

大前研一

著

研磨自己的「型」 / 掌握大机会

先见力、突破力、影响力、工作力
大前新五力助你研磨出自己的「型」
成为炙手可热的商业人才！

商业力 研磨



中华工商联合出版社

陈柏诚◎译

◎ 大前研一 著

ビジネス力の
磨き方

商业力 研磨

图书在版编目 (CIP) 数据

研磨商业力 / (日) 大前研一著;

陈柏诚译. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 80249 - 241 - 7

I. ①研… II. ①大…②陈… III. ①商业管理-研究 IV. ①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 051259 号

BUSINESS-RYOKU NO MIGAKIKATA

Copyright © 2007 by Kenichi OHMAE

First published in 2007 in Japan by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Japan Foreign-Rights Centre/ Bardou-Chinese Media Agency

本作品译文由天下杂志授权使用

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2009 - 5428 号

研磨商业力

ビジネス力の磨き方

著 者: [日] 大前研一 (Kenichi Ohmae)	印 刷: 三河市华丰印刷厂
译 者: 陈柏诚	版 次: 2010 年 5 月第 1 版
责任编辑: 李怀科 关山美	印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷
营销企划: 杨海峰 卢 俊	开 本: 880mm × 1230mm 1/32
责任审读: 郭敬梅	字 数: 120 千字
责任印制: 张 萍	印 张: 6.75
装帧设计: 水玉银文化	书 号: ISBN 987 - 7 - 80249 - 241 - 7/F · 132
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	定 价: 25.00 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsjcbbs. cn

E-mail: cicap 1202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

蚁穴也可以决堤

徐重仁

今年是统一超商成立 30 周年。1977 年，我从日本早稻田大学毕业后就到统一企业工作，最大的任务就是帮统一企业规划超商零售渠道。一做至今已经三十几年。整个统一超商零售渠道范围也已经扩张到 42 家零售相关的子公司。

长期以来，我一直强调及注重培养企业人才的各项



能力，尤其是能够在市场中生存的能力。大前研一先生的这本《研磨商业力》新书，让我在读了之后，深受鼓舞，也觉得很值得推荐给各行业的读者，让大家在面对未来时，培养必须的能力。

正如同作者在《研磨商业力》一书中所说：“未来，我们将靠什么为生呢？我们的商品是什么呢？我们所学习的职能、技能具有多少程度的稳定性呢？这些根本的问题我们都必须重新想一想。”

我也十分认同他所说：所有上班族都处在灭绝的危机之中。假如在地球上的某个角落，同样的职业也存在的话，在日本就没有存在的必要，它非常有可能被成本更低的国家所取代。此外，停车场的取票系统几乎已经自动化了，车站的员工也只剩下看守机器的工作而已。再者，利用 Skype 影像系统的会议，出差的必要性也将消失。如今，即使半数以上的与会者都是外国人，也一点都不稀奇。那么，一旦缺乏语言能力，不仅无法主持会议，更无法胜任主管与领导者的工作。

作者也说，如果想要活跃于今后的世界舞台，不论年纪多大，每个人都必须谦虚地盘点一下目前为止所学习到的各种商业能力。同时，也必须努力掌握本书中所描述的工作方法。也就是说，通过掌握这些商业力，我们将具备别人所没有的、崭新的工作方法。我们是要被

淘汰呢？还是要向前一步呢？

我也常勉励公司内的同事们，活到老学到老。而我本身也一直保持读书及做市场调查的习惯。因为提高商业力的第一要件就是研磨“先见力”。

所谓的“先见力”，作者的定义就是，勤勉地调查现在所发生的事件，然后发现其中变化的征兆，并且深入地思考这些征兆所产生的未来可能趋势。换言之，假如没有任何的资讯，就不可能做正确的预测。回想过去我判断引进星巴克咖啡的过程，我也是亲自到西雅图及东京银座做实地调查，看到消费者接受的程度后，才决定要引进的。

其次，书中也提到如何判断一个人不可用，其判断基础是突破力。的确，未来的工作者，有许多工作并不是在前人所踏稳的道路上顺利前进，而是必须靠自己在丛林中披荆斩棘，开拓道路，所以如何突破困境的能力相当重要。

就如同“千里之堤，溃于蚁穴”这样的说法一样，不管是多么坚强、巨大的障碍，一定都有可以突破的缺口。因此，绝对不可以轻易地放弃。统一超商早年创立，也是亏损了七年，才开始赚钱的。但当确定方向后，就要勇往直前，相信困难一定可以解决。

书中也提到我一向强调的想法：工作一定要愉快，一



定要做自己喜欢的事，一定要过充实的人生。

另一方面他也相当强调要拥有享受工作的基础能力。

譬如说，他骑着越野摩托车征服了从长野到新潟的山路。这数十年来，他持续驾驶越野摩托车，所获得的技巧也是很大的。其实，工作也是如此。如果可以从年轻的时候开始，辛苦地建立基础，日后，将能够充分地享受工作的乐趣。

