

考试名家指导

MBA 联考同步复习指导系列

MBA

2007版

写作分册

赵鑫全 编著

赵鑫全：MBA 辅导专家

中国营销总监职业培训专家团成员

韩国釜庆大学通商学博士

第5版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

MBA 联考同步复习指导系列

写作分册

第5版

赵鑫全 编著

机械工业出版社

本书是按照《2007 年 MBA 联考考试大纲》的要求编写而成的。全书包括三部分内容：论证有效性分析写作、论说文写作和案例分析写作。每部分均以历年试题为出发点，辅以翔实的解析过程。本书不仅具有较强的针对性，更具有较强的实战性。

本书作者具有多年的考试辅导经验，对考生写作方面的薄弱环节十分了解。我们有理由相信，只要认真研读本书，考生可以在较短的时间内提高自己的写作能力。

图书在版编目（CIP）数据

MBA 联考同步复习指导系列. 写作分册 / 赵鑫全编著.

—5 版. —北京：机械工业出版社，2006.7

ISBN 7-111-10745-4

I. M... II. 赵... III. 汉语—写作—研究生—入学考试—
自学参考资料 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 080920 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：徐春涛

责任印制：杨 曦

高等教育出版社印刷厂印刷

2006 年 6 月第 5 版第 1 次印刷

184mm×260mm·8.75 印张·209 千字

0 001—6 000 册

定价：19.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

编辑热线：（010）68354423

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

这是一套针对 MBA 联考选拔性应试的必备丛书。

本套丛书由北京大学、清华大学、中国人民大学、北京理工大学、西安交通大学、北京交通大学、上海交通大学、同济大学等几所高校的 MBA 辅导名师和资深命题专家联合编写，分为“MBA 联考英语专项训练系列”、“MBA 联考同步复习指导系列”、“MBA 联考模拟试卷系列”3 个系列，共 12 本。本套丛书具有以下特点：

一、一流的编者队伍

本套丛书的作者均是从全国 MBA 辅导名师中精心挑选的。他们多年来一直从事 MBA 考前辅导和命题研究工作，既能把握考生需求与应试精髓，又能洞悉 MBA 命题规律与趋势。

讲课 $\longleftrightarrow$ 著书 $\longleftrightarrow$ 研究，紧密结合，相互推动，在讲课中实践，在著书中提炼，在研究中升华，这是一流应试辅导丛书品质保证的基石。

二、紧扣 MBA 联考最新考试大纲

丛书紧扣最新考试大纲，精心研制的例题与习题在难度上等同或略高于真题，在题型设置上与大纲保持一致，其中数学分册中含有许多作者原创性的考试应对技巧和经验介绍。我们不鼓励“题海战术”，而是立足于帮助考生在深入研究最新考试大纲和历年试题的基础上，准确把握 MBA 联考的难点、重点和命题趋势。

三、体系明晰，精讲精练，为考生提供标准化解决方案

“MBA 联考英语专项训练系列”包括《英语词汇实战宝典》、《MBA 联考英语阅读理解 100 篇精粹》、《MBA 联考满分翻译与写作》、《MBA 联考英语历年试题精解（阅读理解、翻译、完形填空）》4 本书。该系列图书实用性强，可以使考生针对英语弱项，进行专项强化提高，快速突破英语难关。

“MBA 联考同步复习指导系列”包括《英语分册》、《数学分册》、《逻辑分册》、《MBA 逻辑应试教程》、《写作分册》、《面试分册》6 本书。其中逻辑类图书因老师的授课思路、写作风格不同而分为 2 本。该体系与最新考试大纲相配套，精讲精练，突出应考难点与重点，洞悉历年试题，强化训练提高，应试针对性极强。

“MBA 联考模拟试卷系列”包括《英语分册》、《综合能力分册》2 本书，严格按照 MBA 联考最新考试大纲和命题趋势精心设计，融会了众多作者多年教学、辅导、命题研究的心血和智慧，考点分布合理，试卷难度等同或略高于真题难度。

一套好的辅导教材，总具备四个要素：一是看它是否严格遵循最新考试大纲；二是看它是否具有前瞻性，能否针对正式的考试；三是看它的作者是否真正透彻了解 MBA 联考的要求，内容的难度是否与联考试卷相符或略高；四是看该书能否满足考生的需求，是否凸显了为考生备考服务的宗旨。

本套丛书很好地体现了这四方面的要求，每道试题都是众多辅导名师和专家教学经验的结晶。往届高分考生的经验说明，“三道题做一遍不如一道题做三遍”、“三本书各读一遍不如一本书读三遍”。考生通过对本套丛书的认真阅读和演练，相信必将会为顺利考入 MBA 名校打下坚实的基础。

