

COMMUNICATION
QUALITY

沟通的素养

张薇◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

COMMUNICATION
QUALITY

沟通的素养

张薇◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通的素养/张薇著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 8
ISBN 978-7-5096-4176-7

I. ①沟… II. ①张… III. ①人际关系学—研究 IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 312262 号

组稿编辑: 王光艳
责任编辑: 赵晓静 许 兵
责任印制: 黄章平

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 北京银祥印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 19.5
字 数: 372 千字
版 次: 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-4176-7
定 价: 58.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

沟通，作为人类的一种交流方式，在生活中无处不在。不论以道御术干事业，还是维系正常的日常生活，都离不开高品质的沟通。

良好的人际沟通可以满足个体身体健康的需求。医学研究表明，缺乏亲密友谊与和谐家庭关系等充足社会联系的人比那些拥有良好社会关系的人更容易患心脏病、高血压等重大疾病，并且容易过早死亡，同时，他们也更容易受到诸如感冒等日常疾病的侵扰，且需要更长的时间从疾病和伤害中恢复过来。拥有哪种形式的社会关系并不重要：婚姻、宗教、社群组织都会使人长寿。当然，良好的人际沟通并非是指每个人都需要付出大量的时间和精力创造与他人亲近的机会。事实上，沟通的质与量是并重的。本书要强调的是，高品质的人际沟通对于健康而言是不可或缺的。

人际沟通还可以满足自我认同的需求。我们每个人可能都会想出一系列形容词来描述自己，如积极乐观、值得信赖、聪明智慧、孤僻内向等。但是你是否想过，我们是如何知道自己是这样的呢？换句话说，我们是怎样形成自我认同感的呢？在人的一生中，自我认同感会不断变化和发展，而人际交流在这个过程中扮演着重要的角色。我们总是通过与别人的沟通，来认同自己的某些特征，来做独一无二自己，从而实现心灵成长的需要。

此外，良好的人际沟通还可以满足个体自我发展与愉悦生活的需求。因此，任何个体对于沟通的相关理论储备显得不仅必要而且必需。当然，知道并不等于做到。《礼记·学记》中强调，“虽有嘉肴，弗食，不知其旨也；虽有至道，弗学，不知其善也。是故学然后知不足，教然后知困。知不足，然后能自反也；知困，然后能自强也”。对于沟通理论的了解并不等于具备了沟通素养。理论告诉你什么是对的，只有经过实践训练才会把事情做对。理论可以改变观念，实践训练才可以改变能力。因此，本书尽可能提供翔实的沟通案例及解析，使读者在一个个真实的沟通情境中揣摩与反思自身在语言表达、心理战术、思维模式、社交礼仪等方面的优势和劣势，从沟通障碍的解决过程中提升个体的元认知。



人际沟通并不是无所不能、多多益善的，也不是只要多与别人沟通就能解决所有的问题，真正重要的是沟通的质量而非沟通的数量。有些人乐于沟通，却不善于沟通，话说个不停，但别人只觉得乏味听不进去；如果说得滔滔不绝，再加以能言善辩，那么别人很快就认为是强词夺理，甚至是“睁着眼睛说瞎话”。传播界不断出现“有话请说”、“有话实说”、“有话直说”、“实话实说”等口号，许多人也不自觉地掉进了“我有话要说”的陷阱中，却不明白“先说先死”、“多说早死”的道理。为什么成功沟通的原则不是“先说先赢”、“多说早赢”呢？这可能是因为我们太爱摆事实讲道理了，而这些事实道理，往往是站在自己立场上的一己之见或自圆其说罢了。说得好听点，这是见仁见智；说得通俗点，充其量只能是“公说公有理、婆说婆有理”了。在这种情形下，先说的人，由于立场的不同、思考角度的不同、思维内容的欠周全等问题，正好成为他人最好的攻击目标。当然，“不说也死”。《论语·卫灵公》中强调，“可与言而不可与言，失人；不可与言而与之言，失言。知者不失人，亦不失言”。我们必须在“先说”和“不说”之间，找到一个安全的平衡点，以期“说到不死。”因此，安全、合理、有效的沟通境界，才是个体学习沟通的目标。

