

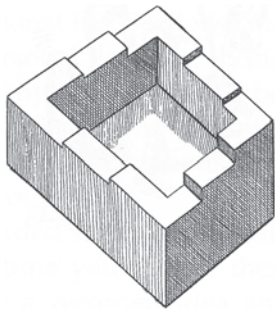
ГЛАВА 3

ВЫБОР ЗАДАЧИ

Ибо победу одержит тот, кто познал, когда можно сражаться, а когда нет.

Сунь-цзы

Представьте пятерых блестящих предпринимателей, собравшихся для обсуждения новых идей. Эти бизнесмены вряд ли смогут начать обсуждение, если никто из них ничего не предложит. Откуда же должно поступить предложение? Как выбрать проблему, заслуживающую внимания? Кто определяет точку его фокусировки? Как выбрать цели?



Если предприниматели пришли со своими идеями, не имея четко обозначенной цели, они только зря потратят время. Это подобно движению вверх по лестнице, ведущей вниз.

Прежде чем выискивать идеи, необходимо уяснить стоящие перед вами задачи. Эта глава подскажет, как распознавать проблемы, действительно заслуживающие внимания, и как их трансформировать, чтобы они были доступны для обработки методами, предлагаемыми в этой книге.

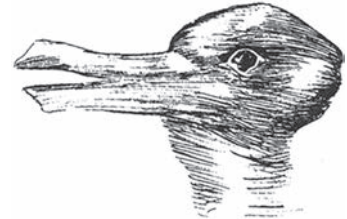
Возникновение проблемы разумнее всего воспринимать как шанс решить ее в рабочем порядке. Именно так и поступают опытные предприниматели. Увидев, что появилась конкретная проблема, они рассматривают ее как повод решить, стоит ли вообще заниматься этим делом. Если да, она становится их производственной задачей.

Любой человек может научиться концентрировать внимание на чем-то определенном. Например, выберите какой-нибудь цвет и в течение дня смотрите на предметы, либо полностью окрашенные в этот цвет, либо такие, в которых он так или иначе присутствует.

Если вы выбираете красный, то достойным вашего внимания окажется множество объектов: автомобили, книги, одежда, дома, пожарные машины, трубы, туфли, шляпы,

картины и т. д. Знакомые предметы будут выглядеть по-новому, цвет покажется более насыщенным, и ваше восприятие этого тона радикально изменится. Настроившись на красный и игнорируя другие цвета, вы достигнете более глубокого его понимания.

Посмотрите на картинку, нарисованную в начале прошлого века психологом Джозефом Ястроу. Изображенное животное можно воспринять и как утку, и как кролика.



Если нос справа — перед вами кролик; если нос слева — то это утка. В зависимости от того, на что настроитесь, вы увидите или кролика, или утку. Очень трудно видеть обоих животных одновременно.

Если вы не фиксируете письменно ваши проблемы, внимание рассеивается, и вы оказываетесь не в состоянии решить, на чем сосредоточиться. Список проблем — удобный способ оценить, какие из них заслуживают решения, а какие нет. Список позволяет превратить блок информации в набор компонентов, поддающихся конструированию, проверке и исследованию.

Начните вести журнал проблем, представляющих интерес для вас лично и, возможно, заслуживающих того, чтобы приложить усилия к их разрешению. Для начала попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Какую цель вы преследуете?
- Над какими идеями хотите работать?
- Чего ожидаете от вашей работы?
- Что в деловых отношениях хотите улучшить?
- Что вообще вы хотели бы улучшить?
- На какие дела вам не хватает времени?
- Чего еще ожидаете от своей работы?
- Каковы не достигнутые вами цели?
- Что вам нравится в работе?
- Что в ней раздражает?
- Какие проблемы вы связываете с непониманием?
- На что жалуетесь?
- Какие изменения к худшему отмечаете в деятельности вашей компании?
- Чего вы ждете от сотрудников?
- Какие перемены хотели бы реализовать?
- На что уходит слишком много времени?

