

McKinsey taught me  
logical thinking



---

# 麦肯锡 教我的逻辑思维

从逻辑思考到高效执行的规律与方法

高杉尚伊 著

*McKinsey taught me  
logical thinking*

---

# 麦肯锡 教我的逻辑思维

从逻辑思考到高效执行的规律与方法

---

高杉尚伊 著

## 图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡教我的逻辑思维：从逻辑思考到高效执行的规律与方法 / 高杉尚伊著. —北京：中国友谊出版公司，2016.9

ISBN 978-7-5057-3810-2

I. ①麦… II. ①高… III. ①企业管理 IV.  
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第191838号

书名	麦肯锡教我的逻辑思维：从逻辑思考到高效执行的规律与方法
作者	高杉尚伊
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京盛通印刷股份有限公司
规格	710×1000毫米 16开 19印张 220千字
版次	2016年9月第1版
印次	2016年9月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3810-2
定价	39.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

如发现图书质量问题，可联系调换。质量投诉电话：010-82069336

## 前语

麦肯锡公司是由芝加哥大学的詹姆斯·麦肯锡教授于1926年在美国创建的一家公司，到现在，这家公司已经成立了近百年，成为全球最著名的管理咨询公司。

麦肯锡公司的诞生开创了现代管理咨询的新纪元，身为创始人的麦肯锡将自己的企业定位为企业界的“医生”，其职责在于治疗企业在管理过程中遇到的各种“疾病”。在这样的理念下，麦肯锡一天天成长起来，并且不断壮大。

麦肯锡的客户包括各种企业的总裁、高级主管、部长、大公司的管理委员会、非营利性机构及政府高层领导等，无论对方来自哪一个领域，麦肯锡都能给予他们想要的、对他们切实有帮助的答案。这使得麦肯锡的名声越来越大，如今，世界上许多知名企业都曾向他们请教过管理方面的问题。麦肯锡成了管理咨询界的一个神话，同时，麦肯锡内部

的各种处理问题的方式，以及麦肯锡人的思维也成为众多企业家，甚至普通人想要学习的东西。

在麦肯锡，有许多独到的思维和管理模式，这些都是使麦肯锡长立于世界管理咨询领域顶端的必要原因。而当我们对他们这些思维和管理模式进行研究时，我们会发现他们所有思维都有着严密的逻辑性，而并非他们的直觉。虽然他们经验丰富，但他们同样会根据逻辑去思考问题，处理问题。

本书列举了一些麦肯锡人常用的逻辑思维，通过对他们思考方式的描述，将他们的逻辑理念和分析方式展现给读者，让读者更好地明白麦肯锡人在遇到问题时如何看，如何想，如何做。书中还运用了许多事例，结合事例对麦肯锡的思维方式和分析方法进行了阐述，从而能够帮助读者更好地理解麦肯锡的逻辑思维，掌握运用麦肯锡逻辑思维的方法。

希望每一位读者在读过此书后，都能够对麦肯锡的思维有更多了解和感悟，并能将之应用在自己的生活中，从而在自己的人生道路上走得更加顺利。

**第一章 什么是逻辑思维** ————— 001

1. 逻辑是关于推理和论证的科学 / 003
2. 推理是逻辑思维包含的一种现象 / 007
3. 六种主要的论证方法帮助我们证明三段论的论点是否正确 / 010
4. 重构论证能帮助我们更好地研究问题的本质 / 014
5. 非形式逻辑是研究论证的重要方法 / 019

**第二章 用逻辑思维思考** ————— 025

1. 理性接受度是判断逻辑思维正确与否的衡量尺度 / 027
2. 要用正确的心态去看待理性接受度之外 / 032
3. 语言是逻辑思维在现实生活中的表象 / 036
4. 比喻语言是间接使用逻辑思维的延伸 / 041

### 第三章 如何掌握问题 ————— 047

1. 问题的本质就是与现实的不匹配 / 049
2. 识别问题的类型是我们掌握问题的关键 / 054
3. 掌握问题必须重视各个问题之间的相关性 / 058
4. 20/80原则作为划分问题的解决顺序的有效手段 / 063

### 第四章 正确的逻辑思维才能引导正确的结果 ————— 069

1. 判断逻辑思维的正确性是引导正确结果的前提 / 071
2. 运用正确的逻辑思维才能有正面影响 / 075
3. 注意在运用正确的逻辑思维过程中应避免的问题，是引导正确结果的补充 / 080
4. 运用正确的逻辑思维过程中的相关验证方法是引导正确结果的有效保证 / 085
5. 正确结果对逻辑思维可以反推证明其正确性 / 090

