

麦肯锡结构化战略思维：如何想清楚、说明白、做到位

第1章 结构化战略思维是什么

结构化战略思维是一种学习如何学习的方法，是批判性思维的一种存在形态，也是一套以数学和逻辑为基础的理性科学方法论的应用技巧。

该概念分为“结构化”和“战略”两部分，其中“结构化”是方法论，而“战略”是问题属性和高度。

战略是长期维持可持续竞争优势设定的重要方针和计划，而不单是传统的营销技巧、民间智慧或战术故事（例如拿破仑、拿破仑、田忌赛马等）不同于现代管理学中对“战略”的定义。

战略思维是为建立和维持长期的、可持续的竞争优势而提出的思维过程。它强调超越“当下”的经验，从长期和全局的角度思考问题，帮助企业在不确定性的未来时，以严谨逻辑和数字为支撑，做出理性的方向性选择。

结构化战略思维是后天习得的思维方式和工具方法。学习结构化方法并持续训练，就能培养出逻辑性、条理性、系统性、全局性的思维习惯，为理性的决策、基于启动大战略性的系统化性思考、快速学习以认知、前瞻性地解决复杂问题提供科学方法论。

每个人都可以成为善于解决问题的战略家。

第2章 维度：结构化战略思维的核心概念

2.1 专业思维

专业思维是人们最熟悉的一种思维方式，这种自上而下的方法在专业领域有非常广泛的应用。其特点是把所有相关知识点都掌握了再系统地理解，只有在这样才能做出专业的判断。

2.1.1 专业思维

专业思维的优势是在面对重要发生的有关具体技术或复杂问题时，有良好知识基础和经验的熟练专家能够做出判断。

专业思维的局限性在于学习周期长以及如果专业和知识的前进增加导致专业领域的长期积累成为判断的依据。通过专业的成功也会带来不自觉地重复、固步自封。

2.1.2 战略思维

战略思维这种自上而下的方法从认知角度、本质上超越了专业思维的专业思维。它不会局限于专业领域的知识，而是从全局的角度，用结构化思维“切”的方法分析本质，并用严谨的逻辑推理，而后再对问题的复杂性进行分解和解决。这种思维是最终解决问题的关键。

2.2 跨界的“简单粗暴”

战略思维要求我们超越问题的细节，从更高维度看问题可能成为关键。战略思维要求我们超越问题的细节，从更高维度看问题可能成为关键。战略思维要求我们超越问题的细节，从更高维度看问题可能成为关键。

2.2.1 “切”右脑的切分

任何可用的名词语法，都可以用多个维度来划分下一级的分类。以“人”为例，常用的维度有地域、国籍、性别、年龄、学历、职业、兴趣爱好、性格和信仰等等。

2.2.2 “切”名词语法是结构化战略思维的核心

“切”右脑的切分，人们会有意无意地运用“切”的基本原理：MECE原理。MECE是英文Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive的缩写，其核心是：子分类相互独立无重叠；子分类加起来穷尽全部可能。

2.2.3 “切”名词语法可产生职业洞见

概念的切分可以给人以职业洞见的洞见，以切分“用户”和“产品”两个类别为切入点，在公共决策中的重要性。

2.3 “切”名词语法是结构化战略思维的核心

“切”右脑的切分，人们会有意无意地运用“切”的基本原理：MECE原理。MECE是英文Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive的缩写，其核心是：子分类相互独立无重叠；子分类加起来穷尽全部可能。

2.4 “切”问题，更上一层楼

2.4.1 公式法和子目录列表法

公式法利用已有的商业运营公式进行切分，比如利润=收入-成本。通过公式法，可以将“提高企业净利润”可能分解为“增加销售收入”和“降低成本”两个主要方向。

2.4.2 流程法和逻辑树法

流程法是按照流程程序进行切分。例如，制造业的产品基本都会经过研发、生产、市场营销以及售后服务等环节。通过流程法，可以将“提高企业净利润”可以分解为4个环节来逐一分析。

2.5 从单一维度到多维度的飞跃

从单一维度到多维度的飞跃，将单一维度的思维将多维思维和高维思维。多维思维的起点一般是逻辑树和逻辑树。

2.6 小结

多维思维是思维结构化战略思维升级的必由之路。多维思维的起点一般是逻辑树和逻辑树。

第3章 结构化战略思维四大原则

结构化战略思维四大原则分别是数字说话、问题切分、MECE原理和假设驱动。其中数字说话和MECE原理是结构化战略思维的核心，而假设驱动和MECE原理是结构化战略思维的方法论。

