

从 0 到 1

思考术

未来社会的15种创新思维训练法

「0から1」
の発想術

[日]

大前研一 著

袁光 译

从0到1思考术

未来社会的5种创新思维训练法

「0から1」の発想術

「日」大前研一◎著 袁光◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

从 0 到 1 思考术 / (日) 大前研一著 ; 袁光译 . -- 北

京 : 中信出版社 , 2018.7

ISBN 978-7-5086-8804-6

I. ①从… II. ①大… ②袁… III. ①企业管理

IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 058920 号

"0 KARA 1" NO HASSOJUTSU

by Kenichi OHMAE

©2016 Kenichi OHMAE

All rights reserved.

Original Japanese edition published by SHOGAKUKAN.

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan) arranged with SHOGAKUKAN through Shanghai Viz Communication Inc.

Simplified Chinese translation copyright ©2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

从 0 到 1 思考术

著 者 : [日] 大前研一

译 者 : 袁 光

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者 : 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 : 880mm×1230mm 1/32

印 张 : 6.5 字 数 : 92 千字

版 次 : 2018 年 7 月第 1 版

印 次 : 2018 年 7 月第 1 次印刷

1-1 版次印数 : 10 000

京权图字 : 01-2017-8995

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-8804-6

定 价 : 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

“从 0 到 1”——创造力的意义

只手补天的新时代

新领导在走马上任时总会说“我要谨记前辈的教导……”之类的客套话。这种“谦虚谨慎”的措辞其实是没能力、没担当的表现。

身为领导，必须要对公司的发展做出明确的规划，必须要知道“自己的职责”是什么。当一个领导说出像“谨记前辈的教导”这种话时，无异于是在告诉大家“我是一个没有主见的人”。换句话说，一个没有远见卓识的领导是不会提出有建设性的意见的。而且，上任之后再考虑公司的前景规划也是不可取的。

一些甘于平庸的人可能会想，“我从未想过要升官发财，也不想当领导”，这种不求上进的想法更是错误的。

在经济高速发展的时期，泡沫经济崩溃之前的那种“混日子”的时代早就一去不返了。难民问题、债务危机等不稳定因素也给我们的工作环境带来了消极的影响。

生于1973年的谢尔盖·布林曾就读于斯坦福大学，主修计算机专业博士课程，之后他和拉里·佩奇于1998年创建了谷歌公司。2015年，蓬勃发展的谷歌公司创下了市值50兆日元的好成绩。

布林和佩奇并不是哪家大公司的职员，他们在创业时还只是学生。从俄罗斯移民美国的布林是个欧裔犹太人，他怀着“要是能制作一个能查阅信息的网站该多好”的想法创建了谷歌公司，改变了全世界的网络环境。

你看，一个只手补天的时代已经向我们走来了。

“苹果之父”史蒂夫·乔布斯，“微软之父”比尔·盖茨，“亚马逊之父”杰夫·贝佐斯……他们都用一己之力改变了世界。

因此，在这个单枪匹马就能打天下的时代，每个人都必须具备“单兵作战”的能力。

民族国家的没落

创造力是 21 世纪最宝贵的资源。

人类社会发展到今天，世界的主体组成部分已经从“民族国家”（**nation state**）演变成了“区域国家”（**region state**）。而区域经济的发展主要依靠个人的力量。个人影响力的增长甚至让人们产生了“权力也从国家让渡给了个人”的感觉。

位于印度中南部特伦甘纳邦的海德拉巴有一座科技城。印度本国的 IT（信息技术）企业，以及微软、谷歌、纳斯达克、亚德诺半导体（**ADI**）等国际名企都在那里安营扎寨。

被誉为“印度的硅谷”的班加罗尔（印度南部卡纳塔克邦的首府，印度第三大城市）拥有印度微软技术园、国际技术园、电子城等三大工业园区。班加罗尔证券交易大厅是南印度最大的证券交易所。

印度是一个由海德拉巴和班加罗尔等经济特区组成的“区域国家”。地区经济的发展也成了印度经济发展的主要原因。

再比如，中国人民在中国共产党的领导下深化改革，积极进取。自 2000 年以来，中国各个省市都找到了适合地区经济发展的方法，通过抓经济促生产，提高了人民的生活水平。地区经济的协同发展也给中国经济的稳步发展注入了新的动力。

欧美国家经济的发展则要归功于“个人”的努力。像史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、杰夫·贝佐斯都为地区经济的发展做出了杰出的贡献。

