

103 | 高效沟通：沟通技术

2018-9-25 陈皓，杨爽

上篇文章中我分享了一些常用的沟通方式：尊重、倾听和情绪控制，并给出了几个我认为很不错的沟通技巧，比如：引起对方的兴趣；过滤信息，简明扼要地表达；用数据和实例说话。这篇文章中，我来分享几个关键的沟通技术，相信掌握了这几大沟通法宝，你的沟通水平会大幅提升。

逻辑

你的逻辑能力一定要强。因为中国人从小就不学逻辑学，所以讲话不注重逻辑，而我们理科生尤其是学过数学的程序员是懂逻辑的，所以，对于我们程序员来说，我们是可以用缜密逻辑疯狂地碾压别人的。

逻辑是一门科学，也是一门数学。谁是谁的充分条件、必要条件或充要条件，以及有没有关联关系，有没有因果关系等，这些东西你要做到心中有数，当对方的表达中出现逻辑错误时，你可以随时指出来。比如，这两个事儿没有因果关系，我们不要把它们放在一起谈。

有一次，我就跟一家公司的产品团队PK了一下。这家公司的产品有一个视频下载功能，但他们统计数据发现，有大约40%的用户下载到一半就取消下载操作了。于是他们就想提高用户的下载体验，解决办法是模仿微信的绿色进度条的做法：让进度条的90%嗖地过去，然后最后的10%则对应实际剩下的下载进度。

我们通过逻辑分析，不难发现这样做是不能赢得用户的。他们的逻辑是：“用户看到已经下载90%了，然后会想那10%很快就能下载好，所以会愿意多等一会儿。而不是下载10%就让用户等了半天，那他就不想等了。”这里的前置条件是用进度条欺骗用户，后置条件是用户愿意等待下载。

但是不是进度条这样设计了以后，用户就真的愿意等到下载完成呢？不是的。不需要试验，我们脑补一下，当我们的微信打不开网页，或者打开速度超过我们的心理忍受限度时，无论那个进度条是多少，我们都不会等的。有这么一个逻辑在这里卡着。

基于这种逻辑，我跟他们说，这种进度条设计会导致更低的下载率。因为视频通常比较大，下载的总时间是很长的，绝大多数用户对这个速度是没有概念的。打开网页的时间是很短的，90%的网页在3、4秒内就打开了，只有少数偶尔需要5秒到10秒才能打开（因为移动网络的问题）。

这时，我可以通过这种“就快完”的手段把用户多留下来一会儿。但是，视频下载无论怎样优化，至少需要半分钟，才能下载下来。此时，如果进度条不能反映真实进度的话，用户对总的打开时间是没有合理预期的，90%的进度提前到了，剩下的10%花那么久，很容易让人认为是下载卡死了，从而放弃，乃至在多次重试无果后对应用和平台都失去兴趣。

所以，这样的进度条设计只是用户愿意等一小下（15秒以内）的充分条件（还不一定是必要条件），并不是用户愿意等待直到视频下载完成的充分条件或必要条件。

在这样的逻辑面前，产品经理立马取消了这个功能的排期，说还需要想一想。你看，你可以用你的一些逻辑推理去分析问题的前因后果和条件，然后用这个条件来说服他。

在逻辑层面说服对方，是一种非常高级的手段，就像懂微积分的人来解数学题一样，那些不懂微积分的只有被碾压的份儿了。

信息

信息要全面、准确。这里重点提一下X/Y问题。X/Y问题是一件非常讨厌的事情。有时候我们拿着Y问题去找别人，问到一半才知道，我们原来要问的是X问题。

Stack Overflow上有个问题，问的是“怎么截取一个字符串的最后三位？”大家给了一堆答案。突然有个人问：“你为什么要截取字符串的后三位？”他说：“我要找文件的扩展名”。实际上，文件的扩展名不一定是3个字符，而且有专门的函数干这个事儿，不需要自己写。这里，取文件的扩展名，这叫X，取文件名的最后3个字符，这叫Y。他想知道X，但不知道该怎么说，于是就说成了Y，导致别人都去解决一个不存在的问题。这叫X/Y Problem。

我可以告诉你，这个世界上到处都是X/Y问题。有些公司找我说，我们要做分布式架构，我们要做大中台，我们要做线下线上融合.....这些问题都是Y问题。我都要反问，你为什么要做分布式架构？为了大规模营销，为了稳定性，还是为了加快开发速度？做大中台，你是为了什么？是为了打通各个业务线，为了快速开发，还是为了技术输出？等等。要解的真实问题才是X问题，手段都是Y问题。只有你真正了解了X问题，你才能真正明白整个事。

