

图解案例实用版

大前研一的 专业主义

21世纪的生存之道

杨雨山◎编著

HENGCUN ZHIDAO DAQIAN YANYI ZHUANYE ZHUYI 21 SH

与精英为伍，与经典同行

大前研一酝酿多年创业理念精华
书中的创意和方法已铸就600位成功企业家
创业者的必读宝典

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

大前研一的 **专业主义**

21世纪的生存之道

杨雨山◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

大前研一的专业主义：21 世纪的生存之道：图解案例实用版/杨雨山编著. —北京：中国铁道出版社，2013. 7

ISBN 978-7-113-16434-8

I. ①大… II. ①杨… III. ①大前研一—企业管理—经验
IV. ①F279. 313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 083801 号

书 名：大前研一的专业主义——21 世纪的生存之道（图解案例实用版）
作 者：杨雨山 编著

责任编辑：靳 岭
封面设计：艺海晴空
责任印制：赵星辰

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街 8 号）
网 址：<http://www.tdpress.com>
印 刷：中国铁道出版社印刷厂
版 次：2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷
开 本：880 mm×1 230 mm 1/32 印张：3.875 字数：100 千
书 号：ISBN 978-7-113-16434-8
定 价：22.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。

序

狄更斯在《双城记》的开端说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，这是一个正经历着前所未有变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、锐意创新的时代。

每年都有数以万计的商业图书出版问世。可是，只有那些真正称得上经典的商业著作，才能在我们掩卷之后，对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变着我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里吸取到最经典的商业思想？如何才能把那些卷帙浩繁的“大部头”以最短的时间进行最有效的利用？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，三眼国际作为国内第一家专注于为企业总裁级别的高端人才提供全面策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，由企业案例研究中心和图书策划出版中心发起，为大家奉献一套图解世界商业经典的系列图书。我们认为，本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览所有对人类产生了重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一种有用和直接的参考。

我们真诚地希望，我们的愿望能够达到！

三眼国际图书策划出版中心 **刘超**

三眼国际创意文化传播机构 联席总裁兼首席创意官 **张勇**

◇ 前 言 ◇

毋庸置疑，大前研一先生算得上是亚洲最著名的管理学家，这不仅是因为他在管理理论及商业思想方面，目前整个亚洲地区无人能出其右，更重要的是他对于旧经济（旧大陆）与新经济（新大陆）的开创性研究，已经远远超出了一个管理学家的普通水准。众所周知，与中国热衷于 MBA、EMBA 教育形成鲜明对比的是，当日本、韩国公司在国际上异军突起的时候，这两个经济发展异常迅猛的国家甚至连商学院都没有，但大前研一却给了我们一个惊喜——作为麦肯锡公司的咨询专家，大前研一先生不但是唯一赢得西方企业家尊重的亚洲管理专家，也是对亚洲企业特殊性最为认知与了解的人，更是一个有着社会学家视野与思考的宏智学者。读了本书对于大前研一著作的论述，相信你会对大前研一先生的“专业主义”有一个更深的了解。打开这本书，你便可以用甄别的眼光，来进一步审视和理解中国企业的现实状况。

在《专业主义》一书中，大前研一先生一开始就从事物的本质入手，徐缓有致地将我们慢慢引入到一个个事件的中心，在翔实生动的鲜活个例中，导引我们思考那些一直以来让我们混沌不清、百思不得其解的东西，他与我们一起畅游管理的江洋大海，将我们闻所未闻的管理知识传授给我们：哪里暗含着风浪与暗礁？海潮发生在怎样的季节？我们该如何与之搏击或躲过？最终经过洗炼，成为一个真正的弄潮儿。

