

潜入顶尖外企精英大脑，洞穿成就超凡的奥秘

麦肯锡 新人逻辑 思考9堂课

曾凯 著

让职场新人受益终生的逻辑思维训练法
你的逻辑思考能力，决定你做事的质量与成败

9 Logical Thinking

LESSONS OF MCKINSEY
for New
EMPLOYEES

麦肯锡 新人逻辑 思考9堂课

曾凯 著

9 Logical Thinking
LESSONS OF MCKINSEY
for New
EMPLOYEES

 群言出版社
QUNYAN PRESS

• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡新人逻辑思考9堂课 / 曾凯著. — 北京: 群言出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5193-0028-9

I. ①麦… II. ①曾… III. ①逻辑思维 IV. ①B804.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第001143号

责任编辑: 侯莹 李群

封面设计: 仙境

出版发行: 群言出版社

社址: 北京市东城区东厂胡同北巷1号(100006)

网 址: www.qypublish.com

自营网店: <http://qycbs.shop.kongfz.com> (孔夫子旧书网)

<http://www.qypublish.com> (群言出版社官网)

电子信箱: qunyancbs@126.com

联系电话: 010-65267783 65263836

经 销: 全国新华书店

法律顾问: 北京天驰君泰律师事务所

印 刷: 三河市祥达印刷包装有限公司

版 次: 2016年3月第1版 2016年3月第1次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 220千字

书 号: ISBN 978-7-5193-0028-9

定 价: 35.00 元



【版权所有, 侵权必究】

前言



几乎全世界的商学和管理学毕业生，都期望在走出学校之后获得一份麦肯锡公司的工作。因为就职于麦肯锡不仅仅意味着高收入、受人尊敬，还代表着你拥有了有人愿意为你付出高额账单的头脑。

麦肯锡是一家以思考著称的企业，作为一家咨询公司，麦肯锡很少涉足于某个具体的产业当中，却能够凭借智慧，成为很多公司成功路上不可或缺的帮手。麦肯锡人，无论是已经晋升为合伙人的“老鸟”，还是刚刚入职的麦肯锡新人，都可以成为企业家的智囊，出入世界五百强的高管会议，为他们出谋划策。那么，是谁给予了麦肯锡人这样的魔力呢？是他们的头脑。

麦肯锡人的头脑中装着他们在学校中学到的理论，在各行各业的实践中获得的经验，在生活中学习到的知识，以及长时间的分析和解决问题使他们养成的逻辑思考能力。而这其中最重要的，就非逻辑思考能力莫属了。

对于同样的一件事情，一般人看到的是表象，麦肯锡人却能够看到本质；同样的一个观点，普通人把它说得云里雾里，麦肯锡人却能够阐述得明明白白；同样的一个问题，普通人能够想到解决办法却没有办法说服他人，麦肯锡人不但能够推导出解决的方法，还能够让别人接受他们的意见。决定这些不同的，就是麦肯锡人独有的逻辑思考能力。逻辑思考能力的重要意义在于，它本身不会给我们创造什么额外的价值，也不会给我们带来什么额外的负担，可一旦拥有了它，我们就可以成为能够帮他人、帮自己创造出价值的人。

每年有很多人进入麦肯锡，当然也有一些人离开。那些离开麦肯锡的人，大多成为了某个行业的精英，成长为某个大公司的掌舵者、拯救者。他们运用从麦肯锡学到的逻辑思考能力，到一个新的领域去展示自己的才华，并最终取得成功。

麦肯锡能有今天这样的声誉，一部分原因是因为麦肯锡顾问们卓有成效的工作，另一部分原因则是因为有这些麦肯锡人之后在其他行业取得的成功。这些人从麦肯锡得到了什么，让他们如此与众不同？除了高薪之外，最重要的就是对他们逻辑思考能力的锻炼。在麦肯锡，几乎所有入职的员工都会受到逻辑思考的训导，这对于分析问题、认识事物、解决问题、阐述观点都是有很大帮助的。确实，拥有正确的逻辑思考能力，会给人的生活和工作带来很大的便利，如若没有逻辑思考能力，则必然会导致无数的苦恼。

在本书中，我们将以麦肯锡的逻辑思维为主线，向读者阐述逻辑思考对于生活和工作的重要性，以及如何才能拥有逻辑思考能力。希望每个读者都能够从本书中获得想要的收获，成为一个有逻辑、善思考的人。

目 录

+

contents

001 ... 前言

Chapter 1 第1堂课 / 我们为什么要进行逻辑思考?

