

A stylized illustration of two hands holding chopsticks. The hands are rendered in a simple, sketchy style with black outlines and some cross-hatching for shading. The chopsticks are long and thin, crossing each other in the center of the frame. The background is a bright yellow rounded rectangle with a blue patterned border.

Майкл Микалко

Рисовый штурм

в карточках

56

инструментов
для поиска
нестандартных идей

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Содержание

Что такое «Рисовый штурм в карточках»?	7
Набор «Рисовый штурм в карточках»	15
Размышления о предмете	19
Групповой мозговой штурм	27
Больше вдохновения	29
Заключение	61

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Что такое «Рисовый штурм в карточках»?

Это инструмент мозгового штурма, способный отвлечь вас от шаблонов мышления и подарить много новых задумок, которые приведут к оригинальным идеям и творческим решениям. Это изменит ваш образ мыслей.

SCAMPER

Все новое — просто дополнение или модификация уже существующего. Всякий раз, когда вы хотите создать новую идею, продукт, процесс, прорыв, что угодно, «Рисовый штурм в карточках» поможет вам воплотить свои задумки в жизнь. Алекс Осборн, один из первых преподавателей творческого мышления, сформулировал девять основных способов обращения с предметом. Позже Боб Эберле организовал их в удобную для запоминания модель SCAMPER*.

S (substitute) — заменить?

C (combine) — комбинировать?

A (adapt) — адаптировать?

M (modify, magnify) — модифицировать? = увеличить?

P (put) — предложить другое применение?

E (eliminate) — устранить или уменьшить?

R (reverse, rearrange) — поменять

на противоположное? = реорганизовать?

* В книге М. Микалко «Рисовый штурм» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015)

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Предположим, вы хотите улучшить обычную металлическую скрепку для бумаг. Попробуйте **заменить** металл пластиком и добавить цвет. Получатся разноцветные пластиковые зажимы, которыми можно маркировать различные виды документов. Так вы **применяете** скрепку **иным способом**.

В этом наборе вы найдете вопросы для генерирования идей, основанные на девяти принципах SCAMPER. Вопросы помогут сосредоточиться на предмете под другим углом и иначе его интерпретировать. Такие способы идут вразрез с привычным образом мышления и позволяют взглянуть на вашу проблему по-новому. Вы сможете быстро генерировать множество идей, включая те, что никогда не пришли бы вам в голову. Как только вы примените методику из этой книги к вашей ситуации, мысли начнут рождаться практически сами собой.

SCAMPER И ГАМБУРГЕР*

Рэй Крок вырос в семье среднего класса. В школе он не доучился, поработал пианистом и агентом по продаже недвижимости, а затем семнадцать лет продавал бумажные стаканчики. Когда ему перевалило за пятьдесят, он бросил стаканчики и отправился по городам и весям продавать маленький аппарат под названием «мультимиксер» (Multimixer), способный готовить шесть молочных коктейлей за раз.

В 1954 году одна калифорнийская забегаловка, продававшая гамбургеры, заказала восемь «мультимиксеров». Сгорая

* Этот пример и ряд других приводились ранее в другой книге автора, Thinkertoys (на русском языке: Микалко М. Рисовый шторм и еще 21 способ мыслить нестандартно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015).

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

от любопытства, Крок завел свою грязную машину и отправился поглядеть, в чем дело. Он был крайне удивлен, когда увидел, как хорошо идут дела у Дика и Мориса Макдональдов. Они, сами того не подозревая, нашли золотую жилу — концепцию быстрого обслуживания: стандартные, предсказуемые блюда, которые легко готовятся. Макдональды упростили, удешевили и минимизировали идею закусочной.

Крок заключил партнерство с Макдональдами, что позволило ему находить новые точки для закусочных и открывать их. Все, что было потом, мгновенным успехом не назовешь, еще много препятствий возникало у него на пути. Но Рэй Крок стал миллиардером, потому что четко выявил главные проблемы и искал новые идеи для их решения, основываясь на уже имевшейся информации.

Ниже описаны некоторые препятствия, с которыми он столкнулся, и примеры того, как принципы SCAMPER помогли ему придумать новые идеи.

