

懂得倾听， 是学会沟通的第一步

[美]伯纳德·T.费拉里 著 沈洁 译

POWER LISTENING
MASTERING THE MOST
CRITICAL BUSINESS SKILL
OF ALL



懂得倾听， 是学会沟通的第一步

[美]伯纳德·T.费拉里 著 沈洁 译

POWER LISTENING
MASTERING THE MOST
CRITICAL BUSINESS SKILL
OF ALL

黑版贸审字 08-2019-058 号

图书在版编目 (CIP) 数据

懂得倾听, 是学会沟通的第一步 / (美) 伯纳德·T. 费拉里 (Bernard T. Ferrari) 著; 沈洁译. —哈尔滨: 黑龙江美术出版社, 2019.8
ISBN 978-7-5593-5407-5

I. ①懂… II. ①伯… ②沈… III. ①人际关系—口才学—通俗读物 IV. ①C912.13-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 114135 号

POWER LISTENING

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with the Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
Simplified Chinese edition copyright © 2019 Beijing Wisdom & Culture Co., Ltd.
All rights reserved.

懂得倾听, 是学会沟通的第一步

DONGDE QINGTING, SHI XUEHUI GOUTONG DE DIYIBU

作 者 [美] 伯纳德·T. 费拉里
译 者 沈 洁
出 品 人 周 巍
责任编辑 聂元元
出版发行 黑龙江美术出版社
地 址 哈尔滨市道里区安定街 225 号
邮政编码 150016
网 址 www.hljmscbs.com
经 销 全国新华书店
印 刷 天津旭丰源印刷有限公司
开 本 880mm × 1230mm 1/32
印 张 8
字 数 118 千
版 次 2019 年 8 月第 1 版
印 次 2019 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5593-5407-5
定 价 55.00 元

本书如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

前 言

最初构思本书时，我问自己，是否真的会有人为了做出更好的商业决策，去看一本关于倾听的书籍。我的疑问源于多年前一位高管对我说的话：“在商界没人会去听别人说话！根本没这个必要。”我越细想这句话，就越觉得这种态度不对，也就越加坚信我应该去写这个主题。首先，我意识到，我遇到过的杰出企业管理者们都拥有不可思议的倾听能力。其次，不可否认的是，我曾有幸为众多才华横溢的高管们提供咨询服务。在麦肯锡咨询公司任职的二十多年里，我也见过同事们展示各自精湛的倾听技巧，通过观察学习，我找到了自己的倾听方法。我坚信良好的倾听是企业业绩的核心，也想要传授我整

理的全套经验教训，出于这两个动机，我着手写作本书。

然而，还是少了点什么。我越来越担心，由于我研究的高管们都是我的客户，具有非随机性，样本组可能受到了选择性偏差^①的影响。因此，为了避开这个特定的陷阱，我请许多麦肯锡的现任合作伙伴为我挑选他们遇到过的最好的商界倾听者，作为我的额外采访对象。让我感到欣慰和高兴的是，在新一轮的采访中，采访对象们所说的话和我的客户们所说的并无差别。

写作本书时，除了主题本身，我还考虑到两个因素。第一，要让这本书既适用于初入职场的管理者和商业决策者，也适用于经验更为丰富的高管。第二，不浪费读者的时间。我竭尽所能在行文简洁的同时，涵盖所有我认为相关的内容。

我还要强调一点，在职场中，性别差异不会造成倾听方面的优势或劣势。当你在书中看到那些使用“他或她”更为

^① 在研究过程中因样本选择的非随机性而导致得到的结论存在偏差，也称选择性偏差为选择性效应。

恰当的地方，我却使用了“他”的时候，请记住这点。我用“他”只是为了简化本书的风格和叙述结构。

在为客户服务的过程中，我一直把自己当成他们公司的客人，出于职业道德和法律义务为他们保守秘密。如果他们同意我讲述他们的故事，我就使用他们的名字；而当他们觉得不好意思这样做，或者我使用私人故事为例去说明不该怎样做时，我就会更换相关的场景和行业，不暴露他们的身份。说不定连他们本人读到这些故事时都认不出来是自己的经历。

