

后浪小学堂 014

高效能人士是如何完成工作的？
事半功倍解决问题的秘诀是什么？



麦肯锡 教我的思考武器

从逻辑！ ！解决问题

(日) 安宅和人 著 郭菀琪 译

思考，不要用蛮力！工作，不只靠体力！
从议题出发，创造有价值的工作



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



麦肯锡 教我的思考武器

从逻辑思考到真正解决问题

(日)安宅和人 著 郭菀琪 译

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡教我的思考武器 / (日) 安宅和人著; 郭菀琪译. —北京: 北京联合出版公司, 2013.11
(后浪小学堂)

ISBN 978-7-5502-2207-6

I. ①麦… II. ①安… ②郭… III. ①思维方法—通俗读物 IV. ①B80-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 264059 号

ISSUE KARA HAJIMEYO by Kazuto Ataka

Copyright © 2010 Kazuto Ataka

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Eiji Press, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Post Wave Publishing Consulting (Beijing) Ltd.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with Eiji Press, Inc., Tokyo, through HonnoKizuna, Inc., Tokyo, and Bardon—Chinese Media Agency

本简体中文译稿由城邦文化事业股份有限公司经济新潮社授权使用

麦肯锡教我的思考武器

著 者: (日) 安宅和人

译 者: 郭菀琪

选题策划: 后浪出版咨询(北京)有限责任公司

出版统筹: 吴兴元

特约编辑: 郝 佳

责任编辑: 王 巍

封面设计: 红杉林文化

版面设计: 闫献龙

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京联兴华印刷厂印刷 新华书店经销

字数 156 千字 690 × 960 毫米 1/16 10.5 印张 插页 2

2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2207-6

定价: 29.80 元

后浪出版咨询(北京)有限公司常年法律顾问: 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

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64010019

前言

交出有价值成果的生产技术，有何共通点？

我至今见识过的“具有高生产力的工作者”都有一个共通点，那就是他们“做一件工作的速度并非比一般人快十倍、二十倍”。由于发现了这项特性，我之后花费了相当长的时间去探寻“究竟他们有什么不一样的地方？”“‘能交出有价值的成果的生产技术’的本质究竟是什么？”这些问题的答案。

到目前为止，我在麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）担任管理顾问主管达 11 年之久。途中曾离开职场，以“志在成为科学家”为出发点，赴美攻读脑神经科学（neuroscience）博士学位，之后再回到职场。当时，我有另一个发现，那就是无论在职场还是在科学界，“交出有价值成果的生产技术具有共通点”。

有一次，我将这样的内容写在个人博客上，竟引发了始料未及的回响。我在某个周末早晨写下的文章，浏览次数竟高达数千次。由于我当初只是随兴写写，而且内容不是那么平易近人，因此，收到这么大的回响，老实说我很吃惊。而且，收到的留言多数是“我终于懂了！”“我想知道更多！”这类的回应。那时候我觉得“说不定分享这样的内容，可以帮助许多人”，这就是促成我写本书的动机。

坊间充斥着以“解决问题”“思考术”为主题的书。不过，其中大部分是介绍工具和技巧，以“产出真正有价值的成果”为观点所写的书似乎很少。对于那些必须在期限之内产生有意义的成果的人而言，必须思考的事情究竟是什么？而这就是本书的内容。

本书也会介绍几种关键的思考方式，但并非只是单纯地介绍技巧（know-how），而是定位在“工具箱”，来协助完成真正该做的事。“逻辑树”（logical tree）、“彼此独立、互无遗漏”（MECE, mutually exclusive and collectively exhaustive, 发音为 mee-see）、“架构”

(framework)……每一种只要正确使用，都是强有力的工具，但光是知道这些工具，并不能就此找到答案。有句话说：“如果你手上只有槌子，任何事物看起来都像钉子。”(If all you have is a hammer, everything looks like a nail.)虽然是种比喻，不过确实说明弄不清目的而单纯使用工具是很危险的。也就是说“输出的意义，在于能产生什么成果”，从工具下手，根本无法引导出这个答案。

那么，究竟什么是真正的关键？

这正是本书标题所提出的“议题”(issue)。

何谓议题？关于这一点，我将通过本书慢慢说明。事实上，其关键就在于对“要对什么找出答案”这件事情胸有成竹，并且果断采取行动。

了解议题并从议题出发思考，可以让计划进度大幅提升，还可防止发生混乱。看不见目的地的行动会让人感觉很辛苦，但只要看见终点，力量就会涌现，换句话说，交出有价值成果的生产技术的目的，正是“议题”。

我希望通过本书能让读者了解，在“交出有价值成果的生产技术”中，这个议题发挥什么功效？有什么功能？该如何区分议题，以及如何处理议题？

“所谓‘交出有价值成果的生产技术’，究竟要做些什么呢？”

