

行之有效的谈话、倾听、行动技巧

聪明人是怎样沟通的

叶舟◎著



CONGMINGREN SHI ZENYANG
GOUTONG DE

金字塔高效沟通术

听话有重点，说话有逻辑。

不废话，不啰嗦，减少分歧和误会，达成共识。



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

聪明人是怎样沟通的

叶舟 著

立信会计出版社

前 言

沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程。沟通的要素包括沟通的内容、沟通的方法和沟通的动作。就其影响力来说，沟通的动作占 55%，影响最大；沟通的内容占 7%，影响最小；沟通的方法则占 38%，居于两者之间。可见，沟通的动作和方法在沟通过程中起着举足轻重的作用，这两项直接影响着沟通的效果。

国际肢体语言专家阿尔伯特·麦拉宾经研究得出这样的结论：人在彼此交流中，一条信息产生的全部影响力有 7% 来自语言（仅指文字），38% 来自声音（包括语气、音调等），而 55% 来自身体语言。

沟通不仅是一门学科，也是一门艺术。在今天，沟通更是人与人之间交往的桥梁，而且日益发挥强大的作用。有时，我们在与人沟通时，即使不说话，也可以凭借对方的身体语言来探索他内心的秘密，对方也同样可以通过身体语言来了解我们的真实想法。

人类的动作、表情是本能的，每个人平时说话都会不知不觉地做出某些表情动作。人们说话时变化的目光、或喜或怒的神态、举手投足的动作，经常与所表达的内容密切相关，同时也反映出说话人的修养。事实上，你同另一个人见面，虽然尚未正式开口说话，但交际活动已经开始，双方的眼神、表情、动作都在传递着信息。

人生在世，每个人都希望自己获得和谐、融洽、真诚的家庭关系、朋

友关系、同事关系以及上下级关系，都希望在这个社会上能有立足之地并有所建树。每个企业也都希望塑造良好的企业形象，做大做强，屹立于企业之林。其实，要想达成这些愿景并不难。它们都有一个共同的要素支撑，那就是沟通。

沟通是解决一切问题的基础。可以这样说，没有沟通，就没有成功。沟通不是万能的，但没有沟通是万万不能的。当然，许多问题都是通过沟通解决的，也有许多问题是因沟通不当或缺少沟通而引起的。因此，如何进行有效的沟通，是聪明人行于世间的必备的本领。我们只有进行良好的沟通，办起事来才会畅行无阻。

《聪明人是怎么沟通的》告诉你：要想与这个世界温暖相拥，你首先要学会沟通。聪明的人都善于运用有效的沟通方式、善于规避沟通中的禁忌，以应对变幻莫测的世界。

你是否也想干一番事业却苦无资金、背景、技术？没关系，只要你掌握沟通术，就能更容易找到解决的方法；你是否觉得自己毫无自信，说话呆板？没关系，只要你掌握沟通技巧，你就能充分运用肢体、表情等，打动身边的人；当你面对不好说话的人，是否会因不知从何下手而苦恼？没关系，只要你学会“见机行事”，掌控对方的心理，你的沟通就会取得效果。

聪明的员工，知道如何与领导有效地进行沟通，从而受到领导的器重；聪明的领导懂得如何与下属有效地进行沟通，从而让下属心甘情愿地跟随；聪明的销售员知道如何沟通才能抓住客户的心，既收获友谊又令业绩攀升……

这一切，他们是怎样做到的呢？在本书中，你将找到技巧和答案。无论是聪明人沟通必须掌握的“金字塔原理”、聪明人沟通的九个技巧和六个习惯，还是聪明人沟通时必备的身体语言，都是你需要学习的沟通实践课。

本书以严谨的态度、朴实的语言带你领略聪明人的沟通方式。书中萃取了聪明人沟通艺术的精华，指导你了解沟通的策略并应用于实践。你不仅能学会享受沟通的乐趣，更能在沟通的过程中体验其重要影响力。

