



下载APP



24 | 如何用“金字塔原理”来练习阅读和写作？

2020-07-03 陈亦峰

互联网人的英语私教课

[进入课程 >](#)**讲述：陈亦峰**

时长 18:33 大小 17.00M



你好，我是陈亦峰，欢迎你和我们一起学英语。

说到写作，根据我自己这么多年的教学经验，其中包括和历届学生交流的结果，大家普遍反映，写作最大的难点之一，就是安排文章的逻辑和结构。每次学生来问我怎么解决这个问题，我都会推荐他们读一些结构规整、逻辑性强的范文，让他们通过阅读去学习别人布局谋篇的方法。今天我们就利用一个现成的“金字塔原理”（The Pyramid Principle）的框架，一起来分析一下 [Breaking through Three Common Engineering Myths](#) 这篇文章的逻辑和结构。



金字塔原理是麦肯锡公司历史上第一位女性顾问芭芭拉·明托（Barbara Minto）在工作中总结出来的。此前，她也是哈佛大学商学院第一批女学员之一。明托提出的这套结构性的

逻辑框架后来成为麦肯锡的公司标准，明托本人后来也从咨询顾问转岗去做培训，训练麦肯锡咨询顾问们思考、表达和解决问题的逻辑。

你可能会问，那这些和我们今天要讲的英文阅读和写作有什么关系呢？你可以想一想，麦肯锡公司这么多毕业于各大名校的咨询顾问，每天起早贪黑地高压工作，他们最主要的产品是什么？其实无外乎就是一份又一份的报告，而写作技能是产品质量的基础。明托女士就这样成为一代又一代麦肯锡人入职培训的写作老师，其中也包括中国的著名作家冯唐。

在进入麦肯锡 10 年之后的 1973 年，明托出版了《金字塔原理》（The Minto Pyramid Principle: Logic in Writing, Thinking, & Problem Solving），立刻引起轰动，畅销近 50 年而不衰，并成为大量企业乃至高等院校的教材。这本书有三百页左右，有的地方也写得颇为啰嗦。

为此，冯唐还专门写过一篇小短文《[老聃的金字塔原理](#)》介绍金字塔原理。我们来借用一下他的总结：“用一句话说，**金字塔原理就是，任何事情都可以归纳出一个中心论点，而此中心论点可由三至七个论据支持，这些一级论据本身也可以是个论点，被二级的三至七个论据支持，如此延伸，状如金字塔。**”

基本概念清楚了之后，我们今天只讲和我们这篇文章的逻辑结构以及和写作有关联的内容。我把这块内容分成**写作前自下而上的思考过程（建造金字塔）**，以及**写作时自上而下表达的过程（描述金字塔）**。

写作前：建造金字塔

写作开始前，我们一般要经历一个自下而上的思考过程，这是将散乱的思想归类分组、建造金字塔的过程。我们刚刚开始想一个问题的时候，脑子里的想法往往是杂乱无章的。有的人擅长横向思维，有的人则擅长纵向思维。我们来举例说明。

例如，你开了一家咖啡屋，目前还处于亏损的状态，你想采取一系列市场行动扭亏为盈。横向思维的人一下子会想出很多主意来，例如延长开业时间、寻找性价比更好的进货渠道、推出会员卡、重新装修店面使之更加文艺、增加中午套餐的品种、拓展外卖业务、寻找美食博主做宣传、找两只猫养在店里等等。

而纵向思维的人想问题则会只关注一点，注重细节。比如，既然亏损，那就要在价格上做文章，价格要发生变化无非就是两种选择，涨价或者降价。涨价可以提高收入，降价能够

扩大需求，蛮矛盾的，但经过测算，涨价之后带来的好处远大于降价能够吸引新客户带来的收益。于是决定涨价，但又担心涨价会影响老客户的忠诚度，那就针对老客户、学生等低收入人群退出会员卡，这样涨价不会影响到回头客；接下来还要考虑涨价涨多少合适，会员卡怎么优惠之类。

总之，我们可以看出来，横向思维的人比较宏观，思路开阔、点子多；纵向思维的人则更加微观，会把一个问题想得很深很细，但这两种思维模式都是线性思维，而构建金字塔的过程就是把线性思维转变成**立体思维**（或者叫**结构性思维**）。

所以，在开始写作之前，我们可以拿一张纸把能够想到的碎片式的点都写下来。有人把这一过程称为“头脑风暴”（brainstorming）：即列出想表达的所有思想要点，然后从杂乱无章的碎片信息里找到共性和差异，找出各要点之间的逻辑关系，通过合并同类项，归类分组，归纳提炼为几点之后，以点带面，得出结论。

写作时：描述金字塔

准备工作完成后，我们就要将上述的过程逆转过来，自上而下地表达、描述金字塔的过程。按照“金字塔原理”的表达原则，第一条就是“**结论先行**”，具体内容包括题目和序言。

