

お お ま え ・ け ん い ち

专业主义

[日] 大前研一 著

裴立杰 译

专业，你唯一的生存之道

ザ・プロフェッ
ショナル

理性 以顾客为中心 好奇心 进取心
遵守纪律 先见能力 构思能力 讨论能力 适应矛盾的能力



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

专业主义

[日] 大前研一 著
裴立杰 译

ザ・プロフェッ
ショナル

图书在版编目 (CIP) 数据

专业主义 / (日) 大前研一著; 裴立杰译. —3 版. —北京: 中信出版社, 2015.7

书名原文: ザ・プロフェッショナル

ISBN 978-7-5086-5166-8

I. ①专… II. ①大…②裴… II. ①企业管理-经验 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 094067 号

The Professionalism by Kenichi Ohmae

Copyright © 2005 by Kenichi Ohmae

Original Japanese edition published by Diamond Inc.

Chinese simplified character translation rights arranged with Diamond Inc.
through Shin Won Agency Co.

Chinese simplified character translation rights © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售。

专业主义

著 者: [日] 大前研一

译 者: 裴立杰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9 字 数: 120 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-0486

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5166-8 / F · 3382

定 价: 39.80 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

导

读

姜汝祥

任何人都可以成为企业家

在亚洲，真正称得上管理学家，真正对企业管理思想有贡献的，大概就只有大前研一了。这不仅是因为亚洲优秀公司的崛起，也就是 20 世纪 70 年代之后的事，而且在于日本与韩国都是重经验轻逻辑的国家，当日本、韩国公司在国际上异军突起的时候，这两个国家的企业家，并不相信什么商学院，甚至直到今天，日本、韩国也没有什么像样的商学院。这与今天中国企业家热衷于 EMBA(高级工商管理硕士) 形成了鲜明的对比。

但大前研一是个例外，我在美国哥伦比亚大学商学院学习的时候就听教授说，日本企业家很尊重一个名叫大前研一的管理专家，他也是唯一赢得西方企业家与管理学界尊重的亚洲专家。他的优秀不仅在于他精通西方管理理论，因为他本身就是

麦肯锡公司的咨询专家，更在于他是真正懂亚洲企业特殊性的管理专家，就这个意义而言，他更像一个有着社会学家视野的管理学家。

我的导师是一位研究日本企业的世界知名专家，我能够从她的眼神中感受到她对这位叫大前研一的专家的尊重。我相信，如果你读了这本《专业主义》，你就会懂得这种尊重从何而来，因为我们这些中国大陆的读者，身处中国企业热火朝天的发展中，更加懂得这本书的深刻与价值所在。当大前研一强调“希波克拉底誓言”对于企业职业价值的意义时，我们仿佛又回到了“非典”时期，多少医护人员在这个誓言下献出了生命？而当时，也恰恰正是红包在医院流行的时候。

当有一种誓言，让人从“红包世界”中重新唤起职业尊严，甚至有人为此献出生命的时候，我们仿佛也看到了中国企业的未来——我们多么渴望中国企业家与企业员工们也能够找到一种誓言，让他们恪守诚信，让他们崇尚公平竞争，让他们永不放弃对客户价值的追求呀！

由此我们也就懂了这本书对于中国企业的现实意义。因为大前研一在对专家的定义中强调的是，我们并不是因为专业技术成为专家，而是因为“向上帝发誓，以此为职业”——把顾

客作为出发点而成为专家，所以，人人皆可以成为专家！

就是说，专家是以专业为前提，而专业是以业为前提，不是以专为前提。什么是业？我们常说“成家立业”，在这里“业”指的是某种成就或结果。比如，做事是为了立“业”，所以叫事业。事在前，业在后，做事如果无业（没有结果），就等于白做。同样，行业也是行在前，业在后，但如果某一行不出结果，即无“业”，这个行业就不再存在。

既然专业强调的“专”是为客户创造价值，为客户创造价值就是业，那么把客户价值当成前提，就使业绩获得了独立——业绩价值并不因为老板的不同而不同，无论是老板，创造的业绩都是由市场制度与客户决定的。

这种独立性是现代职业经理人的根本支柱。所谓职业经理人，就是以市场制度与客户价值为行动准则，通过管理创造价值的那一群人。如果没有市场制度与客户价值的独立性，就不可能有职业经理人的独立性，这是为什么职业经理人宁可冒着被老板开除的风险，也要誓死遵循商业规则与捍卫商业道德的原因。

