

精准表达：让你的方案在最短的时间内打动人心

作者：[日]高田贵久 著；宋晓煜 译

序言 何为书面沟通的技术

提到书面沟通的技术，似乎会给人一种质朴且专业性较强的印象。但毫不夸张地讲，在商务场合，没有什么能力比沟通能力更为重要。究其原因，这个世界有许多优秀的计划因为缺乏书面沟通的技术而夭折。本书的主旨就是讲解如何能让策划方案成功通过的技巧，让大家避免在最后关头功亏一篑。如图 0-1 所示，商务人士若要顺利完成高难度任务，必须具备如下几种基本能力：

- 逻辑思考能力——组织语言的能力
- 验证假说能力——回答疑问的步骤
- 会议设计能力——总结讨论的技巧
- 制作商务文本能力——制作商务文本的步骤

本书以“提交方案”为切入点，整理归纳了上述四种基本能力。之所以没有将如今比较热门的“解决问题”“分析”“演讲”等作为切入点来整理本书的内容，是因为我深切地体会到：“即使做到了有逻辑性地思考问题并解决问题，如果无法顺利传达给对方，就没有任何意义。即使演讲时口若悬河，若没有实质内容，也没有用。”

图 0-1 本书的定位

□

合理思考能力与妥当表达能力对于商务人士而言不可或缺。在兼具二者的同时，还应让二者保持平衡。

当然，逻辑思考能力和演讲能力也非常重要，同样需要加以锻炼，但这二者仅仅是手段而已。我们的目的是借由这些能力来思考事物的理想状态，将其准确传达给他人，进而促使人们朝着理想的目标行动，推动商务活动顺利进行，让企业、社会、世界变得更加美好。

本书的结构

现在介绍一下本书的整体结构。

本书共 7 章，分别为序章、第 1 章～第 5 章、最终章（图 0-2）。

图 0-2 本书的整体结构

□

每章都由“故事（STORY）”“解说”“总结（要点）”这三个部分组成。

为了让大家体会到商务现场的真实氛围，切实了解到问题的所在，我编造了一个贯穿全书的虚构“故事（STORY）”。

“解说”则以故事中发生的事件为题材，详细介绍了问题及解决方法。

“总结（要点）”则概括了“解说”部分中最为重要的内容。

接下来让我们看一下各章的内容概要。

序章 序章只有“故事”，没有“解说”和“总结”。故事中有两位主人公登场。

一位是在京都上贺茂制作所任职的中山先生，另一位则是东京 Precena 咨询公司的户崎先生。在序章里，上贺茂制作所的社长命令中山先生开展一项新的业务，然而这个业务对中山先生来说相当困难。为了成功开展新业务，中山先生决定向咨询公司求助。

第 1 章 面对“必须提交方案”的情形，我们应当如何应对？本章介绍“何为提案技术”，并介绍了提交方案需具备的基本能力。

第 2 章 运用“逻辑思考能力”条理清晰地整理提案内容。

第 3 章 运用“验证假说能力”打消对方的疑问。

第 4 章 运用“会议设计能力”总结讨论的内容。

第 5 章 运用“制作商务文本能力”准备有说服力的文章和图表。

最终章 中山先生与户崎先生全力以赴克服了种种困难。等待他们的是怎样的结局？——最终章介绍了故事的结局。

书面沟通的技术对谁有益

那么本书对哪类人有益？适用于哪些场合呢？详情如下。

1. 商务精英

无论是在公司内部还是外部，经常负责提交方案工作的是商务精英。本书几乎所有章节都对商务精英有所帮助，其中，第 3 章“验证假说能力”和第 4 章“会议设计能力”尤其有用。因为“验证假说能力”能够发现对方的需求，适用于与客户交涉、与上司探讨的场合。除此以外，它还有助于商务精英向下属下达重点清晰的指令。而会议设计能力的使用频率则相当高，掌握了这项能力可以很大程度地提高会议的效率。

