

ロジカルリスニング

「日」船川淳志著 赵韵毅译

# 为什么听不懂 为什么说不清

要说的内容艰涩难懂，我们该怎么表达？

只要我们说清楚了，对方就一定会懂吗？

为什么讨论得很热烈，却达不成一致意见？

日本最强的思考力大师教你玩转商业！

源自东社、AIG、GLOBIS的智慧经验！

为什么我们会「听

误区：逻辑思

互动式

「听

沟通

只要说

「听

「听

互动式

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

「听

中国人民大学出版社  
China Renmin University Press



ロジカルリスニング

〔日〕船川淳志著 赵韵毅译

为什么听不懂  
为什么说不清

图书在版编目 (CIP) 数据

为什么听不懂, 为什么说不清 / (日) 船川淳志著; 赵韵毅译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

ISBN 978-7-300-09531-8

I. 为…

II. ①船…②赵…

III. 人际交往 - 通俗读物

IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 110576 号

为什么听不懂, 为什么说不清

[日] 船川淳志 著

赵韵毅 译

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次	2009 年 4 月第 1 版
印 张	11.5 插页 2	印 次	2009 年 4 月第 1 次印刷
字 数	150 000	定 价	32.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 能思考，会沟通，才能玩转商业法则

你是否遇到过这样的情况：熬夜准备了许多资料、报表，自信满满地写出了一份策划案，以为一切条件都已具备，却常常在会议的一问一答间犹豫、迟疑，最终功亏一篑，无法顺利表达出自己深思熟虑的成果？

职场的江湖，没人能做孤傲的大侠。因为，商业始终是一个人以上的事情。

思考力和互动力就是我们必备的两大利器：聪明的头脑、绝佳的创意、充足的准备，这些都要借由良好的表达能力和沟通技巧，才能传达到你的同事、客户和合作伙伴心中；当我们在从事沟通性工作，倾听对方的想法和意见时，只有保持清晰的头脑，用逻辑去分析对方说话的前提和目的，才能做出适当的反应。

然而，看似简单的道理，却不是每个人都能明白。有的人重思考，轻互动，结果做起事来如同“闭门造车”，无甚成效；有的人重互动，轻思考，沟通起来就像烹饪“无米之炊”，言之无物。将思考力和互动力人为切割，这样的人永远无法事业上的成功。

那么，怎样才能发展自己的思考力和互动力呢？稳坐日本咨询顾问界第一把交椅的思考力大师船川淳志先生告诉我们：思考力和互动力没有很玄乎。

在商务场合，你会发问吗？你会倾听吗？你会察言观色吗？你会随声附和吗？

这些简单而又充满智慧的问题，便是成功的开始……

## 一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### ★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本：**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

### ★ 选择合适的图书类别

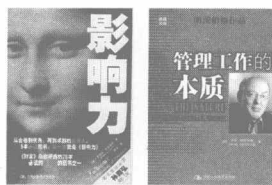
目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. **引进图书：**引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) **教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

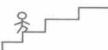


b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

### ★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



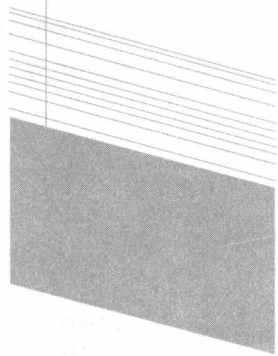
一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

两公斤肉 

# 前 言



“那个人总是不理人。就算他开口说话，说的都是一些让人听不懂的话。更重要的是，他根本没打算去听别人在讲些什么。”

你是不是经常遇到这样的情况？如果是，我建议你来了解一下逻辑倾听。

逻辑倾听是一种技能，它让我们在倾听对方讲话的同时，马上就能理解对方的思考模式以及他讲话的意图。在团体或组织中，个人要收集信息、与人交涉、召开会议、寻求共识、得出新结论、创造附加价值时，这是必备的技能。

倾听，看上去是强调在沟通中“听”扮演的重要角色，其实，你在锻炼自己倾听能力的时候，也能提升自己的说话能力，让自己所说的话更有说服力。所以说逻辑倾听是提高沟通品质的必备技能。