由此看来，在现代商业文明中的专业、敬业、职业等概念里，“业”是根本。我们从大前研一对日本的分析中可以看到，日本不具备“现代职业”传统；中国同样也不具备。传统的中

国社会是一个以小农经济为主体的社会，小农经济最大的特点就是没有社会分工，大家守住一亩三分地，各做各的，老死不相往来。据说，有中国人曾经迁移到寒冷的某个岛上，以打鱼为生，但他们总要在山上敲开坚硬的冰层撒下种子，看是否能种出点什么，由此可见农业文化的强大。

既然没有分工，也就没有大范围或大规模的交易，有的只是自给自足。在一个自给自足的环境中，“业”没什么固定的规则，没规则，就只好用道德调节。

中国文化这种对职业的定义，与现代商业文化的定义有着本质的不同。现代商业文明中，业是清楚的，是第一位的，这才有对事（业）不对人（职）。而在传统中国文化中，业不清楚，但人却是清楚的，这就是权谋思想的来源：对人不对事，没有一个客观的标准，那就只好用道德或权谋来调节。这就是为什么即使是今天充分竞争的市场，仍然有相当多的中国企业家在管理中，把“专”放在第一，把“业”放在第二。因为在他们看来，没有对个人的忠诚，“专”就毫无意义。所以，我们大可怀疑目前相当一批强调以“德”治理公司的企业家，他们对德的解释多半就是对他们的忠诚。

所以，在接触了太多企业家的造神运动之后，我提出了一

个概念，叫“企业家第一推动”。企业家的自我革命，是“上帝之手”，是企业职业化的第一推动力。但难也就难在这里，你要企业家革别人的命，这不难，但革自己的命，那就难了。可做企业如同跑马拉松，哪一个优秀运动员不是赢在对自己极限的突破上呢？

所以，我宁愿大家把我这段提醒，作为研读大前研一这本书的一个注解，这样你会发现这位天才管理大师的思想智慧，对我们今天的企业有着莫大的帮助。比如当我读到，他强调没有纪律前提下的管理教育是无用的教育，我就对目前企业家们热衷 EMBA 现象有了新的认识。

如果这种认识让我们对中国企业的未来感到悲观，那我们也能够从大前研一的预言中找到安慰——任何人都能成为专家。是呀，既然人人皆可以为专家，那么，我们为什么不可以预言“任何人都可以成为企业家”呢？

这个预言至少使我们不再相信那些当红企业家的总结，因为我们知道了决定成败的不是权势金钱，而是“业”——现实中活生生的客户价值！

现在的书太多了，真的是看不过来。如果你今年下决心只读一本书，那就选这本吧！

前

言

预言将自我实现

我想做出这样的预言：“专家阶层的势力迟早会增强，并动摇日本的产业界。”

在职业化的时代，资本主义越来越纯粹，自由竞争越来越健全，真正拥有实力的人越来越受到推崇。企业家无处不在，他们根据问题、情况和优先顺序，利用知识与技能解决问题。努力钻研、力求在更高水平上解决问题的专家不断增多，这正如电脑处理信息的能力在不断提高一般。如今，这样的时代正在到来。

各位读者，你们听说过“预言的自我实现”这种说法吗？这是美国社会学家罗伯特·K·默顿提出的一个概念，他是罗

伯特·C·默顿的父亲。罗伯特·C·默顿曾经与迈伦·斯科尔斯共同获得诺贝尔经济学奖，是1998年破产的投机性投资集团——美国长期资本管理公司（LTCM）的创始人之一。这种说法指的是以没有确凿证据的预言为契机，唤起一种新的行动，这种行动最终使起初的预言变为现实。基于此，我做出了文章开头的预言。

被称为“专家”的这个社会阶层并非与生俱来，而是由真正拥有实力的人们组成的。我之所以做出这样的预言，是因为我非常希望这个社会阶层的势力增强，能够有越来越多的人才挣脱羁绊，提高效率，为21世纪的日本开辟道路。

例如，参议院准备在日本国会召开第162次定期会议时通过邮政民营化法案，自民党的执行部门要求各家媒体在审议还没有结束时不要报道说“难以通过”。正如他们所担心的那样，“难以通过”的预言最终实现，对此人们依然记忆犹新。