“所谓论文，究竟要从哪里开始思考呢？”

“所谓解决问题的计划，该如何进行呢？”

无论是企业人还是科学家，希望本书能给那些因“总是无法掌握每天工作或研究中发生的问题的本质”而焦躁不安的人，提供一点提示。

不要烦恼：有时间烦恼，不如花时间思考

“思考与烦恼，究竟有什么不同？”

我时常问年轻人这个问题，如果是你的话，会怎么回答？

我认为可以说是以下两个不同之处。

“烦恼”是以“找不出答案”为前提“假装思考”。

“思考”是以“能够找出答案”为前提，有建设性的真正思考。

思考与烦恼看起来很像，但是实际上完全不同。

所谓“烦恼”，是以“没有答案”为前提，无论多么努力都只会留下徒劳无功的感觉。我认为除了人际关系的问题（像是情侣或家人朋友之间），以及“与其说找不找得出答案，不如说其价值在于从今以后还要继续面对彼此”之类的问题应另当别论之外，所有的烦恼都是没有意义的。（话虽如此，但毕竟烦恼是人的天性，我并不是讨厌会烦恼的人）尤其是如果是为工作、研究烦恼，那实在太傻了。

所谓工作，是“为了产生什么成果而存在”。进行那些“已经知道不会产生变化的行动”，只是浪费时间而已。如果没有明确认清这一点，就很容易将“烦恼”错认为“思考”，宝贵的时间就这么流逝了。

因此，我总是提醒自己周围的人：“一旦发现自己正在烦恼，就马上停下、立刻休息，并且培养能够察觉自己正在烦恼的能力。”其原因是，“以你们这么聪明的头脑，不只十分认真，而是超级认真地思考，仍然想不明白的话，就请先停止思考这件事会比较好，因为你很可能已经陷于烦恼之中了”。虽然乍看之下可能会觉得很无聊，但意识到“烦恼”与“思考”的差别，对于想要“交出有价值成果”的人而言是非常重要的事情。毕竟在职场与研究中需要的是“思考”，自然必须以“能够找出答案”为前提。

“不要烦恼”是我在工作上最重要的信条。在听过我这个观念的年轻人当中，大多数的人从了解这句话的真正意义到进入实践阶段，需要花上一年的时间。可是，在那之后，大部分的人都告诉我：“在安宅先生教给我们的事情当中，‘不要烦恼’这一点最深奥。”

思考的盛宴：当脑神经科学遇到营销学

在正式进入本书内容之前，我想先让各位读者了解我这个人，这样也许可以让各位比较容易了解这本书的内容。所以，容我在此进行简单的自我介绍。

我在麦肯锡咨询公司服务近11年，长期以来都在消费者营销领域担任管理顾问，这当中还曾担任公司内部新进顾问的导师，指导问题解决与图表制作等问题。

其实，当初我会进入麦肯锡工作，真的是非常偶然的机。

我在童年时期就想当科学家，高中前后开始将注意力集中于“人的感知”（perception），对于“为什么人即使拥有相同的经历，却有不同的感觉”这件事情非常有兴趣，并为了追寻这个问题的答案而进入研究所，运用脑神经细胞的 DNA 进行研究。不过，我也逐渐开始质疑：“光看 DNA，是否真的可以找到我所追寻的答案呢？”那时碰巧看见在学校的公布栏上，麦肯锡发布的招聘信息在招募研究员（接近于实习生），于是我就去应聘了。

可能“怪人”（我）与“怪公司”（麦肯锡）个性相合吧，我顺利通过面试、开始工作，马上就受到麦肯锡“以有系统的方式整理问题解决”的精神的感召，并觉得这与我自己所向往的科学世界也很接近，再加上体验到工作的乐趣，于是我决定不读博士班，在拿到硕士学位、从研究所毕业后，就直接进入麦肯锡工作。

我很幸运，进入麦肯锡之后负责消费者营销这个领域，与我关注的“人的感知”有密切的关系。即便不是进行脑科学研究，但由于实际接触到人，也可以去了解他们受什么影响而起心动念。

在麦肯锡工作时，日子过得相当“刺激”。不过，我一直有“想回到科学界”的想法。心想：“照这样工作下去，如果一直没有获得博士学位，恐怕会后悔一辈子……”

进入公司后第四年，我突然有了强烈的念头，开始准备重回校园进修；加上大学时代的恩师推荐，我决心从麦肯锡离职、赴美进修。可能也是因为我特殊的经历奏效，之后成功进入了在脑神经科学研究领域享有盛誉的美国耶鲁大学（Yale University）。

在研究所，要具备英文能力（为了不被淘汰）、维持像样的成绩已经很辛苦，但更惨的是必须选择实验室（研究室）。学校有一个称为“轮换研究”（rotation）的制度，做研究必须在三个实验室各待满一学期以上。我在第三个实验室时原本打算开始进行获得博士学位的研究，却和指导教授吵架，就从那边跑出来了。

