

张建松 李辉◎著

逻辑思维

成功企业必备

麦肯锡

立足于超级企业的案例分析
从“逻辑思考”出发，
直达工作的本质与核心。

经典畅销力作
世界五百强企业必备图书

 经济日报出版社

张建松 李辉◎著

逻辑思维

成功企业必备

麦肯锡

常州大学图书馆
藏书章



图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业必备：麦肯锡逻辑思维 / 张建松，李辉著．

—北京：经济日报出版社，2017.10

ISBN 978-7-5196-0217-8

I . ①成… II . ①张… ②李… III . ①企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 254581 号

成功企业必备：麦肯锡逻辑思维

作 者	张建松 李 辉
责任编辑	张建国
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 710 (邮政编码：100032)
电 话	010-63567683 (编辑部) 010-63588446 63516959 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	廊坊市海涛印刷有限公司
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	16.25
字 数	240 千字
版 次	2018 年 2 月第一版
印 次	2018 年 2 月第二次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-0217-8
定 价	49.80 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

“逻辑”这门学问可以说是历史悠久，它有着自身成熟的理论体系，但又是应用性极强的一门技术，这种理论加实际操作能力对于逻辑思维初学者形成了双重的困难。如何克服这种困难，如何在一本书中既讲清基本的、必备的理论知识，又能够使读者能够快速从容上手操作，成为一名逻辑思维达人，这是本书要解决的。

多年的知识积累和实务工作经验，浓缩成这本书奉献于您的面前，她采用了大量的图表与案例分析，行文深入浅出、图文并茂，将枯燥生硬的理论知识用诙谐幽默、浅显直白的口语娓娓道来。本书抛开深奥的理论化条文，除了必备的基础理论知识介绍外，绝不贪多求全，特别强调实务操作、快速上手，绝不囿于示意与演示，更注重实战展示——从如何分析概念、如何判断问题、到进行脚本分析、到选择替代方案、预测情景，到解决理想型问题、提高决策质量——你学到的是完全真实的、步进式的运用逻辑思维分析、解决问题的全过程。相应跟随着本书的介绍，你的逻辑思维学习之旅一定会成为一种难忘的幸福体验。

因受作者水平和成书时间所限，本书难免存有疏漏和不当之处，敬请指正。

目录

5.6 基于陶水兰的需求分析模型和评价模型 1.8

8.10 业务流程：设计九类模型 1.8

020 逻辑：设计九类模型 1.8

制定替代方案 1.8

6.1 麦肯锡投资分析法：设计九类模型 1.8

6.2 麦肯锡投资分析法：设计九类模型 1.8

6.3 麦肯锡投资分析法：设计九类模型 1.8

6.4 麦肯锡投资分析法：设计九类模型 1.8

第一部分 麦肯锡的分析原理

第1章 分析的逻辑基础

1.1 逻辑：一切从概念入手 / 002

1.2 分析问题的基础：逻辑思考 / 005

1.3 是直觉，基于客观事实和原理概念 / 008

1.4 判断逻辑：判断问题的性质 / 011

1.5 推理逻辑：因果链与逆向推理 / 013

1.6 麦肯锡投资分析法 / 017

第2章 逻辑分析的方法

2.1 企业战略分析：3C / 022

2.2 营销策略分析：4P / 025

2.3 具体业务分析：五力 / 029

2.4 组织策略分析：7S / 034

2.5 收益性策略分析：MECE / 038

2.6 女王的新装：普拉达 / 041

第3章 逻辑分析的策略

- 3.1 盈利模式分析：商业系统 / 046
- 3.2 消费决策流程分析：AIDMA 模型 / 050
- 3.3 品牌声誉保全：道歉启事架构 / 053
- 3.4 事业组合分析：PPM 矩阵 / 057
- 3.5 成长策略分析：产品·市场矩阵 / 061
- 3.6 蓝色巨人 IBM 的重生之路 / 065

第二部分 从问题发现至问题解决

第4章 以分析发现问题

- 4.1 发现问题的能力 / 070
- 4.2 SCQA 分析 / 073
- 4.3 设定课题 / 076
- 4.4 实践 SCQA 分析 / 079
- 4.5 管理时的应用窍门 / 082
- 4.6 诺基亚丢失手机霸主地位 / 086