大前研一先生在书中告诉我们，不是商业发展没有规律，而是更多时候我们只愿意遵循旧规律，不愿意总结和创

新思想；不是我们没有能力在商海中拚搏，而是我们不愿意思考，太相信或太否定自己的拼搏能力。在《专业主义》开篇，他就富有情感地对我们说：任何人都可以成为一个企业家，任何人都可以实现自己的誓言；在“专业的定义”一章中，他首先问我们够专业吗？告诉我们怎样学会实现誓言，向社会学习，怎样向一个专业 CEO 的梦想迈进；在“先见力”一章中，他告诉了我们什么是先见能力，怎样发现新大陆；在“构思能力”和“讨论能力”两章中，他不厌其烦地引用了近乎繁冗的情节，详细告诉我们怎样形成并选择自己的构思与讨论能力；在最后一章矛盾与适应中，他告诉我们面对本土化与无边界化等问题，怎样培养自己适应矛盾的能力，在选择与放弃中怎样做一个永立不败之地的商业专家。在大前研一睿智的目光下，一个个经营全球性公司的商业巨鳄成为了做事懵懂、偶有小成的商业娃娃。他们只是具有了一些他人没有的先见能力，比别人稍快了一小步，就在对手如云的商战中雄居一方。

难怪北京锡恩企业管理顾问有限公司总经理姜汝祥这样说：“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，大概只有大前研一了。”我们说，在对《专业主义》一书的解读中，我们学会了认识自己，在理解并学习了商业法则的同时，找准了自己的定位：我们该怎样思考问题，该做什么，该怎样做，我们距一个专业人即商业专家的路还有多远。看了这本书，相信你也会一目了然。而这也正是大前研一创作《专业主义》与我们致力于解读大前研一思想的目的所在。

第1章 解读专业 / 001

- 1.1 专家的定义 / 001
- 1.2 对顾客的誓言 / 003
- 1.3 对顾客要坚守誓言 / 004
- 1.4 官僚主义的本义 / 006
- 1.5 授权是专业主义的前提 / 008
- 1.6 专业来自于学习 / 009
- 1.7 好奇心的力量 / 011
- 1.8 专家是制度与纪律的产物 / 013
- 1.9 专家的性质 / 015
- 1.10 墨菲定律 / 018

第2章 预见力 / 021

- 2.1 你认识不到的新大陆 / 021
- 2.2 无形经济与战略观 / 023
- 2.3 正确的事要在正确的时间做 / 025
- 2.4 先见力 / 026
- 2.5 审视一切 / 028
- 2.6 以失败为食粮 / 030
- 2.7 失败中的执着与探索 / 031
- 2.8 危机的动力与偏执 / 033
- 2.9 第六感觉——直觉力 / 035
- 2.10 事业——你要倾注全力 / 037
- 2.11 你一个人的大陆 / 038

第3章 愿景与设计 / 041

- 3.1 仅有先见力是不够的 / 041
- 3.2 新经济的新法则 / 043

- 3.3 把握变化的速度与规模 / 045
- 3.4 门户网站的关键与基础 / 047
- 3.5 综合物流：并驱的“三驾马车” / 048
- 3.6 满足8亿人的市场 / 050
- 3.7 未雨绸缪——做在事件前面 / 052
- 3.8 “and”还是“or” / 054
- 3.9 你的敌人就隐藏在你的身体里面 / 056
- 3.10 构思还要执行 / 058
- 3.11 经济的深度与市场逐客令 / 060
- 3.12 学会接受变化 / 062

第4章 分析力与谋略 / 064

- 4.1 讨论的方向性与思考 / 064
- 4.2 符合逻辑的思考和讨论 / 066
- 4.3 培养你的讨论能力 / 068
- 4.4 思考要符合逻辑 / 070
- 4.5 “商业语法”的作用 / 072
- 4.6 提问的逻辑与目的 / 074
- 4.7 倾听与说服的能力 / 076
- 4.8 讨论与诡辩 / 078
- 4.9 如何在质疑中决策 / 079
- 4.10 反驳的目的在于加深理解 / 082
- 4.11 $A=Z$ ——没有出错的亚里士多德逻辑 / 083
- 4.12 信念是成功的保障 / 085

