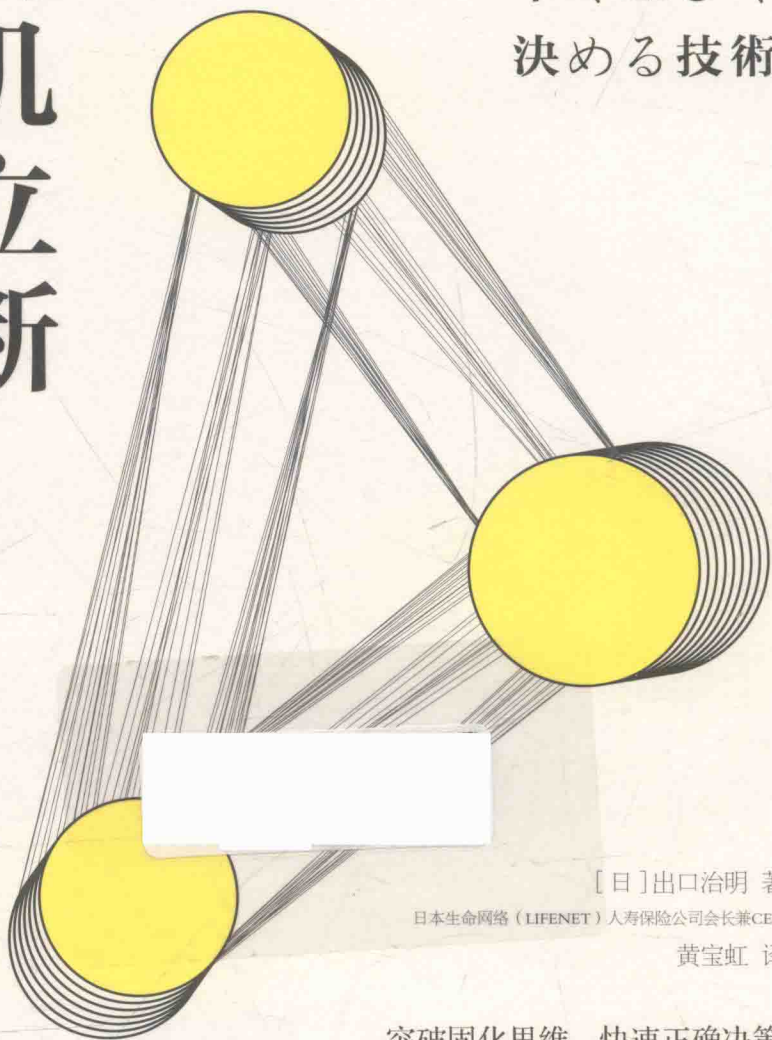


后浪

早く正しく
決める技術

当机立断

通过『数字・事实・逻辑』做决定



[日]出口治明 著

日本生命网络 (LIFENET) 人寿保险公司会长兼CEO

黄宝虹 译

突破固化思维，快速正确决策

后浪出版公司

早く正しく決める技術
当机立断

通过“数字·事实·逻辑”做决定

[日]出口治明 著

日本生命网络（LIFENET）人寿保险公司会长兼CEO

黄宝虹 译



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

当机立断 / (日) 出口治明著; 黄宝虹译. -- 南昌:
江西人民出版社, 2018.2
ISBN 978-7-210-09904-8

I. ①当… II. ①出… ②黄… III. ①思维方法—通俗
读物IV. ①B804-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第267807号

HAYAKU TADASHIKU KIMERU GIJUTSU by Haruaki Deguchi

Copyright©2014 Haruaki Deguchi

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Simplified Chinese translation copyright©2017 by Ginkgo (Beijing) Book Co., Ltd. Industry.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd., Tokyo, through HonnoKizuna, Inc., Tokyo, and Bardon Chinese Media Agency

