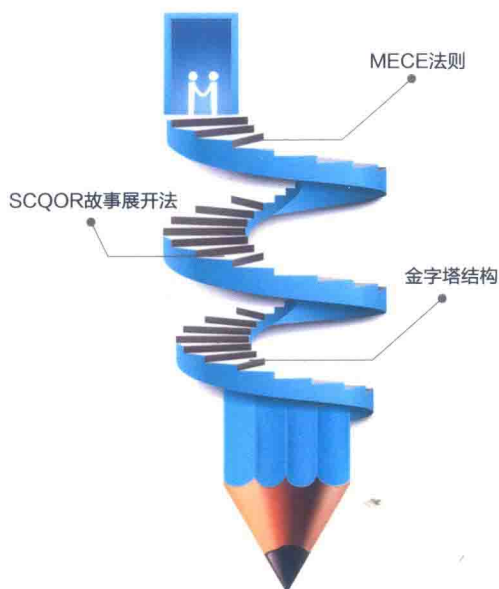


麦肯锡

文案写作与沟通技巧

COPYWRITING AND COMMUNICATION SKILL

谢东江◎著

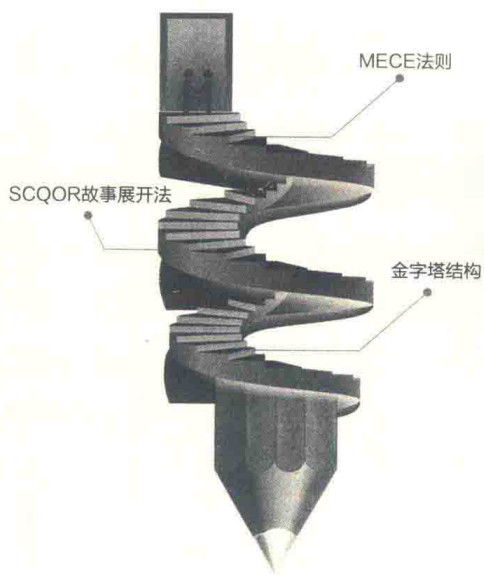


世界著名管理咨询公司盛行数十年的
超实用文案秘诀+超强逻辑思维+超级说服技巧

麦肯锡

文案写作与沟通技巧

谢东江◎著



北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡文案写作与沟通技巧 / 谢东江著. — 北京: 北京时代华文书局, 2017. 6
ISBN 978-7-5699-1610-2

I. ①麦… II. ①谢… III. ①商务—应用文—写作②商务谈判 IV. ①H152.3
②F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 135969 号

麦肯锡文案写作与沟通技巧

MAIKENXI WENAN XIEZUO YU GOUTONG JIQIAO

著 者 | 谢东江

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 元 明 王艾迪

责任印制 | 警 敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0316-3656589

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 787mm×1092mm 1/16 印 张 | 16 字 数 | 206 千字

版 次 | 2017 年 9 月第 1 版 印 次 | 2017 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1610-2

定 价 | 38.00 元

版权所有, 侵权必究

一家大型钢铁公司的总裁遇到麻烦，他非常明确地制定了公司发展的目标，但却不知道如何去实现。几天后，一位咨询顾问坐在他面前，承诺可以在30分钟内给他一个方法，这个方案至少能把公司的业绩提高50%。随后总裁被要求在纸上写下第二天要做的六件最重要的事。写完之后，咨询顾问又要求总裁给这六件事依次标明对公司的重要性次序。咨询顾问接着说：“把这张纸条放在口袋里，上班后将纸条拿出来，只看第一项，只做第一项，直到完成。然后用同样的方法做第二项、第三项……直至下班。如果最终你只完成了五件或者四件，那也没关系。因为你总在做着最重要的事。”整个会面时间不超过半小时。

几星期后，咨询顾问收到了一张2.5万美元的支票和一封信。总裁在信里说，如果可以用金钱衡量，那将会是他一生中最超值的一课。

把自己的思想装进别人脑袋，把别人的钱装进自己口袋，这两件世界上最难的事，此时变得如此轻松。这位优秀的咨询顾问就是利尔森·霍金斯，他来自全球最著名的管理咨询公司——麦肯锡。

自1926年成立至今，麦肯锡管理咨询公司已经在全世界拥有了98家

分公司、近9000名咨询顾问，业务网络遍及全球，被《财富》杂志评价为“世界上最著名、最严守秘密、最有名望、最富有成效、最值得信赖和最令人羡慕的企业咨询公司”。

麦肯锡之所以被称为“咨询界的路标”，与其创立了许多有效的企业管理规则并恪守这些规则是分不开的。这些规则用“实际、全面、灵活”来描述最恰当不过。对于每一个麦肯锡人来说，这些高效、具有普适性的管理规则都非常宝贵。许多人在离开麦肯锡进入其他公司之后都会担任要职。例如，运通公司、IBM公司、西屋电气公司的高级管理人员中有许多都曾经是麦肯锡的雇员。