第5章 脚本分析法

- 5.1 预测可能性 / 092
- 5.2 掌握环境因素：PEST 分析 / 095
- 5.3 基于 SWOT 分析的道斯矩阵 / 099
- 5.4 方案的描述与筛选 / 103
- 5.5 定性分析与定量分析 / 105

5.6 基于脚本法的需求预测分析 / 108

第6章 制定替代方案

6.1 探寻问题背后的问题 / 114

6.2 掌握问题的本质 / 117

6.3 可供选择的解决方案 / 120

6.4 如果没有替代方案 / 123

6.5 非黑即白的陷阱 / 126

6.6 为什么价格不可以一降再降 / 129

第7章 选择解决策略

7.1 内在因素与外部空间的问题 / 134

7.2 完美的解决方案是什么 / 136

7.3 正确永远在变化 / 139

7.4 矛盾不可避免 / 142

7.5 判定：是非问题分析 / 145

7.6 目标管理的适应性 / 147

第三部分 开启情境模式，占据决策制高点

第8章 预测情境

8.1 黑天鹅逻辑：确定的预测风险高 / 152

8.2 墨菲定律放首位 / 156

- 8.3 多预想几种可能发生的事 / 158
- 8.4 麦肯锡 10 年危机 / 161
- 8.5 静态与动态情境竞争 / 164
- 8.6 微软的免费生意经 / 168

第 9 章 情境的结构化

- 9.1 以信息资料为入手点 / 172
- 9.2 情境中的帕金森定律 / 175
- 9.3 管理者授权分析 / 178
- 9.4 结构化的三个阶段 / 181
- 9.5 结构化判定：无作为的巧妙 / 184
- 9.6 模块化设计：领导人的作用 / 187

第 10 章 情境中的客户与团队

- 10.1 彼得原理 / 192
- 10.2 层级管理并不是万能的 / 195
- 10.3 组织扁平化的影响因素 / 197
- 10.4 领导力的前提：集体优势 / 200
- 10.5 企业内的透明化管理 / 203
- 10.6 每个员工都有自己的地位 / 206

第 11 章 解决理想型问题

- 11.1 人性假设的 X-Y 理论 / 210

11.2 从一杯咖啡入手的需求层次 / 212

11.3 双因素与员工哲学 / 215

11.4 制造时钟，而不是报时 / 219

11.5 利润之上的追求 / 221

11.6 盖茨 VS 乔布斯 / 224

第12章 如何提高决策质量

12.1 直觉导向的决策者 / 230

12.2 找出关键驱动点 / 233

12.3 质量与速度的权衡 / 235

12.4 由下而上法 / 238

12.5 自家长成的经理人 / 243

12.6 星巴克公司的国际传播原则 / 246

第一部分 麦肯锡的分析原理

麦肯锡咨询公司成立于 1926 年，由芝加哥大学教授詹姆斯·麦肯锡创立。逻辑分析是麦肯锡咨询公司进行企业咨询管理顾问工作的原则依据，运用逻辑思维，公司帮助世界级领先的企业机构实现战略定位、营销策略、整体与业务单元战略、组织架构等领域的持久稳定。

第 1 章

分析的逻辑基础

分析问题主要基于逻辑思维，人们在认识事物时，借助于概念、判断、推理等思维形式，进行抽象思维。作为认识的高级阶段，逻辑思维能让人对事物的认识从感性阶段上升为理性阶段。透过事物的现象把握事物的本质，进而认识客观世界。遵循逻辑规则进行逻辑分析的思维方式，也被称为“抽象思维（Abstract Thinking）”或“闭上眼睛的思维”。

1.1 逻辑：一切从概念入手

认识对象包括自然界、人类社会、精神领域的各种事物。认识对象的属性指事物的性质，以及事物与事物之间的关系。认识对象的特有属性指该事物区别于其他事物的性质。例如人区别于其他哺乳动物的特有属性是人类大脑极度发达，有语言、能思维、能制造和使用生产工具。认识对象的本质属性是指决定一事物之所以成为该事物而不是其他事物的属性。例如水具有液体、无色、无味的非本质属性，而水由两个氢原子和一个氧原子构成则是其本质属性。

麦肯锡合伙人罗伯特认为，概念将单一词语连接起来，概念是语句的思想内容。任何概念都能通过语词表达，但并非所有的语词都表达概念。

1.1.1 麦肯锡车祸面试分析

一位麦肯锡合伙人向面试者问了一个问题：“沃尔沃（Volvo）是美国最安全的汽车。据一份美国政府报告表示：在美国，相比其他品牌的车，在沃尔沃品牌的汽车中，死亡的人数更少。”

