

# TARTALOM

1. Egyet fizetsz, hármat kapsz!	7
2. A feje tetejére állított cirkusz	18
3. Bikini vagy a halál!	32
4. Elő a pénztárcákkal!	49
5. A Szilícium-völgy titkos fűszere	61
6. A mérnöki pálya a lányok terepe	84
7. Limonádéból helikopter	98
8. Fesd a célt a nyíl köré	113
9. Ezt kell tudni a vizsgára?	130
10. Kísérleti eszközök	142
Köszönetnyilvánítás	150
Jegyzetek	155

## 1. fejezet

---

# EGYET FIZETSZ, HÁRMAT KAPSZ!

Hogyan lehet pénzt szerezni, ha minden öt dollár és két óra áll a rendelkezésünkre? Ezt a kérdést tettem fel a hallgatóimnak egy, a Stanford Egyetemen tartott előadásom során. A tizennégy csapat mindegyike kapott egy borítékot öt dollárral és azzal az utasítással, hogy bármennyi időt fordíthatnak a tervezésre, de a boríték felnyitása után két órájuk marad arra, hogy annyi pénzt hozzanak össze, amennyit csak tudnak. Szerda délutántól vasárnap estig kellett megoldaniuk a feladatot. Vasárnap este minden csapatnak küldenie kellett egy képet nekem, hogy bemutassák, mire jutottak, hétfő délután pedig három percet kaptak arra, hogy elmondják a többieknek is. mindenkit arra biztattam, hogy vállalkozóként gondolkozzon: találja meg a lehetőségeket, kérdezje meg a hagyományos megközelítéseket, aknázza ki a rendelkezésére álló erőforrásokat, és legyen kreatív.

Te mit tennél, ha ezt a kihívást kapnád? Amikor felteszem a kérdést, valaki rendszerint felkiált: „Menjünk Las Vegasba!” vagy „Vegyünk egy lottószelvényt!” Ezen aztán nagyon nevetnek. Ők jelentős kockázatot vállalnának, hogy kis eséllyel, de nagyon kaszálhassanak. A következő ötlet: nyissunk autómosót vagy üdítős bódét, öt dolláról előteremtve a kezdéshez szükséges felszerelést. Ez remek lehetőség, ha úgy szeretnél keresni pár dollárt, hogy két óra alatt elköltök a pénzed. De a legtöbb diákom mindig megtalálja a módját, hogy átlépj a hagyományos megoldásokon. Komolyan veszik a kihívást, több le-

hetőséget megvizsgálnak, elvetik a bevett gyakorlatokat, és a lehető legnagyobb értéket hozzák létre.

Vajon hogyan? Íme a megoldás: azok a csapatok, amelyek a legtöbb pénzt termelték, nem is használták fel az öt dollárt. Rájöttek, hogy a pénzre való összpontosítás túl szűk határok közé szorítja a lehetőségeket. Megértették, hogy az öt dollár valójában semmit nem ér, és elhatározták, hogy szélesebb körűen értelmezik a feladatot: hogyan teremtsünk pénzt, ha üres kézzel fogunk hozzá? Felszabadították a kreativitásukat, hogy megtalálják mind az általuk, mind a mások által tapasztalt problémákat, amelyeknek a megoldásán még senki sem gondolközött. Ezek bosszantó problémák voltak, de nem alapvetőek. A győztes csapatok több mint hatszáz dollárt kaszáltak; az ötdollári befektetésre jutó átlagos megtérülés 4000 százalék volt. Ha azt is figyelembe vesszük, hogy sok csapat nem használta fel a kapott pénzt, elmondhatjuk, hogy a pénzügyi megtérülés végletes volt.

De mit tettek? minden csoport nagyon találékonyságot mutatott. Az egyik felfedezett egy gyakori problémát, amely sok egyetemi városban előfordul: szombaton éjjelenként a felkapott éttermekben elképesztően hosszú sorok alakulnak ki. Elhatározták, hogy megoldást találnak erre. Párokba szerveződtek, és asztalokat foglaltak. Ahogy közeledett a foglalások időpontja, maximum húsz dollárért eladták. A vendégek boldogok voltak, hogy ezzel elkerülték a hosszú várakozást.

