



КНИГА ДОГОВОРОВ

ДАНИИЛ СМИРЕНБЕРГ

КОДЕКС ДЕНЕГ, ВЛИЯНИЯ
И ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ПРИРОДЫ

Даниил Смиренберг

Книга договоров

<https://litres.ru/74697472>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вас уже оценили. Вашу зарплату, ваше время, ваше «да». Сделали это люди, которые знали правила, пока вы думали, что это просто жизнь.

Мир держится на договорах, и большинство из них вы подписали, не читая: с работодателем, с банком, с близкими, с самим собой ещё в детстве. Одни люди такие договоры пишут. Другие всю жизнь их исполняют.

В этой книге 55 пунктов о том, как на самом деле принимаются решения, чем люди платят друг другу, как вести переговоры, как становятся богатыми и как устроена власть. Реальные эксперименты, готовые фразы, разборы живых ситуаций и защита от каждого приёма, который могут направить против вас.

Вы научитесь называть свою цену и держать её, отказывать без потерь, замечать манипуляцию по первым словам и переписывать условия, которые достались вам по умолчанию.

Дьявол кроется в подписи. Пора научиться её читать.

Содержание

Вступление. О том, что вы уже подписали	7
Раздел первый. Как человек принимает решения	16
Пункт 1. Кто назвал первую цифру, тот назначил цену	16
Право автора	20
Разбор ситуации	25
Тренировка	27
Защита подписанта	28
Сухой остаток	30
Пункт 2. Страх потери стоит вдвое дороже надежды на выгоду	32
Право автора	35
Разбор ситуации	39
Тренировка	41
Защита подписанта	42
Сухой остаток	44
Пункт 3. Человек решает чувством и нанимает логику адвокатом	46
Право автора	51
Разбор ситуации	53
Тренировка	55
Защита подписанта	56
Сухой остаток	58

Пункт 4. Люди хотят то, что уже хотят другие	60
Право автора	63
Разбор ситуации	67
Тренировка	68
Защита подписанта	69
Сухой остаток	71
Пункт 5. Чего мало, то дорого	73
Право автора	75
Разбор ситуации	78
Тренировка	80
Защита подписанта	81
Сухой остаток	83
Пункт 6. Кто дал первым, тот получает больше	85
Право автора	89
Разбор ситуации	91
Тренировка	93
Защита подписанта	94
Сухой остаток	96
Пункт 7. Маленькое «да» открывает дверь большому	98
Право автора	105
Разбор ситуации	108
Тренировка	110
Защита подписанта	112
Сухой остаток	113

Пункт 8. Люди слушаются формы раньше, чем сути	115
Право автора	120
Разбор ситуации	123
Тренировка	125
Защита подписанта	126
Сухой остаток	128
Пункт 9. Нам продают те, кто похож на нас	130
Право автора	138
Разбор ситуации	139
Тренировка	141
Защита подписанта	142
Сухой остаток	144
Пункт 10. Цена зависит от соседа по витрине	145
Право автора	148
Разбор ситуации	152
Тренировка	153
Защита подписанта	155
Сухой остаток	156
Пункт 11. Одно и то же звучит как подарок или как приговор	158
Право автора	161
Разбор ситуации	165
Тренировка	166
Защита подписанта	168
Сухой остаток	170

Пункт 12. Слово «потому что» открывает двери	172
Право автора	175
Разбор ситуации	178
Тренировка	179
Защита подписанта	181
Сухой остаток	182
Пункт 13. Что человек сделал своими руками, то он ценит вдвое	184
Право автора	187
Разбор ситуации	190
Тренировка	192
Защита подписанта	193
Сухой остаток	195
Пункт 14. Чем больше вложил, тем труднее уйти	197
Право автора	201
Разбор ситуации	203
Тренировка	205
Конец ознакомительного фрагмента.	206

Даниил Смиренберг

Книга договоров

Вступление. О том, что вы уже подписали

Эта книга начинается с неприятного факта. Вы подписали больше договоров, чем прочтёте книг за всю жизнь, и ни одного из них не читали.

Договор о том, сколько стоит ваш час, вы подписали задолго до первой работы. Это случилось за кухонным столом, когда кто-то из взрослых сказал, что «таким, как мы, много не платят», и вы кивнули, потому что в семь лет все кивают. Договор о том, чего прилично хотеть, а чего стыдно, вы подписали в школе, в тот день, когда класс засмеялся над мальчиком, который слишком уверенно поднял руку. Вы подписали договор с банком, нажав «согласен» под текстом, который никто никогда не читал, включая тех, кто его писал. Вы подписали договор о том, кому вы должны, кому можете отказать и перед кем обязаны оправдываться. И подписали его молча, просто потому, что не возразили.

У каждого из этих договоров есть автор. Ваше имя там стоит только в графе «подпись».

Всё устроено гораздо проще любого заговора и потому страшнее. Мир людей держится на договорах так же, как тело держится на скелете: их не видно, но всё остальное висит на них. Одни люди эти договоры пишут, другие подписывают. Ум, талант и даже стартовые деньги решают здесь меньше, чем принято думать. Решает одно: первые знают, как договоры устроены, а вторые думают, что это просто жизнь.

«Так устроена жизнь» — самая успешная формулировка в истории человечества. Её произносит тот, кто подписал, чтобы не признаваться себе, что подписал. И тот, кто написал, чтобы никому не пришлось в голову переписать.

* * *

Под договором в этой книге я понимаю любой устойчивый обмен между людьми, у которого есть ожидание и наказание за нарушение. Работа, дружба, брак, покупка в магазине, отношения с начальником, с клиентом, с родителями, с банком. Везде что-то переходит из рук в руки, везде стороны рассчитывают, что будет дальше, и везде за нарушение что-то следует: штраф, увольнение, обида, холодность, исключение из круга своих.

Если смотреть на мир так, становится видно главное разделение между людьми. Оно проходит глубже привычного деления на богатых и бедных. **Люди делятся на авторов договоров и подписантов.**

Подписант живёт по условиям, которые составил кто-то другой. Он узнаёт о них, когда они уже действуют. Он мо-

жет быть ими доволен или недоволен, может жаловаться или терпеть, но всё, что он делает, он делает внутри рамки, которую выбирал другой. Автор составляет условия, по которым живут другие. Иногда это огромные условия: правила рынка, устав компании, цены в отрасли. Иногда крошечные: как семья проводит выходные, кто первым говорит на совещании, куда компания друзей идёт в пятницу.

Деньги и власть — результат авторства. Люди становятся богатыми, когда перестают только подписывать. И это хорошая новость, потому что авторству можно научиться. Ему не нужно наследство, связи или особый талант. Ему нужно знание того, как люди принимают решения, чем они на самом деле платят и как устроены договоры, в которых они живут. Ровно этому и посвящена книга.

* * *

Чтобы дальше говорить на одном языке, вам нужно знать ещё две идеи. Они пройдут через всю книгу.

Первая идея: **у любого договора три слоя.** Явный слой — то, что сказано вслух или написано: цифры, сроки, обязанности. Подразумеваемый слой — то, что не сказано, но «и так понятно»: задержаться, если надо, не спорить с начальником при клиентах, вернуть долг без напоминаний. И теневой слой — то, чем люди на самом деле обмениваются: безопасность, уважение, статус, надежда, ощущение, что ты свой.

Почти все люди читают только явный слой. Они торгуют-

ся о цифрах, спорят о сроках, обсуждают пункты. А решения принимаются на теневом. Сотрудник требует прибавки, перечисляя свои заслуги, а руководитель в этот момент думает о том, станет ли ему спокойнее или тревожнее, если он согласится. Супруги ссорятся из-за денег, а на самом деле один из них почувствовал, что с ним перестали считаться. Покупатель торгуется о скидке, а на самом деле хочет убедиться, что его не держат за дурака. Тот, кто видит теневой слой, выигрывает почти любой обмен, и чаще всего делает это так, что вторая сторона уходит довольной.

Отсюда же вытекает определение, которым мы будем пользоваться, когда речь пойдёт о манипуляциях. **Манипуляция — это переписывание теневого слоя договора без ведома второй стороны.** Продавец, который за полчаса превратил покупку машины в подтверждение того, что вы успешный человек и хороший родитель, не солгал вам ни в одном слове. Он просто поменял то, чем вы с ним обмениваетесь.

Вторая идея: **люди платят семью валютами, и деньги среди них далеко не самая дорогая.** Кроме денег, люди расплачиваются временем, безопасностью, статусом, принадлежностью к группе, надеждой и смыслом. За работу человек платит свободой и получает безопасность. За дружбу платит вниманием. За место в компании своих платит молчанием о том, с чем не согласен. За мечту платит годами.

У каждого человека свой курс обмена между этими ва-

людьми. Один отдаст полжизни за статус, другой за безопасность, третий за ощущение, что его работа имеет смысл. Тот, кто знает ваш курс, может купить у вас почти всё, что захочет, расплатившись тем, что ему ничего не стоит. А вы будете уверены, что заключили выгодную сделку. Во втором разделе книги мы подробно разберём каждую валюту и научимся читать чужой курс за один разговор.

* * *

Теперь о том, как устроена книга и как ею пользоваться.

Раз уж эта книга — договор, то и устроена она как договор. Каждая глава — один его пункт. Пункты взяты из того, что известно о человеческой психологии, переговорах, деньгах и власти. За каждым стоят эксперименты, исследования, истории сделок и судебных. Я буду рассказывать вам эти истории подробно, потому что правило, за которым вы не видите живого человека, забывается через неделю. А правило, которое вы однажды увидели в действии, остаётся с вами навсегда.

Каждый пункт построен одинаково. Сначала история или эксперимент, из которого он вырастает. Потом подробное объяснение того, что происходит в голове у человека и почему механизм срабатывает. Затем сама формулировка пункта, выделенная жирным, чтобы её было легко найти и запомнить.

Дальше идёт раздел, который я назвал «Право автора». В нём собрано всё, что нужно, чтобы пользоваться пунктом на практике: на собеседовании, в продажах, при покупке, в пе-

реговорах с клиентом, в отношениях с начальником, в собственных финансах. Я буду давать вам готовые фразы, которые можно произносить дословно, и разбирать ситуации, в которых вы наверняка оказывались.

После него идёт «Разбор ситуации». Это одна подробная сцена из жизни, с живыми людьми и диалогами: прораб и хозяйка квартиры, мастер маникюра и её клиентки, юрист, которому не верят из-за молодости, владелец пекарни, которому нужно поднять цены. Вы увидите, как пункт работает от первой фразы до итога сделки, и часто увидите две версии одной истории: как человек действовал раньше и как стал действовать, когда понял механизм. Имена в разборах изменены, а ситуации собраны из того, что происходит с людьми каждый день.

Потом идёт «Тренировка». Прочитанное забывается за неделю, а отработанное остаётся навсегда. Поэтому к каждому пункту я даю семь коротких упражнений, по одному на каждый день недели. Большинство из них занимает несколько минут: заметить приём в рекламе, переписать одну фразу, назвать цифру первым, отказать в мелочи. Через неделю механизм перестаёт быть строчкой в книге и становится вашей привычкой.

Следом идёт «Защита подписанта». Любой механизм влияния работает в обе стороны, и здесь вы узнаете, как тот же пункт используют против вас, по каким признакам это заметить и что ответить.

Завершает каждый пункт «Сухой остаток»: несколько строк, которые стоит перечитать перед важным разговором. И в самом конце стоит мелкий шрифт. В настоящих договорах его прячут, а здесь выносят отдельно, потому что именно в нём обычно и лежит суть.

Сам договор состоит из семи разделов. Первый объясняет, как человек принимает решения, и даёт вам главные психологические рычаги влияния. Второй посвящён семи валютам. Третий — переговорам и сделкам. Четвёртый — деньгам и тому, как люди на самом деле становятся богатыми. Пятый — власти, то есть искусству писать правила, по которым живут другие. Шестой — защите. И седьмой — договору, который вы заключаете с самим собой. В самом конце книги вам предложат подписать один-единственный договор. Его вы прочтёте целиком, потому что составите его сами. А после основного текста идут два приложения. В первом мы разберём девять великих сделок в истории, от покупки Манхэттена до продажи WhatsApp, и посмотрим, какими валютами расплачивалась каждая сторона. Во втором собраны формы, которые можно заполнить карандашом прямо в книге.

Читать можно подряд, а можно открывать на нужном пункте перед важным разговором. Перед собеседованием перечитайте пункты о первой цифре и о прибавке. Перед крупной покупкой — о страхе потери и о дефиците. Перед переговорами с партнёром — третий раздел целиком.

Раз уж мы заговорили о договорах, вот несколько честных условий.

Первое. Некоторые мысли здесь покажутся вам циничными. Хирург, который говорит, что человек состоит из мышц, сосудов и костей, просто знает, где резать, чтобы спасти. Знание о том, как устроено влияние, работает так же, как знание анатомии: всё решает намерение того, кто держит скальпель. Можно использовать эти пункты, чтобы продавать честный продукт дороже, договариваться о достойной оплате своей работы, строить дело и защищать себя и близких. А можно, чтобы обирать доверчивых. Намерение ваше, и отвечать за него вам. Скажу только одно, исходя из того, что видно по десяткам историй в этой книге: люди, которые используют влияние против других, рано или поздно платят по счетам. Договоры, построенные на обмане, держатся ровно до первого человека, который их прочитал.

Второе. Вы узнаете себя на этих страницах, и не всегда с приятной стороны. Вы увидите договоры с близкими, которые давно пора пересмотреть. Увидите, где были подписантом, считая себя хозяином. И, что совсем неприятно, увидите, где сами писали договоры для других и не замечали этого. дочитывайте такие места до конца: именно в них книга и начинает работать.

Третье. Обещание у этой книги одно: после неё вы будете видеть, кто, как и за что берёт с вас плату. С этого момента

ваши расходы, ваши доходы и ваши отношения начнут меняться сами.

* * *

Говорят, что дьявол кроется в деталях. Эту поговорку придумал тот, кто хотел, чтобы вы потратили жизнь на детали. Сам дьявол кроется в подписи, а детали он оставляет вам. Перейдём к условиям.

Раздел первый. Как человек принимает решения

Пункт 1. Кто назвал первую цифру, тот назначил цену

В 1974 году психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман поставили эксперимент, после которого экономика уже никогда не была прежней. Людей просили ответить на простой вопрос: какой процент стран в ООН составляют африканские государства? Но перед этим экспериментатор крутил при них колесо с числами от нуля до ста, похожее на рулетку. Колесо было подкручено: оно останавливалось только на 10 или на 65. Участник видел число, понимал, что это случайный результат колеса, и сначала отвечал, больше или меньше эта цифра правильного ответа, а потом называл свою оценку.

Те, кому выпадало 10, в среднем называли 25 процентов. Те, кому выпадало 65, называли 45.

Вдумайтесь. Люди знали, что число случайное. Они видели, как крутится колесо. Число не имело к Африке ни малейшего отношения. И всё равно оно сдвинуло их ответ почти вдвое.

Это явление называется **эффектом якоря**, и это, пожа-

луй, самый денежный психологический эффект из всех известных. Каждый раз, когда вы обсуждаете цену, зарплату, бюджет, сроки, скидку или стоимость своей работы, в разговоре появляется первая цифра. И с этой секунды весь торг идёт вокруг неё.

Из этого эксперимента вырастает первый пункт этой книги, и я прошу вас запомнить его дословно.

Первое число, прозвучавшее в разговоре, становится точкой отсчёта для всех остальных. Даже если оно взято с потолка. Даже если все знают, что оно взято с потолка.

* * *

Самое неприятное в якорё то, что он действует и на профессионалов, которые уверены в своей неуязвимости.

В 1987 году исследователи Грегори Норткрафт и Маргарет Нил провели эксперимент с опытными агентами по недвижимости. Агентов водили по реальному дому, давали им полный пакет документов о районе, ценах соседних сделок, состоянии здания. Отличалась только одна деталь: цена, по которой дом якобы выставлен на продажу. Разным агентам называли разные цифры. После осмотра их просили оценить реальную стоимость дома.

Оценки профессионалов уверенно ползли вслед за выставленной ценой. Чем выше была названная цифра, тем выше оценивали дом люди, которые зарабатывают на жизнь оценкой домов. А когда их спрашивали, повлияла ли на них

цена в объявлении, большинство отвечало, что нет. Они считали, что опирались на свой опыт и данные о рынке.

Немецкие исследователи пошли ещё дальше. Они давали опытным судьям материалы уголовного дела и просили вынести приговор. Перед этим судьи бросали игральные кости, которые были подстроены так, чтобы выпадало либо маленькое, либо большое число. Судьи, у которых выпадало большое число, в среднем назначали более длительные сроки. Человеческая свобода сдвигалась от броска кубика.

А психолог Дэн Ариели однажды просил студентов МІТ записать последние две цифры своего номера социального страхования, а потом поучаствовать в аукционе: вино, шоколад, компьютерные аксессуары. Студенты с высокими последними цифрами предлагали за те же самые вещи в разы больше, чем студенты с низкими. Случайные цифры в документе сдвигали то, сколько человек готов заплатить.

Если якорь работает на судьях, оценщиках и студентах лучшего технического университета мира, он работает и на вас. И на вашего работодателя. И на вашего клиента. И на продавца, у которого вы что-то покупаете.

* * *

Почему так происходит? Психологи выделяют два механизма, и понимать оба полезно, потому что от них зависит, как использовать якорь на практике.

Первый механизм — **недостаточная поправка**. Когда человек не знает точного ответа, он берёт любую доступную

цифру как отправную точку и начинает от неё «отползать» в сторону правильного, по его мнению, значения. Отползает он всегда недостаточно. Мозг ленив и останавливается, как только оценка начинает казаться ему правдоподобной. А правдоподобной она начинает казаться очень близко к якорю.

Второй механизм — **избирательный поиск доводов**. Услышав цифру, человек бессознательно начинает проверять, может ли она быть правдой. И для этого вспоминает аргументы, которые её подтверждают. Если вам говорят «эта машина стоит три миллиона», вы начинаете замечать кожаный салон, хорошую подвеску, известную марку. Если говорят «полтора миллиона», вы замечаете царапину на бампере и пробег. Одна и та же машина, но цифра заранее определила, что вы в ней увидите.

Отсюда главный практический вывод. **Якорь работает даже тогда, когда человек о нём знает**. Его нельзя просто «отменить» усилием воли. Его можно только перебить другим якорем, и чем быстрее, тем лучше.

* * *

Теперь самое важное. Кто должен называть цифру первым?

В бытовой мудрости живёт совет: «Никогда не называй цену первым, пусть раскроется другая сторона». В нём есть доля правды, но в большинстве ситуаций исследования переговоров показывают обратное. Сторона, которая первой на-

зывает обоснованную амбициозную цифру, в среднем заканчивает сделку на лучших условиях. Её якорь задаёт поле, на котором идёт весь дальнейший торг.

Правило звучит так. Если вы хорошо знаете рынок, называйте цифру первым, и называйте её смело. Если вы рынка не знаете, сделайте так, чтобы первой назвала другая сторона.

Почему важно знать рынок? Потому что якорь работает в обе стороны. Если вы, продавая свою услугу, первым назовёте пятьдесят тысяч, а клиент был готов заплатить двести, вы только что поставили якорь против себя. Клиент с облегчением согласится, и вы никогда не узнаете, сколько потеряли. Первый ход даёт силу только тому, кто понимает, где находится реальная граница.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

На собеседовании. Вас спрашивают о желаемой зарплате. Большинство людей называет цифру, на которую они в глубине души согласны, или, что ещё хуже, спрашивает: «А какая у вас вилка?» Если вилку назовут, вы окажетесь привязаны к её нижней границе. Если вы хорошо знаете рынок, назовите цифру сами, причём выше той, на которую рассчитываете. Ещё лучше работает диапазон, нижняя граница ко-

торого совпадает с вашей настоящей целью. Исследователи Колумбийского университета Дэниел Эймс и Малия Мейсон показали, что такие диапазоны приносят лучший результат, чем одиночная цифра: вторая сторона воспринимает нижнюю границу как уступку и охотнее соглашается в её районе.

Звучит это примерно так: **«Исходя из задач, которые вы описали, и того, что я видел на рынке, я рассматриваю уровень от двухсот до двухсот двадцати тысяч».** Если ваша цель была двести, вы только что сделали двести нижней точкой разговора.

Точная цифра сильнее круглой. Ещё одно исследование Малии Мейсон и её коллег показало, что точные якоря работают лучше круглых. Если вы называете цену «двести тысяч», вторая сторона воспринимает её как прикидку и спокойно предлагает сто пятьдесят. Если вы называете «сто девяносто четыре тысячи», это звучит как результат расчёта, и встречное предложение оказывается гораздо ближе к вашей цифре. Человек думает: раз названа такая точная сумма, за ней стоит смета, и торговаться с ней надо аккуратно.

Поэтому опытные подрядчики пишут в смете «сто семьдесят семь тысяч четыреста», а опытные продавцы недвижимости выставляют квартиру за 11 950 000 вместо ровных двенадцати миллионов. Точность звучит как обоснованность.

Когда продаёте услугу или товар. Показывайте самое дорогое первым. Если у вас три пакета услуг, начинайте раз-

говор с самого полного и дорогого. Клиент может его не купить, и скорее всего не купит. Но после цифры в триста тысяч пакет за сто пятьдесят будет восприниматься как разумная экономия. Если начать с пакета за пятьдесят, тот же пакет за сто пятьдесят будет казаться втрое дороже нормального.

Этим пользуются все, кто умеет продавать. В ювелирном магазине продавец сначала покажет вам кольцо за полмиллиона «просто посмотреть, какая работа». В автосалоне сначала проведут мимо топовой комплектации. На сайте студии дизайна первым будет стоять пакет «под ключ» с полным брендингом. Цель первой цифры в том, чтобы её услышали.

Мягкий якорь. Иногда называть свою цену прямо неудобно или рано. Тогда работает якорь, произнесённый как бы между делом: «**Обычно проекты такого масштаба стоят от трёхсот до пятисот, но давайте сначала поймём вашу задачу**». Вы ничего не предложили, вы просто сообщили информацию. Но цифра уже в голове у клиента, и любое ваше будущее предложение он будет сравнивать с ней.

Когда покупаете. Ставьте низкий якорь, но обоснованный. Цифра без объяснения выглядит как наглость и может обидеть продавца, а обиженный продавец перестает торговаться. Цифра с объяснением выглядит как позиция. «Я посмотрел похожие квартиры в этом доме, они продавались за девять с половиной, плюс здесь потребуется ремонт кухни,

это ещё около семисот. Я готов обсуждать в районе восьми девятисот». Продавец может не согласиться, но теперь ему придётся спорить с вашей цифрой и вашими аргументами. Его собственная цена в объявлении перестала быть единственной точкой отсчёта.

Когда фрилансите или назначаете цену своей работе. Никогда не спрашивайте клиента «а какой у вас бюджет?» в самом начале, если вы знаете рынок. Как только клиент назовёт свой бюджет, он станет якорем, и подняться выше будет почти невозможно. Сначала выясните задачу, затем сами назовите цену с объяснением, из чего она складывается. А если рынка вы не знаете, тогда, наоборот, спрашивайте бюджет: пусть первую цифру поставит тот, кто лучше понимает, сколько это стоит.

* * *

У якоря есть ещё несколько применений, о которых редко говорят.

Якорь по срокам. «Обычно на такую задачу уходит месяц, но я постараюсь уложиться в три недели». Клиент получает три недели и чувствует, что ему сделали одолжение. Если сказать «три недели» сразу, он начнёт просить две.

Якорь по объёму. Магазины пишут «не больше пяти штук в одни руки», и люди начинают покупать больше. Знаменитое исследование в американских супермаркетах показало, что табличка с ограничением «не более 12 банок» увеличивала средний размер покупки по сравнению с акцией

без ограничения. Цифра в табличке задавала, сколько вообще «нормально» взять.

Якорь по прошлой цене. Зачёркнутая старая цена рядом с новой — самый массовый якорь в мире. Старая цена может быть абсолютно условной, товар мог вообще никогда по ней не продаваться. Но она заставляет мозг воспринимать новую цену как выгоду. Если вы что-то продаёте, показывайте полную стоимость рядом со специальной ценой. Если покупаете, мысленно закрывайте зачёркнутую цифру ладонью и спрашивайте себя, купили бы вы это за оставшуюся сумму, если бы никакой скидки не было.

Якорь в просьбе. Если вам нужна от человека небольшая услуга, иногда полезно сначала попросить о большой. Психолог Роберт Чалдини с коллегами просил студентов поработать бесплатными наставниками для подростков из колонии по два часа в неделю на протяжении двух лет. Почти все отказывались. Тогда их просили о гораздо меньшем: сводить группу подростков в зоопарк на один день. После отказа от большой просьбы согласие на маленькую получали примерно втрое чаще, чем когда о зоопарке просили сразу. Первая просьба работала как якорь, рядом с которым вторая выглядела совсем скромной, а сам отказ создавал у человека лёгкое желание пойти навстречу.

Разбор ситуации

Посмотрим, как первая цифра решает исход обычной бытовой сделки. Полина купила квартиру в старом доме и ищет бригаду для ремонта. Она уже позвонила в несколько мест и каждый раз слышала одно и то же: «Приедем, посмотрим, назовём цену». Ей кажется, что так и должно быть: специалист видит объект и называет справедливую сумму.

Прораб первой бригады, Виктор, ходит по квартире, стучит по стенам, качает головой и говорит:

— Тут работы много. Стены кривые, проводку менять, полы вскрывать. Честно скажу, меньше двух миллионов не выйдет. Это если без сюрпризов.

Два миллиона повисают в воздухе и становятся якорем. Полина, которая ещё вчера думала, что ремонт обойдётся примерно в миллион, теперь начинает торговаться от двух. Она пробует:

— А если подешевле материалы взять?

— Ну, можно до миллиона восьмисот опустить. Но это уже совсем впрытик.

Полина чувствует, что выиграла двести тысяч. На самом деле она проиграла ещё до начала торга: вся дальнейшая беседа шла вокруг цифры, которую назвал Виктор.

Теперь отматываем назад и посмотрим, как могла бы действовать Полина, прочитавшая этот пункт. До встречи с про-

рабами она тратит один вечер на подготовку. Смотрит в интернете средние цены за квадратный метр на такой ремонт в своём городе, спрашивает двух знакомых, которые недавно ремонтировались, сколько они заплатили и за что. Получается, что для её квартиры разумная сумма лежит где-то между девятьюстами тысячами и миллионом двумястами.

Когда Виктор заканчивает осмотр и открывает рот, чтобы назвать цену, Полина говорит первой:

— Я посчитала по средним ценам и по опыту знакомых. На такой объём я закладываю девятьсот сорок тысяч за работу. Если вы видите что-то, что требует больше, покажите, пожалуйста, конкретно, на что.

Девятьсот сорок тысяч — точная цифра, и она звучит как результат расчёта. Вспомните приём с точной цифрой из этого пункта. Теперь якорем становится её число. Виктор морщится, начинает объяснять про проводку и полы. Полина спокойно слушает и просит разбить смету по видам работ. В итоге они договариваются на миллион восемьдесят тысяч, и у Полины есть подробная смета, по которой видно, за что она платит.

Разница между двумя версиями этой истории — семьсот с лишним тысяч рублей. Весь секрет Полины уместился в один вечер: она подготовила цифру заранее и назвала её первой.

Есть ещё одна деталь, которую стоит заметить. Если бы Виктор успел назвать два миллиона первым, Полина всё рав-

но могла бы защититься приёмом, о котором говорится ниже, в защите подписанта: перебить якорь сразу. Например, так: «Это гораздо выше рынка. По моим расчётам, работы на такой объём стоят около девятисот тысяч. Давайте посмотрим смету по пунктам». Чем быстрее прозвучит встречная цифра, тем слабее успевает закрепиться первая.

Тренировка

Якорь становится навыком, только когда вы начинаете замечать его в повседневной жизни и пробовать ставить сами. Вот неделя упражнений.

В первый день просто наблюдайте. Заходя в магазины и на сайты, отмечайте, где вам показывают первую цифру: перечёркнутая старая цена, самая дорогая модель на витрине, «рекомендованная цена производителя». Запишите три примера и подумайте, как каждая из этих цифр влияет на то, какая цена кажется вам нормальной.

Во второй день вспомните три последние сделки, в которых вы торговались или договаривались о деньгах. Кто назвал первую цифру? Как это повлияло на итог? Что бы вы назвали сейчас, если бы могли переиграть?

В третий день потренируйтесь в точных цифрах. Возьмите любую цену, которую вы называете за свою работу или собираетесь назвать, и превратите круглую цифру в точную с обоснованием. Вместо «тридцать тысяч» — «двадцать де-

вять семьсот, потому что сюда входит то-то и то-то». Произнесите её вслух несколько раз, чтобы она звучала спокойно.

В четвёртый день поставьте мягкий якорь в разговоре, где ставки невелики. Например, в разговоре о том, сколько времени займёт задача: «Обычно такие вещи у меня занимают неделю». Посмотрите, как собеседник от этого отталкивается.

В пятый день попробуйте назвать цифру первым в реальной покупке, где возможен торг: на рынке, при покупке подержанной вещи, в разговоре с мастером. Подготовьтесь заранее, узнав средние цены.

В шестой день потренируйтесь перебивать чужой якорь. Если вам называют цифру, которая кажется завышенной, сразу же спокойно назовите свою, с обоснованием. Даже если вы ничего не покупаете, представьте, что покупаете, и проговорите ответ про себя.

