

全球管理大师

全球管理大师、日本战略之父告诉你：

泰德·特纳的绝妙创意

微软的解决方案

盛田昭夫的成功要诀

美国西南航空公司的飞跃

三菱汽车的困境与出路

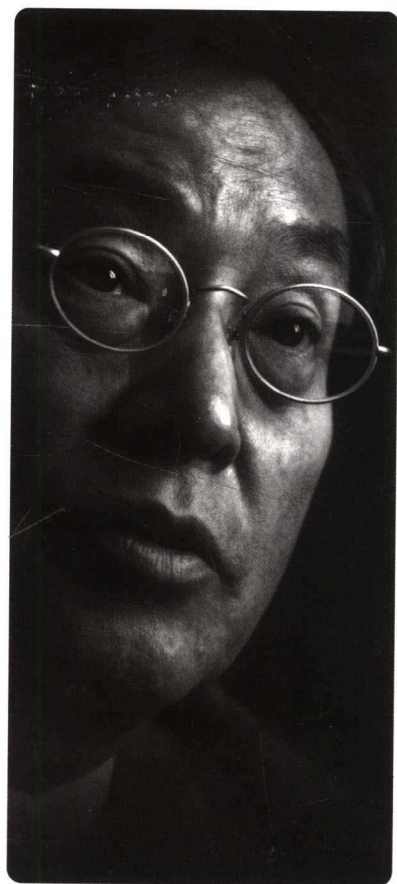
THE LESSON ON HOW TO CREATE

[日] 大前研一◎著

21世纪是没有现成答案的时代，要想在巨大的变化中生存下来，最重要的技能，就是构思创意的技巧。

创意的构想

创意，21世纪你的赢之道



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

全球管理大师
大前研一经典系列

THE LESSON
ON HOW TO
CREATE

「日」大前研一◎著
庄娜◎译



创意的构想

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创意的构想 / (日) 大前研一著; 庄娜译. —北京: 中信出版社, 2007. 6

书名原文: 私はこうして発想する

ISBN 978-7-5086-0875-4

I. 创… II. ①大…②庄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 050448 号

私はこうして発想する by Kenichi Ohmae

Copyright © 2005 by Kenichi Ohmae

Original Japanese edition published by Bungei Shunju Ltd.

Chinese simplified character translation rights arranged with Bungei Shunju Ltd.

Through Shin Won Agency Co.

Chinese simplified character translation rights © 2007 by CHINA CITIC PRESS

All Rights Reserved.

创意的构想

CHUANGYI DE GOUXIANG

著 者: [日] 大前研一

译 者: 庄 娜

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 5 字 数: 67 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版 印 次: 2007 年 7 月第 2 次印刷

京权图字: 01 - 2006 - 3892

书 号: ISBN 978-7-5086-0875-4 / F · 1142

定 价: 22.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010 - 85322521

http: //www. publish. citic. com

010 - 85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

“大前先生，我们学校也想使用您的 Business Breakthrough 研究生院大学的教育系统。”

前几天，某知名大学企业管理学院的院长来找我，对我说了这样的话。

Business Breakthrough 研究生院大学，是我于 2005 年 4 月创立，并由我本人担任校长的企业管理研究生院。

着眼于培养 MBA 人才的 Business Breakthrough 研究生院大学，有一个显著的特征，那就是，它所有的课程都通过宽带网络和 CS（通信卫星）来完成，实行的是“远程教育”。也就是说，Business Breakthrough 研究生院大学是日本第一所“没有校舍的研究院”。

该学校的母体——株式会社 Business Breakthrough（BBT）成立于 1998 年，最初是作为卫星电视台 SKY PerfecTV 的一个频道创办的。它的观众群是有志于成为国际舞台上商务领军人物的人士，制作的节目都是关于商务和管理的最尖端

内容。

比如，“商务基础讲座”这一节目系列，包括《品质管理》、《统计解析入门》、《企业管理》、《会计学》、《M&A》（收购与兼并）等等，分为 20 多门课程，分别由第一线的经营顾问和商务院校的教授们讲授，每月一次。

电视台还会邀请企业高层或创业者，请他们畅谈自己的经营哲学和成功的原因，以及现今的经营战略，这就是“经营者面对面”节目。

我本人也参与录制了名为《大前研一在线》的现场直播节目，每周一次，由我讲述关于宏观的经济形势和企业经营的问题。

但从一开始我脑子里就有了一个想法，那就是专为获得 MBA 学位的人设置一些课程。

于是在第二年的 1999 年，我们与美国南加利福尼亚大学合作，开设了 MBA 课程。学员们通过 SKY PerfecTV 的电视节目，听取南加州大学的教师授课，在第二年可以去实地留学，这样最短可以在两年内拿到南加州大学的 MBA 学位。

