

Кеннет Роуман и Джоэл Рафаэльсон

Как писать так, чтобы вам доверяли



Kenneth Roman, Joel Raphaelson
Writing That Works

[Хороший перевод!]

Эту книгу хорошо дополняют:

[Огилви о рекламе](#)

Дэвид Огилви

[Продающие тексты](#)

Сергей Бернадский

[Искусство делового письма](#)

Саша Карепина

[Настольная книга копирайтера](#)

Элина Слободянюк

[Принцип пирамиды Минто](#)

Барбара Минто

Kenneth Roman
Joel Raphaelson

Writing That Works

Third Edition

How to communicate
effectively in business:

e-mail
letters
memos
presentations
plans
reports
proposals
resumes
speeches

HarperCollins e-books

Кеннет Роуман
Джоэл Рафаэльсон

Как писать так, чтобы вам доверяли

О том, как успешно писать и составлять:

электронные и бумажные письма
коммерческие предложения
тексты выступлений
служебные записки
презентации
планы
отчеты
резюме

Издательство
«Манн, Иванов и Фербер»

Информация от издательства

*На русском языке издается впервые
Благодарим Павла Сикорского за рекомендацию этой книги*

Роуман, К., Рафаэльсон, Д.

Как писать так, чтобы вам доверяли. / Кеннет Роуман, Джоэл Рафаэльсон ; пер. с англ. Ксении Минаевой.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-080-7

Дэвид Огилви, основатель Ogilvy & Mather, признанный лучшим копирайтером мира, был убежден, что навык убедительного письма можно развить. Именно эту книгу он рекомендовал «трижды прочитать» своим сотрудникам. Авторы книги — Кеннет Роуман и Джоэл Рафаэльсон — работали в рекламе не один десяток лет и написали тысячи продающих текстов. Первое издание книги стало классикой. В обновленном издании вы найдете новые примеры и «ключи» ведения эффективной деловой переписки в цифровом мире.

Эта книга дает конкретные советы, как составить блестящее резюме, подготовить презентацию, речь на миллион, написать эффективное письмо покупателю. Книга обязательна к прочтению всем, кто хочет научиться создавать тексты, которые работают!

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© 2000 by Kenneth Roman and Joel Raphaelson

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Если ваш язык неточен,
тогда говорится одно,
а подразумевается другое;
Когда же говорится одно,
а подразумевается другое,
тогда то, что следовало бы сделать,
остается несделанным.*

Конфуций

Предисловие к третьему изданию

Впервые мы написали эту книгу на печатной машинке и отнесли заветную стопу бумаги в издательство. При переиздании мы редактировали ее уже на компьютере, после чего она отправилась к издателю по электронной почте — не было никаких рукописей и дисков.

Способы общения людей между собой серьезно изменились, что и побудило нас пересмотреть некоторые подходы к нашему исследованию. Электронная почта теперь используется повсеместно, и, чтобы в полной мере учесть ее влияние, мы добавили в книгу отдельную главу и скорректировали другие. К тенденциям последних лет можно отнести и уменьшение роли служебных записок — их вытеснили электронная корреспонденция и презентации.

Несмотря на все перемены, цель нашей работы осталась прежней. Эта книга призвана помочь многим людям, использующим письменное слово в работе, политике, искусстве или учебе, добиваться результатов. Именно такую задачу мы перед собой ставим.

Мы не намерены отказываться и от выдвинутых ранее принципов работы над текстом. Скорость и простота электронной почты побуждают многих людей пробовать писать, однако отказ от бумажного носителя в пользу экрана компьютера не отменяет необходимости добиваться четкости формулировок. А замена официальных служебных уведомлений на слайды презентаций вовсе не оправдывает узости мышления.

Во втором издании мы затрагивали вопрос о том, как избежать ошибок, связанных с проявлением в письменной речи сексистских интонаций. В главе о политкорректности мы расскажем, в какой степени это должно или не должно влиять на то, что вы пишете.

Мы обновили примеры и некоторые выводы с учетом собственной практики в редактировании текста. Рекламный бизнес учит сокращать лишнее и оставлять только самую суть. В результате книга наша оказалась не очень объемной, а наше послание читателю — кратким и емким.

Ничего из того, что следует ниже, нельзя назвать академическим или теоретическим. Это всего лишь советы, которым вы можете следовать всякий раз, когда будете набирать текст на своем компьютере или заполнять бумажный бланк письма, писать служебную записку, отчет, рекомендацию, предложение, речь или резюме. Для вашего удобства мы располагали в двух колонках примеры приемлемого и неприемлемого вариантов текста.

«Несколько поколений назад появление телефона уничтожило искусство письма. Теперь же ему настало время вернуться», — пишет *The Wall Street Journal*, отмечая при этом, что электронная почта всех нас сделала своего рода писателями. Неудивительно, что многие компании вводят для сотрудников специальные курсы письма. Ведь даже для профессиональных литераторов, копирайтеров и журналистов писать эффективно — тяжелый труд. Однако сами принципы письма на самом деле просты. Они не требуют таланта или специальных навыков. Их легко понять и легко применять. Все, что вам потребуется, — решимость и настойчивость, чтобы убедиться, что вы пишете именно то, что хотели сказать. Цель книги — помочь вам сделать это с наименьшими трудностями и большей уверенностью в результате.

Глава 1

Как научиться писать эффективно

«Значительная часть корреспонденции, которую я получаю, совершенно бесполезна, — говорит один СЕО^[1]. — Читая ее, я не понимаю, каких конкретно действий ждет от меня автор. Все это лишь крадет мое время».

Можно вспомнить немало таких жалоб. «Написано неясным, бедным и сбивающим с толку языком» — таково заключение вице-президентов двухсот крупнейших компаний США о трети деловых писем, с которыми им приходится сталкиваться. Уполномоченный по вопросам образования Нью-Йорка, огорченный тем, что столько писем и уведомлений, попадающих в его офис, написаны «невразумительно» и что их авторы «не отвечают на вопросы быстро», приказал 250 руководящим работникам пройти курсы письменной речи.

Ко всеобщим жалобам можно добавить — очень немногие могут выражать свои мысли столь четко и ясно, чтобы точно доносить суть и не отнимать у читателя время. Однако ясность написанного хотя и желательна, но это не самоцель. Цель — это эффективное общение. Вы должны писать так, чтобы это работало.

Что надо знать читателю, чтобы понять ваше сообщение, одобрить выводы? Поддержать ваш план и спонсировать его? Оперативно реагировать на ваши электронные сообщения? Выделить деньги на вашу благотворительность, кандидатуру, продукцию или услугу? Пригласить вас на собеседование? Принять верное бизнес-решение?

Вряд ли вы сможете добиться результатов, к которым стремитесь, если пишете многословно, используете жаргонизмы или если ход ваших мыслей беспорядочен. Это столь же непродуктивно, как и то, что два профессора Стэнфордского университета, Джеффри Пфеффер и Роберт Саттон, называют «интеллектуальной беседой». В Harvard Business Review за 1999 год они охарактеризовали «интеллектуальную беседу» как основное препятствие в бизнесе. Она излишне сложна или абстрактна (а иногда грешит тем и другим).

Вероятность преуспеть в коммуникации крайне мала, если вы забросаете читателя неструктурированной информацией, не имеющей

отношения к предмету разговора. Даже федеральное правительство начинает признавать преимущество простой манеры письма. Так, Комиссия по ценным бумагам и биржам США способствовала использованию более понятного языка, вынудив многие взаимные фонды переписать свои проспекты^[2].

С того момента, как американское управление, занимающееся вопросами выплаты пособий ветеранам, стало обучать сотрудников отделов страхования тому, как следует правильно писать, число ответивших на письма увеличилось. Теперь это экономит \$500 000 в год.

Компании понимают, что неэффективная коммуникация замедляет работу их отделений или центров обслуживания, а эффективная, напротив, делает их конкурентоспособными, а работу — плодотворной.

Один из руководителей предлагает такой порядок: сначала опишите те действия, которых вы ждете от вашего читателя; далее — три наиболее важные вещи, которые он должен понять, чтобы предпринять их; и только *потом* начинайте писать. Когда закончите, он предлагает задать себе вопрос: стали бы вы сами действовать, окажись вы читателем этого письма?

Те, кто пишет хорошо, эффективны

Если ваша цель — добиться ответных действий от занятых людей, вам нужно сократить тексты до сути вопроса. Они должны требовать минимум усилий и времени от читателя. Значимость этого пункта возрастает вместе со степенью важности письма и адресата. Ваш читатель, скорее всего, серьезно загружен работой с бумагами и круглосуточным потоком электронной корреспонденции. Ассистенты и помощники обязаны разбираться с входящими сообщениями, но руководители этого не делали и делать не будут. Один из топ-менеджеров так говорил о своем клиенте:

Его стол обычно пуст, но я знаю, что в жизни этого человека присутствуют нескончаемые горы бумаг. Если я хочу, чтобы он прочел служебную записку сам, мне лучше выразаться кратко и ясно, иначе он передаст ее кому-нибудь с просьбой перевести.

Чем лучше вы излагаете мысль, тем меньше времени требуется начальству, чтобы ее понять. Для амбициозного человека не составит труда облегчить жизнь людей, стоящих выше. Если вы пишете плохо, это замедляет ход событий; если же хорошо — ускоряет.

Зачастую единственная возможность для людей понять вас — знакомство с вашими текстами. Это наиболее частая точка соприкосновения между вами и теми, кто может способствовать вашей карьере, — крупными заказчиками, важными клиентами или руководством. Для этих людей вы есть отражение того, что вы пишете и как мыслите. Ваши мысли убедительны или абсурдны, стремительны или неуклюжи, четки или заумны?

Те читатели, которые не знакомы с вами лично, судят о вас по вашей манере письма, в том числе в электронной почте. Для многих становится сюрпризом тот факт, что читатели не отказываются от своих критериев в оценке текста потому лишь, что смотрят на монитор, а не на лист бумаги.

«Именно из-за того, что это всего лишь электронное письмо, — говорила Кристи Хефнер, занимавшая пост CEO Playboy Enterprises, — люди полагают, что они не должны быть грамотными и беспокоиться о правильности написанного. Это очень раздражает».

Небрежность производит впечатление небрежности, многословность — многословности, а бедный словарный запас и грамматические ошибки свидетельствуют о невежестве.

Лучше всего придерживаться языковых норм и соблюдать правила орфографии и пунктуации. Мы советуем делать это не из-за обеспокоенности академическими стандартами, а исходя из собственных наблюдений за действительностью.

На письме обычно излагаются важные моменты — в документе ли, который будет рассмотрен в частном порядке, или в официальной презентации. Вы можете быть хорошо осведомлены в вопросе, о котором пишете, но этого недостаточно. Следует объяснить все тому, кто не обладает вашими знаниями. Прежде всего, необходимо убедительно высказать свою точку зрения. Нам попадались сотни документов, в которых она доказывалась энергично и с энтузиазмом, но при этом лишь в нескольких случаях приводились убедительные

аргументы. Либо, как нередко бывает, эти условия соблюдены, но автор все портит, нарушая какой-нибудь из принципов, речь о которых пойдет ниже.

«Это непреложный закон бизнеса, — утверждает экс-глава ИТТ Гарольд Генин, — заключающийся в том, что слова словами, обещания обещаниями, но только действие говорит само за себя». Конечно, умение хорошо писать еще не гарантирует вам успеха, ведь слова могут быть великолепны, но неудовлетворительные итоги работы приведут к печальным последствиям. Тем не менее способность писать убедительно поможет вам на пути к цели — сегодня, в этом месяце или на протяжении всей вашей карьеры.

Где взять время, чтобы писать лучше

Писать лучше не означает писать больше. В нашей жизни и так хватает бумаги — несмотря на компьютер и электронную почту — и недостаточно времени, чтобы читать все это. Наша книга предлагает вам несколько подсказок, с помощью которых вы сумеете сберечь время других людей. Но что насчет *вашего* личного времени? Заботясь об окружающих, вы не должны забывать о себе. Чтобы писать хорошо, необходимо время. Люди неправы, когда говорят, что в сутках 24 часа: как высказался гуру менеджмента Питер Друкер, на самом деле у вас имеется только два, в лучшем случае три полноценных часа, которые вы можете использовать продуктивно, и разница между занятыми и успешными руководителями заключается в том, как они распоряжаются этим временем.

Действовать эффективно — значит расставлять приоритеты, концентрируя усилия на главных пунктах документа, речи или проекта. Самый большой пожиратель времени — привычка перебирать бумаги, перекладывать их из одной стопки в другую, не решаясь приступить к работе. Успешные руководители стараются работать с документом только один раз. Сложно привыкнуть к такому режиму, но это заметно упрощает жизнь. Они сразу же отвечают на электронную почту или удаляют ее.

Они быстро решают, стоит ли подробнее разбираться с тем или иным письмом или с ним следует тут же что-то сделать. Они

немедленно отвечают на то, что не требует особого внимания: по почте или посылая написанные от руки служебные записки с рекомендациями, одобрением, критикой.

С другой стороны, для изучения важных документов нужно время. Прочтите их быстро, чтобы добраться до основных аргументов, рассмотрите «разработанные планы» на предмет поднятых в них проблем. Возможно, многие вопросы исчезнут сами собой. Другие потребуют более серьезных раздумий.

Не существует такого правила, согласно которому вы должны ответить на все, что вам присылают. Редактор и обозреватель Fortune Стюарт Алсоп до такой степени устал от огромного количества электронной корреспонденции, что сначала перестал отвечать на каждое письмо, а потом и читать их. Он рассуждает:

Тот факт, что кто-то отправил мне сообщение, автоматически обязывает меня ответить на него. Если бы так было на самом деле, логичным было бы предположить, что мне следует позволить посторонним управлять моей жизнью. Это мне совсем не по душе. Так что я начал удалять сообщения, не читая их.

Такой способ экономит ваше время для более срочных дел. Так что вы можете очистить свой рабочий стол — дома или в офисе — от кучи бумаг, освободив его для спокойной и более важной работы. Существенная ее часть будет отведена тому, что вы пишете.

Далее в книге мы расскажем о навыках и методах, которые помогут вам писать лучше, но главная *мысль*, которую мы пытаемся донести, заключается в том, что конечная экономия времени и есть эффективная коммуникация.

Глава 2

Основные принципы успешного письма

Когда Бог захотел, чтобы люди прекратили строить Вавилонскую башню, он не поразил их громом и молнией. Он сказал: «...сойдем же и смешаем там язык их, так чтобы один не понимал речи другого». Не существовало более надежного способа помешать людям, чем лишить их возможности общаться.

В то время как Бог смешал языки намеренно, люди делают это неосознанно — результаты получаются такие же. Предложения, которые вы найдете в этой главе, помогут вам избежать подобных ошибок.

Прежде всего, не мямлите

Как только вы поняли, *что* хотите сказать, решайтесь и говорите. На невнятно бормочущих обращают куда меньше внимания, чем на тех, кто высказывается ясно и четко. Помните правило Элвина Уайта^[3]: «Когда вы что-то говорите, убедитесь, что вы действительно это сказали».

Вместо этого...

Желательно, чтобы вы излагали свои соображения без обиняков, прямо и откровенно. Если вы избегаете прямо переходить к делу или топчетесь вокруг да около, в большинстве случаев это провоцирует читателя отключиться и витать в облаках.

...говорите это

Не мямлите.

Ниже мы дадим еще несколько полезных подсказок.

1. Составляйте четкую структуру вашего письма

Большинство людей «пишут плохо, потому что не могут ясно мыслить», — заметил сатирик Генри Менкен^[4]. Причина этого, поясняет он, заключается в том, что «у них не хватает мозгов». Смеем предположить, что вы, наш уважаемый читатель, достаточно умны и можете мыслить ясно. Вы знаете, как привести мысли в порядок. А

теперь нужно выстроить их в таком же порядке перед тем, кто это будет читать.

Когда вы пишете что-либо длиннее нескольких абзацев, объясните прежде всего, куда держите курс.

Комитет внес предложение компании вложить \$1 миллион в развитие библиотеки.

Сначала определите цель для себя самого, обозначьте основные моменты, а затем реализуйте ваш план на бумаге. Подчеркните и пронумеруйте заголовки важных разделов (такую же функцию выполняют названия глав в книге). Наконец, подведите итоги, но помните, что это будет лишь *резюме (Summary)*, а еще не само *заключение*. В резюме вы не должны приводить новые идеи; здесь стоит лишь кратко изложить самые важные моменты, о которых вы писали.

Если ваш документ близится к логическому завершению, то резюме должно быть неким обобщением, чтобы основные вопросы запомнились читателю.

Резюме:

Составьте план; используйте его, чтобы помочь вашему читателю; нумеруйте и подчеркивайте заголовки; подводите итоги.

Некоторые объемные документы начинаются с такого рода резюме, которое принято называть «сводной информацией» или «кратким содержанием» (Executive Summary). При его составлении придерживайтесь тех же принципов.

2. Делайте короткие абзацы и короткие предложения, выбирайте короткие слова

Вверху первой страницы каждого выпуска The Wall Street Journal помещают три главные статьи, начальные абзацы которых никогда не бывают длиннее трех предложений. Многие пункты обозначаются одним предложением. Они всегда четкие и емкие по смыслу; вот несколько примеров:

Ранняя смерть Джеймса Дина породила его культ, который не добавил популярности его родному городу.

Уолл-стрит официально объявляет войну сексизму.

Для сравнения приведем пример того, с чем сталкиваются люди при работе с офисной документацией:

Это обеспечивает точку зрения Argus, Mitchell & Dohn на мнение потребителя относительно настоящего положения и на способность к росту Blake's Tea и Jones's Tea, основных марок национального напитка на английском рынке чая.

The Wall Street Journal любят не только бизнесмены с Уолл-стрит, но и обычные читатели, что еще больше повышает его популярность. Редакторы Journal претворили в жизнь простой принцип: короткие предложения и абзацы читать легче, чем длинные. И легче понимать.

Что касается коротких *слов*, то тут вы, безусловно, не должны отказываться от богатств и тонкостей языка. Иногда стоит использовать длинное слово, которое не имеет кратких аналогов. Но в целом все же предпочитайте короткие слова длинным.

Пишите это...	...вместо этого
Сейчас	В настоящий момент
Начать	Инициировать
Показать	Продемонстрировать
Закончить	Окончательно утвердить
Ускорять, продвигать	Форсировать
Применять	Использовать, задействовать, утилизировать
Размещать	Рассредоточивать

Выбор длинных слов, зачастую гораздо более абстрактных, может говорить о том, что вы не поработали над тем, что хотите сказать. Если же вы доходили до сути и продумывали свою мысль, то вам, скорее всего, будет нетрудно выразить ее просто.

Вот как Бернард Шоу, выступив в качестве музыкального критика, описал свою реакцию на новое произведение: *«Я сделал со своими ушами то, что я делаю с глазами, когда таращусь на что-нибудь»*. Шоу понял, насколько необычной была его реакция, и нашел, как описать ее коротко и ясно.

Шекспир передавал самыми простыми словами наиболее глубокие

эмоции. Король Лир так говорит о зверском убийстве своей любимой дочери:

*...Мою
Бедняжку удавили! Нет, не дышит!
Коню, собаке, крысе можно жить,
Но не тебе. Тебя навек не стало.
Навек, навек, навек, навек, навек!*^[5]

Reader's Digest однажды опубликовал заметку о силе коротких слов. В последнем предложении, к удивлению читателей, говорилось, что ни одно из слов в этом красноречивом трехстраничном эссе не содержало больше одного слога^[6].

3. Пишите в действительном залоге и от первого лица

Хорошие писатели выбирают активный залог вместо пассивного везде, где возможно, — а возможно это в большинстве случаев. *Активные* глаголы добавляют энергии и живости в текст, потому что они так и называются.

Эта простая практика поможет вам улучшить текст, сделав его более индивидуальным и выдвинув на первый план личность. Употребление страдательного залога или безличных предложений скрывает того, кто говорит или действует. Активный залог, напротив, его демонстрирует.

Страдательный залог, безличные формы	Личные формы
Рекомендовано	Мы рекомендуем
Следовало сообщить ему	Отправьте Алису сказать ему
Совершаются жертвоприношения, однако общее количество участников абсолютно не идентифицируемо	Мы видим, что люди совершают жертвоприношения. Сколько людей? Мы не можем сказать точно

В деловой переписке мы нередко используем страдательный залог по той простой причине, что за годы учебы наши педагоги приучили нас им пользоваться^[7]. Однако есть множество способов избежать таких форм. Вот типичный пример безличной конструкции и варианты замены.

Желательно, чтобы вы прислали своего представителя на нашу конференцию.

Мы очень надеемся, что вы пришлете своего представителя...

Не затруднит ли вас прислать своего представителя...

Кто-нибудь, представляющий вашу компанию, очень помог бы...

Не могли бы вы подумать над тем, чтобы прислать своего представителя?..

Вы видите, как мог бы нам помочь представитель вашей компании...

Без представителя вашей компании наша конференция много потеряет...

Вы можете возразить, что все эти варианты выражают не одно и то же. Так и есть. И это еще одно преимущество активного залога: он побуждает вас задуматься и определить, что конкретно вы имеете в виду.

4. Избегайте абстрактных прилагательных и наречий

В одной служебной записке говорилось, что неудачное завершение проекта было «обоснованно неожиданным». Обоснованно? Как же оно могло быть неожиданным? Или автор имел в виду, что некий разумный человек не имел оснований ожидать подобной развязки? В зависимости от цели можно было бы гораздо яснее написать:

Некоторые из нас ожидали такого результата.

Или:

Хотя я не предполагал такого завершения проекта, я не слишком ему удивился.

Уточняйте то, что намерены сказать:

Абстрактно	Точно
Большой перерасход	Перерасход \$10 000
Немного отстает от графика	Опоздал на один день

Некоторые рекомендуют отсеивать прилагательные и наречия в принципе. Мы не советуем этого делать. Прилагательные и наречия — части речи, которые нужны для более точного выражения мысли.

Однако мы разделяем их на «ленивые» и «действенные». Первыми до такой степени злоупотребляют в разных контекстах, что они становятся клише:

Очень хорошо

Вполне заслуженно

Большой успех

Совершенно точно

Чрезвычайно любезны

Жизненно важно

«Действенные» прилагательные и наречия акцентируют внимание на важных моментах:

Немедленно принято

Утомляющая речь

Крошечная прибавка

Блестящая презентация

Грубо отказано

Черный кофе

Влажное рукопожатие

Непонятные инструкции

Короткая встреча

Ясные рекомендации

Выбирайте те прилагательные и наречия, которые более точно передают смысл, но не делайте из них лишь восклицания.

5. Пользуйтесь доступным для понимания языком

Повсеместное употребление профессионального жаргона говорит скорее о страхе, чем о высокомерии, предполагает палеонтолог из Гарварда Стефан Гоулд, автор девятнадцати книг. «Большинство молодых ученых привыкают употреблять жаргонизмы из боязни, что в противном случае их руководители и те, кто способствует их продвижению, сочтут их несерьезными. Я не верю, что кто-то пишет такими словами из-за того, что сам так хочет».

Избегайте технического и бизнес-жаргона. Всегда можно найти простое слово, обозначающее то же самое понятие, что и эти

причудливые расплывчатые абстракции. В последнее время мы часто слышим «проактивный». Чем хуже слово «активный»? Или, что гораздо лучше, — «инициативный», «берущий на себя инициативу»?

Далее: «автономный режим». «Давайте перейдем в автономный режим работы», что означает «обсудим это позже, не на заседании». Слово «реинжиниринг», похоже, всерьез и надолго обосновалось в текстах, не имеющих ничего общего с инженерами. Все, что подверглось каким-либо изменениям, теперь обозначается «реинжинирингом». Мы бы даже могли, не вызвав у многих недоумения, заявить, что «провели реинжиниринг» этой книги. Возможно, фраза о том, что мы увеличили объем издания и обновили данные, и привлечет меньше внимания, но поймете вы из нее однозначно больше.

Распространение такого языка даже породило игру Buzzword Bingo, в которую охотно играли во многих офисах^[8]. Игроки тайно следили за тем, какие бизнес-жаргонизмы произносят их боссы в ходе заседания, например, и старались первыми в переговорной комнате заполнить бинго-карточку, на которой были написаны наиболее популярные в компании словечки. Победитель выдавал себя, конечно, не возгласом «Bingo!», а скорее сдержанным кашлем.

Мы часто убеждаем людей писать так, как они говорят. Но игры вроде Buzzword Bingo указывают на порочную тенденцию: все больше людей из бизнес-среды говорят именно так, как пишут. Ниже приведены некоторые слова и фразы, которые появляются на бинго-картах, а справа даны варианты их замены из обычной лексики.

Бизнес-жаргон	Привычные слова
Координировать	Обсуждать, встречаться, работать
Воздействовать	Влиять
Модальность	Способ, метод
Ограниченный в ресурсах	Нехватка людей (денег)
Стимулировать	Побуждать
Компетенция	Способности, возможности, умения
Множество решений	Решения

Результативный	Эффективный, дающий результат
Многозначительный	Истинный, весомый, значимый
По моему суждению	Я думаю
Приведение к завершению	Окончание
Неоптимальный	Далекий от идеала, нежелательный
Превысить допустимые возможности	Выйти за рамки
Анализировать (под микроскопом)	Внимательно изучать, исследовать
Рассматривать (в телескоп)	Наблюдать за
Проведение мониторинговых рабочих совещаний	Проверка, работа

Когда бизнес-жаргонизмы появляются в тексте, становится очевидным, насколько их употребление нежелательно:

Бизнес-жаргон

Считается, что с параметрами, которые определены вашим менеджментом, развитие осуществляемой программы может быть остановлено. В конечном итоге, если наш проект заключается в том, чтобы воздействовать на потребителя наилучшим образом, то это может повлечь за собой необходимость серьезного взаимодействия с вашим руководством.

Привычные слова

Мы полагаем, что установленные менеджментом лимиты могут привести к остановке эффективного проекта. Если мы хотим добиться цели, то просим ваше руководство прислушаться к нашему предложению.

Первое обращение написано в многословном и резком стиле. Это то, что Элвин Уайт называет «увечным языком» — он наносит ущерб смыслу. Стиль второго обращения четок и внятен, он лишь проясняет значение ваших слов.

6. Будьте предельно конкретны

Роковая ошибка при написании бизнес-текстов — чрезмерное обобщение. Писатель имеет в виду что-то конкретное, но не говорит об этом. Читателям же остается только догадываться, что именно он хотел сказать. Некоторые могут отнестись к этому лояльно, но тот, кто настроен равнодушно или скептически, может так и не извлечь из текста важной информации.

В первом проекте письма-отчета серии образовательных семинаров в Вайоминге, адресованного спонсорам, говорилось:

Наша последняя программа имела огромный успех. Мы привлекли из разных мест больше студентов, чем когда-либо прежде.

Читатель, не зная, является ли рост числа студентов единственным доказательством преимущества программы либо же одним из многих, и не найдя конкретной информации, вынужден поверить в это абстрактное притязание на успех.

Отредактированное письмо гласит:

Число зарегистрированных участников увеличилось вдвое и составило 560 человек. Студенты приехали из Вайоминга и 27 других штатов, а также из Германии и Канады.

Теперь в успехе программы можно не сомневаться — данные говорят сами за себя.

7. Выбирайте верные выражения

Вы должны знать точное значение каждого слова, которое употребляете. Вот примеры некоторых слов, часто вызывающих затруднения^[9]:

Гарантийный — содержащий гарантию, служащий гарантией: *гарантийный (-ая, -ое, -ые) ремонт, мастерская, страхование, срок, обязательство, паспорт, ценные бумаги.*

Дипломатический — относящийся к дипломатии и к дипломату: *дипломатический (-ая, -ое, -ие) представитель, отношения, служба, корпус, этикет, неприкосновенность, скандал; а также тонко рассчитанный, ловкий, уклончивый: дипломатический ответ, поступок, шаг, ход.*

Исполнительный — относящийся к исполнению: *исполнительный орган, комитет; исполнительная власть; а также старательный: исполнительный работник, секретарь.*

Гарантированный — поддержанный законом, приказом: *гарантированные права, гарантированная оплата; а также обеспеченный — в сочетании со словами: доход, заработок, отдых, старость, будущее.*

Дипломатичный — то же, что дипломатический во втором значении: *дипломатичный ответ, поступок, шаг, ход; а также осторожный, мягкий, вежливый: дипломатичный человек.*

Исполнительский — относящийся к исполнению художественного произведения (муз., лит., театр.): *исполнительский стиль, состав; исполнительское мастерство.*

Логический — относящийся к логике как науке: *логические категории, логический закон*; также основанный на законах логики: *логическое доказательство, мышление*; а также закономерный: *логический вывод, конец; логическая связь*.

Максималистский — проявляющий чрезмерную крайность: *максималистские требования, лозунги, настроения, выходы*.

Обосновать — подкрепить доказательствами: *обосновать точку зрения, гипотезу, претензию*.

Освоить — вполне овладеть чем-нибудь, научившись пользоваться: *освоить производство, профессию, технологию*; также воспринять, запомнить: *освоить материал, тему, язык, сообщение*; а также обжить: *освоить участок*.

Предоставить — отдать в распоряжение, пользование: *предоставить заем, кредит, свободу, слово, возможность*; а также дать право, возможность сделать: *предоставить решить дело, вести спор, определить цену*.

Тема — предмет, основное содержание: *тема доклада, фильма, беседы, спора*.

Факт — событие, явление, случай, реальность: *изложить факты; исторический факт; возмутительный*

Логичный — то же, что логический во втором значении: основанный на законах логики: *логичный вывод; логичные доводы*; также поступающий, рассуждающий правильно, последовательно: *логичный человек; быть логичным*; а также последовательный, разумный: *логичный вопрос, ход, шаг, ответ; логичное поведение*.

Максимальный — наибольший, наивысший: *максимальный объем, размер; максимальное количество, напряжение, внимание*.

Основать — положить начало, учредить: *основать город, музей, театр*; а также построить на основе чего-либо: *основать взгляды, выводы, теорию, надежды на чем-либо: на знании, предположении, недоразумении и т. д.*

Усвоить — сделать свойственным, привычным для себя: *усвоить взгляды, привычку, тон*; также поняв, запомнить как следует: *усвоить книгу, лекцию, теорию*.

Представить — доставить, предъявить, сообщить: *представить отчет, проект, характеристики, свидетеля, соучастника*; также познакомить: *представить гостя, лектора*; также выдвинуть, предложить: *представить к награде, к ордену, к званию, на соискание премии*; также причинить, создать: *это не представляет затруднений*; а также воспроизвести, показать, изобразить: *представить походку, манеру говорить*.

Тематика — совокупность тем: *научная тематика; литературная тематика; тематика симпозиума*.

Фактор — момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении: *учитывать фактор времени*;

факт; а также наличие чего-либо: *факт существования, борьбы, победы, обмана, участия.*

Циклический — совершающийся циклами, законченными периодами: *циклическое развитие, движение*; а также составляющий цикл, законченный круг, систему: *циклическая система летосчисления; циклические музыкальные формы.*

немаловажный фактор; фактор внезапности.

Цикличный — то же, что циклический в первом значении: *циклическое развитие*; а также построенный на повторяющихся кругах операций, работ: *циклическая организация работ; цикличный график.*

Будьте внимательны и всегда обращайтесь внимание на разницу в значениях слов. Когда вы путаете такие слова (они называются паронимами), читатель может прийти к выводу, что вы не в состоянии ими оперировать. Неграмотность не прибавляет уважения.

8. Совершенствуйте текст

Никаких опечаток, ошибок в орфографии, числах и датах. Если ваше письмо грешит этим, то, пусть даже недостатки и кажутся вам незначительными, читатель, который их заметит, может не без оснований засомневаться, действительно ли вы серьезно относитесь к тому, о чем пишете. Орфография — отдельный и важный вопрос. Грамотные люди бывают весьма нетерпимы, а ваш читатель вполне может оказаться одним из них.

Всякий раз, когда сомневаетесь в написании слова, проверяйте его в словаре или доверьте проверку написанного тому, кто в ладах с орфографией. Компьютерная проверка правописания, безусловно, помогает, но у этого способа есть свои недостатки (о чем подробнее рассказывается в [главе 3](#)).

9. Переходите к сути

Однажды Уинстон Черчилль^[10] произнес что-то вроде «во Франции складывается очень серьезная ситуация». На самом деле это следовало понимать как «новости о Франции просто ужасны».

Если руководитель сообщил в докладе, что «расширение мощностей за счет роста продаж столкнулось с проблемами в инженерной сфере, оказывающими негативное воздействие на

прибыль», то это надо понимать так: «Прибыли нет, поскольку инженерные проблемы не позволяют наращивать производство так же быстро, как растут продажи».

