



UR / PETITION

EDWARD DE BONO

【美】爱德华·德·博诺 著

# 超越竞争

新华出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

超越竞争 / (美) 博诺 (Bono, E. d.) 著; 沈健译. —北京: 新华出版社, 1996. 2  
ISBN 7-5011-3112-0

I. 超… II. ①博… ②沈… III. 企业管理—经济理论  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 01851 号

Sur/Petition

Copyright (c) 1992 by Edward de Bono

Chinese translation copyright (c) 1995 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Harper Collins Publishers, Inc.

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版本专有权属新华出版社

**超越竞争**

[美] 爱德华·德—博诺 著

沈 健 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 6.25 印张 120 千字  
1996 年 2 月第一版 1996 年 2 月北京第一次印刷  
ISBN7-5011-3112-0/F.442 定价: 10.00 元

## 引 言

在本书中，我想说明，竞争概念是一个危险和有诱惑力的陷阱，它束缚了企业思想。任何搞实业的人都需要超越竞争。

竞争是一个时髦的概念，深受诸如哈佛商学院的迈克尔·波特这样的专家们大力推崇。但任何一所商学院为了保持信誉，在思想上总落后约10年。因为要力求直接被人接受，所以其思想就落后了；由于存在着一个相当长的时间间隔，未来的思想不可能立即就能被人们所接受。因此，这样的创意思想未必能提高学校的声誉。

我们都对全球市场有所了解，都知道为了生存，必须富有竞争力。必须要能同日本人、德国人和台湾人竞争。如果你不能竞争，那么，你就不能生存。竞争有什么不好的？

这里的悖论在于——如果你为竞争而竞争，真的你很可能就没有竞争力。

这里，关键词是“生存”。为了生存，你必须富有竞争力，这是千真万确的。像西尔斯这样的巨型零售连锁店，也得大幅度降低成本，才能在同诸如沃尔—马特商场之类的其他零售业对手竞争而生存下来。沃尔—马特商场有着先进的计算机系统和单位面积上的高销售额。如果你的产品成本比别人高而价值比别人低，那么你就无法生存。

但任何只打算生存的企业迟早都将倒闭。只有那些计划成功的企业才会生存下来，只打算生存的企业必将倒闭。

所以说，竞争对于生存这一最低要求的一部分是重要的。

菲律宾马尼拉市郊外的一个花园充满了异国风情。馨香浓郁的夏夜为美食家们提供了欢宴的绝好氛围。丛林中燃烧的火炬光耀四空。衣着华丽的侍者头上托着第一道美食海蜇来了。然后上的是盛在大陶碗里的清汤。包括我在内的所有人都开始用调羹舀汤喝。汤的确清澈无比。然而，事实上这根本不是什么汤。只是让人吃了海蜇后用来洗手的清水而已。说明真相后，大家方才恍然大悟，闹了笑话。

汤必需有水——但汤不只是水。

同样，企业要生存，有许多因素是必需的，但就像水之于汤，仅这些因素还不够，（例如，成本控制）。竞争对于企业的生存是必需的，但仅竞争还不够。许多执事人员常犯的一个严重错误就是，误以为竞争是成功的关键。不是的。竞争只是最基本的生存要求的一部分。成功需要超越竞争。

## 超越竞争

欧洲汽车生产严重过剩，过剩约 25%。有一次，我为福特汽车公司英国销售部（福特在底特律以外的最大业务部门）举办研讨会。我们讨论了欧洲市场的竞争问题。

我提议，福特公司应建立一家公司，取名为全国汽车停车场公司，它要拥有全英国各市中心的大多数停车场。如果全国汽车停车场公司成为福特的一家公司，那么可以在所有市中心停车场上贴出告示：只有福特公司产的汽车能够在这些停车场停车。

我认为，汽车已不只是一件工程设计产品了。如果你的邻居吹嘘说他的汽车比你的汽车好，那么你可以指出你可以在城里停

车，而他却不能。能够停车就成了你在城里开汽车相当重要的“综合价值”了。同样，汽车能够转售、得到服务和能够保险也都是汽车的综合价值。

例如，曾有人告诉我，如果你住在纽约的布朗克斯，那么想给奔驰车或宝马车保险是不可能的。也许你并不在乎车有多好，如果不能保险，很可能你就不会买。

当然，福特公司没有采纳我的意见。他们说，作为一家工程设计公司，买停车场不是它们的业务。但是将来，很可能有些企业家会全部买下或建造停车场，然后让韩国人为他们制造私牌汽车。他们再为这些汽车提供销售、保险或转售。制造只是为实现赢利这一中心目标的一项服务，制造本身的利润将减少。

