

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.

ПОДПИСКА

Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist

Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления

Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов

Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года

Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов

Годовая подписка на печатную версию журнала

Подписка на печатную и онлайн-версию — 125 долларов

Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года

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 (что было очевидным вариантом моих действий, раз уж я 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 встроеного 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, чем бумажная подписка 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 садящегося 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 маркетинговые специалисты 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.

1. Panasonic с диагональю 36 дюймов за 690 долларов;
2. Toshiba с диагональю 42 дюйма за 850 долларов;
3. 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 мест). Несложно догадаться, какой именно телевизор Сэм поставит в середину. Разумеется, тот, который хочет продать!

Конечно, Сэм — не единственный и не уникальный умник. Недавно в газете *New York Times* была напечатана статья про Грегга Раппа, консультанта по ресторанному делу, который получает деньги за то, что помогает правильно выставлять цены 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 общий размер счета, если цена основного блюда повышается с 39 до 41 доллара.

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

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

Как вы помните, варианты были следующими:

*Jodi Kantor. Entrees Reach \$40. *New York Times* (October 21, 2006).

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 Sloan School of Management, 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 подписки 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:

ПОДПИСКА

Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist

Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления

Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов

Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года

Подписка на печатную и онлайн-версию — 125 долларов

Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года

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?

Напротив! 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)*.

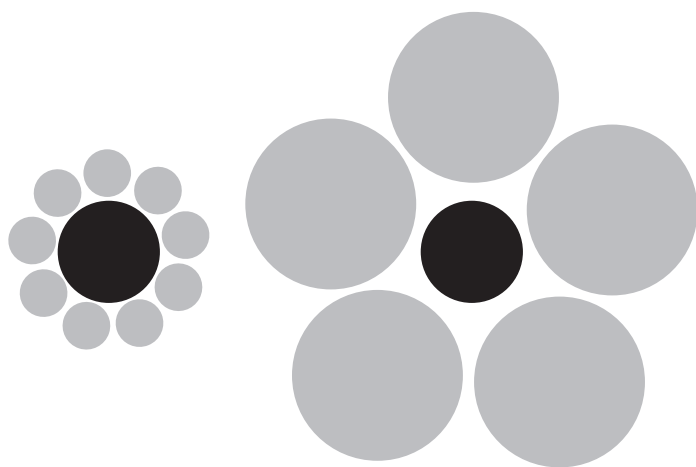
Объявление 1	Количество респондентов, выбравших вариант	Объявление 2	Количество респондентов, выбравших вариант
Подписка на онлайнную версию Economist.com	16	Подписка на онлайнную версию Economist.com	68
Подписка на печатную версию журнала	0	—	—
Подписка на печатную и онлайнную версии	84	Подписка на печатную и онлайнную версии	32

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. Отсутствие приманки заставило их совершить другой выбор: 32 человека решили выбрать 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.

* Каждый раз, когда я упоминаю в книге о различиях в условиях проведения экспериментов, я всегда имею в виду статистически важные различия. Заинтересованные в этом вопросе читатели могут обратиться к списку научных трудов и дополнительных источников, приведенному в конце книги.



Можно заметить, что центральный круг, как нам кажется, изменяет свой размер. Когда мы помещаем его среди кругов большего диаметра, он становится меньше. Когда же он находится среди кругов меньшего диаметра, он как будто увеличивается у нас на глазах. 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 таких 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 прошлым. 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”».

