

想清楚 说明白

—— 沟通就是生产力，职场提升推动力



宋春涛 - 著

Stanley Song

无论是线性思维的理工生，或是语无伦次的文艺君，还是内向木讷的闷葫芦……

不管找工作、谈薪水，还是竞聘演讲、商务呈现，或是项目讨论、汇报发言……

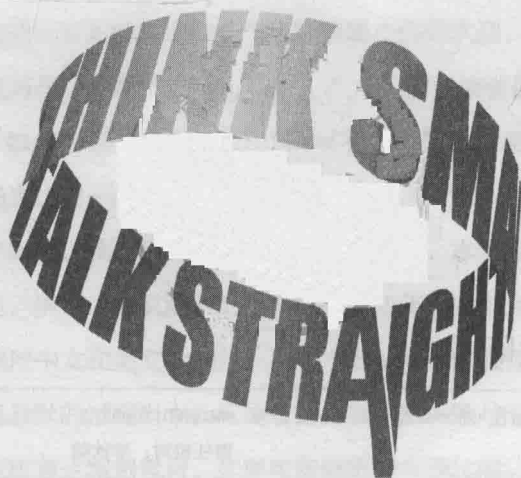
都让你的表达效率翻倍，直抵人心！

THINK
SMART
TALK
STRAIGHT



机械工业出版社
China Machine Press

想清楚 说明白



宋春涛 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

想清楚 说明白 / 宋春涛著. —北京: 机械工业出版社, 2018.6

ISBN 978-7-111-59968-5

I. 想… II. 宋… III. 语言艺术—通俗读物 IV. H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 087283 号

本书主题与每个普通职场人日常工作生活都密切相关, 属于绝大多数职场白领想要提升的重要技能之一。对于并非天性活泼开朗、能说会道的职场人士, 本书可以帮助他们掌握符合表达规律的方法和技巧, 学会分析听众、梳理架构、提炼内容、设计流程, 并能基于不同的表达场景灵活地加以应用。

想清楚 说明白

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王钦福

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2018 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 165mm×205mm 1/20

印张: 13⁶/₁₀

书号: ISBN 978-7-111-59968-5

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

2012年春天，应北京大学出版社邀请，我出版了个人关于职场演讲与当众表达的第一本书《一句顶一句：说着说着就成了》。作为“创意职场系列丛书之一”，《一句顶一句》得到了很多年轻的职场小白的欢迎，出版短短半年时间，销量很快过万册，3年后销量突破了5万册。很多读者朋友邮件告诉我，《一句顶一句》如何帮助他们破解从“我叫不紧张”到“陌生尬聊”“不会说人话”等职场表达的一系列问题。

在过去6年时间，我先后在知名外资企业美赞臣、本土电商企业若羽臣从事人力资源管理、学习与组织发展工作，也持续6年在中山大学岭南学院、暨南大学管理学院用中文和英文为国际、国内MBA学生讲授管理沟通课程。在管理实践和课程教学的过程当中，沉淀了更为深刻的体验与心得，同时也积累了更为丰富的职场表达案例素材。如果用蜜蜂酿蜜来做比喻，由机械工业出版社出版的第二本书《想清楚 说明白》，在第一本《一句顶一句》的基础上，倾注了我个人过去六年时间关于这一主题的积累和沉淀，从而酿造出了更加醇香甘甜的蜂蜜。

在你决定把这本书列入阅读书单前，我要重点回答你关心的两个问题：一个是拼职场，表达为什么重要？另一个是这本书能怎么帮到你？

拼职场，表达为什么重要

我的一位朋友，1996 年从北京某名校毕业后，一直穿梭服务于各世界 500 强企业，目前是一家跨国咨询公司的全球合伙人。一次聊起这些年来他个人的职业发展心得，他说可以归纳为三个阶段：“第一阶段是 Do well，做得出色，能出活；第二阶段是 Speak well，说得漂亮，能出彩；第三阶段是 Look well，看着不错，有魅力。”细想一下，还真是非常有道理。

职场新丁刚刚迈上工作岗位时，Do well 那是绝对的必须。只有脚踏实地，苦干加巧干，做出实实在在的业绩，才能让上司对你留下好的印象，也让自己更容易从一群新人当中脱颖而出。问题是，很多职场人士据此错误地以为只要能够持续地 Do well，甚至 Do better 就足以让自己的职业生涯发展一帆风顺，结果却悲催地发现晋升机会并没有如愿降临到自己头上。

