

# 专业主义

作者：大前研一

## 专业主义

大前研一

### 简介

这本书着重阐释了真正的专家必须具备的四种能力：预见能力、构思能力、讨论的能力、适应矛盾的能力，以丰富的案例和深刻的洞见警示人们重新思考专业的内涵与效用，培养并吸纳专业人才。对于企业而言，《专业主义》匡正了世人对“专业”的误解，管理者可按图索骥，寻觅真正的一流人才；对于个人来说，《专业主义》着眼于专业人才的培养与修炼，为职业人士指明了一条修身之道。

---

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：<http://www.ireadweek.com>

## 前言—预言将自我实现

我想做出这样的预言：“专家阶层的势力迟早会增强，并动摇日本的产业界”。

在职业化的时代，资本主义越来越纯粹，自由竞争越来越健全，真正拥有实力的人越来越受到推崇。企业家无处不在，他们根据问题、情况和优先顺序，利用知识与技能解决问题；努力钻研，力求在更高水平上解决问题的专家不断增加，这正如电脑处理信息的能力在不断提高一般。如今，这样的时代正在到来。

各位读者，你们听说过“预言的自我实现”这种说法吗？这是美国社会学家罗伯特·

默顿提出的一个概念，他是罗伯特·默顿的父亲。罗伯特·默顿曾经与迈伦·斯科尔斯共同获得诺贝尔经济学奖，是1998年破产的投机性投资集团——美国长期资本管理公司（lcm）的创始人之一。

这种说法指的是以没有确凿证据的预言为契机，唤起一种新的行动，这种行动最终使起初的预言变为现实。因此我做出了文章开头的预言。

被称为“专家阶层”的这个社会阶层并非与生俱来，而是由真正拥有实力的人们形成的。我之所以做出这样的预言，是因为我非常希望这个社会阶层的势力增强，能够有越来越多的人才摆脱不合理的因素，提高效率，为21世纪的日本开辟道路。

例如，参议院准备在日本国会召开第162次定期会议时通过邮政民营化法案，自民党的执行部门要求各家媒体“审议还没有结束，请不要报道说‘难以通过’”。正如他们所担心的那样，“难以通过”的预言最终实现，对此人们依然记忆犹新。

众所周知，我一直毫不客气、锋芒毕露地表明自己的意见，被认为“蛮不讲理”或“性情乖僻”。为此，那些旧秩序的守护者们多次批评我说：“你那么说，真的就会变成那样”。的确如此，回顾过去的四分之一世纪，尽管并非百分之百地准确，但我的发言与构想有不少都变成了现实。

但本书写作的目的并不在于预言，而在于强调培养专家的方法。从我对专家的体会谈起，对成为专家的理性的平台（基本条件）做出详细的论述。因此，不要期待着我会告诉大家如何成为专家。不经过思考便想成为专家，这不是专家应具备的态度。这方面的学习当然必不可少，但真正的专家首先要理解专家的基本条件，然后再去思考如何成为专家。

因此，我在归纳总结本书时，对当时连载于《哈佛商业评论》上的内容产生了怀疑。最终重新确定了写作的理念，删掉了大部分内容。

我曾经多次谈到，自己以前是一名核工业工程师，进入从事经营咨询的麦肯锡公司工作，也许是缘分所致。然而，我没有上过商业学校，仅仅学习过科学方面的知识，作为一名商业专家，我只能靠自己独创的一套，在不断失败中摸索。因此，我希望通过本书，向此后肩负日本社会重担的各位商业专家介绍自己成长过程中的体验，也就是专家所要求的最低限度的思考方式。不过请大家切记，一定要用自己的头脑思考，而不要囫囵吞枣地阅读我的文字。

本书的底稿是2004年7月开始连载于《哈佛商业评论》的文章。从30多岁到40多岁，我经常阅读这本杂志的英文版。因为大部分客户都阅读这本杂志，我想与他们就杂志中刊登的见解和组织框架进行一番讨论。既然是商业专家，那么不熟读《哈佛商业评论》恐怕不太合适。在熟读这本杂志的基础上，还可以发表文章，和那些作者就某些观点进行磋商。事实上，与其按照杂志上所写的内容进行“空拳攻防练习”，倒不如实际参加拳击比赛，或怀疑，或反驳，或时而点头，这样做将更有意义。

