

盐选专栏名：《学会表达：让沟通更高效》

主讲人：@刘媛媛UIBE-PKU 《超级演说家》第二季全国总冠军，毕业于北京大学法学院，媛创文化 CEO。

想要提高自己表达逻辑，解决思维混乱、没条理，首先我们要了解一个名词：结构化思维。

## 一、结构化思维的好处

结构化思维这个词是麦肯锡咨询公司提出的，说的比较系统。

麦肯锡有一个非常著名的原则，叫做金字塔原则，关于金字塔原则还有一本书。

什么意思？简单来说，他们觉得任何事情，都可以归纳出一个中心论点，而且这个中心论点，可以由三到七个论据来支持。

这些一级论据本身，也可以是一个论点，然后接下来，还可以被二级的三到七个论据支持，延伸形状就像一个金字塔，所以叫金字塔原则。

**对于金字塔的每一层论据，有个特别高的要求叫「MECE」，意思就是说，你这些论据之间要相互独立，但是不重叠，合在一起是完全穷尽的，没有遗漏。**

因为不遗漏才能不误事，而麦肯锡公司是做咨询的，要发现别人公司的问题，所以不能漏。而不重叠，你才能不做无用功。

所以他们在写东西的时候，在给人家写咨询报告的时候，一定要按照这个要求去写，叫 MECE。

我们在说话的时候，想论证一个论点，未必需要穷尽不遗漏，但是这个结构是很经典的。

比如我同事，如果他知道金字塔结构的话，他跟我做汇报的时候，就会换另外一种说法。

他会这样说：你看，这是咱们上个月的销售情况，结论是好还是不好。

其实作为老板，特别着急的就是想知道，上个月做的怎么样，总体来说，好还是不好，先给个论点。

然后就可以给论据了，之所以做得不好，是因为上个月，咱们的促销活动做的有点少，只做了三个，是这个图上的三个凸起。

而且咱们还有一个特别大的下跌，这是第二个论据，然后给我指出来，原因是什么。

按照金字塔的结构去表达，我才能够听得有耐心，我才会觉得我想要的重点，他都及时地告诉我了。

金字塔结构确实很经典，也很有用，掌握了金字塔结构，对于一些说话比较啰嗦、没有重点、没有层次的人来说，基本上就可以应对生活当中的大多数情况。

大到你要跟公司做个汇报，你要跟别人讨论一下人类从哪里来、生活的意义是什么。这些都可以用金字塔结构去描述，去表达。

小到今天早上吃什么，出门买菜买什么，也可以用金字塔结构去表达。

如果时间不充足，听的人已经很有耐心了，你说话的时候，就说你的中心论点是什么，然后再说一级论据就可以了。

如果时间很充足，我们要做一个详细汇报，那就需要可能把二级的，甚至三级的论据都讲清楚。

用这个方式去表达的话，起码可以保证你讲清楚。所以金字塔原则，绝对是我们在交流对话写作其中的一个利器。

