

HZ Books  
华章经管

【日】大前研一 著

思考

创新者

的

发现创业与创意的源头

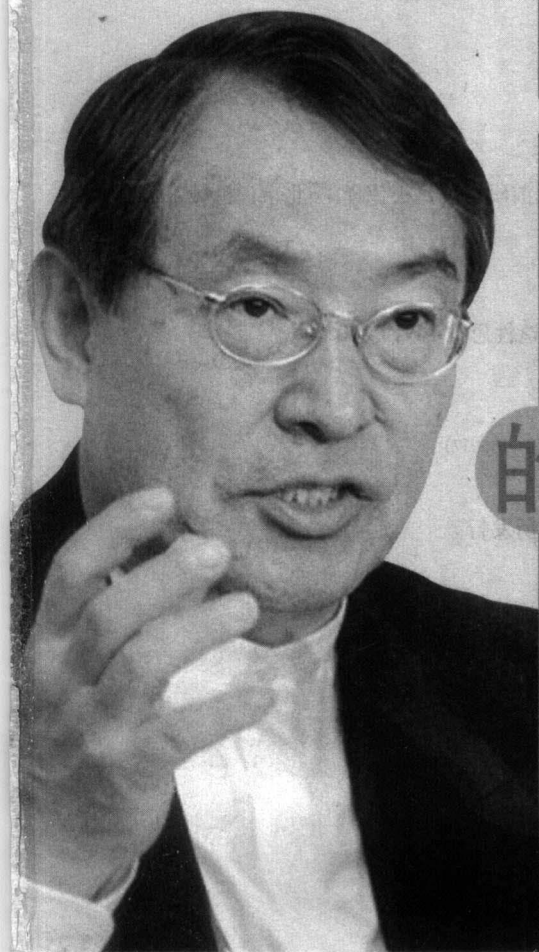


机械工业出版社  
China Machine Press

发现创业与创意的源头

# 思考 的 创新者

【日】大前研一 著 王伟 郑玉贵 译



机械工业出版社  
China Machine Press

New Business Katsugan Juku by Ohmae Kenichi.

Copyright © 2005 by Ohmae Kenichi.

Originally published in Japan by PRESIDENT SHA, Tokyo.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with PRESIDENT SHA, Japan through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由PRESIDENT SHA, Japan通过THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2007-0485

图书在版编目(CIP)数据

创新者的思考:发现创业与创意的源头/(日)大前研一著;王伟译—北京:机械工业出版社,2007.7

ISBN 978-7-111-21617-9

I 创· II. ①大 ②王· III 企业管理—创造性思维 IV F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第085427号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李玲 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2007年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm·9 25印张

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

# 前言

preface



## の 创新者 思考

### 事业的创新思考

创业者商学院（ABS）并非我所创立。当时“平成维新会”的志愿者们热切地动员我：请我将自己的经营技巧传授给年轻人，于是就有了创业者商学院的问世。另外一个经营策略学校“一新塾”也是在同样的情形下成立的。自创建以来，两校已经走过了10年历程。当时我虽然担任创业者商学院的校长，但其实整个学校的运营都是由志愿者们负责的。1998年我创立了与ABS相关联的“商业突破（BBT）”电视台，它面向经营管理人员进行24小时节目播放，由于ABS与BBT有诸多合作，所以后来将二者合并，并一直延续到今天。

创业者商学院的课程时间为半年，每年举办2期，现在正在进行第19期的课程。毕业生约4000人，创办的企业达600多家。学生毕业后仍然在网上保持着联系，一旦有事情就可以立刻联系到大家。我在开创新事业时，也经常把他们召集来，请他们出谋划策。创业者商学院的诸位讲师每次都给我诸多的帮助。通过同学间的合作、与毕业生的交流，创业者商学院的学生们扩展了自己的交际网络。创业者商学院虽然是由志愿者们组织创立的，但在10年后的今天，它已经名副其实地成为全日本最适合学习创业方法的讲习所、最有激情的创业修炼地。

