

金字塔原理

——让你的思维严谨起来



向先驱和经典致敬



书籍作者简介：

——巴巴拉·明托(Barbara Minto)

- 哈佛商学院第一批女学员
- 麦肯锡有史以来的第一位女性咨询顾问
- 负责麦肯锡员工的写作能力



金字塔原理：思考、写作、解决问题的逻辑方法

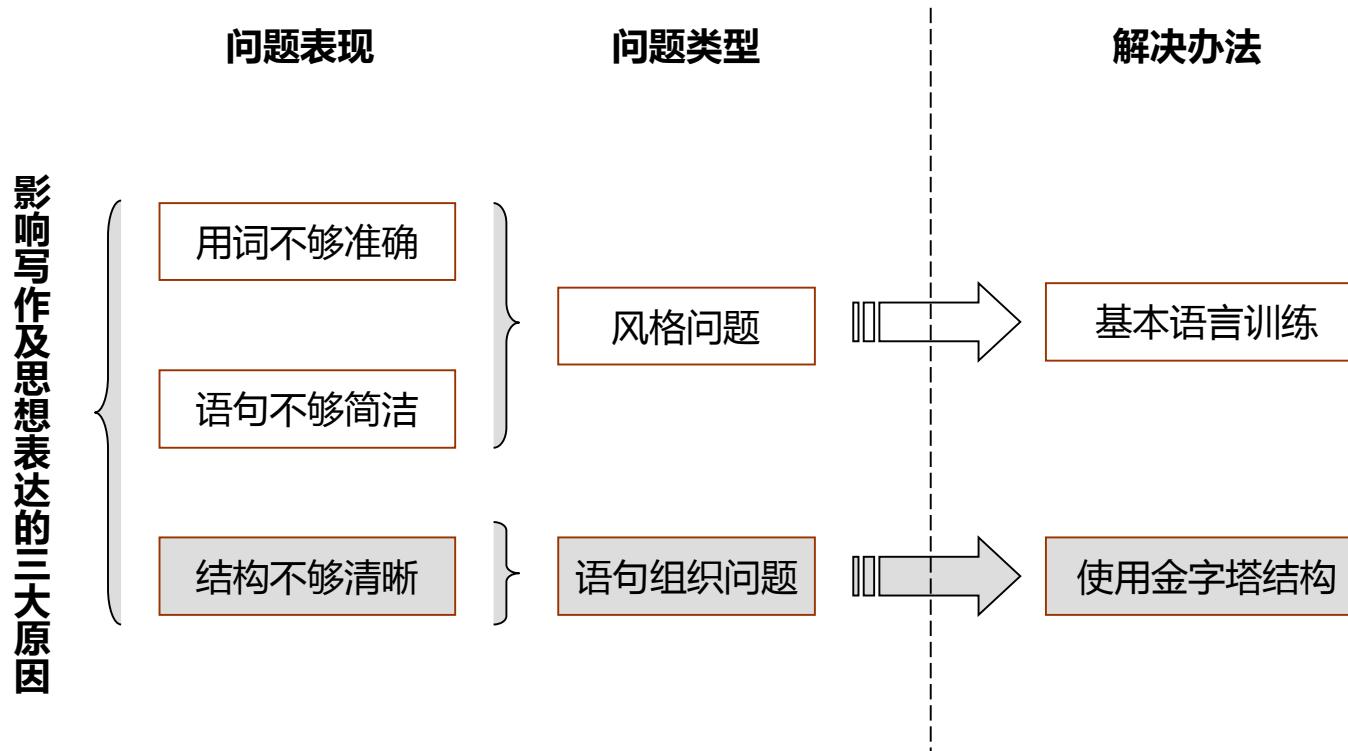
——巴巴拉·明托(Barbara Minto)

1973年首次初版，风靡全球四十多年

出版社：民主与建设出版社

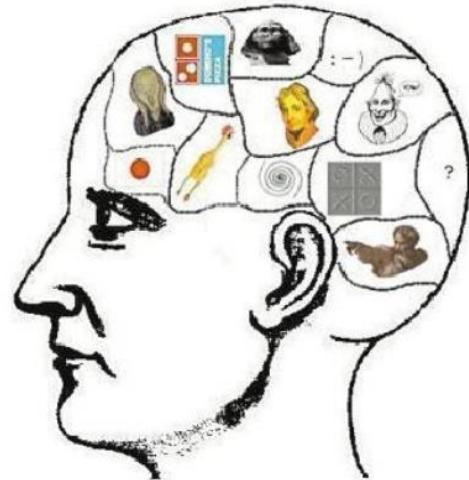
出版日期：2006年09月

我们经常面临三种困境，语句组织是其中之一

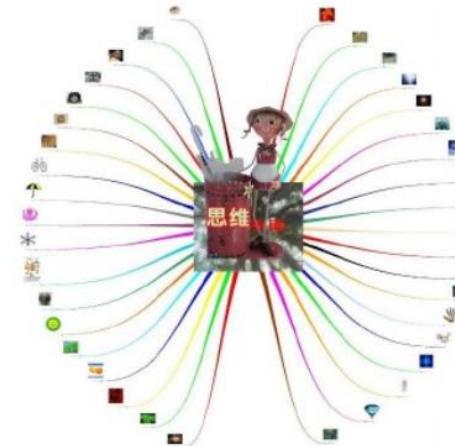


本课程的价值

思维混乱



逻辑不清



金字塔原理帮助我们 想清楚 说明白

课程框架

一. 认识金字塔原理

1. 人类思维的一些特点
2. 金字塔的四个基本特征

二. 金字塔的构建

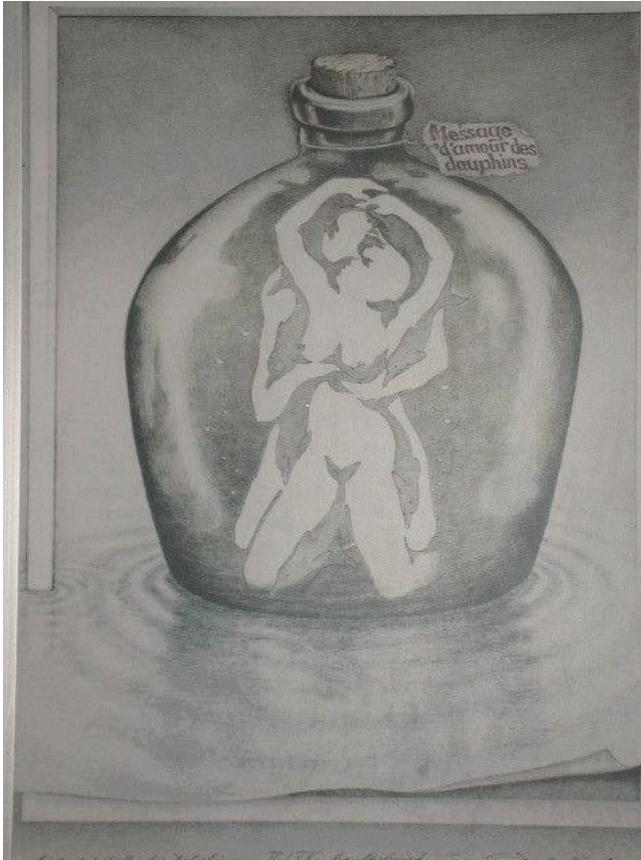
1. 序言结构
2. 纵向结构
3. 横向结构 A.归纳、演绎
 B.MECE、排序逻辑

