



WINNERS' HABITS  
赢家习惯系列

思考、写作、解决问题的逻辑方法一次学会!

# 图解 金字塔原理

麦肯锡公司顾问芭芭拉·明托经典  
名作图解版

王友龙◎绘/著



**完全图解：**

一个主题一张图，一目了然。

**化繁为简：**

75个主题，轻松学习复杂原理。

为中国  
读者打造的  
麦肯锡经典  
实战版



化学工业出版社



WINNERS' HABITS  
赢家习惯系列

# 图解 金字塔原理

王友梅 绘 著



化学工业出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

图解金字塔原理 / 王友龙绘 / 著. —北京: 化学工业出版社, 2011. 12

(赢家习惯系列)

ISBN 978-7-122-12926-0

I. 图… II. 王… III. 管理学-通俗读物  
IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 245380 号

原繁体版书名: 圖解金字塔原理 作者: 王友龍

ISBN 978-986-6739-11-8

本书中文简体字版由王友龙通过上海慧志文化传播有限公司授权化学工业出版社独家出版发行。未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分, 违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2011-7205

---

责任编辑: 王 栋 裴 蕾

策 划: 慧志文化(witsbooks@gmail.com)

责任校对: 周梦华

装帧设计: Evan

---

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码 100011)

印 装: 山东新华印刷厂德州厂

890mm × 1240mm 1/32 印张 7 字数 236 千字

2012年2月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686)

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

---

定 价: 27.00 元

版权所有 违者必究

## 序言

这是一本献给职场人士与在校大学生用逻辑方法去思考、写作和解决问题的实战指南,它是依据芭芭拉·明托(Babara Minto)所写的《金字塔原理》一书修订而成。本书于2008年在台湾出版上市,出版以后,成为考试与课程教材的参考用书,同时获得许多朋友的回应和反馈意见。为配合这次在大陆的出版,我运用K.J.法的归纳原理将书籍内容再做了一次整合,并附上针对知名企业的研讨案例。经过这次调整后,主题与结构更为清晰紧密,相信能带给读者学习与参考上更多的好处与乐趣。

长期以来,如何撰写报告或论文一直是个令人困扰的问题,大家从小就开始写作文,也听老师教过作文的相关技巧,但即使作文写得好并不代表长大后的报告或论文写得好,因为两者要求的笔法与文章结构并不相同,你总不能用抒情的写法来写这类文章吧!相关人士经过研究认为,要写好商业报告或论文的唯一途径是采用“金字塔原理”的架构,形成上下、左右紧密联结的垂直水平关系。这样,才能有严谨的架构与逻辑上的说服力,这便是本书的初衷——指导你写出具有金字塔结构的报告或论文。同时,为迎合图解思考的阅读趋势,全书采用“一个主题加一张图解”的方式来撰写(所有相关图式图解都由我本人亲自绘制),让读者在图文对照下,能够快速吸收立刻运用相关概念原理;不论读者从何处看起,都能有心满意足的收获。

此外,本书还有下列三大特色,也是你该拥有本书的三点理由。

### 一、对原作的重新诠释

本书重新检查《金字塔原理》一书,对其中说明不清的部分,依

据个人的实务经验重新加以整理说明,化繁为简,将重点直接呈现出来;此外,将原本偏向国外人士思维的写法,改写为较能让内地读者接受的写法,有助于读者的理解与记忆。

## 二、加入新观点

为了让本书的内容更加完整,在一些主题的内容中,新增自己的观点与新元素,并自创一些原书没有的新主题;在实例部分,引用“宏碁”与“吉卜力工作室”的案例,让读者能有更深刻和具体的理解。

## 三、归纳与整合

将原作中分散于不同章节的同一元素,统一整合在一个主题下,让读者有整体的清晰概念。

当读者看完本书后,运用本书的一些概念,应该可以解决思考、写作、处理问题的逻辑方法等方面的问题,为个人的能力表现加分。

王友龙

2011年7月于台北



## 一、概说

- 1 什么是“金字塔原理”…… 3
- 2 “金字塔原理”的方法——分类与概括…… 6
- 3 “金字塔原理”与大脑运作的关联性…… 9
- 4 “金字塔原理”的重要性…… 12
- 5 从企划观点看“金字塔原理”…… 15