在这个“酒香也怕巷子深”的时代，除了要做得出色、手底下能出活以外，还必须善于表达，把自己的工作思路、项目方案、工作成果等流畅、妥当地呈现给公司的大领导、部门的负责人以及团队的合作者。只有这样，才能让领导对你刮目相看。如同联想集团前董事长柳传志先生所说，“光说不练假把式，光练不说傻把式，能说会练才是真把式！”如果你是既能 Do well，又能 Speak well 的真把式，我敢保证，你的发展机会一定比别人多一倍！

回想我自己这些年来的工作与学习经历，可以说真的沾了 Speak well 的光。1994 年，我在大学一年级的時候，在全系演讲比赛中一不小心拿了第一，被系主任牢牢记住了名字，任命为班长，两年班长生涯后又竞选成功，担任学院、系两级学生会主席。坦白说，我不觉得我个人的能力比其他同学强多少，但站在台上那种激情洋溢演讲时所传递出来的信心与力量，的确成为打动老师

和同学的关键。

2006年，我作为中山大学岭南学院的MBA代表，赴英国兰卡斯特大学，参加MBA项目交流。在Advanced Leadership（高阶领导力）这门课程中，教授安排全班78名学生发表领导力演讲，演讲成绩计入该门课程的学习成绩。尽管我在英国待的时间不长，但出乎所有人意料的是，我的演讲让教授连连说“Impressive! Amazing!”，不仅给了我全班最高分，还推荐我参加一个他主持的领导力研究项目。

2012年，我在民生银行总行人力资源部负责培训工作，其时总行发起一项全国范围内的校园招聘，我很荣幸在那年的全国校园招聘中负责对大学生宣讲，一共走入了北京、南京、上海、福州、武汉、成都、西安等7个城市的8所高校。每一场校园招聘的宣讲都吸引了数百上千名毕业生前来参加。在北京大学世纪演讲厅的那场宣讲，总行领导亲自到场，在听完了我的宣讲，同时感受到现场的气氛后，领导决定提拔我去某省级分行担任人力资源部总经理。

2015年，我在美赞臣中国营养品有限公司负责组织发展。那年春天适逢美赞臣全球CEO访问中国，我有机会向他汇报美赞臣中国在人才发展、领导力培养、培训体系建设等方面做出的一系列工作以及取得的成果，他听完之后对我们的工作高度认可，评价说美赞臣中国在人才发展方面的项目已经成功走到了全球美赞臣的前列。很快，我被晋升为美赞臣中国学习与组织发展总监。

2016年，我加入广州若羽臣科技股份有限公司担任副总经理，有机会随同广州市商务委考察团出访澳大利亚、新西兰，并在新西兰奥克兰举办的“广州—洛杉矶—奥克兰”三城峰会上用英文做电商主题演讲。得益于自己的演讲功底和快速学习能力，我的分享不仅得到了现场听众的高度认可，也给公司带

来了不少品牌合作的机会。

这本书能怎么帮到你

我相信就职场表达的重要性而言，其实我们不难达成共识。尤其在人人都是传播媒介的互联网时代，一次脍炙人口的演讲可以成就你，一次任性失败的演讲也有可能给你的职业发展带来致命一击。比如 2016 年 6 月发生在某知名互联网公司设计总监身上的例子，值得每一个人警醒。这位设计总监因为一次很随意的演讲引起轩然大波，既让自己的公司名誉受损，也让个人的职业生涯大受影响。

接下来，你也许会问为什么这本书可以帮到你？首先，我可以保证，它和市场上你所见到的绝大多数演讲、口才、表达类的书籍都不甚相同。

这本书能帮你了解表达背后的规律。比如说听众的逻辑需求和情感需求、构建表达架构的“金字塔原理”、设计表达流程的“三步骤法则”、表达者自我修炼的“冰山理论”与“计划 - 执行 - 反思”循环圈……对于成年人而言，只有知其所以然，才会更好地知其然。

这本书能为你呈上实用的方法和工具。比如说如何克服表达时的紧张情绪、如何认可与肯定你的听众、如何运用“钉床理论”找到表达内容的亮点、如何设计提问的“组合拳”来加强互动、如何运用转换的技巧提升表达的效果、如何提炼打动你心自己的故事……这些工具和方法有些来自各大咨询公司，有些是我多年的心得总结，相信一定会对你有所帮助。