三. 金字塔思维的应用



人类思维的一些特点

看一下这幅照片，看到什么了？



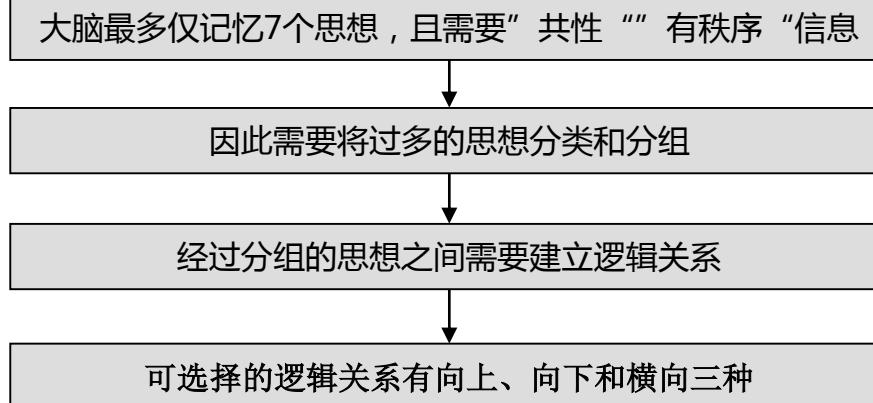
选择金字塔的原因：是有它满足大脑需求，清楚地表达思想之间的复杂关系



人类思维的特征

- 大脑自动将发现的所有事物以某种秩序组织起来；
- 大脑会将认为具有“共性”的任何事物组织在一起；
- 人一次能够理解的思想或概念的数量 7 ± 2 ；(大脑容易记住的是3个)

只有金字塔结构才能满足大脑的需求：



符合人类思维的基本规律：**有兴趣、能理解、记得住**



金字塔的四个基本特征

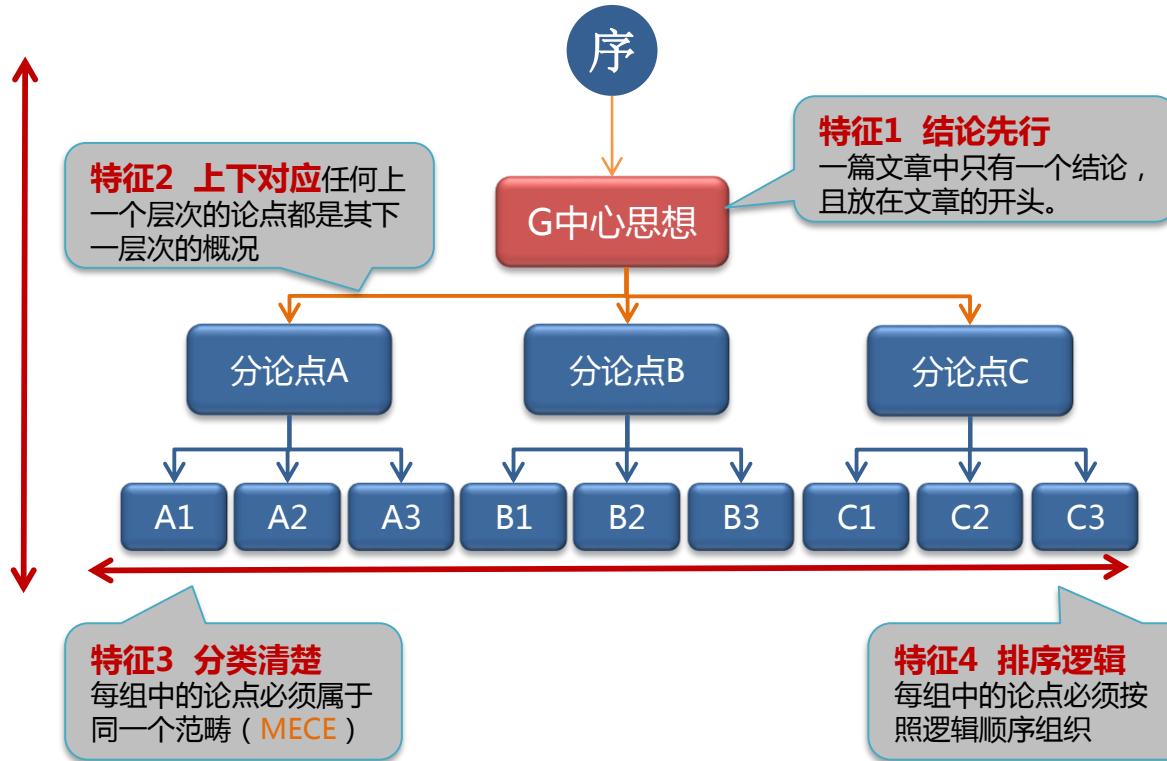
练习



【案例】

老板秘书说：王经理来电话说他3点钟不能参加会议。小孙说他不介意晚一点开会，把会放在明天开也可以，但是10：30以前不行。可是会议室明天已经有人预定了，但星期四还没有人预定。唐总的秘书说，唐总明天很晚才能从外地回来。会议时间定在星期四11点似乎比较合适。您看行吗？

金字塔结构的四个基本特征



向对方展示的结构应该具有金字塔的四个基本特征。

金字塔原理的实质

一言概之：以**结论为导向**的论述过程，帮助我们“想清楚，说明白”

适用时机

- 输出信息时：写作、表达
- 获取信息时：倾听、阅读
- 问题分析与解决时

课程框架

一. 认识金字塔原理

1. 人类思维的一些特点
2. 金字塔的四个基本特征

二. 金字塔的构建

1. 序言结构
2. 纵向结构
3. 横向结构
 - A.归纳、演绎
 - B.MECE、排序逻辑

三. 金字塔思维的应用

利用金字塔包含的三种子结构加快发现思想的过程

子结构一： 序言的讲故事结构



序言的讲故事结构的目的是引发对方相关联的问题

子结构二：纵向结构

主题与子主题之间的上下关系

纵向关系建立一种疑问/回答式的对话，从而使对方带着极大的兴趣了解表述的思维脉络

主题

子主题



横向关系主要是确定同一级别的思想之间的逻辑关系，这种关系或者是演绎推理或者归纳推理

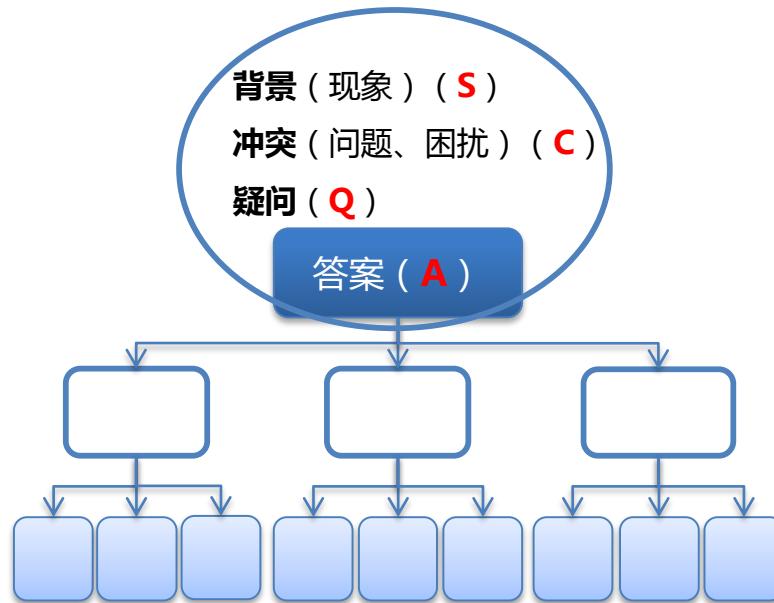
子结构三：横向结构： 子主题间的关系（归纳、演绎）



序言结构

序言结构-SCQA

序言结构：核心目标让对方和自己站在同一起跑线，升级目标：吸引注意力



序言

概述已知信息，与后续将要回答问题间建立起某种关联

序言必须以讲故事的形式设计

- 引入对方熟悉的“情境”(S)
- 说明发生的“冲突”(C)
- 由此引发对方的“疑问”(Q)
- 然后再对“疑问”作出“回答”(A)

