



**Кармин Галло**  
**iПрезентация. Уроки убеждения от**  
**основателя Apple Стива Джобса**

## От издателей

Редко появляется на свет такой человек, которому удастся оставить в истории человечества настолько значительный след.

*Билл Гейтс*

5 октября 2011 года не стало главного героя этой книги – одного из основателей Apple Стива Джобса. Его умение заглянуть за горизонт позволило Apple в буквальном смысле перевернуть мир. А презентации продуктов компании, которые он вел, стали, без преувеличения, эталонными. Люди шли на них как на яркое шоу, а те, кто не мог туда попасть, старались увидеть хотя бы прямую трансляцию.

Что так завораживало в этих мероприятиях? Праздничная и таинственная атмосфера, пропитанная нетерпением. Яркий визуальный ряд. Тщательно срежиссированный до секунд сценарий. И – абсолютная и гениальная простота и непринужденность Стива: в одежде, в речи, в манерах. Такая простота, которую могут позволить себе только цельные натуры.

Если внутри вас есть эта цельность, то остальному можно научиться по видеозаписям и книгам, подобным этой. Антураж можно создать, сценарий – выстроить, ораторские навыки – натренировать.

Но главное – быть самим собой. Как Джобс.

# Пролог

## Как быть потрясающим перед любой аудиторией

У человека может быть величайшая в мире идея – совершенно новая и способная многое изменить, но если этот человек не может убедить других людей, это ничего не значит.

*Грегори Бернс*

Стив Джобс – самый выдающийся коммуникатор на мировой сцене. Никто не может даже приблизиться к нему. Выступления Джобса приводят к выбросу тонн дофамина<sup>[1]</sup> в мозги его слушателей. Некоторые люди, чтобы присутствовать на его выступлениях, преодолевают тысячи километров, а некоторые проводят всю ночь на морозе, чтобы занять в зале места получше. Когда их лишают такого удовольствия, они отказываются от присутствия. Как иначе объяснить тот факт, что фанаты угрожали устроить беспорядки из-за отсутствия Джобса на конференции, на которой он задавал тон в течение многих лет? Именно это произошло, когда Apple объявил, что Джобс не будет выступать на Macworld Expo 2009. (Apple также сообщил, что последний раз примет участие в этой ежегодной выставке, организуемой бостонской компанией IDG World Expo.)

Вице-президент Apple Фил Шиллер заменил легендарного докладчика. Было почти невозможно соответствовать ожиданиям аудитории, но Шиллер выступил превосходно – именно потому, что использовал многие из методов Джобса. «Мы присутствуем на

закате первого поколения революционеров цифровой эры, которые изобрели персональный компьютер, коммерциализировали Интернет и превратили свои компании в могущественные империи», – писал репортер Йон Фортт.

Выступления Стива Джобса становятся выдающимися событиями, и случаются они достаточно редко. Разумеется, фанаты, инвесторы и потребители надеются видеть его чаще на мероприятиях Apple. Но в связи с проблемами со здоровьем, возникшими у Джобса в последнее время, и уходом Apple с Macworld Expo остается все меньше и меньше возможностей увидеть мастера за ремеслом, шлифовке которого он посвятил более трех десятков лет. (По официальной информации, Джобсу была успешно проведена операция по пересадке печени, и он надеется в самое ближайшее время вернуться к работе.) В этой книге собраны лучшие из выступлений Джобса и впервые описаны те методы, которыми он пользуется для воздействия на аудиторию. Теперь вы сможете их изучить и применять, чтобы завоевать свою аудиторию и дать ей ощущение творческого подъема, которого она будет требовать снова и снова.

Посмотрите выступления Джобса на Macworld («стивноутс», как их называют фанаты Mac) – и вам придется пересмотреть все, что вы думали о своих собственных выступлениях: что вы говорите, как вы это говорите и что видит ваша аудитория в то время, пока вы это говорите. Я написал материал в свою колонку для [BusinessWeek.com](http://BusinessWeek.com) о Стиве Джобсе и его навыках презентации. Эта колонка стала чрезвычайно популярной во всем мире. В ней я обращался к владельцам и Mac, и PC, которые хотели бы лучше «продавать» себя и свои идеи. Небольшое количество читателей видели Джобса лично, многие смотрели видео с его участием, но подавляющее большинство не видели, как он проводит свои выступления. Эти выступления буквально открыли им глаза и заставили многих из них вновь «сесть за парту».

Чтобы узнать больше, я рекомендую вам обратиться к YouTube – в качестве дополнения к тому, что вы прочтаете на следующих страницах. В момент написания этой книги там находится более 35 000 клипов с выступлениями Стива Джобса – это во много раз превышает количество клипов с записями любых других CEO крупных компаний, включая Ричарда Брэнсона из Virgin (1000) и Стива Балмера из Microsoft (940). YouTube предлагает редкую возможность узнать подробности о конкретном человеке, изучить особые техники, которые сделали его успешным, и увидеть эти техники в действии.

Джобс – магнетический агрессивный продавец, который продает свои идеи с энергией, превращающей перспективных покупателей в клиентов, а клиентов – в миссионеров. У него есть харизма, которую немецкий социолог Макс Вебер определяет как «определенный набор индивидуальных характеристик, которые отличают его от обычного человека и заставляют считать его наделенным сверхъестественными, сверхчеловеческими или по меньшей мере исключительными качествами и могуществом». Самые лояльные фанаты считают Джобса сверхчеловеком. Но Вебер кое в чем оказался и неправ. Он считал, что харизма недоступна обычному человеку. Когда вы изучите в подробностях, как Джобс готовит и проводит одно из своих знаменитых выступлений, вы поймете, что исключительные качества и могущество доступны и вам. Если вы сможете освоить хотя бы некоторые из его методов, то уже сделаете шаг вперед, выделитесь из огромной толпы посредственных выступающих, делающих миллионы обычных выступлений каждый день. Ваши конкуренты и коллеги на вашем фоне будут после этого выглядеть простыми любителями.

«Презентации стали де-факто инструментом бизнес-коммуникаций, – пишет гуру презентационного дизайна Нэнси Дуарте в своей книге «Slide: ology» («Слайдо: логия»). – Компании живут, продукты запускаются, климат спасается – зачастую в зависимости от качества презентаций. Аналогично идеи, планы и

даже карьеры разрушаются из-за неэффективных коммуникаций. Из миллионов презентаций, проводимых каждый день, только мизерный процент делается на достойном уровне».

Дуарте использовала 35-миллиметровые слайды Эла Гора для создания получившего множество наград документального фильма «An Inconvenient Truth» («Неудобная правда»). Как и Гор (заседающий, кстати, в совете директоров Apple), Стив Джобс использует презентации для трансформации опыта. Они оба революционизируют сферу бизнес-коммуникаций и могут нас многому научить; но если Гор имеет одну знаменитую презентацию, повторенную тысячи раз, то Джобс выступает с внушающими благоговейный трепет презентациями со времен запуска Macintosh в 1984 году. Фактически и сам запуск Macintosh, о котором вы еще прочтете в этой книге, до сих пор является примером одного из самых драматических выступлений в истории корпоративного мира. Мне кажется занимательным, что Джобс заметно улучшил свой стиль выступлений за двадцать пять лет, прошедших с того легендарного времени. Презентацию 1984 года вряд ли можно улучшить, она остается одной из величайших презентаций нашего времени. И все же выступления Джобса на Macworld в 2007 и 2008 годах были еще лучше. Все, чему он научился в области установления контакта с аудиторией, собрано воедино и использовано для создания воистину величественных моментов.

У меня есть плохие новости. Ваши выступления придется сравнивать с выступлениями Стива Джобса. А он превращает обычное, скучное, техническое, монотонное слайд-шоу в театральное представление, наполненное героями, злодеями, кордебалетом, – в поражающих воображение декорациях. Люди, которые впервые видят выступления Стива Джобса, описывают их как удивительный опыт и переживания. В статье в Los Angeles Times, посвященной отсутствию Джобса из-за болезни, Майкл Хильцик писал: «Ни один из американских CEO не связывается так прочно с успехом своей компании... Джобс для Apple и визионер, и



карнавальный зазывала. Если вы хотите почувствовать вкус его работы, посмотрите видео запуска iPod в октябре 2001 года. Недавно, пересматривая на YouTube эту запись, я заметил, что сижу на краешке стула, несмотря на то что мне прекрасно известно, как развивалась эта история». Джобс – это Тайгер Вудс в бизнесе, и он поднимает планку для всех нас.

А сейчас – хорошие новости. Вы можете изучить и применить каждый из способов Джобса, чтобы заставить свою аудиторию сидеть на краешках стульев. «Подсматривая» за ним, вы сможете сами подготовить впечатляющие выступления и получите в руки инструменты для продажи своих идей на таком уровне убеждения, о котором ранее не могли и мечтать.

Рассматривайте эту книгу как карту, ведущую вас к успеху ваших выступлений. После освоения этой книги вам будет казаться, что, когда вы рассказываете о ценности ваших услуг, продуктов, компании или проекта, сам Стив Джобс помогает вам. Неважно, кто вы: CEO, запускающий новый продукт, или предприниматель, объясняющийся с потенциальными инвесторами, или профессиональный продавец, закрывающий сделку, или преподаватель, старающийся вдохновить своих учеников, – Стив Джобс может помочь каждому из вас. Большинство людей в бизнесе проводят презентации, чтобы передать информацию. Выступление Стива Джобса задумано так, чтобы создавать новые переживания – «поле искривления реальности», – которые оставляют его аудиторию вдохновленной, воодушевленной и возбужденной.



## **Двигаясь вперед и вверх**

Как только вы сделали первый шаг, ваша эффективность начинает зависеть от вашей способности влиять на окружающих – при помощи устного и письменного слова.

### ***Питер Друкер***

При описании Стива Джобса чаще всего используются слова вроде «притягательный», «магнетический», «очаровывающий» и «харизматический». Слова, описывающие его навыки межличностного общения, менее лестны. Джобс – сложный человек, который создает выдающиеся продукты и культивирует глубокую лояльность. Он страстный перфекционист и визионер – эти два качества создают взрывчатую смесь, особенно тогда, когда дела идут не совсем так, как самому Джобсу хотелось бы. Эта книга не претендует на описание всего, что может касаться Стива Джобса.

Это не история человека и не история компании Apple. Эта книга не о боссе Джобсе, а о коммуникаторе Джобсе. И хотя эта книга поможет вам создавать намного более эффективные презентации, она оставляет вопросы собственно дизайна презентаций специалистам. Вашему вниманию предлагается самый тщательный анализ того, как Джобс создает и доносит до аудитории историю, стоящую за брендом Apple. Вы можете научиться тому, как Джобс:

- вырабатывает идеи-сообщения;
- представляет идеи;
- создает атмосферу возбуждения вокруг продукта;
- организует запоминающиеся переживания;

– создает из потребителей миссионеров.

Эти техники помогут вам создать ваши собственные выдающиеся презентации. Эти уроки на удивление легко выучить, но применять их или нет – решать вам. Чтобы говорить так, как говорит Стив, нужно немало поработать, но результат – выгоды для вашей карьеры, компании и личного успеха – будет стоить тех усилий, которые вы потратите.

## Почему не я?

Когда я впервые попал на шоу CNBC «Большая идея с Донни Дойчем», я был поражен энергией его ведущего. Дойч дал зрителям такой совет: «Когда вы видите человека, который превратил свое увлечение в источник прибыли, спросите себя: “А почему не я?”» Я прошу вас сделать то же самое. Когда вы будете читать о Стиве Джобсе на следующих страницах, спрашивайте себя: «Почему не я? Почему я не могу заражать аудиторию энергией так, как Стив Джобс?» Мой ответ такой: «Вы можете». Джобс не родился с таким даром. Он много работал над ним. Хотя у него есть актерский талант, его стиль развивался и изменялся, улучшаясь с годами. Джобс неустанно фокусируется на улучшениях, кропотливо работает над каждым слайдом, каждым демороликом и каждой деталью презентации. В каждом его выступлении рассказывается история, и на каждом слайде разворачивается сцена. Джобс – настоящий шоумен и, как и все великие актеры, репетирует до тех пор, пока не добивается идеальной игры. «Надо быть мериллом качества, – как-то сказал Джобс. – Некоторые люди не привыкли к среде, в которой от них ожидают только превосходного качества». На дороге к совершенству нет обходных путей и срезанных углов. Чтобы выступать как Джобс, надо планировать и тренироваться, но если вы хотите достичь вершин, вы не найдете лучшего учителя, чем главный шоумен Apple.

## Представление в трех действиях

Эта книга структурирована в стиле одной из любимых метафор, используемых Стивом Джобсом для подготовки выступлений, – «представление в трех действиях». Выступление Стива Джобса на самом деле очень похоже на театральное представление – прекрасно подготовленное и тщательно отрепетированное представление, которое информирует, развлекает и вдохновляет. Когда Джобс представлял видео iPod 12 октября 2005 года, он выбрал для этого сцену театра «Калифорния» в Сан-Хосе. Такая обстановка оказалась вполне подходящей для того, чтобы Стив разделит представление продукта на три действия – как в любой классической истории. В первом акте он представил новый iMac G5 со встроенной видеокамерой. Второй акт был посвящен выпуску iPod пятого поколения, который был впервые наделен функцией воспроизведения видео. В третьем акте он говорил об iTunes 6 и о том, что ABC сделает свои телешоу доступными для iTunes и нового iPod. Джобс даже пригласил джазовую легенду Винтона Марсалиса – «на бис».

Чтобы соответствовать метафоре Стива Джобса о выступлении как о классической истории, эта книга разделена на три акта.

*Акт первый: «Создайте историю».* Семь глав – или сцен – этого акта представят вам практические инструменты для того, чтобы создать удивительную историю, стоящую за вашим брендом. Сильная история даст вам уверенность и способность завоевать вашу аудиторию.

*Акт второй: «Создайте переживания».* В шести сценах вы получите практические советы о том, как превратить ваши выступления в визуально привлекательные и «обязательные для посещения» переживания.

*Акт третий: «Улучшайте и репетируйте».* Оставшиеся пять сцен затронут такие темы, как язык тела, управление речью, и расскажут, как заставить идущие по сценарию выступления звучать естественно. Будет обсужден даже вопрос о сценическом костюме. Вы узнаете, почему водолазка, джинсы и кроссовки допустимы для Джобса, но могут означать конец вашей карьеры.

Между актами предусмотрены небольшие антракты. Они посвящены самым последним достижениям науки – от физиологии познания до дизайна. Они помогут поднять ваши выступления на совершенно новый уровень.

## Что вы продаете на самом деле?

Джобс «мастер взять что-то такое, что обычно считается скучным, например начинку электронных приборов, и завернуть это в совершенно драматическую историю», – пишет Алан Дойчман в книге «Второе пришествие Стива Джобса» («The Second Coming of Steve Jobs»). Очень небольшая часть CEO, с которыми я имел удовольствие общаться, умеют превращать кажущиеся скучными вопросы в удивительные истории о брендах. Один из них – CEO Cisco Джон Чамберс. Чамберс продает не маршрутизаторы и коммутаторы, которые образуют скелет современного Интернета, а *связи* между людьми, которые изменяют нашу жизнь, работу, отдых и учебу.

Самые вдохновляющие коммуникаторы имеют это же самое качество – способность создавать что-то осмысленное из таинственных или обычных продуктов. CEO Starbucks Говард Шульц продает не кофе. Он продает третье место между первыми двумя – работой и домом, – где человек проводит время. Финансовый гуру Сьюз Орман продает не трасты и взаимные фонды. Она продает мечту о финансовой свободе. Точно так же и Стив Джобс продает не компьютеры. Он продает инструменты для раскрытия человеческого потенциала. Я прошу вас во время чтения этой книги спрашивать себя: «Что я продаю на самом деле?» Если это какие-то (условно говоря) прибабасы, то они сами по себе никого не воодушевят. Покажите мне, как эти прибабасы улучшат мою жизнь, и вы завоюете меня. Сделайте это так, чтобы взволновать меня, и я стану вашим миссионером.

Во время чтения этой книги вы также обнаружите, что Стив Джобс мотивирован мессианским рвением изменить мир, оставить свой след во вселенной. Чтобы заставить работать описанные в данной книге техники, вы должны культивировать в себе глубокое ощущение собственной миссии. Если вы испытываете энтузиазм в

своем деле, вы уже на 80 процентов ближе к выработке того магнетизма, которым владеет Стив Джобс. В возрасте двадцати одного года, когда Джобс вместе со своим другом Стивом Возняком (которого многие называли не иначе как Воз) основал Apple, Джобс буквально заболел мыслью о том, как персональные компьютеры изменят все сферы жизни общества, в том числе образование и развлечения. Его болезнь оказалась заразной, поражающей всех, кто оказывался рядом с ним. Эта страсть красной нитью проходит через каждое из его выступлений.

У всех нас есть страсти, которые нами управляют. Цель этой книги – помочь вам ухватить эту страсть и превратить ее в историю настолько магнетическую, что люди сами захотят помочь вам добиться реализации вашего видения. Нет ничего удивительного, если ваши идеи или продукты смогут самым серьезным образом улучшить жизнь ваших клиентов – от компьютеров до автомобилей, от финансовых услуг до оборудования, которое делает окружающую среду лучше и чище. Но ведь даже самые лучшие в мире продукты будут бесполезны в отсутствие мощного бренд-миссионера, который мог бы их продвигать. Если вы не сможете завоевать внимание людей, у вашего продукта не будет никаких шансов на успех. Ваша аудитория все пропустит мимо ушей, не взволнуется, ничего не поймет и в итоге не заинтересуется. Люди не интересуются скучными вещами. Не позволяйте своим идеям умирать только из-за того, что вы не сможете представить их таким способом, который поразил бы воображение слушателей. Используйте техники Джобса для того, чтобы добраться до сердец и душ тех, на кого вы хотели бы оказать влияние.

Как часто говорит Стив Джобс перед своим выступлением, «а теперь начнем».



# Акт первый

## Создайте историю

Создание истории, сюжета – это первый шаг к продаже ваших идей с энергией, убедительностью и харизмой. Успех на этой стадии отделяет посредственных коммуникаторов от выдающихся. Большинство людей не могут продумать свою историю. Эффективные коммуникаторы планируют и прорабатывают идеи-сообщения и заголовки, облегчая слушателям восприятие истории, и представляют общего врага – для того чтобы создать драматическую ситуацию. Следующие семь глав (или сцен) первого акта помогут вам создать основу для будущего успеха ваших выступлений. В конце каждой сцены будут даны краткие резюме этих важных уроков, которые вы можете легко применить уже сегодня. Вот краткое описание этих сцен.

*Сцена 1: «Используйте аналоговую среду для планирования».* В этой главе вы узнаете, как поистине великие выступающие, такие как Стив Джобс, визуализируют, планируют, создают идеи задолго до того, как запустить на компьютере программу для подготовки презентаций.

*Сцена 2: «Отвечайте на самый главный вопрос».* Ваши слушатели задают себе только один вопрос: «Какое мне до этого дело?» Проигнорируйте этот вопрос – и ваша аудитория проигнорирует вас.

*Сцена 3: «Создайте мессианское чувство предназначения».* Стив Джобс уже «стоил» более 100 миллионов долларов, когда ему было двадцать пять лет, и его это не волновало. Осознание этого факта поможет вам получить ключ к секрету выдающейся харизмы Джобса.

*Сцена 4: «Создайте твиттероподобные заголовки».* Социальная сеть Twitter полностью изменила способ коммуникации между нами.

Подготовка заголовков, уместяющихся в 140 символов, поможет вам продавать ваши идеи более убедительно.

*Сцена 5: «Нарисуйте дорожную карту».* Стив Джобс облегчает восприятие своих аргументов, используя одно из самых мощных средств убеждения – «правило трех».

*Сцена 6: «Представьте антагониста».* Каждое выдающееся выступление Стива Джобса знакомит нас со злодеем, против которого аудитория может объединиться. Когда злодей представлен, подмостки готовы для следующей сцены.

*Сцена 7: «Представьте героя».* Каждое великое выступление Стива Джобса представляет аудитории героя, за которым она может последовать. Этот герой предлагает лучший способ что-то сделать, разрушает существующее положение вещей и вдохновляет людей на принятие инноваций.

# Сцена 1

## Используйте аналоговую среду для планирования

Маркетинг – это театр. Это представление на сцене.

*Грегори Бернс*

Стив Джобс создал себе репутацию в цифровом мире битов и байтов, но его истории выдержаны в старинной традиции пера и бумаги. Каждое его выступление – это театральное действие, предназначенное для генерации максимального шума, известности и признания. Оно содержит в себе все элементы пьесы или фильма: конфликт, завязку, кульминацию и развязку, злодеев и героев. И подобно всем великим режиссерам, Джобс записывает сценарий на бумаге, прежде чем взять в руки «камеру» (то есть запустить на компьютере программу для подготовки презентаций). Это настоящий маркетинговый театр.

Джобс плотно работает с каждой деталью, включая подготовку описательных подзаголовков, создание слайдов, демороликов и даже проверку освещения на сцене. Он ничего не принимает как само собой разумеющееся. Он делает то, что рекомендуют большинство лучших дизайнеров презентаций, – начинает с бумажного листа. «Есть что-то особенное в использовании ручки и бумаги при набрасывании сырых идей в “аналоговом мире” на ранних стадиях подготовки. Это обычно позволяет добиться большей ясности и получить лучшие результаты, когда мы приступаем к “цифровому” изложению наших идей», – пишет Гарр Рейнольдс в книге «Презентация в стиле дзен» («Presentation Zen»).

Эксперты по дизайну, в том числе и те, кто создает презентации для Apple, рекомендуют выступающим потратить бóльшую часть времени на обдумывание, набрасывание эскизов и запись сценария. Нэнси Дуарте – это гений, стоявший за «Неудобной правдой» Эла Гора. Дуарте предлагает тратить до девяноста часов на подготовку часового выступления с тридцатью слайдами, причем только треть этого времени должна быть потрачена на собственно создание слайдов. Первые двадцать семь часов должны быть посвящены исследованию проблемы, сбору информации, общению с экспертами, организации идей, сотрудничеству с коллегами и созданию эскиза истории.

### **Буллиты (пули) убивают**

Вспомните, что происходит, когда вы запускаете PowerPoint. Перед вами появляется пустой слайд, на котором размечены два текстовых поля – для заголовка и подзаголовка. Это проблема. В презентации Стива Джобса очень мало слов. Теперь вспомните о том, что вы видите, когда открываете выпадающее меню «Формат», – пункт «Списки». Это вторая проблема. В презентациях Стива Джобса нет списков. То есть программа заставляет вас использовать шаблон, который является прямой противоположностью тому, что делает Стив! На самом деле, как вы поймете в следующих сценах, текст и списки (буллиты) являются наименее эффективными способами передачи информации, предназначенной для того, чтобы ее запомнили и на ее основании действовали. Пожалуйста, оставьте буллиты для списков планируемых покупок в универсаме.

Визуально захватывающие презентации будут воодушевлять вашу аудиторию. И конечно, для их подготовки требуется немного поработать, особенно на стадии планирования. В качестве коуча по коммуникациям я работаю с CEO и другими высшими руководителями над их навыками презентаций и публичных

выступлений. Один из моих клиентов, предприниматель стартапа, как-то в течение двух месяцев добивался встречи с представителями Wal-Mart. Его технология заинтриговала руководителей, которые согласились провести ее пробное тестирование. При этом его попросили представить информацию группе, отвечающей за рекламу. Я застал своего клиента в Силиконовой долине, в офисе венчурной фирмы, которая инвестировала в его компанию. Первый день он занимался только тем, что набрасывал эскиз истории. Никакого компьютера и никакого PowerPoint – только бумага и карандаш (ну хорошо, доска и фломастер – так это было на самом деле). В конце концов он превратил эскизы в идеи для слайдов. Нам надо было всего пять слайдов для 15-минутной презентации. На их создание у нас ушло меньше времени, чем на обдумывание истории. Когда у нас был сценарий, дизайн слайдов никакой сложности уже не представлял. Помните, что именно история, а не слайды, должна захватить внимание и воображение ваших слушателей.

## **Салфетка-тест**

Рисунок является самым мощным способом передачи идеи. Вместо того чтобы включить компьютер, возьмите в руки салфетку. Именно на салфетках были набросаны некоторые из самых успешных бизнес-идей. Некоторые даже считают, что салфетки в мире бизнес-идей значат больше, чем PowerPoint. Раньше я думал, что «салфеточные истории» не более чем плод воображения журналистов, – пока не повстречал Ричарда Тайта, основателя компании Cranium. Я готовил его к интервью на CNBC. Он рассказал, что однажды во время перелета через всю страну – из Нью-Йорка в Сиэтл – вытащил из-под стакана с коктейлем маленькую салфетку и набросал на ней идею настольной игры, в которой каждый может отличиться по крайней мере в какой-то одной категории, – игры, которая бы

давала каждому шанс блеснуть. Cranium стал мировой сенсацией и позже был куплен корпорацией Hasbro. Для изображения исходной концепции одной миниатюрной салфетки оказалось вполне достаточно.

Другая известная «салфеточная история» касается Southwest Airlines. Херб Келлехер, будучи адвокатом, встречался со своим клиентом Роллином Кингом в клубе в Сан-Антонио. Кинг владел небольшой чартерной авиакомпанией. Он хотел организовать дешевую местную авиакомпанию, которая избегала бы крупных пересадочных узлов и обслуживала бы Даллас, Хьюстон и Сан-Антонио. Взяв салфетку, Кинг изобразил три круга, внутри них написал названия городов и соединил их линиями – удивительно простая картинка. Келлехер согласился дать юридическую поддержку этой идее (впоследствии он стал CEO компании), и таким образом два человека в 1967 году основали Southwest Airlines. Кинг и Келлехер изобрели новый способ организации воздушных полетов в США и построили корпоративную культуру, благодаря которой их компания заняла достойное место среди самых уважаемых работодателей в мире. Так что ни в коем случае нельзя недооценивать те озарения, которые просты настолько, что могут поместиться на салфетке!

## **История захватывает центр сцены**

Убедительные сценарии выступлений имеют девять общих элементов. Подумайте об использовании каждого из них, прежде чем запустите программу для подготовки презентаций. Некоторые из этих концепций будут рассмотрены более подробно позже, но с этого момента вам нужно помнить о них, прорабатывая свои собственные идеи.

### **Заголовок**

Какую бóльшую идею вам хотелось бы оставить в памяти вашей аудитории? Она должна быть короткой (140 символов или меньше), запоминающейся и написана в последовательности «подлежащее, сказуемое, дополнение». Когда Стив Джобс представлял iPhone, он воскликнул: «Сегодня Apple изобрел телефон!» Это и есть заголовок. Заголовки захватывают внимание вашей аудитории и объясняют ей, почему она должна выслушать все остальное. Вот примеры из USA Today:

«Тощий MacBook растолстел от функций».

«Apple выпустил на свободу “Леопарда” (операционную систему)».

«Apple сокращает (в размерах) iPod».

### **Зажигательное утверждение**

Аристотель, основоположник искусства красноречия, верил, что успешный оратор должен иметь *πάθος*, то есть страсть к обсуждаемому предмету. Но почему-то очень немногие коммуникаторы выражают хоть какие-нибудь чувства касательно предмета своего выступления. Стив Джобс излучает энтузиазм в каждом своем выступлении. Бывшие его работники и даже некоторые журналисты утверждают, что его энергия и энтузиазм



оказывали на них буквально гипнотическое действие. Попробуйте потратить несколько минут на то, чтобы выработать зажигательное утверждение, заполнив пробел: «Я испытываю энтузиазм по отношению к этому продукту (компании, инициативе, проекту), потому что он \_\_\_\_\_». Если вы сможете это сделать, то не стесняйтесь – поделитесь этим утверждением со всеми.

### **Три ключевые идеи-сообщения**

Теперь, когда у вас есть заголовок и зажигательное утверждение, выпишите три основные идеи, которые ваша аудитория должна получить. Они должны быть такими, чтобы люди могли их вспомнить сами, не заглядывая в записи. Хотя этому вопросу будет посвящена сцена 5, вы уже сейчас должны усвоить, что ваши слушатели могут удержать в своей краткосрочной памяти не более трех-четырех пунктов. Каждая из трех ключевых идей будет поддержана дополнительными пунктами, раскрывающими ее.

### **Метафоры и аналогии**

Пока вы работаете над ключевыми идеями и поддерживающими их пунктами, вам стоит задуматься над тем, какие риторические приемы сделают ваш сценарий более привлекательным. Аристотель, например, чрезвычайно важным инструментом считал метафору. Метафора – это слово или фраза, использующая название одной вещи для описания другой вещи, в том числе с целью сравнения. Метафора часто становилась самым убедительным средством в лучших маркетинговых, рекламных и PR-кампаниях. Джобс использует метафоры в разговорах и выступлениях. В одном своем знаменитом интервью Джобс сказал: «Для меня компьютер – самый замечательный инструмент, когда-либо имевшийся в распоряжении человечества. Это эквивалент велосипеда для мозга».

Профессионалы в области продаж увлекаются спортивными метафорами: «Мы все играем в одной команде», «Это не размахивание кулаками в воздухе – сейчас все по-настоящему», «Мы выбили тысячу очков – давайте продолжим в том же духе». Хотя спортивные метафоры работают хорошо, попробуйте применить несколько иной подход. Недавно я встретил интересную метафору относительно новой антивирусной программы Касперского. «Лаборатория Касперского» опубликовала полностраничную рекламу, на которой изображен средневековый солдат в полном облачении, понуро бредущий вдаль, спиной к зрителю. Заголовок гласит: «Не печальтесь. Когда-то и вы были хорошо защищены». Эта метафора сравнивает современные технологии безопасности в Интернете (то есть конкурентов «Антивируса Касперского») с медленным и громоздким средневековым оружием, которое, конечно, никак не соответствует сегодняшнему уровню вооружений. Компания использовала эту метафору и на своем сайте – там изображен такой же комплект вооружений с таким же заголовком. Она последовательно используется во всех маркетинговых материалах компании.

Аналогии являются близкими родственниками метафор и тоже весьма эффективны. Аналогия – это сравнение двух разных вещей с выявлением некоторой области схожести. Аналогии помогают нам понять концепции, которые нам незнакомы. «Микропроцессор – это мозг вашего компьютера» – такая аналогия вполне может работать для компаний, подобных Intel. В некотором смысле процессор действительно выполняет в компьютере те же функции, что мозг в человеческом теле. Процессор и мозг – это разные вещи с похожими свойствами. Хорошая аналогия бывает особенно полезна, поскольку ее с радостью подхватывает пресса. Когда вы найдете мощную работоспособную аналогию, держитесь за нее обеими руками и старайтесь использовать ее последовательно во всех своих маркетинговых материалах. Джобс очень любит играть с аналогиями, особенно если они могут быть приложены к Microsoft.

Во время интервью с Уолтом Моссбергом из Wall Street Journal Джобс отметил, что многие люди называют iTunes своим самым любимым приложением для Windows. «Это все равно что дать стакан холодной воды человеку, находящемуся в адском пекле!»

## **Демонстрации**

Джобс делится светом юпитеров с сотрудниками, партнерами и продуктом. Демонстрации составляют бóльшую часть его выступлений. Когда Джобс представлял новую версию операционной системы OS X с названием Leopard на Всемирной конференции разработчиков Apple (WWDC) в июне 2007 года, он сказал, что Leopard имеет три сотни новых функций. Он выбрал из них десять для обсуждения и демонстрации, включая Time Machine (автоматическое создание резервных копий), Boot Camp (запуск Windows XP и Vista на Mac) и Stacks (организация файлов). Вместо того чтобы написать на слайде список функций и дать по ним пояснения, Стив сел за компьютер и показал, как они работают. При этом он сам отобрал именно те функции, которые, по его мнению, должны были быть особо подчеркнуты в прессе. И правда: зачем оставлять прессе решение о том, какие из трех сотен функций самые важные и привлекательные? Он сам скажет какие!

Приспособлен ли ваш продукт к тому, чтобы его можно было продемонстрировать? Если так, впишите демонстрацию в сценарий выступления. Ваша аудитория хочет увидеть, потрогать и попробовать ваш продукт или услугу. Дайте ему дорогу в жизнь.

Я работал с инвесторами Golden Sachs, чтобы помочь CEO одного полупроводникового стартапа из Силиконовой долины, который должен был подготовить свою фирму к выходу на IPO. Она занималась изготовлением процессоров для обработки звука в мобильных компьютерах. Когда мы работали над его выступлением, он достал процессор размером с ноготь и сказал: «Вы не поверите, какой звук он может создать! Просто послушайте». Он включил звук

на своем ноутбуке и запустил музыкальный файл. Его звучание произвело большое впечатление на всех, кто находился в комнате. Мы поняли, что именно такую демонстрацию (конечно, в более драматическом антураже) надо провести при представлении компании потенциальным инвесторам. IPO прошло с огромным успехом. Один из главных инвесторов позже позвонил мне и сказал: «Я не знаю, что вы сделали, но этот CEO оказался настоящей звездой». Каюсь, я не набрался мужества признаться в том, что утащил идею у Стива Джобса.

## **Партнеры**

Джобс делит сцену с ключевыми партнерами точно так же, как с продуктами. В сентябре 2005 года Джобс объявил, что все альбомы Мадонны будут доступны на iTunes. На экране неожиданно появилось изображение с веб-камеры Мадонны: певица заявила, что сама устала ждать, когда же наконец сможет скачать свои собственные песни. Партнером может быть известный артист или технологический партнер в лице CEO Intel, Fox или Sony – Джобс часто делит сцену с людьми, которые помогают Apple добиваться успеха.

## **Свидетельства клиентов или третьих сторон**

Предложение свидетельств клиентов или рекомендаций – важная часть цикла продаж. Очень немногие потребители хотят быть пионерами, особенно в сложные времена, когда бюджеты сокращаются. Подобно тому как рекрутеры просят предоставить рекомендации, ваши клиенты хотят услышать истории успеха. Это особенно важно для небольших компаний. Ваши маркетинговые доводы могут выглядеть замечательно в полноцветной глянцевой брошюре, но они все равно будут встречены с изрядной долей скептицизма. Самое мощное влияние на людей оказывает устное слово. В успешных запусках продуктов обычно участвуют несколько пользователей, которые были задействованы в предварительном тестировании и могут поручиться за ваш продукт. Вам надо выложить свидетельства потребителей на свой «прилавок». Можно просто использовать цитату, но можно пойти и дальше: записать небольшое выступление и разместить его на сайте или включить в презентацию. А еще лучше – пригласить пользователя лично (или в режиме телеконференции) присоединиться к вашему выступлению.

А у вас есть обзоры вашего продукта, сделанные третьей стороной? Если есть, их надо использовать обязательно. Устная речь – один из самых эффективных маркетинговых инструментов, и когда ваши клиенты видят подтверждение в виде публикации или выступления человека, которого они уважают, им будет проще принять решение о покупке.

## **Видеоклипы**

Очень немногие выступающие вставляют видео в свои презентации. Джобс проигрывает видеоклипы очень часто. Иногда он показывает видеозаписи работников, говорящих о том, как им нравится работать над новым продуктом. Джобс также любит показывать последние телевизионные рекламные ролики. Он делает так почти при каждом объявлении о важном продукте, причем с самого начала – со знаменитой рекламы Macintosh во время Супербоула (главного матча сезона в американском футболе) 1984 года. Некоторые рекламные ролики ему так нравятся, что он их показывает дважды. Под конец своего выступления на WWDC в июне 2008 года Джобс объявил о выходе нового iPhone 3G, который может подключаться к более высокоскоростной сети передачи данных и стоит меньше, чем те модели, которые присутствовали на рынке. Он показал рекламный ролик под лозунгом «Наконец-то! Первый телефон, способный победить iPhone». Когда 30-секундный ролик закончился, сияющий Джобс сказал: «Ну разве это не прекрасно? Хотите увидеть это снова? Давайте посмотрим еще раз. Мне нравится эта реклама!»

Включение видеоклипов в презентацию поможет вам выделиться. Вы можете показать рекламу, отзывы работников, сцены использования вашего продукта и даже свидетельства потребителей. Что может быть более убедительным, чем рассказ удовлетворенного клиента о вашем продукте – пусть не вживую, а хотя бы в коротком видео? Вы можете легко перекодировать ваше видео в форматы

MPEG, Windows Media или Quicktime, с которыми легко справятся любые компьютеры. Только помните, что средняя продолжительность популярного клипа на YouTube составляет 2,5 минуты. Наш объем внимания довольно ограничен, и видео, давая отличную возможность привлечь внимание аудитории, может и усыпить ее, если будет длиться слишком долго. Избегайте клипов, которые длятся более двух-трех минут.

Видео является замечательным инструментом даже для совершенно нетехнических тем. Я как-то помогал Калифорнийской комиссии по клубнике подготовиться к серии презентаций, запланированных на Восточном побережье США. Члены комиссии показали мне короткое видео, на котором фермеры, выращивающие клубнику, делились своей любовью к этой ягоде и к земле, на которой она растет. Изображения клубники были просто замечательными, и я предложил оцифровать видеозапись и вставить ее в презентацию. Во время выступления мои клиенты предваряли это видео примерно такими словами: «Мы понимаем, что вы, вероятно, никогда не бывали на клубничном поле в Калифорнии, так что мы решили принести его прямо сюда». Этот видеоклип оказался самой запоминающейся частью выступления!

### **Флипчарты, реквизит и «покажи и расскажи»**

По способу восприятия окружающего мира существует три типа людей: визуалы (воспринимающие информацию при помощи зрения, и это большинство населения), аудиалы (в основном полагающиеся на слух) и кинестетики (любят касаться и ощущать). Вам надо найти способы обратиться ко всем трем типам. Презентация должна состоять не только из слайдов. Используйте доски, флипчарты или даже компьютеры с сенсорными экранами. Принесите с собой реквизит – вещи, которые можно увидеть, потрогать, использовать. В сцене 12 вы узнаете больше о трех типах восприятия.



Большинство коммуникаторов слишком озабочены слайдами: какой шрифт использовать? использовать для списков буллиты или дефисы? нужно ли сюда вставить график? Это неправильные вопросы, особенно на стадии планирования. Если вы имеете осязаемый продукт, то помимо картинки на белом экране вам надо найти и другие способы показать его. 14 октября 2008 года Стив представил новую линию MacBook, изготовленных из одного листа алюминия. После того как он обсудил процесс производства, работники Apple раздали аудитории несколько образцов, чтобы люди могли посмотреть их и потрогать.

Использование всех этих элементов в выступлении поможет вам рассказать ту историю, которую стоит выслушать. Слайды вовсе не рассказывают историю – ее рассказываете вы. Слайды только ее дополняют. Не важно, в каких программах вы работаете – программное обеспечение не является главным действующим лицом вашей презентации. Главным лицом является оратор. Джобс сам начал пользоваться Apple Keynote только в 2002 году, а выдающиеся выступления проводил уже с того самого 1984 года. Так что программное обеспечение нельзя считать решением. Тот факт, что сейчас Джобс пользуется Keynote, а не PowerPoint, вовсе не означает, что ваши выступления могут стать лучше, если вы тоже перейдете на Keynote. Вы завоюете свою аудиторию, только если потратите больше времени на подготовку сценария, чем на изготовление слайдов.

## **Принципы Аристотеля для убедительной аргументации**

Выступления Стива Джобса следуют классическому плану Аристотеля для создания убедительных аргументов:

1. Расскажите историю или сформулируйте утверждение, которое захватит внимание аудитории.

2. Изложите проблему или вопрос, которые должны быть решены.
3. Предложите решение поднятой вами проблемы.
4. Опишите выгоды, которые сулит ваше решение.
5. Сформулируйте призыв к действию. (У Стива это получается очень просто, он говорит: «Идите и купите себе это».)

Используйте блокнот или доску для записи идей. Это поможет визуализировать вашу историю и упростить ее компоненты. Когда Джобс вернулся в Apple в 1996 году, заняв место уволенного Джила Амелио, он обнаружил компанию с более чем сорока продуктами, разнообразие которых вводило потребителей в ступор. Одним отважным движением он радикально упростил номенклатуру. В книге «Внутри мозга Стива» («Inside Steve's Brain») Леандр Кани описывает, как Джобс вызвал к себе в кабинет всех старших руководителей компании: «Джобс нарисовал на доске простую таблицу 2 × 2. Вверху он написал слова “Потребитель” и “Профессионал”, а сбоку – “Портативный” и “Настольный”». При Джобсе Apple предлагал всего четыре модели компьютеров – два ноутбука и два десктопа, – предназначенные для профессионалов и для обычных пользователей. Это одна из тех историй, которые подсказывают нам, что сам Джобс лучше всего думает, воспринимая визуальные образы. Вы можете планировать свою деятельность при помощи доски, блокнота или даже бумажек Post-it; но самое главное, чтобы вы начинали с аналогового носителя, прежде чем приступить к цифровому. Тогда ваше выступление наверняка окажется более интересным, привлекательным и важным.

## **Директору на заметку**

– Начинайте планировать задолго до того, как включите программу для подготовки презентаций. Набрасывайте идеи на бумаге или на доске.

– Используйте некоторые (а желательно – все) из девяти элементов, оживляющих ваше выступление: заголовок, зажигательное утверждение, три ключевые идеи-сообщения, метафоры и аналогии, демонстрации, выступления партнеров, свидетельства клиентов или третьих сторон, видеоклипы и реквизит.

– Выступление на уровне Стива Джобса не имеет ничего общего с тем программным обеспечением, которое вы используете для подготовки презентаций. Оно основано на подготовке и рассказе истории.

## Сцена 2

### Отвечайте на самый главный вопрос

Вам надо начать с ощущений ваших клиентов и потом приступить к технологии – и ни в коем случае не наоборот.

*Грегори Бернс*

В мае 1998 года Apple запустил новый продукт, призванный восстановить постоянно сокращавшуюся долю компании на компьютерном рынке, которая к тому моменту упала уже до 4 процентов. Когда Джобс представлял новый полупрозрачный iMac, он так описал причины создания такого компьютера, его целевой рынок и те выгоды, которые получит покупатель новой системы:

«Хотя он по-прежнему является полноценным Macintosh, мы нацеливаем его на выполнение главного пожелания наших пользователей – выходить в Интернет быстрее и проще. Также мы предназначаем его для сферы образования: он отлично соответствует пожеланиям ее представителей... Мы проверили все имеющиеся на этом рынке продукты. Мы выяснили, что у них есть много общих характеристик. Первая общая характеристика – все они работают безумно медленно, во всех используются устаревшие процессоры. Во-вторых, все они оснащены самыми убогими мониторами... не имеют сетевых устройств... оснащены устаревшими устройствами ввода/вывода... Все это означает, что они имеют наихудшую производительность и их использование создает трудности и

проблемы. Эта ситуация привела нас в у-у-ужас! Итак, позвольте мне рассказать про iMac...»

После описания слабостей имеющихся продуктов Джобс изобразил вербальную дорожную карту для своей аудитории, перечислив те свойства, которые он собирался описать более подробно. (Вы узнаете больше о дорожных картах в сцене 5.) Аудитория узнала, что iMac будет быстрым («он неудержим»), что он оснащен превосходным 15-дюймовым монитором, бóльшим количеством встроенной памяти и компонентами, которые сделают доступ к сети легким и простым для студентов и домашних пользователей. В своем стиле преподнесения сюрпризов Джобс вышел на середину сцены и сдернул покрывало с нового компьютера.

Ваша аудитория хочет, чтобы ее информировали, научили и развлекли: информировали о вашем продукте, научили с ним работать и развлекли, чтобы она не заснула, пока ее информируют и учат. И прежде всего люди хотят знать ответ на один вопрос: «Как это касается меня лично?». Давайте еще раз рассмотрим предыдущий отрывок про iMac. Джобс говорит: «Все это означает...» – и тем самым связывает описанные проблемы со своими слушателями. Он может ничего не сообщить специалистам компьютерной отрасли о будущих продуктах Apple, но он никогда не заставляет свою аудиторию догадываться о том, какой же именно продукт ей только что был представлен. Какое вам дело до нового компьютера Apple, его MP3-плеера или телефона? Не волнуйтесь, Джобс расскажет вам об этом самым подробным образом.

### **Слухи достоверны**

Многие годы Apple жестко конкурировал с Intel – вплоть до сжигания рекламного персонажа Intel в телевизионном рекламном ролике в 1996 году. Через десять лет Apple спрятал меч в ножны и

сообщил, что процессоры Intel будут использоваться в новых Macintosh, где заменят PowerPC от IBM. 6 июня 2005 года Джобс объявил об этом на WWDC в Сан-Франциско.

Слухи о смене процессора циркулировали уже в течение нескольких месяцев, и многие обозреватели выражали в связи с этим свое беспокойство. Репортеры eWeek говорили о том, что поверить в это очень трудно, поскольку PowerPC долго и хорошо работали на бренд Apple. Разработчики ворчали. Джобсу предстояло убедить аудиторию в том, что смена процессора – правильное дело. Его выступление было на этот раз особенно убедительным и сильным и заставило многих изменить свое мнение, поскольку, используя простой и прямой язык, Джобс ответил на самый главный вопрос: почему потребителей и разработчиков это должно волновать?

«Да, это правда. Мы собираемся начать переход от процессоров PowerPC к процессорам Intel. Почему? Разве мы не справились с переходом с OS 9 на OS X? Разве наш бизнес и так не идет хорошо? Мы это делаем потому, что хотим делать лучшие компьютеры для тех потребителей, которые смотрят вперед. Я стоял перед вами на этом самом месте два года назад и обещал вам это (на экране появляется слайд с изображением настольного компьютера с процессором 3 ГГц), но мы не смогли сделать его для вас. Я думаю, многие из вас хотели бы иметь G5 в своем PowerBook, но мы не можем сделать и этого. Тем не менее это не самые важные причины. Главное, что в будущем мы хотели бы выпускать для вас замечательные продукты, но не знаем, как это сделать с учетом существующей программы развития процессора PowerPC. Именно поэтому мы собираемся его заменить».

Джобс привел настолько убедительные аргументы, что в тот день в аудитории осталось очень немного людей, которые не поверили бы,

что смена процессора будет правильным делом для Apple, разработчиков и потребителей.

## **Какое мне до этого дело?**

В ходе планирования вашего выступления вам надо все время помнить, что оно не о вас. Люди в вашей аудитории будут задавать себе один вопрос: «Как это касается лично меня?» Если вы начнете отвечать на него с первой же секунды выступления, то удержите внимание аудитории и сможете увлечь ее за собой.

Как-то я готовил одного CEO к важному выступлению перед аналитиками. Я спросил его, с чего он собирается начать. Оказалось, что начало у него уже вполне готово: «Наша компания является ведущим разработчиком решений интеллектуальной собственности в области микроэлектронной полупроводниковой промышленности, которая драматически ускоряет сложный дизайн процессорных систем при минимизации риска». Когда ко мне вернулся дар речи, я предложил ему изучить пару выступлений Стива Джобса, выбросить из своего выступления все слова типа «решения» и «интеллектуальный» и попытаться ответить на один вопрос: «Как это все может затрагивать ваших потребителей?»

## **Поделитесь своим «внутренним Стивом Джобсом»**

Летом 2006 года Intel выпустил процессор под брендом Core 2 Duo. Слово «Duo» означает наличие двух ядер, или мозгов, в каждом процессоре. Это может звучать не очень захватывающе, но если вы ответите на один главный вопрос: «Как это касается меня?» – то это станет весьма интересным.

Давайте рассмотрим два сценария визита покупателя в компьютерный магазин с целью покупки ноутбука. В первом сценарии предполагается, что продавец не читал эту книгу и не может ответить на один самый главный вопрос. Продавец во втором сценарии с большей вероятностью совершит продажу,



использовав своего «внутреннего Стива Джобса» и ответив на один вопрос, имеющийся в мозгу посетителя: «Как это касается меня?».

#### *Сценарий 1*

**Посетитель:** Здравствуйте, я ищу ноутбук небольшого веса, быстрый, с DVD.

**Продавец:** Вам надо обратить внимание на Intel Core 2 Duo.

**Посетитель:** Хорошо. Правда, я никогда не слышал, чтобы Intel производил компьютеры.

**Продавец:** Ну так он их и не производит.

**Посетитель:** Простите, мы сейчас о чем говорим?

**Продавец:** О двухъядерном процессоре Intel, имеющем два производительных ядра, которые могут одновременно обрабатывать данные с большой скоростью.

