

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию.....	11
Введение.....	13
1. На подступах к идее.....	23
2. Трудности переходного возраста: коды любви, обольщения и секса.....	35
3. Между двух огней: культурные коды красоты и лишнего веса.....	54
4. Главное — это выжить: коды молодости и здоровья.....	66
5. За рамками биологической схемы: коды домашнего очага и семейной трапезы.....	81
6. Работать, чтобы жить: культурные коды работы и денег.....	95
7. С этим нам жить: культурные коды качества и совершенства.....	108
8. Всего и побольше: культурные коды еды и алкоголя.....	116
9. У меня алиби: культурные коды шопинга и роскоши.....	127
10. Что эти выскочки о себе возомнили! Америка глазами других культур.....	139
11. И воды морские расступятся: культурный код американского президентства.....	148

12. Никогда не взрослеть и никогда не сдаваться: культурный код Америки	155
Послесловие	161
Благодарности	166

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Московская школа управления СКОЛКОВО продолжает свою издательскую серию публикацией очередной яркой книги. Трудно устоять от соблазна цитировать Клотера Рапая, пересказывать фотографически точные детали и наблюдения, неожиданные выводы и афористичные фразы. Однако нельзя лишать читателя удовольствия пройти вместе с автором путь раскрытия культурных кодов.

Разгадка культурных кодов не только стала научным увлечением всей жизни Клотера Рапая, но и принесла ему славу успешного бизнес-консультанта с международным именем. Согласно его концепции именно культурное бессознательное влияет на нашу жизнь, следовательно, изучив его, можно понять мотивы житейских, покупательских и даже политических решений. Так, раскрытие кода восприятия автомобиля американцами изменило курс Chrysler. Компания L'Oréal, поверив его исследованиям, рекламирует свою косметику во Франции, США и других странах под разными лозунгами. Подобных примеров в книге множество.

Помимо соображений практической пользы Рапая волнуют судьбы человечества. Автор твердо убежден, что говорить о культуре сейчас важно как никогда. «Культуры воспринимают глобализм как прямую угрозу их выживанию. Если мир станет единообразным и все мы начнем существовать как одна планетарная культура, мы утратим культурную идентичность, которая нас сформировала».

Хотя о России в книге не говорится ни слова, читая о культурных кодах тех или иных явлений или процессов в разных странах, невольно примериваешься к российским реалиям и в очередной раз поражаешься некоторым совпадениям и параллелям. Француз по происхождению и американец по званию, психолог Рапай знает культуры обеих стран не только

как ученый, но и как их коренной носитель. Вдобавок не понаслышке автор знаком и с жизнью множества стран мира во всех ее проявлениях. Но основной интерес и любовь автора вызывает, несомненно, страна, которую он выбрал для себя второй родиной. Считая главной чертой культуры США ее юность и незрелость, Рапай строит свою трактовку всех ее ментальных стереотипов.

Как это порой бывает с иммигрантами, Клотер Рапай проявляет себя куда большим патриотом Нового Света, чем иные коренные американцы, книги которых мы читаем. Возможно, поэтому здесь можно встретить такие откровения, которые трудно назвать политкорректными: «Мы стали самой могущественной и влиятельной культурой на свете, потому что верим в силу мечты... Мы никогда не перестанем проповедовать свою философию другим странам мира. Хотя всегда нужно уважать культуры других стран и помнить, что нельзя заставить культуру идти против собственного кода, оптимизм и мечты Америки пойдут всем только на пользу».

Впрочем, именно подобная бесхитростная апология в контексте всей книги помогает лучше понять истоки осознания своей миссии огромной страной и задуматься о собственной. А это — вдобавок к познавательной и эмпирической пользе книги — представляется нам очень важным ее достоинством, поскольку Московская школа управления СКОЛКОВО видит свою задачу в воспитании людей, способных развивать страну и мир.

Московскую школу управления СКОЛКОВО отличают три основные характеристики: лидерство и предпринимательство, фокус на динамично развивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения. Именно поэтому СКОЛКОВО рекомендует читателю книгу Клотера Рапая «Культурный код», понимая, насколько важна эмоциональная и внутренняя составляющая для работы в условиях отдельных национальных рынков.

Андрей Волков,
ректор Московской школы управления СКОЛКОВО

ВВЕДЕНИЕ

Прорыв Jeep американцы сравнили бы с галопом, а европейцы с победным маршем.

В конце 1990-х гг. перед Jeep Wrangler стояла задача восстановить позиции на американском рынке. Прошли времена, когда этот автомобиль был единственным в своем роде. Теперь его сильно потеснили разнообразные внедорожники (SUV), многие из которых были и вместительнее, и роскошнее, и лучше удовлетворяли потребности домохозяек. Руководство Chrysler оказалось на распутье и всерьез подумывало полностью реконструировать модель.

Когда в конце 1990-х гг. я начал работать с Chrysler над Jeep Wrangler, топ-менеджеры компании с опаской относились к моему методу изучения потребительских предпочтений, что, разумеется, вполне объяснимо. Они провели обширное маркетинговое исследование, задали сотни вопросов в десятках фокус-групп. И тут являюсь я — со своими идеями. Естественно, напрашивается вопрос: «Что этот парень может дать нам такого, чего у нас еще нет?»

Специалисты из Chrysler и правда задали к тому моменту уже сотни вопросов, но не спросили о самом главном. Они старательно слушали, что *говорят* люди. Такой подход всегда ошибочен. В результате они теоретически представляли себе множество возможных вариантов (сделать автомобиль более шикарным, более традиционным, без съемных дверей, без откидного верха и т. д.), но ни один из них не могли выбрать. Над Wrangler — классическим джипом для широкого круга пользователей — нависла угроза утратить индивидуальность, полностью раствориться в море автомобилей, став во всех отношениях очередной разновидностью SUV.

Я собрал группы потребителей и задал им другие вопросы. Я не спрашивал, каким они видят Jeep, а просил рассказать о самых ранних воспоминаниях, связанных с этим автомобилем. Мне поведали сотни историй, и во всех повторялся один

и тот же мотив: открытые просторы, поездки туда, где обычная машина не проедет, свобода перемещения, независимо от дорог. Часто звучали слова о западе Америки или бескрайних прериях.

Я вернулся к руководителям Chrysler, поглядывавшим на меня с недоверием, и сообщил, что код джипа в Америке — КОНЬ. И поэтому идея сделать из Jeep Wrangler очередной внедорожник — от лукавого. Ведь SUV конем никак не назовешь. На коне не бывает роскошного оборудования, и седла не делают из нежной, как шелк, кожи. У Wrangler должны быть съемные двери и откидной верх, чтобы водитель чувствовал, как его обдувает ветер, словно он скачет верхом на коне.

Однако руководителей компании все это не очень убедило. Ведь масштабные исследования показали, что потребители ждут чего-то другого. Возможно, когда-то люди и ассоциировали джип с лошадью, но с тех пор все изменилось. Я предложил проверить мои идеи, сделав минимальные изменения в дизайне автомобиля: заменить квадратные фары круглыми. Почему? Да потому, что у лошади глаза круглые, а не квадратные.

После того, как выяснилось, что производить машину с круглыми фарами дешевле, добиться согласия оказалось проще. Новый дизайн испытали и сразу же получили положительный результат. Показатели продаж начали расти, а новое «лицо» Wrangler стало главной отличительной чертой модели. Собственно, с тех пор круглые фары и решетка радиатора стали фирменным знаком машины. А на футболках членов фан-клуба джипа можно даже прочесть надпись: «У настоящих джипов фары круглые».

Тем временем на образе лошади начали строить новую рекламу автомобиля. Например, в моем любимом ролике показывают ребенка, гуляющего в горах с собакой. Пес срывается с обрыва и едва удерживается на ветке дерева. Мальчик бежит за помощью в ближайшую деревню. Минувя седаны, мини-вэны и SUVы, он направляется к джипу Wrangler. Джип преодолевает трудный путь по опасной горной местности, и водитель спасает собаку. Ребенок сжимает пса в объятиях и обращивается поблагодарить спасителя, но джип удаляется, точно герой вестерна на коне на фоне заката. Рекламная кампания имела шумный успех.

