

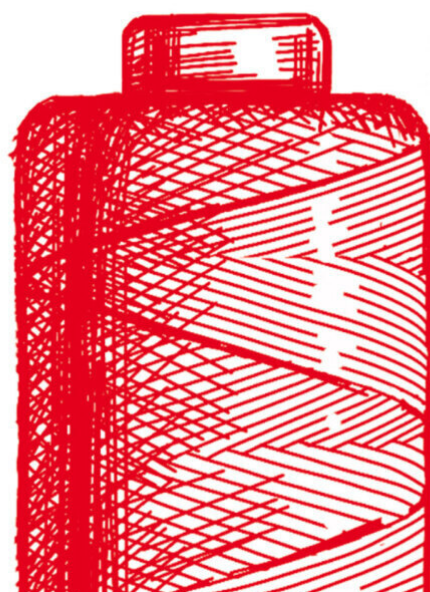
«Эта книга поможет вам подобрать самые убедительные аргументы:
истории, которые мы рассказываем».

ДЭНИЕЛ ПИНК, автор бестселлеров «Драйв»,
«Человеку свойственно продавать»

ТЭМСЕН ВЕБСТЕР

УПАКУЙ И ПРОДАЙ

Как метод «красной нити»
помогает показать
уникальность продукта
и влюбить в него клиентов



Перевод Павла Шевцова

МИО

МИФ Бизнес

Тэмсен Вебстер

**Упакуй и продай. Как метод
«красной нити» помогает
показать уникальность продукта
и влюбить в него клиентов**

«Манн, Иванов и Фербер»

2021

УДК 339.138
ББК 65.291.33

Вебстер Т.

Упакуй и продай. Как метод «красной нити» помогает показать уникальность продукта и влюбить в него клиентов / Т. Вебстер — «Манн, Иванов и Фербер», 2021 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-214666-6

Если вам нужно презентовать свою идею или создать правильное внутреннее и рыночное позиционирование продукта, используйте метод «красной нити». Его разработала исполнительный продюсер TEDxCambridge Тэмсен Вебстер и опробовали такие компании, как Johnson & Johnson, Harvard Medical School, Intel, а также многочисленные стартапы из самых разных отраслей. С помощью этого метода вы создадите уникальную и при этом универсальную историю, поможете клиентам осознать имеющуюся у них проблему и покажете, как ее решить, вдохновите клиентов действовать. Для всех, кто хочет научиться превращать свои идеи в захватывающие истории.

УДК 339.138
ББК 65.291.33

ISBN 978-5-00-214666-6

© Вебстер Т., 2021
© Манн, Иванов и Фербер, 2021

Содержание

Введение	6
Часть I. Контекст	10
Глава 1. История о красной нити	10
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Тэмсен Вебстер

Упакуй и продай. Как метод «красной нити» помогает показать уникальность продукта и влюбить в него клиентов

На русском языке публикуется впервые

Все права защищены.

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

© 2021 by Tamsen Webster

This edition published by arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc. and The Van Lear Agency LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2024

* * *

Слова, мадемуазель, – это только одежды, в которые рядятся мысли.

Агата Кристи, «Убийства по алфавиту»



Глупец блуждает, мудрец путешествует

Введение

Эта книга могла бы состоять всего из одного предложения: «Самый эффективный способ придать идее непреодолимую силу – придумать о ней такую историю, чтобы люди сами начали ее пересказывать».

Если вы уже знаете, как это сделать (или если ваша идея уже завоевала сердца людей), то можете дальше не читать. Благодарю вас за то, что выбрали эту книгу, но она вам не пригодится.

Если же вы понимаете, что ваша идея способна изменить жизнь, рынок или даже весь мир, но никто этого не видит... пока, то эта книга для вас. Я написала ее для тех, кто, как и вы, хочет, чтобы его идея перевернула мир. Для тех, кто, как и вы, считает свою идею более важной, чем они сами. Для тех, у кого их идея на первом месте и кто, как и вы, несмотря на мотивацию и готовность воплотить свою идею в жизнь, все еще не может донести до окружающих ее значимость.

