

国外热门书译丛·大众经济卷

与机会有缘

(英) 爱德华·波诺 / 著

Edward de Bono

Opportunities: a handbook of
business opportunity search



一本地道道的哈佛商业机会学

内蒙古文化出版社

国外热门书译丛·大众经济卷

与机会有缘

著 者 [英]爱德华·波诺
译 者 李宏伟
责任编辑 文 华
装帧设计 康笑宇
出版发行 内蒙古文化出版社
(海拉尔市河东新春路)
印 刷 内蒙古农牧学院印刷厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 13.25
字 数 250千字

1997年8月第一版 1997年8月第一次印刷

印 数: 1—5000册

ISBN7—80506—543—8/F·19

定 价:18.80元

作者简介

爱德华·波诺出生于马尔他。当他在马尔他圣爱德华学院完成基础教育，并在马尔他皇家大学获得医学学位之后，继续以罗兹奖学金公费生的身分前往牛津基督教会进修，并以优秀的成绩获得心理学及生理学荣誉学位和医学博士学位。他同时也拥有剑桥大学博士学位。现在正任教于牛津、伦敦、剑桥及哈佛。

波诺博士在诸多学校中负责执行最大规模的教学课程计划，这是有关思考的直接教学课程。有些国家已经把这项课程列为所有学校的必修课，譬如委内瑞拉。而在加拿大、美国、中国和俄国，这个课程的使用率也正逐年增加。波诺博士的思考教学也多为知名公司所引用，如日本的 NTT 公司、杜邦公司、埃利克森公司、联合工业技术公司、美国标准公司、Exxon 及 Shell 公司。他的“六顶思考帽法”在许多公司中广受引用，例如 Prudential 和 IBM。他也为政府工作，包括加州政府的有毒废料问题。他可能在今天教导一群跨国公司的资深决策者，到了明天又变成了一群九年级小朋友的老师。

波诺博士曾经接受邀请到一些会议上发表演说，

例如公共团体投资人协会、联邦法会议、美国律师公会、世界急难医药救助协会、世界经济法庭以及情报协调委员会等。一九八九年，他担任了韩国汉城诺贝尔奖评审会议主席。

他是认知研究信托 (Cognitive Research Trust, 1969) 的创始人及领导者。他也创立了国际创意论坛，其中成员都是全世界各个领域里的一流公司 (杜邦、Merck、英国航空公司等)。他创立了国际创意中心以协助联合国发展所需要的新选择。

波诺博士曾经受邀到五十五个国家演讲及工作。他的著作超过三十六本，而且有二十六国语言的翻译本，包括中文、韩文、日文、俄文、阿拉伯文、以色列文、乌尔都语、印尼话，以及所有主要的语言。他也曾经制作过两套电视节目，一个是为 BBC 制作的“波诺思考课程”，另外一个则是为德国 RDR 制作的“伟大的思想家”。他经营过一份时事报导，每年发行十次。他是“L—游戏”的发明者，这种游戏被称之为有史以来最简单、最实际的游戏。或许，最令他负盛名的原因是因为创造了“水平思考”这个名词，这个名词现在已经被纳入牛津英文字典之中。在一九八四年，那位相当成功的奥运主办人，也将成就归功于水平思考，而这是他在一九七五年向波诺博士请教而学来的。

目 录

作者简介.....	1
引 言	
第一章 机会的探索.....	7
第二章 本书结构	11
第三章 水平思考与机会的探索	15
第一部分 人、态度、机会	
第一章 迫切性与重要性之间的差别	22
第二章 解决问题与找寻问题	26
第三章 管理者的风格	34
第四章 探索机会的障碍	40
第五章 看待机会的文化态度	48
第六章 公司行号看待机会的态度	51
第七章 管理者看待机会的态度	62
第八章 机会是什么?	73
第九章 机会的层次	84
第十章 利益与动机	88
第十一章 进退维谷的机会困境	95
第二部分 机会稽核与机会团队	
第一章 探索机会作业的地位.....	104

第二章	探索机会作业的组成元素.....	109
第三章	机会稽核.....	113
第四章	机会空间.....	121
第五章	对想法敏感范围与一般性的机会	129
第六章	特定的机会目标.....	137
第七章	进度报告.....	145
第八章	其他领域的机会.....	148
第九章	机会经理.....	151
第十章	机会团队.....	157
第十一章	机会特别委员会.....	175
第三部分 为机会思考		
第一章	基础思考历程的回顾.....	185
第二章	思考的“迁入”与“迁出”模式	198
第三章	起点检核表.....	202
第四章	终点检核表.....	243
第五章	对想法做处理.....	273
第六章	“假如—格子”地图.....	294
第七章	机会的行动结构.....	305
第八章	处理风险与不确定性.....	313
第九章	评估.....	326
名词摘要		

