

麦肯锡精英 最重视的55个 高效能沟通习惯

像麦肯锡人一样沟通与合作

欧阳宇倩◎著

跟国际化精英学习并坚持常人最容易忽略的细节和习惯，你将具备前所未有的特质，
最终成为他们。麦肯锡沟通习惯的强大在于，
它既能够让沟通成为打动人心的力量，也可以让沟通成为获取他人信任的源泉。

55 Efficient
Communication
Habits of
Mckinsey's Elites

麦肯锡精英 最重视的55个 高效能沟通习惯

欧阳宇倩◎著

55 Efficient
Communication
Habits of
Mckinsey's Elites

 群言出版社
QUNYAN PRESS

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡精英最重视的55个高效能沟通习惯 / 欧阳宇倩著. — 北京: 群言出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5193-0023-4

I. ①麦… II. ①欧… III. ①心理交往—通俗读物
IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第313384号

责任编辑: 侯莹 胡蔓青

封面设计: 仙境

出版发行: 群言出版社

社址: 北京市东城区东厂胡同北巷1号 (100006)

网址: www.qypublish.com

自营网店: <http://qycbs.shop.kongfz.com> (孔夫子旧书网)
<http://www.qypublish.com> (群言出版社官网)

电子信箱: qunyanCBS@126.com

联系电话: 010-65267783 65263836

经销: 全国新华书店

法律顾问: 北京天驰君泰律师事务所

印刷: 三河市祥达印刷包装有限公司

版次: 2016年3月第1版 2016年3月第1次印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 15

字数: 220千字

书号: ISBN 978-7-5193-0023-4

定价: 35.00 元



【版权所有, 侵权必究】

前言

作为全世界最著名的咨询机构，麦肯锡一直在商业中扮演着智库的角色，从成立到现在的90年里，麦肯锡的历史上留下了无数的行业精英和商业偶像的名字，他们在麦肯锡时取得了无数的成就，在离开麦肯锡之后，又谱写了一个又一个的传奇。

一直以来，这些麦肯锡精英留给人们的都是两个印象：一个是足智多谋的咨询师，一个是举止得体的绅士。麦肯锡精英的足智多谋来自于他们的学识和经历，而他们的绅士风度则来自于他们的沟通习惯。

在麦肯锡，沟通被看作与思考和学习同样重要的事，还未培养新员工的商业技巧之前，对于他们沟通习惯的培养就已经提上了日程。为什么会这样呢？因为麦肯锡公司深知，对于商业人士而言，与人沟通的能力要比分析和解决问题的能力更重要。

对于麦肯锡人来说，经验的不足可以在实践中锻炼，知识储备的不足可以靠学习来弥补，但如果沟通能力不足，则很难获得他人的信任。一个不被信任的咨询顾问，在商业上会有什么前途呢？

同样的一句话，普通人说了别人不会有什么感觉，麦肯锡人却能把它说得打动人心；同样的一个理念，普通人绞尽脑汁也不知道该如何传递给他人，麦肯锡人却可以让他人瞬间了解；同样的一个人，普通人想要说服无从下手，麦肯锡人则能够很快获得他的信赖。决定这些不同的，就是麦肯锡人不同一般的沟通能力。

沟通能力的重要意义在于，它本身不会给我们创造什么直接的价值，也不会给我们带来什么额外的负担，但一旦拥有了它，我们却可以成为处处受人欢迎的人，让我们能够获得他人的信赖，让我们拥有社交场合最难能可贵的感染力和亲和力，让人们愿意走到我们的身边与我们结交。

练习沟通的能力，培养有效沟通的技巧，这是麦肯锡新人进入公司的第一课，正是这样的课程让他们明白了合适的语言、合适的阐述、合适的神态动作和表情对于商业以及社交是多么的重要，也让他们掌握了商业领域最强大的沟通技巧，无论多么固执、多么孤僻的人，都可以成为他们的朋友，这都是因为他们强大的沟通能力。

