

地头力

从结果出发解决问题

「日」细谷功◎著

李颖颖◎译

真希望20几岁就看到这本书

囧，我很努力了，为什么上司总是不满意

囧，为什么同事总是不配合我的工作

囧，为什么公司的会议冗长而无效

囧，为什么与其他人的沟通总是不顺畅

别问这么多，照着办就是了！



但是，这样办以后会有什么结果呢？



单凭这些我不懂啊！





别问这么多，
照着做就是了！



但是，
这样做
以后会有
什么结果呢？



地头力

从结果出发解决问题

单凭这些
我不懂啊！



图书在版编目 (CIP) 数据

地头力：从结果出发解决问题 / (日) 细谷功著；李颖颖译. —
北京：中华工商联合出版社，2010. 6

ISBN 978 - 7 - 80249 - 304 - 9

I. ①地… II. ①细…②李… III. ①问题解决 (心理学) - 能力培养 - 通俗读物 IV. ①B842. 5 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 076193 号

Jiatamaryoku no Kokoro

Copyright © 2009 Isao Hosoya

All rights reserved.

Original Japanese edition published in 2009 by Softbank Creative Corp.

Simplified Chinese translation rights arranged with SOFTBANK Creative Corp.

through Eric Yang Agency, Beijing Representative Office

Simplified Chinese translation rights © 2010 by China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01 - 2010 - 0963

地头力：从结果出发解决问题

地頭力のココロ：本質を見る問題解決能力を育てる物語

作 者：【日】细谷功

译 者：李颖颖

责任编辑：李建科 林 立

封面设计：水玉银文化

责任审读：海 鸿

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：廊坊市兰新雅彩印有限公司

版 次：2010 年 7 月第 1 版

印 次：2010 年 7 月第 1 次印刷

开 本：880mm×1230mm 1/32

字 数：140 千字

印 张：8

书 号：ISBN 978 - 7 - 80249 - 304 - 9/C · 007

定 价：28.00 元

服务热线：010 - 58301130

销售热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层，100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

写在中文版出版之际

闻听《地头力》中文版出版在即，我感到十分荣幸和喜悦。

自从拙作《锻炼你的地头力——费米推论法在解决问题中的应用》于2007年12月出版以来，日本国内从商界到教育界掀起了一股热议“地头力”的浪潮。“地头”原本只是咨询领域和人才招聘领域在评论人才时所使用的一个词汇，意指“不依赖头脑中被灌输的知识，可以从零开始思考的能力”，它原先并不是一个被广泛使用的词汇。而我的书恰好为这个词的广泛普及提供了一个契机。许多日本人已经隐约感到，在如今的时代，仅凭旧有知识与成功经验是没有办法立稳脚跟的，只有进行独立思考、有所创新才是生存之道。这个词的广泛普及也许正是因为它准确捕捉到了日本人的这种模糊的危机感。

作为对上述想法的补充阐述，让我们来看一看日本“二战”后的发展轨迹和作为其支撑的教育环境。“二战”战败后，日本举国之内满目疮痍，百废待兴。然而就是这样破败不堪的日本之后却走上了奇迹般的复兴之路，经过了20世纪70年代和80年代的经济高速增长时期，即使是身处90年代所谓的“泡沫经济”之中，日本仍然能够通过汽车、电器等产品的出口来不断扩大其在国际市场上的份额，并实现了对海外资产的并购，可谓极尽经济繁荣之能事。

说到这里，我们不得不提到日本的教育制度。在“赶超欧美诸国”成为国家目标的这一时期，欧美诸国（尤其是美国）这一先驱者的存在，几乎清晰地确定了日本企业的前进方向。也就是说，当时是存在一个明确的“正确答案”的，因此那时所需要的技巧仅仅是如何想办法早日掌握正确答案并切实而高效地执行。因此我认为自己接受中学教育和高等教育的 20 世纪 70 年代至 80 年代间，是典型的“填鸭式记忆型教育”。当时很多企业都通过略超过“平均水平”的标准来适当优待人才，从而达到无限提高执行效率的目的，彼时的企业不必费力去想方向问题。在这种“精益管理（Operational Excellence）”成为主要竞争因素的当时，这种教育方式的确曾发挥了有效的作用。拥有世界顶级竞争力、凭借出口席卷国际市场的汽车产业与电机产业，可以说是这种教育模式成功的典型代表。

然而不幸的是，随后不久金融泡沫、IT 泡沫破裂，日本经历了“失去的十年”之后各行各业都失去了曾经的夺目光辉，一连串的连锁反应使得日本经济停滞不前。举例来说，从 1995 年到 2005 年这十年间，美国的 GDP 增长了 72.1%，而日本的 GDP 仅仅增长了 4.6%，经济停滞的状态一直在持续。如果与中国同时期 213.1% 的增长率来比较的话，就更能看出日本经济是如何低迷不前了。（以上数据根据中华人民共和国国家统计局相关资料整理而成。）

