

箴言ブロード 大前研一

思维·逻辑·效率·享受

- ▲所谓授权，就是对下属投资。
- ▲如果认为派系关系能够保证你的一生，那就大错特错了。
- ▲如果只能改革一个项目，就改教育。
- ▲在任何时代，最大的敌人都是自己。
- ▲无论环境如何，都要保持自我，寻找自己的人生之路。

全球

500强

企业员工必读书

解码

大前研一 箴言录



贾常文●编著



辽宁教育出版社

解码 大前研一箴言录

全球**500**强企业员工必读书

贾常文●编著



辽宁教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解码大前研一箴言录 / 贾常文编著. — 沈阳: 辽宁教育出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-5382-9519-1

I. ①解… II. ①贾… III. ①大前言——语录 IV.
①K833. 135. 38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第238339号

辽宁教育出版社出版、发行

(沈阳市和平区十一纬路25号 邮政编码 110003)

三河市延风印装厂印刷

开本: 850毫米×1168毫米 1/32 字数: 200千字 印张: 7½

2012年1月第1版

2012年1月第1次印刷

责任编辑: 叶北宁

责任校对: 刘 琛

装帧设计: 小徐书装

ISBN 978-7-5382-9519-1

定价: 26.00元

序 言

大前研一在管理学界享有盛誉，被英国《经济学家》杂志评为“全球五位管理大师”之一，“日本战略之父”。大前研一在管理学方面成就斐然，世所共知。

然而，他不仅仅是个管理学家，他的一生也充满了传奇色彩。从上学的时候就迷恋单簧管，时常旷课，却又门门能考第一；他在大学学的是化学专业，后又取得东京工业大学的核子工程硕士学位和麻省理工学院的核子工程博士学位，令世人瞩目的管理学与经济学，反而是他步入社会后自学而成的。

本书不仅仅从经营管理、工作经验、思维方式谈大前研一从高处俯瞰社会的种种经验，还从社会理念、政治态度、民众情绪来谈论他对当今社会上各种现象的观点，甚至还谈到他对家庭与教育、休闲与享受等各方面的体悟。

或许有人会奇怪，一个正正经经的高端管理人才，怎么会有这么多杂七杂八的理论？但这才是真正的大前研一。

他是管理学家，在麦肯锡叱咤风云，不断晋升，年纪轻轻就成为麦肯锡的董事，成为最早进入麦肯锡管理中枢的非美国员工。

他是经济学家，把日本人毫无理性地敌视中国视为愚蠢，把中国看做巨大的租赁市场，把日本人的偏见心理斥责为白痴。

他是评论家，对小泉纯一郎的政治方略非常不满，认为小泉不过是一个作政治秀发迹的政治演员。

他是休闲专家，游艇、钓鱼、越野摩托、滑雪、潜水等样样精通。在凌晨四点起来写稿子，七点出门上班，夜里很晚才回家，即使再忙碌的工作，他仍然从容地进行各项休闲活动。

他是美食家，对世界各地的美食了如指掌，一旦听说哪里有颇具名气的拉面馆，即使排两个小时的队也要去痛快地饕餮一番。

他是教育专家，开设论坛、创办学校、开设电台，兼为讲师、教授，为教育新型经济人才而不断奋斗。同时，对于亲子教育也有独到的观点。

他是政治家，成立平成维新会等政治团体、竞选东京市长；提出改革日本的多项政策，有着极大的政治抱负。

这就是大前研一——一个现代日本亚里士多德一般的全能型百科全书式的人物。

本书将为您揭示大前研一在管理公司、管理资产、管理时间、管理知识、管理情绪、管理家庭等各方面的经验，从多方面入手，让您全方位地了解大前研一的理念是在何种环境下如何产生的。

目 录

1

经管篇 / 1

2

思维篇 / 23

3

工作篇 / 53

4

日本篇 / 81

5

商智篇 / 103

6

个人篇 / 135

7

休闲篇 / 161

8

网络篇 / 189

9

教育篇 / 209

经管篇

「假说——验证——结论——执行。」

经营者往往要面临各项事务的判断与抉择，每天都会有新问题产生，相应的，经营者也就每天都要作出各种判断。经营者的动作，几乎都是建立在决策者主观判断的基础之上。在商界内，解决问题的流程往往如此：