中国台湾学者曾毓强教授认为，沟通有三个层次：沟而不通、沟而能通和不沟而通。日常生活中的大部分人还停留在沟而不通的层次，说了很多话，却收不到效果，无法达到预期的沟通目标。最可怕的是，很多人把沟通训练与能言善辩画等号，只重视敢说、能说、爱说，甚至是没话也乱说，拿着麦克风不放，结果越来越沟而不通。提升沟通素养如果只从修辞学派入手训练，就会造成今天这种大家重视沟通、努力沟通，却大多沟而不通的现象。《汉书·李寻传》中有言：“马不伏枥，不可以趋道；士不素养，不可以重国。”沟通素养是由理论积累和实践训练而获得的技巧或能力。因此，本书尽可能将有关沟通的理论储备与实际操作结合起来以飨读者。

目 录

第一章 “观之以出入，洞之以捭阖”

——沟通在生活中的表现形式	1
---------------------	---

第一节 言语沟通与非言语沟通	3
----------------------	---

一、言语沟通	5
--------------	---

二、非言语沟通	23
---------------	----

第二节 正式沟通与非正式沟通	36
----------------------	----

一、正式沟通	36
--------------	----

二、非正式沟通	38
---------------	----

第三节 直接沟通与间接沟通	53
---------------------	----

第四节 单向沟通与双向沟通	54
---------------------	----

第二章 “我思故我在”

——沟通的思维素养	56
-----------------	----

第一节 各类思维方式在沟通中的运用艺术	62
---------------------------	----

一、直觉动作思维、具体形象思维和抽象逻辑思维	62
------------------------------	----

二、聚合思维和发散思维	63
-------------------	----

三、常规思维和创造思维	65
-------------------	----

四、经验思维和理论思维	66
-------------------	----

五、直觉思维和分析思维	66
-------------------	----

六、线性思维和非线性思维	67
--------------------	----

七、正向思维和逆（反）向思维	69
----------------------	----

八、接受性思维与批判性思维	71
---------------------	----

九、形式逻辑思维与辩证逻辑思维	71
-----------------------	----

十、中国式思维与西方式思维	73
---------------------	----



第二节 逻辑思维与概念在沟通中的运用艺术	74
一、如何在沟通中区分概念的差别	75
二、沟通中如何明确概念的内涵	80
三、沟通中如何明确概念的外延	83
第三节 性质判断与性质推理在沟通中的运用艺术	85
一、判断与推理概述	85
二、性质判断与性质推理在沟通中的运用艺术	89
第四节 关系判断及关系推理在沟通中的运用艺术	108
一、关系判断的组成	108
二、关系判断的分类	109
三、关系推理	109
第五节 联言判断及联言推理在沟通中的运用艺术	111
第六节 选言判断及选言推理在沟通中的运用艺术	114
一、相容的选言判断	115
二、不相容的选言判断	117
三、选言推理应注意的问题	119
第七节 假言判断与假言推理在沟通中的运用艺术	120
一、充分条件假言判断与充分条件假言推理在沟通中的 运用艺术	121
二、必要条件假言判断与必要条件假言推理在沟通中的 运用艺术	125
三、充分必要条件假言判断及其推理在沟通中的运用艺术	130
四、三种假言推理的其他形式	131
第八节 负判断的等值判断与等值推理在沟通中的运用艺术	133
一、性质判断的负判断在沟通中的运用艺术	133
二、联言判断的负判断在沟通中的运用艺术	135
三、选言判断的负判断在沟通中的运用艺术	136
四、假言判断的负判断在沟通中的运用艺术	139
第九节 二难推理在沟通中的运用艺术	141
一、二难推理在沟通中的结构及基本形式	142
二、二难推理在沟通中的省略式	145
三、沟通中驳斥二难推理的方法	146
第十节 形式逻辑基本规律在沟通中的相关问题分析	150
一、同一律在沟通中的相关问题分析	150



