

UNITED WISDOM

Добро и зло маркетинга

Свобода и действие

Andrey Zarinsh & Maria Evilkut

A-19-X01 · RU

@andrey.zarinsh @ilkutki

Добро и зло маркетинга

О пользе, манипуляции и цене нравственного выбора

United Wisdom

Представим человека, который решил создать философское сообщество. Место, где можно обсуждать трудные вопросы, читать хорошие книги, спорить и постепенно лучше понимать собственную жизнь.

Он находит авторов, готовит встречи, собирает небольшую аудиторию. Но люди приходят медленно. За помещение нужно платить, ведущим — тоже. Внимание приходится буквально выпрашивать у мира, в котором каждую секунду происходит что-нибудь более яркое.

Однажды ему предлагают изменить рекламу.

Вместо «Попробуем разобраться, почему нам трудно понимать друг друга» написать: «Вами управляют. Узнайте правду, которую от вас скрывают».

Допустим, второй вариант действительно приносит больше переходов. В комментариях начинается спор. Люди возмущаются, пересылают публикацию знакомым, записываются на встречу.

И перед основателем возникает вопрос, которого не было в первоначальном бизнес-плане: сколько страха он готов произвести, чтобы продать людям понимание?

В этой небольшой сцене помещается почти вся нравственная проблема маркетинга.

Маркетинг начинается со способности видеть другого человека. Замечать, чего ему недостаёт, на что он надеется, чего стесняется, чего боится. Такое знание позволяет создать полезный продукт и объяснить его ценность. Оно же позволяет найти место, в котором человек хуже всего способен защитить собственные интересы.

Одно и то же исследование аудитории может стать началом помощи или инструкцией по эксплуатации.

Выражение «найти боль клиента» давно стало рабочим термином. В нём есть вполне разумный смысл: прежде чем что-либо предлагать, нужно понять, с какой трудностью человек живёт.

Родителям трудно найти надёжную няню. Предприниматель теряет часы на запутанные документы. Пожилому человеку неудобно пользоваться приложением. Хороший

маркетинг помогает обнаружить эти затруднения, превратить их в задачу для бизнеса и показать человеку подходящее решение.

Иногда он помогает назвать потребность, которую человек прежде не умел сформулировать. Тот привык считать неудобство неизбежным, пока кто-то не предложил более удобный способ жить.

Но между обнаружением боли и давлением на неё есть нравственное расстояние.

Можно объяснить родителю, как устроена проверка нянь. Можно заставить его почувствовать, что без дорогого пакета услуг он подвергает ребёнка опасности. Можно рассказать о возможностях обучения. Можно внушить взрослому человеку, что в его возрасте отсутствие определённого дохода означает личную несостоятельность.

Товар иногда остаётся тем же. Меняется состояние, в которое продавец намеренно приводит покупателя.

Более того, маркетингу необязательно находить уже существующую боль. Её можно сначала создать. Объявить нормальную особенность тела недостатком. Превратить обычную жизнь в свидетельство неудачи. Убедить человека, что окружающие давно ушли вперёд, а он один остался за дверью.

После этого предложить входной билет.

Так возникает особенно выгодная конструкция: компания сначала помогает человеку почувствовать себя недостаточным, а затем продаёт временное облегчение от этого чувства.

Добрый маркетинг в своей лучшей форме уменьшает расстояние между потребностью и подходящим решением. Злой способен зарабатывать на том, чтобы это расстояние никогда окончательно не исчезало.

Здесь, однако, легко провести слишком удобную границу: полезное и духовное объявить добром, сексуальное и развлекательное — злом.

Такая граница плохо выдерживает встречу с реальностью.

Человек имеет право хотеть удовольствия, красоты, смеха и отдыха. Лёгкая комедия может честно выполнить своё обещание: подарить ему полтора часа радости после тяжёлой недели. От неё не требуется превращать зрителя в философа.

Сексуальный интерес сам по себе тоже ещё не означает порока. Этическая оценка эротического или порнографического продукта требует отдельных вопросов о согласии,

условиях его создания, доступе, способах продвижения и последствиях потребления. Одного названия жанра для ответа недостаточно.

В то же время философский клуб вполне может торговать тщеславием. Духовный проект — страхом оказаться «непробуждённым». Образовательная программа — надеждой одним платежом перейти в высшую категорию людей.

Представим сообщество, которое обещает развитие, но при каждом сомнении участника объясняет: это сопротивляется твоё эго. Каждый неудачный результат означает, что ты недостаточно доверился. Каждый следующий уровень понимания требует следующего платежа.

Высокая тема здесь становится прекрасной защитой для низкого обращения с человеком. Проверить обещание трудно, а ответственность за его невыполнение удобно переложить на покупателя.

Поэтому вопрос «что мы продаём?» необходимо дополнить вопросом «какие отношения мы создаём?».