文章的题目要尽可能简明，让读者一看就知道文章的主题，而且要能够吸引读者的注意力。对于实用类的文章，可以在题目里加数字，例如 5 steps、3 ways、7 habits 之类，来提前反映金字塔的结构。例如，我们最近在读的这篇文章的题目：Breaking through Three Common Engineering Myths，就非常符合“结论先行”的原则。作者在题目中就点名了全文的主题和结论，“突破针对工程师的三大成见”，同时提前明确了文章的横向结构由三部分组成。

接下来就是**文章的序言**，也就是开场白。万事开头难，很多人写文章，准备很久却不能下笔，往往就是不知道怎么开头。“金字塔原理”提出了**开场四要素**：SCQA。具体来说，Situation 是介绍背景、Complication 是指出冲突、Question 是引发观众心中的疑问、Answer 是给出作者自己的答案。说白了，这其实就是通过讲故事的方式，向读者介绍背景、引起读者的兴趣，并引导读者提问，而你随后提供答案的过程。我们用四句话来举例说明：我要买房，这是背景；钱不够，这是冲突；怎么办？是问题；找爸妈要，是答案。

我们来分析一篇文章

我们来看一下这篇文章的开场部分是否符合这样的套路：

There' s an old and destructive engineering joke that goes like this: **“How do you tell the difference between an introverted and an extroverted engineer? The extrovert will look at your shoes rather than their own.”**

作者一上来讲了一个笑话（joke），这是经过写作训练的外国人写文章或演讲时，最喜欢使用的开场方式，有时候也叫 hook 或者 grabber，希望像“钩子”一样在文章开头“抓住”读者的注意力，活跃气氛的同时，也介绍了这篇文章的背景：人们对工程师有成见，老戴有色眼镜看我们，你看都编了段子嘲笑我们！

我们再接下来看第二段，我来给你朗读一下：

Over time, jokes and stereotypes like these can be damaging because they can limit our belief in what we feel is possible. **For example, like many engineers I got into the field because I was naturally good at math and science. I liked “right” answers and found them in these topics. Eventually, I began to hold on to this desire, this love for objectivity so much that I completely avoided subjects and skills that were deemed subjective, creative, or artistic. I almost completely suppressed that side of me. Now I feel like I’ m playing catch up, but I’ m still able to develop these skills within myself.** The good news is that engineers can and do become great teachers, communicators, and leaders. **We can break through these stereotypes with a mindset shift that will allow us to grow and develop skills that perhaps we have suppressed.**

第二段第一句就在上一段那个笑话的基础上挑明了矛盾冲突：像上面这样的段子和成见是有害的，因为别人的看法也是看法，傻瓜的共识也是共识，这些共识搞得我们自己都不相信自己能做什么了！多么大的冲突啊，读者肯定心里会问，怎么不爽，那怎么办呢？

然后作者又讲了一段自己的经历（第一处标注加粗的那句话。这种小故事英文里叫 anecdote，也是常用的开场白套路），现身说法地突出了前面提过的矛盾冲突，描述作者自己因为喜欢追求客观真理（objectivity）、避免主观性（subjective）而读了理科，又因为读理科而压抑了那个文艺的自己，怎么办呢？

最后作者自己给出了答案（第二处标注加粗的那句话），**我们可以通过转变思想打破这些成见，去开发那些被自己压抑了的技能。**

怎么样，是不是像明托“金字塔原理”的课堂中培训出的模范生作文？这个就叫做“结论先行”，过来就把主题和结论讲清楚，具体使用 SCQA 的套路。

结论讲清楚之后，金字塔的尖顶就有了，接下去要搭建金字塔的塔身部分了。我们需要遵循“以上统下”的原则，就是先总后分、划分层次，使得整个篇章形成横向清晰全面、纵向层层推进的立体结构。

我们来看接下来的两段，我来读一下，你来感觉一下作者阐述的结构。

There are **three common myths that often plague engineers that need to be debunked**, as they may be holding you back from reaching your full potential, especially if you are a current or aspiring engineering leader. They are:

1. Engineers don't have good communication skills
2. Engineers don't make "natural" leaders
3. Engineers are very logical and not creative

Below we will **dive into each of these myths and provide some actionable ideas** you can implement right away to start making a shift in your own life away from these limiting beliefs.

