

A decorative circular pattern composed of various geometric shapes including circles, diamonds, and lines, arranged in a circular fashion around the central text.

第 1 部分

做事的技巧

经常有人问我一个问题：“到底是做事重要？还是做人重要？”回答这个问题前，我先讲一个真实的故事吧。

我做产品总监时，需要招聘一个初级产品经理，由于没有对经验的要求，因此应聘的人很多。我们决定在周一进行集体面试。

前一天，也就是周日，我在公司加班赶报告。正沉浸着，却被荡来的一小阵高跟鞋声打断，空旷职场的那头，一个女孩，探头探脑，犹犹豫豫。

我问了她，原来是明天来面试的人，想提前踩下点。这让我觉得她是一个挺认真的女孩。她得知我的身份，有点小激动，和我攀谈起来。

她双手恭敬地递过简历，在我看的时候，迅速地把我凌乱的桌面整理了一下，倒掉烟灰缸里的残物，用纸巾从缸底中心螺旋式地擦拭。

我夸她心细、认真，让她明天正常发挥即可。她很受用，屁颠屁颠地走了。

第二天面试，那女孩表现得都非常好，但她最终还是没有入选。

因为所聘岗位要频繁和数据打交道，所以必须懂得 Excel 的一些高级操作。而那女孩简直就是小白，一些基本操作都不太顺溜，更别说一些进阶功能了。

当最终结果公布后，那女孩写了一封很长的邮件给我，有点不甘和责备。大意是：我们太关注一些实物性的操作，而不看人的潜质和细节……

其实她的意思我明白，是说我们太注重事的要素，而忽略了人的因素，况且她与我相遇的开端如此戏剧化，结果却是狗尾续貂。这现实也太挤人了，可这就是现实：我们需要一个专业的分析师，而不是一个善解人意的保姆。

我是说做人不重要吗？当然不是，我的意思是，两者的重要性应该分

情况、分阶段来看，脱离这两个前提条件的讨论是毫无意义的。

什么是分情况？一个工程师最重要的技术能力，这就是做事为主，当然如果这个工程师还会做人，那就是加分项。而一个销售人员呢？更重要的是把人做好，但是，事做不好，别人也会觉得你很虚。

什么是分阶段？我认为，刚刚步入职场的人，应该先把事做好，这不仅是岗位化的要求，更因为大家对一个人的评价，往往是通过“事”来进行判断的。你能把事做得又快、又好、又专业，别人就觉得你靠谱，你才能拥有更多表现的机会。

在这一部分，主要涉及3种能力：表现力、执行力和专注力。希望你学会展现自己的亮点，提高行动效能，并聚焦于那些真正重要的事上，如果你能到这3点，那么恭喜你，你已经通过职场生涯的初赛。



第1章 表现力

1.1

在这个年代表现力为何如此重要？

1. 善于表现的人很让你讨厌吗？

一次，误打误撞，参加一个闺蜜团的聚餐。3个姑娘都是一家公司的，叽叽喳喳，话题乱入。她们谈起一位女同事。那人我虽然不认识，但从她们的讨论中，得出这位职场女性的画像。

爱献媚：开会领导讲话时，一副含情脉脉的样子，频频点头，和领导互动；

喜邀功：别人无意中说的点子，她会记下来，写个材料，向领导汇报；

不要脸：经常主动找领导谈话，而且贴得很近，与领导的脸只

差 0.01 毫米。

我说：“总结起来，就是特爱表现，对吗？”

她们连连点头，并问我：“徐老师，这种人是挺讨人嫌的吧？”

我没直接回答，而是说：“这种人一般混得都很好，不信？过几年你们看看……”

她们 3 个人的表情顿时凝固，投来几束鄙夷的目光，没有理我，开始讨论余文乐的黑白照……

2. 讨厌爱表现的人可能是我们的天性

上学时，我也特别讨厌那种爱表现的同学。初中班里的一个女生，天天围着老师转，巧舌如簧；上课极爱举手发言，下课主动去给老师擦黑板……其实人家没招我惹我，可不知为什么，很让我生厌。于是，纠结一小撮后排同学，搞了两只癞蛤蟆放入她的桌斗……

结果，那女孩吓得几乎晕厥，我们则顶着椅子笑了很久。参与这起骇人听闻事件的同学，包括我共计 6 人，大家分工明确、众志成城，足以说明那女孩是引起群厌的。

大家为何如此？原因很简单，因为我们不敢像那女孩一样展示自我，我们不敢暴露出个体的本色，我们宁可沉沦于乌合之中而不被察觉。毕竟，展现自己是一件痛苦的事，那意味着你要直面挫败的风险，你还要付出“情感能量”来驾驭自己的行为，这都需要从舒适区跳到恐慌区，这都是我们极力避免的本能。

所以，一件我们做不到的事，我们也不希望别人做到，那代表我们正在遭受威胁。所以，别人做到了，我们就不爽，正如筐底的群蟹，

谁往上爬，我们就把谁给拽下来……

随便说一句，那个女孩，现在已是某大型上市公司的 CMO。

3. 表现是一种必需的技能

我们从小接受的文化中，往往把“隐忍”“含蓄”“沉稳”当成关键词，把“枪打出头鸟”“出头的椽子先烂”“木秀于林，风必摧之”当成金句，有意无意忽略“表现”的积极意义。

罗振宇曾讲过一件事，有 6 个留学生被分到了一个项目组，是 5 个中国人和 1 个印度人。大家进行了分工。中国留学生有做实验的、有写程序的、有统计数据的，那印度同学就说，那我来负责汇报吧。

于是，整个项目期间，印度同学什么都不干，只负责向导师汇报进度，而且每次总能得到导师的热情赞赏。最后，虽然项目成效一般，但是凭借印度同学的“展示能力”，项目竟然获得学校的头奖。学校还授予印度同学为优秀项目负责人。

这下中国同学不干了，找到印度同学质问道：“重要的事我们都做了，最大的荣誉却归你，你砣砣不砣砣？”印度同学也挺有理，反问：“So what？难道展示汇报不是最重要的工作吗？”

当然，我们可以指责印度同学的滑头，但不可否认，这就是现实的写照。职场上，晋升的人，不见得技术玩得多顺溜，但一定是处心积虑、精于表演；情场上，得意的人，不见得相貌长得多敞亮，但一定是殷殷勤勤、主动出击；商场上，胜出的人，不见得产品做得多完美，但一定是噱头载道、博人眼球。

4. 很多成功者都善于表现

刘德华年轻时就是有名的“表现狂”，很多同时代的演员对他没什么好感。1982年，刘德华有机会参加《投奔怒海》的拍摄，男一号是林子祥，在当时，他可是如日中天，而刘德华只是一个“死跑龙套的”。

据其他演员回忆，整个过程中，刘德华尽各种能事和林子祥套近乎。一次在片场的包车上，突然对林子祥说，自己很喜欢唱歌，能不能给大家献唱一首，替大家解闷？同是剧中演员的马斯晨和缪騫人有点看不惯，说：“你那不叫献唱，叫献丑……”意指在林子祥面前唱歌是班门弄斧。

刘德华不理她们，而且还唱了两首林子祥的歌，由于水准太差，大家哄堂大笑。不过林子祥还算给面子，说：“嗯嗯，不错，有潜力，有机会可以去我录音棚里玩！”

人家给面子，刘德华却当了真，回去后就泡在林子祥的录音棚里，一遍又一遍地献丑，让林子祥给指点。老天不负厚脸皮，刘德华在林子祥的帮助下，推出了第一张专辑，时间是1985年。刘天王曾在多个场合承认自己的“搏出位”，因为不这样，就根本无法在强手如林的TVB中脱颖而出。

其实不仅仅是娱乐界，如果你的眼光足够开阔就会发现，无论政界、商界还是学术界，“善于表现”是身处塔尖之人共同的特点。

当李斯的同僚正在热烈讨论太后赵姬和嫪毐的风流韵事时，他却全身赤露，于寒风凛冽之下，毅然走向嬴政，献上了《论统一书》，

终成秦王的头号幕僚。

当多数的民国作家正忙着为各种观点争论时，林语堂却夹着几百篇自己的文章，于深夜中蹲守在美国著名作家“赛珍珠”下榻的酒店，最终得到帮助，出版了轰动美国的《吾国与吾民》。