在创业者商学院，每期我都有10个小时的课，开学典礼和毕业典礼时各讲5个小时。开学典礼的时候，我多是讲一些关于在创业开



始时如何培养思维及想象力的方法；毕业典礼的时候，我会对毕业生提交的商业计划一一评价，另外还会讲一些我个人的观点，例如在当今的社会中创业的重要性等。因为是拿别人的钱去创业，所以需要教给大家的东西很多，如社会责任感、诚信以及与股东、职员的关系等。

此次出版社提出了一个计划，希望能精选一些我的评论将其编成一本书。其实我写过很多企业经营类的书，书里不仅有我的话还有各位讲师的话，我尽力想将创业者商学院的课程内容以及那里的氛围传达给不曾听过课的人们。

在创业者商学院，我遇见的人都很乐观、开朗、积极向上，他们确实吸收领会了我以及各位老师所说的话。正因为他们，我对日本的将来充满了希望。我深切地感受到，只要把资金投给这些乐观积极、立志创业的人们，日本的人才还是相当多的。

本书是从10年前的讲义记录开始的，所以很多话题大家可能会觉得陈旧。另外每次讲义的内容也有些是重复的。10年前我就是ADSL的支持者，但当时整个日本都把目光转向光纤，所以讲义中罗列了光纤的很多问题。孙正义先生通过Yahoo BB低价竞逐宽带网，在日本一下子就普及了ADSL宽带网。今天看来，可能会有人想：“你着什么急啊？”但在当时，根本没有人能预见到会发生这种事。既然是讲稿，我认为还是保持原样的好，所以没做修改。

在讲义中我还提到了乐清公司当时的千叶弘二社长，我也没有删掉这一段。虽然千叶弘二现在被逮捕是有罪之人，但是我认为这并不能磨灭他在壮大乐清公司时表现出的卓越经营能力以及做出的业绩。

说到我自己创建的企业，虽然当时在向学生们讲述时我充满了信心和希望，但后来这些公司中既有经营失败的也有被拍卖的。

麦肯锡的东京事务所是我几乎从零一步一步创建起来的，我认为自己是个创业者。我也曾深入参与了麦肯锡事业的全球化发展。“根据自己对5年、10年后的预见，每年积累一些成绩”，这种工作很符合我的性格。我为顾客提供了许多有关新产品开发和服务项目的方案。在相当一段时期内，每次去东京秋叶原电器街，我都能发现几件根据我的想法开发出来的新产品。现在我仍然给年轻的学生们讲述当时开发那类商品时的构思方法，而且能一连讲上几个小时。

从创业者商学院成立到今天，所有的课程都被拍摄成了录像。现在这些录像已被数字化，完全可以流动播放。企业经营者的讲话大约也有几百个小时，讲师们的授课内容也都可以播放。

应出版社的邀请，我将自己的讲义整理成书，于是就有了这本书的问世。作为我来讲，这10年中把大量的时间都花在了创业者商学院上。如今我已过花甲之年，不知道今后还有几年时间能像现在这样与各位同学积极热情地交流。在世界上找不到类似创业者商学院这样的学校了，我希望能让这盏灯（ABS）继续亮下去。

大前研一

2005年5月

# 目 录

Contents

## 前言 事业创新思考

### 第1章 用创业打破旧秩序 / 1

- 风险投资的必要条件与充分条件 / 1
- 接力成功无往不胜 / 2
- 日美风险投资家的差异 / 3
- 开始风险投资的思想准备 / 4
- 通过打破“心理之墙”来锻炼自己 / 5
- 成功者的共同点是问“为什么” / 7
- 扼杀创业家的日本学校教育 / 8
- 把流动的东西都看成事业的构思 / 9
- 把决策进行到底的创业家之魂 / 10
- 掌握打破“心理之墙”的方法 / 11
- 创意以数字形式提出胜算更大 / 12
- 人人赞成的创意是平庸的 / 13
- 每月500万日元即可有卫星频道 / 14
- 由数字通信和因特网引发的巨大变化 / 15
- 无国境时代的商机 / 16
- 事业战略的基本：3C / 18
- 组合既有产品，整理重复功能 / 19
- 找到自己最喜欢的领域 / 20

