

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 большую 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 большую 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 *patos*, 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, напишите 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-четырёх 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 похожести. 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 большую 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 предварительно 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 завоеуете 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.