## 二、解决问题的逻辑

- 1 大脑的三种分析模式…… 21
- 2 界定问题…… 30
- 3 七种问题类型及问题分析…… 43



### 三、报告写作的逻辑

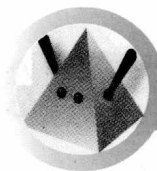
- 1 21世纪职场核心竞争力——写作能力…… 67
- 2 问题导向型商业文件的写作技巧…… 70
- 3 概括重点…… 73
- 4 运用逻辑进行分类…… 84
- 5 “金字塔原理”的构成要素…… 95
- 6 在不同级别论点间转换的技巧…… 124
- 7 重点分析的思考过程…… 131
- 8 提出可感动人心的“结论”…… 140
- 9 解决问题具体方法的“建议”…… 143
- 10 将“金字塔原理”表现在书面文件中…… 146
- 11 提升文章可读性的撰写技巧…… 161
- 12 检视金字塔结构的三点原则…… 168
- 13 处理突发状况的四点原则…… 171



## 四、报告提案的逻辑

- 1 提案幻灯片的限制…… 177
- 2 将“金字塔原理”表现在提案幻灯片上  
…… 180
- 3 从报告中看出架构关系…… 183
- 4 文字叙述转换为企划式图解幻灯片的技巧  
…… 186
- 5 文字幻灯片——内容的呈现技巧…… 189
- 6 图表幻灯片——图表的呈现技巧…… 192
- 7 图表幻灯片——统计图的基本类型…… 195
- 8 草拟提案幻灯片的脚本…… 198
- 9 决定提案幻灯片方式的因素…… 201
- 10 大前研一关于提案的说法…… 204





## 五、报告书范例

- 1 报告书范例一 从宏碁面临的重大挑战检查我们的定位与策略…… 209
- 2 报告书范例二 非典型成功的日本动画大师  
宫崎骏与吉卜力工作室…… 214



## 一、概说

1 什么是“金字塔原理”

“金字塔原理”的方法——分类与概括 2

3 “金字塔原理”与大脑运作的关联性

“金字塔原理”的重要性 4

5 从企划观点看“金字塔原理”



# 1 什么是“金字塔原理”

## 内容提要

“金字塔原理”为最基本的逻辑构成法,是导出问题解决对策的思考枢纽,其核心概念是“彼此独立,互无遗漏”(MECE)原则,以此可确保论述的整体一致性。

“金字塔原理”在两个方面具有重要意义,它们分别是创意导向型的企划及问题解决型的逻辑推论。前者为企划术中的一种关系图构想法,提供一种类似 K. J. 法的企划工具;后者为最基本的逻辑构成法,是导出问题解决对策的思考枢纽,也是企管咨询公司为诊断企业常用的一种思考及写作技术,这也是本书所讨论的范围。

政府及企业每天都要面对很多的问题,解决问题成为攸关生存的重大课题。如何解决问题,不仅是一门科学,也是一门艺术,必须有一套共同的作业标准(典范)可供遵循。这样,可参与人员的思考点落在同一条起跑线上,并以同一标准检查撰写完成的报告书。因此,说金字塔原理是一种标准作业流程生产的沟通工具并不为过。

金字塔原理用逻辑方法将各个要素按不同方向的级别关系(往上、往下及横向)建立起关联性,并界定出一套共同的规范(游戏规则);在其逻辑推演的过程中,最顶端的结论由最底部的大量事实推论而来,形成一个层层累积、上尖下宽的正三角形的形状,类似古埃及人建造的金字塔(Pyramid)。因此,这套逻辑推论的方法被称为“金字塔原理”,是解决问题常用的一个思考模型。

目前《金字塔原理》已成为麦肯锡管理咨询公司管理培训的经典教材,被世人认为是该公司的重要资产。这要归功于曾担任麦肯锡公司顾问的芭芭拉·明托(Barbara Minto)的倡导及推广。在她 1973 年出版《金字塔原理》(*The Minto Pyramid Principle*)一书以后,全世界、包括中国在内,很多企业都在应用这种逻辑推论方法,只是有些并不知道这就是“金字塔原理”,并且它在全球的广泛应用正呈蔓延之势。

解决问题常用  
的一个思考  
模型

# 金字塔结构 (Pyramid Structure)

本书讨论  
的范围

创意导向型

(两种意义)