如果是写文章就是“序言”，如果是演讲就是“开场白”

序言的SCQA结构

情境Situation	冲突(Conflict)	疑问(Question)
关于该主题的公认事实 由情境引发疑问的因素		
需要完成某项任务	发生了妨碍事件	该怎么办？
存在某个问题	有解决方法	如何实施？
存在某个问题	有一个解决方案	是否正确？
采取了某项行动	行动未能奏效	为什么没有奏效？

回答三类问题：What / Why / How

练习

2005年进行组织架构调整的时候，全公司还只有2000多人，七年来经过快速的发展，公司的人员规模已经是当年的7倍，很多BU的规模都大于整个公司的规模，并且可预期还有更多的同事会加入。当团队规模变大后，很容易滋生出一些大企业毛病，到底我们能如何克服大企业毛病，打造一个世界级的互联网企业？我们需要从“大”变“小”。

练习



【案例】随着经济的发展和科技的进步，人群结构中的“老龄化”已经呈现明显的趋势。然而记者在调查中发现，虽然老年人越来越多，然而他们在服装购买方面却存在着各种各样的困难，在商场中很难找到老年人专柜，老年人也没有自己的“名牌”。如何满足老年人的服装购买需要，这一问题引起了嗅觉敏捷的商家的注意，开始经营老年人的服装，并初见成效。

练习

练习要求：

- ⊕ 阅读文章《雷军：用互联网思想武装自己》，画出金字塔结构图
- ⊕ 活动时间：**15分钟**
- ⊕ 注：重点读头**4段**，后面读小标题就行

提问：如果把前面4段（足足想了半年度）文字去掉，会怎么样？

序言结构tips

1. 序言结构的作用是引起受众的兴趣
2. 序言结构的关键是准确的界定问题

提问：

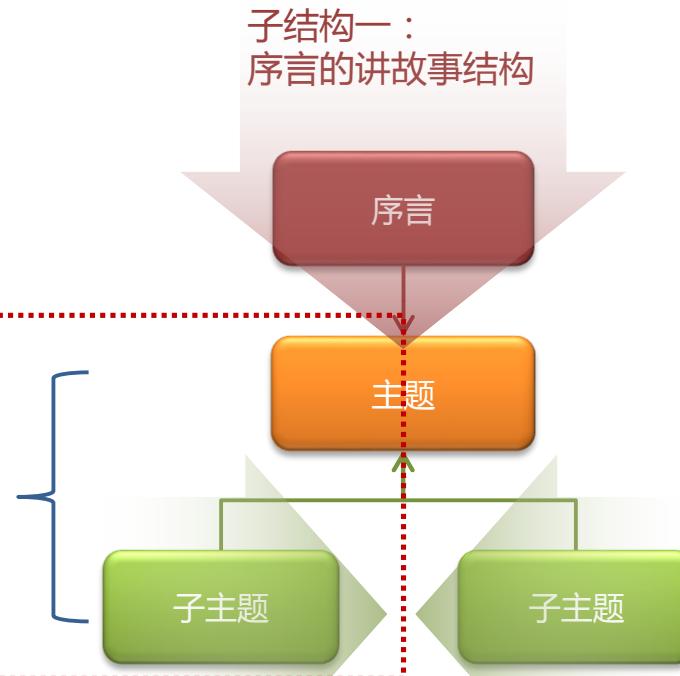


序言结构可以用在工作中的哪些地方？



纵向结构

子结构二：纵向结构
主题与子主题之间的上下关系



子结构三：横向结构：
子主题间的关系（归纳、演绎）



纵向结构

纵向结构：“提问/回答”结构

纵向结构会迫使对方按着你的思路产生符合逻辑的反应。**当你在表达思想即向受众传递新的信息的时候**，必然会使对方就其逻辑性产生疑问。

例如：

互联网发展趋势

是什么？(what)

昨天加班了整个通宵

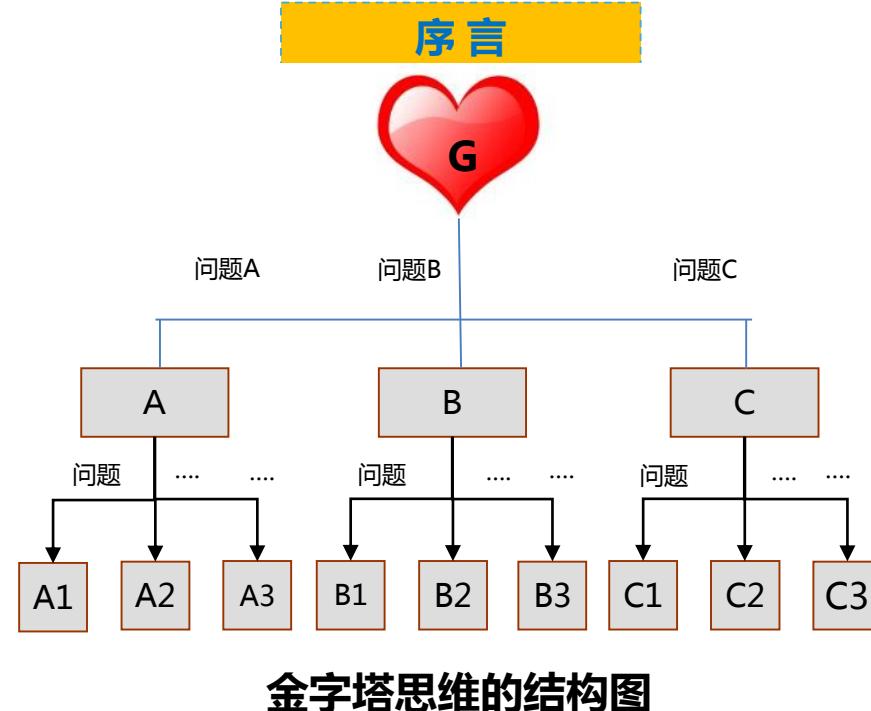
为什么会这样？(why)

我们可以在明年把业绩翻一番

如何做到？(how)