引 言

引 言

“机会就像原料、劳动力或财力等商业元素一样地真实——但是只有在你看得见它的时候，它才存在。”

为了十万美元这么一小笔钱，亚历山大·格雷姆·贝尔提议将他的电话专利卖给西方联合电信公司。他别无选择，因为他的支持者已经没钱了。当时西方联合电信的总裁威廉奥托恩毫不迟疑地拒绝了他的提议。现在，贝尔电话公司所赚取的利润，已和通用汽车公司一样多。

多年以后，英国海军总部也同样地拒绝了某种无线通讯方式的新发明，因为高级海军委员对他们利用人员在山顶上互打旗号的系统感到相当满意。

全录公司影印机业务的规模，甚于其他竞争对手的总和。具有优秀的创新纪录且强而有力的IBM，也在别人向他们建议影印技术（全录技术）时拒绝了它。相对来说，英国的黄克组织（这家由面粉工厂出身的影业及娱乐公司）只因为它的总裁约翰·戴维斯看见这个机会，所以取得美国本土以外的影印专利。在今天，它从影印业务赚来的利润支持了整家公司。

比利时的贝克尔特公司是全球最大的铁线制造商之一。多年以来，它的利润一直来自于某个在工地作业的工头所提出来的新发现。他们会把带钩的铁丝卷起来，好让倒钩包络在里面。通常整条铁线都是顺着

同一个方向卷起来的，结果铁线会绞成一团而且很难处理。这个工头建议应该沿顺时针方向绕两圈，然后再沿逆时针方向绕两圈——即每次避开倒钩后便改变了方向。结果铁线不再绞成一团，因此也比较容易处理了。

在航空业界，一丁点载客量的增加便足以造成获利程度上的显著差异。因为不管怎么样都得要补足固定的成本。举个例子，一九七六年加拿大航空以及加拿大太平洋航空都损失了百分之六十三的载客量，但是如果如果没有损失，它们将是以百分之六十六的承载率来获取利润。当英国航空在他们从伦敦到格拉斯哥的航线上提出“短距往返”的概念时，载客率急速增加了三十二个百分点。

即使坐落于城里的最佳地点，在新西兰首都的惠灵顿的那家举世闻名的詹姆士·库克旅馆，它的建地费用只用了原本该用掉的一小部分。发展这家旅馆的人，抓住机会买下市立停车场的附加建物权，并且在那上头盖了这家旅馆。投宿于这家旅馆的客人，甚至不会发现停车场的存在。

一九七五年到一九七七年之间，美国邮政单位裁撤了五万七千名员工，并且削减了八亿美元的开支。节约成本和革新技术一样，都是机会。

一九七二年七月，奈德库克拜访了抵达纽约的俄国谷物采购团领队，结果他卖给俄国大量的麦类和大

豆。库克工业的税前营利，由一九七二年的四百万美元，激增到一九七四年的七千五百万美元。

后见之明

要指出错过的机会是很容易的。大家都知道后见之明是完美的，或说如同格言所说是“二十分之二十”的。本书的作者，不会指出明显但却被人忽略掉的机会，也不会指出明显而且被人采用，但是却导致惨痛的损失的机会。我们知道杜邦公司在它放弃推出人造皮革“科芬”（Corfam）的计划之前，投资了一亿美元。近几年来，许多公司像RCA及全录公司都看到了电脑市场迅速扩张的这个机会，而且也在这方面花了不少钱。但是这个机会结果并不真的是一个机会，而他们所得到的只有重大的损失而已。

举出这些例子的用意，并不是为了批评拒绝贝尔专利的西方联合电信公司或是拒绝影印技术的IBM，真正的目的是为了要展现机会的“真实性”，想展现那些被人忽略，或是被人采用的机会分别具有真实性。本书想展现出：“一个新的点子、一种新的做事方法或是一种新的看待事物的方法都能造成组织的明显差异。

在此所提的例子大部分都和大公司有关，但机会存在任何层面。本书将谈到高级和中级主管如何探索机会。每个人的四周都有机会，而且只有在动身找寻

的时候，才看得见它们。

英国医院的清洁费用是每年五千五百万英镑。我们正试着从各个层面找出减低成本的机会。在某家医院里，因为去除员工宿舍的外包清洁费用，所以省下一万四千英镑。而在另一家医院也因为只聘雇了一名清洗窗户，所以省下了三万英镑。

