



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

Эту книгу хорошо дополняют:

Мастерство презентации

Алексей Каптерев

Психология убеждения

Роберт Чалдини, Стив Мартин,
Ноа Гольдштейн

Бла-бла-бла

Дэн Роэм

Oren Klaff

Pitch Anything

An Innovative Method
for Presenting, Persuading
and Winning the Deal

McGrawHill

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

Орен Клафф

Идеальный питч

Революционный метод заключения крупных сделок

Перевод с английского Ольги Терентьевой



Издано при поддержке
ОАО «РВК»

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

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

УДК 658.8.013
ББК 65.291.34
К47

Издано с разрешения McGraw-Hill Companies, Inc.

Клафф О.

К47 Идеальный питч. Революционный метод заключения крупных сделок / Орен Клафф ; пер. с англ. О. Терентьевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-726-6

Автор утверждает, что идеальный питч (презентация какой-либо идеи обычно с целью получения финансирования) — вовсе не искусство, а скорее наука. Используя результаты новейших исследований в области нейропсихологии и приводя нетривиальные примеры из собственной практики, Клафф объясняет, как наш мозг на самом деле принимает решения и реагирует на попытки что-то ему «продать». Вооружившись этими знаниями, вы получите полный контроль над процессом проведения вашей презентации.

УДК 658.8.013
ББК 65.291.34

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Oren Klaff, 2011
All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-726-6

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

Оглавление

Быть чертовски убедительным	9
Глава 1. Метод	13
Я отнюдь не самородок	13
Потребность в новом методе	19
Крокодилий мозг	20
Что же дальше?	29
Глава 2. Фрейм-контроль	31
Бизнес, основанный на фреймах	34
Завладел фреймом — выиграл игру	36
Фрейм власти	41
Фрейм награды	48
Деньги фермера, выращивавшего авокадо	52
Фрейм времени	61
Фрейм интриги	63
Фрейм награды: перезагрузка	73
Вознаграждение 201: как избежать ошибок	77
Глава 3. Статус	81
Французский официант	82
Альфа и бета	89
Повышение своего социального статуса	99
Глава 4. Презентация «большой идеи»	109
Выступаем с «большой идеей»	109
Стадия 1. Представьтесь и представьте вашу «большую идею»	111

Фрейм «Почему именно сейчас?»	113
Представляем «большую идею»	118
Стадия 2. Расскажите про бюджет и «секретную приправу»	124
Завоевать внимание аудитории	126
Напряжение	131
Суть питча	138
Стадия 3. Предложение сделки	142
Глава 5. Установление фреймов и горячие когниции	143
Стадия 4. Установление фреймов и горячие когниции ...	143
Как устанавливать фреймы	147
Реальность ждет, чтобы ее зафреймили	167
Глава 6. Избавляемся от потребности в одобрении	172
Четыре питча без права на ошибку	173
Почему так важно избавиться от потребности в одобрении	179
Финальный питч	183
Глава 7. Случай из практики: проект «Аэропорт»	186
Колоссальная сделка	187
Гринберг едет в Боррего-Спрингс	190
Готовясь к Большому питчу	193
Анатомия питча	201
Презентация	206
Ответный удар конкурентов	219
Судный час	221
Глава 8. Вступаем в игру	223
Как начать	229
Об авторе	235

Быть чертовски убедительным

Если вы еще не смотрели голливудский фильм «Пираты Силиконовой долины», обязательно сделайте это. В нем рассказывается о том, как начинали свой бизнес самые харизматичные и известные лидеры мирового ИТ-бизнеса.

Вот, например, удивительно похожие на Билла Гейтса и Пола Аллена в студенческие годы актеры летят на встречу с менеджерами из IBM. Выйдя из самолета, они в спешке переодеваются в костюмы и галстуки в туалете аэропорта и едут в офис компьютерного гиганта, в точности соответствуя принятому там дресс-коду. На встрече Билл Гейтс рассказывает парням из IBM о том, что их замечательным персональным компьютерам как воздух нужна операционная система, которая бы сделала их по-настоящему персональными. И у них, Билла с Полом, как раз есть то, чего так не хватает IBM. Обе стороны расстались глубоко воодушевленными: менеджеры IBM вернулись к своему революционному продукту, а Билл Гейтс с Полом Алленом отправились... писать обещанную операционку.

К чему привел этот разговор, известно: многомиллиардный бизнес, новая индустрия... А начиналось все с питча.

