

# 再读金字塔原理，我感悟到了这3点

文 | 明哥，前麦肯锡战略咨询顾问，埃森哲管理咨询顾问，一个喜欢用思维导图架构PPT的老司机，欢迎关注，一起成为职场精英。

## 序言

周末和一个客户进行了一场近9个小时的研讨，对金字塔原理的理解，又更深了一层。在这场研讨会中，有些人甚至是第一次接触金字塔原理，第一次听说MECE法则、第一次听说SCQA模型，但令人佩服的时，不愧都是一些博士，1个小时的理论介绍后，人家对MECE、SCQA理解就已经出口成章了。

比如，讲完结论先行，就有人分享了下面这个故事：

公交车上，一个中年人对一个时髦小伙子说：“我今天早上8点就从玉溪坐大巴来了，人太多了，到现在都还晕车，我要去一个亲戚家做客，他家生了一个大胖小子，今天刚好满100天，请我们老乡一起庆祝一下，我老乡可有钱了，在昆明有3套房子呢，他今天让我们去的这个地方，是他在昆明买的第一套房子，说是这路公交车有个站离他们家比较近，小伙子，我想问一下，我要到红山小区，在哪个站下车比较好？”，话还未说完，公交车到了到站了，小伙子歉意的一笑，“大叔，我到站了，你问一下别人吧”。

中年大叔大约说了2分钟，最后小伙子才知道他的需求，可惜公交车不等人，小伙子来不及帮他就下车了，那么，如果这个中年大叔懂得金字塔原理的结论先行，会怎么做呢？

“您好，小伙子，我要到红山小区，请问在哪个站下车比较好？”

既有礼貌，又在10秒钟内说出需求，不超过10秒，他就可以获得答案。

## 金字塔原理是什么？

金字塔原理是麦肯锡公司一位叫芭芭拉·明托(Barbara Minto)的顾问提出的一个方法论，她也是麦肯锡公司有史以来第一位女性顾问，金字塔原理是训练人们逻辑思维、逻辑表达最有效的工具之一，金字塔原理拥有四大核心思想：

