



麦肯锡 逻辑思考力

[日] 西村克己 著 张雯 译

45个逻辑思考问题 准确分析各种形势
20个图解逻辑思考技巧 全面掌握逻辑思考方法
问题→提示→答案→解说 完善的思考力训练模式

麦肯锡逻辑思考力

[日] 西村克己—著 张雯—译

1分間でマスター
論理力トレーニング

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡逻辑思考力 / (日) 西村克己著 ; 张雯译 .

— 北京 : 北京时代华文书局 , 2018. 9

ISBN 978-7-5699-2560-9

I . ①麦… II . ①西… ②张… III . ①逻辑思维—研究 IV . ①B804.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 184187 号

北京市版权著作权合同登记号 字 : 01-2016-7283

Ippukan de Master Ronriryoku Training

Copyright ©2015 Katsumi Nishimura

Originally published in Japan by SB Creative Corp.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with

SB Creative Corp., Tokyo through CREEK & RIVER Co., Ltd.

All rights reserved.

麦肯锡逻辑思考力

MAIKENXI LUOJI SIKAO LI

著 者 | [日] 西村克己

译 者 | 张 雯

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 周 磊

装帧设计 | 程 慧 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编 : 100011 电话 : 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京凯德印刷有限责任公司 010-87743828

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm×1230mm 1/32 印 张 | 6 字 数 | 136 千字

版 次 | 2019 年 1 月第 1 版 印 次 | 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2560-9

定 价 | 42.00 元

版权所有, 侵权必究

作者简介

[日] 西村克己

现为芝浦工业大学研究所客座教授、管理咨询顾问。1982年自东京工业大学经营工学研究所毕业。曾任职于富士胶卷公司，1990年进入日本综合研究所担任主任研究员，同时兼任民间企业的管理顾问，开办员工进修课程，并在各处发表演讲。2003年起，担任芝浦工业大学工学管理研究所教授，自2008年起担任芝浦工业大学研究所客座教授。专业领域包括科技管理、项目管理、管理策略、策略性思考及图解思考。著作有《逻辑思考力》《逻辑工作法》《用“图”说话》《了解经营策略》《一分钟读懂科特勒》《一分钟读懂彼得·德鲁克》《一分钟读懂迈克尔·波特》《一分钟读懂杰克·韦尔奇》《麦肯锡逻辑思考力》《麦肯锡战略思考力》《麦肯锡问题思考力》。

前 言

本书能帮助你掌握有益于工作的逻辑思维。

理科读者或许会认为“我擅长逻辑思维，所以选学了理科，并且从事了与逻辑相关的工作”。但是你想错了。你并非因为擅长逻辑思维才选择理科，而是因为擅长数学类科目，才选择了理科。

教育部门所认定的逻辑思维，其实是所谓的“数学”。也就是说，“教育课程的逻辑思维=数学”。但在工作中，数学因素只占人们需要用到的逻辑思维的极小部分。例如，苏格拉底的经典理论——“人类会死，苏格拉底是人类，所以苏格拉底会死”——就不是数学。

当然，擅长数学的人在逻辑思维方面确实有优势，但在工作中所需用到的逻辑思维中，数学所占的比例少之又少。

本书将为你介绍在工作中需要用到的逻辑思维的理论、知识、思维方式、劝说方法等。本书在让你吸收理论和知识的同时，还能通过大量实例来吸取其他知识，很有阅读价值。此外，书中包含的内容丰富，譬如能让你现学现用的企业实例，或是职场中常见的陷阱等。

书中的问题和解说实例全部以真实事例为基础。部分抽象化的问题，则是以多位人士日常生活的经历改编的。本书可以让读者在学习知识的同时，掌握思考的智慧和工具。

用混凝土搭建知识的高楼大厦时，需要的是架构（思维方式）和钢筋（方法、理论）。同样的，在进行逻辑思维的时候，需要先正确掌握其理论和知识。

逻辑思维能力可以通过反复练习来掌握。就算你对理论了若指掌，但如果不使用，也是学不会的。

常有人问我：“是不是只要学会逻辑思维，就能在工作中无所不能了？”我的答案是，视情况而定。这是为什么呢？

工作的种类分为两种，一种是需要用到逻辑思维的，另一种是要注重感性的。例如，判断某人的行为是否违规，只要比对事实 and 规定，就能依靠逻辑思维作出判断。可如果现在你想要的是鼓舞员工的士气，那就很难用逻辑思维来做到了。“你是这个项目的负责人，你必须好好干”——这种话你说再多遍，也未必能激发员工的干劲来。