Заменять

Проблема: Макдональды оказались пассивными деловыми партнерами. Крок беспокоился, что они продадут долю тому, кто выкинет его из бизнеса.

Решение по принципу SCAMPER: заменить партнера. У Крока было плохо с деньгами, но он решил выкупить долю Макдональдов. Он занял запрашиваемую сумму — 2,7 миллиона долларов — у Джона Бристоля, венчурного капиталиста, чьи клиенты (фонды поддержки колледжей) обеспечили возврат на инвестиции в размере 14 миллионов долларов. Следующей заменой должен был стать выход на фондовую биржу. Его Крок и осуществил в 1963 году, сделав многих

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Комбинировать

Проблема: первое кафе Рэй Крок планировал открыть в городе Дес-Плейнс, но не мог позволить себе оплатить строительство.

Решение по принципу SCAMPER: объединить свою цель с чьей-то еще. Он продал половину акций строительной компании, а та взамен возвела его первое здание.

Адаптировать

Проблема: Рэй Крок хотел совершить новый поворот в отрасли общественного питания, но ему не хватало идей.

Решение по принципу SCAMPER: адаптировать чужую идею. Крока поразило, сколько клиентов привлекали Макдональды, продавая в бумажных пакетах гамбургеры и порции картофеля фри. Великой идеей Крока стала адаптация методов продажи, придуманных Макдональдами, для создания совершенно новой концепции — фастфуда.

Модифицировать

Проблема: картофель фри, который готовили в первом кафе Крока в Иллинойсе, отличался от оригинала: он был безвкусным и мягким. Крок не раз пробовал жарить картофель по рецепту Макдональдов, но безуспешно. Наконец один его приятель понял, в чем секрет: Крок хранил

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

картофель в подвале, а Макдональды — на улице, в проволочных корзинах, обдуваемых пустынными ветрами, которые его подсушивали.

Решение по принципу SCAMPER: изменить место хранения. Крок стал сушить картофель, установив в подвале большие электрические вентиляторы.

Увеличивать

Проблема: несколько владельцев франшизы хотели расширить основное меню.

Решение по принципу SCAMPER: увеличить гамбургер и добавить новые блюда. Крок объявил конкурс «Создай свой большой Мак» с призовым фондом 10 миллионов долларов — так и родился «Биг Мак». Потом в меню появились дополнения вроде яичного «Макмаффина», «Филе-о-Фиш» и «Чикен Макнагетс».

Предложить другое использование

Проблема: Кроку нужно было найти другие источники дохода.

Решение по принципу SCAMPER: использовать McDonald's в торговле недвижимостью. Компания Крока решила арендовать участок, построить на нем здание, а затем передать его тому, кто будет платить и за аренду, и за франшизу. Сегодня 10% выручки компании приходится на сдачу помещений в аренду. В 1960-х годах Крок массово выкупал здания, где размещались его рестораны. Поначалу у McDonald's образовались огромные долги, но зато появилось преимущество перед конкурентами, которые периодически сталкива-

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Убрать или уменьшать

Проблема: поставщики упаковывали котлеты для гамбургеров так, как им было удобно, но сотрудникам McDonald's приходилось перекладывать котлеты, чтобы нижняя не разваливалась.

Решение по принципу SCAMPER: устранить проблему. Крок отказался принимать котлеты, если поставщики слишком плотно их укладывали. Сотрудникам больше не приходилось переупаковывать гамбургеры, и это сэкономило время и деньги компании. Вдобавок Крок устранил посредника, закупив весь урожай картофеля сорта «айдахо рассет бурбанк»*.

Реорганизовывать

Проблема: Крок хотел, чтобы его заведения отличались от конкурентов.

Решение по принципу SCAMPER: пересмотреть архитектурный проект. Крок постепенно менял логотип, превращая первоначальную красно-белую квадратную букву в «золотые арки», а в 1970-х годах организовал окошки для обслуживания клиентов в автомобилях.

