



结构思考力学院

STRUCTURE THINKING COLLEGE

高绩效组织的全员必修课



发“23990”到

106900292251

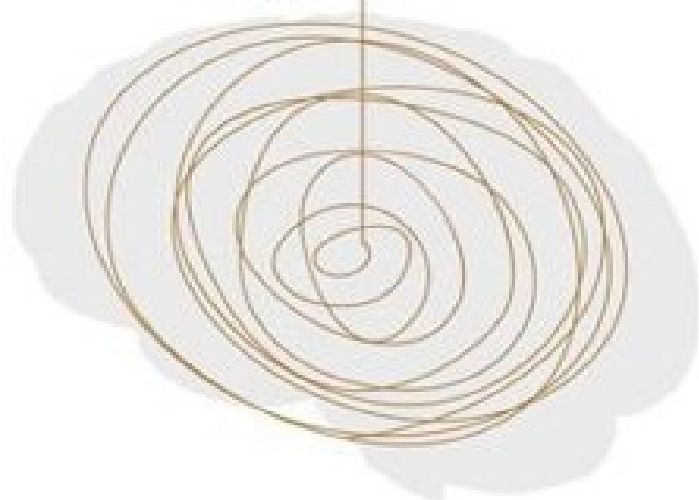
成为世纪悦读会员，可免费阅读
更多图书前三章。

STRUCTURE THINKING

结构思考力

李忠秋 著

只有思考清晰，才能表达有力



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

还在督促自己每天进步一点吗？

还在坚持每天阅读的习惯吗？

还在为找不到自己喜欢的书籍烦恼吗？

那～

你愿意与我成为书友吗？

国内外当下流行书籍

各图书销量排行榜书籍

大量工具书籍

使我们受益终生的书籍

.....

海量电子版、纸质版书籍及音频课程

还有贴心的“学习管家”服务哦！

微信：shuyou055

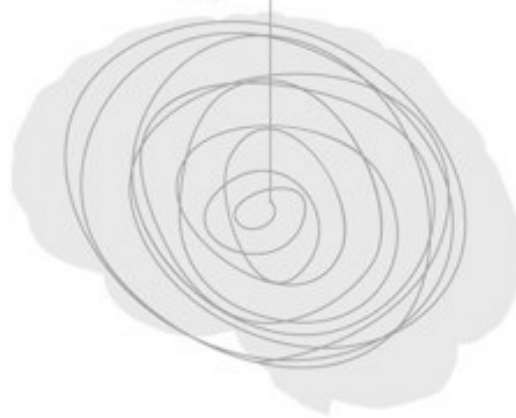


只有思考清晰，才能表达有力

结构思考力

李忠秋 著

STRUCTURE THINKING



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

目录

[前言](#)

[导论 何为结构思考力?](#)

[第一节 Why——结构思考力的作用非凡](#)

[第二节 What——强调“先总后分”的立体化思考方式](#)

[第三节 How——将结构思考力应用于思考和表达](#)

[第一章 明确理念打基础](#)

[第一节 结构思考力的四个基本特点](#)

[第二节 结构化接收信息的三个步骤](#)

[思考力体操](#)

[第二章 基于目标定主题](#)

[第一节 确定目标——让表达有的放矢](#)

[第二节 设定主题——让表达观点明确](#)

[第三节 设计序言——让表达更吸引人](#)

[思考力体操](#)

[第三章 纵向结构分层次](#)

[第一节 自上而下——疑问回答做分解](#)

[第二节 自下而上——概括总结做聚合](#)

[第三节 上下结合——两种方式不可分](#)

[思考力体操](#)

[第四章 横向结构选顺序](#)

[第一节 选择演绎——让说服更有力](#)

[第二节 选择归纳——让要点更清晰](#)

[第三节 因需而动——两种顺序选其一](#)

[思考力体操](#)

[第五章 形象表达做演示](#)

[第一节 卖点包装——让观点容易记](#)

[第二节 形象表达——让演示更有效](#)

[思考力体操](#)

[后记 不忘初心，方得始终](#)

[参考文献](#)

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（**CIP**）数据

结构思考力 / 李忠秋著. —北京：电子工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-121-23990-8

I. ①结... II. ①李... III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第179404号

责任编辑：晋 晶

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16印张：13 字数：125千字

版 次：2014年9月第1版

印 次：2014年9月第1次印刷

定 价：39.00元

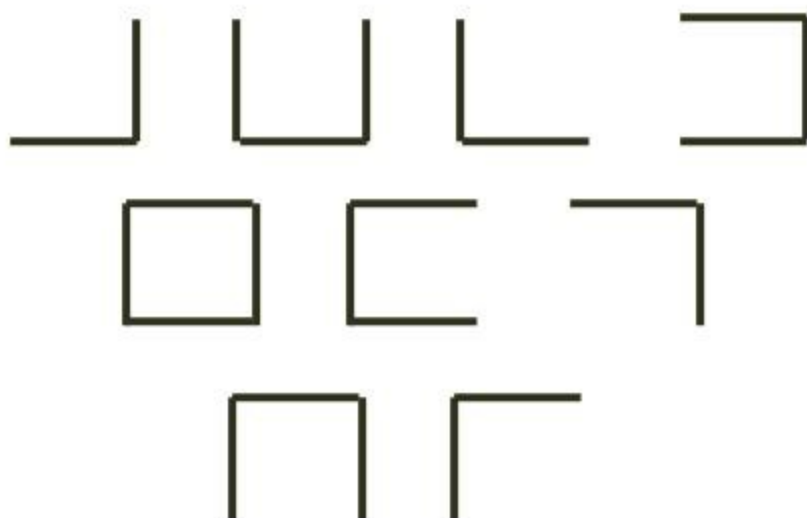
凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

先来挑战一下你的记忆力。前一段时间江苏卫视有一档叫《最强大脑》的节目非常火爆，里面大部分选手的记忆力好到令人发指的地步，甚至让人怀疑怎么可能做得到呢？接下来我们也进行一个最强大脑的挑战，挑战一下你的记忆力。如下图有9个符号，这9个符号分别代表1~9的9个数字，给你30秒的时间，看是否可以记住这些符号。



记忆力挑战

好！现在合起这本书，来回忆一下这9个符号分别是怎么画的？在我的课程中，每次让大家来做这个游戏时大多数人都记得很辛苦。只有非常少的人看一眼就全记住了，而且说这辈子想忘了都很难。他们是怎样记住的呢？把书翻到前言的最后，给出了答案。大家回忆一下上图的9个符号大家记起来挺困难，而答案提供的9个符号记起来变得非常容易，想忘记反而困难。所以，同样的内容运用不同的结构传递给对方的时候，对于对方记忆的黏性是完全不同的，答案的呈现方式称为结构化的方式。这也是为什么在日常工作中经常看到同样的一件事情，有的人3句话就能说清楚，而有些人一下午也说不到核心上。

没有要点、杂乱无章的口头表达和文字表达往往对对方没有说服力，甚至降低整个组织的工作效率。比如下面的场景在日常的工作中是否很常见？

场景1：你的下属对你说：“领导，最近技术部说有几个项目不得不延期，还有刚才客户打电话询问解决方案的设计进展，另外，我看到.....对了，张总建议最近要开一次产品创新会，如果.....可能.....”听了半天你还不知道他究竟要说明什么，或者需要你提供什么帮助！

场景2：你洋洋洒洒写了几十页的PPT报告，并在会议上跟大家滔滔不绝地讲了30分钟，虽然信息量丰富却不知所云，结果下面一片寂静——很好地解决了台下人员的失眠问题！

究其原因是在传递信息时没有构建一个有效的结构。结构思考力可以帮助我们构化一个结构，在表达核心观点的基础上，有理有据、条理分明地证明这个观点，使我们能够做到清晰思考和有力表达。如果全员普及更可以通过构建统一的思维和语言标准提升整个组织的工作效率甚至提升全民素质。

结构思考力是这个时代所有人的必备技能。在这个科技日新月异，几乎每天都在发生着迅速变化的时代，对于个人独立思考能力的需求是空前的，我们每个人几乎每时每刻都在面临着选择和决策。

如果没有结构，我们的思维就很容易从一点漂到另一点，却总也无法得出一个有效结论。

没有结构，事情就会变得非常复杂，让人瞻前顾后、犹豫不决。

没有结构，问题就会像洪水一样试图一股脑儿地冲进你的脑海中，难以把握问题的关键。

在过去的几年里，我们已经将结构思考力的理念和方法通过培训课程的方式传递给了国内众多企业的管理者和职业人，我希望通过本书可以带动更多国人开启结构思考力的旅程，运用结构思考力做到思考清晰、表达有力，并养成以结构的视角去审视生活与工作的习惯，让生活与工作变得更加高品质、高效率！

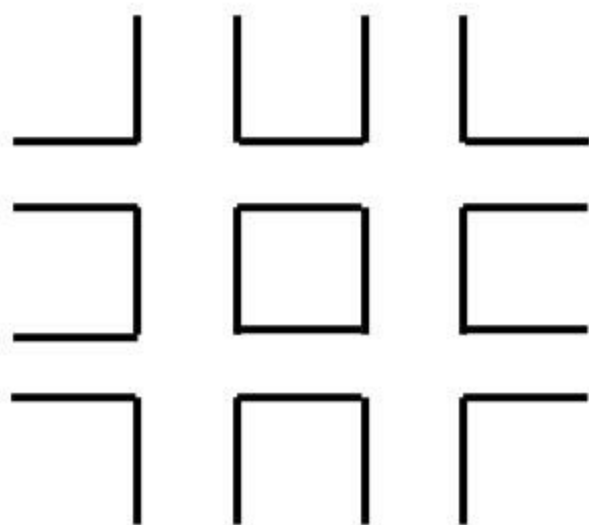
本书的核心理念源自芭芭拉·明托的《金字塔原理》，运用更符合中国企业及中国人的特点进行诠释。如果从与原著相比较的角度，更倾向于将本书定位为了一本金字塔原理的通俗版和本土版（案例以中国企业本土案例为主）。内容以金字塔原理这一工具的应用为主框架，新增了作者的观点并侧重于从“结构思考”的角度向大众以更通俗的方式传递结构思考力在思考和表达方面的理念和方法。

由于时间关系，加上学识水平有限，书中肯定存在不足之处，欢迎广大读者不吝赐教！

感谢电子工业出版社的晋晶老师在成书过程中提出了不少中肯的建议和意见。

最后我要特别感谢我的爱人李雪，感谢她对我的支持和鼓励，并主动承担了对家庭的照顾，才让我有更多的精力完成此书。

李忠秋



记忆力挑战参考答案

导论 何为结构思考力？

结构可以说是万物之本。大到宇宙星系，小到颗粒尘埃，无论是高楼大厦、动物与植物、机器与网络、思想与观念、人与社会，任何事物都有其特定的结构，这些事物也是通过其特定的结构来体现其存在的价值和意义。

我们很难想象没有结构的世界会是什么样的，在《科学与艺术的结构》一书中引用了路易斯·卡特尔笔下的场景，来诠释如果没有结构我们所处的环境：

所有的鞋子——

船只和封蜡——

所有的卷心菜和国王们——

大海为何沸浪盈天——

猪猡是否也生有双翼。

在物质世界，人们通过结构来认识物质。结构构成了世界，人们也是不断地通过对事物结构的认识来加深对事物的了解和体验。比如，当年原子发现的历史，从最开始的“原子不可再分”观念到蛋糕式无核模型、行星式有核模型、量子化的原子结构模型，再到中子假说等。发现原子的质量集中在原子核上，但是原子核的体积仅占原子体积的几千亿分之一。原子内部有一个很大的空间，若将原子比作一个庞大的体育场，而原子核只相当于一只蚂蚁。同时核外电子只能在限定的轨道内绕核运转，按能量高低而距离核远近不同。人们通过原子内部结构的不断认知，终于发现原来这么小的原子跟宇宙的美也是统一的。

在思维世界，人们也同样通过结构来认识事物、认识其中的规律和美。举个例子，俗话说“外行看热闹、同行看门道”，同行与外行的差别就在于是否具备这个行业的思维结构。比如，你听音乐可能就听个好听还是不好听，但专业人士就会听出和声、旋律、节奏、音长、音强等。因为音乐本身就是通过声音长短强弱有规律的不同组合形成节奏，节奏

也是音乐的基础结构，节奏再加上音高的不同组合就形成了旋律，旋律再加上音质的不同组合又形成和声。这些要素层层构成了整个音乐的结构，所以专业人士听，不光是好听不好听，更可以品味出其中无限的美感体验。

显然人们对各个领域的结构进行了广泛的科学研究。

结构存在于每个整体与局部关系的无穷变化中，每个局部表现整体，而局部的意义又由整体来决定。因此，当我们面临一个问题时，如果可以从结构的视角去审视和思考，一定可以让我们看得更全面、更清晰。

第一节 Why——结构思考力的作用非凡

一、所有人都需要具备的核心技能

有朋友曾在微博上给我留言：结构思考力是万能培训吗？为什么在新员工、骨干员工、新经理人、内训师培养、中高层领导力等项目上都能看到你在讲结构思考力？甚至还有全员轮训的？难道真有万能的培训？结构思考力并非是万能，而是因为它是组织中所有人必备的技能。

人们已经非常认同物质结构的重要性，却不曾体会结构对思维的作用。当我们从结构思考力的视角去看待事物，不但可以看得清晰，更能够体悟出事物中的美！结构思考力是我们职业人的基本思维方式，这种思维方式在我们思考（解决问题、决策）和表达（写作、口头表达、沟通、辅导）等方面都是一个基本思路（见表0-1）。

表0-1 是否具备结构思考力的差别

类 别	具备结构思考力的特点	不具备结构思考力的特点
解决问题	迅速抓住主要矛盾，忙而不乱应付任何问题	难以把握问题关键，经常遗漏关键要素
决策	能快速理出重点，果敢且科学做出决策	瞻前顾后，难以割舍，犹豫不决
写作	主题明确，结构严谨，层次清晰	找不到重点，大量文字和数字堆砌，结构混乱
表达、沟通	语言准确，思路清晰，能快速总结说话要点	很难把想要表达的思想在短时间内表达清楚

续表

类 别	具备结构思考力的特点	不具备结构思考力的特点
辅导	快速确定辅导目标，制定明确计划，理清核心	目标不明确，随机性较强，被辅导者难于理解

1. 结构思考力是开展所有工作的基础

大学时我在校队打排球，每天觉得最枯燥的就是训练前的基础练习——对墙垫球500次，然后再开始其他的专项训练。我心想作为一个二传手练什么垫球呢？后来观摩了很多国家级和省级的专业队伍，发现他们每天都这么练，因为垫球“接一传”在排球项目中就是所有技能的基础，一传接不好，有再强的进攻也都无济于事，所以所有人都必须掌握。结构思考力就好比职场人士的基本功，是开展所有工作的基础。因为无论做什么工作都需要把事情想清楚、说明白并能够令人信服，当然这个“说”既包含口头表达也包含文字表达。结构思考力的应用其实无处不在，只是很多人仅仅是在潜意识层面不自觉地使用，通过系统的训练可以让我们做到“隐性思维显性化”，更好地使用这种思维方式指导自己做到思考清晰、表达有力！

2. 很多专业岗位对于结构思考力有更高的要求

如售前咨询顾问（部分企业称为售前工程师、售前顾问、产品顾问等），其工作是为客户提供业务诊断和方案设计，包括从项目调研到准备项目建议书并向客户陈述等工作内容。能否基于客户的需求提供对客户有价值的项目方案，并说服客户接受自己的方案、产品以及服务，成为项目能否继续进行的关键要素之一。结构思考力能够帮助顾问准确地分析问题、给出解决方案并有效地进行演示，因此结构思考力是售前顾问所必备的重要能力。还有很多专业岗位对于结构思考力要求都很高，如企业内训师、产品经理、文案人员、营销人员等涉及口头表达或文字表达的专业岗位。

3. 所有管理者必备的管理技能

1955年，罗伯特·卡茨在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为“高效管理者的三大技能”的文章。他认为，高效的管理者应当具备三种基本技能：技术性（Technical）技能、人际性（Human）技能和概念性

（Conceptual）技能，如图0-1所示。概念性技能是指对复杂情况进行抽象和概念化的技能。管理者以整体视角看待企业的能力，即把企业视作一个整体的全局把握能力。它决定着公司的总体成功，在管理过程中起着统一和协调的重要功能，而且级别越高的管理者需要的概念性技能越强！结构思考力就是概念性技能中最关键的技能。拥有结构思考力的管

理者在面对工作任务或者难题时能从多个角度进行思考，深刻分析导致问题出现的原因，系统制定行动方案，并采取恰当的手段使工作得以高效率开展，取得高绩效。

决策者

概念性技能
Conceptual

管理者

人际性技能
Human

执行者

技术性技能
Technical

图0-1 高效管理者的三大技能

4. 助力职业发展的重要保障

结构思考力不仅仅是一个高效率的信息传递过程，更重要的是体现了你分析问题和解决问题的能力。很多学员课后分享都说，原来以为报告写不好是文笔问题、PPT做不好是技巧问题，学完“结构思考力”发现，真正的原因在于分析问题的逻辑结构不清。尤其在工作中，与领导之间基于解决问题而产生的沟通，不仅是体现一个人能力的重要方式，也影响你能否在日常工作中获得老板或领导对你价值的认可，更是助力你职业发展的重要保障。

二、通过统一标准，提升整个组织的工作效率

1. 结构思考力可以统一思考和表达的标准

结构思考力除了提升员工能力以外，更大的价值在于对组织总体效率的提高。“你这个分析好像不‘结构’啊！”全员接受过“结构思考力”训练的企业的会议室常传出这句话。目前，接受过结构思考力课程培训的有很多企业是全员轮训或者全体中层干部轮训，目的不是要把这个内容讲得多高深，而是当所有人都具备结构思考力以后，可以明确企业内部的共同思维和语言标准。

2. 结构思考力可以提升整个组织的管理效率

当所有人的思维、语言一致时，工作效率和效果都会有很大提升。“通过结构思考力的训练和学习，公司骨干员工的总结报告写得更加有条理了，而且内部沟通的效率也有了大幅度的提高。这样的课程我们想在企业全面推广。”一位企业的培训负责人在培训后如此评价。一些企业已经开始尝试着从企业文化的角度让这种思考和表达方式变成全员的工作习惯。例如，一家公司课后在所有管理人员的门上都贴了这样三句话：“汇报工作说结果，检讨工作说流程，请示工作说方案。”在所有员工掌握结构思考力技能的同时，通过组织文化的建立，让全员都达成统一的思考和表达标准，大大提高了工作效率。这也是为什么越来越多的企业选择全员轮训，并在课后深入落地的原因！

3. 在中国企业里尤其需要结构思考力

结构思考力是一种“先总后分”的思考与表达方式，强调先框架后细节，先总结后具体，先结论后原因，先重要后次要。而中国传统思考与表达则更倾向于“先分后总”，也就是先将所有的细节及逻辑叙述完毕，最后总结出中心思想。所以，中国企业里更加需要推广“先总后分”的结构化思考与表达，这对提升解决问题的速度，提高沟通的效率和效果都会有巨大的好处。

三、对于全民素质的提升有着非凡的意义

1. 传统教育缺乏对思考力的专门训练

在过去的几年里，我们将结构思考力这一理念传递给了数万名中国企业的职业人，他们给我的反馈是：“结构思考力不但是组织全员需要必备的技能，更应该是全民需要提升的素质。”没错，在这样一个信息爆炸的时代，随着技术的变革，信息和知识的获取开始变得越来越简单，传统的教育则过度强调知识的重要性，而知识的增多并不一定会提升个人解决问题的能力。在具备知识的基础上，还需要清晰的思考。而在重知识、轻思维的教育体系下，必然造成很多人面临问题时思绪混乱。

2. 结构思考力有助于提升国民素质

结构思考力帮助人们面对问题和任务时，从多个侧面清晰、全面地审视问题。之前一提到思维，很多人会认为我讲的是“逻辑”。逻辑确实是思维的重要部分，按照著名的思维训练专家德博诺先生的观点，逻辑是思维的加工阶段，加工阶段之前还有更重要的一个阶段是理解阶段。人们往往在未全面理解情况的基础上，就迫不及待地进入到思维加工阶段，虽然逻辑正确却很难得出有价值的结论，就如同你给计算机输入了错误的信息，尽管计算机的程序再正确也得不出正确的结果。因此，本书区别于其他思维类的图书，不仅关注“加工”阶段，而且更加关注“理解”阶段，帮助你有意地运用“结构”将注意力导向一个尽可能宽广的范围。书中不但教会你运用结构思考力的方式构建自己在思考问题和表达问题时的结构，而且还提供很多现有的思考“结构”作为参考，真正让你做到思考清晰、表达有力。希望更多的国人可以运用此方法学会清晰、全面的审视生活与工作，相信它不但可以提高国民个人的生活质量和工作效率，还可以大大提升国民的整体素质。

第二节 What——强调“先总后分”的立体化思考方式

一、强调“先总后分”的思考过程

结构思考力是指以结构的视角从多个侧面全面而清晰的、强调“先总后分”的分析事物的一种方法。比如我们一起来思考这样一个问题：“如何能够将200ml的水装进100ml的杯子里？”我声明这不是一个脑筋急转弯，而是一个需要解决的问题。想到答案了吗？在课上，很多学员都会七嘴八舌抢着回答，有人说喝一半再倒、有人说换个杯子等，而每次都会从远处隐约地传来一个答案“把水冻成冰”。各位你想到了吗？没错，这是这个问题的标准答案之一。而在此我们的重点不仅要找到答案，而且要找到分析问题的思维过程。那么，我问大家，为什么200ml水倒进杯子里水会流出来？

有人说这还不简单？因为你杯子小嘛，而且又不具备像气球一样的张力，可以随着水增多而变大。

好，杯子小水一定会往下流吗？还有什么原因？没错，因为地球有重力。

那杯子小、地球有重力，水就一定会流出来吗？还有什么原因？没错，因为水是液体。

好，各位。到现在稍微总结一下水之所以会流出来无外乎有三类原因：第一类原因是杯子本身，比如太小或没有张力；第二类原因是外部环境，比如有地球引力；第三类原因是水本身，比如它是液体会流动（见图0-2）。

把200ml水倒入100ml的杯子，
水流出来的原因

杯子

外部环境

水

图0-2 水流出来的原因

杯子、外部环境、水这三个维度就可以理解为分析这个问题的一个结构，不但把问题想全面了，而且还分的很清。如果你从这三个方面分析，会发现很容易找到多种答案。比如，针对杯子方面的解决方案是换大杯子或换一个有张力的杯子，但前提是不让换。那就从外部环境角度分析，比如可以把水和杯子拿到太空上去，有可能解决吧？理论上是有可能的，但你又说拿到太空上成本太高了。还有一个角度就是水本身，我们把它从液体变为固体冻成冰就可以解决了。所以，这就是一个简单运用结构思考力分析问题的过程。结构思考是人类思维领域的基本规律，内化为思考、外化为表达，所以通过结构思考力的训练可以让我们做到思考清晰、表达有力。

运用结构思考力更容易把握问题的关键。因为运用结构思考力看待事物时，首先看到的是一个问题的几个方面，强调的是“先总后分”，从而把握事物的关键本质与问题的关键，就如同古诗中提到的“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，想要全面清晰地审视事务和问题，需要从总体到局部的鸟瞰，而不是拘泥于细节。

二、金字塔结构是有效的训练工具

其实想要拥有结构思考力是不大容易的，甚至需要把它视为一个具有相当周期甚至需要穷其一生的系统工程看待。不过比较幸运的是，结构思考力作为一种理性的思维方式，是可以借助工具通过后天训练培养的。

金字塔结构正是提升我们结构思考力的有效工具。结构思考力的核心理念源于芭芭拉·明托的《金字塔原理》一书。如图0-3所示，纵向结构上，每一组的观点都必须是其下一个层次观点的概括；横向结构上，每组各个观点互不重叠且有一定的逻辑顺序。这就构成了一个严谨的结构。通过这样的方式，我们在思考时，就可以在大量复杂的信息中，用最短的时间明确方向、锁定所需要的信息。我们在沟通问题的时候，就可以让听众迅速抓住我们要表达的主旨，帮助听众沿着我们的思路去理解内容，提高沟通的效率和效果。

