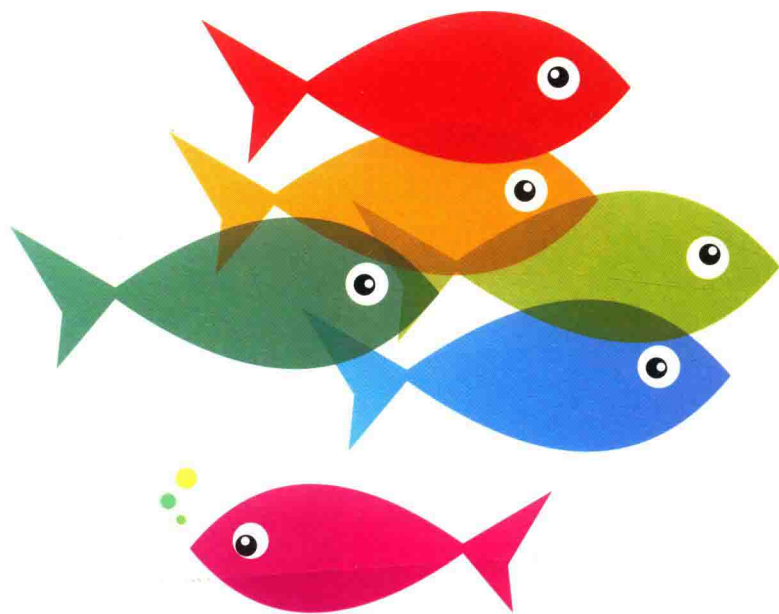


# 极简 思考

来自世界顶尖咨询公司的高效工作法



# THE ELEGANT PITCH

MIKE FIGLIUOLO

(美)  
迈克·费廖洛  
著

世宜  
译

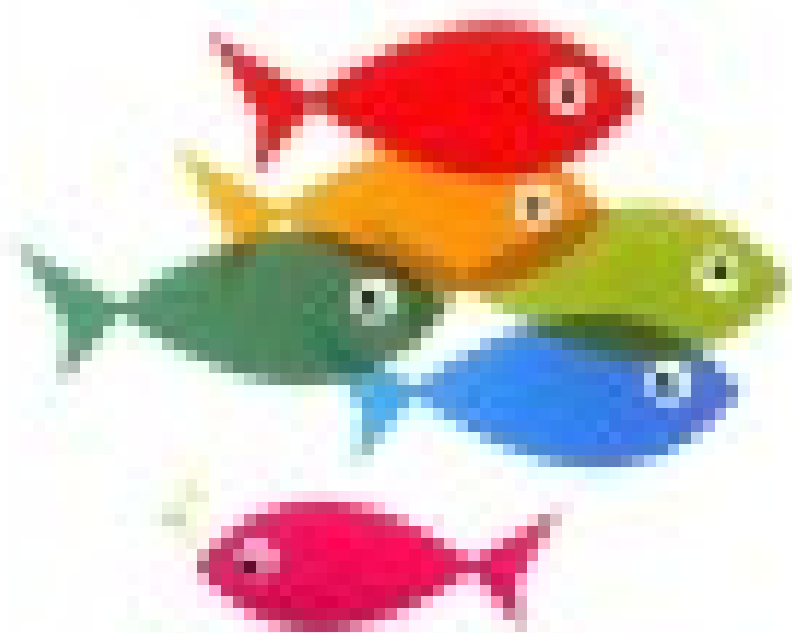
你越擅长简化信息，你的想法就越有可能得到支持



九州出版社  
JIUZHOU PRESS

# 极简，思考

美国世界顶尖咨询公司谷歌的顶级工作法



THE  
ELEGANT  
PITCH

THE GOOGLE WAY

谷歌之道  
优雅的提案

THE GOOGLE WAY TO WIN AT WORK

中信出版社

# 极简 思考

来自世界顶尖咨询公司的高效工作法

(美) 迈克·费廖洛  世宜 

## ELEGANT PITCH

MIKE FIGLIUOLO

 九州出版社  
JIUZHOU PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

极简思考 / (美) 迈克·费廖洛著 ; 世宜译. — 北京 : 九州出版社, 2017. 8  
ISBN 978-7-5108-5916-8

I. ①极… II. ①迈… ②世… III. ①思维方法—通俗读物 IV. ①B80-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 239365 号

The Elegant Pitch© 2016 Mike Figliuolo.