ВОПРОСЫ ПО МЕТОДИКЕ

Даже хот-дог — тот, каким мы его знаем, — результат нужного вопроса, заданного в нужное время. В 1904 году Антуан Фейхтвангер продавал колбаски на выставке в Луизиане. Сначала он предлагал их на отдельных тарелочках, но это оказалось слишком дорого. Затем он стал выдавать белые

* Сорт, в основном используемый для приготовления картофеля фри.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

хлопчатобумажные перчатки, чтобы сосиски не обжигали пальцы. Это тоже обходилось дорого, да и клиенты обычно уносили их с собой. Антуан и его шурин, пекарь, сели и стали думать, что бы недорогого добавить (**модифицировать**) к сосиске, чтобы людям не было горячо ее держать. Тогда шурин сказал: «А что, если я испеку длинную булочку и разрежу ее так, чтобы она обхватывала сосиску? Тогда ты будешь продавать сосиски, а я тебе — булочки. Кто знает: может, людям это понравится».

Каждый новый предмет или идея порождает множество творческих побочных продуктов, которые сначала воспринимаются как неважные, но удобные при движении в новых направлениях. Подумайте обо всех предпринимателях, посетивших McDonald's и не увидевших в нем потенциала. Братья Макдоналды невольно натолкнулись на концепцию фастфуда, но именно Рэй Крок задал ей новое направление.

Вспомним плеер Walkman. Инженеры Sony пытались разработать небольшой портативный стереомагнитофон, но ничего не вышло. В итоге у них получился маленький кассетный проигрыватель, который не умел записывать звук. Они отказались от проекта и отложили его. Однажды Масару Ибука, почетный председатель Sony, обнаружил этот неудачный продукт и решил изучить его потенциал. Он вспомнил совсем другой проект в Sony, где инженер работал над созданием легких портативных наушников. «А что, если **скомбинировать** наушники с кассетным проигрывателем и **устранить** функцию звукозаписи?»

Ибука смешал функции. Идея о том, что кассетные плееры должны записывать звук, была такой живучей, что никто даже не пытался **реорганизовать** ее. Но даже после изобретательной находки Ибуки никто в Sony не считал, что

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

то, что сам назвал новой концепцией в сфере развлечений. Он взял неудачную идею и, **скомбинировав, устранив и реорганизовав** ее, нашел скрытый потенциал и создал новый продукт. Плеер Walkman стал самым продаваемым устройством Sony за все время ее существования, а для нас — основоположником «культуры наушников».

Ибука взял нечто уже существующее (неудачный продукт) и переработал во что-то новое. Так же и шедевр Микеланджело — статуя Давида — стал результатом неудачной попытки другого скульптора. Еще в 1463 году руководство собора во Флоренции купило кусок белого мрамора около пяти метров высотой для изготовления статуи.

Два известных скульптора брались за нее, но сдались, и плохо обработанный кусок был помещен в хранилище. Приглашали новых художников, предлагая высечь статую, но те отказывались работать с испорченным материалом и требовали другой кусок мрамора. Для собора их требования оказались слишком затратны, и проект был отменен. Спустя сорок лет Микеланджело забрал из хранилища этот кусок мрамора и за полтора года вырезал из него молодого мужественного Давида. Он взял нечто уже существующее и изваял из этого величайшую скульптуру в мире.

Любой предмет или идею можно переработать во что-то новое с помощью методики SCAMPER. Выберите то, над чем хотите подумать, и задайте верные вопросы. И посмотрим, какие мысли у вас появятся.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Набор «Рисовый штурм в карточках»

Набор состоит из 56 карточек.

- Карточка № 1 — список девяти принципов.
- В карточке № 2 описаны основные методы применения «Рисового штурма в карточках».
- Карточки 3–47 — стимуляторы идей. Если вы всегда будете мыслить привычным образом, то и получаться у вас будет одно и то же. Эти карточки предназначены для изменения шаблонов мышления. Чтобы стимулировать воображение и генерировать идеи, вы можете использовать их произвольно или системно.
- Карточки 48–56 — методы оценки ваших идей.

ПРОИЗВОЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Чтобы стимулировать воображение, выберите любую тему — от скрепки до желания начать новую жизнь — и спросите себя, как это изменить, улучшить или переделать во что-то другое. Перемешайте стимуляторы идей (карточки 3–47), вытащите наугад любую и постарайтесь применить эти вопросы к теме своих размышлений. Если не выходит, выбирайте новые карточки, пока не найдете подходящую. Однако старайтесь мыслить и подходить к делу творчески! Записывайте идеи и тяните карточки, пока не будете довольны теми задумками, что у вас появились.