- Что делается впустую?
- Что слишком проблематично?
- Каковы «узкие места»?
- В каких случаях вы работаете неэффективно?
- Что вас утомляет?
- Что в работе выбивает вас из колеи?
- Что надо организовать лучше?
- Как еще можно «делать деньги» на работе?

Вслед за этим идут типичные рабочие задачи:

- Какие можно внести творческие предложения, связанные с производством?
- Как снизить затраты и повысить производительность?
- Каким образом сделать так, чтобы ваша продукция выгодно отличалась от продукции конкурентов?
- Какой новый продукт требуется на рынке? Как расширить продукцию, представленную на рынке?
- Каким образом увеличить уровень продаж на 20 процентов?
- Какие новые способы сбыта можно придумать? Реально ли снизить затраты при существующих способах сбыта продукции?
- Каким образом стать незаменимым для компании человеком?
- Как лучше отвечать на жалобы клиентов?
- Как повысить роль сервиса при сбыте изделий?
- Какими способами можно улучшить качество рекламы товаров и услуг?
- Как настроить сотрудников на более активный поиск путей продвижения производимых товаров на рынке сбыта?
- Какие процедуры следует ввести, чтобы сократить бумажную работу?
- Какие виды поощрения более значимы для сотрудников?
- Как в большей мере ориентироваться на потребителя?
- Возможно ли изменить к лучшему впечатление от вашей компании?
- Как превзойти конкурентов?
- Какое ваше изделие может стать «серебряной пулей»? («Серебряная пуля» — главный продукт или основная услуга в данной области производства.)

На помещенном ниже рисунке показаны два набора параллельных линий. Между линиями как бы образуется граница. Кажется, что каждый набор линий несколько заходит на область другого.

В действительности же никакой границы не существует. Между этими линиями вообще ничего нет. Эта иллюзия создается потому, что наш разум старается преобразовать пространство между линиями в нечто осмысленное.

Подобным же образом сам факт записи стоящих перед вами задач может подтолкнуть к созданию чего-то, преисполненного смысла, что позволит разрешить насущную проблему.

Отставной полицейский офицер, искавший для себя приемлемую область деятельности, просматривал свои записи, связанные с прежней работой. Несколько лет назад он отметил, насколько трудно идентифицировать потерявшегося или похищенного младенца.

Давно записанная задача подтолкнула его к идее создания банка образцов молекул ДНК родителей, которых беспокоила проблема идентификации ребенка в случае подмены новорожденного или его похищения. Предполагалось, что затраты на сбор образцов молекул ДНК и их хранение в течение 18 лет составят около 200 долларов.

«ПУНКТИКИ»

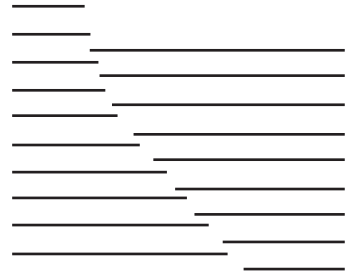
Идеи часто вырастают из раздражения — подобно тому, как в раковине моллюска из попавшей туда песчинки образуется жемчужина.

Один мужчина страдал от того, что не запоминал важные даты: дни рождения, юбилеи и т. д. Все поздравления запаздывали на день. И тогда этот мужчина, которого заслуженно можно назвать человеком творческим, превратил проблему избавления от своего «пунктика» в творческую задачу и изобрел вакуумный способ консервирования роз — на случай экстренного поздравления.

После того как вы составите список ваших «пунктиков», выберите из них наиболее любопытные. Но не забывайте: то, что интересно вам, может показаться смертельно скучным другому человеку.

Вряд ли бухгалтер и продавец с равновеликим энтузиазмом отнесутся к решению одной и той же задачи. На самом деле даже люди, занятые в одной области, могут подойти к решению проблемы совершенно по-разному. Только вы определяете, какая задача может воодушевить вас и побудить к действию.

Вспомним историю с нарезкой хлеба. В начале прошлого века никого особенно не тяготила необходимость самостоятельно нарезать хлеб. Никого, кроме Отто Фредерика Роведдера.



Он потратил 16 лет жизни и все свои сбережения на создание автоматической хлеборезки, приобретя взамен лишь расстроенное здоровье, неодобрительные отзывы специалистов в области торговли хлебобулочными изделиями и сильно пошатнувшееся финансовое положение.