Original English language edition published by The Career Press, Inc.,  
12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA.

All rights reserved.

版权合同登记号 图字: 01-2017-3289

## 极简思考

---

作者 (美) 迈克·费廖洛 著 世宜 译  
出版发行 九州出版社  
地址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)  
发行电话 (010) 68992190/3/5/6  
网址 [www.jiuzhoupress.com](http://www.jiuzhoupress.com)  
电子信箱 [jiuzhou@jiuzhoupress.com](mailto:jiuzhou@jiuzhoupress.com)  
印刷 北京荣泰印刷有限公司  
开本 710 毫米 × 1000 毫米 16 开  
印张 12.75  
字数 200 千字  
版次 2018 年 3 月第 1 版  
印次 2018 年 3 月第 1 次印刷  
书号 ISBN 978-7-5108-5916-8  
定价 42.00 元

---

★版权所有 侵权必究★

## 职场必学的结构化思维

战隼（自媒体人 / 知乎时间管理优秀回答者）

在职场上，学会正确沟通的重要性超出你的想象。

大家都知道把观点和建议表述清晰，同事、领导、同行和客户才会认同。

为了达到这个目标，很多职场人士花了不少时间收集合适的数据，制作严谨的图表，还耗费大量的精力反复修改 PPT，但最后只有很少人能成功。

提案没有通过，原因不在数据和 PPT，它们只是浮在表面的问题，更重要的是要把观点用便于理解的方式表述出来，而且要具体而明确，

有清晰的逻辑。同时，建议要能兼顾各方利益、展示出提案所能达成的效果。最后再选择一个合适的沟通方式，你的提案才更容易通过。

《极简思考》提出了一种“结构化思维过程”，是科学研究方法的简化版本，这种方法不需要做上几十页、上百页的 PPT，也不需要花上几小时进行长篇大论，只需要几页 PPT（甚至可以不用），也不需要花上太多的时间，就能达成你的目标：让提案通过。

常规的方式，通常是从数据得出结论。而这种“结构化思维过程”，以论点作为核心来构建整体方案。在初期就将重点放在提出容易理解的假设上，并找出沟通对象的利益触动点，通过合理引导让对方得出我们的结论。而且，整个提案用故事思维来整合观点，让人更容易理解和接受。

我曾写过数以千计的提案，常规的方法从发现问题到找出解决办法大致分为五个步骤：

- ◎发现问题并分类；
- ◎设定具体议题；
- ◎找出替代方案；
- ◎评估替代方案；

◎总结陈述。

而本书中，“结构化思维过程”分为九个步骤：

◎定义问题：把问题写下来并进行充分讨论；

◎提出核心建议：提出核心的观点和建议，并以此为基础进行扩展；

◎选择结构：建立一个初步的结构框架，并将其视觉化；

◎创建故事：用故事思维把观点叙述出来；

◎讨论 / 打磨：与不同的人会面，得到他们的反馈并修改提案；

◎选择重要事件：重新审视框架，找出有力事件；

◎证明或推翻假设：通过分析来证明或者推翻一个想法；

◎整合信息：选择一个适合沟通对象的沟通方式；

◎分享想法：呈现最终提案。

我将本书介绍的“结构化思维过程”跟常规的方法的差异总结成三点：

### 1. 不断地重复与迭代。

《极简思考》介绍的方法通过多个步骤更好发现想法和方案中存在的问题，而且要进行多角度沟通，学会从沟通对象中注意到自己忽略的问题，以此一步一步发现正确答案，在不断地重复与迭代中反复打磨观点来为整体结构做出有力的支撑。

### 2. 表述简练直接，迅速抓住重点。

有个很简单的方法能测试表述的简练程度，即“电梯游说”（elevator pitch）——尝试在 30 秒甚至更短的时间里，把你的观点或方案用最简练的方式表述出来。

这听起来似乎很困难，我来举个例子：当你多次约见客户公司的总经理，却一直都没有机会，突然有一天你们共乘一部电梯，怎样在电梯升降的 30 秒内让他对你的建议产生兴趣呢？一句话就可以：您好，我是 XX 平台的小李，我们的系统可以帮助贵公司的销售业绩在原有基础上提升 15%。

