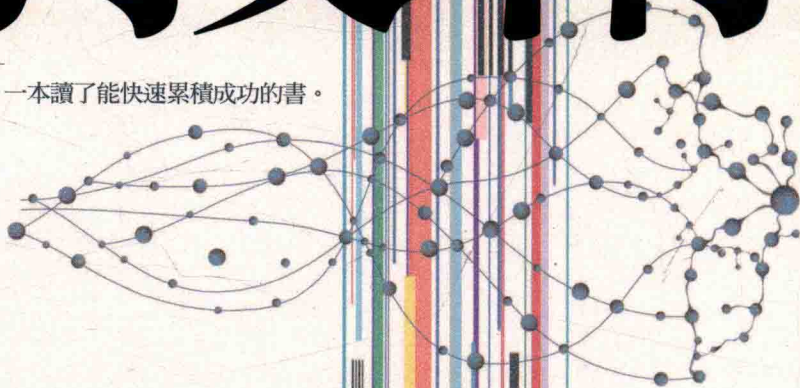


培養卓越競爭力的  
思考路徑

大前研一

# 思考的技術

大前研一的成功之鑰——  
集三十年經驗的思考術，一本讀了能快速累積成功的書。



商周出版

大前研一

# 思考 的技術

考える技術

培養  
卓越競爭力  
的思考路徑

大前研一 著 | 劉錦秀、謝育容 譯

新商業周刊叢書 BW0572C

## 思考的技術

原書名／考える技術  
作者／大前研一  
譯者／劉錦秀、謝育容  
企劃選書／王筱玲  
責任編輯／李韻柔  
版權／黃淑敏  
行銷業務／張倚禎、邱仁宏

總編輯／陳美靜  
總經理／彭之琬  
發行人／何飛鵬  
法律顧問／台英國際商務法律事務所  
出版／商周出版

臺北市104民生東路二段141號9樓  
電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759  
E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行／英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司  
臺北市104民生東路二段141號2樓  
讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：(02) 2517-0999  
讀者服務信箱 E-mail: service@readingclub.com.tw  
劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司  
訂購服務／書虫股份有限公司客服專線：(02) 2500-7718；2500-7719  
服務時間：週一至週五上午 09:30-12:00；下午 13:30-17:00  
24小時傳真專線：(02) 2500-1990；2500-1991  
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

香港發行所／城邦（香港）出版集團有限公司  
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓  
E-mail: hkcite@biznetvigator.com  
電話：(852) 2508-6231 傳真：(852) 2578-9337

馬新發行所／城邦（馬新）出版集團  
Cite (M) Sdn. Bhd.  
41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.  
電話：(603) 9057-8822 傳真：(603) 9057-6622 E-mail: cite@cite.com.my

封面設計／黃聖文

內文設計排版／洪偉傑

印刷／鴻霖印刷傳媒股份有限公司

總經理／高見文化行銷股份有限公司 新北市樹林區佳園路二段70-1號

電話：(02) 2668-9005 傳真：(02) 2668-9790 客服專線：0800-055-365

■ 2015年（民104）4月三版一刷

Printed in Taiwan

KANGAERU GIJUTSU

Originally Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Complex Chinese Character Translation rights arranged with KODANSHA LTD.

Complex Chinese translation copyright © 2015 by Business Weekly Publications, a division of Cite Publishing Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

