

石川康◎著



世界500强企业推崇的管理学家

大前研一 管理哲学

终身受用的管理圣经
大前研一是日本仅有的一位极为成功的管理学宗师。

——英国《金融时报》

的

中国出版集团
现代出版社



大前研一^的 管理哲学

世界500强企业推崇的管理学家

图书在版编目(CIP)数据

大前研一的管理哲学 / 石川康著. —北京: 现代出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5143-5297-9

I. ①大… II. ①石… III. ①企业管理—经验—日本—现代 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第 204613 号

作 者 石川康
责任编辑 张桂玲
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.xdcbs.com
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 16
版 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-5297-9
定 价 39.80 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载



PREFACE

前言

就一般的学术而言，管理分为很多种，例如行政管理、社会管理、工商管理。现代市场经济当中，企业管理是最为常见的一种管理种类。在企业的日常运作当中，对资产、人员以及设备等方面资源的管理都属于企业管理中的一部分。在当前，相关研究对企业管理进行了细分，划分为人力资源管理、财务管理、生产管理、成本管理等多个分支。不过，无论怎样细分和变化，影响企业发展和生存的总则不会改变。在这个意义上，因企业管理需要而出现的经济学家们的观念和方法就成为众多企业管理者所熟知和借鉴的对象。

在企业管理的研究当中，人们通常会依据经济学家们的贡献和观点的实际应用对他们进行分层。从 19 世纪 30 年代在美国和欧洲出现古典管理理论开始，人们就重视起了科学管理。到了 20 世纪 60 年代，在美国的经济危机下，日本企业逐渐成为具备强大竞争力的主体。在愈演愈烈的竞争当中，谋求企业的生存与发展成为管理学家重点研究的问题。也是在



这个时期，来自战争的词汇——“战略”开始被引进管理学界，在欧美诞生了一批战略管理学家。一项研究显示，管理学家的知名度在很大程度上取决于其观念能否与现实企业的管理实际相吻合，而公众对于顶级管理学者的熟知和对其理论观点的追逐，也成为一种比较普遍的现象。

然而，仅仅按照学术的标准来判断管理学家的高低，难免会引起争议。对于管理学家，人们更倾向于依照他们的社会影响和知名度来衡量他们的价值。而无论是学术价值还是社会价值，它们两者之间的关系又是非常微妙的，近现代以来诞生的一批战略管理学家当中，有很多是可以综合二者的因素进行衡量的。

大前研一就是既有高学术贡献，又具备社会价值的管理学家的典型代表人物，用“战略天才”来形容他，也是恰如其分的。

作为一名管理学家，大前研一在企业管理这一领域之内确实作出了突出的贡献。然而，与其他的管理学家所不同的是，大前研一的管理天分在他整个学生时代是被“压抑”的。从1943年出生到29岁进入麦肯锡公司这将近30年的时间里，大前研一所学习和接触的都和管理没有任何交集。而命运的轨迹总是愿意在不经意处给人惊喜，30岁时，大前研一开始了他在管理学界叱咤风云的历程。

传统的观点认为，亚洲的企业是不存在管理的。过去欧美的企业嘲笑亚洲的管理者没有接受正规的管理教育和训练，认为亚洲管理者所谓的管理，不过是在办公场所转来转去，



管理者也不过是能够和员工“打成一片”的头儿。而大前研一的出现改变了外界的看法，事实上，亚洲企业并非如欧美宣传的那样，尤其是日本企业，在管理上，它们自身存在着特殊的优势。同时，大前研一通过自己的著作向人们宣示了他特有的管理理念和日式管理的竞争优势，他本人也因此被称为“日本战略之父”。

“日本战略之父”的称呼，来自大前研一的第一本著作——《战略家的思想》（*The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business*）。在这本书当中，大前研一提出了日本企业管理者在制定管理决策以及对企业进行日常管理时的秘诀和内幕。对于当时兴起的欧美企业研究日本企业管理的热潮来讲，这本书对于西方管理学界的影响无疑是深远而重大的。如今，《战略家的思想》成为世界很多知名院校必读的书目，大前研一也成为亚洲独一无二的战略管理学家。

