

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 раздаю студентам Стэнфордского университета, посещавшим 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 находили 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 4000 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 наблюдений. Прежде всего, они поняли, что девушкам-студенткам лучше удается 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 удается 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. Поэтому 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 дома*. 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. Каждая 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

* Детали проекта с красной скрепкой можно прочитать на сайте <http://www.oneredpaperclip.com>.

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), посвященный 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 мира*. 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 It**.

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. Как ясно выразился по этому поводу Винод Хосла, один из основателей компании Sun Microsystems и успешный венчурный капиталист: «Чем масштабнее проблема, тем больше возможностей. Никто не будет платить вам за решение того, что не является проблемой»***.

* Ролики победителей этого соревнования можно посмотреть на сайте STVP Entrepreneurship Corner, <http://ecorner.stanford.edu>. Для их поиска введите слово tournament в поисковой строке. На этом сайте расположена постоянно пополняющаяся коллекция из тысяч видеоклипов и подкастов на тему предпринимательства, лидерства и инноваций.

** Фильм Imagine It можно бесплатно скачать на сайте <http://www.imagineitproject.com>.

*** Видеоклипы с выступлениями Винода Хослы можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

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.

В-третьих, мы слишком часто задаем жесткие рамки для проблем. Когда появляется простая задача, например заработать деньги за два часа, большинство людей быстро перескакивает к стандартной ответной реакции. Люди не делают шаг назад и не изучают проблему в более широком контексте. Но стоит снять шоры — и вы увидите целый мир новых возможностей. Студенты, участвовавшие в моих экспериментах, отлично запомнили этот урок. Впоследствии многие из них говорили, что для уныния и бездействия нет никакого оправдания, ведь рядом всегда можно найти какую-то проблему, нуждающуюся в решении.

Задания, о которых я рассказываю, входят в курс по предпринимательству и инновациям, который я читаю в Стэнфордском университете. Главная задача курса — показать студентам, что любую проблему можно воспринимать как возможность для применения креативного решения. Прежде всего, я концентрируюсь на индивидуальной креативности, далее перехожу к креативности команд, а затем погружаюсь в изучение вопросов креативности и инноваций в крупных организациях. Поначалу я даю студентам простые задания, а затем начинаю их усложнять. По мере изучения курса студентам становится все более комфортно воспринимать проблемы с точки зрения возможностей — и в конечном

счете они готовы сразу же приступить к решению практически любой проблемы, возникающей у них на пути.

В течение 10 лет я работала в Стэнфорде руководителем программы технологических проектов Stanford Technology Ventures Program (STVP)* в составе Школы инженерных наук. Наша миссия заключается в обучении ученых и инженеров основам предпринимательства и обеспечении их инструментом для развития предпринимательства в любой сфере их интересов. Мы верим, что по мере роста количества университетов по всему миру уже недостаточно, чтобы студенты покидали стены учебных заведений с одним лишь техническим образованием. Для того чтобы стать успешными, им необходимо понимать, как стать лидером-предпринимателем в любой рабочей среде и в любой сфере жизни.

Работа STVP концентрируется на преподавании, научных исследованиях и выстраивании связей со студентами, преподавателями и предпринимателями по всему миру. Мы стараемся сделать так, чтобы наши студенты, «люди в форме буквы Т»**, глубоко разбирались по крайней мере в одной дисциплине, а также имели широкие знания в области инноваций и предпринимательства, позволяющие им эффективно сотрудничать с профессионалами из других областей и превращать идеи в реальность***. Вне зависимости

* Программа Stanford Technology Ventures Program проводится под эгидой Департамента управления наукой и инжиниринга Стэнфордской школы инженерных наук. На сайте программы <http://stvp.stanford.edu> вы найдете ссылки на все курсы STVP и исследовательские проекты.

** «Люди в форме буквы Т» (T-shaped people) — люди, обладающие широким набором знаний и навыков. Это понятие используется в сфере подбора персонала. Вертикальная черта в букве Т символизирует глубину знаний и опыта человека в одной области, в то время как горизонтальная черта обозначает его способность использовать в своей работе и знания из других сфер. *Прим. ред.*

*** Впервые я услышала о концепции «людей в форме буквы Т» от моих коллег из IDEO, ведущей консультационной компании по вопросам дизайна, расположенной в Пало-Альто.

от их роли в организации, наличие предпринимательского мышления поможет им решать любые проблемы (начиная от небольших задач, с которыми каждый из нас сталкивается каждый день, и заканчивая общемировыми кризисами, требующими внимания и усилий жителей всей планеты). В сущности, предпринимательство способствует развитию целого ряда важных для жизни навыков, начиная от лидерства и формирования команд и заканчивая умением проводить переговоры, создавать инновации и принимать решения.

Также я вхожу в состав преподавательского коллектива Института дизайна имени Хассо Платтнера (Hasso Plattner Institute of Design) в Стэнфорде, носящего неформальное и ласковое название d.school*. Эта кросс-дисциплинарная программа привлекает преподавателей со всего университета, в том числе из бизнес-школы, а также школ медицины, инженерных наук и образования. Институт был задуман и выстроен Дэвидом Келли, стэнфордским преподавателем инженерной механики и основателем компании IDEO, известной своими бесконечно изобретательными продуктами и идеями. На каждом курсе d.school преподают как минимум два преподавателя различных дисциплин, а набор изучаемых вопросов практически безграничен — начиная от «дизайна для экстремальной доступности» и заканчивая крайне заразительными идеями в области дизайна для людей преклонного возраста. Как преподаватель d.school, я испытываю невероятное удовольствие от столь необычного опыта сотрудничества, экстремальных мозговых штурмов и быстрого создания моделей — все это возникает каждый раз, когда мы ставим перед студентами (да и собой) огромные и запутанные задачи, для которых существует не одно правильное решение.