- 002 ... 不同的人有不同的思维方式
- 006 ... 逻辑思考会改变你的行动
- 011 ... 逻辑切入让言论更具说服力
- 015 ... 令头脑着魔的逻辑推测
- 019 ... 基于事实的思考比直觉更可靠
- 023 ... 逻辑思考的前提是洞察力
- 027 ... 逻辑思考让你离成功近一些

Chapter 2 第2堂课 / 在逻辑思考中发现问题与解决问题

- 032 ... 解决问题前要先发现问题
- 036 ... 如何更深入地思考问题
- 040 ... 问题总是在变化，没有一成不变的办法
- 043 ... 将问题分解开来解决
- 047 ... 问题的二八原则与四象限法则
- 051 ... 理性选择可替代方案

Chapter 3 / 逻辑思考的武器——分析

第3堂课

- 056 ... 研究是一切分析和行动的前提
- 060 ... SCQA分析, 帮你发现问题、设定课题
- 063 ... 搭建思维金字塔图
- 067 ... MECE分析法
- 071 ... SO WHAT/WHY SO分析原则
- 075 ... 5W2H分析法
- 079 ... SWOT分析法与波特五力

Chapter 4 / 没有想当然——批判性思维方法

第4堂课

- 084 ... 理清批判性思维的框架
- 088 ... 相关性不等于因果关系
- 092 ... 慎重应用不受逻辑控制的直觉
- 096 ... 将心比心, 换位思考建立良好合作关系
- 101 ... 坚持独立思考, 敢于突破常规
- 105 ... 最严重的惯性思维——强迫症
- 109 ... 联想, 让你的思维更具活力

Chapter 5 / 逻辑思考的发散——创造性思维

第5堂课

- 114 ... 用假设突破思维定式
- 118 ... 预言与多重假设助力成功
- 122 ... 抛开束缚, 换个角度看问题
- 126 ... 创新性思维存在于生活和工作的每一个角落
- 131 ... 特殊的发散——头脑风暴法
- 135 ... 揭秘创新性思维产生的原因

Chapter 6 / 解开问题的推理和演绎

第6堂课

- 140 ... 三段式推理法则
- 144 ... 寻找问题背后的规律
- 147 ... 归纳式推理法
- 151 ... 用类比法进行思维移植
- 155 ... 信息筛选是推理的关键

Chapter 7 / 检视逻辑，寻找思维漏洞

第7堂课

- 160 ... 进行逻辑思考必须以事实为依据
- 163 ... 起因归谬——专家未必是对的
- 167 ... 努力摆脱思维惰性的侵袭
- 171 ... 不要寻找事实去支撑你的思考
- 175 ... 影响逻辑的病毒——偏见
- 179 ... 保持思维独立，摒弃掉盲目从众的心态
- 183 ... 全面了解思考过程的逻辑漏洞

Chapter 8 / 培养逻辑思考的五大习惯

第8堂课

- 188 ... 构建思考框架的习惯
- 192 ... 保持思维公正性的习惯
- 196 ... 掌握事物全貌的习惯
- 200 ... 随时查验思维体系的习惯
- 203 ... 专注于一件事的习惯

Chapter 9 / 逻辑思维在实践中的应用

第9堂课

- 208 ... 更好地对问题选择和排序
- 212 ... 加入假设作为支撑
- 216 ... 用逻辑思维把观点系统化
- 220 ... 让团队顺畅而有效率地工作
- 224 ... 通过有效访谈获取重要信息
- 228 ... 决策时纳入外部观点

