

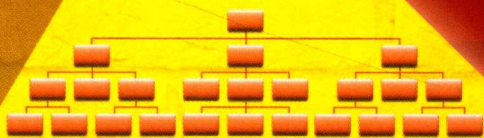
麦肯锡经典培训教材

金字塔原理

—— 实战篇 ——

全面提升思考、表达和解决问题的能力

[美] 芭芭拉·明托 著
罗若苹 译



THE MINTO
PYRAMID
PRINCIPLE

SELF-STUDY COURSE WORKBOOK

南海出版公司

金字塔原理

— 实战篇 —

全面提升思考、表达和解决问题的能力

[美] 芭芭拉·明托 著 罗若苹 译

THE MINTO
PYRAMID
PRINCIPLE

南海出版公司

图书在版编目(CIP)数据

金字塔原理. 实战篇 / (美) 芭芭拉·明托著 ; 罗若莘译. -- 3版. -- 海口 : 南海出版公司, 2019.6
ISBN 978-7-5442-9483-6

I. ①金… II. ①芭… ②罗… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第258694号

著作权合同登记号 图字: 30-2009-239

THE MINTO PYRAMID PRINCIPLE: LOGIC IN WRITING , THINKING AND PROBLEM SOLVING by BARBARA MINTO
Copyright © 2007 by Barbara Minto
This edition arranged with KNIGHT FEATURES (Peter Knight Agency) through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright © 2010 THINKINGDOM MEDIA GROUP LIMITED
All rights reserved.

金字塔原理. 实战篇

〔美〕芭芭拉·明托 著
罗若莘 译

出 版 南海出版公司 (0898)66568511
海口市海秀中路51号星华大厦五楼 邮编 570206
发 行 新经典发行有限公司
电话(010)68423599 邮箱 editor@readinglife.com
经 销 新华书店

责任编辑 崔莲花 秦 薇 余梦婷
装帧设计 李照祥
内文制作 博远文化

印 刷 北京盛通印刷股份有限公司
开 本 635毫米×975毫米 1/16
印 张 21.5
字 数 290千
版 次 2010年8月第1版 2013年11月第2版 2019年6月第3版
印 次 2019年6月第39次印刷
书 号 ISBN 978-7-5442-9483-6
定 价 88.00元

版权所有, 侵权必究

如有印装质量问题, 请发邮件至 zhiliang@readinglife.com

金字塔原理课程介绍	1
图解金字塔原理课程的概念	3

第 1 篇 为什么要用金字塔结构

练习 1 了解基本概念	7
练习 1A 找出结构	9
练习 1B 学习金字塔原则	17
练习 1C 掌握文章思想	22

第 2 篇 金字塔内部的结构

练习 2 建立纵向的关系	33
练习 3 建立横向的关系	49
练习 3A 演绎推理	51
练习 3B 归纳推理	71
练习 3C 爱是一种错误	86

第 3 篇 如何建立金字塔结构

练习 4 序言的写法	103
练习 4A 决定读者遇到的第一个问题	104
练习 4B 自选练习	121

练习 5 构建自己的金字塔	134
练习 5A 套用 S-C-Q 模式	135
练习 5B 更多构建金字塔结构的练习	146
练习 5C 归纳推理与演绎推理	174
练习 5D 电玩游戏产业	196

第 4 篇 如何提炼思想

练习 6 严格检查每组思想	207
练习 6A 确认逻辑顺序	209
练习 6B 找出基础结构	212
练习 6C 说明采取行动后取得的结果	230
练习 6D 找出结论之间的共性	250
参考解答集	264
附录 练习中的论点标签	323
后记	335

金字塔原理课程介绍

接受别人的邀请做收费研究要面对一个问题——你或早或晚需将自己的研究以书面方式呈现出来。虽然我们的科技不断进步，但仍然需要有一人坐下来，写出一份令人信服的报告、说明、提案或记录。

对一些人而言，“写下来”是个让人心情沉重的要求——它代表着不断地熬夜与不停地修改。如果你曾经期望找到一种方法，可以帮你节省写作时间、将作品改得更好，甚至把表达复杂思想变成一件令人愉悦的事，那么金字塔原理课程就是为你而设的。

不过，这并不代表撰写研究报告会很轻松，它并不容易。问题在于我们的心态。一般说来，若不先把构想说出来或是写下来，人们很少能清楚地知道自己在想什么。也就是说，如果不能预先理清思绪，就无法简洁地陈述思想。因此，靠写作沟通复杂的观点是一种循环往复的活动，首先应写下大致的构想，然后再加以修饰，以期能准确表达思想。要特别注意的是，不要落入重复的陷阱。