当时已经留美两年半左右，为了获得学位好不容易再次跑遍大学内各个研究室，最后进入了一位新进教授的实验室。新进教授跃跃欲试，但还没有指导学生的经验，而我挑战的是风险很高的题目，没想到一举

成功。在开始研究一年之后，就听到学位审查委员会的教授们对我说：

“You are done!”（你已经可以毕业了！）

一般来说，完成论文、取得博士学位，平均需要六至七年，我之所以能够以三年九个月的时间过关，一半是好运，剩下的一半必须归功于在麦肯锡工作时所受的思考训练和学到的问题解决技巧。

当时，原以为这辈子就这样一直当个科学家直到终老，但是，人生际遇真是无法预测。

2001年9月1日，美国发生“9·11事件”。当年我住在距离曼哈顿约30分钟车程的地方，之后乘车经过通往曼哈顿的大桥时，平时看惯的双子星大楼已经不复存在。搭乘地铁时，总会遇到忍不住啜泣的乘客，其他的乘客也受到影响一起哭出声来。每天过着意想不到的怪异生活，导致健康失调。由于还有家人的缘故，于是我决定回到日本，并重返麦肯锡工作。

再次回到麦肯锡，每天还兼任公司内部教育培训。2008年，因偶然的时机，我调职到日本雅虎（Yahoo! JAPAN）担任首席运营官，在处理各种经营管理的课题时，努力从顾客观点创新服务。

虽然这段自我介绍有点长，但却如实呈现了我到目前为止的人生缩影。我希望能整合在从事科学家、管理顾问和首席运营官这三种职业时不可思议的职场体验，并现身说法，将真正重要的精华传授给各位读者。

那么，开始吧！

目 录

前言 交出有价值成果的生产技术，有何共通点？…………… 1

导 论 本书的思维…………… 1

本书介绍的“从议题开始的思维”，可以帮助我们如何拥有事半功倍地解决问题，高效率地完成工作，摆脱“败者之路”。

抛弃常识 3

什么是有价值的工作？ 3

千万不能踏上白忙的“败者之路” 7

如何具备事半功倍的高效生产力？ 11

思考，不要用蛮力；工作，不只靠劳力 11

作者的提醒：细嚼慢咽，切莫狼吞虎咽 14

第1章 议题思考…………… 17

本章我们将学习“议题思考”，如何在解决问题之前，先查明问题、拟定假说，搜集适当的信息以确立好的议题。

1.1 查明议题 19

你有没有个人专属的智囊团？ 20

1.2 试拟假说 20

重要的是“自己的立场是什么？” 20

凡事都化为“语言、文字” 22

用语言或文字表达时的重点 23

- 1.3 成为好议题的三要素 24
 - 要素①：属于本质性的选项 26
 - 要素②：含有深入的假说 28
 - 要素③：可以找到答案 33
- 1.4 用于确立议题的信息搜集 36
 - 取得用于思考的材料 36
 - 技巧①：接触一手信息 37
 - 技巧②：掌握基本信息 39
 - 技巧③：不要搜集过头或知道过头 42
- 1.5 确立议题的五个方法 44
 - 运用一般的做法无法找到议题时 44
 - 方法①：删减变量 44
 - 方法②：可视化 46
 - 方法③：从最终情形倒推 48
 - 方法④：反复问“So what?”（所以呢？） 49
 - 方法⑤：思考极端的实例 51

第2章 假说思考..... 53

本章我们将学习“假说思考”的第一步。我们将学到如何利用MECE架构查明与分解议题，并编辑、组建故事线。

- 2.1 何谓议题分析? 55
- 2.2 在议题的起点组建故事线 58
- 2.3 步骤一：分解议题 59
 - 有意义的分解 59
 - “业务理念”的分解 60
 - 分解议题的“模板” 62
 - 缺乏模板时就“倒推” 63
 - 分解议题的功用 65

	分解后各自设立假说	66
	作者的提醒：MECE 与架构	67
2.4	步骤二：编辑与组建故事线	70
	业务理念的故事线	71
	类似脚本分镜图、漫画分格图	73
	故事线的功能	74
	故事线的两个模板	75
第3章	假说思考二	79
	本章我们将继续学习“假说思考”的第二步，图解故事线。通过找出“轴”、意象具体化、发现获得数据的方法，来制作连环图。	
3.1	什么是连环图？	81
	制作连环图的意象	81
3.2	步骤一：找出“轴”	85
	分析的本质	85
	定量分析的三个模板	89
	表达分析的多样化	91
	由原因与结果思考“轴”	91
	找出分析的“轴”的方法	95
3.3	步骤二：意象具体化	96
	填入数值建立意象	96
	表达涵义	98
3.4	步骤三：清楚指出获得数据的方法	100
	该如何获得数据？	100
	作者的提醒：从知觉的特征看到分析的本质	103