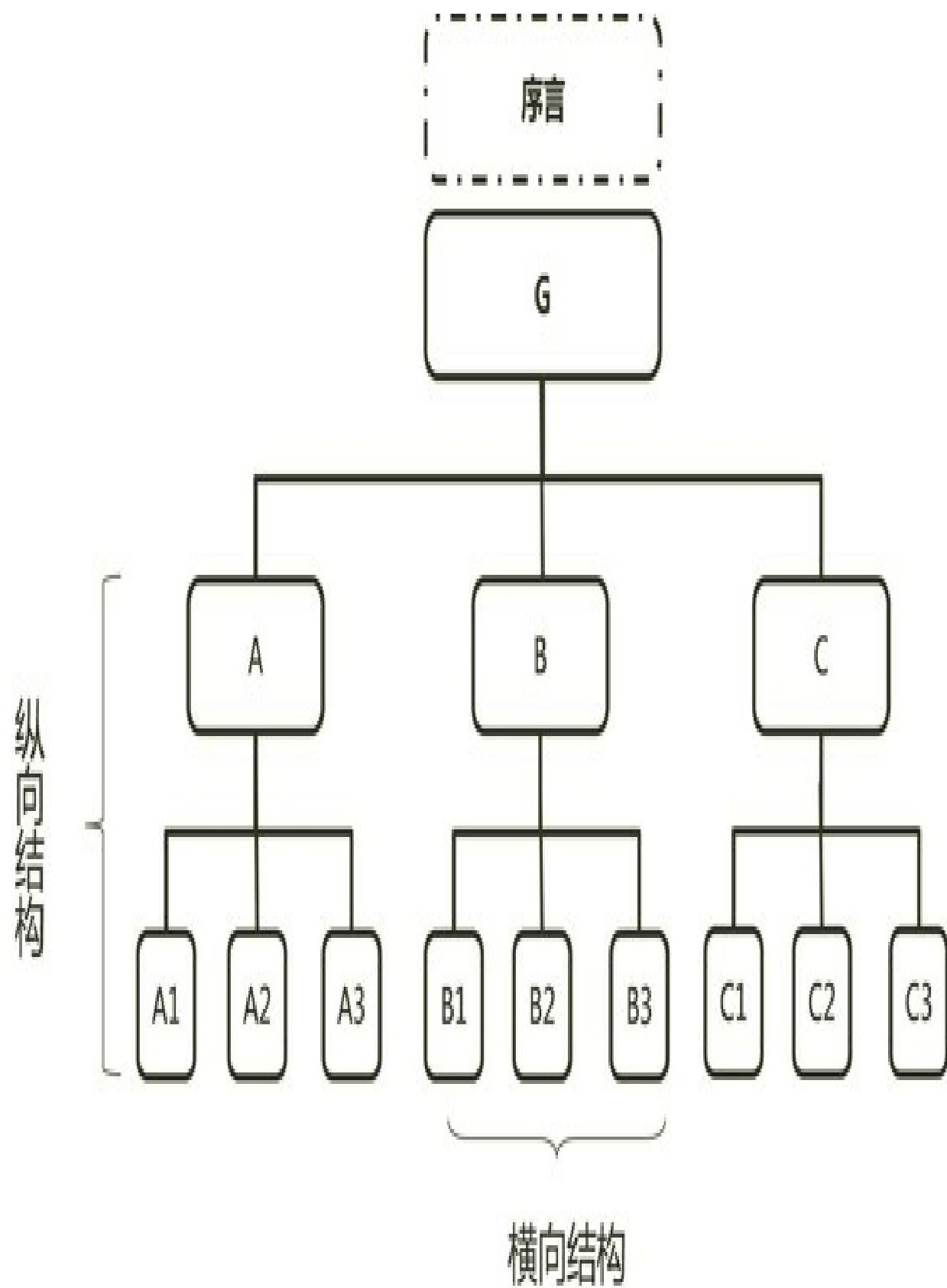


图0-3 金字塔结构

当然“结构化”是由麦肯锡提出来的，但并不是麦肯锡创造的。比如，一年分春夏秋冬四季，它也是一种结构。还比如，中国三千多年前也有人开了一家咨询公司，这个人就是孔子，有一天他问老子说，我这么多的咨询顾问该如何培养呢？老子就告诉他：“道生一，一生二，二生三，三生万物”。其实说的也就是一种规律和结构。

三、横向与纵向相结合的立体化思维

结构思考力拥有横向和纵向两种思维结构。如图0-3所示，通过这样的方式，我们在思考时，既要运用横向结构总体分析问题，又要运用纵向结构对某些方面的内容进行深入分析。然而很多人习惯一上来就纵向分析，比如倒水的案例，很多人一上来就只考虑了杯子的问题，所以会花大量的时间和精力分析如何通过杯子的层面找到更好的解决方案，而忽略了问题还涉及其他两个层面。因为有些人的思维方式是习惯运用纵向结构，遇到一个问题以后可以钻研得非常深；而有些人的思维方式是习惯运用横向结构，当面临问题时可以迅速地找到很多解决问题的方向，但哪个方向都不会想得太深入。结构思考力则是将这两种方式有机结合在一起，先要横向结构上对问题的主体有个认识，然后再根据轻重缓急对横向结构中的要点进行深入分析，因此它更是一种立体化思维。

第三节 **How**——将结构思考力应用于思考和表达

一、适用于思考和表达结构的构建

自我介绍、产品推介、项目方案呈现、工作成果汇报、工作建议汇报、竞聘演说、年终总结、年初规划、大会演讲、培训分享.....职业人几乎每天都为这些内容殚精竭虑、绞尽脑汁，可以说有职场的地方就有思考和表达。然而调查中发现，大部分的表达都很无聊，尽管信息量很大却常常不知所云，非常好地解决了大家的失眠问题。如何在90秒内清晰有效地表达自己的观点？如何让5分钟的报告使领导对你刮目相看？如何让10分钟的报告为企业创造上百万的价值？相信是很多职业人和企业都关心的问题，接下来给大家简要分享一下如何用结构思考力搭建出思考和表达时有吸引力、说服力的金字塔结构。

在运用结构思考力构建表达内容的时候我强烈建议大家要远离电脑，多用草稿纸来“画”，因为在纸上可以让我们纵观全局，让思路变得更加清晰，完成草稿构思后再形成电子文档就非常简单了，如图0-4所示将运用结构思考力的过程分为三大阶段五个步骤。

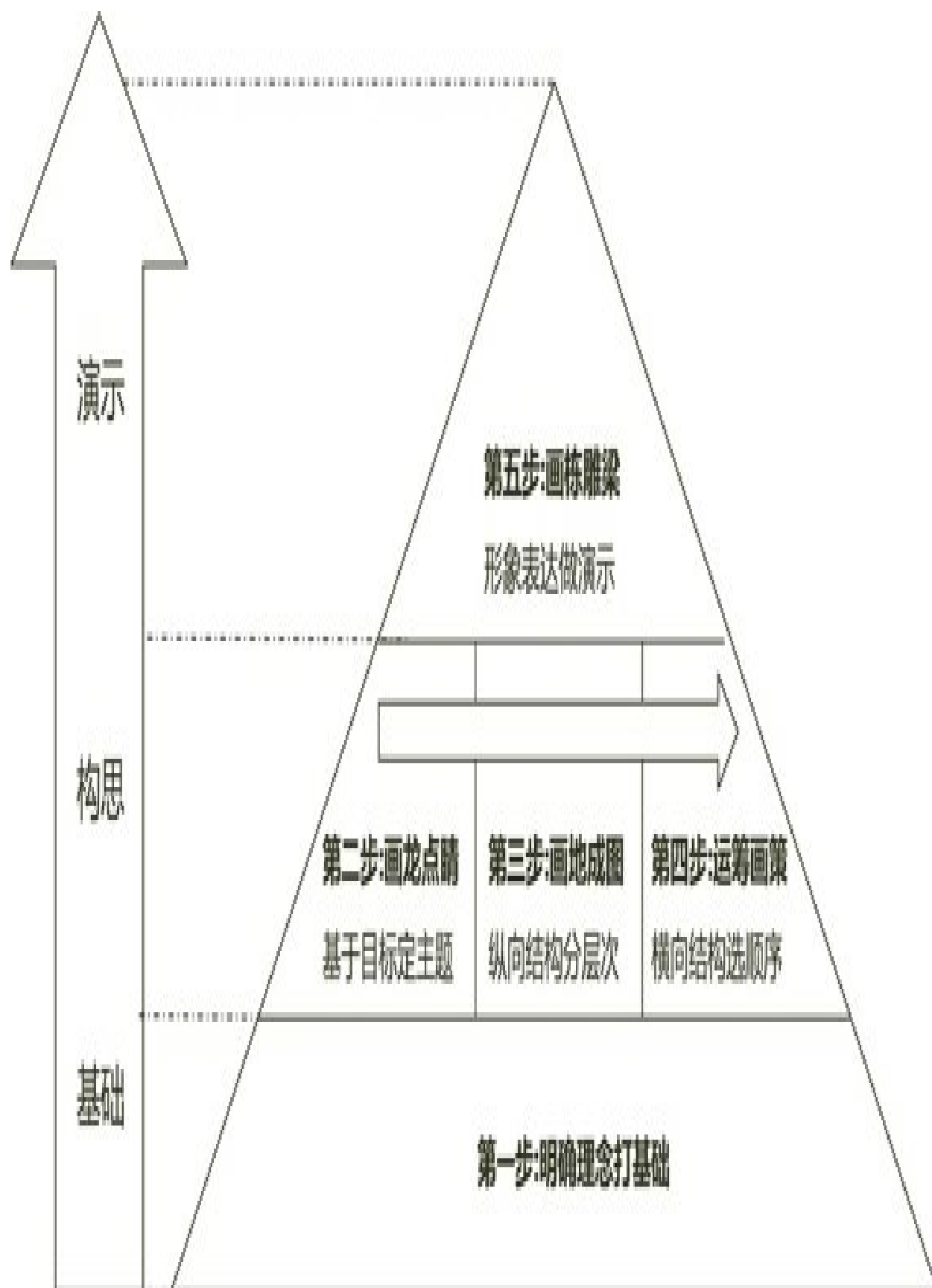


图0-4 结构思考力的三大阶段五个步骤

二、构建思考结构的五个步骤

第一步：明确理念打基础

第一步是需要明确结构思考力的核心理念，结构思考力的核心理念包含四个基本特点和结构化接收信息的三个步骤。四个基本特点是将先总后分的思考模式进一步明确和可操作的核心标准，也是芭芭拉·明托在《金字塔原理》中提出的，它包括结论先行、以上统下、归类分组、逻辑递进等。结构化接收信息的三个步骤是指在接收信息时应该遵循什么样的原则可以帮助我们听清楚。当明确了这些核心理念后就可以让人的思维更加的显性化，为接下来的构思和呈现阶段做好充足的准备。

第二步：画龙点睛，基于目标定主题

“画龙点睛”说的是画龙之后再点上眼睛，比喻在关键地方简明扼要地点明主旨，使内容生动传神，也比喻在整体中突出重点。一个表达能否打动受众，很大一部分原因取决于你的表达是否有灵魂，也就是是否有目标、打动人的结论和吸引人的开场。任何一次商务环境下的沟通都需要明确的目标，所谓目标是要在这次表达之后希望对方有哪些行为。比如跟客户介绍产品，你的目标可能是客户听完以后愿意掏钱购买你的产品。当目标明确以后，要基于这个目标来确定主题，注意在结构思考力的要求下所有的主题必须是个结论，而且要符合“简单、准确、利益”的要求。最后再基于主题设计一个可以吸引人的序言。一个成功的表达一定是在开头就很好地吸引住对方，因为在你表达之前，听众脑子中可能有着无数个念头和想法，比如“昨晚老婆为什么不开心？”“手头的项目进展怎么样了”等。如何快速搭建一个共同的沟通平台，并把对方拉到这个平台上非常重要。结构思考力的序言讲故事的结构是一个比较好的方法，它包含S（情景，你们互相之间所熟知的大背景）、C（冲突，这种背景下面临的问题和挑战）、Q（疑问，挑战下如何解决这个冲突呢？）、A（回答，你带来的观点和解决方案）四个部分，所以是通过类似故事的方式快速引出A（回答），而这个A正是你要表达的主题或观点。

第三步：画地成图，纵向结构分层次

“画地成图”出自《汉书·张安世传》，在西汉时期，敬侯张安世的长子张千秋和大将军霍光的儿子霍禹都担任中郎将，一起领兵跟随度辽将军范明友攻打乌桓国得胜回朝。霍光询问千秋战况如何？千秋用树枝在地上画出交战的地形及驻军分布情况，霍光十分佩服。“画地成图”形容信手拈来，胸有成竹。在这个步骤当中，需要运用结构思考力自上而下疑问回答做分解和自下而上概括总结做聚合的方式搭建层次分明的总体框架。自上而下疑问回答是以对方需求为出发点的思维模式，是一种想象对话技术（见图0-5），想象一下，当你说出你的主题后对方心中都会有哪些疑问，把它们都列出来，接下来表达的内容就是回答这些疑问，你的回答本身又会引起哪些问题，接下来再继续回答。

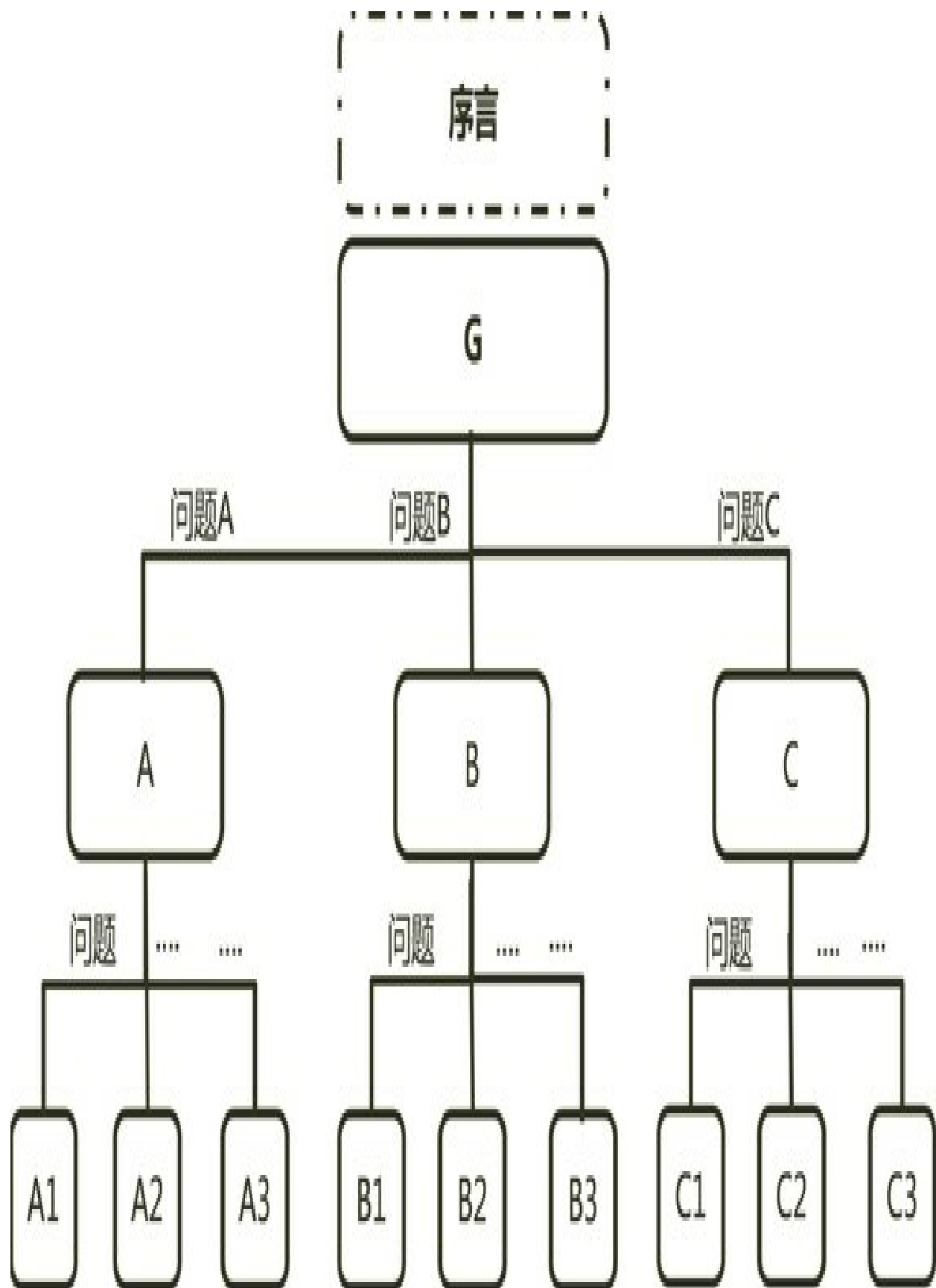


图0-5 自上而下疑问回答的方式

这里注意，问题的回答就是你表达的一级标题，这些标题同样也要求是有中心思想的主题句，即观点，这样就会引发听众听到一级标题的疑问，接下来再回答这些疑问来构建二级标题。以此类推，直到你觉得已经解决对方所有的疑问并能够接受你的观点为止就完成了报告框架的初步搭建，然后再通过自下而上概括总结做聚合的方式对原有框架的内容进行补充和完善。

第四步：运筹画策，横向结构选顺序

“运筹画策”出自《史通·言语》，意为筹划情况，拟订作战策略。表达最怕的问题就是观点混乱、结构不清，结论的得出因为没有逻辑性而不具有说服力。在这个步骤当中，最主要的任务是要确认金字塔结构中每一组的思想呈现的策略是否按照一定的逻辑顺序进行，并且符合相互独立、完全穷尽的MECE原则，以保证我们的表达更加清晰有说服力。在横向结构中包含演绎与归纳两类子结构。所谓演绎论证是从普遍性的理论知识出发，去认识个别的、特殊的现象的一种论证推理方法。当你觉得某个观点对方不容易接受时，可以采用演绎结构的方式。所谓归纳论证是指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，当对方关注解决方案时建议采用归纳的方式。

第五步：画栋雕梁，形象表达做演示

“画栋雕梁”是指有彩绘装饰的十分华丽的房屋，形容建筑物富丽堂皇。这一步骤中的主要任务是完成主题的包装，运用树、表、图等结构化的方式设计，并形象化地演示。结构思考力是形象化表达的基础，形象化表达是结构思考力的完美呈现。结构思考力帮助我们搭建框架把问题想清楚，形象化表达则是把想清楚的问题说明白的最有效的方式。之所以认为它是非常有效的方式，是因为它包含了大量的信息且比较容易记忆。在胜间和代所著的《创造商业头脑的7种框架力》一书中，把形象化表达定义为“可视力”，其中提到一个小练习：“静静地闭上眼睛，然后稍微将眼睛睁开一下，再闭上，想想自己是照相机，尽可能多地回忆起在睁眼的一瞬间看见的东西。结果怎么样呢？睁开眼睛再马上闭上后，居然记住了非常非常多的东西，这是因为我们的大脑一次能够处理的图像形式的信息数量，是文字、数字形式的信息数量的好几倍”

倍。”所以通过结构化思考清楚的问题，如果再以形象化表达的方式做呈现更容易让对方记住你的观点！

三、本书以结构思考力的应用为框架

本书分为五章，与上述应用结构思考力的五个步骤一一对应（见图0-6）。

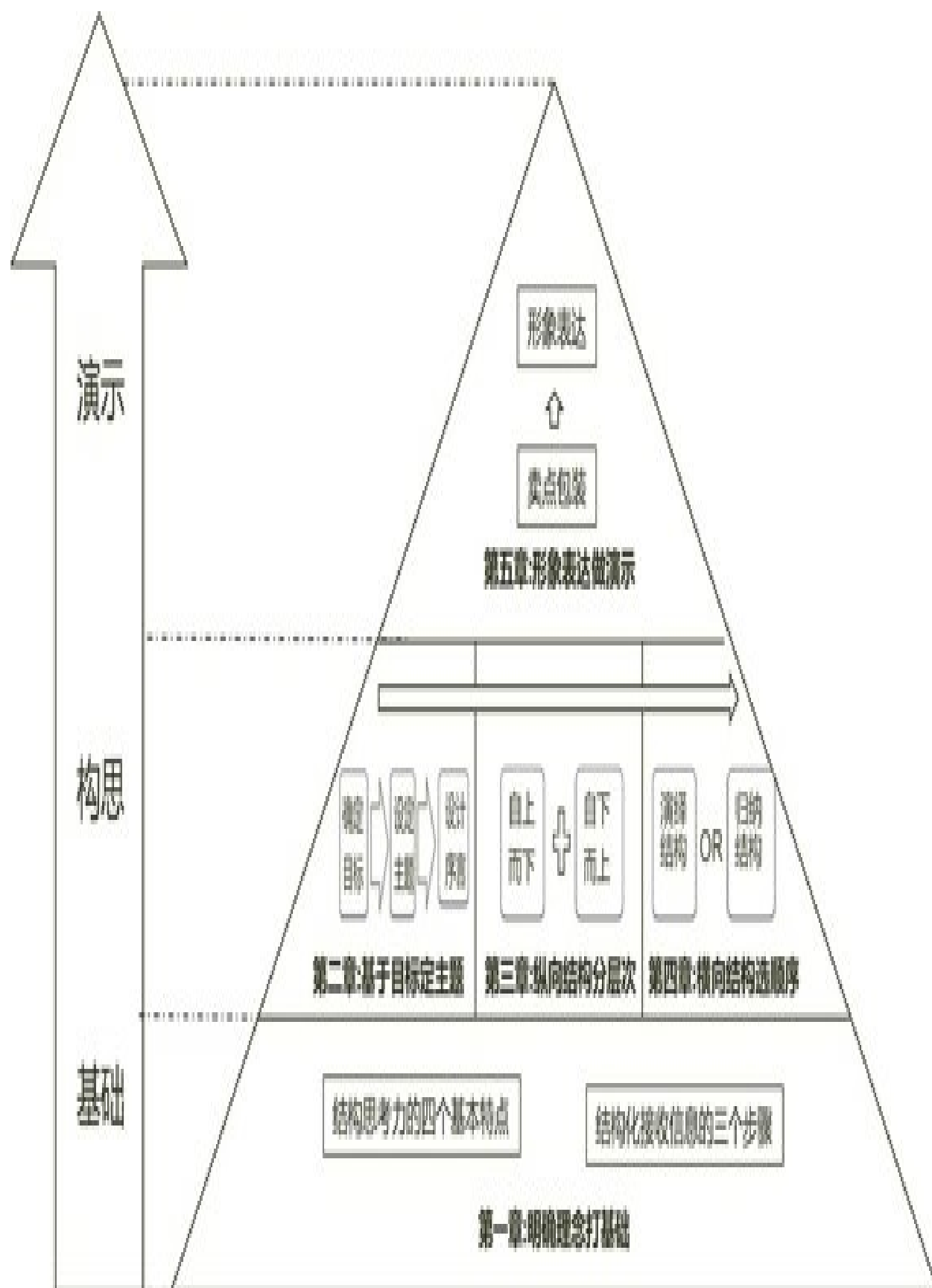


图0-6 本书结构

在第一章明确理念打基础中，我们学习结构思考力最核心理念和方法，包括结构思考力的四个基本特点和结构化接收信息两个重点内容。通过这个部分的学习将对结构思考力的理念有明确的认知，为后续的实际操作打下坚实的基础。

在第二章基于目标定主题中，我们将学习如何基于每次表达的目标确定出简单、准确的结论性主题，再运用结构思考力的序言结构，构建一个能够快速吸引对方注意力的开场。

在第三章纵向结构分层次中，我们学习结构思考力的纵向结构，包括自上而下疑问回答做分解和自下而上概括总结做聚合两个重点内容，通过这个部分的学习将掌握运用纵向结构搭建框架的实际方法，让你在思考和表达时做到结论明确且符合对方需求。

在第四章横向结构选顺序中，我们学习结构思考力的横向结构，包括演绎论证结构和归纳论证结构，通过这个部分的学习可以掌握运用横向结构确认每组思想的具体分类和顺序，让你的思考结构更加清晰。

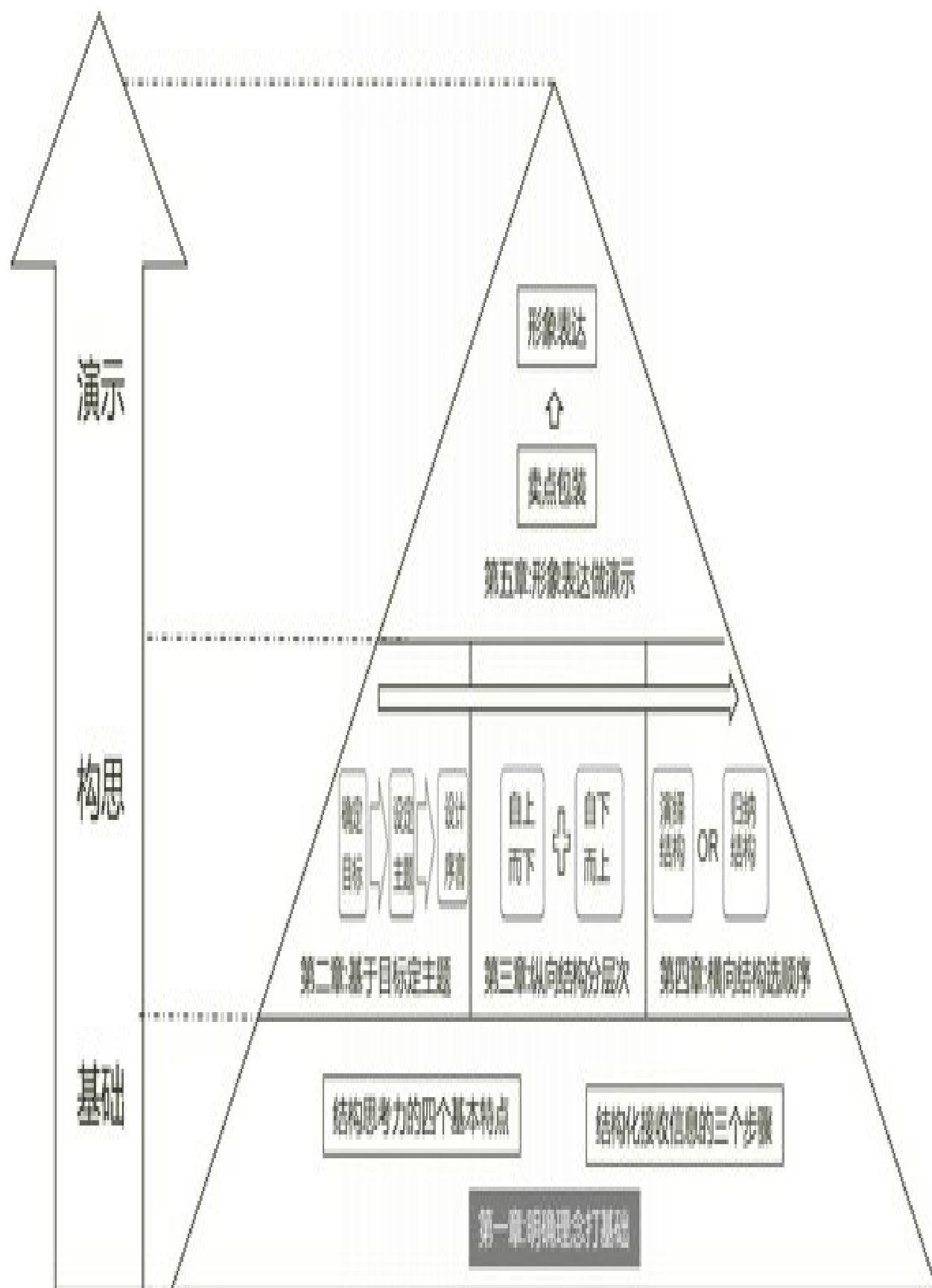
在第五章形象表达做演示中，我们将学习运用结构思考力在商务演示呈现，口头表达、书面表达和演示文稿中的运用，通过这个部分的学习可以让我们搭建完金字塔结构后，掌握形象化演示文稿的构思技巧。

