

什么能力很重要，但大多数人却没有？

思考能力。

我将由简到繁，分享自己常用的三个「逻辑思维与问题解决」方法。这些方法的可操作性强，用起来相信会有显著的成效。

首先介绍我在耶鲁读本科时才接触到，但试用过后便一发不可收拾的「5W2H 分析思考法」。

在大一时的某堂经济学课上，教授让同学们思考一个开放式问题，细节已经记不太清，大致是关于「美国是否要鼓励本土制造业发展」。让我印象尤为深刻的是，当时坐我旁边的同学拿出了一张空白稿纸，在左侧从上往下写了七个大写单词，随后在右侧空白处开始记录自己的思考，没两分钟的工夫，他便在纸上做了不少笔记，清晰而丰富。

当教授邀请大家分享见解时，这位同学第一个举手。他根据自己的「思考笔记」，开始自信、有条理地阐述观点。你也许猜到了，纸上的那七个大写单词，就是 5W2H 方法的七个「主人公」——五个以 W 开头的单词和两个以 H 开头的单词，分别是：

- **What: 是什么?**
- **Who: 谁?**
- **Why: 为什么?**
- **When: 何时? 什么时间?**
- **Where: 何处? 在哪里?**
- **How: 怎么样? 如何做 xxx?**
- **How much: 多少? 到什么程度?**

很多问题乍一看十分宽泛，让人不知从何解起，但其实都能通过 5W2H 法被拆分成以七个字母为线索的元素。在完成拆分后，起初令人头大的问题就不再棘手了。著名教育家陶行知先生曾写过一首题为《八位顾问》的小诗，称赞的就是类似 5W2H 的八个引导他思考和解决问题的好助手：

我有八位好朋友，肯把万事指导我。

你若想问真名姓，名字不同都姓何：

何事何故何人何时何地何去何如，好像弟弟与哥哥。

还有一个西洋派，姓名颠倒叫几何。

若向八贤常请教，虽是笨人不会错。

下面我举个详细的例子，帮助大家透彻地理解 5W2H 法。

假设一家消费品零售公司目前正计划销售一款全新推出的保温杯，这家企业的创始人找到你，希望你能出谋划策，帮助他制订一个详细的新品计划。

现在，请你首先思考这个问题：

「要如何销售这款保温杯，从而在上市后的一年内，进入本地保温杯品牌市场份额的前五名？」

采用 5W2H 方法，我们可以将这个问题变成以下七个细分方面，再根据拆分，结合市场情况和对这家公司战略与目标的理解，向创始人提出一个合适的新品计划（注：以下拆分并非唯一答案，仅是我花五分钟时间完成的快速思考，仅供参考）。

What

- **什么事件：** 销售新款产品
- **什么产品：** 保温杯
- **什么目标：** 上市后一年内，跻身本地保温杯市场份额前五名

Who

- **谁来销售：** 这家消费品零售公司的直销团队？经销商代理？电商平台分销？

- **核心目标消费者：** 90 后和 00 后青少年群体？ 70 后和 80 后中青年群体，还是中老年群体？
- **宣发合作：** 谁来参与产品宣发推广——广告公关公司？明星/KOL？品牌的战略合作伙伴？
- **竞争对手：** 目前市场上的竞品有哪些？市场份额如何？核心竞争力是什么？

Why

- **战略关联：** 为什么要销售这款保温杯，对公司战略、未来发展的作用 and 影响是什么？
- **目标制订：** 为什么要在上市后一年内进入同品类市场份额前五名？
- **销售渠道选择：** 为什么要选择某种销售方式（Who 的第一点和 Where 的第二点）？有何优劣？
- **消费群体选择：** 为什么要选择某种消费群体（Who 的第二点）？有何考量和机会？

Where

- **销售地区：** 「本地」，包括哪个（些）国家、哪个（些）城市、哪个（些）区域？
- **销售渠道（Who 第二点的补充）：** 在「本地」有哪些渠道铺设？百货商场专柜？超市？便利店？公司自有门店？电商平