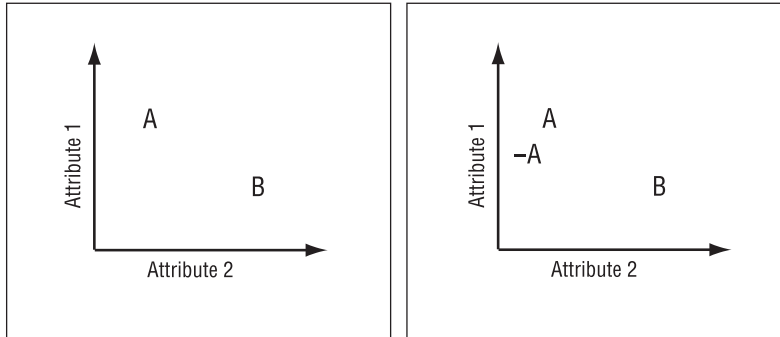
Относительность легко (точнее, относительно легко) понять, однако у нее есть один сложный аспект. Мы не только предрасположены сравнивать одни вещи с другими. Мы также склонны сравнивать между собой сравнимые вещи и стараемся воздержаться от сравнения плохо сопоставляемых вещей.

Эта мысль может сбить вас с толку, поэтому позвольте привести пример. Предположим, вы покупаете дом в неизвестном вам городе. Ваш агент по продаже 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 дома, 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 мы 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 можем увидеть два варианта, каждый из которых превосходит другой с позиции определенного атрибута. Вариант А лучше с точки зрения атрибута 1, например качества. Вариант В — 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 В.

По сути, использование приманки $-A$ позволяет превратить вариант А 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 А.

Напоминает ли вам что-нибудь подобный процесс выбора? 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 поняли, 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-то романтический город, и список ваших вариантов сузился до двух наиболее предпочтительных — Рима и Парижа. Турагент предлагает вам туры в каждый из городов. Каждый тур включает в себя авиабилеты, проживание в гостинице, экскурсии и бесплатный завтрак. Какой из вариантов вы выберете?

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 вам пришлось выбирать между тремя вариантами (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) является проигрышным. Сравнение с явно проигрышным вариантом (–Рим) делает вариант Рима с бесплатным завтраком в наших глазах более хорошим. 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 не так давно не могли сделать между ними выбор.

Когда вы способны разглядеть 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 попросил студентов MIT* о том, чтобы сфотографировать их для моего исследования. В ряде случаев на меня

* Массачусетский технологический институт. *Прим. ред.*

просто смотрели с неодобрением. Однако большинство студентов были счастливы принять участие в моем исследовании, и довольно скоро в моей цифровой камере оказалось множество фотографий улыбающихся студентов. Я вернулся в офис и распечатал 60 фотографий: 30 женских и 30 мужских.

На следующей неделе я обратился к 25 своим студентам с необычной просьбой. Я попросил их расположить эти фотографии попарно по степени физической привлекательности (мужчины сопоставлялись с другими мужчинами, а женщины — с другими женщинами). В итоге у меня получились в начале списка пара «Брэд Питт» и «Джордж Клуни» из MIT, а в конце — пара «Вуди Аллен» и «Дэнни Де Вито» (приношу свои искренние извинения Вуди и Дэнни). Из получившихся 30 пар я отобрал шесть — три мужские и три женские, — отсортированных в порядке убывания привлекательности в соответствии с оценками студентов.

А теперь я, подобно доктору Франкенштейну, собирался сделать с этими лицами 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 у фотографий один глаз, убрал часть волос и добавил на лица следы угревой сыпи.

Моя лаборатория не освещалась зловещими вспышками молний, и на болотах не выли собаки. Но и это не помешало мне заниматься своим делом. В итоге моей работы возникли университетские аналоги Джорджа Клуни и Брэда Питта в своем первоначальном виде (A), а также Джордж Клуни с чуть более толстым носом и немного опущенными глазами (–A, приманка) и чуть менее симметричная версия Брэда Питта (–B, еще одна приманка). Я проделал то же самое упражнение и для других, менее привлекательных пар. Университетский аналог Вуди Аллена предстал в двух видах — обычном (A) и с несимметрично расположенными глазами (–A),

то же самое произошло и с местным аналогом Дэнни Де Вито. Помимо обычного (В) в моей картотеке появился и другой, слегка изуродованный Дэнни Де Вито (-В).

