

《金字塔原理》之后，管理咨询领域应该关注的又一本书

赵树良
◎著

专业的力量

在自己的领域成为专家

THE POWER OF PROFESSIONAL

Become an expert in your own field

「我们只做我们擅长的事情，把擅长的事情做到极致，成为第一品牌」

THE POWER OF
PROFESSIONAL

专业的力量

THE POWER OF PROFESSIONAL

THE POWER OF
PROFESSIONAL

THE POWER OF PROFESSIONAL

THE POWER OF PROFESSIONAL

《金字塔原理》之后，管理咨询领域应该关注的又一本书

专业的力量： 在自己的领域成为专家

赵树良 著



机械工业出版社

当今职场，各领域竞争都异常激烈，如何在竞争中脱颖而出是每个职场人都要面临的重要问题。若要胜出，唯有专业。

本书作者结合自身经历以及对众多优秀人才的近距离观察，用方法与案例，从“技术”的角度生动诠释了如何成为一名专家型人才。

图书在版编目（CIP）数据

专业的力量：在自己的领域成为专家 / 赵树良著. —北京：机械工业出版社，2017.12

ISBN 978-7-111-58721-7

I. ①专… II. ①赵… III. ①职业选择—通俗读物 IV. ①C913.2.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 310287 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘怡丹 责任校对：舒莹

封面设计：马书瑶 责任印制：张博

三河市国英印务有限公司印刷

2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

145mm × 210mm · 6 印张 · 1 插页 · 137 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-58721-7

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

前言 人人都想赢的时代，胜出靠的是专业

接触的人多了你会发现，在职场，有些人年纪轻轻就已经能独当一面，做事有成效，领导认可，同事尊敬，拿着很高的年薪，甚至猎头围着转；相反，我们也会见到有些 40 岁、50 岁的人还在跟年轻人抢工作，工作成果一般，讨论问题啰哩啰嗦，毫无效率，凭着年龄和老面孔混迹于江湖。到底是什么原因造成了这种差异？

有的人说是努力，但问题是我们身边的多数人都很努力，不努力的人只是少数，而且你也不知道那些少数看起来不努力的人背后究竟是否努力。

有的人说是经验，如果经验是决定性因素的话，那么年轻人哪有机会？现实是我们经常见到年轻人把工作做得有声有色。

有的人说是学历，可统计显示学历高的人并不一定都做得很成功，也有很多出身一般，甚至辍学、肄业的人，却做出了很大的成绩。

既然上面这些都不是真正的答案，那么答案究竟是什么？

答案是“专业”的能力！也就是说在自己领域成为专家的能力，但培养这种能力本身是需要方法的。

由于做的是管理咨询工作，我每年都会近距离接触很多优秀的企业。在这些企业里工作的员工，既有来自华为、平安、华润、腾讯、百

度、阿里巴巴、顺丰、美的和方太等国内优秀企业的人才，也有来自高盛、花旗、汇丰、西门子、IBM、三星、甲骨文、可口可乐和美世咨询等世界优秀企业的人才；既有 CEO、副总裁等高层管理者，也有供职于一线的职员；既有后台职能部门的人，也有很多业务人员、技术人员。在通过访谈这些人以及细致观察后，我认为真正的专业人士与普通人士的区别就在于专业能力。做得好的人，通常专业能力很强，他们是各自领域的专家，做事有逻辑，有方法，能够解决现实问题，并能持续自我突破。而那些做事一般的人，通常是凭感觉做事，毫无方法可言，或者退一步说，即使有方法，也很零碎、不系统。

我写这本书的目的就是系统地指导那些职场上有上进心、想在自己的领域成为专家，但还没有找到方法成为其所在领域的专家的人。当前，政府也在大力提倡供给侧改革。其实，专业能力的欠缺恰恰就是制约各行各业供给侧品质提升的重大障碍之一。国人总是喜欢到海外购物、购买进口产品，不是他们愿意花高价，而是因为他们觉得国外的产品品质更好，值得花高价。所以，也希望我的这本书能够为我国各领域供给侧从业者的专业能力提升提供一些指引。

我不是作家，我只是企业管理领域的一名实践者，工作中通过阅读、思考、观察、交流、实践、反思和写作等，用自己的专业知识为企业创造价值，同时也获得了自身的不断突破。我不擅长、也不想用更多华丽的词语，我更想用一种接地气、有自己风格的语言进行总结和呈现。

