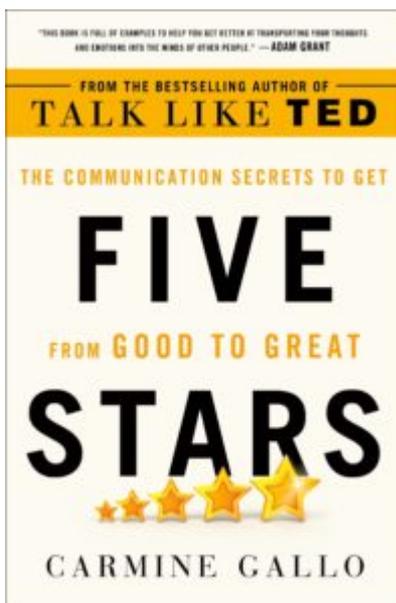


擅长沟通的人赚的更多，晋升更快？出色沟通的秘诀在哪里？

2018年10月12日



作为畅销书作家、哈佛大学讲师、演讲者和品牌顾问，卡迈恩·加洛 (Carmine Gallo) 一直专注于探询沟通能力的秘诀。他认为古代说服人心的艺术已在现代商界逐渐消失，他想把它重新找回来。在新书《出色沟通的五星秘诀》(*Five Stars: The Communication Secrets to Get From Good to Great*) 中，加洛探讨了这一主题。



近日，卡迈恩·加洛现身沃顿知识在线广播节目，对沟通能力的重要性和必要元素作出了解释。

以下为编辑后的访谈记录。

沃顿知识在线：为什么在过去几年里，良好沟通技巧的重要性变得如此突出？

卡迈恩·加洛：纵观历史，伟大的说服者都令人无法抗拒。但人际沟通技巧从未像今天这样重要。这有点违反常理，也引起了我的兴趣，这就是我写这本书的原因。因为今天，无论是哪国人，只要他们更善于表达自己的想法，他们的财富值都能暴增，这在人类历史上前所未有。

在农耕时代，如果一个农民种地比他的邻居厉害一点，那他的财富不可能明显增加。在工业时代，一个工人组装部件比他身边的工友更加麻利，他的财富也不会明显增加。但和我交谈过的一些历史学家、经济学家、企业家和风险资本家都表达了一个同样的看法：在这个人工智能、全球化、自动化时代，有一项技能不仅可以让你不被技术淘汰，还可以将你和同行区别开，它就是古老的说服人心的艺术，结合点燃人们想象力的语言和思想。

沃顿知识在线：我们现在很多人都用短信或邮件进行交流沟通。我们是否因为对技术的依赖而失去了面对面沟通说服的能力？

加洛：沟通的工具已经改变了。这些工具还包括数字演示工具，如PPT。我们不再像几千年前那样在洞壁上画画了。但令人着迷的一点，也是我所谈论的竞争优势是，人类的大脑并没有改变。我们喜欢的沟通方式，通过叙述故事，通过情感，通过共鸣来处理信息的方式，并没有改变。这就是为什么我说“掌握古代说服人心的艺术”是一种竞争技能。这是一门古老的艺术，我们只需要把它带回商业圈。

沃顿知识在线：您认为现代企业对此了解多少？把它纳入招聘考量的比重又有多少呢？

加洛：比你想象的要多得多。这也是我为什么要写这本书的原因。我写书并不是突发奇想就开始写了。我知道发生了什么。我与高管谈话，与CEO交流。这个行业近况如何？例如，**SAP**（思爱普）是一家全球性大型商业软件公司，去年刚刚聘用了一位比较年轻的营销经理，但她的头衔是首席故事官。讲故事可以追溯到2000年前的亚里士多德。这并不新奇。但是开始的时候他们发现根本没办法向客户灌输工程术语，探讨商业软件，因为它们太复杂了，普通人很难理解这些。所以他们以叙述故事的方式来更好地销售这些产品。

谷歌也有这样的操作。我采访过谷歌的高管阿维纳什·考希克 (Avinash Kaushik)，他是世界领先的网络分析专家。他跟我说：“卡迈恩，我们可以拥有世界上的所有数据。我们也可以获得比其他任何人都要好的数据。但是，如果我们无法将这些数据传达给客户，展示如何应用这些数据，让业务变得更好，那我们就是失败的，这些数据就是没有意义的。”

这就是为什么他和谷歌的其他人正在努力将他们的整个文化转变为更好的故事讲述者、更好的沟通者，让他们的文化更有说服力，并且以一种清晰易懂和易记的方式来包装信息。但是当你去看他们是如何做的时候，你会发现他们并没有使用新的技能。他们在用的技能是数千年前流传下来的。

沃顿知识在线：在这本书中，您谈到维珍集团CEO理查德·布兰森 (Richard Branson) 热衷于讲故事。他认为这是商界的一个关键组成部分。

加洛：他说过讲故事可以用来推动变革。他后来还说，“我认为今天不会讲故事的领导不是好领导。”布兰森和团队是如何讲故事的？方式其实就像我们几千年前那样。他把团队集合到他内克尔岛的家中，一起围着火坑交谈。他说：“我们公司最好的想法都产生于篝火旁。”

这对我来说是一次重要的对话，因为那时我才意识到我们和从前并没有多少改变。人类大脑没有改变。你越了解大脑如何处理信息以及听众想要如何接收这些信息，你就越能明白这就是竞争优势所在。