Потратьте время на то, чтобы определить суть вашего сообщения и найти способ выразить это простыми предложениями. Вспомните о человеке, который извинился за то, что написал длинное письмо, потому что не было времени написать короче.

В пенсильванском Геттисберге есть адрес из 266 слов. А самое короткое предложение в Новом Завете — «Иисус прослезился».

10. Пишите просто и естественно — так, как вы говорите

«Бен, — обращается к коллеге один офисный работник, — если вам понадобится совет, просто спросите меня». Его реплика из восьми слов ясно и четко выражает его мысли. Любой может их понять. Есть ли смысл что-то добавлять?

Вот пример избыточного письменного извещения:

В том случае, если руководство, высланное вам, не сможет ответить на все ваши вопросы, вам следует сообщить об этом, чтобы получить дополнительные инструкции.

Послание, которое изначально состояло из восьми слов, теперь выглядит тяжеловесным и напыщенным.

Многим американцам внушают, что письменная и устная речь различаются. Они учатся писать в формальном, холодном стиле и избегают всего, что звучит естественно, как разговорная речь.

Чопорно	Естественно
Имеется четыре причины, по которым...	Есть четыре причины...
Необходимо отметить, что...	Важно то, что...
Визит, посещение	Приезд

Обратите внимание, как часто об успешно написанном тексте кто-нибудь говорит: «Это как будто ее/его слова». Значит, написанное вами должно походить на то, что вы сказали бы в ситуации, когда мысли в порядке, синтаксис четок, словарный запас достаточен и, наконец, когда уже просто невозможно сказать лучше.

Первый шаг к этой цели — употребление только тех слов и выражений, которыми бы вы разговаривали с вашим читателем тет-а-тет. Если же ваше письменное сообщение совсем не походит на то, что вы говорите вслух, зачем вы вообще его произвели? (Некоторые люди, как мы заметили, пишут как говорят, но при этом их устная речь запутывается. Они могут спокойно пропустить этот пункт.)

Тон и стиль вашего письма будут меняться в зависимости от читателя. Так, с президентом страны вы бы разговаривали более официально, чем со своим дядей. По той же причине письмо главе государства должно быть более формальным, чем письмо родственникам. Но и оно должно звучать так, как если бы вы проговаривали вслух то, что в нем написано.

11. Избегайте слов, без которых можно обойтись

В песне поется: «Нежно, как на восходе солнца...»^[11]. Ринг Ларднер объясняет такую поэтичность тем, что это явление — полная противоположность вечернему закату или полуденному солнцу. Можно прибегать к образности языка, когда вы пишете песню, но в иных случаях откажитесь от излишней выразительности:

Не пишите	Пишите
Улучшенный план	План
Совершать действие	Действовать
Равно как и	Наравне с
Организовать встречу	Встретиться
Прорабатывать	Изучать
Актуальные инновации	Инновации
Консенсус	Единомыслие
В настоящий момент	Сейчас
До того момента, как	До того, как
В преобладающем большинстве случаев	Чаще всего, обычно
Локально	В частности
Вы не осведомлены о том, что	Вам неизвестно, что
Комплексный план	План
Относительно (касательно) того, что	О том, что

По причине того, что	Из-за того, что
В случае, если	Если
Для того, чтобы; с целью, в целях	Чтобы
Несмотря на тот факт, что	Хотя
Ввиду того, что	Поскольку

12. Не пренебрегайте нормами литературного языка

Несколько лет назад один копирайтер, пытаясь убедить большее количество людей читать The New York Times, написал такое предложение в рекламном тексте:

Он всегда действовал так, вроде как зная, о чем говорит.

Кто-то в редакции высказал свое мнение по поводу «вроде»: «Да, полагаю, что использование этих словечек стало повсеместным в последние десять-двенадцать лет, но я не считаю, что наше издание должно быть в числе пионеров этого движения».

Количество «пионеров» с момента первого издания этой книги только умножилось, но мы настоятельно рекомендуем вам не пополнять их ряды. Просторечные слова часто режут слух. Если бы копирайтер написал: «Он всегда действовал так, как если бы знал, о чем говорит», это восприняли бы и как естественную фразу, и как грамотную.

Есть старое доброе правило, очень простое: не используйте «вроде» и «как бы» там, где возможны более официальные эквиваленты «как если бы» и «как будто».

13. Не пишите как адвокат или чиновник

Юристы говорят, что должны писать друг другу на подобном языке:

BLANK Corporation, корпорация, учрежденная в соответствии с законодательством штата Новый Южный Уэльс, считает необходимым разрешить владельцам ее акций, являющимся резидентами или гражданами США, их территорий и владений («Американским владельцам») принять участие в Плане реинвестирования дивидендов^[12] (DRP) на тех же условиях, которыми воспользовались и другие акционеры («Неамериканские держатели АДР»^[13]), а также определить, с помощью каких держателей АДР (об этом пойдет речь ниже), являющихся резидентами или гражданами США, их территорий и владений («Американские владельцы АДР»), можно косвенно

участвовать, через Депозитарий, в DRP. С этой целью BLANK Corporation приняла поправки к системе DRP (в конечном варианте она упоминалась как «Измененная DRP») (копия прилагается к настоящему документу), чтобы позволить вышеупомянутым владельцам участвовать в DRP.

Юристы утверждают, что такой язык наиболее четок, недвусмыслен и наилучшим образом подходит для составления контрактов и иных документов. Вполне возможно, но мы полагаем, что те же самые мысли могли бы быть выражены более кратко и ясно:

BLANK Corporation считает необходимым предложить держателям акций, являющимся резидентами или гражданами США, принять участие в Плане реинвестирования дивидендов (DRP) на тех же условиях, что и для неамериканских акционеров. В программе будут участвовать и держатели АДР (как указано ниже).

BLANK Corporation внесла соответствующие поправки в DRP; исправленная версия документа прилагается.

Если некоторые особенности юридического языка еще можно оправдать, то вот оправдания канцеляриту не существует. Признаками канцелярита принято считать длинные формулировки, аббревиатуры, отглагольные существительные, расщепленные сказуемые, огромное количество пунктов и подпунктов в тексте, а также бизнес-жаргонизмы.

Пытаясь избавиться от канцелярита, постарайтесь записывать то, что вы сказали бы читателю в разговоре лицом к лицу. Не волнуйтесь, если результат покажется вам несерьезным. Как только вы поймете, как высказать основную идею обычным языком, то сможете подстроить стиль письма под соответствующий уровень формальности. Чтобы вырваться из канцелярита, исключите из текста латинские выражения, если вы их употребляете. Например, не стоит писать N.B.! (Nota bene!), когда вы хотите обратить внимание читателя на важный пункт. Это допустимо только в подчеркнуто официальных или юридических документах и не приветствуется в заголовках и названиях.

14. Помните о том, чего читатель не знает

Читатель редко знает, к каким выводам подводит его автор и что именно хочет сказать. Не стоит полагать, что люди могут читать ваши

мысли так, как они читают ваше письмо или документ. Всегда помните, с чем читатель знаком — с какой справочной информацией, какими фактами, техническими терминами.

Следите за аббревиатурами. Возможно, их кто-то не поймет? Может, они покажутся неоднозначными даже тем, кто знаком с ними?

«К» обозначает тысячу в США, «М» — миллион в Англии.

«9/12» обозначает 12 сентября в США и 9 декабря в Европе.

Если без аббревиатур никак не обойтись, сразу же расшифровывайте их. «Цена за тысячу показов (СРМ)^[14] — тот показатель, за которым мы будем следить в ходе этого проекта».

15. Будьте осторожны с пунктуацией

Главная задача знаков препинания схожа с функцией дорожных знаков: они помогают читателю ориентироваться в предложениях. Пропущенная запятая, лишняя или поставленная не там, где надо, может ввести читателей в заблуждение или поменять смысл предложения.

Вот довольно банальный пример, который тем не менее доказывает роль пунктуации^[15]:

Уйти, нельзя остаться.

Сюда же можно отнести такие фразы, как «говорить нельзя сказать», «любить нельзя использовать» и т. д.

Обычная ошибка в бизнес-текстах — использование кавычек для выделения: *этот крепеж обладает «особым» пределом прочности*. Когда глава компании выделил кавычками слово в важном документе, его помощник поинтересовался, почему он так сделал. Тот ответил, что хотел тем самым подчеркнуть точность написанного. Помощник спросил, не нужно ли в тех же целях регистрироваться в отеле как Джон Дергин с «женой».

Существует масса словарей и справочников, которые помогут вам сориентироваться в вопросах пунктуации и понять разницу между двоеточием, тире и точкой с запятой.

16. Лучше преуменьшайте, а не преувеличивайте

Никогда не лгите читателю и не преувеличивайте, если только не делаете это открыто с целью произвести впечатление. Гораздо убедительнее преуменьшить, чем преувеличить. Одно лишь доказательство того, что вы говорите неправду, — и это ставит под угрозу все дело. Хотя, конечно, трудно устоять перед соблазном раздуть факты, чтобы обосновать свою позицию. Можно также обсуждать наполовину правдивые новости, пытаясь избежать необходимости говорить о плохих.

Всякий раз, испытывая подобное искушение, напоминайте себе, что умные читатели держат ухо востро и редко попадают в ловушки. Из этих же соображений используйте в тексте десятичные дроби и не обозначайте 6,7 оборота — «почти семь» или «больше шести с половиной».

Писатель Генри Менкен всю жизнь хранил запечатанный конверт, который открыли, только когда он скончался и нужно было составить некролог. Послание, заключенное в конверте, гласило: «Не переборщите».

17. Пишите так, чтобы вас не могли понять неправильно

Мало составить понятные вашему читателю предложения и абзацы. Надо тщательно проверить те пункты, которые могут быть неправильно поняты.

Реферат студента начинается со следующих слов:

Моя мать принимала активное участие в Законодательном собрании штата Калифорния.

Некоторые читатели могут не понять причины такой активной гражданской позиции.

Неоднозначность часто возникает из-за какого-то одного предложения, которое несет смысловую нагрузку. Но если такое предложение разделить, это может творить чудеса.

Вот заявление из отчета Комиссии по ядерной регламентации США:

Было бы целесообразно как можно скорее рассмотреть вопрос изготовления приборов, которые могли бы обеспечить индикацию уровня жидкости в реакторе.

Если разделить предложение на две части, связанные по смыслу с соседними предложениями, то мысль будет восприниматься легче:

Мы должны быстро наладить получение датчиков лучшего качества. Хорошие датчики точно покажут, сколько жидкости находится в корпусе реактора.

18. Пишите привычным языком даже тексты по узкоспециальным вопросам

Одни из наиболее сложных финансовых продуктов связаны с аннуитетами^[16]. По итогам исследования, проведенного среди инвесторов, только у 20% из них есть понимание по этому вопросу. Документы настолько запутанны, что в какой-то момент Комиссия по ценным бумагам и биржам США потребовала писать их «понятным языком», чтобы читатели могли адекватно воспринимать написанное. The Wall Street Journal так прокомментировала это правило: «Избавьтесь от громких слов».

Один из служащих Prudential Investments, чьей обязанностью было переписывать планы по страховым аннуитетам, получил следующее указание: писать так, как если бы он отправлял свои тексты кому-нибудь, кого знал лично, — скажем, бабушке и дедушке.

Чем более узкоспециализирован ваш материал, тем меньше вероятность, что читатель поймет его, если только вы не переведете текст на адекватный язык. Исключение составляет тот случай, когда и читатель, и автор специализируются в одной области. Рекламная кампания New York Telephone подтверждает это различие. В одном из рекламных объявлений директор компании по телекоммуникациям общался с другими специалистами на профессиональном языке:

Учитывая стратегическое значение нашей телекоммуникационной инфраструктуры, способность сети сохранять работоспособность при отказе отдельных местных линий связи далека от идеала.

В том же объявлении глава компании обратился к более широкому кругу людей и объяснил то же самое в другом стиле:

Если сеть выходит из строя, компании приходит конец.

То, что Business Week называет *технической терминологией*, на самом деле ухудшает понимание сказанного. «Обычный язык, —

констатирует журнал, — не используется при составлении большинства инструкций, которые прилагаются к электронике».

Если вы пишете с целью ввести читателей в курс дела, проверьте текст на некоторых из них. Выяснить, что им понятно, а что нет, — бесценная помощь при редактировании. Это поможет вам отделить удачный вариант от провального.

Запутанные тексты выглядят неискренними, а усилия, затраченные на установление контакта с читателем, оказываются напрасными. Еще хуже — попытка сказать нечто, чего люди не хотели бы слышать, преднамеренно сложным языком.

- Няня, уронившая ребенка, сослалась в своем отчете на «непредусмотренные действия со стороны младенца».
- Составляя текст на основе пресс-релиза BBC об испытании новой ракеты, журналист написал, что «примерно через 70 секунд после запуска произошли отклонения от нормальных показателей, в результате чего служба безопасности сочла необходимым предпринять действия по уничтожению».

В последнем примере, как мы видим, скрывается тот факт, что с ракетой что-то пошло не так и ее вынуждены были взорвать. Плохие новости не становятся лучше от того, что делаются непонятными. Да, они могут не понравиться читателям, когда вы излагаете их доступным языком. Но неудовольствие не будет связано с подозрением, что вы стремитесь что-то утаить.

Прочтите удивительный бизнес-бестселлер Спенсера Джонсона *Who Moved My Cheese?*^[17] Это простая, почти банальная история о двух маленьких мышках и двух маленьких человечках, которые живут в лабиринте и каждый день находят сыр, а также о том, как они реагируют на то, что однажды сыра в лабиринте не оказывается. В рецензии Fortune говорится, что ключевые идеи этой книги — о том, что следует приготовиться к изменениям, принять их и наслаждаться ими — высказываются очень живым и простым языком. Fortune приводит для сравнения выдержку из книги четырех консультантов по менеджменту:

Компании удается конкурировать на всех рынках присутствия благодаря тому, что она финансирует за счет заемного капитала свои конкурентные преимущества и не вполне осязаемый эффект экономии на масштабах (иными

словами, оплачивая за счет займов постоянные издержки в целях создания нематериальных активов).

По своей сути столь пространное предложение схоже с тем, что прозвучало в книге *Who Moved My Cheese?*

Каждый день мыши и человечки проводят время в лабиринте и ищут свой сыр.

Эта книга действительно рассказывает о том, что происходит в бизнес-кругах, а руководители крупных компаний покупают тысячи экземпляров этого издания. Зачем? Она акцентирует внимание на важных вещах и написана простым языком. Как говорит профессор Harvard Business School Джон Коттер, автор «написал кое-что, что действительно может заинтересовать людей». Он показал кое-что, что на самом деле *работает*.

Каково ваше состояние, или Что обычно говорят люди

В повседневной жизни люди не всегда говорят просто и понятно. Так, врач, спрашивая по телефону пациента: «*Каково ваше состояние после операции?*» — хочет узнать лишь, может ли тот самостоятельно добраться до офиса. Синоптики обычно говорят не *торнадо*, а *ураганная активность*, а метели именуется у них *обильными осадками в виде снега*.

В бизнес-лексике подобных примеров масса:

Бизнес-лексика	Обычно говорят так
Ограниченные ресурсы	Мало людей для выполнения работы
В августовский период	В августе
Поручено организацией	Постановили
Дважды обратить внимание	Подчеркнуть
Детально исследовать	Анализировать
Определить область применения	Проверить
Ввести в эксплуатацию	Запустить в работу
Увеличить численность персонала	Нанять больше людей
Нехватка временных ресурсов	Недостаток времени

Или вот еще пример:

«Краткосрочные расходы на поддержание своего участия в бизнесе плюс возможная стоимость оптимального распределения ресурсов» вместо «стоимость участия в бизнесе плюс те деньги, которые мы могли бы потратить на другие цели».

Рассмотренный нами стиль речи присущ, как правило, менеджерам среднего звена. Редко можно услышать нечто подобное от CEO, который с высоты своей позиции не стремится впечатлить людей, а больше обеспокоен иными, более масштабными целями.

Впрочем, среди всех этих выражений есть и те, что уже укоренились в языке, хотя изначально вызывали неприятие. Так, например, довольно широко используются слова *отклонения от прогноза* или *метрика*. Стоит ли их использовать? Сложно ответить на этот вопрос однозначно. Прежде всего спросите себя, чего вы хотите добиться своим текстом: быть понятым читателями или произвести впечатление?

Глава 3

«Я люблю свой компьютер»

Процесс написания и редактирования текста на компьютере настолько удобен, что у многих вызывает настоящий восторг (особенно это касается тех, кто начинал работать на печатной машинке), подобный тому, какой иные люди испытывают в связи с покупкой авто. Здесь все легко и просто — изменить слово, добавить точку, удалить предложение, переместить абзац. В связи с этим приемы, описываемые в этой книге, могут показаться вам слишком простыми, а иногда и забавными.

Даже те, кто все еще верен печатной машинке, должны будут вскоре признать, что эпоха постукивания на ней заканчивается. Писатель Том Вульф^[18] рассказал в интервью, что его роман *A Man in Full*^[19] был последней машинописной работой, но не потому, что он проникся любовью к компьютеру. Он просто не мог больше ремонтировать пишущую машинку.

В своей замечательной книге «Пишу хорошо» (*On Writing Well*) Уильям Зинссер называет компьютер «Божьим даром или подарком техники, сделанным для того, чтобы мы могли хорошо писать». Но каким бы замечательным ни было данное изобретение, стоит иметь в виду, что это всего лишь машина, а не волшебник. Этим устройствам неподвластно сделать из плохого писателя хорошего, а зачастую наоборот.

Большинство компьютеров содержат тезаурус, имеют шаблоны для записей или деловых писем, где задан определенный шрифт, размер бумаги и поля. Другие инструменты позволяют нумеровать страницы, делать сноски, вставки, размечать заголовки разделов. Вы можете в две секунды посчитать количество слов или символов.

В этой главе мы расскажем о возможностях современной техники и о том, как избежать опасностей, с которыми вы можете столкнуться при работе на компьютере.

Как пользоваться компьютером, чтобы писать

Существует много способов того, как писать на компьютере, учитывая

индивидуальные особенности и привычки.

Один автор любит прокручивать документ назад и редактировать написанное после каждого абзаца или двух; другой же пишет текст целиком, не прерываясь. Вы не сможете найти двух людей с одинаковыми навыками. Ваши собственные наклонности направят вас к тому, что будет лучше именно для вас. Однако опытные пользователи в целом соглашаются, что все же *есть* ряд общих техник, о чем мы подробнее скажем ниже.

1. Сначала пишите, потом форматируете

Верстка текста — не сам процесс его написания. Играя с деталями оформления документа, вы можете отвлечься от его содержания. С другой стороны, если вы не хотите, чтобы ваш проект представлял собой лишь нагромождение слов, полезно работать с набросками, форматируя текст с самого начала, чтобы была заметна его структура.

Составитель этой главы, например, отформатировал заголовки и подзаголовки — все, что были в его плане, — набирая еще первый черновой вариант. Это помогало ему содержать мысли в порядке по мере продвижения по тексту. Впрочем, иногда он шел вразрез с собственной рекомендацией: играл с отступами страниц и выделял номера и подзаголовки жирным шрифтом. Они хорошо смотрелись на экране, но это стоило ему потерянного времени и нарушало ход мысли.

2. Соблюдайте правило «более одной копии»

Ни в коем случае не ограничивайтесь одной копией того, над чем вы работаете. Убедитесь, что у вас имеется и резервный вариант. Жесткий диск может подвести, да и внешние носители тоже не вечны. Многие авторы предпочитают дублировать важную информацию на дисках, а также распечатывать копии.

Ознакомьтесь с функцией автосохранения (в меню «Файл/Параметры») и установите ее, чтобы сохранять документ по крайней мере каждые 15 минут. Скачки напряжения или сбой в программе вполне могут нарушить ваш рабочий процесс.

Мы также собираем данные о еженедельных проверках компьютеров на вирусы. Однажды мы не делали этого несколько

месяцев и обнаружили 45 вирусов на нашем компьютере и более сотни — на компьютере нашего ассистента. Компании, которые раньше охотились на основные вирусы раз в квартал, теперь делают это каждый день.

То, как часто вы будете создавать бумажные копии ваших черновиков, зависит от объема и важности того, что вы пишете. Чем важнее документы, тем выше вероятность, что вы захотите сравнить проекты или обратиться к более ранним из них. И хотя некоторые программы позволяют сопоставлять версии текста на экране вашего компьютера, все равно сравнительный анализ зачастую легче проводить на бумажных носителях.

Проставьте даты на ваших проектах (в меню «Вставка / Дата и время»). Авторы запутались бы в главах этой книги, если бы не воспользовались этой опцией. Всегда нумеруйте страницы в документах, объем которых превышает две страницы; это серьезно упрощает дальнейшую работу с ними.

3. Подумайте о названиях для ваших файлов

Новые версии программ по работе с текстом позволяют давать файлам длинные названия (без ограничений в восемь символов). Однако по мере заполнения диска вашего компьютера становится все труднее запоминать остроумные имена, которые вы присвоили своим документам.

В конце концов утомительная охота за файлами на диске вызовет у вас тоску по старым добрым временам, когда можно было вручную исследовать свою картотеку. Вы должны разработать простую систему хранения файлов. Профессиональные писатели думают о своей электронной картотеке как об огромном ящике с небольшим количеством основных папок, каждая из которых разделена на вложенные папки.

Для этого издания книги, например, мы завели основную папку с названием WTW3, а также папки для глав 3 и 5 с вложенными папками для новых материалов, касающихся компьютеров и электронной почты. В выборе имен файлов лучше следовать принципам логики, ведь файл должен быть удобным инструментом, а не загадкой.

Предупреждения

Отредактированный текст на мониторе компьютера может выглядеть безукоризненно, но таков ли он на самом деле? Корректировать и еще раз корректировать. Никогда не отправляйте текст, все тщательно не проверив. Лучше всего редактировать бумажную версию документа. Удивительно, но, когда вы имеете дело с листом бумаги, подобным тому, который окажется перед глазами читателя, вы становитесь внимательнее к недочетам.

Используйте программу для проверки орфографии осмотрительно. Она выделяет слова, содержащие ошибки, но иногда начинает «умничать» и делать автоматические замены. Так, один из нас однажды обнаружил во время работы с текстом, что парк Savill Gardens за пределами Лондона, о котором писал его друг Стэнли Пиготт, после внесенных программой «исправлений» превратился в *servile* (букв. рабский), а сам автор стал именоваться *Стэнли Пиглет* (букв. Стэнли-Пятачок). Как однажды сказал один эксперт, компьютер — это все же человеческая сущность.

Но ближе к делу! В комиксе Shoe персонаж, сидящий за монитором ПК, отвечает зрителю на вопросы о том, что он пишет: «Пока ничего, но я считаю, что благодаря компьютеру писать стало гораздо проще. С его помощью я могу пальцем напечатать как целую кипу, так и вообще ничего. Я называю это “поток бессознательного”».

Сопротивление потоку бессознательного требует сознательных усилий. Хорошие писатели стараются следовать плану и не отклоняться от курса. Ведь даже если первый вариант работы покажется вам на экране свежим и законченным, вы можете обмануться, приняв его за шедевр. Иллюзия того, что все готово для публикации, может усилиться после печати документа на принтере. Советуем не спешить с выводами.

Будьте консервативны в выборе шрифтов. Наиболее читабельные по начертанию шрифты — те, которыми чаще всего пользуются уважаемые журналы и газеты. Выберите шрифт, встречающийся в Time или Sports Illustrated. Для текста длиннее одного-двух абзацев остановитесь на шрифте с прямым начертанием (воспринимается легче курсива), а шрифт с засечками в этом случае будет более

читабельным, чем рубленый шрифт. Это не вопрос личного предпочтения, а выводы серьезных исследований читательской аудитории по всему миру.

Независимо от выбранного вами шрифта, используйте его во всем документе. Не огорчайтесь, если вы не воспользовались всем многообразием шрифтов на вашем компьютере. Вспомните о читателе и поберегите его глаза.

Избегайте выделения жирным шрифтом и подчеркивания. Этот прием подойдет для заголовков, а в тексте его следует использовать только для акцентирования **отдельных** важных моментов. Это же касается *курсива*. Когда вы подчеркиваете слишком много слов, эффект может быть противоположным: если подчеркнуто **все**, то не подчеркнуто *ничего*, а ваша страница выглядит *неряшливо*. Если вы все же хотите выделить слово или фразу, сделайте это курсивом. Профессионально подготовленные журналы, газеты, книги всегда *предпочитают* курсив выделению жирным шрифтом или подчеркиванию.

Забудьте о выравнивании текста по правому краю. Это хорошо смотрится в книгах и журналах, где тщательно редактируется расстояние между словами. В остальных случаях программное обеспечение, как правило, выполняет работу топорно, оставляя между словами огромные пробелы, либо размещая их слишком плотно. Читатели привыкли к деловым бумагам без выравнивания правого поля. Они смотрятся более естественно, и их легче читать, чем документы, в которых оба поля выстраиваются параллельно.

Впрочем, довольно. «Перфекционизм — это п-а-р-а-л-л-и-ч», — сказал Черчилль. И у отдельных людей компьютер служит для иллюстрации этой фразы. Есть те, кто никогда не перестает заниматься редактированием, и те, кто не прекращает форматировать. Хотим дать вам напутствие: не перестраховывайтесь и идите вперед. Компьютер — это всего лишь ваш инструмент, не становитесь его рабом!

Сколько компьютеров нужно для работы?

Первый ли это ваш компьютер или усовершенствованная модель,

стоит обратить внимание на его программное обеспечение. Писателям не требуется много «электронных лошадиных сил», так что практически любой ПК известной марки позволит вам обрабатывать тексты и работать с электронной почтой. Иногда основные бренды предлагают слишком большой объем памяти, и не все понимают, что именно с ним делать.

То, какой ноутбук вы выбрали, отразится на вашей работе. Маленькие, легкие модели с уменьшенной клавиатурой и небольшим экраном — разумное решение, если вы находитесь в разъездах. Модели потяжелее, полнофункциональные и портативные отлично подходят тем, кто пишет или читает большие объемы текста или использует ноутбук как настольный и основной компьютер.

Не пожалейте денег на покупку хорошего монитора — это выгодная инвестиция. Срок службы монитора обычно довольно долгий, а компьютер прослужит вдвое дольше, чем ноутбук. Хорошо, если ваш монитор будет не меньше семнадцати дюймов, а еще лучше — девятнадцати, если у вас есть место на столе. (Новое поколение ЖК-мониторов, чей экран ярче, но мерцает меньше, позволит вам выбрать вариант на несколько дюймов меньше.)

Microsoft Word, ведущая система обработки текстов, со временем становится все лучше. Однако некоторые пользователи не стремятся к постоянным обновлениям и находят ранние версии более понятными, простыми и отвечающими их требованиям.

Принтеры прошли долгий путь в своем развитии: от бывшего еще недавно в ходу медленного и шумного матричного варианта до струйной и лазерной печати. Совершенствуется и доступ к электронной почте и интернету: ISDN (Integrated Services Digital Network) или DSL (Digital Subscriber Lines) предлагают интернет-соединение в двадцать раз быстрее, чем подключение через телефонную линию. Кабельные линии, подключенные через Ethernet-кабель (встроен в большинство новых ПК), еще быстрее.

Технологии развиваются столь стремительно, что какие-либо указания на этот счет потеряют свою актуальность уже к моменту публикации нашей книги. В конечном итоге не забывайте главного: не так важно, какие технологии есть в вашем распоряжении, важно то, что вы сможете благодаря всему этому сделать.

Глава 4

E-mail — огромный почтовый ящик

Однажды зимой Санта читал со сцены Radio City Music Hall в Нью-Йорке рождественские письма и рассказывал тысячам детишек, как они запросто могут связаться с ним через сайт *santa.com*. Никто и глазом не моргнул, ведь это в порядке вещей для него — оставаться на связи с домашним офисом. Мы плавно перешли от послевоенного поколения сначала к поколению X, а затем к *поколению.com*.

Даже если вы не пишете и не получаете миллионы сообщений, все равно они заменили привычную корреспонденцию. Электронная почта делает то, чего обычные письма или телефонные звонки сделать не в силах. Это легко, быстро и дешево. Идеально подходит для подтверждения планов и отправки коротких сообщений, экономит затраты на звонки, курьеров и счета за авиаперевозки. Благодаря электронной почте исчезают часовые пояса и необходимость перезванивать.

Если вы звоните по телефону, то всегда есть риск оторвать собеседника от дел или застать в неподходящий момент. Пользуясь электронной почтой, вы посылаете письмо тогда, когда удобно вам, а получатель открывает его тогда, когда может.

E-mail позволяет компаниям оставаться на связи и реагировать оперативно.

«Вся внутренняя корреспонденция должна передаваться исключительно по электронной почте, — говорит Билл Гейтс. — Так сотрудники могут действовать почти с рефлекторной скоростью». Он настаивает, что на совещаниях не надо знакомить всех с информацией: «Гораздо удобнее использовать e-mail».

Электронная почта меняет мир, в котором мы живем и работаем. Вместо поездок с семьей за границу многие руководители компаний останавливаются в отелях и становятся «виртуальными мигрантами» благодаря электронной почте и мобильным телефонам. *Поколение.com* заботится обычно о наличии постоянного электронного адреса: «Реальное место проживания люди моего поколения меняют постоянно, а вот адрес электронного ящика останется со мной навсегда, так что люди всегда смогут связаться со мной».

Предупреждение: электронная почта нередко вызывает привыкание и становится причиной разного рода проблем. Она может ускорить развитие конфликта в вопросах, которые требуют более глубоких размышлений. В переписке по электронной почте бывают моменты, когда не удастся прервать разговор и спокойно решить проблему. А иногда из соображений любезности наилучшим выходом было бы написанное от руки письмо.

Обычно те, кто оказался в онлайн-пространстве не так давно, делают для себя массу открытий и готовы всем сообщить об этом. Однако они рискуют столкнуться с огромной, но не расположенной их слушать аудиторией. Люди застенчивые, напротив, могут замкнуться в рамках электронных сообщений, что не улучшит их коммуникацию с миром. В целом же все большее число людей отправляют все больше лишних мыслей все большему количеству адресатов. Зная об этом, некоторые начинают удалять письма без прочтения или просто не отвечают на них.

Время — это проблема

Проблема связана не столько с написанием письма, сколько с его получением — как заставить деловых людей прочесть ваше сообщение и добиться ожидаемых действий? Пассажир на борту самолета из Нью-Йорка в Даллас^[20] ответил на 900 *неоткрытых* электронных писем, полученных им за десять месяцев. Однако их оказалось так много, что ему пришлось быть избирательным и удалить весь очевидный мусор.

Большинство руководителей получают от 50 до 100 электронных сообщений в день, у кого-то это число достигает четырех сотен. Допустим, половину легко отсортировать и удалить. Но для ответа на вторую половину и написание еще пары десятков писем потребуется от двух до четырех часов в день. Каждый день. Поток никогда не прекращается. Если вы не разберетесь со своей почтой, она будет безостановочно накапливаться, а вы будете жертвовать общением с семьей, сном или деловыми встречами, чтобы в конце концов что-то сделать со всем этим.

Проблема нехватки времени не ограничивается электронной

почтой. Опрос Pitney Bowes показал, что среднестатистический офисный работник в США отправляет или получает более 200 сообщений в день по телефону, электронной почте, голосовой, внутриофисной и традиционной почте, экспресс-почте, факсу, через телефонограммы, курьера или в виде стикеров. Многие из этих сообщений постоянно держат руководителей в напряжении. Специалист по экономике труда Алан Крюгер говорит: «Стало гораздо труднее определить, где кончается работа и начинается отдых».

Мы специально дали вам некое представление о том, какое давление на бизнес оказывает электронная почта. Это понимание — отправная точка для того, чтобы научиться писать хорошо.

Как написать эффективное электронное письмо

Деловое электронное письмо обладает некоторыми особенностями. Основная его часть состоит из кратких тезисов — обычно чем короче, тем лучше. Во многих случаях e-mail используется вместо привычной записки или письма, что однако не отменяет требований к тексту.

Электронная почта, будучи продуктом эпохи интернета и компьютеров, дает отличную возможность для совместного творчества. При этом нет нужды встречаться в одной комнате, чтобы работать вместе. Формат соавторства реализуется как краткое сообщение со вложенным документом для комментариев. Так, авторы этой книги, находясь в Нью-Йорке и Чикаго, смогли совместно работать над переизданием, обмениваясь отрывками текста и своими соображениями по электронной почте.