由于受本人水平、写作时间等多方面因素的影响，本书若有疏漏之处，还请读者见谅。当然，也希望与各位读者一起，对书内或其他有意思的相关问题进行交流。谢谢！

赵树良

目 录

前言 人人都想赢的时代，胜出靠的是专业 // III

第 1 部分 掌握四项元能力

第 1 章 逻辑与框架能力 // 002

第 1 节 所有能力的构建都需要归纳总结 // 002

第 2 节 所有能力的发挥都通过演绎呈现 // 007

第 3 节 方法论是立竿见影的执行利器 // 017

第 2 章 讲依据的能力 // 022

第 1 节 事实是专业者的通行证 // 022

第 2 节 锚点让信息更有说服力 // 026

第 3 节 能支撑决策的特征才值得提取 // 030

第 3 章 对标的能力 // 034

第 1 节 结构性对标：先从局部开始学习 // 034

第 2 节 阶段性对标：“当年的事”更具有借鉴意义 // 037

第3节 类比性对标：向同类事物之外学习 // 040

第4章 价值输出的能力 // 044

第1节 一切价值都通过出方案体现 // 044

第2节 无效交流浪费的时间超乎想象 // 047

第3节 减概念发现本质，加概念提升高度 // 051

第4节 用关键视角应对复杂 // 054

第5节 接地气就是专业知识能随需而用 // 057

第2部分 构建所在领域的知识系统

第5章 构建系统的领域知识 // 062

第1节 先精通一个小的领域作为根据地 // 062

第2节 构建自己的知识网络 // 065

第3节 用纵向分层级视角区分同一类知识 // 068

第4节 掌握知识的使用条件才能不被知识绑架 // 072

第5节 激活的知识才是自己的知识 // 075

第6章 洞察现实的领域格局 // 079

第1节 研究业内典型参与者的做法 // 079

第2节 关注下游需求及需求演变 // 083

第3节 用技术与壁垒这两大抓手去判断趋势 // 086

第3部分 解决现实问题

第7章 理解现实 // 092

第1节 看懂别人的“弱智”，以免让自己弱智 // 092

第2节 内行看门道，外行看热闹 // 096

第3节 深度理解表达者传递的信息 // 099

第4节 学会界定问题，走出“无从下手”的困境 // 102

第5节 认知水平决定破局能力 // 105

第6节 有关关注点就有洞察力 // 109

第8章 设计方案 // 113

第1节 想清楚这么做的逻辑是什么 // 113

第2节 操作性是任何解决方案的根基 // 117

第9章 反证与自检 // 120

第1节 自己先给自己的方案提问题 // 120

第2节 用清单主义代替经验主义 // 123

第4部分 跨越能力停顿期

第10章 警惕三个严重问题 // 128

第1节 善于自我说服，靠自欺掩盖焦虑 // 128

第2节 被立场拉低了智商 // 132

第3节 以为在进步，实际在绕圈 // 136

第11章 优化自己的成长逻辑 // 140

第1节 构建适合自己的成长框架 // 140

第2节 有效反思，失败才有价值 // 143

第3节 外界反馈是做改进的导航仪 // 146

第4节 消化任何人的优秀要素 // 150

第5节 自我管理不能仅靠决心 // 153

第5部分 必备的观念

第12章 对待工作：经营意识是导向 // 158

第1节 用做经营的思维做工作 // 158

第2节 干活不由东，累死也无功 // 161

第3节 永远不要离开一线 // 164

第13章 对待自我：突破是关键 // 168

第1节 避免让心智进入稀缺状态 // 168

第2节 优势不足或短板太明显都会带来发展瓶颈 // 171

第3节 做你该做的而不是做你想做的 // 174

第4节 所有的能力都是投资的结果 // 177

第5节 闭关修炼成不了高手，战斗中学会战斗 // 180

第 1 部分 掌握四项元能力

就像任何高手都有扎实的基本功一样，在多数工作领域，要想成为专家，都要有四项基本功，即逻辑与框架能力、讲依据的能力、对标的能力和 value 输出的能力。这四项基本功是国人最欠缺的，因为在正统的教育体系之内没有类似的课程，这些知识并不是显学。只有在自我不断成长的道路上，才能体会到这些知识的存在与重要性。这四项能力更像是一种元能力，即提升能力的能力。我观察身边的人，在其领域内成为专家的人，这四项能力通常都很扎实，而不具有这四项能力的人通常都是“业余选手”。