定價 360元

版權所有·翻印必究

ISBN 978-986-272-784-3

城邦讀書花園  
www.cite.com.tw

# 目次

導讀	這本書，該一看再看——盧淵源	006
推薦序	策略先生談「邏輯思考」——許士軍	009
推薦序	做一個會思考的企業經理人——洪順慶	013
推薦序	臭屁的大前研一·永遠的顧問——洪明洲	017
推薦序	動腦實踐的寶典——趙義隆	023
推薦序	學習「思考模式」，非學習知識——李仁芳	026
前言	思考力決定成就的時代	028
<hr/>		
<h2>1 切換思考路徑</h2>		
<h3>向麥肯錫學習邏輯思考</h3>		
	「思考」絕非「一時的想法」／做不到「理所當然之事」／不要把假設跟結論混為一談／認清現象和原因的不同／「全方位努力」的想法是錯的／找出真正原因的實地訪談技術／絕對必要的檢證過程／不能作為解決對策的就不是結論	036
<h3>科學的思考</h3>		
	在MIT學到的科學解決法／三十歲，我又從零開始／經營分析和科學是同一種邏輯思考／累積事實才能導出結論／你一生不會遇到幾次／解決問題的思考訓練法	053

## 2 邏輯打動人心

讓別人採納的邏輯構成法

從提案中學習建議的 KNOW-MORE-MORE / 「一個建議」就夠了 / 有事實為證的建議，魅力無法可擋 / 提案的必要及充分條件 / 一開始就提出整體的結論

打動人心的要點

不是「自己想說的順序」，而是「對方能理解的順序」 / 不可光憑現象作判斷 / 說話的說服力比視覺花招更好 / 達成一個結論的「金字塔結構法」

試著向執政者提建言

搞清楚什麼才是「該解決的問題」 / 「民營化」就能解決問題嗎？ / 就算民營化，也得有正確目標 / 先確認問題，再來談改革

068

080

096

## 3 洞悉本質的過程

你能洞悉問題本質嗎？

「企業的價值」如何估算 / 從佳麗寶看什麼是正確解決對策 / 缺乏邏輯思考的新聞媒體 / 不可原諒的銀行 / 看金控公司：銀行合併是個大錯 / 真正的金融危機才要到來 / 沒有「SWIH」的新聞報導

對事不對人，企業就可以重生

對事不對人才能洞悉事實 / 要有說服老闆的勇氣 / 別讓公司成了同質人的聚會 / 「否定自己」是優良企業的條件 / U形管理現象和J形管理現象 / 戈恩革命成功的真正理由 / 全世界的企業都是類似的

120

137

## 4 非線性思考的建議

線性思考行不通

科學的方法以及人文學的方法／複雜系經濟／不要完全相信經濟學者／跳脫出體制／科學思考不分文學理工／同時處理並行輸入的複數資料

160

為沒有答案的問題尋找答案

174

填鴨式教育的界線／思考「為什麼？」讓獲利產生千倍差距／現在的學校是破壞人腦的凶器／忠於「想做的事情」／「學術派營生者」下，「街頭營生者」上／北歐強大的秘密／應該考的是「思考模式」而不是知識／先說前提，才說對策／「儲蓄智慧」的方法／投資自己，很簡單／生活簡單才能思考

## 5 讓構想大量湧現

產生新構想的思考邏輯

198

「新構想」並非突如其來的念頭／抱持疑問就是解決問題的源頭／由假設和驗證產生「中國區域性國家論」／二十一世紀不會存在「專業人士」

網際網路的「大前法則」

208

網路使用者越來越相似／天涯比鄰的網路村／中國人不會誤解大前研一

跳脫古老思考模式的方法

214

試著想像五分鐘後雲彩的形狀／試著接觸不同的東西／刺激腦部的假日休閒方式／「思考」，就是對自己提出疑問／不認為「理所當然」的人容易成功／思考的時候必須抱持著緊張感／擁有可以互相否定打擊對方的朋友

## 6 解讀五年後的商機

誰都有能力預測未來

沒思考所以被廣告騙／政府、建商一起騙人／該倒閉的銀行就該讓它倒閉

能預知五年後世界的思考邏輯

先分解功能再進行思考／以「行動電話的未來」當題目／行動電話成為身分證明／用行動電話取代所有的卡／零星小事情能彙成長篇好故事／別讓進度落後／思考邏輯讓發展新事業變簡單／絕對會普及的家庭伺服器／廠商二十年不變的思考模式／成功模式的四要素