О том, как нужно делать продающие питчи (презентацию какой-либо идеи обычно с целью получения финансирования), говорится много и подробно. Десять слайдов от Гая

Кавасаки. Девять слайдов прорывной презентации за девять минут по канонам Голливуда от Люка Уильямса.

И вот эксклюзивный метод STRONG от Орена Клаффа, написавшего эту книгу «Идеальный питч» с многозначительным подзаголовком «Революционный метод заключения крупных сделок».

Автор утверждает, что идеальный питч вовсе не искусство, а скорее наука. Ссылаясь на результаты новейших исследований в области нейрпсихологии и приводя в пример поучительные случаи из собственной практики, Клафф объясняет, каким образом наш мозг на самом деле принимает решения и реагирует на попытки что-то ему «продать».

Метод Клаффа — фактически пошаговая инструкция, следуя которой вы составите убедительную презентацию, убедительно ее проведете и добьетесь своих целей, будь это привлечение инвесторов, клиентов или новая ступень в вашей карьере. В общем, будете чертовски убедительным!

Редколлегия «Библиотеки РВК»

Отцу — истинному ориентиру в моей жизни

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

Глава 1

Метод

Вот суть дела в кратком изложении: есть фундаментальное несоответствие между тем, как мы выстраиваем питч*, и тем, как его воспринимает наша аудитория. В решающий момент, когда нужно быть максимально убедительным, в девяти случаях из десяти нам это не удается. Вероятность того, что наше главное послание дойдет до клиента, на удивление мала.

Очень важно понять, откуда берется это несоответствие, чтобы преодолеть его, добиться успеха и получить прибыль. Тут и поможет вам эта книга.

Я отнюдь не самородок

Я зарабатываю на жизнь презентациями для инвесторов. Моя работа — привлекать капитал в компании, которые хотят быстрого роста или известности. И мне это хорошо удается. Я привлек миллионы в сделках с Marriott, Hershey's, Citigroup и многими другими гигантами, — и продолжаю в том же духе, имея еженедельный показатель около 2 млн долларов. Со стороны причины моего успеха кажутся очевидными: я предлагаю состоятельным инвесторам выгодные сделки, в которых участвуют банки с Уолл-стрит. Но и другие занимаются тем же. Однако именно я достаю больше денег, чем кто бы то ни было. Все состязаются на одном и том же рынке.

* Питч (от англ. Pitch — выставлять на продажу) — краткая и емкая презентация с целью продажи бизнес-идеи. *Прим. ред.*

Совершают однотипные сделки. Представляют на рассмотрение сходные факты и цифры. И разница между нами не в везении. И не в каком-то особом даре. У меня даже нет опыта в продажах. Суть в том, что я опираюсь на хороший метод.

Успех питча напрямую зависит от метода, который вы используете, а не от количества приложенных усилий. Лучшее метод — больше денег. Еще лучше метод — еще больше денег. Это справедливо и для вас. Чем лучше вы отстаиваете свою позицию, тем большего успеха добьетесь. Хотите продать инвесторам идею, убедить клиента отдать предпочтение вам или объяснить своему боссу, почему вы достойны более высокой зарплаты? Я могу помочь вам, научив пятью методами, описанным в этой книге.

Презентация для Властителя Вселенной

За эти годы я провел множество питчей (и заключил сделки) с известнейшими бизнесменами нашего времени, включая основателей Yahoo!, Google и Qualcomm. Но, рассказывая о своем опыте, не могу не вспомнить день, когда я пошел на встречу, устроенную для одного из тех, кого Том Вулф назвал бы «Властителем Вселенной»*.

Джонатан (назовем его так) — никаких Джонни или даже Джонов — инвестиционный банкир, ворочающий огромными деньгами. У него бывает от шестисот до восьмисот питчей в год, то есть примерно три-четыре в день. Он часто принимает решения ценой в миллионы, располагая лишь информацией, что содержится в электронных письмах на его BlackBerry.

Как делец этот парень (у меня нет ни малейшего намерения выдавать его имя, он мгновенно затаскает по судам любого) — настоящий ас.

* Орен Клафф заимствует выражение из романа Тома Вулфа «Костры амбиций» (СПб, Амфора, 2009). Томас Кеннерли «Том» Вулф-младший — современный американский журналист и писатель, автор бестселлеров, обладатель многих литературных премий. (Здесь и далее прим. перев.)