每章结束后都有针对性的“思考力体操”演练。体力可以通过锻炼提高，同样的，人的思考力也是可以不断地锻炼得到提升的，每章结束之后都会有针对性的演练作业。本书演练任务的设计，沿袭了结构思考力培训课程实战性的定位，在培训课程上每组都会选一个自己工作中实际使用的主题，主题选择范围很广，包括给客户提供的提案、工作汇报、产品介绍、培训课程分享等任何工作中涉及口头和文字表达的内容。现场采用一步一练的方式，每讲完一章进行一个演练任务，通过五个章节的演练任务完成一个表达内容完整的构思过程，最终形成包括目标、主题、结构以及核心部分手绘PPT等在工作中可以直接使用的实际成果。因此，建议按照章节的顺序学习，并完成对应的实践演练任务。

本书的目的是帮助你做到思考清晰、表达有力，同时更主要侧重于

思考清晰的分享。因为想清楚才是表达问题的核心，所以关于呈现和表达时的具体技巧不在本书讨论范围之内。

第一章 明确理念打基础



第一节 结构思考力的四个基本特点

思维训练的前提是将人隐性的思考过程显性化。我们已经认同结构思考力的重要性，但是由于思考过程是别人不能直接观察到的，所以常常很难被人察觉，因此也变得难以学习。同时由于思考过程非常复杂且很快完成，导致很多天生结构思考力就很强的人，也很难表达和传授清楚这种方法。有一次在一家国企上课，课后一位处长兴奋地告诉我：“我终于知道怎么让我的下属改报告了。”我特别好奇为什么这么说呢。原来他每次到总部开会，都会让下属写一份工作报告，但每次他都觉得不好，要求下属拿回去改，但跟下属又说不清楚修改的标准，结果改完还是觉得不好，最后只能自己去改这个报告。我相信在读此书的你，可能与那位处长一样天生结构思考力就很强，但因为没有接受过专业训练，你自己也不知道自己思考和表达时就已经在用结构思考力，只是觉得想的时候就该这么想，说的时候就该这么说，为什么却不清楚。人的思考过程是复杂且隐性的，所以这一节中将首先跟大家分享结构思考力都有哪些基本特点，它的理念和标准是什么，从而让大家做到隐性思维的显性化，不但能做好还知道为什么做好了。

现在给大家看一个日常工作中经常会遇到的例子，假如你是董事长，你的秘书早上一上班就给你打电话，仔细听听看会有什么感受。

“董事长您好！刘经理来电话说系统出现突发状况，4点钟他无法参加会议了。小张说他晚一点开会没关系，明天再开也可以，但最好别11点30分之前开。可是会议室明天已经被别人预订了，但星期五是空着的。王总的秘书说，王总明天需要很晚才能从外地出差回来。我建议把会议的时间定在星期五的10点比较合适，您看行吗？”

好，她说完了你有什么感受？没错，一个字“乱”，你可能会说：“你去人力资源部结算一下工资吧。”当然，今天你心情比较好，希望辅导一下这位秘书，告诉她这个话不能这么说，如果给你3分钟的时间（暂停下来，不往下看答案），你觉得这段话应该怎样说才不乱呢？

要求：把上述现有的内容表述清晰，信息相对完整，符合商务语言的沟通环境。

相信你也已经得出自己的答案了，接下来我们就花点时间一起通过4个问题的讨论，探讨一下这段话到底该如何表达。

到底是先说原因还是先说结果？

这个很容易达成共识，当然先说结果。因为在商务沟通中时间比较紧迫，所以一定是先说结果后说原因更有效率。不过也有例外的情况，如果你的结果特别让人难以接受时，有可能你会先说原因后说结果。比如，你是医生需要跟患者说，他还有3个月的生命，如果直接说结果，患者可能受到打击1个月都活不了，这里说的是特殊情况。在职场中，原则上来说，还是先说结果后说原因。所以，这里应该先说：“董事长，我们可以将今天下午4点的会改在周五上午10点开吗？”针对第一个问题我们达成了第一个共识：在商务沟通的表达中要先说结果后说原因。

原因能不能被分类呢？

这个案例中有多少原因，这些原因能不能被分类呢？其实可以很直观地分为人和会议室两类原因，表达时应该把同类原因放到一起。针对第二个问题我们达成了第二个共识：原因是可以被分类的。

这些原因可以被总结概括吗？

没错，这些原因是可以被概括的。比如，人的原因可以概括为：刘经理、小张和王总等参会人员的时间都不方便或者周五都方便。同时考虑概括以后是得出肯定的理由更有说服力还是否定的理由更有说服力？体会一下，我们说参会人员今天不能参加会议是不能得出周五开会这个结论的，所以要得出肯定的理由“参会人员周五上午10点都可以参加”会

更有说服力。我们达成第三个共识：原因分完类以后是可以被总结概括的，且给出肯定的理由支撑结论更有说服力。

在表述这三个人时有顺序吗？

在这个案例中，最直观地还是按照职务顺序进行排列，比如王总、刘经理和小张都不能参加会议。我们达成第四个共识：同类原因中的要素需要按照一定的顺序进行组织。

基于我们达成的四个共识，一起来看一下参考答案：

我们可以将今天下午4点的会议改在星期五上午10点开吗？因为王总、刘经理和小张都可以参加，并且本周五会议室还能预订。

或者按照上面的讨论，还可以把具体原因再概括一下：

我们可以将今天下午4点的会议改在星期五上午10点开吗？因为参会人员都可以参加，并且本周五会议室还能预订。

你可能会说，我又不当秘书，花了这么大篇幅带着我讨论一段话，意义何在呢？这个意义一定不在于这句话，而在于它背后的结构。这个结构就是金字塔结构（见图1-1）。

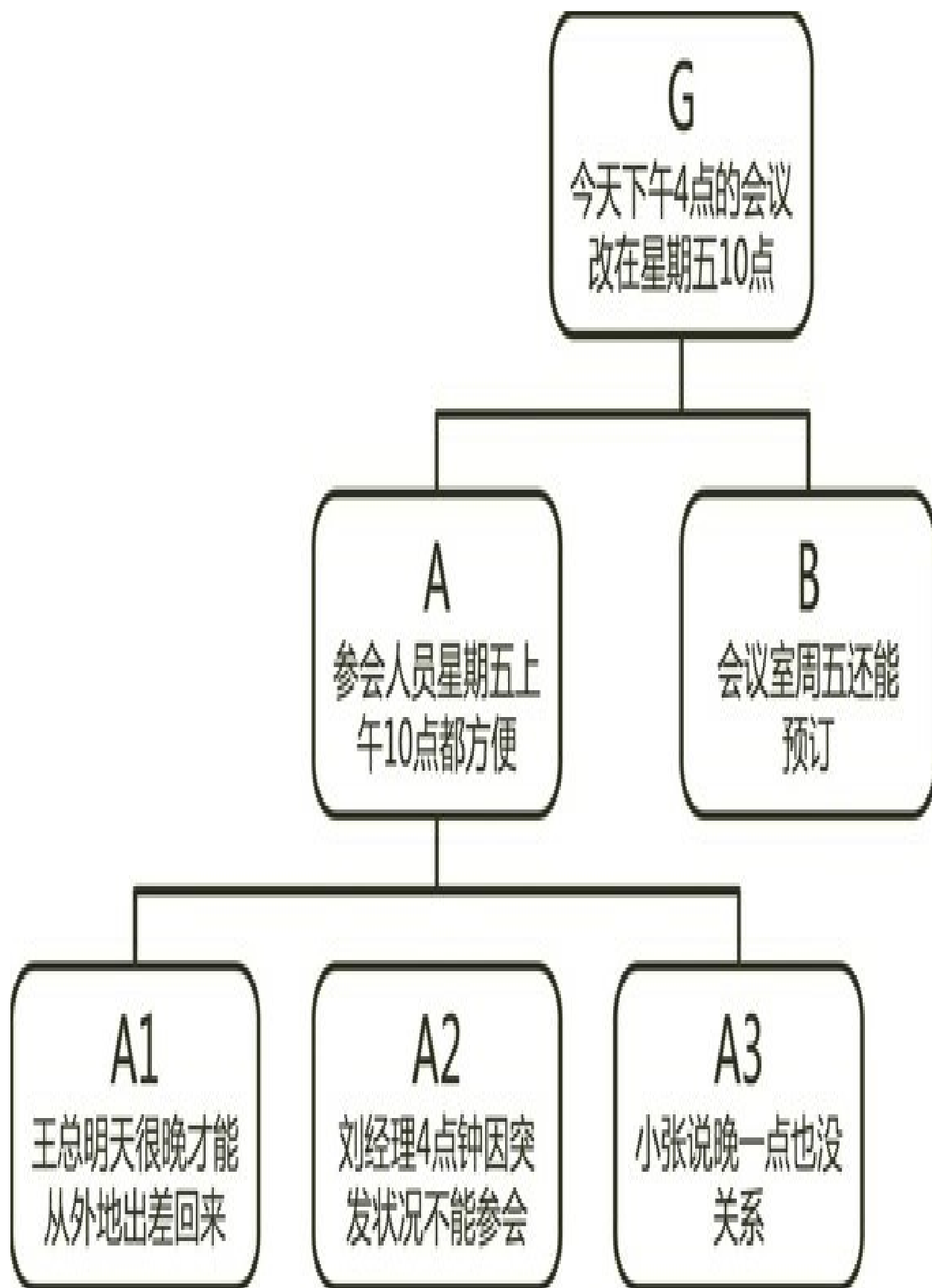


图1-1 秘书汇报背后的结构

G叫作中心思想，A和B叫作支撑中心思想的理由，A1、A2、A3叫作支撑理由的子理由。它是从上到下不断延伸，从下到上逐级支撑，所以被形象地称为金字塔结构。

具备结构思考力可以在最短的时间内把问题表述清楚。如果老板只给5秒钟，说结论就可以了；如果老板给了30秒钟，可以说到第二级；如果老板给了1分钟可以说到第三级；如果老板真的给了15分钟，是不是可以把下面的内容做出PPT详细汇报一下了？当你具备结构思考力以后，无论对方给你多少时间都可以把问题说得清晰且全面，只是深入程度不同而已。

基于上述案例我们可以得出，结构思考力的四个基本特点，即金字塔原理的四个基本原则：“结论先行”、“以上统下”、“归类分组”和“逻辑递进”。为了便于记忆，在此基础上提炼出“论证类比”四个关键字与四个特点一一对应：“论”对应结论先行；“证”对应以上统下，表示上面的结论是下面理由论证得来的；“类”对应归类分组；“比”对应逻辑递进，表示各种思想都需要通过对比的方式确定逻辑顺序（见图1-2）。

论：结论先行

一次表达只支持一个思想，并且要出现在开头

序言

G

证：以上统下

任何一个层次上的思想都必须是其下一层次思想的总结概括

A

B

C

A1

A2

A3

B1

B2

B3

C1

C2

C3

类：归类分组

每组中的思想都必须属于同一个范畴

比：逻辑递进

每组中的思想都必须按照逻辑顺序排列

图1-2 结构思考力的四个基本特点

前面两个特点是纵向结构之间的特点，后面两个特点则是横向结构之间的特点。通过明确结构思考力的四个基本特点，就可以让我们做到隐性思维显性化，让再复杂的思考过程都能够变得可识别和可传承。不但我们自己可以运用结构思考力做到很好，还可以把显性化的标准传承给整个团队，让所有人都使用一种思考和表达模式，提升整个团队的管理和沟通效率。所以，结构思考力对于个人的意义在于思考能力的提升，对于组织的意义在于思考和沟通语言的统一提升管理效率。

有一次给一家企业所有的中层干部培训，下课后企业老总特别兴奋地过来跟我握手：“李老师太感谢您了，我终于找到了批评这些中层干部的科学依据了。”后来，我才知道这家企业是一家老国企，前些年与外资合资后高管团队中有很多外方人员，而很多中层干部在做汇报时，高管都特别不满意，总问：“你到底想说什么？”这造成很多中层干部觉得高管对他们态度非常不好、不够尊重，所以有很多矛盾。听完课程后，很多中层干部也感慨，终于知道为什么辛辛苦苦汇报了那么多的数据和事实，高管却还不满意的原因了，因为对方想要的是“结论”。所以，这就是一种沟通语言的统一，也是为什么很多著名企业都开始意识到这一点，并把“结构思考力”作为全员必修课程的一个重要原因。

在商务沟通中，正式的表达必须要符合结构思考力的方法。那回家以后与家人说话需要结构化吗？比如，“老婆，跟你说一件事，它包含了以下三点：第一点.....第二点.....第三点.....你看行吗？”是不是感觉上稍微有一点别扭？所以，在特别亲密的环境下是否需要用结构思考力的方法取决于大家平时的习惯，但是如果从信息传递的角度看，这样的表达一定是最高效的，而从情感沟通角度看，效果不一定是好的。

举个例子。以前在一家企业上课，学员听后非常兴奋，表示晚上回家以后要培训一下媳妇儿。大家问为什么啊？他说他媳妇每天下班以后都会跟他抱怨公司有什么问题，希望他帮忙提一些建议，结果她每次都讲五六十分钟，也没明白她到底想要说什么。旁边的女同事敲敲桌子提醒他回家小心点，有可能根本没有想跟你要解决方案，只想跟你倾诉倾诉呢。

所以，我们达成共识，在商务环境下的正式表达必须要符合结构思

考力的标准，在日常的亲密环境下是否使用则取决于你的习惯，但是如果使用了，从信息传递角度看，这一定是效率最高的。

一、“论”：结论先行

1. 国人更需要结论先行的训练

“结论先行”的表达习惯正好与中国人习惯的方式相反，因此更需要加强训练。国人比较习惯先说原因再说结论，比如一位朋友与你聊天共30分钟，结果前28分钟都在聊家常，最后2分钟才说，这次来主要是想跟你借点钱……这种方式的表达非常常见。

之前曾听过一位英语老师跟大家介绍中美文化差异时讲了一个故事一直让我记忆犹新：有一位小朋友在上学的路上救了一位落水的同学，到学校后不但被学校表扬，而且被评为见义勇为小英雄。接下来的故事就发生在中国老师和美国老师给家长打电话的差别上。中国老师会这样打电话。

中国老师：喂？您好，请问是小明的家长吗？

孩子家长：是啊。

中国老师：我是他的老师，今天早上你家孩子在上学的路上，路过了一条河……

孩子家长：然后呢？

中国老师：河水非常湍急，这个时候他的一个小伙伴一不小心就掉到河里去了……

孩子家长：然后我家孩子怎么样？

中国老师：他非常的勇敢，跳到河里去救他的小伙伴……

孩子家长：然后呢？

中国老师：然后他顺利地把小伙伴救了上来，学校评他为见义勇为小英雄，所以今天打电话是想恭喜您一下。

相信这个接电话的家长已经被吓得完全疯掉了。那美国老师会怎样打电话呢？

美国老师：喂？您好，请问是小明的家长吗？

孩子家长：是啊。

美国老师：我是他的老师，今天打电话是想恭喜您小明在学校里被评为见义勇为小英雄.....

在工作中，我们经常遇到有些人在商业沟通或者会议演讲中滔滔不绝，信息丰富却不知所云。比如一位销售顾问见完客户，你问他具体情况时，他会这样说：“今天太堵车了，折腾了一小时才到客户那边，不知道什么原因今天这个客户态度特别差.....”即先将所有的细节及逻辑叙述完毕，最后总结出中心思想或最后也没有中心思想。另一种情况也是我们常见的，某位员工辛辛苦苦写了洋洋洒洒几十页的报告，但由于缺乏“结论先行”的逻辑结构，以至于少有人能耐心读完，他成了自己文章的唯一“忠实读者”。

结构思考力强调的是先总后分。结论先行正是“先总后分”的体现，先框架后细节，先总结后具体，先结论后原因，先重要后次要。通过这样的方式，我们在表达问题的时候，就可以让听众迅速抓住我们要表达的主旨，帮助听众沿着我们的思路去理解内容，提高表达的效率和效果。

中国企业里更加需要推广结论先行这种符合“先总后分”的思考与表达，这对提高企业的管理和沟通效率都会有巨大好处。有一次为某移动公司上课，老总表明每次开会听取汇报都会特别辛苦，他要下属汇报的内容不断记录，因为很多核心的点都被隐藏在某些细节中，一不小心就会漏掉。比如，一位总经理来做工作汇报，当时4G业务刚刚推出，上来就汇报4G目前普及率比较低，网络覆盖不足，宣传弱于对手，员工对4G、客户感知度较差，4G终端销售差.....后来老总实在忍不住了，就问你到底想要说什么。这位总经理接着又说，准备将4G网络实现城区主要区域全覆盖、重点区域强化网络优化、投入媒体宣传、加速市场转型运营、开展集团中高端换机行动.....老总还是不知道他来到到底想要干什么。经过反复沟通才知道，对方想要申请更大的资源投入。这个观点不但在最后才说，而且所有需要资源投入的要求，均被淹没在各个执行方案中。后来经过在课上的讨论，才把这个案例的结构讨论清

楚。汇报的开场就先说结论：“领导您好，为了提升4G终端销量，向您申请加大资源投入，将4G客户份额提升5%。”然后分别从申请加大哪些资源投入、为什么做，以及如何做三个方面再详细阐述自己的观点。这种高效的表达是不是在有力地说服对方的同时，也为对方节约了大量的时间。

2. 你有一个不耐烦的上司吗？

“我的上司对我特别不耐烦，每次汇报工作或者会议发言时他都打断我的话，真是郁闷！”

我们再看看另外一个版本。

“我们的这些干部每次找我汇报工作，就在那里说呀说的，经常是听了15分钟也没听明白他们到底想说什么事情，只能在无法忍受的情况下打断他们！”

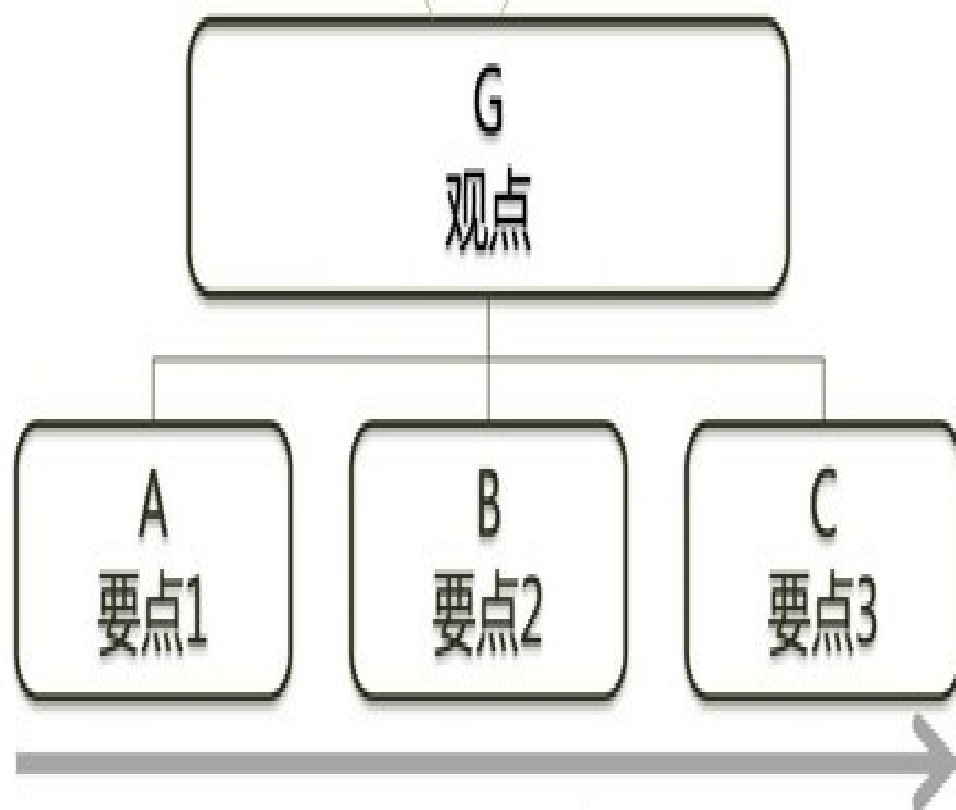
上述情况在我们的身边经常发生，问题的核心不是我们的上司不耐烦，而是如何提高沟通的效率？如何既能清楚地表达你的观点，又能让对方准确快速地把握你的观点？

那么怎样消灭你上司的“不耐烦”呢？（注意我说的不是消灭不耐烦的上司……）

消灭上司的“不耐烦”，从“结论先行”开始。（见图1-3）

第一步：结论先行，表明观点

第三步：再一次总结你的观点



第二步：依次阐述支持你观点的要点A\B\C……

图1-3 “结论先行”的步骤

以政府工作报告中的一个小段落为例。

今年经济增长预期目标定为7.5%左右，主要基于两方面考虑：

一方面，要继续抓住机遇、促进发展。这些年，我国制造业积累了较大产能，基础设施状况大为改善，支撑能力明显增强，储蓄率较高，劳动力总量仍然很大。必须优化配置和利用生产要素，保持合理的增长速度，为增加就业、改善民生提供必要条件，为转方式、调结构创造稳定环境；必须使经济增长与潜在增长率相协调，与生产要素的供给能力和资源环境的承受能力相适应。

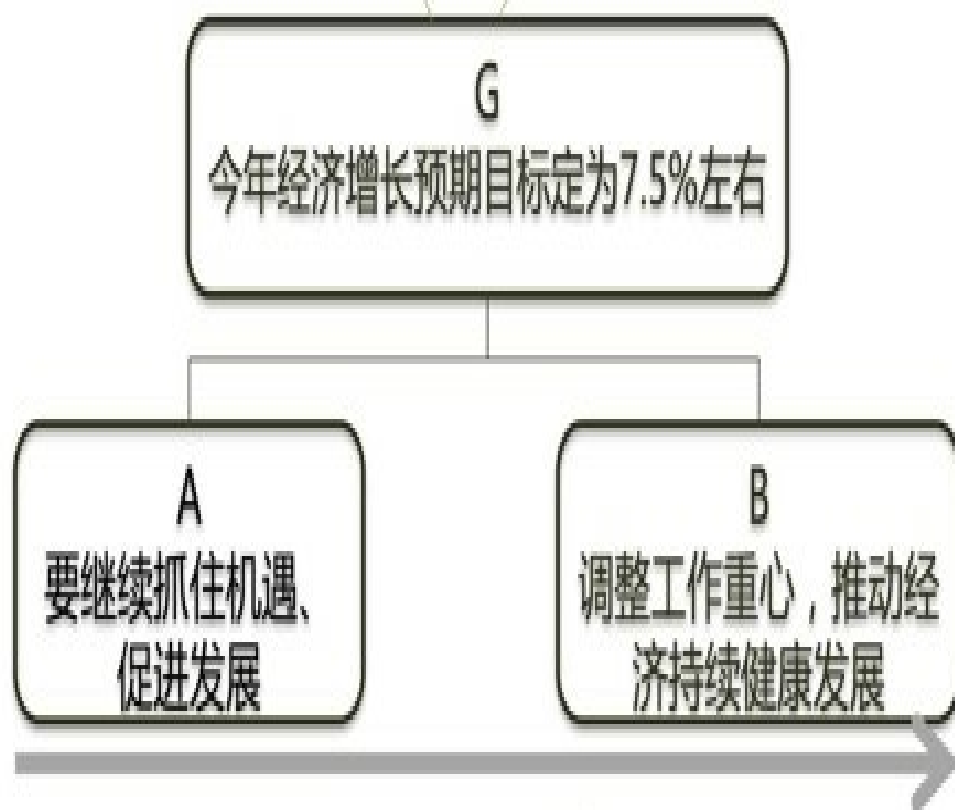
另一方面，要切实按照科学发展观的要求，引导各方面把工作重心放到加快转变经济发展方式和调整经济结构上，放到提高经济增长的质量和效益上，推动经济持续健康发展。