### 第五章 麦肯锡五个工作原则的逻辑性思考 ————— 095

1. 确保项目顺利进行，是一切工作的基础 / 097
2. 项目的最终目的是为企业服务 / 102
3. 客户才是根本 / 106
4. 麦肯锡的主观工作也是项目顺利完成的重要因素 / 111
5. 项目完成后的可持续性工作 / 116

**第六章 成果思考，目的的重要性** ————— 121

1. 成果输出的两个应该注意的事项 / 123
2. 交出成果的两个难题 / 127
3. 寻找答案的方法 / 132
4. 让效率和成果齐头并进 / 136

**第七章 金字塔结构：逻辑思考的核心技巧** ————— 141

1. 金字塔结构暗含的逻辑思维 / 143
2. 金字塔结构的两种类型 / 147
3. 金字塔结构的子结构之间存在着纵向关系和横向关系 / 152
4. 用自上而下和自下而上两种方法构建金字塔结构 / 156
5. 金字塔结构的优点 / 161
6. 金字塔结构的实际运用技巧分析 / 166

**第八章 反直觉思考，从问题本身出发** ————— 173

1. 生活经验给你带来的假象 / 175
2. 外部环境对你的思考方式会带来影响 / 180
3. 大数据分析比你更了解你自己 / 184
4. 临界点带来的积极反馈 / 189
5. 反直觉思考会戳破运气的肥皂泡 / 193

**第九章 麦肯锡逻辑树分析法** ————— 199

1. 逻辑树分析法的逻辑思维 / 201
2. 逻辑树分析法的两种分析方法 / 205



- 3.逻辑树的三个类型 / 210
- 4.逻辑树分析法的优点 / 215
- 5.逻辑树分析法的实用技巧分析 / 219

**第十章 紧急性和重要性决定优先级** ————— 225

- 1.根据紧急性和重要性决定优先级暗含的逻辑思维 / 227
- 2.如何根据紧急性和重要性确定优先级 / 231
- 3.优先级的四种情况 / 236
- 4.根据紧急性和重要性决定优先级的优点 / 240
- 5.根据紧急性和重要性确定优先级的实用技巧分析 / 245

**第十一章 从问题背后着手问题本身逻辑** ————— 251

- 1.问题背后是必然存在的 / 253
- 2.问题背后和问题本身的逻辑联系 / 258
- 3.如何从问题背后着手问题本身 / 262
- 4.不可忽视问题背后对问题本身的影响 / 267

**第十二章 7S模型管理方法的系统性逻辑** ————— 273

- 1.战略制胜是最终目的 / 275
- 2.战略依靠完备的组织结构进行支撑 / 279
- 3.人员才是最终决定结果的唯一因素 / 284
- 4.7S模型管理的实用技巧分析 / 289



第一章

什么是逻辑思维

逻辑思维是一种关于理论和论证的科学，其主要表现形式为逻辑推理。在进行逻辑推理的过程中，我们可以更好地了解问题的本质，找出最恰当的解决问题的方法。通常情况下，人们在进行逻辑推理时会采用三段论推理，此推理方式需要论证中具备大前提、小前提和结论。印证三段论需要遵守的论证方法有六种，分别为：一个三段论必须包括意义明确的三项；在结论中周延的项在前提出现的位置上也必须周延；中项至少要进行一次周延；一个有效的三段论不能有两个否定前提；假设有一个前提是否定的，那么结论一定也是否定的，同理，如果结论是否定的，那么相对应的另外一个前提也是否定的；以及假设两个前提都是全称的，那么结论也一定是全称的。

## 1. 逻辑是关于推理和论证的科学

对于“逻辑”一词，人们耳熟能详，可逻辑的真正定义是什么？我们又如何在别人犯了逻辑错误时正确地指出其逻辑不合理之处呢？我们不妨参悟一下逻辑的组成部分。

首先，逻辑是由推理和论证构成的，推理和论证的内容是什么呢？一个或者多个信念，被用来支持另外一个信念。推理是过程，论证是结果，二者相辅相成，因此我们把这种关系称为推理和论证，当推理论证的主体用一个或者多个信念支持另一个信念的时候才是有效的。

