

КАРМИН ГАЛЛО

# Искусство сторителлинга



КАК СОЗДАВАТЬ ИСТОРИИ, КОТОРЫЕ ПОПАДУТ  
В САМОЕ СЕРДЦЕ АУДИТОРИИ

Психология общения

Кармин Галло

**Искусство сторителлинга. Как  
создавать истории, которые  
попадут в самое сердце аудитории**

«ЭКСМО»

2016

УДК 808.5  
ББК 83.7

**Галло К.**

Искусство сторителлинга. Как создавать истории, которые  
попадут в самое сердце аудитории / К. Галло — «Эксмо»,  
2016 — (Психология общения)

ISBN 978-5-04-116871-1

Кармин Галло, автор бестселлеров по коммуникациям, убежден, что одна яркая и эмоциональная история способна вдохновить других лучше любой презентации в PowerPoint. И на страницах этой книги он рассказывает, как впечатляюще продемонстрировать себя, идею или бизнес, используя лишь один инструмент – сторителлинг. С его помощью можно решить сразу три задачи: проинформировать, просветить и вдохновить. И если вы хотите переносить свои идеи из воображения в реальность и успешно развивать карьеру, вам непременно необходимо освоить науку и искусство сторителлинга. Своим опытом на страницах книги делятся лучшие бренд-рассказчики современности: Ричард Брэнсон, Говард Шульц, Стив Джобс и другие. Вас ждет подробная инструкция как сделать так, чтобы рассказанные вами истории рождали доверие, подстегивали продажи, вдохновляли и мотивировали людей. И, конечно же, убеждали их выбирать желательный курс действий. Все о сторителлинге под одной обложкой! В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 808.5  
ББК 83.7

ISBN 978-5-04-116871-1

© Галло К., 2016

© Эксмо, 2016

# Содержание

Предисловие	7
Вступление	11
Свет костра и бушмены Калахари	12
Инструменты изменились	14
Миндалина – лучший друг рассказчика	15
Все мы – рассказчики	17
Часть I	18
Глава 1	18
Инструменты рассказчика	19
Спросите себя: «что заставляет петь мое сердце?»	20
Секрет рассказчика	22
Глава 2	23
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**Кармин Галло**  
**Искусство сторителлинга: как**  
**создавать истории, которые**  
**попадут в самое сердце аудитории**

*Ванессе —  
за то, что веришь в нас*

© Мельник Э., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

## Предисловие

### Ваша история – моя страсть

Я лежал на спине лицом к небесам.

Потому что поскользнулся на ледяной дорожке в западном Висконсине прямо перед домом, в котором снимал квартирку площадью 45 м<sup>2</sup>. Тем утром столбик термометра сполз до нуля градусов, но сильный ледяной ветер давал ощущение на все минус 20.

Был порван мой единственный костюм, дорогуший, итальянский, который я с гордостью купил в Сан-Франциско всего пару дней назад. Купил прямо перед тем, как сесть в машину и проехать 2000 миль ради своей первой работы на телевидении в качестве ведущего утренних новостей.

Пока я лежал на тротуаре, взбадриваемый утренним морозцем, глядя на обветшалый жилой комплекс в худшем районе города, через мое сознание галопом проносились вереница вопросов. Правильное ли я принял решение, отказавшись от юридической школы – «безопасного» выбора, чтобы отдалиться своей страсти и делать карьеру в вещательной журналистике?

***Неужели я так и застряну на зарплате 15 тысяч долларов в год до конца своих дней?***

Будет ли мой отец, итальянский иммигрант, высадившийся на эти берега после Второй мировой войны с 20 долларами в кармане, гордиться моим решением? Или бывший узник войны решит, что его сын пускает по ветру возможность состояться в Америке?

У меня не было ответа на все эти вопросы в тот момент, но я пришел к двум выводам.

Во-первых, лучше покупать костюмы «два по цене одного» и с дополнительной скидкой, если едва хватает денег оплачивать съемную квартиру за 400 долларов.

Во-вторых, взбираться по карьерной лестнице к своей мечте будет очень-очень трудно, даже труднее, чем не поскользнуться на том льду, который только что хрустнул под моим затылком.

Эта мысль заставила меня подняться на ноги, собрать свои бумаги, прилипшие к подмерзшему тротуару, отряхнуть снег с костюма и продолжить путь на работу. Я не был готов к висконсинской зиме, зато был готов встретить во всеоружии любое препятствие, которое появится на моем пути следующим. Ибо в конечном счете это не ты выбираешь свою страсть – это она выбирает тебя.

Двадцать пять лет спустя тот же вопрос – зачем я здесь? – вновь встал передо мной.

В мае 2014 года меня пригласили выступить на эксклюзивной встрече предпринимателей и генеральных директоров, съехавшихся на «Венчурный саммит Хосла» на курорте в округе Марин. Устроитель мероприятия, венчурный капиталист Винод Хосла, лично пригласил меня, хотя причины поначалу были мне непонятны. В списке выступающих были: Билл Гейтс, основатели Google Сергей Брин и Ларри Пейдж, главный исполнительный директор отдела продаж Salesforce Марк Бениофф, бывший госсекретарь США Кондолиза Райс и бывший британский премьер-министр Тони Блэр. Во время изысканного ужина в первый вечер конференции я, чуть ли не единственный среди присутствующих, которого нужно было представлять остальным, начал сомневаться в своей роли на этом мероприятии. Я не миллиардер. Не искоренил оспу. Не руковожу никакой страной. Почему меня пригласили?

Но Хосла облегчил мои страдания сразу, как только вышел на сцену. Обратившись к предпринимателям в зале, он сказал:

– Все вы великолепны, потому я и инвестирую в вас. Но многие из присутствующих не умеют рассказывать эмоциональные истории. Поэтому я пригласил Кармина Галло выступить перед вами.

Когда я обвел взглядом зал, мне пришло в голову, что в некотором смысле каждый из сидевших в нем людей уже был рассказчиком. Более того, я писал о нескольких самых знаменитых из них и об их эффективных стилях коммуникации. И молодые предприниматели в зале тоже сплошь были рассказчиками, одни более эффективными, другие менее. Но всем им пришлось научиться рассказывать истории, чтобы попытаться изменить мир с помощью своих идей. В сущности, особенно заметные среди них интуитивно поняли то, в чем только-только начинали разбираться нейробиологи и исследователи.

***Одна эмоциональная и яркая история будет намного убедительнее для потребителя, чем целая база данных из десятков слайдов в PowerPoint.***

У человека может родиться отличная идея, но если он не способен вдохновить других так, чтобы они «купились», толку от нее не будет никакого.

И вот что еще поразило меня, пока я взаимодействовал с этой группой. В ней были самые успешные предприниматели и ведущие мыслители, люди, которые уже во многих отношениях являются мастерами коммуникации и даже прирожденными рассказчиками. Так вот, они жадно желали узнать подробнее о самой элементарной (и важнейшей) составляющей умения продемонстрировать себя, идею или бизнес. Они сознавали гигантский потенциал даже мелких пошаговых улучшений.

