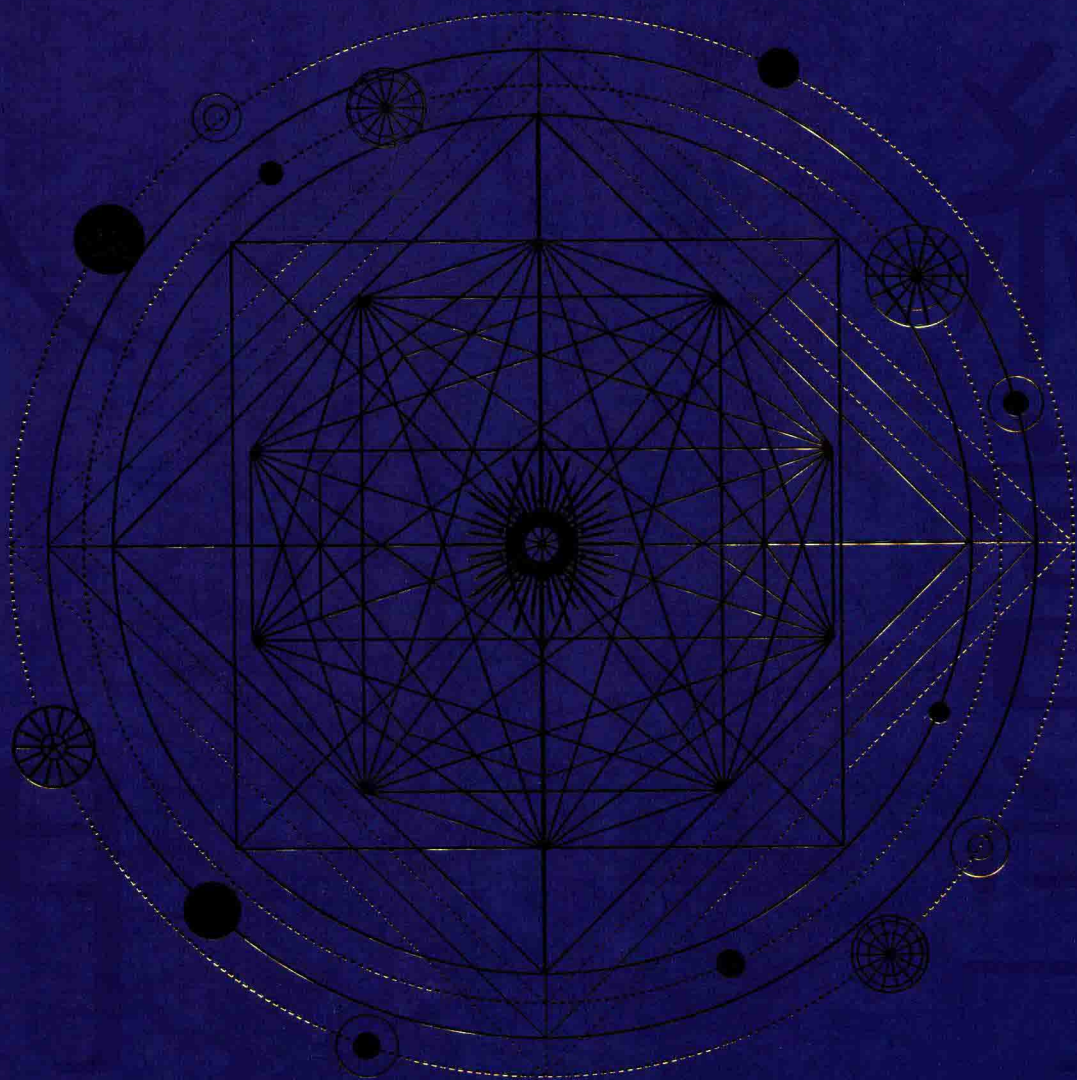


(第3版)

# 经营学入门

[日]伊丹敬之 [日]加护野忠男 / 著 黄赛芳 张叶秋晓 黄雪琴 / 译



 华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

# 经营学入门

(第3版)

