

*Моим наставникам, коллегам и студентам —
всем тем, кто делает исследования столь
захватывающими*

Dan Ariely

Predictably IRRATIONAL

*The Unexpected Benefits
of Defying Logic at Work and at Home*

Revised and expanded edition

HARPER  PERENNIAL

NEW YORK • LONDON • TORONTO • SYDNEY • NEW DELHI • AUCKLAND

Дэн Ариели

Предсказуемая ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ

*Скрытые силы,
определяющие наши решения*

Переработанное и дополненное издание

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 159.9
ББК 88
А81

Переводчик П. Миронов
Редактор И. Абрамова

Ариели Д.

А81 Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения / Дэн Ариели ; Перераб. и доп. изд. — Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 335 с.

ISBN 978-5-9614-2096-8

Знаете ли вы, почему таблетка за 300 рублей помогает лучше, чем за 10? Почему мы охотнее помогаем соседу бесплатно, чем за деньги? Зачем мы покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

В новом переработанном и дополненном издании бестселлера *The New York Times* профессор Дэн Ариели отвечает на эти и многие другие вопросы, связанные с нашим экономическим поведением. Он демонстрирует на примере научных экспериментов, что наши решения нередко предсказуемо иррациональны — мы действуем по одним и тем же неочевидным сценариям.

Автор разоблачает игры, в которые играет наш мозг, помогает понять и пересмотреть стереотипы решений и поступков, определяющих нашу личную и деловую жизнь.

Понимание собственной неидеальности дает массу практических преимуществ – вы сможете убедиться в этом сами, прочитав эту увлекательную книгу!

УДК 159.9
ББК 88

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу nylib@alpina.ru.

© Dan Ariely, 2008

This edition published by arrangement
with Levine Greenberg Rostan Literary
Agency and Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке,

перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-2096-8 (рус.)
ISBN 978-0-06-135324-6 (англ.)

Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ

**КАК НЕСЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ
ПРИВЕЛ МЕНЯ К ИССЛЕДОВАНИЯМ ИРРАЦИОНАЛЬНОСТИ,
ОПИСАННЫМ В ЭТОЙ КНИГЕ**

9

ГЛАВА 1

ПРАВДА ОБ ОТНОСИТЕЛЬНОСТИ

ПОЧЕМУ ОТНОСИТЕЛЬНО ВСЕ — ДАЖЕ ТО,
ЧТО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ТАКОВЫМ

19

ГЛАВА 2

НЕДОСТАТКИ МОДЕЛИ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ПОЧЕМУ РАСТЕТ ЦЕНА НА ЖЕМЧУГ —
И НА ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ?

41

ГЛАВА 3

ЧЕГО СТОЯТ НУЛЕВЫЕ ИЗДЕРЖКИ

ПОЧЕМУ, НЕ ПЛАТЯ НИЧЕГО,
МЫ ПЛАТИМ СЛИШКОМ МНОГО

67

ГЛАВА 4

ЦЕНА СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ

ПОЧЕМУ МЫ ТАК РАДЫ ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ,
НО НЕ КОГДА НАМ ЗА ЭТО ПЛАТЯТ

85

ГЛАВА 5

СИЛА БЕСПЛАТНОГО ПЕЧЕНЬЯ

КАК БЕСПЛАТНОЕ ДЕЛАЕТ НАС МЕНЕЕ ЭГОИСТИЧНЫМИ

111

ГЛАВА 6

ВЛИЯНИЕ ВОЗБУЖДЕНИЯ

ПОЧЕМУ «ГОРЯЧЕЕ» ГОРАЗДО ГОРЯЧЕЕ, ЧЕМ МЫ ДУМАЕМ

125

ГЛАВА 7

**ПРОБЛЕМА ПРОКРАСТИНАЦИИ
И САМОКОНТРОЛЯ**

ПОЧЕМУ МЫ НЕ МОЖЕМ ЗАСТАВИТЬ СЕБЯ ДЕЛАТЬ ТО,
ЧТО ХОТИМ ДЕЛАТЬ

143

ГЛАВА 8

ВЫСОКАЯ ЦЕНА ВЛАДЕНИЯ

ПОЧЕМУ МЫ ПЕРЕОЦЕНИВАЕМ ТО, ЧТО ИМЕЕМ

171

ГЛАВА 9

КАК ДЕРЖАТЬ ДВЕРИ ОТКРЫТЫМИ

ПОЧЕМУ МНОЖЕСТВЕННОСТЬ ВАРИАНТОВ
ОТВЛЕКАЕТ НАС ОТ ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ

187

ГЛАВА 10

ЭФФЕКТ ОЖИДАНИЙ

ПОЧЕМУ НАШ МОЗГ ПОЛУЧАЕТ ТО, ЧЕГО ОЖИДАЕТ

201

ГЛАВА 11

СИЛА ЦЕНЫ

ПОЧЕМУ АСПИРИН СТОИМОСТЬЮ 50 ЦЕНТОВ
МОЖЕТ ДЕЛАТЬ ТО,
НА ЧТО НЕ СПОСОБЕН АСПИРИН ЗА 1 ЦЕНТ

223

ГЛАВА 12

ЦИКЛ НЕДОВЕРИЯ

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ВЕРИМ В ТО,
ЧТО НАМ ГОВОРЯТ СПЕЦИАЛИСТЫ ПО МАРКЕТИНГУ

247

ГЛАВА 13

КОНТЕКСТ НАШЕГО ХАРАКТЕРА, ЧАСТЬ I

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ВСЕГДА ВЕДЕМ СЕБЯ ЧЕСТНО
И ЧТО МОЖНО С ЭТИМ СДЕЛАТЬ

265

ГЛАВА 14

КОНТЕКСТ НАШЕГО ХАРАКТЕРА, ЧАСТЬ II

ПОЧЕМУ НАЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ
ДЕЛАЮТ НАС БОЛЕЕ ЧЕСТНЫМИ

287

ГЛАВА 15

ПИВО И «БЕСПЛАТНЫЙ СЫР»

ЧТО ТАКОЕ ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА,
ИЛИ ГДЕ НАЙТИ БЕСПЛАТНЫЙ СЫР?