Под впечатлением успеха на американском рынке руководители Chrysler пригласили меня снова — найти код Wrangler

в Европе — во Франции и в Германии. Жители обеих стран ассоциировали джип с американскими войсками времен Второй мировой войны. При этом для Франции он символизировал освобождение от немецкой оккупации, а для немцев — избавление от собственной мрачной истории. Участники исследований говорили, что для них образ джипа связан с чувством надежды, с воспоминаниями об окончании страшных дней и начале новой мирной эпохи. И я объявил специалистам Chrysler, что код Jeep Wrangler во Франции и Германии — ОСВОБОДИТЕЛЬ.

Вооружившись этим знанием, во Франции и Германии Chrysler запустила новую рекламную кампанию. Здесь не пытались позиционировать автомобиль как лошадь, а подчеркивали славную историю джипа и ощущение свободы за рулем. И вновь акция увенчалась грандиозным успехом и увеличила долю рынка Wrangler в обеих странах.

Больше руководители Chrysler не выказывали сомнений в моих методах. Они убедились в мощи культурного кода.

На Ritz-Carlton откровение снизошло совершенно неожиданно в виде... туалетной бумаги. Когда я начал консультировать эту компанию, я огорошил менеджеров, заявив, что, если они хотят повысить удовлетворенность клиентов, нужно начинать с ванной комнаты. Разумеется, меня сочли сумасшедшим, но все же дали высказаться.

На вопрос о причинах приобретения той, а не иной туалетной бумаги большинство вам ответит: «Эта бумага мягкая и имеется в продаже». Люди даже представить себе не могут, что тайный смысл туалетной бумаги никак не связан с ее практическим назначением. Как и в случае с джипом, моя работа с потребителями для того, чтобы «взломать код» туалетной бумаги, вскрыла значимые и неожиданные стороны первых впечатлений американцев от обращения с этим знакомым всем предметом.

В Америке родители очень серьезно относятся к приучению ребенка к горшку. Некоторые считают этот процесс настолько важным, что приступают к нему, едва младенцу исполнится год. При этом родители становятся благодарной аудиторией для всевозможных производителей специализированных фильмов и литературы, а также для психологов. (В настоящий момент высказывается идея «ребенка без подгузников» и предлагается приучать его к горшку с восьми месяцев!) Социальные последствия умения ребенка пользоваться горшком огромны. От этого зависит все: от планирования игр и путешествий до подготовленности ребенка к дошкольным учреждениям. И разуме-

ется, родители могут облегченно вздохнуть, видя, что наконец отпала необходимость в постоянной смене подгузников.

Ребенок, однако, воспринимает все это иначе. С того момента, как он начинает самостоятельно пользоваться туалетом, а точнее — туалетом и *туалетной бумагой*, жизнь его меняется. Теперь можно закрывать за собой дверь в ванную, можно даже запираеть ее и таким образом *отгораживаться* от родителей. И вот ведь чудеса — за это даже похвалят! Родители гордятся тем, что больше не нужны! Они улыбаются и хлопают в ладоши, а иногда даже покупают подарки.

Эти воспоминания полностью ассоциируются с использованием туалетной бумаги, а не с туалетом как таковым. Когда ребенок еще совсем маленький, он может пользоваться туалетом, но все равно лишь с помощью родителей — кто-то должен помочь малышу остаться чистым после процедуры. И только когда ребенок становится специалистом по применению туалетной бумаги, ему позволительно оставаться в ванной одному — на свободе и без всякого чувства вины, так как самые авторитетные для него люди полностью одобряют его.

Этот образ настолько силен в американской культуре, что можно утверждать: культурный код туалетной бумаги — НЕЗАВИСИМОСТЬ.

Для Ritz-Carlton это означало возможность проявить особое внимание к обустройству части номера, связанной с уединением и полной независимостью. Почему бы не поставить в ванную телефон? А ведь можно положить там блокнот и ручку! Да и на этом не стоит останавливаться — давайте сделаем это помещение комфортным, просторным и независимым от остальной части номера! Обычная функциональная ванная комната легко забывается. А вот оборудованное по последнему слову техники, изолированное убежище, где можно скрыться от остального мира, как раз и отвечает тайным желаниям человека. Если взглянуть на новые дома, построенные в престижных районах, можно заметить ту же тенденцию. Помещения для ванных комнат становятся все просторнее, и те элементы, что раньше считались признаком элитарности, сейчас уже воспринимаются как норма — скрытые трубы, двойные раковины, разъемы для подключения телефона и всегда, всегда дверь, запирающаяся от внешнего мира.

Все дело в кодах.

Культурный код — это бессознательный смысл той или иной вещи или явления, будь то машина, еда, отношения, даже страна

в контексте культуры, в которой мы воспитаны. Восприятие джипа в Америке не совпадает с тем, что стоит за ним во Франции или Германии, так как культуры этих стран развивались по-разному (в Америке сильны воспоминания об открытых просторах, а во Франции и Германии — о войне и оккупации). Поэтому и код — значение, которое мы бессознательно приписываем этому автомобилю, — в каждой стране свой. Причин тому множество (я опишу их в следующей главе), но так или иначе они кроются в особенностях тех миров, в которых мы выросли. Для всех очевидно, что культуры разных стран отличаются друг от друга. Но немногие понимают, что именно поэтому люди разных культур по-разному воспринимают одну и ту же информацию.

Мое путешествие в мир культурных кодов началось на заре 1970-х. В то время я занимался в Париже психоанализом и в ходе клинической работы познакомился с книгой великого ученого Анри Лабори. Он показал, что существует непосредственная связь между научением и эмоцией — то есть без эмоционального переживания невозможно научиться чему-либо. Например, родители твердят своему чаду, что нельзя трогать горячую сковородку на плите. Но для ребенка это абстракция — до тех пор, пока он не притронется к сковороде и не обожжется. Именно в этот момент эмоционального переживания боли он узнает, что значит «горячий» и «обжечься», и теперь вряд ли об этом забудет.

Сочетание некоего опыта и сопровождающих его эмоций обозначается широко известным понятием «импринтинг» (запечатление), введенным в обращение Конрадом Лоренцем. Запечатленный образ управляет мышлением и определяет наши действия в будущем. Каждый такой след в памяти добавляет черточку в наш характер, а совокупность таких отпечатков создает личность.

Лично у меня одно из самых ярких впечатлений отложилось в памяти еще в самом раннем возрасте. Рос я во Франции. Когда мне было года четыре, мою семью пригласили на свадьбу. Раньше я никогда не бывал на свадьбах и совершенно не представлял, чего ожидать. То, что я увидел, оказалось незабываемым. Французские свадьбы не похожи ни на какие из тех, что я наблюдал. Торжества продолжались два дня, и почти все это время прошло вокруг огромного общего стола. За этим столом гости произносили тосты. Стоя на нем, они пели. Под этим столом они спали и (как я понял позже) даже

соблазняли друг друга. Угощениям не было конца. Чтобы увеличить пространство в желудке для продолжения пиршества, люди выпивали рюмку кальвадоса. Другие просто шли в туалет и вызывали рвоту. Все это было удивительно для маленького мальчика и оставило неизгладимый след в моей памяти. С тех самых пор свадьба для меня ассоциируется с гастрономическими излишествами. И когда я впервые попал на праздник по поводу бракосочетания в Америке, то был поражен его умеренностью. Со своей второй женой (которая тоже родом из Франции) мы решили устроить праздник на несколько дней — это для нас и означало свадьбу.

Каждый подобный образ воздействует на нас на бессознательном уровне. Открыв это для себя в работах Лабори, я стал использовать новые знания в своей клинической деятельности в Париже. В основном моими пациентами были дети, страдающие аутизмом. Собственно, идеи Лабори подвели меня к мысли, что такие дети плохо обучаемы именно из-за недостатка эмоциональных переживаний. Понятие импринтинга легло и в основу курса лекций, который я читал в то время.