1. 结论先行
2. MECE法则
3. 4个逻辑结构
4. 结构化

我们先看一张典型的金字塔结构图：

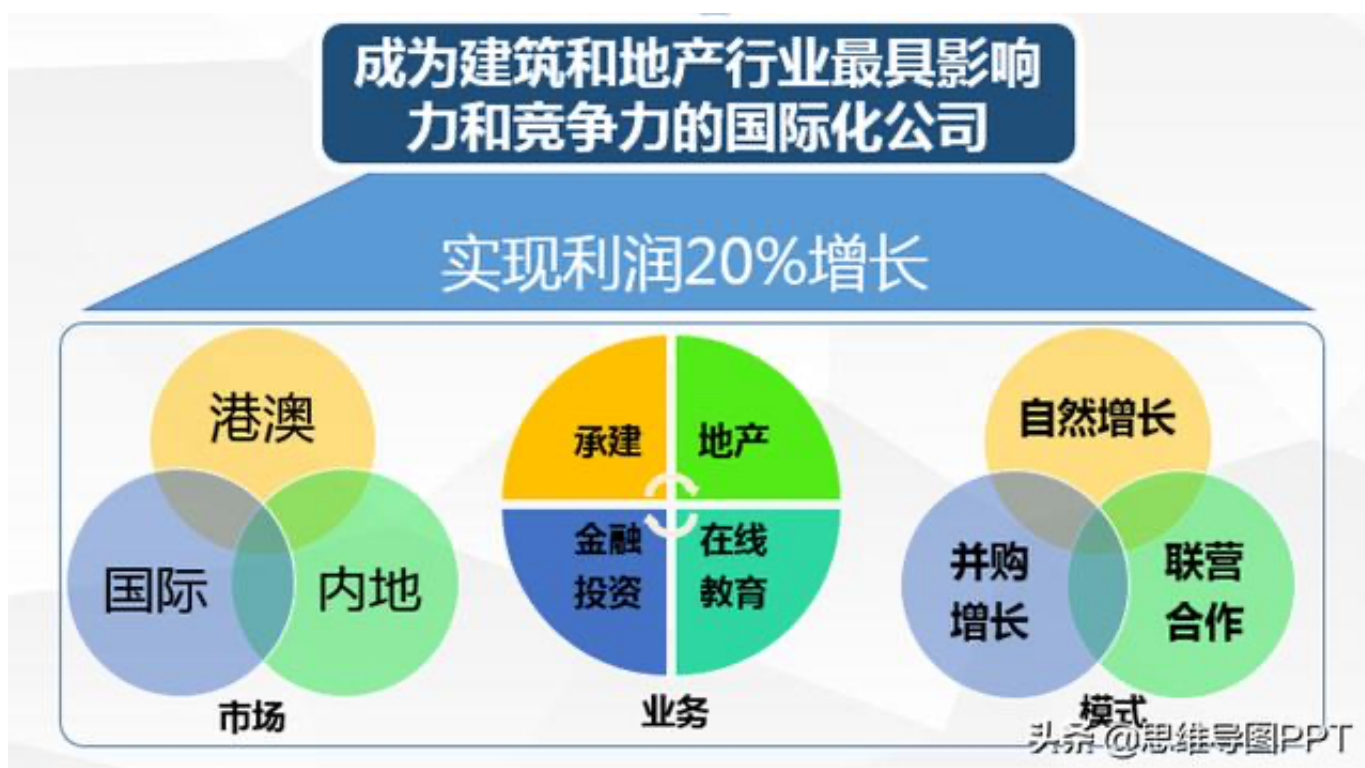


图1、典型的金字塔结构

## 结论先行

为什么要结论先行呢？

结论先行的最大价值在于：

- (1) 让对方第一时间听到你的结论，即便对方因为有事打扰或中途离开
- (2) 对方听到你的结论后，接下来的所有内容，他的大脑会自动将接下来的讯息关联到这个结论上，这是一种吸引力。
- (3) 结论先行确保你真正把握自己的目标，并对目标进行精确描述，避免一次说了很多，但最终没有一个明确的主题。

比如，小张的试用期到了，人事部需要对老板进行汇报，小张是否真正。

传统说法：小张的责任心不错，工作也很认真，老板，您看，小张要不要转正。

结论先行：小张符合试用员工转正条件，因此建议按时转正



图2、结论先行案例

很明显，传统做法是让老板做选择题，在老板那里可能会理解为你怕担责任，怕万一小张干不好而被老板责罚。

而换成结论先行的做法，你直接给出建议，老板会认为你有担当，而且，你的建议里，小张的表现都被具体化了，比如说他有责任心，提出了“开会方式意见、纠正数据”等证据，说他工作认真，给出了“整理档案、主笔报告”，这样的人事部经理，估计会得到老板的不断提升。

## MECE法则

在金字塔原理中，最重要也是最难的就是MECE法则了，MECE法则的字面意思是“相互独立、完全穷尽”，也就说要“不重复、不冲突、不遗漏”的3不原则。

MECE法则反映的是**分组思想**，所有论据直接先分组，然后看各组或各子论据之间，内容是否有相互包含关系，或是自相矛盾，分组思想主要解决“相互独立”的问题。



图3、利用5W2H，确保逻辑分析时内容完全穷尽

MECE法则里的“完全穷尽”就要靠“5W2H”了，通过“什么人”，在“什么时间”，做“什么事”，“为什么做”，在“什么地方”的5W分析法，这样才能确保全面，减少或避免遗漏。

