

思考力

竞争力

“在生意上及日常生活中应用的超越其他人的基础性思考方法。”

决定

[日] 船川淳志 著
林欣仪 译

翻新你的思考力

七个习惯 两种模式 三大功能

日本知名商业管理顾问船川淳志发现，现在许多人经常会有思考关机的习惯，一想到思考太麻烦，就想也不想，或一味依赖别人去想，主动让自己的头脑处于关机状态。结果这些习惯放弃思考、依赖别人思考、思考扭曲或偏颇的人，往往导致公司的计划一一失败。



化学工业出版社

思考力 竞争力

决定

[日] 船川淳志 著
林欣仪 译

翻新你的思考力



化学工业出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

思考力决定竞争力/[日]船川淳志著;林欣仪译. —北京:
化学工业出版社, 2010.3

ISBN 978-7-122-07462-1

I. 思… II. ①船…②林… III. 企业管理-经验-日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第243073号

Kangaeru Puro ga Akasu Shikou no Seikatsu-shuukan Byou Kokufuku Hou
© Funakawa Atsushi 2004 All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged with
KODANSHA LTD.

through KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing, China.

本书中文简体字版由株式会社讲谈社授权化学工业出版社独家出版发行。
未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分,违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2009-2192

责任编辑:曾清燕 黄 犀
责任校对:王素芹

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:化学工业出版社印刷厂
880mm×1230mm 1/32 印张7 $\frac{1}{4}$ 字数110千字
2010年6月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686)

售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:25.00元

版权所有 违者必究

“思考关机”是有原因的

这几年来，日本似乎常常听到“思考关机”这个名词暴露出目前社会上日益严重的一个问题。

有组织的企业犯罪，审查机关、监察组织不该有的信息隐匿或恶性混淆等，只要稍微思考一下，就会发现这些不该发生的案件、意外竟然源源不绝。仔细检阅事件的来龙去脉之后，发现确实有企图犯罪的主谋，但这种具有重大犯罪动机的人只是少数，反而是一般人的思考停滞，将这种犯罪视为“不知不觉就……”、“不必为这种小事烦心”，这样的情形致使事情更加严重，不是吗？也就是说，“思考关机的负面连锁反应”正在组织，乃至在社会中发挥着作用。

另一方面，“思考关机”虽然不一定会造成案件或意外，但是因此造成企业中事业拓展或收购兼并的失败例子却不胜枚举。当事者往往具有“因为董事长这样说”、“因为其他公司也这么做”等“思考关机”的症状。那么，我以一介顾问的身

份，就不得不面对问题，仔细思考它的原因。“这就是思考关机状态！”如果只是空发这样的评论，就代表思考者本身也依赖“思考关机”这个名词，而感染上“名词性思考依赖症”了。

最近几年大家才开始思考一件事情：“思考关机是有原因的”。探究有关思考关机的根本原因后，我整理出一个假设，那就是“头脑的坏习惯”这个概念。我第一次在公开场合发表这个概念，是在2003年庆应丸之内城市学院主办的“夕学五十讲”这场演讲中。

把我的论点整理摘要之后，有以下几点：

- 思考停下脚步（思考关机）或是无法顺利发挥功能（思考不周）的原因，在于平时的“思考习惯”。

- 因此，只要检查平时的思考习惯，学会妥善使用思考能力的诀窍，无论是谁都能强化思考力。这同治疗“身体的坏毛病”的疗程也颇有相似之处。为什么呢？因为头脑也是身体的一部分，所以关键就在于平时的检查和习惯的改善。

一个建立起来的假设，如果不加以验证是毫无意义的。一开始，我之所以发现头脑与身体一样会有坏习惯，是从咨询项目或企业研讨会现场亲身观察到的。自从我整理出“头脑的坏习惯”这个概念之后，在至今我所参加的企业性“思考力强化