麦肯锡合伙人要求面试者在5分钟之内陈述这一论据的正确性、合理性、逻辑性。

这个问题，只有参考答案，而无标准答案。一名优秀的被面试者，如果无法想到合适的思路，不如从概念着手吧。

此语境下的“安全的车”的概念：人不是在车中死亡。但是有可能乘客（在车外）之后才去世，或者受重伤。

如果一个安全的车能够让更少的人在车中死亡，那么接下来就需要考

考虑下列问题:

(1) 沃尔沃在路上的车的数量。如果沃尔沃在路上行驶的车比其他品牌的车更少,那么在同等条件下,在沃尔沃车中的死亡人数也应该会更少。因此,我们需要品牌车的总量以及市场份额。

(2) 在车中乘客的数量。如果一辆车只能承载一名(驾驶者)人员,那么与其他承载大量人员相比,由于事故而导致的死亡数量会低许多。为了让这条假设真实,我们需要得到不同品牌车的承载量数量。

(3) 车祸的数量。或许沃尔沃发生的事故比较多,但是其内部设计比较好,以致于事故发生了,而人还活着。为了使这一点成立,我们需要车祸的数量数据。此外,还需要从里程数、司机等角度来分析。回过头来,反观此面试题会发现,一切皆源于对概念的逻辑分析。

1.1.2 怎样喝到免费的黑啤酒

杰姆斯到加利福尼亚州中央谷地旅行,经过长途跋涉,饥渴难耐,好不容易找到了一家酒馆。“老板,请问汉堡包多少钱一个?”“三美元一个,先生!”“请给我拿两个。”

老板给了杰姆斯两个汉堡包,杰姆斯又问:“请问,黑啤酒多少钱一瓶?”“6美元一瓶,先生!”“现在我渴得厉害,我想用两个汉堡包换一瓶黑啤酒,可以吗?老板!”“当然可以。”老板爽快地说。

老板收起了汉堡包,拿来一瓶黑啤酒,杰姆斯扬起头一饮而尽,嘴巴一擦,然后背起背包就要往外走。老板急忙叫住他,客气地说:“先生……”杰姆斯打断了老板的话,不耐烦地说:“我可不想在这儿住下,难道我不能继续我的旅程吗?”“不,先生,您还没有付啤酒钱呢?”“我不是用汉堡包换的啤酒吗?”“可是汉堡包钱您也未付啊,先生!”“我没有吃你的汉堡包,为什么要我付汉堡包钱啊?”“是啊,他没有吃我的汉堡包。”老板想,一时竟找不出对方的差错,只能任杰姆斯扬长而去。

杰姆斯把“没有付钱的汉堡包”偷换为“已付钱的汉堡包”,从而用汉堡包兑换了黑啤酒;又把“用汉堡包兑换到的黑啤酒”和“用来兑换黑啤酒

的汉堡包”这两个相等的概念（因为二者是等价交换，在此视为相等的概念）混淆为不同的概念。这样一来，当酒馆的老板要求付款时，他就能够“顺理成章”把话题从“没付钱”转移为“没吃”，从而达到赖账不付钱的目的。

概念有内涵和外延之分，概念的内涵与外延之间具有反变关系。即：一个概念的外延越大，则它的内涵越少；一个概念的外延越小，则它的内涵越多。反之，一个概念的内涵越多，则外延越小；一个概念的内涵越少，则外延越大。

1.1.3 IBM 经典面试题

与麦肯锡合作的客户多是行业领先的企业，如排在《财富》杂志前 500 强的公司。这些公司分布于汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等各行各业。世界排名前 100 家的公司中 70% 左右是麦肯锡的客户，其中包括美国电话电报公司（AT&T 公司）、花旗银行、柯达公司、壳牌公司、西门子公司、雀巢公司、奔驰汽车公司等。当然 IBM 也是其中之一，我们从 IBM 面试题中，就可以看出麦肯锡逻辑分析的影子。

进入“蓝色巨人”IBM 公司是每个 IT 人的梦想，以 IBM 公司一道面试题为例，看看其是如何保证高素质人才的加入，并以此作为企业持续竞争力的。

街区住了 50 户人家，每一户人家都有一条狗；在这 50 条狗中，有生了病的狗（这种病不会传染）；大家需要找出病狗；每一户人家都可以观察其他的 49 条狗，以判断它们是否生病，但是自己家的狗不能由自己这家人观察；各户人家不能就观察后所得结果进行沟通，也不能通知病狗的主人。