Что делать, я уже сказала: придумайте о своей идее такую историю, чтобы люди сами начали ее пересказывать. Эта техника, которой я обучу вас в следующих частях книги, называется «красная нить».

Идеи помогают осмысливать происходящее

В Швеции и других Скандинавских странах выражение «красная нить» означает суть чего-либо, сквозную идею, благодаря которой тема обретает смысл. Про красную нить обычно говорят, когда хотят прояснить что-нибудь. Например, вы можете спросить: «И какая тут красная нить?» И услышать в ответ: «Красная нить в том, чтобы побуждать не просто к действиям, а к долгосрочным переменам». Словом, «красная нить» – это метафора, к которой прибегают, когда хотят дойти до сути: «Что это такое?», «В чем смысл?». А за всеми подобными вопросами кроется еще один: «Почему это должно меня интересовать?»

У вашей идеи, то есть вашего продукта, бренда, бизнеса, услуг, которые вы предоставляете, – у всего этого есть красная нить. Это тот ментальный путь, который вы проделали, чтобы уловить суть идеи. И если вы хотите, чтобы ваша идея вдохновляла на настоящие, долгосрочные перемены, она должна быть так же понятна и для окружающих. Им нужно увидеть красную нить вашей идеи. Эта нить должна прослеживаться в ответах на вопросы о вашем бизнесе, продукте или бренде, когда клиенты заходят на ваш сайт, обсуждают с вами сделку, когда вы делаете для них презентацию, видеоролик в интернете или доклад на конференции. Главное – сделать так, чтобы люди поняли вашу идею и согласились с ней. Красная нить должна помочь им пройти не только через лабиринт других идей и вариантов, но и через лабиринт в их собственной голове. Красная нить вдохновит людей, и они начнут действовать в соответствии с вашим видением, в результате чего вы получите то, к чему стремитесь.

Метафора «красная нить» впервые появляется в древнегреческом мифе о герое – убийце монстров и знатоке лабиринтов. Вскоре вы поймете, что представляете собой современную версию этого героя.

Но сперва нужно найти то, что я называю «красной нитью» вашей идеи.

Эта «красная нить» и есть главная тема книги. Она дает четкие ответы на самые важные вопросы: в чем заключается ваша идея и почему она должна быть интересна людям? Позже я опишу процесс, позволяющий удостовериться, что ваша идея максимально эффективна. Я отвечу на все вопросы, которые аудитория (клиенты, покупатели, инвесторы) обычно задает, стремясь понять идею, причем задает как намеренно, так и не задумываясь о своей цели.

Как пользоваться этой книгой

Самое серьезное препятствие, мешающее побудить вашу аудиторию действовать, – это пробел между тем, что вы хотите рассказать о своей идее, и тем, что людям нужно о ней услышать. Чтобы начать действовать, нашему мозгу необходимо увидеть конкретную структуру, которая в итоге сводится к истории. Благодаря этой книге вы научитесь использовать пять основных структурных элементов истории, посредством которых выражается идея и любая иллюстрация этой идеи.

Книга состоит из трех основных частей.

Первая часть называется «Контекст», и в ней я расскажу о метафоре «красная нить» и о той «красной нити», которая является главной темой книги. Также мы подробно рассмотрим пять основных структурных элементов истории, с которыми будем работать на протяжении всей книги:

- Постановка ЦЕЛИ.
- Описание ПРОБЛЕМЫ, которая есть у определенной группы людей, но о наличии которой эти люди не знают.
- Раскрытие ПРАВДЫ, которая требует выбора.
- Определение ПЕРЕМЕНЫ, которую нужно совершить в мышлении или поведении.
- Описание ДЕЙСТВИЯ или действий, которые понадобятся, чтобы добиться этой перемены на практике.

Вы определите, где, с кем и ради какого желаемого результата будете использовать «красную нить», и тем самым положите начало ее созданию.

