

Орен Клафф

Идеальный ПИТЧ

Революционный метод
заключения крупных сделок



Oren Klauff
Pitch Anything

Хороший перевод!

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

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

Информация от издательства

Издано с разрешения McGraw-Hill Companies, Inc.

Клафф О.

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

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.

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»

© Oren Klaff, 2011
All rights reserved

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

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 нейробиологии 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

Глава 1

Метод

Вот суть дела в кратком изложении: есть фундаментальное несоответствие между тем, как мы выстраиваем питч¹, и тем, как его воспринимает наша аудитория. В решающий момент, когда нужно быть максимально убедительным, в девяти случаях из десяти нам это не удастся. 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.

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. Лучше 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 преимущество 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»².

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.

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 провернуть 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 методом STRONG (скоро 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, пытаясь 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 NFL³». И наконец, мне удалось зацепить его, я поймал его на крючок, достиг той точки презентации, когда слушатель эмоционально втягивается в процесс. Он сам начинает расспрашивать 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 MENSA⁴, его не слишком интересует нейробиология. Он — возможно, как и вы, — всегда верил, что его способность к успешному 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 удастся привлекать массу денег.

Джонатану не в новинку самые разные заявления. Если вам приходится выслушивать по три-четыре питча в день, то ваш «детектор ахиней» 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 Geyser 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 Geyser 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 мозг⁵

Краткая история развития мозга покажет:

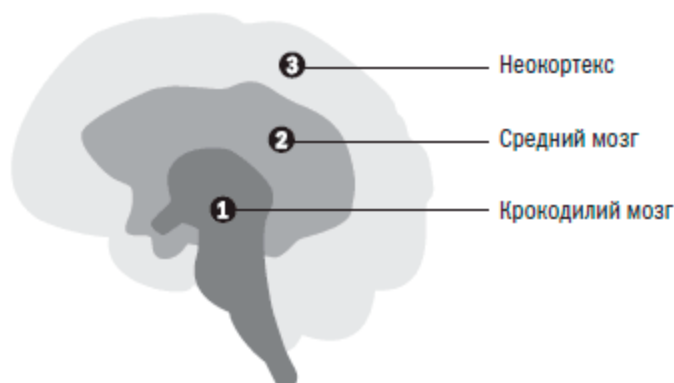
1. Как там возник изъян?
2. Почему проведение продающих презентаций гораздо сложнее, чем мы сначала думали?
3. Почему проведению презентаций нужно учиться, как и любой серьезной науке, например, физике, математике или медицине?

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 к размышлению у крокмозга 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 крокмозге, 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, облакая 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 прибежал 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 крокодильего 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 FedEx⁶ 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 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»². Я понял две очень важные вещи. Во-первых, я наконец увидел свою (и вашу) главную проблему, сопровождающую 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 из списка, приведенного выше. Я позволял крокодильему 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.

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

Глава 2

Фрейм-контроль

На дворе был июль 2001 года, я стоял перед высоченным офисным зданием в самом сердце Беверли-Хиллз. Одно из мест средоточия власти как Голливуда, так и мира финансов — место, где строятся карьеры и заключаются сделки. И вот я здесь.

Я направлялся в офис парня, за которым стоят активы в миллиард долларов. Не каждый день выступаешь перед таким влиятельным человеком. Сказать, что я нервничал, значит, ничего не сказать. Во-первых, питч вел не я, а мой коллега, Том Дэвис. Во-вторых, нашей целью был легендарный Билл Белцберг, один из троих братьев-миллиардеров Белцбергов.

Если вы читаете деловую прессу, то наверняка слышали о Белцбергах. Они приобрели известность в 1980-е годы как рейдеры, которые легально «захватывали» компании, скупая сначала значительное количество их акций, а затем, через участие в общих собраниях акционеров, подчиняя их своим интересам.

Наблюдать одного из них в зале заседаний совета директоров уже само по себе мастер-класс по ведению бизнеса. Я с нетерпением ждал того, что увижу через час.

Том в свой тридцать один год был CEO⁸, харизматичным, располагающим к себе. Он возглавлял неплохую компанию, но ей не хватало денег для роста. Чтобы достать эти деньги, он был готов сделать невозможное — произвести впечатление на Белцберга.

Я тихонько улыбался в душе. Встреча обещала быть интересной. Я видел, как Том репетировал, к тому же, он обладал хорошо развитой интуицией.

«Во время питча я совершенно непробиваем. У меня стальные нервы, и я добьюсь своего», — сказал Том, пока мы ждали в приемной.

Его уверенность вдохновляла.

— Хорошо, увидим, — ответил я. — Расслабься пока.

Вскоре нас пригласили в переговорную. Еще тридцать минут ожидания, и, распахнув двойные двери — так входят в салун, — вошел Билл Белцберг. Шестьдесят девять лет, высокий, долговязый. Он махнул Тому, чтобы тот начинал. Том посмотрел на меня, и я кивнул: начинаем. Белцберг остался стоять. И почти сразу же прервал Тома: «Послушайте, меня интересуют только две вещи. Каковы ежемесячные расходы, и сколько вы сами платите себе?»

Не совсем то, на что рассчитывал Том. Он планировал говорить совершенно о другом и теперь выглядел глупо, роясь в сумке в поисках нужных бумаг. Где вся его уверенность, где стальные нервы? Нашел свои таблицы, что-то промямлил. Он был растерян.

Белцберг произнес всего несколько слов. Как видите, прервав кого-то парой коротких фраз, вы можете получить контроль над исходом любой сделки. Почему?

Представьте, что нас окружает некое сильное энергетическое поле, которое транслируется из глубин нашего подсознания. Это невидимый щит, генетически предназначенный ограждать наше сознание от внезапного вторжения инородных идей и интересов. И если это энергетическое поле подвергается слишком мощному внешнему воздействию, оно слабеет. Наша ментальная защита рушится, и мы становимся объектом чужих идей, желаний и распоряжений. И тогда посторонний может навязывать нам свою волю.

Никто доподлинно не знает, существует ли энергетическое поле человека или нет, но, возможно, это лучший способ представить себе ментальные структуры, которые формируют наше видение мира. Я называю их *фреймами*. Сейчас вы поймете, что произошло, когда фрейм Тома оказался в контакте с мощным фреймом Билла Белцберга — и рухнул под его воздействием.

Представьте, что вы смотрите на мир через окно, которое держите в руках. Если вы перемещаете раму, звуки и образы, которые вы слышите и видите, интерпретируются вашим мозгом сообразно вашему интеллекту, ценностям, этике. Это ваша *точка зрения*.

Другой человек смотрит на те же самые вещи через свою раму-фрейм, и то, что он видит и слышит, может отличаться от вашего восприятия — совсем чуть-чуть или же, наоборот, кардинально.

Если давать какое-то общее название этому, то это будет *проекция*. Я могу воспринимать и интерпретировать вещи не так, как вы, — что, по сути, хорошо. Еще одной проекцией часто являются наши потребности, так как мы взращиваем свои идеи и ценности.

И все же, пока мы интерпретируем мир посредством своих фреймов, происходит кое-что еще. Наш мозг обрабатывает информацию, которую ему предоставляет наше сознание, и быстро реагирует целым рядом вопросов: «Это опасно? Мне съесть это или подружиться с этим?» Таков наш крокодилий мозг, он делает то, что умеет лучше всего, — определяет фреймы, защищает нас от угрозы и, используя свое превосходство и агрессию, отражает атакующие извне идеи и информацию.

Мир бизнеса населяют миллионы людей, и каждый несет свой фрейм, вступая в деловые отношения. Фреймы встречаются, и начинается борьба — они никогда не сотрудничают по-дружески, не действуют заодно. Фреймы соперничают друг с другом, вспомним: они берут начало в нашем инстинкте выживания — им нужно поддерживать свое доминирование.

Когда фреймы вступают в контакт, первым делом они сталкиваются. Это не дружеское состязание, *это смертельная схватка*. Фреймы не сливаются. Не смешиваются. Они *вступают в конфликт*, и более сильный фрейм поглощает более слабый.

Победителем из схватки выходит только один, остальные фреймы ему подчиняются. *Вот что стоит за любой деловой встречей, деловым визитом, деловым общением с глазу на глаз.*

В тот момент, когда ваш фрейм вступает в контакт с фреймом собеседника, они схлестываются в борьбе за доминантное положение. Если побеждает ваш фрейм, то вы получаете *фрейм-контроль*: ваши идеи примут (и им последуют) другие люди. Но если ваш фрейм проиграет, вы окажетесь во власти своего клиента, и ваш успех будет зависеть от его милости.

Понять, как управлять фреймами и применять их силу — самое важное, чему вам предстоит научиться.

Бизнес, основанный на фреймах

Одно из преимуществ бизнес-подхода, основанного на фреймах, в том, что он не требует особой техники, тактик или красноречия. Более того, вскоре вы поймете, что чем меньше вы говорите, тем более вы эффективны.

Техники продаж были придуманы для людей, уже проигравших битву фреймов и теперь старающихся вести дела с позиции подчиненного или человека с более низким статусом. Самое печальное здесь заключается в том, что эти методы обычно малоэффективны и чаще всего вызывают раздражение, а не обеспечивают приятный и взаимовыгодный бизнес.

На протяжении десятилетий выходило множество книг и курсов (на Amazon их более 35 000), продвигающих методы убеждения, умасливания и даже запугивания, нацеленных заставить клиента как можно скорее принять решение о покупке. Уже давно пропагандисты таких программ, осознав всю их неэффективность, объясняли, что все дело в законе больших чисел. Их типичное обещание звучало так: «Делайте сотню звонков с предложением продукта, используя наши техники продажи, и вы провернете две сделки». Иными словами, работайте много, работайте больше всех, и доля успешных попыток составит 2%. Но в чем реально заключается этот успех?

Гуру продаж упускают следующее: если вы не контролируете социальный фрейм, вероятно, вы уже проиграли. Тут можно только бороться за выживание, прибегая к уговорам, заманиванию, пробному завершению и несметному количеству равно неэффективных и раздражающих тактик, которые сигнализируют клиенту, что вы испытываете нужду и отчаяние — и потерпели поражение.

Исповедуя закон больших чисел, поставщики техник продаж просят вас работать дольше и усерднее, не имея при этом никаких преимуществ. Они вынуждают вас компенсировать вашу слабую позицию геркулесовыми усилиями, направленными на выигрыш в сделке, и уверяют, что это *всего лишь игра с числами*. Довольно бесцеремонно с их стороны так бездарно растрачивать вашу жизнь, согласитесь?

Бизнес, основанный на фреймах, предлагает противоположный подход. Он выступает за использование социальной динамики, обращающей все в вашу пользу еще до того, как начнется игра.

Когда мы размышляем, почему потерпели неудачу, то обычно обнаруживаем, что условия сделки попросту не подходили покупателю. Или день у нас не задался, и не получилось правильно подать информацию. Или же потенциальный покупатель нашел что-то получше. Однако в действительности причины провала куда менее очевидны. Все определяется тем, выиграли вы или проиграли фрейм-контроль еще до того, как начался питч.

Владея фреймом, вы занимаете позицию, с которой достигаете соглашения с покупателем. Кроме того, с этой позиции вы сами решаете, над какими сделками, заказами и проектами хотите работать, а над какими нет.

Думаете, это невозможно? Я поступаю так каждый день. Причина проста: я хочу быть максимально полезен своим клиентам. Это невозможно, если постоянно гоняться за новыми сделками.

Вместо того чтобы снова и снова до изнеможения делать скучнейшие непродуктивные звонки и вести нудные презентации, вы должны научиться захватывать и удерживать контроль над фреймами. И тогда вы сможете, проводя пять питчей, отказаться от двух сделок, которые вам не нравятся, и оставить за собой три, интересные для вас. Как вам мой закон больших чисел? Это то, что делаю я сам годами.

Завладел фреймом — выиграл игру

Давайте подведем краткий итог: фрейм — инструмент, в котором заключены ваша сила, власть, информация и статус.

1. Все, осознанно или нет, используют фреймы.
2. Во время социального взаимодействия происходит столкновение разных фреймов.
3. Фреймы не могут сосуществовать долго в едином времени и пространстве. Они сталкиваются, и один из них захватывает контроль.

4. Выживает только один фрейм. Остальные разрушаются или их поглощают. Более сильные фреймы всегда поглощают более слабые.
5. Победивший фрейм определяет социальное взаимодействие. В таком случае говорят о фрейм-контроле.

Фрейм полицейского: как работают фреймы. Вступление

Разобраться с терминологией и основными функциями фреймов, вступающих в социальное столкновение, поможет пример доминирующего фрейма, с которым вы наверняка знакомы, — практически хрестоматийный пример фрейм-контроля.

Представьте, что вы в Калифорнии и едете по хайвею 101 на север от Санта Крус. Погода и пейзаж, пролетающий за окном, совершенно потрясающие, вы наслаждаетесь ими и скоростью и выжимаете 130 км/ч, пытаясь догнать заходящее солнце. Все великолепно — пока вдруг вы не замечаете в зеркале заднего вида проблесковые огни. Это полицейский. Сирена оповещает ваш крокодилий мозг о том, что опасность неминуема. *Черт возьми, откуда он взялся? С какой скоростью я ехал?* Последние несколько мыслей проносятся в вашем неокортексе, затем вас охватывает страх (базовая и первичная эмоция), и крокодилий мозг начинает руководить всеми вашими действиями. Вы «попались». Пока вы достаете права и документы на машину, к вам приближается полицейский.

Этот пример показывает, как фреймы упрощают коммуникации, диктуя конкретное поведение.

Вы опускаете стекло. Тут и сталкиваются два фрейма: полицейского и ваш.

Быстро! Из чего состоит ваш фрейм? «Я ехал вместе со всем потоком?» или «Я думал, что ограничение по скорости здесь выше».

Вы останавливаете свой выбор на фрейме «хорошего парня»: «Офицер, я обычно хорошо вожу машину. Может, отпустите меня в этот раз?»

Но фрейм полицейского почти непобедим. Он очень хорошо укреплен — с точки зрения морали, социальной правоты и его службы. Ах да, и он же засек вас радаром.

Вы жалко улыбаетесь, протягивая ему права и документы на машину. Он медленно разглядывает вас, не снимая черных зеркальных очков. Ваш фрейм «хорошего парня» вот-вот потерпит крах. «Вы знаете, почему я вас остановил?» — спрашивает он.

И вы действительно знаете, что превысили скорость. За отсутствием морального превосходства ваш фрейм проигрывает. Вот он, ключ к фрейм-контролю. *Если вы мямлите в ответ на слова и действия другого человека, то он контролирует ваш фрейм.*

И совершенно очевидно, чем закончится дело. У полицейского более сильный фрейм. Он и побеждает.

Я выбрал этот пример, чтобы вы увидели, как более слабые фреймы буквально разваливаются на куски под воздействием фрейма, выстроенного на власти, статусе и могуществе. Полицейский здесь обладает всеми возможными видами власти: физической, государственной и моральной (вы нарушили правила и знали об этом).

Давайте рассмотрим фрейм полицейского на более глубоком уровне, чтобы понять, что же произошло на самом деле. Силуэт полицейской машины, проблесковые огни в зеркале заднего вида запустили ваши примитивные рычаги: страх, опасность, подчинение. Ваш крокодилий мозг перешел в режим защиты: желудок сжался, дыхание и сердцебиение участились, к лицу прилила кровь. Все это произошло в ту самую секунду, когда ваш крокодилий мозг получил сигнал тревоги. Вы не могли отреагировать иначе — никаким другим фреймом, никакой проекцией, никак больше, — вы понимали, что ситуацию не переломить.

Важен вынесенный урок: *если вам приходится объяснять, что за вами преимущество, что вы авторитетны, сильны, занимаете крепкую позицию, владеете рычагами управления, то ваш фрейм не является более сильным.* Рациональное воззвание к чему-то более высокого порядка, к логическому мышлению, никогда не поможет выиграть битву фреймов или получить контроль. Заметьте, полицейскому не надо прикладывать никаких усилий и держать руку на кобуре, объясняя вам, почему он собирается выписать штраф. Ему не нужно взывать к вашему благоразумию. Он не испытывает необходимости объяснять вам, что в ваших интересах утихомириться и подчиниться. Он не думает сейчас о том, вы испытываете страх или

беспокойство. И ваш крокодилий мозг естественным образом отзывается на фрейм полицейского. Вы реагируете автоматически, на первичном уровне, ваши действия не затрагивают способность анализировать.

Полицейский протягивает вам штрафную квитанцию. Встреча на обочине завершена. Ему осталось только сказать: «Подпишите здесь. Нажимайте сильнее. Пятая копия — ваша».

Наконец, он произносит, не потому что спохватился, а так, в напутствие, желая вознаградить вас за послушание: «Не гоните! И хорошего дня», — заставляя вас ощутить не только свое поражение, но и стыд. *Любой социальный контакт представляет собой столкновение фреймов, и всегда побеждает сильнейший. Столкновения фреймов примитивны. Они блокируют неокортекс и заставляют крокодилий мозг принимать решения и диктовать поведение.*

Сильные фреймы невосприимчивы к рациональным аргументам. Слабые аргументы, базирующиеся на логических умозаключениях и фактах, просто отлетают от сильных фреймов.

Годы наблюдений показали мне, что успех питча зависит от способности выстраивать сильные, неуязвимые для рациональных аргументов фреймы. Они сокрушают слабые и затем поглощают их. Есть ли формула, по которой можно создать такой фрейм и затем его использовать? Как выясняется, есть.

Как выбрать фрейм

В любой деловой ситуации первым делом задавайтесь вопросом: «С каким фреймом я имею дело?» Ответ зависит от нескольких факторов, в том числе от того, насколько важно ваше предложение в свете бизнес-интересов покупателя. Но помните о следующем: фреймы затрагивают главным образом базисные желания. Это зона действия крокмоэга. И отмечу дополнительно, что сильные фреймы *активизируют базовые желания.*

Надо понимать, что крокодилий мозг покупателя реагирует лишь на несколько основных подходов. Вам нет нужды *настраивать* отдельный фрейм для всех индивидуально. Если бы вы были слесарем,

роющимся в ящике с инструментами, то нужный фрейм походил бы больше на резиновый молоток, чем на отвертку.

Всякий раз, когда я иду на встречу, я размышляю о следующем: с какими основными простейшими позициями и эмоциями я столкнусь на встрече? А затем решаю, какой тип фрейма хочу использовать. В течение многих лет я использовал только четыре фрейма — они подходили к любой деловой ситуации. Если я знаю, что человек, с которым я встречаюсь, жесткий и властный, он личность типа А, то я прихвачу *фрейм, подрывающий могущество*. Если мне предстоит встреча с человеком аналитического мышления, тип финансиста, то я выберу *фрейм-интригу*. Если же меня превосходят по численности, оснащенности и все складывается против меня, необходимы *фреймы времени и фреймы награды*.

Также я готов менять фреймы по мере развития или изменения обстановки.

В большинстве деловых ситуаций вы можете столкнуться с тремя основными типами антагонистических фреймов:

1. Фрейм власти
2. Фрейм времени
3. Фрейм аналитика

Существует три основных типа ответных фреймов: они могут помочь вам выиграть первую схватку и получить контроль над обстановкой:

1. Фрейм, подрывающий власть
2. Фрейм ограничения по времени
3. Фрейм-интрига

Есть еще четвертый фрейм, который вы можете ввести в игру. Он эффективен не только против всех трех антагонистических фреймов, но и против многих других, с которыми вы можете столкнуться:

4. Фрейм награды.

Далее мы рассмотрим, как распознать антагонистические фреймы и что им противопоставить.

Фрейм власти

Чаще всего во время ведения дел случается сталкиваться с *фреймом власти*. Он исходит от человека с очень мощным эго. Его власть проистекает из его статуса, а статус опирается на почтение и уважение окружающих. Вы распознаете, что перед вами фрейм власти, если натолкнетесь на высокомерие, отсутствие интереса (такой человек как бы говорит: «Я гораздо важнее тебя»), грубость и другие подобные проявления.

Носители фрейма власти (так же известного как «большая шишка», «эгоцентрист» — называйте, как хотите) обычно не обращают внимания на мнение окружающих. Куда больше их интересует удовлетворение собственных потребностей. Они часто плохо разбираются в мотивах и реакциях других людей. Они бывают подвержены стереотипам. Могут быть настроены чрезмерно оптимистично. И с большой вероятностью готовы взять на себя несоразмерные риски.

Но они также и весьма уязвимая мишень для вашего подрывающего власть фрейма, потому что они не предполагают такой возможности. Они ждут от вас почтения и послушания. Что вы будете смеяться над их глупыми шутками. Что их чувствами вы будете дорожить больше, чем своими. Они ожидают, что вы примете их фрейм. Вот тут-то и кроется их слабое место. Они ни на секунду не допускают мысль, что ваш фрейм собирается получить контроль над ситуацией. Поэтому-то вы почти всегда и можете застать их врасплох.

Применяя ответный фрейм, будьте осторожны и не попадите под влияние фрейма оппонента, просто среагировав на него. Ни в коем случае не укрепляйте его до того, как начнется битва ваших фреймов.

Если вы придерживаетесь навязываемых при деловом общении ритуалов проявления власти, — лишь наблюдаете за безразличием собеседника, позволяете вовлечь вас в пустые разговоры и указывать вам, как и что делать, — то вы укрепляете альфа-статус лица, принимающего решение, и подтверждаете, что находитесь в позиции подчиненного. *Не допускайте этого!*

Как только вы поймете, что над вами нависает фрейм власти, вы должны быть готовы к столкновению в любую минуту.

Хорошо подготовьтесь, и ваш фрейм подорвет его, обеспечив в расстановке социальных сил временное равновесие, а затем возьмет верх и поглотит окончательно.

Звучит все это устрашающе, но в реальности часто происходит быстро и безобидно. Прежде чем ваша мишень осознает, что случилось, ваш фрейм уже поменяет положение. Как только вы возьмете за привычку устанавливать доминантный фрейм, он станет вашей второй натурой.

Столкновение с фреймом власти

Несколько лет назад я имел дело с крупным (всем известным) банком, активно оперирующим на денежном рынке. Встреча предполагалась недолгая, всего на час. Парень, с которым мы встречались, четко дал понять, что может уделить нам только *один* час. Вот он классический фрейм власти — с жестко установленным временным лимитом.

Билеты до Вашингтона для нашей команды стоили больше 20 000 долларов. Но сама встреча сулила гораздо большую выгоду — при удавшемся питче.

Мою команду провели через охрану, и мы поднялись на девятнадцатый этаж, где ежегодно заключались сделки на сумму, превышающую триллион долларов. У нас было чувство, что мы вот-вот пополним ряды самых могущественных трейдеров страны.

Тридцать пять трейдеров ворочали здесь миллиардами долларов ежемесячно, и мы были в часе от того, чтобы принять участие в этой игре. Я связался со всеми своими инвесторами, и мы собрали около 60 млн долларов, которые я и намеревался выложить на стол.

Мне предстояла встреча с трейдером по имени Стив — именно для него и двух аналитиков я устраивал питч. После долгого ожидания безупречно одетая молодая женщина проводила нас в самую большую переговорную, которую я когда-либо видел, — примерно с половину баскетбольной площадки. Вошли Стив и его свита, мы обменялись стандартными любезностями. Стив был одним из самых значительных персонажей на этом этаже. Он появился с опозданием на несколько минут, еще пятнадцать ушло на его рассказы о себе. Итого, сгорели двадцать две минуты бесценного времени. Наконец, я смог достать подготовленные материалы и начать выступление.

Во времена экономического бума Стив привык осуществлять стомиллионные сделки, укладываясь при этом в один день. Для сравнения, у нас на одну — в 60 миллионов — уходил месяц. Поэтому он и выглядел не особо заинтересованным.

Я рассказывал об активах, которые мы хотим приобрести, о том, сколько готовы заплатить. Во время небольшой паузы взглянул на Стива. Он с отсутствующим видом обводил ручкой свою ладонь на обороте нашего буклета.

Красноречивое подтверждение недостатка внимания, куда уж больше. Если смотреть на все сквозь призму обычных техник продаж, то может показаться, что я неправильно подавал информацию, или провальна была сама сделка. Но сквозь призму фреймов и социальной динамики видно, что со сделкой *было все в порядке*. А возникшее ощущение — просто реакция на нависающий фрейм власти и на столкновение фреймов, которое вы проигрываете.

Первое, что я подумал, было: *«Черт, как такое вообще может быть?»* Я столько времени и денег потратил на эту встречу и теперь должен смотреть, как наш шанс уплывает из-под носа. Парень сидел и обводил свою ладонь на моем резюме проекта. Мне стало дурно. Мой крокодилий мозг захлестнули базовые, примитивные эмоции. Я оказался в ловушке чужого фрейма. Мой нехитрый, выдающий реакцию на раздражение крокодилий мозг скомандовал мне бежать, и я послушался.

Смирясь с чужими властными проявлениями, вместо того чтобы самому задавать тон, вы только укрепляете фрейм власти другого человека.

Самообладание быстро вернулось ко мне:

«Стив, дайте-ка это сюда», — сказал я, отбирая у него бумаги.

А вот вам и разрушение фрейма власти.

Повисла неловкая пауза...

Я внимательно посмотрел на картинку. «Погодите-ка секунду. Теперь я понимаю, что происходит. А рисунок хорош, черт подери. Забудьте на минутку о сделке. Что если я куплю его у вас? Назовите мне цену».

Вот вам экстремальный пример фрейма власти, когда речь идет о высоких ставках. Вы можете, пусть не столь резко, поступать так и на обычных встречах, чтобы сменить фрейм или переключить его, сбив

тему разговора. Если парень пытается доминировать, позвольте ему это в чем-то несущественном. Пускай назначит цену за свой набросок, как в данном случае — или еще что-нибудь в этом роде. Когда вы окажетесь в подобной ситуации (а непременно настанет день, когда такое случится и с вами), выбирайте что-нибудь отвлеченное и начинайте активно обсуждать продажную цену. Неважно, выиграете ли вы или проиграете. Доминирование чужого фрейма будет сведено к чему-то тривиальному, а все внимание снова сосредоточится на вас и на цели вашей встречи.

Стив не ожидал такого хода. Мой маневр, подорвавший господствующий фрейм оппонента, в корне изменил динамику ситуации и определил исход нашей встречи. Я получил еще шанс заинтересовать всех реальной темой сделки — 60 миллионами долларов, которые я собирался потратить. И теперь внимание Стива всецело принадлежало мне.

Чтобы спровоцировать столкновение фреймов и перехватить власть, предпримите что-то слегка эпатирующее, но не враждебное. Выкажите неповиновение, смягченное юмором. Это поможет завоевать внимание и повысит ваш статус, даст то, что называют «могуществом местной звезды». (О том, как создавать статус и могущество местной звезды, вы узнаете из третьей главы.)

Захват фрейма

Вот несколько примеров того, как можно ловко перетянуть фрейм власти. Вступив в контакт со своей «мишенью» — человеком, от которого зависит решение, постарайтесь при первой же возможности: 1) отказать в чем-нибудь или 2) выказать как-либо неповиновение.

Примеры

Положите на стол папку с надписью «Конфиденциально. Для Джона Смита». Когда ваш собеседник возьмет папку, заберите со словами: «Нет-нет, не сейчас. Вам придется немного подождать, прежде чем вы ее получите».

Если вы занимаетесь чем-то творческим и принесли наглядные материалы, позвольте оппоненту бросить на них взгляд, но при

проявлении любопытства переверните или заберите папку и мягко заметьте: *«Отложим, пока вы не будете к этому готовы».*

Слегка помучив сложного участника переговоров, а затем и строго отказав, вы совершенно дезориентируете его крокодилий мозг. При этом ваши действия ни в коей мере не оскорбительны и не могут обидеть. Это всего лишь игра, но она дает собеседнику подсознательный сигнал: *«Здесь хозяин положения он, не я».*

Принцип овладения фреймом заключается в том, чтобы с помощью отказа дать понять: *«Не сейчас. Я главный на этой встрече, мы работаем по моему плану. Все будет происходить тогда, когда я сочту нужным».*

Другой способ контролировать фрейм состоит в том, чтобы парировать замечания, непринужденно, но настойчиво выказывая неповиновение.

ВАШ ОППОНЕНТ: *«Спасибо, что пришли. У меня сегодня есть только пятнадцать минут».*

ВЫ: *«Прекрасно, у меня только двенадцать». Вы улыбаетесь. Но при этом вы абсолютно серьезны.*

Такой вот простой фразой вы только что перехватили фрейм власти. Это может легко стать игрой фреймов. У меня бывали переговоры, которые таким образом сводились к двум минутам. Вас встречают словами: *«У вас только двенадцать минут? Ой, я и забыл, у меня всего десять».* Отплатите той же монетой — вспомните, что у вас всего восемь минут. И так далее. Вы увидите, такие игры с фреймами весьма хороши для установления отношений. Они своего рода вознаграждение (об этом в следующих главах) и могут быть занятными для обеих сторон. И, кроме того, они совсем несложны. Чем лучше у вас получается отпускать и возвращать фрейм власти, тем больше у вас шансов на успех.

Подумайте, какое множество маленьких проделок с отказом и неподчинением можно использовать в начальные минуты встречи. Варианты ограничены лишь вашим воображением. Соппротивление и легкий юмор — ключ к установлению фрейма власти и фрейм-контроля. Сохраняйте непринужденность, улыбайтесь, и когда маятник

власти качнется в вашу сторону, направьте течение встречи в то русло, которое нужно вам. На этом и основан фрейм-контроль. Вы получите еще больше власти и повысите свой статус.

Смена власти и захват фрейма начинаются постепенно, но совершаются очень быстро. При первом переходе власти — когда ваш оппонент упускает свой фрейм и понимает это, — он чувствует, что случилось что-то серьезное. Он прекрасно считывает ситуацию, его базовые потребности активизировались. Теперь он очень внимателен и полностью включен в происходящее. Он думает: *«Ого, что это у нас тут творится?»*

Возможно, ваши действия вызвали у него легкое беспокойство, но ни в коей мере не оскорбили, потому что вы не были грубы или некорректны. *Если ваша дерзость преподносится с юмором, он не без удовольствия примет вызов и инстинктивно распознает, что перед ним профессионал.* В тот момент он поймет, что все это игра, она в полном разгаре, и вы оба собираетесь развлечься на славу.

Начавшись, игра идет по инерции, и вы можете обернуть ее себе на пользу. Не бойтесь играть с полученной властью, попробуйте отдать ее, а потом снова забрать — так вы удержите внимание того, кому адресовано ваше выступление. Ведь в этом и заключается цель игры — *захватить и удерживать внимание, пока питч не будет завершен.*

Старайтесь также не злоупотребить принадлежащей вам властью. *Виртуоз фреймов* знает, что управление ими — это не форма ведения игры, это скорее средство ее выиграть. Никто не любит подчиняться, поэтому, раз уж фрейм в ваших руках, используйте власть таким образом, чтобы игра развлекала и увлекала обоих.

Краткие проявления неподчинения и отказы — невероятно мощные разрушители фреймов. Они уравнивают социальную структуру власти и затем переводят всю власть в ваши руки. Теперь вам нужно только удерживать ее и использовать с толком.

Фрейм награды

Очень часто бывает так, что тот, кто принимает решения, просто не является на встречу, о которой договаривались. Эта ситуация требует

особой реакции, чтобы не только вернуть контроль над фреймами, но и заявить о себе как о человеке, с которым такие вещи не проходят.

Предположим, до сих пор вы делали все правильно. Вы нашли в переговорах общий язык, быстро установили сильные фреймы и надеетесь, что контролируете фреймы участников встречи. Вы готовы начать питч и ждете только «мистера Большую Шишку». Однако вдруг входит его помощница и объявляет: «Мне очень жаль. Только что звонил мистер Б. Ш. Он не может приехать и просит начинать без него». Занавес.

Для вас это решающий момент. Вы только что потеряли фрейм по независящим от вас причинам. Как бы то ни было, это совсем не означает, что у вас нет выбора. Вот варианты:

1. Продолжать презентацию, зная, что вы потеряли фрейм, но надеясь на лучшее: быть может, мистер Большая Шишка появится хотя бы к концу встречи. Но я бы не рекомендовал такое поведение.
2. *Прекратить все.* Пересмотрите, используя фрейм власти, времени или награды (о которых говорится в этой главе), а то и все три сразу. Вам немедленно нужно снова взять власть в свои руки.

Вы приехали на эту встречу, вы готовились к ней, у вас есть четко поставленная цель. И вы хотите, чтобы все пошло прахом?

Никто не может рассказать вашу историю так, как вы. Если вы доверяете свою миссию подчиненным и ожидаете, что они представят все инвестору так же хорошо и убедительно, как вы, тогда вы себя обманываете. Никто не сделает это лучше вас. Мистер Б. Ш. должен услышать вашу историю. *Он должен услышать ее именно от вас.*

Вот что я обычно говорю в таких ситуациях.

«Что ж, парни, вы просите меня повременить с началом? Хорошо. Могу дать вам пятнадцать минут, чтобы все уладить. Если у вас не получится, *тогда на этом и закончим.*

Обычно кто-то тут же кидается искать мистера Б. Ш. и уговаривает его прийти на встречу.

Или кто-то говорит: «Давайте продолжать презентацию, и мы обязательно предоставим мистеру Б. Ш. всю информацию». Но вы не

должны позволять никому поглощать ваш фрейм таким образом. А как же тогда реагировать? «Нет, мы не будем следовать вашему расписанию. Встреча начнется тогда, когда я скажу *«начали»*, и закончится, когда я скажу *«стоп»*. С вашей стороны жду явки всех участников. Затем мы просто пройдемся по всем пунктам моей повестки, и ваше внимание будет полностью отдано презентации».

Конечно, вы *только подумали* о таком сценарии. На самом деле вы говорите: «Я могу подождать пятнадцать минут, но потом мне надо идти». Достаточно, чтобы ваше послание достигло цели.

Сначала вы почувствуете дискомфорт — будете терзаться, правильно ли поступили. Сердце будет стучать как бешеное, станут пугать возможные последствия вашей дерзости, возникнет страх — не оскорбили ли вы присутствующих. Вы начнете копаться в себе и думать, что секунду назад совершили ужасную ошибку.

И тут вдруг произойдет нечто поразительное: люди в переговорной засуетятся и сделают все, лишь бы вы не обиделись и не ушли. Они *забеспокоятся*.

Установив фрейм, вы заставите остальных откликаться на *ваши* действия.

Подобно Питеру Паркеру, превратившемуся в Человека-паука, вы вдруг почувствуете изменение внутреннего состояния, силу, которую ощутят и окружающие. Будьте благоразумны, распоряжаясь этой силой, потому что теперь контроль над ситуацией в ваших руках. Если вы встанете, соберете вещи и уйдете, это будет катастрофой для мистера Б. Ш. и его подчиненных. Проявите великодушие, дайте им обещанные пятнадцать минут и будьте вежливы — но придерживайтесь своего фрейма.

А если Б. Ш. не появится, уходите. Не проводите презентацию, не оставляйте брошюр, не извиняйтесь. *Ваше* время было выброшено на ветер, вам даже не стоит говорить об этом. Они и так все понимают.

Если сочтете уместным и если это компания, с которой вы хотите иметь дело, то скажите самому главному из присутствующих, что хотите назначить новую встречу — на вашей территории. Да, вы предложите это сами, вы признаете, что всякое бывает (все мы пропускали встречи), но в следующий раз им придется ехать к вам.

Это очень тонкая техника фрейминга, известная как вознаграждение. Она не даст аудитории взять над вами верх. От вас требуется все время переводить стрелки.

Несколько минут назад вы узнали, что мистер Большая Шишка не придет на встречу и, очевидно, вам отвели этим утром роль развлечения. Однако вы переключаете направление общения: *это ваши покупатели здесь, чтобы развлекать вас*. Подсознательная суть фрейма вознаграждения: «Вы пытаетесь завоевать мое внимание. Это я награда, не вы. Я могу найти тысячу покупателей (зрителей, инвесторов или клиентов) таких, как вы. А вот таких, как я, больше нет».

Им остается так или иначе заслужить возможность получить от вас дальнейшую информацию.

Вознаграждение 101

Чтобы укрепить фрейм награды, вы заставляете покупателя доказывать, что он достоин вас. «Можете мне рассказать немного о себе? Я очень разборчив в отношении людей, с которыми работаю». На примитивном, крокодильем уровне, вы только что бросили вызов: «Почему я должен хотеть иметь дело с вами?»

Это негласная сильная демонстрация вашего высокого статуса и доминирования вашего фрейма. Она требует от вашей аудитории подготовиться, рассказав вам, насколько сильно они в вас заинтересованы.

Звучит возмутительно? Но на деле это совсем не так, даю слово. *Если вам удастся развернуть колесо социальной власти на 180 градусов, изменится все. Хищник станет добычей. И в это самое мгновение оппонент почувствует стыд — он поступил с вами плохо — и ему захочется все исправить.*

Когда вы вошли в переговорную, ваш статус был низким. От вас ждали всего лишь очередной питч, каких перевидали массу. Огромный опыт присутствующих, как вести себя с теми, кто приходит продать и провести презентацию, подобно вам. Но сейчас вы сломали их стереотип. Они станут извиняться, стараться все загладить и попытаются исправить допущенную ошибку. И чаще всего, если

мистер Большая Шишка в здании, они найдут способ представить его пред ваши очи.

Через минуту я расскажу вам о том, что случится, если вы столкнетесь с *фреймом времени* и *фреймом аналитика*. Но прежде чем подробно рассмотреть эти аспекты фрейминга, полагаю, нужно подготовить почву, ведь речь пойдет о том, как я придумал эти фреймы и как уже много лет использую их. Практическая сторона фрейминга выросла из моего личного опыта, в частности, из ситуаций, где ставки были очень высоки, где было что выигрывать и что терять.

А пока запомните: когда фрейм устанавливаете вы, люди подстраиваются под вас. Позвольте поделиться с вами одной историей.

Деньги фермера, выращивавшего авокадо

Я посмотрел на свой телефон: четырнадцать пропущенных звонков, и все от Д. Уолтера. А звонок был выключен всего полчаса. Я прослушал одно из сообщений: «Орен, у меня серьезная проблема».

Значит, дело было под угрозой, и он нуждался в моей профессиональной помощи.

Деннис Уолтер был фермером, выращивавшим авокадо, — парнем, чей комбинезон всегда в земле, парнем, который проводил долгие дни под жарким солнцем. Он готовился уйти на покой после тридцати пяти лет трудовой деятельности. У него имелись накопления, но бóльшая их часть (640 тысяч долларов) находилась на счете условного депонирования, который контролировал некто Дональд Макгэн.

Теперь Деннис хотел получить свои деньги назад — его полное право. Но ему никак не удавалось это сделать, несмотря на многочисленные попытки. А теперь уже речь шла о спасении сделки на восемнадцать миллионов, в которой участвовали Деннис и я. Если Деннис не передает мне все 640 тысяч долларов, тогда наша цель — покупка крупной собственности на Гавайях — уплывает от нас. Так что его проблема стала и моей проблемой.

Чтобы вернуть деньги Денниса, я должен был бы сесть за стол переговоров с Макгэном. Вот таким образом я и оказался втянут в явно провальное дело. Пусть и не вопрос жизни и смерти, но что-то близкое — накопления всей жизни.

О Макгэне я знал немного. Он считался успешным бизнесменом, занимался преимущественно медицинским оборудованием. Интересно, что, работая в 1960-х на корпорацию Dow Corning, он помогал создать первое поколение силиконовых имплантатов для увеличения груди. Сегодня же ему принадлежали две компании: MediCor и Southwest Exchange.

Какое-то время дела у MediCor, занимавшейся имплантатами, шли хорошо. Успех, однако, был недолгим, и Макгэн узнал, что такое отчаянное положение. Чтобы поддерживать MediCor на плаву, он начал перекачивать средства из Southwest Exchange.

Southwest Exchange, которую Макгэн купил в 2004 году, давала ему доступ к 100 млн долларов, находящихся у него на разных счетах условного депонирования. Инвесторы, специализирующиеся на операциях с недвижимостью, такие, как Деннис, держали деньги в Southwest Exchange, пока подыскивали новые возможности для вложения денег.

Вскоре после покупки Southwest Exchange Макгэн, по данным федерального расследования, перевел 47,3 млн долларов со счетов компании на счета MediCor. Вот так, одним махом. Включая 640 тысяч долларов, принадлежавшие Деннису, фермеру с плантации авокадо.

И теперь я летел на нашем корпоративном самолете в Лас-Вегас, чтобы помочь Деннису и сделать невозможное возможным.

Я думал о Макгэне и о том, каково это — встретиться с ним лицом к лицу. В тот момент я еще не представлял, что мне придется разруливать ситуацию ценой сто миллионов долларов, касающуюся сотен инвесторов. Не представлял, что Макгэн плохой парень, преступник, возглавляющий крупномасштабную пирамиду, выстроенную по принципу схемы Понци⁹. Все, что мне было известно, так это что работа предстоит не слишком приятная.

По дороге в Хендерсон, пригород Лас-Вегаса, я был полон решимости. Дело было не только в том, что Макгэн обманул Денниса и был виновен, но и в том, что потеря 640 тысяч долларов подвешивала мои планы на Гавайях.

На парковке Southwest Exchange я впервые лично познакомился с Деннисом. Он оказался славным парнем, похожим на типичного

фермера и еще — на человека, которому действительно нужна моя помощь.

