



Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow  
Startup Fund  
74 articles

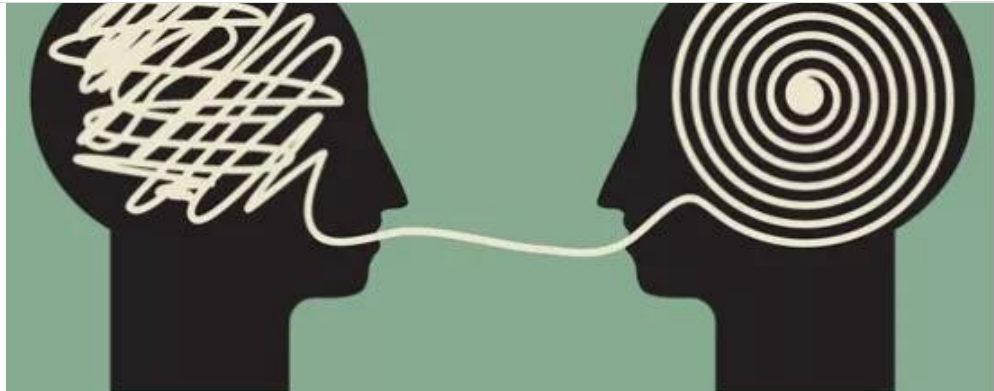
813



64



259



## 傅盛：如何用沟通解决80%的工作问题？ 一个CEO的几条沟通建议

Published on December 3, 2018

我曾经说过，工作中80%的问题都是沟通造成的。绝大部分工作问题，不来自于技能本身，而来自于沟通。

沟通的本质，不是你说了什么，而是别人听懂了什么。但问题是，你怎么确认对方听懂了？沟通真的太难了。

后来，我慢慢发现，沟通之难，主要源于几个客观存在的基本事实：

### 1

#### 沟通困难的三个基本事实

沟通困难的第一个基本事实：

每个人脑海里的信息储备完全不同

我最近研读了几本脑科学书籍，突然意识到：智商需要重新被定义。智商可能更多是对人的一部分脑力的发掘。相比动物，人脑的可塑性更强。

但这种可塑性会造成什么问题呢？每个人由于大脑信息储备和处理能力不同，造成大脑塑造结果的巨大差异。一人一世界。不同专业背景、不同职位、不同的成长环境，使得每个人在知识储备、理解力、思考模式上迥异。

Messaging





Search

Reactivate  
Premium

Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow

Startup Fund

74 articles



813



大的沟通成本。

沟通困难的第二个基本事实：

语言传输是有损压缩的

文字是一种很了不起的语言，它将信息压缩到极小的、可反复被传播的载体，极大地提高了沟通的效率和信息的传播范围，并且得以让人类实现协作，建立共识。

但文字流承载的信息，极其有限。更重要的事实在于，当双方进行沟通时，说出的任何一段语言，经过压缩后再还原，即信息的处理和接收，又开始依赖于各自的信息储备。

整个信息从压缩到解压的过程，一定会有损耗。

同样一个词，放在不同的语言体系，一经压缩传递，意思变化差之毫厘，谬以千里。最怕的就是形容词。不同人看，理解不一样。你覺得的“很多”，在我看来可能就一点。

沟通困难的第三个基本事实：

人太容易进入以自我为中心的思考模式

每个人都很容易进入以自我为中心的思考模式。这里体现为四种心态：

第一种心态：“默认对方是自己肚子里的蛔虫，你就该懂。”别人如果不懂，就懒得沟通。

第二种心态，“这你应该懂啊，我讲这么清楚你怎么就不懂？”或许，别人只是恰巧比你少参加了一次会而已。

第三种心态更可怕，叫“自尊（自卑）心态”，即“你不理我，我也不理你，我凭什么要找你沟通？”大部分人都折在这种心态了，不经过思考，直接把问题归结于对方。

第四种心态，叫道德制高点。很多人跟我说，“我什么都不图，就图公司能更好”；“我就是想把这件事做好，所以，你们应该理解我”；“我很简单很纯粹，所以这个事儿一定是你们有问题。”

其实，每个人都有自己的诉求。我们不能简单地用出发点或心理优越感，代替沟通本身的问题。如果没有意识到问题的内核，就容易回避沟通能力不足的问题。回避，意味着不敢直面问题，也意味着问题始终存在。