Вторая часть называется «Компоненты». В ней мы подробно поговорим о каждом из пяти структурных элементов «красной нити» и рассмотрим конкретные утверждения о вышеупомянутых цели, проблеме, правде, перемене и действии. Каждая глава второй части включает в себя определение одного из пяти перечисленных элементов, перечень критериев, которые необходимы, чтобы составить утверждение о каждом из них, и пошаговую схему, с помощью которой удобно формулировать подобные утверждения. В одной из глав второй части мы еще раз уделим внимание цели, так как это позволит работать с «красной нитью» в формате полного цикла.

В главах последней части, которая называется «Комбинации», я расскажу, как соединять утверждения о «красной нити» в формы, которые я и мои клиенты нашли наиболее полезными. Речь идет о кратких – всего на один абзац – изложениях, называемых «сюжеты о “красной нити”». Они связывают воедино всю вашу работу над утверждениями о «красной нити», а также о еще одном кратком изложении, которое должно состоять из одной фразы. Эта фраза – «сквозная “красная нить”» (с одной из таких началась эта книга). Наконец, в заключении мы поговорим о трех дополнительных интерпретациях и способах применения «красной нити», в числе которых есть, пожалуй, самое главное: как поиск «красной нити» вашей идеи помогает найти «красную нить» вашего «Я».

Где и как использовать «красную нить»

Подход, о котором вы узнаете из этой книги, я применяла в работе с сотнями идей и клиентов, включая самых скептически настроенных и относящихся к историям с большой опаской. (Я имею в виду вас, ученые и инженеры!) Этому подходу я обучила тысячи людей. Они

использовали и продолжают использовать «красную нить» для самых разных видов взаимодействия, включая:

- маркетинговые рассылки и материалы;
- стратегические коммерческие переговоры;
- питчи и внутренние презентации;
- публичные презентации – например, ключевые тезисы, тематические обсуждения и семинары;
- фандрайзинг;
- написание книг и создание контента.

Каковы же результаты? Мои клиенты (и другие люди), применившие метод «красной нити», смогли привлечь миллионы долларов для своих исследований, стартапов и других видов деятельности. Десятки компаний использовали метод, чтобы сформировать базу для своего внутреннего и рыночного позиционирования. Более того, мой подход помог составить первичный план для написания многочисленных книг, которые впоследствии стали бестселлерами, а также для создания сотен презентаций, проводимых в разных обстоятельствах: начиная от планерок, выступлений на тему ключевых тезисов и заканчивая конференциями TED и локальными TEDx talks (на YouTube эти конференции собирали свыше 10 миллионов просмотров). Так что метод «красной нити» действительно поможет вам оказать на мир то влияние, которое соответствует вашему видению.

На протяжении всей книги я буду приводить примеры того, как другие работают с предложенным мной методом. В этих примерах будут отражены «красные нити», которые создали следующие люди и компании:

- Биологический стартап UrSure, основатели которого хотели улучшить свои презентации для инвесторов.
- Этнолог Триша Вонг, которая стремилась подготовить такое выступление для TEDx talk, чтобы затем ее пригласили на основную конференцию [TED.com](https://www.ted.com)¹. (И она этого добилась! На момент написания этого текста того же самого результата достигли еще шестеро моих клиентов.)
- Редакторский отдел и отдел по фандрайзингу одной некоммерческой медиакомпании, которой было необходимо согласие высшего руководства (и финансовая поддержка), чтобы получить помощь в осуществлении нового проекта.
- Писательница, спикер и коуч Линда Югелоу, которая хотела составить перечень главных тезисов, а затем на их основе написать книгу (что в результате и получилось).
- Коуч и карьерный консультант Трэйси Тимм, которая стремилась расширить свою аудиторию за счет изменения своей маркетинговой стратегии.
- Спикер, писательница и бывший член комедийной группы Second City Джуди Холлер хотела пересмотреть свои основные тезисы для выступлений, чтобы увеличить доход и получить возможность выступить на более престижных сценах.
- Специалист по стратегиям управления людьми, писатель и спикер Тэд Ма хотел таким образом поработать над своими идеями, касающимися темы лидерства, чтобы они существенно отличались от идей других представителей той же сферы деятельности.

