

สารบัญ

คำนำ	7
บทที่ 1	
ชื่อหนึ่ง แกรมสอง	
มองปัญหาให้เป็นโอกาส	11
บทที่ 2	
ละครสัตว์แบบกลับหัวกลับหาง	
ที่ลี้ภัยอมวโลก	29
บทที่ 3	
ซูชิหน้าแมลงสาบ	
เปลี่ยนเรื่องเป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้	53
บทที่ 4	
โปรดหยิบกระเป๋าสตางค์ของคุณขึ้นมา	
อย่ารอให้ใครมาอนุญาตให้คุณประสบความสำเร็จ	75
บทที่ 5	
ขอสรุปรสสุตรลับของซิลิคอนวัลเลย์	
เหตุผลดี ๆ ที่ควรล้มเหลว	95
บทที่ 6	
ระวิงหลุมอากาศ	
เมื่อถนนสู่ความสำเร็จไม่ได้เป็นเส้นตรง	111

บทที่ 7

ไม่เอาหรือ...วิคะนะมันเรื่องของผู้หญิง

ความสามารถ ความรัก และความต้องการของตลาด 133

บทที่ 8

เปลี่ยนน้ำมะนาวให้กลายเป็นเฮลิคอปเตอร์

วิธีสร้างโชคดีให้ตัวเอง 155

บทที่ 9

ทางที่ฉลาด VS ทางที่ถูกต้อง

วิธีใช้ชีวิตให้เต็มศักยภาพในทุก ๆ วัน 187

บทที่ 10

वादเป้ารอบ ๆ ลูกรู

เคล็ดลับที่จะพาคุณข้ามหลุมพรางที่คนส่วนใหญ่พลาดตกลงไป 207

บทที่ 11

นี่จะออกข้อสอบไหม

ถ้าอยากก้าวไปให้ไกล อย่าทำแค่พอผ่าน 221

บทที่ 12

สิ่งแปลกปลอมในการทดลอง

สิ่งที่ฉันน่าจะรู้ตั้งแต่อายุ 20 241

จดหมายจากผู้เขียน

261

หมายเหตุ

267

ประวัติผู้เขียน

275

คำนำ

ขอบคุณมากนะคะที่เลือกหยิบหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา นับเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ฉันได้แบ่งปันเนื้อหาของหนังสือเรื่อง *น่าจะรู้ๆอย่างนี้ตั้งแต่ตอนอายุ 20* ฉบับปรับปรุงใหม่กับคุณ

หนังสือฉบับดั้งเดิมได้รับการตีพิมพ์ในฤดูใบไม้ผลิปี 2009 สัปดาห์เดียวกับที่โจเซ ลูกชายของฉันอายุครบ 20 ปีพอดี เมื่อใกล้ถึงวันครบรอบ 10 ปีของหนังสือฉันก็หยิบมันมาอ่านอีกรอบ ซึ่งช่วยให้ได้รับประสบการณ์สดใหม่เพราะทิ้งช่วงไปนาน ทั้งยังอดทึ่งไม่ได้ที่ได้เห็นว่ามีแนวคิดและกรณีตัวอย่างใดบ้างที่ยังคงใช้ได้จนถึงปัจจุบัน แม้จะมีที่ล้าสมัยไปแล้วบ้าง หลังจากสั่งสมประสบการณ์มาตลอด 10 ปี ฉันได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมมากกว่าตอนที่เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเป็นครั้งแรก ดังนั้น ฉันจึงถามทางสำนักพิมพ์ว่าจะขอปรับปรุง

เนื้อหาเพื่อออกหนังสือฉบับครบรอบ 10 ปีได้หรือไม่ ฉันดีใจมากที่พวกเขาตอบตกลง

หนังสือฉบับปรับปรุงใหม่นี้มีโครงสร้างคล้ายเดิม โดยเพิ่มเติมกรณีตัวอย่างใหม่ ๆ ที่ดึงมาจากชั้นเรียนของฉันและการทำงานด้วยความคิดริเริ่มในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป นอกจากนั้น ฉันยังได้สอดแทรกความเข้าใจใหม่ ๆ มากมายที่เก็บรวบรวมไว้ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และมีสองบทที่เพิ่มเติมเข้ามาเพื่อเสริมเนื้อหาของหนังสือให้สมบูรณ์