В седьмой день примените якорь к себе. Запишите цифру, которую вы хотите видеть как свой доход через год, и цифру, которую хотите откладывать каждый месяц. Положите эту запись туда, где будете её видеть. Вспомните мысль из этого пункта: первая цифра, которую вы ставите сами себе, тоже работает как якорь.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим,

как якорь используют против вас и что с этим делать.

Признак первый: цифра прозвучала до того, как вы её запросили. Продавец «просто для понимания» называет цену топовой модели. Работодатель рассказывает, что «у нас на этой позиции люди обычно получают девяносто». Арендодатель сообщает, что «соседняя квартира сдалась за шестьдесят». Всё это якоря. Иногда честные, иногда нет. Но с момента, как они прозвучали, ваш мозг уже начал отползать от них.

Что делать: перебить сразу. Самая большая ошибка — начать торговаться от чужого якоря. Если продавец называет пять миллионов, а вы считаете, что квартира стоит четыре, и предлагаете четыре восемьсот, вы проиграли. Вы приняли его поле. Перебивать якорь нужно немедленно и своей цифрой с аргументами. **«Понимаю, откуда эта цифра. Я смотрел последние сделки в этом районе, они в диапазоне четырёх — четырёх с половиной. Давайте отталкиваться от этого».** Вы спокойно ставите рядом свою цифру, и теперь в разговоре два якоря.

Если якорь абсурдный — не торгуйтесь с ним вообще. Когда вторая сторона называет цифру, которая заведомо далека от реальности, любое встречное предложение придаёт ей вес. Лучше спокойно отложить её в сторону: «Мне кажется, мы посмотрим на разные рынки. Расскажите, из чего складывается эта сумма». Пока человек объясняет, якорь теряет силу, потому что превращается из факта в предполо-

жение, которое нужно защищать.

Готовьте свою цифру до разговора. Самая надёжная защита от чужого якоря — собственный якорь, подготовленный заранее. Перед любым разговором о деньгах запишите на бумаге три числа: идеальный результат, нормальный результат и точку, ниже которой вы уходите. Люди, у которых эти числа записаны, гораздо меньше подвержены чужим якорям. Их мозгу есть за что держаться.

Применяйте якорь к себе. Половина ваших собственных финансовых решений тоже стоит на якорях, которых вы не выбирали. Ваша первая зарплата стала якорем для всех последующих. Цена, за которую ваши родители купили квартиру, стала якорем для того, что вы считаете «дорогим жильём». Сумма, которую вам однажды заплатили за первый заказ, стала якорем для вашей цены. Посмотрите на свои цифры и спросите себя, какие из них вы когда-то просто получили, и сколько лет вы от них отползаете.

Сухой остаток

Первая цифра в разговоре всегда работает. Вопрос только в том, на кого. Если вы знаете рынок, называйте её сами: смело, точно, с объяснением, лучше диапазоном с вашей целью внизу. Если не знаете, дайте назвать другой стороне и сразу перебейте её якорь своей цифрой с аргументами. И перед каждым денежным разговором заранее записы-

вайте свои три числа.

Этот пункт стоит в начале книги, потому что он самый простой в применении и самый денежный в результатах. Человек, который начнёт им пользоваться завтра, уже через месяц почувствует разницу в своём кошельке.

Но цифра — только первый слой. Под ней работает механизм гораздо мощнее. Люди готовы заплатить почти любую цену, если правильно объяснить им, что именно они потеряют, если не заплатят.

Мелкий шрифт

Тот, кто спрашивает «а какой у вас бюджет?», обычно лучше вас знает ответ на этот вопрос.

Случайное число на колесе рулетки сдвигает оценку профессора. Ваша первая зарплата сдвигает всю вашу жизнь.

Пункт 2. Страх потери стоит вдвое дороже надежды на выгоду

Давайте сыграем в игру. Я подбрасываю монету. Если выпадет решка, вы платите мне сто рублей. Если выпадет орёл, я плачу вам. Сколько я должен вам пообещать, чтобы вы согласились сыграть?

Математически честная игра — это сто рублей против ста. Шансы равные, выигрыш равен проигрышу. Но почти никто на такую игру не соглашается. Когда Даниэль Канеман и Амос Тверски задавали подобные вопросы тысячам людей, оказалось, что для согласия большинству нужен выигрыш примерно вдвое больше возможного проигрыша. Чтобы рискнуть сотней, человеку нужно обещание двухсот.

Канеман и Тверски называли это **неприятием потерь**, и в 2002 году Канеман получил за эту и связанные работы Нобелевскую премию по экономике. Суть открытия укладывается в одну фразу: **боль от потери примерно вдвое сильнее радости от такого же приобретения**. Потерять тысячу рублей обиднее, чем приятно найти тысячу рублей. Не получить обещанную премию больнее, чем радостно получить неожиданную.

Это фундамент, на котором построены продажи, политика, страхование, переговоры и почти вся реклама в мире. И это один из самых мощных рычагов, которыми вы можете

пользоваться сами.

Отсюда второй пункт, который стоит запомнить так же твёрдо, как первый.

Люди готовы заплатить за то, чтобы ничего не потерять, гораздо больше, чем за то, чтобы что-то получить. Кто говорит с человеком на языке потерь, тот продаёт в два раза дороже.

* * *

Есть исследование, которое показывает этот рычаг в чистом виде. В восьмидесятых годах в Калифорнии энергетические компании пытались убедить владельцев домов утеплить жилища. Аудиторы приходили в дома, находили щели и утечки тепла и объясняли хозяевам, что делать. Психологи Марти Гонзалес, Эллиот Аронсон и Марк Костанцо обучили часть аудиторов говорить с клиентами по-другому. Обычные аудиторы говорили: «Если утеплите дом, будете экономить столько-то в год». Обученные аудиторы говорили: «Сейчас через эти щели вы теряете столько-то в год. Это как дыра размером с баскетбольный мяч в стене вашего дома».

Деньги были теми же самыми. Сумма была той же самой. Изменилось только слово: «сэкономите» превратилось в «теряете». И клиенты обученных аудиторов заказывали утепление заметно чаще.

Запомните эту пару слов. **«Вы получите» и «вы потеряете» описывают одни и те же деньги, но открывают разные кошельки.** Первая фраза обращается к надеж-

де. Вторая обращается к страху. Страх платит больше.

* * *

Почему мозг так устроен? Ответ уходит в глубокую древность. Для наших предков потеря часто означала смерть: потерянный запас еды, потерянное место у костра, потерянное доверие племени. А лишний кусок мяса означал просто сытый день. Те, кто боялся потерь сильнее, чем радовался находкам, выживали чаще. Мы — их потомки. Наш мозг до сих пор считает потерю угрозой выживанию, даже если речь идёт о двухстах рублях кэшбэка.

Из этого древнего механизма вырастают ещё два эффекта, которые нужно знать каждому, кто хочет влиять на решения людей.

Эффект владения. Как только вещь становится нашей, мы начинаем ценить её больше. В знаменитом эксперименте Канемана, Кнетча и Талера одной половине студентов раздали кружки с логотипом университета, а другой нет. Потом владельцам кружек предложили их продать, а остальным купить. Владельцы просили за кружку примерно вдвое больше, чем готовы были заплатить покупатели. Кружка была самая обычная, её дали бесплатно десять минут назад. Но она уже была «моя», и расставание с ней ощущалось как потеря.

Нежелание признавать потерю. Человек, который потерял деньги на акциях, держит их годами в надежде «отыграться», потому что продать — значит превратить убыток из возможного в реальный. Человек, который вложил мно-

го сил в отношения, работу или проект, продолжает вкладывать, хотя давно понял, что это тупик. Уйти — значит признать потерю всего вложенного. Мозг сопротивляется этому изо всех сил. Об этом эффекте у нас будет отдельный пункт.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

В продажах: называйте потерю. Каждый раз, когда вы описываете, что получит клиент, переведите это в то, что он теряет сейчас. Вместо «наш сервис увеличит ваши продажи на двадцать процентов» скажите: **«Сейчас вы каждый месяц недополучаете около двадцати процентов выручки. Это примерно столько-то денег, которые уходят мимо вас».** Вместо «сайт привлечёт клиентов» скажите: «Каждый день без нормального сайта клиенты, которые ищут вас в интернете, уходят к конкурентам». Вместо «курс поможет вам заговорить по-английски» скажите: «Каждый год без английского вы отказываетесь от вакансий, где платят в полтора раза больше».

Самое сильное в этом приёме то, что он честен. Вы ничего не выдумываете. Потеря действительно происходит, вы просто её называете. Человек, которому показали, что он теряет, начинает действовать гораздо быстрее, чем человек, которому пообещали выгоду.

Считайте потерю в деньгах и во времени. Абстрактная потеря пугает слабо. Конкретная — сильно. «Вы теряете клиентов» звучит туманно. «Вы теряете около сорока заявок в месяц, при среднем чеке пятнадцать тысяч это шестьсот тысяч рублей» звучит как дыра в кармане, которую видно. Опытные продавцы всегда переводят потерю в цифру и в срок: в месяц, в год, за пять лет.

Дайте попробовать: эффект владения. Пробный период, тест-драйв, возможность взять товар домой «на примерку», бесплатная первая неделя, демоверсия с полным доступом. Все эти механики работают на одном пункте: как только человек почувствовал вещь своей, отказ от неё ощущается как потеря. Автосалоны знают, что покупатель, который провёл с машиной выходные, покупает её гораздо чаще, чем тот, кто прокатился десять минут вокруг квартала. Мебельные магазины предлагают «вернуть в течение месяца, если не понравится», зная, что возвращают единицы. Сервисы дают полный доступ на неделю, а потом показывают экран «вы потеряете доступ к своим проектам».

Если вы что-то продаёте, ищите способ сделать так, чтобы клиент уже владел этим до покупки. Дайте ему макет его будущего логотипа с его названием. Покажите прототип его приложения с его данными. Пришлите ему план работ, где его компания уже фигурирует как ваш клиент. В момент, когда вы называете цену, перед ним должен стоять вопрос «отказаться ли от того, что у меня уже почти есть».

Срок и дефицит превращают выгоду в потерю. Скидка, у которой нет срока, — это возможность. Скидка, которая заканчивается в пятницу, — это потеря, которая наступит в пятницу. Поэтому любые акции с дедлайном работают сильнее, чем бессрочные. Если вы делаете предложение, ограничьте его во времени. Но только реально, не выдуманно: люди быстро чувствуют фальшивые дедлайны, и после первого же «последний день акции», который повторяется каждую неделю, доверие к вам уходит навсегда.

В переговорах: покажите, что потеряет другая сторона без сделки. Когда вы просите повышения, слабый аргумент звучит как «я заслуживаю больше». Сильный аргумент звучит как описание потери: «Если я уйду, на мой участок понадобится минимум два месяца поиска и три месяца ввода нового человека, а клиенты, которых я веду, принесут компании столько-то в год». Вы спокойно показываете, сколько стоит потерять вас. Руководитель, который только что услышал цену потери, совсем иначе слышит вашу просьбу.

Аккуратность здесь важна. Если показ потери звучит как ультиматум, он включает у второй стороны защиту, и вместо того чтобы считать потери, человек начинает думать, как вас наказать. Поэтому говорите о потере как о факте, спокойно, без «а иначе я». Цель — помочь человеку увидеть цену бездействия, а сделать выводы он должен сам.

Используйте это на себе, чтобы копить. Экономии

сты Ричард Талер и Шломо Бенарци придумали программу пенсионных накоплений, которая называлась «Откладывая больше завтра». Её идея опиралась именно на неприятие потерь. Людям трудно согласиться на уменьшение зарплаты сегодня, потому что это потеря. Поэтому им предлагали отчислять часть будущих повышений зарплаты. Когда повышение придёт, часть его уйдёт в накопления, но человек этого не почувствует как потерю: он просто получит прибавку чуть меньше. В первой же компании, где программу запустили, средний уровень сбережений участников вырос примерно с трёх с половиной процентов дохода до тринадцати с половиной за несколько лет.

Вы можете сделать то же самое. **Каждый раз, когда ваш доход растёт, сразу направляйте половину прибавки в накопления или инвестиции.** Вы не почувствуете потери, потому что этих денег у вас никогда не было. А через несколько лет у вас окажется капитал, которого не было бы, если бы вы пытались «откладывать то, что останется». Не останется. Никогда не остаётся.

Автоплатёж в копилку в день зарплаты работает по той же логике. Деньги, которые ушли до того, как вы их увидели, ощущаются как отсутствующие. Деньги, которые вы должны перевести сами из уже полученной зарплаты, ощущаются как потеря, и мозг будет искать сто причин этого не делать.

Разбор ситуации

Посмотрим, как страх потери превращает обычную продажу в успешную. Глеб открыл небольшую студию функционального тренинга. Он предлагает бесплатное первое занятие, и люди охотно приходят. Но после пробного занятия большинство уходит и не возвращаются. Глеб рассказывает им о выгодах: «Вы станете сильнее, похудеете, будете лучше себя чувствовать». Люди кивают, говорят «я подумаю» и исчезают.

Глеб перестраивает весь процесс, опираясь на страх потери и эффект владения.

Первое изменение: вместо одного бесплатного занятия он даёт бесплатную неделю. За неделю человек успевает привыкнуть к своему времени тренировок, к тренеру, к группе. Вспомните эффект владения: то, что человек уже считает своим, он ценит выше, чем то, что ему только предлагают.

Второе изменение: в первый день тренер вместе с клиентом проводит замеры: сила хвата, сколько раз человек может присесть, выносливость, гибкость. Записывает результаты в карточку с именем клиента. В последний день бесплатной недели замеры повторяют. Почти у всех за неделю результаты немного улучшаются, хотя бы потому, что человек научился правильно выполнять упражнения.

Третье изменение касается того, что говорит тренер в кон-

це недели. Раньше он рассказывал о выгодах. Теперь он показывает карточку:

— Смотрите, за неделю вы прибавили в приседаниях с двенадцати до семнадцати раз, а планку держите почти вдвое дольше. Это ваш результат. Если сделать перерыв, такие результаты обычно уходят за две-три недели. Ваше место в группе по вторникам и четвергам в семь я могу держать до пятницы. Потом его займёт человек из листа ожидания.

Посмотрите, что произошло. Человек слышит о потере собственного результата, который уже стал его. Он слышит о потере своего места в своей группе. Вспомните приём из этого пункта: срок превращает выгоду в потерю. И при этом всё, что говорит тренер, — правда. Результаты действительно уходят без тренировок, место действительно займёт другой человек.

Через два месяца доля людей, которые после пробного периода покупают абонемент, у Глеба выросла почти вдвое. Давление осталось прежним. Глеб просто начал говорить о том, что человек потеряет, вместо того, что он может получить.

Важно и то, где Глеб проводит границу. Лист ожидания у него настоящий, а о здоровье он говорит только то, что подтверждают замеры. Вспомните защиту подписанта ниже: честный страх потери — это рассказ о настоящей потере, а манипуляция начинается там, где потерю придумывают.

Тренировка

Страх потери нужно научиться видеть с обеих сторон: как вы им пользуетесь и как его используют против вас.

В первый день найдите в своём окружении пять примеров того, как вам продают через страх потери: «осталось два места», «скидка сгорит», «вы теряете баллы». Запишите их.

Во второй день вспомните решение, которое вы приняли из страха что-то упустить, и о котором потом пожалели. Что именно вы боялись потерять? Была ли эта потеря реальной?

В третий день перепишите одно своё предложение, письмо или пост, где вы рассказываете о выгодах, так, чтобы в нём звучала честная потеря. Например, вместо «наш сервис экономит вам время» — «каждый месяц без автоматизации вы теряете около десяти часов на ручную работу».

В четвёртый день посчитайте одну свою привычную трату в масштабе года и десяти лет. Например, ежедневный кофе навынос или подписка, которой вы почти не пользуетесь. Увидьте, сколько вы теряете.

В пятый день используйте эффект владения в свою пользу. Если вы что-то продаёте или предлагаете, дайте человеку попробовать это заранее, на время, бесплатно или за символическую цену.

В шестой день примените вопрос из защиты подписанта ко всем своим решениям этого дня: что я потеряю на самом

деле, если скажу «нет»?

В седьмой день настройте автоматический перевод части дохода на накопления в день его поступления, если ещё этого не сделали. Вспомните мысль из этого пункта: то, чего вы ни разу не держали в руках, не так больно отпустить.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Пробные периоды с привязанной картой. Вы подключаете бесплатную неделю, «можно отменить в любой момент». Сервис рассчитывает на два эффекта сразу: за неделю вы почувствуете сервис своим, а отмена будет ощущаться как потеря. Плюс часть людей просто забудет отменить. **Защита: в момент подключения сразу ставьте напоминание за день до окончания пробного периода и честно решайте, стали бы вы платить за это, если бы никогда не пробовали.**

«Вы теряете накопленные баллы». Программы лояльности, которые сгорают, бонусы, которые нужно потратить до конца месяца, статусы, которые слетят, если вы не сделаете ещё одну покупку. Всё это создаёт у вас искусственную потерю, чтобы вы тратили настоящие деньги. Посчитайте честно: сколько вы потратили, чтобы «не потерять» бонусы на пятьсот рублей?

«Осталось два места», «цена вырастет завтра», «это последний экземпляр». Иногда это правда. Часто это давление. **Защита — простой вопрос себе: если цена завтра действительно вырастет или места закончатся, что я на самом деле потеряю?** Очень часто ответ: ничего, кроме ощущения, что упустил.

Страх упустить в инвестициях. Самые опасные финансовые решения люди принимают, когда видят, как другие зарабатывают на чём-то, а они нет. Каждый раз, когда вы слышите «все уже заработали, а ты всё думаешь», в вас включается неприятие потерь: вы теряете деньги, которые могли бы получить. Именно на этом механизме строятся финансовые пирамиды и пузыри. **Правило: вкладывайте деньги только в то, что вам объясняют через понятный механизм дохода. Если вас убеждают упущенной выгодой, уходите.** Если вам не могут спокойно объяснить, откуда берутся деньги, значит, деньги в этой схеме берутся из вас.

Отыгрыш. Когда вы потеряли деньги в сделке, на бирже, в казино или в плохом бизнесе, самое опасное желание — «вернуть своё». Именно в этот момент люди удваивают ставки, берут кредиты и теряют гораздо больше первоначальной суммы. **Защита: прежде чем делать следующий шаг, задайте себе вопрос «вложил бы я сюда деньги сегодня, если бы у меня не было этой потери?».** Если ответ «нет», выходите. Прощлая потеря уже случилась. Решение должно касаться только будущего.

И последнее. Неприятие потерь работает и в деньгах, и в людях. Человек, который боится потерять отношения, работу, статус, одобрение близких, готов платить за их сохранение огромную цену. Иногда это правильно. Но тот, кто понимает этот механизм, может держать другого человека одним страхом потери. «Если ты уйдёшь, ты потеряешь всё, что мы построили». «Без нас ты никто». «Таких условий ты больше нигде не найдёшь». Эти фразы — неприятие потерь, превращённое в поводок.

Если вы слышите их от работодателя, партнёра или друга, остановитесь и спокойно посчитайте, что именно вы потеряете. Почти всегда реальная потеря в разы меньше той, которую вам нарисовали. Страх потери работает как увеличительное стекло. Задача — посмотреть на картину без него.

Сухой остаток

Говорите с людьми на языке потерь, когда хотите, чтобы они действовали: называйте конкретную цифру того, что уходит, давайте почувствовать владение до покупки, ставьте честные сроки. Используйте этот же механизм на себе, чтобы копить: откладывайте прибавки и автоматизируйте сбережения. И каждый раз, когда кто-то торопит вас страхом потери, задавайте себе вопрос: что я потеряю на самом деле, если скажу «нет»?

Мы разобрались с тем, как работают цифры и страхи. Но есть механизм, который стоит под ними обоими. Человек почти никогда не принимает решение так, как ему кажется. Сначала решает что-то совсем другое, а разум приходит потом и пишет объяснение.

Мелкий шрифт

Человек, которому пообещали выгоду, подумает. Человек, которому показали потерю, начнёт действовать.

Самые дорогие покупки в жизни люди совершают, чтобы ничего не упустить.

Пункт 3. Человек решает чувством и нанимает логику адвокатом

В начале восьмидесятых к американскому неврологу Антонио Дамасио привели пациента, которого в его книгах называют Эллиотом. До болезни Эллиот был образцовым человеком: хороший муж, отец, успешный специалист в деловой фирме, уважаемый коллега. Потом у него обнаружили опухоль мозга. Операция прошла удачно, опухоль удалили, но вместе с ней пострадал небольшой участок лобных долей, связанный с переработкой эмоций.

Внешне Эллиот остался прежним. Его интеллект по всем тестам был в норме, а кое-где и выше нормы. Память работала прекрасно. Он мог часами рассуждать о политике, экономике, разбирать сложные задачи. И при этом его жизнь развалилась за несколько лет.

Он потерял работу, потому что не мог закончить ни одного дела. Получив задание разобрать документы, он мог весь день решать, сортировать их по дате или по теме, и так и не начать. Он вложил все сбережения в сомнительное предприятие вместе с партнёром, которого все вокруг считали проходимцем. Он развёлся, снова женился, снова развёлся. Дамасио описывает и эпизод с другим пациентом с таким же повреждением, который поразил его больше всего: когда тому предложили выбрать одну из двух дат следующего визита

к врачу, он почти полчаса перечислял плюсы и минусы каждой. Погода, пробки, другие встречи, возможные дела. Он мог рассуждать бесконечно. Он не мог решить.

Дамасио изучал Эллиота и других пациентов с похожими повреждениями много лет и пришёл к выводу, который перевернул представление о человеческом разуме. Людей, которые потеряли способность чувствовать, логика не спасает. Логика может перечислить варианты, взвесить аргументы, посчитать вероятности. Но выбрать вариант она не может. Выбор делает чувство. Без него человек застревает перед любым решением, как машина без двигателя на ровной дороге: руль работает, колёса целы, а с места не сдвинуться.

* * *

Если вы подумали, что Эллиот — редкое исключение, посмотрите на следующий эксперимент, и вы увидите, что то же самое происходит в голове у каждого здорового человека. Просто у здоровых людей это незаметно.

В 1977 году психологи Ричард Нисбетт и Тимоти Уилсон разложили в торговом центре на столе четыре пары одинаковых нейлоновых чулок и попросили прохожих выбрать лучшую пару. Чулки были абсолютно одинаковыми. Но люди выбирали пару, лежавшую справа, примерно в четыре раза чаще, чем пару слева. Когда покупателей спрашивали, почему они выбрали именно эту пару, они охотно объясняли: плотнее, приятнее на ощупь, лучше сделано. Ни один человек не назвал настоящую причину, расположение на столе.

А когда исследователи прямо спрашивали, могло ли расположение повлиять на выбор, люди смотрели на них с недоумением и уверенно отвечали, что нет.

Ещё ярче это видно в опытах американского нейробиолога Майкла Газзаниги с пациентами, у которых хирургически были разделены полушария мозга. Правому полушарию такого пациента показывали картинку со снежной улицей, а левому, которое отвечает за речь, картинку с куриной лапой. Потом просили выбрать подходящие изображения из набора. Левая рука, которой управляет правое полушарие, выбирала лопату для снега. Правая рука выбирала курицу. Когда пациента спрашивали, почему он выбрал лопату, речевое левое полушарие, которое снега не видело, без малейшей запинки отвечало: «Ну, курица же, а лопата нужна, чтобы чистить курятник». Мозг мгновенно сочинил разумное объяснение решению, настоящей причины которого не знал.

Газзанига назвал эту часть мозга интерпретатором. Её работа — постоянно придумывать логичные истории о том, почему мы делаем то, что делаем. Она работает и у вас. Прямо сейчас. Каждый раз, когда вы объясняете себе, почему купили эту куртку, выбрали этого партнёра или отказались от этой работы.

Американский психолог Джонатан Хайдт предложил для всего этого очень точный образ. Человеческая психика похожа на всадника на слоне. Всадник — это сознательный разум, логика, рассуждения. Слон — это эмоции, интуиция,

привычки, всё то, что работает автоматически. Всаднику кажется, что он управляет слоном. Но когда слон действительно чего-то хочет, всадник может лишь немного подправить направление. А потом он обычно объясняет окружающим, что именно туда и собирался ехать.

* * *

Из всего этого вырастает третий пункт, и, по-моему, он важнее первых двух вместе взятых.

**Человек принимает решение чувством, а потом на-
нимает логику, чтобы та составила ему оправдание.
Хотите влиять на решение — говорите с чувством. Хо-
тите, чтобы решение устояло, — дайте логике готовые
аргументы.**

Обратите внимание, что в пункте две половины, и обе одинаково важны. Многие, кто узнаёт о роли эмоций, броса-ются в другую крайность и начинают давить только на чув-ства: «представьте, как вы будете счастливы», «вы этого до-стойны». Это работает плохо. Человек, которого раскачали эмоционально, но не дали ему аргументов, на следующее утро просыпается с ощущением, что его обвели вокруг паль-ца, и отменяет решение. Психологи называют это раскаяни-ем покупателя. Ему нужно было оправдание, и он его не по-лучил.

А тот, кто говорит только логикой, вообще не доходит до решения. Он выкладывает таблицы, графики, сравнения, преимущества. Клиент кивает, соглашается со всеми пункта-

ми, говорит «очень интересно, я подумаю» и исчезает. Всаднику понравилось. Слон не сдвинулся.

Работающая схема всегда одна: **сначала чувство, которое двигает, потом логика, которая закрепляет.**

* * *

Есть ещё одно открытие, которое делает этот пункт по-настоящему практическим. Чувство вызывают истории и образы. Цифры его почти не вызывают.

В 2007 году исследователи Дебора Смолл, Джордж Лёвенштейн и Пол Словик провели эксперимент с благотворительностью. Одним участникам показывали письмо о голоде в Африке, полное статистики: миллионы людей в Малави голодают, в Замбии засуха сократила урожай, миллионы детей нуждаются в помощи. Другим показывали письмо про одну девочку. Её звали Рокия, ей семь лет, она живёт в Мали, вот её фотография, ваши деньги изменяют её жизнь. Участники, которые читали про Рокию, пожертвовали в среднем больше чем вдвое больше тех, кто читал статистику.

А дальше было самое интересное. Третьей группе показали и историю Рокии, и статистику вместе. И пожертвования упали. Цифры о миллионах страдающих людей остудили чувство, которое вызвала одна девочка. Логика вмешалась слишком рано и выключила слона.

Отсюда практическое правило, которое знают все сильные продавцы, политики и писатели: **сначала история одного человека, потом цифры, и цифры только для того,**

чтобы подтвердить уже принятое решение.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

В продажах: продавайте результат в образе. Клиент, который заказывает сайт, покупает совсем другое: поток заявок, ощущение солидности, возможность с гордостью дать ссылку партнёру. Клиент, который покупает курс английского, покупает образ себя, свободно разговаривающего на собеседовании в международной компании. Начинайте разговор с этого образа. «Представьте, что через три месяца вы открываете почту, а там пять заявок за утро, и каждая от клиента, который сам вас нашёл». Только после того, как образ возник и человек в нём побывал, переходите к тому, что именно вы сделаете, сколько это стоит и какие у вас гарантии.

Дайте клиенту аргументы для других. Очень часто человек, который принимает решение, потом должен объяснить его кому-то ещё: жене, начальнику, партнёру, бухгалтеру. Если у него не будет готовых аргументов, его решение развалится в первом же разговоре. Поэтому, когда чувство уже сработало и человек сказал «да», вручите ему логику. «Если коллеги спросят, почему именно мы, вот три цифры, которые обычно всех убеждают». Коммер-

ческое предложение, которое вы отправляете после встречи, должно быть написано для того, кто на встрече не был. Оно — адвокат вашего клиента перед его начальством.

Рассказывайте истории конкретных людей. Вместо «наши клиенты довольны» расскажите одну историю: «Владелец небольшой пекарни пришёл к нам, когда у него было три заказа в неделю. Через два месяца ему пришлось нанять второго курьера». Одна живая история весит больше десяти процентов роста. Цифры добавьте следом, и коротко.

На собеседовании. Работодатель решает так же, как любой другой человек: чувством. Его главный вопрос звучит примерно так: «Будет ли мне спокойнее с этим человеком?» Поэтому вместо списка своих качеств расскажите одну историю, где вы решили трудную задачу. Ситуация, что вы сделали, к чему это привело. Хорошо рассказанная история создаёт у собеседника ощущение, что он уже видел вас в деле. А в конце, коротко, цифра результата, чтобы ему было что сказать своему начальству.

В переговорах и конфликтах: сначала эмоция, потом аргументы. Если человек напротив раздражён, обижен или напуган, любые ваши доводы отскакивают от него, как горох от стены. Слон встал на дыбы, и всадник вас просто не слышит. Сначала нужно назвать и признать чувство: «**Похоже, вас серьёзно задело, что сроки опять сдвинулись**». Вы ничего этим не уступаете и ни в чём не признаётесь. Вы просто подаёте слону сигнал, что его увидели. Когда напря-

жение спадёт, можно переходить к аргументам, и они наконец начнут работать. Подробно этой технике будет посвящён отдельный пункт в третьем разделе.

В текстах, постах и рекламе. Первая строка должна вызывать чувство: любопытство, тревогу, узнавание, зависть, надежду. Цифры и аргументы идут ниже. Человек, которого не зацепило эмоционально, до аргументов просто не дочитает.

