

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Rewolucyjne pomysły. Zasady marketingu nowych produktów i usług

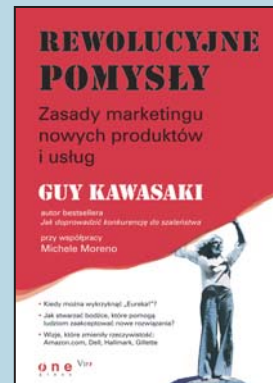
Autor: Guy Kawasaki

Tłumaczenie: Katarzyna Marcinkowska

ISBN: 83-246-0341-7

Tytuł oryginału: [Rules For Revolutionaries: The Capitalist
Manifesto for Creating and Marketing New Products and Services](#)

Format: A5, stron: 240



**Ta książka to wyprawa po złote runo. Porzuć utarte ścieżki
i zapunąć się głęboko w las, gdzie nikt jeszcze nie dotarł**

- Kiedy można wykrzyknąć „Eureka!”?
- Jak stwarzać bodźce, które pomogą ludziom zaakceptować nowe rozwiązania?
- Wizje, które zmieniły rzeczywistość: Amazon.com, Dell, Hallmark, Gillette?

Jeśli czegoś nie da się zrobić, niech zajmie się tym ktoś, kto o tym nie wie — przyjdzie i to zrobi. Tobie też by się to udało, gdybyś zdołał oczyścić umysł ze stereotypowych przekonań i zaczął myśleć „od nowa”. Rewolucyjne pomysły rzadko przychodzą do głowy ot, tak sobie. Jeśli chcesz stworzyć wspaniałą wizję i ją urzeczywistnić, naucz się myśleć niesablonowo. Dowiedz się, jak powstawały najbardziej zachwycające produkty ostatnich lat. Opanuj metody twórczego myślenia. I znajdź w otoczeniu mnóstwo nowych problemów, które potem przekształcisz w rozwiązania. Czyli krótko mówiąc: przeczytaj tę książkę.

Przełomowe produkty powstają na wiele sposobów. Możesz obserwować konkurencję i wprowadzić produkt łączący mocne strony wszystkich marek, które pojawiły się wcześniej. Możesz wypuścić na rynek chłam i błyskawicznie go ulepszać w miarę poznawania potrzeb klientów. Możesz stworzyć produkt tak prosty, że ludzie uznają go za przejaw geniuszu. Bez względu na drogę, jaką obierzesz, jedno jest pewne: będziesz musiał stwarzać jak Bóg i harować jak wół.

Guy Kawasaki, współtwórca sukcesu Apple Computer Inc. i dyrektor generalny garage.com, podpowie Ci, jak stać się wizjonerem i zamienić ideę w produkt, który jest:

- głęboki — ciągle odkrywasz w nim coś nowego,
- zachwycający — pochłania uwagę do tego stopnia, że zapadasz się w niego jak w toń,
- pełny — oferuje wszelkie dodatkowe korzyści, jakich możesz potrzebować,
- funkcjonalny — instrukcja obsługi staje się zbędna.

„Gdyby ta książka wpadła mi w ręce na początku kariery, dotarłbym o wiele dalej.”

Benjamin M. Rosen, prezes firmy Compaq

Spis treści

PODZIĘKOWANIA	11
PRZEDMOWA	15
TWÓRZ JAK BÓG	19
1 COGITA DIFFERENTER (MYŚL INACZEJ)	21
2 NIECH ŻYJE CHŁAM!	45
3 LEPSZE JEST WROGIEM DOBREGO	75
RZĄDŹ JAK KRÓL	97
4 PRZEŁAMUJ BARIERY	99
5 POTRZEBUJESZ APOSTOŁÓW, NIE HANDLOWCÓW	117
6 UNIKAJ CZARNYCH DZIUR	131

PRACUJ JAK WÓŁ.	153
7 JEDZ JAK PTASZEK, WYDALAJ JAK SŁOŃ	155
8 MYŚL CYFROWO, DZIAŁAJ ANALOGOWO	179
9 NIE PROŚ INNYCH O COŚ, CZEGO SAM BYŚ NIE ZROBIŁ	197
ZAKOŃCZENIE	211
10 NIE DAJ SIĘ ZNISZCZYĆ DURNOCIE	213
BIBLIOGRAFIA	233
SKOROWIDZ	243

1

Cogita differenter¹ (myśl inaczej)

Wydaje mi się, że przez te wszystkie lata najczęściej słyszałem następujące słowa: sklep dyskontowy nie zarobi na sobie w mieście, w którym mieszka mniej niż 50 tysięcy ludzi.

Sam Walton²

¹ Dziękuję Holly Camerota za przełożenie na łacinę wyrażenia „Myśl inaczej”.

² Sam Walton (1918 – 1992) — założyciel amerykańskiej sieci supermarketów Wal-Mart. Pierwszy Wal-Mart powstał w 1962 roku. Obecnie sieć jest największym sprzedawcą detalicznym na świecie — *przyp. tłum.*

Rekiny kontra myszka

Od 1955 roku Walt Disney Company³ tworzyła zasady prowadzenia parków rozrywki. Wtedy powstał pierwszy Disneyland i tym samym firma wyznaczyła standardy atrakcyjności, wydajności i rentowności, które od tej pory miały obowiązywać w branży. Przed powstaniem Disneylandu niepisana zasada głosiła, że w parku rozrywki musiała być ogromna kolejka górską, aby interes mógł odnieść sukces. Disneyland wszystko to zmienił, proponując atrakcje tematyczne zamiast tych dostarczających mocnych wrażeń.

Przez następne trzydzieści lat firmy prowadzące parki rozrywki albo postępowały według zasad Disneya, albo prawie nie liczyły się na rynku. A postępując według zasad Disneya, tylko umacniały jego wysoką pozycję. Było tak dopóty, dopóki nie pojawił się Jay Stein. Stein prowadził MCA Recreation⁴, firmę, która była właścicielem Universal Studios, więc należała do niej również atrakcja turystyczna, którą mieszkańcy Los Angeles są już szczerze znudzeni — zwiedzanie wytwórni filmowej Universal Studios (ile razy można oglądać rozstąpienie się wód Morza Czerwonego⁵?).

