

# 洋葱

誰も教えてくれない  
考えるスキル

# 葱

# 思考法



层层递进·接近本质

思考就像剥洋葱  
每往里剥一层  
就离真相近一点

[日]芝本秀德 著  
周子善 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



# 版权信息

书名：洋葱思考法

作者：芝本秀德

译者：周子善

出版社：人民邮电出版社有限公司

出版时间：2023-07-01

ISBN：9787115615909

品牌方：人民邮电出版社有限公司

---

本书由人民邮电出版社有限公司进行制作与发行

版权所有·侵权必究

# 版权申明

DAREMO OSHIETE KURENAI KANGAERU SKILL written by Hidenori Shibamoto.

Copyright © 2015 by Hidenori Shibamoto. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei

Business Publications, Inc. through Hanhe International (HK) Co.,  
Ltd.

---

## 内容提要

---

“花时间思考”不等于有效的深层思考。深层的思考是一个由浅入深、由表及里的过程。

本书在总结前沿思考法的基础上，结合生活和职场中出现的各种思考难题，提出了能够抓住问题本质从而真正解决问题的洋葱思考法。作者制定了一套解决问题的流程，并把整个流程分为八个步骤，同时提出深层思考的五个层级以及上升到每个层级所必备的五个思考技能，教你一步一步地像剥洋葱一样揭开事实真相，找到关键节点。

如果你总是埋头苦干，却很少抬头看路；如果你常常拿来就做，却很少关注结果；如果你习惯于用战术上的勤奋掩盖战略上的懒惰；如果你觉得越努力离成功就越远，那么请你一定要读一读这本书，它能帮助你看清问题的本质，逼近事物的真相，为你指明有效思考的途径。

---

# 前言

---

## 几乎所有的行业都需要思考的技能

我想通过这本书实现我这十几年来一直努力在做的一件事情，那就是和大家探讨一下究竟什么才是思考的精髓。

有些人在思考的时候非常认真，却不知道该如何有效地思考；有些人读过很多有关逻辑思维的书，却始终只是纸上谈兵。如果你也存在这样的困扰，我相信在读了本书以后，你会很明确地知道该如何思考，或者学会采用什么样的练习方式来提高自己的思考能力。

我曾经是一名软件工程师，虽然本书有一部分案例和软件开发相关，但思考逻辑也适用于其他行业。也许有人会担心所从事的职业不同，我讲的内容无法适用于他的实际情况，那么请放心，思考这项能力无论在哪个行业都是相通的。

我曾在日经BP出版社举办的“让你终身受益的思考技能”研讨会上做过主题演讲，本书的内容就是在那场演讲的基础上完善的。

大学一毕业，我就进了一家IT公司，并且在那里做了很长一段时间有关汽车电子系统软件开发的工作。之后，我又做了一段时间软件开发项目的负责人。

现在，我担任一家公司的董事长。我们公司的主要经营范围包括咨询、进修培训以及研讨会的活动策划等。而我最擅长的咨询主题就是“提高人员与组织的执行力”。很多时候，大家有着很好的构想和周详的计划，可一旦执行起来却发现困难重重。我的工作就是帮助企业解决这些难题，比如支援它们的项目管理工作，或者在系统开发方面保证

客户与开发者之间可以进行顺畅的沟通。有时候我会直接加入它们的项目管理部门，来帮助它们推进项目的顺利实施。

我把研究价值工程 (Value Engineering, 简称为VE) 作为自己毕生所追求的事业。在大家熟知的与制造业相关的方法论中，价值工程与工业工程 (Industrial Engineering, 简称为IE)、质量控制 (Quality Control, 简称为QC) 并列为三大管理技术。这些方法论都在关注究竟该如何实现既能进一步降低成本又可以不断提高组织的运行效率。目前，价值工程的体系化方法论已经形成，我参加过在美国举行的价值工程峰会，并发表了关于最新方法论的论文。所以在后续章节中，我还会多多少少地提到一些有关价值工程方面的内容。