迈克尔·戴尔在 19 岁时用 1 000 美元作为启动资金，成立了一家电脑公司。不设专卖店和代理店的戴尔公司创建了订单制销售体制，根据客户需求订做特制产品。这种体制让戴尔公司成了世界名企。而且，戴尔公司本部所在地得克萨斯州奥斯汀市的经济也在公司成立后增长了 20%。戴尔公司为地区经济向前发展做出了巨大的贡献。

过去，经济发展的模式是国家 > 地区 > 个人。现

在，个人的创造力推动了世界经济的发展。互联网的普及给人们提供了大显身手平台，成就了时势造英雄的佳话。

麦霸资本主义

目前，网络上存在着大量的“无效的重复信息”。虽然现代社会被称为信息化社会，但大多数信息都是重复无用的。

瑞典经济学家乔纳斯·瑞德斯卓和谢尔·诺德斯壮在合著的《放客：如何在不可预知的时代活下来》中指出，人们在尚无作为的情况下就已经被“麦霸资本主义”给消费了。想要致人而不致于人地创造出价值，就必须具备独立思考的能力。

互联网其实就是“麦霸资本主义”的表现形式。一些只会上网搜索信息的人常以“网络达人”自居。真正的网络达人是能够创建网站的人。只会在网上搜索信息的人和练歌房里的麦霸有什么区别呢？麦霸能在没有伴奏的情况下唱出余音绕梁的效果吗？

正如地区和个人创造出的财富多于国家创造出的财富那样，我们必须具有“木秀于林”的创造力，只有这样才能迎接新时代带来的挑战。

这就是“从0到1”的创造力的意义。

研究“剧透”式的案例没有意义

我创建的在线教育 BBT (business breakthrough) 大学经常以现行商贸活动为题，对学员们进行“如果我是某公司领导，我会怎样做”的思维训练。我的“RTOCS” (real time online case study, 实时在线案例研究) 培训班每周都会提出一个案例让学员们去思考。在为期两年的课程中，我向学员们提供了 100 个值得探讨的案例。在我看来，案例分析是一种能够提高人们创新能力的有效方法。

现在，很多商贸培训班讨论的课题都十分陈旧，他们的教案中甚至还有很多已经倒闭的或被人收购的公司的案例。这种“剧透”式的案例对培养学员的思考能力是没有意义的。就连斯坦福大学也在用过时的案例给学

生们授课。而日本学校的教材内容更是陈腐不堪。虽说旧案例也能让学生掌握分析方法，但不切实际的讨论只能培养出空谈误国的“清流”。

而且，如今企业所处的大环境已经发生了本质上的变化，10年前的老方法未必能解决今天的问题。所以，再经典的老案例对我们的工作也不会有什么帮助。教学必须从实战的角度出发，让学员去思考尚未得出答案的新问题。这样才能调动他们的积极性，提高他们思考问题和解决问题的能力。

不过，“寻求正解”并不是案例分析的目的。做案例分析是为了让学员具备搜集信息、分析信息的能力，培养学员实事求是的精神和独立做决策的能力。我认为，持续训练一定会让学员的想象力和决策力得到提升。

具体的训练方法如下：

提问：茨城县^①在魅力城市排行榜上连续三年排名垫底。如果你是该县的知事^②，你会用怎样的方法来提高

① 茨城县位于日本本州岛的中部。——编者注

② 知事是日本行政区的首长。——编者注

该县的排名？

我的建议如下：在一般人看来，茨城县除了纳豆和水户市的偕乐园之外再无长处。其实，茨城县盛产青椒、白菜、生菜、茄子、莲藕、甜瓜、鸡蛋、沙丁鱼、鲭鱼、人工养殖鲶鱼、虾等优质农产品和水产品。而且，这些产品的市场占有率在日本国内排名第一。因此，可以把有条件做食品加工的茨城县打造成一座“美食城”。建造美食城的注意事项如下：

不要招揽一群大众美食家来给美食城做宣传，而是要开辟出一条汇集米其林星级餐厅的美食街，再请 10 名专业的世界级美食家来这里开店。这样以美食闻名的茨城县就会迎来世界各地的美食家，成为日本的圣塞巴斯蒂安（西班牙美食之城）。如果我是茨城县的知事，我就会用这种方法提高城市的魅力指数。