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

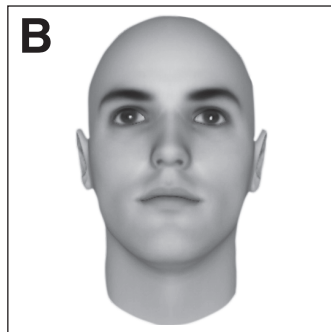
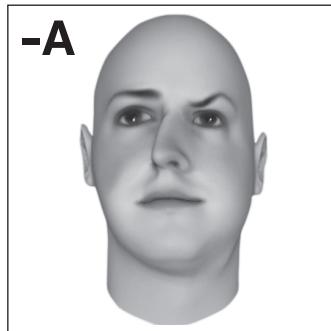
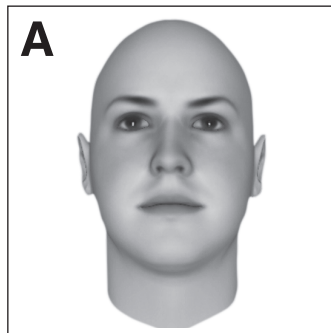
Теперь настало время основного этапа эксперимента. Я взял все наборы фотографий и устремился напрямиком в студенческую ассоциацию. Там я обращался к студентам с просьбой поучаствовать в эксперименте. Если студенты соглашались, я вручал каждому из них лист бумаги с тремя изображениями (как показано на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

К примеру, наш набор мог включать обычного Клуни (А), Клуни-приманку (-А) и обычного Питта (В); или он мог состоять из обычного Питта (В), Питта-приманки (-В) и обычного Клуни (А). Студенты выбирали, с какими фотографиями (мужскими или женскими) они хотели бы поработать, а затем я просил их обвести в кружок изображение человека, с которым они хотели бы пойти на свидание, если бы у них был выбор. Процесс подготовки и раздачи занял некоторое время, в результате я раздал 600 листов.

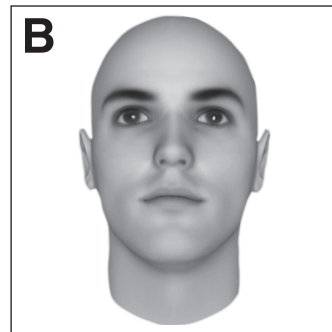
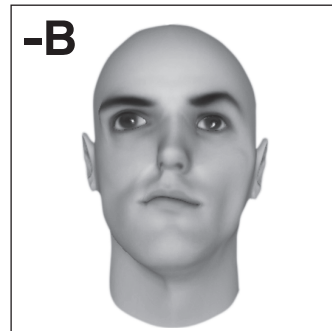
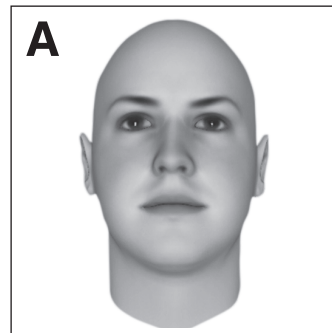
Чем я руководствовался, делая это? Я просто хотел проверить, заставит ли присутствие на листе приманки (-А или -В) выбрать неискаженное изображение того же человека. Иными словами, заставило ли бы менее привлекательное изображение Джорджа Клуни предпочесть нормальное изображение Клуни нормальному изображению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

Разумеется, в моем эксперименте я не использовал настоящие изображения Брэда Питта или Джорджа Клуни. На картинках А и В были изображены обычные студенты.

Состояние А



Состояние В



Комментарий: В данной книге я использовал лица, смоделированные на компьютере, а не реальные фотографии студентов МГУ.

Но вы наверняка помните, как сам факт предложения дома в колониальном стиле с крышей, требовавшей ремонта, привел вас к тому, чтобы выбрать другой дом в том же стиле, а не современный дом, — и лишь потому, что наличие подобной приманки дало вам основание для проведения сравнения? А если вспомнить рекламу в *Economist*, то не подтолкнуло ли людей присутствие варианта подписки на печатное издание за 125 долларов к тому, чтобы выбрать вариант двойной подписки за те же 125 долларов?