Есть три вещи, которые вам следует знать о Джонатане. Во-первых, он математический гений, способный высчитать кривую дохода в уме. Ему не нужны электронные таблицы. Он в мгновение ока поймет, к чему сводится ваш питч. Во-вторых, на его веку было заключено более десяти тысяч сделок, и он может вычислить любую ошибку или заметить малейшую нестыковку, как бы хорошо они ни были замаскированы. В-третьих, он бывает жёсток в общении, но вместе с тем ему не откажешь в остроумии и харизме. В результате, когда он устраивает питч для вас, у *него* все шансы поймать вас на крючок. Устраивая питч для него, *вы* оказываетесь в проигрыше. Тем не менее, желая к себе серьезного отношения в мире венчурного капитала, вы просто обязаны проверить хотя бы раз сделку с этим парнем. Несколько лет назад, работая над привлечением капитала для одной компании, занимающейся программным обеспечением, я договорился о встрече с Джонатаном и его командой. Зная о его репутации, я понимал, что стоит мне только заполучить его, других, менее решительных инвесторов будет привлечь гораздо проще. Они рассуждали так: «Ну, если Джонатан подписался на это, то я тоже в деле». А Джонатан знал силу своего авторитета — и не собирался позволить мне выигрывать легко.

Когда мое выступление было в самом разгаре, он вдруг стал вставлять мне палки в колеса. Может, из спортивного интереса. Может, у него просто день не задался. Но было ясно: он хочет захватить — и сохранять — контроль над всей презентацией. Я осознал это не сразу, и начал, как всегда, с *фрейминга* (фреймы создают контекст и выделяют самую суть. Как мы увидим, человек, владеющий фреймом, владеет беседой). Я объяснил, о чем стану — и не стану — говорить, и сразу же столкнулся с отпором Джонатана, это было именно то, что называют *дефреймингом*.

Например, стоило мне сказать: «По нашим оценкам, в следующем году доход составит десять миллионов долларов»,

как он обрывал меня и менял фрейм: «Кому есть дело до ваших надуманных прогнозов?! Лучше скажи о ваших *расходах*».

Через минуту я объяснял: «Наша секретная приправа — такая-то и такая-то технология».

А он парировал: «И это секретная приправа? Да это кетчуп обычный».

Я не знал, как реагировать на такие комментарии. И продолжал: «Но нашим самым крупным клиентом является Company 50».

Он тут же перебивал: «Послушай, мне уходить через пять минут — ты можешь ближе к делу?»

До чего же усложнял он мне задачу! Можете себе представить, как непросто было использовать проверенную тактику: *установить фрейм, рассказать историю, пустить в ход интригу, приманить наградой, поймать на крючок и заключить сделку*. Все это я называю метод STRONG (скорее вы о нем узнаете).

Спустя каких-нибудь двенадцать минут я понял: то, что, как я надеялся, станет моим самым удачным выступлением перед инвестором, будет худшим.

Поставьте себя на мое место. Двенадцать минут после начала вашей презентации — и вам сообщают, что ваша «секретная приправа» всего-навсего кетчуп. Что ваши прогнозы — выдуманные цифры. И что у вас всего девять минут, чтобы объяснить суть дела.

Я столкнулся с *проблемой презентатора*. Вы можете великолепно знать предмет. Ваше изложение может быть предельно понятным и даже страстным, выступление может быть прекрасно организовано. Все будет подано настолько хорошо, насколько возможно — и все равно окажется неубедительным. Потому что великий питч — не просто процесс. Это скорее способ привлечь и удержать внимание. А значит, вам нужно захватить пространство, используя *фрейминг*,

постоянно подстегивать эмоции при помощи *интригующих деталей* и безупречно четко и быстро «*брать рыбу на крючок*». (Подробнее об этом во второй главе.)

Я напомнил себе об этих шагах, пытаюсь не обращать внимания на попытки Джонатана сбить меня. Сглотнул, надеясь, что он не замечает моего волнения, и вернулся к своему выступлению, концентрируясь на трех стоящих передо мной задачах. Я был полон решимости. Он применял дефрейминг, я отвечал ему рефреймингом. Когда он терял интерес к тому, о чем я говорил, я подкидывал *интригующую деталь* (короткую, но возбуждающую любопытство информацию): «Кстати, среди наших инвесторов квотербек NFL*». И наконец, мне удалось зацепить его, я поймал его на крючок, достиг той точки презентации, когда слушатель эмоционально втягивается в процесс. Он сам начинает спрашивать вас. Он *на крючке* — его заинтересованность переходит в вовлеченность и участие.

