

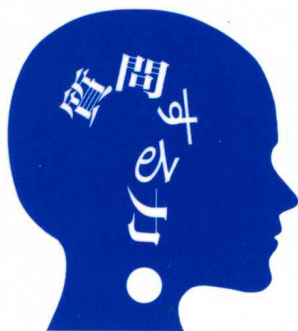
Pilot 派力营销图书

屈云波 主编

名家大师系列

Famous Masters Series

日本国文艺春秋正式授权



【日】大前研一 著 派力◎译

质问力

新时代人生和商界成功宝典

中国人亟需培养的思维方式和生存能力

国家信用评级？养老金？
房价？核能安全？高速收费？

大前研一继《专业主义》《思考的技术》《工作力》《知性力》和《问题解决力》之后，又一个对全球读者（尤其是对中国读者）最具价值的观点。



企业管理出版社

EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Pilot 派力营销图书
中国营销人员的工具书和教材

屈云波 主编

名家大师系列
Famous Masters Series

[日] 大前研一 著

质问力

新时代人生和商界成功宝典

派力◎译



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

质问力: 新时代人生和商界成功宝典 / (日) 大前研一著; 派力译.

—北京: 企业管理出版社, 2011.12

ISBN 978-7-80255-959-2

I. ①质… II. ①大… ②派… III. ①世界经济—研究 IV. ①F112

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第258519号

SHITSUMON SURU CHIKARA by KENICHI HOMAE

Copyright©KENICHI HOMAE 2003

All rights reserved

Simplified Chinese Language translation copyright© Enterprise Management Publishing House2010

First original Japanese edition published by BUNGEI SHUNJU LTD.2003

Simplified Chinese translation rights arranged with BUNGEI SHUNJU LTD.
through Nishikawa Communications Co.,ltd.

本书中文简体字版由日本国文艺春秋正式授权企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字01-2011-7629号

书 名: 质问力: 新时代人生和商界成功宝典

作 者: (日) 大前研一

译 者: 派力

责任编辑: 张慧

书 号: ISBN 978-7-80255-959-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 12印张 120千字

版 次: 2012年3月第1版 2012年3月第1次印刷

定 价: 30.00元

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

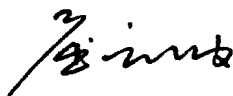
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2012年1月1日



如果你在1991年～1996年期间购买了住宅或者公寓，现在应该是每天都在为还房贷而长吁短叹吧。

今年42岁的A先生就有这样的感觉。

在东京都中心区上班的A先生1994年贷了35年的房贷购买了价值6000万日元的公寓。有了自己的房子虽然很高兴，但是A先生花在上班路上的时间却需要1小时20分钟，因此他每天都会感觉很疲惫。

1998年，A先生在上下班途中发现了一个地方正在销售新建的公寓。那里距离他上班的地方不到1小时的车程，总价只要4000万日元，而且比自己现在居住的房子还宽敞。

因此，A先生回家就告诉妻子：“我发现了一处很不错的房子！”随后就去银行洽谈购房事宜。

因为都银等银行之前许诺，如果购买新房子，可以使用以前的贷款进行分期付款，这一形式被称为“换贷”，所以A先生想利用这项政策卖掉之前的房子，再买这套。

但实际上这一想法不能实现。为什么呢？

虽然A先生之前购买公寓时花了6000万日元，但是银行进行房产评估以后竟然说：“现在公寓的价值只有2800万日元。”A先生花了一生的积蓄购买的房子，仅仅在几年内便降了一半多。

那么计算一下，之前偿还的贷款大部分都是利息，所以6000万日元的购房贷款实际上只还了500万日元。

如果要购买这套4000万日元的房子，就必须在正在还贷的贷款中增加1200万日元的贷款。

在这种情况下，银行是不会给A先生融资的，因为房价低于负债是不能作为抵押的。所以A先生不能购买这套新房，同时也不能换买新房。

于是，A先生才开始意识到，自己的固定资产为2800万日元，但是自己的负债却是5500万日元。债务比自己的固定资产多2700万日元，身为债务者是不能从银行贷款的。

“不应该这样啊！”当他发现这一情况时为时已晚。

每个月都在还房贷，但是房贷的数额却没有减少。35岁购买的房子，直到70岁，也就是在退休以后的10年内还要继续还房贷。另外，在通货紧缩的情况下，工资没有上涨，但是孩子们的学费等其他费用却越来越多。