Я нервничал. Несмотря на то, что обычно я получаю удовольствие от своей работы, ведь, как правило, она связана с новым бизнесом. Но заниматься этим, чтобы вытащить деньги — много денег — из недобросовестной сделки, — тяжелая нагрузка для ума и сердца.

Успокаивая себя, я подумал о контроле над фреймами, о других методах, которые оттачивал бессчетными часами. Как я говорил ранее, ни в одной ситуации не проступает ее действительная суть, пока вы не установите фрейм. Фреймы — ментальные структуры, которые придают нашему видению мира форму и вписывают отношения в контекст. Фрейм, который вы накладываете на ситуацию, определяет ее суть. Но не вы один прибегаете к фреймингу. Люди все время пытаются навязать фреймы друг другу. Фрейм — нечто вроде картины желаемого для вас взаимодействия с окружающими. А что же здесь главное? То, что во взаимодействии двух людей возможен только один доминирующий фрейм.

Когда сходятся два фрейма, более сильный поглощает более слабый. Слабые аргументы и логические доводы отскакивают от фрейма-победителя.

Пока мы с Деннисом несколько минут беседовали на стоянке, я обдумал свой фрейм. Уже во всеоружии мы вошли в здание, и я стал искать того, который был причиной всех проблем — Дональда Макгэна.

Девять часов утра. Ничем не выдающийся офис с черным кожаным диваном и аккуратно разложенными на низком столике журналами.

— Здравствуйте. Могу я вам помочь? — спросила девушка на ресепшен.

— Мне не нужна помощь, — ответил я. — Просто скажите, где офис Дональда Макгэна.

Она начала свою обычную роль «привратника»: «Посмотрю, на месте ли он».

Подобные ритуалы предусмотрены для укрепления иерархии. Но я был здесь, чтобы заявить о своем статусе и фрейме власти, а не для того, чтобы умолять о чем-то девушку с ресепшен.

Я зашагал мимо ее стола и дальше по коридору. Она пыталась помешать мне найти кабинет, помешать найти деньги Денниса — у меня не оставалось выбора: я просто рывком открывал все двери на пути и спрашивал всех и каждого, где Дональд. Что они сделают, вызовут копов? В моем офисе ждал коллега, готовый по первому сигналу немедленно вызвать полицию и ФБР.

— Где Дональд Макгэн? — гремел я.

Множество людей пытались меня остановить, но я не собирался униматься, не поговорив с Макгэном. И не собирался уходить, не вернув Деннису его 640 тысяч долларов.

Пока я, кабинет за кабинетом, прочесывал здание, Дон Макгэн улизнал через черный ход, не желая встречаться со мной. Вместо себя он прислал своего сына Джима, который, наконец, вышел ко мне, чтобы «утрясти» дела.

Лет сорока, в костюме от Армани, Джим Макгэн производил впечатление уверенного в себе, более того, самонадеянного типа. Он был высоким и смотрел на меня сверху вниз. Мы сели в переговорной, и он тут же попытался взять ситуацию под свой контроль, установив фрейм: *«Всему этому есть рациональное объяснение»*.

Так вот в чем его игра — он выбрал фрейм аналитика, который базируется на фактах, цифрах и логике.

Но я приготовил нечто получше, фрейм *морального превосходства*, который разбивает фрейм аналитика вдребезги.

«Джим, вы не можете удерживать деньги Денниса, — сказал я ему. — Мы просили вас вернуть их, как положено, и вы, естественно, это сделаете — прямо сейчас».

Джим был игроком по натуре. Я видел это по его глазам. Хотя он знал, что его схема не сработала, он по-прежнему, не намеревался возвращать Деннису деньги. Скорее, он хотел перевести их доверенному лицу Макгэнов уже к концу этого дня, чтобы мы никогда не получили их. Джим пользовался своим руководящим положением и уверенно излагал нам так называемые факты.

Однако надо было воздать ему должное: свой фрейм аналитика Джим отыгрывал очень красиво. Совершенно невозмутимый, высокомерный, он недоумевал, зачем мы вообще здесь. А затем приступил к рациональному, чрезвычайно подробному, аналитически

выстроенному объяснению причин, по которым деньги нельзя перевести на счет Денниса.

Мы вошли в фазу противостояния.

Он пытался юлить. Он думал, что сможет переговорить нас, и мы уйдем с пустыми руками.

Но у меня были другие планы. Я пришел сюда с фреймом морального превосходства — мы были правы, а Макгэн — нет; и фрейм этот трудно даже поколебать. Игра началась. Он знал о моем фрейме, а я — о его.

Состоялся первый контакт. Это тот самый миг, когда два противостоящих фрейма вот-вот столкнутся со всей силы. Вы даже можете физически ощутить его — вспышка волнения и как будто что-то обрывается в животе. Именно сейчас вам нужно окончательно решиться и укрепить выбранный фрейм. Не важно, что произойдет дальше, не важно, насколько неловко вам будет, какие рычаги пустят в ход, чтобы давить на вас — вам нужно сохранять невозмутимость и не отклоняться от вашего фрейма. Это называется «пахать». Вы готовитесь пахать, как вол вспахивает поле. *Двигаться только вперед. Не останавливаться. Не сомневаться в себе.* Как вы скоро увидите, когда сталкиваются два фрейма, побеждает всегда сильнейший.

Дипломатические тонкости закончились. Я говорил четко и смотрел Джиму прямо в глаза. «Нам нужны 640 тысяч долларов, принадлежащих Деннису, и мы их получим от вас. Сегодня. Прямо сейчас».

Он запинался и мямлил. Давал какие-то обещания, сыпал полуправдами и двусмысленностями в духе МВА. Но я не обращал внимания на эту галиматью. Мой фрейм был *моральное превосходство*.

Я пахал.

«Стоп, — сказал я. — Вы говорите, но я вас не слышу. Ваши слова не имеют никакого значения. Прекратите болтать. Начинайте переводить деньги». Он моргнул. Попытался еще раз объяснять, доказывать, приводил доводы, бормотал что-то об ошибке при переводе. Но логическим объяснениям никогда не одолеть фрейм морального превосходства.

В какой-то момент я увидел, как его пронзила догадка: он понял, что сделал ставку на неверный фрейм. И попробовал перетянуть фрейм морального превосходства на себя: «Знаете-ка что, с меня довольно. Выметайтесь отсюда или я звоню копам».

Но было уже поздно. Он выбрал более слабый фрейм аналитика и был связан им. Настало время *разрушить его фрейм*. Я был готов растереть его в порошок.

Вынув из кармана телефон, я позвонил Сэму Гринбергу, коллеге, который меня подстраховывал. На громкой связи я стал обсуждать с ним возможность привлечения ФБР. Чересчур? Да. Но Джим Макгэн в тот момент осознал, что мы так и поступим, если он не пошевелится. Я активизировал примитивные страхи в его крокодильем мозгу. Как только он испугался, его фрейм был сокрушен моим, и ему пришлось подчиниться мне.

«Давайте набросаем картину, Джим, — сказал я. — Видели в фильмах спецназ? Именно так это и происходит. Ребята из ФБР ворвутся сюда в бронежилетах и с пушками наперевес. Шериф начнет распылять слезоточивый газ, будут лаять собаки, агенты заломят вам руки за спину и наденут наручники. Вы хотите закончить сегодняшний день скрученным, ослепшим от перца в лицо, в черном фургоне без окон? Другой вариант — вы начинаете переводить деньги прямо сейчас».

НОКАУТ! Вот он, фрейм морального превосходства в действии, плюс эмоционально обрисованная картинка, и вот он уже у меня *на крючке*. Наши фреймы столкнулись. Мой фрейм поглотил его. Теперь я был хозяином положения. Есть такой момент во всех стратегических играх, когда другая сторона понимает: что ни предпринимай — все равно проиграл. Именно *такой момент*.

Теперь его внимание всецело принадлежало мне. Хотя это был его кабинет и вообще его территория, сейчас я занимал более высокую позицию. Хотя наши 640 тысяч долларов были все еще у него, *фреймы контролировал я*.

«Джим, начинайте прямо сейчас, каждые пятнадцать минут отчитывайтесь мне. То есть — поймите это четко — каждые пятнадцать минут должны продвигать дело в мою пользу. Отмените

все сегодняшние встречи, не покидайте комнаты, возьмите телефон и начинайте искать наши деньги».

Он слушал, а я продолжал:

«Мне нужно, чтобы деньги были переведены на счет Денниса немедленно».

То, что фрейм контроля находится в ваших руках, еще не означает, что вам не будут сопротивляться. Тем не менее, нужно *усиливать фрейм и настаивать. Вы пашете*. Джим пытался снова взяться за свое, вернувшись к забалтыванию и «доводам разума». Поэтому я расширил мой фрейм, упомянув новых персонажей и новые последствия.

«Слушайте, Джим. *Прекратите*, — сказал я. — Составьте список друзей, родственников, инвесторов и звоните — раздобывайте деньги. Каждые пятнадцать минут вы должны протягивать мне подтверждение перевода».

Это все решило. Больше не надо было прибегать к угрозам и устраивать скандал. *Фрейм был установлен. Все шло по моему плану. Социальным взаимодействием управлял мой фрейм, и я диктовал правила, которым должен был следовать Джим:*

Правило 1. Все должно работать на возврат денег Деннису.

Правило 2. Каждые пятнадцать минут должно поступать новое подтверждение того, что процесс идет.

Правило 3. Встреча не закончится, пока 640 тысяч долларов полностью не будут переведены на счет Денниса.

Я просидел с Джимом шесть долгих часов, пока он обзванивал деловых партнеров, членов семьи и друзей. Постепенно деньги возвращались на счет, небольшими порциями (по 10–15 тысяч долларов).

Повторю, два ментальных фрейма при встрече сталкиваются, более сильный фрейм разрушает более слабый, а затем поглощает его. Я управлял своим фреймом, начав с малого, затем, увеличивая и расширяя его, пока более слабый фрейм противника не был повержен. Беззаботность и высокомерие Джима сменились паникой и отчаянием. Его статус понизился. Он собрал деньги Денниса, и мы ушли со всей

суммой — 640 тысяч долларов, — обеспеченной безотзывными переводами. Миссия была выполнена.

В течение следующих нескольких дней мы с Деннисом и еще несколькими жертвами махинаций обратились к властям, и они занялись деятельностью Southwest Exchange. Я отыграл для Дениса 640 тысяч долларов благодаря освоенному мной мастерству фрейминга.

И хотя 640 тысяч законно принадлежали Деннису, возможно, Дону и Джиму Макгэнам не стоило их отдавать. В их интересах было сохранить деньги. Если Джим Макгэн и правда думал, что я вызову ФБР, то ему следовало перевести их доверенному лицу. Очевидно, что возвращенная нам сумма была последней наличностью, которую смогли наскрести Джим и Дон совместными усилиями.

Я всегда уважительно относился к фрейм-контролю. Но теперь, когда мы вернули 640 тысяч Деннису, я стал полагаться на него все чаще и чаще.

Всего Макгэны обманули сто тридцать вкладчиков на сумму более 180 миллионов долларов. Некоторые потеряли накопления всей жизни. Этот инцидент запустил не один судебный процесс. В 2009 году семидесятипятилетний Дон Макгэн был осужден на десять лет за кибер-мошенничество.

Мы рассмотрели пример управления фреймом. Существует немало других разновидностей фреймов, о которых речь у нас еще не шла. Давайте рассмотрим те, в основе которых лежит *контроль над временем*.

Фрейм времени

Фреймы времени обычно проявляются после того, как кто-то уже установил фрейм-контроль. Повторюсь, определить, у кого доминирующий фрейм, — легко. *Если вы реагируете на слова и действия другого человека, то фрейм у него. Если же другой человек действует под влиянием ваших слов и поступков, то фрейм в ваших руках.*

Фреймы времени часто используются оппонентом для того, чтобы, атаковав ваш фрейм, свергнуть его, и, воспользовавшись замешательством, незаметно вернуть себе контроль над ситуацией. Однако при сохранении бдительности фрейм времени легко обезвредить.

Вы узнаете, что столкновение с фреймом времени происходит, когда внимание слушателей начинает рассеиваться. Питч уже сколько-то длится, и градус заинтересованности заметно снизился. Поначалу играть в вашу игру было весело, но сейчас аудитория подостыла, а то и заскучала. Существуют лимиты человеческого внимания, почему питч и должен быть сжатым, выразительным и увлекательным (об этом — в четвертой главе).

Если вы ждете от кого-то из присутствующих слов или знака: «У нас осталось всего несколько минут, давайте подведем итоги», вы потеряете фрейм, потому что должны отреагировать.

Вариант: если видите, что внимание начинает рассеиваться, считайте, все кончено. Контролируя время, сами начинайте подводить итоги. *Постоянная оглядка на оппонента выдаст в вас человека слабого и неуверенного.*

В четвертой главе я подробно рассказываю о внимании. Вы убедитесь, что внимание представляет собой совершенно особый когнитивный феномен, который невероятно сложно создать и которым сложно управлять. Когда вы видите его нехватку, устанавливайте свой собственный временной лимит, который обострит внимание: «О, похоже, время выходит. Заканчиваем, и я отправляюсь на следующую встречу». Если вы их интересуете, они поддадутся.

По иронии судьбы, многие, завидев, что аудитория притомилась, начинают говорить быстрее, чтобы в форсированном темпе довести питч до конца. Ошибка. *Пытаясь как можно быстрее донести до слушателей наиболее ценную информацию, вы добьетесь только того, что они усвоят из вашего выступления далеко не самое главное.*

Вот еще пример препятствующего фрейма времени и отклика на него. Если вы бываете в офисе у клиентов, то сразу узнаете, о чем я говорю:

КЛИЕНТ: «Здравствуйте, гмм, знаете, у меня только десять минут на встречу с вами, но заходите».

СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОДАЖАМ: «Я действительно ценю ваше время. Спасибо, что нашли для меня место в своем плотном графике».

Весьма распространенный диалог и следование этой форме бизнес-этикета — *абсолютно неправильное поведение*. Вы только усиливаете власть своего оппонента над вами и подтверждаете его более высокий статус. По сути, вы подносите ему свой фрейм: «Вот, пожалуйста, разбейте мой фрейм, контролируйте меня, тратьте мое время впустую».

Если вы столкнетесь с подобным фреймом времени, тут же разбивайте его сильным фреймом награды. Поставьте своего оппонента на место.

ВЫ: «Нет. Я так не работаю. Нет смысла менять распорядок, если мы друг другу доверяем. Мне только нужно знать, сработаемся ли мы, будете ли вы соблюдать договоренности и придерживаться времени?»
ОППОНЕНТ: «Хорошо, вы правы. Да, конечно, могу. Давайте прямо сейчас. У меня есть 30 минут. Не проблема. Заходите».

Вы только что переломили фрейм времени оппонента, заявив о ценности вашего времени. Теперь он будет слушать предельно внимательно, а не отмахиваться от вас, как от досадной помехи.

Другой фрейм, с которым вы столкнетесь, называется *фреймом аналитика*. Подобно фрейму времени, он обычно выходит на сцену после первоначальной схватки фреймов и может испортить вам всё на стадии принятия решения. Это убийственный фрейм, и вам необходимо знать, как отразить его с помощью *фрейма интриги*.

Фрейм интриги

Как часто на вашей презентации кто-то вдруг пускался в технические детали? Это перед вами был *фрейм аналитика*. Он особенно распространен там, где работают инженеры и специалисты по финансам. Этот фрейм убьет ваш питч.

В тот момент, когда аудитория углубляется в детали, вы теряете контроль. Каким бы высоким ни был в аудитории градус когнитивного восприятия, он естественным образом снизится в процессе. А как только вы предложите неокортексу своих слушателей посчитать что-нибудь, они и вовсе остынут. *Решение задач, вычисления, статистика и любой вид геометрических построений* называются холодными когнициями¹⁰. Ничто не заморозит ваш питч быстрее, чем погружение аудитории в технические подробности или нудную работу с цифрами.

Как вы узнаете из четвертой главы, ключ — в необходимости контролировать поступление излишне детализированной информации. Иногда, правда, она прорывается, но в таком случае вам надо действовать — и быстро.

Важно понимать, что ни один человек не способен одновременно к горячим и холодным когнициям. В таком случае мозг не справляется. *Горячие когниции* рождаются через чувства, например желание или восторг, а *холодными* руководят «холодные» процессы, например анализ или принятие решений. Чтобы сохранить фрейм контроля и заданный импульс, вам нужно заставить слушателей рассчитывать собственное время. Для этого необходимо развести собственно презентацию и материалы, посвященные техническим подробностям.

Конечно же, слушатели будут спрашивать вас о деталях. Они искренне убеждены в том, что последние им нужны. Как вам поступить? Приводите обобщенные данные, которые вы подготовили специально для этого случая.

Отвечайте на вопросы прямо и предоставляйте основную информацию, не углубляясь. А затем перенаправьте внимание аудитории на свое выступление.

Когда речь идет о финансах, я отзываюсь примерно так:

«Доход составил 80 млн долларов, расходы — 62 млн, чистая прибыль — 18 млн. Эти и другие цифры вы сможете проверить позже, но прямо сейчас нам надо сосредоточиться на другом: подходим ли мы друг другу? Должны ли затевать совместный бизнес? Я пришел сюда проработать эти вопросы».

Если вы представляете продукт и детальное обсуждение коснулось цены, не отвлекайтесь. Ответьте быстро — самая важная информация

— и сразу же возвращайтесь к теме деловых контактов.

О чем это говорит аудитории? 1) я пытаюсь решить, подходите ли вы; 2) если я решу с вами работать, то цифры будут предоставлены своевременно, поэтому сейчас не стоит об этом беспокоиться; 3) мне не все равно, с кем я работаю.

Держите внимание слушателей прикованным к вопросу ваших деловых отношений. Анализ остается на потом. Это самый лучший и надежный способ работать с тем, кто внезапно заскучал и пытается развлечь себя, вникая в детали.

Помните, что, владея фреймом, вы контролируете развитие событий и определяете правила игры.

Когда-нибудь, по каким-то непонятным и неподконтрольным вам причинам, человек, с которым вы имеете дело, перестанет откликаться на ваши слова и действия. И личная связь, которую вы уже нащупали, кажется, исчезнет. Контакт «уплывает», ваш собеседник находится в состоянии, которое называют *нереагированием*. Мысленно он перенесся отсюда и думает о чем-то другом. Распознав это состояние вовремя, вы можете все исправить, если будете действовать быстро.

На угасание интереса могут указать реплики, жесты, поза. Возможно, ваш слушатель думает, что уже понял, к чему вы ведете, что может угадать, о чем и как вы собираетесь говорить.

Большинству умных людей доставляет огромное удовольствие столкновение с чем-то новым, неожиданным и интригующим. Справиться с таким — все равно, что решить кроссворд в воскресной газете. Наш мозг расположен к подобному приятному интеллектуальному вызову.

Обрисовывая первоначально свою идею потенциальному инвестору, вы нажимали на главные рычаги. Соглашаясь на встречу, он как бы говорил: «Вот славная загадка, которую мне любопытно решить».

Никто не идет на встречу, чтобы узнать то, что и так знает и понимает. Это основной принцип, который движет любой презентацией, — тот крючок, который вам, как выступающему, позволяет удерживать внимание, обращаясь к подсознанию аудитории: «У меня есть решение одной вашей проблемы. Я знаю кое-что, чего вы не знаете». Вот почему люди соглашаются на встречу и питч.

В начале встречи внимание аудитории принадлежит вам. И это отличный момент, но вряд ли вы правильно оцениваете его причину. Ваши слушатели на самом примитивном, базовом уровне пытаются найти ответ на следующий вопрос: «Насколько похожа его идея на то, до чего я уже додумался?» И если сочтут, что да, то, на миг испытав самодовольство, *выключат* интерес, внимание, ум.

«Выключатся» — не просто фигура речи, подразумевающая смену объекта внимания или рассеянность. В данном случае это означает *чрезвычайную и почти полную потерю внимательности* — то, чего вам абсолютно необходимо избегать.

В ходе питча некоторые или даже все слушатели будут пытаться решить задачку, сложить пазл *воедино*. А затем отключатся. Вот почему презентаторы в процессе теряют все больше и больше внимательных слушателей: *те, кто решили задачу, попросту выбывают*.

Мы обобщаем, говоря: «О, они потеряли интерес». На самом деле аудитория, узнав достаточно о вашей идее, впадает в уверенность, что все уже понятно — слушать вас сосредоточенно уже не обязательно.

Как я говорил раньше, мозг — когнитивный скупец. Не получая ценной для него информации, он отключает внимание. Фрейм аналитика способен загубить ваш питч, потому что ценит только точные данные и игнорирует ценность отношений и идей. Он полностью лишен каких бы то ни было эмоций или контактов с окружающими.

Самый эффективный способ одолеть его — *фрейм интриги*. Среди четырех имеющихся в вашем распоряжении типов фреймов, он самый мощный, потому что притупляет более высокую когнитивную функцию и пробуждает более примитивные системы мозга человека, до которого вам нужно достучаться.

Повествовательная и аналитическая информации не сосуществуют. Это просто невозможно. Человеческий ум не способен одновременно холодно анализировать повествование и с жаром им увлекаться. И в этом кроется магическая суть фрейма интриги.

Когда вас станут сбивать, погружаясь в технические детали, вы можете сломать этот фрейм, рассказав сжатую, но показательную историю из своей жизни. Не ту, что можно сочинить на ходу, а

припасенную заранее. Она пригодится на многих встречах. Учитывая, что крокодилий мозг работает у всех приблизительно одинаково, одной истории хватит: интрига, содержащаяся в ней, окажет свое воздействие на любую аудиторию.

Вы должны быть главным героем истории, это тут же переведет внимание на вас. Люди задумаются, поднимут глаза и станут слушать, потому что вы делитесь чем-то своим, личным.

Не забудьте придать повествованию напряженность, пусть она нарастает, и вы создадите интригу, *прервав рассказ на полпути*. Все так: вы разрушаете фрейм аналитика, перехватывая внимание аудитории возбуждающей интерес историей, а затем удерживаете внимание слушателей, не досказывая до поры, чем все закончилось.

Этот метод гораздо сильнее, чем можно себе вообразить. Историю, конечно, предстоит подобрать самостоятельно — ведь она о вас, но я могу указать ее главные черты и рассказать, как я разбиваю фрейм аналитика. Вы увидите, с помощью чего можно вновь захватить и удерживать внимание аудитории.

Интригующая история

История с интригой должна обладать следующими качествами:

1. Она должна быть короткой и соотноситься с темой питча.
2. Вы — главное действующее лицо.
3. Должны быть заложены риск, опасность и неопределенность.
4. Должен присутствовать цейтнот: где-то тикают часы, и если не успеть — последствия ждут угрожающие.
5. Должно быть напряжение — вы пытаетесь что-то сделать, но какие-то силы вам препятствуют.
6. Должны быть серьезные последствия — ошибки не проходят даром.

Новизна подхода не в том, чтобы рассказать какую-то историю, а в том, *когда* ее рассказать. Пускайте ее в ход, как только увидите, что оппонент собирается воспользоваться фреймом аналитика. Ваша история против его аналитического мышления. Существует с полдюжины разных способов разрушить фрейм аналитика — проявить

злость или выразить

чрезмерное удивление, например. Но чаще всего они не срабатывают. Тут лучше справится фрейм интриги.

Вот моя история с интригой. Сначала я вам ее расскажу, а потом покажу, как обычно подаю ее аудитории.

Случай в Портервилле. Недавно с моим компаньоном и адвокатом я летел самолетом нашей компании. Мы оказались на аэродроме в Портервилле, калифорнийском городке в трехстах милях от Сан-Франциско. Крохотный аэродром обслуживал в основном местную авиацию, воздушное движение было напряженным из-за множества коммерческих рейсов, которые направлялись в Сан-Франциско и вылетали оттуда. Воздушному судну требовалось сделать быстрый и крутой подъем вверх сразу после взлета, чтобы вписаться в сложную схему полетов.

Когда я провожу питч, то обычно подаю эту историю иначе. Во время встречи с сотрудниками местного аэропорта я рассказал ее совершенно по-другому. Зная, что моя аудитория состоит из летчиков, инженеров и прочих парней, разбирающихся в самолетах, я продумал ее заранее и был готов пустить в ход при необходимости. Мне пришлось состязаться с выдвинутым фреймом аналитика, но с помощью этой истории я легко вернул контроль над встречей.

Как только внимание слушателей поколебали дотошные вопросы «аналитика», я сказал: «Это мне напоминает случай в Портервилле. Не так давно мы с моим компаньоном летали туда по делам. Как вы, парни, знаете, аэродром у них крошечный, даже диспетчерской вышки нет; все используют только Правила визуальных полетов^{[11](#)}».

Самолеты в основном там одномоторные — Cessna Skycatcher, Beechcraft Bonanza — и, может, еще несколько маленьких. Так что, когда мы добрались туда, наш здоровый Legacy 600 был вынужден тормозить юзом и смог остановиться только в конце посадочной полосы. Но приземление ничто по сравнению с тем, как мы потом взлетали.

Так как воздушное пространство Портервилля относится к ведению диспетчерских служб Сан-Франциско, самая большая сложность

закljučается в том, чтобы быстро подняться и вписаться в общую схему движения воздушных судов. Мы ожидали жесткого взлета. Так и получилось: мы круто взмыли в одно мгновение.

Когда Legasy 600 разгоняется во всю мощь, вы это чувствуете. И вот после взлета мы сидим, ведем обычный разговор, высота, готов поспорить, около 2700 метров — как вдруг самолет резко встряхивает и он начинает *пикировать*.

Триста метров за несколько секунд.

Я сижу лицом по направлению движения и смотрю в кабину. Дверь открыта, и я вижу пилотов.

Мы вцепились в сиденья и орём, воеет сирена, а один из пилотов кричит: «Это TCAS! Это TCAS!» В тот момент я понятия не имел, что такое TCAS, даже не слышал об этой системе предупреждения столкновений самолетов в воздухе.

Я пытался понять, что происходит, но мысль была одна: конец... Soy un perdedor¹²...

Мы несемся к земле, и я вижу, как в кабине оба пилота тянут рычаг. *Потом* наш самолет начинает резко набирать высоту, *а пилоты* — дерутся, буквально вырывая друг у друга управление. Короткий подъем — всего пять секунд — и затем самолет *снова* начинает *пикировать*.

Да, так о чем это я?..

И прямиком возвращаюсь к питчу. Почему эта стратегия хорошо срабатывает всякий раз? Все присутствующие поглощены рассказом. Они взволнованы. Конечно, они понимают, что мы выжили — это очевидно, — но я зацепил их любопытство: *почему пилоты устроили драку?* Они хотят знать ответ. Прерывая историю, я повышаю градус интриги — и это выбивает их из фрейма аналитика.

Мой опыт подтверждает, что фрейм аналитика легко разрушить эмоциональными, захватывающими и уместными рассказами, вроде этого. Внимание аудитории снова принадлежит мне, благодаря чему я продолжаю презентацию так, как запланировал.

А завершив ее, все-таки досказываю, чем все закончилось: «Выяснилось, что внезапное пикирование вызвала встроенная в

автопилот компьютерная программа, которая предотвращает столкновения в воздухе. Она обнаружила самолет, двигавшийся по нашему воздушному коридору, и компьютер предпринял срочный маневр, чтобы избежать катастрофы. Мы были на волосок от нее, и мне просто повезло, что сейчас я здесь и рассказываю вам эту историю.

А потасовка случилась, потому что второй пилот не понял, что сработал компьютер. Вот его и отталкивал от рычагов управления тот, что был старше и опытнее. Система предупреждения столкновения тем временем делала свое дело».

В этой реальной истории есть все нужные составляющие. Она короткая, сконцентрирована во времени, в ней есть опасность, напряжение и интрига (что там творили пилоты?). И, кроме того, в данном случае была чрезвычайно уместна — ведь я выступал перед сотрудниками аэропорта, о котором речь пойдет чуть позже.

Возможно, в широком смысле, мы рассказываем друг другу такие истории, потому что они дают возможность испытать сильные эмоции, переживая острейшие ситуации, которые, как мы надеемся, с нами никогда не произойдут. Короткий личный рассказ, подобный этому, важен для вашей аудитории: он приоткрывает им нечто о вас, вашем

характере, вашей жизни. Когда будете думать над интригующей историей, не бойтесь сделать ее слишком личной. Если она связана с вашим бизнесом и включает шесть описанных выше элементов, она сослужит вам добрую службу.

Как укротить фрейм аналитика «холодным способом»

Ключ к использованию фрейма интриги — ваша уверенность в том, что он может остановить фрейм аналитика «холодным способом». Помните, человеку с фреймом аналитика очень легко разбить ваш питч в пух и прах и выйти победителем. Для него характерны следующие черты:

1. Он сосредоточен только на неопровержимых фактах.
2. Он говорит, что эстетическая и творческая стороны не имеют ценности.

3. Он требует, чтобы все подтверждалось цифрами или статистикой.
4. Он стоит на том, что идеи и человеческие отношения не имеют ценности.

Не позволяйте погрузить во все это свою аудиторию — удерживайте ее внимание на отношениях, которые вы с ней выстраиваете. Ваша интригующая история разрушает власть аналитика, она развлекает, вытесняет аналитический подход общением, основанным на повествовании.

Разрушение фрейма аналитика с помощью саспенса

Обратимся ненадолго к фильму «Челюсти», снятому Стивеном Спилбергом в 1975 году. Он стал классикой и даже спустя десятилетия продолжает отлично продаваться на DVD. Почему рассказанная в фильме история так хорошо работает? В первой части Спилберг не показывает нам акулы. Огромное белое чудовище прячется в толще воды, у вас нарастает напряжение и чувство ужаса. Где акула? Насколько она велика? Когда схватит следующую жертву?

Мы видим женщину, которая чем-то спокойно занимается в воде. И вот она уже кричит, отбивается, уходит под воду, а затем и вовсе исчезает в красной от крови пучине. Мы не видим хищника, и понятия не имеем, когда он нападет в следующий раз. Это создает невероятное напряжение, и мы прикованы к экрану.

А теперь давайте представим себе «Челюсти» по-другому. Предположим, что акула оснащена GPS-передатчиком и мы постоянно знаем, где она. Знаем, куда она направляется, где уже побывала и как выглядит. И когда приходит время поймать ее, шеф полиции Мартин Броуди и отчаянный охотник за акулами Квинт знают точно, где ее искать и с кем вообще предстоит схватка.

С навигатором исчезает тайна, пропадает интрига. Кассовые сборы такой версии упадут примерно на миллиард долларов. *Если вы все время знаете, где акула, напряжение не нагнетается, саспенса нет, а значит, нет и блокбастера.* Все это верно и для вашей интригующей истории.

Используйте элементы неожиданности и наращивайте напряжение, приближаясь к самой интересной части истории. А затем прервитесь, оставив слушателей *заинтригованными*. Продолжите, когда *вы* сочтете нужным. Ясно, что этот прием сделал Спилберга одним из самых успешных режиссеров в истории кино. Но и на деловых встречах эта техника работает, она поможет вам, как помогает мне.

Фрейм награды: перезагрузка

Вознаграждение — способ борьбы с угрожающими делу, стремительно наступающими фреймами, которые способны отодвинуть вас на позицию с низким статусом. Если же вы — «награда», этот фрейм утверждает вашу ценность для оппонента. Он будет стремиться непременно заполучить вас, если вы подадите себя правильно.

Установление фрейма награды — первое, что вы должны сделать, проводя питч «на поле противника». Когда вы ее завершите и настанет время заключать сделку, успех будет зависеть от того, насколько хорошо вы изначально установили свои фреймы и насколько сильны они оказались.

На мгновение задумайтесь, что может быть альтернативой сильным фреймам. Например, продавать настойчивее, совершать больше звонков и визитов, навязывать, быть бесцеремонным. В нашей бизнес-культуре принято считать, что продавец не может принять ответ «нет». Тут идет давление сверху. Всегда добивайся. Всегда заключай сделку.

Все наверняка слышали, как кто-нибудь рассказывает нечто вроде: «Покупатель не хотел брать мой продукт, но меня не устраивает слово “нет”. Я продолжал его бомбардировать, пока он наконец не подписал контракт».

Такие истории демонстрируют миф, что вы можете преуспеть, только вынудив клиента купить что-то. По правде, это редко срабатывает, а если и срабатывает, то вы знаете точно, что столкнетесь с неудовольствием клиента.

То же относится и к питчингу. Если вы думаете, что можете жать на собеседника, пока он не уступит, то вы получите обратный эффект.

Если мы гоняемся за кем-то или считаем кого-то выше себя, мы становимся в подчиненную позицию и причиняем себе вред. Хотя вкратце мы уже говорили об этом, сейчас я подробнее поясню концепцию вознаграждения и фрейма награды.

Кто является призом, а кто пытается приз завоевать — подоплека социальной динамики, которая определяет большинство встреч. Ответ на этот вопрос лежит в основе мотивации человека и указывает, как он может повести себя во время встречи.

Важно:

- Если *вы* пытаетесь завоевать уважение своего собеседника, его внимание, то он становится вашей наградой.
- Если *ваш собеседник* пытается завоевать ваше внимание и уважение, то призом становитесь вы. (Это, конечно, вам и нужно).

Вознаграждение — это совокупность действий, которые вы предпринимаете, чтобы дать клиенту понять: вы — награда. В случае успеха клиент ищет встречи с вами и просит об участии в вашей сделке.

Почему вознаграждение так важно?

Удачно разыгранная карта вознаграждения вносит в социальный контакт спокойствие и равновесие. Вам не нужно упорно преследовать клиента и беспокоиться о том, как произвести на него впечатление. Есть и другой бонус. Необходимость что-то делать ради вознаграждения вам самому уменьшается. Вспомните, презентации часто называют «пони-шоу», как постоянно повторяющееся представление. В воображении возникает печальная картинка: вы скачете и скачете по кругу на пони. Не хватает только цветных подтяжек и клоунского носа.

Избавление от этих негативных ярлыков и идей — очень важный шаг. Как только вы прекратите давать представления за деньги, ваш фрейм коренным образом изменится.

Конечно, проще думать, что вам нужно заслужить одобрение покупателя или инвестора, чтобы получить деньги. Особенно если вы находитесь в его офисе, выступаете на его территории. Фрейм награды

— окно, через которое вы смотрите на мир, что, в свою очередь, позволяет вам рассматривать себя как приз: это деньги должны заслужить вас, а не наоборот. Вы переворачиваете сценарий.

Почему вознаграждение срабатывает?

Ваш питч сначала должен быть зарегистрирован крокмозгом того, кому он предназначается. А, как мы знаем из первой главы, крокодилий мозг настроен вас игнорировать. Но если вы достаточно динамичны, а ваша информация нова и неожиданна, вы сможете обратить на себя его внимание. Как только это произойдет, крокмозг тут же выдаст одну из двух примитивных реакций:

- Любопытство и потребность
- Страх и отторжение

Сведя смысл процесса к простой формуле, я смог понять главное: если вы возбуждаете любопытство и потребность, крокмозг воспринимает вас как нечто, что ему хочется заполучить. Вы становитесь *наградой*.

Давайте рассмотрим три основных типа поведения людей:

1. Мы гонимся за тем, что от нас ускользает.
2. Мы хотим то, чего иметь не можем.
3. Мы придаем ценность только тем вещам, которые сложно получить.

Не правда ли, универсально применимые положения, которые годятся для любой ситуации? Думаю, что так. И сейчас вы увидите, куда я клоню. Если вы выступаете перед людьми незнакомыми, им легко может показаться, что вы немного чересчур рветесь делать бизнес. В то же время вы можете произвести впечатление человека, которому все дается само собой. Вашей аудитории остается только кивать, потому что для них очевидно, что вы и так сделаете все, что нужно.

Такой подход плох потому, что люди ценят только то, что достается им трудно, а вас они получают без труда. Вы не бросаете

им вызов. Подобное поведение означает, что тактика вознаграждения провалилась.

Если питч проводится ради денег, ваши проблемы могут умножиться. Считать деньги наградой — общая ошибка, зачастую роковая. Деньги никогда не бывают наградой; это ресурс, средство, которое помогает добиться цели. Деньги всего лишь перемещают то, что имеет экономическую ценность, чтобы люди могли работать вместе.

Вознаграждение 201: как избежать ошибок

Фрейм награды работает только при соблюдении определенных условий. Из «Вознаграждения 101» вы вынесли две основные идеи:

1. *Заставьте покупателя доказать, что он достоин работать с вами.* Задавайте вопросы вроде: «Почему я хочу делать бизнес с вами?»
2. *Защищайте свой статус.* Не позволяйте покупателю менять оговоренное расписание, время встреч или состав их участников. Если он настаивает на этом, отказывайтесь от переговоров.

«Вознаграждение 201» предлагает дополнительные уроки:

1. Есть большой соблазн использовать пробное завершение сделки, ведь всем нам говорили, что именно так и нужно проводить продажи. Тянет спросить: «Итак, какова ваша примерная оценка?» Или: «И что вы об этом думаете?» *Не поступайте так. Это выдает, как вам не терпится заключить сделку.* Кроме того, пробные завершения выглядят скороспелыми и они крайне неэффективны.
2. Лучше не спешите, чтобы иметь возможность отступить и отказаться. Контролируйте свой фрейм награды — и тогда вам не придется с трудом проталкивать ваши идеи. Вместо пробного завершения бросьте вызов (подключите юмор, чтобы ваша реплика не прозвучала грубо): «Так много покупателей, а я только один. Как же вам соревноваться за мое внимание». Вопросительный знак не поставлен в конце фразы специально — это утверждение, а не вопрос. Очень важно привыкнуть использовать утверждения

вместо вопросов. Это дает понять, что вы не ищите постоянно признания и подтверждения.

3. Дайте клиенту подписать какое-то обязательство, нужное для осуществления сделки. Например, у BMW есть серия МЗ: при покупке этой машины вы подписываете контракт, который обязует покупателя следить за чистотой машины и использовать только специальную краску. Компания не продаст вам автомобиль, если этот пункт не будет подписан.
4. Фрейм награды работает лучше, если вы измените отношение к деньгам. Полностью осознайте: они почти бесполезны для покупателя или инвестора, пока те не покупают что-то у вас. О, конечно, инвесторы могут заработать кое-что, покупая краткосрочные казначейские обязательства или долгосрочные корпоративные облигации. Но это не то, что хотят делать деньги. Они хотят работать, хотят, чтобы их инвестировали, тратили на покупку товаров. Как же это происходит в реальности? Это может показаться немного абстрактным, пока вы полностью и твердо не усвоите: деньги ничего не могут сделать без вас. Деньгам нужны вы.

Если вы соедините описанное в «Вознаграждении 101» и «Вознаграждении 201», то поначалу почувствуете, словно идете вверх по эскалатору, едущему вниз. И эта реакция естественна. Не волнуйтесь, концепция награды не означает, что мы бросаем поиски покупателей — это было бы абсурдно. Просто мы должны отказаться от идеи ABC¹³ — обязательного завершения сделки, положения, которое популяризировали гуру продаж 80-х годов. Напротив, нужно привыкнуть к мысли, что деньги — расходное средство и достать их можно в тысяче разных мест, они везде одинаковы, и не важно, откуда они. С пониманием этого вам будет легче принять идею ABL¹⁴ — вы всегда можете уйти. Велика вероятность, что с новым подходом придут и деньги.

Деньги — лишь ресурс. Любой инвестиционный банкир и экономист подтвердят вам это. Вообразите: инвесторы превращаются в торговый автомат с деньгами. Такой взгляд пробуждает прекрасное ощущение,

потому что мест, где можно взять деньги, много, но вот вы — один. И ваша сделка уникальна. Если вы станете в таком ключе думать о себе, о своей сделке и соответственно выстроите фреймы, то изменения социальной динамики в отношениях с инвесторами вас приятно удивят.

Прикидывая, с чего начать в несложной сделке с низким риском, попробуйте фразу, которую я использую, чтобы четко установить фрейм награды: «Я рад, что сумел найти время встретиться с вами сегодня. Потом у меня другая встреча. Давайте сразу приступим». Это всегда хороший старт, потому что он дает понять вашей аудитории, что подобных им на свете много, а вы — один.

В начале питча выберите момент, чтобы укрепить остальные установленные фреймы. Например, скажите что-то уместное о своей занятости — это укрепит и фрейм времени, и фрейм награды.

Если кто-то задаст вопрос по теме, но явно с уклоном в аналитику, парируйте его с помощью более сильного фрейма власти. Отложите обсуждение деталей до конца своего выступления.

Помните, небольшая дерзость и отказ, поданные с юмором, представляют собой мощное оружие управления фреймами и укрепления вашего высокого статуса. Юмор здесь очень важен — не пренебрегайте им, в противном случае вы гарантированно столкнетесь с непредсказуемой реакцией оппонента.

Глава 3

Статус

Статус играет значительную роль в контроле над фреймами. То, как другие оценивают вас, влияет на вашу возможность устанавливать доминирующий фрейм и удерживать власть, которая переходит к вам, когда вы побеждаете в столкновении фреймов. Но большинство людей в общении и при деловых контактах воспринимают статус неверно. Вы не утвердитесь благодаря тому, что вы вежливы, соблюдаете принятые бизнес-ритуалы или дружелюбно беседуете о пустяках до начала встречи. Таким поведением вы можете заслужить только репутацию человека «милого». Но это лишь *снизит ваш статус*.

Другая распространенная ошибка — недооценка его важности. Статус часто путают с харизмой или эго, что, по сути, совсем другое. Также ошибочно считается, что работать над повышением своей социальной значимости — глупость или чванство. Это чрезвычайно далеко от истины.