拥有了这样的沟通能力，麦肯锡人不用为在社交场合该怎样去做而苦苦思索，因为得体已经成了他们的一种气质，会在不经意间流露出来。

你可以想一想，你是不是曾经为想说服他人但不知道如何开口而苦恼？你是不是曾经因为不知该如何寻找话题而陷入尴尬？你是不是曾经因为开错了玩笑而陷入窘境？你是不是曾经因为不会组织语言而错过机会？你是不是曾经让你想要结识的人从你身边溜走，只是因为不懂得如何与他们沟通？你是不是曾经羡慕那些诙谐风趣、谈笑风生的人？

如果是这样的话，那么这本书是值得你细读的。在这本书中，我们将以麦肯锡精英们的55个沟通习惯作为主线，向你阐述沟通能力对于生活和商业的重要意义，以及如何才能拥有像麦肯锡精英那样的沟通能力。希望每个读者都能够从本书中得到想要的收获，成为一个能与人沟通、善于与人沟通的人。

目录

contents

第一章

让沟通直接有效——保持理智的习惯

- 习惯① 确定沟通要解决什么问题 / 2
- 习惯② 确定要得到对方何种反应 / 6
- 习惯③ 有效沟通的三原则 / 9
- 习惯④ 结论先行，按次序表达 / 12
- 习惯⑤ 组织好信息再表达 / 16
- 习惯⑥ 让沟通成为一种艺术 / 20
- 习惯⑦ 导致沟通不畅的原因 / 24
- 习惯⑧ 认识对沟通的误解 / 28

第二章

沟通是真心的交换——真诚的习惯

- 习惯⑨ 学会尊重才能学会沟通 / 32
- 习惯⑩ 想要别人理解，先去理解别人 / 36
- 习惯⑪ 有一种魅力叫微笑 / 41
- 习惯⑫ 友善，才能拥有人气 / 45
- 习惯⑬ 做一个有人情味的人 / 48
- 习惯⑭ 亲和力是无形的魅力 / 53
- 习惯⑮ 一个拥抱胜过千言万语 / 57

第三章

沟通更具针对性——观察对方的习惯

- 习惯16 辨别不同类型的沟通对象 / 62
- 习惯17 根据说话特点判断个性 / 66
- 习惯18 谈话者惯用的肢体语言 / 70
- 习惯19 嘴部动作反映对方的情绪 / 75
- 习惯20 分辨多种多样的笑声 / 80
- 习惯21 了解不同的音色 / 85
- 习惯22 运用好眼神交流 / 89
- 习惯23 赞美对方不易为人知的优点 / 93

第四章

做好征询与倾听——“倾听者”的习惯

- 习惯24 问题越具体，沟通就越有效 / 98
- 习惯25 重复对方的话 / 102
- 习惯26 倾听的伟大力量 / 107
- 习惯27 做聪明的倾听者 / 111
- 习惯28 让对方把话说完 / 115
- 习惯29 倾听对方的话外之意 / 119
- 习惯30 谈论对方感兴趣的事情 / 123
- 习惯31 安慰的话语，想一想再说 / 127

第五章

让言语更具说服力——“说客”的习惯

- 习惯32 让拒绝听起来像肯定 / 132
- 习惯33 姿势要低，语言要巧 / 135
- 习惯34 不要把意见硬塞给别人 / 139
- 习惯35 从侧面暗示说服对象 / 143
- 习惯36 让绝望感帮助人做决定 / 147
- 习惯37 运用对比的技巧说服他人 / 151
- 习惯38 寻找对方感兴趣的切入点 / 156
- 习惯39 友善的声调和动人的表情 / 161