第 1 堂 课

我们为什么要进行逻辑思考？



不同的人有不同的思维方式

在麦肯锡公司内部，对于如何更好地运用大脑中的逻辑思维，有一整套科学的方法论，而这套方法论是建立在一个基础之上的，那就是不同的人拥有不同的思维方式。

麦肯锡团队是由各领域的精英人才组成的，而麦肯锡所要面对的客户，几乎也都是各领域成功企业的领导者，他们同样是精英。但是，同样的成功人士，在做事、处理问题的方式与方法上，却可能有着千差万别，这主要是因为每个人的思维方式都是独一无二的。因此，理解和掌握不同人的不同思维方式，不仅仅是麦肯锡人必须掌握的能力，也是征服客户的必要条件。

一张宣传的图片，有些人看到的是从左向右转，有些人看到的却是从右向左转。导致这种差异的并不是人的视力，而是人的思维方式。

一个麦肯锡团队曾承接一项咨询工作，为美国南部某州的电子企业规划中国市场的开发。当该团队与客户接洽之后，他们发觉客户对于中国市场已经做了详细的调查，这意味着双方可以直接讨论更深一步的问题了。

然而，当双方开始就很多细节讨论之后，麦肯锡团队发现了问题，原因是客户虽然做出了详细的调查，但这些调查的结果却得出了错误的结论。譬如，调查报告中写到中国国内人均收入超过了6000美元，该公司借此认为：这意味着中国人的购买力非常强，因而意图将产品瞄准高端市场。但熟悉中国实际情况

的麦肯锡团队却知道，中国存在着严重的收入差距，而普通民众对于储蓄的热情也是远远高于消费的，因而6000美元的收入并不意味着中国人真的能够拿出很多钱用来消费，这与美国人赚多少花多少的消费观念是不一样的。

基于同样的事实，双方却得出了不同的结论，这是因为双方思维方式有着显著的差异。麦肯锡团队运用逻辑思维，会寻找事实背后的线索，进而推断出最准确的结论，而客户公司则运用直觉思维，将事实转嫁在自己既定的思维认识上面，因而得出了错误的结论。

由此可见，了解人的思维方式，进而掌握正确的思维方式，这对于思考问题是至关重要的。一般而言，人的思维方式主要分为四种：

1.具象思维。

具象思维指的是借助于形象的语言或外象，在头脑中进行联想的思维。具象思维遵循的规律是描述逻辑思维，因此，它具有直观性和具体性的特点。具有具象思维的人，其头脑能够与具象语言紧密连接在一起。

具象思维会通过具体的形象进行头脑运作，比如看到凡高的画作会感到无助和绝望，听斯特拉文斯基的作品会觉得亢奋，出去旅游看到山山水水会觉得心旷神怡，这就是因为声音和图像是具体的形象，它们在我们的思维运作下与情感连接了起来。

2.抽象思维。

抽象思维指的是利用概念进行判断，进而推理，最后得到论证后的结论的思维。抽象思维在某种程度上与逻辑思维相吻合，严密的抽象思维具有逻辑性、推理性和论证性的特点。

抽象思维总是与抽象的概念、命题或人工符号结合在一起。在抽象思维之下，人的思想通过概念、命题或人工符号语言进行运作。譬如我们就某个现象得出一个归纳性的结论，这就属于抽象思维。某人对美国大萧条时代的社会发展状况进行归纳和总结，进而写成了一本关于大萧条时代的经济学著作，这本著作中的结论，就是抽象思维的结晶。

抽象思维是人类非常重要的思维方式，这种思维方式只属于人类，因此也可以被看作人类的发明。因为语言本身是人类发明的，而作为一种抽象化的符号，语言所要表达的东西并不是具体的事物，这导致人的思维可以脱离具体存在的事物而孤立地产生和演进。我们应该注意到，现代科学很多理论、知识体系，完全都是建立在归纳和推理的基础上，在自然界我们无法真实地看到这样的规律的存在，但人类依然能够争取推导出它们，这就是抽象思维的作用。

另外，抽象思维的最终目的，是为了能够更准确地反映出我们对于世界的感觉，用一种公认的“尺度”来定义事物的本质。抽象化脱离了人类的情感干扰，以它自身的规律为基础，这样就保证了抽象思维的严密性。抽象思维必须从一些最基本的公理出发，利用命题的方法推导出相关的定理、定义、概念和公式，这样就确定了它的逻辑性。

