

如何成为优秀沟通者

一般认为，“手艺人”的普遍特征之一就是缺乏沟通能力，或者沟通能力差——也许是因为平时把所有的时间精力都投入到磨练手艺上去了罢。

但，这肯定并不是最主要的原因。你看手艺不怎么样的人沟通能力更差；手艺顶级的人却常常反过来沟通能力很强很强..... 为什么呢？

所以，最核心的理由，应该是一个人最基本的选择而已：

看一个人是否重视沟通能力。

因为若是一个人重视沟通能力，那么，他就自然而然地会想办法去进行刻意练习。如果他本人并不重视沟通能力，那么，自然就没有任何时间精力投入在这方面，结果就非常自然而然了。

非常遗憾，绝大多数人对沟通能力的重视远远不够——他们也不是不重视，就是重视的程度实际上太差了。别说双向沟通了，即便是单向沟通，向别人问个问题这么“简单”的事儿，其实也需要“学”与“练”——[之前提到过 \(Part.3.G.the-golden-age-and-google.ipynb\)](#) 的文章，事实上一定有读者并没有去认真阅读：

..... 作为一个有素养的自学者，有一篇文章必须精读：

[How To Ask Questions The Smart Way](#).
(<https://github.com/selfteaching/How-To-Ask-Questions-The-Smart-Way>).

这里还有 John Gordon (王渊源) 同学录制的英文朗读版：

<https://github.com/selfteaching/How-To-Ask-Questions-The-Smart-Way> (<https://github.com/selfteaching/How-To-Ask-Questions-The-Smart-Way>).

经过多次尝试就知道了，连“描述清楚自己的问题”都不是一件很容易做得足够清楚、足够好的事儿呢。

对沟通能力进行“刻意练习”的最佳方式是什么呢？其实还是[你已经知道的 \(Part.3.E.to-be-thorough.ipynb\)](#)：

教是最好的学习方法

讲课、写教程，甚至写书 —— 这是最高效的提升沟通能力的刻意练习手段。

人们常说，“杀鸡焉用宰牛刀”…… 在我看来，既然如此，备上一把宰牛刀挺好的，平时宰牛就用宰牛刀，备不住哪天需要杀鸡的时候，并不需要非得换把刀才行，依然可以用那把宰牛刀……

讲演能力、写作能力，其实同样也是手艺而已，但，它们也确实是很必要的手艺。尤其是，具备这两项手艺的人，在现在这样的社会里收入一定不差，不信你就观察一下身边的世界、你的眼界可以触达的人群。

这两个手艺若是好像是宰牛刀的话，而日常生活里与单人沟通，只不过是杀鸡而已 —— 哈，这个类比真是不能说给沟通对象听，实在有太大的误会可能性。然而，说正经的，其实这也是为什么“教师”这个行业的人有不少能够跑出来成为优秀创业者、优秀投资人的原因之一。

当然，绝大多数连一门手艺都没有弄明白的初学者，阅读以下内容时，会觉得“与当前的自己没关系”…… 不过，请注意，这绝对是“[刚需幻觉 \(Part.3.D.indispensable-illusion.ipynb\)](#)”，千万不要被它误导。

已经说了无数遍了：绝大多数手艺都是这样的：

原理很简单，精湛与否取决于重复的次数。

哼，这句话不就是卖油翁说的吗？“无他，唯手熟尔” —— 是哦，卖油翁如是说。

以下，让我从入门开始讲起，而后步入进阶，最后到达高级……

入门

内容第一

无论是平日里讲话、还是台上讲课，抑或是写篇文章、写本书，永远都是内容第一，至于形式，并非不重要，但绝对不能喧宾夺主。

通常，我们用“干货”来描述内容的重要性。第一步就是准备干货，至于修辞啊、笑点啊、酷炫幻灯片啊等等等等，都必须是次要的，否则就是喧宾夺主。干货不够好，其它的做得越多、越好，最终越是容易露怯 —— 这很可怕。

所以，在你还没有确定自己值得讲、别人值得听的内容的情况下，就去学习如何制作幻灯片，在我看来完全是浪费时间。

使用工具的技巧之一，就是用最朴素的方法使用最好的工具，这样成本最低效果最好。所以，我在讲课、讲演的时候，通常就只用最简单的模版，空白、单色背景那种，而后一页里只写一句话——就是接下来三五分钟里我要讲的重点（甚至干脆只是标题）..... 这样的幻灯片，我只需要几分钟就能做完。而后，我的所有时间精力都放在精心准备内容上去了。高效、低成本。