Wyznaczając sobie dodatkowy cel, obok głównego, jakim była produkcja filmów, wytwórnia Universal stała się jednocześnie graczem w biznesie parków rozrywki. Tę działalność prowadziła według prymitywnej zasady: wepchnij ludzi do kolejki, zawieź „za kulisy” filmu, po czym wysadź, licząc na to, że kupią pamiątki.

Ale kiedy firma MCA wybudowała wytwórnię Universal Studios Florida, Stein miał inny pomysł na to, jak rozegrać tę partię. Jego hasłem przewodnim — zamiast „Zobacz jak robimy filmy” — stało się „Wkrocz do świata filmu”. Film *Powrót do*

³ <http://www.disney.com>

⁴ <http://www.mca.com>

⁵ Chodzi o prezentację efektów specjalnych w filmach, która stanowi atrakcję turystyczną — *przyp. red.*

przyszłości stał się atrakcją pod tytułem *Powrót do przyszłości*. Gdzie indziej przejedziesz się samochodem przerobionym na maszynę czasu? Stein połączył atrakcje tematyczne z mocnymi wrażeniami, tworząc nowe zasady funkcjonowania firmy.

To jeszcze nie wszystko.

Następnie Stein zweryfikował niepisane zasady ustanowione przez Disneya: to, że należy być miłym, łagodnym i poprawnym politycznie. Na przykład najbardziej nowatorskie z atrakcji w Disneylandzie, Nawiedzony Dwór i Piraci z Karaibów, to prawdziwe dzieła sztuki — bardziej „multimedialne” niż wszystkie głośne multimedialne przedsięwzięcia firm komputerowych — ale niekoniecznie ryzykowne⁶.

Stein zdecydował, że przejażdżki po jego atrakcjach nie będą przyjemne — za to dadzą ludziom nieźle w kość. I faktycznie, w wytwórni Universal Studios Florida przelewa się krew, są płomienie i wybuchy. Każdego dnia zwiedzający narzekają, że kule ognia są zbyt gorące. Rekin w atrakcji *Szczęki* podpływa tak blisko łodzi, że może złamać rękę osobie, która będzie na tyle głupia, żeby wyciągać ją w jego kierunku. I codziennie tysiące ludzi powracają, by jeszcze raz to wszystko przeżyć.

Disney ma niewielkie możliwości obrony przed tym frontalnym atakiem, ponieważ ogranicza go własny wizerunek oraz standardy bezpiecznej zabawy dla wszystkich, bez ograniczeń wiekowych. Stein wykorzystał założenia marketingu aikido⁷ — zalety Disneya zamienił w ograniczające go słabości. Gdyby Disney spróbował ożywić swoje atrakcje, straciłby swoją główną publiczność i rozmyłby swój wyrazisty wizerunek⁸.

⁶ W 1996 roku kierownictwo Disneylandu zdecydowało nawet, że piraci z *Piratów z Karaibów* powinni ganiać za dziewczętami, chcąc zabrać im kosze z jedzeniem — nie dla seksu. Przebywanie przez długi okres na morzu może spowodować takie zachowanie.

⁷ Marketing aikido polega na wykorzystaniu zalet Twojego rywala przeciwko niemu, zamiast brutalnego starcia sił. Nazwa pochodzi od japońskiej sztuki walki zwanej aikido, w której wykorzystuje się w pojedynku siłę, wagę i ruchy przeciwnika.

⁸ Dziękuję Adamowi J. Bezarkowi za ten przykład.

Proces wizjonerskiego myślenia

Stein działał jak wizjoner — chciał zmienić obowiązujące reguły. Z samej definicji, jeśli nie zmieniasz reguł, nie jesteś wizjonerem, a jeśli nie będziesz myślał inaczej, reguły pozostaną niezmienione.

ĆWICZENIE

Założmy, że chcesz zmienić zasady obowiązujące w branży filmu animowanego. Jak byś to zrobił?

Ale jak wizjonerzy wpadają na pomysły, które wyróżniają ich z tłumu?

Powszechnie uważa się, że nowatorskie pomysły przychodzą ludziom do głowy po długim namyśle nad jakąś sytuacją czy stanem rzeczy. Zwykle jest inaczej — przełomowe pomysły i spostrzeżenia pojawiają się w innym stanie umysłu.

Nie o to jednak chodzi — wszak wpadanie na rewolucyjne pomysły to nie tylko kwestia długich przemyśleń (czy strzelania z pistoletu na wodę). Rzecz w tym, w jaki sposób rozważasz dany problem. Tak naprawdę proces rewolucyjnego myślenia składa się z trzech podstawowych etapów.

Etap 1. Oczyszczenie

Pierwszy etap to oczyszczenie — chodzi o pozbycie się dawnych uprzedzeń, tradycyjnych metod działania oraz starych założeń, które mącą i ograniczają Twój sposób myślenia. Być może ewolucja zaprogramowała w ludziach dążenie do stabilizacji i bezpieczeństwa, ale rewolucja wiąże się z kwestionowaniem obecnego stanu rzeczy.

Nie ulegaj złudzeniom

Sir Francis Bacon⁹ często krytykował swoich współczesnych za przywiązanie do istniejących założeń i idei. Określił je „złudzeniami plemiennymi, złudzeniami jaskini, złudzeniami rynkowymi i złudzeniami teatru”. Złudzenia te opisują kolejno mądrość zbiorową określonej społeczności, cechy indywidualne, wyniki interakcji społecznej i ograniczenia ludzkiego umysłu¹⁰.

Ogólnie rzecz biorąc, złudzenia mają konkretne przyczyny. Zdobywając doświadczenie, odkrywamy, jak skutecznie uniknąć popełnienia tragicznych w skutkach lub po prostu głupich błędów. Jednak sukces wiąże się z kształtowaniem pewnych nawyków i tworzeniem zasad, które potem są wpajane wielu ludziom. Rynek z czasem się zmienia i reguły tracą na aktualności, a nawet przestają mieć jakiegokolwiek zastosowanie.