**Посетитель:** Спасибо. Где тут выход?

Скорее всего, посетитель в этом сценарии поищет компьютер где-нибудь в другом месте. Хотя продавец проявил замечательную техническую подкованность, его собеседнику пришлось бы выполнить большую работу, чтобы понять, как новая система может сделать его жизнь лучше. Мозг (об этом мы расскажем позднее) – весьма ленивый кусок плоти и старается по возможности энергию не тратить. Лучший способ потерять аудиторию – заставить ее мозги напряженно работать. У посетителя есть один, и только один вопрос. Продавец же на него отвечать не собирается и, мало того, демонстрирует равнодушие и даже высокомерие. Давайте попробуем еще раз. На этот раз продавец решил запустить своего «внутреннего Стива Джобса».

#### *Сценарий 2*

**Продавец:** Здравствуйте, могу я вам помочь?

**Посетитель:** Да. Я ищу ноутбук небольшого веса, быстрый, с DVD.

**Продавец:** У нас отличный выбор небольших и шустрых ноутбуков. Вы задумывались о системе с процессором Intel Core 2 Duo?

**Посетитель:** Да как-то не особенно. Что это такое?

**Продавец:** Представьте, что процессор – мозг вашего компьютера.

С этим процессором ваш компьютер будет иметь сразу два мозга. Для вас это означает, что вы можете делать кучу дел и развлекаться одновременно. Например, вы можете закачивать музыку и одновременно проводить полную проверку на вирусы в фоновом режиме – и ваша система совершенно не будет тормозить. Ваши рабочие программы будут загружаться намного быстрее, вы сможете работать над множеством документов одновременно, ваш DVD будет работать без остановок, и время работы от батарей будет намного больше. И к тому же у них отличные мониторы.

**Посетитель:** Отлично. Скорее покажите мне такие компьютеры!

В этом сценарии продавец говорит на простом языке, использует осязаемые примеры, чтобы показать, насколько продукт подходит посетителю, и отвечает на один вопрос, который только и волнует посетителя: «Какое мне дело до этого процессора?». Розничные организации, обучающие своих продавцов описывать свои товары именно таким образом, вырвутся на корпус вперед конкурентов. Кстати, одна такая розничная организация уже работает именно так – это Apple. В ее магазинах вас встретят энтузиасты, которые с удовольствием расскажут вам, как продукты Apple сделают вашу жизнь лучше.

СЕО согласился пересмотреть вступление. Он решил, что подойдет к краю сцены, попросит всех достать свои сотовые телефоны и скажет: «Наша компания производит программное обеспечение, которое помогает создавать микросхемы, находящиеся в ваших телефонах. Поскольку эти микросхемы становятся все меньше и дешевле, то и ваши телефоны становятся меньше, они могут дольше работать от одной зарядки, играть музыку и показывать видео – и все это благодаря нашей технологии, которая находится за кулисами этого процесса».

Какое введение более эффективно захватило бы ваше внимание? Я думаю, второе. Оно свободно от профессионального жаргона и, отвечая на один главный вопрос, дает аудитории повод слушать дальше.

Большими специалистами по составлению ответа на один главный вопрос являются репортеры. Обратите внимание на описания продуктов в ведущих деловых газетах и журналах. Статьи пишутся так, чтобы читатели их поняли и могли на их основании действовать. Например, в январе 2009 года Cisco Systems объявила, что собирается сделать большой рывок в сторону рынка серверов, на котором доминируют такие монстры, как IBM, HP и Dell. Их продуктом будет сервер с программой виртуализации. Правда, что такое эта виртуализация, объяснить очень трудно. Wikipedia определяет серверную виртуализацию как «метод разбиения физического сервера на множество серверов таким образом, чтобы каждый имел внешние признаки и возможности, предназначенные для запуска своей собственной выделенной машины». Поняли? Я – нет. Эшли Вэнс из New York Times подошла к этому немного по-другому: «Компьютеры с виртуализацией позволяют компаниям запускать на каждом компьютере сразу несколько бизнес-приложений вместо одного, тем самым позволяя экономить на электричестве, заставляя компьютеры трудиться на полную катушку, давая возможность обойтись одним компьютером там, где раньше работали несколько».

Разница между этими определениями состоит в том, что Вэнс ответила на один вопрос, крутящийся в мозгу читателей: «А что эта самая виртуализация даст лично мне?». В этом случае она определила свою аудиторию как инвесторов, людей, принимающих решения в области IT, и руководителей бизнеса, которых волнуют именно такие вопросы.

Ваши слушатели спрашивают себя: «Что в этом есть для меня?» Если ваш продукт поможет вашим клиентам заработать денег – скажите им об этом. Если он поможет им сэкономить деньги – скажите им об этом. Если он поможет им легче и быстрее выполнить какую-нибудь сложную задачу – скажите им об этом. Скажите им обо всем этом сразу, повторяйте это чаще и выражайтесь как можно яснее. Джобс никогда не заставляет людей угадывать. Задолго до того, как приступить к объяснению, какая технология лежит в основе его продукта, он объясняет, как этот продукт изменит опыт общения слушателей с предлагаемым компьютером, плеером, телефоном.

В *табл. 2.1* приведен обзор некоторых других примеров того, как Джобс продает преимущества новых продуктов.

**Таблица 2.1.** Джобс продает преимущества

Дата/Продукт	Преимущество
7 января 2003 г. Программное обеспечение для подготовки презентаций Keynote	«Использовать Keynote — это означает иметь в своем распоряжении мощный пакет профессиональной графики для создания ваших слайдов. Это та самая программа, которая нужна вам для создания самых важных презентаций».
12 сентября 2006 г. iPod nano	«Совершенно новый iPod nano дает любителям музыки больше всего из того, что они любят в своих iPod: удвоенный объем памяти за ту же цену, невероятное время работы — 24 часа и великолепный корпус из алюминия в пяти цветовых вариантах».
15 января 2009 года Сервис резервного копирования Time Capsule для Mac с OS X Leopard	«Time Capsule позволяет вам защитить все ваши уникальные фотографии и важнейшие документы и с необыкновенной легкостью восстановить их в случае потери».
9 июня 2008 г. iPhone 3G	«Всего через год после запуска iPhone мы выпускаем iPhone 3G. Он в два раза быстрее и в два раза дешевле».
9 сентября 2008 г. Функция Genius для iTunes	«Genius позволяет вам автоматически создавать свои списки воспроизведения из тех песен в вашей библиотеке, которые хорошо сочетаются друг с другом, — в один клик».

## Избегайте самовлюбленных, шумных убийц времени

Отвечайте на один вопрос во всех своих маркетинговых материалах, будь то веб-сайт, слайды для презентации или пресс-релизы. Интересно, что это правило чаще всего нарушают именно те, кто должен знать его лучше всех, – профессионалы в области отношений с общественностью. Большинство пресс-релизов – самовлюбленные, наполненные шумом убийцы времени. Осталось ничтожное количество людей, которые читают пресс-релизы, потому что эти материалы не могут ответить на один вопрос, который важен для репортера больше всего: «Как это касается моих читателей?» Будучи журналистом,

я видел тысячи пресс-релизов и могу припомнить всего несколько, которые рассказывали бы хоть какую-нибудь историю. С этим соглашаются большинство журналистов. Огромное количество пресс-релизов фокусируется на корпоративных изменениях (прием и увольнение руководителей, разработка новых логотипов, переезд в новые офисы и т. д.), которые не волнуют почти никого за пределами этих корпораций. Но даже те люди, которым это бывает интересно, очень редко могут что-то понять из этих текстов. Прочитайте несколько пресс-релизов за день, и я ручаюсь, что вы не сможете объяснить, для кого они предназначены и кого могут заинтересовать.

Я сейчас взял несколько пресс-релизов, выпущенных за последний час. Большинство из них нарушают главный и фундаментальный закон убедительности.

«AAA Industries объявила сегодня, что она подписала эксклюзивное соглашение о дистрибуции с BBB. По условиям этого соглашения BBB будет эксклюзивным национальным дистрибьютором производимой AAA присадки к дизельному топливу». Вы серьезно? При чем тут я? Меня бы, наверное, заинтересовало, какие выгоды получают от вашего эксклюзивного соглашения о дистрибуции водители или хотя бы акционеры AAA и BBB. Но в данном пресс-релизе нет на это даже намек.

«ССС была названа журналом Pizza Marketplace лучшей пиццерийной сетью года». Дальше в пресс-релизе говорится, что этой чести компания была удостоена за постоянную работу с прибылью, рост продаж в течение шести кварталов и в связи с приходом новой команды руководителей. Я бы сам побежал в эту пиццерию, если бы, например, в связи с получением такой выдающейся награды клиентам была предложена специальная

скидка. Но в пресс-релизе не говорится вообще ничего о том, чем эта сеть отличается от тысяч других. Этот пресс-релиз относится к категории «а вот и мы» – полностью бессмысленных для всех за пределами нескольких директорских кабинетов.

«DDD объявила о добавлении “Ежегодного отчета о рынке сталепроката Китая и о прогнозах его развития на следующий год” к другим своим предложениям». Замечательно! Я уверен, что миллионы людей по всему миру просто заждались этого отчета! А если серьезно, чтобы возникло желание дочитать этот пресс-релиз до конца, надо было открыть его каким-нибудь любопытным фактом из самого отчета. Но ведь это означало бы, что интересы читателей стоят на первом месте, а, к сожалению, большинство PR-профессионалов, которые пишут такие пресс-релизы, почему-то уверены, что они предназначены для журналистов.

«EEE сегодня объявила, что F.F.F. назначен ее президентом и CEO с 1 января следующего года. F.F.F. заменит G.G.G., который ушел с поста президента и CEO в августе нынешнего года». Еще из пресс-релиза можно узнать, что у нового CEO есть 32-летний опыт работы в отрасли коммунального снабжения и что уже двадцать лет он живет на большом острове. Как замечательно! Вы начали ощущать теплые чувства к новому CEO? Вот еще одна упущенная возможность установить связь с инвесторами и потребителями компании! Если бы пресс-релиз начинался с описания хотя бы одного дела, которое новый CEO планирует осуществить немедленно, чтобы улучшить качество услуг компании, текст был бы намного более интересным и достойным новостей.

Подавляющее большинство пресс-релизов оказываются неспособными вызвать хоть чей-нибудь интерес, потому что они не отвечают на один вопрос, который больше всего волнует читателей. Пожалуйста, не делайте такой ошибки в ваших презентациях, выступлениях и маркетинговых материалах.

Ни у кого нет времени слушать выступление, в котором ничего не говорится о выгодах. Если вы внимательно понаблюдаете за Джобсом, то увидите, что он продает не продукты. Он продает мечту о лучшем будущем. Когда Apple запускал iPhone в начале 2007 года, репортер CNBC Джим Голдман спросил Джобса: «Почему iPhone так важен для Apple?» Джобс не стал пускаться в рассуждения о цене акций Apple или о доле рынков. Вместо этого он предложил свое видение лучшего опыта: «Я думаю, iPhone может изменить всю телефонную индустрию и дать нам то, что намного важнее в смысле совершения телефонных звонков и организации списка наших контактов. Еще в него интегрирован наилучший из iPod, которые мы только делали. Это настоящий Интернет у вас в кармане – с настоящим браузером, электронной почтой и лучшей реализацией Google Maps. iPhone позволяет иметь все это в одном устройстве, к тому же им в десять раз проще пользоваться». Обратите внимание, что Джобс объясняет «почему» прежде, чем объяснить «как».

Ваша аудитория не будет волноваться о вашем продукте. Люди волнуются о самих себе. Как говорит бывший сотрудник Apple и миссионер Мас Гай Кавасаки, «сущность миссионерства состоит в том, чтобы пылко показывать людям, как вы можете вместе делать историю. Миссионерство не имеет ничего общего с денежными потоками, чистой прибылью или совместным маркетингом. Это самая чистая и самая неистовая форма продажи, поскольку она состоит в продаже мечты, а не осязаемого объекта». Продавайте мечту, а не продукт.



## **Директору на заметку**

– Спросите себя: «Какое дело моему слушателю до этой идеи/ информации/продукта/услуги?» Если вы хотели бы, чтобы ваш слушатель вынес из разговора только одну идею, то что это за идея? Фокусируйтесь на продаже выгод, стоящих за продуктом.

– Донесите до слушателя эту идею максимально ясно, повторите ее как минимум дважды во время разговора или выступления. Исключите пустые слова и профессиональный жаргон, чтобы улучшить ясность вашего сообщения.

– Убедитесь, что эта главная идея последовательно используется во всех ваших маркетинговых материалах, включая пресс-релизы, сайт и презентации.

## Сцена 3

### Создайте мессианское чувство предназначения

Мы здесь для того, чтобы оставить свой след во вселенной.

*Стив Джобс*

Шикарное даже по меркам Нью-Йорка жилое здание Сан-Ремо расположено на Семьдесят пятой улице. Из его окон открывается замечательная панорама Центрального парка. Список жильцов этого дома можно читать как справочник «Кто есть кто» современной культуры: Тайгер Вудс, Деми Мур, Дастин Хоффман, Боно. Однажды там появился и один молодой человек, имеющий миссию, – Стив Джобс.

В 1983 году Джобс агрессивно «обхаживал» тогдашнего президента PepsiCo Джона Скалли. Apple отчаянно нуждался в человеке с таким маркетинговым и управленческим опытом, которым обладал Скалли. Но, несмотря на весь шарм Джобса, Скалли не собирался переходить в Apple. Предлагаемая ему позиция требовала переезда на Западное побережье вместе с семьей, и зарплата предлагалась меньшая, чем хотел Скалли. Нужна была всего одна фраза, которая преобразила бы Apple, изменила траекторию карьеры Скалли и начала удивительный путь Джобса – от вундеркинда до неудачника, потом до героя и, наконец, до легенды. В своей книге «Одиссея» («Odyssey») Скалли вспоминает разговор, который привел его к решению принять предложение о новой работе. Этот разговор со временем вошел в историю корпоративной Америки.

Как пишет Скалли, «мы стояли на балконе, выходящем на реку Гудзон, когда Джобс наконец спросил меня напрямую: “Вы

собираетесь переходить в Apple?» – “Стив, – сказал я, – мне на самом деле нравится то, что вы делаете. Это просто замечательно, это захватывающе. Но в моем участии нет никакого смысла. Стив, я бы с удовольствием помог вам в качестве советника, но я не думаю, что могу перейти в Apple”».

Скалли пишет, что Джобс опустил голову и некоторое время смотрел с балкона на землю. Потом он поднял голову и произнес фразу, прозвучавшую как вызов, который с тех пор стал неотступно преследовать Скалли: «Вы собираетесь потратить всю свою жизнь на продажу сладкой воды или хотите получить шанс изменить этот мир?» Этот вопрос был похож на хороший удар кулаком в живот.

### **«Поле искривления реальности»**

Скалли был свидетелем того, что вице-президент Apple Бад Триббл однажды описал как «поле искривления реальности» – способность убедить любого практически в чем угодно. Многие люди не могут противостоять этому магнетическому притяжению и следуют вслед за Джобсом в обетованную землю (ну или хотя бы в магазин за следующим крутым iPod).

Очень немногим людям удается вырваться из плена харизмы Джобса, основанной на страстном отношении к продуктам Apple. Очевидцы говорят, что в манере речи Джобса, в излучаемом им энтузиазме есть нечто особенное, что захватывает всех, кто его слушает, и не отпускает до конца его выступления. Даже журналисты, которые имеют (или вырабатывают) иммунитет к подобным гравитационным силам, не могут избежать его влияния. Редактор Wired.com Леандр Кани интервьюировал биографа Джобса Алана Дойчмана, который так описал встречу с Джобсом: «Он часто называет вас по имени. Он смотрит вам прямо в глаза с пристальностью лазера. Его взгляд обладает гипнотической силой, как у лучших киноактеров. Но то, что на самом деле увлекает вас за ним, – это какой-то особый ритм речи и неподдельный энтузиазм,

который он выражает по отношению к предмету разговора. Это по-настоящему заразительно».

### **Делайте то, что вам нравится**

Дойчман говорит, что «фактором икс» Стива Джобса является манера его речи. Но что именно в этой манере так притягивает людей? Джобс говорит страстно, с энтузиазмом и энергией, и не скрывает источник этой страстности: «Вам надо найти то, что вы любите. Работа занимает бóльшую часть вашей жизни, и единственный способ получить от нее истинное удовлетворение – делать то, что вы сами считаете отличной работой. А единственный способ сделать отличную работу – любить то, что вы делаете. Если вы еще не нашли этого, продолжайте искать. Не останавливайтесь».

У каждого из нас есть уникальное предназначение. Некоторые люди, подобно Джобсу, находят это предназначение в раннем возрасте. Некоторые не находят никогда, захваченные гонкой «не отстать от соседей». Один из гарантированных способов потерять свое предназначение – это гоняться за деньгами с целью погони за деньгами. Джобс стал миллиардером и выдающимся коммуникатором потому, что он следовал велениям своего сердца и делал то, чем был искренне увлечен. Деньги, наверняка считал он, придут сами.

### **Поиск своего главного предназначения**

Каково ваше главное предназначение? Как только вы его найдете, поделитесь этим открытием со всеми с максимальным энтузиазмом. Одно из самых глубоких переживаний в моей карьере журналиста было связано с интервью с миллионером Крисом Гарднером. В восьмидесятые годы двадцатого века он устроился на неоплачиваемую стажировку, чтобы стать биржевым брокером. В то время он был бездомным и ночи проводил в метро. При этом ему

надо было заботиться о двухлетнем сыне. Спать им приходилось вдвоем на полу. Каждое утро Гарднер надевал свой единственный костюм, оставлял сына в бесплатном дневном детском саду и шел на занятия. Гарднер окончил учебу первым учеником, стал брокером и заработал многие миллионы долларов. Для колонки в BusinessWeek я спросил его: «Мистер Гарднер, откуда вы взяли силы для того, чтобы преодолеть все это?» Он ответил так, что я помню эти слова до сих пор: «Найдите то, что вы любите больше всего, и вы будете подгонять восход солнца, чтобы скорее встать и заняться любимым делом».

### **В этом безумстве мы видим гениальность**

Я думаю, вы должны чем-то выделяться из толпы, чтобы купить компьютер Apple. Я думаю, что те люди, которые покупают их, имеют самый творческий дух в мире. Это не те люди, которые просто выполняют чужие задания. Они пытаются изменить мир. Мы разрабатываем инструменты именно для таких людей. Мы собираемся обслуживать людей, которые покупали наши продукты с самого начала. Часто таких людей считают безумными. Но в этом безумстве мы видим гениальность. И именно для таких людей мы работаем.

*Стив Джобс*

В книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» («Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies») Джим Коллинз и Джерри Поррас изучили восемнадцать лидирующих компаний. Они пришли к выводу: люди вдохновляются глубинными ценностями и чувством предназначения, а не возможностью делать деньги. Из самых ранних интервью с Джобсом видно, что он всегда был больше мотивирован возможностью создавать выдающиеся

продукты, чем вычислением того, сколько можно на этих продуктах заработать.

В документальном фильме PBS «Триумф ботаников» («Triumph of the Nerds») Джобс говорит: «В возрасте двадцати трех лет я уже стоил миллион долларов, в двадцать четыре года – больше десяти миллионов, а в двадцать пять – более сотни миллионов. Но меня это не волновало, потому что все, что я делал, я делал не ради денег». Именно в последней фразе заключен секрет разницы между выдающимся выступающим и тем, кто остается посредственным всю свою жизнь. Джобс однажды сказал, что статус самого богатого на кладбище его не интересует. Его интересует возможность, отходя ко сну, сказать себе: «Сегодня мы сделали что-то удивительное». Выдающиеся ораторы именно потому так страстны, что они следуют велениям своего сердца. Их выступления – это возможность делиться своей страстью.

Малкольм Гладуэлл в своей книге «Посторонние лица» («Outliers») отмечает удивительный факт: большинство гениев, возглавивших революцию персональных компьютеров, родились в 1955 году. Он говорит, что это был волшебный год. И тому была причина: дело в том, что первый мини-компьютер Altair появился в 1975 году, проведя тем самым некий водораздел: «Если вы окончили колледж хотя бы за два-три года до 1975 года, то вы автоматически попадали в “старое поколение”. Вы только что купили дом, женились, у вас на руках маленькие дети. Так что у вас нет никакого повода тратить огромные по тем временам 397 долларов на набор для изготовления какого-то непонятого устройства. И наоборот, если вы слишком молоды, у вас еще просто нет таких денег в своем распоряжении».

Гладуэлл приходит к выводу, что идеальный возраст для будущих титанов хай-тека в 1975 году должен был составлять двадцать – двадцать один год, то есть они должны были родиться в 1954 или 1955 году. Стив Джобс не подвел – он родился 24 февраля 1955 года. Он родился в правильное время в правильном месте. Гладуэлл

отмечает, что Джобс принадлежит к большому числу лидеров технологической революции, родившихся в 1954 и 1955 годах (среди них – Билл Гейтс, Пол Аллен, Стив Балмер, Эрик Шмидт, Скотт Макнили). Кроме того, Гладуэлл доказывает, что все эти люди добились успеха именно потому, что компьютеры в то время вовсе не относились к области, в которой можно было хорошо заработать. Просто это было круто – сделать что-то самому, а эти ребята как раз любили паять. Так что главная идея Гладуэлла состоит в том, что для достижения успеха надо делать то, что вам самим интересно. Делайте то, что вам нравится, и следуйте за своим предназначением. Как считает Джобс, ваше сердце само знает, где оно хочет быть.

## **Жажда**

В статье в New York Times, посвященной запуску MacBook Air, Джон Маркофф рассказал о своих личных наблюдениях. Маркофф провел с Джобсом тридцать минут после конференции и заметил, что его страстное отношение к персональным компьютерам тогда проявлялось даже больше, чем в момент выступления. Джобс взволнованно сказал Маркоффу: «Я первый встану в очередь, чтобы его купить! Я жажду его иметь!»

## Самые счастливые парни на планете

30 мая 2007 года Стив Джобс и Билл Гейтс выступили вместе (что случается довольно редко) на технологической конференции All Thing Digital, которую проводят колумнисты Wall Street Journal Уолт Моссберг и Кара Свишер. В ответ на вопрос о «втором акте» жизни Билла Гейтса в качестве филантропа Джобс выразил свое уважение Гейтсу за то, что он делает мир лучшим местом для жизни и не ставит своей целью стать самым богатым человеком на кладбище.

«Я уверен, что Билл похож на меня в этом плане. Я имею в виду, что я рос в среде настоящего среднего класса и на самом деле мало заботился о деньгах. И Apple стал таким успешным с самого начала именно потому, что у меня была такая возможность – не заботиться о деньгах. Так что я мог сфокусироваться на работе, а позже – на своей семье. И я могу классифицировать нас двоих как самых счастливых парней на планете, потому что мы нашли то, чем нам самим нравится заниматься, мы оказались в правильном месте в правильное время и имели возможность в течение тридцати лет работать с самыми яркими людьми. Я не думаю, что можно быть более счастливым. Я почти не думаю о наследстве, которое я оставляю. Я думаю о возможности каждый день прийти на работу и в окружении выдающихся людей создавать что-то такое, что другие люди полюбят так же, как любим мы. И если мы можем это сделать, то это замечательно».

В этой обширной цитате вы не найдете ни слова о богатстве, пакетах акций или частных самолетах. Это, конечно, замечательные вещи, но не они мотивируют Джобса. Его драйв возникает из-за того, что он делает то, что ему нравится, – разрабатывает отличные продукты, которые нравятся людям.



## **Сплотите людей в движении к лучшему будущему**

Дональд Трамп как-то отметил: «Если у вас нет страсти, у вас не будет энергии, а если у вас нет энергии, у вас не будет ничего». Все начинается со страсти. Страсть возбуждает эмоции ваших слушателей, когда вы с жаром рисуете картину более осмысленного и значимого мира – того мира, в создании которого могут участвовать ваши потребители и сотрудники.

Маркус Бакингом за семнадцать лет работы в организации Gallup провел интервью с тысячами работников, которые добились отличных результатов на своей работе. В книге «Единственное, что вам надо знать» («The One Thing You Need to Know») он пришел к выводу, который сам считает лучшим определением лидерства: «Великие лидеры сплавляют людей на дороге к лучшему будущему».

## **Опра разделяет секрет успеха Стива**

*Следуйте за своей страстью. Делайте то, что вы любите, и деньги вас найдут. Многие в это не верят, но это правда.*

*Опра Уинфри*

Как считает Бакингом, лидер в своей голове имеет живой образ того, каким должно быть будущее: «Лидеры зачарованы будущим. Вы – лидер тогда и только тогда, когда вы неутомимы в изменениях, нетерпеливы в прогрессе и глубоко разочарованы в существующем положении вещей». Он объясняет, что «будучи лидером, вы глубоко не удовлетворены настоящим, поскольку в своей голове можете увидеть лучшее будущее, и противоречие между “есть” и “должно быть” сжигает вас, раздражает вас и толкает вас вперед. Вот это и есть лидерство». Видение Джобса наверняка сжигало и раздражало

его и толкало вперед. Джобс как-то признался Джону Скалли, что мечтает, чтобы каждый человек в мире имел бы компьютер Apple. Но Джобс на этом не остановился. Он поделился этой мечтой со всеми, кто согласился его выслушать.

Истинные миссионеры одержимы настоящим мессианским рвением. «Для Стива была характерна речь быстрая и живая, – пишет Скалли. – “Мы хотим изменить сам способ использования компьютеров людьми во всем мире, – объяснял Стив. – У нас есть несколько потрясающих революционных идей. Apple собирается стать самой важной в мире компьютерной компанией, намного более важной, чем IBM”». Джобс никогда не был мотивирован созданием компьютеров. Вместо этого он испытывал всепоглощающую страсть к созданию инструментов, которые высвобождали бы человеческий потенциал. Как только вы поймете разницу между этим, вы поймете и то, что лежит в основе его знаменитого «поля искривления реальности».

## **Восхитительное путешествие**

*Apple был моим восхитительным путешествием. Я имею в виду, что мы там сделали несколько удивительных вещей. То, что нас сильнее всего связывало в Apple, – это способность делать вещи, которые могли изменить мир. Это было очень важно. Мы все были весьма молоды. Средний возраст людей в компании слегка превышал двадцать пять лет. Вначале почти никто еще не обзавелся семьей, и мы работали как маньяки. Самой великой радостью было ощущение того, что мы создаем нечто настолько же грандиозное, как, например, физика двадцатого века, что-то очень важное для мира, что будет жить еще долго, то, во что внесли вклад многие люди и что может помочь многим другим людям. «Коэффициент усиления» был очень большим.*

*Стив Джобс*

## **Что общего у компьютеров и кофе**

Ли Клоу, председатель TBWA/Chiat/Day (рекламного агентства, разработавшего многие заметные рекламные кампании Apple), однажды так сказал о Джобсе: «С юношеских времен Стив был уверен в том, что его продукты могут изменить мир». Это ключ к пониманию Джобса. Его харизма – результат грандиозного, но удивительно простого видения – сделать этот мир лучшим местом.

Джобс убедил своих программистов, что они изменяют мир, конкурируя с Microsoft и улучшая жизнь людей. Например, в 2003 году Джобс дал интервью журналу Rolling Stone и рассказал об iPod. Этот MP3-плеер не просто музыкальный гаджет, а намного больше. Согласно Джобсу, «музыка заново изобретена в нашу цифровую эру, и это возвращает ее в жизнь людей. iPod – удивительная вещь. А для нас это еще один небольшой способ сделать мир лучше». Там, где многие люди видят только музыкальный плеер, Джобс видит мир, в котором люди могут легко получить свои любимые песни и носить свою любимую музыку с собой, обогащая свою жизнь.

Джобс напоминает мне другого бизнес-лидера, с которым я имел удовольствие встречаться, – CEO Starbucks Говарда Шульца. Перед интервью с ним я прочитал его книгу «Влейте в нее свое сердце» («Pour Your Heart into It»). Шульц относится с большой страстью к тому, что делает. В его книге слово «страсть» можно найти почти на каждой странице. Но скоро становится ясно, что его страсть направлена больше не на кофе, а на людей – бариста, готовящих кофе и делающих Starbucks тем, что он есть. Главная идея Шульца состоит не в том, чтобы приготовить выдающуюся чашку кофе. Она намного шире. Шульц считает, что он должен создавать новый опыт – третье место между домом и работой, где людям будет комфортно собираться. Он должен построить компанию, которая будет относиться к людям с уважением. Эти счастливые сотрудники,

в свою очередь, предоставят посетителям такой уровень обслуживания, который станет в отрасли настоящим золотым стандартом. Когда я недавно просмотрел запись своего интервью с Шульцем, то был поражен, что слово «кофе» в нем упоминалось всего несколько раз. Видение Шульца с кофе было связано очень мало, в основном оно касалось того опыта, который люди должны переживать в Starbucks.

«Некоторые руководители стесняются выражать свои эмоции, касающиеся их мечты, но ведь именно страсть и эмоции привлекают и мотивируют окружающих», – пишут Коллинз и Поррас. Такие коммуникаторы, как Стив Джобс и Говард Шульц, со страстью относятся к тому, как их продукты улучшают жизнь их потребителей. И они совсем не боятся об этом говорить. Кофе, компьютеры или плееры – это неважно. Важно их видение изменения мира, возможность оставить свой след во вселенной.

В этой книге описано много способов, которые помогут вам более успешно продавать ваши идеи. Но никакие методы не заменят вам отсутствие страстного отношения к вашим услугам, продуктам, компании или проектам. Чаще всего дело не в самом продукте, а в том, как он улучшит жизнь ваших потребителей. Вот небольшой отрывок из интервью, которое Джобс дал журналу Wired в 1996 году: «Мир дизайна довольно забавен. Некоторые люди считают, что дизайн – это внешний вид вещей. Но на самом деле, если копнуть глубже, дизайн – это то, как эти вещи работают. Дизайн компьютера Mac – это не его внешний вид, хотя внешний вид является частью дизайна. В первую очередь дизайн Mac – это то, как он работает. Чтобы сделать хороший дизайн вещи, вы должны понять ее. Вы должны полностью врубиться, что это такое и для чего оно нужно. Нужно иметь страстную приверженность, чтобы на самом деле в этом отлично разобраться, полностью разжевать это, а не пройти по поверхности. Большинство людей этого не делают». Да, он сказал именно «врубиться». Точно так же, как Шульц не испытывает страсти к кофе, Джобс не испытывает страсти к

компьютерному «железу». Но он со всей страстью относится к тому, что дизайн позволяет «железу» работать прекрасно.

## **Харизматический лидер**

*Когда я не знал точно, что означает слово «харизма», я повстречал Стива Джобса и понял.*

*Ларри Теслер, бывший главный ученый Apple*

## **Думайте иначе**

Лос-анджелесское рекламное агентство TBWA/Chiat/Day разработало для Apple телевизионную и печатную кампанию, которая стала самой знаменитой в корпоративной истории. Кампания «Думайте иначе» («Think different») дебютировала 28 сентября 1997 года и сразу стала классикой. Черно-белые фотографии знаменитых бунтарей заполнили экран (Альберт Эйнштейн, Мартин Лютер Кинг, Ричард Брэнсон, Джон Леннон, Мохаммед Али, Боб Дилан и другие), и актер Ричард Дрейфус прочитал:

«Это сумасшедшие люди. Неудачники, мятежники, смутьяны. Квадратные пробки в круглых дырках. Те, кто видит вещи иначе. Они не следуют правилам. Они не принимают статус-кво. С ними можно не соглашаться, их можно цитировать, прославлять или проклинать. Нельзя только одного – игнорировать их. Потому что именно они изменяют мир. Они двигают человечество вперед. И хотя многие считают их сумасшедшими, мы считаем их гениями. Потому что только люди, достаточно безумные, чтобы верить, что они могут изменить этот мир, – и меняют его».

Эта кампания выиграла кучу наград, стала культовым феноменом и длилась пять лет – целую вечность по сравнению с жизненным циклом обычной рекламной кампании. Кампания оживила интерес публики ко всему, что делает Apple, и, разумеется, интерес к самому влиятельному бунтарю компьютерного мира – Стиву Джобсу.

В книге «Второе пришествие Стива Джобса» Алан Дойчман, который, как уже отмечалось, был затянута в джобсовское «поле искривления реальности», описывает встречу Джобса и Кати Хафнер из Newsweek – первого человека, увидевшего рекламный ролик

«Думайте иначе». Дойчман пишет, что Хафнер приехала в офис Apple утром в пятницу и довольно долго ждала Джобса. «Наконец он появился. Его подбородок покрывала щетина. Он был полностью вымотан целой ночью редактирования телевизионного рекламного ролика. Креативные директора TBWA/Chiat/Day посылали ему клипы через спутник, а он им отвечал, что надо исправить. Ролик был уже полностью смонтирован, и Стив предложил Кати его посмотреть. При просмотре Стив кричал и плакал. “Именно это мне понравилось в нем больше всего, – вспоминает Кати. – Это было абсолютно ненаигранно. Рекламный ролик трогал его по-настоящему”».

Этот ролик затрагивал Джобса действительно глубоко, потому что отражал все, что толкало его на инновации, на достижение превосходного качества и в итоге вело к успеху. Он видел себя в лицах тех знаменитых людей, которые двигали вперед человечество и изменяли мир.

Будучи журналистом, я понял, что у каждого человека есть история. Конечно, не все из нас создают компьютеры, которые изменяют человеческую жизнь, работу, отдых и обучение. Несмотря на это, большинство из нас продают продукты или выполняют проекты, которые приносят пользу нашим потребителям. Где бы вы ни работали: в сельском хозяйстве, в автомобильной промышленности, в области технологий, финансов или в любой другой отрасли, – у вас наверняка есть замечательная история. Покопайтесь в себе как следует, чтобы выяснить, к чему вы испытываете наибольшую страсть, и когда это случится, поделитесь своим энтузиазмом с другими. Люди хотят, чтобы их подталкивали и вдохновляли, и хотят верить во что-нибудь. Заставьте их поверить в вас.

«Есть одна старая фраза Уэйна Гретцки, которую я очень люблю, – сказал однажды Стив Джобс. – “Я бегу туда, где шайба будет, а не туда, где она сейчас”. Мы в Apple всегда старались работать именно так. С самого начала. И будем делать так всегда».

**Директору на заметку**

– Раскопайте в себе свою страсть. Спросите себя: «Что я продаю на самом деле?» Небольшая подсказка: это не сам по себе ваш продукт, а то, как он может улучшить жизнь ваших потребителей. То, что вы продаете, – это мечта о лучшей жизни. Как только вы найдете свою настоящую страсть, поделитесь ею со всеми.

– Разработайте ваше личное «заявление о страсти». Попробуйте при помощи всего одного предложения рассказать вашим потенциальным клиентам, почему вы получаете истинное удовольствие от работы с вашим продуктом. Ваше «заявление о страсти» будет помниться еще долго после того, как «заявление о миссии» вашей компании будет забыто.

– Если вы хотите быть вдохновляющим оратором, но вы заняты не тем, что вам нравится, – рассмотрите возможность изменить это. Проведя интервью с тысячами успешных лидеров, могу заявить вам с полной ответственностью, что хотя можно добиться большого финансового успеха, выполняя ненавистную работу, стать при этом вдохновляющим коммуникатором невозможно. Страсть – мессианское рвение сделать мир лучшим местом – и составляет разницу.



## Сцена 4

# Создайте твиттероподобные заголовки

Сегодня Apple изобрел телефон!

*Стив Джобс*

«Добро пожаловать на Macworld 2008. Сегодня здесь в воздухе явно витает что-то особенное». Этим заголовком Стив Джобс задал тему для того, что станет самым важным моментом его ключевого выступления на выставке – представления ультратонкого ноутбука. Никакой другой компьютер не сравнится с этим – весом 1,3 килограмма, толщиной 0,4 сантиметра – «компьютером мечты», как назвали его некоторые обозреватели. Стив Джобс знал, что все будут искать подходящие слова для его описания, и сам подобрал и расставил их: «MacBook Air. Самый тонкий ноутбук в мире»<sup>[2]</sup>.

MacBook Air – это ультратонкий ноутбук, производимый Apple. Лучший способ описать его – это назвать его самым тонким ноутбуком в мире. Поищите в Google слова «самый тонкий ноутбук в мире», и вы получите почти тридцать тысяч цитат, большинство которых посвящено выступлению Джобса. Джобс полностью устраняет все догадки и предположения о новом продукте при помощи описания или заголовка длиной в одну строку, которые лучше всего отражают главное свойство продукта. Заголовки работают настолько хорошо, что пресса часто использует их слово в слово. Это происходит потому, что репортеры (и ваша аудитория) ищут, к какой категории отнести ваш продукт и как его описать самым кратким образом. Возьмите эту работу на себя и напишите заголовки сами.

## 140 символов или меньше

Джобс создает заголовки, которые конкретны, запоминаемы, и мало того – могут поместиться в сообщении Twitter, быстрорастущей социальной сети, которая заполняет пробел между электронной почтой и блогом. Миллионы пользователей «чирикают»<sup>[3]</sup> о каждодневных событиях в своей жизни, и могут следить за тем, о чем «чирикают» другие. Twitter изменяет природу бизнес-коммуникаций самым фундаментальным образом – он заставляет людей писать кратко. Максимальная длина сообщения составляет 140 символов. В это число входят не только буквы, но и пробелы, и знаки пунктуации. Например, описание MacBook Air, сделанное Джобсом («Самый тонкий ноутбук в мире»), занимает (в английском варианте) всего тридцать символов, включая точку в конце предложения.

У Джобса есть однострочные описания почти для каждого продукта, и они тщательно прорабатываются на стадии подготовки выступления, пресс-релиза или маркетингового материала. Мало того, эти заголовки используются последовательно. 15 января 2008 года, в день объявления о выходе MacBook Air, заголовок был повторен в каждом из каналов коммуникаций: на презентациях, на веб-сайте, в интервью, на рекламных щитах и постерах.

В *табл. 4.1* вы можете увидеть, как Джобс последовательно излагает видение, лежащее в основе выпуска MacBook Air.

**Таблица 4.1.** Согласующиеся и последовательные заголовки Джобса для MacBook Air

Заголовок	Источник
«Что такое MacBook Air? В одном предложении — это самый тонкий ноутбук в мире».	Слова Джобса на презентации
«Самый тонкий ноутбук в мире».	Слова на слайде
«Это MacBook Air — самый тонкий ноутбук в мире».	Интервью на CNBC сразу после выступления
«Мы решили создать самый тонкий ноутбук в мире».	Второе упоминание MacBook Air в том же самом интервью CNBC
«MacBook Air. Самый тонкий ноутбук в мире».	Заголовок под фотографией ноутбука на первой странице сайта Apple
«Apple представляет MacBook Air — самый тонкий ноутбук в мире».	Пресс-релиз Apple

Большинство выступающих не могут описать в одном предложении свою компанию, продукт или услугу. Понятно, что невозможно создать последовательные сообщения в разных каналах, если нет заранее подготовленного заголовка. Вокруг него будет строиться и вся оставшаяся часть выступления.

## Подготовка сцены для маркетингового блица

Как только Джобс произносит заголовок своего выступления со сцены, вся маркетинговая и PR-машина Apple включается на максимальные обороты. На стенах павильонов Macworld Expo развешиваются постеры, наклеиваются билборды, на первой странице сайта Apple появляется информация о продукте, в газетах и журналах – рекламные блоки, а на телевидении и радио – рекламные ролики. Будь то «Тысяча песен у вас в кармане» или «Самый тонкий ноутбук в мире» – заголовок последовательно повторяется во всех каналах коммуникации Apple.

## Сегодня Apple изобрел телефон

9 января 2007 года в PC World появилась статья о том, что Apple изобретет телефон, создав продукт, в котором будут заключены сразу три устройства: мобильный телефон, iPod и интернет-коммуникатор. Этим продуктом, конечно же, был iPhone. iPhone на самом деле революционизировал отрасль и был признан журналом Time изобретением года. (Всего за два года после начала выпуска, к концу 2008-го, iPhone захватил 13 процентов рынка смартфонов.) Редакторы PC World не выдумали этот заголовок сами. Его предоставил им Apple в пресс-релизе, и Стив Джобс подкрепил его своей презентацией на Macworld. Заголовок Apple был конкретным, запоминающимся и последовательным: «Apple изобрел телефон».

Во время выступления, в ходе которого Джобс предъявил публике iPhone, он использовал фразу «изобрести телефон» пять раз. После описания функций этого телефона он отчеканил снова: «Я думаю, что, когда вы возьмете его в руки, вы согласитесь, что мы изобрели телефон».

Джобс не ждет, пока пресса придумает заголовок. Он пишет его сам и несколько раз повторяет в ходе выступления. Он повторяет его перед тем, как начать рассказывать о технических деталях. Потом он рассказывает о нем (и чаще всего демонстрирует его при этом) и повторяет заголовок еще раз – сразу после объяснений.

Например, вот как Джобс представлял GarageBand в первый раз: «Сегодня мы хотим предложить вашему вниманию нечто совершенно крутое – пятое приложение, которое станет частью семейства iLife. Это GarageBand. Что такое GarageBand? GarageBand – это музыкальная программа профессионального уровня. Но она доступна всем». Когда он произнес заголовок, на экране появился слайд: «GarageBand – музыкальная программа профессионального уровня». Далее Джобс дал описание продукта – более подробное, но по-прежнему укладывающееся в одно предложение: «Эта программа превращает ваш Mac в музыкальный

инструмент профессионального уровня и полноценную звукозаписывающую студию». Это типичный способ, которым Джобс пользуется для представления продукта. Он дает заголовок, расширяет его и повторяет его снова и снова.

## **Радость Интернета, простота Macintosh**

Новый iMac (в названии которого буква «i» означает Интернет) сделал доступ в сеть простым как никогда. Пользователю, чтобы выйти в Интернет, надо было сделать только два шага. («И никакого третьего шага!» – убеждал вас голос актера Джеффа Голдблюма в популярной телерекламе.) Представление iMac совершило переворот в компьютерной индустрии в 1998 году и было одной из самых значимых компьютерных презентаций десятилетия. Как пишет Macworld.com, iMac спас Стива Джобса, который вернулся в Apple в 1997 году, и спас сам Apple, который пресса считала близким к смерти. Джобсу надо было создать атмосферу возбуждения вокруг продукта, в котором отсутствовали некоторые общепринятые технические решения (например, iMac поставлялся без флоппи-дисковода, что в то время было принято с огромной долей скептицизма).

«iMac объединяет радость Интернета с простотой Macintosh», – сказал Джобс, представляя новый компьютер. На слайде за его спиной было написано просто: «iMac. Радость Интернета. Простота Macintosh». После этого Джобс объяснил, кого новый компьютер должен был привлечь: пользователей и студентов, которые хотели выходить в Интернет просто и быстро.

Заголовки, которые пишет Джобс, работают эффективно потому, что они написаны с точки зрения пользователей. Они отвечают на их главный вопрос: «Как это касается лично меня?». (См. сцену 2.) Какое вам дело до iMac? Он позволит вам ощутить «радость Интернета и простоту Macintosh».

## Тысяча песен у вас в кармане

Apple вошел в историю еще одним великим заголовком. По словам Леандра Кани, Джобс лично отобрал описание первого iPod. 23 октября 2001 года он мог бы сказать: «Сегодня мы представляем новый ультрапортативный MP3-плеер весом 180 граммов, имеющий 5-гигабайтный жесткий диск и легендарную простоту использования от Apple». Конечно, этих слов Джобс не произнес. Он сказал просто: «iPod. Тысяча песен у вас в кармане». Что еще говорить? В одном предложении рассказана история и дан ответ на самый главный вопрос («Как это касается меня?»).

Многие освещавшие это событие репортеры использовали описание Джобса в качестве заголовков своих статей. Заголовок Мэтью Фордаля из Associated Press гласил: «Новый iPod от Apple положит 1000 песен в ваш карман». Заголовок, использованный Apple, был запоминающимся, поскольку он соответствовал трем критериям: лаконичен (27 символов в английском варианте), конкретен (1000 песен) и предлагает личную выгоду (вся эта прорва песен поместится у вас в кармане).

Вот еще несколько примеров заголовков Apple, которые соответствуют всем трем критериям. Хотя некоторые из них используют больше десяти слов, почти все они могут поместиться в посте для Twitter:

«Новый магазин iTunes. Все песни – без DRM» (изменения в iTunes, январь 2009 года).

«Самый “зеленый” ноутбук в отрасли» (новое семейство MacBook, октябрь 2008 года).

«Самый популярный в мире музыкальный плеер – сейчас еще лучше» (представление iPod nano четвертого поколения, сентябрь 2008 года).

«iPhone 3G. В два раза быстрее и в два раза дешевле» (представление iPhone 3G, июль 2008 года).

«Больше причин для пользователей Mac любить свой Mac, и больше причин для пользователей PC переключиться на Mac» (представление iLife'08, июль 2007 года).

«Скорость и монитор профессионального десктопа – в ноутбуке лучшего в мире дизайна» (представление MacBook Pro с семнадцатидюймовым экраном, апрель 2006 года).

«Самый быстрый браузер для Mac и, по мнению многих, самый лучший браузер из когда-либо созданных» (представление Safari, январь 2003 года).

## **Keynote побеждает PowerPoint в битве заголовков**

Производимый Microsoft PowerPoint имеет одно большое преимущество перед Keynote от Apple – он установлен повсюду. Microsoft захватил 90 процентов компьютерного рынка, и даже среди 10 процентов владельцев компьютеров Mac многие используют программу PowerPoint. Хотя истинные цифры количества презентаций, подготовленных при помощи PowerPoint и Keynote, вряд ли известны, можно с уверенностью сказать, что процент Keynote очень мал. Хотя большинство профессиональных дизайнеров презентаций, знакомых с обеими системами, предпочитают работать с более элегантным Keynote, большинство работ, подготовленных их клиентами, сделано при помощи PowerPoint.

## **Заголовки, которые изменили мир**

Когда основатели Google Сергей Брин и Ларри Пейдж пришли в венчурный фонд Sequoia Capital в поисках финансирования разработанной ими технологии поиска, они

описали свою компанию одним предложением: «Google дает доступ ко всей информации мира в один клик». Это тридцать шесть символов и десять слов (в английском варианте). Человек, бывший одним из первых инвесторов в Google, сказал мне, что этих десяти слов оказалось достаточно, чтобы инвесторы мгновенно поняли перспективы имеющихся у Google технологий. С тех пор всех приходящих в Sequoia Capital предпринимателей просят в одном предложении описать их продукт. Как сказал мне один инвестор: «Если вы не можете описать то, что вы делаете, в десяти словах или менее, я это не куплю, я в это не инвестирую, мне это неинтересно. Точка». Вот еще несколько примеров изменивших мир заголовков длиной десять слов или менее:

– «Cisco меняет наш образ жизни, работы, учебы и развлечений». (CEO Cisco Джон Чамберс повторяет эту фразу в своих интервью и выступлениях.)

– «Starbucks создает третье место между домом и работой». (Так CEO Starbucks Говард Шульц описал свою идею первым инвесторам.)

– «Мы видим PC на каждом столе, в каждом доме». (Так сооснователь Microsoft Билл Гейтс описывал свое видение Стиву Балмеру, который вскоре после прихода в компанию стал сомневаться в своем выборе. Балмер, ныне CEO Microsoft, сказал, что видение Гейтса убедило его остаться. Теперь, имея капитал в 15 миллиардов долларов, Балмер вполне доволен своим решением.)