3.1 数字说话

“数字”包含“量化”和“数字化”两层意思。数字化是一种将物理世界转换为数字世界的过程，而量化则是将物理世界转换为数字世界的过程。数字化是一种将物理世界转换为数字世界的过程，而量化则是将物理世界转换为数字世界的过程。

3.2 问题切分

问题切分是结构化战略思维的核心。问题切分是结构化战略思维的核心。问题切分是结构化战略思维的核心。问题切分是结构化战略思维的核心。

3.3 MECE原理

MECE原理是结构化战略思维的核心。MECE原理是结构化战略思维的核心。MECE原理是结构化战略思维的核心。MECE原理是结构化战略思维的核心。

3.4 假设驱动

假设驱动是结构化战略思维的核心。假设驱动是结构化战略思维的核心。假设驱动是结构化战略思维的核心。假设驱动是结构化战略思维的核心。

第4章 新麦肯锡五步法：结构化战略思维的合用

新麦肯锡五步法从项目管理的角度，系统总结了结构化战略思维的方法和工具。新麦肯锡五步法从项目管理的角度，系统总结了结构化战略思维的方法和工具。新麦肯锡五步法从项目管理的角度，系统总结了结构化战略思维的方法和工具。新麦肯锡五步法从项目管理的角度，系统总结了结构化战略思维的方法和工具。