不过需要指出的是，抽象思维虽然在逻辑思考上非常重要，但这也并不意味着抽象思维就一定能够得出正确的结论。因为人的思维运作是非常复杂的，在很多时候，基于错误的发现、错误的观点、错误的固有想法、错误的具象思维等，人运用抽象思维进行思考，也可能得出错误的结论。

3. 直觉思维。

直觉思维指的是建立在个人直觉的基础上，不经过推理和分析的过程，就直接对认识对象下结论的思维方式。当然，直觉思维的建立并不是凭空而来，它一般是建立在过去经验的基础上，从长期记忆中提取具有问题解决意义的知识体系。正确的直觉思维是人的心理智能高度发展的表现，而错误的直觉思维则表现为思维僵化，以自我为中心。

一个人拥有强大的直觉思维能力，就代表着他拥有强大的心理能力，这包括观察力、思维力、记忆力以及已有知识、经历、环境影响、个体特征等。当这些能力在短时间内集中体现出来，便会让人对自己的直觉很有信心。

需要指出的是，直觉思维在某种程度上还与潜意识相关。当人懂得开发其潜意识能量时，他的直觉思维能力便会得到提升。

4.创造性思维。

创造性思维指的是人跳出固有的思维模式而凭空产生创造力的一种特殊思维。创造性思维往往能够带来惊喜，让人获得创造性的成功。

在史蒂夫·乔布斯决定研发iPod的时候，苹果公司几乎没有人支持他的这一想法，因为大家认为没有人会买一个缩小版的MP3，也没有必要在一个MP3中存入几千首歌曲。

但是，乔布斯却认为这种不符合逻辑的创新一定会有未来，因此他力排众议，不计成本地研发高端音乐播放器iPod。终于，他成功了。如今，iPod已经成为苹果公司历史上销量最大的产品之一。而且，乔布斯还用iPod作为支点，成功地扭转了苹果电脑在市场上的地位。而随着iTunes的推出，苹果又巩固了iPod用户，同时让很多iPod用户在换电脑的时候选择了Mac。

创造性思维往往需要颠覆现有的思维体系，所以对于一般人来说，这并不是件容易的事情。但是，拥有创造性思维的人，却往往能够让其思想得到充分的发散，进而获得一些看似不可能实现的结果。因此，我们可以将创造性思维看作是一种高层次的思维方式。在前三种思维方式普遍存在于大多数人的头脑中的时候，创造性思维方式作为一种稀缺“资源”，往往只会被少数人获得。

以上四种思维方式是人最根本的思维方式，虽然不同的人拥有不同的思维方式，但某种思维方式在一个人思考的过程中起到主要作用，并不意味着他完全没有其他的思维方式。譬如某人在思考甲问题时更多运用抽象思维方式，但在思考乙问题时，却可能运用具象思维方式，对于这一点，我们要明确。

逻辑思考会改变你的行动

如今的克莱斯勒已经是一家以对市场高度敏感著称的汽车公司，但在20世纪七八十年代，克莱斯勒可并不是这样的。

当时，克莱斯勒陷入了前所未有的危机，几近破产，而其中最重要的原因就是太过保守，不注意观察消费者的需求，总是根据自己的经验来判断市场。在上个世纪七八十年代的美国汽车市场，商家竞争的手段正处于从营销手段到改变车型的过渡时期，而以刻板保守著称的克莱斯勒仍坚持通过营销策略来占领市场。然而，克莱斯勒的这一套竞争手段却在与其他汽车公司的竞争中败下阵来。面对层出不穷的新车型，消费者纷纷抛弃了单调的克莱斯勒。

从这一点我们可以看出，在当时，克莱斯勒的管理层处于一种直觉思维之下的，他们有过成功的经验，这种经验让他们摸索出了一条属于自己的企业管理体系，他们认为这种体系是正确的。然而当时的实际情况是，他们这套体系已经过时了。

正当这套过时的体系将要把克莱斯勒引入失败的境地时，一个改变局面的人出现了——推销员出身的艾柯卡。艾柯卡出身于汽车行业的最前线——营销领域，从营销领域一步步干起，艾柯卡的经验并不比克莱斯勒原来的总裁少。更关键的是，艾柯卡是一个具有强大逻辑思维能力的人。