几年前，在我位于伦敦的那栋公寓的客厅里建一个凸起的平台。我从建商那儿得知不同的价钱，大约是五百英镑左右，但是他们还得再拖四个月左右才能开工。后来我想到建造样品屋的工人，他们总是能在很短的时间内完成工作，而且他们也没有什么固定的工作。结果是那座平台在二十四小时内便完成了，而且只花了两百英镑。

第一章 机会的探索

“我们可以理所当然地认为所有公司行号都有环境意识，都是进步的、人性化的、有创造力的，也会注意到机会——我们真的可以吗？”

我们必须注意到，出现在某些宣传公司形象的杂志，如《财富杂志》(Fortune) 上面的许多管理者之间的家常话。但我们必须了解，跟着某位建立形象的顾问所建议的说法，或甚至感觉我们情感层面的真理，和实际的做法都是不一样的。这几年来，我曾经当过演讲者、指导员、解决问题的人或是顾问，为许多公司诸如 Shell、BP、Unilever、Proctor 和 Gamble、IBM、3M、Merck Sharpe，以及 Dohm、美国航空、Prudential 以及柯达等各大公司工作。我曾受邀至许多研究会上发表演说，例如年轻总裁协会 (YPO)、公共团体投资人协

会等。我曾游历过整个欧洲、加拿大、美国、阿根廷、澳洲、纽西兰及日本。但是，从来没有看到哪家公司具有一套系统化的方法来探索机会。这并不是说这种方法不存在，而是即使我已经遍寻这么多个地方，迄今还未看到。

很多公司指望利用 R&D（研究与发展）的方法来衍生或发展新的机会。其他的则成立“新业务”部门或是“冒险”部门。人们常认为探索机会是“共同策略团体”或是“多元计划”所关心的事情。有很多公司在基础阶层里处理提案企划的工作。为了减低成本或进行可行性研究，而从外面招来顾问团体的作法也很常用。所有这些活动都在处理机会的探索，但是每一个都只涉及该领域的一部分，而忽略其他多数部分。即使网罗了绝大部分，还是不能做为一种整合的方法。

我们知道，一九七五年瑞士手表工业的销售量损失了二十二个百分点。因为他们动作太慢。以至于来不及从事石英和电子科技的发展工作。

化学黄体素是一些控制生育的药物所含的主要成份，现在全世界已有七千万名妇女在服用它。刚开始的时候，黄体素只能从猪只的卵巢里抽取出来，结果使它变得相当昂贵（一微克需要一百元美金）。罗素·马克博士到了墨西哥后发现用野生的墨西哥山芋根部，制造出黄体素的办法。在短时间内他便制造出了三公斤的黄体素，但是却没有任何一家制药公司对他

的新发明感到兴趣，所以他自己创立了一家经营得非常成功的 Syntex 公司。我不认为今天的情况有什么不同，在两个偶在的机会里，我向大型的制药公司提出某个新产品的构想——这并不是已经看出市场潜力的产品——我也愿意和他们的“接受机会”部门讨论这个构想，但到目前为止，我还无法把这个想法透露出来。

第一节 目 标

本书的目的，是要把注意力放在机会探索的领域上，它同时说明了一个系统化的方法，兼顾了公司与个别管理者这两个层次上的机会探索活动。本书是操作此系统化方法的手册，它的设计也可适用在管理体系外探索机会的人。

我们很清楚地了解到，有些人在探索机会这方面能展现出他们的聪明才智，我们也知道有人有极高的动机想去找寻机会。此外，还有一些人会因为某些相当合逻辑的理由，而不愿被机会给扰乱。接下来，本书将会讨论看待机会的态度，以及为什么许多管理者认为难以察觉到机会的出现。然而，本书所提出来的是一个正式的架构，在这个架构中操作着各种不同的态度——而且在操作过程中会刻意地注意到机会的探索。如果没有这个正式的架构，机会的探索将会变成

心情、机会和个人动机的问题。

第二章 本书结构

“为了成就事情，我们必须结合方法和动机。没有方法的动机是不具效率的。没有动机的方法会永远待在图书馆的架子上。”

管理者必须要有个理由来说明他们探索机会的动机。不该找寻机会的理由很多（而且看起来都很合理），但是我们必须诚实地讨论这些理由，借着劝说和勉励所产生的说服力往往只具有短暂的效果。本书的第一部分将用来讨论人、动机和探索机会的需求，以及一些相关的难题。我们将讨论人们对机会所抱持的不同态度，也会谈到各种不同类型的管理者，以及他们如何看待自己的角色：包括列车司机型、医生型、农夫型，以及渔夫型的管理者。

在本书的第一部分里，我们必须区辨出解决问题