

# 沟通力 是怎样炼成的

自我沟通与人际沟通

— 姜汉忠 著 —

*How to Perfect Communication  
Within and Without*



冶金工业出版社  
[www.cnmp.com.cn](http://www.cnmp.com.cn)

# 沟通力 是怎样炼成的

自我沟通与人际沟通

姜汉忠 著

*How to Perfect Communication  
Within and Without*

北京

冶金工业出版社

2018

## 内 容 提 要

本书根据作者多年的亲身经历和观念对历史、现实、古今、中外发生的与沟通有关的案例进行分析、判断、梳理、升华,进而体悟出相关的沟通道理。将这些源于直接实践与间接实践的沟通体悟与生活、工作、学习乃至人生的各个方面结合起来,为人们提高沟通能力提供借鉴。本书的一大特点就是与实践紧密相连,书中的一些沟通观念,非多年实践与总结而不成,非阅历丰富而难有。如果身处社会急速变化中的您感到迷茫,尤其是对与人沟通、打交道的事情有些许困惑,那么阅读、咀嚼本书也许能为您摆脱困境、走向未来提供一些有益的帮助。

### 图书在版编目(CIP)数据

沟通力是怎样炼成的:自我沟通与人际沟通/姜汉忠著. —北京:冶金工业出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-5024-7759-2

I. ①沟… II. ①姜… III. ①人际关系学 IV. ①C912.11

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第052761号

出 版 人 谭学余

地 址 北京市东城区嵩祝院北巷39号 邮编 100009 电话 (010)64027926

网 址 www.cnmp.com.cn 电子信箱 yjcb@cnmp.com.cn

策划编辑 任静波 责任编辑 杜婷婷 任静波 美术编辑 彭子赫

版式设计 孙跃红 责任校对 卿文春 责任印制 李玉山

ISBN 978-7-5024-7759-2

冶金工业出版社出版发行;各地新华书店经销;三河市双峰印刷装订有限公司印刷

2018年3月第1版,2018年3月第1次印刷

169mm×239mm; 14.75印张; 218千字; 228页

46.00元

冶金工业出版社 投稿电话 (010)64027932 投稿信箱 tougao@cnmp.com.cn

冶金工业出版社营销中心 电话 (010)64044283 传真 (010)64027893

冶金书店 地址 北京市东四西大街46号(100010) 电话 (010)65289081(兼传真)

冶金工业出版社天猫旗舰店 yjgycbs.tmall.com

(本书如有印装质量问题,本社营销中心负责退换)

# 自序

人一生下来就要与别人打交道。即便不会说话，借助其他手段也要与别人沟通。养育过孩子的人大概都很熟悉，婴儿啼哭是在告诉大人饿了或者身体某个地方不舒服了。如果大人忽视婴儿发出的这个信号，就有可能造成严重的后果。人会说话了，就能用语言来与人沟通；即便一两个字，也能表达某种意思。当一个人学会了说一些较长的语句，就具备了表达复杂意思的能力。当一个人有能力表达比较系统的思想时，就可以去演讲，也可以写文章。当然，如果一个人的思想需要很多篇幅去表达，也可以写成数百页的著作，就像各位读者眼下阅读的这本书。有时候因为条件限制，无法当面说给对方听，写又不可能，画图也是一个不错的选择。电影《小兵张嘎》中张嘎子伤愈归队时就画了几张图留在养伤的老乡家，告诉老乡他



去找部队了。

任何事情都有规律，都有法则，沟通也不例外。按照规律与法则去沟通，沟通就简单；违背规律与法则，沟通不仅达不到目的，或许还会生出意想不到的矛盾。常有文学作品描写这样的情景：远远看到一男一女在激烈争吵，而这一男一女多多少少又与观察者有些关系，于是观察者便醋意大发。这也许是创作者为了增加戏剧冲突而设置，可是现实中只凭表象就对是非曲直作出判断者屡见不鲜。除此之外，还有其他一些违背沟通规律的现象存在，诸如对不同的对象采用同一种沟通方式、简单粗暴意气用事、当面不说背后乱讲、自己一贯正确等。正是由于上述提及以及未提及的违背沟通规律与法则的现象大量存在，很多本可以避免的矛盾频频生出，本可以节约的成本大幅增加，本可以提高的效率显著降低，本可以完成的事业中途夭折。

