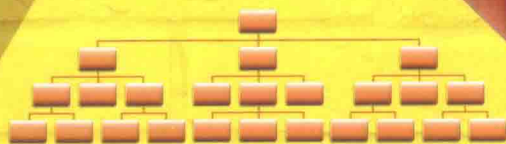


THE MINTO PYRAMID PRINCIPLE



SELF-STUDY
COURSE WORKBOOK

麦肯锡40年经典培训教材

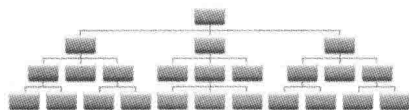
麦肯锡 教授

掌握思考竞争力、提高商业写作力的逻辑课！

金字塔原理 2

实用训练手册

〔美〕芭芭拉·明托 著 罗若莘 译



SELF-STUDY
COURSE WORKBOOK

麦肯锡40年经典培训教材

金字塔原理 2

实用训练手册

〔美〕芭芭拉·明托 著 罗若苹 译

图书在版编目(CIP)数据

金字塔原理 2/〔美〕明托(Minto,B.)著;罗若
苹译.-2版.-海口:南海出版公司,2013.11
ISBN 978-7-5442-6849-3

I. ①金… II. ①明… 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(2013)第240690号

著作权合同登记号 图字:30-2009-240

THE MINTO PYRAMID PRINCIPLE: SELF-STUDY COURSE WORKBOOK

by BARBARA MINTO

Copyright © 1998

This edition arranged with KNIGHT FEATURES

through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2011 THINKINGDOM MEDIA GROUP LIMITED

All rights reserved.

金字塔原理2

〔美〕芭芭拉·明托 著

罗若苹 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 新经典文化有限公司
电话(010)68423599 邮箱 editor@readinglife.com
经 销 新华书店

责任编辑 崔莲花
特邀编辑 彭 展
装帧设计 金山 段 然
内文制作 杨兴艳

印 刷 三河市中晟雅豪印务有限公司
开 本 700毫米×990毫米 1/16
印 张 21.5
字 数 258千
版 次 2011年4月第1版 2013年11月第2版
印 次 2013年11月第6次印刷
书 号 ISBN 978-7-5442-6849-3
定 价 49.00元

版权所有,未经书面许可,不得转载、复制、翻印,违者必究。

金字塔原理课程介绍	1
图解金字塔原理课程概念	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 构建你自己的金字塔	134
练习 5A 套用 S-C-Q 程序	135

目 录

练习 5B	更多建立金字塔结构的练习	146
练习 5C	在归纳推理和演绎推理之间选择	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	210
练习 6B	找出基础结构	213
练习 6C	说明采取行动后取得的结果	231
练习 6D	找出各结论之间的共性	251
参考解答集		265
附录	各练习中的论点标签	325
后记		337

金字塔原理课程介绍

有人付费请你进行研究的一个缺点是，你迟早得把自己的研究以书面方式呈现出来。虽然我们在生产与运输上的科技不断进步，但仍免不了需要一个活生生的人坐下来，写出一份令人信服的报告、说明、提议或记录。

然而，对某些人而言，“写下来”这个动作是个让人心情沉重的要求——因为这代表不断地熬夜与不停地修改。如果你曾期望能够找到一种方法，可以让你节省写作的时间，帮助你修改作品，甚至能让你把沟通复杂的思想变成令人愉悦的工作，那么这个课程就是为你而设的。

但这并不是说撰写一份报告是件轻松容易的事，它并不容易。问题在于我们的心态。一般人若不先把构想说出来或是写下来，很少能清楚知道自己在想什么。也就是说，如果不能事先想清楚思绪彼此之间的关系，就无法简洁地陈述出来。因此，靠写作沟通复杂的观点是一种循环性的活动，首先你必须写下大致的构想，然后再加以修饰，以期能准确表达你的思想。其中要小心的是，不要落入重复的陷阱。

为避免这个现象，你必须从两个角度切入：就是要把思想的起始、发展及它们之间的关系，与对用词是否精确的关注分开来。金字塔原理所要教导你的是，在把思想写定之前，要确实掌握正确的架构。

这个原理的内容是，意思清楚的文章总是符合金字塔结构。在这个结构里，思想以几种合乎逻辑的方法组成（纵向的关系与横向的关系），因此，在其中可以找出几种通用原则。想要清楚地表达的关键在于，开始撰写之前，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，如此才能依照明确的程序把金字塔的构想转化成读者或听众很快可以了解的文字。

你可以通过本书中所提供的练习题来学会各种技巧。本书包括 4 个部分 6 大练习，可以帮助你厘清心中的想法，并强化架构思想的能力。

- 为什么金字塔结构是能组织作者的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？
- 序言如何帮助你找出文章的中心？
- 建立金字塔结构需要遵循的步骤。
- 培养一种技巧，确保金字塔结构里的思想分类能反映出人们的有效思考。

在进行本书中各项习题演练的同时，我们建议你参考《金字塔原理》一书中相关的章节。请持续做练习，一直到你确定自己掌握了其中的技巧。这种深入的反省和认真的练习会有助你轻松愉快地去学习写作。