В то время я совершал ораторское турне, рекламируя «Презентации в стиле *TED*» – книгу, раскрывающую секреты мыслителей и бизнесменов, известных своими яркими выступлениями на сцене *TED*-конференций. Путешествуя по разным штатам и рассказывая о ней, я неоднократно замечал одну вещь, кто бы ни присутствовал в аудитории: наиболее сильный отклик неизменно вызывала одна глава. Глава о том, что лучшие «звезды» *TED* в совершенстве владеют искусством сторителлинга<sup>1</sup>.

Именно захватывающие истории являются фундаментом отличной коммуникации во всех ее вариантах. Интерактивно общаясь со своими слушателями, я четко, как никогда прежде, осознал, что сторителлинг – ключ не только к идеальному *TED*-выступлению, но и к более широкой задаче – реализации человеческого потенциала.

И это происходило не только во время рекламирования моей книги. Тема сторителлинга всплывала и в ряде иных контекстов.

Когда я брал интервью у прославленного венчурного капиталиста Бена Хоровица, он отметил, что в среде предпринимателей «сторителлинг является наиболее недооцененным навыком».

***Ричард Брэнсон написал в своем блоге пост о том, что сторителлинг может быть использован как двигатель перемен.***

Однажды в самолете я сидел рядом с профессионалом отдела продаж из *Salesforce*, и тот пожаловался:

«У нас есть новый способ запечатлевать свидетельства потребителей на видео, но мы никак не можем разобраться, как использовать их так, чтобы рассказать историю».

В другом самолете, на сей раз, летя в Париж, я познакомился с менеджером глобального технологического гиганта *SAP*, который рассказал мне:

---

<sup>1</sup> Сторителлинг (от *англ. storytelling*) – донесение информации в виде повествования, с четкой сюжетной схемой, воздействующего на эмоции, воображение и сознание слушателя.



«Моя компания только что наняла нового менеджера по маркетингу. Название его должности – «генеральный рассказчик». В настоящее время перед нами встала задача упрощения нашей истории на макроуровне. А я бьюсь над упрощением своей в *PowerPoint*. Нам говорят, что никакая презентация не должна длиться дольше восемнадцати минут – формата *TED*».

Многие, осуществляя запрос как на эффективный сторителлинг, так и на краткость, испытывают существенные трудности.

В очередной поездке я познакомился с топ-менеджерами одной глобальной энергетической компании. Они рассказали, что у их генерального директора появилось новое кредо – каждый новый бизнес-питч<sup>2</sup> должен содержать не более 10 слайдов. «Как нам подать нашу историю в 10 слайдах?» – спрашивал он.

Примерно тогда же администратор, которому предстояла на следующей неделе встреча с премьер-министром Вьетнама, обратился ко мне за советом:

«Как мне за 20 минут рассказать, кто мы такие, почему мы делаем то, что делаем, и почему этой стране следует вступить в партнерские отношения именно с нами, а не с нашими конкурентами?»

Я встречал топ-руководителей, управляющих крупнейшими компаниями в мире, и молодых предпринимателей, готовящихся к решающему питчу в своей жизни в программе *ABC* «Бассейн с акулами». Они задают вопрос: «Как мне рассказать историю о моей идее?»

Все мы – рассказчики. Пусть мы так себя не называем, но именно это делаем каждый день – рассказываем истории. Хотя люди занимаются этим уже не одну тысячу лет, навыки, которые были необходимы нам для успеха в индустриальную эпоху, сильно отличаются от тех, что требуются сегодня. Сейчас умение продавать свои идеи в форме истории важно как никогда. Идеи – это валюта двадцать первого столетия. В век информации, в экономике знаний вы ценны ровно настолько, насколько ценны ваши идеи. История – средство, с помощью которого мы передаем их друг другу. Ваша способность укомплектовать свои идеи эмоциями, контекстом и актуальностью – вот навык, который сделает вас более ценными в следующем десятилетии.

***Сторителлинг – это акт оформления идеи как повествования с тройной целью: информировать, просвещать и вдохновлять.***

«Искусство сторителлинга» – книга об историях, которые вы рассказываете, чтобы развивать карьеру, создавать компанию, «питчить» идею и переносить свои мечты из воображения в реальность.

Когда вы «питчите» свой товар или услугу новому потребителю, то рассказываете ему историю. Когда даете инструкции коллективу или обучаете учеников, вы рассказываете историю. Когда делаете презентацию в *PowerPoint* для очередного совещания по сбыту, вы рассказываете историю. Когда садитесь за стол, придя на собеседование о приеме на работу, и рекрутер спрашивает о вашем предшествующем опыте работы, вы рассказываете историю. Когда составляете электронное письмо, пишете пост в блог или *Facebook*, записываете видео для *YouTube*-канала своей компании, вы рассказываете историю.

Но есть определенная разница между просто историей, хорошей историей и трансформирующей историей, которая рождает доверие, подстегивает продажи и вдохновляет людей мечтать масштабно.

На этих страницах я познакомлю вас с одними из лучших бренд-рассказчиков нашего времени: Ричардом Брэнсоном, Говардом Шульцем, Джозелом Остином, Гербом Келлехером, Гэри Вайнерчуком, Марком Бернеттом, Опррой Уинфри, Илоном Маском, Стивом Уинном, Тони Роббинсом, Стивом Джобсом и другими. Некоторые имена, возможно, не так хорошо вам знакомы, но эти люди сумели стать лидерами в своей сфере, опираясь именно на способ-

---

<sup>2</sup> От англ. *pitch* – бросок, подача. Краткая презентация проекта перед потенциальными инвесторами; термин заимствован из бейсбола.

ность рассказывать трансформирующую историю. Многие герои этой книги выступали с *TED*-лекциями, которые становились вирусными. Не из-за внушительности представленных ими данных, но благодаря историям, которые они рассказывали. Те идеи, которые приживаются, подаются в «обертке» сторителлинга.

Я лично беседовал со многими рассказчиками из этой книги. Все они овладели искусством и наукой сторителлинга, чтобы получить возможность вдохновлять, мотивировать и в конечном счете убеждать других людей выбирать желательный курс действий. Но у них есть еще одна общая черта – они сталкивались с трудностями на собственном жизненном пути и жаждут поделиться усвоенными уроками.

Одно из главных открытий этой книги – тот факт, что большинство прекрасных рассказчиков переживали трудности и превращали свои невзгоды в победы. Неудачи делают этих людей еще интереснее, поскольку, как вы скоро узнаете, что мы запрограммированы на любовь к сюжетам типа «через тернии к звездам»<sup>3</sup>.

***Борьба с трудностями – неотъемлемая составляющая природы, потому-то нас почти неодолимо тянет к историям о невзгодах.***

Жемчуг, бриллианты и дорогие вина символизируют победу природы над неблагоприятными обстоятельствами. Жемчужины образуются, когда устрица защищается от раздражающих ее песчинок. Бриллианты формируются под действием сокрушительного давления и огромных температур в мантии Земли. А лучший виноград растет на крутых горных склонах или каменистой почве, которая со всех сторон стискивает корни и создает грозди, буквально взрывающиеся вкусом, в них больше всего «характера».

