

## ГЛАВА 1

# ВЫДВИЖЕНИЕ ПРОРЫВНОЙ ГИПОТЕЗЫ

**Начните неправильно, чтобы прийти  
к правильному результату**

Люблю атаковать ленивые отрасли.

Ричард Брэнсон\*

Все начинается с дурацкого вопроса. В Голливуде он мог бы звучать так: «А что, если бы акула подплыла очень близко к пляжу и напала на купальщика?» Ответ: «Челюсти». В архитектуре вопрос поставили был бы так: «А что, если водопровод, электропроводку и вентиляцию проложить не внутри здания, а снаружи?» «Центр Помпиду в Париже». В индустрии моды вопрос стоял бы так: «А что, если бы носки продавались по три штуки, да еще и не сочетались?» Ответ: «Little Miss Matched». В сфере видеопроката был бы такой вопрос: «А что, если не брать пеню за просроченные платежи?» Ответ: «Мультимедийная компания Netflix».

\* Richard Branson, *Business Stripped Bare: Adventures of Global Entrepreneur*. — Virgin Books, 2009, p. 68.  
(Издана на русском языке: Брэнсон Р. Обнаженный бизнес. — М.: Эксмо, 2010. *Прим. ред.*)

Все перечисленные выше новшества — революционные в свое время — начинались с *прорывной идеи*, то есть с дурацкого, на первый взгляд, вопроса «А что, если...». Конечно, в таких случаях можно ограничиться и не столь радикальными вопросами, например: «Что было бы, если бы мы изменили цвет», или «...если бы мы добавили дополнительную функцию», или «...если бы мы перенесли производство за океан». Но прорывная гипотеза отличается от обычных кардинальностью..

Прорывная гипотеза — этот намеренно дурацкий вопрос заставляет рассматривать проблему совсем под другим углом. Это сродни теории прерывистого равновесия в области эволюции живых организмов, которая утверждает, что эволюция происходит скачками, перемежающимися с длительными периодами, когда не происходит существенных изменений. Прорывные гипотезы нужны для того, чтобы прервать привычное бизнес-равновесие и вызвать резкий скачок в способе мышления.

Сравните данное определение с традиционным определением гипотезы: это основанное на фактах предположение, которое впоследствии может быть подтверждено на практике. Например, вы пытаетесь позвонить по мобильному телефону, но экран почему-то не загорается. Исходя из факта (телефон не включается) вы выдвигаете гипотезу: наверное, разрядилась батарея; если ее зарядить, телефон должен заработать. Если ваша идея верна, то впоследствии вы сможете позвонить. Если же телефон не включится, придется сформулировать новую гипотезу и проверять ее.

---

В случае же прорывной идеи вы не станете делать обоснованный прогноз. (Если зарядить батарею, телефон заработает.) Напротив, ваша цель — необоснованная провокация. (А может, телефону и вовсе не нужна батарея?) Разницу между прогнозом и провокацией можно проиллюстрировать знаменитым афоризмом Бернарда Шоу: «Вы видите то, что перед вами, и задаетесь вопросом “Почему?”, а я мечтаю о том, чего не было в природе, и спрашиваю: “Почему бы и нет?”».

---

**Главное — это способность мечтать  
о том, чего никогда не было,  
и задаться вопросом: «А почему бы  
и нет?»**

---

В нашем быстроменяющемся мире, в котором бизнесистины уже давно перестали быть истинами, способность мечтать о том, чего раньше не существовало, и задаваться вопросом «Почему бы и нет?» становится навыком, необходимым любому руководителю. Таким образом, цель данной главы — научить вас выдвигать гипотезы, которые позволяют посмотреть на вещи, считающиеся в вашей отрасли незыблемыми, под совершенно новым углом зрения.

