

<<思考的技术>>

图书基本信息

书名：<<思考的技术>>

13位ISBN编号：9787508612027

10位ISBN编号：7508612027

出版时间：2008年7月

出版时间：中信出版社

作者：大前研一

页数：267

译者：刘锦秀,谢育容

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<思考的技术>>

### 前言

“新世界”所需要的思考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（John Maynard Keynes，1883——1946）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（Macroeconomics），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。

## <<思考的技术>>

### 内容概要

在充满危机与冒险的新经济时代，企业和个人唯有改变既有的思考模式，放弃对过去成功经验的迷恋，学习有创意的思考方法，方能导出正确的经营思路。

思考力的差距，会造成收入的差距，而对知识怠惰的人，在未来将因没有竞争力而无法生存下去。  
管理大师大前研一以过去三十年的个案指导经验，在本书中探讨了新经济的意义与来龙去脉，提出逻辑的、非线性的全新的思考方式，为商务人士指明的在新世界生存下去必需的商业思考方法。

## <<思考的技术>>

### 作者简介

作者：(日本)大前研一 译者：刘锦秀 谢育容大前研一，早稻田大学理工系毕业后，获得东京工业大学硕士学位，麻省理工学院博士学位。

曾任麦肯锡公司日本分社社长、公司董事长，国际著名企业顾问。

1995年离开麦肯锡。

曾任加利福尼亚大学洛杉矶分校研究生院教授，斯坦福大学商学院客座教授，一新塾校长，现任创业者商学院院长。

被英国《经济学人》杂志评选为“全球五位管理大师”之一，“日本战略之父”。

## <<思考的技术>>

### 书籍目录

前言“思考力差距化”的时代第一章转换思路向麦肯锡学习逻辑思考科学的思考第二章逻辑打动人心让别人采纳的逻辑构成法打动人的要点试着向执政者建言第三章洞悉本质的过程你能洞悉问题本质吗？

坚持对事不对人，企业就可以重生第四章非线性思考的建议线性思考行不通为没有答案的问题寻找答案第五章让构想大量涌现产生新构想的思考逻辑互联网时代的“大前法则”跳出古老的思考方式的方法第六章解读五年后的商机谁都有能力预测未来能预知五年后的世界的思考逻辑第七章开拓者的思考冲破老旧商业的障碍来吧！

让我们迈向荒野

## &lt;&lt;思考的技术&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章转换思考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。

真的非常可怕。

或许有人会提出驳斥：“没这回事，我都是根据经验来做的，绝对错不了。”

如果有个人继续问：“你为什么要这样解决问题呢？”

请提出你的论证！

“你能够回答吗？”

如果那个人又继续问：“你解决问题的大前提，事实上只是假设。”

你有能够证实这个假设的证据吗？

“这个时候，你能够拿出证据吗？”

“不做不知道”、“我想这么做，应该不会有问题”这种水平的回答，都不叫解决之策。

在过去的经营模式完全不适用的现今时代，我们不能再以过去成功的经验作为依据了。

而且很多时候，固定的观念不但无助于解决问题，反而会衍生出许多困难。

解决问题的根本就是逻辑思考力，逻辑思考力不但能够让我们解决问题，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。

政要如果没有正确的思路，就会危及政治、经济和整个国家的未来；对商业人士来说，如果没有正确的思路，就无法带领企业接受新时代的考验。

在这激变的时代，企业经常面对必须解决的问题。

就以个人来说，除了工作，每天出必须面对生活上的各种问题。

为了解决这些问题，我们必须具备能够导出真正的解决之策的思考路径。

做不到“理所当然之事”遗憾的是，大多数面临严重问题的企业，在找出解决之策以后，却没有坚决实行的执行力。

要解决已经产生的问题，必须要分析问题出在哪里，然后弄清其中的原因，再对症下药。

进行逻辑思考，就可以导出这个答案，但是大多数的企业经营者都不具有这样的思考路径。

在我看来，这是理所当然的事，但是许多企业就是视而不见。

也就是因为这个缘故，因循成性的企业在解决和自己立场、利益相关的问题时，徒具反效果的思考路径反而能够横行无阻，真是一点都不稀奇。

日产汽车请来卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）担任总裁，让奄奄一息的日产起死回生，在2003年度结算时，更创下史上最高收益的佳绩。