沟通顺畅与否不仅影响着人与人之间的关系，影响着团队的发展，影响着社会的进步，还影响着一个人的人生价值能否实现。如果您读过足够多的成功者励志故事，您一定会发现这些成功者无一不是沟通大师，也无一不在沟通方面拥有独到的见解与方法。相反，不懂沟通、不善沟通往往会使一个人难以摆脱困境，甚至裹足不前。在我看来，最严重的后果莫过于无法与他人合作，要知道这世界上完全靠一个人成就一番事业者实在是太少了。人一旦无法摆脱困境、无法取得进步、无法与人合作，实现人生价值便极有可能成为一句空话。

以上这些认识并非我凭空想出，也不是我抄录的名家警



句，而是人们的普遍共识，也是本人几十年人生的切身体会。正因为我这种体会太深，太有切肤之痛，太有惋惜之感，我才愿意将我的体会、经验以及认识写出来，供各位读者参考。当然本书中写的不仅有我自己的经验，还有我广读古今中外著作以及从其他渠道获得的体会与启发。这些体会与启发不仅使我的沟通经验更加丰富，还使我对沟通的认识更上一层楼，因而对认识沟通以及如何改善沟通具有积极意义。

本书第一章论及我是如何获得沟通能力的以及我对沟通的看法，尤其是对广义沟通的理解与应用。第二章讲述我在版权贸易生涯中积累的若干典型案例，以使各位读者了解沟通对文化产品交易有多大帮助。之所以从版权贸易入手，是因为那是我最熟悉、最有把握的领域，正所谓“三句话不离本行”。一个人的自我改变从最熟悉、最有把握的领域开始易于树立自信心，也最有可能取得显著进步。一旦在最熟悉、最有把握的领域取得成效，推而广之便会容易得多。谓予不信，请君试之。从第三章开始介绍我建立在广泛实践基础上的独特见解与经验心得，篇幅有长有短，长则几百字，短则寥寥数十言。不论长短，不论题材，都是围绕沟通这个主题展开的。本书提供的不是“鸡汤”，而是基于实践总结出来的可用以指导读者实践的观念、思路以及方法。

最后我想强调几句。不论做什么，都是需要条件与筹码的，所以做事之前要好好掂量一下您有什么条件可以依靠，又有什么筹码可以打出，自我沟通与人际沟通也是如此。这世界上很多东西可以充当条件，也有大量东西能够用作筹码，只是



条件好坏不同、筹码大小各异而已。不过有三种东西不可用来充当条件或当作筹码，那就是人的声誉、自由与生命，因为这三种东西是人立身的根基。所以沟通之前要好好想一想，您有什么东西可当作沟通的条件与筹码。千万不要临时抱佛脚，否则只能以声誉、自由乃至生命为条件、当筹码。如果一个人真到了要用上面三种东西为条件、当筹码的地步，这个人这一辈子注定是无法自我沟通的，更不可能与人沟通。这是我的体会，也是我的忠告。

各位读者如有什么建议和意见，也可以告诉我，以使本书更适合读者需求，让更多的人从中获益。

2018年1月15日于北京

# 目 录

引言	1
<b>第一章 沟通出转机</b>	<b>5</b>
第一节 “热板凳”与“冷板凳”	6
第二节 摆脱沟通困境	8
第三节 多悟则“通”	11
<b>第二章 沟通显神威</b>	<b>14</b>
第一节 弥合分歧有力量	15
第二节 有根有据讲条件	18
第三节 怎样说服别人	20
第四节 反复沟通与深入沟通	24
第五节 《青铜葵花》成功的学问	27
第六节 让“一般”变得“不一般”	32
<b>第三章 如何造就名声</b>	<b>35</b>
第一节 有品牌可“不争”	35
第二节 锁定沟通对象	39
第三节 沟通锻造亲和力和	43