希望通过我们不懈的努力和 20 多位 MBA 联考辅导专家的倾情奉献，能够为考生顺利突破 MBA 联考助一臂之力。

丛书编委会

前 言

考生必须明确，这是在考写作，因此写作的基本功底必须要有。把握论说文内容的构成，熟悉论说文的思维过程，了解论说文的推理形式，掌握论说文的论证结构，这些都很重要，也是我经常强调的。

但是，我们更应注意的是它和 MBA 入学有关。“在商言商”，正如我常说的，MBA 入学的写作考试与其他写作考试不同，考的不是文字素养。既非要你“吟安一个字，捻断数茎须”，也非要你“究竟是僧敲月下门还是僧推月下门”，更不是让你“语不惊人死不休”。MBA 入学写作考试考的是一种与管理有关的思维表述方式，通过写作这个工具，展现个人的管理潜质（注意，如果能够理解这句话，你也就可以把各类写作考试很好地区分开了）。因此，即便你有“弄日鹅黄袅袅垂”的文字功底，即便你有“未若柳絮因风起”的描写能力，脱离了 MBA 写作考试的要求和框架之后，也只能“英雄无用武之地”。如果将 MBA 的写作考试和一般的考试简单地等同起来，便可能“差之毫厘，谬之千里”。虽然你有“前不见古人，后不见来者”的感觉，而我也只能“至今思项羽，不肯过江东”；面对考试结果，你也只有“独怆然而涕下”。

写作方法是个工具，其作用对象不同，考试的类型也就不同。作为 MBA 入学考试，管理知识是这个工具重要的作用对象。强调管理的重要性并非就是让大家忽视对写作基本常识的复习，更不是让大家“剑走偏锋”，把大量的时间投入到对管理知识的学习之中。考生需要明白的是，MBA 写作考试只需要考生掌握基本管理知识，而非专业管理知识。

MBA 入学写作考试的形式是一种全新的考试形式，作为这项考试内容的辅导老师，我希望同学们和同行就这本书多提宝贵意见，以便我在今后的辅导中能得以不断进步。

赵鑫全

2006 年 6 月 1 日

目 录

丛书序

前言

第一章 MBA 联考论证有效性分析写作	1
一、MBA 联考论证有效性分析考试简介	1
二、MBA 联考论证有效性分析考试要求	2
1. 题型	2
2. 特征	3
3. 考核内容及评分标准	3
三、MBA 联考论证有效性分析基础知识	5
1. 思维的基本方法	5
2. 论证有效性分析的分析方法	5
四、MBA 联考论证有效性分析详解	7
1. 真题解析	7
2. 习题解析	11
五、MBA 联考论证有效性分析写作方法	14
1. 论证有效性分析写作原则	14
2. 论证有效性分析写作步骤	16
3. 论证有效性分析写作类型	18
六、MBA 联考学员范文及点评	21
练习一	21
练习二	24
练习三	26
第二章 MBA 联考论说文写作	30
一、MBA 联考论说文考试简介	30
1. 论说文简介	30
2. 联考论说文考试简介	31
二、MBA 联考论说文的特点	38
1. 论说文的体式和特点	38
2. 论说文的行文过程	41
三、MBA 联考论说文应试分步详解	42
1. 准确审题	42
2. 题好一半文	46
3. 定向概括写作材料	49

4. 以事明理.....	52
5. 例证与引证.....	53
6. 正反对照, 辩证分析.....	55
7. 假设推论.....	56
8. 比喻的运用.....	57
9. 类比论证.....	59
10. 由果溯因, 揭示根源.....	60
11. 由因推果, 预测趋向.....	61
12. 从现象到本质.....	63
13. 论说文的语言例谈.....	64
四、MBA 联考论说文写作模板.....	66
1. 论说文的类型与结构.....	66
2. 论说文的写作公式.....	67
五、MBA 联考论说文写作素材.....	71
1. 名言警句.....	71
2. 论据材料.....	78
六、MBA 联考学员范文及点评.....	83
练习一.....	83
练习二.....	84
练习三.....	88
第三章 管理知识在 MBA 联考写作中的应用.....	92
一、管理知识的重要性.....	92
二、案例分析.....	93
1. 案例分析简介.....	93
2. 案例分析的一般流程.....	93
3. 案例分析写作.....	94
三、管理类型的论说文.....	96
四、基本管理常识.....	100
五、学员范文及点评.....	125

第一章 MBA 联考论证有效性分析写作

一、MBA 联考论证有效性分析考试简介

论证有效性分析，就是对所提供的论证中论题的可接受性进行分析和评论，是比照 GMAT 作文之一“Analysis of an Argument”而设立的一种写作考试类型。比起 2003 年联考大纲最初规定的“评论型作文”，“论证有效性分析”在称谓上更明确，在写作形式上更具有指向性（见表 1）。论证有效性分析，对广大考生来说是一种比较陌生的写作考试形式，需要特别加以关注。