Как-то после одной такой лекции в Женевском университете ко мне подошел отец одного из студентов. «Доктор Рапай, у меня есть клиент для Вас», — объявил он. Я всегда с интересом воспринимаю любую возможность разобраться в новом случае и поэтому живо отреагировал и на этот раз: «Ребенок-аутист?» Но он, улыбаясь, ответил: «Нет. Nestlé».

В то время я был полностью сосредоточен на преподавательской и врачебной работе и не слишком понимал значение слова «маркетинг». Поэтому я просто был не в состоянии вообразить, какой с меня прок для коммерческой фирмы: «Nestlé? А что же я могу для них сделать?» — «Мы пытаемся продавать в Японии растворимый кофе, но успехи нас явно не устраивают. Ваша работа в области импринтинга может быть очень полезной для нас».

Мы побеседовали еще, и в итоге я получил весьма заманчивое предложение. Привлекательны были не только финансовые условия. Сам проект обещал быть очень интересным. В отличие от работы с аутистами, когда улучшение происходит невероятно медленно, это была прекрасная возможность быстро испытать теорию импринтинга и бессознательного. Я взял в университете творческий отпуск и приступил к новой работе.

Первая встреча с руководством Nestlé и японского рекламного агентства носила по большей части ознакомительный

характер. Их стратегия, которая сегодня кажется абсурдной, но в 1970-е гг. такой не казалась, — состояла в попытке убедить японцев перейти с потребления чая на кофе. Мне довелось провести некоторое время в Японии, и я знал, какую роль играет чай в местной культуре, но совершенно не представлял себе их эмоции по поводу кофе. Я решил собрать несколько групп и выяснить, с чем для них связан этот напиток. Я считал, что так смогу обнаружить нечто, способное открыть для Nestlé путь к сердцу японских потребителей.

Для каждой группы я наметил трехчасовую встречу. В первый час я играл роль пришельца с другой планеты, который никогда не видел кофе и не знает, что к чему. Я просил участников помочь мне понять, что это за продукт, считая, что их объяснения откроют мне тайное представление японцев о кофе.

В начале второго часа я рассаживал людей на полу как в начальной школе. Вооружившись ножницами и кипами журналов, они должны были составить коллаж из слов на тему кофе. Цель упражнения — рассказать при помощи этих слов истории, из которых я надеялся выудить какие-нибудь зацепки.

Третий час мои подопечные проводили лежа на подушках на полу. Конечно, некоторые не сразу решались на это, но мне удавалось убедить их, что я пока еще в своем уме. Я включал тихую музыку и просил участников полностью расслабиться. Таким образом я добивался приглушения активности мозга и погружения людей в состояние на грани сна. Когда они достигали этой стадии, я возвращал их в детство и отрочество и вновь просил думать о кофе и вспомнить самые ранние впечатления о нем, момент первого сознательного знакомства с продуктом и самое яркое, что осталось в памяти.

Все это делалось для того, чтобы вернуть участников к их первому впечатлению от кофе и к той эмоции, которая закрепилась в связи с ним. Однако в большинстве случаев это ни к чему не приводило. Вывод для Nestlé следовал однозначный: у японцев была мощная эмоциональная связь с чаем (это я понял в первый же час общения, даже не задавая никаких специальных вопросов), в то же время о кофе у них были самые поверхностные впечатления. На самом деле для большинства из них это был просто пустой звук.

При таких обстоятельствах попытка заставить потребителей переключиться на кофе была обречена на провал. Не находя ни малейшего отклика в их душе, кофе никак не мог соперничать с чаем. Поэтому, чтобы добиться успеха, Nestlé нужно

было начинать с самого начала. Необходимо было сделать продукт значимым в глазах этой культуры. Следовало закрепить у японцев эмоциональную связь с кофе.

Приняв все это во внимание, Nestlé переключилась на новую стратегию. Вместо того чтобы продавать растворимый кофе в стране чая, они придумали детские десерты со вкусом кофе, но без кофеина. Молодому поколению лакомство пришлось по вкусу. Их первый опыт познания кофе оказался позитивным и закрепился на всю жизнь. Благодаря этому у Nestlé на японском рынке появилась точка опоры. Понимание процесса импринтинга и его связи с маркетинговой кампанией Nestlé открыло корпорации дорогу в японскую культуру и радикально изменило судьбу компании на рынке, хотя поначалу, казалось, рассчитывать было не на что.

Для меня же этот опыт был еще более важен. Обнаружив отсутствие значимого образа кофе в Японии, я убедился, что ранний импринтинг имеет колоссальное влияние на мотивы поведения людей. Вдобавок отсутствие у японцев эмоциональной связи с кофе и ее наличие у швейцарцев (Nestlé — швейцарская компания) свидетельствовали о том, что запечатленные образы варьируют в разных культурах. И если найти их источник, каким-то образом расшифровать элементы культуры и обнаружить, какие за ними скрываются эмоции и смыслы, можно многое понять в поведении людей и межкультурных различиях. Это и стало делом моей жизни. Я пустился на поиски кодов, скрытых в глубинах подсознания разных культур.

* * *

Когда у людей рождается ребенок — рождается человеческое существо, а не птица, рыба или аллигатор. Это предопределено генетическим кодом. Ребенок, родившийся в американской семье, — маленький американец. И дело тут уже не в генетике, а в культуре. Здесь работает культурный код.

Например, «солнце» по-французски «le soleil» — существительное мужского рода. Для французов оно ассоциируется с «королем-солнцем» Людовиком XIV. С юных лет французы привыкают воспринимать солнце как существо мужского пола и распространяют этот образ — сияющий и блистательный — на мужчин вообще. Женщина же, напротив, ассоциируется с лунной — во французском слово «la lune» женского рода. И, конечно, луна не светит сама, она лишь отражает солнечный свет.

Отсюда мы можем многое понять об отношениях французов и француженок, а также о том, какой отпечаток эти понятия оставляют в головах жителей Франции с самого детства.

А вот в Германии все наоборот. Солнце — «die Sonne» — женского рода, и немцы считают, что именно женщина несет в мир животворное тепло и свет, растит детей. Мужчины в немецкой культуре — представители ночи, тьмы, луны. Луна — «der Mond» — мужского рода. И опять-таки это немало говорит о взаимоотношениях полов в данной культуре и о тех ролях, которые мужчина и женщина играют в немецком обществе.

Само восприятие слов «солнце» и «луна» может сформировать абсолютно противоположные образы у немцев и французов. Следовательно, в каждой культуре существует своя интерпретация и свой код для этих слов. В совокупности все эти различные коды к всевозможным образам формируют систему координат, которой, сами того не сознавая, пользуются представители той или иной культуры. Такие системы координат определяют пути, по которым идет каждая культура.

Запечатленный образ и код — это примерно как замок и шифр к нему. Зная последовательность цифр и букв, вы можете открыть замок. Дешифровка широкого спектра впечатлений имеет огромное значение. Это помогает нам ответить на один из важнейших для нас вопросов: что заставляет нас поступать так, а не иначе? Понимание культурных кодов обеспечивает нас прекрасным новым инструментом, своего рода новыми очками, через которые мы можем изучить себя и свое поведение. Оно переворачивает наше представление о мире, меняет наши взгляды на все вокруг. Более того, оно подтверждает истину, которую мы всегда интуитивно ощущали: несмотря на общую человеческую природу, люди разных стран действительно очень разные. Понять эту разницу помогут культурные коды.

Эта книга — плод более чем тридцатилетней интенсивной работы по расшифровке запечатленных образов для крупнейших компаний во всем мире. Процесс декодирования я назвал «раскрытием». На моем счету более 300 раскрытых кодов, которые сделали моих клиентов сильнее. Более половины компаний из рейтинга Fortune 100 воспользовались моими услугами, и результаты подтвердили правильность методов, доказали, что «очки», изобретенные мной («очки» культурных кодов) дают новое видение мира, который нас окружает. За 30 лет я разработал и запатентовал действенную, апробированную методику раскрытия кодов и теперь предлагаю ее

вашему вниманию. Кроме того, я поделюсь с вами некоторыми наблюдениями о крупнейших мировых культурах, которые я почерпнул в процессе работы.