成功不可复制，但是却可以借鉴。实际上，任何企业、任何人都可以运用麦肯锡的智慧，创造出属于自己的神话。如果你时常期望能掌握一种更简洁、更高效的方法来应对生活和工作中的种种麻烦，毋庸置疑，你就是潜在的麦肯锡星人。只需要一些来自麦肯锡逻辑的点拨，你会发现，你将很快成为自己期许中的样子。

本书力图清楚明白地讲解富含麦肯锡特色的思维方法和理念，为读者解读麦肯锡高效的文案写作方法和沟通技巧。同时，穿插了一些有代表性的麦肯锡客户案例来做具体说明，并在“实施指南”中详细地指导读者如何在实际工作和生活中灵活运用这些麦肯锡方法。

序言 你是潜在的麦肯锡星人吗? / 001

第一篇 写作, 思想的实体化

第一章 内容安排合理, 思想才能精彩呈现 / 003

一切都应在计划之内 / 003

掌握课题范围, 别走错了方向 / 005

麦肯锡法宝: 金字塔结构 / 009

为主题定调 / 014

第一印象: 序言 / 016

灵活运用三类信息 / 020

MECE法则: 不重复、不遗漏的归类分组 / 024

解决方案必须提及风险 / 026

不可或缺的三个替代方案 / 030

总结句要成为点睛之笔 / 032

第二章 用语恰到好处, 别人才能够读懂 / 035

一气呵成, 上下文之间要有过渡 / 035

善用主语，让对方跟着你的思路走 / 039

写者有意、看者无心，委婉语法要慎用 / 042

把负责的态度体现在具体用字上 / 044

第三章 形式不枯燥，别人才愿意看下去 / 047

突出显示文案的框架结构 / 047

分段：表达多个信息的窍门 / 049

图文并茂，拒绝枯燥 / 052

抓住对方眼球的PPT演示文稿 / 056

第二篇 今天，你失言了吗？

第一章 会议中的说话逻辑 / 063

别欲言又止，点子无好坏之分 / 063

别沉默是金，每个问题都值得回答 / 066

别先入为主，给思想留一片空白 / 069

别死要面子，敢于扼杀自己的观点 / 071

别节节败退，用质问力对付故意找茬者 / 073

别长篇大论，请珍惜别人的时间 / 075

第二章 访谈时的说话逻辑 / 080

有的放矢，准备一份访谈提要 / 080

访谈成功的七个秘诀 / 083

访谈伊始，注意规避敏感问题 / 086

耐心倾听，是你抛出的橄榄枝 / 088

尊重被访者的感受 / 090

麦肯锡不接受“我没有想法”这种回答 / 094

如何应付棘手的访谈 / 097

第三章 汇报时的说话逻辑 / 101

先理清自己的思路，再去讲给对方听 / 101

运用SCQOR故事展开法说服大家 / 104

你是否能胜任“电梯演讲”？ / 111

想获得认可，就先学会读心术 / 115

别把自己的想法强加于人 / 118

第四章 与同事交流时的说话逻辑 / 120

有沟通才有效率 / 120

团队士气：热情比能力更重要 / 124

同事，是对手也是朋友 / 127

与上司的相处之道 / 129

第三篇 狂工作不等于工作狂

第一章 “事实”是最好的朋友 / 135

数据收集，条条大路通罗马 / 135

最真实的一手信息 / 139

学会利用客户公司的年报 / 144

过犹不及，你也许并不需要这些信息 / 145

做“基本信息”的淘金者 / 147

实现增值的知识管理 / 150

第二章 问题当前：压缩时间，提高效率 / 157

不愿费时列分析计划=走向失败的捷径 / 157

初始假设的“价值” / 161

直接寻找解决方案的个别情况 / 167

一切事实和假想都必须建立在结构之上 / 169

二八法则，关键驱动因素是一把金钥匙 / 175

别啃鸡肋，理顺分析的优先顺序 / 179

善用前辈经验，少做重复劳动 / 183

自圆自说？很可能大错特错 / 187

无计可施时，别为难自己 / 188

有备而来，会议前的准备工作 / 192

会议笔记，好记性不如烂笔头 / 195

第三章 客户与我，食客与厨师 / 198

时刻将客户的利益置于首位 / 198

谨言慎行，别轻易向客户许诺 / 201

统一战线，让客户团队站到你这边 / 203

你中有我，我中有你 / 206

给客户一份最适合他的解决方案 / 211

如何长期留住客户 / 214