书中有一句让我感同身受的话——不顺利的遭遇会产生生命的能量。确实，崇高的理想与不顺利的环境，激发出了人内在意想不到的能量。

书中仍有许多精髓，值得您细细阅读，并且力行实践。

(本文作者为台湾统一超商公司总经理)

下一代经理人才要先培养出自己思考的“型”

汤明哲

未来商业社会的竞争无疑是个人的能力的竞争，但随着经济环境的变动，未来能够脱颖而出的高层管理人才所具备的能力和现有成功者的大有相同，未来经理人才到底要有哪些能力？这是大前研一这本书的精髓。

大前研一基本的假设是以日本为出发点，日本的经济已从制造为主的经济转变成必须以知识、创新为主的经

济。在制造为主的经济下，要求的能力是能背诵教条、逐步实践的实行家（doer），过去日本的教育能够培养出执行力超强的管理人员。但随着日元的升值，发展中国家的兴起，日本过去引以为傲的制造业大量外移，逐渐丧失竞争力，因此日本必须要进入知识和创新经济，但日本的教育体系却无法培养出在知识经济下所需的思考人才（thinker）。大前研一以本身成功的经验和他对日本社会的观察写下此书，解析下一代经理人才所需的能力：突破力、影响力、工作力和人间力，综合成“商业力”。

突破力就是创新思考的能力，能够突破现有思想的窠臼；影响力就是能将思考所得传递给他人的能力，也可以说是沟通力；工作力就是增加工作效率的能力；人间力就是对工作的热情，唯有喜爱现有的工作才能发挥百分之一百二十的能力。这些能力加上大前研一上一本《质问力》，勾勒出新经理人的能力组合。

但问题是如何培养这些能力？大前研一是美国麻省理工学院核工程博士，在麦肯锡历练过，从来的经历和学历就是思考家（thinker）的训练，他认为要培养这些能力，就是深思的功夫，思考的功夫像练功一样，要有“型”。思考的“型”就是思考和决策的模式。高层经理面对问题时，思考模式基于对环境和人性的假设，根据这些假设，要掌握思考的重点，也就是大前研一所说的作用

力，集中对于作用力的信息，形成解决问题的方案，再评估各方案的利弊得失，做成决策。这个思考模式，就是严密逻辑思考的过程，决策的结论和假设必须环环相扣。

要经过不断的锻炼才能培养出自己思考的“型”。锻炼思考最好的素材就是学校中用的案例教学。案例描述决策的情境，再要学生做出解决问题的决策。通常决策需要跳出传统的思维，培养了突破力和严密的逻辑推理能力。再加上同伴间的讨论，培养了沟通力，因此案例教学成为管理学院普遍培养商业力的方式。

如果没有参加案例教学，该如何培养商业力呢？笔者的经验是不停地问问题。例如以次贷风暴为例，读者应该问为什么次贷风暴会产生？答案是银行放贷条件宽松和低利率。银行为什么要放宽贷款条件？这是因为可以将房贷证券化，形成新的金融商品，将风险转嫁给其他投资人。再问投资人为什么要接受风险？这是因为产品复杂度高，信用评级机构又给予过高的评估。一路“为什么”问下去，可以训练思考能力的深度。油价、金价的高涨一样也是培养思考能力的好题目。题目一多，思考的广度也就增加。最重要的是要养成思考，尤其是“深思”的习惯，日积月累，思考能力才能成“型”。以笔者的观察，高层主管都是以思考家为多，对于问题都有自己不同于一般人

的看法。

台湾的教育还在培养 20 世纪制造业的人才，一定要培养本书中的各样能力才能在 21 世纪的竞争中出类拔萃。

(本文作者为美国麻省理工学院企管博士，现任台湾大学副校长及国际企业系教授)

大前五力

萧瑞麟

最近，大前研一的作品一直在宣传“实力有用论”（而学历无用也）；继前一本畅销的《思考力》后，他又推出这本《研磨商业力》。这背后其实隐藏了一个动机。让我们先来看看他这次提倡的商业力是怎么回事。

一个领导人，就大前研一看来，必须具备以下五种实力：先见力、突破力、影响力、工作力与人间力。培养



“先见力”，领导人才能见微知著，预见机会与风险，也才能在乱世中做出正确的决策。这需要领导人将问题具体化，透过敏锐的观察，看清内部与外在障碍的本质，最后以执著的信念，排除困难。

但是，一个好的想法不一定能落实，领导人若没有“突破力”，就算看清了障碍的本质，也无法克服万难，达成理想。同时，领导人还得发挥“影响力”，才能使成果扩散、闻达于社会。可是，一旦小有所成，任务将接踵而来。因此领导人也需具备“工作力”，才能将事务依轻重缓急处理，并且有条不紊地一一执行。最后，领导人也千万不要掉入成功的陷阱，沉迷于工作而忘了家人。培养“人间力”，领导人才能找寻到工作与生活的平衡点，才不会因工作过劳，而让心理与生理的健康都受到威胁。