Преподаватель Гарварда Найл Фергюсон — гений такого рода провокаций. Он входит в сотню самых влиятельных людей планеты по мнению журнала Time, а его радикальные теории побуждают читателей мыслить глубже. «Речь

идет не об отрицании ради отрицания, — пишет Фергюсон, — а о стремлении проверить на практике все возможные гипотезы<sup>\*</sup>. Например, об отмене рабства Фергюсон пишет так: в Британии «раньше считалось, что рабство было отменено только потому, что перестало приносить прибыль, но факты свидетельствуют о другом; более того, рабство было отменено, несмотря на то что оно и дальше было делом весьма прибыльным. Просто пора понять: в тот период произошла смена коллективного отношения к рабству»<sup>\*\*</sup>. Фергюсон также отрицает общепринятые суждения по поводу Первой мировой войны: «Ключом к победе союзников стало не то, что они наловчились уничтожать врага более эффективно, а тот факт, что немецкие солдаты уже были сами готовы сдаться»<sup>\*\*\*</sup>.

Когда мы с вами попытаемся совершить прорыв, я хотел бы, чтобы вы все время держали в голове три вопроса.

1. Где вы хотите совершить прорыв?
2. Каковы в этой отрасли стереотипы?
3. Какую прорывную гипотезу вы выдвигаете?

## Где вы хотите совершить прорыв?

Как уже говорилось, основная проблема, стоящая сегодня перед руководителями и предпринимателями, — это

\* Niall Ferguson, цитируется в статье: Robert S. Boynton, “Thinking the Unthinkable: A profile of Niall Ferguson,” The New Yorker, April 12, 1999.

\*\* Niall Ferguson, Empire: The Rise and Demise of the British World Order and the Lessons for Global Power (Империя. Становление и упадок британского мирового порядка и уроки для глобальной власти) (Basic Books, 2003).

\*\*\* Niall Ferguson, The Pity of War: Explaining World War I (Несчастная война: Объяснение Первой мировой войны) (Basic Books, 1999).

необходимость реально выделиться среди остальных игроков на рынке. Для этого нужно определить ситуацию в той отрасли, сегменте или категории, где вы хотите отличаться.

В слово «ситуация» я вкладываю широкий смысл.

- В данном сегменте рынка все игроки придерживаются одних и тех же правил и уже долгое время не происходит никаких перемен.
- Прибыльность на среднем уровне, а по идее должна быть выше.
- Растет этот сегмент очень медленно, как будто вообще ничего не меняется.

Определив ситуацию на рынке, опишите ее одним предложением: «Как нам совершить прорыв и опередить конкурентов в [ваша ситуация], воплотив в жизнь неожиданное решение?»

Вы сами решите, исходя из своих бизнес-нужд, интересует вас категория, сегмент или целая отрасль. Например, владелец шикарного отеля в Сан-Франциско мог бы поставить вопрос по-разному:

- Как нам совершить прорыв в *туристической отрасли*, воплотив в жизнь неожиданное решение?
- Как нам совершить прорыв в *гостиничном сегменте*, воплотив в жизнь неожиданное решение?
- Как нам совершить прорыв в *категории шикарных отелей*, воплотив в жизнь неожиданное решение?

Вот и все. Какой бы вопрос вы ни выбрали, он будет всеобъемлющим. Главное — подавить в себе естественный порыв начать устранять конкретные «проблемы». Знаю, что такой подход противоречит общепринятым методам новаторства и бизнес-планирования, которые всегда стараются найти конкретное решение. Другими словами, если вы поставите вопрос: «Как нам увеличить цены на гостиничные номера?», то сразу же ограничите себя повышением цен на гостиничные номера. Вполне возможно, что вы сможете найти совершенно новое решение конкретной проблемы, но такой узкий подход на данном этапе ограничит варианты ваших действий впоследствии.

## **Каковы стереотипы в этой отрасли?**

После того как вы оценили ситуацию, следующий шаг — определить общепринятые убеждения, обуславливающие отношение игроков (а зачастую и остальных людей) к данной отрасли, сегменту или категории. Другими словами, каковы здесь стереотипы — распространенные, избитые идеи, определяющие и отношение людей к данному рынку, и правила игры на нем. Если проанализировать, можно убедиться: стереотипы есть повсюду. (А еще можно убедиться, что стереотипы эти практически во всех отраслях не новы и уже не действенны.) В книге «Funky Business» Йонас Риддерстрале и Кьелл Нордстрём заявляют: в том, что расплодилось столько бизнес-стереотипов, виновато «общество лишних» — «излишek одинаковых компаний, где работают одинаковые сотрудники, с одинаковым образованием, с одинаковыми идеями, где про-

изводятся одинаковые товары одинакового качества по одинаковым ценам»\*.