4.1 问题本身是结构化战略思维的核心

4.2 分析问题的心理障碍

4.3 假设驱动

4.4 假设驱动

第5章 第一步：定义问题

5.1 定义问题

5.2 定义问题的标准

5.3 定义问题的标准

5.4 假设驱动

第6章 第二步：结构化分析

6.1 问题本身是结构化战略思维的核心

6.2 分析问题的心理障碍

6.3 假设驱动

6.4 假设驱动

第7章 第三步：提出假设

7.1 提出假设

7.2 提出假设

7.3 提出假设

第8章 第四步：验证假设

8.1 验证假设的功能和方法

8.2 实地调研的技巧

8.3 验证假设

附录 知识要点图解卡片

附录 知识要点图解卡片

卡片1：结构化战略思维整体框架

卡片2：“切”与MECE原理

卡片3：“切”问题的四大公式

卡片4：逻辑推理的主要方法——归纳法和演绎法

卡片5：高效沟通(1)——沟通的形式

卡片6：高效沟通(2)——沟通的成功要素

卡片7：专业PPT示例

卡片8：可复用的多维洞见

卡片9：故事线

卡片10：SCP-叙述性框架

卡片11：结构化战略思维四大原则

卡片12：问题定义工具

卡片13：如何提升沟通效率

卡片14：如何提升沟通效率

卡片15：如何提升沟通效率

卡片16：如何提升沟通效率

卡片17：如何提升沟通效率

卡片18：如何提升沟通效率

卡片19：如何提升沟通效率

卡片20：如何提升沟通效率

卡片21：如何提升沟通效率

卡片22：如何提升沟通效率

卡片23：如何提升沟通效率

卡片24：如何提升沟通效率

卡片25：如何提升沟通效率

卡片26：如何提升沟通效率

卡片27：如何提升沟通效率

卡片28：如何提升沟通效率

卡片29：如何提升沟通效率

卡片30：如何提升沟通效率

卡片31：如何提升沟通效率

卡片32：如何提升沟通效率

卡片33：如何提升沟通效率

卡片34：如何提升沟通效率

卡片35：如何提升沟通效率

卡片36：如何提升沟通效率

卡片37：如何提升沟通效率

卡片38：如何提升沟通效率

卡片39：如何提升沟通效率

卡片40：如何提升沟通效率

卡片41：如何提升沟通效率

卡片42：如何提升沟通效率

卡片43：如何提升沟通效率

卡片44：如何提升沟通效率

卡片45：如何提升沟通效率

卡片46：如何提升沟通效率

卡片47：如何提升沟通效率

卡片48：如何提升沟通效率

卡片49：如何提升沟通效率

卡片50：如何提升沟通效率

卡片51：如何提升沟通效率

卡片52：如何提升沟通效率

卡片53：如何提升沟通效率

卡片54：如何提升沟通效率

卡片55：如何提升沟通效率

卡片56：如何提升沟通效率

卡片57：如何提升沟通效率

卡片58：如何提升沟通效率

卡片59：如何提升沟通效率

卡片60：如何提升沟通效率

卡片61：如何提升沟通效率

卡片62：如何提升沟通效率

卡片63：如何提升沟通效率

卡片64：如何提升沟通效率

卡片65：如何提升沟通效率

卡片66：如何提升沟通效率

卡片67：如何提升沟通效率

卡片68：如何提升沟通效率

卡片69：如何提升沟通效率

卡片70：如何提升沟通效率

卡片71：如何提升沟通效率

卡片72：如何提升沟通效率

卡片73：如何提升沟通效率

卡片74：如何提升沟通效率

卡片75：如何提升沟通效率

卡片76：如何提升沟通效率

卡片77：如何提升沟通效率

卡片78：如何提升沟通效率

卡片79：如何提升沟通效率

卡片80：如何提升沟通效率

卡片81：如何提升沟通效率

卡片82：如何提升沟通效率

卡片83：如何提升沟通效率

卡片84：如何提升沟通效率

卡片85：如何提升沟通效率

卡片86：如何提升沟通效率

卡片87：如何提升沟通效率

卡片88：如何提升沟通效率

卡片89：如何提升沟通效率

卡片90：如何提升沟通效率

卡片91：如何提升沟通效率

卡片92：如何提升沟通效率

卡片93：如何提升沟通效率

卡片94：如何提升沟通效率

卡片95：如何提升沟通效率

卡片96：如何提升沟通效率

卡片97：如何提升沟通效率

卡片98：如何提升沟通效率

卡片99：如何提升沟通效率

卡片100：如何提升沟通效率

第9章 第五步：交付

9.1 交付：高效的商务沟通

9.2 交付：高效的商务沟通

9.3 交付：高效的商务沟通

9.4 交付：高效的商务沟通

9.5 交付：高效的商务沟通

9.6 交付：高效的商务沟通

9.7 交付：高效的商务沟通

9.8 交付：高效的商务沟通

9.9 交付：高效的商务沟通

9.10 交付：高效的商务沟通

9.11 交付：高效的商务沟通

9.12 交付：高效的商务沟通

9.13 交付：高效的商务沟通

9.14 交付：高效的商务沟通

9.15 交付：高效的商务沟通

9.16 交付：高效的商务沟通

9.17 交付：高效的商务沟通

9.18 交付：高效的商务沟通

9.19 交付：高效的商务沟通

9.20 交付：高效的商务沟通

9.21 交付：高效的商务沟通

9.22 交付：高效的商务沟通

9.23 交付：高效的商务沟通

9.24 交付：高效的商务沟通

9.25 交付：高效的商务沟通

9.26 交付：高效的商务沟通

9.27 交付：高效的商务沟通

9.28 交付：高效的商务沟通

9.29 交付：高效的商务沟通

9.30 交付：高效的商务沟通

9.31 交付：高效的商务沟通

9.32 交付：高效的商务沟通

9.33 交付：高效的商务沟通

9.34 交付：高效的商务沟通

9.35 交付：高效的商务沟通

9.36 交付：高效的商务沟通

9.37 交付：高效的商务沟通

9.38 交付：高效的商务沟通

9.39 交付：高效的商务沟通

9.40 交付：高效的商务沟通

9.41 交付：高效的商务沟通

9.42 交付：高效的商务沟通

9.43 交付：高效的商务沟通