301

БЛАГОДАРНОСТИ

315

СПИСОК СОАВТОРОВ

317

ПРИМЕЧАНИЯ

325

БИБЛИОГРАФИЯ

327

ВСТУПЛЕНИЕ

Как несчастный случай привел меня к исследованиям иррациональности, описанным в этой книге

Многие люди считают мой взгляд на мир необычным и часто говорят мне об этом. 20 лет, отданных мной карьере исследователя, доставили мне огромное удовольствие и принесли понимание того, что же на самом деле влияет на наши повседневные решения (и это часто прямо противоположно нашему привычному представлению на этот счет).

Знаете ли вы, почему мы так часто обещаем себе сесть на диету, но моментально забываем об этом, как только в поле нашего зрения появляется аппетитный десерт?

Знаете ли вы, почему мы иногда безудержно покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

Знаете ли вы, почему, приняв таблетку аспирина стоимостью один цент, мы продолжаем жаловаться на головную боль, однако мгновенно испытываем облегчение, проглотив аналог в разы дороже?

Знаете ли вы, почему люди, которых попросили вспомнить 10 заповедей, склонны вести себя более честно (по крайней мере сразу после этого разговора), чем те, кого не просили? Или почему принимаемый в компаниях кодекс чести действительно снижает количество случаев нечестного поведения сотрудников?

Прочитав книгу, вы узнаете ответы на эти и многие другие вопросы, влияющие на вашу личную и деловую жизнь, и это изменит ваше отношение к окружающему миру. К примеру, знание ответа на вопрос об аспирине скажется не только на том, какие лекарства вы купите себе в следующий раз, но и поможет в решении более глобальных проблем, например в выборе медицинского страхования в адекватном соотношении цена–качество. Если мы поймем, какую роль могут сыграть 10 заповедей в борьбе с непорядочностью и нечестностью, то, возможно, сумеем предотвратить и следующее «дело Enron». Осознание причин бессмысленных перекусов при отсутствии голода поможет понять причины и других импульсивных решений в нашей жизни (например, ну почему же нам никак не удается отложить денег на черный день).

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам пересмотреть стереотипы решений и поступков, определяющих вашу жизнь. Я посвящу вас во все тонкости своего научного исследования, предоставляя вам, мои читатели, результаты научных экспериментов, неожиданных открытий и интереснейших курьезов. Как только вы поймете, каким образом допускаете системные ошибки — повторяющиеся снова и снова, вы научитесь их избегать (по крайней мере я на это надеюсь).

Я расскажу вам о своем любопытном, практически применимом, забавном (а в некоторых случаях даже вкусном) исследовании множества областей жизни — питания, шопинга, любви, денег, прокрастинации, честности и даже пива. Но перед этим считаю важным объяснить вам причины моего неортодоксального взгляда на мир, благодаря которому и появилась эта книга. Они были достаточно трагичными — все началось с катастрофы, в которую я попал много лет назад.

За несколько секунд обычного пятничного вечера изменилась вся моя жизнь, жизнь заурядного 18-летнего израильянина. В результате взрыва большого магниевых факела (из тех, что использовались для освещения поля боя в ночное время) 70% моего тела оказались покрыты ожогами III степени.

Следующие три года я провел в больнице, замотанный в бинты, и лишь изредка появлялся на людях, одетый в тесный синтетический костюм и с маской на лице. Я напоминал злую пародию на Чело-

века-паука. Не имея возможности участвовать в обычной жизни моих друзей и семьи, я чувствовал себя оторванным от общества. По этой причине я начал размышлять над тем, что когда-то было моей жизнью. В качестве наблюдателя из другой культуры (или даже с другой планеты) я стал анализировать причины того или иного поведения — как моего, так и окружавших меня людей. Я размышлял, почему я влюблялся в одну девушку, а не в другую, почему моя новая жизнь строилась по правилам, удобным для врачей, а не для меня самого, почему я предпочитал изучению истории скалолазание или почему я был так зависим от мнения других людей. Но больше всего меня занимал вопрос о том, что мотивирует людей в жизни и заставляет всех нас вести себя определенным образом.

За годы, проведенные в больнице, я познакомился с разными видами боли. А между операциями проходило достаточно много времени для того, чтобы я мог предаваться размышлениям. Поначалу моя ежедневная пытка происходила в «ванне»: в ходе этой процедуры меня погружали в дезинфицирующий раствор, снимали бинты, а вместе с ними и омертвевшие частицы кожи. Когда тело покрыто кожей, действие этого раствора почти не ощущается, а бинты снимаются без особых усилий. Однако, если кожи на теле нет или почти нет — как в моем случае из-за множественных ожогов, — дезинфицирующие вещества нестерпимо жгут, бинты приклеиваются к мясу, и их снятие (читай — отрывание) приводит к ужасной, неопикуемой и ни с чем не сравнимой боли.

Поначалу, находясь в ожоговом отделении, я часто беседовал с медсестрами с целью понять их подход к проведению этой процедуры. Медсестры обычно привычными движениями захватывали бинт и срывали его так быстро, как только это было возможно, вызывая при этом сильный, но относительно короткий приступ боли; однако этот процесс продолжался примерно в течение часа — до тех пор, пока они не снимали последний бинт. После этого меня покрывали слоем мази и новыми бинтами. На следующий день все повторялось снова.

Я быстро понял: медсестрам казалось, что для пациента лучше, если бинт отрывается быстро — если бы они делали это постепенно, боль была бы столь же сильной, но продолжалась бы намного дольше. Медсестры также считали, что нет никакой разницы, каким из двух

методов проводить процедуру: начинать с наиболее болезненных участков тела, продвигаясь к менее болезненным, или делать все наоборот.