你能发现，成功的人，决不会坐等机遇的投怀送抱，而是看准时机后的当仁不让；你也能发现，成功的人，敢于在众人面前展示自己的鸿鹄之志，而不在意周边燕雀的纷纷扰扰。

5. 这个时代需要表现力

我们常说“厚积薄发”，可是“不发意味着无积”；我们常说“外求不如内求”，可是“内圣外王”才是真正的成功；我们还说“酒香不怕巷子深”，可是你总得在大众点评上留个地址吧……

我并没有贬低内力的意思，我只是想说明，这是一个浮躁的时代。一篇软文，没有吸引人的标题，没人会去点开；一篇巨著，没有浓缩的音频，没人会去领略；一部电影，很多人都是直接跳到关键时刻，没人会去看前奏……

大家的耐心是如此有限，没人会花心思挖掘你的内在。要知道这世界上，除了你父母，没人有义务去洞察你的心灵美，你却必须主动彰显与众不同。

最怕你一边感慨自己的出类拔萃，一边感伤自己的生不逢时，却选择做一个“隐士”；最怕你一面鄙视别人的自我展露，一面覬覦别人的功成名就，最终成为“怨妇”。

也许你会说，宁可孤芳自赏，也不愿落入俗流，仍将“自我展

示”归为蝇营狗苟。那么恭喜你，你已经看破红尘，物我两忘。那好，今天晚上 7:30，换上运动装，小区广场集合，一起摇摆起来。

毕竟，外面没有别人，只有自己。

1.2 表现力的底层手法

凡事宜由浅入深。所谓表现力，最简单的一个体现，就是你能不能清晰、有吸引力地展现你的观点？以下 4 个场景，是我的读者发来的问题，你是否也有类似的情况？

①我做财务很多年了，现在想专门从事财务培训，可是如何把那些枯燥的概念转化成别人想听的内容？

②领导总批评我不会做汇报，说我讲的东西总是云里雾里的……

③我刚刚管理一个部门，是不是现在的年轻人脑子和我们不同啊，为什么我讲的东西他们都不明白呢？

④我是一个写作初学者，如何能写出展现自己观点的文章呢？

你可以思考一下，有没有发现，这些其实都是同一类问题：如何有质量地展示你的观点。

你可以想一想，无论生活还是工作，处处面临需要展示你观点的场合。例如，向女神表白，去菜市场买菜，向别人推荐一本书，把你的商品卖给别人，给投资人写一份商业报告。

如果说我们是靠展示观点来生存的，也一点都不过分。当然很多时候，针对一些具象和共知的东西展示观点并不难。正如你想买两斤大白菜，直说即可，而不用说成：我需要那种十字花科芸薹属叶用蔬菜，要1 000克的，差不多16个鸡蛋那么重。

但在工作和商务环境中，我们往往需要展示别人认知领域之外的观点，这时你就需要一些手法，以保障传递的有效性。给大家介绍一个万用手法，其几乎可以应用到演讲、培训、写作、汇报、路演多个领域，这个底层手法由4个必杀神技组成：

- ①吸星大法：吸引注意，建立联结；
- ②化骨绵掌：化解概念，清晰表达；
- ③乾坤挪移：示范举例，触类旁通；
- ④万佛朝宗：总结点题，引导反馈。

1. 吸星大法

无论是语言表达，还是书面表面，一开场需使出一招“吸星大法”，目的是紧紧抓住对方的注意力。《深度工作》一书指出：一个人在从任务A切换到任务B时，总会存在大量的注意力残留。因此，在开场时，最重要的是设法把对方从原来的思绪中拉过来。

你观察那些卓越的演讲者或者优秀的作家，他们的开场都极具吸引力，能一下子把你抓住。

2014年白岩松在中国传媒大学做演讲时，曾说了个关于中外传媒风格的例子。众所周知，新闻一般都有一个导语，即在报道的开头用一两句话交代清楚事件的始末。中国媒体惯用的手法是5W

法则：谁(Who)? 什么事(What)? 时间(When)? 地点(Where)? 为什么(Why)?

所以，针对他此次演讲的导语应该是：白岩松今天下午一点半，在中国传媒大学新闻学院大教室，给大家上了5小时关于传媒变迁的课程。可是国外媒体却不这样，很可能只用一句话作为导语：“白岩松在那一瞬间显得很尴尬……”

这遵循的是一种四元素法则：主人公、故事、戏剧化、悬念。这种方法更符合人性，能迅速与人建立联结，引起别人注意。你想想看，那些比较火的网络文章是不是都以一个小故事为开头？而那些比较成功的演讲是不是经常以一个耸人听闻的数字来开头？

开场需要根据受众来调整，除了故事和数字作为开场以外，你还可以：

面对老板：以他曾经说过的一句话作为开场；

面对学员：以一个案例作为开场；

面对客户：以一个问题作为开场。

总之，开场以吸引为第一要务，一定要激发起对方的兴趣与好奇，让对方快速切换心智，跟随你的观点。

2. 化骨绵掌

当成功捕获别人的注意力后，你需要使出第二招：化骨绵掌。这一招的精髓在于：将你的观点分解，再结构化地输出，并保证内容的简洁清晰。至于如何分解，你可以尝试逻辑树工具。

与思维导图不同，逻辑树追求的不是“发散”，而是“分解”，

每一层级与上一层级必为从属关系。例如，我这篇文章就是按照逻辑树为底层框架的（见图 1-1）。

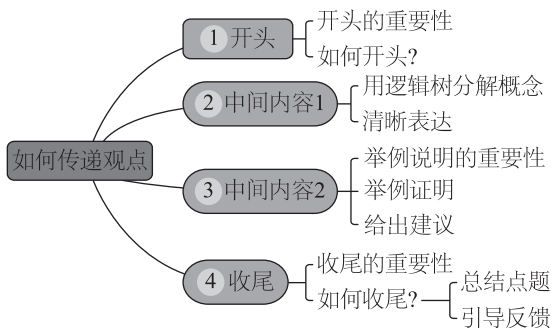


图 1-1 逻辑树

关于分解，一般可采用时间分解、空间分解和重要性分解，我这个逻辑树很明显就是时间分解。关于如何更有逻辑地表达，我接下来的文章会专门给出几个套路。

这里必须做一个提醒：表述时，切勿复杂晦涩，请记住越口语化越好。第二次世界大战时，美国国防部印制告示，写着：“撤离时，须灭掉发光的物体。”罗斯福就很不理解地说道：“为什么不直接说‘人走灯关’呢？”所以，在传递观点和概念时，你真正要做的是：化繁为简。

3. 乾坤挪移

当你把观点一本正经地“输出”后，千万别以为万事大吉，不要高估了对方的吸收程度。你还要再使一招“乾坤挪移”，好打通对方的“认知六脉”。

要知道让人快速接收观点的方法是：触动对方的爬行脑。爬行脑掌管人类的欲望和判断，而此脑极爱形象化的东西。所以，“乾坤挪移”就是让你变换一种说法，让观点更形象，更生动。

“乾坤挪移”也是演讲高手、写作高手、营销高手共有的一个特技。马丁·路德·金想表达他的观点，他并没有说：“黑人不是人吗？大家为什么不能平等相处呢？”而是说：“我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。”

咪蒙想夸自己儿子热情，她写道：“我那5岁的儿子，对人的热乎劲儿，就像居委会大妈……”钱钟书描写忠厚老实之人的恶毒，他形容：“仿佛饭里的沙砾或者出骨鱼片里未净的刺，给人一种不期而遇的痛……”乔布斯推广 iPod 时，并没有说这是一款小容量大体积的 MP3，而是说：“把 1000 首歌放到口袋里。”

你看，这些高人都懂得通过示范、举例、类比等方式来实现“乾坤挪移”，让他们的观点“biu”的一声就进了你的爬行脑。

这时你也许会急着问我：乾坤挪移的本领要如何练就？我只能说4个字：触类旁通。你可以经常锻炼自己，把一个领域的概念用来解释另一个领域，通过想象，让看似毫不相干的事物之间建立某种连接。

例如，我这篇文章的框架实际上是借用了培训理论中的4C法则，不过即便你知道4C，可能也无法辨认。再如，我学手绘时，老师说“先整体再局部”，我马上联想到年轻人就业，要先看行业再看公司。