特别适合场景：我有一个清晰明确的Goal，我想说服对方接受。

四步做好提问/回答的准备

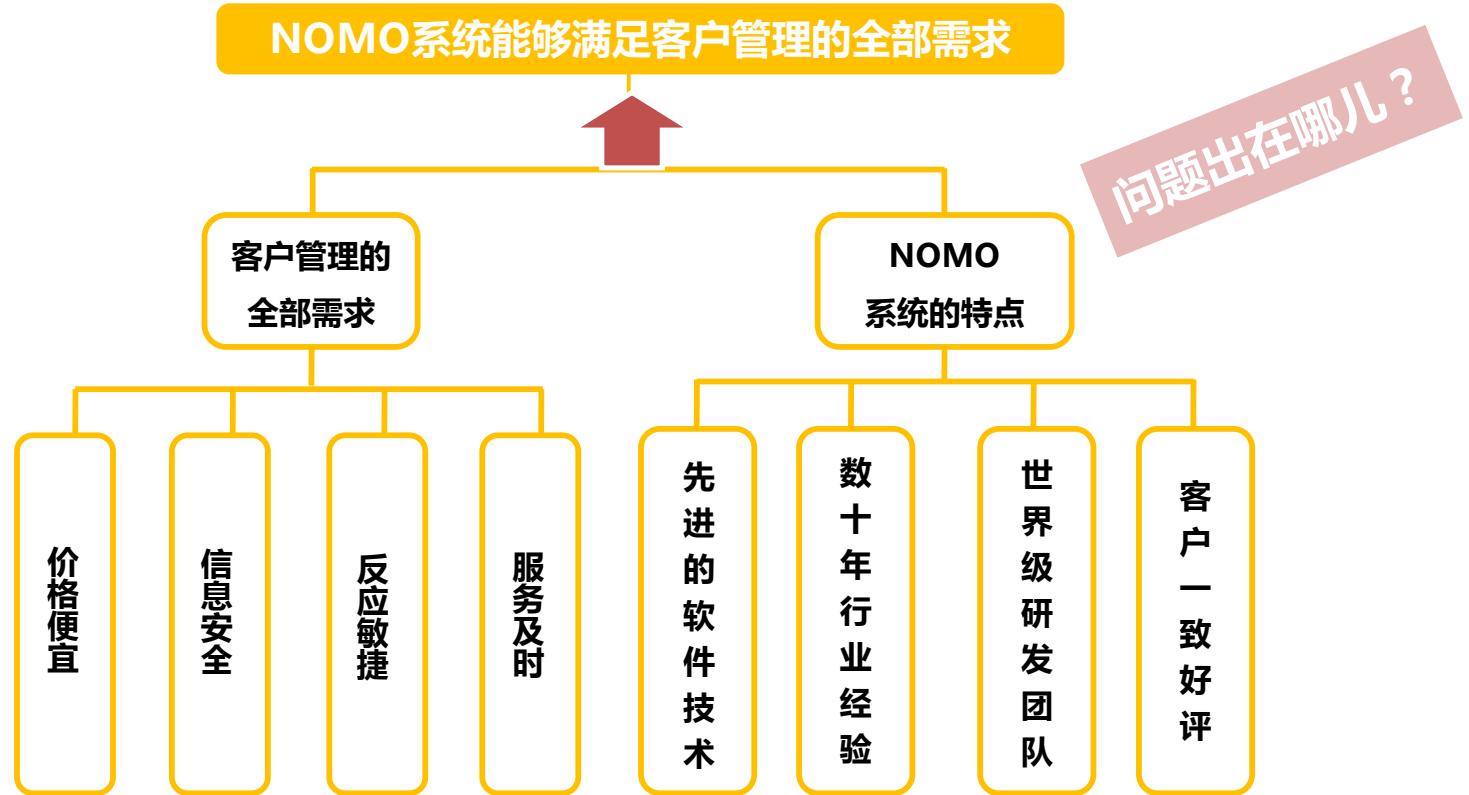


问到多深？

- 事实（客观）：数据
- 公理（不证自明）：常识
- 定理（约定俗成）：法律、名言、科学结论、管理模型.....
- 已知条件

总结：问到不需要再证明了

举个例子：



问到多宽？

举例

- 中兴通讯遭遇美国制裁
- 我国近期应该取消户籍制度
- XX深受员工爱戴，且对工作充满激情

结论中的所有关键词都要被回答，论证才结束

小结：纵向结构：提问/回答



- 三类问题：WHAT、WHY、HOW
- 设身处地站在对方角度设定问题
- 对方最关心的问题要放到关键位置



横向结构

1. 演绎推理
2. 归纳推理

同一组中的思想之间存在逻辑顺序，具体顺序取决于该思想之间的逻辑关系是演绎关系还是归纳关系

子结构二：纵向结构

主题与子主题之间的上下关系

子结构一：
序言的讲故事结构

序言

主题

子主题

子主题

子结构三：横向结构：
子主题间的关系（演绎、归纳）



横向结构

1. 演绎推理
2. 归纳推理

两种横向推理

演绎推理

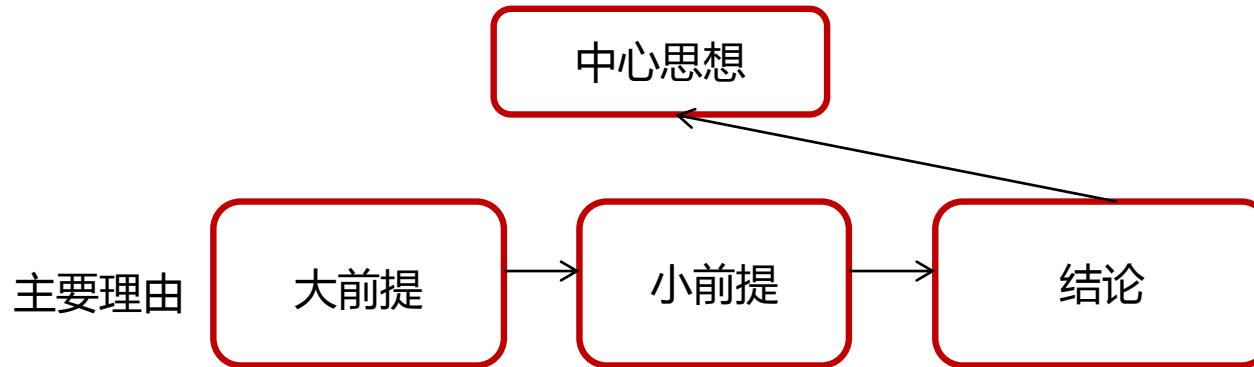
从普遍性的理论知识出发认识个别的、特殊的现象的一种论证推理方法。

从许多个别的事物中概括出一般性概念
、原则或结论的推理方法。

归纳推理

演绎推理论证

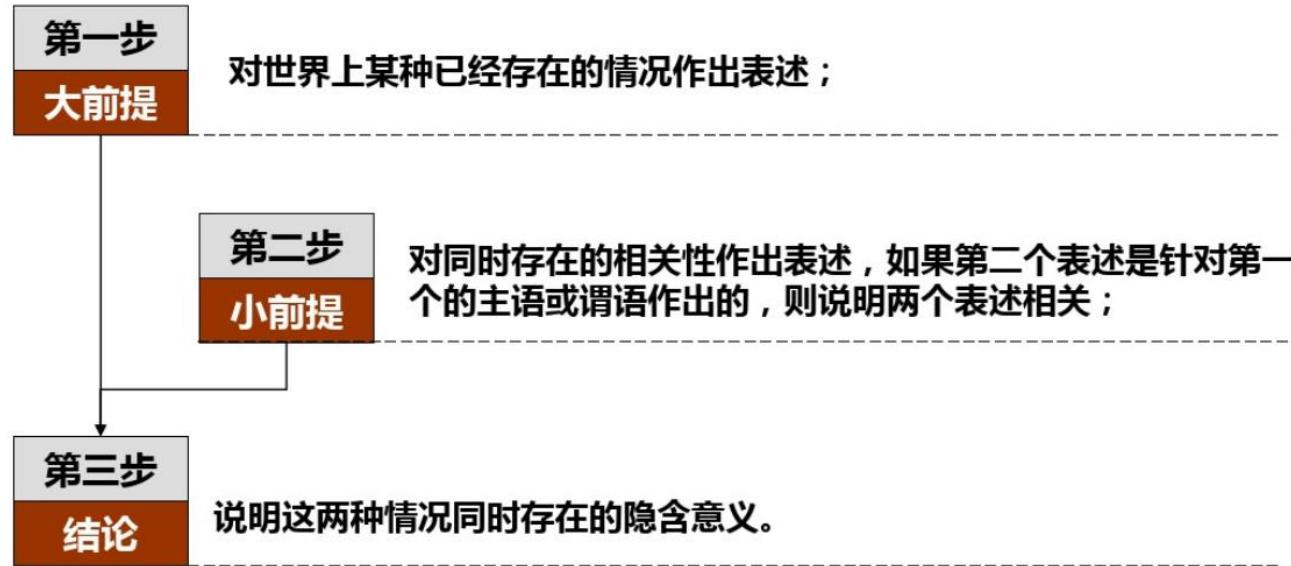
演绎是一种**线性的**推理方式，上一层次的思想是对演绎过程的概括，重点是演绎推理过程最后一步，最终是为了得出一个由逻辑词“因此”引出的结论。