2. 职场新人

职场新人往往会接到上司的种种指令，他们必须把自己的工作安排妥当。本书第 2 章“逻辑思考能力”和第 5 章“制作商务文本能力”尤其适合职场新人。要把自己想说的内容条理清晰地明确传达给对方，“逻辑思考能力”是必不可少的。总结每日工作、传达有效信息则需用到“制作商务文本能力”。若是具备了“验证假说能力”和“会议设计能力”，那当然再好不过。但是这两种能力使用机会不多，因此安排在较后面的章节介绍。

3. 管理层、经营层

对于管理层、经营层的领导们来说，这本书最大的意义不是教会他们知识，而是提供给下属合适的“课本”。有的下属比较迟钝，跟他讲很多遍仍无法提交出令人满意的方案，这时就可以把本书交给下属，系统地指导下属学习提案技术，让他认识到自己的方案究竟哪些地方存在问题。从这个角度来讲，整本书都对领导有益。

其中，第 2 章“逻辑思考能力”和第 3 章“假说验证能力”尤其有用。想要让无法充分表达自己想法的下属认识到自己到底遗漏了哪些问题、逻辑上存在哪些漏洞，“逻辑思考能力”不可或缺。要让不懂上司指令的下属了解论点的内容以及所需的启发，则会用到“验证假说能力”。

4. 求职的学生

求职的学生需要在短时间内对商务活动有所了解，同时学习正确的工作方式。并且，找工作时如何向企

业展示自己也是一门重要的学问。从这个意义来讲，磨炼书面沟通技术可以帮助学生找到合适的职位。通过阅读本书的“故事”，正在求职的学生们可以更加清楚地了解商务现场的真实氛围。第2章“逻辑思考能力”则能教会学生应该如何准确地表达自己的想法。

由此可见，本书适合各类读者。即使职位发生了变动，依旧可以从本书中找到新的适合的内容。

方案为何难以通过

前文中大致介绍了本书的整体结构。在此，我想讲讲自己对“书面沟通技术”的理解。

在我看来，只有当思考能力和传达能力相互调和时，才能制作出优秀的方案。方案既不是没有根据的空想，也不是缺乏说服力的强制要求，而是将自己深入思考并认为正确的内容努力传达给他人。

多年以来，我参与了许多战略咨询项目，见过了众多企业的管理课题。现在，我作为日本某上市企业的管理层骨干，实际参与了企业的变革，也了解到了一个公司最深层的管理课题。两种工作让我发现企业中存在的众多问题的根源其实就是“缺乏沟通能力”。

我相信，只要大家都认真地思考问题并传达想说的内容，对方也认真理解方案的内容，那么无论哪家企业都能越做越强。这个道理同样适用于全世界。

很多人恐怕都曾经历过这样的场景：有着不同背景、不同价值观的员工们幻想着同事的思考模式应与自己相同，于是他们解说得马马虎虎，误以为双方已经互相理解并达成了共识。直到最后关头才发现双方的意见存在分歧，然而却为时已晚。有时运气比较好，工作推进到中途就已发现双方存在分歧，然而他们却把产生分歧的责任归咎到对方身上：“为什么听不懂我说的话？都是对方的错。”

假如做到充分理解对方与自己不同，以建立清晰的逻辑为基础来思考问题，将思考的结果以简单易懂的方式传达给对方，像这样顺利地提出方案，想必就能解决所有分歧。

因为我见过太多商务人士在工作中饱受挫折，所以我真切地希望能够帮助他们顺利地推动商务活动，这也正是本书的写作背景。当然，我在写作时就把本书定位为教授商务技巧的实用型书籍。如果本书能帮助大家制作出更好的“方案”，为企业带来一些变革，为社会带来一些好的影响，那再好不过。

最后，本书的出版有赖于各方面的大力协助和支持。

万宝至马达株式会社（Mabuchi Motor Company）^①的龟井慎二社长和 Golbis 株式会社^②的堀义人董事长给我提供了宝贵的机会与考验。在此之前，我曾任职于理特咨询公司（Arthur D. Little）^③，该公司的清水弘先生、小林忍先生、小西贤明先生都曾给予我很多帮助。

