

Чип Хиз · Дэн Хиз

СДЕЛАНО,



ЧТОБЫ

ПРИЛИПАТЬ

ПОЧЕМУ
ОДНИ ИДЕИ ВЫЖИВАЮТ,
А ДРУГИЕ УМИРАЮТ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. Что прилипает?	11
Кража почки. Попкорн. «Прилипчивый» = понятный, запоминающийся и влияющий на мышление. Опасные сладости. 6 принципов: SUCCESS. Злодей: проклятие знаний. Ударники и слушатели. Творческое мышление начинается с шаблонов	
Глава 1. Простота	31
Замысел: «Авиакомпания с низкими тарифами». Захоронение лида и перевернутая пирамида. «Это экономика, дурачок». Паралич решений. Лаборатория идей: воздействие солнца. «Имена, имена, имена». Простота = основа + компактность. Пословицы. Деревянный брусок Palm Pilot. Использовать то, что уже есть. Схема помело. Высокая концепция: «Челюсти» на космическом корабле. Генеративные аналогии: «актеры» Disney	
Глава 2. Неожиданность	64
Привлечение внимания: удивление. Эффективный инструктаж по безопасности в самолете. Удивленные брови. Надуманное удивление и «постсказуемость». Сломать машину угадывания. «Норди», который...». «В следующий четверг занятий не будет». Лаборатория идей: слишком много на международную помощь? Кольца Сатурна. Поворотные моменты фильмов. «Теория пробелов». Лаборатория идей: фанрайзинг. Заполнение пробелов: футбол NCAA. Карманное радио. Человек на Луне	
Глава 3. Конкретность	95
«Зелен виноград». Ландшафты как эко-знаменитости. Обучение вычитанию с меньшими абстракциями. «Мыльная опера» бухгалтерского учета. Теория застевки-липушки памяти. Карие глаза, голубые глаза. Инженеры и рабочие. «Феррари» отправляются в Disney World. Белые предметы. Кожаный компьютер. Лаборатория идей: раствор от обезвоживания. Hamburger Helper и Сэм Сэддлбэк	
Глава 4. Достоверность	122
Лауреат Нобелевской премии, которому никто не поверил. Плотноядные бананы. Авторитет и антиавторитет. Пэм Лаффин, курильщица. Мощные детали. Присяжные и зубная щетка с Дартом Вейдером. 73-летний танцор. Статистика: ядерные боеголовки как пули. Принцип человеческого маштаба. Коллеги как футбольная команда. Лаборатория идей: истерия вокруг нападения акул. Тест Синатры. Распространение фильмов Болливуда. Съедобная ткань. Где мясо? Тестируемые рекомендации. Эмоциональный бак. Лаборатория идей: наша ошибочная интуиция. Лагерь для дебютирующих игроков НБА	

Глава 5. Эмоциональность	153
Принцип Матери Терезы: если я взгляну на одного человека, я буду действовать. Победить курение. Семантическое растяжение и почему слово «уникальный» больше не уникальное. Восстановление «спортивного поведения». Низкопробная, но мастерская реклама почтовых заказов. Что в этом для меня. Кабельное телевидение в Темпе. Избегать основания пирамиды Маслоу. Ужин в Ираке. Аппарат для попкорна и политическая наука. Лаборатория идей: зачем изучать математику? Не связывайся с Техасом. Кого волнует дуэтная фортепианная музыка? Создание эмпатии	
Глава 6. Истории	187
День, когда кардиомонитор ошибся. Разговоры о работе в Xerox. Полезные и бесполезные визуализации. Истории как симуляторы полета. Лаборатория идей: работа с проблемными учениками. Джаред, парень, весящий 193 килограмма и сидящий на диете фастфуда. Обнаружение вдохновляющих историй. Сюжет проблемы. Сюжет связи. Сюжет креативности. Истории-трамплины во Всемирном банке: медработник в Замбии. Как разозлить докладчиков с историями	
Эпилог	217
Хорошие парни приходят последними. «Элементарно, мой дорогой Ватсон». Сила обнаружения. Снова проклятие знаний. Обратить внимание, понимать, верить, волноваться и действовать. Прилипчивые проблемы: симптомы и решения. Джон Кеннеди против Флойда Ли	
Благодарности	230
Примечания	233

Отцу — за то, что возил нас в колледж
на стареньком бежевом Chevette

Маме — за то, что ежедневно в течение
18 лет готовила завтраки. Каждому из нас

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ПРИЛИПАЕТ?

Другу наших друзей (назовем его Дэйвом) часто приходится путешествовать по делам. Недавно Дэйв ездил на важную встречу с клиентами в Атлантик-Сити. У него оставалось немного времени перед обратным вылетом, и он решил посидеть в местном баре.