第一处加粗部分在介绍**横向结构**，它指出有三大常见的“成见”。myths 后面跟了一个定语从句。这里有两个词简单讲一下。

plague 本来是名词，本源的含义是“瘟疫”，引申出动词的含义 to cause pain, suffering, or trouble to someone, especially for a long period of time，“长期折磨、困扰”我们的意思。这是要用“瘟疫”害死工程师们的节奏啊，我们怎么办？用一个动词来回答，就是 debunk，这是一个读起来斩钉截铁、掷地有声的动词，意思是 to show that an idea or belief is false，别人污蔑我们，我们当然要驳斥他们、揭露真相。

接下去，文章通过阿拉伯数字的 1、2、3 明确列明了横向结构的三部分。他们居然污蔑我们不善于沟通、当不了领导、没有创造力。这还了得，我们怎么办呢？

接下来一段黑体字部分介绍了**纵向结构**，作者唯恐读者体会不到这种要深挖某个分论点的架势，专门用了 **dive into** 这个短语，dive 这个词我们在第一篇文章中详细讲过，是“深度潜水、挖掘式研究”的意思。作者明确用这个动词词组来强调每一个横向结构都会分别向下深挖，并且给出 actionable ideas。这不仅仅是一些想法，而且是可以直接付诸行动的。

这样一说，纵横立体机构就非常明确了。

小结

好了，今天我们就分析到这里。很多人一听金字塔就够，立刻就会说这东西有啥稀奇，从小学写作文开始，老师就一直提醒我们要用总分或者总分总的结构。的确如此，可越是简单越是不起眼的道理，却往往被我们忽略，别人一提，又觉得不服气，觉得什么原理啊规则啊，不过是废话而已。这不是好的学习心态，我们应该反思自己为啥没有按照这些“废话”的道理，把自己要讲的观点说清楚讲明白。就如同冯唐在他的短文中强调：“金字塔原理看似废话，但确实是一个伟大的原则，一个伟大的方法论”“最宝贵最有用的玩意儿”。

写作的目的就是要把自己的思想放进别人的脑袋，要想有效地传递思想，结论明确、条理清晰是最基本的要求，“金字塔原理”可以帮助我们做到这一点。无论是工作中制定规划、写述职报告还是参加面试前做准备，这些套路都是屡试不爽的。

课后作业

1. 阅读下文《孙子兵法》的开篇节选，你就可以知道，“金字塔原理”所讲的道理其实根本不是舶来品。你可以看看下文哪些地方符合“金字塔原理”。

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将、五曰法。

道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳，寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。

凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

2. 通过下列三个链接，了解英文作文常用的开场方式，并挑选五个你觉得适合自己的方法，各写作一条开场“钩子”。

🔗 [7 Sensational Essay Hooks That Grab Readers' Attention](#)

🔗 [14 Types of Essay Hooks with Samples And How to Write Them](#)

🔗 [Why Do We Need Great Essay Hooks?](#)

3. 下列链接是英文开场白的一些例子和工具，例如按主题搜索名人名言的链接，有助于我们在写作时寻找资源，供你收藏参考。

🔗 [63 hook sentence examples that will steal your reader's attention](#)

🔗 [Good Hooks for Essays: 45 Catchy Hooks Examples & Ideas](#)

如果在学习中有问题，你可以在留言区提问，同时欢迎你把学习心得分享出来，我们一起每天进步一点。

提建议

更多课程推荐

设计模式之美

前 Google 工程师手把手教你写高质量代码

王争

前 Google 工程师

《数据结构与算法之美》专栏作者



涨价倒计时 🕒

限时秒杀 **¥149**，7月31日涨价至 **¥299**

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 23 | 练习paraphrase的最终目的，是有一天可以不再需要它

下一篇 每周一起背10句 | week 08

精选留言 (3)

💬 写留言

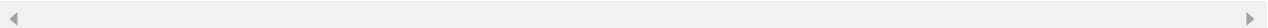


成楠Peter

2020-07-03

回答问题或者汇报问题也可以用Star原则。situation，介绍背景。task，这件事需要完成什么目标、任务。action，为了完成目标，你做了什么。result，最终的结果是什么。和SCQA原则很像。

作者回复: 🍷



👍 2

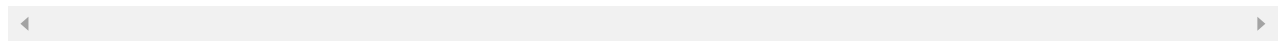


Geek_54edc1

2020-07-07

老师您好，我有个问题：写作前如果已经有了明确要论证的中心论点，那么采取自上而下的方式是否更好一些，根据总论点、分论点，层层推进，按照要论述的论点去选取论据。个人愚见~~

作者回复: 当然可以。对于脑子里面已经有比较完整知识结构和储备的人来说，完全可以跳过自下而上搜集资料的过程；但我们需要清醒地认识到，之所以你能够“跳过”自下而上的过程，对某一问题的结论了然于胸，恰恰是因为你此前在学习过程中做了大量的积累。这样想来的话，你其实并没有真的“跳过”，而是早就已经开始不知不觉地建造金字塔了。



escray

2020-07-06

以前听说过金字塔原理，没有看过书，似懂非懂，并且没有刻意的去写作或者是阅读。

特意去看了冯唐的《老聃的金字塔原理》，其实“总分总”结构我们很早就学过，但是不遗漏不重叠 MECE 这个比较难。更进一步，一般情况下，我可能只能找到第一级的论据，如果再往下钻研两到三层，也需要努力。...

展开 ∨