麦肯锡公司（McKinsy & Company）^④的仙石慎太郎先生与我进行了各种讨论，为本书的出版提供了宝贵的启发性意见。Golbis 株式会社的吉田素文先生，理特咨询公司的关伸彦先生、铃木裕人先生、德尾阳太郎先生，科尔尼管理咨询公司（A.T.Kearney）^⑤的和田由可先生，Corporate Directions 株式会社^⑥的铃木宏尚先生，博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）^⑦的宇都宫崇人先生，贝恩咨询公司（Bain & Company）^⑧的池田靖勋先生，摩立特集团（Monitor Group）^⑨的丸上琢也先生以及曾经任职于普华永道（PricewaterhouseCoopers）的稻田有美女士，都帮忙参与了本书的审阅工作。埃森哲公司（Accenture）^⑩的木村知百合女士花费大量时间协助我完成了从企划构思到内容讨论、最终校正的过程。

英治出版公司的原田英治先生、和田文夫先生曾耐心十足地协助我完成初稿。

除此以外，还有许多人士为我提供了各种帮助。在此致以真诚的谢意。

高田贵久

^① 万宝至马达株式会社（Mabuchi Motor Company）是一家专业生产销售小型马达的公司。创立于 1954

年，总公司位于日本千叶县松户市。据点分布于美国、墨西哥、德国、中国、新加坡、越南、韩国等地。——译者注

② Golbis 株式会社是日本的一家教育公司，创立于 1992 年，开办了 Globis 经营大学院大学（Graduate School of Management, GLOBIS University）。——译者注

③ 理特咨询公司（Arthur D. Little）1886 年创立于美国，总部位于波士顿，是世界上历史最为悠久的历史战略咨询公司。——译者注

④ 麦肯锡公司（McKinsy & Company）是全球著名的管理咨询公司，由芝加哥大学詹姆斯·麦肯锡（James Mckinsey）教授于 1926 年创建，总部位于美国。——译者注

⑤ 科尔尼管理咨询公司（A. T. Kearney）是全球著名的管理咨询公司，创立于 1926 年，总部位于美国芝加哥。——译者注

⑥ Corporate Directions 株式会社是日本的一家战略管理咨询公司，创立于 1986 年。

⑦ 博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）是全球著名的管理咨询公司，创立于美国弗吉尼亚州。——译者注

⑧ 贝恩咨询公司（Bain & Company）于 1973 年创立，总部位于美国波士顿，是全球著名的管理咨询公司。——译者注

⑨ 摩立特集团（Monitor Group）由哈佛商学院的数位教授创立于 1983 年，是一家战略咨询公司。2013 年 1 月被德勤（Deloitte）收购。——译者注

⑩ 埃森哲公司（Accenture）是全球最大的管理咨询公司，同时经营信息技术和业务流程外包等业务。——译者注

STORY-6

方案的成功

最后的决战

这天，Precena 咨询公司的平泉总监和户崎先生、川岛先生，上贺茂制作所的渡边副部长和中山先生，一行人再次来到塔里克丝公司。他们的心情都略微有些紧张，因为一会儿他们就要向塔里克丝公司的社长直接递交方案了。五个人默默地走进电梯，似乎为了缓解紧张的情绪，户崎先生说道：“这次应该没有问题了。毕竟努力准备了那么久，事先专门收集了塔里克丝公司社长的相关信息，对他的性格已经有所了解。”

电梯直达最高层，走出电梯后，五人被引至董事会会议室。不一会儿，门开了。走进来的是一位身材高大的白发男人，白发男人身后就是坂本副社长。会议室的气氛顿时变得紧张起来。

“感谢大家专程远道而来，我是塔里克丝公司的社长野濑。”

待野濑社长与众人略做寒暄之后，渡边副部长开口说道：“差不多到时间了，现在可以开始介绍我们的方案吗？”

野濑社长沉稳地点了点头：“坂本和公司的年轻人已经跟我讲了大致的情况，我基本能明白你们的意思。这次还请为我具体地介绍一下。”