Если только вы не знаменитость, не магнат и не парень, добившийся для компании невероятной сделки, то чаще всего вы стартуете с новым бизнесом, занимая низкую социальную позицию. И чем сильнее вы пытаетесь протиснуться на сцену, тем ниже цените в глазах других.

Однако попасть на сцену и обладать высоким статусом крайне важно. Любое взаимодействие определяется неофициальной иерархией: кто в группе доминирует, а кто ему подчиняется. Момент, когда вы входите в комнату, чтобы вести питч, — яркий пример того, как работает внутри вас социальное животное. В первые секунды альфа- и бета-позиции только распределяются. Но это не физическая схватка, это быстрая — иногда мгновенная, на глазок — взаимная оценка социальной позиции. Пытаясь определить,

кто здесь альфа, никто не прикидывает баланс, не смотрит, у кого больше активов, никто не меряется состоянием и популярностью. Это подсознательное и мгновенное распознавание статуса.

В течение нескольких секунд каждый в целях самосохранения должен решить, *кто в этой комнате альфа*. Вычислив альфу и осознав, что мы здесь бета, мы должны решить следующий, гораздо более существенный вопрос. Очень быстро надо сориентироваться в этом социальном пространстве и понять, *можем ли мы превратить свою бета-позицию в альфа-позицию?*

Люди определяют ваш социальный статус практически сразу же, в первые минуты встречи, и изменить их взгляд будет нелегко. Сделать это, однако, крайне важно, потому что ваш социальный статус — платформа для вашего питча.

Если вы выступаете с позиции человека с низким статусом, то возможность убедить других у вас невелика, питч затруднится, несмотря на то, что ваша идея или продукт очень хороши. При высоком статусе, пусть даже временном, ваша способность к убеждению будет сильной, а питч пройдет легко.

Что я хочу сказать — и что я уже доказал самому себе и другим: вы можете создать себе *ситуационный статус*. Давайте посмотрим, как он действует в знакомом всем нам социальном контексте.

Французский официант

Французские официанты славятся во всем мире своим умением держать ситуацию под контролем. Оказавшись на их территории, вы подпадаете под их фрейм: все происходит тогда и так, как они сочтут нужным. Они немедленно стирают ваш статус, перераспределяют его по своему усмотрению и управляют фреймом на протяжении всего вашего контакта. Вы возвращаете себе контроль только после того, как оплатите чек, оставите чаевые, и вас проводят к выходу.

Несколько лет назад в сутолоке парижского бульвара я наблюдал за этой искусной игрой. Я оказался в ресторанчике Lirr на бульваре Сен-Жермен-де-Пре. Моего официанта звали Бенуа; начинал он в этом заведении, вытирал со столов, мыл посуду — и дослужился до старшего официанта. Его отец работал в этом заведении, известном на

Левом берегу, до и после Второй мировой войны, а сегодня нет ничего в истории этого места, чего не знал бы Бенуа.

Он может показать вам столик, за которым в 1920-х Эрнест Хемингуэй написал почти все свои произведения, может посадить вас за этот столик, если испытает прилив великодушия (и почует, что вы в долгу не останетесь).

Бенуа как свои пять пальцев знает меню — расскажет о любом блюде, любом его ингредиенте, любом способе приготовления. Но спрашивать его о меню — кощунство. Лучше спросите, что он порекомендует. То же касается и карты вин — она еще длиннее, чем меню. Это его работа. В этих стенах он эксперт.

На ужин в Lirr я и пригласил нескольких друзей. Я был хозяином вечера, что заведомо определяло известные права и мой высокий статус.

Кроме того, я был платежеспособным клиентом и собирался оставить тут кругленькую сумму. Мой статус должен был быть понятен метрдотелю и официантам, и я ожидал, что мне предложат все самое лучшее.

Взгляд, который метрдотель бросил на меня, красноречиво говорил: *«Да, я знаю людей вашего сорта. Все вы для меня одинаковы».*

Посетителей в ресторане становилось все больше, но зал еще не заполнился. Через некоторое время метрдотель сверился со своими записями и произнес: «Нам нужно еще несколько минут, чтобы подготовить ваш столик, мсье. Пожалуйста, подождите здесь». При этом он не сдвинулся с места. Опустил глаза, пометил себе что-то и больше не взглянул в мою сторону.

Прошло пятнадцать минут. Приходящие гости занимали лучшие столики. С беспокойством я поискал глазами метрдотеля, но он только поднял указательный палец, как бы говоря: *еще минуту.*

Вернувшись к своим гостям, я убеждал их, что выбрал хороший ресторан и еда здесь очень вкусная. «Обещаю, что наше ожидание стоит того», — уверял я.

Наконец метрдотель спустился со своего подиума и указал вытянутой рукой, куда проходить: «Мадам и мсье, ваш столик готов».

Он усадил нас, вручил меню и сказал, что Бенуа скоро подойдет и примет заказ. Ученик официанта принес воду и хлеб, улыбнулся и

исчез.

Минула еще четверть часа, прежде чем появился Бенуа. Он подошел к столику и бросил на меня дерзкий взгляд. «Вы уже знаете, что будете пить?» — спросил он, глядя на обтянутую кожей карту вин, лежащую слева от меня. Не слишком разбираясь в длинном списке, я как гостеприимный хозяин заказал бутылку дорогого вина.

И Бенуа получил возможность контролировать статус, отобрав его у меня. Я практически услышал этот звук, отчетливый и тихий, как щелчок переключателя, — звук, с которым моя власть перешла к нему.

«Ммм, мсье, не думаю, что это лучший выбор», — скривился он, забирая у меня карту вин. Бенуа перевернул страничку и задумался. Чувствуя неловкость, я покраснел. «Конечно, все вина у нас достаточно изысканы, но вам следует подобрать что-то другое к ужину», — сказал он. Бросил изучающий взгляд на наш стол, затем на моих гостей, устанавливая визуальный контакт с ними и игнорируя меня.

Он предложил моим гостям различные варианты блюд и, наконец, через несколько минут уделил внимание и мне. Открыв карту вин, он ткнул указательным пальцем в название. Вино, которое рекомендовал он, было дешевле выбранного мной. Я кивнул в знак согласия.

«Превосходный выбор, мсье, — произнес он, окидывая взглядом стол и как бы говоря всем присутствующим, что это мое решение — не его, — и что выбор великолепен. Я оказался мишенью его иронии, — мои гости от души рассмеялись.

Бенуа бросил на меня говорящий взгляд: *«Это мой столик!»*

Принесли вино, и Бенуа исполнил освященный веками ритуал: откупорил вино, попробовал, декантировал. Он выполнял все это с максимальной точностью, тщанием и уважением к своей профессии. Мои гости были очарованы. И только когда он удостоверился, что вино отвечает его стандартам, он предложил мне, хозяину вечера, сделать первый глоток.

В этот момент он мог предложить мне выдохшийся уксус — я бы сказал, что это божественно, лишь бы сохранить лицо.

Я не был уверен, какие чувства испытываю: злость на Бенуа или просто изумление, как ловко он превратил меня с моим статусом в

ничто. Простым и эффектным способом он перетянул на себя *могущество местной звезды*.

Он завоевал абсолютное внимание и теперь, полностью овладев социальной властью, которая недавно была у меня, решил перераспределить некоторую часть могущества, чтобы еще больше укрепить свою позицию.

Бенуа начал игру во фреймы и статусы — и я не мог не признать, насколько совершенна разыгранная им партия: сначала небольшой акт неподчинения, затем перехват статуса, перераспределение власти. Параллельно — своим поведением, легкой насмешкой — он заставил меня ощущать себя бета-персоной. Я присутствовал на мастер-классе по управлению фреймами.

Когда вино было налито всем гостям, одна из дам, вдохнув аромат, спросила: «Это бордо?» Бенуа выпрямился и, положив руку ей на плечо, ответил: «Мадам разбирается во французских винах. Это бордо из небольшого терруара, который многие ошибочно принимают за Лангедок. У вас очень тонкий вкус». Похвала совершенно ее растопила, в глазах засверкали искорки удовольствия. Все за столом улыбались, меня же снова никто не замечал.

Давайте-ка здесь сделаем небольшую паузу и посмотрим, чего добился Бенуа, мастер фреймов. Во-первых, он завладел позицией местной звезды, используя простые, кажущиеся невинными и мягкими приемы. А также изолировал меня, заставив ждать.

Как я уже говорил, наш крокодилий мозг социально ориентирован, он жаждет одобрения и признания. Никто не любит, когда его делают аутсайдером, особенно если есть гости, на которых нужно произвести впечатление.

Предав меня остракизму, Бенуа атаковал, используя превосходящие знания в сфере, где с ним трудно состязаться, и выставил меня перед всеми дураком. Затем немедленно удержал от «ошибки», которую сам же и позволил мне допустить.

Он прекрасно понимал, что, не определившись с едой, невозможно сориентироваться в выборе вина. И при этом все же попросил назвать вино, которое мы будем пить. Что бы я ни назвал, мой выбор был заведомо неверен. *Спасибо, Бенуа!*

Он указал на мою ошибку и тут же быстро выяснил у гостей, что они хотят заказать, получив информацию, нужную для принятия верного решения. Он выбрал вино, убедил, что оно лучше и одновременно дешевле выбранного мной, а затем похвалил *меня* за удачный выбор. Мастерский ход, который обеспечил ему контроль и социальное влияние, принадлежавшее мне еще две минуты назад.

Следующим шагом было укрепление позиции путем включения моей гостьи в свой фрейм. Бенуа не оставил мне ни единого шанса атаковать его, не атаковав ненароком и ее.

Он ждал, чтобы кто-нибудь отозвался о вине, кто угодно — любое замечание, а затем принялся расточать похвалы, чтобы распространить часть своего могущества на этого человека. Если кто-то присоединялся к его фрейму, то его примеру следовали и остальные. И теперь за моим столиком царил он. *Voilà!*

Вернемся к ужину. Как и ожидалось, закуски были превосходны, и Бенуа предложил вторую бутылку вина — уже другого, чтобы подчеркнуть вкус основных блюд. Теперь он появлялся регулярно, кружил у столика, узнавал пожелания гостей, предлагал и советовал — то есть упорно укреплял свои главенствующие позиции. Мои гости были в восторге от прекрасного ужина. Я поблагодарил их за проведенный вечер, а затем одобрительно кивнул Бенуа. Если сразу я мечтал прихлопнуть его, то теперь он начинал мне нравиться.

Когда наши тарелки опустели, Бенуа исчез. У меня возникло предположение: наклевывается что-то еще, но что? Прошло десять минут. Где же Бенуа? Я не сомневался: что-то да будет.

И оказался прав. Бенуа выбирал десерт. Вскоре подвезли сверкающий серебряный сервировочный столик: с коньяком и сигарами. За ним подкатили другой, уставленный всем необходимым для кофе. Официант наполнил свежесмолотым кофе френч-пресс для каждого из гостей.

«Мадам и мсье, я взял на себя смелость приготовить нечто специально для вас», — объявил Бенуа. Конечно, он имел в виду: «Я не только обошел хозяина вечера в смекалке, но еще и распоряжаюсь его банковским счетом».

«*Baba de rhum*, — продолжал он. — Наш самый знаменитый десерт — легкое восхитительное пирожное — сливки, ром и чуть-чуть сахара.

Пожалуйста, наслаждайтесь».

Все заплодировали, и Бенуа с блеском подал десерт. Я был уже настолько покорен им, что остальное не имело значения. Улыбаясь и расслабившись, я решил, что Бенуа рассчитывает на самые большие чаевые. Фактически, чаевые — единственное, над чем я еще был властен в сложившейся ситуации.

Мои гости были очень довольны, и теперь, за кофе и коньяком, Бенуа понемногу возвращал мне социальную власть. Для этого была причина: настало время появиться счету, и я не сомневался, что он расплавит мой неокортекс.

«Мадам и мсье, нам было очень приятно обслуживать вас этим вечером, — произнес Бенуа. И проворно поставил рядом со мной маленькое серебряное блюдечко. На нем, лицевой стороной вниз, лежала крошечная полоска бумаги, придавленная небольшим серебряным пресс-папье в виде лилии. Подробный счет с перечнем всех блюд не мог поместиться на этом клочке — только одно-единственное число. Пока мои гости тепло благодарили Бенуа, пожимали ему руку и обнимали, я бросил беглый взгляд на счет, подцепив краешек, как игрок в покер, не желающий выдать свои чувства.

Счет оказался не таким страшным, как я предполагал.

Представление, которое Бенуа устроил, и контроль, который он удерживал в течение всего вечера, наводили на мысль, что он воспользуется своим выигрышным положением. И ведь у него для этого вполне хватало власти, но в финале он предпочел смягчиться. Я был абсолютно доволен, а чаевые только возросли.

Альфа и бета

Неважно, насколько хорошо вы умеете аргументировать, отстаивать точку зрения, насколько отточена ваша речь и безупречна логика. Если вы не обладаете высоким статусом, способным обеспечить вам внимание аудитории, вы не проведете удачный питч. Вы не сумеете убедить, и заключить сделку будет непросто.

Как вы понимаете, презентация любой идеи или предприятия подразумевает сложную и хитрую игру со статусами. И прежде чем

рассказать, как ее выиграть, я обрисую преимущества, которыми обладает *альфа* — человек с самым высоким статусом. Он всегда в центре всеобщего внимания, даже если это ему не требуется. А уж если *требуется*, *альфа* завоевывает его мгновенно. Окружающие верят любым его утверждениям и не подвергают его слова сомнению. Существует множество доказательств того, что в группе *альфа*-персоне доверяют безоговорочно и без лишних вопросов. Чтобы продемонстрировать это, исследователи не раз проводили эксперимент, где мужчины, одетые в «статусные» костюмы, переходили оживленную дорогу во время движения. Пешеходы с более низким статусом обычно следовали за ними напрямиком в опасную зону. Однако не пошли бы за человеком, который одет плохо.

Выбирая для себя высокий статус, вы сами начинаете *чувствовать* его, а вместе с вами и окружающие. Нельзя недооценивать значимость статуса для того, чтобы быть успешным и в целом.

Более сорока лет «неудачливых» (читай: с низким статусом) специалистов по продажам обучают техникам и методам, которые помогают договариваться о встрече с клиентом, устанавливать временные отношения (то есть *выстраивать контакт*, что, однако, не дает ничего для повышения социального ранга). Учат придавать деловой операции некоторую эмоциональную окраску, а иногда — если им везет или они проявят настойчивость — учат и завершать сделку.

В 1970–80-х эти техники работали. Но даже тогда успех сопутствовал только самым хватким, целеустремленным, тем, кого можно отнести к типу А. До сих пор по всей стране миллионы амбициозных продавцов продолжают посещать семинары. Сегодня сложно найти руководителя, не знакомого с техникой *выстраивания* бизнес-контактов, подачи материала и выгод, преодоления возражений и приемами пробного завершения сделки.

В итоге, такое бизнес-поведение практикуется десятилетиями, и те, на кого нацелен питч, слишком хорошо знают правила игры. *Действуйте так — и вас тут же раскусят*. Даже лучшие из этих техник сегодня стали настолько избитыми, что клиенты выработали серьезную защиту и успешно отгораживаются барьерами. Они называются *бета-ловушками* и ставят вас в подчиненную позицию по

отношению к вашему клиенту (или покупателю). Вами РАСПОРЯЖАЮТСЯ от начала и до конца.

Высокий статус ничем не заменить. Но хорошая новость заключается в том, что необязательно быть знаменитостью или миллиардером, чтобы иметь высокий социальный статус. Есть способы создать его мгновенно. И уже с его помощью захватывать и удерживать внимание любой аудитории.

Чтобы повысить статус, необходимо избегать бета-ловушек.

Бета-ловушки

При общении и, естественно, на деловых встречах обладатели доминирующей альфа-позиции способны достичь большего, чем те, у кого социальный статус ниже. Альфа-персоны могут командовать, раздавать приказания и добиваться нужного результата, прикладывая минимум усилий. Им, с точки зрения эмоций и расчета, важно оставаться на позиции лидера в своей социальной группе.

Понимая, что занять их место жаждут многие, альфа-персоны вынуждены бороться за сохранение положения. Они защищаются от угрозы, утверждая свое могущество и власть над подчиненными. Они раздают поручения, посылают сотрудников за кофе, передают им дела, которые не представляют интереса для них или, по их мнению, не соответствуют их рангу. И это еще мягкие формы проявления их круговой обороны; многие альфы тут ведут себя куда хуже.

Чтобы отгородиться от людей, обладающих более высоким статусом, альфы воздвигают защитное кольцо социальных барьеров. Их цель переломить и снизить позицию альфа-конкурентов, с которыми они вступают во взаимодействие.

Бета-ловушки — изощренный, но эффективный социальный ритуал, он отводит вам позицию ниже, чем позиция принимающего решения лица, к которому вы пришли с визитом. Замок, где происходят деловые контакты, почти всегда окружен рвами с бета-ловушками, и они вам хорошо знакомы: ресепшен, вестибюль, переговорная, да и практически любое общественное пространство в офисе или рядом с ним.

Первая бета-ловушка, которая вас поджидает, — вестибюль. Место, предназначенное для встречи гостей, верно? На самом же деле — для

того, чтобы понизить ваш статус, как только вы войдете в здание, и поддерживать в низведенном состоянии на протяжении всего визита.

Уверен, вы знаете, как это бывает; ведь вы не раз участвовали в этой пьесе?

Вы входите в офис того, с кем у вас назначена встреча. Приближаетесь к стойке ресепшен. Секретарь поднимает на вас глаза: «Здравствуйте, чем могу вам помочь?» — и тут же принимает какой-то звонок — вы даже сказать ничего не успели. Вы стоите, ждете, берете визитку со стойки. Секретарь переводит звонок и снова смотрит на вас: «Да? Я могу вам помочь?»

Вы отвечаете: «Да, я пришел на встречу с Биллом Джонсом, на два часа. Мы с вами уже говорили раньше, и вы, вроде, подтвердили, что...»

Секретарь смотрит куда-то мимо вас. «Распишитесь в книге посетителей, пожалуйста. Вот гостевой пропуск. Пожалуйста, держите его при себе, пока будете в здании. Присаживайтесь. Помощница Билла придет за вами через несколько минут». И отворачивается, чтобы закончить SMS. Вы устраиваетесь в кресле. Столик, заваленный зачитанными отраслевыми журналами и газетами недельной давности, свидетельствует, сколько народу перебивало здесь до вас.

Все это дает установку: ведите себя хорошо, делайте, как вам говорят, и вы будете вознаграждены бутылкой воды, кратким визитом и смутным обещанием «посмотреть ваши материалы» после вашего ухода. Подчиняясь офисным ритуалам, вы сигнализируете тому, к кому пришли, что вы — бета.

В два десять пополудни к вам подходит молодая помощница руководителя. «Здравствуйте. Боб немного опаздывает, но не больше, чем на 10 минут. Вода и кофе вон там. Угощайтесь». Вы моргаете, она уходит.

И вот появляется человек, с которым у вас назначена встреча; ссылается на смехотворные причины опоздания, сетует на слишком жесткое расписание и вечную занятость; говорит, что у него для вас всего несколько минут и что до сих пор не имел ни малейшей возможности просмотреть ваши материалы. А тот, кто принимает решения — мистер Большая Шишка — и вовсе не сможет прийти на встречу, как планировалось. *В этот момент бета-ловушка*

захлопывается — вы безоговорочно побеждены. Остается только идти домой.

Деморализующий способ вести бизнес. Но именно так поступают миллионы людей, которые назначают и проводят деловые встречи. Пустая трата времени, потому что результаты такого поведения предсказуемы и непродуктивны.

Другая обычная бета-ловушка — переговорная. В ней всегда никого нет, вас оставляют в одиночестве, чтобы вы бессмысленно томились в ожидании. Затем появляются те, кого вы ждете, чаще всего, в хорошем расположении духа. Они приветливо болтают о том о сем, улыбаются, пожимают вам руку. Они довольны: оторвались от работы и могут развлекаться: главное сегодняшнее развлечение — это вы. Кто же бывает не рад, войдя в цирковой шатер и усаживаясь возле арены? Они знают, что представление вот-вот начнется. Они ждут, что можно будет расслабиться и отлично провести время.

Принимающие решение участники встречи, чье присутствие для вас важнее всего, опаздывают. Пока вы их ждете, вас совершенно не замечают. Разговаривают между собой, словно вас здесь нет. Это не только раздражает. Это одна из самых унижительных вещей, которые можно сделать по отношению к другому. Вы оказываетесь в роли шута при дворе чужого короля, и вашу значимость определяет только то, насколько ловко вы сумеете развлекать. В такой ситуации у вас вообще нет никакого статуса.

Иногда случается, что клиенты назначают встречу в общественных местах. «Давайте выпьем кофе и побеседуем», — предлагают они, и приглашают в кафе поблизости, где вас ждет разговор ни о чем в очереди и непременно неловкий момент выяснения, кто будет платить за напитки. Вы садитесь за столик, где дюжина посторонних будет слушать, о чем вы говорите. Это совсем не место для питча.

Ваш статус на нуле. Вас подмяли, вас обработали — и теперь вы не что иное, как приятная интерлюдия к еще одному скучному дню. Но вы делаете над собой усилие, веря в свои силы и в то, что предлагаете. Вы приступаете к делу и медленно, но верно продвигаетесь к цели, как вдруг кто-то подходит к вашему клиенту и начинает разговаривать с ним, причем так, словно вас тут нет вообще. «Привет, Джим, как дела? — говорит бесцеремонный тип, пожимая ему руку. — Вы получили

мой e-мейл насчет отсрочки поставок в Далласе?» Они беседуют, а вам ничего не остается, кроме как смотреть.

Наконец, этот деятель решает, что пора идти надоедать кому-то еще, и уходит, а ваш клиент поворачивается к вам. Его лицо совершенно ничего не выражает, глаза пусты, а мозг перестал функционировать. «На чем мы остановились?» — спрашивает он.

Стоит ли мне продолжать?

В приведенном примере было много столкновений фреймов, но вы не выиграли ни единого. У вас нет контроля над ситуацией.

В общем, публичные места — наихудшие из бета-ловушек, и их необходимо избегать. А кофейни и вовсе последнее место, если речь идет о питче. Упомяну еще об одной распространенной бета-ловушке: типичная ошибка — пытаться провести питч на отраслевой выставке или конференции.

Если вы хоть раз участвовали в выставках, то знаете, что тесная комнатка для переговоров совершенно не подходит для питча, как и стойка у стендов. Тут так много отвлекающих факторов, что даже лучший из тех, кто владеет боевым искусством фрейминга, не удержит внимание аудитории дольше нескольких минут. Мешают шум, объявления, толпы посетителей, бездумно набивающих бесплатными брошюрами свои яркие сумки.

Если вам нужно устроить питч для кого-либо из участников конференции, то закажите с этой целью номер в гостинице или помещение для бизнес-встреч. Арендуйте, наконец, переговорную в чьем-нибудь офисе — только не работайте там, где идет конференция.

На выставке человек, сидящий в маленьком закутке, может смело повесить у себя над головой табличку «*Нуждаюсь во внимании!*» Вы похожи на щенка, запертого в клетке на витрине, или ведущего ночного «магазина на диване» — кого вы поразите своим питчем? Печальное зрелище.

Бета-ловушки в Бентонвилле. В городе Бентонвилль искусство расставлять бета-ловушки возведено на небывало высокий уровень. Это, так сказать, фреймовый суперколлайдер.

Мировым лидером по конструированию, производству бета-ловушек и операциям с ними является компания Walmart. В ее штаб-квартире в

Бентонвилле располагаются самые совершенные в мире инструменты для стирания в порошок специалистов по продажам. Не важно, какие товары вы предлагаете, не важно, насколько они хороши, — если хотите иметь дело с Walmart, вам придется пройти целую процедуру, направленную на разрушение вашего статуса. И все это — чтобы сбить цену.

Думаете, я преувеличиваю? Будете в Бентонвилле, съездите по адресу 8-я Юго-Западная улица, 702. Войдите в здание. Вы увидите две огромные стойки ресепшен — по одной с каждой стороны вестибюля. По правую руку, чуть дальше, гостевую зону со столами и прикрепленными к ним, как в школе, стульями. Для тех, кому нужно заполнить какие-нибудь бланки.

По периметру стоят автоматы, торгующие всякой ерундой вроде шоколадок и орешков — на случай, если вам потребуется поддержать силы, чтобы справиться с дальнейшим.

Между стойками ресепшен — проход с логотипом Walmart, ведущий в другой длинный коридор с десятками тесных переговорных. Дверь, окно, небольшой стол, четыре маленьких пластиковых стула. Здесь закупщики Walmart встречаются с поставщиками.

Давайте рассмотрим этот процесс. Сначала вы называете свои имя и фамилию, расписываетесь, получаете гостевой бейдж, и вам говорят подождать в вестибюле. Вы можете расположиться в гостевой зоне, можете купить в автомате леденец или какой-нибудь фирменный напиток Walmart. Человека, с которым у вас назначена встреча, оповещают, что вы ожидаете. Когда специалист по закупкам готов к встрече, вас подзывают к ресепшен, а затем провожают в отведенную переговорную, где снова велят подождать. Проходя по коридору, вы видите других поставщиков, сидящих за стеклянными стенами в назначенных им камерах. Вы попадаете в свою камеру, и вам говорят, чтобы вы оставались здесь, пока вас не проводят обратно. Дверь закрывается.

Наконец входят один или два байера, и ваша встреча начинается. Длится она недолго, обсуждается цена, объем поставок, логистика, ваша способность пополнить кассу Walmart — и снова цена. Ее методично и последовательно снижают, в то время как ваша ответственность за логистику и поставки возрастает. И так пока вы

уже не можете больше торговаться. По достижении этого предела закупщик из Walmart принимает решение (покупать или нет) и переходит к следующему наименованию в товарной категории.

Фрейм так жестко контролируется, что даже самые успешные техники продаж не работают. Используя деньги, значимость и психологию доминирования, компания Walmart создала самый эффективный фреймовый суперколлайдер в истории свободного предпринимательства.

Это крайний пример действия бета-ловушек. Помощи можно искать в старомодных техниках продаж, но условия неблагоприятны для вас, вы не контролируете фрейм и находитесь во власти байера.

Компенсировать это может только огромная уверенность в себе, своей способности убедить и преуспеть. Вас подталкивают запугивать клиента, манипулировать им, склонять лестью к принятию решения о покупке, как раз поэтому устоявшиеся методы продаж сводятся к заключению сделок под давлением.

Большинству из нас (мне-то уж точно) не хватает стойкости и нахальства, да и душевно изматывает — делать по сто звонков, предлагая свой товар, чтобы получить один-два заказа.

В бета-позиции вашим единственным оружием становится эмоциональная манипуляция. Лучше всего она срабатывает на месте — тогда сделку можно заключить сразу же. Но такой успех случаен и не приносит удовлетворения, потому что покупатель на самом деле не хочет покупать. Он поддается, чтобы порадовать вас, и будет потом сожалеть о сделанном (известный синдром раскаяния покупателя).

Существуют гораздо более приятные и естественные способы привлечения возможностей для бизнеса. Вам нужно просто повысить свою социальную значимость. Сделать это легче, чем вы можете подумать.

Кардиохирург и профессиональный гольфист. Большинство профессиональных игроков в гольф зарабатывают на жизнь тем, что обучают игре, управляют гольф-клубами, торгуют оборудованием для гольфа — но никак не подносят клюшки и мячики победителям вроде Фила Микельсона¹⁵. В Соединенных Штатах профессиональным

гольфистом называют опытного игрока, который помогает в игре другим. Это приятная работа. Во многих смыслах профессия мечты: вы работаете на свежем воздухе, приобщаете людей к спорту и получаете за это деньги. В чем подвох? Не очень высокий заработок. И отсутствие солидного статуса. То есть, когда вас спрашивают, чем вы занимаетесь, и вы говорите: «Я профессиональный гольфист», — это не то же самое, что сказать «я врач» или «я университетский преподаватель». По сути, это больше смахивает на «у меня нет постоянной работы», что, согласитесь, не в вашу пользу.

Какой же следует вывод? Гольфист-профессионал в любом случае менее уважаем, чем, скажем, кардиохирург из местной больницы?

Конечно, нет. Отличие в том, что профессиональный гольфист занимает более низкую ступень в социальной иерархии. А место в социальной иерархии является искусственным мерилем значимости для окружающих — построением, основывающимся на благосостоянии, известности в обществе и весомости занимаемой позиции. Не я это выдумал. Это именно та мера, с которой мы подходим друг к другу. По сравнению с кардиохирургом, профессиональный гольфист зарабатывает мало, что снижает его социальный статус.

Но всегда ли? Если хирург берет у гольфиста урок игры, то статус каждого из них приобретает изменчивость. Тут берет *верх ситуационный статус*. На поле не имеют значения ни обеспеченность, ни влияние, ни популярность хирурга. Изменилась область деятельности, что привело к значительным изменениям социальной позиции. Оказавшись в стихии профессионального гольфиста, статус хирурга снизился, а гольфиста — возрос. Такая расстановка сил сохранится до тех пор, пока хирург будет находиться на территории гольфиста.

Ситуационный статус гольфиста резко возрос, он гораздо выше, чем даже перед началом урока. Сейчас гольфист руководит хирургом: что, когда и как ему делать. Если хирург не выполнит указания, он получит выговор. Простая смена территории — и роли поменялись. *И эта смена ролей показывает поразительную силу ситуационного статуса.*

Задумайтесь на мгновение: ваша социальная значимость очень подвижна, она изменяется вместе с ситуацией, в которой вы

находитесь, или ситуацией, которую вы создаете. *Если вы хотите повысить свою социальную значимость, то этого можно достичь, перенаправив людей на территорию, где вы — главный.* И сделать это легче, чем вам кажется.

Наша позиция в социальной иерархии отнюдь не статична. Пока основной статус остается прежним, ситуационный статус можно при необходимости мобилизовать, чтобы обеспечить себе на время более высокую позицию. И пока мы ее занимаем, мы можем осуществить очень многое.

Это называется *могуществом местной звезды*. Оно принесет успех вашему питчу даже у аудитории, которая вас совсем не знает. Способность создавать и укреплять эту позицию определяет, успех или провал вас ждут.

Первое впечатление о нас составляют, основываясь на нашей социальной значимости, которую считывают автоматически. Механизм самосохранения, действующий в мозгу другого человека, первым делом пытается вычислить ваше место в социальной структуре. Он дает быструю оценку, используя три критерия: ваш достаток, ваша влияние, ваша известность. Исходя из своих мгновенных прикидок, человек приписывает вам некий социальный статус, и устанавливает соответственный фрейм. Все это может происходить совершенно неосознанно. Те, кто устремлялся за человеком в дорогом костюме, переходившим улицу в неположенном месте, не брали паузу для размышлений о его статусе и о том, дает ли он ему гарантии уцелеть. Они автоматически определяли его статус и действовали соответственно.

Повышение своего социального статуса

Прежде всего, придя на встречу с клиентом, вы должны завоевать могущество местной звезды. Если встреча происходит у вас, то, как гольфист или французский официант, используйте знание своей территории, чтобы быстро занять выигрышную позицию.

Если же предстоит встреча на поле клиента, нейтрализуйте обладателя более высокого статуса, временно захватите его

могущество местной звезды и отдайте часть тем присутствующим, кто будет поддерживать ваш фрейм.

Я привел два примера ситуационного статуса и показал, как добиться могущества местной звезды. А теперь давайте посмотрим, как вы можете повысить свой статус, когда оппонент надвигается на вас с фреймом власти.

Глава хедж-фонда

Пару лет назад у меня состоялась встреча с Биллом Гарром, управляющим хедж-фонда. Ее организовал наш общий друг, Дэн. Приехав немного раньше, я сразу же, на ресепшен, распознал все здешние бета-ловушки: распишитесь в гостевой книге, вот ваш бейдж, присаживайтесь, как насчет чашки кофе, к вам подойдут через несколько минут.

Окидывая взглядом вестибюль, я быстро оценил ситуацию: зеленые мраморные полы, новая кожаная мебель, хром, дорогие мелочи. У всего этого одна-единственная цель — сказать посетителю: я богат, я могуществен, относитесь ко мне с трепетом, *благоговейте* передо мной. Я понимал, что это означало. Я находился на конвейерной ленте машины, стирающей в порошок статусы. Скоро у меня на лбу появится штамп «Бета», мне дадут пятнадцать минут на встречу с Биллом и затем укажут на дверь. Я интуитивно чувствовал, что первое столкновение наших фреймов не принесет мне власти. И, ожидая Билла, стал размышлять, каким еще образом могу получить высокий статус и контролировать фреймы.

Наконец ассистент проводил меня в кабинет Билла. Роскошь просто зашкаливала. По сравнению с его кабинетом, вестибюль выглядел строительной бытовкой. Мебель из тика, персидские ковры, пара дюжин фотографий, запечатлевших Билла с разными политиками и знаменитостями, а из окон — панорамный вид на Беверли-Хиллз.

«Присаживайтесь», — сказал Билл, не отрываясь от документа, который просматривал. Я сел за стол переговоров у окна. «Нет, идите сюда», — позвал он, указывая на низкое кресло, стоявшее перед его столом. *Место секретарши*, — пронеслось у меня в голове.

Билл был старомоден, ему явно нравилось использовать классические ритуалы власти, например, чтобы гости сидели пониже,

а господин Уильям возвышался. Но меня начал охватывать азарт; я знал точно: чем значимее такие люди кажутся сами себе, тем больше они падают. Я предвкушал интересную игру.

Билл нажал кнопку и сказал: «Глория, попросите, пожалуйста, Мартина и Джейкоба зайти ко мне». Через минуту в комнату резво вбежали двое молодых людей, одетых с иголочки, явные выпускники Лиги плюща со степенью МВА, и заняли места по обе стороны от меня. «Окружен, — подумал я. — Стильно, стильно, Билл».

Билл протянул руку к стоявшей поодаль антикварной керамической чаше работы Жана Кокто и взял оттуда крупное красное яблоко. Попросил меня подождать еще немного — пока поручал Глории отослать кому-то электронное письмо. Повернувшись ко мне и к своим мальчикам на побегушках, он задвинул ногой выдвижной ящик стола и откусил здоровый кусок яблока. Затем положил яблоко на стол и принялся искать салфетку. И тут я увидел свой первый шанс.

Пока он жевал, я постарался заполучить некое подобие фрейм-контроля. «Послушайте, парни, у меня только пятнадцать минут, поэтому давайте начнем прямо сейчас. Вот проект, над которым я работаю», — и кратко изложил дело. Но эта неловкая попытка ничем не увенчалась. Разница в статусах между нами была слишком велика. Я видел, что Билл слушает через слово — его больше интересовало яблоко, чем мое предложение. Начал я хорошо, питч шел, но мой статус был все еще слишком низок, что лишало меня надежды на желаемый результат.

«Ты хорошо знаешь свое дело, — сказал я себе. — Не вынуждай его допустить ошибку. Погоди немного».

Тут я и увидел для себя великолепную возможность. Годами я имел дело с подобными — но не настолько сложными — ситуациями, и потому вдруг понял, как разрушить его фрейм, привлечь внимание и обеспечить себе высокий статус одним простым движением.

Я сказал: «Мне нужен стакан воды. Простите», — и кинулся в кухню, которую заметил еще по дороге сюда. Взял стакан воды, бумажное полотенце и пластмассовый нож. Подумал: *«Если ничего не выйдет, Билл этим ножом меня и убьет».*

Вернувшись, я не стал садиться и сказал: «Послушайте, Билл, надеюсь, вы не так ведете свои дела», — и кивнул на яблоко, от

которого он откусил еще немного.

«Каждому нужен свой кусок. Сейчас покажу, как обычно веду дела я».

Я потянулся к яблоку, лежащему на столе. «Можно?» — и, не дожидаясь ответа, взял его. Разрезал надвое и оставил половину себе.

Положил вторую перед Биллом, в комнате повисла гнетущая тишина. Мартин и Джейкоб сидели не шелохнувшись, а Билл недоверчиво уставился на меня. Я откусил кусочек яблока, быстро прожевал, похвалил вкус и продолжил речь о том, что обыкновенно деньги в наших сделках справедливо делятся между инвесторами. Вел я себя максимально естественно и неформально, словно просто болтал с друзьями в своей гостиной.

С момента, как я разрезал яблоко, все трое внимали каждому моему слову. Я сосредоточился на той теме, где мог блеснуть. Подобно Бенуа или профессиональному гольфисту, я становился местной звездой.

Закончив и не дав Биллу ни секунды на реплику, я быстро начал собираться. «О боже, сколько времени, — с комической интонацией воскликнул я, взглянув на часы. — Пора бежать. Ну, парни, спасибо, что уделили мне время. Если это вам подходит, дайте знать».

Только я подхватил свою папку и приподнялся со стула, как Билл, словно сбросив оцепенение, махнул рукой и произнес: «Погодите, погодите. Минутку, Орен». А затем захохотал. Мартин и Джейкоб, глядя на него, тоже расслабились. Заулыбались и не очень уверенно присоединились к смеху босса. Я же сидел с абсолютно непроницаемым лицом, пока Билл не насмеялся вдоволь.

«Теперь я понимаю, почему Дэн сказал, что мне непременно надо с вами познакомиться. Послушайте, расскажите-ка поподробнее, кто еще участвует в сделке».

Он был у меня на крючке. За двадцать минут я ответил на вопросы, обменялся информацией с Мартином и Джейкобом, которые исполняли порученное им с должным старанием, а затем снова взглянул на часы и вслух забеспокоился, не опоздаю ли на следующую встречу.

Когда мы с Биллом пожимали руки, он сказал: «Если Марти и Джейк подтвердят мне цифры, то я в игре».

Этот пример демонстрирует, как хорошо продуманный, своевременный, дружелюбный, но вместе с тем решительный поступок способен мгновенно свергнуть короля. Именно в тот краткий миг, когда никто даже понять не успевает, что вы сделали, и побеждает ваш фрейм, а высокий статус переходит к вам.

Чтобы укрепить свой фрейм после эпизода с яблоком, я игнорировал все, что не имело отношения к моему выступлению. Это важный урок. Необходимо отбрасывать все, что уводит от вашей линии, и подхватывать все, что ее укрепляет.

Вот краткий обзор того, что произошло в кабинете Билла в тот день:

1. Я обнаружил, что оказался в бета-позиции и не контролирую фреймы.
2. Я предпринял немного шокирующее, но беззлобное действие, которое привело к новому столкновению фреймов.
3. Шок от моего поступка прошел, но внимание слушателей сохранилось (поверьте, оно никогда не ослабевает, если поступать подобным образом). И я продолжал наращивать статус, как геймер, который копит бонусы в компьютерной игре, продвигаясь к цели и переходя на новый уровень.
4. Завладев вниманием аудитории, я сфокусировался на необходимости достичь могущества местной звезды и альфа-статуса.
5. Могущество местной звезды я получил, прибегнув к информационному доминированию для концентрации фрейма вокруг области, где я был неуязвим. Никто не мог подорвать мои позиции, потому что я выступал как эксперт.
6. Используя свежееобретенное могущество местной звезды, я быстро перевел обсуждение на тот уровень, где меня не могли сбить ни их рассуждения о необходимости напряженной работы, ни их ссылки на собственный опыт, ни моральные авторитеты, — вещи, о которых мы поговорим через минуту.
7. Закончив питч, я собрался уходить, но не ушел, пока не поймал клиента на крючок и не получил его готовое решение.

Если вы проводите питч на чужой территории, эти правила годятся для любой ситуации.

Вот еще несколько важных моментов, о которых следует помнить:

- Если вы предполагаете, что вам придется начать встречу в бета-позиции, не опаздывайте. В противном случае вы упускаете власть. Очень сложно установить сильные фреймы, если вы не соблюдаете основные правила игры.
- Темп — ключ ко всему. Создавайте высокий статус незамедлительно. Не тяните. Определитесь с фреймом и спровоцируйте столкновение в самый благоприятный момент — чем раньше, тем лучше. Мешкая, вы укрепляете статус своего оппонента.
- Избегайте социальных ритуалов, укрепляющих статус других людей. Не обращайтесь на обхождение, нацеленное понизить ваш статус.
- Будьте веселы. Пользуйтесь успехом. Наслаждайтесь своей работой. Нет ничего привлекательнее человека, которому нравится то, чем он занимается. Это расположит к вам присутствующих, позволит выстроить более сильные фреймы и даст возможность дольше их удерживать.

Как мы уже говорили, если при социальном взаимодействии у вас высокий статус, то у вас все отлично. Если вы альфа, то вам легко живется. Любые ваши утверждения вызывают доверие. Ваш эмоциональный настрой задает эмоциональную атмосферу окружающим. И что весьма важно, если вы говорите и показываете что-то или даже только предполагаете сказать, — вы непременно в центре внимания.

Просто помните, этот процесс направлен на выстраивание и захват ситуационного статуса, который представляет собой явление временное. Как только вы покидаете место встречи, он исчезнет. А если вернетесь позже, пусть даже через пять минут, вам придется выстраивать его заново.

И вам не удастся захватить основной статус с прилагающимися к нему в обществе уважением и престижем. Это суммарная величина,

состоящая из благосостояния, популярности и влиятельности. Например, вы же не собираетесь, общаясь с миллиардером, убеждать его, что вас каким-то образом можно считать трижды миллиардером. Основной статус неизменен. Только ситуационный статус можно захватить и поддерживать.