Как человек, на своей собственной шкуре испытавший, что такое снятие бинтов, я не мог с ними согласиться (тем более что их убеждение никогда не проверялось с помощью научных методов). Кроме того, их теории совершенно не учитывали, какой страх в ожидании лечения испытывают пациенты и как тяжело переносить вспышки острой боли в течение длительного времени, особенно когда неизвестно, в какой момент она начнется и когда закончится. Медсестры не понимали, насколько пациентам было бы легче, если бы они знали, что по ходу процедуры боль будет ослабляться, а не усиливаться. Однако мое беспомощное состояние не давало мне ни малейшего шанса повлиять на то, как со мной обходились.

Как только у меня появилась возможность надолго покинуть больницу (хотя я должен был приходить на небольшие операции и осмотры на протяжении еще пяти лет), я поступил в Тель-Авивский университет. В начале первого семестра я выбрал один из предметов, который сформировал мое представление об исследованиях и, более того, определил мое будущее. Я говорю о занятиях по психологии мозга, которые вел преподаватель по имени Ханан Френк. Профессор Френк рассказывал нам массу интереснейших вещей о том, как работает мозг. Но не меньше этих рассказов меня поражало его отношение к вопросам студентов и тем альтернативным теориям, которые они выдвигали. Каждый раз, когда я поднимал руку в аудитории или заходил в кабинет профессора, чтобы поделиться своей интерпретацией фактов, изложенных на лекции, профессор отвечал мне, что моя теория допустима (пусть и маловероятна), а затем предлагал провести эмпирический тест, который позволил бы наглядно продемонстрировать ее отличие от общепринятой теории.

Проведение подобных тестов не всегда было возможным, однако сама идея о том, что наука представляет собой эмпирическое упражнение, в котором любой участник (даже такой студент-новичок, как я) может выдвинуть альтернативную теорию, а затем попытаться ее проверить, открыла для меня новый мир. В один из своих визитов в кабинет профессора Френка я рассказал ему о своей гипотезе,

позволявшей объяснить, как развивается определенная стадия эпилепсии, и предложил протестировать мою идею на крысах.

Идея понравилась профессору, и следующие три месяца я занимался операциями над пятью десятками крыс. Я вживлял им катетеры в спинной мозг, а затем вводил различные субстанции, повышавшие или снижавшие частоту эпилептических припадков. При этом у меня имелась серьезная проблема: из-за последствий несчастного случая мне было сложно двигать руками, что мешало проводить хирургические манипуляции на крысах. К счастью, мой лучший друг Рон Вайсберг (ярый вегетарианец и любитель домашних питомцев) согласился провести несколько выходных дней со мной в лаборатории и помочь с операциями. Если для дружбы и существуют настоящие испытания, то это было одним из них.

В конце концов теория не подтвердилась, но это не повлияло на уровень моего энтузиазма. Благодаря ей я смог чему-то научиться, и, даже если сама теория оказалась ложной, теперь я был в этом абсолютно уверен. Я часто задавался вопросами о том, как что-либо работает, в том числе — что определяет поведение людей. Понимание того, что наука открывает колоссальные возможности и дает мощные инструменты для изучения любого представляющего интерес объекта, подтолкнуло меня погрузиться в исследование человеческого поведения.

Имея в руках эти новые инструменты, я решил разобраться, как мы, люди, относимся к боли. По вполне очевидным причинам я начал свои исследования с изучения процедуры смены бинтов, в ходе которой мучительные для пациентов мероприятия продолжают достаточно долго. Можно ли снизить уровень болезненности таких процедур? В течение следующих лет мне удалось провести ряд лабораторных экспериментов — на самом себе, на друзьях и на добровольцах. Для того, чтобы найти ответы на свои вопросы, я использовал различные источники боли: жару, холод, давление, громкие звуки и даже психологические переживания из-за потери денег на фондовом рынке.

К тому времени, когда мои эксперименты подошли к концу, я понял, что хотя медсестры в ожоговом отделении были добрыми людьми (пожалуй, за исключением одной из них) и обладали значительным опытом в размачивании и снятии бинтов, но их теория

о том, как сделать процедуру менее болезненной для пациентов, была неверна. Как они могли так ошибаться, учитывая огромный опыт? Я знал всех медсестер лично и понимал, что их поведение не было вызвано злонамеренностью, глупостью или халатностью. Скорее они являлись жертвами своего искаженного восприятия той боли, которую испытывали их пациенты, — и оно не корректировалось ни с годами, ни с опытом.

По этим причинам я испытал понятное волнение, когда однажды утром мне довелось вновь вернуться в ожоговое отделение и рассказать о результатах своих исследований. Я надеялся, что они помогут облегчить процедуру замены бинтов для других пациентов. «Оказывается, — сказал я врачам и медсестрам, — люди легче переносят боль, если медицинские процедуры проводятся с меньшей интенсивностью, но в течение более длительного времени». Иными словами, если бы медсестры снимали бинты не так быстро, как обычно, я как пациент страдал бы меньше.

Они были искренне поражены моими заключениями. Меня же в свою очередь удивила ответная реакция моей любимой медсестры по имени Этти. Этти признала, что им не доставало понимания, и, по ее мнению, методы работы необходимо было менять. Однако она также заметила, что следует принимать во внимание и психологическую боль, которую испытывают медсестры, слыша крики своих пациентов; они срывают бинты так быстро, чтобы поскорее прекратить свои собственные страдания (а их лица часто выдавали, что они страдают). В конце концов мы все согласились с тем, что процедуру следует проводить иначе, и, несомненно, некоторые медсестры последовали моим рекомендациям.

Насколько я знаю, результаты моих исследований так и не привели к широкомасштабному изменению существовавшей процедуры, однако этот эпизод произвел на меня сильное впечатление. Если уж медсестры со всем имевшимся у них опытом не понимали, что чувствуют пациенты, о которых они так искренне заботились, возможно, и другие люди точно так же не осознают последствий своего поведения и из-за этого постоянно принимают неправильные решения. Я решил расширить масштабы исследования и заняться изучением всех случаев, когда люди постоянно совершают одни и те же ошибки, не извлекая никаких уроков из собственного опыта.