台？

- **广告宣发：** 在哪些地方铺设宣发物料（比如车站广告图 / 视频广告）？

When

- **预售时间：** 何时开始预售？
- **正式销售：** 何时开始正式销售？
- **特惠促销：** 何时组织特惠促销？是否配合特定节假日和打折季？

How

- **广告宣发：** 如何推广产品？如何制订预售和正式发售后不同宣传策略？
- **预售：** 以什么形式预售？如何登记订单、后续发货？
- **客服 / 售后：** 如何制定保修条款？如何进行售后（比如反馈用户投诉、退换货等）？
- **销售培训：** 如何培训销售专员？如何考评销售业绩？如何制定与销售业绩挂钩的奖惩办法？
- **同类品竞争：** 如何使产品具备独特卖点、亮点，以抢占市场份额？上市后若竞品采取相应动作，如何应对？

How much

- **产品常规定价：**综合考量以上各因素、新品发售目标以及所有成本，产品单价多少？
- **定价调整：**如何根据不同销售时期、特惠活动、销售渠道等因素调整定价？
- **宣发预算：**预计投入多少经费进行产品推广？
- **销售分成激励：**对于不同销售专员的分成奖励设置为多少（百分比）？
- **市场份额阶段目标：**在上市后一年内的不同阶段（比如一个月后、一个季度后、半年后），市场份额应该达到多少（百分比）？

运用 5W2H 法，我们就把这个很宽泛的大问题拆分成了几十个不同方面的小问题，而这些小问题都将辅助我们做细化思考，并在进一步的研讨论证后，做成一份完善的新品上市计划。另外，如果有充足的时间和精力，完全可能在 5W2H 的框架内提出更多细分问题，我在上面列出了近 30 个，或许你能想出 40 个、50 个，甚至 100+ 个问题，辅助自己做深度思考。

最后还要提醒大家，使用 5W2H 法时不能刻板教条，没必要拘泥于 5 和 2 这两个数字。有时候，我们无须把初识问题拆分成七个字母，根据实际情况，「5W1H」「4W1H」「3W2H」等各种「不完全」拆分也都是可以的。

从小到大，我们最常做的一种思考，用三个字总结就是：为什么。

为什么比尔·盖茨可以成为世界首富？

为什么某家工厂会倒闭？

为什么在 2020 年年初暴发了新冠肺炎疫情？

思考「为什么」，其实就是在追根溯源、探寻某件事的前因后果。大多数人在被问到「为什么」时，习惯不假思索地将答案脱口而出，比如：

「小明为什么那么胖啊？」

「噫，不就是因为他是吃货，管不住嘴嘛！」

乍一看，这个回答挺在理，因果溯源的过程好像也完成了，但如果你想成为一个真正的思考者、养成缜密思考的习惯，就不能像上面这般浅尝辄止。而「鱼骨图分析法」，就是我在耶鲁读书时学会的一个「迫使」我们抽丝剥茧、刨根问底的思考方法。

这个方法又名「因果图分析法」，由日本管理大师石川馨发明，能以生动具象的方式，协助我们找到事物背后的各种根本原因。

下面我来讲一个实例，手把手地教大家通过画鱼骨图完成深度思考。

第一步：明确待分析的问题

画鱼骨图前的第一步不必多言，当然是确认要思考分析的问题是什么，我的建议只有一条：「大事化小」。为了更全面、深入地思考，最好不要给自己出一个太宏大的难题，而是尽量将大问题拆分成几个小一点的问题，然后选择其一，开始分析。

假设我们要思考的问题是：为什么「杰克小吃店」卖的汉堡包质量很差呢？

接着开始作图：画一条从左指向右（或从右指向左）的长箭头，在箭头一端画个长方形框，随后将待分析的问题写入框中。这样，「鱼骨」的雏形就出现了：问题框是「鱼头」，长直线是「鱼脊骨」。