В процессе чтения уделяйте внимание коротким саммари, с которых начинается каждая глава. Они отражают структуру главы и книги в целом. Эта книга сама по себе является

¹ Tricia Wang, “The Human Insights Missing from Big Data,” filmed September 2016 at TEDxCambridge, Boston, MA, video, [ted.com/talks/tricia_wang_the_human_insights_missing_from_big_data](https://www.ted.com/talks/tricia_wang_the_human_insights_missing_from_big_data).

иллюстрацией использования метода «красной нити» и, таким образом, поможет вам понять, как применить этот же подход с опорой на собственную значимую идею.

Создание уникальной, универсальной истории

Хорошие идеи не приходят в голову, их нужно создавать – шаг за шагом, выстраивая уникальную, но все же универсальную историю. Она объединит ваше уникальное видение мира с вашим уникальным подходом к своему делу. Ваша история должна формировать ту «красную нить», которой вы органично следуете каждый день.

Без «красной нити» история будет недостаточно ясной – как вам, так и другим. А наличие «красной нити» поможет всем частям истории и вашей идее принять форму, после чего внезапно изменится ваше восприятие мира. Порой такое случается раз и навсегда, как, например, с Архимедом, погружившимся в ванну, или сэром Исааком Ньютоном, на голову которого упало яблоко. В подобные моменты вы начинаете видеть новые способы одержать верх над чудовищами, с которыми сражаетесь, и осознать, что вам под силу добиться перемен.

Тем не менее ваша история должна быть и универсальной, то есть такой, чтобы ее смог понять любой человек. Тогда историю можно будет рассказать в ясной для всех форме и соткать «красную нить» в сознании любого другого человека – как в ходе обычного разговора, так и в тексте книги.

Затем люди, как и вы, переживут важный момент, а именно – почувствуют, как сами побеждают своих чудовищ вашими способами. Ваша идея поселится в их сердцах.

Таковы сила и возможности, заключенные в «красной нити». Что я чаще всего слышу от людей, которые используют этот метод, чтобы перейти от идей к действиям? ««Красная нить» действительно помогает».

Давайте же сделаем так, чтобы она помогла и вам.

Часть I. Контекст

Глава 1. История о красной нити

Цель. Превратите свою идею в действие (и вы сможете изменить мир).

Проблема. Есть огромная разница между тем, что вы хотите рассказать о своей идее, и тем, что о ней нужно услышать людям. Прежде чем воплощать идею, люди должны сначала понять ее и согласиться с ней.

Правда. Человеческий мозг использует определенную структуру, опираясь на которую обрабатывает идеи, принимает их и затем воплощает. Эта структура – история. Идеи живут в форме историй.

Перемена. Чтобы идея вдохновляла людей на действия – и помогала добиваться долгосрочных перемен, – нужно придумать такую историю о идее, которую люди сами будут пересказывать.

Действие. Чтобы придумать эту историю, вспомните, какое именно повествование об идее ваш мозг сформировал с самого начала. Оно и будет вашей «красной нитью».



Хорошую мелодию можно сыграть и на старой скрипке

Для каждой задачи – свой инструмент

Мы уже упоминали, что крылатое выражение «красная нить» появилось в древнегреческом мифе о Минотавре. Будущему правителю Афин Тесею, чтобы спасти город, предстояло непростое испытание: убить чудовище с телом человека и головой быка.

На этом трудности не заканчивались. После победы над Минотавром Тесею нужно было найти выход из лабиринта, в котором чудовище обитало. В лабиринте была полная темнота, и он отличался настолько сложным строением, что даже Минотавр не мог из него выбраться. То есть для Тесея поиск выхода был задачей не менее важной, чем сражение с чудовищем.