我很幸运，在写作本书时得到了多方帮助。我要感谢杰弗里·伊梅尔特对我的鼓励，他还慷慨地为我写了序言；感谢我在麦肯锡公司的朋友和同事，他们帮我找到杰出的倾听者，我在书中和大家分享的经验，很多是从他们身上学到的。因为人数太多，我无法逐个写出他们的名字，他们知道我说的是谁，感谢他们每个人的精诚合作。有些人在其中扮演了特殊的角色，他们是多米尼克·巴顿、迈克尔·帕萨洛斯-福克斯、特德·霍尔、已故的罗杰·克莱恩、拉里·卡纳雷克、维克·马尔霍特拉以及皮特·沃克。

我很幸运，早年在医学界观察过众多杰出的倾听者。已故的罗切斯特大学精神病学教授，乔治·恩格尔博士，给我和我的医学院同学们上了关于倾听的最初一课。他曾告诉过我，要成为一名有洞察力的医生，我还有许多路要走，但他补充说，他对我有信心。他说的没错，我的确有工作要做，我很希望他会赞许我现在所做之事。另一位导师是已故的加州大学洛杉矶分校教授和外科主任，威廉·朗迈尔博士。他是那种少有的人，可以在简短的交谈中提出一些关键性问题，通过你的回答了解你的想法。我还想向弗兰克·里迪克博士致歉，在路易斯安那州新奥尔良的奥克斯纳诊所里，他给了我人生第一份管理工作，他比任何人都更清楚我是一个多么糟糕的倾听者。弗兰克，感谢你从来没有放弃我。

诚挚地感谢我那值得信赖、非常重要的研究助理基利安·克拉克，感谢他为这个项目所做的一切。没有他的帮助，就没有这本书。杰西卡·戈瑟尔斯确保我们得到了正确的中世纪和文艺复兴时期的史实。费拉里咨询公司还有其他人也提供了帮助，他们是托德·约翰逊、帕特里克·沙利文

和雪莉·巴布。大卫·索贝尔在编辑方面提供了重要帮助。很多次我词不达意，大卫都能帮我编辑通顺。我的文稿代理人吉姆·莱文和律师威廉·哈特给予我极大的指导和鼓励。Portfolio出版社的各位专业人士，包括我才华横溢的编辑吉莉安·格雷、出版界的智者艾德里安·扎克海姆，以及杰出的营销宣传团队，威尔·魏瑟尔、艾莉森·麦克林、蒂法尼·廖，他们在没有过多折磨作者的情况下让本书按期出版。

最后，我必须感谢一个人，我认为她是最杰出的倾听者，那就是我的妻子琳达。近四十年来，她一直做我的听众，我也不明白为什么她一直有兴趣听我说话。为此，我不胜感激。

序 言

当我罗列那些我想在通用电气公司内强调，并且自身也要努力提高的品质和行为时，最先想到就是成为一个更好的倾听者。如果你和过去的我一样，那么你可能从没认真考虑过要去倾听；但我已经意识到，倾听并不是一种像运动能力或者音乐鉴赏力那样的天赋，它是一种需要有意识去注意，持续去练习的技巧，只有擅长倾听，我们才能收集到有助于工作的信息。

我记得在安东尼·比弗的著作《诺曼底登陆日：诺曼底之战》中，他写道：德怀特·艾森豪威尔之所以是一个伟大的领袖，主要是因为他是一个出色的倾听者。艾森豪威尔将军总是

让所有人畅所欲言，同样，也没有人能躲过他追根究底的盘问。当面临抉择时，他准备充分，总能做出艰难的决策。这种品质让我牢记心头，难以忘记。艾森豪威尔从来不依靠恐惧和威胁去领导下属，他的领导力建立在信任和尊重之上，并通过认真专注的倾听去展现。