沃顿知识在线：但是对于那些只想把握要点、了解事实的人，您怎么看呢？

加洛：这就是为什么我很强调亚里士多德的说服三部曲（**three-part formula for persuasion**）。亚里士多德给了我们所有说服者会使用的公式。从往日的开国元勋到今天的商业领袖，从林肯、肯尼迪到马丁·路德·金，如果你看一些精彩的演讲或讲座，你会发现他们都无一例外地使用说服三部曲。

为了说服你改变主意，我需要做三件事。一、人品（**ethos**）——信誉和品格。二、理性（**Logos**）——论点的逻辑结构。在商界，这意味着支持论点的证据或数据。但关键的一点是如果我没有情绪（**pathos**），那就无法说服你改变主意，所以第三点，情感（**emotions**），非常重要。关于人性的一切，无论是股票市场、项目投资还是投票选举，都基于我们的情感叙事，我们以群体和个人的身份互相叙述有情感的故事（**emotional narratives**）。

当然，你需要有人品和逻辑。你不会仅仅因为情感共鸣就被我吸引。如果我没有合理的证据来支撑我的结论，如果我自己没有信誉可言，那我就无法把一个价值数百万美元的项目卖给你。所以这个说服三部曲得以传承。但是现在的人却忽略了它的整体性，现代人趋向于画饼图，理要点、给事实、铺信息，我们忘记了人们会因情感而被感动。

我曾采访过华盛顿大学的名叫约翰·梅迪纳 (John Medina) 的分子生物学家。他让我大开眼界。他说，“大脑并不会去注意无聊的事物。”这就是为什么人们喜欢TED演讲，因为它有视觉表现。实际上，TED讲台上不允许总结要点。演讲者基于叙事以及精彩的视觉效果来呈现观点。这需要一些创造力。打开一个PPT，把要点和文本读一遍，很容易。但是远远不够。古人说的智慧存在于我们的基因，是我们天生就会的。但它确实需要一些创造力。

沃顿知识在线：出色沟通技巧的必要性对公司有何影响？

加洛：我称之为沟通技巧差距（**communication skills gap**）。领英（**LinkedIn**）上一项针对招聘者的调查显示，**94%**的受访者表示，具有良好经验，同时有出色沟通技巧的人比有经验更丰富但语言技能较弱的人更有可能晋升至领导职位。

此外，还有真实证据表明，无论是千禧一代还是中层专业人士或领导者，比起同龄人，擅长沟通的人不仅职位更高，而且升职也更频繁，在营销和团队工作方面更成功。这些优势使他们成为更好的领导者。这意味着什么？他们更有说服力。他们是更好的沟通者。他们可以与他人建立更深入、更有力的关系。

沃顿知识在线：您曾与美国海豹突击队有过交谈，他们采用的是一种截然不同的领导方式。良好沟通技巧如何在他们的工作中发挥作用？

加洛：海豹突击队很有意思，他们非常看重领导者，突击队队长能够简洁明了地传达战略任务或计划背后的愿景。有些人只是制作PPT的下级军官。他们为你提供了这些有100张PPT的文稿，所有内容都很混乱复杂，就像我们今天的商业活动一样。然而，那些受人重视、表现突出并受过专业训练的队长必须在视觉上传达出他们的愿景，因此他们使用演示文稿的方式会更加直观和视觉。这些文稿必须非常清晰，非常简洁，从而每个人都能快速理解任务要求。这是海豹突击队文化中的一项实际训练。

仅仅通过“地狱之周”的体能训练和体能测试是不够的。你必须成为一名优秀的沟通领导者，才能充分发挥团队的作用。不仅在海豹突击队，在特种部队和军队其他分支内也是如此。我在美国国家航空航天局的宇航员中也发现了这一特点。你不能仅靠通过体能测试、一纸博士文凭或试飞员许可证就能成为一名宇航员。这些只是证书。这是刚才说的人品诉求。但是如果你无法和其他人在空间站上相处一年，无法与不同文化和团队的人进行沟通和协作，那他们还是不会聘用你。他们最终聘用的这12个人是从18000个申请者中精心挑选的，都是典型的良好沟通者。

沃顿知识在线：让我们回到商业领域，有时我们会忘记沟通对于我们销售产品或服务有多重要。

加洛：这就是为什么我们会说那些脱颖而出的人往往都是伟大的说服者。我采访过谷歌、爱彼迎、优步、贝宝背后身价亿万的风险投资家。有一个人话我记得特别清楚，他说：“伟大的说服者拥有一个不公平的竞争优势。”当你提出一个想法，这只是一个想法，我们沟通内容的90%都是对目标的一种期望。我们必须把对方带入我们的愿景。今天的商业领袖比任何时候都更需要有激起人们对某个愿景的兴趣，将人们带入某个旅程的能力。这是一项让人与众不同的技能。

在我和硅谷最大孵化器Y Combinator的合伙人杰奥夫·拉尔斯顿 (Geoff Ralston) 的谈话中，我说：“演讲和沟通能力，是一种软技能。”他很认真地跟我说：“你可能认为它是一项软技能。但我认为它是基本技能。”是的，沟通能力在现在比以往任何年代都很重要。说服人心的艺术以及能激励人们行动起来的语言和思想，在当今的全球化环境中是通往成功的基础。