老师说：“世界上任何的形象都可以归纳为3种——球体、立

方体、圆柱体。”。我马上联想到这不就是“收敛思维”吗？任何一种复杂的思想或事物，其实也都可以归纳为3种左右……讲真，如果你真的把“触类旁通”这4个字领悟通透，你的心智会得到跃升。

4. 万佛朝宗

丘吉尔曾说过：“在结束时间到来之前，没有人会主动离开狂欢节晚会。”这句话意指“事件收尾”的重要性。如果你觉得这话太感性，那咱来点理性的。

诺贝尔奖得主卡尼曼曾做过一项研究：人们对某事或某人印象的强烈程度，取决于峰值印象和最后印象的平均值。换成我们这个主题也就是说：观点展示时，结尾没有收好，会直接拉低整体的传递效果。如何做好收尾？我送你一招从天而降的掌法，如来神掌的第九式：万佛朝宗。

这一招并不难，只包含两个方面，即总结点题和引导反馈。

第一是总结点题，因为第三技为“乾坤挪移”，这是一种发散的表达方式，好处是增强对方的理解，但也有一个缺点，就是把对方的注意力也给“挪”走了……

这时你需要“收线”，即把你的中心思想用简练、准确的方式浓缩成一句话，与你的开头交相呼应。

如果你留意一下网络上质量比较高的文章，就会发现：凡是干货文必是以总结归纳为收尾，凡是观点文必是以金句点题而结章。你再看看那些商海奇才或者政坛显贵发表的演讲，结尾时也一定是以感性语句加持主题，引发受众共鸣。

第二是引导反馈，更准确地说应是引导正面反馈，其主要适用于面对面的场合。

你可以通过询问：“你感觉我说的够清楚吗？”或者“你同意我的观点吗？”争取让对方明确表达对你的支持。你可能有疑问为何要多此一举？因为人是很复杂的动物，你讲的时候对方可能觉得头头是道，可回过头来又说你的观点有BUG，这招“事后打脸”你不得不防。你也许又会问：“难道对方当场表示赞同就可以预防打脸吗？”答案是肯定的……

西奥迪尼博士在《影响力》一书中，提到了一个概念：承诺一致定律。他在两个小区做了这样一个实验：给少量的报酬，请他们将一块电视机大小的广告牌放置在院子里，看有多少住户愿意接受？

不同的是，西奥迪尼博士先说服第一个小区的住户做了一件事，就是在窗户前放一个明信片大小的广告牌，然后说服他们放置电视机大小的广告牌。而在第二个小区，则是直接游说住户放置大型广告牌。

结果怎样？第一个小区的接受度是7.5%，第二个小区的接受度只有1%……

这个定律揭示了，当人们进行了一些小的承诺后，容易做出更大的承诺。所以，引导听众的正面反馈，是为了让他们在特定的方向先走一小步，再往后，他们会有更大的概率保持这种一致性。

要知道，你展示一个观点的背后总会有一些目的，无论是把产品卖给对方，还是让对方接受你的计划，都需要别人接下来的配合。这种正向反馈，实际上是为对方塑造动机。

通过此文，我希望你能够掌握表现力最基础的底层手法，一共 4 个必杀神技：吸星大法、化骨绵掌、乾坤挪移、万佛朝宗。无论是在口头表达中，还是在书面表达中，它们都能助你一臂之力。

1.3

让你迅速提升表达能力的5个套路

表现力最直接的体现就是你的表达能力，表达能力当然需要循序渐进，不断磨炼，但是如果有一些套路，则会让你事半功倍。本节将介绍 5 个常用的表达套路，在这之前，先以一个故事开场。

1. 演讲和表述不一样

大概 10 年前，我在 500 强做团队主管时，正好遇到分公司新任一把手下来调研。这对我们可是一件大事。座谈会上，领导让我们随意谈谈工作中遇到的问题。

我当时年轻气盛，想在领导面前留下一个好印象，便慷慨激昂地讲了 5 分钟。讲完后领导和蔼地说：“你这段话激情有余，但逻辑不足，一开始说后线部门服务效率不高，但你举的例子又是说人家态度不好……”

当时我就知道演砸了，这对自认为口才不错的我是一个打击，要知道我可看了不少演讲的视频啊，甚至还想着有机会在万众瞩目

之下飙上句：“I have a dream today！”可后来明白演讲和商务表达完全是两码事。

前者抒情为主，目的是挑起听众的兴趣；后者逻辑为基，目的是让对方接受你的观点。于是我就下决心一定要提高自己的商务表达能力。

2. 给你 5 种常用的表达套路

这 10 年，我看过不少这方面的书，也上过很多课程，根据实践总结出最实用的 5 种套路。

1) 总分总基本结构

总分总基本结构是最基本的一个套路，想提升自己的表达能力，就先从这个开始。

结论：把你想表达的内容浓缩成一句话，当成结论放在第一句，这样别人就知道你的主题是什么。

要点：支撑你结论的案例、数据或者理论。要点必须客观公正，切勿主观评述，否则它会变成你的另一个结论。

总结：把结论再次强调一下，当然你可以换种说法，以增加说服力。

例如，用这个套路来说写作的重要性：

结论：写作对人的心智成长很有帮助。

要点：写作会倒逼你阅读；

写作会让你思路清晰；

写作会让你留意身边的小事。

总结：写作不仅是作家的事情，更是每个年轻人都应该掌握的一项技能。

总分总基本结构如图 1-2 所示。

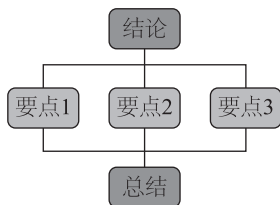


图 1-2 总分总基本结构

2) SCQA 故事框架套路

SCQA 故事框架来源于芭芭拉的《金字塔原理》，如果时间不是特别紧迫，你有机会娓娓道来，那么运用这个模型效果会非常好。因为，听故事是一个人最容易接受的形式，它的优点在于制造悬念，然后给出答案。

情景：说明你所要表达事件的背景。

冲突：在这个背景下产生了哪些矛盾？

疑问：这个矛盾要如何解决？

回答：最后给出答案。

有时我会有一些不太正式的沙龙里用这一招做开场白，例如：

情景：在我年轻时，认识了一个非常漂亮的女孩。

冲突：她竟然愿意为我献出她的生命！

疑问：她强忍泪水，坚定无比地对我说。

答案：“你再缠着我，我就去死！”

SCQA 故事框架不但适用于口语表达，在写邮件时也可以作为一个框架来运用。

例如，你想请其他部门的同事帮忙，就可以先简单说一下背景，再说一下你面临的困难，如何解决呢？需要对方如此这般……

用这种办法，别人答应的概率会大大提升。知道，人是一种因果动物，你说了因，别人才好给你果。

SCQA 故事框架如图 1-3 所示。



图 1-3 SCQA 故事框架

3) 钩子表达法则

你有没有遇到过这种情况，在一个场合下，突然让你有条理的地表达一些观点，而此时你完全没有准备。如果你学会钩子法则，就能轻松应对了。之所以称为“钩子”，是因为人的思路一般是比较混乱的，每一个钩子就如同一个话题的支撑，勾住你想表达的内容，不至于散乱。

李忠秋的《结构思考力》和王世民的《思维力》介绍了很多这方面的技巧，根据我个人的经验，总结 4 个实用的钩子给大家，分别为时间钩、关联钩、天平钩和调焦钩。

一般情况下，每一个钩子法则下都有 3 个小钩子，即 3 个小主题。为什么是 3 个？因为“3”是一个很神奇的数字，既不冗长，也不单薄。

时间钩：常见的钩子有“过去、现在、未来”“去年、今年、明年”“短期、中期、长期”。时间钩上手极其简单，而且应用极广。例如，你向领导汇报工作计划，就可以说现在需要做什么，3个月内准备做什么，年底前要做什么。再如，当你在没有准备的情况下讲一段话，你可以说放眼过去怎样怎样，立足现在怎样怎样，放眼未来怎样怎样。

关联钩：指与你表达的主题能关联起来的事物，把它们形成3个钩子来表述。这类钩子有很多，如“公司、员工、客户”“老师、学生、家长”……

以上钩子与钩子之间属同一纬度，会显得很工整。但即使纬度不同，如果应景也同样精彩。例如，在公司晚会上中了大奖，主持人让你发表获奖感言时，你可以说：“以前抽奖箱总不出我号码，主持人总不念我名字，奖品总不跟我回家，今天你们统统要失望了……”