在本书当中，我们首先了解的就是大前研一的战略管理思想，这是他的管理哲学当中最重要的组成部分，包含了战略的制定方法以及大前研一独有的战略模式。也正是这种独特的战略管理思想，让大前研一获得了“当代世界的思想家，美国有彼得·德鲁克、汤姆·彼得斯，亚洲有大前研一，欧洲大陆则没有与之匹敌的思想家”这样的评价。当然，无论是何种模式的战略，管理的主体离不开人才。所以，在本书的第二部分，我们向读者介绍了大前研一这位独特的管理学者的管理思想。在这一部分，大前研一指出，企业管理在激烈竞争环境中的本质就是对人才的竞争和争夺，要做好



人才管理，有没有出奇制胜的方法将是关键。

在把握人才的前提和基础之上，财务和市场作为企业发展的关键，是企业管理当中不得不重视的重要因素。因为无论何种规模的企业，都离不开财务和市场，二者的管理在当代企业的管理当中成为决定企业命运的两个关键点。大前研一从战略的角度出发，向我们讲述了企业在发展过程中所面临的财务管理和市场管理方面的问题，并针对这些问题提出了可行的管理方案。具体来讲，企业管理是一项系统而综合的管理过程，财务和市场作为构成企业的两大重要板块，势必对企业的发展起着决定性的作用。因此，做好二者的管理就成为当前企业管理的重点所在。

说到这里，我们不得不提及一个影响企业发展的关键因素——创新。在大前研一的管理哲学当中，创新管理是最重要的管理之一。企业的生存离不开创新、发展离不开创新、竞争更离不开创新，为了让大家能够在实践当中真实地去理解获取创新管理的方法，在这一部分向读者解读了大前研一创新管理的具体理念及实现的路径，希望读者在阅读当中了解企业创新管理的特别和可行之处。

另外，大前研一也强调了一种全新视角的企业管——心态管理。与传统的企业心态管理不同，大前研一从消费者和管理者的角度出发，向我们介绍如何运用心态管理来实现企业抢占市场、获取利润的最终目标。他指出，企业心态管理是获取竞争优势的重要方式和手段。而竞争管理作为企业管理中重要的一部分，在迅速更新和不断变化的市场环境当中



扮演着越来越关键的角色。如何去应对市场上出现的竞争以及实现企业自身的竞争优势，成为当代企业管理者们需要面对和解决的一项重要课题。

回到战略的角度，企业的管理运作离不开投资，投资本身就具备一定的风险，这就是企业管理需要引进战略的一个基本原因。所以，本书也向读者介绍了大前研一对于投资管理和风险管理的观点和建议。通过对投资管理和风险管理的解读，我们从中可以认知它们在企业管理中所处的位置以及在实际企业管理中具体运作的方法。在本书的最后，通过对大前研一团队管理和平衡管理的解读，向读者揭示大前研一这位战略“怪杰”特别的团队管理方法以及独家平衡管理之术。

其实，大前研一的管理哲学在日本很多企业当中可以找到证实，尤其是日本企业在欧美声名鹊起之后，大前研一的理论和著作恰如其分地为人们客观细致地解读了日本商业的艺术。如今，大前研一对企业管理的研究又发生了新的变化，而管理无论何时都是企业生存和发展的血脉。希望对大家在本书的阅读过程中能够有所启迪，对企业管理的实际运用有所助益。



❁ CONTENTS

目 录

Chapter 01

创业家必须具备战略家的思考 ——大前研一的战略管理思想

1. 日本战略管理“怪杰”的成长之路 002
2. 竞争优势：企业战略管理的本质 007
3. 3C模式，构建战略管理的稳健模型 011
4. 横向战略管理实现的要素 016
5. 战略管理应当遵循的原则 021

Chapter 02

用专业精神寻觅真正的一流人才 ——大前研一的人才管理战略

1. 信任：人才管理中的长寿基因 028
2. 知人：任何人都可以成为精英从业者 032
3. 人才不是捡来的，应当用心去培养 036
4. 如何发掘和吸引高潜力人才 041
5. 打破“终身雇佣制”之壁垒 046