**在这个原则之下，我们只需要记住两句话就可以：**

**1、结论先行，先说中心论点；**

**2、论据相互独立且不重叠。**

记住这两句，基本上我们就可以在表达当中说话更有结构，更有层次更清晰。

用结构化去表达，是多么的重要，因为说话是一个线性的，就是你听完这个字就过了，所以你如果说得特别乱的话，别人就很难理解。

最好在你说话的时候，有一个表达结构，跟说话本身的特点有关系。

但其实第二个原因，我今天在这告诉大家，我们想事情的时候，比如我问你：为什么人要结婚？

你的大脑当中，实际上是一些碎片化的思考，你可能想：结婚为了生孩子，结婚的话就可以找个人过日子。

这些通通都是碎片化的，是一团糟的，在你大脑当中，你的想法是窜来窜去的。

所以你必须要有个结构化思维，把你那些想法给拎出一个结构来，先说你的主要观点是什么，然后摒除一些其他的不重要的，把重要的论点一一摆出来。

这样去表达，才能够帮你把思路理清楚，让别人了解你真正的想法。

这其实跟我们的思维方式，跟我们本身想问题的过程，是有关系的，所以你必须得拥有结构化思维，你才能结构化表达。

## **二、训练结构化思维的三个步骤**

我们应该怎么去训练这种思维呢？分为三个步骤。

## 第一个步骤，叫做分块。

首先你得拥有分块的能力。这个分块的能力，不仅跟你表达有关系，而且跟你阅读理解有关系，跟你的记忆能力有关系。我看来，这三个能力都需要用到分块的能力。

举个例子，比如刚刚咱们说金字塔结构可以帮助你解决生活当中的小问题，小到今天去超市买菜应该买什么？

你可能会说：我去超市，我要买香菜，我要去买姜，我要去买料酒，买白菜，买西红柿，再买点橙子。

你这么说的话，别人就很难记，而且觉得没那么清楚。

你应该说：我今天去超市买三种，一是我要买调料，二是我要买蔬菜，三我要买水果，所以到了超市，我要一个区域一个区域地去转。

你这样跟我去表达，我会更清楚。

这些都是一些生活的细节，可能平时我们都注意不到，但是确实分块的表达会更清楚。

分块的标准是什么？

刚刚我们分块的标准是类别，类别是第一个。

时间也可以作为分块的标准，比如我问你：你今天吃了什么？

然后你跟我说：我今天早上吃了馒头和粥，我中午吃了什么，我晚上吃了什么。

这样去表达，就是按照时间去分的块。

还有我同事跟我汇报我们公司上个月的销售情况，他可以这么跟我去汇报，首先可以去分类，我们上个月做得好的地方在哪里，做的不好的地方在哪里；也可以按照时间去分块，上个月我们的销售情况，可以分为三个阶段。

