



АЛЕКСЕЙ КАПТЕРЕВ

ХОРОШАЯ,  
*ПЛОХАЯ,*  
ПРОДАЮЩАЯ

МАСТЕРСТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ 2.0

# Содержание

[вступление]	Зачем нужна эта книга, или Почему «Мастерство презентации 2.0»? .....	5
[глава 1]	Чего мы хотим от презентаций? .....	11
[глава 2]	Развлечение и продажа .....	51
[глава 3]	Лекция .....	99
[глава 4]	Принятие решений .....	133
[глава 5]	Принципы дизайна .....	175
[глава 6]	Иллюстрирование .....	215
[глава 7]	Инфографика .....	249
[глава 8]	Подготовка .....	289
[глава 9]	Невербальная коммуникация .....	321
[глава 10]	Интерактивные выступления .....	351
	Заключение .....	381

## Зачем нужна эта книга, или Почему «Мастерство презентации 2.0»?

**П<sub>1</sub> → ПТ → КО → П<sub>2</sub>**

Этой несколько идеализированной формулой британский философ Карл Поппер описывал наш прогресс в научном познании. П<sub>1</sub> — это первая Проблема, в ответ на которую формулируется Промежуточная Теория, которая, разумеется, полна ошибок. Затем происходит процесс Коррекции Ошибок, теория становится несколько точнее, и на выходе мы имеем... правильно, следующую Проблему — П<sub>2</sub>.

Я уверен, что публикация версии 2.0 должна быть логичным продолжением для любой успешной бизнес-книги. Мне странно, что мало авторов публикует версию 2.0 для своих книг. Неужели какая-то книга представляет собой законченное знание? Неужели автор не обогатился никаким новым опытом? Возможно, мир вокруг не поменялся? Версия 2.0 нужна потому, что версия 1.0 устарела.

## Эта книга решает новую проблему

[6] Книга «Мастерство презентации», изданная в 2012 году, была ответом на проблемы и вызовы, которые существовали в 2011-м. Главной проблемой была скука: презентации в большинстве своем были настолько скучны, что фраза «Смерть через PowerPoint» не казалась большим преувеличением. Я должен признать, что в 2019 году эта проблема в целом решена. Это не значит, что она решена для всех ситуаций — наверняка многим из вас по-прежнему попадаются скучные презентации. Но это значит, что любой профессионал в области презентаций (ну хорошо, почти любой) знает, как сделать подачу своей темы интересной. Это больше не проблема.

Прошли те времена, когда люди говорили: «Конечно, Стив Джобс молодец, но ты попробуй сделать интересную презентацию про влажные однопорционные корма для кошек в бакалейном канале». Теперь можно сделать интересную презентацию про корма для кошек. Можно сделать интересную презентацию про метаболический синдром у мужчин 60+ или про рабочее колесо в гидродинамическом трансформаторе. Проблема — как не сделать эту презентацию *слишком* интересной, как за сторителлингом, стендапом и мемами на слайдах не потерять основное содержание. Проблема 2, новая проблема — это проблема баланса, точного попадания в потребности аудитории, особенности материала и способности спикера. Эту проблему пытается решить эта книга.

## Эта книга переписана с нуля

Если вы читали мою прошлую книгу, думаю, вам будет интересно и эта — вы найдете в ней много нового. У книги по-прежнему три части, структура, слайды и подача. В первой части, помимо темы сторителлинга, есть много материала про ограничения и проблемы, связанные с ним. Восемь лет назад я не знал, что сторителлингом можно настолько креативно зло-

употреблять. Очень сильно изменилась часть про дизайн — потому что изменился дизайн. Дизайн меняется очень быстро, и я могу только надеяться, что к моменту, когда книга пойдет в печать, дизайн не поменяется еще раз. Часть про подачу дополнилась огромным количеством новых исследований. Другими словами, это не просто второе издание, это совершенно новая книга.