目 录

Chapter 01 沟通不好是因为智慧不够 / 001

有效沟通的三个标准 / 001

分清事实和推论 / 003

共识、分歧和误会 / 004

沟通与聊天的区别 / 006

Chapter 02 金字塔原理：聪明人的沟通工具 / 008

归类分组，将思想组织成金字塔 / 008

自下而上思考，概括总结 / 010

自上而下表达，结论先行 / 012

用“金字塔原理”沟通的好处 / 013

用“金字塔原理”沟通的注意事项 / 015

Chapter 03 聪明人的六个沟通习惯 / 017

同理心：学会说“如果我是你” / 017

不争论：要有欢迎分歧的态度 / 019

不抬杠：和人作对是自作聪明 / 023

不生气：心平气和地面对指责 / 024

不冒犯：忌讳的话要避免去说 / 028

说“不”：别让不好意思害了你 / 030

Chapter 04 聪明人的九个沟通技巧 / 035

精准表达的技巧 / 035

有效倾听的技巧 / 039

提问的技巧 / 042

赞美的技巧 / 049

幽默的技巧 / 055

控制情绪的技巧 / 057

编造善意的谎言 / 059

运用三明治法则 / 063

运用雷鲍夫法则 / 064

Chapter 05 聪明人的身体语言心理学 / 068

肢体语言在沟通中的重要作用 / 068

眼神交流：透露你内心情感的信息 / 070

脸色：读懂人的内心活动 / 073

手势：沟通的第二唇舌 / 075

姿态：使你的语言更动听 / 079

小动作：看透内心世界的镜子 / 082

Chapter 06 聪明人是如何演讲的 / 085

慷慨激昂，让听众不再昏昏欲睡 / 085

语惊四座，观点出新	/ 088
调动情感，赚取听众的眼泪	/ 092
巧设悬念，激起听众的好奇心	/ 095
故意停顿，让演讲更具吸引力	/ 098
巧妙解围，听众冷场自有方	/ 100
只需三点，像乔布斯一样演讲	/ 102

Chapter 07 聪明人是如何开会的 / 105

会议前的准备工作	/ 105
会议的介绍技巧	/ 110
会议的主持技巧	/ 111
会议进行中的技巧	/ 113
会议结束时的技巧	/ 115
一次创意激发讨论会	/ 115
松下幸之助与热海会议	/ 121

Chapter 08 聪明人是如何谈判的 / 130

双赢式谈判策略	/ 131
以紧逼取胜谈判策略	/ 134
谈判攻势策略	/ 136
谈判防御策略	/ 141
报价的隐秘技巧	/ 144
竞争激烈中的谈判	/ 146
巧用“我不知道”	/ 147
不断沟通，创造价值	/ 149

Chapter 09 聪明人是如何销售的 / 151

怎样沟通，客户才会买 / 151

销售的语言技巧 / 154

改变用词，沟通效果大不同 / 159

约见客户时，设计好开场白 / 167

在销售中，善于提问好处多 / 171

销售中的说话禁忌 / 177

销售中的赞美 / 180

Chapter 10 聪明人是如何汇报的 / 184

不懂汇报，你还敢拼职场 / 184

请示工作，主动而不越权 / 187

主动接近领导，替领导分忧解难 / 189

坦诚接受批评，服从领导安排 / 192

尊重和维护，做受领导欢迎的人 / 194

Chapter 11 用聪明的方式沟通变化的世界 / 197

礼尚往来：送礼送心意，沟通有创意 / 197

情有深浅：与朋友沟通的聪明方式 / 200

爱如初见：让婚姻幸福的沟通秘诀 / 202

亲子沟通：培养了了不起的孩子 / 205

异性沟通：勇敢大胆有讲究 / 209

面对名人：用好沟通三要素 / 213

Chapter 01

沟通不好是因为智慧不够

有效沟通的三个标准

在现实生活中，父母唠叨子女的新观念，子女抱怨父母太固执、太保守；男人抱怨女人爱虚荣，女人指责男人太花心；老板责怪员工不忠诚，员工怪老板没人性；主管哀叹部属太难管，部属在背后议论主管太无能……凡此种种，不一而足。为何你总是感慨别人没有理解你，而别人又抱怨得不到你的理解呢？究其原因，人们会不约而同地回答：“缺乏沟通！”