Режиссер Квентин Тарантино называет фильм «Игры патриотов» примером общепринятого стереотипа «герой не может быть убийцей», присущем типичной голливудской экшн-драме. Герой фильма Джек Райан (его играет Гаррисон Форд) становится героем в силу обстоятельств; у него есть «все причины выколоть глаза и отсечь голову человеку, терроризирующему его семью и пытавшемуся убить его самого и жену с детьми», — говорит Тарантино. Но как же в фильме умирает злодей? «Падает с лодки и ударяется головой о мотор. Злодей умирает в результате несчастного случая. Ведь важно, чтобы герой не стал убийцей». Тарантино отвергает такие стереотипы. В его фильмах герой часто бывает убийцей (например, персонаж Умы Турман в «Убить Билла»). «Хочу, чтобы мстили люди, когда приходит время отмщения»\*\*.

Рассмотрим многомиллиардную отрасль видеоигр. В производстве видеоприставок, составляющих значительную долю этого рынка, доминировали два гиганта: Sony со своей приставкой Playstation и Microsoft с приставкой Xbox. И те и другие руководствовались некоторыми стереотипами. Во-первых, они считали, что мир делится на геймеров и негеймеров. Во-вторых, что геймеров больше всего интересует скорость процессора и реалистичность графики. В-третьих, что

\* Jonas Riddelstrale and Kjell Nordström, *Funky Business: Talent Makes Capital Dance* — Bookhouse Publishing, 1999. (Издана на русском языке: Нордстрём К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм и удовольствие. — Манин, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*)

\*\* Цитируется по книге Hermann Vaske, *Standing on the Shoulders of Giants: Hermann Vaske's Conversations with the Masters of Advertising*. — Gestalten Verlag, 2001.

видеоприставки недешевы. И в-четвертых, что люди играют в компьютерные игры сидя, шевеля только пальцами.

И вдруг на рынок выходит Nintendo, незначительный игрок, и переворачивает стереотипы мира компьютерных игр с ног на голову. Приставка Wii, выпускаемая Nintendo, относительно недорогая, у нее нет жесткого диска, нет DVD, слабая связность, да и скорость процессора невысока. Но уже через несколько недель после выхода на рынок Wii становится хитом продаж — благодаря инновационному контроллеру, реагирующему на любые движения игрока и отражающему их в игре.

С Wii можно играть в теннис, бейсбол, гольф и даже боулинг. Можно фехтовать и боксировать. Nintendo открыла мир игр для огромного количества людей, никогда не считавших себя «геймерами». Как заметил журналист Джошуа Купер Реймо, Wii «разбила стену между миром реальным и виртуальным, опрокинула представление о том, что мир делится на геймеров и негеймеров, и вынудила конкурентов совершенно по-другому взглянуть на саму идею игры... Wii разрушила мнение, что люди, играя в видеоигры, не потеют»\*.

## В поисках стереотипов

Если вам просто скажут: «Хорошо, давайте ищите стереотипы», — вы можете просто растеряться. Поэтому несколько подсказок помогут вам сразу же взяться за поиски.

Начните с поиска в Интернете небольшого количества прямых конкурентов в вашей отрасли, сегменте и катего-

\* Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It.* — Little, Brown and Company, 2009, p. 125.

рии. Если имеются десятки или сотни конкурентов, всех их проанализировать вы не сможете. Поэтому отберите похожие по характеристикам: по размеру и ресурсам, по силе (по узнаваемости бренда и разветвленности дистрибуции) и по приоритетам (например, по приверженности высокому качеству)\*. В каждой группе определите одного-двух, способных представлять всю группу в целом. В идеале следует отобрать от трех до шести конкурентов.