[日]伊丹敬之 [日]加护野忠男 / 著  
黄赛芳 张叶秋晓 黄雪琴 / 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

经营学入门: 第3版 / (日) 伊丹敬之, (日) 加护野忠男著; 黄赛芳, 张叶秋晓, 黄雪琴译.  
-- 北京: 华夏出版社, 2019.8

ISBN 978-7-5080-9483-0

I. ①经… II. ①伊… ②加… ③黄… ④张… ⑤黄… III. ①商业经营 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 087248 号

Original Japanese title: SEMINAR KEIEIGAKU NYUMON 3rd Edition

Copyright © 2003 Hiroyuki Itami, Tadao Kagono

Original Japanese edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

through The English Agency (Japan) Ltd. and Eric Yang Agency, Beijing Office

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2019-1422 号

## 经营学入门 ( 第 3 版 )

著 者 [日] 伊丹敬之 [日] 加护野忠男

译 者 黄赛芳 张叶秋晓 黄雪琴

责任编辑 裘挹红 卫清静

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 刷 三河市少明印务有限公司

装 订 三河市少明印务有限公司

版 次 2019 年 8 月北京第 1 版  
2019 年 8 月北京第 1 次印刷

开 本 720×1000 1/16 开

印 张 34

字 数 530 千字

定 价 88.00 元

华夏出版社 地址: 北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

网址: [www.hxph.com.cn](http://www.hxph.com.cn) 电话: (010) 64618981

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社联系调换。

《经营学入门》初版于1989年，后虽经两次修订，但贯穿始终的基本逻辑没有变，即：企业的最基本构成是什么？企业运营的本质是什么？

企业是一个系统，这个系统以企业战略应对外部环境，以经营系统构建了企业组织，以企业理念和组织中的人充实内部环境，即剖析了企业系统所蕴含的“战略——经营系统——理念和人”的内在关系轴；而企业的发展是动态的，其发展的动力源是三个矛盾，即企业组织与外部环境的矛盾、企业组织自身内部的矛盾、企业组织与组织中人的矛盾。

企业经营既要管理企业系统，又要管控企业矛盾，以矛盾激活组织，推进企业发展。

## 1. 战略

任何企业在应对外部环境中，都要有战略思维，明确企业要达成的态势，并落实达成这个态势所需要的路径、脚本。

企业的战略受企业的能力和资源的约束，虽然有些资源可以通过另一种资源，如资金，通过交易获得，但是真正稳定的资源，如客户的信赖、品牌知名度、技术能力、生产经验、组织文化、从业人员积极性等，是不可能轻易具备

的。就像货车谁都可以买到，但物流体系并非一蹴而就，况且配送员的培训也需要时间。

企业竞争战略有两个方面的思考，首先是企业本身商务系统（其他学者称为“企业内部价值创造流程”）所具有的系统能力，其次才是与竞争对手在客户接触层面所形成的差异化。这个差异不是企业自身认定的，而是客户认定的。由此，才能考虑是商品差异化、价格差异化、服务差异化，还是品牌差异化。

要进行差异化竞争，必须认清谁是客户，谁是竞争对手，以及企业本身商务系统的竞争优势在哪里，这样才能构建基本的竞争蓝图。必须明确选择什么样的商品、什么样的细分市场，对生物系统进行什么样的优化，以便实现差异化。

各个企业需要注意的是，IT革命及高速物流已经促使商务系统发生了根本变化，企业或许需要基于互联网重构商业系统，此间所要遵守的基本准则是，以速度经济代替规模经济。

当一个企业有了发展时，就不再是单一业务的经营，它进入了同时经营多项业务的时期。这就需要考量经营结构战略，深入思考企业所涉足的多项业务，考虑如何进行业务组合，如何进行业务取舍，如何进行资源的集中和分配。

当然，企业的发展会使业务持续扩大，企业就面临很多选择。如开拓一项新业务，那么，这项新业务与原有业务的关联性是什么？对企业原有目标是否有冲击？是否影响资源分配的优先顺序？是否需要从某些业务撤离？

