

倾听是最容易被忽视，但也是最需要去培养的商业技巧

# Power Listening

Mastering the Most Critical Business Skill of All



# 倾听的力量

如何掌握沟通中的关键商业技巧

(美) 伯纳德·T·费拉里 (Bernard T. Ferrari) 著

刘蕾 郭爱萍 孙伟 译

倾听是最容易被忽视，但也是最需要去培养的商业技巧

# Power Listening

Mastering the Most Critical Business Skill of All



# 倾听的力量

如何掌握沟通中的关键商业技巧

(美) 伯纳德·T·费拉里 (Bernard T. Ferrari) 著

刘 莹 郭爱莹 孙 伟 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bernard T. Ferrari: Power Listening: Mastering the Most Critical Business Skill of All  
Copyright © 2012 Bernard T. Ferrari  
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版经由 Portfolio 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-1260

### 图书在版编目（CIP）数据

倾听的力量：如何掌握沟通中的关键商业技巧 /（美）费拉里（Ferrari,B.T.）著；刘蕾，郭爱萍，孙伟译. —北京：电子工业出版社，2013.11

书名原文：Power Listening: Mastering the Most Critical Business Skill of All  
ISBN 978-7-121-21613-8

I. ①倾… II. ①费… ②刘… ③郭… ④孙… III. ①商业管理—商业心理学 IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 237159 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：15 字数：117 千字

印 次：2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价：36.00 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。

质量投诉请发邮件至 [zltts@phei.com.cn](mailto:zltts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# Power Listening



## 推荐序

---

作为自我提升的一部分，我想将通用电气的特征和应用重点进行整理编录，而此时我首先需要的就是成为一名优秀的倾听者。如果你像我一样，那么你很可能以前从未仔细思考过倾听，但是我意识到倾听不像运动技能或音乐天赋一样是天生的本领。它是一种需要有意识地注意和不断练习的技巧，因为只有通过优质的倾听我们才能收集到出色完成我们的工作所需要的信息。

回想起阅读安东尼·比弗的书《D-Day 诺曼底登陆》，在书中他把艾森豪威尔描述成一个伟大的领导者，因为他是一位如此出色的倾听者。他从来没有将任何一个人的想法拒之门外，



同样，没有人能从他仔细的盘问和质疑中逃脱。当时机到了的时候，他总能做出最正确的决定。我一直在思考他的特点，艾森豪威尔从来不会依靠恐吓或威胁领导他人，他的领导力是建立在集中注意的倾听所表现出来的信任和尊重之上的。

我会倾听吗？我一直在问自己这个问题。我能坦诚面对那些和我观点不一致的人吗？我已经准备好接受批评性的言论了吗？我相信 21 世纪成功的领导者将会是谦逊的倾听者。他们会从多个资源中寻找并收集信息，利用这些信息刺激新的思维方法的诞生。他们会明白，对一个公司来说，相对于迅速地找到答案和解决方法，多提问给你的帮助更大。他们不仅欢迎争论，而且需要周围的每个人都参与进来。

迄今为止，我和伯纳德·T·费拉里共事好多年了。我们一起成长，一起成为更优秀的倾听者。我希望伯纳德能够使用在这本书中讲述的技巧去解决他面对的所有问题。这样，我们可以得出新的见解和解决办法。我们已经将这些技巧吸收，当我们分析问题或者为未来制定决策的时候，能够确保我们两个都不会漏掉重要的信息，并能成功问出关键问题。我相信对我的公司来说我会变得越来越重要。



倾听可能是最容易被轻视的能力，但也是最需要培养的商业技巧，特别是在未知因素不断增加、变化节奏加快的时代。伯纳德·T·费拉里的这本书及时出现，为我们提供了新的见解，使每个人都可以培养自己的倾听技巧，这样可以使我们的公司表现更佳。我希望你们可以认真考虑一下伯纳德传授的内容。凭我的经验，我可以告诉你们收获是丰厚的。

杰夫·R·伊梅尔特

通用电气董事长及首席执行官

# Power Listening



## 目录

---

第一部分 听好了.....	1
1 倾听能力，你值得拥有 .....	11
2 你属于什么类型的倾听者.....	20
3 尊重你的谈话伙伴 .....	31
4 怎样保持沉默——大多数时候 .....	47
5 质疑假设 .....	64
6 保持你的注意力 .....	83



<b>第二部分 整理混乱</b> .....	99
7 什么是目标 .....	105
8 计划是什么 .....	117
9 什么是团队 .....	135
10 该如何完成 .....	153
11 是否要个性化 .....	169
<b>第三部分 获得收益</b> .....	187
12 有效联系——从倾听到明智的判断 .....	191
13 通过倾听改变你的公司 .....	207
<b>结论 周一早晨干什么</b> .....	221





# 第一部分

---

## 听好了



这次会议有些沉闷。

“为什么没有一个人预见到会发生这样的事情？”CEO问道，“我们为什么没有对这种可能性做好准备呢？”