หลัก ๆ แล้วความตั้งใจของฉันในฐานะผู้ให้ความรู้และผู้เขียนหนังสือเล่มนี้คือการทำตัวเป็นนักปลุกกระตมความคิด โดยอาศัยการตั้งคำถาม การเล่าเรื่อง และการสมมุติสถานการณ์เพื่อปูทางไปสู่ความเข้าใจอันน่ามหัศจรรย์ สำหรับฉันแล้ว เป้าหมายในชั้นเรียนคือการได้เห็นความเปลี่ยนแปลงของลูกศิษย์ทุกคนตามแต่ละประสบการณ์ที่ฉันมอบให้ และได้เห็นพวกเขาค้นพบความเป็นตัวเองผ่านแนวคิดที่ได้จากการทำแบบฝึกหัด เป้าหมายของหนังสือเล่มนี้เองก็เหมือนกัน ฉันหวังว่าหลังจากอ่านมันแล้ว คุณจะมีชุดเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถมองเห็นและไขว่คว้าโอกาสที่อยู่รอบตัว

หนังสือฉบับปรับปรุงใหม่นี้จะตีพิมพ์ออกมาในวันเกิดอายุครบ 30 ปีของโจช ฉันต้องขอบคุณเขาที่เป็นแรงบันดาลใจให้เริ่มต้นเขียนหนังสือ อีกทั้งยังซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสเรียนรู้จากบรรดาลูกศิษย์และเพื่อนร่วมงานมาตลอดหลายปี

โปรดอย่าลังเลที่จะเล่าสู่กันฟังถึงประสบการณ์ที่คุณได้รับ ฉันตั้งตารอฟังความคิดเห็น และอยากรู้เหลือเกินว่าเนื้อหาส่วนไหน

ในหนังสือที่มีความหมายกับคุณมากที่สุด ส่งอีเมลหาฉันโดยตรง
ได้ที่ tseelig@gmail.com หรือติดต่อผ่านทางเว็บไซต์ tinaseelig.com
รวมถึงกดติดตามฉันบนทวิตเตอร์ได้ที่ [@tseelig](https://twitter.com/tseelig)

Sample

Sample

บทที่ 1

ข้อหนึ่ง เกมสอง

มองปัญหาให้เป็นโอกาส

คุณหาเงินได้อย่างไร ถ้าหากคุณมีเงินเพียง 5 ดอลลาร์กับเวลาแค่ 2 ชั่วโมง นั่นเป็นภารกิจที่ฉันมอบหมายให้กับนักศึกษาที่สถาบันดี.สกูล (d.school)¹ ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดตอนที่เริ่มสอนครั้งแรก โดยมีกติกาที่เรียบง่าย ฉันแบ่งพวกเขาออกเป็น 14 ทีม แต่ละทีมจะได้รับซองบรรจุเงิน 5 ดอลลาร์ไว้เป็น “เงินทุน” และจะใช้เวลาไปกับการวางแผนนานแค่ไหนก็ได้ตามที่ต้องการ แต่ทันทีที่เปิดซอง พวกเขาจะมีเวลาเพียง 2 ชั่วโมงในการทำเงินให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ฉันให้เวลาพวกเขาทำภารกิจนี้ตั้งแต่ช่วงบ่ายวันพุธจนถึงช่วงเย็นวันอาทิตย์ เมื่อเวลาหมดลงพวกเขาต้องส่งสไลด์หนึ่งแผ่นที่อธิบายว่าทำอะไรไปบ้าง จากนั้นในช่วงบ่ายวันจันทร์แต่ละทีมต้องนำเสนอโครงการต่อหน้าทุกคนในชั้นเรียนนาน 3 นาที พวกเขาถูกผลักดันให้รับบทผู้ประกอบการ โดยจะต้องมองหาโอกาส ทำทนาย

สมมุติฐานของตัวเอง บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และ
ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ออกมา

คุณจะทำอย่างไรถ้าได้รับมอบหมายภารกิจที่แสนท้าทายนี้
เมื่อไหร่ก็ตามที่ฉันถามคำถามดังกล่าว มักจะมีใครบางคนตะโกน
ขึ้นมาว่า “ไปลาสเวกัสไง” หรือ “ซื้อลอตเตอรี่สิ” นั่นเป็นคำตอบ
ที่เรียกเสียงหัวเราะได้ครืนใหญ่ พวกเขาขอรับความเสี่ยงมหาศาล
เพื่อแลกกับโอกาสอันน้อยนิดที่จะได้เงินรางวัลก้อนโต ข้อเสนอแนะ
ที่ได้ยินบ่อยพอ ๆ กันคือเปิดบริการล้างรถหรือตั้งซุ้มขายน้ำมะนาว
โดยนำเงิน 5 ดอลลาร์ไปซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็น นั่นเป็นทางเลือกที่ดี
สำหรับคนที่อยากได้เงินเพิ่มขึ้นแค่ไม่กี่ดอลลาร์ในเวลา 2 ชั่วโมง แต่
นักศึกษาส่วนใหญ่ของฉันจะค้นพบวิธีการที่เหนือกว่าคำตอบเหล่านั้น
ได้ในที่สุด พวกเขาจะตั้งคำถามกับสมมุติฐานของตัวเองอย่างจริงจัง
โดยพยายามสำรวจความเป็นไปได้ที่มีอยู่มากมาย เพื่อทำเงินให้มาก
ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