### 写这本书的理由

一直以来，我从事的工作都与“思考”这件事有着千丝万缕的关系。从软件开发人员到现在的咨询顾问，这些工作都离不开思考。在我们生活的这个时代，很多工作都依赖于深度思考。

如果我们不善于思考，工作就很难完成，可偏偏没有人专门教我们如何去思考，更不会有领导主动走到面前跟你说：“今天我来教你一个提高思考效率的方法吧。”

当我还在从事软件开发工作的时候，没有人告诉我该如何设计软件、如何编写程序；更没有人告诉我到底怎样才能做出完美的设计，怎样才能在不影响整体项目进度的情况下确保达到品质、成本和交货期限的要求，怎样才能解决问题以及提高思考效率。当然，有很多人会教我们其中的某个部分，但目前还没有人将它整理成一套完整的理论来做系统性的讲解。

我们一般会通过读书来拓展见识，也会直接向别人请教。有时候我们还会分析一下别人好的行为和做法，然后按照自己的理解尝试着去模仿，并且希望可以将它变为自己的本领。但无论我们学得多么努力，事情总不会是一帆风顺的。遇到挫折时我们就会想，到底是哪里出了问题？这样，通过不断地调整与学习，我们每次都能获得一些新的领悟。

就在这一次次的反复之中，我们将知识和经验转化为自己对世界的认知。但是完全靠我们去自学是一种效率非常低的方法，也正因为低效，所以只有一部分悟性较高的人才会在不经意中领略其中的奥秘。

当我刚进入公司还不到半年时，我还只是一个普通的工程师。公司安排吉田师傅带我这个新人。他对我说，领导觉得我未来的发展不太乐观。当然，可能为了激起我的斗志，领导也会当着我的面说类似的话。除了领导，公司里的那些前辈也对我有过同样的评价。

但是，吉田师傅倒是觉得我很有发展潜质，不但专业技术过硬，而且将来会有更多的人需要我，让我干出个样儿来给大伙儿看看。我听了这些话，自然很开心，虽然之前我有过放弃的想法，但那一阵每天都过得很快乐，也就慢慢地淡化了这个念头。吉田师傅是一位很厉害的工程师，我就想，既然他都这么说了，或许我还真有一点天赋吧。后来我甚至对此深信不疑，并且一直很认真地对待工作。

很幸运，我从吉田师傅那里得到了信心和希望，他确实传授了我一些提高思考能力的技巧。其实大部分人在生活中都没有这样的幸运。我觉得我们身边很多人都有怀才不遇的困扰，他们往往没有合适的机遇，也无法发挥自己的才能，时间一长也就被彻底埋没了。在我刚做工程师的时候，这种感觉最为强烈。公司的前辈每天都在沉默少语的环境里按部就班地做着软件设计和开发工作，他们并不会主动告诉新人该如何处理这些陌生的工作。那时候我就想，如果一直这样下去，公司会有好的发展吗？假如我以后有了下属，我会像吉田师傅那样给他们传授自己的经验。

其实，我之前完全没有系统地学习过编程或项目开发工作。大学时，我读的是英语语言专业，具体的研究方向是语言学中的一个小分支——语法。举个例子，比如我们熟悉的一个英语句子 “This is a pen”，那么为什么不能把语序改成 “Pen is a this” 呢？我们是根据什么来判断在英语语境中 “This is a pen” 就是对的，而 “Pen is a this” 就是错的呢？以英语为母语的小朋友又是如何去学习这些规则的呢？除了英语语法之外，是否还存在着全世界都可以通用的国际语法呢？这些都是我在上大学时要研究的课题。



与这个课题相关的是“生成语法理论”，这是美国麻省理工学院的学者乔姆斯基<sup>①</sup>【艾弗拉姆·诺姆·乔姆斯基(Avram Noam Chomsky)，美国哲学家，麻省理工学院语言学的荣誉退休教授。乔姆斯基的《生成语法》被认为是20世纪理论语言学研究上伟大的贡献。——译者注】提出的。虽然我在大学时没有好好学习语言的专业知识，但也接触了一些关于透过事物表象来揭示本质的规则和方法，直到今天，这种思考方法对我来说依然受用。