这本书能与你分享鲜活的表达案例。阅读这本书会是一次轻松愉悦的旅行，围绕不同的职场表达工具和方法，我给大家编排了不同的案例故事来说明

诠释，每个案例都来自真实职场和生活，成功的或者是失败的，你一定会一边读，一边会心一笑，因为在案例当中你会找到自己的影子。

这本书能为你提供“特定人群”的改善建议。由于个性特点、成长经历、教育背景不同，三类“特定人群”在职场表达中存在着更大的问题和挑战，那就是线性思维的理工生、语无伦次的文艺君以及照本宣科的闷葫芦。针对每一类“特定人群”，我们会先呈上人物画像，然后再梳理归纳出几种典型的表达障碍，进而提出针对性的提升“药方”。

这本书希望带给你表达之外的收获。在本书前面4个章节的最后都有一段职场感悟，这些故事来自我自己20年的职场发展体会，有成功的喜悦，也有失败的教训，但更多的是我对于职业生涯发展的思考。如果你能感受到这些文字背后的思考，希望我的努力，能让你的职业发展更顺畅。

下面该你登场了

职场表达力的提升绝非一蹴而就，如同书中“冰山理论”所揭示的那样，这是一个循序渐进的过程，需要持之以恒地练习、反思、再练习、再反思！

期待你的成长！

目录

前言

第一章

像了解 自己一样 了解听众

——你在对谁
说话

Chapter 1

第一节 把你想说的变成他想听的 • 2

一、满足听众的逻辑需求 • 5

二、绝不要忽视情感需求 • 11

【职场感悟】找到你的职场“贵人” • 18

第二节 寻找听众中的“自己人” • 20

一、听众满足正态分布 • 20

二、“自己人”在哪里 • 23

三、如何把“中间人”发展为“自己人” • 30

【职场感悟】缺乏人际敏感度，小心蹲冷宫 • 32

第三节 抓住关键人物的耳朵 • 34

一、巧妙运用 20/80 法则 • 34

二、打动关键人物的三个关键方法 • 35

三、表达者的关键任务：识别你的关键人物 • 43

【职场感悟】请给老板做选择题，而非开放式
问题！ • 45

第二章

结构为王，
内容为要——想清楚
才能说明白

Chapter 2

第三章

优质的表达
有章可循——每个人都
是自己的导演

Chapter 3

第一节 让表达“立”起来 · 48

一、以终为始，明确目标 · 48

二、梳理逻辑，构建结构 · 51

【职场感悟】想得清楚，你才能说得明白！ · 78

第二节 让表达“活”起来，对内容的裁剪与加工 · 80

一、简明扼要——钉床理论 · 80

二、避免太专业的术语 · 82

三、避免过于极端的词语或观点 · 84

四、用隐喻表达深刻道理 · 86

五、用类比调动人类共同的底层经验 · 89

【职场感悟】熟读文件，领会精神，汇报发言有境界！ · 100

第一节 一次完美的表达只需三步 · 103

一、惊艳，始自开场 · 106

二、过程陈述 · 127

三、结语，回味可以更悠长（心理学中的近因效应） · 156

【职场感悟】放低自己，抬高对方 · 165

第二节 搬开表达中的绊脚石 · 166

一、你会提问吗？激发听众思考的技术 · 167

二、回答问题原来这么有讲究 · 175

三、天啊，原来表达的过程中有意外——搞定突发情况的技术 · 181

【职场感悟】再做一遍，有何不同？ · 189

第四章

塑造你的
表达风格——成为
你自己

Chapter 4