综合权衡，今年的经济增长目标定为7.5%左右是必要的、适宜的，实现这个目标需要付出艰苦努力。

上述内容的金字塔结构如图1-4所示。

第一步：结论先行，表明观点

第三步：再一次总结你的观点



第二步：依次阐述支持你观点的要点A\B\C……

图1-4 “结论先行”演示

你如果能够结论先行地说明你的观点，并提出三个解决方案，然后让老板决定。你觉得他还会不耐烦吗？同理，你还可以设想自己是一名战地记者，在弹雨纷飞的时候要报道当前的战况，每说一句话都有可能被枪子儿找上脑门，废话、套话、官话、空话一概省略，直切主题是最合适的。

3. 结论先行是自上而下表达方式的体现

正如上面的例子一样，自上而下的表达方式是首先从结论开始，然后阐述理由，最后再阐述支撑理由的事实和依据。这种表达方式在商务环境下正式的表达场合说服对方的效果最好。（见图1-5）

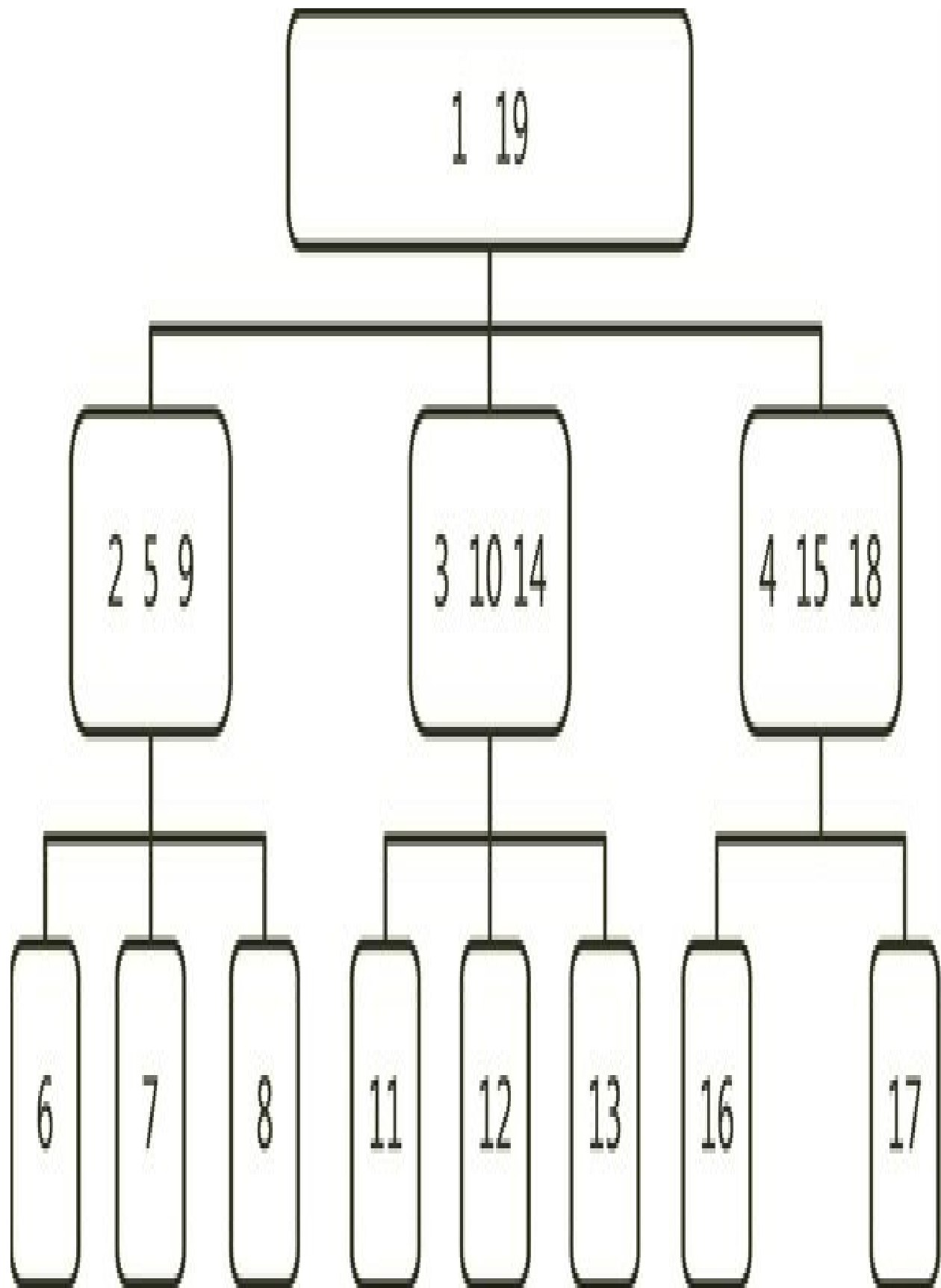


图1-5 自上而下表达的顺序

这种自上而下的表达方式更容易让对方安心。如果表达时在未亮出明确的结论时，就说了很多特别详细的内容，很容易让对方处于焦虑状态而变得不耐烦，因为他要猜你接下来可能要表达什么。举一个银行学员跟客户沟通的案例。

最开始的表达：“林总，我行近期推出的电子银行汇票业务是一项全新的业务，行里也在花很大的精力推这项业务。它有多种签收兑付形式可选，有见票即付、定日付款等形式，而且它的单笔金额也可以高达1个亿，另外，操作上只需登录网银即可，也省去了您跑到网点办理业务的麻烦。王总最近刚刚办理过，觉得挺好的……”

如果客户听到上面这段话，估计直接会晕掉，原因是在表达过程中没有做到运用自上而下的方式先给出结论。

经过修改后的表达：“林总，我向您推荐我行最近推出的电子银行汇票业务，它有三大优点：一是形式灵活，二是额度较高，三是操作简单。首先，形式灵活方面有“见票即付”、“定日付款”等形式可选；其次是它额度较高，最高可达1亿元；最后是它操作简便，网银即可完成操作。”（见图1-6）

G

林总，我向您推荐我行最近推出的电子银行汇票业务，它有三大优点

A

形式灵活

B

额度较高

C

操作简单

A1

见票即付

A2

定日付款

图1-6 银行学员与客户沟通的案例

因此，如果想要让你的表达更有说服力，就采用自上而下的方式结论先行，然后再进入细节。自上而下的表达还有一个好处是，可以利用对方的思考和推理来增强你的说服力。因为先听到结论，人们会很自然地将后续的依据和前面的结论做一个连接，并更容易认可你的结论。相反地，如果一开始就表达了很多的细节，对方会运用自己的思考尝试着总结出他的结论和观点，这个时候如果他总结的观点与你未来要表达的结论不一致，那么你想要说服他的难度就要大很多了。当然大家千万不要被图1-5中这些标号给难住了，只要记住结论先行的核心理念自上而下先总后分即可。

二、“证”：以上统下

1. 符合以上统下才能保证表达的效果

我们一起来看一个例子，这个报告的标题是《新产品收益高》，标题下面就是报告的大纲，共分为六个方面来阐述这个主题。这个报告是一家金融公司的销售负责人在部门内动员业务经理加大力度推广新产品的动员会上的发言。现在和大家探讨的是，这个案例中的结构有哪些不符合结构思考力的四个基本特点？

新产品收益高

- (1) 规模带来效益
- (2) 新产品拥有专项奖励
- (3) 公司考核会向新产品倾斜
- (4) 信息交叉验证，透明度高
- (5) 贷后检查集中，易操作
- (6) 追加担保有抓手

最直观的问题是标题与下面的内容不符合以上统下。通过仔细分析

会发现，这6点中只有前3点是探讨产品收益高的问题，而后三点是在探讨产品风险可控的问题，所以上小下大不符合以上统下的基本特点，现有的结论只能够概括前3点。经过修改后的金字塔结构如图1-7所示：

收益高、风险可控，应
大力推广新产品

收益高

风险可控

规模带来
效益

新产品拥
有专项
奖励

公司考核
会向新产
品倾斜

信息交叉
验证，透
明度高

贷后检查
集中，易
操作

追加担保
有抓手

图1-7 收益高、风险可控，应大力推广新产品的案例

通过这个案例你也可以体会，并不是表达的时候有主题下面分为1、2、3点就叫结构化，而是需要经过正确的思考让内在的内容符合四个基本特点。

2. 有理由支撑的结论才有说服力

咨询顾问可以非常有自信地跟客户说：“如果您要是有时间，就把我们的报告详细看一遍；如果您要是没有时间，只看我们报告的标题就可以了。”原因在于，他们报告的标题全部都可以做到结论先行的同时并符合以上统下。如图1-8所示，PPT的标题就是一个结论，在结构思考力中也称为有中心思想的主题句，下面的数据和图表都是支撑这些结论的依据。因此，在日常工作中，我们得出的结论也需要有充足的理由支撑才会更有说服力，并可以在沟通交流时大大提高沟通的效率。

不同细分市场的消费者需求截然不同

占总消费量的百分比

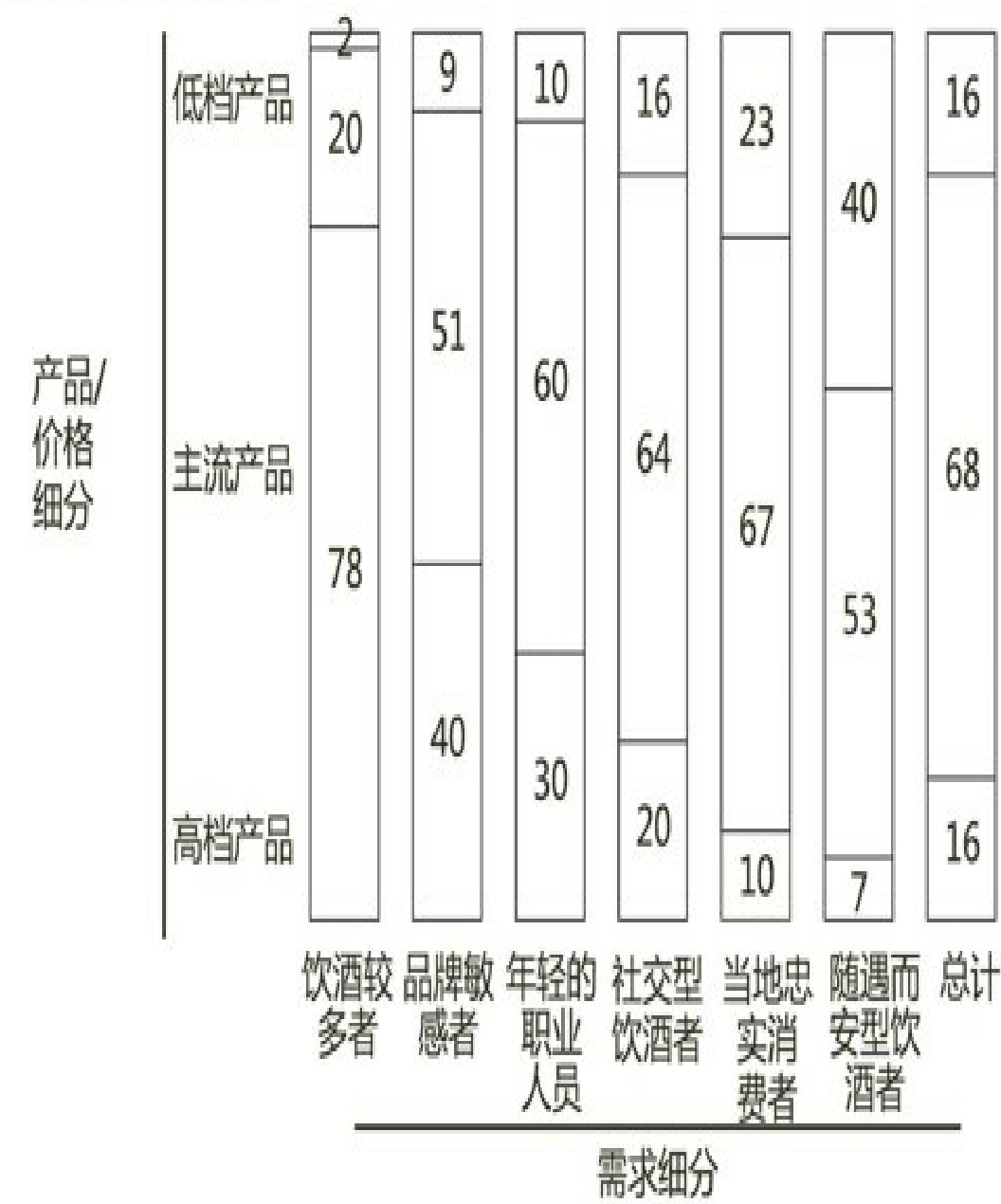


图1-8 麦肯锡公司PPT截图

3. 以上统下的特点符合实践要求

看下面这篇政府工作报告的节选，什么地方符合结构思考力的四个基本特点呢？

今年经济社会发展的总体要求、主要预期目标和宏观经济政策

今年工作的总体要求是：深入学习和全面贯彻落实党的十八大精神，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论、“三个代表”重要思想……

今年经济社会发展的主要预期目标是：国内生产总值增长7.5%左右，发展的协调性进一步增强；居民消费价格涨幅3.5%左右；城镇新增就业900万人以上，城镇登记失业率低于4.6%；城乡居民人均收入实际增长与经济增长同步，劳动报酬增长和劳动生产率提高同步；国际收支状况进一步改善……

实现上述目标，必须继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，保持政策连续性和稳定性，增强前瞻性、针对性和灵活性。

继续实施积极的财政政策。更好地发挥积极财政政策在稳增长、调结构、促改革、惠民生中的作用。

一是适当增加财政赤字和国债规模。今年拟安排财政赤字1.2万亿元，比去年预算增加4 000亿元，其中中央财政赤字8 500亿元，代地方发债3 500亿元……

二是结合税制改革完善结构性减税政策。重点是加快推进营业税改征增值税试点工作，完善试点办法，适时扩大试点地区和行业范围。

三是着力优化财政支出结构。继续向教育、医药卫生、社会保障等民生领域和薄弱环节倾斜，严格控制行政经费等一般性支出，勤俭办一切事业……

继续实施稳健的货币政策。把握好促进经济增长、稳定物价和防范金融风险之间的平衡。

一是健全宏观审慎政策框架，发挥货币政策逆周期调节作用。广义货币M2预期增长目标拟定为13%左右。综合运用多种货币政策工具.....

二是促进金融资源优化配置。引导金融机构加大对经济结构调整特别是“三农”、小微企业、战略性新兴产业等的金融支持.....

三是守住不发生系统性和区域性金融风险底线。引导金融机构稳健经营，加强对局部和区域性风险以及金融机构表外业务风险的监管，提高金融支持经济发展的可持续性。

标题符合结论先行，开篇就说“今年经济社会发展的总体要求、主要预期目标和宏观经济政策”，接下来每一段的开头跟标题之间符合以上统下。上述内容可以整理成如图1-9所示的金字塔结构。

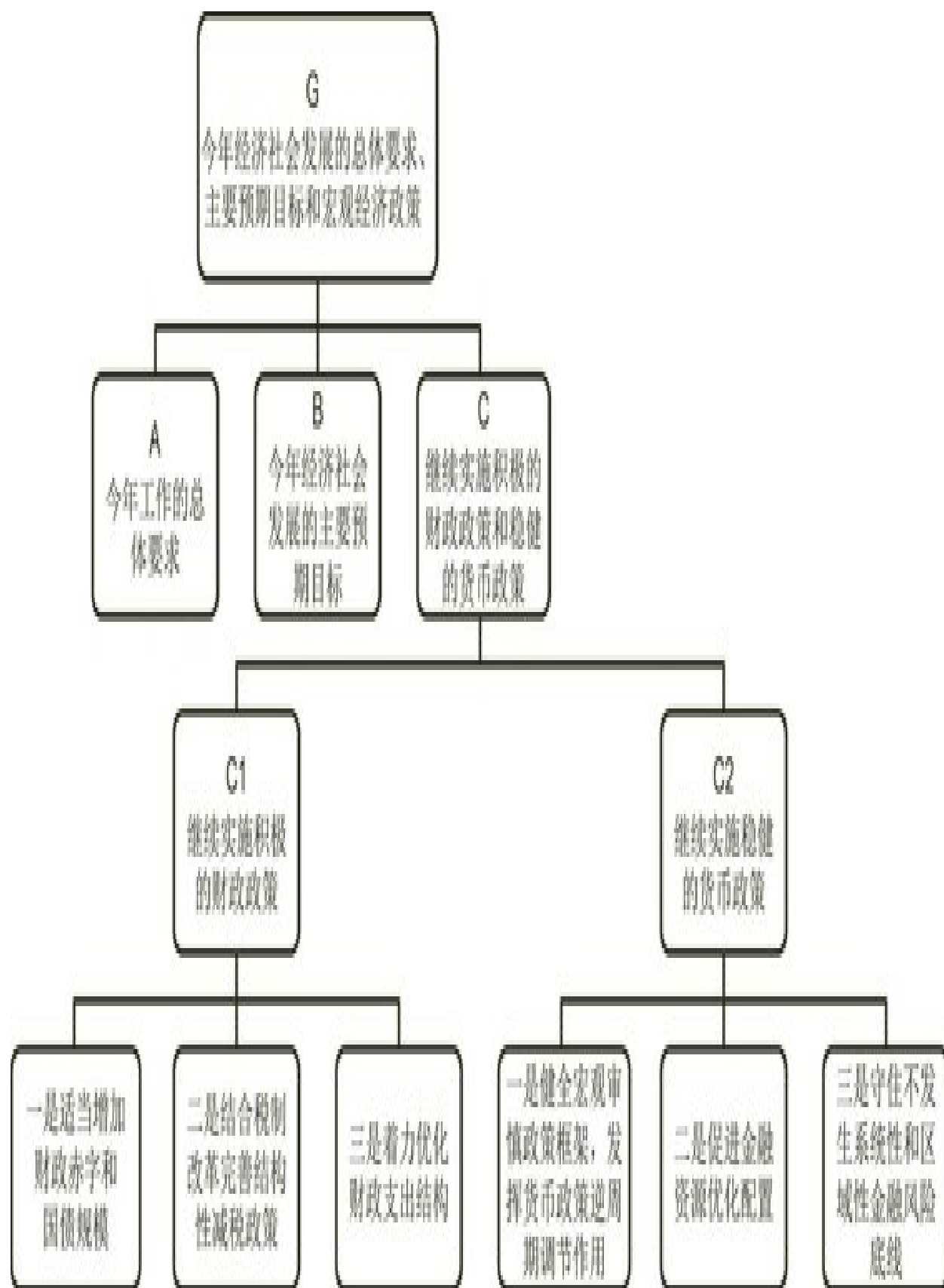


图1-9 政府工作报告节选的金字塔结构

结构思考力是从实践中来到实践中去的。政府工作报告是最权威的文章，虽然我们不能确认写作的人是否接受过“结构思考力”的培训，但他写出来的文章是符合结构思考力的。所以说，结构思考力不是凭空创造出来的，真的是从实践中来然后到实践中去的一个过程。记得有一次去一家企业大学讲课，授课的对象是企业大学的各部门负责人。当课前与培训负责人沟通时，我问为什么要采购“结构思考力”课程时，他说最近我们校长发现各部门负责人在汇报工作时总说不到点上，于是我就跟他建议有一门课程是讲“总分总”的，于是他就决定给各部门负责人做一场培训。大家再回忆一下，小学的时候写作文，老师教我们几种结构，大家还记得吗？没错，总分、总分总和分总，其中前两种结构就是结构思考力的一种运用。所以，结构思考力不是一个什么深奥的东西，真的是从实践中来到实践中去的。

三、“类”：归类分组

1. 关于这个问题我有3点建议——分类可使沟通更有效率

我们在工作中其实做得很好，可是最后总结或者在会议上发言时，却不能很好地表现出来，不知道到底想要说什么，最终只能得到遗憾的结果！如何让辛辛苦苦做的工作内容很好地传递出去呢？大家会发现结构思考力强的人经常会有类似的表达：关于这个问题我有“3”点看法，还有些领导在讲话时也会经常说：今天下午我只要讲3点，然后再分别从3个要点来阐述自己的观点，听众就很容易理解！

你可能听过“奇妙的数字7±2”，说的是大脑短期记忆无法一次容纳7个以上的记忆项目。有的人可能一次能记住9个项目，而有的人只能记住5个，大脑比较容易记住的是3个项目。如果要点太多且不进行归类分组，听众基本不会理解你毫无头绪的表达。举个例子。

上司：听说你们的“阳光书屋”项目运行不太顺利，你接下来准备如何实施呢？

部下：嗯……啊，这个……因为现行得机制存在些问题，而且先期方案调研深度也不足，我准备在形式上再创新一下，另外员工

参与度不高也是个非常主要的问题，同时推荐给大家的数目跟需求也不符合.....

上司：？？？（你究竟想表达什么？）

回想一下，这样的对话在日常的工作中是否也很常见，当你在与客户、上司沟通时，没有要点的沟通往往会让听众变得思维混乱。因此，为了提高工作效率和业绩，准确清晰地进行归类分组非常有必要，再看上述例子的另一个版本。

上司：听说你们的“阳光书屋”项目运行得不太顺利，你接下来准备如何实施呢？

部下：我准备进一步优化“阳光书屋”项目运行管理，大致分为以下3点：第一，形式上更加创新；第二，推荐符合需求的书单；第三，开展深入持续的调研。

上司：非常好，明白了。加油！

大家刚刚开始训练结构思考力时可以从3为基础去考虑“要点是什么”。比如跟客户沟通之后，客户提出了哪3个方面的需求？开完会后的决议包括哪3个方面？看完电影回家的路上，可以问问爱人有哪3个方面收获？这些问题都尝试着用3个要点进行分类，虽然并不是所有的事物都一定可以分为3点。那为什么是3点呢？首先，3点便于记忆（刚才已经解释过了）；其次，3本身也是特别稳定的一个结构，3个要点是要支撑你的1个中心思想；最后，通过分3点这种有意识的训练，其实是在加强你的分类能力，而这种3点的表达方式也一定会提高沟通的效率。

2. 这个事情可以从以下几个方面考虑——分类使思考更有效率

每天都会有大量的信息涌入我们的大脑，如何能够做到清晰、高效的思考呢？由于我常年要到全国各地的企业里讲授课程，所以几乎每周都要在家准备2~3次行李箱。最开始，对于每次带什么东西这件事非常头疼。比如夏天蚊子多应该带上防蚊液、讲课要带上电脑、用手机得带上充电宝、偶尔会有一些酒店没有电熨斗还需要带个旅行电熨斗、住酒店刷预授权得带信用卡、带双运动鞋天气好的时候可以跑跑步.....每次绞尽脑汁丰富头脑中的清单，可是经常还是忘记带几样重要的东西，有的时候还带了几样不需要的东西。

如果运用结构思考力，这个问题就轻松多了。每次可以随手拿一张便笺纸，然后开始在上面画出这样的结构。首先，将所有的物品分为三类：① 电子用品，② 穿戴衣物，③ 其他——这样的分类可以概括所有用品，没有重叠也没有遗漏。然后，开始在每个项目下，列出所需用品，同样也是从大类到细节。最后，还可以根据重要性，进行选择和修改，删掉并不必要且占空间的物品。此后，每次收拾行李都可以有条不紊，而且基本没有忘记带东西。（见图1-10）

