

ロジカル・シンキング  
論理的な  
思考と構成のスキル

# 麦肯锡 逻辑思考法

[日] 照屋华子 冈田惠子 / 著 周晓娜 / 译

有步骤地提高你的逻辑思考力



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 麦肯锡 逻辑思考法

[日] 照屋华子 冈田惠子 / 著 周晓娜 / 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

麦肯锡逻辑思考法 / (日) 照屋华子, (日) 冈田惠子著; 周晓娜译.  
-- 北京: 北京联合出版公司, 2019.10  
ISBN 978-7-5596-3508-2

I . ①麦… II . ①照… ②冈… ③周… III . ①逻辑思维—研究 IV .  
① B804.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 165807 号

LOGICAL THINKING

Copyright © 2001 Hanako Teruya and Keiko Okada

Original Japanese edition published in Japan by TOYO KEIZAI INC

Simplified Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC  
through EYA Beijing Representative Office

Simplified Chinese translation copyright © Beijing GoodReading Cultural Media Co.,Ltd

## 麦肯锡逻辑思考法

作 者: [日] 照屋华子 [日] 冈田惠子

译 者: 周晓娜

策 划: 好读文化

监 制: 姚常伟

责任编辑: 咎亚会 夏应鹏

产品经理: 程 斌

装帧设计: 红杉林文化

---

北京联合出版公司出版  
(北京市西城区德外大街 83 号 9 层 100088)  
北京联合天畅文化传播公司发行  
北京美图印务有限公司印刷 新华书店经销  
字数 160 千字 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 7.5 印张  
2019 年 10 月第 1 版 2019 年 10 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-5596-3508-2

定价: 49.80 元

---

版权所有, 侵权必究

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 64258472-800

## Logical Communication Skill Training

只为优质阅读

好  
读

Goodreads

此为试读, 需要完整PDF请访问: [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

## 前 言

### 多变的商业环境需要逻辑沟通

在 20 世纪 90 年代的十年间，日本企业的内外部环境与以往相比可谓天翻地覆。宏观层面上，由于泡沫经济破灭，日本经济陷入前所未有的长期停滞局面。面对经济增长乏力的局势，企业如何做才能提高收益？之前，股东追求稳健的长期收益，不愿冒风险；如今企业的营收压力不断加大，大企业无法再像过去那样轻松地赚钱，必须竭尽全力去经营。这使得经营者开始更加严肃地审视企业业务。同时国内企业界也呈现出新的趋势——合并、收购等商业行为如同家常便饭，司空见惯。

随着商业环境的改变，沟通领域也出现了较大变化。这令我们能够倾听到来自业界第一线的心声。

作为运营方案商，必须具备充分说服客户的能力，才能令客户相信我们能敏锐地捕捉存在的问题，并系统地予以解决。（计算机网络相关行业）

顾客本身无法精确判断问题的症结所在，但却拥有强

烈的危机意识——必须要有所行动。在与顾客的交流中，须准确读取对方的问题点，再给出正确的反馈。（服务业）

和供应商也要构建新型关系。例如：现在处于何种状况？为什么必须要有新思路？在此背景下，制造商想做什么，供应商又该如何应对？更为重要的一点是，供应商能否充分领会前述内容。（制造业）

也许是因为现场人手不足，大家都被工作追着跑，交流沟通的机会减少了，才导致不能全面及时地交流各项信息。我认为，信息来源部门应提供更多、更简洁明快的信息要点。（服务业）

在行业重组的大浪潮中，与其他企业合并联手（或被收购兼并）不再是与己无关的事情。过去，一般化的沟通，半将就半糊弄着就能把工作完成；今后这种沟通方式行不通了。其要求我们必须具备一种与不同背景、不同文化的人进行逻辑思辨的能力，从而可以正确传达自身想法，说服对方。（金融业）

没有沟通交流，任何商业活动都无法进行；一旦商业态势出现变化，沟通交流的方式自然也要随之改变。商业上的沟通对象涉及广泛，包括顾客、客户、合作伙伴，股东，上司、下属、同僚，以及相关各部门等。只有想方设法让个人和组织的观点更容易被前述利益相关方所理解、接受，才能使事情如期进行，快速推动工作进程，及早收获胜利果实。这是当今时代较为注重的一个方面。