表 1 近年 MBA 联考论证有效性分析写作大纲比较分析

年度	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
分值	30 分	30 分	30 分	30 分
大 纲 要 求	评论型作文 试题陈述一个论证，要求考生对这一论证作出评论。评论的内容由考生根据试题的内容自己决定，可能但不一定包括：论证在概念界定上是否清楚；论证方法是否正确；论据是否成立；论据是否足以支持结论；有无支持结论的更为有力的论据；推理有无错误或漏洞；论证的成立是否需要另外的条件；有无另外的解释反对或削弱该论证，作何种修改可以使论证更为有力等	论证有效性分析 论证有效性分析题的题干为一段论证，要求考生对题干所陈述的论证作出分析与评论。分析与评论的内容由考生根据试题自己决定，可以但不一定包括：论证在概念界定和使用上是否清楚、准确并前后一致；论证方法是否正确；该论证的论据是否支持结论；有无支持结论的更为有力的论据；推理有无错误或漏洞；论证成立的条件是否充分；有无另外的解释反对或削弱该论证，作何种修改可以使论证更为有力等	论证有效性分析 论证有效性分析题的题干为一段有缺陷的论证，要求考生对此作出分析与评论。分析与评论的内容由考生根据试题自己决定	论证有效性分析 论证有效性分析题的题干为一段有缺陷的论证，要求考生对此作出分析与评论。分析与评论的内容由考生根据试题自己决定

同学们需要注意的是“评论型作文”与“论证有效性分析”并非只是称谓上的区别，许多考生恰恰是对二者未能进行充分的理解和掌握，结果在考场上“差之毫厘，谬之千里。”因此，关于二者的区别和联系，广大考生必须认真学习，充分理解。

“评论型作文”，是材料作文的一种，通常出题者会根据某一专题，为考生提供一份材料，考生在分析和理解材料的基础上进行写作。“评论型作文”，顾名思义，写作的重点就是要对试题所提供的材料进行“评论”。由于评论的方式、切入点各不相同，评论性的文体也可以继续细分为文学评论、新闻评论、杂文以及书评等。“评论型作文”的概念是比较宽泛的，考生既可以以材料所提供的观点为切入点，对原材料的论点进行评论（也就是传统的“驳论文”）；也可以对其得出论点的论证过程进行分析（也就是 MBA 入学考试中的“论证有效性分析”）。

由于以往我国的写作考试中鲜有从材料逻辑、形式以及观点的推理过程等角度进行“论证有效性分析”，而大家经常接触的主要是思想性的评论，所以，考生更习惯于对原材料的观点和思想进行评论，而忽视对材料逻辑性和形式性以及观点的推理过程进行评价。对于广大考生可能的、普遍的误解，2003 年的大纲进行了防范，大纲作如下阐述：

“试题陈述一个论证，要求考生对这一论证作出评论”。大纲对于“评论”的内容和方式进行了补充说明，其主要包括：“论证在概念界定上是否清楚；论证方法是否正确；论据是否成立；论据是否足以支持结论；有无支持结论的更为有力的论据；推理有无错误或漏洞；论证的成立是否需要另外的条件；有无另外的解释反对或削弱该论证，作何种修改可以使论证更为有力等。”同时在试题中又突出强调提醒考生这种作文的基本要求是：

“对上述论证进行评论。分析上述论证在概念、论证方法、论据及结论等方面的有效性。”这实际上已经清楚地告诉了广大考生，MBA 写作考试的“评论型作文”实际上就是对原材料进行“论证有效性分析”。但是，这些并未引起部分考生和辅导教师的重视，致使当年部分考生出现了重大偏差。为了杜绝这种现象的再次发生，2004 年的考试大纲决定不再使用具有歧义性的“评论型作文”这一概念，而是直接使用“论证有效性分析”这个名称并延续至今。经过近几年的考试，广大考生已经比较熟悉这种写作考试形式，基本没有出现过多的失误。

二、MBA 联考论证有效性分析考试要求

1. 题型

(1) **题目要求** 分析下面的论证在概念、论证方法、论据及结论等方面的有效性。600 字左右。要求考生以作文的形式对题干所陈述的论证做出分析与评价。

(2) **题干要求** 提供一段其真实性有待证明的命题。例如：现在市面上以电子形式出版的图书越来越多，它们或者免费登载在互联网上，或者压缩在光盘里出售，每本书的平均价格都非常低。因此，现在阅读文学名著的人应该空前之多，以前人们可能买不起书店里的图书，但现在可以免费或者以极低的价格读到这些著作；同样，以前人们可能要费时费力赶到图书馆，或者无奈地等待其他读者把书读完了还回来，而现在他们只要打开家中或者公司的电脑，就可以读到任何想要的名著。这种文学名著的普及性上升，会大大改变大众阅读的品味，造就素质和学问比以往任何时候高很多的读者群。