Как я уже отмечал в сцене 1, эта книга вполне безразлична к программному обеспечению, и все описываемые в ней техники равно применимы и могут быть использованы в PowerPoint и Keynote. И все же Стив Джобс предпочитает Keynote, и твиттероподобные заголовки, которые он создал для представления программы, определенно притягивают внимание. «Это еще одно



новое приложение, которое мы представляем сегодня, и называется оно Keynote», – сказал Джобс аудитории на Macworld 2003. И дальше:

«Keynote – это программа для подготовки презентаций, особенно полезная в тех случаях, когда ваша презентация действительно для вас важна. (На слайде написано: “Когда ваша презентация действительно для вас важна”.) Keynote была разработана для меня. (На слайде написано: “Создано для меня”.) Мне нужна была программа, чтобы создать насыщенное графикой слайд-шоу для выступления на Macworld. Apple сделал ее для меня, и теперь я хочу рассказать о ней вам. Мы наняли низкооплачиваемого бета-тестера, который тестировал эту программу целый год. (На слайде – фотография Джобса, в зале – смех.) Вместо того чтобы показывать вам кучу слайдов про слайды, давайте я вам лучше все покажу». (Подходит к компьютеру и начинает демонстрировать, как работает программа.)

И опять мы видим замечательную последовательность во всех маркетинговых материалах, сопровождающих запуск нового продукта. Пресс-релиз Apple описывает Keynote как «программу, которую надо использовать тогда, когда ваша презентация действительно для вас важна». Этот заголовок легко поместится в сообщении Twitter и, не раскрывая деталей, сможет рассказать целую историю в одном предложении. Потребитель, интересующийся деталями, может прочитать пресс-релиз, посмотреть демонстрацию Джобса или онлайн-демо на сайте Apple. И все же в этом заголовке уже содержится много информации. Мы можем понять, что это новая программа для подготовки презентаций, рассчитанная на моменты, когда презентация может дать толчок к развитию вашей карьеры или же разрушить ее. Немаловажно, что она была сделана для Джобса. Для

людей, которые выступают с презентациями довольно часто, этого заголовка достаточно, чтобы зацепить их внимание и заставить проверить, что за этими словами стоит.

Журналисты учатся писать заголовки с первого дня учебы. Именно заголовки заставляют людей читать истории в газетах, журналах или блогах. Поскольку все больше и больше людей становятся своими собственными копирайтерами для презентаций, блогов, Twitter, маркетинговых материалов, то обучение написанию захватывающих и наглядных заголовков – одна из главных составляющих достижения профессионального успеха.

## **Директору на заметку**

– Создайте свой заголовок – состоящее из одного предложения «заявление о видении» для своей компании, продукта или услуги. Самые эффективные заголовки кратки (максимум 140 символов), конкретны и предлагают выгоду.

– Последовательно повторяйте заголовок в своих разговорах, выступлениях и маркетинговых материалах (в презентациях, слайдах, брошюрах, пресс-релизах, на веб-сайте).

– Помните, что ваш заголовок – это заявление, которое предлагает вашей аудитории видение лучшего будущего. Это не про вас. Это – про них.

## Сцена 5

# Нарисуйте дорожную карту

Сегодня мы представляем три революционных продукта.

### *Стив Джобс*

9 января 2007 года тысячи «подданных Мас» наблюдали за тем, как Стив Джобс делал очередное взрывное объявление. «Сегодня Apple изобрел телефон», – сказал Джобс и впервые показал iPhone публике.

Однако, прежде чем выдать такой заголовок, Джобс подпустил драматизма и неопределенности, предупредив аудиторию, что Apple сейчас представит не один, а сразу три революционных продукта. В качестве первого он назвал широкоэкранный iPod с сенсорным управлением. Публика отреагировала на это вялыми аплодисментами. Далее Джобс сказал, что вторым продуктом будет революционный мобильный телефон. На это аудитория откликнулась значительно живее. А третье, сказал Джобс, это совершенно новый интернет-коммуникатор. Слушатели откинулись на спинки кресел в ожидании подробных описаний и демонстраций трех продуктов, но они поторопились – настоящая изюминка была еще впереди. Джобс продолжил: «Итак, три вещи: широкоэкранный iPod с сенсорным управлением, революционный мобильный телефон и совершенно новый интернет-коммуникатор. iPod, телефон, коммуникатор. Но это все – не три отдельных устройства. Это одно устройство, и называется оно – iPhone». Аудитория взорвалась аплодисментами, и Джобс записал на свой счет еще один впечатляющий запуск продукта, который подтвердил, что Apple является одной из самых инновационных компаний в мире.

Джобс нарисовал для своей аудитории дорожную карту – предварительный обзор предстоящего выступления. Обычно такие дорожные карты разбиваются на группы из трех: выступление должно быть разбито на «три акта», описание продукта – на «три главных свойства», демонстрация – на «три части». Любовь Джобса к таким тройкам можно заметить еще в его самом первом представлении Macintosh 24 января 1984 года. Появившись в Flint Center в калифорнийском городке Купертино, Джобс заявил аудитории: «В нашей отрасли есть только два этапных продукта: Apple II в 1977 году и IBM PC в 1981-м. Сегодня мы представляем третий этапный продукт – Macintosh. Он получился у нас просто замечательным!»

Словесные «верстовые столбы» создают дорожную карту и помогают вашим слушателям следить за историей. Помогая своим клиентам подготовиться к выступлениям перед прессой, я всегда прошу их создать легковоспринимаемую историю при помощи выделения трех (максимум четырех) главных точек еще до того, как история начнет наполняться деталями. Когда эта техника используется, я вижу, что репортеры активно записывают. Если выступающий пропускает какой-то важный пункт, репортеры обязательно спрашивают: «Вы вроде бы сказали, что будет три пункта? Я услышал только два». Словесная дорожная карта из трех пунктов поможет вашим слушателям в каждый момент времени точно понимать, где они находятся.

Уже давно известно, что мы можем удерживать в своей краткосрочной памяти очень небольшое количество информации. В 1956 году исследователь из Bell Labs Джордж Миллер опубликовал ставшую классической статью под названием «Магическое число семь плюс-минус два». Миллер привел данные исследований, показывающих, что мы с большим трудом можем удержать в краткосрочной памяти больше семи-девяти чисел. Современные исследования уменьшили это число: сейчас считается, что мы можем легко вспомнить не более трех-четырех предметов.

Так что ни для кого не будет сюрпризом то, что Джобс в своих выступлениях очень редко предлагает слушателям больше трех или четырех ключевых идей. При этом число четыре используется им крайне редко. Стив применяет «правило трех» – одну из самых мощных концепций в теории коммуникаций.

## **Почему Маша не повстречала четырех медведей**

Слушатели любят списки. Но сколько пунктов можно в эти списки включать?

Магическим числом является три.

Юмористы знают, что три смешнее, чем два. Писатели знают, что три драматичнее, чем четыре. Джобс знает, что три убедительнее, чем пять. Каждый великий кинофильм, книга, пьеса или выступление имеет структуру из трех актов. Мушкетеров было трое. Маша зашла в избушку трех медведей. В театре марионеток три персонажа. Легендарный тренер по американскому футболу Винс Ломбарди втолковывал своим игрокам, что в их жизни есть три важные вещи: семья, религия и команда Green Bay Packers. А в Декларации независимости США написано, что американцы имеют три права: на жизнь, свободу и стремление к счастью. «Правило трех» – фундаментальный принцип литературы, политики и выступлений Стива Джобса.

Американский корпус морской пехоты провел обширное исследование на эту тему и пришел к выводу, что три эффективнее двух или четырех. Все подразделения корпуса разделены на три: капрал командует командой из трех рядовых, сержант командует тремя командами стрелков в отделении, капитан – тремя взводами, и так далее. Если морпехи оказались настолько любезны, что поделились с нами своим открытием, зачем изобретать колесо? Надо просто его использовать. Этим правилом пользуется такое ничтожное количество бизнес-коммуникаторов, что вы сможете выделиться из толпы только за счет его использования. «Правило

трех» работает для морпехов, работает для Стива Джобса и будет работать для вас.

На Всемирной конференции разработчиков Apple 6 июня 2005 года Джобс объявил о переходе с процессоров IBM PowerPC на процессоры Intel. «Давайте поговорим об этом переходе», – сказал Джобс.

«Mac за свою историю пока имел два главных перехода. (Начинает выделять три пункта.) *Первый* – переход с процессоров 68K на PowerPC. Это произошло примерно десять лет назад, в середине девяностых. PowerPC подготовил Apple к следующему десятилетию. Это был хороший ход. *Второй* существенный переход был еще значительнее. Это была замена OS 9 на OS X, которую мы завершили несколько лет назад. Это была настоящая “пересадка мозга”. И хотя нумерация версий системы изменилась всего на единицу, мы перешли в новый мир. OS X – самая продвинутая система на планете, она подготовила Apple к следующему двадцатилетию. Сейчас пришло время начинать *третий* переход. Мы хотим делать лучшие компьютеры для вас и для всех остальных пользователей. Для этого нужен переход с PowerPC на процессоры Intel».

## **Как «правило трех» может улучшить ваши результаты в гольфе**

Сделав небольшой перерыв в написании этой главы, я посетил урок гольфа у местного тренера. Каждый гольфист скажет вам, что самое трудное в игре – запоминание десятков мелких движений, из которых состоит хороший плавный замах: стойка, хват клюшки, отведение клюшки назад, разворот, перенос центра тяжести, проведение клюшки после ее контакта

с мячом. Когда вы думаете об очень многих вещах одновременно, ничего хорошего не получается. Морпехи выяснили, что если давать указания группам из трех, то бойцам становится намного легче их выполнять. Поэтому я попросил своего тренера дать мне три, и только три указания, направленных на улучшение моего замаха. «Отлично, – сказал он. – Сегодня вы должны сфокусироваться на сведении бедер, переносе веса на правую ногу при отведении клюшки назад и максимальном проведении клюшки вперед после удара. Итак, запомните: бедра, вес, проведение». Ага, бедра, вес, проведение... Это даже я могу запомнить! В результате за один урок я научился тому, чему не смог научиться за долгие годы, моя игра значительно улучшилась. «Правило трех» работает для морпехов, для ваших презентаций и даже для гольфа!

Разделение сценария на три части дает аудитории ясное направление. Оно показывает, где вы уже были, где находитесь сейчас и куда еще собираетесь прийти. Джобс объявляет, что темой разговора будут переходы и что Мас уже претерпел два, и мы понимаем, что существует третий переход, и ждем его с нетерпением. Он также на каждом из пунктов создает драматическое напряжение. Первый переход был «хорошим шагом». Второй был «еще важнее». Вы догадываетесь, что третий будет самым важным.



## **Трехногий стул от Apple**

На Всемирной конференции разработчиков Apple в сентябре 2008 года Джобс показал слайд, на котором был изображен стул с тремя ножками. «Как вы знаете, Apple сейчас состоит из трех частей, – сказал он. – Первая часть – это, конечно, Mac. Вторая часть – это наш музыкальный бизнес, то есть iPod и iTunes. А третья часть – это iPhone». Джобс представил руководителей, которые будут говорить о Mac и iPod. Рассказывать же об iPhone Джобс собирался сам.

Начав дискуссию об iPhone, Джобс снова предоставил своим слушателям дорожную карту – на этот раз состоящую из четырех частей. «Через несколько недель настанет первый день рождения iPhone. Мы отгрузили первую партию 29 июня. Это было удивительное начало – самое удивительное из того, что нам пришлось пережить. iPhone был встречен шумным одобрением. Это телефон, который изменил само понятие телефона. Но чтобы выйти на следующий уровень, нам надо преодолеть высочайшие горы. В чем состоит этот вызов? Во-первых, это 3G-сети – быстрые сети. Во-вторых, поддержка корпоративных пользователей. В-третьих, поддержка разработчиков приложений. И в-четвертых, мы должны продавать iPhone в большем числе стран».

## **Метод USA Today**

Журналистов учат «перегонять» сложные идеи в конкретные пункты (на их жаргоне – «готовые блюда»). Почитайте USA Today, самую популярную американскую газету, и вы обнаружите, что большинство статей сжимают основные идеи до группы из трех.

Когда Intel выпустил более быстрый процессор под названием Centrino 2, Мишель Кесслер так выделила три

конкретных преимущества и объяснила, почему каждое важно:

– *Время работы от батареи.* «Самый лучший ноутбук в мире не стоит ни гроша, когда его аккумулятор сел. Новый процессор Intel отличается сверхнизким потреблением энергии и другими энергосберегающими функциями».

– *Графика.* «Ноутбуки традиционно используют самые простые графические процессоры. Но сейчас уже 26 процентов ноутбуков имеют мощные дополнительные графические карты, которые позволяют людям смотреть кино, играть в игры и использовать насыщенные графикой программы».

– *Беспроводной Интернет.* «Новый процессор Intel имеет встроенную поддержку самой последней версии Wi-Fi. Кроме того, в этом году Intel планирует выпустить процессоры с поддержкой беспроводных сетей нового стандарта – WiMax, которые имеют радиус действия несколько километров».

Кесслер доказывает, что вы можете взять самую сложную технологию (или идею) и описать ее тремя сжатыми фразами.

Эд Байг также пишет для USA Today, рассказывая о высокотехнологичных продуктах. После тестирования бета-версии новой операционной системы Microsoft (Windows 7) он отметил три пункта:

– *Организация.* «Иконки в панели задач стали больше, и вы можете расставить их так, как считаете нужным».

– *Безопасность.* «Windows 7 не будет постоянно забрасывать вас раздражающими сообщениями о возможных нарушениях безопасности, когда вы хотите загрузить программу или изменить настройки».

– *Совместимость.* «Даже в бета-версии Windows 7 опознала мой принтер и цифровую камеру».

Байг, Кесслер и другие ведущие репортеры пишут свои материалы, разделяя их на управляемые отрывки, чтобы их было легче воспринимать. Джобс делает точно так же. Его

выступление, как и большинство газетных статей, состоит из заголовка, введения, трех пунктов и вывода.

После словесного обзора четырех пунктов, которые он хочет обсудить подробнее, Джобс вернулся к первому пункту. «Итак, приближаясь к первому дню рождения iPhone, мы собираемся поднять его на новый уровень. Сегодня мы представляем iPhone 3G». Эта техника повторяется в выступлениях Джобса с замечательной настойчивостью. Он называет три или четыре пункта, возвращается к первому пункту, объясняет все пункты более подробно и потом резюмирует каждый пункт. Это простой рецепт, как добиться, чтобы ваша аудитория запомнила то, что вы ей говорили.

### **Джобс и Балмер разделяют любовь к тройкам**

В январе 2009 года CEO Microsoft Стив Балмер открывал Consumer Electronics Show в Лас-Вегасе. Это было его первое ключевое выступление на конференции вместо Билла Гейтса, который переключился на филантропические проекты. За последние пятнадцать лет сложилась традиция, что конференцию открывает Microsoft, и чаще всего это делал Гейтс. В качестве выступающего Балмер весьма сильно отличается от Гейтса. Балмер источает страсть, энергию и возбуждение, его речь насыщена техническим жаргоном. Балмер также понимает значение «правила трех» при изображении вербальной дорожной карты для своих слушателей.

### **Как «правило трех» помогло DuPont бороться с экономическим кризисом**

В книге «Лидерство в эпоху экономической неопределенности» («Leadership in the Era of Economic Uncertainty») гуру менеджмента Рам Чаран писал о глобальном

гиганте DuPont и о том, как он агрессивно ответил на экономический кризис 2008 года. CEO компании Чад Холлидей встретился с ведущими руководителями и экономистами компании и сформулировал антикризисный план, который был реализован в течение десяти дней. В то время в DuPont работало 60 000 сотрудников. С каждым из них встретился менеджер, который доступным языком разъяснил ему планы компании. После этого работника просили назвать три вещи, которые он мог бы сделать немедленно с целью экономии средств и снижения издержек производства. Число три было выбрано как самое осуществимое и осмысленное число, которое с наибольшей вероятностью подтолкнет работников к размышлениям.

Группы из трех пунктов продолжают появляться. Вот несколько примеров из его выступления:

«Я хочу поговорить с вами об экономике, о нашей отрасли и о той работе, которую мы ведем сейчас в Microsoft».

«Когда я думаю о возможностях, я мысленно разделяю их на три ключевые области. Первая – это совмещение трех экранов, которые люди используют каждый день: PC, телефон, телевизор... Вторая главная область – это возможность взаимодействовать с компьютером и другими устройствами более естественным образом... И третья – это то, что я называю объединенным опытом (переживаниями, ощущениями)».

«Оглядываясь назад, я вижу три вещи, которые сделали Windows и PC такими успешными. Во-первых, для PC написаны лучшие программы, и он позволяет им работать вместе. Во-вторых, PC предоставляет большой выбор аппаратного обеспечения. И в-третьих, Windows помогает нам всем работать

вместе».

«Мы готовимся к тому, чтобы выпустить лучшую версию Windows. Мы готовим ее из самых лучших ингредиентов – простоты, надежности и скорости».

Балмер использовал группы из трех не менее пяти раз в одном выступлении. Это сделало его речь более простой для восприятия, чем выступления Гейтса. Хотя между Apple и Microsoft особой любви не наблюдается, Балмер и Джобс оба понимают, что объяснение сложных технологий простым языком является первым шагом к созданию возбуждения среди их существующих и будущих потребителей.

## **Дорожная карта в качестве повестки дня**

Джобс дал старт Macworld 2008 при помощи вербального эквивалента повестки дня (в слайдах презентаций Стива Джобса нет повесток дня, он дает только устную дорожную карту).

«Я хочу поговорить с вами о четырех вещах, так что давайте начнем, – сказал он. – Первое – это Leopard. Я рад объявить, что мы поставили более пяти миллионов копий за первые девяносто дней. Это невероятно! Это самый успешный выпуск версии Mac OS X... Номер два – это iPhone. Сегодня идет двухсотый день продаж iPhone, и мы продали уже четыре миллиона штук... Теперь номер три. Это тоже хорошая новость. Номер три – это iTunes. Я рад объявить, что на прошлой неделе была продана четырехмиллиардная песня. Разве это не выдающееся достижение? В день Рождества мы поставили новый рекорд – двадцать миллионов песен в сутки. Разве это не удивительно?.. Это подводит нас к номеру четвертому. Вы чувствуете, что в воздухе носится что-то особенное? Что это? Вы, наверное, знаете, что Apple делает лучшие ноутбуки в отрасли: MacBook и MacBook Pro. А сегодня мы объявляем о выпуске третьего типа ноутбуков. Он называется MacBook Air...»

## **Что знают лучшие в мире спичрайтеры**

Тед Соренсен, спичрайтер Джона Кеннеди, был убежден, что речи должны быть написаны для ушей, а не для глаз. Его речи перечисляли цели и достижения в нумерованной последовательности, чтобы облегчить восприятие слушателей. Речь Кеннеди перед объединенной сессией Конгресса 25 мая 1961 года – отличный пример методики Соренсена. Призывая к

мощному вложению средств и усилий в исследование космоса, Кеннеди сказал:

«Во-первых, я уверен в том, что наша страна должна приложить все усилия для достижения следующей цели: до окончания текущего десятилетия высадить человека на Луну и вернуть его на Землю. Никакой другой проект не будет столь впечатляющим для всего человечества или более важным для долгосрочного исследования космоса. Во-вторых, дополнительные 23 миллиона долларов вместе с уже имеющимися семью миллионами позволят ускорить разработку ядерной ракеты Rover... В-третьих, дополнительные 50 миллионов долларов позволят нам сохранить наше лидерство в сфере использования космических спутников для обеспечения всемирных коммуникаций. В-четвертых, дополнительные 75 миллионов долларов позволят нам как можно скорее создать систему спутников для наблюдения за погодой во всем мире. Я хочу ясно дать понять, что я прошу Конгресс и страну принять нашу самую твердую приверженность новому курсу – курсу, который будет действовать в течение длительного времени и будет достаточно дорогостоящим... Если мы хотим пройти только половину пути или сократить наши расходы перед лицом трудностей, тогда, по моему мнению, лучше вовсе не начинать это движение».

Президент США Барак Обама, большой поклонник речей Кеннеди, принял некоторые из правил Соренсена, чтобы сделать свои речи более эффективными. Вот несколько примеров из речей Обамы, в которых он следует «правилу трех», начиная с самой первой на дороге к президентству – ключевого обращения к национальному съезду Демократической партии в 2004 году:

«Я верю, что мы можем помочь среднему классу и дать работающим семьям новые возможности... Я верю, что мы можем дать работу безработным, дома бездомным и вселить в

сердца молодежи надежду на лучшее будущее, где не будет места насилию и отчаянию... Я верю, что в наши спины дует правильный ветер и что, стоя на перекрестке истории, мы можем сделать правильный выбор и смело принять тот вызов, который история нам кидает».

Как показано в этом отрывке, Обама не только разбивает свои речи на абзацы из трех предложений, но также часто внутри предложений приводит три пункта.

Когда Обама принимал президентскую присягу 20 января 2009 года, он выступил с историческим обращением к почти двум миллионам людей, собравшимся для этого у Белого дома, и к миллионам тех, кто смотрел это выступление по телевизору. В этой речи Обама также часто использовал тройки:

«Я стою здесь сейчас, склонив голову перед стоящими перед нами задачами, благодарный за оказанное вами доверие, и помня о тех жертвах, которые принесли наши предки».

«Дома были потеряны, рабочие места сокращены, предприятия закрыты».

«Наше здравоохранение слишком дорого, наши школы слишком часто нас подводят, и каждый день приносит новые свидетельства того, что способы, которыми мы используем энергию, укрепляют наших противников и угрожают планете».

«Сегодня я говорю вам, что вызовы, стоящие перед нами, реальны, серьезны и многочисленны».

«Наши рабочие не стали менее производительными по сравнению с моментом начала кризиса, наши мозги не стали менее изобретательными, наши товары и услуги не стали менее востребованными, чем они были в прошлом месяце или в прошлом году».

Каждый раз, когда Джобс произносит числительное, появляется слайд всего с одним символом – цифрой (1, 2, 3 или 4). В сцене 8 мы изучим слайды Джобса более подробно, но уже с этого момента вам



надо запомнить, что ваши слайды должны отражать ваш сценарий. Нет никакой нужды делать их сложными.

Джобс не только разбивает свои выступления на группы, но также описывает свойства продуктов группами из трех или четырех. «В iPod есть три главных достижения, – сказал Джобс в 2005 году. – Во-первых, он ультрапортативен: 5 Гб, тысяча песен у вас в кармане. Во-вторых, в нем есть разъем Firewire. (Объясняет, что через Firewire можно закачать целый CD за пять-десять секунд, а через USB – за пять-десять минут.) В-третьих, он может очень долго работать от одной зарядки. (Рассказывает, что iPod может играть десять часов непрерывно.)».

Эта глава очень легко может стать самой длинной в книге, потому что в каждом выступлении Джобса есть вербальная дорожная карта, основанная на «правиле трех». Даже когда он не использует слайды, он все равно использует группы из трех. Джобс начал свою ставшую знаменитой церемониальную речь в Стэнфорде на вручении дипломов такими словами: «Сегодня я хочу рассказать вам три истории из моей жизни». И он сдержал обещание: рассказал именно три истории, объяснил, чему они его научили, и превратил эти истории в уроки для слушавших его выпускников.

## Применение «правила трех»

Как мы уже видели, лидеры бизнеса часто готовятся к важным телевизионным интервью и выступлениям при помощи структурирования своего сообщения вокруг трех или четырех главных пунктов. Я это знаю, потому что сам учу их так делать! Вот как я готовился бы к интервью об этой книге, используя уроки сцен 4 и 5. В первую очередь я бы написал заголовок длиной не более 140 символов, например: «Выступайте как Стив Джобс». Затем я бы выписал три основные идеи: 1. Создайте историю. 2. Расскажите об опыте. 3. Упакуйте материал. Для каждой из этих трех идей я бы подготовил риторические приемы, усиливающие воздействие: истории, примеры и факты. И вот как это интервью могло бы проходить:

**Репортер:** Расскажите подробнее о вашей книге.

**Автор:** Эта книга впервые раскрывает секрет, как выступать как Стив Джобс. CEO Apple сейчас считается одним из самых страстных ораторов в мире. Эта книга проводит вас через все шаги, которые он использует для продажи своих идей. И что замечательно, этим техникам может научиться каждый, чтобы существенно усилить эффективность своих собственных выступлений.

**Репортер:** Хорошо, тогда с чего мы начнем?

**Автор:** Вы можете выступать как Стив Джобс (повторите заголовок как минимум дважды во время разговора), если будете действовать в три этапа: во-первых, создадите историю, во-вторых, расскажете об опыте и, в-третьих, упакуете материал. Давайте подробнее поговорим о первом этапе – создании истории...

## Знаменитая речь Джимми V

4 марта 1993 года тренер баскетбольной команды колледжа Джимми Вальвано (Джимми V) произнес одну из самых эмоциональных речей в истории современного спорта. Вальвано привел команду Северной Каролины к чемпионскому званию NCAA в 1983 году. Через десять лет, умирая от рака, Вальвано был награжден премией Артура Эша за мужество и человечность. Использование Вальвано «правила трех» создало один из самых острых моментов в его речи:

«Я считаю, что мы должны каждый день делать три вещи. Каждый день нашей жизни. Номер первый – смеяться. Вы должны смеяться каждый день. Номер второй – думать. Вы должны проводить некоторое время в размышлениях. И номер третий – позволять своим эмоциям превращаться в слезы. Неважно, слезы радости или огорчения. Если вы в течение дня смеялись, думали и плакали, значит, этот день прожит вами как надо. Рак может отнять у меня физические способности. Но он не может затронуть моего сознания; он не может затронуть моего сердца; и он не может затронуть моей души. Эти три вещи будут со мной всегда. Спасибо вам, и благослови вас Бог...»

Как вы можете увидеть на этом примере, предоставление дорожной карты из трех частей создает канву для короткого интервью, длинного интервью и для целого выступления.

Мозги ваших слушателей работают сверхурочно. Они поглощают слова, образы, ощущения. Они ведут свои собственные внутренние диалоги. Помогите им следовать за вашим сценарием.

### **Директору на заметку**

– Создайте список из ключевых пунктов, которые вы хотите сообщить своей аудитории, касающихся вашего продукта, услуги, компании или инициативы.

– Структурируйте этот список до тех пор, пока ключевых пунктов не останется три штуки. Это будет вербальная дорожная карта вашего разговора или выступления.

– Для каждого из трех ключевых пунктов подготовьте риторические приемы, усиливающие воздействие. Это могут быть личные истории, факты, примеры, аналогии, метафоры и свидетельства третьих сторон.

## Сцена 6

### Представьте антагониста

Будет ли «голубой гигант» доминировать во всей компьютерной отрасли? Неужели Джордж Оруэлл был прав? Это представление на сцене.

*Стив Джобс*

В каждой классической истории герой воюет со злодеем. Эта же схема применима и к выступлениям мирового уровня. Стив Джобс закладывает фундамент убедительной истории, представляя аудитории антагониста, врага или проблему, нуждающуюся в решении. В 1984 году врагом был «голубой гигант».

Apple стоит за одним из самых влиятельных телевизионных рекламных роликов в истории. Именно в нем мы впервые видим сценарий противостояния героя и злодея, который стал основой подхода Джобса к бизнес-коммуникациям. Телевизионный ролик 1984 года представил миру Macintosh. Он был показан всего один раз, во время январского матча за Супербоул. Многие уже забыли, что в этом матче Raiders из Лос-Анджелеса выиграли у вашингтонских Redskins, а вот про ролик Apple помнят.

Ридли Скотт, известный своим фильмом «Чужой», был режиссером и ролика Apple. Он был создан по мотивам романа Джорджа Оруэлла «1984», описывающего 1984 год как апогей тоталитарной системы. Сюжет ролика полностью передает дух этой книги. Колонны людей в серой мешковатой униформе маршируют через бесконечные мрачные коридоры и постепенно заполняют огромную аудиторию. Бритые головы, остекленевшие взгляды, полное подчинение общему ритму делают их похожими на мутантов. Зомби

молча рассаживаются на длинных скамьях и внимательно слушают выступление своего лидера (Большого Брата), который вещает с громадного экрана. Внезапно в зал вбегает девушка в яркой спортивной форме с молотом в руках, преследуемая полицейскими. Размахнувшись, она бросает в экран молот. Из разбитого экрана на зрителей льется ослепительный свет. За кадром звучит голос, повторяющий слова, которые появляются на экране: «24 января Apple Computer представит Macintosh. И вы увидите, почему 1984 год не будет таким, как “1984”»<sup>[4]</sup>.

Члены совета директоров Apple были единогласно против этого ролика и пошли на его показ с большой неохотой. Но Джобс его поддержал, потому что понимал эмоциональную силу, стоящую за структурой классической истории противостояния героя и злодея. В случае с исторической рекламой 1984 года в качестве злодея выступала IBM. В то время этот производитель огромных компьютеров (мейнфреймов) принял решение создать компьютер, который мог бы конкурировать с первым в мире массовым домашним компьютером Apple II. Джобс так описывал идею рекламы группе продавцов Apple в 1983 году: «Сейчас идет 1984 год. Создается впечатление, что IBM хочет завоевать весь мир. Apple остается последней надеждой на то, что IBM придется хоть как-то шевелиться, чтобы заработать деньги... IBM нацеливает свои орудия на единственное препятствие, стоящее на пути к тотальному доминированию в отрасли, – на Apple. Будет ли IBM доминировать в целой отрасли? Будет ли IBM доминировать в течение всей компьютерной эры? Был ли прав Джордж Оруэлл?»

После этих слов Джобс отошел в сторону, и на экранах пошел рекламный ролик. После его окончания аудитория взорвалась бурей аплодисментов. Следующие шестьдесят секунд Стив провел на сцене, широко улыбаясь и наслаждаясь одобрением аудитории. Его поза, язык тела и выражение лица говорили всем: «Я добился этого!»

## Проблема + решение = классика Джобса

Представление антагониста (проблемы) спланирует аудиторию вокруг героя (решения). Свои самые выдающиеся выступления Джобс структурирует именно вокруг этого классического приема повествования. Например, из тридцати минут одного из самых своих триумфальных выступлений – представления iPhone на Macworld 2007 года – Джобс три минуты потратил на объяснение, почему именно iPhone является тем продуктом, время которого пришло. В число злодеев попали все имеющиеся на рынке смартфоны, которые, как Джобс стал доказывать, не такие уж «смарт» (умные). В левой колонке *табл. 6.1* приведены цитаты из его выступления, в правой – слова или описание изображений, которые были на появлявшихся в тот момент слайдах. Обратите внимание, как слайды дополняют речь оратора.

Слова Джобса	Слайды
<p>«Самые продвинутые телефоны называются “смартфонами”».</p>	<p>Смартфон</p>
<p>«Обычно они объединяют телефон, электронную почту и инфантильный Интернет».</p>	<p>Смартфон Телефон + e-mail + Интернет</p>
<p>«Проблема состоит в том, что они не такие уж и “смарт” (умные) и пользоваться ими непросто. Это довольно сложные устройства. Мы бы хотели разработать совершенно новый продукт, который был бы намного умнее, чем любое мобильное устройство, до сих пор существовавшее на рынке».</p>	<p>Смартфон Не такой уж и «смарт» (умный). Сложный в использовании</p>
<p>«Так что мы решили изобрести телефон. Мы начнем с революционного пользовательского интерфейса».</p>	<p>Революционный пользовательский интерфейс</p>
<p>«Это результат многих лет исследований и разработок».</p>	<p>Революционный пользовательский интерфейс Годы исследований и разработок</p>
<p>«Зачем нам нужен новый пользовательский интерфейс? Вот четыре смартфона: Motorola Q, BlackBerry, Palm Treo, Nokia E62».</p>	<p>Фотографии этих смартфонов</p>
<p>«Какие проблемы с пользовательским интерфейсом этих устройств? Проблема в нижних сорока процентах их поверхности. Это клавиатура. Клавиатура присутствует здесь всегда — нужна она вам или нет. Все они имеют управляющие клавиши на одном и том же месте, одинаковые для всех приложений. Но ведь каждое приложение хотело бы иметь немного отличающийся от других интерфейс пользователя и немного оптимизированный под свои задачи набор кнопок. А что будет, если, скажем, через полгода после выхода смартфона вам придет в голову замечательная идея? Вы сможете добавить клавишу? Нет, аппараты уже давно распроданы. Так что же делать?»</p>	<p>Верхние половины этих фотографий исчезают, оставляя нижние половины — клавиатуры</p>



Слова Джобса	Слайды
«Мы собираемся сделать вот что: совсем избавиться от этих клавиш и сделать огромный экран».	Фотография iPhone
«Как мы собираемся управлять этим устройством? Таскать повсюду с собой мышь? Нет, спасибо. А как насчет стилуса?»	Фотография iPhone сбоку, появляется стилус
«Нет, спасибо! Кто хочет стилус? Его же надо все время доставать, прятать обратно, дрожать над ним, чтобы не потерять. Фи... Стилус — это тоже неудобно».	Рядом появляется надпись: «Кто хочет стилус?»
«От стилуса мы тоже отказываемся. Мы хотим воспользоваться лучшими в мире указывающими устройствами — устройствами, с которыми рождаемся. Каждый из нас рождается сразу с десятком таких устройств! Мы будем использовать наши пальцы».	Стилус исчезает, рядом с iPhone появляется указательный палец
«Мы изобрели новую технологию под названием “мультитач”».	Указательный палец исчезает, появляется слово «мультитач»
«Это похоже на волшебство. Вам не нужен стилус. Новое устройство работает намного точнее любого сенсорного экрана, производившегося до сих пор. Оно игнорирует неумышленные касания. Оно “суперсмарт”. Вы можете управлять им, касаясь одновременно несколькими пальцами, и мы его к тому же запатентовали!»	Справа сверху появляются слова: «похоже на волшебство» «никакого стилуса» «намного более точен» «игнорирует неумышленные касания» «понимает жесты из нескольких пальцев» «запатентовано»

Вы заметили, что Джобс задает риторические вопросы для развития истории? «Зачем нам нужен революционный пользовательский интерфейс?» – спросил он перед тем, как рассказать о проблеме. Когда он представляет концепцию замены клавиатуры сенсорным экраном, он риторически спрашивает: «Как мы собираемся всем этим управлять?» Но у него уже есть готовый ответ: «Мы собираемся пользоваться лучшими указывающими устройствами в мире... нашими пальцами».

На самом деле никого не волнуют ни ваши продукты, ни продукты Apple, ни продукты Microsoft или любой другой компании. Людей

волнует решение их собственных проблем и то, как сделать свою жизнь немного лучше. Как в примере со смартфонами в *табл. 6.1*, Джобс обозначает проблемы, которые они испытывают, детально рассматривает эти проблемы и (как вы узнаете подробнее в сцене 7) предлагает лекарство.

## **История для CNBC**

«Ради чего Apple собирается вторгнуться на рынок телефонов, на котором и без того высокий уровень конкуренции?» – спросил Джим Голдман с CNBC Стива Джобса сразу после представления iPhone. Джобс ответил, предъявив проблему, требующую решения: «Мы изучили рынок современных телефонов, и результат был неутешительным. В этой категории продуктов нужно изобрести что-то новое. Телефоны должны быть более мощными и более простыми в использовании. Мы решили, что можем внести свой вклад. Нас не волнует, что эти продукты делают другие компании. Вы знаете, что в 2006 году был продан 1 миллиард трубок? Даже если мы завоюем 1 процент рынка, это уже 10 миллионов единиц. Мы заново изобрели телефон и полностью изменили представления о том, что человек может носить в кармане».

«Какое послание вы отправляете своим конкурентам?» – спросил Голдман.

«Мы производственная компания. Мы любим производить отличные продукты. Чтобы объяснить, чем являются наши продукты, мы должны сопоставить их с теми продуктами, которые имеются на рынке сейчас и которыми люди пользуются», – ответил Джобс. Последнее предложение раскрывает подход Джобса к созданию убедительной истории. Объяснение сути новых продуктов или услуг требует помещения их в контекст и выявления тех проблем, которые усложняют жизнь ваших потребителей. Как только источник сложностей установлен, ваши слушатели станут более

восприимчивыми к тем продуктам и услугам, которые решат их проблемы.

## **Религия Apple**

В книге «Buyology» гуру маркетинга Мартин Линдстром сравнивает послания Apple с самыми могущественными идеями, которые лежат в основе самых распространенных религий. И те и другие обращаются к общему видению и конкретному врагу.

«Большинство религий имеют ясное видение, – пишет Линдстром. – Под этим я подразумеваю, что в своих посланиях они совершенно недвусмысленны, касается ли это достижения определенной степени благодати или определенной духовной цели. И конечно, многие компании также имеют недвусмысленные миссии. Видение Стива Джобса относится к середине восьмидесятых годов, когда он сказал: “Человек – движущая сила изменений в этом мире. В таком качестве он должен быть выше систем и структур и не должен находиться у них в подчинении”. Спустя двадцать лет и несколько миллионов iPod эта компания по-прежнему следует этому видению».

Согласно Линдстрому, который потратил много лет на изучение общих черт долгоживущих брендов, религии и бренды, подобные Apple, имеют еще одно общее качество – идею покорения общего врага. «Ясно очерченный враг дает нам шанс не только формулировать и демонстрировать нашу веру, но также и объединиться с нашими единоверцами... Такая стратегия “мы против них” привлекает фанатиков, провоцирует противоречия, создает лояльность и заставляет нас думать, доказывать... и, конечно, покупать».

## **Оно меня съест?**

Раннее выявление антагониста важно для убедительности, потому что нашему мозгу нужна ячейка (категория), в которую он может поместить новую идею. Наш мозг в первую очередь требует смысла, а уже потом – деталей. Специалист по молекулярной биологии Джон Медина утверждает, что наши мозги были сформированы для того, чтобы видеть большую картину. Медина говорит, что, когда примитивный человек видел саблезубого тигра, он первым делом задавал себе вопрос «Съест ли он меня?», а не «Интересно, сколько у него в пасти зубов?»

Антагонист дает аудитории эту самую большую картину. «Не начинайте с деталей. Начинайте с ключевых идей и потом в иерархическом порядке формируйте детали вокруг главных понятий», – пишет Медина в книге «Правила мозга» («Brain Rules»). В своих выступлениях вам тоже следует начинать с большой картины – с проблемы, прежде чем наполнять выступление деталями (то есть вашим решением).

Apple объявил о выходе браузера Safari во время Macworld 2003, обозначив его как самый быстрый браузер на Mac. Safari должен был добавиться к нескольким другим браузерам, воевавшим за внимание пользователей перед лицом Джаггернаута от Microsoft – Internet Explorer. Джобс убедительно обозначил проблему – представил антагониста, просто задав риторический вопрос: «Почему нам нужен наш собственный браузер?» Прежде чем продемонстрировать новые функции – то есть погружаться в детали, ему нужно было объяснить саму причину существования нового продукта.

Джобс сказал аудитории, что существуют две области, в которых конкуренты вроде Internet Explorer и Netscape имеют недостатки, – скорость и инновации. По поводу скорости Джобс сказал, что Safari будет загружать страницы в три раза быстрее, чем Internet Explorer на Mac. Что касается инноваций, то Джобс указал на ограничения существующих браузеров, которые не имели панели для быстрого поиска и организация закладок в которых оставляла желать много

лучшего. «Наше исследование показало, что люди практически не используют закладки. Раздел “Избранное” организован очень сложно, и мало кто может в нем разобраться», – сказал Джобс. Safari исправит эти проблемы, имея панель быстрого поиска в главном окне и специальные средства для быстрого перехода к уже посещенным серверам или к избранным страницам.

Для представления антагониста нужно всего лишь одно простое предложение: «Почему вам это нужно?». Этот единственный вопрос позволяет Джобсу рассмотреть текущее состояние своей отрасли (будь то браузеры, операционные системы, цифровая музыка) и подготовить сцену для следующего этапа своего выступления – предложения решения.

### **Выступление по 3000 долларов за минуту**

В течение одной недели в сентябре десятки предпринимателей предлагают свои стартапы влиятельным средствам массовой информации, экспертам и инвесторам в ходе двух отдельных мероприятий – TechCrunch 50 в Сан-Франциско и DEMO в Сан-Диего. Для основателей стартапов эти выступления с высочайшими ставками проводят черту между успехом и неудачей. Организаторы TechCrunch уверены, что восемь минут – это идеальное количество времени для того, чтобы рассказать о своей идее. Если вы не можете рассказать о своей идее за восемь минут, вам надо уточнить свою идею. DEMO дает выступающим еще меньше времени – шесть минут. Мало того, стоимость выступления на DEMO составляет 18 500 долларов, или 3000 долларов в минуту. Если вам надо платить 3000 долларов в минуту за представление своей идеи, как вам надо за это взяться?

Венчурные капиталисты, посещающие эти мероприятия, приходят к общему мнению, что большинство

предпринимателей не способны создать интригующую историю: они немедленно приступают к рассказу о технических подробностях своего продукта, не объясняя проблемы, которую он должен решать. Один инвестор как-то мне сказал: «Вам надо создать в моем мозгу новое свободное место, чтобы мне было куда положить вашу информацию. Я выключаюсь сразу, как только предприниматель начинает предлагать решение без объяснения проблемы. У них есть кофе – их идея, но нет чашки, чтобы передать мне этот кофе». В мозгах ваших слушателей очень мало места для впитывания новой информации. Это все равно что пытаться записывать 1 Гб информации на флешку, на которой осталось 10 Мб свободного места. Это просто слишком много.

Компания под названием TravelMuse провела одно из самых впечатляющих выступлений на DEMO 2008. Ее основатель Кевин Флейсс начал его так: «Крупнейший и самый зрелый сегмент онлайн-розницы – это путешествия. Только в США емкость этого рынка составляет 90 миллиардов долларов в год. (Обозначает категорию.) Все мы знаем, как заказать поездку онлайн. Но продажа билетов составляет только последние 5 процентов всего процесса. (Начинает представлять проблему.) 95 процентов до заказа: решение, куда ехать, составление плана – вот главный источник головной боли. В TravelMuse мы делаем планирование более простым за счет “бесшовной” интеграции контента с инструментами планирования поездок, объединяя их в одном месте. (Предлагает решение.)». Вводя категорию и проблему до начала разговора о решении, Флейсс создает «чашку», в которую можно «налить кофе» для инвесторов.

Инвесторы покупают долю в идеях. Им надо знать, на решение какой серьезной проблемы нацелен продукт компании. Решение, которое еще не нашло своей проблемы, имеет очень низкую привлекательность. Только когда проблема

и решение установлены, для инвесторов появляется смысл задавать вопросы о размерах рынков, конкуренции и бизнес-модели.

## **Предельный случай: «выступление в лифте»**

На установление проблемы не надо тратить много времени. У Джобса обычно уходит несколько минут на идентификацию антагониста. Это можно сделать вообще за тридцать секунд. Вам надо подготовить короткое выступление, содержащее ответы на четыре вопроса:

1. Что вы делаете?
2. Какую проблему вы решаете?
3. Чем вы отличаетесь?
4. Как это касается ваших слушателей?

Когда я работал с руководителями компании LanguageLine, мы разработали «выступление в лифте», содержащее ответы на четыре вопроса. С его помощью за тридцать секунд мы можем рассказать вам о своей компании: «LanguageLine – крупнейший в мире провайдер услуг телефонного перевода для тех компаний, которые хотят общаться со своими потребителями, не говорящими по-английски. (Что она делает.) Каждые двадцать три секунды в США въезжает человек, не знающий английского. (Проблема.) Когда он звонит в больницу, в банк, в страховую компанию или по номеру 911, переводчик из LanguageLine подключается к разговору. (Чем она отличается.) Мы помогаем вам общаться с вашими клиентами, пациентами или потенциальными потребителями на 150 языках. (Как это касается вас.)».

## **Антагонист: удобный прием повествования**

Стив Джобс и бывший вице-президент США, ставший специалистом по глобальному потеплению, Эл Гор имеют три общие черты: приверженность защите окружающей среды, любовь к Apple



(Эл заседает в совете директоров Apple, а про Стива вы и так все знаете) и завораживающий стиль выступлений.

Получивший множество наград документальный фильм Эла Гора «Неудобная правда» – это презентация, созданная при помощи принятых в Apple приемов повествования. Гор объясняет слушателям причину, по которой они должны его выслушать, указывая на проблему, существование которой отрицать невозможно (критики могут предлагать другое решение, но никак не отрицать существование проблемы).

Гор начинает свое выступление – свою историю, подготавливая сцену для своих доводов. При помощи серии цветных фотографий Земли, сделанных в разное время в ходе космических полетов, он не только заставляет аудиторию проникнуться красотой нашей планеты, но также представляет проблему. Гор начинает со знаменитой фотографии, которую называют «Восход Земли», – первой фотографии Земли, снятой с поверхности Луны. Затем следует серия фотографий более поздних лет, показывающих признаки глобального потепления: таяние ледяных шапок, отступление береговых линий. «Этот лед мог бы рассказать нам историю», – говорит он. Затем Гор называет злодея по имени «сжигание ископаемого топлива» (угля, газа и нефти), деятельность которого существенно повысила количество углекислого газа в земной атмосфере и вызвала глобальное повышение температуры.

В одной из самых запоминающихся сцен документального фильма Гор объясняет проблему, показывая две цветные линии (красную и синюю), которыми обозначены уровень углекислого газа и средняя температура в течение предыдущих шести тысяч лет. «Чем больше углекислого газа, тем выше температура». Затем появляется слайд, на котором график забирается на самую вершину (самый высокий уровень содержания углекислого газа в земной атмосфере в истории планеты), – это наши дни. «Теперь я бы хотел особо подчеркнуть одну вещь», – говорит Гор, входя в механический подъемник. Он нажимает на кнопку и поднимается примерно на два метра. Теперь

он находится на одном уровне с графиком, отображающим современный уровень углекислого газа. Это вызывает небольшой смехок в аудитории. Это смешно, но в то же время и наглядно. «Менее чем за пятьдесят лет, – продолжает он, – мы достигли этого уровня и не собираемся останавливаться. Когда некоторые из нынешних детей достигнут моего возраста, мы окажемся вот здесь». С этими словами Гор нажимает на кнопку, и подъемник поднимает его секунд десять. Поднявшись еще на несколько метров, Гор поворачивается к аудитории и говорит: «Это за пределами графика. Вот здесь мы окажемся еще через пятьдесят лет». Это смешно, незабываемо и оказывает мощное воздействие на слушателей. Гор берет факты, графики, статистику и делает их частью нашей жизни.

Гор использует многие из презентационных и риторических приемов, которые мы видим в выступлениях Стива Джобса. Среди них – представление врага или антагониста. И Стив, и Эл представляют антагониста как можно раньше, объединяя аудиторию вокруг общей цели. В выступлениях Джобса, как только злодей точно установлен, приходит время открыть занавес и вывести на сцену персонажа, который всех нас спасет, – героя-победителя.

### **Директору на заметку**

– Вводите антагониста в своих выступлениях как можно раньше. Всегда раскрывайте проблему, прежде чем начать говорить о решении. Это можно сделать при помощи яркой картины, изображающей болевые точки ваших потребителей. Устанавливайте проблему, спрашивая: «Зачем нам это нужно?».

– Потратьте некоторое время на подробное описание проблемы. Сделайте ее осязаемой. Заставьте аудиторию еще раз ощутить неудобство.

– Создайте «выступление в лифте» для своего продукта с использованием метода четырех вопросов, описанного в этой главе. Особое внимание обратите на второй вопрос: «Какую проблему вы

решаете?». Помните, что никого не волнует ваш продукт сам по себе. Людей волнует решение их собственных проблем.

## Сцена 7

### Представьте героя

Единственная проблема Microsoft – это отсутствие вкуса. И я не говорю сейчас о небольших недостатках. Я говорю о большой проблеме.

#### *Стив Джобс*

Стив Джобс – мастер создания злодеев, и чем они злее, тем лучше. Как только Джобс представляет актуального антагониста (например, технические ограничения существующих продуктов), он представляет и героя, описывая решение, которое сделает вашу жизнь легче и приятнее. Другими словами, продукты Apple прибывают вовремя, чтобы спасти положение. Роль антагониста в рекламе 1984 года играла IBM. Джобс впервые показал этот ролик группе продавцов Apple в конце 1983 года.