一个时期以来，汽车销售在美国一直在下降。从1986到1991的5年间，汽车销售额从1630万美元下降到约1350万美元。人人都知道，传统的富有竞争性的反应一直是削价和提供现金回扣。令人吃惊的是，竞争对手也这么做。你削价或给回扣的做法或许会推动销售，但随后买主就会习惯于等降价和回扣再买东西。

我要福特公司买下市中心停车场的建议，就是我所称超越竞争的一个例子。

“竞争”一词来源于拉丁文，意思是“找别人争”，选择同别人一道赛跑，竞争者是在同一场赛跑中。“超越竞争”意思是“超越别人”，是竞争者选择自己的赛跑。

另外，超越竞争就是实现“价值垄断”。有些实现垄断的方法是非法的，但价值垄断是合法的。为了生存，你需要竞争；但为了成功，你需要超越竞争、实现价值垄断。

竞争与超越竞争之间的区别如图 I. 1 所示。你不是同别人在同一个赛跑中争先，而是创造了你自己的赛跑。你不是找别人争，

而是超越了别人，同自己争。

## 综合价值

如何实现价值垄断？这正是我将在本书中讨论的。价值垄断是由创意思象驱动的，而反过来，创意思象又是由严肃的创造所驱动的。

为了解价值垄断，你必须对企业的三个阶段有所认识。

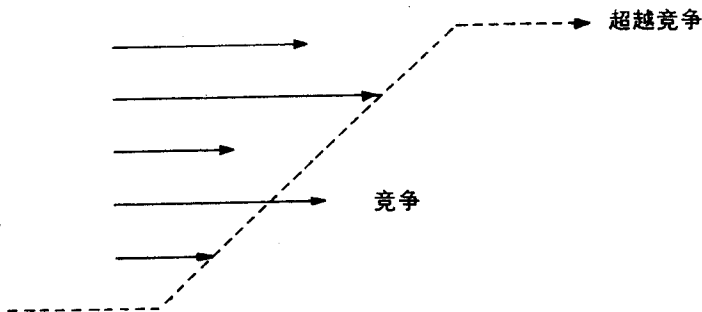


图 1.1

第一阶段只是建立在使一产品或服务能够被创造出来的基础上。这是由生产驱动的。

第二阶段是建立在竞争基础之上的，因为许多人现在提供同样的商品和服务。

第三阶段，我们现在刚刚进入，它是以综合价值为基础的。我

们不再生活在一个认为汽车只是件工程产品的简单价值观的世界里。

综合价值的一个很好的例子就是曾担任过美国培基保险公司在加拿大的负责人的罗恩·巴尔巴罗。他运用了我的一些侧向思维（严肃的创造）技巧，想出了“活着受益”的思想。这在120多年一成不变的传统人寿保险业中可是一个具有深远意义的变革。传统人寿保险受益，是在投保人死后一次性付给死者家属或其他受益人。但罗恩·巴尔巴罗的创意是，75%的受益在投保人被诊断得了致命疾病（如癌症或艾滋病）后立即付与投保人。这意味着，现在可以得到额外的金钱用于的护理和医疗。该创意获得了极大的成功，它也是罗恩·巴尔巴罗很快被提拔为培基公司总裁的原因之一。

这是一个说明综合价值的很好例子，因为它将人寿保险融入人的生活与价值中。有独身的人、有离婚的人、有长大自立的孩子和其他各种各样的人。对其中一些人来说，人寿保险原本的用途早已不存在了。同时，诸如艾滋病和医疗费用昂贵等因素，造成了保险的新用途。

巴尔巴罗进行了一个简单的创意思想变革。传统上人寿保险被认为同死有关；但他的创意强调人活着时享受保险的好处。他有勇气和动力看到该创意成为现实。

## 创意与创造

我曾在45个国家工作过。我发觉，美国企业界对创意最不感冒。美国企业家们对创意不耐烦，急于想得到一种“炙手可热”立马奏效的工具。美国人宁可去做而不愿去想。

这并不奇怪。美国长期以来一直是个先锋社会，在这样一个社会里，行动比思想更受到褒奖：你得清理更多的土地放牧、挖掘更多的井、开更多的商店。美国有巨大的能源但缺乏居民，这也鼓励人们行动。

