



商业机会探索

原著
译者

Edward de Bono
李宏伟



广州出版社

Opportunities

商业机会探索

原著◇Edward de Bono

译者◇李宏伟

广州出版社

著作权合同登记

图字 19 - 1998 - 031 号

策划编辑 黎小江

特约编辑 饶原生

责任编辑 甘 谦

责任校对 周 琳

封面设计 张永齐

书 名 商业机会探索

作 者 Edward de Bono

译 者 李宏伟

出版发行 广州出版社
(广州东风中路 503 号)

印 刷 广东中山新华印刷厂
(广东省中山沙溪镇宝珠路第四工业区)

规 格 850 毫米×1168 毫米 32 开本 238 千字 10.25 印张

版 次 1998 年 9 月第 1 版

印 次 1998 年 9 月第 1 次

印 数 1 ~ 6000 册

书 号 ISBN 7—80592—821—5/C·52

定 价 16.50 元

《潜能开发系列》总序

我们思考问题答案的方式，往往是从问题本身出发，依循惯用的逻辑路线探索答案，此路不通，换条路线推进。不论用了几条思路，也不管每条思路的复杂性，这些思路总是针对着那个清楚又确定的答案而来。简言之，就是一个问题循线求解一个答案。因为再三思索的目标都只有一个，思路仿佛纷纷从问题出发，向答案集中收敛；又因为这类问答是一对一的，问题若是平面上一个点，答案就是空间中相对的一个定点，两点之间有条或长或短的思路，由面而起层层攀升，垂直指向答案。

心理学家称这种思考方式为“收敛性思考法”或“垂直思考法”。

您也许不知道，在我们日常的思考中，绝大部分都是属于垂直收敛式的。譬如在学校读书考试和各种知识传递的过程中，问题的答案，无论形式如何，往往非对即错，相当清楚明确。这种以对错为指标、以是非作基础的思考法，不但常见常用，也非常重要。它帮助我们推理、析疑、解难和开发潜能学习运用知识。

可是，在我们的人生历程中，同一个问题往往有很多种“可能”的解答，评估这些答案的时候，我们不问对错，只

问哪一个答得最妙、最幽默、最富奇趣、最有创意……那么思考作答就不能仅依赖垂直收敛法，而必须用更多元的思考法。

这种思考法，求解的思路是从各个问题本身向四周发散，各自指向不同的答案，所以也叫“发散性思考法”。这些发散式的思路，彼此间谈不上特别相关，每种答案也无所谓对错，但往往独具创意、别富巧思，令人拍案惊奇，玩味无限。

英国前首相丘吉尔任国会议员时，有某女议员素行嚣张。一天，居然在议席上指骂丘吉尔：“假如我是你老婆，一定在你咖啡杯里下毒！”狠话一出，人人屏息，却见丘吉尔起立顽皮地笑答：“假如你是我老婆，我一定一饮而尽！”结果，全场人士和那位女议员都哄堂大笑。

电台节目女主持人问林语堂何谓“理想丈夫”？他笑咪咪地说：“理想太太的丈夫。”又问：“太太跟小姐有何不同？”他还是笑咪咪地说：“所有的太太都一样，每位小姐都不同。”

丘吉尔寓讽于答，林大师正题曲答，均别富灵慧和妙趣。两位奇才都精通水平式的多元思考法，碰到“非常”状况，能激发潜能、不按章法、别出心裁，跳出是非对错、逻辑因果等层层的拘束，把思路水平发散，自“意外”的领域提出幽默或启人心智的“好”答案。

可惜的是，不论是东西方学校的教育系统，都过于重视以对错为基础的垂直收敛式思考训练，几乎完全忽略了水平发散式的多元思考教育。殊不知水平思考法和人类潜能一样是使人类文明发展的动力，精通此法，不但与垂直收敛式思考毫不冲突，反而相辅相成，可以大大扩张我们思维的格局，提升我们的潜能。

西方心理学大师爱德华·波诺（Edward de Bono）深信多元思考的重要。他潜心研究出一整套水平思考的理论和训练方法，合辑成《潜能开发系列》，向全世界公开久为人类所忽视的多元思考妙方。

这套丛书，解说深入浅出，遣辞风趣明快，单看文字就能了解多元思考的理论内涵和实习步骤。书中另有图例解析，使我们在学习过程的每道关键上，能轻轻松松地吸收到多元思考的精髓，激发我们的潜能。波诺更为这套丛书设计了很多妙趣横生的练习，引导我们从各种不同的角度思考解题，启发我们把惯常处理问题的思路由“解决导向”改为“知觉导向”。经过这些有趣的练习后，再碰到问题时，山穷水尽处，就自然而然柳暗花明，奇思涌现了。

林正弘 黄荣村

作者简介

爱德华·波诺出生于英国马耳他郡。当他在马耳他圣爱德华学院完成基础教育，并在马耳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、中国和俄罗斯，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、艾力克森公司、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，包括研究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中学生的老师。

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、以色列文等语言。他也曾经制作过两套电视节目，一是为 BBC 制作的“波诺思考课程”，另一是为德国 WDR 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

1	■ 《潜能开发系列》总序
1	■ 作者简介
1	■ 引 言
5	● 第 一 章 机会的探索
8	● 第 二 章 本书结构
11	● 第 三 章 水平思考与机会探索
16	■ 第一部分 人、态度、机会
17	● 第 一 章 迫切性与重要性之间的差别
21	● 第 二 章 解决问题与找寻问题
29	● 第 三 章 管理者的风格
34	● 第 四 章 不利于机会发展的结构
37	● 第 五 章 探索机会的障碍
44	● 第 六 章 看待机会的文化态度
46	● 第 七 章 公司行号看待机会的态度
55	● 第 八 章 管理者看待机会的态度
64	● 第 九 章 机会是什么?
77	● 第 十 章 机会的层次
81	● 第十一章 利益与动机
88	● 第 十 二 章 进退维谷的机会困境
92	■ 第二部分 机会稽核与机会团队
95	● 第 十 三 章 探索机会作业的地位
99	● 第 十 四 章 探索机会作业的组成元素
103	● 第 十 五 章 机会稽核

111	●第十六章	机会空间
118	●第十七章	对想法敏感范围与一般性的机会
124	●第十八章	特定的机会目标
131	●第十九章	进度报告
134	●第二十章	其他领域的机会
137	●第二十一章	机会经理
142	●第二十二章	机会团队
157	●第二十三章	机会特别委员会
162	■第三部分	为机会思考
164	●第二十四章	基础思考历程的回顾
176	●第二十五章	思考的“迁入”与“迁出”模式
180	●第二十六章	起点检核表
215	●第二十七章	终点检核表
239	●第二十八章	对想法做处理
257	●第二十九章	“假如——格子”地图
269	●第三十章	机会的行动结构
276	●第三十一章	处理风险与不确定性
286	●第三十二章	评 估
304	■	名词摘要

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。

多年以前，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，英国的芮克组织（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，但是如果没有损失，它们将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，在新西兰首府威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的真实性。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工人清洗窗户，所以省下了三万英镑。

几年前，我想在我位于伦敦的那栋公寓的客厅里建一个凸起的平台。我从承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，我曾经为许多公司诸如 Shell、BP、Unilever、Proctor、Gamble、IBM、3M、Merck、Sharpe、Dohm、美国航空、Prudential 以及柯达等各大公司工作。我曾受邀至许多研讨会上发表演说，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、新西兰及日本。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，而从外面招徕顾问团体的做法也很常用。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，还是不能作为一种整合的方法。

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分，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了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，在两个偶然的时机里，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。

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。