С самим собой. Вы принимаете финансовые решения так же, как все: чувством. Поэтому бороться с собой одной логикой бесполезно. Вместо того чтобы уговаривать себя копить, создайте сильный образ того, ради чего вы копите. Конкретный, в деталях, с картинкой. Люди, у которых есть ясный образ цели, откладывают гораздо успешнее тех, кто откладывает «на всякий случай». «На всякий случай» не вызывает никакого чувства, а значит, слон никуда не идёт.

Разбор ситуации

Посмотрим, как этот пункт работает в ситуации, где обычно полагаются только на логику. Тамара — руководитель отдела в производственной компании. Она хочет убедить совет директоров вложить деньги в новую систему контроля качества. У неё есть всё, что положено: таблицы, графики, расчёт окупаемости, сравнение поставщиков. В первый раз она выходит с этой презентацией и тридцать минут показывает слайды с цифрами. Директора вежливо слушают, зада-

ют несколько вопросов о сроках и говорят: «Интересно, давайте вернёмся к этому в следующем квартале».

Слон директоров за эти тридцать минут ничего не почувствовал. Всаднику было что обдумать, но решать было некому.

Тамара готовит вторую попытку и перестраивает выступление.

Она начинает с истории одного человека. «В марте наш крупнейший клиент получил партию с браком. Их главный инженер, Сергей Иванович, с которым мы работаем двенадцать лет, позвонил мне лично. Он сказал: я защищал вас перед своим руководством три раза, в четвёртый раз не смогу. Нам повезло: мы успели заменить партию, и клиент остался. Но вот письмо, которое он прислал после этого». И она показывает на экране короткое, сдержанное, но очень жёсткое письмо.

Директора замолкают. Каждый из них знает Сергея Ивановича. Каждый представляет, что будет, если этот клиент уйдёт. Вспомните приём из этого пункта: истории конкретных людей действуют сильнее статистики.

Потом Тамара показывает образ результата. «Вот как выглядит линия у нашего конкурента, который внедрил такую систему два года назад». Фотографии, короткое видео, отзыв их директора по производству.

И только после этого она показывает цифры: окупаемость, сравнение поставщиков, план внедрения. Но теперь цифры

выполняют другую задачу. Они дают директорам аргументы, с которыми можно согласиться и которые можно пересказать акционерам. Вспомните приём из этого пункта: дайте человеку аргументы для других.

В конце Тамара говорит: «Я понимаю, что это серьёзные деньги. Я предлагаю начать с одной линии, той, где был брак в марте. Если через полгода показатели не улучшатся, мы останавливаемся».

Совет одобряет пилотный проект на одной линии. Цифры в презентации остались теми же самыми. Изменился порядок: сначала эмоция, потом образ, потом логика.

Тренировка

Этот пункт помогает лучше понимать и других людей, и самого себя. Вот неделя упражнений.

В первый день вспомните три свои крупные покупки или решения. Попробуйте честно восстановить, что вы почувствовали в момент выбора, и только потом — какие аргументы вы приводили себе и другим. Что было первым?

Во второй день посмотрите пять рекламных роликов или объявлений и отделите в каждом эмоцию, которую продают, от логики, которой её прикрывают.

В третий день перепишите одно своё предложение или описание своей работы так, чтобы оно начиналось с образа результата или истории конкретного человека, а цифры шли

после.

В четвёртый день, если у вас назревает спор или конфликт, попробуйте начать разговор с того, чтобы признать чувства собеседника, прежде чем приводить свои аргументы. Посмотрите, как изменится разговор.

В пятый день найдите или запишите одну историю конкретного клиента, коллеги или знакомого, которая лучше всего показывает ценность того, что вы делаете. Расскажите её кому-нибудь.

В шестой день перед любой покупкой дороже обычного спросите себя: какую эмоцию я сейчас покупаю? Если бы эту же эмоцию можно было получить бесплатно, купил бы я эту вещь?

В седьмой день запишите свои критерии для следующего важного выбора, который вам предстоит: работа, квартира, крупная покупка, до того, как увидите варианты.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Реклама почти всегда продаёт эмоцию и маскирует её логикой. Автомобиль продают через образ свободы и уважения, а в конце мелко пишут про расход топлива и гарантию. Ипотеку продают через образ счастливой семьи на собственной кухне, а ставку и переплату показывают в снос-

ке. Отпуск продают через закат и бокал на террасе. Это нормально, так устроены продажи. Но когда вы чувствуете, что вас сильно тянет к покупке, спросите себя: **какое чувство мне сейчас продают и сколько я плачу именно за него?** Иногда ответ будет «да, это чувство стоит этих денег», и тогда покупайте спокойно. Иногда вы обнаружите, что платите полмиллиона за ощущение, которое пройдёт через две недели.

Давление на эмоцию с ограничением времени. Самая опасная комбинация: сильное чувство плюс требование решить прямо сейчас. «Только сегодня», «это последний вариант», «завтра цена вырастет», «другие уже подписывают». Человека разогревают эмоционально и не дают времени, чтобы всадник успел вмешаться. **Защита простая и железная: любое крупное решение, принятое на эмоциональном подъёме, откладывайте хотя бы на сутки.** Если предложение действительно хорошее, оно доживёт до завтра. Если оно не может дожить до завтра, значит, его хорошесть держалась только на вашей эмоции.

Логика, нанятая задним числом. Самое коварное в этом пункте то, что ваш внутренний интерпретатор работает на вас и против вас одновременно. Приняв эмоциональное решение, вы тут же получаете от собственного мозга набор очень убедительных аргументов, почему оно было правильным. Поэтому перед важным решением полезно делать одну вещь: **записать свои критерии до того, как вы увидите**

варианты. Если вы ищете квартиру, запишите заранее, что для вас важно и сколько вы готовы платить. Иначе, увидев красивую кухню, вы немедленно придумаете, почему метро в двадцати минутах пешком — это даже полезно для здоровья.

Эмоциональная перегрузка в переговорах. Иногда вторая сторона нарочно выводит вас из себя: тянет время, говорит резкости, обесценивает ваше предложение. Разозлённый человек принимает решения слонем, и чаще всего плохие. Если вы замечаете, что внутри закипает, лучшее, что можно сделать, — взять паузу. «Давайте я подумаю и вернусь к вам завтра». Решение, принятое в гневе, почти всегда стоит дороже, чем решение, принятое на следующий день.

* * *

Этот пункт объясняет, почему все остальные механизмы влияния работают. Якорь, страх потери, дефицит, мнение толпы, взаимность — всё это способы обратиться к слону напрямую, минуя всадника. Всадник потом всё объяснит. Он всегда всё объясняет.

Сухой остаток

Решение принимает чувство, логика его оправдывает. Хотите повлиять — начните с истории и образа, потом дайте аргументы, которые закрепят решение и помогут человеку объяснить его другим. Хотите защититься — замечайте, ка-

кое чувство вам продают, откладываете крупные решения, принятые на подъёме, и записываете свои критерии до того, как увидите варианты.

А теперь представьте, что слону нужно принять решение в ситуации, где он совсем ничего не понимает. Новый ресторан в чужом городе, незнакомый товар, непривычная сделка. На что он будет опираться? Ответ знает любой, кто хоть раз выбирал кафе по количеству людей внутри.

Мелкий шрифт

Аргументы убеждают тех, кто уже согласен. Остальных убеждают истории.

Если вы не можете вспомнить настоящую причину своего решения, не волнуйтесь: мозг уже придумал вам хорошую.

Пункт 4. Люди хотят то, что уже хотят другие

В 1968 году психолог Стэнли Милгрэм вместе с коллегами провёл на оживлённой улице Нью-Йорка эксперимент, который со стороны выглядел как шутка. На тротуаре останавливался человек и смотрел вверх, на окно шестого этажа ничем не примечательного здания. Просто стоял и смотрел, ровно минуту. В окне ничего не происходило. Исследователи снимали прохожих на камеру из соседнего здания.

Когда вверх смотрел один человек, мимо проходили почти все. Примерно каждый двадцать пятый останавливался рядом, ещё некоторые бросали взгляд вверх на ходу. Тогда исследователи стали менять число людей, смотревших в окно: двое, трое, пятеро, десять, пятнадцать. С каждым новым «зевакой» картина менялась. Когда на тротуаре стояли пятнадцать человек с задранными головами, останавливались уже около сорока процентов прохожих, а наверх смотрели почти девять из десяти проходивших мимо. Улица буквально застывала. Люди вытягивали шеи, толкались, спрашивали друг друга, что случилось. В окне по-прежнему ничего не было.

Ни один из прохожих не знал, что там наверху. Ни у кого не было никаких оснований думать, что там происходит что-то важное. Единственным доводом было то, что туда смотрят

другие. И этого довода оказалось достаточно, чтобы остановить половину улицы.

* * *

Это поведение кажется глупым, пока не задумаешься о том, откуда оно взялось. Человек миллионы лет жил в группах, где знание было разделено между многими. Если вся стая вдруг сорвалась и побежала, ваш предок, который остановился, чтобы лично убедиться в наличии хищника, обычно не становился ничьим предком. Выживали те, кто бежал вместе со всеми, не задавая вопросов. Мнение группы было лучшей доступной информацией о мире, и мозг научился доверять ему автоматически.

В современном мире этот механизм работает каждый день, и вы им пользуетесь постоянно. Вы выбираете ресторан, в котором много людей. Вы скачиваете приложение с большим количеством оценок. Вы смотрите сериал, который «все обсуждают». Вы берёте в магазине товар, которого меньше всего осталось на полке. Вы идёте на ту специальность, куда «все поступают». Чаще всего это разумно: когда вы не разбираетесь в вопросе, опыт тысяч других людей действительно лучше вашей случайной догадки.

Но этот же механизм делает человека предсказуемым. А всё предсказуемое можно использовать.

Американский психолог Роберт Чалдини, который посвятил изучению влияния всю жизнь, называет это принципом социального доказательства. Человек определяет, что пра-

вильно, по тому, что считают правильным другие. Особенно сильно этот принцип работает в двух условиях: когда ситуация неясна и когда «другие» похожи на нас самих.

* * *

Последнее условие стоит запомнить отдельно, потому что оно делает социальное доказательство по-настоящему точным инструментом.

В 2008 году Чалдини вместе с коллегами Ноа Голдстейном и Владасом Гришкевичюсом провёл эксперимент в американском отеле. В номерах висели таблички с просьбой использовать полотенца повторно, чтобы беречь природу. Стандартная табличка говорила об экологии: «Помогите сохранить окружающую среду». Её послушали примерно тридцать пять процентов гостей. Тогда исследователи повесили другую табличку: «Большинство гостей нашего отеля использует полотенца повторно». Доля послушных выросла примерно до сорока четырёх процентов. Никакого нового аргумента, просто сообщение о том, что делают другие.

А потом они попробовали третью версию: «Большинство гостей, живших в этом номере, использует полотенца повторно». Те же люди, тот же отель, но «другие» стали ещё ближе: те, кто спал на этой самой кровати. И доля выросла почти до половины. Люди, которых никто не знал, никогда не видел и никогда не увидит, оказались убедительнее, чем забота о планете, просто потому, что они жили в том же номере.

Ещё один пример из большой политики. В 2011 году британская группа поведенческих исследований при правительстве разослала должникам по налогам письма с напоминанием. В одни письма добавили простую фразу: «Девять из десяти человек в Великобритании платят налоги вовремя». В другие ещё точнее: «Большинство людей в вашем районе уже заплатили». Письма с такими фразами заметно увеличили долю тех, кто погасил долг. Государство получило миллионы фунтов дополнительно, просто сообщив людям, как ведут себя их соседи.

Теперь пункт можно сформулировать.

Человек хочет того, чего уже хотят другие, особенно похожие на него. Если вы хотите, чтобы люди что-то сделали, покажите им, что это уже делают такие же, как они.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Цифры участия. «Нам доверяют более трёхсот компаний», «курс прошли две тысячи человек», «этот тариф выбирает большинство». Чем конкретнее цифра, тем сильнее она работает. «Много клиентов» звучит как пустая похвальба. «Сорок семь кофеен в Москве и Подмосковье» звучит как факт, который можно проверить, и поэтому его никто не

проверяет.

Отзывы от похожих людей. Самый сильный отзыв приходит от человека, в котором ваш клиент узнаёт себя. Если вы продаёте услугу владельцам маленьких бизнесов, отзыв владельца маленькой пекарни сработает лучше, чем отзыв крупной корпорации. Если ваш клиент — студент, ему нужен отзыв студента. Подбирайте отзывы под того, кто будет их читать, и обязательно с именем, фотографией и подробностями. Отзыв «Всё отлично, рекомендую!» без имени не стоит ничего. Отзыв «Ирина, владелица салона красоты в Твери: за первый месяц после запуска рекламы записалось сорок новых клиенток» стоит очень много.

Слово «большинство» и пометка «популярный выбор». На любом сайте с тарифами есть пометка «самый популярный» на одном из вариантов. Её ставят на тот тариф, который выгоднее всего продавать. Человек, который не разбирается в тарифах, видит, что «большинство выбирает этот», и выбирает его. Если у вас несколько пакетов услуг, отметьте один из них как самый частый выбор ваших клиентов. Вы снимете с клиента тяжесть решения.

Видимая очередь. Люди охотнее идут туда, где уже кто-то есть. Поэтому новые рестораны приглашают на открытие друзей и знакомых, чтобы зал не выглядел пустым. Поэтому бармены кладут в банку для чаевых несколько своих купюр в начале смены. Поэтому в каналах и сообществах первые комментарии под постом так важны: пустой пост выглядит

как пустой ресторан. Если вы запускаете что-то новое, позаботьтесь, чтобы первые люди, которых увидит ваш клиент, уже там были.

В переговорах о деньгах. Социальное доказательство отлично работает и при обсуждении зарплаты или цены. «Специалисты моего уровня в похожих компаниях сейчас получают от двухсот до двухсот тридцати» — это аргумент, который руководителю трудно отбросить, потому что он говорит о рынке, а значит, о других людях. «Наши постоянные клиенты обычно берут годовой пакет» — это подсказка новому клиенту, как поступают «нормальные» люди в его ситуации.

Когда вы новичок и доказательств ещё нет. Это самый частый вопрос: где взять отзывы и цифры, если вы только начинаете? Варианты есть. Сделайте несколько первых работ по сниженной цене в обмен на подробный отзыв с именем. Покажите процесс: скриншоты переписки, количество заявок, видео работы. Используйте социальное доказательство более широкой группы: «этим инструментом пользуются девять из десяти крупнейших компаний в отрасли». И отмечайте даже небольшие цифры честно и конкретно: «за первый месяц ко мне обратились двенадцать человек» звучит гораздо живее, чем пустота.

* * *

У социального доказательства есть ловушка, в которую попадают очень многие, даже профессионалы.

Чалдини с коллегами провёл эксперимент в американском национальном парке «Окаменелый лес», откуда туристы постоянно уносили на память кусочки окаменевшего дерева. Парк вешал таблички с призывом этого не делать. Исследователи сравнили две таблички. Одна говорила: «Многие посетители уносят окаменелое дерево, разрушая парк». Другая просто просила не уносить дерево. На участках с первой табличкой краж стало больше, чем там, где таблички не было вообще.

Понимаете, что произошло? Желая пристыдить людей, парк сообщил им, что «многие так делают». И включил социальное доказательство в обратную сторону. Табличка, задуманная как запрет, сработала как реклама.

Мы делаем то же самое постоянно. Начальник на планёрке говорит: «Половина отдела опять сдала отчёты с опозданием», и в следующем месяце опаздывающих становится больше: теперь это норма. Родители говорят: «Все твои друзья курят, а ты что?», и нормализуют курение. Политики говорят: «Молодёжь не ходит на выборы», и молодёжь продолжает не ходить. **Правило: никогда не сообщайте людям, что плохое поведение распространено, если хотите его остановить.** Говорите о тех, кто делает правильно: «Большинство уже сдало отчёты, осталось три человека».

Разбор ситуации

Посмотрим, как социальное доказательство работает там, где его ещё нет, то есть в самом начале. Руслан открывает маленькую кофейню в спальном районе. Кофе у него отличный, бариста опытный, цены разумные. Но первую неделю в кофейне почти пусто. Люди проходят мимо, заглядывают в окно, видят пустые столики и идут дальше, в сетевую кофейню через дорогу, где всегда сидят люди.

Руслан понимает, что столкнулся с проблемой из этого пункта: пустое место отталкивает, полное притягивает. Ему нужно создать первые доказательства, и сделать это честно.

Первым делом он меняет расположение. Убирает большой стол у дальней стены и ставит два маленьких столика прямо у окна. Теперь, когда в кофейне сидят хотя бы два человека, с улицы видно, что внутри кто-то есть. Вспомните приём из этого пункта: видимая очередь.

Второе: он приглашает на открытие соседей. Печатает листовки для жильцов трёх ближайших домов: «Первая неделя — второй кофе в подарок для соседей». Люди приходят, сидят у окна, и прохожие видят их.

Третье: он просит каждого гостя, которому понравилось, оставить отзыв на картах и честно говорит, зачем: «Мы только открылись, для нас каждый отзыв очень важен». Через месяц у кофейни шестьдесят отзывов, почти все от жителей

района, многие с фотографиями. Вспомните приём из этого пункта: отзывы от похожих людей. Для человека, который живёт в этом районе, отзыв соседа значит больше, чем отзыв незнакомца из другого города.

Четвёртое: он вешает у кассы маленькую доску, на которой бариста пишет мелом: «Сегодня чаще всего заказывают раф с лавандой». Это правда, и это помогает новичкам, которые не знают, что выбрать. Вспомните пометку «популярный выбор».

Пятое: он заводит страницу кофейни в местном чате района и публикует там фотографии постоянных гостей с их разрешения: «Анна приходит к нам каждое утро перед работой, её обычный заказ — капучино на овсяном».

Через два месяца в кофейне по утрам очередь. Всё это время Руслан обходился без фальшивых отзывов и подставных посетителей. Он сделал так, чтобы настоящие посетители были видны.

Тренировка

Социальное доказательство окружает нас со всех сторон, и почти всегда мы его не замечаем. Вот неделя упражнений.

В первый день отметьте три решения, которые вы приняли сегодня, глядя на других людей: выбор кафе, фильма, товара в магазине, маршрута.

Во второй день посмотрите на страницу любого товара в

интернет-магазине и найдите все элементы социального доказательства: отзывы, рейтинг, число покупок, пометки «хит продаж».

В третий день, если у вас есть своё дело, работа или проект, подумайте, где ваши доказательства невидимы. Есть ли у вас довольные клиенты, о которых никто не знает? Попросите троих из них оставить отзыв.

В четвёртый день подумайте, как сделать видимым то, что уже существует: количество клиентов, число выполненных работ, имена людей, которые вам доверяют.

В пятый день в каком-нибудь споре или переговорах приведите в пример других людей, похожих на вашего собеседника, которые уже сделали то, что вы предлагаете. Посмотрите, как это повлияет.

В шестой день найдите пример фальшивого социального доказательства: подозрительные отзывы, накрученные просмотры, «все уже купили». Подумайте, по каким признакам вы его распознали.

В седьмой день вспомните, вкладывали ли вы когда-нибудь деньги или время во что-то только потому, что «все так делали». Чем это закончилось? Задайте себе вопрос из этого пункта: откуда на самом деле берётся то, что мне обещают?

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим,

как этот же механизм используют против вас.

Накрученные отзывы и фальшивая популярность. Купленные звёзды, отзывы, написанные самим продавцом, подписчики, накрученные ботами, «тысячи довольных клиентов», которых никто никогда не видел. Защита: **смотрите на отзывы с оценкой три из пяти.** Пятёрки бывают купленными, единицы бывают от конкурентов. Тройки почти всегда пишут живые люди, и в них лучше всего видно реальные недостатки.

Подставные покупатели. На рынках, в уличных лотереях, на аукционах и в «закрытых» инвестиционных клубах часто работают люди, которые изображают ажиотаж: громко покупают, рассказывают, сколько заработали, торопят остальных. Если вокруг какого-то предложения слишком громко радуются незнакомые люди, это повод насторожиться.

Финансовые пирамиды и пузыри. Почти каждая крупная финансовая катастрофа в истории держалась на социальном доказательстве. Соседи вложились, коллеги вложились, родственники уже получили первые выплаты. Каждый новый участник видит толпу и делает вывод, что толпа не может ошибаться. Пирамида растёт ровно до того момента, пока толпа не начинает выходить, и тогда тот же механизм работает в обратную сторону: все бегут из неё одновременно. **Правило: количество людей, которые во что-то вложились, ничего не говорит о том, откуда в этой схеме**

берутся деньги. Это единственный вопрос, который имеет значение.

Давление группы в коллективе. «Мы все остаёмся по пятницам», «у нас никто не берёт отпуск летом», «все скидываются по пять тысяч». Это социальное доказательство, превращённое в правило. Иногда оно разумно, иногда выгодно только тому, кто его ввёл. Защита: спросить себя, сделал бы я это, если бы никто другой этого не делал. И если ответ «нет», помнить, что в группе почти всегда есть люди, которые думают так же, просто тоже молчат.

Сухой остаток

Люди определяют, что правильно, глядя на других, особенно на похожих на себя. Хотите, чтобы люди что-то сделали, — покажите конкретные цифры участия, отзывы от людей, в которых клиент узнает себя, и пометку «большинство выбирает». Никогда не сообщайте, что плохое поведение распространено, если хотите его остановить. И защищайтесь от толпы одним вопросом: откуда на самом деле берётся то, что мне обещают?

Толпа, которая чего-то хочет, делает это желаемое ценным. Но есть способ поднять цену ещё сильнее. Достаточно сделать так, чтобы желаемого не хватало на всех.

Мелкий шрифт

Самый надёжный способ продать что угодно — сначала

продать это нескольким людям, которых видно.

Пустой ресторан теряет клиентов даже с лучшим поваром в городе. Полный ресторан получает их даже с худшим.

Пункт 5. Чего мало, то дорого

В 1975 году американский психолог Стивен Уорчел с коллегами провёл эксперимент, в котором главными героями были обычные шоколадные печенья. Участников просили попробовать печенье и оценить, насколько оно вкусное, насколько желанное и сколько бы они за него заплатили. Печенье лежало в стеклянной банке. Одним участникам доставалась банка с десятью печеньями, другим банка, в которой лежало всего два. Печенья были абсолютно одинаковыми, из одной упаковки.

Печенье из почти пустой банки люди оценивали как более вкусное, более желанное и более дорогое.

Но самое интересное исследователи сделали дальше. Некоторым участникам сначала давали банку с десятью печеньями, а потом экспериментатор забирал её и ставил вместо неё банку с двумя, объясняя это одной из двух причин. В одном случае он говорил, что произошла ошибка. В другом говорил, что печенье понадобилось другим участникам, потому что оно им очень понравилось и они съели больше, чем рассчитывали.

Самые высокие оценки получило печенье, которого стало меньше, потому что его разобрали другие люди. Внезапный дефицит, вызванный чужим спросом, превратил обычное печенье в самое желанное в эксперименте.

Если вы когда-нибудь стояли в очереди за новой моделью телефона, покупали билеты на концерт в первые минуты продаж или ловили себя на мысли «надо брать, пока есть», вы знаете это чувство изнутри. Вещь, которую трудно получить, кажется ценнее. Возможность, которая вот-вот исчезнет, кажется важнее. Человек, который занят и редко отвечает, кажется интереснее того, кто всегда доступен.

Этот механизм тоже уходит корнями глубоко в прошлое. Редкие ресурсы в природе обычно действительно ценны: вода в пустыне, мясо в голодную зиму, безопасное место для ночлега. Мозг научился использовать редкость как быстрый признак ценности, не тратя время на проверку. Если чего-то мало, значит, за это стоит бороться.

К этому добавляется ещё один механизм, который психологи называют реактивным сопротивлением. Его описал американский психолог Джек Брем в 1966 году. Когда у человека отнимают возможность или свободу выбора, он начинает хотеть её сильнее, чем хотел до этого. Запрет делает запрещённое привлекательным. Ограничение превращает безразличие в желание. Именно поэтому подросток, которому запретили встречаться с кем-то, влюбляется ещё сильнее. Именно поэтому книги, которые где-то запретили, мгновенно становятся бестселлерами в других местах. И именно поэтому фраза «это не для всех» продаёт лучше, чем «это для всех».

Обратите внимание: в эксперименте с печеньем были видны оба механизма сразу. Само по себе малое количество делало печенье ценнее. А внезапное исчезновение, особенно из-за чужого спроса, давило на реактивное сопротивление и на страх потери, о котором мы говорили во втором пункте. Дефицит — это место, где сходятся сразу несколько сильнейших рычагов человеческой психики.

* * *

Отсюда пятый пункт.

Человек ценит то, чего мало, и сильнее всего хочет то, что вот-вот исчезнет или что разбирают другие. Хотите поднять ценность — ограничьте доступ, и объясните, почему он ограничен.

Последняя часть пункта важнее, чем кажется. Дефицит без объяснения выглядит как уловка, и современный покупатель, видевший тысячу «последних дней распродажи», быстро его распознаёт. Дефицит с честным объяснением выглядит как факт. «Я беру не больше четырёх проектов в месяц, потому что делаю каждый сам» звучит совсем иначе, чем «осталось мало мест!».

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Ограничьте собственную доступность. Это самое

мощное и самое недооценённое применение. Специалист, который готов взять любой заказ в любой момент, воспринимается как специалист, которому нечем заняться. Специалист, у которого есть очередь, воспринимается как востребованный, а значит, хороший. **«Ближайшее окно у меня через две недели. Могу поставить вас на это время».** Эта фраза работает лучше любого портфолио. Она сообщает клиенту, что другие уже выбрали вас, и одновременно показывает, что место можно упустить.

То же самое касается и личной жизни, и дружбы. Человек, который отвечает на любое сообщение через секунду, соглашается на любую встречу и всегда свободен, теряет ценность в глазах окружающих. Это неприятная правда, но правда. Ваше время и внимание становятся ценнее, когда их видно ограниченными.

Делайте ограниченные выпуски. Лимитированная серия, коллекция, которая больше не повторится, сто экземпляров с номерами, набор только на один поток. Дорогие бренды одежды выпускают ограниченные партии кроссовок, за которыми люди стоят ночами в очередях, а потом перепродают их в разы дороже. Себестоимость этих кроссовок почти не отличается от обычных. Разница в том, что их мало. Если у вас есть продукт, подумайте, что в нём можно сделать ограниченным: тираж, количество мест, срок продаж, особую версию для первых покупателей.

Ставьте честный срок. Предложение без срока откла-

дывают на потом, а потом никогда не наступает. Предложение со сроком заставляет решить. «Эта цена действует до конца месяца, с первого числа я поднимаю тарифы» — честный дефицит во времени, который помогает клиенту принять решение, которое он и так собирался принять. Главное здесь — действительно поднять цены первого числа. Тот, кто один раз продлил «последний день», больше никогда не сможет использовать срок как аргумент.

Лист ожидания. Если вы запускаете что-то новое, вместо открытой продажи с первого дня соберите лист ожидания. «Запуск через месяц, первые пятьдесят человек из списка получат доступ раньше остальных и особую цену». Это превращает ожидание в дефицит: теперь человек может опоздать. Многие успешные продукты стартовали именно так, и очередь из желающих сама по себе становилась рекламой.

Эксклюзивная информация. Дефицит работает и со знанием. Информация, которую получают немногие, кажется ценнее общедоступной. «Эти цифры я ещё никому не показывал», «это пока не опубликовано», «закрытый канал для клиентов». Исследования показывают, что закупщики, которым сообщали, что информация о грядущем дефиците товара получена эксклюзивно, заказывали значительно больше, чем те, кому сообщали то же самое как общедоступный факт. Если вы что-то знаете раньше других, ценность этого знания выше, пока оно редкое.

В переговорах: покажите, что у вас есть другие варианты. Самая сильная позиция за столом переговоров — когда у вас есть альтернатива. Если работодатель знает, что у вас есть ещё одно предложение, вы автоматически становитесь дефицитным ресурсом, который можно упустить. Важно делать это спокойно и честно, без угроз. **«Мне очень интересна ваша компания, но я должен сказать, что рассматриваю ещё одно предложение и должен дать ответ до пятницы».** В этой фразе и интерес, и дефицит, и срок. Подробно о силе альтернатив мы поговорим в третьем разделе.

Разбор ситуации

Посмотрим, как дефицит меняет судьбу человека, который продаёт собственное время. Ника — мастер маникюра. Она работает хорошо, клиенты ею довольны. Но Ника всегда свободна. Её можно записать на любой день, на любое время, иногда даже за час. Она берёт клиентов по вечерам, в выходные, в праздники. Ей кажется, что так она никого не упустит. Цены у неё ниже, чем у мастеров с похожим опытом, и поднять их она боится: вдруг клиенты уйдут?

Ника работает по шестьдесят часов в неделю и устаёт так, что начинает думать о смене профессии.

Однажды она решает попробовать то, о чём говорится в этом пункте. Сначала она ограничивает собственную до-

ступность. Определяет рабочие дни: вторник — суббота, с десяти до восьми. Воскресенье и понедельник — выходные, без исключений. В шестом разделе мы назовём это отказом правилом: «я не работаю по воскресеньям».