После этого проведите небольшой анализ конкуренции для выявления стереотипов, подталкивающих всех игроков действовать одинаково, вести борьбу одинаковыми методами, руководствоваться одинаковыми суждениями. Самый легкий и эффективный путь — изучить сайты компаний, посмотреть рекламу, почитать, что пишут в отзывах об этих компаниях и об их продуктах в блогах и на других площадках (таких как Twitter, Facebook, Amazon). Вряд ли вы потратите больше двух-трех часов на то, чтобы получить определенное представление о конкурентах. Если в вашем распоряжении будет больше времени, проведите анализ конкуренции опытным путем: закажите по Интернету какой-нибудь товар вашего конкурента или подпишитесь на его услугу. Если его продукция представлена в магазинах, пройдитесь по торговым точкам и лично оцените и товары, и услуги.

Ваше исследование должно быть быстрым и неформальным, интуитивным и скрупулезным. Записывайте все стереотипы, присутствующие, по вашему мнению, на рынке.

\* Дополнительно об анализе конкуренции читайте в книге: David A. Aaker, Strategic Market Management (Wiley; 9th edition, 2009). (Издана на русском языке: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. СПб.: Питер, 2003. Прим. ред.)

Чтобы не утонуть в море информации, попробуйте использовать три таких критерия.

- 1. Стереотипы, касающиеся продуктов.** Каковы типичные характеристики и преимущества продуктов? Какие типичные характеристики товаров рекламируются (например, удобство и надежность)? Каковы основные стереотипы о продуктах (типичные клиенты, география, размеры рынка)? К примеру, вот некоторые стереотипы рынка безалкогольных напитков: газированная вода недорогая, приятная на вкус, рекламируется как освежающая. («Хотите быть похожим на [имя знаменитости] — пейте воду Mountain Dew».)
- 2. Стереотипы, связанные с взаимодействием.** Каково стереотипное представление о том, как происходит покупка и потребление продуктов и услуг? Происходит ли взаимодействие на личном уровне? Как часто клиенты покупают и потребляют товары? Например, в сфере проката машин преобладают такие стереотипы: клиент лично общается с агентом, заполняет уйму бумаг, берет машину напрокат посуточно.
- 3. Ценовые стереотипы.** Как обычно формируются цены на продукты и услуги и как их оплачивают клиенты? Продаются товары отдельно или в пакете? Работает компания с клиентами непосредственно или через посредника? Предлагаются ли скидки и другие виды поощрения покупок? Например, в журнальной отрасли доминирующая модель ценообразования — подписка/свободная продажа, при которой предлага-

ются значительные скидки (иногда более 50% от первоначальной цены) при оформлении подписки на год.

Когда вы с командой — или даже в одиночку — пытаетесь определить отраслевые стереотипы, нужно всего лишь выявить три-четыре убеждения по каждому из приведенных выше критериев. При этом вы получите от 9 до 12 стереотипов, которые пригодятся вам в дальнейшем для выдвижения гипотезы. Вовсе не обязательно охватить все или добиться консенсуса от всех членов команды. Цель — выложить потрепанные трюизмы на стол, чтобы позже с ними поработать.

Часто что чем более распространен и очевиден стереотип, тем серьезнее будет результат, если подвергнуть его сомнению. Приходя в ресторан, например, мы ожидаем, что блюда выберем в меню, которое нам сразу же принесут за столик. Покупая носки, мы ожидаем, что они будут продаваться парами и сочетаться. О таких вещах мы даже не задумываемся, потому что «так было всегда». Вот в этом и заключается трудность при определении стереотипов: самые очевидные и привычные вещи легче всего не заметить. А они, замеченные или нет, все равно оказывают на нас существенное влияние.

## Какую прорывную гипотезу вы выдвигаете?

Составив список стереотипов, влияющих на ситуацию в избранной вами отрасли, на следующем этапе важно начать менять *статус-кво*. Чтобы этого добиться, следует стереотипы хорошенько покрутить и так и эдак — совсем

как кубик Рубика — и рассмотреть снизу, сверху, изнутри и снаружи. Так вы пытаетесь переставить кусочки мозаики, чтобы взглянуть на ситуацию с неожиданной стороны. В частности, вы ищете, что можно увеличить или уменьшить, перевернуть или опровергнуть\*. Рассмотрим этот процесс внимательнее.