Он уже почти одолел свой напиток, как вдруг к нему подседа привлекательная девушка и предложила выпить. Это было неожиданно и поэтому польстило. «Конечно», — сказал он. Девушка отправилась к барной стойке и вернулась с двумя коктейлями: для себя и для него. Он поблагодарил ее и сделал глоток. Это было последним, что он запомнил.

Правильнее будет сказать — последним, что он запомнил перед тем, как очнулся: со спутанным сознанием, в ванне со льдом в незнакомом отеле.

Он лихорадочно огляделся, пытаясь понять, где он и как здесь оказался, и заметил записку. Надпись гласила:

«НЕ ДВИГАЙСЯ. ЗВОНИ 911».

Телефон лежал на небольшом столике рядом с ванной. Онемевшими от холода пальцами он набрал 911. Казалось, оператор откуда-то знал о том, что с ним произошло. Девушка на том конце провода сказала: «Сэр, пожалуйста, медленно и аккуратно заведите руку за спину. Торчит ли из вашей поясницы трубка?»

Взволнованный, он провел пальцами по спине. Действительно, там была трубка.

Девушка сказала: «Сэр, не впадайте в панику, но у вас украли почку. В городе орудует банда похитителей органов, и вы стали их жертвой. Скорая помощь уже выехала к вам. Не двигайтесь до приезда врачей».

Вы только что прочитали одну из самых известных городских легенд за последние лет пятнадцать. Первая подсказка, что это легенда, — классическое вступление «Друг наших друзей...». Вы замечали, что друзья наших друзей живут гораздо интереснее, чем сами друзья?

Вероятно, вы уже слышали историю кражи почки. Бытуют сотни версий, и все они основаны на трех элементах: 1) напиток с подмешанными наркотиками; 2) ванна со льдом и 3) кульминационный момент с кражей почки. По одной из версий, женатому мужчине наркотики в напиток подмешала проститутка, которую он привел в свой номер в Лас-Вегасе. Это моралите с почками.

Представьте, что вы закрыли книгу, отвлеклись на час и затем позвонили другу, чтобы рассказать эту историю, не перечитав ее. Скорее всего, вы блестяще с этим справитесь. Вы можете забыть, что герой приехал в Атлантик-Сити для «важной встречи с клиентами», но кого это волнует? Зато вы вспомните все важные детали.

Кража почки — это история, которая «прилипает». Мы ее понимаем, запоминаем и можем пересказать. И если мы поверим в эту историю, это может сказаться на нашем поведении, по крайней мере мы начнем сторониться привлекательных незнакомок, предлагающих напитки.

Сравните историю о краже почки с этим отрывком, взятым из статьи некоммерческой организации. «Развитое сообщество, построенное естественным образом¹, подходит для расчета показателя рентабельности инвестиций, который можно смоделировать на основе существующей практики, — так начинается отрывок, и далее: — Фактор, ограничивающий поток ресурсов в командно-информационную систему (ССИ), заключается в том, что спонсоры, присуждая гранты, должны обеспечить подотчетность».

Представьте, что вы закрыли книгу и на час отвлеклись. Впрочем, не надо перерыва. Просто позвоните другу и перескажите этот отрывок, не перечитывая. Удачи!

Разве корректно сравнивать городскую легенду со взятым наугад плохим отрывком из скучного отчета? Конечно, нет. Однако именно здесь начинается самое интересное. Эти два примера можно рассмотреть как два полюса «диапазона запоминаемости». Какой из них больше соответствует общению, к которому вы привыкли на работе? У большинства это будет полюс некоммерческой организации.

Возможно, это естественно. Одни идеи по своей природе интересны, другие нет. Банда похитителей органов — это по определению интересно! Финансовая стратегия некоммерческой организации — по определению неинтересно! Это противостояние природы и воспитания применимо и к идеям: идеи рождаются интересными или делаются таковыми?

Что ж, эту книгу можно назвать воспитательной.

Как мы пестуем наши идеи, чтобы они добивались успеха? Многим трудно изложить свои идеи так, чтобы они стали эффективными и повлекли за собой перемены. Учитель биологии тратит час, чтобы объяснить, что такое митоз, и спустя неделю лишь трое детей вспомнят, что это. Менеджер выступает с речью о новой стратегии, и сотрудники с энтузиазмом кивают, однако на следующий день продолжают работать по-старому.

Хорошим идеям непросто пробиться в мир. Хотя нелепая история кражи почки до сих пор у всех на слуху без каких бы то ни было доказательств.

Почему? Потому ли, что украденные почки продаются лучше других тем? Может ли достойная внимания идея распространяться столь же эффективно, как и ложная?

ПРАВДА О ПОПКОРНЕ²

Арт Сильверман пристально смотрел на пакет попкорна. На его столе он выглядел на редкость неуместно, а офис уже давно пропах дымом от поддельного масла. Благодаря исследованию организации Сильверман знал, что попкорн — нездоровая пища. Вопиюще нездоровая! Его работа состояла в том, чтобы донести эту идею до ничего не подозревающих киноманов Америки.