最后，我再提出一个预言——“任何人都能够成为专家”。

2005年9月

## 专家的定义

经常有人问我：“近些年来总是听您在谈专家，那么您是怎么定义专家的呢？”。泡沫经济破灭之后，也许是由于我对大家的提醒多少起了些作用，在商业人士中，一种健康的危机感正在蔓延，大家感到“国家和社会已经靠不住了”，提升自身价值的现象正在萌芽。与此同时，对于“专家”这个乍看起来非常漂亮，听起来也很悦耳的词，大家使用得越来越频繁了。

我认为，在重新认识自身市场价值的过程中，专家这个词是象征性的；对于激励自己向更高的境界迈进，它只能起到一个升压器的作用。我们不得不认为，正是由于大家随便使用，这个词已经远离了其核心意义。例如，企业的领导者经常在迎新会或是员工大会上发布指示，说“请大家成为这方面的专家”，这显然是错误地运用了这一概念。这种情况下的专家指的是专业技术人员，专业技术人员与专家看似相同，实际上却并非如此。

追根问底是了解某个事物本质的捷径。那么，在我宣布我所认为的专家的定义之前，我“搜索”了人们的一些普遍认识：“通过专门的知识 and 技能获得报酬的人”（的确如此）“不仅是在公司内部，从公司外部来看，也具备第一线通用的专业知识和实际业务能力”（有道理）

“能够发挥应有作用的人”（当然如此）“对自己的工作怀着理想和自豪感，并且不断努力”（这一点很重要）除此之外，还有“道德感强”、“具有坚定的自信心”、“贯彻自己的信念”等各种认识，总而言之，大家对“专家”共同的想法是“具备较高的专业水平”、“自立和自主”以及“高绩效”。以上任何一种理解都不是错误的，但又都不够准确。

我进一步考察了美国移民局在为非本国居民发放签证时设定的职业类别。从适用于外交官的a类到从事宗教工作的r类，美国共分成为18类。我们来看一下适用于专业技术职位的h到1b类。

要想申请h到1b类签证，必须满足以下条件之一：在可获得签证的专业范围内，获得学士以上学位；拥有前往就职州的批准文件；拥有与以上两点相当的专业知识和经验。职业范围为建筑学、工学、数学、自然科学、计算机、生命科学、社会科学、医学或保健学、教育、博物馆学或图书馆学、法学、神学、写作、艺术、音乐或演艺、时装模特，此外还包括企业的经营者和管理者。总而言之，以上分类几乎相当于企业中所有的白领职位，无法参考。

### 被遗忘的“对顾客的誓言”

大家听说过美国非常流行的电视剧《er》（《急诊室的故事》）吗？这部电视剧是以芝加哥的一家综合医院为背景拍摄的，即使大家没有看过，恐怕也听说过，它是由迈克尔·克莱顿和史蒂芬·斯皮尔伯格联袂制作的，他们曾以《侏罗纪公园》而闻名于世。从1994年开始，这部电视剧曾108次获得埃米奖提名，21次获奖。它的系列十《er10》从2005年3月起即将播出。

我不是华纳兄弟公司，也不是日本广播协会的宣传负责人，详细的信息由他们来提供，在此我想提及的是在《er》中出现的“oath（誓言）”这个词。它的准确说法应该是“the oath of hippocrates”，在医学界被称为“希波克拉底誓言”，是在医神阿波罗以及埃斯克雷波斯等诸神面前宣读的誓言。“希波克拉底誓言”的具体内容有九条（《希波克拉底的西洋医学概论》常石敬一译 小学馆），在医学院中，立志成为医生的学生们要依照这一誓言宣誓。

这九条誓言对于思考职业化问题也有着深远的意义，在此我想介绍一下。请大家在阅读过程中把医生作为“职业”，患者作为“顾客”来考虑。

一、允许我行医，我要终生奉行人道主义。

二、向恩师表达尊敬与感谢之意。

- 三、 在行医过程中严守良心与尊严。
- 四、 以患者的健康与生命为第一位。
- 五、 严格为患者保守秘密。
- 六、 保持医学界的名誉与宝贵的传统。
- 七、 把同事视为兄弟；不因患者的人种、宗教、国籍和社会地位的不同而区别对待。
- 八、 从受孕之始，即把人的生命作为至高无上之物来尊重。
- 九、 无论承受怎样的压力，在运用自己的知识时也不会违背人道主义。