Мы питаем особую любовь к историям «с бриллиантом в концовке» – счастливым разрешением проблем. Вдохновляющие руководители нередко рассказывают истории о перенесенных невзгодах, чтобы создать эмоциональную связь с аудиторией. Примите свою историю, ибо она – тот строительный материал, из которого создаются легенды и составляются наследия.

Сторителлинг – это не вид деятельности. Сторителлинг – это наша суть.

---

<sup>3</sup> В оригинале *rags-to-riches*, то есть «из грязи в князи». Не все истории из книги вписываются в этот формат.

## **Вступление**

### **Ричард Брэнсон, дофамин и бушмены Калахари**

*Искусство сторителлинга можно использовать как двигатель перемен.*

*Ричард Брэнсон*

На крохотном клочке земли в государстве Британские Виргинские Острова группа амбициозных предпринимателей делит среду обитания с аборигенами: фламинго, красноногой черепахой и тридцатью пятью мадагаскарскими лемурами.

– В мире осталось двести таких лемуров, – объясняет сэр Ричард Брэнсон, глядя, как одна из особей готовится перепрыгнуть с одного дерева на другое. – И если этот не допрыгнет, то их будет всего сто девяносто девять, – шутит он.

Возможность увидеть редких животных – отрада для глаз, но предприниматели надеются порадоваться еще и финансовому дару от Брэнсона, владельца островка. Основателю *Virgin Group* принадлежат все 74 акра этого пышного тропического рая, носящего название остров Некер. Это его дом и убежище. А сегодня остров становится еще и декорацией для *Extreme Tech Challenge*, одного из самых необычных питч-конкурсов, какие когда-либо видел свет. Его финалисты (с некоторыми я провел занятия, чтобы они умели эффективнее рассказывать о своем товаре) приехали сюда, чтобы увлечь Ричарда Брэнсона своими идеями.

Билл Тай, профессиональный венчурный капиталист и спонсор этого питч-конкурса, вкладывает средства в разные компании с 1991 года. На глазах Тая прошли несколько волн развития технологий в Кремниевой долине. И он убежден, что сейчас способность просто и четко формулировать идеи, рассказывать убедительные истории важна как никогда. Если, конечно, вы хотите выделиться из общей массы на рынке идей.

***Технические специалисты и ученые теперь ведут диалог не только с коллегами. Если они не смогут объяснить преимущества своих товаров потребителям – их идеи не приживутся.***

Они должны уметь переводить язык битов и байтов в историю, которую поймет каждый потребитель. Тай обрел в Ричарде Брэнсоне родственную душу, так как тот твердо убежден в способности сторителлинга быть двигателем перемен.

«Сторителлинг – один из лучших имеющихся в нашем распоряжении способов подавать новые идеи, а также узнавать друг о друге и о мире» [1], – говорит Брэнсон.

Он интуитивно понимает то, что ученые-нейробиологи подтверждают в лабораториях – наши мозги «заточены» под истории.

Чтобы понять веру Брэнсона в способность сторителлинга оказывать позитивное воздействие на будущее, нужно обратиться к прошлому. Примерно миллион лет назад люди обрели власть над стихией, критически важной для выживания нашего биологического вида. Эта стихия помогает понять, почему одни питчи терпят позорные неудачи, в то время как другие успешно запускают бренд. Она помогает понять, почему многие идеи пробуксовывают, в то время как другие становятся триггерами глобальных движений. Она помогает понять, почему многим лидерам никак не удается вдохновить свои команды, в то время как другие легко убеждают людей проходить сквозь стены. Эта стихия – огонь.

## Свет костра и бушмены Калахари

Антропологи считают огонь той искрой, от которой занялась человеческая эволюция. И не без оснований, ибо, как только наши предки овладели властью над огнем, они начали готовить на нем пищу, что привело к радикальному увеличению размера человеческого мозга. Кроме того, огонь отгонял по ночам хищников, что тоже приятно и полезно, если хочешь дожить до рассвета. Однако, вплоть до недавнего времени лишь немногие ученые изучали одно из самых серьезных преимуществ огня – возможность разжигать наше воображение путем сторителлинга.

Свет костра продлевал день, обеспечивая больший запас времени для иных занятий, нежели охота и собирательство. Делясь своими личными переживаниями в кругу у костра, люди учились избегать опасностей, эффективнее охотиться коллективным методом и укреплять культурные традиции. Социоантропологи полагают, что сторителлинг составлял до 80 процентов всех бесед у костра, которые вели наши предки.

В намибийской пустыне Калахари племя кочевников-бушменов по-прежнему проводит свои дни, занимаясь собирательством и охотой ради пропитания. В их рацион входят дыни, орехи, семена и мясо антилопы. Днем они – охотники-собиратели, а по вечерам – рассказчики. Когда над Калахари садится солнце, бушмены разводят костры и рассказывают истории точь-в-точь так, как делали их предки тысячи лет назад.

Днем диалоги бушменов сосредоточены на выживании. Они обсуждают стратегии охоты, распределение ресурсов, разрешение споров через посредников и т. д. Только 6 процентов их дневных разговоров состоят из историй [2]. Но вечер – это совсем иное. Пока светятся, продлевая день, угли костров, 80 процентов бесед бушменов составляет сторителлинг. Мужчины и женщины рассказывают истории, в основном об общих знакомых, о курьезных случаях и волнующих приключениях. У бушменов сторителлинг играет роль спускового крючка воображения. Он создает узы между людьми, не знающими друг друга, является передатчиком информации о вещах, которые критически важны для выживания.

Но не все информаторы обладают навыком сторителлинга даже в племенных обществах. Среди бушменов, так же как среди *TED*-лекторов или руководителей бизнеса, есть замечательны ораторы, которые заставляют слушателей покатываться со смеху, замирать от волнения или вдохновляться желанием искать собственные приключения.

Вожди кочевников часто бывают хорошими рассказчиками. А лучшие из лучших, те, которыми особенно восхищаются слушатели, используют полимодальную коммуникацию. Например, жестикуляцию, подражание, звуковые эффекты и песни. Рассказчики Калахари понимают, что их задача – доносить информацию, транслировать переживания, вдохновлять и развлекать.

***Если соплеменников не развлекать, то они перестанут слушать и уснут: примерно это и происходит каждый день на миллионах деловых презентаций.***

Люди развили в себе склонность к развлекательным историям, поскольку из-за рассеянного внимания можно стать обедом для льва.

«Истории, рассказываемые у костра, настраивали слушателей на одну эмоциональную волну, пробуждали понимание, доверие и сочувствие. Они создавали позитивную репутацию рассказчику такими качествами, как юмор, родство по взглядам и новаторство [3], – писала профессор антропологии Ютского университета Полли Висснер. – С помощью историй и обсуждений люди собирали опыт других людей и накапливали полезные знания. Вечерние разговоры были необходимы для передачи «большой картины».

Висснер, которая три месяца прожила вместе с бушменами на северо-западе Ботсваны и записывала их разговоры, говорит, что любовь к обстановке, согретой живым огнем, остается с нами и по сей день.