逻辑的概念简单到一看就能记住，这并非什么幸运之事，因为越是简单的解释就越证明它的概念范围非常大，推理论证就是如此，它们既可以是强的，也可以是弱的，甚至可以是不成立的。比如这样一个推理论证：所有马都是哺乳动物，如果杰克是一匹马，那么杰克是哺乳动物。这个例子是典型的强论证，因为如果作为依据的信念（所有马都是哺乳动物，并且杰克是哺乳动物）是真实的，那么它所支撑的论证——杰克也是哺乳动物也是真实的。

再来看另外一个例子：没有来自天空的水是热的，因此，没有来

自宇宙的水是热的。这种推论之间的逻辑关系非常弱，因为提供的原因——“没有来自天空的水是热的”可能是真实的，而用它去支撑“没有来自宇宙的水是热的”则是虚假的。可见，在一些尝试性的推论中，用来支撑另一个信念的某个或多个信念有时候可能无法达到目的。

再来看第三个例子：没有香蕉是草莓，因此所有的桃花都是花。在这个案例中，“因此”出现在两个信念之间，而“香蕉不是草莓”被用作“所有桃花都是花”的一个原因，但事实上却不是，尽管这两个信念都是真实的，然而它们的论证关系不成立。

我们现在似乎明白了，论证的成立和不成立是逻辑最重要也是最核心的构成部分。论证是推理过程中信念或者思想之间最关键的逻辑关系，逻辑的本质就是要研究这种关系和其他关系，它包含了三个重要的因素。

第一，描述推理的模式；第二，描述并评价推理好坏的特征；第三，指定能最大限度解释推理所具备的特征的规则。

这三个因素是逻辑的三个维度。第一个维度讲述的是逻辑关系，它最核心的任务是识别论证的共同形式；第二个维度负责甄别这些关系中好和不好的特征；第三个维度指定了确切可靠的推理原则，这个原则能帮助人们认识推理的所有特征。

这么多维度同时出现，可能会让某些人不明就里，换个实用性的角度看，这三个维度的存在对推理的构成十分重要。而最重要的就是第三维度，因为这个维度决定着推理的可靠性，它必须具备很强的实用性和现实性。实用性在于能够制定出用来完成或者改进推理的规定，然而这个维度还需要依靠其他两个维度的支撑，就像一个立方体要具备长、

宽、高三个维度一样。第一和第二维度对充分推理有帮助性的规则要求，能够让推理确立的一般逻辑关系具备精确的描述意义，同时还要具备足够的标准来确定逻辑关系成立或者不成立。

前面我们更多关注的是推理，那么论证作为一个独立词汇，也有着它自己具体的解释：它是一个或者多个描述支持另一个描述的关系，比如描述的内容是真诚的且具有推理能力的，那么描述者就应当确信自己的描述，从而依靠描述来表达自己的信念。因此无论是论证还是推论，这两个词汇都是相同的关系，和推理一词相比，更在乎结果的正确与否。

既然论证更倾向事物的结果，那么它就好比推理有着更高的精确性要求，也就意味着不是所有的描述之间的关系都能成为论证。举例来说：北京是大城市，上海更大，但是深圳最大。这句话是由三个简单的描述构成的，然而它并非是一个论证，因为它没有尝试去解释北京、上海和深圳哪个最大的逻辑关系，描述缺乏支持，没有以论据的形式进行排列。

再来看一个正例：我思故我在。虽然只有简单的五个字，但它符合我们对论证的定义：它提出了一个断言，而且至少用一个描述来支撑，这才体现了论证的基本特点。

在我们解构了逻辑的组成部分之后，我们再来看逻辑的整体。人们通常认为，逻辑是研究推理和论证的规范性的科学，而这种推理和论证是纯形式的，与内容无关，并且逻辑研究的是纯客观的，这就表明了逻辑只是一种思维方式和方法的特征，它是人们思想的工具。

从文艺复兴到思想启蒙，哲学的演进和提升带动了逻辑学的进步，

到了现代，逻辑学更是获得了突飞猛进的发展，逻辑研究的推理和论证成为人类诸多心理现象中的一种，它更多从属于认知心理学的范畴，而以认知为切入角度，能让我们更精确地理解逻辑的本质。

认知逻辑是现代逻辑中的一个分支。认知逻辑刻画认知主体对命题的认知态度，比如知道、相信、怀疑等的客观过程。逻辑学家们发现，刻画群体的认知状态需要新的关于群体的认知逻辑。这个概念听起来晦涩难懂，让我们把视线放到现实生活中，当我们和别人对某个事物进行争论的时候，如何遵循逻辑的法则说服对方呢？那就需要我们从群体认知出发，让对方运用这个共同的逻辑去验证他自己的错误。