为避免这个问题，需要从两个方面把握：一是要关注思想的起始、发展及它们之间的关系，二是要注意用词是否准确。金字塔原理所要传达的就是，在将思想完整表达出来之前，要确实掌握正确的架构。

根据金字塔原理，条理清晰的文章总是符合金字塔结构的。在这一结构中，思想以几种合乎逻辑的方式组合（纵向关系与横向关

系)，因此可以总结出几项通用原则。想要清楚地表达，关键在于，开始撰写文章之前，先以金字塔的模式架构你的思想，然后仔细检查其中的逻辑关系，如此才能依照明确的程序把金字塔结构的思想转化成读者或听众可以很快理解的文字。

你可以通过本书所提供的练习题来掌握各种技巧。本书包括 4 个部分、6 大练习，可以帮助你理清心中的想法，并强化自己架构思想的能力。

- 为什么金字塔结构是能组织思想并让读者清楚了解其中意思的理想架构？
- 金字塔原理如何帮助你找出思想之间的纵向关系？
- 如何把不同思想横向联系起来？
- 如何通过序言把握文章的中心？
- 建立金字塔结构需要遵循哪些步骤？
- 培养一种技巧，确保金字塔结构中的思想能有效反映人们的思考。

在利用本书完成各项习题时，我们建议你参考《金字塔原理》一书中的相关章节。请坚持练习，直到你确定自己掌握了相应的技巧。这样的深入反省和认真练习有助于你提高写作能力。

快乐学习吧！

芭芭拉·明托

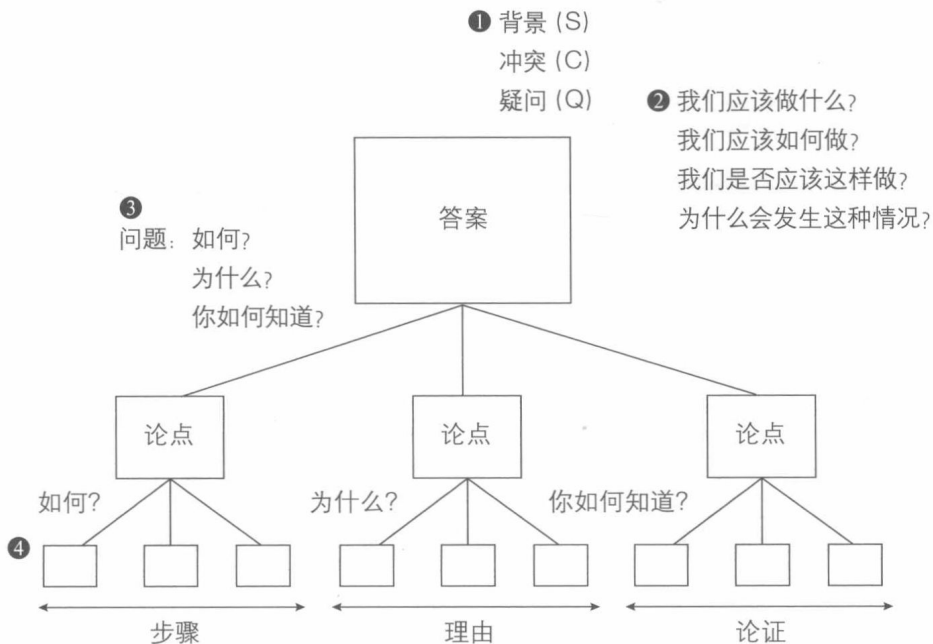
图解金字塔原理课程的概念

- ① 序言就是告诉读者一个他已经知道的故事。
- ② 大部分文章都在回答下图中列出的 4 类问题之一。
- ③ 在最高层级的论点之下只有 3 类可能的问题。
- ④ 在金字塔结构内加入纵向关系，以引导疑问-回答式对话：