2. 特征

大纲要求“论证有效性分析题的题干为一段有缺陷的论证，要求考生对此作出分析与评论。分析与评论的内容由考生根据试题自己决定。”这就明确告知考生，写作论证有效性分析作文就是要把所提供的论证中的逻辑漏洞或缺陷找出来并加以分析。通常命题对考生的思考方向也有一定的引导，一般来说都有以下提示：“论证有效性分析的一般要点是：概念，特别是核心概念的界定和使用是否准确并前后一致，有无各种明显的逻辑错误；该论证的论据是否支持结论；论据成立的条件是否充分等。要注意分析的内容深度、逻辑结构和语言表达。”

3. 考核内容及评分标准

论证有效性分析考核内容占 30 分，一方面是根据分析与评论的内容给分，占 15 分。另一方面是按照文章结构与语言表达，分四类卷给分。

一类卷 12~15 分：论证或反驳有力，结构严谨，条理清楚，语言精简流畅。

二类卷 8~11 分：结构尚完整，条理比较清楚，语句较通顺，少量语病。

三类卷 4~7 分：结构不够完整，语言欠连贯，较多语病，分析与评论缺乏说服力。

四类卷 0~3 分：明显偏离题意，内容空洞，条理不清，语句严重不通。

不符合字数要求，或出现错别字，酌情扣分。书写清楚整洁，酌情加 1~2 分，但总分不得超过 30 分。下面以 2005 年 1 月 MBA 联考论证有效性分析真题为例进行说明。

没有天生的外科医生，也没有天生的会计师。它们都是专业化的工作，需要经过正规的培训，而这种培训最开始是在教室里进行的。当然，学生们必须具备使用手术刀或是操作键盘的能力，但是他们首先得接受专门的教育。领导者则不一样，天生的领导者是存在的。事实上，任何一个社会中的领导者都只能是天生的。领导和管理本身就是生活，而不是某个人能够从教室中学来的技术。教育可以帮助一个具有领导经验和生活经验的人提高到更高的层次，但是，即使一个人具有管理天赋和领导潜质，教育也无法将经验灌入他的头脑。换句话说，试图向某个未曾从事过管理工作的人传授管理学，不啻于试图向一个从来没见过其他人类的人传授哲学。组织是一种复杂的有机体，对它们的管理是一种困难的、微妙的工作，需要的是各种各样只有在身临其境时才能得到的体验。总之，MBA 教育试图把管理传授给某个毫无实际经验的人不仅仅是浪费时间，更糟糕的是，它是对管理的一种贬低。

(1) 分析与评论的内容评分标准 根据对于论证有效性的分析与评论内容给分，最高 15 分。考生在分析中可以肯定有关论点也可以指出论证中存在的逻辑错误或漏洞，只要言之有理，都给分，指出一点给 4 分，肯定有关论点的分析最多给 4 分（**此处考生必须注意，大纲的要求是“论证有效性分析题的题干为一段有缺陷的论证”，因此考生不能将注意点放在肯定有关论点的分析上。从“肯定有关论点的分析最多给 4 分”也可以看出命题和阅卷者并不希望考生将注意力转移到肯定有关论点上来。**）。以下要点供参考：

① 这段话有一定的道理。管理既是科学，又是艺术。艺术性的一面，确实具有一些可以意会但很难言传的内容，MBA 教育应选择那些具有管理潜质的人加以培养。

② “天生的领导者是存在的”这一前提值得商榷。人们从小到大，除了在学校学习，还从家庭成员和社会实践中学习，包括领导者素质的培养。考生可以质疑这一前提，也可以从

这一前提出发,指出论证中存在的逻辑错误:即使“天生的领导者是存在的”,也不能由此推出“任何一个社会中的领导者都只能是天生的”。

③“教育可以帮助一个具有领导经验和生活经验的人提高到更高的层次,但是,即使一个人具有管理天赋和领导潜质,教育也无法将经验灌入他的头脑”的推断是不恰当的。MBA 学生是具有一定的经验、知识、选择力、判断力和自主意识的个体,而不是一个被动的容器。经验分享恰恰是 MBA 教育中的一种重要的学习方式。

④“试图向某个未曾从事过管理工作的人传授管理学,不啻于试图向一个从来没见过其他人类的人传授哲学”的推断缺乏有效性。即便是一个未曾从事过管理工作的人,只要他在组织环境中工作过,他就对管理中的基本问题,如沟通、协调、组织、决策等,具有一定的观察和体验。这与“向一个从来没见过其他人类的人传授哲学”是不能类比的。

⑤“MBA 教育试图把管理传授给某个毫无实际经验的人”是偷换概念。MBA 学生并不是毫无经验的人。

(2) 文章结构与语言表达评分标准 正如上文所谈到的那样,这部分的评分方法采用分类评分法。根据阅卷人以往的经验,这部分的分数考生通常都比较容易得到,这是因为论证有效性分析的写作有较强的程式化规则可循,有一定的框架和写作模板可供模仿,因此,一般的考生都可以掌握,本书在后面相应的章节也会着重进行解析。

[例文]

管理学教育真的无效了吗?