Chapter 03

把零容忍制度挂到财务室 ——大前研一的财务管理利器

1. 是什么影响了财务管理目标的实现 052
2. 做好财务管理之方法解读 056
3. 财务管理中如何抵御风险 060
4. 财务管理中应注意的事项 064
5. 创新：实现财务管理的最终路径 069

Chapter 04

怎样让你成为核心市场的圈内人 ——大前研一的市场管理哲学

1. 产品的市场定位：一定要做稀缺的产品 074
2. 大前研一“内部学”：成为核心市场的圈内人 078
3. 商人要不断寻找和开发市场 084
4. 市场细分——吞吐世界资本的不败法门 088



Chapter 05

脑洞大开的人最容易提出新奇想法 ——大前研一的创新管理思想

1. 理念创新：企业创新管理的灵魂 094
2. 体制内创新，公司不欢迎听话的“乖宝宝” 098
3. 注定平庸：人人赞成的建议不是好想法 102
4. 成就事业的关键锁具：创新管理要素 106
5. 企业创新存在的误区 110

Chapter 06

最高级的企业管理：管人就是管人心 ——大前研一的心态管理哲学

1. 情绪胜任力是最根本的领导力 116
2. 客户群体心态管理：企业营销的新视角 120
3. 另类的视野：中国要改变“世界小姐”的心态 123
4. 管人先管“心”：企业员工的心态管理 127



Chapter 07

掌握时机远比创造机会更重要

——大前研一的投资管理思想

1. 遍地撒网，不要把鸡蛋放在同一个篮子里..... 132
2. 擦亮双眼，抓住时机跟进投资..... 136
3. 高瞻远瞩，放出长线钓大鱼..... 141
4. 兵不厌诈，谨慎处理投资陷阱..... 147

Chapter 08

不同的境界造就不同的结果

——大前研一的风险管理哲学

1. 风险管理：天下没有不透风的墙..... 154
2. 风险管理有逻辑，棋错一步满盘皆输..... 158
3. 大前研一：风险管理要找准门路..... 162
4. 打破风险管理的瓶颈——理念、人才和系统..... 167
5. 风险拒绝安逸，请杀死自己的奶牛..... 172



Chapter 09

塑造攻无不克的团队理念 ——大前研一的团队管理哲学

1. 团队管理，用感性代替理性 178
2. 严谨，为团队管理保驾护航 182
3. 沟通，团队运作的通行证 185
4. 大前研一论团队管理的“思想统一” 189
5. 培养人才，让团队管理更上一层楼 193

Chapter 10

记住！竞争不等于斗争 ——大前研一的竞争管理思想

1. 竞争——促使企业前进的危机意识 200
2. 企业发展的另类法门——竞争 203
3. 企业运营的滑铁卢——忽视竞争 208
4. 以竞争对抗竞争——向竞争对手学习 213
5. 商场如战场，竞争需情报 217



Chapter 11

如何掌控利益冲突与关系平衡术 ——大前研一的平衡管理思想

1. “斜桶理论”教你平衡管理 222
2. 平衡管理的瓶颈——人员管理..... 226
3. 大前研一的另类平衡理念：留住庸才 231
4. 大前研一说性别平衡：在不同企业环境中看对比..... 235



Chapter

01

创业家必须具备战略家的思考

——大前研一的战略管理思想

在日本的管理学界，大前研一是一个如雷贯耳的名字。大前研一是亚洲第一位战略管理学家，他狂放不羁的个性以及特立独行的性格更是让人们将他看作管理学家当中的异类。大前研一之所以知名，一方面源自于他具有传奇色彩的成长成名经历，从小，他就不是一个“听话”的学生，逃课是他整个学生时代的家常便饭。然而，就是这样一个学生，却成功地考取了日本最知名的学府，后来成为美国麻省理工大学的博士。更令人惊奇的是，学习核工程的大前研一在毕业后成了管理学界的泰斗。