第5章 矛盾与适应 / 088

- 5.1 追求完美是一个错误 / 088
- 5.2 运行中的矛盾 / 090
- 5.3 拥有卓越的领导力 / 092

CONTENTS 目录

- 5.4 集权与分权：二元论的思考 / 094
 - 5.5 全球化和本土化 / 095
 - 5.6 在全球化大潮中立于不败之地 / 097
 - 5.7 把顾客放在竞争的前面 / 099
 - 5.8 自由与统率：两个交替而必须合一的
键码 / 101
 - 5.9 组织与个体的能力 / 103
 - 5.10 把经营交给能够思考的人 / 105
 - 5.11 大脑：我们左与右的思考 / 107
 - 5.12 让左脑与右脑两个兄弟手拉手 / 109
- 后记 天地之间 / 112

第1章 解读专业

1.1 专家的定义

大前研一指出：“专家是富有情感而不外露、任何状态下都能理性把握自己言行的人。”其实，专家还必须具备较强的技术知识与专业技能，有良好的伦理与道德修养，而且无论何时，都能以顾客的利益为第一利益，富有不知疲倦的创业精神与坚定的信念。

1. 专业技术人员并不一定是专家

在大前研一看来，“专家并不是单指有专业技术能力的人”。我们说，随着时代的发展与要求，专家已经被赋予了更为深广的含义。一个专家不但是一个凭借专门知识和技能获得报酬的人，而且一定是一个在公司内外部，具备通用的专业知识和实际业务能力的人。专家对工作会富有自豪感，且乐于通过自己坚持不懈的努力，继续提升自己的价值。

大前研一在书中指出，专家除具备上述素质外，还应该是一个具有坚定的自信心，有较高的道德水平，且自立自强的人。大前研一眼中的专家与普通入眼中的专家是不同的。普通人眼中的专家是传统思想和观念下衍生的产物，它已经脱离了专业主义的核心意义，成为了一种标榜意义上的浮夸和虚设。其实，所谓的“专家”并不只是一个漂亮的词汇，它更是一种责任与道义的象征。