艾柯卡来到克莱斯勒公司后所做的第一件事就是推出新的车型，他把“赌

注”押在了敞篷汽车上。虽然在当时的美国，敞篷汽车并不受欢迎，但艾柯卡经过深入的市场调研发现，推出新的敞篷汽车可能会激起老一辈驾车人的怀念，也会引起现代驾车人的好奇。

在推出新的敞篷车之前，艾柯卡先是做了一番详细的调查，他把敞篷汽车开到购物中心、超级市场等地，结果每到一处都能吸引来一大群围观的人。经过几次“投石问路”之后，艾柯卡掌握了消费者的需求情况。不久，克莱斯勒公司正式推出了“男爵”敞篷汽车，很多提前得知消息的驾驶者都预付了定金。结果，克莱斯勒第一年的敞篷汽车销量就达到了23000辆，是原来预计的7倍之多。这一车型也让克莱斯勒转危为安，走上了正确的发展道路。

艾柯卡的成功体现的是一种从直觉思维向逻辑思维的转变，这种转变让克莱斯勒公司采取了不同的市场策略，从而摆脱了危机。

不同的思维方式，会让人在判断事物的时候得出不同的结论，进而采取不同的行动。麦肯锡团队一直强调培养新人的逻辑思维，无非是这种思维会促使人在做决策、决断和做出行动的时候，朝着正确的方向前进。

每一个麦肯锡新入职的员工都会被问到这样的问题：问题的解决需要几个步骤？分别是什么？这个问题的正确答案是四个，它们分别是：认知、思考、语言和行动。

从这四个步骤来看，认知是基于对现象或事物的归纳和总结，这个步骤来自于外在的客观条件，人只需要运用正确的观察方法，就不会出现太大的偏差。比如，一个苹果从树上掉落下来，你可能不知道它为什么会掉落，但基于苹果掉落这个事实，人只要坐在苹果树下观察，就不会得出“苹果是向天上飞去”的结论。

而这四个步骤中的第三个和第四个，又分别是对现象的语言性结论和对问题的解决，这两者是否能够朝正确的方向进展下去，关键就要看第二个步骤能否得出正确的结论。

人的思考结果如果符合实际，那么接下来问题的解决就主要看人的行动能力；但如果人的思考结果是错误的，那么无论人的行动能力如何，其结果都不会太好。由此可见，正确的思维方式之所以重要，是因为它能够得出正确的结论并指导正确的行动。从这个角度来说，思维的意义在于它能够改变人的行动。

一场德比足球赛发生在两个敌对的学校之间，比赛当天，现场人山人海，拥挤不堪。比赛中，有一位女士声称自己中毒了，原因是喝下了体育场出售的饮料。随后，她很快被救护车送往医院。当这则消息在人群中被传开后，大家开始躁动起来，很多人都声称自己也购买了体育场出售的饮料。

这时，体育场的大喇叭传出声音：“观众们，我们很抱歉地通知您，我们的专用看台现已关闭。救护车已经把那位女士送往了医院，目前我们尚不知道她是否是由于喝下饮料而导致中毒。”

话音刚落，看台上的很多人开始抱怨，他们说自己的身体也出现了中毒的症状，真的感觉到了头疼。这时体育场里一片骚乱，出入口拥挤不堪。终于，在最狭窄的地方发生了踩踏事故，很多人因此受伤。而在第二天，媒体报道出来的消息却是，那位被送往医院的女士只是中暑了，体育场的饮料没有任何问题。

基于错误的结论，观众们最终被误导，从而造成事故发生。本来，一位女士出现身体不适，并不代表饮料就一定有问题，即便饮料有问题，大家也应该以个人感觉为准，不能因为有一位女士不舒服，就都急忙逃离体育场。很显然，这是不符合逻辑的。

在这种群体性事件中，个人的思维方式就这样被群体影响了，进而走向了错误的方向。实际上，人群之中只有很少人能够保持正确的思维方式，不受外界影响，而麦肯锡对于员工的培训，就是着力于让他们保持正确且坚定的逻辑