[ 7 ]

## Эта книга отвечает на частые вопросы

Перед вами результат восьми лет коллекционирования вопросов о презентациях. Каждый мой семинар, открытый или корпоративный, начинается с того, что я предлагаю аудитории сформулировать какие-то вопросы или проблемы относительно презентаций. Я сохраняю эти вопросы. Примерно год назад я сел и, что называется, «подбил статистику». В этот момент я понял, что пора писать новую книгу.

Эта книга отвечает на наиболее часто задаваемые вопросы, но, кроме того, она отвечает на вопросы, которые люди задают очень редко — а стоило бы. Вот список вопросов, на которые книга отвечает.

### Сценарий

- Как сделать интересно?
- Как сделать презентацию убедительной?
- Как сделать презентацию понятной?
- Как сделать так, чтобы презентация приводила к действиям?
- Существует ли стандартный шаблон для структуры?
- Какие бывают презентации в зависимости от целей, чем они отличаются по структуре?
- Какие вопросы нужно себе задать, когда ты садишься делать презентацию?
- Как выбрать главное в презентации?

[ 8 ]

- Как сделать так, чтобы не было лишней информации, чтобы все по делу?
- Как выбрать тональность, стиль выступления, градус формальности/провокативности? Насколько (не)уместен юмор?

### Слайды

- Слишком много информации — как быть? Где разумная грань между избыточным количеством текста и сверхсжатостью?
- Что писать, а что комментировать устно?
- Как сделать презентацию, чтобы ею пользовались после тебя?
- Какое должно быть соотношение текста и графики на слайде?
- Есть ли какой-то лимит слайдов?

### Подача

- В каких случаях презентация строится на интерактиве, а в каких — на вопросах в конце?
- Как справиться с волнением?
- Какие основные понятия из области сценического поведения надо знать и уметь применить?
- Что делать в экстремальных ситуациях?

## Чуть меньше романтики, существенно больше опыта

Прошлая книга была пропитана духом романтики и надежды — возможно, именно это обеспечило ей некоторый успех. Когда я писал ее, у меня было около трех лет опыта — что не мало, но и не много. Сейчас у меня двенадцать лет опыта, и я чуть более реалистично смотрю на вещи. Прошлая книга далась мне

с огромным трудом. Вторую книгу мне было писать значительно легче, потому что на этот раз я намного лучше понимаю, о чем я пишу.

[ 9 ]

Опыт — это что-то, что невозможно заменить никаким визионерством. За последние несколько лет я помог подготовить сотни презентаций: для стартапов, для крупных российских корпораций, для крупных международных корпораций, иногда даже для заседаний правительства. Я вижу, что мир презентаций намного разнообразнее, чем мне казалось раньше. В нем намного больше различных вызовов и намного больше возможных решений. Я надеюсь, что моя новая книга намного лучше отразит это богатство и разнообразие.



ГЛАВА

5

**Принципы  
дизайна**

---

## PowerPoint — не зло

При всем уважении к Джеффу Безосу, он все-таки был не вполне прав, запретив PowerPoint. Да, PowerPoint не идеален. Он часто подталкивает людей к очень скверным дизайн-решениям. Его пользовательский интерфейс — особенно в части визуализации данных — оставляет желать лучшего. Однако у меня нет неопровержимых доказательств того, что именно PowerPoint, а не его пользователи наносит большую часть ущерба.

Я не знаю точно про бизнес, но есть достаточно убедительные доказательства того, что PowerPoint не наносит вреда в образовании. В ноябре 2018 года в рецензируемом журнале «Компьютеры и образование» была опубликована статья\* «Улучшает ли PowerPoint результаты обучения: метаанализ». Авторы проанализировали 48 исследований, проведенных за 22 года; сравнивались результаты обучения с PowerPoint и традиционного обучения, с мелом и доской. Результат: обучение с доской ничем принципиально не отличается от обучения с PowerPoint. Школьникам чуть лучше с PowerPoint, студентам колледжей — все равно. Наконец-то мы знаем, что PowerPoint — не зло. Просто кому-то нравится стоять в свете проектора и чтобы было очень много буллитов на слайде, а кому-то хватает, что у него «вся спина белая».

\* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131518302070>.

