

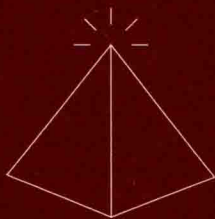
麦肯锡近50年经典培训理念

本土  
实践版

# 金字塔原理

为什么精英都是逻辑控

谢玉雄◎著



本土落地 · 全彩图解 · 高效领悟

- ▲ 三步搞懂金字塔原理
- ▲ 养成正确的思维逻辑
- ▲ 提升解决问题的能力
- ▲ 轻松写出一手好文案
- ▲ 快速突破表达的瓶颈
- ▲ 工作汇报更得心应手

没有什么比一套好理论更有用了



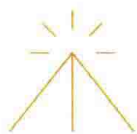
中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

本土  
实践版

# 金字塔原理

为什么精英都是逻辑控

谢玉雄◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

金字塔原理：为什么精英都是逻辑控：本土实践版 / 谢玉雄著 .

-- 北京：中国经济出版社，2018.4

ISBN 978-7-5136-5027-4

I . ①金… II . ①谢… III . ①管理学 - 研究 IV . ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 308623 号

责任编辑 高 峻 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京富泰印刷有限责任公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 131 千字

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 次 2018 年 4 月第 1 次

书 号 978-7-5136-5027-4

定 价 55.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794

## 每天五分钟，重塑你的思维方式

冯唐在他的《活着活着就老了》这本书中，提到他在麦肯锡公司工作的经历。其中有一段是对金字塔原理的评价，他认为金字塔原理有三个伟大的用途：

第一，在解决问题的时候，利用金字塔原理中“结论先行，以上统下，归类分组，逻辑递进”这四个要素，可以搭建起结实的处理问题的金字塔模型，从而有效解决问题。

第二，在对员工进行任务分配时，借助以往解决同类问题的经验，快速列出第一层的三到七个支持论据，根据论据分别部署工作。等过段时间，员工们将每个论点的任务完成后提交报告，我们可以将这些内容整合成金字塔。这个原则有助于领导又快又好地管理员工，解决问题。

第三，完成任务后的汇报、交流。如果可供汇报的时间较短，那我们直接抛出金字塔顶端的总论断，然后再汇报下一级支撑论据，领导听明白了你要说的是什么事情，也明白了其中的逻辑，他点头，这事情就搞定了；但如果领导听着听着来了兴趣，要你进办公室喝茶详细地说，那你只要按照金字塔结构中上一层内容是对下一层内

容的总括说起，将每个论据都仔仔细细说上一遍，只要他有兴趣听，我们就用这个思维逻辑来构建所有他想知道的内容。

这三个伟大的用途很好地阐述了冯唐对金字塔原理的认识。他在文中也指出，金字塔理论是个伟大的原则、伟大的方法论，学好了，对自己的思维和逻辑提升有着莫大的好处。

事实上，不单单是冯唐，世界上超级管理顾问公司、营销顾问公司、头顶各种顾问牌子的公司，以及世界五百强企业，想要找出一个没有用过芭芭拉·明托（Barbara Minto）金字塔理论培训员工的企业，倒是挺有难度的。甚至科特勒营销集团打造企业咨询王牌顾问的基础课，就是学习利用麦肯锡的“金字塔原理”。

那么，金字塔原理究竟有什么魅力，让这些企业大鳄趋之若鹜、争先恐后作为自家培养员工的宝典呢？

说白了，认真学习金字塔原理，能够在最短时间内，将自己的逻辑思维结构与逻辑思维能力，调整到世界五百强的优秀员工的高度。

听上去好像挺牛的，是吗？

确实，金字塔原理的提出者芭芭拉·明托凭着这个理论，首先培训了麦肯锡公司内部人员的写作能力，尤其是报告书、项目方案书以及各种汇报、结构性文章等；随后，金字塔原理最终成为麦肯锡培训本公司顾问书面沟通的标准课程。

那么，“金字塔原理”究竟是一个什么样的理论呢？

金字塔原理分为两部分：第一部分，主要是说如何从宽泛的话题中找出自己需要的讯息，并且快速组织成思维逻辑的中心点，同

时根据主题，抓住分论点，进行层层逻辑分析；第二部分，是关于如何组织自己的观点，让别人能够明白你要说的内容，以及这些内容的来龙去脉。

听上去感觉这两部分内容有点空洞和抽象，但是换个方式，我们就能明白金字塔原理适用于写作时、思考问题时的思维逻辑养成，以及解决问题、演示汇报的思维逻辑养成。而这几项，恰好是英国劳工组织、美国国家智力竞争委员会以及澳大利亚议会一致采纳的现代社会成员关键竞争力要素的支撑点。