专家的词源本是“profess”，意思是“向上帝发誓，以此为职业”。希波克拉底誓言正是如此。医生、药剂师和护士要对人的生命负责；律师要对人类行为的善恶作出判断——从事这些职业的人自古以来被视为专家，后来专家的范围扩大到会计师、税理士、大学教授和普通教师等取得了国家资格认证的人，并且作为普遍的认识而被人们所接受。不过显而易见，人们对专家的这种认识并不符合时代的发展。从某些事例中，我们也能看到专家的作用并非如人们所认为的那样。

例如，有些医疗事故让人怀疑医生是否真正具备行医资格，发生医疗事故后，医院院长和医生们召开记者招待会赔礼道歉，医生的体面荡然无存；“等候三个小时，看三分钟病”——每当耳闻目睹医院的此类做法毫无改进，我便不由得怀疑希波克拉底誓言究竟在起什么作用。此外，在背后操纵着华尔街的大型法律事务所以及为了金钱而歪曲事实的律师也让人感到面目可憎。从某种意义上而言，法律是一个非常可怕的领域，它有可能仅仅依靠不同的解释而改变我们的人生。

此外还有会计师。安然公司爆出丑闻，西武铁路集团和日本钟纺株式会社伪造财务报表，在此类事件中我们显然看不到专家的身影。在美国，开始出现以quicken为代表的家庭收支簿软件，会计师和税理士等专业人员提供的大部分财务服务转化为商品，像洗衣粉和牙膏那样无所不在。日本早晚也会出现这种情况。

总而言之，专家已无法再根据职业的种类而定义。有专业的医生和律师，也有只通过国家资格认证的徒有虚名的医生和律师。反过来说，资格只不过是一张纸片而已，如果不成为真正的专家，便如“脚底的米粒”，捡起来也不能吃。

对于从事各种专业技术工作的人，区分出哪些人是专业的，哪些人只是徒有虚名，这才是“顾客至上”。几乎所有针对专家的定义都把焦点对准知识和技能，而忽略了顾客这一存在。我认为那些定义都不够准确，其原因正在于此。

1990年，在出版《无边境世界》（总统社）这本书之前，我给《哈佛商业评论》杂志投了一篇文章，名为《managing in the borderless world（在无边界世界中的管理）》（在欧美有一个惯例，就是在自己得意的著作出版之前，先在该杂志发表文章，以使读者熟悉），当时的总编、哈佛商学院的塞奥德尔·莱比特教授对我非常关照，他一语道破天机：“企业通过商品与服务销售其誓言，这就是百分之百地让你满意，顾客购买的就是这种誓言”。青木利晴先生从1996年到2002年担任ntt数据公司的社长，他阐述的一句名言是“对顾客信守誓言，自己严格遵守规定”。

麦肯锡公司的价值观是“putting the client interest first（把客户的利益放在第一位）”，无论是有经验的人还是新人，都要彻底贯彻这一价值观。严禁从个人或公司的利益出发而做出决策。如果打破这条戒律，不管你是多大规模工程的负责人，都会失去周围人的信任，不仅受到轻视，而且还会以此为理由被解雇。

## 顾客无处不在

以前经常能听到上司对下属，或者先入公司的员工对后来的员工说：“你的工资是顾客给的”，这种说法非常正确，但最近已经不常听到了。那么，这里的“顾客”究竟指的是什么人呢？对生产消费品的厂商而言，毫无疑问，顾客指的是终端顾客，他们最终消费厂商所提供的商品和服务，而与这些终端顾客有着直接联系的零售企业也可以称之为顾客。

但在此有一件事会令人进退两难。满足终端顾客的需求却不一定能满足零售企业的需求；反之，满足零售企业的需求也不一定满足终端顾客的需求。因此，能够满足终端顾客和零售企业两方面需求的东西也许可称之为畅销商品，不过厂商不一定能生产出这种商品，而且即使满足了这两方面的需求，也可能是非畅销商品。