当你了解了X问题后，你就要到源头，来质疑或是改良他的Y问题，甚至提出Z方案，而对方会陷入被动，被你牵着鼻子转。

维度

我们想一下，人与人不同都是细节上的不同，比如：身高、体重、手机号等，人与人的相同点都是在宏观上相同，比如：国籍，性别.....这告诉我们，如果你要找不同就要到细节上去，如果你要找共同，就要到大局上去。

所以，在和人争论时，如果要反驳，那一定是低维度反驳，越细节越好。而在说服对方时，则要在高维度说服对方，越宏观越好，比如从公司的大目标出发。高维度讲究的是求同存异。你跟别人相同的东西一定是高维度的，这就是大同，而你跟别人不同的一定是非常细节的东西。大同的东西，更容易让人产生共鸣，从而容易达成默契和共识。

因此，**能够站在更高的维度来沟通是我们需要努力的目标**。我们经常会听到类似的话：“哎呀，大家都没有恶意。我们虽然争论成这样，但是大家都是为公司好，只不过我们的路径不对。”或者“我们的目标是一样的，但是我们的方式不一样。”能感觉到吧？气氛一下子就缓和了好多。

站在更高的维度上讨论问题，可以让你有大局观，对方就会显得很气，导致对方也会不好意思，于是就会出现“六尺巷”的故事中所描述的那种场景。

共同

这里讲的是共情，共享，共利，共识以及换位思考。如果你能站在对方的角度思考问题，那么你所想的问题以及所想沟通的内容，一定会跟只想自己有很大不同。同时，你会神奇地发现，换位思考能帮助你更为全面地理解并解决问题。

寻找“共同”的过程，其实也可以理解成为化“敌”为“友”的过程。我们不妨想象一下，沟通双方剑拔弩张，随时一触即发的情况，和沟通双方有共同的目标一起思考和解决问题的状态，哪种更能获得更好的结果。而共同该怎样找，跟我们在维度中提及的很相似，就是从高维度，寻找共同之处。

首先是共情，跟对方相互分享各自的情感，这是一种拉近距离最有效的手段，然后是相互共享自己的观点，在观点中寻求双方共同的利益点，然后不断地循环，一点一点地达成共识。

三本书

此外，我还想强调一点，**无论干什么，你一定要有一个非常犀利的观点，也就是金句**。如何得到这些金句呢？一定要多看书。你到那些公众号或者知乎里面看一些抖机灵的内容是没有

用的。抖机灵的金句没有用。一定要是有思想深度的金句，才有力量。推荐你看三本书《[清醒思考的艺术](#)》、《[简单逻辑学](#)》和《[重来](#)》。

我是先被《重来》洗脑了，这本书帮我开拓了眼界，打破了我既有的思维模式，让我反思过去习以为常的每一件事。同时书中给出了实用、可操作的建议，让我头一次从心底感受到，原来世界还可以如此不同。

然后，我看了《清醒思考的艺术》，这本书作者以显微镜般的观察发现人们常犯的52个思维错误，并一一列出。帮人们认识到错误的思维是如何发生，从而避免掉入思维陷阱中。看这本书的过程中，我能明显感觉到自己的思维方式在被重新构造。

随后是《简单逻辑学》。逻辑学是很枯燥的，但这本书的作者以其简练而又充满趣味的笔触，将逻辑学活化为一种艺术，从它的基本原理，到论证，到非逻辑思维的根源，再到28种就发生在人们身边的非逻辑思维形式，带领我们进入这个精彩无比的逻辑世界，体会妙趣横生的思维交锋，跨过无处不在的逻辑陷阱，让人沉醉其中，欲罢不能。

这三本书对我影响很大，也建议你好好读读，能改善你的思维，炼就你的火眼金睛。你会发现自己跟和别人不在一个频道上，你能看到事物更多的侧面，在阐述观点时，会比别人更加深刻、犀利和有见地。一些金句也会在你跟人互动交流时，随机地冒出来。你自己都能明显感觉到自己的气场要比其他人足。