回到前面所描述的情况，当我们准备责怪对方之前，是否应该先想想：自己究竟为对方制造了怎样的对话情境？对方所说的话自己究竟解了多少？自己说话的内容是不是有些对方不知道的前提设定？还有，自己到底有没有营造让对方能够倾听自己说话的机会？

在2005年3月，EQ理论的倡导者、耶鲁大学的彼得·萨洛维（Peter Salovey）在讨论EQ理论的演讲中对“逻辑倾听”这一术语进行了介绍。当时他强调思考力和互动力都是非常重要的，互动式思考（interactive thinking）的概念因此成形。企业也开始举办这样的培训课程，大家总算注意到沟通的瓶颈就在于倾听。

我在过去的15年间，常常以“全球化商业中的人和组织”为题，对许多前来咨询的企业提出建议。乍听之下，和“全球化商业”有关的问题总是让人感觉很深奥，但是越讨论就越会发现，其实问题很简单，大家最要思考的就是：为什么彼此的对话没有交集？我开始有这样的疑问，可以追溯到进入商学院之前在外企工作的时候。那时正好是泡沫经济最盛行的时代，我任职于规划经营战略的部门。在针对规划愿景、确定战略问题的讨论中，与会同事之间的讨论常常没有交集，这点让我非常惊讶。

议论没有交集的情况可不只这样，美国总公司和日本分公司之间



的沟通中也会出现这样的情况。除了语言上的障碍之外，双方沟通的前提就没有交集，不可能达成看法上的一致。这种没有交集的情况，在陪美国总公司来的访客去拜会财政部官员时更是无法避免，甚至情况更为严重。遇到这种情况，在客户与政府官员之间扮演桥梁的工作实在让人觉得很受挫。这也是我开始考虑要不要辞掉工作再去进修的原因。

在美国念完商学院之后，我受聘于一家位于硅谷的管理咨询公司。在这四年时间里，我跨越文化和语言的屏障，主要面向美国市场，针对内部组织的管理提供流程咨询服务。在硅谷的高科技产业与稳健成长的日本企业参与的各种结盟案中，那些有关技能、财务、体系、战略等硬性的问题，绝对不是可以轻松解决的。而常常在我脑海中浮现的是问题：如何克服文化和语言的屏障来处理人的问题？如何面对软性问题？难道这些不是更困难的吗？因此我针对这些问题，用英文写了一本书。在1995年年底完成这本书之后，我选择回到日本。

刚回到日本，我加入了成立才三年的 GLOBIS 风险投资公司，是公司的第 20 名员工，一起参与筹划公司的各种项目。GLOBIS 管理学院就是其中之一，它主要满足企业对 MBA 教育的需求，这方面 GLOBIS 可以说是抢得先机。除了负责自己擅长的流程咨询服务之外，我也开始担任管理学院以及企业培训的讲师。

拜工作性质所赐，我有机会可以接触到来自不同国籍、行业以及不同年龄的人，也可以借机多做观察。而不得不倾听的环境，也变成我学习的基础。在这样的环境下，不仅是我和参加者之间在沟通，参加者彼此间也可以进行意见交流。

当然，在参加者中也不乏对咨询人员或外聘讲师持负面印象的人。有的人对于正在进行的访谈不理不睬，也有人在研讨会中，从头到尾都是一副心情不好的样子。

相反，也有人虽然很积极地表达意见，但是说的内容却让人难以理解。不管是参加访谈还是研讨会，如果碰到这样的情况，我就要设法去

了解所有参加成员的不同意见和想法，传达应该传达的信息，互相协助才能让彼此的沟通顺利进行。另外，除了对方的意见和想法本身，我还要想办法找出其背后所隐藏的原因，在接纳对方意见的同时，还必须审视自己的发言是否妥当。