Oto kilka przykładów nierozsądnych, ale powszechnie przyjętych praktyk w biznesie, które pomogą Ci rozpoznać złudzenia, jakim możesz ulegać Ty, Twoja firma lub branża:

- Złudzenia co do dystrybucji: „Sprzedajemy za pośrednictwem dystrybutorów. Nie zajmujemy się sprzedażą detaliczną”.
- Złudzenia co do pracowników: „Pracownikom nie można ufać. Musimy kontrolować ich wydajność i popędzać do roboty, kiedy się obijają”.
- Złudzenia co do udziału w rynku: „Duży udział w rynku oznacza duży dochód, więc zmniejszmy ceny, by zyskać większy udział w rynku”.
- Złudzenia co do przeciwników: „Nie możemy współpracować z firmą X, ponieważ to nasza konkurencja”.

⁹ Francis Bacon (1561 – 1626) — wybitny angielski filozof epoki odrodzenia — *przyp. tłum.*

¹⁰ Wroe Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1957), s. 388 – 389.

Budżetowanie zerowe to proces, w którym rozpatrywany jest każdy najmniejszy wydatek — to znaczy, że podstawą tworzenia budżetu nie są poprzednie budżety. W związku z tym termin „zerowe złudzenia” będzie oznaczał zastanawianie się nad każdym zachowaniem praktykowanym w biznesie i wyzbijaniem się tych, które nie są już nieodzowne. Nie możesz zaniechać zbyt wielu, bądź więc bezwzględny.

ĆWICZENIE

Sporządź listę złudzeń, którym ulega Twoja firma. Następnie odpowiedz na następujące pytania:

- Skąd wzięła się ta praktyka?
- Czy nadal jest użyteczna?
- Czy będzie istotna w przyszłości?

Proces projektowania japońskiego szybkiego pociągu osobowego Shinkansen pokazuje, jak należy eliminować błędne spostrzeżenia. Wyzwaniem, przed którym stanęli inżynierowie, było stworzenie systemu transportu, który znacznie skróciłby czas przejazdu między miastami. Jakim złudzeniom mogą ulegać projektanci pociągu?

STARY PUNKT WIDZENIA	NOWY PUNKT WIDZENIA
Jeden wagon z silnikiem, czyli lokomotywa, ciągnie cały pociąg.	W każdym wagonie może być silnik.
Aby pociąg mógł jechać szybciej, potrzebny jest większy silnik.	Wszystkie silniki dadzą łącznie większą moc.
Przebieg torów powinien zostać dostosowany do ukształtowania terenu.	Kształt terenu można dostosować do potrzeb.

Projektanci tego szybkiego pociągu zrezygnowali z wielu dawnych założeń. Radykalnie zmienili samą koncepcję pociągu — w każdym wagonie umieszczono silnik elektryczny, tory ułożono po linii prostej, nawet jeśli wiązało się to z koniecznością przebijania tuneli w górach. W końcu, dzięki pociągowi, który łamał dotychczasowe zasady inżynierii kolejowej, podróż z Osaki do Tokio skrócono z 6 godzin i dwudziestu minut do trzech godzin i dziesięciu minut¹¹.

Zmień punkt odniesienia

Jak cię kocham? Poczekaj — policzę, na ile sposobów.

Elizabeth Barrett Browning

Jak odpowiedziałbyś na powyższe pytanie, gdyby było ono postawione inaczej: „Co o mnie myślisz?”. Sposób sformułowania pytania ogranicza liczbę potencjalnych odpowiedzi na nie. Zdaniem Massimo Piattelli-Palmariniego, badacza z Massachusetts Institute of Technology: „Rzadko z własnej inicjatywy zmieniamy sposób podejścia do problemu, który nam dokładnie i w miarę jasno wyłożono”¹².

Piattelli-Palmarini nazywa to „efektem punktu odniesienia” — ludzie będą próbowali rozwiązać problem analogicznie do tego, jak im go przedstawiono. Zastanów się na przykład, wobec jakiego punktu odniesienia sformułowane jest następujące pytanie: „Co trzeba zrobić, żeby ludzie kupujący w naszej księgarni dokonywali większych zakupów?”. Niewypowiedzianym wprost, ale de facto narzuconym punktem odniesienia jest to, że klienci muszą fizycznie pojawić się w księgarni.

Wizjoner nie będzie rozwiązywał problemów analogicznie do tego, jak mu je przedstawiono, ale zastosuje następujący sposób myślenia:

¹¹ Ronald Henkoff, „New Management Secrets from Japan — Really”, *Fortune*, 27 listopada 1995, s. 135.

¹² Massimo Piattelli-Palmarini, *Inevitable Illusions: How Mistakes of Reason Rule Our Minds*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1994, s. 57.

- Rozważy problem w najszerszym wyobraźalnym kontekście.
- Zacznie od celu (większa sprzedaż) i zacznie opracowywać problem od końca¹³ (ta technika jest szczegółowo opisana w następnym podpunkcie).
- Zrobi dokładnie to, co jest zaprzeczeniem oczywistego rozwiązania.

Firma Amazon.com¹⁴ nie chciała akceptować ograniczeń wynikających z prowadzenia tradycyjnej księgarni i zmieniła zasady obowiązujące w handlu książkami. Na stronie internetowej firmy można przeglądać dwa i pół miliona tytułów, po czym złożyć elektroniczne zamówienie na wybrane pozycje. Księgarnia nie ma klasycznej wystawy sklepowej, a aż do 1998 roku tylko dzięki niej wyrażenie „handel internetowy” nie było oksymoronem.

STARY PUNKT WIDZENIA	NOWY PUNKT WIDZENIA
Obecność w świecie rzeczywistym: większa powierzchnia handlowa, więcej książek, większa sprzedaż.	Obecność w świecie wirtualnym: zero powierzchni handlowej, więcej książek, większa sprzedaż.
Możesz przejrzeć książkę, przeczytać informacje na obwolucie i na tylnej okładce i samemu podjąć decyzję.	Możesz przeczytać recenzje zamieszczone przez samego wydawcę albo przez osoby, które już kupiły tę książkę.
Musisz czekać od czterech do ośmiu tygodni na książki, których księgarnia nie ma na składzie.	Prawie każde zamówienie, wraz z dostawą, jest realizowane w ciągu trzech – czterech dni.
Możesz dokonać impulsywnego zakupu, bo wpadła Ci w ręce jakaś książka.	Możesz dokonać impulsywnego zakupu jakiejś książki, ponieważ przeczytałeś o niej na stronie internetowej.
Na półce znajdziesz kilkanaście książek na określony temat.	Dzięki wyszukiwarce możesz znaleźć książki o określonej tematyce wśród milionów pozycji.