问题解决型

企划

结论

逻辑  
推演

逻辑推论

事实/问题/信息

关系图  
构想法

逻辑构成法

麦肯锡管理咨询  
公司经典教材

## 2 “金字塔原理”的方法——分类与概括

### 内容提要

金字塔内部的方向是垂直往下时,就要运用“分类”概念;垂直往上时,就要运用“概括”概念;同一级别的分类之间必须运用 MECE 原则来检查此种分类是否恰当。

既然“金字塔原理”是一个内含层层架构的思考模型,你就能想到所有金字塔中的组件之间必然有上下(垂直)及左右(水平)的关系。如何规范这两个关系,直接影响到最顶端结论的对错。规范的原则是分类(Grouping)及概括(Summarizing)。

- (1) 分类——金字塔内部的方向是垂直往下时,就要运用分类的原则。
- (2) 概括——金字塔内部的方向是垂直往上时,就要运用概括的原则。

“分类”及“概括”是人类大脑每天会自动思考及处理事情的模式,大脑对此并不陌生,它是一种最简单有效的人类知识建构的架构方法。

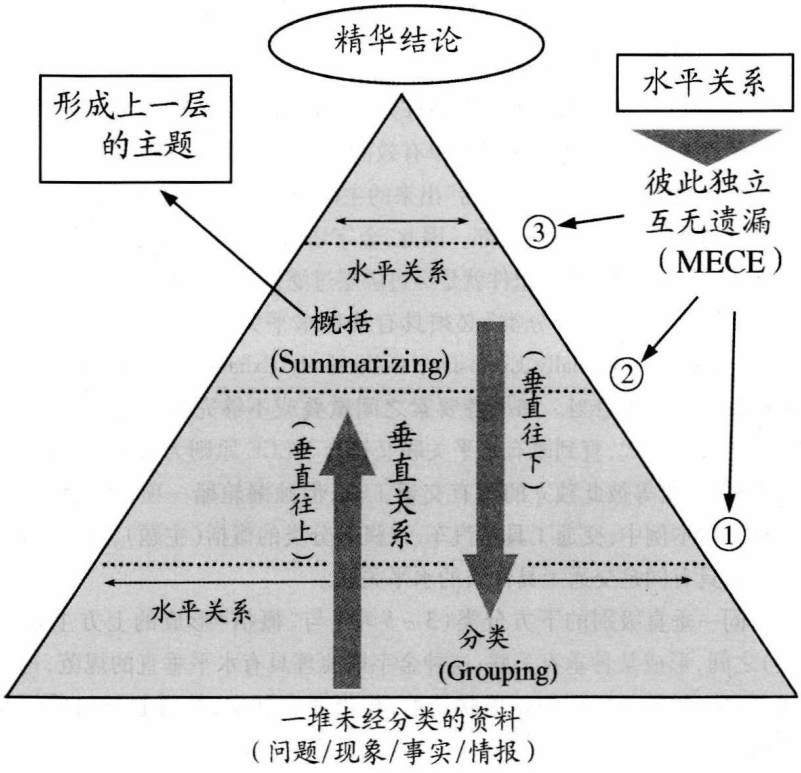
从下层的不同分类中“概括”出来的主题要放在上方的位置,“分类”越细的级别越接近金字塔的底部。因此,金字塔最底部的组件就是一堆未经分类的数据,而最顶端的组件就是经过层层过滤概括之后的精华结论。

同一水平级别的“分类”必须具有某种水平关联,并要运用“彼此独立,互无遗漏”(Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive MECE)原则,来检查分类是否恰当。如果各要素之间重叠或不够完整,你就必须再换另一种分类方式,直到既有水平关联又符合 MECE 原则为止。例如,你列出汽车、飞机等彼此独立的所有交通工具,但独漏轮船一项,还是称不上完整。在本例中,交通工具是汽车、飞机等分类的概括(主题),而汽车、飞机等又具有同是交通工具性质的水平关联。

同一垂直级别的下方分类(3~5项)与“概括”形成的上方主题(1项)之间,形成某种垂直关联;这种金字塔原理具有水平垂直的规范,每一级别之间的要素环环相扣地联结着,相当紧密扎实,禁得起任何质问及检验。



# 金字塔原理的水平垂直规范



图解金字塔原理