

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-деяти чисел. Современные исследования уменьшили это число: сейчас считается, что мы можем легко вспомнить не более трех-четырёх 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 68К 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, Мас. Вторая часть — это наш музыкальный бизнес, то есть iPod и iTunes. А третья часть — это iPhone». Джобс представил руководителей, которые будут говорить о Мас 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 шум-

ным 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 истощает 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 загрузить 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 ключевым 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. СЕО 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.