

极简 思考

来自世界顶尖咨询公司的高效工作法



THE ELEGANT PITCH

MIKE FIGLIUOLO

(美)
迈克·费廖洛
◎
世宜
◎

你越擅长简化信息，你的想法就越有可能得到支持

◎ 九州出版社
JIUZHOU PRESS

极简思考

(美) 迈克·费廖洛著 世宜译

九州出版社

图书在版编目（CIP）数据

极简思考/（美）迈克·费廖洛著；世宜译.——北京：九州出版社，2017.8

ISBN 978-7-5108-5916-8

I.①极... II.①迈.....②世... III.①思维方法-通俗读物 IV.①B80-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第239365号

The Elegant Pitch©2016 Mike Figliuolo.

Original English language edition published by The Career Press, Inc.,

12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA.

All rights reserved.

版权合同登记号图字：01-2017-3289

极简思考

作者 （美）迈克·费廖洛著世宜译

出版发行 九州出版社

地址 北京市西城区阜外大街甲35号（100037）

发行电话 （010）68992190/3/5/6

网址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印刷 北京荣泰印刷有限公司
开本 710毫米×1000毫米 16开
印张 12.75
字数 200千字
版次 2018年3月第1版
印次 2018年3月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5108-5916-8
定价 42.00元

★版权所有 侵权必究★

目录

[扉页](#)

[版权信息](#)

[导读 职场必学的结构化思维](#)

[前言](#)

[第一章 高效工作法：如何正确地传递信息](#)

[结构化思维过程](#)

[结构化思维过程能带给你什么](#)

[如何运用这本书](#)

[第二章 结构化思维：让工作变得更简单](#)

[新方法](#)

[改变习惯](#)

[不断优化你的想法](#)

[直截了当的开头/简洁精确的结尾](#)

[第三章 正确定义问题：减少无效努力](#)

[在正确的方向上解决问题](#)

[用假设解决实际问题](#)

[如何选择一个正确的假设](#)

[第四章 核心建议：假设+触动点](#)

[核心建议=假设+触动点](#)

[给触动点设定优先级](#)

[沟通对象优先](#)

[完成核心建议](#)

[第五章 思考的逻辑：引导沟通对象得出你的结论](#)

[搭建框架](#)

[如何选择结构](#)

[层形结构](#)

[列形结构](#)

[选择一个结构](#)

[第六章 搭建框架：将信息结构化](#)

[复合结构](#)

[为沟通对象搭建一对一的框架](#)

[测试框架的区别化](#)

[测试框架的完整度](#)

第七章 层形结构和列形结构：改变固有思维

不熟悉该领域的沟通对象

持反对意见的沟通对象

列形结构

建立列形结构前应做的思考

第八章 故事思维：让沟通对象零误读

从层形结构到故事

从列形结构到故事

写电子邮件、留语音信息和撰写商业论证

撰写叙述的指导性原则

第九章 整合观点：探寻关键问题的答案

征求意见时的指导性原则

谁会影响你的方案？

探寻关键问题的答案

第十章 从草稿到终稿：用反馈优化方案

最初方案

收集更多的观点和数据

会见难以应对的对手

最终方案

当利益相关人没有时间与你沟通

当你没有时间跟利益相关人沟通

第十一章 收集材料：用结构化思维驱动分析

核心建议决定分析

必要和充分的分析

第十二章 证明或推翻假设：检验最初的核心建议

证明假设和避开陷阱

假设被推翻

推翻假设并维持核心建议不变

推翻假设并更改核心建议

第十三章 选择沟通方式：将信息嵌入合适的传播载体

选择沟通方式

标题

内容提要

报告主体

风险和机遇

计划

附录

[第十四章 分享信息：决定方案是否通过的最后一步](#)

[读懂沟通对象](#)

[提前分享信息](#)

[答疑](#)

[结案](#)

[后续步骤](#)

[后记](#)

导读 职场必学的结构化思维

战隼（自媒体人/知乎时间管理优秀回答者）

在职场上，学会正确沟通的重要性超出你的想象。

大家都知道把观点和建议表述清晰，同事、领导、同行和客户才会认同。

为了达到这个目标，很多职场人士花了不少时间收集合适的数​​据，制作严谨的图表，还耗费大量的精力反复修改PPT，但最后只有很少人能成功。

提案没有通过，原因不在数据和PPT，它们只是浮在表面的问题，更重要的是要把观点用便于理解的方式表述出来，而且要具体而明确，有清晰的逻辑。同时，建议要能兼顾各方利益、展示出提案所能达成的效果。最后再选择一个合适的沟通方式，你的提案才更容易通过。

《极简思考》提出了一种“结构化思维过程”，是科学研究方法的简化版本，这种方法不需要做上几十页、上百页的PPT，也不需要花上几小时进行长篇大论，只需要几页PPT（甚至可以不用），也不需要花上太多的时间，就能达成你的目标：让提案通过。

常规的方式，通常是从数据得出结论。而这种“结构化思维过程”，以论点作为核心来构建整体方案。在初期就将重点放在提出容易理解的假设上，并找出沟通对象的利益触动点，通过合理引导让对方得出我们的结论。而且，整个提案用故事思维来整合观点，让人更容易理解和接受。

我曾写过数以千计的提案，常规的方法从发现问题到找出解决办法大致分为五个步骤：

◎发现问题并分类；

◎设定具体议题；

◎找出替代方案；

◎评估替代方案；

◎总结陈述。

而本书中，“结构化思维过程”分为九个步骤：

◎定义问题：把问题写下来并进行充分讨论；

◎提出核心建议：提出核心的观点和建议，并以此为基础进行扩展；

◎选择结构：建立一个初步的结构框架，并将其视觉化；

◎创建故事：用故事思维把观点叙述出来；

◎讨论/打磨：与不同的人会面，得到他们的反馈并修改提案；

◎选择重要事件：重新审视框架，找出有力事件；

◎证明或推翻假设：通过分析来证明或者推翻一个想法；

◎整合信息：选择一个适合沟通对象的沟通方式；

◎分享想法：呈现最终提案。

我将本书介绍的“结构化思维过程”跟常规的方法的差异总结成三点：

1.不断地重复与迭代。

《极简思考》介绍的方法通过多个步骤更好发现想法和方案中存在的问题，而且要进行多角度沟通，学会从沟通对象中注意到自己忽略的问题，以此一步一步发现正确答案，在不断地重复与迭代中反复打磨观点来为整体结构做出有力的支撑。

2.表述简练直接，迅速抓住重点。

有个很简单的方法能测试表述的简练程度，即“电梯游说”（elevator pitch）——尝试在30秒甚至更短的时间里，把你的观点或方案用最简练的方式表述出来。

这听起来似乎很困难，我来举个例子：当你多次约见客户公司的总经理，却一直都没有机会，突然有一天你们共乘一部电梯，怎样在电梯升降的30秒内让他对你的建议产生兴趣呢？一句话就可以：您好，我是XX平台的小李，我们的系统可以帮助贵公司的销售业绩在原有基础上提升15%。

3.故事思维。

想让别人立刻接受你的观点很困难，但我们可以去激发别人的兴趣，引起别人的注意力，触动别人心中关心的重点，如此运用故事思维，将沟通对象的注意力引导到你希望他们去看去想的东西上——你的核心建议。

而且，在设计好触动点的同时，还要根据沟通对象反馈的内容，不断调整叙述节奏，潜移默化地影响他们，让沟通对象了解到你的核心建议和提案最终能带来什么效果。

读完这本书之后，我尝试使用了“结构化思维过程”写了几个项目提案，发现按这种方法做出提案更具说服力，也更容易被通过。而且，如果在日常的工作沟通中，也像本书中建议的那样选择沟通对象喜欢的方式，去传递我们的想法，往往比较容易得到他人的接受和认可。

我将这种方法推荐给各位读者，希望能帮助你们在工作中更轻松地做出一个简洁有力的提案，拥有更高的通过率，并把结构化思维变成一个日常习惯。

前言

作为职场中人，我们每天都要针对不同问题做出各式的方案，在不断的练习中，我们是否能够轻松做出让人心服口服的方案？令人匪夷所思的是，答案是否定的。这是因为，在大多数情况下，我们培养的只是分析问题的能力，而不是解决问题的能力。我们花费大量精力去寻找合适的的数据，绘制复杂的表格，制作大量的PPT，为的是用精准的数据来打动听者。但这种方法并不怎么有效，我们的沟通对象根本没有时间和精力来听枯燥的报告，他们需要的是解决方案，而且立刻就想知道！

令这一挑战变得更为艰难的是人们所处的复杂环境，在这其中，人们总是不太容易达成共识。不论提出怎样的方案，都会有人对此感到不满。在这种情况下，连利益相关方之间都很难达成共识，就更不用说如何用有效的方式来解决问题了。

当方案令观众感到厌烦，或是让利益相关方之间发生争执时，决策者会难以抉择。如果这时我们赶忙去做更多的分析，来应对会议上每个人所提出的问题，那么整个方案将陷入死循环。很遗憾，再缜密的分析都无法令每个人信服。

只有改变沟通方式，我们才能打破这种不正常的循环。在开始呈现数据前，我们应该思考利益相关者们所关心的是什么。在任何会议开始前，我们都应该为我们的想法构建支撑点。

“用数据得结论”的思维模式在商界非常流行，但在这本书中，我将分享的沟通方法会与之有根本性的不同。我所提倡的是一种基于假设的方法，它以核心建议为重点，建构条理分明的解释，并且获得利益相关人的支持。这种方法可能与你现在的方法大相径庭，那么你必须问自己：现在的方案能否达到预期的结果？如果答案是否定的，也许你应该尝试一些新方法，或许你能借此得到你想要的结果——让自己的建议得到采纳。

第一章 高效工作法：如何正确地传递信息

“很抱歉，你的建议没有被采纳。”

我们都听到过这样的话，这句话吞噬过我们的希望，也挫败过我们的信心。下面的场景可以告诉我们方案被否决的原因。

试想一下，经过几周的长时间工作、繁复的分析、无数的会议、诚恳的游说之后，你带着你的想法来到了项目委员会。你坚信自己的想法将会为其创造巨大价值。你仔细地整合了相关分析，润色了演讲稿，设计了每一页PPT，直到一切都趋于完美。最终的PPT中有总计53页的严谨数据，看到这些，你认为自己一定可以打动委员会成员。

会议当天，你难以掩饰自己的兴奋。为了使方案经得起推敲，你已经竭尽全力，你觉得人们已经没有任何理由否决它。你看着你的报告被一本本分发下去，人们开始浏览——看起来像是一个不错的开始，至少大家对这份报告感兴趣！不过仔细一看，你发现他们脸上似乎露出了一些疑惑的神情。有人举起手说：“第42页，我有个问题。”你紧张地翻到这一页，却突然想起来，你还没做自我介绍。沟通对象对你的回答渐渐感到厌倦，有的人质问为什么内容毫无新意。一名委员会成员指出了建议中的每项错误——你的方案都快被他推翻了——他说：“我根本看不出你的计划如何能够提高工作效率。”此时，你多希望自己在报告中提出了能提高工作效率的方法，然而你把时间全花在了数据分析上。

原本30分钟的简报被拖成了漫长而痛苦的45分钟，提问、抱怨和重重的叹气声此起彼伏。终于，委员会的负责人决定结束你的痛苦，她说：“很抱歉，我们今天无法通过你的方案，你下个月再进行汇报吧。”你在会议室后排的椅子上瘫坐下来，你“完美”的报告仿佛化作了一列火车的残骸，载着你的想法一直冲到了火焰里——一切都完了。

你的同事吉莉安是下一个汇报者，你心里感到有些愧疚，因为你的简报超时，现在她只有15分钟来完成这次报告了。最重要的是，她现在面对的是一群颇为恼怒的沟通对象。她分发下去的报告也只有短短9页。你心想：“完了，她完了。她的报告太短了，根本无法提供足够的

信息支撑她的观点。”

吉莉安清清嗓子说：“请大家翻到内容提要，我想先阐明几个观点。我建议启动沟通培训计划，这个计划能给我们带来的最大好处是：如果我们每个人每月能在沟通上节约1个小时，员工的工作效率便可以大幅提升，这可以为我们每年节省下来35万美元的支出。”委员会成员看着她的报告，点着头；而吉莉安就站在那里，并没有多说什么。他们读完摘要，开始把目光转向她。

“有什么问题吗？时间有限，我们还是主要讨论一下对这个计划的顾虑吧。”吉莉安问道。

“我觉得大部分内容都是可行的，除了第五个要点，关于提高工作效率这一点。”那个刚刚在你做简报时跟你较真工作效率的委员开始向吉莉安提问。你迫不及待地想看看她如何为自己辩护。

“我明白您的顾虑，请大家翻到第6页。”吉莉安将她的PPT切换到关于节约开支的分析。

你摇摇头，完全无法相信她敢这么做——她居然跳过了这么多页！她这样做根本无法让方案得到批准。

吉莉安解释了提高工作效率从而节约开支的相关计算，然后问道：“还有什么其他问题吗？”每个人都摇摇头。“那好，请大家翻到第9页，我想和大家讨论一下执行层面的问题。”她向委员会展示了资金需求以及培训的时间表。报告结束时，她将目光转向委员会负责人。

负责人的回答让你大吃一惊。“这个项目很不错，吉莉安。就我个人而言，我很喜欢提升工作效率这部分，这会对我们有很大的帮助。”她问了问其他人，“大家都同意这个计划，对吗？”

所有人都点头表示支持。

负责人继续说：“我们都支持你的方案。项目进入执行阶段时请向我们汇报。”吉莉安向委员会表示感谢。

到她离开房间为止，她只用了14分钟，只讲了3页的内容，但方案就这样被通过了！她是怎么做到的？你思考着，同时对她充满了敬佩。

答案很简单：吉莉安直截了当地阐明了自己的想法，主导了论证过程，并和听众分享了最相关的信息。她考虑到了她所要达到的目标和听众的诉求，在制作PPT之前，甚至在进行分析之前，就先规划好了方案的结构。吉莉安把重心放在她想要的结果上——让方案得到通过，而不是让分析过程中有漂亮的视觉效果或是令人印象深刻。她以结果为导向，放下自己的目标，根据听众的需求调整内容。

结构化思维过程

高效沟通是可以习得的，而且远没有你想象得那么难。我将这种方法叫作“结构化思维过程”。如果做得正确，你可以更有效地、更快地把一个初步想法逐步转化成一个能被批准的方案。为了拥有这样的能力，你必须摒弃固有的习惯，接受那些你还不太习惯的方法。起初，你可能会退缩，认为这根本不可能实现。你遇到了以前从未学过的知识，感到震惊也是非常正常的反应。当你过了这一阶段，忘记了以前的习惯，你会发现这一过程非常直观。我们之所以无法掌握这一方法，只是因为我们以往错误的认知——以为简单的方式不足以解决问题。然而，这一方法的美，正在于它的简洁和精练。

描述一个商业方案时，“简练”这个词看来有一点“过时”，而我之所以选择它，是因为我早年职场生涯的一些重要经历。那时我刚进入麦肯锡，并成为几项业务的负责人，执行副总裁希望能够更好地了解她的团队所做的项目，所以要我向她的团队汇报。这次谈话非常重要，因为这是我和她的第一次交流，而她是我的老板的老板。

首次亮相对我的团队、我的业绩评估、我的职场生涯，都会带来很大的影响——好的以及坏的。

我用书中即将介绍的结构化思维过程打磨了我的报告，确保我所要讲的一切都能引人注目，每一个词、每一张图表都不显多余。我和几位项目组成员进行了几次对话，将他们的意见也加入报告中。我向执行副总裁报告的过程非常顺利，让她在较短的时间内了解了我所做的工作。报告结束后，我问她是否还有什么问题，她的回答我到现在依然记得。她说：“你解释得非常清楚，你的报告非常简练、非常流畅。我没有什么问题，非常好，谢谢你。”她所说的一切，是我在工作中得到的最高赞赏。从那天起，我决定以“简练”作为方案的风格。我也愿意向你透露其中的窍门，让你的方案也能简洁易懂。

即便是面对最具挑战的方案，像麦肯锡这样的国际顶尖咨询公司也会采用这种高效工作法。这种方法的特点是用假设解决实际问题：先预设一个可行的结论，然后以事实为基础，以数据为辅助来证实这一假设。在采用这种方法时，方案人策划的观点必须与利益相关方的目标相

吻合，策划人必须了解阻力和支持分别来自何方，进而找出一个令人信服的阐述方式，并提供准确的数据加以支撑，目的就是要在首次提出方案时就能够让人信服。这种方法并不仅仅限于咨询公司使用，也不仅仅适用于咨询方面的业务，你也可以将它运用到工作中的每一天。

作为一种有效的工作方法，它非常灵活：可以用于制作PPT，还可以帮助你有效率地写邮件、做备忘录、发送语音信息、与人交谈或者打电话。不论是工作汇报还是商业方案，它所起到的作用都是相同的，在每一个需要与人进行沟通的情景中，你都可以运用这种方法解决问题，让对方更好地接受你的建议。

在你读这本书的时候，你可能时不时会觉得——太简单了！不过当你开始使用时就会发现，实际操作起来还是困难的。你可能想知道为什么会出现这样的反差？那是因为你必须思考很多问题。帕斯卡尔说过：“如果有时间，我会写一封稍短一些的信给你。”写一封短一些的信之所以会耗费更多时间，正是因为你需要思考。

结构化思维过程能带给你什么

我建议你改变那些根深蒂固的习惯，克服过程中遇到的阻力，在有限的时间内掌握一种新技巧。你将会遭遇许多困难，但是你会因此得到回报。这个方法会对你大有裨益。

更清晰、更引人注目的建议。这个方法可以让你精准地阐述一个建议，强迫你去了解沟通对象的诉求，进而提出能满足他们需要的建议。当你这样思考时，你的建议便能更容易被理解和被支持。

更简短的沟通。这一过程可以让你的沟通对象花更少的时间解读内容，让你花更少的时间回答和澄清问题。毕竟9页的报告比90页的报告更容易阅读。剔除多余的信息之后，简短的方案给人困惑也相对少一些，这意味着人们无须为了核实内容反复讨论。

更有效率的分析。你不必把时间浪费在无用的分析上，只需要将注意力集中在你所需要的数据上。这种方法会告诉你什么样的信息能够支撑你的建议，同时它也会帮你剔除那些多余的信息，避免毫无必要的分析。

更少、更短的会议。会议时长会逐渐变得更短，会议频率会逐渐变得更低，因为人们提出的问题会减少，返工的情况也会减少。参与者会更清楚地知道你的建议是什么，以及你的理由是什么。

更高效的决策。在新项目开始的时候，你的团队第一次商议就可以做出一些决定，因为有用的信息触手可及，表述也不拐弯抹角。这样的叙述方法可以更好地说服别人认同你的理念，参加终审会议时，你能够回答各类关键问题，你也知道分享哪些关键信息才可以令方案获得批准。

增加方案通过的概率。这一方法并不能保证每个方案都能听到“通过”二字，但是它会让你更经常地听到这个词。人们会明白你到底要什么，也会明白为什么应该支持你的想法。你将把正确的数据带到对话中，也做好了应对异议的准备。只要你能用对数据，而且针对利益相关人的触动点，获得通过便是情理之中的结果。

我可以负责任地说，只要你严格地、始终如一地使用这些技巧，一定能体会到这种方法带来的好处。

如何运用这本书

我将在这本书中解释结构化思维过程及其作用，我会把沟通过程逐步拆分，辅以案例让你了解它的具体形态。我会和你分享有用的技巧，让你更好地掌握这种方法，同时，我也会指出那些会破坏你努力的潜在陷阱。我建议你选择一个目前正在筹备的方案，将书中的方法应用到每一步骤中，这样你便能将这一方法运用到日后的实际工作中。

需要注意的是，这个过程是杂乱的，你并不会在每一步都得到一个完美的答案。事实上，在向客户授课时，我经常告诉他们去包容自己犯的错误。在最初几步中，你得到的结果很可能是错误的，但那无伤大雅。这一方法并不是让你将每步都走对，而是让每一步都离你想要的结果更近。这将会是一个迭代的过程，意味着你可能需要推翻你上一步所做的工作。这或多或少会给你带来挫败感，但是我建议你接受这种感觉。每一次迭代过后都会让你距离最终答案更近。如果你的思维方式固化，每一步都要臻于完美，那你会有很强的幻灭感，会放弃，并重拾旧习惯。

这本书并不会教你如何使用PowerPoint或是任何制作幻灯片的软件，它会教你在打开任何一个软件前该如何进行目标思考。

这一方法将教会你如何正确传递信息，而不是如何传递所有的信息。简化信息的能力和选择最重要事例的能力才是这一方法的核心。不要害怕方案中缺失什么信息，如果有人有疑问，你可以稍后再为他解答。你越擅长简化信息，你的想法就越可能得到支持。古希腊哲学家毕达哥拉斯最了解这种方法的真谛，他说：“不要冗言赘语却言之无物，说话应当言简意赅。”如果你准备学习这一方法，就应当追随毕达哥拉斯的建议，如此一来，你不必多言就可以达到你想要的结果——让方案获得批准！

第二章 结构化思维：让工作变得更简单

在你学会用新的方式思考之前，你必须先了解目前你所采用的方式，一旦你知道了当前方式的短处，你就会明白我将要介绍的方法的妙处。在工作中，我们常常使用一种看似逻辑性很强的方式来提出建议：

第一步：整合海量数据，然后做出大量分析。

第二步：在现有的分析中找寻灵感。

第三步：将分析成果整合成一份文档，并展示严格的验证过程。

第四步：将这份30~60页的文档在两个半小时的会议上展示，希望沟通对象会被自己的真知灼见所打动。

很遗憾，结局并不完美，沟通对象疑惑多多，决策者甚至会因为这些疑惑而否决掉方案。而且，决策者们还会要求开一个补充会议来重新审核你的方案。更最糟糕的是，为了迎接第二轮的审核，你往往会找寻更多的数据，因为你认为自己的方案没有通过的原因是分析不足。

然而，方案被否决的真正原因是，你的沟通对象根本没听懂你讲的是什么。因为缺乏清晰的陈述和指引，你的沟通对象无法从他们对目前形势的理解直接过渡到你的建议所能达到的效果。沟通对象被你冗长的分析吓坏了。这种情况在管理层已经足够糟糕，在行政层则变得更为严重。我将这种高层中的沟通屏障称为“费廖洛定律”，其特征为：一个人的年薪水平与他们在中风前想看到的幻灯片张数成反比。

级别越高的人越没有时间听详细的解释。高层想要的只是最终答案，他们之所以雇佣你就是因为相信你的能力，他们相信如果对细节有任何疑问，你有能力解释清楚。他们期待你的报告能迅速告诉他们建议是什么，为什么这个建议会起作用，以及如何将其实现。冗长的幻灯片会让他们抓狂。我曾经和一个CEO一起工作，他经常说：“如果你的报告书用订书钉装订过，那我一定不会看。”无论你的建议有多重要，也只能用一页纸的内容对他进行汇报。

我认识的一位CEO曾将“费廖洛定律”具体化。有一天，我的团队向他进行汇报，一同前去的还有另外一个团队。这个团队首先进行展示，他们交上了一份长达25页的报告。在这个团队开始阐述前，CEO拿起报告，做出一个似乎是在称重的动作，然后把他们的报告扔到房间另一侧，厉声说道：“告诉我，你们想要什么？我非常忙，没时间看这些。”他们团队的成员很惊讶，而我们却没有，我们预知了这样的情形，所以只准备了3页报告。我们两个团队的差别在于，他们呈现出了自己知道的所有内容，而我们只提供客户想知道的内容。

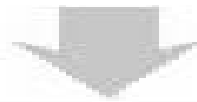
数据分析和幻灯片等传统方法已经失效，由于大部分分析无法见到天日，许多努力都会被浪费，所以这种方法非常低效。当你试着把40页的内容压缩进30分钟的会议中，你的会议效果就不会出色，而你已经浪费了每个人的时间——不仅仅是参与会议的时间，也包括那些召集成员讨论想法的时间。接下来要面对的是——另一场会议！那些继续使用这种方法的人会逐渐失信，他们会因为过于专注于分析而被人认为缺乏执行力。而且，因为方案总是无法在第一轮就得以通过，所以评估结果要历经重重考验。总之，这种疯狂的尝试必须停止了。

新方法

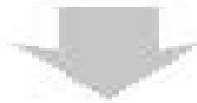
我将建议你做一些完全相反的尝试。“结构化思维过程”首先考虑结论，然后再去证明或者推翻它。该方法的步骤顺序非常精密，请不要跳过应有的步骤，也不要不按顺序操作，不然你就会给自己徒增麻烦。

下面是每一步的简短说明，我将在以后的章节中更详细地说明每一步。

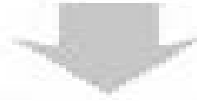
定义问题



提出核心建议



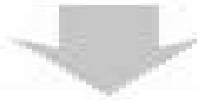
搭建框架



创建故事



打磨故事



选择重要事例



证明或推翻假设



整合信息



分享想法

图2-1 结构化思维过程

第一步：定义问题（Question）。在解决问题之前，你必须先知道真正的问题是什么。

第二步：提出核心建议（Core Idea）。核心建议应当是一个合理的假设，它解释了为什么提议值得被采纳，而且被采纳的原因必须是对你的沟通对象有价值的内容。

第三步：建构框架（Architecture）。你提出论据的逻辑至关重要，你罗列事实和分析数据的方式会影响最终的结果。

第四步：创建故事（Story）。这应当是一个简单的讲述，让你的沟通对象能够从你的故事中了解到你的结论，你创建的故事应当符合你选择的逻辑。

第五步：讨论和打磨故事（Discuss/Refine）。这时你开始接收到他人的反馈。注意，在你开始花费精力进行分析之前，就应该引导他人进入你的故事之中。

第六步：选择重要事例（Facts）。这种方法并不要求你收罗所有事实，而是需要包含所有重要的事实，以此充实自己的故事。

第七步：证明或推翻假设（Prove/Disprove）。分析的完成只是为了验证或是推翻你提出的假设，专注于必要的分析可以提高效率。

第八步：整合信息（Finalize）。不论你是在策划演讲、写备忘录、写邮件还是起草任何文件，在最终步骤前，你所有的文件都已经完成了，现在你所需要的只是一项整合练习。

第九步：分享想法（Share）。最终，必须要把你的想法分享给利益相关人。了解他们获取信息的偏好，可以使你的沟通更为成功。

如果这些步骤对你来说很眼熟，那么你可能从中学开始就记住它们了。这个过程是科学研究方法的简化版本：你首先从一系列调查入手，假设实验中可能发生的情况，然后进行实验及收集数据，确定你的假设是被证明还是被推翻，最后写出结果并分享你的实验报告。虽然在研究所做实验时所遵循的严格的科学方法与此有诸多不同，但是从研究方法

的角度而言二者是大致相同的。被前置的部分是：首先从答案入手，随后收集数据来证明或推翻它。这与许多机构所奉行的方法恰好相反，他们先处理大量数据，然后才在分析中寻找答案。我承认探索式的分析有时可以帮你从数据中获得一些见解，技术自有它的一席之地；但是结构化思维有许多探索式分析所不能替代的优势，尤其是当你寻找有效的建议时。

结构化思维会让你的工作变得更简单，它能引导你筛选有用信息，避免在无用分析上花费时间。在这一思维过程中，你的想法在多个点进行聚合，所以你将在返工上花更少的时间。想法的聚合还可以有效地利用时间，避免将时间浪费在回答错误的问题上，同时你还能在决策会议前知道你的建议会遇到哪些阻碍。在这一过程中，价值低的想法将被淘汰，而有意义的建议会被保留下来。你的沟通会变得更加高效，从而节省了决策的时间成本，提升了建议被采纳的概率。

改变习惯

你必须改变固有的习惯，才能享有结构化思维带来的好处。我打赌，当你做方案时，你会情不自禁地打开一两个软件——要么打开一张电子数据表，用目光碾过一组又一组数字；要么打开一个PowerPoint演示文稿，开始创建幻灯片。这已经成为我们大部分人的正常反应，其原因只有一点：我们太着急寻找解决方案了。我们的欲望引领我们去分析那些数字和公式，以为这样可以更快得到最终答案。当内容渐渐充满页面，我们能感到自己是有进展的。不过这并不代表真正的进展。当我们急于寻找解决方案时，我们无法保证自己在回答正确的问题。其实在很多时候，我们甚至不知道真正的问题是什么，只有一个模糊的概念，甚至更糟，我们错误地解读了问题，却拿着数据跑到了老板的办公室中。在做报告之前，看着那些东拼西凑的幻灯片时，我们很可能发现自己做了太多的无用分析，很可能上个月就有人解决了这个问题。急于寻找解决方案让我们变得更为低效。