# 创新者 の 思考

## 第2章 挑战自己，创新思想 / 22

事业成功的关键词：“创新” / 22

成就事业的开门锁：“核心技术” / 23

数字化信息革命与没落的“19世纪型”企业 / 24

Java环境的出现使邮政业务面临消失 / 26

数字转播和通信基础设施 / 27

颠覆常识，把握创业机会 / 28

经济大改革震动1200兆日元的市场 / 30

21世纪的必备品：“信息和资金” / 32

要用不受束缚的心构思创意 / 33

新构思也可从旧东西中破茧而出 / 36

用数字评价创意 / 37

信息收集要靠网络检索和自己的双手 / 38

应该向前辈创业家学习构思方法 / 40

## 第3章 数字时代开创事业的构思法 / 42

老虎伍兹身价缘何超过1000亿日元 / 42

网络能瞬间事业化的想法大错特错 / 43

从事金融业要有决心冒风险 / 44

发挥低成本优势的苏比克湾老年公寓 / 46

网络商业的关键是附加值 / 46

国际竞争力的杀手锏：“生产指挥中心” / 47

SOHO相关商业成为经济复苏的原动力 / 48

网络时代物流控制者必胜 / 49

双向数字电视带来的新商机 / 50

电子商务衍生的商机 / 51

在老龄化社会中飞速发展的集体公寓 / 51

益于社会发展的“夏令营” / 52

远程教育将成为一项巨大产业 / 53

把现有的公共设施活用为观光资源 / 54

前所未有的创业时代 / 55



**第4章 企业家成功的必备条件 / 56**

- 必须具备向人学习的行动力 / 56
- 向人学习一定要谦虚 / 57
- 找出值得学习的部分也是创业者的重要素质 / 59
- 不要过分信任自己的能力 / 60
- 是否具有预见未来的想象力 / 61
- 解决问题需要科学的方法和瓶颈式思维 / 61
- 事业萌芽从“为什么”中诞生 / 63
- 创业者的共通点：“提问专家” / 64
- 市场细分极其重要 / 65
- 是注重娱乐性还是重视市场细分 / 67
- 流行趋势转变的应对之策 / 68
- 手头资金不多依然可以创业 / 69
- 众多的创意要靠专心致志的态度 / 70
- 创业者的基本条件：旺盛的好奇心和执著的精神 / 72
- 以一个支柱为中心拓展兴趣领域 / 73
- 优秀企业家的想法、构思和态度 / 74
- 要“打破思维定势”就要打破砂锅问到底 / 75
- 不可思维懈怠 / 76
- 打破束缚扩展兴趣范围 / 77
- 大型企业自我否定的重要性与艰巨性 / 79
- 要靠新创意组建新事业 / 80
- 制定事业计划书的几点建议 / 81

**第5章 向染色体异常企业“哥斯拉”的组织体系学习 / 83**

- 势头良好的美国经济潜藏着“虚业”部分的危险性 / 83
- 网络经济使全世界美国化 / 84
- “世界经济 = 美国经济”的现象 / 84
- 1998年圣诞节销售模式突变 / 86
- 1985年染色体异常企业“哥斯拉”初登场 / 87
- 哥斯拉企业 = 网络公司的共通点 / 88