小结

总结一下今天的内容。我们讲了沟通的四大关键技术：逻辑、信息、维度和共同。

有逻辑的表达，更容易说服对方。信息全面准确，更有利于让沟通的双方清楚定位问题，从而更高效地解决问题。

维度是个很有趣的事儿，有的时候要站在高维度去碾压对方；有的时候要站在低维度去碾压对方。如何把握这个度很重要。如果站在客户的角度，最好用高维度。但如果站在技术细节的角度，这是低维度。高维度容易拉拢对方，而在低维度更容易说服对方。只不过低维度容易爆发冲突，要恰当地控制好度。

最后一点是共同，其实寻找共同的过程就是化“敌”为“友”的过程，帮助大家在共赢的大思路和环境里，共同思考问题的解，从而实现高效沟通。此外，我强调了金句的重要性，以及如何获得这些金句。答案是没有捷径可走，唯有多读书，多思考，才能慢慢获得。

下篇文章，我们将进入《高效沟通》系列文章的实践部分，分享一下该如何与员工沟通。敬请期待。

下面是《高效沟通》系列文章的目录。

[Talk和Code同等重要](#)

[沟通阻碍和应对方法](#)


[沟通方式及技巧](#)

[沟通技术](#)

[好老板要善于提问](#)

[好好说话的艺术](#)

编辑乱入：耗子叔推荐的图书现已上架“极客商城”，价格比其他电商平台更美丽哦～现在订购，请从“极客时间发现页”下滑进入“极客商城”，即可选购耗子叔推荐图书。

 极客时间

左耳朵耗子

全年独家专栏《左耳听风》

20000 名程序员的练级攻略

陈皓 资深技术专家
骨灰级程序员



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。



Joker

1537891077

想到专栏就要结束了，就不舍得😞😞😞



铁憨憨

1537835307

鬼谷子的诡辩论就很厉害



陈志恒

1542244554

这几篇文章我觉得可以从场景的角度去分类，这样更好理解。做报告的时候，正常交流的时候，讨论辩论的时候等，分类之后也会提醒我们在这样的场景的时候如何面对，不断训练，最终达到无招胜有招，融会贯通



侯伟龙

1541601823

想皓哥学习🐸🐸🐸



karl

1538316473

我觉得这些软技能，才是受益终生的，赞！
技术之路无止境，为人处世很重要！



LouisLimTJ

1538107428

“所以，在和人争论时，如果要反驳，那一定是低维度反驳，越细节越好。而在说服对方时，则要在高维度说服对方，越宏观越好，比如从公司的大目标出发。高维度讲究的是求同存异。”这个说得很好。

作为一名在海外工作的工程师，以前可能无意去理解到这点。今天有个技术讨论也算是第一次有意识运用这个原理。要去辩驳对方，卧槽，用英语理顺思路，那个对细节把握啊，一场10多分钟的讨论，好累。

作为非英语母语在海外工作的人，不知是不是具有普遍性，我总以为能听懂大概，事后确认就够了。按照这个思路，因为你总是止步于听懂大概，所以一般总傻不拉几被别人“求同”了。而争取资源要求改变的事情，一般属于“反驳”的范畴，毕竟人性讨厌重新分配。而因为语言能力的问题，细节讨论不到位，所以说服力不足，往往最后不了了之，也算是

被“求同”了。

所以如果语言能力做不到细节的把握程度，做执行者，可以了，因为只需要理解他人嘛。但是你要是一名经理，如果要争取资源，对不起，请修炼好自身的语言和逻辑能力，达到对细节的把握。



jackzhang1992

1537835046

非常感谢皓哥，谢谢你从“道”的层面帮我们解释编程哲学，为人处世哲学，这些见解对我是有深远意义的！比心~



caohuan

1540455896

还有三本书《重来》《简单逻辑学》《清醒思考的艺术》，我会一本本的下单，期待也能给我洗涤下思维，向耗子哥看齐。



caohuan

1540455749

又get到了耗子哥的逻辑，x/y真实信息，高低维度的沟通，还有从共情到共识、再到共利最后到共同的一些套路。

讲个例子，我家人有比较强势的，说出的话，其他人又不认同的，很容易擦枪走火，爆发口舌之争，所以就像耗子哥所说的争取他人的赞同，必须从大局或者宏观的高维度进行拉拢，有冲突也应该从低纬度进行辩驳，摆事实讲道理，不能进行人身攻击。

耗子哥的从共情到共识共利最后到共同，应该适用在找合作伙伴，找公司，还有妹纸，因为道理是想通的，就是等我去证明了



旺仔

1538446329

感谢耗子叔，受益良多。