

考える技術

全球500强企业和个人必备的全新思维方式

思考的技术

思考力决定竞争力

大前研一 著

刘锦秀 谢育容 译



中信出版社 · CHINACITICPRESS

思考的技术

思考力决定竞争力

[日] 大前研一◎著

刘锦秀 谢育容◎译

图书在版编目(CIP)数据

思考的技术:思考力决定竞争力 / (日) 大前研一著;刘锦秀,谢育容译. —2 版.

—北京:中信出版社,2010.11

书名原文:考える技術

ISBN 978 - 7 - 5086 - 2342 - 9

I. 思… II. ①大… ②刘…③谢… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 187614 号

Kangaeru Gijutsu

© Ohmae Kenichi 2004

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Simplified Chinese translation editon © CHINA CITIC PRESS and SHANGHAI 99 READERS' CULTURE CO., LTD.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged with KODANSHA LTD, through KODANSHA BEIJING LTD., Beijing, China

思考的技术——思考力决定竞争力

SIKAO DE JISHU

著 者: [日]大前研一

译 者: 刘锦秀 谢育容

策划推广: 中信出版社策划中心 上海九久读书人文化实业有限公司

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 山东新华印刷厂德州厂

开 本: 880 mm×1230 mm 1/32 印 张: 9.5 字 数: 119 千字

版 次: 2010 年 11 月第 2 版 印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2007 - 2088

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 2342 - 9/F · 2101

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

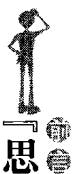
<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线:010-84849283

服务传真:010-84849000



第 ④ 卷

『思考力差距化』の時代

考える技術

“新世界”所需要的思维方式

世界经济急剧变化,此次变化的本质是新经济的诞生,所以用之前的经济原则来应对这种新经济是完全不管用的。

日本的领导者未注意到这一变化,而以百年前凯恩斯所提的一般理论为依据,胡乱发行国债、降低利率,导致人民的财产严重缩水,致使经济陷入低迷——“失落的十年”。后来经济有复苏的趋势,但是这些领导者仍然不了解其中的原因。政府所认定的宏观经济学,在新世界里根本行不通。

新经济始于 20 世纪 80 年代中期,在往后近 20 年的岁月里,

以戏剧性的飞跃速度产生变革,而且一直持续到今天仍不间断。这一变革可以说和人类发现新大陆之后所发生的变革极为类似。

我很早就注意到了这次变革,所以一直不断研究及探讨新经济所涵盖的意义及其来龙去脉。《看不见的新大陆》、《地域国家论》、《新资本论》等拙作,几乎都是我根据这种想法所撰写的。

这种新经济就是一块看不见的大陆,但是这块大陆对于经济、政治、社会、企业的影响,却是极为重大的。在新经济的冲击下,旧有的价值观将被全部淘汰,一切都将重新来过。

这块看不见的大陆,涵盖了四个空间:

- 延续旧世界的“实体经济”空间。
- 现金流、信息流可以穿越国境自由流通的“无国界经济”空间。
- 由包含互联网在内的各种通信技术所产生的“数字经济”空间。
- 以自有资金的百倍、千倍的倍数资金流动的“倍数经济”空间。



在这块看不见的大陆上所发生的所有现象，都是由这四个空间所交织的复杂关系产生的。在这个新世界里，旧世界的总体经济原则完全不适用，既有的企业经营手法也已经不管用。

另外还有一大变化，就是热钱流溢。发达国家迈入老龄化社会之后，老年人把花不完的钱，采用年金、储蓄、保险等形态，作为理财的方式，换句话说这些钱丧失了流通性。所以全世界每个国家今后都会处心积虑、绞尽脑汁，设法让这些钱流动到本国的经济发展中。

不过，本书并不是以说明新经济为目的。我撰写此书的目的，是要把企业家为了在新世界中求生存必须知道的经营思考方法及学习思考路径的知识告诉读者。要在新的世界里拓展事业，必须将旧有的思考路径切换到新的思考路径。为了达到这个目的，只要一有机会，我就会论及在新世界里会发生的各种现象及其代表的含义。