### Что можно перевернуть?

Чтобы двинуться в новом направлении, нужно как следует встряхнуть существующий порядок. Обычно оказывается много способов изменить сложившуюся ситуацию. Если речь идет о действии, ищите противодействие. Если речь идет о времени, попробуйте пустить его вспять. Если об отношениях между сторонами, попробуйте повернуть их на 180 градусов. Например, в отрасли безалкогольных напитков бытует несколько стереотипов:

- газированная вода стоит недорого;
- она приятная на вкус;
- она рекламируется как освежающая.

Если перевернуть с ног на голову стереотип «газированная вода не дорогая», получаем «газированная вода дорогая»; «приятная на вкус» становится «неприятная на вкус»; и то и то вроде бы смешно. Но вы вполне можете разрушить стереотипы и при этом не выглядеть смешными — как это сделала Red Bull. Компания не рекламирует вкус своих

\* Эта методика основана на «принципе провокации», присущем так называемому нестандартному мышлению, описанному Эдвардом де Боно. Подробнее читайте в книге: Edward de Bono, *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. — Harper Colophon, 1973. (Издана на русском языке: Боно Э. Латеральное мышление. — Минск : Поппурри, 2005. Прим. ред.)

---

напитков, а стоят они при этом вдвое дороже кока-колы. Кроме того, компания отказалась представлять свой напиток как освежающий. Главная идея рекламной кампании такова: может, Red Bull и не освежит в жару, но уж точно даст вам заряд энергии, когда нужно.

Дизайнер Тибор Калман создал для журнала Colors целую серию образов, которые сознательно подрывали существующие стереотипы, с целью привлечь внимание к мультикультурализму и повысить осведомленность мировой общественности в этом вопросе. Весенний номер 1993 года всколыхнул мир, обратившись к проблеме расизма: на всю страницу в журнале была помещена фотография британской королевы Елизаветы II, но только чернокожей, Папы Римского Иоанна-Павла II, но с желтой кожей, а режиссера Спайка Ли — с белой кожей. Этот номер журнала приобрел мировую славу. «Я всегда пытаюсь перевернуть вещи с ног на голову: а вдруг так они будут выглядеть лучше?» — любил повторять Тибор Калман\*.

---

**Чтобы двинуться в новом  
направлении, нужно хорошенько  
встряхнуть существующий порядок**

---

Как показывают эти примеры, изменение нормального порядка вещей иногда может привести к прорыву.

---

\* Tibor Kalman, interview with Charlie Rose, December. 1998.

## Что можно опровергнуть?

Метод опровержения состоит в полном отрицании ключевых аспектов стереотипов. Вернемся к примеру с прокатом машин. Вот главные стереотипы в этой отрасли:

- встреча с клиентом;
- заполнение массы бумаг;
- прокат посutoчно.

А что, если с клиентом встречаться больше не придется, заполнять бумаги тоже, а прокат будет не посutoчным, а почасовым? Тогда вы получите схему, которую использует компания Zipcar: никаких очередей, никаких бумаг, никакой необходимости брать машину надолго или покупать двадцать семь разных страховок. Клиенты становятся членами клуба («зипстерами») и берут машину напрокат через Интернет. В чем прорыв?

- отказ от личных встреч с клиентом;
- отсутствие бумаг;
- почасовой прокат.

Многие стереотипы до сих пор превалируют в обществе только потому, что «мы так привыкли». Помните «Шоу Косби» (The Cosby Show)? А «Дом — полная чаша» (Full House), «Совершенно чужие» (Perfect Strangers) и «По семейным обстоятельствам» (Family Matters)? В 1980-е и в начале 1990-х все производители телевизионных ситкомов придерживались одного-единственного правила, на профессиональном жаргоне — правила объятий и морали. Если

в первой половине сериала накалялись страсти, то к концу его все проблемы решались, а герои становились и ближе друг другу, и чуточку мудрее. И вдруг появился сериал, снятый по новому правилу — ни объятий, ни морали. В какую бы заварушку ни встрял персонаж, он не учился на собственных ошибках, да и морали для зрителя не было никакой. В застойной отрасли сериал стал глотком свежего воздуха, а главное — одним из самых успешных ситкомов всех времен. Назывался он «Сайнфелд» (Seinfeld).