演绎关系通常表现为由大前提、小前提推导出一个结论的形式。

演绎推理论证

方法



举例

表述：我会飞
，因为我是鸟

鸟会飞

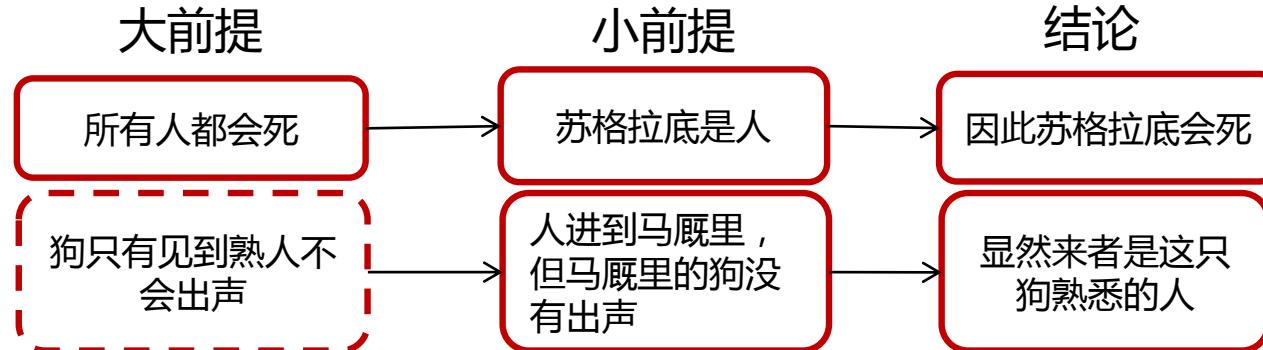
我是一只鸟

因此我会飞

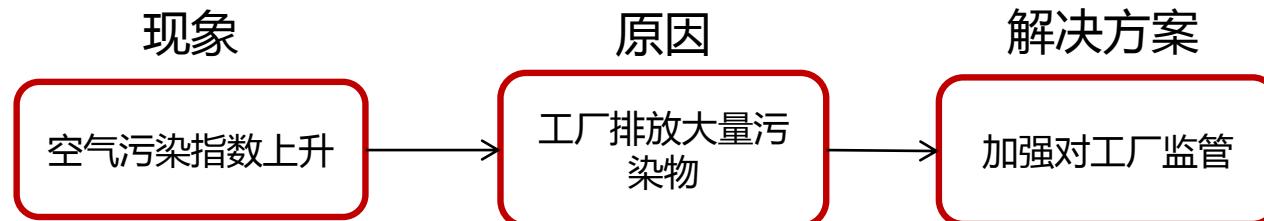


演绎推理的两种形式

标准式



常见式

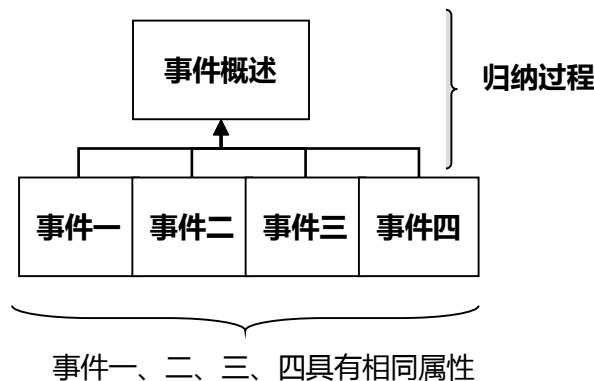


归纳推理论证

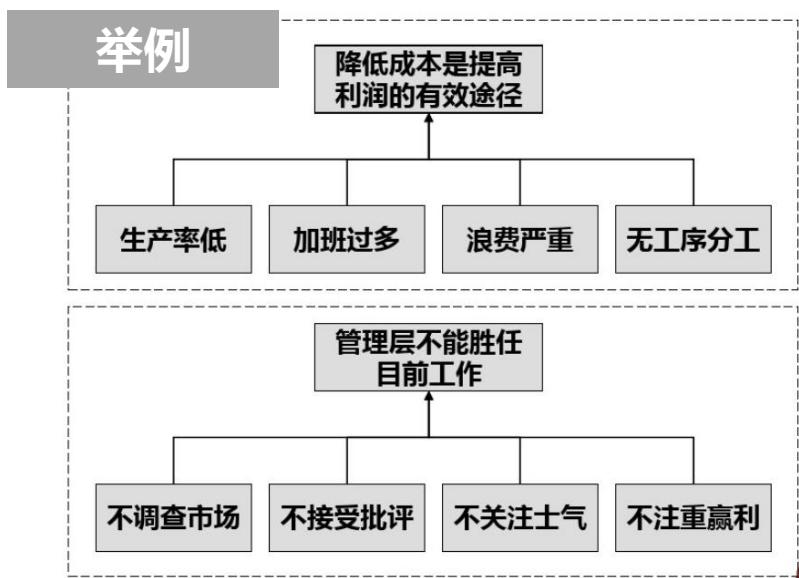
归纳推理是将一组具有共同点的事实、思想或观点归类分组，并概括其共同性

方法

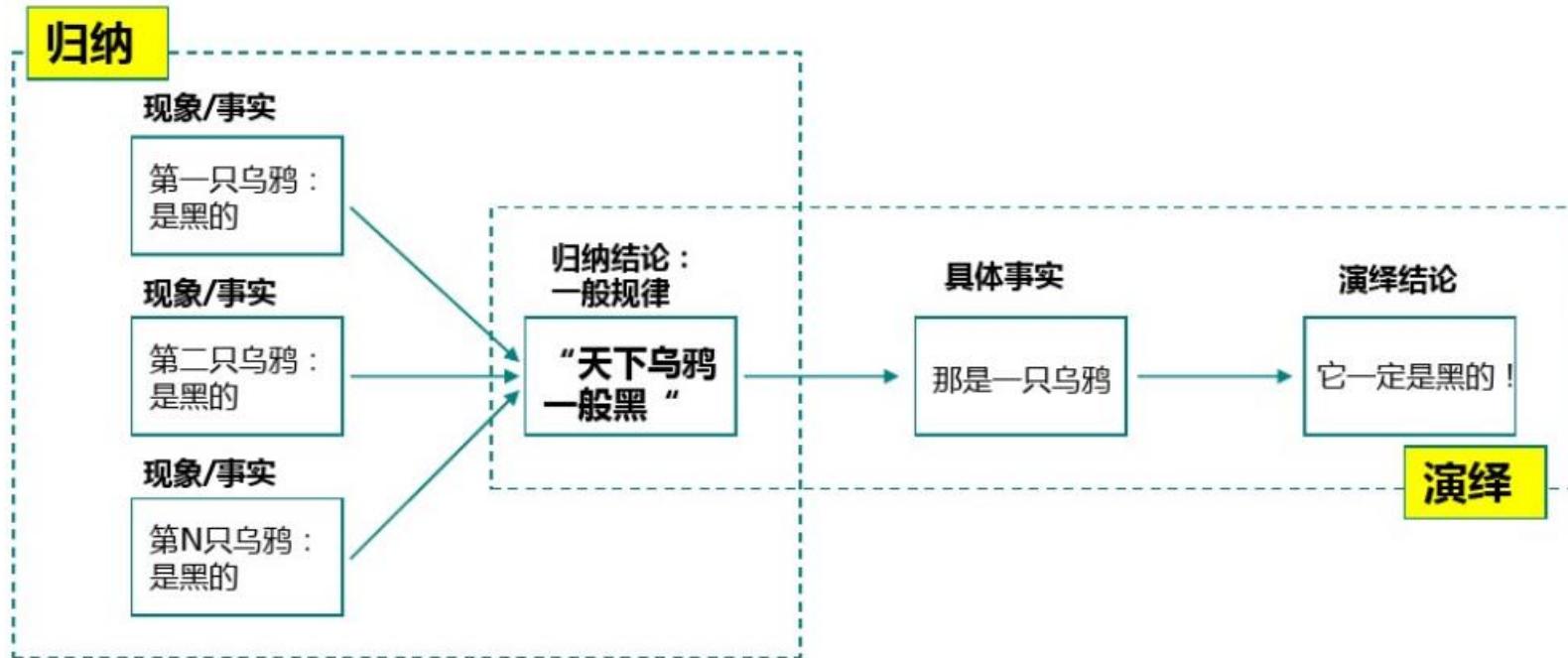
正确定义该组思想，找到一个能够表示该组所有思想共同点的名词
 识别并剔除该组思想中与其他思想不相称（不属同类、不具共同点的思想）



通常是保持主语不变，改变谓语；或者是保持谓语不变，改变主语



演绎和归纳的对比



提问：



演绎推理与归纳推理的有何利弊？

演绎推理和归纳推理的利弊



演绎推理

利

- 证明结论的**必然性**（没有第二条路可走）
- 对有拒绝心理的听众尤为有效

弊

- 如听众对前提有异议，该论证既失去了说服力
- 听众在听到最后结论时，先要记忆大量信息



归纳推理

利

- 便于记住要点
- 一点被否定，其余各点仍具有说服力
- 对注重具体措施的听众极为有效

弊

- 可能对一些听众有勉强之嫌

提问：



什么时候用演绎推理，什么时候用归纳推理？



横向结构

1. 分类清楚 (MECE)
2. 排序逻辑

分类的原则

MECE

Mutually Exclusive & Collectively Exhaustive

相互独立 完全穷尽

不重不漏

互不交叉 应有尽有

分清分净

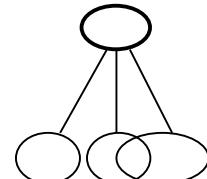