แล้วพวกเขาทำอย่างไรกันนะหรือ ต่อไปนี้คือคำใบ้ ทิมที่
ทำเงินได้มากที่สุดไม่ได้แตะเงิน 5 ดอลลาร์นั้นเลย พวกเขามองว่า
การจดจ่อกับตัวเงินจะทำให้ตีโจทย์แคบเกินไป พวกเขาเข้าใจว่าเงิน
5 ดอลลาร์นั้นแทบไม่ได้ช่วยอะไรเลยและตัดสินใจตีโจทย์ให้กว้างขึ้น
นั่นคือ จะหาเงินได้อย่างไรหากไม่มีเงินทุนเลย

พวกเขาใช้ทักษะในการสังเกต ตั้งความสามารถทั้งหมดที่มี
ออกมา และปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาว่าปัญหาที่
รายล้อมอยู่รอบตัวนั้นมีอะไรบ้าง ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่เจอมากับตัว
หรือสังเกตเห็นว่ามันเกิดขึ้นกับคนอื่น หรือไม่ก็เป็นปัญหาที่เคยเผชิญ

แต่ไม่คิดที่จะแก้ไข ปัญหาเหล่านี้อาจจะน่ารำคาญก็จริง แต่มันไม่ใช่ปัญหาแรก ๆ ที่คนเรานึกถึง หลังจากชุดคูปองปัญหาขึ้นมาและร่วมมือกันแก้ไข ทีมที่ชนะสามารถทำเงินได้มากกว่า 600 ดอลลาร์ และผลตอบแทนโดยเฉลี่ยที่ทุกทีมทำได้จากเงินทุน 5 ดอลลาร์ก็สูงถึง 4,000 เปอร์เซ็นต์! แต่ถ้าหากคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่าหลายทีมไม่ได้นำเงินทุนมาใช้เลย ผลตอบแทนทางการเงินของทีมเหล่านั้นจะถือว่าเป็นค่าอนันต์เลยทีเดียว

แล้วพวกเขาทำอะไรกันบ้างล่ะ

มีอยู่ทีมหนึ่งมองเห็นปัญหาที่พบได้ทั่วไปในเมืองที่มีมหาวิทยาลัย นั่นคือ การต่อแถวยาวเหยียดรอเข้าร้านอาหารชื่อดังในคืนวันเสาร์ ซึ่งเป็นเรื่องน่าหงุดหงิดสุด ๆ พวกเขาจึงตัดสินใจที่จะช่วยเหลือคนที่ไม่ยอมต่อแถว วิธีการก็คือ พวกเขาจะจับคู่กันไปลงชื่อจองโต๊ะที่ร้านอาหารต่าง ๆ พอใกล้ถึงคิวของตัวเอง พวกเขาก็จะขายคิวจองให้กับลูกค้าที่ยินดีจ่ายเงิน 20 ดอลลาร์เพื่อแลกกับการไม่ต้องยืนรอนาน ๆ ในแถวที่ยาวเหยียด²

ขณะที่ช่วงเวลาในยามค่ำคืนผ่านไปอย่างเชื่องช้า พวกเขาพบข้อสังเกตที่น่าสนใจหลายประการ ประการแรก พวกเขาพบว่า นักศึกษาหญิงขายคิวจองได้ดีกว่านักศึกษาชาย บางทีอาจเป็นเพราะลูกค้ารู้สึกสบายใจกว่าเมื่อฝ่ายที่เข้ามาหาเป็นหญิงสาว ดังนั้นพวกเขาจึงเปลี่ยนแผน โดยให้นักศึกษาชายตระเวนจองโต๊ะตามร้านอาหารต่าง ๆ ทั่วมือง ส่วนนักศึกษาหญิงก็รับหน้าที่ขายคิวจอง นอกจากนี้ พวกเขายังพบว่าธุรกิจนี้จะไปได้สวยในร้านอาหารที่ให้เครื่องเรียกคิวแบบไร้สายแก่ลูกค้าเพื่อแจ้งว่าโต๊ะว่าง เพราะลูกค้า

จะรู้สึกเหมือนได้รับบางสิ่งๆ ที่จำเป็นต้องได้สำหรับเงินที่จ่ายไปขณะแลกร
เครื่องเรียกคิวงของตัวเองกับของนักศึกษา ยิ่งไปกว่านั้น นักศึกษา
ยังสามารถนำเครื่องเรียกคิวที่เพิ่งแลกรมาไปขายต่อให้กับลูกค้า
คนอื่น ๆ ได้ด้วย

