

世界500强
企业员工必读

McKinsey

——披露全球顶级咨询公司的不传之秘——

麦肯锡 思维与工作法

精英的逻辑思维与问题解决技巧

北野健一 / 著



全球知名商学院培训教程
领悟高效工作的本质和精髓
工作不能靠体力！思考不能靠蛮力！

米C古阅读

中国出版集团
现代出版社

麦肯锡

思维与工作法

北野健一 / 著

M

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡思维与工作法 / 北野健一著. —北京: 现代出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5143-5915-2

I. ①麦… II. ①北… III. ①思维方法—通俗读物②工作方法—通俗读物 IV. ①B804-49②B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第075066号

麦肯锡思维与工作法

作 者 北野健一
责任编辑 魏 巍
出版发行 现代出版社
通信地址 北京市安定门外安华里504号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.1980xd.com
电子邮箱 xiandai@vip.sina.com
印 刷 三河市南阳印刷有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 18
版 次 2017年7月第1版 2017年7月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-5915-2
定 价 39.80元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

在世界著名企业名单中，有这样一个特殊的企业，它的特殊性在于只生产一种特殊的产品，这种产品一无实际形态，二无恒定价值，三无预期效益，但依靠这种产品，这家企业却可以独步商业世界，并赢得无数企业和管理者的信赖。

这家企业就是著名的麦肯锡商业咨询公司，而它生产的唯一的产品就是主意。通俗来说，麦肯锡是一家专门为商业企业和管理者出主意的公司，类似于战场上的军师或官府的师爷。它本身不从事商业活动，只服务于那些从事商业活动的企业和个人，为其规划蓝图、解决问题、指点迷津，帮助其在商业世界上获得成功。

麦肯锡公司成立于1926年，在不到一百年的经营历史中，它已经为全世界数千家企业提供了智力支持，如百事可乐、通用汽车、耐克体育用品、索尼集团等企业更是将麦肯锡视为合作伙伴，与麦肯锡共同成长。

以智力支持为主要产品的麦肯锡，汇集了大量的商业精英，这些商业精英来自不同行业和领域，能将不同领域的商业精英统一在一个理念之下，麦肯锡靠的是它所独有的思维方式。这种思维方式，就是商业领域非常著名的麦肯锡思维。

麦肯锡思维并不是针对某一个实际问题所提出的解决方案，而是一整套

对于商业问题的思考方式。这个思维体系，可以帮助人完成从搜集材料、分析问题到解决问题的一系列工作。

麦肯锡这一整套的思维方式，对于解决商业问题是非常关键的，它能够保证你避免被固化思维束缚，从而让思路回到正确的轨道上。

读者应该了解，在营销史上有一条著名的“女裤理论”，它源自沃尔玛商场一次工作失误，将女裤的价格标错，但却没想到引爆了销量。“女裤理论”简单来说就是一个以牺牲利润获得总销量，从而提升总体利润的营销法则。

“女裤理论”自然有其实践性的检验，但假如你就职于一家企业，面对销售业绩不理想的情况，你会不会贸然选择尝试“女裤理论”呢？

2010年，一家主营日化的日本公司，在面对市场萎缩的情况下，就采用了“女裤理论”，该公司大幅下调品牌产品价格，在六个月内果然获得了销量的大幅提升。然而，就在该公司进行价格下调初期，与该公司合作的麦肯锡顾问团队就提出异议，认为单一的价格下调会给公司造成极大的隐患。

果不其然，在销量短暂的上升之后，该公司半年之后却面临断崖式的销量下跌。不但丢掉了增加的市场份额，还失去了原本稳固的市场份额，最终该品牌完全退居二线。

这个商业案例证明了麦肯锡顾问的能力，那么，麦肯锡顾问是如何得出结论的呢？

麦肯锡顾问根据市场调查，认为日化产品销量下滑并非该公司所特有的问题，而是整个行业的问题。而对这个问题进行充分研究之后，麦肯锡顾问得出结论，市场总需求量的减少，是源于日本及东亚经济形势低迷，从而削减了顾客的购买力。在这种情况下，降低售价并不能提升销量，反而可能丧失品牌在忠诚消费者心目中的形象，从而降低品牌的固有市场份额。