版权登记号: 14-2017-0527

当机立断: 通过“数字·事实·逻辑”做决定

作者: [日] 出口治明 译者: 黄宝虹

责任编辑: 辛康南 特约编辑: 张冰子 筹划出版: 银杏树下

出版统筹: 吴兴元 营销推广: ONEBOOK 装帧制造: MM末末美书

出版发行: 江西人民出版社 印制: 北京京都六环印刷厂

889毫米 × 1194毫米 1/32 4.5印张 字数51千字

2018年2月第1版 2018年2月第1次印刷

ISBN 978-7-210-09904-8

定价: 36.00元

赣版权登字-01-2017-882

后浪出版咨询(北京)有限责任公司 常年法律顾问: 北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

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

版权所有, 侵权必究

如有质量问题, 请寄回印厂调换。联系电话: 010-64010019

序 言

有人希望我教给年轻领导“快速准确做出决定的方法”，于是便有了这本《当机立断：通过“数字·事实·逻辑”做决定》的诞生。

不知为何，我总给人一种很有决断力的印象。

其原因之一应该是我虽已年过六十，但还重新创业、开办人寿保险公司吧。我经常被评价“您真是有决断力啊”。（说实话）当时做决定真的很快，对方一提出建议，我就答应了。

早前，朋友向我介绍了飞鸟资产管理有限公司的CEO谷家卫先生。他说想学习关于人寿保险方面的知识，正在到处托人询问。我不会拒绝朋友的介绍，于是很快与他取得了联系。那是2006年3月的事情了。

第一次见到谷家先生是在酒店大堂，与他谈起有关寿险的事时，他突然跟我说：“我第一次遇到这么了解保险的人，我会全力支持您，所以请加入我的团队吧！我们可以一起创办保险公司！”我对谷家的印象不错，立即回应：“可以呀！”

当时我在日本生命保险公司旗下的大星建筑管理事务所工作。三个月后，我在股东会上辞去了董事长职务。

岩濑大辅是和我一起创办新寿险公司的合作伙伴，我们二人年纪差了一代（我的岁数大概可以当他父亲）。谷家说要向我介绍一个“不懂寿险的年轻人”，这人便是岩濑。

就这样，日本第一家互联网人寿保险公司“生命网络（LIFENET）”在2008年5月18日顺利开业了〔具体参照《直球胜负的公司》（钻石出版社）〕。

生命网络人寿保险公司创办初期的主要构想是以下三点：

“创造出花一半保费也能安心分娩的社会”“杜绝拒缴保费”“公布人寿保险商品的对比信息”。想要实现这样的构想，除了创建一个私营的人寿保险公司之外别无他选。

之后，为了使生命网络人寿保险公司步入运营正轨，我们也进行了许多构思，其最终实施也都是靠决断力来推动的。

这并不是因为我有何特殊之处，而是想要做前人未为之事就必须如此。

而且，虽然对象和范围不同，从公司的新职员到管理者，大家每天都在做出决定，这也是工作中不可或缺的一部分。在本书中，我想分享给大家一些我自认为有必要的、可以做到不被多余因素干扰，并能快速准确做出决定的方法。

通过这本书，读者若能提高自己的“决断力”，哪怕只是一点点，我也会感到无比荣幸。最后，我要感谢日本实业出版社的多根由希绘及作家小川晶子。因为她们这本书才能问世，在此对她们表示由衷的感谢。

我也衷心地期待读者对本书的感受、批评和建议。

邮箱：hal.deguchi.d@gmail.com

2014年3月

日本生命网络人寿保险有限公司会长兼CEO 出口治明

目 录

序 言 1

序 章 能做决定的人会推动事业发展 这是个靠自己的头脑赢得好评的年代 1

01 思考后做决定可以推动事情的进展 2

日本人不能做决定? 2

不需要自己思考的好时代 4

在不需要思考的年代, 不作为更受欢迎 5

用自己的脑袋思考做出决定的好时代 7

第1章 为什么总得不出正确的决定 80%的随意想法阻碍决定 9

01 做决定其实很简单 10

以“哪一种更有利”为选择标准 10

“多余因素”阻碍决定 11

“多余因素”的具体案例 12

方案通过是另一个领域的游戏 14

方案通过, 需要看时机 14

02 “无法舍弃”所以无法做决定 16

折中的思考方法 16

“可以冒险”和“不可冒险” 17

03 用“数字、事实、逻辑”理论来做决定 20

“数字、事实、逻辑”理论是全世界通用的规则 20

从“各种观点”中，得出一个结论 23

靠“数字、事实、逻辑”理论快速做出决定 24

通过“数字、事实、逻辑”理论，孕妇也能买保险 24

第2章 “数字”“事实”“逻辑”建立起的规则

世界共通的“决定”机制 29

01 考察思维能力的“重大课题” 30

重大课题 30

02 “数字” 32

听起来不错的计划背后 34

养成核对原始数据的习惯 35

一天检索10次信息 36

忽略他人意见，核对一手资料 38

横纵对比 39

03 “事实” 42

“客观事实”与“意见”的处理方法 42

一个顾客的意见不是事实 43

04 “逻辑” 44

什么是好的逻辑 44

少子高龄化社会给工作者增加多少负担 46

- 多视角思考的诀窍 50
- 让外行人加入讨论中 50
- 增加自身的“x” 52
- 败给逻辑——鸽子吃豆计划 52
- 05 重新评估逻辑的方法 56
 - 分清主次 56
 - 主次中应该改变哪一个? 58
 - 数字和事实改变的话,逻辑也会改变 59
- 06 深究根源 62
 - 对“前提”持怀疑态度 62
 - 听取外行人意见而设立“晚10点结束的客服中心” 63
 - 想快速做决定就“绕个弯” 66
- 07 “重大课题”的答案 68