相比之下，不如找一块白板画个图表，或者在纸上乱画。在结构化思维过程的前几个阶段，你的想法和相关信息会非常混乱。在这一阶段，你野心勃勃地想着你的方案，不过在这一过程中你会有不少改变。在起初的几步中，无须对什么是正确的感到困惑，相反，你要更专注于创造出下一步所需要的内容。不用担心，随着进程的推进，你的想法会愈加明确，以下是在每一步中你需要注意的事情：

第一步：定义问题。把你的问题写在草稿纸上或者白板上，你将与问题发起人及其他团队成员共同讨论。

第二步：提出核心建议。你仍然需要在草稿纸上写写画画，在这一阶段不要担心方案是否正确，你只需要以此开始你的探索。

第三步：搭建框架。你需要在一个白板上勾画你的设想，画画可以帮你将结构视觉化，因为你的框架会随着思考而变化，在白板上打草稿比在草稿纸上更容易修改和重写。

第四步：创建故事。你可以在Word文档中或者在邮件中编写内容，它将成为最终版本的大纲，你将在之后的步骤中根据反馈逐步修改

这部分内容。

第五步：讨论和打磨故事。在进行这一阶段时，你需要制作一个日程表来安排和不同的人见面，得到他们的反馈。

第六步：选择重要事例。回到你的白板前，重新审视你的框架，然后写下你为这个方案找到的有力的证据和分析。

第七步：证明或推翻假设。现在你可以用数据说话了，打开制表工具开始寻找数字，但是你最好在分析时带着一个目标。你的分析不是为了考察事实，而是为了找到一个特定的结果——证明或者推翻一个想法。

第八步：整合信息。如果你要做报告，那么此时你应当开始做幻灯片；如果你在写备忘录或者邮件，你就要按照相应的大纲来撰写。无论以怎样的形式进行沟通，都要选择一个适合你沟通对象的沟通方式。

第九步：分享想法。分享的方法要根据沟通对象来确定。你可能需要做一次正式的报告，也可能采用网络会议、电话会议或者其他适合你沟通对象的方法来呈现你的最终方案。

当你开始使用结构化思维时，最初的几步会令你感到非常不适，只有很少数人能接受模糊不清。你在白板或草稿纸上胡乱图画时，很可能会感到很难由此得到一个建议，不过你越是使用这种思维方式越会相信它，越能意识到最初的几步是多么关键。如果你最初几步做得顺利，后面的步骤便会变得简单起来，当你开始做分析时，也只会去做那些正确且必需的分析，而不是全部分析。

为了享用这一过程的成果，你必须改变你的习惯。我建议你把这页用书签做个标记，以便于日后随时查看。下一次当你使用结构化思维时可以重新翻到这几页，然后问自己这些问题：我是不是应该在白板上勾画却在用制表工具？我是不是在写出叙述过程前先编辑了幻灯片？如果你没有使用本书建议的技巧，又一次陷入老套路，就要立刻改变你所做的一切。经过一段时间的演练，你的行为会变得更自然，你也会更快、更有效率地运用这种思考方式。

不断优化你的想法

结构化思维的步骤是有次序的，在几次重复与迭代中，你可以通过这些步骤更好地优化你的想法。当你学习新方法时，不要抗拒返回到前一个步骤，迭代可以让你更好地优化你的想法，找出更好的解决方法和支撑你想法的论据。你会发现自己在第五步（讨论和打磨故事）和第七步（证明或推翻假设）两个步骤上不停徘徊。前者，很可能是你从别人的反馈中发现了自己建议中的问题：可能是出发点中有错误之处，也可能是框架不合理或者内容叙述不够流畅。你的沟通对象会让你注意到那些你不曾留意到的问题，而且这些问题至关重要，你必须在最终方案中体现这些关键点，因此你需要返回上一个步骤将问题修改得当。

而在证明或推翻假设这一步时，很可能是你收集的数据无法起到你想让它们起到的作用。有时你觉得数据是对你有利的，但是当你再次分析时却发现情况与此恰恰相反，这时你需要回到上一步，优化你的想法，令它能够反映数据的真实情况。

迭代的过程是充满挑战性的，你需要把尚未完成的工作与他人分享，以此得到他们的反馈。这是我建议你在白板或草稿纸上写下想法的另外一个原因，当你和上司讨论分析样稿或者部分演讲稿时，你通常只会写一些不那么精确的数据在其中，但是利益相关人却会很自然地认为这是你工作之后得到的一切结果。他们通常会询问精确的数字，对幻灯片的布局做出建议，然而此时你想讨论的是论证是否符合逻辑或者叙述是否流畅。他们会认为你已经差不多找到了想法，而事实上你还差得远呢。如果你只是把他们带到小组会议室内，只是在白板上用手写出结构框架，那么他们会明白你还没有全面完成方案，此时他们会更倾向于和你讨论论证的结构，这样关键问题才能得到应有的关注。

每经过一次迭代，你都会更进一步地打磨想法。你收到的每份反馈都能在最终会议之前解决一位利益相关人的疑惑。在制定方案时，你可以用这些反馈来支撑你的建议。每一次在分析中进行的迭代都能让你更接近正确的答案。只要你愿意研究数据，数据就会告诉你什么是正确的方向。这样重复几次之后，你已经在最终审核前完成了方案，而且令它坚不可摧。这个过程听起来会花费不少时间，而且事实也的确如此。但迭代是一个很正常的过程，它能让你的方案更为牢靠。尽管费时间，但

是这总比不停地得到错误的结果让众人疑惑，再不停地返工要划算得多。

直截了当的开头/简洁精确的结尾

在运用结构化思维时，你的思维模式应当是直截了当地进行开头以及简洁精确地完成结尾。最初的几步会告诉你方案的大概方向，当你完成了结构化思维过程，你的方案就会变得更为准确。下面这个案例揭示了把一个大概方向变成一个详尽方案的过程。这个例子包含了每一个步骤，你可以从注释中看到最终方案是如何起源的，或者未来步骤对最终方案的影响。留意方案如何被优化以及如何逐步变化的。

主管销售的副总裁空降到我们团队中，说：“我最近一直在思考未来几年的发展方向，我希望你们能够提供一个方案。”我们决定用结构化思维来完成她的这一要求。

第一步：定义问题。这是一个与销售相关的问题，所以我们可以忽略所有与减少成本有关的问题。为了让副总裁满意，我们必须找出在竞争激烈的环境中增加销售收入的方法，来挽救稍有下滑的业绩。这个范围有些宽泛，却可以帮我们指出解决问题的方向。所以，我们的最初问题是：怎么做才能提高销售额？

第二步：提出核心建议。团队进行头脑风暴时，有一个想法脱颖而出，它明显可以为我们创造更多利润——将业务扩展到欧洲，可以增加500万~1亿美元的销售额。这个预选方案来自于我们的一些假设：第一，我们设想开辟新市场，而非推出新产品、扩展已有市场、提高售价等其他发展方式。第二，我们设想应当开拓欧洲市场，而非亚洲、美洲、非洲、澳洲、南极洲的市场。第三，我们对销售额的区间进行了设想，500万~1亿美元是个很大的范畴，我们知道这个想法至少值500万美元。这是一个很粗略的计算，我们将会在此后逐渐将这一数字细化，但是500万美元这一数字对我们探讨这一议题来说已经足够了。当我们向销售副总裁报告时，我们应该告诉她这个行动将产生多少销售额，因为这一数字是衡量方案的最重要的标准。我们最初的核心建议变成了：我们应当在欧洲开发新市场，以此增加500万~1亿美元的销售额。

第三步：建构框架。为了支持我们的核心建议，我们的结构必须能够证明欧洲对我们具有吸引力，我们有能力开发新市场，我们能在此创造额外的销售收入。目前我们还不知道这三点是否正确，我们会在之后

的步骤中逐步进行验证。所有这些观点将在结构优化时由其他细节加以辅证，但在现在我们先假设这些观点为真，然后用它们来佐证我们的建议。我们的核心建议变成了：我们有能力开发新市场，欧洲是一个有发展潜力的市场，我们可以在此创造大量的销售额。

第四步：创建故事。运用故事思维撰写一段简练的叙述，从读者的视角出发，引领他们了解论证材料，从而得到正确的结论。在目前阶段这一部分内容只是一个雏形，并没有太多细节，它更应该是我们想法的轮廓和关键观点的集合。我们最初的叙述应该是这样的：我们应该在欧洲开发新的市场用以创造500万~1亿美元的销售额。

- 我们有能力开发新的市场，因为我们此前有成功的经历。
- 欧洲是一个有吸引力的市场，因为它在发展，而且尚未饱和。
- 通过进入欧洲市场，我们可以创造巨大的销售额。

当然，这些观点最终都需要用事实和数据来加以证明，现在我们只是规划出大概的逻辑走向。

第五步：讨论和打磨故事。通过和其他人探讨，我们得到他们的反馈。他们帮助我们审视有多少地区可以进行评估，帮我们指出有潜力的国家，筛除不具吸引力的国家，告诉我们在新的市场有多大的机遇。我们将核心建议优化为：我们应该在意大利、德国和法国开拓5~10个新区域，以增加1800~3000万美元的销售收入。

第六步：选择重要事例。我们需要分析有多少区域可以开发，也需要确认我们是否有能力开发。我们必须研究意大利、德国和法国市场，确保这几个区域有希望成为我们的目标市场。我们将进行财务分析，估算从每个市场能获得多少利润，每个分析都源于我们需要为核心建议做的证明。虽然除此之外可能有几百个分析，但我们不需要执行它们，因为它们不会对证明或推翻我们的建议起到任何作用，避开这些无关分析将为我们节省许多时间。

第七步：证明或推翻假设。一些分析显示法国市场不如我们想象得那么有吸引力，其他分析则优化了在意大利和德国的销售机会。从这些分析中，我们对即将开拓的新市场的销售目标有了更清晰的认识。分析结果让我们的建议更为精准，我们的核心建议变为：我们应该在意大利和德国开拓7~8个新区域，以增加1900~2300万美元的销售额。

第八步：整合信息。我们将完成一个7页的幻灯片报告。

第1页：标题页。

第2页：报告摘要。

第3页：介绍开发7~8个新区域。

第4~5页：解释意大利和德国市场的机遇。

第6页：预计销售计划。

第7页：解释采纳方案后需要做的步骤。

幻灯片只有7页，每一页都用以推进建议。后面会有一些补充分析页面，以防有人问到相关细节——比如为什么法国不是目标市场——介绍更深入的市场计划，市场调查以及在主体报告中不需要包含的内容。

第九步：分享想法。我们和利益相关人——销售副总裁用了一个小时讨论方案。她理解我们的方案及其理由。她问我们为什么剔除了法国，我们用附录中的幻灯片回答了这个问题。之后她通过了我们的方案。当我们开始准备进入市场时，我们才开始做更深一步的计划和研究。

一开始，我们的答案是宽泛且模糊的：增加销量。当我们在结构化思维过程中逐步前行时，我们根据对话、分析和新的信息优化了我们的方案。我们专注于分析那些对这次方案有意义的内容，忽略那些令我们分心的部分。我们得出的是一个明确、简洁、为特定的利益相关人量身定做的方案。结果是我们所期待的——建议得到批准。这个简单的案例中我省略了许多你在真实环境下要做的迭代工作，旨在让你了解在结构化思维过程中如何推进一个想法。

运用结构化思维并不容易，它需要你具备自控力——必须避免在最初阶段就进行分析或者创建幻灯片。这个方法需要决心和耐心，因为在你得到最终结论前，你会不停更新你的想法。这个方法也无法保证你的想法能在第一次审核便通过，不过，如果你严格遵守过程，你不会在模糊到精确的转换中感到不安，你会提出更令人信服的方案，也可以比想象得更有效率。

第三章 正确定义问题：减少无效努力

结构化思维过程的第一步是定义问题。在大多数情况下，当利益相关人要求我们提出建议时，我们会赶忙去做分析，尽快给他一个回复。我们尚未搞清楚真正的问题是什么，就着急探索解决方案，这种方法会带来不少问题。我们常常以为团队中的每个人都知道问题是什么，所以通常不会花时间证实问题，也不会解释为什么解决这个问题对利益相关人来说十分重要。对“是什么”和“为什么”没有清晰的共识，会让最终建议与利益相关人关心的问题南辕北辙。

下面这个例子能表明“正确定义问题”有多重要。假设我是你的上司，我请你提供一份方案，“你能给我一个增加100万美元利润的最好的办法吗？谢谢！”说完我就离开了办公室。让我们一起来做这项练习，现在请写下你能想到的前三个解决办法，然后我们继续。

现在来看看你的想法。你可能已经想到了——开发一款新产品，进入一个新市场，降低制造成本，解雇一些员工，或者提高定价。你可能也想到了——开展新的营销活动，进行融资，通过降价来提高销量，或者削减差旅费。这些想法都不错，不过却都有着致命缺陷。你的办法能满足我“有什么办法”的要求，你却没有搞懂“为什么我要解决这个问题”。

想象一下，如果我的要求是“我们本个销售季度三周后就要结束了，我们需要增加100万美元的利润用来补齐与计划的差额，你能给我一个最好的解决方案吗？谢谢！”现在再看一眼你想到方案，有哪些可以满足我的要求？这些方案中哪个可以在三周内赚到100万美元？你可能运气好，有一个满足要求；也可能不怎么幸运，一个符合要求的都没有。你可能已经分析了新产品，想好了原型，做出了新品推广方案，这些足以让新产品在市场上的热度持续6个月。仅有的三周时间，你花了两周的时间做无关的分析，这能不让我发飙吗？当然我们都有错——我的错在于当时并没有告诉你我做出这样请求的原因；而你的错在于你并没有问我“为什么”，之后也没来找我确认。

现在，我们来变换一下场景，如果我说“我们本个销售季度三周后

就要结束了，我们需要增加100万美元的利润用来补齐与计划的差额，你能给我一个最好的解决方案吗？谢谢！”你在一开始就知道了“为什么”，你要解决的是短期内的利润问题，你可能会有一些想法，比如在三周内禁止出差，全面提高售价，把营销活动推迟到下个季度。这样的想法可以满足我的需求，如果你给我这样的解决方案，我会更愿意接受。你没有把时间浪费在无意义的分析上，你专注于帮助我完成目标。当你的建议能充分解释“为什么”时，你的想法被获准通过的概率就会大幅度提高。

有许多结果都是从“定义问题”产生的，如果有人要求你提出方案，你要确定你及你的团队明白“是什么”背后的“为什么”，这样你才能在正确的方向上解决问题。如果有人向你寻求建议却不告诉你为什么，你就必须要去询问其背后的原因。你需要让他们知道你是希望解决他们的问题的，但是为达到这个目的，你必须先了解他们的目标。最后，你要把要求写下来，这是必需的，因为此后你就可以拿着确凿的想法去和利益相关人确认。如果说这不是他们需要解决的问题，那你可以反复和他们确认，直到双方达成共识，明确了问题“是什么”。如果你曾经因为没有在这一阶段认真核实而做出了方向错误的方案，你就会明白达成共识是多么重要。

在正确的方向上解决问题

一个架构合理的问题能引导你满足利益相关人的需求，问题划定了方案的边界，也定义了解决问题的方向。这种思维方式的高效源于它排除了和它关系甚微的想法，让你更专注于最相关的解决方案。比如，如果你的老板让你为如下这个问题提出建议，你认为它的回答范围是什么：

我们应该如何降低业务单元X的成本，以此增加毛利润？

这个问题听起来可能非常宽泛，但实际上你的老板已经为你设定了解决方案的方向，也给你的方案圈定了范围。首先，这是一个关于缩减开支的问题，所有关于增加收入、提高定价、市场营销、推出新品的建议都在范围之外。第二，他们要求你将注意力集中到业务X上，所以业务Y和业务Z都在范围之外。第三，你被告知他的目标是增加毛利润，所以你应当关注毛利润这一线索，所以降低原材料价格或劳动力成本是在这一范畴内的，而诸如出差、法务支出、信息技术和人力等在毛利润之外的因素则与主题无关。最后，你需要计算你的方案节约的支出不仅能提升业务单元X的毛利润，还要确定它能为整个公司贡献多少毛利润，这应当是你最终方案中的一项具体分析。老板会问你一个简单的问题，而语句中隐含的深刻含义对你解决问题非常重要。解决方案的空间通常很大，有许多你可以追寻的想法都能满足利益相关人的需求。与此同时，他们的问题能帮助你规避低效的分析和想法。有针对性地分析可以帮助你节省精力，并加快解决问题的速度。

当你开始使用结构化思维后，一定要养成将问题写下来的习惯，然后和利益相关人确认这是否是他们需要你解答的问题。没有在“是什么”上达成一致会增大你失败的风险，让你在无效的想法和无用的分析中徘徊；而跳过“定义问题”这一步则会让你的方案很难得到通过。只有在早期就在定义问题上达成共识，才能为你增加方案成功的概率。

用假设解决实际问题

结构化思维是被假设驱动的。假设是一种实验性的、可在未来分析中做进一步测试的观察、现象或疑问。在结构化思维过程中，假设是你在第一步中为问题找到的答案，你之后将以它为核心进行分析，从而将其证明或推翻。不要担心，在你把方案彻底想好前，你无须将结论与任何利益相关人分享，一些利益相关人直到你做完了全部论证才能看到你的想法。现在，这个想法只是你在草稿纸上或者在白板上涂画出来的，你无须在这一阶段忧心忡忡。

结构化思维之所以被假设驱动，出于以下几个原因。这个方法可更快地找出一个答案。你的假设将确定你论证所需要获取的信息，并指出哪些信息与你最终的结论无关，以此能减少你花在无用分析上的时间。假设能让你以事实为依据去找寻结论，也能让你有能力找到事实来证明或推翻它。如果你推翻它，你将进入优化迭代的过程，直到找到一个可以证明为“真”的建议。你的假设越简洁，其他人就越有可能理解你的回答和建议。

提出假设时一定要大胆点！你没有时间模棱两可，你要清晰而强硬地表明你的立场。我常看到很无力的假设，比如“我们应该探讨甲乙丙”“我们应该考虑采取X方案”，或者“我们应该分析ABC”。谁会提出一些不该被推行的建议？没人应当这么做。这些假设都太不牢靠，它们都不是可执行的建议。提出这样无力的假设的人往往害怕出错，他们觉得自己不该太早地对建议负责，因为他们还没有足够的数据来支撑猜测。而你需要克服这样的恐惧。有一种方法能让你做到，那就是确保没人看到你的初期假设，这样你就能在结构化思维过程的后几步将数据汇集起来。一个好的假设应该是可以被验证或者被推翻的。“我们应该在欧洲开辟新市场”是一个靠谱的假设，我们之后可以整合一些数据来确定欧洲是否是一个对我们有吸引力的市场。如果它是，那就证明了我们的假设是对的，可以进一步推进我们的建议。如果数据无法支撑假设，我们便需要进行迭代，去找寻一个不同的假设，比如“我们应该在南美开辟一个新市场”。假设越清晰，验证或推翻也就越容易。

如何选择正确的假设

提出假设的过程是非常直接的。以上一步定义的问题为开端，无论是你还是你的团队，都要提出足够数量的可能的回答来解决这个问题。这个过程可能像写下你的前几个想法一样简单，也可能像头脑风暴一样庞大而复杂。在这一阶段，你不应该估算每个想法要做的努力，也不应该讨论每个想法的优劣。

当你有了“假设列表”，就必须做出一个艰难的决定。你必须在其中选出一个来作为你最初的假设，这样做可能会令你感到非常不适，毕竟你这是在打破固有习惯——在做出大量分析前就选出最好的想法。为了克服这样的不适，你需要转换你的思维模式，你不能再用平行式解决法了，要转换为连续式解决法。比如，在平行式解决法中，你需要对5个想法做深度分析。假设你分析每个想法都需要10个小时，那就意味着，你需要花费50个小时才能挑选出最好的解决办法。这样做的好处是，你非常确定哪个想法能带来最大价值；但是劣势在于你需要50个小时，而且在筛选的过程中，你会发现一两个价值极低的想法。而在连续式的结构化思维过程中你需要先在5个想法中找到你认为最具价值的那一个，然后花10个小时分析它。很可能在两个小时后，你就发现它不具价值。然后你可以抛下这个想法，去查看列表中剩下的想法中最具价值的那一个。在对二号建议进行了10小时的分析后，你可能会发现它有成为最终建议的价值。至此，你用12小时的分析，代替了原本需要50小时的分析过程。最坏的可能是，你发现你的每一个猜想都是错误的，但即便如此，相比于平行式解决法，你也并没有花费更多的时间。所以，使用结构化思维不会比传统方法更费时。

我已经听到有人在质疑：“你不做分析怎么凭感觉知道哪一个是最好的想法？你怎么知道二号想法是最好的？”这些都是正常的顾虑。首先，这是一个迭代过程。在结构化思维过程中，很多最初选择会因为分析和来自他人的信息而逐渐被改变。这就意味着你最初选择去进行分析的想法很可能是错误的。也就是说，在这个过程中，你会逐步发现正确答案。选择一个正确的假设并不复杂，在选择的时候，你不妨问自己以下几个问题：

- 哪个想法看起来最有胜算？

- 哪个想法符合我们的目标？
- 哪个想法能得到利益相关人的支持？
- 哪个想法最有可能成功实现？

这些问题会让你更理性地分析、选择。如果你对于选择初始选项有疑惑，你可以在选择前做一个简单分析。注意，千万不要一不留神就做了深度分析，不然就违背了“假设驱动”的初衷。

结构化思维是以实现目标为前提的，所以完成第一个想法的分析之后，你可以转攻列表中的第二个想法。这就意味着你可以在第一个假设中找到一个好想法，然后在第二个假设中再找到一个好想法。许多领袖人物都使用这种方法，他们更倾向有一个行动为主导、能迅速捕捉价值的团队，而不是一个重度依赖分析、寻求最佳解决方案的团队。以行动为主导的团队总是更成功，因为他们创造价值，尽管他们的第一次尝试可能无法带来价值。记住，当你埋头于分析的时候，你并不能创造任何价值。

有些时候你的资源有限，只能支持你推进一个想法。这种情况要求你尽量找到选项中的最优解，但这并不意味着你需要在每个想法上都花费10个小时的时间。相反，你应该用在上一步中定义的问题来为你的想法设定优先级，然后分析最有可能成功的几个想法。比如，你可能有5个想法，但是不要做50个小时的分析，而是选择3个最优答案，然后花30个小时进行分析。然后解释说明为什么垫底的两个答案不具备分析价值。在你对3个最优解进行分析时，一旦你发现有足够的信息来判定它们不是最佳选择，你就要果断将其抛弃。

当你将想法减少到最优解的时候，你就可以将其推进至结构化思维过程了。你需要把最初的想法记录下来，并解释为什么你选择了这个假设而非其他的。这些理性的思维过程都需要写下来，因为一旦你的第一个假设被证明不是最佳选择，你需要返回假设列表，然后选择次优想法，并将其带入思维过程。现在选择最有说服力的那一个想法，让它成为你初步的核心建议。

第四章 核心建议：假设+触动点

让方案获得通过的关键在于——让沟通对象在乎它。而让他们在乎这个方案的最好方法是告诉他们如何推进这个计划，向他们展示一个他们感兴趣的结果。而将这二者连接起来的，则是你的核心建议。

核心建议有时又被称作“电梯游说”，因为你只有大约30秒的时间传递你的信息，而你和利益相关人搭乘电梯从一层楼升到另外一层所需的时间也差不多是30秒。假设你和董事会成员同时进入电梯，他们问起你的工作。此刻，你可以漫谈你收集的数据和所做的分析，你也可以给他们一个简洁的结论，告诉他们你的想法和为什么有这个想法。在理想情况下，让你激动不已的想法也会感染股东。当你们共同走出电梯时，股东知道了你所做的工作，他们也会支持你去实现这个想法。

一个核心建议包括两部分。第一部分是“我们要执行什么”，也就是你在前一步中做出的假设；第二部分则是“为什么我们要执行”，我称之为“开关”，也就是触动点——决定了你的利益相关人是否会对你的建议刮目相看。现在回忆一下之前关于扩张到意大利和德国的假设，把假设转移到核心建议上。我列举了一些利益相关人，以及当我们对其阐述进入欧洲市场的方案时相应的核心建议。

销售副总裁：“我们应该进入意大利和德国市场，这可以帮助我们创造X百万美元的销售额。”

财务总监：“我们应该进入意大利和德国市场，因为可以创造X百万美元的增量利润。”

市场总监：“我们应该进入意大利和德国市场，由此我们可以占有X%的欧洲市场份额。”

人力副总裁：“我们应该进入意大利和德国市场，由此我们可以进入一个兼具数量和多样性的人才库。”

你会发现，我每次做出的假设都是一样的。不论我面对的沟通对象是谁，我的假设都是进入意大利和德国市场。但是我设置的触动点会根

据我想去说服的人而进行转换。销售副总裁关心的是销售额；财务总监关心的是利润；市场总监关心的是市场份额；人力副总裁关心的是人才。而由不同的核心建议所延伸出的方案是不同的，我会根据我的沟通对象去打磨语句，我会因为将沟通目标化而得到支持。设想一下，如果我给每个利益相关人的方案的核心建议都是——“我们应该进入意大利和德国市场，因为我们可以创造1900~2300万美元的销售额。”销售副总裁听了会很高兴，因为这个想法将带来销售额的增长。财务总监会感兴趣，但他更想知道利润是多少。市场总监会问这些销售额所能转化的市场份额是多少，她不会批准这个方案，直到她有了确切的数字。人力副总裁会感到疑惑，因为我们没有解释这个想法所能带来的人才输入。我的方案会得到一些人支持，但不会得到全票通过，因为我没有解决所有人的疑惑。

核心建议=假设+触动点

好的核心建议有两个组成部分：一个容易理解的假设和一个对利益相关人有价值的触动点。首先，你要明确假设的内容。当你写下核心建议时，你需要明确告诉你的沟通对象你希望他们怎么做。避免使用套话——因为他们可以从不同角度进行诠释。最糟糕、也是最常出现的套话就是“充分利用”，比如“我们应该充分利用IT系统”。这句话听起来没错，但是当你用它做核心建议的时候，整个会议室都会被疑惑笼罩。有人会认为，这意味着我们需要配备拥有自主权的IT系统；有人会认为，我们要引进试点项目；还有人会认为，我们会让其他公司使用我们的IT系统，让固定资产产生更多的收益。问题的关键在于，“充分利用”这个词过于笼统，不同的人有不同的解读，这会阻碍你的方案获得通过。核心建议的假设应当用简洁而准确的语言。如果说“我们应当对当前的IT系统进行新的营销模式的测试”，与会的人就能理解你的意图，这比“充分利用我们的IT系统”更有效。如果利益相关人理解了你的建议，他们就会知道你在请求他们的同意。

核心建议的第二个组成部分是触动点。触动点的内容应当是利益相关人最关心的衡量标准或目标。有时触动点的内容显而易见，比如销售副总裁想增加销售额。有时对于其他利益相关人来说，触动点可能没有那么明显。在这些情况下，如果你想弄清他们的触动点在哪里，你可以尝试这些方法。你需要先得到一份他们的目标或战略计划书，他们在这些文件中强调的标准，就是他们最关心的问题；你可以咨询他们团队的成员，了解一下利益相关人关心哪些问题；或者你可以直接询问他们，了解他们的目标是什么。如果你无法得到这些资料，仔细想一下哪些标准对他们而言最重要，然后以此为起点进行建构。记住，这是一个迭代过程，在第一次尝试中没有找到正确的触动点也没有太大关系。在结构化思维过程中不断地迭代，会让你掌握有关触动点的信息的。现在，在纸上写一些让你可以向前推进的内容，你要告诉自己这只是方案的雏形，之后还会发生变化，而你也会了解到更多信息。

找到了触动点之后，如果可能的话，你应该将其量化。在最初的几步中，你可能只有一个粗略的估计值。而在大部分情况下，你甚至连估计值都不需要。因为现在你所有的内容就如同一个占位符，之后你会将其精确化。在之前的例子中，我写的“X百万美元”和“X%”都是起到占位

