

ГЛАВА 1

Купи один и получи еще два бесплатно

Как заработать денег, имея в распоряжении всего пять долларов и два часа времени? Именно такое задание я раздала студентам Стэнфордского университета, посетившим мои занятия. Каждая из четырнадцати команд получила конверт с 5 долларами «стартового капитала» и инструкцию о том, что время на планирование ограничено лишь общими рамками эксперимента (от обеда среды до вечера воскресенья), но после вскрытия конверта есть лишь два часа на то, чтобы заработать максимально возможную сумму. До полуночи воскресенья каждая команда должна была отправить мне один слайд с описанием проделанной работы, а утром в понедельник у них было по три минуты на презентацию своего решения. У каждой команды имелся шанс продемонстрировать свои предпринимательские способности при помощи выявления возможностей, оценки предположений, ограниченных ресурсов и максимального использования воображения.

Что бы сделали вы, оказавшись на месте этих студентов? Когда я задаю этот вопрос другим группам, кто-то обычно кричит: «Поехал бы в Лас-Вегас» или «Купил бы лотерейный билет». Как правило, это вызывает всеобщий смех. Эти люди готовы на высокий риск в обмен на довольно небольшой шанс удачи. Нередки предложения об открытии импровизированной автомойки или лотка по продаже прохладительных напитков — в этих случаях 5 долларов использовались бы для закупки материалов и продуктов для начала работы. Вполне достойные варианты для тех, кто хотел бы немного заработать за несколько часов. Однако большинство моих студентов в конечном счете находи-

ли способ выйти за рамки стандартов. Они подвергли сомнению огромное количество традиционных решений и смогли реализовать массу возможностей для создания максимальной ценности в заданных условиях.

Как же им это удалось? Вот подсказка: команды, заработавшие больше всех денег, вообще не пользовались стартовыми 5 долларами. Они поняли, что эта сумма, в сущности, никак им не поможет, и решили посмотреть на проблему шире: «Что если мы начнем с полного нуля?» Они огляделись по сторонам, покопались в своих талантах и разблокировали свой творческий потенциал, чтобы определить суть проблем (о которых они, может, и слышали, но никогда не задумывались над их решением). Разобравшись с ними, а затем над ними поработав, выигравшие команды смогли выручить до 600 долларов, а средний возврат на инвестиции в размере 5 долларов составил 4 000 процентов! Если принять во внимание, что многие вообще не использовали изначально выданную сумму, то финансовый возврат относительно нее был практически безграничным.

Так что же они сделали? Все команды оказались невероятно изобретательными. Одна группа обратила внимание на проблему, присущую множеству студенческих городков, — длинные очереди перед популярными ресторанчиками субботним вечером — и решила помочь людям, которые не хотели ждать. Члены команды бронировали по несколько столиков в ресторанах. С наступлением назначенного часа они за 20 долларов продавали право на вход в ресторан желающим немедленно туда попасть.

За вечер члены команды сделали несколько интересных блюдений. Прежде всего, они поняли, что девушкам-студенткам лучше удастся продавать забронированные столики, чем юношам, — вероятно, потому, что клиентам было комфортнее общаться с молодыми женщинами. Поэтому команда скорректировала план: теперь юноши бегали по городку и занимались бронированием, а девушки продавали места в очередях. Также команда заметила, что лучше всего операция удастся в тех ресторанах, где ожидающим клиентам выдают пейджеры, на которые приходят сигналы о готовности столика. Физический обмен пейджерами создавал у клиентов впечатление, что они

получают за свои деньги нечто весомое и материальное. Им было комфортно передавать деньги, получая пейджер.