К счастью, нет необходимости быть богатым, знаменитым или влиятельным, чтобы получать удовольствие от своего статуса во время деловых встреч или при иных обстоятельствах социального взаимодействия. Не имея высокого статуса, вы можете создавать его на время.

Как создать ситуационный статус

Вот несколько шагов, позволяющих повысить ваш статус в любой ситуации. Они покажутся вам уже знакомыми, что объясняется просто. Управление фреймами и статус тесно связаны между собой, как техники питча, о которых пойдет речь в четвертой главе.

1. Вежливо игнорируйте ритуалы власти и избегайте бета-ловушек.
2. Не поддавайтесь под влияние статуса вашего клиента (имеется в виду постоянный статус — как в его бизнес-окружении, так и вне его).
3. Ищите возможность оказать небольшое сопротивление или отказать в чем-то — это укрепит ваш фрейм и повысит статус.
4. Как только власть окажется в ваших руках, быстро направляйте обсуждение в ту область, где вас можно считать экспертом, где ваша осведомленность и опыт многократно превосходят знания вашей аудитории.
5. Применяйте фрейм вознаграждения, позиционируя себя как приз клиенту за решение вести с вами дела.
6. Закрепляйте свой альфа-статус, вынуждая клиента, временно оказавшегося в бета-позиции, подтверждать ваш, более высокий, статус.

Последний шаг жизненно важен, и не так сложен, как может показаться. Как я уже говорил ранее, я не злоупотребляю имеющейся властью, демонстрируя свое превосходство. Наоборот, я настроен

благодушно и готов как брать, так и отдавать, что делает ведение бизнеса занятием приятным.

Как добиться, чтобы клиент подтвердил ваш альфа-статус? Нужно заставить его защищаться, но сделать это весело. Это даст вам дополнительное ощущение контроля над ситуацией и (что важнее) напугает клиента, что он находится в зависимой позиции. Тогда он уступит вам даже в присутствии своих подчиненных.

Я могу сказать что-нибудь вроде: «Напомните-ка мне, почему я хочу вести дела именно с вами?»

Это обычно вызывает хохот — а затем и серьезный ответ: «Потому что мы крупнейший банк в Калифорнии, Орен».

На что я обычно откликаюсь: «О, да, точно. Я запомню».

Нужно, чтобы все шло играючи и было интересным. Пусть ваш собеседник объясняет, чем он хорош. Продолжайте в том же духе, пока не возникнет неловкость или пока не увидите, что это начинает отнимать слишком много времени. Задайте другой «отборочный» вопрос: «У вас уже бывали такие крупные сделки раньше?» Это лучший из известных мне способов заставить аудиторию подстраиваться под доминирующий фрейм.

А теперь, когда вы имеете представление о фреймах и о том, как создавать и использовать статус, поддерживающий фрейм-контроль, перейдем к сути моего метода — проведению питча.

Глава 4

Презентация «большой идеи»

В 1953 году молекулярные биологи Джеймс Уотсон и Фрэнсис Крик представили миру структуру двойной спирали ДНК, так называемый секрет жизни, что было признано самым важным научным открытием XX века. Уотсон и Крик стали лауреатами Нобелевской премии. Но что самое поразительное, зачитанный ими доклад занял всего лишь пять минут. Это была *полноценная презентация*, включающая введение в тему «секрета жизни», детальное описание макромолекулы ДНК и демонстрация ее функционирования.

Только подумайте: *самое важное научное открытие XX века может быть представлено публике за пять минут*. Однако почти все питчи, которые я видел — а я вижу их сотни ежегодно, — длятся минимум 45 минут, а обычно час. *Возмутительно долго!* Ни одна компания в Америке не должна позволять своим руководителям часовых презентаций! Сейчас узнаете, почему.

Выступаем с «большой идеей»

До сих пор мы говорили о фреймах и статусах, которые являются по сути абстрактными понятиями. А сейчас зашнуруйте ботинки и заправьте рубашку в брюки — настало время питча.

Если вы готовитесь представить «большую идею» публике, то вам необходимо знать, как полностью уложиться в самое короткое время, а не затягивать, как многие презентаторы. Вы не имеете возможности затягивать: мозг ваших слушателей не даст вам. И что еще хуже, когда

их внимание рассеивается, а это происходит минут через двадцать, — они начинают забывать то, что перед этим узнали.

Вскоре после начала должно случиться нечто важное: слушатель должен почувствовать себя свободно. Чаще всего этого не происходит, *потому что ваш клиент не знает, как долго ему придется сохранять внимание, слушая вас*, гостя. Многие просто не хотят отсиживать часовой питч. Чтобы их немного расслабить, я прибегаю к нехитрому приему — *паттерну лимитирования времени*. С его помощью вы даете понять клиенту, что он не в ловушке — вы не намерены затягивать встречу на час. Можно сказать: «Парни, давайте начинать. У меня всего двадцать минут, чтобы преподнести мою “большую идею”. Потом коротко обсудим, и я уйду».

Таким способом вы снимаете напряжение аудитории. Вы показываете: я знаю, что делаю, я — профессионал. Профессионал может провести *любой* питч за двадцать минут. А кроме прочего, вы даете понять, что вы человек занятой: у вас есть сильная, перспективная идея, и вы не можете задерживаться надолго на одной-единственной встрече.

Здесь важно даже не детальное знание предмета, а ваша способность удерживать внимание и контролировать время. Вместо попыток достичь невозможного и удерживать внимание больше двадцати минут, нужно учитывать его пределы.

Лучше всего разбить питч на четыре части или этапа:

1. Представьте и представьте свою «большую идею» — 5 минут.
2. Расскажите про бюджет и «секретную приправу» — 10 минут.
3. Предложите сделку — 2 минуты.
4. Выстройте фреймы для горячей когниции — 3 минуты.

Стадия 1. Представьте и представьте вашу «большую идею»

Первое, что вам необходимо — рассказать присутствующим о своем бэкграунде. Но — особым образом: ваш успех зависит от того, насколько хорошо (и насколько быстро) вы это сделаете. После вводного обмена репликами, когда вы устанавливаете статус и фрейм-

контроль, клиент может задать закономерный вопрос: «А как вы вообще начали этим заниматься?» И тут лучше всего *перечислить свои достижения. Не* места, где вы работали. *Не* проекты, в которых вы по касательной участвовали. *Не* вехи своей биографии. Ключ к успеху — достижения. Сфокусируйтесь на вещах, которые вы создали. На удавшихся проектах. Потратьте на это пару минут, не больше — и не беспокойтесь. Не успеет питч закончиться, и ваш клиент узнает о вас гораздо больше.

Когда мой друг Джои пытался получить финансирование у компании Boeing, он рассказал о себе так:

1. Я окончил университет в Беркли. А свой MBA получил в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе.
2. Затем четыре года проработал в McKinsey, но по сути, моим достижением там стала только программа реализации, которую я сделал для Lexus. Она сэкономила им около пятнадцати миллионов долларов и используется по сей день.
3. Я оставил консалтинг полгода назад, чтобы вплотную заняться своей «большой идеей».

Конечно, Джои сделал за годы работы гораздо больше, ну и что? В тот момент стоило упоминать только самые крупные победы. *Вы* можете рассказать гораздо больше? Конечно. Но на презентации время и внимание аудитории ограничены. Фактически, они *на вес золота*. И вам понадобится все имеющееся время, чтобы получить (и удержать) фрейм-контроль. Свое эго можно потешить позже — когда будет ясно, что дело налажено.

Много раз я видел, как рассказу о себе посвящали пятнадцать минут и больше. Это абсурд. Столько достижений — из области фантастики. Однако некоторым все равно кажется, что, чем больше рассказываешь, тем лучше. *Но человеческий мозг устроен иначе*. Исследования показали, что ваше впечатление о ком-то в целом основывается на усредненной информации, а не на суммарных знаниях. То есть один выдающийся факт, который вы сообщите о себе, оставит лучшее впечатление, чем один выдающийся и один просто положительный. Еще хуже, если выдающийся факт вы дополните просто

положительным и парой заурядных. Достаточно одного замечательного. Выкладывайте свои достижения быстро, четко и без стеснения. Не стоит подолгу зависать с вопросами, обстоятельными беседами и анализом — *у вас впереди еще много дел.*

Все это отличается от того, к чему вы привыкли? Фрейминг в качестве подхода заставляет вас совершенно по-новому взглянуть на проведение питча? В обоих случаях ответ положительный. Но если вам не хочется менять свои привычки и приравниваться к технике, основанной на фреймах, можете утешиться тем, что вы не одиноки. Пустая трата времени и концентрация не на том, что необходимо, — проблема, которая существует на самых высоких уровнях бизнеса.

Фрейм «Почему именно сейчас?»

И вот вы почти готовы к питчу «большой идеи». Но сначала напомним об очевидных вещах: никто не хочет вкладывать ни время, ни деньги в предприятие, которое не несет ничего нового и похоже на множество других. *Для этого вам и нужно ввести фрейм «Почему именно сейчас?»* Крайне важно, чтобы адресат презентации знал: ваша идея нова, она проистекает из текущих реалий рынка и не является пережитком минувших дней. Ему необходимо знать, что ваша идея исходит из комбинации факторов, которые вы уловили, распознали и хотите поставить себе на пользу. Ему необходимо знать, что вам известно об этом предмете больше, чем кому-либо еще.

Ваш клиент задается вопросом: почему ваша идея уместна, важна, и почему ее следует рассматривать именно сейчас? Предвосхитите вопрос, ответьте до того, как он прозвучит. Это благоприятно отзовется в сознании собеседника и снимет напряжение.

Со временем я пришел к выводу, что за каждым бизнесом стоят три рыночных фактора, совокупность которых отвечает на вопрос «Почему?» Вы можете прибегнуть к их помощи для создания сильного фрейма «Почему именно сейчас?»

Три рыночных фактора: определение тенденций

Обрисовывая свою идею, проект или продукт, первым делом покажите их в контексте, определите, как они соотносятся с тремя рыночными факторами или важными, по вашему убеждению, тенденциями.

1. *Экономические факторы.* Кратко опишите, какие финансовые изменения рынка послужили толчком к возникновению вашей «большой идеи». Например, клиенты стали богаче, кредиты доступнее или финансовый оптимизм выше? Увеличение или уменьшение процентных ставок, инфляция, а также стоимость доллара первыми приходят в голову как пример факторов, существенно влияющих на бизнес-возможности.
2. *Социальные факторы.* Подчеркните, какие изменения в поведении людей обуславливают вашу «большую идею». Наглядный пример на автомобильном рынке: забота об окружающей среде — социальный фактор, который повышает спрос на электромобили.
3. *Технологические факторы.* Технологические изменения способны воздействовать на существующие бизнес-модели и даже на индустрии в целом, потому что требуют перехода с одного продукта на другой. В электронике, например, все изменяется постоянно и стремительно, а в мебельной промышленности для изменений характерна постепенность.

Опишите, как зародилась и развивалась идея, какие перспективы открываются, на ваш взгляд, при ее реализации. *Клиенту всегда интересно, что стояло за возникновением идеи.* После рассказа об этом все, что вы сообщите в ходе питча, будет принято лучше.

Работая над историей идеи, взгляните на нее под углом обстоятельств, способствовавших ее возникновению. Важно, как она эволюционировала и разрасталась, чтобы в конце концов стать возможностью, которую вы сумели обнаружить и подхватить.

На чем сделать акцент:

1. Проследите три самых важных изменения в бизнесе. Наметьте тенденции. Обозначьте важные обстоятельства — и на вашем рынке и за его пределами.

2. Поговорите о влиянии этих обстоятельств на расходы и покупательский спрос.
3. Объясните, как эти тенденции открывают рыночное окно.

Вот пример, где все три рыночных фактора увязаны в одну крепкую комбинацию, поддерживающую фрейм «Почему именно сейчас?» Продукт под названием *UpRight* — устройство, которое вы носите на запястье. Оно будит вас в назначенное время, но делает это медленно, и, просыпаясь, вы чувствуете себя отдохнувшим.

Экономический фактор. Затраты на производство продукта только что опустились ниже отметки в 10 долларов. Следовательно, розничная цена может быть 69 долларов. Мы ждали два года этой ценовой планки.

Социальный фактор. Среди проблем нашего общества сейчас можно назвать нехватку сна: его недостаточную продолжительность или даже сниженное качество. И хотя проблема растет со скоростью 1,8% в год, обеспокоенность по этому поводу взлетела до небес. Люди знают, что им необходимо наладить сон, и это стало насущной проблемой на всех уровнях общества.

На этом фоне ваша идея начинает выходить на передний план. Продолжим:

Технологический фактор. Для устройства требуются чип контроллера и электромагнит. Сегодняшние технологии могут обеспечить их достаточно малый размер при приемлемой цене. Это открывает перед нами возможности массового рынка.

Начиная питч с трех рыночных факторов, вы тем самым показываете, что ваша идея сейчас идет в гору, чего не было раньше. Итак, у нее есть история возникновения, вдохновляющий путь развития (до нынешнего момента), а также надежность. Ваша идея отчетливо отображается на фоне описанных вами экономических, исторических и общественных изменений, которые и заставили ее выйти из тени, — но пока еще чуть-чуть. Вы были начеку, увидели ее потенциал и сейчас развиваете его. (Отличная возможность усилить ваш фрейм приза.)

Не имеет значения, каковы ваша идея, проект или продукт, — все имеет историю и право на существование, если обрамлено

комбинацией трех рыночных факторов. Этот паттерн обеспечивает историю для чего угодно.

Создавая фрейм «Почему именно сейчас?», постарайтесь отмотать время как можно дальше назад, чтобы понять и объяснить, как идея видоизменялась от прошлого к настоящему и в чем ее уникальность. Запомните, неважно, каков предмет вашего питча: реактивные истребители, ценные бумаги, недвижимость, программное обеспечение или ватные шарики, — вам нужно подать сделку именно таким образом, потому что этот фрейм разъясняет факторы, стоящие за развитием идеи.

Движение — решающий элемент во фрейме «Почему именно сейчас?». Клиенту необходимо понимать, какие силы толкают вашу идею, и знать, что ваш успех неизбежен как следствие этих могучих сил.

Здесь снова надо обратиться к тому, как функционирует крокодилий мозг ваших слушателей. *Огромная часть мозга нацелена на определение движения.* Именно это и затрудняет вам поиск потерянных вещей: телефона, ключей, карандаша. Дело в том, что они не двигаются. Вы можете смотреть в упор на то, что ищете, и не замечать, потому что это лежит неподвижно. Вот почему напуганные животные застывают на месте. *Ваш мозг привыкает к вещам, которые не меняются, и они для него просто перестают существовать.* Птичка, не двигая головой, может успешно охотиться, потому что единственное, на что она смотрит, это извивающийся червяк. Если ввести вам в глазные мышцы кураре — парализующий яд, — вы будете вести себя так же. И даже безо всякого кураре ясно, что движение

привлекает ваше внимание. Вы хотите, чтобы оно принесло вам пользу и поэтому устраиваете питч. Вы не рисуете аудитории статичную картинку мира, возникшую после реализации ваших планов. Вместо этого вы показываете, как ваша идея двигается и преобразует текущее положение вещей.

В работе мозга есть еще одна деталь, о которой вам необходимо знать, — так называемая *слепота к изменениям*. Удивительно, но если вы покажете аудитории две картинки, мгновенно чередуя их, и одна будет как-то отличаться — даже значительно, — никто ничего не

заметит. Вы можете заменить бабушку на картинке деревом. *Это не воспримется как движение, а значит, мозг проигнорирует отличие.* Вы будете долго-долго соображать, в чем же разница между картинками, когда их перемещают взад-вперед, и думать, что они идентичны. И только если ваше внимание специально сфокусируется на предмете, который меняется, вы «увидите» перемену. *Зная об этом принципе работы мозга, вы понимаете, что нельзя демонстрировать аудитории два возможных состояния и надеяться, что разница между ними будет замечена.* Вам нужно показать движение, которое происходит при их смене.

Мы устроены так, что не можем слышать или видеть статичный питч: «Вот так это выглядело раньше, а вот так стало теперь». *Это может спровоцировать у слушателя слепоту к изменениям, и он вообще не поймет, в чем дело.* Но приведенная мною формула трех изменяющихся рыночных факторов поможет справиться с потенциальной проблемой. Последовательно обращаясь к этим факторам, вы наглядно демонстрируете слушателю движение рынка, которое делает вашу «большую идею» выгодной.

Вот пример того, как мой друг Джои проводил свой питч:

«В последние годы в строительстве аэропортов не происходило ничего интересного. Можно сказать, этот рынок практически умер. Но сейчас я вижу, что началось оживление.

Ситуация меняется под воздействием трех основных сил. Во-первых, банки стали давать деньги на проекты, связанные с авиацией. Во-вторых, Федеральное управление гражданской авиации (FAA) теперь выпускает строительные лицензии. И, в-третьих, наш основной конкурент вышел из игры из-за конфликта интересов».

Клиент видит обоснования для воплощения в жизнь авиационной идеи Джои. *Она имеет смысл.* Совокупность готовности банков вкладывать в проект деньги, новая политика FAA в отношении аэропортов и отсутствие конкуренции стали отличной возможностью для ее реализации.

Ни одна моя сделка не состоялась бы, если бы я не уяснил одну из самых важных вещей: людям, которым вы адресуете презентацию, нужно видеть движение. Они не любят заскорузлых идей, которые не пришлись по вкусу другим инвесторам или партнерам. Все равно, что

очередной продавец предлагает: «Послушайте, как насчет модели T100? У нас на складе таких пятьдесят штук завалялось».

Представляем «большую идею»

На это не должно уходить пятнадцать минут. Минуты достаточно. Не погружайтесь в детали, описывая «большую идею». Знаю-знаю, вам очень хочется. Это происходит само собой: сначала вы представляетесь, а затем — ныряете в детали. У меня тот же порыв. И вроде бы момент подходящий. *Нет, сейчас не время для деталей.* Ваш клиент еще не готов к сделке. Температура в комнате еще не накалилась, воздух не прогрет, а обилие подробностей наоборот остудит его. К ним можно перейти позже. Сначала надо представить свою «большую идею», используя *паттерн введения идеи*. Он был создан венчурным предпринимателем Джеффом Муром в 1999 году, но актуален и по сей день.

Паттерн введения идеи

Для [целевых клиентов],

Которые не удовлетворены [текущими предложениями рынка].

Моя идея/продукт является [идеей/продуктом новой категории].

Она обеспечивает [ключевые проблемы/способы их решения].

Отличается от [конкурирующего продукта].

Моя идея/продукт является [описываете ключевые характеристики].

Рассмотрим, как коротко ввести «большую идею», назовем ее «ЭнергоТехнология 1000».

Пример 1

Для компаний, занимающих большие здания в Калифорнии и Аризоне,

Которые не удовлетворены устаревающими солнечными батареями.

Мой продукт — *солнечный ускоритель* типа plug-and-play.

По сравнению со старыми батареями, он обеспечивает на 35% больше энергии.

В отличие от старых, заменяемых, батарей, мой продукт недорог и не содержит подвижных частей.

Вот и все. «Большая идея» по этой схеме может быть презентована в течение минуты.

Пример 2

Для занятых руководителей,

Которым не хватает пространства на мониторах компьютеров.

Мой продукт — визуальный распределитель.

Обеспечивает соединение восьми мониторов, которые можно расположить на любом столе.

Отличается от распространенного, самостоятельно конфигурируемого пользователем, способа, который позволяет задействовать только два-три монитора.

Мой визуальный распределитель дает руководителям возможность использовать Excel, Firefox, Word, Gmail, Skype, Photoshop, Explorer и TradingDesk одновременно, не путаясь в окнах.

А вот как Джои использовал паттерн введения идеи в презентации своего проекта по аэропортам.

Пример 3

Для инвесторов, которым нужна 10%-я и более прибыль,

Которых не удовлетворяют такие рискованные вложения, как акции.

Мое предложение по аэропортам — проект с низким риском и высоким уровнем гарантии.

Обеспечивает постоянный денежный поток.

Отличается от большинства строительных проектов тем, что вы в любой момент можете востребовать и забрать свои деньги.

Определенно, такой способ привлечет внимание аудитории. Однако очень важно осознавать, что, завоевав внимание, вы не обязательно будете распоряжаться им. Очень скоро вы усомнитесь, можно ли вообще распоряжаться вниманием. И удостоверитесь, насколько легко его потерять вследствие одного неверного шага. Элементарная модель работы внимания: мы замечаем вещи, которые перемещаются

во времени и пространстве, потому что, вероятнее всего, они важны. Но тут есть загвоздка: от множества вещей, связанных со временем и находящихся в движении, мы бежим. Уяснив себе это, мы станем избавляться в питче от моментов, которые содержат угрозу и тем привлекают внимание. Именно поэтому я и использую паттерн введения идеи: в отличие от других способов, *он не несет испуг для крокодильего мозга вашей аудитории.*

Нейробиолог Эвиан Гордон убежден, что минимизирование угрозы и страхов, окружающих нас, — «фундаментальный организующий принцип нашего мозга». А как я неоднократно говорил, *крокодилий мозг не слишком глубоко задумывается о страхах.* Он всего-навсего реагирует. Он не останавливается, чтобы определить, что за змея сейчас бросится на нас — медянка или щитомордник.

Хотя этот естественный защитный механизм весьма полезен в эволюционном плане, исследователи считают, что, вступая в социальное взаимодействие (например, готовясь к питчу на совете директоров), мы ощущаем потенциальную угрозу своему благополучию. Например, нас могут отвергнуть. Мы можем сами себя поставить в неловкое положение. Мы можем упустить сделку или потерять лицо. При возникновении социальных опасений система избегания опасных моментов, расположенная в нашем мозгу, начинает качать адреналин и другие нейротрансмиттеры. Мы испытываем волнение. Нам всем знаком миг: вдруг во время выступления кажется, что аудитория утратила внимание. Учащается сердцебиение, к лицу приливает кровь, выступает пот. Такова наша реакция на социальную угрозу.

Важно понимать, что люди запрограммированы на социальное взаимодействие. Если вы раньше не задумывались о нем как о потенциальной опасности, то сейчас для этого самое время.

В одном эксперименте исследователи попросили испытуемых поиграть в компьютерную игру; те думали, что перебрасываются «мячом» с другими участниками. Спустя какое-то время онлайн-партнеры участника эксперимента начинали кидать «мяч» *только друг другу* — участник становился изгоем. Вот это да! Исследователи замерыли его мозговую реакцию и *выяснили, что социальные страхи запускают в мозгу те же реакции, что и страхи физические.* Но что

хуже, мозг начинает реагировать на угрозу задолго до того, как вы осознаете реальную опасность.

Если не использовать паттерн введения «большой идеи» (или чего-то другого), то вот что может получиться. Во-первых, клиенту передастся ваше волнение. Во-вторых, видя, что клиенту некомфортно, вы сами напрягаетесь и *выглядите* напряженно. В-третьих, срабатывает петля обратной связи: клиент чувствует ваше беспокойство, и у него запускается сходная реакция на угрозу. А вам еще нужно столько всего сделать, вы едва начали выступление и совсем не хотели оказаться в негативной петле обратной связи! Еще слишком рано для сбоев!

Паттерн введения идеи сводит саму идею к первооснове: вот что она такое; вот для кого она; вот с кем я конкурирую. Поэтому никакого волнения, никакого страха, никаких переживаний.

Давайте рассмотрим, что происходит на первом этапе питча:

- Во-первых, вы даете слушателю почувствовать себя свободнее, *предупреждая*, что питч будет коротким, всего около двадцати минут, и что вы не задержитесь надолго после. Это поможет сфокусировать его крокмог на том, что происходит здесь и сейчас, и даст ощущение безопасности.
- Затем вы рассказываете о своем бэкграунде — останавливаетесь на главных достижениях, а не оглашаете длинный список мест, где просто отсиживали от звонка до звонка. Очевидно, что чем больше вы говорите о своем опыте, тем больше он кажется клиенту ничем не выделяющимся. Информация о вас усредняется, а не суммируется.
- Затем вы показываете, что ваша идея — не одномоментная вспышка гения. Что есть рыночные факторы, которые привели к ее появлению, а вы хотите воспользоваться приоткрывшимся рыночным окном. (И вы прекрасно понимаете, что у вас будут конкуренты. Такой трезвый взгляд показывает вашему клиенту, что вы отнюдь не наивны и знаете бизнес-реалии.)
- Раз мозг уделяет внимание только тому, что в движении, вам нужно предъявить картину, как ваша идея преобразует старый рынок в новый. Благодаря этому вы не спровоцируете у клиента

слепоту к изменениям, из-за которой он мог бы легко пренебречь вашим предложением.

— И наконец, вы используете паттерн введения идеи. Идея — в игре. Теперь клиент знает точно, что она собой представляет, на кого рассчитана, кто ваш конкурент и в чем вы его превосходите. Простая схема облегчает понимание вашей идеи и помогает сосредоточиться на реальности. Эта стратегия работает так хорошо, потому что избегает возможной реакции мозга на опасность.

Разумеется, данный метод не означает, что все в вашем питче должно быть сведено к упрощению. Вскоре вы представите аудитории очень много сложной и детально разработанной информации.

Стадия 2. Расскажите про бюджет и «секретную приправу»

До этого момента было легко удерживать внимание слушателя. На первой стадии все, что вам требовалось, это представить себя и свою «большую идею» за пять минут (или меньше). На второй стадии сохранять внимание аудитории гораздо труднее. Теперь вам нужно объяснить, какие проблемы решает ваша «большая идея» и как она, собственно, работает. *Вероятность напугать крокодилий мозг слушателя существенно возрастает, когда вы начинаете излагать, как все устроено.*

В течение долгих лет в среде бизнеса действовало чудовищное давление: сложные идеи требовалось упрощать. Лишь единицам гуру удалось разработать методы, приведшие к реальному успеху. Но лично я их не видел — а ищу уже десять лет.

Обескураживает то, что простота на презентации якобы творит чудеса. Соберите всю информацию, сделайте выступление суперлегким для понимания, изложите концепцию в «резюме проекта», — и вас сразу все полюбят.

Понимаю, что это идет вразрез с устоявшимся убеждением, но я открыл для себя: *простота на самом деле не играет роли.* Если бы она

действительно хорошо срабатывала, то все бы пользовались этим приемом. Но — не срабатывает, и никто не пользуется. Зато из-за нее можно показаться наивным или неискушенным. Разочаровать клиента слишком малым количеством информации так же легко, как перегрузить чрезмерным.

Что вам действительно необходимо, это настроить свое послание на разум вашего клиента.

Подумайте, как вы разговариваете с ребенком. Вы далеко не всегда упрощаете то, что хотите донести до него. Например, если вы хотите сказать «Десерт не подадут, пока ты не съешь ужин», вы не сводите это до «Никакого десерта до ужина». На самом деле, вы можете развить и усложнить свое обращение, объясняя причины. Тут мы снова возвращаемся к тому, что процесс мышления ребенка отличается от вашего, и это нужно учитывать. Поэтому важно понимать, как работает крокодилий мозг. *Я пришел к выводу, что идеи, которые вы создаете с помощью своего неокортекса, должны быть основательно перенастроены для крокодильего мозга, который будет их воспринимать первым.*

Ранее, изучая этот вопрос, я наткнулся на нечто, названное когнитивными психологами теорией разума. *Вооружившись работающей теорией разума, вы понимаете, как мысли, желания и намерения других людей заставляют их действовать.* Если кто-то видит ситуацию только с одной стороны, то его теория разума очень слаба. Сильная теория разума помогает понять, почему взгляды других людей так различны; осознать, что их знания и представления о какой-то ситуации могут быть разными, а их желания — не всегда совпадать с вашими. Сильная теория разума подсказывает: все, связанное со статистикой, с цифровыми данными, должно быть значительно упрощено. *Крокодилий мозг ненавидит думать о вероятности.* Нашему развитому обществу пришлось изобретать сложные формулы и уравнения для статистики именно потому, что мозг не настроен думать об этом самостоятельно. Сегодня продолжаются горячие дебаты на тему, какая «степень сложности» будет в самый раз для средней аудитории, а какая нет. Ясно одно: *отношения между людьми можно описывать очень подробно.* Мозг отлично справляется со сложными человеческими отношениями.

Оглядываясь на свой опыт, я могу привести два вывода, которые кажутся мне наиболее значительными:

Вывод 1. Неважно, сколько информации вы предоставляете, мало или много, важно, насколько хороша ваша теория разума. Другими словами — важно, насколько хорошо вы можете приспособить информацию для восприятия другим человеком.

Вывод 2. Весь важный материал следует изложить, пока лимит внимания аудитории не исчерпан. Для большинства людей этот лимит — двадцать минут.

Завоевать внимание аудитории

Итак, рассеянность заскучавшей аудитории — одна из проблем, с которыми вы можете столкнуться во время питча. Проблема очень частая: практически все, выступая, впадают в чрезмерную словоохотливость. При этом ни руководители, ни университетские преподаватели не задумываются о том, что вскоре после начала выступления внимание аудитории начинает постепенно ослабевать. Исследования *вигильности*¹⁶ показывают, что слушатели вообще не могут сосредотачиваться на одной теме больше нескольких минут. Некоторые утверждают, что счет идет на секунды. Не исключено, почему бы и нет? Внимание почти не поддается контролю. Психика человека очень подвижна. То, что отвлекает вашего слушателя, будь то раздражители из внешней среды или его собственные мысли, постоянно соревнуется с вашим выступлением. И даже если нет никаких отвлекающих моментов, *мозг остается когнитивным скупцом: он хочет минимизировать усилия, направленные на понимание вашей идеи.*

Что же притягивает, а затем удерживает внимание аудитории?

Внимание привлекает новизна информации. Внимание падает, если она не слишком нова. Вам это уже известно. Если материал скучен, не подкреплён визуальными стимулами и представляет собой собрание сухих, холодных фактов, никто не уделит вашему рассказу должного внимания. Однако нет ничего важнее внимания. Мы можем, конечно, поспорить, сколько именно процентов внимания аудитории — семьдесят или пятьдесят — определяют успех питча. Несмотря на это,

всем ясно, что от способности завладеть вниманием и удерживать его зависит, достучитесь ли вы до слушателей и преуспеете, или, упустив их внимание, потерпите провал.

Посмотрим на это с другой стороны: если вам готовы уделять внимание в течение нескольких часов, то неважно, хорош ваш питч или нет, он будет действенным. *Но вы не располагаете часами. У вас только те двадцать минут, о которых мы говорили. И только пять, прежде чем ваш питч затеряется в песках ментальной пустыни.*

Что такое внимание?

Я всегда чувствовал, что для контроля над вниманием очень важно знать, из чего оно состоит. Внимание — очень неясный всеохватный термин. Но кто возьмется делать коктейль Мартини, не зная, что в него входит? Сравнение не случайно, сейчас вы увидите: внимание — именно коктейль химических веществ, который подается вашему мозгу в качестве смазки для социального взаимодействия. И вам необходимо знать, как смешивать этот отличный коктейль и когда его подавать.

Откуда же мне стал известен его состав? Все это исследовали нейробиологи при помощи сканеров мозга. Они вывели, что, *испытывая одновременно желание и умственное напряжение, человек концентрируется на том, что находится прямо перед ним.*

Сканы показали, что удержание внимания — очень тонкий и нестабильный процесс, балансирующий между желанием и напряжением. Важная роль в нем принадлежит двум нейротрансмиттерам¹⁷: дофамину и норадреналину.

Дофамин — нейротрансмиттер желания.

Норадреналин — нейротрансмиттер напряжения.

Вместе они складываются во внимание.

Эти нейротрансмиттеры работают сообща, и, чтобы достучаться до крокодильего мозга вашего слушателя, вы нуждаетесь в обоих. Но у каждого из них свой механизм запуска.

Чтобы дать дофаминовый толчок и вызвать желание, вам нужно *предложить слушателю награду.*

Чтобы дать норадреналиновый толчок и вызвать умственное напряжение, нужно *забрать у него что-нибудь*.

Сейчас вы познакомитесь с паттернами, позволяющими запустить желание и напряжение.

Что делает дофамин? Дофамин — это химическое вещество в мозгу, нацеленное на удовольствие. Дофамину достаточно 1/20 секунды, чтобы привести человека к какому-нибудь действию. Уровень дофамина в мозгу увеличивается, если вы слышите или видите то, что вы хотите. Если перед вами человек любопытный, открытый всему новому и чем-то заинтересованный, то знайте — им движет дофамин. Чашка крепкого кофе, кора йохимбе¹⁸, кокаин и прочее вызывают повышение уровня дофамина в мозгу. То же самое происходит у большинства людей при мысли о крупном куше в азартной игре или даже при покупке того, что они считают предметом *гордости* — скажем, часов Rolex или иного статусного продукта.

Выброс дофамина в мозг связан с тем, *что приносит удовольствие*, например, с едой, сексом или наркотиками. Но, по данным исследований, речь не только о *получении* удовольствия. Напротив, это вещество *ожидания* ощущения. В своей книге *Satisfaction* доктор Грег Бернс¹⁹ пишет: «Каким образом больше дофамина попадает в мозг? С помощью НОВИЗНЫ. Огромное количество экспериментов показало, что новые события... весьма и весьма эффективно повышают уровень дофамина. Ваш мозг стимулируют сюрпризы, потому что наш мир по сути своей непредсказуем». И тут же добавляет: «Вам может не всегда нравиться новизна, но вашему мозгу — всегда».

Вы прибегаете к новизне, но в нарушение ожиданий слушателя, — приятным способом.

Давайте повторим. Когда вы представляете мозгу вашего слушателя что-то новое, у него происходит выброс дофамина. А это вызывает желание. Например:

- краткая демонстрация нового продукта;
- новая идея;
- удачные метафоры для объяснения сложных понятий дают ощущение новизны;

—яркие объекты, движущиеся объекты, необычные форма, размер и конфигурация, — все это обеспечивает новизну.

Если вам необходимо безраздельное внимание аудитории и вы хотите избавиться от помех, отвлекающих слушателей, решение одно — создавайте новизну.

Как связаны дофамин и ощущение новизны? До этого момента я говорил о том, как «сырая» информация поступает в мозг, и о том, что она не может быть обработана сразу же. Вся эта информация, все данные, полученные сознанием, собираются в одной маленькой части мозга. И должен быть способ отбора — что игнорировать, а чему уделить внимание. Именно дофамин заставляет человеческий организм действовать в соответствии с одними вещами и игнорировать другие.

Исследование, проведенное в Университетском колледже Лондона и описанное обозревателем Wall Street Journal Джейсоном Цвейгом, показывает, что выброс дофамина связан не с оправдавшимися ожиданиями получить желаемое, а с новизной — с неожиданностью удовольствия. С другой стороны, если вы не получаете награды, которую ожидали, дофамин не вырабатывается, и вместо радости вы испытываете отрицательные эмоции.

Как и в коктейле Мартини, о котором мы вспоминали, в нашем коктейле количество дофамина должно быть точно выверенным. *Слишком мало — и ни вами, ни вашей идеей не заинтересуются; слишком много — и возникнет страх или волнение.*

Мы уже говорили и о том, как важно представить аудитории вашу «большую идею» просто. Но «просто» — не всегда хорошо. И выброс дофамина объясняет это явление: *людям нравится средний уровень интеллектуальной сложности.* Доказано, что они испытывают любопытство к вещам, которые не могут объяснить, но которые кажутся объяснимыми, — на чем и построены детективные истории. Именно поэтому новизна так необходима для питча. Любопытство включает в крокодильем мозге заинтересованность, он чувствует, насколько безопасно узнать о предмете больше. Любопытство

возникает из информационного зазора между тем, что вы уже знаете, и тем, что хотите узнать. Любопытство имеет свойство затягивать, и потому вам надо вызвать у клиента любопытство по поводу вашей «большой идеи».

Когда он почувствует, что знает о вашей идее достаточно, чтобы оценить ее полностью, он будет удовлетворен. *И в этот момент — момент удовлетворения — ваш питч (осознали вы это или нет) завершен.*

Новая информация вызывает один из двух типов реакции: человек захочет либо отступить, либо изучить ее получше. Любопытство — чувство, которое выводит вас на путь исследователя и становится первым шагом к доставляющему удовлетворение интеллектуальному опыту.

Когда слушатель улавливает сигнал, что ваш питч обещает нечто новое, в его мозг поступает дофамин. Неожиданная (и приятная) награда высвобождает больше дофамина, чем ожидаемая. Но тут есть и темная сторона: если человек ожидает награды, но не получает ее, то уровень дофамина у него быстро падает. Если это происходит, то ждите стресса. Ваш слушатель не только перестанет воспринимать исходящую от вас новую информацию, но и начнет забывать все, что вы ему уже сообщили.

Вкратце: при ожидании вознаграждения вырабатывается дофамин. И это напрямую связано с новизной. Но одного дофамина недостаточно, чтобы обеспечить внимание. Отвечая за любопытство, интерес и желание, он не может генерировать внимание без норадреналина, создающего напряжение. Я называю его *веществом бдительности*.

Напряжение

Когда мы заговорили о новизне и желании, я привел лишь половину формулы, которая описывает рождение внимания. Вторая половина формулы — *напряжение*. Для начала давайте разберемся с определениями: *Напряжение* — результат осознания реальных последствий социального взаимодействия. Это реакция на ясное и четкое понимание: вы либо что-то приобретете, либо чего-то

лишитесь. Напряжение позволит вашему клиенту понять, что ставки высоки.

Клиенту нет смысла уделять внимание происходящему, если ставок нет. Как следствие — никакого напряжения. Несколько слов о цели создания напряжения. Мы разыгрываем некую игру, то отталкивая от себя слушателя, то притягивая его внимание. Речь ни в коем случае не идет о манипуляции — в ходе презентации мы в этом не заинтересованы, — но лишь о способе держать клиента настороже. Если вы хотите, чтобы он был сосредоточен и собран, то есть предельно внимателен, вам придется потрудиться. Вам поможет напряжение, которое призвано впрыскивать в мозг норадреналин.

Здесь нужно разобраться, как относятся друг к другу новизна и напряжение. Без них Деннис, фермер, выращивавший авокадо, теряет свои 640 тысяч долларов, «Челюсти» становятся одним из худших фильмов всех времен, а французский официант Бенуа едва сможет наскрести на кусок хлеба.

Возможно, мы никогда не думали о природе внимания в таком ключе — как о коктейле нейротрансмиттеров — и, по правде говоря, ради чего беспокоиться сейчас? Мы явно не знаем, что такое нейротрансмиттеры, и, если не обманывать себя, то в глубине души нам все это и неважно. Для большинства из нас это существенно лишь настолько, насколько иллюстрирует следующее:

Две части коктейля внимания — новизна и напряжение — во время питча совместно трудятся около двадцати минут, создавая петлю обратной связи. И неважно, сколько усилий вы прикладываете, — через двадцать минут баланс этих составляющих нарушается, и они перестают работать вместе.

Напряжение возникает в результате конфликта. Некоторые начинающие презентаторы полагаются на свою харизму (классика для новичка) и стараются во время выступления избежать любых конфликтов. Они хотят, чтобы все были славными: только улыбки, никаких недовольных гримас. Почему? Потому что в повседневной жизни, вне презентаций, столкновения вызывают стресс и нервотрепку и разумно избегать подобных вещей. *Но в повествовательном, основанном на использовании фреймов питче вы не должны бояться напряжения. По сути, вам надо создавать его.*

Элементарные паттерны, приведенные ниже, были крайне полезны для моей карьеры. Они могут удивить, но не потому, что так просты и схематичны, а потому, что их цель выстраивать напряжение. Это и дает мне преимущество.

Существует три паттерна напряжения, каждый из них характеризуется растущей интенсивностью. Они представляют собой примеры диалогов, к которым вы можете прибегать на презентациях, почувствовав, что внимание слушателей рассеивается.

Паттерн «отталкиваем/притягиваем».

Сдержанный, низкая интенсивность

ОТТАЛКИВАЕМ: «Вполне возможно, что мы не очень подходим друг другу».

[Пауза. Дайте адресату осознать сказанное вами. Смысл должен быть понят верно].

ПРИТЯГИВАЕМ: «Но, с другой стороны, если все получится, мы сможем объединить наши силы и осуществить нечто весьма значительное».

Паттерн «отталкиваем/притягиваем».

Средняя интенсивность

ОТТАЛКИВАЕМ: «Для сделки столько всего нужно, помимо самой идеи. Я имею в виду, в Сан-Франциско есть группа венчурных предпринимателей, которым все равно, что за идея — они даже не смотрят на нее, когда ведут переговоры. Единственное, что их волнует: кто стоит за сделкой. И в этом есть смысл. Идей — пруд пруди. А вот что действительно важно, так это человек, готовый взять на себя ответственность. Энтузиаст, на честность и опыт которого можно положиться. Так что если мы смотрим на это по-разному, то мы не сработаемся».

[Пауза.]

ПРИТЯГИВАЕМ: «Но это, конечно, маловероятно. Очевидно же, что для вас люди выше, чем умные идеи. Встречал я бизнес-роботов, которых волнуют только цифры, но вы определенно не из их числа».

Паттерн «отталкиваем/притягиваем».

Высокая интенсивность

ОТТАЛКИВАЕМ: «Пара ваших реакций подсказывает, что *мы вряд ли друг другу подходим*. Я считаю, сделка имеет смысл только тогда, когда есть доверие, и когда в ней по-настоящему убежден. Поэтому давайте сейчас все свернем, а совместные дела отложим до следующего раза.