### **Что можно увеличить или уменьшить?**

Все мы имеем четкое, приобретенное с опытом представление о природных размерах и пропорциях окружающего нас мира. И если вдруг нам встречаются непропорциональные элементы, это шокирует и мгновенно привлекает внимание. В рекламном бизнесе этот метод эффективно используется уже несколько десятилетий, заставляя нас обращать внимание на рекламу.

Когда речь идет о выдвижении прорывной гипотезы, вам нужно не просто изменить пропорции, чтобы привлечь внимание. В первую очередь вы ведь хотите перевернуть собственное представление о вещах, чтобы по-новому посмотреть на ситуацию. Как из нужды сделать изобилие? Как из изобилия сделать дефицит? Как дорогое сделать бесплатным?

Как я уже писал выше, в журнальном бизнесе ценовой стереотип — это подписка; на годовую подписку издатели дают значительную скидку. Обычно журнал по подписке будет вам стоить вдвое дешевле, чем купленный

на раскладке. Но вот на рынке появляется новичок — журнал «Монокль», который вместо традиционной модели «подписка/свободная продажа» предлагает модель «премиум-подписка». В чем прорыв? Подписка выходит на 50% дороже, чем покупка журнала с раскладки.

Но при этом подписка обеспечивает читателям доступ к премиум-контенту в Интернете, к эксклюзивной продукции, светским собраниям, книгам и аудиопрограммам. В течение первого же года журнал собрал 150 тысяч подписчиков, а на сегодня он распространяется более чем в 50 странах\*.

### ИСТОРИЯ LITTLE MISS MATCHED

Существует множество примеров компаний, которые раскрутились благодаря силе своего прорывного мышления. Но моя любимая история — о компании Little Miss Matched. Джона Стоу, соучредитель и генеральный директор (CEO)\*\* Little Miss Matched, когда-то работал вместе со мной в компании frog design; вот кого можно считать образцом прорывного мышления, описанного в моей книге. Компания, основанная им вместе с двумя друзьями, — чудесный пример того, как способность замечать незаметное и вроде бы обычное помогает открыть сферы, которые с помощью прорывного мышления можно кардинально изменить. В конце каждой главы я буду приводить пример именно из истории Little Miss Matched.

\* Susie Rushton, “How Monocle Survived its First Year,” The Independent London, February 18, 2008.

\*\* Здесь и далее глава компании. *Прим. ред.*

## **ПРОРЫВНАЯ ГИПОТЕЗА**

Однажды Джона обедал с друзьями в модном ресторане Сан-Франциско, и разговор зашел о так называемых прорывных направлениях бизнеса. Со всех сторон сыпались предложения, и кто-то произнес: «Представьте себе безумную ситуацию некая компания продает носки, которые не сочетаются». Никому эта идея не понравилась: непрактично, бесполезно... Кому нужна такая компания? Разговор зашел о другом, но Джона, в отличие от остальных, никак не мог выкинуть из головы идею о несочетающихся носках. По его мнению, носки — бизнес скучный: мы десятилетиями покупаем одинаковые носки. А сколько раз один носок терялся — и приходилось выбрасывать парный, хотя ой как не хотелось! Вот какие стереотипы просто просятся, чтобы их подвергли сомнению.

Через некоторое время Джона проводил отпуск во Вьетнаме и там обратил внимание на одну важную особенность, которая убедила его: гипотеза стоит того, чтобы с ней поэкспериментировать. Они с женой поехали на экскурсию в город, славившийся производством одежды. Для развлечения Джона сделал эскиз жакета для своей жены, а через два дня, заплатив около 15 долларов, получил готовый жакет. Таким образом он убедился, что легкая промышленность — это отрасль, цена вхождения в которую сравнительно невысока, в отличие от, скажем, электротехники, где промышленный образец новой идеи обойдется намного дороже. Джона вернулся в США с серьезным намерением выяснить, найдутся ли желающие покупать непарные носки.

Далее вы узнаете о том, как его прорывная гипотеза превратилась в реальность.