[做事不分轻重 \(Part.3.H.prevent-focus-drifting.ipynb\)](#)，这不对。

内容质量

内容第一，就决定了另外一个事实：

不要讲或写你并不擅长的事。

换句话说，不要分享你做得不够好、做得不够精的手艺。讲课也好、写书也罢，都是分享。分享的意思是说，你有别人想要的东西——别人想要的，就是他们学不好、做不好的东西..... 若是你自己手艺不强，手艺不精，其实就没什么可分享的，就算你想“分享”，别人也不要。

你值得讲，别人值得听的，一定是你做得比别人更好的东西，就这么简单。

所以，在自己磨练手艺的时候，可以同时磨练沟通能力；然而，一旦需要讲，需要写，那么就说明，你自己确信自己做得比别人更好、比别人更精，所以，你值得讲，所以，人家值得听。

一旦你确定自己有值得讲、人家值得听的东西，那么，内容质量的第一要素已经完成了，接下来要注意哪些呢？只需要关注最重要的三个方面就可以了：

- 重点突出
- 例证生动
- 消除歧义

首先，“重点突出”，是最简单朴素、成本最低的“优秀结构”。

既然是沟通，就要了解对方。在绝大多数情况下，对方想要的才是重点。

可问题在于，我们平日里面对单个人的时候都觉得“了解对方很困难”，我们又如何判断“一个群体”呢？与很多人想象得相反，判断群体远比判断个体容易得多..... 因为你可以用粗暴分类，比如，你把听众或读者划分为“小白”和“专家”，那你就知道了，你面对的群体中，更可能“大部分是小白，小部分是专家”。于是，你就可以思考，“小白们最想知道的是什么？”，“专家们最重视的是什么？”，于是，你就可以在脑子里对所谓的“重点”有应对策略。

再比如说，你可以“粗暴”地把群体分为友善者和刺儿头两种。有经验的老师，都会专门准备“针对刺儿头”的内容，因为，人群中永远存在刺儿头——至少一个，所以，在现场，必须要有应对他们的策略。比如，当一个刺儿头说了一句蛮不讲理却引发哄堂大笑的话，你怎么办？每个人的策略不同，但你必须找到属于你的最佳策略。

进而，找到重点之后，就要做到紧接着必须做到的一步，“例证生动”。寻找好例子，是需要很多时间精力的事情——从来就没有任何“信手拈来”的生动例子。信手拈来，是读者或者听众的感觉而已，对你来说，肯定是举重若轻的——你明明是在举重，却被认为“如若举轻”。在第一部分，[进文件的那一章 \(Part.1.E.7.files.ipynb\)](#)里，我举了个“我自己费尽心机找好例子”的例子，相信你读过之后，一定有所感触。

最后一步，就是在前两步都完成之后，反复确认一件事情，消除**一切**歧义。这是真功夫，因为这东西很难把自己关在屋子里自顾自练成。并且，每个人有自己的“容易引发误解”的特殊属性，大家各不相同——于是，只能靠自己探索。

无论如何都不能骂听众读者傻逼，他们的所有看起来傻逼的反应，都是你所说、你所写引发的——这是百分之百清楚无误的事实。当年我写博客的时候，决不删除任何留言。其中最大的一个理由就是，无论那留言显得多么荒谬，甚至干脆是谩骂，都值得我认真思考：

我到底说什么了？居然引来这种反应？！

看多了，思考多了，你就有你自己的策略了。

内容组织

只有一个重点的时候，其实并不需要组织；但，若是有一个以上的重点，那么这些重点之间会产生逻辑关系：

- 并列
- 递进
- 转折

这是上中学的时候，所有人在语文课上都学习并掌握了的知识——现在终于需要“活学活用”了。

在讲演、讲课、写教程、写非小说类书籍的时候，最有效的组织方式竟然是最简单的，并且只有一个：

层层递进

你有两个重点需要分享，那么把更重要的那个重点放在后面；你有三个重点要分享，那么就把最重要的放在最后面..... 无论你有几个重点，都按这种方式排列，准没错！

并且，另外一个建议是：

3 是重点数量的极限

如果你必须有 11 个重点，那怎么办？那就把它们分到最多 3 个分组中，比如，像当前文章这样，“入门”、“进阶”、“高级”.....