* * *

Эта книга рассказывает о путешествии в столь привычный для нас мир иррациональности. Мои изыскания тесно связаны с научным направлением, которое называется *поведенческой экономикой*, или методами суждения и принятия решений. Поведенческая экономика — относительно новая научная дисциплина, которая использует подходы как экономики, так и психологии. В рамках моего исследования я изучил множество вопросов — от неумения отложить достаточную сумму пенсионных накоплений до неспособности ясно мыслить в моменты сексуального возбуждения.

Я пытался понять не только поведение, но и процессы принятия решений, стоящие за таким поведением — вашим, моим, любого другого человека. Перед тем как я продолжу, позвольте мне вкратце объяснить, что такое поведенческая экономика и чем она отличается от классической. Давайте начнем с цитаты из Шекспира:

Что за мастерское создание — человек! Как благороден разумом! Как беспределен в своих способностях, обличьях и движениях! Как точен и чудесен в действии! Как он похож на ангела глубоким постижением! Как он похож на некоего бога! Краса вселенной! Венец всего живущего!

«ГАМЛЕТ», АКТ II, СЦЕНА 2

Эта цитата представляет собой квинтэссенцию видения человеческой природы, взгляд, который во многом разделяют экономисты, политики, непрофессионалы и каждый среднестатистический человек... Несомненно, в основном это видение правильно. Наши тела и разум способны на невероятные вещи. Мы можем, увидев летящий издалека мяч, мгновенно рассчитать его траекторию и скорость, а затем переместиться в пространстве и поднять руки, чтобы его поймать. Мы способны легко выучить новые языки, особенно в детстве. Мы можем научиться мастерски играть в шахматы. Мы можем безошибочно распознать тысячи лиц. Мы способны создавать музыкальные и литературные произведения, технические шедевры, гениальные картины — этот список бесконечен.

Шекспир не был одинок в своем преклонении перед человеческим разумом. По сути, каждый из нас думает о себе самом при-

мерно в тех словах, что приведены выше (хотя при этом считает, что другие люди — наши соседи, супруги и начальники — не всегда соответствуют этому стандарту). Подобные представления о людях как о существах, способных мыслить безупречно, нашли свое отражение в экономике. Ключевая идея экономики — рациональность — составляет основу множества экономических теорий, прогнозов и рекомендаций.

С этой точки зрения мы все являемся экономистами (в той степени, в которой каждый из нас верит в человеческую рациональность). Я не говорю, что любой человек способен, руководствуясь одной лишь интуицией, создать сложную модель теории игр или понять обобщенную аксиому выявленных предпочтений. Скорее, имею в виду, что нам в целом свойственно иметь определенные представления о человеческой природе, на которых и строится экономическая теория. Говоря в этой книге о рациональной экономической модели, я подразумеваю основное предположение, которое допускают многие экономисты, да и люди в целом. Речь идет о простой и привлекательной идее: каждый из нас способен принимать правильные решения в свою пользу.

Хотя у нас действительно есть основания благоговеть перед возможностями человека, существует значительная разница между чувством глубокого восхищения и предположением, что наши способности к рациональному мышлению являются совершенными. Эта книга посвящена человеческой иррациональности — иными словами, дистанции, отделяющей нас от совершенства. Я верю в то, что признание факта нашей неидеальности является ключом к пониманию самих себя и оно способно дать нам множество практических преимуществ. Осмысление иррациональности важно для наших повседневных действий и решений, а также для понимания того, как мы выстраиваем окружающую нас среду и управляемся с предлагаемыми ей альтернативами.

Я пришел к заключению, что мы являемся не просто иррациональными существами, но предсказуемо иррациональными — иными словами, наша иррациональность проявляется одинаково раз за разом. Независимо от того, в какой роли мы выступаем — простых потребителей или бизнесменов, политиков, понимание нашей предсказуемой иррациональности становится стартовой площадкой

для улучшения процессов принятия решений и изменения жизни к лучшему.

Это привело меня к «разгадке» (говоря словами Шекспира) дилеммы между классической и поведенческой экономикой. В классической экономике предположение о том, что все мы являемся рациональными существами, означает, что в нашей повседневной жизни мы сравниваем между собой все появляющиеся альтернативы, а затем выбираем из них наилучшую для себя. Но что происходит, когда мы допускаем ошибку и делаем нечто иррациональное? Для таких случаев у традиционной экономики есть свой ответ: на нас снисходят «рыночные силы», вновь направляющие нас на правильную и рациональную стезю. Стоит отметить, что, руководствуясь подобными предположениями, многие поколения экономистов, начиная с Адама Смита, смогли формулировать далекоидущие заключения по множеству вопросов — от организации налогообложения и системы здравоохранения до проблем ценообразования продуктов и услуг.

Однако, как вы увидите в этой книге, в действительности мы куда менее рациональны, чем предполагает классическая экономическая теория. Более того, наши иррациональные поступки не являются случайными или бессмысленными. Они систематичны и предсказуемы, коль скоро мы повторяем их вновь и вновь. Так, может быть, пора отставить в сторону стандарты экономической теории и отойти от наивной психологии (положения которой зачастую не подкрепляются ни здравым смыслом, ни самоанализом, ни — самое главное — результатами эмпирического исследования)? Именно это и пытается осуществить поведенческая экономика, и книга — просто маленькая часть данного предприятия.

* * *

В каждой из глав я рассказываю об экспериментах, проводившихся мной в течение ряда лет вместе с замечательными коллегами (в конце книги приводятся их краткие биографии). Зачем нам понадобились эксперименты? Жизнь сложная штука: на нас одновременно воздействует множество сил, и мы не в состоянии определить, как каждая из них в отдельности влияет на наше поведение. Для ученых, занимающихся социальными науками, эксперименты выступают в роли микроскопов. Они позволяют разбить человеческое пове-

дение в определенной ситуации на последовательность элементов, выявить отдельные силы и детально изучить воздействие каждой из них. Эксперименты дают нам возможность прямо и недвусмысленно оценить, что именно заставляет нас вести себя тем или иным образом.

