

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相
传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

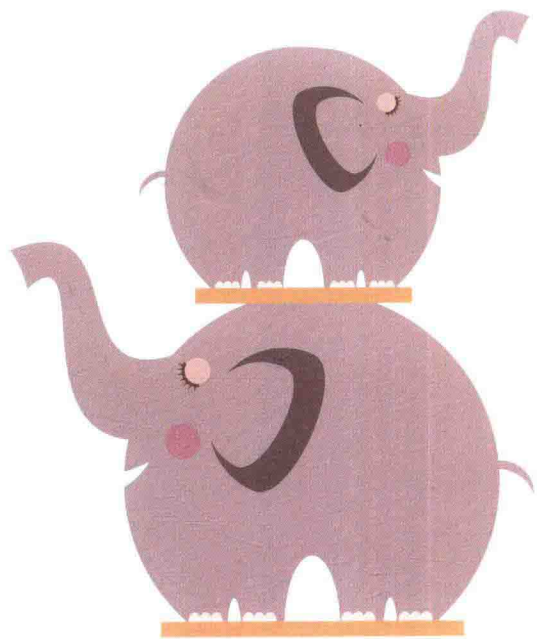
MBA轻松读

逻辑思维

监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS） [日] 嶋田毅 著

张雯 译



グロービス経営大学院（GLOBIS）「MBA」の教科書

北京时代华文书局

顾彼思商学院 (GLOBIS)

[日] 嶋田毅 著

张雯 译

MBA
轻松读

逻辑思维

グロービスMBA 集中講義 [実況] ロジカルシンキング教室

图书在版编目 (CIP) 数据

逻辑思维 / 顾彼思商学院, (日) 嶋田毅著; 张雯译. -- 北京: 北京时代华文书局, 2016.8
(MBA 轻松读)

ISBN 978-7-5699-1200-5

I. ①逻… II. ①顾… ② … ③张… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 217791 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-1475

<JIKKYO>LOGICAL THINKING KYOSHITSU

Copyright ©2011by GLOBIS

Written by Tsuyoshi SHIMADA

First published in Japan in 2011 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Bardon-Chinese Media Agency

MBA 轻松读: 逻辑思维

MBA Qingsong Du Luoji Siwei

著 者 | 顾彼思商学院 [日] 嶋田毅

译 者 | 张 雯

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 樊艳清 李唯靓

装帧设计 | 迟 稳

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 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0317-5196862

(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 | 7.5 字 数 | 130 千字

版 次 | 2017 年 6 月第 1 版 印 次 | 2017 年 10 月第 5 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1200-5

定 价 | 39.80 元

版权所有, 侵权必究

前 言

■ 商务人士不可缺少逻辑思维

首先请问各位，在听到“逻辑思维”或者“逻辑”这个词的时候，你第一个想到的是什么？一般说来，逻辑或者理论性这样的词语容易让人感觉“稍显复杂有些费脑子”、“多为理科人才和法律人士使用”、“难免有点冷冰冰的”。那些自认为“我不擅长逻辑思考”的人，是否正是因为上述成见已经根深蒂固，才百般逃避呢？

然而，现在的形势已经不允许大家借此逃避了，而其中缘由则是如下几个环境的变化。

一是全球化。将英语定为公司内部通用语言的日本企业在

逐渐增加，更有越来越多的企业在招新时几乎全部聘用外籍员工。即便没有这么极端，今后与外国人讨论、交涉的机会将与日俱增也是个大趋势。

在这种情况下，语言（尤其是英语）自然非常重要，但相比语言更加重要的，则是逻辑思维。如果一个人的大脑无法做到“我是这样想的，因为……”这类有条理的思考，无论其语言能力多强，到头来也无法说服在不同文化和社会背景下成长起来的对方。又或者当对方的发言令人无法赞同时，如果不能有逻辑地指出问题点，最后谈话的节奏很可能会被对方带着走。

第二个原因，在于竞争环境的变化提速以及这一现象的激化。允许人们静观其变审时度势、允许存在一定容错率的时代已经结束了。今后“针对重要论点（issue）快速地做出正确决策、将决策合理地传达给周围人”这一能力将愈发受到重视。如果企业或个人做不到这些，他们的处境则会变得尴尬。逻辑思维能够在交流沟通和解决问题方面发挥重大作用，作为基础它是不可或缺的。