但无论如何，企业在选择单项业务的时候，需要坚守三项基本的判断标准：该领域的发展性、该领域的企业竞争力、从该领域扩展到其他领域的辐射效果。这样做所要保证的是企业所在的经营领域具有未来意义。

企业也会采用购并的方式进行结构重组，扩大规模。企业收购和企业合并是两回事，具有本质的不同。企业收购就像一个国家吞并另一个国家，而企业合并是两个国家合并成一个新的国家。企业购并的两条原则：其一是达到规模经济的效果，其二能减少重复投资。还有一种方式是战略合作，其目标在于弥补经营资源的不足。

如果企业的发展必须走出国门，就要采用国际化战略。跨越国界，尤其是生产据点转移海外，就会遇到不同的经营环境、不同的社会风俗、不同的民族文化、不同的政府管理制度。企业国际化战略要考虑：（1）如何实现资源的跨国移动和全球化优化配置；（2）国际化的组织管理问题，即如何创建和运行适合企业国际化发展的组织结构。

一般情况下，企业国际化发展的顺序是：第一，做进出口贸易；第二，为了回避贸易摩擦而进行海外投资；第三，为了降低生产成本而进行投资；第四，为了更好地占有海外市场，对目标国家进行生产基地的投资；第五，全球化型投资，这才是真正的跨国企业。

## 2. 经营系统

企业组织是一个经营系统，作者从组织结构、激励系统、计划和控制系统三个要件分析其构成。所谓战略决定组织。在企业战略确定以后，需进行组织结构的设计，其涉及五个基本变量：工作分工、权限分配、职能部门设置、传达和协商关系、规范化。规范化，就是各个员工的工作方式的规定要具体到什么程度。

在组织结构设计中要面对的主要问题是：（1）组织中的信息流动问题；（2）组织内人际冲突结构问题；（3）人员资质和能力问题；（4）不同组织不同的人际关系效应。

组织结构只是一个协同框架，要实现组织协同，必须调动人们的协同意愿，由此，需要给组织结构设计激励机制。这就如同给电车道铺好路了，还要给电车通电。

这就要考虑人们一般有什么需求，人们希望从企业组织中获得什么，企业能给予个人哪些激励。

对应于马斯洛的需求五层次，人们常常想到的激励方式有如下五种：物质激励、评价激励、人为激励、理念激励、自我实现激励。

企业需要注意的是，激励机制之于员工不是一种交易关系。这是因为，企业首先是一个经济活动场所，同时是一个社会活动场所。如果企业和员工做一买一卖的交易，只能让员工感觉到这是一个经济活动场所，能获得金钱

上的报酬，不可能在内心获得工作的自由度和权限、工作的趣味性和社会认可度。

有了组织结构、激励机制，还需要有一套计划和控制系统。在组织顺利推进协同作业的过程中，必然需要组织中各个部门的人来计划、执行和控制这一过程，所采用的工具就是PDSC绩效循环。

从个人层面上讲，计划是为了促进人们思考，提升员工和管理者的素养；从组织层面上来讲，制定计划的过程也是组织内进行交流的过程，是下属向上级做出承诺的过程，也是达成共识的过程。

而控制体系则采取某些管理行为、测量和检查这个行动的结果、将观察到的成果同标准进行比对并做出评价，它是绩效循环不可或缺的一部分。

### 3. 理念和人

组织结构、激励系统、计划和控制系统，这只是企业组织框架，要往里填充所必要的要素。就像房间里面布置家居一样，没有家具，房子只是一个空架子，不能住人。而往经营系统里面填充的是理念和人，即组织文化和理念、领导力、人才配置和培养。

经营理念和组织文化是企业的灵魂，没有经营理念和组织文化或者只是将其当作标语贴到墙上的公司，都是灵魂出窍的公司。

企业理念所要表达的是企业为何存在，是关于经营的方式和人们行为的基本思维模式。而组织领导者的职能就是为组织注入理念，由此，企业才能从人的集合体、功能的集合体，达到“有生命的社会有机体”。