В 1930 году одну из хлеборезок приобрела компания Continental, а уже к 1933 году более 80 процентов хлеба выпускалось в нарезанном виде. Роведдер часто говорил, что старался не из-за денег (он так никогда и не разбогател; к тому же еще испытывал отвращение к процессу нарезки хлеба), ему просто было интересно сконструировать промышленную хлеборезку.



ЛИЧНАЯ ВЫГОДА

*У того, кто пытается выиграть битву и преуспеть в набегах,
не взрастив в себе дух великих свершений, несчастливая судьба,
ибо человек этот лишь теряет время и не добьется ничего, кроме застоя.*

Сунь-цзы

Очень важно предоставить самому себе достаточно убедительные доводы, которые объясняли бы, почему надо заниматься реализацией той или иной идеи. Прежде чем приступать к решению задачи, нужно предварительно взвесить ее на весах личной выгоды. Наилучшие идеи рождаются у тех, кто жаждет успеха, возвращает в себе дух великих свершений.

Томас Эдисон, к примеру, на собственном опыте убедился, насколько важен момент личной выгоды. Его первым изобретением был автоматический регистратор голосов, предназначенный для Конгресса. Когда Эдисон показал свое изобретение конгрессменам, те ответили, что повышение эффективности законотворчества занимает Конгресс в последнюю очередь. После этого Эдисон неоднократно заявлял, что отныне все свои изобретения создает исключительно для того, чтобы заработать побольше денег. У него нет ни времени, ни сил, ни интереса переделывать мир и «подгонять» его под свои изобретения.

Прежде чем вы определитесь, за решение какой задачи взяться, прикиньте, какую личную выгоду вы получите в каждом конкретном случае. Какова прямая

выгода — деньги, удовольствие, признание, рост благосостояния и т. д.? Какова выгода косвенная — приобретение новых навыков, знаний, связей и т. д.?

Как соотносится предполагаемая выгода с затратами времени и энергии? Решение каких задач принесет наиболее ощутимый результат? За разрешение каких проблем и ситуаций вы согласны нести личную ответственность? Если вы почувствуете, что собираетесь посвятить себя решению той или иной задачи, не преследуя никакой личной выгоды, то... наклоните голову и посидите так до тех пор, пока с ваших ушей не спадет «лапша».

Определив, какие задачи наиболее интересны и обещают принести солидную выгоду, примите вызов. Принять вызов означает взять на себя ответственность за выработку идей, способных помочь найти решение конкретной проблемы. Чем выше ответственность, чем более вы отдадитесь генерированию идей, тем выше вероятность, что ваши попытки увенчаются принятием новаторского решения.

При решении разных задач возможны различные доли личного участия. Одни проблемы требуют полной отдачи, для разрешения других достаточно лишь небольших усилий. В связи с этим вспоминается история о самурае, который должен был отомстить за смерть своего господина. Когда самурай загнал врага в угол и уже занес над ним меч, убийца плюнул ему в лицо. Самурай утерся, убрал меч в ножны и ушел. Почему? Потому что плевок вызвал в нем гнев, а если бы он убил человека в гневе, это было бы убийство за личное оскорбление. Самурай же принял на себя обязательство выполнить совсем другое — отомстить за смерть господина.

Когда вы решите, что для вас интересно и выгодно, наступает время правильно сформулировать задачи. Это позволит вам более эффективно использовать игры для ума с целью найти творческое решение.

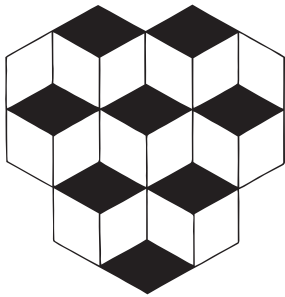
ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАЧИ

Победоносная армия выигрывает сражение, еще не вступив в бой.