天平钩：如同它的名字，是让你描述两个极端观点后，表达你的中性观点。这种表达手法非常高超，使自己的观点相对客观、理智，极其容易获得对方的认可。

常见的钩子有“一方面来看，反过来看，平心而论”“太过、不及、刚好”。

天平钩也是我最喜欢的套路，它可以反逼你采取一种客观角度来看待事物。例如，我对公众号大V咪蒙的评价：

有人说她勇于表达自我，而且文笔出众，可奉为新媒体女神；

另一些人说她泯灭良知，唯利是图，必须封杀；

我却觉得如果不触及道德和法制的底线，咪蒙确实是一个能把握受众心理的好笔者。

调焦钩：如同单反相机的镜头，可拉近或推远，你的观点表达也可以根据需要放大或缩小。

经常用的钩子有“个人、公司、行业”“广东、中国、亚洲”“战斗、战役、战争”。

将你的观点拉近还是拉远，则要看你希望将受众带向哪个方向，如果设置得当，会非常吸引人。例如，有朋友问我如何提高约会的成功率？

拉远方式的表达：

具体地讲，你要先杜绝一些在别人面前打嗝、坐姿不良等小毛病。

这代表着，你的日常习惯非常糟糕。

如果上升一个高度，你会被认为缺乏教养和没有品位。

拉近方式的表达：

总的来讲，想约会成功，你必须拥有一种共情能力。

但是，共情能力必须通过实施一些招数来慢慢积累。

具体这些招数，你可以看看我的文章《撩妹五式》。

钩子表达法则如图 1-4 所示。



图 1-4 钩子表达法则

4) 电梯演说套路

“电梯演说”在很多大型的咨询公司非常盛行，已然成为所有人的必修课。他们认为：再复杂的项目，如果不能在1分钟内说清楚，都说明表达能力欠缺。这个套路的本意就是：即使与别人在电梯间的短暂相遇，你也能清楚准确地表达观点。

“电梯演说”在向大领导或者重要客户阐述时非常有效，因为他们的时间有限，而且还想听到“层层到肉”的逻辑表述。

共识问题：这是一个铺垫，为了引出你下面的观点，切记这个问题一定是大家都已经认可、不存在争议的问题，否则很容易在根上就被否定。

核心观点：这一步非常重要。首先，它是共识问题下面的一个分支；其次，剩下的步骤都是为了证明这个观点；最后，你的解决办法也是要应对这个观点。

证明观点：用一句话说明怎么得出的核心观点。

量化支持：一定要用数据支持你的观点，这样才容易让人信服，要知道你面对的可不是一般的人。

解决办法：如果前面几步做得很好，这一步就顺理成章了。

如果我想说我这篇干货文很值得一读，我可以这样用“电梯演说”：

共识问题：在职场上沟通表达是一项非常重要的技能（不会有争议）。

核心观点：沟通表达能力强的人，会更容易获得晋升机会（提出我的观点）。

证明观点：良好的沟通表达会增强你的社交能力（证明我的

观点)。

量化支持：具有较好的社交能力的管理者比其他人晋升的机会高出 2.7 倍（卢桑斯的一项调研）。

解决办法：好好看看我这篇文章吧，能提高你的沟通表达水平。

“电梯演说”套路比前面几个都复杂，也是需要你提前做一些准备的，但从展示效果来看，无疑是最强的。

“电梯演说”套路如图 1-5 所示。

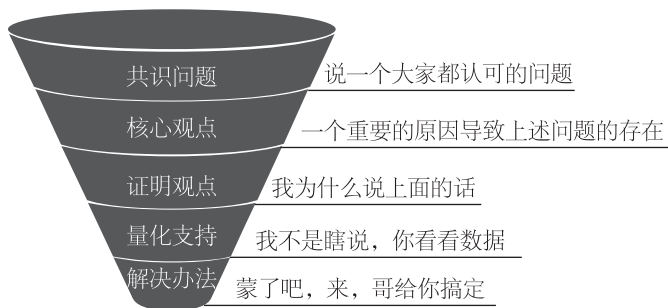


图 1-5 “电梯演说”套路

5) RIDE 说服套路

如果对方已经有了决定，想改变就不是一件容易的事了，此时 RIDE 说服模型就可以派上用场。关键是，在说服过程中也要按照“风险、利益、差异、影响”这样的顺序。

R（风险）：开头先说不采纳你的方案会带来什么风险。因为同样的价值，人在失去时比获得时更为敏感，所以把损失风险先摆出来。

I（利益）：由于之前说了风险，降低了对方的心理阈值，这时再说接受你的方案可以得到的利益，会让对方产生“一面天堂，一

面地狱”的感觉。

D（差异）：人都喜欢比较特别的东西。说完风险和利益，再说你的方案与众不同之处，让人眼前一亮，感性得到升华。

E（影响）：最后要谈一下你的方案的负面效应。所有的东西都会有瑕疵，你如果说的太完美反而会让对方多疑，这时你需要说一条方案的缺点，让理性为你加持。不过一定要让对方知道，这个负面影响是有限的，付出的代价也是微乎其微的。

我是专业做 B2B 销售培训的，而且主要是针对保险和银行业，我一般会这样说服我的客户：

风险：选择培训师，一定要选择条线和行业都对口的。否则不仅会支付高昂的培训费，更重要的是那么多的员工白白浪费了 2 ~ 3 天，本来这个时间可以创造更多价值的。

利益：我的课程不仅教会学员一整套的 B2B 销售方法论，还有很多技巧和工具，课后马上能用，可立即提高销售产出。

差异：和市面上的培训师相比，我在平安保险从业 16 年，课程内容都是来源于实践。

影响：我的一个缺点就是讲课时太专注，有时会拖堂。

RIDE 说服套路如图 1-6 所示。

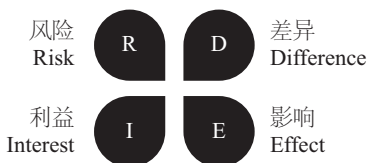


图 1-6 RIDE 说服套路

3. 套路可以倒逼正确的思考方式

以上5个套路——总分总、SCQA故事框架、钩子表达、“电梯演说”、RIDE说服——都教给各位了，关键是要灵活运用、不断练习，才能成为真正的表达高手。

也许有些人会反感套路，我以前也这样，总觉得有点矫作。但是，套路最大的一个好处是保证你的表达不会有太大纰漏。

与此同时，按套路行动还可以倒逼你按正确的方法思考。这也是行为心理学最大的一个贡献，它告诉我们：

“不仅思考可以左右行动，行动也可以触发思考。”

1.4

表现力提升之一：会说话的人，在职场上有多赚

看到这篇文章的标题，你可能会想，哪个成年人不会说话？可还真不是这样。我们常常说谁会说话，不是真的指他有会说话的功能，而是指同样的事，从他口中说出来就能让对方接受，就能让对方舒服，别人也更愿意和这样的人打交道。长此以往，他当然就能聚集和笼络更多的资源，差距也就此拉开。

1. 很多人毁于不会说话

几年前我从分部升到总部主管一个渠道，有时我有一些技术问

题需要请教产品部门的同事，虽然级别比人家高，但我还是非常客气，邮件都这么写：“某老师，您好，有一点技术上的问题，可否请教您一下？”

请教不同的人，会有不同的回答方式，有的让我如鲠在喉，有的又让我非常舒爽。

先说甲同志，他在第二天才回我邮件，而且只有3个字：“怎么了？”当我说明原因后，他给了我一个解决方案。后来我发现方案有问题，便发邮件问他，又是第二天才回复，这次有进步，回复了4个字：“又怎么了？”

现在换成乙同志，同样请求帮助的邮件，他的回复则是：“大维总，您客气啥？有什么您就说！”于是我很舒心地把问题告诉他。他很快回复：“大维总，这事有一点复杂，我现在给领导赶一个很急的报告，如果您不急的话，明天把详细的方案发您可以吗？”

