

THE
JIANGWEI
COMMUNICATION PYRAMID

沟通金字塔

思考、表达、实现的策略和技巧

姜维 著



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

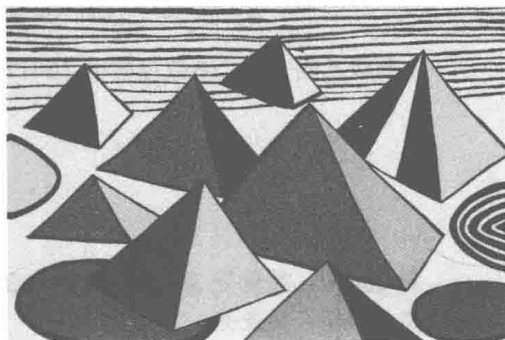
THE
JIANGWEI
COMMUNICATION PYRAMID

沟通金字塔

思考、表达、实现的策略和技巧

姜维 著

插图创作 苏文



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

沟通金字塔：思考、表达、实现的策略和技巧 / 姜维著. —北京：电子工业出版社，2017.8
ISBN 978-7-121-32173-3

I. ①沟… II. ①姜… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 165493 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：吴亚芬

印刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：18.75 字数：265 千字

版次：2017 年 8 月第 1 版

印次：2017 年 8 月第 1 次印刷

定价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。



前言

沟通的本质与捷径

➤ 沟通的本质

只要你想委托别人做事，

只要你想自己做成大事，

只要你想生活快乐幸福，

——你就需要学会沟通。

又或，即使你什么都不奢求，但只要你还不想被人冷落、讨厌、驱逐，

——你就需要学会沟通。

天时、地利、人和，人和就是沟通。掌握好了沟通，可以说人人服，说事事成，就可以用极小的沟通成本，实现极大的实质回报。

这就是沟通的本质——用非物质手段获得物质收益和精神利益。好的沟通，是一本万利之手段；好的沟通，是个人之终极能力。一个不会沟通的人，一定不会获得身体和心灵的健康和谐；一个不善沟通的人，一定不会获得事业和生活的快乐成功。

可以说，沟通级别就是领导级别。越是地位高、管事多，越应该是沟通者。领导者的真实水平和级别来自其沟通能力的真实水平和级别。



➤ 如何掌握沟通

毋庸置疑，沟通极其重要。但初“入世”者如何学习沟通技巧？有阅历者又如何提升沟通能力？

琳琅满目的口才、演讲、写作、公关、策划类的图书、视频、课程，让我们应接不暇，甚至不知所措。

学海无边，书囊无底。高效的学习和提升是有捷径的，那就是优先掌握“思维+工具”，然后不断实践、补充、改善。掌握思维和工具者，举一反三，触类旁通；完善思维和工具者，举重若轻，游刃有余。

一句话，思维和工具决定着工作效率和生活品质。本书实为《管理沟通：实践与策略》第2版，是作者和前期读者们继续学习、持续提升沟通能力的结果——提供一套更完善的思考、表达、实现沟通目标的策略和技巧，也就是“沟通金字塔”体系。

➤ 鱼和渔兼得

沟通可以很大如国情陈述，可以很小如打个招呼；沟通可能很难如达成交易，可能很易如转述指令；沟通可以很频繁如工作会议，也可以很稀少如竞聘演讲……如此这般，大、小、难、易、常、稀千变万化。

本书将博大精深的沟通技能高度浓缩，提炼成为一个沟通能力金字塔、八个沟通要素和四个完美沟通模型。每个沟通层级、每个要素、每个模型之下都有各自的方法工具、应用技巧的介绍和举例。既授人以鱼，更授人以渔。

对于意气风发的青春年少者，你或许正准备要系统地读一本沟通书，那我建议你读这本——让你从0到1建立比较完善的沟通思维，掌握到核心的沟通工具。虽然不可能一步登天地娴熟运用，但能够帮助你思考并看到身边一闪而过的工作和生活良机，想出沟通的策略和技巧，表达想法并实现目标。