### 3. 故事思维。

想让别人立刻接受你的观点很困难，但我们可以去激发别人的兴趣，引起别人的注意力，触动别人心中关心的重点，如此运用故事思



维，将沟通对象的注意力引导到你希望他们去看去想的东西上——你的核心建议。

而且，在设计好触动点的同时，还要根据沟通对象反馈的内容，不断调整叙述节奏，潜移默化地影响他们，让沟通对象了解到你的核心建议和提案最终能带来什么效果。

读完这本书之后，我尝试使用了“结构化思维过程”写了几个项目提案，发现按这种方法做出提案更具说服力，也更容易被通过。而且，如果在日常的工作沟通中，也像本书中建议的那样选择沟通对象喜欢的方式，去传递我们的想法，往往比较容易得到他人的接受和认可。

我将这种方法推荐给各位读者，希望能帮助你们在工作中更轻松地做出一个简洁有力的提案，拥有更高的通过率，并把结构化思维变成一个日常习惯。

## 前言

作为职场中人，我们每天都要针对不同问题做出各式的方案，在不断的练习中，我们是否能够轻松做出让人心服口服的方案？令人匪夷所思的是，答案是否定的。这是因为，在大多数情况下，我们培养的只是分析问题的能力，而不是解决问题的能力。我们花费大量精力去寻找合适的的数据，绘制复杂的表格，制作大量的 PPT，为的是用精准的数据来打动听者。但这种方法并不怎么有效，我们的沟通对象根本没有时间和精力来听枯燥的报告，他们需要的是解决方案，而且立刻就想知道！

令这一挑战变得更为艰难的是人们所处的复杂环境，在这其中，人们总是不太容易达成共识。不论提出怎样的方案，都会有人对此感到不满。在这种情况下，连利益相关方之间都很难达成共识，就更不用说如何有效的方式来解决问题了。

当方案令观众感到厌烦，或是让利益相关方之间发生争执时，决策者会难以抉择。如果这时我们赶忙去做更多的分析，来应对会议上每个人所提出的问题，那么整个方案将陷入死循环。很遗憾，再缜密的分析都无法令每个人信服。

只有改变沟通方式，我们才能打破这种不正常的循环。在开始呈现数据前，我们应该思考利益相关者们所关心的是什么。在任何会议开始前，我们都应该为我们的想法构建支撑点。

“用数据得结论”的思维模式在商界非常流行，但在这本书中，我将分享的沟通方法会与之有根本性的不同。我所提倡的是一种基于假设的方法，它以核心建议为重点，建构条理分明的解释，并且获得利益相关人的支持。这种方法可能与你现在的方法大相径庭，那么你必须问自己：现在的方案能否达到预期的结果？如果答案是否定的，也许你应该尝试一些新方法，或许你能借此得到你想要的结果——让自己的建议得到采纳。