从沟通效率上讲，小乙似乎多打了很多字，和不是他直线的领导这样沟通，貌似很不划算，但账真的不是这么算的。在这几年，小乙经常请教我一些职业规划的问题，首先是鉴于他曾经对我的友好，我当然不遗余力。但更重要的是，我觉得他拥有一种同龄人都不太具备的能力——会说话。所以我要推他一把，让他走得更远！

这种能力上学时老师没有教过，也不用考试，甚至不会有人告诉你：“兄弟！你真的很不会说话！”但，它总是以各种方式，悄无声息地体现在结果上。在我离开500强时，小乙已经晋升到某个机构做负责人，而小甲则还是坐在格子间里，疲于应付各种杂事。

2. 会说话真的很重要

有人会不以为然：“不就说好听话嘛，和前途都挂上钩了，至于吗？”至于，非常至于！从小处说，会说话，意味着让对方舒服，无论是领导还是同事，评价一个人并不理性，只是根据感觉，你让别人感觉好，别人就觉得你有能力。从大处讲，会说话，说明拥有一种推演别人心智的能力，这种能力在人生旅途中主导着成败。无论你是一个产品经理，还是一个作家，或只是普通职员，想优秀，你就需要推演你的客户、读者或者领导，按照别人想要的方式呈现你的价值。

那么真正的问题来了，说话这事是天生的？还是可以后天学习提高的？实事求是地讲，这事还是真和天赋有关……有些人天生前脑就比较发达，所以在沟通说话方面具有先发优势。但是，自认天赋欠缺的朋友不要颓废，好在行为神经学告诉我们，思维可以改变行动，反之亦然。

通过刻意学习与实践，能够改变神经元的链接，重新构造心智通路，最终成为你想成为的那样！

3. 给你5点说话的建议

我就是那种前脑不发达的人，偏偏又做销售又做管理，这些都是频繁和人打交道的工作。我看过很多此类的书，实践中也跌过很多的跤，确实也成长了不少。

根据自己的体验，提供5点原则建议，希望能给你带来一点帮助。

1) 换位思考

我们天天把换位思考挂在嘴上，做起来却异常艰难。难就难在不是你不知道，而是你经常忘记。当我们接收到一个信息要反馈时，多半是让处于自动驾驶状态的大脑，用自己最熟悉、最舒服的方式直接输出。

所以有句话叫“说话不经过大脑”，这个比喻真的很形象，更科学的说法应该是，话语没经过前脑，就直接释放出来。

因为前脑承担推演他人心智的功能，即“换位思考”的中枢，你的语言没有通过中枢的处理，当然就很难融入别人的心智。关于怎么提高“换位思考”能力，就像怎么提高意志力一样，并没有什么灵丹妙药，需要心智、行动和时间的契合与堆积。但有种“抽离”的方法可以经常练习一下。

所谓“抽离”，意指经常让自己在“自动驾驶”状态下片刻抽离，以一种全新视角来审视当前的局面，这样会更容易让你形成合理的判断。经典的神经认知类书籍都会对此有所涉及。例如，《元认知》中，将这种抽离审视称为“意识楔”，而《心灵骇客》中称为“语义停顿”。上述两本书都是神经科学领域的经典著作，都从根源解释了很多社会行为，多读读对你的思维会有很大的帮助。

2) 解释原因

曾经有一个心理学实验探究一个人想插队，如何说会提高他的成功率？那就是告诉别人原因，无论这原因多么牵强，只要是一个原因就行，你甚至可以说“之所以我需要插队，是因为我想站在你前面”。这个实验蕴含人类追因的内心需求。

所以在求别人帮忙或要求别人做什么时，最好是展示原因，这会让对方建立同理心，同时也赋予他做这件事的意义。

例如，我在做管理时，要做什么事，经常会把原因很清楚地告诉下属，你说清楚为什么，可以激发下属的同理心，工作开展得更顺畅。同时下属会根据原因，自动寻找最优路径，而不只是一味地机械实施。

3) 矛盾外推

在你与别人意见不合时，一个比较实用的小技巧就是矛盾外推。当一个人提出一个观点，你想反对，又不想和她产生矛盾时，你就可以搬出一个第三者来做挡箭牌，当然这个第三者也可以是虚拟的。

矛盾外推的目的是：将你与你的观点剥离开来，这样可以避免别人反对你的观点时，连你一起反对了。

例如，我在 500 强总部时，经常会涉及跨部门会议，其中有些方案是需要听取各方意见的。其实别人辛辛苦苦写的方案，你反驳时，总会给对方“孩子被打”的感觉。但很多人却不明就里，直抒反对意见，这时就免不了与执笔方的一番争吵，甚至结下怨气。

比较滑头的我不会直接反对，而会说某位领导好像在其他报告里提过类似的事，思路与这个不同。这样，这个矛盾就不在我与执笔方之间。而且就算执笔方最后拿出充足的论据，证明他的方案可行，我也可以见机行事：“你这么一说，我也觉得那位领导的观点可能要换个方向来考虑……”如此这般，即使服软，也不用“啪啪”打自己的脸。

4) 做其所恶

在说服别人做或不做某事时，正面的告诫往往没有用，这时你就要考虑对方的痛点。因此，在饭店，服务员想警告家长别让小孩子跑来跑去，比较聪明的说法是：小心热菜烫到小朋友。

再如，日本沟通专家佐佐木圭一曾讲过一个案例：一个商店经常被盗，老板张贴了许多警示语都没有用，后来他贴上一张“多亏大家的协助，我们捉到了盗窃犯，谢谢！”至此再没有发生盗窃。

“做其所恶”还可以训练站在对方立场考虑问题的能力，因为只有设身处地，才能体察别人的顾虑，也可以渐渐提高自己换位思考的能力。

5) 专属化

这个世界上没有人喜欢被标签化，而与此同时我们都喜欢标签化别人。

这种主观评价是建立在归纳逻辑上的一种实际应用，并没有什么不妥，但如果将这种评价表现出来，则是很不理智的行为。因为每个人内心深处都有一种不可自拔的优越感，都希望享受区别于他人的待遇，所以很多商家会煞有介事地告诉你：“只有您才享有如此权益……”如果你能以一种“非你莫属”的角度与他人沟通，则会有意想不到的效果。

例如，当你组织一个聚会，某位成员犹豫是否要参加时，你如果说：“你一定要来哦，不然不好玩！”那么对方多半会欣然前往。

再如，我之前做营业部经理时，有时需要帮助员工申请资源，

我往往会说：“也就是你，其他人的事我可不会这么上心！”对方已热泪盈盈，感激不已。

4. 结尾

谈了一些技巧，但希望大家明白说话沟通的本质：它是对别人情绪的关照与体察，而不是花言巧语地伎俩应用。如果本末倒置，只讲技法，难免走火入魔，陷入功利之牢。

正如《天龙八部》中扫地僧所言：“多高的技法，就需要多高的心法来调剂。”

1.5

表现力提升之二：掌握演讲五部曲，打造职场软实力

职场漫画《呆伯特》的作者亚当斯曾说：你很难把某项技能练到出类拔萃，但你可以多练习一种技能，这种二元交叉优势足以让你超越很多人。同时，亚当斯还说：如果你不知道选什么作为你的二元能力，那么就选演讲吧。

这话说得不假，演讲是少数几个可以通过自身努力而稳步提高的技能。掌握这个技能，无论你是工程师，还是业务员，都可以碾压你的同类。

废话少言，直入干货，谈谈我这些年对演讲的感悟。

1. 知识积累

要知道，无论演讲、写作，还是沟通表达，都是你知识的载体。如果没有知识的积淀，哪怕你的载体再漂亮，最终也是金玉其外，败絮其中。知识积累实在没什么巧劲，但有两个工具可以介绍给你：印象笔记和有道云笔记。它们是目前两个较好的笔记应用。印象笔记和有道云笔记不但可以跨平台在手机和 PC 上同步使用，更重要的是可以汇总各种渠道的碎片信息。在微信、微博，甚至 Kindle 中，只要你发现有用的东西，都可以一键纳入笔记中，非常方便。