Любовь публики к историям – вот что делает некоторых людей очень-очень богатыми. Более 2500 лет назад знаток риторики по имени Горгий понял, что великие рассказчики способны вдохновлять слушателей. Он путешествовал по Древней Греции, обучая желающих риторике, особенно подчеркивая, что добавление эмоциональных историй в текст выступлений может «страх изгнать, и печаль уничтожить, и радость вселить, и сострадание пробудить». Горгий помогал ораторам создавать более сильные аргументы, привлекая на свою сторону множество почитателей. Он стал одним из богатейших граждан Греции благодаря искусству повествования. Умение рассказывать прекрасные истории и сегодня делает богатыми людей, особенно предпринимателей, у которых есть идея на продажу.

## Инструменты изменились

Вернемся на остров Некер. Ричард Брэнсон расцветает улыбкой, слушая, как предприниматели используют в качестве рычага силу истории, стараясь заставить его смеяться, задуматься и вдохновляться настолько, чтобы инвестировать в их идеи. Эти истории дарят Брэнсону новый способ смотреть на мир и в конечном счете воспламеняют его воображение, давая понять, что меняющие мир инновации не просто возможны при его жизни, но и сам он может сыграть роль в их развитии. Брэнсон настолько любит формат «историй у костра», что заказал местному художнику красивую металлическую сферу ручной работы, в которой пылает гигантский огненный шар.

Пусть традиция разговоров у костра зародилась 400 тысяч лет назад, но наш мозг запрограммирован на них и сегодня. Что изменилось? Конечно же, ставки. Предприниматели, выступающие перед Ричардом Брэнсоном, не охотятся за пропитанием, их цель – деньги. Инструменты тоже стали другими. Рисунки на стене пещеры сменил *PowerPoint*. Но одно осталось неизменным – наше желание, даже жажда, слушать захватывающие истории. Тот, кто овладел навыком сторителлинга, может оказывать исполинское влияние на других. По словам Ури Хассона, нейробиолога из Принстонского университета, человек, рассказывающий убедительные истории, буквально засеивает мозг слушателя идеями, мыслями и эмоциями. Искусство сторителлинга – ваше самое мощное оружие в войне идей.

За те десять минут, которые даются каждому предпринимателю, чтобы нарисовать картину своей идеи или товара, он должен захватить внимание Брэнсона. Убедить его в том, что данная идея обладает потенциалом позитивно повлиять на мир. И, конечно, вдохновить так, чтобы сэр Ричард взял на себя значительные финансовые обязательства перед его компанией.

***Большинство предпринимателей, которым дается 10 минут, чтобы отрекламировать свою идею, ошибочно полагают, что потенциальные инвесторы желают знать всё о финансовых вопросах, числах и данных.***

Они правы лишь отчасти, ибо игнорируют главное открытие нейробиологии – эмоции превосходят логику. Невозможно добраться до головы человека, не коснувшись прежде его сердца, а путь к сердцу лежит через мозг, начиная с миндалины.

## Миндалина – лучший друг рассказчика

Много лет исследователи-медики полагали, что у людей может развиться зависимость только от наркотиков или алкоголя. Затем появились технологии нейросъемки, позволившие исследователям увидеть рисунок кровообращения в головном мозге. В результате выяснилось, что люди также могут быть зависимы от таких вещей, как секс, азартные игры, еда и шопинг.

На некоторые виды деятельности мозг «подсаживается» так же, как на тяжелые наркотики. Такие вещества, как героин, вызывают особенно мощный выброс *дофамина* – настолько сильный, что однократного приема достаточно, чтобы «подсадить» человека на всю жизнь. Ученые обнаружили, что те же самые нервные центры мозга участвуют в процессах, связанных с убеждением, мотивацией и памятью. Эти открытия обладают важными последствиями для вашего успеха.

Например, исследователи теперь знают, что мысль о событии способна вызывать соматическое состояние. Это означает, что она включает те же регионы мозга, которые были бы активированы, если бы вы действительно пережили это событие в реальной жизни. Если бы вы выиграли 20 миллионов долларов в лотерею, то были бы в экстазе. Потому что миндалина вашего мозга – масса клеток в форме ядрышка миндального ореха – высвободила бы дозу гормона удовольствия.

А теперь закройте глаза и вообразите, что выигрываете в лотерею. Нарисуйте в воображении виды, звуки и чувства, окружающие это событие. Кто с вами рядом в тот момент, когда вы узнаете эту новость? Какое выражение у этих людей на лицах? Что вы теперь сможете сделать с этими деньгами? Ваши губы невольно изогнутся в победной улыбке. Вы получите «укольник» *дофамина*, который поднимет вам настроение, потому что активируются те же области мозга, которые активировались бы в случае действительного выигрыша. Такова сила миндалины. Прекрасная история способствует выбросу потока химических веществ типа *дофамина* и пр.

Благодаря нейробиологии за последние годы мы узнали о сторителлинге больше, чем за все время с тех пор, как люди начали рисовать на стенах пещер. Нам теперь известно, какие химические вещества, вырабатываемые мозгом, побуждают нас обращать внимание на оратора, а какие вызывают сочувствие к ближнему. Мы также знаем, что способствует выработке этих веществ. А еще – какие истории «работают», почему, и можем научно это доказать.

Зависимость от историй – это неплохая штука. Если бы вдохновляющих рассказчиков не существовало, то мир сильно отличался бы от известного нам. И не в лучшую сторону. Например, последовательностью из шести речей в 1940-е годы британский премьер-министр Уинстон Черчилль сумел на 180 градусов развернуть общественное мнение англичан в отношении Второй мировой войны. Нация, которая всего двумя неделями ранее была готова пойти на поводу у нацистской Германии, выслушав мощный аргумент Черчилля, решила взяться за меч и сражаться до конца. Хотя Германия уже завоевала значительную часть Западной Европы, Черчилль мастерски нарисовал образ Британии, успешно побеждающей армию Гитлера.

«Вы спрашиваете, какова наша цель? – риторически вопрошал Черчилль. – Я могу ответить одним словом: победа – победа любой ценой, победа, несмотря на все ужасы, победа, независимо от того, насколько долгим и тернистым может оказаться к ней путь. Без победы мы не выживем».

Что интересно, Черчилль не родился с даром рассказчика. Ему пришлось над этим потрудиться: так же, как необходимо работать ради овладения любым искусством. В начале своей политической карьеры он боялся сцены, как и Ричард Брэнсон, и знаменитый проповедник Джоэл Остин. Миллиардеры Барбара Коркоран и Уоррен Баффет тоже испытывали страх перед публичными выступлениями. Нам кажется, что у отличных рассказчиков все идет легко как

по маслу именно потому, что они немало потрудились, чтобы стать этими отличными рассказчиками.

Самые вдохновляющие руководители в истории были рассказчиками, например: Иисус, Джон Кеннеди, Мартин Лютер Кинг, Рональд Рейган, Нельсон Мандела, Генри Форд и Стив Джобс. Многие из сегодняшних лучших предпринимателей и руководителей тоже являются рассказчиками, взять хотя бы Ричарда Брэнсона, Билла Гейтса, Марка Бернетта и Шерил Сэндберг. Многие из рассказчиков, о которых пойдет речь в этой книге, изменили ход истории. Некоторые из них – герои бизнеса. Есть и такие, которые становились вдохновителями общественных движений. Но сверх всего этого, все они – творцы мечты. Они протягивают руки к звездам и вдохновляют нас, остальных, придумывать собственные «космические полеты».