¹³ Alderson, *Marketing Behavior*, s. 390.

¹⁴ <http://www.amazon.com>

Co ciekawe, firma Amazon.com pozwoliła, by ograniczało ją podejście, które uosabia następujące założenie: „Cena jest elementem walki z konkurencją”. Firma oferuje zniżki, których przecież nie musi oferować. Bardzo często czuję, że miałem prawdziwe szczęście znaleźć jakąś starą książkę nieznanego wydawcy na Amazon.com, i naprawdę nie potrzebuję jeszcze 10-procentowej zniżki. Zamiast przywiązywać tak dużą wagę do zwykłej konkurencji cenowej, Amazon.com powinien skupić się na tym, jak trwale wyróżniać się spośród innych księgarń.

Etap 2. Bodziec

Drugim etapem w procesie myślenia wizjonerskiego jest szukanie bodźców. Oznacza to podchodzenie do wyzwań w sposób, który zmusi Cię do rozważania nowych rozwiązań i nowych kierunków działania.

Szukaj bezsilności

Przykład Amazon.com ilustruje, jak znajdować bodźce — szukaj takich odczuć jak bezsilność, frustracja, niedogodność i cierpienie — czyli tego, co irytuje ludzi. W tradycyjnych księgarniach ludzi denerwuje to, że raczej nie znajdą tam książek, które nie sprzedają się w dużym nakładzie, a na zamówienie tytułów, które nie są na składzie, muszą czekać od czterech do ośmiu tygodni. Tę bezsilność, frustrację i cierpienie (no, może trochę przesadzam) może wyleczyć Amazon.com.

Oddziel formę od funkcji¹⁵

Jakiś czas po zakończeniu wojny w Zatoce Perskiej zachorowała królowa matka Omanu. Leczono ją w wojskowym centrum medycznym Walter Reed w Waszyngtonie. Ponieważ Oman

¹⁵ Gary Hamel, „Strategy as Revolution”, *Harvard Business Review* 74, nr 4, 1996, s. 72.

był sojusznikiem Stanów Zjednoczonych, Amerykanie starali się zapewnić jak najlepszą opiekę lekarską tak prominentnej pacjentce.

Aby zapewnić kontynuację leczenia po wypisie królowej matki z amerykańskiego szpitala, stworzono system telemedyczny. Połączył on szpital w Maskacie w Omanie z wojskowym centrum medycznym Walter Reed¹⁶ w Waszyngtonie, umożliwiając elektroniczny przekaz obrazów i informacji medycznych.

Dzięki komputerom i kamerom cyfrowym umieszczonym po jednej i drugiej stronie oceanu, personel medyczny w Walter Reed mógł oglądać pacjentkę w Omanie tak często, jak było to konieczne. To było pierwsze międzynarodowe rozbudowane zastosowanie telemedycyny, które dało początek dalszym wykorzystaniom tego pomysłu w wojskowych medycznych misjach humanitarnych.

Powszechnie przyjętą *formą* leczenia jest bezpośredni kontakt lekarza z pacjentem. *Funkcja* leczenia polega na obserwacji i stawianiu diagnozy. Forma i funkcja zazwyczaj występują łącznie w miejscu, gdzie lekarz spotyka się z chorym, aby udzielić mu pomocy medycznej.

Kiedy rozdzielisz formę i funkcję, pojawiają się nowe możliwości. W przypadku opisanym powyżej funkcja pozostała niezmieniona, były nią nadal obserwacja i diagnoza. Jednak forma przybrała nowy kształt w postaci komputerów i szybkich łącz pomiędzy Omanem a centrum medycznym Walter Reed.

Zacznij od końca, czyli od celu

Każda firma zajmująca się tworzeniem oprogramowania komputerowego dąży do osiągnięcia jak największego zysku. Wiele rzeczy może stanąć temu na przeszkodzie, a zatem, by utrzymać się na rynku, firma musi nieustannie zmieniać zasady gry.

¹⁶ <http://www.hqda.army.mil/acsim/98direct/wramc.htm>

Warto zacząć od rezultatu końcowego i pomału posuwać się wstecz. Zaczynając od końca — od klienta, można zauważyć wymienione niżej „dziury”, przez które wypływają pieniądze z firmy komputerowej, zmniejszając jej zyski. Czy każdy z tych wydatków jest niezbędny?

- Zniżki dla sklepów i domów sprzedaży wysyłkowej.
- Opłaty za współpracę reklamową.
- Nagrywanie dyskietek lub tłoczenie CD-ROM-ów, koszty nośnika.
- Opakowanie i dokumentacja.
- Dwukrotny transport — wpierw do dystrybutora, który następnie rozwozi towar do sklepów.
- Wynajem biura.

Star Games¹⁷ to „wirtualna” firma działająca w internecie, która opracowując sposób działania, ma w zwyczaju zaczynać od wyniku końcowego i posuwać się wstecz. Ta firma zajmuje się grami komputerowymi, a jej pierwszy produkt, *Pacific Tide*, to symulacja bitew na Pacyfiku w czasie II wojny światowej.

Gra jest oferowana do sprzedaży w postaci pliku, który można pobrać z internetu, tak więc nie ma mowy o zniżkach dla sklepów lub firm wysyłkowych albo opłat za współpracę reklamową. Sprzedaż gry w postaci pliku do samodzielnego pobrania nie pociąga za sobą wydatków na sam nośnik oraz nagrywanie. Nie ma opakowania, a dokumentacja jest w postaci kolejnego pliku, który klienci mogą przeczytać na komputerze lub sami sobie wydrukować.