他们认为，企业核心竞争力是由员工的七个能力要素组成，包括：分析并有效组织信息的能力、观点和信息的沟通能力、计划和组织人员的控制能力、团队协作的能力、方法论和概念的理解以及运用能力、解决问题的能力、掌握技术及运用的能力。不难看出，这七个要素中，最重要的就是沟通能力。所谓沟通能力，并不单纯指信息的转移，现代社会中的沟通更多的是逻辑思维能力的畅通，以及解决问题时系统的、结构性的思考模式及方案执行等。

仔细阅读本书，你会发现，只要每天花上五分钟，学习并且消化本书中的一小段内容，日积月累，你就能掌握这个神奇的理论，并最终在学习、生活、工作中获得长足进步。



## 第一章 你与精英只差一个好原理

我们都希望解决问题时，能够做到思路清晰、考虑周全、直截了当抓住问题重点；向上司汇报工作或是回答提问时，可以表述得主次分明，逻辑性更强；尤其在演讲时，能充分调动听众的兴趣，还能让他们记住并赞同我们的观点……只要熟练掌握金字塔原理，这些其实非常简单。

### 1.1 为什么要学金字塔原理 |2

### 1.2 金字塔原理的结构 |4

#### 1.2.1 金字塔原理结构的组成部分 |5

#### 1.2.2 纵向结构与思考表达 |8

#### 1.2.3 横向结构与逻辑思维 |10

#### 1.2.4 序言与吸引力 |12

## 第二章 三步搞清金字塔原理精髓

金字塔原理让我们的思维从隐形化变得显性化，从显性化变得结构化，最终结构性思维变得形象化。简单来说，就是在面对问题时，我们必须要先弄清楚金字塔结构中的几个关键，将需要思考、需要表达、需要写下来的东西在最短的时间内梳理清楚。

### 2.1 金字塔结构：纵向与横向 |15

#### 2.1.1 纵向结构——将问题化繁为简 |15

#### 2.1.2 横向结构——优化整理事件归类 |22

### 2.2 金字塔结构里的 SCQA |28

#### 2.2.1 讲故事的 SCQA 结构 |28

#### 2.2.2 背景、冲突与疑问 |31

#### 2.2.3 四步拆分问题 |33

#### 2.2.4 按照金字塔结构思考问题 |39

#### 2.2.5 结构化思考带来的影响 |43

## 2.3 MECE 分析法：相互独立，完全穷尽 |46

### 2.3.1 快速找到工作中问题的痛点 |47

### 2.3.2 正确使用 MECE 解决工作痛点 |49

### 2.3.3 工作不再混乱 |51

## 第三章 思维模式决定你的未来成就

领导布置工作要清楚，否则会影响员工的理解与执行；员工汇报工作要清晰，否则会影响领导的理解与决策。但事实上，经常有领导布置工作不清楚、员工汇报工作不清晰等问题存在，之所以会发生这样的状况，是因为我们没有用一种科学有效的方式架构思路。在距离“把话说清楚，把事情做好”之间，我们只差了个金字塔原理的运用。

## 3.1 金字塔原理的思维逻辑 |55

### 3.1.1 达成目标，结论先行 |57

### 3.1.2 条理清晰，以上统下 |58

### 3.1.3 类别清晰，分组归类 |63

### 3.1.4 层次递进，逻辑环扣 |64

## 3.2 形成金字塔原理的思维框架 |67

### 3.2.1 抓住中心 |68

### 3.2.2 梳理脉络 |70

### 3.2.3 全方位出击寻找有效论据 |73

### 3.2.4 最终形成有效思维导图 |76

## 3.3 调整金字塔原理的思维细节 |78

### 3.3.1 大方向上主次明确 |79

### 3.3.2 小细节上条理清晰 |81

### 3.3.3 内部具体结构关系 |83

## 3.4 金字塔原理带来的思维进步 |88

### 3.4.1 条理清晰，有的放矢 |88

### 3.4.2 论据充分，行动有理有据 |91

## 第四章 不能解决实际问题的金字塔不是好原理

在解决实际问题时，如果不知道解决方案，起码应该知道针对这个问题我们应该做什么。如果已经知道了解决方案，我们应该怎么去执行呢？回答这些问题，其实也是《金字塔原理》一书中提到的解决方案的理想流程：界定问题—结构化—分析—组成金字塔交流。其中，金字塔的结构思维过程是贯穿始终的。