然而，现在世界变得更加拥挤。未经思考的行动将不会受到褒奖。而创意思想的改变可能会受到大大褒奖。新的创意无疑是从现有资源中获取附加值的最好和最廉价的方法。

然而，到现在，我们对创意开发还一直漫无计划。我们总是采取一种“模仿别人”的态度，等着别人去开发新的创意，然后我们跳将出来，拿出类似的东西。另外，我们总以为，我们同别人一样聪明，一样有能力，我们在需要的时候会想出需要的创意。现在，对创意持这种态度可不够好。

将来，我们将十分严肃地对待创意，我们将为需要进行的脑力工程设计设立专门的“创意研究和开发”部门。据说，通用汽车公司一年花大约 50 亿美元进行技术研究和开发，杜邦公司约花 12 亿美元。可现在，创意比技术更加重要，我们的确得严肃对待创意的开发。

商学院一直教学生如何分析信息、如何决策。现在，这绝对不够。信息分析和决策只是管理中维护方面的一部分，就好似汤里的那部分水。现在必须强调创意思维，但不是说不要信息分析和决策，而是要对它们进行补充和完善。从信息分析中会得出什么创意吗？信息分析本身不会产生隐含在信息中的创意思想。能获得什么取代决策的东西吗？分析只可能产生一些变通的选择：其余要靠创造性设计来创造了。

可惜，美国对创造的态度一直都很不够好。有人错误地认为基本上人人都是有创造力的，为了解放我们内在的创造力，必须



消除我们的惰性和担心被耻笑的心理。这就是为什么美国的创造方法一直显得异乎寻常和古里古怪的缘故。

现在我们从（像人的感觉一样的）自组织信息系统行为中得知，我们需要做什么。我们知道，人脑生来并不是为了创造；为创造，我们得用些“非自然的”方法。我们必须开始发展严肃创造的系统方法。我在本书后面特别是论述它们同创意开发的关系时还将谈到这些方法。

为了集中研究严肃创造，我创办了国际创造论坛，把一些有意研究和运用创造的大公司人员集中起来。为该论坛出资的成员有国际商用机器公司、培基公司、杜邦公司、默克公司、雀巢公司、英国航空公司（世界最大的国际运输公司）和 BAA（世界主要的机场管理机构）等。我很高兴，看到一些大公司现在已经开始严肃对待创造了。

## 价值创成

价值创成是一个关于价值的概念。超越竞争也是关于价值的。任何企业将来的成功都将是有关价值的成功。

我一直觉得奇怪：尽管我们同价值打了那么多的交道，我们还是拿不出一个具体的词来描述价值的创造与形成。如果有这么一个词，那么会有许多方便，因为它将使我们能够以一种不同的方式去看待事物，为花更多的精力去具体创造价值。我在本书中建议用“价值创成”这个新词，我将其定义为“价值的创造与形成”。该词与与物品的创造和生产有关的“制造”相似。

## 收缩时代

企业界的许多人都觉得，我们已经进入了收缩时代。历史上有过两个扩张时代。第一个是在销售驱动下产生的。销售创造需求，开拓市场。市场营销是从其他人手中夺取市场份额的主要竞争手段。第二个扩张时代是由“吞并式发展”驱动产生的。你吞并别的公司以求增加市场占有率。在这个时期，有关市场协同作用、临界规模（常常由喜欢有丰厚利益的投资金融家来确定）的各种各样的合理化调整。

这两个时代都已经过去了。现在的情况是合并。兼并的必须消化。公司经理们正把注意力集中于内部。进行成本降低和机构缩编。辞退人员。5年内，CMS 能源公司将其员工从 1.3 万人减少到 9500 人。DEC（前数字设备公司）希望将其 12.4 万正式员工裁减 6%。到处都在撤销不盈利的企业。

强调降低成本和控制费用是重视内部工作的一方面。还强调质量管理。

所有这些都很重要，也很必要，但还不够。你头疼时服用阿斯匹林，但你不能靠吃阿斯匹林生活。

如图 I. 2 所示，如果你低于最低能力要求，那么你就必需努力回到那个最基本的要求。但只达到最低要求是不够的。你得做得更好。

合并、收缩、质量和其它所有各种措施，目的都是为企业提供坚实的最低收入要求保证。最终，你还得提供客户想要的价值。如果产品不提供大量重要的价值，那么产品质量再好、价格再便宜，也于事无补。