Перед его показом Джобс потратил несколько минут на то, чтобы описать стремление «голубого гиганта» к мировому доминированию. Джобс изобразил его красками, вполне достойными описания Ганнибала Лектера:

«Год 1958-й. IBM упустила шанс купить молодую компанию, которая изобрела новую технологию под названием “ксерография”. Через два года на свет появился Хегох, и с тех пор IBM рвет на себе волосы. Десять лет спустя – конец шестидесятых годов. Компания Digital Equipment Corporation (DEC) вместе с другими компаниями изобретает мини-компьютер. IBM отвергает это изобретение, считая его слишком мелким для серьезных задач и неинтересным для своего бизнеса. DEC вырастает в миллиардную корпорацию, и только тогда IBM выходит на рынок мини-компьютеров. Проходит

еще десять лет. В 1977 году молодая компания Apple разрабатывает Apple II – первый персональный компьютер. (Представляет героя.) IBM отвергает это изобретение, считая его слишком мелким для серьезных задач и неинтересным для своего бизнеса. (Злодей в ослеплении не замечает положительных качеств героя.) Начало восьмидесятых. В 1981 году Apple II становится самым популярным компьютером в мире, компания Apple стоит 300 миллионов долларов, став самой быстрорастущей компанией в истории американского бизнеса. Имея более пятидесяти конкурентов, воюющих за долю рынка, IBM выходит на рынок персональных компьютеров в ноябре 1981 года с IBM PC. Год 1983-й. Apple и IBM становятся самыми сильными конкурентами в отрасли, продав в 1983 году персональных компьютеров на миллиард долларов каждая. (Давид сравнялся с Голиафом.) Передел рынка в полном разгаре. Происходит первое банкротство крупной компьютерной фирмы, другие подходят к его грани. Создается впечатление, что IBM хочет получить весь рынок и меньшим не удовлетворится. (Герой готовится вступить в бой.) Apple считается последней надеждой на то, что IBM придется «побегать за своими деньгами». Дилеры, вначале приветствовавшие IBM двумя руками, теперь опасаются за будущее, в котором IBM будет доминировать и все контролировать. Они все чаще обращаются к Apple как к единственной фирме, которая может гарантировать их будущую свободу».

Аудитория разразилась аплодисментами, когда Джобс создал классическую ситуацию поединка. Джобс выступил в роли Джеймса Бонда. Как только злодей приблизился к разрушению мира, Бонд (в данном случае Джобс) появился на сцене и победил. Ян Флеминг гордился бы таким сценарием.

## Миссия героя

Миссией героя в выступлениях Стива Джобса не обязательно является уничтожение злодея. Самое главное в его миссии – сделать нашу жизнь лучше. Представление iPod 23 октября 2001 года демонстрирует это тонкое, но важное различие.

Давайте вспомним, в каком состоянии была музыкальная индустрия в то время. Люди пользовались «портативными» CD-плеерами, которые сейчас выглядят настоящими монстрами. Немногие существовавшие тогда цифровые плееры либо были большими и неуклюжими, либо имели мизерное количество памяти, позволявшее носить с собой всего несколько десятков песен. Некоторые имели внутри 2,5-дюймовый жесткий диск и из-за этого, будучи небольшими по размеру, весили до полукилограмма, да еще и имели проблемы с передачей файлов. Время работы от батарей у этих устройств было таким небольшим, что делало их практически бесполезными. Выявив проблему, нуждающуюся в решении, Джобс представляет нам героя-конкурента.

«Почему музыка? – спрашивает Джобс риторически. – Потому что мы любим музыку. А делать то, что вам нравится, – это всегда хорошо. Музыка – часть нашей жизни. Музыка всегда была вокруг нас. Она всегда будет вокруг нас. Это не выдуманный рынок. И поскольку музыка является частью жизни всех людей, это огромный рынок. Но вот что интересно: сейчас, во время настоящей революции в сфере цифровой музыки, на этом рынке нет лидера. Никто пока не нашел рецепта для цифровой музыки. Кроме нас. Этот рецепт нашли мы».

Как только Джобс пробудил аппетит аудитории заявлением, что Apple нашел рецепт, он уже подготовил сцену. Его следующий шаг – это представление антагониста. Он проводит для своей аудитории краткий обзор современных портативных музыкальных плееров. Джобс объясняет, что, если вы хотите послушать музыку на ходу, вы

можете купить CD-плеер, в котором помещается десять-пятнадцать песен, либо флеш-плеер, либо CD/MP3-плеер, либо устройство с жестким диском. «Давайте рассмотрим каждый по отдельности», – говорит Джобс.

«CD-плеер стоит примерно 75 долларов, и на каждом CD записано от 10 до 15 песен. Вы можете купить флеш-плеер за 150 долларов, в который также помещается от 10 до 15 песен, то есть по 10 долларов за песню. Вы можете за 150 долларов купить CD-плеер, который может воспроизводить MP3-файлы, и записать на диск до 150 песен, то есть по доллару за песню. Вы можете купить плеер с жестким диском за 300 долларов. В него помещается около тысячи песен, то есть примерно по 30 центов за песню. Мы все это подробно изучили, и сами хотели бы оказаться примерно здесь. (Указывает на категорию “жесткий диск” на слайде.) Сегодня мы представляем продукт, который попадает точно в эту категорию, и этот продукт называется iPod».

Тем самым Джобс представил героя – iPod. «iPod, – говорит он далее, – это MP3-плеер, который играет музыку CD-качества. Но самое главное в iPod – это то, что в нем помещается тысяча песен. Это настоящий квантовый скачок, поскольку для большинства людей это их полная музыкальная библиотека. Это очень много. Как часто вы в дороге спохватывались, что не взяли с собой CD, который хотели бы послушать? С iPod вы будете иметь всю свою музыкальную библиотеку в одном кармане. Ранее это было абсолютно невозможно». Подчеркивая тот факт, что целая музыкальная библиотека человека может поместиться у него в кармане, Джобс подчеркивает самые инновационные качества героя (iPod) и напоминает аудитории, что это никогда не было возможно до того момента, пока не появился Apple с целью спасти положение.

После представления iPod журналист Майк Ландберг написал статью, в которой напомнил, что Creative (производитель плееров с жестким диском) увидел возможность производства портативных музыкальных плееров раньше Apple и в сентябре 2000 года представил плеер с 6 ГБ памяти. Apple выпустил iPod на один год позднее. «Но, – отметил он, – у Creative не оказалось того вовсе не секретного оружия, которым обладает Apple, – основателя, председателя и главного миссионера Стива Джобса».

### «Я – Mac». – «А я – PC»

Кампания «Получи Mac» началась в 2006 году и быстро стала одной из самых узнаваемых и знаменитых. Комик Джон Ходжман играл в ней PC, а актер Джастин Лонг – Mac. Они оба появлялись на ярком белом фоне, и интрига обычно состояла в том, что персонаж PC – нудный, медлительный и печальный, а Mac имеет дружелюбный и легкий характер. Рекламные ролики разыгрывают противостояние злодея (PC) и героя (Mac) в 30-секундных сценках.

В ранней рекламе (Ангел vs Дьявол) персонаж Mac дает персонажу PC фотоальбом, сделанный в iPhoto. Рядом с PC появляются Ангел и Дьявол. Дьявол подзуживает его разорвать фотоальбом, а Ангел восхищается им и советует узнать, как можно сделать такой же. PC не может понять, кому верить, и в растерянности отдает фотоальбом назад. Метафора ясна. Слова «я – Mac», «а я – PC» можно понять как «я – крутой парень», «а я – тупой тормоз»<sup>[5]</sup>.

Как только герой назван, должны быть названы и преимущества. На единственный волнующий людей вопрос: «Как это касается меня?» – ответ должен быть дан немедленно. В ролике под названием «Сразу из коробки» оба персонажа, находясь в коробках, ведут такой разговор:

**Mac:** Готов начинать?



**PC:** Пока нет. Мне еще надо сделать кучу дел. А чем ты планируешь заняться?

**Mac:** Записать домашнее видео, создать веб-сайт, провести видеоконференцию. Я могу это сделать сразу, когда меня достанут из коробки. А ты?

**PC:** Ну, во-первых, мне надо загрузить новые драйверы... Надо стереть все пробные версии программ, накиданные на мой диск... И потом, надо же прочитать вот эту стопку руководств...

**Mac:** То есть тебе надо переделать кучу дел, прежде чем ты сможешь что-то сделать? А я уже готов начать работу! Скажи мне, когда будешь готов. (Выпрыгивает из коробки.)

**PC:** Честно говоря, многие мои части пока находятся вообще в других коробках... Давай встретимся как-нибудь попозже...

Некоторые наблюдатели критиковали кампанию Apple, говоря, что она переполнена самолюбованием. Любите ли вы эти ролики или ненавидите их, они явно эффективны – хотя бы тем, что заставляют людей говорить об Apple. Фактически эти ролики были настолько успешными, что Microsoft запустил свою собственную кампанию, в которой известные и неизвестные люди из самых разных сфер жизни с гордостью говорили: «Я – PC!» Но Apple нанес первый удар, изобразив PC «тупым тормозом», а Mac – «классным парнем», которым бы всем хотелось быть. Ролики Microsoft забавны, но не имеют того эмоционального воздействия, какое имеют ролики Apple, по одной причине – в роликах Microsoft нет злодея.

## **Проблема и решение за 30 секунд**

Имея более десяти тысяч приложений для iPhone, App Store принес Apple оглушительный успех. Компания рекламировала некоторые из приложений в своей телевизионной и печатной рекламе iPhone и iPod Touch. Телевизионные ролики эффективны, поскольку за 30 секунд позволяют обозначить проблему и предложить решение.

Например, в рекламе приложения Shazam диктор говорит: «Вы уже встречались с ситуацией, когда не знаете, какая песня сейчас звучит? Это не сводило вас с ума? (Представляет проблему.) Воспользуйтесь приложением Shazam: просто поднесите ваш iPhone к источнику звука – и через несколько секунд вы узнаете, кто эту песню поет и как вам самим получить ее». Подзаголовок в рекламе сохраняется постоянным: «Это iPhone. Решение жизненных проблем: отдельное приложение для каждой».

За 30 секунд ролики успевают поднять проблему и решить ее при помощи одного приложения. Это еще раз доказывает, что постановка проблемы и предложение решения не обязательно должны занимать массу времени. И вам тоже не надо тратить много времени на то, чтобы «выйти на линию старта» ваших продаж.

## **Джобс торгует не компьютерами. Он продает впечатления**

После выявления злодея и представления героя следующий шаг в сценариях Apple – показ того, как герой предлагает жертве (то есть потребителю) выход из объятий злодея. Решение должно быть простым и свободным от технического жаргона. Зайдите как-нибудь на сайт Apple, и вы легко найдете список причин, по которым «вы полюбите Mac». Этот список содержит конкретные выгоды, и в нем почти не используются сложные технические термины. Например, вместо того чтобы сказать, что MacBook Pro оснащен Intel Core 2 Duo

2,4 ГГц, 2 ГБ, 1066 МГц, DDR3 SDRAM и 250 ГБ Serial ATA 5400 rpm, на сайте просто указано, какую пользу получит потребитель: «Он великолепен – снаружи и внутри. Он делает то же самое, что PC, только намного лучше. Он оснащен лучшими в мире операционной системой и программами. Работать на нем – настоящее удовольствие». Дело в том, что потребители не покупают многоядерный процессор с частотой 2,4 ГГц. Они покупают тот опыт, ощущения и впечатления, которые им может предоставить этот процессор.

В отличие от своих конкурентов Джобс в основном старается избегать потоков цифр, данных и профессионального жаргона в своих выступлениях. В ходе Macworld 2006 он добавил свою фирменную фразу «Да, и еще одна вещь» под конец выступления. Эта «еще одна вещь» на этот раз оказалась новым MacBook Pro с процессором Intel Core 2 – первым процессором Intel в ноутбуках Mac. Джобс потратил несколько минут, чтобы ясно очертить проблему и представить осязаемые преимущества своего героя, – и все это простым «человеческим» языком.

«С ноутбуками PowerBook была одна досадная проблема, – сказал он. – Не секрет, что мы хотели запихнуть G5 (процессор IBM) в PowerBook, но не смогли этого сделать из-за его высокого энергопотребления. Корпус оказался слишком маленьким для таких целей. Мы честно сделали все возможное с инженерной точки зрения. Даже посоветовались с лучшими экспертами». (Появляется слайд с Папой Римским, вызывающий в аудитории хохот.)

Замена существующего процессора на Intel Core Duo, говорит Джобс, позволила добиться намного более высокой производительности в меньшем по размеру корпусе.

«Сегодня мы представляем новый ноутбук, который мы назвали MacBook Pro. В нем установлен процессор Intel Core Duo – такой же, какой мы ставим в наши новые iMac. Это значит, что в каждом MacBook Pro будет двойной процессор. Что это даст? Он быстрее PowerBook G4 в четыре-пять раз. Это огромный прыжок вперед...

Новый MacBook Pro – самый быстрый из серии Mac. При этом он же и самый тонкий. И еще у него есть удивительные новые свойства. Например, он имеет 15,4-дюймовый широкоэкранный дисплей с такой же яркостью, как у специализированных мониторов для просмотра фильмов. Это замечательный дисплей. Кроме того, в нем есть встроенная камера iSight. Теперь вы можете проводить видеоконференции сразу после включения и на ходу. Это замечательно. Видеоконференции в движении – чего еще можно желать?»

Вы можете соглашаться или не соглашаться, что веб-камера является пределом желаний, но Джобс хорошо знает свою аудиторию и понимает, что для присутствующих это серьезная проблема, требующая решения.

Этот навык – способность создать злодея и продать выгоду, стоящую за решением-героем, – лежит в основе коммуникационной техники Стива Джобса и используется почти в каждом его выступлении и интервью. Когда Джобс согласился дать интервью для создаваемой Смитсоновским институтом серии устной и видеоистории, он сказал, что успешных предпринимателей от неуспешных отличает одно – настойчивость. А настойчивость – следствие страсти. «Если у вас нет страстного отношения к своему делу – вам не выжить. Вам придется сдаться. Надо иметь идею, или проблему, или нарушение, которые необходимо ликвидировать со всем возможным пылом. В противном случае у вас не будет настойчивости для того, чтобы чего-то добиться. Я думаю, половина битвы выигрывается именно в этот момент».

Джобс – это Индиана Джонс бизнеса. Подобно персонажу фильмов, побеждающему злодеев, Джонс идентифицирует общих врагов и завоевывает сердца и умы своей аудитории, уходя потом в сторону заката и оставляя мир немного лучшим местом для жизни.

**Директору на заметку**

- Опишите текущее состояние отрасли (или категории продуктов) и расскажите о том, каким оно должно быть, по вашему мнению.
- Как только вы установили антагониста – болевую точку ваших потребителей, опишите ясным языком, как ваша компания, продукт или услуга могут излечить эту боль.
- Помните, Стив Джобс считает, что настойчивость для решения проблемы может питаться только вашей страстью.

# Антракт 1

## Соблюдайте правило десяти минут

Ваша аудитория перестает вас слушать после десяти минут общения. Не через одиннадцать, а через десять. Этот факт стал известен благодаря недавним исследованиям в области физиологии восприятия. Проще говоря, мозги у людей устают. Как говорит ученый Джон Медина: «Мозг делает выбор на основании некоторого ритма. Несомненно, на этот ритм влияют как культура, так и генетика». Медина говорит, что его коллеги подтверждают наличие правила десяти минут. Студентам каждого своего курса Медина задает один и тот же вопрос: «Если вы находитесь на лекции, представляющей для вас средний интерес, – не слишком скучной и не слишком интересной, когда вы начинаете посматривать на часы, чтобы выяснить, когда она закончится?» Ответ он получает из года в год один и тот же: «Через десять минут».

Стив Джобс не дает мозгам слушателей заскучать. Его тридцатиминутное выступление включает в себя демонстрации, участие второго или даже третьего оратора, показ видеоклипов. Джобс хорошо знает, что даже его таланта убедительности и привлекательности недостаточно, чтобы преодолеть усталость мозга, постоянно ищущего новых стимулов.

Точно по истечении десяти минут выступления на Macworld 2007 (и ни секундой позже) Джобс запустил новый телевизионный рекламный ролик про iTunes и iPod. В этом ролике на ярком цветном фоне танцевали темные силуэты людей в белых наушниках. «Разве это не замечательно?» – спросил Джобс, когда ролик закончился. Тем самым Джобс, по сути дела, сделал антракт между первым актом выступления, посвященным музыке, и вторым, посвященным запуску Apple TV – продукта для проигрывания контента с iTunes на широкоэкранных телевизорах.

Соблюдайте правило десяти минут и давайте мозгам ваших слушателей передохнуть.

# Акт второй

## Создайте переживания

Стив Джобс создает не презентации. Он создает переживания. Представьте себе, что вы приехали в Нью-Йорк, чтобы посмотреть прославленное бродвейское шоу. Вы имеете право ожидать, что увидите интересных персонажей, замечательные декорации, услышите отличный звук. Уходя из зала, вы должны почувствовать, что немалые деньги за билет заплачены не зря. Во втором акте нашей книги вы обнаружите, что выступления Стива Джобса содержат все эти элементы, которые помогают ему создать сильную эмоциональную связь с аудиторией.

Как и в первом акте, каждая сцена второго будет завершаться кратким резюме тех конкретных и ясных уроков, которые вы можете применить уже сегодня, не дожидаясь окончания нашей книги. Вот короткое описание сцен второго акта.

*Сцена 8: «Создайте канал для внутреннего дзен».* Упрощение – ключевая характеристика всего дизайна от Apple. Джобс применяет этот подход и при создании своих слайдов. Каждый его слайд прост, нагляден и захватывающ.

*Сцена 9: «Оденьте» ваши цифры».* Данные бессмысленны вне контекста. Джобс заставляет статистику оживать и, что еще важнее, обсуждает цифры в том контексте, который больше всего подходит его аудитории.

*Сцена 10: «Используйте “удивительно живые” слова».* «Простые смертные», присутствовавшие на выступлениях Стива Джобса, описывают их как «классные», «удивительные» и «потрясающие». Это только небольшая часть тех живых слов, которые Джобс использует постоянно. Узнайте больше, почему Джобс их использует и почему они работают.



*Сцена 11: «Поделитесь сценой».* Apple относится к тем редким компаниям, чей успех тесно связан с ее сооснователем. Несмотря на то что в Apple есть весьма «длинная скамейка» блестящих лидеров, многие наблюдатели говорят, что Apple – это шоу одного актера. Может быть, это и так. Но сам Джобс организует свои выступления, как дирижер симфонию.

*Сцена 12: «Оснастите свое выступление реквизитом».* Демонстрации играют важную поддерживающую роль в каждом выступлении Джобса. Изучите, как проводить демонстрации энергично и живо.

*Сцена 13: «Подготовьте момент “Черт побери!”».* По первым же выступлениям Джобса можно было понять, что он обладает настоящим талантом к драматизации. Как только вы решили, что уже увидели все, что можно увидеть, и услышали все, что можно услышать, Джобс преподносит вам сюрприз. Этот момент тщательно запланирован в сценарии – для достижения максимального эффекта.

## Сцена 8

### Создайте канал для внутреннего дзен

Простота – это крайняя степень изощренности.

*Стив Джобс,*

*цитируя Леонардо да Винчи*

Простота – одна из важнейших концепций в дизайне всего, что делает Apple: от компьютеров до музыкальных плееров, от телефонов до интернет-магазинов. «Когда технологии становятся все более и более сложными, все большее значение приобретает важнейшая способность Apple делать сложные технологии понятными для простых смертных», – сказал Джобс журналисту New York Times для колонки, посвященной iPod, в 2003 году.

Гуру дизайна Apple Йони Ив дал интервью для этой же статьи. Он отметил, что Джобс сделал все, чтобы первый iPod был избавлен от беспорядка и сложности. То, что команда разработчиков удалила из устройства, было не менее важно, чем то, что в нем осталось. Но результат того стоил. «Интересно, что благодаря этой простоте, благодаря чувству простоты и для выражения этой простоты у нас получился совершенно другой продукт. Но это отличие не главная цель. На самом деле создать вещь, отличающуюся от другой вещи, не так уж и сложно. В данном случае это отличие было следствием настоящей погони за простотой», – сказал Ив. И добавил, что в случае с iPod его сложность означала бы его полную неудачу.

Джобс создает продукты, которыми легко пользоваться, удаляя функции и избегая беспорядка. Этот процесс упрощения можно увидеть и в том, как он готовит слайды для своих выступлений.

«Если вся информация вывалена на один слайд – это верный признак ленивости выступающего», – пишет Нэнси Дуарте. Там, где большинство выступающих втискивают в слайд как можно больше слов, Джобс их только удаляет, удаляет и удаляет.

Презентации Стива Джобса на удивление просты, наглядны и лишены буллитов. Да, именно так – полностью лишены буллитов. Конечно, может возникнуть вопрос: а будет ли презентация без буллитов, подготовленная в PowerPoint, по-прежнему считаться презентацией PowerPoint? Ответ – да, и даже более того: новые исследования физиологии восприятия доказывают, что буллиты являются самым последним по эффективности способом передачи важной информации. Нейробиологи утверждают, что типичная презентация сделана так, что меньше всего способна затронуть внимание аудитории.

«Мозг – самый ленивый кусок плоти», – пишет доктор Грегори Бернс в книге «Бунтарь» («Iconoclast»). Другими словами, мозг очень не любит тратить энергию, он старается быть как можно более энергоэффективным. Программы для подготовки презентаций, подобные PowerPoint, позволяют пользователям очень легко добиться перегрузки мозга. Откройте PowerPoint, и вы сразу увидите шаблон слайда с заголовком и подзаголовками, то есть с буллитами. Если вы обычный человек, то вряд ли сможете противостоять искушению заполнить эти поля. Результат будет похож на то, что изображено на *рис. 8.1*.

**Рис. 8.1.** Типичный пример заполнения шаблона слайда в PowerPoint

## Заголовок

- Буллит
  - Суббуллит
    - Субсуббуллит
- Буллит
  - Суббуллит
    - Субсуббуллит
- Буллит
  - Суббуллит
    - Субсуббуллит

Этот формат слайдов вызывает у меня отвращение. Не удивлюсь, если и у вас тоже. Дизайнер Гарр Рейнольдс называет такие творения «слайдворотами» – попытками утопить документ в слайдах. «Людам кажется, что они работают крайне эффективно и упрощают вещи, – говорит Рейнольдс. – Вроде как убивают двух зайцев одним выстрелом. К сожалению, убивается при этом только одна вещь, а именно – эффективность коммуникаций». Рейнольдс доказывает, что PowerPoint, используемый с умом, вполне может усилить и дополнить ваше выступление. Он вовсе не собирается его запрещать. Он только хотел бы запретить вездесущие шаблоны с буллитами, имеющиеся, кстати, не только в PowerPoint, но и в Keynote. «Давно ведь уже известно, что размещение в текстовой форме той же самой информации, которую мы в этот момент озвучиваем, вовсе не помогает ее усвоению, а совсем наоборот!»

Создание слайдов в стиле Стива Джобса позволит вам выделиться на общем фоне – хотя бы потому, что в таком стиле создается очень мало слайдов. Ваша аудитория будет потрясена и довольна просто

потому, что увидит это в первый раз. Прежде чем обсудить, как Стив это делает, давайте поговорим о том, почему он это делает. Стив практикует дзен-буддизм. Как пишут его биографы Джеффри Янг и Вильям Саймон, Джобс начал изучать дзен в 1976 году. Свадебную церемонию Стива и Лаурен Повелл в 1991 году проводил дзен-буддийский монах.

Центральным принципом дзен является идея «кансо», или простоты. Как пишет Рейнольдс: «Японское искусство дзен учит нас, что выразить великую красоту и передать важнейшие идеи можно при помощи простоты». Простота и устранение «шума» – тот компонент дизайна, который Джобс использует при создании своих продуктов и слайдов. Фактически почти весь его подход к жизни основан на дзен-буддизме.

## **Долой карандаши**

*С самого детства нас учат заменять настоящее внимание ведением записей. Это позор. Ваши действия должны требовать внимания. (Подсказка: буллиты требуют записи. Как только на экране появляются буллиты, ваши слушатели получают сигнал: «Так, все взяли в руки карандаши и записали... Не думайте, о чем вам говорят, просто пишите».) Вы заметили, что люди не ведут записей в театре или опере?*

*Сет Годин в своем блоге*

В 1982 году фотограф Диана Уолкер сделала портрет Джобса у него дома. Джобс сидел на маленьком коврикe в огромной комнате с камином и окнами от пола до потолка. Рядом с ним стояла лампа, позади него находился проигрыватель и лежало несколько виниловых дисков. Больше в комнате ничего не было. В то время состояние Джобса оценивалось более чем в 100 миллионов

долларов, и он, наверное, мог бы позволить себе купить какую-нибудь мебель. Но Джобс придерживается эстетики минимализма и привносит эту эстетику в продукты Apple. «Одна из важнейших частей дизайна Apple – это процесс упрощения», – пишет Леандр Кани в книге «Внутри мозга Стива».

«Джобс, – говорит Кани, – никогда не интересуется технологией самой по себе. Он никогда не добавляет к продукту “свистки и колокольчики” только потому, что это легко сделать. Как раз наоборот. Джобс “состругивает” сложность со своих продуктов до тех пор, пока они не становятся простыми и максимально легкими в использовании».

Когда компания Apple начала работу в семидесятых годах, ее реклама была направлена на стимулирование потребности в компьютерах у тех потребителей, которые, положа руку на сердце, не видели особой нужды в новых устройствах. Как пишет Кани, «реклама была написана простым и понятным языком, свободна от технического жаргона, которым была переполнена реклама конкурентов, апеллирующих фактически к совершенно другому сегменту рынка – к людям, чьим хобби была радиотехника». Джобс сохранил простоту своих сообщений до сих пор.

Известный немецкий художник Ганс Хоффман однажды сказал: «Способность упрощать означает удаление ненужного так, чтобы нужное могло само говорить». Удаляя «шум» – избыточную информацию – из своих продуктов и выступлений, Джобс добивается главной цели – простоты использования и ясности.

## Macworld 2008: искусство простоты

Чтобы лучше понять, как Джобс создает простые слайды, я подготовил таблицу выдержек из его выступления на Macworld 2008. В левой колонке *табл. 8.1* приведены его слова, а в правой – тексты слайдов, которые показывались в тот момент.

Посмотрите: на четырех слайдах Стива Джобса содержится меньше слов, чем на одном среднем слайде обычного выступающего. Исследователи физиологии восприятия, такие как Джон Медина, обнаружили, что средний слайд, подготовленный в PowerPoint, содержит сорок слов. Первые четыре слайда Джобса содержат в сумме семь слов, три числа, одну дату (в английском варианте). И ни одного буллита.

**Таблица 8.1.** Выдержки из выступления Джобса на Macworld 2008

Слова Стива	Слайды Стива
«Я хочу оглянуться на 2007 год и коротко подвести итоги. Это был необыкновенный год для Apple. Были выпущены замечательные новые продукты: удивительный новый iMac, потрясающие новые iPod и, конечно, революционный iPhone. И кроме того — Leopard и другое великолепное программное обеспечение, которое мы поставляли в 2007 году».	2007
«Это был особый год для Apple, и я хочу воспользоваться моментом, чтобы поблагодарить вас. Мы ощущали огромную поддержку со стороны своих потребителей, и мы крайне им благодарны. Итак, спасибо вам за выдающийся 2007 год».	Спасибо
«Я хотел бы поговорить с вами о четырех вещах, так что давайте начнем. Первое — это Leopard».	1
«Мне очень приятно сообщить, что мы поставили более пяти миллионов копий Leopard за первые девяносто дней. Это самый успешный релиз Mac OS X из всех выпускавшихся версий».	5 000 000 копий — за первые 3 месяца

## Давайте танцевать

9 сентября 2008 года Джобс объявил о новых функциях музыкального магазина iTunes и о новых моделях iPod, подготовленных к сезону праздников. До начала мероприятия – окрещенного «Давайте танцевать» – наблюдатели обсуждали слухи о том, что Джобс болен, потому что он сильно похудел. (В январе 2009 года Apple объявил, что Джобс действительно потерял вес из-за гормонального дисбаланса.) Джобс отреагировал на эти слухи сразу же, как только появился на сцене. Но сам он при этом не произнес ни слова – это сделал за него первый же слайд (см. табл. 8.2.). Это было очень просто и совершенно неожиданно. Это вызвало аплодисменты и сняло напряжение. Остальная часть введения была



не менее захватывающая – и тоже благодаря простоте.

**Таблица 8.2.** Выдержки из выступления 2008 года «Давайте танцевать»

Слова Стива	Слайды Стива
«Доброе утро! Спасибо, что вы здесь собрались. У нас есть несколько замечательных новостей, которыми мы хотим с вами поделиться. Но прежде чем мы начнем, я бы хотел упомянуть вот о чем. (Показывает на экран.)»	Слухи о моей смерти оказались сильно преувеличенными
«Сказано достаточно. Итак, перейдем к настоящей теме этого утра — к музыке. Мы собираемся поговорить сегодня о музыке, представить несколько продуктов и развлечься».	Музыка
«Давайте начнем с iTunes».	iTunes
«iTunes — это, конечно, вездесущий музыкальный и видеоплеер, соединенный с крупнейшим в мире онлайн-хранилищем контента».	Скриншот домашней страницы iTunes
«iTunes сейчас могут предложить восемь с половиной миллионов песен. Это удивительно. Начинали мы с двухсот тысяч. А сейчас — более восьми с половиной миллионов».	8 500 000 песен
«Более ста двадцати пяти тысяч подкастов».	125 000 подкастов
«Более тридцати тысяч эпизодов ТВ-шоу».	30 000 эпизодов из 1000 ТВ-шоу
«Две тысячи шестьсот голливудских фильмов».	2600 голливудских фильмов
«И, начав совсем недавно, мы уже можем предложить более трех тысяч приложений для iPhone и iPod Touch».	3000 приложений для iPhone и iPod Touch
«За несколько лет мы создали огромную базу потребителей. Нам очень приятно объявить, что сейчас в iTunes зарегистрировано более шестидесяти пяти миллионов пользователей. Это фантастика — шестьдесят пять миллионов потребителей!»	65 000 000 пользователей

Обратите внимание на слова и цифры на слайдах. Они соответствуют тем словам, которые Джобс в этот момент произносит. Когда Джобс говорит: «Мы собираемся поговорить о музыке»,

аудитория видит на слайде единственное слово – «Музыка». Слова на слайдах являются дополнением к речи.

Если вы указываете на важный момент, а на вашем слайде в это время слишком много слов – и слов, не соответствующих тому, что вы говорите, вашей аудитории придется тяжело поработать, чтобы сфокусироваться одновременно на вас и на вашем слайде. То есть многословные слайды отвлекают вашу аудиторию от вас. Простые слайды направляют фокус внимания туда, куда надо, – на вас, на рассказчика.

## **Эмпирическое доказательство**

Эмпирические исследования, основанные на надежных данных (а не на мнениях), доказали, что использование простых и свободных от лишних слов слайдов – лучший способ заинтересовать аудиторию. Доктор Ричард Майер преподает физиологию обучения и изучает вопросы использования мультимедиа с 1991 года. Его теории основаны на надежных эмпирических исследованиях и опубликованы в рецензируемых научных журналах. В исследовании под названием «Когнитивная теория мультимедиаобучения» Майер выделяет фундаментальные принципы мультимедиадизайна, основанные на том, что науке известно о работе когнитивных функций. Слайды Стива Джобса соответствуют всем принципам Майера.

## **Принцип репрезентативности мультимедиа**

«Лучше всего давать объяснения одновременно при помощи слов и изображений, а не только одними словами», – пишет Майер. Он считает, что обучающиеся могут понять материал гораздо легче, когда он представлен и словами, и картинками. В экспериментах Майера группы, которые были помещены в окружение, задействующее разные органы чувств (это текст, изображения,

анимация, видео), всегда лучше запоминали информацию и помнили ее дольше.

## **Двухминутное предупреждение**

*Задача лидеров – упростить. Вы должны уметь объяснить, что надо сделать, в течение двух минут.*

*Йероен ван дер Веер,*

*CEO Royal Dutch Shell*

## **Принцип примыкания**

«Давая объяснения при помощи мультимедиа, располагайте слова и соответствующие им изображения поблизости друг от друга, а не в разных местах», – советует Майер. В своих экспериментах он давал студентам разные типы информации и потом проверял, что они выучили. Те студенты, которые читали текст с подписанными иллюстрациями, расположенными рядом с соответствующими словами, имели на 65 процентов лучшие результаты, чем те, кто читал чистый текст. Майер говорит, что этот результат не удивит тех, кто знаком с тем, как работает наш мозг. Когда мозгу дают возможность создать два ментальных представления о предмете: вербальную модель и визуальную модель, – в мозгу создаются намного более сильные связи.

## **Принцип разделения внимания**

Майер также советует: «Давая мультимедиаобъяснения, подавайте слова как устный рассказ, а не как текст на экране». При передаче информации слова, произнесенные вслух, имеют большее

воздействие, чем прочитанные на слайде. Когда слов слишком много, мозг тонет в их избытке.

### Принцип связности

«Давая объяснения при помощи мультимедиа, – пишет Майер, – используйте меньше слов и картинок». Более короткие презентации с бóльшим количеством релевантной информации более эффективны с точки зрения теории обучения. То есть добавление избыточной, повторной или ненужной информации будет мешать обучению, а не помогать ему.

Майер пишет, что идеальный слайд должен содержать одно изображение с простой стрелкой, направляющей глаз к самому важному. Эта техника называется «сигнализирование» и базируется на предположении о том, что ваша аудитория не должна тратить свои познавательные ресурсы на то, чтобы найти нужное место на экране. Запомните это, поскольку мы вернемся к обсуждению выступления «Давайте танцевать». Примерно через шесть минут после начала выступления Джобс приступил к описанию новой функции iTunes – Genius (см. *табл. 8.3*).

**Таблица 8.3.** Выдержки из выступления 2008 года «Давайте танцевать»

Слова Стива	Слайды Стива
«Мы представляем новую функцию под названием Genius. Это классная вещь».	Genius
«Genius позволяет вам создавать списки воспроизведения из песен вашей библиотеки, песен, лучше всего подходящих друг другу, — автоматически, в один клик. Он помогает вам по-новому взглянуть на музыку из вашей собственной библиотеки, создать такие списки воспроизведения, которые вы по-другому сделать не смогли бы».	Автоматически создает списки воспроизведения из песен вашей библиотеки, которые лучше всего подходят друг другу, — в один клик
«Вот что такое Genius. А вот так он выглядит. Давайте представим, что вы слушаете песню. Боба Дилана, например».	Скриншот библиотеки iTunes. Название песни выделено

Слова Стива	Слайды Стива
<p>«А вот в нижнем углу и кнопка Genius. Вы нажимаете на нее, и — вуаля! — вы создали список Genius. Кроме того, вы можете вызвать боковую панель Genius, на которой будут появляться рекомендации от iTunes, какие песни больше всего подходят к выбранной вами».</p>	<p>Вокруг кнопки Genius появляется анимированная окружность</p>
<p>«Как все это работает? Скажем так: мы поместили все песни iTunes в одно облако и добавили к нему алгоритм Genius».</p>	<p>Рисунок облака с логотипом Genius внутри</p>
<p>«Итак, у вас есть музыкальная библиотека. Если вы включите Genius, он перешлет информацию о ней в iTunes, чтобы мы могли лучше изучить ваши музыкальные вкусы. Эта информация полностью анонимна».</p>	<p>Скриншот музыкальной библиотеки iTunes. Появляется стрелка и движется от iTunes к облаку</p>
<p>«Но это не просто информация о ваших вкусах. Мы объединяем ее с нашими знаниями о миллионах других пользователей iTunes».</p>	<p>Рядом с предыдущим скриншотом музыкальной библиотеки iTunes появляются еще несколько</p>
<p>«Они посылают информацию о своих предпочтениях точно так же, как и вы».</p>	<p>От новых скриншотов протягиваются стрелки к облаку</p>
<p>«И по мере того как это происходит, Genius становится все умнее, умнее и умнее».</p>	<p>Логотип Genius в облаке заменяется словом «Умнее»</p>
<p>«От этого выигрывают все. Когда мы отправляем вам результаты, полученные Genius, они сделаны “точно по мерке” вашей музыкальной библиотеки».</p>	<p>Появляется стрелка, идущая от облака к скриншоту музыкальной библиотеки iTunes</p>
<p>«Итак, вы автоматически создаете списки воспроизведения из песен вашей музыкальной библиотеки, лучше всего подходящих друг другу. Вот что такое iTunes». (Переходит к демонстрации.)</p>	

Что может быть проще стрелок, указывающих на самую важную часть слайда? Немного графики, несколько слов и большая библиотека ярких цветных картинок и фотографий – вот рецепт большинства слайдов Джобса. Простота и отсутствие «шума» – вот их общие черты.

## Мас-презентация

Конкуренты как-то в насмешку прозвали USA Today «Мас-газетой» за ее короткие, легко воспринимаемые истории. Сейчас они уже не смеются. USA Today имеет самый большой тираж в США. Читатели любят четкую цветную графику, диаграммы и фотографии. После того как в 1982 году USA Today была запущена, у многих газет не осталось другого выхода, кроме как тоже начать печатать короткие истории с цветной графикой и множеством фотографий.

USA Today стала известна своими «выносками» – стоящими отдельно диаграммами. В них размещается легко воспринимаемая статистика, данные или тренды по обсуждаемому вопросу. Эти «выноски» – отличный пример того, как нужно создавать слайды, лучше воспринимаемые зрением. Это настоящая теория Майера в действии. Статистика, подкрепленная изображениями, делает информацию лучше запоминающейся.

## **Пустое пространство**

Гарр Рейнольдс утверждает, что слайды Джобса построены в полном соответствии с эстетикой дзен. «На слайдах Джобса вы увидите свидетельства сдержанности, простоты и мощного, но тонкого использования пустого пространства». Лучшие дизайнеры, такие как Рейнольдс, говорят, что крупнейшей ошибкой профессионалов бизнеса является заполнение каждого квадратного сантиметра их слайдов.

Нэнси Дуарте описывает пустое пространство как способ дать вашим слайдам «дышать». «Видимые элементы слайда часто получают самое большое внимание. Но вам надо обратить не меньше внимания на то, сколько пространства вы оставляете открытым... Оставить пустое место лучше, чем создать тесноту. Теснота – это смерть дизайна». Дуарте говорит, что если

выступающий запихнул всю информацию в один слайд, то это явный признак его лени.

Плотно расположенная информация, да еще и плохо организованная, требует от вашей аудитории слишком больших усилий. Простота могущественна. Пустые пространства подразумевают элегантность, качество и ясность. Чтобы увидеть примеры того, как дизайнеры используют пустое пространство, загляните на сайт, проводящий конкурс дизайнеров слайдов, – [Slideshare.net](http://Slideshare.net).

## **Эффект превосходства изображений**

Я надеюсь, что к этому моменту вы уже решили собрать все свои нынешние слайды, особенно с буллитами, и сжечь их. Если они у вас остались в электронном виде, отправьте их в корзину и очистите ее, чтобы они вам больше никогда не попадались. Аргумент в пользу визуального представления идей настолько мощен, что психологи даже дали ему особое название – «эффект превосходства изображений» (ЭПИ). Исследователи обнаружили, что визуальная информация и вербальная информация обрабатываются по-разному в разных «каналах» нашего мозга. Что это значит для вас и ваших будущих презентаций? Это значит, что ваши идеи запомнятся лучше, если они будут представлены картинками, а не словами.

Ученые, которые разрабатывают теорию ЭПИ, считают, что она является мощным средством обучения. Молекулярный биолог Джон Медина говорит, что «с точки зрения удержания информации текстовые и устные выступления не просто менее эффективны по сравнению с теми, которые содержат графические изображения. Они во много раз менее эффективны. Если информация передается устно, люди через трое суток помнят примерно 10 процентов. Если добавить изображение, эта цифра вырастает до 65 процентов».

Изображения работают лучше слов, потому что мозг видит слова как несколько маленьких картинок. Как говорит Медина: «Мой текст переполняет ваш мозг – не потому, что мой текст не похож на картинки, а потому, что мой текст слишком похож на картинки. В коре головного мозга, к сожалению, нет таких вещей, как слова».

## **Любовь Стива к фотографиям**

9 июня 2008 года Стив Джобс на WWDC объявил о выпуске iPhone 3G. На презентации он использовал одиннадцать слайдов, полностью реализовав при этом концепцию ЭПИ. Слова имелись



только на одном слайде («iPhone 3G»). Все остальные слайды были фотографиями. Взгляните на *табл. 8.4*.

**Таблица 8.4.** Выступление Джобса на WWDC 2008

Слова Стива	Слайды Стива
«Дожив до первого дня рождения iPhone, мы уже хотим перевести его на новый уровень».	Фотография торта с одной свечкой в центре
«Сегодня мы представляем iPhone 3G. Мы очень многому научились с первым iPhone. Мы взяли все, чему научились, и много чего еще и создали iPhone 3G. Он красив».	iPhone 3G
«Вот как он выглядит. (Поворачивается и показывает на экран, аудитория смеется.) Он стал еще тоньше по краям. Он по-настоящему красив».	Вид iPhone сбоку. (Он настолько тонок и занимает так мало места на слайде, что его трудно разглядеть. Это еще один пример использования пустого места для того, чтобы донести до аудитории главную идею.)
«Теперь у него полностью пластиковая задняя крышка. Это сделано хорошо».	Полноэкранный фотография задней стороны iPhone
«Надежные металлические кнопки».	Вид сбоку, видны кнопки
«Тот же самый замечательный 3,5-дюймовый дисплей».	Вид спереди

Слова Стива	Слайды Стива
«Камера».	Увеличенная фотография камеры
«Утопленный в корпус разъем для наушников. Вы можете использовать любые наушники, какие вам нравятся».	Увеличенная фотография разъема
«Улучшенное аудио. Сильно улучшенное аудио».	Вид сверху
«Он на самом деле просто замечательный. И в руке он лежит как влитой, поверьте мне».	Возврат к первому виду сбоку
«Это удивительное устройство — iPhone 3G».	iPhone 3G

Эту же самую информацию посредственный оратор мог бы ничтоже сумняшеся запихнуть в один слайд. Наверное, у него получилось бы что-то вроде того, что изображено на *рис. 8.2*. Что вам кажется более запоминающимся: одиннадцать слайдов Джобса или один слайд со списком функций, оформленным буллитами?

Эту же самую информацию посредственный оратор мог бы ничтоже сумняшеся запихнуть в один слайд. Наверное, у него получилось бы что-то вроде того, что изображено на *рис. 8.2*. Что вам кажется более запоминающимся: одиннадцать слайдов Джобса или один слайд со списком функций, оформленным буллитами?

**Рис. 8.2.** Занудные слайды заполнены словами и не имеют графики

## iPhone 3G

- Тоньше по краям
- Полностью пластиковая крышка
- Надежные металлические кнопки
- 3,5-дюймовый дисплей
- Встроенная камера
- Утопленный разъем для наушников
- Улучшенное аудио

Когда Стив Джобс представлял MacBook Air в качестве «самого тонкого в мире ноутбука», один из слайдов представлял собой фотографию компьютера, стоявшего на конверте, который был толще компьютера. Вот так просто. Никаких слов, никаких текстовых врезок, никаких графиков – просто фотография. Насколько более мощными могут стать ваши выступления? Чтобы представить, какие слайды обычно делают посредственные выступающие для описания технического продукта, посмотрите на *рис. 8.3*. Верьте или нет, но этот пародийный слайд выглядит просто лебедем среди сотен гадких утят, которых мне пришлось увидеть на презентациях! Это смесь шрифтов, стилей и текста.

**Рис. 8.3.** «Обычный» слайд с избытком информации, разнообразием шрифтов и стилей

## MACBOOK AIR

### Дисплей

13,3-дюймовый широкоэкранный глянцевый дисплей с LED-подсветкой

- Поддержка миллионов цветов
- Поддерживаемые разрешения:
  - 1280 × 800 (основное)
  - 1024 × 768
  - 4:3 (соотношение сторон)

### Размеры и вес

Высота: 0,4–1,94 см

Ширина: 32,5 см

Глубина: 22,7 см

Вес: 1,36 кг

### Емкость устройств хранения данных

120 ГБ жесткий диск или

128 ГБ твердотельный диск

### Батарея

Интегрированная литий-полимерная 37 Вт/ч

45 Вт MagSafe адаптер

MagSafe силовой разъем

4,5 часа работы в беспроводной сети

### Процессор и память

- 1,6 ГГц процессор
  - 6 МБ общего кэша L2
- 1066 МГц шина
- 2 ГБ 1066 МГц DDR 3 SDRAM



Для контраста представьте себе один из слайдов Джобса с презентации MacBook Air – на размещенной там фотографии «виновник торжества» лежит на конверте для почтовых отправлений. Очевидно, что он туда умещается. Большинство его слайдов были похожими на этот и содержали в основном фотографии. Он сказал, что интересующиеся техническими подробностями могут обратиться к сайту Apple. Во всем его выступлении доминировало визуальное представление

информации. Очевидно, что представление технического продукта в том стиле, в котором Джобс представлял MacBook Air, намного более эффективно<sup>[6]</sup>.

Чтобы представлять свои идеи при помощи фотографий, надо быть уверенным в себе. Когда вам уже не нужен текст в качестве подпорки, можно считать, что вы готовы к выступлению. Но пока в этом состоит различие между Джобсом и миллионами обычных выступающих. Джобс сообщает о своих идеях просто, ясно и уверенно.

## Упрощайте все

Простота присутствует в слайдах Джобса, а также в его словах, которые он тщательно отбирает для описания продукта. Точно так же как слайды Джобса свободны от избыточного текста, свободны и его слова. Например, в октябре 2008 года Apple объявил о выпуске новой линии компьютеров MacBook, более дружественных к окружающей среде. Эти компьютеры Джобс мог описать двумя принципиально различными способами. Левая колонка в *табл. 8.5* технически корректна, но многословна. В правой колонке приведены слова, которые Джобс сказал на самом деле.

**Таблица 8.5.** Описание более дружественных к окружающей среде MacBook

Что Стив мог бы сказать	Что он сказал на самом деле
«Новое семейство MacBook соответствует самым строгим стандартам Energy Star и не содержит бромированных огнезащитных составов. В нем использованы внутренние кабели и компоненты, не содержащие поливинилхлорида, а энергоэффективные LED-светодиоды задней подсветки экрана не содержат ртути».	«Это самые "зеленые" ноутбуки в отрасли».

Джобс заменяет длинные предложения такими, которые могут поместиться в сообщение Twitter (см. сцену 4). Простые предложения легче запомнить. В *табл. 8.6* приведены другие

примеры того, как Джобс мог описать новый продукт и как он сделал это на самом деле.

## **Теория простоты Эйнштейна**

*Если вы не можете объяснить это просто – значит, вы сами не понимаете этого до конца.*

*Альберт Эйнштейн*

## **Кампания за понятный язык**

С 1979 года одна британская организация ведет кампанию за понятный язык. Она хочет заставить правительство и корпорации упростить их общение с гражданами. Сайт этой организации переполнен примерами сложных, непонятных, неудобоваримых сообщений, которые присылают читатели со всего мира. Понятный язык определяется этой организацией как сообщение, которое люди могут прочесть, понять и принять как руководство к действию с первого прочтения (или прослушивания). На сайте есть много замечательных примеров того, как можно изложить одну и ту же мысль по-разному (см. *табл. 8.7*).

**Таблица 8.6.** Возможные и фактические описания продуктов в выступлениях Джобса

Что Стив мог бы сказать	Что он сказал на самом деле
«MacBook Air имеет толщину всего 0,4 сантиметра в самом тонком месте и максимальную толщину 1,94 сантиметра».	«Это самый тонкий ноутбук в мире».
«Time Capsule — это устройство, объединяющее в себе базовую станцию стандарта 802.11n с жестким диском серверного уровня, которое автоматически создает резервную копию всего, что происходит на одном или нескольких Mac под управлением последнего релиза Mac OS X — операционной системы Leopard».	«Возьмите Time Capsule, воткните штекер в розетку, нажмите на несколько кнопок — и информация со всех компьютеров Mac в вашей квартире будет автоматически сохраняться».
«Mac OS X имеет свойства защиты памяти, упреждающей многозадачности и симметричной многопроцессорности. Она включает в себя новый графический движок Quartz 2D, основанный на стандартном для Интернета формате переносимых документов».	«Mac OS X — это самая технически продвинутая операционная система для персонального компьютера».