Сунь-цзы

Чем больше времени вы потратите на то, чтобы правильно сформулировать, какая задача стоит перед вами, тем ближе подойдете к ее решению. И наоборот: чем меньше времени уделите определению сути вопроса, тем вероятнее, что решение будет не самым лучшим. Чтобы убедиться, насколько смехотворными оказываются решения некорректно сформулированных задач, достаточно ознакомиться с записями в книгах Патентного бюро США. В них, в частности, предлагаются такие никому не нужные вещи, как мяч для гольфа, подающий дымовой сигнал после соприкосновения с землей (чтобы легче было его найти); пленки для попугаев; будильник, пускающий струйку воды в лицо спящего; леска для выуживания глистов из желудка; машинка для выдавливания ямочек на щеках и т. д.

Сформулируйте задачу и правильно определите суть. Когда я думаю о сути задачи, мне вспоминаются борцы сумо — огромные, мощные японцы. Большую часть времени поединка они сидят на корточках, присматриваясь друг к другу. Борцы принимают позу, сохраняют ее некоторое время, затем встают, ходят и снова садятся на корточки. Так повторяется много раз, и вдруг — бац! — они хватают друг друга, один падает на татами, и поединок закончен. Во время сидения на корточках и принятия разных поз борцы ищут нужное положение тела, стараясь оптимально сосредоточиться, чтобы достойно встретить главный удар. Единственная защита борца сумо заключается в сохранении правильной «центровки», постоянной готовности к внезапной атаке и оказанию немедленного отпора. Точно так же в процессе постановки задачи вы можете написать формулировку, изучить ее, отложить в сторону, вернуться к ней позднее, «растянуть» или «сжать», сформулировать заново, пока «центровка задачи» не будет определена правильно. Тогда вы, подобно борцу сумо, готовы к бою.



Суть задачи определяется с помощью вопросов. Они помогают взглянуть на проблему с разных сторон. Иногда новая перспектива буквально раскрывает вам глаза. Сколько кубиков вы видите на рисунке?

Можно насчитать шесть или семь кубиков, в зависимости от того, как вы воспринимаете черные ромбики: как вершины кубов или как их основания. Рисунок остается неизменным, меняется лишь ваше восприятие. Вопросы помогают сменить угол зрения.

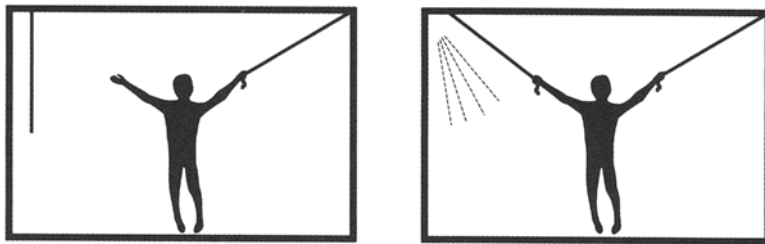
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Чтобы правильно определить суть задачи, нужно:

1. Записать ее в виде вопроса, который начинается словами: «Каким образом я могу?..»
2. Варьировать формулировку, заменяя ключевые слова синонимами.
3. «Растянуть» формулировку, чтобы расширить перспективу.
4. «Сжать» формулировку, чтобы сузить перспективу:
 - разделить задачу на ряд подзадач;
 - решить подзадачи;
 - продолжать задавать вопросы: «А как еще?..» или: «А почему еще?..»

Для начала полезно сформулировать задачу вполне определенным образом. Этот прием известен под названием «Приглашающая основа». Он поможет удержаться от соблазна остановиться на формулировке, отражающей только одну сторону проблемы. Запишите несколько формулировок задачи, начиная их словами: «Как я мог бы?..» Каждая новая формулировка даст шанс иначе взглянуть на проблему и направит ваши мысли в русло новых возможностей.

Представьте себе, что вы — тот человек, который изображен на рисунке слева. Ваша задача состоит в том, чтобы соединить концы двух веревок, свисающих с потолка. Вербки расположены так, что, держа одну, невозможно, как ни тянись, достать другую. Комната совершенно пуста, в карманах у вас нет ничего особенного — только то, что лежит в них обычно. Как решить задачу?