Даём ли мы человеку больше возможностей понимать и выбирать? Или делаем его всё более зависимым от нашей оценки, нашего одобрения и следующего обещания?

Само слово «пороки» тоже нуждается в осторожности.

Маркетинг может эксплуатировать жадность, зависть или стремление к превосходству. Но его мишенью столь же легко становятся одиночество, усталость, растерянность, забота о близких и страх потерять работу. Называть всё это пороками означало бы обвинить человека за сам факт уязвимости.

Покупатель не обязан быть круглосуточно собранным аналитиком. Он может читать условия вечером, торопиться, отвлекаться, не разбираться в профессиональном языке. Это обычные обстоятельства человеческой жизни.

Именно здесь возникает неравенство. Компания знает свой продукт, свои условия и способы подачи предложения. Покупатель встречается с ними впервые. У компании есть возможность исследовать его поведение и многократно улучшать приёмы воздействия.

Это преимущество можно использовать, чтобы облегчить выбор. Можно — чтобы сделать отказ труднее согласия.

В докладе американской Федеральной торговой комиссии *Bringing Dark Patterns to Light* описаны такие практики: скрытые условия, затруднённая отмена подписки, дополнительные товары, незаметно попадающие в корзину. Их объединяет устройство выбора, которое помогает компании получить решение, не соответствующее намерению

покупателя. Здесь манипуляция существует уже на уровне кнопок, последовательности экранов и доступности информации. FTC, 2022

У подобного маркетинга может быть совершенно вежливый голос. Ему даже не нужно открыто лгать. Иногда достаточно сделать важное условие малозаметным, согласие — простым, а отказ — изнурительным.

Самая неприятная часть разговора начинается там, где приходится признать: некоторые такие приёмы работают.

Джейми Лугури и Лиор Страхилевиц в авторской аннотации исследования *Shining a Light on Dark Patterns* сообщают, что в одном из их экспериментов участники, столкнувшиеся с умеренными манипулятивными приёмами, соглашались на сомнительную услугу более чем вдвое чаще контрольной группы. При агрессивных приёмах — почти вчетверо чаще. Умеренные приёмы при этом не вызывали такой выраженной негативной реакции, как агрессивные. Эти результаты относятся к конкретным экспериментальным условиям; они не измеряют долгосрочную прибыль бизнеса. Но считать манипуляцию просто неэффективной рекламой уже не получится. Лугури и Страхилевиц, 2021 — аннотация исследования

Отсюда возникает реальная тяжесть выбора.

Если бы честное обращение с человеком всегда приносило больше денег, деловая этика почти совпадала бы с инструкцией по увеличению прибыли. Достаточно было бы объяснить предпринимателю, что он неправильно считает.

Однако нравственная граница становится ощутимой именно тогда, когда за её соблюдение приходится платить. Отказаться от работающего приёма. Получить меньше заявок. Не продать человеку продукт, который он готов купить, потому что понимаешь: ему сейчас нужно другое.

В таком выборе есть настоящая потеря возможного дохода. И эту потерю нельзя отменить красивой фразой о том, что добро обязательно окупится.

При этом утверждение «злой маркетинг всегда прибыльнее» идёт дальше имеющихся оснований. В нём смешиваются внимание, число покупок, выручка, прибыль и устойчивость бизнеса.

Провокация может собрать много просмотров и почти не принести денег. Большая выручка может сопровождаться большими расходами. Небольшое профессиональное сообщество может существовать устойчиво, хотя по охватам оно никогда не приблизится к массовому развлечению.

Сравнение порнографического канала и философского общества требует данных о конкретных проектах: кто платит, за что, сколько стоит привлечение аудитории, создание содержания и поддержание работы. Само ощущение, что одно привлекает внимание легче другого, ещё не отвечает на вопрос о прибыли.

Более точный и более тревожный тезис звучит так: **в определённых условиях бизнес может получать дополнительный доход именно из той уязвимости человека, которую добросовестная помощь старалась бы уменьшить.**

Если вы зарабатываете на тревоге, спокойствие клиента способно стать коммерческой проблемой. Если продаёте чувство избранности, вам выгодно поддерживать его презрение к остальным. Если обещаете окончательное избавление от внутренней недостаточности, её исчезновение может поставить под вопрос следующую продажу.

Здесь конфликт уже встроен в источник дохода.

Нельзя уверенно рассчитывать и на то, что рынок сам устранит такую конструкцию: обманутые покупатели уйдут, честные компании победят.

Экономисты Ксавье Габэ и Дэвид Лейбсон в работе о скрытых характеристиках товаров и ограниченной осведомлённости потребителей описали теоретические условия, при которых сокрытие информации сохраняется даже при сильной конкуренции. Их модель показывает, почему раскрывать покупателям неочевидную стоимость дополнительных услуг не всегда выгодно конкурирующим компаниям. Это модель определённого устройства рынка, а не универсальный закон; она, однако, лишает нас удобной уверенности в автоматической победе прозрачности. Габэ и Лейбсон, 2006 — авторское резюме

Можно представить честную компанию, которая сразу показывает полную стоимость услуги. Рядом конкурент указывает привлекательную начальную цену, а необходимые доплаты обнаруживаются позднее. При поверхностном сравнении честная компания выглядит просто дорогой.