Двадцать одна минута — мое выступление подошло к концу. Я знал, что Джонатан *попался*. Он наклонился ко мне и прошептал: «Забудь на минуту об этой сделке. Что, черт возьми, это было? Это я так провожу питчи».

Ничем не выдавая своего ликования, я ответил: «В общих чертах, *это называется нейроэкономикой* — нечто среднее между нейробиологией, в частности, изучающей, как работает мозг, и экономикой. Я просто продвинулся немного дальше и разбил научный подход на пять частей». (Метод, о котором мы говорили выше.)

Но даже при том, что Джонатан является членом MENSA**, его не слишком интересует нейробиология. Он — возможно, как и вы, — всегда верил, что его способность к успешному

* Игрок команды нападения Национальной футбольной лиги (профессиональной лиги американского футбола).

** Основанная в 1946 г. в Великобритании, ныне международная организация, объединяющая людей с высоким IQ.

проведению питча врожденная. Но то, что я прямо сейчас продемонстрировал ему за двадцать одну минуту, изменило его взгляд. Было очевидно, что мое умение проводить презентации — благоприобретенный навык, а не врожденный дар, как у него.

— И ты можешь так действовать всегда? — спросил он.

— Да, — ответил я. — В основе лежит исследование работы мозга, воспринимающего новые идеи. И благодаря этому методу мне удается привлекать массу денег.

Джонатану не в новинку самые разные заявления. Если вам приходится выслушивать по три-четыре питча в день, то ваш «детектор ахинеи» отлично отрегулирован. Поэтому он спросил: «Сколько часов ты проработал над своей нейро-как-ее-там?»

Он был уверен, что часов двадцать. Ну, может, пятьдесят.

Мой ответ его потряс: «Больше десяти тысяч». Он посмотрел как-то неуверенно, а затем, прекратив делать вид, что его это не интересует, произнес: «Я хочу, чтобы ты был в моей команде. Будешь проделывать все это — и заработаешь кучу денег».

Я чувствовал себя польщенным, как никогда. Джонатан, парень, который частенько мелькал на обложках журналов, не только предложил мне партнерство, он признал, что мой метод годится для ситуаций, где играют по-крупному. Весомый комплимент!

Но предложение я отклонил: его репутация говорила о том, что работать с ним очень сложно, и самые большие деньги вряд ли это оправдают. Однако его реакция подвигла меня испытать мой метод в инвестиционной компании. Я вошел в Geysler Holdings в Беверли-Хиллз — самую доходную венчурную фирму, о которой вы никогда и не слышали. В тот период, когда в экономике наблюдалось охлаждение (а потом и вовсе наступили заморозки), я примерно за четыре года помог Geysler подняться со 100 млн

долларов до 400 млн. То, каким образом я этого добился, можно копировать для достижения успеха. Как вы увидите, питч-метод годится для любой презентации, где вам нужно быть убедительным. Что сработало в моем случае, сработает и в вашем — чем бы вы ни зарабатывали себе на жизнь.

Потребность в новом методе

Если уж когда и учиться эффективному питчу, так это сейчас. Мир финансов жесток. Конкуренция становится все более агрессивной. Бывают дни — и их можно считать хорошими, — когда ваши клиенты доступны, но отвлекаются на SMS, электронные письма и телефонные звонки; бывают плохие дни, когда заставить клиентов вообще невозможно. Если вы занимаетесь бизнесом дольше десяти минут, то наверняка уже поняли: чем лучше вам удастся удерживать чье-то внимание, тем больше вероятность, что человек проникнется вашей идеей.

Но разве по сути это совет? Говорить кому-либо: «Удерживайте внимание аудитории» — все равно, что, обучая игре в теннис, подсказывать: «А теперь давай крученный». *Человек и так это знает!* Чего он не знает, — как это сделать. Но может научиться. Если вам по работе приходится продавать что-нибудь — продукт, услугу, идею (а мы все этим занимаемся в какой-то степени), то вам известно, как хорошая презентация может способствовать развитию проекта, а плохая — загубить его. Также вы наверняка отлично знаете, как сложно проводить презентацию для скептически настроенной аудитории, когда вас слушают одну минуту, а в следующую уже болтают по телефону. Мы все сталкиваемся с этим. И хотя многие из нас тратят на это менее одного процента времени, питчинг, может быть, самое важное из того, чем мы занимаемся. Когда нужно привлечь деньги, продать готовую идею или получить продвижение, нам приходится это делать. И получается у нас весьма плохо.