企业文化则是指所有成员共同拥有的思维模式、认知方式、感知方式，这是企业文化的抽象层面，可以从两个层面来看：其一，企业的价值观，即人们看重什么；其二，企业成员的范式、认知环境的世界观和认知思考的规则。而企业文化的具象层面，是企业上上下下的行为规范。

促进企业拥有共同的组织文化，有几种方式：（1）要将企业文化用平实有力的措辞表达出来，让全体员工都喜闻乐见；（2）尽可能一起做事情，以便拥有同样的经历；（3）共同拥有某种事物，或共同认可某种事情；（4）加强企业内部的教育，以便大家拥有共同的管理语言；（5）聘用共同认可的人。

企业的经营理念和企业文化首先是由领导者承载的，领导者需要具有领导力、更大的影响和支配力以及统率他人的能力。

领导者具有领导力，表现为：(1) 能让他人愿意跟随自己；(2) 能将许多人团结起来。领导者的三大任务是：(1) 落实工作，争取绩效最大化；(2) 维系团队，带动团队人员成长；(3) 带动团队进行工作变革，在原有资源条件下获取新的价值。

一般员工的配置、培养和选拔不只是由人事部门负责，还由管理者进行操作，所谓经理人管人事。对于有意愿而缺少能力的员工，要传帮带；对于有能力而缺少意愿的员工，要做好跟催工作。

人员的配置决定着人与工作的关系、人与人相互作用的地方以及人与工作环境的关系。用人的决策依据是用其所长，人尽其才。日本多数企业定期进行人员变动、人事变动的轮岗制度，是有效的，值得借鉴。

对人的培养，本质上是自学的过程。他有学习的内在动力，才有可能学进去。从组织管理的角度来说，只有选对人，才会不浪费教育资源。让那些胸怀大志、愿意进行全盘思考、具有大格局的人才，接受更多的教育，有更多机会脱颖而出。

对人员的选拔，往往具有赌博性质，这是一个零和游戏，因为一个职位只能有一个人占据，还要耗费时间成本，但这是人才选拔不得不冒的风险。为了降低这个风险，关键是两点：机会的公平、人事评价的公正。

#### 4. 矛盾发展

以上由战略、经营系统、组织和人所构成的企业系统，其发展的动因来自哪里？是矛盾。矛盾是发展的必然条件。

矛盾是围绕着组织发生的，矛盾有以下三种：组织管理中显现的环境与个人要求的矛盾、企业自身产生的矛盾、组织的惯性与环境间的矛盾。

学习是信息与知识的获取过程，是让人们的认识发生变化的活动。组织中的人和组织都可以通过学习，在其信息储备与思维方式上发生改变。学习是调节矛盾、引导发展的主要途径之一。

组织的发展基于组织知识系统的发展，组织知识分为个人知识池、组织知

识池两个层面。组织需要有意识地收集个人知识，并将组织知识以合适的方式和途径保存、传承下来。应将个人知识转化为组织知识，将个人知识融入组织决策。组织知识的管理和转化，也是调节矛盾、引导发展的主要途径之一。

组织战略的调整涉及企业内部范式的转换，需要经过四个阶段：高层对原有范式的动摇、中层取得涉及新范式的成果、引起组织内部变革的连锁反应、新范式的确立。

德鲁克曾经说过，一个企业经营模式的生命周期一般是6—8年，如果进行经营模式的调整，需要“脱成熟期”。它也有四个阶段：对成熟期的认识、战略性学习、战略重构、变化的扩大再生产。

一般情况下，往往是边缘性企业，或者是某一企业的边缘业务，更容易产生创新性的业务，向整个行业发起颠覆性的挑战。

如果从系统的观点来看企业组织，可以引入“场”的概念。人们参与其中并有意无意地互相观察、互相交流、互相理解，共同开展工作，由此构成共同体验的框架和范畴。可以说，场与矛盾是一对概念，如同一体化与分工。企业是分工一体化关系体系。分工引出了矛盾，而一体化就是场。