Что же предпринял Тесей? Он взял с собой по инструменту для решения каждой из проблем. Для борьбы с монстром у героя был меч, а чтобы не заблудиться в лабиринте – клубок

красных ниток. Разматывая его, Тесей отмечал свой путь к чудовищу. Тесей убил Минотавра и благополучно нашел выход из лабиринта. Город был спасен.

Какое отношение эта история имеет к вашему бизнесу, бренду и тому, что вы предлагаете клиентам, – словом, к вашей идее? Самое прямое. В конце концов, лучшие идеи – это, как правило, те, которые помогают использовать новый способ, чтобы преодолеть старое препятствие (чудовище в лабиринте) или достичь поставленной цели (спасение города). Подобные идеи меняют мышление – как в небольших аспектах, так и в существенных. И все же то, из чего произрастают эти замечательные, революционные идеи (и способы их распространения), слишком часто кроется в чем-то темном и сложном, как тот легендарный лабиринт.

Когда ваша аудитория (покупатели, клиенты, инвесторы или кто-то еще, на кого вы стремитесь повлиять) услышит (прочитает или увидит) о «красной нити» вашей идеи, это будет ключевое событие, благодаря которому вам удастся побудить людей к действию. Однако прежде чем продемонстрировать им «красную нить», вы должны ее найти. Вам нужно, подобно Тесею, отследить путь, по которому вы шли от самого зарождения своей идеи.

Что же такое идея?

Однажды вы (или ваша компания) задались вопросами «Как бы мне сделать то-то и то-то?», «А что, если поступить так-то и так-то?», «Почему бы нам не предпринять такие-то шаги?». То есть вас, как и Тесея, впереди ждала битва с неким чудовищем. Вы задумались над упомянутыми вопросами, потому что видели препятствие, которое надо было преодолеть, потребность, которую нужно было удовлетворить, или цель, требовавшую достижения.

Держа в уме вопросы, вы искали ответы. Наблюдали за обстоятельствами, анализировали их. Обнаруживали разные способы решения проблемы. Возможно, даже пробовали некоторые из них. Однако по той или иной причине они оказывались неэффективными, по крайней мере для вас. Но однажды что-то изменилось. Вы стали смотреть на проблему по-иному или обратили внимание на один из нюансов, который до того дня не замечали. Теперь он казался настолько очевидным, что вы недоумевали: почему раньше это было непонятно ни вам, ни кому-то другому?! Словом, произошла некая перемена. Вас осенило. И вдруг появилась идея, подсказавшая, как действовать по-новому. На тот самый изначальный вопрос вы нашли ответ, до которого никто пока еще не додумался.

Возможно, у вас этот путь был длиннее описанного. А вопрос, может быть, не отличался какой-то конкретной формулировкой, а представлял собой лишь неосознанную тягу к поиску чего-либо. И ответ, наверное, не прозвучал в вашей голове как гром среди ясного неба; возможно, вы просто постепенно, медленно стали следовать тому пути, по которому идете сейчас. Но бьюсь об заклад, что все-таки был момент, когда вы внезапно осознали, что начали смотреть на происходящее по-новому. И перемена эта оказалась к лучшему.

Вот она – идея. Она является вашим ответом на вопрос, на который пока еще никто не нашел ответа или же нашел, но ответ оказался недостаточно полным.

Идея – это новый способ победить чудовище. Другие люди тоже смогли бы использовать ваш способ, чтобы одолеть то же самое чудовище; вам нужно только обучить их. Возьмем, к примеру, мессенджер Slack. Он стал новым средством общения для компаний и решил проблему электронных писем, которые, в свою очередь, когда-то стали новым способом преодоления трудностей, связанных с бумажными служебными записками и совещаниями. Для многих руководителей книга выступавшего на конференции TED Саймона Синека «Начните с вопроса “Почему?”» (Start with Why)² послужила новым способом посмотреть на то, как «побуждать

² Simon Sinek, “How Great Leaders Inspire Action,” filmed September 2009 at TEDxPugetSound, Newcastle, WA, video, ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.