Одна из причин в том, что мы сами для себя никуда не годные учителя. Мы слишком много знаем о своем предмете, чтобы понять, как кто-то другой усвоит его из нашего питча. Поэтому наши идеи зачастую ошарашивают аудиторию (поговорим об этом в четвертой главе). Но самая главная причина, по которой мы терпим неудачу, заключается не в нас. Как вы убедитесь, ознакомившись с последующими главами, нам не удастся грамотно проводить питч, потому что в нашем мозгу есть эволюционный изъян — брак в «железе» нашего компьютера. И только разобравшись с ним, мы придем к успеху.

Крокодилий мозг*

Краткая история развития мозга покажет:

1. Как там возник изъян?
2. Почему проведение продающих презентаций гораздо сложнее, чем мы сначала думали?
3. Почему проведению презентаций нужно учиться, как и любой серьезной науке, например, физике, математике или медицине?

Три основных отдела мозга показаны на рисунке.

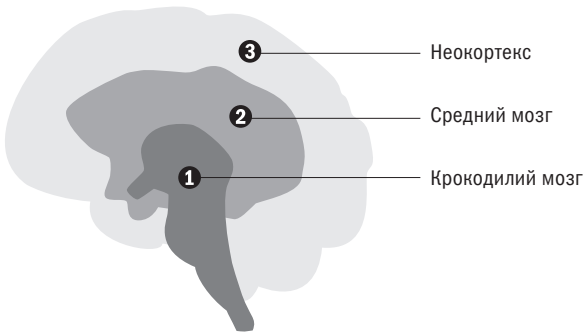
Сначала история. Последние революционные исследования в области нейробиологии показали, что наш мозг за время своего развития обрел три отдельные структурные части. Сначала идет древний, или «крокодилий мозг» — «крокмозг» для краткости. Он отвечает за первичную фильтрацию всех входящих сообщений, генерирует необходимые для выживания реакции в духе «бороться или бежать», а также отвечает за сильные, базовые эмоции. Но как только дело доходит до принятия решений, то способность

* Отдел мозга, который в специальной литературе обычно называется рептильным или ретикулярным мозгом.

к размышлению у крокозга становится... скажем так, примитивной. У него просто не хватает мощности, а бóльшая часть того, что он выполняет, направлена, прежде всего, на наше выживание. Говоря о крокозге, я имею в виду именно этот уровень.

Средний мозг определяет значение вещей и социальных ситуаций. И наконец, эволюционировавший в ходе решения проблем неокортекс, который теперь способен думать о сложных материях и давать обоснованные ответы.

Три части мозга



Разрыв связи между сообщением и получателем

От молекулярного биолога Крейга Смакера я узнал, что, когда мы проводим питч идеи, продукта, сделки — чего угодно, работает самый верхний уровень нашего мозга, неокортекс. Именно он формирует мысли, облекая их в средства языка, и представляет их. И происходит это фактически интуитивно.

Независимая и совместная работа трех частей мозга

Вы можете реально почувствовать, как три части вашего мозга работают в автономном режиме.

Когда вы идете к своей машине и вдруг слышите чей-то крик, вашей первой рефлексивной реакцией будет страх (вот он древний, крокодилий, ответственный за выживание мозг в действии).

В следующую минуту вы попытаетесь осмыслить ситуацию, идентифицировав человека, который издает крик, и вписав его в социальный контекст. Это ваш средний мозг пытается определить, является ли кричащий дружелюбным сослуживцем, разгневанным смотрителем парковки или кем-то похуже.

Наконец, вы проанализируете ситуацию в неокортексе — той части мозга, которая отвечает за решение проблем (и вычислит: все хорошо, это всего лишь парень, который окликнул приятеля на другой стороне улицы).

Наш мыслительный процесс проходит в соответствии с нашей эволюцией: сначала выживание. Потом установление социальных связей. И, наконец, решение проблемы.

Презентация чего-либо означает объяснение абстрактных концепций, поэтому меня не удивило, что идеи формируются самой современной, ответственной за решение проблем частью головного мозга.

Но именно здесь мой — а, может, и ваш — мыслительный процесс сбился с курса. Я предположил: если моя способность создавать идеи лежит в неокортексе (как оно и есть на самом деле), то тот же участок мозга слушателей моей презентации обрабатывает полученную от меня информацию.

Но это не так.

Послания, которые формируются и отсылаются вашим молодым неокортексом, другой человек воспринимает и анализирует старым, крокодильим мозгом.