思考力差距所产生的收入差距

在新经济中，也就是在那块“看不见的大陆”中，企业人究竟

因此,新时代是个会因思考力差异而造成极大差距的时代。换句话说,新时代是个“思考力差距化”的时代。

需要什么样的思考方式?直截了当地说,就是“逻辑思考”。或许有人会认为这是理所当然的事,但是日本的企业往往依据过去的经验法则、过去的成功经验所产生的“迷恋”,来经营整个企业。结果是既未注意到新经济的来临,也不知道如何应对这种改变,最终陷入“失落的十年”。

新经济是呈倍数形态的,所以由思考力的差距所造成的经济能力差距,也是呈倍数的,而且现金流是从全世界流入无国界的世界里。因此,新时代是个会因思考力差异而造成极大差距的时代。换句话说,新时代是个“思考力差距化”的时代。

提到逻辑思考或者是思考力,就会令人想到没有想象力的人实在是太多了。所以本书将以逻辑思考为基础,介绍企业人不可或缺的思考方法。

在第一章“转换思路”中,我要大家放弃无法真正解决问题的思考方法,并传授可以解决问题的正确的逻辑思考方法。这种思考方法,是以我30年的经营管理顾问经验,也就是以我为数千个个案所进行的指导、诊断、进言为基础所创造积累的。所以这种



这些思考上的技能,都是从我过去不断累积的逻辑思考经验中孕育出来的。所以这些思考技能也可以说是我大前研一的思考方法。

思考方法,不但可以解决当前的问题,还可以导出合乎逻辑而且绝对正确的解答,对任何性质的工作都是有效的。所以这可以说是将旧有的思考路径切换至新路径的基本步骤。

但是,在逻辑上导出正确的解决之策后,如果当事者不采纳,经营管理顾问所作的努力将毫无意义。所以在第二章里,我要以经营管理顾问在最后阶段所导出的知识为基础,教大家让当事者接受解决之策的方法,溯其根本就是“能够打动人心的逻辑构成法”。

接着,“洞悉本质的过程”及“非线性思维的建议”这两章,则是在说明弄清新世界各种现象的本质之后,为无解问题找出正确导向的思考方法。内容绝对是旧世界的思考路径无法掌握的。

在这两章之后的“让构想大量涌现”、“解读五年后的商机”、“开拓者的思维”三章,主要是说明在新经济中找出新的价值观,并让企业走向成功之路的思考方式。

这些思考上的技能,都是从我过去不断累积的逻辑思考经验中孕育出来的。所以这些思考技能也可以说是我大前研一的思

考方法。

要学会这些思考方法并不容易。但是,只要接触本书所介绍的新经济形态及各种事例之后,再不断反复作那些能够锻炼思考力的训练,相信你必定可以掌握。

懒于求知的人没有生存空间



思考
考える
技術

XII

脑袋只会越用越灵光,世上没有毁于用脑过度的人。但是日本人几乎不会用头脑,更别说是学习逻辑思考了。究其原因,我认为有两点,而这两点都是考试的后遗症。第一点,父母要求孩子念书时,都会告诉孩子:“如果成绩进步,就有奖赏!”让孩子对思考、读书要求对等的报酬,这等于是让孩子养成没有报酬就不愿努力的恶习。

另外一点,就是为考试而读书,所以一考完试什么都忘了。好不容易学来的东西,到头来一样儿都没记住。对于这一点,日本人可以说是天才。因为学校所教的东西,几乎从一开始都是有答案的。因此大多数的日本人,事实上是从未接受过思考训练的。

日本人在 21 世纪的新经济中要发展各项事业时,这一事实

不管我们愿不愿意,我们都会和新经济打交道,而且摆脱不了因新经济而产生的各种戏剧性变化,所以我们一定要持续战胜严酷挑战。因此,我们平时就要锻炼自己的思考力,只有这样才能拥有逻辑思考的武器。