论述者得出结论,认为 MBA 教育是无效的。之所以得出这样的结论是因为管理教育本身存在着不足。然而,这一论证存在着以下几个方面的缺陷。

首先,上述论述存在一定的合理性。管理既是科学,又是艺术。其艺术性的一面,确实具有一些可以意会但很难言传的内容,MBA 教育应选择那些具有管理潜质的人加以培养。

其次,“天生的领导者是存在的”这一前提值得商榷。人们从小到大,除了在学校学习,还从家庭成员和社会实践中学习,包括领导者素质的培养。其实,即使“天生的领导者是存在的”也不必然得出“任何一个社会中的领导者都只能是天生的”这一结论。

再有,“教育可以帮助一个具有领导经验和生活经验的人提高到更高的层次,但是,即使一个人具有管理天赋和领导潜质,教育也无法将经验灌入他的头脑”这种推断是不恰当的。MBA 学生是具有一定的经验、知识、选择力、判断力和自主意识的个体,而不是一个被动的容器。经验分享恰恰是 MBA 教育中的一种重要的学习方式。

最后,“试图向某个未曾从事过管理工作的人传授管理学,不啻于试图向一个从来没见过其他人类的人传授哲学”这一推断缺乏有效性。即便是一个未曾从事过管理工作的人,只要他在组织环境中工作过,他就对管理中的基本问题,如沟通、协调、组织、决策等,具有一定的观察和体验。这与“向一个从来没见过其他人类的人传授哲学”是不能类比的。“MBA 教育试图把管理传授给某个毫无实际经验的人”则是偷换概念。MBA 学生并不是毫无经验的人。

总而言之,论述者没有提供更充分的证据来证明 MBA 教育是无效的,要加强这个论证,还必须提供其他更为有力的证明,作者的观点对于管理学教育和 MBA 教育本身都是不利的。

(689 字)

之所以给这样一篇例文，目的是为了考生先有一个初步的认识。其一，如何将自己的分析用简练的语言表达出来，也就是说，对待一个分析点，我们分析的度到了哪里就可以了。其二，如何进行文章布局，使用什么样的语句和词汇来表达自己的观点。

三、MBA 联考论证有效性分析基础知识

1. 思维的基本方法

论证有效性分析写作可参考以下三种基本方法：

(1) **辩证思维** 人们在思维时出现偏差，往往是由于思考过于片面，缺少辩证分析。辩证思维是指以全面、发展、变化的眼光看待事物，能透过复杂纷乱的现象认清事物的本质。在论证有效性分析写作中，应该时刻以辩证思维为指导，不断发现题干中片面的、凝固的、僵死的问题。

(2) **发散思维** 发散思维是指从思维对象出发，多方出击，无拘无束，任思想自由翱翔，大胆想象，不受固有知识和传统观念束缚的思维方法。这种思维方法容易获得独特而新颖的看法，取得创新性的成果。在论证有效性分析写作中非常适宜使用发散思维，以获得对题干问题的新颖别致、视角独特的看法。

(3) **逆向思维** 逆向思维是指站在跟人们习惯了的常规思维方式相对立的方面去思考问题、解决问题的思维方法。在论证有效性分析写作构思中，我们可以试着不顺着题干中陈述者的思路思考，而是处处跟它反向思考，力求摆脱思维定势，大胆质疑，打破常规，标新立异。这样做更容易发现题干中存在的问题，也能更快形成分析和评论问题的基本思路和基本观点。

2. 论证有效性分析的分析方法

通过以往的辅导经验，我深深地感受到广大考生的困惑所在。面对所给材料，大多数考生感觉无从下手，这主要是因为广大考生缺少相应的思维框架和训练。根据大纲要求和广大考生的实际情况，我总结了以下分析思路。

(1) 论证有效性分析的分析步骤

- ① 找出材料结论。
- ② 找出支持材料结论的论点。
- ③ 材料中的核心概念是否界定清楚（通常关注的是材料中结论和论据处的核心词汇）
- ④ 材料中预设是否客观，能否成立？材料中的观点是否符合发展的规律？材料中的逻辑推理是否有误？材料中的类比是否贴切中肯？
- ⑤ 有无另外的解释来削弱论证，论证成立是否有补充条件？

(2) 论证缺乏有效性的常见逻辑错误

① **混淆或偷换概念**。应特别注意相同概念在不同环境下内涵不同，或不同概念包含同一内涵。材料所犯错误通常是混淆不同概念之间的差异，或者有意将一个概念替换为另一个概念。例如：