Вы, возможно, сейчас считаете так же, как я десять лет назад. Тогда я прибегал к метафорическому сравнению «мозг подобен компьютеру». Если я посредством компьютера пошлю вам таблицу в Excel, вы ее откроете и прочтете в Excel. Вот так же, думал я, работает и мозг. Если я создаю сообщение в своем неокортексе и «отправляю» его вам (рассказывая о чем-либо), то и вы откроете его тоже в своем неокортексе.

Но ни одно сообщение, посылаемое в ходе питча логическому центру другого человека, не достигнет его, не пройдя сначала фильтров крокодильего мозга, ответственного

за выживание. А из-за эволюции, которую мы претерпели, эти фильтры превращают питчинг в невероятно сложный процесс.

Поэтому вместо того, чтобы доходить до других людей, мои самые лучшие идеи отскакивали от их крокодильего мозга и отлетали назад, обрушиваясь на меня отказами, вызывающим поведением и отсутствием интереса.

В итоге, если послание, которое вы закладываете в свою презентацию, действительно цепляет, то оно дойдет до неокортекса. И когда ваш слушатель будет готов сказать: «По рукам, оформляем сделку», — знайте, что он как раз обрабатывает информацию в самом высокоразвитом участке мозга, отвечающем за логику. Но отнюдь не сюда изначально попадает то, что вы ему говорите.

Позвольте продолжить объяснения. Поскольку, по сравнению со всеми остальными живыми существами, мы создания мягкие, слабые, медлительные, то выжить и просуществовать многие и многие миллионы лет сумели просто потому, что относились ко всему в мире как к потенциальной опасности. А так как безопасных ситуаций в те времена было действительно немного, мы порой по привычке перебарщиваем с осторожностью. И по сей день это постоянно происходит (неосознанно), когда мы встречаемся с чем-то новым. Так бывает всякий раз и на презентации, когда мы сталкиваемся с кем-то, кто чего-то от нас хочет.

В нас вмонтирован неуспех питча. И причиной тому эволюция, которую претерпел наш мозг.

Сам факт, что вы посылаете свою идею из неокортекса, а кто-то ее получает через крокодилий мозг, представляет собой серьезную проблему.

Это тот самый зазор, о котором мы говорили ранее. Расстояние между нижней и верхней частью мозга нельзя измерить

в дюймах, которые их разделяют физически. Этот зазор следует измерять в миллионах лет (точнее в пяти или около того миллионах, которые потребовались для эволюции неокортекса). Почему? Потому что, пока вы говорите о «потенциальной выгоде», «совместных усилиях», «возврате вложенного капитала», а также о том, «почему нам сейчас нужно двигаться вперед», — то есть о тех положениях, с которыми ваш высший разум чувствует себя комфортно, — мозг человека, сидящего напротив вас за столом, не реагирует ни на одну из этих замечательных идей. А реагирует именно так, как должен: пытается определить, представляет ли поступающая информация прямую угрозу для выживания, и если нет, можно ли ее проигнорировать безо всяких последствий.

Крокмозг в действии

Пока вы пытаетесь подать свою идею, крокодилий мозг человека, сидящего напротив вас, не «слушает» и не «думает: «Хм, хорошая это сделка или нет?» Вот его настоящая реакция на ваши старания: «Раз уж это не экстренная ситуация, то как бы мне ею пренебречь или хотя бы потратить на нее поменьше времени?»

Система фильтров крокодилийского мозга не отличается дальновидностью: все, что не «кризис», определяется как «спам».

Был бы у вас шанс взглянуть на систему фильтров, вы бы увидели что-то подобное:

1. Если ситуация не опасна, игнорируй ее.
2. Если в ситуации нет ничего нового и увлекательного, игнорируй ее.
3. Если это что-то новенькое, извлеки суть как можно быстрее — и забудь о деталях.
4. Ничего не посылай в неокортекс для решения проблемы, пока не возникнет реально непредвиденной или экстраординарной ситуации.

Вот основные принципы и процессы происходящего в нашем мозгу. Неудивительно, что проводить презентацию так сложно.

Понятно, что после первичной фильтрации отдельные части вашего сообщения быстро проходят в среднюю часть

мозга и дальше, к неокортексу, — иначе зачем тогда вообще устраивать деловые встречи, — но урон вашему питчу уже нанесен.