**Таблица 8.7.** Сообщения до и после переработки

До	После
Если здесь присутствуют некоторые положения, по которым вам требуются объяснения, или описание отсутствующих здесь подробностей, мы будем рады предоставить вам эти дополнительные детали, которые могут быть затребованы по телефону.	Если у вас есть вопросы, позвоните нам.
Высококачественная образовательная среда является необходимым предварительным условием для облегчения и улучшения происходящего в настоящее время процесса обучения.	Детям нужны хорошие школы.

Почти все, что вы пишете в записке, электронном письме или презентации, может быть отредактировано и изложено короче и проще. Помните, что простота нужна не только для слов на слайде, но и для слов, которые вы сами произносите.

Автор книг и эксперт по рекламе Пол Арден говорит, что люди приходят на ваши выступления для того, чтобы увидеть вас, а вовсе не для того, чтобы читать ваши слова. Он предлагает такой прием: «Вместо того чтобы привлекать людей вашим умом и мудростью (то

есть словами), попробуйте нарисовать для них картинку. Чем более наглядна ваша презентация, тем больше людей запомнят ее».

Леонардо да Винчи утверждал: «Простота – это крайняя степень изощренности». Один из самых прославленных художников в истории, он понимал истинную силу простоты. Ее понимает и Стив Джобс. Когда вы проникнетесь этой концепцией сами, ваши идеи станут намного более убедительными.



## **Директору на заметку**

– Избегайте буллитов. Буллиты приемлемы на страницах, которые должны быть прочитаны, – книг, документов, писем. Они действительно хорошо организуют текст. Но в презентациях лучше использовать изображения.

– Фокусируйтесь на одной теме на одном слайде и дополняйте эту тему фотографией или картинкой.

– Учитесь создавать эстетичные слайды. Не нужно быть великим художником, чтобы насытить слайды графикой.

## Сцена 9

### «Оденьте» ваши цифры

На сегодняшний день мы продали четыре миллиона iPhone.

Если вы разделите четыре миллиона на двести дней, то получится двадцать тысяч iPhone в день.

*Стив Джобс*

23 октября 2001 года Apple представил цифровой музыкальный плеер, которому предстояло революционизировать всю музыкальную индустрию, – iPod. Правда, при цене 399 долларов это была недешевая вещь. Песни в нем хранились на 5-гигабайтном диске, но сама по себе эта цифра – 5 ГБ – мало что говорила среднему любителю музыки. В своем выступлении Джобс сделал эту цифру более наглядной, сказав, что пяти гигабайт хватит, чтобы хранить тысячу песен. Хотя это звучит более впечатляюще, но и эта цифра не выглядит убедительно, поскольку конкуренты предлагали устройства с бóльшим объемом памяти по меньшим ценам. Но Джобс заверил свою аудиторию, что это еще не все. Он сказал, что новый iPod весит 185 граммов и его размеры настолько малы, что он может поместиться в вашем кармане. Когда Джобс достал iPod из своего кармана, аудитория прозрела. Слоган iPod гласил: «1000 песен у вас в кармане».

Цифры очень редко «резонируют» с людьми – до тех пор, пока не помещены в контекст, который люди могут понять. Лучший способ помочь людям понять цифры – сделать их сопоставимыми с чем-то, что они уже знают. Пять гигабайт для вас могут быть пустым звуком,

но тысяча песен у вас в кармане – это новый способ наслаждаться любимой музыкой.

Джобс «одевает» цифры, чтобы сделать их более интересными. Репортер Rolling Stone Джефф Гуделл как-то спросил Джобса, что тот думает о доле рынка Apple, которая в США замерла на отметке в 5 процентов. (Интервью состоялось в 2003 году. С тех пор доля Apple выросла до 10 процентов.) Обычный читатель думает, что 5 процентов – это очень скромная цифра. Джобс поставил это число в контекст таким образом: «Наша доля рынка больше, чем доли BMW или Mercedes на автомобильных рынках. Пока еще никому не приходило в голову, что BMW и Mercedes должны покинуть эти рынки или что они находятся в опасном положении. Все знают, что их продукция имеет большой спрос». 5 процентов доли рынка кажутся очень небольшой цифрой, но она становится намного более интересной, когда Джобс помещает ее в контекст при помощи аналогии с автомобильной промышленностью. И мало того, сравнение доли рынка Apple с долями этих уважаемых брендов рассказывает историю, стоящую за цифрами.

### **В два раза быстрее и в два раза дешевле**

Передача данных в первой модели iPhone зачастую оказывалась болезненно медленной в стандартной сети AT&T (EDGE). Apple решил эту проблему, выпустив в июне 2008 года iPhone 3G. Представляя его, Джобс сказал, что новый iPhone обменивается данными в 2,8 раза быстрее, чем EDGE, но на этом он не остановился. Джобс поместил эту цифру в контекст, сказав то, что обычный интернет-серфер может понять и оценить. Он показал анимированную картинку, демонстрирующую процесс загрузки сайта National Geographic на двух iPhone – по сети EDGE и по новой высокоскоростной сети. Загрузка через EDGE заняла 59 секунд, загрузка через сеть 3G – 21 секунду. Кроме того, Apple предложил потребителям бонус, снизив цену.

Джобс сказал, что потребители получат телефон, который в два раза быстрее и в два раза дешевле своего предшественника. Обычные ораторы фонтанируют цифрами вне всякого контекста и при этом почему-то считают, что аудитория вполне разделяет их возбуждение. Джобс знает, что цифры могут что-то значить для самых горячих и подготовленных фанатов, но большинству потенциальных потребителей они не говорят ни о чем. Джобс делает цифры конкретными, значимыми и помещенными в контекст.

### **Конкретные, значимые и помещенные в контекст**

Давайте рассмотрим еще два примера того, как Джобс работает с цифрами. 23 февраля 2005 года Apple добавил новую модель iPod в линейку. У этой модели емкость памяти составляла 30 ГБ. Большинство потребителей вряд смогут объяснить, что эта цифра для них значит. Конечно, они знают, что 30 ГБ больше 8 ГБ, но это, пожалуй, и все. Джобс никогда не называет такие большие цифры без контекста. И на этот раз он перешел на язык, понятный его аудитории. Он сказал, что 30 ГБ памяти достаточно для хранения 7500 песен, 25 000 фотографий или 75 часов видео. Его описание было конкретным (7500 песен, а не «тысячи песен»), значимым для жизни людей, находящихся в аудитории (людей, которые хотят иметь мобильный доступ к песням, фотографиям и видео), и помещенным в контекст (он привел те примеры объектов хранения, которые интересуют его аудиторию больше всего).

Второй пример связан с Macworld 2008, который Джобс выбрал для того, чтобы отметить двести дней с момента выпуска iPhone. Джобс сказал: «Мне крайне приятно объявить о том, что на сегодняшний день мы продали четыре миллиона iPhone». На этом он мог бы остановиться (и большинство обычных выступающих и остановились бы), но Джобс не был бы Джобсом, если бы не продолжил: «Если вы разделите четыре миллиона на двести дней, то получится двадцать тысяч iPhone в день – в среднем». На этом месте

он опять мог бы остановиться, но он вновь продолжил, добавив, что iPhone захватил уже 20 процентов рынка за такой короткий период. Ну хорошо, можете сказать вы, уж на этом-то он точно остановится! Но он не остановился.

«Что это означает с точки зрения рынка в целом?» – спросил он. Появился слайд с долями американского рынка смартфонов, на котором были приведены доли RIM, Palm, Nokia и Motorola. BlackBerry от RIM имел самую большую долю – 39 процентов, iPhone шел за ним с долей 19,5 процента. Джобс сравнил долю рынка iPhone с долями конкурентов и пришел к выводу, что доля iPhone близка к сумме долей всех остальных. И произошло это за первые девяносто дней поставок. Эти цифры были конкретными, значимыми и помещенными в контекст (он обращался к инвесторам). Сравнивая iPhone с давно присутствующими на рынке конкурентами, Джобс сделал это достижение – продажу четырех миллионов единиц в течение первого квартала – намного более впечатляющим.

## **«Одевайте» ваши цифры при помощи аналогий**

Когда я работал с руководителями SanDisk, чтобы подготовить их к важному объявлению на Consumer Electronic Show 2008 в Лас-Вегасе, я предложил им воспользоваться одной страницей из «учебника» Стива Джобса. SanDisk – производитель карт флеш-памяти – собирался представить карту настолько малую, что она могла помещаться в разъем SD-micro в сотовых телефонах. Это очень маленький разъем. И главная новость состояла в том, что они ухитрились вместить в него 12 ГБ памяти. Но таким объемом памяти на самом деле могли заинтересоваться только настоящие компьютерные гики<sup>[Z]</sup>, которые покупают все новинки подряд. А как рассказать об этом простым пользователям? Итак, нам надо было «одеть» эту цифру в стиле Стива Джобса. В итоге наше объявление выглядело так:

«Сегодня мы объявляем о выпуске первой карты памяти объемом 12 ГБ для сотовых телефонов. В ней имеется 50 миллиардов транзисторов. Представьте себе, что это не транзисторы, а муравьи. Если вы построите их в ряд один за другим, они опояшут земной шар дважды. Что это означает для вас лично? Этого объема памяти достаточно, чтобы хранить 6 часов кинофильмов. Этого объема памяти достаточно, чтобы слушать музыку без перерыва, путешествуя на Луну... и обратно!»

Число 12 ГБ совершенно неинтересно до тех пор, пока вы ясно не поймете, что вы сами можете с ним сделать. Когда SanDisk сравнил пятьдесят миллиардов транзисторов с муравьями, которые могут дважды опоясать земной шар, была использована аналогия для оживления цифр. Аналогии указывают на похожие черты разных

вещей. Иногда аналогия является лучшим способом поместить цифры в тот контекст, который люди могут понять.

Чем сложнее идея, тем важнее использовать риторические приемы для облегчения понимания. Например, 17 ноября 2008 года Intel выпустил новый мощный процессор под маркой Core i7. Он представлял собой крупный скачок в технологии и содержал 730 миллионов транзисторов на одной кремниевой пластине. Инженеры описывали технологию как захватывающую. Но это потому, что они инженеры. Как могут обычные пользователи и инвесторы понять, в чем состоит фундаментальность изменений? Джон Бартон, руководитель отдела тестирования Intel, нашел ответ.

В интервью New York Times Бартон сказал, что процессор, созданный Intel двадцать семь лет назад, имел 29 000 транзисторов. В процессоре i7 730 миллионов транзисторов располагаются на точно такой же площади. Он сравнил их при помощи аналогии: город Итака в штате Нью-Йорк имеет население 29 000 человек, а континент Европа – 730 миллионов человек. «Итака – это непростой город сам по себе, если вы задумаетесь над тем, что в нем происходит каждый день. Если мы увеличим его население до 730 миллионов человек, он как раз займет территорию, равную территории Европы. А теперь давайте возьмем Европу и сожжем ее до размеров города Итака!»

## Числа Смита<sup>[8]</sup>

В каждой отрасли есть свои цифры. Но почти каждый выступающий почти в каждой отрасли оказывается неспособным сделать эти цифры интересными и осмысленными. Давайте изучим несколько примеров того, как некоторые люди и компании добиваются того, что Джобс делает в каждом выступлении – делает цифры осмысленными.

## Что такое тысяча триллионов

9 июня 2008 года IBM выпустила пресс-релиз с описанием сверхбыстрого суперкомпьютера. Как предполагает его название – Roadrunner («большая калифорнийская кукушка-подорожник, или земляная бегающая кукушка»), он должен быть действительно быстрым. Он работает со скоростью один петафлоп в секунду. Что такое петафлоп? Это одна тысяча триллионов вычислений. IBM поняла, что эта цифра будет бессмысленной для подавляющего большинства людей, поэтому добавила вот такое описание:

«Насколько это быстро – петафлоп? Это куча лэптопов. Это эквивалент вычислительной мощности примерно 100 000 современных быстрых ноутбуков. Вам понадобится штабель ноутбуков высотой 2,5 километра, чтобы добиться производительности Roadrunner.

Понадобится все население Земли – почти 6 миллиардов человек, – чтобы на калькуляторах, выполняя по одной операции в секунду, за 46 лет сделать то, что Roadrunner сделает за один день.

Если бы машины улучшили за прошедшее десятилетие свое потребление бензина так же, как компьютеры улучшили свою эффективность, мы бы сегодня на одном литре бензина проезжали бы 70 000 километров».

Эти сравнения были интересны и привлекли внимание прессы. Сделайте в Google запрос «IBM + Roadrunner + 1,5 miles», и вы получите больше двадцати тысяч ссылок на статьи, в которых используется приведенное IBM сравнение, – слово в слово, как в пресс-релизе. Аналогии работают.

### **Помощь на 700 миллиардов долларов**

Чем больше цифра, тем важнее поместить ее в контекст, имеющий смысл для вашей аудитории. Например, в октябре 2008 года



администрация США приняла решение об оказании помощи банкам и финансовым организациям на сумму в размере 700 миллиардов долларов. Это семерка с одиннадцатью нулями. Это такое число, которое мало кто из нас может себе представить. Репортер San Jose Mercury News Скотт Харрис поместил эту цифру в контекст, который его читатели (живущие в Силиконовой долине) могли бы понять: 700 миллиардов долларов – это в 25 раз больше состояния основателей Google. Это эквивалент 350 миллиардов чашек кофе в Starbucks или 3,5 миллиарда штук iPhone. Администрация могла бы выписать чек на 2300 долларов каждому жителю Америки – взрослому, ребенку, старику или предоставить бесплатное образование 23 миллионам студентов. Очень мало людей могут ухватить саму идею того, что такое 700 миллиардов долларов, но они знают, что такое чашка кофе, iPhone или счет за обучение. Эти цифры конкретны и значимы.

## Как нарезать 6 триллионов килограммов на тонкие ломтики

Борцы за окружающую среду прошли большой путь, чтобы сделать цифры более осмысленными. Им без этого никак не обойтись, если они хотят убедить людей изменить глубоко укоренившиеся привычки, которые вносят вклад в разрушительное изменение климата. Эти цифры попросту слишком велики (или кажутся нерелевантными). Например, попробуйте рассказать кому-нибудь, что только в 2006 году США произвели шесть триллионов килограммов двуокиси углерода ( $\text{CO}_2$ ). Это запредельная для понимания цифра, но что она значит? В каком контексте? 6 триллионов могут быть числом маленьким или большим, если сравнивать с разными странами. И потом, что это может означать для каждого отдельного человека? Само по себе это число никак не может убедить людей изменить их привычки.

Веб-сайт Эла Гора [ClimateCrisis.org](http://ClimateCrisis.org) разбивает это число на меньшие части. Там сказано, что каждый американец отвечает за выброс 20 000 килограммов  $\text{CO}_2$  в год, в то время как средняя величина в мире – 4400 килограммов. Это уже более конкретно и понятно. Сайт делает эти числа более значимыми, объясняя читателям, что случится, если они не будут снижены в будущем: волны тепла в атмосфере станут более частыми и интенсивными, засухи и лесные пожары будут происходить чаще, и в ближайшие пятьдесят лет исчезнет не менее миллиона видов живых существ и растений.

Ученые Национального управления океанических и атмосферных исследований (National Oceanic and Atmospheric Administration, NOAA) также стали весьма популярными. Старший научный сотрудник Сюзан Соломон как-то заявила *New York Times*, что, если сжигание ископаемых видов топлива будет продолжаться на нынешнем уровне, эмиссия двуокиси углерода достигнет 450 частей

на миллион. Что означает эта цифра? Как говорит Соломон, при этом уровне эмиссии подъем уровня морей и океанов будет реально угрожать побережьям по всему миру. В западной Австралии количество осадков снизится на 10 процентов. «10 процентов кажутся не очень большой цифрой, – сказала Соломон. – Но это именно тот уровень, при котором случались самые жестокие засухи в прошлом».

Верите вы в глобальное потепление или нет, но эксперты в области изменения климата вроде Эла Гора или Сьюзан Соломон большие мастера делать большие числа осмысленными. И, делая так, они надеются убедить правительства и народы предпринять действия, которые они считают необходимыми для решения проблемы.

### **Измените свою диету или расплатитесь сполна**

Представьте себе, что вы ничего не знаете о кровяном давлении: каким оно должно быть и каким оно может быть. Доктор измерил вам давление и сказал, что оно составляет 220 на 140. Мотивирует ли это вас на изменение вашего рациона питания и начало занятий физкультурой? Скорее всего нет – до тех пор, пока эти цифры не будут помещены в контекст и не раскроют перед вами свой смысл. Я знаю, что один доктор сказал своему пациенту так: «Ваше давление – 220 на 140. Мы считаем нормой 120 на 80. Ваше давление опасно велико. Это означает, что у вас повышенный риск сердечных приступов, болезней почек и инсульта. При таком уровне давления вы можете умереть в любую минуту – надувая воздушный шарик или завязывая шнурки. Артерии в вашем мозге могут в буквальном смысле взорваться». Сделав цифры конкретными, значимыми и помещенными в контекст, доктор сумел убедить пациента начать изменения немедленно.

Независимо от того, в какой отрасли вы работаете, сообщаемые вами цифры не окажут воздействия на вашу аудиторию (либо оно

будет минимальным), если вы не сделаете их осмысленными. Цифры вне контекста попросту не могут произвести впечатление. Представляете ли вы данные, касающиеся новой технологии, или сообщаете о финансовых результатах – сравнение ваших чисел с тем, что вашим слушателям известно, сделает ваше выступление более интересным и убедительным.

### **Директору на заметку**

- Используйте данные для поддержки главной темы вашего выступления. При этом тщательно отбирайте те цифры, которые вы хотите представить. Не ошеломляйте вашу аудиторию избытком цифр.

- Сделайте ваши данные конкретными, значимыми и помещенными в контекст. Другими словами, поместите ваши данные в тот контекст, который связан с жизнью ваших слушателей.

- Используйте риторические приемы, такие как аналогии, чтобы «одеть» ваши цифры.

## Сцена 10

### Используйте «удивительно живые» слова

Включите это. Ж-ж-ж. Готово.

*Стив Джобс,*

*описывая функцию переноса песен в первом iPod, Fortune, ноябрь 2001 года*

На WWDC 2008<sup>[9]</sup> Стив Джобс представлял обновленный iPhone – iPhone 3G, работающий в два раза быстрее первоначальной модели за счет встроенной поддержки сети AT&T третьего поколения. Сеть 3G имеет максимальную скорость передачи данных 3 мегабита в секунду против 144 килобит в секунду в старой сети второго поколения (2G). Говоря проще, сеть 3G лучше подходит для доступа к Интернету и скачивания больших файлов мультимедиа на мобильный телефон. Джобс выразил это еще проще. «Он удивительно шустрый», – сказал он.

Джобс говорит на простом, ясном и понятном языке, свободном от технического жаргона, такого обычного в бизнес-коммуникациях. Джобс – это один из очень немногих лидеров бизнеса, которые могут уверенно назвать продукт «удивительно шустрым». В интервью журналу Fortune его попросили описать интерфейс новой операционной системы Apple OS X. «Мы сделали иконки на экране такими красивыми, что вам захочется их лизнуть», – ответил он. Даже если вы думаете, что Джобс время от времени пускает пыль в глаза, его выбор слов все равно вызовет у вас улыбку. Он использует веселые, осязаемые и необычные слова во всех своих бизнес-выступлениях.

## Джобс, Гейтс и тест на простоту языка

Технический обозреватель Seattle Post Intelligencer Тодд Бишоп по настоянию своих читателей провел небольшое исследование. Он пропустил четыре выступления Стива Джобса и Билла Гейтса 2007 и 2008 годов через специальную лингвистическую программу. Эта программа анализирует текст на основании четырех критериев:

1. Среднее число слов в предложении.
2. Лексическая плотность – насколько легок или труден текст для прочтения. Менее плотный текст воспринимается легче.
3. Количество трудных слов (имеющих более трех слогов). Как правило, длинные слова хуже воспринимаются средним читателем.
4. «Индекс тумана» – количество лет образования, которые должен иметь читатель для полного понимания текста. Например, статьи в газетах имеют индекс 11–12, а в научных журналах – 18.

В общем, чем меньше суммарный результат, тем более понятен текст.

Для вас вряд ли будет сюрпризом, что Джобс говорит понятнее, чем Гейтс. В *табл. 10.1* приведены результаты анализа.

**Таблица 10.1.** Сложность языка: Стив Джобс против Билла Гейтса

Выступающий/ мероприятие	Среднее число слов в предложении		Лексическая плотность, %		Количество трудных слов, %		«Индекс тумана»	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Стив Джобс, Macworld	10,5	13,79	16,5	15,76	2,9	3,18	5,5	6,79
Билл Гейтс, International Consumer Electronic Show	21,6	18,23	21,0	24,52	5,11	5,2	10,7	9,37

В каждом случае Джобс добивается лучших по сравнению с Гейтсом результатов в использовании более понятного языка. Слова Джобса проще, его фразы менее абстрактны, предложения короче.

В табл. 10.2 приведено сравнение некоторых конкретных фраз из выступлений 2007 года.

**Таблица 10.2.** Слова в выступлениях Гейтса и Джобса

Стив Джобс, Macworld 2007	Билл Гейтс, International Consumer Electronic Show 2007
<p>«Вы помните, что всего год назад я стоял на этой сцене и объявлял, что мы собираемся перейти на процессоры Intel. Это было вроде пересадки мозга. И я сказал, что мы сделаем это за следующие двенадцать месяцев. Мы сделали это за семь месяцев, и это был самый гладкий и успешный из всех переходов, которые мы видели в нашей отрасли».</p>	<p>«В процессорах сейчас появляется поддержка шины памяти шириной 64 бита, и этот переход мы делаем без какой-либо несовместимости, не тратя на него много денег. Программы, старые 32-битные программы могут работать, но если вам понадобится больший объем памяти — он ваш».</p>
<p>«Сейчас я хочу рассказать вам кое-что об iTunes, что вас удивит... Мы сейчас продаем более пяти миллионов песен в день. Это невероятно, не правда ли? Это пятьдесят девять песен каждую секунду каждой минуты каждого часа каждого дня».</p>	<p>«Процесс, которым мы занимались в течение года — процесс подготовки второй бета-версии, — вовлек более двух миллионов человек. Версия "кандидат для выпуска", которая была нашим последним шансом на получение обратной связи, разошлась в пяти миллионах копий. Нам пришлось достаточно углубиться: мы провели интервью со многими людьми, которые использовали Windows Vista дома. Мы сделали это в семи разных странах. Мы провели мощные проверки производительности — в сумме это более шестидесяти лет симуляций работы со всеми приложениями, имеющимися в доступе».</p>
<p>«Теперь на iTunes есть замечательные ТВ-шоу. У нас есть более 350 шоу, из которых вы можете покупать эпизоды. И мне очень приятно сообщить, что мы продали пятьдесят миллионов ТВ-шоу через iTunes. Разве это не замечательно?»</p>	<p>«Microsoft Office получил новый интерфейс пользователя. Он получил новые способы связи с сервисами Office Live и SharePoint, но воспринимаемость функционала значительно улучшилась в этом пользовательском интерфейсе».</p>

Где Гейтс непонятен, там Джобс ясен. Где Гейтс абстрактен, Джобс конкретен. Где Гейтс сложен, Джобс прост.

Полагаю, вы хотите задать вопрос: «Возможно, Гейтс говорит не так просто, как Джобс, но он самый богатый парень в мире, значит, он, наверное, делает все правильно». Вы правы. Он так и делает. Он изобрел Windows – операционную систему, установленную на 90 процентах компьютеров в мире. Но ведь вы такой системы не изобрели? Ваша аудитория не позволит вам говорить на таком языке, какой она позволяет Гейтсу. Если ваши выступления бестолковы, непоследовательны и наполнены жаргоном, вы упустите возможность раздражить и увлечь ваших слушателей. Стремитесь к пониманию. Избегайте лексической плотности.

Возможно, вы заметили, что многие из любимых слов Джобса большинство людей используют в повседневной речи: «удивительный», «невероятный», «замечательный». Большинство ораторов полностью меняют свой язык, выходя на трибуну или «за прилавок». Джобс со сцены говорит на том же языке, на котором он говорит и все остальное время. Он уверен в своем бренде и получает удовольствие от тех слов, которые выбирает. Некоторые критики могут сказать, что его речь перенасыщена гиперболами, но Джобс просто выражает те чувства, которые испытывают миллионы его потребителей.

Конечно, надо использовать слова, которые достоверно представляют ваши услуги, бренд или продукт. Финансовый советник, рекомендуя клиенту взаимный фонд, покажется тому неискренним (или просто нечестным), если скажет что-то вроде: «Этот новый взаимный фонд революционизирует всю отрасль финансовых услуг. Он просто удивительный! Инвестируйте в него прямо сейчас!» Вместо этого он лучше заметит: «Взаимные фонды – это замечательные организации, которые помогут вашим деньгам расти, снижая при этом риски. Существуют тысячи таких фондов, но мне особенно нравится новый...» Во втором утверждении наш финансовый советник выбрал более простые слова, которые сохраняют эмоциональную нагрузку, не затрагивая при этом его профессионализм и честность.



Не бойтесь использовать простые слова и описательные дополнения. Если вы искренне верите в то, что ваш продукт удивительный, скажите об этом. В конце концов, если он вас не удивляет, как вы можете ждать, что он удивит всех остальных?

## **Избегайте профессионального жаргона**

Профессиональный жаргон очень редок в речи Джобса. Он использует простые разговорные слова. Жаргон – специфический язык, характерный для какой-то отдельной отрасли, – препятствует обмену идеями. Мне много раз доводилось видеть, как два человека, работающие в разных подразделениях одной компании, из-за использования жаргона не могли понять друг друга. Жаргон и модные словечки, как правило, бессмысленны и пусты и гарантированно делают вашу речь менее понятной и, как следствие, менее убедительной.

«Заявления о миссии» компаний – самые злостные нарушители этого правила. Они, как правило, длинные, запутанные, забиты жаргоном. Они создаются в ходе многочисленных заседаний специальных комитетов – и немедля забываются. Они написаны на смутном языке, где сплошь и рядом мелькают «синергия», «ориентированность на принципы» и «доминирование в своем классе». Смысла в них, как правило, ни на грош, но каждый божий день тысячи сотрудников сидят на заседаниях комитетов, чтобы втиснуть максимум слов подобного рода в одно предложение.

«Заявление о миссии» Apple, напротив, просто, ясно и эффективно. Оно составлено из эмоциональных слов и осязаемых примеров. Вот оно (курсив мой):

«Apple *инициировал* революцию персональных компьютеров в семидесятых годах с Apple II и *заново изобрел* персональный компьютер, выпустив Macintosh. Сегодня Apple продолжает *лидировать* в отрасли по *инновациям*, производя получившие

множество наград компьютеры, операционную систему OS X и программы. Apple также находится *на острие* революции в цифровой сфере, выпуская портативные музыкальные и видеоплееры iPod и организовав онлайн-магазин iTunes. Apple вышел на рынок мобильных телефонов со своим *революционным iPhone*».

Слова, которые Джобс выбирает для анонсирования нового продукта, имеют три характеристики: они просты, конкретны и эмоциональны.

- *Просты*. Свободны от жаргона и не длинны.
- *Конкретны*. Очень точные фразы. Короткие и отчетливые описания вместо длинных и абстрактных дискуссий.
- *Эмоциональны*. Описательные дополнения.

Примеры каждой из этих трех характеристик присутствуют в представлении Джобсом MacBook Air: «Это MacBook Air. Вы можете почувствовать, насколько он тонок. (Конкретность.) У него клавиатура полного размера. (Простота.) Это ли не удивительно? (Эмоциональность.) Вот так он выглядит. Замечательно, не правда ли? (Эмоциональность.) Это самый тонкий ноутбук в мире. (Простота.) У него великолепный 13,3-дюймовый широкоэкранный дисплей. (Эмоциональность и конкретность.) Я просто потрясен, что наши инженеры сумели сделать такое. (Эмоциональность.)».

## **Гуру, приверженный простоте**

Было трудно пройти мимо финансового гуру Сюз Орман в 2008 и 2009 годах, когда финансовые рынки коллапсировали. В дополнение к своему собственному шоу на CNBC она стала частым гостем у Опри Уинфри и Ларри Кинга. Ее можно было увидеть в рекламных роликах банков и финансовых компаний,

предназначенных для снижения страхов у потребителей. Я брал интервью у Сьюз несколько раз и нашел, что она удивительно искренне понимает, в чем состоит ее успех как коммуникатора.

«Как вы добиваетесь того, что сложные финансовые вопросы становятся так легко понять?» – спросил я ее однажды.

«Слишком многие люди хотят произвести впечатление на других за счет имеющейся у них информации – рассчитывая, что потоки информации заставят аудиторию поверить в их ум», – ответила Орман.

«Но, Сьюз, – сказал я, – если ваше сообщение слишком просто, не возникает ли риск, что вас не воспримут серьезно?»

«Я не волнуюсь о том, что люди подумают. Все, что меня заботит, – это чтобы та информация, которой я делюсь, помогла моему слушателю или читателю... Если вы хотите передать сообщение, которое изменит жизнь слушателя, то, по моему мнению, оно должно быть изложено как можно более просто. Например, если я рассказываю, как добраться до моего дома, вы имеете право ожидать, что это описание будет как можно более простым. Если я дам вам сложное описание, то вы скорее всего заблудитесь. Некоторые критикуют простоту потому, что им кажется, что все в мире устроено сложно. Если бы все было просто, то их профессии не существовали бы. Это наши страхи: страх отвержения, страх изгнания, страх быть неинтересными для окружающих, – которые заставляют нас усложнять наши сообщения».

В *табл. 10.3* приведены дополнительные примеры простых, конкретных и эмоциональных фраз из репертуара Стива Джобса. Это всего лишь небольшая выборка. Стив Джобс в каждом своем выступлении говорит на таком языке.

**Таблица 10.3.** Простые, конкретные и эмоциональные фразы из выступлений Стива Джобса

Источник	Фраза
Apple Music Event, 2001	«Самая классная новость об iPod — это то, что вся ваша музыкальная библиотека поместится у вас в кармане».
Представление первого в мире ноутбука с семнадцатидюймовым широким экраном, Macworld 2003	«Я попросил вас пристегнуть ремни. Теперь я хотел бы, чтобы вы пристегнулись гоночными ремнями — через плечи».
Говоря о Titanium PowerBook, Macworld 2003	«Объект вожделения номер один».
Описывая ноутбук с семнадцатидюймовым широким экраном, Macworld 2003	«Он ошеломляет. Это самый невероятный продукт, который мы только делали. Посмотрите на этот экран. Просто удивительно, насколько он тонок. Когда он закрыт, его толщина не превышает один дюйм. Он сделан просто красиво. Это самый продвинутый ноутбук из всех сделанных на нашей планете. Наши конкуренты еще не догнали наши продукты, представленные два года назад. Я просто не знаю, что они будут делать вот с этим».
Описывая первый Macintosh	«Безумно замечательный».
Уговаривая президента PepsiCo Джона Скалли стать CEO Apple	«Вы собираетесь потратить всю свою жизнь на продажу сладкой воды или хотите получить шанс изменить этот мир?»
Документальный фильм PBS «Триумф ботаников»	«Мы собираемся оставить свой след во вселенной».
Обсуждая правление CEO Apple Джилла Амелио	«Продукты — дрянь! Они больше не вызывают никакого желания!»
Запуск нового iPod, сентябрь 2008 года	«iPod Touch — это самый забавный iPod, который мы только делали».
Представление первого ноутбука с семнадцатидюймовым экраном, январь 2003 года	«Это гигантский скачок вперед по отношению к PC-ноутбукам. Изумительная инженерная работа».

## Жаргон: самый верный способ огорчить Джека Уэлча

Джек Уэлч поделился таким наблюдением: «Неуверенные менеджеры создают сложность». За двадцать лет своего правления в GE он поднял его доходы с 13 миллиардов долларов до 500 миллиардов. Уэлч считал своей миссией наведение порядка в компании – от процессов управления до

коммуникаций. Он презирал длинные и сложные меморандумы, совещания и презентации.

В своей книге «Jack. Straight from the Gut»<sup>[10]</sup> Уэлч описывает совещания, которые не приводили его в восторг. Если вы хотели огорчить нового CEO, вам всего лишь надо было начать говорить через его голову. Уэлч сказал бы: «Давайте представим, что мы в колледже... объясните мне основы». Он припоминает свою первую встречу с руководителем отдела страхования компании. Уэлчу пришлось задать несколько простых вопросов о терминах, с которыми он был незнаком. Он пишет: «...Я прервал его: “В чем разница между факультативным и конвенциональным страхованием?” После десятка минут бормотания на еще менее понятном языке он взорвался: “Как я могу за пять минут объяснить то, чему я учился двадцать пять лет!” Долго он у нас не задержался».

Разговор на жаргоне создает проблемы в окружении, которое ценит ясную речь. Разговор «поверх голов» может стоить вам работы или потери хороших возможностей в карьере и бизнесе.

Некоторые люди могут сказать, что эти примеры демонстрируют скорее мастерство Джобса в назойливой рекламе и пускании пыли в глаза. Это было бы так, если бы в речах Джобса не было фактов. Вряд ли кто-то не согласится с тем, что Macintosh (первый в мире простой в использовании компьютер с графическим интерфейсом и мышью) был замечательным или что MacBook Air действительно тоньше всех.

Джобс скорее мастер создания броских фраз. Парни в Apple вообще привыкли тщательно подбирать слова для описания своих продуктов, чтобы побуждать клиентов к покупкам и создавать ощущение «я обязан это иметь». В этом нет ничего зазорного. Это просто выглядит контрастно по сравнению с языком остального бизнеса – скучным, абстрактным и бессмысленным. Язык Стива

Джобса можно назвать любимым, но только не скучным. Впрысните немного жизни в свою речь и вы.

## Это как...

Другой способ добавить живости вашему языку – это использование аналогий, сравнение вашей идеи или продукта с тем, что известно вашей аудитории. Когда Джобс потрясает рынок, вводя совершенно новый продукт, он обязательно сравнивает его с тем, что может быть легко понято, что широко используется и хорошо известно. Вот несколько примеров:

«Apple TV – это как DVD-плеер для двадцать первого века». (Представление Apple TV, январь 2007 года.)

«iPod Shuffle меньше и легче пачки жвачки». (Представление iPod Shuffle, январь 2005 года.)

«iPod имеет размер колоды карт». (Представление iPod, октябрь 2001 года.)

Когда вы найдете работающую аналогию, держитесь за нее. Чем чаще вы ее будете повторять, тем скорее ваши потребители ее запомнят. Если вы поищете в Google упомянутые выше продукты, то найдете тысячи ссылок именно с этими сравнениями – слово в слово, как говорил о них Джобс. Вот результаты поиска на момент написания книги:

«Apple TV – DVD-плеер для двадцать первого века»: 40 000 ссылок.

«iPod Shuffle пачка жвачки»: 46 500 ссылок.

«iPod колода карт»: 227 000 ссылок.

Ваши слушатели и зрители пытаются отнести продукт к какой-либо категории – им надо поместить концепцию в один из «ментальных ящичков». Создайте этот ящичек за них. Если вы этого не сделаете, им надо будет сильно напрячься. Как говорит профессор психологии Грегори Бернс, мозг хочет тратить энергии как можно меньше. Это

означает, что он не хотел бы тратить энергию на то, чтобы разобраться, что пытаются сказать другие люди. «Принцип энергоэффективности имеет важнейшие последствия. Самое главное – это то, что мозг старается срезать углы при любой возможности». Аналогии как раз и позволяют срезать углы.

Ничто так не разрушает воздействие вашего выступления, как модные словечки и сложность. Вы не впечатлите никого «лучшими в своем классе», «находящимися на переднем крае», «гибкими решениями». Этими словами вы только усыпите людей, потеряете бизнес и карьеру. Ясные, лаконичные и живые слова помогут превратить потенциальных покупателей в реальных, а обычных потребителей – в ваших миссионеров. Доставьте вашим потребителям удовольствие теми словами, которые вы выберете, ударьте этими словами по дофаминовым рецепторам в их мозгах и заставьте их почувствовать себя лучше – вне зависимости от того, что они думают о вас и вашем продукте. Люди не могут следовать за вашим видением или разделять ваш энтузиазм, если видение туманно, а энтузиазм непонятен.

## **Слова в заголовках**

Ваши потребители – это самые вероятные ваши миссионеры. Я вспоминаю разговор с одним из моих клиентов, основателем Cranium Ричардом Тайтом. Он сказал мне, что продал миллион игр безо всякой рекламы, только за счет распространения устной информации. «Никогда не забывайте, что ваши клиенты – это ваши продавцы», – сказал он мне.

Его потребители – он называет их «краньяки» – хотят развлекаться. Поскольку развлечение – это суть игры, Тайт решил, что все в его компании будет иметь ассоциацию с игрой. Он начал с названий должностей. Все сотрудники его компании имеют право придумывать название своих должностей.



Например, сам Тайт вовсе не является CEO Cranium. Его должность – Большой Пумба. Я не шучу – это написано у него на визитке.

Вы можете считать это глупым, но когда я впервые попал в главный офис компании, то буквально утонул в волнах энтузиазма, веселья и увлеченности сотрудников. Я такого не видел никогда раньше и, к сожалению, никогда потом.

### **Директору на заметку**

– Расчистите ваш текст. Избегайте пустых слов, модных словечек и жаргона. Редактируйте, редактируйте и еще раз редактируйте.

– Наслаждайтесь своими словами. Выражайте свой энтузиазм по отношению к вашему продукту при помощи описательных дополнений. Джобс считал, что экранные кнопки у Macintosh выглядят настолько «вкусно», что вызывают желание лизнуть их. Он уверен в своих продуктах.

## Сцена 11

### Поделитесь сценой

Не зацикливайтесь на истории. Лучше изобретите что-нибудь удивительное.

*Роберт Нойс,*

*сооснователь Intel*

10 января 2006 года на Macworld Джобс объявил, что новый iMac будет первым компьютером Apple с процессором Intel. (В конце предыдущего года Джобс сообщал, что «пересадка мозга» начнется в июне 2006 года, а в начале января – что график перехода обновлен.) В этот момент середину сцены заволочло театральным дымом. Из клубов дыма появился человек, одетый в знаменитый скафандр, который носят работники ультрастерильных фабрик Intel. В руках он держал «вафлю» – тонкую круглую кремниевую пластину, покрытую прямоугольниками будущих процессоров. Он подошел к Джобсу и пожал ему руку. Когда на сцене зажегся полный свет, все разглядели, что в скафандре был не кто иной, как CEO Intel Пол Отеллини.

«Стив, я хочу сообщить, что Intel готов», – сказал Отеллини, передавая Джобсу «вафлю». «Apple тоже готов», – ответил Джобс. «Мы начали партнерство менее года назад, – сказал Джобс аудитории. – Наши команды много работали вместе, чтобы это произошло в рекордно короткое время. Это было потрясающе – как наши инженеры сотрудничали и каких результатов они добились». Отеллини в свою очередь поблагодарил команду Apple. Джобс снова повернулся к аудитории и объявил еще об одном сюрпризе: Apple

выпустит первый Mac с процессором Intel не в июне, как объявлялось ранее, а уже сегодня<sup>[11]</sup>.

Очень немногие компании так связаны со своими основателями, как Apple связана с Джобсом. Джобс бывает счастлив разделить свет юпитеров на сцене с работниками и партнерами. Выступления Джобса очень редко бывают театром одного актера. Он приглашает на сцену дополнительных персонажей, которые играют ключевые роли в его сценариях.

Одним из самых неожиданных гостей был Билл Гейтс. В 1997 году на Macworld в Бостоне Джобс, который только недавно вернулся в Apple в качестве временного CEO, сказал аудитории, что в целях восстановления «здоровья» Apple некоторые отношения надо пересмотреть. Он объявил, что Internet Explorer от Microsoft будет стандартным браузером для Macintosh и что Microsoft сделает стратегических инвестиций в Apple на сумму в размере 150 миллионов долларов. В этот момент он пригласил специального гостя, который должен был участвовать в его выступлении при помощи спутниковой видеоконференции. Когда на экранах в зале появился Билл Гейтс, раздались небольшие аплодисменты, но в основном преобладали шиканье и неодобрительные возгласы. Гейтс говорил несколько минут и выразил свое уважение к достижениям Apple.

Джобс вернулся на сцену и, зная, что многие люди в аудитории будут недовольны, подобно строгому отцу, попросил принять эти изменения как данность. «Если мы хотим двигаться вперед и видеть Apple процветающей компанией, мы должны прекратить думать о том, что Apple может выиграть только тогда, когда Microsoft проигрывает, – сказал он. – Если мы понесли колоссальные убытки, это только наша вина... Если мы хотим, чтобы на Mac работал Microsoft Office, нам нужно с уважением относиться к той компании, которая делает это для нас».

Часто говорят, что великие актеры много «отдают». Они помогают раскрыться талантам других актеров. Когда Джобс представляет на

сцене еще одного участника – сотрудника Apple, партнера или даже бывшего врага, он становится самым «отдающим» из выступающих. Для того чтобы шоу засверкало, все участники должны сиять.

## **Мозг требует разнообразия**

Мозг не может сосредоточить внимание на скучных вещах. Я вовсе не имею в виду, что Джобс скучен. Однако наши мозги требуют разнообразия. Никто, как бы «гладок и отполирован» он ни был, не может долго удерживать аудиторию от взглядов на часы. Великие спичрайтеры знают об этом уже давно. Речи, написанные для Джона Кеннеди, Рональда Рейгана и Барака Обамы, предусматривали длительность выступления не более двадцати минут. Выступления Джобса длятся дольше, иногда до полутора часов, но он поддерживает интерес аудитории при помощи разнообразия – демонстраций, видеоклипов и, что очень важно, приглашенных ораторов.

## **Знайте то, чего вы не знаете**

В октябре 2008 года Apple представил новые ноутбуки MacBook, изготовленные из цельных алюминиевых деталей. Этот прорыв в дизайне позволил Apple создать ноутбуки более легкие и прочные. «Давайте поговорим о ноутбуках. Я бы хотел сказать о тех технологиях и открытиях, которые помогли нам создать новые ноутбуки», – сказал Джобс. Однако вместо описания нового процесса Джобс представил Йони Ива, старшего вице-президента Apple по дизайну.

Ив вышел на сцену. Джобс отошел в сторону, а Ив дал аудитории шестиминутный урок по дизайну ноутбуков. Он объяснил, как новый процесс позволяет взять килограммовую пластину алюминия и изгибать ее до тех пор, пока она не превратится в будущий корпус весом 100 граммов. В результате ноутбук получается более прочным, тонким и легким. Джобс снова вышел к аудитории и завершил эту часть презентации, поблагодарив Ива и еще раз подчеркнув заголовок действия: «Новый способ изготовления

ноутбуков». Может быть, Джобс и держит весь Apple в своих руках, но он также хорошо знает то, чего он не знает. Джобс делит свет рампы с другими актерами, которые добавляют достоверности и интереса сценарию.

## **Ваш самый лучший инструмент продаж**

Когда Apple запуская сервис онлайн-аренды кинофильмов, Джобс огласил список студий, чьи фильмы будут доступны через iTunes. В этом списке были все «тяжеловесы»: Touchstone, Sony, Universal, MGM, Walt Disney и другие. Но Apple столкнулся со скептицизмом. В области аренды кинофильмов уже существовали широко известные конкуренты – Blockbuster и Netflix. Apple делал ставку на то, что люди захотят посмотреть фильмы на своих компьютерах, iPod, iPhone при помощи Apple TV. Джобс добавил доверия этой инициативе, разделив сцену с одним из ключевых партнеров Apple.

«У нас есть поддержка всех крупнейших студий, – заявил Джобс. – Первая студия, которая подписала с нами контракт, – это Twentieth Century Fox. С ней у нас выработались отличные рабочие отношения. Я с удовольствием представляю вам председателя и CEO Twentieth Century Fox Джима Джианопулоса».

Полный энтузиазма Джианопулос появился на сцене и стал говорить о том, что люди хотели услышать: об отличных фильмах, о легком и удобном доступе, о полном контроле над тем, где, когда и как смотреть фильм, и о возможности взять фильм с собой, куда бы вы ни ехали. «Когда Стив пришел к нам с этой идеей, мы были поражены. Это была самая удивительная и классная вещь, которую мы слышали, – сказал Джианопулос. – Аренда видео – это не новинка. Но ведь раньше была музыка, а потом появился iPod. Раньше был телефон, а потом появился iPhone. Apple все делает на совершенно новом уровне инноваций и озарений. Так что и модели

аренды кинофильмов предстоит измениться, и мы этому только рады. Мы горды и счастливы участвовать в таком партнерстве».

Джианопулос предоставил Джобсу самый лучший инструмент продаж – поддержку потребителей. И очень важно, что они появились на сцене плечом к плечу. Отзыв – это хорошее дело. А партнер или потребитель, физически делящий с вами сцену, – это еще лучше.

### **Почему люди покупают – причина номер один**

Ваши потребители всегда помнят о своем бюджете. А в тяжелые времена думают о нем все время, критическим взглядом провожая каждый потраченный ими доллар. Потенциальные покупатели не хотят быть бета-тестерами. Ваш продукт должен предоставить именно то, что вы обещали: помочь потребителям сэкономить деньги, или помочь им заработать деньги, или дать им более эффективные инструменты использования тех денег, которые у них есть в наличии. Отзывы и рекомендации убедительны, поскольку, как говорилось ранее, устное слово оказывает наибольшее влияние на решения о покупках.

Успешные компании хорошо знают, что наличие пула уважаемых и удовлетворенных потребителей критично для успеха продаж. Некоторые компании даже имеют специальных сотрудников, которые собирают «истории успеха» и распространяют их среди потенциальных покупателей. Большинство владельцев малого бизнеса не могут позволить себе иметь таких сотрудников, но в целом эту методологию они могут использовать. Одна из проверенных стратегий – украсть страничку из «учебников» Apple и пригласить ваших клиентов к участию в ваших выступлениях (лично, используя видеозаписи или в крайнем случае цитаты).

И не забудьте про прессу. Приглашение «на сцену» публикаций, в которых выражается восхищение вашей продукцией, сделает ваше сообщение более убедительным. У Джобса с прессой установились

отношения «любви и ненависти», но на его выступлениях царит только любовь. В первые минуты своего выступления на Macworld 2008 Джобс объявил, что Leopard (последняя версия операционной системы OS X) была продана в количестве пяти миллионов копий за первые девяносто дней, став самым успешным релизом OS X. Он также не забыл напомнить о том, что Leopard стал настоящим хитом в прессе. «Пресса была к нам очень добра. Это был успех “критический”, так же как и коммерческий», – сказал Джобс. Джобс стал зачитывать выдержки из статей технических обозревателей, а в это время на слайдах показывались цитаты. Вот некоторые из них:

«На мой взгляд, Leopard лучше и быстрее, чем Vista». (Уолт Моссберг, Wall Street Journal.)

«Leopard мощен, отшлифован и правильно задуман». (Дэвил Погью, New York Times.)

«С Leopard операционные системы от Apple уходят в отрыв – технологический и эстетический». (Эд Байг, USA Today.)

«Это, безусловно, лучшая операционная система, когда-либо написанная для массового пользователя». (Эд Мендельсон, PC Magazine.)

## **Кейс двадцать первого века**

Кейс (пример) остается важным маркетинговым инструментом. Многие из вас встречались с «белыми книгами» или простыми кейсами, публикующимися на корпоративных сайтах. Но с уменьшением стоимости создания и распространения видео- и аудиоматериалов некоторые инновационные компании освоили сервисы YouTube для распространения свидетельств потребителей. Запись выступления покупателя и размещение его на YouTube приносят не меньшую отдачу, чем самый замечательный



маркетинговый материал. Размещение видео- и аудиорекомендаций на вашем сайте и вставка их в ваши презентации добавляют достоверности и аутентичности вашей истории.