第四节	怀大局沟通更畅快	48
第四章	文化沟通要入心	54
第一节	认识特点明规律	54
第二节	九分做人功倍增	76
第三节	少吆喝眼前事	80
第五章	实践悟透书中理	86
第一节	人际关系讲互利	86
第二节	内功到位巧借势	99
第三节	融会贯通善总结	118
第四节	规律过程有讲究	123
第六章	职业生涯润滑剂	150
第一节	掌握主动有指望	150
第二节	相互协调成果多	157
第三节	业内交往更通畅	166
第七章	吸取经验长本事	179
第一节	不畏挫折勤实践	179
第二节	间接心得好处多	187
第三节	有啥观念结啥果	201
后记		227

# 引 言

多年的实践证明，沟通是一个很广泛的概念。这个概念不仅包括我们耳熟能详的语言表达，还涉及很多其他方面，甚至与很多我们平时很难想象的东西密切相关。沟通不仅包括人际沟通，还有自我沟通，也就是内在沟通。

人际沟通是通常意义上的沟通，而自我沟通恐怕很多人就不知道是怎么回事了。所谓自我沟通，就是一个人自身各方面，尤其是内在方面协调的问题，一旦您的诉求与您的价值观、思维方式、观念、习惯一致，您内部的各个“部门”才算沟通好；您内部的各个“部门”沟通好了，才会谈得上您与他人的外部沟通。如果您想交到一个诤友，随时得到人家的提携与建议，您就要坚持“君子之交淡如水”这样的观念。如果您想在关键时刻赢得别人的同情与帮助，您平时就要有乐于助人的习惯，关键时刻对人施以援手，遇到问题时与人沟通就不用花费什么口舌。如果您有“亲兄弟明算账”的意识，您搞国际合作时就会先把您的利益底线划清楚，如此谈妥的交易就不会因为指望对方照顾您的利益而与人发生争执，从而避免很多矛盾。这种化沟通于无形或者“不战而屈人之兵<sup>①</sup>”的思路，远比遇到问题再去与人面对面谈判要省事得多，也无伤及彼此情谊之虞。如果您的价值观是为信念而生活，那您与那些有类似价值观的人沟通起来就简单得很，深入得多。如果您懂得“有为才会有位”这样一个道理，您在遇到心仪工作时与招聘单位就不会锱铢必较，洽谈问题时也一定很顺畅，最终给人家留下美好的印象。如果您将“友谊第一”的信念看得很重，就不会在做了对不起朋友的事情之后还向对方隐瞒，导致您的朋友从第三方获悉实情后根本不给您辩白的机会，更不给

---

<sup>①</sup> [春秋] 孙武：《孙子兵法·谋攻篇》。



您改过的时间，瞬间就与您断绝一切关系。

说到沟通还有一个问题要引起重视，那就是沟通介质。说到沟通介质，人们会立刻想到语言表达，很多讲沟通的书也将语言表达列为主要或者唯一的沟通手段。从语言表达入手，讲人际沟通问题没错；如果仅从语言表达角度讲这个问题，那就不对了，因为人身上有很多东西可以调动，因而也就有很多沟通介质可资利用。甚至可以这样说，很多不起眼的介质虽然没有语言表达显得那么直截了当，那么显而易见，可是用起来效果却并不差，甚至还胜过语言表达——只因这世界上越是直接的手段，用起来效果越不好，尤其是面对人的时候，这个道理就更加明显。比如一个动作、一个眼神都是很有杀伤力的沟通工具，正因如此才有握手言欢、回眸一望、捶胸顿足、面沉似水、毛发为竖、暗送秋波等说法。除了这些外在介质，在一些看不见的介质上更要多下功夫，看不见的东西有时候作用更是不容小觑，比如品行、诚信、人格、信念、能力等也可起到感染人的作用。人一旦受到感染，会立即对其产生影响，品牌在销售中的威力应该是尽人皆知的，这种威力完全可以理解成一种沟通，一种胜过千言万语的交流。有一次我寻找一位著作权人，在微博中发了个帖子，很快就有认识或者不认识的人提供信息，没过几天就联系上了著作权人。为英国一本书去联系英国的一家出版公司，电话打不通，请英国朋友帮忙，对方二话不说就给相关人士打电话，最后告知要联系的那家公司可能被收购了。我又通过其他方面的朋友寻找，没多久就联系上了那本书的作者，作者告诉我那家公司确实被收购了。如果没有交情，要说多少话，要经多少周折呢？就算说了很多话，费了很多周折，事情也未必做得成，更别说做得好。