# 目录

第一章 — 001 — 高效工作法：如何正确地传递信息

你越擅长简化信息，  
你的想法就越可能得到支持。

第二章 — 011 — 结构化思维：让工作变得更简单

结构化思维会让你的工作变得更简单，  
它能引导你筛选有用信息，避免在无用分析上花费时间。

第三章 — 027 — 正确定义问题：减少无效努力

当我们急于寻找解决方案时，  
我们无法保证自己在回答正确的问题。

第四章 — 037 — 核心建议：假设 + 触动点

好的核心建议有两个组成部分，  
一个容易理解的假设和一个对利益相关人有价值的触动点。

第五章 ———— 049 ———— 思考的逻辑：引导沟通对象得出你的结论

搭建框架的过程是将想法和概念按照一定逻辑分组、排列，目的是引导你的沟通对象得出你的结论。

第六章 ———— 061 ———— 搭建框架：将信息结构化

记住，你搭建框架，是为了用沟通对象听得懂的方式来证明你的核心建议。

第七章 ———— 083 ———— 层形结构和列形结构：改变固有思维

当你初次接触你的沟通对象时，他们还存在着固有思维，而你的目标是引领他们到达你的核心建议。

第八章 ———— 099 ———— 故事思维：让沟通对象零误读

流畅的叙述对最终清晰而有说服力的沟通至关重要。

第九章 ———— 121 ———— 整合观点：探寻关键问题的答案

越早整合观点，越能有效防止做无用功，也能让你在决策会议之前就获得支持。

第十章 ———— 133 从草稿到终稿：用反馈优化方案

在完成最终方案前，你需要花费大量的时间与利益相关人沟通，你会感到疲惫，但由此得到的最终结果是经得起推敲的。

第十一章 ———— 145 收集材料：用结构化思维驱动分析

思考能让你更专注于收集那些让论证更严谨的事实材料，而非那些只是看起来有趣的内容。

第十二章 ———— 155 证明或推翻假设：检验最初的核心建议

分析可能会证明假设，也可能推翻它。  
而结构化思维过程的目的在于找到正确的答案，而非证明最初的设想为真。

第十三章 ———— 167 选择沟通方式：将信息嵌入合适的传播载体

在最终沟通中，有一个需要时刻铭记的原则：  
无论选择什么样的传播载体，内容多不意味着好。

第十四章 ———— 179 分享信息：决定方案是否通过的最后一步

构建一个简洁有力的方案并不简单，它需要你能够洞察问题的本质，思考沟通对象的目标，进而提出一个直接明了、容易获得通过的建议。

“很抱歉，你的建议没有被采纳。”

我们都听到过这样的话，这句话吞噬过我们的希望，也挫败过我们的信心。下面的场景可以告诉我们方案被否决的原因。

试想一下，经过几周的长时间工作、繁复的分析、无数的会议、诚恳的游说之后，你带着你的想法来到了项目委员会。你坚信自己的想法将会为其创造巨大价值。你仔细地整合了相关分析，润色了演讲稿，设计了每一页 PPT，直到一切都趋于完美。最终的 PPT 中有总计 53 页的严谨数据，看到这些，你认为自己一定可以打动委员会成员。

会议当天，你难以掩饰自己的兴奋。为了使方案经得起推敲，你已

经竭尽全力，你觉得人们已经没有任何理由否决它。你看着你的报告被一本本分发下去，人们开始浏览——看起来像是一个不错的开始，至少大家对这份报告感兴趣！不过仔细一看，你发现他们脸上似乎露出了一些疑惑的神情。有人举起手说：“第42页，我有个问题。”你紧张地翻到这一页，却突然想起来，你还没做自我介绍。沟通对象对你的回答渐渐感到厌倦，有的人质问为什么内容毫无新意。一名委员会成员指出了建议中的每项错误——你的方案都快被他推翻了——他说：“我根本看不出你的计划如何能够提高工作效率。”此时，你多希望自己在报告中提出了能提高工作效率的方法，然而你把时间全花在了数据分析上。

原本30分钟的简报被拖成了漫长而痛苦的45分钟，提问、抱怨和重重的叹气声此起彼伏。终于，委员会的负责人决定结束你的痛苦，她说：“很抱歉，我们今天无法通过你的方案，你下个月再进行汇报吧。”你在会议室后排的椅子上瘫坐下来，你“完美”的报告仿佛化作了一列火车的残骸，载着你的想法一直冲到了火焰里——一切都完了。

你的同事吉莉安是下一个汇报者，你心里感到有些愧疚，因为你的简报超时，现在她只有15分钟来完成这次报告了。最重要的是，她现在面对的是一群颇为恼怒的沟通对象。她分发下去的报告也只有短短9页。你心想：“完了，她完了。她的报告太短了，根本无法提供足够的信息支撑她的观点。”



吉莉安清清嗓子说：“请大家翻到内容提要，我想先阐明几个观点。我建议启动沟通培训计划，这个计划能给我们带来的最大好处是：如果我们每个人每月能在沟通上节约1个小时，员工的工作效率便可以大幅提升，这可以为我们每年节省下来35万美元的支出。”委员会成员看着她的报告，点着头；而吉莉安就站在那里，并没有多说什么。他们读完摘要，开始把目光转向她。

“有什么问题吗？时间有限，我们还是主要讨论一下对这个计划的顾虑吧。”吉莉安问道。

“我觉得大部分内容都是可行的，除了第五个要点，关于提高工作效率这一点。”那个刚刚在你做简报时跟你较真工作效率的委员开始向吉莉安提问。你迫不及待地想看看她如何为自己辩护。

“我明白您的顾虑，请大家翻到第6页。”吉莉安将她的PPT切换到关于节约开支的分析。

你摇摇头，完全无法相信她敢这么做——她居然跳过了这么多页！她这样做根本无法让方案得到批准。

吉莉安解释了提高工作效率从而节约开支的相关计算，然后问道：“还有什么其他问题吗？”每个人都摇摇头。“那好，请大家翻到第9页，我想和大家讨论一下执行层面的问题。”她向委员会展示了资金需