230

241

## 7 開拓者的思考

突破老舊商業的障礙

讓大型企業「突然消失」的想法／可能性就存在於看不到的地方／M2M的商機無限／考慮「十倍的效果」／若變成O-Japan就不需要政府了

來吧！讓我們邁向荒野

看不見大陸的四個空間／絕佳機會即將到來／你的頭銜符合年薪嗎／每天要磨亮「頭腦」這把槍

266

280

## 大前研一專訪

「懶於求知的人，沒有生存的空間」

290

商周出版

大前研一

思考

考える技術

的技術

培養  
卓越競爭力  
的思考路徑

大前研一 著 | 劉錦秀、謝育容 譯



# 目次

導讀	這本書，該一看再看——盧淵源	006
推薦序	策略先生談「邏輯思考」——許士軍	009
推薦序	做一個會思考的企業經理人——洪順慶	013
推薦序	臭屁的大前研一·永遠的顧問——洪明洲	017
推薦序	動腦實踐的寶典——趙義隆	023
推薦序	學習「思考模式」，非學習知識——李仁芳	026
前言	思考力決定成就的時代	028

## 1 切換思考路徑

### 向麥肯錫學習邏輯思考

「思考」絕非「一時的想法」／做不到「理所當然之事」／不要把假設跟結論混為一談／認清現象和原因的不同／「全方位努力」的想法是錯的／找出真正原因的實地訪談技術／絕對必要的檢證過程／不能作為解決對策的就不是結論

036

### 科學的思考

在MIT學到的科學解決法／三十歲，我又從零開始／經營分析和科學是同一種邏輯思考／累積事實才能導出結論／你一生不會遇到幾次／解決問題的思考訓練法

053

## 2 邏輯打動人心

讓別人採納的邏輯構成法

從提案中學習建議的NON-MOTION / 「一個建議」就夠了 / 有事實為證的建議，魅力無法可擋 / 提案的必要及充分條件 / 一開始就提出整體的結論

打動人心的要點

不是「自己想說的順序」，而是「對方能理解的順序」 / 不可光憑現象作判斷 / 說話的說服力比視覺花招更好 / 達成一個結論的「金字塔結構法」

試著向執政者提建言

搞清楚什麼才是「該解決的問題」 / 「民營化」就能解決問題嗎？ / 就算民營化，也得有正確目標 / 先確認問題，再來談改革

068

080

096

## 3 洞悉本質的過程

你能洞悉問題本質嗎？

「企業的價值」如何估算 / 從佳麗寶看什麼是正確解決對策 / 缺乏邏輯思考的新聞媒體 / 不可原諒的銀行 / 看金控公司：銀行合併是個大錯 / 真正的金融危機才要到來 / 沒有「SWIH」的新聞報導

對事不對人，企業就可以重生

對事不對人才能洞悉事實 / 要有說服老闆的勇氣 / 別讓公司成了同質人的聚會 / 「否定自己」是優良企業的條件 / U形管理現象和J形管理現象 / 戈恩革命成功的真正理由 / 全世界的企業都是類似的

120

137

## 4 非線性思考的建議

### 線性思考行不通

科學的方法以及人文學的方法／複雜系經濟／不要完全相信經濟學者／跳脫出體制／科學思考不分文學理工／同時處理並行輸入的複數資料

160

### 為沒有答案的問題尋找答案

174

填鴨式教育的界線／思考「為什麼？」讓獲利產生千倍差距／現在的學校是破壞人腦的凶器／忠於「想做的事情」／

「學術派營生者」下，「街頭營生者」上／北歐強大的秘密／應該考的是「思考模式」而不是知識／先說前提，才說對策／「儲蓄智慧」的方法／投資自己，很簡單／生活簡單才能思考