在一个场域下，共同理解得到增加，人们之间产生内在的共鸣。人们相互之间交互的，信息的内容、解读信息的方式、传递信息的媒体、关系需求，也构成了场的四大要素。

## 5. 写作风格

《经营学入门》既详尽地介绍了企业系统，也辨析了企业系统内所涉及的概念，并对这些概念做了精准的定义。如，明确了战略、组织结构、多元化经营、企业文化、领导力、范式、场、公司治理等概念的内涵，并围绕“战略——经营系统——理念和人”构建了一层一层的概念体系，如在经营系统下构建了组织结构、激励系统、计划和控制系统的概念，而在组织结构下又构建了工作分工、权限分配、职能部门设置、传达和协商关系与规范化的要素概念，以及职能制、事业部制、分子公司制的组织分类概念。

《经营学入门》既然有了自己的概念体系，就可以将各家学者的研究成果纳入这个体系，为我所用，如纳入了波士顿经验曲线、通用电气的商业九宫

格、马斯洛需求五层次、PDSC 绩效循环、有机性组织结构、事业部制（钱德勒的研究）、双因素理论、范式（托马斯·库恩的研究）、权变理论、霍桑实验、内行与外行（西蒙与蔡斯的实验）、SECI（组织知识创造理论）、盎格鲁-撒克逊模式资本主义、莱茵模式资本主义。

在一些模型下面，作者还为读者提炼了操作方法、模型设计要素，方便读者理论联系实际，操练一把。每章的课后练习，方便大家反思所学内容，也是这章的概要。

每一位学者都希望自己的研究成果能跨越时代，指导未来。《经营学入门》如此体大思精，各位读者一定开卷有益。是为序。

包政

2019年5月30日

## 品味日本学者对经营管理的洞察力

能够向大家推荐当年在日本留学时给予我重要启蒙的经营学教科书，我深感荣幸。

伊丹敬之先生与加护野忠男先生可谓日本经营学界大师级学者，两人均对经营学的理论与实践具有坚实而宽广、系统而深入的理解，是将日本型经营思想、理论和方法体系化的集大成者。两位先生均是在日本开始其学术生涯，后在美国著名高校留学并任教，最终在日本一流大学传道授业解惑的“和魂洋才”型学者。两人虽以战略管理研究而驰名，但实际上几乎对经营学所有领域的认识与洞察远超常人，尤其在战略管理、公司治理、企业理论、创新管理、劳务管理和产业分析等领域，贡献了许多独到的思想和创见。

伊丹先生长期在一桥大学任教，加护野先生则一直耕耘于神戸大学。一桥大学在日本的关东地区，神戸大学在关西，素有“东一桥西神戸”之说，它们被称为日本经营学教育与研究的双璧。两位先生意气相投，珠联璧合，互补相乘几十年，合作著书不下 20 余部，在文人相轻的学术界不失为一段佳话传奇，也是一桥与神戸两所学校在经营学领域同气连枝、血脉相通的映照。我当年的

博士生导师谷本宽治先生就毕业于神户大学，最终来一桥大学任教的。像他这种情况在这两所学校中有很多。

两位先生开篇就说要为读者撰写一本“生动的经营学教科书”。估计他们写这本书的初衷，源于对大部分管理类教科书的不满，它们过于注重概念定义和说教论证，或体系完整但缺乏机理阐释，或面面俱到但缺乏系统深入。基于多年来理论上的深厚积淀和对管理实践的直接感悟，他们试图从现实感受中阐释概念内涵，基于直觉构念进行演绎推理，在复杂辩证中寻求创见涌现，在抽象严谨与生动会意之间寻找平衡，将基本原理与生动现实有机结合……最终呈现给我们的这本书，就是他们多年来不懈努力的结晶。

书中处处可见两位先生对经营管理的真知灼见，试列举如下。

如“序章”中，将阐释企业的“环境管理”“组织管理”“矛盾与发展的管理”的“三位一体”关系作为统率全书的基本分析框架。这一安排既令人耳目一新，又体现出他们对企业经营管理的本质高屋建瓴般的洞察力。