小技巧：如何判断是否满足MECE法则，**横向无重复遗漏，纵向存在因果关系。**



图4、纵向、横向的MECE法则

## 4个逻辑结构

金字塔原理中的4中常用逻辑结构：**时间顺序、空间顺序、重要性顺序、演绎推理。**

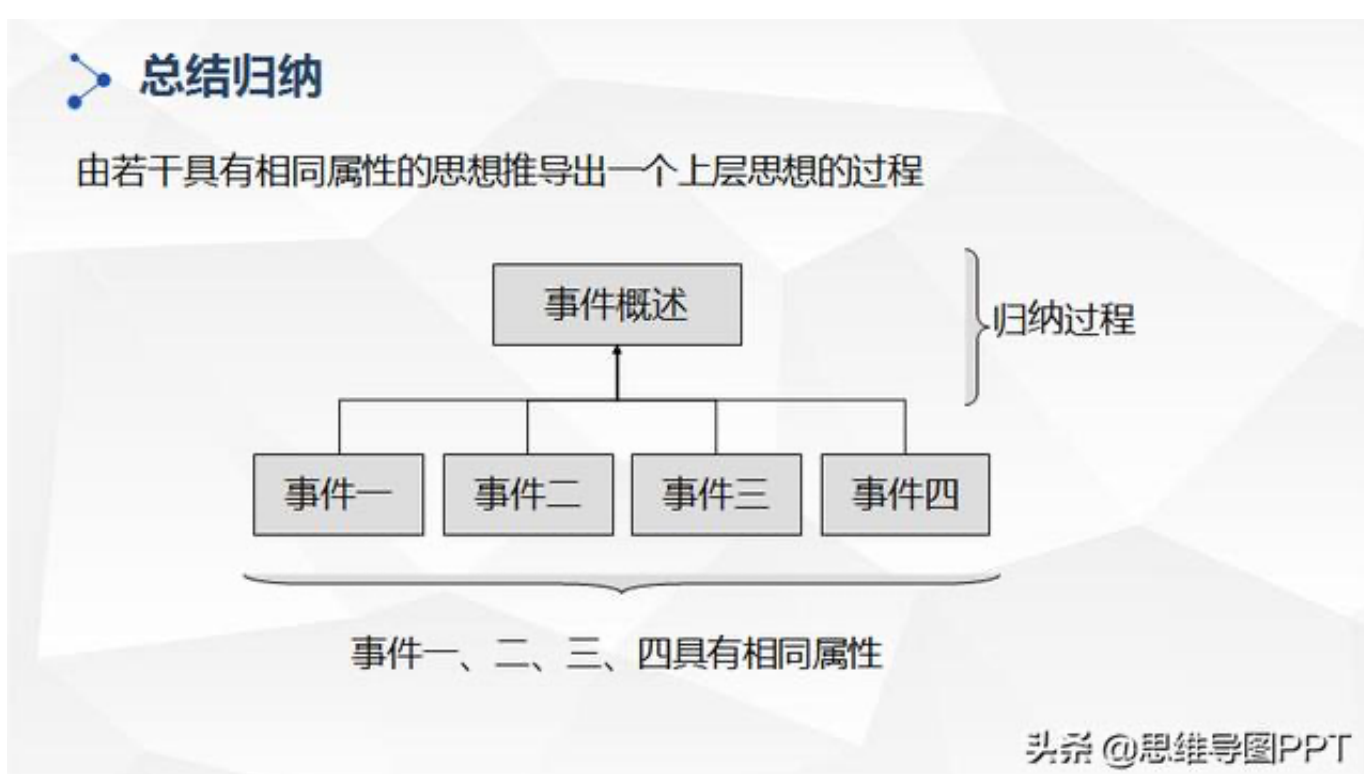
- 时间顺序：前因后果关系、行动的先后顺序
- 空间顺序：将整体分隔为部分，如人、财、物
- 重要性顺序：将类似事物归为一组，如最重要、次重要等
- 演绎推理：层层推进、得出结论



图5、金字塔中的4个常用逻辑

**建议：用总结归纳来呈现，用演绎推理来构思**

演绎推理过程复杂，适合梳理结论的支撑条件和内容逻辑，因此，建议采用“**用总结归纳来呈现，用演绎推理来构思**”



## 结构化

在金字塔原理中，结构化的工具就是**逻辑树**，具体来看，又包括了**议题树、假设树和是否树**，结构化的表现形式就是一棵发散的树形结构（可以用思维导图工具来轻松实现）。

构建树形结构时，要遵循下面的4个原则：

- 每个节点的内容，都必须是其下一层级内容的概括（或归纳）
- 下一层级的全部内容，都必须**穷尽**了上一个节点各种可能性
- 每个层级内容都必须属于同一范畴
- 每个层级内容都必须不重叠、不冲突