那么，如果顾客为企业，也就是所谓的b2b（企业对企业）的情况，又如何呢？一般人会把提供商品和服务的部门当作顾客。顾客方面也会这样认为。然而，从半个世纪以前开始，在b2b的世界里，便有人指出思考“顾客的顾客”的重要性。以it厂商为例，信息系统部门为直接的顾客，顾客的顾客是公司的社长，有时则是全体员工。对医疗器械厂商和制药公司而言，医生和医院的事务部门为直接的顾客，顾客的顾客则是患者。顺便提一句，如果是前面提到的生产消费品的厂商，消费者则成为直接的顾客，也是零售业这个顾客的顾客。

不过，经常有人说在b2b的世界里没有市场销售，反过来说，几乎没有任何一家企业看到顾客的顾客的需求。事实上，企业的负责人只考虑如何让直接的顾客满意，如果出现了竞争对手，便采取卑鄙的手段消灭竞争对手。既然有这么充沛的精力，真应该认真地做点儿别的事情。边打高尔夫球边进行商业谈判，这种行为在一流企业的管理中是被禁止的。有些人认为这种做法非常理所当然，他们官居高位后，很容易犯下过错。

产生于此类温床的坏主意便是“事前协议”。有些管理者经常谈到双赢、也就是互利的关系非常重要，对此他们毫无疑义。这种“事前协议”的目的便是双赢。

毫无疑问，“事前协议”是违反禁止垄断法的。然而，对于作为订货方的顾客而言，与新加入者相比，他们要向有经验的行业成员支付更高的成本，但这样做能够进一步加深生意上的关系，容易预测对方的实力，从而减小风险。不过，正如我在前面所提到的，这种做法不仅与禁止垄断法，而且与职业道德相抵触。这是因为这样做不仅没有考虑顾客的顾客，而且还妨碍了顾客获得最高价值。如今，依然存在“事前协议”的行业无一例外都很封闭，没有产生良性循环，因此竞争原理无法发挥作用，这些行业便与竞争原理作用下的产物——技术革新无缘。

反言之，通过考虑顾客的顾客，可以把兴趣领域扩展到其他行业，这就为重新审视现有的方法提供了契机，并且有可能赢得机会，为直接的客户提供独特的价值。不过，任何人都会受到组织常规的束缚，从而遵守行业习惯，不去打破常规。这就如山崎丰子的《白色巨塔》和手冢治虫的《怪医黑杰克》中写到的医务室的工作人员一样。

此外，总务科、人事科、财会科、经营企划科、法务科以及宣传科等部门不直接生产产品，但它们也有自己的顾客。在这些部门工作的人被称为职能部门的员工，他们对经营者而言，有着举足轻重的作用。因此，他们的顾客也是经营者，或者说是经营者指定的董事会，甚至可能是选出这些董事的股东。

事实上，由于和经营者距离较近，他们容易像高级官员那样指手画脚。他们依仗自己经营者代理人的权力为所欲为，监视普通员工，有时像法官那样对事物进行裁决，有时在组织内部暗中活动，这就是官僚主义。他们以普通员工无从知晓的公司内部消息以及条文繁琐的规定为盾牌，扩大自己的势力，管理并控制别人。

然而，官僚就是公仆，所谓“官僚主义”，应该可以理解为为社会和他人而献身。这个词被赋予贬义，真

是一种讽刺。

我曾经做过核工程学的工程师。我们恐怕没有忘记1979年3月的三哩岛事件和1986年4月的切尔诺贝利事件，在进行安全教育时，我们总是举出核爆炸事件的实例引以为戒。基于以上经验，我认为虽然我们依然要按照规则 and 规定进行安全教育，但一定要注意不要在不知不觉之中，把遵守这些规则 and 规定作为一种目的，否则容易产生官僚主义。

“注意安全是理所应当的”，因此容易对逆趋势而动的倾向与错误视而不见，只依靠手中的鞭子进行管理。我们无法想像到原子堆可能发生事故的所有情况，几乎所有的事故都是在未曾设想到的情况下发生的。也就是说，为了加强安全，必须有人能够在意外事故发生的瞬间对事故作出果断的处理，这样的人正是专家。