第六章

有趣的谈话者——幽默的习惯

- 习惯40 戏剧化你的表达方式 / 166
- 习惯41 幽默是机智思维的体现 / 170
- 习惯42 用幽默掌握沟通的主动权 / 174
- 习惯43 幽默谈吐的语言技巧 / 178
- 习惯44 自然流露出你的幽默 / 181
- 习惯45 消除彼此间距离感的俏皮话 / 185
- 习惯46 幽默的语言来自于哪里 / 189
- 习惯47 拿自己开开心 / 193

第七章

良好技巧促进沟通——化解分歧的习惯

- 习惯48 有分歧才会有共识 / 198
- 习惯49 营造平等的沟通氛围 / 202
- 习惯50 巧妙地指出他人的错误 / 206
- 习惯51 解决带有情绪的分歧 / 210
- 习惯52 让你的话语更有力量 / 214
- 习惯53 让你的语言更动听 / 218
- 习惯54 当你遇到特殊的沟通对象时 / 222
- 习惯55 把“我的”变成“我们的” / 226

< ① 第一章

让沟通直接有效

——保持理智的习惯

保证沟通的有效性，

可以说是我们掌握一些沟通习惯的开始，

而有效性沟通的三原则，

又是这个开始的基础，因此，

对于目的性、同一性和平等性这三个原则，

我们应该牢记心中。

习惯 ①

确定沟通要解决什么问题

2

麦肯锡人所重视的沟通技巧，和那里的每件事一样，都体现了麦肯锡的文化精髓：务实、专业、以客户为中心。

在麦肯锡的精英那里，时间是非常宝贵的，无论是自己的时间还是客户的时间，都不能用来浪费，因此在与客户沟通时，一定要保证沟通的有效性。确保有效性的第一原则是目的性，没有目的的沟通，自然得不到什么结果。为了确保目的性，在沟通时麦肯锡团队要首先确定沟通所要解决的问题到底是什么。

一位麦肯锡团队的精英这样说：“在进入客户的办公室之前，我总要想好今天是做什么来了，是与客户达成一致，让客户签下订单，还是为客户解答一个疑惑，或者是帮助客户建立一个体系，总之我会带着各种各样的目的去拜访客户，而不是走进一家CFO的办公室里和他喝咖啡聊美式橄榄球。”

在沟通前确定要解决的问题是什么，这两个好处，一是让沟通更有效率，二是不容易让沟通偏离中心话题。

没有效率是商务沟通最致命的失误，读者可能会发现这样一种状况：在某天晚上，你与一个客户进行了长达两个小时的谈话，谈话过程中彼此都十分开心，最后你心满意足地结束了这次谈话。但是，三天之后，当你试图再回忆这

次谈话时，你却不记得你曾经说了什么，也想不出这次谈话对你的事业有什么帮助，这就是无效的沟通。

一位麦肯锡咨询精英曾提起自己刚刚入职时的“悲惨”经历：“有一次，我在飞机上结识了一个企业的高管。他得知我是麦肯锡的人，便与我攀谈了起来。从他的话中我得知他似乎有咨询的需求，于是便有一种想要让他成为我的客户的想法，在整个行程中，我们俩聊得非常开心，我得知他喜欢冲浪，他有一个六岁的女儿，他的大学与我的大学只相隔80公里，他是一个虔诚的素食主义者。我们下飞机的时候互相留了联系方式，但在这之后，他一次也没有给我打过电话，我有一次主动打电话给他，也没有听到他任何业务上面的要求，我只是和他聊了聊家常。

当时我一直不知道自己错在哪里，直到我做这一行的时间长了，见识了很多优秀的咨询精英是如何与客户沟通、如何获得咨询订单，我反思自己当初的表现，这时才发现，自己整个旅程中几乎都在闲谈，居然没有想着把自己推荐给他。”

日常的沟通当中，人们喜欢以天气、家庭、兴趣爱好以及经历作为话题，这种漫谈似的沟通是没有任何效率可言的，因此最好仅把它们限定在没有目的性的闲谈当中，在极其追求效率的商务沟通中，这些客套话是要适可而止的。