第3章 构建团队做决定的规则

为了将“不能做出决定的人”变成“能做决定的人” 79

- 01 为了准确推进事情发展而制定“既定”规则 80
 - 无效率的长时间思考也得不出答案 80
 - 为了“做出决定”,先定出“舍弃的总量” 82
- 02 制定出大家“必须做决定”的规则 83
 - 划分时间段 83
 - 当心规则统一的错误想法 84

普及“数字”“事实”“逻辑”的思维方式 86

上司不给出答案 87

交给部下 88

如果有人找你商量“不能做决定”这个问题 90

将核心价值书面化 91

“少”而精 95

第4章 边实施边完成

在尝试与更正中前行 97

01 觉得有七成把握就行动 98

在尝试和错误中找到正确思路 98

自带便当也要进行全国演讲 99

尝试，并将最好的方法继续下去 101

小诞生，大培养（小试牛刀） 102

尝试中，可预知效果 103

与常人做一样的事无法开拓新路 104

第5章 遵循那1%的直觉

越是重要的时刻，越容易产生第六感 107

01 迷惑的时候，靠直觉 108

直觉果然是正确的 108

积累越多，直觉越准 109

无法靠直觉行动的理由 110

失败是正常的 112

向他人说明凭感觉做决定的事 112

即使没有信心也得做决定 113

失去理智的时候 114

02 为了锻炼直觉 115

锻炼第六感的积累 115

旅行——会有意想不到的发现 116

书本——与实际体验有同样的影响力 116

人——说出“yes”能收获许多 118

体会前人的思考过程 120

为了怀疑“常识”，学习工作以外的知识 122

最终章 工作只占人生中的30%，该如何去决定

为了更好地活着 125

01 无法做决定的根本误区 126

工作只占人生的30% 126

位子越高，越应该遵循“工作占三成”法则 128

“人生的30%”连接着世界经营计划的子系统 129

后 记 131

出版后记 133

序 章

能做决定的人会推动事业发展 这是个靠自己的头脑赢得好评的年代

- 思考后做决定可以推动事情的进展

01 思考后做决定可以推动事情的进展

日本人不能做决定？

希望有人来做决定……

迟迟未能做决定……

即使做了决定，也为正确与否而感到不安……

我经常听到这样的烦恼。那为什么总是做不了决定呢？

日本人总是被认为决断力弱。大概意思就是，日本人喜欢模糊了事。但是我认为这种观点有待商榷。

即便说日本人决定能力弱，也并不是其固有特征。这其实是在战后“1940年体制”经济高度成长的影响下，日本人偶然表现出一种决断力弱的特点而已。

人们的自我意识本来就只是反射其成长环境的一面镜子。

读者朋友们，假设您明天生出一个小孩，然后后天将其送到华盛顿去当别人家的养子。10年后再相遇的话，您认为这个孩子的性格特征更偏向日本人还是美国人？答案显而易见。也

就是说，世界上并不存在民族特征这一说法，因为人类智力是相似的。

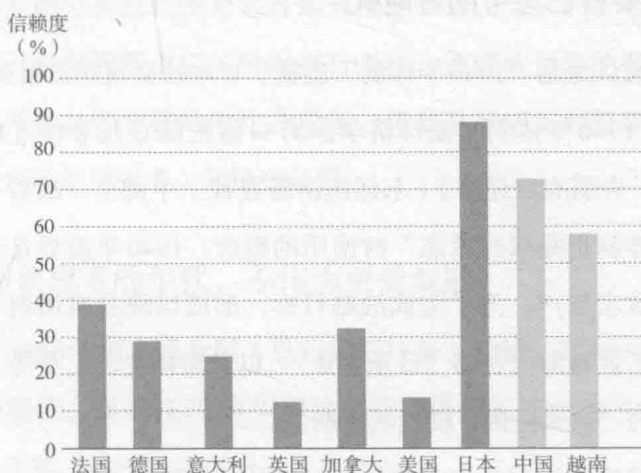
在讨论决断力这个话题之前，我想就媒体的信赖度做一些阐述。

您有看报纸的习惯吗？近年来，年轻人越来越少看报纸了。

据日本报纸协会调查，2000年报纸发行量为每千人570份，与此对比2014年报纸发行量跌到每千人469份（总体发行量减少13%）。

即便如此，与世界各国相比，日本依然是报纸发行大国。对比其他国家每千人的报纸发行数据：美国（183份），中国（110份），英国（247份），德国（254份），法国（177份）等，可知日本绝对是报纸大国（日本报纸协会2012年调查数据）。