Messaging





Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow

Startup Fund

74 articles



813



如何避免沟通中的这些问题？我认为，沟通前，我们需要为自己树立原则。我根据自己的经验和观察总结了以下几条：

### 沟通原则1：信息尽量透明

一个好的企业，一定要在内部做到信息透明，这样做最大的好处就是

谷歌允许每个员工去查代码，facebook允许每个人可以去查别人的目标，我也花了很大力气督促OA建设，目的都是为了信息透明。

有人会说，商业机密不会泄露吗？如果你想泄密，就一定有办法。但从概率上去判断，哪件事的损失更大呢？我想，答案很清楚。

### 沟通原则2：多倾听，理解对方要表达的

看一个人会不会沟通，就看他打断别人的次数、从他听人讲话的状态，就可以辨别。

大部分人不具备倾听的能力。因为一个人的语言输入效率只占用大脑的20%，冗余的80%经常会被很多人用来走神，玩手机或交头接耳等等。听别人讲话的人很多，但拥有倾听能力的人很少。

倾听的本质其实是让你的大脑高负荷运转，同时顺着主讲人的主线进入别人的世界，理解别人为什么这么讲。拥有这样的能力，绝非易事，必须刻意训练。

### 沟通原则3：表述时zoom in和zoom out结合，要有框架描述

表述时要zoom in（意指细节描述）和zoom out（意指宏观概括）结合，要有框架描述。最怕的是指令型的命令。

所谓框架描述，即要有战略意图的描述，也要有目标的拆解；不要用形容词，描述越具体、越清晰越好。

### 沟通原则4：把沟通本身作为问题，不作立场假设

当我们与别人一起协作，面对结果和预期不一致时，首先应该思考：双方沟通不到位，而不是“对方就是不干活，跟我对着干”。

每个人都有做事的驱动力，但我们必须承认：人都是懒惰的，都有理解能力的局限。不要轻易去怀疑别人的立场。一旦进入立场假设，中间的过程就容易被忽略。



Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow  
Startup Fund  
74 articles

813



信，不是在沟通，而是在下达指令。更何况，这样的指令，或许别人

再者，你是否真有能力，在邮件或微信里，用几行字把问题解释清楚明白？最好的方式就是面对面。

### 沟通原则6：面对面沟通，效率最高

我们每天可能有很多会议，但大多数会议效率很低。有时候大家开会，不过是为了刷存在感，为了表达自己在努力工作，并不是为了解决沟通中的问题。

如果问题很紧急，很重要，最好的方式是直接选择面对面沟通。面对面沟通之前，首先做好充分准备；其次带着问题来；最后，做好会议纪要。如此，效率最高。

### 沟通原则7：有反馈的沟通，才是有效沟通

当你完成一次沟通后，要想办法去拿到别人的反馈。其实就是别人到底听懂了什么。

这样的反馈，不是拍胸脯说，我懂了。而是沟通完后，他做了一份文档，甚至把刚才沟通的事再讲一遍。本质就是促使他花时间去思考，整理思路，最终将沟通结果做出来。

以上都是一些比较基本的沟通大原则。但沟通是一个系统工程，要想做到高效沟通，在具体的实际运用中，我们还有很多需要刻意训练的思维和技巧。

如何做到高效沟通呢？我从三个维度分别给出解决方案。即做好向下沟通、同级沟通和向上沟通：

## 3

### 如何高效沟通？

#### 之向下沟通

首先，分享一个网上的段子：

吃中饭的时候，谷歌CEO说：“我想买摩托罗拉手机”。

吃晚饭的时候，下属说：“老大，我已经帮你买下来了。”

CEO问：“哦？哪个型号啊？”



Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow  
Startup Fund  
74 articles