***Эта книга – о мечтателях и рискованных людях, которые овладели искусством рассказывать истории и вдохновляют нас менять жизнь к лучшему.***

Одни из них смешат. Другие заставляют думать. Третьи побуждают меняться. С помощью искусно рассказанных историй, дающих информацию и бросающих вызов, они создают компании, толкают мир вперед и рождают в нас ощущение, что мы тоже способны достичь невозможного.



## Все мы – рассказчики

Сторителлинг – краеугольный камень коммуникации. В мире, где у людей глаза разбегаются от возможностей выбора, именно история часто является определяющим фактором в том, с кем мы решаем делать бизнес. Все мы – рассказчики. Мы рассказываем истории, чтобы:

- продавать свои идеи;
- убедить инвесторов поддержать наш товар;
- чтобы обучать персонал;
- мотивировать коллективы;
- побудить спонсоров выписать чек;
- поощрять детей полностью реализовать свой потенциал.

Научитесь рассказывать историю – и жизнь, ваша собственная и тех людей, с которыми вы соприкасаетесь, радикально изменится.

В книге «Искусство сторителлинга» речь идет о более чем пятидесяти рассказчиках, которым удалось изменить мир или оказать воздействие на бизнес в значительной мере благодаря овладению искусством и наукой сторителлинга. Любого рассказчика можно отнести к одной из пяти категорий. Цель этой классификации – вдохновить вас переосмыслить ваш собственный нарратив и прикинуть, как вы могли бы встроить сторителлинг в свою повседневную коммуникацию. Итак, рассказчики, которые:

- разжигают наше внутреннее пламя;
- просвещают и учат;
- упрощают;
- мотивируют;
- дают старт общественным движениям.

Каждая глава разделена на три части.

В первой вы узнаете личную историю рассказчика, о котором идет речь. Большинство мужчин и женщин, фигурирующих в этой книге, были некогда обычными людьми, которые использовали сторителлинг для достижения необычных результатов.

Второй раздел каждой главы подробно разбирает инструменты этого рассказчика, выясняя, почему они работают и как вы можете их применить.

Наконец каждая глава завершается краткими итогами усвоенного урока – секретом рассказчика, которому она посвящена.

Узнав секреты рассказчиков и разобравшись, почему они работают, вы сможете применять эти методы почти к любому типу коммуникаций: публичным выступлениям, презентациям в *PowerPoint*, блогам, электронной переписке, рекламе и маркетингу или просто рекламируя свою идею за кофе в «Старбаксе». Вы научитесь оформлять любую идею так, чтобы она информировала, просвещала и вдохновляла.

В следующие 10 лет способность убедительно рассказывать свою историю станет решающим, уникальным и незаменимым навыком, который будет помогать вам сделать ваши мечты явью. Следующее десятилетие представляется самым многообещающим. Поэтому та история, которую вы рассказываете себе, и та, которой делитесь с другими, выпустят на волю ваш потенциал. И, вполне возможно, изменят мир!

Так не пора ли поделиться вашей историей?

# Часть I

## Рассказчики, которые разжигают наше внутреннее пламя

### Глава 1

#### Что заставляет петь ваше сердце?

*Увлеченные люди способны менять мир к лучшему.*  
*Стив Джобс*

Когда в один свежий октябрьский денек над Гудзоном садилось солнце, на террасе роскошной квартиры с видом на Центральный парк стояли двое мужчин. Один из них, этакий 26-летний бунтарь, одетый в водолазку и голубые джинсы, долго-долго смотрел на свои кроссовки, не говоря ни слова. Потом стремительно развернулся к мужчине, стоявшему рядом с ним, успешному корпоративному менеджеру. Через месяц тому предстояло отпраздновать сорок пятый день рождения. И бунтарь произнес слова, которым суждено было решительно преобразить профессиональный путь их обоих и навсегда изменить мир бизнеса.

Иными словами, стоя в октябре 1983 года на балконе жилого комплекса, Стив Джобс повернулся к Джону Скалли и огорошил его простым, но убийственным вопросом:

– Так и будешь всю жизнь торговать сахарной водичкой или хочешь пойти со мной и изменить этот мир?

Скалли только что отверг предложение Джобса стать руководителем *Apple*, сказав, что намерен остаться на своей должности в *PepsiCo*. Но вопрос Джобса заставил его всерьез задуматься.

«Я только и смог, что сглотнуть, поскольку знал, что до конца дней своих буду думать, какой шанс я упустил», – вспоминает Скалли. По его словам, тот вопрос подействовал на него как удар под дых.

Удар под дых. Ниже пояса. Холодный душ. Как бы вы это ни называли – трансформация сознания может произойти в один миг. Но идея вызывает отклик только в том случае, если ее носитель способен убедить других взяться за дело. В противном случае она – просто разряжающиеся нейроны в человеческом мозгу. Нет хуже расточительства, чем нереализованная идея, которая не сумела найти контакт с аудиторией. И не потому, что сама по себе плоха, а потому, что «упакована» не так, чтобы тронуть людские сердца.

***Это книга об идеях, которые сумели захватить наше воображение  
и изменить мир.***

О творцах мечты, визионерах и рискованных людях, овладевших искусством рассказчика ради того, чтобы претворять свои идеи в жизнь. Стив Джобс, несомненно, был величайшим бизнес-рассказчиком нашего времени.

Тогда, в 1983 года, на балконе своей квартиры Скалли стал свидетелем знаменитого «поля искажения реальности» Стива Джобса. Это выражение вошло в обиход как описание сочетания харизмы Джобса и его способности убеждать людей в том, что они могут совершить невозможное. Узнав в октябре 2011 года о кончине Джобса, Скалли сказал:

«Стив Джобс, живя на этой планете, страстно стремился менять к лучшему важные стороны жизни своих близких. Его никогда не влекли деньги, собственность не была для него

мерилом жизни... Один из величайших в мире руководителей умер, но уроки, преподанные нам его руководством, живы» [1].

Уроки Джобса действительно продолжают жить в деятельности его бывших коллег, например, главного дизайнера *Apple* Джони Айва, генерального менеджера *Apple* Тима Кука, основателя *NestLab* Тони Фаделла или главы студии мультипликации компании *Disney* Джона Лассетера.

Джобс вдохновил их найти иной способ коммуникации: доносить свои идеи так, чтобы они захватывали воображение общества. Он, конечно же, произвел революцию в компьютерном дизайне, но, кроме того, был убедительным рассказчиком. Каждое публичное выступление Стива напоминало бродвейскую пьесу и сочетало в себе все классические компоненты прекрасного нарратива: декорации и неожиданные повороты, героев и злодеев.

Почти каждый руководитель крупной технологической компании, да что там, почти каждый молодой предприниматель, теперь пытается создавать презентации «а-ля Стив Джобс». Хотя минималистский дизайн презентаций Джобса может скопировать любой, толку от этого не будет, пока человек не поймет истинный секрет дара рассказчика, которым в полной мере обладал Джобс. А дар этот был не в слайдах. Он был в его сердце.