Все эти формы переписки имеют общую цель: продвигаться вперед, не теряя времени. И здесь писатель постоянно сталкивается с уже знакомой нам проблемой: как быть уверенным в том, что твое сообщение прочтут.

1. Придумайте ясный и убедительный заголовок

Все электронные письма в вашем ящике выглядят одинаково. Не существует внешних подсказок, по которым вы могли бы понять, какое из них важное, а какое нет: ни штемпелей авиапочты, ни сортов почтовой бумаги, ни конвертов, ни знакомого почерка. Единственный

признак — личность отправителя и тема.

Вы не сможете о многом судить по первому критерию, чего не скажешь о втором — определении темы по заголовку^[21] или названию. Как люди, много лет проработавшие в рекламном бизнесе, мы можем точно сказать, что заголовок — самая читаемая часть любого объявления. Именно заголовок побуждает людей читать дальше (приглядитесь к заголовкам газет, в частности The Wall Street Journal, и вы поймете, что обращает на себя взгляды читателей).

Вам необходима тема, которая привлекает внимание и передает суть вашего послания. Она может быть официальной или неофициальной, серьезной или цветистой, традиционной или необычной. Но ее не может не быть. Вспомните историю про авиапассажира, занимавшегося на борту чтением своей почты. Какой e-mail он прочтет первым: *Статус предложения* или *Как добиться одобрения клиента?* Уверены, что он не открыл бы письмо без заголовка, даже если бы знал его автора или читал все остальные письма.

Зачастую руководители устанавливают в своей почте автоматические фильтры, чтобы сортировать входящие сообщения по степени важности или сканировать метки отправителя и тему письма. Терри Диал, управляющая Wells Fargo в Калифорнии, удаляет треть писем, даже не открывая их, а потому очень внимательно относится к своим собственным заголовкам, так что отправляемые ею письма всегда прочитываются. Она остерегается не пройти фильтрацию маркированных сообщений и никогда не помечает их как срочные.

Слишком много отправителей помечают свои письма флажком «Срочно». Это можно сравнить с историей про мальчика, который кричал: «Волк!» — только здесь таких «мальчиков» великое множество. Даже если вы используете метку СРОЧНО избирательно, далеко не все поступают точно так же.

Не забывайте: если вы будете слишком часто поднимать ложную тревогу, это заметят и с адресом вашей электронной почты быстро расправятся.

Важно помнить об особенностях тех электронных сообщений, которые отправлены группе лиц. Все последующие ветви такой переписки связывают этих людей друг с другом, и каждый получатель может определить, относится та или иная реплика к нему или нет. Вас бы очень раздосадовало, если бы вы, прочитав три абзаца, обнаружили, что содержание не имеет к вам отношения. Сразу

уточните, кому предназначается ваше сообщение, к примеру: *Расписание по запуску ракеты для команды.*

Не сохраняйте старые названия ни в ответах, которые не имеют ничего общего с актуальной темой, ни в переписке, которая продолжается до бесконечности с одним и тем же названием. С другой стороны, если вы добавляете нечто существенное к прежнему сообщению, то не меняйте название до тех пор, пока оно не перестанет быть актуальным. Если вы отправляете несколько сообщений, тематически не связанных между собой, лучше отправить их по отдельности. Это не отнимет у вас много времени, а письмо будет удобнее читать, равно как и ссылаться на него.

Благодаря адресу электронной почты вы можете дать читателю представление о том, кем именно являетесь. Следовательно, адрес должен хоть каким-то образом показывать на экране ваше имя. (Приведем в пример приятелей, с которыми мы выбираемся на рыбалку: мы сразу определим, кто такой `troutsmith@emailserver`, но никогда не вспомним, кто скрывается под именем `dryflier@emailserver`.)

Люди привыкли удалять спам, и если имя им ни о чем не говорит, то письмо отправляется в корзину. Нелишней бывает практика заканчивать сообщения стандартной подписью с номером телефона, адресом и должностью. Многие предложения, приходящие на наш e-mail, подписывались по такому образцу:

С уважением,
Скотт Катлер
Директор по передовым технологиям, руководитель технологических служб
Корпорация Compaq Computer, PC Products Group
[номер телефона]

Современное программное обеспечение позволяет настраивать и автоматически добавлять подписи для исходящих сообщений.

2. Максимально урезайте текст

Безжалостно сокращайте текст, в буквальном смысле. Берегите время вашего читателя и сразу переходите к сути. Помните, что e-mail — это другое измерение. Очень тяжело читать длинные сообщения на мониторе, а все, что по объему занимает больше одного экрана,

рискует быть неп прочитанным (в этом случае лучше отправить вложение).

«Я никогда не сталкивалась со слишком коротким электронным письмом; наиболее эффективные из них короткие и в то же время отражают самую суть», — говорит Мэнни Фернандес, председатель правления Gartner Group.

Постарайтесь исключить около 50% написанного. Вы будете приятно удивлены, заметив, как потом будут бросаться в глаза все главные моменты вашего письма.

Кто-то спросил Огюста Родена, как он смог изваять из мрамора слона. Он ответил, что это легко: «Вы просто убираете все, что не является слонем»^[22]. Уберите все, что не относится к вашему вопросу.

«Кратко и благозвучно» — таков первый принцип ведения электронной переписки кабельного телеканала НВО (Home Box Office). Руководители НВО говорят, что люди требуют быстрых ответов на простые вопросы. Сделайте свое письмо кратким, но законченным — «содержательным, емким и по существу», как этого требовал один из наших лучших преподавателей английского языка.

Существует немало аббревиатур, сокращений слов и фраз для электронной почты, но мы не рекомендуем ими пользоваться (разве что FYI^[23]). Почти все они считаются сленгом и большинством людей не воспринимаются.

3. Старайтесь не наделять ваши сообщения ассоциативными признаками

Встречаются чересчур короткие электронные письма — в том смысле, что по ним нельзя понять контекст. Если не дается ссылки на некое исходное сообщение, то это заставляет читателя ворошить всю почту (если она сохраняется), чтобы понять, о чем именно идет речь.

Например, фраза «Я в вашем распоряжении» может означать «Я свободен и могу выступить на вашей встрече 14-го».

«Вы получили мое сообщение о встрече 14-го? Вы можете прийти?» — напишите так вместо «Вы получили мое сообщение?»

Не стоит писать так, чтобы у читателя возникало множество

ассоциаций. Четко выражайте цель вашего письма: каких действий вы ожидаете; если вы ждете ответа, то установите конкретный срок.

4. Выбирайте верный тон

Электронное письмо безлико и безголосо. Настроение автора не может быть передано интонациями, как при телефонном разговоре. Электронные письма — нечто совсем иное: их можно истолковать неверно. Бывает, внезапно вы натываетесь то на обрывочные комментарии, то на резкие вопросы («Где, в конце концов, меморандум о...?»)

Некоторые люди добавляют к тексту комбинации знаков препинания и «смайлы», пытаясь передать интонации написанного. Однако понять их могут далеко не все и пользуются ими все же в неформальной среде. Тон, который вы желаете сохранить в сообщении, лучше продемонстрировать с самого начала, с заголовка.

Помогите! Как нам ответить?

Или:

Огромное спасибо всем!

Еще одна возможность — приветствие. Старомодные люди не могут отказаться от проверенного временем обращения «Уважаемая» или «Уважаемый», а кто-то, напротив, считает все это формальностью. Тем не менее приветствие, особенно если переписку начинаете вы, поможет выстроить коммуникацию.

Приветствие *Добрый день, г-н Браун* выражает дружеское расположение, применимо в профессиональной среде и кажется более уместным, нежели *Уважаемый г-н Браун*. К коллегам и тем, кого вы встречаете ежедневно, обращайтесь *Здравствуй, Джордж* или *Привет*. Или просто назовите человека по имени.

Нередко письмо заканчивается внезапно — сообщение попросту обрывается. Некоторые рассуждают так: поскольку личность отправителя заявлена в начале, зачем еще раз называть свое имя в конце? Однако если тон вашего сообщения не вполне очевиден, то доброжелательная концовка (*Спасибо, или С наилучшими пожеланиями, или Всего доброго*) поможет развеять сомнения.

В прошлом люди не жалели времени на размышления о том, как лучше ответить на то или иное письмо. Возможность немедленного отклика на e-mail увеличивает риск отослать что-то «сырое», неотредактированное. Прежде чем сочинять свое послание, советуем успокоиться и взять паузу. Если вы пишете полную гнева и раздражения записку, подумайте дважды, нажимать ли кнопку *Отправить*. По признанию опытных пользователей, когда они отправляли подобные сообщения, то потом сожалели, что не отложили это на следующий день.

Бумажные письма, которые автор сначала печатал, потом перечитывал, подписывал, бросал в почтовый ящик, и только затем почта их пересылала, давали сочинителям возможность поразмыслить, остыть и передумать. С электронной корреспонденцией дело обстоит иначе: один клик — и письмо уже появляется на экране вашего адресата. Некоторые люди стараются ограждать себя от такой скорости коммуникации и обрабатывать переписку в автономном режиме, когда все сообщения, входящие и исходящие, загружаются так, что можно прочитать и скорректировать их до отправки. Такие авторы предпочитают не спешить в этом вопросе.

В некоторых случаях разумнее ответить: «Позвольте мне подумать. Я напишу вам утром». Так автор присланного вам письма знает, что оно получено, а ответ будет обдуманым.

E-mail-этикет

Кажется, что это оксюморон — сочетание слова из Викторианской эпохи и термина нового века. Тем не менее правила хорошего тона не теряют актуальности во все времена. Так, в электронной переписке одно из проявлений вежливости — ограничение числа получателей письма.

Копии могут рассылаться одновременно группе лиц по разным причинам: чтобы произвести впечатление или заинтересовать. Не стоит, однако, пересылать якобы интересные материалы тем людям, об интересах которых вы на самом деле ничего не знаете, — это будет воспринято как спам. Если вы ожидаете действий, напечатайте в строке *Кому* только одно имя. Когда имен несколько, то непонятно, кто

из получателей должен эти действия предпринимать (скорее всего, их не предпримет никто).

Ответить всем, пожалуй, самая опасная кнопка. Дважды подумайте, прежде чем отправить сообщение. Вспомним в связи с этим один пример. Аттестацию сотрудника в бухгалтерской фирме случайно распространили среди нескольких тысяч человек. И хотя его оценки не были отрицательными, этот случай привел всех в замешательство.

Письмо было таким:

От: Чарли Микса

Отправлено: Среда, 26 мая, 10:16

Кому: L.A., лист рассылки

Тема: FW: Краткий список, 5/26 и извинения за 2000 писем

Уважаемые сотрудники,
Хочу искренне извиниться перед теми из вас, кто вчера получил от меня 2000 писем. У меня произошел сбой в электронной почте, и она по умолчанию отправила все письма на лист рассылки L.A. Извините за неудобство, это больше не повторится.

Постскриптум: не отвечайте на мое сообщение, поскольку его получают все участники группы.

Спасибо вам и всего наилучшего,

Чарли

Приведенное ниже сообщение Джона Риккитъелло, CEO компании Electronic Arts in Silicon Valley, своим сотрудникам представляет собой пример того, как можно держать электронную почту под контролем:

От: Джона Риккитъелло

Отправлено: Пятница, 21 января, 2:31

Кому: eaworld@eahq

Тема: E-mail-горячка

В последние несколько недель многие сотрудники EA высказывали недовольство по поводу большого количества электронных писем, которые мы в компании посылаем друг другу. Хотел бы привести несколько правил, способных помочь вам остановить этот поток почты.

1. Не копируйте адреса ненужных вам людей в строку «Кому»; отправляйте сообщения только тем, кто действительно должен их прочитать.

2. Избегайте пользоваться функцией «Ответить всем» (за исключением тех случаев, когда тому есть реальное обоснование).
3. Не увеличивайте число электронных сообщений, присылая все новые и новые соображения; лучше проведите личную встречу, чтобы обсудить проблему.
4. Не используйте e-mail, когда краткое устное замечание будет эффективнее.
5. Не подписывайтесь на рассылки (кроме случаев крайней необходимости).
6. Старайтесь следовать этим правилам, если то, что вы отправляете: а) не содержит новой информации; б) является ответом на запрос или вопрос; в) содержит вопрос или просьбу, а не конкретный материал.

Многие из нас, как я знаю, чувствуют себя некомфортно, если не отвечают на e-mail каждые несколько минут. В этом случае просто глубоко вдохните и успокойтесь. И все мы будем немного счастливее.

Джон

Риккитьелло говорит, что ему приходится рассылать это напоминание примерно раз в полгода.

Старайтесь не заставлять людей прокручивать страницу или список адресов, чтобы добраться до текста сообщения. Сделать это можно, дав группе название-псевдоним: к примеру, для переписки по этой книге мы использовали лист под названием *e-pals*.

Если вы обнаружили в своей почте множество сообщений, которые интересуют вас лишь отчасти, попросите автора исключить ваш адрес из списка. Когда кто-нибудь присылает перечень вопросов, письменный ответ на которые отнимет много времени, можно договориться с автором о дате и времени для телефонного разговора.

Поскольку многие руководители не могут ежедневно проверять электронную почту, иногда разумнее уведомить получателя, что дело не терпит отлагательств. В данном случае сработает краткое голосовое сообщение (но не забывайте правило: используйте либо электронную почту, либо голосовую, но никак не обе).

Еще одно правило этикета — аккуратность. Она интерпретируется в переписке как умение *сделать письмо удобочитаемым*. В особенности это касается вложенных файлов. Если цель вашего письма — прислать вложение, сразу скажите об этом. Следует позаботиться о том, чтобы

прикрепленный вами файл был не очень большого размера и был аккуратно оформлен. Когда вы отправляете сразу несколько файлов, то их лучше заархивировать. Это облегчит передачу данных и сократит для получателя время загрузки, а нередко и расходы.

С вложениями следует работать осмотрительно и проверять их на наличие вирусов, некоторые из которых весьма опасны. Они способны уничтожать файлы на жестком диске, делать невозможным запуск программ и доставлять немало проблем. Так, например, вирус под названием «Мелисса» отправлял списки порносайтов с электронных ящиков из адресной книги своего хозяина, а так называемый черномыльский вирус стал причиной поломки компьютеров во всем мире.

Когда НЕ стоит пользоваться e-mail

Обстоятельства, при которых обычное письмо предпочтительнее электронного, очевидны: правовые вопросы, приглашения на официальные мероприятия, сбор средств или бумаги, требующие личной подписи.

Есть и менее очевидные случаи: если вы вынуждены изменить дату и время встречи или отменить ее, то телефонный звонок лучше электронного сообщения. Не стоит рассчитывать на то, что люди проверят свой ящик за пару часов до запланированного события. E-mail не самый хороший способ кому-то представиться, ведь руководители и без того завалены письмами и вряд ли прочтут ваше послание.

Ничего личного

Когда вы запечатываете бумажное письмо в конверт, наклеиваете марку и отправляете его, оно не становится достоянием почтовой службы. Ваше электронное письмо является «собственностью» компаний, которые хотя и не имеют права просматривать домены сотрудников, но зачастую именно так и поступают. Если вы пользуетесь офисными системами для личных сообщений, не забывайте, что в этом случае у вас нет ничего личного.

Некоторые представляют себе e-mail как своего рода кухню, где

можно пошутить, посплетничать и пожаловаться на руководство. Однако, находясь на кухне, вы примерно знаете, кто именно вас слышит. Комментарии Моники Левински, которые были в деле по обвинению Билла Клинтона, привели к тому, что в Fortune появилось такое высказывание: «Не отправляйте по электронной почте то, что не хотите видеть на первой странице The New York Times».

Следуйте простому принципу: никогда не пересылать ничего личного по офисной электронной почте. Мы живем в мире, где все время кто-то с кем-то судится, так что отправлять заведомо неприятные сведения коллегам по работе как минимум неразумно. Люди лишаются мест из-за отправленных шуток, которые одни считают забавными, а другие находят обидными.

Если вы находитесь в корпоративной сети, резервные копии ваших сообщений архивируются. Юристы получают доступ к резервным копиям якобы удаленных документов, а системный администратор в два счета может добраться до всего, что находится на жестком диске вашего компьютера.

Правило работы с бумажными документами гласило: «Если сомневаетесь, уничтожьте». Однако все не так просто с электронными файлами, где кнопка *Удалить* ничего не удаляет. Все, что она делает, — перемещает файл в «Корзину». Вы можете удалить файл и оттуда, тогда будут удалены лишь указатели на это сообщение. Само же оно продолжит существовать, и его можно будет найти, если только вы не уничтожите его путем шифрования кодов. В любом случае письмо остается на другом компьютере, так что лучший способ скрыть что-то личное — не создавать никакого файла.

Интернет меняет язык. Он ускоряет темп языковой эволюции. На встрече Ассоциации по изучению современного языка участники единогласно согласились с тем, что интернет — это «очаг изменений», как выразился один профессор-лингвист. Это новая среда, новые возможности и новые злоупотребления.

Белый дом Рейгана–Буша создал примерно 2000 электронных файлов; офис Клинтона генерировал уже около 6 миллионов файлов в год. Электронная почта распространяется повсюду благодаря беспроводным соединениям, мобильным телефонам и карманным компьютерам. Однако это еще не все: не за горами развитие

электронной почты с функцией распознавания голоса.

С учетом такого прогноза можно заключить следующее: вряд ли вам выдадут награду за умение выражать свои мысли на письме, но, если вы приобретете репутацию многословного или косноязычного человека, который тратит чужое время на свои путанные мысли, ваши сообщения будут игнорироваться или удаляться без прочтения.

Голосовое сообщение и e-mail

Бизнес существует во взаимосвязанном мире электронной почты, мобильной связи и голосовых сообщений. Последние хорошо срабатывают вкуче с e-mail, позволяя информировать о поступлении важной информации, обобщать основные выводы или контактировать с людьми, которые не проверяют электронную почту каждый день.

Вы не можете с помощью голосового сообщения переслать документ или расписать все столь же подробно, как в e-mail. Электронное письмо — чаще всего единственное письменное упоминание о соглашении. Многие руководители прослушивают голосовую почту в машине или по мобильному телефону, когда не могут сосредоточиться на отдельных моментах.

Голосовой почтой часто злоупотребляют, повторяя сообщения не полностью или отправляя слишком длинные послания. Имена и телефонные номера либо не указываются, либо указываются нечетко. Принцип «краткости и благозвучности» здесь надо соблюдать еще больше, чем при написании письма.

Прежде чем отправить голосовое сообщение, убедитесь, что человек, которому вы звоните, скорее всего находится в офисе и вы попадете действительно на автоответчик. Обдумайте, что именно вы хотите сказать.

- Говорите кратко и по существу; нет необходимости рассыпаться в любезностях.
- Запишите несколько пунктов, по которым можно составить короткое сообщение. (Если оно должно быть длинным, предупредите об этом, назовите причину.)
- Медленно и четко продиктуйте свое имя и, что особенно важно, номер телефона. (Это правило часто нарушается, и именно это раздражает больше всего тех людей, которые хотели бы с вами связаться.)

Глава 5

Записки и письма, бьющие в цель

Мы теперь не пишем записки друг другу. В наши дни все больше и больше деловое общение осуществляется посредством электронной почты, телефонных звонков и встреч. С другой стороны, мы еще не видели офиса без принтера или руководителя без карандаша и блокнота.

Письменное слово остается лучшим способом общения в разных обстоятельствах. В отличие от телефонного звонка, на записки или письма можно ссылаться, а в отличие от голосового сообщения их можно просмотреть, чтобы выделить важное. Вы можете изучить, обдумать информацию, передать другим людям или же поднять из архива и распечатать спустя дни и даже годы. В отличие от лаконичных презентаций, в заметках и письмах все излагается подробно.

Как писатель вы можете выразить свои мысли точно, продумав каждый нюанс. Как читатель вы можете обдумывать написанное, когда и где пожелаете и столько, сколько хотите. С помощью удачных записок и писем можно решать проблемы, вносить ясность в спорные моменты, разбираться в недоразумениях, задавать вопросы и отвечать на них, жаловаться и успокаивать, подбадривать и хвалить. Давайте рассмотрим несколько правил, соблюдая которые вы сможете быть уверены, что ваши заметки и письма работают как следует.

Как создать записку

Записки пишут в разговорном стиле тем людям из своей организации или за ее пределами, с которыми тесно сотрудничают. Несмотря на неформальный тон, мысль должна излагаться четко. Сообщение, написанное путано или двусмысленно, может все испортить, тогда как хорошие сообщения хороши вне зависимости от того, электронные они или бумажные.

1. Пишите название на каждой записке

В электронных сообщениях название и есть заголовок, оно избавляет

читателя от необходимости просмотра предыдущей переписки. На бумаге лучше написать название в центре заглавными буквами, оно должно помочь читателю понять, о чем ваше сообщение.

Если вы отвечаете на чье-либо письмо, отметьте в названии:

СООБЩЕНИЕ ФРАНКА ОУЭНА ПО ПОВОДУ ЦЕН
ТРИ ВОЗМОЖНЫЕ ИДЕИ

В записках на бумаге названия могут быть сколь угодно длинными. Напишите все необходимое, чтобы вас правильно поняли:

ЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ GLOBAL
CORPORATE

Ясные названия привлекают внимание заинтересованных сторон и фокусируют их мысли на предмете вашего сообщения.

2. Адресуйте записки только тому, чьих действий ожидаете

Отправляйте копии тем людям, которых вы хотите держать в курсе.

От: Билла Дурвина
Кому: Маргарет Бейкер
Копии: Синди Ли
 Сэм Насикава
 Боб Ниман

Это значит: Билл хочет, чтобы Маргарет что-то *сделала* и чтобы остальные просто об этом знали. Если необходимо, чтобы какие-либо действия предприняли несколько людей, отправьте сообщения им всем, уточнив, чего вы ждете от каждого. Мы предпочитаем говорить «копии» без разделения на «сс — carboncopies» (устаревшее наименование черных бумажных экземпляров «под копирку») и «bcc — blindcopies» («слепые» копии, для читателей, чьи адреса останутся невидимыми для остальных). Честно говоря, мы против так называемых тайных копий: как заметил один руководитель, «вы можете сказать, насколько человек причастен к политике, по количеству тайных копий, которые он отправляет».

Составьте алфавитный список имен тех, кто получит копии. Если перечислять их в порядке важности, это зачастую провоцирует

этически неловкие ситуации. Кто важнее — глава производства или научный руководитель? Кто занимает первое место среди четырех помощников декана?

Подобные сложности исчезнут, если вы расположите имена в алфавитном порядке, за исключением тех случаев, когда это может показаться нелепым. Смешно было бы, например, в докладной записке заведующему отделом кадров и в копиях этой записки двум помощникам и президенту компании поместить президента среди помощников, сообразуясь с алфавитом. Поставьте его имя в начале, остальные имена — в алфавитном порядке.

3. Сделайте структуру вашего сообщения очевидной

Прежде чем начать писать, продумайте структуру документа. Она зависит от длины, сложности и характера темы. Любая записка длиннее половины страницы (или экрана) требует *плана, который должен быть понятен читателю*. В противном случае ваше сообщение покажется несвязным.

Вашему читателю придется нелегко, доведись ему припоминать все пункты и их взаимосвязи. Если то, что вы хотите сказать, укладывается в общепринятые схемы — например, три основных пункта, каждый подкреплен несколькими примерами, с одним-двумя комментариями по каждому, — план может заменить вам структуру. Четкая структура поможет вашему читателю держать в памяти все пункты.

Некоторые заметки в неофициальном стиле — это на самом деле сложные отчеты и рекомендации. Любое подобное сообщение начинайте с изложения того, какие вопросы собираетесь затронуть.

В этом пакете документов:

- 4-страничное стартовое объявление для WSJ и FT
- 2-страничное дополнительное объявление
- 2 ролика телерекламы
- Медиаплан с учетом интернета
- Мнение агентства о функции, которую будет выполнять реклама

Рекомендации:

- На запуск кампании в середине сентября мы вкладываем \$10 миллионов (средства массовой информации и производство).

- Необходимо договориться со СМИ и начать телепроизводство к 26 июля, чтобы успеть с запуском к середине сентября.

Вы согласны?

Пожалуйста, направьте нам комментарии и одобрите план к понедельнику, 26 июля.

Или же напишите краткую общую памятку и приложите ее к вашему отчету или плану в виде отдельного документа. Часто упускается из виду еще одна удобная структура: нумерованный список. У него есть масса преимуществ:

1. Он отлично подходит, когда нужно сформулировать несколько замечаний об одном предмете, слабо связанных между собой.
2. Он избавляет от необходимости придумывать логические связки; закончив один пункт, вы просто переходите к следующему.
3. Он визуально структурирует для читателя ваши мысли.
4. Пронумерованные разделы могут быть настолько длинными или короткими, насколько вы захотите (от предложения до двух и более абзацев). Единственное, что важно, — каждый пункт должен показывать начало новой мысли.
5. На номера пунктов сообщения впоследствии легко ссылаться.

4. Заканчивайте призывом к действию

Будьте конкретны, скажите, чего именно вы ждете, что, кем и когда должно быть сделано.

Мы должны организовать выпуск новой продукции. Жду ваших мыслей по поводу кандидатов к концу рабочего дня в пятницу.

Нам нужна новая стратегия повышения посещаемости благотворительной акции, прежде чем мы отправим приглашения.

Если ваша заметка передает суть, не стоит ее чем-либо дополнять. Не тратьте время читателя на само собой разумеющиеся вещи: «Я надеюсь, что это даст вам ответ на все вопросы». Конечно, вы надеетесь на это, не констатируйте очевидное.

Если же ваш документ представляет собой отчет, приведите свои выводы. Некоторые из них будут безусловными, другие — чисто умозрительными. Объясните читателям, что к чему.

5. Отправляйте заметки, написанные от руки

Краткие заметки, написанные от руки, экономят время и по своей природе являются более личными. Именно так лучше всего выражать похвалу или благодарность:

Джордж:

У нас потрясающая новость — вы выиграли!

Сюзанна:

Ваш доклад превосходен. Я отвечу на ваши предложения, как только вернусь.

Поскольку то, что вы пишете от руки, индивидуально, убедитесь, что ваше письмо звучит как личное обращение.

6. Будьте осторожны с юмором или выражением гнева

Не пытайтесь продемонстрировать в записке свое остроумие, если не уверены, что все читатели поймут вашу шутку. Это относится также к тем, кто не включен в ваш список, но может увидеть копию сообщения. Избегайте иронии или сарказма.

Если вы на кого-то сердитесь, то не надо выражать это в письменной форме. Заметки, полные раздражения, не редкость, но в дальнейшем вы можете сожалеть о написанном. Есть хорошее правило — излейте в письме свой гнев, но не отправляйте его до следующего дня, когда вы сможете рассуждать более здраво.

Нужно ли вообще писать заметки? Компания Procter & Gamble, задающая тон в современных бизнес-коммуникациях, планирует постепенно от них отходить, учитывая развитие интернета. Пословица гласит: «Думай много, говори мало, а пиши еще меньше». Иногда наиболее эффективный способ доставки сообщений — личный контакт.

Как писать деловое письмо

Есть моменты, когда только написанное от руки или напечатанное письмо поможет вам достичь цели. Официальное послание на фирменном бланке компании производит весомое впечатление, чего нельзя ожидать от электронного сообщения или телефонного звонка.

Юридические и финансовые вопросы требуют точности и детализации, изложенной на бумаге. Невозможно ничем заменить письма, написанные от руки, если вы кого-то поздравляете или выражаете благодарность и сочувствие. Для некоторых сам процесс получения и распечатывания письма остается приятным ритуалом. Ниже даны рекомендации, благодаря которым вы сможете быть уверены, что ваш читатель не будет разочарован.

1. Уточните адрес и имя

Если вы допустите ошибки в имени, то дело не заладится с самого начала. Это наведет читателя на мысль, что вам все равно или вы небрежный человек. Проверьте все имена на конверте и в письме, имена отдельных людей и названия компаний. Используйте обращения «г-н» или «г-жа» — многие ценят соблюдение формальностей. Если не знаете, какого пола тот, к кому вы обращаетесь, то лучше не рисковать.

Проверьте каждую деталь. Неправильно адресованное письмо в лучшем случае демонстрирует вашу неаккуратность, в худшем — оно просто не дойдет до адресата. Всегда пишите на конверте обратный адрес.

2. Тщательно продумайте приветствие

«Уважаемый (-ая)» — этой условностью мы всегда начинаем если не электронные сообщения, то любую форму официальной переписки. И хотя это может звучать странно и старомодно, все попытки отказаться от этого обращения кажутся искусственными. Нам нравится британская традиция писать от руки *tipandtail*^[24] (как приветствия, так и подписи). В менее официальных письмах можно обратиться так: «Питер» или: «Привет, Питер».

Стоит подумать о том, что последует за «Уважаемым». Пишите имена, только если вы уже обращались к адресату по имени. Никогда не становитесь ничьим «другом по переписке» в одностороннем порядке. Пишите названия должностей, занимаемых вашими адресатами, — доктор, судья, профессор, — когда это уместно.

Прекрасным вариантом будет написать имя и фамилию^[25]: «Уважаемая Джоан Ларсон». Это звучит не так формально, как

«Уважаемая г-жа Ларсон», но при этом не предполагается личного знакомства, как если бы вы написали «Уважаемая Джоан». Так можно написать кому-нибудь, кого вы уже встречали, но кто может вас не помнить. Или кому-нибудь, кто старше вас и с кем вы знакомы мимоходом.

3. Обдумайте, с какого названия начать

Многие деловые письма — часть продолжительной переписки между продавцом и покупателем, адвокатом и клиентом, частной фирмой и правительственной организацией. В таких случаях хорошей идеей будет начать приветствие с названия.

Джордж:

КУЛЬМИНАЦИЯ СУДЕБНОГО ПРОЦЕССА: ВТОРОЙ ЭТАП

Такое название сразу говорит о предмете сообщения и помогает каждому, кто разбирает письма по этому вопросу. Учтите, что можно использовать название и в письмах, которые вы отправляете впервые незнакомым вам людям. Ничто иное не сможет столь быстро определить тему вашего сообщения:

Уважаемые представители компании American Express!

ПОТЕРЯННАЯ КРЕДИТНАЯ КАРТА — СЧЕТ # 3729 — 051721

4. Пусть первое же предложение работает на вас

Поскольку названия писем — не повсеместная практика, они могут показаться вам слишком резкими в ряде ситуаций. В таком случае первое предложение должно взять на себя функцию заголовка. Вашему читателю важно сразу понять, о чем письмо.

Билл Смит довел до нашего сведения, что вы обеспокоены ходом переговоров Джейн Джонс с банком.

Нет никакой необходимости создавать письменный эквивалент светской беседы. Самое вежливое — избавить читателя от необходимости разгадывать, что именно вы хотели сказать.

Уважаемый однокурсник,

Как вы знаете, мы замечательно отпраздновали 15-ю годовщину выпуска в июне прошлого года. Мы все можем гордиться подарком, который подготовил

наш курс. Теперь начался первый год кампании по празднованию столетия университета.

А вот более прямолинейно и по сути:

Уважаемый однокурсник,

Пришло время подготовить наш 16-й ежегодный подарок для университета. Вы помните, какой отличный презент мы вручили на 15-й встрече выпускников, но необходимо двигаться дальше.

Что же можно сказать о письмах с ответами на вопросы или о продолжающих тему прошлой переписки? Вы действительно считаете, что читатель узнает, о чем ваше письмо, самостоятельно вспомнив о содержании предыдущих?

Да, но до определенного момента; ниже мы привели примеры ответов на запрос о предоставлении информации:

Слишком многословно

Уважаемый г-н Аллен,
Я пишу в ответ на ваше письмо от 24 июня, в котором вы выразили интерес к литературе, описывающей наш ассортимент гербицидов, в которой уделяется особое внимание борьбе с одуванчиками на газонах в жилых кварталах. К сожалению, у нас нет брошюр на эту тему, но, возможно, вам пригодится следующая информация...

Слишком резко

Уважаемый г-н Аллен,
Сожалею, но у нас нет литературы, о которой вы спрашивали. Ниже информация, которая, возможно, содержит то, что вам нужно.

Письмо справа оставляет слишком много недосказанного. Если г-н Аллен (который, вероятно, пишет десятки писем в день) не вспомнит, что конкретно он написал этой компании, то первые два предложения ему вряд ли помогут. Здесь необходимо напомнить, какой именно запрос он отправлял: более конкретно, чем в первом письме, и не столь резко, как во втором.