第四章 1+1>2的团队管理 / 217

选拔团队成员的原则 / 217

个人在团队中的发展和评估 / 220

让信息如阳光般普照 / 222

善待每一个“小人物” / 225

第五章 职业生活的自我管理 / 228

告诉自己：不升职就离职 / 228

找到自己的导师才能少走弯路 / 230

每天绘制一个工作图表 / 233

一心不可二用，把自我与工作相分离 / 235

访谈后一定要写感谢信 / 237

出差也要乐在其中 / 239

人尽其能的关系网 / 242

紧张工作之外的私生活 / 245

第一篇 Chapter 1

写作，思想的实体化

几乎每个职场人士都会遇到商务文案写作的情况，不管是做会议记录、项目规划、还是写招标书，都需要拿出逻辑性很强的文采来。商务文案既逃不开语言的艺术这一范畴，也与逻辑思维关系密切。

一个人的思想是否能完美呈现给别人，写作能力的培养不可小觑，本篇将从金字塔结构、MECE法则、一图明一事等麦肯锡招牌经验来对商务写作的窍门娓娓道来。

第一章 内容安排合理，思想才能精彩呈现

内容为上，是一篇商务文案是否具有实用价值的关键所在。就算洋洋洒洒几万字，如果出现课题跑偏、结构安排不合理、信息选择有误、有重复遗漏等问题，那么就不能算是成功的文案。

特别提醒您：重视内容的安排是严谨工作态度的体现，思想的精彩之处唯有站对了位置才能耀眼绽放，搞定了课题、主题、序言、正文、方案、总结，便可以使你的文案熠熠生辉。

一切都应在计划之内

所有的假设、分析、资料收集与诠释，都应该变成通俗易懂的简报，也就是商务文案，然后提交给决策者或重要关系人，这样它们才能实现自己的存在价值，变成对人有助益的事物。撰写商务文案绝不是提笔就来的事情，不能轻率，对其持有马虎态度的人通常都会功亏一篑。因此在动笔设计文案之前，脑子里要有具体的最终产品，这便是列出商务文案的写作计划的过程。如此才能有的放矢地做到按时交付、不重复、不遗漏。

实施指南

当你开始利用所有问题和子问题来界定最初假设的时候，便是你全面展开文案写作计划的时候，你不仅需要列出每一个问题和子问题的内容，还需要做点其他非常必要的事情，具体如下：

1. 与答案有关的初始假设

这可以避免让初始假设跑偏。

2. 对假设证实或证伪进行的各项分析和它们的优先次序

这样不仅清楚哪些必需的分析 and 假设有牵连，而且知晓其前后次序。

3. 分析上述所需的数据，数据的可能来源是面谈、普查数据、目标组群等

对数据源头的盲目，只会导致手足无措，因此务必有备而战。

4. 对可能得到最终结果的每项分析作以简要的描述

在心里理顺一下每项分析的前景，预测只会益于工作。

5. 负责每项最终产品的人是某位团队成员还是你自己

这会直接关系每项最终产品的优劣，因此需遴选贤能。

6. 最终产品的交付日期

准确时间可以制约拖延，同时也是负责任的体现。

值得一提的是，麦肯锡的观念是将沟通技巧和文案写作联系在一起，你在动笔之前也应该做好某些需要注意的事项：

确定以结构化的文案内容来呈现想法

毋庸置疑的是，商务文案与广告推销有极大的相似之处。可以令还不算成熟的点子获得重视的是好文案；使好点子埋没的则是规划不佳的文案；而通常可以事半功倍的是利用图表与逻辑结构来呈现想法的那些绝佳文案。所以从一开始，你就应该立下一个原则：我要我的文案完全在结构

化的引导下来实现。

事先与重要的决策者沟通好，避免文案内容令人太过意外

实际上，一个好的文案并不是我们的最终目的，它本质上只是一种沟通工具，是一种媒介，我们的目的是如何利用它来联通彼此的思想，使其和谐一致，达成共识。所以做得再好的文案，如果在内容上缺乏沟通，不能令客户或上司满意，那么它也就失去了意义，再多的努力也是徒劳无功。一般人往往对令人吃惊的事情不喜欢，尤其是那些或许会迫使决策者将计划或程序作以改变的消息。因此，将正式的大型文案提出之前，应该先与重要的决策者接触一下，把可能的看法与其沟通好，如此一来，文案获得顺利通过的几率就会较大。

事先对文案的对象有所了解，以便调整文案形式

根据文案对象的偏好可以将文案形式进行调整。毕竟，对于这个问题不是所有人都会有相同的知识或背景；再者，或许他们对某种形态的文案方式较为偏好。所以，要想顺利写好整个文案，对文案的对象的需求、偏好及背景一定要事先进行了解。