людей к действию». А кольцо с бриллиантом когда-то стало новым для пар способом показать свою готовность быть верными друг другу до конца жизни. (Чуть позже остановимся на этой теме подольше.)

У вас тоже есть идея, и следующий шаг – рассказать о ней. Но именно на этом этапе и возникают трудности.

Первая проверка, которую многие идеи не проходят

Вы наверняка слышали о конференциях TED talks. Они представляют собой ряд выступлений продолжительностью от 3 до 18 минут на тему «идей, достойных распространения». Посмотреть их можно в интернете. Эти выступления – один из множества путей, с помощью которых разные люди, в том числе и вы, могут рассказывать о своих идеях широкой аудитории.

Я четыре года проработала исполнительным продюсером TEDxCambridge – одного из самых крупных проектов, созданных на основе бренда TED talks. В этом качестве, а также в рамках моей нынешней деятельности как специалиста по стратегическому развитию этого проекта я регулярно просматриваю заявки кандидатов на участие в конференциях TED talks. Форма, которую должны заполнить кандидаты, начинается с задания: «Объясните свою идею в одном предложении длиной не более 140 знаков».

Увы, уже на этом этапе мечты многих людей, стремящихся выступить на TED talks, умирают. Почему? Потому что для большинства эта задача оказывается невыполнимой. Они не могут рассказать о своей идее хотя бы так, чтобы мы, организаторы, поняли ее и захотели узнать подробности. Им не удается объяснить, почему их идея отличается новизной и представляет собой более точный ответ на какой-то важный вопрос или является оружием, способным победить давно существующего монстра. Среди сотен заявок мы едва находим одну, которая соответствует нашим стандартам с первых же строк.

Просто вдумайтесь: все эти претенденты – состоявшиеся ученые и исследователи. Разговорам о результатах труда всей своей жизни они любят посвящать большую часть собственного времени. Никто не знает об их идеях столько, сколько они сами. У них есть ответы на все важные вопросы. И тем не менее эти люди неспособны рассказать о своих идеях. По крайней мере, они не могут сделать это кратко и выразительно. Зачастую, читая их заявки, мы с коллегами даже не понимаем, в чем заключается идея того или иного кандидата! Более того, мы не видим ни одной причины, по которой нам (или нашей аудитории) эти идеи должны быть интересны.

То же самое я наблюдаю и в сфере бизнеса. Я уже 25 лет работаю над коммуникативными стратегиями и стратегиями развития брендов и сотрудничала с огромным числом организаций. Среди них и некоммерческие, и коммерческие, и стартапы, и компании из списка Fortune 500, а иногда даже из Fortune 10.

Такие же трудности я замечаю и у своих клиентов, с которыми работаю индивидуально: основателей, исследователей, идеологов бизнеса.

Снова и снова отличные, важные идеи остаются в головах тех, кто их придумал, и умирают в тот момент, когда нужно рассказать о них публике.

Почему? Дело в том, что самой идеи недостаточно, даже если она замечательная. Нельзя ограничиваться знанием о новых способах одержать верх над чудовищем. Необходимо нечто большее. Нужно разобраться в тех сложных путях, посредством которых люди смогли бы понять вашу идею и согласиться с ней. Надо показать, как найти выход из лабиринта, подобно Тесею, который использовал для этого красную нить. Это единственный метод, способный побудить аудиторию к действию и помочь вашей идее (а также всем вашим надеждам и мечтам, связанным с ней) выжить.

Позже мы поговорим об этом лабиринте подробнее, но сначала уделим внимание идее.

Проверка от TEDx: в чем ваша идея?

Кажется, я понимаю. Вы, наверное, думаете, что к вам все написанное выше не относится. Если после моего предупреждения в самом начале книги вы все-таки продолжили чтение, то, вероятно, считаете, будто ваша идея настолько хороша и ясна, что люди поймут ее (и вашу) ценность с первого раза. Возможно, вы думаете, что даже поверхностное знакомство с вашей идеей сможет изменить мышление и жизнь людей навсегда.