С экспериментами связана и еще одна важная вещь. Если выводы, полученные в ходе эксперимента, действуют только в рамках некоторой ограниченной среды, то их ценность сравнительно невелика. Мне же хотелось бы, чтобы вы отнеслись к экспериментам как к иллюстрации общего принципа, позволяющего детально понять, как именно мы думаем и принимаем решения — причем не только в условиях определенного эксперимента, но и в обычной жизни.

Поэтому в каждой главе я попытался экстраполировать свои выводы на самые разные ситуации и показать их возможные последствия для жизни, бизнеса и общественного устройства — хотя, конечно, перечислил далеко не все.

Чтобы получить максимальную пользу от моей книги, да и от изучения социальных наук в целом, проведите некоторое время в размышлениях о том, насколько принципы человеческого поведения, выявленные в экспериментах, применимы к вашей собственной жизни. Я советую вам брать паузу в конце каждой главы и думать над тем, могут ли описанные в ней принципы сделать вашу жизнь лучше или хуже, и, что еще более важно, представлять, как вы сами, учитывая новые знания о человеческой природе, могли бы теперь действовать в подобных ситуациях. И тогда чтение станет для вас самым настоящим приключением.

А теперь — в путь.

ГЛАВА 1

Правда об относительности

*Почему относительно все — даже то,
что не должно быть таковым*

Как-то раз, блуждая по интернету (разумеется, по делам — я не тратил свое время попусту), я натолкнулся на рекламное объявление на сайте журнала *Economist*.

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	<p>Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist</p> <p>Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов.</p> <p>Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов.</p> <p>Годовая подписка на печатную версию журнала.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов.</p> <p>Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p>
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Я внимательно ознакомился с каждым из вариантов. Первое предложение — подписка на интернет-издание за 59 долларов — показалось мне вполне разумным. Второй вариант — подписка на печатное издание за 125 долларов — был несколько дорогостоящим, но тоже рациональным.

Но затем я увидел третий вариант: двойная подписка на печатное и электронное издание за 125 долларов. Я перечитал это предложение два раза, прежде чем вернулся к предыдущим вариантам. Я подумал, что вряд ли кто-то захочет покупать только печатное издание, когда за те же деньги он может получить еще и электронную версию журнала. Сначала я предположил, что в объявление вкралась опечатка, однако затем заподозрил, что умные люди из лондонского офиса *Economist* (вдобавок весьма озорные для британцев) попросту пытаются мной манипулировать. Я практически уверен в том, что они хотели заставить меня пропустить вариант подписки через интернет (было нетрудно предположить, что я выбрал бы именно его, раз уж читал это объявление в интернете) и обратить внимание на более дорогостоящий вариант: подписка на печатное и электронное издание.

Но каким же образом они пытались мной манипулировать? Подозреваю, что маркетинговые гении из *Economist* знали кое-что важное о человеческом поведении: люди редко делают свой выбор, руководствуясь абсолютными категориями. Внутри нас нет встроенного инструмента, измеряющего абсолютную ценность той или иной вещи. Мы концентрируемся на преимуществах одного варианта над другим и в соответствии с ними сравниваем ценность каждого из вариантов (к примеру, мы не знаем истинной ценности шестицилиндрового мотора, однако можем предположить, что он стоит дороже четырехцилиндрового).

В случае с *Economist* мне было бы сложно понять, насколько ценность варианта с электронной подпиской за 59 долларов выше ценности варианта с бумажной подпиской за 125. Но я абсолютно точно знал, что вариант двойной подписки за 125 долларов был гораздо лучше, чем вариант только бумажной подписки за те же 125 долларов. Фактически, анализируя только эти два варианта, вы можете прийти к заключению, что подписка на электронную версию становится для вас бесплатной. Мне даже показалось, что они кричат мне с берегов Темзы: «Отличная сделка! Давай, не мешкай!»

Вперед!» Должен признаться, что, если бы вопрос подписки был для меня актуальным, я выбрал бы вариант с подпиской на оба типа издания. Позднее, когда я протестировал эффект этого объявления на достаточно большой группе, подавляющее большинство участников выбирало этот же вариант.

Так что же произошло? Давайте для начала сделаем важное заключение: большинство людей не знают, что им нужно на самом деле, пока не увидят вещи в определенном контексте. Мы не знаем, какой велосипед выбрать, — но лишь пока не увидим чемпиона Tour de France, крутящего педали определенной модели. Мы не знаем, какие наушники стоит приобрести, — пока не заметим, что некие наушники звучат лучше, чем предыдущие. Часто мы даже не знаем, каким путем пойти в жизни, — но только пока не увидим, что наш родственник или друг делает что-то, чем, по нашему мнению, стоит заняться и нам самим. Все относительно, и в этом вся соль. Подобно пилоту приземляющегося в темноте самолета, мы хотим видеть огни посадочной полосы, указывающие нам место, где шасси должны коснуться земли.

В случае с *Economist* выбор между вариантом электронной или печатной подписки мог бы занять некоторое время. Мышление — сложный и не всегда приятный процесс. Поэтому маркетологи из *Economist* предложили нам вариант, позволяющий не задумываться: вариант печатной и электронной подписки в одном пакете выглядит заведомо лучше, чем только печатная подписка.

Гении из *Economist* — не единственные люди, понимающие важность относительности. Давайте рассмотрим историю Сэма, продавца телевизоров. Когда он выставляет несколько моделей телевизоров на полку рядом друг с другом, то играет с нами в ту же игру.

Panasonic с диагональю 36 дюймов за 690 долларов.

Toshiba с диагональю 42 дюйма за 850 долларов.

Philips с диагональю 50 дюймов за 1480 долларов.

Какой из телевизоров вы выберете? Сэм знает, что потребителям сложно определить ценность различных вариантов. Понимает ли кто-нибудь на самом деле, насколько лучше купить Panasonic за 690 долларов, чем Philips за 1480? Однако Сэм также уверен, что при наличии трех вариантов большинство людей выберет средний (то есть посадят свой самолет между двумя рядами посадочных

огней). Несложно догадаться, какой именно телевизор Сэм поставит в середину. Разумеется, тот, который хочет продать!