第三个令我们对逻辑思维产生需求的原因可能会让人略感意外，那就是现在需要更多创新思维。一个谁都能想到的随处

可见的点子很快就会被别人模仿，即便不模仿，竞争对手自己也很很快可以想到。如此一来，就会演变成一场毫无结果的模仿之争，想从中取胜谈何容易。事实上，我看着近来的新商品就有这种感觉，大部分商品之间的差异几乎不能被称为差异，最后就陷入价格战，看谁能扛更久。

如果想让对手难以模仿，又能令包括顾客在内的相关利益者认为其存在高昂价值，独特的创意就是必不可少的。而在催生创意方面，逻辑思维也是很有效的。

■ 有逻辑的思考带来创意

那么，为什么有逻辑的思考能与创意挂钩呢？一是能确保时间。逻辑思维能使思考和交流更加效率，从而节省出时间。这样人们就能利用这段时间进行更深层的思索，或是在团队中开设一次头脑风暴。尤其后者常被认为对新创意的挖掘和发展非常有效，因为“多样性胜于一名英才的思考”。

有逻辑的思考，同样能让自己客观地看待自身的思路，促使自己反省“想法是否平平无奇”、“是否擅自制约了自己的思

维”、“有没有漏其他重要的事项和趋势”。只要能切实地反省并思考这些问题，想法自然而然会变得具有创新性和独特性。

例如优衣库的创始人迅销有限公司主席柳井正，他的思路就非常大胆且具有创意。包括向SPA的业态转型、早早在中国建立大规模生产的模式，或者为打破“服装业界商品的更新换代极快，必须随时准备好各种类型的商品”的常识，于九十年代后期提出了“Nonage（不分年龄）、Unisex（不分性别）、Basic casual（基础休闲）”的理念（这一理念后经过些许修改）。

如此看来，柳井正是个非常具有创新思维的人。但与此同时，人们也认为没有谁能像他这样凡事按逻辑来思考。在旁人眼里，他似乎总能突然提出精彩独到的设想，但事实上这只是他对常识进行质疑、并按逻辑对人们认定无法做到的事情和结论发问“为什么”后得到的产物。总而言之，他没有依赖单纯的灵感来推动思维，而是利用逻辑来严谨地思考，这才让无比犀利的创意得以孕育而生。

综上所述，逻辑思维不单能提升自身的说服力，帮我们高效率地找到解决问题的点子，它更能与创意思维挂钩，成为让人面对竞争对手时立于不败之地的力量源泉。

■ 本书的构成

本书在第一章中首先介绍了逻辑思维的基础动作，也是逻辑思维的基石。本书介绍了四个基础动作。

第二章介绍的，是五种能帮助我们系统把握事物的典型“模式”。想做到有逻辑地思考，首先需要将混沌且多样的事物先进行一定程度的整理后再做观察。也就是说，不要直愣愣地俯瞰那片混沌。只有按一定模式来系统地整理过一个事物，才能更容易看清它的真实模样，从而促使人做出正确的思考。至此为止，可谓逻辑思维的基础。

从第三章开始进入初级应用篇。首先，第三章作为第二章的拓展，介绍在实际商务活动中经常使用的框架（frame）。本书介绍的都是商务场景中经久不衰的常用框架，具备极高的通用性。敬请在此章节感受系统把握事物的重要性，以及它对加速逻辑思维的实际效用吧。

第四章介绍的是怎样才能提出具有说服力的主张。提出明确的主张，可以说是最考验逻辑思维的一环。如果想让众人理解和接受自己的想法，令他们在感同身受的基础上自发做出行动，就必须学会这一技能。特别是当你提出一个看似不合

常理、实际却很有用的主张时，这一技能的重要性就尤其突出了。在此章节中，会为各位简单介绍咨询公司等企业中所常用到的金字塔结构（Pyramid Structure）。

在最后的第五章，介绍的是有效解决问题的方法。解决问题与提出主张或沟通讨论一样，也是商务人士必备的重要技能之一。如何才能高效且有创意地解决问题，本章会为大家揭密。

■ 逻辑思维是经营学范畴的CPU

在笔者所供职的GLOBIS中，无论课程也好还是企业内研修也好，推荐最先修习的就是逻辑思维讲义（在GLOBIS的诸多科目中，名称带着“批判性思维”字眼很多，但其内容包含了逻辑性思维，与本书讲解的内容也有大量重合）。