MECE是一种衡量分类好坏的标准和要求

创建逻辑结构要做到MECE

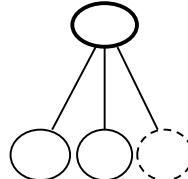
建立分析结构 → Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive

相互独立

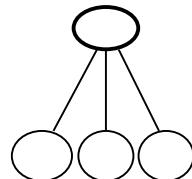
完全穷尽



不独立

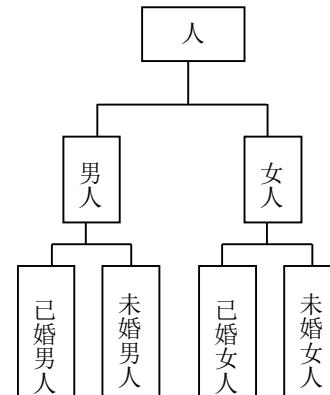
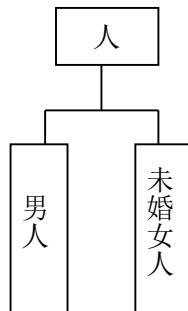
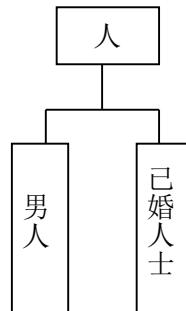


未穷尽



不停问自己两个问题：

1. 我是不是把所有的可能因素都考虑到了，有没有遗漏的？如果有，再去找。
2. 这些因素之间有没有互相重叠的部分？如果有，进行去重。



分类：用一个合理的**标准**对整体进行划分

分类

- 时间：事前、事中、事后（整体是事件发展过程）
- 季节：春、夏、秋、冬（整体是一年）
- 地区：华北、华南、华中、华东（整体是中国）
-

同一整体，按照不同标准来划分

- 性别：男人、女人
- 年龄：婴儿、幼儿、少年、青年、中年、老年
- 国别：中国人、外国人
-



构建MECE的 4种常见方法

01

排除之外

美国，中国，其他国家；百事可乐，可口可乐，其它

02

要素分析

水产、农业，矿业，建筑，食品.....;男，女

03

过程切割

PDCA；过去，现在，将来

04

算术公式

销售额=单价X数量，利润=收入-成本

常见的经典结构有哪些？

SWOT：战略规划的经典分析工具

PEST：组织外部宏观环境分析工具

SMART：目标管理工具

PDCA：循环有效控制管理过程和工作质量的工具

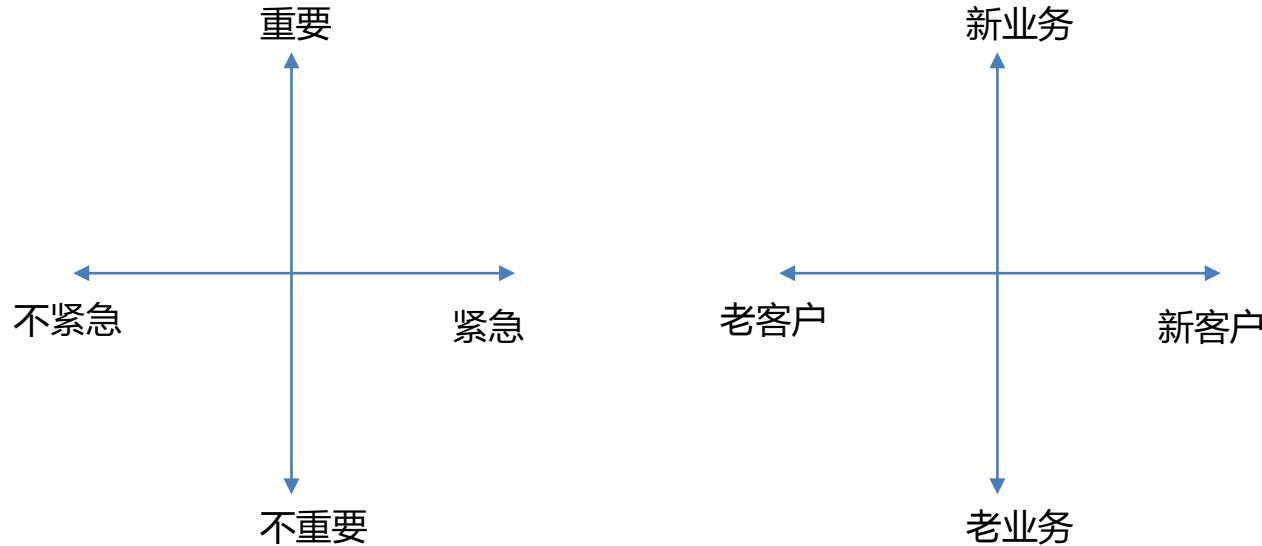
5S：现场管理法

6顶思考帽：沟通和思考工具

4P：营销理论

.....