符的作用。这样的做法是可行的，或者说这是在现阶段应当推行的做法。占位符能在之后的几个步骤中起到提醒作用，提醒你在之后对X进行分析。如果你用这个方法，就需要仔细思考如何确定X的具体数值。这个过程是一个如何让你的利益相关人更容易同意你的想法的过程。如果他们希望得到一个百分比，而你给他们了一个具体数值，比如“X美元”，这就相当于让他们做算术。反之，如果他们想要的是具体数值，而你给出的却是百分比，也会让他们略感疑惑。如果你帮他们计算好，便会打消这些额外的疑惑。这些细节看起来并不重要，但却可以让一个笼统的方案变成一个简洁的方案。

利益相关人可能会有几个触动点，你可以试着在核心建议中放入几个触动点。如果一个触动点能产生好的效果，那么两个就可能带来更好的效果，以此类推，十个就会带来革命性的改变！是这样吗？不是。触动点太多会冲淡你的核心建议。结构化思维过程的要义是“极简”，它要求你关注最重要的那个点。所以，我建议你在核心建议中最多设定三个要点，多于三个则会让人疑惑。请看下面两个例子：

“我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以增加X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，Z%的市场份额。”

相比于：

“我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以增加X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，Z%的市场份额，提升D%的客户体验，减少E百万美元的成本，增长F%的员工士气，同时增加G%的系统适用性。”

第一个例子是可控的，第二个则让人喘不过气来，它让你乘电梯的过程变得漫长又痛苦。所以，要把触动点的数量控制在三个以内。

给触动点设定优先级

在一些情况下，你需要将你的建议同时对多个利益相关人进行汇报，而他们每个人都会有不同的触动点。假设房间内有15个利益相关人，如果要把他们的诉求全部纳入，你的核心建议将会变得十分冗长。这种情况就要求你能找到重点，掌控对话主动权。

首先你需要判断谁是决策者，谁是参与者。然后把你的核心建议对准决策者，不要让你的核心建议迎合那些陪坐的人，因为他们对于结果的影响力远不如决策者。一旦你确定了决策者，你就要据此选择触动点。当你写核心建议的时候，要把触动点进行排序。设定优先级意味着你需要决定哪个点最能迎合决策者的想法。如果几个利益相关人都很关注资金问题，只有一个关注系统的正常运行时间，那么你就要首先关注资金问题，再去讨论系统正常运行时间的问题。如果我要将方案展现给关注资金问题胜于系统正常运行时间的几个利益相关人的话，我的核心建议便会是：“我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以创造Y百万美元的利润，同时增加G%的系统适用性。”相反，如果主要决策人是首席信息官，另外几位决策人是初级财务人员，那么我的核心建议将会变为：“我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以增加G%的系统适用性，以及Y百万美元的利润。”最重要的触动点应该放在最前面，而你的听众将决定什么才是最重要的。

在这一阶段，不要纠结于措辞，也无须让你的核心建议听起来完美无瑕。随着结构化思维过程的推进，你的核心建议也会优化，而你所要面对的利益相关人也可能会发生变化。现在，你需要考虑的是如何确定一个清晰的假设，同时包含那些预期的利益相关人可能会感兴趣的触动点，至于需要分析的内容，你只需要把未知数X作为占位符放在语句中。

沟通对象优先

人们会很自然地根据自己的想法提出建议。他们写进核心建议的触动点和自己相关，却和沟通对象没什么利益关系。这样做的后果很明显：不会有太多的决策人支持这个想法。对我个人而言，我在几个场合犯过这个错误，我从我自己的角度而非决策人的角度审视了那些核心建议，结果那些方案都不太顺利。

有一个方案我一直无法忘记。当时，我试着和一个重要的公司建立合作关系，这将会帮助我的公司更全面地发展。很幸运的是，在座的听众中有几位是我合作公司的重要决策者。我花了几个小时来准备，不断打磨我的方案，直到我认为它臻于完美。尽管我看起来很自信，但是我走进会议室的时候相当紧张，因为这对我们而言太重要了。

报告结束时，我期待听到“很好，我喜欢你的想法，我们来谈谈合作吧”。但是相反，我听到的是另外的答案——“所以，这对我有什么好处？”那一刻，这个问题让我意识到我没有从决策人的角度考虑，我方案中的每一件事都是讨论这个想法对我和我的公司的好处。这个方案当天并没有结案，而且远谈不上结案这个词。

幸运的是，他们给了我第二次机会。我反思了失败的方案，从利益相关人的角度做出了更改。方案本身没有变，我们依然是要进行合作，但是这一次我确认了决策者的需求，我把对方可以从合作中获得的好处一一列出。这次的会议非常成功，我们也签订了合作协议。尽管方案本身相同，我却在第二轮获得了不同的结果，原因只是我首先考虑了沟通对象的需求。

完成核心建议

当你提出了一个可执行的假设，也找到了沟通对象的触动点，你需要把你的核心建议写下来。在结构化思维过程的每一步，都要把结果记录下来，这是你要遵守的规则。在之后的步骤中你将会用到这一核心建议，写下来就意味着你的想法会成为后续的起点。“写”这个过程本身会促使你用准确的语言，因为我们倾向于在说话的时候用更多的语句去解释，但写作时用的词语又会有所不同。你的核心建议越清晰准确，你的沟通对象就越容易明白它是什么。写下来的核心建议会让你建构方案的过程更直接。

当你写下你的核心建议时，你需要确认自己遵循着“先假设，后触动点”的顺序。很多时候我看到人们会把触动点放在前面，然后才讲到假设，因为他们认为这样做可以首先引起利益相关人的注意。如果我走到你面前说“我们可以节约200万美元，通过……”我确实会引起你的注意，但是同时也带来了风险。我的本意是让你注意到我的后半句话——我的假设——但是，把触动点放到前面让你只注意到了这个。当我说出“200万美元”的时候，你的脑海里马上蹦出了一个可以节约开支的想法，而问题在于你脑中想到的办法和我想提出的并不一致。然后我将会面对这样一个挑战：我需要说服你抛弃你的想法，转而接受我植入给你的想法。这样引发的努力是非常多余的。

在这个例子中，假设我的核心建议是：“我们应该整合供应商，集体采购办公用品，这样每年可以节省200万美元。”如果我先提出触动点“我们每年可以节省200万美元”，你可能会在空白处填入“通过在总部裁员”。接下来，我们要谈论的就是谁将要被裁员，以及如何重新安排员工。先提出触动点，我就会失去对话的控制权。我见过一场被打乱的会议，起因是演讲者在提出假设前先提出了触动点，这次会议的结果是我们不得不召开另外一次会议来讨论演讲者的方案，因为我们在第一次会议上把所有时间都用来讨论一个完全不同的想法上。每个人的时间都被无效占用了。

当你把假设放在前面，触动点放在后面，你就把你的沟通对象引进了一个非常自然的顺序之中。人们都会自然地以“原因—影响”这种因果顺序思考问题。假设是原因，而触动点是影响。如果我这样向你呈现一

个建议，“我们应该整合供应商，集体采购办公用品”，人们很自然会想到——“为什么？”我告诉你原因，你就想知道结果。我引起了你的注意，我也就可以带领你得出我的结论，而不是你自己的结论。然后，我可以告诉你“因为我们可以每年节省200万美元”。如果你有兴趣了解触动点“200万美元”——你应该有这样的感觉，因为我已经做好了我的本职工作——那么你的下一个问题应该是：我们如何做到？这样就实现了我设置触动点的目的，我将带你更深入地了解我的方案，这也是我希望发生的。一个核心建议是以“假设—触动点”的顺序来引导沟通对象的，它能先让人们对你的想法感兴趣，进而有想探究详情的冲动。

写下核心建议后，你需要问自己以下几个问题：

- 我的建议（假设）是否清晰可行？
- 对这个想法不熟悉的人能否知道我在建议他们做什么？
- 我是否设置了可以让利益相关人产生共鸣的触动点？
- 我是否正确地用“假设在先，触动点在后”的顺序写下了我的核心建议？
- 我是否将我的想法能创造的价值用占位符代替（比如X美元，X%）？
- 如果我设置了多个触动点，它们的数量是否在3个以内？
- 我是否按照对利益相关人重要度的顺序排列了触动点？

当你对自己的核心建议感到满意，也可以肯定地回答上述问题时，你就已经准备好构建方案的框架了。

第五章 思考的逻辑：引导沟通对象得出你的结论

在我们开始讨论框架之前，我们先做一个小练习：用2分钟的时间将表格中的词按照一定的逻辑分组，这是唯一的指示。现在，开始！

表5-1

Ace	Falcons
Colts	Birdie
Chip	Pocket
Albatross	Eagle
Wild Card	Lions
Broncos	Rake
Quarter	Club

起初，你不一定会知道自己需要把它们分成多少组，随后你会发现你可以把同一个词放到不同的组中。你可能把它们组合成以下两种分组方式中的一种，一组是高尔夫球和橄榄球：

表5-2

高尔夫球	橄榄球
<p>Acc (一杆进洞)</p>	<p>Wild Card (外卡, 除分区冠军外进入季后赛的名额)</p>
<p>Birdie (小鸟球, 低于标准杆一杆)</p>	<p>Quarter (一节, 橄榄球比赛四小节中的一份)</p>
<p>Eagle (老鹰球, 低于标准杆两杆)</p>	<p>Pocket (口袋, 四分卫准备传球时所在的保护区)</p>
<p>Albatross (信天翁球, 低于标准杆三杆以上)</p>	<p>Falcons (亚特兰大猎鹰队)</p>
<p>Club (高尔夫俱乐部)</p>	<p>Broncos (丹佛野马队)</p>
<p>Chip (起扑, 果岭附近的一种短打技术)</p>	<p>Colts (印第安纳小马队)</p>
<p>Rake (沙耙, 用以平整沙坑内的沙子)</p>	<p>Lions (底特律雄狮队)</p>

另外一组是扑克牌和动物:

表5-3

扑克牌	动物
<p>Ace</p> <p>(王牌, 一手牌中点数最高的牌)</p>	<p>Lions</p> <p>(狮子)</p>
<p>Quarter</p> <p>(25 美分, 常见的押注面值)</p>	<p>Birdie</p> <p>(小鸟)</p>
<p>Pocket</p> <p>(口袋对子, 德州扑克中两张等值的底牌)</p>	<p>Albatross</p> <p>(信天翁)</p>
<p>Wild Card</p> <p>(百搭牌, 可以随意充当任何牌)</p>	<p>Falcons</p> <p>(猎鹰)</p>
<p>Club</p> <p>(梅花, 一副卡片中的四种花色之一)</p>	<p>Broncos</p> <p>(野马)</p>
<p>Chip</p> <p>(筹码, 用于下注)</p>	<p>Colts</p> <p>(小马)</p>
<p>Rake</p> <p>(佣金, 玩家赢牌时扑克室抽取的场费)</p>	<p>Eagle</p> <p>(老鹰)</p>

如果你不熟悉高尔夫球或者橄榄球, 你不会这样分组, 你可能会分成以下几组:

长词和短词

单音词和多音词

元音开头的词和辅音开头的词

偶数个字母的词和奇数个字母的词

问题的关键在于，同样的信息可以有不同的组织方式。而我们总是基于我们自己的角度来分类：如果你喜欢打高尔夫球，而且周日还喜欢看国家橄榄球联盟比赛，那你很可能直接将其分成高尔夫球和橄榄球两组；如果你喜欢和朋友打扑克牌也喜欢去动物园，你可能会将其分成扑克牌和动物两组。我让很多人做过这组练习，有时他们责怪我是美国大男子主义中心论者。然而对我来说，这种指责并不公平——我只提供了词表，我没有给出任何解读。高尔夫球和橄榄球，或者扑克牌和动物是有美国大男子主义中心论的倾向，但是练习本身并不是。如果你刚好是一个非美籍的女性，对所有这些词都不熟悉，你在做这个练习的时候，依然会用逻辑思考并把词按照要求分组。在练习中，我给你展示的只是粗糙的、没有结构的数据。我给你的是混乱，而混乱让人感到不适。于是，我们按照自己的逻辑来排列组织信息，因为把杂乱无章的事物进行排序是我们与生俱来的欲望。

我们的信仰和经历会影响我们的逻辑。在这种情况下，我们的逻辑会变得模糊：如果我的方案是关于扑克牌和动物的，但是我呈现的内容混乱无章，你很可能按照高尔夫球和橄榄球来组织我的内容。此时，我面临着两项挑战：首先，我不能让你将其联想成高尔夫球和美式足球——这很难，因为这是你的构想；其次，我必须让你想到扑克牌和动物。只有当我让你透过我希望你使用的“镜头”来审视信息的时候，会议才能真正结束。而一旦没能成功地组织信息，误解便由此产生。

如果我在练习中给你的指示是将词分成扑克牌和动物两组，然后我再把词组给你，情况会怎么样呢？你把词分成扑克牌和动物的概率有多大？你有极大的可能会给出我希望你得出的结论。哪怕你不知道所有扑克牌的术语，也很可能通过排除法找出正确的结果。在提供信息前要先提供结构，人们就会透过你所希望的“镜头”来看清这些信息。这些“镜头”，就是你的方案的框架。

搭建框架

搭建框架的过程是将想法和概念按照一定逻辑分组、排列，目的是引导你的沟通对象得出你的结论——而你所要达到的结论是你的核心建议。搭建框架是结构化思维过程中最为困难的一步，但也是最关键的一步。这一步不仅仅是将想法分组，你的框架会体现出想法之间的联系，体现出这些想法是如何与核心建议联系的，也提供了一种测试你论证强度的方法。

如果你能选用一个有效的逻辑，搭建起一个经得住推敲的框架，那么接下来步骤就会变得很容易。好的框架能引导你的叙述，为你指明正确的分析方向，让你的沟通清晰、简要。你要根据你在这一步中搭建的框架组织最终的信息。

当你运用结构化思维的时候，如果你的脑海中出现“我没有时间搭建框架，我应该跳过这个步骤直接去做分析”这样的想法，那你就要立刻校正自己的想法。省略这一步确实能让你立刻开始着手分析，但是，你做的很可能是错误的分析。没有一个清晰框架，你可能会错过一项重要分析，导致你整个论证崩溃，然后你要回到起点，再次分析问题。这种方法非常低效，它比一次就做对要花费更多的时间。运用结构化思维的过程中，这一步对于有效利用时间是极为关键的，它可以帮你避免不必要的工作量。

搭建框架不仅可以有效地告诉你哪些分析应该做，哪些分析可以不做，它还能让你的沟通变得更清晰、更简洁。你会发现自己的幻灯片从20页、甚至40页锐减到了15页；你的备忘信息不再长到几页都记不下；你的邮件不再需要对方向下翻几次才能读完。相反，你的想法简明扼要、一目了然。好的框架可以帮助你发出更清晰、更让人愿意回复的语音信息，而不是东拉西扯、让听者想删除的信息。如果你正在写商业策划书，一个清晰的框架更能凸显你想法的优势，策划案获得通过的概率也会大幅度增加。

搭建框架是一个视觉工作，所以你要找到一块白板、一支马克笔和一个白板擦。我建议你使用白板，而不是草稿纸或活动挂图。因为当你搭建框架时可能会改动几次，相比草稿纸或是活动挂图，在白板上描画

更易读。而且，白板上的内容可以保留一段时间不被擦去，这样你在结构化思维过程中可以不断回到你的框架中，每当得到了新信息还能对其进行修改，并运用到后续的步骤中。

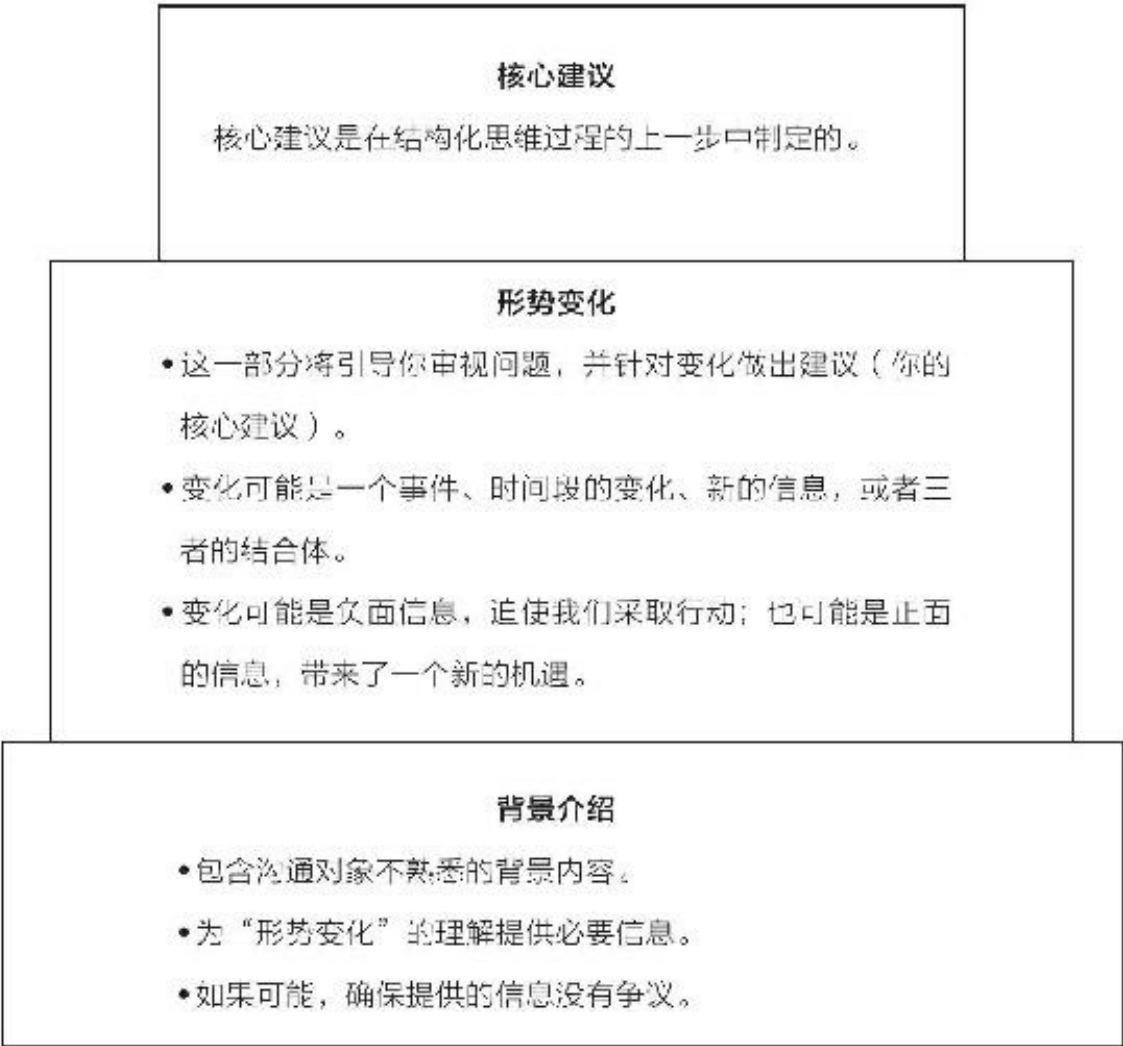
如何选择结构

有无数种结构可以用来搭建框架，但是你会用到的只有两种基础结构——层形结构和列形结构。要根据沟通对象对话题的熟悉程度来选择结构，同时也要考虑他们对你的想法是支持还是反对。搭建框架时，永远要将核心建议置于白板的顶端，因为你要据此来建构所有下方信息。

层形结构

搭建层形结构以背景为开端，目的是让每个人都对此有一定的了解；然后指出当前形势已经出现的变化，这将直接指向你做出的建议；最后将你的核心思想呈现出来。下面的图表解释了层形结构的每一层应该包含什么内容。

表5-4



层形结构适用于以下两种情形：

情形1：沟通对象缺乏背景知识。当沟通对象不太熟悉你的主题时，用层形结构是一个合适的选择。缺乏背景知识，你的沟通对象就无法理解你的核心建议所处的环境，也便很难支持它。而“背景介绍”这一层，就保证了每个人都能从相同的起点接收你的信息。

情形2：沟通对象抵触你的建议。你的沟通对象可能已经了解你的核心建议，但是他们不太喜欢它。层形结构可以将你的沟通对象从他们抵触的内容一点点带向你的想法，至少他们会以开放的态度去听你讲述。“形势变化”这一层为行动提供了理由，能激发你的听众去支持你的核心建议。

列形结构

列形结构由核心建议开始，其下是以列形排列的支撑信息。你应该像你在“扑克牌和动物”练习中做的那样，将信息按照类别进行分组，分组的数量即是你核心建议中所包括的功能数量。一个典型的列形结构通常包括2~5组支撑信息，如表5-5所示。

表5-5

<div>核心建议</div> <div>核心建议是在结构化思维过程的上一步中制定的。</div>		
第一列	第二列	第三列
<ul style="list-style-type: none">• 这列为论证核心建议提供一个观点。▪ 所有该列中的事实材料都要与该栏的观点相关	<ul style="list-style-type: none">• 这列为论证核心建议提供一个观点。▪ 所有该列中的事实材料都要与该栏的观点相关	<ul style="list-style-type: none">• 这列为论证核心建议提供一个观点。▪ 所有该列中的事实材料都要与该栏的观点相关

当你的沟通对象非常熟悉方案的主题，或者不需要你提供所有信息的情况下，你可以采用列形结构，它的适用对象一般是你的直接领导或者是你经常接触的利益相关人。

选择一个结构

有时选择结构并不难：你或许知道你的沟通对象没有关于方案的背景知识，这时你就会选择层形结构；又或者你和你的上司讨论过你的想法，他对主题已经了如指掌，这时你就会选择列形结构。但在许多情况下，你并不确定该用哪种结构。你可能不知道你的沟通对象对主题的了解程度，支持程度或反对程度也是未知的。你可能在一个会议中要面对多个利益相关人，他们中有人了解你的主题，有人则知之甚少。在这种情况下，选择合适的结构会变得非常复杂。

这时，你需要将你的沟通对象分类而且灵活运用两种结构。如果你不清楚你的沟通对象需要列形结构还是层形结构，那么你就以层形结构为开端。在“背景介绍”和“形势变化”的环节时，你要根据他们的反应做调整。如果他们仔细聆听并跟着你的节奏，那么层形结构是合适的。如果他们变得不耐烦，并质问你：“我已经知道这些信息了，为什么你还要再说一次？”那么你应该转换到列形结构，并且用列状信息来支撑核心建议。

如果你的沟通对象中一部分人需要列形结构而另外一部分人需要层形结构，这时你应该首先考虑会议中的关键决策人。如果有10个人需要层形结构，而两位首要决策人需要列形结构，那么采用后者。采用列形结构，则要求你能让另外10个人在会议前就了解相关背景，这样你的汇报才能变得更为顺畅。

相反，如果你要说服的关键决策人需要层形结构，而其他人需要列形结构，那么采用前者。虽然这会让其他人感到疑惑，但是如果不让关键的利益相关人了解到基本事实，你的方案就不能得到通过。为了最大限度地减少疑惑，你要让需要列形框架的沟通对象知道你清楚他们熟悉主题，但是你还从“背景介绍”和“形势变化”出发，因为这样可以保证每个人在做决定时都能基于相同的背景知识。如此，你既认可了他们的了解度，也减少了他们的疑惑。更重要的是，关键决策人也掌握了做出一个好决定需要了解的背景知识。

你越常使用结构化思维做方案，就会越擅长选择合适的框架，而且重要的是它能够适应沟通对象的需求。选择框架结构前，你要评估沟通

对象与主题。你很有可能在一场会议中对某个利益相关人采用列形结构，而在另外一场会议中则对他采用层形结构。这种情况通常是由于利益相关人对第一个主题比较熟悉，而不清楚第二个方案中的内容。框架的结构非常重要，你需要花时间思考清楚你应该用哪种结构，以及为什么用这种结构。这些思考所花的时间并不会被浪费，你策划方案的过程会因此变得更为顺畅。

第六章 搭建框架：将信息结构化

搭建框架是结构化思维过程中最为重要的一个环节。这一概念并不复杂，然而人们总是将其复杂化。记住，你搭建框架是为了用沟通对象听得懂的方式来证明你的核心建议。当你搭建框架时，你可能会急着汇总所有和你核心建议相关的事实信息，然后把它们组织成你的框架。不要这样做！你的框架应该由核心建议和沟通对象来驱动。

搭建框架的第一步是找到一块白板，然后在白板顶部画一个框，把你的核心建议写进去。不要简化或省略任何文字——请把整个想法写进去。下一步，定义你的沟通对象。如果你需要对多个利益相关人进行汇报，那么先要确定哪个是你想去影响的首要利益相关人。把利益相关人的姓名写在方框旁边，会一直提醒你方案的结构框架针对的是谁。知道每个人对于问题的了解程度后，你可以确定应该使用层形结构还是列形结构。当然，在一些情况下你需要用这两种结构来组合成一个框架，我会在下一章对此进行进一步的解释。

当你有了核心建议，框架结构也已经选好，现在就可以把框架画出来了。最简单的建构方法是从上到下。在之后的过程中，我们将从下上来证明核心建议。首先你要明白核心建议中的主要概念，比如，想象一下你在向财务总监汇报你的方案：“我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以增加X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，Z%的市场份额。”

我们需要论证4个观点：

我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以增加X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，Z%的市场份额。

财务总监熟悉公司业务，也很清楚为什么我们要扩展国际市场。在这种情况下，我们应该使用列形结构。所谓从上到下建构，就是说核心建议要用四列内容来支撑，它们分别是“进入新市场”“增加销售额”“增加利润”以及“增加市场份额”。在每列当中，我们都要涵盖与其相关的论据。在“进入新市场”中，我们可探讨进入意大利和德国需要什么条

件。在“增加销售额”中，我们可以讨论进入意大利和德国后将会增加多少销售额。在“增加利润”中，我们可以讨论在意大利的利润率、在德国的利润率，以及在这两个市场中我们可以创造的总体利润。在最后一栏“增加市场份额”中，论据可以包括我们目前在意大利、德国和欧洲的市场份额，以及我们未来在这些市场中的份额。这一初步的结构可参见表6-1。

列形结构下的每个组成部分都要支撑核心建议，而且每一栏中的要点都与这一栏的主题相关：所有有关销售额的要点都在销售额一栏，所有有关利润的要点都在利润这栏，以此类推。每一个要点都与它们所在栏的主题直接相关，与其他栏的主题也有一定相关性（比如销售额与市场份额相关）。

框架结构中的这些要点是从哪里得来的？与你的核心建议相同，这些要点也是在结构化思维过程中提出的假设。我们假设他们是用来支持核心建议的最佳信息。当我们进入到过程中的下一步，开始和人们沟通、收集数据及着手分析时，我们会根据新的信息来改动现有信息。现在，他们是我们用于论证方案的起始点。这是我建议使用白板的另外一个原因，每当获得了新信息内容就会有所变化，在白板上可以轻松擦去旧内容、写上新内容。

表6-1

<div>核心建议</div> <div>我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以增加 X 百万美元的销售额，Y 百万美元的利润，Z% 的市场份额。</div>			
进入新市场	增加销售额	增加利润	增加市场份额
<div>• 意大利市场的准入要求</div> <div>• 德国市场的准入要求</div>	<div>• 意大利市场的预计总营业额 (A 百万美元)</div> <div>• 德国市场的预计总营业额 (B 百万美元)</div> <div>• $A+B=X$ 百万美元</div>	<div>利润率</div> <div>• 意大利市场的利润率 (C%)</div> <div>• 德国市场的利润率 (D%)</div> <div>总利润</div> <div>• 意大利市场的预计总利润 (E 百万美元)</div> <div>• 德国市场的预计总利润 (F 百万美元)</div> <div>• $E+F=Y$ 百万美元</div>	<div>现在</div> <div>• 目前在意大利的市场份额 (G%)</div> <div>• 目前在德国的市场份额 (H%)</div> <div>• 目前在欧洲的市场份额 (J%)</div> <div>未来</div> <div>• 意大利市场份额的增长 (K%)</div> <div>• 德国市场份额的增长 (L%)</div> <div>• 欧洲市场份额的增长 ($K\%+L\%=Z\%$)</div>