快乐学习吧！

芭芭拉·明托

图解金字塔原理课程概念

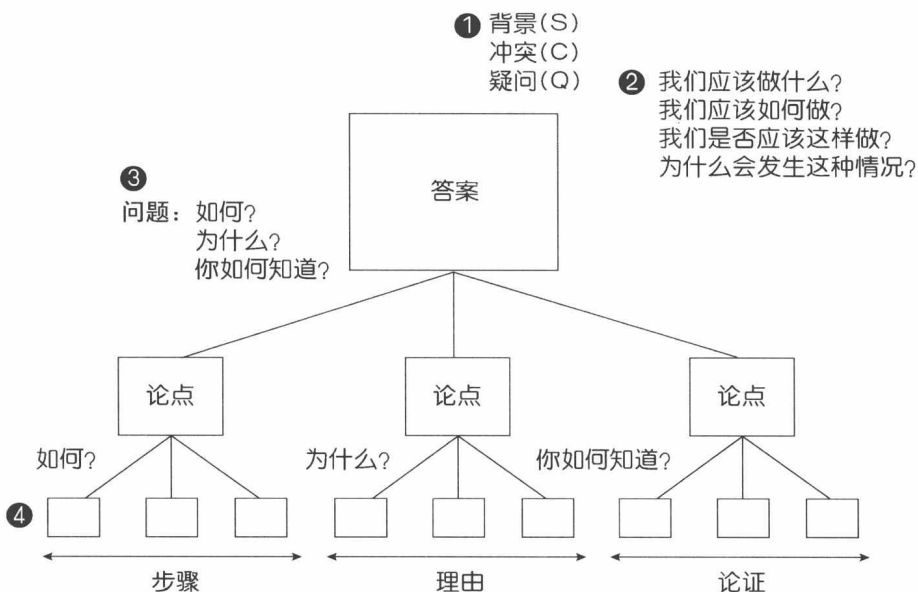
- ① 序言就是告诉读者一个他已经知道的故事。
- ② 大部分的文章回答以下 4 类问题之一。
- ③ 在最上方论点之下只有 3 个可能的问题。
- ④ 在金字塔结构内加入纵向关系以引导疑问/回答式对话：

若是“如何”，则属“步骤”；

若是“为什么”，则属“理由”；

若是“你如何知道”，则属“论证”；

若是“如何”和“为什么”两者，则属演绎。



一旦你决定金字塔结构中的某个论点，它在读者的心中会自动引起一个问题，而你必须以下列的方式回答：

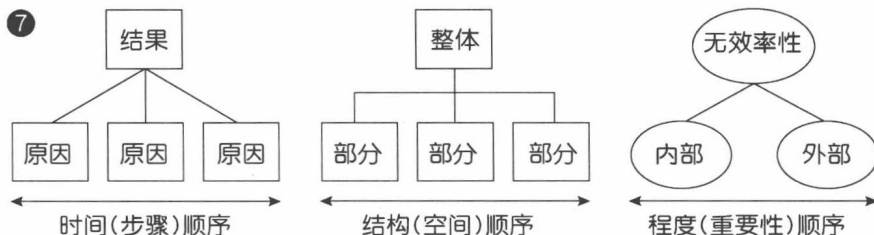
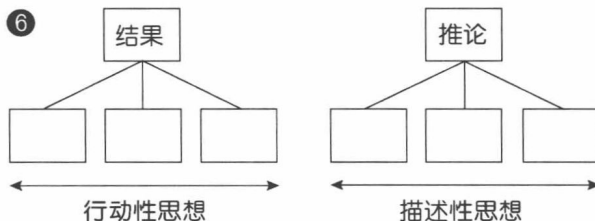
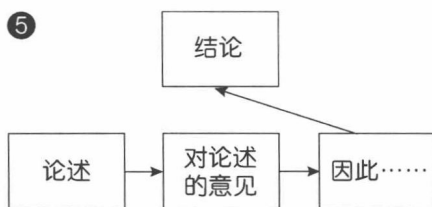
- 可以是演绎推理；
- 或者是归纳推理。