[Пауза. Подождите ответа. Начинайте собираться. Будьте готовы уйти, если вас не остановят].

Существует двусторонняя связь между отталкиванием и привлечением. Их одновременное использование создает достаточное напряжение, чтобы пробудить бдительность. Если все время притягивать клиента, он начнет беспокоиться и проявлять осторожность. Постоянно притягивая, вы как бы посылаете ему сигнал «я не пользуюсь спросом», то есть сигнал потребности и неуверенности. Тут, разумеется, важно соблюдать баланс, потому что постоянное отталкивание тоже может нанести вред. Клиент поймет это как сигнал к действию и уйдет.

Ярчайший пример использования метода «отталкиваем/притягиваем» продемонстрировал герой сериала «Безумцы», глава вымышленного рекламного агентства Дон Дрейпер, получив негативную реакцию клиента в ходе питча. Он отталкивает.

«Похоже, мне здесь больше нечего делать. Давайте закончим, — говорит он собеседнику, протягивая руку, чтобы попрощаться. — Джентльмены, спасибо за уделенное мне время». *И Дрейпер встает, готовый уйти.*

Я видел эту сцену много раз, но результат всегда производит на меня огромное впечатление — Дрейпер ведет игру «отталкиваем/притягиваем» идеально; в мозгу клиента происходит просто норадреналиновый потоп.

Напряжение нарастает, клиент удивленно спрашивает: «И это все?»

Дрейпер отвечает: «Вы недоверчивы. Зачем нам тратить время на театр кабуки?»

Клиент реагирует на то, что его оттолкнули — он внезапно чувствует заинтересованность в идеях Дрейпера и, попросив его снова сесть,

начинает внимательно слушать.

Но, пожалуй, самый показательный эффект от метода «отталкиваем/притягиваем» я увидел несколько лет назад, когда на одной встрече аудитория попыталась навязать мне свою волю.

Мне предложили провести питч своей идеи группе самых влиятельных инвесторов на рынке в 10 млрд долларов. Как я мог отказаться? Мне предстояло встретиться с ними при закрытых дверях, с глазу на глаз. Организаторы встречи потребовали с меня восемнадцать тысяч долларов за эту привилегию, и я согласился.

Я с радостью заплатил и полетел в Денвер, предвкушая блестящую возможность развернуть новый бизнес. После завтрака я в полной боевой готовности поднялся в конференц-зал. Но, войдя туда, остановился потрясенный.

Там сидели двадцать пять человек — больше, чем я ожидал, — и вот в чем загвоздка: они не были инвесторами и покупателями. В зале собрались специалисты по прединвестиционному аудиту. Я потряс головой, отказываясь себе поверить.

В обязанности этих экспертов входит анализировать и оценивать сделку на основе фактов и цифр. Это люди, задействованные в работе неокортекс. Выступать с презентацией перед ними очень трудно, потому что они смотрят только на цифры и не допускают эмоций. Представьте себе скопище безупречно одетых роботов, которые выискивают промахи во всем, что вы говорите или делаете. Иметь дело даже с одним из них достаточно сложно, а передо мной их было двадцать пять. Для моего предложения это была наихудшая аудитория из возможных.

Столбы были расставлены подковой, и я шагнул в середину, пытаюсь совладать с дурным предчувствием. Для начала я раздал свои маркетинговые материалы — прекрасный 56-страничный информационный буклет.

Там приводились цифры и выкладки, основанные на так называемой бифуркации, новой финансовой технике, которая может реально увеличить прибыли. Пока присутствующие изучали страницу за страницей, я приступил к питчу. Мне удалось приковать внимание аудитории — во всяком случае, я так думал. Но пока я будил только дофамин, без адреналина: *все обещало поощрение, но напряжение*

отсутствовало. В какой-то момент я поднял глаза, надеясь увидеть улыбки этих суровых ребят-аналитиков и услышать множество вопросов. Но увидел холодные, каменные лица. И тишина. Ни единого вопроса. Вообразите двадцать пять застывших садовых гномов. За всю свою практику я не сталкивался с такой реакцией — точнее, с ее отсутствием. Никогда! Это не говорит, конечно, что мои слушатели были недостижимы. Это говорит лишь о том, насколько крепки были их фреймы аналитиков.

Я сказал: «Парни, раз у вас нет ко мне никаких вопросов, позвольте мне забрать мои материалы». И, обходя «подкову», вежливо стал вынимать из их рук буклеты. Пару раз — просто вырывал. И тогда понял: *фрейм приза у меня*. Они лишились чего-то — вопросы потекли рекой.

За следующие два года я заключил с этими ребятами сделок на 5 млн долларов.

Для сохранения внимания аудитории вам необходимо, чтобы взаимодействие сопровождалось напряжением — формой неагрессивного конфликта. Если нет конфликта, то вас могут вежливо «слушать», но настоящий контакт установлен не будет. «Он кажется славным малым, и его идея вроде неплоха, но сейчас мне есть, чем еще заняться».

Здесь проблема в уверенности. Раньше я боялся создавать напряженный момент. Боялся сделать что-то, что расстроит моего клиента. Понятно, что, когда вы с клиентом довольно киваете друг другу в знак согласия, то в данный момент все *выглядит* замечательно. И вы думаете, что происходящее просто *праздник какой-то*. Но если слишком долго не возникает никакого противостояния, — становится скучно. В финале клиент поднимается и говорит: «Все было славно», — и уходит! Вашему клиенту нужен своего рода вызов. Он не хочет простых ответов.

Если и есть причина, по которой у меня иногда провалились важные питчи, то она в том, что я был милым, и аудитория была милой, и все мы были очень вежливы друг с другом. Не было никакого напряженного момента или конфликта. А между тем, конфликт — основа содержательного человеческого взаимодействия.

Мы, бизнесмены, встречаемся, чтобы найти решение проблем, а не чтобы восхищаться тем, как их для нас кто-то решил. Если вы не обеспечите противостояние — с отталкиванием, притягиванием, с напряженными моментами, — вы не сможете *подать материал* должным образом.

Если напряжение между вами и клиентом отсутствует, то отсутствует и интерес к развитию событий. Клиент не вовлечен эмоционально. Иначе говоря, ему совершенно все равно, что вы тут делаете, почему, и что будет с вами, когда вы уйдете. Не создавая напряжения, вы не заставите клиента слушать вашу историю.

Суть питча

Итак, вы завладели вниманием аудитории и подошли к существу питча. Действовать необходимо быстро, потому что смешанный вами коктейль из дофамина и норадреналина нужной концентрации плещется в мозгу слушателей всего несколько минут. А как мы уже знаем, желание слушателя в какой-то момент превратится в страх, а напряжение — в тревогу, несмотря на наши старания.

Самое сложное при коротком питчинге — определить то главное, что должно остаться в памяти клиента, когда за вами закроется дверь. Приведу примеры с продажей компании или привлечением денег. Во-первых, с этими сферами я знаком лучше всего: я работаю на рынке инвестиций около пятнадцати лет. Во-вторых, этот рынок стал для меня превосходной исследовательской базой, благодаря которой я разработал свой метод.

Собственно говоря, переход к самой сути питча — дело нехитрое. Главное понимать, что происходящее в вашей голове не равно происходящему в голове клиента. Подготовьте информацию для крокодильего мозга, как я показал в первой главе. Общая картина. Высокий контраст. Наглядность. Новизна. Аргументированность.

Но прежде чем отводить этой части слишком много времени, запомните *обязательное* практически для любого питча требование. Вы должны подать минимум информации — необходимой и относящейся к делу.

Можно лучше всех превращать бизнес-план в резюме проекта или иной материал, но при этом все равно провалить питч. Речь не о том, как гениально систематизировать и изложить информацию, чтобы отлично выполнить свою работу. Нам не нужна еще одна теория в этой области. Все уже есть. Мы ищем способ подать материал, не погружая клиента в слишком подробный анализ.

Когда, планируя презентацию «большой идеи», вы задумываетесь, на чем же сосредоточить внимание, я бы посоветовал сделать то, что упускают очень многие, — начать с бюджета. Этим вы выгодно отличитесь от других.

Цифры и прогнозы

В своей книге *High Tech Ventures* Гордон Белл²⁰ пишет: «Стартапы часто представляют абсурдно агрессивные и оптимистичные планы, у которых мало шансов на успех. Делается это, чтобы максимально увеличить предположительную долларовую стоимость компании». Ваши финансовые прогнозы относительно продукта или компании должны предполагать ответ на базовые вопросы: «Насколько сильна компания? Если что-то пойдет не так, есть ли у компании достаточно наличных, чтобы пережить трудное время? Хорошо ли вы разбираетесь в составлении бюджета?»

Должен предупредить: любой опытный покупатель или инвестор знает, что вы непременно сделаете две вещи:

1. Скажете, что ваш бюджет весьма «умеренный».
2. Предъявите абсурдно агрессивные и оптимистичные планы.

Для инвестора, к примеру, все формальные заявления сводятся к одному: *нам нужно много денег и сегодня, но как-нибудь потом мы их вам отдадим* (иногда это срабатывает, но чаще всего нет).

Нереалистичные бюджеты и ошибочные расчеты представляют собой самые большие риски для развивающейся компании, особенно для стартапов. Как вы справитесь со скептицизмом аудитории, уверенной, что ваши планы провалятся? Лучшее всего продемонстрировать, как вы умеете разрабатывать бюджет —

талант, который высоко ценится в руководителе. А строить прогнозы насчет доходов может любой, тут много ума не надо.

Конкуренция

Когда вы знакомите клиента с бюджетом, он непременно поинтересуется, кто конкурирует с вашей «большой идеей». Это важный вопрос, который нельзя игнорировать. Привлекательность идеи зависит от того, в какой отрасли она лежит и насколько высока конкуренция. И почти никто не дает адекватное представление о конкуренции, с которой сталкивается. Давайте сделаем это правильно. Вот два главных элемента конкуренции:

1. Насколько просто новым конкурентам войти в игру?
2. Насколько просто клиентам переключиться с вашего продукта на другой?

«Секретная приправа»

Вашу идею не должны счесть преходящей. Чтобы доказать: она не из тех, что сверкнут на рынке и тут же забудутся, — продемонстрируйте, на чем основана ее конкурентоспособность. То, что поможет вам устоять при любой конкуренции. Почти в каждой презентации вам нужно нечто особенное. Расскажите немного об этой секретной приправе — *непревзойденном преимуществе*, которым вы располагаете по сравнению с другими.

Слишком мудрить не следует, описание основных характеристик «большой идеи» должно занять не больше десяти минут. Ведь вам понадобится еще пять минут, чтобы внести свое предложение и установить фреймы.

Думаете, что необходимость действовать быстро к вам не относится? *Вы хотите проверить все, не спеша, за час?* Я часто встречал людей, которые не желали верить, что у человеческого внимания есть лимиты, и считали, что могут затягивать презентацию безнаказанно. Мой знакомый инвестиционный банкир хвастается: «Я телефонную книгу им могу зачитывать в течение часа — и они будут слушать». То есть ошибается наука — и коктейля из дофамина и норадреналина не существует?

Вспомните на минутку актера Джерри Сейнфелда. Его фильм Comedian показывает нам кухню создания комедий. Сейнфелд раскрывает всю сложность выступлений перед аудиторией. Он — один из самых узнаваемых людей в мире. Возможно, самый известный стендап-комик на планете. Конечно, есть еще Крис Рок, Дейв Шаппелл, Робин Уильямс, но в действительности, если хорошенько подумать, Джерри Сейнфелд превосходит всех.

Он говорит, что для него выносить на публику новый материал совсем не так легко, как можно подумать. Где бы он ни вышел на сцену, даже в небольшом городке, зал в курсе: это знаменитость с доходом более миллиарда долларов от телевизионной деятельности. Все в восторге — рядом с ними столь популярный и остроумный человек. *Но этот восторг не длится долго.*

«У меня около трех минут, в течение которых они будут слушать все, что бы я ни говорил, — признается Сейнфелд. — Но это может быстро кончиться. Кредита внимания нет и у меня. Спустя три минуты я должен работать и развлекать, как любой другой комик. Вот так-то — три минуты».

Тут нечего добавить. Сейнфелд все знает про трехминутный лимит, потому что обычно тратит месяц на создание трехминутного выступления. Когда он в первый раз гастролирует с новым представлением, у него есть всего три минуты. Три минуты. У него уходят месяцы напряженной работы, чтобы двадцать минут удерживать внимание зала. Об этом стоит задуматься. Одному из самых известных исполнителей и презентаторов в мире необходимо положить месяцы упорного труда, чтобы подготовить выступление длиной в двадцать минут. А когда в итоге он выходит на сцену, средняя аудитория дает ему послабление не более трех минут. Дальше программа должна быть выдающейся — иначе зрители просто уйдут с представления.

Поэтому, когда мы выстраиваем рамки питча, нужно держать в уме опыт Джерри Сейнфелда. Он показывает ценность времени: как долго вы сможете оставаться интересным для слушателей? Возможно, кто-то и способен длить питч, такой же унылый, как чтение телефонной книги, в течение целого часа (что в три раза превышает лимит

человеческого внимания). Тогда этот человек гораздо находчивей и харизматичней Сейнфелда или любого другого шоумена.

Стадия 3. Предложение сделки

На третьем этапе питча вам нужно сделать всего лишь одно, но сделать это хорошо: описать слушателям, что они получат, если решат сотрудничать с вами. Вы должны быть лаконичны в целях экономии времени. Затем сразу возвращайтесь к фреймингу.

Ясно и сжато расскажите собравшимся, что конкретно вы предлагаете. Если они принимают участие в процессе, объясните, в чем оно заключается и какую ответственность предполагает. Не пускайтесь в детали — только основные факты, которые дадут общую картину вашего предложения.

Не имеет значения, что именно вы предлагаете: продукт, услугу, инвестицию или что-то нематериальное, — речь о том, как все будет исполняться. Это вы и должны объяснить.

Будьте кратки, но внимательны к важным деталям, чтобы у аудитории не оставалось вопросов, что в итоге она получит. И помните, что самое главное звено сделки — вы.

Глава 5

Установление фреймов и горячие когниции

В четвертой главе я показал вам первые три этапа питча. В целом вы уже научились удерживать внимание своего клиента. Он знает, кто вы, почему ваша идея важна, как она работает, какова «секретная приправа» и что он получит в результате. Но ваша задача сложнее, чем просто рассказать и показать — вы здесь для того, чтобы заключить сделку. У вас остается около пяти минут, чтобы предложить нечто конкретное и предусматривающее действия. И при этом настолько притягательное, что заставит вашего клиента гоняться за вами.

Добро пожаловать на следующую стадию.

Стадия 4. Установление фреймов и горячие когниции

Занимаясь привлечением денег в различные проекты, я обнаружил, что инвесторами управляют не только холодные, рациональные подсчеты. Вы полагаете, что вон тот парень, который сидит напротив вас за столом, счетная машина?

Клиента может привлечь ваша сделка еще до того, как он узнает ее подробности. Так же она может его отпугнуть. Не исключено, что он примет положительное либо отрицательное решение, еще не зная, что она собой представляет. Это *горячие когниции* в действии. *Что-то вам нравится до того, как вы полностью поняли, в чем суть — это и есть горячие когниции.*

Долгое время менеджеры, консультанты, банкиры и профессора убеждали нас, что бизнес — явление исключительно аналитическое.

Что он требует только рационального подхода. Что за любым действием в бизнесе стоят три упорядоченные фазы: определение проблемы, поиск решения и вынесение суждения. Это имеет смысл, так оно и должно быть в идеальном мире экономики. Если бы вы взяли чистый лист бумаги и спросили себя: «Как мне *следует* принять это решение?», то, *возможно, так бы и поступили*: исследование, анализ, решение. И если бы все мы были роботами или вели себя так, как предписывают рациональные экономисты, оно бы и *сработало*. Но мы не роботы, и оно не работает. Самое удивительное в том, что, придя к какому-либо решению, мы верим, что на самом деле все «продумали» или «использовали матрицу принятия решений». Мы считаем себя умными, осмотрительными и рациональными.

Но, вырабатывая решение, все же не сильно анализируем, если вообще анализируем. Мы руководствуемся интуицией. Когда Джек Уэлч наконец написал автобиографию, он назвал ее не «*Интенсивный анализ*», а *Straight from the Gut*²¹, сразу обозначив роль интуиции. А Джордж Сорос в переиздания своей книги *The Alchemy of Finance*²² намерен включать исследование доктора Флавии Цимбалиста, которая убеждена, что все свои решения мы принимаем инстинктивно, «телом», а не головой.

В нас самих есть кое-что, чего нет в компьютерах и нет у тех, кто «рационально», с точки зрения экономистов, подходит к бизнесу. Наши тела «знают» ситуации, с которыми мы сталкиваемся в жизни, и знают, как мы должны реагировать.

«Сканеры мозга могут увидеть ваши решения еще до того, как вы их примете». Так называется провокационная статья, опубликованная в журнале *Wired*. Ее первая строка гласит: «Вы можете полагать, что сами решили почитать эту историю. На самом деле решение принял ваш мозг задолго до вас». Это отсылает нас к исследованию Джона-Дилана Хайнеса, нейробиолога из института имени Макса Планка. Хайнес говорит: «Ваши решения принимаются в результате мощной деятельности мозга. К тому моменту, когда придет осознание, большая часть работы будет уже сделана».

Паттерны, которые он обнаружил в работе мозга, постоянно предсказывали, какой рукой — правой или левой — участники эксперимента нажмут на кнопку примерно за семь секунд до того, как они делали осознанный выбор. Вам все еще кажется, что ваши решения — результат рационального подхода к действительности? Людей, думающих так, становится все меньше и меньше.

Нравится или не нравится.

Чувствуем до того, как узнаем

Когда люди становятся друзьями, выбирают профессию или спортивную программу, которую хотят посмотреть, они не основываются на детальном когнитивном анализе всех «за» и «против» в каждой отдельной ситуации. Если задуматься, большинство важных решений принимается *не* в результате холодного когнитивного процесса (оценки, анализа), а как следствие *горячей когниции*. Мы быстро понимаем, что в нашей жизни очень мало решений, которые не являются «горячими».

Чаще всего, мы собираем данные, которые подскажут выбор или возможные альтернативы, не для принятия решения. Они нужны для того, чтобы *подтвердить решение постфактум*. Мы покупаем машины, которые нам «нравятся», выбираем дом и работу, которые нас «привлекают», а затем аргументируем свой выбор. Приводим другим любое количество фактов и объяснений «Почему именно эта сделка?» или «Почему именно это капиталовложение?». Нам не нужны ни факты, ни объяснения, чтобы убедить самих себя. Мы *знаем*, что нам нравится. *Даже когда пытаемся подойти рационально и составляем список «за» и «против». Если выходит не так, как хочется, мы возвращаемся и переделываем список, пока все не получится по-нашему.*

Если бы вы вложили тысячу долларов в фонд Quantum Джорджа Сороса, когда он его открывал, то сегодня у вас было бы четыре миллиона долларов. Между тем, Сорос известен своей причудливостью в тактике инвестирования. Речь о сотнях миллионов долларов, а он руководствуется болью в спине или другими сигналами, которые подает организм.

Цимбалиста, изучавшая Сороса и процесс принятия финансовых решений в целом, пишет: «Это звучит загадочно, но, фактически, человеческое мышление подвержено постоянному влиянию физических состояний. Трейдерам необходимо научиться определять эти состояния и расшифровывать применительно к анализу рыночных проблем. Определенно, Сорос знает, как объединить теорию и инстинкты, чтобы делать деньги».

То, как Джордж Сорос принимает решения, прислушиваясь к болям в спине, вполне отвечает исследованию доктора психологии Джерома Брунера. Согласно Брунеру, существует два метода когнитивного

функционирования, два образа мышления, каждый из которых предоставляет определенные способы упорядочивания опыта и выстраивания реальности. Один способ «выстраивания реальности» называется *парадигматическим* (кто-то может подумать об этом, как о детективном методе). В этом режиме ваш клиент воспринимает содержание питча с точки зрения «строгой рациональности, логических доказательств и эмпирического наблюдения». Иными словами, информация, которую вы преподносите, подвергается тщательному анализу. Вероятно, ваш слушатель даже может найти формулу, которая объяснит вас. *В парадигматическом режиме ваша аудитория/клиент будет делать лишь одно — пытаться анализировать. Все ваши креативные идеи, виды на будущее и человеческие суждения будут проигнорированы парадигматиком/аналитиком. Единственное, что будет учитываться, это холодные твердо установленные факты.*

Во время нашего питча мы не хотим иметь дело с холодным неокортексом. Мы не собираемся подталкивать нашего клиента к парадигматическому подходу. Нам не нужно, чтобы он прямо тут и сейчас анализировал представленные ему цифры. Не сомневайтесь: наши цифры выдержат любую проверку, и мы не боимся стресс-тестирования²³ — но время для холодного анализа придет позже, когда мы определимся с отношениями.

Создание горячих когний

Для того чтобы избежать холодного, рационального анализа, неэмоциональных суждений о нас и нашей идее, *мы намерены создать горячие когнии путем установления фреймов.*

Как устанавливать фреймы

Одной из составляющих моей работы является выкуп на пару с партнером «просроченных долгов», долгов/defaulted debt, связанных с особо высоким риском. Довольно жесткая игра, где вы либо все делаете точно, либо *терпите крах*. Мой партнер с 2008 по 2010 год заработал на подобных операциях около 250 млн долларов. В этой сфере, однако, 250 миллионов совсем немного по сравнению с

миллиардами хедж-фондов и гигантов с Уолл-стрит, с которыми мы работаем — Citi, Goldman Sachs, JP Morgan. Наш успех основывается на осторожности и проведении быстрых небольших операций от 20 до 50 млн долларов. Мы похожи на газелей, бегущих среди слонов. В этой игре, едва ощутив приближение огромной ноги, надо бросаться наутек, потому что JP Morgan, Chase Manhattan или Goldman Sachs наступят на вас и даже не заметят. Заметите вы.

В июне 2008 года рынок подошел вплотную к обвалу, который случился в марте 2009 года. Мы знали, что все плохо, но не знали, насколько будет хуже: продажи недвижимости в Фениксе упали на 9% за один-единственный месяц. Изменение промышленного индекса Доу-Джонса на 100 пунктов в день было нормой. Любой трейдер с Уолл-стрит знает, что при такой неустойчивости в торгах нужно проявлять повышенную осторожность, потому что даже одна ошибка может привести к крушению.

Со стороны кажется, что покупать проблемные активы легко. В конце концов, тогда рынок лихорадило, и всем необходимо было от них избавляться.

Тогда я как раз работал над сделкой с трейдинговым подразделением одного из крупных коммерческих банков. Поскольку у меня был ряд сомнений, в частности по поводу цены, я позвал коллегу. Майк обладал большим опытом в подобных делах, и я хотел услышать его мнение.

В один из дней, когда я задержался допоздна в офисе, вдруг зазвонил телефон. Это был трейдер из того самого банка и звонил он уже пятый раз. Где-то в глубине моего крокодильего мозга прозвучал тревожный сигнал: «Почему банк с оборотом в триста миллиардов долларов так настойчиво охотится за мной? Неужели на рынке нет других покупателей, лучше?». Но когда мы заговорили, я понял, что этот человек не пытается мне ничего продавать обычным способом.

«Орен, как только мы заключим эту сделку (а мы знаем, что вы умеете заключать сделки), я намерен представить вас старшему трейдеру Джону Кинкейду, — сказал он. — Он такой же безумец, как и вы. Вы друг другу понравитесь, он привлечет вас к тем крупным сделкам, которыми не занимаюсь я».

Это была *горячая когниция 1* — интрига. Мне захотелось познакомиться со старшим трейдером и поучаствовать в крупных сделках.

Мой собеседник продолжал: «Вы знаете, что рынок сейчас горит; у меня есть французы, англичане и люди из Южной Африки, умоляющие об этом договоре, но, если вы будете много работать и не подведете нас, мы поставим на вас». Это походило на правду, рынок бурлил, а все они были игроками.

Вот и *горячая когниция 2* — вознаграждение. Я был покупателем, а он побуждал меня доказывать, что я достаточно хорош. Мне захотелось произвести на него впечатление и заслужить участие в сделке.

Он вел свою линию дальше: «Я бы с удовольствием дал вам подумать до следующей недели, но рынок не позволяет, и определиться нужно к пятнице. Ничего страшного, если ответите «нет» — ни в коем случае не давлению на вас. Но пятница — последний день».

Это была *горячая когниция 3* — фрейм времени. Он дал достаточно времени, чтобы я чувствовал себя в меру свободно. Цейтнота не предполагалось, сроки ограничивали приемлемо.

Он продолжал: «Думаю, излишне говорить вам, что в этом году мы сделали 150 миллиардов на трейдах, и без единой санкции SEC [Комиссии по ценным бумагам и биржам].

Сейчас мы особо внимательно относимся к нашей репутации и, разумеется, к выбору участников сделки. Мы все организуем сразу же, прямо на месте, никаких игр с бумагами, все чисто. Мы предлагаем справедливую цену, такова сделка. Вы согласны играть по нашим правилам?»

Это была *горячая когниция 4* — фрейм морального превосходства. Я заверил его: пусть моя компания невелика, всего 250 миллионов оборота, пусть она находится на окраине Сан-Диего, — я умею играть по правилам.

С самого начала у меня ни разу не возникло ощущения, что он пытается мне что-то продать. Он разорвал стандартный шаблон заключения сделок, установив четыре фрейма. Трейдеру с Уолл-стрит удалось все *отлично*: я был заинтригован; я, чтобы получить возможность заключить сделку, старался произвести на него

впечатление; я оказался загнан им в довольно жесткие временные рамки, — но при этом не чувствовал давления и изо всех сил пытался доказать, что у меня нет проблем с моральным превосходством. Я был марионеткой в его руках. Мой холодный аналитический процесс принятия решений не просто был нарушен — он прекратил работу и отключился. Неокортекс замкнуло, а крокодилий мозг тихо плавал в когнитивном болоте, счастливый и умиротворенный. Я намеревался пойти на эту сделку. Уже на следующий день я позвонил трейдеру с Уолл-стрит и сказал: «Посылайте документы. Я согласен!»

Вне всяких сомнений, на меня его метод подействовал. Но, к счастью, он подействовал и на Майка.

Майк Хэнсон вскоре позвонил мне и похвастался, что отбил мою сделку — *увел прямо из-под носа*. И слава богу, что так вышло. Спустя два года он все еще терял пятнадцать процентов, и деньги уходили каждый день. Ему страшно не повезло с этой сделкой. Но для меня все обернулось к лучшему.

Я усвоил, как *с помощью установления четырех фреймов добиться горячих когниций*.

Несколькими годами позже я убедился, что этот живой, эмоциональный и динамичный метод эффективен для многих видов презентаций. Он интересен и мне, и моим клиентам. Когда клиент прибегает к холодному анализу, самое время пустить в ход горячую когницию из четырех фреймов.

Чтобы это заработало, всего лишь введите фреймы, уже знакомые вам по второй главе. Все, что нужно сделать, — усвоить, как устанавливать их один за другим для создания *горячей когниции* — иными словами, генерировать то, что ученые-когнитивисты называют *хотением*.

Как правило, мы *не* стараемся «понравиться» клиенту. Осознание того, как «понравиться» — это медленная мыслительная работа неокортекса. Явно не то, чем мы занимаемся. Нам нужны фреймы повышенной температуры, чтобы создавать горячие когниции. Мы устанавливаем фреймы, чтобы убедиться: крокодилий мозг клиента хочет нас и к нам тянется — иногда буквально гоняется за нами, чтобы заключить сделку. Давайте прямо сейчас и попробуем.

Вот четыре фрейма, которые мы установим один за другим. (Если вы сделаете все правильно, то сможете перейти к последней части питча

— ловле на крючок.)

Горячая когниция 1: фрейм интриги.

Горячая когниция 2: фрейм награды.

Горячая когниция 3: фрейм времени.

Горячая когниция 4: фрейм морального превосходства.

Горячая когниция 1: фрейм интриги

Во второй главе мы говорили о теории *питчинга*, основанного на *фреймах*, и я рассказывал о *фрейме интриги*. Теперь переходим к его использованию. Наша цель — обеспечить мощный выброс дофамина в крокодилий мозг клиента и зародить в нем *хотение*. Я делаю это, показывая клиенту то, чего он безусловно хочет, но не может получить сию секунду.

Вот так я применил фрейм интриги во время недавнего питча, когда, едва обрисовав сделку, был атакован вопросами технического характера:

«Прежде чем мы проведем последние минуты встречи, обсуждая финансовые детали, давайте определимся, подхожу ли вам я и нравится ли сама сделка. Если да, вам совершенно необходимо встретиться с моим партнером Джошуа, — сказал я им. — Он очень интересный парень, просто отличный, вот только немного эксцентрик».

Присматриваюсь, насколько захватил их внимание, — ну конечно, захватил. Всем нравятся истории про интересных и слегка эксцентричных персонажей.

Я продолжал: «В прошлом году у меня была сделка на десять миллионов. Небольшая и, казалось, легкая, занимался ею я один. Все шло как по нотам, пока банк вдруг не позвонил и не отказал. Без объяснения причин — просто дали по тормозам. У нас образовалась дыра в три миллиона. Совершенно внезапно. Я был уверен, что совет директоров просто уволит меня, когда узнает, как я сплеховал. В общем, с этим надо было идти к Джошуа».

Аудитория заинтересовано зашевелилась: как же разрешилась проблема? И кто такой Джошуа? Они были заинтригованы.

«Джошуа спросил: “Орен, это хорошая сделка?” Я ответил: “Да, хорошая. Давай расскажу о ней”. Но он вместо того, чтобы слушать, отправился обедать, не дав мне времени даже на подхалимаж. Что мне оставалось? Нужно было спасать инвесторов, а заодно и себя.

Я был готов на что угодно, лишь бы Джошуа помог. А его, похоже, интересовал только обед. Мне уже мерещились мои похороны, когда позвонили из совета директоров. Каким-то загадочным образом им удалось найти три миллиона долларов. Джошуа все устроил, сделав пару звонков со своего BlackBerry, пока ел суши. Он не просил меня подписывать никаких обязательств. Не просил даже взглянуть на документы. Если бы не Джошуа, потери моих инвесторов были бы огромными, а моя репутация оказалась бы под ударом. Вся штука в том, что он всегда так поступает. Вот подождите, познакомитесь с ним поближе!»

Такие рассказы нравятся клиентам. Кто этот таинственный Джошуа и когда мы с ним познакомимся? История срабатывает, потому что она не о том, *что* произошло. По сути, она скучна. Важно, *кто герой и как он справился с ситуацией*. Никому дела нет до того, что вы стали свидетелем чего-то. Все хотят видеть, как кто-то был вынужден крутиться, действовать — и, преодолев все препятствия, с честью вышел из положения. Этот новый момент в построении фрейма интриги приобретает особый смысл, когда вы задумываетесь, *почему* клиент сидит и слушает *ваше* выступление.

Клиенты уделили вам время, потому что хотят попасть в новый мир, познакомиться с новыми вещами и интересными идеями, стать причастными к жизни уникальных, интересных и талантливых людей.

Никто не захочет серьезно сотрудничать с вами, пока не узнает, как вы себя проявляете в сложных ситуациях. И нет никакого смысла говорить: «Я хороший человек». Без подтверждающей это истории такое сообщение — бесполезный умозрительный факт.

Людям интересно, как вы преодолели препятствия, с которыми столкнулись. Они хотят видеть вас в ситуации, которая раскрывает ваш характер. Они хотят убедиться, что вы человек, делающий все возможное, чтобы справиться с преградами, человек, которого окружают интересные люди, участники той же увлекательной игры.

Такие истории, по мнению доктора Брунера, настраивают клиента на нарративный способ мышления. Для него характерен поиск постижения реальности через манеру человека описывать события, их

интерпретацию. Отсюда вытекает очень важное осознание: ваша «большая идея», возможно, просто абстракция. Если вы честны с собой, скажите, она *реальна*? Стопка финансовых документов, несколько графиков на перспективу, несколько заказов от клиентов, маркетинговый план, сайт в интернете да несколько свежих неглупых соображений. Возможно, еще проекты, конкурентный анализ и инвестиционная стратегия. Но все это немного абстрактно.

Крокмозг клиента не любит абстрактных идей — ведь каждую из них следует перенаправлять в неокортекс для медленной и усердной обработки.

Вот почему для объяснения вам нужен нормальный человеческий рассказ. Его не нужно посылать в неокортекс для обработки. Например, история Джошуа связана с действительностью человеческими характерами: клиент ощущает интерес благодаря человеческой составляющей в ней.

Почему фрейм интриги — лучший вариант изложения? Потому что мозг вашего клиента интерпретирует повествование на крокодильем уровне. Смотрим как.

Крокодилий мозг видит, как персонажи истории сталкиваются с реальными препятствиями, параллельно осмысляя информацию. Крокодилий мозг может убедиться в их реальности, потому что описываемые события легко увязать с предыдущим опытом и пониманием устройства мира. *Если рассказанное вами точно соответствует его представлениям, значит правда установлена.*

Разительный контраст с этим составляют факты и цифры, так как ни у кого нет встроенного механизма определения их достоверности. Если на презентации мы говорим только о фактах и цифрах, то запускаем парадигматическое мышление слушателя, побуждаем его использовать строгую логику вместо воображения, интеллект вместо чувств, теорию вместо истории. *Короткий и яркий рассказ, герои которого преодолевают реальные препятствия, возбуждает горячие когнитии, которые, в свою очередь, уводят слушателя от парадигматического и аналитического образа мышления.*

Существует базовая формула разработки фрейма интриги с помощью изложения.

Нарративный паттерн создания фрейма интриги. Фрейму интриги, как любому литературному повествованию, будь оно художественным или документальным, нужна структура. Без нее покажется, что рассказ скучен и кружит вокруг да около. Вот схема, которая придаст любой истории драматизма и заинтригует:

—Отправляем героя в джунгли.

—Пусть на него нападут звери.

—Уцелеет ли он?

Понятно, что джунгли всего лишь метафора трудной ситуации. Дикие звери — конфликт и напряжение. Это проблемы, с которыми сталкивается наш герой и которые мотивируют его двигаться по направлению к безопасному месту. Как только он выберется из джунглей, напряжение спадет и повествованию придет конец, поэтому не спешите спасать героя, пока вам нужен фрейм интриги.

Такая нить повествования поведет за собой слушателя, взволнует — ведь тут и конфликт, и напряжение — и разожжет горячую когницию.

Необязательно рассказывать о каких-то экстремальных событиях — но эмоции герой должен испытывать сильнейшие. В этом соль вашей истории.

Зачем использовать предложенную схему? Затем, что формула «человек-в-джунглях» заставляет вас вести рассказ в ключе, по-человечески понятном, активном. Такая подача подразумевает, что в жизни вам свойственны драйв, упорство, уверенность в себе и крепкая связь с реальностью.

Когда слушают вашу историю, интерес к вам пробуждают не столько события, которые происходят с вами, сколько ваши действия в этой ситуации. Эмоциональная сила рассказа заключена в столкновении персонажа с трудностями и их преодолении.

Вот еще одна схема. Ей научил меня голливудский сценарист. Она называется «бомба с часовым механизмом»:

Пусть ваш герой окажется в джунглях. Несколько лет назад я занимался восемнадцатимиллионной сделкой и должен был найти инвесторов, готовых вложить 6,4 млн долларов (банк предоставлял

остальную сумму). Мне потребовалось дней десять, и я нашел их. И вдруг за трое суток до заключения сделки случилось непредвиденное.

Нападение диких зверей. Один из инвесторов, Джефф Джейкобс, внезапно исчез. Банк не мог перевести деньги без его подписи, а я не мог закрыть сделку. Все происходило в пятницу, во второй половине дня. Сделка находилась под угрозой срыва. Я воображал худшее: он лежит на дне бассейна возле своего дома в Малибу, с кирпичами, привязанными к ногам, и запиской в руке: «Прощай, жестокий мир». Все выходные я потратил на поиски — его нигде не было. К утру понедельника времени почти не осталось: меньше чем через восемь часов я должен был явиться либо с Джеффом Джейкобсом, либо с его деньгами. Мои телефоны трезвонили без умолку: остальные инвесторы, банк, продавец и мои партнеры хотели знать, что происходит. Все были взбешены.

Выберется ли он из джунглей. Я уселся за компьютер и разослал е-мейлы всем, так или иначе близким к нашей деятельности. Я предлагал тысячу долларов за любую информацию о Джейкобсе. И получил еще один адрес Джейкобса и телефон, по которому тут же позвонил. Ответила женщина. К счастью, это была миссис Джейкобс.

— Вы его жена? — спросил я.

— Да, сэр, жена, — ответила она.

Я возликовал.

— Миссис Джейкобс, я так рад, что сумел найти вас. Прошу вас, не могли бы вы подписать кое-какие документы от имени своего мужа — подпись жены подойдет. Я был бы вам крайне признателен. Я могу лично привезти их вам [в Палм-Спрингс].

— О, вы говорите, что это поможет Джеффу с его проблемами? — спросила она вежливо.

— Да!

— Что ж. Знаете, я бы с удовольствием сделала это для вас...

Я перебил ее, воскликнув: «Отлично!»

И тут она перебила меня.

— Но мы разошлись с этим сукиным сыном одиннадцать лет назад, и гореть мне в аду, если я подпишу что-нибудь, чтобы помочь ему выпутаться.

В ту секунду, как я это услышал, я бросил все и прыгнул в самолет до Палм-Спрингс.

Это четвертый — очень важный — шаг в нарративной схеме выстраивания фрейма интриги: *доведите героя до отчаяния в этих джунглях, пусть окажется на грани, но не вызволяйте его из затруднительного положения*. Иными словами, интрига создается отсутствием финального разрешения ситуации.

Чтобы сохранить интригу и заставить ее работать на горячие когниции, я не завершаю историю (хотя есть потрясающая концовка, мы до нее обязательно дойдем позже), а вместо этого перехожу к следующему фрейму: фрейму награды.

Горячая когниция 2: фрейм награды

Как уже упоминалось во второй главе, фрейм награды — или *вознаграждение* — позволяет вам позиционировать себя как самое важное приобретение в сделке. *Успешное его использование может переключить фрейм*. И хотя это вы делаете все, чтобы получить от клиента положительное решение, в результате именно за вами бегает, добиваясь *вашего* внимания.

Простой пример из моей поездки в приют для животных имени Хелен Вудворд, расположенный в Ранчо Санта-Фе. Тогда я впервые воочию увидел, как моя власть пошатнулась, статус свержен, а *фрейм награды переключили*. В приют я заходил с классическим фреймом героя: «Я здесь, чтобы спасти бездомную брошенную собаку». И это было правдой. Собаку, которая понравится мне больше всех, ждет приз — она будет жить со мной, всю жизнь получать вдоволь еды, уход и лечение. Выбрал я быстро, и уже был готов заплатить, чтобы завершить свою спасательную операцию. Имя Спот показалось мне подходящим для пса. Но погодите-ка!

— Простите, сэр!

Это была девушка-консультант, оформлявшая документы об опеке над животными. Ей было чуть больше двадцати, и, будь она вашей сестрой, вы бы посоветовали ей не так злоупотреблять гелем для волос и сверкающими фиолетовыми тенями для век.

— Что у вас за дом? — спросила она. — У вас есть маленькие дети? Кем вы работаете? Если двор у вас маленький, мы не рекомендуем брать такую собаку. А кто будет присматривать за ней, пока вы на работе? Как с ними связаться, телефон? Каков ваш уровень дохода?

Это было дико. Двадцатитрехлетняя девица с розовыми в полоску волосами указывала, что я могу и не подойти на роль спасителя бездомной дворняги? Мой фрейм героя был сокрушен. Мне пришлось защищаться. Доказывать, что я действительно достойный кандидат.

Я ответил на все вопросы. Получив согласный кивок, я решил, что теперь могу заплатить за пса и все-таки спасти его. Но погодите, не так быстро! Следующим шагом было заполнение формы. А затем мне было велено вернуться через пару часов — и тогда мне скажут, одобрена моя кандидатура или нет. Я пришел сюда как герой, а в приюте меня превратили в просителя. Получалось, я умолял разглядеть во мне человека, достойного спасти бездомную псину! Я стал товаром, а Спот — призом. Приют перевернул мой фрейм с ног на голову.

Давайте вернемся к фрейму награды в сделках. Так как моя деятельность по привлечению денег достаточно специфична, я начну с подробного примера, а продолжу более общей схемой, которая может пригодиться вам для создания собственного фрейма приза. Использовать это лучше к концу встречи с клиентами:

«Парни, я рад, что сумел найти свободное время, прийти к вам и рассказать о своем предложении. Я не всегда могу встретиться с покупателями. Разумеется, мы сейчас отлично проводим время, но мне пора закругляться — у меня еще одна встреча. Мне везет: на меня такой спрос! Но шутки в сторону — мне нужно определить, каких инвесторов допустить до сделки, а кому отказать. Прежде чем мы продолжим, хочу лучше понять, кто вы и что собой представляете. Да, конечно, нам известны ваши биографии и ваша репутация. Но все же нас заботит, кого мы вводим в игру. И мне придется рассказать о вас Джошуа, моему партнеру, который захочет узнать, почему я считаю, что вы нам подойдете. *Можете сделать для меня это — рассказать, почему нам понравится работать с вами?*»

Чего же я добился подобной постановкой вопроса? Я обозначил фрейм награды с такими базовыми элементами:

1. У меня одна из лучших сделок на рынке.
2. Я очень разборчив в отношении людей, с которыми работаю.
3. Кажется, будто бы я могу работать с вами, но на самом деле мне надо узнать о вас больше.
4. Будьте добры, предоставьте мне дополнительные сведения о себе.
5. Мне все еще необходимо определить, будет ли наше сотрудничество хорошим.
6. Как отзывались о вас последние бизнес-партнеры?
7. Если вдруг в ходе сделки возникают сложности, как вы с ними справляетесь?
8. Мои нынешние партнеры очень разборчивы.