主人一旦推算出自己家的狗是病狗，就要枪毙自己的狗，而且每户人家只有权利枪毙自己家的狗，没有权利打死其他人的狗；第一天，第二天都没有枪响；到了第三天，街区传来一阵枪声，请问有几条病狗，如何推算得出？

这道题可以从概念出发，进行推论。第一种推论：假设只有 1 条病狗，当病狗的主人看到其他狗都没有病的时候，就知道自己的狗有病，那么第一天晚上他就会开枪。可是第一天没有枪响，说明病狗数大于 1。

假设有两条病狗，病狗的主人会看到 1 条病狗，而第一天他没有听到枪

响，由此得知病狗数大于 1，那么病狗的主人会知道自己的狗是病狗，所以第二天会有枪响。然而第二天也没有枪响，说明病狗数大于 2。由此推理，因为第三天有枪响，说明街区共有 3 条病狗。

概念的限制是指通过增加内涵以缩小外延，如：公园——湿地公园——纽约湿地公园。概念的限制根据是概念的内涵与外延之间的反变关系，从一个外延较大的概念过渡到外延较小的概念。通过增加限定性的词语，如在名词前加定语，动词、形容词前加状语，一直到限制的极限：单独概念。如：文学家——伟大的文学家——文艺复兴时期伟大的文学家——威廉·莎士比亚，到威廉·莎士比亚这里就不能再进行限制了。

弄清概念是一切逻辑分析的基础。一些人正是抓住对方对概念认识的不足，进行诡辩，或者偷换概念，混淆概念等，耍一些违反逻辑的花招。这时，如果主体从概念出发，进行概念的条分缕析，最终会发现对方的逻辑错误。

1.2 分析问题的基础：逻辑思考

麦肯锡全球副董事合伙人 Amy（艾米）说：“麦肯锡员工解决问题的能力很强，但解决问题并不是最核心的能力，而是在于他们运用思考问题的方法。”

众所周知，逻辑思考可以是强的、弱的或者不成立的。根据逻辑思维进行推理，即为逻辑思考的过程。逻辑思考是分析问题的基础，推理由逻辑关系构成。逻辑思考是用一个或多个观点支持另一个观点。只有当逻辑主体使用一个或多个观点支持另一观点时，逻辑思考的过程才得以成立。

1.2.1 该丢下哪个科学家

有奖问答：轮船沉没，幸运的是，有三位关系世界兴亡命运的乘客活下

来了，他们都随海水漂到一处荒岛，只等待出现合适的逃生机会有把他们带离荒岛。时间慢慢地过去了，终于出现了一艘船，可是船上只能载两个人。而这三位乘客之中，一个是拯救人类因环境污染而面临灭绝的环保专家，一个是挽救地球防止全球性核战争的核专家，一个是能让世界脱离饥荒的粮食专家，如果必须抛弃其中1个，那么请问该丢下哪一个科学家？

这是英国一家报纸举行的活动，答对了可以获得丰厚的奖金。问题登出之后，信件如雪片般飞来。最终巨额奖金花落一个小男孩。他的答案是：谁最胖就丢下谁。在回答这道题时，几乎所有人都从3个科学家如果活下来，能够为人类带来的长久利益出发分析问题，然而，却忽略了一个最简单的逻辑问题：扔下其中一个，是否能保证其他2个，乃至全船的人员存活？从这个角度出发，考虑生死存亡的问题时，主体应该从最大的存活可能性出发，而不是最大的收益。

1.2.2 判断逻辑关系是否成立

下面举一个强逻辑思考的例子，其内容如下。

所有人都是哺乳动物，并且戴维·莫里兹是人类，因此，戴维·莫里兹是哺乳动物。

这是一个强逻辑思考过程：如果作为依据的观点（“所有人都是哺乳动物”+“戴维·莫里兹是人类”）是正确的，那么它们要支持的观点（“戴维·莫里兹是哺乳动物”）也一定是正确的。

那么请看第二个例子。

没有来自新南威尔士州的羊毛是粗糙的，因此，没有来自澳大利亚的羊毛是粗糙的。

在这一案例中，观点之间的逻辑关系是弱的，因为被提供的这个原因（“没有来自新南威尔士州的羊毛是粗糙的”）可能是正确的，但是它要支持的观点（“没有来自澳大利亚的羊毛是粗糙的”）并不是完全正确的。