忠于职守并为担任组织重要职务的经营者提供价值——这种说法听起来非常动听，但不直接生产产品的部门却不应该是“企业内部的官僚”，而应该被称为“公司内部的服务部门”（service这个词的本义为“侍奉上帝”）。总之，经营者自身就是顾客，而其他员工也是与经营者地位平等的重要顾客。话虽如此，大家却还是看职位高的人的脸色行事。

不过，这也是合乎情理的。普通的董事在自己的部门颐指气使，但在掌握着生杀予夺大权的社长或会长面前却以“沉默是金，雄辩是银”为座右铭，摇身一变，成为忠实的良犬。

然而，如果要求普通员工也对高高在上者察言观色，可以断言，这样的组织是缺乏职业精神的，而且有时还可能出现“利益相反”现象。这是一个严峻的问题。

首先解释一下什么是利益相反（这个词问了几个懂管理的人都不知道怎么说，请编辑也帮我想想。或许可译为“利益冲突”？）。那些被称为ceo或cfo的经营者，他们或者是股东，或者负责公司的经营，如果他们有害股东利益的非法行为，则被视为未能履行“受委托者的义务”（所谓经营者，是由股东委托其经营，是受委托的角色）。这就是利益相反。

被视为利益相反的范围非常广泛，无法一概而论，但仅就这些年发生在美国的诉讼案件与司法交易来看，我们可零散地看到一些严峻的事例。

例如，glaxosmithkline公司由于不想告诉消费者而没有向消费者公布该公司抗忧郁药的临床试验结果，因此支付了250万美元的和解金。世界上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的商品提供了一些优惠而被起诉。更有甚者，美林日本证券公司内部的证券分析家和投资银行部门由于被怀疑互相勾结，而不得不支付了1亿美元的和解金。

以上几个案例都是由斯皮策裁决的，他是纽约州的司法部长，在2004年末被确定为纽约市长的候选人。我们在深感“法律要看如何解释”的同时，以斯皮策的标准来衡量，几乎所有的日本企业都是利益相反的巢穴。因此如果进行司法交易的话——在日本司法交易尚未得到认可——很快便能筹集到1万亿日元。

我们还是回到前面的话题。总之，按照公司的规定采取行动，不仅无法称之为专家，而且也不利于公司的发展。因此我们应该铭记，从事任何工作都要首先确定自己的顾客，并发誓为顾客作出贡献。

#### 关于授权的误解

一般认为，在培养下属方面，与其手把手地去教，倒不如“授权”，也就是扩大他们的权限，让下属凭自身的能力去解决问题。的确，要想使下属潜藏的能力得到释放，与其频繁地下达指令，倒不如相信他们潜在的能力，发挥他们的主观能动性产生的效果更好。每个人都愿意按照自己的意志，而不是他人的意志行事，这两种情况产生的干劲儿是截然不同的。

的确，日本的组织中长期以来形成了一种上情下达的文化，上司下命令，下属遵守命令，如今这样的企业依旧很多，而且这种情况并不仅仅局限于企业范围。我们每个人可能都曾经被上司的错误判断或心血来潮的决定搞得不知所措，有的企业由此导致事业走下坡路，有的企业则陷入生死存亡的危机。

当今时代，无论是怎样的超人，独自一人也无法处理全球范围内的信息量和知识量，因此如果不授权给下属，不仅上司个人会不堪重负，还会给事业带来恶劣的影响。

ibm新任的ceo山姆·帕尔米萨诺指出：“依靠组织结构以及经营者的指示（全世界共有20多万名员工），最大限度地发挥ibm的实力是不太可能的。这就要求我们必须在支持每一位员工通过正确的方法做出正确判断的同时，把权限交给他们。”此外，最近的“指导热”也证明了授权已成为“时代的要求”。

那么，把授权作为下属的权利与上司的义务来考虑又如何呢？请从职业化的角度重新审视一下被授予权利的人以及授权的人。倾听关于授权的讨论，我们会发现其中缺少了“顾客的情况”。换言之，大家讨论的仅仅是上司和下属的关系，或者是公司与员工的关系，比如有人会说“不让我做这项工作”，或者是“不让我自由地去做”。姑且不去考虑上司愿意授权给谁的问题，我倒有几个问题想问问这些人。