从“外资企业”的概念束缚中解放出来 / 89

制造业成功秘诀SCM / 89

重新从零做起 / 90

## 第6章 如何培养创业想象力 / 91

21世纪风险企业成功的关键 / 91

一枝独秀的风险企业的成长方程式 / 101

## 第7章 什么是开创事业必需的 / 110

训练就会掌握想象力 / 111

不自我否定就产生不了新的构想 / 113

没有想象力就没有创新 / 114

听父母、老师的话不一定正确 / 117

具有不同思考方式的性格互补“二人组”是企业发展的原动力 / 117

无聊的构想产生无聊的理念和事业计划 / 119

## 第8章 21世纪事业机会无限 / 120

新事业要盯紧“钱袋子” / 120

商业活动中10%的概率就是机会 / 121

网络商机成功的启示 / 123

亚马逊创造出的新商机 / 124

不存在什么IT不景气，商机就在其中 / 125

“普适”将创造出庞大的市场 / 126

“普适”使公共事业评价成为可能 / 127

事业的“实时化”孕育巨大商机 / 128

商业机会的宝库：“Uniqlo(优衣库)化”经营理念 / 130

时间距离、费用距离很重要 / 132

向世界性一枝独秀企业学习 / 133

经验和信息的储备体系相当重要 / 135

胜利属于创业成功的人 / 136

译者后记 / 138



の  
思考  
创新者

## 第 1 章

# 用创业打破旧秩序

### 风险投资的必要条件与充分条件

想创业或致力于成为职业投资者的人，必须铭记于心的是：风险不同于冒险。不可进行无把握的冒险；如果只顾眼前贸然行事的话，将来必将陷于困境。

风险投资要想成功必须满足必要条件与充分条件。

首先是必要条件，它必须有这样一种必要性，即投资人比其他任何人都能更好地回应社会中出现的新需求。打个比方，麦当劳生意火爆，好，我把同样的产品便宜五块钱、再取个“麦当基”的名字出售怎么样呢？这叫做“Me Too”（我也这么干），其实这最称不上风险投资，只是单纯地模仿而已。要找到属于自己的独特之处，要去探索发现，要探寻别人没有意识到的商机，这是开始投资时必要条件中应最先考虑的。“哈，那家伙在干蠢事！”“哼，那个我也行！”如果抱着这种“顺乎吾心即可”的心态投资，与其说是风险投资，还不如说只是胡乱地闯入某个行业。

类似这种水准的创业规划，即便是风险资本，应该也不会借给它。老生常谈似乎有点喋喋不休，但我还是要强调：在仔细观

察社会这个大市场时，找到尚未被满足的真正需求非常重要，也就是说找到类似“我看到了！找到了！”这样的新发现非常重要。

## 接力成功无往不胜

当然，仅有必要条件创业也不能成功。作为实现创业成功的充分条件，不仅包括商品或服务的设计，还有产品的生产、运输、售后服务、资金运转、人才招聘培养等一整套商业系统，即必须整合公司运营的系统资源。

美国也是这种情形，有很多风险投资企业起步很好但后劲不足，这都是因为未能满足充分条件的缘故。虽然业务规划得很好，起步也不错，但其后公司却江河日下，“不能再跟那个老总了”，由人才流失而最终导致公司垮台的例子数不胜数。

聪明的职业投资者一旦觉得自己力有不逮，就会把企业委托给职业经理人去。说个有名的故事吧，创立苹果电脑公司的史蒂夫·乔布斯，还有SGI (Silicon Graphics) 公司的吉姆·克拉克都早早就把自己的企业让给了约翰·斯卡利和埃德·麦克拉肯，史蒂夫·乔布斯的继任者约翰·斯卡利在其业绩平时又把职位让给了第三者。结果呢，苹果公司的接力棒没有传接好，在发展成为大公司后，因其经营战略不当，现在的发展多少有些低迷。总而言之，对于那些满足必要条件后充分条件不完备的企业来说，接力棒继任是个明智的选择（苹果公司在其创始人乔布斯返回后，又实现了顽强的复兴）。

反观日本，这一点处理得不好。大多数的日本企业创始人都不想自己一直掌控公司，等时机成熟后再转给儿子，结果发展到最后，企业还是垮台了。

接力棒继任在美国就运行得很好吗？即使没有苹果公司的例子，也不能言之凿凿地说这些继任都是成功的。

有一家名叫Lotus Development的公司，是由米奇·卡普尔创立的。这家公司后来由和我一同在麦肯锡工作过的吉姆·曼齐接手。

吉姆·曼齐在麦肯锡时做的最后一份工作是日本企业的美国市场开拓。为了制定市场开拓计划，他和我跑遍了全美国。遗憾的是，他妻子要到波士顿的广播电台工作，为此他辞职了。由于当时恰好有一个日本企业驻美国代表的职位，所以我就劝他：“这份工作很适合你啊。”但曼齐说：“波士顿恰好有一家小风险投资公司，我想去帮帮他们。”那是一家年销售额仅有20亿日元的公司，这令我难以置信，但几年后，我在看美国的高额纳税人名单时，发现紧跟在

李·艾科卡后面的不正是曼齐的名字吗？我怔住了，那无疑正是我的同事曼齐。

后来曼齐从卡普尔那里接手经营Lotus公司，并取得了巨大的成功，但十年后的1995年Lotus公司被卖给了IBM。可能曼齐也获利颇丰，但好不容易扶植发展起来的公司最后却被IBM收购，这多少有点凄凉，也可能是曼齐的继任者不善经营吧。

