

專業

大前研一

你的唯一生存之道

真正的專業，遠遠超過你知道的
專業不是職業，專業人士更不同於專家
細微的分別，卻是生存的關鍵

呂美女譯

The Professionalism

印行突破100,000冊
限量精裝版

天下文化
心理勵志

國家圖書館出版品預行編目資料

專業：你的唯一生存之道／大前研一著；呂美女譯。

-- 第二版.-- 臺北市：天下遠見,2009.03

面：公分.-- (心理勵志；209A)

譯自：The Professionalism

ISBN：978-986-216-301-6 (精裝)

1. 職場成功法

494.35

98003882

典藏天下文化叢書的 5 種方法

1. 網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇

天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

2. 請至鄰近各大書局選購

3. 團體訂購，另享優惠

請洽讀者服務專線 (02) 2662-0012 或 (02) 2517-3688 分機 904

單次訂購超過新台幣一萬元，台北市享有專人送書服務。

4. 加入天下遠見讀書俱樂部

■ 到專屬網站 rs.bookzone.com.tw 登錄「會員邀請書」

■ 到郵局劃撥 帳號：19581543 戶名：天下遠見出版股份有限公司

(請在劃撥單通訊處註明會員身分證字號、姓名、電話和地址)

5. 親至天下遠見文化事業群專屬書店「93巷·人文空間」選購

地址：台北市松江路93巷2號1樓 電話：(02) 2509-5085

專業

你的唯一生存之道

The Professionalism

大前研一

呂美女 譯

作者簡介

大前研一

國際知名趨勢大師，早稻田理工學院學士、東京工業大學碩士、麻省理工學院博士。曾任職於麥肯錫顧問公司二十餘年。現為商業突破（Business Breakthrough）研究所大學校長、大前 & Associates 公司董事長、攻擊者商業學校（Attacker's Business School）校長，並於加州大學洛杉磯分校（UCLA）、澳洲龐德大學（Bond）商學院、韓國高麗大學、梨花女子大學任教。著有《企業參謀》、《異端者的時代》、《看不見的新大陸》、《無國界的世界》、《新·資本論》、《思考的技術》、《全球舞臺大未來》等書。

譯者簡介

呂美女

1957年生，日本上智大學新研所畢業。
另譯有《未來的啓示》、《生死書》等書。



目錄

| 導 讀 | 在這個專家無用的時代 盧淵源 8

| 自 序 | 預言會自己成真 13

| 第一章 | 你夠專業嗎？

什麼才是專業 18

對客戶的誓言 21

考慮顧客的顧客 26

突破組織的成規 29

為了顧客爭取授權 33

補足權力和能力的差距 37

不斷學習，至死方休 40

專業價值永不退休 43

你只有中度好奇心嗎？ 47

不晉升就離職 50

沒有路也要前進 54

拿出氣魄和勇氣 58

第二章 | 先見力

看不見的新大陸	62
策略理論已經不符實際	67
提早準備，抓住時機	71
先見力已經變質	76
懷疑所有的常識	79
你對變化充滿期待嗎？	85
創造之神棲宿在爭論之中	89
偏執的高度警覺	93
新直覺力	96
我只想做這件事！	98
● 「看不見的新大陸」為何看不見	102

第三章 | 構思力

失敗的致命傷	108
掌握充分與必要條件	112
速度是策略的一部份	116
電子商務的充分條件	122

設定滿足八億人的標準	129
當猝死的徵兆出現	132
AND 還是 OR ?	137
自我否定的智慧	141
你是視成功為往事的人才嗎 ?	145
追求無人可及的深度	148
連續問五次為什麼	150

| 第四章 | 議論力

沒有以和為貴這回事	154
邏輯思考，邏輯討論	158
議論能力可以訓練	162
邏輯是唯一的共通語言	168
質問力	173
傾聽和說服的能力	178
別掉入詭辯的陷阱	181
討論到「鶴的一聲」出現	184
如何獲得對手認同	187

守、破、離	192
議論歷經三千年而不衰	195
我是這樣訓練自己的	197

| 第五章 | 矛盾適應力

沒有唯一的最佳解決方案	202
經營中的矛盾	205
解決問題 vs. 微妙溝通	210
集權 vs. 分權	214
全球 vs. 本土	218
對手 vs. 顧客	223
自由 vs. 統馭	227
右腦 vs. 左腦	232