商务沟通是需要有明确的话题的，这与闲聊是非常不一样的。在一次商务沟通中，你最好把话题限定在一个或者几个，不要让话题过于分散，因为人的精力总是有限的。在一次沟通中不停地变换话题，结果就是没有任何一个话题能够得到深入的讨论，达不成任何共识。

因为发现了这两方面的问题，所以麦肯锡咨询精英们在与客户沟通之前，

首先要做的就是为沟通寻找一个要解决的问题。具体到怎样去实现这一点，有三个原则需要读者铭记：

分析沟通对象。

预判对方的第一反应。

组织好语言。

在刚开始进入麦肯锡工作时，收集和分析事实是精英们的首要任务，正如一位前麦肯锡高级项目经理（senior engagement manager, SEM）所说：拨开麦肯锡阐述其问题解决流程的华丽术语后，你会看到麦肯锡对事实的热情，以及基于事实的细致和深入的分析。

分析你要沟通的对象，这有助于你确定所要解决的问题。比如说一位对咨询服务尚有疑虑的CEO，你沟通所要解决的就是打消他对于咨询服务的疑虑，而如果这位CEO对于咨询服务并没有疑虑，而只是对你有所疑虑，那么你要解决的问题就是让他相信你的专业。这两者是截然不同的问题，在沟通时所采取的策略自然也是截然不同的。

对于普通人来说，预判沟通对象在见面时的第一反应并不是容易事，但对于麦肯锡的精英们来说，这却是必须要做的事情。好在经历了无数次与商务人士的面谈之后，很多麦肯锡的精英都具备了这样的才能。

预判沟通对象在见面时的第一反应，这可以帮你提前做好准备，以应对有可能出现的突发事件，也会帮助你预知在沟通时可能出现的新问题，帮助你更准确地设定或微调你提前设定的问题。

提前组织好语言，这是对于沟通对象的重视，同时也是对你这份工作的尊重。一个谙熟沟通技巧的商务精英，决不应该让沟通变成杂乱无章的闲聊，因此在这之前你必须组织好语言。

围绕设定的问题组织语言，这会帮助你主导沟通的过程，让话题围绕你的目的展开，这对于实现你的目的，达到沟通的效果是有极大帮助的。

总而言之，与人沟通是麦肯锡精英们最重要的工作之一，你的观点需要用沟通来向对方阐述，你的思想要用沟通灌输给对方，你需要用沟通来说服对方，你需要用沟通来与对方保持良好的关系，这都要求你必须牢牢掌握好商务沟通的技巧。

在讲究效率的商业领域，沟通也是同样讲究效率的，而想要实现有效的沟通，第一项要做的就是确定你的沟通工作想要解决的问题，这一点值得所有商务人士借鉴。

习惯 2

确定要得到对方何种反应

当麦肯锡顾问把一句话说出口之后，他绝不会不了解对方会对这句话作何反应。换句话说，麦肯锡顾问不会对沟通的结果没有提前预估。

哈佛商学院历史上第一位女学员，也是麦肯锡团队的第一位女士咨询顾问芭芭拉·明托是一个善于总结和归纳的人。在对工作经验进行总结之后，明托得出一个结论，即为了让一件事情更加具有逻辑性，让它的效果更好，我们必须先把它的结果预估出来。

譬如，我们要解决一个问题的时候，我们要先预估出问题最终的结果，然后再回头推导出解决问题的方法以及支持方法的现实依据。明托女士将这个发现总结为金字塔理论，最上层的结论可以被看作金字塔的塔尖，而支撑这些塔尖的就是各种材料，包括现实、方法论、逻辑线索、推理等。

对于沟通来说，明托的金字塔原理同样适用。在沟通当中，作为金字塔塔尖的是沟通的目的，这种目的以对方的反应为基准，在这个塔尖之下，支撑它的就是各种各样的沟通技巧和沟通习惯。