813



当你是一名干部，或者作为管理者，向下沟通是非常重要的工作，有要：

### 1.给予底层信任：充分理解下级的成长诉求

我刚参加工作不久，带着几个人做360安全卫士，资源有限，招不到人重视，为了调动积极性，我当时总结了一套努力工作的方法。其实，核心就是不断理解下属的诉求。

虽然那时工资较低，但我告诉他们，至少我能保证你们每一天都在进步，我们可以把工作看成另类的大学。

所有沟通都是为了成长。这个阶段，底层员工既想成长，又迷茫，某种意义上，他们的上级就是一个传道授业解惑的职场老师。

### 2.传达战略理解：传递公司高层战略和意图

猎豹发展到今天，这么多年，我始终坚持开放每周公司例会的分享，就是为了让基层员工也能获得最新信息，理解公司的战略和意图。

这样的传达非常重要。当你把整个公司背景传达给下属后，就是让整个组织效能最大化，让所做的事情事半功倍。

### 3.真正达成共识：把对方当成参与者，而不是简单的执行者；不是简单的下命令，而是充分描述项目框架和具体目标，形成讨论

表达意见的核心是为了达成共识。当大家都说出自己的想法，彼此才能相互理解；只有真正理解之后，才有机会达成共识。

我最常说的一句话叫：多说，婆婆嘴。一件事要反复说，一个公司战略要在不同场合，不同部分，来回说。

人都有遗忘曲线，没有人会天天思考这些问题。婆婆嘴的一个核心就是要反复多次检查，且检查要密集。沟通要获得具体清晰的正反馈，而不是相信拍胸脯。

### 4.指出问题时，不作定性描述，只描述具体事情

什么叫定性描述？定性描述就是“XXX，你没有责任心”，描述具体事情就是“XXX，上周六发生了突发事件，可你邮件微信都不回”。这些话一旦说出来，他没法反驳。如果说别人没责任心，没人会承认。



Sheng Fu  
Founder and General Partner — Purple Cow  
Startup Fund  
74 articles

✓ Following



813



部门不出绩效，大家也都没有成长，最后其实浪费的是自己的时间。

作为一个管理者，向下沟通的核心就是：是否愿意花时间去理解下属，发掘他的成长路径，帮助下属树立一个好的职场成长观，帮助他与自己对抗等等，这都是向下沟通的关键之所在。

## 4

### 如何高效沟通？

#### 之同级沟通

说完向下沟通，再来说同级沟通。作为管理者，向下沟通的坎，较为容易迈过。面对同级时，反而最容易产生沟通的问题。

同级沟通中，最典型的一个思维陷阱就是——总有奸臣想害朕。这句话就是一个完全自我为中心的思维状态。

我见过很多人的思维模式，容易“同行相轻”，瞧不起同级——这帮人太low，我怎么沦落到跟他一起工作，或者，他太复杂，动不动就挑拨离间，向老板献媚等等。

面对同级，总是一种居高临下的视角。这样的视角，非常非常要命。

如何才能做好与你同级同事之间的沟通呢？我认为以下几点，比较重要：

##### 1.理解人欲，理性平等看待对方的诉求

雷军说过一句话，到了四十岁后，有一个重大的感悟就叫“人欲即天理”。每个人有一些诉求，都是正常的。无所谓谁比谁更高级，要平等理性地看待对方。

不要本末倒置，把沟通当作核心，沟通只是手段，而要把目标作为核心诉求。当你用目标去驱动自己的沟通时，你就会更好地理解别人，理解沟通的目的。

##### 2.坦诚表达具体问题，不作暗示

任何一种沟通，都会触发内心的情绪，导致大多数人很难客观理智地面对沟通。

当你觉得不满，要直接讲，讲的过程中，可能有一些铺垫，但最终可以发现问题。不要去作暗示，效率太低。





Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow  
Startup Fund  
[74 articles](#)

813



候，冲突或者讨论的激烈，并不是什么坏事情。要相信，对方是成年人，就玻璃心，可能我们选拔他就是有问题的。

### 3.不作立场假设，控制情绪，只解决沟通问题本身

当我们在沟通时，一旦沟通遇阻，或者对方有反对意见，就会作立场揣测对方动机。这些做法都是非常低效的。

沟通的核心点就是要控制情绪，理性表达，多讲具体问题。当具体问题讲多了，大家理解了，自然就变成框架性问题。解决沟通问题本身才是目标，而不是立场假设，作无用功。

## 5

### 如何高效沟通？

#### 之向上沟通

最后说一下向上沟通。大部分人，都太不重视与老板的沟通，甚至是退缩，逃避，不沟通。

向上沟通中，最常见的一种自我开脱的理由就是——老板太忙了！

首先，理解一下老板是个什么物种。老板不是一个单纯的人的一个存在，更多是一个职位的存在。在工作场合，所谓老板，不管是CEO或部门管理者，如果他越优秀，就越不应该是一个人格意义上的人，而是一个职位意义上的人。

那么，老板到底是一个什么样的物种呢？

第一，他未必比你聪明，但一般情况下，他的见识和判断比你强。他的信息渠道优于你，信息质量和数量超过你，犯的错误也比你多，应付过的复杂考验，见过的大场面可能也比你多。

第二，你的老板会犯错，但他做对的概率比你大。你没有到他的层级，你很难想象他拿到的信息和判断的依据。从对的概率来说，他做出正确判断的概率肯定比你大。

第三，他很忙，但重要的事情他比你更有时间。每个人都天生认为自己很重要。如果你觉得老板不理你，可能是你表达的东西，他认为不重要，或者你没有让他觉得重要。这还是沟通的问题。



Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow  
Startup Fund  
74 articles

813



想，讲出来后，我不成了搬弄是非吗？你倒是想搬弄是非，但你有这  
低估老板的判断力了。不要忌讳说问题。你把信息告诉他后，他自有

第六，他是资源的汇聚，说服他就能充分放大你的能量。最大的核心  
本质上是个资源的汇聚体。你说服他，你的能量可以放大好多倍。

当然，如果你认为放大能量不重要，只想安静地做一个佛系员工，那么你在公司体系  
下很难做出有效输出。

理解了老板是一个什么样的物种后，具体到沟通，应该怎么做呢？我总结了几点：

### 1.老板说的要充分理解，因为可能让你学到更多

老板对你完成个人目标和个人成长特别有好处。这是一个现实，没什么好抱怨的。他  
说的话，你真的要充分理解。他的信息和见识一定远远大于绝大部分员工。

### 2.不要用简单的战术问题去和老板的战略意图作对抗

每个一线员工，肯定有更多的细节执行的知识，这样的知识，老板一定不知道。如果  
你拿着这些来反驳老板，就会陷入两个不同层级的讨论，这样的讨论得不出有效结  
果。

你应该反过来理解——他为什么这么说？他的意图是什么？他看到了什么趋势？我怎  
么去消化掉？

还是那句话，他的信息量比你大，你要坚信，他有更大概率做出比你更强的判断。


### 3.放弃封建主义的君臣思想，认为小人才献媚，清者自清

这一点很重要。即使在古代，皇帝与大臣之间也是有沟通的，只不过载体是奏折。没  
有沟通，就没有相互理解。如果指望只要做好事情就能被发现，就是没理解什么叫沟  
通。

中国人的沟通能力是非常弱的，大家都喜欢推崇一种所谓只可意会不可言传。其实不  
沟通，都会出问题。

经常有人说，会哭的孩子有奶喝。但凭什么你就不会哭呢？其实会哭，也是表达自己  
的一种能力。如果你连表达自己都不会，何谈在公司里好好干活呢？你宅在家里就行  
了。





Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow Startup Fund

74 articles

813

管是老板，还是你的同事，甚至下属，这样的人，都不可交。

4.说服老板不容易，但很值得，要多花时间

当你把老板看成一个资源体时，他能有时间和你交流，非常非常难得。能就是几句话，就能解决你的很多问题。

想想，巴菲特午餐为啥卖那么贵，其实核心就是他的话有着更大的信息量。对一个拥有一定资产的人来说，听他的几句话，就可能带来一个很大的撬动作用

6

写在最后

回顾过去几年，我一直在思考人的成长，队伍的成长，也在反思——猎豹是否真的在哪个方向或战略上出问题了吗？其实没有。但我认为，实际的执行还是有偏差的，出现了一些问题，而这些问题的本质大多是沟通造成的。

沟通的目的，其实是让所有人的认知和目标实现统一。这是最难的，也是最重要的。然而，太多人过于简单、粗糙地理解沟通本身。

太多人低估沟通对自我能力的塑造作用。当你认为别人可以获得更多资源，一定不要简单为：他比我能讲，比我多跟老板干了几年;其实不是，本质他可能整个逻辑思路更强、更清晰、更懂得沟通。

我们一定要意识到——沟通是一种能力，它并不天然的，而是可以被刻意训练、被学习、被精进的能力。只有如此，你的成长，才可能真正上一个大台阶。

有任何创业、职业、个人成长等问题，欢迎添加盛盛助手微信：fsgogo，也可关注傅盛抖音号：fstalk，15秒给你一个新认知。

Report this

813 Likes



64 Comments

Show previous comments


叶建清

--

赞 学习了 很厉害

15h ...

Messaging




Sheng Fu

✓ Following

Founder and General Partner — Purple Cow Startup Fund

74 articles

813



Add a comment...



Sheng Fu

Founder and General Partner — Purple Cow Startup Fund

✓ Following

More from Sheng Fu

See all 74 articles

穿越那座绝望山谷

Sheng Fu on LinkedIn

傅盛：创业即修行，豹变八年路

Sheng Fu on LinkedIn

傅盛推荐的十六本书：关于成长、认知、思维模式和进化

Sheng Fu on LinkedIn

日本诺贝尔奖：多生命

Sheng Fu on Lir