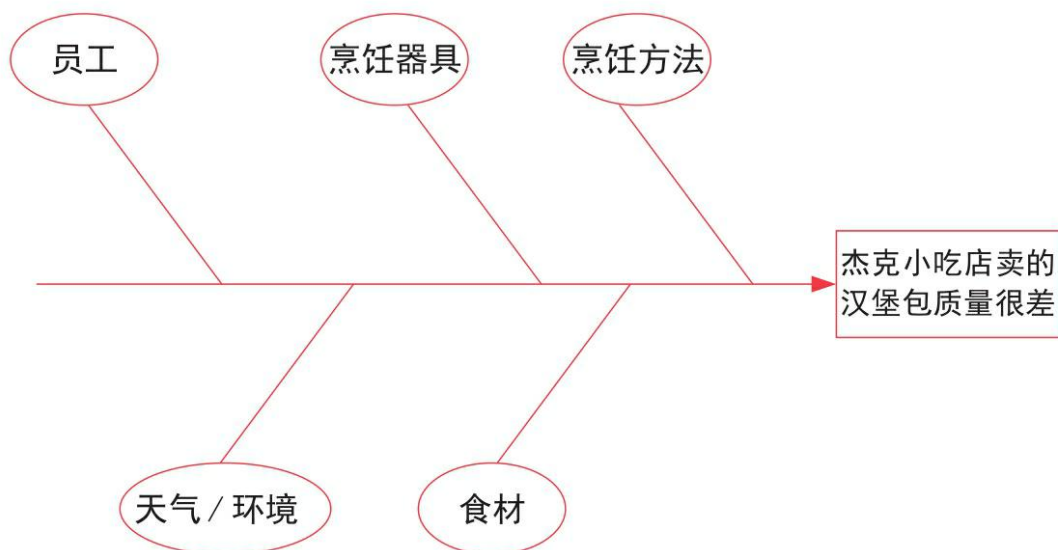
第二步：列举「关键思考点」

这是鱼骨图分析法的第一个关键步骤。我们要明确的是：任何问题都不可能只有一个成因，即便像「小明为什么胖」这个简单问题，除了「爱吃」之外，也一定有其他原因在共同起作用，比如「家族基因」。在这一步，我们要尽可能多地列出可能导致结果的关键思考点，或者说是关键方面。

那么，有哪些「关键方面」可能导致杰克小吃店的汉堡质量不过关呢？我列出了下面这些，大家可以边阅读边继续补充：

- 烹饪方法
- 食材
- 烹饪器具
- 天气 / 环境
- 员工

接着，我们将上述关键思考点画成一条条独立的、从鱼脊骨发散出去鱼刺，并在每根鱼刺端点处画一个椭圆，再在每个椭圆里写一个关键思考点。



第三步：思考所有可能的原因，并逐一归类

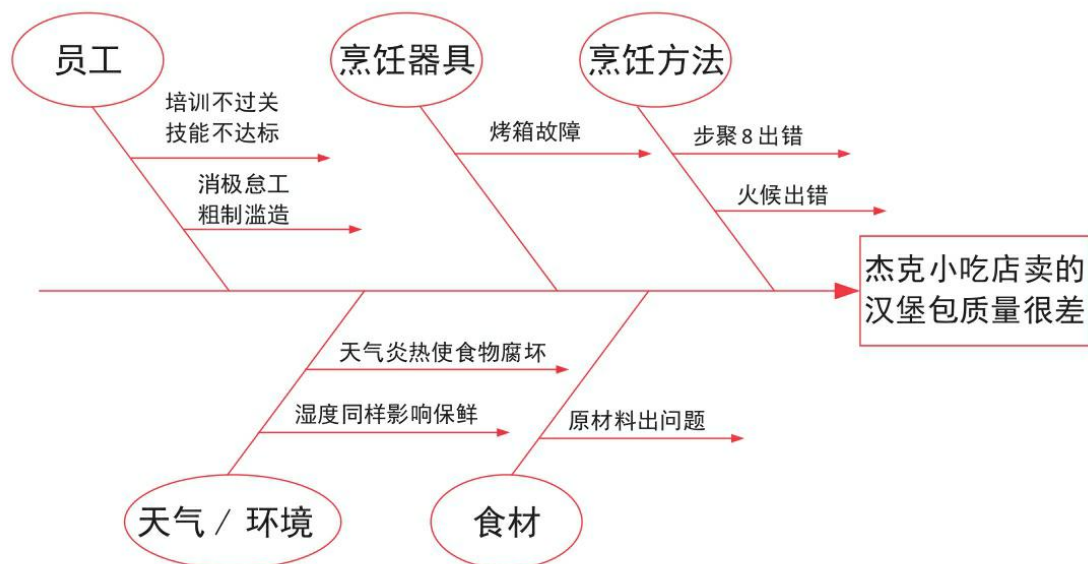
这一步是我们花最多精力完成本次思考的关键步骤。在上一步中，我们明确了若干个关键思考点，接下来便是尽可能多地列