沟通是人们经常使用的一个词语。但究竟什么是沟通，却是众说纷纭。据统计，一般人认为的“沟通的定义”竟有 100 多种。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息，即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换消息的方法”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。

拉氏韦尔认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果”。

在英文中，“沟通”（communication）这个词既可以译作沟通，也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。这些词在中文中的使用尽管会有些许差异，但它们本质上都涉及了信息交流或交换，其基本含义是“与他人分享共同的信息”。

具体来讲，有效的沟通有三个标准：

首先，沟通是指意义的传递。如果信息和想法没有被传递，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话者没有听众或创作者没有读者都不能构成沟通。

其次，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。如果你送给暗恋对象一份特别的礼物，而其中表达的爱慕之意没有被她理解，那你和她之间的沟通就是失败的。这就如同你用西班牙文给她写了句“我爱你”的纸条，而她对西班牙语一窍不通，以为你是在乱涂乱画，因此丢在一旁。

最后，成功的沟通意味着经过传递后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。一个观念或一项信息并不能像有形物品一样由发送者传送给接受者。在沟通过程中，所有传递于沟通者之间的，只是一些符号，而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是一种符号。传送者首先把要传送的信息“翻译”成符号，而接受者则进行相反的“翻译过程”。由于每个人“信息—符号储存系统”各不相同，对同一符号（例如身体语言）常存在着不同的理解。

例如，用拇指和食指捏成一个圈向别人伸出时，在美国这代表“OK”；在日本，表示钱；在阿拉伯人当中这种动作常常伴随以咬紧牙关，表示深

恶痛绝。

一些人认为自己的词汇、动作等符号能被对方还原成自己想要表达的信息，但这往往是不正确的，而且导致了不少沟通问题。

分清事实和推论

沟通的信息是包罗万象的。在沟通中，我们不仅传递消息，而且还表达赞赏、不快之情，或提出自己的意见和观点。

因此，沟通信息可分为：事实；情感；价值观；意见和观点。

“小王常常在会上发言”，这是一个事实。

“我反感常常在会上发言的人”，这表达了一种情感。

“常常在会上发言是爱出风头的表现”，这反映了一种价值观。

“要批评爱出风头的人”，这提出了一个意见和观点。

沟通信息还可以分为：基于事实的信息和基于推论的信息。情感信息、价值观信息和意见观点信息都属于基于推论的信息。

对同一个事实，人们“推论”出的情感、价值观和观点有可能千差万别，比如：

“小王常常在会上发言，爱出风头！”

“小王常常在会上发言，积极关心集体事务。”

这两句信息，是对同一个事实作出了相反的价值评判。

“我很高兴小王常常在会上发言。”

“我很反感小王常常在会上发言。”

这两句信息，说的是同一事实，但表达的情感是不一样的。

人们在表达情感的时候,常常通过表情、语气、动作等非语言方式进行。例如,用生气的语气或赞赏的语气说“小王常常在会上发言”,其爱憎的情感一目了然。

聪明的沟通者要谨慎地区分基于事实的信息和基于推论的信息。前者让你理解“正在发生什么事”,后者让你理解“对方怎么看待这件事”。

有时候,基于事实的信息和基于推论的信息,是不太容易区分的。例如:“小王常常在会上发言,让别人没有发言的机会。”这句话里,“让别人没有发言的机会”有可能是事实,也有可能不是。到底是不是,需要调查才能断定。

在沟通的时候,如果你不加区分地把对方的“事实”和“推论”全部当成事实来接受,就会被误导,做出错误的决定。

有时候,对方以为他讲了事实,但实际上他只讲了推论。例如对方说:“小王就是爱出风头!”这就是在把“推论”当成事实来和你沟通。

如果你想了解事实的话,应该反问“你为什么认为小王爱出风头?”引导对方把事实讲出来。

如果你不想了解事实,那你应该在心里记住:对方认为小王是个爱出风头的人。这才是你了解到的唯一事实。

共识、分歧和误会

基于事实的信息让你理解“正在发生什么事”,基于推论的信息让你理解“对方怎么看待这件事”。

接下来,你会有什么反应呢?我们把情况分为三种:

其一，我理解发生了什么事，也理解你怎么看待这件事，对此我皆认同。这种状态叫达成共识。

其二，我理解发生了什么事，也理解你怎么看待这件事，但是我反对你对事实的理解，或者反对你的情感、价值观或意见。这种状态叫发现分歧。分歧又分为三种：事实分歧、推论分歧和逻辑分歧。例如，小王常常在会上发言，爱出风头。

事实分歧：我并不认为小王常常在会上发言。

推论分歧：小王常常在会上发言，这不是爱出风头，而是关心集体的积极行为。

逻辑分歧：小王常常在会上发言与爱出风头，这之间有什么必然的逻辑关系呢？我对此表示怀疑和反对。

其三，我没有理解你说了什么事或者持有什么推论，但我就是支持你或者反对你。这种状态称为误会。

有效沟通所要达到的是：找到共识、发现分歧、消除误会。

人们通常都喜欢共识，讨厌误会和分歧。实际上，发现分歧也是有效沟通的一种成果。

有的沟通者分不清误会、共识和分歧的区别，他们为了支持而支持、为了反对而反对，其立场不是建立在理解的基础之上，离有效沟通也越来越远。

积极的沟通者总是善于发现共识。如果双方处处存在分歧，那么“没有共识”是否可以成为我们这次沟通的共识呢？

消极的沟通者只看到分歧而看不到共识。殊不知沟通的一条黄金法则就是：分歧将会制造更多的分歧，共识将会制造更多的共识。

在销售话术中有一个金句“正像您所说……”例如，当顾客嫌商品价

格昂贵时，销售人员说：“正像您所说，这件商品价格不菲，因为它的用料都是极其讲究的。”当顾客抱怨产品的样式不合心意的时候，销售人员说：

“正像您所说，这一产品的样式并不能让每个顾客都喜欢。不过我们可以为您订制您想要的样式。”当顾客担心订制需要额外花钱还要等待的时候，销售人员可以说：“正像您所说，订制需要额外付费，但您要是不急用的话还是值得的。”这一销售金句就充分应用了沟通的这一黄金法则，每一句介绍都从与顾客的共识开始，大大增加了成交的机会。

设想一下，如果销售人员在处理顾客的异议时，常说“事情不像您想的那样”，那又会怎么样呢？我想顾客一定会被气跑吧！

沟通与聊天的区别

沟通与聊天的区别在于：沟通带有某种目的，而聊天未必。

比如，夫妻之间吵架，想要达到和解的目的，有必要沟通；销售人员要将东西卖给顾客，要达到这个目的，就要千方百计地寻找与顾客沟通的方法；老师要达到教导学生的目的，就要与学生做好沟通的工作；领导要传达给下属某个旨意，要与下属沟通；同样，下属要找领导汇报情况或请示工作，也会与领导进行沟通。

如果沟通没有目的，也就称不上真正意义上的沟通。有的人凡事都喜欢插嘴，而且一插上嘴就没完没了，并认为自己能说会道、善于沟通，这其实是对沟通的误解。在送别老领导的晚宴上，有个“能说会道”的人大谈财经局势，完全忘记了这个宴会是为了送别，是为了与老领导沟通感情，是为了表达感谢和祝福……这样的能说会道，只能让人反感。

带着目的去沟通，也会出现偏离目的的现象。

根据行为心理学的创始人约翰·沃森建立的“刺激—反应”原理，人的行为是受到刺激后的反应。由于沟通需要双方的互动和交流，因而对方的反馈和言行会形成一个“刺激”。沟通高手无论受到什么刺激，其反应都会围绕沟通的目的来进行，而普通人却会让自己的反应脱离沟通的目的。

例如销售人员与顾客沟通的目的是为了达成交易。在沟通过程中，无论顾客说什么，销售人员都不应忘记这一目的。如果顾客嫌你卖的东西没档次，而你受到这一“刺激”后的反应是反驳顾客没眼光，那就脱离沟通目的了。这时销售人员的聪明反应是换个角度介绍产品的其他优点。