不管怎么样，薪火相传未必能完美，这在东方、西方都是事实。只是在美国，有很多这样的例子，他们把企业卖给别人，赚一笔钱，通过参加社会活动等方式来悠然自得地度过自己的后半辈子；而在日本，更多的模式则是创业者把公司转给儿子，然后公司亏损，最后是鸡飞蛋打一场空。

说到薪火相传近乎完美的例子，首推惠普公司。该公司被誉为风险投资的鼻祖，是非常有名的公司。虽然创始人之一的帕卡德最近去世了，但在经营方面有像约翰·杨，其后的卢·普拉特等优秀人才接力继任。惠普公司虽是大公司，但并没有丢掉小风险投资公司的长处，这就是运作良好的例子。不管是惠普公司还是3M公司，它们的成功有一个共同的特征，就是其“管理小型化”的组织战略，即公司管理尽可能最小化，责任范围尽可能明晰化，而这种战略在其成长为大公司后也没有丢掉。

不能说大公司就形势一片大好，一般来说，公司做大以后，就会目空一切。一旦目空一切，大公司的人就会开始向内看、向下看、向后看。这一点从无例外，其中规模最大的大概要数日本的官僚制度了。欧姆龙公司（原立石电机）的创始人立石一真先生给那些明明是在民办企业工作，说话办事却官僚作风十足的人起了个名字，叫“民僚”，称这种现象为大企业病，公司做大后必定会陷入大企业病状态。

## 日美风险投资家的差异

美国的风险企业，从开始起步到销售额达到100亿日元是第一阶段，到1000亿日元是第二阶段，1000亿日元以上是第三阶段。公司如果发展顺利的话，销售额必定能到1000亿日元，中途止步的公司较少。

日本风险企业的成功标准金额数比美国低一位。销售额10亿日元为第一阶段，到100亿日元就是第二阶段，发展到100亿日元以后，经营者就会觉得天下唯我独尊了。这是什么缘故呢？美国人和日本人在公司规模的走向上有很大差异，这是因为二者关注的焦点不同。日本的情况是销售额达到10亿日元后，企

业创立者就会很满足于开创了一个伟大的公司；一旦到了100亿日元，公司规模已成，这时就会被大家争相请去演讲。

美国有一家名叫Sa Ltd的流通业公司，靠着中了GAP公司的投标迅即成长到1000亿日元的规模。因为美国特许经营制度很完善，所以中标的公司很有可能迅速发展壮大。

在计算机领域，苹果公司以后，又有康柏、AST、Gateway2000、戴尔等公司。Gateway2000公司创业10年规模就高达3400亿日元。

Gateway2000公司是由泰德·韦特在25岁时创立的。刚开始时，泰德在南达科他州的乡村用一部电话接订单，按照客户的要求组装电脑。Gateway2000公司以此起步，在1996年销售额就达到5000亿日元。泰德25岁开创公司，35岁时成为5000亿日元公司的领导者。

就这样，企业攀登成功高峰的坎坷道路在日本和美国完全不一样。无论是快餐企业、零售企业还是软件企业，日本公司在发展到美国同行1/10的规模时就止步不前了。这是因为除了经营者自身目光短浅外，再加上银行、报社等过早吹捧的缘故，于是资金虽不断流入，但创业者却丧失了进取心。创业者一旦开始接受邀请去四处演讲，就会变得浮躁，想包装自己，结果公司发展也就到此为止了。

总之，即使满足了必要条件，充分条件方面也随时都有失败的可能。所谓的必要条件，如前所述是指发现新的商机。除非有“唯你独知”的独一无二的机会，否则成功不了；即便是必要条件很明确，日本企业仍然很容易忽略充分条件方面的公司体制建设。

反观美国企业，则积极引进专业人才，致力于打造能发展到1000亿日元规模的公司基础；日本在这方面却很薄弱，即使那些靠风险投资起家发展到数百亿日元规模的公司，人才也很匮乏。不客气地讲，给人的感觉就是：“那种水平的人也能混成这样啊。”不会筛选人才和培养人才，结果公司垮台，这样的企业非常多。