Первая формулировка может быть такой: «Как можно дотянуться до другой веревки?» После этого вы, скорее всего, потратите достаточно много сил, но все безрезультатно, потому что дотянуться до второй веревки просто невозможно. Если же сформулировать вопрос иначе: «Каким образом я и веревки можем соединиться?» — то это уже приближает к решению.

Привяжите к концу одной веревки какой-нибудь мелкий предмет (ключ, брелок, кольцо и т. п.) и качните ее, как маятник. А затем, держа рукой вторую веревку, подхватите свободной рукой качающуюся.

ВАРЬИРУЙТЕ СЛОВА

Этот простой способ получения разных формулировок заключается в том, что ключевые слова одного определения заменяют синонимами. Но в первую очередь необходимо изучить уже имеющуюся формулировку и выделить в ней ключевые слова.

Менеджер по производству компании OV'Action из города Левен (Франция) столкнулся со следующей задачей: как разработать новый, уникальный продукт питания?

Он заменил слово «уникальный» на «удивительный», слово «разработать» — на «преобразовать» и сформулировал задачу по-новому: как преобразовать продукт питания в нечто удивительное?

Он стал размышлять о том, что могло бы удивить его самого, а потом — чем можно удивить покупателей. На него произвело бы впечатление, если бы какой-нибудь знакомый предмет принял необычную форму, например самолет в виде коровы.

«Точно так же, — подумал он, — знакомые продукты покажутся удивительными, если будут выглядеть необычно, например: буханка хлеба в виде банана, пирамидальные помидоры или квадратная картошка». В итоге пришло решение: квадратные яйца. И он «разработал» вареные квадратные яйца с желтком внутри, со сроком хранения 21 день, пригодные для разогревания в микроволновой печи (чем они выгодно отличаются от обычных яиц, которые при этом «взрываются»). Стоит ли говорить о том, что компания OV'Action была уверена, что американцы тотчас же бросятся раскупать новую удивительную еду, как только она появится в продаже.

Несерьезная, казалось бы, игра со словами дает серьезный стимул для рождения новых идей. Удачные слова подобны изюминке, брошенной в пресное тесто скучной формулировки.

РАСТЯНИТЕ ЗАДАЧУ



Самурая учили находиться в постоянной боевой готовности. Внимание у него должно было быть исключительно обостренным, чтобы он смог отразить внезапное нападение, заметить мельчайшее движение и ничего не упустить из виду. Это было бы невозможно, если бы он сосредоточенно следил за каким-то одним объектом.

Чтобы раскрыться для самых разных возможностей, надо «растянуть» задачу — в этот момент важно спросить: «Почему?» Это позволяет определить главную цель и разобраться с предположениями, что, в свою очередь, ведет к переосмыслению задачи.

Скажем, перед вами стоит следующая проблема: как продать больше компьютеров IBM?

Первый шаг: «Почему я хочу продать больше компьютеров IBM?» — «Потому что мы продаем их все меньше».

Второй шаг: «Почему я хочу продать больше компьютеров?» — «Чтобы повысить объем продаж».

Третий шаг: «Почему я хочу повысить объем продаж?» — «Потому что хочу, чтобы наши дела шли лучше».

Четвертый шаг: «Почему я хочу, чтобы наши дела шли лучше?» — «Потому что это повысит уровень моего благосостояния».

Пятый шаг: «Для чего мне нужно повысить уровень своего благосостояния?» — «Для того чтобы хорошо жить».

Теперь вопросы можно сформулировать следующим образом:

- Почему я хочу продать больше компьютеров IBM?
- Как продать больше компьютеров?
- Как повысить объем продаж?
- Как улучшить наши дела?
- Как повысить уровень моего благосостояния?
- Что сделать, чтобы мне лучше жилось?

Идея заключается в том, чтобы найти подходящий уровень абстракции, самую лучшую точку обзора, с которой отлично видно суть проблемы. Фраза вроде «как я могу стать богаче» позволяет вашему мышлению охватить намного больше разных возможностей, чем фраза «нужно продать больше компьютеров». Вы можете попробовать добиться от начальства повышенной зарплаты, построить свою карьеру каким-то иным образом, устроиться на другую работу с неполной занятостью, инвестировать, продавать что-то другое и т. д.