就这样，在世界范围内，我们首次使通过收看卫星电视节目获得国外大学 MBA 学位的做法成为可能。2001 年，我们又开设了与澳大利亚邦德（Bond）大学合作的 MBA 课程。

但我的理想是，所有的 MBA 课程都可以通过现有的节目来完成。通向这一理想的大门在 2003 年打开了。BBT 本部所在的东京都千代田区被确定为结构改革特区，并允许区内的株式会社开办学校。

与此同时，BBT 研制开发了专门用于“网络双向授课”的软件 Air-Campus。这样一来，我们的远程教育也能办好不亚于面对面教育（甚至某些方面还要超过它）的高质量课程。

在从公司创立到大学开学的 7 年间，BBT 作为远程教育的先行者，一边摸索一边进行研究，直到最终确立了自主的双向教育系统，在这段时间内，BBT 已经积累了将近 4 000 个小时的数量庞大的教育课程。BBT 在这一领域的领先是如此明显，以至于无人能望其项背，连电视台恐怕也鞭长莫及。

BBT 研究生院大学的设立，给了传统的日本大学不小的冲击，前面提到的那位院长也知道了以 AirCampus 为首的本校的教育体系，才急忙赶了过来。

他们的惊讶还是集中在这一点上，即：

“创立‘没有校舍的研究生院’，这个想法到底是从哪来的呢？”

我在进入麦肯锡公司后，从事管理咨询已有 30 多年，在这期间，我经常向客户提供新的商业创意，自己也开始了创业。经常有人问我：“大前先生是怎么想到这一点的呢？”

说实话，被人这样郑重其事地询问我也感到很为难。我只能回答说，在我的头脑中，创意总是源源不断地涌动着。

但回头想一想，我发现我其实是按照非常简单的方法，才产生了好的创意的。正是这一“构思创意的技巧”，才是我要在本书中明确讲述的。

我把产生新点子的过程，分为6个阶段，在这6个基本步骤之上进行创意的积累。这就是：

- 大胆质疑先入之见
- 从网络开始思考
- 创造别人无可替代的产品
- 从历史中吸取经验教训
- 站在对手的立场上思考
- 展开讨论

回顾过去，这四十余年间，日本的经济经历了从快速增长到泡沫时期的转变，我们这一代人遵照父母和老师的教导，也犯不了什么大的过错，就这样一路走了过来。在那个年代，只要从好学校毕业，再进入好的公司，就能过上好日子。在公司里，只要听上级的就不会有错，记着老师的教导，进入社会后就能发挥作用。可以说，那是个“只要按以前那么做就可以”的时代。

但在进入21世纪之后，社会的方方面面都发生了巨大的变化。以前遵循的惯例已经不再适用了。我们进入了一个“没有现成答案的时代”。

要想在21世纪的巨大变化中生存下来，最重要的技能，正是“构思创意的技巧”。

下面我们就按上面的6个步骤，一个一个地来看。

前 言 VI

方法 **1 大胆质疑先入之见** 1

出生率下降是否意味着大学的危机? 3

一毕业就进企业管理研究生院? 5

欢迎已毕业的社会人重返校园 8

接受再教育，从头来过 9

从“教”到“学”的转变 14

人口减少，出路何在? 17

“国内市场”只在国内吗? 20

国土可以进口吗? 24

方法 **2 从网络开始思考** 27

从企业方到消费者的连接 29

活力门事件	33
貌似强大的网络实则脆弱	36
因特网上的用户都喜欢什么	38
中立无所属的网络	40
汽车的销售网络	42
autobytel 的业务流程	44
从“推动”到“拉动”的转变	47
构建网络	49
最强大的网络是可以收费的网络	51
能否出现“日本的约翰·马龙”?	53
美国西南航空公司的飞跃	56
选择最有利的网络	59

方法 ③ 创造别人无可替代的产品 61

泰德·特纳的绝妙创意	63
CNN 的胜利	65
光有频道是不够的	67
微软的解决方案	70
成功的条件	73

戴尔的销售方式	75
电话接线员的“交叉销售”策略	77

方法 4 从历史中吸取经验教训 81

中国市场商机无限	83
日本企业坐失良机	85
从日美经济关系中吸取经验教训	89
赴美达 400 次的盛田昭夫	94

方法 5 站在对手的立场上思考 99

站在顾客的立场上思考	101
韩国企业界人士的真心话	104
复杂的大总统——卢武铉	107
“作为平衡阀的韩国”	108
重新获得自信的韩国	110
韩国企业未来发展的阴影	113
日韩在人才上的较量	115