А жаль, что возможности, которые дает нам PowerPoint, мы так бездарно растрачиваем. PowerPoint мог бы стать прекрасным подспорьем в образовании, если бы мы умели им пользоваться — хоть на 10% его возможностей. Если бы мы перестали забивать наши слайды огромными неструктурированными кусками текста, то мы бы знали куда больше о визуальной иерархии, контрастах, композиции, иллюстрировании, шрифтах.

[ 177 ]

## Зачем вообще нужны слайды?

Слайды нужны, чтобы вы не забыли, о чем говорить, — это главное назначение. Если вы читаете старые трактаты по публичным выступлениям, там 10–20% содержания будет отведено тому, как запомнить текст: *memoria*, метод римских колонн и все такое. Этой проблемы больше не существует. Слайды полностью эту проблему решили. Теперь вместо спикера, который мнется и не знает, что сказать, у нас есть спикер, который читает нам слайды вслух, развернувшись к нам спиной. На мой взгляд, огромный прогресс.

Пожалуйста, не читайте по слайдам. Конечно, в том, чтобы использовать слайды как подсказку, ничего зазорного нет. Если вы действительно используете слайды как подсказку (а не как подстрочник), то на них не будет много текста. Скорее всего, там будут небольшие подсказки — для вас. Ключевые слова, ключевые цифры. Не более. Если вы разошлете ваши слайды потом участникам, им будет проще вспомнить, что вы говорили. Хотя если человек не присутствовал — ему будет непонятно.

Напоминать вам, что вы хотите сказать, плюс напоминать аудитории, о чем вы говорили, — это первая и важнейшая функция слайдов. Можно ли выступать по подстрочнику — презентации, где написаны не буллиты, а целые предложения текста? Это не очень хорошая идея, и это отдельное искусство. В третьей части, когда речь дойдет до подачи, мы об этом поговорим.

Вторая функция слайдов — показывать эмоциональные иллюстрации. Задача «вызывать эмоции» существует в любом

[ 178 ]

жанре, но в развлекательном — особенно. Слайды заменяют вам недостающие актерские навыки. Вы можете сами сделать смешное лицо, а можете поставить на слайд смешного котика. Зал засмеется — это то, что вам нужно. Слайды вызывают эмоции, а вы при этом отдыхаете. Да, вам нужно заранее подобрать для слайда нужного котика. Кому-то проще изобразить котика. Большинству из нас — тем, кто не обладает актерскими талантами, — проще найти котика в интернете.

Третья функция — для «эльфов» — убеждать. «Эльфам» нужно постоянно предлагать проблемы, поскольку люди они опытные, одних эмоций может быть недостаточно. Нужны цифры. Слайды здесь нужны, чтобы показывать графики, которые невозможно воспроизвести из памяти.

Наконец, есть схемы. Схемы — это инструмент образования, инструктажа, если они рассказываются как решение. Если схема представляется как проблемное поле — это инструмент принятия решений. Разумеется, все это приблизительно — конечно, встречаются и «продающие» схемы, хотя и намного реже.

## Когда слайды не нужны?

Нэнси Дуарте, глава презентационного агентства Duarte Design: «Если ваша презентация предназначена для небольшой аудитории в неформальной обстановке, то мы призываем избавиться от слайдов и потратить время на структурирование разговора. Личную связь намного проще создать без слайдов». Присоединяюсь к мнению госпожи Дуарте.

Слайды создают определенную атмосферу. В какой-то мере это связано с тем, какие именно вы выберете слайды: графики будут создавать одну обстановку, нарисованные от руки иллюстрации — другую. Но в любом случае это атмосфера некой торжественности, официальности, обстановки спектакля. Если вам это не нужно — я могу это понять, на доверие такая обстановка влияет не всегда хорошо. В одной компании — поставщике компьютерного оборудования я видел обучающие видео для

продавцов, где показывалось, что должен нарисовать продавец на листочке бумаги вместо того, чтобы показывать слайды.