Формулируя задачу как можно шире, вы как бы оказываетесь на вершине горы, с которой видны все пути, ведущие наверх. А если вы не видите всех возможных путей, можете просмотреть и наилучший.

Вот, к примеру, индустрия грузоперевозок: ее история отлично демонстрирует, к чему может привести пренебрежение попытками найти все возможные решения проблемы.

В 1950-х эксперты сошлись во мнении, что морские грузоперевозки становятся неактуальными. Цены росли, а на доставку товара требовалось все больше времени. Из-за этого участились кражи, поскольку товары перед отгрузкой долгое время просто лежали в доках.

Специалисты-логистики сформулировали задачу следующим образом: «Как мы можем сделать более экономичными корабли?»

По их предложению строились суда, которые и двигались быстрее, и потребляли меньше топлива; они пробовали менять составы экипажей. Но цены на грузоперевозки по-прежнему продолжали расти, хотя были приложены невероятные усилия к их снижению.

Специалисты все делали правильно — но *не то*. Их старания были так же эффективны, как попытки менеджеров по продажам, тратящих свое время, силы и энергию на поквартирный обход с целью реализовать хоть что-нибудь.

Корабль — это основное оборудование, а основное оборудование несет самые высокие убытки именно тогда, когда не используется: за аренду, например, нужно платить, даже если судно просто стоит у причала. В конце концов логистики расширили задачу: «Каким образом индустрия грузоперевозок может снизить затраты?»

Это позволило обратить внимание на *все* аспекты транспортировки, включая погрузку и укладку. Инновация, которая спасла морские грузоперевозки, отделила погрузку от укладки: товары грузились в контейнеры до прибытия судна в порт. Логистики решили сконцентрироваться на затратах не во время работы, а во время ее отсутствия, сократив в итоге время простоя грузовых судов. Ответ был найден в кораблях со специальным устройством для быстрой погрузки и выгрузки железнодорожных вагонов и автомобилей, а также в контейнеровозах.

Простое решение было прямым следствием переформулирования поставленной задачи. Результаты оказались ошеломляющими! Количество перевозок, совершаемых грузовыми суднами, за последние 30 лет увеличилось в пять раз, а их стоимость снизилась на 60 процентов. Время простаивания корабля в порту снизилось на 75 процентов, а вместе с ним исчезли перегрузки и воровство.

СОЖМИТЕ ЗАДАЧУ



После того как получите наиболее полное представление о том, что надо искать, следует сузить задачу, превратить ее из общей в частную. Это сделает задачу более удобной для решения, поскольку сократит область поисков. Представьте себе, что ищете адрес, зная только, что человек живет в Монреале.

Если вам известно, что искать надо в западной части старого Монреаля, найти адресата значительно легче. Ну, а если бы кто-нибудь вам подсказал, что человек живет недалеко от отеля «Бонавентура», задача еще более упростилась бы. То же происходит при решении разных проблем. Вы сами устанавливаете пределы, в рамках которых ищете идеи.

Чтобы «сжать» задачу и выявить ее сильные и слабые стороны, надо задавать специальные вопросы: кто, что, где, когда, почему и как.

Кто поможет найти людей или группы людей, заинтересованных в обладании нужными ресурсами или доступом к ценной информации? Кто выиграет от решения задачи?

Что поможет определить возможные препятствия, требования, вознаграждения, преимущества и недостатки принятого решения?

Где узловые точки проблемы?

Когда проверять графики, даты и своевременность действий?

Почему так важно лучше понять основную цель?

Как проследить за развитием ситуации, узнать, какие действия следовало бы предпринять раньше или, наоборот, позже? Какие шаги сделать в первую очередь?

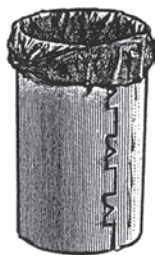
Одна проектная компания поставила задачу так: *как спроектировать оригинальный и удобный контейнер для мусора?*

Чтобы «сжать» задачу, следует задать следующие вопросы:

- Кто поможет создать такой контейнер?
- Какие материалы надо использовать?
- Где достать необходимые материалы?
- Когда нужно сделать контейнер?
- Что сделает его более удобным?
- Какая форма окажется оригинальной?
- Чем новый контейнер будет лучше существующих?