結語 我們所能倚賴的，只有自己	241
-------------------	-----

導 讀

在這個專家無用的時代

盧淵源

大前研一是當代管理學界最重要的人物之一，近年來主要的著作，包括《看不見的新大陸》、《中國出租中》、《力用中國》、《思考的技術》等，都是大家耳熟能詳的著作，更奠定了他在管理學術界的地位。

大前此次推出新著《專業》一書，以本身工程背景的嚴謹專業知識訓練，結合在麥肯錫顧問公司（1972～1995）擔任企業與政府機構顧問二十多年的實務經驗，提出迥然不同於傳統管理理論的獨特細膩見解，對實務界與學術界的讀者可說是最佳的分享與學習機會。

「專業」一詞由來已久，許多人也朗朗上口，卻不知大半都是誤解。有些人認為專業是需要高深專門知識的「職業」，例如律師或醫生；有些人認為專業是某一領域的熟練老手，例如有幾十年功力的老師傅。然而這些人在大前的定義中，都是「專家」，而不是「專業」。

差別到底在哪裡？專業與專家的差異，就是未來與過去、未知與已知、變動與穩定、挑戰與例行工作之間的差異。真正的專業人才，眼光永遠放在未來、面對的永遠是未知、永遠可以在變動中學到新的技能、永遠樂於接受挑戰而不疲累。所以在專業人才眼前，是無窮的希望與待開發的版圖。

大前在這個時候慎重其事寫一本專書，討論這個看起來「不新」，實際從來沒有人深思的觀念，是因為二十一世紀是個「看不見的大陸」，舊有的一切常識、知識、經驗，只是前進的絆腳石而已。在這個專家無用的時代，想要生存下去，唯一的方法就是提昇自己，成爲一個專業人士。

這不是恐嚇，反而是最激勵人心的觀點，因爲在這樣的世紀中，專業人才的影響力將大過組織、企業，甚至政府，可以顛覆或主導時代的潮流。這是一個個人可以獨霸舞台的時代，

只要你足夠專業。

大前以大量的案例與淺顯易懂的文字，提醒學術界與實務界人士，重新思考專業的定義與內涵。讀者當可以看出，專業是一個跨領域、跨行業的共通標準，只有擁有大前所說的「四個力」的人，才有資格稱之為專業人士。

專業的四項必備能力為「先見力」、「構思力」、「議論力」與「矛盾適應力」。「先見力」或稱為預見力，指的並非用統計學方法，分析現況以推定未來走勢的能力，而是將注意力放在一般人從未正視過的地方，能察覺看不見的事物的洞見力。書中指出，培養此能力最重要的就是破除陳舊思想，凡事抱持追根究底的態度，不斷嘗試錯誤。

再者是「構思力」。單靠先見力難以成功，原因是先見力是主張對問題的創造性與建設性的猜疑、批判。因此，除了「先見力」之外，還要配合完整的構思能力，將創意轉換成具體行動力。在此過程中，專業人才必須常常逆向思考、自我否定，客觀地審視自己，重新全面性的構思新事業。如此，才能真正發現經營的盲點。誠如威爾許的斷言：「無法自我否定的企業，只有滅亡一途。」

再其次是「議論力」。和「先見力」、「構思力」不同的是，這兩種能力多少需要一點個人的天賦，而「議論力」是可以靠後天訓練而成。議論的目的是求得真實。透過鏗而不捨的探究問題本質，在邏輯思考這個平台上，討論、詰問、爭論，直到最佳結果出現。

最後是「矛盾適應力」。所謂矛盾，指的是種種兩難的情況。真實世界並不是非黑即白，各種因素會交錯糾結成複雜衝突的現象，無法單靠邏輯解決，此時需要的是關照整體的思考力。大前也提醒了一個面對衝突矛盾的態度：最重要的，不是求得唯一最佳解決方案，而是藉由「假設-求證-結論-實施對策」的過程，養成全方位合理分析事情的習慣。

大前一向快人快語，充滿個性，在這本書裡，也處處充滿了他真性情的評論。比如他在談到「授權」的觀念時，就毫不留情的質問那些沒有從專業角度出發，只將授權視為一種社會運動，是部下權利、上司義務的人說：「你成不成長，和客戶有什麼相干？失敗或許是走向成功之路必備的糧食，但是也不能讓顧客為你埋單。」