Уважаемый г-н Аллен,

Сожалею, но у нас разошлись все книги о борьбе с одуванчиками. Мы обязательно сообщим вам о новых поступлениях. Возможно, эта информация окажется для вас полезной.

Первое короткое предложение напоминает г-ну Аллену о сути вопроса и сообщает ему важную вещь, которую он должен знать. Всегда обозначайте предмет вашего письма в первом предложении.

5. Остановитесь, когда закончите

Ход изложения мысли в некоторых письмах замедляется перед концовкой. Избегайте писать такие банальности, как:

Пожалуйста, позвоните, если у вас будут какие-либо вопросы.

Я надеюсь, что это развеет ваши опасения.

Пожалуйста, внимательно проанализируйте это дело.

Если вам нечего добавить, просто *остановитесь*.

Когда ваше последнее предложение напоминает о том, что читатель в любом случае предпримет, то складывается впечатление, что это лишь дань формальности. Воздержитесь от нее.

Окончание не покажется резким, если тон всего письма был достаточно теплым. Желая добавить нечто персональное, убедитесь, что сказанное вами действительно личное.

Как у вас дела? Я читал, у вас сильная жара.

Джордж, благодаря таким покупателям, как вы, я понимаю, что веду бизнес не зря!

6. Будьте конкретны при описании последующих шагов

Если вы хотите, чтобы ваше письмо побуждало кого-то к действиям, в последнем абзаце должно быть ясно указано, каких именно действий вы ожидаете. Если вы сами намерены их предпринять, опишите ваши планы:

Абстрактно	Конкретно
Мы надеемся на ваш скорый ответ.	Пожалуйста, сообщите нам о своем решении до 1 августа, чтобы мы уложились в сроки.
С нетерпением жду встречи с вами, чтобы мы могли все обсудить.	Вы свободны в обед в пятницу, 17 июля? Позвоню вам утром в этот день, чтобы все уточнить.

7. Заканчивайте письмо уместным образом

Гене Шалит, кинокритик шоу Today, подписывает свои письма словом «Твой» — это его визитная карточка. В целом, однако, завершение

писем — не место для демонстрации своей индивидуальности. Придерживайтесь привычного и уместного стиля.

Фразу «Ваш покорный слуга» употребляют без какого-либо подтекста, она привычна, как и обращение «Уважаемый...», а потому ею удобно пользоваться. «С уважением» и «Искренне ваш» также можно использовать — подобная концовка намекает на уважение и искренность, которые ваш читатель принимает как должные.

Фраза «С сердечным приветом», на наш взгляд, неуместна в деловой переписке (представьте себе: «Мы передали ваше дело адвокатам. С сердечным приветом...»). «С наилучшими пожеланиями», «Всего наилучшего», «Всего хорошего» — все эти концовки подходят для дружеского общения, они менее официальные, но не употребляйте их, если вы не знаете своего читателя лично. Не забудьте подписать свое имя в конце письма.

Как справиться с написанием некоторых распространенных видов писем

Письма с просьбой о чем-то

Скажите, что вы хотите, сразу же. Не начинайте с объяснений, почему вы этого хотите. Вашему читателю неинтересны причины до того, как вы попросите его о чем-то.

Уважаемый г-н Салливан,
Мы новая фирма по продаже электроники, и нам необходимо создать отдел, чтобы провести несколько фундаментальных исследований.

Соответственно, наш президент, г-н Гене Шульц, решил, что было бы хорошо, если бы мы узнали, как создавались некоторые масштабные исследовательские отделы, такие как Bell Laboratories.

*В чем наша проблема?
О чем мы думаем?
До сих пор не сказано, что мы хотим*

Не начинайте с выражения своей признательности.

Уважаемый г-н Салливан,
Я был бы очень благодарен вам за помощь в вопросе, по которому Bell Laboratories, скорее всего, хорошо проинформированы.

Написать это письмо следует следующим образом:

Уважаемый г-н Салливан,
Есть ли у вас литература, в которой содержалась бы информация о том, как было все организовано в компании Bell Laboratories в дни ее становления? Если да, могли бы вы выслать эту литературу мне и выставить счет?

Здесь говорится конкретно, чего вы хотите, и вы это оплачиваете

Я представляю небольшую компанию по интернет-продажам оргтехники, и ваш опыт может помочь нам понять, каким образом следует начать действовать. Ваша помощь была бы неоценима для нас.

*Объясняется почему
И спасибо!*

Вот правильный порядок составления письма-запроса: во-первых, что вы хотите, во-вторых, кто вы и почему этого хотите, в-третьих, выражение признательности за будущее содействие. Если вы просите какую-то обычную информацию — копию опубликованной речи или прайс-лист, — вы можете не перечислять причины, по которым вам это нужно, и сократить благодарственную часть.

Как сказать «нет»

Нет, мы не можем предложить вам работу. Нет, мы не можем дать вам еще один кредит. Нет, мы не согласны с тем, что это была наша вина и что мы должны вам что-то возмещать. Нет, мы не сможем доставить вам заказ точно к Рождеству. Увы, мы не можем опубликовать ваш рассказ. Извините, мы сожалеем, что не можем поспособствовать вашей благотворительности.

Кажется, что отказать кому-то письменно намного проще, чем отказать лично, но на самом деле это гораздо сложнее. Письма менее личные, а эффект от них долговременный. Читатели не могут видеть выражение вашего лица. Как не могут слышать интонации голоса и задавать вопросы о том, над чем им приходится ломать голову или с чем они не согласны. Ваше письмо должно компенсировать эти недостатки:

- Оно должно быть понятным, как если бы вы обращались к человеку напрямую.
- Оно должно быть тактичным и сочувствующим, как если бы вы разговаривали лицом к лицу (проявите максимум внимания к интонации).
- Вы должны предвидеть возражения и вопросы читателей и сделать все,

чтобы ответить на них.

Проверьте свое письмо с помощью этого вопроса:

Сказали бы вы то-то и то-то и таким образом, если бы стояли лицом к лицу со своим читателем?

«Мы с сожалением вынуждены вам сообщить, что...» — это стандартная формулировка начала «отрицательных» писем. Сложно представить себе кого-нибудь, кто бы начинал *говорить* так: «С сожалением вынужден вам сообщить, что...» Вы бы скорее сказали: «Я знаю, как вы будете разочарованы, но у меня нет иного способа сделать это» или: «Нет, я не думаю, что это возможно, — но как насчет такого-то варианта?»

Предположим, вы директор магазина, где продаются холодильники. Ваш клиент три года пользовался лучшей моделью, после чего сообщил, что холодильник вышел из строя в жаркий выходной, пока его не было дома, а когда он вернулся, то обнаружил, что продукты испортились. Он хочет бесплатно заменить холодильник на новый и не платить за вызов мастера, после которого холодильник снова заработал.

Вот как некоторые люди отвечают:

Уважаемый мистер Траггерт,

С сожалением вынужден сообщить, что мы не можем выполнить вашу просьбу, касающуюся нового холодильника. Наш мастер утверждает, что поломка была незначительной и она вряд ли повторится.

В момент покупки вам предложили трехлетний контракт на техобслуживание. Если бы вы его подписали, вам не надо было бы платить за вызов мастера. Но так как вы не приняли условий контракта, мы вынуждены взять с вас плату.

Этот номер не пройдет

У нас связаны руки

Ну а вообще мы со всей душой к тебе, парень

Мы искренне сожалеем, что причиняем вам неудобство в связи с этой ситуацией, и надеемся, что наша модель холодильника 6034-Y будет служить вам еще многие годы.

С уважением,

Отказ, написанный в холодном деловом стиле, означает для магазина стопроцентную потерю клиента. Если бы вы услышали о

произошедшем с Траггертом на званом ужине, вы бы спонтанно ответили: «Какой ужас — ничего себе возвращение домой после выходных!»

Почему бы не начать письмо в таком же духе:

Уважаемый г-н Траггерт,
Наверное, для вас было сущим кошмаром вернуться домой после выходных и обнаружить, что все продукты в вашем холодильнике испорчены. Могу представить, что вы чувствовали.

Теперь читатель знает, что вы по крайней мере принимаете во внимание его положение. Вы можете продолжать в таком же духе:

Я совершенно согласен с тем, что на любой холодильник — и, в частности, на такую великолепную модель, как ваша, — должно предоставляться постоянное техобслуживание, и на гораздо более долгий срок, чем на какие-то три года. Тем не менее не существует идеальной системы контроля качества, поэтому мы и рекомендуем нашим покупателям приобрести контракт на предоставление услуг. Если бы я не взял с вас ничего за вызов мастера, то вы бы по сути воспользовались сервисом, за который не заплатили.

*Лучше согласиться, а не спорить
Описывайте все проблемы в истинном свете
Пишите от первого лица и призывайте читателя проявить чувство справедливости*

Рассматривая вашу просьбу о замене холодильника, я поговорил с мастером, который ремонтировал вашу модель. Он уверяет меня, что ничего серьезного не произошло — проблема была вызвана внезапной поломкой одного из обычных болтов, с чем прежде он никогда не сталкивался. Он полагает, что это вряд ли повторится: «Случай один на миллион», — говорит он.

Я не думаю, что новый холодильник с большей вероятностью прослужит вам дольше, чего, вне всяких сомнений, вы вправе ожидать.

Если у вас возникнут еще какие-либо проблемы, я надеюсь, что вы немедленно со мной свяжетесь.

С уважением,

*Серьезное рассмотрение просьбы дает вам основание для отказа
И даже в отказе должно проявиться сочувствие
Оставляйте двери открытыми*

В этом письме автор проявляет личную заинтересованность в ситуации покупателя. Он выдвигает разумные требования и в то же время объясняет, почему он это делает. Он оставляет открытыми каналы связи, а его письмо звучит так, словно ему не все равно.

Никогда не говорите «нет» в гневе — неважно, до какой степени разгневана противоположная сторона. Вы находитесь в сильной позиции. Контролируйте себя и всегда уважайте чувства человека, которому отказываете.

Никогда никого не принижайте — ни при каких обстоятельствах не обращайтесь с просьбой или жалобой, которая звучит глупо и необоснованно. В любой ситуации проявляйте большее уважение к мнению других, нежели к своему собственному.

Никогда не говорите «нет» мимоходом, в пренебрежительной манере. Потрудитесь в каждом случае объяснять причины отказа.

Все это в равной мере относится и к стандартным письмам. Сделайте все возможное для того, чтобы ваше письмо звучало как можно менее формально.

Приемной комиссии Дартмутского колледжа каждый год приходится отказывать тысячам претендентов на обучение. Стандартное письмо начинается с фразы: «Мы не можем принять вас на курс такого-то года». Затем в нем выражается сочувствие и особо подчеркивается, что отказ не следует принимать за неудачу или несоответствие требованиям.

Процесс отбора не делит кандидатов на квалифицированных и неквалифицированных. Мы убеждены, что большая часть абитуриентов преуспевали бы в учебе и личностном росте в нашем колледже. Подавляющее большинство сильных студентов способны прекрасно учиться. Однако относительно скромное количество мест для первокурсников не дает нам возможности увеличить набор. Это один из тех редких случаев, когда нам хотелось бы принять большее количество студентов.

Все письма, в которых вы говорите НЕТ, должны соперевживать читателю.

Как получить причитающиеся вам деньги

Составить письмо с напоминанием о необходимости погасить задолженность нелегко. Вы не хотите раздражать читателей, но хотите получить деньги.

Следите за интонацией. Если вы напоминаете кому-то, что платеж просрочен на несколько дней, не выражайтесь так, словно уже собираетесь звонить адвокату.

Плохо

Уважаемый г-н Джонс,
До нашего сведения дошло, что вы не перевели свой платеж за июнь, что нужно было сделать еще 12-го числа.

Лучше

Уважаемый г-н Джонс,
Пишу сообщить вам, что ваш платеж за июнь (от 12-го числа) до сих пор еще не поступил.

С другой стороны, если вы собираетесь обратиться в суд, не ходите вокруг да около. Сразу скажите, что именно вы имеете в виду:

Уважаемый г-н Хинсон,
Ваша оплата за июнь просрочена уже на три месяца. Вы не ответили на три письма, в которых я спрашивал, произошла ли, на ваш взгляд, какая-либо ошибка в счете. Я не могу связаться с вами по телефону. Поэтому я попрошу наших адвокатов получить у вас сумму в \$104,56 которую вы нам задолжали.

Следите за выбором слов. Никогда не употребляйте слова, по которым можно предположить, что ваш читатель виновен в преступлении.

«Правонарушители» — любимое слово коллекторов, равно как и фраза «В течение двух месяцев вы как правонарушитель не вносили платежи». Ваша задача — просто забрать деньги, но, раздражая читателя, вы вряд ли мотивируете его к действию.

Не позиционируйте читателя как *лжеца*. Так, если женщина написала, что оперативно платила по счету в первый день каждого из последних четырех месяцев, а вы не получили платежей, не пишите: «Вы утверждаете, что оплачивали счет...» Слово «утверждаете» свидетельствует о недоверии. Если она лжет, это не поможет. Если нет, то это ее разозлит. Лучше доброжелательно предложить следующий шаг:

Уважаемая г-жа Босслер,

Хотя вы и вносили оперативно ваши платежи, мы не располагаем сведениями об их получении. Возможно, произошла ошибка в наших записях. Так как вы производили оплату чеком, ваш банк к настоящему времени вернул уже два и, возможно, три погашенных чека, если мы на самом деле уже депонировали их.

Пожалуйста, поищите их и, если найдете, пришлите нам, за наш счет, фотокопии, чтобы мы могли внести поправки в нашу документацию.

Если вы не можете найти погашенные чеки, мы должны признать, что платежи каким-то образом утеряны. Могли бы вы в таком случае отправить нам новый чек, покрывающий по крайней мере первые три платежа, а лучше все четыре?

Прилагаю конверт с маркой и адресом.

С уважением,

*Допускайте правдивость должника
Допускайте возможность собственной ошибки
Предлагайте конструктивные действия
Вежливо, но твердо просите об оплате
Уменьшайте вероятность еще одной «проверки»*

В подобном письме нет ничего, что могло бы прогневать невинных клиентов, равно как нет в нем и ни малейшей лазейки для промедления со стороны виновного. Не забывайте: ваша цель — не разозлить читателя, а получить причитающиеся вам деньги.

Как подать жалобу

Никогда не пишите с целью просто выпустить пар. Пишите для того, чтобы чего-то добиться: вернуть деньги, получить быстрее какую-либо услугу или исправить ошибку. Виноват ли в проблемах человек, который будет читать ваше письмо? Если нет, то незачем огорчать его. И хотя гневу есть место как в жизни, так и в переписке, скорее всего, вы добьетесь лучшего результата, если напишете сдержанное уведомление о том, что именно пошло не так и каких действий вы ожидаете.

Включите все, о чем должен знать читатель, чтобы принять необходимые меры: номер счета, номер изделия, соответствующие даты, номера брошюр, фотокопии погашенных чеков, ксерокопии счетов. Если вы упустите что-то, то придется дожидаться очередного этапа переписки, прежде чем сделать следующий ход.

Вашу жалобу и то, что должно быть сделано, изложите в первом же предложении:

Свитер, который я заказал на день рождения сына, так и не дошел. Пожалуйста, как можно быстрее отправьте другой.

Спросите, когда будет дан ответ, подчеркнув, каким будет следующий ваш шаг:

Пожалуйста, дайте мне знать, какие меры вы планируете принять и когда.

Если вы не тот человек, кто занимается этим вопросом, пожалуйста, перешлите мое письмо нужному адресату. В этом случае дайте мне знать, кто этот человек. Для меня это важно.

Очень жду информацию к пятнице, 10 мая.

Будьте понятными и исчерпывающими. Будьте тверды и вежливы. Вот письмо, от которого можно ожидать скорого результата. Если это не удастся, устраивайте скандал. Напишите руководителю организации и включите всю переписку. В девяти случаях из десяти вы получите сатисфакцию.

Как отвечать на жалобы

Никогда не обороняйтесь. Если жалоба имеет под собой основание, признайте это и скажите, что вы собираетесь делать. Репутация Neiman Marcus — сети универмагов в Далласе — выстроена исключительно на способности реагировать на жалобы клиентов. Вот как тогдашний председатель правления компании Ричард Маркус ответил на одну из них:

Уважаемый г-н Кругман,

Я был поражен, узнав о том, как отвратительно вас обслужил наш отдел по отправке почтовых заказов, и нет никакого оправдания отсутствию отзывчивости и невоспитанному обращению, с которым вы столкнулись, разговаривая с одним из штатных сотрудников по почтовым заказам.

Я попрошу г-на Рона Фоппена, старшего вице-президента и директора по работе с почтовыми заказами, немедленно разобраться с этим делом, и он лично свяжется с вами в течение нескольких дней.

Приношу извинения за неудобства и затруднения, которые мы вам причинили, и надеюсь, что нам предоставится возможность в будущем быть вам полезными.

С уважением,

Ричард Маркус

Он принимает жалобы за чистую монету

Говорит, что собирается делать

Извиняется

Просит о дальнейшем сотрудничестве

Заняв далеко не оборонительную позицию, Маркус прямо называет магазинный сервис «отвратительным» и говорит, что «нет никакого оправдания» для него. Несмотря на употребление клишированной фразы «за неудобства, которые мы вам причинили», в целом кажется, что письмо написано в личном, сочувствующем и чутком тоне.

Что делать, если вы считаете жалобу безосновательной? Так и скажите, но будьте аккуратны. Читатель сразу поймет малейшие

намеки на раздражительность или нетерпимость. Вы должны быть вежливы в письме так же, как были бы вежливы во время личной беседы. Будьте решительны и прямолинейны. И никогда не язвите и не грубите.

Когда нужно писать совсем короткие письма

Короткое письмо — иногда состоящее из одного-двух предложений — может оказаться чрезвычайно полезным. Оно подчеркнет вашу заинтересованность в чем-либо:

Уважаемый г-н Вудроу,
Ваше предложение очень заинтересовало нас. Мы ответим вам сразу же, как только разберемся с проблемами бюджета на следующий год, — а именно, не позднее конца следующей недели.

Оно поможет читателю понять, что происходит, подчеркнет вашу внимательность:

Уважаемая г-жа Прюитт,
Половина партии вашего товара была отправлена сегодня утром срочной авиапочтой. Вторая половина будет отправлена в следующий понедельник бандеролью, как вы и просили.

Оно позволит обратиться с благодарностью:

Уважаемая Хелен,
Я надеюсь, что вы и в дальнейшем будете поддерживать контакт с Дэном Мерфи. Он лучший менеджер по продажам, с каким я когда-либо работал.

Однако по-настоящему важные решения редко принимаются в заметках, письмах или электронных сообщениях.

«Люди, которые помнят, что при беседе двух человек в кабинете тет-а-тет происходит созидание, а при попытках спрятаться за технологии в процессе общения наступает нечто разрушительное, будут самыми успешными при новых условиях жизни», — говорит Марк Маккормак, президент и CEO компании International Management Group, ведущей спортивной торговой компании.

И хотя электронная коммуникация продолжает развиваться, разговор с другим человеком по-прежнему имеет решающее значение.

Приведем записку Черчилля на эту тему:

Премьер-министр — генералу Исмею, 8 августа 1943 года

В прилагаемом документе я зачеркнул много неподходящих названий. Операции, в которых сотни людей могут лишиться жизнью, не должны обозначаться кодовыми словами, от которых несет хвастливой и самоуверенной сентиментальностью (например, «Триумфальная»), или же теми, которые, наоборот, вызывают чувство подавленности: «Будьте прокляты», «Резня», «Неприятность», «Беспокойство», «Непрочная», «Безнадежная» или «Злобная». Они не должны носить фривольный характер (например, «Танцы», «Брань», «Аперитив» или «Шумиха»). Эти слова не должны быть из тех, что встречаются и в других сообщениях (например, «Потоп», «Затишье», «Неожиданность», «Самое важное» или «Максимальная скорость»). Избегайте употребления имен живущих ныне людей — министров или командующих, — таких как «Брейкен».

1. В конце концов, любая разумная мысль натолкнет вас на огромное количество хорошо звучащих названий, которые не искажают характера операции, а вдова или мать не будет потом говорить, что ее сын был убит в ходе операции «Танцы» или «Шумиха».
2. Можно использовать и имена собственные. Герои древности, греческой и римской мифологии, созвездия и звезды, имена британских и американских военных героев — все это подходит при условии, если они не подпадают под правила, описанные выше.
3. Без сомнения, существуют и другие варианты, которые можно предложить. Во всем следует проявлять осторожность. Эффективное и успешное ведение дел проявляется одинаково — и в малом, и в великом.

Глава 6

Как писать для публики: презентации и выступления

Публичные выступления и презентации — важный момент. Люди приехали, чтобы послушать вас. Вы располагаете их вниманием, по крайней мере в самом начале. Если не хотите потерять его, не тратьте время попусту. Не заставляйте их скучать. Говорите с ними, а не перед ними.

Готовя свою речь, учтите основополагающий принцип: думайте об *аудитории*. Все люди отличаются друг от друга, у каждого свои интересы. Что за плечами у тех, кто пришли слушать вас, из-за чего они находятся в зале? Чем заняты их головы? Тем, о чем идет речь, или своими заботами? Вы обращаетесь к ним в середине рабочего дня или после сытного ужина? Все это влияет на то, что и как вы скажете. Обращенная к аудитории речь отличается от письма, предназначенного для чтения.

Логика делового общения

В деловом мире есть своя логика и свой порядок коммуникации. Это позволяет реализовывать проекты, решать проблемы, разрабатывать планы и воплощать в жизнь идеи. В бизнесе это считается само собой разумеющимся.

Формы общения меняются и развиваются. Служебные записки исчезают, на смену им приходит электронная почта. В большинстве случаев при обсуждении важных вопросов вместо обмена формальными бумагами идет общение лицом к лицу. Все чаще мы пишем уже не для читателя — мы пишем для аудитории.

Основная форма презентаций в большинстве организаций — комплект слайдов, на которых даны главные выводы выступления. С помощью Power Point вы можете создавать эти слайды и проецировать их на монитор компьютера или экран. Существует одно главное правило: слайды располагаются горизонтально. В некоторых случаях докладчику вовсе не обязательно выступать со своей презентацией, его

могут попросить просто прислать слайды для ознакомления. Эта форма коммуникации стала очень распространенной.

Хотя к слабым сторонам презентаций можно отнести недостаточную проработку деталей или нюансов, это не уменьшает их эффективности как инструмента делового общения. Благодаря презентации можно стимулировать дискуссию или провести обсуждение документа на разных уровнях руководства.

Консалтинговая фирма McKinsey активно использует презентации на различных этапах взаимодействия с клиентами. Николас Леман так описывает подход McKinsey в *The New Yorker*:

Цель состоит не в том, чтобы дать клиенту некий материал для чтения, а в том, чтобы успокоить его возбужденное сознание. Группа по работе с клиентами входит в комнату и проводит презентацию — сухо, решительно, спокойно, рационально, блестяще, делая тем самым основной шаг к стратегическому решению.

Успокоение «возбужденного сознания» — вот с какой задачей успешно справляется презентация. Только ключевые пункты на каждой странице и как можно меньше слов. Однако пункты эти должны указывать на что-то действительно важное.

Формат презентации предлагает аудитории следующую логику:

- Цель
- Предпосылки
- Факты
- Выводы
- Рекомендации
- Последующие шаги

В приложении к меморандуму Sloan-Kettering можно прочесть:

Цель: интернет-стратегия

Предпосылки: интерес интернет-пользователей к медицине

Факты, которые будут рассмотрены: катализаторы роста

Выводы: усиление влияния интернета

Рекомендации: авторитетный сайт

Последующие шаги: финансирование и контроль

Пример структуры презентации

MEMORIAL SLOAN-KETTERING CANCER CENTER (MSKCC)

Интернет-стратегия с учетом интереса интернет-пользователей к медицине

Американцы все чаще обращаются к интернету за информацией о здоровье и лечении

[Диаграмма, показывающая рост объема информации медицинской тематики в интернете]

Катализаторы роста

Пользователи, активно следящие за своим здоровьем *[Обзор]*

Интернет позволяет пациентам узнать обо всем, что связано со здоровьем *[Исследование]*

Усиление влияния интернета

Ограничение доступа к врачам заставляет пациентов искать альтернативные источники информации

Опираясь на интернет, MSKCC может помочь более широкой аудитории

Миссия MSKCC:

«Прогрессивный контроль и лечение от рака с помощью программ по уходу за пациентом, исследований и образования»

Образование

[Доступ к знанию, распространение результатов]

Уход за пациентом

[Доступ к результатам обследований, информация о пациентах]

Авторитетный сайт

Cancer Smart будет авторитетным сайтом для информирования и врачебных консультаций

Профилактика рака, выявление болезни, лечение и улучшение качества жизни пациентов и их семей

Медицинских сайтов по вопросам рака много, но ни один не предоставляет полноценной точной информации

[Примеры: общие вопросы здоровья, организации по борьбе с раком, специальные сайты, советы врачей]

Для построения такой структуры необходим анализ каждого элемента: альтернативных вариантов, возможных последствий, затрат или любых других факторов, которые должны быть предварительно

взвешены. Существует удобная модель анализа сложных решений — принцип пирамиды, разработанный для McKinsey Барбарой Минто^[26].

Принцип пирамиды

В самом простом варианте пирамида устроена так: сначала приводятся основные, более абстрактные идеи, а потом уже все остальные. Поскольку ключевые идеи всегда состоят из более мелких, то структуру можно представить в виде пирамиды из групп идей, связанных единой мыслью.



В структуре пирамиды основные опорные пункты, расположенные по вертикали, суммируют все то, что сказано ниже, тогда как идеи, размещенные по горизонтали, взаимосвязаны между собой и представляют общую логическую аргументацию.

Хотя к такой структуре можно привести не все презентации, в каждой из них обязательно должна рассматриваться поставленная проблема, а принцип пирамиды пригодится для выстраивания мыслей. Минто отмечает, что большинство людей смутно представляют свои идеи, когда садятся писать. «Как мне понять, о чем я думаю, — задался вопросом романист Эдвард Форстер, — пока я не увижу то, что написал?»

Как структурировать презентацию

Удачная презентация — это комбинация четкого мышления при ее подготовке и понятной коммуникации при выступлении. То, что вы скажете и какие навыки продемонстрируете в ходе презентации, — все должно помогать в реализации вашей бизнес-задачи.

1. Придерживайтесь простоты — придерживайтесь цели

Прежде всего определите цели и стратегию. Чтобы задать презентации направление и удерживать внимание слушателей, необходима тема. Сформулируйте простую запоминающуюся тему и начните с нее прямо в заголовке:

УДВОЙТЕ СВОИ ПРОДАЖИ
СОКРАТИТЕ ИЗДЕРЖКИ
ПОСТРОЙТЕ НОВЫЙ СТАДИОН
ПОЛУЧИТЕ БОЛЬШЕ РАЗВЛЕЧЕНИЙ ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ БОСТОНА

Свяжите каждый элемент презентации с темой. Если у вас есть диаграммы, поместите тему на каждой из них, а также упоминайте ее по ходу презентации. Это позволит аудитории сосредоточиться на сути вашего выступления.

2. Поясните публике, к чему вы ведете

Огласите все пункты, которые будут освещены в ходе презентации, опишите ее структуру и уточните, сколько времени она займет. Ваш расчет, конечно, будет приблизительным, но ошибиться можно только в большую сторону. Иными словами, если презентация, которая должна идти 20 минут, длится 25, то это кажется вечностью. Обещайте, что проведете ее за 30 минут, и если закончите пятью минутами раньше, то ее воспримут как короткую, яркую и дельную.

В ходе выступления ссылайтесь на повестку дня, чтобы держать внимание аудитории. Распечатайте копии презентации, чтобы люди могли к ним обращаться и не отвлекаться на конспектирование ваших слов. Постарайтесь ответить на все вопросы слушателей, а если затрудняетесь с ответом, скажите об этом прямо и поясните причины.

3. Говорите о *них*, а не о себе

Пока вы рассказываете о *своей* квалификации и *своих* успехах, люди в аудитории думают об *их* собственных организациях, *их* бизнесе и проблемах. Самая большая ошибка при проведении презентации — начать с перечисления ваших характеристик, говорящих людям, какой вы потрясающий.

Работая в рекламе, авторы этой книги узнали, что лучшие презентации нового бизнеса начинаются с анализа перспективных рынков. Даже небольшие исследования привлекают внимание аудитории, а способность докладчика проникать в суть проблемы заставляет прислушиваться к его рекомендациям. Заслуги свои перечисляйте в конце, если это понадобится. К тому моменту сделка либо уже совершена, либо нет.

Соотнесите то, что вы предлагаете, с потребностями аудитории. Преподнесите все, о чем говорится в вашем выступлении, с точки зрения выгоды для публики.

4. Используйте заголовки, а не метки

Докладчики нередко показывают диаграммы с внушительными массивами данных, но не всегда могут их объяснить. О чем именно говорят ваши цифры? Заголовки на графиках и рисунках должны пояснить аудитории, как следует понимать те или иные показатели.

Пишите так	Вместо
Низкая ценовая конкуренция выгодна	Тенденции
Наше преимущество — качественный сервис	Почему поворотный момент?
Мы должны улучшить обслуживание	Заключение

Обозначайте в заголовках сущностные моменты, последовательно ведите аудиторию от диаграммы к диаграмме, от слайда к слайду.

Вводная стратегия

1. Выход на маленькие рынки, а затем на большие.
2. Освоение трех новых рынков каждые шесть месяцев.
3. Активное строительство весной и летом.

Прочтите слушателям каждое слово на экране или диаграмме. Не надо перефразировать — люди будут читать то, что у них перед

глазами, вне зависимости от ваших действий. Когда услышанное отличается от увиденного, то это отвлекает.

Прочитайте все, потом прокомментируйте или подробно остановитесь на отдельных пунктах. Если импровизация — ваш конек, можете основные мысли рассказать устно, а диаграммы и слайды снабдить только ключевыми словами или фразами.

Стойте лицом к аудитории. Многие докладчики поворачиваются спиной и читают с экрана, особенно когда он выше уровня глаз. Работайте со слайдом на мониторе ноутбука или с распечаткой, но всегда лицом к людям. Избегайте показа слайдов в темных комнатах (особенно после обеда) — световое пятно компьютерной презентации и без затемненного помещения приковывает внимание публики.

5. Вовлекайте аудиторию

Ищите визуальные средства, чтобы представить информацию интересно. Немного креативности пойдет на пользу. Новые компьютерные программы облегчают построение диаграмм, а многие СМИ сотрудничают с ведущими художниками, чтобы сделать графики и рисунки интересными и понятными. У USA Today в этом огромный опыт, они каждый день размещают минимум одну гистограмму в нижнем левом углу первой полосы. Не будет лишним изучить их приемы и что-то заимствовать.

Продумайте, как вовлечь аудиторию в процесс презентации. Можно предложить слушателям предугадать результаты исследования, а лишь затем их продемонстрировать, можно также выбрать форму вопросов-ответов.

Попробуйте добавить нечто *неожиданное*. Вы могли бы дать аудитории прослушать записи реплик клиентов, описывающих вашу продукцию; процитировать отрывки из речей руководителей, произнесенных несколько лет назад, когда вы сами были слушателем; показать выдержку из теленовостей, которые освещают какой-то важный момент.

Дэвид Огилви^[27] был мастером презентации. Так, чтобы высказать мнение о важности найма лучших специалистов, он представил управляющих в виде кукол-матрешек. Самую маленькую матрешку он

обернул листом бумаги, на котором написал:

Если мы наймем людей меньше нас самих, то станем компанией карликов.
Если мы наймем людей больше нас самих, мы станем компанией гигантов.

«Наймите людей, которые лучше, чем вы, — советовал Огилви, — и заплатите им больше, если необходимо. Вот как мы станем большим агентством». Никто не смог забыть о матрешках — они прекрасно иллюстрировали это сообщение.

Однако все должно быть в меру и по делу. Многие бывали на презентациях, где разного рода эффекты мешают воспринять сообщение. Компьютерные программы позволяют создавать слайды, которые «строятся», «растворяются» или «стираются». Это может и заинтересовать людей, и отвлечь их. Помните, что вы находитесь в бизнесе, а не в шоу-бизнесе, и должны обращаться к публике так, чтобы убедить ее.

6. Сильная концовка

Как только вы закончите свое выступление, внимание аудитории переключится на другие вещи (возможно, на другие презентации). Оставьте людям некое воспоминание о себе — закончите подведением итогов и повторением ваших суждений или рекомендаций. Для больших презентаций продумайте незабываемый финал: что-нибудь визуальное или, возможно, «маленький подарок», каким-то образом связанный с тем, о чем вы говорили.

