

*Ванессе —
за то, что веришь в нас*

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. ВАША ИСТОРИЯ — МОЯ СТРАСТЬ	11
Вступление. РИЧАРД БРЭНСОН, ДОФАМИН И БУШМЕНЫ КАЛАХАРИ	18

Часть I

РАССКАЗЧИКИ, КОТОРЫЕ РАЗЖИГАЮТ НАШЕ ВНУТРЕННЕЕ ПЛАМЯ

Глава 1. ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ПЕТЬ ВАШЕ СЕРДЦЕ?	31
Глава 2. ОТ ПРОДАВЦА ФУТБОЛОК К МЕГАПРОДЮСЕРУ	41
Глава 3. КАК ПОБЕДИТЬ СТРАХ ПЕРЕД СЦЕНОЙ, ЧТОБЫ СОБРАТЬ ПОЛНЫЙ СТАДИОН «ЯНКИ»	49
Глава 4. КАК РОК-МУЗЫКАНТ ЗАНОВО ОБРЕЛ СВОЙ ДАР В ПРЕДЫСТОРИИ СОБСТВЕННОЙ ЮНОСТИ	59
Глава 5. ИЗМЕНИТЕ СВОЮ ИСТОРИЮ — ИЗМЕНИТСЯ И ЖИЗНЬ	67
Глава 6. СИЛА — В ВАШЕЙ ЛИЧНОЙ ЛЕГЕНДЕ	74
Глава 7. КОФЕЙНЫЙ КОРОЛЬ ВЛИВАЕТ ДУШУ В СВОЙ БИЗНЕС	82
Глава 8. МЫ — НЕ ПРОДАВЦЫ С ОСОБОЙ МИССИЕЙ, МЫ — МИССИОНЕРЫ, КОТОРЫЕ ЗАНЯТЫ ПРОДАЖАМИ	89
Глава 9. НЕ СМОЖЕШЬ РАССКАЗАТЬ — НЕ СМОЖЕШЬ И ПРОДАТЬ ...	96

Часть II
РАССКАЗЧИКИ, КОТОРЫЕ УЧАТ

Глава 10. КАК «ЗАВОРАЖИВАЮЩИЙ» РАССКАЗЧИК УДОСТОИЛСЯ САМОЙ ДОЛГОЙ СТОЯЧЕЙ ОВАЦИИ В ИСТОРИИ <i>TED</i>	103
Глава 11. ПРЕВРАЩАЯ СТОЧНУЮ ВОДУ В ПИТЬЕВУЮ	112
Глава 12. ТО, ЧЕГО ВЫ НЕ ПОНИМАЕТЕ, МОЖЕТ (И БУДЕТ) ПРИЧИНЯТЬ ВАМ БОЛЬ	121
Глава 13. БРЮКИ ЗА 98 ДОЛЛАРОВ, КОТОРЫЕ ПОЛОЖИЛИ НАЧАЛО ИМПЕРИИ	132
Глава 14. ЯПОНИЯ ОТРЯЖАЕТ СВОИХ ЛУЧШИХ РАССКАЗЧИКОВ ЗАВОЕВЫВАТЬ ОЛИМПИЙСКОЕ ЗОЛОТО	138
Глава 15. ЗАБАВНЫЙ ВЗГЛЯД НА САМОЕ ПОПУЛЯРНОЕ <i>TED</i> -ВЫСТУПЛЕНИЕ ВСЕХ ВРЕМЕН	145
Глава 16. ЗЕМЛЯ, СИГАРЫ И ПОТНЫЕ НОСКИ ПРИНОСЯТ СЛАВУ МАРКЕТОЛОГУ	154
Глава 17. БУРГЕР С ГАРНИРОМ ИЗ ИСТОРИИ	160

Часть III
РАССКАЗЧИКИ, КОТОРЫЕ УПРОЩАЮТ

Глава 18. ЕСЛИ ЧТО-ТО НЕЛЬЗЯ ОБЪЯСНИТЬ В ДВУХ СЛОВАХ, ТО ЭТО ЧУШЬ	171
Глава 19. ГЛАВНЫЙ БЛАГОВЕСТНИК	177
Глава 20. ВНУЧКА КИНОМАГНАТА СТЯПАЕТ СОБСТВЕННЫЙ РЕЦЕПТ УСПЕХА	183
Глава 21. АСТРОНАВТ-РАССКАЗЧИК ПРИВОДИТ В ВОСХИЩЕНИЕ АУДИТОРИЮ <i>TED</i>	189
Глава 22. «ЧУВАК ПРОДАЕТ БАТАРЕЮ — И ВСЕ РАВНО УХИТРИТСЯ ВДОХНОВЛЯТЬ»	200
Глава 23. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ВХОДИТ В ИСТОРИЮ «БАССЕЙНА С АКУЛАМИ»	207

Часть IV

РАССКАЗЧИКИ, КОТОРЫЕ МОТИВИРУЮТ

Глава 24. НАЙДИ СВОЮ БИТВУ	217
Глава 25. БОЛЬНИЦА, КОТОРУЮ ПОСТРОИЛ БЫ СТИВ ДЖОБС	225
Глава 26. ГОСТИНИЧНЫЙ МАГНАТ ПРЕВРАЩАЕТ 12 ТЫСЯЧ СОТРУДНИКОВ В ГЕРОЕВ СЛУЖБЫ ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ	236
Глава 27. РЕВОЛЮЦИОННАЯ ИДЕЯ, КОТОРАЯ СТАРТОВАЛА С ОБОРОТА САЛФЕТКИ	243
Глава 28. КОГДА ЭМИ ЛИШИЛАСЬ НОГ, ОНА ОБРЕЛА ГОЛОС	251
Глава 29. ИЗ ПОДАВАЛЬЩИЦ В ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ: БЫВШАЯ ОФИЦИАНТКА ДЕЛИТСЯ СВОИМ РЕЦЕПТОМ УСПЕХА	259
Глава 30. КАК ОДИН ЧЕЛОВЕК ПРОМЕНИЛ БОГАТСТВА УОЛЛ-СТРИТ НА «КАРАНДАШ НАДЕЖДЫ»	266
Глава 31. ИСПЫТАНИЕ ВЕДРОМ ЛЬДА ЗАСТАВЛЯЕТ ТАТЬ СЕРДЦА МИЛЛИОНОВ	272
Глава 32. ЕГО ЗВЕЗДНЫЙ ЧАС: 180 СЛОВ, КОТОРЫЕ СПАСЛИ МИР	282