如今，我们很难给大前研一一个准确的称谓，他是核工博士、公司的董事、总经理，是大学教授，还是世界上广受欢迎的管理顾问与演说家。然而，真正令大前研一知名的是他在管理学界所取得的成就。麦肯锡开启了对大前研一在管理学界的辉煌，在麦肯锡 20 多年的职业生涯中，大前研一真正实现了从一名管理者到战略学家的转变。从《战略家的思想》到“日本战略之父”的称呼，大前研一让我们了解了企业战略管理需要建立 3C 战略三角模型，也让我们明白企业战略管理实现的要素以及需要遵循的原则。而无论从哪一种角度，借助哪一种方式，对于企业的管理者们来讲，大前研一的战略管理思想都会给每一位管理者提供具有实用价值的参考和建议。



日本战略管理“怪杰”的成长之路

大前研一被誉为“战略领域的天才狂人”，提到他，人们会想到他直率不羁的性格。与其他处事低调的管理学家们不同，作为亚洲地区一位独一无二的战略管理学家，大前研一毫不谦虚，他生硬而又张扬，甚至有人认为他就是管理学家当中的异类。《金融时报》曾经这样评价大前研一：“坦率无忌型名人，非常稀缺的国度里的一个名人。当绝大部分日本人还在小心翼翼地不敢冒犯别人时，大前研一却是生硬率直，有时还单刀直入般的粗鲁，他还是日本仅有的一位极为成功的管理学宗师。”的确，在日本的管理学家当中，大前研一的名字无人不知，而作为极端的代表，身为日本人的大前研一却这样宣称：“我的户籍是世界性的，我是世界公民，只不过恰巧生在了日本。”

1943 年生于日本福冈的大前研一，在少年时期就表现出与旁人不同的天分。学生时代的他，是名副其实的逃学大王。根据大前研一的回忆，他逃学的缘由是一堂历史课，当时历史老师正在讲述 15 世纪航海的哥伦布，他问了老师一个问题：“既然哥伦布是意大利人，他为什么要从西班牙出发呢？”然而，对于这个问题老师无法给出答案，这导致大前研一开始厌倦课堂。不过大前研一有读书的好习惯，他决定自己去寻找问题的答案。在寻找答案的过程中，大前研一学到了很多以前没有接触过的知识。上高中之后，大前研一感到高中的课堂依旧那么僵化和无聊，而且他还非常讨厌学校的权威，不



过对于自己感兴趣的问题，他会打破砂锅问到底，全情地投入去寻找答案。

中学时期，大前研一在课堂之外付出的精力要远远高于课堂之上，他参加了合唱团、军乐队，学习了各种乐器。高中毕业，大前研一本想报考自己喜欢的音乐学院，无奈他的父亲不同意，于是他准备填报自己有把握的东京大学。日本东京大学是一所文科较强的高校，大前研一的文科要比理科强很多，这也是他选择东京大学的唯一原因。不过，事情的发展总是充满戏剧性。当时，大前研一的一个关系很好的同学邀请他一起报考早稻田大学，而大前研一在“盛情难却”的邀请下准备“陪考”一次，正好作为报考东京大学前的演练。令大前研一没有想到的是，他成功地被早稻田大学录取了，而专业是石油化工。对于生活的这次玩笑，大前研一并没有特别在意，在入学之后，他得知了核能发电的威力，就毅然选择转到核化工专业。就这样，大前研一开始了他在早稻田大学的带有神秘色彩的原子能工程专业的大学生涯。

大学时代的大前研一依旧我行我素，他将大部分的时间都用在了课余兼职上，很少去上课。不过，只要大前研一出现在课堂上，他就会不断地向老师提问题，即使是不感兴趣的东西，只要他不明白，他就会不停地问，直到得到满意的答案。当时大前研一的老师这样说：“大前研一总是坐在前面不断地发问，我都不好意思不继续努力了。”或许正是这种不断追问不断探索的精神，成为大前研一后来成名的关键。麦肯锡的同事在总结大前研一成功的关键时说：“他对一切事情都产生质疑，他总是不停地问‘为什么’。”这种对灌输式的强制教育的反抗，使大前研一获得了超强的自我学习能力，这一点是他后来成功的关键。

早稻田大学本科毕业之后，大前研一又进入东京工业大学攻读原子能工学硕士学位，后来又成为美国麻省理工学院学习原子能工学的博士研究生。1970年，大前研一从麻省理工学院毕业，回到了日本。在日本，大前研一的