Az este folyamán a csapattagok számos érdekes megfigyelést tettek. Először is észrevették, hogy a lányok eredményesebbek az értékesítésben, mint a fiúk; talán mert a vendégek jobban érezték magukat, ha fiatal nők mentek oda hozzájuk. Ezért módosították a tervet: a fiúk körbeszaladtak a városban, hogy asztalokat foglaljanak, a lányok pedig eladták a helyeket. Arra is rájöttek, hogy a projekt azokban az éttermekben működik a legjobban, amelyekben csipogókkal jelzik, ha

felszabadul az asztal. A személyi hívó miatt a vendégek úgy érezték, hogy valami kézzelfoghatót kapnak. Nagyobb bizalommal adták át a pénzüket és csipogójukat az új készülékért cserébe. A csapat ráadásul eladtotta az újonnan szerzett csipogót, ahogy közeledett az eredeti foglalás ideje.

Egy másik csapat még egyszerűbb dolgot talált ki. Felállítottak egy standot a hallgatói önkormányzat előtt, és ingyen biciklikerékenyomás-mérést ajánlottak fel. Ha fújni kellett a kerékből, egy dollárért megtették. Először úgy érezték, hogy kihasználják a diákokat. De hamarosan észrevették, hogy a kerékpárosok nagyon hálásak, pedig felkereshettek volna egy közeli benzinkutat, hogy ingyen fűvassák fel a kereket. Rájöttek, hogy kényelmes és hasznos szolgáltatást nyújtanak. Egy óra elteltével már nem fogadtak el pénzt, inkább adományt kértek. A bevételük megugrott. Sokkal többet kerestek, amikor az ügyfelek egy ingyenes szolgáltatást viszonoztak, mint amikor fix árat kértek. Nekik és az éttermi foglalásokat intéző csapatnak kifizetődő volt a kísérlet. A visszajelzések alapján változtattak és optimalizálták a stratégiát.

Mindkét projekt párszáz dollárt hozott, ami lenyűgözte a csoporttársaikat is. Ám az a csapat, amelyik a legmagasabb profitot termelte, egészen más szemmel nézett a rendelkezésére álló forrásokra, és 650 dollárt keresett. Rájöttek, hogy a legértékesebb eszközük nem az öt dollár és a két óra, hanem a háromperces prezentáció. Úgy döntötték, eladják egy cégnak, amelyik a hallgatók közül akart toborozni. Készítettek egy háromperces reklámot a vállalatról, és megmutatták a társaiknak. Ez remek ötletnek bizonyult. Felismerték, hogy egy rendkívül értékes eszköz van a kezükben – ami másnak eszébe sem jutott.

A többi tizenegy csapat is okos ötletekkel állt elő; például fotóautomatát állítottak fel a helyi évi bécsi bálon; az egyetemi nyílt

napokon térképet árultak, amely a helyi éttermeket mutatta; egyenpólót terveztek és adtak el a társaiknak. Az egyik csapat elvesztette a pénzét, mert esernyőket vásárolt, hogy egy esős napon eladhassák San Franciscóban – az ég viszont, nem sokkal az után, hogy elindították a projektet, kitisztult, a nap ragyogóan sütött. És igen, az egyik csapat autómosót nyitott, egy másik pedig üdítős bódét, de az Ő megtérülésük jóval az átlag alatt volt.