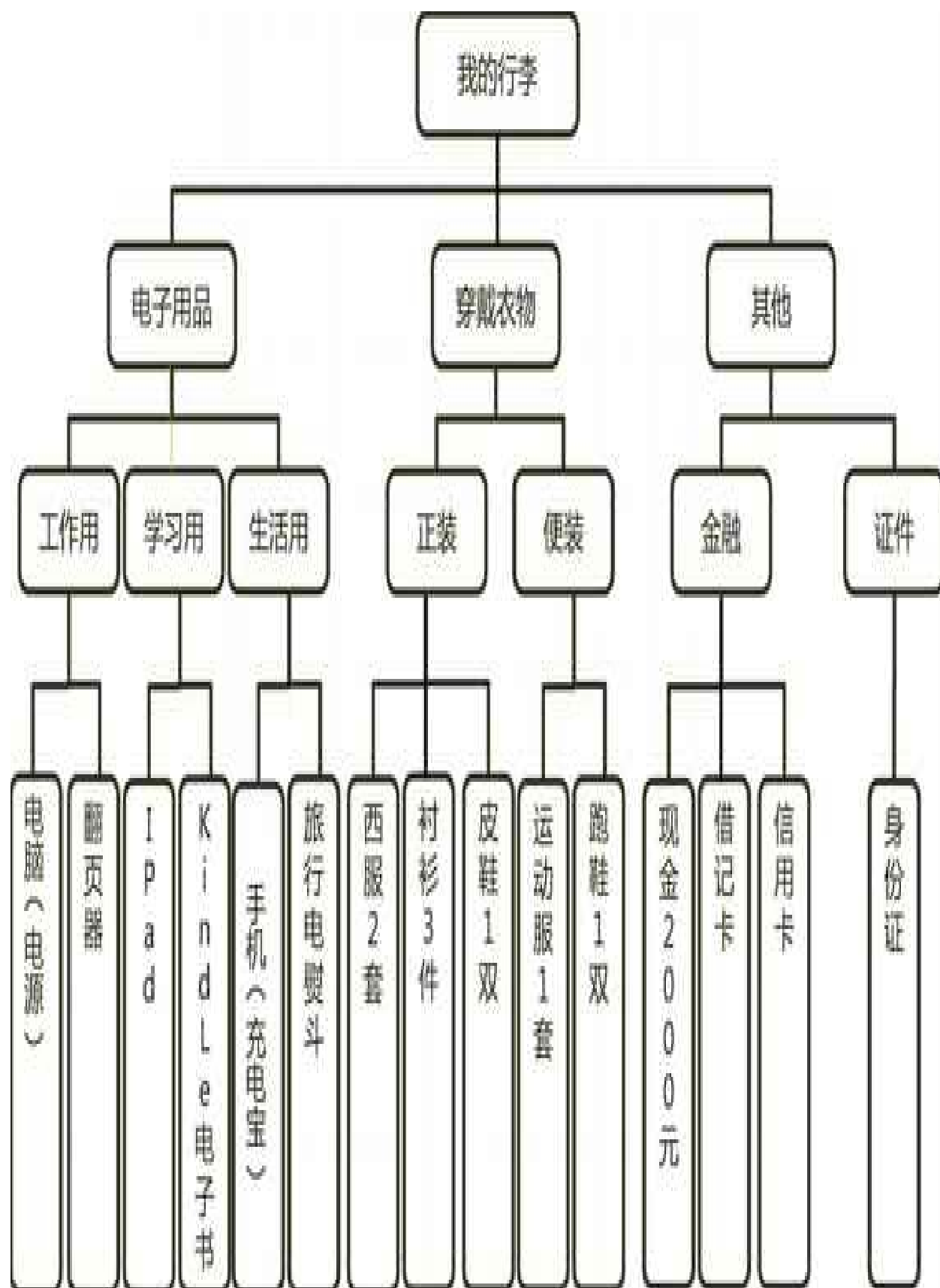


图1-10 我的行李金字塔结构

我的行李

一、电子用品

- (1) 工作用：电脑（电源）、翻页器
- (2) 学习用：iPad、Kindle电子书
- (3) 生活用：手机（充电宝）、旅行电熨斗

二、穿戴衣物

- (1) 正装：西服2套、衬衫3件、皮鞋1双
- (2) 便装：运动服1套、跑鞋1双

三、其他

- (1) 金融：现金2 000元、借记卡、信用卡
- (2) 证件：身份证

同样的任务，由于采用不同的思维方式，其效果就有了显著的差异。并不是通过学习我变得多聪明了，只是运用结构思考力的方式将事物进行归类组织，不但可以提高思考问题的效率，还能把问题想得全面保证效果。

四、“比”：逻辑递进

第四个基本特点是逻辑递进，每一组中的思想需要按照一定的逻辑顺序进行组织，这种逻辑顺序符合人们观察事物的习惯，更容易让对方记忆。比如本书的结构，它就是按照结构思考力应用步骤“明确理念打基础——基于目标定主题——纵向结构分层次——横向结构选顺序——形象表达做演示”的时间顺序来呈现的。时间顺序是逻辑顺序中非常重要的排序方式，任何事物的发展变化都离不开时间，比如产品的生产、

历史发展、文化的演变、动植物的生长等都是以时间为顺序的。当然除了时间顺序以外还有很多顺序是我们在表达时可以遵循的，这部分内容在本书的第四章横向结构中会详细介绍。

第二节 结构化接收信息的三个步骤

众所周知，三国时期的诸葛亮以思维缜密而闻名于世，在《诸葛亮传》中有这样的记载：“初，亮在荆州，与元直及汝南孟公威、颍川石广元游学，三人务于精通，而亮独观其大略。”诸葛亮非常聪明，他一读文章就能读出大略，学习时从大处着眼而非拘泥于细节。这是典型的具备结构思考力的例子，它强调的是无论思考和表达时做到先总后分、先框架后细节、先重要后次要、先结果后原因。我们怎样才能像诸葛亮一样，看事情就看出大略来呢？接下来跟大家分享的方法，可以帮助你清晰地找出对方所传递信息的结构，并有效地概括出核心内容。

日常工作中接收到杂乱无章信息的场景非常常见。你有没有遇到过这样的场景，领导找到你说了一件事情，然后希望你第二天做一个PPT报告给他，他要在大会上发言用。试想一下，我们的领导一定不会这样说：“小张啊，我明天报告的中心思想是.....支撑这个中心思想一共有3个理由，支撑第1个理由有4个子理由，支撑第2个理由有2个子理由.....”一定不会，他可能是先丢给你一堆资料和数据，然后把他的思路非常零散地说给你。这个时候，如果想要做出一个符合领导要求的PPT就需要通过结构思考力找出它的结构来，然后把这个结构放到PPT里。同样的，你开完会后，面对一堆杂乱无章的会议纪要，如何整理出会议成果？也是找出这些内容的结构来，结论是什么、要点是什么、次要点是什么，未来将成果汇报给他人时才更加清晰有说服力！

再比如，你去听一个演讲，如果演讲人的结构非常清晰，上来就非常明确地跟你表述清楚观点，然后逐步地证明这个结论，你作为听众会很轻松。然而，如果这位演讲者表述杂乱无章，更可怕的是他的口才特别好，1个半小时的演讲信息量比一般人还要大，这个时候你就会比较痛苦，如何整理演讲的收获，完全说不清楚。

天下之大，为人领导者、为人师者、为人父母者、为人朋友者作为信息的传递者思维不结构化的人大有人在，他们往往观点不明确、要点不清晰，作为接收者的我们就会变得很痛苦。那么我们如何像诸葛亮一样一眼看出“大略”呢？本节教大家一些方法在纷繁的信息中识别关键点，理解他人的核心内容并能够总结清楚，也就是运用结构思考力做到听清楚、说明白！我将这个方法总结为三个步骤。（见图1-11）

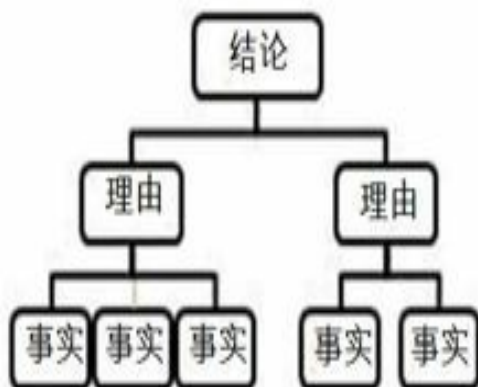
第一步

识别信息中的事实，理由及结论



第二步

找出对应关系，并画出结构图



第三步

一句话概览出所有内容



图1-11 结构化接收信息的三个步骤

第一步：识别信息中的事实、理由及结论。找出信息中哪些是观点类的，哪些是事实描述类的信息，观点类的信息中哪些是结论、哪些是支撑结论的理由，并将它们区分开。

第二步：找到事实与观点的对应关系，并画出结构图。接下来找出这些事实与观点的对应关系，并依据事实、理由、结论的对应关系画出金字塔结构图。

第三步：一句话概括出所有内容。接收信息除了在前两步做到能够听清楚以外，最后还要用一句话概括出所有内容，做到说明白。

第一步——识别信息中的事实、理由及结论，知其然更知其所以然

1. 寻找哪些是观点

何为观点？简单的理解是从一定的立场或角度出发，对事物或问题所持的看法。它是个人的看法区别于事实存在的，这样理解的话我们就可以很容易地找出信息中的观点来。我们用一个案例来体会一下，《来自星星的你》中都教授拥有超能力的同时却遇到了一个小麻烦，尽管他

有着超凡的感觉与运动能力，但一旦接触到人类的唾液或血液，他的超能力就会减弱或消失，甚至会有死亡的危险。于是网友开始热议，都教授能跟千女神生个孩子吗？以下文章节选自科学松鼠会网站。

《来自星星的你》，都教授能跟千女神生个孩子吗？

在孩童时，大多数人都曾幻想自己能有超能力。然而一部部影视作品让看似浪漫的超能力充满了现实的无力感。《这个男人来自地球》告诉我们永生的痛苦；《蜘蛛侠》告诉我们能力越大，责任越大；《超人》告诉我们超能力也有失灵的时候。最近很火的韩剧《来自星星的你》中，男主角都教授的超能力就属于最后一种。尽管他有着超凡的感觉与运动能力，但一旦接触到人类的唾液或血液，他的超能力就会减弱或消失，甚至会有死亡的危险。

.....

基因改造也不靠谱，免疫脱敏最可能奏效

另外一种方法则是先找到千女神体内的哪些蛋白导致了都教授的过敏反应，再利用基因技术去抑制这些蛋白的合成。但地球的生物技术并不足以实现这个功能。即便都教授的母星有着特殊的基因改造技巧，也依旧有两个问题需要解决：

首先人体内的蛋白数以万计，要找出其中可能的抗原并不容易。如果要考虑到蛋白之间相互作用造成的蛋白结构改变，则工作量更要上升一个数量级。

此外，万一起作用的是人体蛋白质普遍带有的修饰，或者是一些影响关键生理反应的蛋白，这个方法就不管用了——如果抑制了这些修饰或关键蛋白，千女神无疑会有性命之虞。

既然不能在千女神身上动刀，那么自然只能转向都教授了。考虑到都教授的免疫系统属于过于敏感那一类，或许最有效而副作用最小的方法莫过于系统脱敏了。也就是说，先接触不足以引起免疫反应的极低浓度的过敏原，使身体适应之后再逐渐提高过敏原的浓度，最终实现对这种物质产生耐受，不再敏感。

这一点剧中已经有所暗示，开始时，都教授只能自己做饭自己

吃，随着剧情进展，已经能跟其他人同桌吃饭了；更关键的是，初吻过后，都教授发烧好几天，可之后再跟千女神接吻也只是不舒服一晚上而已。看起来，脱敏疗法还是有可能成功的。也许终将有一天两人会过上普通夫妻般的生活。



《来自星星的你》剧照。都教授与千女神说不清第几次接吻后，虽然还是病倒了，但是明确表示，比第一次好多了。千女神推测都教授是已经开始适应她的口水了.....

文中下划线部分均是作者个人的一些看法，也就是观点类的信息。

2. 确认哪个观点是结论

表达者清晰明确地表达结论非常重要。我在高校工作时参加一次学术会议。会上有一位学者的演讲非常精彩，可以明显地感受到他的热情洋溢和博学多才，过程中引用专家们各方面大量的研究成果和他本人的实践经验，然而很多人在听他演讲时感到有些迷惑和好奇，即不知道他

演讲的主要观点是什么，作为听众也不知道他举了那么多的研究成果和实践经验到底想让我们相信什么结论。

作为信息接收者想要知道对方到底想要表达什么就要明确其表达的结论。在众多的观点里如何判断哪个是对方想要表达的结论呢？结论在结构思考力当中也被称为“中心思想”。它首先是个观点，其次需要被别的观点（理由）或事实支撑，否则就不能称之为结论。比如，“一些专家建议，吸烟的求职者在面试时尽力隐瞒这个事实。我个人认为，所有这些欺骗雇主的建议都是不明智的。隐瞒又有有什么用呢？被雇用以后还是会被发现。讨厌抽烟的老板仍可以找一两个借口把你辞退，甚至不用提抽烟两个字。所以，不要试图隐瞒。”作者想要表达什么结论呢？很明显是面试时“不要试图隐瞒”，而其他的几个观点都是支撑这个结论的理由。在这里给大家分享几个确定“结论”的主要线索。

线索1：寻找结论的指示词

通过关注重点的指示词来去判断。因为结构思考力接收信息除了应用在文字信息收集以外，最主要的战场还是口头表达。当客户、同事、上司跟你沟通一件事情或者听一个演讲时可以通过关注重点的指示词来去判断，对方想要表达的结论到底是什么。指示词包括：

- 因此
- 由此可知
- 因此可以断定
- 显示出
- 告诉我们
- 所以
- 表明
- 由此得出
- 我要说的重点是
- 证明
- 问题的实质是

当然并不是所有对方的表达一定会应用这些词语，不过这些词确实为我们找出结论提供了简便的方法。

线索2：关注几个重要的位置

有几个重点位置我们要格外关注，比如表达的开头、结尾，如果是文章的话还要格外关注下段落的开头及结尾处，这些地方都是比较容易呈现结论的地方。比如《来自星星的你》案例中的结论就出现在段首“基因改造也不靠谱，免疫脱敏最可能奏效”。当然如果这个表达的人

结构思考力很强，那我们就非常轻松了。因为结论先行的标准告诉我们，开头表达的就是结论。所以换位思考一下，如果我们自己是表述者，那么就别让听众或读者辛苦了，一定记得要结论先行。

线索3：问一问“所以呢？”

尝试着问一问“所以呢？”。这个小技巧在课上的时候我也经常提到，比如当你的下属来找你汇报一件事，因为对方不具备结构思考力，所以进来以后就不停地说，这时这个技巧就可以帮你快速地找出他想要表达的结论来。就是问他“所以呢”，他说呀说说呀说，你就问“所以呢”，说呀说说呀说，你就问“所以呢”，其实是在接收信息的过程中逼着对方去表述结论到底是什么。这种方法同样适用于特别隐晦的文字内容，看完以后我们可以尝试着自己问自己“所以对方想要表达的结论是什么呢”，当然这种方法虽好，但却不太适用于与上司的沟通。为什么？如果不怕被炒鱿鱼，你可以自己试一下。

3. 找出支持结论的理由

理由首先也是一个观点，是解释为什么结论可以被认可的原因，它告诉我们为什么可以相信这个结论。接下来就要判断这些观点中到底有哪些是支持结论的理由，因为只有结论被理由支撑了，才是有价值的结论。而且具备完整的结论、理由和事实的表达才会更加有说服力。（见图1-12）

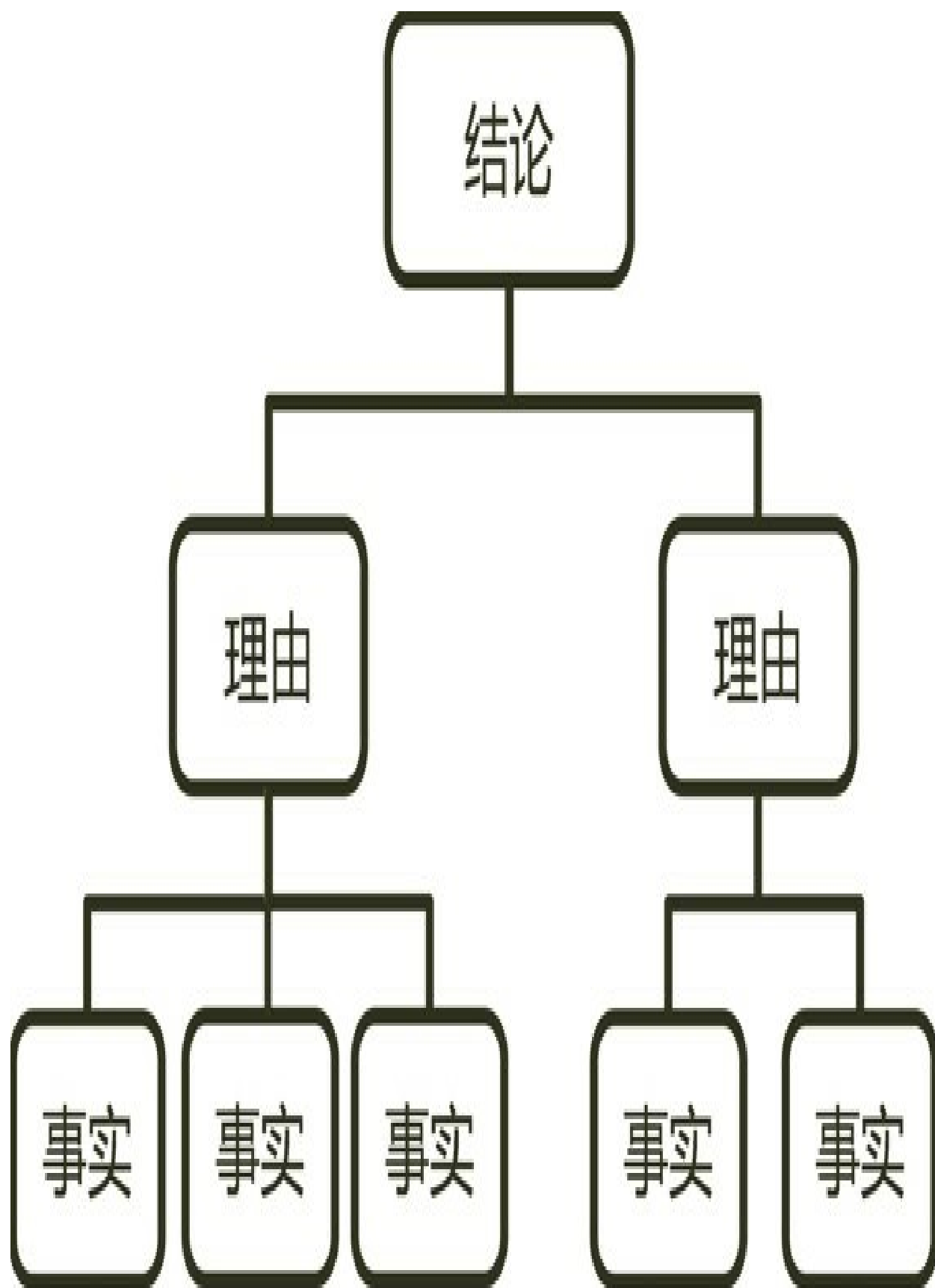


图1-12 具有说服力的金字塔结构模型

那么，如何在众多的观点中区分哪个观点是理由呢？在这里跟大家分享几个主要的线索。

线索1：寻找理由的提示词

理由是在对结论进行解释，所以与寻找结论类似，理由也会经常藏在一些理由提示词的后面。比如：

- 由于
- 因为这个事实
- 有以下材料支撑
- 调研显示
-
- 因为这个原因
- 鉴于
- 因为证据是
- 第一，第二，第三

线索2：问一问“为什么呢”

找结论的时候要问一问“所以呢”，其实结构思考力是从下往上找结论。而找理由的这个技巧与找结论的正好相反，是已经确认了结论是什么找对应的理由，所以问的问题是“为什么呢”。多问为什么是特别好的思维习惯，凡事多问为什么可以帮助我们层层递进的分析问题，像剥洋葱一样，一层一层地问问题，最后得到最核心的原因。

在管理当中有一个经典的案例。比如，发现车间的地上有一摊油污，该怎么解决呢？把它擦掉就行了，但这只是表面上的解决。要找出根本的原因需要不断地问为什么：

为什么地面上会有一摊油污呢？是因为机器漏油了。

为什么机器漏油了呢？是因为胶垫老化了。

为什么胶垫提前老化了呢？是因为这批胶垫质量不好。

为什么质量不好呢？是因为采购的价格便宜。

为什么采购价格低呢？是因为采购部的采购方案发生了变化。

这个案例是集中在一个问题上不断进行追问，我只是想让大家体会通过为什么是可以找出理由的。当然在结构思考力接收信息中，不一定一个点问这么深。

再比如《来自星星的你》案例中，对于结论提问。

为什么“基因改造也不靠谱，免疫脱敏最可能奏效”？因为第一基因改造不靠谱，第二免疫脱敏最可能奏效。

为什么第一基因改造不靠谱？因为找出其中可能的抗原并不容易；千女神无疑会有性命之虞。

为什么免疫脱敏最可能奏效？因为它是最有效而副作用最小的方法；看起来，脱敏疗法还是有可能成功的。

再往下问其实就可能出事实和数据了。

4. 戴上白帽子看都有哪些事实？

找出事实的技巧跟找出理由的技巧类似，因为事实是用来支撑理由的，就如同理由是用来支撑结论的一样。比如《来自星星的你》案例中，再问个为什么就可能出事实了，这里就不再赘述上面的方法了。

提到事实这里跟大家分享一个概念，叫“白帽子”。介绍这个概念之前先一起来回顾一个故事——盲人摸象，故事的结尾是：“至今，这些盲人还在喋喋不休的争论中。”大家都知道，每个人说得都对，但因为每个人看的角度不同，所以造成了分歧。为了解决这类问题，思维训练大师德波诺提出了一种新的思考方法叫水平思考，他在《六顶思考帽》一书中对这个方法进行了形象化的诠释，把人们看待问题的不同角度形象地比喻为六种颜色的帽子。当讨论问题时，大家都戴同一个颜色的帽子，这样就能保证看待问题的角度是一致的，其中白帽子代表的是信息、事实和数字。这里在找支撑理由的“事实”的过程中，我仅引用六顶思考帽中的白色帽子，当我们戴上白帽子接收信息时就可以很容易地找到支撑理由的“事实”了。

第二步 找出对应关系画出结构图，不再做人云亦云的

菜鸟

第二步就是要找出结论、理由和事实的对应关系，并画出结构图。
《来自星星的你》案例如图1-13所示。

都教授能跟干女神生孩子，基因改造
也不靠谱，免疫脱敏最可能奏效

对干女神基因
改造也不靠谱

地球的生物技术
并不足以实现这
个功能

即便都教授的母星
有着特殊的基因改
造技巧，也依旧有
两个问题需要解决

人体内的蛋白数
以万计，要找出
其中可能的抗原
并不容易

如果抑制了这
些修饰或关键
蛋白，干女神
无疑会有性命
之虞

对都教授免疫脱
敏最可能奏效

最有效而副作
用最小的方法
莫过于系统脱
敏了

都教授的
免疫系统
属于过于
敏感那一类

使身体
适应过
敏原，不
再敏感

看起来，脱敏
疗法还是有可
能成功的

随着剧
情进展，
已经能
跟其他
人同桌
吃饭了

初吻过后，
都教授发烧
好几天，可
之后再跟干
女神接吻也
只是不舒服
一晚上而已

图1-13 《来自星星的你》案例的金字塔结构

信息大爆炸的时代对个人的独立思考能力提出了更高的要求。我们很多人晚上最后一件事情都是用手机刷微信，每天还没等眼睛睁开，就像审阅奏章一样拿出手机继续刷，全国几亿移动网民，每人每几分钟就会低一次头。人们每天接收到的信息量甚至超过了以往一周甚至一个月，然而在如此多的信息量下，我们如何判断哪些观点是对的，哪些观点是错的？这对个人独立思考能力提出了更高的要求。运用结构思考力接收信息，除了帮助我们听清楚以外，还有另外一个重要的意义：提高个人独立思考能力。

判断结论合理与否的前提是，在接收信息时找出对方的结构。比如一家游戏公司的产品经理跟你说这个网络游戏产品上线以后一定会非常成功，我们如何判断他说的是否合理，当然有一种方法是你觉得他说的对，或觉得他说的错，这种方法是不可取的。如果想要判断这个人结论的合理性，不能仅仅局限于他的结论，要看他用了哪些理由来支撑这个结论，以及用了哪些数据支撑这些理由，换句话说，要运用结构思考力接收信息的方式找出对方的结构来。

当我们把对方的信息梳理后并依据对应关系画出图1-14，整个内容就非常清晰了。结论是“×××产品将成为非常成功的产品”。一级目录的依据分别是“封测、内测数据非常乐观”、“市场热度非常高”和“运营准备更加充分”。然后二级是支撑上面理由的子理由，比如支撑数据乐观的子理由包括“激活码抢手”、“用户留存率高”、“开卡率高”等。再往下就要看他提供的具体数据支撑，到这里，你要判断他结论的合理性就可以从以下两点出发：① 看他提供的事实与数据是否真实。② 这些事实与数据是否可以得出相应的理由、相应的理由是否可以得出最终的结论。

×××产品将成为非常成功的产品

封测、内
测数据非
常乐观

市场热度
非常高

运营准备
更加充分

激活码
抢手

开卡
率高

用户留
存率高

官网流
量大

搜索指
数高

媒体报
告多

广告费
用分配
合理

代言人
素材传
播好

上线活
动方案
充分

图1-14 ×××产品将成为非常成功的产品

结构化接收信息能侧面提高个人的独立思考能力。大家如果经常看港台片会发现，在法庭上的对峙和讨论，都是采用这样的方式，首先从证据入手看是否支撑结论，其次如果发现对方做了伪证，那后面根本就不用再辩了。同理，当我们和别人讨论问题时，也要先找出结构然后从事实入手。当我们运用结构思考力接收信息，通过结论、理由、事实的对应关系画出结构图后，可以让我们去判断对方结论的合理性，不但听清楚了，还能从侧面提高我们个人的独立思考能力，而不是简单地人云亦云。

第三步：一句话概括主题句，迅速变身职业达人

为什么我们在结构思考力中会要求大家用一句话来概括主要内容呢？这也跟麦肯锡的另外一个著名的原理有关，叫“30秒电梯法则”。据说有一次麦肯锡的项目小组给客户的总裁开一个项目汇报会，会议一切准备就绪即将开始时，对方总裁说有急事必须要马上离开，于是就邀请麦肯锡的项目负责人一起坐电梯，在电梯里简要地介绍项目情况，结果大家可以想象，电梯从楼上到楼下也就几十秒钟的时间，这个项目负责人就没说清楚这个项目到底是什么，后来也是因为这样一次沟通丢掉了跟这个客户合作的机会。之后麦肯锡就吸取教训，要求公司所有的员工无论手头有多么复杂的工作或项目，都能够用30秒（当然这里是个概数）或一句话把问题说清楚，这就是著名的“30秒电梯法则”。然而想要用一句话概括出主要内容的前提，一定是结构非常清晰，换句话说，你给我3秒钟我就只说中心思想，再多10秒就可以说到1级目录，以此类推。最短时间内表达的一定是最核心的内容。比如，网上有帖子也在热议当年马云是如何通过6分钟时间说服孙正义为阿里巴巴投资了几千万美元的呢？6分钟能否说出表达的核心、能否打动对方，对于结论和结构的清晰提出了很高的要求。