В связи с этим возникают подзадачи:

- Как привлечь другие организации к разработке проекта нового контейнера для мусора?
- Как сделать этот контейнер из других материалов?
- Как достать нужные материалы?
- Как составить график разработки проекта?
- Как сделать контейнер более удобным?
- Как сделать его оригинальным?
- Как сделать его лучшим?



Все эти подзадачи вдохновили компанию на создание подлинно новаторского изделия: удобного мусорного ведра. Оно изготовлено из пластика и хранится в сложенном виде. Доходчиво написанная инструкция с рисунками, простые крепежные лапки и система быстрой разборки позволяют за считанные секунды превратить плоский лист пластика в мусорное ведро. Оно смотрится лучше, чем прочие контейнеры для мусора, и «пожирает» не так много ресурсов матушки Земли.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ СЖАТИЕ ЗАДАЧИ

После того как вы поставили перед собой все эти вопросы, наступает время задать следующий: «Как еще?..» или: «Что еще?..» И тогда из вашей задачи можно будет выжать еще кое-что.

О.М. Scott and Co., ведущая компания по распространению продукции для садоводов, продает семена, удобрения, пестициды и прочее. В свое время она была лишь небольшим магазином, пытавшимся соперничать с такими гигантами, как Sears, Roebuck & Co. и Dow Chemical. Продукция новой компании была хорошей, но не лучше, чем у конкурентов.

Скотт сформулировал задачу так: как завоевать рынок? Затем эта общая задача была сужена до нескольких конкретных, и в конце концов была выбрана следующая формулировка: «Как сделать нашу продукцию отличной от продукции других компаний?»

Все товары для сада практически одинаковы. Они претенциозно рекламируются как «разработанные на научной основе», к ним прилагаются подробные описания, как, сколько и чего следует вносить в почву при конкретном ее типе и определенной температуре. Во всех инструкциях, прилагаемых к товарам, до потребителя так или иначе доводится мысль, что засеивание газона — высокоточный, научно контролируемый процесс. Как следствие, люди не обращают особого внимания на название фирмы-изготовителя.

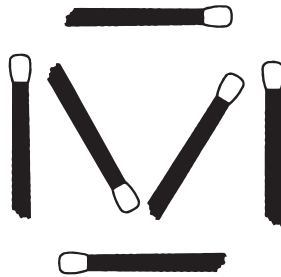
Продавцы компании Скотта провели опрос среди покупателей: как, по их мнению, компания по производству продукции для садоводов может выделиться из общей массы. Все покупатели жаловались на то, что им не удается правильно и точно засеивать и обрабатывать газоны. Скотт сделал акцент именно на этом прискорбном для заинтересованных лиц факте, и его сотрудники провели мозговой штурм.

В итоге задача получила следующую формулировку: каким образом можно смягчить разочарование покупателей?

Задавая вопросы: «Что еще?..» и «Как еще?..», служащие Скотта пришли к идее организации для покупателей курсов по садоводству, а позднее натолкнулись на идею, принесшую миллионы: это было простое механическое устройство, получившее

название «сеялка Скотта». Речь идет о маленькой тачке с отверстиями, размер которых можно изменять так, чтобы через них высыпалось ровным потоком необходимое количество семян или удобрений. Пока эта конструкция не появилась на рынке, ни одна компания не могла предложить потребителям средство, позволяющее контролировать процесс засеивания газона или внесения в почву удобрений. Скотт создал целую серию аналогичных устройств, и вскоре скромный магазин по продаже семян превратился в лидера на рынке товаров для сада.

А вот загадка, которая, казалось бы, не имеет решения, по крайней мере очевидного:



Если от шести отнять три, можно ли получить четыре? Тот факт, что ответ неочевиден, еще не означает, что его не существует. Спросите: «Как еще можно получить четыре?» или: «Что такое четыре?» — и головоломка разгадана. Уберите спички сверху, справа и снизу — вот вам и ответ.