二、矛盾律在沟通中的相关问题分析	152
三、排中律在沟通中的相关问题分析	153
第三章 “知者不失人，亦不失言”	
——沟通的语言素养	155
第一节 沟通中的方言现象分析	155
一、社会方言在沟通中的运用艺术	156
二、地域方言在沟通中的运用艺术	158
第二节 沟通中的言意不对等现象分析	160
一、理性意义在沟通中的“所指”分析	161
二、附加意义在沟通中的“能指”分析	162
第三节 沟通中语言要素的变异形式与理解技巧	166
一、语音变异的含义与表现	166
二、词汇在交际中的变异形式及其意义	168
三、语法在沟通中的变异形式	172
第四章 “口乃心之门户”	
——沟通的心理素养	174
第一节 心理环境对沟通策略的影响分析	175
一、妒忌心理	175
二、虚荣心理	176
三、自卑心理	177
四、深层心理	178
五、无意识心理	180
六、比较心理	181
七、好心情效应	182
八、自我防御心理	182
九、沟通中的心理阻抗	186
第二节 自我形象管理理论对沟通策略的启示	190
第三节 人格理论对沟通策略的影响分析	195
一、人格类型理论对沟通的启示	195
二、柏恩的相互作用分析人格理论对沟通策略的启示	200
第四节 “乔哈里窗理论”对沟通的启示	208
一、“乔哈里窗”对沟通的启示一，即如何利用公开区	209



二、“乔哈里窗”对沟通的启示二，即如何对待隐蔽区	210
三、“乔哈里窗”对沟通的启示三，即如何对待盲区	211
四、“乔哈里窗”对沟通的启示四，即如何对待封闭区	212
第五节 人际交往发展阶段理论对沟通的启示	213
第六节 交往需要论对沟通的启示	215
一、舒茨的人际需要的三维理论	215
二、马斯洛的人际交往需要理论对沟通的启示	217
第五章 “不学礼，无以立”	
——沟通的礼仪素养	220
第一节 如何以礼推开沟通之门	221
一、化妆的礼仪	221
二、问候寒暄的礼仪	222
三、介绍礼仪	224
四、致意礼仪	225
五、称呼礼仪	228
第二节 如何在沟通过程中以礼相待	230
一、语言使用的礼仪	230
二、交谈礼仪	231
三、插话礼仪	233
四、拒绝礼仪	233
五、道歉的礼仪	235
六、请求的礼仪	236
第三节 如何为沟通画上圆满句号	237
一、告别礼仪	238
二、赠送礼物的礼仪	239
三、接受礼物的礼仪	239
四、回礼礼仪	239
第六章 “凡益之道，与时偕行”	
——互联共享时代公众沟通的媒介素养	241
第一节 互联共享时代媒介公民的沟通特征	241
一、互联共享时代媒介公民的沟通特点	241
二、互联共享时代带来的负面问题	242

第二节 互联共享时代公众媒介的素养要求	244
一、作为信息沟通的受众者，要有批判性地理解媒介信息的素养，以提高对负面信息的免疫力	245
二、作为信息沟通的传播者，要具有传媒精神的职业素养	245
三、作为信息沟通的参与者，要遵守并践行公众媒介规范	245
第七章 “绝知此事要躬行” ——沟通的操作素养	247
第一节 参与性技术在言语沟通中的操作技巧	248
一、倾听技术	248
二、同理心（共情）技术	255
三、重复技术	265
四、沉默技巧	267
五、即刻性技术	268
六、具体化技术	272
七、释义技术	275
八、情感反应技术	279
第二节 影响性技术在言语沟通中的操作技巧	282
一、探询技术	283
二、解释技术	287
三、面质技术	289
四、提供信息技术	292
参考文献	296
后 记	298

第一章

“观之以出入，洞之以捭阖”