戈恩先生因此被奉为“经营之神”，并获得日本政府所颁的蓝绶勋章。

但是在我看来，戈恩先生只是做了他该做的事。

“利润不够是因为制作成本太高，请降低制作成本！”

“要精减人事费用请裁员！”

戈恩先生接任日产CEO，对日产进行重整时，从日产当时的情况判断，戈恩先生会这么做是理所当然的。

但是日本企业的经营者就是不会做这些理所当然的事。

从在麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）工作到现在，我以经营管理顾问的身份处理过的案子已多达数千件。

## &lt;&lt;思考的技术&gt;&gt;

一个企业会找上经营管理顾问机构，一定是碰到了自己无法解决的问题。

用较为讽刺的口吻来说就是，经营管理咨询公司的业绩，来自企业缺乏解决问题的能力，也可以说是企业不具备解决问题的思考路径。

我就是应用根据逻辑思考所产生的“解决问题的know-how”，来面对企业无法靠自己的力量解决的所有难题，并为企业导出所有的解答。

不过，经营管理顾问也有做不到的事，那就是“执行”。

这是问题的当事者，也就是公司经营者必须做的事。

以戈恩先生为例，他最受瞩目的不是日产改革的“内容”，而是他强大的“执行力”。

就这一点而言，戈恩先生是值得被大书特书的。

那么，以执行力为大前提的“能够解决问题的逻辑思考法”又是什么呢？

对于这一点，我想通过之前编写的经营管理顾问“know-how”，告诉大家具体的方法。

我之所以会这么做，是因为会用到逻辑思考法的，除了企业经营者之外，也包括公司内部的企划团队，而这也是对所有的商业人士有益的方式。

不要把假设和结论混为一谈经营管理顾问的工作，从分析业界数据、雇主企业数据开始，然后再以分析结果为基础进行思考。

如果假设“这个行业处于衰退中，成长明显趋缓，应该压缩包含开发新商品在内的各种投资”，在这种情况下，必须要注意的是，“这个行业处于衰退中”只是一种假设，不是结论。

所以要建议客户“压缩投资”，就必须证明“衰退”的假设是正确的。

为了要向客户证明这一假设是正确的，就必须再着手搜集证据，并分析证据。

在搜集及分析的过程中，各种问题就会浮现了。

分析数据后所整理出来的资料，只不过是假设。

但是大部分企业经营者或工商业者，就把这个假设当结论了。

于是在认为已经“得到结论”的安心状态下，忽略了从搜集证据、印证假设到导出真正结论过程中的逻辑思考。

以和服业为例，日本和服业的市场一年比一年小，近20年来每一户人家的妇女和服支出费更是比往年减少了一半之多。

今后随着日本家庭少生孩子的趋势增强，许多人便预测和服的市场将会越来越小。

光看这些数据，认为和服行业就是衰退行业，应该没错吧！

但是我们不能在这个阶段就下结论。

再更进一步分析数据，或许就会知道“和服整体的销售额虽然滑落了，但是单价不高的夏季浴衣销售量并没有减少”，而且“浴衣的主要客户群是年轻女性”，或许从其他的分析里也可以看出“年轻人其实对和服很感兴趣”。

由这些分析，我们就可以提出不同的假设，例如“和服业的确是衰退行业，但是仍有以年轻人为主力的潜在需求”。

接着，再继续为这个假设搜集并分析资料，就可以得到“与其努力设计新的高级和服，不如着手开发适台年轻人品味的新款和服”，或者“把和服当做新事业，为和服在新的领域求得再生”等结论。

这些结论和最初的假设完全不同，但是有些案例就是如此。

重要的不是“假设”而是“结论”。

有的经营管理顾问虽然会错把假设当结论，或者给客户的“建议”是“要解决这个问题很困难”，但是应该还不至于愚蠢到告诉客户“和服业已经衰退了，要提升营业额是非常困难的”。