Моя главная цель — дать читателям этой книги свободу. Понимание причин собственного поведения дарует удивительное чувство освобождения. Эта свобода распространится на все стороны вашей жизни — на ваши отношения с людьми, на ваше восприятие того, что вы имеете, что делаете и что думаете о месте Америки в мире.

Я затрону все важные стороны нашей жизни — секс, деньги, межличностные отношения, еду, лишний вес, здоровье и даже Америку как таковую. Вы увидите, как участники сеансов раскрытия выводили меня к кодам и как выявление кодов позволяло мне по-новому понять поведение людей этой страны в сравнении с представителями других культур, а также значение для нас всех этих различий.

Постигнув коды, вы уже не сможете смотреть на мир по-старому.

1. НА ПОДСТУПАХ К ИДЕЕ

Сеансы раскрытия кодов я до сих пор провожу точно так же, как 30 лет назад для Nestlé. В основе методологии поиска культурных кодов лежат пять принципов, и знание этих принципов поможет вам понять ход рассуждений, ведущих к каждому из раскрытий.

Лучше всего продемонстрировать работу этих принципов на конкретном примере. В данной главе мы с вами пройдем по пути раскрытия кода восприятия автомобилей американцами. Эту работу я провел несколько лет назад для концерна Chrysler после завершения проекта Jeep Wrangler. Компания готовила к выпуску новую модель и поручила мне выяснить, чего на самом деле люди ждут от машины вообще. К тому времени в Америке наблюдалось снижение спроса на седаны и рост интереса к внедорожникам, мини-вэнам и грузовикам. Некоторые эксперты даже предполагали, что седаны вообще больше не будут пользоваться спросом. Раскрытие кода для Chrysler было в высшей степени важным для решения целого ряда вопросов: если бы выяснилось, что интерес к седанам у американцев полностью пропал, это принципиально изменило бы курс компании.

Принцип 1. Не верьте тому, что говорят

Чего американцы ждут от машины? В ответ на этот вопрос я выслушал множество самых разных ответов. В них упоминались и безопасность, и экономичное потребление топлива, и удобство управления, и устойчивость на поворотах. Но ни одному из них я не поверил. Потому что первый принцип работы с культурными кодами гласит, что единственный действенный способ понять, что человек имеет в виду, — это не обращать внимания на то, что он говорит. Это не значит, что люди намеренно лгут или пытаются представить себя в лучшем свете. Просто в ответ на прямой вопрос о своих интересах и предпочтениях мы обычно говорим то, что от нас ожидают услышать. Повторимся: происходит так вовсе не из-за

желания ввести в заблуждение. Дело в том, что человек реагирует на вопрос с помощью коры головного мозга, которая отвечает за интеллект, рассудок, а не за эмоции или инстинкты. Мы обдумываем, обрабатываем вопрос, поэтому ответ — результат размышлений. При этом мы считаем, что говорим правду, и ни один детектор лжи не сможет доказать обратное. Тем не менее в большинстве случаев люди говорят вовсе не то, что подразумевают.

Причина проста: большинство из нас не знают причин своих поступков. В классическом исследовании ученый XIX в. Жан-Мартен Шарко ввел в гипнотический транс одну из своих пациенток, вручил ей зонтик и попросил раскрыть его. Затем он постепенно вывел ее из этого состояния. Придя в себя, женщина с удивлением обнаружила в своей руке зонтик. Когда Шарко поинтересовался, почему она в помещении раскрыла зонтик, пациентка пришла в замешательство. Она, конечно, понятия не имела о том, что с ней только что происходило, и не помнила приказа Шарко. В растерянности она уставилась в потолок, снова посмотрела на ученого и произнесла: «Шел дождь».

Разумеется, женщина вовсе не думала, что раскрыла зонтик в помещении из-за дождя. Но поскольку она должна была как-то ответить, то выдала единственное, по ее мнению, логическое объяснение.

Даже самые дотошные из нас редко находятся в тесном контакте с собственным бессознательным. Мы мало связаны с этой мощной силой, движущей многими нашими действиями. Поэтому на вопросы мы даем логичные ответы, которых от нас ожидают, но они никак не связаны с бессознательными факторами, определяющими наши чувства. Вот почему различные опросы и исследования так часто вводят в заблуждение и бесполезны (и почему руководство Chrysler получило «неправильные» ответы на вопросы о джипе Wrangler). Ведь все они отражают то, что люди говорят, а не то, что они подразумевают.

Еще в самом начале карьеры я понял: помочь людям разобраться в подлинном значении того или иного объекта можно, только став на время «пришельцем с другой планеты». Чтобы разобраться, чем привлекателен тот или иной предмет и какие чувства он вызывает, я должен был создать впечатление человека со стороны, который нуждается в помощи. Что вы делаете с кофе? Деньги — это что, вид одежды? Зачем нужна любовь? При поисках ответов на такие вопросы людьми руководит уже не кора головного мозга, они начинают вспоминать свои первые впечатления при столкновении с предметом вопроса.

Лишь к третьему часу сеанса раскрытия, лежа среди подушек на полу под звуки спокойной музыки, участники исследования наконец начинали говорить именно то, что имели в виду в действительности. Эта процедура помогает проникнуть в иную часть мозга. Тогда ответы исходят из древнего

(рептильного) мозга, где обитают инстинкты. Истинные ответы кроются именно в этом отделе.

Многие сталкивались с тем, что очень ярко помнят сон в течение пятидесяти минут после пробуждения. Но если за эти пять минут не записать подробности, то сон исчезает из памяти навсегда. Происходит это оттого, что, находясь в состоянии между сном и бодрствованием, мы имеем непосредственный доступ к зоне воспоминаний и инстинктов. Релаксация во время сеансов раскрытия кодов вводит участников в состояние, когда они игнорируют кору головного мозга и подключаются к отделу рептильному. Очень часто люди рассказывают, что во время сеанса вспомнили события, о которых не думали годами.

Работая для Chrysler, я собрал группу людей и попросил рассказать, чего они хотят от автомобиля. Сначала ответы были абсолютно рациональными: небольшой расход топлива, безопасность, надежность и далее в том же духе — все, что мы привыкли говорить по такому поводу. Конечно, я им не поверил. Постепенно стали звучать повторяющиеся мотивы. Воспоминания о конкретных старых автомобилях, например о Mustang 1964 г., о VW Beetle, о Cadillac 1950-х гг. с гигантскими крыльями. Рассказы о чувстве свободы, когда впервые держишь в руках ключи от собственной машины. Робкие признания о первых сексуальных опытах на заднем сиденье. И вот постепенно стало вырисовываться представление о том, чего американцы хотели от автомобиля. Они хотели свободы. Они хотели чувственных переживаний.

Так появился PT Cruiser — автомобиль с незабываемым внешним видом и с глубоким смыслом.

Реакция потребителей оказалась не менее мощной. Кому-то, конечно, новая модель не понравилась совершенно. Все по-настоящему оригинальное всегда — даже в одной и той же культуре — вызывает чей-нибудь протест. Объясняется это конфликтами, характерными для культур, их мы рассмотрим подробно в главе 3.

Однако другим новинка понравилась настолько, что коммерческий результат не замедлил сказаться. Этот выпуск оказался наиболее удачным новым автомобилем за последние годы. Люди платили лишние \$4000, только чтобы встать в очередь на приобретение новой модели. Был ли этот ажиотаж вызван тем, что PT Cruiser отвечал требованиям, перечисленным потребителями? Нет. По показателям расхода топлива и уровня безопасности машина была не лучше седанов. Не отличалась она и особой надежностью. Но она была неординарна, агрессивна и сексуальна. Она соответствовала тому, что люди действительно хотели видеть в автомобиле, а не тому, о чем говорили. Если бы Chrysler прислушался к словам, на свет появился бы очередной исправный и скучный седан и публика лишь недоуменно пожала бы плечами. Узнав, что люди думали на самом деле, Chrysler создал шедевр.