——沟通在生活中的表现形式

沟通是指人与人之间、人与群体之间所从事的信息交换的行为活动，以求思想达成一致和情感达成通畅。沟通，是不是说话的意思呢？不是的，小篆的“沟”是这样写的：“𡿨”，“沟”字的右边像一块块水田，“沟”字的本义就是田间水道。“沟通”的本义则是“挖沟使田间的两水相通”，引申为人与人之间所从事的交换信息的行为。在沟通过程中，信息发布者通过信息通道，把编码好的信息传递给信息接收者，接收者再对这些信息进行解码和反馈。沟通行为的模式如图1-1所示。

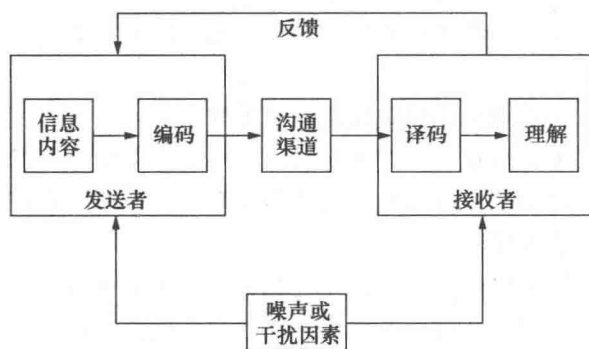


图 1-1 沟通行为的模式

成功的沟通质量取决于是否关注过下列问题：是否掌握并梳理了所有的相关信息；是否同时考虑到了沟通的环境；是否设定了清晰且可实现的目标；是否考虑到听众的各种意愿；是否有着多种思维方式以面对不同沟通情境；是否能以清

晰、生动、有力的声音来表达个人的思想和观点；是否选择了正常的沟通渠道；是否在沟通中有意避开干扰源；等等。众多因素影响着我们日常生活中的每一次沟通，为此我们就不难理解，为什么沟通的信息传递效果会出现“漏斗效应”（如图1-2所示）。



图1-2 沟通的“漏斗效应”

我们可以从下面的一段沟通案例中体会沟通要素的复杂性：

在一段工作繁忙的时期，你将要请示经理是否可以休假。请分析并罗列相关的沟通要素。

分析：在正式向经理提出诉求之前，至少要考虑如下要素：

第一，信息发送者——你是一位优秀的下属还是平庸的下属？你是高级职员还是低级职员？

第二，信息接收者（听众）——主要听众是谁？如果是你的老板，他离你是近还是远、友好还是不友好、随意还是严格？

——次要听众是谁？比如你老板的老板、你的同事、下属或客户以及其他可能受到结果影响的人。

第三，目标——当你想休假时就能获得批准。

第四，信息提出的背景——比如，目前工作是否繁忙？你是部门的次要人物还是关键人物？你以前曾要求过特殊的待遇没有？类似情况有没有先例？其他人有没有提出过同样的要求……

第五，你将要呈现的信息——比如，私下考虑这次休假对你十分重要、已把工作托付给同事、其他人被给予过同样的待遇、你能在休假前后用更多的时间把工作补上、你可以重新安排进度表使工作在期限内完成成为可能、你会报答这个恩惠，等等。

第六，沟通媒介——选择个别谈话、电话、备忘录、电子邮件还是发短信、发微信的形式请示经理？抑或上述中的两种或以上？

第七，信息的反馈——主要听众和次要听众的反馈可能是支持性的、表示接受的、无所谓的还是带有敌意的？他们会不会提出你意想不到的问题？会提出什



么问题?

通过分析上述十分浅显的沟通案例不难发现,在沟通之前需要对涉及的各项因素给予充分考虑。而日常沟通中我们可能对此却不甚了了。资源、背景以及受众的多样化左右着我们对信息内容及媒介形式的取舍。我们会根据实际情况,向不同的受众传递不同的信息。在反复权衡利弊之后,我们也许会放弃这个沟通意向。