**这个过程其实就是慢慢学习和磨炼逻辑倾听技能的过程。**

但是，如果只靠经验，我们可能会产生不完整或偏颇的理解，因此，在这里我想针对逻辑倾听的三个重要事实加以说明。

#### **事实 1:**

**逻辑倾听可以说是从业务员到技术开发主管、从战略咨询顾问到引言人都必须具备的核心技能。**

- 1) 如果没有沟通就无法做到互助式发展。
- 2) 在沟通中，倾听被使用的频率是最高的。
- 3) 但是，倾听在教育的优先排序中是最低的。

#### **事实 2:**

**逻辑倾听是思考力和互动力、IQ 和 EQ 整合的技能。**

- 1) 如果能兼具思考力和互动力，就能够让工作更有成效。
- 2) 但是，思考力和互动力往往是被分割的。
- 3) 正因为如此，要同时具备二者是很困难的。

#### **事实 3:**

**逻辑倾听是在和对方接触，进行双向交流的过程中所发挥的动态技能。**

- 1) 对方不一定会采取配合的沟通方式。
- 2) 对方所讲的理论也许不是很容易理解。
- 3) 碰到这样的情况，就要考验你的随机应变能力。

本书的主要内容就是向大家详细说明逻辑倾听这个“被置之不理的核心技能”，并且提示大家可以如何去学习并应用这个技能，以实现与他人的全方位沟通。如果这本书能帮助读者把“毫无成果的讨论”转变成“有交集的讨论”，找到新的学习方式或是任何新的线索，都将是

我莫大的荣幸。

**第1章 为什么我们会“听不懂，说不清” / 1**

- ◎ 为什么说的人津津有味，听的人却是一头雾水？
- ◎ “听不懂，说不清”的问题是出在我们不会思考，还是我们不会倾听？
- ◎ 现在的商务沟通就好像“只升级了一边轮胎的车子”。思考力的扩展到底欠缺了什么？

**第2章 “听得懂，说得清”的基本要求 / 17**

- ◎ 铺天盖地的信息怎样才能转变为个人知识？个人知识怎样才能转变为团队共识？
- ◎ 知性教会我们思考，感性让我们善于沟通，而理性帮我们认识和管理自身。
- ◎ 工作环境是“交流信息和情感的现场”。那些接收信息能力很强、但是洞察现场气氛能力比较弱的人，就很容易忽略对于心灵交互作用和场合的注意。

### 第3章 “听得懂，说得清”才能实现有效沟通 / 39

- ◎ “连打招呼也不会”或是“只会跟人寒暄”的人在商务场合都没办法实现自己的目标。
- ◎ 你注意到了沟通中“看不见的部分”或者“被忽略的前提”吗？
- ◎ 沟通的决定权不在于说，而在于听！

### 第4章 “听得懂，说得清”需要活化思考 / 55

- ◎ 思考放弃症、思考依赖症、思考失真症、思考偏颇症——自测一下，你有“思考的4大生活习惯病”吗？
- ◎ 思考力不需要电池，也不需要电源线。不管是谁，不管在哪里，无论什么时候都能使用——只要你愿意活化思考。
- ◎ 动起来！一起来做活化思考的“3大动作体操”！

### 第5章 如何引导对方展开对话 / 100

- ◎ 说话的分寸该如何拿捏，通常是由对方的反应主导。
- ◎ 在商务沟通中，你掌握了随声附和的艺术吗？
- ◎ 运用诱导式倾听和反射式询问，巧妙地说出“为什么”！

### 第6章 如何做到有交集的讨论 / 117

- ◎ 诡辩就像欺诈，强辩就像强抢！我们怎样用气势和逻辑自由应对？
- ◎ 怎样做到反驳而非指责，对话而非辩论？
- ◎ 当心你的口头禅！不要让它成为无谓争执的导火索！

**第7章 如何提高团队综效 / 136**

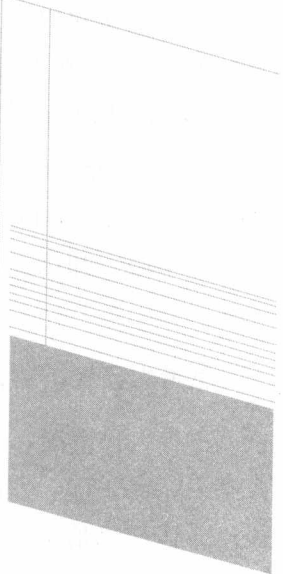
- ◎ 工作停滞不前的项目小组、持续缺乏交集的团队会议——问题出在哪？
- ◎ 要“领会”不要“偏执”，要“倾听”不要“说服”。
- ◎ 群体思维的泥沼，我们怎样走出？