MECE的一个简洁方法：2*2矩阵



应用在分析和解决问题上尤为有效



练习：运用“MECE”原则

你开车从北京送货到西安，路过一个限高2米的山洞，但车子连货物有2.15米，你运货到西安，该如何解决这个问题？

提问：



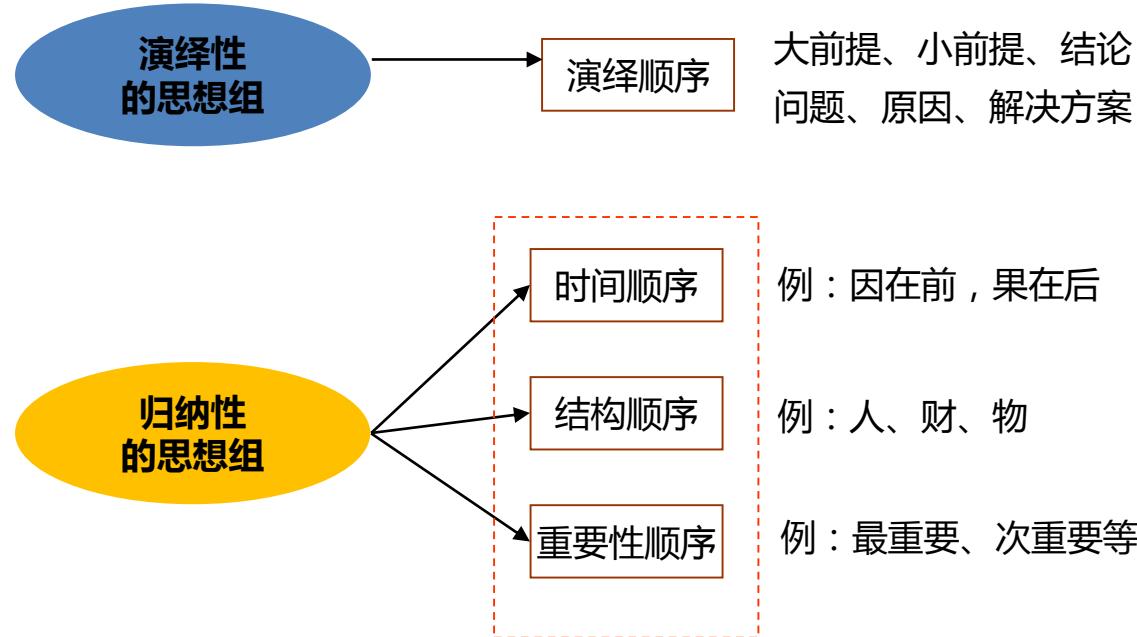
在工作中，什么情境会用到MECE？



横向结构

1. 分类清楚 (MECE)
2. 排序逻辑

确定逻辑顺序

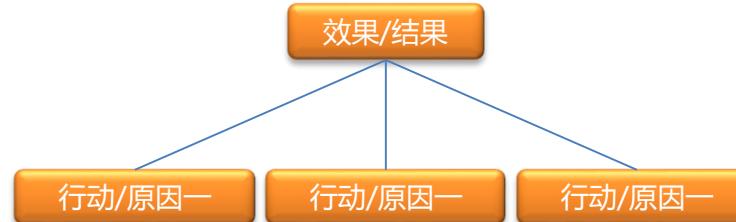


四种逻辑顺序既可单独使用，也可组合使用，但是主体逻辑顺序只能而且必须有一个

使用金字塔思维的过程中，确定逻辑结构有3种顺序

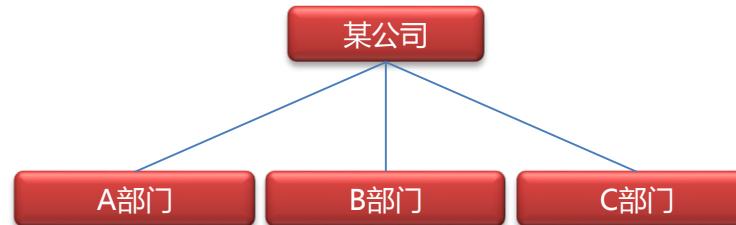
① 时间顺序：确定前因后果关系

- ◆ 解决问题的步骤
- ◆ 达成目标的关键
- ◆ 绩效改进的PDCA循环



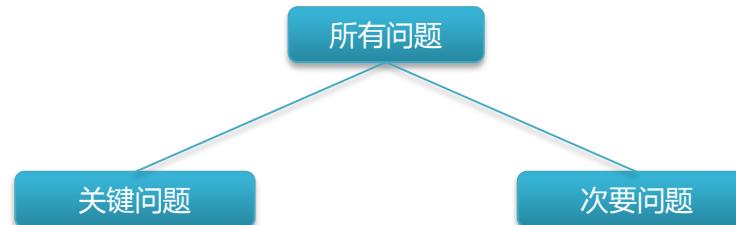
② 结构顺序：将整体分割为部分

- ◆ 组织结构图
- ◆ 获取成功的关键因素
- ◆ 优秀员工的素质



③ 重要性顺序：将类似事务归为一组

- ◆ 共性
- ◆ 按共性寻找相关性和重要性



课程框架

一. 认识金字塔原理

1. 人类思维的一些特点
2. 金字塔的四个基本特征

二. 金字塔的构建

1. 序言结构
2. 纵向结构
3. 横向结构
 - A.归纳、演绎
 - B.MECE、排序逻辑

三. 金字塔思维的应用

工作汇报的基本规则



汇报中应只包含最重要的、经过适当分组和总结的思想（观点、论据、建议等）；



汇报材料呈现应该图文结合，如图、表（数字）或示意图



在汇报叙述时，要先介绍背景及汇报的目的，叙述时应尽量简洁

场景一：

小美冲进来向小团汇报，说：“老板，我最近在留意原材料的价格，发现很多外卖的餐具都涨价了，还有刚才物流公司也打电话来说提价，我又比较了几家的价格，但是还是没有办法说服他不涨价；还有，竞争对手最近也涨价了，我看到.....；对了，在美团的做的广告费最近花销也比较快，如果.....可能.....

balabala说了10分钟，小团一头雾水，来了句“我听不懂你在说什么？”

口头汇报

如果这样呢？

step1：结论先行

step2：给出论据

- 第一
- 第二
- 第三

step3：注意论据直接的逻辑顺序

结论：我认为我们的牌子应该涨价20%，而且要超过竞争品牌

第一，原材料最近都涨价了30%.....