Потом она перестаёт брать запись за час. Ближайшие свободные окна теперь обычно через несколько дней, потому что рабочих часов стало меньше, а клиентов столько же. Новым клиентам она говорит честно: «Ближайшее свободное время — в четверг. Если хотите, могу записать вас в лист ожидания на случай, если кто-то отменит запись раньше». Это тот самый лист ожидания, о котором говорится в этом пункте.

Люди, которым раньше было всё равно, когда записаться, вдруг начинают ценить свои записи. Количество отмен в последний момент падает. Постоянные клиентки начинают записываться на месяц вперёд, чтобы не остаться без своего времени.

Через два месяца Ника поднимает цены на пятнадцать процентов. Она делает это честно: объявляет за месяц, объясняет, что расписание заполнено и она хочет сохранить качество при том же количестве клиентов. Две клиентки уходят. Остальные остаются. А новые клиенты, которые узнают о ней от подруг, слышат: «К ней трудно попасть, записывайся заранее». И приходят уже с ощущением, что им повезло.

Ника теперь работает сорок часов в неделю и зарабатывает больше, чем раньше за шестьдесят. Мастерство у неё

прежнее. Изменилось то, насколько трудно получить её время.

Обратите внимание, что весь дефицит у Ники настоящий. Она действительно не работает по воскресеньям, её расписание действительно заполнено. Вспомните защиту подписанта ниже: фальшивый дефицит рано или поздно раскрывается, а настоящий только укрепляет репутацию.

Тренировка

Дефицит — сильный инструмент, и важно научиться использовать его честно и замечать, когда его используют против вас. Вот неделя упражнений.

В первый день найдите пять примеров дефицита в рекламе и магазинах: «осталось два», «только сегодня», «ограниченный выпуск». Попробуйте определить, какой из них настоящий, а какой, скорее всего, придуман.

Во второй день подумайте, насколько вы сами доступны. Можно ли с вами связаться в любое время? Отвечаете ли вы на рабочие сообщения ночью? Соглашаетесь ли на любые сроки? Запишите, где ваша доступность слишком высока.

В третий день установите одно ограничение своей доступности. Например, время, после которого вы не отвечаете на рабочие сообщения, или дни, в которые не берёте новые задачи.

В четвёртый день, если вы что-то продаёте, подумайте,

какой честный дефицит существует в вашем деле: ограниченное количество мест, времени, товара. Расскажите о нём клиентам открыто.

В пятый день вспомните покупку, которую вы сделали под давлением дефицита. Была ли нехватка настоящей? Купили бы вы эту вещь, если бы её было сколько угодно?

В шестой день, когда вам скажут, что чего-то осталось мало, задайте себе вопрос: если бы этого было много, захотел бы я это? Если ответ «нет», уходите.

В седьмой день подумайте, где в вашей жизни есть настоящий дефицит, который вы не замечаете: время с родителями, здоровье, годы, когда сложный процент работает на вас сильнее всего. Вспомните мысль из этого пункта: самое ценное люди обычно замечают, когда его остаётся мало.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Фальшивые счётчики. «Осталось три номера по этой цене», «эту вещь сейчас смотрят двенадцать человек», «шесть человек купили за последний час». Часть таких надписей отражает реальность, часть генерируется автоматически и не имеет к реальности никакого отношения. Защита: **перед тем как спешить, откройте ту же страницу в другом браузере или через час.** Нередко вы увидите, что

«последние три номера» никуда не делись.

Распродажа «только сегодня». Магазины прекрасно знают, что срок заставляет покупать то, что человек вообще не собирался покупать. **Защита — вопрос, который стоит задавать себе каждый раз: «Хотел ли я эту вещь до того, как узнал, что её мало?»** Если вы искали именно её и цена хорошая, покупайте. Если вы о ней не думали ещё пять минут назад, значит, на самом деле вы хотите избавиться от ощущения, что что-то упускаете, и вещь здесь только повод.

Аукционы и торги. Когда несколько человек борются за одну вещь, включается дефицит, вызванный чужим спросом, тот самый, что сделал печенье самым желанным. Цена на аукционах часто уходит выше любой разумной оценки, потому что люди начинают бороться за победу, а вещь становится вторичной. Экономисты даже называли это проклятием победителя: тот, кто выигрывает аукцион, часто переплачивает. **Защита: решите свою максимальную цену заранее, запишите её и не поднимайтесь выше ни на рубль, что бы ни происходило в зале.**

Недоступный человек. Дефицит используют и в отношениях: на работе, в дружбе, в любви. Человек, который то появляется, то исчезает, то тёплый, то холодный, держит другого в постоянном напряжении и желании. Это реактивное сопротивление, превращённое в способ управления. Если вы замечаете, что больше всего цените того, кто меньше всего вам даёт, это повод остановиться и посчитать, что на

самом деле происходит в этом обмене.

Инвестиции, «пока не поздно». Акции, монеты, участки, «закрытые раунды», «последняя возможность войти по старой цене». Дефицит плюс страх потери плюс толпа — самая опасная комбинация в мире денег. **Правило: если вам говорят, что войти можно только сейчас, а объяснить, откуда возьмётся прибыль, не могут, — это самое надёжное время не входить.**

Сухой остаток

Редкость поднимает ценность, а исчезновение и чужой спрос поднимают её ещё сильнее. Хотите, чтобы ценили вас, — ограничьте свою доступность и говорите о ней спокойно. Хотите продавать дороже — делайте ограниченные выпуски, честные сроки, листы ожидания, и всегда объясняйте, почему мало. Хотите защититься — спрашивайте себя, нужна ли вам эта вещь сама по себе или вы просто боитесь её упустить, и решайте максимальную цену заранее.

Мы разобрали пункты, которые работают почти без участия другого человека: цифра, страх, чувство, толпа, редкость. Следующий пункт устроен иначе. Он работает только между двумя людьми, и он древнее денег. Это пункт, на котором держится каждое «спасибо», каждый подарок и каждая бесплатная конфета у кассы ресторана.

Мелкий шрифт

Тот, кто всегда свободен, всегда дёшев. Тот, к кому очередь, может назвать любую цену.

Самое ценное в жизни люди обычно замечают в тот момент, когда его остаётся мало. Самые дорогие покупки делают в тот же момент.

Пункт 6. Кто дал первым, тот получает больше

В 1971 году психолог Деннис Риган из Корнеллского университета пригласил студентов поучаствовать в исследовании «художественного вкуса». Каждый участник должен был вместе с ещё одним студентом оценивать картины. Второй студент на самом деле был помощником исследователя, и его звали Джо.

В середине эксперимента был короткий перерыв. В одних случаях Джо выходил на пару минут и возвращался с двумя бутылками колы: «Я спросил, можно ли взять себе колу, мне разрешили, вот я и тебе взял». Подарок стоил тогда около десяти центов. В других случаях Джо возвращался с пустыми руками. Затем оценка картин продолжалась, а в конце, когда экспериментатор уходил, Джо обращался к участнику с просьбой. Он продаёт лотерейные билеты по двадцать пять центов, и если продаст больше всех, получит приз в пятьдесят долларов. Не купишь пару штук?

Участники, которым Джо принёс колу, купили в среднем вдвое больше билетов, чем те, кому он ничего не принёс. Десятицентовый подарок, о котором никто не просил, принёс Джо доход в несколько раз больше его стоимости.

Но самое любопытное Риган обнаружил, когда сравнил эти результаты с тем, насколько участникам понравился

Джо. Обычно мы покупаем у тех, кто нам симпатичен, и это правило работало, но только в группе без колы. Те, кто получил колу, покупали билеты у Джо независимо от того, понравился он им или нет. Ощущение, что ты должен, оказалось сильнее симпатии.

* * *

Ещё в 1925 году французский антрополог Марсель Мосс в «Очерке о даре» описал подарок как самый древний договор человечества. Подарок обязывает принять, а приняв, обязывает ответить. Эксперимент Ригана показывает, что этот древний договор работает с точностью механизма даже среди студентов двадцатого века, даже между незнакомыми людьми, даже когда подарок копеечный и о нём никто не просил.

Почему этот механизм так силен? Антропологи считают, что взаимность — один из фундаментов человеческой цивилизации. Именно благодаря ей люди могли делиться едой, помогать друг другу в трудные времена и доверять тем, кто не был кровными родственниками. Охотник, который сегодня отдавал часть добычи соседу, мог рассчитывать, что завтра, когда охота не задастся, сосед поделится с ним. Это была страховка задолго до страховых компаний. Тот, кто брал и не отдавал, быстро получал клеймо нахлебника и вылетал из системы обмена, а вне её выжить было трудно. Поэтому за сотни тысяч лет в нас укоренилось острое, почти физическое ощущение: если тебе что-то дали, ты должен вернуть. Ощу-

щение долга неприятно, и мы спешим от него избавиться.

Роберт Чалдини описывает поразительный пример силы этого механизма. В 1985 году Эфиопия, одна из беднейших стран мира, переживавшая страшный голод и гражданскую войну, перевела пять тысяч долларов помощи Мексике, пострадавшей от землетрясения. Это выглядело абсурдно: страна, где люди умирали от голода, помогает другой стране. Объяснение оказалось простым. В 1935 году, когда Италия напала на Эфиопию, Мексика была одной из немногих стран, которые поддерживали эфиопов. Пятьдесят лет спустя, в момент собственной катастрофы, Эфиопия вернула долг. Взаимность пережила полвека, войну, смену режимов и голод.

* * *

Отсюда шестой пункт.

Человек, получивший что-то первым, чувствует себя обязанным и стремится вернуть больше, чем получил. Кто дал первым, тот задаёт условия обмена.

Обратите внимание на слова «больше, чем получил». Это ключ к пункту. В эксперименте Ригана колу за десять центов возвращали покупкой билетов на пятьдесят. Ощущение долга неприятно, и человек стремится закрыть его с запасом, чтобы точно больше ничего не быть должным. Тот, кто понимает это, может строить отношения, бизнес и переговоры так, чтобы всегда быть стороной, которая дала первой.

* * *

Есть ещё одно исследование, которое показывает, как сделать подарок максимально сильным. В 2002 году группа американских психологов во главе с Дэвидом Строметцем изучила, как конфеты, которые официант приносит вместе со счётом, влияют на чаевые.

Когда официант приносил одну мятную конфету на человека, чаевые вырастали примерно на три процента по сравнению с отсутствием конфет. Когда приносил две конфеты на человека, примерно на четырнадцать процентов. А потом исследователи попробовали третий вариант. Официант клал на стол одну конфету на человека и уходил. Потом, сделав пару шагов, разворачивался, возвращался к столу и говорил: «Знаете, для вас, ребята, ещё по одной», доставал вторую конфету. Чаевые выросли примерно на двадцать три процента.

Количество конфет было тем же, что и во втором варианте: по две на человека. Разница была только в подаче. Вторая конфета выглядела как личный, неожиданный жест именно для этих людей.

Из этого эксперимента вытекают три свойства, которые делают подарок по-настоящему сильным, и их стоит запомнить. **Подарок должен быть значимым, неожиданным и персональным.** Значимым — значит, имеющим ценность для получателя. Неожданным — значит, таким, которого человек не ждал и не считал положенным. Персональным — значит, сделанным именно для него. Конфета для

всех — это сервис. Конфета «для вас, ребята» — это подарок.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Давайте ценность до продажи. Самые успешные продавцы, консультанты и предприниматели почти всегда дают что-то до того, как попросят. Бесплатный разбор ситуации клиента, полезный совет, небольшая работа, которая решает часть его проблемы, подборка материалов. Главное условие: это должно быть по-настоящему полезно. Клиент, получивший реальную пользу бесплатно, чувствует долг, и самый естественный способ его вернуть — заказать платную работу у того, кто уже помог.

Если вы дизайнер, сделайте потенциальному клиенту быстрый разбор его сайта или логотипа с тремя конкретными предложениями. Если вы юрист, ответьте на его первый вопрос подробно. Если вы продаёте курс, дайте первый урок, который сам по себе меняет что-то в жизни человека. Не жалейте того, что даёте первым. Возвращается больше.

Делайте подарки персональными. Шаблонный подарок всем клиентам на Новый год почти ничего не даёт. Записка от руки с упоминанием конкретного проекта, книга, которая связана с тем, о чём клиент говорил месяц назад,

поздравление с событием, о котором он упомянул вскользь, — это работает на годы. Человек запоминает главное: о нём подумали лично.

Уступка за уступку. Взаимность работает и в переговорах. Когда одна сторона делает уступку, вторая чувствует давление уступить в ответ. Поэтому опытные переговорщики заранее закладывают в свою позицию то, чем можно пожертвовать, и уступают это заметно, с объяснением. **«Хорошо, ради того, чтобы мы двинулись дальше, я готов убрать этот пункт. Что вы можете предложить с вашей стороны?»** Уступка, сделанная громко и с просьбой об ответе, почти всегда возвращается. Уступка, сделанная молча, обычно просто исчезает.

На этом же построен приём, о котором мы говорили в первом пункте: сначала большая просьба, потом маленькая. После отказа от большой просьбы вы как будто идёте навстречу, уменьшая её. И человек чувствует, что должен ответить тем же, то есть согласиться на маленькую.

Помогайте до того, как понадобится помощь. Люди, у которых много влиятельных знакомых, обычно сами постоянно помогают другим. Знакомит людей друг с другом, рекомендует, делится контактами, поддерживает в трудный момент. Каждый такой жест создаёт маленький долг. Через несколько лет у такого человека накапливается целая невидимая сеть людей, которые будут рады ему помочь. Мы подробно поговорим об этой невидимой бухгалтерии в пятом

разделе, когда дойдём до теневого баланса.

Говорите «пожалуйста, для вас это было несложно» вместо «не за что». Маленький приём, который мало кто использует. Когда вас благодарят за помощь, фраза «не за что» обнуляет ваш вклад: вы сами говорите, что ничего ценного не сделали. Гораздо сильнее ответить так: **«Рад был помочь. Уверен, вы сделали бы для меня то же самое».** Вы ничего не требуете. Вы просто вслух фиксируете, что обмен состоялся и что вы рассчитываете на взаимность в будущем. Человеку будет трудно забыть об этом, когда вы попросите о чём-то.

Разбор ситуации

Посмотрим, как взаимность превращает холодные звонки в тёплые отношения. Егор продаёт программу для учёта складских запасов небольшим компаниям. Раньше он действовал как большинство продавцов: звонил по базе, рассказывал о продукте, предлагал купить. Из ста звонков удавалось договориться о встрече примерно с двумя-тремя людьми, а до покупки доходил в лучшем случае один.

Егор решает перестроить всё на основе этого пункта: сначала дать ценность, потом просить.

Он составляет короткий бесплатный разбор, который можно сделать для любого склада за полчаса: где, судя по открытой информации и короткому разговору, компания, ско-

рее всего, теряет деньги на хранении, сколько товара может залеживаться, какие ошибки чаще всего случаются в похожих компаниях. Разбор он делает персональным: с названием компании, с конкретными цифрами из её отрасли, с двумя-тремя советами, которые можно применить сразу, даже без его программы. Вспомните приём из этого пункта: делайте подарки персональными.

Теперь его звонок звучит иначе:

— Здравствуйте, меня зовут Егор, я занимаюсь складским учётом. Я сделал небольшой разбор для вашей компании, где, скорее всего, уходят деньги на складе. Там три конкретных совета, которые можно применить уже на этой неделе. Можно я пришлю вам его, без всяких обязательств?

Почти все соглашаются: отказаться от бесплатной полезной вещи трудно. Через несколько дней Егор перезванивает:

— Удалось посмотреть разбор? Что-то из этого было полезно?

Многие говорят, что да, один из советов действительно помог. И тогда Егор задаёт вопрос:

— Если хотите, я могу за двадцать минут показать, как то же самое можно делать автоматически. Когда вам удобно?

Посмотрите, что произошло. Человек уже получил ценность. У него возникло лёгкое чувство долга. Вспомните эксперимент Ригана с бутылкой колы: небольшой подарок увеличивает готовность выполнить просьбу. Просьба Егора невелика, двадцать минут, и она прямо связана с тем подар-

ком, который человек уже оценил.

Через три месяца Егор договаривается о встречах уже с пятнадцатью-двадцатью людьми из ста, а покупают его программу в несколько раз чаще. Кроме того, некоторые из тех, кто ничего не купил, присылают ему знакомых: «Тут человек делает полезные разборы, обратись к нему».

Обратите внимание: подарок Егора действительно полезен сам по себе. Если бы он рассылал пустые брошюры под видом разбора, чувство долга сменилось бы раздражением. Вспомните защиту подписанта ниже: подарок, который оказался приманкой, разрушает доверие сильнее, чем отсутствие подарка.

Тренировка

Взаимность — самый древний механизм из всех, о которых говорится в этой книге, и тренировать его можно каждый день. Вот неделя упражнений.

В первый день вспомните три случая, когда вы согласились на что-то, потому что вам перед этим что-то дали: бесплатный образец, услугу, подарок, комплимент. Хотели бы вы согласиться без этого подарка?

Во второй день сделайте кому-нибудь небольшой персональный подарок или окажите услугу без всякой просьбы и без расчёта на ответ. Просто посмотрите, как изменятся отношения.

В третий день подумайте, какую ценность вы можете дать своим клиентам, коллегам или руководителю до того, как о чём-то попросите. Совет, разбор, полезную информацию, знакомство.

В четвёртый день, когда вас поблагодарят за помощь, вместо «не за что» скажите что-то вроде «пожалуйста, я рад был помочь, я знаю, ты бы сделал для меня то же». Вспомните приём из этого пункта.

В пятый день в любом торге или споре попробуйте уступку за уступку: сделайте небольшую уступку и попросите о встречной.

В шестой день найдите пример подарка перед просьбой, который вы получили в последнее время: в магазине, в рекламе, от продавца. Как он был устроен?

В седьмой день подумайте, есть ли в вашей жизни долг, который вас тяготит, потому что его невозможно вернуть. Как его можно закрыть: сравнимой услугой, подарком или прямым разговором? Вспомните мысль из этого пункта: тот, кому вы должны, уже попросил.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Бесплатные образцы и дегустации. Человек, который попробовал сыр у промоутера в супермаркете, покупает его

гораздо чаще, чем тот, кто просто увидел его на полке. Отчасти потому, что сыр оказался вкусным. Отчасти потому, что отказаться после бесплатного кусочка неловко. Ничего плохого в этом нет, но помните, что неловкость — это долг, который вам выдали, чтобы вы его вернули покупкой.

Подарки перед просьбой. Поставщик, который дарит дорогие подарки закупщику, коллега, который неожиданно приносит вам кофе перед тем, как попросить подменить его в выходные, знакомый, который оказывает вам услугу, а через неделю просит денег в долг. Не каждый такой подарок — расчёт. Но каждый создаёт обязательство. **Защита — мысленно переопределить подарок.** Если вы понимаете, что подарок был сделан ради будущей просьбы, называйте его про себя тем, чем он является: маркетинговым приёмом. Психологи показали, что чувство долга заметно слабеет, когда человек распознаёт в подарке приём. Вы можете спокойно принять кофе, сказать спасибо и при этом не считать себя обязанным соглашаться на просьбу.

Неравные уступки. В переговорах вам могут сделать маленькую уступку и ждать от вас большой. «Мы уже снизили цену на два процента, теперь ваша очередь отказаться от предоплаты». Взаимность подталкивает вас ответить, но масштаб ответа никто не обязан делать равным. **Правило: отвечайте на уступку уступкой примерно того же размера, и всегда называйте вслух, что вы уступаете и почему.**

Долг, который нельзя вернуть. Самая тяжёлая форма взаимности — когда человек дал вам так много, что вернуть невозможно. Работодатель, который «взял тебя без опыта и всему научил». Родственник, который «помог с квартирой». Друг, который «вытащил тебя в трудное время». Такой долг может годами держать человека в положении, где он не может отказать, возразить или уйти. Благодарность — прекрасное чувство. Но если её используют, чтобы управлять вашими решениями, полезно помнить: долг благодарности возвращается благодарностью, а свою жизнь вы никому не должны.

Сухой остаток

Давайте первым, и давайте так, чтобы подарок был значимым, неожиданным и персональным. Давайте пользу до продажи. Уступайте громко и просите ответа. Фиксируйте вклад словами «уверен, вы сделали бы для меня то же самое». И защищайтесь, называя про себя подарок, сделанный ради просьбы, тем, чем он является.

Взаимность помогает получить первое «да». Но у первого «да» есть свойство, о котором знают все продавцы мира и почти никто из покупателей. После него человеку становится гораздо труднее сказать «нет» второй, третьей и десятой просьбе, даже если каждая следующая больше предыдущей.

Мелкий шрифт

Бесплатная конфета у кассы — самый дешёвый способ получить чаевые. Бесплатный совет — самый дешёвый способ получить клиента.

Тот, кому вы ничего не должны, может попросить вас о чём угодно. Тот, кому вы должны, уже попросил.

Пункт 7. Маленькое «да» открывает дверь большому

Летом 1966 года по тихим пригородам Калифорнии ходили двое молодых людей, которые представлялись волонтерами комитета за безопасность на дорогах. На самом деле это были психологи Джонатан Фридман и Скотт Фрейзер, и они проводили один из самых известных экспериментов в истории науки о влиянии.

Они звонили в двери частных домов и обращались к хозяевам с просьбой, которую трудно назвать скромной. Нужно было разрешить установить на лужайке перед домом огромный рекламный щит с надписью «Водите осторожно». Щит был большим, грубо сделанным и почти полностью закрывал вид на дом. Хозяевам показывали фотографию, где этот щит стоял перед чужим домом, и было хорошо видно, как уродливо это выглядит. Какой нормальный человек согласится испортить вид своего дома ради чужого комитета?

В большинстве районов согласились около семнадцати процентов хозяев. Примерно каждый шестой. Это неплохо для такой нелепой просьбы, но и неудивительно.

А в одном районе случилось нечто странное. Там согласились семьдесят шесть процентов хозяев. Больше трёх четвертей людей разрешили поставить уродливый щит на своей лужайке.

Чем отличались эти люди? Тем, что за две недели до этого к ним приходил другой «волонтёр» с другой, совсем крошечной просьбой. Он просил поставить в окно маленькую табличку размером с открытку: «Будь аккуратным водителем». Табличку почти не было видно. Отказаться от такой мелочи было бы даже неловко. Почти все согласились.

Через две недели этим же людям предложили огромный щит, и они согласились почти в пять раз чаще, чем те, кого ни о чём не просили раньше.

* * *

Давайте разберёмся, что произошло в голове у этих людей, потому что от этого понимания зависит всё, что будет дальше.

Две недели назад человек согласился на маленькую табличку. Казалось бы, мелочь. Но за эти две недели в нём произошла незаметная перемена. Каждый раз, проходя мимо окна, он видел табличку. Каждый раз, когда соседи спрашивали о ней, он объяснял. И постепенно у него сложилось представление о себе: «Я человек, которому не всё равно, что происходит на дорогах. Я поддерживаю такие инициативы. Я сознательный гражданин».

Американский психолог Дэрил Бем ещё в шестидесятых годах предложил теорию, которая объясняет этот механизм. Он назвал её теорией самовосприятия. Её суть звучит парадоксально: **мы узнаём, кто мы такие, наблюдая за собственными поступками.** Мы привыкли думать, что сначала

ла у нас есть убеждения, а потом мы действуем в соответствии с ними. Бем показал, что очень часто всё происходит в обратном порядке. Сначала мы что-то делаем, иногда по случайной причине, а потом смотрим на свой поступок и делаем вывод: раз я так поступил, значит, я такой человек.

Когда к хозяину дома пришли с огромным щитом, он столкнулся с выбором. Отказаться значило поступить вопреки тому, кем он себя теперь считал. Сознательный гражданин, который поддерживает безопасность на дорогах, вдруг отказывается помочь этой самой безопасности? Это создавало внутреннее неудобство. Согласиться значило остаться последовательным. И три четверти людей выбрали последовательность, даже ценой испорченного вида из окна.

* * *

У этого внутреннего неудобства есть научное название. В 1957 году американский психолог Леон Фестингер описал явление, которое назвал когнитивным диссонансом. Это неприятное состояние, которое возникает у человека, когда его поступки расходятся с его убеждениями или когда два его убеждения противоречат друг другу. Человек не может долго жить в этом состоянии и стремится его устранить. Самый простой способ — подогнать убеждения под уже совершённые поступки.

Фестингер вместе с Джеймсом Карлсмитом провёл эксперимент, который показал это в чистом виде. Студентов заставляли целый час выполнять невероятно скучную работу:

перекладывать катушки на подносе и поворачивать колышки на доске. А потом просили выйти в коридор и сказать следующему участнику, что работа была очень интересной. За эту ложь одним студентам платили двадцать долларов, другим всего один доллар.

Потом всех спрашивали, насколько интересной на самом деле была работа. И здесь произошло неожиданное. Студенты, которые получили двадцать долларов, честно говорили, что работа была скучной. А те, кто получил всего доллар, оценивали её как довольно интересную.

Почему? Студент, которому заплатили двадцать долларов, имел хорошее объяснение своей лжи: «Я соврал за деньги». Диссонанса не было. А студент, которому заплатили доллар, оказался в неудобном положении. Соврать за доллар? Он что, такой человек, который врёт за копейки? Чтобы избавиться от этого неприятного вывода, его мозг нашёл другой выход: «Наверное, работа и правда была не такой уж скучной. Я ведь не просто так это сказал». Он изменил своё убеждение, чтобы оно совпало с поступком.

Отсюда важнейший вывод для всех, кто хочет влиять на людей. **Чем меньше внешних причин для поступка, тем сильнее человек начинает считать этот поступок своим собственным выбором.** А за свой собственный выбор человек держится очень крепко.

* * *

Теперь можно сформулировать седьмой пункт.

Человек стремится оставаться последовательным в своих поступках и словах. Получите от него маленькое согласие, и ему будет гораздо труднее отказать в следующей, большей просьбе. Чем добровольнее, публичнее и активнее было первое согласие, тем крепче оно его держит.

В этом пункте три усилителя, и каждый стоит разобрать отдельно, потому что именно они превращают обычную просьбу в работающий инструмент.

Первый усилитель — **добровольность**. Согласие, которое человек дал сам, без давления и без большого вознаграждения, держит его сильнее всего. Как в эксперименте с одним долларом: чем меньше внешних причин, тем больше человек считает решение своим. Поэтому принуждение и щедрые подкупы плохо работают на долгую дистанцию. Человек, которого заставили или которому хорошо заплатили, знает, что сделал это из-за внешней причины, и не меняет своего представления о себе.

Второй усилитель — **публичность**. Обязательство, о котором знают другие, держит сильнее, чем обязательство, данное наедине с собой. Человек, который объявил друзьям, что бросает курить, бросает чаще того, кто решил это молча. Потому что теперь отступить значит нарушить слово, данное себе, и вдобавок выглядеть непоследовательным в глазах других.

Третий усилитель — **активность**. Обязательство, кото-

рое человек сам записал, сказал вслух или сделал руками, держит сильнее, чем то, с которым он просто молча согласился. Здесь есть очень показательное исследование. В 2012 году британские исследователи изучили, как часто пациенты не приходят на назначенный приём к врачу. Пропуски приёмов стоят здравоохранению огромных денег. Исследователи предложили простое изменение: вместо того чтобы администратор сам заполнял карточку с датой следующего визита, он просил пациента заполнить её своей рукой. Только и всего. Количество неявок снизилось примерно на восемнадцать процентов. Человек, который своей рукой записал дату, чувствовал себя более связанным этим обещанием, чем человек, которому дату записали.

* * *

Теперь давайте посмотрим, как этот пункт работает в жизни, на конкретных примерах. Вы увидите, что вы сталкиваетесь с ним каждый день, просто не замечали этого.

Пример первый: интернет-магазин. Вы заходите на сайт, и всплывает окно: «Хотите получить скидку десять процентов на первый заказ? Оставьте email». Вы оставляете. Это маленькое «да». Через день вам приходит письмо с подборкой товаров. Вы открываете его. Ещё одно маленькое «да». Вы кладёте товар в корзину, но не покупаете. Вам приходит напоминание: «Вы забыли кое-что в корзине». И вы покупаете, потому что уже трижды сказали этому магазину «да», и отказаться теперь значит пойти против собственной

цепочки решений. Маркетологи называют это воронкой продаж, а на деле это лестница маленьких согласий, по которой человека шаг за шагом поднимают к большому.

Пример второй: опрос перед просьбой. Вам звонят и говорят: «Можно задать вам один вопрос? Считаете ли вы себя человеком, который заботится о своём здоровье?» Вы, конечно, отвечаете «да». Кто же скажет, что ему наплевать на здоровье? «А как часто вы проверяете здоровье у врача?» Вы отвечаете. «Знаете, у нас как раз сейчас бесплатное обследование для людей, которые заботятся о своём здоровье». И отказаться становится очень трудно. Вы только что сами сказали, что вы такой человек. Отказ будет выглядеть как противоречие самому себе.

Пример третий: подработка, которая становится работой. Знакомый просит вас «по-дружески глянуть» его презентацию. Вы смотрите, это пятнадцать минут. Через неделю он просит «немножко подправить». Вы правите, это час. Ещё через неделю он просит «сделать пару слайдов, ты же уже в теме». И вы обнаруживаете, что бесплатно делаете для него работу, за которую в другой ситуации попросили бы приличные деньги. Каждый шаг был маленьким, каждый следующий опирался на предыдущий, и отказаться на любом этапе было бы нелогично: «Ну ты же уже начал».