之所以如此推荐，是因为如果一个人没有逻辑思维，那无论他学习多少经营知识也于事无补。如果要做比喻，最常用的就是将逻辑思维比作电脑的CPU，MBA基础课程是操作系统，应用课程则相当于应用软件。无论你想安装的操作系统和应用软件有多么优秀，一旦CPU处理能力低下，到头来依然无法提

升整台计算机的能力。

希望阅读完本书后，各位读者能够理解究竟何为经营学的CPU，并且可以掌握它的意义。

二零一一年四月吉日

GLOBIS经营研究生院教授 嶋田毅

目录

前 言 / 001

第1章 理清条理，有逻辑地思考

1. 基本原则只有四个 / 003
2. 令结论具有说服力 / 005
3. 条理不清，便不得要领 / 013
4. 开始论证时，需从所有人都认可的事实起步 / 021
5. 不切中论点等于浪费时间 / 028

第2章 加快思考速度的思考方法

1. 只要明白“模式”，就能快速得出正确的结论 / 037
2. 使用“MECE”，无重复，无遗漏；借助“逻辑树”，简明呈现 / 040
3. 便于应用的“矩阵图” / 050
4. 通过“流程图”来体现过程 / 058
5. 整理、可视化的“关系图” / 061
6. 用假说检验来提升效率 / 067

第3章 利用框架来节约时间和精力

1. 框架（framework）是加速商务活动的方便工具 / 077
2. 滥用框架等于白费力气 / 079
3. 3C：简明地呈现全局（MECE） / 083
4. 用SWOT发掘商机（矩阵图①） / 092
5. 选轴意味着一切！定位图与知觉图（矩阵图②） / 100
6. 把握优势和劣势的价值链（流程图） / 105
7. 摸清行业结构的五力模型（关系图） / 113
8. 通过实践来掌握关键点 / 119

第4章 打造具有说服力的主张

1. 提出正确且有说服力的主张 / 125
2. 设定Issue——论点为何？ / 130
3. 搭建框架就能弄清需要的信息 / 134
4. 真的如此吗？质疑事实 / 145
5. 逻辑搭建后深入彻底地思考 / 154
6. 通过文章来表达 / 166

第5章 抓住问题本质，得出解决方案

1. 按四大步骤思考问题 / 177
2. 理想状态与现状之间的差距即为问题（第一步） / 181
3. 反复问“为什么”，从而发现原因（第二、三步） / 185
4. 在设立解决方案时必须摒弃“常识”（第四步） / 200

参考资料 / 213

后记 / 216

参考文献 / 220

第1章

理清条理，
有逻辑地思考

1. 基本原则只有四个

■ 首先掌握四个基本原则

Logical thinking直译过来是“有逻辑的思考”。一如字面意思，所谓逻辑思维就是“理清条理，有逻辑地思考”。

那么，究竟什么才是“逻辑”？这个词大家平时都在用，可一旦要给它一个具体定义，却又叫人一头雾水。如果进一步再问“怎样才能有逻辑地思考”，恐怕能立刻作答的人寥寥无几吧。

但是逻辑思维这东西并不是一门高难度的专业技能，想拥有它也不需要做什么特殊训练。只要理解一些要点，通过练习抓住诀窍，那么无论是谁都能掌握这项技术。

逻辑思维最基本的原则，被归纳为以下四条。

- ①将结论明确为“是/否”
- ②通过“因为”“所以”来思考
- ③结合事实
- ④切中论点，顾及整体平衡

只要学会会有意识地遵循这几条来思考，就能自然而然地构筑起逻辑思维。这四条的每一条都不复杂。或者可以这样说，所谓逻辑思维，就只有这四条原则而已。

本书对于MECE（无遗漏无重复）和逻辑树等以逻辑思维为基础的专业工具、在此基础上发展出的利用金字塔结构展开论述，以及使用逻辑树的问题解决等内容都有解说，但这一切都源自于这四条基本原则。

如果在阅读过程中感觉无法理清思绪了，建议可以重新回顾一遍以上四条基本原则。

那么下面，我就来逐一解说这四条基本原则。