Другая команда поступила еще проще. Они поставили перед зданием студенческого союза специальную стойку и принялись бесплатно измерять давление в велосипедных шинах. При необходимости подкачки члены команды с радостью делали это всего за один доллар. Поначалу им казалось, что они наживаются на своих товарищах — студентах, которые теоретически могли бесплатно подкачать шины на ближайшей бензоколонке. Однако, обслужив нескольких первых клиентов, команда поняла, что велосипедисты были невероятно им благодарны. Несмотря на возможность бесплатной подкачки и на простоту этой операции, новая услуга показалась клиентам удобной и ценной. В сущности, уже через час после начала работы команда перестала брать фиксированную плату и просила вместо этого заплатить сумму, которую клиент посчитал бы уместной. Прибыль тут же выросла в несколько раз. Команда смогла заработать значительно больше денег, когда клиенты просто благодарили их за бесплатную услугу, чем когда платили по фиксированной ставке. Многократно повторяющийся процесс, на протяжении которого вносились небольшие изменения в ответ на действия клиентов, позволял оптимизировать стратегию «на лету».

Каждый из этих проектов принес командам по несколько сотен долларов, и это изрядно впечатлило остальных. Однако одной команде удалось заработать целых 650 долларов: они смогли посмотреть на имеющиеся в их распоряжении ресурсы под совершенно иным углом зрения. Эти студенты определили, что самый ценный их ресурс — это не 5 долларов и не два часа времени, а три минуты презентации в понедельник, и решили продать это время одной компании, которая хотела пригласить на работу студентов. Они создали трехминутный рекламный ролик этой компании и показали его студентам вместо рассказа о своих действиях на предыдущей неделе. Это было великолепным решением (о котором даже не задумались все остальные).

Другие одиннадцать команд тоже что-то придумали. Кто-то организовал фотосъемку на ежегодном университетском балу,

кто-то создал карты с указанием расположения ресторанов в студенческом городке и продавал их родителям студентов во время гостевого уик-энда, а кто-то начал делать футболки с рисунком по желанию клиентов. Одна команда потеряла все деньги: они купили несколько зонтов в расчете продать их в дождливый день в Сан-Франциско. Однако не успели студенты начать продажи, как дождь в городе прекратился. И, разумеется, одна команда открыла ручную автомойку, а вторая — установила лоток с прохладительными напитками, однако отдача в этих случаях была значительно ниже среднего.

Я считаю, что подобные состязания отлично учат основам предпринимательского мышления. Однако после первого такого соревнования я не могла избавиться от ощущения неловкости. Прежде всего, мне не хотелось внушать студентам мысль, что ценность всегда измеряется в финансовых терминах. По-этому в следующий раз я решила кое-что изменить и вместо денег положила в конверты 10 обычных скрепок для бумаги, а командам сказала, что в течение нескольких последующих дней у них есть по четыре часа, для того чтобы создать с помощью этих скрепок максимальный объем «ценности», причем эта ценность могла измеряться любым удобным для них способом.

На эту идею меня натолкнула история Кайла Макдональда, который начал цепочку обменов, имея на старте одну обычную красную скрепку для бумаг, и закончил приобретением в собственность целого дома¹. Кайл создал специальный блог, в котором описывал происходящее и договаривался об очередном обмене. Сначала он обменял скрепку на авторучку в форме рыбки. Ее он обменял на дверную ручку, а ту — на крошечную электроплитку и так далее. Ценность каждого нового предмета постепенно росла, и примерно через год он смог в результате обменов получить дом своей мечты. С учетом того, что Кайлу удалось сделать всего с одной скрепкой, я чувствовала, что мои 10 скрепок для каждой команды были по-настоящему щедрым даром. Выполнение задания началось утром во вторник, а на следующий вторник были запланированы презентации команд.

К субботе я начала волноваться, не зашла ли слишком далеко. Ожидая, что команды не справятся с заданием, я была готова его отменить. Но мои опасения оказались беспочвенными. Ка-

ждая из семи команд избрала свой способ для измерения «ценности». Одна решила, что скрепки можно считать новой валютой, и начала собирать их. Другая прочитала о том, что на данный момент мировой рекорд для длины цепочки из скрепок составляет около 30 километров, и решила побить его. Ребята обратились к друзьям и соседям, рассказали о своей идее целому ряду местных магазинов и компаний и в итоге объявились в классе с огромной горой скрепок, соединенных вместе. Увлечшись идеей, они решили побить существующий мировой рекорд даже после того, как я объявила о завершении задания (я уверена, что им это не удалось, однако этот пример наглядно показывает, насколько большую энергию хорошая идея способна аккумулировать в команде).