接下来，建立自己的框架目录，把捕获的信息放入既定的品类中，方便今后的输出和应用。

曾有人发文抨击当今碎片化信息的泛滥，让人无法系统学习，其实，无论信息多泛滥，你都可以管理它们，纳入自己的知识框架，有什么好抱怨的？

2. 分清场合

我曾经参加过一个竞聘会，两个候选人，年纪相当，阅历相仿。竞聘时一个激情洋溢、气势磅礴，一个中规中矩、略显沉闷。但最后的胜利者竟是后者。

原因就是：洋溢哥把竞聘当成了竞选，主题太过宏大，表演太过张扬，在座的评委可能和我一样，心里都在嘀咕：“兄弟，你这是要做哪样？我们只不过选个团队主管而已……”沉闷哥虽闷了点，但实实在在，说的东西既有逻辑支撑，也很朴实。

所以，不同的场合要有不同的侧重，你不能每次都把自己搞成马丁·路德·金那样。我归纳了在职场上主要的演讲场合，并匹配了核心目标，供你参考，如图 1-7 所示。

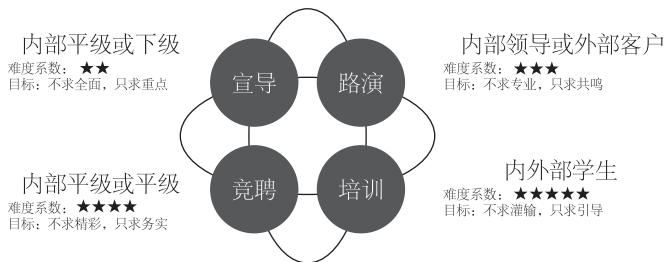


图 1-7 分清场合

①**宣导**：指当众将你的产品、方案或规划进行展示。宣导的受众一般为你的平级或下级，如产品部向业务部展示产品介绍等。我认为这是难度最低的一种演讲，但却可以作为入门进行练手。这个范畴的演讲，不要想着面面俱到。其实一个方案核心就那么两三页，你把那两三页给听众讲明白了即可。

②**路演**：其实路演和宣导没有什么不同，只是对象不同。因为下面坐的主要是你的客户或你的领导，所以也就比宣导难一点。这种场合下，我们经常犯的一个错误就是：高估了听众的能力。

对方是大人物，所以我们总有一种错觉，以为他们什么都懂。其实不然，由于他们的精力和信息太过分散，很难同频接受你的路演内容。因此，我们要把他们当成孩子一样，尽量少用术语，越复杂的概念越要通俗表达。例如，你做一个商业计划的路演给风投，你总说“第一性原理”，人家不一定听得懂，你还不如用“爱吃好

睡就是本性”来进行比喻。

③**竞聘**：竞聘难度更大一些，不仅是内容制作，更重要的是，表现好坏与否会直接作用于你的晋升结果。切记一点，竞聘中的表现是为了展示你的思路，而不是你的口才。因此，你的内容要围绕在如何解决实际问题，一定不能浮夸，要知道领导们需要的是一个问题解决者，而不是一个演说家。

④**培训**：首先我们定义培训的概念，它是指通过对知识的再加工，以一种合适的方式教授学员掌握某种技能。所以，很多如产品展示、功能介绍等操作类的培训，我定义为“宣导”。

一个好的培训已经超脱演讲的范畴，因为要把知识再包装，通过匹配案例、互动、演练等方式引导学员主动吸收。

3. 听众为基

问你一个简单的问题：你觉得什么时候是演讲的开始？你可能会很诧异地回答：不就是站上演讲台的那一刻吗？

其实在你得知要去进行一场演讲的时候，就已经开始了。这时要做的第一件事就是先去了解听众，这一点很重要！

我在做培训时，一定会先了解清楚学员的大体信息，这样才能“看人下菜”。

给大家一个模板，可以每次演讲时对照了解，如图 1-8 所示。

一般听众在听你演讲之前心里会有 4 个问题：

①你是谁？

②我为什么要在这里听你演讲？

	演讲前考虑的问题	你的回答
基本信息	<ul style="list-style-type: none"> • 谁是我的听众? • 我的目标是什么? 	
背景	<ul style="list-style-type: none"> • 听众之间都是什么关系? • 他们对话题了解多少? • 他们在这个话题上有何经验? • 听众规模大小? 	
期望	<ul style="list-style-type: none"> • 他们希望从本次演讲中获取什么? • 你如何满足他们的预期? 	
担忧	<ul style="list-style-type: none"> • 你所讲的内容哪些可能引起对方的困惑? <ul style="list-style-type: none"> —— 太理论化的建议? -超出听众忙乱的观念? • 如何化解听众的担忧? <ul style="list-style-type: none"> —— 故事化的表达? —— 比喻式的说明? 	

图 1-8 从听众的角度设计演讲

③你说的东西对我有什么用?

④如何持续你说的这件事?

所以要以假想听众问题的方法来设计你的演讲路线。以下就是一个模板，你可以参照学习，如图 1-9 所示。

听众的问题	你的回应	举例
你是谁?	<ul style="list-style-type: none"> • 姓名、职位、部门 • 回顾角色和过往工作 	<ul style="list-style-type: none"> • 我是良大师，原平安渠道总监 • 我曾是平安的五星级讲师
我为啥听你在这儿说?	<ul style="list-style-type: none"> • 分享目标、设定预期 • 评估方程和时间表 • 为演讲设定基调 	<ul style="list-style-type: none"> • 你想在职场有所发展，必须学会演讲 • 我还没见过不会演讲就能当领导的人 • 阅读这篇文章大概需要你30分钟时间 • 文章内容都是我实践中的心得，仅供参考
你说的东西对我有什么用?	<ul style="list-style-type: none"> • 找到与受众群的共识 • 明确为听众带来的帮助 • 给听众聆听的理由 	<ul style="list-style-type: none"> • 其实我也曾是一个闷骚青年，但通过多年的积累和学习，觉得演讲是不分性格、不分层级都可以提高的。阅读我的文章可让你知晓演讲的整体流程和方法
如何持续下去?	<ul style="list-style-type: none"> • 给出步骤和长期路线图 	<ul style="list-style-type: none"> • 请大家持续关注我的文章，我会在今后层层剖析演讲这件事

图 1-9 通过假想去设计演讲脉络

4. 演讲结构

功夫在诗外。说了老半天，才开始说演讲的内容。要知道，如果前面的功课做足了，剩下的仅仅是一层皮而已。

1) 开场白

开场白就是指刚出场时所说的话，这一步至关重要！演讲如果开场做不好，马上就会“破了气”，这可是大事，整场演讲会压不住的。我一般不会把自我介绍作为开场白，那样会显得很苍白，但是也不要临场发挥，一定要准备好几个固定套路。

我总结了6个开场白套路，供读者参考，如图1-10所示。



图 1-10 开场白六大套路

①提问式：通过提出一个与主题相关的问题来引起听众的兴趣。例如，你想讲一个与营销相关的话题，你可以问：“大家知道一个叫李叫兽的人吗？知道他为什么年纪轻轻的就做上了百度副总裁吗？”

②赞扬式：俗语说“举手不打笑面人”。如果你一上来先恭维听众，马上就能拉近彼此的距离。一般情况下，当下的听众必定具有某种相同属性，你顺着这种属性来赞扬，准错不了。例如，读书沙龙上演讲，你可以说：“在如此浮躁的年代，还利用业余时间来参加读书会，说明大家都是自我精进的人。”对一家公司的员工培训，

你可以说：“都说你们公司文化很强大，从你们的精神面貌我就能感觉到。”

③幽默式：一个好的幽默式开场会直接把气氛嗨起来。根据我的经验，幽默式开场最好自黑，不要拿别人开涮，否则很容易出事。例如，我去讲课时，有时会说：“课讲得好不好，主要看下面有没有人睡觉。知道吗？我的课从来没人睡觉！一是因为我声音太大，二是因为我口水乱飞！”你可以有意地记下一些幽默金句，来应对各种演讲场合。

④故事式：以一个好的故事开头可以吊起听众的胃口，加深别人的印象。你可以多准备几个故事，在不同的情况下见招拆招。

⑤道具式：选一个与你演讲主题相关的道具，作为开场的一种形式，无疑是非常讨巧的，可以马上为现场带来生动的气氛。例如，在讲销售类课程时，我会拿出一个仿宋的小花瓶，让大家猜价格，然后导入我的课程；而在讲沟通课程时，我会拿出一个外星人玩偶，让学员对他说话（看过《降临》你就知道为什么了）。