Фрейм награды представляет собой горячую когницию, которая сигнализирует крокодильему мозгу вашего покупателя, что вы сильны, ни в чем не нуждаетесь и не собираетесь умолять его о сделке.

Доктор Роберт Зайонц в журнале *The American Psychologist* описывает значение горячих когниций и эмоциональных процессов.

Он предполагает, что нам, к примеру, неважно знать, что кто-то сказал «Вы друг» или «Вы негодяй». Что вам действительно нужно знать, так это как было сделано утверждение: с *любовью* или *презрением*. Слова «друг» или «негодяй» — холодная составляющая послания. И она не играет роли. А любовь или презрение — горячая.

Исследователи обнаружили, что в горячей части послания передается в 22 раза больше информации.

В отличие от других фреймов, фрейм награды в большей степени зависит от того, насколько вы убеждены в том, что говорите. В паттерне, о котором шла речь ранее, я дал вам внешнюю формулу фрейма награды — то, что вы говорите своему клиенту. Но фрейм награды — это не только слова, которые вы произносите. Тут важно, как вы настроены внутренне. Вот вам внутренний паттерн — слова, которые вы говорите себе, чтобы полностью активизировать и ввести в действие фрейм награды:

—Я являюсь наградой.

—Вы пытаетесь произвести на меня впечатление.

—Вы пытаетесь получить мое одобрение.

Со временем, поднаторев, вы сами увидите, что фрейм награды зависит не только от слов и объяснений. Ваша убежденность в том, кто или что является наградой, определяет его силу.

Горячая когниция 3: фрейм времени

Когда я работал над продажей Geomark корпорации Boeing, я использовал эту версию фрейма времени:

«Парни, моя компания Geomark — отличное предложение, и у вас не получится блефовать: я знаю, что вы того же мнения. Рассмотрим ситуацию. Мы уже третий раз встречаемся в вашем головном офисе. Прямо сейчас передо мной ваша команда: четыре топ-менеджера Boeing, три инженера и двое консультантов. Почему вы здесь? Потому что вам нравится сделка. Она не может не нравиться. Ни для кого не секрет, что сделка горячая, и я никогда не использовал этот факт, чтобы давить на вас. Но и игнорировать его нельзя. Поэтому мы должны прийти к решению на следующей неделе. Почему всего неделя? Это не от меня зависит: так работает рынок. Жестко, но честно: нам нужно определиться до 18 июля, в деле вы или нет».

Влияние времени на принятие решений исследуется уже сотню лет, и ничего в человеческой природе не изменилось: *цейтнот* всегда сказывается на качестве принятого решения. Согласитесь, проще убедить кого-то купить машину, если предупредить, что продается она лишь до конца дня. Давайте разберемся, почему эта стратегия так хорошо работает? *В мозг поступает сигнал, включается страх упустить покупку.* Но мы же не хотим испортить нашу сделку дешевыми тактиками продаж 1980-х. Мы хотим, чтобы клиент видел в нас профессионалов. Чтобы он доверял нам. Чрезмерный временной прессинг воспринимается как насилие. Поэтому я не стремлюсь использовать его. Хотя, конечно, время — важный фактор в любой сделке. Необходимо найти правильный баланс между точностью и давлением и установить разумные временные рамки.

Вам может пригодиться образец применения фрейма времени, который приведен здесь:

«Парни, никому не нравится цейтнот. Ни мне, ни вам. Никому. Но хорошие сделки своей четкостью похожи на поезда Amtrak²⁴, рассчитаны, как движение экспресса. Он останавливается на станции, подхватывает инвесторов — и в путь, строго по расписанию. Время отправления — и состав трогается.

У вас масса времени, чтобы решить, нравлюсь ли я вам и хотите ли вы заключить эту сделку. Если она не по душе, то и не следует заниматься ей; всем нам это понятно.

Но сделка ведь не только я, или вы, или любой другой; она включает гораздо больше. У нее свой установленный порядок и время, с которым всем приходится считаться. Итак, решение надо принять к пятнадцатому числу».

Вот все. От вас больше ничего не требуется. Вы просто устанавливаете время для принятия решения, используя этот простой паттерн. Без напора или агрессии, связанных с временным прессингом. Каждый из присутствующих поймет, что вы имеете в виду, когда говорите, что поезд отходит в такой-то день и в такой-то час.

Горячая когниция 4: фрейм морального превосходства

Роберт Зайонц, крупнейший теоретик горячих когниций, написал в одной статье: «Мы постоянно друг друга оцениваем, оцениваем поведение, оцениваем мотивы и последствия этого поведения». Вот причина, по которой мы устанавливаем фреймы. Что бы ни случилось и чем бы мы ни занимались, нас все равно будут оценивать. Так давайте получим ту оценку, которую мы хотим. Зайонц называет это *хотением*.

Итак, вы ищете лучший способ залучить клиента, обволакиваете его финансовой тарабарщиной или эффектно демонстрируете свой продукт, но главное в другом. Вам надо вызвать у него *хотение*. Есть и другие факторы, влияющие на эффективность питча, но определенно хотение — самый важный. Как этого добиться? Чтобы вызвать у клиента желание и подцепить его на крючок, презентатору необходимо использовать горячие когниции.

Пока крокодилий мозг вашего клиента не даст нужной вам оценки, информация, которую вы ему предлагаете, не произведет особого

впечатления или будет проигнорирована.

Теперь, когда мы разобрались с фреймами награды, интриги и времени, приведу еще один пример, как с помощью фреймов создать горячие когниции и вызвать хотение.

Фрейм морали в действии. Во всем мире у самых могущественных политиков есть в подчинении люди, готовые выполнить все, что им скажут, все их распоряжения.

Возьмем президента Соединенных Штатов. Если он отдаст приказ о прицельном ударе с воздуха по секретной цитадели врага, его подчиненные выполнят приказ — все, вплоть до пилота истребителя F-22. Президент может привести нас к войне одним росчерком пера, подписав указ, который затронет миллионы. Его фрейм, как правило, сильнейший в столкновениях, сильнее любых оппозиционных фреймов.

Президенту же, как и многим другим мировым лидерам, не указывают, что делать. Представьте, через что нужно пройти, чтобы стать президентом, сколько личных атак отразить; подумайте о постоянном политическом рефрейминге. Став президентом, он получил один из самых сложных и мощных фреймов в современной истории. И при всем при этом есть человек, чьим указаниям президент следует беспрекословно. Когда Дэвид Шейнер, личный врач, велит Бараку Обаме: «Повернитесь. Раздевайтесь», тот выполняет действия без лишних вопросов.

В любой социальной ситуации действуют базовые человеческие, «встроенные» функции. Назовем их *ритуальными составляющими* взаимодействия в социуме. Каждый человек продвигается по миру, вступая в социальные контакты. И всегда, как мы уже обсуждали ранее, он приносит с собой фрейм, связанный с точкой зрения или перспективой. Не имеет значения, намеренно ли он его несет или нет — но так происходит всегда. Все социальные контакты зафреймлены. В свете этого, если задуматься, мы не просто слушаемся врача вроде Дэвида Шейнера, который указывает, что нам делать. Сам фрейм врача изначально настолько силен, что при нем мы почти беспомощны.

Фрейм врача, может быть, вообще один из самых сильных в мире. Действительно? Самый сильный в мире? Давайте проверим.

Если мы хотим выжить, то будем неукоснительно слушаться врача. Мы вообще с большим почтением относимся к этой профессии. Кардиологи, радиологи, терапевты, хирурги — люди, способные спасти жизнь нам или тем, кого мы любим. Таким образом, в нас заложен сценарий, которому мы следуем, имея дело с медиками. Когда хирург стоит, мы сидим. Когда он указывает нам рукой на стол, мы взгромождаемся туда, неловко пытаюсь прикрыть наготу.

Буквально: что бы хирург ни делал — мы автоматически повинемся. Мы на него не влияем, наоборот. Мы подчиняемся ему. Хирург лишь кивает в знак того, что нас понял, но он не реагирует.

Консультирующий хирург может надеть что ему хочется: может отличный костюм, а может и повседневную удобную одежду. Нам же приходится носить одинаковую для всех зеленую робу, да еще без нижнего белья — наш ситуационный статус низок. Если бы нас в таком виде, в этом зеленом рубище увидели на публике, мы бы не скоро оправились от нервного потрясения. Хирург — человек состоятельный, у него все атрибуты высокого статуса: престижное высшее образование, респектабельная должность, двадцатилетний опыт за плечами. Условно говоря, он наделен властью решать, жить кому-то или нет.

А мы следуем его сценарию. Большинство из нас, но не все. Уж точно не мать Тереза.

В декабре 1991 года мать Тереза попала в клинику исследовательского института Scripps в Ла-Хойе, где ее лечили от бактериальной пневмонии и болезни сердца. Узнав о пребывании в их больнице всемирно известной пациентки, врачи поспешили встретиться с ней. И тут произошло столкновение фреймов.

Фрейм врача включает в себя три положения:

Положение 1. Делайте, что я говорю.

Положение 2. Доверьтесь моему опыту.

Положение 3. Примите мое заключение о сохранении жизни (или о смерти).

В лице матери Терезы, однако, врачи столкнулись с человеком, не последовавшим их сценарию и не подпавшим под их фрейм.

Вот в чем состоял фрейм матери Терезы:

1. Материальное благосостояние ничего не значит.
2. Жизнь или смерть — не так важно.
3. Помогайте страждущим.
4. Скорее верблюд пройдет сквозь игольное ушко, чем богач попадет в Царствие Небесное.

Ее фрейм не поддерживался ни благосостоянием, ни научными степенями — лишь моральным авторитетом: помогайте страждущим! Жизнь или смерть — не имеет значения!

Врачи один за другим приходили к матери Терезе, и их сильные фреймы рушились один за другим, как костяшки домино. Она не реагировала ни на их статус, ни на возможность контролировать жизнь и смерть. В конце концов, последняя даже не представлялась ей чем-то достойным беспокойства, и потому мать Тереза и прежде часто игнорировала предписания врачей. А как только они подпали под влияние ее фрейма, произошло нечто удивительное: врачи не смогли произвести на нее впечатления. Их фрейм власти был повержен.

Именно поэтому ей так легко удалось убедить американских врачей сделать то, о чем они раньше и не думали. Перед тем как приехать в Ла-Хойю — процветающий район на берегу океана в северной части Сан-Диего, мать Тереза побывала в мексиканской Тихуане — городе на границе с США, известном ужасающей бедностью. Она увидела своими глазами вопиющее неравенство между Соединенными Штатами и Мексикой, между Ла-Хойей и Тихуаной, между имущими и неимущими. Поэтому, когда врачи рвались посетить ее, мать Тереза поняла, что открывается грандиозная возможность. Она спрашивала каждого врача, что он может дать взамен. А затем задавала им всем вопрос: видели ли они медицинские учреждения всего лишь в двадцати пяти милях отсюда, в Тихуане? Почти никто не видел.

Потом она просила каждого вписать свое имя в список, висевший на дверях ее палаты, — обязательство оказать благотворительную помощь мобильным клиникам в Тихуане: поработать там и предоставить в качестве дара возможные ресурсы.

Доктора не могли произвести впечатление на мать Терезу привычным для себя доминирующим фреймом и обычными внешними признаками успеха. Но могли достичь этого, пожертвовав свое время и профессиональный опыт.

Через двадцать дней, к моменту ее выписки, фрейм матери Терезы был наложен на самое состоятельное, умное, образованное, принадлежащее к высшему социальному слою общество Южной Калифорнии. Это засвидетельствовали множество врачей, обязавшихся тратить силы и время, чтобы помочь жителям Тихуаны. Без особых усилий их фреймы были расшатаны, сломаны и повержены. Фрейм матери Терезы взял верх. Согласно Los Angeles Times, «16 января 1992 года мать Тереза Калькуттская выписалась из клиники исследовательского института Scripps, наладив с помощью врачей и медсестер волонтерскую сеть передвижных клиник для бедных в Тихуане».

Когда же ее спросили, собирается ли она сама внимательнее относиться к собственному здоровью, она ответила: «Ну конечно».

Реальность ждет, чтобы ее зафреймили

Горячая когниция — или серия горячих когниций — быстрый способ добиться, чтобы крокодилий мозг вашего клиента захотел вас и вашу «большую идею».

Но это не техника продаж. Установление фреймов не сработает, если вы рассматриваете его лишь как новую тактику в продажах. Старые методы атаковали неокортекс клиента деталями, выгодами и рациональными объяснениями. «Продажи» склоняют вас делать три вещи, которые я больше всего не люблю: 1) просить; 2) апеллировать на рациональном уровне к неокортексу и 3) задавать навязчивые вопросы. Горячие когниции, в отличие от техник продаж, не нажимают на клиента.

—*Горячие когниции первичны.* Когда вы испытываете прилив возбуждения, неокортекс сложно заставить что-либо делать. Чтобы защитить нас от потенциальной физической или социальной угрозы, крокодилий мозг перехватывает мозговые функции. Любой

анализ уже исключается. Как результат, мы легче и естественнее реагируем на что-то свежее, яркое,двигающееся перед глазами.

—*Горячие когнитии неизбежны.* Вы можете контролировать *выражение* эмоций, но вы не можете эти эмоции не испытывать.

—*Горячие когнитии часто спонтанны и устойчивы.* Вам понравился фильм, который вы только что посмотрели? Вам нравится новая модель Ford Mustang? Вы любите улиток на ужин? Вы никогда специально не задумывались над этим, а ведь очевидно, что имеете здесь дело с горячими когнитиями — вы сразу же распознаете их, как только столкнетесь.

Горячие когнитии против холодных

Возможно, проще всего определить, чем когнитии горячие отличаются от холодных, если сравнить их с шоколадом и шпинатом. Вам известны сухие, холодные факты. Шпинат полезен, в нем много питательных веществ, и вам бы следовало налегать на него. Но если вместо него вам предложат кусочек шоколада, вы не устоите.

Хорош ли ваш питч? Лакмусовая бумажка — ответ на вопрос: хочет ли клиент покупать предложенное вами, быть частью вашей команды или инвестировать деньги в вашу идею?

Сколько времени необходимо слушателю, чтобы составить свое мнение — и желательно в вашу пользу? Насколько «подробно и полно» нужно обдумать и рационально проанализировать предложение, прежде чем решить, хороша сделка или нет? Я советую, подходя к концу выступления, не ждать оценки, чтобы не подвинуть клиента на холодные когнитии и размышления по вашему поводу: «А нравится ли он нам? Нравится ли предлагаемая им сделка?» Вместо этого устанавливайте четыре фрейма, подключайте горячие когнитии и стимулируйте мгновенную оценку, которая и должна быть *хотением*.

Если горячие когнитии, нацеленные на крокодилий мозг, настолько сильны, почему почти все презентации организованы в стиле холодных когнитий — для неокортекса? Полагаю, дело в том, что склонность к благоразумию подсказывает нам: неокортекс несколько умнее, чем крокодилий мозг. Мы считаем, что, если создаем послание в своем умном неокортексе, оно будет отправлено в неокортекс

слушателя, где будет проделана вся нужная работа по пониманию сути питча.

Некоторый смысл здесь есть, потому что неокортекс и *правда* невероятно ловко решает проблемы. У него есть свой замечательный язык, математические и творческие способности. Это швейцарский армейский нож умственных способностей.

Но если неокортекс похож на швейцарский нож, то крокодилий мозг — на резиновый молоток: он идеален, но только для простых заданий. Он работает всего с несколькими эмоциями, весьма ограниченно. Крокодилий мозг кажется слишком примитивным, чтобы «принимать» наши гениальные идеи. Мы думаем: *«Кому мы доверим решение — бесконечно способному неокортексу клиента или его эмоциональному и упрощенному крокодильему мозгу?»* Интуиция подсказывает, что лучше довериться неокортексу. Но это неверный выбор. Давайте вернемся к основной идее первой главы: 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.

Наверняка вы уже знаете, что я хочу сказать дальше: сосредоточьте всю энергию на том, чтобы крокодилий мозг клиента захотел ваш продукт.

Горячая когниция — внутренняя уверенность в том, что вы «знаете» что-то, возникшая посредством чувств. *Холодная когниция* — уверенность в том, что вы «знаете» хорошо или плохо нечто, пришедшая посредством сделанной вами оценки.

Как мы уже говорили, *горячие когниции* очень быстры. Они раскрываются через древние мозговые структуры — мозговой ствол и средний мозг — в нашем крокодильем мозгу. Холодные когниции имеют аналитическую природу и зарождаются в неокортексе. Они обрабатывают информацию, и им нужно время, прежде чем выдать решение — так неокортекс делает свое дело. Вы слышали выражение «Просто предоставьте мне сухие, холодные факты»? Вот что подразумевается под холодными когнициями — трудоемкая обработка фактов в матрице принятия решений.

Вы можете вызвать горячую когницию мгновенно, но холодные могут занять несколько часов, а порой и дней. Большинство презентаций устроены таким образом, что ставят клиента на тропу холодных когниций. Презентаторы пытаются обосновать свою «большую идею» с помощью фактов и информации.

Горячие когниции подразумевают ценность. Ожидание большого финансового выигрыша подстегивает клиента эмоционально. Хотя само получение не столь захватывающее. Как заметил один исследователь, «человеческий мозг обзавелся системой вознаграждения и подкрепления в виде еды, напитков, украшений и предметов, имеющих культурную ценность, задолго до того, как появились деньги. Мозг думает о деньгах так же, как о еде и украшениях, и учитывает функции, которые могут быть использованы косвенным путем. Тут нет кассового аппарата и балансового отчета.

Джордж Сорос писал: «Философы эпохи Просвещения верили в разум... они ожидали, что именно разум воссоздаст полную и точную картину реальности. Разум должен был стать прожектором, освещающим реальность, которая лежала, пассивно ожидая, что ее откроют».

Но как мы уже говорили, реальность ждет не того, чтобы ее открыли — она ждет, чтобы ее зафреймили. Быстро, один за другим, устанавливая четыре фрейма, вы можете вызвать у клиента горячую когницию, чем помогаете ему открыть в себе *хотение*. Как только фреймы будут полностью установлены, вы завладеете вниманием клиента на лишние 30 секунд. Однако успех не гарантирован — в любой момент все может сбиться. В этот короткий промежуток времени нужно найти способ перевести желание клиента в действие. Что же делать сейчас?

Глава 6

Избавляемся от потребности в одобрении

За годы работы я не раз сталкивался с отказами. С этим в самом деле невозможно свыкнуться. Совершенно естественно и неизбежно — чувствовать разочарование, услышав «нет». Все мы так устроены. Несомненно, никто из нас не любит получать отказ. Мы стараемся избегать таких ситуаций. И если ставки высоки, мы почти всегда беспокоимся.

Как члены социума — бизнесмены, друзья, соседи, граждане — мы убеждены, что если нам нужно что-то от другого человека, то поможет тонкая нить эмпатии, которая проходит через все сердца. Мы верим, что с нами обойдутся хорошо, *просто потому что*. Но просто так не получается. Поэтому мы почти всегда начинаем волноваться и искать поддержки.

Выказать признаки неуверенности — худшее, что можно сделать во время питча. Это пагубно отражается на фрейм-контроле. Это подрывает статус. Замораживает ваши горячие когниции. Опрокидывает уже установленные вами фреймы.

Если вы поговорите с инвестиционными банкирами — профи, которые практически ежедневно принимают решения на миллионы долларов, — они подтвердят, что поведение, продиктованное потребностью в одобрении собеседника, — убийца номер один для сделки.

Четыре питча без права на ошибку

Двенадцать лет назад я пытался найти деньги для технологической компании, в которую вложился и сам. У компании быстро заканчивались наличные. Мне нужно было найти крупного инвестора, поэтому каждый день я делал звонков по пятьдесят в ведущие фирмы, специализирующиеся на венчурных инвестициях (VC²⁵). Я бесконечно беседовал с администраторами и секретарями, оставлял массу сообщений на автоответчике и голосовой почте. Никто не перезванивал.

Идея у моей компании была отличная, но ее сложно было изложить по телефону. Требовалось личное общение, и я отчаянно добивался обыкновенной встречи. На следующей неделе я все же переговорил с несколькими нужными людьми — и попытался провести питч прямо по телефону. Ничего хорошего не вышло. Билл Райхерт из Garage Technology Ventures сказал: «Я вообще не понимаю, как кто-то может хотеть построить это, использовать это или инвестировать в это». Рон Фишер из Softbank VC сказал: «Сделай себе одолжение, сынок. Придумай другой проект».

Винод Косла из Kleiner Perkins тут же перевел меня на своего аналитика — очевидный провал. Я обращался в крупнейшие венчурные компании Америки и получал только отказы. Возникал вопрос: есть ли смысл продолжать? Во мне шла непрекращающаяся битва: упорствовать или сдаться? Но я уже миновал точку невозврата.

Звучит банально, но на сегодня в бизнесе нет более устоявшейся истины: настойчивость окупается. Поэтому я упорно продолжал. В конце концов мне удалось организовать одну за другой четыре питча с венчурными капиталистами первого ряда. Но организация встречи — лишь первый шаг в двухэтапном процессе. Вам нужно произвести впечатление и убедить, иначе отправитесь восвояси ни с чем. Такого опыта у меня хватало — да, я не раз уходил *со встречи ни с чем*.

Это напрочь убивает уверенность — я знал, что отлично провожу питчи, но по какой-то причине они не приносили результата. И сейчас я был сильно обеспокоен. Неловко признаваться, хотя это уже многим известно: в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса, в Высшей школе менеджмента имени Андерсона студенты MBA изучают мой случай. Так вот, у меня на счету имелось меньше тысячи долларов, моя

компания висела на волоске, и сотрудничество с крупной венчурной фирмой было последним шансом.

Я попытался развить теорию, чтобы понять, почему оно так вышло — но так ни до чего не додумался. Меня одолевали сомнения в себе. *Что я делал не так? Должна же быть причина.* Не желая повторить те же ошибки в своей финальной питче, я решил перестроиться. Несколько стыдясь, я пошел к своему бывшему работодателю, чтобы поговорить со старшим партнером Питером.

Питер был универсалом. Когда-то я помогал ему в серьезных сделках, которые принесли ему немало денег. Если кто-то и мог мне помочь, то именно он.

Когда я открывал дверь его кабинета, то не знал, захочет ли он помочь или просто прочтет лекцию. Поблагодарив за то, что он согласился встретиться, я приготовился слушать.

— Орен, — начал он, — я внимательно следил за твоей карьерой. Ты порой просто великолепен, однако я за эти годы заметил, что у тебя немало проблем.

— Все так, — ответил я, готовясь к лекции, которую он собирался-таки мне прочесть.

— Ты нестабилен, — продолжал он. — Иногда ты работаешь просто фантастически. Иногда — сплошное разочарование. Очень сложно было понять, с каким Ореном мы будем иметь дело завтра.

Мне хотелось защищаться, но я чувствовал, что сейчас лучше кивать и слушать молча.

— Давай вернемся немного назад, — сказал он. — Два года назад ты казался непобедимым. Ты тогда помог нам завершить Somatex — лучшую сделку в нашей истории.

Как забыть? Без меня бы эта сделка не состоялась. Парни разбогатели благодаря мне.

— Помню, — ответил я.

— Тебя отделяло несколько сделок от того, чтобы стать партнером.

Партнер — одна из самых желанных позиций в любом инвестиционном банке — и правда был у меня почти в кармане. Ведь моими усилиями была заключена и «сладкая» сделка с Hershey's, что принесло компании более миллиона долларов. Без меня не обошлось и

при заключении еще нескольких крупных сделок. Наши конкуренты только смотрели с благоговением и завидовали.

— Ты был сильным и смелым и проворачивал дела, которые нам по-настоящему нравились. Но... — голос Питера понизился.

Я был уверен, что он все еще разочарован и задет тем, как резко я ушел из компании, соблазненный возможностями интернета.

— Мне очень жаль, — сказал я. — Но я здесь, потому что положение отчаянное. У меня всего один шанс, иначе все просто разлетится вдребезги.

Он взглянул на меня и кивнул.

В течение следующего часа я проигрывал перед Питером три проваленные мной встречи с венчурными компаниями. Он задавал вопросы. Наконец, брови его поползли вверх, он улыбнулся, а затем принялся хохотать. Я замер на полуслове.

— Я знаю, почему ты потерял хватку, — сказал он.

— Почему?

Он выдержал паузу.

— Потому что ты там, на своей презентации, можешь положиться только на себя, знаешь, что страховочной сетки нет. Сынок, ты ходишь на все эти встречи... чувствуя, что *положение твое отчаянно*.

Конечно же. Классический поиск поддержки, одобрения со стороны окружающих. Сигналы о бедствии. Ни один инвестор не захочет работать с компанией, возглавляемой предпринимателем, у которого почти закончились наличные!

Разумеется, инвестору ясно, что вам нужны деньги, но показывать свое бедственное положение, подавать сигнал отчаяния — все равно что говорить: «У меня в кармане бомба, она взорвется в любую секунду». Каждый в ответ будет стремиться себя обезопасить. Первая реакция — бежать подальше!

Самозащита — подсознательная реакция, исходящая из нашего крокодильего мозга. Этому и учили в первую очередь мои провальные питчи. Здесь же лежал ключ к пониманию того, почему другие хорошие сделки не производили впечатления на клиента.

Сигналы бедствия вызывают у клиента страх и сомнения, включают крокодилий мозг — но не по-хорошему. Ведь его задача — сделать все для предотвращения опасности, надежно заблокировав мозг более

высокого уровня, который любит обсуждать, анализировать, размышлять. А на это нет времени. Угроза требует незамедлительного реагирования.

Сигнал о необходимости поддержки равен сигналу об опасности. Крокодилий мозг хочет ее избежать. И уклоняется.

Я понимал, что Питер прав, и внимательно слушал его рекомендации насчет искоренения этой слабости. Несмотря на мою отчаянную ситуацию, он посоветовал: «Сыграй в эту игру». Иначе говоря, мне требовалось найти в себе скрытые силы, уверенность и самообладание. Легко сказать. Сложно сделать.

Когда питч складывается успешно, нам кажется, что наша отличная идея произвела впечатление на клиента. Либо сработало то, как убедительно мы сумели подать ее. Но если питч не удастся, мы смотрим совсем под другим углом. Мы считаем, что проблема в клиенте, а не в нас. Или он просто не смог разглядеть ценность идеи, или с ним самим что-то неладно. Но причина провала питча необязательно лежит на поверхности.

Я вернулся мыслями к третьему, последнему из проведенных мной питчей. Сделкой заинтересовалась группа VC из Кремниевой долины. По телефону их представитель сказал: «Ваша аналитическая записка хороша, нам нравится идея, при правильном руководстве компания наберет силу и известность. Мы бы хотели, чтобы вы провели питч во вторник — подумаем о сотрудничестве».

Я планировал лететь на север, думая, что встреча станет поворотным моментом. Когда же мы прибыли, мной овладело чувство, что все мне знакомо. Все это уже было. Предстояла всего лишь очередная часовая встреча в офисе с видом на автостраду. Переговорная выглядела точно так же, как любая другая, где я выступал: черные кожаные кресла, длинный стол для переговоров, белая доска и экран.

Если что-то и напоминает мне о днях тех сделок, то это резкий запах маркеров. В 1999 году ни одна презентация не обходилась без обширных — совершенно абстрактных — диаграмм, которые я рисовал на белой доске.

Я говорил очень четко, элегантно подводя к цели. Я держал визуальный контакт со слушателями, излучая спокойную уверенность. Я то повышал, то драматически понижал голос, рисуя схему на белой

доске. В результате она получилась такой живописной, что, если бы сохранилась, сегодня ее можно было бы выставлять в зале современного искусства Музея Гетти²⁶.

Тридцать минут пролетели незаметно. И хотя я чувствовал, что еще о многом не сказал, клиенты уже начинали посматривать на часы. Я понимал, что нужно сворачиваться. Практически идеально укладываясь по времени, завершил питч шуткой, развеселившей собравшихся.

Отлично справился.

И наступили те две неуютные минуты, которые переживает любой презентатор в конце выступления. Это очень опасная *бета-ловушка*, и тут невероятно легко все испортить. Вот где маленькая ошибка может погубить сделку. Один неверный шаг сводит на нет все, чего вы добились за последние двадцать минут. Нервы напряжены. В воздухе висит невысказанное: мне кое-что нужно от вас.

Деньги.

И вот закончился мой третий питч, я стоял перед лучшими венчурными инвесторами Кремниевой долины. Нервничая, ожидая их одобрения, я произнес: «Нам нужна от вас большая сумма — нужна в ближайшее время». В этот момент я понял, насколько высоки ставки. Если сейчас они скажут «нет», это будет третий отказ подряд. У компании больше не останется вариантов. Я ощутил подступающий испуг. И сказал нечто вроде:

—По-прежнему ли вы считаете, что это хорошая сделка?

—Итак, что вы думаете?

—Мы можем подписать все документы прямо сейчас, если хотите.

Классическое и фатальное проявление отчаяния и поиска одобрения. Ведет только к плачевному результату. Что и произошло. Восторг клиента сменился беспокойством и страхом. И, конечно же, никаких намерений инвестировать.

Почему так важно избавиться от потребности в одобрении

Просту говоря, потребность в одобрении сродни слабости. А транслирование своей слабости в попытке получить от клиента подтверждение своего профессионализма или авторитета и вовсе губительно. Звучит неприятно, но так оно и есть. Взаимодействие сторон при таком поведении ни к чему хорошему не приведет.

В общем, короткий отрезок времени, следующий за окончанием питча, критичен, если вы ищете расположения. Давайте определим, как миновать эту двухминутную бета-ловушку и любой другой момент, где вы можете выказать слабость.

Чем вызвана потребность в одобрении?

Вы всегда видите, когда аудитория отвлекается: нарастающий дискомфорт легко считывается. Люди начинают поглядывать на часы, отворачиваются, нервно покашливают, закрывают папку, которую листали. Множество сигналов говорит о том, что вас не слушают.

Когда вы замечаете это, вам кажется, что сделка уходит от вас. Ваше волнение и предчувствие опасности превращаются в страх, и вы ищете у аудитории одобрения и поддержки.

Чувство разочарования способствует возникновению проблем, и этот механизм требует серьезного обдумывания. Первый укол разочарования — и мы тут же кидаемся за поддержкой, которая, конечно, и выдает наше отчаянное положение. Фоновое соображение: «Если уговорю их участвовать в сделке, все будет хорошо». То есть мозг хочет избежать стресса и страха, порожденных отказом. Если повезет и клиент согласится, то все наладится. Мы тут же почувствуем себя лучше, успокоимся, сердцебиение войдет в норму, вернется самообладание.

Но в момент паники, вызванной вспышкой разочарования, мы не можем справиться с собой и невольно посылаем клиенту сигнал о необходимости в поддержке. Велика вероятность, что, приняв его, он отреагирует совсем не так, как мы ждем. И что же тогда? Отказ приблизит эмоциональную катастрофу.

Вот каковы на практике наши поиски одобрения у клиента:

1. Когда мы хотим получить то, что может дать только клиент (деньги, заказ, работу), мы вступаем на тропу поиска поддержки.

2. Когда мы нуждаемся в сотрудничестве с клиентом, а оно не складывается, мы переживаем фрустрацию, что заставляет волноваться. Иногда контакт с аудиторией действительно нарушается. Присутствующие вертятся, отвлекаются на телефонную переписку, звонки, проверку почты. Реагируют на людей, входящих и выходящих из комнаты. Или же просто прерывают нас до того, как мы успеваем сказать главное.
3. Необходимость в поддержке рождается в нас, когда мы убеждены, что принятие клиентом нашей идеи и его согласие поднимут нам настроение и самооценку. Ставя себя в зависимое положение, мы оказываемся в ловушке. Чем больше мы хотим, чтобы клиент сделал то, что нам нужно, и выказываем это, тем меньше вероятность, что он пойдет навстречу.
4. И, наконец, поведение, свидетельствующее о поиске поддержки, включается в нас, когда слушатели кажутся не очень заинтересованными или переносят внимание на что-то еще. Это отзывается в нас испугом и может проявиться безотчетным выражением неуверенности. Страх и волнение — естественные рефлекторные реакции, и с ними очень сложно совладать. Даже самые распространенные социальные ритуалы полны ситуаций, чреватых подножкой. Поэтому, чтобы не подавать сигналов бедствия, требуется постоянная бдительность. Иначе ваш статус и доминирующий фрейм будут подорваны.

Как нейтрализовать зависимость от одобрения

Одним из радикальных способов побороть в себе потребность в социальном одобрении является использование жесткого фрейма времени. Нужно быть готовым применить его в любой момент. Фрейм времени громко и отчетливо заявляет, что в вас нуждаются где-то еще.

Но это лишь часть полного и исчерпывающего решения проблемы. Вот основная формула:

1. Ничего не желайте.
2. Сосредоточьтесь исключительно на том, что делаете хорошо.
3. Сообщите о своем намерении покинуть встречу.

Эти три шага нейтрализуют ваш страх. Учащенное сердцебиение, испарина, прерывистое дыхание и волнение медленно сойдут на нет. Контролируя себя, вы произведете хорошее впечатление на окружающих и поведете их за собой. Готовность уйти демонстрирует самообладание, силу, уверенность в себе и вызывает уважение у многих клиентов.

Чтобы лучше оценить, как важно контролировать стремление к одобрению, давайте посмотрим, как разбираются с этим другие.

В фильме «Дао Стива» главный герой Декс тоже прибегает к технике отказа с целью утвердить высокий статус в социальной ситуации. Эта техника — часть даосской философии, которой Декс руководствуется в жизни.

Декс, помощник учителя в начальной школе, живет в Санта-Фе, делит квартиру с несколькими соседями. У него огромный живот, он курит травку, и его дикий, растрепанный вид — прямая противоположность американскому красавцу с рекламных плакатов. Глядя на него со стороны, вы ни за что не поверите, что он пример социального успеха. Но, как ни удивительно, это так.

Декс исповедует даосизм, но с небольшим изменением (об этом чуть позже). Даосизм — восточное философское и религиозное учение, возникшее в Китае примерно в V веке до н. э. Оно основано на работах философа Лао-цзы. Как и в буддизме, основной акцент в даосизме делается на связи с Вселенной и контроле над желаниями.

В фильме Декс придумал собственную версию даосизма, вдохновившись поп-культурой. Он назвал ее «Дао Стива» — в честь трех Стивов, воплощающих в себе хладнокровие и самообладание, которых так не хватает ему самому. Это Стив Маккуин, Стив Остин и Стив Макгарретт.

Маккуин, по прозвищу Король Крутых, играл в кино «плохих парней», стал самым высокооплачиваемым актером своего поколения, увлекался авто- и мотогонками. Фильмы «Великолепная семерка», «Большой побег» и «Детектив Буллит» обеспечили ему толпы поклонниц и репутацию «настоящего мужчины».

Детектив Стив Макгарретт (его играл Джек Лорд) из популярного в 1960-х сериала «Гавайи 5.0» возглавлял элитный криминальный отдел.

Серьезный, преданный делу исследователь всегда опережал на шаг плохих парней.

Стив Остин (актер Ли Мейджорс) — герой фильма «Человек на шесть миллионов долларов», хита 1970-х. Астронавт, выживший при крушении экспериментального ракетоплана, но лишившийся глаза, руки и обеих ног. Их заменили бионическими протезами, и бионический человек стал тайным агентом правительства.

Все трое считались крутыми парнями, притом что ничего для этого не делали. Герои являли пример выдержки в критических ситуациях. Их ничто никогда не беспокоило, пусть даже плохие парни брали их в кольцо.

Декс пришел к убеждению: три Стива привлекали поклонниц не крутыми тачками и не бионическими ногами, а тем, что придерживались трех главных правил даосизма:

Избавьтесь от своих желаний. Совсем не обязательно хотеть что-то. Пусть иногда это само приходит в вашу жизнь.

Проявляйте в присутствии других лучшие качества.

Покажите людям то, что особенно вам удастся.

Отступайте. В решающий момент, когда люди ждут, что вы последуете за ними, уходите.

Дао Стива — философия, которая идеально годится для окончания питча. Используйте ее, чтобы сдержаться и не искать одобрения. Люди хотят то, чего не могут иметь. Поэтому, завершая выступление, отриньте аудиторию. Не бойтесь уходить. Действуя таким образом, вы избавитесь от неуверенности и станете для слушателей наградой, за которой надо тянуться. И они пойдут за вами.

Финальный питч

И вот, наконец, наступил день моего последнего, четвертого питча. Полгода назад у меня на счету были сотни тысяч. Сейчас оставалось 468 долларов, которых хватало ровно на половину очередного взноса за Porsche, и то при условии, что я не буду выплачивать аренду и есть.

Тем не менее я постоянно мысленно прокручивал установку: *мне не нужны эти люди; это я им нужен. Приз здесь я.*

Я стоял перед входом в здание Enterprise Partners — самой крупной венчурной компании юга Кремниевой долины. Почти четыре часа, сотрудники уже собираются по домам. Мне нужно зажечь их, убедить, и самое важное — нужно не думать, что это *вопрос жизни и смерти*. Если они почувствуют мое отчаяние, мы с партнером разоримся. Это был мой последний шанс.

Когда я вошел в переговорную, инвесторы сидели с усталым видом — они слушали питчи весь день. Никто даже не поздоровался. Обескураживающее начало.

Мне задали ряд недружелюбных вопросов. Поинтересовались, достаточно ли велик рынок и много ли конкурентов. Кто-то откровенно рассмеялся, услышав о сути нашей идеи. И что совсем неприятно, человек, который помог нам с организацией встречи (*ручался за нас*, так сказать), спросил, не лучше ли нам стать интернет-компанией, предположив, что мы займемся программным обеспечением для персональных компьютеров. Равносильно было бы сказать, что больше не поддерживает нашу идею.

Но все это меня не сбило. Я провел острый, сокрушительный, бескомпромиссный суперпитч. Ровно двадцать минут четкого изложения в восхитительной интернет-обертке. И завершил выступление, установив фрейм награды и вынудив слушателей доказывать, что они мне нужны.

Три ударных момента. Вот что я сказал инвесторам Enterprise:

1. Договор о сотрудничестве будет подписан в течение двух недель.
2. Нам не нужны деньги VC. Нам нужно узнаваемое имя, которое укрепит нашу позицию для IPO²⁷.
3. Не сомневаюсь, что вы представляете собой интерес. Вопрос в том, действительно ли вы те инвесторы, которые нужны мне? Нам необходимо узнать больше о том, насколько ценные партнерские отношения и бренд вы можете привнести в нашу сделку.

И все. Я сделал все, что мог. Ни ум, ни энергия больше не требовались, оставалось только спокойно ждать. Наступила моя

очередь сидеть с каменным лицом. Не выдавая ничем своего состояния, я ждал их реакции.

К моему изумлению, они полностью согласились и через несколько минут были готовы подписать соглашение. Они хотели то, что предлагал я. Уверенность и самообладание, проявленные на презентации, спасли меня и дали прекрасный результат.

Мы просидели еще час, обсуждая детали. И пришли к огромной сумме — четырнадцать миллионов — на шесть миллионов больше, чем я рассчитывал.

На следующий день компания Enterprise Partners официально дала согласие на инвестирование. А еще через несколько дней перевела 2,1 млн долларов на мой счет. Я помню, как пошел к банкомату и взял распечатку баланса, чтобы своими глазами увидеть эту цифру. Через месяц Enterprise перечислила еще четыре миллиона.

Несмотря на все сложности и напряженный труд, заключение сделки — увлекательнейшее занятие. Конечно, мне нужен результат — работа, деньги, сделка... да и все остальное. Но это не единственная причина. Я преследую эту цель, потому что меня зовет дух приключений. Все, кто работает в этой же сфере, знают: в сделке всегда есть момент, когда чувствуешь себя королем мира — незабываемое ощущение. Это удовлетворение от подготовки к встрече, где ставки безумно высоки; от питча, когда от волнения пересыхает в горле; это уверенность, которая распирает грудь, когда сделка наконец заключена.

Понятно, что такие моменты посещали бы меня все реже, если бы я вовремя не выучил урок: *никогда не ищите одобрения окружающих!*

Глава 7

Случай из практики: проект «Аэропорт»

Ставки в этой истории были настолько высоки, а сама она настолько показательна и значима, что ее нужно предварить вступлением. Вернуться немного назад и поведать о событиях, которые произошли несколькими месяцами раньше. Наверное, у меня не было другой сделки, которая бы лучше демонстрировала идеи, лежащие в основе моего метода, и объясняла, почему он работает. Вам может показаться, что мой рассказ смахивает на кино — все и происходило, как в кино. Так бывает, когда на кону стоят сотни миллионов. Итак, приступаю.