也就是说，在人类的心理层面上，逻辑思维是行不通的。比如，有顾客向你投诉，情绪很激动。如果你从一开始就对其有理有据地分析问题，对方则很可能认为你是在狡辩。这时你就需要先听取顾客诉求，直至其情绪平稳下来为止。

本书以“问题+提示”的问答形式来呈现，所以请读者在看到提示后

给自己留出至少五秒钟的时间。等得出自己的答案后，再阅读“解说”部分。因为思考后的阅读能使你更容易理解，留下更深刻的印象。

——另外，除“解说”之外，本书还插入了许多“麦肯锡顾问教你”专题。如果读者觉得光看解说意犹未尽，可以通过图解来进行更深层次的学习。

这本书一定会让各位读者爱不释手。祝大家开卷有益！

西村克己

第一章 培养无死角的整体观，避免遗漏或重复

不想表述听起来像狡辩，就要善用MECE法则把握整体...002

问题01 不断强调优点的广告，真的效果好吗? ...005

问题02 以提升饮食文化为目标的朝日啤酒为什么加入发泡酒
市场竞争? ...007

问题03 为什么按照商定聚会，反而败兴而归? ...009

麦肯锡顾问教你

用MECE法则把握整体，避免遗漏或重复...011

问题04 两家客流量大的超市大卖场，有什么共同特点? ...013

麦肯锡顾问教你

执行MECE法则的三个步骤...015

问题05 为什么北极熊抓不到企鹅? ...017

麦肯锡顾问教你

思考要兼顾正反两面...019

问题06 如何扭转营销劣势，超越行业老大? ...021

问题07 微软如何借力提高产品质量? ...023

问题08 记不起过去的工作，怎么做总结? ...025

问题09 完美的策略框架，要包括哪三个方面? ...027

麦肯锡顾问教你

用“7S”与“4P”把握整体框架...029

第一章 复习

培养完整的思考模式，你需要这样做...032

第二章 思考有逻辑，说话才能有条理

想要与人顺利沟通，就要养成有逻辑的思维方式...036

问题10 为什么美国能够包容多元文化? ...039

问题11 日本手机为什么会输给iPhone? ...041

麦肯锡顾问教你

先从宏观思考，再向微观深入...043

问题12 崇光百货公司为什么会破产? ...045

问题13 明明列出了数据资料，为什么还是无法说服他人? ...047

问题14 经济形势不好，一定不好经营吗? ...049

麦肯锡顾问教你

用三角逻辑检验，强化论述...051

问题15 犯罪调查，该用归纳法还是演绎法? ...055

麦肯锡顾问教你

用好归纳法的三个步骤...057

问题16 优衣库的营业目标，为什么设定得那么高? ...059

麦肯锡顾问教你

用好演绎法的三段论证...061

问题17 面对顾客投诉，为什么有理有据的解释却
适得其反? ...063

第二章 复习

构建逻辑思考框架，你需要这样做...065

第三章 分门别类整理资料，明确从属关系

把资料按从属关系整理，这样做事更有效率...068

问题18 “大风一刮木桶店赚翻天”，这是为什么? ...071

问题19 要把不同的品牌分类，你该怎么办? ...073

麦肯锡顾问教你

区分独立关系与从属关系...075

问题20 公司内部的相关资料，如何分类与整理? ...077

麦肯锡顾问教你

独立关系与从属关系混杂时的整理技巧...079

问题21 老板要你提高业绩，你有什么办法? ...081

麦肯锡顾问教你

制作逻辑树的诀窍...083

问题22 从持续经营的角度考虑，企业想要提升利润
应该怎么做? ...087

麦肯锡顾问教你

两种方法，制作完整的逻辑树...089

问题23 提升公司业绩，应该从哪里着手? ...091

问题24 营销部门的营销计划书，应当如何管理? ...093

麦肯锡顾问教你

运用WBS拟定计划...095

第三章 复习