Prezes Martin Favorite założył firmę w 1995 roku, a pracowników rekrutował przez internet. W roku 1997 firma zatrudniała piętnaście osób, ale Favorite osobiście poznał tylko dwie z nich. Większość pracowników wykonuje swoje zadania w domu. Oznacza to niższe koszty z tytułu wynajmu biura.

¹⁷ <http://www.star-games.com>

Napisanie gry symulacyjnej o II wojnie światowej wymaga zebrania wielu informacji. Aby to zrobić, firma Star Games mogła starać się uzyskać dostęp do archiwów kilku krajów albo zaprzyjaźnić się z kimś tam mieszkającym, kto zdobyłby potrzebne informacje w zamian za kopię gry — czyli za plik do ściągnięcia!

Co więcej, Star Games ogranicza wydatki na marketing, korzystając z możliwości, jakie daje internet, w tym z linków ze stron poświęconych grom i z forów dyskusyjnych, oraz wymieniając się miejscem na banery reklamowe z innymi witrynami WWW.

***Rozbij problem na mniejsze części*¹⁸**

Czasami problem jest na tyle duży i złożony — szczególnie jeśli chcesz zrobić rewolucję technologiczną — że nie wiesz, gdzie zacząć. Wówczas można podzielić problem na mniejsze części i zająć się tymi, które mają kluczowe znaczenie, a nie zostały jeszcze rozwiązane.

Na przykład podejście za jednym razem do całego ogromu wyzwania, jakim było wzbicie się człowieka w przestworza, prawdopodobnie skazałoby przyszłych lotników na porażkę. Jedną z najsprytniejszych rzeczy, jakie zrobili Orville i Wilbur Wright, było podzielenie problemu na trzy części:

- konstrukcja skrzydeł,
- wytworzenie i zastosowanie napędu,
- zachowanie równowagi podczas lotu i jego kontrolowanie.

Do 1901 roku pierwsze dwa problemy zostały już rozwiązane przez innych wynalazców. Ludzie wiedzieli, jak zbudować skrzydła, które udźwignęłyby ciężar samolotu, silnika i pilota, a jeszcze wcześniej skonstruowano silnik, który miał dużą moc i był wystarczająco lekki, aby można było zastosować go w samolocie.

¹⁸ Kartezjusz, *Discourse on Method, Optics Geometry and Meteorology*, Bobbs-Merrill, Indianapolis 1965, cytowany w *Alderson Marketing Behavior*, s. 387.

Braci Wright wyróżniał fakt, że skupili się na tym, co zrobić, aby utrzymać się w powietrzu, a nie na tym, żeby jedynie wzbić się w niebo. Podczas gdy inni wciąż majstrowali przy skrzydłach i silnikach, bracia Wright nie tracili czasu i pieniędzy na projektowanie samolotu, który byłby niestabilny po oderwaniu się od ziemi. Najważniejszą kwestią było zachowanie równowagi podczas lotu i jego kontrolowanie.

Teoretycznie równowaga w locie i jego kontrola są całkiem proste — należy sprawić, by środek ciężkości samolotu pokrył się z punktem przyłożenia siły aerodynamicznej. Jednak w praktyce jest to trudne do osiągnięcia, ponieważ wiatr i ruch samolotu powodują, że ciągle zmienia się siła nośna i miejsce jej przyłożenia. Bracia Wright wpadli na proste rozwiązanie tego problemu: „...praktyka jest kluczem do sukcesu w lataniu”¹⁹. Wiele czasu spędzili na nauce pilotażu — nie zdobywali jedynie wiedzy na temat budowy samolotu²⁰.

Sukces braci Wright uczy tego, że:

- duże problemy należy dzielić na mniejsze;
- trzeba skoncentrować się na małych problemach, które nie zostały rozwiązane;
- nie wolno tracić czasu i energii na borykanie się z problemami, które ktoś już rozwiązał.

Naśladuj Matkę Naturę

Motyle wznosiły się w powietrze na długo przed braćmi Wright. Lot tych owadów ilustruje następną zasadę: naśladuj Matkę Naturę.

Ioannis Miaoulis, były dziekan wydziału inżynierii Tufts University²¹, badał budowę skrzydeł motyli. Pewnie nigdy nie

¹⁹ Wilbur Wright, z prezentacji dla Western Society of Engineers, Dayton, 18 września 1901.

²⁰ Dziękuję Danowi Smithowi za ten przykład.

²¹ <http://engineering.tufts.edu/>

słyszałeś, żeby ktoś je tak opisywał, ale skrzydła motyli to wielowarstwowe cieniutkie błony składające się z ułożonych na przemian warstw powietrza i substancji zwanej chityną (chityna to twarda, podobna do białka substancja, z której zbudowany jest szkielet zewnętrzny krabów, homarów i większości owadów). Można pomyśleć, że takie właściwości fizyczne (kieszenie powietrzne i twardy materiał) spowodują, że skrzydła motyli będą nierównomiernie absorbować ciepło, ale Miaoulis odkrył, że skrzydła motyli absorbują ciepło bez przegrzewania się w niektórych miejscach²².

Od dłuższego czasu producenci półprzewodników starają się wszelkimi sposobami wyeliminować „gorące miejsca” w chipach komputerowych, ponieważ nierównomierne nagrzewanie źle wpływa na działanie tych elementów. Aby to osiągnąć, eksperci próbowali stworzyć gładkie powierzchnie o jednakowej grubości. Jednak z prac Miaoulisa wynika, że być może, aby wyeliminować „gorące miejsca”, trzeba podążyć za Matką Naturą i stworzyć nierówne powierzchnie.

Natura to ogromne laboratorium, w którym już od kilku miliardów lat udoskonalane są rozwiązania mające zastosowanie w rzeczywistym świecie. Naśladowanie natury ma już nawet swoją nazwę: biomimetyka. Ta dziedzina nauki próbuje znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Na jakiej zasadzie szympansy potrafią wyleczyć się z dolegliwości, jedząc liście?
- Dlaczego nici tkane przez pająki są o wiele bardziej wytrzymałe, lżejsze i bardziej elastyczne niż cokolwiek, co stworzył człowiek?
- Jak to się dzieje, że małże mają ogromną przyczepność do podłoża, której nie ma żaden klej wyprodukowany przez człowieka?