第一篇“环境管理”部分。第1章“何为战略”中，对作为经营资源核心的“看不见的资产”的强调，揭示了企业间差异性的本质。第2章“差异化竞争”中，对“商品产异化”“服务差异化”“价格差异化”三者与时空结构中组合效果的分析，对现实中的企业竞争有直接指导价值。第3章“竞争优势与商务系统”中，对商务系统优劣的判断标准，提出了“有效性”“效率性”和“模仿的困难指数”三个维度，并提出“小事即大事”的新颖观点。第4章“多元化经营与业务组合”中，从“互补与加乘”的角度分析多元化经营之间的关系，既新颖又深刻。第5章“企业结构重组”中，对企业结构重组的两难处境（即“必要性与能力不对等”“业务的吸引力与竞争激烈程度的联动”和“组织惯性的拖累”）的有趣而深刻的分析，使我们理解了大部分重组并购失败的内在原因。第6章“国际化战略”中，对“信息类资源”“产品附加值”和“文化”的移动困难及可能造成的问题的论述，使我们似乎感受到“文明的冲突”在企业国际化进程中的微观体现。第7章“资本结构管理”中，对“出资人构成及制衡”的论述，使我们感知到资本对于企业经营“放脚与铐手”的二重性。第8章“雇佣结构管理”中，关于构建企业管理与劳动力市场的结构关系时需做出的三个基本选择，即“核心员工的雇佣习惯”“不同雇佣习惯的员工

比例”和“劳资关系的基本方针”的判断，突破了传统劳动经济学单纯注重市场原理的局限，将雇佣关系的经济合理性与社会受容性有机结合起来，更接近了企业与劳动者关系的现实。特别是在企业经营中“人与钱分别提供不同的东西”部分的论述，阐释了人力资源独特的本质，引申出对日本特有的“企业内社会”的关注。

第二篇“组织管理”部分。第9章“组织与个人、经营管理的利器”中，作者指出，“人们在组织中的活动和行为主要包括工作、学习、决策和内在动力四种。这四者的总和就是人们活动的总和。企业经营管理就是为了统御这一总和”，而“目标、信息、思维模式和情绪是影响个人决策和内在动力的因素”。这就等于将认知心理学、动机心理学、社会心理学和管理心理学有机结合在一起。进而作者指出，统御组织的三种经营管理利器是“战略、经营系统、理念与人”，为组织在宏观、中观和微观三个层面影响员工行为提供了指引。第10章“组织结构”中，对设计组织结构时的基本考量因素——“信息整合、矛盾冲突的显现与解决、人才的匹配度和人际关系效应”的发掘，可视作为对经典权变理论的重要拓展。第11章“激励机制”中，在“确定激励的基准：如何衡量贡献度”部分，作者指出，一般而言，企业会将个人对企业经济收益的直接贡献度——业绩作为……主要指标。但由于许多个人对组织的贡献度无法用直接业绩测量，还需关注其他两方面的内容，即第一，个人对积累组织资产存量方面的贡献，如对技术积累的贡献度，对提高企业信用、提升企业形象的贡献度等，第二，个人对营造和谐职场氛围的贡献度。这一论断解开了当前对员工绩效评价的迷惑。同时，作者指出了“有效的激励组合”具备的特征，第一“是对物质激励的依赖度不高”，第二是分散，不要集中于少数几个特定的人身上，而且要使不同类型的人获得不同形式的激励，第三是要限定团队所获激励的大小。以上观点无疑对中国企业摆脱目前的激励困境有重要启发。另外，作者指出，在设计激励系统时要考虑四组基本因素的平衡：鲜活的人与‘腐烂’的人，竞争与合作，风险与努力，过去与未来。这既符合管理逻辑，又鲜活形象。第12章“计划和控制：过程和系统”中，作者指出，计划控制系统在制度理性基础上，还为组织成员提供了“交流的机会”“相互影响的机会”“横向评价的机会”。这一见解令人耳目一新。第13章“经营理念和