Принцип 2. Эмоции — двигатель познания

Сеансы раскрытия кода автомобиля пробудили в людях очень сильные эмоции. После их окончания участники подходили ко мне поделиться, как воспоминания растревожили их, наполнили радостью или даже заставили почувствовать себя очень неудобно. Обычное дело. Такое происходит практически на каждом сеансе — даже если они посвящены восприятию товаров для офиса или туалетной бумаги.

Эмоции — ключ к познанию, ключ к импринтингу. Чем сильнее эмоция, тем лучше усваивается опыт. Вспомним ребенка и горячую сковороду. Под воздействием эмоций в мозгу устанавливаются ментальные связи (я называю их «ментальные трассы»), и при повторении они закрепляются. Ментальные связи обуславливают предсказуемость нашего мира. Это тропки, ведущие от конкретного события (например, прикосновения к раскаленной сковороде) к оптимальной модели поведения (к осторожности в будущем в отношении всех горячих предметов).

Со многими явлениями мы знакомимся в детстве. К семи годам большинство наших «ментальных трасс» уже сформировано. Но эмоции на протяжении всей жизни постоянно обеспечивают нас все новыми впечатлениями. Практически каждый американец из поколения беби-бумеров помнит, где находился и что делал в тот момент, когда узнал об убийстве Джона Кеннеди. У большинства сегодняшних американцев перед глазами стоит картина падающих башен-близнецов Всемирного торгового центра в Нью-Йорке. Объясняется это тем, что такие мощные впечатления навсегда врезаются в память. Мы не забываем их и при одном лишь упоминании мысленно возвращаемся к моменту, когда они отложились в нашем мозгу.

У сельских жителей Нормандии есть один странный и малопривлекательный обычай, демонстрирующий, с одной стороны, интуитивное понимание этого принципа, а с другой — обескураживающий подход к его использованию. Когда старшему сыну исполняется семь лет, отец ведет его по границе семейных владений и на каждом углу отвешивает ему затрепину. Этот возмутительный ритуал, вероятно, не сильно способствует улучшению отношений отцов и сыновей, но в то же время он создает крепкую эмоциональную связь ребенка с границами фамильной собственности. Отец знает: такой опыт способствует тому, что сын навсегда запомнит границы владений, которые однажды унаследует.

Со мной тоже произошел один незабываемый случай, благодаря которому я усвоил одно американское выражение, когда только начинал преподавать в колледже Томаса Джефферсона вскоре после приезда в Америку. Тогда я был не силен в американском английском. Занятия прохо-

дили в огромной аудитории без окон. Шла первая лекция. Едва я приступил к рассказу о целях и задачах курса, как кто-то из студентов закричал мне: «Watch out!» Прежде я не слышал этого выражения и решительно не понял, что имелось в виду. Мозг судорожно заработал, пытаюсь найти объяснение. «Watch» значит «смотреть», «out» могло указывать направление куда-то вовне. То есть студент хотел, чтобы я выглянул на улицу? Но как? Ведь в помещении не было окон! Все произошло за доли секунды. Кусок потолка обрушился мне на голову, и в следующее мгновение я лежал на полу, истекая кровью. Вызвали скорую.

Теперь я знаю, что «watch out» означает «берегись!». И каждый раз, слыша это выражение, я прежде всего поднимаю глаза к потолку — проверить, не падает ли что-нибудь на меня.

После проведения сеансов, в результате которых была разработана модель PT Cruiser, стало ясно, что с вождением машины связаны очень глубокие эмоции. Люди рассказывали о первой самостоятельной поездке так, словно только тогда и началась для них настоящая жизнь. И наоборот, если пожилые люди говорили о том моменте, когда у них отобрали ключи от машины, звучало это так, будто жизнь с тех пор остановилась. Да и первый сексуальный опыт, который столь многие американцы приобрели на заднем сиденье автомобиля (более 80% жителей Америки), связывает с автомобилем невероятно сильные ощущения.

Так мне стало ясно: поскольку вождение и владение автомобилем ассоциируются со столь яркими эмоциями, PT Cruiser надлежит быть машиной, вызывающей сильнейшие чувства. А для этого модель должна отличаться неповторимой индивидуальностью. Чтобы модель была одновременно и принципиально новой, и неповторимой, мы решили прибегнуть к чему-то, что уже существует в культуре и бессознательно знакомо. Выбор остановился на гангстерском автомобиле — на таком разъезжал знаменитый Аль Капоне. Он и стал визитной карточкой PT Cruiser. Это придало машине абсолютную неповторимость — сегодня на дороге ничего подобного не встретишь — и нашло отклик у потребителей. И снова мы видим то же самое: появился бы очередной седан, никто бы и не заметил его появления. Но своей оригинальностью автомобиль запал в самое сердце потребителя.

Принцип 3. Главное — структура, а не содержание

В отличие от опыта с Jeep Wrangler это раскрытие было нацелено на автомобили вообще. Соответственно, участники сеансов говорили обо всех видах машин — мини-вэнах и родстерах, моделях Т и концепт-карах. Как

мне было прийти к выводу о кодах, если разброс представлений участников был столь широк? Для этого потребовалось обращать внимание скорее на структуру, чем на содержание.

В пьесе Эдмона Ростана «Сирано де Бержерак» есть драматичная сцена дуэли на шпагах. В 1987 г. эту историю пересказали на современный лад в фильме «Роксана» с участием Стива Мартина. Его герой Бейлс также попадает в подобную ситуацию, вот только вместо шпаги в ход идет теннисная ракетка. Если задуматься о глубинном смысле этой сцены, разница между шпагой и ракеткой не имеет значения. Это всего лишь формальный атрибут. Можно передать одну и ту же мысль как на примере с ракеткой, так и на примере со шпагой, сам предмет не столь важен. То же самое можно сказать о «Вестсайдской истории»: ее содержание отличается от «Ромео и Джульетты», но рассказывают они об одном и том же.

Самое важное в повествовании — структура, связь между различными элементами. И Сирано, и Бейлс сражаются за свою честь. Важно понять, что сделало поединок неизбежным, а эти причины одинаковы, несмотря на внешние различия.

То же самое справедливо и в отношении музыки. Одну и ту же мелодию вы можете играть утром или вечером, на скрипке или фортепьяно, летом или зимой. Исполнителем может быть и молодой человек, и пожилой, и богатый, и бедный, и мужчина, и женщина. Даже ноты не самое существенное, поскольку мелодия, исполненная в разных октавах и разных тональностях, останется той же. Все вышеперечисленное — элементы содержания. Структура — это интервалы между нотами, их соотношение, ритм.

Чтобы понять истинное значение наших действий, нужно понять структуру. Клод Леви-Стросс, изучая явление родства, говорил, что предмет его интересов — не люди, а их отношения, «пространство между людьми». Не существует дяди, если нет племянника, как не бывает жены без мужа или матери без ребенка. Родство — это структура.

Чтобы разобраться в причинах поступков, нужно отвлечься от содержания и разобраться в структуре. В любой ситуации действуют сразу три структуры. Первая — биологическая, ДНК. Люди, обезьяны, коровы и жирафы содержат одни и те же элементы. Однако каждый вид не похож на другой, поскольку структура его ДНК уникальна.

Следующая структура — культура. Любая культура состоит из таких элементов, как язык, искусство, обычаи, история и т. п., но неповторимость каждой придает особое сочетание этих элементов.

И наконец, третья структура — это личность. ДНК, которая делает человека человеком, существует в бесконечном разнообразии. Кроме того, у каждого из нас уникальные отношения с родителями, братьями, сестрами и другими родственниками, которые формируют индивидуальные ментальные сценарии и создают неповторимую личность. Даже однойцовые

близнецы имеют уникальные черты. Один рождается раньше, другой позже. Они никогда не окажутся абсолютно в одном положении в одно и то же время, и постепенно у них начнет формироваться разное видение мира. То есть при одном и том же содержании в конце концов разовьются разные структуры.