## 开始风险投资的思想准备

前面讲了个人开创新事业之际的必要充分条件，接下来会做进一步详细的分析，但在此之前，作为前提我要说一下生活的风险性。在日本，即使打算自我创业的人，其中有不少人也很苦恼，主要是因为自己目前生活还不错，也有家庭等，

故而迟迟下不了决心。从这个意义上讲，在日本不想冒风险的人是很多的。

无风险的话就不可能有风险投资。一切都万无一失、每一个环节都能满足必要充分条件、一帆风顺的新创企业根本不存在。即使去问一下那些成功人士，他们也会有“明天也许破产”，“不！明天已经破产了”这样的想法。

既然得冒这样的风险，那么风险投资者必须得有这种素质——即使失败了，也能给自己打气：“失败了我也能活下去”。

但是，很明显在日本流落街头是不可能的。比如长野县松本市的职业训练学校吧，如果失业了，谁都可以进入这个职业训练学校，每去一天，早上就付给你9200日元，并且在6个月内，一直照顾到你能掌握一些职业技能。课程共有30多种，毕业后可以当木匠、泥匠、电脑编程员等。修完一定课程后到编程公司工作，如果被经理辞退了，可以再次入学靠领失业保险重新进行半年学习。这一回是当木匠做家具，结果又被师傅叱骂开除。

这样来回30次，到了退休年龄就可以领养老金。因为日本有这种制度，所以在这个国家里流落街头是不可能的，也就是说即使有什么意外的话也能活下去。

最后，因为不光是松本市，在全日本都有这种值得庆幸的安全体系，所以应该有干什么也没关系的勇气。我想对于创业家来说，一往无前的勇气是必需的，真到了必须下决断的时候，想想松本市的制度：“如果万一失败的话，我也可以那样生活。”失败的话多难为情啊、垮台的话多丢人啊，有这种心态的人不适合当一名创业者，他们大概更适合到邮局工作，去分发邮件，从早到晚，每天都做同样的工作，因为只要不调整行政区划，门牌就不变，所以可以做这种重复的工作过一辈子。

从这个意义上说，想从事风险投资事业的人得能够适应每天“门牌”都在变化。即使居无定所，但每天还是会想出新的高效率的办法且乐此不疲的人适合风险投资，理性的、疲沓（懒惰）的人不适合，这也是非常重要的一点。试着做一个性格判断，如果觉得自己适合做分发邮件的工作，那么当创业者的打算还是放弃为好。

我讲的好像有点跑题了，但是关于风险投资，还是希望大家认识到即使万一失败，也不会找不着饭碗；一旦踏上创业的道路，就要破釜沉舟、背水一战。

## 通过打破“心理之墙”来锻炼自己

我说过，开创风险企业绝不可以懒于思考，那么有什么好办法可以刺激大



脑思考呢？

有没有听说过一个词叫“心理之墙”，意思是说“我一直认为那是行不通的”，“以前虽未曾想到过，但被别人一说觉得还真是那样”，等等。

一般的日本人都有这种“心理之墙（思维定势）”。想成为一名风险企业家，必须要打破这种思维定势，掌握推倒“心理之墙”的方法。

日本的学校教育只会记忆上下工夫，不培养人的思考能力。培养出来的人一旦把知识记入脑中，就认为事情就是那样的，变得不再思考，思维也随之僵化。

要靠打破“心理之墙”锤炼自己，必须得学会打破砂锅问到底。“真是那样吗？”“真的没有特例吗？”“他为什么会那样讲？”切不可当“全懂先生”，好像自己什么事情都明白似的。

坐电车或者看电视的时候是进行自我训练的最好时机。你坐上一辆电车，发现车内有十多条广告，这时就要琢磨这些广告是面向谁的，想告诉大家什么，如：“假如我是这家公司的业务经理，会做这样的广告吗？”或者站在广告公司部门主管的角度上想：“还能不能写条略有不同的广告语呢？”如果到下一站还有五分钟的话，就试着在这五分钟内想出几条方案来。因为映入你眼帘的全都是相同的广告，所以这种训练持续进行一周后，就需要换车，或者也可以把从车窗看到的广告牌作为观察对象。