众所周知，我一直毫不客气、锋芒毕露地表明自己的意见，因此被认为“蛮不讲理”或“性情乖僻”。为此，那些旧秩序的守护者们多次批评我说：“你那么说，真的就会变成那样。”的确如此，回顾过去的1/4个世纪，尽管并非百分之百准确，但我的发言与构想有不少都变成了现实。

但本书写作的目的并不在于做出预言，而在于强调培养专家的方法。我从对专家的体会谈起，对成为专家的理性的平台（基本条件）做出详细的论述。因此，不要期待我会告诉大家如何成为专家。不经过思考便想成为专家，这不是专家应具备的态度。学习当然必不可少，但真正的专家首先要理解专家的基本条件，然后再去思考如何成为专家。

因此，我在归纳总结本书时，对当时自己连载于《哈佛商业评论》上的文章内容产生了怀疑。最终我重新确定了写作的理念，删掉了大部分内容。

我以前是一名核工业工程师，进入从事商业咨询的麦肯锡公司工作，也许是缘分所致。我没有上过商学院，作为一名商务专家，只能靠自己独创的一套，在失败中不断摸索。因此，我希望通过本书，向此后肩负日本社会重任的各位商务专家介绍自己成长过程中的体验，也就是专家所要求的最低限度的思考方式。不过请大家切记，一定要用自己的头脑思考，而不要囫圇吞枣地阅读我的文字。

本书的底稿是2004年7月开始连载于《哈佛商业评论》的文章。在三四十岁的那段异常忙碌的岁月里，我经常阅读这本杂志的英文版。因为我的大部分客户都阅读这本杂志，我想

与他们就杂志中出现的见解和组织框架进行一番讨论。既然是商务专家，那么不熟读《哈佛商业评论》恐怕不太合适。在熟读这本杂志的基础上，还可以发表文章，与那些作者就某些观点相互切磋。事实上，与其按照杂志上所写的内容进行“空拳攻防练习”，倒不如实际参加拳击比赛，或怀疑，或反驳，或颌首，这样做将更有意义。

最后，我再提出一个预言，那就是：“任何人都能成为专家。”

目
录

导 读	任何人都可以成为企业家	姜汝祥	VII
前 言	预言将自我实现		XIII

第一章 你够专业吗？

专家的定义	3
被遗忘的“对顾客的誓言”	6
顾客无处不在	12
关于授权的误解	20
不断学习，乐此不疲	27
保有好奇心	33
纪律的力量	36

第二章 先见能力

“看不见的新大陆”	51
战略论的功与过	56
在正确的时间做正确的事情	60
先见能力的蜕变	66

怀疑一切 69
享受变化 76
不怕失败，执着探索 81
偏执狂的危机感 86
磨炼直觉能力 90
对事业倾注全力 92
“看不见的新大陆”为何看不见 96

第三章 构思能力

仅有先见能力是不够的 103
成功的必要条件和充分条件 108
把握变化的速度与规模 113
电子商务的三个关键点 123
设定满足 8 亿人市场的标准 132
未雨绸缪 138
“and”还是“or”？ 144
勇于自我否定 150
视成功为“过去时” 155
追求“深度经济” 158

第四章 讨论的能力

避免对企业发展无益的讨论 165
符合逻辑的思考 vs. 符合逻辑的讨论 170
讨论的能力可以后天养成 174
逻辑是全球唯一的通用语 181
确保提问符合逻辑 187
倾听的能力与说服的能力 193
不可掉入诡辩的陷阱 196

尽情讨论，直到权威者发话	200
符合逻辑的反驳	204
亚里士多德的逻辑学	213
成功始于坚定的信念	215

第五章 适应矛盾的能力

企业经营没有唯一的最佳答案	221
经营中包含的矛盾	225
解决问题的能力与沟通的能力	233
集权与分权	237
全球化与本土化	241
竞争与顾客	246
自由与统率	251
左脑与右脑	257

结语	267
----	-----



你够专业吗？

第一章

专家要控制自己的情感，并靠理性而行动。他们不仅具备较强的专业知识和技能以及较强的理念，而且无一例外地以顾客为第一位，具有无穷的好奇心和永无止境的进取心，严格遵守纪律。以上条件全部具备的人才，我才把他们称为专家。