“人比人气死人”，不是人之过，而是己不足。因为我们自己在职业生涯初中期、在独立生活初中期，没能看到和抓住不多的几个发展契机和幸福良缘，结果一步错失，长期滞后，难以翻身。

对于正在职场、社会阶层中爬升的中青年，你或许已经读了很多关于沟通的书或文章，也做了很多事，正准备要提升一下，那我还是建议读这本书，这是助你的沟通技能从 1 到 N 的一本书。它会将你过去的得失变成有你个人特征的、适应更广的中高级策略和技巧，并使之成为你继续发展的核心竞争力之一。

在此，特别感谢在佛罗伦萨美术学院留学的苏文、姜维玺两位同学，他们创作了本书的全部 32 幅插图，改善了本书的表达方式，能给我们的阅读带来更多的愉悦和联想。

让我们立即行动，开始我们迈向成功或登上更成功台阶的金字塔之旅吧！



目录

第1篇 高效沟通的思维模式

第1章 沟通心智模式与金字塔	2
1-1 人人都是“乞丐”	3
1-2 沟通的心智模式：双手	6
1-3 沟通的心智模式：双脚	9
1-4 沟通的门槛：不做还说	12
1-5 沟通能力金字塔，说为基	16
第2章 常人止步于塔基	22
2-1 讲话不是讲，贵在艺术	23
2-2 写作，是人们普遍的痛点	26
2-3 写是管理者的双刃剑	30
2-4 作秀是沟通，四两拨千斤	32
第3章 沟通金字塔与人的社会阶层	39
3-1 沟通级别，就是领导级别	40
3-2 成功快的三个沟通类型	45
3-3 沟通能力发展，如何进阶	47



第4章 沟通要素模型与主角扮演	53
4-1 沟通效果：有效沟通是不够的	54
4-2 沟通活动：八要素模型	58
4-3 沟通目标：高效沟通的起点和终点	64
4-4 沟通主角：成功者乐意做沟通主角	69
4-5 沟通主角：有多副面孔可选择	70
4-6 沟通主角：多主体策略	73
第5章 高效沟通靠策略和技巧	77
5-1 沟通对象：人际关系中的多样性	78
5-2 沟通对象：工作关系中的多样性	80
5-3 内容设计：高效沟通的核心	83
5-4 渠道：高效沟通的手段	87
5-5 反馈：高效沟通的信号	90
5-6 环境与干扰：高效沟通的保障	94
5-7 沟通金字塔与八要素的关系	98
第2篇 全方位的沟通对象策略	
第6章 向上级要资源（上）	102
6-1 上级是第一优选的沟通对象	103
6-2 善于向上沟通的四大价值	106
6-3 向上沟通的四大障碍	109
6-4 向上沟通的时间三角形策略	113
第7章 向上级要资源（下）	120
7-1 向上沟通的空间方法	121
7-2 向上沟通的结构方法	124



7-3 向上沟通的人数取舍	127
7-4 向上沟通的关系艺术	132
7-5 向上沟通的关系维护	136
第 8 章 向下级要支持和执行	141
8-1 向下沟通很简单吗	142
8-2 向下沟通的四个障碍	145
8-3 向下沟通的基本策略	148
8-4 向下沟通的改善策略	151
8-5 向下沟通的高级策略	154
第 9 章 向上下游和左右要配合	158
9-1 水平沟通的基本策略	159
9-2 如何寻找工作性意见领袖	162
9-3 如何寻找关系性意见领袖	164
9-4 水平沟通的改善策略	166
9-5 水平沟通的高级策略	169
9-6 全方位的 ABC 沟通法	171