Az ötdolláros kihívást sikersztoriként tartom számon, mert megtanította a hallgatókat a vállalkozói gondolkodásmódra. Bennem viszont kissé kellemetlen érzéseket hagyott. Nem azt akartam megmutatni, hogy az értéket pénzben mérik. Így a következő alkalommal, amikor kiadtam a feladatot, tettem bele egy csavart. Öt dollár helyett minden csapatnak egy olyan borítékot adtam, amelyben tíz gemkapocs volt. Az elkövetkező néhány nap folyamán négy óra alatt a lehető legtöbb „értéket” kellett létrehozniuk a gemkapcsok felhasználásával úgy, hogy az érték tetszőleges módon, de mérhető legyen. Ehhez Kyle MacDonaldtól kaptam inspirációt, aki egy piros gemkapocccsal kezdte, és eljutott a saját házáig<sup>1</sup>. Létrehozott egy blogot, ahol dokumentálta a folyamatot, és becsalogatta a vevőket. Egy évébe telt, de lépésről lépére elérte a célját. Először elcserélte egy piros gemkapcsot egy hal alakú tollra. A tollat egy ajtókilincsre, majd az ajtókilincset egy szabadtéri tűzhelyre, és így tovább. A tárgyak értéke lassan nőtt, de egy év alatt, fokozatosan építkezve, övé lett álmai háza. Mivel Kyle egyetlen gemkapocccsal kezdte, igen nagyvonalúnak éreztem magam, mert én tízöt-tízöt osztottam ki a hallgatóim között. A feladatot csürtök reggel adtam ki, a prezentációk keddre voltak ütemezve.

Mire beköszöntött a szombat, ideges lettem. Talán ezúttal túl messzire mentem. Attól félttem, hogy a feladat kudarcba fullad, és készen álltam rá, hogy csupán egy tapasztaltnak könyveljem el. De

az aggodalmaim alaptalannak bizonyultak. A hét csapat mindegyike másképp értelmezte az érték fogalmát. Az egyik elhatározta, hogy új fizetőeszközökért tekintenek a gemkapcsokra, és annyit gyűjtenek, amennyit csak tudnak. Egy másik megtudta, hogy a leghosszabb gemkapocslánc világrekordja több mint 35 kilométer, és meg akarták dönteni a csúcsot. Összeszedték a barátaikat és a szobatársaikat, bevonták a helyi üzleteket és vállalkozásokat, és rengeteg összekapcsolt gemkapoccsal jelentek meg az előadáson. Annyira megmozgatta őket a kihívás, hogy kitartottak a világrekord megdöntése mellett még akkor is, amikor lejárt a feladat határideje. (Biztos vagyok benne, hogy nem döntötték meg a csúcsot, de a befektetett energia látványos volt.)

A legviccesebb és egyben legprovokatívabb csapat egy rövid videoklipplel érkezett, amelyen a *Bad Boys* (Rossz fiúk) című dal szólta. A gemkapcsok segítségével feltörték a kollégiumi szobák zárjait, és több tízezer dollár értékű napszemüveget, mobiltelefont és számítógépet loptak. Mielőtt elájultam volna, elárulták, hogy csak vicceltek, és bemutatták, hogy valójában mit csináltak. Eladták a gemkapcsokat egy reklámhelyért, és felállítottak egy standot a közelí bevásárlóközpont mellett *Eladó stanfordi diákok – Egyet fizetsz, hármat kapsz!* felirattal. Az ajánlatok meglepték őket. Eleinte csomagot cipeltek, azután megszervezték az újrahasznosítást egy ruhaüzlet számára, végül ötletbörzét tartottak egy nővel, akinek segítségre volt szüksége egy üzleti probléma megoldásában. A nő három számítógép-monitorral fizetett, amelyekre nem volt szüksége.

Az évek során sorra adtam a csoportoknak a hasonló feladatokat; a kiinduló árut hol jegyzettömbre, hol gumiszalagra, hol vizesüvegekre cseréltem. A diákok minden alkalommal megleptek mind engem, mind saját magukat a teljesítményükkel. Egy csomag jegyzettömb felhasználásával például létrehoztak egy zenei projektet, egy, az

embereket a szívbetegségről tájékoztató kampányt, valamint egy *Kapcsold ki!* című reklámot, amely az energiamegtakarításról szólt. Ebből a feladatból nőtte ki magát az Innovációs bajnokság, amelyen a világ számos tájáról csapatok százai vesznek részt.<sup>2</sup> A versenyzők friss szemmel néznek a világra, és keresik a lehetőséget a házuk táján. Megkérdezőjelezik a hagyományos megoldási módokat, és szinte a semmiből teremtenek értéket. A jegyzetömbről szóló történetből készült egy dokumentumfilm *Imagine it* (Képzeld el!) címmel.<sup>3</sup>