²² David H. Freedman, „The Butterfly Solution”, *Discover*, kwiecień 1997, s. 53.

Pracuj na krawędzi

To, co liczy się naprawdę, dzieje się na krawędzi — czyli tam, gdzie jedna powierzchnia lub materiał styka się lub zmienia w inną. To jedna z głównych zasad w architekturze. Siły nie oddziałują na siebie w centrum lub na jednolitej powierzchni²³.

Wizjonerzy powinni pamiętać o tej rozsądnej zasadzie. Np. Macintosh koncentruje swoje działanie na interakcji pomiędzy człowiekiem a komputerem. Macintosh doskonale potrafi połączyć to, co chce zrobić człowiek, z możliwościami komputera, który robi to za niego.

Jeśli chcesz zmienić zasady, powinieneś szukać połączeń takich jak:

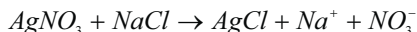
- Interakcja pomiędzy człowiekiem a urządzeniem. Macintosh to mój osobisty przykład, ale istnieje wiele nieodkrytych sposobów na poprawienie pracy z urządzeniami.
- Interakcja pomiędzy ludźmi. E-mail, czaty internetowe i wideokonferencje to przykłady na to, jak zmieniły się sposoby komunikacji interpersonalnej.
- Firma — ludzie. Legendarna już obsługa klienta w sieci sklepów Nordstorm zmieniła zasady i oczekiwania ludzi wobec wyprawy na zakupy.
- Firma — firma. Sprzedawcy części w firmie Dell²⁴ zlokalizowani są w tym samym budynku, w którym odbywa się produkcja — dzięki temu klient zawsze otrzyma towar na czas.

²³ Dziękuję Tony'emu Jacobsowi za ten pomysł.

²⁴ <http://www.dell.com>

Etap 3. Reakcja

Trzeci etap nazywam reakcją z powodu pewnego wspomnienia z lekcji chemii. Jeden z eksperymentów w szkolnym laboratorium polegał na połączeniu roztworu azotanu srebra z roztworem chlorku sodu — dwóch cieczy. W wyniku reakcji wytrącił się osad (chlorek srebra).



To była moja „eureka!” — z połączenia dwóch cieczy można otrzymać ciało stałe!

Ten sam rodzaj magicznego olśnienia pojawia się, gdy myślisz inaczej — nagle, nie wiadomo skąd (choć wiemy, ile włożyliśmy w to wysiłku umysłowego) powstaje coś namacalnego. Oto kilka przykładów wielkich reakcji myślowych.

- **Fizyczne.** Wykładowcy Dean Junior College²⁵ (w miejscowości Franklin w stanie Massachusetts) tracili potencjalnych klientów, którzy nie mieli czasu na naukę w college’u, więc wsiedli do pociągu dowożącego pasażerów do Bostonu i zaczęli tam prowadzić wykłady. To złamało zasadę nauczania w stałym miejscu. Studenci słuchali wykładów w czasie dojazdu do pracy, a do college’u przychodzili w weekendy, by przystąpić do egzaminów²⁶.
- **Czasowe.** Osoby ubiegające się o odszkodowanie w wypadkach samochodowych często muszą długo czekać na wycenę kosztów naprawy od warsztatów samochodowych, opinię firmy ubezpieczeniowej oraz na przygotowanie całej dokumentacji. Bostońska Plymouth Rock Assurance Corporation stworzyła całą flotę Pogromców Kraks, co radykalnie zmieniło cały ten proces. Pogromcy Kraks przemieszczają się

²⁵ <http://www.dean.edu>

²⁶ Tom Wujec, *Five Star Mind*, Doubleday, Nowy Jork 1995, s. 71.

vanami, które same w sobie stanowią małe biura z komputerem, modemem, telefonem komórkowym, drukarką laserową i obrotowym krzesłem. Rzecznik ubezpieczeniowy lub „Pogromca Kraks” jedzie na miejsce wypadku, wycenia koszty wszystkich niezbędnych napraw i od razu wypisuje czek dla poszkodowanego²⁷.

ĆWICZENIE

Ile czasu musiałeś czekać na odszkodowanie po wypadku samochodowym?

- **Geograficzne.** Firma Charlie Case Tyre Company prowadzi serwis samochodowy. Zgodnie z tradycyjnymi regułami obowiązującymi w tym biznesie, większość warsztatów samochodowych zlokalizowana jest w pobliżu domów lub biur. Większość, ale nie ten — ten znajduje się przy lotnisku w Phoenix. Dlaczego? Dlatego, żebyś wylatując z miasta, mógł zostawić samochód w warsztacie w celu wymiany opon i zmiany oleju. Pracownicy firmy Charlie Case zawiozą Cię na lotnisko i odbiorą, kiedy wrócisz. Nie będziesz martwić się, że nie masz czym jeździć, bo samochód jest w warsztacie, nie będziesz musiał prosić nikogo o zawieszenie i odbiór z lotniska, a za parking zapłacisz jedyne 3,75 dolara za dzień.
- **Zwyczaje w branży.** Większość zespołów muzycznych przestrzega zasady, żeby nie pozwalać fanom robić nielegalnych nagrań podczas koncertów. Czarnorynkowe nagrania, zdaniem większości ludzi z branży, obniżają sprzedaż płyt CD i kaset. Jednym z zespołów, które sprzeciwiły się tej zasadzie, był The Grateful Dead²⁸. Grupa wyznaczyła nawet specjalne

²⁷ Chris Yurko, „Wrecked Car? Call a Van”, *Daily Hampshire Gazette*, 6 listopada 1996, s. 15.

²⁸ <http://www.grateful.dead.net>

miejsce przy scenie, gdzie fani mogli dokonywać nagrań. Dzięki tym nagraniom coraz więcej ludzi usłyszało o The Grateful Dead, więcej osób przychodziło na koncerty, wzrosła sprzedaż nagrań, a także zacieśniły się relacje z fanami. A wszystko to dzięki jednej prostej zmianie²⁹.