一般企业想的是眼前问题，麦肯锡顾问却能够想到未来的情况。这并不是简单的推理和预判，而是建立在麦肯锡思维基础上对商业问题进行深入的

思考。这也就是麦肯锡顾问能够获得世界级企业信赖的关键，因为麦肯锡思维就是最有价值的商业思维。

同样的问题，一般人看到的是表象，麦肯锡顾问却能够看到本质；同样的观点，普通人把它说得云里雾里，麦肯锡顾问却能够阐述得明明白白；同样的问题，普通人能够想到解决办法却没有办法说服他人，麦肯锡顾问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，都是麦肯锡顾问独有的思维方式。

而本书的写作目的就是将麦肯锡精英在长期处理商业问题过程中积累下的案例呈现给读者，并以这些案例为出发点，为读者深入剖析麦肯锡独有的思维方式。

在这本书中，笔者将麦肯锡思维分为九个环节，以层层递进的模式，向读者阐释麦肯锡思维，并帮助读者获得麦肯锡思维的精髓，让读者离商业精英更近一步。

第一章 发现问题是解决问题的关键

商业咨询的工作核心是发现问题并解决它 | 003

让思维像树枝一样伸展开去 | 007

“橡皮泥思维”，和问题一起变化 | 011

思维剥洋葱，对问题先分解再解决 | 015

二八法则与四象限法则 | 020

转换思路，寻找替代方案 | 025

第二章 分析准确，问题就解决了一半

深入研究是分析问题的前提 | 033

简化思维的奥卡姆剃刀法则 | 038

问题是什么？为什么会这样？ | 042

SCQA 架构，从发现问题到设定课题 | 046

“刨根问底”的 5W2H 分析法 | 050

SWOT 分析法与波特五力 | 055

第三章 创造性思维，走出思维定式的桎梏

全面认识创新性思维 | 063

创造性思维的敌人——思维定式 | 067

试着从不同的角度看问题 | 071

用假设突破思维定式 | 074

预言与多重假设 | 077

创新性思维是如何产生的？ | 081

类比和思维移植 | 084

第四章 批判性思维，不做轻率鲁莽的思考者

批判性思维的基本框架 | 091

不要太相信你的直觉 | 095

强迫症，严重的惯性思维 | 099

相关性不代表因果性 | 103

转换视角，换位思考 | 108

思维不要盲从，努力与大众保持距离 | 112

通过联想让思维跳跃起来 | 116

第五章 把精力放在“做正确的事”上面

什么事是最正确的事 | 123

对“正确”的准确衡量 | 126

只有一件事是“正确”的 | 129

重要的少数和不重要的多数 | 133

做事的秘诀首先是次序的排列 | 137

选择之后的执行如何保证效率 | 141

第六章 有效的沟通意味着有效的工作

协作的前提是，确定要解决什么问题 | 147

确信协调最终要得到何种结果 | 150

- 结论先行，次序表达 | 153
- 组织好信息再表达 | 157
- 造成协调无效的根本原因 | 161
- 用沟通了解客户的“期望值” | 165

第七章 执行力，想到的就要做到

- 对无关紧要的事情学会说“不” | 171
- 给执行设置“Deadline” | 175
- 培育具有创造性的执行力 | 179
- 借口是执行的敌人 | 183
- 高效执行是怎样炼成的 | 187
- 培养主动解决问题的能力 | 191
- 保证团队有效率地开展工作 | 195

第八章 麦肯锡时间管理，用最少精力取得最大成果

- 树立正确的时间管理价值观 | 201
- 优化工作日程，化繁为简 | 205
- 规划时间的时候要围绕着核心目标 | 209
- 做好时间规划的重要性 | 213
- 人为制造的忙碌有多少？ | 217
- 理清时间管理中的问题 | 221
- 神奇的公式： $U = EV/ID$ | 225