搭建结构有许多方法，在下一个例子中，请想象一下我的沟通对象

是意大利业务和德国业务的负责人，我将会同时向他们两人介绍我的方案。与具备全球视野的财务总监沟通时所采用的结构相比，这次方案的结构将会有所不同。我将用两列主要内容外加几个具体的竖列来进行阐述，而不是采用四个平行的竖列。表6-2将会更清晰地展示这一结构。

大部分信息是相同的，不同之处在于排列顺序。我将数据汇总后加入到顶端的核心建议中，在这个案例中它又被这样分割开：

- 意大利市场A百万美元的销售额加上德国市场D百万美元的销售额，等于核心建议中的X百万美元的总销售额。

- 意大利市场B百万美元的利润加上德国市场E百万美元的利润，等于核心建议中Y百万美元的总利润。

- 意大利市场C%的市场份额加上德国市场F%的市场份额，等于核心建议中Z%的总市场份额。

当你搭建结构框架时，这些作为占位符的变量提醒你在之后的过程中进行分析。同样的字符会带来困惑，你可能会因此而重复计算，或者用错了计算公式，很可能会发生诸如“是这个X%，不是那个X%！”的情况，所以我建议每个占位符都用不同的字母。

表6-2

<p>核心建议</p> <p>我们应该进入意大利和德国市场，因为由此我们可以增加 X 百万美元的销售额，Y 百万美元的利润，Z% 的市场份额。</p>				
<p>进入意大利市场</p> <ul style="list-style-type: none"> 进入意大利市场会为我们带来 A 百万美元的销售额，B 百万美元的利润，增加 C% 的市场份额。 		<p>进入德国市场</p> <ul style="list-style-type: none"> 进入德国市场会为我们带来 D 百万美元的销售额，E 百万美元的利润，增加 F% 的市场份额。 		
<p>进入意大利市场</p> <ul style="list-style-type: none"> 如何进入意大利市场 	<p>在意大利增加销售额</p> <ul style="list-style-type: none"> 预计市场总销售额 (A 百万美元) 	<p>在意大利增加销售利润</p> <ul style="list-style-type: none"> 预计市场总利润 (B 百万美元) 	<p>在意大利增加市场份额</p> <ul style="list-style-type: none"> 预计市场份额 (C%) 	<p>进入德国市场</p> <ul style="list-style-type: none"> 如何进入德国市场
			<p>在德国增加销售额</p> <ul style="list-style-type: none"> 预计市场总销售额 (D 百万美元) 	<p>在德国增加销售利润</p> <ul style="list-style-type: none"> 预计市场总利润 (E 百万美元)
				<p>在德国增加市场份额</p> <ul style="list-style-type: none"> 预计市场份额 (F%)

现在我将解释为什么这次的结构和对财务总监汇报方案的结构有所不同。

第一个方案面对的沟通对象是财务总监。她需要一个全局视野：这个方案给公司的销售额、利润和市场份额带来的影响，都是她所关心的问题。同时她还很关注在开拓这两个市场后，公司在欧洲的市场份额会发生什么变化。因此，提供给她一份包括销售额、利润和两个国家市场份额这些内容，并且从财务角度展开论述的方案是最佳的方式。在这种结构中，她无须在两个部分中寻找特定的数字，也无须再处理数据。

第二个方案面对的沟通对象是两个业务部门的负责人。意大利业务的负责人不会对德国市场感兴趣，他更希望在一个部分中了解到与他相关的所有内容。若是德国市场的内容与他所负责的意大利市场的内容在同一个部分出现，他会感到厌倦甚至开始分心。德国业务的负责人的情况则刚好相反，他希望读到单纯的、有关德国市场的分析。

在第二个方案中，不要谈论欧洲市场的总份额，因为无论是意大利业务负责人还是德国业务负责人，都不太关心欧洲市场的总份额。但在第一个方案中情况则大为不同，对于财务总监，欧洲市场的总体份额极为重要，因为她需要据此做出决定。

在两个例子中，我们都用了列形结构来搭建框架。这种框架之所以合理，是因为这两个例子中的沟通对象都了解基本情况，做出决定时不需要额外的信息。在第二个例子中，第一层级共有两列：意大利一列，德国一列。在第一层级下的第二层级仍为列形，因为意大利业务负责人了解他的业务情况，不需要关于背景和形势的介绍。德国业务负责人也是如此。

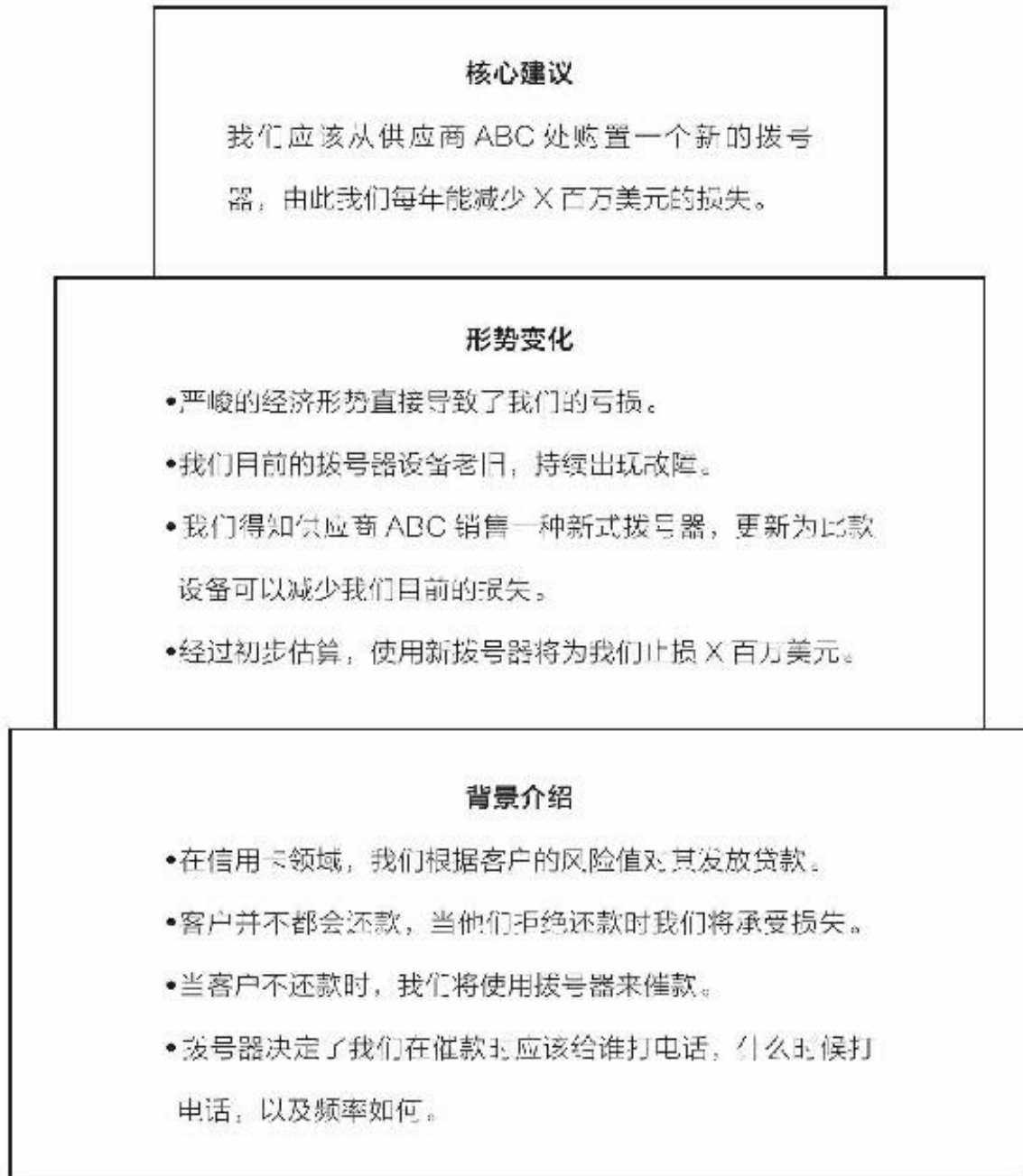
沟通对象引导着我们去选择不同的结构。在这一阶段，没有人能看到你的工作，但你却要仔细思考该如何搭建框架，如何向沟通对象呈现信息。尽管这一步骤非常重要，但不要花太多时间在结构规划上，因为之后还有机会对其进行修改。

复合结构

在一些情形下，你需要采用复合式的结构来搭建你的框架。你的沟通对象可能了解方案中的某些部分，但对另外一部分很陌生。这时，你需要为每一个层级选择不同的结构。你可以组合使用层形结构和列形结构，以此来搭建最符合沟通对象需求的框架。

我们用一个例子来解释这一方法。假设你在一家信用卡公司工作，此前你只在航空制造业中工作过，从未涉足过金融服务行业。现在，我成了你团队中的一员，而你是我的顶头上司。我需要做一份关于“投资一项新技术”的方案，并向你汇报。我已经确定了我的核心建议：“我们应该从供应商ABC处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少X百万美元的损失。”

表6-3



我知道你刚刚进入这一行业，也不清楚做这个决定需要的相关背景，但我需要确保你知晓我方案中所做的建议是基于什么——这时，使用层形结构是最有效的方法。当你顺着层形结构阅读我的方案，你会先读到“背景介绍”部分，然后是“形势变化”，接着是核心建议。这样看起来逻辑性更强。我最初的建构如表6-3所示。

在“背景介绍”部分，我告诉你该项业务的整体背景，客户行为是什

么，当客户不还款的时候我们如何收账。然后我将会提出“形势变化”一层，指出我们所经历的两大不利的变化。亏损的增加和设备的老化影响了业务的正常发展，我们所应该对此采取措施。我总结了关于供货商ABC新款拨号器的信息，以及它能为我们的业务提供怎样的帮助。基于这样的背景和变化，购买新的拨号器来替代旧的听起来便很合理，我的建议也更像一个好的解决方法。

如果我能够得到你的批准，我知道接下来我将要向采购副总裁说明我的方案。他负责采购工作已经有15年了，如果我用层形结构向他汇报——先解释我们如何以风险为基础向客户发放贷款，再解释拨号器是如何工作的——他一定会把我从办公室里赶出来。因为他具备丰富的行业经验，早已经知道这些信息。所以他需要的是一个列形结构，因此我的框架变成了这样（如表6-4所示）：

表6-4

<p>核心建议</p> <p>我们应该从供应商 ABC 处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少 X 百万美元的亏损。</p>		
购置新的拨号器	从供应商 ABC 处购买拨号器	减少亏损
<ul style="list-style-type: none"> • 我们目前的拨号器设备老旧，持续出现故障。 • 市场上有更新、性能更好的拨号器。 • 一个性能更好、更可靠的拨号器将提升我们的收款业绩。 	<ul style="list-style-type: none"> • 供应商 ABC 销售优质拨号器。 • 供应商 ABC 的售价具有竞争力。 • 除了供应商 ABC 之外，只有供应商 DEF 能提供 IT 部门验收合格的类似产品。 • 供应商 DEF 的产品略逊于供应商 ABC 的产品。 	<ul style="list-style-type: none"> • 本年度，我们的亏损增加了 Z 百万美元。 • 一个新的拨号器可以每年减少 X 百万美元的亏损。

所有我核心建议中包含的要点，在框架中都被用来论证核心建议，而核心建议中的每一个主要观点都能在框架中找到相应的支撑部分：“我们应该从供应商**ABC**处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少**X**百万美元的损失。”

在层形结构中，我在“背景介绍”和“形势变化”部分讨论拨号器，

在“形势变化”部分讨论供应商ABC，在“背景介绍”和“形势变化”部分解释损失。而在列形结构中，每一列都论证了核心建议中的一个主要观点。当我向采购副总裁说明这个想法的时候，我会先阐述我的核心建议，然后用3栏信息来支撑它——框架是按照他的需求制定的。

当我成功说服了采购副总裁后，我还需要说服另外两个利益相关人——首席信息官和财务总监。他们都对拨号器有基本的了解，也清楚采购的流程。他们不需要关于我们业务的详细介绍，也不需要知道我们如何做出借贷决策，更不需要知道我们如何索要欠款——列形结构对他们而言更合适。我知道他们都很关注执行细节，希望我能从其他层面来论证我的建议。这种情况要求我将层形结构和列形结构进行融合，所以，当我去向首席信息官说明方案时，我会用表6-5所示的框架。

表6-5

<div>核心建议</div> <div>我们应该从供应商 ABC 处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少 X 百万美元的损失。</div>				
<div>购置新的拨号器</div> <ul style="list-style-type: none">我们目前的拨号器无法正常工作。一个新的拨号器能更好地运行。	<div>从供应商 ABC 处购买拨号器</div> <ul style="list-style-type: none">供应商 ABC 提供的产品更具竞争力。供应商 DEF 的产品无法满足我们的要求。	<div>减少损失</div> <ul style="list-style-type: none">一个新的拨号器可帮助我们每年减少 X 百万美元的损失。	<div>形势变化</div> <ul style="list-style-type: none">本年度，我们的损失增加了 Z 百万美元。我们目前的拨号器无法帮助我们止损。新的拨号器将能更有效地减少损失。	
<div>目前拨号器的问题</div> <ul style="list-style-type: none">拨号器是在几年前购置的。软件系统过时。难以找到合适的配件。缺少关键功能。	<div>未来拨号器的性能</div> <ul style="list-style-type: none">最先进的软件系统和呼叫模式。7 × 24 全天候系统支持。基本涵盖所有必备特性和许多优异功能。	<div>供应商 ABC 的资质</div> <ul style="list-style-type: none">供应商 ABC 销售高性能拨号器。供应商 ABC 的售价具有竞争力。供应商 ABC 的产品通过 IT 部门验收。		
<div>背景介绍：收款亏损</div> <ul style="list-style-type: none">过去的 5 年中，我们的亏损维持在每年 Y 百万美元。从前，我们的拨号器可以控制这一亏损。				

与技术相关的拨号器和供应商这两列，我选择了列形结构来支撑第一层级的信息。因为首席信息官非常熟悉拨号器和供应商，所以这种方法是合适的。但是他并不是很清楚拨号器对于公司损失的影响，也不知道公司的历史损失，所以我选择用层形结构组织这一列的信息。我首先告诉首席信息官我们历史损失情况，然后解释了公司的损失在最近几年中发生了什么变化。在这样的背景下，我们希望通过购置新的拨号器来减少损失的建议听起来很合理。

但当我要与财务总监沟通同样的建议时，就需要建构一个完全不同的框架，用以匹配她所需要的信息。我会构建的框架如表6-6。

对于与技术相关的前两列，我选择了层形结构，因为财务总监对拨号器的性能和供应商并不了解，她需要更多的信息。而财务总监了解亏损情况，所以第三栏采用列形结构是非常合理的。在这些例子中，我的沟通对象决定着我如何选择框架，因为每个利益相关人对每一方面的了解程度都不同。我的框架有针对性地弥补了他们缺乏的知识，以此提高了让他们通过方案的可能性。

表6-6



为沟通对象搭建一对一的框架

“不同的沟通对象需要不同的框架”意味着当有多个利益相关人时，你需要构建多个框架。这听起来似乎意味着你要做许多额外工作，但从长远来看它会节省你的时间。当你搭建的是一个“通用框架”，面对的却是多个利益相关人的多重信息需求时，“通用框架”实际上就成了“通通无用框架”。利益相关人会理解方案中的某些要点，却对另一些内容感到疑惑。层形结构可能对一个利益相关人非常适用，但是另外一个利益相关人则会感到疑惑。某一部分用列形结构组织的内容，可能让一个利益相关人的思路很清晰，却让另外一个利益相关人感到很模糊。你认为使用某种结构能更高效地解释内容，然而在实际操作中它却非常低效。你需要两三次会议来解释你的方案，因为你的结构很混乱。你会失信于人，因为没有人明白你在讲什么。

但是，当你按照沟通对象的需要为其定制框架时，你也就同时增加了他们能够一次就理解和同意方案的概率。当你在结构化思维过程中继续推进，你会看到框架如何确定需要进行的分析，以及如何撰写最终的报告。如果你的框架是针对特定的沟通对象来构建的，你就会在最终会议中给他们分享有用的信息，过滤掉无用信息，你与利益相关人的沟通会变得更有效。定制框架会让你的会议时长更短，你的沟通对象能更专心倾听他们做决策所需要的信息。你的方案更容易一次通过，而不是被“通用框架”引向一次又一次的会议。

很多情况下，在一场会议中你会面对多个利益相关人，而他们各自需要一种框架。这种会议非常有挑战性。我建议你先辨别出关键利益相关人，然后针对他们的需求搭建框架。关键利益相关人具有决策权，也是会议室中最具影响力的人，他们的支持或反对将左右方案的最终结果。所以，你需要构建合适的框架以满足他们的需求。这要求你能同时处理好其他利益相关人的需求。如果关键利益相关人需要列形框架，但是其他人需要的都是层形框架，你就需要搭建两个框架，并且让需要层形框架的人在会前就了解到背景信息，让他们知道你不会在最终会议上再提及背景信息和当前的形势变化，因为关键利益相关人已经知道了这些信息。相应的，如果你的关键利益相关人需要层形框架，但其他人需要列形框架，你可以告诉他们你将先向关键利益相关人介绍背景信息和形势变化，然后就转向他们最关心的问题。你要承认他们对这一主题的

了解并请他们耐心等待，因为其他人需要有同样的信息才能明白这次的方案。

针对不同群体使用不同框架结构并不是个新概念。你可以把这个过程视作推销一个想法，市场营销人员需要撰写不同的文案来匹配不同的细分市场——你的利益相关人就是不同的细分市场，所以他们需要不同的信息。推行你的想法与推销产品一样，你搭建框架的目的是令利益相关人有想“购买”你想法的意愿。如果你在方案的初始阶段花时间来搭建合适的框架，你就会为之后的步骤节省许多时间，也能让利益相关人一次就通过你的方案。

当你搭建好了初步的框架，你需要从两个方面来评估它：区别化和完整度，即MECE（mutually exclusive and collectively exhaustive），意思是“相互独立，完全穷尽”，这是由麦肯锡的咨询顾问巴巴拉·明托提出的重要原则。简单地说，它的意思是既没有信息缺失，也没有信息重叠。无论如何阐述内容，你都需要应用这一原则。如果框架中的内容是独立且完整的，就意味着方案需要的所有信息都已包含在内。这样的框架会更坚固，方案也会更容易被理解和记住。

测试框架的区别化

无论是列形结构还是层形结构，其中的每个观点都应该是相互独立的，或者说是有区别的。比如，在我们之前的结构中有德国市场和意大利市场两个竖列，这两者对彼此而言都是有区别的，竖列中的信息也都有明确的界限。这与“扑克牌及动物”那个练习相仿，每个词都只属于其中一个分组。如果我当时选择的不是“德国市场”和“意大利市场”，而是“西欧市场”和“南欧市场”，我的结构就会让人感到疑惑，我自己可能也会犹豫——应该把关于意大利的信息放在哪里呢？它可以放在任何一栏！当我开始介绍西欧市场时，我的沟通对象以为我会谈到意大利市场，然而他们会发现我没有这样做，而是在南欧市场部分介绍了相关内容。当并列的几栏内容有重叠时，结构和最终的方案都会让人十分困惑。

区别化也同样适用于层形结构。在“背景介绍”一层中的内容应当与“形势变化”一层的内容相互区别，最简易的区分方法是通过以下步骤进行区别：

一个事件。事件可作为“背景介绍”和“形势变化”之间的分界点。背景信息是事件发生以前的内容，事件本身以及在此后发生的事件则是形势变化的内容。注意，事件必须与你所讲述的故事相关。

时间阶段。时间阶段是清晰的间隔。比如，去年发生的一切可以在“背景介绍”中进行总结，我们对下一年度的预测则可以被归纳进“形势变化”。

新的信息。获取的新信息可以引导你做出一个建议。我用一个例子来解释这一点：之前，我们总认为消费者会根据自身的品位来购买产品。但现在形势发生了改变——我们做了一份市场调查，获取的新信息告诉我们，品味不会驱动消费，消费者的购买行为取决于价格。这个新信息打破了我们的固有想法，我们在市场调查前的所有认知被推翻。因此，这份市场调查报告就是“形势变化”的内容。

如果你发现自己的想法无法彼此区别，它们混杂在不同的列或层中，你就需要用不同的分类方法来重组信息，直到你的想法之间具备区

别度。如果你通过此前的指导方法从上到下地搭建框架，在核心建议的驱动下选择了列形结构，那么列形结构中的不同竖列之间就应该是相互独立的。如果你精确地描述了发生的事件，或者能够引导你去推行核心建议的新信息，那么层形结构中的不同层次之间也可以彼此区别。

测试框架的完整度

完整度意味着论证核心建议所需要的一切信息都是完备的，这就要求你补全论证过程中的逻辑漏洞和信息不连贯的部分。你的建议将会受到最详细的审查，所以核心建议中的每一部分都必须能为其整体提供足够的支撑。如果你遗漏了一个重要的支撑点，一定会有人指出你的疏漏。他们通常会在你做最终报告时提出质疑，如果你不能回答他们的问题，你的认证将崩塌，方案也无法获得通过。

通过完整度测试的第一关并不难。审视你的核心建议，确保每个观点在下面的结构中都有支撑点。当你自上而下地建构时，一般来说内容的完整度可自动完成。如果你的核心建议是“我们应该建立一个新网站，因为由此我们可以增加X%的销售额，并可以每月吸引Y个新客户”，那么就有3个支撑点——建立新网站、增加销售额、吸引新客户。如果上面的几个观点在结构中无法得到适当的支撑，那么整个核心建议就并不完整。这一方法也可以用来测试框架的强度。如果你认为必须建立新网站，因为目前的网站已经过时了，你就需要材料来证明我们有能力和预算来建立新网站，还需要支撑材料来证明目前的网站已经过时了。

完整度测试的第二关则会困难一些。你要试着填补主要信息的空缺，而这正是用以证明核心建议可行的重要内容。这一步之所以很困难是因为，在最初确定核心建议时，你很难意识到你缺少的是什么。如果你早就知道自己缺少一些内容，那么你一开始就会补入有用信息了，根本不会等到这一步！下面的方法能帮你确定和补全信息空缺。

首先，跳出框架对其进行批判性的评估。你可以假设自己是某个利益相关人，然后从他们的角度来询问你自己——他们想在方案中看到什么。法务部可能会问你的建议是否符合相关法规；人力资源部可能会让你确定你的建议对公司人才库的影响；IT部可能会希望你对建议中技术预算做出分析。当你从批判性的角度审视框架时，就能填补建议中的信息空缺，进而完善你的结构。

其次，当你在接下来的步骤中整合信息时，你的同事因为看待问题的角度与你不同，会发现框架中缺失、不连贯的部分，并会给你一些如

何补全信息的建议，这样你就可以在这一步骤中优化结构。

搭建框架是件难事，工作量大，而且要求你用批判思维来审视自己的方案。不过这种方法的优势是一旦搭建好了框架，接下来的步骤就会变得容易。框架会引导你撰写叙述、进行分析，并帮助你改善最终报告。你为框架花费的时间会在之后得到回报，策化方案的整个过程会变得更加高效，也更容易达到你所希望的结果。一个坚实的框架聚焦于分析，能有效防止返工，也让沟通对象更愿意在你第一次汇报方案时就说“通过”。

第七章 层形结构和列形结构：改变固有思维

向沟通对象传达他们所不熟悉的内容时，或者说服沟通对象去接受其所抵触的想法时，用层形结构很有效。这因为当你初次接触你的沟通对象时，他们还存在着固有思维，而你的目标是引领他们到达你的核心建议。对于一个毫无基础概念的沟通对象而言，“背景介绍”会告诉他们方案的具体背景。对于那些有抵触心理的沟通对象而言，“形势变化”则会刺激他们做出行动。

不熟悉该领域的沟通对象

当你向不熟悉这一领域的利益相关人传递你的想法时，“背景介绍”这一层为其提供做决定需要的基本内容。没有了“背景介绍”，利益相关人便永远不能理解你的建议。在下面这个例子中，我们做出的建议是：为我们部门雇佣5个新员工。因为上一年我们团队的工作量有所增加，根据我们的预测，工作量在未来还将继续增加。而利益相关人则是我们经理的新上司，他们虽然并不反对我们的想法，但是因为他们最近刚从其他部门调过来，对这一情况并不了解，因此很难做出决定。所以我们用图表7.1所示的结构向其介绍方案。

在“背景介绍”部分，我们为利益相关人阐述团队的工作模式，团队工作对公司业绩的影响，以及目前的团队成员从以往至今是如何满足公司需求的。有了这部分内容作为铺垫，利益相关人就能够理解我们建议的其他部分，也会同意增加人员的请求。如果利益相关人不知道我们团队的作用，也不了解团队对公司业绩的影响，那么我们的建议很可能就变成对工作量的抱怨。层形结构为我们和利益相关人搭建了沟通的渠道，让其逐步了解我们的建议。

如果利益相关人不明情况，你就要从他们的角度来看待“背景介绍”部分的内容，写下他们理解这个状况所需要的关键信息。你可能会感觉自己写下的内容太过基础，不值得分享，那是因为你的视角阻碍了你对情况的判断。你可能早已熟知这些内容，因为这是你的基本工作。你感觉方案中包含这些信息，就好像是在浪费他人的时间。但是对利益相关人而言，新信息很可能会激发起他们的兴趣。写下这部分内容，就好像你在培训团队成员一样，你需要告诉他们团队的组织结构是什么，或者你们正在面临着什么样的状况。“背景介绍”部分提供的信息能让你的沟通对象对问题从一无所知到有所了解，让他们在听到你的核心建议时不会毫无头绪。

表7-1

核心建议

我们需要聘请 5 个新团队成员，以应对不断增长的
文件处理要求，并帮助公司实现销售和利润目标。

形势变化

- 文件处理量将持续增加，我们预计明年会人员不足。
- 如果出现人员短缺的现象，我们将无法达到服务标准，公
司的销售额和利润将会受到影响。

背景介绍

- 我们的团队目前有 27 人负责处理文件，团队成员数量在 4 年内一直维
持在这个水平。
- 文件处理量在这一时间段内稳定增长，但是我们能够满足要求，并达到
我们的服务标准。
- 我们的团队绩效是通过服务标准进行评估的，我们一直能够达标。当我
们实现团队目标时，公司运转正常；反之，公司的业绩就将受到影响。

持反对意见的沟通对象

在许多情况下，当你向沟通对象阐述你的建议时，他们会反对你的想法。他们总会有这样那样的原因：可能因为你们在争夺同一个资源；可能因为你的建议风险过高；也可能单纯地因为他们不喜欢你。是的，我曾见过利益相关人反对一个方案只是因为人际原因。但无论他们反对的原因是什么，你的任务就是越过这一障碍，让方案得到通过。“形势变化”层就是逾越障碍的重要一步。

对于持反对意见的沟通对象，“背景介绍”部分的作用是让所有人建立起共识。为了让方案通过，你要努力让利益相关人从方案的开始到结束一直点头同意。但如果你把有争议的信息放到了“背景介绍”部分，你会从一开始就失去他们的支持。所以，你需要确认你在这一层中分享的内容不会引起争议。与不清楚基本情况的沟通对象相比，持反对意见的沟通对象很可能很熟悉“背景介绍”中的内容，这也没什么问题，你只是表明你对当前形势持有相似观点。但是，注意不要分享太过基础的信息，因为这样可能会惹火一个持有反对意见的沟通对象。一旦你确定自己说服了他们接受背景资料时，就是时候继续推进了。“形势变化”这一部分可以让利益相关人更清楚地知道该采取什么行动。

“形势变化”中需要包含事件及新信息等关键点。市场变化、新政策、业绩缩水和竞争行为等事件都可用来刺激你的沟通对象。消费者调查结果、科学发现、测试结果和竞争对手情报等信息都可以促使有抗拒心理的沟通对象做出行动。一个有效的“形势变化”部分应该让沟通对象明白一点，即行动的必要性。

利用“形势变化”来促使沟通对象做出行动，类似于我们常说的“燃烧的平台”理论。在这个比喻中，沟通对象被困在了平台上，而木制的平台刚好位于海洋之中。一群饥饿的鲨鱼正围着平台打转，等着他们掉落海中，这无疑让形势变得更加严峻。在你的沟通对象的脑中，你的想法就像这些鲨鱼一样。对他们而言，你的想法最不讨喜，也最让人恐惧。让你的沟通对象最舒服的事莫过于坐在平台上，远离鲨鱼带来的生命危险。平台就是他们的舒适区，海水代表着危险区。你的任务就是让他们做出行动：让他们摆脱对鲨鱼的恐惧，跳进水里。“形势变化”的目的就是点燃平台。你要告知沟通对象，坐在燃烧的平台远比跳入海中