研讨”中，都得到过各式各样的验证。当然，企业研讨会的目的主要还是在于技能培养，所以要验证我的假设仍有其局限，即使如此，我还是获得许多参与者以下的意见：

- 我能感觉到放弃“思考行为”的那一瞬间。
- 我发现自己平时会发生思考关机，尤其是“用Google搜索不到，所以不知道”的时候，根本就是“借口型思考放弃症”。我相信，自己的思考实在太偏向某个专业领域。
- 我发现，思考力只要经过训练真的会更强。我亲身体验到，靠着团队合作可以获得思考力的加乘效果。我想这也可以活用在平时的会议里。

另外，有些参加研讨会讲课的人，会在一个月到数个月之后给我类似以下的反馈：

- 当我回到职场上之后，真的发现自己周围有很多类似“头脑的坏习惯”的患者呢。
- 以往我很依赖“因为部长是这样说的”这样的思考，现在鼓起勇气发问之后，会议气氛明显跟以前不一样了。
- 以前跟外国客户洽谈让我很头痛，但是现在只要稍微注意逻辑，过程就轻松多了。

我在研讨会活动中每年所能接触到的人，大概只有2000人左右，加上演讲会参加者也只有数千人。但是借由这本书的出版，我就能够让更多人针对这个课题进行思考了。

应付“头脑的坏习惯”的对策，其实与身体的坏毛病一样，一开始一定要自我检查。首先要认知现状，之后只要稍微改变一下平常的思考习惯就可以了。只要像这样稍微用点心，就会让你在职场充满活力，而如果能进一步减少社会上的“思考关机”状态，那更会让我喜出望外。

最后，我要由衷感谢至今让我获得许多学习机会的演讲参与者，以及咨询客户。另外对于让我能够将“头脑的坏习惯”这个主题对世人做介绍的讲谈社村上诚先生，也在此致以真挚的谢意。

船川淳志

三个好习惯改变四大恶习

“看来这应该是习惯的问题，也就是一种坏毛病才对。”进入21世纪的几年来，人们开始认真思考这个问题。所谓“这个”，指的就是“常常在商业人士身上可以看到，无法好好思考的‘思考不周’与‘思考关机’状态”。我自从开始咨询工作以来，到现在已经是第20年了。一开始的4年是以美国硅谷为活动据点，直到1995年底才回到日本。

就算场所改变了，我担任顾问追求的主题仍然不变。“在这股世界性的改革风潮中，个人与组织需要培养的技能是什么？要怎么学习这些技能？”我一直在思考这样的问题。我举办过像是组织经营的课题、领导能力的必要性等各种主题的演讲，甚至出书发行，但是直到几年前才真正了解这个问题的核心。其实这是个最基本的问题，也就是：“是不是该重新锻炼‘思考力’了？”

我经常看到即使吸收了各种知识也无法妥善思考的人们，

以及同样困窘的状况，才发现这种症状的起因。

于是我除了“全球化经营”、“企业改革”、“领导能力”等主题的企业研讨会之外，也开始举办“思考力强化研讨会”。研讨对象从新进职员到储备干部，涵盖高科技厂商、制药公司、食品、汽车、金融等各种产业。每一次参加人数大约20人，为期2天，以互动方式，对参与者提出各式各样的“思考问题”，再根据问题答案展开更深入的讨论。

其实这种互动的做法，在其他研讨会之中也看得到，欧美的商学院也广泛使用这种方法。但是如果特别聚焦在“思考”上，有趣的是，每个参与者的思考习惯就会明显产生区别。其中有充满创造力想法的人，有分析能力敏锐的人，也有能有效发挥思考能力的人。

另一方面，也有表现出类似“头脑的坏习惯”症状的人。

有时我甚至觉得，这种人反而比较多。就算我在咨询时会相应地进行调整，他们的想法似乎也很难改变。实际上，完成几个课题之后，就会发现有趣的结果，也就是他们会慢慢浮现出“头脑的坏习惯”迹象(详细内容请参考内文)。

我在这里把症状分成4种。

1. 思考放弃：嘴里说“信息这么多，不可能啦”，主动放弃思考。

2. 思考依赖：嘴里说“因为董事长这样说的啊”，而依赖他人的头脑。
3. 思考扭曲：推理过程中有缺陷或不合理之处。
4. 思考偏颇：针对特定的事情可以做出有效推论，但只要稍微偏移专门领域，思考力就无法发挥功能。