第九章 检查并堵住工作中的漏洞

- “你以为的”不是真的 | 233
- 专家说的未必是对的 | 237

没有事实做支撑是不可信的 | 241

让人麻痹的思维惰性 | 245

影响逻辑的病毒——偏见 | 249

无法理解的从众思维 | 253

全面了解思考过程的逻辑漏洞 | 257

附录 麦肯锡的员工培训体系

学会构建思考框架 | 265

提高工作效率的十六个技巧 | 269

麦肯锡团队的“头脑风暴” | 273

第一章

发现问题是解决 问题的关键

商业咨询的工作核心是发现问题并解决它

在日本企业管理界，除了有松下幸之助这样的“实战派”，还有大前研一这样的学院派。作为麦肯锡咨询公司最杰出的代表，大前研一在日本战略与管理咨询领域打拼多年，获得过无数荣誉，被日本企业界人士尊称为“日本战略之父”。

在任麦肯锡咨询公司日本分社社长时，大前研一总结出一套行之有效的商业咨询理论这套理论的核心就是对问题的分析和解决，大前研一正是靠着这一套理论，独步于日本企业界。

大前研一有很多开创性的见解，例如：他认为在帮助客户解决问题之前，要先帮助用户发现问题。

一个负责任的医生，是会根据病人的自我诊断为其治疗，还是先对病人做出诊断然后再进行治疗呢？当企业找到咨询顾问的时候，企业往往会先入为主地指出自身存在的问题，但这些问题是否是客观的，是否仅仅停留在表面，则需要咨询顾问进行更精准的分析。

企业对于问题的描述很多时候会很肤浅很空洞，这对于咨询工作是没有

帮助的。咨询者要做的就是观察、搜集、听取、归纳、总结，对问题形成一个整体性的轮廓，然后对问题进行分析和思考，最终洞悉问题的本质。

所谓洞悉本质，就是分析问题真正的原因所在，并指出正确的解决方法，进而解决问题。例如：有人说自己的问题是“没钱”，对此你能够给出的建议也就只能是泛泛地“去赚钱”。这就是没有洞悉问题的本质，进而没有办法给出可行的解决方案。

大前研一曾举过一个著名的案例：2004年，日化品牌嘉娜宝拒绝日本花王公司的收购，接受来自外部的投资进行改造。

大前研一在分析时认为，嘉娜宝的选择是错误的，导致整个错误的根源就是嘉娜宝公司没有意识到真正的问题是什么。

当时，嘉娜宝内部有一个报告指出公司的问题在于经营能力的降低，因而选择引入资本以扩大经营能力，但这反而导致了经营成本的上升，最终导致了失败。而根据大前研一的分析，嘉娜宝所谓的问题根本不在于此。在一篇分析文章中，大前研一这样写道：

首先来看一看当时日本化妆品产业内部的发展趋势。在当时，外资化妆品公司正在逐渐增加对日本市场的投入力度，日本市场被它们抢占之后，日本本土化妆品企业的市场占有率急速萎缩。不像那些保守的中年人，日本的年轻人对待外国品牌的态度是来者不拒，他们很喜欢外资系的化妆品，只要走进百货公司，就会看到倩碧、雅诗兰黛、MAC、欧莱雅等各式外国彩妆专柜比邻而列，而嘉娜宝、资生堂给人的感觉却是最好安静地放在乡下的化妆店里，毫无气势。因此，从业界的动向来看，外资化妆品可以说成长显著。

对当时的嘉娜宝而言，最重要的不是和老对手资生堂之间的竞争，而是赶快渗透到年轻人当中去，与外国品牌争抢市场。事实上，嘉娜宝

就是因为快速流失了最肯为化妆品埋单的年轻人群体，失去了盈利市场，才会无法创造整体的利润。

那么，在实际的改造作业中，嘉娜宝采取了什么解决方案呢？当时，受到中国厂商的冲击，嘉娜宝纤维市场及其他业务都不赚钱，因此在大家一致认定“要想赚钱，只有靠化妆品”的情形下，嘉娜宝从其他部门调来人手投入化妆品部门，试图强化营业能力。但是人手增加了，营业额却未如预期向上提升，反而因为人力成本的增加使营业利润大幅度下降。

