

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, большим 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, используя 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, который имеет 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 ИТ, 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 BVB. По условиям этого соглашения BVB будет эксклюзивным национальным дистрибьютором производимой AAA присадки к дизельному топливу». Вы серьезно? При чем тут я? Меня бы, наверное, заинтересовало, какие выгоды получат от вашего эксклюзивного соглашения о дистрибуции водители или хотя бы акционеры AAA и BVB. 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 сталепродукта 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.

«ЕЕЕ 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.