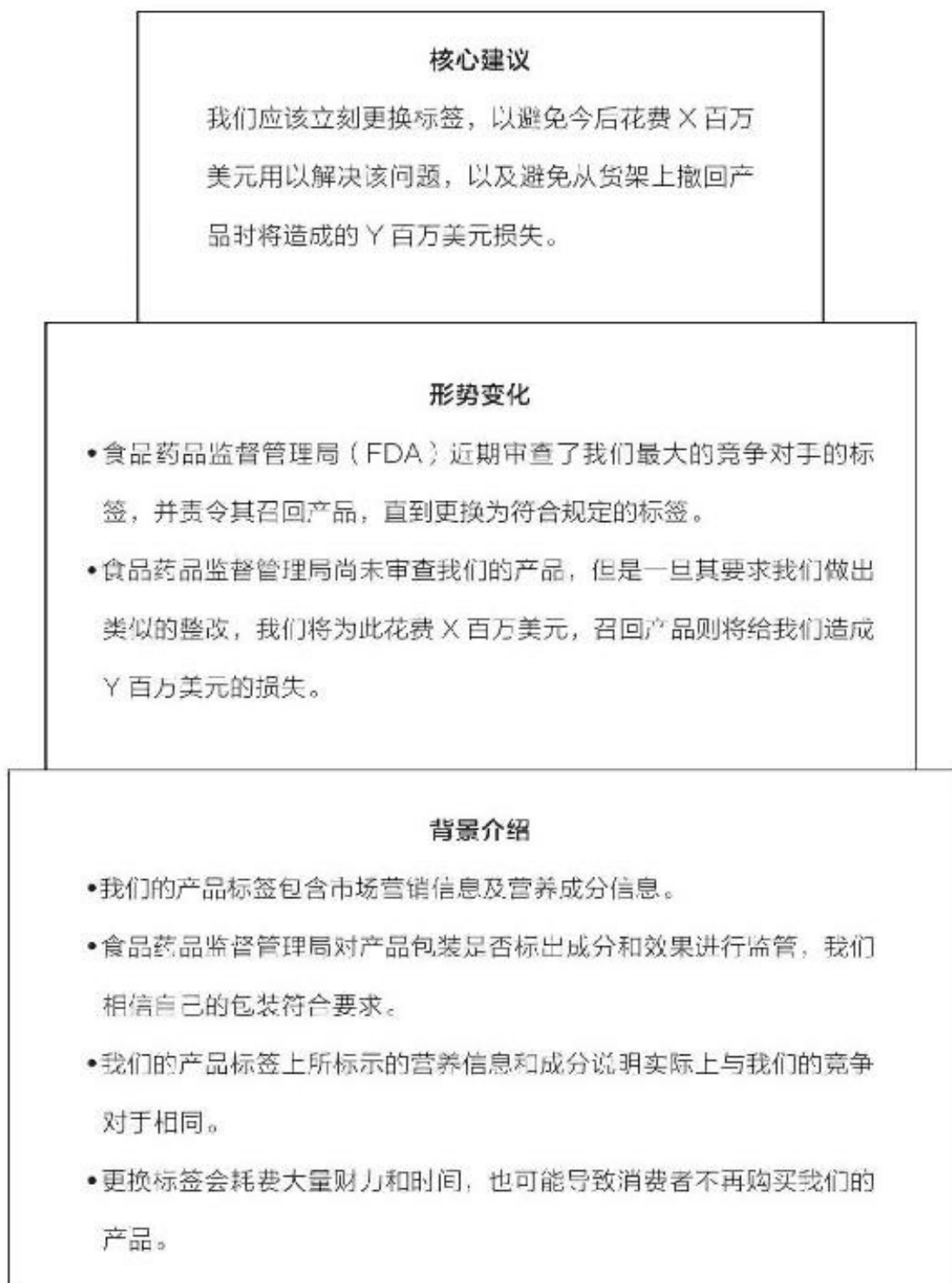
寻求机会的危险度要高。接下来的案例中的框架结构，将展示如何在这种情况下获得我们想要的效果。

如果顽固的利益相关人是管理贴标流程的包装经理，他更倾向于维持现状，因为更换标签费时费钱。你在“背景介绍”中可以承认这点，包装经理也会同意你的观点。改变所带来的额外工作、加班、预算超支和员工的不满，这些都是一个正常的经理不愿看到的结果。哪怕包装经理看到竞争对手通过完善包装迅速打开市场，而我们的业务因此受到了影响，他也仍然不愿更换标签。你的工作是提出建议，你的陈述需要让包装经理认识到，强制做出改变虽然看起来很糟糕，但是如若现在不及时采取行动，将来的情况只会更糟糕。

在“形势变化”一层中，要讲清楚不作为的负面结果：食品药品监督管理局强迫我们整改时，强制命令会带来惊人损失。我们将不得不召回并销毁所有不符合规定的产品，然后为新产品替换上符合规定的标签。当产品被召回时，竞争对手将占领我们的市场份额。

对包装经理来说，此时平台上的火焰变得愈加炙热。虽然我们无法保证食品药品监督管理局一定会审查我们的标签，但是这样的可能性已经足够恐怖，也足够促使包装经理去做出行动。他会更倾向于现在着手更换标签，避免承担巨额损失，也不愿意事发之后被看成是顽固不化、错失良机的人。“形势变化”中的内容能驱使人们做出行动，因为它改变了包装经理在这一问题上故有的角度。他现在知道了不作为会带来的危险结果，相比之下，尽管现在就采取行动会带来一些运营上的混乱，但只有把握先机才能避免不堪的后果。一旦从不愿行动的心理转换为愿意行动的心理，包装经理就会支持你的核心建议。

表7-2



层形结构能让你将沟通对象从他们的角度转换到你希望他们达到的角度。无论他们是不熟悉议题还是有抵触心理，这种方法都可以帮你让他们从你的立场来看待问题，让他们能够了解你的建议，并同意你的方

案。不熟悉该领域的沟通对象会发现“背景介绍”的信息量充足；而持反对意见的沟通对象则能通过“形势变化”部分发觉采取行动的必要性。层形结构的有效之处，在于它能让这些不同类型的沟通对象同意你的核心建议。

列形结构

列形结构最适合用来与那些已经对方案主题有所了解的沟通对象进行交流。如果利益相关人想直接知道建议的内容，用列形结构最为合适。在很多情况下，和你的老板沟通时最适合用这个方法。他们了解情况，也不愿意看到那些他们早已熟识的信息。他们更希望你能直接提出建议，进而分享一些事实来支撑你的想法。不过，你依然需要当心！他们并不是每次都对情况了如指掌。可能在以往的前9次的方案中，你都用了列形结构，但他们却并不清楚这一次的主题。所以，每一次你都应当具体分析目前情况。你越能辨明他们的支持程度和了解程度，就越能准确选择出合适的结构来匹配你的方案。

创立列形结构最简单的方式莫过于以核心建议为起点。建立这种结构的第一种方法是标注出核心建议中的主要观点，然后为每个观点创立一个单独的竖列。第二种方法则需找到核心建议中的所有主题，而后为每个主题都创立一列。鉴于在前文中我已经分享了用第一种方法建立结构的案例，现在我们就来看看如何基于主题来创立合适的列形结构。我们将为以下这个核心建议建立支撑结构：

我们应该将《涂鸦波普》及其市场营销活动的目标消费群体定位为青少年、年轻的家长和祖父母，因为这会带来X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，并能提高Z%的利润率。

我们将支撑点归为三栏。第一栏的内容为产品销售额和我们开展的市场营销活动，其主题是基于“《涂鸦波普》及其市场营销活动”制定的。第二栏将涵盖我们确定的目标消费群体“青少年、年轻的家长和祖父母”这一细分市场。第三栏将解释这一行动带来的收益，主题来自于“X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，并能提高Z%的利润率”。这一结构可以在图表7.3中看到。

这三列彼此之间是有差别的：第一列是我们销售的产品，第二列是我们的销售对象，第三列则是我们的行动能带来的利润。这三个主题之间彼此独立，整个结构也非常完整，核心建议中的每个主要观点都有相应的列与之对应。

每列中所包含的要点，有一些来自于核心建议，其他则是我们基于要点做出的假设，其作用是支撑论点。现在，这些具体信息以占位符的形式存在，我们将在之后的步骤中验证或推翻它们。这一步的重点是为核心建议搭建论证结构，一旦搭建好就可以进入下一步了。

表7-3

<div>核心建议</div> <div>我们应该将《涂鸦波普》及其市场营销活动的目标消费群体定位为青少年、年轻的家长和祖父母，因为这会带来X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，并能提高Z%的利润率。</div>		
产品	细分市场	销售收入
<div><ul style="list-style-type: none">• 我们最新推出的产品叫作《涂鸦波普》。• 在推出新品的同时，我们应该在媒体上做一些营销活动。• 我们应该让零售商在店内销售《涂鸦波普》。</div>	<div><ul style="list-style-type: none">• 我们面对的最主要的消费群体是青少年。• 另外一部分消费群体是年轻的家长。• 第三类消费群体则是祖父母，因为他们会为孙辈购买我们的产品。</div>	<div><ul style="list-style-type: none">• 《涂鸦波普》将带来X百万美元的销售额。• 这些销售额将创造Y百万美元的利润。• 鉴于产品的高利润率，我们的销售额还将提高Z%的利润率。</div>

建立列形结构前应做的思考

尽管搭建列形结构并不复杂，但在构建之前还是有几点内容需要考虑，这会让你的方案更容易被理解、被记住，也更容易引起沟通对象的注意。

排列顺序。在建立一个列形结构时，你无须担心竖列的顺序，因为在向别人分享之前，你并不需要将其完全排列好。你可等到对沟通对象有了更多的了解，明白了该强调的关键点时再做决定。也就是说，如果内容的排列方式很显而易见，那你可以据此来构建结构。例如，在表7-3中，《涂鸦波普》的产品信息放在细分市场之前逻辑上会更通顺；同时，财务结果更应该放在最后一列，所以从左至右的排列方式是合适的。但是，如果你现在并不清楚应该怎样排列，也可以在后一阶段再做决定。

竖列数目。回想一下最近几次去超市采购，如果只需要买两三样东西，你很轻松就能记住它们，根本不需要列个购物清单。如果需要购买6样以上的物品，你可能会把它们写在一张纸上，这样你就不会在回家时发现遗漏了某一样。我们之所以需要购物清单，是因为短期记忆很难容纳5件以上的物品。

我们来做一项练习：下面是一张包括15个单词的清单。设置一个一分钟的计时器。当你开始计时后，仔细阅读这张清单，尽最大的努力来记住所有单词。不能用笔写任何东西，只可以阅读和记忆。一分钟后合上书，然后在两分钟内写下你记得的一切单词。准备好了吗？开始！

表7-4

笑	骤了	钻石
鱼	雏菊	狗
跳舞	马	睡觉
乌龟	购物	玫瑰
围门	巧克力	写作

好，我们现在用另外一份清单做同样的练习。同样，你只有一分钟用以记忆单词。一分钟之后合上书，然后在两分钟内写下你能记住的所有单词。开始！

表7-5

水果	名字	地点
覆盆子	肯德尔	公园
椰子	埃尔罗伊	办公室
蓝莓	丹尼尔	城市
菠萝	米歇尔	机场
梨	亚历山大	海滩

在第一个练习中，你记住了多少项？5个词？还是7个？你很有可能

和我测试过的其他人一样，能记起7~9个词。想想试着回忆单词的经历，你是试着单独记起每个词吗？你是尝试把单词按照逻辑关系分组，还是试着一次把所有词汇都刻入脑中？你做练习的时候有什么感觉？有没有感到疑惑和崩溃？当你发现自己没有记住全部15个词的时候，有没有感到失望？

现在，回忆一下你做的第二个练习。你记住了多少个词？你有没有发现这次你需要记18个词，而第一个练习中你只需要记15个？因为我在清单的顶端加了表头，说明每组词都属于什么类别。你是否在第二个练习中记住的词比第一个多？当你用两分钟的时间写下你的清单时，你是不是先写分类，然后逐类写出所有词汇？你是否发现如果按照3个类别来记单词，比记住15个单独的词会更轻松一些？

想象一下，如果第一个练习的清单是这样的：

表7-6

动作	动物	礼物
笑	乌龟	钻石
睡觉	狗	雏菊
跳舞	马	巧克力
购物	鱼	玫瑰
写作	狮子	围巾

如果它们是分类呈现的，记单词就更容易，不是吗？你可以在团队中用这个例子做实验，看看其他人是否也有和你一样的反应，是否也得出和你同样的结论。我认为结论是肯定的，因为大多数人都倾向这样处理信息。

无数研究显示，人类大脑具备在指定的类别下记忆4~7个概念的能力，当项目数超过7个之后人们就会开始忘记。在搭建列形结构确定竖列数量时，你可以以此为鉴。我建议你选择用2~5栏的内容进行阐述。如果你一次抛出8个要点给沟通对象时，他们会接收到一部分信息，但是到达极限后，他们会因为信息过多而感到不知所措。当信息量过大时，他们的感受就会如同你在第一个练习中试着记15个单词时的感觉一样，通过将数量严格控制在记忆极限以下，你的沟通对象会更容易理解你分享的信息，也会更容易记住你的想法。他们可能无法记住纵列中的所有子要点，但是分类会让你的沟通对象记住你建议中更多的内容。

竖列的完整性。一旦你构建好了你的列形结构，就要严格评估其完整性。这意味着你需要回到你的核心建议，确认其中的每一部分都被包含在结构之中。人们最常犯的错误莫过于忘记给核心建议中的假设部分也创建一个支撑竖列，下面这个例子就反映了这一情况，其核心建议的具体内容是：

我们应该改变急诊室检查流程，因为这会增加X万美元的营业额，提高Y%的患者满意度和Z%的员工士气。

人们的第一反应是在核心建议下面创建竖列，包含营业额、患者满意度及员工士气三个方面的内容。这样做并没有错，然而，我们经常忘记加入“需要改变急诊室检查流程的必要性”这一项内容。记住，竖列要包含支撑整个核心建议的材料。

你可能不会用单独的一个竖列来阐述这个概念，但却可以在其他竖列中加入这部分材料。在这个例子中，你可以把“改变急诊室检查流程的必要性”加入到“患者满意度”这一列中。如此，这一列的第一点是目前的检查流程及病患对目前流程不满意的地方，第二点则是你所规划的检查流程。这个方法既可以满足完整性，也不必为核心建议中的“检查流程”单独创立一列。在列形结构中，必须保证核心建议包含的所有观点和概念都有相应的支撑点。

列形结构是最明确、最简洁的为沟通对象提供其所需信息的方式。使用它，你可以避免让沟通对象听到他们已经了解的信息。这个结构直接传递信息的方式，能显示出你对沟通对象知识储备的尊重。一个列形结构会让沟通更简洁，让方案通过的速度更快。

第八章 故事思维：让沟通对象零误读

恭喜你！现在，你已经完成了结构化思维过程中最具挑战性的步骤。搭建结构耗费时间和精力，但如果你的框架结构是合理的，接下来的步骤也会因此变得容易起来。搭建好框架之后，下一步就是用故事思维撰写叙述内容。

你要创建的内容就是方案的大纲。这个叙述应该简明扼要，而且应该像故事一样符合逻辑，目的是让你的沟通对象改变故有的观点，进而同意你的建议。我建议你用自己喜欢的文字处理软件，这样在后面几步中修改起来会更轻松。

你要写的叙述更像是一个大纲，而不是像这本书一样——看到的是一块一块的散文式的内容。叙述中会有主要观点，支持其的次要观点，以及支持次要观点的观点。

你的目标是让沟通对象零解读，因为很多时候解读是误解的源头。当你撰写叙述内容时，应该使用完整的句子。一个完整的句子可以减少话语中的不确定性，而一个“重点”对于不同人却可能有着不同的含义，因为它并没有用以解读其含义的重要的背景信息。在这一阶段，最重要的是写出一个草稿，因为你的内容会随着结构化思维过程的推进而有所变化。你会和他人沟通，开展分析，获取会改变内容的新信息。有些变化可能不大，但是还有一些将彻底改变内容。而完成草稿后，你会对方案的逻辑有一个清晰的认识。

在这一阶段，你无需对用词造句有太多顾虑。如果你还在纠结是应当用“显著地”还是“引人注目地”，那就先写上“非常地”然后继续写其他内容。为什么？因为你可能在之后的步骤中进行了一项分析，然后发现有一项数据并不客观，你此前对它期望过高了。这时，分析让“显著地”或“引人注目地”变得毫无价值。在这一阶段揣摩字句，通常会以浪费努力而告终。不用着急，在最终的沟通环节，你有大量时间用来选择精准的字句，而现在则应该将注意力集中在叙述的正确逻辑上。

从层形结构到故事

如果你选择使用层形结构，从结构框架到内容叙述的操作不会复杂。你可以倒转你的结构，然后开始撰写。“背景介绍”将会成为叙述的第一部分，然后是“形势变化”，最后则是你的核心建议。层形结构的叙述，听起来就像我们童年时听到的童话故事：

“从前……”（背景介绍）

“然后，发生了一些事情……”（形势变化）

“最后，我们的英雄拯救了我们，他做了……”（核心建议）

这就解释了为什么我们习惯于从下向上阅读层形结构。从“背景介绍”到“形势变化”，再到用核心建议解决问题，是一个非常符合逻辑的过程。

我们可以看一下层形结构是如何转化成一段故事的。还记得我们关于雇佣更多员工来处理文件的例子吗？（它的层形结构见第85页表7-1）下面是基于这个层形结构的一段叙述。

我们团队过去的成员数量能满足文件工作的需求，并达到我们的服务标准

- 我们的团队目前有27人负责处理文件，团队成员数量在4年内一直维持在这个水平。

- 文件处理量在这一时间段内稳定增长，但是我们能够满足要求，并达到我们的服务标准。

- 我们的团队绩效是通过服务标准进行评估的，我们一直能够达标。

- 当我们实现团队目标时，公司运转正常；反之，公司的业绩就将受到影响。

能否完成增加的文件处理量，关系到公司是否能够达到财务目标。

- 文件处理量将持续增加，我们预计在明年会人员不足。

- 如果出现人员短缺的现象，我们将无法达到服务标准，公司的销售额和利润率将会受到影响。

我们需要聘请5个新团队成员，以应对不断增加的文件处理要求，并帮助公司实现销售和利润目标。

我用一句话总结了结构中的特定部分，以此替换了“背景介绍”和“形势变化”。总结是对结构中的支撑点的解读，而解读是将结构转化为内容的必要步骤。内容叙述的理想效果是让沟通对象据此得出你想让他们得出的结论。为达到这一目标，你需要解释结构中每一层中的信息，并告诉沟通对象如何理解你分享给他们的细节。如果你不为他们解读，他们就会自己解读。我常开玩笑说：“独立的思想是危险的。”每个信息转折点都应该压制它们，因为“当人们开始思考时，悲剧就要发生了”。这句话当然有些过火，却是事实。

如果你只写下了“背景介绍”或“形势变化”几个字，再从你的框架中选了一些关键点，那你的沟通对象很有可能难以理解这些观点，至少无法像你所期待的那样。这与我们的分组实验项类似，是“高尔夫球与橄榄球”还是“扑克牌与动物”的区别。没有合适的角度，沟通对象会从他们自身的经验出发来解读信息，这会导致他们看到的分组并非是你希望他们看到的分组。该理念同样适用于将结构转换为内容这一步骤。所以，要写下每一部分中所有支撑点的内容概述，让其引导沟通对象到达最终建议。

你需要在整合内容与揣摩字句之中做出平衡。当你需要总结结构中的要点用以指引沟通对象时，无需将总结做到完美无瑕。当你感觉说明已经足够能引导沟通对象时，就应当转向下一个步骤——记住，你可以在后续步骤中打磨及完善叙述内容。

在叙述时，你应先按顺序介绍“背景介绍”“形势变化”中的要点，而后是核心建议，同时合理地植入论据。在排列要点时，注意把团队目标

置于在公司目标前，这样的顺序更为合理。如果你将顺序倒置，叙述节奏便会混乱。你应谨慎地排列支撑点出现的先后顺序，因为顺序的合理性会直接影响到内容的流畅性。

表7-2（第89页）的案例的核心建议为“改变标签以避免损失及食品药品监督管理局的罚金”，下一页是我基于这个层形结构撰写的叙述。

如果你回到这个案例最初的结构，你会发现我调整了“背景介绍”中支撑点的顺序，好让叙述更流畅，让方案更完美。当你根据层形结构完成叙述内容后，在几个小时内都不要再去想它，然后再从头读到尾，直至核心建议。在结尾之前不要停下来，然后思考以下几个问题：叙述是自然地从一个点过渡到另外一点吗？内容排列顺序合理吗？基于“背景介绍”和“形势变化”的核心建议，是我能得到的唯一合理结论吗？如果以上回答中有一个是否定的，你都需要继续优化你的内容，直至所有答案都是肯定的为止，因为流畅的叙述对最终清晰而有说服力的沟通至关重要。

我们的标签与竞争对手的相似，而且符合食品药品监督管理局的要求。

- 我们的产品标签包含市场营销信息及营养成分信息。
- 食品药品监督管理局对产品包装是否标出成分和效果进行监管，我们相信自己的包装符合其要求。
- 更换标签会耗费大量财力和时间，也可能导致消费者不再购买我们的产品。
- 我们的产品标签上所标示的营养信息和成分说明，实际上与我们的竞争对手相同。

但是，食品药品监督管理局近期审查了我们最大的竞争对手的标签，我们很可能也会面临同样的审查，并因此遭受经济损失。

- 食品药品监督管理局近期审查了我们最大的竞争对手的标签，并责令其召回产品，直到更换为符合规定的标签。

●食品药品监督管理局尚未审查我们的产品，但是一旦他们要求我们做出类似的整改，我们将为此花费X百万美元，召回产品则将给我们造成Y百万美元损失。

我们应该立刻更换标签，以避免后期花费X百万美元用以解决该问题，以及避免从货架上撤回产品时将造成Y百万美元的损失。

一些人认为，不论使用层形结构还是列形结构，核心建议都应该放在内容叙述的最前面——对此我百分之百地反对。想象一下，你的沟通对象都强烈反对你的想法，如果他们读到的第一个内容就是他们所反对的，那么他们很可能马上就合上报告书转而同你争辩。你撰写内容的目的是让他们接受一个有争议性的想法，而最先提及核心建议会毁了你的初衷。如果你的沟通对象缺乏背景知识，而你一开始就引入核心建议，而非从背景材料入手，他们会从一开始就感到疑惑，你也就更难影响他们的决策。我们按照逆向的层形结构来开展叙述，就是以这样的思维逻辑为依据的。

从列形结构到故事

当你基于列形结构来撰写故事时，并不是像层形结构那样倒置结构来完成叙述的。在列形结构中，你需要首先写下核心建议，然后是竖列。记住，你使用列形结构是因为你的沟通对象已经具备相关基本知识，而他们希望更快速地了解你的建议。这时，最快的方法就是在第一句话就告诉他们建议的具体内容！

比如，“如何销售《涂鸦波普》和扩大其市场”这一案例选用的就是列形结构（见第92页表7-3），其内容叙述如下：

我们应该将《涂鸦波普》及其市场营销活动的目标消费群体定位为青少年、年轻的家长和祖父母，因为这会带来**X**百万美元的销售额，**Y**百万美元的利润，并能提高**Z**%的利润率。

成功地推出《涂鸦波普》需要我们在媒体上做一定的营销活动，并让零售商进行分销。

- 我们最新推出的产品叫作《涂鸦波普》。
- 在推出新品的同时，我们应该在媒体上做一些营销活动。
- 我们应当开展销售活动，让零售商在店内销售《涂鸦波普》。

我们的市场和销售活动应当侧重在三个主要细分市场。

- 我们面对的最主要的消费群体是青少年。
- 另外一部分消费群体是年轻的家长。
- 第三类消费群体则是祖父母，因为他们会为孙辈购买我们的产品。

《涂鸦波普》的推出将带来可观的收入。

- 《涂鸦波普》将带来**X**百万美元的销售额。

- 这些销售额将创造Y百万美元的利润。
- 鉴于产品的高利润率，我们的销售额还将提高Z%的利润率。

基于列形结构来阐述内容，能让我们迅速开始介绍关键点。沟通对象在第一句话就知道了你的核心建议，然后阅读你用以支持自己观点的论据。内容叙述中不再单列出“产品”“细分市场”“财务”这样的词语，因为完整的句子才能引导沟通对象零误读地得出你的结论。

在从列形结构转换至叙述时，你需要做出一个重要的决定——如何排列竖列。前文中我曾提到你应该在后一阶段来排序，现在就是做决定的时候了。你可能会完全按照列形结构中的顺序来安排内容，因为从左至右是我们自然的阅读方向。但是，我建议你不要屈从于固有思维，相反，你要从沟通对象的立场出发来排列竖列。

在《涂鸦波普》的例子中，按照结构中从左至右的顺序向产品经理介绍方案是合理的。为什么？因为你排在最前面的要点都是关于推出新产品的，这是产品经理最看重的内容，因此它应该被放到第一点。但如果你面对的是财务总监，这个叙述顺序就不会奏效，因为你将先讨论推出新产品、销售和市场营销，然后才会谈到新产品的财务表现。财务总监会变得非常不耐烦，因为你没有首先提到他最关注的方面——新产品预期财务表现。如果你知道自己要向财务总监汇报方案，内容的顺序应该是这样的（见下页）。

把与财务相关的内容前置，沟通对象最关注的内容就会位于他们不太关心的内容之前。是的，这意味着你需要针对不同的沟通对象撰写不同的内容，就如同你要为不同沟通对象搭建不同的结构一样。你的叙述越能满足沟通对象对信息的需求，越能迎合他们的兴趣或专业领域，他们就越有可能批准你的方案。

我们应该将《涂鸦波普》及其市场营销活动的目标消费群体定位为青少年、年轻的家长和祖父母，因为这会带来X百万美元的销售额，Y百万美元的利润，并能提高Z%的利润率。

《涂鸦波普》的推出将带来可观的财务收入。

- 《涂鸦波普》将带来X百万美元的销售额。
- 这些销售额将创造Y百万美元的利润。
- 鉴于产品的高利润率，我们的销售额还将提高Z%的利润率。

成功地推出《涂鸦波普》需要我们在媒体上做一些营销活动，并让零售商来分销。

- 我们最新推出的产品叫作《涂鸦波普》。
- 在推出新品的同时，我们应该在媒体上做一些营销活动。
- 我们应当开展销售活动，让零售商在店内销售《涂鸦波普》。

我们的销售和营销活动应当侧重在三个主要细分市场。

- 我们面对的最主要的消费群体是青少年。
- 另外一部分消费群体是年轻的家长。
- 第三类消费群体则是祖父母，因为他们会为孙辈购买我们的产品。

有时竖列的顺序需要根据叙述的逻辑做出调整。如果不先讲述第三列，就无法理解第二列，那就把第三列置于第二列之前，因为这样才符合逻辑。例如，在“建议购买一个新的拨号器”的例子中（详见第71页表6-4），我们的叙述顺序是这样的：

我们应该从供应商**ABC**处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少X百万美元的亏损。

如果要购置新拨号器，我们应该购买供应商**ABC**的产品。

- 供应商ABC销售优质拨号器。
- 供应商ABC的售价具有竞争力。
- 此外，只有供应商DEF能提供IT部门验收合格的类似产品。
- 供应商DEF的产品略逊于供应商ABC的产品。

购买新拨号器的三个原因。

- 我们目前的拨号器设备老旧，持续出现故障。
- 市场上有更新、性能更好的拨号器。
- 一个性能更好、更可靠的拨号器将提升我们的收款业绩。

新的拨号器可以减少我们的亏损。

- 本年度，我们的亏损增加了Z百万美元。
- 一个新的拨号器可以每年减少X百万美元的亏损。

但是，在核心建议之后，我们先阐述了该选择哪个供应商，然后才解释我们为什么要购买新的拨号器，这样的叙述并不符合逻辑。下面的叙述顺序则在此基础上进行了变动，相比而言更为合理。