沟通无处不在,而沟通在生活中的表现形式是多样的。具体来看,依照对媒介的依赖程度,可分为直接沟通和间接沟通。如谈话、演讲、上课等形式属于直接沟通,它们不需要太多的媒介支持;而利用信件、电话、电报等媒介进行的沟通属于间接沟通。按照沟通所使用的符号形式分类,可分为言语沟通和非言语沟通。如鼻孔张大这种非言语信息,不仅是一种意图线索,也传达着兴奋和期待的情绪。按沟通的组织程度,可分为正式沟通与非正式沟通。如上级向下级下达指示、下级向上级呈送材料、汇报工作等属于正式沟通;而人们私下交换意见、传播小道消息等属于非正式沟通。从沟通的信息有无反馈的角度看,可分为单向沟通和双向沟通。如做报告、大型演讲属于单向沟通;而交谈、协商、谈判等形式绝大多数属于双向沟通。

上述分类方法只是为了方便了解沟通所做的人为规定,并不绝对唯一。因为在沟通实践中,许多沟通类型存在交叉。比如约谈,既是言语沟通,也是双向沟通,同时也是正式沟通形式。

第一节

言语沟通与非言语沟通

信息传递必须借助于一定的物质载体方能实现,符号系统是人际沟通的重要物质载体。我们可以把符号系统划分为两类,即言语符号系统和非言语符号系统。

言语和语言是有区别的。语言学家索绪尔在他的《普通语言学教程》中全面系统地研究了二者的区别。他认为,所谓语言,是指“潜在在一群人的脑子里的语法体系”,而言语则是“语言的体现和实际运用”。简言之,语言是潜在的系统,言语是潜在系统的实现。二者的具体区别体现如下:

语言具有全民性,而言语具有个人性。语言既然是存在于全体社会成员之中的相对完整的抽象符号系统,它对于社会成员来说就是全民的,无论是从语言的



创造者、使用者，还是语言本身，其都具有全民性。而言语则具有个人性，每个人说话都带有许多个人的特点，如地域、性别、年龄、文化素养、社会地位等，因此言语是个人对语言形式和语言规则的具体运用。

语言是抽象的，言语是具体的。语言是对同一集团所有人所说的话的抽象，它排除了一切个体差异，它只有作为语言而存在的共性。语言学家只能对大量的言语素材进行抽象概括，才会从中发现语言的各种单位和规则。而言语是运用语言的过程和结果，人们对于语言的认识通常是从语言的具体现象开始的，人们所说的话都是具体的，或通过听觉或通过视觉，因此言语常常带有具体的特点。

语言是有限的，而言语是无限的。世界上没有两个人说话会完全一样，但是没有一个人能脱离共同的语言规则而达到交流目的。言语就是说话，是一种行为动作及其结果，一个人一生中究竟要说多少话，要写多少东西，这是无法计算的，因为每个人根据交际需要说出的言语内容是纷繁复杂的，因此任何一种语言的句子都是无限的。但是，就某一语言而言，所能资以辨别的语音是有限的、词的数量和构词规则是有限的、组词造句的规则也是有限的。可以说，语言和言语的联系就在于，在无限的句子中包含着有限的东西——不同的句子中所包含的词是有限的，每一个词像机器的零件一样可以卸下来，装上去，反复使用。这就告诉人们，我们人类每天面对的这些具体的无限的说不出的话，就是言语；一定的社会集团从这些具体的、无限的言语事实中概括出来的一些抽象的、有限的系统就是语言。所以，语言是一个有限语言单位的集合，是按照一定规则组织成的一个个音义结合的词汇系统和语法系统，人们的一切言语活动都在这个系统中运行。而利用有限的符号及其规则说出无限的话来，是言语活动的特点。

语言是静态的，而言语是动态的。在人们运用语言的活动过程中，语言的规则都是现存的、约定的。比如，思维的基本规律在语言上的表现，就不允许语言经常变动，这是言语活动得以进行的前提和基础，否则人类就无法交际，无法组织社会。因而语言在一定时期内处于静止状态。当然，随着社会的变化，语言也会出现适应性变化。所以说，语言的静止是相对的，是静中有动的。而言语就不同了。言语活动总是在说话人和听话人之间展开，从说到听是一个动态的过程，是信息传递的过程。在这个过程中，言语充当信息传递的代码。说话人通过言语来发送信息，听话人通过言语来接收信息，其间经历编码、发送、传递、接收、解码几个连续衔接的过程，因此言语是动态的。反观中小学语文教育，应该将语文课上成语言课还是言语课，是目前教育界讨论的热点。如果把语文课上成语言课，就会出现对文本进行“字、词、句、篇、语、修、逻、文”的肢解分析，