出更详细、微观的原因，再把每个原因归档到相应的关键思考点中。

比如，在「员工」这个方面，可能的原因就有：

- 培训不过关，导致员工汉堡制作技能不达标
- 技能达标，但态度出了问题：消极怠工，粗制滥造

同学们可以参见下图，同时自行补充更多原因。

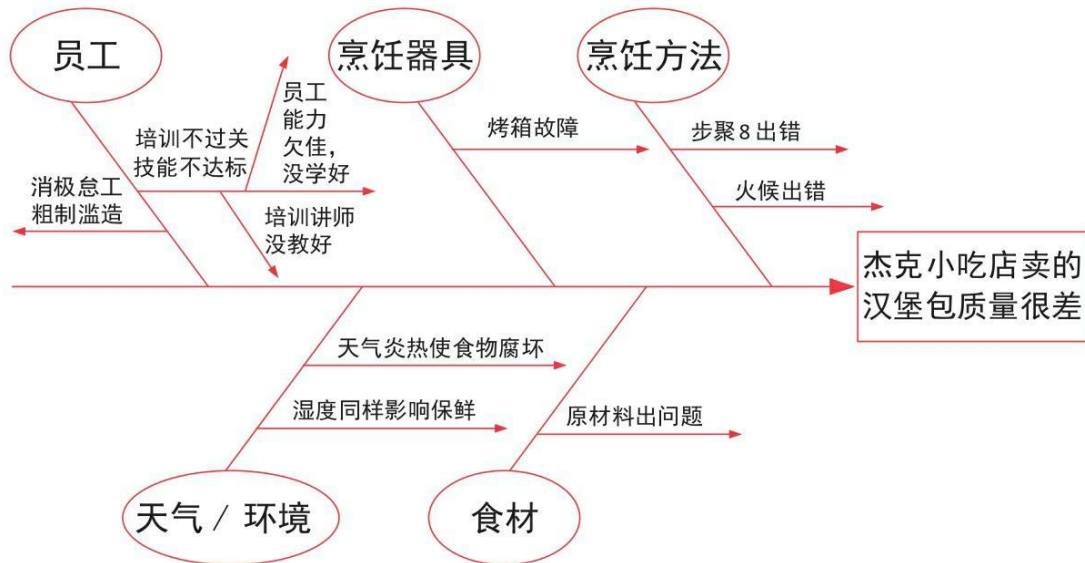


因果思考的一大难点（当然我认为也是一大乐趣）就在于：

「抽丝剥茧」在理论上可以是无止境的：任何细化原因都不是终点，而是一个全新的起点。什么意思呢？以上面的第一条细化原因为例：培训不过关，导致员工的汉堡制作技能不达标——这又是为什么呢？

也许，是因为公司的培训机制出了问题，或者是公司的培训讲师没教好，又或者是员工自己能力欠佳，没学好。

在一次分析中，如果你认为有必要进行「细化细化再细化」的工序，就可以将二级、三级.....成因都通过画分支鱼刺的方式呈现在鱼骨图上。



第四步：总体回顾与分析

经过上面三个步骤后，此时的鱼骨图已是「大功告成」。在结束分析前，我们要善始善终，完成最后一步——边看图，边对所有根本原因进行回顾与思考，并通过复盘，提出针对问题的解决方案。回到上面的例子，在全面思考了「汉堡为什么没做好」的原因后，我们就可以相应地做出整改。比如，对所有技能不达标的员工重新进行培训，直到每个人都能做出质量合格的汉堡为止。

为了增进同学们对鱼骨图分析法的理解与掌握，我在下面留了几道「家庭作业题」作为补充练习。以后不管遇到多难的「因果探究题」，大家都可以用这个方法逐步攻克，完成一次又一次全面而深入的思考分析。

练习题 1:

假设你担任 CEO 的公司在过去一年中，销售额下降了 10%，这是为什么？

练习题 2:

最近一个月，大学图书馆里频频丢书，这是什么原因造成的？

练习题 3:

春节假期过后的两周，你所在的公司员工迟到的次数变多，这是为什么？

5W2H 法和鱼骨图分析法能协助我们解决生活中绝大多数需要思考的问题。当然，高效好用的逻辑思维方式不胜枚举，在本篇结束前，再向大家简单「安利」另一个我常用的思考方法

金字塔原理法。

金字塔原理法的提出者是世界顶级咨询公司麦肯锡的第一位女性咨询顾问——芭芭拉·明托。实际上，她还专门撰写了《金字塔原理》这本书，在过去四十多年的时间里畅销不衰，很多企业都将此书奉为逻辑思维的工具书，并让员工们在写报告、做研究时使用其中的方法。