### 4.1 区分问题属性是解决问题的基础 |94

#### 4.1.1 给你的问题把把脉 |94

#### 4.1.2 结构化你的问题 |99

### 4.2 正确分析问题属性的逻辑法则 |105

#### 4.2.1 问题解构与结构 |105

#### 4.2.2 零基准思考 |109

### 4.3 深入拆解，发现问题在哪儿 |111

#### 4.3.1 假设先行的逻辑法则 |113

#### 4.3.2 逻辑树表现流程 |115

### 4.4 纸上谈兵也能轻松解决问题 |123

#### 4.4.1 方案特点 |123

#### 4.4.2 总主题特点 |125

#### 4.4.3 分析结构模块的逻辑特征 |127

#### 4.4.4 解决问题的过程特点 |129

## 第五章 演示是看得见的高效说服

一份好的汇报或者总结并不是靠着文笔取胜，而是对方能否看懂，条理是否清楚，结构是否完整。写作、汇报都是一种演示，与思考问题一样都需要一定的逻辑。金字塔原理着重于快速搭建逻辑清晰的结构框架，重点突出，思路清楚，主次分明，在这种思维指导下的文案演示能让对方产生兴趣，快速理解自己要表达的想法和内容。

### 5.1 人人都能写出一份好方案 |134

#### 5.1.1 逻辑结构一目了然 |135

- 5.1.2 层次描述结构鲜明 |139
- 5.1.3 纵向抛出环扣问题 |140
- 5.1.4 横向阐述逻辑关系 |143
- 5.2 金字塔结构的文本写作 |144
  - 5.2.1 序言的写作要点 |145
  - 5.2.2 高度概括的总结句 |151
  - 5.2.3 过渡性文字比例 |155
- 5.3 金字塔结构的 PPT 演示文稿 |157
  - 5.3.1 根据 SCQA 设计 PPT 开端 |157
  - 5.3.2 PPT 里的金字塔结构 |161
  - 5.3.3 只用表达意向明确的句子 |163

## 第六章 表达不到位，沟通会错位

金字塔原理是思路清晰、逻辑严谨的表达结构，对于我们养成良好的逻辑思维能力非常有效，能帮助我们在向客户阐述大量素材、方案、制度和规定等时，快速组织起逻辑思维框架结构，条理清晰地向客户陈述自己的想法、观念，最短时间内达成信息的转移。用好金字塔原理，可以很便捷地组织好逻辑思路、框架结构和语言的顺序，在表达的过程中很清楚地知道自己在说什么、怎么说。

- 6.1 首先，你得讲清楚 |168
  - 6.1.1 段落清晰，短句优先 |168
  - 6.1.2 客观分析，杜绝主观臆断 |172
  - 6.1.3 内容整齐，有条有理 |176
- 6.2 其次，你得会表达 |179
  - 6.2.1 中心明确，风格明快 |179
  - 6.2.2 图形和概括词组，阐明节点重心 |181
  - 6.2.3 提出小结结论的同时，引出悬念 |183
  - 6.2.4 思维导图串联汇报要点 |186
- 6.3 最后，时刻准备回答现场提问 |189
  - 6.3.1 MECE：厘清问题，抓住主要问题 |189

## 6.3.2 SCQA：揣摩提问者心理，选择最优回答 |193

# 第七章 不懂工作汇报，你用什么混职场

你会偶遇老板，老板会问你最近在忙什么工作。一瞬间你的头脑一片空白，最终支支吾吾地回答说，在忙一个营销方案。事实上，你为了这个方案已经加班半个月了，每天都忙得团团转，结果被自己轻描淡写地汇报成一句话。那么，怎样才能避免这样的尴尬，在短时间内做出一份完整的汇报内容呢？