- Potrzeby klientów. Większość linii lotniczych hołduje następującej zasadzie: aby zarobić, trzeba upchnąć tak dużo ludzi w samolocie, jak tylko się da, i nie dawać im zbyt dużo jedzenia. W przeciwieństwie do tego modelu działania, linie lotnicze Midwest Express³⁰ każdego klienta traktują jak pasażera lecącego pierwszą klasą, ponieważ uważają, że stali klienci są kluczem do zysków³¹. W samolotach Midwest są cztery siedzenia w każdym rzędzie, zamiast pięciu jak w większości innych linii lotniczych (nie ma klasy turystycznej i nie ma pierwszej klasy; cały samolot ma taki sam rozkład). Pośilki są wykwintne, świeżo przygotowane, podawane jest do nich wino, zastawa jest z prawdziwej porcelany, a serwetki z płótna.
- Zasady użycia siły. Współzawodnictwem między konkurentami zazwyczaj rządzą niepisane (i często niewytłumaczalne) zasady walki. Na przykład w 1995 roku dwie stacje telewizyjne w Charlotte w Karolinie Północnej, WBTV i WSOC, zorganizowały loterię, aby zwiększyć swoją oglądalność. Widzowie oglądali programy stacji, aby zobaczyć, czy wylosowano ich numery. Wkrótce stacje próbowały się nawzajem prześcignąć, oferując więcej pieniędzy niż konkurencja. Trzecia stacja, WCNC, nie rozdawała pieniędzy; zamiast tego pokazała zwycięskie numery wylosowane w obu stacjach. Oglą-

²⁹ Dziękuję Kenowi Tidwellowi, Leonowi Mayeri oraz Peterowi Jensenowi za to, że niezależnie od siebie każdy z nich zasugerował ten przykład.

³⁰ <http://www.midwestexpress.com>

³¹ Dziękuję Timothy'emu Knoxowi za ten przykład.

dalność WCNC³² wzrosła o osiemdziesiąt trzy procent, a stacja nie wydała ani centa³³!

- Definicja produktu³⁴. Amil International Health Corporation³⁵ to szybko rozwijająca się firma oferująca ubezpieczenia zdrowotne w Brazylii. Jedną z przyczyn sukcesu Amil jest to, że firma łamie zasady definiujące (lub ograniczające) produkt. Amil ma własną sieć aptek, udziela całodobowych porad lekarskich przez telefon³⁶, a uczestniczący w programie ratowania zdrowia, który kosztuje dwa dolary miesięcznie, w sytuacji zagrożenia życia zostaną helikopterem przetransportowani do szpitala. Amil ma też klub dla dzieci, w którym mogą nauczyć się dbać o zdrowie, a dla ludzi biznesu organizuje darmowe wykłady, które wygłaszają osobistości takie jak Peter Drucker³⁷.

Łut szczęścia (a w zasadzie dlaczego ślepy traf często nie jest wcale taki ślepy)

Muszę przyznać, że wiele rewolucyjnych rozwiązań było dziełem przypadku. Jeśli jesteś szczęściarzem, możesz ominąć poszczególne etapy — Oczyszczenie, Bodziec i Reakcję — i od razu zdać się na łut szczęścia. Chociaż bardzo chcielibyśmy wierzyć w to, że wynalazki i rewolucje technologiczne zawsze biorą się

³² <http://www.wcnc.com>

³³ Dziękuję Richowi Gayowi za ten przykład.

³⁴ W. Chan Kim i Renée Mauborgne, „Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”, *Harvard Business Review* 75 nr 1, 1997, s. 107.

³⁵ <http://www.amil.com.br>

³⁶ Stan Rapp i Thomas Collins, *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1994, s. 38.

³⁷ Peter F. Drucker (1909 – 2005) — wybitny amerykański ekonomista i specjalista do spraw zarządzania, autor ponad trzydziestu książek — *przyp. tłum.*

z systematycznej, stopniowej pracy nad problemem, nie jest to prawda. Niemniej jednak zawsze możesz próbować *pomóc* swojemu szczęściu.

Wykorzystaj naiwność

W naiwności siła. Oto historia, która zilustruje to twierdzenie — może nie wydarzyła się w rzeczywistości, ale prawda nie jest najważniejszą cechą dobrego opowiadania.

Kiedy w latach trzydziestych koncern General Electric³⁸ przyjmował nowych inżynierów do zespołu pracującego nad oświetleniem żarowym, ówczesny kierownik działu lubił zabawić się ich kosztem. Kazał im stworzyć powłokę, która zapobiegałaby nierównomiernemu nagrzewaniu się żarówki.

Cały dowcip polegał na tym, że w tamtych czasach nie można było stworzyć żarówki, która świeciłaby jednolitym światłem. Inżynier po inżynierze zabierali się za to zadanie, ponosząc porażkę. Kiedy jakiś żółtodziób przyznawał się do porażki, informowano go, że zadanie jest niewykonalne, a reszta inżynierów wybuchała gromkim śmiechem.

To był piękny rytuał inicjacyjny aż do roku 1952, kiedy nowo zatrudniony inżynier przyniósł swoje dzieło, wkręcił, włączył światło i spytał kierownika, czy właśnie o coś takiego mu chodziło. Widząc „niemożliwą żarówkę” kierownik powiedział: „A tak. Właśnie o to”³⁹.

Warto znaleźć kogoś, kto w ogóle nie zastanawiał się nad danym problemem, albo kogoś, kto nie „wie”, że nie można go rozwiązać.

³⁸ <http://www.ge.com>

³⁹ Joel Arthur Barker, *Future Edge Paradigms: The Business of Discovering the Future*, HarperBusiness, Nowy Jork 1993, s. 61.

Zbieraj własne guano

Guanem nazywam przypadkowe, niezamierzone odkrycie, które przedstawia większą wartość niż to, czego początkowo szukaliśmy⁴⁰. Dobrym przykładem jest teflon. Dla większości z nas to powłoka, dzięki której jedzenie nie przywiera do garnków i patelni podczas gotowania lub smażenia, ale naukowcowi pracującemu dla firmy DuPont⁴¹, który odkrył tę substancję w 1938 roku, wcale nie chodziło o ułatwienie pracy w kuchni.