接下来进入到接收信息的最后一步，我们接收信息的最终目的是做到听清楚、说明白。所以，如何能够用一句话把你接收到的信息说明白呢？这里给大家分享一个公式：

在_____的基础上____，从____，____，____，N个方面，说明了_____。

用《来自星星的你》案例套到公式中应该是怎样的呢？

在介绍了都教授接触到人类的唾液或血液会有死亡危险的基础上，从对千女神基因改造不靠谱、针对都教授免疫脱敏最可能奏效两个方面，说明了都教授能跟千女神生孩子，基因改造不靠谱，免疫脱敏最可能奏效。

其实这个公式背后是有非常严谨的逻辑的，这个逻辑是什么呢？“在.....的基础上”是序言，“从N个方面”是一级目录，“说明了.....”是结论。所以，知道这个逻辑以后就可以用这个万能公式帮助你用一句话轻松地概括出一个结构的所有内容了。

结构思考力除了是重要信息的传递过程以外，更是一个人的职业化程度的体现。前期建议大家把万能公式写到你的本子上进行套用。当开会轮到你发言了，可以怎么说？比如“在前面几位同事针对新产品营销问题讨论的基础上，我将从价格、渠道和促销三个方面说一下我对这个问题的看法”。接下来你就分别从三个方面一一展开表述。当开完会轮到你总结了，可以怎么说？“在大家针对新产品营销问题讨论基础上，分别从价格、渠道和促销三个方面得出了最新的问题解决方案，接下来大家按照这三个方面去实施吧”。当你运用这种方式去表达的时候，你身边的领导和同事如果没有经过训练，一定不知道你的这种方式叫作结构化，但一定会觉得你特别职业化。换句话说，你作为管理者也喜欢你的员工在商务沟通场合这样清晰高效的表达。

我们也会要求自己的员工训练结构思考力，比如我们的一位课程经理提前一天打电话跟你简单沟通了关于“结构思考力”课程内训的合作事宜，第二天准备见面详谈。那他见面以后就可以用类似的方式开场：“XXX老师您好，在昨天跟您电话初步沟通‘结构思考力’内训需求的基础上，今天想从学员面临的问题、业务部门的需求以及人力资源部具体要求三个方面跟您进一步探讨一下课程合作的方案，您看您有什么补充的吗？”如果有补充就再加上几点，如果没补充，接下来就按照这三个方面一个一个讨论。临走的时候还是用这句话。

在本节中跟大家探讨的是，结构思考力接收信息的三个步骤，第一步识别信息中的事实、理由和结论，第二步找出对应关系，并画出结构图，第三步一句话概括所有内容。三个步骤的不断使用会让你在纷繁复杂的信息中变得轻松自如，可以像诸葛亮一样一眼就看出“大略”来。

思考力体操

第一步：明确理念打基础

在日常工作中选取一个工作文档按照如下标准和方法要求，完成对该文档的优化。（见图1-15）

标准

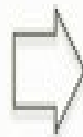
结构思考力的四个基本特点

结构化接收信息的三个步骤

方法

选择文档

- Word文件不超过20页
- PPT文件不超过20页



结构梳理

- 运用结构思考力进行文件结构梳理（画金字塔结构图）

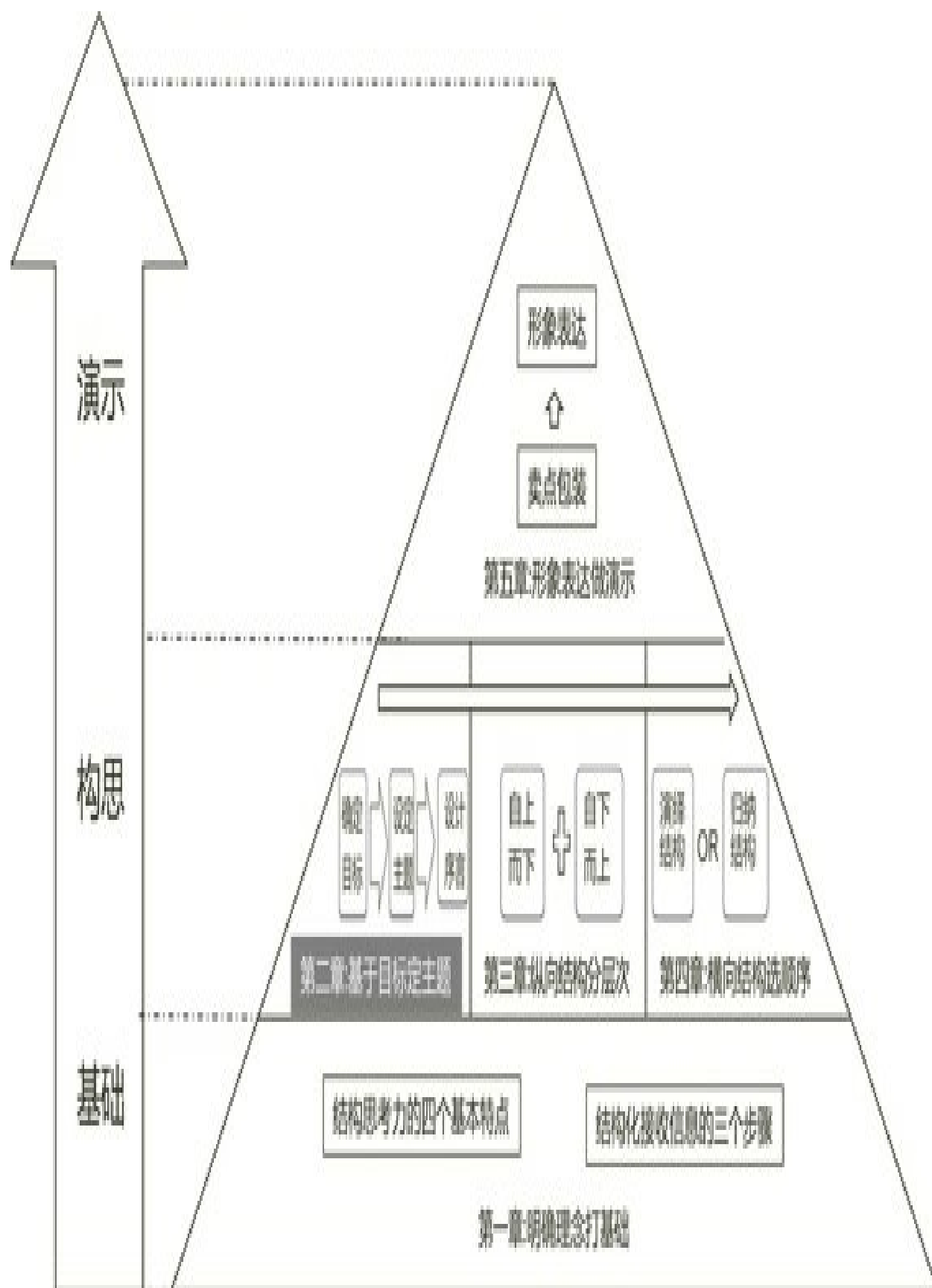


文档优化

- 根据金字塔结构图对原文档进行优化修改

图1-15 思考力体操——第一步：明确理念打基础

第二章 基于目标定主题



在第一章中，我们已经探讨了“结、论、类、比”四个结构思考力的基本特点，并且掌握了如何结构化接收信息的原则，对结构思考力的基本理念达成了共识。从本章开始将进入构思阶段，分享思考表达中搭建我们自己的金字塔结构的具体方法。结构思考力强调先框架后细节、先总结后具体、先结论后原因，是一种典型的目标导向的思维模式，所以搭建出有说服力的金字塔结构一定要先明确目标、主题，并以有效方式引出主题。本章将给大家分享如何基于目标定主题三个方面。

（1）确定目标，让我们的表达有的放矢。你的一次表达之后，希望对方能有哪些行为？首先需要提前设定好场景，比如你是谁，对方是谁。然后明确在这个场景下你想要达到什么目标？比如，下周二正好与上司谈涨工资的事情，这就是一个很常见的表达场景，这个场景下你的目标是什么呢？每个人要求涨工资的目标是不一样的，有的人是希望老板马上给涨20%，有的人可能是想让老板知道他对现状不满，有的人可能想让老板知道自己拿的少干得多、任劳任怨等，每个人的出发点不一样，在这个场景下定的目标也不同。

（2）设定主题，让我们的表达观点明确。设定主题，这个主题是基于目标得来的结论。比如你的目标是让老板给你涨20%的工资，那主题肯定不是“关于一次涨工资的谈话”，一定是一个为目标服务的结论，如“申请加薪20%”之类的观点。

（3）设计序言，让表达更吸引人。设计序言，这个序言是一次表达的开场白。比如，你的结论是“申请加薪20%”，为了能够在汇报时吸引老板的注意力，需要运用序言的讲故事结构设计一个有吸引力的开场。

第一节 确定目标——让表达有的放矢

我经常会在课上做这样一个小试验。请大家用3秒钟的时间，环顾房间的四周。然后闭上眼睛后，让大家回忆一下屋子里红颜色的东西有几种？结果大家能够说出的答案一般很难超过5~6种。如果再做一轮，同样给大家3秒钟的时间环顾四周看房间里红颜色的东西有几种，然后闭上眼睛回顾。一般情况下答案会超过10种甚至20种以上。

目标可以让人把能量集中。这里想跟大家分享的是一个很多人都清楚的道理，如果把注意力当成一种能量的话，目标就可以将你把能量集中，即关注才能得到。方向比努力更重要的励志故事太多，这里就不再给大家赘述了。你会发现提到目标，这种先构思而后行动的原则适用范围极广，小到做衣服要根据用途设计款式、出门旅行要根据目的地选择路线，大到人生发展要根据职业目标确定职业路径、企业发展要根据战略目标制定策略等。

2010年我从高校离职，结束了4年多朝九晚五、清闲自在的生活后成为一名苦逼的职业培训师，记得在一次以学员身份参加的TTT培训课上，每个人要发表一下自己内心的感言和目标。我在大脑中快速思索，从稳定的事业单位到漂泊不定的培训师到底是为了什么？没错，是成就感，那种帮助更多人成长和被瞩目的成就感。于是轮到我发言时，我的目标就是“将自己的专业内容出几本书帮助更多人，同时也让自己成为受瞩目的专业人士”。多年来，我一直在朝着这个目标努力，当然也不排除一部分是我的虚荣，但是更多地包括了对社会有价值的思考，“让结构思考力帮助更多人清晰、全面地审视工作与生活，从而提升更多组织的工作效率”。

结构思考力中运用的目标与上面的道理一样，无论是思考和表达都需要有一个明确的目的，有了目的才能确定主题、搭建结构，才有努力的方向。

一、设定场景：提前设定表达场景

1. 确认目标前先设定好场景

我们需要提前设定好未来这一次表达的时间、地点、人物，你是

谁，对方是谁，才能组织你的内容，而且这个场景越具体越好，因为即使同样的内容在不同场景下的目标可能都不相同。

前段时间我在深圳一天做了三场以结构思考力为主题的演讲，上午是给客户经理做产品培训，下午是给一家知名的医疗公司做400人的大讲堂分享，晚上是给深圳的HR分享，这三场演讲都是结构思考力这一内容，但是由于场景不同，我的目标也不同，演讲时的结构也完全不同。比如，上午做产品培训，我的目标是希望大家听完以后都能愿意销售“结构思考力”课程；下午的大讲堂，我的目标是希望他们听完以后掌握结构思考力的理念和基本方法；而晚上为HR做分享，我的目标是希望他们听完以后觉得我的课程特别好，能够马上引进企业中去。所以，一定要特别明确这个场景是什么，而且越明确越好，因为未来的目标、主题和结构都会受到它的影响。

2. 场景越具体内容才能更准确

场景设想越具体，越能保证目标和未来的结构更准确。

大学时我一直在排球校队打球，在一次大学生运动会的比赛现场，队里的两位二传手都因伤不能继续比赛，在下一场比赛时教练临时将基本功最全面，既能攻又能传的一位主攻手换了上去打二传的位置，结果可想而知，那场比赛最终以失败告终。我的那位队友虽然打了很多年的排球，对于二传的任务要求非常了解、基本功也还算扎实，但由于他之前所有的训练都是站在主攻手的位置考虑问题，考虑如何进攻、如何规避对方的拦网、如何能够以灵活的方式得分.....而当他以二传手的角色上场后，会发现面临的问题完全不一样了，他要考虑的是如何根据场上对手和本队不同轮次的布局组织进攻、不同的时机是给4号位强攻还是3号位快球甚至是2号位背飞.....设定场景就如同运动员训练一样，要先确认好你的位置、你是谁、对方是谁，然后才能保证你所有的目标以及接下来的构思是有的放矢的。

一个场景的明确，就可以为目标和结构甚至是未来的内容带来天翻地覆的变化。

有一次在某通信公司上课，一个小组研讨的主题是“如何做好新春终端营销”，搭建出来的结构如图2-1所示，一级目录包括“员工”、“渠道”、“客户”，等呈现环节的时候我就问他们设定的场景

是什么呢？是跟谁说呢？上司、客户经理还是渠道商？他们才发现这事儿压根没想，只想了这件事到底该怎么干，而且发现无论跟谁说，这里也仅仅回答了“怎么做”的问题，而跟不同的对象说对方关心的“怎么样”的答案也不一样。

如何做好新春终端营销

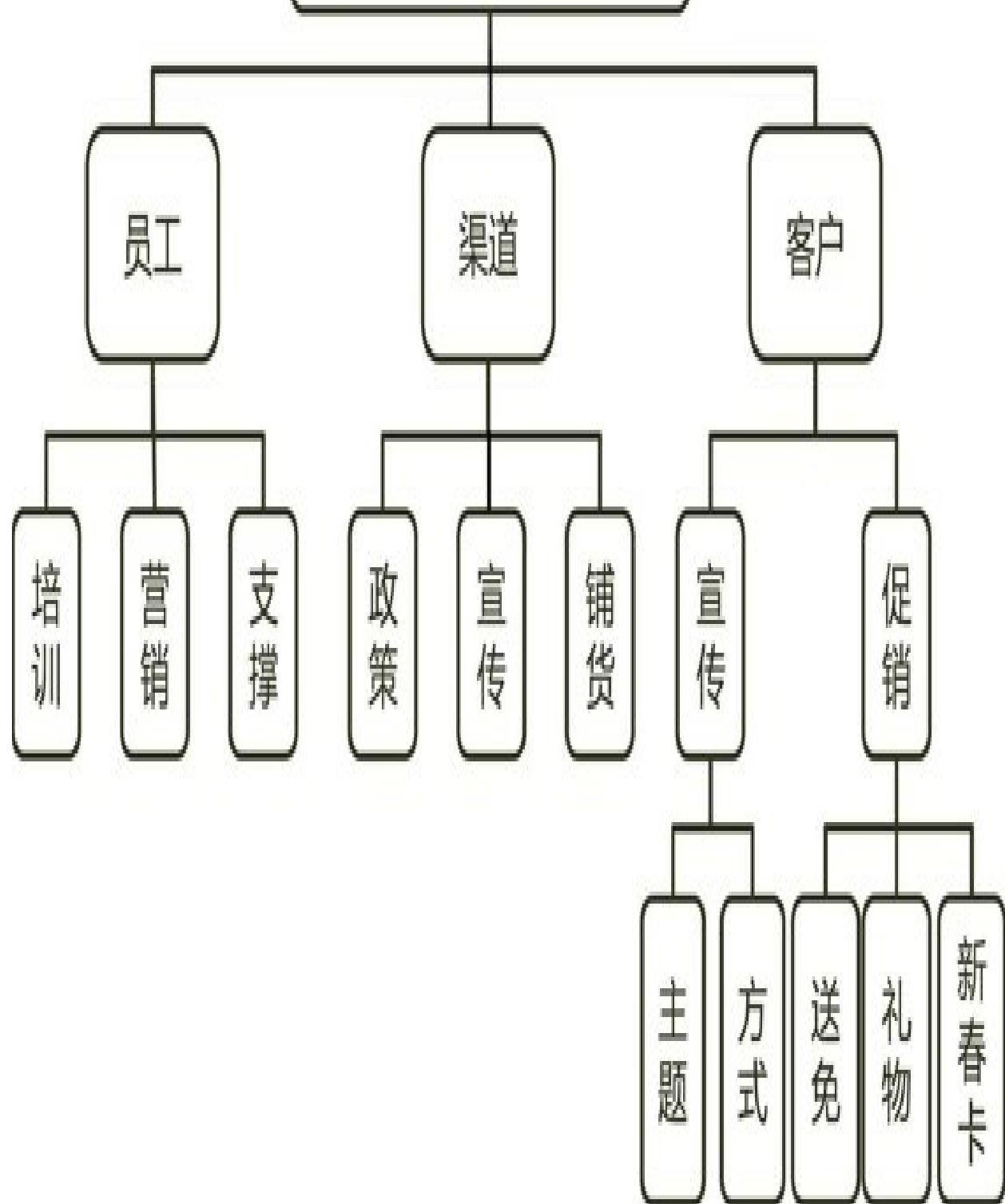


图2-1 如何做好新春终端营销

经过重新设定场景，我们确定这件事是给渠道商做动员。有了明确的场景，未来再设定目标和构建结构就简单多了。通过后面的步骤确定的目标是：① 希望他们全力在春节促销中完成终端销售任务；② 知道使用什么方法去卖这些产品。之后根据渠道经销商重点会关心的三个问题“有什么卖”、“为什么卖”（或者叫作“对他们有什么好处？”）和“怎么卖”搭建完的结构如图2-2所示，更加清晰且有说服力。

全面完成终端销售任务

有什么卖？

为什么卖？

怎么卖？

“三多”

包销赚大钱

一免、二送、
找对人

品牌多

模式多

机型多

包销有奖励

购机差价高

送电子券

一免
免购机款

二送
送费送礼

找对人
精准营销

图2-2 全面完成终端销售任务

二、确定目标：目标是希望对方有哪些行为

这里的目标说的是，在你的一次表达之后，希望对方能有哪些行为。比如跟老板谈涨薪，你的目标可能是老板听完后马上决定给你加薪20%。比如你是向客户做一个产品推介，你的目标可能是客户听完以后了解产品并愿意掏钱购买产品。总之，此处的目标有点类似于培训课程的学习目标，当对方听完你的表达以后，你希望对方有哪些行为。

这些行为要具体到现场是可以达成的，而不是你所表达的方案本身的目标。比如你是人力资源部的员工，要为全公司进行一次绩效考核政策的宣贯，那么这一次表达的目标可能是：

- 知晓绩效考核政策内容；
- 了解公司最新的业务导向；
- 明确经营团队的目标；
- 掌握营业费用比率。

当然，出台绩效考核政策也许是为了将公司业绩提升多少个百分点，但这是你做这件事情的目标，而不是这一次表达的目标。这里要做特别详细的区分。

比如某银行的员工，为某集团提供了一个金融解决方案，要去为客户的高层做现场宣讲，这个目标可以怎么定？方案的本身想要达到的目标是：

- 深化与客户全方位战略合作；
- 解决企业提出的当前融资要求、降低融资成本、提高资金收益；
- 挖掘企业潜在需求，实现共赢。

但此次呈现的场合下，具体希望对方有哪些行为才是目标。比如可

能是：

- 客户高管对本方案非常认同；
- 客户原因进一步深入探讨；
-

在这里，我引用课程开发时撰写学习目标的小工具，来帮助大家制定结构思考力表达时的目标，这个工具叫作ABCD目标法，每一条目标都要符合ABCD的标准：A代表受众；B代表行为，希望受众完成什么任务或表现出什么行为；C代表条件，在什么条件下；D代表程度，达到什么样的标准或水平（见表2-1）。

表2-1 ABCD目标法

受众（Actor）	xxx
条件（Condition）	在xxx条件下
行为（Behavior）	完成xxx的任务/表现xxx的行为
程度（Degree）	达到xxx的标准或水平

比如作为资深的销售经理，想要用结构思考力将自己丰富的经验显性化地分享给销售员，他的目标可以定为：

（1）在我的引导下（C），新销售员（A）能够从我的故事中准确（D）总结出电话销售人员成功的关键要素（B）；

(2) 根据我所提供案例中的信息 (C)，新销售员 (A) 能够运用我所教授的方法准确地 (D) 介绍产品利益点，并处理客户提出的异议 (B)；

(3) 在给定的客户信息及情境下 (C)，新销售员 (A) 能够准确 (D) 运用我所教授的方法与技巧进行电话销售全过程现场演练，完成销售任务 (B)。

再比如，某银行的产品经理，希望针对客户经理进行“积分贷”产品的推介，未来能够提供客户在我行结算存款，进而实现小企业资金自求平衡。他的目标可能是

(1) 在理念统一的前提下 (C)，客户经理 (A) 非常愿意 (D) 去跟新老客户推广“积分贷”产品 (B)；

(2) 在给定明确的需求下 (C)，客户经理 (A) 能够熟练 (D) 运用指定的营销技巧向客户推广“积分贷”产品 (B)。

样章到此结束

需要完整版

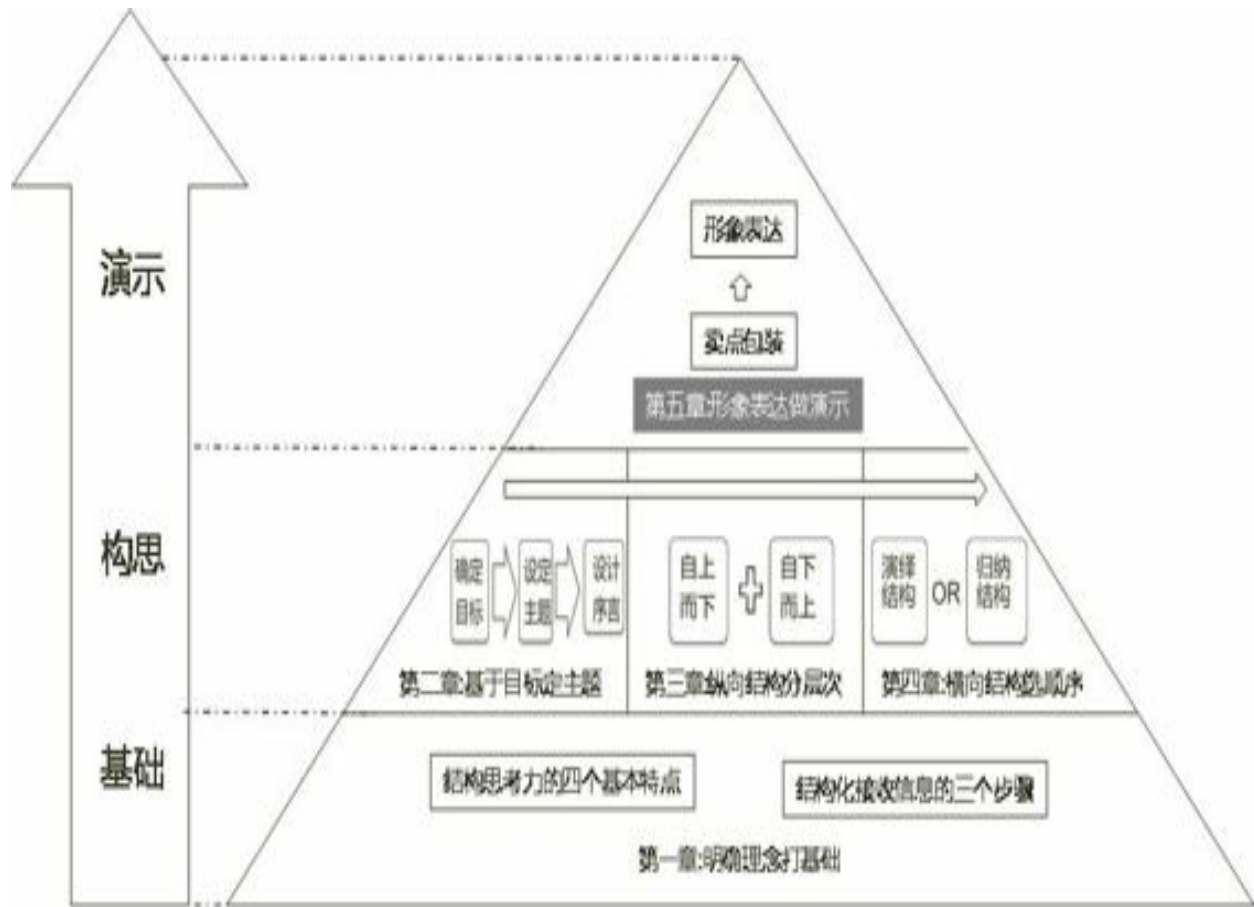
扫下面二维码



或加微信：shuyou055

领取

第五章 形象表达做演示



目前已经到了本书最后一章，相信通过前面几章，你已经掌握了如何把很多杂乱无章的概念、思路、想法和经验整理得非常清晰。可以说，能够做到思考清晰，不仅能使自己想明白，还能将思考的内容以简单、容易记忆的方式传达给别人，这就是我们运用结构思考力的最终目的：思考清晰、表达有力。本章探讨如何将现有的金字塔结构运用简洁和形象的方式呈现给对方。需要说明的是，尽管本章分享的是演示，但内容还是侧重于表达阶段的构思，关于演讲技巧、PPT制作与呈现技巧不在本章的讨论范围。