雖然被罵，也不得不承認他罵得有理，還大呼痛快；雖然

彷彿覺得自己就是那個被批評的人，還是忍不住把書讀完，因為他說的事情太重要了。我想，這就是大前魅力之所在；我相信，每一位讀者看完這本書，都會期許自己成為真正的專業人才。

在書的一開始，大前就提出了「專業階級遲早會出頭，產業界將因之動搖！」的預言，而我則希望，這個預言能早日成真，每一位上班族都不再被陳規、組織框架、舊價值觀，甚至頂頭上司所限，好好在充滿機會的新大陸中，開拓出屬於自己的版圖。

（本文作者為中華民國品質學會理事長、中山大學企管系教授）

| 自序 |

預言會自己成真

首先，我要提出一個預言：

「專業階級遲早會在日本出頭，產業界將因之動搖！」

就如同字面上的意義，目前已經是專業凌駕業餘的時代了。也就是說，高度的資本主義、健全的自由競爭與真正的實力主義，正逐漸成為社會的現實；因此，能因應問題狀況、排定優先次序，並且利用正確的知識，組合適當技巧以解決問題的企業人士，也逐漸變得普遍。就像電腦CPU的運算能力一直在提升，持續追求並鑽研更高能力的專業人士，也不斷的在增加。

讀者們聽過「預言會自己成真」這句話嗎？這是美國社會學家莫登（Robert K. Merton 1910-2003）提出的概念。（虎父無犬子，他的兒子莫登（Robert C. Merton 1944-）曾經和斯科爾斯（Myron S. Scholes 1941-）共同獲得諾貝爾經濟學獎，也是1998年發

生投機事件、瀕臨破產的美國長期資本管理公司（Long-Term Capital Management, LTCM）的創辦人之一。）

簡單地說，就是一個或許並沒有確切根據的預言，卻成爲喚起新行動的契機，而這個行動又回過頭使得預言成真。正因爲如此，我才敢在文章的開頭，試著提出預言。

這個「專業階級」，並不是先天的產物，而是靠後天實力取勝的新社會階級。這些人極力排除舊世紀的不合理和無效率，目的無非是在二十一世紀，爲日本增加一群能夠讓國家再突破的新人才。

例如剛結束的第一百六十二次例行國會，在參議院表決採行郵政民營化法案前夕，自民黨執行部特別要求日本各大媒體，「勿在審議完成之前，推測『法案很難成立』……」日本自民黨深怕預言成真的反應，讓人記憶猶新。

很多人批評我蠻不講理，脾氣古怪、彆扭，毫無顧忌的發表意見，不懂修辭，也不夠圓融；保守人士更批評我是烏鴉嘴，「被你這麼一說，就會變成真的了！」他們不知有多少次拜託我閉嘴，別再開口了。

說得也是，回顧這二十幾年來，就算沒有全部說中，但是

我提出的建議、構想，不知不覺間變成事實的例子可真不少。

但是請別誤解，本書可不是預言書，而是專門幫忙培育專業人才的「教科書」。本書由專業者的感想切入，再依次剖析有關專業的知識與成就專業的基本條件。因此，請讀者不要期待看到「如何去做」的方法。對專業一辭一無所知，就想一步登天學到方法的態度，正是想成就專業的大忌。學習方法當然也是必要的，不過真正的專業人才，也會先質疑這些既有的方法對不對。

也因此，我在計畫出版此書時，重新檢視了在《哈佛商業評論》連載過的原稿，修正了概念，改寫了一半以上的內文，才終於集結成書。

我總是一再提起這段往事：我原本是個核能工程師，進入麥肯錫企管顧問公司是陰錯陽差的結果。那時我只懂科學，完全沒學過商業經營，因此對專業的學習過程，可以說是由零開始，有如赤手空拳，但憑一腔熱忱，在錯誤中學習和摸索。

面對背負重大使命的日本企業界精英，我只能將自己以往學習到的重點，也可以說是專業的最基本思考模式，介紹給讀者諸君。我希望讀者不要只是囫圇吞下我的論述，忘了用自己