存在着一种严重的危险：目前对我称“总务”的强调，可能会转移对企业极其核心内容的注意，企业的核心工作是提供可销售价值。企业的核心工作可归纳为以下四点：

- 能力：你应做工作的质量、效率、有效性和成就；
- 管理：成本控制、战略和对正在进行的工作的了解；
- 关心：关心客户、社会（例如环境问题）及最终企业最宝贵的资源——员工；
- 创造：创造是企业的灵魂。没有创造，企业就形同虚设。创造提供的价值是企业的全部目的。

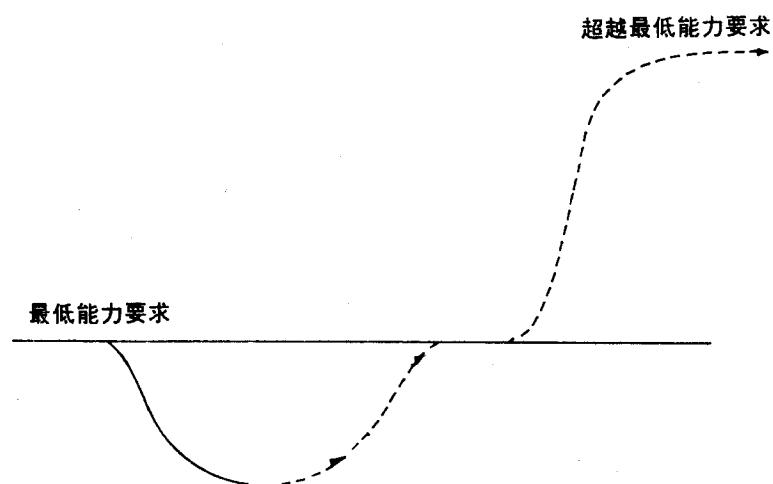


图 1.2 回复达到最低能力要求

## 本书的格式

人人都记得《追求优秀》(作者彼得斯和沃特曼)一书的影响。多数人知道,书中所述许多出类拔萃的公司现已不复存在——例如,人民捷运公司。然而,该书的思想仍在:人最重要。

写书用案例分析的方法具有欺骗性。作者总能够找出案例来满足自己的需要。与案例中优秀公司有着同样政策但不成功的公司,往往被忽视。把任何公司的成功都归功于政策某一特定方面,也往往是完全错误的。成功取决于一系列因素:市场情况、经济气候、竞争对手的情况、人员情况、劳资关系、消费者的信任程度等等。

所以,我认为,案例研究的方法不很实在。更重要的是,它除讲了一些笼统思想外(也许这些就很重要),没提供什么别的东西。更重要的是,直接摆出这些思想,让聪明的读者将书中的思想与自己企业的情况结合起来。

本书大致分为三个部分:

### 第一部分

■探讨一些最基本的管理思想习惯——效率、解决问题、维护和避免出错——和为什么连这些最基本的习惯也需要进行反思。过去,它们也许十分重要,但现在可能已经不合适了,甚至很危险。

■探讨管理行为方面最近的一些思潮:降低成本、撤消不景气的企业、质量管理、为客户服务、吞并式发展等等。尽管有些思潮十分出色,但也存在着消极方面。例

如，质量管理就没有充分考虑什么样的质量和为谁提供质量保证。

### 第二部分

■超越竞争：传统意义上的竞争与超越竞争之间的区别。企业的三个阶段和“综合价值”的实质及整个价值范围。

### 第三部分

■实用部分。讨论价值创成，创意设计和创意研究和开发。严肃创造的实质。

## 全新的视角

我作为企业思想观察家的一大优势就是，我在美国和加拿大做了不少工作，我还有许多时间是呆在世界其它地方——欧洲、日本、韩国、南美洲，甚至苏联和中国。要认清其它地方的情况，常常需要站在美国企业思想之外。有些传统习惯根深蒂固，以至身在美国没人觉得它们与众不同。现在需要一种全球视角。

还需要纵观范围广泛的企业。经营某一特定企业的人——无论多么成功——都不可能了解这么广泛的情况。我在电子、计算机、医药、食品加工、饮料、化工、航空公司、银行和许许多多行当干过。