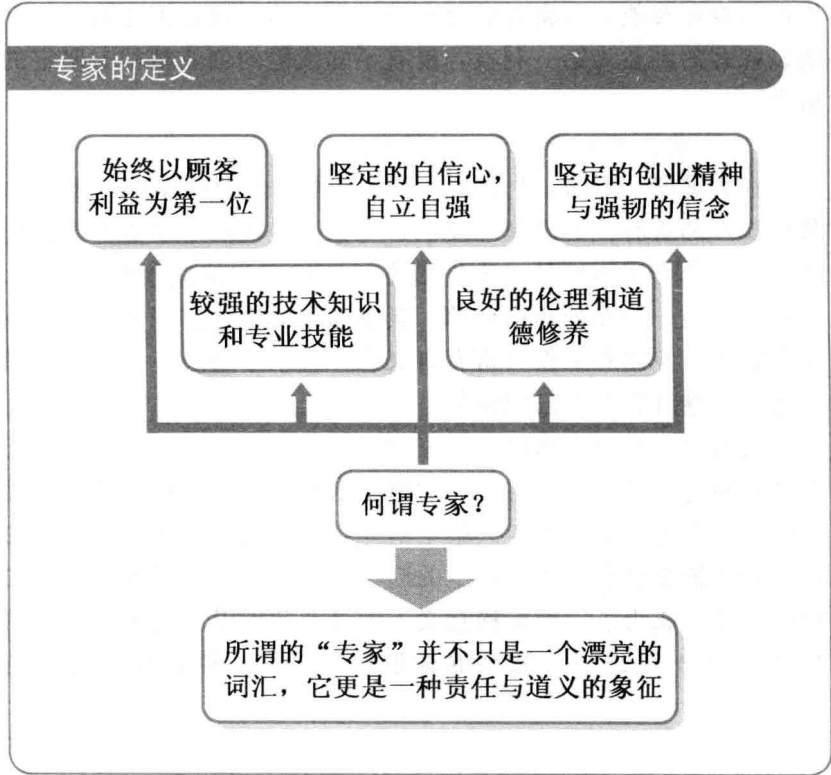
2. 美国人对专家的认定

作为管理制度与体制非常严格和明确的美国，对专家一词有

着详细的分类。

我们仅从入境签证程序中就可以看到那些种类繁多而具体的界定。在那里，从外交官（A类）到宗教事务工作者（R类），共分为18个类别，而对专家的注释为：在所从事的专业范围内，获得学士以上的学位，必须拥有前往就职的批准文件和与以上两点相当的专业知识和经验。从中可以看出，美国人对专家的理解远没有大前研一深刻。

在大前研一看来，“专家应该是对社会能做出且已经做出较大贡献，并愿意为这种贡献做出自己的牺牲的人”。



1.2 对顾客的誓言

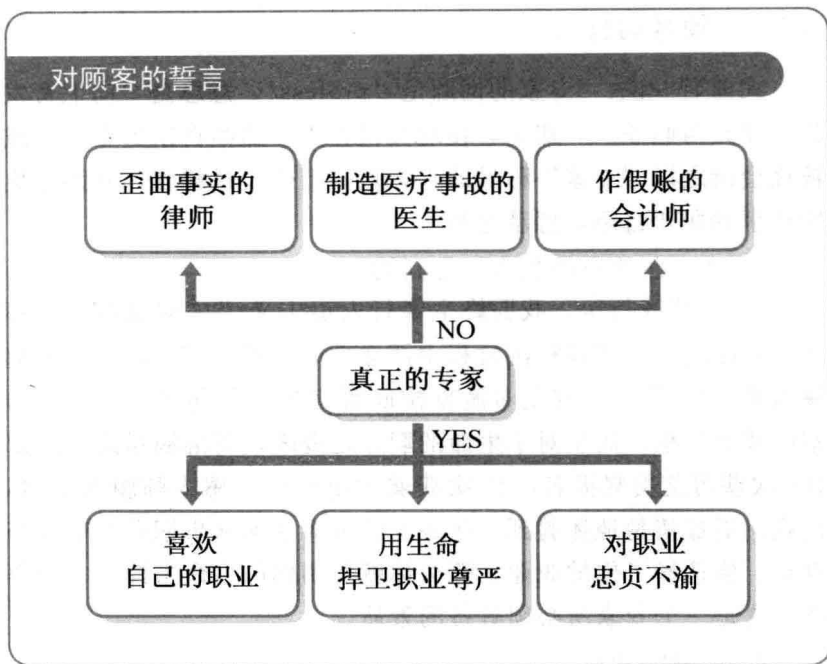
大前研一说：“专家的词源是‘profess’，意思是‘向上帝发誓，以此为职业。”那么，在现实世界中，那些自诩为专家，或被社会冠之以“专家”称号的人，也向上帝发过誓言，并为终生所从事的职业自豪并感动过吗？

1. 由《急诊室的故事》想到的

“请允许我行医，我要终生奉行人道主义。”“向恩师表达尊敬与感谢之意。”“我行医过程中严守良心与尊严。”“以患者的健康为第一位。”——这是希波克拉底誓言里面的句子。在《急诊室的故事》里，医生对于生命的职业之爱表现得淋漓尽致，这部108次获得艾美奖提名，21次获奖的电视剧以感人肺腑的故事，让我们更加清楚地体验到了医务工作者对于所从事职业的敬仰与尊重。你选择了你的职业，那么你就要用你的生命来捍卫它的尊严。这是一个专家所必须具备的素质。

2. 脚底的米粒

在《专业主义》一书中，大前研一指出，“专家是取得了国家资格认证的人”，但是我们也知道，一些获得了国家认证的人也不一定就是真正意义上的专家。在现实生活中，很多专家都已经失去了原有的本义。比如，一些医疗事故让我们不得不怀疑那些医生作为专家的任职资格。我们说，那些在幕后操纵法律，为了金钱歪曲事实的律师，那些用数字掌管着灵魂与道德的会计师都称不上是专家。在大前研一看来，“资格只不过是一张名片，已无从根据其职业的种类而定义”。在没有道德，背叛法律，失去正义的人面前，专家这个人类曾给予虔诚与信任的称谓，已经成为了“脚底的米粒”——即使能够拣拾起来，也不能吃食。这是对“专家”一词的玷污。大前研一在《专业主义》中对此现象进行了深刻地批判。