这是典型的行为主义教育模式。语文教育与其说是学语言不如说是学言语来得更为真切，也更为中肯。主张语文课就是言语课，把学生言语能力的培养看作语文教育的目标，就是一种个性化、具体化、动态化的教育思维。

沟通所使用的符号系统是言语，而不是语言。言语沟通是指以语词等言语符号为载体实现的沟通方式，主要包括口头沟通和书面沟通两种形式。非言语沟通是指抛开自然语言，以人自身所呈现的静态及动态的信息符号来进行信息传递的表述系统，它包括仪容、仪表、服饰、动作、人际距离、体态、音质、音色等非言语信息进行信息传递。非言语沟通具有广泛性、模糊性、持续性、隐喻性等特点。

一、言语沟通

言语沟通具有引导认知、行为指示、情感交流、人际交往以及情绪调节等社会功能。认知功能是言语沟通最基本的社会功能，它是指通过言语来传递某种知识、信念或观点。比如，电冰箱的使用说明中关于如何操作一台机器的言语表述，其认知功能非常明显。言语沟通的行为功能是指我们通过言语去影响听话人的态度、行为或改变听话人的状态，以完成某项工作。比如，老师对学生说：“去把作业拿来！”老师通过言语交流影响了学生的行为。言语沟通的情感功能是指我们用言语来表达情绪体验、联络情感。一位基层干部到乡下视察，与老农讨论西瓜膨大剂的使用问题，他一改平日的普通话，用当地的方言与老农聊了起来。为什么这位领导会采用这样的言语表述方式？因为乡音、乡情有时会拉近人们之间的心理距离。马丁·路德·金的演讲《我有一个梦想》，其言语的情感功能非常明显，那生动有力的语言感染并激励着一代又一代年轻的听众。言语沟通的人际功能是指言语的交际被用来建立、保持和维护人际关系的功能。例如，见面时的问候语、节日的祝福语等。此外，言语沟通还具有宣泄情绪、促进心理健康的调节功能。比如，在心理咨询中，来访者的言语宣泄本身就有着治疗的功效。我们也都会有过类似的经历，通过向信任的人诉说自己的苦恼可以缓解心理压力。

如何在言语沟通中发挥其上述功能呢？有效的言语沟通，应具备以下一些特征：建立信任、措辞得体、表达清晰、表述简洁、言辞生动等。分述如下：

1. 建立信任

在论述这个问题之前，请你思考，你会情愿按照下述要求做事吗？

为了能使网球场良性运转，特制定下列规则及程序以供会员严格遵守……



由于这一区域定于在晚班时清扫，所以所有的运动必须在晚上 10:50 终止。并且运动员更衣室在晚上 11:15 之前要腾空。

“你没有注意到……”

“你错了……”、“你不准确……”、“你应该……”

“我断言……”

“在这一点上，你要做的唯一明智的事是……”

任何人在听到上述要求后，都可能会产生或多或少的抵触情绪和阻抗心理。有效的沟通要避免带有优越感的关心及指责。第一句和第二句中的信息发送者似乎通过解释、摆理由，试图进行一次非独裁主义的沟通，但“遵守、必须、终止、腾空”等词藻的语气破坏了这一良好的愿望，传递出指挥、命令的语气，使得这位沟通者的形象显得妄自尊大。而第三句、第四句、第五句、第六句中的信息发送者也同样呈现出一副高高在上的形象。最初的信任没有建立起来，后续的任何言语功能可能都无法实现。

一旦人们确立了作为沟通发起者的地位后，任何人都想确保每句谈话、每个电话、每个方案或报告尽可能包含更多的信息，并且使对方尽可能多地接受到这些信息。那么有效沟通的第一要义是不是“说出你想要表达的大量信息”呢？不是的，应该是建立信任。