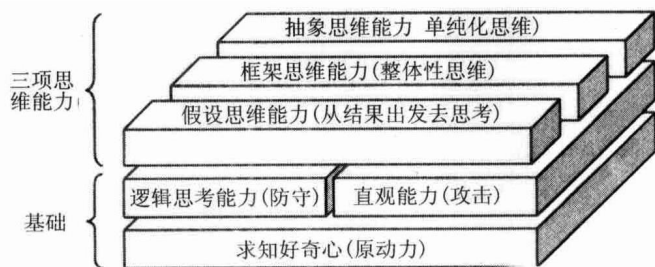
另外，网络的发展又对商务人士的必备技能提出了更高的要求。现如今，通过网络可以检索到的信息已经像生活必需品般普及，我们进入了新的时代，即信息本身的作用不断弱化，而信息附加值差异越来越大。

新的时代对日本提出了新的要求，那就是不能满足于单纯吸收

知识与成功事例，而是要有创造新事物的能力；而这，正是在“知识填充型”教育制度下长大的商务人士们所困惑的地方。这也许就是地头力热潮形成的原因吧。

我在《锻炼你的地头力》一书中所定义的“地头力”，是商业领域（或者说日常生活的各个领域）中必备的三种智力能力的一种，另外两种能力为知识记忆力与对人的感知力。知识力与地头力的关系可以比作“食材”与“厨艺”的关系，正因为我们处在一个谁都可以通过网络取得信息、知识等“食材”的时代，“厨艺”才显得比以往任何时候都更加重要。能够形成独特的差别化之处正是地头力的重要性所在。至于地头力的“地”，或许我们可以直观地理解为土地的肥沃程度，有了肥沃的土壤的培育，树木才能结出累累硕果。

我所定义的地头力，其具体构成要素有六项，包括求知好奇心、逻辑思考能力和直观能力等“基础部分”以及“从结果出发去思考”的假设思维能力、“整体性思维”的框架思维能力和“单纯化思维”的抽象思维能力。我个人觉得大多数问题都可以通过利用这六种构成要素来进行思考从而找到解决办法。



地头力就是“从结果出发去思考”“整体性思维”和“单纯化思维”

本书以一个年轻的系统工程师为主人公，采用讲故事的形式叙

述了几个具体事例，从而向读者介绍了“从结果出发去思考”“整体性思维”和“单纯性思维”这三种思考能力在实际商务场合的运用方法，可谓是“地头力实践篇”。

如今的中国正在经历着日本曾经经历的经济高速增长阶段，也一定存在一个类似日本过去所追逐的“赶超对象”。但是，仅仅靠模仿是不够的，开动脑筋下大气力创造自己的模式是不是更为重要呢？如果本书能够为处于这一阶段的商务人士提供一条解决问题之道，那将是我的无上荣幸。

细谷功

2010年3月

前 言

生活就是无数个解决问题的日子的连缀。

虽然称之为“解决问题”，但它并非是指难度极高的数学问题或者长期且复杂的项目工程。为每天的会议准备材料，或者日常生活中的旅行计划与购物等，凡是能“用自己的智慧而得到一点产出”的，大抵都可以叫解决问题。在解决问题的过程中，是否运用一些思维方法（哪怕一点点）都能够对事情的结果产生巨大的影响。

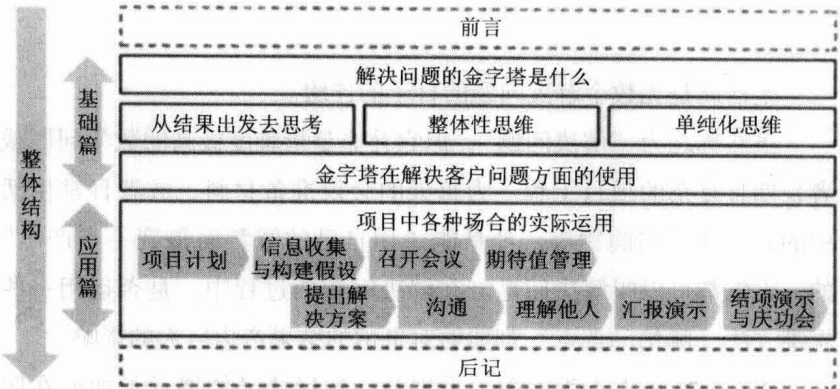
本书以职场人士为对象，采用对话的形式具体展示了如何在职场中实际运用上述思维方法，旨在向读者传达这样一种观点，那就是从日常沟通、工作计划到会议、演示发言，几乎所有的场合都可以使用这种思维方法。