## Инструменты рассказчика

В марте 2011 года мечтатель и стратег, который сделал своей коронной фразой выражение «и еще кое-что», в последний раз вышел на сцену, чтобы раскрыть очередной «секретный ингредиент» *Apple*. Стив Джобс, исхудавший и ослабленный раком, который спустя всего пару месяцев забрал его жизнь, неожиданно для всех представил новый продукт компании – *iPad 2*. Мало кто в зрительном зале рассчитывал на появление Джобса, поскольку в то время он в третий раз был в отпуске по состоянию здоровья.

«Мы довольно долго работали над этим продуктом, и я не хотел все пропустить, – сообщил он взорвавшейся приветственными криками аудитории... А завершил свою презентацию следующим замечанием: – Именно технология в сочетании со свободными искусствами и гуманитарными науками дает результат, который заставляет петь сердце».

В одном предложении основатель *Apple* выразил суть того, что делало его вдохновляющим рассказчиком. Оказывается, Скалли тоже уловил ее, когда говорил, что Стив страстно стремился менять жизнь к лучшему. Страсть – фактор решающий, и у Джобса ее было хоть отбавляй.

С того момента, когда в 1976 году вместе со своим другом Стивом Возняком Джобс основал компанию *Apple*, он объединял страсть, логику и эмоции, создавая глубокий и значимый контакт со своей аудиторией. Его умение вдохновлять слушателей вошло в легенды. Я много беседовал с коллегами Джобса, дизайнерами его презентаций и людьми, которые знали его лучше других. Мне стало ясно, что секрет, позволявший ему очаровывать слушателей, совсем не в дизайне слайдов, хотя и дизайн этот тоже был хорош.

Многие руководители ныне пытаются подражать стилю его презентаций (например, нынешние руководители *Apple* используют тот же шаблон оформления для презентаций своих новых товаров). Он завладевал нашим воображением, потому что невероятно высоко ценил технологию за ее способность менять мир и имел смелость говорить об этом вслух.

Ваша история начинается со страсти.

***Невозможно никого вдохновить, если вы сами не вдохновлены.***

Страсть – это загадка. Большинство людей способны увидеть ее в другом человеке с первого взгляда, зато с трудом обнаруживают в себе. Стив Джобс отыскивал ее с помощью вопроса: «Что заставляет петь мое сердце?» Ответ на него разительно отличается от ответа на

вопрос «Чем я занимаюсь?» Джобс создавал компьютеры – инструменты, помогающие людям дать волю своей творческой природе, и это заставляло петь его сердце.

Вопрос в том, что заставляет петь сердце, – это основа ДНК компании *Apple*. Ее генеральный менеджер Тим Кук повторяет один из вариантов этой фразы в своих основных тезисах и рекламных презентациях. Как-то раз он озвучил вопрос:

«Ради чего бьются наши сердца?»

В другой раз, во время представления в октябре 2014 года нового *iPadAir*, Кук говорил о высоком уровне удовлетворенности покупателей:

«Вот что заставляет петь наши сердца!»

Стив Джобс не скрывал свою страсть. В 1997 году он вернулся в компанию, сооснователем которой был, через 12 лет после увольнения. Он созвал сотрудников на совещание, во время которого так сказал о роли назначенной страсти в грядущем обновлении бренда:

«Маркетинг опирается на ценности. Этот мир – очень сложный и очень шумный. У нас нет ни единого шанса сделать так, чтобы люди многое помнили о нас. Ни у одной компании этого шанса нет. Поэтому нам нужно очень четко видеть, что мы хотим, чтобы о нас знали. Нашим клиентам важно представлять, кто такие *Apple* и какие ценности отстаивают. Наша цель не в том, чтобы выпускать коробки, с помощью которых люди выполняют свою работу, хотя мы хорошо это делаем... Главная ценность *Apple* – вера в то, что увлеченные люди способны менять мир к лучшему» [2].

12 июня 2005 года Стив Джобс произнес приветственную речь для выпускников Стэнфорда – одну из величайших за всю историю этого ораторского жанра. Выступление, состоявшее из 2250 слов, заняло 15 минут. Джобс – опытный рассказчик, придавший своей речи форму повествования, состоящую из трех частей, объединенную одной главной темой: занимайтесь любимым делом.

«Имейте мужество следовать сердцу и интуиции. Они каким-то образом заранее знают, кем вы на самом деле хотите стать», – посоветовал он выпускникам.

Эта проникновенная речь собрала более 20 миллионов просмотров на *YouTube*. Сотрудники *Apple* говорят, что страсть Стива Джобса продолжает жить в ДНК *Apple*, причем это вовсе не шутка, а буквальная истина. Когда *Apple* выпустила новую версию своей операционной системы *OSX*, в ней спрятали подарок, зная, что кто-нибудь его непременно найдет. В файлах текстового редактора *Pages* скрывается полный текст приветственной речи Джобса. Страсть заразителна. Страсть неотразима. Страсть питает внутреннее пламя.

## **Спросите себя: «что заставляет петь мое сердце?»**

Ваша страсть – это не мимолетный интерес и даже не хобби, но нечто невероятно значимое и существенное для вашей идентичности. Например, я играю в гольф, это мое хобби. Хотя эта игра мне нравится, более того, я ее люблю – она не составляет основу моего существа. Зато этой основой она является для суперзвезды международного гольфа Рори Макилроя. Когда Макилроя как-то раз попросили описать его любовь к гольфу, он сказал:

«Это то, о чем я думаю, просыпаясь по утрам. Это то, о чем я думаю, когда ложусь спать».

Для Макилроя гольф – не просто мимолетный интерес, это та музыка, которая заставляет петь его сердце.

Меня пригласили выступить с основным докладом на престижной конференции *LeWeb* в Париже, где на несколько дней собираются самые увлеченные предприниматели мира, делясь информацией по технологии, инновациям и предпринимательству. За кулисами я встретил Феррана Адриа, великого шеф-повара и мечтателя, который создал самый знаменитый ресторан в мире – *ElBulli*.

– Какое одно общее качество есть у всех предпринимателей? – спросил я Адриа.

– У этого вопроса нет ответа, – отозвался он. – На свете так много путей к успеху!

Он отвернулся, и я воспринял это как знак, что наш разговор закончен. Но затем Адриа снова повернулся ко мне и сказал:

– Впрочем, беру свои слова обратно. Действительно, есть одно качество, общее для всех успешных предпринимателей, и это качество – страсть.

– А как понять, есть она или нет? – задал я следующий вопрос.

– Ну, скажем, так... Когда вы видите бокал вина, какова ваша первая мысль?

– Напиток, – ответил я.

– Именно! Вы видите напиток. Я же вижу виноградник. Я вижу ингредиент. Я вижу радость. Я вижу семью. Я вижу друзей. Я вижу праздник.

Вот так. Мне вино доставляет удовольствие, а сердце Адриа заставляет петь от радости.

Несколько лет назад я брал интервью у Криса Гарднера, человека, которого сыграл Уилл Смит в фильме «В погоне за счастьем». Гарднер рассказывал историю о том, как был бездомным, коротал ночи в туалете станции метро вместе со своим двухлетним сыном. Утром он надевал свой единственный костюм, отводил сына в садик, а сам шел на неоплачиваемую стажировку, чтобы стать впоследствии биржевым брокером. Можете догадаться, чем заканчивается эта история. Гарднер со временем дорос до главы своей фирмы и стал миллионером.