1.3 对顾客要坚守誓言

“对顾客要恪守誓言，自己要严格遵守规定。”担任 NTT 数据公司社长的青木利晴先生曾经这么说。青木利晴和大前研一的观点非常类似。他们都认为这是一个专家应具备的基本素质。所以，我们说，一个专家，不在于你到底做了什么，而在于你对自己所从事的职业有没有发过誓言，并将这种誓言执行到底。

1. 谁是你的顾客

大家都知道，“顾客无处不在”。对生产消费产品的厂商而言，顾客是厂家的终端顾客。但是在商品流通环节，为消费厂家提供产品零售和服务的企业也可以称为顾客。但让我们进退两难的是，满足终端顾客的要求，并不一定会满足零售企业的要求；

反之，满足零售企业的要求，也不一定会满足终端顾客的要求。即使满足了两方面的需求，消费厂家的商品也并不一定是畅销产品。对于任何企业或者个人来说，互利（双赢）是最为重要的。大前研一指出，这就是专家与顾客之间的关系——他们应当承担共同的利益，也应该承担共同的风险。



2. 顾客的价值

大前研一指出，通过顾客的顾客，我们可以把目标领域扩展到到其他行业，这就为我们重新审视顾客的意义提供了新的契机。当我们为顾客提供了独特价值，就能够吸引顾客。

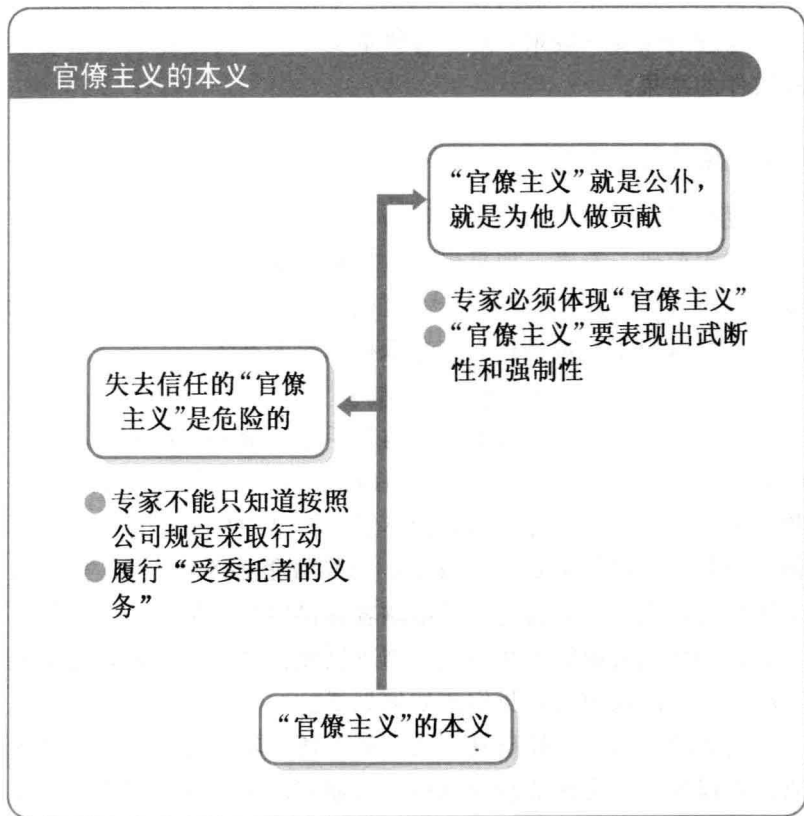
在组织经营中，任何人都会受到常规的束缚与限制，倾向于遵守行业习惯。这些人就像山崎丰子的《白色巨塔》和手冢治虫的《怪医黑杰克》里面塑造的医务室工作人员一样，会囿于行业规则。但是，有的时候突破规则才能得到更好的发展。既要顾及到顾客的价值，还要打破常规，考虑顾客的顾客的利益，只有这样才能实现顾客的最大价值。