⑥忠告式：用一个警句或一个突出的数字作为开场，引起大家的震惊与关注。例如，演讲社交类的主题，我会说：“根据调研，得到晋升的人花在社交上的时间，是其他人的2.3倍！”如果是执行类的主题，我会说：“年轻人就怕胸怀鸿鹄之志，手无缚鸡之力！”

就经验而言，开场白一定要提前设计，不要临场发挥，因为随环境、心情、气氛的不同，会有翻船的可能。

几年前的一次演讲，由于是从江门辛苦赶到深圳，本想即兴发挥一下，好烘托一下自己的忙碌。可嘴一打结，把“我刚刚从江门

赶过来”，说成了“我从肛门赶过来”，那气场一下就破了……

2) 内容呈现

演讲是一种观点的表达，你必须采取一种逻辑递进的方式呈现，否则就成了邻里街坊的唠嗑。

关于如何表达，你可以参考 1.3 节内容。关键是要按照我所说的 5 个套路，把你的内容填充进来。以最简单的总分总套路为例，如图 1-11 所示。

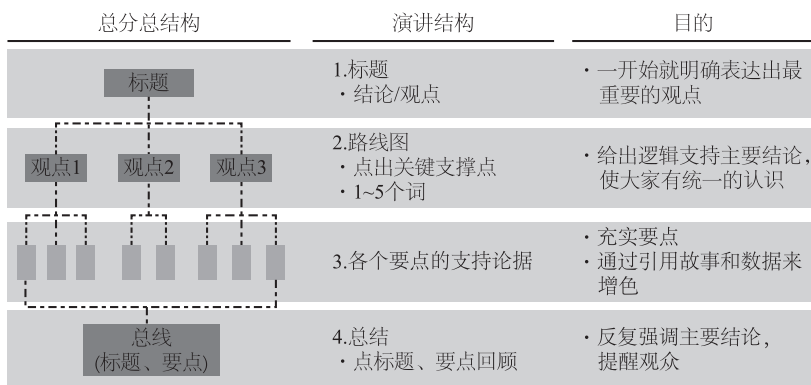


图 1-11 总分总套路示例

5. 演讲声音声调和肢体语言

很多演讲的培训课程会非常重视这两个部分，但我倒觉得没那么重要。因为你根本不用去学什么标准的架势，只要做自己就好。那种字正腔圆、矜持作态的演讲者，反而越来越让人感到油腻。所以，保持自我调性，经常实践，才是精进之道。但作为演讲的组成部分，还是很有必要谈谈声音声调和肢体语言的主要原则。

1) 声音声调

填充词: 尽量避免无意识的赘词(如啊、呃等), 但也不要太在意。只要不是太频繁, 就不会影响演讲。

清晰: 60% 的人在讲普通话时带有方言口音。例如, 广东人 W 和 H 的发音经常分不清, 所以说“皇帝”总说“王帝”; 而东北人总把 o 发成 e, 所以常把“破 (pò) 烂”说成“破 (pè) 烂”, 你可以看看自己是哪个地方的人, 以此来对照纠正拼音中的弱项。

节奏: 对重点的词要抑扬顿挫, 对复杂的概念就放慢速度。

音调: 用语调变化来避免一成不变的陈述, 用低音来展示自信。

停顿: 通过停顿, 强调要点, 调整气息, 争取思考时间。

词汇: 用口语而非书面语, 多用一些时髦词, 提升格调。

2) 肢体语言

肢体语言最重要的一点就是: 不要刻意练习! 请记住, 肢体语言是你内在的一种折射, 你所讲的内容与你的肢体反应会有一种天然的同频。

你要做的仅仅是顺应这种同频感, 而不是去驾驭它。最多也就是做做减法, 把一些小毛病去除即可。

眼神交流: 你的眼神要尽量照顾到场内所有的人。如果遇到友善的人, 你的眼光可以多停留会儿, 这样可以极大地提高信心。

面部表情: 发自内心, 不要夸张就好。

手势: 手不过肩, 腰部以下千万别动, 别问为什么, 你照照镜子就知道。

体态和动作: 很多人在台上有轻微的晃动, 但自己不察觉, 这

与技巧无关，而是一种“气不定”的表现。

怎么治愈呢？除了练太极拳和多演讲，没有别的好办法。

演讲的肢体语言如图 1-12 所示。

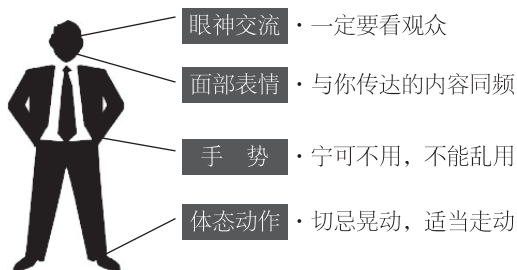


图 1-12 演讲的肢体语言

3) 说在最后

演讲是一个很大的话题，本节只是介绍了内在精髓，正如我开头所讲，演讲是一个可以通过自我实践而逐步提高的技能，而且当下很多学习型的社群给年轻人提供了实践的机会。

我的建议就是：一定要为自己创造演讲的机会，这样才能真正地长进，因为演讲不能仅仅靠学习而精通。

1.6

表现力提升之三：做商务报告，内容比形式重要100倍

当下商务报告绝大多数是以 PPT 的形式来展现的，所以很多人

认为把 PPT 做得漂漂亮亮就万事大吉，但还真不是这样。

一位网友，参加过几次网上 PPT 训练营，给领导做了一份高大上的报告，本以为会得到表扬，谁知领导却说：“你花这么多精力，把 PPT 搞得花里胡哨，为什么不好好琢磨琢磨内容呢？重做！”

其实，这种情况我也遇到过。在 500 强时给领导做过很多报告，也审过下属很多报告，发现很多年轻人的一个共性，就是把 PPT 做得如同苹果的产品发布会，很震撼，充满美感，可是内容空洞，味如嚼蜡。

你知道领导是什么感觉吗？就像遇到一位浓妆艳抹的美女，含情脉脉地看着你，走近了，她突然问：要学英语吗？……所以，做 PPT 最重要的是内容的充实，而非形式的丰盈。如果没有实实在在的内容，把版面做得再漂亮，都会给人欲盖弥彰之感。

作为甲方，我曾参加过一个大型咨询项目，很多顶级的咨询公司都有参与，那些价值千万的咨询报告，并不像你想得那么华丽，反而都很平实，甚至可以说是单调，但是它们有一个共同点，能帮你解决某个方面的问题。

从这个基点出发，谈谈商务报告制作的 5 个步骤，如图 1-13 所示。



图 1-13 商务报告制作的 5 个步骤

1. 查勘：洞察客户的真实需求

你知道吗？世界上很多东西的底层原理是共通的。营销学中，把对客户洞察放在第一位，做报告也是如此。你必须了解客户的真实需求，才能不错在起点。

那么有一个很重要的问题，领导让你做一份激励销售人员的文案，你觉得谁是你的客户？是销售人员？还是你的领导？答案是：你的领导。

这里面有太多东西要解释，举个例子，奥美广告公司接到可口可乐的生意，要做一个广告文案，那么奥美的客户是谁呢？当然是可口可乐公司，而不是喝饮料的人。所以，谁给你的报告发“准生证”，谁就是你的客户。

有一次，新来的大领导要我做一个新产品的机构推广方案，此类东西我轻车熟路，所以洋洋洒洒地做了64页，自认为磅礴大气，玉树临风。谁知领导看后把我骂得狗血淋头，说我市场调研不充分，没有针对性，把标题改了，能用到任何一个产品上！

市场调研？我一个人怎么做？但也不能撂摊子吧，无奈之下，只能通过领导秘书依稀了解一些情况。

当时集团压下来很多产品，前线销售的品类太多，压力很大。领导看好的这个产品想大力推，但又有一些顾虑：一是担心市场潜力不如预期；二是害怕销售前线不认同。此时，我终于明白，这份报告的重点根本不是怎么推的问题，而是要不要推的问题。

一旦洞察领导的意图，问题就变得简单。我通过已有的一些数

据进行推导，预估了整体及局部的市场规模；再根据各机构的潜力大小进行分类，制定了不同的推广策略。而且，当时还抖了个机灵，电话调研了十几位前线销售人员，把他们对产品的支持态度也放到了方案里……整体来看，报告的核心就是：潜力巨大、前线认可、分类发展。报告完成时，比原来的页数少了一半，但是领导却非常认可。