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，不同的思想间具有共性。

对于一系列行动性思想的总结，其实就是采取这些行动的结果；对于一组描述性思想的总结，就是从论述的主语、谓语或隐藏在论述间的含义等之间的共性所得出的推论。

⑦ 3 个逻辑顺序。



第 1 篇

为什么要用金字塔结构

练习1

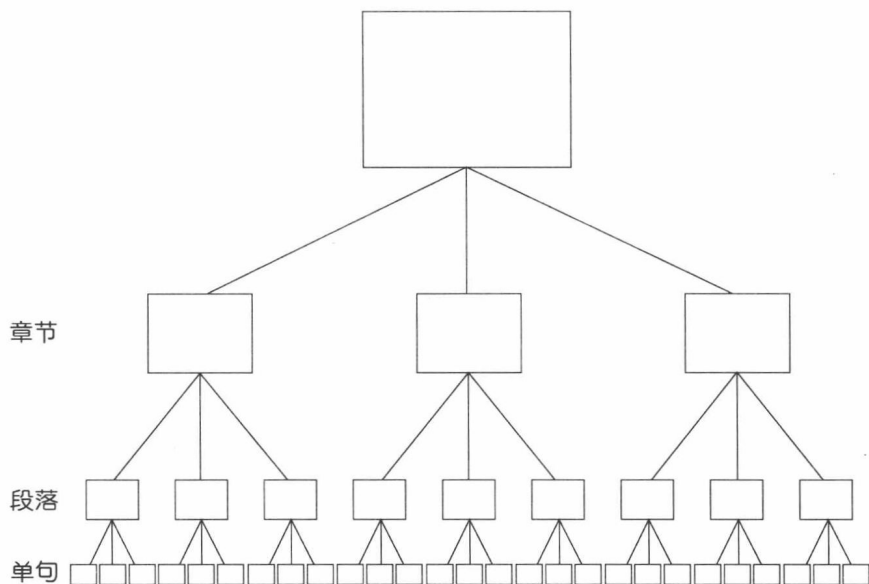
了解基本概念

在《金字塔原理》第1章中，我曾解释过，金字塔结构是安排组织思想的理想架构，只要你掌握写作的精确过程，就能让读者充分理解你表达的思想。同时，它也显现出下列特点：

- 清楚的文章结构总是呈现金字塔形，自上而下表达。
- 各思想组之间的关系必须遵守金字塔原则。
- 读者一定要掌握金字塔结构才能了解文章的含义。

如果你想学会建立自己的金字塔结构，请确定你已经理解以上这些观点了。以下3组练习可以帮助你做到这一点。

思考是归类分组的过程



练习 1A

找出结构

清楚的写作结构多半是由金字塔形的观点所组成

如果文章采用的不是金字塔结构，一般所传达的信息就会比较模糊。以下几个例子可以说明这一点：

- | | |
|----------------------|--------|
| Ex. 1A-1：电话讯息 | 第 10 页 |
| Ex. 1A-2：零售价调查备忘录 | 第 11 页 |
| Ex. 1A-3：电子档案管理之分析报告 | 第 14 页 |

请仔细阅读每个例子及其金字塔结构，你可以看到文字如何与结构互为呼应。而每个范例中都有未修饰的原文及经金字塔结构润饰后的文章，当你进行比较的时候，你会发现重写过的例子比原文更容易理解。

同时你也会清楚地发现，如果陈述论点的字比较少，金字塔结构则更易于人们掌握。当你开始建立自己的金字塔结构时，这个技巧会很有用。

练习：观察金字塔的结构是如何显示出更清楚的訊息的。

Ex. 1A-1

电话讯息

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。会议室明天已经有人预订了，但星期四没有人预订。会议时间定在星期四上午 11 点似乎比较适合。您看行吗？

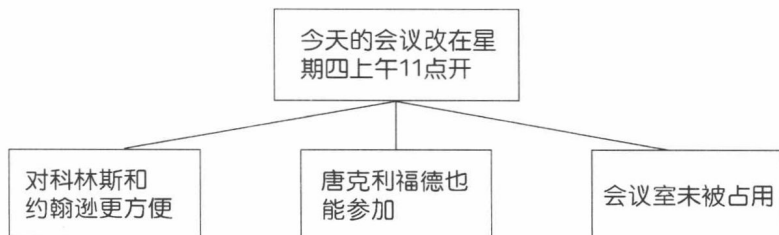
科林斯今天不行
约翰逊明天 10:30 以后可以
唐克利福德星期四以前不行

会议室星期三无法预订
星期四可以预订

星期四上午 11:00 开会可以吗

修正后

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，唐克利福德也能参加，并且本周只有这一天会议室还没有被预订。



练习：观察金字塔的结构是如何清楚地表达思想的。

Ex. 1A-2

零售价调查备忘录

原文

收件人：

日期：

发件人：

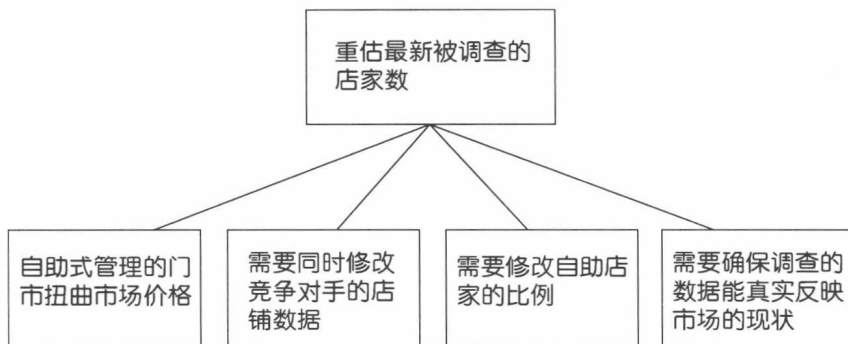
主题：零售价调查

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铺，也要同时修改竞争对手的店铺数据，使之有可比性。