第一节 独特的风格是从大量的练习中建立的 • 191

一、表达者的 3V——Verbal, Vocal, Visual • 192

二、知识与经验，习惯与激情 • 195

【职场感悟】晚上 8 ~ 10 点，决定你的职场未来！ • 208

第二节 多讲讲自己的或者别人的故事 • 209

一、成功的故事 • 212

二、个人的故事 • 214

三、幽默的故事 • 217

四、寓言故事 • 222

【职场感悟】内容背后是观点，观点背后是你自己 • 224

第五章

私人订制

——基于特定
人群的
提升建议

Chapter 5

第一节 线性思维的理工生 • 228

一、人物举例 • 228

二、具体症状 • 229

三、提升“药方” • 230

第二节 语无伦次的文艺君 • 239

一、人物举例 • 239

二、具体症状 • 240

三、提升“药方” • 242

第三节 内向木讷的闷葫芦 • 252

一、人物举例 • 252

二、具体症状 • 253

三、提升“药方” • 254

——第一章

像了解自己一样了解听众

——你在对谁说话

在准备一次谈话时，心里不知道谈话对象是谁，就好像写情书时不知道发给谁一样。

——肯·汉默

开口说话之前，我们必须先把目光投向表达的对象，也就是我们的听众身上，因为重要的不是我们的嘴巴说了什么，而是他们的耳朵听到了什么。如同曾任美国电报电话公司总裁的肯·汉默所说，在准备一次谈话时，心里不知道谈话对象是谁，就好像写情书时不知道发给谁一样。

在职场中，听众可能是我们的上司、下属、同事、客户、朋友、师长、学生……不管我们要说的是什么，首先必须把心放在听众那边，发自内心地重视你的每一次表达、关注你的每一个听众，讲述对他们有价值、有意义的事情。“把心放在听众那边”，你的诚意比任何表达技巧都更有力，更能打动你的听众。

不知道大家是否做过这样一个游戏：用你的手指给你对面的人摆一个“人”字。你会怎么做？我曾在我的培训课堂上做过多次试验，经常有学员将右手食指指尖顶在左手食指中间，站在对面人的角度来看，

那就是个“人”字。这提示我们，站在自己角度所理解的和站在对方角度所看到的，有时会截然相反。经过我的提醒，绝大部分做错的学员都会恍然大悟，但很有趣的是，往往会有极少数自我意识超强的学员会站在自己的立场固执己见。由此可见，要想做到“像了解自己一样了解听众”并不容易，这要求表达者必须把脚伸进听众的鞋子里，同时学会以下的方法和技巧。

《哈佛商业评论》曾经有一篇文章关于如何提升公众演讲与表达能力，名字叫作《真诚以待》。作者尼克·摩根最为核心的观点就是：除了方法和技巧，表达者还必须把情感投入到演讲当中，并与听众完美互动，从头到尾抓住听众的心，你就能够达到最完美的演讲表达效果。

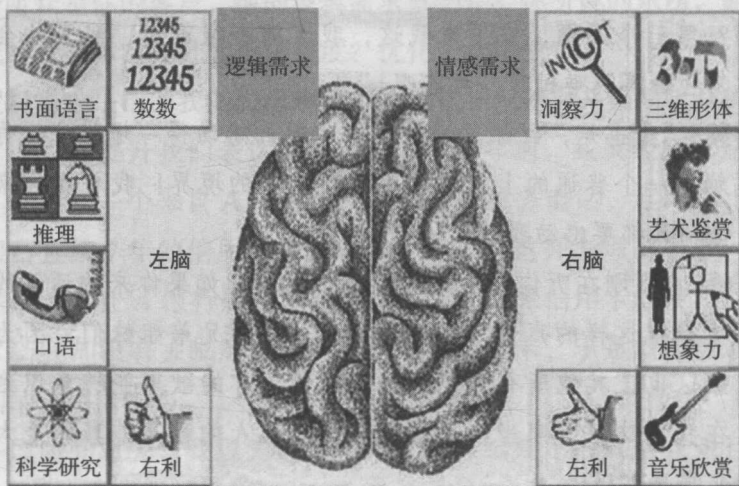
第一节 把你想说的变成他想听的

回忆一下日常的工作，这样的场景你可能一点儿也不陌生：同样是汇报工作，刚才还频频点头、辅以微笑的领导，一听见你说话，就开始双眉紧锁或目光飘散；每次你代表公司去给客户讲标，客户方的评委们不是出去打电话就是低头看短信，对于你正在展示的内容显得毫无兴趣，搞得你在台上手足无措，无比尴尬；在项目讨论中，明明你准备得很充分、资料做得也足够，怎么同事们慢慢地都开始走神、偷偷看表……你有没有曾经捶胸高喊：苍天啊，为什么会这样？