这样持续训练三个月后，你的大脑就会变得不再无精打采，而是跃跃欲试。以前看见广告时，脑子里只会下意识地想：“这个结婚仪式是在某某酒店啊，说起来，有个朋友的结婚典礼就是在那里举办来着。”但三个月后的你会考虑：“某某酒店那种档次的星级酒店怎么会做这么差的广告，业务经理每天在忙些什么啊？如果换成我，情况又会怎么样呢？”这样一来，以前的心理定势就会慢慢改变，大脑也会脱胎换骨。如果换作是我，我也会这样做吗？这种东西真的会吸引客户吗？这真的是客户关注的焦点吗？每天都看这十多条广告，边看边思考，慢慢地大脑就会动起来，再乘坐电车时你就会习惯性地积极思考。思维怠惰的人不会这样。这种训练持续1000天，就会进行高达一万多次的思考。每天脑海里如此的波澜起伏，当然就会养成思考的习惯。

看电视的时候也同样如此。“换作我，剧本会写成这样吗？”“那个故事的结尾不好。”总是让大脑有考虑的素材。即使看15秒或20秒的插播广告，也要思考：“如果换成我，我会用这个艺人，会让他如此这般说……”尝试着每看一个广告都考虑30秒。等你习惯养成后再看广告时，就不是被动地接受，光看热闹了，就会考虑要是我的话怎么办，从各个不同的角度进行思考。漫无目的地看电视会成为被动接受者，这种被动接受是思维懒惰的最大元凶。

事实就是如此，必须要把所有的机会都用来训练自己的思考能力。不这样做，日本的教育制度培养出来的人就无法自救，他们只会记忆、理解、接受，是不会思考的人。要有独立思考的嗜好。也许有人会想，只是无目的地看电视而已，没那么恐怖吧，但是很多人在看《自以为是！？》、《世界真奇妙》等电视节目时，突然看见“啊，在阿根廷有这种事”，然后大脑马上下意识地就想把这些信息记住。这种单纯记忆的做法是错误的，因为就在你想要记的那一刻，其实你的头脑就在偷懒了，所以大脑的自我训练非常重要。比如说，看完一则广告后马上关上电视，想象如果换作自己的话该如何做，再试着写在白纸上。

## 成功者的共同点是问“为什么”

作为一名经营顾问，我感到幸运的是，曾经和缔造了战后日本的第一代经营管理者一同工作过，今后即使有人成为企业顾问，也不可能和那些人工作了，所以我很偶然地年纪轻轻就当上了企业顾问，也是受惠于曾和那些一线创业者共同工作过这一经历。他们的共同特征是好奇心强烈，对什么都感兴趣并不断询问，有求知欲，习惯于思考，自己不知道停止这种思考，也不想停止。然而，他们中的大多数人都没有上过大学，都不是大学毕业生，即便是，毕业学校也是些不知名的二三流学校。

例如松下幸之助，松下幸之助是在列举风险企业家例子时绝对不能遗漏的一个人。当初他是带着发明踏入社会的，那项发明就是二相插座。虽然他只有小学毕业，却对电器非常感兴趣，是一位发明家。现在墙壁里有很多插口，所以我们不会感觉到以前的那种不方便，以前电灯泡只有一个电源，所以开着灯的时候就不能熨衣服。松下幸之助想办法克服了这种不便，发明了二相插口，其后，他也提出了许许多多电器改革方面的方案，这就是幸之助的创业历程。

“为什么呢？怎么你会那么想呢？”松下幸之助经常这样问别人。一般人被誉为经营之神的幸之助这么一问，都会紧张，但如果你对答如流，他就会小声嘟囔：“是啊，确实如你所言啊。那个时候如果按你说的那样做，现在结果就不一样了。”

松下幸之助的特点是当他看到新事物产生时，就会考虑旧事物也许是错误的。他会反思自己以前为什么那样做，等明白是前提条件已经改变时，就会当即以迅雷不及掩耳之势进行改变，即使是改变此前像公司章程一样的东西也是如此。“请稍等一下，那种事是理所当然的吧，我们的公司就这么办。”说这种话的人会被他说道：“你没有一颗平常心，是个偏执的家伙。”