即成了日本最大的障碍。因为新经济不像牛顿力学,套个公式就可以算出答案。新经济不但是个体系复杂的世界,更是一个所有问题都无解的世界。但是,不管我们愿不愿意,我们都会和新经济打交道,而且摆脱不了因新经济而产生的各种戏剧性变化,所以我们一定要持续战胜严酷挑战。因此,我们平时就要锻炼自己的思考力,只有这样才能拥有逻辑思考的武器。

终身雇用制、年功序列(按照年资、贡献决定职位的制度)、社长和一般员工收入无差距等等,昔日日本企业的这些制度,现在已经全盘瓦解了。企业家的年收入也迈向高出过去百倍的时代。以45岁做一个判断点来看,就会发现有人年收入5亿日元,有人年收入5000万日元,而大多数人的年收入则是500万日元。今后这种差距还会越来越大,或许大多数人的年收入会降到300万日元。

默默工作到45岁,就会有近千万日元年收入的世界,早已经不存在了。

但是,大家不需要因此而畏惧。因为现在有一个辽阔的新世

我只是想提醒大家,不管选择什么样的人生,在新世界懒于求知的人将没有生存的空间。

界、一块看不见的大陆,就在你的眼前。在这块大陆上,你有机会创造高于一般人百倍的收入,也可以像 Google 和 eBay 一样,在短短数年内,创造一个股票市值总额超过 1 万亿日元的企业。创造这种差距的力量,就是本书要告诉大家的商业思考方法。

比别人多花两倍时间思考的人,就可以拥有十倍于别人的收入。比别人多花三倍时间思考的人,就能比别人多赚百倍的利润。以此类推,比别人多花十倍时间思考的人,当然就有可能成为一家市值总额 1 万亿日元的企业创办者。这已经是现在的新世界法则了。

当然,每个人都有不同的人生目标,我举这个例子,并不是要每一个人都追求高于别人百倍的收入。我只是想提醒大家,不管选择什么样的人生,在新世界懒于求知的人将没有生存的空间。

看不见的新大陆,充满了冒险与危机。要想安然度过这个激变的时代,必须从根本上改变既有的思考模式。希望每一位读者都能够通过此书学习到新的思考方法,并成功地成为企业新世界的拓荒者。



前 言

“思考力差距化”的时代 // V

第一章

转换思路

向麦肯锡学习逻辑思维 // 3

科学的思考 // 23

第二章

逻辑打动人心

让别人采纳的逻辑构成法 // 43

打动人心的要点 // 57

试着向掌权者建议 // 74

第三章

洞悉本质的过程

你能洞悉问题本质吗？ // 99

坚持对事不对人，企业就可以重生 // 118



第四章

非线性思维的建议

线性思维行不通 // 145

为没有答案的问题寻找答案 // 161

第五章

让构想大量涌现

产生新构想的思维逻辑 // 187

互联网时代的“大前法则” // 197

摆脱陈旧思维方式的方法 // 204

第六章

解读五年后的商机

谁都有能力预测未来 // 221

能预知五年后的世界的思维逻辑 // 233

第七章

开拓者的思维

冲破旧商业的障碍 // 259

来吧！让我们迈向荒野 // 274

解决问题的根本就是逻辑思考力,逻辑思考力不但能够让问题迎刃而解,而且我们一般常说的先见之明、直觉也是从逻辑思考中产生的。但是由于绝大多数人并没有养成逻辑思考的习惯,所以就缺少了能够解决问题的思路。



向麦肯锡学习逻辑思维

“思考”绝非“一时的想法”

我们在职场或者是生活中，常常要面对各种问题。为了解决问题，我们会怎么做？通常第一个想到的应该是：“要怎么做才能解决问题？”但是大多数人好像都不知道为了解决问题该怎么思考，该用什么方法思考，因为这些人都不具备解决问题的思路。

事实上，大多数人在面对问题时，并没有认真地思考，而是单纯地把“一时的想法”称为解决之策。更令人惊讶的是，大部分企业就是用这种“一时的想法”解决工作上、经营上的问题。这真的非常可怕。

或许有人会进行驳斥：“没这回事儿，我都是根据经验来做