1.4 官僚主义的本义

正如大前研一所说，“官僚主义就是公仆，所谓‘官僚主义’，应该可以理解成为社会和他人献身。”可是在当今社会，官僚主义一词完全变成了一种贬义，是对整个社会现象的一种讽刺。忠于职守，并且为担任组织重要职务的经营者提供价值，这正是大前研一所说的“企业内部官僚”的具体体现，这个被称为“公司内部服务部门”的称谓，应该就是另一种人的顾客——消费者的顾客。

1. 专家必须体现“官僚主义”

大前研一在书中说：“我们总是举出核爆炸作为安全教育的佐例，而结果是，安全事件多是意料之外的突发事件。”人们是不会忘记那些对我们来说记忆犹新的事件的，比如 9.11 事件，它带给我们的伤痛是不可磨灭的。所以，对核爆炸事件的教育与预防并不能达到实际的意义与效果，我们缺少的是在突发事件发生的瞬间，对事故能做出果断处理的人——也就是在关键时刻能够发挥作用的专家。但当这种能力发挥出来时，一般人很难理解。所以，我们应该强调的是，在特殊环境之下，“官僚主义”必须表现出对事物的武断性和强制性。因为我们只所以被称为专



家，是因为我们具有一般人所没有的特质，并能在关键时刻做出决定，且以最快捷的速度执行到底。

2. 失去信任的“官僚主义”是危险的

大前研一在书中指出，“失去信任的‘官僚主义’结果是严重的”，这被称为未履行“受委托者的义务”。其实，作为一个专家，如果只知道按照公司的规定采取行动，非但不能算得上是一个真正的专家，还会影响公司的发展。《专业主义》中就列举了这样的案例，美国最大的保险经纪商马什麦克里安公司，由于给大型保险公司提供了优惠而被起诉；日本美林证券公司内部的证

券分析家和投资银行部门相互勾结，不得不支付1亿美元的和解金。这就是顾客（股东）对“官僚主义”——资本专家失去信心和信任的结果。

1.5 授权是专业主义的前提

授权是一种对下属的投资行为。

在大前研一看来，如果仅想从授权人身上得到回报，授权就和股民对入股市的投资没有什么区别。授权的真正涵义在于，你是否已经做出了与被授权人一起承担风险的准备。

1. 授权是一辆有两只轮子的车子

在一般企业的经理人看来，与其手把手地去培养下属，不如给下属授权，让下属得到一定的权限，凭自己的能力去解决问题。但是下属在得到权力后，能不能发挥这种权力，并且转化为顾客的利益，这很重要。授权后，会导致很多不可预知的问题，比如权力增大了，下属能不能给顾客提供应有的价值？下属是否具备使用新权力和技能？当下属能力和技能不足，无法熟练地运用新的权力时，我们该如何处置？

大前研一认为，授权其实是一辆有两只轮子的车子，既要保证大胆授权，又要保证授权以后下属能够运用自如。哪只轮子出问题，车子都会失去平衡。

2. $100-x$ 的运算

大前研一指出，下属“追求权力容易，但要保持权力则非常困难”。一直吵嚷着要得到权力的人，一旦得到了权力，很多人一味地埋头工作，却不知道怎样发挥这种权力。这与专业主义的精神是背道而驰的。那么，作为一个专家，在授权下属的时候应该做到哪些呢？大前研一认为，应该做到两点，一是要给予下属适当的权力，使他在这样的权力下，能够做成事；二是要能够承担下属因为能力欠缺而导致的工作失误。

其实，在授权这个问题上，“懂得 $100-x=$ 自己工作成绩”