

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，在新西兰首府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

和找寻问题的相异之处。当我们看到某个问题时，我们想做什么？当我们看到某个机会时，我们会设法做些什么？我们也必须区分出重要性和迫切性之间的主要差别。

本书会尽可能清楚地交待探索机会的困境：机会涉及风险、努力、争执以及精力的淡化，然而我们却不能不去追求它们。第二个困境是：第一个管理者可以不必去探索机会也能够表现得很好，但是由这种管理者组成的公司却只会导致停滞的命运。指出这些困境之后，本书会提出一个具体的解决办法。

在本书的第二部分，将会提出一个用来探索机会的整合架构，这个架构将作用在两种层次上。基础层次是要求每个管理者检视自己的“机会空间”这个概念稍后将会讨论到。管理者有机会定期进行“机会稽核”的工作。这是个被设计用来认可管理者所有原创力的正式作业：他会受到鼓励，说出他看到哪些地方所具有的机会，而且同时也同样清楚地说明他将会为这些机会采取哪些行动。

在整合的层次里，给定一个专门负责机会探索的团体并且定名为“机会团队”。这个团队将和其他既存的部门，如研发部门、公司规划部门等联系，但其主要的责任在于直接把焦点放在机会上。这支机会团队同时必须负责搜集管理者所完成的机会稽核表，而且将它们整合起来，并进行评估。这个团队也要负责

安排管理者继续发展机会时可能需要的协助与支持（管理者会将这些需求列在他的机会稽核表里）

在第二段里也将从组织、可行性研究，以及从外面得到的新看法等几方面来讨论外界顾问的角色。同时也指出建立探索机会架构时所涉及的训练及教学。

探索机会过程所带来能激励士气的价值也将有所讨论。这个东西可能比实际发现的机会本身更为重要。

本书最后一个部分将会谈到发现机会的方法。我们会详尽地讨论管理者在动手探索机会时所会用到的思考方法，它们包括了分析和触发。本书曾介绍、对想法敏感的范围”（i. s. a.）这个概念。在这个范围里，改变想法会导致极大的报酬。

有时候 我们的思绪必须向某个目标“迁入”。另外有些时候 则需要由既存的资产“迁出”以便看看如何最有效率地应用这些资产。在本书的第三部分里，我会区别“迁入”和“迁出”之间的差别。同时也提供了一张清单，列举出需要注意的范围。例如，我们愈擅于做某件事情，我们愈不曾想去探索新的机会。

“突破一般想法”这种概念（即使表达的方式并不漂亮）在开发机会时是很管用的。

本书将介绍“机会地图”这个概念，以做为辅助我们使有关探索机会的思考工作外显出来的工具。机会地图是由“假如—格子”和“行动管道”所构成的，利用这种表达方式 风险和不确定性便会具体成型 也

因此便能更有效地处理它们。

有关利益、评估与评价的重要范围也交在本书的这个部分里讨论。

本书的第三部分可以单独地被任何一位想找到探索机会的技巧，而且又无关第二部分所提出之整体架构的人所采用。

第三章 水平思考与机会探索

“把地上同一个洞挖得更深，也不等于你在别人的地方又挖了另外一个洞。”

想像你正着迷于所有金发而身材高大的男仕。现在的你正身处于某个宴会上，并且发现了在屋子的另一头有位高大的金发男子。整个房间里塞满了人，而你在房间里四处走动，并且询问你的朋友是否有人认识那名金发男子以便为你引见。这是个复杂的过程。但是如果你在询问别人之前可以先看看四周，也许你会看到在你背后有个更迷人的金发男子，而且他也正在和你的某个好朋友聊天。这段话的实意在于，要发现机会并不是什么困难的事，但是假如我们突然走错方向，就不可能发现它了。

做为一种处理讯息的体系，我们的头脑所具有的

优点在于，它们具备了解外界事物的能力。就这方面而言，大脑的功能在于它能让输入的讯息，沿着管道或轨迹自行组织起来。一旦这些管道建立起来了，我们便可以找到自己的走向，因为只要我们定位出每件事情，就可以沿着既有的管道前进，并且得到所有关于那件事情的知识。这是个相当管用的系统，但是它也有缺点。它的缺点在于它会使大脑借着固定的途径来看待事情，并完成工作。有时候我们必须破除这种固定的方式，以便找到更新更好的途径。

我所说的“水平思考”就是这种管道的切换、固定模式的破除，以及向侧面移劝以便改变观念的作法。这个字眼现在已经被纳入最新版的牛津英文字典里。

尽管在本书的第三部分里简短地提到了水平思考，但是并不希望讲得太过详细。然而，在我所写的另一本书^①里描述了大脑处理讯息的方式及水平思考的历程。从对这本书的反应情形来看，我们知道很多人都注意到这种从某种看待事物的方式，切换到另一种方式时所必备的思考类型。本书已有十七国语言的翻译本，包括希伯来文及日本语。事实上，本书在日本的销售量（以人口计算）已经超过美国的著名小说《爱的故事》。可能的解释是日本人认为他们的文化

注：中译本分两部，第一部名为《思考的奥秘》，第二部名为《思考探奇》，桂冠图书公司出版。

是相当恪守形式的那一种。所以他们对改变形式的方法感到兴趣，而不是西方传统的那一套极化、对立、冲突与变革的方法——后者对他们而言是不具效率而且浪费的。

水平思考和创造性思考截然不同。我和艺术艺术学院合作过的次数不少，而从艺术的眼光来看，具有创造力的思考者未必特别擅长于水平思考。一个艺术家可能会因为他能察觉到别人所感觉不到的东西因此有利于社会，但是他却也可能十分固执于这种知觉的管道。他可能不具有水平思考家所拥有的弹性，所以后者能不断地切换想法，并且利用新的方式把事物组合起来。

第一节 讯息与点子

当我们运作管理思考时，我们倾向于倚重讯息。一个优秀的财务报告系统会带来利润。迅速的行销报告系统会造成高效率的行销能力。详尽的市场分析讯息会告诉我们该选哪一种产品。趋势的检查与预测会带给我们进行规划工作时所需要的资讯。我们可以说任何决策的大小和决定采用它的理由所具有的不充分程度成比例。假如得到了讯息，讯息便做成了自己的决策。例如，如果某位船东得到了有关运送油料设备、未来的财务成本、对手的计划、政策与劳动力稳定程度