Вопрос ставился так: может ли присутствие менее совершенного лица (–А или –В) подтолкнуть людей к выбору более совершенного (А или В) лишь потому, что приманка давала им основу для сравнения? Разумеется, на листах, раздававшихся в ходе эксперимента, не было никаких букв.

Так и получилось. Каждый раз, когда я раздавал листы, на которых были изображены обычное лицо, искаженное лицо и другое обычное лицо, участники предпочитали идти на свидание с обладателем первого обычного лица — сходного с искаженным лицом, но превосходившего его. Это не было простой случайностью — подобный результат возникал в 75 процентах случаев.

Чтобы объяснить эффект приманки, расскажу о машинах по производству хлеба. Когда компания *Williams-Sonoma* впервые представила на рынке домашнюю хлебопечку (за 275 долларов), большинство потребителей не выказали к ней никакого интереса. Что такое домашняя хлебопечка? Что в ней хорошего или плохого? Нужен ли был вообще кому-либо хлеб, приготовленный в домашних условиях? Почему бы не купить вместо хлебопечки красивую кофеварку, стоящую на соседней полке? Удрученный плохими продажами, производитель обратился за советом к компании, занимавшейся маркетинговыми исследованиями, которая предложила вывести на рынок вторую модель хлебопечки, большую по размерам и стоившую в полтора раза дороже, чем первая модель.

Продажи (подобно хлебу в печи) начали расти как на дрожжах, хотя продавалась в основном первая модель, выведенная на рынок.

Почему? Объяснение простое: у потребителей появилось две модели хлебopечки, из которых они могли выбирать. Одна из них была ощутимо больше по размерам и дороже, поэтому люди принимали свои решения не в вакууме. Они могли сказать себе: «Что ж, я знаю о хлебopечках не так много, но могу с уверенностью сказать, что если бы мне довелось ее приобрести, я купил бы меньшую по размерам и за меньшие деньги». В этот момент хлебopечки и начали разлетаться с полок магазинов*.

Хорошо, мы разобрались с производителями хлебopечек. Давайте рассмотрим действие эффекта приманки в совершенно другой ситуации. Как быть, если вы холостяк и хотите произвести на вечеринке впечатление на максимальное количество потенциальных партнерш? В этом случае я посоветовал бы вам взять с собой друга, внешне похожего на вас (тот же цвет волос, телосложение и сходные черты лица), однако чуть менее привлекательного, чем вы сами (то есть «минус вы»).

Почему? Дело в том, что дамам будет сложно вас оценить, если у них нет основы для сравнения. Однако если они могут сравнить вас с «минус вами», то ваш друг-приманка позволит вам выглядеть лучше — причем в сравнении не только с ним самим, но и с другими окружающими вас людьми. Это может звучать иррационально (и я не гарантирую, что именно так все и будет), но достаточно велики шансы, что вы привлечете к себе больше внимания. Обычно внешностью все не ограничивается. Если результат вашего посещения зависит от успешного общения, захватите с собой друга, обладающего вашим остроумием и быстротой реакции. В сравнении с ним вы будете выглядеть идеально.

Теперь, когда вы узнали секрет, будьте внимательны: в следующий раз, когда ваш друг или подруга одного с вами пола (похожий на вас, но чуть более симпатичный) предлагает вам пойти вместе на вечеринку, стоит подумать над тем, не приглашают ли вас в качестве приманки.

* Itamar Simonson. Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices. California Management Review (1993).

Относительность помогает нам принимать важные решения в жизни. Однако она в то же время способна сделать нас несчастными. Почему? Потому что сравнение нашей собственной жизни с другими часто вызывает ревность и зависть.