听了野濑社长的要求，中山先生于是开始进行讲解。

1. 背景回顾。
2. 硬件解决方案的目的。
3. 硬件解决方案的思路。
4. 概念解说。
5. 具体的商务活动。
6. 合作为塔里克丝公司带来的好处。
7. 合作的必要性。
8. 日程表及今后的工作项目。
9. 总结……今日讨论事项。

为了让商务文本便于理解，整体制作得相当简洁，总共在 20 页左右。提案的最后还附有一张“总结”，上面清晰地罗列了提案的重点事项。虽然只讲解了短短 30 分钟，可是对于户崎先生而言，却仿佛过了好几个小时。讲解结束之后，会议室陷入了短暂的沉默。不一会儿，野濑社长不疾不徐地说道：“这个创意很棒，那就拜托诸位了。其实创立公司以来我一直坚持顾客至上的原则。可是最近我发现卖场的服务意识存在很大的问题。很明显，这个系统可以帮助我们提高销售额。更可贵的是它能为我们带来一个契机，提供给我们的卖场一个新的销售思路。如果能借此机会让员工重新思考顾客满意度这个对服务业来说最为重要的概念，想必会为公司带来极大的益处。”

紧接着，坂本副社长补充道：“如同大家所了解的那样，我公司虽然发展得相当迅速，但是说实话，公司的理念未能充分渗透到销售现场。我们非常希望这次合作能显著改善销售人员

的服务意识。今后我将作为我公司的对外窗口，选任合适的负责人来具体推进本次合作。”

野濑社长和坂本副社长站起身来，伸出了右手。

中山先生高兴得快要说不出话了：“哪里哪里，还请贵公司多加关照。为了双方的长期合作，我们一定会努力做好。”参会者们纷纷互相握手。

如此这般，关于合作方面的交涉终于取得了良好的进展，接下来就该正式开展合作事宜了。中山先生心想：从明天开始一定要重新鼓足干劲、全力以赴。

而对于户崎先生来说，整个提案前前后后经历了太多的曲折，他深刻认识到要让提案通过是多么的困难。他打算重整旗鼓，吸取之前的经验教训，努力推进合作项目走向成功。

出版后记

无论在工作、学校还是在家庭中，几乎所有人都会在各种情况下提交各种方案。比如，在向顾客介绍公司产品时需要做出企划方案，证明公司的产品非常值得购买。在找工作时，向企业方展示自己的实力与能力，让企业有意愿录用自己，其实也是在提交方案。甚至向家人提议今年的家庭旅行的目的地，也是在提交方案。但是每当这个时候，我们都会不禁扪心自问：到底什么才算是一份优秀的方案？只要提交了，方案就会通过吗？

其实一份优秀的方案一定会具备两个条件，即对事物进行合理的思考和向对方准确传达方案的主旨。而想到达到这两个条件则需要提交方案的人具备4种基础能力——逻辑思考能力、验证假说能力、设计会议能力、制作商务文本能力。

本书作者高田贵久曾在 Arthur D. Little 和 BCG 等知名的咨询公司工作多年。作为一名职业咨询顾问，他在工作中提交过不计其数的方案，也熟知让方案快速得到认可的技巧。在工作中，他发现大多数人都认为提交了方案就会理所应当通过，而一旦方案无法通过，就会将原因归咎于他人和环境。然而根本的原因却在于这些人并不知道如何制作一份好的方案并让其通过，即“缺乏提交方案的能力”。

在这本书中，作者巧妙地设计了一个虚构的故事。这个故事贯穿全书，我们不仅可以在书中感受到真实的咨询公司的工作氛围，还能够跟随故事的主人公的行动来分阶段性地体验提交方案的过程。当故事走向结局，和上这本书后，我们仿佛也经历了一场需要与客户公司不断磨合、克服各种困难的提交方案的“工作”。而解说部分则针对故事中发生的问题，详细地介绍解决方法，在总结部分则概括了每一章中的重点内容。通过这种形式确保大家能够牢牢掌握书中的提及4种基础能力和提交方案的技巧，并将之运用到实际工作当中。