上面讲的自我沟通与沟通介质，实际上很大程度上是一回事。之所以说很大程度上，就在于沟通介质中有不少就属于自我沟通的范围，比如上文提到的品行、诚信、人格、信念、能力。这些地方率先沟通到一定程度，达到一定水平，再与他人沟通，成效会好得多。可以这样说，自我沟通是人际沟通的坚实基础，人际沟通是自我沟通成果的充分展现。这便是我讲的广义



沟通。

沟通除了自我沟通、人际沟通，还包括与人交往。这是因为人际沟通的过程就是交往的过程，而交往的过程也是人际沟通的过程，只是侧重点不同，着力点有别。前者重在“通”，即理解、包容、接受、改变，后者重在“往”，即来往、友好、交际，进而建立友谊。简单而言，沟通既可以是目的，也可以是手段。作为目的，沟通可使人与人之间在思想、观点、立场上相互理解、相互包容，直至趋于一致或者完全一致。作为手段，沟通可以使人人拥有共同语言，进而展开交往与合作，甚至建立长久友谊。

本书讲沟通就是按照广义的思路展开的。在我看来，只要能让您的思想、观点、立场、见解、意见以及诉求传递出去并为人所了解、理解、包容、接受并换来同情与帮助，一切介质都可派上用场。不论是有形的还是无形的，不论是外在的还是内在的，不论是有生命的还是无生命的，不论是用过的还是没用过的，统统都可采用拿来主义。一旦这些介质或者说要素的积极性都能有机搭配、充分协调、无缝衔接、相互融合，沟通带给您的将是另一幅您一般时候想象不出的图景。

本书讲沟通，切入点便是我的编辑出版与版权贸易业务，因为我的沟通历练与研究就是从这里出发的，沟通的成果与成就也大多呈现在这些领域中。沟通的效果越来越好，就迫使我不得不总结这当中的规律、法则与道理，然而仅仅总结一番是不够的，还要通过学习、思考使总结出来的东西得到升华。升华之后的体会从某种意义上讲就是理论，就是观点，就是观念，甚至说就是“道”。用这些来自生活而又高于生活的“道”去指导工作以及生活的各个方面。简单说来，就是从工作到总结，从总结到思考，从思考到梳理，从梳理到升华，从升华到观点，从观点到观念，最后用比较成熟的观念进一步指导我的工作以及生活的各个方面。可以说，一点受益，点点受益；一面有得，面面有得。

最后，有一点需要提醒各位，若要在沟通理论与历练上有显著的效果与成绩，就必须讲“静”，讲“无知”。这是因为“学问实自静中有得；不静，



则心既杂乱，何由有得<sup>①</sup>”再者，“得道者必静，静者无知，知乃无知<sup>②</sup>”，知道自己无知，方有改进、提高的动力。为什么这么讲呢？擅长致虚、守静者虚怀若谷，总以无“知”之状现世对人。如果一个人内心充满杂念，就不会“虚”，更不会致虚，于是心胸狭窄成为常态，道理难进其心也就顺理成章。这与“善学者，若齐王之食鸡，必食其跖数十而后足；虽不足，犹若有跖<sup>③</sup>”所描写之情形简直不可同日而语。所以，要想在沟通方面得道，要想在沟通方面达到很高的一个境界，先要使自己安静下来，先要排除杂念，先要致虚，自觉自愿地守静，这大概是得道所不可或缺的条件吧。