掌握课题范围，别走错了方向

依照问题的类型，我们可以将商务文案中的提案分为以下七种课题（在破折号之后的内容）：

恢复原状型问题——根本措施、应急处理、防止复发策略

预防隐患型问题——预防策略、发生时的应对策略

追求理想型问题——选定理想、实施策略

但商务文案对提案以外的各项课题涉及的比例还很大。例如，如果

你是会议记录者，你是不会将其内容设定为解决问题的故事展开型，会议记录应该是各种记述信息的大集合，而提案则是以解决问题为主旨和内容的，这两者的课题截然不同。但即便是解决问题的文案，也不一定是提案型的。

倘若我们正在处理恢复原状型问题，而一份以“掌握状况”为课题的文案或许是你需要的；你的主要课题在另一份文案中可能变成“分析原因”；还有就是，在文案中你一定要指出表象问题后面的潜在问题，此时解决问题就不是你的课题，而是把真正的问题是什么指出来。

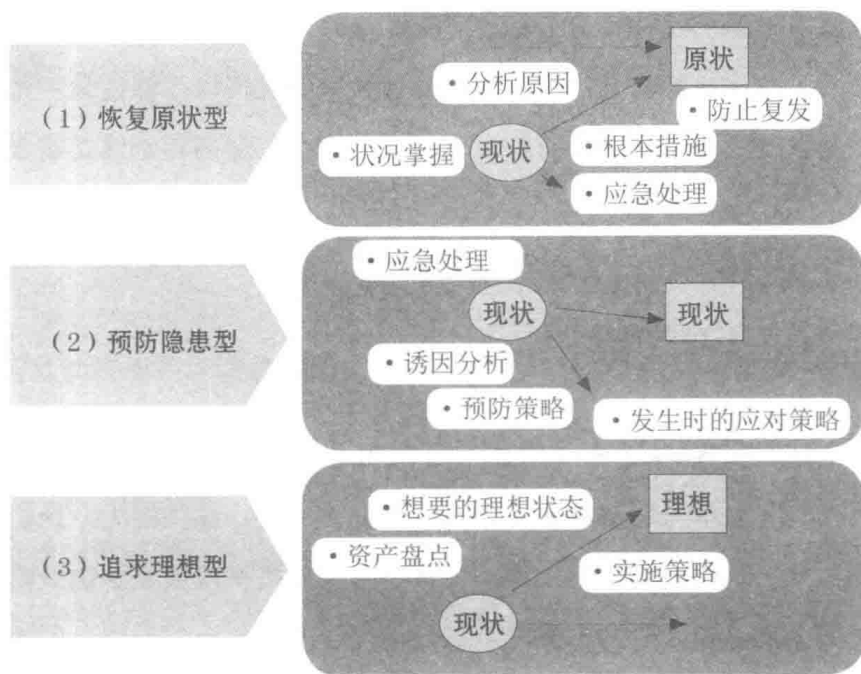
因此，对课题范围的掌握程度越好，你越可以避免走错方向。

实施指南

“发现问题”与“设定课题”是在对问题解决的过程中经常被提到的重要步骤。当我们无从发现问题所在时，是根本没办法开始解决问题的过程的；假如对具体的课题没有设定，那么解决的方向也就找不到了。所谓“发现问题”，就是指设定问题的类型是恢复原状、预防隐患还是追求理想？由这三个主要问题延伸出的相应问题和策略才是“课题”，它的分类要比你所发现的问题更多，因此所谓“设定课题”实际上指的是选定“课题范围”。

你一定要视情况来决定应设定给商务文案什么样的课题。这不仅需要对问题是哪一种类型十分明确，并且对解决课题的范围也应该掌握于心，如此一来，发现问题和设定课题的效率就可以大幅提升。

我们下面将问题类型、课题范围做一个梳理：



针对“恢复原状”，核心课题是“掌握状况”

恢复已损坏的东西到原来的状态就是“恢复原状”。当关键主题是解决恢复原状型问题时，那么关键问题也就是需要处理的课题范围便会如下所示：

掌握状况——是怎么损坏的？

应急处理——如何防止状况恶化？

分析原因——为什么会坏掉？

根本措施——知道原因后，如何做才能复原？

防止复发——应该怎么做，以后才不会又损坏？

“掌握状况”是恢复原状型问题的核心课题范围，继而是“分析原因”和“根本措施”，而一般情况大致是这样。但某些情况下，一定要先实行其他的关键主题，也就是优先思考一下“应急处理”的课题，以防止状况继续恶化。