Если ваша презентация происходит в Мире Неопределенности, где, по выражению поэта, «нас может спасти только сердце, если нас уже не спас ум», — слайды не нужны. Однако если вы полагаете, что вы находитесь в Мире Наступающего Порядка, — слайды нужны. Как минимум на них будут цифры, а любое выступление без цифр в этом мире — бесполезно и бессмысленно.

[ 179 ]

## **Быть дизайнером — или иметь навыки дизайна**

Когда люди, не имеющие навыки дизайна, начинают что-то валять в PowerPoint, то не всегда это получается хорошо. Куда чаще это получается настолько плохо, что на это невозможно смотреть без жалости (или ярости, как повезет). Хорошо бы иметь хоть какой-то навык дизайна. Становиться профессиональным дизайнером не обязательно, но немного научиться дизайну — полезно. Здесь примерно та же разница, как и между «научиться писать» и «стать профессиональным писателем».

Дизайн — это коммуникационный навык, как и письмо. Если двести лет назад некто умел писать, был обучен грамоте — это было существенным преимуществом на рынке труда. Это практически гарантировало вам работу под крышей, более безопасную по сравнению с работой на открытом воздухе, и окружали бы вас сравнительно более воспитанные люди. Сейчас все умеют писать — это больше не конкурентное преимущество. Дизайн — это новый способ получить конкурентное преимущество в изменившемся мире.

Еще в дизайне много радости. Я испытываю огромное удовольствие от того, что при необходимости могу сесть и сверстать более-менее профессионально выглядящий документ. Особенную радость доставляет мне то, что я не делаю это каждый день, это не моя работа. Я просто умею это делать, это как фокус, который у меня всегда в рукаве.

[ 180 ]

Еще я умею ставить задачу дизайнеру, могу быстро поправить ошибки коллег и очень раздражаюсь, когда вижу плохую шрифтовую работу. Окей, последнее — не очень позитивный эффект, но в остальном от того, что я нашел время разобраться в дизайне, — сплошная польза. Я не стал дизайнером, но разобрался в дизайне.

Многие думают, что для дизайнера нужен талант, — и это правда, немного таланта не помешает. Но куда больше таланта нужна внимательность, концентрация. В кулинарной книге Петра Вайля было написано, что «главное качество кулинара — не безудержная фантазия, а элементарная тщательность». Это же справедливо и для дизайнера, с поправкой на то, что тщательность нужна далеко не элементарная. Дизайн требует огромной тщательности — и воспитывает ее в людях.

Три года назад я решил сделать из моей лекции про шрифты слайд-презентацию для платформы SlideShare. Поскольку я очень переживал, что моих навыков дизайна недостаточно для этой работы, то я нанял профессионального типографического дизайнера Игоря Штанга, которого я очень уважаю и которого я попросил давать мне обратную связь по тому, что я делаю.

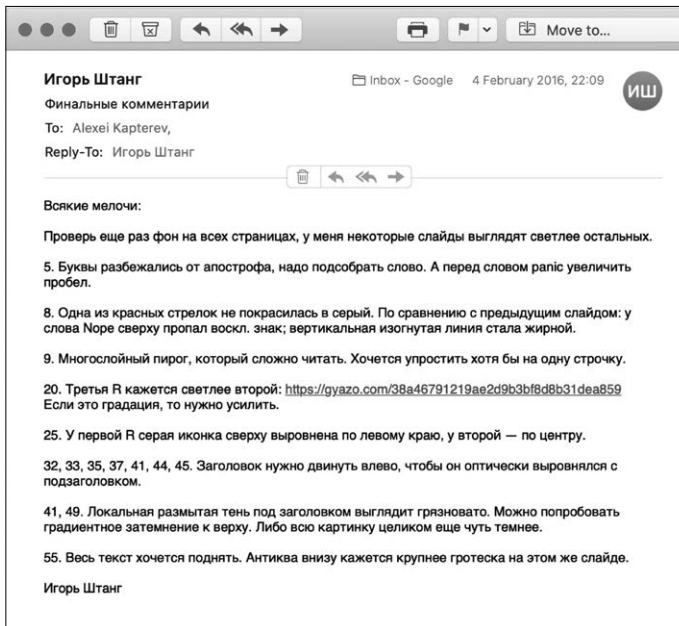
Игорь согласился, посмотрел на мою работу и прислал мне список ошибок. После того как я отработал первый список, он прислал мне второй, потом третий. Первые три списка я отработал с энтузиазмом — как я и думал, я действительно много ошибался. Однако, получив четвертое письмо с правками, я понял, что мой энтузиазм закончился. До этих мелочей мне нет дела. Потому что я не дизайнер и никогда им не буду. Я не дизайнер не потому, что я недостаточно креативен (хотя это тоже проблема, конечно). Я не дизайнер, потому что я недостаточно въедлив, дисциплинирован, пунктуален для такой работы.