希望读过这本书后，你能够掌握完美提交一份方案的能力，在工作中不断提出更优秀、更独特的想法，在职场上不断获得更大的成功。



2018年3月

STORY-0

创办新业务的任命

前途多艰的课题

上贺茂制作所是一家主要生产电脑硬件设备（电路及配件）的公司。总部位于日本京都市北区的贺茂川江畔，那里绿荫环绕、宁静宜人，不远处就是上贺茂神社和老字号茶馆。该公司于 1978 年由宫里社长独立创办，属于比较典型的家族企业。在此之前，宫里社长曾在京都当地的小工厂担当设计方面的技术人员。

如今，上贺茂制作所的营业额约为 2 000 亿日元。其中 80% 是由机能设备业务部创造的，其余的 20% 则由三个小业务部创造。中山先生隶属的硬件解决方案业务部（为解决业务问题、满足业务要求而构筑的信息系统）就是其中之一（图 0-3）。

硬件解决方案业务部于本月刚刚成立，其成立契机是上一年度公司制定的重点战略。该业务部的任务是开展新业务，成为新一代上贺茂制作所的支柱。灵活运用上贺茂制作所的硬件技术优势，为顾客提供更为周到的服务，开展附加值较高的业务等工作，都是该业务部的使命。

图 0-3 上贺茂制作所的基本信息

□

由于硬件解决方案业务部肩负着极为重要的使命，宫里社长亲自兼任该部门的部长。而中山先生作为宫里社长的左膀右臂，被宫里社长委以重任，全权负责创办这个前途多艰的业务。

向 Precena 咨询公司求助

面对创办新业务这一艰巨的责任，中山先生决定向报刊书籍上经常见到的 Precena 咨询公司寻求帮助。Precena 咨询公司是历史悠久的管理咨询公司，主要客户为上贺茂制作所这样的生产制造商。该公司从战略筹划到实际实施都能为客户提供出色的咨询服务，其规划能力和策划能力获得了业界的广泛认可。Precena 咨询公司的日本分公司设立在外资企业聚集的东京都港区。

成形的脚本

硬件解决方案业务部创立初期，中山先生一度相当迷茫，不知应当从何处着手。自从上贺茂制作所与 Precena 咨询公司接触以来，经过大约 6 个月的反复商讨，该业务部终于明确了未来发展的方向。即“以专业性较强的零售业为主要客户，利用小型终端设备为该零售业的客户提供信息系统，生动有趣地展现出卖场的独特魅力”（图 0-4）。

图 0-4 硬件解决方案业务部的战略要点

□

在过去，说到 IT 行业的解决方案业务，人们往往致力于构筑一种能够提高客户企业业务效率、削减运营成本的信息系统。Precena 咨询公司的新方案则反其道而行，打算构建一种附加值更高的信息系统，并以此为卖点，达到增加客户卖场销售额的目的（图 0-5）。

图 0-5 硬件解决方案的卖点

□

然而由于上贺茂制作所仅仅是硬件设备的生产制造商，并不具备零售业方面的相关知识和技能，因此，Precena 咨询公司为其提供了一个可行性较高的方案：与知名零售企业合作，以寻找市场需求为目标开展新的业务。至于选择哪家企业合作，他们经由各种考量选出了五个

候补，最终选定了其中最具有发展前途的塔里克丝公司。

塔里克丝公司主营录像带、CD、DVD 新品及二手商品的贩卖和租赁业务。总部位于东京都千代田区，距离日本的皇居很近，旁边就是著名的赏樱胜地千鸟之渊。该公司创立于 1992 年，虽然成立时间较短，但是已经以首都圈为中心开设了大约 100 家连锁店。如今，该公司销售额约为 150 亿日元，年平均增长率超过 10%，发展势头相当迅猛（图 0-6）。