“权限扩大了，你能够给顾客提供怎样的价值？”

“你自身具备使用新的权力的能力和技能吗？”

“能力和技能不足，无法熟练运用新的权力时，你该怎么办？”

可能有人会反驳说，这些问题在没有得到授权之前无从知晓，未得到授权，是无法学到新的能力与技能的。的确如此，人都是在反复犯错误中成长起来的，俗话说“失败是成功之母”。另外，被授予新的权力后，有的人会与以前判若两人，充分展示出自己的才能，这也是事实。尽管如此，我还是想说，对于你而言，失败是成长的食粮；而顾客却无法忍受你的失败。

授权的确至关重要。但是有一点希望大家扪心自问：你是否做好了接受权力的准备？你能否以新的权力为武器，解决顾客的问题，为顾客提供独特的价值？你是否有为此而学习必要的能力和技能的欲望？在不得不借助他人的力量时，面对比自己年龄小的人或是与自己关系不太好的人，你能否放得下你的自尊心？

被授予权力、行动获得自由后，容易任意行事。这一现象的出现是由于只强调授权的一面，专业主义这辆车的两个车轮未能同时运转。

追求权力容易，但要想保持权力则非常困难。一直吵嚷着要得到授权、要得到授权的人，一旦得到了权力，很多人便开始一味地埋头于工作。目的仅仅在于自我满足，这与专业主义的精神是背道而驰的，至少也应该利用得到的权力为顾客服务。

如果感到自己确实需要权力，并且能够运用手中的权力为顾客服务的话，我们就应该去争取权力，而不是等待上司授予自己权力。日本ibm的专务执行董事中有一位叫内永由佳子的，在她还是新员工的时候，男女雇佣机会均等法尚未制定，公司禁止普通的女性职员深夜加班。为了完成工作，她曾经躲在女厕所里工作，这件事非常有名。她向当时的上司仓重英树（现在日本电信董事会会长）请求道：“我想多做些工作，请给我一个管理的职位”。

小鸟张大嘴在巢中等待老鸟来喂食，而小鸟长大后就自己去觅食了。如果你为自己是专家而感到自豪的话，你该如何去做，答案已不言自明。这个答案也是对于“未长大成人和长大成人有什么不同”的回答。

另一方面，也要求授权者、也就是上司做好同样的思想准备。如果按照社会上普遍的做法或是为了讨好下属而轻易地授权，那么当给顾客带来麻烦或惹恼顾客的时候，该怎么办？

怪罪下属、佯装不知是非常荒谬的做法。至少应该在真诚道歉的基础上，补偿下属给顾客带来的过失。这是对上司最基本的要求，这样做理所应当。

我认为正确的做法应该是这样的：在认清下属的能力与技能并且为此人今后的发展考虑的基础之上，确定合适的权限范围；把握下属现有的能力水平与权限所要求的能力水平之间的差距，做好亲自缩短这种差距的思想准备，然后再把权力交给下属。当然，切记不要连累顾客。

例如，综合考察某位人才的智力、能力和干劲儿，以五分作为标准。给与他或她新的权限，以前想做的事得以实现，顾客获得新的价值。不过，要想熟练运用这一权力，至少需要八分标准。为了弥补所差的三分，下属当然需要努力，但作为上司也必须一起努力。如果下属在努力的过程中受挫，作为上司的你必须负责弥补这一差距。如果已经做好这样的思想准备，就应该放手授权给下属。顺便提一句，很多人把强加给下属工作当作授权，这些人毫不在乎地把下属的功绩当作自己的功绩。

所谓授权，就是对下属进行投资。仅从回报的角度、从对你和下属的回报考虑，与看股票时或兴奋或沮丧的业余投资家没什么两样。专业的投资家不仅考虑回报，也考虑风险。对于授权这一投资而言，同样必须考虑到对顾客的风险，也就是事业的风险。上司和下属都需要重新认识这一点。

如果把必须为顾客而做的工作设定为100，下属能够达到的水平设定为x的话，能够懂得“ $100-x$ =自己的工作”的人才真正的管理者。当 $x=100$ 时，管理者便把工作交给下属，到高层去工作或是离开。因为公司里已经没有自己的工作，这样做是理所当然的。不过，专家能够不断创造事业机会，因此不会发生这样的事。