Читая истории, рассказанные участниками в ходе третьего часа сеанса раскрытия, я не обращаю внимания на конкретику, а сосредотачиваюсь исключительно на структуре. Вспомним мои исследования для Chrysler. Было не важно, что один говорил о спортивной машине, другой о семейном седане, а кто-то тосковал о Packard 1950 г. Не имело значения, ездят они на машине по городу, или по сельским равнинам, или по скоростным трассам. Суть заключалась в связи между водителем и машиной, между опытом вождения и теми чувствами, которые он пробуждал. Эти связи — структура — и дали нам ясное понимание, что от своих автомобилей американцы получают чувство собственной индивидуальности, и привели к появлению автомобиля, который еще больше подкрепляет это ощущение индивидуальности.

Принцип 4. Импринтинг возникает в определенные периоды жизни, и смысл образов в разных культурах не совпадает

Я люблю повторять: второго шанса получить первое впечатление не бывает. У большинства людей значения основных вещей и явлений жизни запечатлеваются уже к семи годам. Происходит так потому, что в этом возрасте дети живут под влиянием эмоций (если сомневаетесь, проследите за своим малышом — насколько часто меняется его настроение в течение одного часа), а по мере взросления в свои права вступают разум и логика (попробуйте-ка поспорить с девятилетним!). Подавляющая часть людей к семи годам испытывает влияние единственной культуры. Ведь большую часть времени дети проводят дома или в своем ближайшем окружении. Мало кто из маленьких американцев оказывается под серьезным воздействием японской культуры. И редко японские дети попадают под влияние еврейской культуры. Поэтому те образы, которые западают в их подсознание в раннем возрасте, определяются культурой, в которой они растут. Самое активное знакомство с миром у американских детей происходит в контексте американской культуры. Ментальные структуры, сформированные в американской среде, западают в их подсознание. Поэтому ребенок вырастает американцем.

Вот почему у представителей разных культур столь непохожее отношение к одним и тем же вещам. Возьмем, к примеру, арахисовое масло. У американцев этот продукт эмоционально прочно запечатлен. Мама приносит своему чаду бутерброд с арахисовым маслом и джемом, и для него он ассоциируется с материнской любовью и заботой. Я вырос во Франции, где этот продукт не распространен, поэтому у меня таких ментальных связей не возникло. Я узнал об арахисовом масле позже, чем могла сформироваться эмоциональная связь с ним. Для меня это был просто очередной вид пищи, и мне он не понравился. Из-за того, что масло не соотносилось в моей голове с материнской любовью, попробовав его однажды, я не нашел в нем ничего особенного. А вот сыр — совсем другое дело. Он занимает достойное место в каждом французском доме. Вкус сыра бессознательно связан для меня с эмоциями детства и юности.

Мой сын Дориан — настоящий американский подросток во многих отношениях, но, поскольку мы много времени проводим в нашем доме во Франции, некоторые вещи он познал так, как их познают французские дети. Взять, к примеру, шампанское. Во Франции шампанское, как и всякое вино, любят за вкус, а не за алкогольное опьянение. Никто не ставит перед собой цели напиться, цель иная: насладиться ароматом вина и тем, как оно обогащает вкус еды.

Дети во Франции пробуют шампанское очень рано. Обмакивая в него кусочек сахара или печенье, они знакомятся с его букетом и отличительными свойствами. Когда мы были во Франции, Дориан часто пробовал шампанское вместе с нами и научился ценить этот напиток, ассоциируя его с торжественным событием, так как чаще всего мы пьем шампанское, когда что-то отмечаем. Как-то раз в Америке мы пошли в ресторан что-то отпраздновать и заказали шампанское. Дориан, которому тогда было лет семь или восемь, тоже попросил принести ему бокал, но официант только усмехнулся в ответ. Даже когда я подтвердил, что заказ можно выполнять, он не поверил (или просто не хотел нарушать закон) и в бокале для шампанского подал мальчику апельсиновый сок с содовой. Попробовав, сын тут же отставил бокал в сторону, ведь он прекрасно знал, какой вкус должен быть у шампанского.

Большинство американцев впервые знакомятся с алкогольными напитками в подростковом возрасте. Это совсем иной период жизни в сравнении с тем, когда узнают об алкоголе французы, поэтому и связи устанавливаются иные. Для многих американцев функция алкоголя — довести вас до состояния опьянения. Редко кто из подростков задумывается о вкусовом букете пива, которое они хлещут. У некоторых приятелей Дориана на этой почве уже были проблемы, и все потому, что алкоголь для них связан с опьянением, а не со вкусом. Они усвоили только, что такие напитки могут воздействовать определенным образом. На самом деле многим вкус алко-

голя и не нравится вовсе, как мне не понравилось арахисовое масло. Но они пьют все равно, поскольку знают, что это способ изменить душевное состояние.

Вернемся к сеансам для PT Cruiser. Как я выяснил, машины занимают большое место в жизни американцев: хотя они и не испытывают эмоций от вождения в раннем детстве, зато помнят волнение, связанное с автомобилями в юности. Американцы обожают машины и обожают куда-нибудь на них выезжать. Участники сеансов рассказывали истории, как взволнованные родители подгоняли к дому новый автомобиль; как здорово выехать куда-нибудь всей семьей на выходные, как это объединяет; как захватывает дух, когда впервые ведешь спортивную машину. Американские дети в самом раннем возрасте усваивают, что автомобиль — важная часть жизни семьи, он дарит радость и даже единение с родными. И когда приходит время покупать собственную машину, все эти эмоции подсудно руководят американцами. Они хотят нечто особенное. Оригинальность PT Cruiser отвечает этому требованию, поэтому его с удовольствием и покупают.

Принцип 5. Чтобы понять смысл запечатленного образа в определенной культуре, необходимо узнать его код

В Америке PT Cruiser произвел настоящий триумф. Но в преддверие его выпуска новые руководители Daimler Chrysler предрекали провал. Почему? Потому что у разных культур разные коды.

Даже наши случайные поступки корнями уходят к нашим ментальным трассам. По сто раз на дню мы используем эти связи, решая, что нам надеть, что съесть, куда сходить, что сказать и т.д. Многие не знают, что здесь работают коды — шифры, которые открывают запертую дверь. Мало знать цифры, нужна их правильная последовательность, частота и пр. У каждого слова, каждого действия и каждого символа — свой код. Наш мозг автоматически подбирает эти коды на бессознательном уровне, но их можно выявить, раскрыть, чтобы понять, почему мы ведем себя так, а не иначе.

Я уже показывал на примерах, как сеансы раскрытия кодов позволяют разобраться, что конкретная вещь или явление на самом деле значат для наших участников. В ходе анализа ответов, который я и мои помощники проводим по окончании сеансов, обнаруживается общий смысл. Выявив этот смысл, мы раскрываем код.

В разных культурах эти смыслы очень сильно расходятся. Поэтому разнятся и коды. Например, я проводил сеанс по раскрытию кода сыра как

во Франции, так и в Америке. Едва ли выявленные нами коды могли отличаться больше. Во Франции сыр воспринимается как ЖИВОЙ. Это легко понять, вспомнив, как французы выбирают и хранят сыр. Они идут в специальный магазин, дегустируют сыры, нюхают их, чтобы определить срок выдержки. Выбранный сыр несут домой и хранят при комнатной температуре под особым колпаком в форме колокола. Он служит защитой от насекомых, а его небольшие отверстия обеспечивают циркуляцию воздуха. Код сыра в Америке — МЕРТВЫЙ. И в контексте американской культуры это естественно. Американцы «убивают» сыр пастеризацией (производство непастеризованных сыров запрещено), упаковывают в пластик (будто мумифицируют), а хранят плотно завернутым в «морге» под названием «холодильник».

В Европе идут разговоры, разжигаемые бюрократами из Брюсселя, о введении требований пастеризации в странах Европейского союза. Зная код сыра для французов и суть процесса пастеризации, нетрудно догадаться, как к этому отнеслись во Франции. Реакция была бурной, люди выходили на демонстрации протеста. Идея заставить французов подвергать сыр пастеризации решительно шла вразрез с кодом.