永泰公司和宏达公司同属加工业企业，产品有相当部分是相同的。从今年年初到现在，永泰公司利润增长了 5%，解雇了 15% 的职员，而同期宏达公司利润增长了 10%，只解雇了 5% 的职员，可见我们宏达公司利润水平高，雇员流动少。为了更好地提升宏达公司的核心竞争力，我们应该去雇佣一定数量永泰公司的前任员工。因为这些有经验的人能提供关于永泰公司的一些特别有价值的信息，并且只需短时间的培训就能上岗，况且他们惨遭解雇，感情上更倾向于与永泰公司竞争。

显然题干中利润增长与利润水平是被混淆的两个概念。

② 因果关系使用不当。其一，倒置因果。因果关系具有共存性。原因和结果是在时空上相互接近的，并且总是共同变化的；原因的变化将引起结果的相应变化，结果的改变总是由原因的改变所引起。但因果之间的共存性也容易引起人们倒因为果，犯“倒置因果”的错误。其二，以先后为因果。因果关系具有先后性的特点，即先因后果，但也要注意“在此之后并非就是因此之故”，也就是说先后关系并不等于因果关系。把先后关系当作因果关系，就犯了“以先后为因果”的错误。其三，错把必要条件当作充分条件。因果关系具有复杂多样性，有“一因一果”的情况，但更多的时候是“一果多因”，每个原因单独看起来都只是一个必要条件，而不是充分条件。例如：

自从我们公司一年前开始生产、销售一种豪华型电风扇以来，我们经济型电风扇的销量，还有公司的利润，都在大幅下滑。豪华型电风扇的售价比经济型高 50%，但是豪华型电风扇比经济型电风扇耐用程度强一倍。为了增加经济型的返购率，提高利润，我们应该停掉豪华型电风扇的业务。

这里就把“公司经济型电风扇的销量，还有公司的利润，都在大幅下滑”的原因归结为“生产、销售一种豪华型电风扇”，显然忽视了“一果多因”。

③ 数字谬误。在考试中常常会出现一些数字陷阱，考生应当特别注意平均数、百分比以及不同条件下数字的比较，还有数字与结论的关系等。例如：

本市平均的空气污染指数已经降到警戒线以下，所以我们所在区域的空气质量是好的。

显然论据和结论间并不存在必然联系，论述者陷入了平均数字陷阱。

我们厂的电视机销售量去年增加 50% 以上，而我们的竞争对手只增加不到 25%。

忽略了基数，这两个百分比让我们无从判断其意义。

在美国与西班牙作战期间，美国海军曾经广为散布海报，招募兵员。当时最有名的一个海军广告这样说：美国海军死亡率比纽约市民还要低。海军官员就报告解释说：“根据统计，现在纽约市民的死亡率是每千人有 16 人，而尽管是战时，美国海军士兵的死亡率也不过每千人只有 9 人。”

其实这也是一个百分比陷阱，因为二者的人口统计基础是不一样的，比如纽约市民中就含有年老体弱的老年人口以及抵抗力差的儿童等，所以二者的比较说明不了问题。

某位酒厂老板对自己厂出品的酒赞不绝口，因为每 100 位消费者中只有 3 位投诉该酒有质量问题。他说：“这就是说，有 97% 的消费者对我厂的产品满意，由此可以看出我厂的酒是多么好。建议大家经常买我们厂的酒喝。”

显然数据和结论不相干，因为没有投诉的那部分消费者并不意味着他们对该厂的产品就

一定满意。

④ 类比（或类推）不当。类比涉及两种事物的对比或两个时段（事物的动态发展）的比较，但下面这种对比或类推存在逻辑问题：

新加坡的自由汇率改革是成功的，我国的自由汇率改革一定可行。

这显然是不当类比，因为两个国家的金融制度、市场结构、金融市场的成熟度都是不同的，因此二者不能进行轻率的类比。

⑤ 以偏概全、轻率概括。简单枚举法的结论是或然的，它的可靠程度完全建立在枚举事物的数量及其分布的范围上。要提高结论的可靠性，被考察的数量要足够多，范围要足够广，对象之间的差距要充分大。通常把样本过少、结论明显过假的简单枚举法称为“以偏概全”或“轻率概括”。例如：

我问了十个美国人，有九个说反对民主党。结论：原来九成美国人反对民主党。

单凭十个人论断美国所有民意未免太轻率。若说访问了数万人，得出来的结果还有一定的说服力。再有接受访问的人是否有特殊性，比如他们都是共和党的党员，这样结论的可信度就更低了。