Конечно, Сэм — не единственный и не уникальный умник. В газете *The New York Times* была напечатана статья про Грегга Раппа, ресторанного консультанта, которому платят за помощь в правильном выставлении цен в меню. К примеру, он располагает информацией, насколько хорошо продается в этом году ягнятина; с чем она лучше сочетается — с картофельным пюре или ризотто. Также он прекрасно знает, снижается ли общая сумма счета, если цена основного блюда повышается с 39 до 41 доллара.

Рапп абсолютно уверен: высокие цены на закуски в меню увеличивают размер среднего счета, даже если эти закуски никто не заказывает. Почему? Все дело в том, что, даже если посетители не будут покупать самое дорогое блюдо в меню, они обратят внимание на второе по цене. Таким образом, предлагая дорогостоящее блюдо, владелец ресторана может повлиять на выбор потребителем следующего по цене блюда (которое может приносить ему значительно большую норму прибыли)¹.

* * *

Давайте изучим ловкость рук специалистов из *Economist* на замедленной скорости.

Как вы помните, варианты были следующими:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов.

Когда я дал эти варианты 100 студентам Школы менеджмента Слоуна, они проголосовали следующим образом:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов — 16 студентов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов — 0 студентов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов — 84 студента.

Этих студентов, учившихся на программе MBA, сложно назвать простаками. Каждый из них заметил преимущество двойной под-

писки перед подпиской на печатное издание. Однако на них оказал свое влияние сам факт наличия этого варианта (который я впредь, и не без оснований, буду называть приманкой). Иными словами, давайте предположим, что я уберу приманку и оставлю только два следующих варианта:

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	<p>Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist</p> <p>Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайн-доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайн-версию — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайн-доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p>
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Ответят ли студенты на вопрос о предпочтительном варианте подписки так же, как и раньше (16 — за электронную подписку и 84 — за двойную)?

Разумеется, они должны проголосовать так же, разве нет? В конце концов, я всего лишь убрал вариант, за который никто не проголосовал, так что разницы быть не должно. Правильно?

Ничего подобного! При повторном голосовании 68 студентов выбрали электронную подписку за 59 долларов, что гораздо больше, чем 16 при первом голосовании. И лишь 32 студента выбрали двойную подписку за 125 долларов (по сравнению с 84 студентами по итогам первого голосования)*.

* Каждый раз, когда я упоминаю, что те или иные результаты экспериментов отличаются друг от друга, речь идет о статистически значимой разнице. Заинтересованные читатели смогут найти в конце этой книги список научных работ и дополнительных материалов для чтения по соответствующим темам. — *Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, прим. авт.*

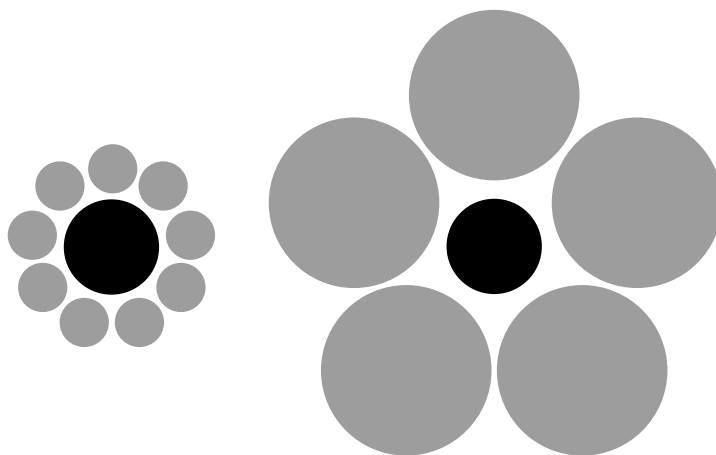
Предсказуемая иррациональность

Economist.com	ПОДПИСКА	Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	<p>Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist</p> <p>Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (16)</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала. (0)</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (84)</p>	OPINION	<p>Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist</p> <p>Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (68)</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (32)</p>
WORLD		WORLD	
BUSINESS		BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS		FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY		SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE		PEOPLE	
BOOKS & ARTS		BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA		MARKETS & DATA	
DIVERSIONS		DIVERSIONS	

Что же заставило их изменить свое мнение? Уверю вас, у этих действий не было рациональной причины. Именно наличие приманки заставило 84 человека выбрать двойную подписку. Когда приманка исчезла, их выбор изменился: 32 человека предпочли двойную подписку, а 68 — электронную.

Это не просто иррациональное поведение — оно предсказуемо иррационально. Почему? Рад, что вы спросили.

Позвольте предложить вам наглядную демонстрацию принципа относительности.



Как вы можете заметить, центральный круг изменяет свой размер. Когда мы помещаем его среди кругов большего диаметра, он становится меньше. Когда же он находится среди кругов меньшего

диаметра — увеличивается. На самом деле в обоих случаях диаметр среднего круга остается неизменным, однако нам кажется, что он меняется — в зависимости от окружения, в котором находится.

Это не просто любопытный факт: он отражает принцип действия нашего мышления. Мы всегда смотрим на вещи с учетом их окружения и связи с другими вещами. И с этим ничего не поделаешь. Это справедливо не только для физических предметов — тостеров, велосипедов, кукол, закусок в ресторанах или даже супругов, — но и для нематериальных объектов, таких как варианты проведения отпуска или учебы и даже столь эфемерных вещей, как эмоции, отношения и точки зрения.

Мы склонны сравнивать одну работу с другой, один вариант проведения отпуска с другим, одно вино с другим, а нашего нынешнего партнера с предыдущим. Рассказ об относительности напоминает мне сцену из фильма «Крокодил Данди», в которой уличный хулиган наставляет на главного героя (в исполнении Пола Хогана) свой нож. «Ты считаешь это ножом?» — недоверчиво говорит Хоган и достает из сапога огромный тесак. «Вот *это*, — говорит он с лукавой улыбкой, — называется “нож”».