Если вы владелец бизнеса или предприниматель, вам надо составить список тех потребителей, чьи свидетельства вы можете использовать. Фактически тот потребитель, чью рекомендацию вы можете использовать, приносит вам бóльшую ценность, чем тот, кто такой рекомендации вам не даст. Ищите потребителей, которые помогут вам завоевать новых потребителей. После этого дайте им повод предложить вам отзыв. В качестве такого повода вы можете предложить более глубокие отношения с вашей компанией, такие как предоставление большего доступа к вам и вашему персоналу в тех случаях, когда потребитель имеет вопросы. Другие выгоды могут включать доступ к командам, разрабатывающим продукты, возможность влиять на дизайн и ассортимент вашей продукции, а также известность.

Вашим партнерам надо также предложить повод к участию в ваших выступлениях и, если они согласятся, пригласить их. Большинство потребителей в ваших выступлениях участвовать не смогут, но вы можете хотя бы вставить видеозапись в презентацию. Конечно, их влияние на аудиторию вряд ли сравнится с влиянием Пола Отеллини, но вы сделаете как минимум один шаг вперед по сравнению со своими конкурентами.

Последняя цитата вызывает смех. Ирония, состоящая в положительном отзыве PC Magazine (журнала, посвященного PC – персональному компьютеру), вызывает у аудитории улыбку. Чтение положительных откликов – частый прием в выступлениях Стива Джобса. Хотя американцы относят журналистов к наименее достойным доверия профессионалам (находящимся всего на одну ступеньку выше политиков), положительный отзыв от ведущей

газеты или влиятельного блогера по-прежнему имеет определенный вес, укрепляя уверенность покупателей в том, что они делают правильный выбор.

Успешные компании, выпускавшие абсолютно новые товары, обычно тестировали их в группах партнеров, которые соглашались давать публичные отзывы и распространять их в прессе. Такие договоренности давали этим компаниям возможность немедленно получить отзывы и рекомендации. Вашим потребителям нужна причина для того, чтобы вам верить, и они хотят минимизировать риск, ассоциирующийся с новыми продуктами или услугами. Если эксперты, потребители или партнеры могут подтвердить эффективность вашего продукта, то будущим потребителям будет легче преодолеть психологический барьер.

## **Давайте кредит там, где он нужен**

Сотрудникам компании Apple участие в выступлениях Стива Джобса оплачивается по высшим ставкам. В завершение Macworld 2007 Джобс сказал: «Я хотел бы особо отметить парней, которые работали над этими продуктами. Я прошу тех из них, кто здесь присутствует, встать. Давайте им поаплодируем. Огромное спасибо! Я также не могу оставить без благодарности наши семьи. Они очень мало видели нас в течение последнего полугодия. Без их поддержки мы бы не смогли сделать эту удивительную работу. Наши семьи нас понимали, если мы опаздывали к ужину, оставаясь в лабораториях и офисах. Я хочу, чтобы вы знали, насколько мы вас ценим и в вас нуждаемся. Итак, еще раз: большое спасибо!»

Очень легко подготовить выступление о вас и вашем продукте. Но не забудьте поблагодарить людей, которые участвовали в его разработке. Это покажет вашим потребителям, что вы справедливы и честны, а сотрудникам – что вы их цените.

И наконец, Джобс делит сцену еще и с аудиторией, с потребителями и часто благодарит их. Он начал Macworld 2008 с воспоминаний о прошедшем годе: «Я хочу воспользоваться моментом и поблагодарить вас. Мы ощущали огромную поддержку всех наших пользователей и искренне вам за это благодарны. Итак, огромное вам спасибо за выдающийся 2007 год». Джобс достигает взаимопонимания с аудиторией, признавая ценность самых важных для компании людей – тех, кто создает продукты, и тех, кто эти продукты покупает.

## **Джобс делит сцену... с Джобсом!**

Стив Джобс – единственный человек, который может пригласить на сцену самого себя – другого Стива Джобса. В 1999 году звезда сериала «Скорая помощь» Ной Уайл<sup>[12]</sup> сменил свой медицинский

прикид на синие джинсы и сыграл Джобса в телефильме «Пираты Силиконовой долины». На Macworld Expo 1999 года он появился на сцене, чтобы начать выступление. Он был одет как Стив Джобс: синие джинсы, черная водолазка и беговые кроссовки, великолепно имитировал его манеры и даже использовал самые известные его фразы. «Этот Macworld должен быть замечательным, – сказал он. – Что-то здесь происходит. Возрождение Apple. Сегодня вы увидите замечательные новые продукты. Некоторые безумно замечательные новые продукты. Некоторые совершенно, полностью, абсолютно, безумно замечательные новые продукты». Аудитория чуть не сошла с ума, когда на сцене появился настоящий Стив Джобс.

Джобс устроил вместе с Уайлом настоящее шоу. Он показал ему, как бы он сам говорил, ходил и действовал, если бы себя пародировал.

Джобс сказал аудитории: «Я пригласил Ноя, чтобы он увидел, как я действую на самом деле... и потому, что он лучший “я”, чем я!»

«Спасибо, а я-то думал, вы меня собираетесь поколотить за “Пиратов”», – ответил Уайл.

«Кто? Я? Да это всего лишь кино! И если вы хотите, чтобы кино было хорошим, пригласите меня в “Скорую помощь”!» – ответил Джобс.

Это потрясающее по своей оригинальности выступление неоднократно вызывало смех аудитории и еще раз показало, что у Джобса отличное чувство юмора. Я больше никогда не видел выступающего, который мог бы разделить сцену с самим собой!

### **Директору на заметку**

– В момент выпуска нового продукта или услуги убедитесь, что у вас уже есть потребители, которые его протестировали и могут о нем рассказать. Обзоры в прессе также достаточно полезны, особенно в изданиях с высокой репутацией и популярных блогах.

– Вставьте свидетельства потребителей в вашу презентацию. Самый простой способ – снять на камеру потребителя, говорящего о вашем продукте, и отредактировать запись так, чтобы она не превышала по длительности двух минут.

– Публично благодарите работников, партнеров и потребителей. И делайте это часто.

## Сцена 12

### Оснастите свое выступление реквизитом

Джобс превратил свои выступления на Macworld в крупнейшие медиасобытия. Это настоящий маркетинговый театр, предназначенный для мировой прессы.

*Леандр Кани*

Отраслевые обозреватели считают, что Apple заново открыл дизайн ноутбуков, разработав семейство MacBook. Оно было представлено публике 14 октября 2008 года. Как уже говорилось в предыдущей главе, Джобс попросил главного дизайнера Apple Йони Ива описать процесс изготовления ноутбука. Эти компьютеры имеют корпус, сделанный из цельного листа алюминия. Само по себе это утверждение не очень впечатляюще, но оно говорит об инженерной смекалке, позволяющей сделать более тонкие, легкие и при этом прочные ноутбуки, которые к тому же и выглядят намного более стильно, чем их предшественники. Примерно через двадцать пять минут после начала своего выступления Джобс приступил к обсуждению новой алюминиевой рамы. Он мог бы говорить об этом, показав пару фотографий, но Джобс всегда остается Джобсом – он пошел выше и дальше. Он добавил к выступлению кинестетические ощущения, позволив аудитории аналитиков и репортеров самим посмотреть и пощупать каркасы ноутбуков.

«Вот так выглядит эта конструкция. Она особенно красива, – сказал Джобс, держа в руках каркас. – У нее повышенная жесткость и прочность. Это такая классная штука, что я бы хотел, чтобы вы сами увидели ее. Пожалуйста, включите свет в зале. Я передам

сейчас эту раму в зал, чтобы вы сами убедились, насколько она красива и высокотехнологична».

В этот момент сотрудники Apple, которые стояли в проходе, передали сидящим образцы конструкции. Пока люди рассматривали их и проверяли на прочность, Джобс пошутил: «Пожалуйста, не забудьте их вернуть, они нам еще понадобятся», вызвав хохот в аудитории. Следующие шестьдесят секунд Джобс не произнес ни слова. Он позволил продукту говорить самому за себя.

После этого, пока люди в аудитории продолжали рассматривать рамы, Джобс дал яркий комментарий: «Над этим работали команды из многих сотен людей в течение многих месяцев. Они выясняли, как это можно спроектировать и произвести достаточно экономично. Это настоящий инженерный подвиг».

Джобс молчал еще тридцать секунд – до тех пор, пока рамы не дошли до конца рядов, чтобы их могли потрогать все присутствующие. «Итак, прецизионная рама из одного куска алюминия. Вы были первыми, кто держал ее в руках», – сказал Джобс и перешел к следующим свойствам новых ноутбуков. Используя реквизит, Джобс превратил то, что грозило стать скучным объяснением, в интересный опыт, затрагивающий многие органы чувств.

## Метод Кавасаки

Джобс использует сценический реквизит на каждом выступлении, обычно во время демонстраций. В книге «Путь Macintosh» («The Macintosh Way») Гай Кавасаки пишет, что мастера коммуникаций всегда организуют хорошие демонстрации. «Хорошая демонстрация стоит не очень дорого, – подчеркивает он, – но она может нейтрализовать маркетинг и рекламу ваших конкурентов. Отличная демонстрация информирует вашу аудиторию о продукте и вдохновляет ее на действие». Кавасаки описывает пять характеристик выдающейся демонстрации. По мнению Кавасаки, хорошая демонстрация:

– *Короткая.* Хорошая демонстрация не утомляет вашу аудиторию.

– *Простая.* Хорошая демонстрация проста, за ней легко следить. «В ней должно быть не более одного, максимум двух ключевых сообщений. Ее цель – показать аудитории достаточно, чтобы ее раздражить, но не запутать».

– *Нацеленная.* Хорошая демонстрация «показывает самые главные функции продукта и дифференцирует его от продукции конкурентов». И еще: «Вы должны показывать реальную функциональность. Представьте себе, что каждый раз вы слышите выкрик из зала: “Ну и что?”»

– *Быстрая.* Хорошая демонстрация проходит в хорошем темпе. «Никогда не включайте в демонстрацию действие, которое занимает более 15 секунд».

– *Существенная.* Хорошая демонстрация ясно показывает, какое решение предлагает ваш продукт для реальной проблемы вашей аудитории. «Потребители хотят получить от вашего продукта важные для себя результаты, поэтому им надо знать, как он работает».

Как отмечалось в сцене 9, Джобс выполнил все условия Кавасаки в демонстрации, на которой он представлял iPhone 3G в октябре 2008 года. Этот телефон использовал более быструю сеть третьего



поколения – 3G. Слова Джобса и его слайды приведены в *табл. 12.1*.

**Таблица 12.1.** Отличная демонстрация Джобса на WWDC 2008

Слова Джобса	Слайды
«Зачем вам нужна 3G? Это быстрая загрузка данных. А быстрая загрузка данных нужна для просмотра Интернета и получения электронных писем».	Фотографии двух иконок — браузера и почты
«Давайте посмотрим на браузер. Мы взяли два iPhone с разными сетями: 3G и EDGE — и попытались одновременно зайти на один и тот же сайт».	Анимированная картинка с двумя iPhone, загружающими сайт National Geographic
«Давайте посмотрим, что у нас получилось». (Джобс молчит, пока телефоны загружают сайт, насыщенный графикой.)	На экранах телефонов загружается сайт
«Готово — двадцать одна секунда на 3G». (Молча ждет еще тридцать секунд, скрестив руки на груди, улыбаясь и оглядывая аудиторию, — в аудитории смех.)	На телефоне с 3G сайт загрузился полностью, на телефоне с EDGE продолжает загружаться
«Пятьдесят девять секунд на EDGE. Одинаковые телефоны, одно и то же место, но 3G в 2,8 раза быстрее. Это уже близко к скорости Wi-Fi. Вот такой он шустрый!»	

В короткой демонстрации Джобс соблюдает все условия Кавасаки, которые делают демонстрацию отличной:

- *Она короткая.* Сравнение 3G и EDGE длилось менее двух минут.
- *Она простая.* Что может быть проще, чем показ того, как два смартфона загружают один и тот же сайт?
- *Она нацеленная.* Джобс устроил прямое соревнование двух прямых конкурентов.
- *Она быстрая.* Демонстрация идет в хорошем темпе, но в критические моменты Джобс молчит, чтобы создать драматическое напряжение.

– Она существенная. Демонстрация показывает решение реальной проблемы – затрат времени на загрузку насыщенного графикой сайта.

### **Демонстрация, создающая историю**

Демонстрации и реквизит имеют большое значение в каждом выступлении Стива Джобса, но некоторые из них играют бóльшую роль в истории, чем другие. «Сегодня мы собираемся изменить историю», – сказал Стив Джобс, открывая Macworld 2007. Историческим событием было представление iPhone.

«Мы хотим заново изобрести телефон, – сказал Джобс. – Я хочу показать вам четыре вещи: программное обеспечение для телефона, фотографии, календарь и СМС – то есть те вещи, которые вы можете найти в любом телефоне, – в очень необычной манере. Итак, давайте посмотрим». Как всегда, Джобс перешел в правую часть сцены (то есть в левую, если смотреть со стороны зрителей), чтобы сесть и провести демонстрацию, не загромождая при этом экран.

«Вы видите иконку в левом нижнем углу экрана телефона? Я нажимаю на нее, и – бум! – телефон заработал. Я теперь в разделе “Контакты”. Как я могу перемещаться по контактам? Да очень просто – прокручивая их. Представим, что я хочу позвонить Йони Иву. Я нажимаю на его имя, и у меня на экране появляется вся информация о Йони. Чтобы позвонить, надо нажать на номер его телефона. Вот сейчас и позвоню». В зале звонит телефон Йони Ива, тот отвечает: «Алло».

Джобс продолжает: «Мы работали над телефоном два с половиной года, и вы представить себе не можете, насколько я волнуюсь, делая первый звонок на публике при помощи iPhone». В этот момент на телефон Стива поступает звонок от вице-президента Apple по маркетингу Фила Шиллера. Джобс принимает его и тут же показывает, что конференц-связь с двумя абонентами может быть организована опять же одним нажатием кнопки. Потом

Джобс демонстрирует набор СМС и работу приложения для работы с фотографиями. «Наше фотоприложение – самое классное приложение для управления фотографиями, которое когда-либо существовало. На мобильных телефонах в любом случае, но я думаю, что и вообще». Джобс показывает возможности организации фотогалереи, используя пальцы для увеличения, уменьшения и поворота фотографий. «Вы когда-нибудь видели такое? Разве это не замечательно?» Кажется, что Джобс искренне увлечен новыми функциями и, как это часто с ним случается во время демонстраций, похож на ребенка в магазине игрушек.

### **Развлечение во время демонстраций**

Не забудьте во время демонстраций о том, что они должны развлекать аудиторию. Джобс делает это обязательно. Он завершил демонстрацию iPhone, показав, как на нем можно использовать Google Maps. Он нашел кафе Starbucks рядом с местом проведения конференции. На экране появился список кафе, и Джобс сказал: «А давайте им позвоним!» Работник Starbucks поднял трубку: «Доброе утро. Starbucks. Чем я могу вам помочь?»

«Здравствуйте, – сказал Джобс. – Я бы хотел заказать четыре тысячи латте навынос. Нет, это шутка. До свидания». Это вызвало хохот в зале. Джобс сделал в буквальном смысле хулиганский звонок в ходе демонстрации. Джобса настолько заводит показ новых продуктов, что его энтузиазм перехлестывает через сцену и заражает всех присутствующих. Именно по этой причине людям так нравится наблюдать за выступлениями Стива Джобса.

### **Изобилие реквизита у итальянского телеведущего**

Я всегда ищу коммуникаторов, которые, подобно Джобсу, придумывают новые способы привлечения аудитории. Но даже

я видел мало ораторов, которые использовали бы такое количество реквизита, какое использует молодой итальянский предприниматель и телеведущий Марко Монтемагно.

Монтемагно часто беседует об интернет-культуре, показывая итальянцам, что Интернетом надо пользоваться, а не бояться его. Он выступает перед аудиториями до трех тысяч человек. Поскольку большинство людей в его аудиториях являются новичками в Интернете, он разговаривает на языке, который понятен каждому. Его слайды очень просты и наглядны. Он часто использует фотографии, анимации и видео. Но то, что на самом деле отличает Монтемагно от большинства выступающих, – это невероятное количество реквизита и демонстраций.

Вот три принципа, которыми он руководствуется для создания динамичных моментов:

– *Дайте вашей аудитории что-то сделать.* Люди в аудитории Монтемагно получают ручку и бумагу. Во время выступления он просит их повернуться к соседу и за тридцать секунд набросать его портрет. После этого он просит написать название их любимой песни, кинофильма и так далее. Люди многократно обмениваются своими листами бумаги. В конце концов у каждого в руках оказывается листок, прошедший через множество рук. Это упражнение предназначено для демонстрации того, как информация распространяется между людьми в сети.

– *Попросите кого-нибудь разделить с вами сцену.* Монтемагно просит добровольцев подняться к нему на сцену. В одном из упражнений он просит их сложить футболку. У большинства людей на это уходит порядка двадцати секунд. После этого он показывает ролик с YouTube, в котором человек складывает футболку за пять секунд. Монтемагно повторяет этот «подвиг». Так он демонстрирует, что Интернет может давать людям подробную информацию и помогает решать обыденные задачи.

– *Используйте на сцене ваши навыки.* Монтемагно раньше профессионально играл в настольный теннис. Свои навыки он использует и на сцене. Он приглашает на сцену другого профессионального игрока, и они начинают быстро отбивать друг другу мяч. В это время Монтемагно еще и разговаривает при помощи беспроводной гарнитуры, сравнивая Интернет с настольным теннисом.

Стив Джобс превратил свои выступления в разновидность искусства, но мало кому из нас придется когда-либо представлять такие переворачивающие мир продукты, как революционный компьютер или мобильный телефон. Этот факт вас не должен огорчать, наоборот, он должен служить еще одной причиной поиска новых путей привлечения вашей аудитории. Чтобы увидеть, как это делает Монтемагно, посетите его блог: [montemagno.typepad.com](http://montemagno.typepad.com)

Другой мощный пример развлечения в ходе демонстрации – представление Джобсом новой функции Photo Booth в октябре 2005 года. Эта программа позволяет при помощи веб-камеры делать фотографии и видеозаписи.

«Сейчас я хочу показать вам Photo Booth, – сказал Джобс. – Это замечательный способ развлечься. Я сейчас сфоткаю сам себя». Джобс направил на себя встроенную веб-камеру компьютера и несколько секунд улыбался, пока фотография снималась и появлялась на экране. «Здорово, правда? А теперь я покажу вам несколько классных эффектов». Джобс продолжил делать свои фотографии, используя эффекты «ИК-камера», «Рентген» и «Энди Уорхол». «Но можно сделать и еще лучше, – сказал Джобс, улыбаясь и потирая руки. – Мы придумали еще “тинейджер-эффекты”». Джобс показал, как можно сжимать его физиономию, растягивать ее и вообще исказить по-всякому. Аудитория буквально рыдала от смеха.

## **Сфокусируйтесь на чем-то одном**

Каждый новый продукт или программа Apple содержит некоторое количество новых свойств и бонусов, но Джобс чаще всего подчеркивает что-то одно. Это похоже на трейлер к новому кинофильму, который привлекает аудиторию, демонстрируя самые лучшие кадры. Чтобы получить все переживания, надо посмотреть фильм целиком.

На WWDC в октябре 2007 года Джобс большую часть времени потратил на обсуждение OS X Leopard, но, как обычно, у него оказалась «еще одна вещь». Джобс представил Safari для Windows – «самый инновационный браузер в мире и с этого момента самый быстрый браузер для Windows». Сказав аудитории, что он хотел бы показать ей новый браузер, он перешел в правую часть сцены и сел перед компьютером. Его целью было в реальных условиях продемонстрировать скорость Safari по сравнению с Internet Explorer (IE 7).

## **Пицца для онлайн-встречи**

Каждую минуту начинается 70 новых онлайн-конференций на таких платформах, как WebEx. Об этом сообщила компания Cisco, которая купила сервис организации онлайн-конференций. В наши дни популярные инструменты проведения «вебинаров», включающие WebEx, Citrix GoToMeeting, Adobe Connect и Microsoft Office Live Meeting, позволяют вам добавить «хай-тек-пиццу» к вашей демонстрации. Например, вы можете организовать голосование и получить немедленную обратную связь. Профессионалы продаж могут организовать «живую» демонстрацию продукта со своего компьютера, рисуя, подчеркивая и указывая на

нужные области прямо на экране. И мало того, они могут отдать управление мышью своему клиенту или будущему покупателю, позволяя ему видеть, крутить, «трогать» и «чувствовать» продукт. Демонстрации являются важной частью любой презентации, как онлайн, так и офлайн.

На экране были показаны оба браузера, бок о бок. Джобс загружал сайты одновременно на обоих. Safari справился с задачей в два раза быстрее. «Safari – самый быстрый браузер для Windows», – объявил Джобс. Вся демонстрация продолжалась не более трех минут. Она могла длиться намного дольше, но Джобс решил остановиться только на одном свойстве. Джобс не старается оглушить аудиторию. Его демонстрации свободны от избыточной информации, точно так же как его слайды.

В 2006 году Apple добавил студию подкастов к GarageBand – набору приложений для облегчения создания и распространения пользователями своего мультимедиа-контента. «Мы добавили массу новых функций к GarageBand, – сказал Джобс, – но в сегодняшней демонстрации я бы хотел сфокусироваться на одной вещи – на студии для подготовки подкастов. Мы думаем, что теперь GarageBand будет лучшим в мире инструментом для создания подкастов. Это просто замечательно. Давайте я вам это покажу».

Джобс прошел в правую часть сцены, сел за компьютер и сделал небольшой подкаст за четыре шага. Для начала Джобс записал аудиофайл, немало при этом повеселив публику. Ему даже пришлось прервать запись и начать снова, потому что его голос оказался заглушен смехом аудитории. Джобс сказал в микрофон следующее: «Привет, я Стив. Добро пожаловать в мой еженедельный подкаст “Сверхсекретные слухи об Apple”. Это самые горячие слухи о нашей любимой компании. У меня есть несколько замечательных источников в компании, и вот что я услышал: следующий iPod будет огромным, будет весить три с половиной килограмма и иметь

десятидюймовый дисплей! Ну ладно, на сегодня хватит, до встречи через неделю».

Записав это, Джобс выполнил следующие два шага, показав, как надо добавлять иллюстрации и фоновую музыку. Наконец, он воспроизвел подкаст и спросил: «Ну как, неплохо? Это и есть студия подкастов, которая теперь встроена в GarageBand».

Хотя Джобс сделал хорошую демонстрацию студии подкастов, она не могла конкурировать с его объявлением о выходе самой GarageBand в 2005 году: «Сегодня мы объявляем об одной классной вещи – о пятом приложении, которое войдет в семейство iLife. Оно называется GarageBand. Что такое GarageBand? GarageBand – это новый мощный профессиональный набор инструментов для работы с музыкой. Но предназначен он для всех. Я сам не музыкант, так что для того, чтобы помочь мне продемонстрировать GarageBand, я пригласил Джона Майера». Джобс сел за компьютер, а Майер – за музыкальную мини-клавиатуру, подсоединенную к Mac. Пока Майер играл, Джобс заставлял его музыку звучать по-разному: как пианино, гитара, другие инструменты и даже целый хор. Затем Джобс наложил друг на друга полученные треки и создал звучание целого ансамбля. Он объяснял, что делает, на каждом шаге, чтобы показать аудитории, как легко теперь можно создать запись, которую раньше можно было записать только в профессиональной студии.

Судя по всему, Джобс перед этой демонстрацией репетировал часами, потому что он выглядел как опытный музыкант. Несмотря на это, Джобс хорошо знает, чего он не знает, и, как в случае с GarageBand, приглашает человека, который может помочь ему объяснить суть вопроса.

## **Сюрприз**

Джобс ошеломил разработчиков, когда объявил о переходе, слухи о котором ходили долго и все время опровергались, – о переходе с процессоров IBM/Motorola PowerPC на Intel. В ходе WWDC 2005 он



признал, что один из главнейших вызовов – добиться, чтобы OS X работала эффективно на процессорах Intel. Стараясь развлечь аудиторию, он сказал, что OS X «жила двойной жизнью» предыдущие пять лет, поскольку разрабатывалась с прицелом на работу на обоих типах процессоров. В результате, как сказал Джобс, Mac OS X на процессорах Intel «просто поет».

## **Следующий вариант после Джона Майера**

Конечно, вы вряд ли будете уговаривать Джона Майера выступить на вашей презентации, но вам надо обязательно подумать о креативных способах завоевания вашей целевой аудитории. Я как-то наблюдал, как предприниматель «продавал» свой новый интернет-сервис венчурному капиталисту в Сан-Франциско. Этот сервис был нацелен на молодежный рынок, так что демонстрирующий его человек в возрасте «за сорок» выглядел бы странно. Поэтому основатель сервиса кратко представил компанию, а затем передал слово двум молодым людям (парню и девушке), которые его продемонстрировали и рассказали, что им в этом сервисе нравится. Эта демонстрация была отличной от других, привлекательной – и крайне успешной.

После этого он поразил аудиторию неожиданным заявлением: «Вообще-то я сам уже пользуюсь этой системой...» Его голос замер, он понимающе улыбнулся, и аудитория рассмеялась, только сейчас поняв, что вся предыдущая демонстрация велась на компьютере с новым процессором Intel. «Давайте посмотрим», – сказал Джобс, отходя к краю сцены. Он сел за компьютер и стал выполнять обычные действия: планировать события в календаре, отправлять почту, обрабатывать фотографии, работать в Интернете, слушать музыку и смотреть видео. Все загружалось и работало быстро и без

усилий. Эту двухминутную демонстрацию он закончил словами: «Вот так Mac OS X работает на Intel».

## **Связь с тремя типами слушателей**

Демонстрации помогают выступающему создать эмоциональную связь со всеми тремя типами людей в аудитории: визуалами, аудиалами и кинестетиками.

– *Визуалы.* Примерно 40 процентов людей – визуалы, они лучше всего воспринимают информацию при помощи зрения. Чтобы объяснить что-то визуалам, вам надо избегать лишнего текста на слайдах. Создавайте слайды с минимумом текста и большим количеством картинок. Помните: люди с большей вероятностью будут действовать на основании информации, с которой у них установилась эмоциональная связь, но они не могут установить связь с тем, что не проникло «внутри» них. Визуалы устанавливают связь при помощи зрения.

– *Аудиалы.* Эти люди воспринимают информацию при помощи слуха. Их от 20 до 30 процентов. Для связи с ними надо применять вербальные и риторические приемы, описанные в сцене 3. Рассказывайте личные истории или приводите живые примеры, чтобы поддержать свои ключевые сообщения.

– *Кинестетики.* Эти люди воспринимают информацию, когда делают что-нибудь, двигаются и трогают. Они должны все попробовать сами. Длинные рассказы заставляют их скучать. Поэтому для поддержания внимания кинестетиков вам надо включить в выступление какие-нибудь действия: передавать им предметы, как Джобс передавал алюминиевую раму ноутбука, проводить письменные упражнения или даже приглашать их к участию в демонстрациях.

## Компаньон CEO

Джим Грабб – компаньон CEO Cisco Джона Чамберса. Название должности Грабба звучит так: «директор по демонстрациям». Почти каждое выступление Чамберса включает в себя демонстрацию, и Грабб является его ключевым сотрудником почти на шестидесяти мероприятиях в год. Эти демонстрации уникальны и поистине знамениты. Cisco на сцене воспроизводит сценарий из реальной жизни – со всей мебелью и реквизитом. Это может быть офис или жилая комната. В ходе демонстрации на Consumer Electronic Show 2009 в Лас-Вегасе Чамберс и Грабб позвонили врачу, находящемуся в тысячах километров от них, и, используя разработанную Cisco технологию TelePresence, которая позволяет видеть человека лицом к лицу в режиме реального времени, провели небольшое медицинское обследование.

Чамберс любит поддразнивать Грабба фразами вроде «Джим, ты нервничаешь? Ты как-то излишне напряжен» или «Тут что-то напутано? Ничего страшного, я просто тебя уволю». Большинство этих шуток есть в сценарии, но они все равно вызывают смех, поскольку Грабб только улыбается, отшучивается и продолжает свою работу, создавая образ надежного и ответственного человека. Грабб изучал музыку и театр в колледже. Его отшлифованное выступление выдает объем его подготовки. Хотя все кажется происходящим без усилий, он и его сотрудники тратят бесчисленные часы в лаборатории, проверяя все и репетируя, – и не только для того, чтобы максимально упростить сложные сетевые технологии (их можно понять за пятнадцатиминутную демонстрацию), но и для того, чтобы убедиться, что все работает безупречно!

Запуск iPhone в 2007 году также был запоминающимся театральным представлением. Джобс показал аудитории, как можно слушать на телефоне музыку, проиграв свою любимую песню из репертуара Red Hot Chili Peppers. Эта песня была прервана звонком вице-президента Apple по маркетингу Фила Шиллера, фотография которого появилась на экране. Джобс ответил на звонок и поговорил с Шиллером, находившимся в аудитории. Шиллер сказал, что ему нужна фотография. Джобс отправил ее по электронной почте и вернулся к прослушиванию музыки. Джобс – настоящий шоумен, включающий в свои выступления ровно такое количество театральности, которое необходимо, чтобы продемонстрировать применение его продуктов в реальной жизни.

## **Директору на заметку**

– Разрабатывайте демонстрацию продукта уже на стадии планирования выступления. Демонстрация должна быть короткой, нацеленной и существенной. Если вы можете привлечь к демонстрации человека из вашей команды, сделайте это.

– Верьте в свою демонстрацию. Юмористы говорят, что шутка сработает, только если вы сами верите в нее. Если ваш продукт имеет хоть какую-то развлекательную ценность, используйте это – проведите демонстрацию весело.

– Предоставьте что-нибудь для каждого типа слушателей в вашей аудитории: визуалов, аудиалов и кинестетиков.

## Сцена 13

### Подготовьте момент «Черт побери!»

Люди забудут, что вы говорили. Люди забудут, что вы делали.

Люди не забудут одного – что они чувствовали благодаря вам.

#### *Майя Ангелу*

Каждый офисный работник видел манильский конверт – конверт из толстой желтой бумаги. Но если большинство людей считают манильские конверты средством для пересылки больших документов, то Стив Джобс нашел возможность создать при его помощи незабываемый момент, оставивший его аудиторию в восторге.

«Это MacBook Air, – сказал он в январе 2008 года, – он такой тонкий, что может поместиться в конверт». С этими словами Джобс подошел к столу, на котором лежало несколько конвертов, взял один конверт в руки и вытащил из него ноутбук. В аудитории поднялся шум, все вскочили, засверкали вспышки фотоаппаратов. Как гордый отец, показывающий своего новорожденного ребенка, Джобс держал компьютер на уровне головы, чтобы его разглядели все. «Вы можете убедиться, насколько он тонок. При этом у него и экран, и клавиатура – полного размера. Разве это не удивительно? Это самый тонкий ноутбук в мире», – сказал Джобс.

Фотография Джобса, вытаскивающего ноутбук из конверта, появилась во всех основных газетах, журналах и на новостных сайтах. Этот драматический момент даже подтолкнул одного предпринимателя к мысли изготовить партию сумок для MacBook Air – вы догадались? – в виде манильского конверта.

Когда Джобс вытаскивал компьютер из конверта, в аудитории были слышны изумленные восклицания. Большинство людей в аудитории подумали: «Черт побери! Неужели он такой тонкий?» На ABC News объявили: «MacBook Air может полностью трансформировать индустрию ноутбуков. Он помещается в стандартном офисном пакете – именно это продемонстрировал Джобс, представляя его». Этот момент был запланирован еще до начала конференции. Задолго до того, как Джобс проделал этот трюк перед публикой, были написаны пресс-релизы и подготовлены фотографии для сайта и рекламы, на которых была изображена рука, вытаскивающая компьютер из конверта. Момент «Черт побери!» был внесен в сценарий, чтобы добиться эмоционального отклика аудитории. Выступление – это театр.

### **Подъем представления продукта до уровня искусства**

24 января 2009 года Macintosh отмечал свою двадцать пятую годовщину. Apple Macintosh коренным образом изменил отрасль персональных компьютеров в восьмидесятых годах. Компьютер с мышью и графическим интерфейсом пользователя был огромным скачком вперед по сравнению с интерфейсами командной строки, преобладавшими ранее. Работать на Mac было гораздо легче, чем на любом компьютере, производившемся IBM к тому моменту. Представление Mac было к тому же и самым захватывающим среди всех запусков продуктов своего времени. Его первая демонстрация произошла во время собрания акционеров, проведенного в Flint Center при колледже De Anza, недалеко от кампуса Apple. Все 2570 мест были заполнены работниками, аналитиками, акционерами и представителями прессы, замершими в ожидании.

Джобс начал выступление цитатой из своего любимого музыканта Боба Дилана. После описания свойств нового компьютера Джобс сказал: «Вся эта мощь заключена в ящик, который в три раза меньше и легче IBM PC. Вы только что видели фотографии Macintosh. Сейчас

я бы хотел представить его вам вживую. Все изображения, которые вам предстоит увидеть на большом экране, будут созданы тем, что лежит сейчас вот в этой сумке». Он показал на холщовую сумку, лежавшую в центре сцены. Он подошел к ней, достал из нее компьютер, включил его, вставил диск и отошел в сторону. Свет в зале померк, зазвучала музыка Вангелиса к кинофильму «Колесницы огня», и на большом экране появились изображения программ MacWrite и MacPaint, которые прилагались бесплатно к новому компьютеру. Когда музыка смолкла, Джобс сказал: «Мы довольно много говорили о Macintosh, но сейчас впервые я хочу предоставить Macintosh возможность говорить самому». В этот момент Macintosh заговорил «цифровым» голосом:

«Привет, я Macintosh. Это замечательно, что меня вынули наконец-то из этой сумки. Я еще не очень хорошо умею говорить публично, но хочу поделиться с вами мыслью, которая пришла мне, когда я увидел мейнфрейм IBM: “Никогда не доверяйте компьютеру, который вы сами не можете поднять”. Конечно, я могу еще много чего сказать, но сейчас мне больше хотелось бы слушать. Итак, я с гордостью представляю вам человека, который мне вроде отца, – Стив Джобс!» Все люди в аудитории вскочили со своих мест, крича и аплодируя.

Позволить Macintosh самому рассказать о себе – это блестящий прием для достижения максимального публичного эффекта. Двадцать пять лет спустя видеоклип с записью этого эпизода был просмотрен на YouTube полмиллиона раз. Джобс создал запоминающийся момент, о котором люди будут говорить десятилетиями. Это был настоящий гвоздь программы.

## **Одна тема**

Секрет создания незабываемого момента состоит в выявлении одной вещи – одной темы, – которую вы хотели бы оставить в памяти аудитории. Вашим слушателям не нужно будет просматривать записи, слайды или «раздатку» вашего выступления,



чтобы вспомнить эту вещь. Они могут забыть подробности и детали, но они не забудут то, что почувствовали. Вспомните об одной вещи, касающейся MacBook Air, которую Apple хотел утвердить в вашей памяти, – это самый тонкий ноутбук в мире. И все. Будущий потребитель, если захочет, сможет узнать больше, посетив сайт компании или ее магазин. Целью же выступления было создать впечатление и переживание и дать заголовок происходящему. Оно должно было создать эмоциональную связь со слушателем.

У Джобса была одна ключевая идея, которую он хотел донести до аудитории, представляя первый iPod, – с его помощью можно положить тысячу песен в ваш карман. Это сообщение было простым и настойчиво повторялось во всех выступлениях, пресс-релизах, на сайте Apple. И использовалось постоянно с того момента, как Джобс впервые сказал об этом в октябре 2001 года.

### **Ментальный «постик»**

«Мозг не обращает внимания на скучные вещи», – пишет ученый Джон Медина. Мозг обращает внимание на эмоционально заряженные события. Как объясняет Медина: «Миндалевидная железа переполнена нейромедиатором дофамином... Когда мозг сталкивается с эмоционально заряженным событием, миндалевидная железа выделяет дофамин. Поскольку дофамин помогает памяти и обработке информации, его можно сравнить с листочком Post-it, на котором написано: “Запомни это!”»

Как отмечает Медина, если вы можете заставить мозг выработать как можно больше таких «постиков» для вашей идеи или информации, то они будут более надежно обработаны и запомнены. Эта концепция равно применима к бизнес-ораторам, родителям и учителям.

Подобно тому как драматург подготавливает сцену в начале пьесы и постепенно разворачивает действие, Джобс тщательно организует значащий момент. Он выстраивает драму. Джобс занял сцену, чтобы представить iPod, и стал постепенно добавлять слои к своему сообщению – до тех пор, пока не пришло время для главного.

«Главное в iPod – это то, что в нем помещается тысяча песен, – сказал Джобс. – Иметь при себе всю свою музыкальную библиотеку – это настоящий квантовый скачок в музыкальной индустрии». (Устройство, в котором помещается тысяча песен, не было уникальным в то время. Время для главной новости еще не пришло.) «Но самое классное в iPod – это то, что вся ваша музыкальная библиотека может поместиться у вас в кармане. iPod ультрапортативен. Он имеет размер колоды карт». На слайде появилась колода карт. «Его ширина шесть сантиметров, а длина – десять. И всего два сантиметра толщины. Это очень немного. И всего 185 граммов веса. Он меньше, чем большинство мобильных телефонов, лежащих сейчас у вас в карманах. Вот что замечательно в iPod. Он ультрапортативен. Вот так он выглядит». На слайдах прошла серия фотографий. Он все еще не показал само устройство. «И знаете что – у меня в кармане как раз есть одна штука!» Джобс вынул из кармана iPod и поднял его высоко над головой. Аудитория разразилась криками. Он заключил: «В это удивительно маленькое устройство записана тысяча песен, и он поместился в мой карман».

Заголовок в New York Times гласил: «Тысяча песен у вас в кармане». Журналисты не смогли бы придумать лучший заголовок. Это сделал Джобс. И кроме того, он создал эмоционально заряженное событие, которое впечатало этот заголовок прямо в переполненную дофамином кору головного мозга его слушателей.

## **Сброс бомбы в качестве приглашения**

Джобс вернулся в Apple в качестве временного CEO в 1997 году. От приставки «временный» он избавился через два с половиной года. Вместо того чтобы объявить об этой новости в пресс-релизе, как сделали бы большинство CEO, Джобс пошел дальше.

## **Расскажите незабываемую историю**

Незабываемым моментом не обязательно должно быть представление нового революционного продукта. (Очень немногим из нас доведется объявлять о выходе продуктов, подобных iPod или iPhone.) Запоминающейся может быть и простая личная история.

Я как-то работал с одним из крупнейших производителей органических продуктов питания. Его руководители готовились к выступлению и заполнили его бесконечной статистикой, доказывающей преимущества органических продуктов перед обычными овощами и фруктами. Эта статистика была хорошей иллюстрацией, но не создавала никакого эмоционального заряда – до тех пор, пока один из присутствующих фермеров не повернулся ко мне и не сказал: «Кармин, раньше я работал на обычной ферме. Когда я приходил вечером домой, мои дети хотели обнять меня. Но я не мог им этого позволить. Я сперва должен был переодеться, принять душ, мою рабочую одежду надо было выстирать и продезинфицировать. Сейчас, приходя с поля, я могу попасть прямо в руки детей, потому что на моей одежде нет ничего токсичного и опасного для них». Прошло несколько лет. Я не помню ни одной цифры из тех потоков статистики, которые на меня тогда обрушились. Но я помню эту

историю. Она стала эмоционально заряженным ядром презентации.

В конце двухчасового выступления 5 января 2000 года Джобс тихо сказал, практически про себя («в сторону» – как говорят в театре): «Есть еще одна вещь». Но не стал немедленно говорить о ней. Он создал ожидание, предвкушение. Сначала Джобс поблагодарил сотрудников Apple, работавших над интернет-стратегией компании, которую он только что описал, и попросил их встать, чтобы их поприветствовали аплодисментами. Он также публично поблагодарил рекламные агентства и дизайн-студии. И только после этого перешел к главной новости.

«Последние два с половиной года все сотрудники Apple работали очень напряженно. Все это время я был временным CEO. Также я был занят в качестве CEO в студии Pixar, которую очень люблю. Теперь пришло время избавиться от приставки “временный”. Итак: я не меняю никаких своих обязанностей ни в Pixar, ни в Apple, но мне приятно сегодня объявить, что я становлюсь CEO Apple». Люди в аудитории вскочили со своих мест, крича и аплодируя. Джобс был достаточно скромн, чтобы не принимать на свой счет все поздравления по поводу возрождения Apple: «Вы заставляете меня смеяться. Я ведь должен ходить на работу каждый день! Но работаю я при этом с самыми талантливыми людьми планеты. Я принимаю ваши поздравления от имени всех сотрудников Apple».

## **Революционный продукт, который изменит все**

На двадцать шестой минуте своего выступления на Macworld 2007 Джобс закончил обсуждение Apple TV. Он выпил глоток воды и медленно вышел в центр сцены. Здесь он начал рассказывать историю, которая привела его к одному из величайших объявлений в корпоративной истории. Мы уже обсуждали некоторые элементы этого его выступления – использование заголовков и «правила

трех». Теперь давайте подробнее остановимся на этом сегменте. Как вы можете увидеть из отрывков, приведенных в *табл. 13.1*, Джобс объявил о новостях, которые перевернут отрасль и изменят способы, которыми люди пользуются для того, чтобы выходить в Интернет.

**Таблица 13.1.** Выдержки из выступления Джобса на Macworld 2007

Слова Джобса	Слайды
<p>«Я ждал этого дня два с половиной года. Через несколько мгновений вы узнаете о продукте, который изменит все. Любой человек был бы счастлив, если бы ему в течение его карьеры довелось работать хотя бы над одним таким продуктом. Apple тоже очень счастлив, поскольку ему довелось представить несколько таких продуктов».</p>	<p>Логотип Apple</p>
<p>«В 1984 году мы представили Macintosh. Это изменило не только Apple. Это изменило всю компьютерную индустрию».</p>	<p>Фотография Macintosh. Вверху слева появляется цифра 1984</p>
<p>«В 2001 году мы представили первый iPod. Он изменил не только способы прослушивания музыки. Он изменил всю музыкальную индустрию».</p>	<p>Фотография первого iPod. Вверху слева появляется цифра 2001</p>
<p>«А сегодня мы представляем сразу три революционных продукта».</p>	<p>Снова логотип Apple</p>
<p>«Первый — это широкоэкранный iPod с сенсорным управлением».</p>	<p>Простой рисунок iPod, внизу текст: «Широкоэкранный iPod с сенсорным управлением»</p>

Слова Джобса	Слайды
«Второй — это революционный мобильный телефон».	Простой рисунок телефона, внизу текст: «Революционный мобильный телефон»
«И третий — это революционное устройство для выхода в Интернет».	Простой рисунок компаса, внизу текст: «Революционное устройство для выхода в Интернет»
«Итак, три вещи: широкоэкранный iPod с сенсорным управлением, революционный мобильный телефон и революционное устройство для выхода в Интернет».	На одном слайде появляются все три рисунка со словами: «iPod», «Телефон», «Интернет»
«iPod, телефон и интернет-коммуникатор. iPod, телефон... Вы понимаете? Это не три отдельных устройства».	Три рисунка вращаются
«Это одно устройство, и мы назвали его iPhone».	По центру слайда одно слово: «iPhone»
«Сегодня Apple заново изобрел телефон!»	Только текст: «Apple заново изобрел телефон!»
«Вот он!» (Смех.)	Появляется шуточный рисунок: iPod, у которого вместо колеса прокрутки нарисован наборный диск от старого телефона

Когда смех затих, Джобс объяснил, какие ограничения есть у существующих смартфонов, и рассказал, что такое iPhone на самом деле и каковы его основные функции. Все, кто видел это выступление целиком, говорят, что трехминутное введение, описанное в таблице, было самой запоминающейся частью всего выступления.

Обратите внимание, как Джобс нагнетает ожидания, чтобы создать новые переживания. Он легко мог бы сказать: «Следующий продукт, который мы хотели бы вам представить, – это iPhone. Это первый выход Apple на рынок смартфонов. Вот так он выглядит. Сейчас я расскажу вам о нем подробнее». Это не очень запомнилось бы, не правда ли? А вступление Джобса, наоборот, разжигало аппетит аудитории с каждым предложением. После того как Джобс указал на революционные продукты прошлого, слушатель должен был подумать: «Интересно, каким будет третий революционный продукт?»

Ого, Джобс собирается рассказать сразу о трех продуктах! Отлично. Подождите... Их действительно три? Ничего себе, он говорит об одном продукте! Все эти свойства – в одном устройстве! Я должен это увидеть!».

Каждое выступление Джобса – объявление о главном продукте или о рядовом – выстроено так, чтобы в нем обязательно был момент, о котором все потом будут говорить. Продукт занимает центр сцены, но Джобс играет роль режиссера. Что вам запоминается больше всего в фильмах Спилберга? В каждом его фильме обязательно есть сцена, которая остается в вашей памяти на годы: Индиана Джонс, вытаскивающий пистолет, чтобы выстрелить в фехтовальщика, в «Поисках утраченного ковчега», первая сцена в «Челюстях» или инопланетянин, просящий позвонить ему домой. Этот метод использует и Джобс, создавая один момент, который будет определять все другие переживания аудитории.

За последние тридцать лет Джобс поменял многое в стиле своих выступлений, включая сценический костюм, слайды, оформление. Но одна вещь осталась постоянной – его любовь к драме.

## **Директору на заметку**

– Запланируйте момент «Черт побери!». Он не обязательно должен быть революционным. Это может быть просто личная история, демонстрация какого-либо продукта или сообщение новой неожиданной информации. Такие кинорежиссеры, как Стивен Спилберг, ищут эмоции, которые могут взволновать людей, заставить их смеяться или думать. Люди жаждут получать запоминающиеся впечатления. Вставьте их в ваше выступление. Чем они будут неожиданнее – тем лучше.

– Запишите этот момент в сценарий. Создайте ожидание, прежде чем предъявить его аудитории. Ваше выступление должно быть драматургически выстроено – подобно сюжету в хороших романах. Подумайте о том, как добавить сюрприз к вашему выступлению. Создайте хотя бы один запоминающийся момент, который заставит вашу аудиторию говорить о нем еще долгое время после окончания выступления.

– Отрепетируйте ваш главный момент. Он должен пройти четко, гладко и без усилий. Будет обидно, если он провалится из-за недостатка репетиций. Убедитесь, что ваши демонстрации работают и слайды появляются точно вовремя.



## Антракт 2

### Шиллер учится у лучших

6 января 2009 года было важным днем для Фила Шиллера. Вице-президент Apple по глобальному маркетингу должен был заменить Стива Джобса на выступлении на Macworld. (Причем Apple ранее объявил, что это будет последнее участие компании в этом мероприятии.) Шиллеру предстояло выдержать сравнение со своим боссом, имеющим более чем тридцатилетний опыт выступлений на крупнейших бизнес-сценах. Шиллеру это вполне удалось. Его речь содержала лучшие элементы выступлений Стива Джобса, которые он сам наверняка бы использовал. Вот семь приемов Шиллера:

*Создайте твиттероподобные заголовки.* Шиллер задал тему дня с самого начала. «Сегодня мы будем говорить только о Mac», – сказал он аудитории. Эти слова были напоминанием о том, как Джобс открывал два предыдущих Macworld. В 2008 году Джобс сказал, что в воздухе носится что-то новое, намекая таким образом на представление MacBook Air, а в 2007 году он сообщил, что Apple собирается изменить историю. И это действительно произошло, когда Джобс представил iPhone.

*Нарисуйте дорожную карту.* Шиллер словесно наметил простую повестку дня в самом начале своего выступления, а в ходе его напоминал о продвижении. Точно так же как Джобс, Шиллер использовал «правило трех» для описания продуктов. «Я хочу рассказать вам о трех вещах, – сказал он. (На слайде в этот момент было написано: «3 новые вещи».) – Первая – это новая версия iLife. Вторая – это новая версия iWork. И наконец, третья – это новый ноутбук MacBook Pro с семнадцатидюймовым экраном».

*«Оденьте» ваши цифры.* Как и его босс, Шиллер добавил смысла числам. Он сказал, что 3,4 миллиона пользователей посещают магазин Apple каждую неделю. Для сравнения Шиллер заметил: «Это сто Macworld каждую неделю».