若问题是“如何”，答案应陈述“步骤”；

若问题是“为什么”，答案应陈述“理由”；

若问题是“你如何知道”，答案应是“论证”；



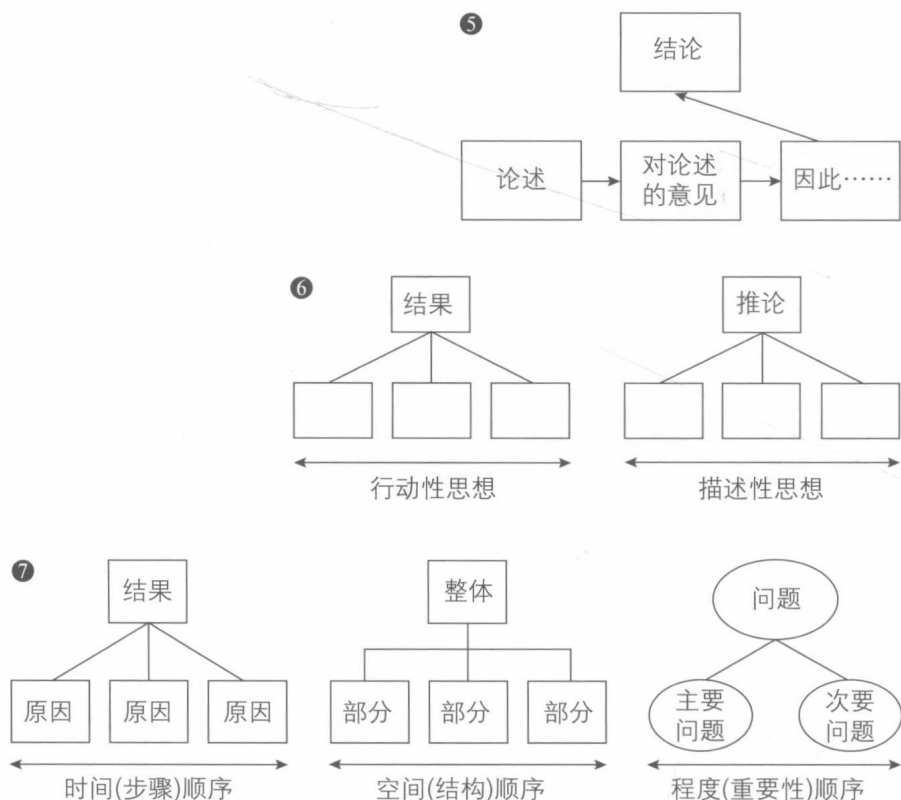
一旦确定了金字塔结构中的某个论点，它就会在读者的心中自动引出一个问题，而你须以演绎推理或归纳推理的形式来回答。

⑤ 在演绎推理中，每一个思想均由前一个思想导出。

⑥ 在归纳推理中，不同的思想之间具有共性。

对一系列行动性思想进行总结，其实就是陈述采取这些行动的结果；对一组描述性思想进行总结，就是从句子的主语、谓语或论述过程中隐含的意思等之间的共性得出推论。

⑦ 3种逻辑顺序。





第 1 篇

为什么要用金字塔结构

练习 1

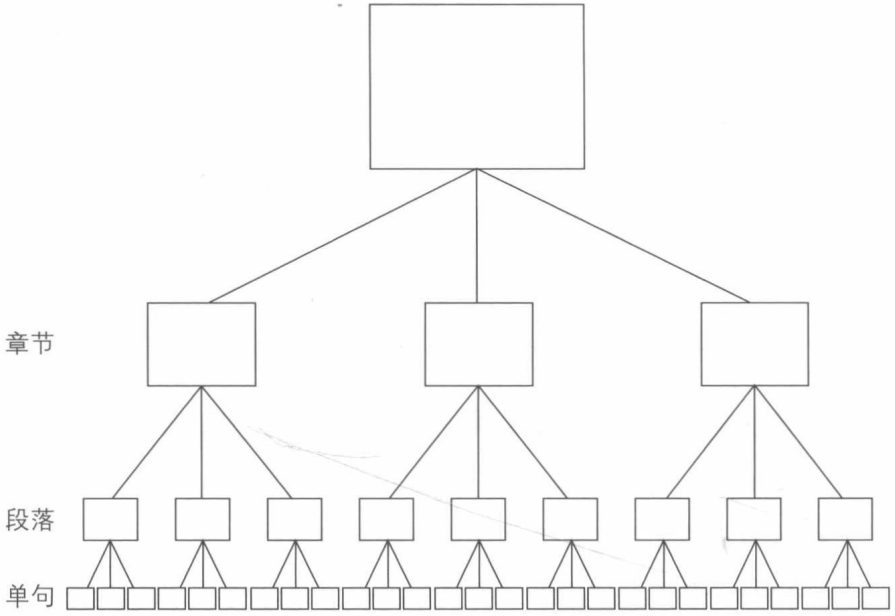
了解基本概念

在《金字塔原理》第 1 章中，我解释过，金字塔结构是组织、安排思想的理想架构，只要掌握了正确的写作过程，就能让读者充分理解你想表达的思想。同时，理想的写作也显现出以下特点：

- 条理清晰的文章，在结构上总是呈现金字塔形状，自上而下地阐述。
- 各组思想之间的关系必须符合金字塔原则。
- 你一定要预先让读者掌握文章的金字塔结构，才能让他们了解你文章的含义。