方法 **6 展开讨论** 119

讨论有助于磨炼创意 121

讨论必须充分且言之有据 122

如果你是三菱汽车的总裁，你会怎么做？ 124

三菱汽车的困境与出路 126

卡洛斯·戈恩的混编团队 130

讨论要以事实为基础 133

不作任何预先的设定 135

开个“轮流朗读书会” 138

后 记 139

方法 1

大胆质疑先入之见

THE LESSON ON HOW TO CREATE

Kenichi
Ohmae
大前研一

出生率下降是否意味着大学的危机？

一毕业就进企业管理研究生院？

欢迎已毕业的社会人重返校园

接受再教育，从头来过

从“教”到“学”的转变

人口减少，出路何在？

“国内市场”只在国内吗？

国土可以进口吗？

出生率下降是否意味着大学的危机？

在前言中我曾提到过，某知名大学企业管理学院的院长曾经拜访过我。他的到来不是事出偶然，而是有着重要的理由。

因为我所创立的“没有校舍的研究生院”，已经成为一个解决今天所有教育机构面临的难题的突破口。

在今天，日本的大学经营人员经常谈起一个困扰他们的共同问题，就是目前存在的少子化现象，即家庭中子女数量的减少。日本人口的出生率到 2003 年已经下降到了 1.29%，他们认为这已经导致了大学市场的萎缩。

但这只不过是一种先入为主的想法。BBT 研究生院大学的办学方式，首先就打破了这种先入为主的观念，这也是其价值所在。

BBT 研究生院大学的教育内容及教学系统，以及为此提供支持的网络远程授课软件 AirCampus，它们的出现都具有划时代的意义。AirCampus 是 BBT 自主开发的远程教育软件，通过宽带网络，它可以使网络两端的人根据网上的讲义进行实时讨论，并能以动画和图表的形式，进行双向信息的传送。AirCampus 的出现不仅使网上授课成为可能，还能使包括学员考试、校方

被先入之见局限住的人，面对眼前发生的事情，并不能看到它的本来面目。

通知等在内的所有事情，都可以通过它这一个软件来完成。软件行业的相关人士在观看了 AirCampus 的演示以后，也不禁大为感慨，惊叹“这种系统以前从未见过”。

在我看来，教育是日本最大的课题，正是出于这种想法我才开始了 BBT 研究生院的创办。但就我在管理咨询行业 30 多年积累的经验而言，却并不认为“大学经营已迎来寒冬。未来的市场必定萎缩”。我不是因为这种想法才开发这一系统，也并不是出于一种社会的使命感才经营研究生院的。

不仅是我前面提到的那位院长，我还从许多大学经营人员那里听到同样的抱怨：

“出生率下降和老龄化趋势减少了学生的数量。这样下去必定使我们陷入经营危机。到底该怎么办才好？”

据文部科学省的预测，日本将在 2007 年迎来“大学全入时代”，即大学、短期大学的报考人数和入学人数持平。迄今为止一直无须为生存和竞争担心的国立大学，也从 2004 年开始变为独立的行政法人。这样看来，大学所要考虑的问题确实庞杂得多了。

但是，我们仅是因为“出生率下降 = 大学的危机”就望而却步了吗？在这之前，人们难道就从来没有对这种想法产生过

研究生院就是为大学刚毕业的人继续攻读而准备的。这
里就有一种先入之见。

怀疑吗？

大学真的迎来了寒冬季节吗？

这会不会是我们自己想当然的先入之见呢？

被先入之见局限住的人，面对眼前发生的事情，并不能看到它的本来面目。俗话说，“百闻不如一见”，但这句话不能用在这些人身上。他们倒是亲眼所见，但看到的出不了先入为主的框框。“一见”这一行为本身，不过变成了他们确认、固定其先入为主观念的过程而已。

首先，让我们向先入之见发出质疑。这是所有事情开始的第一步。

一毕业就进企业管理研究生院？

在与大学的老师们谈话时，我发现他们是这样理解研究生院的，他们认为，“从大学里出来马上就进的地方，就是研究生院”（文部科学省的人基本上也持同样的看法）。这让我深有

大学毕业后直接进入研究生院、研究室的老师们，完全没有企业经营的实践经验，现在他们教的是同样没有工作经验的学生。

感触。

这些人的想法是这样的：在日本，大学生本科毕业的时候一般是 22~24 岁，如果有人在毕业后还想继续学习，就要在学校里再花两年的时间，这就是研究生院存在的理由。研究生院就是为大学刚毕业的人继续攻读而准备的。

这里就有一种先入之见。

当然，实际情况也似乎如此。根据 2004 年日本学校的基本调查数据，在进入研究生院的超过 7.6 万人当中，24 岁以下的学生占 79%，文理科情况有所不同。

我问老师们：

“现在有这么多企业管理研究生院，你们会招完全没有工作经验的学生进来，教他们 MBA 的课程吗？”

回答是，有相当一部分学生是刚从大学毕业就进入企业管理研究生院就读的。

我觉得这是一个很大的错误。而且这个错误是与企业管理研究生院的存在意义相关的问题。

如果是理科院系，作为学制的延长，学生在大学毕业后直接进入研究生院是没有问题的。但这是企业管理专业，如果学生对企业的实际运作完全没有概念，即使向他们讲授先进的企