Сдержите обещание о времени, которое займет ваша презентация. Злоупотребление вниманием публики продемонстрирует вашу неорганизованность. Докладчики нередко отвлекаются от основной темы и выходят за временные рамки. Если для выступления выделено 20 минут, напишите свою презентацию из расчета на 15-минутный рассказ.

Оставьте время для вопросов и ответов: благодаря такой сессии аудитория сможет узнать вас лучше. Обязательно подготовьтесь к вопросам, проверьте все возможные слабые места. Какие альтернативы рассмотрены и где могут быть проблемы с аргументацией? Если нет возможности включить все ответы в презентацию, то будьте готовы к ним в любую минуту. Ваше

пояснение должно быть кратким и уважительным, чтобы человек, задавший вопрос, почувствовал, что спросил не зря.

Сокращайте и перестраивайте текст, сделайте ваше сообщение максимально понятным для публики. Постарайтесь, чтобы ваша речь звучала естественно, а для этого необходимо порепетировать выступление (лучше всего в помещении, где будет проходить презентация). Каждая презентация таит в себе сюрпризы, даже если вы уверены, что умеете оперировать наглядным материалом. Пройдитесь по тексту минимум дважды — чем лучше вы знаете то, что делаете, тем более естественно и свободно будете выглядеть.

Выступления, бьющие в цель

«Вы начинаете с попытки выяснить, что хотите сказать», — говорит спичрайтер Пегги Нунэн, принимавшая участие в подготовке многих блистательных речей Рональда Рейгана^[28]. Ее опыт показывает: «... гораздо труднее определить, что именно вы хотите сказать, чем выяснить, как вы это скажете».

Большинство людей, которые садятся писать речь, с трудом могут решить, с чего следует начинать. Не стоит пытаться найти глобальный ответ на этот вопрос или мучить окружающих расспросами. Прежде всего подумайте, кто будет вашей публикой и что вы хотите сказать этим людям.

Решите, на каком одном-единственном пункте вы хотите сконцентрировать их внимание. Вот теперь пишите. Вы можете записать все, чем желаете поделиться, даже если на первый взгляд текст будет казаться неуклюжим. Позже у вас будет время довести вашу речь до совершенства, а пока дайте мыслям течь свободно.

Задолго до того, как сядете писать, постарайтесь вникнуть в предмет будущего разговора с публикой. Читайте о нем, делайте выписки, которые могут пригодиться, собирайте примеры, цитаты и новости по теме. Следующий шаг — подробная схема с тремя или четырьмя важными пунктами, с примерами или подпунктами на каждый из них.

Теперь настало время составить целостную картину. Это будет лекция или семинар? Единственный ли вы спикер или один из многих?

На кого вы ориентируетесь? Держите в уме эти факторы, пока работаете. То, что вы пишете, и то, как вы это произнесете, — абсолютно разные вещи.

При составлении речи думайте о том, что вы обращаетесь к конкретному знакомому человеку, а не к безликой аудитории. Ваша письменная речь должна походить на устную. Еще один совет: вычеркните несколько первых («разгонных») абзацев. Скорее всего, вы без труда найдете подобные фразы на первой странице, поскольку у большинства из нас есть привычка слишком долго разогреваться перед главной мыслью.

1. Формулируйте тему исходя из своей точки зрения

Есть циники, утверждающие, что подтекст любого публичного выступления заключен во фразе «Как стать похожим на меня». На самом деле почти все хорошие выступления ориентированы на сугубо личную точку зрения. Генри Менкен сравнил две речи президента Уоррена Гардинга^[29]:

В первой из них он обращался к простым идеалам Элкса^[30]: эта тема была близка его сердцу, он долго думал над ней. Результат был превосходен: он произнес ясную, логичную, сильную речь, можно сказать, даже завораживающую легкой романтикой. Но когда на встрече в Вашингтоне он попытался произнести торжественную речь о Данте Алигьери, то она звучала столь абсурдно, что вызвала насмешку даже у представителей дипломатического корпуса.

Ваш заголовок должен отражать вашу точку зрения. В противном случае он будет звучать банально (как, например, «Замечания перед Седьмой ежегодной конференцией»). Названия выступлений отличаются от книжных заголовков или названий фильмов, цель которых — выгодно продать тираж или билеты. Ваша аудитория уже перед вами, она пришла вас послушать, соответственно, профессиональное выступление — ваш святой долг.

Чем меньше ваша презентация похожа на простое выполнение обязательств, тем выше вероятность, что вы завладеете вниманием публики и выскажете все, что хотели. Интересное название может вызвать у аудитории ощущение радостного предвкушения.

Вот некоторые удачные названия:

Дерево, растущее прямо в небеса (на Уолл-стрит)
Некоммерческая организация: пять дополнений к десяти заповедям
Как уберечь ваши рекламные объявления от суда
Когда «пузырь» лопнет?

Хорошие выступления строятся на базе идей, в которые вы верите. Том Питерс, мировой гуру в вопросах бизнес-консалтинга, в книге *In Search of Excellence*^[31] не советует браться за тему, если в ней вы не эксперт: «Придерживайтесь тем, в которых чувствуете себя как рыба в воде, и не прячьте свою страсть в потайной карман. Энтузиазм спикера зажигает аудиторию как ничто другое».

2. Начинать сразу

Приглашение выступить перед публикой может быть большой честью, но собравшиеся хотели бы услышать не об этом. Переходите сразу к тому, что хотите сказать. Разумеется, можно проявить знаки внимания по отношению к залу, но пусть они будут краткими.

Эдлай Стивенсон^[32] проиграл в президентской гонке Эйзенхауэру^[33], но заработал репутацию одного из самых замечательных спикеров. Его первое выступление после баллотирования (и поддержки со стороны тогдашнего президента Гарри Трумэна^[34]) начиналось в таком ключе:

Я принимаю ваше назначение — и вашу программу.

Я бы предпочел услышать эти слова, если бы они были произнесены человеком более сильным и мудрым, чем я. Но, послушав речь президента, я чувствую, что и сам стал лучше.

Никто из вас, друзья мои, не представляет, что творится сейчас в моем сердце. Могу лишь надеяться, что вы понимаете мои слова. Их будет немного.

Будьте осторожны с юмором. Вы на самом деле веселый человек? В небольших компаниях легко можете рассмешить людей? Если нет — забудьте о шутках. Если же вы все же решили рассказать анекдот, то не делайте из него театрального представления.

Начните с того пункта, который, по вашему мнению, аудитория должна запомнить, а затем подведите под него все остальное. Не просто повторяйте главную мысль («Как я уже говорил в начале...»), а

найдите яркий пример, тогда она отложится в головах у слушателей.

3. Напишите речь так, как будете ее произносить

Не думайте о предстоящем выступлении как о торжественной речи. Воспринимайте ее как беседу с другом. Рональд Рейган был экспертом в этом вопросе. Вот как он обратился к людям (говорят, что ему помогала Пегги Нунэн), когда взорвался космический корабль Challenger. Он начал с того, что выразил свое горе:

Дамы и господа, я собирался обратиться к вам сегодня вечером во время доклада Конгрессу, но последние события вынудили меня изменить планы. Сегодня день траура и памяти.

Мне и Нэнси было больно узнать о трагедии, которая произошла на космическом корабле Challenger. Мы разделяем боль со всеми людьми нашей страны. Это действительно национальная утрата.

После того как президент отдал дань уважения погибшим и их семьям, он заговорил с детьми:

Хочу сказать кое-что школьникам Америки, наблюдавшим за прямой трансляцией взлета Challenger. Я знаю, это трудно понять, но на самом деле страшные вещи иногда происходят. Это часть процесса научного исследования, открытий; необходимо рисковать и расширять горизонты... Будущее не принадлежит малодушным, оно принадлежит смелым...

Эмоциональная и чуткая беседа — трудно назвать это речью. Рейган говорил со своей аудиторией. Прочитайте вслух набросок своего выступления и исправляйте его до тех пор, пока не станет казаться, что вы говорите естественно. Гострайтеры^[35] могут помочь, но ваша речь в конечном счете должна выразить только вас. Никогда не произносите речь, написанную кем-то, если вы не отредактировали ее сами.

4. Оставьте слушателей в раздумье

Великолепная речь — та, которая вдохновляет аудиторию взглянуть на что-либо под другим углом. Выступление только выиграет, если вы убедительны, если аудитория чувствует, что вы делитесь личными знаниями и опытом. Роберт Рубин, которого в 1999 году называли «самым успешным министром финансов столетия», известен тем, что

он принимал верные решения. Это позволило ему в своей речи в Университете Пенсильвании сосредоточиться на теме принятия решений. Его презентация называлась так: «Здоровое уважение к неопределенности».

Я вспоминаю времена, когда при принятии решений я ориентировался на четыре правила. Во-первых, можно быть уверенным только в том, что нет никакой уверенности. Во-вторых, каждое решение, как и его последствия, — вопрос вероятности. В-третьих, несмотря на неуверенность, мы должны решаться и действовать. Наконец, мы должны судить о принятых решениях не только по результатам, но и по тому, как они были достигнуты.

Он заканчивает напоминанием о том, что с каждым днем в нашем мире все становится более тесно взаимосвязано, и призывает «принять эту реальность». Не самый простой материал для восприятия, согласитесь, но он заставил людей задуматься.

5. Не бывает слишком коротких речей

Уже сходя с трибуны, вы начинаете беспокоиться, что ваше выступление было хорошим, но коротковатым? Не стоит об этом переживать, ведь большинство успешных переговоров занимает не более 20 минут. Вспомните, как часто вы с трудом досиживаете до конца какого-нибудь мероприятия и мечтаете о том, чтобы речь спикера была покороче.

Когда Теодора Гейзеля^[36] Дартмутский колледж наградил почетной степенью бакалавра, он выступил с лучшей и самой короткой речью. «Дети ненавидят долгие выступления, — сказал он. — На выпускном у них в головах явно другие мысли».

Вот его речь целиком: «Мой дядюшка Тервиллиджер об искусстве поедания поповеров^[37]»:

*Мой дядя обожает заварные
Поповеры из сдобного меню.
Когда ему их подали впервые,
Он вдохновился: «Ну-ка, оценю!»
Сейчас он мудрость изрекает важно
На каждой кухне: «Вроде много их,
И тверденькая корочка на каждом —
И это вызов для зубов твоих,
НО:*

*Осторожней с воздухом, приятель:
Пустое съешь — и ты ПУСТОГЛОТАТЕЛЬ!»
Друзья мои, когда-нибудь, быть может,
Закон одобрить вам сенат предложит,
И хоть законы — вовсе не еда,
Выплевывайте воздух, господа!*

Немногие из нас (возможно, лишь единицы) обладают талантом Теодора Гейзеля, так что просто скажите то, что хотите сказать, и можете спокойно удалиться.

Пусть ваша речь звучит непринужденно

Проанализируйте тексты выступлений, которые произвели на вас впечатление. Спикер, казалось, не просто начитывал свою речь, а беседовал с вами. Вы должны установить контакт с аудиторией. Это значит, что нужно смотреть на людей, а не в свои записи.

У некоторых спикеров есть набор хитрых приемов, которые помогают им лишь вскользь посматривать в текст речи. Единственный способ этого достичь — тренировки. Репетируйте то, что вы должны сказать, по многу раз, пока не запомните речь почти наизусть. Чем лучше вы ее знаете, тем естественнее она зазвучит. И увереннее. Успешного спикера от ординарного отличает то, что он уверен в себе и находится «здесь и сейчас». Как иногда шутят чьи-нибудь тещи: «Вы там разберитесь между собой и притворитесь, что вы ничуть не хуже других». Хорошие ораторы заражают всех энергией и энтузиазмом.

Конечно, трудно самому объективно судить о своих выступлениях на людях. Но вы можете записывать себя на магнитофон и репетировать. А еще лучше — сделайте видеозапись. Поучительный опыт. Самые успешные выступления и речи звучат так, будто их произносят экспромтом, без подготовки. Все известные ораторы и спикеры говорят легко и непринужденно, и слушателям кажется, будто у них это получается само собой. На самом же деле почти всегда все происходит с точностью до наоборот.

Глава 7

Планы и отчеты, меняющие ход событий

Лучший отчет сделал в свое время Гай Юлий Цезарь: «*Veni, vidi, vici*» — «Пришел, увидел, победил». Доклады, подобные этому, констатируют исход операции, *что уже произошло*. В планах, как правило, пишут о том, *чего хотят добиться*.

В обоих случаях эффективность коммуникации зависит от ее четкости, а последствия небрежности в этих вопросах могут оказаться очень серьезными. Неубедительным планам никто не следует, а неаккуратно сделанные отчеты остаются непрочитанными. В результате возможности упущены, а то, что должно произойти, не происходит.

Как составить план

Пишете ли вы план сражения или бизнес-план, цель одна — действие.

«Для Монтгомери, — писал биограф британского фельд маршала времен Второй мировой войны, — вопрос состоял исключительно в наличии плана. Как только вы решили, чего хотите (какова ваша цель, выражаясь военным языком), вы составили план, который выполнили шаг за шагом, придерживаясь цели и собирая ресурсы для его достижения».

План начинается с четкого определения цели. Кампания по созданию Ботанического сада в Нью-Йорке началась так:

В этом плане обоснована необходимость возродить Ботанический сад. В нем изложены принципы его организации и определены ресурсы, с помощью которых можно будет быстро достигнуть финансовой стабильности.

План обрисовал цели каждой из пяти предложенных в его рамках программ:

- *Стимул к развитию науки* — создание центра изучения новых растений, комплектование *Institutes of Systematic and Economic Botany*, формирование базы для библиотеки, обеспечение доступа к гербариям, расширение исследований, ремонт лаборатории, распространение научной информации.
- *Американская выставка садоводства и флористики* — открытие большой оранжереи, увеличение садоводческих фондов, наблюдение за лесом,

комплектование садового инвентаря, улучшение состояния газонов, восстановление коллекции хвойных деревьев Монтгомери.

- *Экологическое образование* — строительство «Сада приключений» для детей, обучение, координация программ последипломного образования.
- *Удобство для посетителей* — организация дополнительной парковки, ремонт лекционного зала, создание новых общественных программ, информационного центра и системы указателей, проведение исследований аудитории.
- *Финансовая стабильность* — увеличение объема ежегодного финансирования и фонда капитального строительства, использование полученной прибыли на реализацию программы капиталовложений.

За семь лет кампания стоимостью \$165 миллионов успешно завершилась, и практически все поставленные цели были достигнуты. Вы пишете для кого-то, и этот кто-то либо одобрит ваш план (возможно, после более детальной проработки), либо отклонит его. Если читатель сбивается с мысли, знакомясь с документом, то вероятность одобрения вашего плана гораздо меньше. Исключите моменты, не относящиеся к делу. Если вы чувствуете, что должны затронуть сторонние проблемы, помечайте их как таковые.

1. Обоснуйте факты

Выбор фактов должен быть обоснованным. Освещайте те из них, что непосредственно касаются проблемы: изменение рынка, новые продукты, услуги и технологии, финансовые вопросы, экономические или политические условия.

На основе фактов сделайте выводы и покажите, каким образом это связано с теми действиями, которые вы хотите предпринять. Никогда не давайте фактический материал разрозненно. Если факты лишены связей, вы оставите читателя с информацией, которая так и не будет им понята.

2. Дайте четкие рекомендации

Какие шаги вы предлагаете предпринять и почему? Стратегический план Trustees of Reservations — организации по охране и рациональному использованию земель Массачусетса — дает четыре рекомендации:

1. Спасите земли исключительно из интереса или с учетом их важности для ландшафта Массачусетса.
2. Предложите посетителям возможность получить во владение земельные участки, чтобы помочь сохранить их ландшафтные, исторические и экологические особенности.
3. Примите активное участие в общественном движении за благоустройство ландшафта Массачусетса.
4. Работайте с землевладельцами и агитируйте правительство в пользу охраны природы во всей стране.

Этот план будет лишь рекомендацией до тех пор, пока он не одобрен, а после чего, возможно, реализован. В связи с этим надо шаг за шагом описать, что должно быть сделано. При этом следует рассмотреть возможные альтернативы и риски, а также предвидеть возможные вопросы. Если вашу рекомендацию можно считать спорной, подумайте о том, чтобы включить в нее все «за» и «против».

3. Призовите к действию

Первый проект государственной программы в американской политике после Второй мировой войны был сформулирован в формальном, бюрократическом стиле:

Для нашей безопасности важно то, что мы помогаем свободным народам выбирать направление их собственного пути, и оказание поддержки с нашей стороны должно выражаться в форме экономической и финансовой помощи, что важно для экономической стабильности и политических процессов.

В дальнейшем эта идея превратилась в основной принцип, известный под названием «Доктрина Трумэна» (Truman Doctrine):

Я убежден, что политикой Соединенных Штатов должна быть поддержка свободных народов, которые оказывают сопротивление попыткам подчинения вооруженному меньшинству или внешнему давлению.

Я убежден, что для нашей безопасности мы должны помочь свободным народам самим определять свое будущее.

Я убежден, что наша помощь должна быть предоставлена в первую очередь экономическими и финансовыми средствами^[38].

Ваша цель в том, чтобы не оставить у читающего вас адресата ни капли сомнения о вашем вопросе, а также пробудить в нем желание оказать вам добровольную поддержку.

Как писать отчет

Одни отчеты помогают процессу планирования, другие — показывают ход работы и ее результаты. В них отражают как значимые, так и менее важные события: итоги встреч, новости проектов, данные о том, что происходит и что должно быть сделано в связи с этим.

1. Объясните, зачем вы пишете отчет

Каждый отчет написан с определенной целью. *Отчет о конференции*, например, должен содержать информацию о принятых в ходе ее решениях. В нем не приводятся аргументы, не высказываются точки зрения, критика или похвала. В нем отражен процесс обсуждения: что было решено (а не почему), какое действие следует предпринять и кто за него отвечает, когда оно должно быть совершено и на какие деньги.

Сравнительный отчет дает сопоставление с конкурентами, *предварительный отчет о ходе работы* описывает процессы и так далее. Какова цель вашего отчета, кому он предназначен? Попробуйте заинтересовать читателя с первых же строк.

Отчет о заседании руководства, на котором принято решение о новой системе выплаты заработной платы.

Цель этого отчета — оценить новый конкурентный продукт, запуск которого может сократить наши продажи вдвое.

2. Составьте структуру отчета

Начинаете ли вы писать отчет с предложений по теме или с перечисления фактов, обозначьте ход мысли. Вот структура, которая срабатывает в большинстве случаев:

Цель — *почему читатель должен обратить на это внимание*

Краткое изложение — *полезная информация без каких-либо внезапных выводов*

Результаты — *перечисление фактов*

Заключение — *примеры*

Предложения — *необходимые меры*

Следующие шаги — *расчет затрат и времени, а также задачи, которые надо решить*

Не стоит демонстрировать всю имеющуюся у вас информацию, если читатель не нуждается в этих деталях. Помещайте в отчет лишь те факты, которые важны. Уберите диаграммы и иллюстративный материал в раздел приложений.

3. Обращайтесь к достоверным фактам

Журналисты при работе над текстами пользуются «правилом 5 W». Это пять вопросов, на которые вы должны ответить в своем тексте: what (что), who (кто), where (где), when (когда), why (почему). Данный подход будет полезен и при написании отчетов.

Основной итог: продажи Homebrand с начала года по сегодняшний день снизились на 28%; дистрибуция упала на 20%; новый продукт Alien покупают около половины крупных потребителей.

Хороший отчет оперирует всеми категориями фактов, как приятных для читателя, так и неприятных. Главное — они должны быть обоснованными. Не преувеличивайте: если вы посетили только десять магазинов в двух городах, не стоит писать, что вы провели «масштабное исследование».

Лучшие отчеты опираются на ваши наблюдения за событиями или процессами. Это дает более точные ответы на вопросы, чем сухая статистика, либо подводит вас к новым вопросам. Генералы нередко сами отправляются на линию фронта, чтобы получить картину военных действий из первых рук — это дает им ту информацию, которую они никогда не смогут почерпнуть из тысячи безликих фактов, поступающих в штаб. Так что будьте наблюдательны и обязательно записывайте все, что захочется потом вспомнить.

— Этой ужасной минуты я не забуду НИКОГДА в жизни! — сказал Король.

— Забудешь, — заметила Королева, — если не запишешь в записную книжку^[39].

«Алиса в Стране чудес»

4. Разграничивайте мнение и факт

Мнение автора столь же важно, как и факты. Однако читатель должен иметь возможность их различать. В одном из комиксов маленький мальчик ответил отцу: «Я ведь спросил, что такое жизнь, а вы говорите мне о том, как понимаете ее вы».

Факты остаются фактами вне зависимости от того, кто о них сообщил: «Двадцать четыре градуса, ветер северозападный». Мнения же меняются в зависимости от наблюдателя: «Сегодня хороший зимний день — свежий и бодрящий». Нельзя допускать, чтобы читатель сомневался — где тут мнение, а где факт.

Мнение, сформулированное как факт	Мнение, сформулированное как таковое
Данная информация была бы полезна, но, чтобы ее получить, потребуется слишком дорого заплатить.	Эта информация нам нужна, но мы считаем, что она не стоит таких денег.
Мы не можем начать к 1 мая.	Полагаю, для того, чтобы успеть к 1 мая, придется работать в сверхурочное время.

Манера излагать факты может придать вес вашему мнению. Обязательно приводите основные данные, необходимые для аргументации, а также иные точки зрения. При этом не загромождайте текст ненужными деталями.

Одно то, как вы отбираете факты и в каком порядке выстраиваете их, отражает вашу точку зрения. Вы можете и должны их интерпретировать, но собственное мнение по затронутому вопросу лучше всего выразить в заключениях или предложениях.

Читабельные годовые отчеты

Все публичные компании обязаны подготавливать годовые отчеты с комментариями владельцев и акционеров. Иногда эти публикации получают неплохими, но зачастую в них больше дизайна, чем информации. Мы не даем подходящих для всех рецептов, но хотим показать, как можно сделать такие отчеты более читабельными.

Чаще всего аудитория, которая интересуется годовыми отчетами, а не финансовыми документами, — это не самый искушенный инвестор. Годовой отчет, оформленный как фирменная брошюра, дает

возможность руководителю сообщить о работе компании, ее стратегии и планах.

IBM и General Electric с помощью отчетов позиционировали себя как прогрессивные компании. IBM старалась изменить сложившееся о ней мнение как о консервативной структуре. В отчете 1998 года на обложке не было надписи «IBM» или «1998». Там значилось лишь «Start up» и был комментарий CEO Лу Жерстне:

Что делает этот год исключительным, так это то, что процесс изменений, начавшийся в IBM примерно три года назад, продолжается и затрагивает все области: то, как мы работаем, как совершаем покупки, как учимся и что делаем. Мы убеждаемся, что интернет отвоевывает место в ряду величайших технологий.

Джек Уэлч описывал, какие изменения, упомянутые в годовом отчете General Electric (GE), он хотел бы наблюдать через несколько лет:

Мы хотим, чтобы General Electric стала компанией, куда люди приходят воплощать свои идеи. Хотим, чтобы они, возвращаясь домой, обсуждали итоги прошедшего дня, а не пытались забыть о них. Хотим, чтобы на наших заводах все задавались вопросом, почему время пролетает незаметно. Хотим видеть компанию, где люди каждый день находят новые способы работы и где они делают свои жизни лучше, а нашу компанию — наилучшей.

Притянуто за уши? Слабовато или наивно? Ничуть. Это тип освобожденной и увлеченной культуры, которую на стадии запуска демонстрируют все успешные предприятия. В компании нашего масштаба это неслыханно, но мы этого хотим и убеждены, что так будет.

Нам нравится, о чем говорит Уэлч, и поражает простота, с какой он это делает. Сейчас^[40] The Economist называет General Electric «компанией, которой восхищается весь мир». Основатель австралийского рекламного агентства Джон Синглтон в годовом отчете написал о приобретении своей компании агентством Ogilvy & Mather так:

По правде сказать, я никогда не был так счастлив признать, что ошибался. Так же как я был стопроцентно уверен, что мы нуждались в международном партнерстве для развития бизнеса и предоставления больших возможностей сотрудникам, — точно так же было ясно, что это повлечет краткосрочные расходы.

Я знал, что слияние столь крупных компаний со многими отраслевыми связями неизбежно сказалось бы отрицательно на клиентах, персонале и привело бы к

некоторому спаду, хотя все это и делалось во имя дальнейшего длительного успеха.

Я стопроцентно ошибся во всех пунктах...

Приятно читать такие искренние заявления. Главное, что улучшает годовые отчеты, — это изложенный «простым языком» отчет о финансовых данных. В этом отношении любопытно посмотреть, к каким изменениям привело распоряжение Комиссии по ценным бумагам и биржам, данное взаимным фондам в отношении текстов:

До

Все предложения, указанные в проспекте, предполагают прирост капитала за счет инвестирования в ценные бумаги и прежде всего обыкновенные акции, отвечающие фундаментальным и техническим характеристикам (с точки зрения прибыли и перспективы роста выручки) и, по мнению руководителя фонда, обладающие наибольшим потенциалом.

После

Управляющих фонда интересуют акции компаний, которые ожидают роста стоимости за счет реализации соответствующей инвестиционной стратегии.

Уоррен Баффет председатель Berkshire Hathaway, в своих отчетах показывал глубокое знание сути предмета и всегда старался писать так, чтобы все вычисления были читабельными. Вот выдержка из его предисловия к Plain English Handbook:

Есть несколько объяснений того, почему я и другие люди иногда спотыкаемся на бухгалтерском примечании или описании контракта. Возможно, мы просто не обладаем нужными знаниями, чтобы уловить мысль автора. А возможно, он сам не вполне понимает, о чем пишет. В некоторых случаях, как мне кажется, автор не хочет, чтобы мы поняли то, на что он как специалист имеет законные права.

Возможно, наиболее распространенная проблема заключается в том, что писатель просто не доносит смысл сообщения до читателя. В этом случае неестественный бизнес-жаргон и сложная структура текста лишь усугубляют дело.

Баффет заканчивает так:

Пишите, держа в уме образ определенного человека. Когда я писал ежегодный отчет в Berkshire Hathaway, то представлял, что разговариваю со своими сестрами. Я не испытываю неловкости, когда делаю это. Несмотря на ум и образованность, они не эксперты в бухгалтерском учете и финансах. Они прекрасно поймут обычный английский язык, но бизнес-жаргон поставит их в тупик. Моя цель — поделиться с ними той информацией, которой они

поделились бы со мной, окажись на моем месте. Мне не нужно быть Шекспиром, чтобы они меня поняли; достаточно просто хотеть, чтобы это произошло.

У вас нет родственников, которым можно написать? Что же поделаться, напишите моим: «Дорогие Дорис и Берти...»

Когда мы добьемся того, что даже цифры станут восприниматься и усваиваться легко, — это действительно будет прогресс.

Бизнес-план для новых начинаний

Сначала приходит идея, а потом деньги. Но прежде всего должен появиться бизнес-план. Для предпринимателя составление такого плана — разовое действие, а вот у потенциального инвестора много идей и планов соответственно.

О разнообразии возможностей говорил профессор Билл Сэглмен в Гарвардской школе бизнеса. Он описывает «постоянно растущее количество бизнес-планов в интернете, каждый из которых предлагает «произвести революцию» в промышленности, каждый разрабатывает «консервативный» проект по зарабатыванию минимум \$50 миллионов за пять лет на рынке, имея скромную долю менее чем в 10%, и каждый сулит инвестору доходность в 100% годовых».

За каждым новым проектом скрывается своя «история», то, что заменяет термин «бизнес-план» в некоторых кругах. Почему инвестору надо поверить вашей истории? Pricewaterhouse Coopers, один из ведущих аудиторов, говорит, что бизнес-план «должен доказать читателю, что компания и продукт действительно удовлетворяют потребностям рынка» и что к нему должны прилагаться списки с возникающими рабочими вопросами.

Сразу приступайте к сути и начните с краткого резюме, обозначив основные пункты. Очень важно, чтобы читатель вам доверял, так что будьте искренними и лучше преуменьшайте, а не преувеличивайте. Профессор Мюррей Лоу из Колумбийского университета выделяет два приоритета:

- *Кто эти люди?* «Я скорее вложу деньги в компанию А с идеей В, а не наоборот».
- *Есть ли реальный покупатель?* «Рынки — это абстракция.

Должны быть покупатели, которые хотят и могут заплатить».

Он отмечает и два очевидных слабых места многих планов:

- *Неоправданный оптимизм* — это как если бы вы сказали, что все, что вам необходимо, — маленький процент от доходов с большого рынка. «Это лишь надежда, но не план. Как же будет строиться бизнес?»
- *Неопрятная презентация* — опечатки и орфографические ошибки. «Они не потратили времени, чтобы написать все это правильно, соответственно, их план не будет прочитан. Читать безграмотно составленные документы мучительно».

Инвесторы прежде всего ищут надежные бизнесы и хорошо написанные планы.

Глава 8

Рекомендации и предложения, которые убеждают

Задействованы ли вы в бизнесе и политике или же не связаны с миром коммерции, рано или поздно вам необходимо будет «продать» свои идеи в письменной форме — в виде письменных рекомендаций или предложений по финансированию грантов. Чем убедительнее вы будете звучать в личном общении, тем лучше изложите доводы в письменном виде.

Ваша цель — убедить читателя одобрить предложения и согласиться их реализовать. Множество подобных документов лишь запутывают, в иных основные пункты изложены ясно, но неубедительно. В некоторых пункты не связаны между собой, что подвергает сомнению ценность проекта или компетентность автора и может настроить против него даже благожелательную аудиторию. Если вы не в состоянии продать свои идеи, возможно, у вас их и не было.

Рекомендации, которые убеждают

Компании расходуют немало средств на написание рекомендаций, нередко многовариантных. Генри Киссинджер^[41] часто говорил, что сообщения госдепартамента содержат три опции: одна ведет к ядерной войне, другая — к безоговорочной капитуляции, и наконец, вам предлагается принять решение самому.

Если вы хотите подвести аудиторию к каким-то выводам, помните, что прежде всего вы должны ввести людей в курс дела и лишь затем начинать убеждать. Не забывайте также, что обычно вы соревнуетесь на этом поле с конкурентами и вам нужно быть более убедительными и написать убедительное письмо. Вот некоторые способы это сделать.

1. Думайте о процессе как о продаже, а не презентации

Простого описания проекта недостаточно. На базе фактов вам надо выстроить логику и обосновать свою точку зрения. Пусть вас не

пугают вопросы со стороны читателей — воспринимайте их спокойно. Ведь вы, несомненно, продумали все потенциальные ловушки и подготовились благополучно обойти их.

Все начинается с названия — это ваше преимущество, используйте его. Сообщите читателям, почему данный документ стоит времени и внимания.

2. Скажите людям, в каком направлении вы идете

В самом начале вы должны определить предмет сообщения и ту область, которую оно охватывает. Стратегия успешной кампании по выборам президента Гарри Трумэна в 1948 году, развернутая на сорока трех страницах, начиналась так:

Цель этого меморандума заключается в том, чтобы обрисовать в общих чертах политический курс правительства с ноября 1947-го по ноябрь 1948 года. Основная предпосылка документа — в том, что Демократическая партия представляет собой не самый счастливый союз консерваторов Юга, прогрессивных граждан Запада и рабочего класса «большого города», — достаточно банальна, но правдива. Столь же правдиво и то, что успех или провал Демократической партии могут быть точно измерены ее способностью привести достаточное количество представителей этих трех разрозненных групп на избирательные участки в первый вторник ноября 1948 года.

Показывая аудитории ход своих мыслей и обозначая, куда вы стремитесь прийти, вы тем самым напоминаете людям, откуда, собственно, вы движетесь, с чего начинали. Убедительные рекомендации обычно ссылаются на более ранние решения или информацию по теме.

Если вы проделали большую работу при подготовке документа, стоит это упомянуть. Чтобы убедить совет руководителей Ботанического сада в Нью-Йорке, что рекомендации всесторонне обоснованы, компания по управленческому консультированию расписала все свои действия:

Обсуждение с сотрудниками главных программ и функций; анализ финансовых показателей, интервью с членами правления; посещение трех других ботанических садов; сравнение структуры правления и деятельности по привлечению финансирования с сопоставимыми организациями Нью-Йорка; предварительные интервью с фондами, корпорациями и представителями властей для оценки перспектив привлечения капитала в будущем.