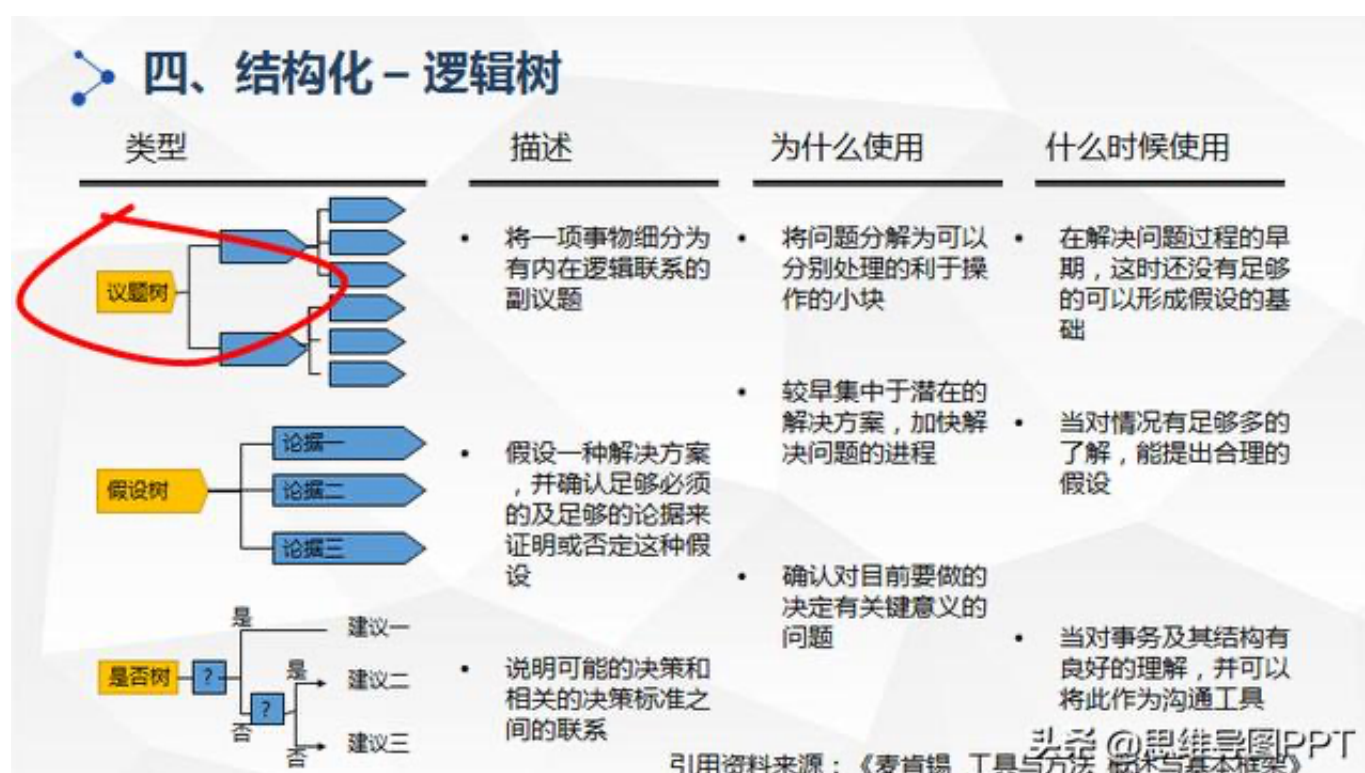


图7、逻辑树的3种形式

### 结构化示例：

客户对销售报告和库存报告不满意，包括以下8个方面：

- 1、提交报告的周期不恰当；
- 2、库存数据不可靠；
- 3、获得库存数据的时间太迟；
- 4、库存数据与销售数据不吻合；
- 5、客户希望能改进报告的格式；
- 6、客户希望除去无意义的的数据；
- 7、客户希望突出说明特殊情况；
- 8、客户希望减少手工计算。

第一步，先分组，将8个问题概况为3组：

1. 报告中含有不可靠的数据；
2. 报告的格式混乱；
3. 产生报告的时间太晚，无法采取有效措施

第二步，树形化展示



图8、逻辑树应用示例

说到此处，金字塔原理的核心就说完了，在最后，我们分享一套基于金字塔原理的**方案汇报、项目总结汇报、年终总结汇报**等的故事模型：SCQA。

## SCQA模型

什么是SCQA故事模型？

如下图所示，SCQA故事模型包括了

- 情境 S (Situation)：发生的时间、地点，介绍大家都能理解的**背景**讯息
- 冲突 C (Complication)：中间发生了什么事情，进而引发什么**冲突或问题**
- 问题 Q (Question)：让人引发什么疑惑，有疑惑才能产生兴趣
- 回答 A (Answer)：我们的解决方案是...



图9, SCQA故事模型

一句话解释SCQA模式就是，讲一个大家都知道的背景，从你输出的结论出发，**创造一个冲突**，让观众自动产生一个疑问，观众带着这个疑问，才有兴趣听你讲故事。

差不多所有的文案高手，都是一个故事高手，比如：

- (S)得了灰指甲：陈述背景
- (C)一个传染俩：在这个背景下发生了冲突
- (Q)问我怎么办：站在对方的角度，提出疑惑
- (A)马上用亮甲：给出解决方案

再比如：

- (S)我觉察到一天里只要我面对手机的时间偏长
- (C)就会出现效率低下，视力模糊的情况
- (Q)手机就是一个黑洞，是一个浪费时间的坑，我该如何改变呢？
- (A)利用**番茄工作法**，集中精力工作，只在零碎的休息时间集中处理手机方面的问题