你发现这样去表达，是不是都很清楚。

所以分块，首先类别可以，时间可以，我们原先说的空间也可以，用演绎的结构去分块也可以。

总之，分块的能力，就是咱们结构化思维的一个基础。

**这是第一个，叫分块能力，而且分块的过程，不仅可以帮你表达得更清楚，可以帮你去做取舍，其实有很多不重要的细节，你会发现归纳不到你的块里。**

比如我们上个月，有三个做的比较好的地方，有四个做的不太好的地方，但有一些比较平庸的地方就被舍弃掉了，就是不太值得提。

可是如果你从前到后，全说一遍的话，你就会把它说出来，然后别人听着会觉得很罗嗦。

所以分块的过程，可以帮助你去做取舍，把一些不太重要的内容给搁到一边，然后通过分块，把重要的内容给归类。

## 第二个步骤：提炼。

我们把要讲的内容分成了块，比如上个月的销售情况，可以分为三个阶段：增长阶段、平台阶段和下跌阶段。

我要做的第二个事情，就是把每一块的内容，去概括一个精炼的句子，或者是一个关键词，就是我们这一块的主要内容是什么。

**关键词和小句子，一来可以在你表达的时候提醒你，你一看到这关键词和小句子，你就知道这个部分要讲什么，二来可以把这个部分的主题说明白，别人也能够更清楚的知道，你这个部分讲的重点是什么。**

所以你在表达的时候，不管你是不是要做 PPT，很多人都觉得我只有做 PPT 的时候，才需要给每一张 PPT，去取一个标题，告诉别人这章节要讲什么。

但其实在说话的过程当中，你的大脑通过你的训练，慢慢的根本不需要你去写，大脑就能想出来，这个块的主题句是什么，关键词是什么。

## 第三个步骤：排序。

当你把你说的内容分了块，并且每一块都提炼出了关键词和点题句，这时候在你心目当中，就需要去排序。我具体说的时候，应该怎么去说？

通过分块提炼和排序，咱们就完成了一个非常有层次清晰的表达。

## 这个能力是怎么来的？

是通过大量的阅读记忆和复述的过程当中，去训练出来的。

不过如果你比较着急，比如你马上要去做一个演讲、汇报，而你是说话特别没有层次、罗嗦的一个人，应该怎么办呢？

第一个方法，叫做画你的逻辑思维图。

想想咱们平时要论述一个主题，比如说这个主题是：为什么我觉得猪才应该作为宠物。

然后我要把我这个观点之下，所有的想法都列出来。

比如猪也有毛，兔子有毛，猫有毛，所以才作为宠物的。我觉得猪也有毛，所以猪也应该被作为宠物，猪好养，成本又低，猪还可以进圈里面，不需要天天溜。

总之你把你所有的想法全部列出来，可能列了十条、二十条，很多，没有关系，想到的全列出来。

**列到一个思维导图里面，你可以用思维导图的工具，你也可以用百度脑图，这些都是很容易上手的一些小软件。**

用他们的好处在于，下一步你做删除和移动的时候，就会比较方便。如果自己画的话，就没那么容易来回移动。

所以你要把所有的想法，都画到脑图里面，画完之后，第二个步骤，把你这些想法整理一遍，去分块。

比如你说猪买了都便宜，买一只狗，买一只猫，一千多块钱，买一头猪几十块钱，买的也便宜，养的也容易，吃的饲料价格比较低。

其实这些都属于一个类别，都是说养猪的成本低，你要把他们分到一块。

**所以说要把你所有的想法去分块，因为你在想的时候很有可能一个想法可以涵盖另外一个想法，也有可能，所有的想法都很细节，但他们有共同点。**

你需要通过分块，去把你的想法给整理一下。

整理完了之后，你会发现有一些想法不是很重要，而且没有办法被归类，你就可以删除掉。

然后第三个步骤，就是把每一块给提炼出来。

比如刚刚我说的买的也便宜，喂的也便宜，生病了去看病，给猪看病的兽医比给猫看的兽医要便宜等等。

你把这些提炼出来，提炼成一个点，叫做养猪的成本低。

成本低这个点被提炼出来之后，你还可以围绕这个点去再想想，有没有一些其他的案例，有没有一些其他的证据，你知道的，或大家都熟悉的，你可以补充在其中，补充多少，具体看时间。

到了最后一步，对照自己的观点和分块整理之后的论据，去做一个排序，就是先说哪个，后说哪个。

以上就是我们形成一番表达，一个演讲的过程。

### **三、做到精简表达必须有逻辑**

但你有没有发现，我跟大家说的这些方法，只能够保证你讲的清楚，但是不能够保证你讲的有道理。

还是猪这个话题，猪为什么应该被作为宠物去饲养？

你给出了三个原因，一、猪比较便宜，养育的成本比较低；二、猪可以圈养，如果养个野马，它需要一个草原，你肯定不能把它当作是宠物；三，猪比较美观，有一些非常可爱好玩的荷兰猪。