第 3 篇 沟通内容的创新之路

第 10 章 关系沟通的四大方法	180
10-1 建立关系，首选互惠法	181
10-2 承诺的方法，很独特	185
10-3 情感的方法，不易错	189
10-4 牵连的方法，最厉害	192
第 11 章 说服沟通的四大原则	197
11-1 说服人是成功的基本功	198



11-2 说服四原则, 权威领头	199
11-3 运用从众原则进行说服	203
11-4 稀缺原则在说服中的应用	209
11-5 发掘喜欢的力量	213
第 12 章 沟通之本在于开发需求	218
12-1 沟通内容的铂金法则	219
12-2 发掘隐形个性需求的路径	221
12-3 细化需求, 提升效益的路径	226
12-4 沟通内容的钻石模型	228
12-5 为说服沟通做预案	232
第 13 章 说话的技能模型和技巧	236
13-1 工作中说话的类型与挑战	237
13-2 说什么, 倾听为要	242
13-3 如何说, 眼尖者赢	248
13-4 主动说, 答非所问	251
13-5 加强说, 沉默是金	254
第 14 章 访谈的价值和要领	258
14-1 沟通寓言的意义	259
14-2 访谈的形式	262
14-3 访谈的价值	265
14-4 访谈的五个步骤	268
第 15 章 面谈的成交技巧	275
15-1 面谈全程控制技巧	276
15-2 成交技巧(1): 总结法	280



15-3 成交技巧(2): 时间法	282
15-4 成交技巧(3): 利益法	284
15-5 成交技巧(4): 竞争法	285
15-6 成交技巧(5): 行动法	287
后记 有志者们后会有期	289

第 1 篇

高效沟通的思维模式





第 1 章

沟通心智模式与金字塔

- 1-1 人人都是“乞丐”
- 1-2 沟通的心智模式：双手
- 1-3 沟通的心智模式：双脚
- 1-4 沟通的门槛：不做还说
- 1-5 沟通能力金字塔，说为基

1-1 人人都是“乞丐”

谁愿意做“乞丐”？

可谁又不是“乞丐”？

➤ 人人都是管理者

“管理者”听起来比乞丐顺耳。

何为管理者？

管理是指通过他人完成任务，但这与管理职务没有必然的关系。

管理者通常有相应的管理职务，但其做的具体工作并非都是管理工作，也有一些是操作性的工作。这可能是岗位职责需要，也可能是管理者个人发展需要。

有的人没有管理职务，但其做的部分具体工作却是具有管理性的，涉及计划、组织、协调、控制等管理职能。通常这样的工作岗位被称为管理岗，他们也是管理者。

因此，可以说人人都是管理者，只是管理性工作的比重不同而已，只是时间、场合不同而已。

即使你不是工作上的管理者，在生活中也一定是管理者：总需要通过家人、亲人、朋友完成一些事情，那就是管理。

一个经典短片，描述了这么一个管理者的故事。

案例 1-1 如何讨到更多的钱

在巴黎大学区的一个小广场上，风和日丽，学生们三五成群，嘻嘻笑笑，来来往往。一个男性老年盲人坐在路边向路人乞讨，他在身前铺了一张布，布



中间放着一个金属开口瓶，旁边立着一块纸板，上面写了这么一行字：“I'm Bland, Please Help!”

路过盲人面前的人看看即过，偶尔才有人停下来扔下一、两枚硬币。快到中午了，盲人的瓶里还是空荡荡的。

中午时分，一位优雅的女教师快速经过盲人摊前，但又折了回来。她看了看纸板上写的字，蹲下来拿出笔在纸板反面写了一行字，然后将她写的那面朝向行人，将纸板放在原来的那个位置。

情况很快就变化了，路过的行人纷纷停下脚步，给盲人一两枚硬币。盲人乐哈哈地不断将散落在布上的硬币装入瓶中……

下午晚些时候，那位女教师下班后又来到盲人摊前，盲人感恩又好奇地问她：“What did you say?”

女教师亲切地告诉他：“I say different words.”