9.44 交付：高效的商务沟通

9.45 交付：高效的商务沟通

9.46 交付：高效的商务沟通

9.47 交付：高效的商务沟通

9.48 交付：高效的商务沟通

9.49 交付：高效的商务沟通

9.50 交付：高效的商务沟通

9.51 交付：高效的商务沟通

9.52 交付：高效的商务沟通

9.53 交付：高效的商务沟通

9.54 交付：高效的商务沟通

9.55 交付：高效的商务沟通

9.56 交付：高效的商务沟通

9.57 交付：高效的商务沟通

9.58 交付：高效的商务沟通

9.59 交付：高效的商务沟通

9.60 交付：高效的商务沟通

9.61 交付：高效的商务沟通

9.62 交付：高效的商务沟通

9.63 交付：高效的商务沟通

9.64 交付：高效的商务沟通

9.65 交付：高效的商务沟通

9.66 交付：高效的商务沟通

9.67 交付：高效的商务沟通

9.68 交付：高效的商务沟通

9.69 交付：高效的商务沟通

9.70 交付：高效的商务沟通

9.71 交付：高效的商务沟通

9.72 交付：高效的商务沟通

9.73 交付：高效的商务沟通

9.74 交付：高效的商务沟通

9.75 交付：高效的商务沟通

9.76 交付：高效的商务沟通

9.77 交付：高效的商务沟通

9.78 交付：高效的商务沟通

9.79 交付：高效的商务沟通

9.80 交付：高效的商务沟通

9.81 交付：高效的商务沟通

9.82 交付：高效的商务沟通

9.83 交付：高效的商务沟通

9.84 交付：高效的商务沟通

9.85 交付：高效的商务沟通

9.86 交付：高效的商务沟通

9.87 交付：高效的商务沟通

9.88 交付：高效的商务沟通

9.89 交付：高效的商务沟通

9.90 交付：高效的商务沟通

9.91 交付：高效的商务沟通

9.92 交付：高效的商务沟通

9.93 交付：高效的商务沟通

9.94 交付：高效的商务沟通

9.95 交付：高效的商务沟通

9.96 交付：高效的商务沟通

9.97 交付：高效的商务沟通

9.98 交付：高效的商务沟通

9.99 交付：高效的商务沟通

9.100 交付：高效的商务沟通

第10章 培养结构化战略思维需要养成的十个习惯

10.1 反对的责任

10.2 解决正确的问题

10.3 下一层面的细节

10.4 总结提炼

10.5 第一天的答案

10.6 同正确的问题

10.7 对还是不知道

10.8 移动时间轴

10.9 数字和逻辑

10.10 知识边界

10.11 如何提升沟通效率

10.12 如何提升沟通效率

10.13 如何提升沟通效率

10.14 如何提升沟通效率

10.15 如何提升沟通效率

10.16 如何提升沟通效率

10.17 如何提升沟通效率

10.18 如何提升沟通效率

10.19 如何提升沟通效率

10.20 如何提升沟通效率

10.21 如何提升沟通效率

10.22 如何提升沟通效率

10.23 如何提升沟通效率

10.24 如何提升沟通效率

10.25 如何提升沟通效率

10.26 如何提升沟通效率

10.27 如何提升沟通效率

10.28 如何提升沟通效率

10.29 如何提升沟通效率

10.30 如何提升沟通效率

10.31 如何提升沟通效率

10.32 如何提升沟通效率

10.33 如何提升沟通效率

10.34 如何提升沟通效率

10.35 如何提升沟通效率

10.36 如何提升沟通效率

10.37 如何提升沟通效率

10.38 如何提升沟通效率

10.39 如何提升沟通效率

10.40 如何提升沟通效率

10.41 如何提升沟通效率

10.42 如何提升沟通效率

10.43 如何提升沟通效率

10.44 如何提升沟通效率

10.45 如何提升沟通效率

10.46 如何提升沟通效率

10.47 如何提升沟通效率

10.48 如何提升沟通效率

10.49 如何提升沟通效率

10.50 如何提升沟通效率

10.51 如何提升沟通效率

10.52 如何提升沟通效率

10.53 如何提升沟通效率

10.54 如何提升沟通效率

10.55 如何提升沟通效率

10.56 如何提升沟通效率

10.57 如何提升沟通效率

10.58 如何提升沟通效率

10.59 如何提升沟通效率

10.60 如何提升沟通效率

10.61 如何提升沟通效率

10.62 如何提升沟通效率

10.63 如何提升沟通效率

10.64 如何提升沟通效率

10.65 如何提升沟通效率

10.66 如何提升沟通效率

10.67 如何提升沟通效率

10.68 如何提升沟通效率

10.69 如何提升沟通效率

10.70 如何提升沟通效率

10.71 如何提升沟通效率

10.72 如何提升沟通效率

10.73 如何提升沟通效率

10.74 如何提升沟通效率

10.75 如何提升沟通效率

10.76 如何提升沟通效率

10.77 如何提升沟通效率

10.78 如何提升沟通效率

10.79 如何提升沟通效率

10.80 如何提升沟通效率

10.81 如何提升沟通效率

10.82 如何提升沟通效率

10.83 如何提升沟通效率

10.84 如何提升沟通效率

10.85 如何提升沟通效率

10.86 如何提升沟通效率

10.87 如何提升沟通效率

10.88 如何提升沟通效率

10.89 如何提升沟通效率

10.90 如何提升沟通效率

10.91 如何提升沟通效率

10.92 如何提升沟通效率

10.93 如何提升沟通效率

10.94 如何提升沟通效率

10.95 如何提升沟通效率

10.96 如何提升沟通效率

10.97 如何提升沟通效率

10.98 如何提升沟通效率

10.99 如何提升沟通效率

10.100 如何提升沟通效率