头脑的四大恶习症

这4种症状，不管在哪种企业里，任何的职业、年龄、性别、部门，都可以看得到。就算是拥有硕士、博士学位的高学历人才，也都多少有点症状。甚至可以说，学历越高反而越容易掉入这样的陷阱之中。当然，这些症状不只是出现在企业研讨会中，当我以顾问身份与各大企业职员共同工作时，也常常会看到。像是顾问一来就感到安心的“思考依赖症”患者，或

是被任命为项目团队的一员，但是有强烈的“思考偏颇”或“思考扭曲”，而无法对团队活动做出贡献的人等，表现出来的症状真是五花八门。仔细想想，目前的许多企业人士，以往都是在轻视思考的趋势中度过，结果养成“不要想太多也没关系”的习惯，不是吗？要说原因的话，其实是因为在以往的时代里，不知不觉把“脖子以下”的部分看得比“脖子以上”的部分更重要。用脚来赚钱，用背影来学习。

当然，“脖子以下”一直都是非常重要的。无论是业务或制造生产，累积现场经验在任何时代里都是非常重要的。但是现在除了“脖子以下”，还必须加上“脖子以上”，也就是彻底活动自己的脑袋，与他人进行明确的沟通，才是应该追求的重点。

在这个背景之下，事实上商业的前提确实大幅改变了。不再处于稳定向上的成长期，而是在不确定性提高的状况下，“知识附加价值”比“物品”更可能是左右企业经营的重要因素。当然，知识的附加价值就要靠人的思考力来创造。

也就是说，因为环境变化，以往只是隐性存在的“头脑的坏习惯”，如今是越来越明显了。不只是商务人士，连许多成年人、年轻人也开始出现这种症状；甚至连学生都开始有这种倾向。在你的工作环境中，应该也能发现“头脑的四大恶习症”的患者吧。

“头脑的坏习惯”具有容易引起“并发症”的特征。就像思考的“依赖”与“放弃”，“偏颇”与“扭曲”，这些症状会一起发作，让情况更加恶化。

除了个人并发症之外，更可怕的是组织中的“集体性并发症”。“说话大声，思考却扭曲又偏颇的领导者”身边，要是充满“思考依赖症”或“思考放弃症”的人，后果如何，应该很容易就看得出来。

这绝不是危言耸听，当今的日本正笼罩着“思考危机”。

后来，当我在想着这件事情的时候，看到“坏习惯症状”的命名人，圣路加国际医院理事长日野原重明先生的著作，而有了极大的感触。因为对付身体的坏习惯的对策，正好也能用在“头脑的坏习惯”上面。如果对照日野原先生所说的，“习惯是由身心所养成的”，那就刚好符合“思考也是由习惯所养成的”。也就是说，检查思考习惯就是治疗这种症状的第一步。

因此，本书就是要揭示“头脑的坏习惯”的真相，并说明克服的方法。

我们可以这么想：不管是谁都会有思考扭曲或偏颇。当你觉得“我没有扭曲或偏颇”的瞬间，其实就已经染上症状了。重要的是一边自己反省这些症状，一边努力修正。这点和“血脂过高”是差不多的，任何人都有脂肪，问题就在于要控制到

怎样的数值而已。

我一路走来，一边与“头脑的坏习惯”奋战，一边观察许多人的症状，从这些经验里可以断定一件事：头脑的坏习惯与身体的坏习惯一样，只要改变习惯，任何人都能改善症状，甚至可以让思考更加灵活。我可以用亲身经历保证，习惯比才能更加重要。