В таком случае её нравственная проблема одновременно становится задачей устройства бизнеса: как объяснить разницу, как найти аудиторию, способную её оценить, как пережить более медленный рост.

Иногда нужны и общие правила, ограничивающие возможность получать преимущество за счёт скрытых условий. Иначе вся ответственность оказывается на покупателе, который должен стать экспертом во всём, и на отдельном предпринимателе, который должен в одиночку оплачивать собственную добросовестность.

Но и у полезного проекта есть удобное самооправдание: объявить своё неумение заинтересовать людей доказательством нравственной высоты.

«Мы делаем глубокую вещь, поэтому нас почти никто не понимает».

Возможно. А возможно, предложение туманно, тексты скучны, участие неудобно, а практический смысл проекта известен только его создателям.

Доброе намерение не освобождает от обязанности хорошо работать.

Философскому сообществу тоже нужны живые темы, сильные истории, понятные приглашения, удобная оплата. Оно может говорить об одиночестве, трудных решениях, страхе прожить чужую жизнь. Может пользоваться юмором, красотой, интригой и эмоциональным узнаванием.

Эмоция — нормальная часть человеческого выбора. Рассказ, который трогает, ещё не становится манипуляцией. Ограничение числа мест может быть реальным. Яркий заголовок может точно передавать содержание.

Граница требует внимания к тому, что происходит дальше. Оправдывает ли содержание обещание? Можно ли спокойно ознакомиться с условиями? Сохраняет ли человек право усомниться? Не превращается ли отказ от покупки в обвинение в трусости, глупости или недостаточной любви к близким?

Полезному проекту необходимо учиться быть привлекательным. Одновременно ему придётся принимать, что существуют способы привлечения, от которых он отказывается, даже когда они работают.

Поэтому баланс добра и зла в маркетинге едва ли похож на поиск допустимой дозы обмана.

Он проходит через более сложную задачу: создать дело, которому выгоден хороший результат для клиента.

Для образовательного проекта таким результатом может быть освоенный навык. Для профессионального сообщества — полезные связи и качественный разговор. Для развлекательного продукта — обещанное удовольствие без скрытого счёта. Для сервиса — экономия времени и решение задачи.

Повторная покупка при этом вполне естественна. Человек может годами оплачивать музыку, обучение или участие в сообществе. Важно, чтобы продолжение отношений имело понятную ценность, а возможность уйти оставалась реальной.

Практический вопрос для основателя звучит почти неприятно: что произойдёт с нашим доходом, если клиент станет увереннее, информированнее и самостоятельнее?

Если вместе с ним укрепляется и бизнес, интересы могут совпасть. Если бизнесу необходимо, чтобы человек продолжал стыдиться себя, путался в условиях или боялся остаться без нашего руководства, одного доброго намерения уже недостаточно.

Такой вопрос полезно задавать и к показателям успеха. Число оплат говорит, что деньги получены. Оно само по себе не объясняет, что человек понял, что получил и захотел бы он повторить решение, располагая полной информацией.

Вернёмся к основателю философского сообщества.

Теперь перед ним два рекламных текста, и он уже понимает, почему второй может работать лучше. В нём больше угрозы, больше обещанного превосходства, меньше неопределённости. Он предлагает человеку приятную роль: скоро ты окажешься среди тех, кто видит скрытое.

Но вместе с рекламой меняется и само сообщество. На обещание тайного знания придут с ожиданием тайного знания. На обещание превосходства — с потребностью ощущать превосходство. Чтобы удержать этих людей, организатору придётся подтверждать ожидания, которые он сам создал.

В какой-то момент он обнаружит, что уже трудно пригласить их к спокойному разговору, где никто не обладает окончательной истиной.

Так маркетинг способен постепенно переписать смысл дела, которое должен был поддерживать.

Поэтому вопрос о добре и зле возникает задолго до откровенного обмана. Он появляется в момент, когда мы понимаем, на что человек отзывается, и решаем, что будем делать с этим знанием.

Честный выбор не гарантирует большого дохода. Манипуляция не гарантирует краха. Между этими двумя обстоятельствами и находится пространство ответственности.

Мы не всегда можем выбрать, насколько легко будет зарабатывать наше дело. Но мы можем определить, какие состояния человека оно будет поддерживать ради собственного существования.

И, возможно, самая строгая проверка маркетинга начинается после продажи: стал ли человек лучше понимать свою жизнь — или теперь ему ещё труднее обходиться без того, кто обещал её улучшить?