如果把逻辑视作一件工具，那么合理运用这件工具的就是逻辑思维，它最主要的任务就是提供辨识有效推理和无效推理的标准，也就是我们前面提到的那些听起来有点可笑或者不知所以然的例子，逻辑不仅要验证这些例子的真伪，更教会人们如何进行正确的推理和论证，这恰好解释了逻辑的构成部分。

逻辑的基本内涵是一种严格的理性精神，当我们遇到一个复杂的问题时，往往需要我们运用逻辑思维，首先精确地确定问题出在哪儿，把那些复杂的问题分解为几个简单的问题，并且找出解决这些简单问题的可操作模式和方法，或者是提出这些问题的解决方法以及如何分辨对错真假等，这些都是逻辑在现实生活中的应用体现。

回归主题，我们再简单消化一下逻辑的定义：它要求我们从一个清晰的概念出发，将一些信念和信念的推移转化为可以接受规则指导的操作，并且这个操作可以无限重复，广泛应用在其他事例中，一旦出现了限制性，则证明这个逻辑本身存在缺陷。

爱因斯坦曾经说，西方科学的发展是以两个伟大成就为基础的，那就是希腊哲学家发明形式逻辑体系以及通过系统的实验发现有可能找出因果联系。仔细品味这句话不难发现，爱因斯坦所强调的正是“逻辑”——如何验证因果联系。

逻辑是专注于推理研究的哲学分支，尽管在这点上和其他哲学和科学有相似之处，然而还有一定的区别，比如心理学的分支——认知心理学也需要研究推理，但更关注推理底层的心理过程，而逻辑专注于这一过程的结果，也就是推理过程中信念和组成信念的要素之间的某种关系。只要掌握了逻辑的核心概念并检验它的三个要素，我们就能构建正确的逻辑思维，我们的认知水平也将保持在“理性”和“清晰”的层面。

## 2. 推理是逻辑思维包含的一种现象

什么是推理？推理，逻辑学指思维的基本形式之一，是由一个或几个已知的判断（前提）推出新判断（结论）的过程，有直接推理、间接推理等。

推理是逻辑中一种形式存在，当我们不能考察某个事物的全貌而只能通过部分内容进行推理时，那么推理出的结论不一定可靠。

逻辑是一种思维形式，它是人们进行思维活动时对固定目标进行反应的一种基本方式，其中包含了对概念的界定、判断的结果以及得出判断结果的前提——推理。因此，推理是整个思维活动中非常重要的环节之一。由于思维的规律是思维过程中各个环节相互之间构成的联系，因



此推理的规律也由这个基本内容决定。

推理遵循着逻辑的三个规律：矛盾律，同一律和排中律。

矛盾律，人们认为逻辑是专门研究思维的学科；矛盾律是其中的一例，就像牛顿的万有引力定律一样，矛盾律是你说一句话阐述某个道理，但又不能讲一句话否定了前面那一句。比如你不能说“今天我吃饭了”，接着又说“今天我没吃饭”。矛盾律要求一个人在其表达的意思中不能对某一事物既肯定同时又否定。

具体来说，同一次描述当中不能存在矛盾，然而当时间、地点发生了变化以后，是允许对同一事物有不同的看法的。

同一律，指的是在同一次描述中有特定含义的词应指向同一事物。比如我们都知道“半斤八两”这个成语，其意思是指二者一样，不存在任何差别。然而不知所以然的人会问：“半斤是五两，怎么和八两一样呢？”这是因为古代一斤是十六两，半斤正是八两。

从上述的例子可以看出，如果一个人在描述中混淆了定义，比如对斤的概念，那就会让别人无法理解他所说的意思，就违反了同一律。

排中律，是指在一对相互矛盾的叙述中，肯定有一个是正确的，有一个是错误的。比如有两句话：1. 昨天是星期二。2. 昨天是星期三。排中律讲的是这两句描述中必定有一个是对的，有一个是错的。因为星期二和星期三之间是不存在第三种情况的。然而要注意的是，如下两句话，就不适用排中律：1. 这只猫是白色的。2. 这只猫是黑色的。因为黑色、白色在这里并非矛盾关系，而是对立关系，在黑、白两色之外还存在其他颜色。

由于逻辑的概念内涵较大，因此人们为了在实践中更快速地认知和