Пример четвёртый: автосалон и «низкая цена». Этот приём у продавцов называется «низкий мяч», и Роберт Чалдини с коллегами изучали его в лаборатории. Продавец

называет вам очень привлекательную цену на машину. Вы соглашаетесь, начинаете оформлять документы, мысленно уже ездите на этой машине. И тут продавец «обнаруживает ошибку»: цена была указана без обязательного пакета, или менеджер не утвердил скидку, или в эту комплектацию не входит то, что вы думали. Цена вырастает. И большинство людей всё равно покупает. Они уже приняли решение, уже нашли для него десять причин, уже представили себя за рулём. Отказаться значит признать, что всё это было зря. Исследователи показали, что люди, которым сначала предлагали лёгкое условие, а потом добавляли тяжёлое, соглашались заметно чаще тех, кому сразу честно называли всё целиком.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

В продажах: стройте лестницу. Начинайте с маленького шага, на который легко согласиться. Бесплатная консультация, недорогой первый продукт, пробный заказ, подписка на полезную рассылку, ответ на один вопрос. Каждый такой шаг меняет представление человека о себе: теперь он ваш клиент, пусть пока маленький. Следующий шаг сделать гораздо проще.

Допустим, вы дизайнер и хотите получить от компании большой заказ на полный фирменный стиль. Если вы при-

дѣте сразу с предложением за триста тысяч, вам скорее всего откажут: слишком много, слишком рискованно, мы вас не знаем. Если вы предложите сделать один небольшой макет для их соцсетей за пятнадцать тысяч, вам скорее всего согласятся. Вы делаете макет хорошо. Компания теперь ваш клиент, она уже приняла решение с вами работать. Через месяц вы предлагаете оформить им все соцсети. Ещё через два — обновить логотип. И большой заказ приходит сам, по ступенькам, каждая из которых была лёгкой.

Задавайте вопросы, на которые человек ответит «да». Перед тем как сделать предложение, задайте несколько вопросов, ответ на которые очевиден и совпадает с тем, что вы предлагаете. «Вам важно, чтобы сайт приводил клиентов?» Конечно, важно. «Вы бы хотели, чтобы заявки шли каждый день?» Конечно. «Тогда давайте я покажу, как мы это делаем». Человек, который уже дважды согласился с вашей постановкой вопроса, гораздо легче соглашается и с вашим решением. Главное здесь — не превращать это в допрос с подвохом. Вопросы должны быть честными и действительно касаться того, что человеку важно.

Получайте согласие на принципы до цифр. В переговорах очень полезно сначала договориться об общих принципах, а потом переходить к конкретике. «Мы ведь оба хотим, чтобы проект был сделан качественно и в срок?» «Справедливо ведь, если оплата будет зависеть от результата?» Когда дело дойдёт до конкретных условий, вы сможете опи-

ратся на эти принципы: «Мы же договорились, что качество важнее скорости. Значит, на этот этап нужно больше времени». Человеку трудно спорить с тем, с чем он сам согласился полчаса назад.

Просите записать. Если вы хотите, чтобы человек выполнил обещание, попросите его записать его самому. Клиент, который своей рукой вписал в договор дату оплаты, платит в срок чаще. Сотрудник, который сам записал свои цели на квартал, выполняет их охотнее, чем тот, кому цели спустили сверху. Друг, который в общем чате написал «я точно приду в субботу», приходит гораздо чаще, чем тот, кто сказал «постараюсь» по телефону.

Попросите об одолжении того, кому хотите понравиться. Это один из самых странных и самых красивых эффектов последовательности. Его называют эффектом Бенджамина Франклина. Франклин в своей автобиографии рассказывает, как ему нужно было расположить к себе влиятельного коллегу по законодательному собранию, который относился к нему враждебно. Вместо того чтобы угождать ему, Франклин написал ему письмо с просьбой одолжить одну редкую книгу из его библиотеки. Коллега прислал книгу. Франклин через неделю вернул её с тёплой благодарностью. И после этого коллега, по словам Франклина, стал его другом на всю жизнь.

Почему это работает? Человек, который оказал вам услугу, должен объяснить себе, зачем он это сделал. Самое про-

стое объяснение: «Наверное, он мне нравится, раз я ему помог». Последовательность заставляет его подогнать своё отношение к вам под свой поступок. Поэтому, если вы хотите наладить отношения с кем-то, кто к вам холоден, попросите у него небольшого совета или маленькой услуги. Пусть это будет мелочь, которую ему будет приятно оказать. Например, спросите его мнения в той области, в которой он разбирается.

Используйте это на себе. Последовательность может работать на ваши цели. Хотите начать бегать? Не ставьте цель пробежать марафон. Поставьте цель выходить из дома в спортивной форме каждое утро на пять минут. Это смешно маленький шаг, но через неделю вы начнёте видеть себя человеком, который бежит по утрам. А такому человеку уже легко бежать двадцать минут. Хотите копить? Начните откладывать пятьсот рублей в неделю. Сумма здесь вторична. Главное, что вы становитесь человеком, который откладывает. Публично объявите о своей цели нескольким людям, мнение которых для вас важно. Запишите её своей рукой. Все три усилителя пункта работают на вас так же, как работают на продавцов.

Разбор ситуации

Посмотрим, как лестница маленьких «да» работает в честном бизнесе. Ростислав продаёт хороший китайский чай

через собственный интернет-магазин. Чай у него дорогой: пачка хорошего улуна стоит несколько тысяч рублей. Люди заходят на сайт, смотрят на цены и уходят. Для человека, который никогда не пил такой чай, отдать несколько тысяч за пачку — слишком большой шаг.

Ростислав перестраивает магазин как лестницу.

Первая ступенька — почти бесплатная. На сайте появляется предложение: набор из пяти пробников разных чаёв за символические сто девяносто девять рублей, с бесплатной доставкой. Человеку легко сказать «да»: риск минимальный. Но, оформив заказ, он уже стал покупателем магазина Ростислава.

Вторая ступенька — маленькая. В набор пробников вложена карточка с коротким вопросом: «Какой из пяти чаёв понравился больше всего? Ответьте на письмо, и мы подберём вам похожие». Многие отвечают. Вспомните приём из этого пункта: просите записать. Человек, который своими словами написал, что ему нравится, начинает считать себя ценителем чая.

Третья ступенька — средняя. В ответ Ростислав присылает персональную подборку и предложение: пачка того чая, который понравился, в небольшой упаковке на пятьдесят граммов. Цена уже ощутимая, но вполне посильная.

Четвёртая ступенька — подписка. Через месяц покупателю приходит письмо: «Вы уже знаете, что вам нравится. Хотите получать каждый месяц новый чай, подобранный под

ваш вкус?» К этому моменту человек сделал три шага, каждый из которых был его собственным решением. Он считает себя любителем хорошего чая. Сказать «да» подписке для него — естественное продолжение того, кем он уже стал.

Через полгода у Ростислава несколько сотен подписчиков, которые каждый месяц платят ему больше, чем раньше платили разовые покупатели за год.

Обратите внимание на важную деталь: каждая ступенька лестницы Ростислава честная. Пробник стоит столько, сколько написано. Подписку можно отменить в один клик. На любой ступеньке человек может остановиться, и Ростислав продолжит относиться к нему хорошо. Вспомните защиту подписанта ниже: лестница превращается в ловушку, когда на последней ступеньке условия меняются, а уйти становится трудно.

Тренировка

Последовательность — механизм, который работает каждый день, и в вашу пользу, и против вас. Вот неделя упражнений.

В первый день вспомните какое-нибудь крупное обязательство, на которое вы согласились. С какого маленького шага всё началось? Согласились бы вы, если бы вам сразу предложили всё целиком?

Во второй день, если вы что-то продаёте или предлагае-

те, нарисуйте свою лестницу: какая самая маленькая первая ступенька, на которую человеку легко согласиться? Что идёт потом?

В третий день в каком-нибудь разговоре, где нужно договориться, сначала добейтесь согласия на общий принцип, а уже потом переходите к деталям и цифрам.

В четвёртый день попросите кого-нибудь, с кем хотите наладить отношения, о небольшом одолжении: совете, рекомендации книги, мнении о вашей работе. Вспомните эффект Франклина.

В пятый день используйте последовательность на себе. Запишите одну цель и расскажите о ней хотя бы одному человеку. Посмотрите, как это повлияет на вашу готовность действовать.

В шестой день отмечайте вопросы, на которые вас подталкивают ответить «да»: «вы ведь хотите сэкономить?», «вам ведь важно качество?». Подумайте, к какой просьбе они ведут.

В седьмой день, если вы недавно согласились на сделку, проверьте, не изменились ли условия после вашего согласия. Если изменились, вспомните низкий мяч и задайте себе вопрос: согласился бы я на новые условия, если бы их назвали сразу?

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Лестница маленьких просьб. Самая частая ловушка. Каждая следующая просьба чуть больше предыдущей, и в каждый момент отказ кажется нелогичным. Так люди оказываются втянуты в бесплатную работу, в долги, в обязательства, на которые никогда бы не согласились, если бы их предложили целиком сразу. **Защита: время от времени останавливайтесь и задавайте себе вопрос «если бы мне сразу предложили всё это целиком, согласился бы я?».** Если ответ «нет», то вы на лестнице, и пора остановиться, независимо от того, сколько ступенек уже пройдено.

Низкий мяч. Привлекательная цена, которая после вашего согласия обрастает доплатами. **Защита: как только условия после вашего согласия меняются, считайте, что вам делают новое предложение.** Забудьте о том, что вы уже решили. Спросите себя: если бы мне с самого начала предложили машину за эту новую цену, я бы её купил? Если нет, вставайте и уходите. Продавец рассчитывает, что вы уже вложились в решение эмоционально. Ваша задача — обнулить эти вложения и посмотреть на сделку свежими глазами.

Вопросы-ловушки. «Вы ведь хотите обеспечить будущее своих детей?» «Вы ведь считаете себя успешным чело-

веком?» «Вы ведь не из тех, кто экономит на здоровье?» После таких вопросов вам трудно отказаться от предложения, потому что отказ будет противоречить тому, что вы только что о себе сказали. Защита: замечать такие вопросы и отвечать на них честно и с оговоркой. **«Хочу, конечно. И именно поэтому я не принимаю финансовых решений по телефону».** Вы остаётесь последовательным, но в своём направлении.

Ваши собственные публичные заявления. Иногда последовательность работает против нас самих. Человек, который когда-то громко заявил, что его бизнес-идея гениальна, продолжает вкладывать в неё деньги, хотя давно видно, что она не работает. Отступить значит признать перед всеми, что он ошибался. Человек, который публично поддержал какую-то позицию, продолжает её защищать, даже когда сам перестал в неё верить. **Помните: последовательность — хороший слуга и плохой хозяин.** Менять решение, когда изменились факты, — признак ума. Американский философ Ральф Уолдо Эмерсон писал, что глупая последовательность — пугало маленьких умов.

Сухой остаток

Люди стремятся оставаться последовательными: маленькое согласие делает большое гораздо вероятнее, особенно если оно было добровольным, публичным и активным. Строи-

те для клиентов лестницу из лёгких шагов, получайте согласие на принципы до цифр, просите записывать обещания своей рукой, просите об одолжении тех, кому хотите понравиться. И защищайтесь простым вопросом: согласился бы я на всё это, если бы мне предложили это целиком и сразу?

Последовательность объясняет, почему люди держатся за собственные решения. Но иногда решение за человека принимает кто-то другой, и человек подчиняется, даже не задумываясь. Для этого не нужны ни аргументы, ни подарки, ни лестница маленьких шагов. Достаточно правильной формы: белого халата, строгого костюма, уверенного голоса и нужного слова перед фамилией.

Мелкий шрифт

Человек, который сказал «да» один раз, ищет причины сказать «да» снова. Человек, который сказал «нет», ищет причины не возвращаться.

Самые дорогие решения в жизни принимаются по ступенькам, каждая из которых была слишком маленькой, чтобы её заметить.

Пункт 8. Люди слушаются формы раньше, чем сути

В 1966 году в одной из больниц американского Среднего Запада группа исследователей во главе с психиатром Чарльзом Хофлингом провела эксперимент, о котором до сих пор спорят медики. Его участники даже не знали, что участвуют в эксперименте.

Вечером на пост дежурной медсестры звонил незнакомый ей мужчина. Он представлялся врачом этой больницы, называл фамилию, которую медсестра никогда не слышала, и говорил примерно следующее: «Я сейчас еду в больницу, буду через десять минут. Нужно, чтобы вы дали пациенту в такой-то палате двадцать миллиграммов астротена. Я подпишу назначение, когда приеду».

Посмотрим, сколько правил больницы нарушала эта просьба. Назначения по телефону были запрещены, их полагось делать только письменно. Звонивший был совершенно незнакомым человеком, медсестра ни разу его не видела и не слышала. Препарат «астротен» был выдуманным, его специально поставили в аптечку для эксперимента, и он не входил в список разрешённых в отделении. На упаковке было ясно написано: максимальная суточная доза — десять миллиграммов. Звонивший требовал дать вдвое больше.

Четыре нарушения подряд, каждое из которых медсестра

обязана была заметить. Любое из них было достаточным основанием, чтобы отказаться.

Из двадцати двух медсестёр, которым позвонили, двадцать одна взяла препарат и пошла в палату, чтобы дать его пациенту. Исследователи останавливали их у двери.

* * *

Когда исследователи потом опросили других медсестёр, не участвовавших в эксперименте, и описали им эту ситуацию, почти все уверенно сказали, что никогда бы так не поступили. Они бы отказались, перезвонили бы, проверили бы. А на деле подчинились почти все.

Что заставило опытных медицинских работников нарушить четыре правила и рискнуть жизнью пациента? Одно слово: «доктор». Голос в трубке, который назвался врачом и говорил уверенным тоном человека, привыкшего отдавать распоряжения. Ни документов, ни лица, ни подтверждения. Только форма власти. Её оказалось достаточно, чтобы исключить и правила, и профессиональный опыт, и здравый смысл.

Этот эксперимент — одна из версий более знаменитого опыта, который провёл Стэнли Милгрэм в начале шестидесятых. Участникам говорили, что они помогают в исследовании влияния наказания на память. Они должны были задавать вопросы «ученику» в соседней комнате и за каждый неправильный ответ наказывать его ударом тока, с каждым разом всё сильнее. Ученик был актёром, никаких ударов на

самом деле не было, но участник этого не знал. Он слышал из-за стены крики, мольбы прекратить, жалобы на сердце, а потом зловещую тишину. И каждый раз, когда он колебался, человек в сером лабораторном халате спокойно говорил: «Пожалуйста, продолжайте. Эксперимент требует, чтобы вы продолжали».

До эксперимента психиатры предсказывали, что до максимального напряжения в четыреста пятьдесят вольт дойдёт меньше одного процента участников, только явные садисты. Дошли примерно шестьдесят пять процентов. Обычные люди, почтальоны, учителя, продавцы. Они потели, дрожали, умоляли прекратить, но продолжали нажимать кнопки, потому что человек в халате говорил им продолжать.

* * *

Почему мы так легко подчиняемся тем, кто выглядит как власть? Ответ, как и в предыдущих пунктах, во многом лежит в том, как человек учился выживать.

С самого детства мы получаем огромную пользу от подчинения авторитетам. Родители знают больше нас и защищают нас. Учителя знают больше и учат нас. Врачи знают больше и лечат нас. В подавляющем большинстве случаев слушаться того, кто разбирается лучше, — разумная стратегия. Она экономит нам годы проб и ошибок. Человек, который перепроверяет каждое слово врача, пилота или инженера, не проживёт долго и спокойно.

Проблема в том, что проверять настоящую компетент-

ность долго и трудно. Поэтому мозг научился опираться на признаки компетентности, на её внешнюю форму. Звание, титул, униформа, дорогой костюм, уверенный голос, кабинет с дипломами на стене, дорогая машина, правильные слова. Эти признаки обычно сопровождают настоящую экспертизу, и мозг реагирует на них автоматически, не дожидаясь проверки сути.

А всё, на что мозг реагирует автоматически, можно подделывать.

* * *

Посмотрите, насколько поверхностными могут быть эти признаки.

В 1955 году три американских психолога, Монро Лефковиц, Роберт Блейк и Джейн Мутон, провели простой опыт на перекрёстке в Техасе. Мужчина переходил улицу на красный свет. Исследователи считали, сколько пешеходов последуют за ним. В одних случаях мужчина был одет в выглаженный костюм с галстуком. В других — в мятые рабочие брюки и простую рубашку. За человеком в костюме на красный свет пошло примерно в три с половиной раза больше людей. Один и тот же человек, одно и то же нарушение. Изменилась только одежда.

В 1974 году психолог Леонард Бикман попросил помощника останавливать прохожих на улице и давать им странные распоряжения: поднять с тротуара пакет, отойти от автобусной остановки, дать монетку незнакомцу у паркомата.

Помощник был одет то в обычную одежду, то в форму, похожую на форму охранника. Когда он был в форме, люди подчинялись ему гораздо чаще, хотя у охранника нет никаких полномочий распоряжаться прохожими на улице.

А вот пример из мира, в котором ошибки стоят жизней. В гражданской авиации долго существовала проблема, которую специалисты называли «капитанитом». Вторые пилоты и бортинженеры замечали ошибки командира, но не решались на них прямо указать. Анализ авиакатастроф показал, что в ряде случаев члены экипажа видели надвигающуюся беду и намекали на неё, но так осторожно и почтительно, что командир не понимал или не обращал внимания. Самолёты падали, потому что подчинённый не смог перешагнуть через уважение к званию. Именно после таких случаев авиакомпания по всему миру внедрила специальные тренинги, которые учат вторых пилотов говорить командиру прямо: «Командир, мы снижаемся слишком быстро, нужно действовать немедленно».

* * *

Отсюда восьмой пункт.

Люди подчиняются признакам власти и экспертизы раньше, чем успевают проверить саму экспертизу. Титул, одежда, уверенность и правильные слова открывают двери, перед которыми настоящие знания стоят в очереди. Хотите, чтобы вас слушали, — позаботьтесь, чтобы форма вашей экспертизы была вид-

на сразу.

Я хочу, чтобы вы правильно поняли этот пункт. Выдавать себя за того, кем вы не являетесь, — ложь, которая рано или поздно вскрывается и уничтожает репутацию. Речь о честной экспертизе. Огромное количество людей обладает настоящей экспертизой, но не умеет её показать. Хороший специалист, который приходит на встречу в мятой футболке, говорит неуверенно, извиняется за каждое слово и не может назвать ни одного своего результата, проигрывает посредственности в дорогом костюме, которая уверенно сыплет терминами. Это несправедливо. Но мир так устроен. И если у вас есть настоящие знания, ваш долг перед самим собой — сделать так, чтобы их было видно.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Пусть вас представит кто-то другой. Это самый сильный и самый недооценённый приём. Когда вы сами рассказываете о своих достижениях, это звучит как хвастовство, и люди невольно начинают сомневаться. Когда о ваших достижениях рассказывает кто-то другой, это звучит как факт. Роберт Чалдини описывает исследование в агентстве недвижимости. Когда клиенты звонили в агентство, секретарь сначала просто соединял их с нужным агентом. Потом секретаря

научили говорить одну фразу перед соединением: «По аренде вам нужно поговорить с Сандрой, у неё больше пятнадцати лет опыта в аренде недвижимости в этом районе. Я сейчас вас соединю». Только и всего. Количество встреч, назначенных после звонков, выросло примерно на двадцать процентов, а количество подписанных договоров — примерно на пятнадцать. Информация была правдивой, она всегда была правдивой. Просто раньше её никто не произносил.

Как это использовать вам? Если вас знакомят с кем-то, попросите того, кто знакомит, сказать пару слов о ваших результатах. Если вы выступаете на мероприятии, пусть ведущий представит вас с конкретными фактами вашего опыта. Если у вас есть сайт или профиль, пусть там рядом с вашими словами о себе будут слова ваших клиентов о вас.

Показывайте конкретные результаты. Самый понятный признак экспертизы — цифры и названия. «Я дизайнер с опытом» звучит никак. «Я сделал айдентику для сети из сорока кофеен, после ребрендинга их выручка выросла на двадцать процентов» звучит как эксперт. «Я хорошо разбираюсь в продажах» звучит никак. «За последний год я закрыл сделок на сорок миллионов» звучит как человек, которого стоит послушать.

Признайте слабость, чтобы поверили в силу. Этот приём кажется противоречащим пункту, но на деле он его усиливает. Человек, который рассказывает только о своих достоинствах, выглядит как продавец. Человек, который

честно называет свои ограничения, выглядит как эксперт, которому можно доверять. Американская компания по прокату автомобилей Avis в шестидесятых годах запустила знаменитую рекламную кампанию со слоганом «Мы номер два. Поэтому мы стараемся сильнее». Компания сама признала, что она не лидер рынка, и именно это сделало её рекламу убедительной. Её доля рынка заметно выросла.

Опытные юристы делают то же самое в суде: сами первыми называют слабые места своей позиции, прежде чем это сделает противник. Так они показывают, что ничего не скрывают, и одновременно лишают противника козыря. В продажах это звучит так: **«Скажу честно, мы не самые дешёвые на рынке. Зато за последние три года ни один наш проект не сорвал сроки»**. Признание слабости делает следующее за ним утверждение в разы убедительнее.

Говорите уверенно и конкретно. Уверенность сама по себе работает как признак экспертизы. Это несправедливо, потому что уверенными бывают и невежды, но это так. Поэтому избавьтесь от слов, которые подрывают вашу позицию: «наверное», «я думаю, может быть», «если вы не против», «я не уверен, но». Говорите прямо: **«Я рекомендую сделать так. Вот почему»**. Если вы чего-то действительно не знаете, говорите об этом тоже прямо: **«Этого я не знаю, уточню и отвечу вам завтра»**. Такая прямота тоже звучит как экспертиза.

Следите за внешним видом в ключевые моменты. Одежда, которая соответствует уровню разговора, — рабо-

чий инструмент. Помните эксперимент с костюмом на перекрёстке? Важные переговоры, первая встреча с клиентом, собеседование, выступление — это моменты, когда люди особенно сильно опираются на форму, потому что у них нет других данных о вас. Одевайтесь чуть лучше, чем ожидают от вашей роли.

Используйте авторитет других. Если вы опираетесь на исследования, называйте их: «По данным исследования Колумбийского университета». Если ваш подход использует крупная компания, упомяните это. Если ваша идея основана на работах известного учёного, назовите его. Чужой авторитет, на который вы ссылаетесь, частично переходит и на вас.

Разбор ситуации

Посмотрим, как форма помогает человеку, у которого есть суть, но нет признаков авторитета. Мирону двадцать шесть лет. Он юрист и хорошо разбирается в трудовых спорах. Год назад он ушёл из крупной фирмы и начал работать самостоятельно. Но клиенты, увидев его, часто сомневаются. Молодое лицо, свитер, небольшой кабинет в коворкинге. Один клиент прямо спросил: «А вы точно юрист? Может, у вас есть кто-то постарше?»

Мирон понимает, что люди сначала оценивают форму, а уже потом суть. Он решает поработать над формой, не меняя сути.

Сначала он находит способ, чтобы его представлял кто-то другой. Он договаривается с бывшим руководителем из крупной фирмы, известным в городе адвокатом, что тот будет направлять к нему дела по трудовым спорам, которые слишком малы для фирмы. Теперь клиенты приходят к Мирону со словами: «Мне вас рекомендовал Андрей Петрович». Вспомните приём из этого пункта: пусть вас представит кто-то другой.

Затем он собирает конкретные результаты. Составляет короткий перечень выигранных дел, без имён клиентов: «Восстановление на работе после незаконного увольнения, взыскано триста восемьдесят тысяч рублей среднего заработка». Конкретные цифры и конкретные исходы говорят больше, чем слова «большой опыт».

Потом он меняет первую встречу. Раньше он сразу начинал рассказывать, какой он хороший специалист. Теперь он начинает с честного признания: «Сразу скажу: уголовные и налоговые дела я передаю коллегам. Я занимаюсь только трудовыми спорами, но в них я разбираюсь глубоко». Вспомните приём: признайте слабость, чтобы поверили в силу. Клиенты сразу начинают доверять ему больше.

И наконец, он немного меняет внешний вид для первых встреч: пиджак вместо свитера, аккуратная папка с документами, визитка. Он остаётся тем же самым юристом, но теперь его форма не мешает людям увидеть его суть.

Через полгода у Мирона в два раза больше клиентов, и

почти никто больше не спрашивает, нет ли у него кого-нибудь постарше.

Тренировка

Авторитет действует на нас постоянно, и чаще всего мы этого не замечаем. Вот неделя упражнений.

В первый день отметьте, кому вы поверили сегодня только потому, что у человека был титул, должность, униформа или уверенный голос.

Во второй день посмотрите на себя глазами незнакомо-го человека: что говорит о вашем профессионализме ваш внешний вид, ваша страница в соцсетях, ваша подпись в письмах?

В третий день составьте список своих конкретных результатов: цифры, исходы, проекты. Замените в своём описании общие слова вроде «опытный» конкретными фактами.

В четвёртый день подумайте, кто может представить вас людям, которым вы хотите понравиться: бывший руководитель, довольный клиент, общий знакомый. Попросите одного из них о рекомендации.

В пятый день в каком-нибудь разговоре признайте одну свою небольшую слабость, прежде чем рассказать о сильной стороне. Посмотрите, как изменится реакция собеседника.

В шестой день найдите в рекламе три примера фраз «эксперты рекомендуют», «врачи советуют», «доказано учёны-

ми». Попробуйте понять, кто эти эксперты на самом деле.

В седьмой день договоритесь с пожилыми родственниками о правиле: если им звонят от имени банка, полиции или госорганов и говорят о деньгах, они кладут трубку и перезванивают по официальному номеру.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас. И здесь нужно быть особенно внимательным, потому что поддельная экспертиза — один из самых доходных обманов в мире.

Инфобизнес и арендованная роскошь. Человек в дорогом костюме на фоне арендованного спорткара рассказывает, как он заработал миллионы и как вы можете сделать то же самое за девяносто девять тысяч рублей. Машина взята в аренду на час. Офис снят на один день. Отзывы написаны знакомыми. Всё, что вы видите, — признаки успеха. Самого успеха там может и не быть. **Защита: спрашивайте, на чём именно человек заработал свои деньги.** Если окажется, что основной его доход — продажа курсов о том, как заработать, значит, его настоящая экспертиза в продаже курсов.

«Врачи рекомендуют», «эксперты советуют», «учёные доказали». Реклама обожает белые халаты. Актёр в халате, который рассказывает о пользе зубной пасты, — клас-

сический приём. Ни имени, ни квалификации, ни исследования, только форма. **Защита — два вопроса, которые предлагает Чалдини.** Первый: действительно ли этот человек эксперт именно в этой области? Знаменитый спортсмен не эксперт в банковских вкладах. Успешный бизнесмен не эксперт в медицине. Второй вопрос: насколько этот эксперт честен со мной в данной ситуации, какая у него выгода? Финансовый консультант, который получает комиссию с продуктов, которые он вам советует, может быть настоящим экспертом и при этом давать вам советы, выгодные ему.

Звонки от «службы безопасности банка» и «следователей». Самое опасное применение этого пункта в современной России. Мошенники звонят от имени банка, полиции, прокуратуры, Центробанка. Говорят уверенно, используют официальные термины, называют фамилии и номера отделов, иногда присылают фотографии «удостоверений». Это эксперимент Хофлинга в чистом виде: уверенный голос, назвавшийся властью, требует нарушить все правила безопасности. И люди подчиняются, переводят сбережения на «безопасные счета», берут кредиты. **Правило без исключений: ни банк, ни полиция никогда не просят по телефону перевести деньги, назвать коды или взять кредит. Положите трубку и сами перезвоните по номеру, указанному на обратной стороне вашей карты или на официальном сайте.** Чем больше давления и срочности в разговоре, тем вернее, что это обман.

Капитанит в вашей жизни. Иногда вы сами оказываетесь в роли второго пилота. Начальник принимает явно ошибочное решение, а вы молчите, потому что он начальник. Врач назначает лечение, которое вызывает у вас сомнения, а вы не решаетесь спросить. Опытный коллега уверенно говорит то, что вы знаете как неправду. **Защита: научитесь задавать вопросы уважительно, но прямо.** «Я, возможно, чего-то не понимаю, но меня беспокоит вот это. Можете объяснить?» Авторитет другого человека остаётся при нём, а ваши знания наконец звучат. Авиация научилась этому ценной сотен жизней. Вам это стоит всего одной неловкой фразы.

Сухой остаток

Люди подчиняются форме экспертизы раньше, чем проверяют её суть. Если у вас есть настоящие знания, сделайте их видимыми: пусть вас представляют другие, показывайте конкретные результаты, признавайте слабости, чтобы усилить доверие к силе, говорите уверенно, одевайтесь по уровню разговора. Защищайтесь двумя вопросами: эксперт ли этот человек именно в этом и какая у него выгода. И никогда не выполняйте распоряжений голоса в трубке, который назвался властью.

Авторитет заставляет людей подчиняться тем, кто выше. Но есть сила, которая работает на равных и часто оказывает-

ся сильнее любого звания. Мы гораздо охотнее соглашаемся с теми, кто нам нравится. А нравятся нам, как выясняется, люди, которые делают несколько очень простых вещей.

Мелкий шрифт

Знания без формы проигрывают форме без знаний. Это несправедливо. Это исправляется одним хорошим костюмом и одной фразой человека, который вас представил.