⑥ 非黑即白。为多于一个答案的问题提供不足（通常两个）的选择，即隐藏了一些选择，最典型的表现是非黑即白的观点，也称非此即彼，其实还有更多的选择。例如：

萨达姆是邪恶的，所以美军是正义之师。

除正邪之争外，还有邪邪之争及许多难分正邪的纷争，所以不能单以萨达姆邪恶便认定美军正义。

上述几种论证错误是考试中最常见的，大家要记住。考试思考时可以参照。

四、MBA 联考论证有效性分析详解

1. 真题解析

● 2003 年 1 月 MBA 联考论证有效性分析真题解析

把几只蜜蜂和苍蝇放进一只平放的玻璃瓶，使瓶底对着光亮处，瓶口对着暗处。结果，有目标地朝着光亮拼命扑腾的蜜蜂最终衰竭而死，而无目的地乱窜的苍蝇竟都溜出细口瓶颈逃生。是什么葬送了蜜蜂？是它对既定方向的执著，是它对趋光习性这一规则的遵循。

当今企业面临的最大挑战是经营环境的模糊性与不确定性。在高科技企业，哪怕只预测几个月后的技术趋势都是件浪费时间的徒劳之举。就像蜜蜂或苍蝇一样，企业经常面临一个像玻璃瓶那样的不可思议的环境。蜜蜂实验告诉我们，在充满不确定性的经营环境中，企业需要的不是朝着既定方向的执著努力，而是在随机试错的过程中寻求生路，不是对规则的遵循而是对规则的突破。在一个经常变化的世界里，混乱的行动比有序的衰亡好得多。

〔分析〕把几只蜜蜂和苍蝇放进一只平放的玻璃瓶，使瓶底对着光亮处，瓶口对着暗处。结果，有目标地朝着光亮拼命扑腾的蜜蜂最终衰竭而死，而无目的地乱窜的苍蝇竟都溜出细口瓶颈逃生。是什么葬送了蜜蜂？是它对既定方向的执著，是它对趋光习性这一规则的遵循。（考生注意，一般情况下前提的真实性不能够怀疑）

当今企业面临的最大挑战是经营环境的模糊性与不确定性。(考生注意,这个观点是正确的,但是,除非你有十足的把握,否则不要轻易地去认可一个观点)在高科技企业,哪怕只预测几个月后的技术趋势都是件浪费时间的徒劳之举。(技术预测具有不确定性,并不意味着技术趋势不可预测,不能说明进行预测是浪费时间的徒劳之举。实际上对未来的预测是企业经营决策的重要依据。可预测的时间的长短也不能作为否定预测必要性的根据)就像蜜蜂或苍蝇一样,企业经常面临一个像玻璃瓶那样的不可思议的环境。(这显然是不当类比。蜜蜂试验只是特定环境下的一个生物行为试验,我们知道企业所面临的环境比其要复杂得多,因此不能简单地将生物行为类推到企业行为,更不能把生物行为试验的结果一般化为企业应对不确定性的普遍原则)蜜蜂实验告诉我们,在充满不确定性的经营环境中,企业需要的不是朝着既定方向的执著努力,而是在随机试错的过程中寻求生路,(经济发展和技术发展总体上是有规律的,我们所进行的经济学和管理学的研究目的就是为了找到相应的规律,从而把握规律。在具有模糊性与不确定性的经营环境中,虽然企业用随机试错的方法可能取得成功,但是企业理性决策成功的概率要远远高于随机试错成功的概率。不能用小概率的随机试验的特例否定理性决策。再有,企业经营需要明确方向。在具有不确定性的经营环境中,企业需要根据环境的变化调整方向。但方向的调整需要理性分析而不是随机试错,更不能否定企业朝着既定方向的执著努力)不是对规则的遵循,而是对规则的突破。(首先,犯了绝对化的错误,不能把对规则的遵循和对规则的突破的区别绝对化。事实上,对规则的遵循和对规则的突破不是绝对排斥的,对规则的突破并不意味着不遵循任何规则,而意味着突破或修改旧规则,创建并遵循新规则。其次,犯了偷换观点的错误,经营环境的不确定性要求企业不能机械地遵循规则,这个正确的观点被偷换成为经营环境的不确定性要求企业不遵循任何规则)在一个经常变化的世界里,混乱的行动比有序的衰亡好得多。(这是犯了非黑即白的错误,在一个经常变化的世界里,混乱的行动和有序的衰亡并不是两种仅有的选择,没有理由因为反对有序的衰亡而提倡混乱的行动)

● 2004年10月MBA联考论证有效性分析真题解析

两个人去山中打猎,遇到一只老虎,一人赶紧穿跑鞋准备逃跑,另一个人说:“穿跑鞋有什么用,你能跑过老虎吗?”穿跑鞋的人回答:“只要跑得比你快就行了。”

在企业经营中,首先要考虑的就是如何战胜竞争对手,顾客不是选择你,就是选择你的竞争对手,所以在满足顾客需求上只要快对手一步,就可以脱颖而出,战胜竞争对手。跑赢老虎是不可能的,企业经营战略也是一样,过高竞争目标只会浪费企业的大量资源。