Это относится практически ко всем продуктам питания. Американцы всерьез озабочены вопросами безопасности пищи. Существуют регулятивные комиссии, сроки годности, множество процедур для защиты общества от недоброкачественных продуктов питания. Французов же больше волнуют вкусовые качества. Во Франции есть способ приготовления птицы, известный как *faisander*. Берется фазан (отсюда и название) или другая пернатая дичь и подвешивается на крюк — до тех пор, пока буквально не начинает разлагаться. Большинство американцев пришли бы от подобной мысли в ужас, однако французские шеф-повара используют этот метод, так как он значительно улучшает вкус птицы. При этом вопросы безопасности очень мало волнуют как поваров, так и тех, для кого они готовят. Конечно же, за подобные кулинарные ухищрения приходится платить. Ежегодно во Франции от недоброкачественной пищи умирает намного больше людей, чем в Америке, в то время как население Франции в пять раз меньше.

Чтобы показать, как различные культурные коды влияют на наше восприятие событий, напомним еще раз пример PT Cruiser. Изучение сотни сюжетов, рассказанных участниками сеансов раскрытия, выявило код автомобиля в Америке — ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ. Американец хочет, чтобы его машина отличалась от других, чтобы ее нельзя было спутать ни с какой другой. Ему нужен автомобиль, с которым связана память о радостных поездках на уик-энды, о том моменте, когда он впервые сам сел за руль, о юношеских страстях. И автомобиль с ярко выраженной индивидуальностью, такой как PT Cruiser или тот же Jeep Wrangler, имеет больше шансов стать лидером продаж, чем ординарный седан.

Однако этот код не универсален для всех культур. В то время, когда готовился выпуск модели PT Cruiser, немецкий автомобильный гигант Daimler Benz приобрел Chrysler. Новое немецкое руководство пришло в ужас при виде новинки. Почему? Причина в том, что код машины в немецкой культуре совсем не тот, что в Америке. Немецкий код автомобиля — ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ. Немецкие производители гордятся качеством своей техники, и это чувство гордости так крепко вросло в культуру, что человек, воспитанный в ней, думая о машине, в первую очередь интересуется ее техническими характеристиками. Первоначально PT Cruiser был далек от технического совершенства. Двигатель не отличался ни мощностью, ни производительностью, дизайн не был оптимизирован, нельзя было говорить и об удобстве в управлении. Характеристики расхода топлива и уровень безопасности также были далеки от идеальных. Поэтому, ведомые своим культурным кодом, руководители-немцы считали, что PT Cruiser ждет неминуемый провал, и перевели его производство в Мексику.

Это была их огромная, но объяснимая ошибка. Немецкие менеджеры негативно отреагировали на скромные технические характеристики. А американские потребители положительно восприняли высокий уровень оригинальности машины. Завод в Мексике был слишком плохо оборудован, чтобы справиться со спросом, за автомобилями образовалась очередь. Если бы новые руководители концерна поняли американский код автомобиля и полагались на него, а не на собственное восприятие, им удалось бы избежать множества проблем, и на американских хайвеях появилось бы желаемое число PT Cruiser.

Подход найден: раскрываем культурное бессознательное

Из перечисленных пяти принципов вытекает вывод, что существует некое третье бессознательное измерение. Эти принципы не объясняются ни индивидуальным бессознательным по теории Фрейда, ни коллективным бессознательным, описанным Юнгом. Первое ведет каждого из нас собственным путем, второе направляет каждого из нас как представителя человечества. Рассмотренные принципы указывают на бессознательное, которое определяет поведение человека в свете воспитывающей его культуры. Третье измерение — культурное бессознательное.

Эта идея и эти принципы — неопровержимое свидетельство того, что существует американское мышление, так же как французское, английское, курдское или латвийское. У каждой культуры — своя ментальность, и она учит нас, кто мы есть.

КУЛЬТУРНЫЙ КОД

Далее в этой книге я раскрою для вас пару десятков важнейших (американских) кодов, с которыми мне приходилось работать. Вы увидите, как культурное бессознательное влияет на нашу личную жизнь, на наши потребительские решения и на наше поведение. Я покажу, как отличаются американские коды от тех, что я обнаружил в других странах, и насколько разными смыслами наделены одни и те же вещи у разных народов. Вас ждет много открытий, вы научитесь управлять собой и своим бизнесом и сможете увидеть других людей новыми глазами.

Предлагаю вам примерить «новые очки».

2. ТРУДНОСТИ ПЕРЕХОДНОГО ВОЗРАСТА: КОДЫ ЛЮБВИ, ОБОЛЬЩЕНИЯ И СЕКСА

Культуры складываются и развиваются постепенно. На протяжении жизни многих поколений ничего существенного может не происходить. Но когда культуры все же меняются, то изменения происходят так же, как и в нашем мозге — через мощные запечатленные образы. Такие образы меняют «систему координат» культуры, и их значение передается последующим поколениям. Например, в Индии обезьяна лангур — священное животное, так как в индийском эпосе, созданном более 20 веков назад, рассказывается об обезьянке, которая спасла похищенную жену царя. Образ, запечатленный в легенде, оставил такой глубокий след в культуре, что эти зверьки до сих пор пользуются полной свободой действий по всей стране и чинят настоящий беспредел, вызывая заторы на дорогах, совершая набеги на зернохранилища и причиняя местным жителям массу неудобств.

Другой образ, заложивший культурную традицию, находим в Древнем Израиле. Языческие племена в жертву своим идолам приносили свиней, и это действие евреи находили в высшей степени отвратительным. Кроме того, свинья, питающаяся падалью и отходами, считалась нечистым животным. Использование в пищу свинины вызывало массовые заболевания и ослабляло общину. Как следствие религия евреев запрещает есть свинину, и многие до сих пор придерживаются этой практики, хотя никто давно уже не сталкивается с языческими ритуалами жертвоприношения, а свиньи выращиваются в более гигиеничных условиях. Но впечатление от гибели множества поселян из-за пищевых отравлений и от шокирующих ритуалов было настолько сильным, что оказало влияние на культуру.

Подобное происходит нечасто. Поэтому культуры рождаются и меняются медленно. Сравнительно молодая (всего двести с лишним лет) американская культура засвидетельствовала лишь несколько событий, способствовавших культурным сдвигам. Такую роль сыграли открытие и освоение западных земель, а также становление нашей страны как защитника в ходе двух мировых войн. Вполне возможно, что трагедия 11 сентября 2001 г. тоже оставила значимый след в культуре, но утверждать это наверняка

можно будет лишь через несколько поколений. Как бы то ни было, если оценивать возраст культуры, как мы оцениваем возраст человека, американская культура еще очень молода. Конечно, она постарше культуры Канады или Южной Африки, но все же значительно младше британской и японской. Собственно, можно сказать, что мы сейчас находимся в самом мучительном переходном возрасте, и эта метафора характеризует не только юность культуры, но и наше поведение, и реакции.

Не убий: рецепт вечной молодости

Незрелость культуры сказывается на многих аспектах нашего поведения и невероятно значима для самой культуры. Возможно, это ее главная характеристика. Это лейтмотив почти всех сеансов раскрытия, которые я провожу с американцами. Напротив, черты, характерные для взрослых, такие, например, как терпение, опытность, рассудительность, обнаруживают себя при работе с представителями более зрелых культур. Вы увидите этот контраст далее во всей книге.

Юность нашей культуры напрямую связана с одним важным моментом: нам никогда не приходилось убивать своего короля.

Любой взрослый когда-то был ребенком, маленьким и непоседливым. Потом наступал переходный период бунтарства. Однако в Америке этот этап приобрел необычную форму. Во многих культурах бунтарство выливается в убийство своих правителей (пример — казнь Людовика XVI во Франции), после чего трудный возраст заканчивается и начинается взросление. Мы же никогда своего короля не убивали, поскольку, в общем-то, у нас никогда его и не было. Мы восстали против единственного короля, пытавшегося нами управлять, но головы ему не отрубали. Мы просто предложили ему держаться от нас подальше.