Я находился за сотню миль от Лос-Анджелеса и не спешил возвращаться. На то была хорошая причина: бизнес умер. Коллапс, случившийся с американской экономикой, затронул и кредитные рынки, заморозив сделки больше чем на год. Пять лет я в режиме нон-стоп занимался презентациями и внезапно обнаружил, что мне совершенно нечего продвигать — нечего в самом прямом смысле. Бездействие вышибло меня из колеи, ведь я привык быть в игре и полюбил драйв. Почему я, собственно, всем этим и занимаюсь. На переговорах, выбив четыреста миллионов инвестиций, я получаю такой же адреналин, как от спорта.

И вдруг все пошло прахом — бах! — экономика свернулась, и окно для сделок захлопнулось. Кончился год, и стало ясно: к норме все не вернется еще долго. От всего этого я и решил уехать подальше. Бизнес позволял мне делать, что я хочу. Я сказал друзьям и коллегам: «Складываю оружие».

И вот я болтался без дела в глуши и размышлял, чем бы еще заняться в жизни. Недельная поездка в пустыню Анза-Боррего обернулась двумя неделями, мне нравилось все в местечке Окотилло-Уэллс, хотя, по правде говоря, было там всего немного. Погода в декабре в этой части Южной Калифорнии стояла сухая, 25 градусов тепла. Отдыхающие, приехавшие в выходные, подались на восточное побережье соленого озера Солтон-си. В тот понедельник здесь было безлюдно и хорошо. Большую часть дня я провел в предгорьях, катался на велосипеде, отдыхал на плато. Фотографировал заходящее солнце. Жизнь была прекрасна.

Я и не думал, что в это время кто-то отчаянно пытается разыскать меня.

Колоссальная сделка

Сэм Гринберг пытался дозвониться до меня через горную гряду, отделяющую пустыню от побережья в Лос-Анджелесе. Удрученный, он сидел в своем офисе и терзался, сколько еще времени понадобится, чтобы связаться со мной. Я же сделал все, чтобы до меня нельзя было добраться — выключил мобильный телефон, отключил автоответчик в электронной почте. Почти никто не знал, где я нахожусь.

Гринберг подготовил сделку — речь шла о десятизначном числе, миллиарде долларов. Он хотел, чтобы я выступал за него, как всегда и было, пока не наступил кризис. Гринберг — человек действия. Личный самолет, который он держит в аэропорту Palomar — не предмет роскоши, а скорее способ обогнать других в сделке. Один знакомый разболтал ему, где я остановился.

Когда я вошел в свой номер, мигал красный сигнал автоответчика. *Кому это я так сильно понадобился?* Лишь несколько человек знали, как со мной связаться. На автоответчике меня ожидало сообщение Гринберга. «У меня колоссальная сделка, — сказал он громко. — Позвони сегодня как можно быстрее».

Я несколько раз прослушал запись, то с интересом, то с желанием отказаться. *Нет.* Десять лет непрерывной работы со сделками. Я зарекся от сделок. Я зарекся вообще возвращаться в эту индустрию.

Нет.

Я был непоколебим. Но я был многим обязан Гринбергу, и пришлось перезвонить. Когда он взял трубку, то сразу услышал мое «нет».

— Я даже о сделке тебе ничего не сказал! — воскликнул он.

У Гринберга врожденный дар убеждения, он всегда получает, что хочет. Но на этот раз я был твердо уверен, что не хочу участвовать.

— Я отказываюсь.

— Ты послушай минуту, — потребовал он.

— Не вижу смысла, — ответил я. — Я слежу отсюда за всеми сделками — абсолютный застой.

Гринберг рассказал о проекте, который был у нас прямо под носом. Местный аэропорт Davis Field, расположенный в пригороде Лос-Анджелеса, перепрофилируется в FBO²⁸ — большой частный комплекс сервисных центров по обслуживанию самолетов и пассажиров, призванный облегчить ситуацию с перегруженным воздушным пространством Лос-Анджелеса. Чтобы все состоялось, необходимо привлечь миллиард долларов.

— Ты *не можешь* отмахнуться, — рявкнул Гринберг. — Это тебе не какой-нибудь торговый центр! Это *чертов аэропорт!*

— Звучит отлично, но я не могу. Я вышел из игры.

Выругавшись несколько раз, Гринберг попытался подъехать с другой стороны.

— Хорошо. У меня тут на примете есть еще кое-кто, так что... — он приумолк.

— Кто? — чуть помедлив, я проглотил наживку.

— Барнс.

— О, я тебя умоляю!

— Он справится, — произнес Гринберг. — А что касается тебя, посчитаем это упущенной возможностью. Ты локти будешь кусать.

Он действительно привлек другого парня, но все знали, что Пол Барнс отнюдь не «лучший».

Тем не менее Гринберг решил не трогать меня. По крайней мере, сейчас.

— Хорошо, продолжай прятать голову в песок, пока мы тут работаем над фантастической сделкой, — заключил он и повесил трубку, даже не дождавшись ответа.

Я посмеялся и задумался. Включилась наработанная годами привычка анализировать проект. Гринберг считал это единственным стоящим делом на нынешнем мертвом рынке, и нет причин от него отказываться. Я позвонил портье и попросил впредь принимать все вызовы.

Прошло две недели, и стало ясно — Пол Барнс не оправдал ожиданий. Он обладал аналитическим умом и был уверен в себе, но не умел работать без подготовки. Если обстоятельства менялись или что-то шло не по плану, он легко пугался. Когда Гринберг неожиданно попросил его слетать в Чикаго на ночную встречу, он отказался: «Мне нужно несколько дней, чтобы подготовиться».

Мои коллеги совершенно точно знают: ради сделки я поеду куда угодно и когда угодно. Если рейс отменяют, я поеду на машине. Нет машины? Сяду на автобус. И к тому же Гринберг, проработав со мной годы, полностью доверял мне. Он не стал бы думать дважды, если бы я посоветовал изменить стратегию.

Так что теперь Гринберг был обеспокоен. Оставалось два месяца, чтобы подготовить питч для отборочного комитета. Не просто презентацию, но и полный пакет документов с детальным финансовым анализом и стратегией. Он знал, что я смогу работать на нужном накале и выдать неотразимую историю с исчерпывающим объяснением и доводами. *Почему сейчас, почему мы, плюсы и минусы, конкурентное преимущество.* Все то, что я проделывал уже сотни раз.

Увидев, что Барнс сплоховал, Гринберг понял, что ему нужен я.

Гринберг едет в Боррего-Спрингс

Самолет Гринберга Legasy 600 приземлился на опасно узкой полосе в Боррего-Спрингс еще до десяти утра. Через пятнадцать минут Гринберг уже ехал ко мне. Я обещал встретить его в лобби отеля в полдень.

Примерно десять лет назад Гринберг услышал, как я веду питч, и тут же, на месте, попытался нанять меня. Сославшись на то, что не работаю по найму, я отказался, но в итоге мы стали партнерами. Вместе мы провернули множество сделок, с помощью которых

компания Greenberg Capital заняла ведущие позиции на финансовом рынке.

Сейчас наша команда разбежалась, да и работы никакой не было.

Пробило 11:30. Я размышлял о возможном развитии события. Есть ли что-то у Сэма, что может заставить меня вернуться в строй? Маловероятно. Может, сама наша сфера потихоньку восстанавливается? Тоже не верится.

Я вел спокойную жизнь, вдали от бешеной погони за богатством, вдали от шквала телефонных звонков и электронных писем. И я не скучал по этому. Совсем.

Сэм пришел в 11:54. Одетый просто, он сидел на синем гостиничном диване. Это был верный себе Сэм Гринберг, готовый, подобно легендарному карфагенскому полководцу Ганнибалу, либо найти путь, либо проложить его. Он не отступит. Так уж устроен.

Поначалу нам обоим было неловко, как если бы мы виделись впервые в жизни. Но игра началась.

— Знаешь, я не могу допустить, чтобы самолет торчал на полосе слишком долго, поэтому собирай вещи и полетели, — сказал Гринберг с бесстрастным лицом.

Ах, этот фрейм времени — с ним еще надо будет разобраться.

— Летел ты недолго, самолет вполне может ждать три с половиной часа при 36 градусах жары с половиной бака горючего, — парировал я, разбивая фрейм власти Гринберга фреймом эксперта. — А вообще я есть хочу. Твоя очередь платить за обед.

Гринберг ответил своим фреймом — фреймом награды.

— Ты никогда не зарабатывал больше, чем работая со мной, — произнес он спокойно. — Взгляни на себя, ты аж вперед подался, чтобы не пропустить, что я скажу. Прямо слюнки текут — так хочется эту сделку. Печальное зрелище.

— А, ты решил заарканить меня фреймом награды! Я слишком многому тебя научил! — ответил я, легко отбивая рефрейм Гринберга. — Послушай, мы можем препираться так весь день. Хватит. Пошли поедим. Но платишь все равно ты.

По пути к сэндвич-бару мы продолжали фреймить, рефреймить и дефреймить друг друга на тему, кто заплатит двадцатку за обед, а тем

временем самолет Гринберга, заправленный, с пилотами на борту, стоял на взлетно-посадочной полосе, сжигая 8400 долларов в час.

— Давай вернемся к тому, чем мы всегда занимались, — предложил Гринберг уже в ресторане.

— Рынок подсказывает, что это неважная идея, — ответил я.

Вероятно, он предвидел такое возражение. И бросил вызов.

— Скажи, почему ты сейчас здесь? Да ты просто сбежал. *Уехал, потому что растерялся.* Знаешь, было время, я думал, ты один из лучших. А теперь все, что о тебе можно сказать... *ты пасуешь перед трудностями.*

Я стиснул зубы. Встал и посмотрел ему прямо в глаза. Я был готов уйти прямо сейчас.

— Ты злишься, потому что я прав, — продолжал он. — Так, может, поедешь со мной и докажешь, что я ошибаюсь. Ты не какой-нибудь хиппи, или как ты это называешь, чтобы торчать тут до конца жизни.

Я почувствовал, что он нуждается во мне, и на какое-то мгновение показалось, что я взял верх. Но с Гринбергом такое не проходит.

— Дай мне минуту поразмыслить, — сказал я.

Миллиардная сделка превосходила все ожидания — я имел дело с тридцатимиллионными. Она стала бы самой крупной для меня. А то, что Гринберг не поленился прилететь за мной в пустыню, будило ощущение собственной значимости. И показывало, что преданность все же существует в беспощадном мире, где царят деньги и сделки.

— Хорошо, давай обсудим, — наконец согласился я. — Твое предложение, если я снова войду в игру?

Глаза Гринберга загорелись. Его наскок сработал. Я был на крючке. Пришло его время. За пятнадцать минут он объяснил суть сделки — собственно, провел настоящий питч идеи, — а потом обрисовал мою роль в этой крупномасштабной картине. Обозначил вполне приемлемые условия и торжественно пожал мне руку.

Тогда я еще не знал, что Гринберг утаил кое-что важное. У меня был конкурент — *мощный конкурент.*

Готовясь к Большому питчу

Вернувшись в Лос-Анджелес, на следующий день мы встретились с Гринбергом уже в его офисе, расположенном в небоскребе. Предстояло обсудить план действий. Была среда. Гринберг понимал, что пора рассказать о конкуренте. Но ошеломил меня этим только под конец.

— А я упоминал, что Голдхаммер тоже занимается сделкой? — спросил Гринберг.

Я чуть не пролил свой кофе.

— Что?!

— Да, у них там целая команда набралась, — ответил Гринберг. — Успокойся. Нет никого, с кем нам не удастся справиться.

— Ты знал об этом, когда летел ко мне, и ничего не сказал?

— Какое это имеет значение? — Гринберг пытался замять тему.

— То значение, что они почти всегда оказываются лучше нас, — ответил я. — Голдхаммер — это Голдхаммер. У него в десять раз больше ресурсов. И репутация Голдхаммера.

— Вот почему мне и нужен ты — чтобы мы могли побить их, — ответил Гринберг.

— Нет. Ты не предупредил меня. Я бы сюда не приехал. Я сойду с лицом к лицу с кем угодно, но этот бой — неравный.

Я кипел. Гринберг намеренно утаил это, и я чувствовал себя обманутым. Нашим противником был Голдхаммер, который бросит на подготовку человек двенадцать-пятнадцать, в то время как у нас всего шесть. Потенциальный выигрыш, конечно, оправдывал все: если мы победим и получим миллиард для аэропорта, Greenberg Capital пожнет больше двадцати пяти миллионов вознаграждения. Из которых тридцать процентов причитаются мне. Мне было за что бороться. Все, что мне нужно было сделать, это превзойти Голдхаммера и моего давнего соперника Тимоти Ченса.

А в это время у Голдхаммера

Офис Голдхаммера в Лос-Анджелесе целиком занимает двенадцатый этаж роскошного небоскреба в деловом районе города. Из его окон открывается изумительный вид — от Голливуда до Тихого океана. Этаж украшен в восточном духе: нефритовый дракон, вазы с орнаментом, японские цветочные композиции. Я уже имел дело с

Голдхаммером, поэтому бывал здесь. Сейчас я мог представить себе в *деталях*, как разворачивается подготовка к наступлению против моей команды.

В главной переговорной соберутся семеро, чтобы обсудить большую — колоссальную — сделку, связанную с аэропортом. Вести обсуждение будет Билл Майнер, инвестиционный банкир во втором поколении. Лично Голдхаммер поставил его во главе лос-анджелесского офиса. Это Майнер придумал украсить офис в восточном стиле. Он часто цитировал свою любимую книгу — трактат Сунь-цзы «Искусство войны». Кратко доложив коллегам о предыстории проекта, он уделит внимание конкурентам — то есть нам.

— Предполагается, их будет трое или четверо, — скажет он. — Но главный — Greenberg Capital.

Это имя знакомо всем присутствующим — мы работаем в одном городе, и иногда дорожки Голдхаммера и Гринберга пересекались.

Тимоти Ченс — лучший по питчам в команде Голдхаммера — будет тихо слушать. Он знает нас и несколько месяцев работал со мной в 90-х. С тех пор мы сталкивались то тут, то там. Три года назад, на конференции по фондам, обменялись парой фраз.

В финале — воображал я — Ченс и Майнер переглянутся, зная, что предстоит крупнейшая сделка года, обеспечивающая колоссальные бонусы. А кроме того, она окончательно определит, кто в нашей отрасли лучший.

Исследование и стратегия

Первая наша встреча в Greenberg Capital была посвящена стратегии. Сэм Гринберг, Роб Макфарлен и я сидели в переговорной; Гринберг распределял обязанности. Предстоящий питч был рискованным для всех сторон: одних издержек на юридические услуги — на сорок тысяч долларов. Окончательный счет по расходам, связанным с подготовкой, приближался к ста тысячам.

Макфарлен и я принялись за долгую и непростую проверку цифр. Макфарлен как аналитик знал все типы необходимых нам финансовых моделей.

От меня требовалось сложить общую картину, выработать повествовательную линию; мне же, собственно, и предстояло вести

презентацию.

Гринберг оплачивал счета и следил, чтобы все соответствовало заданному им курсу.

Спустя несколько часов мы устроили перерыв на обед и принялись обсуждать Голдхаммера.

— Интересно, выпустят ли они на поле Тимоти Ченса? — задумался Гринберг.

— Надеюсь, — ответил я. — Он самый лучший у них, а хорошая новость в том, что я знаю, как он мыслит.

— А ты что думаешь, Роб? — спросил Гринберг.

Конфликт интересов сдерживал Макфарлена, который внештатно сотрудничал с Голдхаммером. Он пожал плечами.

— Моя работа — заниматься цифрами, а не выбирать, на чьей я стороне.

— Но все же, что думаешь? — подбодрил я.

— Тимоти хорош, — ответил он. — Очень хорош. Но я уверен, что и ты тоже.

Гринберг увидел, как я поморщился, и улыбнулся сам себе. Я научил его фрейм-контролю, и теперь он оттачивал свои знания на мне. Прелестно. Совершенно в его духе. Всегда ведет игру так, чтобы люди работали на него на грани своих возможностей и выше.

— Вы знаете, о чем я думаю, — сказал я. — Если они и правда подключат Тимоти, это нам сильно осложнит задачу. Потому что он и правда хорош.

Мы продолжили работу над финансовой структурой. Провели исследование схожих сделок по всему миру и пришли к выводу, что наша стратегия хороша, особенно в купе со списком профессиональных достижений, который ее подкрепляет.

Мы также узнали, что Тимоти Ченс действительно будет выступать от Голдхаммера. Это добавило мне адреналина, который помогал не уснуть, когда я, готовясь, сидел поздними ночами.

Годами я был одержим разработкой метода презентации и заключения сделок. Я придумал нейроконцепцию, внимательно читал научные журналы, расспрашивал профессоров и исследователей и даже экспериментировал с руководителями, чтобы изучить их реакцию

на различные стили выступлений. И вот теперь предстояло проверить, как работает теория, на которую потрачено десять тысяч часов. Было ясно: нынешний миллиардный питч станет лакмусовой бумагой и покажет, чему я научился: если Greenberg Capital выиграет, мой метод убедительно подтвердится.

В середине января

Ритм, в котором мы работали ежедневно, вычеркивая из списка выполненные пункты и перемалывая груды цифр, будил во мне радостное ощущение цели. Хотя я не говорил Гринбергу, но, конечно, я скучал по этому в пустыне.

Макфарлен приехал ко мне домой, чтобы обсудить последние данные, и я рассказал ему о чувстве восторга, которое охватывает при заключении сделок.

— В каком-то смысле сделки сродни гладиаторским боям, — объяснял я. — Либо ты уничтожишь противника, либо он уничтожит тебя. И если терпишь неудачу, зрители, то есть те, перед кем ты выступаешь, часто испытывают недобрую радость.

Макфарлен кивнул. Уже не раз я раскидывал живые, ясные метафоры, но ему трудно было уделять таким вещам внимание. Интроверт, сдержанный, полностью погруженный в цифры, он выбирался из убежища, только чтобы отстоять свой финансовый анализ.

— А кто у Голдхаммера занимается подсчетами? — спросил я. — Если ты, конечно, в курсе.

— Скорее всего, сейчас Брэндон Колдвелл.

— Он может то же, что делаешь ты?

— А что делаю я? — не понял Макфарлен.

— Ты — творишь чудеса! — воскликнул я.

— Нет... Колдвелл не может того, что... я делаю. И уж точно не тогда, когда так мало времени.

Мой коллега был слишком скромн, чтобы хвастаться. Больше мне ничего не удалось из него вытащить.

Призвав меня и Макфарлена, Гринберг приобрел двух высококлассных профессионалов. Но и сам он был, мягко говоря, не промах. Математический гений. Когда я только начинал свой путь в

бизнесе, то смотрел на него как на учителя. Наша маленькая команда определенно обладала талантом и опытом. Но все равно, чтобы отвоевать аэропорт, предстояло еще многое преодолеть.

Клиент

Саймон Джеффрис был главной персоной в этой сделке. Он работал на протяжении долгих лет и немало достиг. Джеффрис и Гринберг знали друг друга больше десяти лет и время от времени пересекались в бизнес-кругах. Теперь Джеффрис занимал альфа-позицию. Именно ему адресовались питчи Голдхаммера и Гринберга, и он определял, кому достанется контракт на миллиард долларов, необходимых для аэропорта.

Любопытно, что, пока Ченс, готовясь выступить перед Джеффрисом, тщательно изучал его, я не делал ничего в этом направлении. Меня не интересовало так называемое взаимопонимание — я не собирался выстраивать личную связь с аудиторией.

Мой опыт показывал, что пустая болтовня в начале питча непродуктивна. Людей, принимающих решения на миллионы и миллиарды долларов, не беспокоит, где вы играете в гольф, и испытываете ли трудности с парковкой. Давно усвоив это, я успешно избегал ловушки мнимого сближения, в которую попадают многие презентаторы. Я предпочитал сосредоточиться на специфике темы и на создании истории — на том, что не может оставить равнодушным.

На бумаге аэропорт JetPark выглядел очень красиво. Знаменитый архитектор создал проект метрополиса площадью в четыре с лишним квадратных километра. Он располагался вокруг отличной двухкилометровой взлетно-посадочной полосы Davis Field. Планировались рестораны, торговый центр, зоны отдыха, культурно-бытовые объекты. Бóльшая часть предполагавшихся зданий проектировалась как многоэтажный монолит из стекла и стали. Без внимания не была оставлена ни одна деталь.

Переоборудованный аэропорт был призван облегчить ситуацию со все возрастающим воздушным трафиком в Южной Калифорнии. (По оценкам, только в 2010 году из международного аэропорта Лос-Анджелеса должны были вылететь около тридцати миллионов пассажиров.) Предполагалось также обслуживание малой авиации и

предоставление офисного пространства для компаний, связанных с отраслью. В целом ожидалось, что аэропорт обеспечит около десяти тысяч рабочих мест и даст экономический эффект в 2,2 млрд долларов.

Так что найти финансирование было очень важной задачей. Южной Калифорнии *требовался* новый аэропорт. Новому аэропорту требовались деньги. И обоим, Гринбергу и Голдхаммеру, требовалось выиграть.

За девять дней до Большого питча

Макфарлен трудился по шестнадцать часов в сутки, совершенствуя структуру сделки. Мы на пару с дизайнером-графиком создавали визуальное сопровождение моего выступления. Я хотел наглядный материал, полностью доступный, цепляющий, дающий импульс.

Параллельно я детально прорабатывал «историю». Я дружил с несколькими голливудскими сценаристами, и они вбили в меня: *«В любом питче должна быть история»*.

— Нужен какой-то интригующий поворот, — сказал я Макфарлену. — Если бы к акуле в «Челюстях» прицепили GPS и мы бы все время знали, где она, то никакого напряжения не было бы. Никакого драматизма, неинтересная история.

Теперь я рефреймил кампанию изнутри, чтобы включить в нее человеческий фактор. Бывает, конечно, что сделки крутятся исключительно вокруг цифр — но не в этот раз. В этот раз все должно крутиться вокруг людей.

Макфарлен кивнул и вернулся к своим цифрам.

День питча

В 2:52 в день питча за несколько шагов перед собой я увидел Тима Ченса. Он уже входил в здание. Сидя в вестибюле, я снова и снова прокручивал в голове предстоящее выступление. Я наметил подать историю в голливудском ракурсе — рассказать о людях, которых я встретил в Спринг-Хилле — городке, где находился аэропорт. Я был уверен, что ни Тим Ченс, ни кто-нибудь другой из его команды никогда раньше не бывал в Спринг-Хилле. Моя стратегия не оставляла места для сомнений. Разумеется, и схема финансирования была солидной и обоснованной, и достижения, стоявшие за Greenberg Capital, говорили

сами за себя. Но история, которую я подготовил, несла в себе нечто более сильное — человеческую составляющую. Самый притягательный момент.

Офис Саймона Джеффриса занимает триста метров на девятом этаже одного из лучших офисных зданий Лос-Анджелеса. Поднявшись туда, я увидел около ресепшен Ченса, набравшего SMS. Мы посмотрели друг другу в глаза, я приподнял брови и кивнул — мое обычное приветствие, — а затем повернулся к секретарю.

— Команда Гринберга прибыла, — сказал я, усмехнувшись.

— Проходите и присаживайтесь, — ответила девушка.

В вестибюле, представлявшем собой большую бета-ловушку, стояло шесть кресел. Прежде чем сесть, я попробовал поддразнить Ченса: «Запрашиваете последние указания из штаб-квартиры?» Но он не был расположен к беседе. Он знал, как действует фрейм-контроль. Что он ни скажет, все будет зафреймлено, дефреймлено, рефреймлено и обернется против него.

— Удачи, — буркнул Ченс и снова углубился в свой iPhone.

Наконец появился Джеффрис. Пожал руку мне, а потом Ченсу.

— Итак, джентльмены, пожалуйста за мной, — сказал он.

И повел нас по длинному коридору в переговорную.

— Располагайтесь.

Мы с Ченсом напряженно переглянулись.

Джеффрис извинился и вышел.

— Мы что, будем выступать друг перед другом? Да он смеется над нами? — спросил Ченс.

Превосходно.

— Так всегда и бывает, — ответил я. — Вам следовало бы почаще выбираться на люди и вести питчи.

Каков был расчет Джеффриса? Лишить нас возможности выдать ему заранее подготовленные и отрепетированные выступления. Но коль скоро он собирался доверить одному из нас миллиард долларов, то хотел увидеть, как мыотреагируем, если все пойдет не как задумано.

Ровно по той же причине следом вошел третий презентатор. Он представлял одну лондонскую компанию.

Встреча обещала гораздо более интересное соперничество, чем я ожидал.

Анатомия питча

Два месяца назад я начал размышлять о Голдхаммере, чтобы понять, как его можно одолеть. Наши команды будут работать с одной и той же информацией, необходимо отличаться, но чем? Тот, кто разгадает эту загадку, выиграет миллиард долларов финансирования и двадцать миллионов вознаграждения.

Я заставлял себя отключиться от гигантской ставки и думать об этом как «еще об одном питче», чтобы не чувствовать давления и не совершить в решающий момент ничего опрометчивого. Легко сказать, но трудно сделать. Неделями и месяцами готовить большую презентацию и *не волноваться*? Необходимо было взять себя в руки, иначе никак, потому что все мы от природы эмоциональны и всегда волнуемся перед важным событием, связанным с социальным взаимодействием. Мне очень помогли три правила *избавления от потребности в одобрении*:

1. *Избавьтесь от своих желаний.* Совсем не обязательно хотеть что-то. Пусть иногда это само приходит в вашу жизнь.
2. *Проявляйте в присутствии других лучшие качества.* Покажите людям то, что вам особенно удастся.
3. *Отступайте.* В решающий момент, когда люди ждут, что вы последуете за ними, уходите.

Если я на стадии подготовки не справлюсь с желанием победить, то, выступая, могу невольно выдать, насколько моей команде нужно расположение клиента. Если не смогу превосходно подать всего лишь одну простую идею, то победа останется за конкурентами, потому что в общем-то они сильнее. Если мне не хватит решительности в нужный момент отказаться и уйти, то я стану гнаться за сделкой — и, как следствие, потеряю ее.

Я знал, что это обычная игра, состоящая из четырех этапов, и я должен получить от нее удовольствие. Потому первой задачей нашей команды было понять ход мыслей Саймона Джеффриса. Мое главное послание следовало настроить на крокодилий мозг Джеффриса.

Первое: необходимо взять верный тон. Джеффрис уже не один год имел дело с Федеральным управлением гражданской авиации (FAA). Опыт наверняка поубавил его пыл при заключении сделок — этим ребятам не требовались искрометный юмор и заряд энергии. Да и сам Джеффрис работал с городом, государством, федеральными агентствами, так что мне следовало выбрать серьезный, уважительный стиль общения. Но «серьезный» не означает «унылый». Оживление во время презентации крайне необходимо. Настроение презентатора должно быть хорошим, иначе у слушателей могут возникнуть опасения. Хорошее настроение трудно подделать, поэтому нужно действительно испытывать удовольствие от происходящего. Это поможет избавиться и от желания.

Второе: я должен установить правильный фрейм. Тут все просто — из-за конкуренции все будет крутиться вокруг денег и выгоды. Конкуренты наверняка зафреймят сделку как «отличную возможность сделать деньги». Так они всегда поступали. Но конкуренты с Уолл-стрит, скорее всего, упустят из виду, что Саймон Джеффрис не просто глава какой-то старой строительной компании. Он глава компании, способной поучаствовать в исторически значимом деле — реконструкции аэропорта, жизненно важного для Южной Калифорнии. Связь этого участка земли с авиацией восходит к 1920-м годам. Джеффрис захочет прославиться как человек, *спасший* аэропорт Davis Field, когда другие не смогли. Попытки были не раз — и не заканчивались ничем. Деньги не главное в этой сделке. Она может быть завязана на чем-то большем — на желании занять в обществе альфа-позицию. Мозг запрограммирован на достижение статуса, а не на получение денег. Эта мысль и послужила рождению «большой идеи». Моя презентация будет опираться на *историческое наследие*.

Теперь сделка выстраивалась на теме причастности к наследию американской истории. Саймон Джеффрис хотел, чтобы его помнили как человека, сделавшего что-то значимое. Налицо желание, а не корысть. Мой питч должен стать частью плана, который воплотит это желание и гарантирует Джеффрису известность.

Третье: я должен кувалдой ударить по кнопкам, которые отвечают за горячие когниции. Нужное впечатление мне помогут создать часы, проведенные на борту самолета Сэма Гринберга. Самолеты

завораживают. Это ощущение — горячие когниции чистой воды. Джеффрис и его группа очень близки к авиационным делам. Они владели самолетами, они работали с ними. Двое из них и вовсе были пилотами. Когда проводишь презентацию для тех, кто любит воздушные суда, нажать на нужные кнопки нетрудно. Как можно больше картинок самолетов в наглядном материале.

Любой продукт, который, по убеждению клиента, осознанному или неосознанному, может улучшить его социальный имидж, *зажжет в нем горячее желание*. Покажите мозгу нечто имеющее в глазах публики ценность, и вы не просто ударите по кнопкам — вы будете *приплясывать на них*. Дофамин рекой хлынет в область удовольствия, расположенную в мозгу, и чувство радости мгновенно возрастет. Когда речь заходит об автомобилях Ferrari, часах Rolex, о прекрасных драгоценностях, картинах Ренуара, Сезанна, Тициана или де Кунинга, о породистом ротвейлере, особняке на побережье или, как в данном случае, частном самолете — огонь горячих когниций бешено разгорается. Предвкушение удовлетворенного желания рождает хорошее настроение.

Именно поэтому я решил показать группе Джеффриса большие постеры с «авиационным порно». Каждые несколько минут — новый постер со все более соблазнительным фото: красивый самолет взлетает, приземляется, совершает разворот в воздухе.

В презентациях другого типа — продвигающих, например, деривативы или абстрактные финансовые инструменты, — гораздо сложнее вызвать у клиента горячие когниции с помощью визуального ряда, но в нашем случае, когда речь идет о самолетах, это очень *легко*.

Я знал, что, если продержусь до финального отбора, останутся два соперника — Голдхаммер и мы. У Голдхаммера крепчайшая позиция, весомые достижения, больше влияния, чем у нашей команды. Последние десять лет они всегда разбивали нас, когда мы работали с одними и теми же клиентами. Нет сомнений, что нас не примут в расчет, из-за того что наша компания невелика. Лично я привлек четыреста миллионов. А те парни? Голдхаммер ворочает миллиардами.

Моя презентация начинала обретать форму, я выстраивал ее вокруг четырех фаз.

Фаза 1. Установить фрейм-контроль, захватить статус, представить «большую идею».

Фаза 2. Объяснить проблему, предложить ее решение и раскрыть, в чем наше преимущество.

Фаза 3. Сделать бизнес-предложение.

Фаза 4. Установить фреймы для горячих когний.

Все было куда глубже, нежели просто конкуренция. Саймон Джеффрис и его группа — типичные альфа-персоны. Они будут активны, несговорчивы, станут сбивать с толку. Если я не завладею статусом и фрейм-контролем, то у них это получится. Любые заминки в питче они используют для утверждения своего альфа-статуса. Им немедленно потребуется узнать: «Как именно вы планируете все сделать?», или «Откуда вы взяли эти цифры?», или «Сколько будет стоить то-то и то-то?»

Чтобы предотвратить расследовательское поведение с их стороны, я должен постоянно применять принцип «отталкиваем/притягиваем». Поэтому они либо уйдут в глухую оборону, либо заинтригованно придвинутся, чтобы узнать больше. У них не должно быть времени на холодную аналитику. Не должно быть возможности разрушить фрейм. Они должны все время быть в моем фрейме и реагировать на меня. Мне необходимо сразу завладеть статусом местной звезды.

Мысли перед питчем

Вот что промелькнуло у меня в голове в последнюю минуту перед выступлением:

1. Беру верный тон, устанавливаю альфа-фрейм, завладеваю статусом и жму кнопки горячих когний.
2. Раскрываю человеческую линию «большой идеи» и заражаю темой «создания наследия».
3. Увлекаю визуальным рядом, который вызовет отклик.
4. Вызываю горячие когнии. Заставляю Джеффриса и его людей *захотеть* идею еще до того, как они узнают ее в деталях.

Итак, мне предстояло двадцать минут особого общения — установить и удерживать контакт высокого накала с крокодильим мозгом слушателей. Цель — питч, исполненный горячих когниций. Я убежден: когда два в равной степени искусных профессионала выступают с одной и той же идеей, но один из них обращается к неокортексу, а второй — к крок мозгу, они получают разный результат. Итак, я настроился на выступление, обращенное к крокодильему мозгу клиента, и готов начинать.

Презентация

Я готовился к этому выступлению больше двух месяцев и теперь, под взглядом Ченса, встал и, обращаясь к Джеффрису и его группе, спокойно начал:

— Сегодня на нас всех лежит огромная ответственность. Предстоит решать, не кто из нас больше понравится, не кто опытнее в финансовых делах. Речь о том, у кого из нас есть *правильная идея*, способная привлечь миллиард долларов для Davis Field. Многие пытались сделать это раньше, но не преуспели. Поэтому сегодня должен победить не лучший человек, не лучшая команда — сегодня должна восторжествовать лучшая идея. Этот аэродром служил Соединенным Штатам во время Второй мировой войны, здесь были расквартированы эскадрильи бомбардировщиков В-17 и истребителей, участвовавших в Тихоокеанских кампаниях. Сегодня мы говорим не о строительстве торгового центра или мотеля. Мы хотим строить аэропорт, и на особой, священной для нас земле. Поэтому все должно делаться правильно.

Крайне важно было изначально установить нужный фрейм. Сторона Голдхаммера несомненно начнет с освещения своей масштабной деятельности, опыта и достижений, поэтому мой фрейм был призван минимизировать их сильные стороны и сместить фокус внимания на нас. И я выбрал *фрейм лучшей идеи*. Иными словами, я сказал собравшимся, что они не должны рассматривать кандидата, основываясь на величине, силе и влиятельности компании. Они должны сконцентрироваться на качестве идей.

К тому же я усилил напряжение, впрыснув норадреналин в их мозг, когда назвал эту землю священной. Иными словами, дал понять: в случае неудачи последствия будут серьезными.

Если я задел правильный нерв, то сильный фрейм будет очень уместен. Следующая задача — рефреймить конкурентов.

— Для нас большая честь соревноваться сегодня с двумя прекрасными компаниями. Я знаю, что каждая из них могла бы быть полезной вам, потому что у них большие команды, много отделений, легионы молодых, энергичных сотрудников и самые высокооплачиваемые аналитики в мире. Когда речь идет о сделке, эти компании не жалеют денег на расходы.

Так я дал понять, что Голдхаммер и группа из Лондона — неповоротливые, раздувшиеся корпорации, где слишком много народу, среди которого уйма молодых и неопытных. Своим утверждением я рефреймил конкурентов: с раздутым штатом, слишком юных, слишком озабоченных доходами. Это соответствовало закрепившемуся в прессе имиджу банков Уолл-стрит. Я знал: Тиму Ченсу придется потратить массу драгоценного времени, чтобы разбить этот фрейм. Неудивительно, почему Ченс нахмурился — он разгадал мой ход. Итак, начало для нас прошло удачно.

— Саймон, подавляющее большинство тех, с кем вы встречались за последние три месяца, утверждали, что рынок замер и в ближайшем будущем ничего не изменится. Но если вы подвергнете их выводы сомнению, то сможете взглянуть на ситуацию под другим углом — так, как смотрим мы. Позвольте объяснить. Три рыночных фактора, которые мы внимательно отслеживаем, образовали очень важное окно, которым мы — при удачном стечении обстоятельств — можем воспользоваться. Мы не думаем, что окно долго останется открытым, но, если действовать сейчас, мы сумеем привлечь миллиардную инвестицию быстрее, чем другие. Мы проанализировали движение рынка на сегодняшний день и увидели следующее.

Социальные факторы. Все устали от инвестиционных банкиров, которые, ничем не рискуя, наживаются на этих сделках, поэтому доходы должны быть более прозрачными.

Экономические факторы. Для прозрачных сделок, где банкиры и консультанты готовы рисковать наравне с инвесторами, рынок сейчас предлагает избыток инвестиций. На 5 млрд долларов больше, чем в прошлом квартале.

Технологические факторы. Если наша деятельность способствует охране окружающей среды и строительство отвечает требованиям LEED²⁹, то я знаю правительственную организацию, которая предоставит нам десятипроцентную налоговую скидку.

Новая информация — следствие движения рынка, а три этих фактора важны для нашей стратегии. Повторю: рыночное окно открылось перед нами ненадолго. Если мы пойдем наперерез этим факторам, то будем пробиваться. Если же попадем в точку — наша сделка, одна из немногих, проскользнет в это небольшое окно.

Я использовал паттерн трех рыночных факторов, которому давно доверял. Просто и доходчиво. Я не собирался совершать ошибку и приступать к продаже или продвижению своего предложения, не установив фреймов. Но действуя так, как я действовал, я привлекал внимание Джеффриса движением рынка. Это должно было сработать, потому что мозг устроен иначе, чем фотоаппарат: он отслеживает движение и предугадывает дальнейшее. Я продолжал.

— Прежде чем ознакомить вас с деталями, позвольте рассказать, что мы недавно осознали. Данный проект представляет собой нечто гораздо большее, чем переоборудование или перестройка аэропорта. *Это наследие, которое вы оставите.* Вы впишете свои имена в историю, и новые поколения будут судить о вас по тому, что вы создали.

Я бросил вызов. Так провоцируется одновременный выброс дофамина и норадреналина, который будит одновременно чувство желания и напряжение.

— Саймон, Джефф, Джим [я обратился к ним по именам], я знаю, вам нужно найти инвесторов для проекта, и как можно быстрее. Я понимаю, как сложно принять решение, когда времени в обрез. Но сегодня мы хотим попросить вас пересмотреть обычный подход,

потому что, как показывает время, обычный подход к проведению таких сделок то ли неверен, то ли неточен — то ли и то и другое вместе.

На рынке существует множество подобных, не уникальных сделок. И если прямо сейчас вы не выберете принципиально новый подход, вы только потеряете деньги и время.

Как раз поэтому наша «большая идея», как вы убедитесь, отличается от всех подобных планов.

[Я открыл перед собравшимися постер с нашей темой и жирно выделенным логотипом.]

— Как вы видите, наша тема — «Инвестируйте в американское наследие».

Наш план обещает огромную прибыль инвесторам, но, кроме того, дает шанс участвовать в потрясающей истории. Другие претенденты, которые выступят сегодня перед вами, расскажут о выгоде и убытках — мы же планируем рассказать вам об удивительном аэропорте, у которого богатая авиационная история.

Сочетание заявленной темы — «Американское наследие» — и нашего финансового плана лучшим образом сработает на рынке. Наша стратегия поможет привлечь миллиард долларов легко и быстро. Она обеспечит лучшую скорость оборота, и вы, безусловно, получите деньги, на которые рассчитываете. Мы далеко метим, мы буквально хотим стать героями — сохраняя, а не стирая важную страницу истории авиации. Ну и вместе с тем, конечно, привлечь миллиард долларов.

Это был мой классический *паттерн* введения «большой идеи». Почему он должен был здесь сработать? Потому что мозг в процессе принятия решения функционирует определенным образом. *Во-первых*, основополагающий принцип: решение *захотеть что-то*, как правило, неосознанно. *Во-вторых*, возможность получить социальное вознаграждение, например стать «героем», *гораздо привлекательнее, чем зарабатывание денег*. *В-третьих*, вы можете наполнить мозг вашего клиента дофамином, сосредоточив его на трех идеях: 1) идее социального вознаграждения; 2) идее о том, как стать «героем» и 3) идее о том, как заработать много денег. Какова цель? Зажечь искру желания.

Сейчас, на этом этапе питча, я подал крокмозгу клиентов идеально смешанный коктейль из дофамина (желания) и норадреналина (напряжения). И дальше мог уже спокойно продолжать, преподнося сухую и скучную информацию — цифры.

Установив фрейм, который фокусировал внимание клиентов на наших сильных сторонах, я создал некоторую дистанцию между нами и Голдхаммером. Отличаться от других — один из способов создавать новизну. А новизна стимулирует выброс в мозг огромного количества дофамина. Традиционный питч часто начинается словами: «Мы упорно трудились, чтобы составить великолепный план...»

Я поступаю иначе: два шага назад и три вперед. Начало: «Все поменялось на рынке [и обыкновенный подход на этот раз не поможет]». Завершение: «Есть лучший способ, который отличается от всех остальных. Он отличается тем, что в нем не только сухие, холодные цифры. В нем есть человеческая история».

Другие выступающие, возможно, допустили бы ошибку, сфокусировавшись на массе достижений из своего замечательного послужного списка. Главная тема у всех звучала бы одинаково, различаясь только в деталях. Они использовали бы одни и те же клише, одинаково фреймили бы себя как «фирму полного комплекса обслуживания», обеспечивающую клиентам «высочайший уровень взаимодействия, сервиса и качества». Но этим старомодным, неэффективным способом добиться ничего нельзя — так к чему терять время?

За следующие пять минут я кратко осветил бюджет и сроки выполнения проекта. Если бы я не уложился в пять минут, то последние два месяца моей жизни оказались бы потраченными вхолостую.

Самое трудное в подготовке к этому дню было определить, чем в питче можно пожертвовать, не лишая идею ее полноты и сложности. Но я чувствовал, что только повышу свои шансы на успех, если сведу к минимуму холодные детали, которые переключают мозг клиента на аналитическую волну.

Продолжительность выступления также была чрезвычайно важна. Во время репетиции, с месяц назад, оно заняло пятьдесят пять минут. Слишком долго. Поэтому я начал его урезать. Сократил на три минуты,

потом еще на две, еще... С каждой новой репетицией я убирал детали, которым не хватало интриги и горячих когниций. За неделю до презентации я все еще работал над выступлением, увеличивал накал, выкидывал все отвлекающие подробности, сохраняя самую суть послания.