第一节 卖点包装——让观点容易记

通过对要点的语言包装可以让对方更容易记忆。比如，出门4件事知道是什么吗？很多人会马上得出答案——“身手钥钱”，也就是出门之前要记得拿身份证、手机、钥匙和钱包。简称为“身手钥钱”。再回忆一下“交通123”是什么？1看、2慢、3通过。很多年过去了，这些要点你还可以非常清晰地记得。究其原因因为这些要点被通过语言的方式进行了包装，让你记起来更加的简单、明了且形象。

本节任务是尝试着将已经搭建好金字塔结构的一级目录通过类比、引用和整合的方式进行包装，以让对方更容易记忆并接受你的观点。当你表达的时候，对方的思维一部分用于接收信息，一部分用于找出内容之间的逻辑关系，还有一部分是用于理解记忆所学的内容。如果我们能将准备传递给对方的内容做进一步的提炼和加工，再加上前面搭建的结构，一定可以让对方轻松愉快地记住并接受我们的观点。我们的目标不是为了更炫和更酷，而是以对方的需求为出发点，重点关注容易记忆和清晰明了，接下来以案例的方式为大家呈现这三种包装方法。

一、类比：运用形象或行为类比的方式进行包装

第一种方法是运用形象或行为类比的方式为主题进行包装，我们通过两个案例进行展开。

案例1：远离信息安全风险

主题是“IT部门向员工分享工作中要注意远离信息安全风险”。通过类比包装后，如图5-1所示。“不要泄露信息”包装为追杀斯诺登，因为当时正值棱镜门事件，而且也是因为泄露信息，行为上有关联；“不要违规用电”包装为回到石器时代，这个也很容易理解，是没电了之后的状态；“要防范病毒”包装为遭遇黑客。

逃出虎口

——远离常见信息安全风险



图5-1 远离信息安全风险

案例2：因地制宜 进退有道

这个案例非常巧妙地把要点类比为打仗一样的攻、守、防。主题是“向高层汇报不同的区域在房地产行业应该采取不同的策略”，第一部分积极介入繁荣区，第二部分适度投放稳定区，第三部分逐步退出退化区，包装后如图5-2所示。

因地制宜 进退有道

——房地产行业在不同地区实施不同的策略

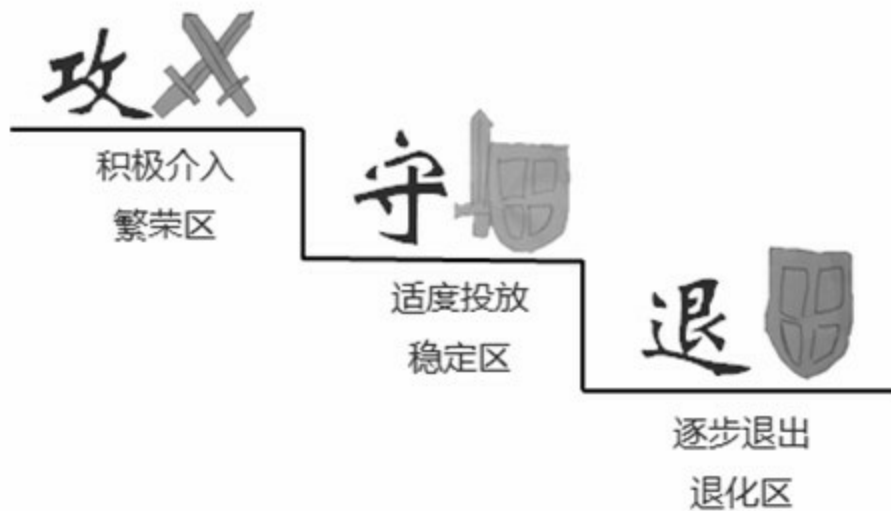


图5-2 因地制宜，进退有道（包装后）

二、引用：引用广告、歌曲或名言的方式进行包装

案例1：发福利啦

本案例用歌曲名进行包装，非常形象地表述了想要传达的观点。主题是“发福利啦！——员工专属产品×××实惠多多”，目的是向公司全员宣讲一款内部保险产品。第一部分是为什么买保险，第二部分是为什么买专属产品，第三部分是介绍这个产品的收益。包装后如图5-3所示。

发福利啦！

——员工专属产品XXX实惠多多

有多少爱可以重来——为什么买保险？

我让你依靠——员工专属产品

我是你的唯一——独一无二的收益

图5-3 发福利啦

案例2：“出海计划”——XXX种子公司业务走进巴基斯坦

本案例是通过名言进行包装，不但清晰容易记忆，而且可以让你体会出征前的那种信心和情绪。主题是“出海计划——XXX种子公司业务走进巴基斯坦”，第一部分是为什么做，第二部分是希望公司提供的支持，第三部分是方案介绍，包装后如图5-4所示。

出海计划

——XXX种子公司业务走进“巴基斯坦”



图5-4 出海计划——XXX种子公司业务走进巴基斯坦

三、整合：通过对色彩、词语、数字的整合进行包装

案例1：抢钱、快人一步——渠道4G终端营销

本案例是一个典型地运用数字进行包装，1234简单清晰明了。背景是某移动公司为渠道商宣讲，主题是“抢钱快人一步——渠道4G终端营销”，第一部分回答是什么——4G终端是3G的升级和换代，第二部分回答为什么——钱多、量大、趋势；第三部分回答怎么做——营销的四个步骤。包装后如图5-5所示。



图5-5 抢钱快人一步——渠道4G终端营销

案例2：把钱留住——跨行资金归集是存款营销的重要手段

本案例是利用字母进行的包装。背景是一家银行推出了资金归集产品，产品经理向客户经理宣讲，主题是“把钱留住——跨行资金归集是存款营销的重要手段”。第一部分回答是什么——资金归集产品介绍；第二部分回答为什么——增加存款来源、提高客户黏度；第三部分回答如何做——挖掘、创造客户需求。包装后如图5-6所示。

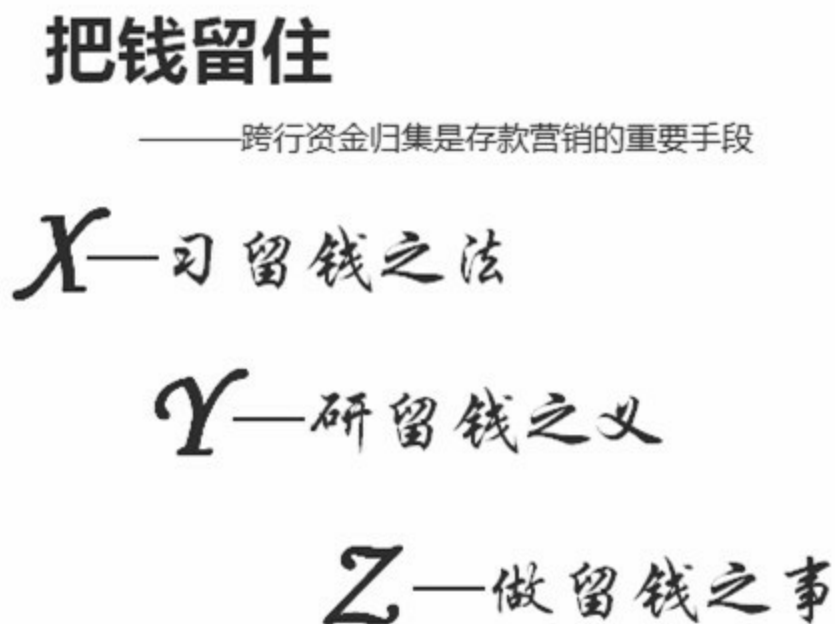


图5-6 把钱留住——跨行资金归集是存款营销的重要手段

本案例的“XYZ”模型不但适用于这个产品，换成其他任何产品都可以按照这三个方面来开展，这也是隐性思维显性化和可传承的一个体现。

第二节 形象表达——让演示更有效

结构化思考与形象化表达有密不可分的关系。结构化思考是形象化表达的基础，形象化表达是结构化思考的完美呈现。首先结构思考力帮助我们搭建框架把问题想清楚，形象化表达则是把想清楚的问题说明白的非常有效的方式。之所以认为它是非常有效的方式，是因为它包含了大量的信息且比较容易记忆。

本节重点分享运用结构思考力构思PPT的方法。PPT已经成为职业人运用最多的形象化表达工具，无论是内部沟通、汇报、呈现，还是外部产品说明、方案呈现、宣传推广、培训实施等。然而在实际的工作中，往往面临这样的问题：PPT的内容无法打动人心、没有说服力，设计的PPT结构不清晰、逻辑混乱，PPT大多堆砌文字、平实无吸引力。如何让你的PPT更加清晰、有吸引力和说服力？

一、构思时请远离你的电脑

在草稿中“画”出构思可以让我们纵观全局，让思路变得更加清晰。在本书开始介绍结构思考力五个步骤时，曾强调过“画”在构思思考结构中的重要作用。提到这个话题不禁让我回想起多年前的一次因祸得福的经历。

刚刚入职参加工作那一年，作为新入职的青年教师在接受入职培训后要参加一次教学水平考核的试讲，虽然这次考核结果对大家没什么影响，但作为在单位内第一次的公开亮相，大家都格外的重视。我也通过一周多的时间精心准备了PPT课件。当我自信满满地走上讲台时，发生了一件意想不到的事情，打开课件时电脑提示：“无法打开文件.....因为内容有错误.....”悲催的是也没有任何备份。在30秒钟内我做了一个当时来看很艰难的决定：用粉笔板书完成试讲。最后的结果是，我在众多选手中脱颖而出，取得了特别优异的成绩。事后总结出取得好成绩的两个原因：第一，现场评委们的期望值降低了，这样的遭遇下还能完成应该给了不少的感情分；第二，我赛前的精心准备，通过无数次在草稿纸上演练、梳理结构、画示意图的方式“画”出的课件构思，也就是构思后才去做PPT，而用板书讲课只是我构思过程的一个重现而已，所以信手拈来，且逻辑清晰。

一次小小的经历给了我很大的启发，在多年的做报告和讲课生涯中，这个方法屡试不爽，那就是用草稿“画”出构思。有的朋友可能会问，为什么不直接在PPT里构思，那样不是更省时？其实是更加的耗费时间，因为在PPT中很难看清总体的逻辑，而在草稿中可以让我们纵观全局，让思路变得更加清晰，完成草稿构思后再形成电子课件就非常简单了。

在我过往的“结构思考力”课程培训的实践中已经证明了用草稿“画”出构思的有效性。如图5-7所示，课上按照结构思考力的应用步骤讨论的成果，课后则将课上的成果录入PPT，再寻找对应的素材和数据进行支撑。

	基于目标定主题	纵向结构分层次	横向结构选顺序	形象表达做演示	
				卖点包装	形象表达
主题1					
主题2					
主题3					
主题4					
主题5					

图5-7 结构思考力构思结构案例

在《演说之禅》中曾引用过这句话：“有了创意，没有机器也能办事，有了创意，机器才开始为你效劳……你尽可在沙地上用一根细棍会出创意。——阿伦·凯。”所以，朋友们在构思的时候请大胆地远离电脑，果断地拿出纸和笔，运用结构思考力的技巧，按步骤进行构思，你

会有意想不到的收获。

二、将完整的金字塔结构放到PPT中

结构思考力运用在PPT中最直观的是对总体架构的确认。一般情况下，一个完整的结构包含如图5-8所示的内容，即将金字塔结构直接放到PPT中，其中序言部分可以根据情况确认是否增加到PPT中，也可以选择用口头的方式来开场。

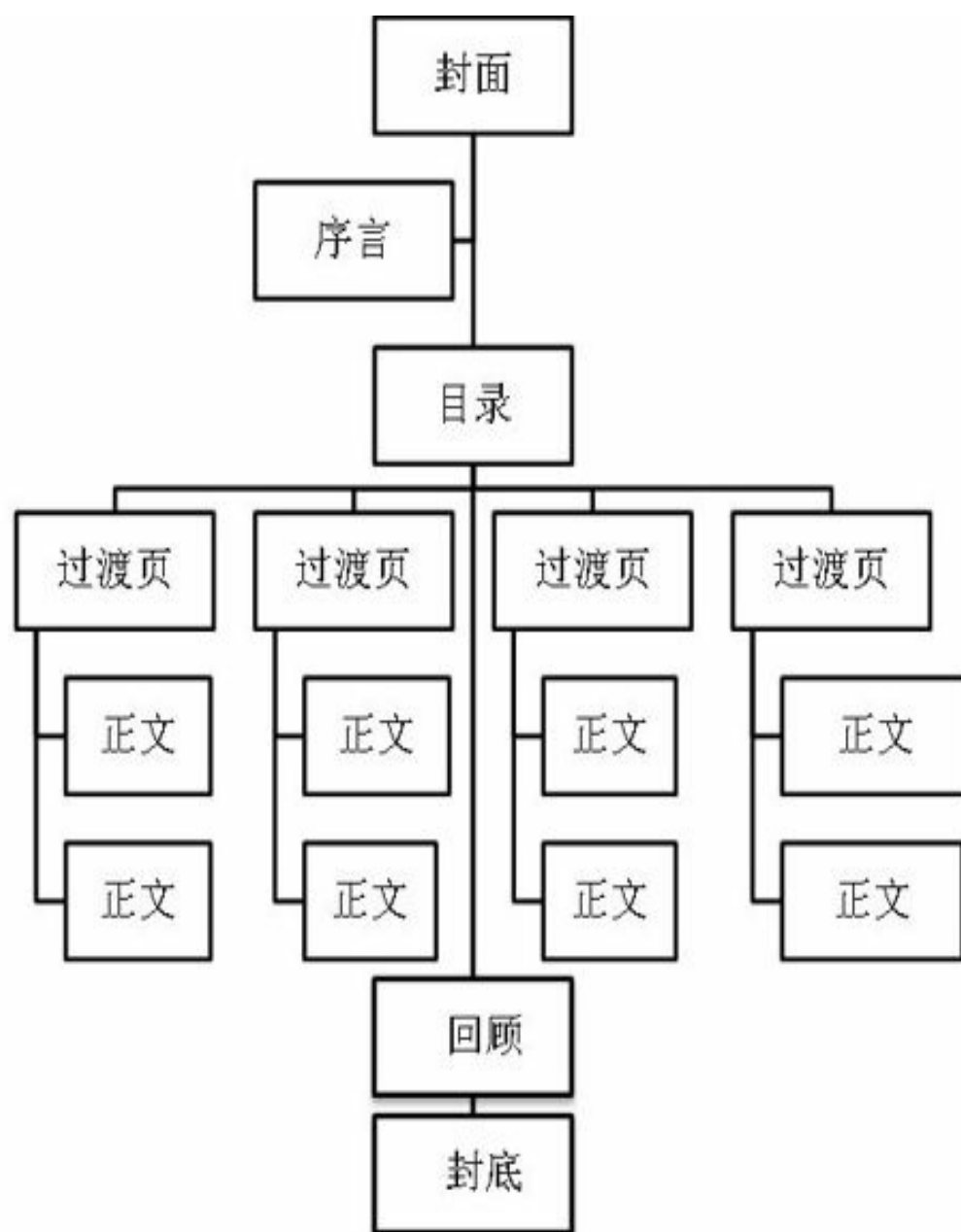


图5-8 金字塔结构框架应用于PPT中

三、每一页PPT都是一个金字塔结构

1. 符合结构思考力的四个基本特点

每一页PPT都是一个金字塔结构，即符合结构思考力的四个基本特点，这里介绍四个基本特点在每一页PPT中使用的理念。

- “论”——结论先行：每一页PPT只表达一个观点，并且出现在标题中，即每页PPT的标题都需要是具有中心思想的主题句。

- “证”——以上统下：每页PPT的主题，都需要是下面要点的概括。

- “类”——归类分组：每页PPT中的要点，要相互独立、完全穷尽，不能有遗漏和交叉。

- “比”——逻辑递进：每页PPT中的要点都必须按照一定的逻辑顺序进行组织。

“论”——结论先行

将每页PPT的标题确定为一个有中心思想的主题句

“结论先行”作为结构思考力的核心理念，要求在每一页PPT中都要有所呈现，不然接收信息者就很难理解，你到底想要表达什么。（见图5-9）

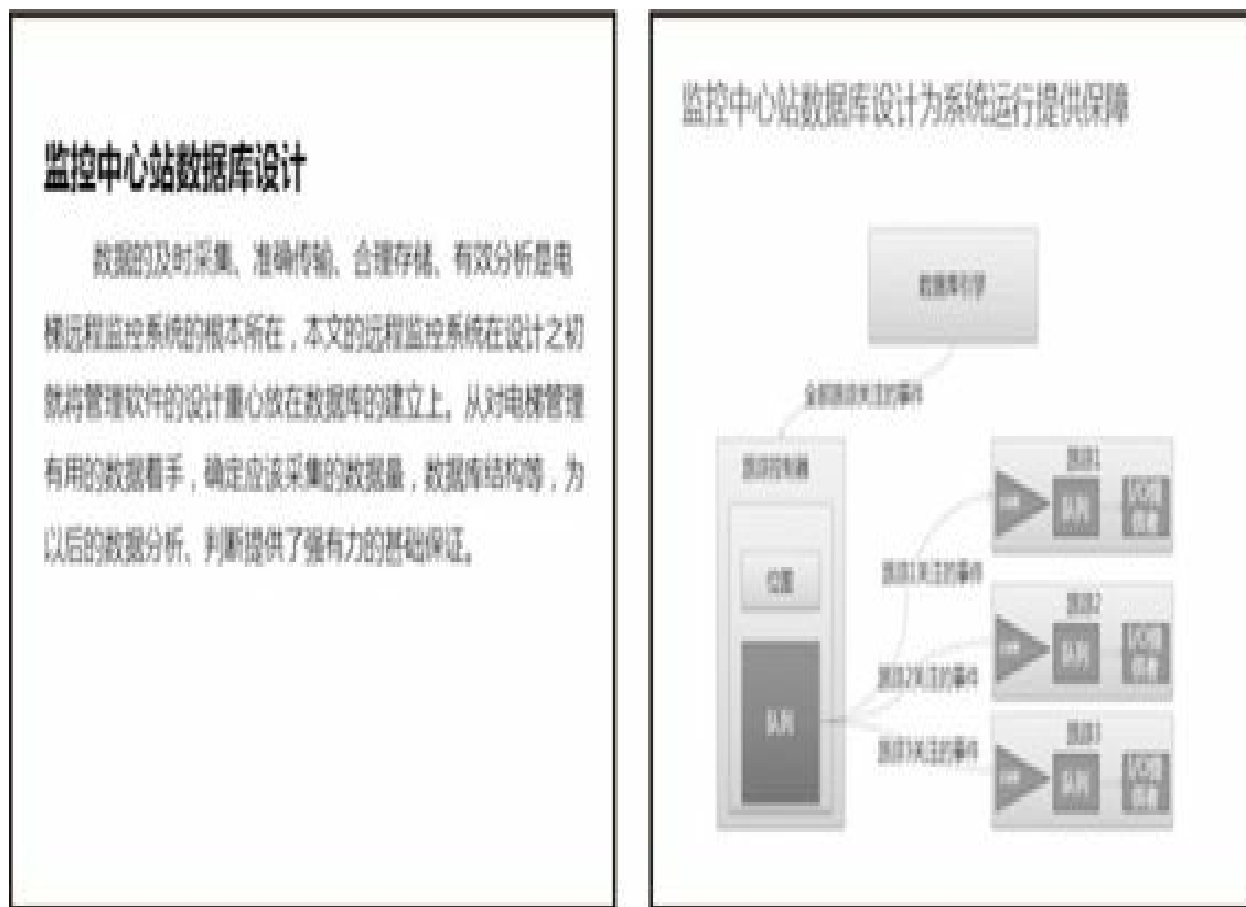


图5-9 结论先行1

左边的PPT非常详尽，但因为没有结论，看完后对方也不一定知道想要表达什么信息。因为我们没有通过思考来提炼结论，对方就要花精力来思考我们到底想要表达什么。在PPT中使用“没有中心的思想主题句”作为标题是在日常工作中最常见的错误，增加接收信息者负担的同时，也因为对方无法快速理解你想要表达的观点，而大大降低了组织内外部的沟通效率。

简化你的文字内容，做到重点突出

通过删减、提炼等方式找出文字内容的核心，并通过突出重点的方式进行呈现。尤其不能直接将Word文本直接复制进PPT中。（见图5-10）举个形象的比喻，如果你直接把Word放到PPT中，就好比你去电影院看电影，看到的是剧本一样。

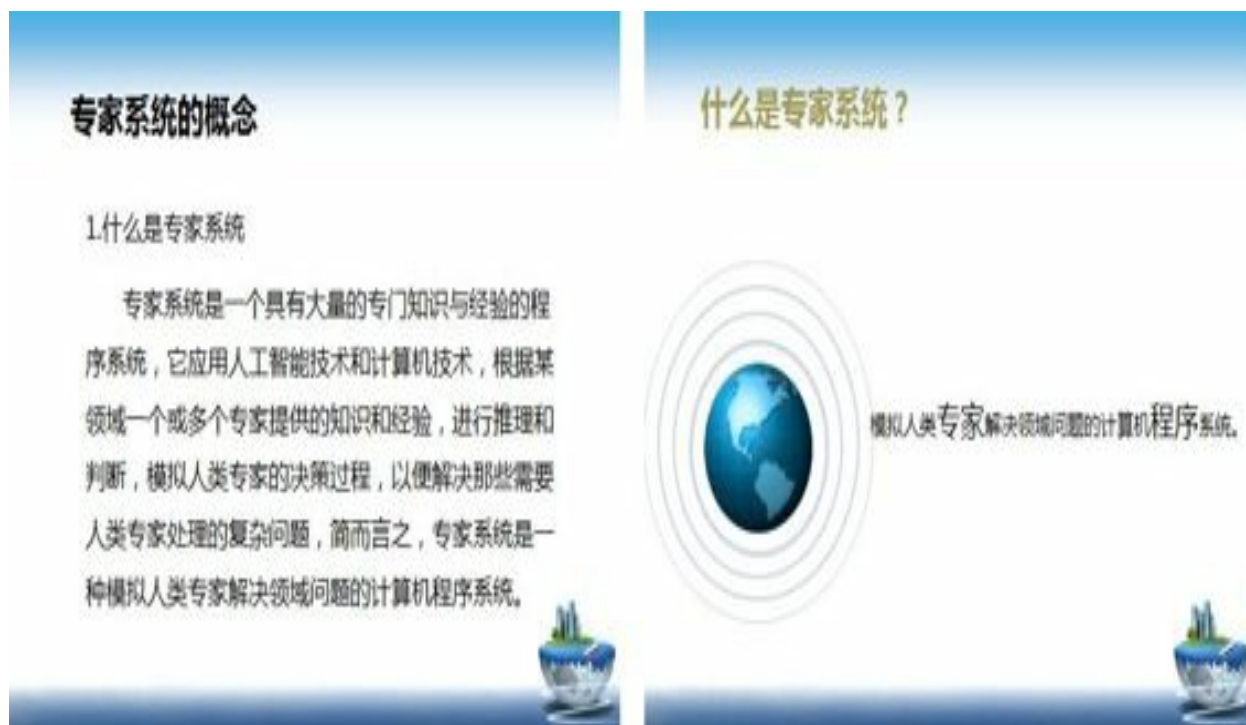


图5-10 结论先行2

大量堆砌文字的PPT是造成呈现效果差的主要原因。我们时刻要注意，呈现的核心是你本人，而PPT只是辅助你进行呈现的工具。如果我们把所有文字信息都放到PPT中，如果你是照着文字内容读，那还要演讲者做什么，直接让大家读岂不是效率更高；而如果你演讲的内容与PPT不一样，那是让大家听你讲呢，还是看文字呢？所以放大量文字内容到PPT中是有百害而无一利的，我们需要通过删减、提炼等方式找出文字内容的核心，并通过突出重点的方式进行呈现。

“证”——以上统下

运用纵向结构“结论先行”和“以上统下”的标准，将PPT中的文字内容区分出层次，搭建出基本框架。（见图5-11）大家通过两页PPT的对比，可以很容易地体会到差别。

数据维护模块软件设计

数据维护模块分为用户信息、运行状态、故障处理和维修保养四个子模块，每个子模块分别对应一个数据库。用户信息数据库包括电梯型号、电梯编号、安装地点、装梯日期、电梯总层数和所在建筑物名称等信息。运行状态数据库包括开门、关门、上行、下行、检修、司机、自动、消防、停梯、检修、急停、超载、满载、电梯编号等信息。故障处理数据库包括电梯型号、电梯编号、所在建筑物名称、故障时间、故障类型、故障原因、故障处理、维修人员工号等信息。维修保养数据库则包括电梯型号、维修保养日期、维修保养开始时间、维修保养结束时间、维修人员工号等信息。其中用户信息模块和维修保养模块需要人工录入数据，运行状态模块的部分内容由系统将通过网络发送过来的运行状态信息解压缩后，自动存储在相应的数据库中。