不过，这种情况并不是最“强词夺理”的。在有些情况下，用来支持一个观点的其他观点与希望达到的观点本身都是正确的，可是逻辑关系仍

然不能成立。例如“没有绵羊是狗，因此，所有老鼠都是动物。”在这句话中，因为“因此”出现在两个观点之间，所以很明显“没有绵羊是狗”被用作“所有老鼠都是动物”的一个原因。但它实际上并不是。虽然这两个观点恰好都是正确的，但它们之间的逻辑关系仍然不成立。

还有一种情况涉及到错误的观点。

所有绵羊都是白色的，因此，美国总统的宠物狗来自菲律宾。

在这个例子中，两个观点之间毫无关系，而且两个观点本身也不是正确的。因此，它们构成的逻辑关系不能成立。

逻辑关系是否成立是逻辑思考的主题。逻辑思考的实际用途：在刑事诉讼中，主体可以判断被告是否有罪，应该如何提供不在场证明；在日常生活领域，主体可以推论孩子上哪所大学最好，到底应不应该出国留学；在理财投资领域，主体可以判断银行提供的多种理财方案哪种最适合自己；在业务领域，主体可以决定选用哪一家公关公司，采用哪种营销策略……

运用逻辑思维分析问题，首先要分清正确与错误的观点。为了更好地进行逻辑思考，主体应该占有尽可能多的正确观点，而且这些观点之间的逻辑关系都是成立的。逻辑思维正是实现这一情况的一个工具。其次，保持对知识的好奇心是学习逻辑思考的一种方法。

1.2.3 用逻辑分析征服客户

麦肯锡咨询公司业务人员 Mary（玛丽）认为：如果自己想说服客户采纳自己的意见，或者与自己达成合作关系，采用逻辑思考分析问题、为对方解决问题，比单纯夸耀自己的优势更有效果。

美国一家广告公司的销售总监本·达菲获知一家烟草公司在寻求广告代理商，这是一单几百万美元的大生意。本·达菲立即发动所有的资源争取到了与客户见面的机会。后来，本·达菲苦思冥想，究竟该怎样获得这单生意呢？

如果夸耀自己的公司，谈论自己的产品设计，讲解无微不至的售后服务，这些问题之前的广告公司肯定都传达过了，既然生意还未谈成，说明自己在这些方面下功夫也不能保证成功。于是，本·达菲决定列出 10 件客户可能关心

的事情。第二天一早醒来，本·达菲在这 10 个问题后写下了自己的解决办法。

上午 10 点，本·达菲与客户面谈。客户并没有显出多少耐心，就说自己列了个清单，询问本·达菲有没有从这些方面思考，如果没有的话，也就没有必要谈这单生意了。当本·达菲接过这张清单时，惊人的事情发生了，双方所列的 10 个问题中有 7 个完全一致。于是本·达菲将自己提前拟定的问题和解决方案呈给客户。最终，本·达菲得到了这单生意。此后，本·达菲所在的这家广告公司与美国烟草公司结成了 20 多年的合作关系。

只要主体在日常生活、经济、文化领域中遇到一些问题，并且希望以更好的方式进行解决，逻辑思考就有用武之地。谁都不可避免会遇到一些问题，例如，不知道该选择哪一家广告代理商，不知道该在哪个城市发展事业，或者仅仅是在晚餐该在家里吃还是在外面吃之间做出选择，而你想要说服家人到新开的法式餐厅吃大餐。要想解决这些问题，逻辑思考的能力是必需的。

1.3 是直觉，基于客观事实和原理概念

麦肯锡咨询公司合伙人、哈佛大学心理学教授 William 说：“从心理学角度出发，逻辑思维基于事物的客观事实和原理概念进行评价。例如沃伦·巴菲特、比尔·盖茨是典型的逻辑思考者。直觉是基于认知，以事物给予主体主观的内在刺激（而非客观事实）给予评价，史蒂夫·乔布斯、阿道夫·希特勒是直觉思考者的典型代表。”

通常，逻辑和直觉在一个人的思维模式中成负相关，一个变量越小，另一个变量则越大。或者大部分人只拥有一种思维模式（天才除外）。那么，如果主体有过充分的阅历，必然会在某个时刻意识到这一点：逻辑思维与直觉之间是如何平衡的？