อีกทีหนึ่งใช้วิธีการที่ง่ายกว่านั้นอีก พวกเขาตั้งซุ้มหน้าสโมสร
นักศึกษาเพื่อให้บริการตรวจวัดลมยางจักรยานฟรี ถ้าหากคันใด
จำเป็นต้องเติมลมยาง พวกเขาจะเติมให้ในราคา 1 ดอลลาร์ ตอนแรก
พวกเขา รู้สึกว่ากำลังเอาเปรียบเพื่อนนักศึกษาด้วยกัน เพราะทุกคน
สามารถไปเติมลมยางที่ปั้มน้ำมันใกล้ ๆ ได้อย่างง่ายดายอยู่แล้ว
ทว่าหลังจากมีลูกค้า 2-3 คนแรกเข้ามาใช้บริการ พวกเขาก็ได้รู้ว่า
เหล่านักปั่นล้วนดีใจที่มีบริการนี้ เพราะถึงแม้ปั้มน้ำมันใกล้ ๆ จะให้
เติมลมยางฟรี แตกการเติมลมยางเองก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากเย็นเลย แต่
นักศึกษาก็ตระหนักได้ในเวลาไม่นานว่าพวกเขาได้เสนอบริการที่ทั้ง
สะดวกและมีประโยชน์ อันที่จริงแล้ว หลังจากเวลา 2 ชั่วโมงผ่านไป
ได้ครึ่งทาง พวกเขาก็เลิกคิดเงิน 1 ดอลลาร์แล้วหันมาขอเป็นเงิน
บริจาคเท่าไรก็ได้แทน ปรากฏว่ารายได้ของพวกเขาพุ่งพรวดขึ้นทันที!
พวกเขาทำเงินได้มากกว่าเดิมหลายเท่าเมื่อเปลี่ยนจากการให้ลูกค้า
จ่ายเงินเป็นจำนวนที่ตายตัวมาเป็นการตอบแทนน้ำใจ สำหรับทีมนี้
และทีมจองโตะตามร้านอาหาร การลองปรับเปลี่ยนวิธีการใน
ระหว่างทางนั้นให้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าอย่างยิ่ง พวกเขาค้นพบกลยุทธ์
ที่ลงตัวที่สุดระหว่างทำภารกิจเพราะรู้จักปรับตัวอย่างต่อเนื่องตาม
ผลตอบรับจากลูกค้า

แต่ละโครงการทำเงินได้ 200-300 ดอลลาร์ ซึ่งสร้างความประทับใจให้เพื่อน ๆ นักศึกษาไม่น้อยเลย อย่างไรก็ตาม ทีมที่ทำกำไรได้มากที่สุดมองทรัพยากรที่มีอยู่ในมุมที่ต่างจากทีมอื่น ๆ อย่างสิ้นเชิง และสามารถทำเงินได้มากถึง 650 ดอลลาร์ พวกเขาบอกว่าทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดไม่ใช่เงิน 5 ดอลลาร์หรือเวลา 2 ชั่วโมง แต่เป็นเวลานำเสนองาน 3 นาทีในวันจันทร์ต่างหาก พวกเขาตัดสินใจขายเวลาให้กับบริษัทแห่งหนึ่งที่ต้องการรับสมัครนักศึกษาจากชั้นเรียนนี้เพื่อไปร่วมงาน โดยรับจ้างผลิตโฆษณาความยาว 3 นาทีให้บริษัทดังกล่าวเพื่อแลกกับเงิน 650 ดอลลาร์ แล้วนำมาขายให้เพื่อนร่วมชั้นเรียนดูตอนที่นำเสนอโครงการ นั่นเป็นแนวคิดที่ยอดเยี่ยมมาก! ทีมนี้มองออกว่าตัวเองมีทรัพย์สินล้ำค่าที่รอให้นำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งก็คือเหล่านักศึกษาหัวสร้างสรรค์ที่กำลังมองหางานนั่นเอง

อีก 11 ทีมที่เหลือต่างค้นพบวิธีหาเงินอันชาญฉลาดเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการตั้งซุ้มถ่ายภาพในงานแต่งงานประจำปี การขายแผนที่แสดงตำแหน่งร้านอาหารในงานพบปะผู้ปกครองประจำปี หรือการรับออกแบบและขายเสื้อยืดให้เพื่อนร่วมชั้น อย่างไรก็ตาม มีทีมหนึ่งต้องสูญเสียเงินไปทั้งหมด เพราะพวกเขานำเงินไปซื้อร่มมาขายที่ซานฟรานซิสโกในวันฝนตก แต่ท้องฟ้ากลับสดใสหลังตั้งแผงได้ไม่นาน และใช้ซะ มีทีมหนึ่งให้บริการล้างรถและอีกทีมหนึ่งตั้งซุ้มขายน้ำมะนาว แต่ผลตอบแทนของทั้งสองทีมถือว่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยไปมากที่สุดทีเดียว