**第8章 商务沟通的新境界 / 160**

- ◎ 倾听是平衡的艺术。
- ◎ 追求“间隔”的极限。
- ◎ 从已知发现未知，进而共同创造未知。

## 第1章

为什么我们会『听不懂，说不清』



## I 误区：逻辑思维不是思考力的全部

“我曾经试着阅读有关逻辑思维的书，但是实际应用于工作的时候，实在是……”

“我以前上过逻辑写作的课，但是每次参加会议的时候，发现自己的表达还是有许多内容让别人根本听不懂……”

最近几年，随着“逻辑思维”、“批判性思考”的概念逐渐普及，许多企业都开始举办逻辑思考的培训课程。正因为此，我从1999年开始规划“学习如何强化思考力”的课程，内容包括从训练学员的思考逻辑到面对问题该如何解决的实例说明，涵盖的行业从制造业到金融业。然而在培训的时候，参加的学员却会不约而同地提出一些非常值得探讨的意见。

“总觉得人可以分为情绪型和理智型两种，但我在工作上总是遇到情绪型的人，实在很伤脑筋。”

“在写策划书的时候，我总是会想到要引用金字塔等相关的理论，但是要口头表达的时候，却会突然找不到贴切的字句来做说明。”

“因为看了训练逻辑思维的书，我觉得可以用‘为什么’、‘然后呢’等字眼，却因此惹得老板不高兴，觉得我是强辩。”（参见图1—1）

### 思考力已经扩展，但是程度还不够

还有一种情况，对接受过培训的学员或曾与咨询顾问合作过的人来说，MECE、金字塔等术语都是可以理解的，不过对其他同事来说，他们恐怕就不太了解这些用语是什么意思。所以我们常常可以看到“某些人谈得津津有味，而旁边的人却是一头雾水”的情况（参见图1—2）。



图1—1 逻辑思考的概念已经逐渐普及



图1—2 某些人谈得津津有味，旁边的人却一头雾水

这也证明了一个事实，那就是逻辑思考逐渐被认同，不过被认同的程度还不够。现阶段，不只是商界，整个世界都在追求包括逻辑思考在内的思考力的扩展。

所谓思考力，不只是获得单纯的知识，还要把知识加以整理，从事



实中找到假设，再加以验证。要了解知识的附加价值，思考力是不可或缺的。有关思考力的描述会在后面章节中进行详细介绍。

然而，我觉得扩展的程度还不够。这就好像只升级了一边轮胎的车子，一旦开出去，你立刻就会发现另一边的轮胎是没有升级的。那么思考力的扩展到底欠缺了什么呢？答案就是本书所要介绍的**逻辑倾听**。

## 2 互动式思考才是沟通的基础

逻辑倾听是以思考力和互动力相结合而成的互动式思考为中心的技能。不管是逻辑倾听或是互动式思考都是我发明的词汇，所以首先我要说明一下什么是互动式思考。

互动式思考如果翻成英文是“interactive thinking”。在工作上如果只有思考力是行不通的。因为工作必须要靠与人沟通，彼此合作才能发展事业。而且这个道理不仅是针对工作，也可以应用到其他方面。想要在社会上生存，除了自己必须思路清楚，与人沟通、互相协作也是不可缺少的。互动是沟通的本质，思考力和互动力对个人来说都是非常重要的。不过，这种理所当然的事在现实生活中却常常被忽略，常常有人深信只要有其中一项就可以了。其实这是不对的，二者都很重要，可以说是一体的两面。

### 被置之不理的核心技能

接下来我所要说明的就是逻辑倾听。倾听对沟通来说是最核心的技能，然而这项核心技能却被搁置了很长一段时间。

近几年来，由心理咨询师和培训讲师所主导的“倾听研讨会”，针对如何引导对方话题的技巧进行了介绍。大家总算开始认识到倾听的重要性。但是往往大家还忘记了一个很重要的事情，那就是在倾听对方说话的同时，不仅要听对方在说什么，还应该去琢磨对方说这些话的时候心里究竟在想什么，要去理解对方说话的意图。

总之，在倾听的同时，思考是很重要的。说到这，应该会有一些反对的声音出现，下面所提到的心理咨询师的意见就是一例。