出现问题的时候，人们首先主动去思考现在可以做的事情和不能够做的事情，然后寻找方法清除那些做不了的事情的障碍。

大前研一举例说明：“某种商品的市场并未如预期那样好，当我们面对这样的问题的时候，就会考虑到两种假说——假说 A，如果商品供给充足，市场占有率便会提高；假说 B，如果降低产品价格，那么市场占有率便会提高。”

在这个例子中，暂且假定 A 或者 B 是正确的。

如果最后人们认为 A 正确，那么人们就会投入资金，按照 A 的方向发展。

这就是一个完整的解决问题的流程。然而大前研一却提醒众位，这看似简单合理的过程中却存在着巨大的陷阱。

大前研一认为，如果我们不作出仔细甄别而把所有问题都采用这种“二律背反”的逻辑来分析，很容易就会排除正确之

外的另一个，把另外一种可能性当做正确理论的对立面，把其存在的可能性完全抹杀。然而，最初提出解决问题的两种假说，并非是数字上的正负关系，而是并列关系，一个方案的正确与否和另外一个方案是否错误，并无太大关联。

接上例：如果商品供给不足，因此市场占有率难以提高。这一个结论成为公司确定的原因，那么公司往往会加大产量，而忽略了其他因素，这其中就可能包括价格过高、商品质量等众多问题。

大前研一继续就这个问题作了进一步的阐述：“我想利用物理学家维尔纳·海森伯 1927 年发表的‘不确定性原理’对此作出说明。不确定性原理指的是测定物质的微小单位要通过粒子或者波动，也就是确定位置和测定速度，但两者不能同时进行。其原因在于测定一个方面本身会对测定另一方面产生影响，使测定的结果无法确定。也就是说，物质的本质是粒子还是波动，是无法通过测定来确定的。用二元论的观点来讲，这就意味着对立的現象同时存在。”

任何问题都是由各种各样的原因产生，受不同的因素影响，不可能仅仅只由一种原因或者单一因素完全主导。每一个问题还拥有自己独特的性质，它们还会因为时间、环境等不同而产生不同的变化。大前研一说，这就像人类的指纹一样，独一无二。

因此，大前研一提倡用因素还原论的方法分解，从而找到解决问题的最佳答案。

现代思维上的定式一般的盲点是，我们用科学的方法来找到了一个解决问题的好方法，这个方法也经过我们的验证，证明了其正确性。然而正是这种思考的定式，导致我们忽略了正确答案以外的其他可能性，那些并非就是不正确的。

大前研一认为，经济发展速度日益提高，商场形势瞬息万变，我们将什么事情都要做到完美，几乎是不可能实现的。如果我们尝试为每一个问题都找到解决方法，并非不可能，但是会浪费过多的时间，某种程度上，这已经不是在解决问题，由于我们花费了大量的时间，要面临的问题也许就不是以前的问题了，会出现许多新的问题，或者旧的问题已经有了新的变化。

因此，我们需要在“假说——验证——结论——执行”的过程中，养成一种处理问题的习惯，这就如大前研一所说：“结合实际状态进行合理的分析，并从多个角度把握分析的结果。”

「如果把旗下的所有产品都耐克化，各个品牌也便丧失了原有的魅力（经营、管理思维）。」

经营者往往在自己势力发展壮大之后，就要吞并其他小的势力。弱肉强食，本来如此，这也是促进整体经济发展的一大动力。然而，在企业帝国逐渐壮大的时候，经营者往往要面临集权或者分权的问题。

大前研一说：“如果希望通过合理的经营，制约由非合作理性因素支配的领域，我们便会面临许多矛盾。”

有一些经营者对于控制的欲望非常大，譬如耐克的传奇领袖菲尔·奈特。耐克这个品牌用举世闻名来形容，可以说毫不过分。与 LVMH（大型奢侈品产销集团）相同，菲尔·奈特也收购兼并了不少品牌，但是这些品牌被他“耐克化”了。在早年，他曾经在收购 1928 年就创立的高级品牌 Cole Haan（美国时尚品牌）时，作出了一个决定，为这个品牌的皮鞋鞋底加上耐克气垫。如此一来，这款品牌确实有耐克的味，但却也丧失了原有品牌的特色。大前研一说，如果他把旗下所有品牌都耐克化，那么这些品牌就丧失了原来的魅力。也就是说，集权管理的结果，只是把耐克的规模扩大了，本质上只是多开了几家耐克公司而已。