Чем увереннее голос в трубке требует срочно что-то сделать, тем увереннее вам нужно положить трубку.

Пункт 9. Нам продают те, кто похож на нас

Книга рекордов Гиннесса много лет называла лучшим продавцом автомобилей в мире человека по имени Джо Джирард. С 1963 по 1977 год он работал в дилерском центре «Шевроле» в Детройте и продал за это время больше тринадцати тысяч машин. Обычный хороший продавец в те годы продавал несколько машин в неделю. Джирард в лучшие годы продавал по пять-шесть машин каждый рабочий день. Причём продавал он машины обычным людям, одну за другой, лично, из рук в руки.

Когда Джирарда спрашивали о его секрете, он отвечал, что секрет очень прост. Он предлагал людям две вещи: справедливую цену и человека, у которого им нравится покупать. «Вот и всё, — говорил он. — Найдите продавца, который вам нравится, добавьте справедливую цену, и сделка состоится».

Но самое интересное в истории Джирарда — одна его привычка. Каждый месяц он отправлял каждому из своих бывших клиентов открытку. Клиентов было тринадцать тысяч, а значит, тринадцать тысяч открыток в месяц. Открытка менялась в зависимости от сезона: новогодняя, ко Дню благодарения, весенняя. Но на каждой из них, на лицевой стороне, было напечатано одно и то же. Три слова: «Ты мне нравишься». Ниже стояла подпись: «Джо Джирард».

Никакой рекламы, никаких скидок, никаких предложений. Двенадцать раз в год каждый человек, когда-либо купивший у него машину, получал напоминание о том, что он нравится Джо. Кажется наивным и даже смешным. Но когда этим людям снова требовалась машина, или машина нужна была их детям, или друг спрашивал, у кого лучше купить, они вспоминали Джо. Значительная часть его продаж приходилась на повторных клиентов и людей, которых они к нему направили.

* * *

Принцип, на котором Джирард построил свой рекорд, знает каждый, но мало кто задумывается о его силе. **Мы охотнее соглашаемся с теми, кто нам нравится.** Мы покупаем у них, доверяем им, прощаем им ошибки, выполняем их просьбы. Это звучит банально. Но если разобраться, что именно заставляет нас симпатизировать человеку, выяснится, что почти все эти факторы можно сознательно создать. И что они работают даже тогда, когда мы понимаем, что ими пользуются.

Есть знаменитый пример из истории американской торговли. Компания Tupperware, которая продаёт пластиковую посуду для кухни, построила огромный бизнес на так называемых вечеринках. Продажи происходили дома у обычной женщины, которая приглашала на вечеринку своих подруг, соседок и родственников. Демонстрацию продукции проводил представитель компании, но приглашала и угощала

хозяйка, и от продаж она получала процент. Исследователи, изучавшие эти вечеринки, обнаружили, что желание покупать определялось главным образом отношением гостей к хозяйке. Качество посуды и мастерство продавца стояли далеко позади. Женщина покупала контейнеры, потому что её подруга устроила вечеринку, и отказаться значило немного обидеть подругу. Компания продавала посуду руками симпатии, которая существовала задолго до неё.

Чтобы использовать этот пункт сознательно, нужно понять, из чего складывается симпатия. Исследования называют несколько основных факторов, и каждый из них стоит рассмотреть подробно, на конкретных примерах.

* * *

Фактор первый: сходство. Нам нравятся люди, которые похожи на нас. Похожи мнениями, происхождением, образом жизни, привычками, манерой одеваться, даже именами.

В начале семидесятых годов психологи провели простой эксперимент в американском университете. Помощники исследователей подходили к студентам и просили у них монетку на телефонный звонок. Помощники были одеты либо в стиле хиппи, либо в стиле консервативного студента. Когда просивший был одет так же, как студент, к которому он обращался, ему давали монетку примерно в двух третях случаев. Когда стиль был другим, меньше чем в половине случаев.

Ещё удивительнее эксперимент 2005 года, в котором пси-

холог Рэнди Гарнер рассылал незнакомым людям анкеты с просьбой их заполнить. Анкеты были подписаны вымышленными именами. В одних случаях имя отправителя было похоже на имя получателя: например, Роберту Грину писал Боб Грегар, а Синтии Джонстон писала Синди Джонсон. В других имена были совсем непохожими. Люди, получившие анкету от человека с похожим именем, возвращали её заполненной почти вдвое чаще. Один лишь звук похожего имени заставлял незнакомцев тратить своё время на чужую анкету.

Что это значит на практике? Продавцы, которые умеют работать, в первые минуты разговора ищут общее с клиентом. Они замечают фотографию рыбалки на столе и говорят, что тоже рыбачат. Они спрашивают, откуда человек родом, и радуются, если находят общий город или общих знакомых. Они подстраиваются под темп речи, под манеру разговора, под словарь. С серьёзным клиентом говорят серьёзно, с простым — просто. Опытные переговорщики даже повторяют позу собеседника, его жесты, его фразы. Исследования показывают, что официанты, которые повторяют заказ клиента его же словами, получают заметно больше чаевых, чем те, кто пересказывает заказ своими.

Ваша задача — искать настоящее сходство. Фальшивое сходство легко распознаётся и вызывает обратную реакцию. Но настоящее сходство есть почти всегда, его просто нужно найти. Общий город, общий институт, похожие трудности в начале карьеры, одинаковое хобби, похожий взгляд на ка-

кой-то вопрос, дети одного возраста. Найдите это в первые минуты разговора и назовите вслух.

Фактор второй: комплименты. Нам нравятся люди, которые нас хвалят. Это кажется слишком простым, чтобы быть правдой, но исследования показывают, что комплименты работают даже тогда, когда человек понимает, что ему льстят. В одном эксперименте мужчины получали отзывы о себе от человека, которому что-то от них было нужно. Одни отзывы были только положительными, другие смешанными, третьи только отрицательными. Больше всего людям нравился тот, кто их только хвалил, и это работало даже когда участники знали, что хвалящий заинтересован и вполне может преувеличивать.

Но есть способ делать комплименты гораздо эффективнее, чем просто хвалить. **Хвалите конкретно.** «Вы прекрасно выглядите» звучит как вежливость и забывается через минуту. «Вы так точно описали проблему в прошлом письме, что я сразу понял, что нужно делать» звучит как искреннее наблюдение и запоминается. Конкретный комплимент показывает, что вы действительно обратили внимание на человека, а это и есть главная причина, по которой нам нравятся те, кто нас хвалит.

Фактор третий: знакомство и повторение. Нам нравится то, что мы видели много раз. Этот эффект назвал эффектом простого воздействия американский психолог Роберт Зайонц. Он показывал людям незнакомые лица, бес-

смысленные слова, китайские иероглифы, и чем больше раз человек их видел, тем больше они ему нравились. Даже если человек не помнил, что видел их раньше.

Вот почему работали открытки Джирарда. Двенадцать раз в год клиент видел его имя рядом со словами «ты мне нравишься». Через несколько лет Джо был для него почти родным человеком. Вот почему важно регулярно появляться в поле зрения своих клиентов, партнёров и знакомых. Полезный пост раз в неделю, короткое поздравление с праздником, звонок без повода раз в несколько месяцев. Каждое такое появление делает вас чуть более знакомым, а значит, чуть более приятным.

Фактор четвёртый: сотрудничество. Нам нравятся люди, с которыми мы работаем на общую цель. В 1954 году турецко-американский психолог Музафер Шериф провёл знаменитый эксперимент в летнем лагере. Мальчиков разделили на две группы, и между ними быстро возникла сильная вражда: драки, набеги, оскорбления. Ни совместные обеды, ни совместные развлечения вражду не уменьшали, а иногда даже усиливали. Помогло другое. Исследователи подстроили ситуации, в которых обеим группам нужно было вместе решить общую проблему: починить сломанный водопровод, вытащить застрявший грузовик с едой. Работая вместе ради общей цели, мальчики постепенно перестали враждовать и начали дружить.

Отсюда приём, который знает каждый хороший перегово-

ворщик и продавец. Он садится по одну сторону стола с клиентом. Буквально или в переносном смысле. «Давайте вместе разберёмся, как сделать так, чтобы это сработало для вас». «Мы с вами против этой проблемы». «Я хочу помочь вам убедить вашего директора». Человек, который выглядит союзником, нравится гораздо больше человека, который выглядит противником.

Фактор пятый: ассоциации. Нам нравятся люди, которые связаны с приятными вещами, и не нравятся те, кто связан с неприятными. В древности гонцов, принёсших дурную весть, иногда казнили, хотя они были ни в чём не виноваты. Метеорологов на телевидении зрители до сих пор ругают за плохую погоду. Тот же механизм работает в обратную сторону: человек, который приносит хорошие новости, становится приятнее, даже если хорошие новости случились без его участия.

Поэтому опытные бизнесмены обсуждают важные дела за обедом. Психолог Грегори Разран ещё в тридцатых годах обнаружил, что люди лучше относятся к людям и идеям, с которыми познакомились во время еды. Приятное ощущение от вкусной еды переносится на то, что происходит одновременно с ней. Поэтому же стоит сообщать хорошие новости лично, а плохие письменно и коротко.

* * *

Теперь можно сформулировать девятый пункт.

Люди говорят «да» тем, кто им нравится, а нравятся

им те, кто на них похож, кто их хвалит, кого они часто видят, кто работает с ними на общую цель и кто ассоциируется с приятным. Всё это можно создать сознательно. И почти всё это продолжает работать, даже когда человек понимает, что это создано сознательно.

*** * ***

Теперь давайте соберём эти пять факторов в одну практическую ситуацию, чтобы было видно, как они работают вместе.

Представьте, что вы фрилансер, разработчик сайтов, и у вас первая встреча с владельцем небольшой сети ресторанов. Вот как может пройти разговор, если вы используете пункт.

В первые пять минут вы не говорите о сайте. Вы спрашиваете, как он начинал свой бизнес. Он рассказывает, что открыл первое кафе в родном городе, а потом переехал в Москву. Оказывается, вы тоже не москвич и знаете, как трудно начинать в новом городе. Вы говорите об этом коротко и искренне. Сходство найдено.

Он рассказывает о своих ресторанах. Вы замечаете, что в одном из них интересное меню с историей каждого блюда, и говорите об этом: «Я видел меню в вашем ресторане на Покровке, где у каждого блюда своя история. Очень сильный ход, такого почти ни у кого нет». Это конкретный комплимент, и он показывает, что вы готовились к встрече.

Вы переходите к делу и вместо «я сделаю вам сайт» говорите: «Давайте вместе подумаем, как сделать так, чтобы сайт

приводил гостей именно в будние дни, когда у вас свободные столики». Вы садитесь на его сторону стола. Сотрудничество.

Встреча проходит в одном из его же ресторанов, за обедом. Приятная ассоциация.

После встречи вы отправляете ему короткое письмо с благодарностью и одной полезной мыслью. Через неделю — ещё одно, с примером интересного сайта ресторана. Знакомство растёт.

Ни один из этих шагов не является обманом. Вы действительно не москвич, меню действительно хорошее, вы действительно хотите, чтобы его сайт работал. Вы просто сознательно делаете то, что очень обаятельные люди делают интуитивно. И шансы, что он выберет вас среди нескольких разработчиков с похожими ценами, вырастают в разы.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Говорите на языке клиента. Запоминайте слова, которыми клиент описывает свою проблему, и используйте именно их. Если он говорит «у меня мало заявок», не говорите ему «у вас низкая конверсия». Говорите «заявок станет больше». Человек чувствует, что его понимают, когда слышит свои собственные слова.

Будьте видимым человеком. Люди покупают у людей. Если у вас есть бизнес, показывайте лицо: своё, своих сотрудников, свою историю. Компания, у которой есть живой основатель, рассказывающий о своих ошибках и победах, нравится людям гораздо больше, чем компания с логотипом и пресс-релизами.

Помните детали о людях. Имя ребёнка клиента, город, куда он собирался в отпуск, проблему, о которой он говорил месяц назад. Запишите это после встречи. Через месяц спросите: «Как съездили в Казань?» Этот вопрос стоит больше любой скидки, потому что показывает, что человек вам действительно интересен.

Поддерживайте контакт, когда вам ничего не нужно. Самая частая ошибка: люди появляются в жизни своих знакомых только тогда, когда им что-то нужно. Каждое такое появление ассоциируется с просьбой. Появляйтесь без повода: поздравить, поделиться полезной статьёй, сказать, что вспомнили. Тогда ваше появление будет ассоциироваться с приятным, и когда вам понадобится помощь, просить будет легко.

Разбор ситуации

Посмотрим, как симпатия и сходство работают в продажах дорогих вещей. Даша продаёт кухни на заказ в салоне мебели. Кухня — покупка серьёзная, она стоит сотни тысяч

рублей, и люди обычно обходят несколько салонов, прежде чем решиться. Даша заметила, что покупают у неё чаще всего те, с кем у неё сложился хороший разговор, и решила сделать такие разговоры правилом.

Однажды в салон приходит пара лет сорока. Разговор о фасадах и фурнитуре Даша откладывает на потом. Сначала она спрашивает:

— Вы для новой квартиры выбираете или перedelываете старую кухню?

— Старую. Двенадцать лет простояла, уже двери отваливаются. Мы много готовим, у нас трое детей.

— Трое! Тогда понятно, почему двери не выдержали. У меня двое, и я тоже готовлю каждый день. У нас дома главное правило: всё, что можно вымыть, должно мыться быстро.

Даша говорит правду: у неё действительно двое детей. Вспомните приём из этого пункта: ищите настоящее сходство и говорите на языке клиента. Она находит общие интересы, которые действительно есть, и ничего не изображает.

Дальше она говорит о кухне языком этой семьи. «Фасады из МДФ в эмали» превращаются у неё в «эти двери можно мыть хоть каждый день, следов от детских рук не останется». «Система хранения с доводчиками» превращается в «ящики закрываются сами, даже если их хлопнуть, так что дети ничего не сломают».

Даша записывает в карточку клиентов детали: трое детей, много готовят, жена любит печь, муж жаловался на тесную

раковину. Через неделю, когда пара возвращается после обхода других салонов, Даша встречает их словами: «Я подумала про вашу раковину и нашла вариант пошире, который встает в тот же шкаф». Вспомните приём: помните детали о людях.

Пара покупает кухню у Даши, хотя в другом салоне им предлагали немного дешевле. А через полгода присылают к ней своих соседей.

Через год Даша поздравляет эту семью с Новым годом короткой открыткой без всякого предложения о покупке. Вспомните приём: поддерживайте контакт, когда вам ничего не нужно.

Тренировка

Симпатия — механизм, который стоит тренировать и для работы, и для жизни. Вот неделя упражнений.

В первый день вспомните, у кого вы покупали что-то в последний раз только потому, что человек вам понравился. Сравнили бы вы его предложение с другими, если бы он был вам безразличен?

Во второй день в разговоре с новым человеком найдите три настоящих общих черты: место, интерес, опыт, проблеме.

В третий день прислушайтесь к словам, которыми говорит ваш клиент, коллега или собеседник. Попробуйте объяснить

что-то его словами, без профессиональных терминов.

В четвёртый день заведите для себя заметки о важных людях: имена детей, увлечения, о чём говорили в прошлый раз. Используйте одну деталь при следующей встрече.

В пятый день напишите трём людям, с которыми давно не общались, без всякой просьбы, просто чтобы поздравить, поблагодарить или поделиться полезным.

В шестой день, если кто-то очень быстро становится вам близок и похож на вас во всём, особенно продавец или новый знакомый, который потом о чём-то просит, остановитесь и спросите себя: оценил бы я его предложение так же, если бы он мне не нравился?

В седьмой день вспомните, приглашали ли вас на «встречу друзей», которая оказалась продажей. Как вы себя чувствовали? Какую фразу вы скажете в следующий раз, чтобы отделить дружбу от сделки?

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Обаятельный продавец. Когда вы ловите себя на мысли, что вам очень нравится человек, который вам что-то продаёт, остановитесь. Ничего плохого в этой симпатии нет, но она может заслонить качество самой сделки. **Защита, которую предлагает Чалдини:** заметить, что вам нравится

продавец сильнее, чем можно было бы ожидать за такое короткое знакомство, и мысленно отделить человека от сделки. Задайте себе вопрос: «Если бы этот же товар по этой же цене мне продавал неприятный человек, купил бы я?» Если ответ «нет», значит, вы покупаете симпатию, и стоит подумать, сколько вы за неё платите.

Продажи через друзей. Сетевой маркетинг, «бизнес-возможности», которые предлагают старые знакомые, страховые и инвестиционные продукты, которые продают родственники. Всё это вечеринка Tupperware в современном виде: товар продаётся силой вашего отношения к человеку. **Защита: оценивайте предложение так, как если бы его принёс незнакомец.** А отказывать можно мягко, сохраняя отношения: «Ты мне дорог как друг, и поэтому я не смеиваю дружбу с покупками».

Слишком быстрое сходство. Если незнакомец в первые же минуты обнаруживает с вами подозрительно много общего: тот же город, те же увлечения, тот же взгляд на жизнь, те же проблемы, — это может быть настоящим совпадением, а может быть техникой. Мошенники, которые знакомятся в интернете, используют именно этот приём: изучают профиль жертвы и «случайно» совпадают с ней во всём. **Защита: чем быстрее растёт симпатия к незнакомцу, тем медленнее стоит принимать решения, связанные с деньгами.**

Сухой остаток

Люди говорят «да» тем, кто им нравится. Симпатию создают пять факторов: сходство, конкретные комплименты, частое появление, работа на общую цель и приятные ассоциации. Используйте их сознательно и честно: ищите настоящее общее, хвалите конкретно, появляйтесь без повода, садитесь на сторону клиента, обсуждайте важное за едой. И защищайтесь, мысленно отделяя приятного человека от его предложения.

Симпатия заставляет нас доверять человеку. Но даже если вы доверяете продавцу полностью, есть способ сделать так, чтобы вы заплатили больше, чем собирались, и при этом остались уверены, что сэкономили. Для этого продавцу достаточно правильно выбрать, что поставить рядом с товаром, который он на самом деле хочет вам продать.

Мелкий шрифт

Люди забывают, что вы им продали. Люди помнят, как они себя чувствовали, когда покупали.

Если вы появляетесь в жизни человека, только когда вам что-то нужно, он начинает напрягаться, когда видит ваше имя на экране.

Пункт 10. Цена зависит от соседа по витрине

Профессор Массачусетского технологического института Дэн Ариели однажды наткнулся на сайте британского журнала The Economist на странное предложение подписки. Там было три варианта.

Подписка только на онлайн-версию: пятьдесят девять долларов в год.

Подписка только на печатную версию: сто двадцать пять долларов в год.

Подписка на печатную и онлайн-версию вместе: сто двадцать пять долларов в год.

Ариели перечитал предложение несколько раз. Второй вариант выглядел бессмысленным. Кто станет платить сто двадцать пять долларов только за печатную версию, если за те же деньги можно получить печатную и онлайн вместе? Сначала он подумал, что это ошибка. А потом понял, что это очень точный расчёт, и решил его проверить.

Он предложил эти три варианта ста студентам своей бизнес-школы и попросил выбрать. Результат оказался таким: шестнадцать человек выбрали онлайн-версию за пятьдесят девять долларов. Никто не выбрал печатную версию за сто двадцать пять. И восемьдесят четыре человека выбрали комбинированную подписку за сто двадцать пять.

Затем Ариели сделал то, что и должен был сделать учёный. Он убрал бессмысленный вариант, который никто не выбрал, и предложил другой группе студентов только два оставшихся: онлайн за пятьдесят девять и комбинированную за сто двадцать пять. Казалось бы, ничего не должно было измениться. Вариант, который убрали, никто и так не выбирал.

Но результат изменился полностью. Теперь онлайн-версию выбрали шестьдесят восемь человек, а комбинированную — только тридцать два.

Вариант, который никто не покупал, увеличивал продажи самого дорогого предложения больше чем в два с половиной раза. Он был нужен только для того, чтобы стоять рядом.

* * *

Давайте медленно разберём, что произошло в головах у студентов, потому что этот механизм управляет огромной частью ваших покупок.

Когда человек видит онлайн-подписку за пятьдесят девять долларов и комбинированную за сто двадцать пять, ему трудно сравнить их. Это разные вещи. Стоит ли бумажная версия дополнительных шестидесяти шести долларов? Непонятно. Нужно думать, представлять, как ты будешь читать журнал, взвешивать. Многие выбирают то, что дешевле, потому что так безопаснее.

Но когда рядом появляется печатная подписка за сто двадцать пять, у мозга появляется лёгкое сравнение. Печатная

за сто двадцать пять и печатная плюс онлайн за те же сто двадцать пять. Тут думать не надо: комбинированная очевидно выгоднее. Онлайн-версия бесплатна! Мозг радуется найденной выгоде и выбирает комбинированную подписку. При этом сравнение с онлайн-версией за пятьдесят девять, которое на самом деле было главным, просто отходит на задний план.

Мозг человека очень плохо оценивает вещи сами по себе. Сколько на самом деле стоит журнал? Сколько стоит машина? Сколько стоит ваш час работы? На эти вопросы почти невозможно ответить в отрыве от всего остального. Зато мозг прекрасно сравнивает. Он мгновенно видит, что одно лучше другого, дороже другого, выгоднее другого. Поэтому, когда мы что-то оцениваем, мы почти всегда оцениваем это относительно того, что стоит рядом.

Этот принцип называется принципом контраста, и он гораздо старше маркетинга. Английский философ Джон Локк ещё в семнадцатом веке описал простой опыт, который вы можете повторить на своей кухне. Поставьте три миски: с горячей водой, с холодной и с тёплой. Опустите одну руку в горячую, другую в холодную, поддержите минуту, а потом обе одновременно опустите в тёплую. Рука, которая была в горячей, почувствует тёплую воду как холодную. Рука, которая была в холодной, почувствует ту же самую воду как горячую. Вода одна и та же. Ощущения противоположные. Всё зависит от того, с чем сравнивает рука.

Цены, предложения, люди, условия — всё оценивается так же, как вода в миске.

* * *

Отсюда десятый пункт.

Человек не умеет оценивать вещи сами по себе и всегда сравнивает их с тем, что стоит рядом. Кто выбирает, что поставить рядом, тот управляет тем, что кажется дорогим, дешёвым, выгодным или разумным.

Право автора

Из этого пункта вытекают три очень практических приёма. Разберём каждый подробно.

* * *

Приём первый: приманка. Это то, что сделал The Economist. Вы добавляете вариант, который сам по себе никто не выберет, но который делает нужный вам вариант очевидно выгодным. Учёные называют это эффектом приманки. Приманка должна быть похожа на тот вариант, который вы хотите продать, но быть немного хуже его по цене или содержанию.

Посмотрите на любое кафе с кофе трёх размеров. Маленький стоит сто пятьдесят рублей, средний двести девяносто, большой триста двадцать. Почти все покупают большой. Почему? Потому что за тридцать рублей разницы вы получаете гораздо больше кофе. Средний размер существует для того,

чтобы сделать большой выгодным. Если бы средний стоил двести двадцать, многие бы взяли его. Но кофейня поставила его цену так, чтобы рядом с ним большой выглядел подарком.

Как применить это в своей работе? Допустим, вы оказываете услуги и у вас есть два пакета: базовый за тридцать тысяч и полный за шестьдесят. Большинство клиентов выбирает базовый, потому что вдвое дешевле. Добавьте третий пакет: расширенный за пятьдесят пять тысяч, в котором чуть меньше, чем в полном. Теперь клиент видит, что за пять тысяч разницы можно получить полный пакет со всем, что нужно, и выбирает его. Расширенный пакет почти никто не купит. Но он поднимет продажи полного.

Приём второй: порядок показа. Принцип контраста работает и во времени. То, что вы показали первым, становится точкой сравнения для всего, что идёт после.

В магазинах одежды продавцов давно учат: если клиент пришёл за костюмом и рубашкой, сначала продайте ему костюм, а потом уже рубашку. После того как человек потратил тридцать тысяч на костюм, рубашка за пять тысяч кажется мелочью. Если начать с рубашки, пять тысяч за рубашку покажутся дорогим, и до костюма дело может не дойти.

То же самое происходит в автосалоне. Сначала вы договариваетесь о цене машины в три миллиона. И только потом продавец предлагает коврики за двадцать тысяч, сигнализацию за сто, расширенную гарантию за сто пятьдесят. Рядом

с тремя миллионами каждая из этих сумм выглядит незначительной. А в сумме они добавляют к цене машины почти десять процентов. Если бы продавец предложил вам коврики за двадцать тысяч отдельно, вы бы рассмеялись.

Риэлторы используют этот приём при показе квартир. Первой показывают квартиру, которую они называют «подготовительной»: неудачную, с плохим ремонтом и завышенной ценой. Её никто не купит, и задача у неё другая. После неё нормальная квартира по нормальной цене выглядит великолепно.

Приём третий: дробление и сравнение с мелочами. Иногда контраст создают с помощью другого масштаба. Американский исследователь Джон Гурвилл в конце девяностых годов изучал так называемый приём «копейки в день». Он обнаружил, что людям гораздо легче согласиться на сумму, разбитую на маленькие ежедневные платежи. «Всего тридцать рублей в день» звучит совсем иначе, чем «одиннадцать тысяч рублей в год», хотя это одна и та же сумма. Ежедневная цена сравнивается в голове с мелкими тратами: чашкой кофе, проездом в метро. А годовая — с крупными: отпуском, новым телефоном.

Поэтому благотворительные фонды просят «стоимость одной чашки кофе в день». Поэтому подписки показывают цену в месяц. Поэтому банки рекламируют ежемесячный платёж и мелко пишут общую стоимость кредита. Это всё тот же принцип контраста: вам выбирают, с чем сравнивать.

* * *

Теперь давайте посмотрим, как этот пункт работает в ситуациях, которые не связаны с покупками напрямую.

В переговорах о зарплате. Если вы просите прибавку, полезно сначала показать, сколько стоит альтернатива. «Поиск и обучение нового человека на мою позицию займёт около четырёх месяцев и обойдётся компании в несколько моих зарплат». После этого ваша просьба о двадцати процентах прибавки выглядит небольшой.

В просьбах. Помните эксперимент из первого пункта, где студентов сначала просили два года работать наставниками, а потом сводить подростков в зоопарк? Это тоже контраст. После огромной просьбы маленькая выглядит совсем незначительной.

В плохих новостях. Есть знаменитое письмо, которое Роберт Чалдини приводит в своей книге. Студентка пишет родителям из колледжа. Сначала она рассказывает, что после пожара в общежитии получила сотрясение мозга, что её спас сотрудник заправки, в которого она влюбилась, что они живут вместе, что она беременна и что у него есть заболевание, из-за которого он не может пройти проверку перед свадьбой. А в конце пишет: «На самом деле никакого пожара не было, сотрясения тоже, я не беременна и ни с кем не живу. Но я получила тройку по истории и двойку по химии, и я хочу, чтобы вы смотрели на эти оценки в правильной перспективе». Это шутка, но механизм в ней настоящий. Любая

новость оценивается относительно того, что человек ожидал услышать.

В оценке людей. Принцип контраста работает и на собеседованиях. Кандидат, который приходит после очень слабого кандидата, кажется сильнее, чем есть на самом деле. И наоборот, после очень сильного кандидата хороший человек может показаться посредственностью. Если у вас есть выбор, приходите на собеседование не сразу после звезды.

Разбор ситуации

Посмотрим, как контраст и приманка помогают продавать дороже без всякого обмана. Степан руководит небольшой студией, которая делает сайты для малого бизнеса. Раньше у него была одна услуга: сайт за восемьдесят тысяч рублей. Половина клиентов, услышав цену, начинали торговаться, а многие уходили со словами «дорого».

Степан перестраивает предложение по принципам этого пункта.

Теперь у него три пакета. «Визитка» — простой односторонний сайт за сорок пять тысяч. «Бизнес» — полноценный сайт с каталогом, формой заявок и базовой настройкой продвижения за девяносто тысяч. «Бизнес плюс» — то же самое, что «Бизнес», плюс полгода поддержки и ежемесячные отчёты, за сто шестьдесят тысяч.

Посмотрите, как они работают вместе. «Визитка» слиш-

ком проста для большинства бизнесов: она делает «Бизнес» явно более полезным. «Бизнес плюс» стоит заметно дороже: на его фоне «Бизнес» выглядит разумным выбором. Вспомните приём из этого пункта: приманка. «Бизнес плюс» при этом настоящий пакет, некоторые клиенты его действительно берут, и Степан готов выполнить его честно.

Затем Степан меняет порядок показа. Раньше он начинал с самого дешёвого варианта. Теперь в разговоре и на сайте он сначала показывает «Бизнес плюс», потом «Бизнес», потом «Визитку». Вспомните приём: порядок показа. После ста шестидесяти тысяч девяносто кажутся умеренной ценой.

И наконец, он добавляет сравнение с мелочами: «Сайт работает на вас минимум три года. Это около двух с половиной тысяч в месяц, меньше, чем стоит один рекламный пост в местном паблике».

Через три месяца большинство клиентов выбирают «Бизнес» за девяносто тысяч, то есть платят больше, чем раньше за единственную услугу в восемьдесят. Около десяти процентов берут «Бизнес плюс». Торгуются гораздо реже. И почти никто не уходит со словом «дорого», потому что теперь каждый видит вариант дешевле и может выбрать его сам.