*Оснастите свое выступление реквизитом.* Демонстрации играют огромную роль в выступлениях Стива Джобса. Шиллер тоже использовал этот прием – легко и эффективно. Точно так же как Джобс, Шиллер сел за компьютер и продемонстрировал несколько новых функций новых версий iLife и iWork. Мне особенно понравилась демонстрация Keynote '09, которая показала, что теперь любой пользователь, даже не имеющий опыта в графическом дизайне, может создавать слайды в стиле Стива Джобса без особого труда.

*Поделитесь сценой.* Шиллер не стал монополизировать свет рампы. Он разделил сцену с сотрудниками, имеющими большой опыт в областях, для которых предназначены новые продукты. Например, для демонстрации iMovie '09, новой версии программного обеспечения для редактирования видео, Шиллер пригласил инженера, который участвовал в создании программы. Когда Шиллер объявил о выпуске ноутбука MacBook Pro с семнадцатидюймовым экраном, он сказал, что самым инновационным его элементом является аккумулятор. В ходе объяснения Шиллер показал видео, где три сотрудника Apple рассказывали о том, как им удалось создать аккумулятор, с которым ноутбук может работать в течение восьми часов после зарядки – и это без увеличения размера, веса или цены компьютера.

*Создайте наглядные слайды.* На слайдах Стива Джобса очень мало слов. На слайдах Шиллера их тоже было мало. На первых слайдах слов вообще не было – только фотографии. Шиллер начал с того, что рассказал о некоторых новых магазинах Apple, которые открылись

по всему миру за прошедший год. Кроме того, на слайдах Шиллера не было ни одного буллита. Когда Шиллер сообщал о списках функций, он использовал минимальное количество слов и часто дополнял их изображениями.

*Создайте момент «Черт побери!».* В истинной манере Стива Джобса Шиллер удивил аудиторию «еще одной вещью» в конце выступления. Он еще раз применил «правило трех», на этот раз по отношению к iTunes. Он сказал, что в iTunes в 2009 году появятся три новые вещи: изменение структуры цен, возможность для пользователей iPhone скачивать и покупать песни через 3G-сети и возможность их свободного копирования (все песни в iTunes станут свободными от DRM). Шиллер получил большую порцию аплодисментов, когда сказал, что восемь миллионов песен станут свободными от DRM с сегодняшнего дня, и еще бóльшую порцию аплодисментов – когда сказал, что все песни в iTunes можно будет свободно копировать к концу первого квартала. Шиллер знал, что это объявление будет главным событием дня, и оставил его напоследок. И действительно, эта новость доминировала в прессе в течение нескольких следующих дней.

# Акт третий

## Улучшайте и репетируйте

Итак, мы узнали, как Стив Джобс планирует свои выступления. Мы поговорили о том, как он поддерживает сценарий словами и слайдами. Мы обсудили, как он распределяет роли, создает демонстрации и ошеломляет аудиторию одним динамичным моментом, который оставляет всех в восхищении. И наконец, вам предстоит узнать, как Джобс улучшает и репетирует свои выступления, чтобы добиться эмоционального контакта с аудиторией. Этот последний этап крайне важен для всех, кто хочет говорить, ходить и выглядеть как лидер. Вот краткий обзор сцен этого акта.

*Сцена 14: «Учитесь выступать со сцены».* То, как вы говорите, не менее важно, чем то, что вы говорите. Язык тела и манера речи отвечают за 60–90 процентов того впечатления, которое вы оставите у своей аудитории. Манера речи Стива Джобса вполне соответствует силе его слов.

*Сцена 15: «Добейтесь непринужденности».* Очень мало ораторов в бизнесе репетируют столько, сколько репетирует Стив Джобс. О времени, затрачиваемом им на подготовку к выступлению, ходят легенды. Исследователи определили, сколько времени необходимо для достижения мастерства в каждом навыке. В этой главе вы узнаете, как Джобс подтверждает их теории, и о том, как вы сами можете применить их, чтобы улучшить свои собственные навыки выступлений.

*Сцена 16: «Правильно одевайтесь».* У Джобса самый простой в мире сценический костюм, и он один и тот же для всех выступлений.

Его наряд так широко известен, что уже стал предметом шуток юмористов. Узнайте, почему одежда Джобса подходит ему и почему такой стиль может стать убийственным для вас.

*Сцена 17: «Отбросьте сценарий».* Джобс разговаривает со слушателями, а не со своими слайдами. Он находится в полном контакте с аудиторией – и в этом он постоянно практикуется. Этому должны научиться и вы, чтобы тоже иметь возможность на сцене забыть про сценарий.

*Сцена 18: «Получайте удовольствие».* Несмотря на самую скрупулезную подготовку, выступление не всегда идет по задуманному плану. Но Джобса ничто не может испугать, потому что его главная цель – получать удовольствие!

## Сцена 14

### Учитесь выступать со сцены

Я был поражен энергией и энтузиазмом Стива.

*Джил Амелио*

Стив Джобс имеет представительную внешность. Его голос, жесты и язык тела говорят о его власти, уверенности и энергии. Энтузиазм Джобса полностью проявился на Macworld 2003. В *табл. 14.1* приведены слова и жесты, которые он использовал во время представления Titanium PowerBook. Слова, которые он вербально подчеркивал, выделены курсивом.

**Таблица 14.1.** Выступление Стива Джобса на Macworld 2003

Слова	Жесты
«Два года назад мы представили <i>этапный продукт</i> для Apple. Titanium PowerBook <i>немедленно</i> стал лучшим ноутбуком в отрасли. <i>Объектом вождения номер один</i> ».	Поднимает указательный палец
«Об этом говорилось в каждом обзоре».	Разводит руки в стороны ладонями вверх
«И знаете что? За эти <i>два года</i> нас никто не догнал».	Поднимает два пальца на правой руке
«Почти все обозреватели сегодня <i>по-прежнему</i> говорят, что это ноутбук номер один в отрасли. Никто к нам даже <i>не приблизился</i> ».	Рубит воздух левой рукой

Слова	Жесты
«Это важно для Apple, потому что мы верим, что <i>ноутбуки</i> будут продаваться в бóльших количествах, чем <i>настольные компьютеры</i> ... Мы хотим заменить ноутбуками <i>как можно больше</i> настольных компьютеров».	Делает экспансивный жест обеими руками
«Как мы это сделаем? Что дальше? Конечно, Titanium PowerBook — это этапный продукт, и он никуда не уходит. Но мы собираемся привлечь <i>еще больше</i> людей к переходу от настольных компьютеров к ноутбукам».	Широко проводит рукой справа налево
«Как мы это сделаем? Мы сделаем это при помощи <i>вот этого</i> ».	Пауза
«Новый <i>семнадцатидюймовый</i> PowerBook. Семнадцатидюймовый горизонтальный экран».	Еще один экспансивный жест, руки разведены в стороны ладонями вверх
«Он <i>великолепен</i> ».	Пауза
«Когда вы его закроете, его толщина будет всего <i>один дюйм</i> ».	Пальцами левой руки показывает толщину
«Самый <i>тонкий</i> PowerBook. Позвольте мне показать вам его. У меня как раз тут есть <i>один</i> ».	Идет к правому краю сцены, сохраняя зрительный контакт с аудиторией
«Это самый невероятный продукт, который мы <i>делали</i> ».	Берет компьютер и раскрывает его
«Новый семнадцатидюймовый PowerBook. Это удивительно. Посмотрите на экран».	Держит компьютер, показывая экран
«Посмотрите, насколько он <i>тонок</i> . Невероятно, правда? Он просто красив».	Закрывает компьютер и поднимает его
«Это самый продвинутый ноутбук, изготовленный <i>на нашей планете</i> . Наши конкуренты еще не догнали наши продукты, представленные два года назад. Я просто не знаю, что они будут делать <i>вот с этим</i> ».	Улыбается и смотрит прямо на аудиторию

Очевидно, что слова, которые Джобс использует для описания продукта, важны, но не менее важна и стилистика их преподнесения. Он выделяет самые важные слова в предложении при помощи логических ударений. Он делает экспансивные жесты, дополняющие

эти ударения. Мы исследуем его язык тела и манеру речи более подробно чуть позже в этой главе, а сейчас лучшим способом оценить его навыки будет приглашение еще одного оратора – для сравнения.

### **«Кто тут мистер Побумажке?»**

Во время представления iPhone на Macworld 2007 Джобс пригласил CEO Cingular/AT&T Стэна Сигмана присоединиться к нему на сцене и сказать несколько слов о партнерстве этой компании с Apple. Сигман вышел, засунул руки в карманы и начал монотонно говорить. Затем, что еще хуже, он достал из кармана пиджака листки бумаги и стал зачитывать с них текст – медленно, слово за словом. В итоге он начал запинаться, потерял зрительный контакт с аудиторией и буквально усыпил весь зал. Он выступал шесть долгих минут, которые показались вечностью. Обозреватели стали переглядываться, ожидая, когда вернется Джобс.

Пост в блоге CNN после этого был таким: «Одетый в импозантный костюм Сигман... читал по бумажке, делая длинные паузы... Красноречивый Джобс был одет в свою фирменную черную водолазку и линялые синие джинсы... Джобс – один из лучших шоуменов корпоративной Америки, он редко заглядывает в сценарий и горазд на импровизированные шутки». Другие блогеры были также беспощадны к речи Сигмана: «Кто тут мистер Побумажке?», «Бла-бла-бла. И бла-бла-бла», «Мучительно», «Колыбельная».

Сигман ушел из AT&T в том же году. Macworld.com написал так: «Он лучше всего запомнится фанатам Apple как полная противоположность “полю искривления реальности” Джобса и как участник небывалого события – почти половина аудитории Macworld чуть не уснула на ключевом выступлении Стива Джобса. Он приговаривается к тому, чтобы служить целью 99 процентов шуток Скотта Бурна (Бурн является экспертом по Mac и ведет подкаст).



Интересно, чем Стэн займется в отставке? Говорят, он подумывает о проведении семинаров по ораторскому мастерству для молодежи городских окраин».

Сигман работал в AT&T сорок два года, поднявшись с самых нижних ступеней до управления департаментом беспроводной связи. Но для огромного количества людей, незнакомых с его заслугами, он навсегда останется только автором бормотания на Macworld. И это не вина Сигмана, а его беда.

### **Три способа улучшить язык тела**

Стив Джобс уволился из Apple в 1985 году, проиграв битву за контроль над компанией в совете директоров тогдашнему CEO Джону Скалли. Джобс отсутствовал в компании одиннадцать лет и вернулся с триумфом, когда в 1996 году CEO Apple Джил Амелио объявил о приобретении компании Джобса NeXT за 427 миллионов долларов. «Я был поражен энергией и энтузиазмом Стива, – написал Амелио в книге “На линии огня: мои пятьсот дней в Apple” («On The Firing Line: My Five Hundred Days at Apple»). – Я помню, насколько он был деятельным, как мощь его ума материализовывалась в его делах, как экспрессивно он общался».

Джобс оживает, когда выходит на сцену и движется по ней. Его запас энергии кажется неиссякаемым. На сцене Джобс делает три вещи, которые каждый может и должен делать, чтобы улучшить свои навыки выступлений: сохраняет визуальный контакт, сохраняет открытую позу и часто использует жестикуляцию.

## **Визуальный контакт**

Великие коммуникаторы, к которым относится Джобс, имеют значительно больше визуального контакта с аудиторией, чем обычные. Они редко читают со слайдов или по бумажке. Джобс не отказывается полностью от заметок. На его демонстрациях можно заметить записки, прикрепленные вне поля зрения аудитории. Программа для проведения презентаций Keynote также позволяет оратору видеть заметки, пока аудитория смотрит на слайды. Как Джобс читает, не может заметить никто из присутствующих. Он поддерживает визуальный контакт с аудиторией почти все время. Он бросает на слайды короткие взгляды и немедленно возвращает все свое внимание главному объекту – людям в аудитории.

Многие выступающие тратят слишком много времени на чтение каждого слова, написанного на слайдах. Во время демонстраций посредственные выступающие теряют визуальный контакт с аудиторией почти полностью. Исследования показали, что визуальный контакт ассоциируется у людей с честностью, доверием, искренностью и убежденностью. Избегание визуального контакта часто ассоциируется с отсутствием уверенности и лидерских качеств. Разрыв визуального контакта – это гарантированный способ разрыва связи с аудиторией.

Джобс может установить прочный визуальный контакт со своими слушателями потому, что он начинает репетировать свои выступления за несколько недель до их начала (см. сцену 15). Он точно знает, что написано и нарисовано на каждом слайде и что он скажет в каждый момент времени. Чем больше Джобс репетирует, тем больше он вживается в содержание и тем легче ему устанавливать связь со слушателями. Большинство выступающих ничего не репетируют, и на их выступлениях это бывает весьма заметно.

Вторая причина прочности визуального контакта Джобса с аудиторией – это высокая степень наглядности его слайдов. Чаще всего на слайдах вообще нет текста – только фотографии (см. сцены 8 и 17). Когда слова присутствуют, то их бывает очень мало – иногда только одно слово. Наглядные слайды заставляют выступающего направлять информацию тому, кому она предназначена, – аудитории.

### **Открытая поза**

Джобс редко скрещивает руки или становится за трибуной. Его поза относится к категории открытых – то есть таких, когда между ним и аудиторией не находится ничего. Во время демонстраций Джобс сидит параллельно компьютеру, и ничто не загораживает его от аудитории и аудиторию от него. Он выполняет на компьютере какую-нибудь операцию и немедленно поворачивается обратно к аудитории, чтобы объяснить, что он сейчас сделал. Таким образом, он теряет визуальный контакт на самое минимальное время. На своих ранних выступлениях, и особенно на знаменитом представлении Macintosh в 1984 году, Джобс стоял позади трибуны. Он отказался от трибуны вскоре после этого и никогда больше ей не пользовался. Единственное исключение – это церемониальная речь в Стэнфорде в 2005 году.

### **Жестикуляция**

Джобс сопровождает почти каждое предложение жестом, подчеркивающим его слова. Некоторые тренеры по ораторскому искусству старой школы до сих пор учат своих клиентов держать руки по швам. Я не могу понять, откуда это пошло, но уверен, что это дохлый номер для любого оратора, желающего увлечь свою аудиторию. Держите руки по швам, если вы хотите выглядеть чересчур официальным, старомодным и «деревянным».

Выдающиеся коммуникаторы класса Джобса используют не меньше, а больше жестикуляции, чем средние. Есть даже специальные исследования по этому поводу.

Доктор Дэвид Макнейл из университета Чикаго известен своим исчерпывающим исследованием жестикуляции. Это его настоящая страсть с 1980 года. Его исследования показали, что жестикуляция и речь тесно связаны. Фактически использование жестикуляции помогает оратору говорить лучше, способствуя его мыслительному процессу. Вообще людям надо предпринимать особые усилия и концентрировать внимание, если они не хотят жестикулировать. Макнейл обнаружил, что самые серьезные, дисциплинированные и уверенные ораторы используют жестикуляцию, которая отражает ясность их мышления, – жестикуляция подобна окну, открытому в их мыслительный процесс.

Используйте жесты, чтобы подчеркивать свои главные пункты. Однако будьте осторожны, чтобы ваши жесты не стали роботоподобными или слишком отрепетированными, театральными. Другими словами, используйте жестикуляцию, но не копируйте Стива Джобса – оставайтесь сами собой.

### **Пусть говорит ваш стиль**

Стив Джобс использует свой голос так же эффективно, как и жестикуляцию. Содержание его выступлений, его демонстрации и слайды вызывают у аудитории подъем, но все это объединяет манера произношения. Когда он представлял iPhone в январе 2007 года, он рассказал захватывающую историю и при помощи голоса добавил ей достаточно драматизма. Мы уже рассматривали это объявление и сопутствовавшие ему слайды в прошлых главах. Сейчас давайте сфокусируемся на том, как Джобс сказал то, что он сказал. Великолепные слайды не будут стоить ничего, если вы будете говорить как автомат. Отличная история пропадет, если будет рассказана скучным, монотонным голосом.

## Это CEO или проповедник?

Очень мало кто из нас может выступить на публике с такой уверенностью, как CEO Cisco Джон Чамберс. Люди, первый раз попавшие на его выступление, часто испытывают шок. Подобно проповедникам, Чамберс разгуливает по аудитории. Он проводит на сцене только первые одну-две минуты выступления, а после этого сразу спускается в зал. Чамберс подходит к людям, заглядывает им прямо в глаза, некоторых называет по имени, кладет руку им на плечо. Очень мало людей могут решиться повторить это.

Я знаю, что такая уверенность Чамберса является результатом многих часов неустанной практики. Он всегда знает, что написано на каждом слайде и что он скажет в следующую секунду. Наблюдатели отмечают, что выступления Чамберса ошеломительны. Будьте ошеломляющим. Репетируйте выступления и обращайтесь особое внимание на ваши язык тела и манеру речи.

*Табл. 14.2* иллюстрирует манеру произношения Джобса. Это та же самая презентация iPhone, описанная в сцене 13, но с акцентом на другое. Слова, которые Джобс подчеркивает голосом, выделены курсивом. В правой колонке приведены наблюдения о его манере произношения, включая взятые им паузы после предложения или фразы. Обратите особое внимание на то, как Джобс управляет темпом и громкостью речи и как делает паузы.

**Таблица 14.2.** Представление Джобсом iPhone на Macworld 2007

Слова Джобса	Манера произношения
«Я ждал этого дня два с половиной года».	Пауза
«Через несколько мгновений вы узнаете о продукте, который <i>изменит все</i> ».	Пауза
«Apple тоже очень счастлив, поскольку ему довелось представить несколько таких продуктов. В 1984 году мы представили <i>Macintosh</i> . Он изменил не только Apple. Он изменил всю компьютерную индустрию».	Пауза
«В 2001 году мы представили первый <i>iPod</i> ».	Пауза
«Он изменил не только способы прослушивания музыки. Он изменил всю <i>музыкальную индустрию</i> ».	Пауза
«А сегодня мы представляем сразу три революционных продукта. <i>Первый...</i>	Пауза
...это широкоэкранный iPod с сенсорным управлением. <i>Второй...</i>	Пауза
...это <i>революционный мобильный телефон</i> ».	Голос становится громче
«И <i>третий...</i>	Пауза
...это <i>революционное устройство для выхода в Интернет</i> . Итак, три вещи: широкоэкранный iPod с сенсорным управлением, революционный мобильный телефон и революционное устройство для выхода в Интернет».	Пауза
«iPod, телефон и интернет-коммуникатор».	Голос становится громче
«iPod, телефон... Вы понимаете?»	Говорит быстрее, голос становится громче
«Это не три отдельных устройства. Это <i>одно устройство...</i>	Голос становится еще громче
...и мы назвали его <i>iPhone</i> ».	Голос становится еще громче
«Сегодня Apple <i>заново изобрел телефон!</i> »	Голос на максимальной громкости

Джобс меняет голос для создания напряжения, энтузиазма и возбуждения. Ничто не может столь успешно разрушить всю подготовительную работу, как подача выступления монотонным, скучным голосом.

Голос Джобса дополняет драматизм сюжета. Он применяет аналогичные приемы в каждом выступлении. Для того чтобы удержать интерес слушателей, он использует четыре связанных между собой приема: модуляцию, паузы, громкость и скорость.

## Модуляция

Джобс модулирует голос, повышая и понижая его. Вообразите, насколько пресным и невыразительным было бы представление iPhone, если бы голос Джобса звучал монотонно. Вместо этого, например, Джобс слова «iPod, телефон... Вы понимаете?» и «Это одно устройство...» произнес более высоким тоном. У Джобса есть несколько любимых прилагательных, которые он использует почти в каждом выступлении: «невероятный», «потрясающий», «классный» и «огромный». Эти слова не производили бы нужного впечатления, если бы произносились тем же тоном, что и все остальное предложение. Джобс часто изменяет высоту своего голоса, заставляя своих слушателей сидеть на краешках стульев.

## Паузы

Ничто не создает такого уровня драматизма, как хорошо подготовленная пауза. «Сегодня мы представляем третий вид ноутбуков, – сказал Джобс на Macworld 2008 и сделал паузу в несколько долей такта. – Он называется MacBook Air. – И сделал еще одну паузу, прежде чем сказать главную новость: – Это самый тонкий в мире ноутбук».

Джобс никогда не спешит в своих выступлениях. Он дает им «дышать» в их собственном ритме. Он часто замолкает на несколько секунд, позволяя слушателям задуматься над важной мыслью. Многие выступающие говорят так, как будто им платят за скорость речи. Часто они вынуждены делать это потому, что в их сценариях написано намного больше, чем можно произнести за отведенное им время. Джобс никогда не спешит. Его выступления тщательно отрепетированы, и у него всегда есть достаточно времени, чтобы замедлиться, сделать паузу и дать возможность своему сообщению проникнуть в мозги слушателей.



## Громкость

Джобс говорит то громче, то тише – чтобы добавить драматизма. Обычно он делает это, представляя совершенно новый продукт. Он часто говорит тише, когда приближается к моменту объявления чего-то важного, и громче – когда этот момент наступает. Но также делает и наоборот. Когда Джобс представлял первый iPod, он громко произнес: «Иметь при себе всю свою музыкальную библиотеку – это настоящий квантовый скачок в музыкальной индустрии». Затем он понизил громкость и сказал о главном: «Но самое классное в iPod – это то, что вы можете держать всю вашу музыкальную библиотеку у вас в кармане». Точно так же как модуляции и паузы заставляют аудиторию прислушиваться к каждому вашему слову, изменение громкости голоса делает то же самое.

## Скорость

Джобс произносит некоторые предложения быстрее, а некоторые медленнее. Демонстрации обычно проводятся с нормальной для него скоростью речи, но он заметно замедляет ее, когда преподносит главную новость или важную идею, которую его слушатели должны запомнить. Когда Джобс впервые представлял iPod, он понизил свой голос почти до шепота, и максимально замедлил темп речи, говоря о главном. Это показано в *табл. 14.3*.

**Таблица 14.3.** Представление Джобсом iPod

Слова Джобса	Манера произношения
«Сейчас вы можете сказать: “Это, конечно, хорошо, но в моем ноутбуке iBook есть жесткий диск. У меня есть iTunes. Я всем доволен. Конечно, мой iBook не проработает десять часов без подзарядки, но его время автономной работы и так больше, чем у любого другого ноутбука”».	Замедляет темп речи
«Так что особенного в iPod?»	Делает паузу и говорит тише
«Он имеет размер колоды карт. Его ширина шесть сантиметров, а длина — десять. И всего два сантиметра толщины. Это очень немного. И всего 185 граммов веса. Он меньше, чем большинство мобильных телефонов, лежащих сейчас у вас в карманах. Вот что замечательно в iPod».	Замедляет темп речи и говорит тише
«Он ультрапортативен».	Почти шепотом

### **Действуйте как тот лидер, каким вы бы хотели быть**

Не делайте ошибку, относя язык тела и манеру речи к мягким навыкам<sup>[13]</sup>. Исследователь Альберт Мерабян изучал экспрессию и коммуникации и написал книгу «Бесшумные сообщения» («Silent Messages»). Он выяснил, что невербальные сигналы оказывают наибольшее влияние на разговор. Тональность голоса – вокальная экспрессия – оказалась вторым по значимости фактором. Третьим и наименее важным – те слова, которые были произнесены.

По большому счету, именно то, как Стив Джобс говорит и ведет себя, приводит его аудиторию в восторг и создает у людей уверенность в нем как в лидере. Президент США Барак Обама как-то сказал, что самый ценный урок, который он усвоил на пути от организатора общины до президента, состоит в том, что надо всегда действовать уверенно.

Люди оценивают вас все время, но особенно – в первые девяносто секунд вашего с ними знакомства. От того, как вы произнесете первые слова и что скажет язык вашего тела при этом,

будет зависеть, останутся ваши слушатели разочарованными или вдохновленными. Стив Джобс – это страстный оратор, поскольку экспрессией заряжены и его голос, и его жестикуляция.

### **«Бьюллер?.. Бьюллер?..»**

Бен Штейн дал нам один из лучших примеров ужасно скучной и монотонной речи. В фильме 1986 года «Феррис Бьюллер берет выходной» Бен Штейн играл зануду преподавателя экономики. Самый известный эпизод этого фильма – когда он проверяет присутствие учеников в классе. Оказывается, что главный герой на урок не пришел. Сухим монотонным голосом Штейн повторяет: «Бьюллер?.. Бьюллер?.. Бьюллер?..» – пока камера медленно поворачивается к пустому стулу. В другой сцене Штейн объясняет сущность закона Смута-Хоули о тарифах и основы вуду-экономики. На лицах его слушателей – веселье: один из учеников положил голову на стол и заснул. Персонаж Штейна настолько зануден, что вызывает смех.

Если бы Штейну поручили прочитать текст выступления Стива Джобса в такой же манере, эта презентация стала бы длиннейшей и скучнейшей в истории корпоративной Америки. Это еще раз доказывает, что слова имеют значение, но все же главное – эффективная подача материала.

### **Директору на заметку**

– Обратите внимание на язык вашего тела. Сохраняйте визуальный контакт, открытую позу и используйте жестикуляцию. Не бойтесь задействовать руки. Исследования показывают, что жесты отражают процесс мышления и вызывают у слушателей доверие к оратору.

– Меняйте манеру речи при помощи модуляции голоса, изменения его громкости и темпа. Дайте «дыхание» вашему тексту. Делайте паузы. Это лучший способ придания тексту драматизма.

– Записывайте сами себя. Изучайте язык своего тела, слушайте свой голос. Наблюдение за своими записями – прекрасный способ улучшения навыков выступления.

## Сцена 15

### Добейтесь непринужденности

Практика – это не то, что вы делаете, когда становитесь мастером. Практика – это то, что делает вас мастером.

*Малкольм Гладуэлл*

Стив Джобс – опытный шоумен, работающий на сцене точно и четко. Все его передвижения, демонстрации, изображения и слайды синхронизированы. Он выглядит расслабленным, уверенным и удивительно непринужденным. По крайней мере, он выглядит непринужденным для аудитории. Эта непринужденность основана на его секрете: он репетирует часами. А точнее, он репетирует многими и многими часами в течение многих и многих дней.

«Джобс представляет новейшие продукты Apple с таким видом, как будто он ваш более разбирающийся в технике друг, который рассказывает вам о новинках у вас дома. Правда состоит в том, что такое ощущение неформальности возникает только после огромного количества репетиций, – заметил журналист BusinessWeek. – Один руководитель Apple вспоминал, как пришел на репетицию перед Macworld по просьбе Джобса и ждал четыре часа, пока Джобс не спустится со сцены. Джобс рассматривает свои презентации как конкурентное оружие. Марисса Майер, руководитель Google, играющая главную роль в запуске инноваций, настаивает, чтобы маркетеры новых продуктов Google посещали выступления Джобса. “Стив Джобс – лучший в запуске новых продуктов, – говорит она. – Они должны увидеть, как он это делает”».

Как же он это делает? Журналист BusinessWeek в своей статье дал ответ: Стив Джобс репетирует многими часами. Когда вы последний раз потратили часы на репетицию выступления? Честный ответ скорее всего будет звучать так: никогда. Если вы на самом деле хотите выступать так же, как выступает Джобс, запланируйте несколько часов репетиций для каждой части вашего выступления.

## **Взгляд за кулисы**

В статье, опубликованной в Guardian 5 января 2005 года, бывший сотрудник Apple Майк Евангелист написал о своем собственном опыте участия в репетициях одной части демонстрации для выступления Стива Джобса: «Для постороннего наблюдателя эти выступления выглядят так: парень в черной рубашке и синих джинсах разговаривает о технологически новых продуктах. На самом деле это сложнейшая смесь продаж, демонстраций, корпоративного “чир-лидерства”<sup>[14]</sup> и религиозного мессианства в правильных пропорциях. Эти выступления – результат многих недель работы, точнейшей “оркестровки” и массовой коллективной работы за кулисами».

Согласно наблюдениям Евангелиста, Джобс начинает подготовку к выступлению за несколько недель – с изучения продуктов и технологий, о которых пойдет речь. Евангелист отвечал за демонстрацию iDVD, новой программы Apple для записи DVD, на Macworld 2001. Он пишет, что его команда потратила несколько сотен часов для подготовки к пятиминутной демонстрации. В предыдущем предложении нет опечатки – сотни часов для пятиминутной демонстрации!

Евангелист пишет, что Джобс репетировал два полных дня накануне выступления в присутствии менеджеров по продуктам, которые должны были поддерживать с ним обратную связь. Джобс потратил много времени на слайды, лично разрабатывая их дизайн и готовя текст – при помощи команды по дизайну, конечно. «В

последний день перед выступлением проводились один или даже два полных прогона выступления. Все время подготовки выступления Стив сохранял предельную концентрацию. Было видно, что вся его энергия была направлена на то, чтобы его выступление стало непосредственным воплощением идей Apple».

За недели подготовки Евангелист видел весь спектр эмоций Стива – от разочарования до восторга. «Я уверен, что один из самых важных аспектов влияния, которое Стив Джобс имеет на Apple, заключен именно в его абсолютной нетерпимости к малейшим недостаткам. Он требует совершенства от себя и от окружающих».

В октябре 1999 года корреспондент журнала Time Майкл Кранц брал интервью у Джобса накануне представления линейки разноцветных компьютеров iMac. Джобс репетировал главный момент – когда он должен был сказать: «Скажите “привет” новым iMac!». Предполагалось, что компьютеры в этот момент должны были выехать из-за темного занавеса, но, как пишет Кранц, Джобс был недоволен освещением. Он хотел, чтобы прожекторы светили ярче и включались быстрее. «Давайте повторять этот момент до тех пор, пока он у нас не получится, хорошо?» – сказал Джобс. Осветители стали повторять снова и снова, но разочарование Джобса только росло.

«Наконец, – пишет Кранц, – у них это получилось: пять отлично освещенных iMac плавно выехали вперед. “Вот! То, что нужно! Это великолепно!” – закричал Джобс, ликуя при виде самых прекрасных компьютеров во вселенной. “Безупречно!” – завопил он, и его голос заметался эхом по пустому залу». «И вы знаете что? – спрашивает Кранц. – Он был прав. Эти iMac выглядели просто великолепно – намного лучше, чем в предыдущих попытках». Сцена, описанная Кранцем, может быть интерпретирована двумя способами: либо Джобс является микроменеджером<sup>[15]</sup>, либо, как сказал один из друзей Джобса в этой же статье, «он целеустремленный, почти маниакальный преследователь совершенства и качества».

## Что общего у Стива Джобса, Майкла Джордана и Уинстона Черчилля

Профессор психологии Андерс Эрикссон изучал лучших спортсменов уровня Майкла Джордана и людей, добившихся выдающихся успехов в других областях жизни. Эрикссон выяснил, что люди такого уровня улучшают свои навыки особым образом. Они не просто повторяют одно и то же упражнение раз за разом, стремясь отшлифовать его до блеска. Вместо этого они ставят конкретные цели, налаживают обратную связь и постоянно стремятся к улучшениям в долгосрочной перспективе. Исследования Эрикссона позволяют нам понять, что звезды достигают своего уровня путем тренировки конкретных навыков в течение многих и многих лет.

Обычные ораторы становятся выдающимися, потому что они тренируются. Уинстон Черчилль был одним из самых выдающихся ораторов двадцатого века. Он был мастером убеждения, влияния и мотивирования. При этом он сознательно тренировал те навыки, которые потребовались для поддержки боевого духа миллионов британцев в самые тяжелые годы Второй мировой войны. «Он тратил на подготовку большой речи в парламенте по нескольку дней, готовясь парировать любое количество любых возражений. Черчилль репетировал так тщательно, что на трибуне казался импровизатором... Он буквально зачаровывал свою аудиторию, – писала его правнучка. – Этот урок весьма прост, но требует массы тяжелой работы. Самое главное – это практика, особенно если вы хотите, чтобы ваше выступление производило впечатление непосредственности и спонтанности». Величайший в мире коммуникатор всегда знал, что эта «спонтанность» – результат длительных и хорошо спланированных тренировок.

Я утверждаю, что вы можете говорить как Джобс. Для этого вам нужна практика. Джобс во время своих выступлений выглядит непринужденно, потому что он тратит на их подготовку огромное



количество времени. В книге «Второе пришествие Стива Джобса» цитируется Пол Вайс, один из руководителей компании NeXT: «Каждый слайд был отшлифован до мелочей. Мы тратили часы на то, что большинство людей посчитали бы несущественными деталями. Стив вникал во все детали презентации. Мы пытались “оркестровать” и “поставить хореографию” для всего, что должно было произойти на сцене, и сделать все абсолютно живым». Чтобы в вашем выступлении все тоже было абсолютно живым, его надо отрепетировать. Как только вы усвоите и начнете применять этот простой принцип, ваши выступления поднимутся как скалы над морем посредственных выступлений.

## **Десять тысяч часов для достижения мастерства**

Дар выдающихся выступлений ни у кого не бывает врожденным. Стив Джобс стал замечательным оратором только потому, что работал над этим. Малкольм Гладуэлл в книге «Посторонние лица» пишет, что «исследования говорят о том, что, если музыканты имеют достаточно таланта, чтобы попасть в консерваторию, различия между ними будут основываться на том, сколько они работают. И мало того, люди на самом верху вовсе не работают больше, чем все остальные. Они работают во много раз больше». Хотя эти наблюдения касаются музыкантов, подавляющее большинство исследований пиковой производительности показывают, что все, кто добился выдающихся результатов, тренировались больше обычного. Нейробиолог и музыкант Дэниэл Левитин уверен, что магическим числом является десять тысяч.

«Картина, которая вырисовывается из этих исследований, такова: для того чтобы достичь уровня эксперта мирового класса в любом деле, нужно десять тысяч часов тренировки... Во всех исследованиях, посвященных композиторам, баскетболистам, писателям, конькобежцам, пианистам, шахматистам, следователям – кому угодно, эта цифра возникает снова и снова. Конечно, это не дает ответа на вопрос, почему у некоторых людей не получается добиться ровно ничего, сколько бы времени они ни тратили. И на вопрос, почему некоторые люди получают лучшие результаты, чем другие, при одинаковых временных затратах. Речь идет о том, что пока никто еще не достиг мирового уровня за меньшее время. Судя по всему, именно столько времени нужно мозгу, чтобы усвоить все необходимое для достижения истинного мастерства».

Теория десяти тысяч часов согласуется с тем, что мы знаем о том, как мозг учится. Левитин и Гладуэлл пишут, что для обучения требуется консолидация нервной ткани: чем чаще мы повторяем

свои действия, тем больше связей образуется между отвечающими за эти действия нейронами.

Давайте займемся арифметикой. Десять тысяч часов – это примерно три часа в день, или двадцать часов в неделю, в течение десяти лет. Для подтверждения своей теории Гладуэлл рассказывает историю Beatles, которые долго играли в Гамбурге, прежде чем добились первого успеха. Гладуэлл подсчитал, что до 1964 года участники Beatles сыграли вживую в клубе примерно тысячу двести раз, иногда по восемь часов подряд. Это очень много – большинство музыкальных групп не играют столько времени за всю свою карьеру. Участники группы играют тем лучше и увереннее, чем больше они играли вместе. «Так совпало, – пишет Гладуэлл, – что время, прошедшее между основанием их группы и появлением их высших художественных достижений – альбома “Клуб одиноких сердец сержанта Пеппера” и “Белого альбома”, было равно именно десяти годам».

Давайте посмотрим, применима ли теория десяти тысяч часов к Стиву Джобсу? Хотя Apple был основан в 1976 году, Джобс и его друг и сооснователь Apple Стив Возняк стали посещать встречи клуба компьютерщиков-самодельщиков в 1974 году. Это был один из самых первых клубов такого рода в Силиконовой долине. Именно в этом клубе Джобс начал задумываться над тем, как компьютеры могут изменить мир. Ровно через десять лет Джобс провел свое выдающееся выступление – представление Macintosh в 1984 году. Многие люди, присутствовавшие на нем, считают его выдающимся достижением, насыщенным напряжением, драматизмом и возбуждением. Но, что еще замечательнее, Джобс продолжил практиковаться, совершенствовать и улучшать свой стиль выступлений.

Десятилетие спустя, в 1997 году, Джобс вернулся в Apple. Он вышел на сцену Macworld в Бостоне, чтобы рассказать о том, как собирается возродить Apple. Это его выступление во всех деталях было более отшлифовано и естественно, чем любое предыдущее. Он

избавился от трибуны, стал свободно ходить по сцене и создавать более визуально привлекательные слайды.

Еще через десять лет, на Macworld 2007, Джобс выступил так, что, по моему мнению, это выступление можно считать самым лучшим – от начала и до конца. Он «забивал гол» на каждом своем выступлении, но на этом он «сделал хет-трик»<sup>[16]</sup>. В яблочко попало буквально все. Некоторые аспекты и части этого выступления были рассмотрены в этой книге. Но оно и в целом прошло гладко и элегантно, с драматическими понижениями и повышениями, с уверенным языком тела, захватывающей манерой речи и великолепными слайдами. Объявление о выходе iPhone затмило все запуски продуктов на огромном Consumer Electronics Show, проводившемся на той же неделе в Лас-Вегасе.

Главная ошибка в отношении Стива Джобса – предположение о том, что он прирожденный оратор, что он родился с той харизмой, которую демонстрирует на сцене. Это совершенно не так. Как показывают исследования, такого дара нет ни у кого. Вы можете достигнуть аналогичного уровня мастерства, только если будете работать намного больше, чем ваши конкуренты.

## **25 000 долларов – в помойку**

Я как-то присутствовал на выступлении руководителя крупнейшей фирмы перед большой аудиторией потребителей, аналитиков и прессы. Позже я узнал, что эта компания потратила на услуги профессиональных дизайнеров, которые изготовили шикарные анимированные слайды, 25 000 долларов (и это не считая аренды зала и оборудования). Проблема в том, что самые креативные слайды не смогут впечатлить вашу аудиторию, если вы не отрепетируете свою речь. Этот большой руководитель не репетировал ни минуты, что было очень заметно. Его слова постоянно не совпадали со

слайдами, поэтому он все время говорил невпопад и гневно кричал на оператора, управлявшего показом слайдов. Несколько раз он просто терял нить выступления и постоянно запинался. Если вы тратите деньги и время на выступление (впрочем, время – это те же деньги), то просто обязаны репетировать, репетировать и репетировать!

## **Подружитесь с видео**

Почти каждый год меня просят помочь тем CEO, которые выступают с большими презентациями на Consumer Electronics Show в Лас-Вегасе. Обычно эта конференция планируется на первую полную неделю января. Это означает, что репетировать надо в праздники, когда все остальные сотрудники компаний отсутствуют. Но тем не менее CEO приходят на репетиции, потому что знают, насколько они важны.

Однажды один из моих CEO-клиентов после нескольких дней репетиций вышел на сцену, но с показом слайдов случилась заминка – испортился пульт для их прокручивания. Большинство обычных ораторов пришли бы в замешательство и замолчали, привлекая к проблеме еще большее внимание. Но только не этот CEO. Он был настолько хорошо подготовлен, что совершенно непринужденно подошел к помощнику и попросил его менять слайды (наши репетиции включали и отработку действий в непредвиденных ситуациях). Все это прошло незамеченным для аудитории, и он продолжил говорить. На этом дело не закончилось – что-то случилось и с компьютером. Он завис, и его надо было перезагрузить, чтобы продолжить показ слайдов. Помощник уже начал паниковать, но CEO не сошел с курса. Он продолжил говорить уже без слайдов – совершенно непринужденно и без усилий.

Позже он сказал мне, что без тренировок (на проведении которых я настоял) он бы потерял уверенность и наверняка запутался – перед лицом работников, аналитиков, инвесторов, потребителей и прессы. Когда я спросил его сотрудников, что они думают об этой ситуации, оказалось, что никто из них ничего необычного не заметил.

## **Советы по видеотренировкам**

Во время репетиций мы обязательно используем видеокамеру и записываем выступления. Очень немногие выступающие видели себя со стороны, хотя полностью подходящие для этих целей камкордеры стоят меньше трехсот долларов. Я знаю, что смотреть на себя по телевизору, особенно на широком экране, – не самое приятное занятие, но, поверьте мне, это очень важно. Записывайте ваши выступления и смотрите записи. Найдите объективных друзей и коллег, которые могут дать честную обратную связь. Используйте внешний микрофон, а не встроенный в камеру – тогда ваш голос будет записан более точно.

Когда вы будете просматривать запись, обратите внимание на следующие пять вещей:

*1. Визуальный контакт.* Выучите как можно больше текста своего выступления, чтобы избежать чтения заметок. Ваши слайды могут служить вашим суфлером. Эксперт по публичным выступлениям Эндру Карнеги заметил, что чтение заметок разрушает тесную связь между оратором и аудиторией, в результате оратор начинает выглядеть менее убедительным и уверенным. Обратите внимание, что я вовсе не советую вам выступать совсем без записей. Стив Джобс имеет заметки, но держит их вне поля зрения аудитории. Только очень внимательный наблюдатель может заметить, что время от времени он бросает на них взгляд, чтобы уточнить ход ведения выступления. Эти заметки почти незаметны и просты. Хотя программы вроде Keynote или PowerPoint дают возможность читать записи, видимые только оратору, вы должны пытаться обойтись без них.

*2. Язык тела.* Является ли ваш язык тела сильным, уверенным и представительным? Ваши руки скрещены или открыты? Не прячете ли вы руки в карманы? Не совершаете ли вы суетливых движений руками, отвлекающих внимание слушателей от того, что вы говорите? Является ли ваша поза свободной или скованной и «деревянной»? Помните, что язык тела и манера речи определяют бóльшую часть впечатления, которое остается у слушателей. Ваш

язык тела должен отражать вашу уверенность в ваших же собственных словах.

*3. Слова-паразиты.* Может быть, вы постоянно говорите «э-э-э...», «ну-у-у...» или «вы знаете...», чтобы заполнить паузы в речи? Точно так же как текст не должен заполнять каждый квадратный сантиметр ваших слайдов, паузы между предложениями не обязательно должны быть заполнены. Просмотр своих выступлений – лучший способ избавиться от этих пустых и отвлекающих слов. Если вы поймаете себя на этом несколько раз, то уже будете знать об этой привычке, а это 90 процентов успеха!

*4. Управление голосом.* Изменяйте громкость и высоту вашего голоса, чтобы удерживать внимание аудитории на ваших словах. Говорите громче или тише в разные моменты вашего выступления. Изменяйте ритм речи – это поможет вам избежать монотонности. Ускоряйтесь в некоторые моменты, а затем замедляйтесь. Обязательно делайте паузы. Ничто не создает такой драматизм, как правильно употребленная пауза. Ни в коем случае не спешите. Дайте своей речи возможность «дышать».

*5. Энергия.* Выглядите ли вы так, будто только что выбрались из кровати воскресным утром, или живо, полными энтузиазма и искренне заинтересованными в том, чтобы поделиться вашей захватывающей историей с аудиторией? Нам всем нравится, когда нас окружают энергичные люди. Они нас воодушевляют. Они нас стимулируют, развлекают и поднимают нам настроение. В голосе энергичного человека слышна страсть, его походка упруга, на его лице – улыбка. Если оратор полон энергии, его выступление практически обречено на успех. Многие профессионалы бизнеса недооценивают тот уровень энергии, который требуется для возбуждения энтузиазма в их слушателях. У страстных ораторов уровня Стива Джобса этот уровень весьма высок. Джобс всегда имеет больше энергии, чем большинство других ораторов, делящих с ним сцену.



## **Выйдите за пределы своей зоны комфорта**

Большинство профессионалов бизнеса могут использовать подъемы энергии. Но как спланировать достижение оптимального уровня энергии, не доходя при этом до максимально доступного вам уровня? Надо сравнить свое состояние со шкалой энергии. Чем выше отметка на этой шкале, тем лучше.

Я часто спрашиваю своих клиентов: «Скажите, пожалуйста, в какой части энергетической шкалы вы находитесь, если считать единицей предсонное состояние, а десяткой – состояние самого лучшего мотивационного оратора?».

«Три», – чаще всего отвечают они.

«Хорошо, – говорю я. – А как, по вашему мнению, выглядит состояние на семь, восемь или девять баллов? Попробуйте представить».

Большинство выступающих помещают себя на уровень от трех до шести баллов по десятибалльной энергетической шкале. Это означает, что им есть куда повышать свой уровень энергичности.

Энергия – понятие достаточно абстрактное, но вы понимаете, что это такое, когда видите энергичного человека. Вы можете заметить энергичность некоторых телеведущих, политиков и бизнесменов.

Попробуйте сделать упражнение, которое состоит в выходе за пределы вашей зоны комфорта. Запишите несколько минут своего обычного выступления. Просмотрите запись, желательно в присутствии кого-то еще. Спросите себя и своего помощника: «На каком уровне энергии я нахожусь?». Запишите еще один отрывок, на этот раз попытавшись выйти за пределы зоны комфорта: говорите напористо, повысьте голос, используйте различные жесты, широко улыбайтесь. Выступайте так до тех пор, пока не почувствуете дискомфорт. Теперь просмотрите эту запись. Наверняка и вы, и ваш помощник оцените ваш уровень энергии как более высокий. Дело в том, что большинство людей просто не задумываются о том, насколько низкий уровень энергии у них во время выступлений.

Только когда их просят дойти до максимума и выйти за пределы своей зоны комфорта, они находят правильный тон.

## **Пять шагов для репетиции «импровизированных» ремарок**

Когда экономика все глубже погружается в рецессию, как это происходило в 2009 году, время для представления новой машины может показаться совершенно неподходящим. Тем не менее автомобильные компании не могут затормозить разработки и изменить планы выхода новых машин, утвержденные несколько лет назад. В январе 2009 года я разговаривал с группой руководителей автобизнеса, которым было поручено представлять новые модели на автосалонах в Северной Америке. Они просили совета, как им отвечать на трудные вопросы прессы. В тот же самый день кандидат на пост госсекретаря США Хиллари Клинтон отвечала на вопросы комитета Сената по международным делам. Associated Press назвала ее выступление гладким, а репортер NBC Том Брокоу отметил, что Клинтон известна своей легендарной подготовкой. Я сказал руководителям автобизнеса, что им надо готовиться к трудным вопросам точно так же, как Клинтон готовилась к своему пятичасовому «экзамену».

### **Выступление Каролин Кеннеди: «ах...», «э-э-э...», «вы знаете...»**

Слова-паразиты не должны приводить к дисквалификации общественных деятелей или ограничивать личную эффективность бизнес-лидеров. И все-таки слова-паразиты уменьшают вашу влияние в глазах окружающих. В начале 2009 года Каролин Кеннеди выразила интерес к месту в сенате Нью-Йорка, освободившемуся после назначения Хиллари Клинтон госсекретарем США. Пресса высмеяла выступление Кеннеди из-за ее приверженности словам-паразитам. В течение двухминутного интервью она сказала «вы знаете...» более

тридцати раз! Подсчет количества слов-паразитов в ее речи стал особым видом спорта у блогеров и радиоведущих. Очень скоро она отозвала свою кандидатуру.

Вот три способа избавиться от слов-паразитов, пока они не разрушили вашу речь:

– *Попросите об обратной связи.* Ваша семья, друзья и коллеги избегают критиковать вас, чтобы не обидеть. Если попросить у человека совета, ему может быть трудно высказать вам правду в глаза. И в то же время ни у кого нет желания давать непрошенные советы, даже если они могут значительно улучшить навыки вашего выступления. Так что добровольно никто не скажет вам, что ваша манера выступления просто невыносима! Возможно, если бы Кеннеди попросила дать ей честную обратную связь, ей могли бы ответить: «Каролин, прежде чем ты будешь представляться губернатору штата как будущий сенатор, тебе надо научиться отвечать на обязательные и неизбежные вопросы. Твои ответы должны быть конкретными, воодушевляющими и гладкими, то есть свободными от слов-паразитов».

– *Ударьте по стакану.* Я открыл этот метод совершенно случайно, но он оказался крайне эффективным. Я помогал одной женщине-руководителю репетировать ее выступление и заметил, что каждое второе слово в ее речи было либо «э-э-э...», либо «ну-у-у...». Слушать это было совершенно невозможно. Тогда я взял стакан и ложечку и сказал, что буду ударять по стакану каждый раз, когда услышу эти слова. Услышав непрерывный трезвон, она избавилась от этих слов практически мгновенно. Я использовал этот метод много раз – и всегда с неизменным успехом. Конечно, для него нужно присутствие второго человека, который мог бы вам помочь.