## 7.1 书写一份金字塔结构的工作汇报 |197

### 7.1.1 主题明确，重点突出 |197

### 7.1.2 语言简洁，信息充分 |200

### 7.1.3 5W2H 要点梳理 |201

## 7.2 如何进行有效的口头汇报 |203

### 7.2.1 只汇报上司想要知道的内容 |203

### 7.2.2 用 MECE 布局问题 |204

### 7.2.3 用 SCQA 解答问题 |206

## 7.3 工作汇报的六个原则 |208

# 附录 让自己更好使用金字塔原理的小帮手

我们都知道，思维能力的提升从来都是一个难题。如果说智商高低是出生就决定了的基本范围，那么后天能做的就是如何解开难题，提升自己的逻辑思维能力，争取通过努力达到“基本范围”的上限。麦肯锡的《金字塔原理》提供了很好的逻辑思维结构思考模式，在具体运用上可以借助几个思维小工具，帮助我们更好地搭建、提升思维能力。

## 1. 思维导图 |213

### 1.1 什么是思维导图 |213

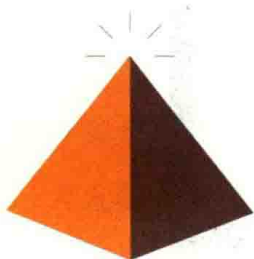
### 1.2 如何绘制思维导图 |214

## 2. 什么是鱼骨图 |215

# 第一章

## 你与精英只差一个好原理

我们都希望解决问题时，能够做到思路清晰、考虑周全、直截了当抓住问题重点；向上司汇报工作或是回答提问时，可以表述得主次分明，逻辑性更强；尤其在演讲时，能充分调动听众的兴趣，还能让他们记住并赞同我们的观点……只要熟练掌握金字塔原理，这些其实非常简单。



**金字塔原理**

为什么精英都是逻辑控

## 1.1 为什么要学金字塔原理

很多人都有过这样的经历，在和客户谈项目或者是向上司汇报方案时，明明下了大工夫，自己从各个方面都做足了功课，感觉他们无论从哪个角度提问，都能三百六十度无死角回答所有刁钻问题，然而最终却输在表述、现场回答问题、面试提问、写作、演讲等环节上。

最惨的是，自己脑袋里有一大堆想法，一大堆数据，还有各种总结，但是哪怕是滔滔不绝讲了半个多小时，对方都无动于衷。

你很可能是认为自己经验不够，或者是运气不好，没有发挥出正常水平；甚至还会觉得别人之所以成功，根本就只是因为会说，是巧舌如簧而已。

那么，事实真相真是这样吗？从下面的内容中，你会发现，原来你和精英们的差距，真不只是一层运气而已。

我们先来看两张图（图 1-1，图 1-2），对比一下拥有两种不同逻辑思维人群的思考和实际运用的模式。

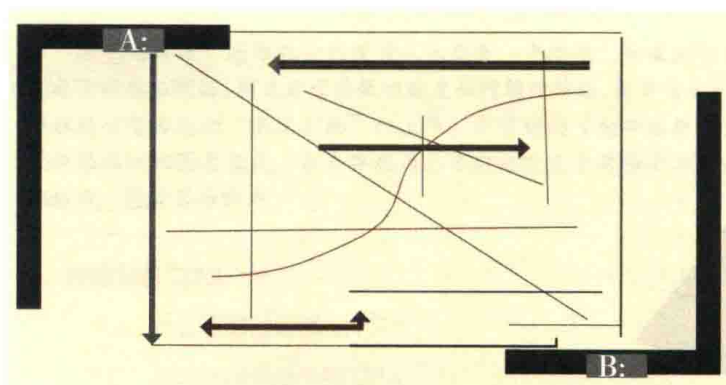


图1-1 一头乱麻的思维

首先，我们看到的是一张线条混乱的图。如果把这张图的出发点 A 看

作是需要解决、回答、表述的问题，那么到达 B，也就是信息传到对象的时候，这之间的过程非常凌乱复杂。

可能你会说，因为本身事情就是很复杂啊，既要事无巨细地陈述各种情况，又要面面俱到考虑到过程中的种种，这些都要传达给 B，只能这样。

可事实上，一旦你真的这样做了，B 就会觉得你的脑袋里内容很多，但却是东一榔头西一棒槌，是混乱的，一团乱麻；同时 B 也会认为你有很多想法，也有很多观点，但是他不能领悟到你主要说什么，很容易误解你的意思。