* * *

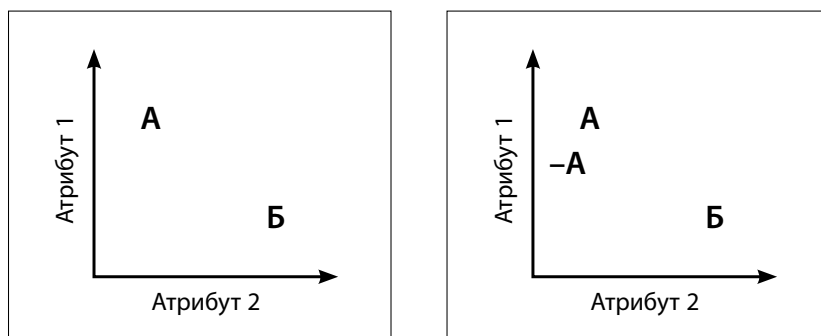
Относительность легко (точнее, относительно легко) понять, однако у нее есть один сложный аспект. Мы не только предрасположены сравнивать одни вещи с другими. Мы также склонны сравнивать между собой сравнимые вещи и стараемся воздержаться от сравнения плохо сопоставимых вещей.

Эта мысль может сбить вас с толку, поэтому позвольте привести пример. Предположим, вы покупаете дом в неизвестном вам городе. Ваш агент по недвижимости показывает три дома, каждый из которых кажется вам интересным. Один из них построен в современном стиле, а два других — в колониальном. Все три дома имеют примерно одинаковую цену; они обладают равной для вас степенью привлекательности; единственная разница заключается в том, что в одном из домов в колониальном стиле (приманке) необходимо поменять крышу, поэтому владелец готов скинуть несколько тысяч долларов с цены, чтобы покрыть ваши дополнительные расходы.

Какой из вариантов вы выберете?

Велика вероятность, что вы не выберете дом в современном стиле и дом, нуждающийся в смене крыши. Скорее всего, вы предпочтете второй дом в колониальном стиле. Почему? Вот вам достаточно иррациональное объяснение. Люди склонны принимать решения на основании сравнения. Мы не так много знаем о доме в современном стиле (в нашем распоряжении нет второго сходного дома, с которым мы могли бы его сравнить), поэтому отставляем этот вариант в сторону. Однако мы точно знаем, что один из домов в колониальном стиле лучше, чем другой. То есть дом с хорошей крышей лучше, чем дом с крышей, которую нужно менять. Таким образом, мы решим, что лучше всего выбрать дом с хорошей крышей. Мы отмечаем вариант современного дома и дома, требующего новой крыши.

Чтобы лучше понять, как работает принцип относительности, рассмотрим следующую иллюстрацию:



В левой части картинки мы видим два варианта, каждый из которых превосходит другой с позиции определенного атрибута. Вариант А лучше с точки зрения атрибута 1, например качества. Вариант Б — атрибута 2, например красоты. Очевидно, что эти два варианта в значительной степени различаются, и выбор одного из них представляется не таким простым делом. Давайте представим себе, что случится, если мы добавим еще один вариант под названием $-A$, или «минус А» (см. правую часть иллюстрации). Этот вариант очевидно хуже, чем вариант А, однако схож с ним. Это не только упрощает сравнение между ними, но и дает основания предполагать, что вариант А лучше не только варианта $-A$, но и варианта Б.

По сути, использование приманки $-A$ позволяет превратить вариант A в сравнительно более хороший — причем он выглядит не только лучше варианта $-A$, но и лучше других вариантов. Соответственно, если мы включаем в список вариант $-A$, который никто не выбирает, это действие заставляет людей остановиться на варианте A .

Звучит знакомо, не правда ли? Помните предложение, которое делал журнал *Economist*? Сотрудники отдела маркетинга прекрасно понимали, что мы не знаем в точности, нужна ли нам подписка на электронную или бумажную версию журнала. Они вычислили, что при наличии трех вариантов мы будем склонны выбирать вариант с двойной подпиской.

Вот еще один пример действия эффекта приманки. Предположим, вы хотите провести свой медовый месяц в Европе. Вы уже приняли решение поехать в какой-нибудь романтический город, и список ваших вариантов сузился до двух наиболее предпочтительных — Рима и Парижа. Агент предлагает вам туры в каждый из городов. Каждый включает в себя авиабилеты, проживание в гостинице, экскурсии и бесплатный завтрак. Какой из вариантов вы предпочтете?

Для большинства людей решение о выборе между Римом и Парижем может оказаться сложным. В Риме есть Колизей; в Париже — Лувр. В обоих городах можно найти романтическую атмосферу, отличную еду и модные магазины. Выбор непрост. Однако давайте предположим, что вам предлагают еще один вариант: тур в Риме без завтрака — мы назовем его «минус Рим» ($-$ Рим), — который является приманкой.

Если бы вы рассматривали эти три варианта (Париж, Рим, $-$ Рим), вы бы сразу поняли, что Рим с бесплатным завтраком выглядит примерно таким же привлекательным вариантом, как Париж с бесплатным завтраком, а третий вариант (Рим без завтрака) им явно уступает. Сравнение с проигрышным вариантом ($-$ Рим) увеличивает для нас привлекательность варианта Рима с бесплатным завтраком. По сути, $-$ Рим делает Рим с бесплатным завтраком настолько хорошим вариантом, что вы начинаете предпочитать его и оставшемуся варианту (Париж с бесплатным завтраком) — несмотря на то, что еще недавно не могли сделать между ними выбор.

* * *

Увидев хоть раз эффект действия приманки, вы начинаете понимать, насколько важную (хотя и неявную) роль он играет в большинстве принимаемых нами решений. Этот эффект помогает нам принять решение о том, кого позвать на свидание, даже — на ком жениться или за кого выходить замуж. Позвольте мне описать эксперимент, в ходе которого мы изучали данный вопрос.

Как-то раз я принялся подлавливать студентов МИТ, спешивших на занятия из одного корпуса университета в другой, и просить разрешения сфотографировать их для моего исследования. В ряде случаев я получил в ответ косые взгляды, несколько человек просто развернулись и ушли. Однако большинство студентов были счастливы принять участие в исследовании, и вскоре в моей цифровой камере оказалось множество изображений улыбающихся молодых людей. Я вернулся в офис и распечатал 60 фотографий: 30 женских и 30 мужских.