Во-первых, учитывая ограниченную зону охвата и мощность крокодилийего мозга, девяносто процентов вашей информации отбрасываются еще до того, как доходят до средней части мозга, не говоря уже о неокортексе. Крокодилий мозг не очень хорошо обрабатывает детали — он передает большие, очевидные куски конкретных данных.

Во-вторых, если сообщение не является чем-то новым и захватывающим, — *скорее всего, оно будет проигнорировано.*

В-третьих, если ваше выступление слишком запутано — слишком много абстракций и мало наглядности, — то оно будет воспринято как угроза. Не в том смысле, что человек, который его слушает, испугается атаки с вашей стороны, а в том, что его крокодилий мозг заключит: ваша презентация требует напряженных умственных усилий. И это главная угроза: мозгу едва хватает мощности, чтобы обеспечивать выживание и справляться с насущными проблемами, а вы хотите, чтобы он — плюс ко всему — вникнул в вашу неясную идею. В такой ситуации в мозгу срабатывает автоматический выключатель. Результат? Потенциально опасная информация (ваша презентация) обрастает нейротоксинами. Как закрепленный за посылкой номер отслеживания FedEx* позволяет контролировать ее движение, так и нейротоксины, закрепленные за вашим сообщением, сопровождают его, когда оно попадает в миндалевидное тело мозга — амигдалу, где обрабатывается — и разрушается.

Поэтому как раз вашему сообщению сюда лучше не попадать. Это зона обработки страхов нашего мозга. Именно она преобразует получаемые сообщения в физические

* Американская компания, осуществляющая услуги доставки по всему миру.

ощущения: учащенное сердцебиение, потливость, сбившееся дыхание и растущее беспокойство. И именно она отвечает за желание слушателя сбежать с презентации.

Питч — сообщение, посылаемое самой новой и самой интеллектуальной частью нашего мозга — неокортексом. Но получает это сообщение часть мозга, которая на пять миллионов лет старше (и не блещет развитым разумом).

Так что перед вами серьезная проблема.

Повторюсь, это часть прочно встроенной системы, которая позволила нам выжить. Когда за вами гонится лев, у вас в амигдале срабатывает сигнал *тревоги*, который, не вовлекая более высокоорганизованный неокортекс (ему необходимо много времени на решение проблемы), поступает в остальные отделы мозга и запускает выброс химических и электрических сообщений. Вы получаете команду «Беги!» до того, как успели бы что-то обдумать. Хотя мы больше не живем в дикой природе, наш мозг привык действовать именно таким образом.

Последние исследования приводят нас к тому же заключению: девять из десяти сообщений, попадающих в крокодилий мозг (вспомним: туда сначала попадает любое сообщение), — кодируются.

- Скучно: игнорируй.
- Опасно: дерись или беги.
- Сложно: решительно упрощай, оставь только суть (процесс, при котором обязательно теряется многое) и передавай дальше в существенно усеченной форме.

Мы неправильно думали обо всем этом долгие годы. И совершенно ясно, что пришла пора наши устоявшиеся представления менять.

Условия вовлечения

Вот два вопроса, которые мы всегда задаем себе по окончании презентации:

Достучался ли я?

Правильно ли восприняли мое послание?

Мы предполагаем, что если наша идея была хороша, мы не запинались по ходу дела и продемонстрировали свое обаяние, то наша аудитория отреагирует так, как мы от нее ждем. Но, оказывается, все работает иначе. Необходимо убедиться, что ваше послание отвечает двум критериям. Во-первых, не отпугивает потенциального клиента. И, во-вторых, воспринимается, как нечто безусловно положительное, неожиданное, неординарное.

Миновать сенсоры, реагирующие на сигнал страха, порой сложно. Создавать новизну — тоже задача не из простых. Но это единственный способ добиться успеха питча. Потому что крокодилий мозг хочет получать информацию строго определенным образом: все должно быть просто, ясно, не пугать, а, прежде всего, привлекать новизной и заинтриговывать. Только так. Иначе вам никогда не завоевать внимания аудитории.

Крокодилий мозг очень разборчив и не расположен к познанию, его первейшая задача — обеспечение выживаемости. Он не любит много работать и не отличается поворотливостью. Для принятия решения ему требуются конкретные факты, представленные предельно ясно, — только черное и белое. Его не интересуют оттенки. Таков мозг, к которому вы обращаетесь.

Крокодилий мозг открывает доступ к разуму, но сам не имеет возможности уделять время новым проектам. Он осуществляет контроль над большой и трудной задачей (заботится о выживании) и не может отвлекаться на мелочи и нюансы. Он любит факты. Он хочет выбирать исключительно между двумя четкими позициями. Он засыпает

во время PowerPoint-презентаций, поэтому ему нужно, чтобы вы быстро и ярко изложили суть дела.