我的经验是，企业部门一直是对“思想”最感兴趣的那个社会部分。诸如政治、甚至文艺界等多数其它社会部分，都更侧重于证明一方对、另一方错的理论。虽然政府亟需思想，但它所做的思考少得出奇。在企业界，有帐目结算这一现实的检验。你可以争得面红耳赤坚持说你是对的——但你仍可能破产。

企业界对思想分析方面处理得很好。但在思想的建设性、创造性和理论性方面仍需改进，而这方面的思想工作将是成功的重要基础。其余各方面都是总务工作。当然，你还是得把总务工作做好，才华横溢的创意思想并不能替代良好的总务工作。但是，总务工作还不够。水之于汤是必需的，但汤不只是水。

实际上，商业思想中只有一种严重毛病。这就是傲慢和自满，总觉得“我们很好，我们做得很好，我们无所不知”。对世界其它地方的人来说真是有幸：日本人现在开始染上了这种毛病。

## 总 结

本书中介绍的新概念如下：

1. 超越竞争
2. “综合价值”和企业的第三个阶段
3. 价值创成和价值的新标记
4. 创意研究和开发
5. “严肃的创造”

爱德华·德一博诺

# 目 录

引言 .....	( 1 )
<b>第一章 基本原理哪儿错了?</b> .....	( 1 )
效率 .....	( 3 )
解决问题 .....	( 5 )
信息分析 .....	( 9 )
竞争 .....	( 12 )
<b>第二章 近期企业思想中的新潮</b> .....	( 15 )
降低成本 .....	( 15 )
调整结构 .....	( 18 )
质量管理 .....	( 20 )
关心员工 .....	( 21 )
保护环境 .....	( 23 )
<b>第三章 自满</b> .....	( 25 )
各种自满 .....	( 29 )
渐进 .....	( 31 )
公推的带头人 .....	( 32 )
未利用的潜力 .....	( 33 )
<b>第四章 推动人类思想前进的四个车轮</b> .....	( 35 )
1、程序与惯例 .....	( 35 )
2、信息 .....	( 38 )
3、分析与逻辑 .....	( 41 )

4、创造 .....	( 45 )
<b>第五章 思想和信息</b> .....	( 49 )
形成思想 .....	( 53 )
思想与环境 .....	( 57 )
<b>第六章 超越竞争与竞争之争</b> .....	( 59 )
价值垄断 .....	( 62 )
防范保护还是附加价值 .....	( 69 )
超越竞争的源泉 .....	( 71 )
<b>第七章 词语、陷阱和危险</b> .....	( 73 )
竞争 .....	( 75 )
聚合分类与分离分类 .....	( 76 )
与.....相同 .....	( 77 )
综合价值观 .....	( 78 )
重视的裨益 .....	( 79 )
<b>第八章 实业经营三个阶段</b> .....	( 81 )
产品价值阶段 .....	( 81 )
竞争价值阶段 .....	( 82 )
综合价值阶段 .....	( 83 )
案    例 .....	( 84 )
<b>第九章 综合价值观</b> .....	( 90 )
竞争的局限 .....	( 94 )
双重综合 .....	( 95 )
超越竞争 .....	( 98 )
<b>第十章 价值与价值创成</b> .....	( 100 )
机遇 .....	( 102 )
价值的动因 .....	( 104 )



各种类型的价值 .....	( 108 )
黄帽子和青帽子 .....	( 115 )
人与价值 .....	( 116 )
价值的本质 .....	( 117 )
<b>第十一章 价值标记 .....</b>	<b>( 120 )</b>
<b>第十二章 严肃的创造 .....</b>	<b>( 134 )</b>
企业内部对创造的利用 .....	( 138 )
它管用吗? .....	( 140 )
动机 .....	( 141 )
态度 .....	( 142 )
重视 .....	( 144 )
侧向思维技能 .....	( 146 )
非对称模型 .....	( 149 )
激发、启发 .....	( 151 )
思想运动 .....	( 153 )
不奇怪 .....	( 154 )
<b>第十三章 创意设计 .....</b>	<b>( 155 )</b>
创意的各个阶段 .....	( 156 )
确定需要 .....	( 158 )
资产基础 .....	( 159 )
创意抽象 .....	( 160 )
超越竞争 .....	( 162 )
发展创意 .....	( 164 )
<b>第十四章 创意研究和开发 .....</b>	<b>( 166 )</b>
分    类 .....	( 168 )
创    造 .....	( 171 )