ภารกิจใช้ 5 ดอลลาร์หากำไรนั้นนับว่าประสบความสำเร็จในการสอนนักศึกษาให้มีความคิดแบบผู้ประกอบการ แต่ฉันก็รู้สึกไม่สบายใจ

อยู่บ้าง เพราะฉันไม่อยากเชื่อว่าเราสามารถวัดมูลค่าของสิ่งต่าง ๆ ด้วยเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ในการมอบหมายภารกิจครั้งต่อมา ฉันจึงใส่คลิปหนีบกระดาษ 10 อันลงไปในซองจดหมายแทนเงิน 5 ดอลลาร์ และให้เวลาพวกเขา 2-3 วันเพื่อวางแผนว่าจะใช้คลิปหนีบกระดาษเหล่านี้สร้าง “มูลค่า” ให้มากที่สุดได้อย่างไรภายในเวลา 4 ชั่วโมง โดยจะวัดมูลค่าด้วยวิธีใดก็ได้ตามที่พวกเขาต้องการ

ภารกิจดังกล่าวได้แรงบันดาลใจมาจากโคลี แมคโดนัลด์ ชายผู้ใช้คลิปหนีบกระดาษสีแดงเพียงอันเดียวแลกเปลี่ยนสิ่งของไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งได้บ้านมาหนึ่งหลัง!³ เขาสร้างบล็อกขึ้นมาเพื่อบันทึกความคืบหน้าและเชิญชวนคนอื่น ๆ ให้เข้ามาแลกเปลี่ยนสิ่งของกับเขา ถึงแม้จะใช้เวลาเป็นปี แต่เขาก็บรรลุเป้าหมายด้วยการลงมือทำไปที่ละเล็กละน้อย เขาแลกเปลี่ยนคลิปหนีบกระดาษสีแดงกับปากการูปปลา จากนั้นก็แลกเปลี่ยนปากกากับลูกบิดประตู แล้วแลกเปลี่ยนลูกบิดประตูกับเตาบาร์บีคิว เป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ มูลค่าของสิ่งของเพิ่มขึ้นอย่างช้า ๆ ตลอดระยะเวลา 1 ปี จนในที่สุดเขาก็มีบ้านในฝันเป็นของตัวเอง! เมื่อพิจารณาจากสิ่งที่โคลีทำได้ด้วยคลิปหนีบกระดาษเพียงอันเดียวแล้ว ฉันก็เริ่มไม่แน่ใจว่าตัวเองใจดีเกินไปหรือเปล่าที่ให้คลิปหนีบกระดาษกับนักศึกษาถึง 10 อัน ฉันมอบหมายภารกิจดังกล่าวให้พวกเขาในช่วงเช้าวันพฤหัสบดี และนัดเวลานำเสนองานในวันอังคารของสัปดาห์ถัดไป

เมื่อใกล้จะถึงวันเสาร์ฉันกลับรู้สึกกังวล ฉันเริ่มไม่แน่ใจว่าตัวเองทำเกินไปไหม ฉันวิตกว่าภารกิจที่มอบหมายไปอาจจะออกทะเละเทะ และพร้อมจะจำมันไว้เป็นบทเรียน แต่โชคดีที่ความวิตกกังวล

ทั้งหลายไม่ได้กลายเป็นจริง นักศึกษาทั้ง 7 ทีมเลือกที่จะวัด “มูลค่า” ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ทีมหนึ่งตัดสินใจให้ศิลปินหีบกระดาศเป็นเงินสกุลใหม่และพยายามสะสมมันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อีกทีมหนึ่งรู้ว่าสถิติของการร้อยศิลปินหีบกระดาศเข้าด้วยกันที่ยาวที่สุดในโลกอยู่ที่ 35 กิโลเมตร พวกเขาจึงพยายามทำลายสถิตินั้น โดยรวบรวมเพื่อน ๆ มาช่วยกันร้อยศิลปินหีบกระดาศ แถมยังไปชักชวนร้านค้าต่าง ๆ ให้มาเข้าร่วมด้วย พวกเขาปรากฏตัวขึ้นในชั้นเรียนพร้อมกับศิลปินหีบกระดาศที่ร้อยเข้าด้วยกันกองเทกองเขา และแม้ภารกิจจะเสร็จสิ้นไปแล้ว แต่เพื่อน ๆ ในหอพักของพวกเขาก็ยังคงตั้งหน้าตั้งตาร้อยศิลปินหีบกระดาศต่อเพราะอยากทำลายสถิติโลกให้ได้ (ฉันค่อนข้างแน่ใจว่าพวกเขาทำไม่สำเร็จ แต่มันก็แสดงให้เห็นว่าทีมนี้สามารถปลุกเร้าให้เกิดพลังขึ้นได้มากมายขนาดไหน)