Тренировка

Контраст окружает нас повсюду. Научитесь его видеть, и вы начнёте видеть цены по-другому. Вот неделя упражне-

ний.

В первый день найдите в любом магазине или на сайте пример приманки: вариант, который нужен, чтобы другой вариант выглядел выгоднее. Например, средний размер стакана кофе, который стоит почти как большой.

Во второй день посмотрите на тарифы любого сервиса, которым пользуетесь. Как они устроены? Какой тариф вам подталкивают выбрать?

В третий день, если вы что-то продаёте, подумайте, как можно предложить три варианта вместо одного. Какой из них станет основным?

В четвёртый день перед крупной покупкой выпишите, что вам действительно нужно, и сравните варианты только по этому списку, не обращая внимания на дорогие и дешёвые варианты рядом.

В пятый день найдите пример зачёркнутой цены. Попробуйте узнать, продавался ли этот товар когда-нибудь по зачёркнутой цене.

В шестой день, если вам предлагают ежемесячный платёж, посчитайте полную сумму за весь срок и сравните её с ценой покупки сразу.

В седьмой день, если вам предстоит сообщить кому-то плохую новость или попросить о чём-то большом, подумайте, с чем это сравнить, чтобы человек увидел ситуацию в правильном масштабе.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Допродажи после крупной покупки. Как только вы приняли крупное решение, начинаются мелкие предложения: страховка к телефону, расширенная гарантия к холодильнику, пакет услуг к квартире, багаж и выбор места к билету. Каждое из них кажется мелочью рядом с основной покупкой. **Защита: оценивайте каждое дополнительное предложение так, как будто покупаете его отдельно, через неделю.** Купили бы вы расширенную гарантию на холодильник за восемь тысяч, если бы вам предложили её отдельно? Скорее всего, нет. Значит, и сейчас не стоит.

Приманки в тарифах. Каждый раз, когда вы видите три варианта, один из которых явно выгоднее остальных, спросите себя: а нужен ли мне этот вариант на самом деле, или я выбираю его, потому что он выгоднее соседнего? **Защита: закройте пальцем все варианты, кроме одного, и спросите себя, купили бы вы его, если бы он был единственным.** Чаще всего выясняется, что вам хватило бы самого дешёвого.

Зачёркнутая цена. «Было двадцать тысяч, стало девять тысяч». Вы сравниваете с двадцатью и радуетесь экономии. А товар мог вообще никогда не продаваться за два-

дцать. **Защита** — вопрос: стоит ли эта вещь девять тысяч девятьсот рублей для меня, если бы никакой старой цены не было?

Подготовительные варианты. Риэлтор показывает вам ужасную квартиру перед нормальной. Продавец сначала показывает слишком дорогую модель. Знакомый сначала просит слишком много. **Защита:** заметив, что первый вариант был явно неприемлем, скажите себе, что вам его показали для контраста, и оценивайте следующий так, как будто первого не было.

Ежемесячный платёж. «Всего пятнадцать тысяч в месяц» за машину, телефон, ремонт, обучение. Вы сравниваете пятнадцать тысяч со своей зарплатой и соглашаетесь. **Защита:** всегда пересчитывайте ежемесячный платёж в полную стоимость за весь срок. Тридцать шесть месяцев по пятнадцать тысяч — это пятьсот сорок тысяч. Сравните с этой суммой.

Сухой остаток

Человек оценивает всё в сравнении, и тот, кто выбирает, что стоит рядом, управляет восприятием цены. Используйте приманку, чтобы сделать нужный вариант очевидно выгодным, показывайте дорогое раньше дешёвого, сравнивайте цену своей работы с ценой проблемы, которую вы решаете. И защищайтесь, оценивая каждое предложение так, как

если бы оно было единственным.

Контраст управляет тем, как мы оцениваем цифры. Но есть сила, которая управляет восприятием ещё до того, как появляются цифры. Одни и те же факты, рассказанные двумя разными способами, могут заставить людей принять противоположные решения. Врачи, политики и продавцы знают это давно. Теперь узнаете и вы.

Мелкий шрифт

Вариант, который никто не покупает, часто приносит продавцу больше всех остальных.

Тёплая вода кажется холодной тому, кто только что держал руку в кипятке. Нормальная зарплата кажется большой тому, кто только что посмотрел на маленькую.

Пункт 11. Одно и то же звучит как подарок или как приговор

Представьте, что вы чиновник здравоохранения и вам нужно принять решение. В страну идёт эпидемия неизвестной болезни. Ожидается, что она унесёт жизни шестисот человек. У вас на столе две программы борьбы с ней, и выбрать нужно одну.

Если принять программу А, будут спасены двести человек.

Если принять программу Б, с вероятностью в одну треть будут спасены все шестисот человек, а с вероятностью в две трети не спасётся никто.

Какую программу вы выберете?

В 1981 году Амос Тверски и Даниэль Канеман задали этот вопрос сотням людей. Примерно семьдесят два процента выбрали программу А. Логика понятна: двести спасённых жизней — это гарантия, а программа Б похожа на азартную игру с человеческими жизнями. Лучше синица в руках.

А теперь другая группа участников получила ту же самую задачу, только варианты были описаны иначе.

Если принять программу В, умрут четыреста человек.

Если принять программу Г, с вероятностью в одну треть не умрёт никто, а с вероятностью в две трети умрут все шестисот.

Здесь картина перевернулась. Программу В выбрали только двадцать два процента. Семьдесят восемь процентов выбрали рискованную программу Г.

Перечитайте варианты внимательно. Программа А и программа В абсолютно одинаковы. Из шестисот человек двести спасутся, четыреста умрут. Это одни и те же цифры, одни и те же жизни, одна и та же реальность. Программы Б и Г тоже совпадают слово в слово по смыслу. Единственная разница в том, какими словами описан результат: «спасены двести» или «умрут четыреста». И этой разницы оказалось достаточно, чтобы большинство людей изменило своё решение на противоположное.

* * *

Давайте разберёмся, что произошло, потому что это открытие касается любого разговора, в котором вы когда-либо участвовали.

Когда человек слышит «будут спасены двести», его внимание направляется на спасённых. Он видит перед собой двести живых людей, и мысль о том, чтобы рискнуть ими ради призрачного шанса спасти всех, кажется безответственной. Он выбирает надёжный вариант.

Когда человек слышит «умрут четыреста», его внимание направляется на погибших. Он видит перед собой четыреста смертей, и мысль о том, чтобы просто согласиться на них, кажется невыносимой. Любой шанс избежать этой катастрофы выглядит лучше, и он выбирает риск.

Слова не изменили ни одного факта. Они изменили то, куда смотрит человек. Учёные называют это **эффектом рамки**. Рамка — это способ описания ситуации, который определяет, какие её стороны человек замечает, а какие остаются в тени. Как рамка картины решает, что войдёт в изображение, а что останется за краем.

Самое удивительное, что этому эффекту подвержены профессионалы, которые принимают подобные решения каждый день. В 1982 году американские исследователи во главе с Барбарой Макнил спрашивали людей, включая опытных врачей, какое лечение рака лёгких они бы выбрали: операцию или облучение. Одним говорили, что после операции через месяц живы девяносто процентов пациентов. Другим говорили, что в течение первого месяца после операции умирают десять процентов. Это одно и то же. Но «девяносто процентов выживают» делали операцию гораздо привлекательнее, чем «десять процентов умирают». И врачи поддавались этому так же, как обычные люди.

Ещё один пример, совсем бытовой. Психологи Ирвин Левин и Гэри Гэт в 1988 году давали людям попробовать говяжий фарш. Одной группе сообщали, что фарш на семьдесят пять процентов постный. Другой группе говорили, что в нём двадцать пять процентов жира. Фарш был одним и тем же. Но тот, что «на семьдесят пять процентов постный», люди оценивали как более вкусный, менее жирный и более качественный. Причём даже после того, как попробовали его.

Рамка изменила даже ощущение вкуса во рту.

* * *

Отсюда одиннадцатый пункт, и он, пожалуй, самый универсальный во всей книге.

Люди реагируют на описание ситуации сильнее, чем на саму ситуацию. Кто первым выбирает слова для происходящего, тот решает, что в нём будут видеть. Меняя рамку, вы меняете решение, не меняя ни одного факта.

Обратите внимание на слова «кто первым выбирает». Это прямое продолжение главной идеи книги. Помните, что автор договора — тот, кто первым кладёт на стол бумагу? Рамка — это и есть такая бумага, только сделанная из слов. Тот, кто первым назвал ситуацию, задал рамку, в которой её будут обсуждать все остальные. Совещание, которое начинается со слов «у нас кризис», пойдёт совсем иначе, чем совещание, которое начинается со слов «у нас есть задача, которую нужно решить до конца квартала». Факты одни и те же. Разговор будет другим.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Называйте цену правильным словом. Одна и та же сумма может быть расходом, тратой, платой, вложением или

инвестицией. Каждое слово включает разную рамку. «Расход» и «трата» напоминают о потере денег. «Инвестиция» и «вложение» напоминают о том, что деньги вернутся с прибылью. Если вы продаёте услугу, которая действительно приносит клиенту результат, называйте её стоимостью вложением и сразу показывайте, во что оно превратится. **«Вложение в сайт — сто двадцать тысяч. При вашем среднем чеке он окупится, если приведёт двенадцать клиентов. По нашему опыту, это первые два месяца».** Вместо «я потрачу сто двадцать тысяч» клиент слышит «я вложу сто двадцать и верну их за два месяца». Слово задало рамку, цифры её подкрепили.

Выбирайте рамку потери или рамку выгоды в зависимости от цели. Из второго пункта вы помните, что рамка потери сильнее подталкивает к действию. Но иногда вам нужно, чтобы человек успокоился и согласился на надёжный вариант. Тогда работает рамка выгоды. Эпидемия показала это идеально: когда речь шла о спасённых, люди выбирали надёжность, когда о погибших — риск. Если вы хотите, чтобы клиент выбрал стабильный, проверенный вариант, говорите о том, что он получит и сохранит. Если хотите, чтобы он решился на перемены, говорите о том, что он теряет, оставаясь на месте.

Задавайте рамку встречи заранее. Самая недооценённая часть любых переговоров — первые слова. Не ждите, пока вторая сторона назовёт ситуацию по-своему. Начните

сами. Если вы идёте просить повышения, не начинайте со слов «я хотел бы поговорить о зарплате». Это рамка просьбы, в которой вы проситель, а начальник решает, дать или не дать. Начните так: **«Я хотел бы обсудить, как мне взять на себя больше ответственности в следующем году и как это должно отразиться на моих условиях»**. Теперь это разговор о будущем вкладе, в котором повышение становится естественным следствием, а вы выступаете партнёром. Повестка встречи, которую вы прислали заранее, — это тоже рамка. Тот, кто пишет повестку, решает, о чём будут говорить, в каком порядке и что будет считаться главным.

Переименовывайте возражения. Когда клиент говорит «дорого», он предлагает вам свою рамку: цена — это проблема. Если вы начнёте оправдываться и снижать цену, вы примете его рамку. Вместо этого переведите разговор в другую. **«Дорого по сравнению с чем?»** Этот вопрос заставляет клиента самого назвать точку сравнения, и часто оказывается, что он сравнивал с чем-то совершенно другим: с дешёвым фрилансером, с ничегонеделанием, с прошлогодней ценой. Теперь вы можете обсуждать именно это сравнение. Ещё одна рамка, которая отлично работает: **«Давайте посчитаем, сколько стоит не делать этого»**. Вы переносите внимание с цены решения на цену проблемы.

Называйте вещи именами, которые несут нужный смысл. Пакет услуг можно назвать «базовый», а можно «старт». «Базовый» звучит как минимальный, урезанный.

«Старт» звучит как начало пути, после которого будет рост. Тариф можно назвать «премиум», а можно «для растущих компаний». Первое название говорит «дорого», второе говорит «это про вас, если вы амбициозны». Сотрудник, который «проверяет чужую работу», и сотрудник, который «отвечает за качество», делают одно и то же, но второй гораздо реже увольняется. Названия — это маленькие рамки, и они работают каждый раз, когда человек их видит.

Используйте рамку для плохих новостей. Когда вам нужно сообщить неприятное, выбирайте рамку, которая показывает, что можно сделать. «Проект задерживается на две недели» звучит как провал. «Чтобы выйти на нужное качество, нам нужно ещё две недели, и вот что вы получите в результате» звучит как ответственный подход. Те же две недели, другой смысл.

Будьте первым, кто называет ситуацию в отношениях. Это работает далеко за пределами бизнеса. В любой ссоре, конфликте или непонятной ситуации тот, кто первым спокойно и точно её описал, получает огромное преимущество. «Мне кажется, мы оба устали и говорим не о том, что на самом деле нас беспокоит» — эта фраза задаёт рамку, в которой можно выйти из ссоры. «Ты всегда так делаешь» задаёт рамку, в которой ссора будет только расти.

Разбор ситуации

Посмотрим, как рамка помогает сообщить неприятную новость и сохранить клиентов. Арсений владеет небольшой пекарней в жилом районе. Мука, масло и аренда подорожали, и ему нужно поднять цены примерно на двенадцать процентов. Он боится, что постоянные покупатели обидятся и уйдут в сетевой магазин.

Первый вариант объявления, который он набросал, выглядел так: «Уважаемые покупатели! С первого числа цены повышаются на двенадцать процентов в связи с ростом затрат». Арсений перечитывает его и понимает, что это рамка потери: человек видит только то, что у него отнимают.

Он переписывает объявление, используя приёмы этого пункта.

Сначала он называет ситуацию первым и своими словами. Вспомните приём: будьте первым, кто называет ситуацию. Он рассказывает, что происходит, прежде чем покупатели сами придумают объяснение.

Потом он выбирает правильные слова для цены. Вместо «повышение на двенадцать процентов» он показывает, что это значит в привычных единицах: «Батон станет дороже на восемь рублей».

Потом он задаёт рамку того, что сохраняется. Объявление теперь выглядит так: «Друзья! Мы держали цены полтора го-

да, хотя мука за это время подорожала почти на треть. Мы могли бы сэкономить на масле или печь из замороженного теста, как многие делают. Мы решили печь так же, как пекли всегда: каждое утро, из свежего теста, на настоящем сливочном масле. Поэтому с первого числа батон станет дороже на восемь рублей, а круассан на двенадцать. Спасибо, что вы с нами».

Посмотрите, что изменилось. Факт остался тем же: цены выросли на двенадцать процентов. Но рамка теперь другая. Покупатель видит, что пекарня выбрала качество, и цена превращается в плату за то, что он и так ценит. Вспомните приём: переименовывайте возражения. Возражение «дорого» переименовано в «настоящее масло и свежее тесто».

Арсений также переименовывает в своём разговоре с продавцами в пекарне неприятный вопрос покупателей. Если кто-то говорит «у вас подорожало», продавец отвечает: «Да, мы решили не переходить на замороженное тесто. Попробуйте, сегодня круассаны особенно удались».

За месяц после повышения выручка пекарни даже выросла. Несколько постоянных покупателей даже благодарили Арсения за честность.

Тренировка

Рамки — один из самых мощных инструментов этой книги, потому что они стоят ничего и действуют везде. Вот неде-

ля упражнений.

В первый день найдите три примера рамок в новостях: одно и то же событие, описанное разными словами в разных источниках.

Во второй день найдите три примера красивых слов для неприятных вещей: «оптимизация» вместо сокращения, «корректировка» вместо повышения цены. Переведите их на простой язык.

В третий день возьмите одну цифру, которую вы называете клиентам или коллегам, и попробуйте подать её тремя способами: в месяц, в день, в сравнении с чем-то привычным. Какой звучит лучше?

В четвёртый день подумайте, какое возражение вы чаще всего слышите в работе. Как его можно переименовать так, чтобы оно стало аргументом?

В пятый день, если вам предстоит неприятный разговор, заранее решите, какими словами вы его начнёте и какую рамку зададите.

В шестой день, когда вам предложат выбор из двух вариантов, спросите себя: а есть ли третий, о котором мне не говорят? Вспомните рамку ложного выбора.

В седьмой день перепишите одну свою мысль о себе, которая звучит как приговор, так, чтобы она звучала как задача. Например, «я плохо разбираюсь в деньгах» — «я пока учусь разбираться в деньгах».

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Красивые слова для неприятных вещей. Комиссия называется «сервисным сбором». Повышение цены называется «обновлением тарифной сетки». Сокращение называется «оптимизацией». Кредит называется «рассрочкой» или «удобным платежом». Отказ от обязательств называется «изменением условий в соответствии с политикой компании». Каждое такое слово — рамка, которая прячет суть. **Защита: переводите на простой язык.** Каждый раз, когда вы слышите красивое или техническое слово, мысленно заменяйте его самым простым и неприятным синонимом. «Сервисный сбор» превращается в «доплату». «Оптимизация» — в «увольнение». «Удобный платёж» — в «долг». Решение, которое выглядит хорошо после такого перевода, можно принимать.

Одна цифра вместо другой. «Девяносто процентов клиентов довольны» звучит отлично. «Каждый десятый клиент недоволен» звучит тревожно. «Средняя доходность за пять лет» звучит прекрасно, пока вы не узнаете, что в последний год было минус тридцать процентов. **Защита: каждый раз, когда вам показывают цифру, переворачивайте её сами.** Если вам говорят, что восемьдесят процен-

тов проектов сдаются в срок, спросите себя, готовы ли вы оказаться в оставшихся двадцати. Если говорят о средней доходности, спросите о худшем годе.

«Это просто формальность». Одна из самых опасных рамок. «Подпишите вот здесь, это просто формальность». «Это стандартный договор, его все подписывают». «Это обычная процедура». Рамка «формальности» отключает внимание: зачем читать то, что не имеет значения? **Защита:** чем настойчивее вам говорят, что документ не важен, тем внимательнее его стоит прочесть. Формальности не нужно уговаривать подписать.

Рамка ложного выбора. «Вы хотите оплатить сразу или в рассрочку?» «Начнём в понедельник или в среду?» «Какой цвет вам больше нравится?» Каждый из этих вопросов задаёт рамку, в которой решение о покупке уже принято, осталось только выбрать детали. Вы выбираете цвет и только потом понимаете, что так и не решили, нужна ли вам эта вещь. **Защита:** замечайте, когда вам предлагают выбрать между вариантами, и спрашивайте себя, где в этом выборе вариант «ничего из этого».

Рамка срочности и кризиса. «Ситуация критическая, решать нужно сегодня». «Рынок рушится, сейчас или никогда». Рамка кризиса делает людей готовыми к риску, как участников эксперимента с эпидемией, которые слышали о погибших. **Защита:** когда вам рисуют катастрофу, переформулируйте ситуацию в спокойных словах. Чаше

всего окажется, что речь идёт о вполне обычном решении, которое вполне может подождать до завтра.

Сухой остаток

Люди реагируют на описание сильнее, чем на факты. Кто первым называет ситуацию, тот задаёт, что в ней будут видеть. Называйте цену вложением, когда она действительно возвращается. Выбирайте рамку потери, чтобы подтолкнуть к действию, и рамку выгоды, чтобы успокоить. Задавайте рамку встречи первыми словами и повесткой. Отвечайте на «дорого» вопросом «по сравнению с чем?». И защищайтесь, переводя красивые слова на простой язык и переворачивая каждую цифру, которую вам показывают.

Рамка определяет, как человек видит ситуацию. Но иногда, чтобы человек согласился, не нужно ни рамки, ни аргументов, ни подарков. Достаточно произнести одно слово. Оно настолько сильное, что работает даже тогда, когда после него не следует никакого смысла.

Мелкий шрифт

Тот, кто называет ситуацию, уже наполовину её решил. Тот, кто соглашается с чужим названием, уже наполовину проиграл.

«Двадцать пять процентов жира» и «семьдесят пять процентов постного мяса» — это один и тот же фарш. Ваша жизнь — тоже один и тот же фарш, просто вы мо-

жете выбирать, как его назвать.

Пункт 12. Слово «потому что» открывает двери

В 1978 году психолог Гарвардского университета Эллен Лангер провела эксперимент, который выглядит почти анекдотом, но до сих пор остаётся одним из самых цитируемых исследований о том, как люди соглашаются.

Местом эксперимента была университетская библиотека, а точнее, очередь к копировальному аппарату. В те времена ксерокс был один на целый этаж, и около него постоянно стояли студенты с бумагами. Помощница Лангер подходила к очереди и просила человека, стоявшего у аппарата, пропустить её вперёд. Просила она тремя разными способами.

В первом случае она говорила просто: «Извините, у меня пять страниц. Можно я сделаю копии без очереди?» Без всяких объяснений. Согласились шестьдесят процентов людей.

Во втором случае она добавляла настоящую причину. «Извините, у меня пять страниц. Можно я сделаю копии без очереди, потому что я очень тороплюсь?» Согласились девяносто четыре процента. Неудивительно: у человека есть уважительная причина, почему бы не пойти ему навстречу.

А третий вариант был самым интересным. Помощница говорила: «Извините, у меня пять страниц. Можно я сделаю копии без очереди, потому что мне нужно сделать копии?»

Задумайтесь над этой фразой. В ней нет никакой инфор-

мации. Конечно, ей нужно сделать копии, зачем ещё стоять у копировального аппарата? Перед нами пустое повторение очевидного, наряженное в форму объяснения. Любой человек, если бы задумался хотя бы на секунду, понял бы, что ему ничего не объяснили.

Согласились девяносто три процента. Почти столько же, сколько с настоящей причиной.

* * *

Давайте разберёмся, что здесь произошло, потому что механизм, который сработал у ксерокса, работает в вашей жизни десятки раз в день.

Лангер назвала это явление бездумностью. Большую часть времени человек не анализирует каждую фразу, которую слышит. Он реагирует на её структуру, на знакомые сигналы. А одним из самых сильных сигналов в человеческом общении является слово «потому что». С детства мы усваиваем простое правило: если человек объясняет, почему он просит, его просьба, скорее всего, обоснована. Обоснованным просьбам принято идти навстречу. Это правило полезно, оно экономит нам силы. Нам не нужно проверять каждое объяснение, достаточно того, что объяснение есть.

Слово «потому что» запускает этот автоматический сценарий. Мозг слышит «потому что» и ставит галочку: причина есть, можно соглашаться. А что именно стоит после этих слов, он проверяет далеко не всегда.

Но у эксперимента Лангер есть продолжение, о котором

часто забывают, и оно очень важно для правильного применения этого пункта. В другой серии помощница просила пропустить её с двадцатью страницами, то есть с большой просьбой, которая серьёзно задерживала человека у аппарата. И здесь картина изменилась. Без причины согласились двадцать четыре процента. С пустой причиной «потому что мне нужно сделать копии» — тоже двадцать четыре процента, пустое объяснение больше не помогало. А с настоящей причиной «потому что я тороплюсь» согласились сорок два процента.

Когда ставки маленькие, человек реагирует на форму объяснения. Когда ставки становятся выше, он включается и начинает проверять содержание. Пустое «потому что» работает на мелочах. На серьёзных просьбах нужна настоящая причина. Но и там она почти удваивает шансы на согласие.

* * *

Вспомните третий пункт. Человек принимает решение чувством, а потом нанимает логику, чтобы та его оправдала. Слово «потому что» — это готовое оправдание, которое вы вручаете человеку вместе с просьбой. Ему не нужно самому придумывать, почему он согласился. Вы уже дали ему ответ. Если кто-то потом спросит, зачем он пропустил человека без очереди, он скажет: «Ну, ей было нужно». И этого достаточно.

Отсюда двенадцатый пункт.

Человек гораздо охотнее соглашается, когда слы-

шит причину. На мелких просьбах достаточно самой формы объяснения, на крупных нужна настоящая причина. Никогда не просите, не объясняя почему.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Всегда объясняйте просьбы. Это самый простой способ увеличить количество согласий в вашей жизни. Вместо «можешь подменить меня в субботу?» скажите «можешь подменить меня в субботу, потому что у меня сестра приезжает из другого города?». Вместо «давайте перенесём встречу» — «давайте перенесём встречу на четверг, потому что к четвергу у меня будут готовы цифры, и разговор будет предметнее». Вместо «пришлите, пожалуйста, документы до пятницы» — «пришлите документы до пятницы, потому что в понедельник мы уже запускаем работу». Каждый раз, когда вы добавляете причину, вы даёте человеку оправдание, и согласие становится для него естественным.

Объясняйте повышение цен. Это один из самых болезненных моментов для любого бизнеса, и именно здесь «потому что» работает особенно сильно. Компания, которая просто поднимает цены, вызывает у клиентов раздражение и подозрение в жадности. Компания, которая объясняет, вызывает понимание. **«С первого числа стоимость наших**

услуг вырастет на десять процентов, потому что мы расширяем команду и сокращаем сроки выполнения с десяти дней до пяти». Клиент может не обрадоваться, но у него есть причина, и эта причина связана с тем, что он получит. Большинство людей принимает повышение цен спокойно, если понимает, почему оно произошло.

Объясняйте свою цену. Когда вы называете стоимость своей работы, добавляйте коротко, из чего она складывается. «Сорок тысяч, потому что сюда входят три варианта концепции, две итерации правок и все исходники». Без объяснения цифра выглядит произвольной, и клиент начинает торговаться. С объяснением она выглядит обоснованной, и клиент начинает обсуждать содержание. Помните из первого пункта: точная цифра с обоснованием работает как якорь гораздо сильнее, чем круглая цифра без него.

Объясняйте сроки и ограничения. «Это предложение действует до пятницы» звучит как давление. «Это предложение действует до пятницы, потому что в понедельник у нас начинается новый поток и я формирую команду под него» звучит как честное условие. Пятый пункт о дефиците гласил: дефицит без объяснения выглядит как уловка, дефицит с объяснением выглядит как факт. Слово «потому что» превращает одно в другое.

Используйте причины самого человека. Самое сильное «потому что» — это то, которое человек сказал сам. Поэтому в начале любого разговора о продаже или сотрудни-

честве полезно спросить, зачем ему это нужно. «Почему вы решили заняться сайтом именно сейчас?» Клиент отвечает: «Потому что конкуренты уже все с сайтами, а мы как будто из прошлого века». Запомните эту фразу. Когда дело дойдёт до решения, верните её ему: **«Вы говорили, что не хотите выглядеть компанией из прошлого века на фоне конкурентов. Вот именно это мы и исправим».** Причина, которую человек назвал сам, убеждает его сильнее любовью, которую придумали вы. Возражать собственным словам очень трудно, вспомните седьмой пункт о последовательности.

Объясняйте задачи людям, с которыми работаете. Руководитель, который ставит задачу без объяснения, получает исполнение по минимуму. Руководитель, который объясняет, зачем нужна задача, получает людей, которые понимают смысл своей работы и сами находят лучшие решения. «Сделай отчёт до среды» и «сделай отчёт до среды, потому что в четверг я иду с ним к инвестору и от него зависит, получим ли мы финансирование» — это две совершенно разные задачи по уровню вовлечённости.

Объясняйте отказы. Отказ без причины звучит как пренебрежение и вызывает обиду. Отказ с причиной звучит как обстоятельство, с которым нужно считаться. «Не смогу прийти на день рождения» и «не смогу прийти на день рождения, потому что в тот вечер у меня сдача проекта, которую нельзя перенести» воспринимаются совершенно по-раз-

ному. Причина должна быть честной. Но она должна быть.

Разбор ситуации

Посмотрим, как одно объяснение меняет исход нескольких трудных разговоров. Светлана — репетитор по математике. Она решила поднять стоимость занятий с полутора тысяч до двух тысяч рублей за час и боится, что половина учеников уйдёт.

Первый вариант сообщения родителям, который она набросала, выглядел так: «С сентября стоимость занятия составит две тысячи рублей». Без объяснений. Светлана вспоминает эксперимент Эллен Лангер с копировальным аппаратом и понимает, что сообщение без причины звучит как требование.

Она переписывает его, объясняя причину, и использует при этом причины самих родителей. Вспомните приём из этого пункта: используйте причины самого человека. «С сентября занятие будет стоить две тысячи рублей, потому что я перехожу на новую программу подготовки к экзамену. В неё входят еженедельные пробные варианты с разбором ошибок и отчёт для родителей раз в месяц о том, какие темы ребёнок освоил, а над какими нужно поработать. В прошлом году ученики, которые занимались по этой программе, в среднем прибавили на экзамене двадцать баллов к своим пробникам».

Теперь родитель видит, за что он платит: за результат своего ребёнка. Из двенадцати учеников ушёл один, а двое родителей попросили добавить по второму занятию в неделю.

Через месяц Светлане нужно договориться с соседом снизу, который возмущён, что у неё по вечерам слышно, как ученики двигают стулья. Она снова объясняет причину: «Я понимаю, что это мешает, потому что вечером хочется тишины. Я купила войлочные накладки на ножки стульев и перенесла поздние занятия на час раньше, чтобы после девяти было тихо». Сосед успокаивается.

А ещё через месяц Светлане приходится отказать постоянной ученице в занятии в последний момент. Вспомните приём: объясняйте отказы. «Я не смогу провести занятие завтра, потому что у меня заболел сын и мне нужно быть с ним. Могу предложить в четверг или субботу, и это занятие я проведу по прежней цене». Мама ученицы отвечает: «Конечно, выздоравливайте».

Во всех трёх случаях Светлана просила о том же, о чём попросила бы и без объяснения. Изменилось одно: каждая просьба теперь стояла на причине, которую собеседник мог принять.