第4章 成果思考..... 109

本章我们将学习“成果思考”，将连环图化为实际的分析。我们将学到如何克服难题，明快地找出问题的答案，交出有价值的成果。

- 4.1 什么是产生成果的输出（Output）？ 111
 - 不要贸然纵身跳入 111
 - 不要“先有答案” 113
- 4.2 剖析难题 114
 - 交出成果的两个难题 114
 - 难题①：无法得出想要的数值或证明 116
 - 难题②：以自身的知识或技巧无法让界限明确 121
- 4.3 明快找出答案 122
 - 拥有多个办法 122
 - 重视循环次数及速度 123

第5章 信息思考..... 127

本章我们将学习“信息思考”，我们将学到推敲故事线和图表的方法，将成果整理成论文或简报，把信息传达给别人。

- 5.1 实现本质性和简单化 129
 - 一鼓作气 129
- 5.2 推敲故事线 131
 - 三个确认程序 131
 - 程序①：确认逻辑结构 131
 - 程序②：琢磨流程 133
 - 程序③：准备好“电梯演讲” 134
- 5.3 琢磨图表 135
 - 这样图解就对了！ 135

技巧①：彻底落实“一图表一信息”原则	140
技巧②：推敲纵向与横向的比较轴	141
技巧③：整合信息与分析的表达	146
作者的提醒：“完成工作”吧！	148

后记：从累积小成功开始 150

致谢 153

出版后记 154

本书的思维

脱离事倍功半的“败者之路”

一位科学家一生可用于研究的时间极其有限，然而，世界上的研究主题却多得数不清。如果只因为稍微觉得有趣就选为研究主题，将在还没来得及做真正重要的事时，一生就结束了。

——利根川进

利根川进：生物学家，1987年诺贝尔生理学或医学奖得主。

引述摘自《精神与物质——分子生物学可解开生命谜题到什么程度》（《精神と物质——分子生物学はどこまで生命の謎を解けるか》），利根川进、立花隆合著，文艺春秋出版。

抛弃常识

本书所介绍的“从议题开始”的思维，与世间一般的想法有很大差别。最重要的就是首先要“抛弃一般常识”。下面我会举出本书中有代表性的几个思维。现在也许会让你觉得：“咦？”但是当你读完本书并亲自实践之后，相信我，你一定会点头赞同这些思考方式。

- “解决问题”之前，要先“查明问题”。
- “提升答案的质量”并不够，“提升议题的质量”更重要。
- 不是“知道越多越聪明”，而是“知道太多会变笨”。
- 与其“快速做完每一件事”，不如“删减要做的事”。
- 与其计较“数字多寡”，不如计较“到底有没有答案”。

前半句是一般的想法，后半句就是本书要介绍的“从议题开始”的思维。各位读者只要先了解，这与单纯“为了提升生产力而重视效率”这个解决方式——也就是所谓的“提升效率的技术”——有所不同即可。

什么是有价值的工作？

为了提升生产力，最先应该思考的是所谓的“生产力”究竟是什么。我从维基百科（Wikipedia）查到的结果是：“在经济学中，生产要素（劳动力及资本等）对于生产活动的贡献度，或是由资源产生附加价值时的效率。”但这个说法还是让人摸不着头脑。

图 0-1 生产力公式

$$\text{生产力} = \frac{\text{输出}}{\text{输入}} = \frac{\text{成果}}{\text{投入的劳力和时间}}$$

本书所说的“生产力”的定义很简单，就是以多少的输入（Input，投入的劳力及时间），产生多少的输出（Output，成果）。以公式表示，则如图 0-1 所示。

若想提高生产力，就必须事半功倍——删减劳力和时间但交出相同的成果，或者以相同的劳力和时间产出更多的成果。到此为止，相信各位读者都可以一目了然。

那么，究竟什么是“更多的输出”呢？换句话说，就是让企业人能够确实产生的报酬关系、让研究者可以收到研究费的那份“有意义的工作”，究竟是什么呢？

我曾经任职的麦肯锡咨询公司，将这种“有意义的工作”称为“有价值的工作”。对于专业工作者来说，清楚地意识到这一点是很重要的。所谓专业工作者，就是指不仅要具备特别的技能，更要运用该技能从顾客一方获得报酬，同时提供有意义的输出（成果）。也就是说，如果不知道“究竟什么是有价值的工作”，就根本无法提高生产力。

请各位花一分钟左右的时间，冷静下来仔细地思考。

对于专业工作者而言，所谓的有价值的工作是什么？

怎么样？

我向许多人问过这个问题，但是，能给我明确答案的人并不多。我时常听到的是类似以下的答案：