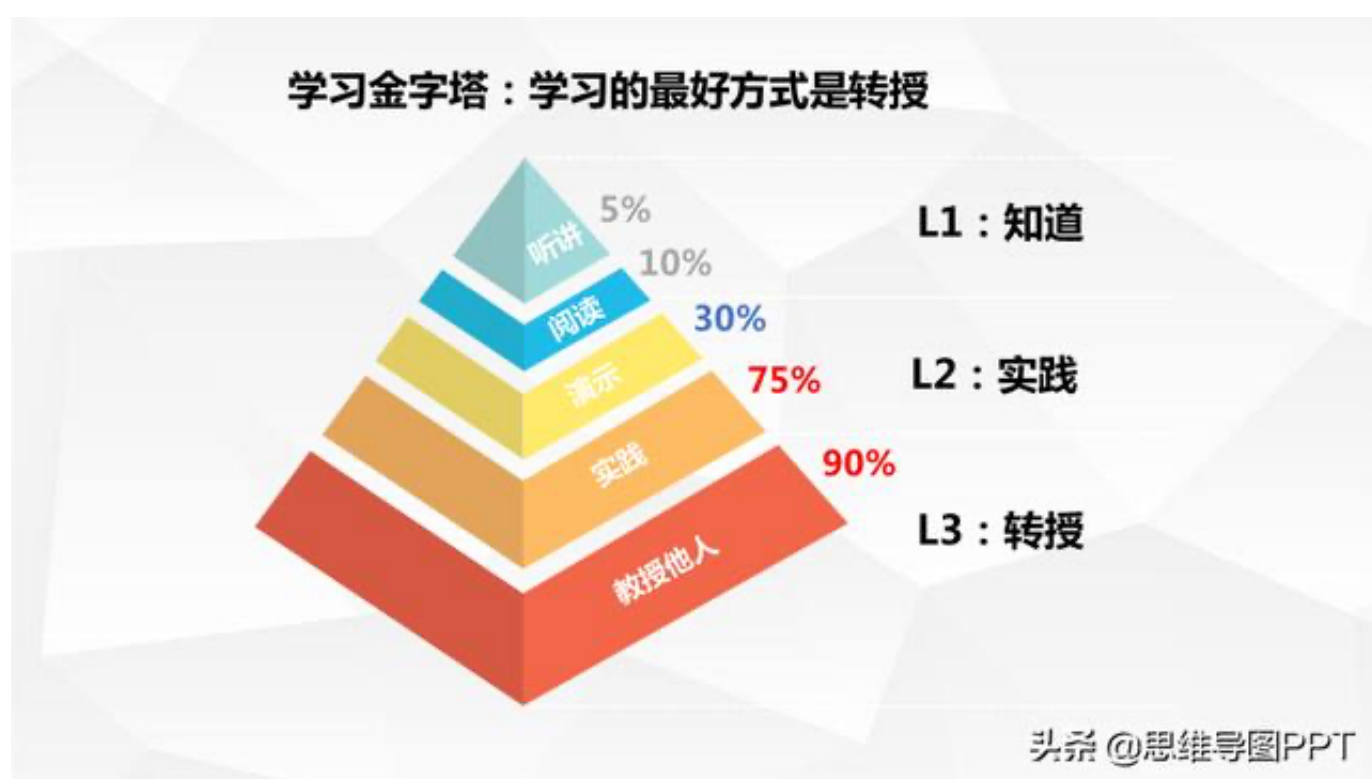
回到题目，我到底感悟到了那3点呢？

1. 金字塔原理不仅适用于商业环境，在日常生活中也要随时利用金字塔原理，比如开头的中年大叔问路的例子
2. 金字塔原理要学会比较简单（就比如开头讲的，有很多人没听过，但听了一个小时的理论，原理性的东西就懂了），但要学好就需要平时多训练，比如有意识的训练结论先行，有意识的训练MECE法则。
3. 光学习是不够的，需要去实际，最好是转授他人，转授他人的过程，相当于又学习、总结了2遍。

## 最好的学习是转授

我一直坚信，最好的学习方式是转授，永远提供有价值的输出，是我做这个头条号的初心，共同进步是不懈追求，发现美化，不断分享，人生的道路就会更加精彩。

- 转授是对学习成果的进一步梳理和提炼；
- 转授前，需要训练自己的语言和逻辑组织能力，以便别人能够听懂；
- 转授更容易建立自己的知识体系。



## 延伸阅读

即便是IBM这样的大牌，人家也不忘相互学习，随时充电，我们有什么理由不学习、不进步呢，一起围观IBM是怎么看金字塔原理的，有任何建议，欢迎在评论区留意讨论。

[IBM内部培训教程：麦肯锡工作秘诀，这才叫比你厉害的人还努力！](#)