## **ГОТОВНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ**

Ваша цель — предложить три прорывные гипотезы для вашей рыночной ситуации: одну — чтобы перевернуть традиционные представления, другую — чтобы опровергнуть, а третью — чтобы изменить привычные пропорции.

Посмотрим, как их можно применить в новом ресторанном бизнесе. Нассим Николас Талеб, автор книги «The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable»\*, объясняет.

Представим себе, что существует некий «секретный рецепт» продвижения в ресторанном бизнесе. Если бы он был известен и очевиден, кто-то уже давно предложил бы эту идею и она стала бы использоваться повсеместно. Чтобы ярко заявить о себе в ресторанном бизнесе, нужно предложить такое, что не сразу придет в голову сегодняшним рестораторам. Идея должна быть не слишком ожидаемой. Чем неожиданнее успех предприятия, чем меньше конкурентов, тем больше заработает предприниматель, предложивший новшество.

Для того чтобы «предложить идею, которая не сразу придет в голову сегодняшним рестораторам», вам необходимо сделать следующее.

### Переворачиваем

- **Стереотип.** В ресторанах подают меню, когда садишься за столик.
- **Гипотеза.** А что, если бы в ресторане подавали меню на выходе?

### Опровергаем

- **Стереотип.** Клиенты платят за еду и за сервис (цена).
- **Гипотеза.** А что, если бы клиенты не платили за еду и за сервис?

### Меняем пропорции

- **Стереотип.** В ресторанах предлагают обед из трех блюд (продукт).
- **Гипотеза.** А что, если бы предлагали обед из тридцати блюд?

Помните: это упражнение предназначено для того, чтобы пошатнуть привычный порядок вещей в отрасли, сегменте или категории.

\* Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (Random House, 2007). (Издана на русском языке: Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М. : Колибри, 2009. Прим. ред.)

Общее правило таково: чем смелее гипотеза, тем свежее будет предложенная вами идея. Поэтому не пропускайте ни одного шага, даже если ваша гипотеза кажется вам смешной. Скажем, на первый взгляд мысль о том, что в ресторане не взимают плату за еду и услуги, предлагают обед из тридцати блюд и подают меню на выходе, кажется... да-да, абсурдной!

Но только до тех пор, пока вы не побываете в El Bulli — это заведение четырежды (в 2002, 2006, 2007 и 2008 годах) было признано лучшим рестораном в мире. Владелец ресторана Ферран Адриа, по мнению многих, лучший шеф-повар в мире, и его детище предлагают клиентам то, до чего не додумались ни в одном ресторане на планете. El Bulli работает только по ночам с апреля по сентябрь, и при этом столики заказаны на годы вперед. Каждый сезон в ресторан звонят и пишут более 800 тысяч человек, чтобы заказать столик.

В El Bulli вы приходите не просто для того, чтобы съесть обед из трех блюд и заплатить за него, как в любом другом месте. Тут вы за пять часов можете попробовать тридцать блюд, каких еще никогда и нигде не пробовали. Стоимость обеда около 250 евро (приблизительно 320 долларов), но платите вы не просто за еду, а за несколько часов творчества, экспериментов и мастерства, вложенных в разработку новых блюд. «Мы превратили процесс употребления пищи в нечто большее», — объясняет Ферран\*. В конце обеда посетители получают из кухни меню с автографом самого Феррана и подробными рецептами всех тридцати блюд, которые гости только что попробовали, — на память о незабываемом визите.

Если вы выполните все упражнения, предложенные в этой главе, то у вас получится выдвинуть три яркие, безумные, прорывные гипотезы, благодаря которым вы увидите перед собой кардинально новые пути, сможете задать необычные вопросы и откроете неожиданные преимущества для развития бизнеса.

И хотя идея — это уже большой шаг вперед, сама по себе она стоит не так уж много. В следующей главе мы постараемся взглянуть на гипотезу глазами потребителя, чтобы она превратилась в рыночную возможность.

\* Ferran Adrià, цитируется в статье: Julia Hanna, "Customer Feedback Not on elBulli's Menu", HBS Case, November 18, 2009. Подробнее об обедах в El Bulli и о подходе к бизнесу см. Ferran Adrià, *A Day at El Bulli*. — Phaidon Press Inc., 2008.