信息发送者如果没有建立信任直接进入主题，沟通就会缺乏基础。在没有彼此信任的基础上进行沟通，多半会沟而不通。中医界有“劫道的不如卖药的”说法。为什么中草药的成本很低，但药价却很高呢？因为患者一般对老中医有着很深的信任。望、闻、问、切之后给患者开副方子，让他到门口去拿药，即使这方子里的药再贵患者都不会讲价，这一切源于对老中医的信任。假如说一个人背着麻袋卖草药，即使将整个方子的草药打五折卖给你，你也不会买，为什么？你会想这药材肯定是假的，因为你对他没有信任。

沟通的前提是信任。没有信任的沟通，沟通技巧根本就无法施展；没有信任，任何建议、劝导、安慰、解释等都是废话，对别人来讲没有任何意义。所以孔子在《论语》中提醒人们，“成事不说，遂事不谏”，就是说，如果没有信任，别人决定的事就不要再劝说了。信任在沟通中占据的比重可以用一个倒三角形来描述。我们应该花 40% 的时间来建立相互之间的信任，这在口语沟通情境中尤其重要；而 30% 的时间用来了解对方的需求——他心里想要什么，他怕什么，他盼着什么，他恐惧什么；再用 20% 的时间，提供你的建议或想法；剩下 10% 的时间用来协商或议价。在所有的沟通情境中，都应该秉承这个规律（如图 1-3 所示）。

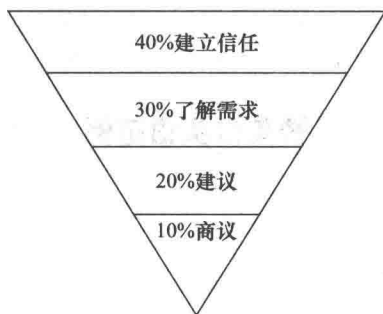


图 1-3 有效沟通在时间和重要性上的分配

那么，如何建立信任呢？说得简单点，就是让对方喜欢你。相信的基础来自于喜欢，首先，我们要由内而外地武装自己。怎样武装自己呢？——一表人才、两套西装、三杯酒量、四圈麻将、五方交游、六出祁山、七术打马、八口吹牛、九分努力、十分忍耐。

“一表人才”并不是说长得要漂亮，诚然漂亮在沟通时可能会有优势，但真正的漂亮需要由内而外地修炼与塑造，才能在沟通中给别人留下深刻的印象。“两套西装”指的是在社交沟通中要穿着合宜得体，符合自己的年龄、身份。“三杯酒量、四圈麻将”指的是要会使用一些常用的社交媒介进行交流沟通，像打牌、下棋、喝茶，等等。正所谓“万丈红尘三杯酒，千秋伟业一壶茶”。“五方交游”指的是要扩大自己的社交范围，广交良贤，方可增长见闻，否则孤芳自赏，视野必定狭隘，以致信任无法建立。“六出祁山”指的是沟通中遇到困难要百折不挠。“七术打马”指的是要掌握一定的沟通技巧。“八口吹牛”并不是指过分吹牛，而是指在人际沟通中要有必备的自信和正能量。之所以是“九分努力”而不是“十分努力”，是因为人们不太喜欢削尖脑袋往上爬的人，当然也不喜欢十分懒惰的人，九分努力加上十分忍耐才是人们喜欢交往的人。

每个人不仅喜欢优秀的人，还喜欢“与自己类似的人”和“自己想成为的人”。所以，建立信任的第二个方式就是要认可对方、赞美对方。积极正面的赞美言语就像风一样，虽然是柔软的，但是最有力量。比如，“您的想法太有创意了！”、“你太有才了！”这些言语直接或间接地表达了对对方的认可，使对方成为他“自己想成为的人”，之后信任才会逐渐建立起来。

但是大多数中国人都比较含蓄，不太善于表达自己对别人的认可和推崇。在这方面我们是不如外国人的。只要你善于积累并认真揣摩加之活学活用，你一定能成为赞美他人的高手。