Это демонстрирует серьезность вашего подхода и подготавливает аудиторию к позитивному восприятию ваших выводов. Длинные рекомендации хорошо начинать с краткого обзора. Включите все основные пункты и приведите по каждому по одному-два предложения.

3. Проведите читателей через заголовки

Если вы нумеруете заголовки, это поможет аудитории следить за ходом ваших мыслей. В качестве примера приведем объявление с рекламой телевидения. Заголовки делят текст на несколько секций:

ПОЧЕМУ ИМЕННО ТЕЛЕВИДЕНИЕ?

- Оно воздействует на людей сильнее других СМИ
- Оно расширяет возможности человеческого общения

ЧТО ПОКАЗАЛО НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ?

- Телевидение демонстрирует прорывные качества
- Телевидение изменяет человеческое восприятие
- Телевидение доказывает свое преимущество над прессой

КАКОВЫ НАШИ РЕКОМЕНДАЦИИ?

- Цели телевидения

Заголовки помогут расположить пункты в соответствии со структурой рекомендации.

4. Рекомендуем и делаем это сразу

Помните, что вы пишете рекомендацию, а не историю с интригой и неожиданным концом. Занятые люди не хотят отгадывать ваши намеки, так что излагайте все по пунктам — четко и ясно.

Мы предлагаем начать новую кампанию по защите окружающей среды в ближайшие шесть месяцев.

Комитет рекомендует в новой организационной структуре сфокусировать внимание на клиентах и рынках.

Во многих рекомендациях есть не самые приятные для читателя сведения: например, о необходимости в значительных инвестициях и непростых компромиссах. Отсрочка плохих новостей не выход.

Напишите сразу о сути проблемы и ее причинах, а логическое обоснование должно стать основой вашей аргументации.

Агентство Ogilvy & Mather рекомендовало провести дорогую кампанию, основанную на публикации в СМИ текстовых объявлений. Пытаясь предупредить вероятные возражения о том, что «никто не будет читать длинный текст», в рекомендации сослались на многочисленные примеры, доказывающие обратное:

- Рекламное объявление British Travel Authority, состоящее более чем из тысячи слов, получило около 25 000 откликов. Брит Рэйл, координатор проекта, сообщил, что «это был лучший год с точки зрения продаж».
- Рекламная кампания International Paper, включавшая публикацию объявлений, привлекала около тысячи писем в день с комментариями или запросами на перепечатку.
- Рекламное объявление о Cunard, содержащее 26 абзацев, четырежды окупило себя в процессе прямых продаж.

Убедительно для читателя звучат разного рода детали, приведенные в письме. Но они должны быть уместными и производить впечатление. Разумно также предположить возможные вопросы. Если некоторые из них покажутся «вопросами с подвохом», измените их структуру. К примеру, Ogilvy & Mather ожидали услышать вопрос: «Кто-нибудь вообще читает длинные объявления?» Его перефразировали так, чтобы ответ в точности удовлетворил информационный запрос задающего: «Длинные рекламные объявления продают?»

5. Подчеркните преимущества от вашей рекомендации

Потребуется определенное время, чтобы вашу рекомендацию одобрили и начали действовать в соответствии с ней. Вот пример рекомендации консультанта, в которой акцент сделан на конкретных целях:

Достигнуть конкурентного преимущества с точки зрения затрат, технологий и структуры.

Получить соответствующий доход на инвестиции.

Поддерживать высочайшее качество обслуживания клиентов.

Развивать сотрудничество с ключевыми людьми.

Далее в рекомендации говорилось, как можно этих целей достичь. Всегда отвечайте на вопрос читателей, подчас и безмолвный: «Что я могу извлечь из вашей рекомендации?»

Предложение, выигрывающее грант

Фонды и правительственные структуры, выделяющие финансирование, сталкиваются с печальной дилеммой: они вынуждены говорить «нет» гораздо чаще, чем «да». Нередко люди запрашивают больше денег, чем им необходимо на самом деле, либо приводят слишком слабые аргументы в свою пользу.

Обращаетесь ли вы к федеральному агентству или к фонду, это неважно — вы можете выделиться из толпы! Прежде всего покажите выводы профессиональной экспертизы, и лишь затем вносите ваше предложение. Вот еще несколько важных моментов.

1. Приступайте к сути поскорее

«Я знаю главу крупнейшего фонда, который говорит, что испытывает желание отвергнуть любое предложение, в котором не говорится быстро и ясно — в первом или втором абзаце, — сколько нужно денег и для чего», — поделился наблюдениями один из специалистов в сфере инвестирования. Не каждый глава фонда столь категоричен, равно как не в каждом предложении надо излагать свои требования в первом-втором абзацах. Но чем скорее вы начнете, тем лучше.

2. Продемонстрируйте, насколько ваш проект соответствует их требованиям

Большинство фондов имеют четкие критерии, которым они следуют при принятии решений о финансировании. Покажите в первом же абзаце, что понимаете это и что ваш проект им соответствует. Вот первый абзац предложения от National Organization on Disability к фонду, который поддерживает социальные программы:

Партнерская программа N.O.D (National Organization on Disability) поддерживает сеть из 4500 объединений в США. На добровольных началах мы проводим различные социальные мероприятия, в которых принимают участие как инвалиды, так и здоровые граждане. Мы уверены в том, что такие сообщества помогут решать вопросы инвалидов на местном уровне.

Будьте реалистичны в том, чего надеетесь достичь. Сосредоточьтесь на одной проблеме, которую можно решить, а не на всех бедах современного общества. Огромную роль играет ваша личная убежденность и знание сути вопроса, опыт и репутация. Недостаточно рассказать о важности проекта. Вы должны убедить читателей, что можете его реализовать.

3. Структурируйте, чтобы убедить

Неубедительность многих предложений или заявок заметно упрощает задачу тем, кто их рассматривает, — такие документы можно быстро отклонить. Нумерованный список обычно помогает создать структуру, однако пункты нередко не соотносятся друг с другом, или не приводятся доказательства, или факты не подкрепляются аргументацией.

Чтобы писать убедительно, надо организовывать материал, основываясь на логике и правилах. Часто это самая сложная задача для писателя. В эту книгу мы внесли немало изменений, когда сопоставили примеры и те пункты, которые ими иллюстрируются. Мы вынуждены были исключить много хороших, но не вполне подходящих примеров. Оставляйте только то, что соответствует вашей теме, не включайте ничего постороннего — вот ваша цель, когда вы письменно предлагаете что-либо. Чем более вы в этом преуспеете, тем выше вероятность того, что ваше предложение выделят среди остальных.

4. Сделайте свой проект срочным. Неотложным!

Вы должны сообщить читателям конкретную мысль: например, для реализации проекта требуется финансирование. Фраза «вы играете решающую роль» — вот единственный способ получить положительный ответ. В самом начале своего документа National Academy Foundation сообщила о срочной потребности в образованной рабочей силе.

Результаты недавнего исследования в сфере образования показывают, что в этом вопросе мы во многом отстаем от других промышленно развитых стран. Так, американские школьники обычно имеют самую плохую успеваемость по математике и естественным наукам по сравнению с учащимися из других

стран, а большинство студентов, подавших в университеты США заявления на соискание степени PhD по техническим специальностям и математике, приезжают из-за рубежа.

В вашем плане нужно дать некую гарантию того, что проект не перестанет существовать после того, как грант будет израсходован.

5. Улучшите свой товар

Безусловно, хорошее письменное предложение необходимо, но еще важнее то, насколько актуальна и реализуема ваша программа. «Претенденты на гранты предлагают нам *возможность*», — говорит Карен Роса из Altman Foundation. «Мы хотим знать, кто они, что делают и на самом ли деле выполняют взятые обязательства».

В качестве примера рассмотрим предложение от Бруклинского молодежного хора. Оно тщательно продумано, содержит внушительную статистику и фотографии счастливых детей. Сопроводительное письмо вселяет уверенность в достижимости целей и объясняет, каким образом этот успешный хор планирует покорять новые высоты.

Огромным опытом для нас был тур по России, и новый сезон мы начинаем с большого количества выступлений. 17 октября нам предстоит совместный концерт с Монреальским симфоническим оркестром под управлением дирижера Шарля Дюто в Карнеги-холле. Это очень волнующе. Бруклинский фестиваль молодежных хоров — 2000 также обещает стать незабываемым событием.

Наш хор в 1999 году вырос во многих аспектах. Мы реализовали стратегический план: увеличили набор участников, наняли специалиста по детской речи и дирижера-репетитора, открыли индивидуальные курсы вокала и музлитературы, а также создали субботнюю группу.

В наступающем году мы продолжим расширять состав участников, представим свой фестиваль, поддержим другие хоры благодаря новой партнерской программе и проведем мастер-классы для педагогов.

Насколько важно качество письма? Очень важно, говорит Роса, особенно в заявках образовательных программ. «Если ваше предложение пестрит орфографическими ошибками, то как можно поверить в вашу способность учить детей?» При этом, добавляет она, на улучшение самого продукта надо потратить еще больше времени, чем на редактирование текста.

6. Не будьте занудами

Предлагаем вам прочесть успешное предложение, составленное информационной службой South-North News Service с целью профинансировать газету о международных отношениях и гид для учителей американских школ:

Как удивительна жизнь, когда тебе всего 14 лет! Мир вокруг меняется, уходит противостояние стран времен холодной войны, народы становятся ближе друг другу. Однако раз за разом опросы показывают, что ни 14-летние подростки, ни даже их учителя не могут найти на карте Вьетнам или Бразилию, правильно обозначить на ней Индийский океан и Антарктиду или назвать, чем отличается Тель-Авив от Каира.

Поместите в свое предложение красноречивую деталь, как это сделал Hood Museum в Дартмутском колледже в проекте по проведению выставки «Возраст прекрасного»:

XVI–XVII века в европейской культуре прошли под знаком восхищения прекрасным и теми вещами, которые были необычны, неожиданны, экзотичны, экстраординарны или редкостны.

Главное требование — ваше предложение должно читаться легко.

Глава 9

Как просить деньги: письма о продажах и сборе средств

Вы можете сколько угодно жаловаться на объемы входящей вам корреспонденции, состоящей из каталогов, брошюр или рекламных писем. Вряд ли этот поток иссякнет, ведь есть доказательства того, что прямой маркетинг работает, а люди обычно отвечают при правильном к ним обращении.

Заметный рост прямых рассылок был вызван разработкой компьютерных моделей, более эффективным составлением базы для рассылки, активным использованием кредитных карт, а также изменениями в образе жизни людей и их покупательских привычках. Теперь благодаря интернету развивается электронная почта, которая быстрее, дешевле, удобнее обычной.

Изменения технологий были частью этой революции, но совсем не изменилось то, что (и как) люди говорили друг другу с целью получения ответа или денег. Исследования показали, что многие успешные рассылки пользуются методами, которые работали еще с 1930-х, — те же самые формы послания (письмо, брошюра, бланк ответа), те же самые предложения (о скидках, например) или пространные письма.

Эти приемы мы заимствуем даже из более древних времен — они применялись в XV веке на турецком базаре. Британский гуру прямого маркетинга Дрейтон Берд проводит аналогию с современными СМИ:

Почему столько крупных рекламодателей стреляют вхолостую в интернете? Потому что думают, что это рекламная среда. Но это маркетинговый канал; прямое средство маркетинга. Все интернет-сделки заключаются напрямую.

Как и на базаре (где «не только показывают, но и продают»), прямой маркетинг — среда розничных продаж. И почти все способы, используемые маркетологами, с тем же успехом, как утверждает Берд, работают и в интернете.

Стоит все проверить

О рекламных письмах и письмах по сбору средств написаны тома, и в них приведены десятки рекомендаций. Но есть только один важнейший принцип, который вы никогда не должны игнорировать: проверяйте, как работает ваше письмо.

Наверняка вы полагаете, что многие вещи «никто не будет читать», а потому детали ускользают от вас. Эмоциональные обращения, на которые, как вы думаете, люди станут отвечать, на самом деле не вызывают особой реакции. Если же вам удалось составить письмо, которое действительно работает, не меняйте его элементы без предварительной проверки. Зачастую даже опытные профессионалы затрудняются сказать, что вдруг оказывается важнейшим элементом. Некоторые организации действуют наобум, но их усилия редко окупаются, и в итоге они не используют преимущества прямого маркетинга.

Если вы планируете написать нескольким людям одновременно или сделать ряд рассылок, протестируйте свое послание. Это следует делать не только крупным компаниям. Вы найдете массу приемов для такого анализа в книгах по прямому маркетингу (одну из методик мы рассмотрим в последней главе). Если же у вас нет возможности заняться этим вопросом, обратите внимание на письма, которые приходят вам. Когда вы получаете такие послания год за годом, то будьте уверены, что они прошли тестирование и будет нелишним изучить чужой опыт.

Проведя рассылку, в некоторые дни или недели вы будете получать особенно много ответов. Иногда большой отклик будет вызывать предложение по более высокой цене, чем по низкой. Люди будут раз за разом отвечать на одно и то же письмо: не меняйте в нем чего-либо ради изменения. При тестировании важно проверять за один раз только один элемент письма. В противном случае вы не сможете оценить, что именно сработало и как.

Понятие «фактической стоимости»

Из результатов проверки вы сможете заключить, сколько «стоит» ваш покупатель. Если вы ожидаете, что клиенты собираются выслать вам деньги только один раз, то все легко просчитать. Вернете ли вы себе

достаточно средств, чтобы покрыть стоимость отправки по почте плюс стоимость товаров и получить прибыль? Если да, решайтесь. Если нет, начните все заново. Большая часть корреспонденции направляется тем, кто может совершать покупки не единожды:

- Клиентам, от которых вы можете ожидать повторных заказов или которые были настолько довольны вашей продукцией, что могли бы заказать у вас и другую.
- Подписчикам, которые готовы возобновить подписку или делать новые заказы.
- Тем, кто занимается благотворительностью или готов заняться ею.

Не стоит экономить на письмах таким респондентам, даже если сразу это не сработает. «Фактическая стоимость», по сути, это понимание того, что будет представлять собой клиент спустя некоторое время. Чтобы решить, какую сумму вложить в каждого потенциального клиента, вы должны знать, сколько в конечном счете он «стоит». Вам придется часто это оценивать и делать предположения.

Что лучше всего работает в рекламных письмах

Специалисты могут привести много принципов, лучше всего работающих в рекламных письмах. Но эти два принципа неизменно стоят на первом месте.

Концепция «истинных значений»: убедитесь, что предложение верное

Профессиональный автор работает сначала над бланком, а не над письмом. Что за предложение? В какой форме вы о нем напишете и каковы условия? Предложение — это то, что побуждает покупателя к действию, особенно когда различия между товарами невелики. Известно много приемов: скидки, премии, возможность взять товар напрокат, условно бесплатные предложения или комбинация перечисленного.

Сейчас часто предлагаются бонусные воздушные мили^[42]. Причина тому — миллионы путешественников, полагающих, что перелеты имеют ценность. Не

принимайте в расчет брокеров, которые соревнуются в дисконтах: ценовые войны в этой области уже закончились. «Откройте счет в E*Trade, — предлагается в электронном письме очередного брокера, — и получите за регистрацию до 10 000 бесплатных миль».

Вы удивитесь, как что-нибудь бесплатное, даже незначительное, способствует успеху рекламного письма. Бесплатный первый экземпляр, сертификат, бесплатная мелочь, демонстрационные версии. Даже простая брошюра, напечатанная, возможно, давно и с другой целью, может стать бесплатным предложением и дешево вам обойдется.

Начинайте быстро — с первой же фразы

Даже самые опытные писатели из всех сил пытаются удачно сформулировать первые предложения своих текстов. Элвин Уайт не был доволен своей первой книгой «Паутина Шарлотты», особенно ее началом, и работал над ней больше года. Он постарался обойтись без поросенка Уилбера, паучихи Шарлотты и мистера Цукермана в первом предложении:

«А куда папа пошел с топором? — спросила Ферн у мамы, когда они расставляли на столе посуду к завтраку».

У авторов рекламных писем нет года на размышления, но они корпят над первыми предложениями. Многие рекламные письма отправляются прямым ходом в корзину для бумаг, так что необходимо быстро изложить самую суть. Вот как начиналось одно из таких писем. Попробуйте угадать, что хочет продать автор (это трудно или даже невозможно) и какая участь, скорее всего, ожидает его письмо (это легко представить).

Дорогой друг!

Я получаю много писем, в которых просят обратить на что-либо внимание и в которых нет ни малейшего намека на деньги. Однако все то, что я уже знаю или должен знать, излагается в этих письмах очень длинно. Republican National Committee часто допускает компьютерные ошибки, а я пытаюсь это читать и что-то отвечать. Тем не менее я скучаю по краткости. Не сомневаюсь, что вы разделяете мое мнение, так что я буду краток.

Сравните приведенный текст с первым предложением другого письма, которое много лет проходило тест за тестом:

Откровенно говоря, American Express Card не для каждого. И не каждый, кто хочет получить эту карту, может быть одобрен как подходящий кандидат.

Что сработает «за»?

Вот методы, которыми пользуются эксперты:

1. Заставьте людей вскрыть конверт

Всегда пишите что-нибудь на конверте; это первое, что видят ваши потенциальные покупатели. Дразните их, намекните на свое предложение. Скажите о подарке внутри или пообещайте ценную информацию.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ УВЕДОМЛЕНИЕ
ПОЖАЛУЙСТА, ОТКРОЙТЕ СРАЗУ: МАТЕРИАЛЫ ВНУТРИ
У НАС ЕСТЬ БЕСПЛАТНЫЙ ПОДАРОК ДЛЯ ВАС
ПОЛУЧИТЕ ЧЕТЫРЕ БЕСПЛАТНЫХ НОМЕРА

2. Сначала найдите аудиторию, а потом пишите сообщение

Рекламное письмо — это реклама, отправленная по почте. Успешная реклама подчиняется плану; прежде всего поймите не то, что вы будете писать, а кому. Вы думаете, что можно обращаться к кому-то одному и в то же время ко всем: «Эй, народ! Это относится и к вам, девочки». Сопровитвляйтесь такому искушению. Попробуйте нарисовать портрет своих потенциальных клиентов — возраст, доход, образ жизни и жизненная позиция. И тогда определите, какие преимущества они смогут извлечь из вашего предложения. Преимуществ, как правило, несколько, но какое-то одно для ваших потенциальных клиентов важнее остальных. Сущность успешной стратегии — необходимость жертвовать: пожертвуйте меньшей выгодой, чтобы сконцентрироваться на том, что принесет вам больше продаж.

3. Предпочитайте длинные письма коротким

Большинство полагают, что люди не будут читать больше одной страницы или двух. Однако длинные письма гораздо лучше коротких,

если вы:

- С самого начала заинтересуете читателя
- Наполните письмо фактами
- Сделаете заманчивое предложение

Просматривайте рассылки, которые вам приходят. Сколько вы получаете информации на одной странице или на нескольких? Одна из крупнейших и успешных компаний прямого маркетинга, Publishers Clearing House, высылает пакет с шестью вложениями и письмом почти на тысячу слов. Вы просите читателей сделать инвестицию — денег ли, времени, или того и другого — и нужно убедить их, что ваш товар или услуга стоит этого.

4. Пригласите их прочитать

Люди не будут читать письма, которые изначально кажутся огромными, содержащими большие блоки сплошного текста.

Используйте визуальные приемы, чтобы письмо выглядело привлекательным, интересным, легким для чтения. Заголовки (такие, например, как «Пригласите их прочитать») и заметки от руки также работают.

Откажитесь от стандартных конвертов и от бумаги стандартного формата. Самая эффективная корреспонденция часто необычного размера, формы или цвета. Но сами письма должны быть похожи на письма, а не на рекламные объявления. Купоны должны быть похожи на купоны (или деньги), сертификаты — на дипломы колледжа или облигации. Наполняя их необычным содержанием, вы поразите свою цель.

5. Не спускайте читателя с крючка

Людям свойственно откладывать действие на потом. Вы должны обосновать для потенциального клиента причину, по которой ему следует действовать немедленно. Дэнни Ньюман^[43], самый успешный американский продавец подписок на концертные и театральные сезоны, строит все свои рассылки на основе одного-единственного посыла: **ПОДПИШИТЕСЬ ПРЯМО СЕЙЧАС.**

P.S. (постскрипту) — одна из наиболее читаемых частей любого письма. Используйте его, чтобы напомнить читателю о важных деталях, чтобы перефразировать предложение, создать ощущение безотлагательности, указать крайний срок или сообщить о бонусах.

Amazon.com ввел аукционное обслуживание онлайн. Письмо об этом заканчивалось примечанием:

P.S. Мы трудились много месяцев, чтобы предложить вам аукционы Amazon.com, и гордимся этим. Как клиент Amazon.com вы уже предварительно зарегистрированы, чтобы совершать покупки и продажи. Думаю, вы удивитесь тому, как легко можно этим пользоваться. В первые дни новые покупатели получают подарочный сертификат на \$10. Заходите и узнайте о нем больше на www.amazon.com — просто щелкните по кнопке Auctions.

P.S. Даже если постскрипту не сильно влияет на результаты, эффект от него все же есть.

Что лучше всего работает в письмах по сбору средств

В политике есть два признанных специалиста: Ричард Вигери^[44] и Роджер Крэйвер^[45]. Один консерватор, другой либерал. Крэйвер не соглашается с Вигери во всем, замечает The New York Times, «за исключением вопроса о том, как писать письма».

«Вам необходимо страстное, наполненное идеями письмо, — говорит Крэйвер. — В нем не ходят вокруг да около, не следуют академическим стандартам, не пытаются угнаться за объективностью. Самое тяжелое — получить открытый конверт обратно. Но еще тяжелее заставить человека читать письмо». Письмо Крэйвера, в котором поднималась тема контроля за огнестрельным оружием, было вложено в конверт с надписью:

ВНУТРИ: Ваш первый и последний шанс послать к черту Национальную стрелковую ассоциацию!

Письмо начинается обращением:

Уважаемая потенциальная жертва!

Чтобы получить деньги на благотворительные, образовательные или политические цели, вы должны призвать на помощь эмоции. Людьюми могут двигать сильные чувства по отношению к социальному

фонду, политическому кандидату, религиозному учреждению. Они *хотят* дать вам денег. Тем не менее те, кто впервые сталкивается со сбором средств, часто колеблются.

Люди, ранее уже выступавшие дарителями, наиболее перспективны для фондов. Исследования показали, что те, кто был спонсором, через пару лет готовы направить на эти цели еще большую сумму или делать взносы ежегодно. Часто такие спонсоры могут участвовать в долгосрочных программах или помочь найти новых спонсоров.

Эти факты лежат в основе писем по сбору средств. Из них следуют два заключения:

Стоит вкладывать деньги, чтобы привлекать новых спонсоров.

Стоит вкладывать деньги в построение отношений.

Некоммерческие организации все в большей степени зависят от поддержки со стороны, а письма по привлечению финансирования — основной источник для благотворительных фондов.

1. Говорите «спасибо», а затем «пожалуйста»

Спонсоры верят в вас, а верящие в вас помогают вам. Можете обращаться к ним регулярно или только в чрезвычайных ситуациях. Но лучше писать им почаще и держать их в курсе дел и событий компании. Сделайте их участниками процесса, а не просто поставщиками средств. Пришлите сертификаты членства или значки. Затем, когда наступит момент обратиться к ним за поддержкой, необходимо будет просто напомнить о вашем существовании, и к вам сразу отнесутся лояльно. Кроме того, подарки, даже чисто символические, будут очень удачным «приложением» к вашим письмам.

Напишите, чтобы просто поблагодарить. Спасибо! — *и поможете ли вы нам снова?*

Успешное письмо СЕО чикагской Lyric Opera начиналось с благодарности спонсорам за все, что они сделали для компании в предыдущем году. Первый абзац закончился так: «Я просто хотел убедиться, что сказал «спасибо» прежде, чем скажу «пожалуйста».

2. Объясните потенциальному спонсору, сколько

денег вы хотите

Читатель понятия не имеет, какой суммы вы от него ждете. Предлагать размер суммы — это уже ваше дело. Upward, программа внеклассных занятий в Нью-Йорке, написала:

Вот идея подарка к празднику: как насчет того, чтобы подарить ребенку из Гарлема компьютер (стоимостью около \$800)? Upward нуждается в таких людях, как вы, чтобы наша компания могла восстановить компьютерный центр, и тогда дети, живущие в центральной части города, смогут добиваться в жизни большего.

В то же время вы не хотите отказываться от меньших сумм от спонсоров. Письмо Upward продолжалось тем, что при покупке компьютерного монитора можно было бы уложиться в \$300. Может быть, надо объяснить читателям, какова реальная стоимость разных услуг, чтобы они могли выбрать подходящий им вариант. Еще одно письмо от Lyric Opera в данном случае оригинально адресовано Санта-Клаусу:

Дорогой Санта!

Было бы прекрасно, если бы в этом году ты мог положить в мой рождественский чулок \$8 миллионов, но я понимаю, что эта сумма слишком велика, чтобы просить о ней. Поэтому разреши мне перечислить некоторые вещи, в которых мы нуждаемся, чтобы, если возможно, ты помог нам:

Детская экскурсия за кулисы (\$7500)

Дневной спектакль для пенсионеров (\$15 000)

Стоимость авиабилетов для художников из Нью-Йорка (\$325 на каждого)

Балетные туфли (\$75 за пару)

Парики и грим для хора Mefistofele (\$5500)

Листья для ремонта дерева в «Эликсире любви» (\$550)

Аренда клавиатуры для звуковых эффектов (\$3607)

Программы обучения для молодежи (\$15 000)

Если бы я перечислил все потребности Lyric или деньги, которые надо собрать, то это письмо растянулось бы на много страниц — так что я выбрал лишь несколько пунктов, которые по мере приближения праздников все чаще приходят мне в голову.

3. Поместите свое обращение в личный контекст

Люди скорее дадут деньги людям, а не безликим учреждениям. Алан

Рейч^[46] основал National Organization on Disability и в последние годы управлял ею со своего инвалидного кресла. Он написал другу:

Во время прошлой встречи мы говорили о проекте, который был бы очень важен для людей с ограниченными возможностями. Он заключается в том, что статуя президента Рузвельта^[47] в его мемориале (FDR) помещают в инвалидное кресло. Конгресс принял закон, утверждающий этот проект. По нему можно привлечь \$1,65 миллиона в частном секторе (N.O.D взяла это на себя). Я обращаюсь к вам за помощью, потому что считаю вас и FDR своими союзниками, по крайней мере в стремлении одержать победу над инвалидностью.

Ваше письмо должно объяснить читателям положение дел, а именно — над чем работает ваша компания и почему эта работа важна. Расскажите им, чего вы не достигнете, если они не направят вам денег. Не давайте им повода предполагать, что вы справитесь без их помощи. И тогда ваше сообщение покажется неотложным и срочным.

Если мы не получим от вас ответа, то будем вынуждены закрыть два здания Morgan Memorial^[48].

Westminster Abbey разрушается^[49]. Если вас это не тревожит, можете не читать дальше.

Заверьте людей в том, что ни один вклад не бывает слишком маленьким, даже в размере одного доллара. Никому не нравится почтовый ящик, забитый макулатурой. Однако то, что для одного человека ничего не значит, может быть предметом восхищения для другого. Сьюзен недостаточно каталогов по садоводству, Джорджу не хватает книг по кулинарии. Макулатурная почта — это письма, которые неуместны, поскольку отправлены не тому человеку не в то время либо написаны не так, как надо.

Продажа товаров по почте была когда-то «довольно навязчивой», признает Говард Драфт^[50]. «Но теперь мы пытаемся понять потребности клиента и создать приглашающий подход». Люди читают почтовые рекламные рассылки, и это действует на них, когда продукция или услуга — это то, что они хотят, и при этом они доверяют отправителю. Самая важная вещь при привлечении денег по почте — убедить людей, что они могут вам доверять.

Никогда не преувеличивайте. Если по какой-то причине вы не

сможете сдержать обещание, отправьте извещение, принесите извинения и поясните, что собираетесь делать дальше. Доверие, которое вы выказываете, непременно окупит дополнительные расходы.

Глава 10

В ладах с политкорректностью

«Я верю в любезность, в этот ритуал, с помощью которого мы стараемся не задеть самолюбие других людей потаканием собственному эго». Так говорит Кеннет Кларк в заключении к своей книге «Цивилизация»^[51], в которой он раскрывается «как консерватор в истинном свете».

Уважение к чувствам других сейчас приняло сейчас форму «политкорректности» в речи и письме. Ее основной принцип — уважительное отношение к чувствам других людей. Вы поступите мудро, если не станете дразнить читателей и приложите все усилия, чтобы сила слова не пошла никому во вред. Как пелось в одной песне, «палки и камни могут сломать мои кости, но слова могут разбить мое сердце».

Бернард Шоу определил джентльмена как человека, который «никогда не оскорбляет подобного себе». При работе над бизнес-текстами мы пытаемся быть джентльменами именно в этом смысле. Мы совершаем сознательное усилие, чтобы не оскорбить людей, не задеть их, не расстроить даже случайно.

Хороший бизнес — это по сути хорошие манеры. Для чего раздражать своего покупателя, клиента, партнера и разрушать возможные перспективы? Время от времени по той или иной причине вы можете употребить слово или выражение, которое, как вы знаете, может кого-то задеть. Когда вы так поступаете, будьте готовы к последствиям.

Чуткие, но не чрезмерно

Пол, раса, этническая принадлежность, возраст и сексуальная ориентация — вот те пункты, где вы должны быть особенно деликатны. Наша цель — быть чуткими, но не перебарщивать с этим.

Меньшинства часто щепетильны в вопросах слов, использованных по отношению к ним, при этом их предпочтения могут со временем меняться. Слово «негр» на протяжении десятилетий было вежливым обращением. Потом его заменили «афроамериканцем», поскольку

первое стало восприниматься негативно. Будьте в курсе сегодняшнего отношения данной социальной группы к тем или иным вопросам.

Разного рода ярлыки расцениваются меньшинствами как притеснение независимо от того, что на самом деле думает о них писатель. Тем не менее вы не обязаны тщательно анализировать каждое слово в словаре, чтобы узнать его возможные коннотации. Пару лет назад руководители Multicultural Management Program в Школе журналистики Университета Миссури опубликовали список слов, употребления которых следует избегать.

В список из пятнадцати страниц вошло более двухсот записей, в том числе:

- Горячая штучка
- Толстяк
- Пышка
- Тропа войны
- Цыган
- Матрона
- Складчина
- Незаконный иммигрант
- Беспомощный
- Старый
- Убогий
- Гетто
- Мужлан/деревенщина

Комментируя этот «словарь ругательств», покойный обозреватель Майк Ройко [\[52\]](#) написал: «Эпоха гиперчувствительности меня просто убивает». Под конец он сказал: «Когда я организую команду по бейсболу, я приму к себе только настоящих игроков — не мещан, не кретинов, не слабаков и не нытиков». И добавил: «Когда у меня будут обеды с друзьями, где каждый платит за себя, то я буду проверять счет, чтобы удостовериться, что официант не надул меня».

В одной из статей The Wall Street Journal, автор которой сетовал на рост числа оскорбленных социальных групп, говорилось: «Мы способствовали появлению класса постоянно обиженных людей: мы основывались на том, что если кто-то оскорбился, то изображение или название, в силу этого факта, является оскорбительным». Как тут не вспомнить печальный случай мэра Вашингтона, который потерял работу, поскольку при обсуждении вопросов бюджета использовал слово *niggardly*. Он употребил его в прямом значении — «скупой, скудный», — не имеющем никаких связей с термином, обозначающим афроамериканцев. Тут есть лишь фонетическое сходство. Тем не менее мэра поняли превратно. Он не мог предвидеть недоразумения, но оно случилось и оказалось достаточным, чтобы от него потребовали подать в отставку. Подобные случаи заостряют известную оппозицию политкорректности и свободы слова.

«Может ли хоть речь быть одновременно и правильной, и свободной от цензуры?» — такой вопрос выводился в заголовке статьи в *Ethics Today*, постоянной колонке газеты *Financial Times*. «Линия, которой мы пытаемся следовать, неуловима», — пишет обозреватель Джо Рогэйли. Мы должны «запретить публичное использование языка, который разжигает антипатию к другим людям, но позволить всем говорить то, что у них на уме. Это то, в чем ни у кого не может быть абсолютной правоты. Когда я сомневаюсь, то отдаю предпочтение свободе слова».

Мы согласны с Рогэйли и выступаем в защиту свободы слова. Мы восхищаемся писателями, редакторами и общественными деятелями, которые следят за исполнением первой поправки к Конституции США, и сожалеем о нелепой судьбе грамотных бюрократов, которые писали политкорректно, но «скупое и скудное». В деловой переписке, однако, мы сдвинули «неуловимую линию», о которой говорит Рогэйли, в сторону большей практичности и советуем обращать внимание на вероятные последствия выбора слов.