* Сайт d.school — <http://dschool.stanford.edu>. На нем можно найти огромное количество информации о Hasso Plattner Institute of Design.

В этой книге рассказываются истории, как произошедшие в классах Стэнфорда, так и связанные с моим прежним опытом ученого, предпринимателя, консультанта по управлению, преподавателя и писателя. Здесь есть истории и о других людях — предпринимателях, изобретателях, художниках и ученых, — выбиравших для своего движения вперед множество путей. Мне посчастливилось находиться в окружении людей, которым удалось сделать массу невероятных вещей, потому что когда-то они поставили под сомнение устоявшиеся предположения. Эти люди с готовностью делились со мной своими историями успехов и неудач.

Многие из идей моей книги противоречат тому, что принято преподавать в рамках традиционной образовательной системы. В сущности, в школе нам часто навязывают совсем не те правила, по которым живет реальный мир. Это приводит к невероятно сильному стрессу в тот момент, когда мы покидаем школу и начинаем искать свой путь в жизни. Порой нам чрезвычайно сложно выстроить мост через пропасть между заученными знаниями и реальной жизнью, однако это вполне возможно при наличии подходящих инструментов и правильного мышления.

Студентов и школьников обычно оценивают в индивидуальном порядке, а затем расставляют их результаты по шкале, называемой кривой успеваемости. Иными словами, когда кто-то вырывается вперед, остальные оказываются позади. И это не просто приводит к стрессу — в реальном мире по такому принципу почти никто не работает. За пределами школ люди обычно работают в составе команды с единой целью, и победа одного становится победой всех. В сущности, в мире бизнеса внутри крупных команд обычно находится по несколько мелких, и цель каждого уровня иерархии состоит в достижении собственного успеха как части успеха всей структуры.

В типичном классе есть учитель, считающий, что его работа состоит в передаче учащимся информации. Дверь в класс закрыта, а стулья привинчены к полу лицом к преподавателю. Студенты делают записи, зная, что потом их будут проверять на знание материала. В качестве домашнего задания их просят прочитать тексты из учебника и самостоятельно их понять. Это совсем не похоже на ту жизнь, которую им придется вести по окончании учебы. В ней мы сами становимся своими учителями, самостоятельно определяем, что нам следует знать, где находить информацию и как ее перерабатывать. Фактически реальная жизнь — это экзамен, на котором могут задать совершенно любой вопрос. Двери открыты настежь, можно пользоваться самыми разнообразными ресурсами и находить решения для массы неочевидных задач, связанных с работой, семьей, друзьями и миром в целом. Карлос Виньоло, прекрасный преподаватель из Университета Чили, поделился со мной своей мыслью о том, что иногда студентам полезно учиться у худших преподавателей — это куда лучше готовит их к жизни, в которой у них может не оказаться талантливых наставников.

Кроме того, при обучении в составе крупных групп знания студентов обычно проверяются с помощью тестов с несколькими вариантами ответов (из которых всего один является правильным). Для получения хорошей отметки нужно указать требуемый вариант ответа. В реальной жизни на каждый вопрос можно найти сразу несколько ответов, верных в той или иной степени. А что еще более важно — есть право на ошибку. В сущности, неудачи — это важнейшая часть процесса обучения. Подобно эволюции, представляющей собой серию проб и ошибок, наша жизнь полна фальстартов и неизбежных поражений. Ключ к успеху лежит в способности извлечь урок из приобретенного опыта и двигаться вперед с этими новыми знаниями.

Для большинства людей реальный мир совершенно не похож на учебный класс. Нет однозначного ответа, неминуемо ведущего к успеху, а количество возможных вариантов действий может показаться ошеломляющим. И хотя семья, друзья и соседи с радостью делятся с нами советами на любой случай, выбор направления для движения остается исключительно нашей личной ответственностью. При этом полезно знать, что нам не обязательно быть абсолютно правыми с самого начала. Жизнь дает каждому из нас массу возможностей для того, чтобы экспериментировать и комбинировать наши навыки и увлеченность очень разными, новыми и необычными способами.

Представленная в этой книге концепция переворачивает с ног на голову множество известных нам идей. Надеюсь, мне удастся побудить вас увидеть самих себя и окружающий мир в новом свете. Идеи прямолинейны, однако не всегда интуитивно понятны. Как преподаватель в областях инноваций и предпринимательства, я своими глазами вижу, насколько важно для людей, работающих в динамичной среде, где ситуация меняется крайне быстро, уметь выявлять имеющиеся возможности, создавать баланс между приоритетами и учиться на неудачах. Я надеюсь, что мои концепции окажутся ценными и пригодными для тех, кто хочет самостоятельно получить от жизни самое главное.

В следующих главах я буду рассказывать истории, которые узнала из множества источников, начиная от недавних выпускников колледжа и заканчивая маститыми профессионалами. Надеюсь, вы найдете среди них мысли, созвучные вашим, и получите достаточное количество вдохновляющих советов, которые помогут вам принимать правильные решения. В сущности, цель этой книги состоит в том, чтобы побудить вас посмотреть на жизнь с новой точки зрения, осознать препятствия, с которыми вы сталкиваетесь

каждый день, и начертить план движения в будущее. Книга разрешает вам подвергать сомнению общепринятую мудрость и заново переоценивать правила, по которым живет окружающий мир. Разумеется, на каждом шагу вам будет сопутствовать неуверенность, однако если вы будете знать, как справляются с ней другие, стресс превратится в возбуждение, а проблемы — в возможности.