这五力分析（不是波特的五力分析），说穿了，其实是有点老掉牙的论调。对初入社会的年轻学子是有所助益，但是对在商场翻滚多年的领导人而言，这五力早就耳熟能详。只是，知者众，而行者寡。大前研一老调重弹的背后自然有一番道理。

大前研一其实有点像战国时代的说客，以其思想游走诸侯之间，影响治国方略。例如，GM的前执行官韦尔奇一听到大前研一的中国区域论，就马上大幅改变了对中国的行销策略；而哥伦比亚等国也奉大前研一为上宾，为政

府出策谋划。这次的“大前五力”是要叫大家变革。

这五力中最重要、也最难培养的是“先见力”。因为，若没有预见风险的眼界，没有敏锐的嗅觉，就不能在社会中找到机会。依我看，大前研一在本书中的隐性动机，其实是要推动教育变革。他认为，现代的商管教育多在学习工具与技能，但是对深度思维的能力却是付之阙如。这个问题在亚洲社会特别严重。商学院的教育所训练出的 MBA 学生，大多只会拿着架构套问题，却无法对问题进行深思与辩论。

大前先生的期望，就是要培养这种思考能力，学者必须要能批判问题、能进行田野调查，同时还能以崭新的方式来诠释现象，并找出问题的症结。例如在本书中，他提到 SONY 的霍华德（美籍主管）因未亲临现场了解情况，而制定出致命的商业决策。相反地，诺基亚公司因为深入探究使用者的生活脉络，设计出的手机能贴近人们渴望联系的心情，而让诺基亚在市场中独占鳌头。

在中国古代，汉武帝刘彻可以算是兼具这五力的领导人，特别是他的先见力。汉朝与匈奴打仗近六十年，一直处于下风。过去，汉朝文武官员一直闭门造车，按照汉人的想法去制造兵器与拟定作战方针。结果，被以机动性著称的匈奴铁骑打得落花流水，最后只好以和亲方式求和。一直到了汉武帝才扭转了这一局面。他派人做了田野调

查，了解匈奴人的生活脉络之后，推行了一系列的创新计划，武器制造、将士训练、后勤补给、组织体系——变革。终于，匈奴被降伏。

大前研一希望在未来的制式教育中，能多加入一点批判思考的课程，而这种思考训练必须要求学生有田野调查的能力，有分析脉络的能力，同时具有逆向思考的能力。这种以能力为导向的教育，势必会成为未来教育的主流。不管你推动的是产品创新、服务创新、组织创新还是政府创新，要能竟其功，你就必须培养大前先生所提的这五力。

如果你在学术界，这本书可以协助你思考如何设计以能力为主的教育方式。如果你在产业界，这本书可以协助你了解如何培养新时代主管。

深度思考，才能看到脉络，才能创新，也才能成功地变革，这是本书背后隐含的深切用意。

（本文作者为新加坡国立大学管理学院客座教授、《不用数字的研究》作者）

研磨出自己的“型” ——使自己成为烫金的商业人才

庄素玉

大前研一在《研磨商业力》新书中指出，所有的商业人士都必须做定期的自我检视，随时要研磨出自己的“型”。所谓的型不是外型的型，而是你的思考逻辑方式是否有一个型，随时可以用这个型，来对一些在商场上、企业中所碰到的大事情做出对的判断，让自己成为炙手可



热的商界人才。

为什么需要定期自我检视？大前指出，主要是因为大环境变化太大、太快。譬如说主要的理由有以下几个，而且，这些理由也几乎都是同时在进展之中。

①随着资讯科技的进步，工作的方式已经与过去截然不同。资料的书写方式、联络的进行方式，以及书面请示的传达方式等等，也都有所改变。甚至过去的经验也可能成为新工作方式的阻碍。

②企业的连锁机能（开发—设计—制造—贩卖—服务）分散各地。不只生产据点被设置在世界上最适合的地方，以往总公司负责后勤工作的支援部门也被归入提供企业分享服务的公司。

③具有实力的韩国企业，从日本购买基础零组件与自动化机械设备，成为具备设计、制造等整合外包能力的公司。而且，不论是哪个国家，中国都已经成为了生产的中心据点。大前提提醒日本必须思考：日本将靠什么为生才好呢？以目前的工作能力会被市场淘汰吗？即使没有被淘汰，薪资也似乎不会再提高了。

④印度、中欧以及菲律宾等地区，以语言能力的优势，将“资讯化社会”特有的知识产业，从世界上吸引过来。大前认为语言能力薄弱的日本人必须生活在狭小的日本社会之中。