В вопросах политкорректности сложно давать советы. Выражение, которое в одном контексте задевает кого-то, в другом останется незамеченным. Слова, которые могут быть написаны одним человеком, могут быть отрицательно восприняты кем-то другим. Просто приложите усилия, чтобы на письме так же бережно относиться к

чувствам других, как вы относитесь к своим собственным. Так вы можете следовать принципам политкорректности, избегая перегибов.

Он, она и все

Вспомните о негласном правиле, которое обычно соблюдается: к примеру, слова мужского рода употребляются чаще — не только при упоминании лиц мужского пола, но и по отношению к лицам обоих полов.

Каждый новеллист надеется, что он получит Пулитцеровскую премию. В этом предложении само слово «новеллист», являясь существительным мужского рода и будучи связанным с местоимением «он», отдает приоритет новеллисту-мужчине. Чтобы избежать этого, напишут: *каждый новеллист надеется, что он или она получит Пулитцеровскую премию.* Однако есть способы сказать то же самое иначе: *все новеллисты надеются, что они получают Пулитцеровскую премию,* — здесь грамматика не оставляет возможности тому, чтобы в приоритете оказался он или она, поскольку фигурируют они. И можно сказать это еще проще: *все новеллисты надеются получить Пулитцеровскую премию.*

Вопросы политкорректности в письме очень важны. Ведь читатели, которых вы каким-либо образом обидели, вряд ли ответят на ваше сообщение положительно. Поскольку при написании делового или иного важного для вас письма, как правило, вы ожидаете благожелательного ответа, то постарайтесь не оскорбить и не задеть читателей.

Вспомните Кеннета Кларка и его веру в любезность как свидетельство воспитанности. Мы верим в любезность — как в жизни, так и на письме.

Глава 11

Написание резюме и успешное прохождение собеседования

Ничто из того, что вы пишете, не влияет на вашу жизнь столь же значительно, как ваша заявка на получение работы. Вы должны обратиться к работодателю в *письменной форме*. Ведь именно в этом случае у него есть возможность уделить вам время, на что сложно рассчитывать при звонке.

Как правило, вы пишете резюме и сопроводительное письмо. Некоторые из этих текстов сразу следуют в корзину для бумаг, но на хорошо написанные тексты обычно отвечают. Ваша задача — показать на собеседовании все козыри, и резюме должно помочь вам. Это важная часть процесса поступления на работу, но оно не гарантирует места.

Компании нанимают не резюме, а людей — и именно люди показывают себя во время интервью. Итак, почему же тогда резюме играет существенную роль? Хорошее резюме — актуальное, ясное и краткое — будет способствовать успешному прохождению собеседования, а неудачное этого не сможет. Важно также, отправлено оно через интернет или по почте.

Резюме поможет вам подготовиться к собеседованию. Многие из претендентов идут на встречу с работодателем, не продумав свои пожелания по работе. Люди, которые приезжают подготовленными, выгодно выделяются на их фоне.

Воспринимайте резюме как сценарий, в котором структурированно прописаны ваши взгляды и идеи, чтобы, отвечая на заданный вопрос, вы сразу находили этот ответ в своем тексте. Прежде чем вы вообще что-нибудь напишете, подумайте о том, что можно предложить и каким образом ваши навыки могут быть представлены в выгодном с точки зрения работы свете. Для начала проанализируйте рынок труда.

- Какие навыки и способности наиболее востребованы?
- Какие слова подтвердят то, что вы заинтересованы работой в компании и знаете о ней достаточно?

— Что можно написать о вашем возможном вкладе в развитие компании?

Под анализом рынка труда можно также понимать поиск человека, который может вас принять на работу. Руководитель кадрового агентства Рассел Рейнольдс утверждает, что 70% рабочих мест распределяются благодаря личному контакту между людьми.

Дорогой Чарли!

Я полагаю, что, прочитав приложенное резюме, вы поймете, что вам, возможно, стоит встретиться с его автором.

Резюме — фактически первая информация о вас, с которой столкнется потенциальный работодатель. Это первое впечатление, которое вы должны на него произвести, а никак не последнее. И в этом должны быть *все вы*.

Что важно в резюме

Резюме суммирует те факты о вашем образовании и опыте, которые относятся к сфере выбранной вами работы. Но гораздо важнее то, что благодаря резюме в мыслях читателя или интервьюера создается ваш образ.

Объедините то, что вы должны (или хотите) предложить

Важнейшая часть текста — заголовок, он же квинтэссенция информации о том, что вы можете предложить работодателю с точки зрения опыта, навыков или интересов. Не нужно сразу пессимистично заключать, что у вас не хватает квалификации. Большинство людей знают и умеют больше, чем предполагают, но лишь немногие могут объединить это в толковую структуру. Напечатайте заголовок в начале резюме жирным шрифтом.

14 лет работы в маркетинге, опыт в создании брендов

Специалист в сфере IT с опытом работы в реорганизации бизнес-процессов

Сформулируйте цель

Сосредоточьтесь на резюме, работайте над ним, редактируйте его. Упростите потенциальному работодателю задачу — помогите ему подумать о вас как о подходящем кандидате и пригласить вас на собеседование.

Держитесь просто

Придерживайтесь простого стиля, стандартных форм. Возможный работодатель, которому предстоит разобраться с грудой заявок, не будет в восторге от необходимости читать те, что написаны витиеватым языком.

Никаких необычных форматов, никаких всплывающих окон. *Оформляйте письмо строго:* используйте обычный шрифт, не злоупотребляйте курсивом и полужирным шрифтом, а также цветной бумагой. Видеорезюме редко приемлемы, это допустимо разве что в компаниях, занимающихся выставочным и промобизнесом.

Резюме должно быть четким, логичным и правдивым. Облегчайте читателю задачу, помогайте ему понять, как развивалась ваша карьера. Опишите все самостоятельно. Ни один профессиональный консультант не знает вас так, как вы сами, и не заинтересован в вашей карьере так, как вы.

Пишите кратко. Постарайтесь уместить текст на одной странице, в крайнем случае — на двух. Если у вас мало опыта, лишние слова его не компенсируют. Если много — все равно стоит придерживаться основных моментов. Не забудьте, что помимо резюме будет сопроводительное письмо и собеседование, где вы сможете проявить себя.

Что оставить, а что исключить

Исключите весь маловажный и устаревший материал — так вы сосредоточите внимание читателя только на главных пунктах. Нет надобности помещать в резюме абсолютно все. Удалите информацию о школьных достижениях, общественной работе и мелких успехах. Уберите всевозможные предоставляемые по запросу отсылки.

Сообщите все, что могло бы подтвердить, что вы хороший работник. Описывайте все с точки зрения результата, а не процесса.

Универсальных рекомендаций в отношении стиля не существует. Резюме — ваша визитная карточка, а вы уникальны. Один из вариантов — можно поделить резюме на две части: в первой будет перечень ваших предыдущих мест работы и занимаемых вами должностей, а во второй — ваши успехи и достижения.

Сначала напишите все, а потом сократите объем примерно до одной страницы, убирая ненужные пункты. Если они не повышают шансов на выбор вашей кандидатуры, просто удалите их. Придерживайтесь фактов и будьте конкретны. Люди помещают в резюме непонятные вещи. Еще раз проанализируйте все, что написали: действительно ли это актуально? И вот еще несколько рекомендаций.

Что оставить

- Для начала укажите имя, адрес, телефон, e-mail.
- Обозначьте цель, при этом работодателю неинтересно знать, что вы хотите занять «перспективную должность». (Иногда хотят нанять кого-нибудь, кто был бы готов ежедневно заниматься рутинной.)
- Некоторые люди обладают квалификацией, чтобы строить альтернативные карьеры — например, в юриспруденции и финансах. Если вы один из них, подготовьте два резюме, каждое для отдельной специальности.
- Список прошлых занимаемых должностей с указанием дат и мест работы.
- Работодателя больше интересует то, что вы собираетесь делать дальше, а не что вы делали десять лет назад. Если ваш опыт приобретен на определенной работе, постарайтесь выделить ее деталями.
- Если вы какое-то время не работали или работали в компаниях, которые на данный момент не существуют, то наверняка захотите опустить эти подробности. Не поддавайтесь такому искушению. Заполните все пропуски. Иначе покажется, что вы что-то скрываете. Указывая период, в течение которого вы не работали, напишите что-нибудь вроде «1997–1999. Личные проекты» или

же правду.

- Включите пояснения о размерах вашего бизнеса и его сферу (например, продажи), если этот размер не очевиден для читателей. Опишите обязанности, которые вы выполняли, и то, как с ними справлялись. Будьте честны; если вы были лишь частью команды, так и пишите. Не преувеличивайте.
- Включите все ваши ученые степени с датами их получения. Не нужно писать о школе (если только вы не начали работать, будучи школьником).
- Перечислите всех работодателей, упомяните волонтерские организации или сообщества; расположите их по степени важности.
- Упомяните все ваши опубликованные статьи и книги.
- Если вы окончили вуз недавно, напишите о факультативах или конференциях, в которых вы участвовали.
- Кратко сообщите личные факты и перечислите навыки (например, знание иностранных языков).

Что исключить

- *Возраст и пол* — это редко бывает уместно: работодатели догадаются, женщина вы или мужчина, а также поймут ваш возраст по датам, указанным в резюме.
- *Награды и призы* — только если это не надо для подтверждения квалификации.
- *Рост и вес* — за исключением тех случаев, когда это необходимо для работы.
- *Путешествия* — неуместно.
- *Требования к размеру зарплаты* — можно указать в сопроводительном письме.
- *Хобби* — кому какое дело до них?
- *Расовая принадлежность и религия* — лучше вообще уберите.
- *Фотография* — только новички повсюду ставят свои фото.

Сделайте резюме профессиональным и без ошибок. Одна единственная опечатка может испортить даже звездное резюме, говоря о непрофессионализме и неаккуратности автора. Позаботьтесь о том, чтобы сделать хорошую копию на принтере.

Будьте осторожны с аббревиатурами: люди могут не знать их значений. Пишите полностью названия компаний, торгово-промышленных ассоциаций, правительственных органов. Уберите ненужные слова. Сократите все вплоть до письма телеграфным стилем. Пишите без первого лица: «Управлял отделом из 64 человек», а не «Я управлял». Покажите резюме кому-нибудь, кто сможет оценить его свежим взглядом и знает вас настолько хорошо, что спросит: «Ты действительно имел в виду это?», «Это уместно?» или: «И что?»

Письмо, благодаря которому ваше резюме будет прочитано

Никогда не отправляйте резюме без сопроводительного письма. Работодатели решают, стоит ли резюме траты времени, а сопроводительное письмо дает возможность сосредоточиться на главном. Стоит выразить в письме все, что вы хотите сказать.

1. Думайте о читателе

Что принесет пользу вашему потенциальному работодателю? Обладаете ли вы соответствующим опытом, образованием или навыками? Консультируясь с одним из молодых студентов юридического факультета, мы были поражены его проектом сопроводительного письма об устройстве на работу в природоохранную организацию Environmental Protection Agency.

Почти каждый абзац начинался местоимением «я» и был изложен в виде внушительного послужного списка. Лучший вариант письма — ориентироваться на потребности читателя, а не на ваши собственные достоинства. Он представляет собой примерно следующее:

Судя по сообщениям в прессе, вашему агентству необходимы люди, которые могут быстро двигаться вперед и взять на себя ответственность за определенный груз проблем. Вот несколько причин, почему я могу быть полезен вашей фирме...

Попытайтесь начать говорить о возможной выгоде для организации, которая станет успешнее, если вы будете в ней работать.

2. Поясните, какую работу вы ищете

Определите это сразу, напишите, что именно побудило вас обратиться: объявление, рекомендация знакомых, репутация компании. Одно письмо претендента на работу исследователя-аналитика начиналось странно:

Уважаемый г-н Болл!

Уже весна — а значит, пришло время сеять семена. Независимо от размеров семена могут прорасти, и эти растения дадут плоды, если были посажены в подходящую почву.

Претендент добился бы большего успеха, если бы написал так:

Уважаемый г-н Болл!

Как я понимаю, вы ищете специалиста по исследованиям.

Лучше сразу переходить к главной теме, пусть и банальной, чем идти окольным путем. Г-н Болл просто хочет знать, о чем ваше письмо, — у него нет времени играть в догадки. Вот пример такого подхода:

Пишу вам письмо в ответ на недавнюю беседу с Мэри Браун, в которой Мэри предположила, что моя подготовка в вопросе модернизации процессов могла бы оказаться вам полезной. На данный момент руковожу подготовкой системного оборудования, отвечаю за усовершенствование технологий.

3. Подогрейте интерес читателя

Зачастую можно остановиться на отдельных пунктах, заинтересовать вашего адресата.

Как я слышал, вы три месяца искали опытного аналитика. Если это так, то странно, что мы до сих пор не знаем друг друга.

Это совсем не то же самое, что пытаться привлечь внимание к своей персоне грубой лестью потенциальному работодателю:

Я давно восхищаюсь вашей компанией как одной из наиболее профессиональных в стране. Ваш успех не может быть делом случая или совпадения.

Лесть до сих пор применима в бизнесе, но вряд ли вы произведете благоприятное впечатление. Вот два вступления к сопроводительным письмам, в которых автор очень интересно перешел к главной теме:

Уважаемая г-жа Пейдж!

Нужен ли вам профессиональный бухгалтер? Если так, то я могу быть вам полезен.

Уважаемый г-н Килгур!

Наш общий друг Чарльз Хартигэн убедил меня написать вам в связи с идеей создания рекламного отдела. Я хотел бы помочь вам в этом деле — и знаю, как это сделать. Подтверждение тому вы можете найти в моем резюме.

4. Обращайтесь к человеку, а не к занимаемой им должности

Не пишите: *Срочно — Директору по персоналу*. Если автор письма поленился узнать имя человека, то человек на этой должности поленился предоставить ему хорошую работу. *Все имена и названия пишите правильно*. Удивительно, как часто соискатели пишут с орфографическими ошибками названия, в том числе названия компаний, в которых они хотят работать. Иначе ваш адресат подумает: «Этот претендент не может быть всерьез заинтересован в работе». Проверьте все имена дважды, даже те, которые вы якобы знаете.

5. Будьте конкретны и правдивы

Как только вы дали понять, какую работу хотите получить, расскажите о своей основной специальности. Избегайте абстракций вроде этой:

Амбиции и борьба за превосходство — одна из моих сильных сторон.

Подумайте, как вы почувствовали бы себя, говоря это в лицо возможному работодателю. Если бы смутились, то не надо переносить это в письмо. Итак, как вы определили бы свои личные качества, которые, возможно, будут важны для оценки вашей квалификации? Будьте конкретны. Приводите доказательства в пользу той или иной вашей характеристики, подтверждайте их фактами.

Мой опыт включает такую деятельность:

Внедрение методологий улучшения процессов и инструментов качества в модернизации компании, направленных на уменьшение издержек и увеличение

прибыли.

Проведение тренингов в использовании инструментов оценки качества.
Разработка диаграмм для помощи в оценке стабильности процессов.
Проектирование системы управления процессами, которая позволит понимать работу отделов как взаимосвязанные процессы. Детали включены в резюме.

Пишите обо всех своих достижениях сухим стилем. Не говорите о том, какие обязанности в компании подходили бы именно вам. Не хвастайтесь, но и не стесняйтесь привести доказательства вашей квалификации. Если не вы похвалите себя, то кто похвалит?

6. Будьте индивидуальны, прямолинейны и естественны

Вы человек, пишущий другому человеку. Будьте учтивы, но не безразличны. Чем больше письмо отражает естественную речь, тем больше оно будет выделяться на фоне писем конкурентов. Не пытайтесь поразить читателя уникальностью. Вряд ли вы стали бы демонстрировать это во время собеседования, зачем же делать это в письме? Пусть каждое предложение звучит так, как вы произнесли бы его, обращаясь к собеседнику.

Сопроводительные письма занимают полстраницы; объем некоторых немного превышает страницу. Если ваше послание длиннее резюме, считайте, что вы проиграли.

7. Обозначьте следующий шаг

Закончите письмо посылом о том, что вы хотели бы пройти собеседование; помните, что ваша цель — собеседование, а не сухой ответ: «Мы сохраним ваше резюме».

Надеюсь на ваш скорый ответ.

Благодарю вас за то, что уделили время чтению этого письма.

С нетерпением жду возможности обсудить это с вами.

Все подобные заключения возлагают бремя ответственности за следующий шаг на вашего возможного работодателя. Зачем заставлять кого-то работать от вашего имени?

Предложите свой телефонный звонок. Он облегчает задачи, стоящие перед человеком на другом конце провода. Если вы не

звоните, то кто-нибудь должен будет сам позвонить или написать вам. Можно закончить письмо и по-другому:

Если вы захотите, чтобы я пришел на собеседование, то можете связаться со мной по телефону (999) 438-6688, дополнительный 276, с 10:00 до 13:00 и с 14:00 до 18:30 в рабочие дни.

Идея в том, чтобы сделать письмо настолько простым по отношению к вашему будущему работодателю, насколько возможно, — так легче прийти к обоюдному соглашению.

8. Отправляйте разным читателям разные сопроводительные письма

Скорее всего, вы захотите отправить одно и то же резюме всем потенциальным работодателям. Но поступать так с сопроводительным письмом нельзя. Одному важны одни ваши способности, другому — другие. Возьмите на себя труд написать отдельное письмо каждому. Отправьте много писем. Отправьте ваши письма и резюме стольким людям, скольким сможете. Чем больше людей увидят ваше резюме, тем больше вероятность, что у кого-то из них будет вакансия и он пригласит вас на собеседование. Пошлите второе письмо, если вам не ответили в течение нескольких недель.

9. Ориентируйтесь на свое интервью

Вы выделитесь среди других кандидатов уже тем, что отправите дополнительную заметку с выражением признательности и благодарности. Мало людей делает то, что может поставить их кандидатуру на первое место среди претендентов на работу, хотя бы с точки зрения любезности. Постарайтесь найти вариант лучше банального «спасибо»:

Уважаемая г-жа Олдхэм!

Покинув ваш офис, я увидел, что мы проговорили больше часа. Это очень вдохновляет. Вы упомянули, что вам нужен кто-нибудь, кто мог бы понимать покупателя. Я надеюсь, что вы не забудете и учтете то, что я три года занимался адресной доставкой товара, а также пять лет работал в исследовательской фирме.

Что бы вы ни говорили, не разглагольствуйте и не унижайтесь. Не

преувеличивайте свое отношение к собеседованию или свой интерес к работе. Здесь важна искренность, и именно искренность сослужит вам добрую службу.

Если вы не получаете работу, не сдавайтесь — особенно когда чувствуете, что произвели благоприятное впечатление. Найдите способы поддержать отношения с кем-то, кто уже составил положительное мнение о вас. Можно время от времени удостоверяться в письменной форме, что вас известят, если появится подходящая вакансия, или же если ваш адресат вдруг узнает о таковой в другой компании. Можете сообщить новости с момента написания предыдущего письма или относящиеся к работе, которую вы ищете. Или просто лишний раз подтвердить ваш интерес.

Если ничего не срабатывает, возможно, вам необходимо обучение или другой опыт. На дверях офиса выпускников колледжа написано:

ВАШЕ РЕЗЮМЕ ПРЕКРАСНО
(Измените свою жизнь!)

Когда Майкл Капеллас был избран CEO компании Compaq, он отметил, что, делая карьеру, ни разу не составлял резюме. Самый надежный способ получить лучшую работу — работать на все сто там, где вы сейчас находитесь.

Электронное резюме

«Цифровые резюме, цифровая реклама, цифровой поиск — это восстановление инфраструктуры», — говорит председатель Intel Энди Гроув. Джейсон Сперо, руководящий стратегией мобильных предложений Google, не отправлял никаких резюме обычной почтой: он получил возможность пройти собеседование в Real Names в Калифорнии, разместив резюме на сайте, указав электронный адрес и общие данные.

Уже после первой встречи вся переписка, приведшая его на эту работу, велась по электронной почте. «Электронная почта не пугает так, как телефонный звонок, — говорит Сперо. — Человек больше не думает: “Боже мой, он позвонил и обратился ко мне по имени, а я даже не знаю, чей это номер!”»

Почти каждая вторая из пятисот крупнейших компаний мира

нанимает людей на работу через интернет, сообщает Fortune. Есть минимум 28 500 сайтов, посвященных трудоустройству. Компьютерные программы пишут ваше резюме и помогают подготовиться к собеседованию. Компании получают 85% всех резюме в электронном виде. И далеко не все их авторы технари: две трети ищущих работу онлайн — люди, получившие нетехническое образование, как свидетельствуют некоторые исследования.

«Одно из преимуществ интернета в том, что благодаря ему небольшие компании могут оказывать воздействие на более крупные, — говорит другой соискатель. — Раньше вы бы ничего не знали о таких компаниях. А я не имел бы возможности запустить стартап». До сих пор такое положение вещей было для нас новым и непривычным, но сейчас самое время задуматься о своем резюме в электронном виде. Оно должно быть легко читаемым, лучше не использовать курсива, подчеркивания, жирных или необычных шрифтов (используйте Arial или Times New Roman). «У вас есть лишь половина экрана, чтобы произвести впечатление на потенциального работодателя, — отмечает эксперт, — а ему вряд ли захочется прокручивать документ, чтобы осведомиться о ваших намерениях».

Далее вы найдете резюме с e-mail для обратной связи.

Целью автора было найти работу в интернете, поэтому в резюме перечисляются URL и адреса электронной почты (а также номер телефона и почтовый адрес).

Это резюме — история, рассказанная ясно и понятно. Оно начинается с опыта работы, названия бизнес-школы, далее перечисляются академические достижения и успехи в области руководства. Указана цель и приведена информация о широком круге интересов у кандидата. И все это он выразил на одной странице.

Мы сочли бы лучшим начать резюме с заголовка о соответствующем опыте или с цели (ЦЕЛЬ: ДОЛЖНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВОМ В ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ), но наша рекомендация не является формулой.

ДЖЕЙСОН СПЕРО

[адрес, телефон, e-mail, URL]

ОБРАЗОВАНИЕ

С 1997 г. по настоящее время *Высшая школа управления имени Фрэнка Келлога Северо-Западного университета, г. Эванстон, Иллинойс*
Магистрант, июнь 1999 г., наградной лист

- Специалист в области управления и планирования, предпринимательства и маркетинга
- Председатель High Tech Club (200 участников, годовой бюджет — \$15 000)
- Председатель футбольного клуба (100 участников, годовой бюджет — \$10 000)

1990–1994

Колледж Амхерста, Массачусетс

Бакалавр искусств и политологии, май 1994 *[Перечень студенческих спортивных состязаний и премий]*

ОПЫТ РАБОТЫ

1998

Корпорация Microsoft, Рэдмонд, Вашингтон

Менеджер-стажер по выпуску новой продукции, *Windows NT Server 5.0 Group*.

- Разработал независимое программное обеспечение для партнерской программы Windows NT Server 5.0. *[Перечень отдельных элементов программы]*
- Разработал долгосрочный маркетинговый план для стратегического партнерства ISV и запуска Windows NT.
- Создал и организовал кампанию по исследованию первичного рынка для дальнейшего использования результатов при разработке позиционных стратегий по запуску Windows NT 5.0.

1997

Donaldson, Lufkin & Jenrette, Нью-Йорк

Партнер, инвестиционно-банковская деятельность *[Перечень обязанностей и достижений]*

1994–1997

Аналитик, инвестиционно-банковская деятельность *[Перечень обязанностей и достижений]*

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

Агент по сбору средств для выпускного курса в Амхерсте в 1994 году.

Тренер по молодежному футболу.

Люблю путешествия, лабрадоров, вино, баскетбол, футбол и ныряние с аквалангом. Бывал в Испании и Италии. Учусь играть на аккордеоне.

Глава 12

Саморедактирование

Никогда не отсылайте важные документы в первой версии. Хорошие писатели считают, что редактирование — часть написания текста, а не просто заключительная полировка. Прекрасный автор Джером Керн^[53] изо всех сил старался довести свои и без того напевные мелодии до совершенства; его коллега, либреттист Оскар Хаммерштейн II, так описывал этот процесс: «Гладкость достигается только стачиванием неровностей. Ни одна из его мелодий не была гладкой от рождения». Ничто из того, что вы пишете, также не рождается сразу гладким и законченным.

1. Сокращайте
2. Поясняйте и уточняйте
3. Упрощайте
4. Проверьте точность информации
5. Проследите за порядком и логикой мыслей
6. Удостоверьтесь, что все учтено и упомянуто
7. Пересмотрите тон вашего письма
8. Улучшите вступление
9. Оцените все с точки зрения читателя

Первое правило: если что-то не важно, исключите его. Пройдитесь по тексту хотя бы раз с одной целью — ответить себе на вопрос: *от чего можно избавиться?* Уберите ненужные слова, фразы, предложения, абзацы. Марк Твен сказал, что писатели должны вычеркивать каждое третье слово: «Вы представить себе не можете, насколько это оживляет ваш стиль».

Совет Твена хорошо работает в электронной корреспонденции — сжатое на треть, ваше сообщение бьет прямо в цель. Прежде чем вы нажмете «Отправить», попробуйте понажимать Delete. В первый раз, когда мы написали этот параграф — еще до редактирования, — он был почти в два раза больше. Сократив что можно, пройдитесь по своему проекту еще несколько раз, задавая себе вопросы:

1. Вы мямлите?

Процесс значительно ускоряется, если вы сразу записываете все, что хотите сказать, даже если это набросок. Выбрали ли вы те глаголы и прилагательные, которые точно передают ваши мысли? Могли бы вы высказаться в менее абстрактных и более точных выражениях? Выверите каждую важную мысль.

2. В наилучшем ли порядке расположены ваши соображения?

В ходе редактирования мы решили, что по важности данный пункт — структура — следующий, так как он тесно связан со всем, что идет дальше. Хорошие писатели много раз перетасовывают части своих произведений. Раньше это было трудоемкой работой и требовало ножниц, скотча и большого терпения. С помощью функций «Выделить» и «Удалить» вы сможете создать новую композицию в считанные секунды. Многие писатели распечатывают бумажный экземпляр каждого проекта, чтобы облегчить сравнение новой и старой версий.

3. Есть ли дыры в вашей аргументации?

Поставьте себя на место читателя. Все ли логично в вашей работе? Не заставляйте читателя перепрыгивать с одного пункта на другой, словно горную козу по скалам. Убедитесь, что ход ваших мыслей четок, ясен и прослеживается легко.

4. Точны ли приведенные вами факты?

Проверьте всю статистику и каждый факт. Всего одна ошибка может подорвать доверие читателя к тому, что вы пишете. В частности, проверьте цитаты. «Я всегда много цитирую, — рассказывает один образованный автор. — И всегда проверяю выдержки, даже когда ни в чем не сомневаюсь. И всегда нахожу ошибки!»

5. Правильно ли выбран тон?

Слишком жесткий? Слишком панибратский? Черствый? Грубый?

Снова поместите себя на место читателя и поменяйте все, что только можно.

От первого черновика к последнему: пример

Ниже приведены пять примеров, взятых из отдельных документов, демонстрирующих, как редактирование укорачивает, уточняет и проясняет, что именно имел в виду автор:

Черновой вариант	Исправленный вариант
Отношение потребителей к бренду изменилось в лучшую сторону	Мнение покупателей улучшилось
Увеличьте интерес потребителей с помощью высоких расходов на рекламу	Подготовьте рекламу, чтобы заинтересовать покупателей
Начинайте с рекламы продукта и заканчивайте образовательной кампанией, с помощью которой можно было бы проинструктировать...	Начиная с рекламы продукта и заканчивая образовательной кампанией, коснитесь таких тем, как...
Используя ресурсы нашей организации в Европе, в дополнение к нашему чикагскому офису, мы были в состоянии предоставить альтернативы, о которых раньше было неизвестно...	Наши офисы в Европе и Чикаго предоставляли альтернативные варианты, о которых не знало управление
Основываясь на их бюджете, мы разработали план СМИ, который основан на эффективности в достижении целевой аудитории	Мы подготовили план СМИ, который увеличивает эффективность маленького бюджета

Две подсказки для редактирования

Неважно, насколько хороши вы в редакторском деле, у вас станет гораздо лучше получаться править свои тексты, если вы последуете двум советам:

1. Делайте перерыв между этапами редактирования текста.
2. Спрашивайте мнения других людей.

Распечатайте копию своего проекта. Отложите ее и оставьте в покое хотя бы на ночь. После перерыва посмотрите на нее уже свежим взглядом. Недостатки, незаметные вчера, будут бросаться в глаза, и вы

поймете, как с ними быть.

Когда же вы просите других людей, чье мнение уважаете, оценить вашу работу, вы тем самым берете их в помощники. Если чьи-нибудь советы покажутся вам дельными, поблагодарите и воспользуйтесь ими. Если нет — поблагодарите и не воспользуйтесь. Не стоит спорить. Это ваша работа, и решение принимаете вы. Скорее всего, обнаружится, что почти каждый найдет хоть что-нибудь, что вы упустили. Это поможет вам выискать неточные и неясные моменты в вашем тексте. Покойный Дэвид Огилви, «отец рекламы», отправлял некоторым своим партнерам черновики важных бумаг, сопровождая их запиской: *пожалуйста, поправьте*.

Именно редактирование улучшило чуть ли не каждую страницу книги, которую вы сейчас читаете. Сравните с тем, как было раньше:

9/20/99

Глава 4

E-MAIL — ПОЧТОВЫЙ ЯЩИК НА НЕБЕСАХ

Однажды Санта, находясь на сцене Radio City Music Hall в Нью-Йорке, читал рождественские письма и рассказывал тысячам детишек, как они могут связаться с ним через сайт *Santa.com*, не делая из этого ничего особенного. Никто и глазом не моргнул! Мы плавно перешли от послевоенного поколения сначала к поколению X, а затем к *поколению.com*.

Существует большой пробел между электронными и обычными письмами, и он увеличивается. Почта США исчисляет письма миллиардами, сообщения e-mail же исчисляются триллионами, и эта цифра каждый год увеличивается. Электронные сообщения делают то, чего обычные письма или телефонные звонки не в состоянии сделать так же или сделать вообще.

Это легко, быстро, просто — и дешево. Идеально подходит для отправки быстрых ответов, подтверждающих планы, и коротких сообщений. Экономит деньги, затрачиваемые на телефонные звонки, курьеров и счета за авиаперевозки.

Благодаря электронной почте исчезают часовые пояса. Нет необходимости перезванивать. Если вам удастся связаться по телефону, вы, скорее всего, оторвете собеседника от того, чем он занимается, даже если он просто размышляет над чем-нибудь.

Что касается электронной почты — вы посылаете письмо тогда, когда удобно вам, и получатель открывает его тогда, когда может.

E-mail позволяет компаниям оставаться на связи и оперативно реагировать.

Вся внутренняя корреспонденция должна передаваться исключительно по электронной почте, проповедует Билл Гейтс, — «Так сотрудники могут действовать почти с рефлекторной скоростью». Он продолжает

утверждать, что совещания не должны использоваться для ознакомления с информацией: «Гораздо удобнее использовать e-mail».

Поколение.com обычно упоминает об удобстве наличия постоянного электронного адреса: «Реальное место проживания люди моего поколения меняют постоянно, а вот адрес электронного ящика останется со мной навсегда, так что люди всегда смогут связаться со мной».

Электронную почту легко использовать. Иногда — слишком легко. С ее помощью вы можете спокойно выиграть время на то, чтобы обдумать вещи, требующие размышления. Есть моменты, когда невозможно прервать разговор, чтобы спокойно решить проблему, или когда любезность требует красиво напечатанного или написанного от руки письма.

Предостережение от пользования электронной почтой может само по себе вызвать определенные проблемы. Обычно у новичков online кружится голова от всякого рода открытий, и они хотят сообщить об этом всем. Болтливые зануды могут столкнуться лишь с огромной, но не расположенной их слушать аудиторией. Люди, обладающие естественным стремлением спрятаться куда подальше, сами закрывают себя за стенами электронных сообщений, отправляя их кому-нибудь, кто находится очень далеко.

Глава 13

Как писать удобочитаемо

Если ваш текст кажется громоздким и беспорядочным, читатель, даже не вникнув в первые слова, почувствует, что ему предстоит испытание. «Придется нелегко» — вот о чем будет говорить ваше сообщение при первом взгляде на него. Если же то, что вы написали, на первый взгляд оценивается как удобочитаемое и легкое для понимания, то можно считать это успешным началом коммуникации. Такой подход срабатывал с печатным документом, теперь он актуален и в отношении электронной корреспонденции.