“从结果出发去思考”“整体性思维”与“单纯化思维”依然是“地头力”的关键要素。在本书中，笔者想进一步为读者介绍实际运用“地头力”的思维框架——“解决问题的金字塔”。这是我在平常的咨询工作或者写作活动中有意使用的思考顺序，具体说来就是Why→What→How（为什么→是什么→怎么做）。以后各章我会具体介绍它在各种场合下的应用。

本书的核心读者群，应该是那些步入职场数年、正在寻求提升的职场新人。真心希望那些有过某种工作经验的新人能够一边重新

审视工作，一边采用“解决问题”的思维方法来进行系统性的思考。笔者的前两部著作是对自己思维方法的阐述，而本书可谓是该方法在实际工作场合中的具体运用篇。

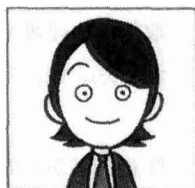
本书的结构请见下图。



【自我介绍】

我叫雅也，进入日本系统软件公司快三年了，是负责系统软件的工程师。

我们公司从事管理会计软件和网站相关的系统研发。所以我的工作就是，如果顾客有意向使用我们的产品，我们就根据其需求做些特殊的改进，并制作出提案向顾客展示，说明顾客旧有的系统已经包含在我们的产品中，建议他们引进我们的产品。



过去前辈总带着我一起前往客户公司，边谈生意边教我些工作的技巧。然而最近我一个人访问客户的机会越来越多，工作也因此变得越来越有趣。

2009年年末去北海道滑雪，在返程的飞机上偶遇了一位谜一样的长者。虽说我是在一个非常糗的情况下——把咖啡撞洒在长者身上——才认识他的，但正是这件糗事让我知道了他就住在我常去的房总半岛的冲浪点附近。那天我正在便利店翻看杂志，突然背后响起了一个声音：“喂，在这儿做什么呢？”我回头一看，嗨，这不是之前在飞机上遇到的那位老先生吗？他对我说：“我家就在这旁边，要不要去喝个茶？算我还你之前那一杯。”于是我就跟着去了，不仅喝到了口感纯正的咖啡，还品尝到了美味的奶油派。作为附赠品，他还陪我聊了半天，我才知道原来他过去从事过跟我类似的工作。从那之后我就经常在冲浪之后去拜访一下他，顺便谈谈工作上的事。已经记不清最初是什么原因了，总之我称他为土玖先生。他现在已经完全成为“解决问题的大师”了。

下面我就让大家也一睹我的“周末讲座”是什么样子的吧。

【其他出场人物介绍】

土玖

雅也在滑雪旅行的飞机上结识的谜一样的人物
取得了物理博士学位（好像是）
在大公司工作了几年后于硅谷创建了自己的公司（可能是）
IT 泡沫破裂后隐退，最终做起了咨询（应该是）
口头禅是“从结果出发”“整体性思维”“单纯化思维”
退休后过起了流浪赌徒的生活
兴趣是赛马和观察人
自称“60 岁上下”（关键是看上去好像已经 60 岁开外了）



良子

进入日本系统软件公司近 8 年
是雅也新入职时的“指导员”
现在在雅也旁边的科室工作
是个工作上绝不偷懒、工作之余也非常会享受的“工作生活平衡派”
30 岁上下



阵内

日本系统软件公司销售部门常务董事
公司项目的总负责人（预算出资人）
50 岁上下



小新

日本系统软件公司销售二科科长

雅也的上司（公司的项目经理，实际上该职位由雅也承担）

坚守旧式风格的管理者

40 岁上下



目 录

第一部分 【基础篇】

- 1. 解决问题的金字塔：按照 Why→What→How 的方式来思考 ... 3
- 2. 从结果出发去思考：逆向思考所有问题..... 19
- 3. 整体性思维：不要沉溺于眼前事物..... 31
- 4. 单纯化思维：砍掉枝叶，抓住主干..... 43
- 5. 解决客户的问题：用引导型追问挖掘客户需求..... 51

第二部分 【应用篇】

- 6. 项目计划：从目标开始思考..... 89
- 7. 信息收集与构建假设：搭建你的思维框架 105
- 8. 召开会议：为什么公司会议冗长而低效 125
- 9. 期待值管理：为什么上司对你总是不满意 143
- 10. 提出最佳解决方案：对方的真正需求是什么 165
- 11. 有效沟通：传达≠传达到..... 177
- 12. 团队协作：理解他人，看人下菜碟儿..... 193
- 13. 汇报演示：PPT 应该怎么做 213

14. 结项演示与庆功会：解决问题的金字塔在哪里都适用……	229
15. 土玖先生的来信：祝你成为“问题解决高手”	239
后记	244

第一部分

基础篇

1

解决问题的金字塔：

按照 Why→What→How 的方式来
思考