我们应该从供应商**ABC**处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少**X**百万美元的亏损。

购买新拨号器的三个原因。

- 我们目前的拨号器设备老旧，持续出现故障。
- 市场上有更新、性能更好的拨号器。
- 一个性能更好、更可靠的拨号器将提升我们的收款业绩。

如果要购置新拨号器，我们应该购买供应商**ABC**的产品。

- 供应商**ABC**销售优质拨号器。
- 供应商**ABC**的售价具有竞争力。
- 此外，只有供应商**DEF**能提供IT部门验收合格的类似产品。
- 供应商**DEF**的产品略逊于供应商**ABC**的产品。

新的拨号器可以减少我们的亏损。

- 本年度，我们的亏损增加了**Z**百万美元。
- 一个新的拨号器可以每年减少**X**百万美元的亏损。

相比于第一个叙述顺序，这个则更为流畅、符合逻辑。这个叙述先说明了为什么会提出购买新拨号器这一建议，然后才进一步阐述应该从哪个供应商处购买，这样的顺序更为合理。

当你根据列形结构完成了内容叙述的初稿，你可以假装自己是目标沟通对象。从他们的角度来阅读一下初稿，然后问问自己：这样的叙述方式是否合理？是否突出了他们最关心的内容？这样排列是否合适？核心建议是否合理？核心建议的观点是否都有论据支撑？不断优化你的内容，直到你可以肯定地回答上述所有问题。

写电子邮件、留语音信息和撰写商业论证

基于结构框架创立叙述的方法并不限于做报告，这种方法也适用于写电子邮件、录制语音信息及撰写商业论证。看一下下面的例子，然后你可以试着重新组织语言，将其改写得更具说服力。

如果你收到了如下一封邮件：

你好，希瑟。

我收到了项目的成本预算。朱迪昨天完成了这份分析，比原定计划提前了一天。我认为这份分析不错：在3年内，利润将增加400万美元，并将市场份额增加至12%。我们的市场份额目前增长到5%，普里维拉对此也有一些想法。我们应当和他讨论一下，他认为12%的市场份额是可以达到的。对了，新品牌的有关材料下周可以准备好，能够为发布会提供支持。颜色搭配方案真的很酷，就像是海浪上的一抹亮橙色！你可以在附件中看到这些材料。我会尽快和你讨论的。

戴夫

戴夫分享了许多信息，但是他的需求并不明确。他在邮件中陈述了过多事实，让人感到困惑，也难以找出每件事之间的联系。“海浪上的一抹亮橙色”这个搭配听起来很不错，戴夫对这些颜色很感兴趣，但把这个内容也写入邮件会模糊真正的主题。

如果戴夫花时间来做法框架结构，为邮件打过草稿，那么这封邮件可能会是这样的：

你好，希瑟。

希望你能批准我们推出新的服务线，因为据我们估计，它将带来400万美元的利润（附件中有相关材料）。若是同意，请不晚于明天回复这封邮件，我们将在预定日期上线该服务。以下内容是这份报告涉及的几个要点：

- 财务方面预计将增加400万美元的利润。
- 新服务将会让我们的市场份额增至12%，普里维拉认为这是合理的。
- 新产品的资料将会在下周准备好，可以为发布会提供支持。请让我在明天下午5点前知道你的决定。谢谢！

戴夫

在这个例子中，希瑟读到的第一个句子就是建议。第一个要点中包含了她的触动点——利润增加。支撑点则包含了新服务能带来的利润、增加的市场份额和为接下来的产品发布提供的品牌支持。你可以根据这封邮件大概画出一个列形结构。最后，戴夫在邮件末尾给出了清晰的截止时间。第二封邮件删除了“海浪上的一抹亮橙色”这些无关的议题，相比于第一封邮件，内容更加清晰。用第二封邮件发送信息，戴夫有更大的概率让自己的想法获得通过。他搭建的合理结构和据此转换来的合理叙述，让邮件更清晰易懂，也让希瑟更有可能同意这一想法。

转变框架结构和叙述方式，也能让你的语音信息更有效率。我还记得我们团队中的杰夫，总是发出又长又杂乱无章的语音信息。凯文是我们项目的高级合伙人，他不喜欢收到杰夫的信息。凯文第一次收到杰夫的信息后回复道：“谢谢你的进度简报，下次向我汇报时你能做得更简洁吗？谢谢。”

杰夫的第二次进度汇报有了一些改善，但依然没有条理。凯文在回复时又一次要求杰夫用简练的方式来传递信息，但是杰夫发给凯文的第三次语音信息仍然十分松散。凯文受够了，他回复杰夫说：“我几次要求你不要在信息中闲谈，要有条理地阐述。显然，我并没有说清楚。我希望能把最后一次发给我的语音信息转化成文字，包括所有的‘嗯’和‘啊’，然后将它转换成一封有条理的邮件，让我能够理解和做

出批复。”这个回复很苛刻吗？是的。杰夫需要承受这样的惩罚吗？当然需要。

尽管杰夫知道如何搭建框架，如何进行叙述，但他只知道如何在做报告时使用这些技巧，却没能将这些技巧运用到其他沟通方式之中。杰夫的语音信息中有许多“嗯”和“啊”，是因为他不知道接下来该说什么。这些声音停顿的出现，表明他正在整理思绪，思考下一点应该说什么。但从那一天起，杰夫在向项目合伙人做语音信息汇报前，都会先把将要叙述的内容写下来。写这段信息花费了他许多额外的时间，但他为搭建结构所付出的努力得到了回报，他的语音信息变得更简练易懂。养成了这个习惯后，他发现他收到回复的速度更快了，他清晰的沟通方式得到了积极的反馈。

和电子邮件、语音信息一样，商业论证也能从这个方法中获益。比如，你可以先读读下面这个商业论证：

这个计划能带来许多好处：

- 客户将花费更少的时间激活服务，也将花费我们更少的时间。
- 我们的服务工程师将接待心情更愉悦的顾客，他们的工作士气也将提高。
- 服务工程师花费在安装上的时间将减少5%。
- 顾客会更满意，顾客留存率将提升12%。
- 服务电话的花费将减少500万美元。
- 品牌形象将得到提升。
- 服务工程师将会去解决复杂问题，这将提高他们的工作满足感。
- 顾客的高留存率将增加500万美元的利润。

这些内容是这一决定所能带来的益处，但是大量的重点标示和数据会让人找不到头绪。这个商业论证缺乏合理的结构和清晰的表述，所以将其改写成下面的论证：

这个计划能带来许多好处：

财务方面：将每年增加**1000**万美元的收益

- 顾客的高留存率将增加500万美元的利润。
- 服务电话的花费将减少500万美元。
- 服务工程师花费在安装上的时间将减少5%。

顾客关系方面：强化与顾客的联系

- 顾客的满意度将提高，顾客留存率将上涨12%。
- 品牌形象将得到提升。

服务工程师方面：提高士气

- 客户将花费更少的时间激活服务，也将花费我们更少的时间。
- 服务工程师将会去解决复杂问题，这将提高他们的工作满足感。

这个论证有3个令人信服的理由：它价值1000万美元；会提高顾客满意度；服务技术人员的士气会提升。你可能不会记得这3个重点论据的所有支撑点，但是你极可能会回忆起主要的观点。框架结构可以令商业论证更具说服力。

现在，比较一下第一个与第二个商业论证。你注意到什么了吗？所有的信息是一样的！第一个商业论证中的内容未经组织，而第二个商业

论证中所有内容都按照框架结构进行安排，而后组织成一个合理的叙述。哪一个商业论证的写作用时更多？当然是第二个！它需要思考，但是在思考上的投资能够增加论证迅速过审的可能性。而用第一个方案成功的可能性并不高，只是因为其缺乏条理。无论你选用什么传播媒介，框架结构和清晰表述都至关重要。

撰写叙述的指导性原则

撰写明确而有说服力的叙述的能力是可以提高的。你将越多的框架结构转化为内容，做过越多的演示，写过越多的电子邮件，发送过越多的语音信息，实践过越多的商业论证，你就能更快地掌握这个技能。下面这些指导性的原则可以帮助你更快地熟练运用这一技能。

不要改变框架结构。如果你的结构是合理的，那就不要做任何改变。切记，内容是从结构而来的。你投入时间和想法，用来创建支撑核心建议的结构。为此，你已经评估过你的沟通对象，也知道了他们需要什么样的信息，甚至知道他们需要以什么样的方式、顺序来获得信息。我常目睹有人犯错，他们忽略了自己创造的结构，在添加内容时完全脱离了框架结构。当你从框架结构推进到内容叙述时，你需要认可自己之前投入的时间和精力，让框架结构来驱动内容叙述。

叙述要简练。你并不是在写小说，所以你的表达应当直接而简单。用简短精练的句子突出与建议最相关的内容，减少会分散注意力的内容。你的阐述清晰易懂，沟通对象才会快速批准你的想法。

忽略细节。内容本身更接近于大纲——主要观点被次要观点所支撑，次要观点被更细节化的观点所支撑。有些人认为叙述中应该包含所有细节，但这并不是必需的。当你写下内容时，你应该评估每一个你将要纳入论述的要点。如果你的论述将转化为一场演示报告，有一个技巧能帮你判断是否已经用了足够深入的细节要点——当现有的表格和分析可以支撑起一个论点时，就可以停止更深入展开细节了。你可以在报告中加入所有的细节材料，但是在撰写内容时，你无须将方方面面都纳入其中。

让内容像故事一样具有逻辑性和节奏感，意味着你又完成了结构化思维过程的一个步骤。框架结构决定了内容的最初版本，论述的逻辑将会被带入最终的沟通环节。沟通对象的视角将影响其对方案的解读方式，所以你要用叙述为沟通对象建立起你希望他们拥有的视角。著名的商业领袖李·艾柯卡说：“你拥有绝妙的想法，却无法传播它们，那么你的想法就毫无用处。”而你的叙述内容就是传播想法的工具，它能让你想法更快、更清晰地传播。

第九章 整合观点：探寻关键问题的答案

至此，你一直在独立工作或与你的小团队一起，你还不知道外界对你的想法所持的观点。完成初稿后，你自己觉得还不错——不过在别人眼中，它可能并没有那么好。此前，你只是在脑海中审视自己的想法，没有将其落实到纸上。当你把想法分享给他人时，对方缺少相关背景信息，你的表述就可能无法说服他们，或者会让他们感到困惑，而这都因为信息的不对称。

与此类似，你与你的利益相关人之间也存在着信息不对称，但你自己并未留意到。他们可能会在你的结论中提出疑问，或者他们根本不相信你的假设。在整合观点的过程中，你需要发现这些不对称的信息点和争论点，并在内容中添加新的事实信息。

为此，你需要和那些能扩展你思路的人分享你的内容。备选人应当包含那些做最终决定的利益相关人——不论他们的态度是赞成还是反对。当你分享自己的内容时，你不仅丰富了内容，也让人们更熟悉你的建议和支持建议的事实论据。在最终版本确定前，通过判断利益相关人关心的问题，你能够在方案中评估和满足这些需求。这将会帮你在方案获批的过程中消除许多障碍。

征求意见时的指导性原则

同利益相关人的沟通将会非常有挑战性。在开始与之对话前，你应该将自己置身于正确的思维框架中，因为这对会话的成功与否至关重要。在面对这些挑战时，你可以遵循以下行动原则：

这只是一个初步的方案。在初期的交流中，你没有数据来佐证想法，这会令利益相关人感到不安。他们还不习惯在最终会议前看到一个建议，他们可能也不习惯看到一个以假设驱动的建议。你需要帮助他们摆脱没有数据的不安，你要向其告知当下的工作情况。你要让他们知道这个想法处于什么阶段，也让他们给你一些反馈。比如，你可以说：“我想跟你分享一些初步想法，听听你的意见。这只是一个初步的假设，我还没有做什么分析。我想知道我的想法是不是回答了正确的问题。”这样问，你就让他们了解到，对于他们期待的信息，你已经掌握了哪些，还有哪些尚未掌握。也就是说，你引导他们来向你提供帮助。

没有验证想法是正确的之前就将其分享给他人，这必定会让你感到不适，然而你需要克服这种不适感。让利益相关人知道你的工作进度，有助于他们校准对完整度和准确度的期待值。当你把想法还处在尚未做分析的初级阶段这一状况告诉他人时，他们就已经降低了期待值，也就不会对你的想法要求太过严苛。你要提醒自己，你在这一阶段并不是前来争取他们同意的。你是为了在展开分析前来获取他们的观点，丰富自己的建议。这么想可以帮助你减少在早期阶段的压力。

思考谁是利益相关人。典型的意见聚合过程是垂直的：先和团队成员讨论，然后是你们的上司，进而是上司的上司，最后才是决策者。这些人都会为你的内容提供有意义的信息，他们就是你需要为方案通过而赢得支持的利益相关人。我建议你全面地思考一下利益相关人都包括谁，思考一下哪些人会影响你的工作，然后探求他们的想法。很多时候，方案的失败并不是因为遭到了直接反对，而是因为利益相关人从你始料未及的角度来看待表述内容，会觉得不合理，进而导致整个方案无法得到通过。如果你能从更广泛的角度思考问题，并努力获得对方案有影响力的人的支持，你就能减少方案夭折的可能性。

方案的内容会有所变化。我从未见过在整合意见过程中，未曾发生

改变的内容。在获得反馈意见后，你很可能仍然不想修改方案，但你需要尽量避免这样故步自封的想法。当然，做比说难。在你为核心建议、框架结构以及叙述内容付出了那么多的努力之后，你很难接受让你修改方案的建议。这就好像你为整栋房子搭建好了框架，却有人让你重新规划布置方案，因为目前的效果不符合购买者心意。你可能会感到付出的所有努力都白费了，因为你现在要彻底返工。若是你在搭建框架的阶段没有得到这一反馈，事情会变成什么样？若是你已经建好了房子、砌起了墙、铺好地毯、粉刷好墙壁、摆好家具，然后购买者过来告诉你：“这不是我想要的！我想要的房子是……”相比于此，只重新搭建框架看起来并不那么痛苦，不是吗？现在你所面对的，如果不是重组白板上的框架和一页大纲，而是重新构建整个报告，而此前你还花了几十个小时做分析并得出了结果，你更倾向于哪种选择？显然第一种情况比第二种情况要花费的时间更少。所以，在初始阶段，你需要以开放的心态接受改变。

反馈可以改进你的内容。当他人对你的想法给予新思路和新想法时，你应当以开放的态度去接受。你的核心建议、结构和叙事对你而言完美无瑕，但他人也有别的方法来解决问题，可能比你的方法更好，所以如果不听取他人的建议将会对你很不利。他们可能会知道为了让你的计划得以实施，你应当如何绕开障碍。他们提供的碎片信息会令你的方案更有说服力，他们的想法能让建议的可执行性更强。而且，如果他们不在乎你的想法，就不会从紧张的日程中抽身来提供这些信息。

你有执笔权。你不能因为有人建议你修改方案就遵从照做，记住，你有接受或拒绝建议的选择权。你必须对最终方案满意才行。如果你认为某些建议很中肯，你可以接受它；但如果你认为某些建议与方案关联不大，你也可以忽略它。不过，人们之所以会提出这个建议，是因为他们认为它很重要。如果你决定拒绝一项建议，你需要准备好解释为什么最终方案没有将其包含进去。

有一种例外情况，如果别人拥有执笔权，你会发现自己需要说服对方。通常会在你和你的上司或者其他高级利益相关人之间出现这种情况。这时，最终展示方案的人，需要决定哪些内容应该被纳入，哪些应该排除在外。毕竟他们才是最终来汇报方案的人，他们需要对自己的方案中的内容感到满意。如果他们告诉你在方案中加入一些你认为没必要的信息，你需要理智客观地向他们解释原因，同时尊重他们的最终决定。

谁会影响你的方案？

在开始讨论前，你需要建立一个完备的利益相关人列表。确定谁会影响你的建议，谁可能会成为利益相关人。要包括所有相关部门，比如运营部、人力资源部、财务部、IT部、法务部、监管部、销售部、市场部以及其他职能部门。可能你还需要把消费者纳入考虑范畴，但最重要的是，要把常常和你意见不合的人也包括进来。有这些部门及个人的参与，你就可以获得不同角度的意见。

运营部可以告诉你这一想法对前端业务的影响。他们会告诉你建议本身会帮助还是阻碍日常运营。运营团队能确定培训前端人员的预算，指出你的建议会带来的连带影响，他们可能也会告诉你，你没有考虑到建议对系统或流程上的影响。在绝大多数情况下，你的想法会由运营团队来执行，所以他们的支持是决定你的建议成功与否的重要因素。

人力资源部能让你得知方案是否会带来不必要的人员问题。他们能够指出建议在执行过程中是否会涉及雇佣或解雇人员，也能够确定人员变动出现的时间点及涉及的费用。人力资源部能够告知你，你的想法对补偿金和奖金的影响，还能确定劳动力法规对执行你的想法可能会造成的阻碍。这些都是人力资源部在知道你的想法后才能意识到的，不将他们的想法纳入建议中将会增加方案的风险。

财务部管控预算，它会对方案的财务部分做出评估。你可能有一个非常好的想法，然而你并没有预算来实现它，那么这个想法从商业角度看便没有价值。你应当首先知道资金是否充足，如果资金不足，你可以着手寻找批准预算的方法，或者暂停这个想法，转而考虑其他方案。财务部门能够审核你将要执行的分析，你需要保证他们对你的分析模型及其严谨度都很满意。在之后的步骤中，你还将再与财务部门探讨，那时他们将审核你的分析结果，你应该将他们的意见纳入到结论当中。

IT部知道执行你的想法需要匹配的系统，掌握着分析中需要的数据。**IT**部门清楚目前项目的优先级，也知道你的建议与之前通过的方案的相似度。你可以从之前的项目中吸取经验，更快速地完善你的想法。如果你的方案对现有系统来说具有挑战性，**IT**部会告诉从他们的角度如何看待这一问题，以及如何摆脱系统对你的方案的限制，并且知道实施

计划的时间表。

法务部能指出落实想法时涉及的法律事务。我曾目睹过一些方案因为没有咨询法务部门的建议而失败。在终审会议上，方案策划人刚说出想法，就被在场的律师告知该行为会违反法律。不用说，这一方案没有得到通过，而这个人也因此显得愚昧。在着手分析数据前，你应该先咨询法务团队的意见，了解到哪些法律规定可能会影响到方案的执行。

销售和市场部能告诉你顾客对此前类似想法的反应，你可以借鉴以往的经验来进行预判。如果你的提议能够对销售产生积极影响，那么销售和市场部会推动你的方案获批。而且他们有丰富的客户调查资源，你可以与其合作，而非从头开始做分析。基于已有的内容来做分析，才是最高效的工作方法。

相关的其他工作团队。在你所在的或者你方案中涉及的团队的上游或下游的工作团队，可能会因为你的方案而受到影响。例如，如果你建议减少运营团队的开支，这就会涉及客服和销售团队。他们也许可以为客户提供更有吸引力的价格和折扣，并确保利润率在允许的范围内。当你提出可以提高客户留存率的方案时，这势必会影响到客服团队。为什么？因为当你能留住更多客户时，客服团队也就需要为这些客户提供相应的服务。如果你不向其告知这个正在探讨的计划，他们会认为自己的工作没有得到重视。

同事。来自其他团队的同事能从另外的视角看待你的建议，因此会有一些独特的观点。当你将建议分享给一个不熟悉当前背景或建议的人时，他们会更容易发觉逻辑上的不合理之处，这样就不会因为没有给利益相关人提供充足的背景知识而导致方案无法通过。作为当事人，你很难发现建议中的逻辑漏洞，因为你的知识足够填补那些空缺。所以你应该选择一个不会被你方案影响到的同事，在其没有其他工作安排的时候进行讨论，在这种情况下，他们给出的反馈会更客观。因为，如果你的方案会对他们产生有利的影响，他们可能不会过度批判你的想法；反之，如果你的方案对他们的工作有不利影响，那么他们则会严苛地指责你的想法。总之，太多的主观因素会令他们难以中立地看待方案本身。

客户。如果你所在的部门与客户没有直接交流，那么你很可能会忘记这一群体。你的日常工作中可能并不包含与客户沟通，你也许要越过三层才能接触到他们，但你绝不可以忘记考虑方案对客户的影响，不然将铸成大错。假设你所建议的是将流程自动化以节约成本，然而实施后

才发觉客户不喜欢自动化流程，他们因此不再购买你们的产品。你的想法所造成的销售额损失远远超过其节约的成本。因此，不论你的工作距离客户多远，你都要清楚自己的建议对客户的影响。

你的对手是最可能反对你的想法的人。可能他们的目标刚好与你的建议形成竞争关系；也可能是你的建议会给他们推行的方案带来风险；或者你们需要争夺相同的资源；又或者是如果你的想法能够得以实施，他们的则会失败；甚至，他们就是在个人层面上不喜欢你。无论出于什么原因，这些人非常希望你的计划失败，会对你的建议极端苛刻。但正因为此，你最应该了解他们的想法。与对手的对话固然会让你苦不堪言，但你不应该逃避，而是应该从一开始就寻求他们的建议。尽早了解对手顾虑和担忧的问题，有助于你在分析过程中找到对自己有利的数据，证明你的建议远远优于超过对手的。

如果你一直回避你的对手，直到最终会议时才与之相遇，局面会对你非常不利。他们可能会提出你本应在前一阶段预料到的问题，利益相关人会疑惑为什么你未能尽早发现对手所提出的值得顾虑的问题，进而不再支持你。倘若你早一些得知这一切，你就有能力在执行分析时找到能证明你的方案优于对手的关键点，最后，你的对手也只能接受你的建议。迫使对手同意你的方案，无疑会为你带来强力支持。

探寻关键问题的答案

和利益相关人沟通时，你需要去探寻一些问题的答案。下面这些问题并不是一个详细的问题清单，而是开启对话的关键点。你应该考虑以下问题：

- 这个想法的价值是否大到能激起人们的支持？
- 这个想法是否可行？执行起来是否有困难？
- 是否有运营、技术、制度、法律、人力、客户或其他重要方面需要考虑？
- 有什么数据可以用以论证和支撑观点？我们此前是否做过类似的尝试？
- 参与其中的利益相关人的目标是什么？我们的想法让我们接近还是远离了他们的预期目标？
- 我的想法是否存在漏洞？谁能帮我弥补这个漏洞？
- 决策者的触动点是什么？我该如何推进它们？

这些问题可以帮你避免做无用功。我个人非常喜欢第一个问题，我的前领导保罗让我知道了回答这一问题的重要性。我几乎每天都有新想法，总是兴冲冲地想要推行它们。当我在保罗手下工作时，我经常觉得自己有了一个绝佳的想法，我兴奋地冲进他的办公室开始滔滔不绝地讲述。还没等我说完三句，保罗就会抬起手，做出一个让我不要说话的姿势，然后问我：“几个零？”我只能回答“好吧”，然后离开他的办公室。他问的是我的想法能带来的预计收入有多少——第一个数字后是否有足够多的零决定着想法能否令人感到兴奋。如果我的想法没有10万美元的价值，它会因为优先级不够而不会被执行。这个问题可以有效地分析一个想法是否值得执行。

这一步骤会花费不少时间，你要为此开不少会。你需要整合许多想法和信息来支持最终方案。问题在于你整合信息、构建支持体系是在方案策划过程中还是方案完成后。如果你的信息是在决策会议前得到的，你就可以发现障碍，进而找到绕行方法，或者在分析中证明你的想法的好处远多于代价。这样，你就能获得有决策权的利益相关人的支持。如

果你是在决策会议之后才进行这些沟通，你的想法很可能不会被通过，你也就不得不遗憾地被迫听到这样的对话：“为什么你不在会议前来询问我们的意见呢？”此时听到这样的质问，你会更加遗憾。所以，你最好还是在策划方案的初期阶段就来收集这些意见。越早整合观点，越能有效防止做无用功，也能让你在决策会议之前就获得支持。

第十章 从草稿到终稿：用反馈优化方案

当你成功从某位利益相关人那里获取了信息，就是时候将故事从草稿升级到最终版本了。此刻是你整合想法的起点，却不是终点。从这一刻开始，你将继续整合利益相关人提供的相关信息，进一步完善方案，直到获得大家的认可。

为了更好地阐释这一部分内容，我将会用例子加以说明，你会看到叙述内容从概念到完成的进化过程——从初始阶段一直到最终方案成形，这期间的信息收集和整合。下面这个例子将解释如何进行分析。

这个例子是我一次个人经历。我曾负责一个项目，具体内容是向客户提供折扣，以确保他们的忠诚度。这个项目在我接手之前一直进展顺利，但在我接手项目大约第6周时，我们发现一件可怕的事情：项目在亏损。如果我们要修改方案，就需要得到执行副总裁的同意，而在公司的组织框架中她与我相隔几个层级。虽然她才是最终决策人，但我不能直接去寻求她的同意。在此之前我要先做一份方案，并得到董事会的认可。

最初方案

起初，我们团队与我们的上司共同提出了第一版核心建议：我们应该修正项目，由此可以创造**X**百万美元的利润来实现财务目标。我的上司非常支持这一建议，因为他需要对财务目标负责。以这个核心建议为基础，我和我的团队选择了层形结构，因为我们知道执行副总裁并不熟悉目前的形势，因此最初的结构如下一页所示：

我们的折扣项目在此前进展顺利。

- 我们每年向**X**位客户提供折扣，其中有**Y**%的客户接受这一折扣。

- 在所有接受折扣的客户中，有**W**%的客户在随后的6个月中成为留存客户。

- 每位留存客户能带来**Z**美元的增量利润。

但是这一项目的业绩在近期出现了下滑趋势。

- 留存用户更频繁地致电，希望我们为其延长折扣时间。

- 呼叫所产生的费用加上额外的折扣，意味着我们无法从他们身上获取利润。

- 目前我们在每位消费者身上每年损失**A**美元，以此推算，在未来的12个月中我们的损失将达到**B**百万美元。

我们应当针对一些细分市场改变项目规则，由此我们可以在未来的**12**个月中减少**C**%的净呼叫量，增加**D**百万美元的利润。

- 改变一些细分市场中的折扣规则。

- 呼叫量将减少**C**%。

- 利润将增加D百万美元。

收集更多的观点和数据

在第一版内容获得上司批准之后，我带着它去了IT部门。他们告诉我，我们可以做出更改，但是改写系统规则将花费10万美元。在和我们的上司交流时，他告诉我们，执行副总裁会希望知道改变规则对销售的影响，以及改变针对的是哪些细分市场。呼叫中心经理告诉我们，规则变化之后，短期内的呼叫成本会增加。

在获得这些信息后我们改进了叙述：加入了技术成本评估，分析了假设的目标市场，将呼叫量改为呼叫成本，并介绍了改变规则对销售的影响。从利益相关人处获取的反馈对叙述有着很大的影响。下一页上展示的是改进后的版本，其中斜体字为有变化的部分。

随后我们进行了初步分析，并加入了几个变量。分析显示我们应改将注意力集中到细分市场1、3和4上，而非1和2。有了这些数据后，我们向副总裁进行了汇报。他建议我们将净呼叫成本这项去除，因为这个数字对利润和销售额而言并不重要。

我们的折扣项目在此前进展顺利。

- 我们每年向X位客户提供折扣，其中Y%的客户接受这一折扣。

- 在所有接受折扣的客户中，有W%的客户在随后的6个月中成为留存客户。

- 每位留存客户能带来Z美元的增量利润，以及V美元的销售

但是这一项目的业绩在近期出现了下滑趋势。

- 留存用户频繁致电，希望我们为其延长折扣时间。

- 呼叫所产生的费用加上额外的折扣，意味着我们无法从他们身上获取利润。

- 目前我们在每位消费者身上每年损失A美元，以此推算，在未来的12个月中我们的损失将达到B百万美元。

- 这些细分市场的销售额已经减少了E%，以此推算，在未来的12个月中我们的销售额将减少F百万美元。

我们应当针对细分市场**1**和**2**改变折扣规则，由此我们可以在未来的**12**个月中减少**C%**的净呼叫成本，增加**D**百万美元的利润，以及**G**百万美元的销售额。