A fent leírt gyakorlatok számos dologra rávilágítanak. Először is: a lehetőségek tárháza végtelen. Bárhol, bármikor találhatsz megoldásra váró problémákat. Vannak köztük hétköznapiaik, mint például az asztalfoglalás egy népszerű étteremben vagy a biciklicherék-pumpálás. De sok hatalmas problémát ismerünk, amely az egész világot érinti. Vinod Khoslát, a Sun Microsystems alapítóját, sikeres vállalkozásítőke-befektetőt idézve: „Minél nagyobb a probléma, annál nagyobb a lehetőség. Senki sem fog neked azért fizetni, hogy megoldj egy nem létező problémát.”<sup>4</sup>

Másodszor: kreatív módszerek sokasága áll rendelkezésünkre, hogy megoldjunk egy dilemmát, nagyságától függetlenül. Sok kollégám használja a definíciót: a vállalkozó olyan ember, aki folyamatosan problémákat keres, és kreatív módon, korlátozott erőforrások felhasználásával éri el a célját. A legtöbben megoldhatatlannak tartják ezeket, így nem veszik észre az orruk előtt lévő megoldási lehetőséget.

Harmadszor: gyakran túl szűken értelmezzük a problémákat. Amikor kapunk egy olyan egyszerű kihívást, hogy keressünk pénzt két óra alatt, a legtöbben előveszik a szabványmegoldásokat. Nem hátrálnak két lépést, nem néznek felülről rá. Ha levessük a szemellenzőt, egy korlátlan lehetőségekkel teli világ tárul elénk. A hallgatóim jól megjegyezték ezt. Sokan mondták, hogy ezentúl nem keresnek kifogásokat,

hogy miért nincs pénzük, mert mindenkor akad egy probléma a közelben, amely megoldásra vár.

Ezek a feladatok a Stanford Egyetemen a vállalkozói szellemről és a haladásról tartott kurzusaimból nőttek ki magukat. A cél annak a bemutatása, hogy minden problémára tekinthetünk – kreatív megoldást igénylő – lehetőségekkel. Először az egyéni kreativitásra fókuszálók, azután a csapatszintű kreativitásra, végül a nagy szervezetekre. Először kisebb kihívásokkal szembesítem a hallgatóimat, és fokozatosan nehezíttem a feladatokat. A tanfolyam előrehaladtával a diákok egyre otthonosabban mozognak a problémamegoldás területén, a lehetőség szemüvegen keresztül nézik a világot, és a végére szinte bármibe belefognak.

Tíz éve vagyok a Stanfordin a műszaki fejlesztések programjának (STFP)<sup>5</sup> ügyvezető igazgatója, amely a műszaki egyetemhez tartozik. Küldetésünk, hogy tudományos munkatársakat és mérnököket oktassunk vállalkozói szellemre, és biztosítsuk számukra a szükséges eszközöket, hogy minden szerepkörben vállalkozó módjára lépheszenek fel. Világszerte egyre több egyetemmel együtt hisszük, hogy nem elég, ha a hallgatók pusztán szaktudással lépnek ki az iskolából. Ahhoz, hogy sikeresek legyenek, meg kell érteniük, hogyan legyenek vállalkozó szellemű vezetők minden munkakörnyezetben és életük minden területén.

Az STFP a tanításra, a tudományos kutatásra fókuszál, és arra, hogy világszerte hallgatókat, oktatókat és főiskolai karokat szólítsan meg. Arra törekszünk, hogy „T-alakú embereket” képezzünk, akik legalább

---

<sup>5</sup> A T-alakú készségek/személyek fogalmát a munkaerő-felvételben használják. A T függőleges vonala a kapcsolódó készségek és szakértelem mélységét jelenti, míg a vízszintes az a képesség, hogy más területeken dolgozó szakemberekkel együtt tudjon működni, és saját szakterületén kívül is alkalmazza a tudását. Forrás: Wikipedia.