ทีมที่สร้างแรงบันดาลใจที่สุดปรากฏตัวขึ้นพร้อมกับวิดีโอสั้น ๆ ที่มีเพลง “Bad Boys” เป็นดนตรีประกอบ วิดีโอแสดงภาพของพวกเขากำลังใช้ศิลปินหีบกระดาศสะเดาะกลอนประตูแล้วบุกเข้าไปในหอพัก เพื่อขโมยแว่นกันแดด โทรศัพท์มือถือ และคอมพิวเตอร์ที่มีมูลค่ารวมกันหลายหมื่นดอลลาร์ แต่ก่อนที่ฉันจะเป็นลมไปเสียก่อน พวกเขาก็เฉลยว่านั่นเป็นแค่มุกตลก จากนั้นจึงฉายวิดีโอที่แสดงให้เห็นว่าจริง ๆ แล้วพวกเขาทำอะไรมาบ้าง พวกเขาแลกเปลี่ยนศิลปินหีบกระดาศกับกระดานติดประกาศ แล้วนำไปตั้งที่ย่านการค้าใกล้ ๆ มหาวิทยาลัย โดยเขียนข้อความไว้บนนั้นว่า “ขายนักศึกษาสแตนฟอร์ด ชื่อหนึ่ง แถมสอง” พวกเขารู้สึกทึ่งกับสิ่งต่าง ๆ ที่คนจ้างให้พวกเขาทำ ไล่ตั้งแต่การหิ้วถุงหนัก ๆ ให้คนที่มา

จับจ่ายใช้สอยไปจนถึงการแยกขยะรีไซเคิลให้ร้านเสื้อผ้า สุดท้ายพวกเขาตั้งกลุ่มเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อระดมสมองช่วยผู้หญิงคนหนึ่งแก้ไขปัญหาธุรกิจ โดยมีค่าจ้างเป็นหน้าจอกอมพิวเตอร์สามจอที่เธอไม่ใช้แล้ว

ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ฉันยังได้มอบหมายภารกิจที่คล้ายคลึงกันให้นักศึกษากลุ่มอื่น ๆ ทำด้วย โดยเปลี่ยนจากคลิปหนีบกระดาษเป็นกระดาษโพสต์อิท หนังสือ ขวดน้ำดื่ม หรือถุงเท้าที่ไม่เข้าคู่กัน อันที่จริงแล้ว ฉันไม่เคยมอบหมายภารกิจซ้ำกันเลยเพราะฉันไม่อยากยึดติดกับผลลัพธ์ก่อนหน้า สิ่งที่พวกนักศึกษาทำได้ภายใต้เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก็สร้างความประหลาดใจให้ฉัน (รวมถึงตัวพวกเขาเอง) ได้ทุกครั้ง เช่น พวกเขาใช้กระดาษโพสต์อิทปีกเล็ก ๆ ริเริ่มโครงการแสดงดนตรี โครงการรณรงค์ให้ความรู้เรื่องโรคหัวใจแก่ประชาชน และโครงการจัดทำโฆษณาเรื่อง “Unplug-It” เพื่อรณรงค์ให้ประชาชนช่วยกันประหยัดพลังงาน

ภารกิจข้างต้นได้รับการพัฒนาต่ออย่างรวดเร็วจนกลายเป็นการแข่งขันที่รู้จักกันในชื่อ “การแข่งขันสร้างนวัตกรรม (Innovation Tournament)” ซึ่งมีทีมนับร้อยจากทั่วโลกมาร่วมแข่งขัน⁴ โดยแต่ละทีมจะทำการแข่งขันเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้ตัวเองมองโลกรอบตัวในแง่มุมใหม่ พวกเขามองหาโอกาสที่อยู่ใกล้ตัว ทำทนายสมมุติฐานดั้งเดิม และสร้างมูลค่ามหาศาลขึ้นมาจากสิ่งของที่แทบจะไม่มีมูลค่าอะไรเลย เรื่องราวทั้งหมดเกี่ยวกับการสร้างมูลค่าด้วยกระดาษโพสต์อิทถูกบันทึกลงบนแผ่นฟิล์ม และกลายเป็นเนื้อหาหลักของสารคดีระดับมืออาชีพที่ชื่อว่า *Imagine It!*⁵

ภารกิจดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่สวนทางกับความรู้สึกของคนทั่วไปหลายประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรก โอกาสมีอยู่อย่างเหลือล้น ไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่แห่งใดหรือในเวลาใดก็ตาม คุณสามารถมองไปรอบตัวและค้นพบปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเสมอ บางปัญหาก็เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างการจ้องโต๊ะตามร้านอาหารหรือการเติมลมยางจักรยาน แต่บางปัญหาก็เป็นเรื่องใหญ่กว่านั้นมาก ถึงขั้นส่งผลต่อโลกทั้งใบเลยทีเดียว เรื่องนี้สอนให้รู้ว่าปัญหาส่วนใหญ่คือโอกาส และยิ่งมันเป็นปัญหาใหญ่มากเท่าไร มันก็ยิ่งเป็นโอกาสมากขึ้นเท่านั้น⁶

ประเด็นที่สอง คนส่วนใหญ่มักมองปัญหาเป็นเรื่องยากเกินแก้ พวกเขาจึงมองไม่เห็นวิธีที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหานั้นอยู่ตรงหน้า ไม่ว่าจะปัญหาจะใหญ่สักแค่ไหนก็ย่อมต้องมีวิธีใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขมันได้เสมอ นี่คือการจำกัดความที่ฉันทับบรรดาเพื่อนร่วมงานมักใช้อธิบายการเป็นผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการคือคนที่คอยมองหาปัญหาที่สามารถเปลี่ยนเป็นโอกาสได้ แล้วคิดหาวิธีการที่สร้างสรรค์ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประเด็นที่สาม เรายังมักตีกรอบปัญหาแคบจนเกินไป เมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายอันแสนเรียบง่ายอย่างการหาเงินภายในเวลา 2 ชั่วโมง คนส่วนใหญ่ก็มักกระโจนเข้าตะครุบคำตอบอันเรียบง่ายเช่นกัน พวกเขาไม่ยอมถอยออกมาและมองปัญหาในมุมที่กว้างขึ้น การเปิดม่านบังตาและตีกรอบปัญหาเสียใหม่จะช่วยให้พวกเขามองเห็นโลกแห่งความเป็นไปได้มากขึ้น นักศึกษาที่ทำโครงการเหล่านี้จึงจำ

บทเรียนดังกล่าวได้อย่างขึ้นใจเลยทีเดียว หลายคนแสดงความเห็นในภายหลังว่า ถ้าหากพวกเขายังคงดังแตกก็คงจะโทษใครไม่ได้แล้ว เพราะรอบ ๆ ตัวพวกเขามีปัญหาที่รอให้เข้าไปแก้...รอให้เปลี่ยนเป็นธุรกิจได้เสมอ

• • •

ภารกิจเหล่านี้มีที่มาจากวิชา “นวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ” ซึ่งฉันสอนที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เป้าหมายของวิชาดังกล่าวคือการแสดงให้เห็นว่าเราสามารถมองทุกปัญหาให้เป็นโอกาสสำหรับการคิดหาทางออกที่สร้างสรรค์ เราพุ่งเป้าไปที่ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลก่อน จากนั้นจึงขยับไปเป็นความคิดสร้างสรรค์ของทีม แล้วปิดท้ายด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรขนาดใหญ่ ฉันทยอยมอบหมายภารกิจที่ทำให้นักศึกษาเป็นระยะ โดยเริ่มต้นจากภารกิจง่าย ๆ ก่อนแล้วค่อยเพิ่มความยากขึ้นเรื่อย ๆ หลังจากเรียนไปได้สักพัก นักศึกษาจะเริ่มมองหาผ่านเลนส์แห่งความเป็นไปได้มากขึ้น และเต็มใจที่จะเปิดรับทุกโอกาสที่ผ่านเข้ามาในเส้นทางของตนมากขึ้นตามไปด้วย

ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา ฉันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการร่วมของหลักสูตรการลงทุนทางเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด⁷ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เป้าหมายของหลักสูตรนี้คือการสอนนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรให้มีทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งมอบเครื่องมือที่จำเป็นให้พวกเขา ไม่ว่าจะหลังจากเรียนจบไปแล้ว

พวกเขาจะทำงานด้านใดก็ตาม เรามีความเชื่อเหมือนกับมหาวิทยาลัย
อีกหลาย ๆ แห่งทั่วโลกว่า การเรียนจบจากมหาวิทยาลัยด้วยความรู้
เฉพาะทางนั้นยังไม่พอ ถ้าต้องการจะประสบความสำเร็จ พวกเขา
ต้องเข้าใจวิธีการเป็นผู้ประกอบการในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
ทุกรูปแบบ รวมไปถึงทุกด้านของชีวิตด้วย ดังที่ทอม บายเออร์ส
ผู้อำนวยการร่วมอีกคนหนึ่งของหลักสูตรกล่าวไว้ว่า “การเป็น
ผู้ประกอบการคือม้าโทรจันที่เราใช้เป็นตัวล่อสำหรับการสอนทักษะ
อันหลากหลายที่ใช้ได้ในทุกสถานการณ์”

หลักสูตรการลงทุนทางเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด
มุ่งเน้นไปที่การสอน การวิจัยอย่างเข้มข้น รวมถึงการให้ความ
ช่วยเหลือแก่นักศึกษา อาจารย์ และผู้ประกอบการทั่วโลก เรา
พยายามสร้าง “คนที่มีลักษณะแบบตัว T” ซึ่งเป็นคนที่มีความรู้
เชิงลึกอย่างน้อยหนึ่งสาขาวิชา รวมทั้งมีทักษะและความรู้กว้าง ๆ
ที่ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาอื่น ๆ ได้อย่าง
มีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้แนวคิดของพวกเขากลายเป็นความจริง
ขึ้นมา ทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการถือเป็นกุญแจดอกสำคัญ
ในการแก้ปัญหา ไล่ตั้งแต่ปัญหาเล็ก ๆ ในชีวิตประจำวันไปจนถึง
วิกฤติการณ์ระดับโลกที่ต้องการความสนใจและการร่วมแรงร่วมใจจาก
คนทั้งโลก ถ้าจะว่ากันตามจริงแล้ว การเป็นผู้ประกอบการจำเป็น
ต้องอาศัยทักษะหลายอย่างประกอบกัน ทั้งภาวะผู้นำ การสร้างทีม
การเจรจาต่อรอง การคิดค้นนวัตกรรม และการตัดสินใจ

นอกจากนี้ ฉันยังสอนอยู่ที่สถาบันออกแบบแฮสโซแพลตต์เนอร์
(Hasso Plattner Institute of Design) ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

หรือที่มีชื่อเรียกน่ารัก ๆ ว่าดี.สกูล ซึ่งเน้นการเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ โดยใช้อาจารย์ผู้สอนจากทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ บริหารธุรกิจ และครุศาสตร์ ผู้ก่อตั้งสถาบันนี้คือเดวิด เคลลีย์ ศาสตราจารย์สาขาวิศวกรรมเครื่องกลแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดและผู้ก่อตั้งบริษัทออกแบบชื่อไอดีโอ (IDEO) ซึ่งมีชื่อเสียงโด่งดังในฐานะบริษัทที่สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และมอบประสบการณ์ที่แปลกใหม่ไม่เหมือนใคร ทุกวิชาของดี.สกูลจะสอนโดยอาจารย์ที่มาจากต่างสาขาวิชาอย่างน้อย 2 คน และมีเนื้อหาครอบคลุมประเด็นที่หลากหลายจนดูเหมือนไร้จุดสิ้นสุด ไล่ตั้งแต่การออกแบบสินค้าให้มีราคาถูกที่สุด การสร้างกลยุทธ์เพื่อเผยแพร่พฤติกรรมบริโภคในแง่บวก ไปจนถึงการออกแบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยเหลือการเคลื่อนไหวของผู้สูงอายุ ในฐานะที่ฉันเป็นส่วนหนึ่งของทีมอาจารย์ผู้สอน ฉันสัมผัสได้ถึงความตื่นตัวของการร่วมมือกันอย่างแข็งขัน การระดมสมองกันแบบสุดขีด และการสร้างตัวต้นแบบขึ้นมาอย่างรวดเร็ว หลังจากที่เราโยนปัญหาที่ทั้งใหญ่และยากซึ่งมีคำตอบที่ถูกต้องมากกว่าหนึ่งคำตอบให้แก่นักศึกษาและตัวเราเอง

หนังสือเล่มนี้ได้หยิบยกเรื่องราวจากชั้นเรียนที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด รวมถึงประสบการณ์ก่อนหน้านั้นของฉันในฐานะนักวิทยาศาสตร์ ผู้ประกอบการ ที่ปรึกษาด้านการจัดการ นักการศึกษา และนักเขียน บางเรื่องราวมาจากผู้คนที่อยู่ในหลายสาขาอาชีพ รวมทั้งผู้ประกอบการ นักประดิษฐ์ ศิลปิน และนักวิชาการ ฉันรู้สึกได้ว่าตัวเองโชคดีที่ได้อยู่ท่ามกลางผู้คนมากมายที่สามารถสร้างสิ่งที่น่าทึ่งขึ้นมาจากการทำทลายสมมุติฐานของตัวเอง และพร้อมจะ