- 改变细分市场**1**和**2**的折扣规则，将花费10万美元。

- 净呼叫费用将减少**C%**。

- 利润将增加**D**百万美元。

- 本年度销售额将增加**G**百万美元。

会见难以应对的对手

进一步完善方案后，我们约见了高级副总裁。与他沟通时我们已经完成了分析，内容叙述也已经基本完成。这次会议长达两小时。他针对我们的分析问了一些细致且深入的问题，他考察了市场细分的清晰程度，也探讨了我們提出的技术改进，以及完成这些工作的进度表——他的问题简直没完没了。高级副总裁就是我们难以应对的对手，他并不完全反对我们的方案，但是他对分析和结论的要求非常苛刻。经过了两个小时的解释说明后，他告诉我们他明白并且支持这一建议。同时，他建议我们在将方案汇报给执行副总裁之前再做一些修改：在讨论利润前先说明销售额，因为执行副总裁最近非常关注销售额。

最终方案

我们以下一页内容为提纲向执行副总裁汇报了我们的方案：

我们的折扣项目在此前进展顺利。

- 我们每年向243500位客户提供折扣，其中有43%的客户接受这一折扣。

- 在所有接受折扣的客户中，有87%的客户在随后的6个月中成为留存客户。

- 每位留存客户能增加1423美元的销售额，带来167美元的增量利润。

但是这一项目的业绩在近期出现了下滑趋势。

- 留存用户频繁致电，希望我们为其延长折扣时间。

- 呼叫所产生的费用加上额外的折扣，意味着我们无法从他们身上获取利润。

- 在细分市场1、3和4中，每位消费者产生的销售额每年减少327美元，以此推算，在未来的12个月中，我们的销售额将下降890万美元。

- 每位消费者每年将造成264美元的亏损，这意味着在未来12个月中，我们的销售额将下降720万美元。

我们应当针对细分市场**1、3和4**改变折扣规则，由此我们可以在未来的**12**个月中增加**450**万美元的销售额，以及**360**万美元的利润。

- 改变细分市场1、3和4的折扣规则，将花费10万美元用于改进

技术。

- 本年度销售额将增加450万美元。
- 本年度利润将增加360万美元。

我们向执行副总裁的报告进行得非常顺利，从“背景介绍”到“形势变化”循序推进。她认为我们的核心建议是可信的，方案对销售额和利润的积极影响也令人信服。报告结束后，她询问了高级副总裁、副总裁和IT部代表的意见，他们也都表示同意。我们的计划立即获得批准，离开房间时，我们的报告已经得到签署。

虽然整个对话只进行了30分钟，但我们在会前用了几个小时来与利益相关人沟通。这些时间得到了应有的回报。根据得来的反馈，我们只专注于必要的分析，并且用合适的方式分享信息。我们排除了像净呼叫成本这样的干扰数据，将重点放在执行副总裁关注的衡量标准上——销售额和利润。

如果我们没有根据反馈完善内容，我们的方案便不会如此顺利地得到通过。执行副总裁可能会对内容感到疑惑，甚至更糟，高级副总裁会刨根问底地提出所有问题。鉴于我们只有30分钟的时间，他频繁地提问会延长会议时间，于是我们还需要召开补充会议深度解答他的疑虑。向执行副总裁报告之后，我们还将单独和高级副总裁进行两个小时的交流。执行副总裁会认为这是我们的建议缺乏论证的表现。我们无法促使执行副总裁做出决定，浪费了与她会晤的30分钟。

但是通过寻求反馈意见，我们避免了这些问题的出现。我们在确定核心建议时也确定了基本导向，在整合内容时加入了补充意见，在最终报告前进一步完善了内容。反馈优化了我们的方案，也让其一次通过。所有与利益相关人交流的时间都最终得到了回报。

当利益相关人没有时间与你沟通

在一些情况下，你无法在利益相关人的日程表上再添加一个会议，但你可以试着寻找其他能替代他们观点的方法，比如参阅利益相关人的报告或与他们的团队成员进行交流。他们非常熟悉利益相关人的观点，也知道其所关心的内容。他们的观点虽然无法直接反映利益相关人的想法，但是却可以涵盖你需要的大部分要点。你也可以和最近向其汇报过的同事交流，向他们询问利益相关人近期都提出了哪方面的问题。如果你的同事在前几周进行过报告，并被询问了约十个有关销售额的问题，那么很可能你也会被问到类似的问题。

如果你无法与利益相关人的团队成员进行交流，也不知道同事中有谁最近向其进行了报告，你还有其他途径可以获取他们的想法——去查看他们的职位和工作职责。如果对方是呼叫中心经理，他们将希望知道你的建议对呼叫中心运营的影响。如果对方是营销副总裁，你很可能需要对其解释自己的方案是如何定位目标客户的。你需要问自己：“如果我是这个利益相关人，我会关心什么？”他们的工作内容描述是一个很好的切入点，而他们的领英简历则会告诉你他们的兴趣和偏好。他们目前可能担任的是执行副总裁的职位，但如果他们曾经在法律和财务部门任职，你就能预测到自己将被问到有关法律或财务的问题。

除了考虑他们的兴趣，你还可以尝试了解利益相关人的个人或团队目标。如果他们团队的3个主要目标都与运营效率相关，那么他很可能会询问你运营方面的问题。如果他们的团队有关于团队职责的战略计划或报告，你也应当读一读。这些资料中会有他们的目标、关键指标、首要项目、面对的机遇和挑战。你应该了解你的方案是否在与利益相关人的计划争夺同样的资源。如果是这种情况，你可以预测到他们会抵触你的方案。

你针对利益相关人收集越多的信息，也就越能够预测和处理他们的顾虑。记住，不要让他们毫无空隙的日程表阻碍你了解他们的想法。

当你没有时间与利益相关人沟通

截止日期迫在眉睫，你发现自己没有足够的时间去和所有利益相关人进行沟通。你希望和他们交流，从而完善内容，但是你的日程表已经排得满满当当，根本没办法和每个人进行探讨。此时你只有两个选择：请求会议延期，或者只和最重要的利益相关人进行讨论。延期是不太可能实现的，所以我们来谈谈后一个选项。

首先，你要做一张利益相关人列表。列表要详尽地包含所有对你的方案有影响的团队和个人。你需要写下他们可能会支持、反对及怀有顾虑的内容，并从他们的视角来审视你的方案。如果还有时间，你应该和你的团队一起讨论这个列表，加入他们的想法，并从他们的视角审视内容。然后梳理该列表，写下其中的共同主题和主要顾虑，这些就是你在最终报告前要解决的主要问题。接下来将最重要的问题放在列表顶部，并针对主要问题来收集信息、执行分析，这样你才能准确定位不同利益相关人的诉求。

在此之后，列出最可能反对或最可能影响决策的利益相关人的名字，这些人是你有限时间内最应该去与之沟通的人。如果可能，一定要在他们的日程表上排上你的讨论会。如果你没有时间和他们面对面地交谈，你可以将初版内容通过邮件发给他们来查阅。在邮件中，你一定要明确你需要得到的反馈，引导他们评论具体的内容，标注出他们可能有的最大顾虑，而后请他们回复邮件，或者以通话、面谈的方式来和你讨论。如果问题对他们而言足够严重，他们会抽时间与你交谈的。集中精力解决主要问题，能让你通过几个分析就打消多数利益相关人的疑虑。

当你用尽全力却仍然无法解决某些问题和顾虑时，你可以将其在方案中归纳为“开放性问题”，并置于报告接近结尾的部分。这部分内容应包括主要未解决的问题，以及你需要和谁一起解决、何时解决。由于问题是开放性的，你可以借此削弱反对方的攻击，因为你没有明确表明这针对的是他们的顾虑。当你完成了开放性问题列表，你可以申请有条件地批准方案，从而为列表上的问题争取到有利的决议结果。这样，你便能够在解决了每一项问题之后，直接推进你的想法，而不需要再同决策人进行另一次会话。一旦解决了这些问题，你可以给利益相关人发送一

封邮件，告知他们所有问题都已解决，并且已经开始执行获得批准的方案了。相比再做一次报告，这样的方法更为高效。

讨论和优化过程会很长，它需要你在完成最终方案前花费大量的时间与利益相关人沟通。你会感到疲惫，但由此得到的最终结果是经得起推敲的。如果你跳过这一步骤不去收集信息，而是在最终会议上才去沟通，你极可能会得到同样的信息——但是，方案通过的过程会变得异常艰辛。

第十一章 收集材料：用结构化思维驱动分析

一个有说服力的方案是建立在可信的事实基础之上的，所以你要为建议中的每一项要点都找到论据。我认为用结构化思维做方案最有趣的一点就是，在你收集数据之前，大量的想法早已涌入方案中。我们现在已经到了第十一章，却还没有谈到收集事实材料这一步，但是这一方法的高效性也正源自于此。先思考，然后才去执行费时的分析和研究。思考能让你更专注于收集那些让论证更严谨的事实材料，而非那些只是看起来有趣的内容。

你可能认为，在过程较靠后阶段才开始收集数据是不现实的。但请不要用每个章节占全书的篇幅，来估算整个进程中需要在该步骤上花费的时间。曾经有一次，两天的时间内我们只完成了三个步骤——定义问题、提出核心建议和搭建框架。之后，我们又用了两天的时间来撰写并整合内容。直到第五天，我们才着手开始分析。在其他情况下，哪怕你采用的是结构化思维，这时你也早已完成了大量的背景分析。你所做的许多方案都同你的日常工作相关，因此当你构造核心建议和结构框架时，你可以从已有的分析中获取初步的判断。记住，要先搭建框架再进行分析。

不论你是否意识到，当你搭建结构框架的时候，就已经无意识地确定了你要收集和分析的材料。我在之前曾提到过，你应该自上而下地构建框架，然后自下而上地论证核心建议。核心建议决定你的结构框架和内容，关键点则驱动着分析，这些分析将证明或推翻你的框架。如果分析能够证明论证，你的方案便可以向前更进一步；反之，则需要修改或重建结构，有时你甚至需要修改或重写核心建议，直到方案中的所有要点都能为事实依据所支持。

核心建议决定分析

你需要用事实和分析来支持结构中的每一个要点。有时你需要的只是一个并不复杂的分析、一页来自客户的引文、一张流程图，或者任何可以支持你的结论的事实论据。有时，你需要的分析则要更复杂、严谨。你试图证明的论点决定了需要收集的资料和进行的分析。我们来看看表6-4（第71页）中的结构如何决定了需要进行的分析。我分析了结构中的每一个要点，使其能支持该论点。

购置新的拨号器

- 我们目前的拨号器设备老旧，持续出现故障。

分析：用时间轴展示现有拨号器自何时开始投入使用。

分析：用报错和停机记录以及在6个月以内的故障总时间来体现故障频繁度。

- 市场上有更新、性能更好的拨号器。

分析：列举市场上3个顶级拨号器，说明它们的主要特性，并将其与我们现有设备的功能进行比较。

- 一个性能更好、更可靠的拨号器将提升我们的收款业绩。

分析：将现有拨号器的历史收款业绩，与使用新拨号器能够创造的预期收款业绩做对比。

分析：估算在以往6个月中由于现有拨号器报错和停机维护造成的损失。

从供应商ABC处购买拨号器

- 供应商ABC销售优质拨号器。

分析：评估供应商ABC的顶级拨号器，分析将包括产品特性和功能，并将供应商ABC生产的拨号器与其同类竞争品进行工业基准比对。

- 供应商ABC的售价具有竞争力

分析：比较供应商ABC的价格和市场上其他有参照性的拨号器的价

格。

- 除了供应商ABC之外，只有供应商DEF能提供IT部门验收合格的类似产品。

分析：列出包括供应商ABC和DEF在内的顶级拨号器制造商，以及IT部门对其的评估审核结果。如果某个制造商没有获得通过，则需要标明原因。

- 供应商DEF的产品略逊于供应商ABC的产品。

分析：将DEF的顶级产品与ABC的顶级产品做全方位比对，关键评估指标应包括对于收账最重要的标准，如速度、可靠性、准确度等。

减少亏损

- 本年度，我们的亏损增加了Z百万美元。

分析：展示出近3年以来的每年亏损金额，并将今年增加的Z百万美元亏损进行重点显示。

- 一个新的拨号器可以每年减少X百万美元的亏损。

分析：展示使用新拨号器后的预计的亏损下降，并将其与目前拨号器的现状做对比。

我们一共需要做11个分析，而且重要的是，每个分析都与结构中的关键点相关。除此之外，还可以执行无数个分析，然而并没有必要这么做。这11个分析是为了证明关键点而设计的，如果它们能够证明这些关键点，那么这些关键点则为真，进而这些关键点所处的竖列也为真，最后核心建议“我们应该从供应商ABC处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少X百万美元的亏损”就被成功证明。这就是“自上而下建构，自下而上证明”。

这种方法同样适用于层型结构。下面这个例子说明了如何确定如表7-1（第85页）所示的层型结构所需要的分析。

背景介绍

- 我们的团队目前有27人负责处理文件，团队成员数量在4年内一直维持在这个水平。

分析：用柱状图表示这4年中的员工数量。

●文件处理量在这一时间段内稳定增长，但是我们能够满足要求，并达到我们的服务标准。

分析：用折线图表示文件处理量的变化，及其在过去4年内的增长。

分析：用柱状图表示这4年中，团队是如何达到或超标达到服务标准的。

●我们的团队绩效是通过服务标准进行评估的，我们一直能够达标。当我们实现团队目标时，公司运转正常；反之，公司的业绩就将受到影响。

分析：用柱状图表示近4年来团队服务水平对公司销售和利润的影响。

形势变化

●文件处理量将持续增加，我们预计明年会人员不足。

分析：用折线图表示目前及预期的文件处理量。

分析：团队人员数量需要满足增长的文件处理量，并且达到相应的服务标准。分析应当强调明年人员短缺将带来的问题的严重性。

●如果出现人员短缺的现象，我们将无法达到服务标准，公司的销售额和利润将会受到影响。

分析：在人员数量维持现状而文件处理量增加的情况下，服务水平的预期变化。

分析：在人员短缺的情况下，服务的水平与公司财务指标的关系，以及此种情况下预期的销售额和利润。

核心建议

我们需要聘请5个新团队成员，以应对不断增长的文件处理要求，并帮助公司实现销售和利润目标。

分析：计算人员缺口，并展示5位新成员将如何填补预计的职位空缺。

分析：5个新员工的入职将负责预期增加的文件处理量，展示加入新成员后的预计服务水平。

分析：在人员齐备的情况下，团队提供的服务水平与公司财务指标的关系，以及此种情况下预期的销售额和利润。

上述内容即为11个分析能支持核心建议的另外一种情况。每个分析都必不可少，少执行其中任何一个分析都会弱化论证。如果分析被如实执行，其结果则足以令方案获得通过。

必要和充分的分析

根据结构中的要点选择适当的分析，能确保包含所有必需的事实材料。没有那些分析，结构中的一些特定观点将无法被论证，而一个没有论据支持的观点将导致整个论证的崩塌。相反，如果你执行了与待证明的观点无关的额外分析也是不必要的。冗余无关的分析只会对你的沟通对象造成困扰，如果某项分析不是为了支撑结构中的论点，那么你不需执行，也不应该将精力浪费在这上面。如果你为了佐证一个观点而纳入过多的分析，沟通对象也会感到厌倦，因为他们已经接收到了足够令他们做出判断的信息。专注于必要的事实材料将节省你的时间和精力，会议也会因此更短、更高效。因此，应该让结构框架决定你的分析工作量。

框架结构也可以用来应对利益相关人要求的额外分析。我们都曾被要求去做无关的分析，如果我们执行了这些分析，就会浪费时间和精力；如果我们去争论，就会被看成是不合作、不顺从、懒惰或令人失望的员工。通常我们很难拒绝，只能照做，但清晰的逻辑关系可以成为不予执行的一个理由。

如果利益相关人要求你去执行一个无关分析，结构框架可以帮助你向其解释。一旦他们开始在框架内思考，就意味着他们同意你的逻辑，进而他们会知道什么才是有效的分析方式。此时，你可以询问他们：“为什么要做这项分析？”有可能出现的情况有两种：或者他们能够解释为什么这一特定的分析能够为证明提供依据，或者他们将意识到这一分析的不必要性。在第一种情况下，你需要将这一分析纳入结构中；而在第二种情况下，在意识到这项分析与论证不相关后，他们会放弃自己的要求。

除了要确保你所做的分析是必要的之外，还必须确保其能够充分论证你的论点。不充分的分析会使论证失去说服力，只有充足的论据能够说服你的沟通对象，让他们认为你的想法是正确的。如果你需要说服你的沟通对象，让他们花费几万美元来发布一个新的产品，你就需要给出令人信服的证据。你的分析可能引用了15个人的评价，他们都表示喜欢你的产品，但这一材料并不能满足论证的需要。如果你的论据是基于15000名消费者的市场调查，而调查得出了相同的结论，这样的材料才

是充足的。这就是所谓的“举证责任”——对自己提出的主张有收集论据的义务。支持你方案的人可以接受不够严苛的数据，但是他们不是你争取的对象。将持反对意见者和对手的态度从反对转为支持才是你的目标，而充足的数据就是使之实现的途径。

用结构框架驱动分析能让你有效地获取所需要的信息，你所执行的分析也将会专注于获取正确的数据，而且是对决策会议有意义的正确数据。

第十二章 证明或推翻假设：检验最初的核心建议

到达这一步时，你所掌握的数据非常有限或者根本为零。在此之前，你所做的一切都只是基于假设。一旦你确定了用于证明核心建议的分析，数据处理也将从此开始。在大部分情况下，分析会证明假设，但有时它们也能推翻假设。如果最初的假设在执行分析时被推翻，你也应该接受这一事实。毕竟我们的目的在于找到正确的答案，而非证明最初的设想为真。

如果你的假设被证实为真，你的核心建议也被证明为有效，你的想法就又向前推进了一步。相反，如果你的假设被推翻，你需要评估分析结果，然后修改核心建议。有时这一改动是微乎其微的，也有时整个核心建议都会发生翻天覆地的改变。改变的程度取决于哪些假设被推翻，以及这些被推翻的假设对于论证的重要性。

证明假设和避开陷阱

你所能期待的最好的情况是你所执行的分析都成功证明了假设，整个框架和内容都会保持原样，而你的核心建议也将会成为最终建议。你经常会发现自己恰好处于这种状况，而进展顺利得益于你对问题的熟悉。如果你已经在该职位上有几年的工作经验，有一个满是过去经验的数据库，你基于这些做出的假设就很可能是最正确的假设。这些假设是你解决问题时的本能反应，它们来自于你的直觉、经验以及对情况的了解。你在某一领域的经验越丰富，你的本能反应越可能是正确的。

基于经验进行假设有其优势，也有其劣势。证实性偏见——倾向于寻找或分析那些能够验证假设的信息——可能会让你对问题的认识产生偏差。在使用以假设驱动方案的方法时，偏见将会是最大的风险。没有人希望犯错，当你推翻自己的猜想时，你会以为自己犯了一个错误，实际上是走进了“证实性偏见”造成的思想误区。对错误的恐惧让你在执行分析时变得盲目，你可能会忽略或拒绝考虑假设的对立面。在收集数据时，你可能只去寻找那些能证明假设为真的内容，这会直接影响到分析结果的准确性。你的论证是基于不完整的信息的，而你却无法认识到这一点。

屈从于证实性偏见的后果是，你的最终方案存在数据缺陷。如果你的沟通对象指出你的偏误，他们会要求你重做一份方案。如果他们没有意识到你的偏误而且通过了你的建议，你将会执行一个会造成损失的建议。无论哪一种结果都让人无法接受。

为了避免证实性偏见，你应该听取他人对你的分析的独立见解，以核查是否忽略了一些必要分析。我认识一些领导者，他们鼓励团队成员尝试用其他分析来证明他们的假设是错的。他们认为，如果团队中没有人能够指出建议的错误之处，那么他们得出的结果就是正确的。在处于领导位置时，命令团队证明自己的错误——这样的举动需要勇气，但这种方法可以确保你的建议是正确的。

让你的竞争对手参与到验证过程中，则是另外一个避免证实性偏见的方法。竞争对手喜欢在你的工作中寻找漏洞，他们会发现那些你忽略了的却能推翻假设的数据，也会指出那些你为了证明自己正确而刻意解

读的事实材料。来自对手的质疑会让你感到沮丧，但正是因为他们的存在你才不会铸下大错，才不会去执行一个有缺陷的方案。

假设你可以避免证实性偏见的隐患，你还需要留意做分析时的另外一个陷阱——分析麻痹。很多人误以为如果提供一定数量的数据是有说服力的，那么提供更多的数据则能增强说服力，而用大量的数据则能达到最好的效果。事实上，多余的分析无用且无意义。如果分析已经足够证明观点，就要停止继续分析！

过量的分析更有可能让沟通对象感到困扰。你要分享的数据越多，会议的时间就会越长。如果他们听到了4个分析时已经决定支持你的想法，你却坚持要分享10个他们已经理解却并不需要的分析，他们会感到疑惑。如果他们被无关、冗余的分析所困惑，就会让方案在会议中得到通过的可能性骤降。所以，适量分析，当停则停。

分析麻痹的反面是分析不足或分析脆弱。你所收集的事实信息必须具备足够的说服力，它能够支持你的假设，也能够说服他人承认假设为真。例如，你假设消费者将会在新品推出的第一个月购买5000个单位的产品，你就需要严格的分析来证明这一观点。但是，“两个在商店里购物的消费者说自己会马上购买产品”这一论据不足以证明假设。你需要更深入的市场预估，用统计学上显著的数据来作为论据，才能令人信服。如果你不确定现有的资料是否足够有说服力，那么请去寻求对手的意见——询问他们是怎样看待从这些数据得出的结论的。如果你的对手也能被你的分析说服，那么很可能其他不太苛刻的人也会被说服。

如果你的分析能够支持在框架和叙述中出现的所有假设，你的建议则无须做出改变。当你避开陷阱完成了分析，为每一个假设都找到了合适的论据，你已经做好收尾工作的准备了——我们将在下一章讨论这一点。

假设被推翻

分析并不一定总能够达到你所设想的目的，有时它也会推翻你的假设。这是好事，我们要以开放的心态接受假设被推翻。每一个被推翻的假设，都能让你获得新知。普遍的观点引导你向北而行，分析结果却显示出向北而行的劣势，同时显示出向南走的优势。如果你的竞争对手仍认为他们应当向北走，但是你已经知道应当向南而行。得益于假设被推翻，你洞悉了市场中的趋势，将领先于竞争对手。

推翻假设与证明假设所需要执行的分析是一样的：评估在框架和叙述中的每一个观点和论据，为证明或推翻每一个观点而执行相应的分析。当你证明或推翻了一个观点后，需要记录下相应的结果，然后推进到下一个观点。在开始下一次分析前，你需要审视自己的工作，查看你所完成的分析是否令整个论证作废。如果确实如此，你就不需要再继续分析其他观点了。如果分析没有令论证失效，你就要继续分析每个观点，证明或推翻它们。完成对每个观点的评估后，你需要整合全部分析结果。

在推翻假设时，你同样需要留意证实性偏见和分析麻痹这两个陷阱。如果你试图反驳别人的假设，你就仍然面临着证实性偏见带来的风险。你可能只关注到能够推翻假设的数据，而忽略了能对其进行佐证的数据。至于分析麻痹，则意味着会淹没在为了反驳假设所做的分析中。因为你希望能完完全全地否定一个假设，所以在做出足够的分析之后，为了支持自己的立场还会继续分析。但是，一旦分析能够反驳一个假设时就应当停止！

当你完成了所有的分析之后，你应该评估被推翻的假设会带来的影响。如果你所推翻的是次要观点，首要的核心建议仍然会为真，但是佐证它的材料会有所变化。如果你推翻了一个主要观点，你的核心建议就需要做出调整。证明或推翻假设是你需要不断重复的步骤，直到结构被证明完全正确，或者直到你认识到整个论证是无效的，进而需要选取另外一个想法作为核心建议——在这种情况下，你需要开始一个新的结构化思维过程，并论证一个新的假设。

推翻假设并维持核心建议不变

有时你会推翻方案中的部分观点，但是核心建议基本没有改动，下面这一例子恰好符合这种情况。我记录下了根据表6-4（第71页）所做的每一项分析及其结果，并注明它们是否证明了假设。该方案的核心建议为：我们应该从供应商**ABC**处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少**X**百万美元的亏损。这个案例将展示事实材料是如何影响核心建议的。

购置新的拨号器

- 我们目前的拨号器设备老旧，持续出现故障。

被证实：在过去的6个月中，拨号器出错率上升了18%，停机时间增加了22%。

- 市场上有更新、性能更好的拨号器。

被证实：相比于我们目前使用的拨号器，市场上的3种顶级拨号器具备更多的功能。

- 一个性能更好、更可靠的拨号器可以提升我们的收款业绩。

被证实：在过去的6个月中，我们现有的拨号器的故障和停机造成了120万美元的损失。

从供应商**ABC**处购买拨号器

- 供应商**ABC**销售优质拨号器。

（基本）被证实：与其他所有品牌的拨号器相比，供应商**ABC**制造的拨号器具备同等或更好的性能。

- 供应商**ABC**的售价具有竞争力。

被否定：供应商**ABC**的拨号器比其他拨号器的售价平均高9%，比供应商**DEF**的售价高11%。

●除了供应商**ABC**之外，只有供应商**DEF**能提供IT部门验收合格的类似产品。

被证实：供应商ABC和DEF的产品均通过了IT部门的审核。

- 供应商DEF的产品略逊于供应商ABC的产品。

被否定：供应商DEF的顶级产品具备供应商ABC顶级产品的所有特性。

减少亏损

- 本年度，我们的亏损增加了Z百万美元。

被证实：今年的亏损已经增加到620万美元。

- 一个新的拨号器可以每年减少X百万美元的亏损。

被证实：相比于继续使用现有设备，一个新的拨号器可以每年减少480万美元的亏损。

假设的主体部分已经被证实，我们的确需要购买一个新的拨号器，它将改善我们的账务状况。与此同时，我们否定了两个假设。首先，供应商ABC的拨号器相比于同类产品具有更为卓越的性能，但是与供应商DEF的产品性能没有差别。其次，供应商ABC产品售价比供应商DEF的高11%。而且，供应商DEF的产品也通过了IT部门的性能测试。综合以上的信息，我们将核心建议从“我们应该从供应商ABC处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少480万美元的亏损”改为“我们应该从供应商DEF处购置一个新的拨号器，由此我们每年能减少480万美元的亏损”。供应商DEF的产品与供应商ABC的产品性能相同，而价格更具竞争力，对我们而言这应该是一个更好的选择。

这个案例中，通过推翻假设我们拥有了更好的选择。如果我们屈从于证实性偏见，倾向于供应商ABC的产品，我们会花费多余的资金却得不到额外的性能优势。建议中的大部分内容保持原样，但是因为有关供应商选择的假设被推翻，我们根据产品的性价比修改了建议。当你推翻了部分假设，你需要相应地修改核心建议和最终方案。

推翻假设并更改核心建议

同上述的例子一样，在大部分情况下，推翻几个假设只会造成内容的小范围改动。但是在极少数情况下，推翻假设会完全改变核心建议。以表7-1（第85页）所示的案例为例，在这个例子中，我们试图证明的核心建议为“我们需要聘请5个新团队成员，以应对不断增长的文件处理要求，并帮助公司实现销售和利润目标。”

背景介绍

- 我们的团队目前有27人负责处理文件，团队成员数量在4年内一直维持在这个水平。

被证实：团队成员数量在过去4年中一直维持在27人。

- 文件处理量在这一时间段内稳定增长，但是我们能够满足要求，并达到我们的服务标准。

被证实：在过去4年中，文件处理量增长了13%。

被证实：在过去4年中，我们的服务标准一直高于目标水平。

- 我们的团队绩效是通过服务标准进行评估的，我们一直能够达标。当我们实现团队目标时，公司运转正常；反之，公司的业绩就将受到影响。

被证实：服务水平直接影响到公司销售额和利润。

形势变化

- 文件处理量将持续增加，我们预计明年会人员不足。

被否定：最近安装了自动处理系统，预计明年的文件处理量将减少32%，后年将减少18%，而在此后也不会增加。

被否定：由于文件处理量将减少，我们的团队将出现超员现象，明年会超员9名，而在后年则会超员12名。

- 如果出现人员短缺的现象，我们将无法达到服务标准，公司的销售额和利润将会受到影响。

被否定/不相关：我们不会出现人员短缺的情况。

我们最初的核心建议变得无效，原因是我们不可能在文件处理量减少的情况下增加人员，同时我们还预测到了超员现象。自动处理系统是我们最初搭建框架时没有掌握的主要信息，而这一信息将彻底改变我们的核心建议。掌握了这条新信息之后，我们可以不用做所有在人员短缺情况下的服务水平分析，我们不需要计算出在人员短缺状况下销售额和利润的变化，因为目前我们得到的信息是：负责处理文件的人员已经足够多了。