Сильверман работал в Центре по использованию достижений науки в интересах общества (Center for Science in the Public Interest, CSPI) — некоммерческой группе, которая ведет образовательную работу по правильному питанию. CSPI отправил пакеты попкорна из 12 кинотеатров трех главных городов в лабораторию для анализа питательной ценности. Результаты поразили всех.

Министерство сельского хозяйства США (United States Department of Agriculture, USDA) рекомендует, чтобы нормальный ежедневный рацион

включал в себя не более 20 граммов насыщенных жиров. Согласно результатам лабораторного исследования, стандартный пакет попкорна содержал 37 граммов жиров.

Виновником было кокосовое масло, которое кинотеатры использовали при жарке. Кокосовое масло имеет ряд серьезных преимуществ перед другими маслами. Оно придает попкорну нежный вкус и приятный аромат. К сожалению, как показали результаты анализа, в нем много насыщенных жиров.

Одна стандартная порция попкорна содержала примерно двухдневную норму насыщенных жиров — 37 граммов. Без сомнений, количество жиров в ведерке приличного размера могло оказаться и втрое больше.

Сильверман осознал проблему: мало кто понимает, что такое 37 граммов насыщенных жиров. Немногие помнят рекомендации врачей. 37 граммов — это хорошо или плохо? А если плохо, то «плохо-плохо» (как сигареты) или «нормально плохо» (как печенье или молочный коктейль)?

Даже самой по себе фразы «37 граммов насыщенных жиров» достаточно, чтобы внимание большинства людей ослабло. «Сама по себе фраза звучит скучно, — сказал Сильверман. — Это сухо, это научно. Кому это вообще интересно?»

Сильверман мог бы придумать другой способ наглядного сравнения — возможно, рекламу, где сравнивается количество насыщенных жиров в попкорне с рекомендуемой дневной нормой. Что-то вроде диаграммы, где один столбец в два раза превышает другой.

Но и это было слишком рационально для безумно высокого количества жиров в попкорне. Нужно было сформулировать идею таким образом, чтобы донести ее до людей.

И такое решение Сильверман нашел.

27 сентября 1992 года CSPI устроил пресс-конференцию. Тема звучала следующим образом: «В стандартной порции попкорна в кинотеатре больше жиров, забивающих артерии, чем в яичнице с беконом на завтрак, бигмаке с картошкой фри на обед и стейке с гарниром на ужин, вместе взятых!»

Ребята из CSPI не забыли о наглядных материалах: они накрыли целый стол с жирной пищей для телекамер. Целый день нездорового питания. Столько насыщенных жиров — и всего в одном пакете попкорна!

История моментально стала сенсацией и была освещена CBS, NBC, ABC и CNN. Она попала на первые полосы USA Today, Los Angeles Times и в колонку Style в The Washington Post. Известные телеведущие Лено и Леттерман шутили о пропитанном жиром попкорне, и журналисты выдавали невероятные заголовки: «Попкорн получил рейтинг “Запрещено”», «Свет, камера, холестерин!», «Попкорн из кинотеатра — двойной сеанс жира».

Идея «прилипла». Шокированные кинозрители в массовом порядке стали отказываться от попкорна. Продажи резко упали. Обслуживающий персонал в кинотеатрах привык отвечать на вопросы, был ли приготовлен попкорн в «плохом» масле.

Вскоре после этого многие крупнейшие национальные сети кинотеатров, включая United Artists, AMC и Loews, объявили, что прекратили использовать кокосовое масло.

ПРИЛИПЧИВОСТЬ

Это история успеха идеи. Более того, *настоящая* история успеха идеи. В CSPI знали что-то такое, чем им хотелось поделиться. Они донесли идею таким образом, чтобы люди слушали и проявляли интерес. И идея «прилипла», как и история о краже почки.

Скажем честно: шансы складывались против CSPI. Истории «попкорн содержит много жира» не хватало шокирующей притягательности, которая в избытке имела у банды по краже органов. Никто не проснулся в ванне с маслом. История не была сенсационной и даже сколько-нибудь развлекательной. Более того, она не имела естественной аудитории: мало кто нажмет на кнопку «подписаться на новости о попкорне». Ни знаменитостей, ни моделей, ни милых щенков.

Одним словом, идея о попкорне во многом напоминала те, с которыми большинство из нас сталкивается ежедневно: они интересны, но не сенсационны; правдивы, но не шокируют; важны, но это не вопрос жизни и смерти. Если вы не работаете в сфере рекламы или PR, у вас, вероятно, не так много ресурсов для поддержки ваших идей. У вас нет многомиллионного рекламного бюджета или команды профессиональных копирайтеров. Ваши идеи должны опираться только на собственные достоинства.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