И вот теперь я пробивался сквозь вопросы бюджета и финансовые детали, располагая пятью минутами. Это была самая холодная часть питча. Вскоре я установлю *четыре фрейма горячих когниций* и подниму температуру происходящего. Но первым делом — «отталкиваем/притягиваем».

— Думаете, этот план слишком смел? Что ж, конечно, можно обсудить, если мои показатели на пять процентов выше обычных или на три процента ниже. Но не это важно. Суть в том, что наша «большая идея» смела. Мы думаем, что смелость проекта очень важна. Если же вам не по душе смелые планы, то вполне вероятно, что мы не подходим друг другу. Моя команда привыкла работать быстро, предприимчиво, вы же будете реагировать как большая корпорация — медленно, методично. Может ли это принести хоть какие-то результаты? Так что о'кей, я согласен — наш план слишком смел и мы не подходим друг другу.

Я прибег к первой части классического метода «отталкиваем/притягиваем»: бросил вызов клиентам и спровоцировал напряжение. Дальше настало время развернуться. Неважно, как это выглядело со стороны: речь шла о сделке, и я делал все, чтобы клиент принял решение в мою пользу. Я пытался захватить контроль. А для моих клиентов это было формой стресса и давления. Люди, испытывая давление, ведут себя определенным образом. В крокодильем мозгу, на базовом уровне, рождается ощущение, что вы посягаете на их автономию. Таким образом может быть запущена реакция на угрозу.

Эту проблему способно уравновесить «притягивание» клиента, оно дает ему возможность принять решение, не испытывая давления.

Так как человеческий мозг на протяжении тысячелетий эволюционировал, реагируя на стресс, люди на уровне крокодильего мозга настроены на то, что социальное взаимодействие может угрожать их способности делать выбор. Я убежден: малейшее

ощущение, что вы лишаетесь свободной воли (ученые называют это «сокращение автономности выбора»), запускает реакцию на угрозу.

После того как я дал крокмозгу клиента почувствовать, что его тылы не прикрыты, пришло время для второй фазы метода — «отталкиваем/притягиваем».

— Хотя если мы договоримся, мы сможем объединить наши силы и создать нечто выдающееся. Представьте: с одной стороны, ваш опыт в этой области, ваше страстное отношение к авиации и, с другой, — наша стратегия и финансовое ноу-хау. Вместе — суперсила! Любой инвестор взорвется от желания сотрудничать!

Затем я вернулся к идее статуса. Мозг постоянно оценивает, как социальное взаимодействие влияет на статус — повышает или понижает его. Конечно, на данный момент основной статус наших конкурентов был выше, чем у нас. Они располагали большими материальными возможностями, большей популярностью и большей властью — все три критерия статусности налицо. Поэтому мне требовалось срочно завладеть могуществом местной звезды.

— Послушайте, мы глубоко и искренне полюбили этот проект.

И я стал поворачивать расставленные по комнате демонстрационные стенды, открывая присутствующим изображения самолетов. В отличие от слайдов в PowerPoint, которые быстро сменяются и исчезают, это остается, добавляя выступлению совершенно конкретное ощущение реальности.

— И я знаю, как трудно остановить выбор не на Голдхаммере и не на лондонской команде, которые находятся сейчас здесь. Насколько хороши эти ребята? Разве есть что-нибудь, чего они не могут сделать? Они, такие молодые и энергичные, одетые в такие бесподобные, сшитые на заказ костюмы? И все же я задам им один вопрос, знают ли они о том, как в Спринг-Хилле играют в футбол?

Я подкинул новизны, чтобы повысить внимание аудитории. Рискованная уловка, потому что отклонение от темы должно быть очень хорошо обоснованно.

— Вопрос неслучайный. Чтобы получить полное представление об истории Davis Field и понять, почему заканчивались ничем все попытки построить новый аэропорт, надо послушать Джои Рамиреса.

Я в самом деле встречался с автомехаником Джои Рамиресом, когда собирал информацию для этой сделки. Высокий, кудрявый, с преждевременно поседевшей узкой бородкой. Сейчас он быстрым шагом пересек переговорную, одетый так, словно собирался идти в церковь. Можете представить, какое впечатление автомеханик произвел на собравшихся, когда появился в середине питча, где шла речь о миллиарде долларов. Никто не ожидал ничего подобного. Ясно, что он здесь не для того, чтобы обсуждать финансовые планы или графики полетов. Я попросил его приехать, чтобы все услышали слова, сказанные от души.

Конечно, часы тикали, но маневр был слишком важен, чтобы от него отказаться. Джои занял место за кафедрой, вытащил из кармана сложенный тетрадный листок и стал читать:

— Я вырос в Спринг-Хилле. Он был моим домом с тех самых пор, как сюда из Далласа приехал мой отец. Когда я был ребенком, здесь было особенно нечего делать. Никакого торгового и развлекательного центра, ни театров, ни парка, где можно покататься на скейтборде. Но зато у нас было футбольное поле. Оно находилось рядом с аэродромом, вот здесь [он показал место на карте, рядом со взлетно-посадочной полосой]. Каждую субботу и воскресенье мы играли там в футбол. Как правило, матча два-три. Сюда всем было легко добраться, и много самых лучших воспоминаний моего детства связаны с этим местом. Но в 1997 году, никто не знает почему, город решил заасфальтировать поле. С той поры здесь только пустующая парковка. Если вы можете что-то сделать...

Все чувства Джои отражались на его лице. Они могли не тронуть только робота или инопланетянина. Когда Джои сказал, как городские власти закатали поле в асфальт и устроили там бесполезную парковку, в комнате повисла тяжелая тишина.

Моменты, связанные с повышенными эмоциями, лучше запоминаются. *Где вы были, когда умер такой-то и такой-то знаменитый человек?* Так легче запомнить. Тем участкам мозга, где хранятся воспоминания, необходимо выбирать значительные и менее значительные события. Это и был один из таких моментов. Хотя сами эмоции определить не всегда легко, показать их воздействие на когниции и принятие решения достаточно просто. С помощью эмоций

мы кодируем важные вещи и связываем события в нашей памяти. И если интенсивность эмоций действительно обостряет внимание и, как следствие, порождает желание, то *лучшей возможности вызвать хотение у группы Джеффриса мне не найти.*

Я поблагодарил Рамиреса и снова вышел на середину комнаты.

— Саймон, господа, мы можем, конечно, весь день заниматься цифрами, касающимися сделки: двадцать четыре процента того, пятнадцать процентов этого, сто миллионов долларов на солнечные батареи, сто миллионов на строительство одного терминала... Да и миллиард всего лишь цифра. Мы все рассматриваем аэропорт как предмет чисто финансового соглашения. Как будто двухкилометровая взлетно-посадочная полоса находится где-то в киберпространстве. Вот что я осознал всего месяц назад. Думая только о том, как аэропорт построить и какую прибыль получить, мы совершенно забыли, что на дворе уже не 1948 год, когда это место казалось глухоманью. Пятьдесят лет назад в Спринг-Хилле жило менее тысячи человек — зайцев в окрестностях наверняка было больше. Сейчас здесь живет 115 000 человек. Задумайтесь. Мы сидим тут, в этой комнате, за пятьдесят миль от городка, и решаем, что будет с четырьмя квадратными километрами земли в самом его центре.

Так я установил фрейм морального выбора. Конкурентам будет непросто найти более высокие моральные ценности, чем защита сотысячного населения. Этот фрейм настолько важен, что его надо было непременно ввести в действие. Момент абсолютно подходил. А следом можно было использовать фрейм времени:

— Я закончу через пять минут, так что не успею представить вам своих остальных тридцать семь друзей из Спринг-Хилла. Видите ли, последние несколько недель я жил там в классном отельчике на пересечении Главной и 19-й улиц. И играл в футбол на поле за городом. Там-то я и познакомился с Джои. Могу точно сказать: народ там совершенно потрясающий, и нас поддержат, если мы будем играть честно и поможем им.

Эмоции присутствующих были на пике.

Саймон Джеффрис не мог больше сдерживаться. Он так резко подался вперед, что чуть не упал из кресла.

— Вы там жили? И знаете всех этих людей? — спросил он. Формальный питч превращался в обычную беседу. — Они ваши друзья, и вы знаете их по именам?

— Да, конечно, — ответил я. — И знаю, что им всем есть что сказать по поводу проекта. Именно поэтому наш план предусматривает спортивный парк: мы хотим вернуть Джои и другим горожанам их футбольное поле, которое они любили с детства. А еще мы хотим построить центр для юных авиаторов. Мы сами его оплатим. Вот план.

И я открыл еще один постер. Теперь происходящее напоминало игровое шоу.

— Вы уверены, что хотите взять на себя такие обязательства? — спросил Джеффрис.

— А как мы можем *не* делать этого? — ответил я. — Нельзя же просто забирать у людей что-то ценное для них. Мы должны и возвращать.

Следуя принципу укрепления захваченного статуса, теперь мне надо было перераспределить часть альфа-статуса и контроля над фреймами среди других игроков.

— Планы насчет парка и восстановления исторического футбольного поля — не просто концепция, не теория. Это реальные планы. Мы уже разработали технические условия, и я хочу, чтобы они стали частью любого плана, который будет осуществляться. Пять минут назад мы по электронной почте разослали их всем присутствующим. И неважно, кого вы сегодня выберете — нас или не нас, но мы хотим, чтобы футбольное поле было восстановлено.

Я показал последние заготовленные постеры. Экспрессивные большие изображения — красивые самолеты в небе, дети, играющие в футбол, счастливые и гордые жители городка, обнимающиеся в честь победы. Все было нацелено на то, чтобы разжечь огонь горячих когниций. Для подведения итога я собрал все вместе. *Фрейм времени. Фрейм награды. Фрейм интриги. Фрейм морали. Отталкиваем. Притягиваем. Желание. Напряжение.* Это был завершающий фейерверк фреймов.

— Что может быть хуже ненавистной идеи? Только идея, которая вам просто «нравится». Если идея всего лишь «нравится», значит вы все еще не убеждены в ней. Вообразите, что собираетесь жениться на ком-

то, кто просто «нравится»? Если бы я сидел на вашем месте, как бы я рассуждал? Близка нам идея «американского наследия»? Нет? Тогда нам надо распрощаться с этими ребятами прямо сейчас.

Если мы вам всего лишь «понравились», то опять же укажите нам на дверь. И это я сочту правильным. Потому что мы не сможем работать вместе, если вы не полюбите нашу идею. Мы верим в нее абсолютно.

Прямо сейчас, пока мы сидим здесь, краска на стенах терминала Davis Field облезает, старая смотровая площадка гниет, парк лежит под асфальтом. Почти все в Davis Field выдает заброшенность и упадок.

Но это место не должно быть забыто и покинуто. Оно напрямую связано с Тихоокеанскими кампаниями. Отсюда эскадрильи бомбардировщиков совершили тысячи боевых вылетов. С этого аэродрома мужчины отправлялись в бой за нашу страну. Для некоторых из них Спринг-Хилл стал последним в жизни островком американской земли.

Поэтому, если вам дорога идея сохранения американской истории, если вы хотите, чтобы дети Джои Рамиреса могли играть на этом поле, если вы хотите, чтобы в вас видели предпринимателей, заботящихся о прошлом и строящих будущее, тогда мы та самая команда, которая вам нужна. Мы лучше всех знаем, как сделать все правильно. Но мы не собираемся работать для вас. Мы будем работать *вместе* с вами. Когда вы поймете, что пришло время, *мы можем встретиться в нашем офисе и обсудить, как осуществить все планы.*

Фрейм награды может быть сведен только к одному — к уходу. В решающий момент, когда комиссия предполагала, что я последую за ними, я отстранился.

Однажды в «Руководстве по обучению пилотов ВВС США» я вычитал следующее: «В большинстве случаев не рекомендуется катапультироваться над территорией, которую вы перед этим подвергли бомбежке». Если следовать этому совету — пришло время уходить.

Как я знал по опыту многочисленных питчей, люди никогда не делают то, что вы им говорите. Им важно ощущать, что их воля свободна, а решения самостоятельны. При этом они не будут знать, что делать, пока вы не вызовете в них обязательные простые, базовые эмоции, на которые им надо реагировать. Они не смогут закодировать

ваш питч на эмоциональном уровне в своей памяти без значительных доз дофамина и норадреналина, создающих желание и напряжение.

В этот самый момент все поняли, что у маленькой компании Гринберга, состоящей из шести человек (плюс семь консультантов), серьезный шанс выиграть у более сильных конкурентов — лучших в индустрии финансов. Мой питч сработал на рынке, где ничего не работало. И я понял: это самые восхитительные двадцать минут в моей карьере.

Ответный удар конкурентов

Следующим был Тим Ченс. Как я и ожидал, его презентация была отточена, отрепетирована, отработана и предсказуема. Он начал с долгого рассказа о множестве крупных сделок, которые фирма Голдхаммера провела в последние годы. Рассказал о потрясающих возможностях компании, о репутации, которой она пользуется. Логотип на его визитке известен во всем мире, что он подал самым выгодным образом.

Забавный эпизод: пока Тим говорил, один из членов его команды бился, пытаясь подключить лэптоп, который они принесли с собой, к проектору. И хотя все мы не раз видели такое раньше — мне стало очень смешно. Ставки настолько высоки, *а они могут запросто выкинуть на такое пять минут?* Мы работали два дня, чтобы сократить презентацию на *три минуты*. Когда компьютер наконец подключили, в нижнем правом углу экрана появилось «42». О господи! В его презентации было 42 слайда! *Да уж, тут время понадобится.*

После обзора всех положительных качеств Голдхаммера, о которых мы и так все знали, Ченс приступил к обстоятельной оценке текущего состояния рынка. Я буквально чувствовал, как температура в комнате упала ниже нуля — одни цифры сменяли на экране другие, и холодные когнитии отсылали мозг собравшихся в глубокую заморозку. Безусловно, он хорошо смотрелся и хорошо говорил, но говорил он о фактах, а не о том, что было действительно важно. Он не объяснял, почему именно сейчас? Как? Каков порядок работы?

Ченс делал ставку на испытанный метод, который часто используют компании-голиафы. Они велики, успешны и полагают, что их умения и

способности подразумеваются сами собой, а потому часто даже не упоминают, как собираются осуществлять стоящую задачу. Они считают, что их аудитория абсолютно убеждена, что «все будет сделано», но так ли это? Загадка. В больших компаниях такие специалисты по заключению сделок, как Ченс, получают вознаграждение за свою деятельность — не обязательно за результат.

Каждому из нас был выделен час на презентацию, и невероятно, но Ченс использовал его полностью. Через сорок минут его финансовой абракадабры я был близок к коматозному состоянию. Тим один выступал от своей команды. Он протащил присутствующих через каждое слово каждого слайда, до предела напичканного информацией. *«Уж это им точно не на руку»*, — подумал я. А вот мне — наоборот.

Затем пришел черед команды из Лондона. К счастью, их выступление заняло меньше часа. Презентацию они выстроили в европейском стиле: логично, с блеском, обосновываясь на четко очерченной финансовой модели. К тому же у них был припасен козырь — анимированная цифровая 3D-презентация, посвященная их прошлым авиационным проектам. Сильное впечатление. У них было больше опыта в авиации, чем у всех нас вместе взятых.

Как и Голдхаммер, лондонцы в конце концов поддались искушению, которому подвергается каждый презентатор, — с головой ушли в сложные финансовые выкладки. А когда стали объяснять суть проекта, стало ясно, что для них это обычное сооружение, всего лишь еще один проект еще одного аэропорта. Они штамповали их по шаблону.

Их совершенно не интересовала судьба городка и его жителей, не заботило улучшение экономической ситуации. Они были сосредоточены только на финансировании проекта — как быстро они его получат, осуществят и завершат.

Их уверенность произвела на меня сильное впечатление; чувствовалось, что у них серьезные шансы выиграть сделку — и отлично выполнить работу.

Выступление они завершали не без европейского самодовольства — грудь колесом, заметный оксфордский акцент, широкие улыбки. И — последняя фраза: «Для нас большой честью будет работать над этим престижным проектом. Мы с нетерпением ждем вашего решения».

Бета-ловушка захлопнулась! После всего сделанного показать свою потребность в одобрении было неверным ходом!

Саймон Джеффрис вышел вперед и произнес несколько заключительных слов. Он был неподражаем. Благосклонно поблагодарив всех за презентации, он сказал, что берет на обдумывание неделю. Встреча закончилась.

Судный час

Все было уже позади. Я сидел в лос-анджелесском офисе Гринберга и смотрел в окно. Со мной было еще пятеро — мы ждали телефонного звонка. *Того самого* звонка. По всей вероятности, именно в это время Джеффрис собрал членов своей отборочной комиссии, чтобы обсудить окончательные детали.

Глядя на раскинувшийся передо мной Лос-Анджелес, я вновь переживал последние месяцы, этот питч и его отголоски. Я свел два месяца работы к короткому элегантному питчу, длившемуся 20 минут и 52 секунды. Теперь же все сводилось к одному телефонному звонку. К одному моменту. К решению. Зазвонил телефон. Я сел за переговорный стол, голос Джеффриса звучал по громкой связи.

Джеффрис заговорил.

— Если вы поедете в Davis Field прямо сейчас, то, как вы и говорили мне, увидите, что краска на стенах терминала облупилась, а старая смотровая площадка сгнила. Кругом дыры, на взлетно-посадочной полосе колдобины. Кто захочет посадить там самолет, обратиться к техникам или провести там встречу? Никто.

Все это отдавало театральщиной. Нам нужно было лишь *решение*. Но Джеффрис продолжал.

— Вот поэтому меня так увлекла идея обновления аэропорта и привела в восхищение мысль дать ему новую жизнь, выстроить новые сооружения. Он может стать одним из лучших частных аэропортов в мире. Но мне для этого нужно выбрать правильную команду. Команда Гринберга просто фантастически показала себя на нашей встрече. Хотя нам показалось, что несколько моментов вы не совсем верно поняли, но в целом — блистательно. Это непростое решение, и победитель, конечно, может быть только один...

Джеффрис выдержал мучительно длинную паузу, затем прочистил горло и произнес одно-единственное слово.

— *Поздравляю!*

Офис взорвался аплодисментами.

Мое возвращение из пустыни завершилось, мои методы подтвердили себя. Теперь это было не просто личное собрание соображений и заметок из блокнотов. Не просто тысячи каталожных карточек в моем офисе. И не свод академических выжимок и теорий. И не список рекомендаций — что требуется, а что исключается.

Как способ вычислений является основой для решения математических задач, а инженерная техника — основой строительства мостов, мой метод STRONG отныне являлся основой, системой для заключения сделок, особенно крупных. И эта система работала.

Глава 8

Вступаем в игру

С помощью интуиции не научиться управлять социальной динамикой. Десять лет назад я часто оказывался в бета-роли. Я думал, что должен принять свой низкий социальный статус и вряд ли что-то поможет мне контролировать фрейм. Собственно, я и не понимал, что такое фрейм. Не могу объяснить, почему уже тогда, на заре карьеры, я так не любил — даже ненавидел — традиционные техники продаж.

Но я знал, что мне нужно — нетравматичный метод. Никакого напора, агрессивных приемов, которые раздражают людей и заставляют сожалеть о том, что они с вами связались. Я не хотел иметь ничего общего со страхом и опасениями, сопровождающими напичканные бета-ловушками методы давления.

В моем подходе нет бета-ловушек по одной простой причине: вы не оказываете давление на человека — вы *взаимодействуете* с ним, используя базовые принципы социальной динамики.

За эти годы я вел презентации по всей стране и за ее пределами и отлично усвоил: крокодилий мозг везде одинаков. Не существует нью-йоркского крокмозга или его калифорнийской версии, как нет и отдельной французской. Крокодилий мозг всегда и везде один:

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

Мой подход основан на уважении, вы относитесь с пониманием к крокмозгу, предлагая игру, и приглашаете всех участвовать в ней. И это ново. Вместо насильственной продажи, тактики давления и заученных шаблонов — основанное на фреймах взаимодействие, обращенное к эмоциям, вовлечение участников процесса в живой процесс общения. В мире единообразных роботов такой подход не даст вам слиться с остальными.

Я дошел до этого сам. Мне понадобилось более десяти тысяч часов проб и ошибок (и множество терпеливых и готовых прощать клиентов), чтобы усовершенствоваться. В начале я капитально завалил несколько крупных сделок. С кем я только ни говорил о своем методе в поисках партнера или группы единомышленников, но все боялись его использовать. Большинству он казался хаотичным и непредсказуемым. Не было работающей схемы. Сегодня его уже не назовешь хаотичным и непредсказуемым. Контролировать фреймы сейчас легко, и могущество местной звезды можно создать в любой ситуации.

Так что же такое эти фреймы, о которых я столько говорю здесь? Фреймы — опорная психологическая система, которую используют, чтобы рассмотреть и оценить проблему. Фреймы влияют на суждение. Они меняют трактовку поведения человека. Если наша подруга быстро открывает и закрывает глаза, то мы откликнемся по-разному, в зависимости от интерпретации: физический ли это фрейм (она моргает) или социальный (она подмигивает). *Фреймы определяют скрытый смысл любого социального взаимодействия.*

В действительности, когда мы собираемся на презентацию, встречу или питч, мы не можем просто выложить или передать всю информацию оптом. Вы ведь не отправите грузовой контейнер с информацией клиенту или потенциальному инвестору, сказав: «Эй, гляньте-ка, что там, и подумайте, что с этим можно сделать». Они не могут усвоить всю информацию. Даже если бы могли, у них нет на это времени. Одна из сложностей, стоящих перед презентатором, — очертить круг подаваемой информации. Подход совершенно иной, чем при решении инженерных или математических задач, требующих увеличения количества информации. Нам необходимо отбирать информацию для использования, продумывать, какая ее часть запустит

холодные, аналитические процессы в неокортексе, а какая — горячие и живые процессы в крокодильем мозге.

Вот почему так принципиально важен фрейм-контроль. Он помогает фильтровать информацию и вносит содержательную нагрузку, преодолевая естественный разрыв между вами и вашим клиентом. Фреймы всегда упрощают сложную ситуацию, просто по-другому расставляя акценты, выделяя одну интерпретацию среди множества. Таким образом фреймы помогают сформировать точку зрения.

Правильно установив фрейм, вы сможете управлять процессом, что весьма важно, потому что каждая ситуация может восприниматься с разных точек зрения. Фрейм-контроль задает угол зрения, *под которым* вы смотрите на ситуацию. Фрейм помогает подать сделку в определенном ключе — стимулировать нужные интерпретации и препятствовать остальным.

Проиллюстрирую. В ходе президентской кампании 1984 года звучало немало опасений по поводу возраста Рональда Рейгана. Во время дебатов с Уолтером Мондейлом Рейган сказал: «Я не стану делать возраст камнем преткновения в этой кампании. Не собираюсь пользоваться молодостью и неопытностью своего противника в политических целях».

Великолепный пример фрейм-контроля. Рейган изменил скрытое содержание социального взаимодействия и захватил альфа-статус, создав сильную, неуязвимую позицию, которую могла принять остальная часть аудитории. Из этого примера можно извлечь еще один, не менее ценный урок: вероятно, это самое существенное, что нужно знать о социальной динамике. Юмор, кураж и беспечность — важнейшие составляющие любого питча.

Как я рассказывал в первой главе, я наконец *осознал* основную проблему, с которой мы сталкиваемся, когда проводим питч. У нас есть сильно эволюционировавший неокортекс, переполненный различными подробностями и абстрактными идеями. Он пытается убедить крокодилий мозг, который боится почти всего на свете и нуждается в простых, ясных, четких и нестрашных идеях, принять решение в нашу пользу. Понимание этого и открыло для меня мир фреймов и статусов.

В начале книги я предложил вам два принципиальных воззрения на социальную динамику. Первое касается структуры — вам нужно

подавать для крокмозга свои идеи таким образом, чтобы вызывать *горячие когниции*. Другими словами, избегайте холодного анализа, свойственного неокортексу. Вместо этого используйте визуальные и эмоциональные стимулы, чтобы вызвать у клиента *хотение*.

Второе относится к самой процедуре: вам постоянно надо следить за сильными фреймами оппонентов, чтобы с помощью более сильного выиграть последующее столкновение фреймов. Затем потребуются поддерживать фрейм-контроль, используя небольшие отказы и демонстрируя неповиновение.

Но есть и третий, как я сейчас убежден, фундаментальный элемент, необходимый для успешного контроля над фреймами, захвата альфа-статуса и социальной динамики в целом: *юмор и кураж*.

Разумеется, цель отказов и неподчинения — это рефрейминг социальной ситуации и установление фрейма награды. Не вы уговариваете, а *им необходимо уговорить вас*; ваше время более ценно, чем их время; если вас попытаются поймать в бета-ловушку, *вы захотите уйти*, и вообще, не намерены автоматически принять бета-позицию, куда вас загоняют. *Но во всех случаях, кроме прочего, обязательно используйте юмор*.

Заметим: юмор здесь не *снимает напряжение*. Напротив, он сигнализирует: несмотря на существующее напряжение, вы так уверены в себе, что можете немного и позабавиться. Взгляните на это так: тот, кто имеет широкие возможности, не скован и не относится к себе с чрезмерной серьезностью.

Юмор дает понять: фрейминг — игра, и приглашает других включиться в нее. Если вы перехватываете фрейм у Властителя Вселенной, а он вновь забирает его у вас, то разве этот вызов не располагает развивать и оттачивать игру? Обратитесь к *мастерам фрейминга*, и они скажут: секрет успеха в том, чтобы создать напряжение занимательным путем, вовлекая в игру фреймов других людей.

Я упоминаю об этом, потому что большинство покупателей/клиентов непременно опробует на вас фрейм власти. Вы часто будете сталкиваться с ним. Не переживайте. Это довольно примитивный фрейм, который легко разбить с помощью фреймов интриги, награды и времени.

Но если вам легко удастся разбить и поглотить фрейм, а затем взять его под контроль, то такое встречается не часто и в известной мере травмирует покупателя. Не переусердствуйте и не пользуйтесь полученным преимуществом. Опыт покупателей говорит, что большинство специалистов по продажам абсолютно послушны и готовы подчиниться любой команде: *встретимся там-то и там-то в неудобном месте; начинайте немедленно; нет, подождите, остановитесь; поступайте так; пришлите мне больше информации* — и так далее. Столкнувшись с человеком вроде вас, который отказывается плясать под их дудку, они призадумаются: «Интересно. Он не прилагивается, чтобы произвести на меня впечатление, как другие. Что же он затеял?»

Но одно дело признать могущество фреймов и статуса, и совсем другое — научиться их применять. Стать мастером фрейминга непросто. Нужны усилия, нужна воля, но результаты того стоят. Хорошая новость в том, что это путешествие с самого начала доставляет удовольствие, радость и веселье, которые остаются с вами, если вы двигаетесь по верному пути. Если вы перестаете получать удовольствие, значит, что-то пошло не так. Посоветуйтесь с коллегой или другом, разбирающимся в вопросе. Разберите, где же ваш поезд сошел с рельсов. Мне приходилось поступать так не единожды. Чувствуешь себя уязвленным, но разве тут есть выбор? Не возвращаться же к типичным расхожим приемам вроде «интервью с клиентом» или «пробного завершения сделки»?

Овладение искусством фрейминга дает еще одно преимущество, пусть не мгновенное, но очень существенное в дальнейшем. Со временем вы заметите, что возросло качество вашей работы. И не только — возросло и качество отдыха. Так происходит, потому что сильные фреймы позволяют вам проявлять избирательность: вы игнорируете то, что не способствует вашему движению вперед, к вашим целям.

Фрейминг естественным образом помогает концентрироваться на самом важном — на человеческих отношениях. И не дает отвлекаться или перегружать себя проходными задачами при социальном взаимодействии. Слабые фреймы и несущественные детали отпадают благодаря сильным фреймам. Способности распознавать суть,

выносить суждение, решать и действовать будут развиваться, так как их станет направлять ваш фрейм.

На протяжении этой книги я рассказывал о том, как устроены и работают фреймы, о методах получения статуса. Но только постоянное применение теории в жизни рождает мастерство. Книга послужит вам руководством на первом этапе, но через какое-то время — чем быстрее, тем лучше — начинайте действовать самостоятельно.

Навыки придут из практики — они не появятся, если только сидеть носом в книгах или рыскать по интернету в поисках знаний. И я настойчиво рекомендую заниматься вместе с коллегой или в группе, потому что, как я уже говорил раньше, научиться управлять социальной динамикой — дело отнюдь не интуитивное.

К счастью, метод, основанный на фрейм-контроле, идеально подходит большинству людей с хорошим чувством юмора и позитивным взглядом на жизнь. Если это про вас — вам будет совсем не сложно начать.

Как начать

Когда кто-то хочет научиться у меня применять фреймы, социальную динамику и мой метод в целом, я всегда предупреждаю: социальная динамика, основанная на фреймах, — сильнодействующее средство. Вместо того чтобы использовать старые клише, которые ожидают от вас услышать, вы проникаете в сферу, контролирующую разум. Вы общаетесь со своими слушателями одновременно извне и изнутри, из их бессознательного. И если вы будете делать это неправильно, например, забудете о юморе, сдержанности или доброжелательности, я гарантирую, что вас выпроводит со встречи вызванная ими охрана. Не хочу получить от вас злобный е-мейл, сообщающий, что вас уволили, так что, пожалуйста, обратите внимание на этот совет.

Ниже — этапы последовательного освоения метода:

Шаг 1. Научитесь распознавать бета-ловушки и обходить их. Так вы, ничем не рискуя, учитесь основанному на фреймах мышлению. Если вы собираетесь заниматься бизнесом, ищите бета-ловушки. Определяйте, каким образом пытаются управлять вашим поведением,

и как избежать такого капкана. Ключ к этой ступени — умение видеть ловушки (а они повсюду).

Ожидание встречи в вестибюле само по себе никому не вредит, но не забывайте, что это тест. Напомните себе, что, если попадете в эту ловушку, следующая будет серьезнее и миновать ее будет сложнее.

Шаг 2. Постепенно учитесь обходить бета-ловушки. Поначалу, конечно, вы будете испытывать неловкость, но со временем это станет для вас естественным и почти незаметным. Попрактикуйтесь с партнером.

Как говорилось в начале книги, сила этого метода в его простоте. Практикуя его уже больше десяти лет, я выжил и преуспел, используя четыре главных фрейма и умение избегать бета-ловушек. Поэтому не усложняйте ничего и не переживайте, что вам пока не хватает техники. Все придет к вам естественным образом. Просто получайте удовольствие, занимаясь делом, — в этом секрет успеха.

Шаг 3. Учитесь определять и классифицировать социальные фреймы. Отмечайте фреймы, которые накладывают на вас в любой жизненной ситуации. Фреймы власти, фреймы времени, фреймы аналитика распространены повсеместно и атакуют вас ежедневно. Развивайте в себе способность видеть их приближение, характеризуйте их, обсуждайте их с партнером. Станьте специалистом по их распознаванию, используйте особый язык фрейминга.

Шаг 4. Иницируйте столкновения фреймов с надежными клиентами — теми, кто не угрожает вашей карьере. Имейте в виду, я не предлагаю вам ввалиться завтра в кабинет СЕО, выхватить у него из рук сэндвич, положить ноги на стол и завести беседу о ваших бонусах.

Работая с партнером, начинайте перетягивать на себя противостоящие фреймы, делая это в добродушной, игровой манере. Не устаю повторять: принципиально важно помнить, что юмор и дружеское расположение совершенно необходимы. Иначе все будет выглядеть грубым, наглым и вызовет у крокодильего мозга оппонента защитную реакцию, а не живой и доброжелательный отклик.

Шаг 5. Маленькие акты неподчинения и отказа, которые вы используете, чтобы взять социальный фрейм под контроль, создают достаточное напряжение и порождают конфликт. В этом суть. Отталкивать. Притягивать. Если вы выполняете это мягко, то крокмозг клиента понимает, что все в порядке — явной опасности нет. Если же на этой стадии возникают сложности, то вы, вероятно пережали и запустили у него защитную реакцию. В таком случае сделайте *паузу*. Не давите, чувствуя сопротивление. Найдите другого партнера, другую социальную среду, другое место действия — или же просто нажмите кнопку Reset и начните заново.

Шаг 6. Фрейм-контроль не может быть навязан, в противном случае в нем пропадет элемент игры и развлекательности. Это не театр, где выступает кто-то другой. Это игра для вашего собственного удовольствия. Задумайтесь на минуту, ради чего мы вообще играем в игры? Чтобы развлечься в непростом, но честном состязании, где мы можем прийти к выигрышу.

Если вдруг вы чувствуете, что слишком увеличили напор, проблему можно легко исправить. Просто уймитесь немного. Когда произносите что-то ведущее к столкновению фреймов — улыбнитесь от души, подмигните. Оппонент почувствует ваше расположение, добрый настрой и откликнется также позитивно.

Помните: это не традиционная техника продаж. Нет необходимости бахвалиться, хохотать и хлопать клиента по спине, чтобы добиться от него того, что вам надо. Здесь нет ни давления, ни насилия, ни тревоги. Это увлекательная игра, которую вы предлагаете каждому клиенту. Просто получайте удовольствие, а остальные присоединятся к вам. Приятно знать, что ваше удовольствие помогает прийти к успеху. Что может быть легче?

Шаг 7. Поработайте с другими профессионалами фрейминга. Теперь, когда у вас есть базовый уровень навыков, обратитесь к тем, кто уже более искусен. Ученичество поможет совершенствоваться, как помогает оно художникам или спортсменам. В одиночку этого не достичь. И не бросайте этого сотрудничества. Как и обладатель черного пояса 10-го дана, вы никогда не должны прекращать

шлифовать свою технику и оттачивать мастерство. Сохраняйте простоту, придерживайтесь нескольких фреймов, которые хорошо работают в вашем случае, избегайте усложнения.

Когда вы станете мастером фрейминга — и даже еще на пути к этому — вы обретете огромное удовлетворение и обеспечите себе одно из лучших развлечений в жизни. Иной раз во время питча я смеюсь вовсю, даже если речь идет о многомиллионной сделке. Почему бы и нет? *Это игра, где вы устанавливаете правила, потом при необходимости меняете их, чтобы сохранить свое преимущество, но при этом не огорчаете своего противника.* Только представьте себе такое.

Единственное правило — создавать правила, которым другие будут следовать. А так как именно вы задаете распорядок встречи и контролируете фрейм, это игра, в которой вы никогда не проиграете.

Главные сложности, с которыми я столкнулся, обучая своему методу, возникали из-за отсутствия устоявшейся и понятной всем терминологии. Вместо того чтобы сказать: «Осторожно! Надвигается фрейм власти! Чтобы победить в столкновении фреймов, нам нужно использовать моральное превосходство и фрейм, разбивающий фрейм власти», мне приходилось вдаваться в пространные объяснения, и удачный момент ускользал. Вот почему так важно освоить общепринятый язык фрейм-контроля. Тогда ваши беседы с партнером или группой будут звучать так: «Эти ребята расставили бета-ловушки на протяжении всего пути из вестибюля в переговорную. Немедленно устанавливайте фрейм времени, а потом заявите, что уходите. Тогда они точно стукнут вас фреймом власти. Тут же разбивайте его фреймом награды. Ну, а потом не забудьте про паттерн «отталкиваем/притягиваем».

Или так: «Надвигается фрейм аналитика. Запускайте ядро фрейма интриги, захватывайте могущество местной звезды, а потом — уходите».

Для закрепления метода «Идеальный питч» предлагает вам небольшой словарь, своеобразную опору для мышления, основанного на фреймах.

Вот самые важные термины, которые надлежит знать и использовать:

Фрейм-контроль
Фрейм, подрывающий могущество
Столкновение фреймов
Вознаграждение
Бета-ловушки
Захват статуса
Могущество местной звезды
«Отталкиваем/притягиваем»
Альфа
Горячие когниции
Крокодилий мозг
Неокортекс

Эти понятия описывают социальный феномен, который сейчас невидим для других и когда-то был невидим и для вас.

Жизнь и карьера показывают, что количество трудностей, с которыми приходится сталкиваться, растет прямо пропорционально ответственности. Владение фреймами облегчит эту ношу, поможет другим видеть в вас разумного руководителя, которому можно доверять, а вам даст возможность и на более высоком уровне сохранять свою социальную значимость, даже если вы не практикуете фрейм-контроль сознательно.

Тем, что вы даете другим возможность смотреть на ситуацию через ваш фрейм, вы делаете взаимодействие с вами легким. Гораздо приятнее проводить время с человеком, с которым согласен. Ваш подход расположит к вам окружающих.

Итак, двигайтесь вперед, учитесь фрейм-контролю, используйте его при любой возможности и получайте удовольствие от процесса. Желаю вам успеха и надеюсь, что этот метод будет служить вам так же хорошо, как он служит мне. Приглашаю вас на сайт pitchanything.net, где вы можете узнать о фрейм-контроле еще больше.

Об авторе

Орен Клафф — директор отдела финансовых рынков и инвестиций в коммерческом банке Intersection Capital. Он привлекает десятки миллионов долларов, работая с частными инвесторами и организациями. Благодаря разработанному им инновационному подходу, основанному на нейробиологии, фонды Intersection Capital увеличились до 250 млн долларов. Он специалист в финансовом моделировании и один из разработчиков Velocity — детища возглавляемого им отдела, с помощью которого было привлечено более 100 млн долларов частного и венчурного капитала. Клафф живет в Беверли-Хиллз.

- 1 Питч (от англ. Pitch — выставлять на продажу) — краткая и емкая презентация с целью продажи бизнес-идеи. *Прим. ред.*
- 2 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.*)
- 3 Игрок команды нападения Национальной футбольной лиги (профессиональной лиги американского футбола).
- 4 Основанная в 1946 г. в Великобритании, ныне международная организация, объединяющая людей с высоким IQ.
- 5 Отдел мозга, который в специальной литературе обычно называется рептильным или ретикулярным мозгом.
- 6 Американская компания, осуществляющая услуги доставки по всему миру.
- 7 Термин из психологии, означающий внезапное озарение, при котором аспекты проблемной ситуации связываются друг с другом и возникает полное понимание или решение.
- 8 Генеральный директор.
- 9 Финансовая пирамида, организованная Чарльзом Понци, американцем итальянского происхождения, действовала в 1919–1920 гг., после чего махинации были вскрыты, а аферист осужден на пять лет. «Схемой Понци» называют выплату инвесторам процентов за счет новых вкладчиков.
- 10 В когнитивной науке когниция — познавательный процесс или совокупность психических процессов, направленных на обработку и переработку информации. Включает осознание себя в мире и построение особой картины мира, определяя поведение. По отношению к эмоциям выделяют когниции холодные (рациональные, неэмоциональные), горячие (иррациональные, эмоциональные) и теплые (смешанный тип).
- 11 Visual flight rules (VFR). Свод правил и инструкций, обеспечивающих ориентирование летного экипажа и выдерживание им безопасных интервалов с помощью визуального наблюдения.
- 12 Soy un perdedor (исп.) — мне конец.
- 13 Аббревиатура, образованная от англ. Always Be Closing.
- 14 Аббревиатура, образованная от англ. Always Be Leaving.
- 15 Профессиональный американский гольфист, участник и неоднократный победитель турниров мирового класса, один из самых высокооплачиваемых спортсменов.

- [16](#) Вигильность — способность сосредоточить внимание на новых впечатлениях, особенно на внешних раздражениях.
- [17](#) Нейротрансмиттеры (нейромедиаторы) — биологически активные химические вещества, участвующие в передаче электрического импульса между нервными клетками или между нервными клетками и мышцей.
- [18](#) Кору тропического дерева йохимбе используют для производства афродизиаков, лекарств и биологически активных добавок.
- [19](#) Berns, Gregory. Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment. New York: Henry Holt and Company, 2005.
- [20](#) Bell, Gordon C., McNamara, John E. High-Tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success. Addison-Wesley Pub Co., 1991.
- [21](#) Уэлч Джек, Бирн Джон. История менеджера. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- [22](#) Сорос Джордж. Алхимия финансов. Киев : Диалектика, Вильямс, 2010.
- [23](#) Тестирование, направленное на определение устойчивости системы или юридического лица в условиях превышения пределов нормального функционирования.
- [24](#) Американская национальная железнодорожная компания по пассажирским перевозкам.
- [25](#) Аббревиатура, образованная от англ. Venture Capital.
- [26](#) Крупнейший художественный музей в Калифорнии.
- [27](#) Initial Public Offering — первоначальное публичное размещение акций компании на рынке, в процессе которого они становятся доступны широкому кругу инвесторов.
- [28](#) Аббревиатура, образованная от англ. Fixed-Base Operator.
- [29](#) Аббревиатура образована от англ. Leadership in Energy and Environmental Design. Добровольная система сертификации зданий, строительство и эксплуатация которых минимально воздействуют на окружающую среду. Оценивает энергоэффективность и экологичность проектов.

Над книгой работали

Ответственный редактор *Надежда Кузнецова*

Редактор *Мария Брауде*

Дизайн обложки *Вадим Ганненко, Александр Завгородний*
(*bangbangstudio.ru*)

Верстка *Надежда Кудрякова*

Корректоры *Юлия Молокова, Наталья Лазариди*

Электронная версия книги подготовлена компанией

«Электронные Возможности»

www.todigital.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>