---

① [明] 薛瑄：《薛文清公读书录·论学》。

② [战国] 吕不韦：《吕氏春秋·君守》。

③ [战国] 吕不韦：《吕氏春秋·用众》中有“必食其跖数十而后足”一句，其中的“数十”在很多版本中为“数千”，似乎不合情理，故改为“数十”。

# 第一章



## 沟通出转机

有个朋友牙疼了好几年，时有时无。去了四五家医院，结论都差不多。实在不放心，找了一位牙科朋友给看，结果也说没什么大问题。没问题却总有症状，又是为什么？

我想这个问题并不难回答，那就是医患之间的沟通可能出了问题。也许是患者的主诉，医生没有听懂；也许是医生弄清楚了，可是相关情况却未给患者解释明白。还可能是患者主诉时表达的信息过多，医生没有抓住要点，更有可能是医生没有在意患者的表达，只是按照程序诊治。我经常碰到这样的问题，那就是一方以为另一方对某一问题的关键要素很了解，于是就说得很简略，另一方觉得对方待人实在不负责。医患沟通不畅，患者的病痛有可能治愈吗？

其实，沟通不当的问题并不仅仅发生在医患之间，社会生活中出现的很多关系都会因为沟通无效或者效果不佳而使问题解决起来难以如愿，甚至在沟通者之间产生摩擦。我相信，这种摩擦如果不能借助沟通得到进一步控制，那就有可能酿成比较大的问题，甚至产生严重后果。张三看了李四一眼，李四就大打出手；王五碰了赵六一下，赵六就叫来一群人来围攻……

以上提及的仅仅是一些日常琐事，然而沟通涉及或者影响的远不止这些，很多领域甚至是您没想到的。如果您掌握着某个问题的答案或者解决方案，可是与人沟通时难有作为，结果会怎么样呢？需要答案或者解决方案的人恐怕就会大失所望。这样一来，机会就会丧失，资源就会浪费，收益也就无从



谈起。可以这样说，不论是家庭，还是企业、社区、国家乃至世界，都离不开沟通<sup>①</sup>。

## 第一节 “热板凳”与“冷板凳”

据观察，沟通有问题并非人们的主观故意，很多时候是人们确实不懂何为沟通，更不知道如何沟通才能获得最佳效果。那么沟通到底是什么？沟通就是借助各种手段、影响、方法、介质向沟通对象表达思想、观点、立场、见解、意见，使其得到沟通对象的理解、包容，甚至接受，从而改变沟通对象原有的思想、观点、立场、见解、意见。沟通并非一蹴而就，也不意味着一下子解决所有诉求。沟通最常见的结果有两个，一个是理解与包容，另一个是妥协与共赢。如果一方指望另一方完全接受其想法、观点、立场、见解，那是很难的，很多情况下除了强制、要挟、恐吓、诱惑，似乎没有别的办法。借助强制、要挟、恐吓与诱惑手段与人沟通，在我看来不是我们平常讲的沟通，至少不是人心的沟通。

各位读者的情形我不得而知，那就用我自己的经历来解剖沟通这只“麻雀”到底是怎么回事吧。当然，解剖沟通这只麻雀不能毕其功于一役，本书其他章节还要对其解剖，彼处解剖不是泛泛地做，而是分类解决。具体情形，请参阅本书后面各章。

说实话，以前我对沟通真是一窍不通。小时候，因为不能很好沟通，经常与邻居家的小朋友闹得不愉快。长大以后去学校念书，与同学之间有了问题不是忍着，就是把对方气跑，不是走这个极端，就是走另一个极端。工作以后从事教师行业，学生上课“捣乱”，我也不懂怎么去劝说，只好采取简单办法，将违反纪律的学生赶出教室了事。我在20世纪80年代中期开始从事体育新闻工作。尽管工作需要与很多方面打交道，但是沟通问题依然没有引起我的注意，我当时甚至连“沟通”这个词都没怎么听说过。采访时，既

<sup>①</sup> Dr. Rick Kirschner Introduction, *Insider's Guide to the Art of Persuasion*, Talk Natural Press, 2007.