因为这种“建议”不但不能替客户解决问题，也浪费了自己的时间和精力。

任何问题都有解决之策，当然“从业界撤退”、“把公司转让”也是解决问题的方法之一。

总之，世上没有解决不了的问题。

认清现象和原因的不同证实假设到导出结论的过程中，最重要的就是弄清楚“发生问题的原因是什么”，但是大多数经营者和企业经理人只看到问题的现象，却看不到产生问题的原因。

现象终究只是现象，不是原因，但是大多数人却不了解这种理所当然的事。

例如，有位客户提出的问题是，某样商品的“销售业绩没有起色”，客户认为原因是“营业人员没有

## &lt;&lt;思考的技术&gt;&gt;

精神”、“产品质量不佳”、“价格太高”等等。

我接下这个案子之后，亲自到客户公司的营业现场和相关人员进行交谈。

在交谈的过程中，现场的工作人员都说出了他们认为是原因的原因，主要有三点，即“营业人员士气低落”、“单价太高卖不出去”、“产品的质量低劣”。

但是这些其实都不是原因，而是现象（结果）。

事实上在许多个案中，真正的原因只有其中的一个，而其他都只是这个原因导致的现象。

不找出真正的原因，就别期望能够解决问题。

所以最重要的是要思考“在各种现象之中，如何找出真正的原因”，绝不能在列举了各种现象之后就停止思考了。

如果营业人员士气不振，大家可以办个活动，吃吃喝喝吐吐苦水之后大喊一声“从明天起开始加油”，但是如果真正的原因是产品有问题，这么做显然就是没有用的。

最糟糕的是试图改善所有的现象，也就是说既想要激励营业人员，又想要降低价格、改善产品质量。

但是降低价格、提升质量之后，没有了利润，这就是一种自杀行为；不停地督促员工、激励员工，弄得员工疲惫不堪，士气将更低落。

总之在原因不明的情况下，企图改善各种现象，只会使业绩不升反降。

换句话说，这么做只会让企业陷入失败的旋涡里。

所以在急着找出解决之策之前，必须运用弄清问题原因的思考路径。

“全方位努力”的想法是错的那么我们该怎么弄清问题真正的原因呢？

例如，有一家销售机器的A公司，它所面临的问题是“市场占有率太低”。

为了找出问题的原因，首先要搜集A公司及业界的资料做分析。

分析之后可以知道“A公司的市场覆盖率为七成”、“A公司的竞标得标率为二成”。

这两个数字的意思是说，如果市场整体的竞标案子一年为一万件，其中有七成是A公司的业务员能够涵盖的，也就是有70%的竞标案子是A公司的业务员在事前就知道的。

但是由于竞标时的得标率只有两成，所以A公司的市场占有率就只有14%了（70%市场的涵盖率乘以20%竞标得标率等于14%）。

看到这个数字，难怪业务员会士气不振。

分析到这个阶段，如果是我，我会这么思考：激励业务员士气，将市场涵盖率从70%提升到80%，竞标得标率维持20%。

89%乘以20%等于16%。

也就是说，14%的市场占有率只不过增加了2%。

但是假设竞标得标率能够提升到50%，涵盖率仍维持现状，市场占有率就可以提升到35%（涵盖率70%乘以竞标得标率50%等于35%），也就是之前的2.5倍。

所以要选择提升市场覆盖率，还是提升竞标得标率，答案就非常明显了。

了解了这一点之后，在下一个阶段，就要开始针对竞标得标率进行资料搜集和分析。

先看看业务员在提升竞标得标率上到底花了多少时间，然后再调查其他同行竞争对手，分析产品的价格之后，再考虑是否要给委托客户一些建言。

如果为了提高市场覆盖率，每个业务员都疲于奔命，考虑降低覆盖率也未尝不可。

因为如果以“覆盖率降到60%、竞标得标率提升到50%”为目标，而且真的得以实现的时候，就等于获得了30%的市场占有率，这个数字是眼前市场占有率的两倍之多。

“跑断腿也要把整个市场揽在怀里”、“只要投标就一定要赢”……许多经营者对任何事情都抱着全方位努力的想法。

这种想法很明显是错误的。

就以这个案子来说，经营者应该对业务员说：“不要再疲于奔命了！”