Тренировка

«Потому что» — самый простой инструмент этой книги, и тренировать его можно в каждом разговоре. Вот неделя

упражнений.

В первый день отметьте, сколько раз вы сегодня попросили о чём-то без объяснения. Как могла бы прозвучать каждая просьба с причиной?

Во второй день в каждой своей просьбе к коллегам, близким или незнакомым людям добавьте честную причину. Посмотрите, изменится ли реакция.

В третий день, если вы назначаете цену за свою работу, запишите объяснение своей цены: что в неё входит и почему она такая.

В четвёртый день, если вам нужно отказать, сделайте это с короткой честной причиной. Сравните с тем, как вы обычно отказываете.

В пятый день, когда вам дают задачу или поручение, спросите, зачем это нужно. Посмотрите, как изменится ваше отношение к задаче, когда вы узнаете причину.

В шестой день отметьте случаи, когда вам дают причину, которая на самом деле ничего не объясняет: «так положено», «такие правила», «это стандартная процедура». Спросите, что стоит за этим правилом.

В седьмой день проверьте свои собственные причины для какого-нибудь решения, которое вы откладываете. Это настоящие причины или пустые?

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Пустые причины. «Так положено». «Такова политика компании». «Это стандартная процедура». «Потому что такие правила». Каждая из этих фраз звучит как причина, но на деле повторяет «мне нужно сделать копии». Она ничего не объясняет, она просто использует форму объяснения, чтобы вы согласились. **Защита: когда вы слышите такую причину, задайте следующий вопрос.** «А зачем такое правило?» «Кто его установил?» «Что будет, если сделать иначе?» Очень часто выясняется, что за правилом ничего не стоит и его можно обойти, если попросить человека, у которого есть полномочия.

Причина, которая звучит убедительно, но не связана с выгодой для вас. «Вам нужно оформить страховку, потому что так вы будете защищены». Защищены от чего? Сколько это стоит? Какова вероятность этого события? «Вам нужна эта процедура, потому что после неё вы почувствуете себя лучше». Это причина, но она ничего не говорит о том, нужна ли процедура именно вам. **Защита: проверяйте, отвечает ли причина на вопрос «почему это нужно мне», или только на вопрос «почему этого хочет продавец».**

Причина, которую вам дали, чтобы вы перестали спрашивать. Иногда человек объясняет что-то с одной целью: закрыть вопрос. «Цена такая, потому что рынок такой». «Сроки сдвинулись, потому что возникли сложности». «Повышения не будет, потому что сейчас непростое время». Всё это объяснения, которые ничего не объясняют. Они действуют как пустое «потому что» у ксерокса: снимают напряжение и заставляют вас кивнуть. **Защита: просите конкретики.** «Какие именно сложности?» «Что должно измениться, чтобы повышение стало возможным?» «Когда будет пересмотр?» Конкретный вопрос возвращает разговор из мира формы в мир содержания.

Ваши собственные пустые причины. Самое интересное применение этого пункта — к себе самому. Каждый раз, когда вы что-то покупаете, откладываете или отказываетесь, ваш внутренний голос даёт вам причину. «Куплю, потому что заслужил». «Отложу, потому что сейчас не время». «Не буду просить повышения, потому что сейчас неудобно». Очень часто эти причины не лучше «мне нужно сделать копии». **Защита: когда вы слышите от себя «потому что», задайте себе тот же вопрос, который задали бы постороннему: а это действительно причина?**

Сухой остаток

Слово «потому что» запускает автоматическое согласие.

На мелочах хватает формы объяснения, на серьёзных просьбах нужна настоящая причина, но и она почти удваивает шансы. Объясняйте каждую просьбу, повышение цены, срок, отказ и задачу. Используйте причины, которые человек назвал сам. И защищайтесь, задавая второй вопрос после каждой пустой причины: зачем, кто решил, что будет, если иначе.

Мы почти закончили с механизмами, которые работают в голове у человека. Осталось два, и оба связаны с тем, что человек вложил. Первый объясняет, почему мы так высоко ценим то, что сделали своими руками, даже если сделали плохо. И почему мудрые продавцы просят клиента немного поработать, прежде чем что-то ему продать.

Мелкий шрифт

Девяносто три процента людей согласились пропустить вперёд человека, который не сказал ничего, кроме слова «потому что». Представьте, на что они согласились бы, если бы им сказали что-то осмысленное.

«Так положено» — самое короткое и самое пустое объяснение в мире. И самое действенное.

Пункт 13. Что человек сделал своими руками, то он ценит вдвое

В пятидесятых годах прошлого века американские компании, производившие продукты питания, начали продавать смеси для выпечки. В коробке было всё, что нужно для торта: мука, сахар, яичный порошок, сухое молоко. Хозяйке оставалось добавить воду, перемешать и поставить в духовку. Казалось бы, мечта занятой женщины. Но продажи шли плохо.

Маркетологи до сих пор пересказывают историю о том, как производители нашли решение. Психологи, изучавшие покупательниц, якобы предположили, что смесь была слишком простой. Хозяйка, которая просто добавляла воду, не чувствовала, что испекла торт сама. Ей было неловко подавать его гостям как свой. И тогда из смеси убрали яичный порошок. Теперь хозяйке нужно было добавить в тесто настоящее яйцо. Совсем небольшое усилие. Но после этого изменения, как гласит легенда, продажи пошли вверх: женщины почувствовали, что снова пекут сами.

Историки маркетинга спорят, насколько эта история точна и что на самом деле подняло продажи. Возможно, она сильно упрощена. Но её продолжают рассказывать уже семьдесят лет, потому что она описывает механизм, который много позже был доказан в лаборатории очень строго.

В 2011 году три исследователя, Майкл Нортон из Гарварда, Дэниел Мохон из Тулейнского университета и Дэн Ариели из Дьюка, решили проверить, действительно ли люди сильнее ценят то, что сделали своими руками. Они назвали своё открытие эффектом ИКЕА, в честь шведской мебельной компании, которая продаёт мебель в разобранном виде и заставляет покупателей собирать её самостоятельно.

В одном из экспериментов участникам дали простые коробки для хранения из ИКЕА. Одна группа получала коробку в разобранном виде и должна была собрать её сама по инструкции. Другая группа получала уже собранную коробку и могла её только осмотреть. Затем всех спрашивали, сколько они готовы заплатить за эту коробку.

Те, кто собирал коробку сам, готовы были заплатить за неё примерно на шестьдесят процентов больше, чем те, кто получил её готовой. Коробки были абсолютно одинаковыми. Разница была только в том, что одни потратили на неё пятнадцать минут своего труда.

В другом эксперименте участников просили сложить origami: журавлика или лягушку. Задача была сложной, и у большинства получилось не очень красиво. Потом создателей спрашивали, сколько они готовы заплатить за свою поделку. А посторонних людей спрашивали, сколько они заплатили бы за эту же поделку. Создатели оценивали свои неказистые журавлики примерно в пять раз дороже, чем по-

сторонние. Более того, они оценивали свои работы почти так же высоко, как посторонние люди оценивали оригами, сделанное профессиональными мастерами.

Человек, который сложил кривого журавлика, искренне считал его почти таким же ценным, как работу мастера.

Но в этих исследованиях было одно важное условие. Когда участникам давали задание, которое они не могли довести до конца, или когда они собирали что-то, а потом сами же это разбирали, эффект исчезал. Ценность возникала только тогда, когда усилие заканчивалось результатом. Человек любит результат, который создал его труд.

* * *

Давайте разберёмся, почему так происходит.

Во втором пункте мы говорили об эффекте владения: как только вещь становится нашей, мы начинаем ценить её больше. Эффект ИКЕА — это усиленная версия того же механизма. Вещь, которую вы сделали своими руками, принадлежит вам дважды. Вы ею владеете, и вы её создали. В ней есть частица вас самих: ваше время, ваше усилие, ваше решение.

Кроме того, сделанная своими руками вещь работает как доказательство вашей компетентности. Когда вы смотрите на собранную полку, вы видите, кроме самой полки, подтверждение того, что вы способный, умелый человек, который может сам справиться с задачей. Цenia эту полку, вы цените себя.

И наконец, здесь включается последовательность из седь-

мого пункта. Вы потратили время и силы. Признать, что результат ничего не стоит, значит признать, что вы потратили время зря. Мозг сопротивляется этому выводу и поднимает ценность результата, чтобы она соответствовала вложенному.

Психологи давно знают похожее явление в мире идей. Его называют синдромом «придумано не нами». Компании, команды и отдельные люди систематически переоценивают идеи, которые придумали сами, и недооценивают идеи, пришедшие со стороны. Даже если чужая идея объективно лучше, своя кажется ближе, понятнее и правильнее. Потому что её «собирали» своими руками.

* * *

Отсюда тринадцатый пункт.

Человек ценит то, во что вложил собственное усилие, гораздо выше, чем то же самое, полученное готовым. Хотите, чтобы человек дорожил решением, продуктом или идеей, — дайте ему поучаствовать в его создании.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Делайте клиента соавтором. Это самое мощное применение пункта в любой работе с клиентами. Вместо того

чтобы прийти с готовым решением и предложить его принять или отвергнуть, вовлеките клиента в процесс. Дайте ему выбрать из нескольких вариантов. Спросите его мнения на промежуточном этапе. Попросите его сформулировать, что для него важно, и потом покажите, как это отразилось в результате.

Допустим, вы делаете логотип. Если вы покажете клиенту один готовый вариант, он будет оценивать его как посторонний: нравится или не нравится, со всеми придирками. Если вы сначала попросите его выбрать из трёх направлений, потом из двух цветовых решений, потом обсудите с ним, какой шрифт лучше передаёт характер его компании, то к финальному варианту он придёт как соавтор. Он будет ценить этот логотип как свой. Он будет защищать его перед своими партнёрами. И он с гораздо большей вероятностью придёт к вам снова.

Пусть человек сам придёт к выводу. Идея, которую человек придумал сам, кажется ему лучше любой, которую ему предложили. Поэтому опытные руководители, консультанты и переговорщики редко предлагают решения напрямую. Они задают вопросы, которые ведут человека к нужному выводу, и дают ему произнести этот вывод самостоятельно. **«Как вы думаете, что произойдёт, если мы оставим всё как есть ещё на полгода?» «А что, по-вашему, могло бы это изменить?»** Когда клиент сам говорит «наверное, нужно заняться сайтом», он покупает собствен-

ную идею. Вам остаётся только помочь её реализовать. Это требует терпения: гораздо быстрее сказать человеку, что ему делать. Но решение, к которому он пришёл сам, будет держаться гораздо крепче.

Давайте конструкторы. Компании, которые позволяют покупателю собрать свой продукт, продают его дороже. Кроссовки, где вы сами выбираете цвета каждой детали. Ноутбуки, где вы сами подбираете память и процессор. Пиццы, где вы сами выбираете начинку. Букеты, которые вы собираете из выбранных цветов. Во всех этих случаях покупатель вкладывает небольшое усилие в создание, и готов заплатить за результат больше, чем за готовый вариант с теми же характеристиками. Если вы что-то продаёте, подумайте, где клиент мог бы сделать свой выбор и внести свою часть.

Пусть сотрудники ставят цели сами. Руководитель, который спускает подчинённым готовые планы, получает формальное исполнение. Руководитель, который спрашивает «как ты думаешь, какой результат реален к концу квартала и что тебе для этого нужно?», получает людей, которые воспринимают цели как свои. Цель, которую человек поставил себе сам, он ценит выше и выполняет охотнее, даже если она в итоге оказалась выше той, которую поставил бы начальник.

Просите вторую сторону написать часть договора. В переговорах этот пункт работает очень тонко. Когда вы оставляете второй стороне возможность самой сформулировать часть условий, она начинает воспринимать соглашение

как своё. **«Как вы видите порядок оплаты, чтобы вам было удобно?»** Человек, который сам предложил порядок оплаты, будет соблюдать его гораздо старательнее, чем порядок, навязанный вами. При этом основные условия, которые важны вам, вы по-прежнему формулируете сами.

Вовлекайте аудиторию. Если у вас есть канал, сообщество, клиентская база, давайте людям возможность участвовать: голосовать за следующую тему, предлагать идеи, выбирать название новой услуги. Люди, которые участвовали в создании чего-то, становятся его самыми преданными сторонниками и распространителями.

Используйте это на себе. Если вы хотите ценить свою работу, свою цель, свой проект, вкладывайте в них собственные руки. Не поручайте всё другим и не покупайте готовое там, где можно сделать часть самому. Человек, который сам построил своё первое дело, пусть криво и медленно, ценит его и держится за него в трудные времена гораздо крепче, чем человек, получивший дело готовым.

Разбор ситуации

Посмотрим, как эффект ИКЕА работает в управлении людьми. Филипп недавно стал руководителем отдела из восьми человек. Его предшественник управлял жёстко: сам ставил цели, сам распределял задачи, сам решал, как их выполнять. Команда работала, но без огонька, и двое лучших

сотрудников уже искали другую работу.

Филиппу нужно поднять продажи отдела на двадцать процентов за полгода. Он мог бы просто объявить эту цифру и раздать каждому план. Вместо этого он собирает команду и говорит:

— Руководство ждёт от нас роста на двадцать процентов к концу года. Я не хочу придумывать план за вас. Вы лучше меня знаете, где в нашей работе есть резервы. Давайте за неделю каждый подумает, что можно сделать, а в пятницу соберёмся и составим план вместе.

Вспомните приём из этого пункта: пусть сотрудники ставят цели сами.

В пятницу каждый приносит свои идеи. Одна сотрудница предлагает перезванивать клиентам, которые купили один раз и больше не возвращались. Другой предлагает сделать специальные условия для оптовых покупателей. Третий говорит, что половина времени уходит на бумажную работу, которую можно автоматизировать. Филипп записывает все идеи на доске, команда вместе выбирает лучшие, и каждый сам берёт на себя часть плана.

Посмотрите, что произошло. План, который получился, примерно такой же, какой Филипп мог бы придумать сам. Но теперь это их план. Каждый вложил в него свою идею и свои усилия. Вспомните эксперименты Нортон и Ариели: люди ценят то, что сделали сами, гораздо выше того же самого, сделанного другими.

Через полгода отдел выполняет план с запасом. Двое сотрудников, которые собирались уходить, остаются. А одна из идей, автоматизация бумажной работы, оказывается настолько удачной, что её внедряют во всей компании, и её автор получает премию.

Филипп делает ещё одну вещь. Когда кто-то из сотрудников предлагает решение, которое он сам считает правильным, он удерживается от слов «я тоже так думал» и говорит: «Отличная мысль, давай так и сделаем». Вспомните приём: пусть человек сам придёт к выводу.

Тренировка

Эффект ИКЕА работает и в отношениях с другими, и в отношениях с собой. Вот неделя упражнений.

В первый день найдите в своём доме вещь, которую вы сделали или собрали сами. Подумайте, во сколько бы вы её оценили, если бы продавали, и сколько она стоит на самом деле.

Во второй день, если вы что-то предлагаете клиенту или коллеге, оставьте место для его участия: предложите выбрать один из вариантов, добавить свою деталь, дописать часть.

В третий день в разговоре, где вам нужно убедить человека, вместо того чтобы сразу дать ответ, задайте вопрос, который поможет ему прийти к этому ответу самому.

В четвёртый день, если у вас есть команда или вы работа-

ете с другими людьми, предложите им самим поставить себе одну цель на неделю.

В пятый день используйте эффект на себе: начните какой-нибудь проект, который будет по-настоящему вашим, сделайте первый шаг своими руками.

В шестой день подумайте, есть ли у вас идея или проект, который вы переоцениваете только потому, что придумали его сами. Покажите его человеку, который скажет честно.

В седьмой день вспомните, когда в последний раз вас сделали «соавтором» чего-то, чтобы потом вам было трудно отказать: в магазине, в отношениях, на работе. Как вы это распознаете в следующий раз?

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Вас делают соавтором, чтобы вы не ушли. Продавец, который долго подбирает с вами комплектацию, спрашивает о ваших предпочтениях, даёт выбрать цвет, диски, обивку, делает вас соавтором машины. Через час это уже ваша машина, которую вы собрали сами, и отказаться от неё очень трудно. То же самое происходит, когда вы долго заполняете анкету, настраиваете профиль, собираете корзину. **Защита: помните, что усилие, которое вы вложили в выбор, никак не связано с качеством самого предло-**

жения. Если после часа настройки вы видите итоговую цену и она вам не нравится, уходите. Час, потраченный на выбор, — это цена, которую вы уже заплатили. Не стоит доплачивать за него ещё и деньгами.

Переоценка собственных идей. Это ловушка, в которую вы попадаете без всякой посторонней помощи. Бизнес-идея, которую вы придумали, кажется вам гениальной. Проект, который вы начали, кажется вам перспективным. Решение, которое вы предложили на совещании, кажется вам лучшим. Помните о кривых журавликах, которые их создатели оценивали почти как работу мастеров. **Защита: показывайте свои идеи людям, которые не участвовали в их создании, и слушайте их оценку внимательнее, чем свою.** Посторонний человек видит ваш журавлик таким, каков он есть.

«Вы же сами это выбрали». Иногда соавторство используют, чтобы переложить на вас ответственность. Дизайнер, который дал вам выбрать из вариантов, говорит: «Это же был ваш выбор». Консультант, который вёл вас вопросами к нужному ему решению, говорит: «Вы же сами пришли к этому выводу». Это может быть честно, а может быть приёмом. **Защита: если чувствуете, что вас ведут вопросами к заранее известному ответу, спросите прямо: «А какой вариант порекомендовали бы вы и почему?»** Это возвращает ответственность туда, где она должна быть.

Эффект ИКЕА в найме. Компании, которые устраива-

ют кандидатам многоэтапный отбор с тестовыми заданиями, собеседованиями и испытаниями, получают кандидатов, которые сильнее ценят полученное место. Человек вложил в отбор столько сил, что работа кажется ему ценнее, а значит, он готов согласиться на более низкую зарплату. **Защита: оценивайте предложение о работе так, как будто вы получили его без всякого отбора.** Сложный путь к должности ничего не говорит о том, насколько хороша сама должность.

Сухой остаток

Человек ценит то, во что вложил усилие, примерно так, как создатель ценит своего кривого журавлика: гораздо выше, чем оно стоит на самом деле. Делайте клиентов соавторами, давайте выбирать, задавайте вопросы, которые ведут к выводу, позволяйте второй стороне написать часть условий. И защищайтесь, помня, что усилие, вложенное в выбор, никак не говорит о качестве того, что вы выбрали.

Остался последний механизм этого раздела. Он объясняет, почему люди годами живут в браках, которые давно стали чужими, работают на работах, которые давно ненавидят, и вкладывают деньги в проекты, которые давно не работают. И почему самые хитрые договоры составлены так, чтобы вы вкладывались в них постепенно, понемногу, с самого первого дня.

Мелкий шрифт

Хотите, чтобы клиент дорожил вашей работой, — дайте ему положить в неё хотя бы одно своё яйцо.

Своя идея всегда кажется лучше. Именно поэтому её нужно показывать тем, кто её не придумывал.

Пункт 14. Чем больше вложил, тем труднее уйти

В январе 1976 года в небо поднялись первые коммерческие рейсы «Конкорда», сверхзвукового пассажирского самолёта, который Великобритания и Франция разрабатывали вместе больше десяти лет. Это было чудо инженерной мысли. Самолёт летел из Лондона в Нью-Йорк примерно за три с половиной часа, вдвое быстрее обычного лайнера. Пассажиры завтракали в Европе и успевали на утренние встречи в Америке.

С точки зрения техники «Конкорд» был триумфом. С точки зрения денег он был катастрофой, и это стало понятно задолго до первого полёта.

Ещё на этапе разработки расходы на проект многократно превысили первоначальные оценки. Стало ясно, что самолёт будет очень дорогим в эксплуатации, что он слишком шумный для многих аэропортов, что над сушей ему придётся лететь медленно из-за звукового удара, и что авиакомпаниям не хотят его покупать. Десятки заказов от мировых перевозчиков были отменены. В итоге построили всего двадцать самолётов, и коммерческие рейсы выполняли только две компании, британская и французская, которые были государственными.

Правительства обеих стран знали всё это. Аналитики го-

ворили им, что проект не окупится никогда. И всё же финансирование продолжалось год за годом. Одной из главных причин было то, что в проект уже было вложено так много денег, времени, усилий и национальной гордости, что остановиться казалось невозможным. Закрыть проект значило признать, что все эти миллиарды были потрачены впустую.

С тех пор в экономике и психологии существует выражение «ошибка Конкорда». Так называют ситуацию, когда человек или организация продолжают вкладывать в провальное дело только потому, что уже много в него вложили.

* * *

Вы, вероятно, думаете, что подобные ошибки совершают только правительства, у которых нет собственных денег. Давайте проверим.

Представьте, что вы купили билет на горнолыжный курорт в Мичигане за сто долларов. Через несколько недель вы покупаете другой билет, на курорт в Висконсине, за пятьдесят долларов. Вы уверены, что в Висконсине вам понравится больше. И только потом обнаруживаете, что обе поездки приходятся на одни и те же выходные. Вернуть билеты нельзя, продать тоже. Нужно выбрать одну поездку. Куда вы поедете?

Этот вопрос в 1985 году задали студентам психологи Хэл Аркс и Кэтрин Блумер. Больше половины выбрали поездку в Мичиган, за сто долларов. Ту, которая им нравилась меньше. Оба билета уже оплачены, деньги потрачены в любом

случае. Единственное, что можно выбрать, — где провести выходные с большим удовольствием. Но люди выбирали дорогой билет, потому что мысль о «пропавших» ста долларах была сильнее мысли о «пропавших» пятидесяти.

В другом своём исследовании Аркс и Блумер изучили зрителей университетского театра. Люди, покупавшие абонемент на сезон, случайным образом получали его либо по полной цене, либо со скидкой. Те, кто заплатил полную цену, в первой половине сезона ходили на спектакли заметно чаще тех, кто получил скидку. Спектакли были те же, интерес к ним был тот же. Но тот, кто заплатил больше, чувствовал, что должен «отбить» вложенные деньги.

Экономисты называют это ошибкой невозвратных затрат. Невозвратные затраты — это деньги, время и усилия, которые уже потрачены и которые невозможно вернуть, что бы вы ни решили дальше. Рационально рассуждая, они не должны влиять на будущие решения: их уже нет, и никакое решение их не вернёт. Важно только то, что ждёт вас впереди. Но человеческий мозг рассуждает иначе. Он воспринимает уход от вложенного как потерю, и, как вы помните из второго пункта, потеря для него вдвое болезненнее любой выгоды.

* * *

Особенно опасной эта ошибка становится, когда к ней добавляется ответственность за первоначальное решение. В 1976 году психолог Барри Стоу провёл эксперимент со студентами бизнес-школы. Им давали роль финансового ди-

ректора компании и предлагали вложить деньги в одно из двух подразделений. Через какое-то время студенты узнавали, что выбранное ими подразделение работает плохо. И тогда им предлагали распределить следующую порцию денег.

Студенты, которые сами выбрали неудачное подразделение, вкладывали в него ещё больше денег, чем те, кому то же неудачное подразделение досталось от предшественника. Человек, который сам принял плохое решение, стремился доказать, что оно было правильным, и для этого удваивал ставки. Стоу назвал это эскалацией обязательств.

Вспомните последовательность из седьмого пункта. Человек хочет оставаться последовательным в своих решениях. Признать ошибку значит признать, что ты ошибался. А чем больше ты уже вложил, тем дороже это признание.

* * *

Отсюда четырнадцатый пункт.

Чем больше человек вложил в дело, отношения или решение, тем труднее ему уйти, даже когда уход очевидно выгоден. Кто заставляет человека вкладываться понемногу с самого начала, тот получает его надолго. Кто хочет принимать верные решения, тот смотрит только вперед.

В этом пункте две стороны, и обе одинаково практичны. Первая сторона — вложения как инструмент удержания других. Вторая — вложения как ловушка, в которую попадаете вы сами. Начнём с первой.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

Просите небольшую предоплату. Клиент, который внёс задаток, даже небольшой, гораздо реже отказывается от сделки. Он уже вложил, и отказ превратит этот вклад в потерю. Поэтому опытные исполнители всегда просят предоплату в начале работы, и защита от недобросовестных клиентов — лишь одна из причин. **«Работу начинаем после предоплаты тридцать процентов. Так я бронирую под вас время и сразу запускаю процесс».** Обратите внимание на «потому что» из двенадцатого пункта, которое здесь звучит как «так я бронирую». Клиент получает причину и делает первое вложение.

Вовлекайте клиента во время и усилия. Кроме денег, человек может вложить много другого. Время, внимание, работа над заполнением анкеты, загрузка своих данных, настройка профиля, обучение работе с вашим продуктом. Всё это вложения, которые делают уход дороже. Сервисы, которые просят вас загрузить свои файлы, создать проекты, собрать коллекцию, пригласить коллег, знают, что каждая минута, проведённая вами внутри, уменьшает вероятность того, что вы уйдёте к конкуренту. Если у вас есть продукт или услуга, подумайте, как клиент мог бы постепенно вкладыв-

вать в отношения с вами: проходить этапы, накапливать историю, создавать что-то своё внутри вашей системы.

Программы лояльности. Накопленные баллы, статусы, уровни, скидки, которые растут со временем. Человек, у которого «золотой статус» в авиакомпании, полетит её рейсом, даже если у конкурента билет дешевле. Он уже вложил в этот статус десятки перелётов, и уйти значит потерять их. Это невозвратные затраты, превращённые в цепь, которую клиент сам на себя надел.

Длинные переговоры работают на того, кто готов уйти. В переговорах этот пункт проявляется неожиданно. Чем дольше длятся переговоры, тем больше времени и сил вложили в них обе стороны, и тем труднее каждой из них уйти без сделки. Опытные переговорщики знают это и иногда сознательно затягивают процесс, назначают дополнительные встречи, просят новые документы. К концу вторая сторона вложила столько, что готова согласиться на худшие условия, лишь бы не потерять всё сделанное. Используйте это осторожно и честно, а главное, помните, что тот же механизм работает и на вас. Поэтому перед любыми переговорами заранее определите, при каких условиях вы встанете и уйдёте, сколько бы времени ни было потрачено.

Используйте вложения на себе. Этот механизм может работать на ваши цели. Если вы хотите довести что-то до конца, сделайте первое вложение заметным. Заплатите за курс заранее и полностью. Купите годовой абонемент вместо

помесячного, если знаете, что вас мотивирует потраченное. Расскажите о своём проекте людям, мнение которых для вас важно. Чем больше вы вложили в начале, тем сильнее будет нежелание бросать. Только помните о другой стороне: этот же механизм не даст вам вовремя остановиться, если цель окажется ошибочной.

Разбор ситуации

Посмотрим, как невозвратные затраты используют в переговорах и как от этого защититься. Вадим — владелец небольшой производственной компании. Он ищет поставщика сырья и начинает переговоры с крупным дистрибьютором. Переговоры идут странно. Первая встреча, вторая, третья. Дистрибьютор просит прислать документы, потом другие документы, потом провести проверку производства, потом согласовать техническое задание с их инженерами. Каждый раз кажется, что до подписания осталось совсем чуть-чуть.

Через три месяца Вадим и его сотрудники потратили на эти переговоры сотни часов. И вот на последней встрече дистрибьютор объявляет: цена будет на восемь процентов выше, чем обсуждалось вначале, а оплата — полностью вперёд.

Вадим чувствует сильное желание согласиться. Три месяца работы! Всё согласовано, проверки пройдены, инженеры договорились. Начинать с другим поставщиком с нуля ка-

жется немыслимым. Именно на это и рассчитывал дистрибьютор. Вспомните защиту подписанта ниже: длинные переговоры работают на того, кто готов уйти, и против того, кто вложил больше.

Но Вадим вспоминает главный вопрос этого пункта и задаёт его себе: если бы я сегодня впервые встретил этого поставщика и он предложил эти условия, согласился бы я? Ответ — нет: восемь процентов сверху и полная предоплата делают сделку невыгодной.

Вадим говорит:

— Мы потратили на эти переговоры много времени, и мне жаль, что всё так поворачивается. Но на этих условиях мы не можем работать. Мы готовы подписать на условиях, которые обсуждали в начале. Если это невозможно, мы будем искать другие варианты.

Дистрибьютор берёт паузу. Через два дня возвращается с предложением: цена прежняя, предоплата пятьдесят процентов. Вадим соглашается.

После этой истории Вадим меняет правила для своих собственных переговоров. Прежде чем вкладывать много времени в переговоры, он теперь просит у другой стороны небольшое встречное вложение: подписать протокол о намерениях с основными условиями, внести символический аванс, назначить конкретную дату решения. Вспомните приём из этого пункта: просите небольшую предоплату. И всегда параллельно ведёт разговор хотя бы с одним запасным

поставщиком, чтобы его собственные вложения никогда не становились верёвкой.

Тренировка

Невозвратные затраты — ловушка, в которую попадают почти все, и выбраться из неё можно только регулярной проверкой. Вот неделя упражнений.

В первый день выпишите три вещи в своей жизни, которые вы продолжаете делать, потому что уже много в них вложили: проект, курс, покупку, отношения, работу.

Во второй день задайте каждой из них главный вопрос: если бы я сегодня начинал с нуля, выбрал бы я это?

В третий день вспомните случай, когда вы вовремя остановились и не стали вкладывать дальше в проигрышное дело. Что помогло вам это сделать?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.