Может, и так. Проверим? Подвергнем идею тесту по методу TEDx.

Возьмите ручку и лист бумаги и представьте, что разговариваете не просто с тем, кого хотели бы убедить в значимости своей идеи, а с тем, кого вам в этом убедить необходимо. Это может быть ваш потенциальный клиент. Или инвестор. Или издатель. Этот человек пока не знает о вашей идее ничего. Допустим, вы начинаете разговор, и он спрашивает: «Итак, в чем же ваша идея?»

Практическое задание. Запишите свой ответ на этот вопрос.

Недостаточно обдумать идею (мысли вам солгут). Напишите. О своей идее. Прямо сейчас.

Я подожду.

А теперь, глядя на свои записи, ответьте на следующие вопросы:

- Вы описали идею одним предложением?
- В предложении не больше 140 знаков?
- Использованы ли в нем только те слова, которые легко поймет любой человек, ничего не знающий о вашей идее?
- Описано ли в этом предложении то, чего хочет ваша аудитория?
- Согласится ли ваша аудитория с тем, что действительно хочет того, о чем идет речь в вашем предложении? Выразит ли она согласие вслух? А перед коллегами или друзьями?
- Указано ли в предложении то, о чем ваша аудитория еще никогда не слышала?

Приведенные вопросы необходимо задавать. Это нужно, чтобы вы поняли, ясна ли ваша идея, актуальна ли и достаточно ли необычна, чтобы побудить людей узнать подробности. У идеи будет надежда на успех, если на каждый из перечисленных выше вопросов вы ответили утвердительно. Если же хотя бы на один из них вы ответили «нет», то аудитория, скорее всего, заблудится в том лабиринте, в центре которого находится ваша идея. Это значит, что люди не захотят узнать подробности. И уж точно не ощутят желание действовать. Они просто вежливо кивнут и пойдут по своим делам.

Не отчаивайтесь. Когда дочитаете эту книгу, вы уже будете настолько хорошо знакомы с собственной идеей и способами ее продвижения, что сможете сформулировать четкое, выразительное и интригующее предложение, которое вдохновит ваших потенциальных клиентов и подтолкнет к действиям. Это будет вашей «сквозной «красной нитью»».

Лабиринт разума

Увы, есть плохая новость: по словам Джералда Залтмана, профессора Гарвардской школы бизнеса, процесс принятия решений у человека происходит на 95 % бессознательно³.

³ Manda Mahoney, "How Customers Think: The Subconscious Mind of the Consumer (and How to Reach It)," *Working Knowledge* (Harvard Business School), January 13, 2003, <https://hbswk.hbs.edu/item/the-subconscious-mind-of-the-consumer-and-how-to-reach-it>.

Мы делаем выбор в пользу того или иного варианта «вслепую», даже не имея представления, что именно решили. Находясь в поисках прорывной идеи или инновации, вы не тратите время на размышления о том, как вы об этом думаете. Ваш мозг просто посылает вам сообщение: «Да, это то, что нужно!» или «Нет, попробуй что-то другое».

Причина такова: когда вы пытаетесь решать проблемы, добиваться целей и находить новые ответы на старые вопросы, мозг как бы блуждает в лабиринте, который вы не видите, но чувствуете. Это выражается в том, что разум «крутится» вокруг какого-то препятствия или никак не может «дотянуться» до решения поставленной задачи. Да, вы неспособны увидеть этот лабиринт, и именно поэтому, когда у вас в голове вдруг, что называется, загорается лампочка, это вас очень удивляет.

Вы знаете, что обнаружили правильный ответ. Но как вы к нему пришли?

Изучить путь, который приводит к появлению идеи, критически важно, потому что как раз его и хотят узнать люди, когда слышат о вашей идее. «Как вы к этому пришли?» – вот что они подразумевают, когда спрашивают, почему вы считаете свою идею хорошей и полезной для них.