我们应当改动核心建议，使之与事实材料相匹配。我们可能需要将最初的核心建议由“我们需要聘请5个新团队成员，以应对不断增长的文件处理要求，并帮助公司实现其销售和利润目标”改为“我们团队应当在未来两年内裁员**12**人，由此我们可以在达到文件处理服务标准的同时减少**X**百万美元的支出”。

不断重复的结构化思维过程将最终引导我们得到正确的建议。推翻假设让我们回到整个过程的第一步，而一旦发现了一个可能的新建议，我们就应该优化框架和叙述，以支持新的核心建议。然后，我们应该确认并开展证明新假设所需要的分析，直到我们可以证实新建议并做出新的方案，或者直到我们推翻了这一建议进而开始着手评估新的建议。

用事实和分析来证明或推翻假设会令你的论证更具说服力。结构化思维能让你专注于源于方案结构和内容的一系列假设，既提升了效率，也让你更容易避开无意义的分析。通过证明或推翻假设，你会在迭代中寻找到有事实依据的解决办法。用假设来驱动方案可以引领你先假设后分析，进而找到可行的解决方案，而不是纠结于想要只尝试一次就找到正确的方案。当框架中所有观点都被证实，核心建议被充足且有效的证据所支持，你就可以将现有的工作成果转化为最终的方案了。

第十三章 选择沟通方式：将信息嵌入合适的传播载体

到达这一阶段，意味着你已经完成了方案的内容！你已经清晰地定义了一个问题，也明确了解决这一问题的重要性。你制定了核心建议，其中包含了一系列的措施，它们都能触动听众，并引起他们的共鸣。你的方案结构符合论证的逻辑，而建立在合理结构上的内容叙述也极其易懂。利益相关人和你分享了他们的见解，你也据此调整了内容，你的方案因此更具说服力。你还用分析论证了方案是可行的。现在，你需要整合所有信息，完成沟通。

你要做的第一个决定是选择沟通方式，你可以写一份报告、起草一条备忘录、发一封电子邮件、留一条语音信息，或者撰写一份商业论证。沟通方式应该取决于你要分享的信息类型以及沟通对象的喜好。如果你的利益相关人倾向于阅读备忘录，那么你就要写出一个备忘录；如果他们想阅读一份报告，那么你就要给出一份报告；如果他们喜欢电子邮件，而你却发送了一条语音信息，你的信息就无法发挥它应有的效果。

如果你决定选择他们不熟悉的沟通方式，你需要确认自己这么做是合理的。你也许需要将复杂的数据呈现于一份报告中，但利益相关人倾向于接收语音信息，于是你可错误地将信息嵌入了不适合的传播载体。在语音信息中解释一个柱状图？这根本不可能。

在最终沟通中，有一个需要时刻铭记的原则：无论选择什么样的传播载体，内容多并不意味着好。当你的沟通对象看了5页报告却还有30页报告未阅读时，他们会感到非常痛苦。人们倾向于只阅读3页备忘录。如果你的邮件内容需要滚动鼠标才能读完，毫无疑问它太长了。如果没有在前30秒就得知所需的信息，人们会删除语音信息。140个字的推特、短消息、30秒短视频——在这样的时代，你需要挑战他人的耐心，让他们对方案有足够的兴趣，持续关注它并最终同意。有时你会犹豫是否要加入一条细节信息，害怕缺少这条信息所带来的错误。我的建议是，细节信息可以等到回答问题时再分享，无须提前展示，如果他们没问及则说明它不足为道。填鸭式的罗列细节只会让沟通偏离重心。沟

通应当专注于内容，以及用于论证它的分析或事实材料，除此之外的任何信息都是多余的。

选择沟通方式

展示方案的方式有许多，而方案的形式及其所需信息决定了分享方式。每种形式都要包含合理且必需的元素，才能有效地展示方案。常用的分享方式，及其使用指导与核心组成部分如下：

语音信息。是最简单的沟通载体之一。在传达最简单的信息时，它是可行的沟通方式。如果沟通对象有充足的背景知识，你可以通过语音信息向他们提供新信息，并从他们那里获取额外的信息，或者让他们迅速做出决定。有效的语音信息应当以目前的议题为开头，然后告知对方这番通话的目的——更新进度、获取新信息或者获取决策——如果有时间节点也应当一并提及。如果你留信息时听到系统提示——还有30秒的剩余时间，就意味着你的信息过长。你选择的传播载体有误，你需要转换方式。

电子邮件。用于沟通对象对问题有深入的理解，需要得到简短汇报或快速做出决策的情况。由于你的邮件可以被原封不动地转发，所以当相同的信息需要发送给多人时，邮件是一种高效的沟通方式。但是，邮件无法有效地分享复杂信息或大量数据。一封好的邮件应该包含以下内容：问候语、简短的问题说明、建议、行动请求以及时间节点。用于汇报进度的邮件并不需要请求执行，这时你的沟通对象也了解他们要做的只是接收你发送的信息。

备忘录。当沟通对象需要深度解析时该方法是有用的。如果你需要向其解释细节，但是用不到复杂的视觉表达，比如图表和图像，那么备忘录会是一个不错的选择。如果你所在的组织机构设有规范化的备忘录模版，那么你需要遵守模版，因为你的沟通对象习惯于在这样的模板内接收信息，改变结构会让他们感到疑惑。结构化思维则可以协助你在没有模版的情况下起草一份备忘录。你需要将沟通内容转化为备忘录，若是沟通对象了解背景知识，列形的结构就可以满足他们的需要，还可以适当地添加一些来自数据表格或者图表的简单细节信息。在备忘录的结尾处，你还需告诉沟通对象你所期待的来自他们的决策，并且告知其做出决定的截止时间。

报告。是最常见的展示方案的方式。报告可用于分享复杂的数据、

概念或图像。大约有65%的人是通过视觉进行学习的，对他们而言，接收信息的最佳方式是图像。曲线图、组织结构图和图表都是不错的选择。报告能用便于解读的方式呈现大量信息。一份好的报告包括以下部分：标题页、摘要、用于论证建议的数据和图表、风险和机遇的列表，以及明确的后续行动计划。许多报告还会包含附录，将一些细节论证分析放于此处，因为它们虽然重要却并不关键，所以没有必要将其归纳到报告主体中。

本书介绍的方法能让你在过程中就将报告完成，其原因是：问题的范围 and 问题的定义决定了核心建议；核心建议驱动了结构框架；结构框架决定了内容；结构框架与内容共同决定了分析；当分析可以论证假设时报告也会随即完成。这是一个整合的过程。为了解释这一过程，你可以参考下一页中的图13-1，它列出了报告的具体页面，你可以将这些页面与本章所提及的每一个要点对比阅读。

标题

好的报告首先需要的是一个标题。要阅读你报告的人通常都非常忙碌，他们每个月会看到许多份报告，所以他们会将时间花在那些最重要、最有兴趣阅读的方案上。标题是他们对一份报告的第一印象，他们凭此判断是否想要去阅读一个建议。我见到过许多糟糕的报告标题，比如“市场概况”“产品上线进度汇报”“新的申诉过程”，根据标题提供的信息，你无法判断报告是否含有你感兴趣的内容。坦白地讲，标题中2/3的长度都被“申诉”“过程”这样的字眼占据的报告，都会让我不自觉得将其扔到文件堆的底部。我不在乎是否是“新的”，因为它听起来实在是不易阅读。包含有“（空格）进度汇报”或者“（空格）概况”这样字眼的标题也会让利益相关人无意阅读报告。即便他们看了也会兴趣索然，因为一开始他们就对此缺乏兴趣。

但是，结构化思维过程能帮你起一个有趣的标题，如果标题不再是“新的申诉过程”，而是“重新设计申诉处理流程：一个价值3500万美元的流程优化机会”。



图13-1（每一幅小图代表报告中的一页幻灯片）

3500万美元？！我要读一下这份报告！如果你对标题的结构感到熟悉，那是因为它实际上是你的核心建议“我们应当重新设计申诉处理流程”，以及触动点“因为它价值3500万美元”。利益相关人会翻开报告，

因为“3500万美元”是他们的触动点。你在首页就获得了他们的关注。只要你稍微改动一下核心建议，就可以创建一个引人注目的标题，让它听起来更像是一个标题而不是一句话。你的沟通对象在翻开报告前就会知道这份报告是关于什么内容的，也知道为什么它对于他们至关重要。在图13-1中，你会看到标题就是我们的核心建议：更换拨号器可每年减少480万美元的亏损。一个在意降低亏损的利益相关人会被其触动并翻开报告，因为标题本身赢得了他们的注意力。

内容提要

撰写报告并不是写悬疑小说，所以不要让沟通对象去猜想方案的主题。内容提要是一种可行的开始方法，因为你的沟通对象可以从内容提要中了解到方案的概况。内容提要应当能在一页上展现整个方案，并显示出报告的逻辑。有一个好消息需要告诉你，其实你已经完成内容提要的写作了！你可以翻阅此前你证明过的内容，将其复制粘贴到报告第一页，放置于标题之下。如果你的方案是列形结构的，你的内容提要将从核心建议开始，而后是竖列中的信息。对于层形结构的内容，你的内容提要应该从背景介绍开始，接着是形势变化，最终以核心建议收尾。和内容叙述一样，提要也应该像项目概述而不是一段散文。这样的叙述风格更容易让沟通对象接受，而且还可以同时起到目录的作用。

将所有内容呈现在一页上，有益于你和沟通对象达成共识。对你的沟通对象而言，他们能够从中了解到方案的全局，得知对话将向哪个方向发展，也能在背景中理解所看到的数据和信息。如果没有这份提要，沟通对象会自己组合信息，很可能会采用另外一种理解的方式，进而得出另外一种结论。他们会反对你的方案，或者要求你做出其他分析，以支持和证明他们的理解，但此刻你并没有他们所需要的信息，你会因此错失机会。内容提要能让他们得出你希望他们得出的结论，从而更轻松地令方案得到通过。

当你分享观点时，最理想的情况是你无须翻到报告的第二页就能将其阐述完毕。如果你的提要足够清晰，内容足够有说服力，你甚至有可能在第一页报告结束时就令方案得到通过。要达到这样的效果，你要让沟通对象相信你的分析，同时能用后面几页报告中的信息论证提要中的观点。他们会相信你完成了必要的分析，足够令人信服，也足以解释方案中的要点。

在报告的提要部分就令方案获得通过是可能的。我认识一个名叫安戈洛的人，他曾为某个新的技术平台的400万美元融资做了一个方案。他的方案严格遵循结构化思维过程的要求，核心建议简单明了，并且触动了利益相关人的关注点。他搭建的结构中包含了所有必需的论证材料，内容叙述也直接易懂。最终会议时，安戈洛的利益相关人看到了他的内容提要后表示认可，并且问道：“你在后面的内容中是否对此进行

了分析？是否所有利益相关人都认可你的建议？”安戈洛回答道：“是的，两个问题都是‘是的’。”他的利益相关人说：“好的，我相信你，你的分析一向非常严谨。我准备批准你的方案，可以把你的商业论证书拿给我签字了。”安戈洛递交了他的商业论证书并获得了签字，会议也就此结束。他没有把报告翻到第二页，因为根本没有这个必要。这是一个非常偶然也十分有可能的情况，一旦你赢得了利益相关人的信任，你的信誉将为你赢得他们对建议的支持。

报告主体

你所汇集的主要分析和事实将作为论据支撑你的假设，这就是报告的主体部分。你可以通过内容提要来决定哪些事实属于主体，哪些属于附录。如果某一个观点足够重要并位于内容提要中，那么该观点也应当被纳入到报告主体之中。如果某一项分析只是为了回答次要问题而创立的，它并不一定会被提及，那么它就应该被放置于附录之中。

至于报告主体中各部分的顺序，你应该按照内容提要中的顺序进行排列。针对内容提要中第一个观点的分析，应当位于提要之后的第一张幻灯片中。针对内容提要中第二个观点的分析，则应当位于提要之后的第二张幻灯片，以此类推。内容提要与报告主体中的内容顺序一致，能够让沟通对象更好地理解，进而跟上你的节奏，这会无形中提升方案的通过率。

许多报告会在每张幻灯片的顶部加入一句导语，用一句简单的话概括这一页的主要信息。如果使用导语，你要使用内容提要中相应的要点，逐字复制粘贴到这张幻灯片上。不要修改文字的措辞，保持内容摘要中叙述的原样至关重要。首先，逐字复制要点能节省撰写新句子的时间；其次，统一措辞可以避免理解上的偏差，因为你没有用不同的文字说明同一信息。从你的角度而言，即便使用不同的词语，你也清楚自己在表达什么；但是你的沟通对象所处的角度与你不同，他们很可能会从不同的字句中得出不同的结论。

风险和机遇

在呈现所有论证所需要的内容后，我建议你用一页幻灯片讲述方案的风险和机遇。没有哪个方案不存在风险，同样，也没有哪个方案不包含机遇，你需要把这两方面的因素都阐述出来。你应当列出最重要的3~6个风险以及3~6个机遇——如果你说得太多，就会增加沟通对象理解的难度，而这部分只是顺带阐述的。在谈及风险时，你需要解释风险的源头，如果确实发生会带来什么样的影响，以及你计划如何避免或降低风险。在谈及机遇时，你应该定义机遇是什么，它有什么价值，以及你将如何抓住机遇。如果你不阐述风险和机遇，你的对手就会列举出你建议中的每项风险。当他们说出这些隐患时，其他利益相关人就会犹豫是否要批准你的方案。他们会认为你没有应对风险的计划，因此他们会延迟批准方案，直到你将这部分计划呈现给他们。相反，如果你客观且主动地指出建议中存在的问题，沟通对象会更满意你的方案。他们知道你已提前进行了思考，一旦在建议实施的过程中发生了意外情况，你准备的应对方案将会起到作用。

计划

在制定方案时，你应相信它会被批准。你需要让沟通对象知道你在批准之后会做什么，这并不意味着你需要做一张进度图来展示项目进度。你只需要列举出3~10个标志事件，并具体说明行动内容和计划时间。如果你没有完成某项任务必需的特定资源，你可以在此说明。这样，你的利益相关人会预期到在未来的这一环节，你会向他们寻求这项在方案通过时他们所承诺的资源。当你今后向他们寻求资源时，与没有预期相比，他们给你提供帮助的可能性会更高。

附录

在证明或推翻假设的过程中，你会执行大量分析，如果完全将其摒弃则非常浪费。人们常常试着把所有分析都填到报告的主体部分之中，试着用大量数据去展示结论的严谨性以及他们工作的努力程度。然而事与愿违，过度的细节只会让沟通对象感到疑惑。你对这些分析非常感兴趣，但你的沟通对象却并不一定这么认为。这样的矛盾是可以解决的——将这些信息放入附录中。

附录是你的备用资料库，它所储备的信息可以帮你应对在报告时遇到的细节问题。你不需要向你的沟通对象呈现附录部分的信息，只需在他们向你询问其中的内容时将其运用到讲解之中。有时人们会询问图表中基础材料的分析细节；有时你会被问到那些你没有考虑或已经推翻的假设；你还会遇到一些只是单纯出于好奇的提问，或是为了自己的利益而提出的问题。但无论提问是出于什么目的，附录中的信息都能回答出它们中的大部分。一旦你能将这些材料组织起来，你的报告就完整了。正如你在图13-1中所看到的，报告的页数并不是很多——在这个例子中，这份报告一共10页，而且包括了标题页！这10页展示了完整的内容，并包含了备用的分析资料。如果人们想了解有关方案的更多细节论据，你可以从附录中将其提取出来并分享给他们。现在，你已经安排好了所有的信息，可以前去分享方案了！

第十四章 分享信息：决定方案是否通过的最后一步

展示方案是你的努力得到回报的时候，你需要在那些有决策权的利益相关人面前陈述充分的理由。无论是由指导委员来决定该项目的生死，还是由你的上司来批复你的重组提议，抑或是客户负责审核营销方案，你都必须以清晰且有说服力的方式分享想法。65%的人是视觉型学习者，接近30%的人是听觉型学习者——他们在聆听时能很好地接受你的信息。报告时，你展现的视觉元素和说出的句子，基本上符合大部分决策者接收信息的习惯。

报告的基本原则之一是避免在决策者面前说“嗯”“啊”。而结构化思维过程提供的技巧能令方案更精确、易懂和有趣。最重要的是，这能让你以沟通对象为中心分享信息以及回答问题。

读懂沟通对象

做方案的目的是满足沟通对象的需求，所以你应该把注意力集中在他们身上，留意他们的反应，而非全神贯注地盯着你的幻灯片。你要读懂他们的身体语言：如果他们有力地点头，你就不需要再解释细节，应该进入下一项内容，因为他们已经同意你的观点。如果他们盯着某一页幻灯片，你就应该花时间去了解他们的关注点，询问他们的想法。如果他们疑惑地看着幻灯片，你可以放慢讲解速度，询问他们是否有疑问。

你越能在特定的时刻了解沟通对象的问题，就越能进行有效的沟通，并用自己的想法影响对方。我所认识的最好的演讲者很少看他们的幻灯片，相反，他们能很好地与沟通对象建立联系。他们的幻灯片可以将复杂的信息视觉化，或者让沟通对象关注到某一特定观点；他们更愿意和沟通对象讨论，而非单纯地解释幻灯片页面上的信息。

我的一位客户的例子可以说明读懂沟通对象的重要性。有一次，她要给公司高管进行一次一对一的汇报，并且应该高管的要求，她在会面前的一周将报告发送给他。当她出现在高管的办公室门口时，她看到他读完了报告的最后一页并将报告合上。他拍了拍这份报告，然后示意她到会议桌前就座。我的客户清楚她的沟通对象已经读完了报告的所有内容，此刻，她有两个选择：把这份他刚刚读完的报告再阐述一遍，或者做一些其他相关的举措。她选择了后者。我的客户看着高管问道：“您对此有什么疑问吗？”

她的利益相关人笑着说：“谢谢你注意到我已经读完了报告，没有让我再听一遍。大部分人会迫使我重读一遍内容，而你是少有的、会和我直接进行对话的人之一。是的，我有一些问题，我们来看第七页。”他们的会谈非常融洽，他高度赞扬了她的工作完整度。讨论进行得非常顺利，因为她非常聪明，注意到了沟通对象的举动并据此做出了回应。汇报方案时你可以以此为参考。

提前分享信息

报告应该在会前发出，如果可能，给沟通对象3天以上的时间用于阅读报告。如果他们可以在会前阅读材料，正式会议上你们就能开展一次双向的对话。在会前交付报告可以让他们充分准备问题。如果他们在会议中才第一次看到最终分析结果，那么他们对信息的接受程度会比较低，因此第一次听到汇报就通过方案的可能性也会很低。

当他们有几天的时间用来思考方案，他们会在会议中做出一个更成熟的决定。在实际情况下，你甚至有可能完全取消会议。有一次，我在会议前一周发送了报告，所有的利益相关人都写邮件回复我，告诉我他们支持我的建议。当最后一位利益相关人通过邮件告知我他同意我的建议时，我便取消了这次会议，约定了一个时间用以讨论方案的执行事宜。

如果你的建议没有被提前采纳，报告如期进行，那么你需要记住，报告不是为了炫耀幻灯片制作技巧，而是为了分享信息和令方案获得通过。不要让沟通对象只能呆板地审阅你做的每一张幻灯片。首先，削减幻灯片数量，只保留会议所需的关键内容。这样做的好处在于，你的沟通对象不需要重复阅读那些他们熟知的内容。你最终很可能会有几份不同版本的报告，它们是根据沟通对象的需要而为其量身定做的。如果你要将想法分享给供应团队，你需要将市场分析包括在内。当你将相同的方案向市场营销团队阐述时，你便不需要在主体部分中包括市场分析，而应该将其置于附录部分，因为你的沟通对象不仅对这部分分析非常熟悉，而且他们正是这份分析的创造者！报告的主体部分应该呈现的是沟通对象需要的信息，并让你的沟通对象可以通过这部分信息得出你的结论。

在展示幻灯片和分析时，请不要对着沟通对象朗读。相信我，这样只会让他们的注意力集中在你的声音上。虽然报告者朗读幻灯片上的内容的原因是焦虑，而阅读可以减缓焦虑。但是相比于大声朗读，你更应该只讲出幻灯片中的要点，留一些时间让沟通对象自行阅读。在他们阅读时，你可能会因为暂时的安静而感到不安，但是我向你保证，沟通对象不会注意到四周的安静，因为他们正忙着阅读幻灯片。当他们结束阅读时会将注意力转向你，然后你就可以继续讲述了。

答疑

你的沟通对象一定会有疑问。你需要仔细聆听他们说什么，当你不确定他们的问题时，应该直接询问他们，直到确定了他们的问题。你可以换一种句式进行询问，以确定自己是否理解了内容。一旦你明确了问题所在，就可以直接解答。在回答时，你不应该涉及分析，也不应该过度分享细节。如果你的答案是3.25，那么就告诉他们3.25这个数字——不要解释你的计算方法，也不要提及得到3.25这个数字所使用的数据。因为这些都不是他们的问题，而且你的任务只是令对话聚焦在目标问题之上。当你回答了问题，你还应该确认自己是否满足了其需求。你可以这样问：“我是否回答了你的问题？”然后等待他们的回答。如果说“是的”，你就可以继续你的报告。如果他们给出了否定的回答，你则需要再次询问，以便得知答案中不清楚的部分，或者他们是否有补充问题。

在答疑时，附录会成为得力的备用数据库，你可以用它来获得沟通对象的关注。但是，在你进行汇报时，不要翻到附录部分。你之前所做的一切努力，都是为了让报告变得简练。如果你递交的方案有完美、简洁的10页报告，外加40页附录，人们在你做自我介绍之前就会埋头研究每一页的内容。当你讲述方案时，可能会有人突然提出了一个位于第四十七页上的问题——一个关于市场份额预估的标准方差。你会为此感到灰心丧气。你已经失去了对报告的控制，而且你再也无法掌控这场会议了。相反，你应该只在自己的幻灯片中保留附录部分。如果有人向你提出一个问题，而解答它需要附录部分的信息，你可以直接跳到附录中的相关页面，回答问题后再回到报告的主体部分。如果你严格遵循结构化思维过程的步骤，你基本上不太需要太多的附录信息就可以顺利阐述方案，因为最为重要的信息已经在报告的主体部分中了。

结案

你做方案的首要目的就是得到批准。一旦你结束了演示并解答了每个人的疑问，你应该主动寻求方案的批准，让会议室中的决策者承诺可以将建议推动到下一步。如果你不主动，会议结束时人们会有不同的判断：有的人可能认为它被通过了，有的人则认为它尚未成熟。你可以在会后通过邮件向与会者再次概括会谈要点，并确认他们是否同意推进方案。一份清晰的获准文件可以避免很多可能存在的误解。

后续步骤

结构化思维过程是一种能够制定有说服力的建议的方法，它会令你的方案更容易被通过。经常使用它，能让你更好地掌握这一方法。我建议你选取一个你正在操作的、中等规模的项目，来使用该方法。最理想的情况是，你在截止日期前有2~4个月的时间可用于准备方案，这会让你更熟悉这一方法：一个中等规模的项目的优势在于其适中的复杂程度；2~4个月的时间期限则给你的失误提供了缓冲区，让你不必手忙脚乱地去弥补错误。

将结构化思维应用于小型的沟通中，也会令你获得更多的锻炼。比如写邮件时，在明确核心建议之后，你可以决定邮件的结构应当是层形的还是列形的，以此让邮件的内容清晰有条理。你可以查看以前你所撰写的邮件，针对那些你没有收到积极响应的邮件，运用结构化思维重写一遍。你越经常使用该方法，也就越能轻松地把它运用于沟通中。

你必须有节制、有条不紊地运用该方法！在搭建结构或撰写内容前，你必须抑制住探索数据的冲动。遵循步骤的次序并在过程中不断迭代也是必需的。刚开始使用此方法时，你可能会对此感到不适。但熟能生巧，你最终会适应这种方法，你会在不知不觉中用结构化的方式思考问题，而不是让细枝末节掩盖了思路。一旦你能灵活运用该方法，你会意识到自己能够以更快的速度提出建议，会议的频率会大幅度降低，无关的分析也相对减少，你也更擅长于让想法得到通过。

后记

在过去的12年中，指导他人运用结构化思维便是我的日常工作。我向数以千计的学员传授这一方法，这些学员来自全球各地，来自各行各业。我的传授方式是通过课堂教学、视频课程、个人指导或者通过这本书。我非常热衷于向他人展示如何高效、高通过率地做出方案，关于我的公司所能够提供的帮助，你可以访问www.elegantpitch.com/course/，该网页展示了更多细节。方法本身很简单，但是应用起来并不容易，它需要自制力、练习、指导和反馈。我期待着你能将结构化思维融入日常工作中，因为这一方法将为你节省大量的时间和精力。

记住，眼花缭乱的数据并不能使方案获得成功，人们不会屈服于严谨的分析。构建一个简洁有力的方案并不简单，它需要你能够洞察问题的本质，思考沟通对象的目标，进而提出一个直接明了的、容易获得通过的建议。结构化思维正是令方案清晰、简洁和有说服力的关键之所在。

Table of Contents

[扉页](#)

[版权信息](#)

[导读 职场必学的结构化思维](#)

[前言](#)

[第一章 高效工作法：如何正确地传递信息](#)

[结构化思维过程](#)

[结构化思维过程能带给你什么](#)

[如何运用这本书](#)

[第二章 结构化思维：让工作变得更简单](#)

[新方法](#)

[改变习惯](#)

[不断优化你的想法](#)

[直截了当的开头/简洁精确的结尾](#)

[第三章 正确定义问题：减少无效努力](#)

[在正确的方向上解决问题](#)

[用假设解决实际问题](#)

[如何选择一个正确的假设](#)

[第四章 核心建议：假设+触动点](#)

[核心建议=假设+触动点](#)

[给触动点设定优先级](#)

[沟通对象优先](#)

[完成核心建议](#)

[第五章 思考的逻辑：引导沟通对象得出你的结论](#)

[搭建框架](#)

[如何选择结构](#)

[层形结构](#)

[列形结构](#)

[选择一个结构](#)

[第六章 搭建框架：将信息结构化](#)

[复合结构](#)

[为沟通对象搭建一对一的框架](#)

[测试框架的区别化](#)

[测试框架的完整度](#)

[第七章 层形结构和列形结构：改变固有思维](#)

[不熟悉该领域的沟通对象](#)

[持反对意见的沟通对象](#)

[列形结构](#)

[建立列形结构前应做的思考](#)

[第八章 故事思维：让沟通对象零误读](#)

[从层形结构到故事](#)

[从列形结构到故事](#)

[写电子邮件、留语音信息和撰写商业论证](#)

[撰写叙述的指导性原则](#)

[第九章 整合观点：探寻关键问题的答案](#)

[征求意见时的指导性原则](#)

[谁会影响你的方案？](#)

[探寻关键问题的答案](#)

[第十章 从草稿到终稿：用反馈优化方案](#)

[最初方案](#)

[收集更多的观点和数据](#)

[会见难以应对的对手](#)

[最终方案](#)

[当利益相关人没有时间与你沟通](#)

[当你没有时间与利益相关人沟通](#)

[第十一章 收集材料：用结构化思维驱动分析](#)

[核心建议决定分析](#)

[必要和充分的分析](#)

[第十二章 证明或推翻假设：检验最初的核心建议](#)

[证明假设和避开陷阱](#)

[假设被推翻](#)

[推翻假设并维持核心建议不变](#)

[推翻假设并更改核心建议](#)

[第十三章 选择沟通方式：将信息嵌入合适的传播载体](#)

[选择沟通方式](#)

[标题](#)

[内容提要](#)

[报告主体](#)

[风险和机遇](#)

[计划](#)

[附录](#)

[第十四章 分享信息：决定方案是否通过的最后一步](#)

[读懂沟通对象](#)
[提前分享信息](#)
[答疑](#)
[结案](#)
[后续步骤](#)

[后记](#)