在倾听方面，你做得如何呢？我一直在问自己这个问题。我是否真的会与那些观点不同的人密切交流？我是否做好准备，愿意接受批评意见？我相信，21世纪成功的领导者一定是谦逊的倾听者。他们会从多种渠道寻找收集信息，用这些信息来催化新的思维方式，产生新的见解。他们明白，对于企业来说，多提问题比找到便捷的答案和便利的解决方案更有用。他们不仅欢迎辩论，还要求身边的每个人都参与其中。

我和伯尼·费拉里共事多年。我们共同成长，成为更好的倾听者。伯尼帮助我改变看待问题的角度，这本书中讲述了他所运用的技巧。我们共同努力，去获得新颖的见解和解决方案。这些技巧已经内化为我们的本能，当我们分析问题或为将来做决策时，会尽量保证自己不错过任何重点，不漏问关键问

题。因此，我相信我对公司更有价值了。

倾听可能是最容易被低估和忽视的商业技能，尤其是在一个不确定因素越来越多、变化速度越来越快的时代。伯尼·费拉里的新书及时面世，书中提供的见解让每个人都能提高倾听能力，以此提高组织绩效。希望大家能采纳伯尼传授的经验技巧，根据我的经验来看，回报是非常丰厚的。

杰夫·伊梅尔特

美国通用电气公司前董事长兼首席执行官

目 录

SECTION 1 注意听!

- 01 值得用心倾听 / 013
- 02 你是哪种倾听者? / 022
- 03 尊重你的对话方 / 034
- 04 如何在大多数时候保持安静 / 050
- 05 挑战所有的假设 / 067
- 06 保持注意力 / 086

SECTION 2 梳理混乱

- 07 任务是什么? / 111
- 08 计划是什么? / 125

- 09 团队是什么? / 143
- 10 如何完成任务? / 162
- 11 是否涉及个人化因素? / 178

SECTION 3 获得收益

- 12 将更好的倾听与更好的判断联系起来 / 201
- 13 通过倾听改变你的组织 / 216

结语：周一早晨该做什么 / 231

SECTION **1**

注意听!

那是一次让人感觉不太舒服的会议。

“怎么会没人预料到这种情况？”首席执行官问道，“我们怎么没为这种可能性做好准备？”

我在会议室的角落里观察着。首席执行官让我旁听，观察，对管理团队的决策过程进行评估。他针对某个产品在新市场推广失败的事情提出了一些尖锐问题，首席执行官希望他的团队能给出答案。

房间里静悄悄的，气氛紧张。我看到有些管理人员各怀心思地互相张望。最后，一位女士勇敢地发言了。

“那个，”她试探地说，“我们试着告诉你很多次了，可

“我们不知道你有没有在听。”

在那一刻，我意识到，他的团队评估必须从最高层开始。

这位首席执行官遇到的问题，在商界中极为常见，几乎无人可以避免，那就是上下反馈的问题。在各行各业中，各级领导都收到过这样的反馈——领导们在倾听方面可以做得更好。如果你也是这样的领导，也曾有人告诉过你需要更好地去倾听，或者你已经意识到做错了不少商业决策，那你就会对我要说的话感兴趣。实际上，后来我的客户提出了一个问题——“很多人建议我去更好地倾听，我该怎么办？”这个问题很多人会问，但基本没人知道答案。然而，学习如何去处理这个问题，对获得商业成功至关重要。

会不会倾听，可能就是盈利和亏损、成功和失败、长期职业和短期工作之间的区别。倾听是发现你所不熟知事物的唯一方法，是做出优秀决策、想出绝妙点子的必要途径。不管你从事什么职业，如果你渴望在工作中表现更为出色，倾听可能是你能使用的最强工具。

我从事过四份工作：外科医生、律师、商人，以及顾