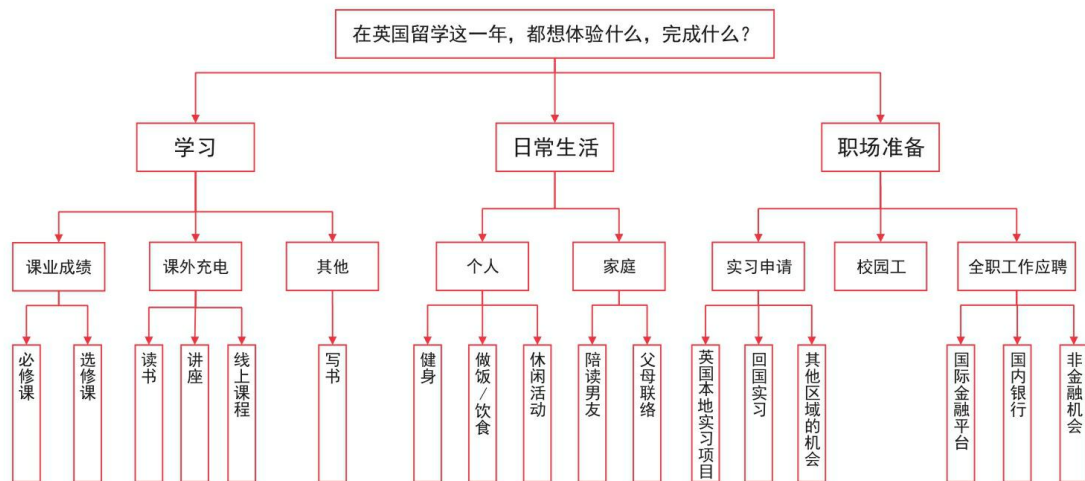
我来用几句话高度地概括一下金字塔原理法的核心精髓：任何事情都可以被拆分成几个不同方面——这也类似于 5W2H 法和鱼骨图法背后的思维，而这些方面又可以进一步被拆分成「二级方面」，接着，「二级方面」又能被拆分成「三级方面」.....

以此类推。画成图像来看，待思考分析的大问题就是金字塔的塔尖，而拆分后的细分点（「方面」）就依次变成了不同层级的塔身，直到塔基为止。因此，金字塔原理法的关键可以总结为「**以上统下、归类分组、逻辑递进**」。在我们学习 / 做职场规划时，这个方法尤其能派上大用场：将一个大目标层层拆分、绘出一座金字塔；最后，为实现目标所要做的所有步骤，也就一目了然了。

先举一个通俗的例子：你刚到英国开始留学生涯，想为未来一年的求学生活做好完整规划。思考这个问题：

我在英国这一年，都想体验什么，完成什么？

运用金字塔原理法进行规划，也许会是这样的：



再出一道练习题，请大家试着用金字塔原理法来思考：

如何在三个月之后，顺利通过大学英语四级考试？

思路提示：首级可以拆分成「复习计划与行动」「其他课业安排」「日常作息」等方面。当然，大家可以结合自身情况做不

同方式的拆分。

最后，我向想尝试更多思考方式的同学们推荐一个进阶方法——「麦肯锡七步法」，这也是麦肯锡公司的咨询师们在应对复杂的商业问题时，经常会使用的一套思考和解决问题的方法。我在高盛投行工作时，麦肯锡七步法也是我做项目时得力的好搭档、好助手。需要做课题研究、撰写论文的大学生们不妨做做延伸阅读，尝试一下这套高级思考流程。



总结：

5W2H 分析思考法：

- What：是什么？
- Who：谁？
- Why：为什么？
- When：何时？什么时间？

- Where：何处？在哪里？
- How：怎么样？如何做 ×××？
- How much：多少？到什么程度？

鱼骨图分析法（又称因果分析法）：

通过以下四步，寻找问题的根源，相应地制订最适解决方案。

- 第一步：明确待分析的问题。第二步：列举「关键思考点」。第三步：思考所有可能的原因，并逐一归类。第四步：总体回顾与分析。

金字塔原理法：

「以上统下、归类分组、逻辑递进」——将一个宏观问题（或大目标）层层拆分、由上而下分层细化，在绘出一座金字塔的同时完成对问题的拆解分析（或针对目标而制订的详细行动方案）。

浏览器扩展 Circle 阅读模式排版，版权归 www.zhihu.com 所有