我在一间会议室的角落里注视这一切。之前CEO要求我进来坐着观察，这样我可以综合观察他的管理团队是如何制定决策的。产品的新市场开拓计划惨遭失败因此他的提问略显尖锐。CEO想让他团队给出答案。

房间里很安静，气氛有些紧张。我能看到团队里的一些成员之间互相偷偷地进行眼神交流。最后，一位女士勇敢地发表了自己的想法。

“你知道，”她大胆说道，“我们试着努力告诉你好多次了。但是我们却不能确定你有没有听进去。”

在那一刻，我意识到，我对他的团队的评价将进入关键时刻。

这位CEO遇到了商界最常见的由下而上和由上而下的信息反馈问题，这是很少有商人能够避免的。处于不同层次及众多职位的领导者都被告知他们应该成为更好的倾听者。如果你是其中的一位，过去你曾经被告知需要更好地倾听他人的意见，

或者你已经意识到你做出的商务决策不够英明时，那么我现在要说的话应该足以引起你的兴趣。事实上，后来我的客户问我——我该如何回应那些让我成为更好的倾听者的建议——这也正是许多人向我咨询的问题，很少有人知道如何回答。然而，学着如何回答这个问题正是生意上取得成功的关键。

倾听能力决定了你收益的多少、成功的概率，以及职业生涯的长短。倾听是弄清你所不知道的事情的唯一途径，是你做出正确决策、找到最好的解决方法的有效途径。如果你想在工作中表现得更出色，不管是什么工作，倾听都会成为你可以支配的最有力的工具。

我先后从事过四种职业：外科医生、律师、商人和顾问。尽管每种职业都分属独特的知识领域，但是它们都有着共同之处。每个领域的领导者——那些最受尊敬的、最有造诣的、最能鼓舞别人的人——都因为能够较好地倾听他人话语而远远超过他们的同行。我的第一份工作是外科医生，这可以解释为什么我的一些同事和客户说我比大多数的顾客拥有更加临床化的倾听方法。医患关系与商业关系大不相同，医学教我必须向患者提出大量直白的问题，从而确认对方说了什么和为什么这么



说。因为每位病人都是独一无二的，每种疾病或伤害在不同的病人身上的表现也是不同的，所以询问正确的问题，仔细倾听答案，不仅是做出良好诊断的关键，也是努力进行治疗的重点。在我之后的工作中，这些技巧给了我很大的帮助。

我在做外科医生时使用的倾听技巧对我之后所有的职业帮助很大。我总会提一些恼人的问题，而当一天即将结束时，若与我共事的经理们能够否定他们的假设，或者开始从新的角度思考生意上的问题，那么我就达成了目的。

医生的职业生涯让我学到了一些重要的倾听技巧。但是，这本书的大部分内容是基于我作为世界上一些大型公司和非营利性组织的 CEO 及高管顾问的工作经验之上的。与这些领导们共事为我提供了一个独一无二的优势，那便是我可以观察到成功的人和失败的人，以及他们成功与失败的原因。经过一段时间后，我开始相信，成功——不管是个人的还是团队的，都依赖卓越的倾听能力。我发现真正优秀的经理们都会计划好如何掌握这种技巧。我已经吸取了他们技巧的精华，并将这些精华提炼成一种形式，我希望这种形式对你们来说是最简单的也是最富有成效的。他们非常认真地倾听他们的同事、他们的客户、

他们的监管者、他们的供货商，有时候甚至他们的竞争对手的言语。我在本书中所传递的信息正是我从他们身上学到的经验。我应该补充一下，这些经验恰恰也是我自己必须学习的。我了解如何从蹩脚的倾听者过渡成较好的倾听者。这意味着我也知道，良好的倾听技巧是可以学习、可以实践，甚至可以改善提高的。尽管有时候这个过程可能会让人觉得沮丧，但是从我的经验来看，成为一名优秀的倾听者不仅是可能的，而且这可能对你和你团队的工作产生不可思议的影响。

当我最终开始意识到伟大的领导者和平庸的领导者之间的区别在于他们的倾听的能力之差的时候，我开始搜寻那些在倾听方面写下著作的商业专家。但是这是一种相对来说毫无成果搜索。我发现提高交流能力的市场需求极大，但专家们似乎只注重说而忘记了听的培训。根据美国培训与发展协会的要求，美国的公司和机构每年总共要花费 1 000 多亿美元用于培训员工的技能。据说这个庞大的数目中的 20%流向了交际课程。在美国管理协会提供的 300 多门交际课程当中，可能只有两门直接涉及倾听技巧。我不得不想，如果他们的观众不像他们那样善于倾听，那么那些受过良好培训的商业作家、公共演说家及