你推测那位女教师在乞丐的纸板上写的是什麼，使得乞丐的乞讨效果显著改善。

此案例的真实解答见本章附注注解 1-1。

➤ 管理者就是乞丐

在现实中，常常可以看到这样的情形：同样一件工作任务，A 经理布置下去，员工说不行，工作条件不具备，无法完成；但 B 经理布置下去，员工却接受了，说可以做，没有大问题。为什么会发生这种情况？

类似地，面对同样一个重大问题，A 领导出面主持会议，研究解决方案，与会者七嘴八舌互不相让，就是达不成一致意见。B 领导开会，则很快形成一个大家公认的解决方案，并能立即执行。为什么？

在生活中亦是如此，父亲叫儿子或女儿做事，子女不应；母亲出面，子女就高高兴兴地去做。或者反过来，也有这样的情况：子女就是不服母亲但听从父亲，这是为什么？

高效的、成功的管理者就如同案例 1-1 中的那位优雅女教师一样，非常善于沟通，知道要什么目的就该说什么样的话，在什么场合该怎么样说话，轻而易举就提高了工作效率和效益，或者实现了看起来很困难的工作目标。

管理大师彼得·德鲁克说：管理是通过沟通履行责任的一种实践。全球第一 CEO 杰克·韦尔奇则更直白：管理的秘诀就是沟通、沟通、再沟通。

管理者要求员工完成工作任务，实现组织的目标。但是由于沟通能力差异，有的管理者能够做到，有的却做不到，更多的管理者就如同案例 1-1 中盲人（也包括其背后的家人或组织者）一样，想沟通，也有沟通，但沟通不到位，工作效果不好，事倍功半。

一般而言，管理工作可分为计划、组织、领导、控制四大职能，其中的后三大职能无疑都与沟通手段密切相关。

因此我们可以说，各级各类管理者其实都是“乞丐”，其工作核心就是通过适当的沟通，乞求他人完成工作任务。这里的“他人”包括部门下属、团队成员、合作伙伴、客户、用户、竞争对手，或家庭成员、亲朋好友，甚至是陌生人群、不怀好意者，具体因应其工作或生活的目标而定。

做乞丐就要有乞丐的心智。

各行各业、各界别、各阶层的管理者，无论其层级高低、资历深浅、管理规模大小、管理权限多少，其心智模式本质上都是一样的，就是一个四肢发达、头脑清晰、内心细腻的沟通人，如图 1-1 所示。

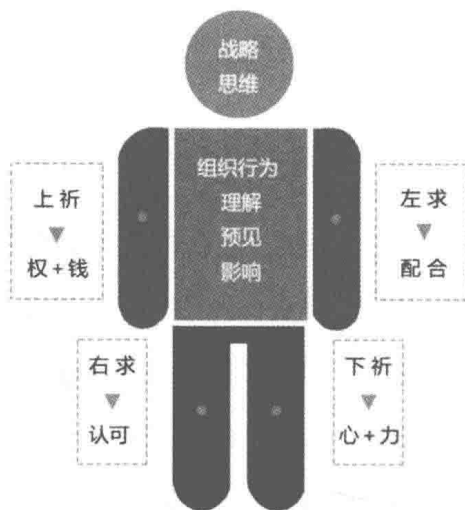


图 1-1 管理者心智模式

1-2 沟通的心智模式：双手

人之所以有人形，关键是四肢发达。直立行走和制造、使用工具是从猿猴变成人类的根本条件。一个从被管理者变成管理者的人也是一样的，沟通的手脚越发达，越可能是优秀的管理者。

显然，在工作或生活中，如果缺乏行动或执行的沟通能力，纵有无穷思路和宏大理想，亦是无法落地、实现。

所以说，管理者必须是沟通者，管理者的心智模式就是一个沟通的心智模式。

➤ 右手：向上沟通

右手是我们大多数人最习惯使用的一只手，应该首先伸出来，向上级要完