另外一个策略，是与“递进”的逻辑关系组合使用的——你要区分针对你所谓的重点，对方的已知状态。大家都知道的，何必当作重点？于是，未知程度最高的，放在未知程度不那么高的重点后面。

这都是听起来无比简单，甚至好像“无需讲述”的“重点”，但，若是你多观察一下周遭的世界，你就明白了，很多人可能并不是不知道这些方法，但，不知道为什么，他们就是不去应用这么简单有效的方法，也是怪得很！

进阶

当入门的手段都已经熟练了，就可以做很多所谓“锦上添花”的事情。锦上添花据说有很多种手段，比如，制造笑点啊，使用炫酷的幻灯片啊等等..... 但，我只想给你讲一个学会了就够用，却也是最简单、最直接，然而又最有效的手段：

输送价值观

事实上，你可以把当前这本“书”当作一个巨大且又生动的例子：

你把李笑来想象成一位在某个学校里为学生讲编程课的老师。那么，你就可以把当前这本书当作“李笑来的讲义”..... 也许我和学生手里都拿着另外一本更著名的计算机专家所著的编程入门书籍，然而，我的讲义，就是按照我的顺序、我的内容编排来讲述的。

又，事实上，我在写这本书的时候，从某个层面上来看，真的写的就是“Python 官方文档”以及“Python 官方教程”的辅助讲义，写作目标如此，写作方式亦如是。

那我做了什么最重要的事情呢？

我向我的群体输送了我觉得更有意义的价值观：

自学是门手艺.....

当年我在学校里讲英语课的时候，除了讲英语本身之外，我输送的价值观是：

能管理好自己的时间的人，学英语学起来更容易.....

后来，这一部分单独被提取出来，在我离开那所学校之后，写成了畅销书，《[把时间当作朋友](https://github.com/xiaolai/time-as-a-friend)》—— 你看，是一样的道理。

而所谓的价值观，定义很简单：

你的价值观，就是你认为什么比什么**更重要**。

价值观可大可小。大到集体利益与个人利益之间的比较，小到自学中“全面”压倒一切.....然而，这世界总有独立于任何人存在的“客观的价值比较”，只不过，每个人的“价值观”是自己的“观点”。而我们每个人都希望自己的观点尽量摆脱自己的主观，尽量靠近那个“客观的价值比较”..... 而一旦我们确定自己比原来的自己，甚至相对于其他人更进一步的时候，就很可能值得认真分享。

这个方法着实简单，然而却非常有效。这有点像什么呢？这有点像人家弹个吉他是“蹦单音”，可你弹的却是“曲调与和弦”相辅相成的音乐..... 给你听一个 Youtube 上，《一生所爱》这首曲子的我最喜欢的指弹版本 —— 这种弹法，不仅有旋律，还有和弦，并且还有打击乐器效果“伴奏”：

In [6]:

```
from IPython.display import IFrame
```

```
IFrame('https://www.youtube.com/embed/AjWTop505jo?', width='800', height='450')
```

Out[6]:

最初的时候，有个看起来很难以跨越的障碍：

感觉总是需要为自己塑造权威感——否则就害怕没人听、没人看、没人信.....

这是很多人掉进去的坑。刚开始的时候，自己就不是权威啊！无论怎么装神弄鬼，事实上就不是么！

很多人没想明白，因为害怕没人听、害怕没人看、害怕没人信，所以就开始各种作弊，包括各种装神弄鬼，各种欺世盗名..... 这么做，暂时管用，长期来看，肯定是吃亏的。

因为作弊其实并不难，装神弄鬼其实并不难，欺世盗名其实并不难——真正难的是长期作弊..... 长期欺骗有多难呢？难到根本不可能的地步。尤其是在寿命越来越久的今天。《庄子》里说，“寿则多辱”，今天有了新解释——大家都寿命很长，所以别骗人，因为早晚会露馅.....