Таким образом, период бунтарства у нас не получил традиционного завершения. Мы не перешли на следующую стадию развития, а задержались на этой и закрепляем статус-кво, охотно принимая иммигрантов. Эти люди покидают страны, которые достались им при рождении. Исход в Америку — великий акт протеста. Подобно американским революционерам, иммигранты отказываются от своей прежней культуры, вместо того чтобы поставить точку, убив правителя. Поэтому они так и остаются повстанцами, бунтарями, и постоянный приток таких людей поддерживает нашу культуру в переходном возрасте.

Если взглянуть на американскую культуру именно с этой точки зрения, становится ясно, почему мы добились успеха, продавая по всему миру такие продукты для тинейджеров, как Coca-Cola, кроссовки Nike, фастфуд, джинсы

и шумные кровавые боевики. Не дав миру ни одного классического композитора мирового уровня, Америка успешно экспортировала рок, хип-хоп и R&B — музыку для подростков. Американские баскетболисты, которые и читать толком не умеют, зарабатывают во много раз больше, чем американские ученые. Мы восхищаемся знаменитостями и с упоением следим за их выходками.

Взять хотя бы американских любимцев — Майка Тайсона, Майкла Джексона, Тома Круза, Винус Уильямс и Билла Клинтона. Они нравятся нам по разным причинам. Но в первую очередь мы любим их за эксцентричность, за необычность, за то, что они не такие, как все. Их пример дает нам понять, что подобное поведение вполне приемлемо. Мы любим их, потому что они, подобно Дженнифер Уилбэнкс (сбежавшей невесте), боятся взрослеть. На самом деле все они спасаются бегством от взрослой жизни.

Недавно *The New York Times* писала: «Майк Тайсон обладает магнетизмом, над загадкой которого социологи бьются до сих пор». А в *USA Today* о Тайсоне можно было прочитать: «Взлеты... и падения. Вверх, вниз, передышка и... в тюрьме. Как говорят врачи, беспокойный Тайсон решил, что пора взрослеть».

Но кому же охота взрослеть?

Есть такое типичное американское выражение: «До сих пор не знаю, чем буду заниматься, когда вырасту». Его нередко можно слышать из уст тех, кому за 60 и 70.

Майкл Джексон не хочет мириться со своим возрастом. Скоро 50 стукнет, а все еще тянет спать с детьми. Это нормально, если вам лет девять-десять и вы остались переночевать у приятеля. Но когда вам 47, а вы приглашаете на ночлег двенадцатилетних...

Опра Уинфри позвала в свое шоу Тома Круза для рекламы нового фильма с его участием. Однако вместо рекламы фильма он целый час демонстрировал самого себя и собственную экстравагантность. Круз скакал по студии, вскакивал на диван, восторженно вставал на колени и беспрестанно говорил о любви к своей новой подруге. Когда моим детям было по 9 лет, они могли часами прыгать на кроватях. Никогда бы не подумал, что так способны вести себя взрослые люди. Тем не менее сразу же после выхода шоу в эфир за субботу—воскресенье на новый фильм с участием Тома Круза билетов было продано на \$65 млн.

В 2005 г. Винус Уильямс выиграла чемпионский титул в Уимблдонском турнире — самом напряженном теннисном состязании. Строгое белое платье не помешало ей проявить энергичность, и, одержав победу, она принялась прыгать от радости, как дети скачут по диванам.

Билл Клинтон был политическим гением не потому, что прекрасно разбирался в мировых проблемах, а потому, что воплощал американское куль-

турное бессознательное. Это был лучший президент-подросток. Фантастический материал для комика в жанре stand-up: обман, ложные показания под присягой, сексуальный скандал — полный набор.

Есть одна общая черта, которая объединяет эти фигуры и вызывает наше восхищение, — их полное нежелание взрослеть. Они всегда молоды сердцем, чуточку безумны, порой неотразимы, порой производят жалкое впечатление, но всегда популярны. Это «вечные подростки» — какими хотели бы быть все американцы.

В то же время они демонстрируют победу нонконформизма. В Америке можно проявлять чудачества и при этом оставаться успешным. Как сказал журналист Марк Миллер, «творческие личности, художники, артисты — эксцентричные, не похожие на других и живущие в своей, непостижимой для нас реальности, — заслуживают всяческой похвалы, доброго отношения и восхищения благодаря их таланту и гениальности. Да здравствует непохожесть».

Это культура «белых ворон». А чего бы вы хотели — быть частью культуры юной или старческой?

Американская культура: подросток во всех отношениях

Как вы узнаете из этой книги, американскую культуру отличают многие признаки, характерные для переходного возраста: примат настоящего момента, резкая смена настроений, неутомимость и нежелание признавать авторитеты, стремление к крайностям, открытость переменам, уверенность, что всегда есть шанс исправить ошибку. Будучи американцами, мы считаем, что знаем больше старших (так, по вопросам внешней политики мы редко спрашиваем совета у Франции, Германии, России или Англии); мы считаем их представления устаревшими (нам неинтересно их мнение о глобальных проблемах); мы полагаем, что у них нечему учиться и нужно перестроить весь мир (мало кто — включая многих политических лидеров — извлекает уроки из истории; мы предпочитаем совершать собственные ошибки, а не учиться на тех, что уже совершили другие культуры).

Как и всех подростков, нас заботят проблемы любви, привлекательности и секса. В этом мы не оригинальны. Представителей многих культур интересуют эти вопросы — наверное, больше, чем многое другое. В конце концов, секс нужен человечеству по крайней мере для сохранения вида. Однако бессознательное отношение американцев к этой теме беспрецедентно и определяется молодостью нашей культуры.

Переходный возраст — пора смятения и противоречий. Сегодня ты полон надежд, а завтра разочарован. Мечты появляются, расцветают и увядают

быстро, как весенние первоцветы. Непреложная истина в мгновение ока становится спорной. Все это можно сказать как о молодежи, так и о молодой культуре, и об этом ясно свидетельствуют коды, раскрытые в данной главе.

Кого-то прочитанное может озадачить. Кто-то станет утверждать, что к нему все эти коды не имеют отношения. (И, возможно, он окажется прав. Конечно, каждый человек уникален, поскольку нашим поведением руководит еще и индивидуальное бессознательное.) Раскрытие кодов способно расстроить вас, но не забывайте, что сами по себе коды не несут никакой оценки, они нейтральны. Коды не выносят вердикт той или иной культуре. Американские коды всего лишь отражают нашу культурную молодость. Во многих случаях это хорошо и даже дает некоторые преимущества, как мы увидим в последующих главах. Молодость культуры объясняет, почему во многих отношениях мы лучшие в мире и почему мы идем в авангарде инноваций и реформ.

Однако если бы понадобилось составить список сильных сторон американской культуры, то любовь, обольщение и секс в него бы не попали. И вы сами это знаете. В конце концов, говоря о каком-нибудь отъявленном сердцееде, мы можем назвать его Дон Жуаном или Казановой, а не Джо Смитом. «Новые очки» в виде культурного кода помогают понять, почему мы ведем себя так, а не иначе:

Почему американские женщины так озабочены поисками «Мистера Совершенство»?

Почему чиновники из Федеральной комиссии по связи (ФСС) хмурятся при виде сцены кормления грудью на телевидении, но охотно допускают демонстрацию кровавых сцен в прайм-тайм?

Почему американская женщина оскорбится, если ей вслед присвистнет какой-нибудь рабочий на стройке в Нью-Йорке, и в то же время будет польщена подобным знаком внимания где-нибудь в Милане?

При чем здесь любовь?

Сеансы раскрытия кода любви я проводил по всей стране. Я просил участников сосредоточиться просто на слове «любовь» — независимо от того, какая она: романтическая, родительская, родственная, любовь к стране, к животным или даже к спортивной команде. Но когда я направлял воспоминания людей в русло их первых впечатлений, результат в подавляющем большинстве был один и тот же.

«Первые впечатления от слова "любовь" или того, что с ним связано, возникли, когда мне было года четыре или пять. Мама готовила на кухне мой любимый чизкейк. В воздухе пахло любовью. Мама