Проблема в том, что на этот вопрос мы зачастую отвечаем с позиции человека, уже прошедшего через упомянутый лабиринт. Немалая его часть была скрыта от нашего сознания, и потому многие из нас даже неспособны понять, что именно в лабиринте и начинался процесс зарождения идеи. Вот почему, друзья мои, так много идей заканчивается провалом. Мы пытаемся объяснить людям, как убить чудовище, но говорим об этом с точки зрения того, кто уже нашел выход из лабиринта. То есть выступаем в роли эксперта.

Такая роль – настоящее проклятие. Порой почти буквально. «Проклятие знания» – так сначала экономисты, а потом и психологи стали называть состояние, которое можно описать следующим образом: «Как только мы получаем новые знания, нам становится трудно вспомнить, каково было этими знаниями не обладать»⁴.

Ваша аудитория не может знать того, что знаете вы. Можно, конечно, сказать ей, что вы уже поняли, как решить их проблему. Или что вы уверены в высокой эффективности найденного вами решения. Но огромная разница между тем, чтобы услышать об очень действенном способе, и тем, чтобы самостоятельно понять, в чем заключается его действенность. Особенно когда речь идет о получении новой информации. Математик Блез Паскаль когда-то сказал: «Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим»⁵. Иными словами, людям не нужен просто ответ. Им нужен их собственный ответ. Они хотят дойти до вашей идеи сами.

И у них получится, если дать им «красную нить».

Возьмем, к примеру, моих клиентов, основателей стартапа под названием Solstice и его пользователей в Калифорнии. Solstice занимается отопительным оборудованием, работающим на солнечной энергии. Клиенты компании могут меньше платить за отопление и не причинять вреда окружающей среде. При этом у людей нет необходимости индивидуально вносить плату за солнечные батареи и сопутствующее оборудование. Вопрос, с которым клиенты обращались в компанию Solstice: «Как вы сможете помочь нам сэкономить на коммунальных услугах?» Сложность была в том, что такого рода экономия труднодостижима, а само обещание – уменьшить коммунальные платежи без какого-либо риска – звучало слишком хорошо, чтобы в него поверить.

⁴ Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New York: Random House Publishing Group, 2007), Introduction, Kindle.

⁵ Blaise Pascal, *Pascal's Pensées* (New York: E.P. Dutton & Co., 1958), section I, released April 27, 2006, Project Gutenberg eBook, gutenberg.org/files/18269/18269-h/18269-h.htm.

Однако, проведя простую аналогию с карпулингом⁶, мы помогли потенциальным клиентам компании Solstice понять идею о том, чтобы вместе использовать солнечную энергию: если хотите сэкономить деньги, надо помнить, что сила в количестве (буквально). Пользуясь энергией солнца совместно, люди получают ее за меньшую цену. Наш подход дал потенциальным клиентам Solstice возможность связать свой вопрос («Как вы сможете помочь нам сэкономить на коммунальных услугах?») с понятным для них же ответом: «Надо пользоваться солнечной энергией совместно, по аналогии с карпулингом». Компания Solstice им в этом помогла.

Чтобы убедить кого-то в нужности вашей идеи, особенно если она существенно отличается от нынешнего мировоззрения и поведения вашей аудитории, зачастую надо стремиться к тому, чтобы люди согласились с вашей идеей в крупном масштабе. На этом этапе как раз и следует пустить в ход «красную нить». Вместо того чтобы ожидать (или надеяться), что публика каким-то образом самостоятельно преодолеет путь, ведущий к согласию с вашей идеей, лучше дайте им то, что послужит для их разума картой, помогающей найти правильную дорогу. Более того, «красная нить» дает людям возможность согласиться сначала с не очень масштабными концептами. Вы сможете разделить длительное ментальное путешествие на короткие этапы, которые аудитории будет проще преодолеть.

⁶ Карпулинг (от англ. car – «машина» и pool – «объединение») – поездка нескольких человек, выбранных в качестве попутчиков с помощью онлайн-сервисов, на одном автомобиле. *Прим. пер.*

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.