熟练的主持人的演讲又能有多大的价值呢。

古老的谚语“施比受更有福”，在面对商业交际和决策制定的时候是站不住脚的。你采取的措施可能会变废为宝，这对任何一个管理者来说都是宝贵的资产。变废为宝并不是什么奇怪的魔法。事实上我们的倾听技巧也可以帮我们实现这种转变。倾听不是被动接受，它与说话不同是一种天生的能力。如果我们可以让人们表述和书写更清楚、更有说服力，如果我们可以把传递信息的过程分解成具体的、可以学习的步骤，那么我们同样也可以处理信息的接收。

当然，有些人就是有写作的天分，我们不可能每个人都是莎士比亚或杰弗逊。倾听能力也是如此。一些人天生比别人更具有移情能力，能够更容易地读懂没有言明的暗示。一些人拥有熟练的分析技巧或较为缜密的批判性思维。然而，通过认识我们个体的强项和弱项所在，通过采纳一套易懂的、积极的倾听技巧，任何人都可以拥有更敏锐的听觉和更优秀的决策力。

像任何一位撰写经营技巧的人一样，我的目标是提高营业额。在这本书中，我尽力设计一个易懂的方法，可以使我们迅速地将洞察力加入更加集中、更加有效的行动中去。在这三个



主要章节的第一部分中，我将说明有定位倾听的基本原则，这些基本原则能够使我们有更多的机会去吸收做出决策和制定行动进程中所需的所有信息。在这里我们将快速地浏览那些常见的对倾听技巧的错误理解，我会描述在过去的几年里我所界定的几个倾听者的大体类型。我们越了解每个类型的倾听者所犯的可预见性的错误，就越能察觉自己身上无法掩饰的特点，这也就意味着越容易阐明我们每个人在倾听方面存在的不足。

既然我们已经确定了一些普遍存在的困难，并大体勾画出避免这些困难的方法，那么接下来我就带你了解一下我所相信的优质倾听的基本原则。首先，我将谈一下尊重。和周围人打交道的经理人经常会出现一种情况，那就是他们做出了阻碍发展、毫无成效的生产性交流却为此而沾沾自喜。然而，最优秀的经理人总是很警觉的，他们相信一些宝贵的见解可能会遗漏在那些最不被重视的地方。不要把你听到的任何事情都认为是理所当然的，尽力对每位同事的观点保持尊重。接下来你需要做的事情就很明显了：保持安静！要想听到一些重要的内容，你必须学会沉默。现在不是吸引别人的注意或证明你聪明的时候。你不需要像石头那样沉默，但是你的讲话只有一个用途——

有助于你引出你谈话伙伴的观点。（在整本书中我使用“谈话伙伴”这个词语用来指代正在和你交流的人。）

接下来，我将谈一下假设，我认为这是优质倾听的最大障碍。一味守着那些根深蒂固的假设会让你听不见其他的声音；质疑假设能让你更加灵活并有准备地面对商业行动和决策。最后，我将介绍一些技巧，帮助你牢记这些技能并能找到重点。信奉佛教的人有时候谈论大彻大悟，在这种状态下你的脑子里什么都不想，但是同时你又努力置身于物外，这样你就可以理智地观察、分析和领悟这些经验。一位优秀的倾听者也必须做到：抛弃你的先入观、不相关的敌意、经常抱怨的问题及反复唠叨的话题，这样你才能接受一些新的想法，同时更好地调整批判性思维技能，不断保持警觉。

如果我们在做生意时能够认真地倾听，那么我们的头脑中会迅速填充进各种信息和想法。我们应该怎样处理这些信息呢？我们究竟应该倾听什么呢？在第二部分，我将谈一下如何处理这种混乱的局面。我承认，有时别人的叙述是很混乱的，但是你可以将这种混乱变得有秩序。我们都知道把各种信息分门别类进行归档的重要性，不管是把它们放在马尼拉纸文件袋





和铿锵作响的铁皮柜子里，还是放在随身携带的笔记本电脑或智能电话的虚拟桌面中。优质倾听的关键是在我们的头脑中形成一个归档系统，提一些足以把那些文件夹和柜子都塞满的问题。我将分章论述下面的几种分类，这些类别代表了我每个档案柜上标签。

**领会目标。**有时候明确梦想、愿望或隐含在谈话中的组织性任务会让一切变得不同。

**了解计划。**我们应该怎样做才能从 A 到达 B 呢？如果我们想要获得成功，那么我们必须了解每个步骤。

**知道团队中都有谁。**这章内容是关于不同的人及他们如何一起工作的。

**熟悉团队。**意识到你有多出色，充分了解风险和回报、评价和责任，这些能使你的计划执行得更加出色。

**考虑个人因素。**人不是机器人。品格及人性特点可能会影响你获得的信息内容。

第三部分也是最后一部分是关于如何行动的。我们倾听是为了做出可能会影响我们生意进展的艰难决定。在这里，我将谈一下如何运用本书前两部分谈到的技巧处理你收集的必要信