Не случайно в Десяти заповедях сказано: «Не желай дома ближнего своего; не желай жены ближнего своего, ни поля его, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ни всякого скота его, ничего, что у ближнего твоего». Возможно, этой заповеди сложнее всего следовать, особенно принимая во внимание то, что мы по своей природе склонны заниматься сравнениями.

Современная жизнь способствует развитию у нас этой слабости. Например, несколько лет назад я встретился с одним из руководителей крупной инвестиционной компании. В ходе нашего разговора он упомянул, что один из его сотрудников недавно подошел к нему и пожаловался на низкую зарплату.

— Как долго вы уже работаете в компании? — спросил руководитель у этого молодого человека.

— Три года. Я пришел сюда сразу после окончания колледжа, — ответил его собеседник.

— А когда вы только начали здесь работать, сколько вы планировали получать через три года?

— Я рассчитывал зарабатывать примерно сто тысяч долларов в год.

Руководитель посмотрел на него с нескрываемым любопытством.

— Теперь вы зарабатываете почти триста тысяч — на что вы жалуетесь? — поинтересовался он.

— Видите ли, — объяснил молодой человек, — за соседними столами в моей комнате сидят двое молодых парней. Они ничем не лучше меня, но зарабатывают по триста десять тысяч.

Руководитель покачал головой.

Ирония этой ситуации заключается в том, что в 1993 году федеральные регулирующие службы впервые в истории потребовали от

компаний детальной информации по размерам заработной платы и дополнительных льгот высших руководителей. Идея состояла в том, что если бы эти данные были преданы гласности, то руководство компаний стало бы менее охотно платить руководителям зарплаты космических масштабов. Федеральные органы надеялись, что этот шаг остановит рост компенсационных выплат руководителям компаний, который было невозможно остановить за счет регулирования, законодательных актов или давления со стороны акционеров. И этот рост должен был быть остановлен: в 1976 году обычный CEO* компании получал в 36 раз больше, чем рядовой сотрудник. К 1993 году CEO получал уже в 131 раз больше.

Однако догадайтесь, что случилось дальше. Как только информация об уровне зарплат стала открытой, средства массовой информации начали публиковать регулярные рейтинги CEO по размеру их заработной платы. Вместо того чтобы подавить рост зарплат, публичность привела к тому, что американские CEO занялись сравнением своих зарплат с зарплатами своих коллег. В итоге зарплаты руководителей взлетели к новым вершинам. Этому способствовали компании, консультирующие по вопросам компенсаций (которые Уоррен Баффет язвительно называет «Ratchet, Ratchet, and Bingo»**), советовавшие своим клиентам — CEO компаний — требовать значительных повышений. Результат? Теперь средний CEO получает в 369 раз больше, чем средний работник, — это втрое больше, чем разница, существовавшая до публичного оглашения размера зарплат.

Помня об этом, я задал несколько вопросов руководителю, с которым беседовал.

— Что могло бы случиться, — спросил я, — если бы информация о размерах зарплат ваших сотрудников стала повсеместно известна в компании?

* Chief Executive Officer — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, руководитель). *Прим. ред.*

** Название можно перевести примерно как «Давай, давай и побеждай». *Прим. перев.*

Руководитель беспокожно посмотрел на меня.

— У нас и так полно потенциальных проблем — инсайдерская торговля, финансовые скандалы и прочие неприятности, но если бы каждый сотрудник узнал размер зарплаты других, это стало бы настоящей катастрофой. Все, кроме старших руководителей, почувствовали бы, что им недоплачивают, — и меня бы не удивило, если бы они решили поискать себе другую работу.

