

## КУПИТЬ ОДНОГО, ОТРИМАЙТЕ ДВОХ БЕЗКОШТОВНО

**Я**к ви діяли би, щоб заробити грошей, якби все, що мали, — це п'ять доларів і дві години? Саме таке завдання я запропонувала студентам на одному зі своїх занять у Стенфорді. Кожна із чотирнадцяти команд отримала конверт із п'ятьма доларами — «стартовим капіталом». Я пояснила, що можна витратити скільки завгодно часу на планування, однак щойно вони розкриють конверт — матимуть лише дві години на те, щоб заробити якомога більше грошей. Завдання студенти отримали в середу по обіді, а завершити його мали до вечора неділі. Тоді ж, у неділю ввечері, кожна команда мала надіслати мені слайд з описом того, що вони зробили, а в понеділок по обіді команди-учасниці мали по три хвилини, щоб представити свої проекти у групі. Я спонукала студентів проявити завзяття: не проминати сприятливих можливостей і нагод, сумніватися в усталених поглядах, витискати максимум з обмежених ресурсів і застосовувати творчий підхід.

А що зробили б ви, якби отримали таке завдання? Коли я ставлю це запитання у більшості груп, хтось зазвичай викрикує: «Поїхав би до Лас-Вегаса!» чи «Купив би лотерейний білет!». Такі репліки аудиторія зазвичай зустрічає гуч-

ним реготом. Цим хлопцям довелося б неабияк ризикнути задля мізерного шансу отримати великі гроші. Ще одна поширена пропозиція — організувати мийку автомобілів чи взятися продавати лимонад, витративши п'ять доларів на придбання вихідних матеріалів. Непоганий варіант для тих, кому цікаво за дві години, що пішли на витрачання грошей, заробити лише кілька доларів. Але більшість моїх студентів знайшла спосіб вийти далеко за межі шаблонних рішень. Вони серйозно поставилися до заклику піддати сумніву усталені погляди, виявляючи водночас розмаїття можливостей, щоб отримати максимально допустимий зиск.

Як їм це вдалося? Відповідь проста: команди, що заробили найбільше грошей, навіть не чіпали тих п'яти доларів. Студенти зрозуміли, що, концентруючись на грошах, занадто звужають свої можливості. Збагнувши, що п'ять доларів — по суті те саме, що нічого, вони вирішили поглянути на питання під іншим, ширшим кутом зору: як можна розжитися грошима, якщо починати цілковито з нуля? Ці команди стали більш спостережливими, звернулися до власних обдарувань і дали волю творчості, щоб виявити проблеми, з якими стикалися самі або ж бачили, як з ними стикаються інші. Можливо, учасникам команд ці труднощі були не новиною, але раніше студенти не замислювалися над тим, як дати собі з ними раду. Ці проблеми хоч і муляли, однак не конче були в центрі уваги. Проте, занурившись у них і працюючи над їхнім розв'язанням, команди-переможці заробили понад шістьсот доларів, а середній прибуток із п'ятидоларової інвестиції склав чотири тисячі відсотків! А зважаючи на те, що чимало команд узагалі не використовували стартовий капітал, то рентабельність їхніх проектів була нескінченна.

Що ж зробили студенти? Усі команди продемонстрували виняткову винахідливість. Одна з груп виокремила про-

блему, типову для багатьох студентських містечок, — безнадійно довгі черги до ресторанів суботніми вечорами. Ця команда вирішила допомогти людям, що не хотіли вистояти чергу. Студенти розділилися по двоє й забронювали столики у кількох ресторанах. Коли наближався час цих бронювань, вони продавали їх. Платячи до двадцяти доларів за готове бронювання, клієнти були щасливі, що уникнули виснажливого очікування.

Коли настав вечір, учасники зазначеної команди зробили кілька цікавих спостережень. Насамперед вони зрозуміли, що в цих продажах дівчата більш успішні, ніж хлопці — можливо, тому, що люди почуваються комфортніше, коли до них підходять саме дівчата. Тож план відкоригували: хлопці ганяли містом і бронювали столики у різних ресторанах, а дівчата продавали. А ще студенти виявили: уся ця операція найкраще спрацьовувала в ресторанах, які для сповіщення клієнтам, що їхній столик готовий, використовували пейджери.

Фізичний обмін ними давав клієнтам відчуття, що за свої кошти вони отримують щось матеріальне, і люди почувалися більш комфортно, сплачуючи гроші й обмінюючи свій пейджер на новий. А це приносило додаткові переваги: учасники команди могли продати щойно отриманий пейджер, що мав сповістити про пізніше бронювання, з наближенням відповідного часу.

Інша команда вчинила ще простіше. Її учасники облаштували біля студентської спілки безкоштовний пункт виміру тиску у велосипедних шинах. Якщо шину потрібно було підкачати, вони робили це за долар. Спершу мої студенти боялися, що в такий спосіб просто користаються іншими, які без проблем могли б навідатися на найближчу заправку й безкоштовно накачати шини там. Однак уже після пер-

ших кількох клієнтів учасники команди побачили, що велосипедисти їм надзвичайно вдячні. Попри те що неподалік можна було накачати шини безкоштовно, а для молоді це завдання не становило труднощів, невдовзі стало зрозуміло, що мої студенти надають зручну й цінну послугу. Власне, посеред відведеного їм двогодинного періоду команда замість конкретної вартості послуги впровадила систему добровільних внесків. Після цього їхній дохід різко скакнув угору: усе завдяки тому, що тепер клієнти за бажання давали гроші за безкоштовну послугу, а не платили за неї фіксовану ціну. Як і у випадку з першою командою, цій групі дуже допомогло те, що її учасники були готові експериментувати. Циклічність процесу, у який вносили незначні зміни — результат зворотного зв'язку від клієнтів, — дозволила оптимізувати стратегію на ходу.

Кожен із цих проектів приніс по кілька сотень доларів і справив належне враження на інших студентів. Однак команда, що отримала найбільший прибуток, поглянула на наявні в неї ресурси крізь зовсім іншу призму й заробила 650 доларів. Ці студенти вирішили, що найцінніший актив, який вони мають у своєму розпорядженні, — не п'ять доларів і не дві години. Натомість їх осяяла думка, що їхній найдорожчий ресурс — це три хвилини, відведені на презентацію у понеділок. Команда вирішила продати цей час компанії, зацікавленій у найманні на роботу студентів. Учасники створили для зазначеної компанії трихвилинний рекламний відеоролик і показали його в аудиторії протягом часу, відведеного на презентацію результатів діяльності попереднього тижня. Це було блискуче. Учасники цієї команди зрозуміли, що відтепер мають надзвичайно цінну перевагу, про яку інші навіть не подумали: вони можуть просто чекати, поки про них дізнаються.