资料分类简洁又明了，你需要这样做...097

第四章 排列优先顺序，就能让投资回报率最高

想要出色地完成工作就要重视QCD...100

问题25 哪种发言效果更好? ...103

麦肯锡顾问教你

确立优先顺序的三个要素...105

问题26 在品质与交付期之间如何取得平衡? ...107

问题27 早上上班后,最需要做的是哪件事情? ...109

问题28 什么工作上午做起来效率最高? ...111

麦肯锡顾问教你

科学运用一日三分法,提高工作效率...113

问题29 待办事项太多,应该怎么安排时间? ...115

问题30 企业的组织机构故事,依据是什么? ...117

问题31 用替换的方法来降低成本,可以用在哪些方面? ...119

麦肯锡顾问教你

锁定四个对象,发挥替换效果...121

第四章 复习

轻松提高投资回报率,你需要这样做...123

第五章 制定有效对策,要先查明根本原因

学会连问五个“为什么”,培养积极思考的习惯...126

问题32 花王为何耗费巨资收购嘉娜宝? ...129

问题33 看到不同的报道，你该如何判断？ ...131

问题34 为什么营销部门的员工打电话时间特别长？ ...133

问题35 哪些是实事？哪些是主观判断？ ...135

麦肯锡顾问教你

分辨事实与判断，避免偏见影响决策...137

问题36 职场中要极力避免“差不多”、“大约”“尽量”等，你知道为什么吗？ ...139

问题37 三星如何用本土化开拓海外市场？ ...141

问题38 团队负责人要求你做市场分析，你该从何入手？ ...143

麦肯锡顾问教你

先分开再解析，才易于找出对策...145

第五章 复习

刨根问底，找出对策，你需要这样做...147

第六章 学会表达，让人一听就懂

如果不会“说”，那就先学会“听” ...150

问题39 经理把会议当演讲，有什么问题？ ...153

- 问题40 答非所问，你该怎么办？ ...155
- 问题41 适合的管理宽度是多少？ ...157
- 问题42 怎样才能做到说话简洁，避免没完没了的会议？ ...159
- 问题43 为什么儿童类节目，大多具备三个要素？ ...161

麦肯锡顾问教你

要想说得简明扼要，先把结论整理成三个要素...163

- 问题44 什么样的年终汇报才能出彩？ ...165

麦肯锡顾问教你

用好金字塔结构，整理资料不犯难...167

- 问题45 没有逻辑顺序的发言，应当要如何整理？ ...171

麦肯锡顾问教你

先分类整理再综合评价，零散的资料也可以得出结论...173

第六章 复习

表达更清晰，沟通更顺畅，你需要这样做...176

第一章

培养无死角的整体观， 避免遗漏或重复



不想表述听起来像狡辩，就要善用MECE法则把握整体

你有没有过这种经历——你满怀热忱地想要说服别人，对方却并不愿意接受你的意见；或者，你自以为为演讲做了充分的准备，却被出乎意料的提问打了个措手不及？

当类似体验的频率变高，就说明你已经陷入了缺乏逻辑思维能力的困境。别人否定你的意见，或是用怪异的提问否定你的提案，并不代表对方想故意刁难你。正因为你未能用逻辑来衔接你的表述，或是重要的项目中存在遗漏，所以在遗漏被指出的时候，你才会感觉对方的问题在意料之外。

本章首先要明确的是狡辩和逻辑思维的不同。一旦你企图凭借罗列优点的做法来说服对方，你的表述就会变成狡辩。

接下来，你会学到在拓宽视野消除思维盲区的过程中需要注意的要点。并且，为了防止重复思考陷入打地鼠的僵局，我们还要学习如何用MECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive，无遗漏无重复）法则来把握整体。不懂得MECE法则的读者，还请在解决问题的过程中逐步了解其含义和使用方法。