这时，如果A先生遇到公司裁员，他就会马上破产。我们再仔细分析一下，A先生已经45岁，重新在社会上找工作是一个很大的难题，即使现在的公司降低员工工资，他也只能紧紧地抓住现在这个工作岗位。

看看我们身边发生了多么残酷的事情，花6000万日元购买的房子现在只值2800万日元。

现在，在日本的年轻人中，像这种资不抵债的房贷人有700万。日本经济衰败的确让很多年轻人成为多重债务人。

在1993年~1995年这一期间花费6000万日元购买房子的人们，如果再晚5年购买的话，就不用负担近3000万日元的房贷。

读者朋友们想阅读本书就是想学会“事后判断”，但是本书所讲的不是“事后判断”。

我在1995年3月的《文艺春秋》杂志上发表了一篇名为《房价还会降》的文章。1993年我就评论过，当时的房价是实际价格的5倍，指出房价日后会降到当时的1/5。大家应该知道，在这篇文章发表之前，我已经在《第三次土地解放》（《文艺春秋》1986年3月号）和《新·国富论》（讲谈社，1986年）两篇文章中建议过将房价降到当时房价的1/4以下。而《新·国富论》在当时是销量百万册的畅销书。

如果人们具备本书所讲的质问力，就不会被当时的房地产业界和评论家所谓的“现在房价最低，赶紧购买吧！”的言论欺骗了，大家都可以为自己节省近3000万日元。

本书讲述的是关于现在人们所欠缺的“质问力”的问题。它并不是以揭露政府、媒体和评论家的话背后隐藏的秘密为目的，而是强调要用自己的大脑进行思考，如果有疑问就要一直追问到底，直到自己信服，再做出决定。所以写作本书的目的是让你意识到具备“质问力”的重要性。

世界是从1985年开始改变的。1985年以前，日本人民只要按照政府或者公司所说的去做，就会有自己的家庭，可以还清房贷，供孩子上学，也可以在退休以后领取养老保险金，平平安安地度过自己的一生。

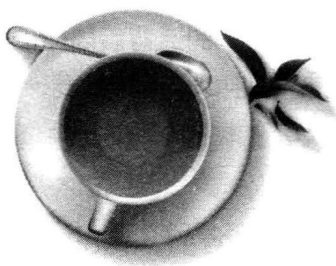
可是，“我把人生交给你了！”这样安全的时代，在1985年以后就宣告结束了。

1985年以后，每一个人、每一个企业和每一个国家都必须在黑暗中、在没有道路的地方各自探寻自己前进的方向。而寻找这条通向光明的道路最强有力的探照灯就是“质问力”。

首先，本书讲述的是有关房贷的问题，以及我建议大家不要在1992年~1995年期间购买房子的原因。其次，我叙述了1985年以后的世界与1985年以前的世界相比发生了哪些变化。我想在我追忆那段历史过程以后，读者朋友们一定会领悟到，1985年以后“质问力”为什么变得如此重要。而且，我想读者朋友们自身具备了“质问力”，以后在阅读

热点问题和新闻媒体报道时，就会发现与现实完全不同的真面目了。最后，我想让读者朋友们思考一下怎样可以学会“质问力”，以及为什么现在的人缺少“质问力”，请大家探寻其中的原因。