## 5 讓構想大量湧現

### 產生新構想的思考邏輯

198

「新構想」並非突如其來的念頭／抱持疑問就是解決問題的源頭／由假設和驗證產生「中國區域性國家論」／二十一世紀不會存在「專業人士」

### 網際網路的「大前法則」

208

網路使用者越來越相似／天涯比鄰的網路村／中國人不會誤解大前研一

### 跳脫古老思考模式的方法

214

試著想像五分鐘後雲彩的形狀／試著接觸不同的東西／刺激腦部的假日休閒方式／「思考」，就是對自己提出疑問／不認為「理所當然」的人容易成功／思考的時候必須抱持著緊張感／擁有可以互相否定打擊對方的朋友

## 6 解讀五年後的商機

誰都有能力預測未來

沒思考所以被廣告騙／政府、建商一起騙人／該倒閉的銀行就該讓它倒閉

230

能預知五年後世界的思考邏輯

241

先分解功能再進行思考／以「行動電話的未來」當題目／行動電話成為身分證明／用行動電話取代所有的卡／零星小事情能彙成長篇好故事／別讓進度落後／思考邏輯讓發展新事業變簡單／絕對會普及的家庭伺服器／廠商二十年不變的思考模式／成功模式的四要素

## 7 開拓者的思考

突破老舊商業的障礙

266

讓大型企業「突然消失」的想法／可能性就存在於看不到的地方／M2M的商機無限／考慮「十倍的效果」／若變成e-Japan就不需要政府了

來吧！讓我們邁向荒野

280

看不見大陸的四個空間／絕佳機會即將到來／你的頭銜符合年薪嗎／每天要磨亮「頭腦」這把槍

大前研一專訪

「懶於求知的人，沒有生存的空間」

290

導讀

## 這本書，該一看再看

盧淵源

如果你不知道大前研一是誰，這本《思考的技術》是很好的開始；如果你看過許多大前研一的著作，訝異於他幾乎事事皆精的博學本領，這本書提供了很好的線索，讓我們一窺大前研一之所以成功的堂奧。

早些年日本人並不時興寫自傳，甚至授權傳記也不多，不像台灣、美國，人人爭相寫書將自己的畢生歷程公諸於世（或是公開撒個漫天大謊）。尤其對於經商賺錢、管理企業所得到的成就，六十歲以上的日本人是比較低調的，大前研一在書末接受台灣商周出版專訪時也提到這點，而這也就是我們必須特別珍視盛田昭夫、本田宗一郎的口述著作的原因；一直到最近幾年，受過西方教育或社會洗禮的日本企業家，如出井伸之、大賀典雄等人，才開始動筆、動口，留下他們的奮鬥足跡。

《思考的技術》當然不是大前研一的自傳，但是他在當中首度透露了自己所經歷的奮鬥過程——如果你是習慣思考的人，如果你能稍作推想思考，就發現大前研一也在這本書中透露了自

己之所以成為日本首屈一指管理大師，必須經過哪些訓練、擁有什麼本事。

大前研一當學生的時候成績非常優異，但是考運不佳，因為睡過頭，沒進入第一志願，不過一心想玩樂團的他，還是「將就」著念了早稻田大學。他進入最好的麻省理工學院，不料二十九歲拿到核能工程博士走出校門的時候，卻發現自己的專業已經「過時」，核能電廠成了人人喊打的過街老鼠。大前研一在這裡指出了一個重點：能念書、功課好的學生不見得會思考；多數的好學生放不下自己以往的成績，在不甘心或是猶疑不定的情況下蹉跎了好多年，他卻能短期間讓自己迅速歸零，用相同的思考與態度，從另一個領域崛起。

大前強調思考的鍛鍊，讀者卻不能因此輕描淡寫了專業知識，畢竟不同領域的問題，需要同專業的思考，否則就會像政論節目裡頭的記者與政客，什麼議題都能想出一番說詞，卻沒有展現任何專業的深度，也就解決不了問題。他在《思考的技術》中舉的例子涵蓋各種議題，包括國營企業民營化、金融體系整頓、公司購併、企業重整、大學教育的遠距教學……，讓人瞠目結舌的是他知識涉獵之廣：公司價值評估、銀行實務、貨幣供給與利率、資本募集、物流、稅法、軟體、電子商務等等包羅萬象，全部都是以專業知識為後盾的思考推論。他在麥肯錫顧問公司工作一年就能把工作筆記整理成管理顧問專業準則，還出版成同業奉為圭臬的暢銷書，可見此人對於吸收知識簡直是饑渴而狂熱，難怪他能成為智者。