Одна из команд, склонная к провокациям и демонстративному поведению, появилась в классе с коротким видео: под песню «Плохие ребята» студенты вскрывали скрепками замки комнат в общежитии и крали мобильные телефоны, солнечные очки и компьютеры на многие тысячи долларов. Прежде чем я упала в обморок, они признались, что это шутка, и показали другой фильм, показывавший, что именно они предприняли на самом деле. Они обменяли скрепки на доску для объявлений, а затем поставили ее рядом с супермаркетом. На доске было написано: «Студенты Стэнфорда на продажу: купи одного и получи еще двоих бесплатно». Команда была поражена тем, насколько популярным оказалось их предложение. Студенты таскали тяжелые сумки с продуктами для покупателей, выносили мусор из магазинов, а со временем даже устроили настоящий мозговой штурм по просьбе одной женщины, столкнувшейся с проблемой в бизнесе. В качестве платы за консультацию она отдала им три не нужных ей компьютерных монитора.

В течение целого ряда лет я проводила подобные эксперименты, меняя скрепки на листки для записей Post-it, резинки или бутылки с водой. Каждый раз студенты удивляли и меня, и самих себя тем, как много можно сделать даже при ограниченных ресурсах и в ограниченное время. К примеру, с помощью одной упаковки Post-it студенты смогли создать совместный музыкальный проект, кампанию по информированию людей об

опасностях, связанных с болезнями сердца, и рекламный ролик под названием «Отключи» (Unplug-It), по-священный экономии электроэнергии. Со временем идея этого упражнения развилась в целое соревнование, получившее название Innovation Tournament («Турнир инноваций»), в котором принимают участие сотни команд со всего мира². В каждом случае участники используют конкуренцию как средство для того, чтобы посмотреть вокруг свежим взглядом и увидеть прежде скрытые возможности. Они бросают вызов традиционным предположениям и за счет этого создают невероятно высокую ценность практически из пустоты. Приключения команд с листочками Post-it были сняты на пленку и легли в основу документального фильма под названием Imagine It³.

Описанные выше упражнения позволяют сделать несколько выводов, которые, на первый взгляд, противоречат здравому смыслу. Во-первых, нас окружает множество возможностей. В любом месте и в любое время вы можете посмотреть вокруг и выявить массу проблем, нуждающихся в решении. Некоторые из них довольно очевидны: это и очереди в популярные рестораны, и сдувающиеся велосипедные шины. Другие более масштабны и связаны с общемировыми вопросами. Винод Хосла, один из основателей компании Sun Microsystems и успешный венчурный капиталист, выразился по этому поводу так: «Чем масштабнее проблема, тем больше возможностей. Никто не будет платить вам за решение того, что не является проблемой»⁴.

Во-вторых, вне зависимости от масштаба проблемы для ее решения всегда имеются креативные способы, даже при условии ограниченности имеющихся в вашем распоряжении ресурсов. Именно с этим связано определение предпринимательства, которым пользуется множество моих коллег-преподавателей: предприниматель — это человек, который всегда занимается выявлением проблем, превращением их в возможности и поиском креативных способов использования ограниченных ресурсов для достижения целей. Большинство людей воспринимает проблемы как нерешаемые и поэтому не видит творческих решений, находящихся у них прямо перед носом.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1.	
Купи один и получи еще два бесплатно.....	3
ГЛАВА 2.	
Цирк вверх тормашками.....	14
ГЛАВА 3.	
Бикини или смерть.....	28
ГЛАВА 4.	
А теперь достаньте бумажники... ..	45
ГЛАВА 5.	
Секретный ингредиент Кремниевой долины	58
ГЛАВА 6.	
Без вариантов... Инжиниринг — для девчонок	80
ГЛАВА 7.	
Как превратить лимонад в вертолет	95
ГЛАВА 8.	
Нарисуйте мишень вокруг стрелы.....	110
ГЛАВА 9.	
Будут ли это спрашивать на экзамене?	129
ГЛАВА 10.	
Экспериментальные артефакты	142
БЛАГОДАРНОСТИ.....	150
ПРИМЕЧАНИЯ	154