俗话说：“干活不由东，累死也无功。”真的是金科玉律。做报告前，一定要明白领导想要的是什么。

也许你会说：“领导自己说明白不就行了吗？”

这话说得不错，但真实的情况是：在领导心中，想达到的目的往往是一个概念，他也不清楚要哪些东西来实现，你的责任就是把这些东西变出来。重要的是，当你把东西交给领导时，他马上知道这是不是他想要的。

所以，洞察领导的意图是一门学问，你可以和领导身边的人保持密切的联系，也可以了解领导最近发表了哪些讲话，或者打听领导的领导最近又有什么新要求……这些都是你工作中的一部分。

也许你会说，不是说做PPT吗？怎么变成和人打交道了？是的，这世界所有的事，归根结底都是人的事。

2. 建模：制定框架

和写作新手交流，会发现很多人都习惯自下而上的写作方式，往往从一个金句，或者一个素材开始扩充。这种写法弊端很大，要不头重脚轻，要不逻辑散乱，要不渐渐歪楼……正确的写法应该是至

上而下，先确定好框架，再去填充，文章看起来才会严丝合缝，紧凑明快。

写 PPT 报告更应如此，你必须先确定框架，再逐步丰富。报告的框架也称为故事线。

故事线，顾名思义，即把报告的整体脉络当成一个故事来讲。不同的报告类型有不同的故事线，我介绍一种比较通用的，名字为英雄之旅。

你所看过的绝大多数电影，走得都是这种路线，如《复仇者联盟 3》中的灭霸，我们来简单梳理一下他的路径。

本来过着平静的生活：灭霸本是泰坦星一个领袖的儿子，拥有和正常人一样快乐的童年。

遇到了某种召唤：某日，一位神秘的女性引诱他和小伙伴们到了一个山洞。小伙伴相继死去，只有他活了下来。他顿悟到，人的死是一种平衡，于是他决定用杀戮来维持这个宇宙的平衡。

历经险阻，遇到导师和盟友：很快灭霸发现，一个星球一个星球地跑去维持平衡效率太低，如果能集齐 6 颗无限原石，则能用一个响指解决问题。后来，“乌木喉”“暗夜比邻星”等英雄也加入了这个“伟大”的事业，与灭霸成为盟友。

带着宝藏回归：历经艰辛，面对亲人的背叛及众人的反对，灭霸用顽强的意志打败了各方“诸侯”，将宝石集齐。

英雄之旅如图 1-14 所示。

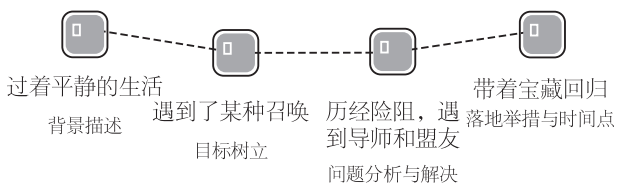


图 1-14 英雄之旅

英雄之旅的套路，也可以用于绝大多数报告的故事线。

背景描述：通过对现状的描述，为目标的提出做铺垫。如项目背景、市场分析、阶段总结……

目标树立：整个报告的核心观点在此抛出。不仅要说明清楚吸引大家的是什么，还要尽可能量化这种利益。这部分篇幅占比不高，领导却特别看重。我见过很多报告，都是因为在这个部分出了问题而被领导直接废掉，后面再精彩都没有用。因此，要特别注意，提出的目标最好是一个量化的结果，因为领导喜欢那些量化的东西，好追踪，好评估。另外，目标一定要有逻辑支撑，经得起推敲。

问题分析与解决：在前往目标的路上，你可能会遇到哪些困难？以及如何解决？这部分的关键在于明确问题的边界，因为不是所有的问题都是这个报告能解决的，所以要有区隔，只提及能解决的问题。接着，要把问题拆解成若干个子问题，再匹配可能的解决方案。

落地举措及时间点：除了一些纯汇报性的报告外，多数报告是一个序幕仪式，意味着事件的开端。所以，将解决方案转化成具体的标准化的动作，并配上时间点及检验手段。

当完成以上四大步后，报告的雏形就已生成，接下来只需要不停迭代。

3. 采集：素材的广泛收集

当洞察了领导意图，搭建了故事框架后，很多人发现仍然写不出好的报告，这是因为他们没有建立自己的素材库。好的作家与好的报告写手，都有自己强大的素材库，而且这项工作完全取决于平时的努力，可以说一个好的素材库是报告成功的一半。

我有幸继承了母亲不丢破烂的传统，在任何岗位，但凡经手、看过、做过的材料都不会丢掉，而是分门别类地保存好。这种内部收集的方法，是最便利，也最易被人忽略的办法，要知道你身边都是宝藏，就看你会不会利用。

还有一个比较讨巧的方法，就是多结交一些其他部门做报告的人，尤其是一些大公司，由于部门隔阂，很多报告的内容是重复劳动。如果你知道谁做过类似的报告，去讨教一下，能减少巨大的工作量。另外，就是从外部收集，以我的经验，你很难在外面找到贴合的材料，但是很多数据却是要从外部入手。

之前所属行业的缘故，我一般在 WIND（金融数据较多）和一些汽车行业网站上寻找数据。现在从事咨询培训，很多数据则在艾瑞、易观、企鹅智酷等门户上找。

说实话，采集这项工作没有太多内容需要介绍，它如同画家的小素描、作家的小随笔、音乐家的吊嗓子，枯燥且日常，但这却是拉开差距的隐性因素。因为在采集过程中会引发你的思考：别人为什么要这样写？他的故事线是怎么设计的？他的解决办法变换一下能不能为我所用？

你的思维韧带，就是在这个过程中被不断强化的。

4. 塑型：结构化的输出

说起结构化，现在很火，市场上有很多教授结构化思考的课程。但说实话，人的思考模式并不是结构化的，而是散乱的，所以需要先去发散式地思考，把你能想到的点子，无论对错，都先写下来，你可以用思维导图或莲花图作为工具。

开始用发散思维，为了打开脑洞，形成一个个思维线头。接下来，你需要收敛，把这些线头收入某种逻辑形式。为方便收敛，我推荐你尝试方格笔记本，建立报告全景图。

在方格笔记本中，你可以不借助工具，徒手绘制图表，就相当于产品的原始手绘，不见得有多精美，但大概知道报告能长成什么样子。而且，全景图一出，就可以和领导进行讨论，避免返工。作为领导，用全景图指导员工也很方便。

当时针对老员工，我只写出每页的标题和要点，剩下的让他们自由发挥；针对新员工，则画出需要的图表，他们“照葫芦画瓢”即可。

用方格笔记本做全景图的核心是：每张图即为一页 PPT，每页 PPT 都是一个单独的论点，这些论点连起来，就是延展后的故事线。

每页的内容都是每页论点的展开，一般由以下 6 种逻辑结构承载，你需要多加练习才能熟练掌握，如图 1-15 所示。

值得一提的是，在结构化输出的过程中，之前发散出来的思维线头，意思一致的要合并，不符合整体逻辑的就要删除，哪怕再好也不能留着。这样的报告才简洁紧凑，铿锵有力。



图 1-15 常见结构

5. 修饰：形成自己的专属风格

这是一个讲究调性的年代，你要学会打造自己的个人标签。包括做 PPT，可以修饰成你专属的风格。通过一些小图标来点睛，也可以通过一些小动画来调情，但不要把锦上添花变成弄巧成拙。

色彩搭配、字体选择属于个人喜好，本不用多讲，但我总认为商务 PPT，还是简洁、干净、统一为好。渐渐你就能打造出一套属于自己的风格。我在 500 强时，看到那些好的报告都如此，即使不署名，根据风格也能大概猜出是谁的作品。

以上介绍的商务报告制作的 5 个步骤可能不太详尽，但大套路就是如此。鄙视了 PPT 的花架子可能会招来口水，但我的真实想法就是如此。PPT 是报告的一个载体，相当于人的衣服，身材不好却偏偏要穿低腰裤、紧身衣，背过身去，赘肉便沟壑纵横；倘若凹凸得体，随意一件大衬衫也会非常漂亮。

所以，没有好内容，PPT 再漂亮也没有用，只不过是一场自娱自乐的买家秀……