У презентации сейчас сто тысяч просмотров, что для 56-страничной презентации про шрифты очень неплохо. Но так глубоко вникать вам, полагаю, не обязательно. Достаточно понять базовые вещи про дизайн.

В этой части книги я буду писать об основах дизайна. Я сэконоблю ваше время и буду краток (оговорок будет самый мини-

мум). Я использую слова «всегда» и «никогда», при том, что дизайн — творческая работа и правил в ней никаких нет. «Всегда» в этой главе не значит «в 100% случаев», это значит «в 95–100% случаев». Для профессиональных дизайнеров я бы писал иначе. Пожалуй, я вообще бы не стал писать ничего для профессиональных дизайнеров, потому что я сам не дизайнер. Я пишу эту часть не как дизайнер, а как финансист, который обладает некоторыми навыками дизайна.

[ 181 ]



## Технические аспекты

Для создания слайдов я пользуюсь Apple Keynote. Принципиальных отличий Keynote от PowerPoint не существует. Все, что можно сделать в Keynote, можно сделать и в PowerPoint. Обратное, кстати, неверно: в Keynote меньше функций, они просто лучше реализованы.

Google Slides, OpenOffice Present тоже ничем принципиально от PowerPoint не отличаются. Единственный хоть сколько-то уникальный игрок на этом рынке — Prezi, и если вы не видели,

[ 182 ]

я очень рекомендую посмотреть. Это компания из Венгрии, которой удалось сделать на этом рынке что-то совершенно новое. В Prezi нет слайдов, вместо этого у них есть огромное поле (они называют его «холст»), по которому путешествует камера и показывает места, которые выбрал спикер, в нужной последовательности. Камера может отъезжать и наезжать, показывать общий план и крупный план.

Это звучит абсолютно захватывающе, но на практике все эти наезды-отъезды не нужны так уж часто. Некоторых людей — в частности, вашего покорного слугу — от них укачивает. У Prezi сейчас около 5% рынка, и я пока не вижу условий, при которых этот продукт захватит хотя бы 20%. Microsoft может проиграть Google, но не компании из Венгрии — пусть даже в инвесторах там Крис Андерсон, владелец TED.

Я не буду описывать, на какие конкретно кнопки нужно нажать в PowerPoint для того или иного результата. Слишком много разных версий PowerPoint существует. На вопросы типа: «Как сделать так, чтобы...» очень хорошо отвечают поисковики. Два клика — и вы на сайте Microsoft, где все расписано по шагам, а что трудно расписать — показано на видео. Нет смысла с ними тут конкурировать.

Прежде чем открывать PowerPoint, некоторые люди рисуют наброски для своих слайдов на бумаге. Я так никогда не делаю — я могу представить слайд в голове, бумага мне не нужна. Однако если вы никогда так не делали, то имеет смысл хотя бы попробовать. Более профессиональные по части дизайна люди, которые представляют вещи в голове намного лучше меня, все равно делают наброски на бумаге. Дело в разном отношении к задаче.

Я работаю в режиме «достаточно хорошо» и поэтому чаще всего беру первый же подходящий вариант; профессиональные дизайнеры ищут самый лучший вариант. Нарисовав за одну минуту несколько вариантов, куда проще выбрать самый лучший. Возможно, вам будет полезно попробовать рисовать слайды от руки — хотя бы как этап в развитии.