笔者认为，满足这种需求的有效方式必须且只能是“逻辑沟通”。

这一词语给人的感觉略显严肃和郑重。简而言之，即“通过传递富有逻辑的信息，说服对方，从而使对方的反应符合我们的期待”。

## 你将是下一个“有逻辑的人”

职场人大多知晓逻辑沟通的重要性，但非常遗憾的是，他们中的大部分人并不通晓亦不具备成体系的方法论，只是在暗中摸索如何才能更容易地让对方理解自己所说的内容。

有人认为自成风格也是沟通方式的一种。然而，自成风格存在各种缺陷。首先，如果是双方都熟悉的领域尚可，倘若碰到一个全新的主题，则易使对方无法理解；其次，就算自己能做到，却很难用来指导下属。如果团队中聚集一群“沟通自成风格”的员工，势必会导致工作遭遇瓶颈。

本书旨在向各位读者展示成体系的、简单易学的、实操性强的逻辑沟通技巧。

笔者二人都是逻辑沟通方面的专家，工作重心在管理咨询领域。客户来咨询时，要针对客户存在的各种问题提出解决方案，并对具体执行工作给予全力支持。其间，我们需要通过富有逻辑性的分析，让客户知晓面临的问题，接受我们给出的方案并付诸执行。对我们而言，这种思维和沟通能力不仅不可或缺，而且是相当重要的。

在沟通的过程中，笔者需要站在客户的角度，验证咨询团队提供的信息是否真正易懂、是否合乎逻辑、是否具有说服力。换句话说，为了使接受者更容易理解和认同说话人的信息，我们会从以下

几个方面提出具体建议及改善方案——

现有论据是否充分？

根据提示的信息，能否得出这个结论？

如何更好地搭建研究框架？

笔者在多年的工作实践中，摸索、总结出一套“逻辑沟通的技巧”，在本书中将和广大读者予以分享。

首先要声明一点，这种沟通技巧绝不仅仅适用于咨询或战略规划等特定领域。在日常的业务交流中，如和客户进行商业谈判、介绍产品，在公司晨会做汇报、下达工作任务以及联络等，只要运用此沟通技巧，都能达到事半功倍的效果。之所以把它称作“技巧”（沟通术），是因为我们确信，只要不断地从训练中累积经验，任何人都能掌握这门技巧，任何人都能成为下一个“有逻辑的人”。

提到沟通，人们动辄就说“那个人的写作堪称天赋异禀”“他的话术是与生俱来的才能”……往往从天性和悟性中找寻原因。当然这也很重要，但良好的商业沟通首先要夯实“地基”（合作基础），这个“地基”就是指逻辑沟通；其次要具备较为完善的条件。

## 本书的结构与特征

本书由以下三部分构成：

第一部分阐述在逻辑沟通中必须确认的要素：传达的问题（主题）及期待对方做出的反应（第一、二章）。这是成为富有逻辑的传达方的第一步。

第二部分讲解“练就逻辑思维的技术”，如 MECE（第三章）与 So What / Why So（第四章）。通过掌握这些技术，可以将传达方脑海中和手头的各种信息及数据整理成组建“逻辑”的“零件”。

第三部分介绍“建构逻辑的技术”，目的是“逻辑”地组装各个“零件”。具体包括：定义“逻辑”的结构（第五章）、两种实用的商务逻辑模式——并列型和解说型（第六章）、熟练运用逻辑模式的要点（第七章）。

如上所述，本书将阐述两项“练就逻辑思维的技术”——MECE、So What / Why So，以及两项“建构逻辑的技术”——并列型和解说型。当你能充分利用这四项技术建构逻辑时，就能成功搭建逻辑沟通的“平台”。下一步，则是富有逻辑地书写或者口头表述建构的逻辑内容。事实上，书写和口头表述的技术也是非常重要的。今后如有机会，我们将就此向读者做详细介绍。本书主要聚焦于沟通“平台”的逻辑建构。

为使读者能够掌握并熟练运用上述四项技术，笔者根据自己在企业研修的经验，特做出如下编排：

第一，为便于读者结合自身工作加深理解，笔者在书中尽可能多地采用在商务场合中让人感同身受的案例。

第二，在第三、四、六、七章的结尾部分，笔者设置“集中练习”环节，作为读者实践上述四项技术的抓手。其中包含附带思路与案例解析的例题，以及大量带有思路提示的练习题。请读者朋友们多多挑战自我。