Не странно ли это? Существует множество свидетельств тому, что связь между уровнем зарплаты и удовольствием не так сильна, как можно было бы ожидать (на самом деле она незначительна). Многочисленные исследования показывают, что список стран с наиболее «счастливым» населением далеко не всегда совпадает со списком стран с самым высоким доходом на душу населения. Тем не менее мы продолжаем требовать повышения зарплаты. В этом грехе виновны многие из нас. Как заметил Генри Луи Менкен, мыслитель, журналист, сатирик и социальный критик, живший в XX веке, удовлетворенность человека зависит от того (вы готовы?), зарабатывает ли он больше, чем его свояк (муж сестры его жены). Почему именно свояк? Дело в том (похоже, жена Менкена информировала его о зарплате мужа своей сестры со всеми возможными деталями), что подобное сравнение является значимым и легко доступным*.

Экстравагантность ситуации с зарплатой CEO оказывает на общество разрушительное влияние. Вместо того чтобы вызывать стыд, каждое новое повышение уровня компенсации у одного директора заставляет других CEO требовать еще больше. «В мире Паутины, — гласит заголовок газеты New York Times, — богатые начинают завидовать сверхбогатым».

Я услышал в новостях, как один доктор рассказал о том, что он окончил Гарвард, мечтая о том, что когда-нибудь получит Нобелевскую премию за исследования в области раковых заболеваний.

* Теперь вы знаете об этом. Если вы еще не женаты (или не замужем), вам стоит принимать это во внимание при поиске второй половинки. Ищите себе партнера, братья или сестры которого женаты или замужем за неудачниками.

В этом тогда состояла его цель. Однако несколько лет спустя он обнаружил, что некоторые его коллеги, работавшие на Уолл-стрит в качестве консультантов по вопросам медицинских инвестиций, получали гораздо больше, чем он от занятий медицинской практикой. До того момента, как он услышал о яхтах и виллах друзей, он был вполне удовлетворен своим доходом. Теперь же он почувствовал себя несчастным. Поэтому он совершил еще один скачок в карьере — и оказался на Уолл-стрит*. Когда он пришел на встречу выпускников, посвященную 20-летию выпуска, оказалось, что он зарабатывает примерно в десять раз больше, чем его коллеги-медики. Легко представить себе этого человека, стоящего в центре зала с бокалом в руке. Кажется, что он олицетворяет большой круг влияния, вокруг которого собираются круги поменьше. Он не получил Нобелевскую премию, отказавшись от этой мечты в пользу зарплаты Уолл-стрит, позволившей ему избавиться от ощущения бедности. Стоит ли удивляться, что столь большое количество семейных врачей, получающих в среднем по 160 000 долларов в год, жалуются на нехватку денег?*

Можно ли что-нибудь сделать с этой проблемой относительности?

Хорошая новость: иногда мы можем контролировать круги вокруг нас, двигаясь в сторону сравнительно меньших кругов, что повышает уровень нашего сравнительного счастья. Если мы приходим на встречу выпускников, в центре которой находится некий «большой круг» с бокалом в руке, рассказывающий истории о своей зарплате, вполне возможно сознательно сделать несколько шагов в сторону и поговорить с кем-то еще. Если мы размышляем о покупке дома, то можем посещать только те дома, купить

*Louis Uchitelle. Lure of Great Wealth Affects Career Choices. New York Times (November 27, 2006).

**Разумеется, у терапевтов хватает и других проблем — например, с заполнением страховых форм, бюрократией и постоянными угрозами, связанными с подачей исков за недобросовестную деятельность.

которые нам по карману. Если мы собираемся купить новую машину, мы должны сконцентрироваться только на тех моделях, которые можем себе позволить.

Мы можем также изменить свою фокусировку с узкой на широкую. Позвольте мне объяснить этот тезис на примере исследования, проведенного двумя отличными специалистами — Амосом Твески и Даниэлом Канеманом. Предположим, что перед вами стоят две задачи. Во-первых, вам нужно купить авторучку, а во-вторых — новый рабочий костюм. В магазине канцелярских принадлежностей вы находите красивую ручку за 25 долларов. Вы уже собираетесь ее купить, но вдруг вспоминаете, что видели такую же ручку на распродаже в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы, и там она стоила 18 долларов. Что вы сделаете? Потратите ли лишние 15 минут своего времени, чтобы сэкономить 7 долларов? Большинство людей, стоящих перед подобной дилеммой, полагают, что они, скорее всего, сделают это.