我很想成为一名程序员，大学一毕业就进了一家IT公司。最开始，我并没有意识到所学的语法知识会给我将来的工作带来怎样的帮助。一直以来，我连碰都没有碰过电脑，直到我写毕业论文时才开始接触电脑。想想那时候，我甚至还是个连盲打都不会的人，再看看跟我同时进公司的新人，他们要么是信息技术专业院校科班出身，要么从小就喜欢编程，冷不丁地加入他们的团队还真是让我一下子难以适应。还有一位同事说自己对编程的喜爱甚至超过了一日三餐。总体来说，我的身边充斥着把“我超级喜欢编程”“我对编程比较拿手”这样的话挂在嘴边的人。当然，部门的前辈和领导每天也都在讨论这些内容。而我一没专业知识，二没行业经验，初来乍到，完全不知道该做些什么，也不知道该如何与大家相处。

有时候，即使我鼓起勇气想请前辈或领导给我讲讲公司的运行情况，他们也只会说这需要我亲身去感受才行，完全没有想教我的意思。有时候经不住我的再三恳求，他们也会愿意倾听我内心的困惑，但听完以后他们会有一种莫名其妙的感觉，完全不知道我的困惑是什么。甚至还有一些人直接对我说，如果连这个都还没整明白的话，最好还是辞职别干了吧。

于是，我开始学着观察前辈和领导每天都在做些什么，想把他们做的事情系统地整理一下，并且把这个工作过程总结成可以再现的形式。可我不是一个聪明的人，有很多东西不是看一眼就能立刻弄明白的。所谓聪明的人，就是别人告诉他该怎么做之后，他可以立刻抓住其中的精髓并运用自如，而我却做不到这一点。更多时候我想要弄清楚对方的思路，想知道他是用了什么样的方法来进行分析并得出结论的。如果不

能把事情的来龙去脉搞清楚，我就很难真正地理解一件事。对于脑子不灵光这件事，我真是一点办法也没有，所以我只能通过系统化的方式来提高自己的思考能力。

事后想想，前辈和领导实际上并不是不愿意教，而是不知道该怎么教。因为有些事你自己可以做得很好，但并不代表你也能教会别人并且让他和你做得一样好。想教别人，就必须有一定的知识储备和体系，如果知识不能成体系，那么想教会别人是一件很难的事。

我在给企业做咨询的时候，经常会问企业经营者一个问题，那就是他们给员工做培训的目的是什么。各位读者觉得出现频率最高的答案会是什么呢？其实他们并不指望通过培训来让员工在短时间内提高自己的工作技能，而是想让员工看到希望，或是让员工有学习的动力，也想让他们学会该如何思考问题，并且知道自己前进的方向在哪里。因为经营者知道人一旦有了希望就会有奋斗的动力，有了方向就知道自己该做些什么。我们不可能通过一次研讨会就让别人学会一项技能，而应当在日常的工作中不断地积累和总结经验。本书的出发点也是一样的，各位读者仅仅通过阅读一本书不可能一下子掌握所有的思考技能，但它可以为大家提供一个良好的开端或契机。

当我们有了契机，接下来要做的就是用实际行动去努力了。无论你是一个非常善于阅读并有一定理解能力的人，还是一个从小就很不喜欢阅读的人，都会很容易接受我这本书里所阐述的内容。但要问是不是所有人读了以后都能学会如何思考，我的答案是否定的，因为每个人的情况都不同。当然，虽然不需要有多强的学习能力，但也要求我们应该有敢于尝试和锲而不舍的精神。换句话说，只要你实际行动了，就一定会有回报。所以，请大家在读完这本书之后，试着学以致用，只有这样，你的思考技能才会有所提升。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《洋葱思考法（独家首发）》芝本秀德.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/4986.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