我再重申一遍：对顾客而言，上司和下属的关系是无所谓的，专家必须经常考虑顾客的利益。

## 一流的条件：不断学习的姿态

商业专家（英文为“business professional”，译成什么更好？“业务专家”更好吗？下文多处出现这个词）应该是这样的人：他们绝不认为自己的本领是绝对的，而是准备花费一生的时间去磨砺自己，并且乐此不疲。

我们在组织中诞生，在组织中生存，最终在组织中死亡。然而，很多人对组织却一无所知。这是因为大部分人并不去学习管理方面的专业知识和技能并付诸实践，而是按照学生时代“幼稚的组织观”来思考问题、做出判断并付诸行动。书生的看法有时会带来新鲜的视点，但总是像纪律监督员那样，大肆宣扬规则 and 规定，奖励不符合时代精神的勇往直前，感情先于道理，是不能称之为管理的。

这种幼稚的组织在公司随处可见。日本的组织中处处体现着这种组织观。有的人过去曾经当过年级委员，有的人组织过学生会，有的人是体育会的干将，他们为此暗自得意。这些人的协调能力的确非常优秀。但问题在于，他们把这些能力误认为是管理和领导的能力，稍微给予他们一些权力，便会发展为官僚主义，他们干事业，也只不过凭借组织校庆活动的灵感而已，不足挂齿。出现了什么问题，他们只能简单地就是非做出判断并采取临时抱佛脚的方法解决。

所谓组织，就是“organization”，是由各种因素错综复杂地交织在一起，并随环境而变化的有机体。仅凭年轻时浅薄的经验以及一知半解的理论，在组织中是无法行得通的。这些人讨论的结果只能使问题更加复杂化。“愚笨的人是想不出好主意的”——这句话说的正是这种情况。我们需要的还是这样的专家，他们从基础知识开始进行系统学习，亲身实践，对经验反复消化并不断积累，经过持续的训练，他们能够把自己所学到的知识提供给别人。

与管理有关的专业知识和技能以及在现实世界中积累的经验是必定要贡献给某一个组织的，可能是企业这样的赢利性组织，也可能是政府机关、公共团体机关、自治体、大学、医院、公寓管理组织和居民管理委员会等非营利性组织。事实上，麦肯锡、波士顿咨询小组以及贝恩等世界性的咨询公司，它们不仅为企业，也为国家、自治体、甚至是“最讨厌资本主义”的美术馆和管弦乐队等各种组织提供咨询服务，并且取得了惊人的成果。总之，我想着重强调的是，真正的专家是任何地方都需要的，并且这种需求今后会越来越强烈。

“退休以后，想专心致志地做一些想做的事”——抱着这种想法的商人多得出乎意料。

这种想法当然无可非议，不过我看到过无数位可喜可贺地迎来退休之日的经营者，他们的兴趣却无法长久，最后只得半途而废。事实上，虽说有财富、有时间，但也没有人终年外出旅行或是不停地收集古董，无论是谁，最终都会感到厌倦。于是，他们觉得下属还留在公司真好，开始在无人请求的情况下发表意见，插手经营方针和人事管理，动员有些资历的员工组织起“影子内阁”。

这些人的确是成功人士，他们在竞争中获胜，作为公司职员已经出人头地。但他们退休后还插手公司的内部事务，在这些人中是没有专家的。此外，他们非常愿意和人打交道，在参加地域共同体的活动以及志愿者行动时，会突然拿出名片，在无人询问的情况下开口便说：“我以前是某公司的董事”。顺便提一句，与商人相比，此类愚蠢的人以公务员居多。

另一方面，对能够称之为专家的人而言，是不存在退休这个概念的。这是因为无论本人是否愿意，都会不断有人或组织来请求他的帮助。他们对社会上所说的“退休后的晚年”也感到非常兴奋，但是社会却不允许他们悠闲度日。ge的杰克韦尔奇由于情人问题和退休金问题，玷污了自己作为一位经营者的晚节，但他依然是各方面都争抢的人物。我经常在世界各地的演讲会上遇到他。今年在墨西哥城和米兰我们也在一起。