– *Записывайте себя и просматривайте записи в присутствии других людей.* Если вы всерьез решили улучшить свои навыки

выступлений, записывайте их и просматривайте в присутствии других людей. Не обязательно записывать все выступление, достаточно первых пяти минут. Этого вполне достаточно, чтобы исправить главные огрехи. Вы можете изумиться, услышав, какое количество слов-паразитов вы произносите. Для большинства людей простой взгляд на себя со стороны помогает преодолеть некоторые проблемы. Просмотр видеозаписей особенно эффективен в присутствии других людей, которые могут заметить то, на что вы не обратите внимания.

Произнесенные изредка «э-э-э...» и «ну-у-у...» не снизят вашей способности убеждать аудиторию, но их постоянный поток способен полностью свести на нет все ваши усилия. Хорошие новости состоят в том, что, как только вам станет известно о проблеме, вы сможете легко избавиться от слов-паразитов.

Это метод, который я называю «методом корзины». Он в той или иной форме используется многими СЕО, политиками и, конечно, Стивом Джобсом, который, кажется, имеет ответ на любой вопрос. Вы можете использовать его для подготовки к выступлениям, интервью и пресс-конференциям и вообще в любых ситуациях, в которых вы предвидите появление трудных или деликатных вопросов.

1. Определите, какие вопросы скорее всего будут подняты. Хиллари Клинтон, например, ожидала вопроса о международном фонде своего мужа и списке его дарителей. Критики постоянно писали об этом и говорили, что назначение Хиллари приведет к конфликту интересов. Она также знала, что предметом обсуждения обязательно станет каждая из имеющихся в мире «горячих точек»: сектор Газа, Иран, Ирак, Пакистан и другие. Для руководителей

автобизнеса обязательные вопросы группировались вокруг темы продаж автомобилей в условиях текущей экономической ситуации и перспектив развития экономики в 2009 году.

2. Разместите вопросы по «корзинам», то есть по категориям. В каждой категории может быть один вопрос, а может быть и несколько. Самое главное – надо уменьшить количество вопросов, к ответу на которые надо будет готовиться. Я не могу этого объяснить, но, по моему опыту подготовки тысяч ораторов, большинство вопросов распределяется ровно по семи категориям.

3. Проработайте самый лучший ответ для каждой категории. Тут самое важное – подготовить максимально осмысленный ответ вне зависимости от того, как будет сформулирован вопрос. Вам надо полностью избежать любых дискуссий, связанных с формулировкой вопроса. Вот, например, ответ Клинтон на вопрос об источниках финансирования фонда ее мужа: «Я очень горжусь тем, что вновь избранный президент предложил меня на должность госсекретаря, и очень горжусь теми результатами, которых добились мой супруг и возглавляемый им фонд». Она бы сказала эти слова независимо от того, как сформулировали бы вопрос сенаторы-республиканцы.

4. Внимательно выслушайте вопрос и выявите ключевое слово («триггер»), которое поможет вам выяснить, из какой «корзины» надо выбирать ответ.

5. Посмотрите задавшему вопрос человеку прямо в глаза и ответьте уверенно.

6. Хорошо подготовленные ораторы не стараются запомнить ответы на сотни возможных вопросов. Вместо этого они готовят ответы на целые категории вопросов. Как конкретный вопрос будет сформулирован – это второстепенная проблема. Вы можете представить это по-другому: вашей целью должен быть запуск мини-выступления внутри вашего выступления.

7. Вы можете использовать «метод корзин» для переформулировки вопроса в выгодную для вас сторону. Давайте представим, что продукт вашей компании дороже, чем аналогичный

продукт одного из ваших конкурентов. Давайте также предположим, что для более высокой цены существуют разумные причины. Как будет сформулирован вопрос – не очень важно, если вы заготовите ответ для категории «цена»:

**Потребитель:** Почему вы запрашиваете на 10 процентов больше за такой же продукт, который я могу купить у компании X?

**Вы:** Вы спрашиваете о цене. (Здесь слова «запрашиваете больше» являются «триггером» для ответа, подготовленного вами в категории «цена». Хотя вопрос прозвучал вовсе не так, как вы планировали, вы можете определить, к какой категории он относится.) Мы уверены, что наш продукт оценивается вполне конкурентоспособно, особенно если учесть, что он позволяет поднять прибыль наших клиентов на 30 процентов. Надо также учесть, что наша служба поддержки, бесспорно, лучшая в отрасли. Это означает, что вы получите поддержку в любое время суток не позже чем через час после обращения. Из наших конкурентов такого не может сделать никто.

Я знаю CEO одной из крупных компаний, который использует этот метод крайне эффективно. Например, во время одной нелегкой конференции аналитик попросил его отреагировать на весьма нелестные замечания о его компании, сделанные главным конкурентом. «Триггером» в данном случае оказалось слово «конкуренция». Этот CEO улыбнулся и сказал уверенно: «Наша точка зрения на конкуренцию отличается от общепринятой. Мы считаем, что надо ориентироваться на уровень услуг. Мы конкурируем за счет предоставления нашим потребителям сервиса превосходного уровня. Мы также делимся своим видением перспектив развития нашей отрасли. Чем успешнее мы становимся, тем больше видим конкурентов, выходящих на наш рынок. Это часть процесса лидерства в отрасли». Одним этим ответом CEO парировал

комментарии конкурента и переформулировал проблему, сфокусировавшись на том, что его компания является лидером на рынке.

Когда бывшего госсекретаря США Генри Киссинджера спросили, как он работает с вопросами прессы, он ответил: «Какие у вас есть вопросы для моих ответов?». У него все ответы уже подготовлены. Пресса – сложная аудитория, а в наши дни такими же стали и потребители. Не позволяйте неудобным вопросам выбивать вас из игры.



## Лучшее лекарство для нервов

Неустанная подготовка – единственный и лучший способ преодоления боязни сцены. Если вы знаете, что вы скажете, когда скажете и как скажете, то вы это скажете. Слишком много людей концентрируются во время своих выступлений на внутренних переживаниях, увеличивая свою тревожность. Они все время спрашивают себя: «Не помялась ли у меня рубашка?», «Слышно ли меня в последних рядах?» и так далее. Другими словами, они думают только о себе. Вместо этого надо перейти от «я» к «мы». Переместите фокус своего внимания на то, что ваш продукт или услуга могут сделать хорошего для жизни ваших слушателей, и подготовьтесь так, чтобы чувствовать себя уверенно. Я работал с руководителями, которые «стоят» миллионы и даже миллиарды долларов. И знаете что? Многие из них по-настоящему нервничают, выступая даже перед небольшими аудиториями. Но нервы у людей устроены интересно: чем больше мы тренируемся, тем меньше нервничаем.

Я знаю бизнес-лидера мирового уровня, который жутко нервничает перед важными выступлениями. Он борется с этим – репетируя до седьмого пота. Он знает, что написано на каждом слайде, в каком порядке они идут и что он будет говорить в каждый момент времени. Он приезжает в зал задолго до начала выступления, проверяет акустику, освещение и просит прогнать на проекторе все слайды от начала до конца. Он проходит по всей сцене и проверяет, где он может попасть в тень. Вот это можно назвать подготовкой! Он жутко нервничает – утром в день выступления, но вся многочасовая рутина подготовки дает ему чувство уверенности. Вечером он выступает так, что его считают одним из лучших ораторов корпоративной Америки.

Гольфист Виджай Сингх совершает тысячи ударов в день, готовясь к турниру. Владелец множества олимпийских золотых медалей

Майкл Фелпс проплывает около сотни километров в неделю, готовясь к соревнованиям. А Стив Джобс тратит десятки часов на изматывающую подготовку к своим презентациям. Суперзвезды не оставляют ничего на волю случая. Если вы хотите покорить аудиторию, позаимствуйте страничку из сценария Стива Джобса и начните подготовку!

### **Директору на заметку**

– Тренируйтесь, тренируйтесь и еще раз тренируйтесь. Не принимайте ничего как само собой разумеющееся. Проверьте каждый слайд, каждую демонстрацию, каждое ключевое сообщение. Вы должны точно знать, что вы хотите сказать, когда вы это скажете и как вы будете это говорить.

– Записывайте свои выступления. Потратьте пару сотен баксов на простейший камкордер и записывайте сами себя. Не надо записывать все выступление от начала до конца. Первые пять минут дадут вам кучу информации. Ищите отвлекающие жесты, неправильный язык тела и неправильности речи – особенно слова-паразиты. Обязательно постарайтесь привлечь кого-нибудь к просмотру записей.

– Используйте «метод корзины» для подготовки к сложным вопросам. Вы увидите, что большинство вопросов попадают в одну из семи категорий.

## Сцена 16

### Правильно одевайтесь

Это немыслимо! Компания, стоящая 2 миллиарда долларов и имеющая более 4300 работников, не может конкурировать с шестью людьми в джинсах?

***Стив Джобс***

***в ответ на судебный иск Apple к нему, когда он уволился и организовал NeXT***

Стив Джобс – это анти-Шер. В ходе концертов в Лас-Вегасе Шер и ее танцоры переодеваются по 140 раз. Джобс на всех своих выступлениях всегда в одной и той же одежде: черная водолазка, потертые синие джинсы и белые кроссовки. Если вы любопытны, можете узнать, что он носит водолазку St. Croix, джинсы Levi's 501 и кроссовки New Balance. Не спешите в магазин за этим волшебным облачением, вам оно пока не понадобится. Вы же не собираетесь так одеваться для выступлений? Стив Джобс так одевается потому, что он Стив Джобс, а вы ведь не он. Это не шутка. Чтобы так одеться, надо стать бизнес-легендой, имеющей огромные заслуги в развитии компьютерной индустрии. Только после этого вы сможете одеваться вообще во что угодно.

Хотя манера Джобса одеваться широко известна (в таком виде он – под именем Стив Мобс – появился в 7-й серии 20-го сезона мультсериала «Симпсоны» в 2008 году<sup>[17]</sup>), так одевался он не всегда. Когда Джобс был молодым человеком, очень хотевшим,

чтобы инвесторы и публика относились к нему серьезно, он одевался намного более консервативно. Джобс 1984 года сильно отличался от Джобса 2009 года. Обложка журнала Macworld за январь 1984 года изображала Джобса, стоящего за столом с тремя первыми компьютерами Macintosh. На нем были коричневый пиджак в тонкую полоску, коричневый галстук и белая рубашка. Да-да, однажды Джобс надел пиджак в тонкую полоску. Во время презентации Macintosh он был одет еще консервативнее: белая рубашка, серые слаксы, темно-синий двубортный блейзер и зеленая бабочка. Честное слово, галстук-бабочка!

Джобс – умный человек. Его одежда всегда отражает, лидером какого типа он хочет быть. Он всегда хорошо знает, какое впечатление его одежда производит на окружающих. Когда Джобс ушел из Apple, он решил представить свою новую компанию NeXT специалистам из Bank of America. Дэн Левин, директор NeXT по маркетингу, приехал к дому Джобса, чтобы вместе с ним ехать в банк, в голубых джинсах. Джобс вышел из дома, одетый в дорогой костюм от Brioni. «Привет, – сказал Джобс, – мы сегодня вроде бы собрались в банк?» Для Джобса джинсы были вполне пригодны для офиса – но не для банка. «Ну и что? – можете вы спросить. – Джобс ходит в джинсах в офис, а в костюме – в банк. Какой из этого я могу извлечь урок?» Настоящий герой, бывший рейнджер Мэтт Эверсманн однажды дал мне самый лучший совет по поводу гардероба, какой я только слышал. (Эверсманн командовал войсками в жестокой битве при Могадишо (Сомали) в октябре 1993 года. Об этой битве был снят художественный фильм «Падение “Черного ястреба”».) Он сказал мне: «Великие лидеры одеваются чуть лучше, чем все остальные. Когда я первый раз встречаюсь с моим подчиненным, мои ботинки будут начищены лучше, подворотничок будет белее, а брюки будут отглажены лучше, чем у него».

Я никогда не забуду этот совет. Когда я позже интервьюировал Джорджа Зиммера, основателя сети магазинов одежды Men's

Wearhouse, он согласился с Эверсманном, но добавил: «Соответственно культуре». В этом тоже есть смысл: вам не надо появляться на корпоративном пикнике в той же самой одежде, которую вы носите в офисе. Кроме того, разным компаниям свойственна разная культура. Apple имеет культуру бунтарства, креативности и «мышления по-другому». Для сотрудника Apple будет приемлема менее формальная одежда, чем для сотрудника банка с Уолл-стрит.

Когда вы изобретете продукт, который изменит мир, мы поговорим с вами о снижении стиля вашей одежды. Сейчас я могу дать вам только один совет относительно одежды: всегда одевайтесь немного лучше, чем все остальные, но соответственно культуре.

## **Директору на заметку**

– Одевайтесь как лидер, которым вы хотите стать, а не так, как требует ваша нынешняя позиция. Великие лидеры одеваются немного лучше, чем окружающие.

– Ваша одежда должна соответствовать культуре. Стив Джобс может появляться перед всем миром в черной водолазке, синих джинсах и белых беговых кроссовках потому, что весь его бренд выстроен вокруг концепции разрушения статус-кво. Когда Джобс собрался в банк разговаривать об инвестициях, он оделся в дорогой консервативный костюм.

– Если вы все-таки собираетесь одеться как бунтарь, оденьтесь хотя бы как состоятельный бунтарь. Джобс носит водолазки от St. Croix. Хотя издали они и могут выглядеть как простые тонкие черные свитеры, вблизи все-таки будет понятно, что за них заплачены немалые деньги.

## Сцена 17

### Отбросьте сценарий

Будьте образцом качества. Некоторые люди не привыкли к среде, в которой требуется превосходное качество.

*Стив Джобс*

Стив Джобс создал себе репутацию в цифровом мире битов и байтов, но создает истории в старинной традиции пера и бумаги. Каждое его выступление – это театральное действие, предназначенное для генерации максимального шума, известности и признания. Оно содержит в себе все элементы пьесы или фильма: конфликт, завязку, кульминацию и развязку, злодеев и героев. И подобно всем великим режиссерам, Джобс записывает сценарий на бумаге, прежде чем взять в руки «камеру» (то есть запустить на компьютере программу для подготовки презентаций). Это настоящий маркетинговый театр.

Стив Джобс – превосходный ведущий для аудиторий двадцать первого века, которые хотят участвовать в разговоре, а не сидеть на лекции. Джобс говорит простым, понятным языком (правда, такая неформальность – результат многих часов тренировок). Практика позволяет Джобсу работать в основном без сценария. Во время демонстраций Джобс поглядывает время от времени в заметки, но никогда не читает их слово за словом. Это всего лишь шпаргалки для контроля за ходом демонстрации – чтобы ни один шаг не был пропущен. Основную часть своих выступлений Джобс проводит без записей.

Как говорилось в сцене 8, большинство посредственных выступающих создают «слайдвороты» – документы,

замаскированные под слайды, – и читают все слова на слайдах, зачастую поворачиваясь для этого спиной к аудитории. У Джобса есть сценарий, но он находится у него в голове. Его слайды, имеющие высокий уровень наглядности, служат ему только подсказкой. На каждом слайде отображена одна и только одна идея.

После того как Джобс вытащил новый MacBook Air из конверта из манильской бумаги в качестве момента «Черт побери!» на Macworld 2008, он рассказал о компьютере более подробно. Как вы можете увидеть в *табл. 17.1*, его слайды содержали очень мало слов, но достаточно информации, чтобы сыграть роль подсказки для одной идеи – одной темы – для каждого слайда.<sup>[18]</sup>

**Таблица 17.1.** Одна тема на слайд: выступление Стива Джобса на Macworld 2008



Слова Стива	Слайды Стива
«Это самый тонкий ноутбук в мире».	Только текст: «Самый тонкий ноутбук в мире»
«Давайте его откроем. Кстати, у него магнитная защелка и нет никаких крючков, цепляющихся за вашу одежду».	Фотография компьютера, слово «защелка» в левой части экрана
«У него 13,3-дюймовый широкоэкранный дисплей».	Фотография компьютера, слова «13,3-дюймовый широкоэкранный дисплей» в середине черного дисплея
«Это великолепный дисплей. Он оснащен задней LED-подсветкой. Это большая экономия энергии, это яркость и немедленное включение».	Фотография компьютера, слова «LED-подсветка» в левой части экрана
«Сверху от дисплея — встроенная камера iSight для проведения видеоконференций, которые вы сможете проводить сразу, как только достанете компьютер из коробки».	Фотография компьютера тускнеет, выделяется камера iSight
«Откройте его полностью, и вы увидите клавиатуру полного размера. Это, возможно, лучшая клавиатура, которую мы когда-либо поставляли. Это феноменальная клавиатура».	Фотография клавиатуры, слова «клавиатура полного размера» в левой части экрана
«Вот большой трэкпад *, он поддерживает функцию "мультитач"».	Фотография трэкпада, слово «мультитач» в левой части экрана
«И еще раз обратите внимание, насколько он красив и тонок. Вы можете спросить: а как мы ухитрились засунуть в него целый Mac? Я и сам до сих пор удивляюсь, как это удалось нашим инженерам».	Фотография компьютера в профиль, текст: «Как тут поместился Mac?»
«Настоящее волшебство заключено в его электронной начинке. Это полноценный Mac. Что в нем особенного? Размер материнской платы. Она по-настоящему тонкая. Чтобы поместить целый Mac на нее, наши инженеры совершили настоящий инженерный подвиг».	Фотография материнской платы рядом с карандашом — плата короче карандаша
«Мы не идем ни на какие компромиссы в вопросах производительности. В MacBook Air установлен процессор Intel Core 2 Duo. Это по-настоящему быстрый процессор... настоящий "спринтер"».	Фотография процессора Intel Core 2 Duo

Далее Джобс рассказал, что в MacBook Air установлен точно такой же процессор, как и в других ноутбуках Apple и компьютерах iMac. Он выразил восхищение тем, что Intel удалось создать процессор с такой вычислительной мощностью в корпусе, который на 60 процентов тоньше обычного. Джобс пригласил на сцену CEO Intel Пола Отеллини, который передал Джобсу процессор. Разглядеть его

с трудом могли люди даже в первом ряду. Джобс осветил аудиторию улыбкой и произнес: «Это фантастическая технология!» – не скрывая своего энтузиазма.

## **Пять шагов к избавлению от сценария**

Великие актеры перед премьерой репетируют месяцами. Вы можете себе представить актера на сцене со сценарием в руке? Мы рассчитываем, что актеры будут говорить естественно – не припоминая строчку за строчкой, а так, будто слова сами приходят им голову в тот момент, когда они их произносят. Ваша аудитория от вас ожидает того же самого – простой и ясной речи. Вот пять шагов, которые помогут вам запомнить ваш сценарий и вести себя на сцене естественно – как одаренные актеры и Стив Джобс:

*1. Напишите сценарий полными словами и предложениями в разделе «Заметки» PowerPoint.* Просто правильно сформулируйте свои идеи и запишите их. Однако попытайтесь не очень распространяться – не более четырех-пяти предложений на идею.

*2. Выделите жирным или подчеркните ключевое слово в каждом предложении и начните репетировать выступление.* Читайте все предложения подряд, не боясь запнуться или что-то забыть. Выделяйте взглядом ключевые слова, чтобы зафиксировать их в памяти.

*3. Удалите все лишние слова из записи, оставив только ключевые.* Репетируйте выступление, используя только ключевые слова для напоминания.

*4. Запомните одну ключевую идею для каждого слайда.* Спросите себя: «Что самое главное аудитория должна понять и запомнить, глядя на этот слайд?». Визуальное содержание каждого слайда должно дополнять одну тему. В этом случае оно станет вашим подсказчиком. Например, когда Джобс говорил об Intel Core 2 Duo как о стандартном процессоре в MacBook Air, на слайде была только фотография процессора. Одной вещью, которую должна была

запомнить аудитория, было то, что Apple создал сверхтонкий ноутбук, не идя ни на какие компромиссы в области производительности.

*5. Репетируйте все выступление без записей, используя слайды как подсказку.* К этому моменту вы должны проговорить его как минимум четыре раза – и это уже намного больше, чем тратит на подготовку выступления средний оратор.

Теперь давайте применим этот метод на практике. Мне попала на глаза реклама одного из взаимных фондов Vanguard – фонда, не взимающего комиссии за продажу своих акций инвесторам. На ней были изображены два стакана с водой: в левом совсем немного воды, а правый наполнен до краев. Заголовок гласил: «Чем меньше затраты, тем больше остается у вас». Подобная реклама сама по себе может служить прекрасным примером того, как надо создавать визуально захватывающие слайды. Представим, что этот модуль является нашим слайдом. В *табл. 17.2* приведен гипотетический сценарий, написанный с учетом метода пяти шагов. (Я использовал маркетинговые материалы Vanguard для его написания.)

**Таблица 17.2.** Применение метода пяти шагов для избавления от сценария

1. Каковы затраты, связанные с вашими инвестициями? Это очень важный вопрос, они оказывают большое влияние на то, сколько вы заработаете в долгосрочной перспективе. В общем, чем меньше издержки, тем больше достается вам. Многие инвестиционные фирмы утверждают, что у них низкие издержки, но на самом деле они запрашивают в шесть раз больше, чем мы. Это может обойтись вам в тысячи долларов. Например, если вы инвестируете 10 000 долларов на двадцать лет при условии 8 процентов отдачи, в нашем фонде у вас в итоге будет на 58 000 долларов больше, чем в среднем по отрасли.

2. Каковы *затраты, связанные с вашими инвестициями?* Это очень *важный вопрос*, они оказывают большое влияние на то, сколько вы заработаете в долгосрочной перспективе. В общем, *чем меньше издержки, тем больше достается вам*. Многие инвестиционные фирмы утверждают, что у них низкие издержки, но на самом деле они запрашивают *в шесть раз больше*, чем мы. Это может обойтись вам в тысячи долларов. Например, если вы инвестируете 10 000 долларов на двадцать лет при условии 8 процентов отдачи, в нашем фонде у вас в итоге *будет на 58 000 долларов больше*, чем в среднем по отрасли.

3. *затраты, связанные с вашими инвестициями, важный вопрос* чем меньше издержки, тем больше достается вам в *шесть раз больше будет на 58 000 долларов больше*

4. чем меньше издержки, тем больше достается вам

5. Слайд с двумя стаканами воды (Уберите заметки. Слайда с двумя стаканами воды: одним почти пустым и другим полным – будет достаточно, чтобы подсказать вам, о чем надо говорить.)

Когда вы будете выступать перед аудиторией, держите заметки в доступном месте, если рассчитываете, что они могут вам помочь. Главное преимущество программы Apple для подготовки презентаций Keynote состоит в том, что она позволяет оратору видеть заметки, когда аудитория видит только слайды на экране. Это можно сделать и при помощи PowerPoint, хотя для этого потребуются немного поработать. И все-таки вне зависимости от того, какую программу вы используете, если вы достаточно прорепетируете, то обнаружите, что заметки вам не нужны.

## Как использовать заметки, когда без этого никак не обойтись

Заметки – это не абсолютное зло. Одному блогеру удалось сфотографировать заметки Джобса во время знаменитой демонстрации iPhone в 2007 году. Заметки были аккуратно переплетены, для разделения секций использовались разноцветные наклейки. На фотографии был виден буклет, открытый на странице, посвященной демонстрации интернет-возможностей iPhone. Четыре категории были выделены жирным и более крупным шрифтом: почта, Safari, виджеты, карты. Под каждой из категорий было от двух до пяти пунктов. Вот, например, что было написано в категории «карты»:

Moscone West  
4000 латте в Starbucks  
Монумент Вашингтона  
Спутниковый снимок  
Эйфелева башня, Колизей

Вот и все. Все, что нужно Джобсу, чтобы не забыть о важных запланированных пунктах демонстрации.

Джобс начал с того, что объявил, что хочет показать аудитории нечто «поистине замечательное» – Google Maps на телефоне. В первую очередь он запустил приложение и масштабировал изображение, чтобы на экране поместилась улица Сан-Франциско Moscone West (на ней расположен Moscone Center, в котором проводился Macworld).

Второе, что он сделал, – напечатал: «Starbucks», чтобы найти ближайшее кафе. Затем он позвонил в Starbucks с этого же iPhone и «заказал» четыре тысячи латте навынос. (Мне не приходило в голову, что эта шутка была записана у него в сценарии, – ровно до

того момента, пока я сам не увидел фотографии в блоге. На сцене это выглядело как совершенно спонтанный момент.)

Третье – это перемещение к монументу Вашингтона. Он дважды ударил пальцами по экрану, чтобы перейти к более крупному масштабу.

Четвертое – он выбрал из списка опцию показа не карты, а спутникового изображения и показал, как выглядит монумент из космоса. «Это просто невероятно – прямо у меня на телефоне!» – сказал он.

И наконец, он перешел к Эйфелевой башне и Колизею и показал спутниковые виды обоих. Он завершил эту демонстрацию словами: «Спутниковые снимки прямо на телефоне. Невероятно! Разве это не замечательно?». Джобс полагается на сценарий во время демонстрации, но вовсе не записывает весь текст, который произносит, – только ключевые слова, подсказывающие основные этапы.

Да, Стив Джобс выглядит так, будто просто разговаривает со сцены, но теперь вы понимаете, сколько труда вложено в то, чтобы «просто разговаривать». Успех выступления зависит от того, как работать над его подготовкой. Используйте слайды в качестве суфлера: один слайд – для одной темы и нескольких поддерживающих пунктов. Если вы забудете некоторые из этих пунктов, то по крайней мере раскроете основную тему. А в идеале постарайтесь избавиться от сценария совсем. Заметки будут мешать установлению и сохранению эмоциональной связи с аудиторией, отвлекая ее от переживаний, на которые рассчитано ваше выступление. Сценическое искусство способно превратить обычную презентацию в выдающееся событие. А сценарий может этому только помешать.

**Директору на заметку**

– Не читайте заметки. Исключение – особые случаи, когда нужно точно воспроизвести какой-то процесс, например во время демонстрации.

– Когда вы вынуждены читать заметки, не пишите ничего, кроме трех-четырех пунктов крупным шрифтом, на одной карточке. Сделайте отдельную карточку для каждого слайда. Если вы используете заметки для оратора в программе для подготовки презентаций, ограничьтесь тремя или четырьмя пунктами на слайд. А еще лучше – одним.

– Используйте изображение на слайде в качестве подсказки для ключевой темы, связанной с данным слайдом. Один слайд – одна тема.

## Сцена 18

### Получайте удовольствие

Все гоняются за MacBook Pro, потому что они такие обалденные!

*Стив Джобс*

В 2002 году операционная система Mac OS X была еще в новинку, и Apple прилагал огромные усилия, чтобы убедить потребителей и разработчиков перейти на нее. Джобс дал решающий бой на Worldwide Developers Conference.

Когда началось выступление, Джобса на сцене не было. Там был установлен гроб, который окутывали клубы белого дыма. Звучала мрачная органная музыка. Джобс вышел из-за кулис, поднял крышку гроба и вынул из него увеличенную копию коробки OS 9, предыдущей версии операционной системы от Apple. Аудитория поняла шутку сразу и начала смеяться и аплодировать.

На этом Джобс не остановился. Положив коробку обратно в гроб, он достал лист бумаги и зачитал панегирик в ее честь. «Mac OS 9 была нам отличным другом, – начал он. – Она неустанно работала для нас, всегда запускала наши приложения, всегда подчинялась нашим командам – за исключением тех редких случаев, когда она забывала, кто она такая, и нуждалась в перезагрузке. Она пришла в наш мир в октябре 1998 года... Сегодня мы собрались здесь, чтобы оплакать ее уход. Сейчас она находится на цифровых небесах и смотрит на нас с той улыбкой, которой она приветствовала нас при каждом запуске. Mac OS 9 продолжит жизнь в следующем поколении – Mac OS X... Пожалуйста, почтите вместе со мной минутой молчания память нашего старого доброго друга – Mac OS 9».



Джобс закрыл гроб и положил розу на крышку. Аудитория поняла все отлично. Джобс сказал то, что он хотел сказать, и еще получил от этого немало удовольствия.

Джобс всегда получает удовольствие на сцене, и это весьма заметно. Несмотря на неустанное планирование и подготовку, на многие и многие часы репетиций и близкое к фанатичному стремление к шлифовке каждой демонстрации и каждого слайда, иногда что-то не получается. Но Джобс не позволяет небольшим проблемам выбивать его из седла. Он выходит на сцену, чтобы получать удовольствие, – вне зависимости от того, работает демонстрация или нет.

«Давайте посмотрим, насколько велик этот рынок», – произнес Джобс на Macworld 2007, обсуждая рыночные возможности только что представленного iPhone. Неожиданно слайды перестали меняться. «Мой пульт не работает», – сказал Джобс. Когда он подошел к компьютеру, появился следующий слайд. «О, кажется, заработало. Нет, не работает...» Джобс взял еще один пульт, но он тоже не действовал. Он улыбнулся: «Неужели за сценой есть глушилка?». Аудитория засмеялась, и, отложив пульт, Джобс рассказал такую историю:

«Это напомнило мне историю времен моей учебы в колледже. Мы со Стивом Возняком сделали компактный приборчик, который назвали ТВ-глушилкой. Он представлял собой небольшой колебательный контур, который мог излучать на частотах разных каналов телевидения. Мы засовывали его в карман и шли в общежитие. В холле по вечерам там собирались студенты, чтобы посмотреть очередную серию «Star Trek». Мы включали нашу глушилку, и по экрану телевизора шла рябь. Кто-то должен был подойти к телевизору, чтобы его исправить. Но как только этот человек вставал, мы выключали глушилку, а как только садился – снова включали. Через несколько минут этот человек выглядел вот так (*изображает*)... Ну все, кажется, заработало».

В этой минутной истории Джобс открыл такую сторону своей личности, о которой мало кто знал. Это сделало его более естественным и привлекательным. Кроме того, стало понятно, что его ничто не может вывести из себя. Я видел опытных ораторов, которые в похожих ситуациях проваливали выступление.

Один пользователь YouTube разместил пятиминутный клип, в котором собраны десятки ляпов Джобса. Количество возникающих проблем кажется удивительным, если учесть исключительный уровень внимания к деталям на его репетициях. Эта подборка ляпов доказывает, что даже самые лучшие планы время от времени срываются: слайды перестают прокручиваться, появляется не тот слайд, который нужен, демонстрация спотыкается. Это случается даже с самыми подготовленными выступающими, и с вами это наверняка случится.

Разница между посредственными ораторами и истинными мастерами, такими как Джобс, состоит в том, что, когда что-то происходит не так, как планировалось, они реагируют на это с холодной уверенностью. Аудитория видит шоумена, полностью контролирующего ситуацию. Если что-то перестает работать, Джобс не заикливается на этом и не привлекает к проблеме ненужного внимания. Он улыбается, расслабляется, объясняет аудитории, что она должна была увидеть, и двигается вперед.

## Не беспокойтесь о мелочах

Во время демонстрации Apple TV на Macworld 2008 Джобс установил соединение с Flickr – сайтом для хранения фотографий. Он собирался показать аудитории, как с сайта можно скачивать фотографии и показывать их на телевизоре с широким экраном. К сожалению, фотографии на экране не появлялись. После примерно двадцати секунд, потраченных на попытки их получить, Джобс повернулся к аудитории, ухмыльнулся и сказал: «Ну что ж, я боюсь, что Flickr сегодня не сможет показать нам фотографии на этом телевизоре».

Джобс не позволяет ничему расстроить его, когда он на сцене. Вместо этого он признает наличие проблемы, продолжает выступление, подводит его итоги и получает удовольствие. Он закончил демонстрацию Apple TV словами: «Итак, на вашем широком экране: фильмы, шоу, музыка, подкасты и фотографии с Flickr – когда они наладят их загрузку. Вот что я хотел показать вам сегодня. Разве это не замечательно?». Джобс никогда не теряет энтузиазма. Демонстрация может пройти не так хорошо, как ему хотелось, но это не уменьшает его радости от представления нового продукта.

Неважно, сколько времени вы готовитесь, – что-то может пойти и, скорее всего, пойдет не так, как вы планировали. Обратите внимание: я не говорю «пойдет неправильно». Неправильно будет, если вы привлечете повышенное внимание к проблеме или позволите ей разрушить оставшуюся часть вашего выступления. Люди собрались, чтобы услышать вас, узнать что-то новое о вашем продукте, услуге или инициативе, которые могут улучшить их жизнь.

Когда демонстрация идет не так гладко, как на репетициях, Джобс никогда не теряет своей невозмутимости. Он говорит что-то вроде: «Упс, это не то, что я хотел» или «Мне нужна помощь, ребята, тут что-

то не работает». Он тратит несколько мгновений на то, чтобы попытаться исправить ситуацию, и делает это очень спокойно.

Во время одного выступления Джобс никак не мог заставить заработать цифровую камеру. В конце концов он передал ее сотруднику Apple, сидевшему в первом ряду, со словами: «Мне нужен эксперт, чтобы ее исправить. Это слишком сложно для меня. Когда она работает, она работает просто великолепно».

Вспомните, как вы наблюдаете за фигуристом, выполняющим самый сложный элемент. Вы знаете, что малейшая ошибка приведет к тому, что он окажется на льду. Если это происходит, вы вздрагиваете, но надеетесь на то, что он встанет и закончит свое выступление на высокой ноте. То же самое применимо и к вашей аудитории. Никто не ждет от вас безупречности (кроме вас самих, разумеется). Ваша аудитория простит вам любой ляп, если вы сможете «подняться на ноги» и продолжить.

Во время отсутствия Джобса в связи с операцией по пересадке печени в прессе активно обсуждались слухи о его болезни. Джобс явно был огорчен этими публикациями и звонил некоторым журналистам, протестуя против вмешательства в его частную жизнь. Пока блогеры и репортеры соревновались в точности постановки своих «диагнозов», я был поражен тем, как Джобс сохраняет свой фирменный добрый юмор.

В сентябре 2008 года он вышел на сцену WWDC и сказал: «Доброе утро! Спасибо, что вы пришли сюда. У нас есть замечательные новости, которыми мы хотим с вами поделиться. Но прежде чем мы начнем, я хотел бы упомянуть вот об этом». Он показал на слайд за своей спиной, на котором было написано: «Слухи о моей смерти оказались сильно преувеличенными». «Сказано достаточно», – произнес Джобс и начал выступление. Аудитория засмеялась и зааплодировала. Конечно же, пресса и инвесторы хотели получить больше информации, но в этот момент Джобс ограничился одним слайдом и удовольствием, которое он от этой ситуации получил.

## **А теперь – инфотейнмент!**

Большинство бизнес-коммуникаторов упускают из виду тот факт, что их аудитории хотят, чтобы их не только информировали, но и развлекали. Джобс подходит к своим выступлениям как к инфотейнменту (гибриду информирования и развлечения<sup>[19]</sup>). Он рассказывает о чем-то новом и при этом получает удовольствие. Это самый лучший вариант для его аудитории. Большинство профессионалов бизнеса не улыбаются со сцены и не наслаждаются моментом общения с аудиторией. Они как будто переходят в «режим презентации» и теряют весь энтузиазм по отношению к своей компании, продукту или услуге. Джобс всегда ходит по сцене с широкой улыбкой, часто смеется и в ходе выступления обязательно отпускает несколько шуток (чаще всего насчет Microsoft).

16 октября 2003 года Джобс закончил обсуждение нового музыкального альянса с AOL и рассказ о новых функциях iTunes. Аудитория подумала было, что его выступление закончено, но Джобс, как обычно, припас под конец «еще одну вещь». Он показал на слайд, на котором было написано: «Ад замерз», и рассказал о функции, «про которую множество людей думало, что мы никогда ее не добавим, – до тех пор, пока мы ее не добавили». Так Джобс объявил о выходе iTunes для Windows. По его словам, «на настоящий момент iTunes для Windows – это, возможно, лучшее приложение для Windows!». Выступление произвело огромное впечатление на аудиторию, и Джобс, видимо, наслаждался ее реакцией.

Сооснователь Apple Стив Возняк сказал как-то, что его и Джобса объединяет любовь к двум вещам – к электронике и к озорным проделкам. С начала семидесятых годов, когда Джобс и Воз вместе собирали компьютеры в гаражах своих родителей, Джобс был захвачен идеей внедрения персональных компьютеров в массы. Это заметно во всех выступлениях Стива Джобса – страстных,

информативных, веселых. Он заражает свою аудиторию энергией и энтузиазмом, которые переполняют его самого.

Когда Джобс в 2009 году ушел в отпуск, акции Apple резко упали из-за слухов о его здоровье. Люди опасались возможных изменений в руководстве, свертывания разработок новых интересных продуктов. Обозреватели вообще выражали сомнение, что Apple может быть успешным без Джобса. Однако один аналитик, Шо Ву, оценил ситуацию по-другому. Он доказывал, что Apple и без Джобса будет процветать, потому что, как он выразился, «дух Джобса институционализировался в Apple». По мнению Ву, Apple имеет сверхъестественную способность привлекать самых мощных предпринимателей, которые стремятся изменить мир.

## **Ричард Веселое Сердце**

У меня нет никаких секретов. В бизнесе нет никаких правил. Я просто много работаю и всегда верю в то, что я делаю. И самое главное – я стараюсь получать удовольствие от бизнеса.

*Ричард Брэнсон*

Журнал PC World написал, что Джобс, мастер-шоумен, поднял презентации новых продуктов до уровня искусства, и пожелал ему скорейшего выздоровления, чтобы он смог вновь возглавить компанию и выступить со сцены.

Более трех десятилетий Джобс очаровывал мир и, надо признать, делал это весьма успешно. Кем бы мы ни являлись – «Мас» или «РС», – мы должны быть благодарны Джобсу за шанс присоединиться к нему на его «волшебном корабле», если будет позволено процитировать его любимого музыканта Боба Дилана. Это было великолепное путешествие! И если вы внимательно

изучили все, что написано в этой книге, то в скором времени сможете продавать ваши идеи более успешно, чем когда-либо могли себе представить. Революционные методики Стива Джобса, подробно описанные в этой книге, помогут вам продавать ваши идеи более успешно, чем вы когда-либо могли себе представить.

## **Директору на заметку**

– Рассматривайте свое выступление как инфотейнмент. Ваша аудитория хочет и научиться чему-то, и развлечься. Наслаждайтесь сами своим выступлением. Это – шоу.

– Никогда не извиняйтесь. Вы ничего не приобретете, если привлечете внимание к проблеме. Если возникнет проблема, признайте ее существование, улыбнитесь и двигайтесь дальше. Если это не было очевидно ни для кого, кроме вас, не привлекайте внимания к этому.

– Измените свою «точку отсчета». Если что-то не идет точно так, как планировалось, это не становится неправильным до тех пор, пока вы сами не позволите выступлению «сойти с рельсов». Удерживайте в сознании общую картину и наслаждайтесь общением с аудиторией.



## **На бис Еще одна вещь**

*Оставайтесь голодными, оставайтесь  
безрассудными.*

**Стив Джобс**

Стив Джобс заставляет свою аудиторию теряться в догадках. Часто он говорит, что у него осталась «еще одна вещь», перед самым концом выступления. Например, Джобс объявил, что вернется к обязанностям CEO Apple (отбросив приставку «временный»), в качестве «еще одной вещи» в завершение своего выступления на Macworld 5 января 2000 года. Это элемент неожиданности, который его аудитории нравится и который она ждет. Поскольку аудитория ожидает «еще одну вещь», Джобс сообщает ее не всегда. Сюрприз ведь не будет сюрпризом, если будет происходить каждый раз в заранее известный момент!

Итак, в стиле Стива Джобса я бы хотел добавить «еще одну вещь» к своей книге. 12 июня 2005 года, вскоре после диагностирования у него редкой, поддающейся лечению формы рака поджелудочной железы, Джобс выступил с речью на вручении дипломов в Стэнфордском университете. Эта речь стала интернет-сенсацией. Это самая популярная речь такого рода на YouTube – намного более популярная, чем речи Опри или Джоан Роулинг.

Джобс подготовил свою речь с использованием всех приемов, которые делают его выступления столь захватывающими. Единственное, что в тот день отсутствовало, – это слайды. Все остальное – это классический Стив Джобс. Ниже я привожу несколько отрывков из нее, чтобы проиллюстрировать, как он применяет на практике свои выдающиеся навыки в самой

знаменитой своей речи. Я также рекомендую вам посмотреть эту речь целиком (она есть на сайте университета).

*Сегодня я хочу рассказать вам три истории из своей жизни. Вот и все. Эка невидаль! Три истории.*

Мы видим, что использование «правила трех» (см. сцену 5) играет большую роль в выступлениях Джобса. Он рисует дорожную карту для своих слушателей, говоря, что они должны ожидать трех историй – не одной или четырех, а ровно трех. Структура всей речи на удивление проста: введение, три истории, заключение.

*Первая история – о соединении точек.*

Джобс рассказывает первый из своих эпизодов. Он касается его ухода из колледжа после шести месяцев обучения в нем. Джобс сказал, что сначала ему было страшно, но в конце концов оказалось, что он принял правильное решение. У него появилась возможность посещать те занятия, которые были ему интересны, например по каллиграфии. Десять лет спустя точки соединились: благодаря Джобсу Macintosh стал первым компьютером, который поддерживал каллиграфические шрифты.

*Это было прекрасно, важно и высокохудожественно до такой степени, что наука не смогла бы это объяснить. Я нашел это удивительным.*

Джобс уже в юном возрасте обнаружил у себя страсть к дизайну, а в дизайне – к простоте. Он понял, что его главное предназначение – мессианское рвение в изменении мира, и никогда не оглядывался назад. Поделитесь своей страстью с окружающими, и ваш энтузиазм станет заразительным.

*Моя вторая история – о любви и потере.*

В этом разделе речи Джобс говорил о своей любви к компьютерам, возникшей в возрасте двадцати лет, которую он поделил со своим другом Возом. Он рассказал, что за десять лет создал компанию, стоившую 2 миллиарда долларов, и в возрасте тридцати лет был уволен из нее ее же советом директоров.

*Я убежден, что единственное, что позволило мне продолжать работу, – любовь к тому, что я делал. Вам обязательно надо найти то, что вы любите.*

И снова страсть была главной движущей силой в жизни Джобса. Он уверен, что добился успеха благодаря тому, что следовал велениям своего сердца, своей истинной страсти. Запомните: никакие из приемов и техник выступления Джобса не сработают, если у вас нет искренней страсти к тому, что вы хотите сообщить аудитории. Найдите что-то одно, что вы любите настолько, что не можете дождаться восхода солнца, чтобы скорее приступить к этому делу. Как только вы сделаете это, вы обнаружите, что стоите на правильном пути.

*Моя третья история – о смерти.*

Этой фразой начинается самая пронзительная часть его речи. Джобс вспоминает день, когда доктора сообщили ему, что у него рак поджелудочной железы. Он считал, что ему осталось жить от трех до шести месяцев. (Позже выяснилось, что у него очень редкая, поддающаяся лечению форма болезни.) Все, что он пережил и прочувствовал за тот отрезок времени, когда смерть подошла совсем близко, произвело на него неизгладимое впечатление.

*Никто не хочет умирать. Даже люди, которые хотят попасть на небеса, не хотят умирать, чтобы туда попасть.*

Джобс всегда получает удовольствие. Он всегда находит способ добавить юмора к самой мрачной теме.

*Ваше время ограничено, так что не тратьте его, проживая чью-то чужую жизнь. Не позволяйте догмам связывать вас по рукам и ногам – то есть жить на основании результатов мышления других людей. Не позволяйте шуму чужих мнений заглушать ваш собственный внутренний голос.*

Этот абзац дает нам пример мощного риторического приема, который называется анафорой (повторение одних и тех же слов в идущих друг за другом предложениях). Наверное, самым известным примером использования этого приема является речь Мартина Лютера Кинга: «У меня есть мечта... У меня есть мечта... У меня есть мечта...». Все великие политические деятели используют анафору для структурирования сильных аргументов. Как демонстрирует Джобс, этот прием не является монополией политиков. Он доступен каждому, кто хочет овладеть аудиторией.

*И самое важное: имейте храбрость следовать велениям вашего сердца и интуиции. Они уже знают, кем вы хотите стать на самом деле... оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными.*

Джобс заканчивает речь главной идеей, ключевой темой и советом «оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными». Как мы уже говорили, Джобс повторяет свою ключевую тему несколько раз в течение выступления. Во время речи в Стэнфорде он повторил слова «оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными» три раза в заключительном абзаце.

Эта речь Джобса раскрывает его секрет как бизнес-лидера и коммуникатора: делайте то, что сами любите, рассматривайте любую неудачу как возможность начать что-то заново и посвятите себя страстному преследованию совершенства. Разрабатывая новый

компьютер, изобретая телефон, управляя Apple, контролируя Pixar, Джобс верит, что это работа всей его жизни. Это последний и самый важный урок, который Джобс может преподать, – сила веры в себя и в свою историю. Джобс следует за своим сердцем всю свою жизнь. Следуйте за своим, чтобы покорить свою аудиторию. Тогда вы будете на один шаг ближе к проведению потрясающих выступлений.

## Об авторе

Кармин Галло – тренер по ораторскому мастерству. В числе его клиентов руководители и топ-менеджеры известных компаний, например Intel, IBM, Chase, Nokia, The Home Depot, Clorox, Dreyer's, Bank of America, SanDisk, Cranium, Hyundai и др. Кроме того, Галло – журналист. Он пятнадцать лет проработал корреспондентом и телевизионным ведущим на телеканалах CNN, Fox, CNET and CBS. Является лауреатом премии Emmy.

Автор книг «10 простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации», «Fire Them Up!», «Правила Джобса. Универсальные принципы успеха от основателя Apple».



# Примечания

## 1

От уровня дофамина зависят кровяное давление и сила сердечных сокращений, а также ясность сознания, бодрость и смелость человека. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 2

Air (англ.) – воздух. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 3

Twit (англ.) – чирикать, щебетать. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 4

Ролик «1984 Apple's Macintosh Commercial» можно посмотреть на Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=OYecfV3ubP8>. Прим. ред.

[Вернуться](#)

## 5

Американскую версию ролика Trust Mac из серии Get a Mac можно посмотреть на Youtube: <http://www.youtube.com/watch?>



[v=7HWmN6W6SB4](http://www.youtube.com/watch?v=7HWmN6W6SB4). Кроме того, существует британская версия: <http://www.youtube.com/watch?v=7HWmN6W6SB4>. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 6

Видеозапись презентации MacBook Air можно увидеть на <http://www.apple.com/quicktime/qtv/wwdc08>. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 7

Гик (от англ. geek) – человек, чрезмерно увлеченный какой-то узкой темой, часто далекой от реальности. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 8

Число Смита – составное число, сумма цифр которого равна сумме цифр всех его простых сомножителей. Существует бесконечное множество чисел Смита. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 9

Apple Worldwide Developers Conference – Всемирная конференция разработчиков на платформе Apple. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 10

Выходила на русском языке: Уэлч Д. Джек. Мои годы в GE. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. Прим. ред.

[Вернуться](#)

## 11

Видеозапись презентации процессора можно увидеть на <http://www.apple.com/quicktime/qtv/wwdc06>. Прим. ред.

[Вернуться](#)

## 12

Играл доктора Джона Картера.

[Вернуться](#)

## 13

Soft skills (англ.) – навыки, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 14

Cheer-leading (англ.) – cheer («подбадривать, воодушевлять») + leading («лидерство»). Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 15

Руководитель, мелочно опекающий подчиненных. Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 16

В футболе и хоккее три гола, забитые в одном матче одним игроком. Прим. ред.

[Вернуться](#)

## 17

Серия Mypods and Boomsticks является пародией на рекламу «1984 Apple's Macintosh Commercial». По сюжету компания «Мэппл», которую возглавляет Мобс, выпускает майподы и майфоны. Ролик можно посмотреть на Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=CZGln9bpALo>

[Вернуться](#)

## 18

Сенсорная панель, чувствительная к нажатию. Позволяет управлять курсором.

[Вернуться](#)

## 19

Infotainment (англ.) – комбинация слов information («информация») и entertainment («развлечение»). Прим. ред.

[Вернуться](#)