Часть V

РАССКАЗЧИКИ, КОТОРЫЕ ДАЮТ СТАРТ
ОБЩЕСТВЕННЫМ ДВИЖЕНИЯМ

Глава 33. ВЕЛИКИМИ РАССКАЗЧИКАМИ СТАНОВЯТСЯ, А НЕ РОЖДАЮТСЯ	291
Глава 34. МИЛЛИОНЫ ЖЕНЩИН «НЕ БОЯТСЯ ДЕЙСТВОВАТЬ» ПОСЛЕ ТОГО, КАК ОДНА ЖЕНЩИНА ОСМЕЛИВАЕТСЯ ВЫСКАЗАТЬСЯ	301
Глава 35. 60-СЕКУНДНАЯ ИСТОРИЯ, КОТОРАЯ ПЕРЕТЯНУЛА МИР ЛЮБИТЕЛЕЙ ВИНА НА СВОЮ СТОРОНУ	310

КАРМИН ГАЛЛО

Глава 36. ОТ ДУШИ, А НЕ ПО БУМАЖКЕ	318
Глава 37. ИСТОРИЯ, ИСТОРИЯ, ИСТОРИЯ	325
Заключение. ВСЕЛЕННАЯ РАССКАЗЧИКОВ	332
Инструментарий рассказчика	335
Благодарности	343
Примечания	345
Алфавитный указатель	361

ПРЕДИСЛОВИЕ

ВАША ИСТОРИЯ – МОЯ СТРАСТЬ

Я лежал на спине лицом к небесам. Потому что поскользнулся на ледяной дорожке в западном Висконсине прямо перед домом, в котором снимал квартиру площадью 45 м². Тем утром столбик термометра сполз до нуля градусов, но сильный ледяной ветер давал ощущение на все минус 20.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Все вы великолепны, потому я и инвестирую в вас. Но многие

из присутствующих не умеют рассказывать эмоциональные истории. Поэтому я пригласил Кармина Галло выступить перед вами.

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

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

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

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

В то время я совершал ораторское турне, рекламируя «Презентации в стиле *TED*» — книгу, раскрывающую секреты мыслителей и бизнесменов, известных своими яркими выступлениями на сцене *TED*-конференций. Путешествуя по разным штатам и рассказывая о ней, я неоднократно замечал одну вещь, кто бы ни присутствовал в аудитории: наиболее сильный отклик неизменно вызывала одна

глава. Глава о том, что лучшие «звезды» *TED* в совершенстве владеют искусством сторителлинга¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В очередной поездке я познакомился с топ-менеджерами одной глобальной энергетической компании. Они рассказали, что у их генерального директора появилось новое кредо — каждый новый бизнес-питч¹ должен содержать не более 10 слайдов. «Как нам подать нашу историю в 10 слайдах?» — спрашивал он.

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

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

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

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

¹ От англ. *pitch* — бросок, подача. Краткая презентация проекта перед потенциальными инвесторами; термин заимствован из бейсбола.

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

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

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

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

На этих страницах я познакомлю вас с одними из лучших бренд-рассказчиков нашего времени: Ричардом Брэнсоном, Говардом Шульцем, Джоэлом Остином, Гербом Келлехером, Гэри Вайнерчуком, Марком Бернеттом, Опррой Уинфри, Илоном Маском, Стивом Уинном, Тони Роббинсом, Стивом Джобсом и другими. Некоторые имена, возможно, не так хорошо вам знакомы, но эти люди сумели стать лидерами в своей сфере, опираясь именно на способность рассказывать трансформирующую историю. Многие герои этой книги выступали с *TED*-лекциями, которые становились вирусными. Не из-за внушительности представленных ими данных, но благодаря историям, которые они рассказывали. Те идеи, которые приживаются, подаются в «обертке» сторителлинга.

Я лично беседовал со многими рассказчиками из этой книги. Все они овладели искусством и наукой сторителлинга, чтобы получить

возможность вдохновлять, мотивировать и в конечном счете убеждать других людей выбирать желательный курс действий. Но у них есть еще одна общая черта — они сталкивались с трудностями на собственном жизненном пути и жаждут поделиться усвоенными уроками.

Одно из главных открытий этой книги — тот факт, что большинство прекрасных рассказчиков переживали трудности и превращали свои невзгоды в победы. Неудачи делают этих людей еще интереснее, поскольку, как вы скоро узнаете, что мы запрограммированы на любовь к сюжетам типа «через тернии к звездам»¹.

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

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

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

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

¹ В оригинале *rags-to-riches*, то есть «из грязи в князи». Не все истории из книги вписываются в этот формат.

ВСТУПЛЕНИЕ

РИЧАРД БРЭНСОН, ДОФАМИН И БУШМЕНЫ КАЛАХАРИ

Искусство сторителлинга можно использовать как двигатель перемен.

Ричард Брэнсон

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

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

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