此外，专家全身都浸透着职业化特性，他们讨厌马马虎虎的工作。因此他们对工作一如既往地勤勤恳恳，即使年事已高，也要亲临一线；即使报酬微薄，也会尽心竭力。在此，我想修正一下前面的说法，我在前面提到“准备花费一生的时间去磨砺自己”，准确地说应该是“已经经过不断磨练的人”，他们的好奇心永不厌倦。

重振雅马哈的川上源一先生以及索尼的创始人之一盛田昭夫先生生前，我曾经与他们因公或因私有过很多交往的机会，这两个人提问的方式可以比作机关枪。ibm的前ceo路易斯郭士纳曾经与我共事，他也是这样。

1993年受聘于ibm之初，关于电脑，他是个外行。他曾就职于美国运通公司和rjr纳贝斯克公司，听到我来美国的消息后，他立刻打来电话，约我第二天一起吃早饭。第二天早上，我应邀前往，他省去问候语，刨根问底地询问了一些问题，诸如“最近全球的货币动向有什么变化”、“韩国的饼干业在m&a（并购）方面能做什么”等等。虽说请我吃了早饭，却问得让人感到有些厌烦，我甚至想：“仅花20美元，竟然问了这么多问题”。

我是个老好人，不知不觉地回答了他的问题。郭士纳患了严重的“求知病”。由于我是麦肯锡的全球负责人，他早在刚任职时，就接二连三地问了我许多关于ibm以及行业动态的问题。那时我在日本工作，对他的问题无法一一解答，于是请纽约办事处的负责人组成了一个研究小组。

要想获得成功，先要企盼成功，对自己能够获得成功充满自信。我见过成百上千位经营者，对他们而言，这种自信是必要条件，但仅有自信是不够的。在飞机起飞、上升、驶入航线的过程中，需要助推器不断提供能量，与此相同，如果在自信的背后没有好奇心作为助推器提供能量，是无法到达一流的境地的。这一点可以说是区分非凡与平凡的决定性因素。

#### 不可怠慢自己的智慧

一般人都是自己认定自己能力的极限。几乎所有人都把这种极限设定得离自己的实际极限尚远，这是因为他们是依照自己以往的经验而设定的。这样恐怕不会失败，也不会惹恼周围的人，更不会被别人瞧不起。因此，不得不说这是一个现实而聪明的判断。不过，依我看这不过是一种小聪明，这样的人只要觉得“行不通”，便会立刻放弃。

此前我曾多次告诫大家不要怠慢自己的智慧。事业也是如此，适可而止的心态不仅对本人，对周围的人也是有害的。这样的人大多数都工作在就业排行榜最受欢迎的前十名企业中。

糟糕的是，他们对进入并从属于大家都认可的一流企业感到非常满足，把周围人对自己公司的评价错当作是对自己的评价。因此，当公司被迫变动或是必须改变事业的发展方向时，怠慢自己智慧的人必定会陷入困境。他们的工作态度和业绩也还说得过去，无法随便对他们做出安排，这样的人结局反倒更加悲惨。

全球产业界有一个共识，这就是“企业变革的敌人是中间层”。当然，“中间层”指的是中间管理层，在此我想提出一个新的概念——“好奇心的水平居中的人”。好奇心不足的人，也就是怠慢自己智慧的人，他们几乎无一例外地都属于自我防卫型，对变化采取后退的态度。他们对新事物缺乏兴趣，就更谈不上挑战精神了。对于全新的或自己不了解的东西，他们平时没有形成贪婪地去吸收的习惯，到了关键时刻，便如心理学中所说的，或是抵抗，或是逃避。

怠慢自己的智慧所带来的恶劣影响并不仅仅局限于公司内部。商业专家总是优先考虑顾客，并表示必须给顾客带来最高价值。因此，通过适可而止的做法使自己的工作达到合格，这样的人即使工作达到前十名的水平，恐怕不仅无法称之为专家，也不会受到顾客的欢迎，因为他们对顾客缺乏兴趣。

这种介于可与不可之间、只能达到平均分的工作，是不可能为发展顾客做出贡献的。企业在竞争激烈与技术变化剧烈的市场中作战，可能会被拖后腿。与此相比，倒是尚不成熟、但是能够为顾客倾注全部身心的新手更值得信赖。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《专业主义》大前研一 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/568.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