[分析]两个人去山中打猎,遇到一只老虎,一人赶紧穿跑鞋准备逃跑,另一个人说:“穿跑鞋有什么用,你能跑过老虎吗?”穿跑鞋的人回答:“只要跑得比你快就行了。”(将故事中的两个人看作是竞争者,而忽略了老虎本身也是人的竞争对手这样一个事实,因此破坏了整体的论证有效性)

在企业经营中,首先要考虑的就是如何战胜竞争对手,顾客不是选择你,就是选择你的竞争对手,(在企业经营中,“顾客不是选择你,就是选择你的竞争者”并不成立,这并不是顾客的两种仅有的选择。顾客有可能对你和你的竞争者都不选择,换言之,你们都无法满足顾客所提出的需求)所以在满足顾客需求上只要快对手一步,(满足顾客,并不只是比竞争者快一点,速度只是顾客所需要的一种因素。多、快、好、省,可能都是顾客在你和你的

竞争者之间进行选择所需要比较的因素)就可以脱颖而出,战胜竞争对手。(企业经营并不是以战胜竞争对手为主要目的,如果只强调战胜对手,会造成两败俱伤的局面,最终企业也难逃失败的命运)跑赢老虎是不可能的,企业经营战略也是一样,过高竞争目标只会浪费企业的大量资源。(人和人在竞争,人和老虎同样也在竞争。中国企业如果只是满足于战胜本土竞争对手,那么,即使你是中国企业冠军,也有可能被老虎——国外更强大的企业“吃掉”。所以,不能认为“跑得比老虎快”,是“企业战略幼稚的表现”,是“追求过高的竞争目标”)

● 2005 年 10 月 MBA 联考论证有效性分析真题解析

分析下面的论证在概念、论证方法、论据及结论等方面的有效性,600 字左右。

某管理咨询公司最近公布了一份洋快餐行业发展情况的分析报告,对洋快餐在中国的发展趋势给出了相当乐观的预判。

该报告指出,过去 5 年中,洋快餐在大城市中的网点数每年以 40% 的惊人速度增长,而在中国广大的中小城市和乡镇还有广阔的市场成长空间,照此速度发展下去,估计未来 10 年,洋快餐在中国饮食行业的市场占有率将超过 20%,成为中国百姓饮食的重要选择。

饮食行业的某些人士认为,从营养角度看,长期食用洋快餐对人体健康不利,洋快餐的快速增长会因此受到制约。但该报告指出,洋快餐在中国受到广大消费者,特别是少年儿童消费群体的喜爱。显然,那些认为洋快餐不利健康的观点是站不住脚的。该公司去年在 100 家洋快餐店内进行的大量问卷调查结果显示,超过 90% 的中国消费者认为食用洋快餐对于个人的营养均衡有所帮助。而已经喜欢上洋快餐的未成年人在未来成为更有消费能力的成年群体之后,洋快餐的市场需求会大幅度跃升。

洋快餐长期稳定的产品组合以及产品和服务的标准化,迎合了消费者希望获得无差异食品和服务的需要,这也是洋快餐快速发展的重要优势。

该报告预测,如果中国式快餐在未来没有较大幅度的发展,洋快餐一定会成为中国饮食行业的霸主。

[分析]某管理咨询公司最近公布了一份洋快餐行业发展情况的分析报告,对洋快餐在中国的发展趋势给出了相当乐观的预判。

该报告指出,过去 5 年中,洋快餐在大城市中的网点数每年以 40% 的惊人速度增长,而在中国广大的中小城市和乡镇还有广阔的市场成长空间,照此速度发展下去,估计未来 10 年,洋快餐在中国饮食行业的市场占有率将超过 20%,成为中国百姓饮食的重要选择。(过去 5 年洋快餐在大城市中的网点数的增长速度,并不一定在未来 10 年仍能保持,更不能用洋快餐在大城市中的发展速度推断其在中国广大的二级城市和乡镇的发展速度,如果我们发现洋快餐针对的消费群体主要集中在城市中,甚至大城市的话,上述推断就会受到强烈地削弱)

饮食行业的某些人士认为,从营养角度看,长期食用洋快餐对人体健康不利,洋快餐的快速增长会因此受到制约。但该报告指出,洋快餐在中国受到广大消费者,特别是少年儿童消费群体的喜爱。(洋快餐在中国受到广大消费者,特别是少年儿童消费群体的喜爱,并不能消除饮食行业的某些人士对于“洋快餐存在着长期食用对人体营养的不利影响”的质疑——毒品消费者可能都很喜爱毒品,但毒品却对人体存在着致命的伤害)

显然,那些认为洋快餐不利健康的观点是站不住脚的。该公司去年在 100 家洋快餐店内进行的大量问卷调查结果显示,(用在洋快餐店内进行的问卷调查,来推广得出中国百姓的