Работая в Сан-Франциско, я садился в скоростной поезд и проезжал ту самую станцию, в туалете которой когда-то ночевали Гарднер с сыном. Я пробежал взглядом по лицам людей, сидевших рядом со мной. Очень немногие из них казались счастливыми. Большинство, нахмутив брови, утыкались в свои сотовые телефоны или смотрели в окна. В этих взглядах застыло выражение неутоленного желания. Искра в глазах потухла. Где-то на жизненном пути они потеряли из виду свою страсть. И я задавался вопросом:

*«Как такое возможно, чтобы у бездомного, ночевавшего в туалете метро, жизнь вызывала больший энтузиазм, чем у тех, кто ехал в том же метро на работу?»*

Этот самый вопрос я и задал Гарднеру. Его ответ изменил мою жизнь. Гарднер сказал:

«Секрет успеха в том, чтобы найти дело, которое любишь настолько сильно, что не можешь дожидаться рассвета, чтобы вскочить с постели и снова его делать» [3].

Гарднер сумел подняться из пучины нищеты именно потому, что прислушивался к музыке, заставлявшей петь его сердце.

Если вы еще не обрели свою страсть, задайте себе лучший из двух вопросов. Не спрашивайте: «Чем я хочу заниматься?» Спросите себя: «Что заставляет петь мое сердце?» Эти два вопроса ведут к совершенно разным ответам.

Прежде чем осваивать ремесло рассказчика и овладевать конкретными приемами, которые помогут вам вдохновлять мир своими идеями, нужно очень четко понять, что вы хотите дать знать о себе людям. Начните этот процесс с постановки правильных вопросов.

Как-то раз я встречался с коллективом одного стартапа медицинской компании, которой повезло получить поддержку от одной из крупнейших фирм венчурного капитала Кремниевой долины. Эта компания разработала анализ крови для выявления рака. Я предложил генеральному директору компании четыре вопроса, способных вызвать эмоциональную реакцию и помочь нащупать идею, которую компания смогла бы использовать, чтобы рассказать свою историю ключевой аудитории (инвесторам, профессиональным медикам и СМИ). Обратите внимание, что вопросы последовательно становятся все более эмоциональными и побуждают к очень разным ответам:

**1. Зачем вы основали компанию?**

«Чтобы оказать воздействие на жизнь пациентов».

**2. Чем занимается ваша компания?**

«Мы разработали инструмент, который позволит нам бороться с раком с помощью простого анализа крови».

### **3. Какова ваша главная страсть?**

«Забота о пациентах. Каждую неделю мы видим, как пациентам назначается лечение, которое может спасти им жизнь».

### **4. Что заставляет петь ваше сердце?**

«Мы работали с врачом-онкологом, который рассказал нам об одной пациентке. Ей поставили диагноз – рак поджелудочной железы. Женщине сказали, что ей осталось жить два месяца. Что рак распространился по всему организму. Надежды нет. Ее лечащий врач узнал о нашем методе и решил испытать его в деле. Результаты анализа успешно выявили мутации рака пациентки. Эти мутации не соответствовали раку поджелудочной железы. У нее оказался рак яичника. Онколог изменил схему лечения. Спустя двенадцать недель у нее не было обнаружено никаких признаков рака. Такие истории заставляют меня засиживаться за работой допоздна, а то и до утра».

Подумайте о том, что произошло в этом диалоге. Первые три вопроса повлекли за собой ответы, основанные на фактах. Четвертый вопрос – что заставляет петь ваше сердце – вызвал к жизни рассказ о событии. Сами по себе факты не вдохновляют.

*Душу фактам дарит сердце вашей истории.*

Битком набитые фактами презентации в *PowerPoint* не завоевывают сердца и умы. Это делают истории. Добротно сработанные слайды дополняют повествование, но история должна быть на первом месте.

Директор студии мультипликации *Disney* Джон Лассетер, который, по его собственным словам, обязан своей карьерой Стиву Джобсу, как-то раз сказал, что в процессе развития истории сюжет может разительно меняться: персонажи могут появляться и уходить, декорации сменять друг друга. Что изменить никак нельзя, так как это сердце истории, потому что оно создает фундамент для всего остального.

Один прославленный венчурный капиталист однажды признался мне, что слушает презентации так, как слушал бы песню. Он спрашивает себя:

«Тронет ли этот запев сердца потребителей? Вдохновит ли слушателей присоединиться к путешествию героя этот эмоциональный «хук»?»

Мой знакомый инвестор ищет эмоциональный контакт. Он прислушивается к пульсу, к страсти. Первый шаг к умению рассказать вдохновляющую историю – найти свои слова, найти ту «звуковую дорожку», которая заставляет петь ваше сердце.

## **Секрет рассказчика**

Вдохновляющие рассказчики сами полны вдохновения. Они очень четко представляют свою мотивацию, ту страсть, которая движет ими, и с энтузиазмом делятся этой страстью с аудиторией. Спросите себя: «Что заставляет петь мое сердце?» Ответ на этот вопрос – фундамент, на котором строятся все великолепные истории.

## Глава 2

### От продавца футболок к мегапродюсеру

*Жизнь – это не когда ты себя ищешь. Жизнь – это когда ты себя создаешь.*

*Джордж Бернард Шоу*

Во время перелета в 5 тысяч миль из лондонского аэропорта Хитроу в международный аэропорт Лос-Анджелеса у Марка было полным-полно времени, чтобы обдумать свою историю. У него не было ни работы, ни жилья, и всего пара сотен долларов в кармане. Убедительного резюме «на бумаге» у него тоже не было. Марку, отслужившему в британской армии, было 22 года от роду, и в колледже он не учился. Каким образом, скажите на милость, мог он добиться успеха в стране, в которой ни разу не бывал даже туристом?! В полете он решил написать собственную историю и хорошо, *очень* хорошо, отрепетировать ее исполнение. Пусть наш герой и не был американцем, зато у него были два личных качества, которым предстояло помочь ему реализовать «американскую мечту», – оптимизм и уверенность в себе.

Марк, парень из рабочей семьи, приземлился в Лос-Анджелесе 18 октября 1982 года с билетом в один конец. Его друг Ник встретил гостя в аэропорту и сразу сообщил хорошую новость: одна богатая семья искала няню для детей. В тот же вечер Марк побеседовал с родителями малышей. Поначалу их смутило полное отсутствие у него опыта работы. «Усатый нянь» – необычное явление для Лос-Анджелеса, и Марк не показался супругам человеком, в совершенстве владеющим искусством домоводства. Но затем он произнес питч, перед которым они не смогли устоять. Используя эффективную нарративную технику аналогии, он рассказал родителям, что наличие в доме бывшего британского десантника – это гарантия безопасности: «Все равно, что нанять няню и телохранителя в одном флаконе».

Это выступление принесло ему работу в Америке меньше чем через сутки после приземления. И первой трудовой операцией Марка Бернетта, которую он выполнил в Америке, была разгрузка посудомоечной машины. Это устройство будущий телевизионный продюсер до того судьбоносного дня ни разу не видел.