于是，看起来你说了很多，但其实你的观点并没有有效地传递给对方。

再看图 1-2：

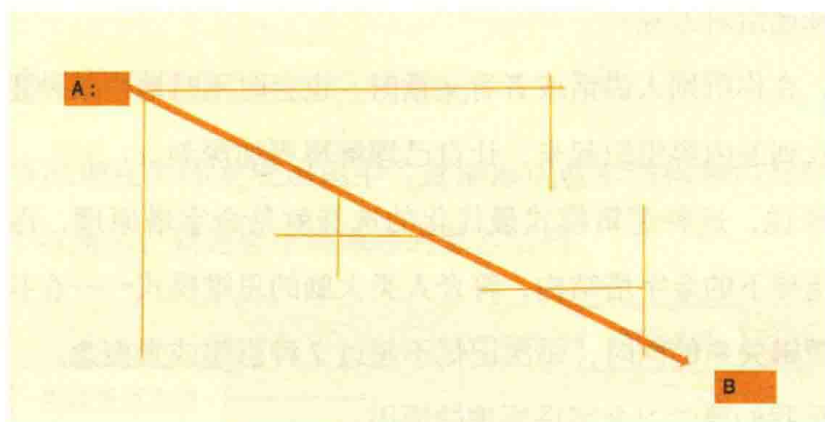


图1-2 清晰的思维

图 1-2 和图 1-1 形成鲜明的对比。这张图描述的是在有条理、有逻辑、有一定方法论的思考模式下，整桩事情会进行得有条不紊、层次分明。

事实上，不论你从事什么行业，这样的思维模式都是最受欢迎的。

人人都喜欢简单快捷地弄明白一件事，而不是在听你滔滔不绝讲述半个小时后，还一头雾水。

当然，图 1-1 状况的发生，也并不完全是个人原因。毕竟在信息大爆炸的时代，我们总是在进行无穷尽的碎片化阅读，潜意识中，各种知识和内

容的吸收都是零散的，不成体系的。

那么，如何将不利的情况，慢慢转变为有利的状态呢？或者说，我们应该采用什么样的形式，将这些内容和知识协调和统一起来，最终可以让我们混乱的思维变得清晰流畅呢？

从根本上说，要提高思维逻辑能力，在关键时刻不卡壳，不掉链子，在思考的时候，充分弄明白自己到底要说什么，怎么说才是最有效的，以及要从对方心理出发，着重讲述他们想知道的内容。

这些内容听起来似乎是老生常谈，并没有新意，但是再往下延伸，怎么才能在最短的时间内理清自己的思路，突出地表达重点，让人觉得自己的汇报或者方案逻辑清晰、层次明确，最终能够言简意赅地把自己的观点，准确无误地陈述给对方呢？

同样，在你听别人讲话或者看文章时，也会时不时地用某种逻辑模式，试图把接收到的内容组织起来，让自己理解得更加深刻。

一般来说，这种逻辑模式最优化的选择就是金字塔原理，因为只有金字塔原理指导下的金字塔结构，符合人类大脑的思维模式——在找出各种思想之间的逻辑关系的同时，每次记忆不超过7种思想或者概念。

这就是我们要学习金字塔原理的原因。

## 1.2 金字塔原理的结构

首先，我们要明确什么是金字塔原理。

最初，金字塔原理是麦肯锡国际管理咨询公司的咨询顾问芭芭拉·明托发明的，主要目的是为了帮助写作者提高写作能力，提倡按照读者的阅读习惯改善写作效果。

用一句话来说，金字塔原理就是：任何事情都可以归纳出一个中心论点，而此中心论点可由三至七个论据支持，这些一级论据本身也可以是个论点，被二级的三至七个论据支持，如此延伸，状如金字塔。对于金字塔每一层的支持论据，有个极高的要求：MECE（Mutually exclusive and collectively exhaustive），即彼此相互独立不重叠，但是合在一起则完全穷尽不遗漏。不遗漏才能不误事，不重叠才能不做无用功。