组织文化”中，作者借用库恩提出的“范式”概念，认为从抽象层面看，组织文化是由组织价值观与组织范式所组成，两者互相支撑，相辅相成。这一表述体现出作者对组织文化本质的洞察力。第14章“领导力”中，在对关于领导风格的普遍主义论和权变主义论进行反思的基础上，提出领导哲学的必要性，即“卓越的领导者能够从对原理、哲学的执着中思考出能创造性地解决原理、原则与现实之间的矛盾的方式”。而且不同于一般的领导理论，他们特别提到了副手的重要作用，即从异质组合角度“弥补领导者的不足”，做好辅助、敢于谏言和发挥杠杆职能，拓展了对领导力的理解。第15章“人员的配置、培养、选拔”中，作者指出，人事选择面对几种深刻的矛盾，如“效率、培养、非正式群体的困境”“核心员工管理的困境”“零和博弈的困境”“选拔精英的困境”，从而使我们感受到，人事安排不仅仅是效率合理那样简单，而是要在多重矛盾中寻求一种复杂而微妙的平衡。

第三篇“矛盾与发展的管理”。这一部分整体上都是以往管理学教科书很少涉及的领域，尤显其独创性。第16章“矛盾、学习、内在动力的动态平衡”中，作者指出组织往往都套着惯性的枷锁，它成为企业发展的障碍。惯性枷锁大致可分为系统枷锁和人员枷锁，前者指的是企业工作和组织架构等系统结构上套着的枷锁，后者指的是组织成员的思维方式和感情上套着的枷锁。而动态的组织学习是突破这些枷锁的有效途径。第17章“范式转换的管理”中，强调了中层突出团队在范式转换中的重要价值，并指出“隔离公司内的杂音”和“在组织内纳入足够多的异质性成分”是推动范式转换的前提条件。第18章“企业成长的双刃剑”中，视角独特地指出了“失败的效用”和“边缘的创造性”的价值，既使我们脑洞大开，又的确具有深刻的哲学内涵。第19章“场的管理”中，借用物理学“场”的概念，分析了组织在多重“场”的作用下其秩序与能量产生的机制，既不失科学的严谨，又让我们体会到日本独特的“暗默知”的神韵。

第四篇“企业与经营者”。第20章“企业与经营者的职责”中，从“企业是一个生命体”的角度，论述了经营者需担负的四种角色，即“纠纷调解人”“统领人”“战略家”和“传道师”，并指出经营者为此应具备宏观的思维框架和哲学逻辑，在其世界观维度上，能够冷静地看待自己企业存在与发展的

价值意义；在组织观维度上，能对团队的机理与力学有深刻的理解。第21章“公司治理”中，作者提出的“企业主权人与公司管治的参与”以及“主权获得认可的三大理论”，即“经济合理性”“制度有效性”“社会亲和力”等，无不闪烁着独到而智慧的光芒。

根据以上对这本书的理解，我可以肯定地说，管理类教科书何其多矣，但这一本一定是对我们启发最大的一本。

最后，书中前言的致谢中提到了我当年在一桥大学商学研究科的同窗天野伦文，这令我感慨万千。天野博士高我一届，是伊丹先生的学生，曾在伯克利进修一年，专攻国际经营，其博士学位论文得到极高评价，为商学研究科多年所少见。他毕业后先后任教于日本东洋大学、法政大学，成果丰富，业绩突出，最后就任东京大学经济学部副教授，成为其教授会中最年轻的成员。但不幸于2012年因突发脑溢血猝然病逝，年仅38岁。天野并非我的朋友，我二人性情不同，研究方式迥异，彼此交流不多，甚至可以说有些冷淡。但我会敬重他、怀念他、感谢他，因为他是我的好对手。每当我看到他多次去索尼、松下、日立、夏普、三洋访谈，渐渐积累起两抽屉的磁带录音，深夜戴着耳机，逐字逐句核对录入的时候；每当我看到他飞快地敲击键盘，形成一张张庞大的数据图表的时候，我就会感到一种无形的压力，让我无法懈怠。所以我三年能够攻下博士学位，相当一部分要归功于我有一个好对手。回顾天野短暂的一生，恐怕与他执着于追求学术卓越而过度透支有很大关系。就如同日本人所崇尚的樱花，花期极短，但盛开绚烂。