На следующей неделе я вновь обратился к 25 студентам (на этот раз уже к своим собственным) с необычным заданием. Я попросил их расположить эти фотографии попарно по степени физической привлекательности (мужчины сопоставлялись с другими мужчинами, а женщины — с другими женщинами). В итоге фотографии были сгруппированы так, что в начале списка оказались Брэды Питты и Джорджи Клуни из МИТ, а в конце — Вуди Аллены и Дэнни Де Вито (приношу свои искренние извинения Вуди и Дэнни). Из получившихся 30 пар я отобрал шесть — три мужские и три женские, обладавших (по мнению моих студентов) примерно одинаковой степенью привлекательности. А теперь я, подобно доктору Франкенштейну, собирался сделать с этими изображениями кое-что особенное. С помощью программы Photoshop я немного изменил каждое из лиц, в результате чего они стали выглядеть чуть менее привлекательными. Я обнаружил, что даже небольшое сдвигание носа в сторону значительно изменяет степень симметричности лица. С помощью другого инструмента я увеличил на некоторых фотографиях один глаз, убрал часть волос и добавил на лица следы угревой сыпи.

Моя лаборатория не освещалась зловещими вспышками молний, и на болотах не выли гончие, но это все равно был хороший день для моего исследования.. В результате работы возникли универ-

ситетские аналоги Джорджа Клуни и Брэда Питта в своем первоизданном виде (А), а также Джордж Клуни с чуть более толстым носом и немного опущенными глазами (-А, приманка) и чуть менее симметричная версия Брэда Питта (-Б, еще одна приманка). Я проделал то же самое упражнение и для других, менее привлекательных пар. Университетский аналог Вуди Аллена предстал в двух видах — обычном (А) и с несимметрично расположенными глазами (-А), то же самое произошло и с местным аналогом Дэнни Де Вито. Помимо обычного (Б) в моей картотеке появился и другой, слегка изуродованный Дэнни Де Вито (-Б).

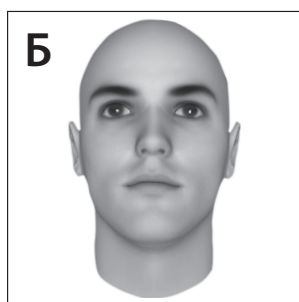
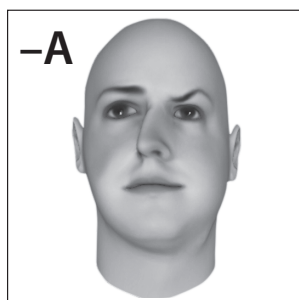
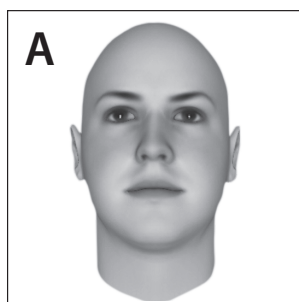
По сути, для каждой из 12 фотографий у меня имелась как обычная версия, так и искаженная («минус») приманка. Посмотрите на рисунок, на котором изображены два примера, аналогичные тем, что использовались в эксперименте.)

Теперь настало время основного этапа эксперимента. Я взял все наборы фотографий и отправился напрямик в студенческую ассоциацию. Там я обратился к студентам с просьбой поучаствовать в эксперименте. Если студенты соглашались, я вручал каждому из них лист бумаги с тремя изображениями (как показано на иллюстрации). На некоторых листах были напечатаны обычная фотография А, фотография-приманка -А и еще одна обычная фотография Б. На других листах — обычная фотография Б, ее приманка -Б и обычная фотография А.

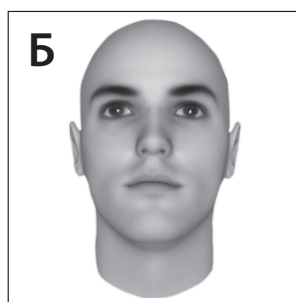
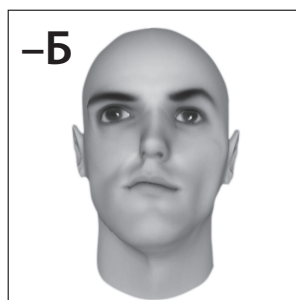
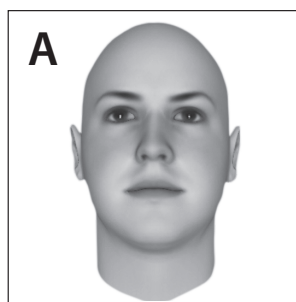
К примеру, набор мог включать обычного Клуни (А), Клуни-приманку (-А) и обычного Питта (Б); или он мог состоять из обычного Питта (Б), Питта-приманки (-Б) и обычного Клуни (А). Студенты выбирали, с какими фотографиями (мужскими или женскими) они хотели бы поработать, а затем я просил их обвести в круг изображение человека, с которым они хотели бы пойти на свидание, если бы у них был выбор. Все это заняло довольно много времени, и в результате я раздал 600 листов.

Чем я руководствовался, делая это? Я просто хотел проверить, заставит ли присутствие на листе приманки (-А или -Б) выбрать неискаженное изображение того же человека. Иными словами, заставило ли бы менее привлекательное изображение Джорджа Клуни предпочесть нормальное изображение Клуни нормальному изображению Брэда Питта?

ПРИМЕР А



ПРИМЕР Б



В данной книге я использовал лица, смоделированные на компьютере, а не реальные фотографии студентов МПТ. Разумеется, на листах, раздававшихся в ходе эксперимента, не было никаких букв

Конечно же, в моем эксперименте я не использовал настоящие портреты Брэда Питта или Джорджа Клуни. На картинках А и Б были изображены обычные студенты. Но вы, наверное, помните, как сам факт предложения дома в колониальном стиле с крышей, требовавшей ремонта, привел вас к выбору другого дома в том же стиле, а не современного — и лишь потому, что наличие подобной приманки дало вам основание для проведения сравнения? А если