为了让每个人都能够凭借自己的能力开辟属于自己的道路，大家一起思考吧！





序 言 1

第1章 土地价格回落在意料之中 1

1993年政府和房地产业界合力鼓吹“现在是购买房子的好时机” 2

人民被政府和财团利用了 4

调查发行《住宅情报》杂志的关系企业 6

第2章 世界从1985年开始发生变化 9

戈尔巴乔夫执政结束冷战时代 10

广场协议使日本人的收入落入美国人的口袋 12

广场协议对日本来说也是一个机会 14

Windows1.0的问世 15

前盖茨时代，后盖茨时代 16

消费无国界 17

“哥斯拉企业”出现 18

中国的“哥斯拉企业” 21

国际关系加速变化的时代 23

从质问力开始 24

第3章 新加坡的特色 27

后盖茨时代的第二年，新加坡将英语作为教学语言 28

新加坡的经营策略 30

日本正在走下坡路 32

50年以后日本的经济规模将缩小为美国的1/4 33

日本与西班牙、葡萄牙和阿根廷 35

日本人为何无法成功改革日产汽车 37

“瑕疵担保条款”背后的真相	38
决不放弃已知的前提条件	43

第4章 发挥质问力，解开一切谜团 45

不要指望国家的养老金	47
不要将国家的债信评级和国债的债信评级混为一谈	48
要有国债变成废纸的心理准备	51
股价下跌不会使大多数人民陷入困境	52
只处理不良债权不能恢复经济繁荣	54
“Pay Off”制度延期实行的真正原因	56
既存银行破产后会有新的银行取而代之	58
质疑日本降息	60
原子反应堆出现裂痕	61
政府机关没有判断原子反应堆安全与否的能力	63
原子反应堆并非绝对安全	64
在东京建设原子能发电站	66
让人们自己选择发电方式	67
主张邮政事业民营化	68
邮政事业不可能实现民营化	70
邮政事业为何要民营化	72
邮政储蓄事业民营化没有任何意义	73
各邮递组织成立配送公团可以提高工作效率	75
邮政储蓄不是该民营化，而是该解体	76
道路公团改革的反思	78
追溯道路公团最初的使命	80
道路是网络系统，单线计算费用毫无意义	82
板块课税（征牌照税）提案	83
筹集税款建设高速公路	85

从开始就可以预知长野县水库的命运	86
公共事业费是谁出的	87
国债是向未来借的钱	89
如何振兴长野县	91
道州制才是王道	94

第5章 培养质问力

97

织田信长为什么被明智光秀所杀	98
为什么日本人学不好英语	100
在美国，学习英语重在表达	101
英语教师的选用要不分国籍	103
创造式教学的时代	103
培育顶尖人才	104
不用在学校里学习IT	107
日本的漫画、动画和游戏业为何世界领先	109
义务教育的功能在于培育合格的社会人	110
培育孩子成才是父母的责任	111
大前家的教育方式	113
即使父母反对，孩子还是会坚持	114
日本留学生的能力每况愈下	116
应试教育的弊端	117
打造优质的私立大学才符合世界发展趋势	119
美国式研究生注重社会经验	119
中国的大学纷纷成立校办企业	121
中国对回国留学生的区域竞争日渐激烈	122
在日本的大学中没有竞争	123
日本的学生毫无进取心	125
分享海外一流大学课程	126

第6章 说明力 129

管理顾问，就是发挥质问力的职业	130
参加“问答辩论会”节目录制	131
逻辑思维世界共通	132
小渊惠三首相的质问力	135
质问力是政治家不可欠缺的能力	136
领导人必须思考战争问题	137
管理者也需要质问力	139
享誉国际的新生代企业家还未出现	140

第7章 思考答案 143

试试你的质问力	144
将企业会计原则用于个人财产申报	145
发展新兴产业才能解决问题	148
老年人蕴藏着“金矿”	149
让老年人掏钱整修房子	151
让三个老人住一间房子	151
墓园也是商机	152
书斋减税政策	153
日本住房资源过剩	154

后记 继续共同探讨，谢谢！ 161

明治维新时期的日本	163
幕臣小栗中顺运用逻辑思维与美国交涉	164
幕藩体制为明治维新做了准备	165
日本变革的气息	167

文库版后记 169

土地价格回落在意料之中

第1章



1993年政府和房地产业界合力鼓吹“现在是购买房子的好时机”