За два года работы «нянем» Бернетт изучил привычки богачей и усвоил важный урок, касающийся успеха: урок, который впоследствии катапультировал его на вершину телевизионной индустрии.

***Марк пришел к осознанию, что история его жизни – это чистая страница, а он сам – автор, человек, который в конечном итоге ответственен за создание этого нарратива.***

Вторая вещь, которую он понял, – это что у него есть дар рассказчика для продажи своих идей. И, вооружившись этим даром, он десантировался на пляж.

Первый бизнес-план Бернетта, если бы он его написал, уместился бы на одной салфетке. Купить партию футболок по 2 доллара и продать их по 18. Поскольку у него не было денег на аренду киоска, то он арендовал забор. Но поскольку весь забор ему был не по карману, он довольствовался одной метровой секцией.

Хотя будущий продюсер никогда не работал в отделе сбыта, не проходил тренинга продаж и не читал специальной литературы по сбыту, он добился успеха, потому что знал секрет рассказчика.

«Потребители покупают товар у людей, с которыми им комфортно, которых они считают своими друзьями» [1], – считал он.

А друзья никому ничего не «продают». Они рассказывают истории.

Бернетт научился рассказывать историю о своих футболках и формировать нарратив так, чтобы соответствовать потребностям широкого спектра личностей, посещавших прибрежный курортный городок в Южной Калифорнии.

Например, он понял, что факты и данные убеждают потребителей-«аналитиков» (инженеров, врачей, ученых).

«Они желают знать, как эта футболка была сделана и не разъедется ли по швам. С ними я разговаривал конкретно и четко», – пишет Бернетт.

А «эмоциональные» потребители обращают меньше внимания на факты и с большей вероятностью принимают решения, пощупав ткань и полюбовавшись разнообразием цветов. Им Марк рассказывал истории о том, где были изготовлены эти футболки, кто их шил, как окрашивал и какое мастерство было применено при создании их дизайна.

«В театре это называли бы игрой на публику», – пояснял он.

На тротуаре перед своей «витриной» Бернетт учился «читать» свою публику и создавать нарратив, который апеллировал бы к конкретному способу мышления каждого ее члена.

Два года Бернетт рекламировал футболки тысячам людей всех родов занятий и из самых разных частей света. Он был настолько хорош в продажах, что для покрытия 1,5 тысячи долларов ежемесячной арендной платы ему достаточно было всего одного рабочего дня в месяц. Весь остальной свой доход Бернетт копил и вкладывал наличные в выгодные сделки с недвижимостью. Не прошло и восьми лет после прибытия в Америку, как он уже заработал свой первый миллион.

В 1998 году Бернетт купил права на британский командный конкурс «Последний герой». Он считал, что такая программа сможет найти свою аудиторию и в Америке. Бывший британский десантник страстно обожал экстремальные виды спорта и знал по опыту, что, когда группа людей оказывается в замкнутой среде в трудных обстоятельствах, в ней выявляются свои герои и злодеи – «строительный материал» классической истории. Но прежде чем привести этот конкурс на телевидение, Бернетту требовалась телекомпания, готовая транслировать его. А это означало, что ему придется использовать свои навыки рассказчика, чтобы убедить руководство телекомпании «купиться» на эту идею.

По сути своей «Последний герой» – это телевизионное реалити-шоу, в котором группу людей забрасывают в какой-нибудь «медвежий угол» и ее члены состязаются в разных трудных испытаниях за приз в миллион долларов.

Вот такая простая история. Но, как вы помните, есть разница между просто историей, хорошей историей и неотразимой историей. Марк подавал свою историю как драму, а не как игровое шоу.

«Когда мне приходилось путешествовать, я всегда оглядывал пассажиров, летевших вместе со мной, и воображал, как мы совершаем аварийную посадку на каком-нибудь острове. Как я вписался бы в это новое общество? Где было бы мое место в нем? Кто стал бы руководить, а кто подчиняться? Кого эта трагическая ситуация выбила бы из колеи?» [2] – вспоминает Бернетт.

Участники состязаний были отверженными, сгруппированными в племена, и совет племен изгонял их с острова одного за другим.

«Моими лучшими навыками всегда были умение рассказывать истории и «питчить» идеи, – признает Бернетт в своей биографической книге «Прыгай! Даже если не умеешь плавать». – Любой успех начинается со способности что-то продать, будь то футболка или идея».

***Марк был хорош в сторителлинге, но сторителлинг требует практики, и даже лучшие на свете мастера общения овладевают им не с первого раза.***



Бернетт неустанно работал над своим питчем, используя в качестве «подопытной» аудитории собственных друзей. Он вспоминал:

«Поначалу питч получался затянутым и чрезмерно усложненным. Мои товарищи за ужином сползали по спинкам кресел, сонливо кивая головами, словно слушая меня, но глаза их стекленели, а мысли блуждали» [3].

Эти «остекленевшие глаза» были знакомы Бернетту еще по тем временам, когда он продавал футболки на Венис-Бич. Но когда он упрощал историю, остекленевший взгляд превращался в живой и трепетный.

«Однако, совершенствуя свой питч, делая его более быстрым, плавным и непрерывно волнующим, я заметил, что мои сотрапезники подавались вперед и стремились ловить каждое слово. Их глаза горели. Они засыпали меня вопросами, на которые я учился отвечать с тем же блеском, с которым старался произносить сам питч».

Но питч работал не всегда. Канал *Discovery* ответил ему отказом. Один из управляющих *USA Network* прервал его уже через тридцать секунд. *CBS*, компания, которая в конечном итоге и купила шоу, с первого раза его отвергла. Бернетт считает, что, когда речь идет о «питчинге» идей, слово «нет» означает всего-навсего, что один человек не «повелся» на твою мечту в данный момент. Может «повестись» кто-то другой, но ты должен вынести урок из полученного «нет» и усовершенствовать свою историю так, чтобы она оказывала максимальное воздействие. И тогда, когда представится возможность, ты сможешь произнести лучший питч в своей жизни.

Бернетту представилась такая возможность, когда главе отдела драмы на *CBS* понравилось услышанное и он пошел с этой идеей к президенту телекомпании. Лесли Мунвес пользовался заслуженной репутацией одного из самых крутых директоров на телевидении, и он захотел выслушать питч Бернетта лично.

«Уверенно, отшлифовав свои навыки на многих званных ужинах и во время предыдущих питчей, я вошел в громадный кабинет Лесли и выдал лучшую в своей жизни краткую презентацию» [4], – вспоминает Бернетт.

Он начал свой питч с того, что вручил Мунвесу сделанный вручную экземпляр журнала *Newsweek* с заголовком «Последний герой» на обложке.

«Будьте смелы и излучайте уверенность, как бы вы ни нервничали», – советует он другим предпринимателям, возвращаясь мыслями к той встрече.

У Марка все получилось, и Мунвес одобрил бюджет, достаточно большой, чтобы оплатить 39 дней съемок на острове в Южно-Китайском море. «Последний герой» возглавил рейтинги и стал реалити-шоу номер один за всю историю подобных программ.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.