第1章 逻辑与框架能力

第1节 所有能力的构建都需要归纳总结

让我的职业生涯发生蜕变的一件事是我的一次归纳行为，也让我见证了归纳法的强大魅力。

当时我刚进入咨询行业，直接带我的项目经理是一个专业能力极强、性子很急、说话非常直接的女强人。起初，我是以一种很自信还略带一点小骄傲的心态加入她的团队的。我自认为平常阅读量很大，也善于思考，尤其是与人聊天发表一些观点的时候总能吸引大家的注意力。当时我就有一种感觉，自己天生就是做咨询的料，总感觉“我一起飞，空中没有王牌”。可加入这个团队没多久，我就感到专业能力受到了碾压，而且被碾压的很服气，因为“起飞之后发现，空中全是王牌”。那一年多的时间内，我差不多每天都要被批评，没被踢出团队可能是因为我的态度好。

那时正好有一个将近三周的项目空档期，这段时间是可以自由支配的。我有一个习惯，就是把领导的意见、批评记录下来，进行存

档。我当时就想，领导提了这么多问题，有没有什么规律呢？我决定把领导的批评、意见进行分类总结，我自己存在的问题很快变得清晰起来。比如，表达的时候总是不能先讲出核心观点，谈问题有时会重复，有时又会遗漏，有时会把同一件事但不同维度的要素混在一起说等。多数问题都说明我的逻辑与框架能力很弱，讲问题缺乏依据。虽然那时领导经常会说我的专业能力比较弱，但我一直没搞清楚专业能力弱在哪里，我自己也不太认可这一说法，因为有时候讨论问题时我也能提出一些比较犀利的观点。通过那次归纳，我才精准地意识到我的专业能力弱在哪里。于是，我用了两周多的时间，把市面上关于思考方式、思维科学的经典书籍全买了回来，大概40多本书，集中看完了。结束了三周的休整期，在上另一个新项目一个多月以后的一天，领导找我谈话，说我变化很大，专业能力有了很大的提升，问我怎么开窍了。我把事情的前前后后以及我看完那40多本书后结合自己的情况总结出的体系一讲，她很认可地给了我一个让我很激动的评价——“看来你要破茧成蝶了。”我当时总结的那个体系的核心就是我是缺乏一些基本功，这也激发了我对专业人士基本功的探索与梳理。就像本书第1部分提到的最关键的四项元能力一样，这些元能力看起来是如此简单，好像每个人都知道，但如果我们真的用专业的视角来看，绝大多数人都是存在这些问题的。缺乏元能力会让一个人犯很多低级错误，这也是一个职场人士成为专家的最大的却又看不见的拦路虎。

我们每个人可能凭着自己的本能都会做一些归纳，但多数人可能并没有想过正确的归纳应该怎么做。正确的归纳方法就是做好三个环节，即分类、排序和找关系，归纳之后的形式通常会是一个金字塔式结构，也可以看成是一个倒置的树形结构。

【环节一：分类】

分类就是把有共同特征的要素放在一起，并概括出其共同特征。比如，对一个企业调研后，发现有四个典型问题，即战略不清晰、缺乏授权机制、缺乏激励机制以及战略传递不到位。那么，这四个问题就可以分为两类，如图 1-1 所示。



图 1-1 企业典型问题分类图

分类的时候有一个 MECE 原则，即 Mutually Exclusive Collectively Exhaustive，中文意思是“相互独立，完全穷尽”。这个原则是《金字塔原理》的作者巴巴拉·明托首先提出来的。即分类要符合两个要求：①各部分之间相互独立（Mutually Exclusive），相互排斥，没有重叠；②所有部分完全穷尽（Collectively Exhaustive），没有遗漏。

【环节二：排序】

排序就是将同一主题思想下的要素进行排列，排序解决的是横向位置的问题。在《金字塔原理》一书中，作者将归纳分组的顺序分为三类，即时间（步骤）顺序、结构（空间）顺序和程度（重要性）顺序。

1. 时间顺序（见图 1-2）



图 1-2 时间顺序示例

2. 结构顺序（见图 1-3）

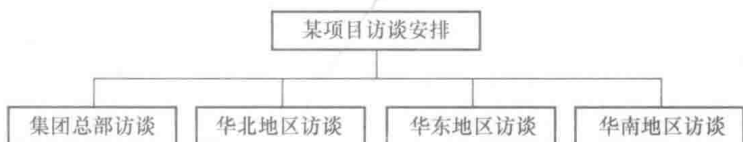


图 1-3 结构顺序示例

3. 程度顺序（见图 1-4）



图 1-4 程度顺序示例

【环节三：找关系】

找关系就是把有关联关系的要素对应好，找关系是纵向位置上的对应。如图 1-5 所示，把支撑问题一的访谈、现象和事实等放在问题一的下面，把支撑问题二的访谈、现象和事实等放在问题二的下面，其他以此类推。