Теперь перед вами стоит вторая задача: вы покупаете костюм. Вы нашли прекрасный серый костюм за 455 долларов и готовы его купить. Внезапно другой посетитель магазина шепчет вам на ухо, что такой же костюм можно купить со скидкой (всего за 448 долларов) в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы отсюда. Предпримете ли вы это 15-минутное путешествие? Большинство людей, скорее всего, от него откажутся.

Но что же происходит в данном случае? Стоят ли 15 минут вашего времени 7 долларов или нет? Разумеется, 7 долларов — это всегда 7 долларов. Единственный вопрос, который стоит задать себе в подобных ситуациях, — стоит ли семи сэкономленных долларов 15-минутная прогулка по городу. Для вас должно быть совершенно неважно, сэкономите ли вы 7 долларов при покупке на 10 или 10 000 долларов.

В этом заключается проблема относительности: мы оцениваем наши решения относительным образом и сравниваем их с доступной нам альтернативой. Мы сравниваем преимущества дешевой

ручки с дорогой, и контраст между ними приводит нас к очевидному заключению, что нам стоит потратить немного времени на то, чтобы сэкономить 7 долларов. В то же время сравнительные преимущества более дешевого костюма незначительны, и в этом случае мы предпочтем потратить лишние 7 долларов.

Вот почему человеку так легко добавить к счету за обед стоимостью в 5000 долларов суп или десерт за 200 долларов. Но этот же самый человек будет собирать купоны для того, чтобы с их помощью получить бесплатную упаковку концентрированного супа ценой всего в один доллар. Мы можем легко потратить дополнительные 3000 долларов на кожаные сиденья для новой машины, но вряд ли согласимся потратить ту же сумму на покупку кожаного дивана (даже если знаем, что проводим дома на диване гораздо больше времени, чем в машине). Если бы мы могли мыслить с более широкой перспективой, то могли бы лучше оценить, что еще можно сделать с 3000 долларов, которые мы планируем потратить на улучшение вида автомобильных сидений. Возможно, для нас было бы лучше израсходовать их на книги, одежду или отпуск? Широкое мышление — непростое дело, так как людям свойственно делать относительные суждения. Можно ли управлять этим процессом? Я знаю одного человека, который умеет это делать.

Его зовут Джеймс Хонг, он один из основателей сайта Hotornot.com, посвященного теме знакомств и оценок пользователями друг друга. Джеймс, его деловой партнер Джим Янг, Леонард Ли, Джордж Ловенстайн и я недавно работали над исследовательским проектом, в ходе которого выясняли, каким образом воспринимаемая человеком привлекательность самого себя влияет на его мнение о привлекательности других.

Вне всякого сомнения, Джеймсу удалось заработать много денег, и он видит еще больше денег повсюду вокруг себя. Один из его добрых друзей является основателем системы PayPal* и владеет

* Крупнейшая в мире дебетовая электронная платежная система. *Прим. перев.*

состоянием в несколько десятков миллионов долларов. Однако Хонг знает, как уменьшать, а не увеличивать круги для сравнения в своей жизни. К примеру, для начала он продал свой Porsche Boxster и купил вместо него Toyota Prius*.

«Я не хотел бы прожить жизнь, которую диктует мне Boxster, — сказал он в интервью New York Times, — потому что когда ты едешь на Boxster, ты начинаешь мечтать о 911, а знаете, чего хотят люди, у которых уже есть 911? Они мечтают о Ferrari».

Всем нам стоит запомнить урок: чем больше у нас есть, тем больше мы хотим. И единственный способ лечения состоит в разрыве порочного круга относительности.

*Katie Hafner. In the Web World, Rich Now Envy the Superrich. New York Times (November 21, 2006).