换句话说，嘉娜宝失败的原因，是因为做了靠增加人手强化营业能力的错误选择。其实他们只要看看业界的动向，就知道以人海战术和资生堂争夺市场是没有意义的，而应该设法降低人力成本，然而嘉娜宝却反其道而行，最终只会栽一个跟头。其实，如果早一点发现问题的根本，嘉娜宝应该实行的对策是研发年轻人能够接受的产品，在业界对策上下功夫。

“发现问题”是解决问题的前提，明显的是嘉娜宝并没有真的“发现问题”，所以他们的解决方案就与实际“背道而驰”。

苦苦思索一个问题的答案，但得到的答案却始终不令自己满意，为此你苦恼不已，但却从没有想过，你设定的问题根本就是错误的。解决这个问题，归根结底还要落在思维方式上。

麦肯锡精英思维最值得学习的一点，就是要对问题问一个“为什么”，尤其是在你认定某个问题是我们最根本的问题时，更应该向自己问一句“为什么”。

如果你是一个快要进入大学的男生，想要获得一款苹果手表作为入学礼物，那么你应该首先问自己，你为什么需要这样一个手表？对于这个问题，你也许会回答，因为你希望在入学的时候引起别人的注意。那么，你为什么

要引起别人的注意呢？你也许会回答，你希望在大学拥有一个女朋友。

那么问题的逻辑就是：你需要的不是苹果手表，也不是引人注目，你需要的是获得你喜欢的女孩儿的青睐。那么，你应该解决的问题是让自己更有魅力，而不是找你父母要钱去买一款昂贵的手表。

人为了解决一些诉求会选取多种行为，有些行为能够取得想要的效果，有些则完全不起作用。导致区别的关键在于这些行为与诉求是否能够联系在一起。你需要知道自己为什么要做某件事，做这件事能否彻底解决问题。可能你做某件事是没有理由的，这种行为是没有错的，但你也不能期待没有理由的事会带给你一个成功的结果。

你在上班的时候趁老板不在玩游戏，你玩游戏可能只是为了有趣，站在你老板之外的角度，没有人能够谴责你。但是，你不会指望玩游戏的行为为你换来工资。因为你的工资来自工作，如果将工资定义为你诉求，那么玩游戏对于解决这个诉求来说显然是不合理的，那么，你为什么玩游戏呢？

就像一个人因为感情受挫而失眠，你不能一棍把他打晕，因为等他醒过来，失眠的问题根源——感情问题，仍然没有得到解决。

头疼医头，脚痛医脚，这是庸医的做法，一个拥有缜密商业思维的人，需要有一套更好的“医疗手段”，这个“医疗手段”的前提就是在思考的基础上真正“发现问题”。

让思维像树枝一样伸展开去

麦肯锡顾问有一种深入的思维，即在考虑问题的时候不会只停留在表面，而能够像水一样渗透到问题的深处。

是解决问题的方法重要，还是问题本身重要呢？从单一的角度讲，前者似乎更重要，但从个人思维的形成角度说，问题本身更重要，因为它会启发你的思维，锻炼你的思考能力。

某个问题的答案并不能推动思维的发展，真正能推动思维发展的是问题。在麦肯锡团队里有一句话：“一个不懂得提问的人，绝不会是一个优秀的商业精英。”

作为全世界口碑最好的咨询团队，麦肯锡在锻炼咨询师的素质时，十分重视塑造他们整体的思维体系，而并非解答单一问题的能力，因而对于麦肯锡精英们来说，提问的能力反而是更加重要的。

对于如何提出问题，大多数读者做得都不够好，你们提出的问题都不足以刺激大脑思考，而是反映了你们大脑充满了惰性。当你们在提问时，解答的方式往往需要一个直接通往目的地的答案，而并非整个思考的过程。

有些读者会提出这样的问题：企业是否需要缩减成本以应对即将到来的