Если сообщение по размеру длиннее нескольких строк, встает задача форматирования. Абзацы длиной во весь экран почти невозможно читать, они порождают у читателя невнимательность. Большинство программ обработки текста позволяют вам просматривать все страницы. Так вы получите представление о тексте в целом и легче поймете, что надо подкорректировать. Ниже приводятся советы, благодаря которым вы придадите своему тексту более профессиональный вид. Его захочется прочесть, сослаться на него, а читаться он будет с легкостью.

1. Первым напишите заголовок

Поместите его в центр и напечатайте заглавными буквами. Это ориентирует читателя.

ОФИС ЗАКРЫВАЕТСЯ В ПЯТНИЦУ, МЫ ВЫИГРАЛИ СДЕЛКУ.

2. Делайте короткие абзацы

Каждый длинный абзац дробите на части — две и больше. Для e-mail это особенно важно.

3. Используйте параметры ввода для ясности и акцентов

Многие журналы и газеты предпочитают выделять в тексте важные места не подчеркиванием, а *курсивом*.

Чтобы подчеркнуть ключевые идеи, поместите их в абзацы с отступом. Они выделятся среди общего массива текста, и читатель обратит на них внимание. Курсив тут вдвойне эффективен.

Когда же вы все-таки используете подчеркивание — например, в заголовках или во вступлении, — подчеркивайте сплошной линией, а не прерывистой. На своем ПК вы можете сколько угодно пользоваться цветными и специальными шрифтами, но это неуместно в официальных документах. Разумное использование цвета пригодится в презентациях.

4. Обозначенные цифрами или буквами пункты помогут проследить вашу мысль

В этом случае лучше всего оставлять немного пространства между левым краем страницы и цифрами, как в примере ниже:

1. Программное обеспечение для редактирования текстов предоставляет вам инструменты, которыми раньше были оснащены только принтеры. Например, жирный шрифт может помочь сразу заметить в тексте главные моменты.
2. «Подвешенные» на полях, выступающие перед строкой цифры и буквы для нумерации облегчают понимание текста читателем.

5. Используйте прописные и строчные буквы

Писать заглавные буквы где-то еще кроме заголовков следует осмотрительно. Если писать весь текст заглавными буквами, будет казаться, что ОН КРИЧИТ. Однако это можно делать в отдельных случаях, когда необходимо максимально сконцентрировать внимание читателей на чем-либо, как это сделал Билл Гейтс в сообщении своим коллегам в Microsoft:

«Я категорически против того, чтобы НЕ поддержать» [о последней версии Java от Sun Microsystems].

6. Разделяйте массивы текста

Сделайте подзаголовки, напечатайте их заглавными и строчными буквами, выделите жирным шрифтом или подчеркните и отбейте сверху и снизу пробелами, отделяющими их от текста. Удобно отправлять длинные электронные письма как приложения. Если вы

хотите так поступить, напечатайте в письме: «Подробности в приложении» — и постарайтесь сделать приложение простым и доступным для понимания.

7. Отделяйте абзацы пробелами

Интервалы в проектах документов, пока вы их пишете, должны быть тройными, а отступы — максимальными. Это упрощает процесс редактирования. В финальной версии уменьшите межстрочный интервал до единицы, а между абзацами оставьте два пробела.

8. Обращайтесь с числами последовательно

В газетах обычно числа до десяти пишут словами, от 11 и дальше — цифрами. Книжные издатели следуют другим правилам. Независимо от того, что вы делаете, будьте последовательны. Гораздо легче оперировать большими числами, записанными как \$60 миллионов, а не как \$60 000 000.

9. Сделайте диаграммы простыми для понимания — и интересными

Если в вашем документе есть широкие диаграммы, то располагайте их горизонтально, не заставляйте читателя перебегать взглядом с листа на лист. В печатной версии можно использовать специальные сфальцованные вклейки.

Подумайте, стоит ли вообще размещать диаграммы в документе. Может, есть смысл поместить их в приложениях? Ваш документ будет выглядеть не таким громоздким, если текст не будет то и дело прерываться графиками и диаграммами. Если же вы все-таки идете на это, то сделайте их интересными и разнообразными за счет цвета. Пронумеруйте свои приложения и разделите закладками. Так в них будет легче ориентироваться.

10. Нумеруйте страницы даже в первых вариантах вашего проекта

Перед тем как напечатать отредактированный проект, просмотрите его, ориентируясь на приведенные здесь методы и рекомендации. Что

может сделать его более интересным? Какие места в ваших рассуждениях стоит выделить подзаголовками, курсивом, жирным шрифтом, отступами, подчеркиванием, перечислением? Пишите так, чтобы текст был приятен и глазу, и уму читателя.

Юридический язык — непостижимый

(Мы не придумывали ничего. Приведенный текст цитируется в оригинале.)

РЕШЕНО, что Комитет таким образом: 1) одобряет а) выплату компенсации сотрудникам корпорации за 2000-й финансовый год; б) выплату премии в полном объеме за работу в 1999-м финансовом году в соответствии с ежегодным планом деятельности («АРР»^[54]); с) i) предоставление опционов на акции без налоговых льгот и акции с ограничением в обращении по долгосрочной программе стимулирования сотрудников («LTIP»^[55]) и ii) поощрение обыкновенными акциями корпорации, а также выплату компенсации за пересчет чистого дохода в валовой показатель, с целью определения налога на вышеперечисленные, а также предыдущие платежи, чтобы он был действительным по отношению к следующей дате оценки и к справедливой рыночной стоимости, все эти условия определены в LTIP; а также d) начавшийся с 2000-го финансового года пересмотр параметров оценки работы сотрудников и выплаты бонусов; описан в приложении 1 к АРР; 2) рекомендует совету директоров одобрить предоставление CEO корпорации опциона на акции без налоговых льгот; все действия, на которые мы ссылаемся выше в пунктах 1) и 2), как показано в приложениях 1–6, занесены в протокол заседания; 3) уполномочивает Исполнительный комитет выплачивать и в дальнейшем участникам АРР, которые не являются сотрудниками, премии и регулировать их по АРР при условии, что сумма всех вышеуказанных, а также отдельных одобренных премий не превышает общего объема утвержденных здесь премий.

Все еще юридический язык — но более доступный для понимания.

РЕШЕНО, что Комитет таким образом:

Одобрят:

- 1) выплату компенсации сотрудникам корпорации за 2000-й финансовый год;
- 2) выплату премии в полном объеме за работу в 1999-м финансовом году в соответствии с ежегодным планом деятельности («АРР»);
- 3) поощрение обыкновенными акциями корпорации, а также выплату компенсации за пересчет чистого дохода в валовой показатель для определения налога на вышеперечисленные и предыдущие платежи, чтобы он был действительным по отношению к следующей дате оценки и к справедливой рыночной стоимости, — все эти условия определены в LTIP;

4) начавшийся с 2000-го финансового года пересмотр параметров оценки работы сотрудников и выплаты бонусов; описан в приложении 1 к АРР.

Рекомендует совету директоров:

- 1) одобрить предоставление CEO корпорации опциона на акции без налоговых льгот;
- 2) все действия, на которые мы ссылаемся выше в пунктах 1) и 2), как показано в приложениях 1–6, занесены в протокол заседания.

Уполномочивает Исполнительный комитет и в дальнейшем выплачивать участникам АРР, которые не являются сотрудниками корпорации, премии и регулировать их по АРР. При этом необходимо соблюдать условие, что сумма всех вышеуказанных и отдельных одобренных премий не превышает их общего объема, утвержденного в данном документе.

Рекомендуемая литература

Gayley, Henry T. How to Write for Development: Better Communication Brings Bigger Dollar Results. Washington, D.C. : Council for Advancement and Support of Education, 1991.

Geever, Jane C. and Patricia McNeill. Guide to Proposal Writing. Foundation Center, 1997.

Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, Tenth Edition. Merriam-Webster, 1999.

Minto, Barbara. The Minto Pyramid Principle: Logic in Writing, Thinking, and Problem Solving. Minto International, 1996. (*Минто Б.* [Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.)

Noonan, Peggy. Simply Speaking. New York : HarperCollins, 1999.

O'Conner, Patricia T. Words Fail Me: What Everyone Who Writes Should Know about Writing. Harcourt Brace, 1999.

Safire, William. Lend Me Your Ears: Great Speeches in History. New York : W. W. Norton & Company, 1992.

Stone, Bob. Successful Direct Marketing Methods. Crain Books, 1984. (*Стоун Б., Джейкобс Р.* Директ-маркетинг: эффективные приемы. — М. : Издательский дом «Гребенников», 2005.)

Strunk, William Jr. and White, E. B. The Elements of Style. Boston : Allyn & Bacon, 1999.

The Economist style guide: A concise guide for all your business communications. New York: John Wiley & Sons, 1996.

Zelazny, Gene. Say It with Charts: The Executive's Guide to Visual Communication. McGraw-Hill, 2004. (*Желязны Дж.* [Говори на языке диаграмм. Пособие по визуальным коммуникациям.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.)

Zinsser, William. On Writing Well. The Classic Guide to Writing Nonfiction. New York : HarperCollins, 2006. (Зинсер У. Как писать хорошо. Классическое руководство по созданию нехудожественных текстов. — М. : Альпина Паблицер, 2013.)

Благодарности

Мы от всей души благодарим наших друзей по переписке и всех, кто поделился своим опытом, когда мы писали эту книгу:

Сета Олперта, Джона Бернстайна, Дрейтона Берда, Олби Коллинз, Джима Колози, Скотта Катлера, Рона Дэниела, Терри Диал, Дио Дипасупила, Рона Эллера, Кази Фазала, Мэнни Фернандес, Дэвида Фридера, Фрэнс Джинграс, Грега Хакни, Гарольда Кана, Майка Келли, Питера Ларсона, Джанкарло Ливраги, Мюррея Лоу, Пита Лупо, Дадли Лайонса, Тони Мэлони, Луизу Макджиннес, Кента Митчела, Джейн О'Коннелл, Мэтью Рафаэльсона, Чарльза Рэшела, Криса Рида, Майка Рейнольдса, Майка Робертса, Карен Роса, Рэндалла Ротенберга, Ангуса Рассела, Джейсона Сперо, Боба Стернса, Майкла Трента, Дэвида Вининга, Рэя Уорхэма, Билла Райта.

Об авторах

Авторы вместе работали в Ogilvy & Mather Worldwide. Они оставили рекламный бизнес и сосредоточились на проектах, подобных этому.

Кеннет Роуман — бывший председатель правления и CEO в Ogilvy & Mather. Входит в советы директоров корпоративных и некоммерческих организаций, где просматривает огромное количество бизнес-корреспонденции, зачастую ужасно написанной. Он один из авторов книги *How to Advertise*^[56].

Джоэл Рафаэльсон — бывший исполнительный креативный директор в Ogilvy & Mather. В настоящее время вышел на пенсию и время от времени пишет о принципах работы с текстами и на другие темы.

Авторы совместно работали над книгой *The Unpublished David Ogilvy*^[57] под редакцией Рафаэльсона.

Посетите сайт www.AuthorTracker.com с более подробной информацией об авторах.

- [1] Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*
- [2] Речь о проспекте эмиссии ценных бумаг фонда — официальном документе, содержащем информацию об инвестиционных целях, структуре управления, ставках комиссионных, результатах деятельности и осуществляемых операциях. *Прим. ред.*
- [3] Элвин Уайт (1899–1985) — американский писатель и публицист, литературный стилист, автор стилистического справочника английского языка *The Elements of Style*, а также книг для детей: «Паутина Шарлотты», «Стюарт Литтл»; лауреат Пулитцеровской премии. *Прим. ред.*
- [4] Генри Менкен (1880–1956) — американский журналист, эссеист, сатирик, автор многотомного исследования «Американский язык» о том, как на английском языке говорят в США. Один из самых влиятельных американских писателей и стилистов первой половины XX века. *Прим. ред.*
- [5] Перевод Б. Пастернака. *Прим. пер.*
- [6] В английском языке много односложных слов, представляющих разные части речи. В русском число подобных слов не так велико, многие грамматические формы добавляют к ним слоги, и данный эксперимент не мог бы занять три страницы. *Прим. ред.*
- [7] Здесь идет речь об особенностях преподавания английского языка. *Прим. ред.*
- [8] Игра по своей сути во многом напоминает лото: бинго-карточка заполняется модными словечками, которые зачеркиваются по мере их произнесения выбранным объектом. Побеждает тот, кто раньше других зачеркнет вертикальный или горизонтальный ряд. В России пока не получила особой популярности. *Прим. ред.*
- [9] Здесь примеры из английской лексики заменены русскими аналогами. *Прим. пер.*

- [10] Уинстон Черчилль (1874–1965) — британский государственный и политический деятель, премьер-министр Великобритании в 1940–1945 и 1951–1955 гг; военный, журналист, писатель, лауреат Нобелевской премии по литературе (1953). *Прим. ред.*
- [11] В оригинале фраза звучит как «Softly, as in a morning sunrise». *Прим. ред.*
- [12] Dividend Reinvestment Plan (DRP) — перевод компанией дивидендов своих акционеров в банк, который вкладывает полученные суммы в новые акции. *Прим. ред.*
- [13] Американские депозитарные расписки (АДР) — обращающиеся на американском фондовом рынке производные ценные бумаги на акции иностранных компаний. *Прим. ред.*
- [14] Cost per mille (thousand) — модель взаимоотношений с рекламодателем, которая предусматривает фиксированную оплату за тысячу показов рекламы. *Прим. пер.*
- [15] Здесь примеры из английской лексики заменены русскими аналогами. *Прим. пер.*
- [16] В данном случае, судя по всему, речь идет о страховом аннуитете — обобщающем понятии для всех видов страхования ренты и пенсии; его суть заключается в том, что страхователь вносит страховому учреждению определенную сумму, а затем в течение нескольких лет или пожизненно получает регулярный доход. *Прим. ред.*
- [17] Издана на русском языке: Джонсон С. Познай свою мечту, или Где мой сыр? — М. : Попурри, 2009. *Прим. ред.*
- [18] Томас «Том» Вульф-младший (род. 1931) — американский журналист и писатель, пионер направления «новая журналистика» в литературе, обладатель различных литературных премий США. *Прим. ред.*
- [19] Издан на русском языке: Вульф Т. Мужчина в полный рост. — М. : Амфора, 2006. *Прим. ред.*

- [20] Расстояние от Нью-Йорка до Далласа составляет порядка 2200 км, перелет длится примерно три часа. *Прим. ред.*
- [21] В строке «Subject». *Прим. ред.*
- [22] Огюст Роден (1840–1917) — французский скульптор. Эту же легенду рассказывают о Микеланджело Буонарроти (1475–1564), великом мастере эпохи Возрождения, скульпторе, художнике, архитекторе, поэте. Ни один из названных скульпторов не является автором подобной статуи, так что авторы книги, скорее всего, употребили слово «слон» иносказательно. Аналогичный по сути и более привычный читателю вариант высказывания звучит так: «Взять глыбу мрамора и отсечь от нее все лишнее». *Прим. ред.*
- [23] For Your Information (к вашему сведению) или For Your Interest (вам будет любопытно). *Прим. ред.*
- [24] «Нос и хвост» — соблюдение норм этикета как в начале, так и в конце коммуникации. *Прим. ред.*
- [25] В русскоязычной традиции — имя и отчество. *Прим. пер.*
- [26] Подробнее об этом можно прочесть здесь: [Минто Б. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*
- [27] Дэвид Огилви (1911–1999) — основатель рекламных агентств Ogilvy & Mather, Ogilvy PR, автор книг по теории рекламы; командор Ордена Британской империи. *Прим. ред.*
- [28] Рональд Рейган (1911–2004) — 40-й президент США (1981–1989). *Прим. ред.*
- [29] Уоррен Гардинг (1865–1923) — 29-й президент США (1921–1923). *Прим. ред.*
- [30] Элкс — город в штате Миссисипи, США. *Прим. ред.*

- [31] Издана на русском языке: *Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки.* — М. : Альпина Паблишер, 2011. *Прим. ред.*
- [32] Эдлай Стивенсон II (1890–1965) — американский политический деятель, юрист, кандидат на пост президента США на выборах 1952 и 1956 гг. *Прим. ред.*
- [33] Дуайт Эйзенхауэр (1890–1969) — 34-й президент США (1953–1961). *Прим. ред.*
- [34] Гарри Трумэн (1884–1972) — 33-й президент США (1945–1953). *Прим. ред.*
- [35] Гострайтер (ghostwriter) — человек, пишущий речи за кого-то другого. *Прим. пер.*
- [36] Теодор Гейзель (1904–1991) — американский детский писатель и мультипликатор, работавший под псевдонимом Доктор Сьюз (Dr. Seuss), автор сорока детских книг, самый продаваемый англоязычный автор произведений для самых маленьких. *Прим. ред.*
- [37] Поповеры (popovers) — американская версия йоркширского пудинга, известная с 1850 г., — «пустые булочки», похожие на профитроли. *Прим. ред.*
- [38] Цитируется по: *Болховитинов Н. Н. История США. В 4 т. — Т. IV.* — М. : Наука, 1987. — С. 89. *Прим. ред.*
- [39] Кэрролл Л. Алиса в Стране чудес / пер. Б. Заходера. *Прим. пер.*
- [40] По прошествии трех десятков лет: Уэлч возглавлял GE в 1981–2001 гг. *Прим. ред.*
- [41] Генри Киссинджер (род. 1923) — американский государственный деятель, дипломат и эксперт в области международных отношений, советник по национальной безопасности США в 1969–1975 гг., государственный секретарь США в 1973–1977 гг., лауреат Нобелевской премии мира (1973). *Прим. ред.*

- [42] Сервис для часто летающих пассажиров, лояльных одной авиакомпании: суммарное число миль, проведенных ими на авиарейсах компании, влияет на получение дополнительных сервисов. *Прим. ред.*
- [43] Дэнни Ньюман (1919–2007) — пресс-агент театра «Лирическая опера Чикаго» с момента его основания (1954) до своей отставки (2002), известный программой продажи билетов по подписке, благодаря чему расширилась аудитория музыкального исполнительского искусства. Автор книги *Subscribe Now!* *Прим. ред.*
- [44] Ричард Вигери (род. 1933) — председатель совета директоров маркетинговой и рекламной компании American Target Advertising, политический писатель, пионер прямой почтовой рассылки. *Прим. ред.*
- [45] Роджер Крэйвер — пионер прямого маркетинга, начавший работать в конце 1960-х в компании Craver, Mathews, Smith & Company, помогавшей построить Национальную женскую организацию, группы Greenpeace, «Международная амнистия», «Общее дело», Sierra Club и др. в США и Европе. *Прим. ред.*
- [46] Алан Рейч (1930–2005) — исполнительный директор в области управления и долгосрочного планирования Polaroid, заместитель помощника госсекретаря по делам образования и культуры (до 1970), основатель Национальной организации по инвалидности (1982). В 1962 году Рейч получил серьезную травму позвоночника, приковавшую его к инвалидной коляске на всю оставшуюся жизнь. *Прим. ред.*
- [47] Франклин Рузвельт (1882–1945) — 32-й президент США, возглавлял США во время мирового экономического кризиса и Второй мировой войны. Единственный президент, избиравшийся более чем на два срока. В 39 лет заболел полиомиелитом и с тех пор передвигался в инвалидной коляске. *Прим. ред.*

- [48] Уильям Морган (1545–1604) — англиканский епископ в Уэльсе, автор первого полного перевода Библии на валлийский язык (1588). Мемориал Моргана включает его библиотеку. *Прим. ред.*
- [49] Церковь Вестминстерского аббатства в Лондоне — традиционное место коронаций, захоронений и памятников выдающимся деятелям английской истории и культуры, занесена в список Всемирного наследия ЮНЕСКО. *Прим. ред.*
- [50] Говард Драфт (род. 1953) — исполнительный директор глобальной маркетинговой организации Draftfcb, среди клиентов которой — компании Kraft Foods, KFC и TacoBell. *Прим. ред.*
- [51] Кеннет Кларк (1903–1983) — английский историк искусства, критик, лектор, один из выдающихся искусствоведов XX в., автор трудов по истории искусства, среди них «Цивилизация» (1975), и знаменитого одноименного телесериала (первая трансляция в Великобритании — 1969–1970). В 1969 г. Кларк был удостоен пожизненного звания пэра. *Прим. ред.*
- [52] Майк Ройко (1932–1997) — американский журналист и публицист, лауреат Пулитцеровской премии (1972). *Прим. ред.*
- [53] Джером Керн (1885–1945) — американский композитор, автор более 700 песен и более 100 произведений для музыкального театра, многие из которых стали классикой американского джаза. *Прим. ред.*
- [54] APP (Annual Performance Plan) — ежегодный план деятельности. *Прим. пер.*
- [55] LTIP (Long-Term Incentive Plan) — программа долгосрочного стимулирования. *Прим. пер.*
- [56] Издана на русском языке: Роуман К., Маас Д. Искусство рекламы. — М. : АСТ, 2007. *Прим. ред.*
- [57] Издана на русском языке: Огилви Д. The Unpublished. — М. : Азбука Бизнес, 2014. *Прим. ред.*

Над книгой работали

Ответственные редакторы *Наталья Шульпина, Екатерина Малахова*

Редактор *Мария Храпачева*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн переплета *Сергей Максимов, Александр Завгородний*

bangbangstudio.ru

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Юлия Молокова, Надежда Болотина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru

Огилви о рекламе

Дэвид Огилви

Это классика книг о рекламе, написанная одним из выдающихся специалистов, «отцом» современной рекламы — Дэвидом Огилви.

Тематика

Реклама, эффективность

О книге

Впервые книга была опубликована в США в 1983 году! В 2002-м ее перевели на русский язык, и с тех пор она не выходит из списка бестселлеров.

Как сделать рекламу, которая будет продавать?

Какими должны быть тексты, иллюстрации, дизайн?

Как привлечь и удержать клиента? Как управлять рекламным агентством?

В этой книге — многочисленные истории реальных проектов, блестящих идей, а иногда и неудачных решений. Огилви описывает всю «внутреннюю кухню» мира рекламы и рассказывает многочисленные байки, которые позволяют окунуться в мир рекламного бизнеса прошлого века.

Для кого эта книга

Книга обязательна к прочтению всем, кто связан с рекламой: копирайтерам, дизайнерам, менеджерам проектов, — особенно начинающим специалистам. Основам нужно учиться у мастера.

Фишка книги

В книге более 150 цветных и черно-белых иллюстраций — классические примеры печатной рекламы и раскадровки телевизионных роликов. Теория и практика рекламы в картинках!

Эта книга написана одним из лучших копирайтеров мира — она читается легко и невероятно интересно.

Об авторе

Дэвид Огилви — «отец» и «классик» рекламного дела. Основатель одного из крупнейших рекламных агентств Ogilvy & Mather. Признан лучшим копирайтером мира, а также включен изданием French Magazine в список людей, которые внесли наиболее весомый вклад в мировую индустриальную революцию, — наряду с А. Смитом, Эдисоном, Марксом, Рокфеллером и Фордом.



Принцип пирамиды Минто

Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений

Барбара Минто

Лучшая книга о том, как грамотно структурировать и излагать свои мысли.

Ключевые слова

оформление документов, отчеты, выступления, доклады, презентации, рефераты, служебные записки.

Тематика

Личная эффективность, логика.

О книге

Эта книга учит составлять письменные документы и устные выступления. Согласно теории Барбары Минто, текст делового письма хорошо воспринимается только в том случае, если его идеи логически взаимосвязаны и выстроены по принципу пирамиды. Только такая структура делает сообщение максимально доступным для понимания, потому что мысли излагаются в порядке, оптимальном для восприятия. «Золотые правила», созданные во время работы Минто в McKinsey, регулярно пересматриваются и совершенствуются. Автор много лет преподает свой курс в крупнейших бизнес-школах, университетах и компаниях.

Для кого эта книга

Эта книга необходима всем, кому приходится иметь дело с составлением деловых писем, отчетов, служебных записок, докладов, выступлений, презентаций, а также всем, кто хочет научиться предельно ясно и правильно излагать свои мысли, вне зависимости от рода деятельности.

Фишка книги

Система, изложенная в этой книге, является стандартом подготовки письменных документов в McKinsey & Company и ряде других консалтинговых компаний и инвестиционных банков.

Об авторе

В 1963 году Барбара Минто стала первой женщиной-консультантом в McKinsey & Company — международной консалтинговой фирме по вопросам менеджмента. В 1966 году руководство направило ее в Лондон с целью развития письменных навыков среди работников компании. В конечном итоге это и послужило базой для развития теории, представленной в данной книге. Сегодня Барбара Минто с успехом преподает в бизнес-школах Гарварда, Стэнфорда, Чикаго, а также в крупнейших компаниях США и Европы.



Продающие тексты

Как превратить читателя в покупателя

Сергей Бернадский

Как превратить тексты в инструменты продаж, сделать ваши рекламные материалы сверхэффективными и выстроить очередь из клиентов? Ответ практикующего копирайтера.

Тематика

Копирайтинг, реклама, маркетинг

О книге

Ваши коммерческие предложения, тексты на сайтах, объявления и другие рекламные материалы могут стать полноценными инструментами продаж. Они могут не просто информировать, а побуждать к действию и вызывать у ваших потенциальных клиентов жгучее желание что-то купить.

Данная книга содержит практические советы, которые позволят вам легко этому научиться. Вы узнаете о простой пошаговой системе, благодаря которой сможете значительно повысить эффективность своих рекламных материалов и увеличить прибыль.

Умение продавать с помощью текста — один из ключевых навыков в современном бизнесе. Прочитав эту книгу и применив советы на практике, вы сможете в этом убедиться.

Для кого эта книга

Для предпринимателей, бизнесменов, маркетологов, рекламистов, специалистов в области продаж.

Фишка книги

Это простая пошаговая инструкция по составлению продающих текстов. Одна из немногих книг по копирайтингу, написанных российскими авторами.

Об авторе

Сергей Бернадский — автор проекта SalesLetters2.ru, профессиональный копирайтер и бизнес-консультант. Среди его клиентов НПФ «Мосэнерго», USN Computers, Cresco Finance и многие другие компании.

Автор регулярной рассылки о копирайтинге и статей в журнале «Управление без правил». Обучался копирайтингу и маркетингу у Дэна Кеннеди в Glazer-Kennedy Insider Circle и у Андрея Парабеллума. Имеет дополнительное образование в области психологии.



Настольная книга копирайтера

Правила и приемы написания профессиональных продающих текстов

Элина Слободянюк

Лаконичная и легкая в применении методика взрывного повышения личной эффективности от мирового гуру.

Тематика

Реклама, копирайтинг

О книге

Значение хорошего копирайтинга для бизнеса трудно переоценить.

Эта книга — практически обо всем, что входит в понятие «копирайтинг».

О нейминге, его правилах и алгоритмах создания нейма.

О слоганах, их сути и типологии, а также о том, что такое хороший слоган.

О форматах, видах и правилах написания текстов.

О методах изучения аудитории.

О текстах в рекламе, PR и журналистике.

О литературных приемах и выразительных средствах языка.

И о типичных ошибках копирайтеров.

Для кого эта книга

Для людей, работающих по специальности «копирайтер» и стремящихся стать русскоязычными Дэвидами Огилви и Лео Бернеттами.

Для PR-специалистов, чья профессия предполагает умение писать убедительные тексты самых различных форматов (а не только пресс-релизы).

Для директоров по маркетингу, а также руководителей и собственников бизнеса. Именно они оценивают работу рекламных и PR-служб. Эта книга даст им четкие критерии качества работы копирайтеров.

Фишка книги

Книга написана практиком на основе нескольких лет тренингов для копирайтеров. В основном она базируется на российском опыте и снабжена большим количеством русскоязычных примеров.

Об авторе

Элина Слободянюк — специалист по копирайтингу, гармонично совмещающий теорию и практику. С одной стороны, крепкая академическая база (кандидат исторических наук), с другой — ежедневная практика в области написания текстов и массовых коммуникациях.

Начав работать копирайтером еще во времена, когда в Украине не знали такого слова, сегодня она является признанным специалистом на всем постсоветском пространстве. Результатом ее практической работы стали «Настольная книга копирайтера» и курс «Школа копирайтера», существующий уже более пяти лет.



Искусство делового письма

Законы, хитрости, инструменты

Саша Карепина

Техника создания работающих деловых текстов, правила и приемы убедительного делового письма.

Тематика

Деловая переписка, личная эффективность.

О книге

Современный бизнес невозможен без делового письма: мы составляем коммерческие предложения, ведем переписку с клиентами и партнерами, пишем сопроводительные письма и резюме, наполняем информацией корпоративный сайт, готовим пресс-релизы, отчитываемся о проделанной работе... И нередко нервничаем: как слово наше отзовется? Как превратить деловое письмо в действенный инструмент убеждения? Как перестать писать «в корзину»? Что делать и чего не делать, чтобы наши тексты работали? Ответы — в этой книге.

Для кого эта книга

Бизнесмены, менеджеры, рядовые сотрудники сегодня все чаще обсуждают важные вопросы письменно. Для каждого из них книга будет подспорьем в борьбе за читателя-адресата.

Книга будет полезна и студентам, и даже старшим школьникам: многим предстоит погрузиться в мир деловой переписки, так что тренироваться можно уже сейчас.

Фишка книги

Книга построена на ярких, узнаваемых и занимательных примерах из разных областей нашей жизни. Каждый прием наглядно проиллюстрирован, а для самых сложных ситуаций даны шаблоны-клише, которые можно использовать в переписке.

Об авторе

Саша Карепина — сертифицированный бизнес-тренер, автор тренинговых программ по деловому письму и публичным выступлениям («Как с успехом выступать... письменно», «Слово и... деньги. Как вызвать у читателя ЖЕЛАНИЕ», «Возможности слайдов на все сто. Сменим картинку», «Презентация. Игры серьезных людей»), консультант по написанию деловых текстов, организации выступлений и проведению обучающих семинаров, автор текстов для телефильмов.

Читатели и зрители знают Сашу как автора статей в деловых журналах, мини-книги «101 совет по деловому письму» и учебного видеофильма «Слово по делу. Секреты эффективного делового письма», а завсегдатаи ЖЖ — как ведущую блога «Абсолютный текст».

В профессиональном багаже Саши больше 10 лет работы в консалтинге и корпоративных продажах (как в России, так и за рубежом) и обучение по программе MBA в США. Сейчас Саша проводит тренинги в компании «Ораторика».



Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

Оглавление

Предисловие к третьему изданию

Глава 1. Как научиться писать эффективно

Те, кто пишет хорошо, эффективны

Где взять время, чтобы писать лучше

Глава 2. Основные принципы успешного письма

Прежде всего, не мямлите

Глава 3. «Я люблю свой компьютер»

Как пользоваться компьютером, чтобы писать

Сколько компьютеров нужно для работы?

Глава 4. E-mail — огромный почтовый ящик

Время — это проблема

Как написать эффективное электронное письмо

E-mail-этикет

Когда НЕ стоит пользоваться e-mail

Ничего личного

Голосовое сообщение и e-mail

Глава 5. Записки и письма, бьющие в цель

Как создать записку

Как писать деловое письмо

Как справиться с написанием некоторых распространенных видов писем

Глава 6. Как писать для публики: презентации и выступления

Логика делового общения

Как структурировать презентацию

Выступления, бьющие в цель

Пусть ваша речь звучит непринужденно

Глава 7. Планы и отчеты, меняющие ход событий

Как составить план

Как писать отчет

Читабельные годовые отчеты

Бизнес-план для новых начинаний

Глава 8. Рекомендации и предложения, которые убеждают

Рекомендации, которые убеждают
Предложение, выигрывающее грант

Глава 9. Как просить деньги: письма о продажах и сборе средств

Стоит все проверить

Понятие «фактической стоимости»

Что лучше всего работает в рекламных письмах

Что работает «за»?

Что лучше всего работает в письмах по сбору средств

Глава 10. В ладах с политкорректностью

Чуткие, но не чрезмерно

Он, она и все

Глава 11. Написание резюме и успешное прохождение собеседования

Что важно в резюме

Что оставить, а что исключить

Письмо, благодаря которому ваше резюме будет прочитано

Глава 12. Саморедактирование

От первого черновика к последнему: пример

Две подсказки для редактирования

Глава 13. Как писать удобочитаемо

Юридический язык — непостижимый

Рекомендуемая литература

Благодарности

Об авторах