图0-1 国民对报纸、杂志的信赖度



还有一些更有趣的数据。

以上是各国对媒体信赖度的比较数据 [图0-1 信息来自2005年世界价值观调查 (World Values Survey)]。

调查结果显示,日本人对报纸、杂志“非常信任”和“相对信任”的比例远超80%。

条形图中颜色深的柱状体代表的是G7的成员国,即使是对媒体信赖度相对较高的法国,其程度还是不如日本,仅为四成。英国仅一成多一些的人对媒体持信任态度。

看到这个数据之后,许多人都会感到意外。

“外国人那么不信任媒体吗?”

然而,从外国人的立场来看,难道不是日本比较特殊吗?至今日本仍是个报纸发行大国,市民对媒体信任度极高。

不需要自己思考的好时代

我认为是“1940年体制”造就了日本社会现在的情况。

“1940年体制”是经济学家野口悠纪雄在其著作《1940年体制,告别战后经济》(东洋经济新报社)中提出“战后日本的经济体制仍是战时状态”时使用的概念。1940年前后是全民团结一致求生产,为了完成战略目标,形成以终身雇用制、年功序列工资制为代表的“日系企业”,以及集体主义、平等主义为代表的“日式经营”模式的时期。

其后的战后复兴时期里,日本认为只要追随美国步伐,努

力提高生产力就能使国家富强。此时比起发展多样性，全民团结齐心，往一个共同的目标努力显得更为重要。“1940年体制”完全顺应当时的时代需求。因此，日本经济的成长速度也令人惊叹。

在经济高度成长期，日本人不用靠自己思考。

因战争而变得一片狼藉的日本，在思考如何重建国家的时候，认为只要像美国一样发展加工贸易业即可。（当时的人们认为）如果日本也能发展起像GM（美国通用汽车公司）或者GE（美国通用电气公司）那样的企业，致力于出口产业的话，经济就能得以发展。日本想以美国那样的经济大国为目标，否则便无法实现复兴。

也就是说（当时的）目标和方法都很明确，剩下的就是由谁来分配资源这一问题罢了。

霞关的公务员们按复兴计划分配了资源，市民们什么都不必考虑，只要按照他们的吩咐进行工作，便能像预想的那样实现经济增长。在这样的时代背景下，很容易形成信赖报纸、杂志（即自己不用思考）的社会氛围。

在不需要思考的年代，不作为更受欢迎

从1956年加入联合国（重归国际社会）开始，到1990年爆发经济泡沫，日本在这34年间的实际经济增长率约为7%（这期间仅在第一次石油危机时出现负增长）。

不知大家能否理解连续34年保持7%的经济增长率是怎样

一种概念，为了便于理解，下面使用“72法则”进行说明。

“72法则”是利息的复利效果，即像滚雪球一样越积越多的简易版表达方式，其内容如下：

“72法则”

$$72 \div \text{利率}(\%) = \text{本金翻本所需年数}$$

根据这个式子，假设利率为8%，可知只需要9年时间100万日元就能变成200万日元（ $72 \div 8 = 9$ 年）。

如果将利率等同于经济增长率， $72 \div 7 \approx 10$ 年。那么只需要10年，经济就能翻倍。

也就是说，在经济增长率为7%的高度增长阶段，10年时间经济就能翻倍，再过10年又增长一倍，34年来持续以7%的速度增长，确实是个了不起的时代。

在那样的时代，无作为的领导会更受欢迎。做新的事情（与众不同的事）的话，成功率和失败率各半。与其尝试新鲜事物后失败，不如老老实实在地不作为，顺应时代潮流，10年后销售额也会翻倍。

员工也是如此，做着与大家一样的工作，工资自然就会上涨。自己思考（有自己的想法）可能还会阻碍经济发展，按照命令努力工作才是最重要的。

因此，现今日本人大多不想动脑思考，但这绝不是日本的国民特性，只是受“1940年体制”的影响罢了。