然而，在现实中，高端企业的发展出路，并非扩大规模这么简单。在大前研一心中，有着一个经典的范本值得我们去学

习,这个范本就是 LVMH。LVMH 拥有路易威登、克里斯汀·迪奥、娇兰、轩尼诗等 39 个大名鼎鼎的世界级品牌。

LVMH 并没有把旗下品牌合并为一,而是让各个品牌都保持原来的特色,发挥集团规模经济的优势,建立了一个合理与悖逆、感性与理性共存的运营体系。

LVMH 集团的管理者是贝尔纳·阿尔诺,财务专家,毕业于法国综合理工大学。1987 年,他就任 LVMH 的总经理时,就确定了积极主动的并购方针,收购了许多世界上的知名品牌,这些品牌都品味高雅,属于高端产品,也都有着良好的顾客基础。由此,LVMH 集团成为世界上最大规模的高级品牌联合企业。

对于这样一个品牌帝国,阿尔诺对收购的高级品牌没有采取生硬的集权化管理,从这一点就能够看出他独到的经营才能。甚至在旗下品牌发展的过程中,他特意让各个品牌都维持独立发展,保证绝不插手。这样各个品牌之间的竞争也就仍然存在,使其在竞争中不断成长,不断创新。

兼并品牌,可以增强市场控制力,但也经常带来难以共存的经济难题。但是,LVMH 却完美地解决了这一难题,发挥了创造性的管理思维。相比耐克的菲尔·奈特,阿尔诺的眼光和管理天赋,要高出一大截。为证明这种观点,大前研一特别引述了阿尔诺的原话:“企业的成功在于灵活操纵不合理与合理这两方面的因素,并把不合理的因素转变为经济效益。这两种矛盾互不相容,但由此产生的变化却是丰富多彩的。”

「所谓授权，就是对下属投资。」

在古代，就算大权独揽的帝王也要根据情况合理地任命官员，才能够很好地管理帝国。在现代经济社会中也是同样的道理，如果想要一个团队良好地运行，发挥其最大效益，就必须合理分配权力。

作为一个领导者或者管理者，授权给下属，是一种技巧，也是一种学问。在当今这个时代，无论是什么样的工作超人，能力有多强，独自一人也无法获得太大的成功。因为，领导者和管理者，就是天生的授权人，手里有很大的权力，如何分配这些权力，就是他们的责任。

因此，现在有一些高高在上的管理者认为，培养下属，手把手地教导他们如何去做，还不如直接把权力下放，扩大下属的权限，激发他们本身的能力，而不是使他们战战兢兢为了迎合上司按照上司的轨迹去行动。这样一来，下属潜在的能力得到一定的释放，自发的干劲必然和领导指指点点带出来的大大不同。另一方面，领导也不用频繁地下达指令，下属也相信领导器重自己、相信自己，这样更有利于建立一种相互信任的关系。

但在日本，领导授权给下属的情况远远没有跟上经济发展

的速度。日本的一些组织长期形成了一种畸形的文化：上司一本正经地下达命令，下属点头哈腰地服从命令。这样的企业在日本大量存在，而且这种情况存在很多领域，不仅仅是搞经济的企业范围，政治领域的这种情况更加严重。

新经济时代的来临，要求我们对于授权这个建立管理关系的核心问题，必须也要跟得上时代的脚步。IBM（International Business Machines Corporation，国际商业机器公司，或万国商业机器公司的简称）的首席执行官指出：“依靠组织机构以及经营者的指示，最大限度地发挥 IBM 的实力是不太可能的，因为 IBM 的员工遍布全球各个地区，共有二十多万人。这就要求我们把权力交给他们，同时还必须支持每一位员工通过有效的方法作出正确的判断。”

从想要获取授权的员工的角度来看，就会有不少人觉得上司不信任自己的能力，不让自己自由地去干活。大前研一对发出这些牢骚的员工有一些忠告，请你们思考几个问题：

1. 权限扩大了，你能够给顾客提供怎样的价值？
2. 你自身具备使用新权利的能力和技能吗？
3. 能力和技能不足，无法熟练运用新的权利的时候，你该怎么办？

大前研一这样问，肯定就会有人这样反驳：在没有得到新的授权以前，你问的这些问题根本无法知晓，不真正授权给我们，我们怎么可能掌握相关的能力和技能呢？