大家可以去图书馆翻阅一下1991年~1995年期间的新闻和杂志。大家一看便会明白，那时的政府和住宅金融公库、住宅情报杂志、房地产公司以及评论家们是使用怎样的言论呼吁人们购买房子的。

虽然不同的人在不同时期的言论会有微妙的差别，但是大体上可以概括为以下观点：

“80年代房价一直在上涨，但是到了90年代初期，房价会有所回落。那时不仅房价下降，就连银行利息也会下降。以上两者无论哪一个恢复繁荣，房价就会再次上涨。所以如果90年代初购房，那简直就是天赐良机，也是绝不会再次出现的最佳时机。”

所以，为了适应上述言论和步调，住宅金融公库在1993年颁布了一项“轻松还贷”的贷款政策。这被人们称为阶段式还款，最初的

几年还款金额很少，但是五年之后每个月的还款金额会迅速增加。这项政策正是利用了人们幻想薪资会不断增加的心理，最终产生了不良性质的贷款。

乍一看，眼前要还的贷款很少，但是，越往后会越来越辛苦。例如贷款利息是4%、贷款期限是35年的人们，从第6年开始还贷金额就增加了三成；贷款期限是20年的人们，从第6年开始还款金额就要翻倍了。但是，报纸、杂志等传播媒介中的房地产广告上只标注了这种“轻松还贷”政策前5年的还贷金额，让很多人误以为自己想还多少就还多少。如果自己的薪水不是年年上涨，这种房贷的无情压力便可想而知了。

房产的价格过高已经超出了很多人的还贷能力。

在这之前，将自己的房子卖掉的人们大部分都选择在住宅金融公库贷款了。当时，每年有50万人从公库里贷款，1993年达到了70万人，1994年猛增至将近100万人。这些人当中有半数以上的人们选择了“轻松还贷”政策贷款，据说仅1993年和1994年两年间选择“轻松还贷”的人就有70万。1995年年末时，住宅金融公库的融资余额已经达到600万件。

政府和房地产业界合力鼓吹“现在就是最好的机会，如果现在不买，恐怕一生都买不上房子了”。结果就有600万人贷款购买距离自己上班的地方需要2小时车程的房子。

然而，那一时期的地价并不像政府和房地产业界所说的那样。从90年代开始房价一直在下跌，2002年已经恢复到泡沫经济以前的房价水平。40多岁的人们的工资水平也呈下降趋势，新的挑战接踵而来。



人民被政府和财团利用了

这种情况我们不能预测吗？

我们尝试使用微观经济和宏观经济知识来做一下分析。

当时泡沫经济还没有结束，在东京都中心区还有大量的闲置土地。

外资企业认为日本已经没有发展前景了，所以纷纷撤资。从地方发展起来的企业也都纷纷撤回到自己的故乡去发展了。也有很多企业因为泡沫经济而破产，因此银行积压了很多抵押的房产。

如果东京都中心区的办公室都空置了，那么在那里上班的职员们的住宅地也会空置下来。通勤圈扩大了，很多企业也都逐渐从都市的近郊消失了。原来的工厂旧址应该用做什么呢？只能做住宅区。

我曾经发表过一篇文章，讲述的是签订乌拉圭协议以后，农作物进口开始自由化。随着日本老龄化趋势加快，有很多耕地没有人耕种，闲置的耕地越来越多。另一方面，由于引进了定期租地政策，以前犹豫着出租土地的人们开始进行定期租地。当时我计算了一下，只在东京都中心方圆50千米内，可出租的土地就有37万公顷。

不动产供给的增多必然会导致房价的下降。

不仅仅是土地，建筑限制标准制度的放宽使大量的进口建筑材料纷纷涌入日本市场，这会导致建筑费用下降。也就是说，一栋别墅或者是楼房的建筑价格会不断的下降，这在1993、1994年就已经可以预测到了，到1995年基本就可以确定了。

实际上，政府和房地产业界当时应该已经知道这些。然而不论是政府还是房地产业界以及银行都在进行大规模的宣传活动，诱导人民购买房子。

我那时已经预测到这一切，所以在月刊《文艺春秋》上发表文章，