所以你认为说这三个点，就是为什么猪可以被作为宠物的原因。

确实你讲的很清楚，但是不见得有说服力。因为猪并不便宜，跟它成为宠物的关系没有那么大。

你不能说，因为猪比较便宜，所以咱们应该把它当宠物养。实际上便宜的动物有很多，都能当宠物去养吗？

可能有另外一个原因才更有说服力，猪没有攻击性，我认为养一个宠物必须要有的条件，就是这宠物不能攻击，你不能搁家里面养一个东北虎。

**所以你要记得，如果你想做到精简表达，你起码要做到逻辑要顺畅。很多人说话没有逻辑，比如前些日子，我看了一个招商会，办的特别盛大辉煌，可是台上的人讲的话，就很没有逻辑。**

他希望现场的人去拿这个产品的分销，加入他的公司，可是他一直说自己做这个品牌多么的不容易，冒着众人的压力，经历了千辛万苦。最后他跟大家说：希望大家跟我一起来。

我就想：你的观点，跟你的论据之间一点关系都没有。你辛不辛苦，跟别人要不要加入，真的毫无联系。

有一些我们说话时候的逻辑错误，没有那么严重，比如诉诸权威，这种错误其实就是一个严重的逻辑错误。

某一个专家讲，专家讲的就对吗？或者是看到人家一些品牌有明星代言，明星代言就好吗？

诉诸权威是一个逻辑错误，但是它是有说服力的，听众会吃你那一套。

可是，如果你的逻辑错误，已经严重到别人听了之后，觉得莫名其妙，或者怀疑你，想挑战你，那么你就完蛋了。

## 最常见的几种逻辑错误

有几种严重的逻辑错误，大家是绝对不能犯的。

### 第一种，毫不相干。

刚刚我说的招商会那个例子，就是第一种，叫做毫不相干。

就是你的故事，或者你的论据，和你的论点没有关系。这个错误听上去很幼稚，很愚蠢，但确实很多人都在犯。他讲的故事，跟他最后的观点没有关系。

所以在所有的逻辑错误当中，我认为这是最重要的一种，叫毫无关联。

### 第二种，错误归因。

原因跟结果搭错了，分为以下几种情况：

**第一种情况是常犯的错误，就是把多个原因归结到一个原因上。**

我之前看一本书，说台湾的画家蔡志忠每天太阳落山了，五六点钟睡觉，凌晨一点起来，一直工作到下午的2点，一天只吃一顿饭，而且他的身体很好。然后我朋友就得出一个结论：你看，一天吃一顿饭对身体好吧。

他之所以健康长寿，跟他一天吃一顿饭可能有关系，但是也有其他的原因。

比如他心态好，再有他居住的环境比较好。所以我们不能把多个原因，归结到一个原因上，这样的话，别人听起来就会觉得你很武断，没有说服力，逻辑有错误。

所以这是错误归因的第一种情况，就是把多个原因归结到一个原因。

### **第二种情况就是把偶然当必然。**

比如我今天早上出门的时候，许了一个愿，希望自己发财。然后下午我在街上就捡了一百块钱，我捡一百块钱，就是因为我许那个愿，这就是把偶然当必然，它们之间的联系只是巧合而已，你这么跟别人讲的话，别人就会觉得你逻辑有问题。

### **第三种错误归因的情况，就是原因中断。**

比如你说你之所以长大之后不幸福，是因为你童年时候，爸妈对你不好。其实你在童年之后，还遇到了很多其他的事情，比如你婚姻失败了，工作也找得不好，总之哪都倒霉。

如果你把很多年前的一个已经被中断的原因，拿出来作为理由去说的话，别人听着也会觉得有问题。

这是我们常见的三种错误归因，把多个原因归结到一个原因上，原因中断了，还有一个就是把偶然当必然。

### **第三种，过度概括。**

有的时候，咱们真的太想要说服别人了，就会用一些比较极端的词。

比如「男人没有一个是好东西」，这种话别人听了之后，下意识的就想反驳你。

再来「只有跟着我才能挣钱」，跟着别人就不能挣钱吗？

所以这些比较极端的话，大家一定要慎重去说，不要过度概括。

因为过度概括带来的一个恶果，就是听你说话的这个人，他的脑海当中，但凡有那么一个反例，他就觉得你说话逻辑有问题，就不相信你说的话了。

### **第四种，概念不清。**

比如我认为，我们公司应该培养更多的管理人才，什么是更多？什么是管理人才？

如果你总是用这样笼统而模糊的概念去讲话，很容易在跟别人交流的过程当中，你们就会就此发生争执。

如果你是一个老板，你说话这么模糊的话，一般情况下，你底下的人都不执行，而且不认账。

这是我们说的几种比较严重的逻辑错误，常见逻辑错误的种类可以高达 20 多种，但是我们今天不能够——的跟大家说，最重要的一个，就是咱们今天说的第一个，叫做毫不相干。

**我们在说话的过程当中，其实没有办法像麦肯锡的金字塔原则说的那样，就是穷尽所有的理由，穷尽所有的论据。**

**但是我们说话的时候，一定要让我们的论点和论据之间有联系，这是我们能够做到的，在逻辑这个层面最基本的一个要求。**