不知问对方什么问题为好，也不知如何与对方建立比较好的关系，以使今后的采访得以顺利开展。在体育新闻部门工作了8年，没交到什么朋友，工作也就谈不上做得有多好。后来，我转入图书出版领域，前七八年这种情形没有出现任何改变，即便是改变的征兆也没出现过。加上情绪控制不力，时常为一些现在看来完全没必要动怒的事情发怒。进入出版社之后，本想大干一场，进而成就一番事业，品尝一下坐“热板凳”的味道。谁曾想，由于沟通不当以及其他一些因素，我竟然坐了有4年多“冷板凳”，不仅部门副主任职务被撤，业务上也没什么起色。职业生涯中，大概很多人都会遇到这种挫折，可是真正找对原因的却不多，否则便不会见很多人遇事不顺便一个劲地抱怨，我也不例外。我的运气还不算太坏，2001年，我供职的出版社重组，在老领导的斡旋之下，我最终得以出任我社从未设置过的职位——版权部主任。这项工作在很多人看来无需与他人打交道，否则相关领导也不会这么放心地将一个部门交给我。

事实出乎所有人的预料，包括我自己。版权部主任工作不仅要与所在部门的同事打交道，还要与领导、财务、印制、发行、后勤等其他所有部门的所有人打交道。这还不够，还要与社外的很多人打交道——社会上没关系，信息全不灵；国外没客户，生意做不成；业内没朋友，经验没法学；相关部门不熟悉，政策规矩完全不了解。更大的压力是，版权部主任如果再当不好，说不定职业生涯就会在中年早早结束。可以这样说，面前只有一条路，那就是当好版权部主任，一定要在版权贸易领域干出名堂。

不论做什么工作，不论是否愿意，都必须与人打交道。要想在版权贸易领域干出名堂，有一个条件不可少，那就是要善于沟通，精于沟通，乃至将沟通水平提高到极致境地。唯有这样，才有可能做好版权贸易工作，唯有这样才能在版权贸易领域干出名堂。加上我又是个不甘落后的人，沟通方面仅仅符合工作要求还不够，还要使其达到炉火纯青的程度，这样我才能在版权贸易领域取得响当当的成就。当时所以有这样的认识，完全是困境逼出来的，因为从其他方面寻求突破根本没效果。

细想起来，不仅我当年有这样的问題，据我了解，其他很多人同样遇到





类似的困境，而且不仅以前有、现在有，恐怕将来也很难避免。可以这样说，沟通不畅往往是一个人在职业生涯中是坐“热板凳”还是“冷板凳”的重要因素。

## 第二节 摆脱沟通困境

症结找到了，就要开始行动，停留在口头和纸面上，沟通不畅的问题估计永远也解决不了。于是巨大的工程开始了——内向性格，换！不敢讲话，改！懒于交往，变！正所谓，好汉长在嘴上，好马长在腿上。必须会说话，一定会交往。之所以如此，就是怕做不好工作，就是怕因为做不好工作而提前结束职业生涯。人一旦有了改变的内动力，很多事情就都能办成了。以前请示一个问题，不分场合，直接去领导办公室，结果扫兴而归，后来我慢慢明白，场合有多重要。场合要是不合适，无论怎么讲，都不会有好效果。以前出错，马上给人家解释，结果越解释，人家越生气，后来我慢慢明白，解释的本质是文过饰非，最好的办法是承认有错——承认有错对很多人可能很难，但是要想改进沟通效果，必须努力克服之。以前请相关部门办一件事，总是那么气宇轩昂，理直气壮，后来我慢慢悟出一个道理，这世界本就没有理所当然的事情，即便有“规定”，也不能视为理所当然。规定可以约束人的言谈举止，但是很难约束人的心态。最好预先做些铺垫，融洽关系，这样到了需要人家帮忙时才会让人家内心拐过这道弯，才有可能如愿以偿。以前事情做不好总怕别人兴师问罪，一遇到情况就张口结舌，后来我渐渐知道，怕是没用的，要认真应对才行，适当幽默一把，试上几次，就会知道怎么做，日子一长就会取得化解困境的预期效果。

从版权贸易业务入手，逐渐将沟通方面的心得与改进用于一些图书的编辑工作中。比如主动与首都师范大学的对外汉语教师接洽，询问他们掌握什么素材。情况调查清楚以后，拟出编写提纲，交给这些老师讨论。经过几轮讨论，眉目有了，我就亲自去老师家中召开老师作者座谈会，使编辑提纲具