第三，尽管内心希望读者能从第一章开始阅读，但为

了让读者在选择自己感兴趣或从迫切关注的章节读起时也能理解本书宗旨，笔者会在各章反复提及本书的要点。

随着商业环境激变，许多职场人极度关切自身的能力开发。希望广大读者能够掌握在职场中不可或缺的逻辑沟通技术。作为一本引导性的逻辑思维工具书，本书若能对各位有所助益，笔者将深感喜悦。

## 第一部分 如何有逻辑地沟通

### 第一章 沟通：向对方传达信息

1. 如何有效地向对方传达信息 / 003
2. 应当向对方传达怎样的信息 / 005
3. 什么样的“答案”是正确的 / 011
4. 为什么你的“答案”行不通 / 013

灵敏度测试 / 030

### 第二章 为什么你的回答没有说服力

1. “答案”重复、遗漏、离题 / 035
2. “答案”不连贯 / 041

## 第二部分 如何练就逻辑思维

### 第三章 消除“答案”的重复、遗漏、离题

1. MECE：消除重复、遗漏、离题的技巧 / 047
  2. 分组——运用 MECE 整理信息 / 061
- 集中练习 1 / 064

### 第四章 消除“答案”的不连贯

1. So What / Why So：消除不连贯的技巧 / 079
  2. So What / Why So 的两种类型 / 084
- 集中练习 2 / 095

## 第三部分 如何建构逻辑

### 第五章 使用 So What / Why So 和 MECE 建构逻辑

1. 什么是“逻辑” / 113
2. 逻辑联系越紧密越好 / 126

### 第六章 掌握逻辑模式

1. 并列型逻辑模式 / 133
2. 解说型逻辑模式 / 141

集中练习 3 / 153

### 第七章 熟练运用逻辑模式

1. 逻辑模式的运用方法 / 169
2. 逻辑 FAQ / 188

集中练习 4 / 200

后 记 / 219


Logical Communication

Skill Training

---

第一部分

# 如何有逻辑地沟通




沟通，是指与交流对象进行“信息”（message）接传球的游戏。那么，“信息”具体指什么？“信息”又有哪些必不可少的构成要素？

针对这两个问题，你是否能够自信满满地给出答案？“针对要表达或传递的内容，‘信息’是一种高度概括，是精华；‘信息’内容千差万别，无法锁定具体的构成要素。”——持有上述想法的读者，请您一定阅读本书的第一部分。

不少职场人很苦恼：自己明明已经特别注意说话和书写的逻辑了，却依然无法将所思所想传达给对方。针对这类人士，笔者每每重复以下建议：

当你向他人传达信息时，首先必须确认问题（主题）；其次是你期待对方做出的反应，而不是考虑该如何归纳、表达或者书写。

在整理自己的想法并形成一定逻辑之前，首先要确认上述两个要素。这是你成为逻辑沟通高手的第一步。



# 第一章 沟通：向对方传达信息

## 1. 如何有效地向对方传达信息

任何行业的工作都是人与人之间的沟通交流，即交换信息、想法和提案的一连串过程。向对方传达自己的想法，并获得对方的理解，或者得到对方的建议——这都需要进一步强化自己的沟通技巧。

工作中，你把自己的想法和提案传送给对方，对方读到或听到相关信息并予以正确地理解需要时间，再做出你所预期的反应也需要时间，而能否最大限度地缩短这段时间，将决定生意场上的成败。再发达的信息通信技术对此也爱莫能助，提高效率的关键取决于传达者的技巧。

于是，你开始苦恼该如何做才能让对方理解你想说的话以及你认为重要的内容。为了更好地概括想说的话，你将会反复修改提案书和报告，要么纠结于表述方式和格式，要么拘泥于设计和用色等细节方面。事实上，这里就潜藏着无法顺利向对方传达信息的最大障碍。重要的不是“你”想要说什么，也不是“你”认为的重要内容。就对方而言，接收的内容是否为他所期待的“信息”，才是关键所在。笔者与企业咨询人员聊天时，经常听他们提到：“作为一个项