Иногда, чтобы вытолкнуть человека из зоны комфорта, нужно что-то внезапное, вроде звонка будильника в пять утра. Председатель совета директоров одной некоммерческой организации решила встряхнуть коллег. В начале засе-

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Затем она предложила им снова подать резюме на должность члена совета директоров. Это застало их врасплох и заставило переосмыслить свои знания, навыки и, главное, подумать, что им стоит улучшить.

Другой способ стимуляции воображения начинается с разделения карточек на девять стопок: одна про **замену**, вторая — про **комбинирование** и так далее. Перемешайте карточки в стопках и вытяните из каждой по одной. Прочтите карточки и отложите те, что не подходят в вашей ситуации. Сосредоточившись на оставшихся вопросах, постарайтесь применить возникающие мысли к интересующей вас теме.

Инженер устанавливал гигантский генератор в выкопанную яму. Работа была дорогостоящей, так как требовался огромный кран стоимостью около 4500 долларов. Желая изучить альтернативы, он выбрал вопросы, которые побудили его подумать о том, как **устранить** что-нибудь и **адаптировать** что-то из природы. Прорыв произошел, когда он вспомнил об айсбергах. Он заказал два грузовика блоков льда, поместил его в яму, затем затолкал поверх него генератор. Когда лед растаял, генератор аккуратно встал в яму. И все обошлось в символическую сумму.

СИСТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ

Выделив одну тему или проблему, над которой вы хотите подумать, пройдите по карточкам последовательно, начиная с № 3 и заканчивая № 47, по одной, обдумывая вопросы в каждой.

Они заставят вас не только *задуматься*, но и *придумать* кое-что. Если вопрос неуместен или не становится поводом

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

минут на карточку и записывайте свои мысли по мере возникновения. Когда закончите, просмотрите заметки. Попробуйте объединить первые две идеи. Затем возьмите третью и попытайтесь интегрировать ее в предыдущую, и так далее. Наконец, выберите и оцените лучшие мысли.

Магазин мебельной сети использовал этот метод для мозгового штурма, чтобы придумать, как повысить розничные продажи. Вдохновленные принципами **адаптации, увеличения и других вариантов применения**, они стали сдавать рождественские елки в аренду. «Дух Рождества нельзя купить, но за 10 долларов вы можете арендовать его», — говорилось в их рекламе. За общую сумму в 10–20 долларов за аренду плюс депозит в таком же размере магазин сдавал в аренду дугласову пихту, которую можно было приобрести минимум за 50 долларов. После праздников, когда клиенты возвращали деревья, магазин мульчировал их для клиентов или жертвовал мульчу местным паркам. Кроме того, каждый арендатор получал купон на бесплатный четырехлетний саженец голубой ели, который можно было забрать в первую неделю апреля. Вот это продажи! Проявив любезность к клиентам, магазин заставил их вернуться не один раз, а три.

В чем суть вашего объекта? Подумайте о нем, определите, какой принцип ему подходит, и работайте с соответствующими карточками. Например, можно упростить процесс, **устранив** и **заменяв** что-то и создав нечто новое.

Миллионы людей в год гибнут потому, что у них нет питьевой воды. Водоочистные системы стоят дорого, им нужны электричество и запчасти. Многие страны третьего мира не могут себе их позволить. Датский дизайнер Торбен Вестергаард Франдсен много лет искал способы упро-

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

аппарат, в котором нет движущихся частей и которому не нужно электричество, ведь во многих регионах третьего мира его попросту нет.

Франдсен понял, что для фильтрации нужна какая-то сила. Он решил работать с самой элементарной – способностью человека всасывать, имеющейся даже у младенцев, – и разработал невероятное устройство под названием LifeStraw. Человек всасывает через соломинку воду, та проходит сквозь текстильные фильтры и другие среды, расположенные внутри трубочки по всей длине. Так убиваются и задерживаются бактерии, вирусы и паразиты и улучшается вкус воды. За скромные 2 доллара LifeStraw обеспечивает человека чистой водой около года, а потом ее придется заменять.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)