层次化的数据维护模块设计让系统如虎添翼

数据维护模块分为用户信息、运行状态、故障处理和维修保养四个子模块，每个子模块分别对应一个数据库。

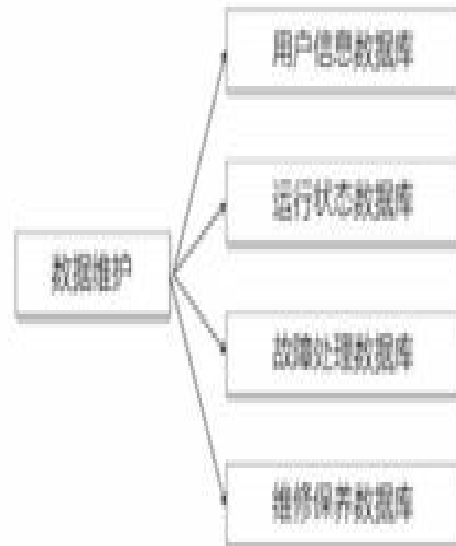


图5-11 以上统下

“类”——归类分组

杂乱无章的信息罗列是最可怕的呈现，运用横向结构“归类分组”的标准，将PPT中的内容要点做好分类，并且要符合MECE原则。如图5-12所示左边的PPT不但表述不清，而且互相之间存在交叉。



图5-12 归类分组

“比”——逻辑递进

对要点进行卖点包装，让对方更容易记忆

“逻辑递进”的标准同样适用于单页PPT中。没有逻辑顺序的表达常常让人无法理解并记住你的观点。（见图5-13）

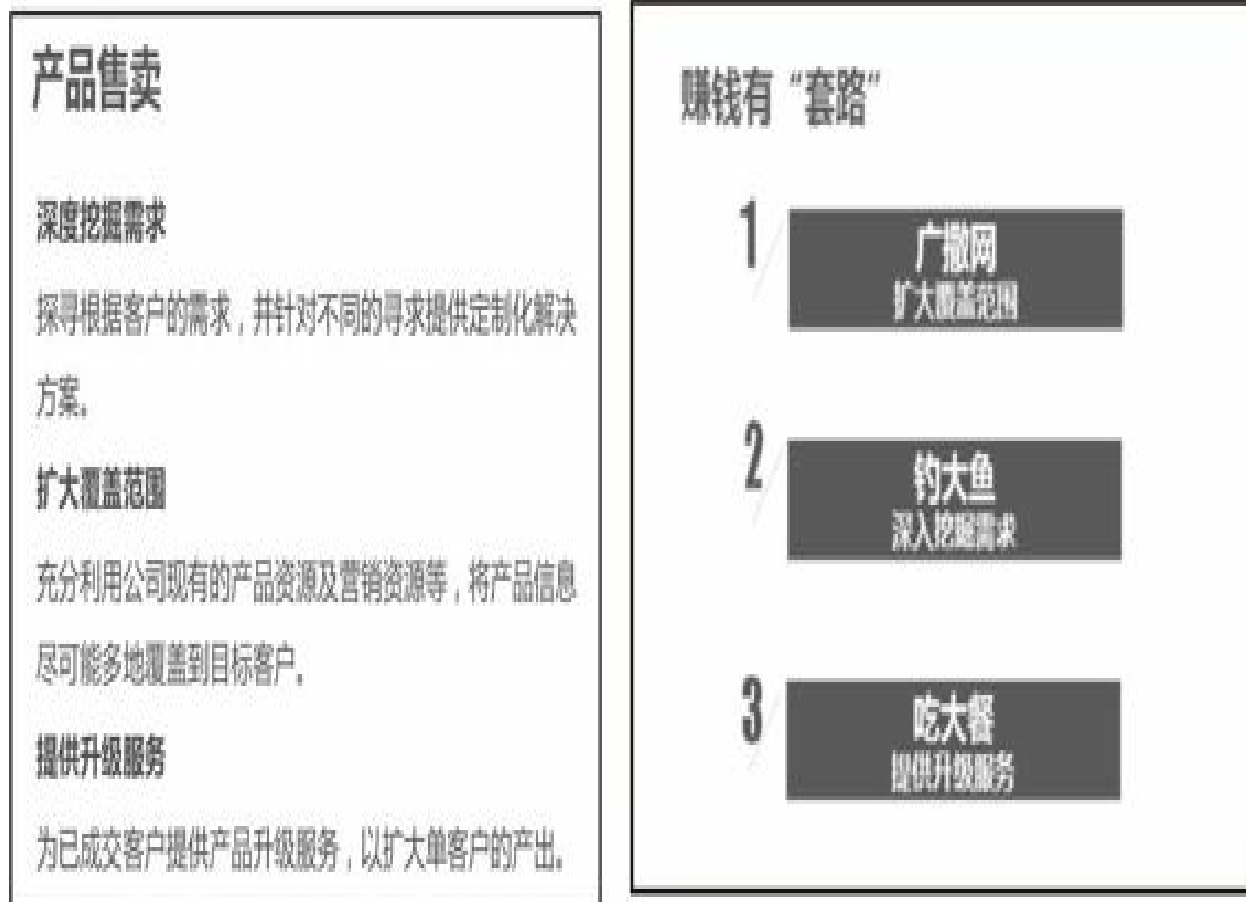


图5-13 逻辑递进

将产品售卖的三个方法，按照时间顺序重新排列，形象地比喻为撒网、大鱼和吃饭，便于让对方记住要点的同时，也很好地让对方理解你想要表达的观点。

2. 运用图像进行形象化演示

运用数据图让你的数据会说话

数据图表是一种说明数字非常有力的工具，通过将数字形象化之后将信息传递给对方，则更加具体、精准有说服力。（见图5-14）

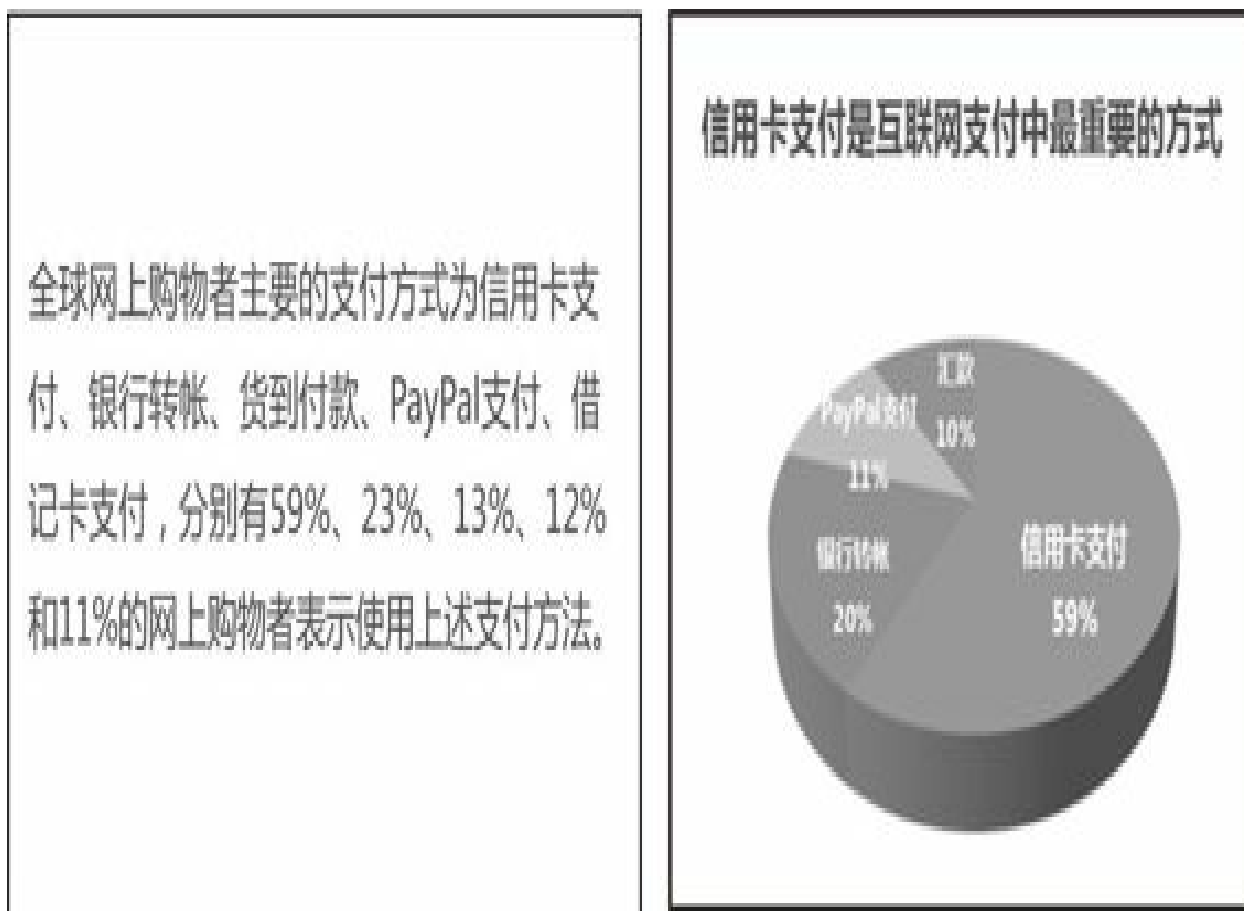


图5-14 运用数据图说话

这里补充一下，在《用图表说话》一书中，已经为大家运用图表提供了非常好的方法：

第一步 决定你的信息，从数据到信息。基于现有的数据，首先要明确你想要表达的具体的信息。

第二步 确定对应关系，从信息到对应关系。各种花样繁多的数据图表无外乎是对5种关系的描述——成分、项目、时间序列、频率分布及相关性。

第三步 选择图表形式，从对应关系到图表。每一对应关系都会相应引导出5种图表形式——饼图、条形图、柱形图、折线图和散点图。

运用概念图让你的表述更直观

可量化的数字可以转化为数字图表，一些不可量化的信息传达可以用概念图的方式进行表达，比如相互作用、相互关系、流程、过程等（见图5-15）。



图5-15 运用概念图

概念图是PPT视觉化呈现中特别重要的应用，让你的信息非常形象直观地传递给对方，使用方法与数据图表类似，也可以总结为三个步骤。

第一步 确定主题，明确想要表达的中心思想，这也是结构思考力中的结论先行。

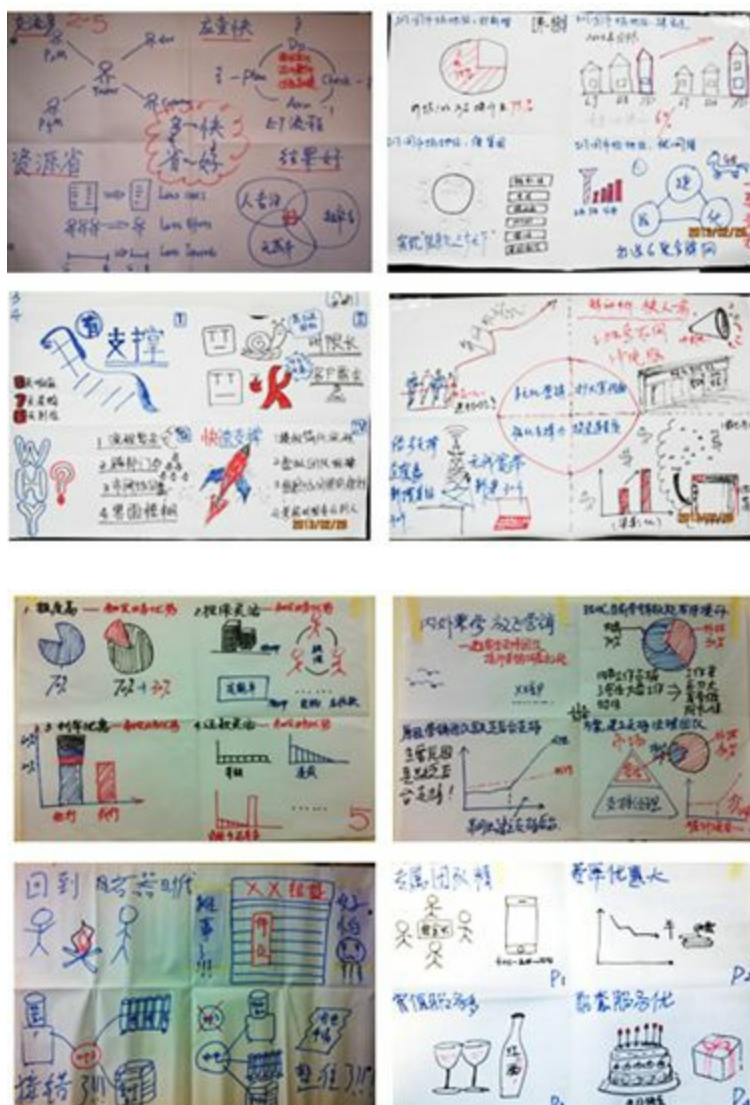
第二步 确定关系，确定各个要素之间的关系，比如独立、影响、对立、平衡、流程还是循环等。

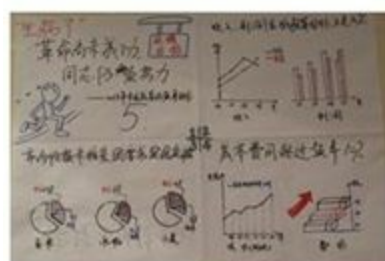
第三步 选择概念图，根据确定的关系选择哪种概念图更适合你所

要表达的结论。比如在PPT内置的Smartart中有很多大家可以直接调用的，包括列表、流程、循环、结构、关系、矩阵、棱锥图等，当然你还可以自己尝试绘制概念图。

四、课堂实例呈现

在培训课上，每组学员都会选一个自己工作中实际使用的主题，主题选择范围很广，包括给客户提供的方案提案、工作汇报、主题分享等。课程现场采用一步一练的方式带大家进行现场演练和点评，最终形成包括主题、结构以及核心部分的手绘PPT等实际成果，基本完成了一个表达内容的构思和搭建，以下是部分在课堂上，学员们基于本书标准在最后的形象表达做演示的环节手绘出的PPT海报纸。





思考力体操

第五步：形象表达做演示

将上一章练习中已经明确好顺序的金字塔框架，运用本章学习的内容按照图5-16的标准和方法对一级目录进行卖点包装，并手绘出一部分PPT。



图5-16 思考力体操——第五步：形象表达做演示

后记

不忘初心，方得始终

“结构思考力”学习社群的渊源

结构思考力学院的学习社群旨在结构思考力学习的基础上，通过线上、线下用结构拆解结构的学习方式学以致用，并以成员的问题为中心，互相之间通过思考结构解决成员的实际问题。

一、缘起于影响10万职业人的愿景

无意中的数字激发了我影响更多人能够拥有结构思考力的愿景。2013年年底我在工作总结中无意地统计了几个数字，统计完之后，我自己稍微有些小震惊！我发现在一年的时间里，通过企业内训、网络课程、行业演讲、微信公众平台等各种方式把结构化思考的理念和方法传递给了接近4万人。我作为一名培训师只专注于一个领域，居然可以影响到这么多人，于是立即非常兴奋地给自己定了一个2014年的目标是“帮助10万中国职业人运用结构化思考更全面、清晰地审视生活与工作，从而提高更多组织的工作效率”，当然这个目标绝不是头脑发热而定的，主要还是源于“结构思考力”本身的魅力。由于文化差异和传统应试教育等，导致国人对于思考力的提升并不重视。然而随着科技的进步和发展，人们获取知识变得越来越容易，以往因为知识比别人多这个信息不对称所能带来的优势已经不复存在，顺应这样一个科技日新月异、快速发展的时代，思考力比知识更重要。当我看到每年有无数的学员走出课堂后在生活和工作所发生的变化，让我更加坚定了让更多人提高结构思考力的决心。

站在风口上，猪真的可以飞上天。为了达成10万职业人的目标，2014年年初开始布局基于O2O的学习架构，并在原有自媒体平台的基础上，发起了结构思考力学院的学习社群。就在我准备付出艰辛的努力大干一场时，雷军那句“站在风口上，猪都可以飞上天”的话开始在结构思考力上得到验证。原本10万职业人的目标在传统的商业模式中还是一个很艰巨的目标，然而在互联网思维和新技术的冲击下变得极其简单。有

一天在学习社群的微信群里有人给我留言：“忠秋老师，您不用为10万人的目标头疼了，我帮你解决了40万人，还帮你赚了30万人。”原来她在学习社群学习后将结构思考力的在线视频课程引入到企业的学习平台上，公司一共内外勤人员40万人，就算按照25%的员工点击量算，也轻松地完成了10万人的目标。

真的只想做一只找对风口的猪吗？然而当这个目标被轻松达成后，我也开始反思一个问题：仅仅通过将理念传递给足够多的人到底有什么价值？到底可以帮助大家什么？到底能为国人思考力提升做些什么贡献？答案不得而知！

二、成型于科学学习方法的引入

思考结构的学习不但符合现代人的学习习惯，而且也可以通过社群的方式互相解决实际问题。通过上面几个问题的反思，我开始将更多的精力放到如何通过学习社群这种社会化学习的方式，让更多人连接起来的同时，真正运用结构思考力解决生活与工作中的实际问题。“思考结构”可以有两种来源，一种是通过自己的经验构化为一种结构，另一种就是运用各领域现成的模型，它们都是被前人高度归纳总结后的“思考结构”。所以，在学习社群中除了我定期分享“结构思考力”课程以外，也会定期邀请各个领域的专业人士或讲师分享各自领域现成的思考结构。思考结构的学习非常符合现阶段人们的移动学习、浅学习、碎片化学习、即学即用等学习习惯，学完一个模型拿来就能用。比如FAB模型可以帮你在表达时快速地提高说服力；营销中的4P可以快速地为你的营销思路提供方向。虽然这些思考结构本身并不一定会给出标准答案，但通过这些结构的运用确实可以为解决问题提供很多新的思考维度和方向。

随着大家开始热情高涨地学习各个模型，我又在思考新的问题。其实知识的了解只是学习的一小步，转化为能力才是关键的一大步。如何能让结构思考力学习社群的学习更有效果？如何让学习者真正做到能力的转化呢？于是我将自然学习设计的学习循环模型引入到学习社群中，这个学习循环模型源自教学设计理论《自然学习设计》。在学习社群用这个结构化的学习循环模型来拆解“思考结构”，即用结构来拆解“思考结构”。



自然学习设计的学习循环模型非常符合成人学习的特点。自然学习设计理论认为，成人学习包含两个维度——感知信息和加工信息，感知信息则分为直接体验和抽象概念，加工信息则分为反思学习和行动学习两种，两个维度的两个方面相结合就形成了一个上图中的 2×2 矩阵。这个矩阵也正好诠释了成人学习的四个阶段——直接体验、反思、抽象概念和行动，这个循环被称为学习循环圈，而作为一个好的教学设计需要在各个阶段满足学员的不同需求并回答不同的问题才能保证学习的有效性。比如从体验到反思阶段就要回答“Why”的问题，从反思到抽象概念就要回答“What”的问题，从抽象概念到行动之间就要回答“How”的问题，从行动再到体验就要回答“If”还有哪些拓展应用的问题，如下图所示的 2×2 矩阵。一个完整的成人学习过程都要经过这样一个循环，所以也可以解释光了解知识并不能变成能力这个问题，因为没有形成一个学习的闭环。

源于自然学习设计的学习循环圈理论，确保学习之后落实到行为



这个基于成人学习特点的教学模型，可以成为学习者非常实用的结构化学习工具。比如接触任何一个思考结构的时候，可以先从**Why**，开始反思这一知识或思考结构对我来说是有价值的（发现意义），接着通过**What**，了解专家权威是如何看待这一知识的（形成概念），然后再通过**How**，明确我在生活中如何运用这一知识（解决问题），最后通过**If**，回答我如何依据新的情况调整所学知识（灵活转换），这样完成的一个学习循环，不但掌握了知识、学会了应用，而且让知识变得融会贯通，真正达到学习的目的。学习社群就是通过这个模型，每次由一位专家拆解一个思考结构，让这个思考结构转变为成员自己的技能。

三、发展于互联网思维趋势下

学习社群的发展得益于互联网思维这个趋势。近两年最火的一个名词莫过于“互联网思维”，到底什么是互联网思维可能很多人都有不同的理解，而基于互联网思维的社群的出现无疑让社会化学习变得更容易和简单。人作为社会化动物，所有学习的本质都是社会化互动的过程。结构思考力学院的学习社群提倡所有人支持所有人、所有人帮助所有人、所有人向所有人学习的社群理念，旨在学习结构思考力的基础上，通过线上、线下用结构拆解结构的学习方式学以致用，并以成员的问题为中心，互相之间通过思考结构解决成员的实际问题。目前“结构思考力学

院”学习社群已经聚集2万多名结构思考力的学习爱好者，并定期举办线上和线下的学习交流活动。

学习社群也仅仅处于起步阶段。这个时代唯一不变的就是每时每刻都在发生着变化，而且是快速的变化，互联网思维在未来到底会为我们提供哪些机遇和挑战很多人都无法估计，但“所有人支持所有人、所有人帮助所有人、所有人向所有人学习”的社群理念，一定会为学习社群的发展提供肥沃的土壤，也让我们一群价值观类似的人可以一起去面对这些挑战，相信在不久的将来会有更多人从中受益。

我相信“不忘初心，方得始终”！也希望通过结构思考力的研究和实践在国人思考力提升方面贡献自己的绵薄之力。

李忠秋

参考文献

[1] 芭芭拉·明托. 金字塔原理[M]. 汪洱, 高愉, 译. 海口: 南海出版公司, 2010.8.

[2] 爱德华·德·波诺. 比知识还多[M]. 汪凯, 王以, 译. 北京: 企业管理出版社, 2004.6.

[3] 伯尼斯·麦卡锡, 丹尼斯·麦卡锡. 自然学习设计——面向不同学习风格者差异施教[M]. 陈彩红, 庄承婷, 译. 福州: 福建教育出版社, 2012.11.

[4] 胜间和代. 创造商业头脑的7种框架力[M]. 传神联合翻译公司, 译. 北京: 化学工业出版社, 2009.10.

[5] 布朗, 基利. 学会提问[M]. 吴礼敬, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013.1

[6] 大前研一, 斋藤显一. 问题解决力: 成为善于解决问题的优秀员工[M]. 李颖秋, 译. 北京: 中华工商联合出版社, 2009.10.

[7] 博诺. 六项思考帽[M]. 冯杨, 译. 太原: 山西人民出版社, 2008.3.

[8] 亚历克斯·洛伊, 菲尔·胡德. 困境中的决策力: 解决最棘手问题的2×2思维方式[M]. 解云波, 高彩霞, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011. 8.

[9] 西村克己. 逻辑思考力[M]. 邢舒睿, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2013. 7.

[10] 高杉尚孝. 麦肯锡教我的写作武器: 从逻辑思考到文案写作[M]. 郑舜珑, 译. 北京: 北京联合出版公司, 2015.5.

[11] 王友龙. 图解金字塔原理[M]. 北京: 化学工业出版社, 2011.12.

Table of Contents

前言

导论 何为结构思考力?

第一节 Why——结构思考力的作用非凡

- 一、所有人都需要具备的核心技能
- 二、通过统一标准，提升整个组织的工作效率
- 三、对于全民素质的提升有着非凡的意义

第二节 What——强调“先总后分”的立体化思考方式

- 一、强调“先总后分”的思考过程
- 二、金字塔结构是有效的训练工具
- 三、横向与纵向相结合的立体化思维

第三节 How——将结构思考力应用于思考和表达

- 一、适用于思考和表达结构的构建
- 二、构建思考结构的五个步骤
- 三、本书以结构思考力的应用为框架

第一章 明确理念打基础

第一节 结构思考力的四个基本特点

- 一、“论”：结论先行
- 二、“证”：以上统下
- 三、“类”：归类分组
- 四、“比”：逻辑递进

第二节 结构化接收信息的三个步骤

- 第一步——识别信息中的事实、理由及结论，知其然更知其所以然
- 第二步——找出对应关系画出结构图，不再做人云亦云的菜鸟
- 第三步：一句话概括主题句，迅速变身职业达人

思考力体操

第二章 基于目标定主题

第一节 确定目标——让表达有的放矢

- 一、设定场景：提前设定表达场景
- 二、确定目标：目标是希望对方有哪些行为

第二节 设定主题——让表达观点明确

- 一、确定结论：一个为目标服务的结论

二、包装主题：一个打动人心的主题

第三节 设计序言——让表达更吸引人

一、初步设计：完善序言的基本要素

二、优选完善：根据需求选择不同模式

思考力体操

第三章 纵向结构分层次

第一节 自上而下——疑问回答做分解

一、自上而下疑问回答做分解的两个步骤

二、设想问题，从对方角度出发的新模式

三、回答问题，提前想好答案事半功倍

第二节 自下而上——概括总结做聚合

一、自下而上概括总结做聚合的三个步骤

二、概括总结：杜绝“没有中心思想的主题句”

三、他山之石：实践案例分享

第三节 上下结合——两种方式不可分

思考力体操

第四章 横向结构选顺序

第一节 选择演绎——让说服更有力

一、标准式：理性思考的根本，让表达极具说服力

二、常见式：最常见、实用的说服方式

第二节 选择归纳——让要点更清晰

第一步：在三种子顺序中选择一种分类方式

第二步：运用MECE确保分清、分尽

第三节 因需而动——两种顺序选其一

思考力体操

第五章 形象表达做演示

第一节 卖点包装——让观点容易记

一、类比：运用形象或行为类比的方式进行包装

二、引用：引用广告、歌曲或名言的方式进行包装

三、整合：通过对色彩、词语、数字的整合进行包装

第二节 形象表达——让演示更有效

一、构思时请远离你的电脑

二、将完整的金字塔结构放到PPT中

三、每一页PPT都是一个金字塔结构

四、课堂实例呈现

思考力体操

后记

不忘初心，方得始终

“结构思考力”学习社群的渊源

一、缘起于影响10万职业人的愿景

二、成型于科学学习方法的引入

三、发展于互联网思维趋势下

参考文献