静下来写一份制胜的企划书吧！

”找出真正原因的实地访谈法那么，该如何提高A公司的竞标得标率呢？

搞不清状况的经营者可能会说：“为了提高竞标得标率，就努力提高产品质量，并同时降价吧！”

”但是，采取这种做法之后，如果利润变得微薄，公司的经营状态势必越来越糟。



## &lt;&lt;思考的技术&gt;&gt;

这个阶段还不到导出解决之策的时候。

在给出结论之前，我们还必须搞清楚竞标得标率低的原因是什么，到底是商品的问题呢？还是定价出了问题？

即如我在前面提到的，我们一定要知道“什么是现象，什么是真正的原因”。

如果是我，首先我会针对每一个地区、每一个业务员，搜集竞标时的得标率资料，并加以分析。

假设A公司有500位业务员，我就得看完这500位业务员的投标单。

如果所得到的结果是“各地区并没有明显的差异，但是有些业务员的得标率是80%”的话，就知道问题不是出在商品质量的好坏上。

因为如果商品的质量真的那么糟糕，业务员不可能有高达八成的得标率。

当然如果全国只有一个业务员有这么好的成绩，则又另当别论。

因为这个业务员有可能是天才，或者他有强大的背景，所以这种情形我们视为特例。

了解了这个事实之后，我会立刻动身前往现场进行访谈。

我要访谈的对象不是营业所所长，而是最前线的业务员。

因为和管理层交谈，只会听到一大堆的交际辞令、借口、抱怨，对我了解现场状况毫无帮助。

这个时候，我会请营业所所长安排得标率高的业务员面对我，坐在我的右侧，得标率较低的业务员坐在我的左侧，成绩中等的业务员则坐在中间位置，然后以三人一组的方式进行访谈。

由于我事先知道他们的成绩，所以当我问他们“你是怎么销售产品的”之后，从他们的回话中，马上就可以了解他们之间的差别了。

事实上，在这个阶段，我是在为分析原因及寻找改善之策做访谈。

由于业务员并不知道我安排他们这么坐的目的，所以连业绩不佳的业务员也会说得头头是道。

根据我个人的经验，业绩不佳的业务员，最善于说明“商品的不良”，例如“使用的时候会有噪音”、“产品的尺寸不合乎办公室的需求”等等，总之他们就是能够滔滔不绝地说出一堆商品卖不出去的理由。

其实他们只不过是把平日客户的不满，当做商品卖不出去的借口而已。

但是业绩好的业务员不找借口。

面对客户的不满对，他们会说：“的确会发出噪音妨碍到你们工作，但是只要不放在办公桌旁，你们就完全听不到了。

”或者是说：“那其他公司的产品呢？

以同等水平的产品来说，我们公司的产品可是最袖珍、最不占空间的。

”也就是说，这一类型的业务员都具有随机应变的谈话能力。

如果事前不知道他们的业绩，就有可能错把业绩不好的业务员所说的“借口”当成是“现场的声音”，最后导出了莫名其妙的结论。

绝对的必要验证过程为了进行实地访谈，我的足迹会遍及全国。

进行实地访谈时，必须先把场所的类型划分清楚，例如大都市型的场所、郊外型的场所、乡村型的场所等。

这么做，才能让业绩好的人及业绩不好的人的差别无所遁形。

有一点我想再重复一下，那就是前面提到过的“销售不佳的原因，至少不在商品”，在这个阶段，这还不只是一假设。

这个假设的前提是“如果销售不佳的原因在商品，就不会有得标率高达80%的业务员”。

事实上，当我进行实地访谈时，变可以对这一假设进行验证了。

如果能够从中得到足以印证结论的结果，就会让我更有信心确定这一假设就是结论。

## <<思考的技术>>

### 编辑推荐

《思考的技术》上市十周销售突破20万册，连续8周蝉联日本各大畅销书榜榜首。告诉人们懒于求知的人没有生存空间，要想安然度过这个激变的进代，必须从根本上改变既有的思维模式。希望每一位读者能够通过此书学习到新的思维方式，并成功地成为一位开拓企业新世界的拓荒者。大前研一的思考术：切换思考路径，用逻辑打动人心，洞悉事物本质，进行非线性思考，让构想大量涌现，解读五年后的商机。

<<思考的技术>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>