花那么长时间作弊什么的，还不如花那么长时间磨练手艺，你想想看是不是这个道理？

给你看一段视频，加州伯克利大学的 Brian Harvey 在课堂上告诉学生，“为什么不要作弊”的真正原因：

In [2]:

```
from IPython.display import IFrame
```

```
IFrame('https://www.youtube.com/embed/hMloyp6NI4E?', width='800', height='450')
```

Out[2]:

于是，千万别扭曲了自己，是什么样就是什么样，该怎么做就怎么做。而另外一件事是确定的：

分享多了，就自然进步了.....

在求知的领域里，分享得越多，进步越快，且社交有效性提高得更多。

高级

无论什么手艺，大多数人都可以入门、少数人可以进阶..... 再往后，就通常被认为是个人“造化”了。

可这所谓的“造化”究竟指的是什么呢？

我觉得通过这本书，我可以向绝大多数普通人解释这个“玄学词汇”了.....

这里所谓的“造化”，指的应该是一个人的“融会贯通的能力”——有“造化”的人，不过是把大量其他领域里的技能、技巧、甚至手艺学来而后应用到自己的手艺之中.....

就这么简单。

有个特别好玩的例子。

现在大家已经熟悉了的吉他演奏中的“指弹”（Percussive Guitar），可这种玩法在没有 Youtube 的时代里并不多见——在我长大的年代里，甚至“前所未闻”。不知道是谁，把打击乐器的手法融合到吉他演奏手法中去了，于是，在 Youtube 这样的视频工具出现之后，人们的“见识”成本降低了（过去也许要“去西天取经才行”），很快就有人模仿，很快就有人更为擅长.....

In [7]:

```
from IPython.display import IFrame
```

```
IFrame('https://www.youtube.com/embed/nY7GnAq6Znw?', width='800', height='450')
```

Out[7]:

有这种能力的人，普遍有两个特征：

- 他们自学很多看起来不相干的手艺
- 他们对自己的手艺充满尊重与热爱

我也只能猜个大概。这其中的第二个特征，很可能是第一个特征的根源，因为他们对自己的手艺充满了尊重与热爱，所以，他们追求全面，他们刻意练习，他们还刻意思考..... 由此引发了对一切可能与自己的手艺相关的东西都感兴趣——虽然在外界看来那两样东西可能全无联系。于是，他们利用已经在自己的手艺中练就的自学能力，不断自学新的东西，不断“发现”所谓的“新大陆”，不断用他们的所见所闻回过来锤炼或更新自己的手艺.....

所以，弹钢琴或者弹吉他的也去学了打击乐器；讲课的人会去听相声专场，学习相声演员是如何抖包袱的；写书的人可能会像我琢磨“取名”的艺术——甚至不惜去研究一下自己并不屑于相信的易经八卦；学会计的去研究了物理或者经济学；学编程的也去学了设计，学设计的也去学了编程；做前端的去学了后端，做后端的也学会了前端；做统计的学会了数据可视化……搞来搞去，计算机行业里有个著名的词汇诞生：全栈工程师。

其实，所有精湛的手艺人，都是**全栈**，不信你就仔细观察一下。

于是，所有在入门、进阶之后走得更远的手艺人，都明白且认同这个道理：

学无止境

于是，最后一个重要技巧，不仅仅是“不断磨练当前的手艺”，还有就是**不断向所有的手艺人学习**。

再进一步，技巧没用了……想再进一步，靠的是另外一个层次的东西——那就是尊重与热爱。

这么多年来，在互联网上我最喜爱的老师，是麻省理工大学的 Walter Lewin 教授。

In [8]:

```
from IPython.display import IFrame
```

```
IFrame('https://www.youtube.com/embed/sJG-rXBbmCc?', width='800', height='450')
```

Out[8]:

十多年前，MIT 出了一套 Open Course，在线的免费课程。授课老师绝大多数都是本校的著名教授——在那么多课程里，我一下子就爱上了这位教授。建议你有时间把他的所有课程看完，虽然你可能觉得物理这东西你并不感兴趣——可事实上，看完你就知道了，你只不过是运气不好，你从来没遇到过这么可爱牛逼的教授而已……在他身上，你可以学到无数，甚至是“不可言说”的技巧、秘密和手艺。

关键在于，你一定会非常生动地、深刻地体会到他对物理、他对授课的**尊重和热爱**。看过之后，你一定会跟我有一样的慨叹：“是哦，**Love is the power.**”

没有什么比“热爱”和“尊重”更为高级的了。就这样。