習於接受老師傳授「答案」的人，可能得用點心思才能適應這本書。因為大前研一並沒有

像其他教導思考、創意的書一樣，告訴你一個思考的方法、若干一定要遵循的步驟，逐步（step-by-step）去鍛鍊你的思考邏輯能力。關於這點，他在書末的專訪當中說，世界上根本沒有一套標準、或所謂正確的思考模式，如果他在書裡頭這麼做，就是侷限了解決方法的可能性。儘管大前研一不提模式，他還是介紹了一套金字塔結構（或解構）法，以推演或歸納因果，這不是一個容易學會的思考輔助工具，值得大前研一或其他出身麥肯錫的高手們寫一本入門教案。不過，誠如大前研一所言，現代人愈來愈不愛思考，他不能寫一本只能給管理專家看的思考技術指南，光是在第三章就把讀者嚇退。猶太人說，智商很難增加，通曉人情世故容易多了；但這樣一本簡化「思考的技術」的書，不管是聰明到國事八卦能評論一番的「媒體工作者、政治工作者」，或是無厘頭到凡事都以惡搞態度應付的Kuso族，看了都能增加智商；而如果你是喜歡思考的人，那麼就是得到一個讓你欣喜受用的利器了。

（本文作者為中山大學企業管理學系教授）

推薦序

# 策略先生談「邏輯思考」

許士軍

相信對於國內讀者而言，本書作者，大前研一不是一個陌生名字，不僅他的知名著作，如《企業參謀》(The Mind of Strategist)、《三極權力》(Triad Power)、《無國界世界》(The Boundless World)以及《民族國家的末日》(The End of the Nation State)等，每本都引起舉世重視和討論；他也多次應邀來台發表重要演說，造成轟動。他不但贏得管理大師或「策略先生」的名號，而且獲得英國《金融時報》稱他為「日本唯一成功的管理大師」，可見他在國際上享譽之隆。

## 「日本人幾乎都不用頭腦」

這位出身日本的大師，對於自己母國的批評一向極為嚴厲，譬如在本書中，他說「日本人幾乎都不用頭腦」，主要原因在於，孩子們從小就被灌輸一種觀念，讀書是為領取父母獎賞和應付



考試，考完了，什麼都忘了。更嚴重的是，這種唸書態度使他們學不到最重要的邏輯思考能力。讓他憂心的是，在今後世界中，能夠讓人獲得最高報酬率的，已不是資金和技術之類，而恰恰就是這種思考能力。鑒於我們國內學生念書也有類似的情況，這種後遺症，是否也同樣會發生在我們學生身上呢？這點值得我們反省及改進。

其實人們未能採取邏輯思考，未必是先天上缺乏這種能力，而是受到自己心態的影響，人們總以為，凡事都有既定，甚至現成的答案，因此冀望不勞而獲，而不去想辦法自己找答案。何況，在於今後瞬息萬變的情勢下，即使找到了昨日有效的解決辦法，也未必適用於今天，更不要說明後天了。

### 「智識經濟」更要運用邏輯思考

再有一種妨害邏輯思考的原因，來自人們誤以為所謂「知識經濟」，即表示可以從現有知識中找到問題答案。事實上，知識所告訴我們的，乃有關事物現象中之一般關係，例如利率提高後，投資可能減少，或是一國匯率升值對於外銷產生不利影響之類。然而就某一特定情境下，浩瀚的知識並不會自動告知我們面臨什麼問題；即使問題被發掘出來，應該考慮那些因素，其間可能性極多，甚至有些還在現有知識範疇內；接著如何根據這些因素擬訂可行方案以及評估這些方