换句话说，无论是何种沟通技巧，最终我们都是要为目的服务的。而按照金字塔原理，我们只有先了解目的是什么，才可以搭建起行之有效的沟通方式。所以说，对于沟通而言，我们首先要确定自己想要得到沟通对象的何种反应。

如果，我们确定想要得到的是对方心悦诚服地接受我们的观点，那么我们最好不要使用恐吓的语言，而采用一些更加巧妙的说服方式。这才是我们所提倡的逻辑。

如果，我们先用恐吓的语言去影响对方，得到了让对方憎恶并远离我们的反应，然后我们才发觉自己想要的不是这样，这显然是错误的逻辑。从这个角度来看，明托女士的金字塔理论是符合逻辑的。

根据性质，沟通对象的反应我们可以归纳为三大类：积极的、消极的和中性的。积极的反应包括有：同意、首肯、被说服、高兴、友好、达成共识、友善等，这些反应往往会伴随有积极的情绪或者结果。譬如，说服对象的反应是被说服，那么结果就是他们按照我们要求的去做，这就是一种积极的结果。

消极的反应恰好相反，它只会带来消极的情绪或结果。消极的反应有：拒绝、反对、憎恶、愤怒、对抗、恶劣对待、决裂等。当说服对象的反应是彻底决裂的时候，他就会试图撕裂与我们之间所有正面的关系，这就是消极的结果。

中性的反应是无所谓积极和消极的，它包括有：了解、知晓、无所谓等。譬如沟通对象的反应是了解，那么就意味着他们对我们所传递的信息了解了，至于是做出积极的还是消极的行为，都有待进一步的沟通。

沟通者需要了解的是，这三种反应并没有好与坏的区别，也就是说所有的反应都是合理的，我们所要追求的，只是沟通对象的反应与我们的沟通目标相一致。

譬如，沟通对象的反应是愤怒，这在很多人看来是不好的，但如果我们沟通的目的就是为了激怒对方，那么这个结果就是正常的，因为我们实现了沟通的目的。

在提前预估了沟通对象的反应之后，我们便需要为沟通选择策略和方法。适用的策略会带来我们想要的反应，而不适用的策略则只会带来失败。我们不能指望用一些激怒别人的沟通方式来获得沟通对象的好感，因而对于沟通方式的选择，我们必须要做到非常谨慎。

既是麦肯锡咨询顾问，同时也是畅销书作家的埃森·拉塞尔曾举过这样一个例子：一个中层管理者试图说服CFO赋予他一项财务专权。

“这项权利对于我来说非常重要，它会帮助我解决掉很多不必要的麻烦，让我的工作变得更轻松。”这位中层管理者这样对CFO说，但结果CFO拒绝了他，因为CFO的反应是，“你工作的轻松跟我有什么关系呢？”

从这个例子中我们看到，这位中层管理者用了一个会得到中性反应的沟通方式，CFO的反应是“了解”证实了这一点，而中层管理者想要的却是一个积极的反应。那么结果就是，这次沟通以失败而告终。

我们可以这样说，确定要得到沟通对象何种反应，这是一切沟通工作展开的前提，它会让沟通工作更有目的性，也会让沟通方式和沟通手段更加有效。

不过，在这里我们还需要补充的是，凡事都有例外。一些我们认为会得到积极性反应的沟通方式，在一些有特殊性格和特殊情绪的沟通对象那里，可能得到消极性反应。因此，对于在预估沟通对象将会有何种反应的时候，我们还需要观察和分析沟通对象，了解他们的情绪、心理以及性格，关于这一点，会在接下来的章节进行着重阐述。

不管怎样，我们首先必须掌握好自己的目标，确定我们想要得到些什么，才好根据我们的目标进行规划，否则即便掌握再多的沟通方法和技巧，也不过是撞大运似的尝试而已，要知道，闲聊式的沟通绝对不是麦肯锡人追求的目标。