提高想象力的训练方法

案例分析是有据可循的。首先应自行搜集数据，在分析先例、把握现状的基础上，编辑证据链，形成理论

体系。再根据理论发挥想象力，用主观能动性解决问题。只要用这种方法反复训练，就一定能提高解决问题的能力，培养出具有创造性的思考能力。

谷歌公司的创始人布林指出，商机在内不在外。只要你改变了对事物的想法和态度，世界会因你而改变。

本书将为读者们奉上 11 种创意思考法，它们分别是：

- 战略自由度思考法 (strategic degrees of freedom)
- 套利思考法 (arbitrage)
- 混搭思考法 (new combination)
- 以不变应万变思考法 (contribution to the fixed cost)
- 展望思考法 (digital continent)
- 快进思考法 (fast-forward)
- 变废为宝思考法 (idle economy)
- 插值思考法 (interpolation)
- 角色代入思考法 (real time online case study)
- 刨根问底思考法 (What does this all mean ?)
- 大格局思考法 (kousou)

这就是“大前研一式的思考法”，即“从 0 到 1”突破自我的思考术。它能让人打破思维定式，创造出新的

价值。

本书将在正文部分向大家介绍这 11 种方法。希望大家在读完这本书之后能提高想象力与创造力。

大前研一

2016 年 4 月

目 录

前 言 “从 0 到 1”——创造力的意义 VII

基础篇

“从 0 到 1”的 11 种思考法

1. 战略自由度思考法——正确理解消费者需求 002

有技术优势不等于有市场优势 002

商品没有“价值”就不能算作“品牌” 004

要想产品卖得好，就得从消费者身上找根源 007

制约条件越多，说明改良空间越大 011

用低成本开发高利润产品 012

培养预见性思维才是关键 014

2. 套利思考法——抓住信息差中隐藏的商机 017

合理地见缝插针 017

当创意被效仿时，赶紧找新的突破口 019

做一名优秀的“情报员” 022

波兰猪肉花落谁家 023

具体问题具体分析，找有价值的“信息差” 024

外包行业的“钱”景 028

限制你的敌人其实是你自己 030

3. 混搭思考法——“混搭”创造新价值 032

创新就是将既有事物重组 032

别当起大早赶晚集的“悲情英雄” 035

“混搭”对了才能创造价值 039

在强强竞争中，避其锋芒比死磕到底更明智 041

7-11 的创赢之路 043

让你的自产商品销量“开挂” 045

避免增加消费者的使用负担 048

4. 以不变应万变思考法——提高产品的利用率 050

经营者的福音，不用裁员也能降低固定成本 050

用“屏蔽”的方式推行差别化服务 054

别做坚守利润的笨人 058

濒危企业也能漂亮地翻身 060

学会抓闲置资源的漏洞 062

让客户产生“真是赚到了”的感觉 065

5. 展望思考法——与时俱进才是决胜的关键 067

产品的更新换代会告诉你未来的发展趋势 067

没有谁能永久操控一个平台 069

不要把网站当成问事处，要多思考未来的样子 072

活在井底的任天堂 075

不要沉迷于过去的成功经验 078

6. 快进思考法——把握萌芽期的新事物 082

除了学习与模仿，我们还能做什么 082

有发展潜力的企业会提示你新市场的动向 084

孙正义的“时差法则” 086

将“小萌芽”移接到新土壤 088

7. 变废为宝思考法——新兴产业的诞生 090

你的眼界够开阔吗？ 090

把闲置资源变成自己的赚钱工具 092

闲置经济的本质是“借鸡下蛋” 094

网络平台是卖艺者的“天桥” 097

做众包时代的先行者 099

8. 插值思考法——不走寻常路 101

条条道路通创新 101

走投无路？不存在的 105

不要被“约定俗成”所束缚 106

9. 角色代入思考法——从对方的角度思考问题 110

看不到危机才是最大的危机 110

先把现状吃透，再去找突破口 111

角色扮演的思维训练 113

“僭越式”思考法，给自己“升职” 116

无能的领导才会让员工“咬牙坚持” 118

要有不在其位却谋其政的勇气 121

10. 刨根问底思考法——铸就长寿企业的秘诀 123

发挥“打破砂锅问到底”的精神 123

市场低迷也能逆潮而上 125

制定赢利政策要对症下药 130

寻找性价比优势 133

11. 大格局思考法——你能发现什么 136

废港复活记 136

没有构想和战略还谈什么成功？ 140