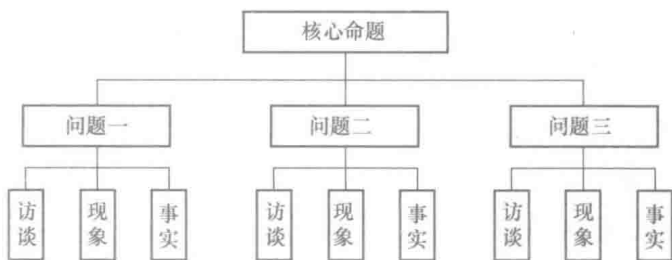


图 1-5 找关系示例

以上为了让大家更容易明白，我把归纳的三个环节分别介绍。但在

实际归纳的过程中，通常这三个环节都要用到，而且现实的归纳也要复杂很多。要对全部信息要素逐层归纳，最终形成一个完整的结构。

归纳可以提高思考的“质”和“量”，从“质”的角度来讲，归纳可以帮助我们认清事物背后的规律；从“量”的角度来讲，归纳可以帮助我们管理更多的要素。从前面的示例可以看到，如果我们直接面对的是最下面的要素，既看不到它们有哪些共性的规律，又要直接处理数量众多的要素。而通过归纳之后，要素之间的规律性就呈现出来了，而自下而上的逐层归纳，也使每层管理的要素比不分类少很多。在工作中，有的人对相似的问题总是重复性地着急上火，或是总对同一类问题纠缠不清，为什么？就是因为没有对这些问题进行归纳，遇到一件事，只能一事一议地处理，对问题的思考也是绕来绕去，这是最没有效率的做事方式。

用归纳后的形式呈现，可以让对方看得更清楚。例如我的一个同事做股权激励项目，其中一个环节就是制定股权激励政策，虽然洋洋洒洒写了40多条可能出现的情况以及要如何处理，但客户还总是担心会有遗漏之处，万一再有其他情况出现怎么办。这时我给那位同事提了一个要求，让他先不要拿着文字版的方案去汇报，先把思路做成金字塔式的结构图。让客户看到每一层的分类都分全了，在结构图通过后，再按照结构图去做文字版。用了这种方法后，再去汇报时，方案一次通过。

归纳的价值不在于归纳本身，而在于被归纳的信息。但如果这些信息不被归纳，而是以碎片的形式存在，它的价值就不会被系统地呈现出来，我们也就不知道接收的信息的本质是什么，遇到问题也只能是“一事一议”地去做。

在工作中处处离不开归纳，尤其是在开始某一项新任务的时候。面对一片信息的海洋，不知道从何入手时，归纳是最好的方法。人们常说“万事开头难”，就是因为开头时面对未经处理的问题、信息等看不到

脉络，找不到做事的次序，而归纳就是处理这种场景的最佳方法。在生活中也处处离不开归纳，比如在酒桌上，我们总要有一些由头来推杯换盏，拉近与别人的关系。这时候我们就可以用归纳法，比如按地域归纳就是老乡敬老乡，按毕业学校归纳就是校友敬校友，按项目组归纳就是战友敬战友等。

有人说，如果外界的信息本身是很系统的，是经过归纳的，那我们还需要归纳吗？答案很明确，需要！即使外界信息是以系统的形式呈现，但如果你自己不归纳，也不能成为自己的知识。就像上学时的课本一样，都很系统，但必须有意识地归纳，才能把课本上的信息变成自己的知识体系。人们通常都善于做加法，看了很多、学了很多、收集了很多，却不善于做归纳，以至于自己迷茫了。只有归纳能改变这种状况，对外经常归纳遇到的问题，对内经常归纳自己的知识体系。

第2节 所有能力的发挥都通过演绎呈现

我们不断地学习，目的是什么呢？毫无疑问，就是要提高自己的能力。提高能力又有什么用呢？答案是解决问题。但是，有能力不代表问题就自然被解决了。我们还要通过一些方法，运用能力，问题才能被解决。这个方法就是演绎。

演绎与归纳是对应的概念。因为我们日常生活中提到归纳的时候很多，多数人对归纳比较理解，对演绎可能理解得不够深刻。百度百科上有对演绎的定义，但很多人看了之后还是不知道演绎是什么，对演绎的认识依然停留在概念上，不少人认为演绎不就是“大前提—小前提—结论”三段论嘛！其实，演绎的作用要比多数人想象的丰富得多。