并非所有的聊天都没有目的。有目的的聊天，也是一种沟通形式，叫做非正式沟通，这是很多沟通高手常用的策略。日本东芝公司的总经理土光敏夫，人称“提着酒瓶子的老板”。他刚接手东芝公司时，公司连年亏损，很不景气。上任伊始，他不顾年迈，第一件事就是遍访设在日本各地的30多家下属企业。每到一处，土光敏夫不是先听厂长、经理汇报，而是找一些老工人去酒馆喝酒、聊天。他通过这种策略，发现了企业一线的问题并想到了解决问题的方法。

聊天看上去随意自在，但有了目的以后，就要围绕此目标来进行。比如大家聚在一起聊天、说笑话，是为了达到交友、获得快乐的目的。为了这一目的，聪明的沟通者就不会冷落在场的任何一个人。每一个人都有着他自己的发表欲，如果你只想自己讲，让大家都听你的，就会失去与众人交谈的乐趣。别人没有精神听下去，只好不欢而散了。

Chapter 02

金字塔原理：聪明人的沟通工具

“想清楚，说明白，知道说什么、怎么说”，这是每个人都希望达到的沟通境界。但是当我们在演讲、写作、汇报的时候，却常常感觉不知从何说起，或者让对方感到混乱。

如何在沟通中做到“逻辑清晰、条理分明”呢？美国麦肯锡的咨询顾问芭芭拉·明托写了一本叫《金字塔原理》的书，介绍了一种解决这一问题的有效方法。之后，作者离开了麦肯锡，开始向各行各业的人培训这一方法，受到广泛的欢迎和好评。当前，金字塔原理已经成为一种非常重要的沟通工具，被誉为“麦肯锡 40 年经典培训课程”。

归类分组，将思想组织成金字塔

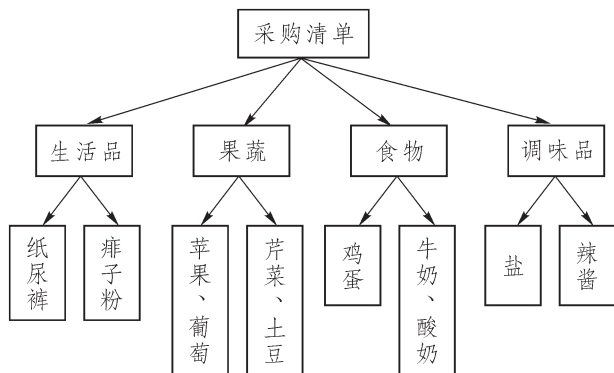
心理学家发现人的短期记忆无法一次性容纳 7 个以上的记忆项目，超出后，人的大脑会面临信息超载。有的人勉强可以记住 9 个，有的人却只能记住 5 个，而能记住 3 个的情况更好，能记住 1 个的情况最佳。这一现象被称为“奇妙的数字 7”。

在生活和工作中，我们常常不得不处理多个信息，它们都超过“奇妙的数字7”。

例如你打电话让老公回家顺路去超市采购以下东西：鸡蛋、盐、土豆、牛奶、婴儿纸尿裤、痱子粉、苹果、芹菜、葡萄、辣酱、酸奶。

最后的结果很可能是：你发现还有东西忘记让老公买了，或者老公回家后发现少买了某些东西。

以上这些信息，可以归类分组后，组织成一个金字塔结构。



由于你通过一定的逻辑关系，将信息归类后形成了一个金字塔结构，因此每一层的信息数量都大为下降了。

再举一个例子。

你在办公室，忽然你的下属冲进来，对你说：“老板，我最近在留意原材料的价格，发现钢材涨价了，包装纸也要涨价……刚才物流公司也打电话来说要提价，我又比较了其他几家的价格，但还是没有办法说服他不涨价……还有，我们的竞争品牌最近也涨价了，我看到……对了，广告费最近花销也比较多，如果……可能……”

你听完是不是一头雾水？听了半天你还不知道他究竟要说什么，或者