如果想学习建立自己的金字塔结构，请确定你已经理解了以上这些观点。接下来的 3 组练习可以帮助你初步了解建立金字塔结构的方法。

思考是归类分组的过程



练习 1A

找出结构

清晰的写作，观点多半能形成金字塔结构

未采用金字塔结构的文章，传达的信息通常会比较模糊。下面几个例子可以说明这一点：

练习 1A-1：电话信息	第 10 页
练习 1A-2：零售价调查备忘录	第 11 页
练习 1A-3：电子档案管理的分析报告	第 14 页

请仔细阅读每个例子并注意其中的金字塔结构，你可以看到文字如何与结构互为呼应。每个例子都包括未经修改的原文和根据金字塔结构调整后的文章，比较一下，你会发现重写后的文章比原文更容易理解。

同时你也会清楚地发现，如果陈述论点时简洁一些，读者和作者都更易于把握文章的金字塔结构。当你开始构建自己的金字塔结构时，这项技巧会很有用。

练习 1A-1:

观察金字塔结构如何更清楚地传递信息。

电话信息

原文

约翰·科林斯来电话说他不能参加下午3点的会议了。哈尔·约翰逊说他不介意晚一点开会，明天开也可以，但明天10:30以前不行。唐·克利福德的秘书说，唐·克利福德明天晚些时候才能从法兰克福赶回来。但会议室明天已经有人预订了，星期四可以预订。会议时间定在星期四上午11点似乎比较适合。您看行吗？

- 科林斯今天不行
- 约翰逊明天10:30以后可以
- 克利福德星期四以前不行

星期三无法预订会议室，星期四可以预订

星期四上午11:00开会可以吗

修正后

原定今天的会议可以改在星期四上午11点开吗？因为这样对科林斯和约翰逊都比较方便，克利福德也能参加，并且本周只有这一天还可以预订会议室。



练习 1A-2 :

观察金字塔的结构是如何显示出更清楚的讯息的。

零售价调查备忘录

原文

收件人:

日期:

发件人:

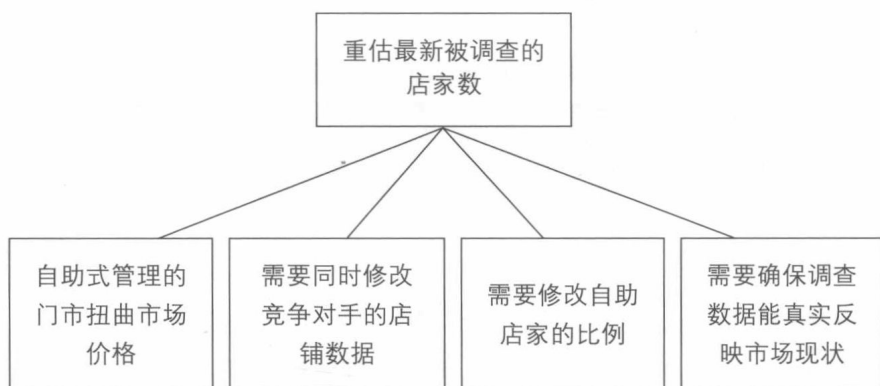
主题: 零售价调查

在 4 月 23 日的信件中, 我们提出两点改进石油零售价调查的意见。除了这些想法之外, 我们还建议重估最新被调查的店家数。目前我们调查的多是自助式管理的店铺 (包括加油站、杂货店等), 这些调查结果会影响市场的实际价格。在我们调查的 705 家 Arc 加油站中, 只有 243 家 (比例为 34%) 店被归类为 “A” 级或是长期绩优店。这些店都销售兴旺, 而这里的竞争也最激烈, 因此我们认为这 34% 的店并不能反映市场的实际价格。事实上, 我们建议只考虑 “A” 级店铺。显然, 如果我们修改被调查的 Arc 加油站, 我们也必须修改竞争对手的店铺数据, 并使之有可比性。

最后, 我们建议将计划中自助店的比例由 50% 改为 70%, 如此比较符合目前的市场现状。

零售价调查的重要性日益显著, 因此我们必须采取行动, 以确保所调查的资料能真实反映市场的现状。

感谢你的协助。



修正后

收件人：

日期：

发件人：

主题：零售价调查

诚如你所知道的，零售价调查的重要性日益显著，使得我们必须确保所调查的数据能真正反映市场的现状。为了达到这个目的，我们建议重估最新被调查的店家数，以便确定调查的数据能真实反映市场的状况。具体做法如下：

1. **只调查“A”级店铺。**目前我们调查的多是自助式管理的店铺（包括加油站、杂货店等），而这样的做法有可能扭曲市场价格。在我们所调查的 705 家 Arc 加油站中，只有 243 家（比例为 34%）被归类为“A”级店铺（即长期绩优店铺）。这些店铺有很好的销售额，而竞争也最激烈。若只调查 34% 的店铺，将使得我们无法了解在主要市场中我们实际的价格情况。
2. **修改竞争对手的店铺数据。**很明显，如果我们修改调查的店