Если его действительно зацепит ваш новый проект, он его примет. В противном случае даже задерживаться на нем не станет и переключится на что-нибудь другое.

Суровая реальность такова: крокодилий мозг — источник первых реакций человека, которому вы представляете свою идею. Чего от него ждать? Крокмозг:

- стремится игнорировать вас, если это возможно.
- фокусируется только на крупных мазках (и, чтобы делать выбор, нуждается в высококонтрастных и четко дифференцированных вариантах).
- эмоционален, эмоционально реагирует на все, что видит и слышит, и основная его реакция — страх.
- сосредоточен на том, что происходит здесь и сейчас, не слишком внимателен и жаждет нового.
- нуждается в конкретных фактах — ищет серьезных доказательств и не любит абстрактных идей.

Когда я узнал эти правила вовлечения, рассчитанные на крокодилий мозг, меня посетило сильнейшее «ага-переживание»*. Я понял две очень важные вещи. Во-первых, я наконец увидел свою (и вашу) главную проблему, сопро-вождающую питч. Наш высокоразвитый неокортекс, наполненный деталями и абстрактными идеями, пытается убедить крокодилий мозг, который боится практически всего и нуждается в простоте и ясности, принять решение в нашу пользу. Во-вторых, я понял: питчи проходили гладко, когда я подсознательно следовал пяти условиям вовлечения

* Термин из психологии, означающий внезапное озарение, при котором аспекты проблемной ситуации связываются друг с другом и возникает полное понимание или решение.

из списка, приведенного выше. Я позволял крокодилему мозгу слушателей ощутить себя в полной безопасности; я скармливал ему маленькие порции внятной, наглядной и новой информации; я не заставлял его напрягаться. (Тогда же я понял, что, не соблюдая эти условия, как правило, терпел неудачу.)

Почему же эти условия так важны для питчинга? Нет, конечно, бывает и по-другому. Если вы, например, представляете слушателям телефон Google Android, 3D-телевидение или новую модель Ferrari, то их мозг активно вырабатывает дофамин — вещество, которое передает сигналы об удовольствии и поощрении, — и действует любой старый прием продающих презентаций. Но если продукт не настолько притягателен, что перед ним невозможно устоять, то придется учитывать правила работы мозга. О чем и идет речь в этой книге.

Что же дальше?

После знаменательного «ага-переживания» мне стало отчетливо ясно, что нужно преодолевать разрыв между тем, как неокортекс и крокодилий мозг воспринимают мир. То есть, чтобы все мои питчи достигали цели, мне придется научиться преобразовывать сложные идеи, исходящие из моего неокортекса, и подавать их так, чтобы крокодилий мозг слушателя, которого я пытаюсь убедить, мог с легкостью воспринять их и уделить им должное внимание.

Я потратил массу усилий, выводя работающую формулу. И сейчас вы ее узнаете.

Как вы увидите, все начинается с *установления фрейма*. То есть, вам нужно вписать «большую идею» питча в легкий для понимания контекст. Затем вы должны продемонстрировать свой *высокий социальный статус*, чтобы получить платформу для дальнейших действий. Далее необходимо создать послание, исполненное *интриги и новизны*.

Чтобы этот процесс легче запоминался, я использую акроним STRONG (дословно — сильный):

- Set the frame — установить фрейм
- Tell the story — рассказать историю
- Reveal the intrigue — заинтриговать
- Offer the prize — привлечь наградой
- Nail the hookpoint — поймать на крючок
- Get a decision — заключить сделку

Все эти годы я постоянно пользовался данной формулой, сделка за сделкой, встречаясь с руководителями Bear Stearns, Boeing, Disney, Honda, LinkedIn, Texas Instruments и Yamaha. Всякий раз, когда я вел презентацию, я узнавал еще больше о поведении крокодильего мозга и окончательно утвердился в мысли, что существует пять отдельных пунктов, которые могут послужить камнем преткновения. Ошибка в каждом из них может оказаться фатальной. Когда крокодилий мозг слушателя начинает скучать, запутывается или чувствует угрозу, ваш питч находится на грани срыва.

Дальше мы рассмотрим, как избегать таких проблем и создавать безукоризненные питчи, которые найдут полную поддержку у крокодильего мозга и существенно увеличат ваши шансы на успех.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