这段总结，基本上涵盖了“表达、思考、解决、演示”这四个金字塔原理的主要组成部分。实际上，在具体搭建这四项内容时，都需要套用金字塔原理的结构来进行。

那么，金字塔原理结构到底是由哪些部分组成的呢？

### 1.2.1 金字塔原理结构的组成部分

金字塔原理在实际发展运用中，逐渐形成基本结构和内部结构两大部分。如图 1-3 所示，就是金字塔原理的基本结构。

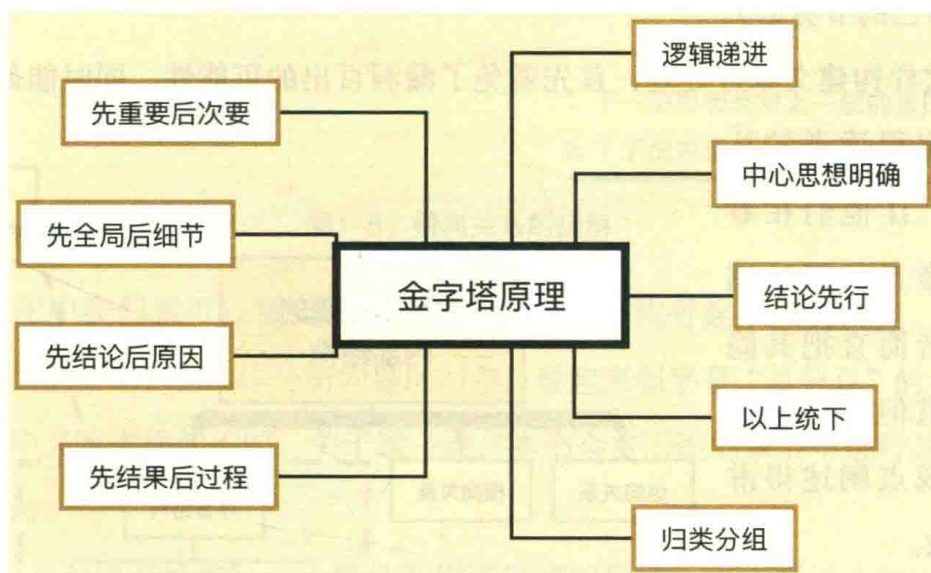


图1-3 金字塔原理的基本结构

那么，我们该怎么去理解这个基本结构呢？

举个例子，我们在看某些观点文的时候，会觉得这样的观点简直不堪一击，随随便便举出十个八个例子，就能把作者的观点颠覆，然而有时我们在看另一些观点文时，又不得不被作者强大的逻辑思维能力折服。他们总是善于把一些复杂问题简单化，一层层从大到小，从外到里，如同庖丁解牛般解释得清清楚楚。

而这样的观点文，作者往往都在自觉或不自觉地用到类似金字塔原理的基础结构。

首先这些作者会用清晰强大的逻辑搭建文章的骨架，做到“中心思想明确”。然后，为了正确阐述自己的观点，用“结论先行”的悬念方式，以及“上一层的观点需要下一层的论点支撑”这类形式，同时根据大脑的记忆和理解定势，采用“分类归组”的归纳模式，再是按照“先重要后次要、先全局后细节、先结论后原因、先结果后过程”的从整体到细节的展开模式，一层层地把自己的观点用“剥离”的手法，阐述给读者，让读者的思维完全跟着自己的节奏走。

这样构建文章好处是，首先避免了漏洞百出的可能性，同时能最大限度地取得读者的认同感，让他们在看完文章后，顿时感觉作者简直把其隐约知道但又说不清楚的观点阐述得淋漓尽致。

那么，金字塔原理结构的内部结

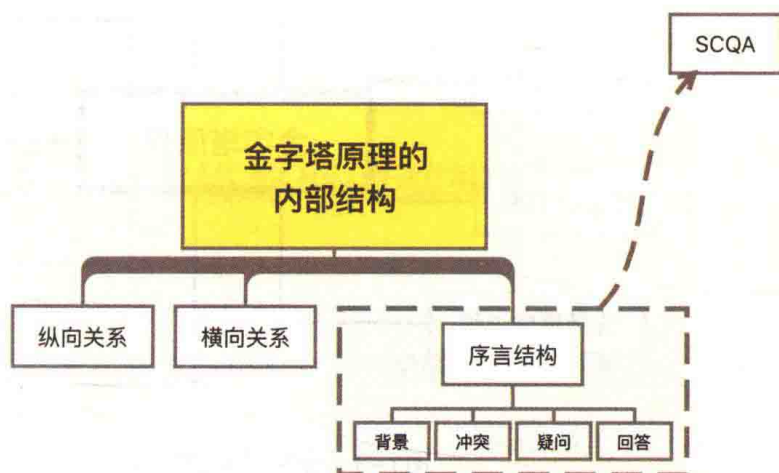


图1-4 金字塔原理的内部结构