图 0-6 塔里克丝公司的基本信息

□

共同业务的启动

经过长达 6 个月的磋商，上贺茂制作所的中山先生和 Precena 咨询公司的户崎先生绞尽脑汁想出的方案终于顺利获得塔里克丝公司的认同。上贺茂制作所与塔里克丝公司达成一致，决定携手合作，共同开展新业务，努力让连锁店卖场变得更有趣。

关于具体构想，我将会在下文中不断进行补充。目前的方案是在卖场放置一款复合型终端设备，这个设备包含试听新歌、根据歌词或曲调查找歌名、打印歌词卡、获取知名歌手的相关信息、购买演唱会门票等多种功能，通过它可以增进顾客与卖场之间的联系（图 0-7）。

图 0-7 硬件解决方案的概念图

□

序节 磨炼提交方案的能力

每天都在提交方案

其实不仅是在商务领域，回顾日常生活，你会发现自己常常需要提交各种方案。例如在前面的故事当中，Precena 资讯公司的户崎先生向上贺茂制作所的中山先生提交了一份关于“硬件解决方案业务的方向性”的方案。其后，中山先生向上司宫里社长提议，“希望购买 Precena 公司的咨询服务”。而提案也并不意味着发生于咨询项目启动之时。其实在公司里，几乎所有人每天都在不断提交各种“方案”。

比如说，销售人员向顾客介绍公司产品时需要做出企划方案，证明公司的产品非常值得购买。技术人员想要开发某项技术，则需在公司会议上向上司及管理层提交方案，强调开发该项技术的必要性。

除此以外还需要提交许多小方案。你对上司说，“最好今天能碰头协商一下”；你对下属说，“这样整理资料才会简单易懂”；你说，“生产工程方案应该这样改”“早上的例会应该被废止”“食堂的菜单应该变一下了”……以上种种都是提交方案。由此可见，我们常常需要向他人提交各种方案。

即使不在商业领域，需要我们提交方案的机会也非常多。例如，我们找工作时需要展示自身的能力，让企业有意愿录用自己，这就是提案。家庭生活中，你向家人提议，“今年夏天去冲绳玩吧”，这同样也是提交方案。如此看来，需要我们提交的小方案真是数不胜数。

也就是说，无论在公司、学校还是家庭生活中，几乎所有人每天都要在各种情境下提交各种方案。具有出色的提案能力的人往往能够让事情朝着自己设想的方向发展。而缺乏提案能力的人则经常被他人反对，难以达成自己的愿望，结果往往面临诸多损失。总而言之，提案能力是每个人都必须具备的基本能力。

提交方案就要努力让方案通过

所谓方案，提交出来就是为了让它通过。这句话看似理所当然，可是很多人却没有真正意识到这一点。在故事中，由于宫里社长没有通过中山先生的方案，中山先生感到很失落。然而中山先生大可不必感到失落。努力做个方案提交上去，没通过其实也很正常。千万不要误以为方案做出来就该被通过。如果你把方案通过视为理所当然，一旦你的方案未能通过，就会把失败归咎到对方或环境。

想必你曾听到过诸如此类的抱怨：

“销售部怎么总让我们开发一些没有价值的产品。他们根本不理解我们技术部的想法。”

“我们部的部长从来都不肯听取下属的建议。”

“我们公司的社长行事太过谨慎，缺乏决断力。”

“没能拿到这个项目是因为运气不好。”

“面试没过是因为我和面试官气场不和。”

人们之所以会有这些抱怨，是因为他们在提交方案时从没考虑过被反对的可能性。如大家所见，从这些抱怨中很难看到“自我反省”的概念。他们只是简单地把失败归结于他人或环境。当你天真地认为自己提交的方案就应该通过时，你就已经把失败归咎到他人身上，这样一来，你会很难得到成长。

那么，如果你在提交方案时预想过没通过的情况，其结果又会如何？因为你把责任归结到自己身上，所以你对事物的看法也会发生改变。

“销售部之所以总让我们技术部开发没有价值的产品，是因为我们没能正确阐述技术方面的重要性。”

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《精准表达：让你的方案在最短的时间内打动人心》[日]高田贵久 著；宋晓煜 译. e

请登录 <https://shgis.cn/post/229.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