经营顾问的工作，就是对客户提供“思考”这样的附加值。配合各个专业领域，思考战略，思考系统，思考市场反应，并解决问题。

我自己，也一直都在思考人或组织的问题。其中有几年甚至在思考我应该怎么看待人，又该怎么加强思考能力。就像之前所说的，我在许多企业举办过“思考力强化研讨会”，其中有许多研发部门的工作人员或工程师，甚至是顾问，也就是所谓“头脑很好的人”。如果说有什么理由让我有东西可以提供给这些人的话，那就是因为我“一直在思考如何思考”。强化某方面，变成一种习惯之后，就会掌握这个技能了。

我有3个刻意养成的习惯：

- 认真投入事务的习惯
- 学习的习惯

● 彻底思考的习惯

前面两个习惯，应该是因为我从中学开始学习柔道、棍法、空手道等武术，持续20年以上的练习而学到的。所谓的“认真投入”，就是指全心全力打击的意思。也就是对每一拳、每一脚都投入所有的集中力。至于“学习的习惯”，并不是单纯的学习技巧，而是学习“学习的方式”。如果不练习到某个程度就学不会这个技巧；同时，反复练习会影响技巧质量，也就是量变会产生质变；不要否定自身行为所带来的结果，要当成回馈并诚心接受；最后是向他人学习。我通过武术学会了这些事情，它们也正好可以用在商业技巧上。

除了上面两个习惯之外，我再加上“彻底思考的习惯”，而真正开始刻意实践这3个习惯，应该是从踏进咨询行业开始吧。像之前所说的，在两天内与20名左右的参与者一边讨论一边研究，持续20年的话，是能够学到很多东西的。总计超过22000人的参与者里面，不只有日本人，也有欧美或亚洲其他地区的人，而年龄与职业也五花八门。

真的可以说，我是与形形色色的人进行双向的意见交换与前提交换，而这也让我养成“边学边想”、“边想边学”的习惯。

当今的日本除了企业的弊端之外，还有其他许多问题浮上

台面，而且都没有被妥善解决，只是一味拖延，同样的问题一而再地出现。其中一个最基本的原因，就是“思考关机”与“思考不周”这种状态的蔓延，而造成这种状况的，正是“头脑的坏习惯”。

日野原医师说过：“要改变习惯并不容易。但是想改变习惯，无论什么年纪都能重新开始。”改变思考习惯也正是如此。那么，就开始让我们看看“头脑的坏习惯”的真面目吧。

第1章 我真的在用脑袋思考吗？ / 001

你的头脑够灵活吗？ 002 / 越聪明的团体越会产生诡异结论？
004 / 思考力崩溃的危机 008 / 既“辛苦”也“多变”的时代
012 / “东京车站方圆5公里内”最危险！ 015 / 用“看你知不知道”来贬低他人的愚昧智者 017 / 超越“思考之墙”吧！ 021

第2章 我是不是放弃思考了？ / 025

光这样说，我哪知道？ 026 / “思考放弃症”的3种形式 027 /
学校教育的罪恶：“标准答案”的诅咒 030 / 认真想——思考力
没有极限！ 033

第3章 我是不是总让别人帮我思考？ / 037

欺负懒得思考的董事长 038 / 对权威的依赖：水户黄门心理 040 /

对团体的依赖：大家一起闯红灯 042 / 对名词的依赖：人云亦云的陷阱 044 / 对经验的依赖：“因为一直以来都是这样做” 047 / 思考习惯一定能改变！ 049

第4章 我的思考歪七扭八不像话 / 053

每个人的思考方式都有“扭曲”或“偏颇” 054 / 为什么你的思考会扭曲？ 055 / 电路板与塑料玩具差不多？ 059 / “自以为是”会使扭曲加剧 060 / 形而上思考：解放思考力吧！ 063

第5章 如何培养好的思考习惯 / 067

了解你的思考习惯 068 / 学历越高思考越容易偏颇？ 073 / “理工科或文科”：助长偏颇的“愚笨之墙” 075 / 专业顾问的“软派”、“硬派”之分 078 / 不同领域的交流才能活化思考 079

第6章 如何摆脱头脑的坏习惯 / 083

“僵硬”烧不尽，“骄傲”吹又生 084 / 老虎是Tiger，龙是Dragon，那么河童呢？ 085 / 越是“考试高分组”脑袋越固执