Tym naukowcem był Roy Plunkett. Pracował nad projektem stworzenia nowego typu freonu — związku chemicznego używanego jako substancja chłodząca na przykład w lodówkach — który nie naruszyłby praw patentowych innych firm. Nie zamierzał stworzyć nowego materiału do produkcji garnków i patelni.

Kiedy Plunkett odkrył nowy materiał, zachował się prawidłowo — nadal był zainteresowany rezultatami swojej pracy i przeprowadził jeszcze więcej testów chemicznych, by zbadać otrzymaną substancję. Nie zignorował tego, co się stało, tylko dlatego, że nie było tym, co chciał osiągnąć. Kiedy żaden z podstawowych odczynników nie zachodził w reakcję z tajemniczym materiałem, naukowiec doszedł do wniosku, że jego działania spowodowały polimeryzację (cząsteczki tego samego rodzaju połączyły się w jeden łańcuch).

Część otrzymanej substancji wysłał do centralnego laboratorium firmy, gdzie zauważono, że nowy materiał był bardzo śliski i odporny chemicznie. Wybuch II wojny światowej i projekt budowy bomby atomowej spowodowały, że odkrycie Plunketta wkrótce znalazło zastosowanie. Wynalazek wykorzystano w procesie produkcji radioaktywnego izotopu uranu i obudów bomb zbliżeniowych.

⁴⁰ W oryginale autor nazywa to „entre-manure” i dziękuje za wymyślenie tego terminu Peterowi Mengowi — *przyp. tłum.*

⁴¹ <http://www.dupont.com>

Dopiero dobrą dekadę po zakończeniu wojny DuPont mógł tanio wytwarzać teflon do zastosowania w artykułach konsumpcyjnych⁴². Odkrycie i wykorzystanie tego materiału uczy nas tego, że:

- należy interesować się przypadkowymi odkryciami;
- należy zadbać o atmosferę sprzyjającą prowadzeniu spontanicznych badań oraz dokonywaniu odkryć, które pozornie nie mają żadnych zastosowań;
- należy być wiernym swojemu odkryciu, ponieważ być może znajdzie ono komercyjne zastosowanie.

Odkryj „ukryty potencjał”⁴³

Ukryty potencjał to pojęcie Stephena Jaya Goulda, biologa z uniwersytetu Harvarda. Naukowiec twierdzi, że służąc określonym celom, pewne elementy anatomii zwierząt mogły jednocześnie mieć ukryty potencjał do pełnienia innych funkcji. Ilustruje tę koncepcję tym, co nazywa „kwestią pięciu procent skrzydła”. Wiemy, że w pełni rozwinięte skrzydło jest wspinałym urządzeniem adaptacyjnym, dającym możliwość latania. Ale na co może przydać się pięć procent skrzydła?

Odpowiedź brzmi, że pięć procent skrzydła — być może rząd piór — nie daje organizmowi możliwości fruwania, ale dzięki niemu doskonale można zatrzymać ciepło. Tak więc załączkami skrzydeł do latania mogły być pióra służące do regulacji temperatury ciała. Główną funkcją wczesnych skrzydeł mogło być utrzymywanie ciepła, a możliwość latania była ukrytym potencjałem.

Co parę piór na prehistorycznym ptaku ma wspólnego z wizjonerskim myśleniem, szukaniem innowacyjnych rozwiązań oraz ślepym, szczęśliwym trafem? W rzeczywistości bardzo dużo. Chodzi o otwartość na wszelkie nieuwzględnione w planach

⁴² Robert Friedel, „The Accidental Inventor”, *Discover*, październik 1996.

⁴³ Stephen Jay Gould, „Creating the Creators”, *Discover*, październik 1996, s. 44 – 45.

zalety Twoich produktów lub usług i odpowiednie ich wykorzystanie.

Zastanów się na przykład nad zapalniczką w Twoim samochodzie. Początkowo to urządzenie miało tylko jedną funkcję — dawało Ci możliwość powolnego zabijania siebie i pasażerów w czasie jazdy. Projektanci samochodów nie przewidywali powszechnego zapotrzebowania na energię do telefonów komórkowych i antyradarów. Po pewnym czasie firma o nazwie Whistler Corporation skonstruowała wentylatory, megafony, ekspresy do kawy, miksery i suszarki do włosów, które pobierają prąd z gniazda zapalniczki. Ostatnio producenci zaczęli montować w samochodach kilka wtyków zasilających, które nie służą już wyłącznie do podłączenia zapalniczki, ale są źródłem prądu dla wszelkich urządzeń, których przeciętna rodzina używa w samochodzie.



Samochodowy mikser wyprodukowany przez Whistler Corporation

Ukryty potencjał jest często niezamierzony i może być wynikiem szczęśliwego trafu lub czystego zbiegu okoliczności. Ale kiedy nam się objawia, mamy dobrą okazję, aby zmienić zasady.

Lektury dla wizjonerów⁴⁴

Biomimicry — Innovation Inspired by Nature, Janna M. Benyus, William Morrow, 1997.

Decision Traps — Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them, J. Edward Russo i Paul J.H. Schoemaker, Fireside, 1990.

Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds, Charles MacKay, Crown Publishers, 1995.

If you Want to Write — A Book About Art, Independence and Spirit, Brenda Ueland, Graywolf Press, 1997.

The Quark and the Jaguar—Adventures in the Simple and the Complex, Murray Gell-Mann, W. H. Freeman 1994 (polskie wyd. *Kwark i jaguar: przygody z prostotą i złożonością*, CiS, 1996).

The Structure of Scientific Revolutions, Thomas S. Kuhn, University of Chicago Press 1996 (polskie wyd. *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, 1968 i Fundacja Aletheia, 2001).

Uncommon Genius — How Great Ideas are Born, Denise G. Shekerjian, Penguin USA, 1991.

⁴⁴ Na końcu każdego rozdziału umieszczam listę nie tyle zalecanych, co obowiązkowych dla każdego wizjonera lektur. Przeciwnie do zasad sporządzania danych bibliograficznych, książki wymieniam w kolejności alfabetycznej według tytułów. Podaję datę najnowszego wydania, jakie mogłem znaleźć (w miękkiej okładce, jeśli to możliwe).