第二，竞争品牌全部都调价10-20%，我们应该跟进

第三，广告费超标，我们还应该拉出空间，可以做广告

如果小美这么说：“老板，我认为我们的牌子应该涨价20%，而且要超过竞争品牌，因为第一，原材料最近都涨价了30%，物流成本也上涨了；第二，竞争品牌全部都调价10-20%，我们应该跟进；第三，广告费超标，我们还应该拉出空间，可以做广告.....，老板，你觉得这个建议是否可行？”

总结：在开口前先想清楚你要表达的“中心思想”是什么？再根据表达的核心思想需要什么论据（数据为王），论据表述要能做到第一、第二、第三。

口头汇报怎么做？



建议



了解汇报对象的关注点？

- 关注结果（有什么价值）
- 投入（需要投入什么）
- 具体行动可行性（基本是否可行，能否达到预期目标）



禁忌

切忌开篇就让老板做填空题、问答题



建议

- 1、**想清楚**：汇报目的是什么/老板关注什么（是决策、知悉情况、申请资源、风险预防……）
- 2、**说明白**：结论先行，表述条理，有理有据

场景二

小美需要就一个新的手机应用app可行性的项目阶段汇报（这是一个基于移动定位服务（LBS）的境外城市旅游语音导览项目），根据前期分析和调研收集了得到了12项事实，此次参会项目核心成员外，也新加入3个人，小美在汇报的时候怎么做？

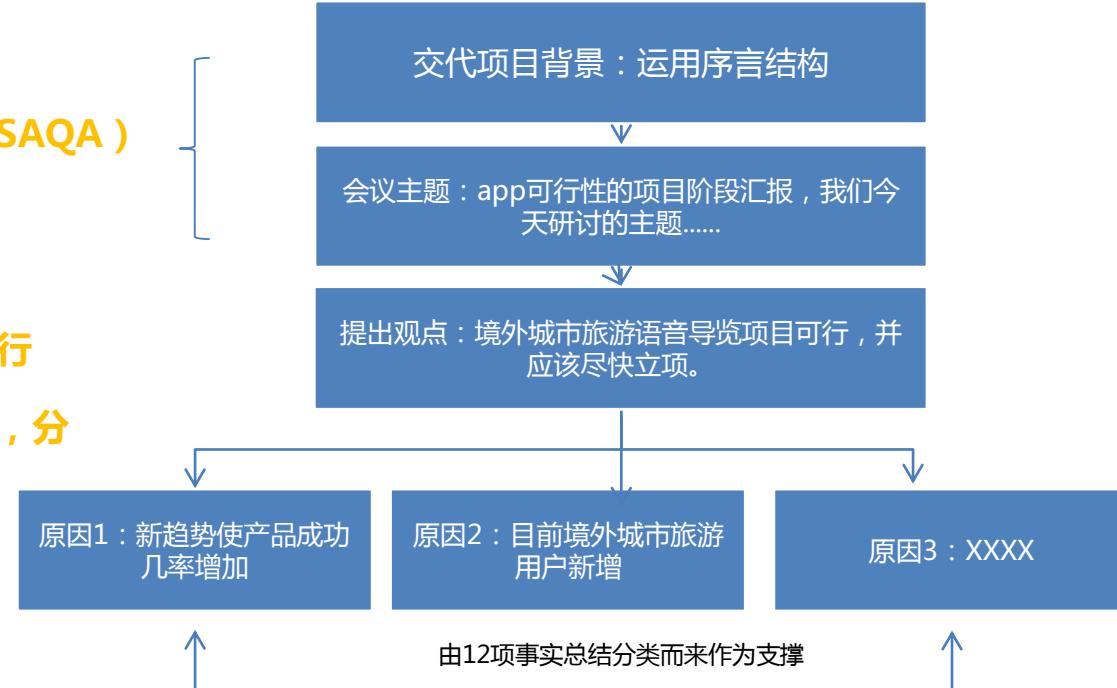
项目汇报

项目汇报

第一步：运用序言说背景（SAQA）

第二步：确定结论，结论先行

第三步：将论据总结、归类，分类清楚



总结：

- 1、不要上来说**细节**，有新的参会人进来，要告知项目背景；
- 2、交代这次会议的主要目的（即为中心思想）；——告知开会的主要目的是什么，达到什么目标；
- 3、设想受众主要疑问，进行疑问/回答式对话；——比如，在会上，大家会问到什么问题

一个项目汇报建议这么做

一个项目汇报



述职汇报

场景三：

又到了半年述职汇报，其实半年来做了很多事情，怎么之前做的事情结构化的表达出来？

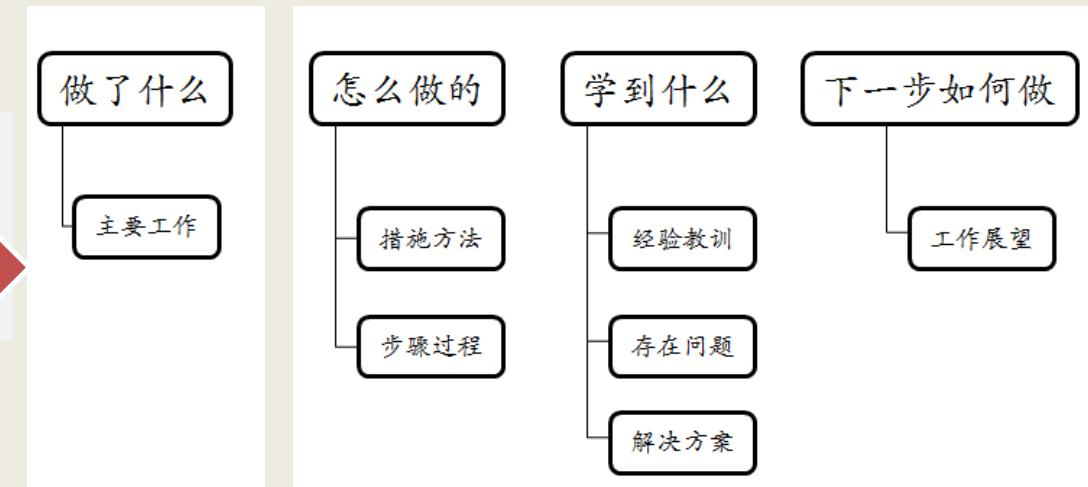
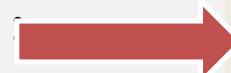
述职汇报怎么做？

一、组织思想(自下而上思考)

- 1.列出你想表达的所有思想要点
- 2.找出各要点之间的逻辑关系
- 3.得出结论

二、准备资料

- 1.如果有模板，按着模板来
- 2.材料的组织逻辑



三、PPT演示文稿呈现金字塔结构

PPT结构——总分总



总结：

- 1、目录结构清晰，论据支撑论点并能对应；
- 2、论点应使用完整的陈述句
- 3、论据：要用图表说话，不是论据的罗列，要给出核心point。



三、汇报时表达的tips

- 最简单的结构，最容易记忆的结构是“三”
- 将一个中心议题从三个方面展开
- 使用“三点”有清晰的逻辑关系
- 使用MECE原则检验三点是否正确

思考：



学完金字塔思维，你打算怎么用？

Thinking about it isn't doing it. Getting ready isn't doing it. Practicing it isn't doing it. Visualizing it isn't doing it. Doing it is doing it! There's no other way.

“考虑”不是“做”，“准备好了”不是“做”，“练习”也不是“做”，“想象”也不是“做”，“做”就是“做”，没有任何其他途径！

—Brian Tracy 《The power of charm》

后续学习

关注互联网+大学在线学习平台-Talk目录



【职业化系列】

- 【金字塔原理】065期：年度汇报必杀技 巧用金字塔原理
- 【金字塔原理】066期：主题思想明确五步走 自上而下搭建金字塔
- 【金字塔原理】067期：反推主题思想 自下而上搭建金字塔
- 【金字塔原理】068期：深入把握思维细节 精密思考逻辑顺序
- 【金字塔原理】069期：概括各组核心思想 明确具体行动结果
- 【金字塔原理】071期：阶段性界定关键问题 结构化探索潜藏原因
- 【金字塔原理】072期：金字塔原理专题一干货集锦

谢谢！