谈起天野，我自然想起另一位英年早逝的日本学者桥本寿朗先生(1946—2002)。我曾参加过他逝世后的追思会。我在翻译他的论文“市场的无知、企业家活动与能动的适应”最后，加了一段感言：“桥本寿朗先生是日本著名的经济史、经营史学家，在其短暂的一生中致力于学问的钻研，笔耕不辍，著述颇丰。长期对学问的不懈追求和超越自我的巨大压力，使他积劳成疾。听说他生命的最后时刻，是在与一位中国学者的交流中度过的。在返回研究室的途中，突发脑溢血而猝逝。作为一位学者，达到如此境界，无法不令人感动叹息。这篇论文据我所知是桥本先生最后一篇公开发表的论文，从我的感觉来说，它与桥本以往的论著相比，语句可能显得有些散乱，有些论述似欠条理，结尾也不

够清晰有力，可能是他在生命之火即将燃尽的时候已无精力细致推敲的缘故。但愿我们能从字里行间，依稀看到他在灯下倾注生命终端的气力书成一字一句的情景。”

天野与桥本无疑都是执着愚直之人，因为他们为了学术甚至透支了自己的生命。我绝对无意让大家去模仿他们。但我想，中国的管理学要真正发展，终是要有一部分人多一点执着，少一点游移；多一分愚直，少一分机巧的。相对于日本的研究氛围和学术高度，中国的管理学界虽然大师林立、名流丛生，课题繁多、成果倍增，但许多恐怕是“皇帝的新装”。很多研究追逐新奇的理论而远离厚重的经典，刻求工具和技法的机巧而不愿深究概念的是非。问题未明却轻率结论，堆砌信息却未能创造知识。荀子云：“不积跬步，无以至千里。”中国的管理学，尚在路上……

我曾在 2010 年给学生们的新年寄语中写到：“如同产品背后是人品，写出一篇有探索精神的论文既不是为了老师，也不是为了他人，而是为了自己。我一直认为好论文最高的境界是要感动自己，而人的一生也许只有一次这样的机会。只有你在电脑前连续 30 个小时敲入一个个单词，看到它们变成厚厚一叠文稿后再步行下山时，你才会感到就连北海道的空气都有甜丝丝的味道，而眼前一轮红日正从对面的港湾喷薄而出。只有你在新一年第一天的凌晨四点编好最后一个页码，穿越零下 20 多度的严寒，步入一家昼夜小餐馆时，你才会知道什么是真正的温暖和解脱。而你们之中总是有些人身处一个非常好的环境中，却从来未能看到过真正美丽的景色……”

但愿伊丹先生和加护野先生这本书，能成为我们步入经营学领域，欣赏到其中美丽景色的一个入口。

南开大学商学院 杨斌

2019 年春节前夕 于南开园

本书最初出版于1989年，1993年首次修订，2003年再次修订。本书为第三版，其基本框架和初版一致，但是篇章结构及各章内容变动较大。

本次修订距离初版发行已有14年。在这14年间，日本经历了20世纪80年代末的泡沫经济和90年代初的泡沫破裂，而后日本经济开始走向低迷。与此同时，随着苏联解体和冷战结束，整个世界格局发生了翻天覆地的变化。其后，世界进入全球化和美国霸权的时代，而日本的10年被笑称为“失去的10年”，日本经济也在全球化资本主义浪潮中饱受风吹雨打。本书出版前后的时代恰是日本的动荡时期。

但是，本书的初衷并没有因为时代巨变和内容上大刀阔斧的修订而改变，相反，本书与第一版的目的始终如一，我们始终坚持为读者撰写生动的经营学教科书。这一基本理念自始至终没有改变，也不需要改变。确实，经营的表层是可见的流行趋势，比如，初版付梓之际，正值日本经营论著盛行之时，而到20世纪90年代末，时代的表层潮流发生变化，对日本经营的批评甚嚣尘上，对美国经营的推崇占据主流。但是，经营的深层趋势和本质并没有变化。即使时代变迁，光阴流逝，这些本质依然如初。即使跨越国界，其深层的经济逻辑依然相同。