其实，无论是汇报工作、讨论项目还是当众演讲，我们必须记住的一点就是：演讲表达不是为了让自己说得多么过瘾，而是为了让听众听得投入舒心，你必须学会站在听众的角度，把你想说的变成他想听的，这样他才愿意关心你想让他接受的东西。

也许你要说：我当然知道这很重要，但我又不是他，怎么知道他想听什么？毫无疑问，洞察人心并非易事，但我们可以掌握一些基本的规律和方法，能够帮助你接近人性的真相。

洞察人心的第一规则是：在表达之前，将“逻辑需求”和“情感需求”这八个字深深地刻在我们的左脑和右脑。



大家都知道，左脑关系着理性、逻辑、数字、模型，右脑则与情感、认可、尊重有关。我们面对听众，实际上就是面对他们的左脑和右脑。听众的左脑更关心具体结果，比如逻辑清晰的结构、具有说服力的数据，或者一目了然的模型；与此同时，右脑则需要在舒服、放松的状态下，感受到高度认同，期许赞赏，满足情感需求。

所以对表达者来说，只有充分把握住了听众的逻辑需求和情感需

求，才能真正把你想说的变成他想听的，进而影响、说服你的听众。

来看一个轻松有趣的娱乐圈例子。某一年浙江卫视《中国好声音》节目来了一个名叫帕尔哈提的新疆小伙，他的声音沧桑而优美，吸引了杨坤、那英、汪峰在内的三大导师为之转身。接下来，为了吸引帕尔哈提加入自己的战队，三大导师都发表了一段话。

杨坤：“首先我想，我们两个有两个相似的地方，第一个就是，你32岁，你知道32这个数字带给我很多很多；第二你不觉得咱俩长得挺像的吗？第三个问题，你不来我这，我真的会很难过，我真的会很难受，你怎么舍得我难过呀，不能吧！”

那英：“我也是，我深深地被你刚才唱的感动得一塌糊涂！你已经完全超越了一个普通的上来参加比赛的选手的境界！我希望你来到我的队，每一天都要感动我！”

汪峰：“刚刚在听你唱的时候，我一直在想如果你来的话，我真的特别希望能把这样的声音，让你的维吾尔族的兄弟姐妹们，因为你而感到自豪！也让其他所有各民族的人都因为你的歌声能够意识到我们自己，在我们这个国家当中，居然有这么动人的歌声，真的是太难得了，我非常喜欢！”

撇开对三大导师个人偏好的情感因素，你会发现，无论是杨坤还是那英，他们都带着一定的优越感，站在自己作为导师的立场说话，并且企图影响帕尔哈提；而只有汪峰发自内心地站在帕尔哈提的立场上，认可肯定帕尔哈提的同时，更是把他能带给帕尔哈提的价值进一步升华到了民族大义和国家荣誉的高度，水平实在是太高了！毫无悬念，帕尔哈提选择了不一定是“最会唱歌”，但一定是“最会说话”的汪峰。

一、满足听众的逻辑需求

(一) 请给我好处

“你说的对我有什么好处？”这个简单的问题，是你在讲话之前必须要考虑的，这个问题背后，就隐藏着听众的逻辑需求。如果这个听众是你的老板，他的逻辑需求可能就是：你汇报的事情，是否代表着销售数字在增加，流程效率在提升，方案实施的可行性是否合理……如果这个听众是你的客户，他的逻辑需求就会是：你所说的东西，能帮助他降低经营成本？提升客户满意度？优化工作绩效？……

逻辑需求是帮助我们做出理性判断的依据，把握并判断听众的逻辑需求，能直接提升我们表达的说服力。很多年前，我就经历了这么一件事。我接到一个来自 A 银行信用卡中心的服务电话，起因是，作为这家银行连续 7 年的信用卡金卡客户，最近我选择办理了另外一家银行的信用卡。让 A 银行感到困惑的是，之前那张信用卡的使用期限已到期了，我却没有去邮局取他们寄送给我的新卡，于是新卡被退回到了他们的信用卡中心。

一段时间过去，我以为这件事情就这样结束了，只是 A 银行流失了一个信用记录良好的普通客户。没想到，这时候却接到了他们电话营销人员的服务电话。这位营销人员的目的很简单，就是希望能够说服我接受并且继续使用他们的信用卡。她是这么说的：“宋先生，首先非常感谢您过去 7 年来一直使用我们银行的信用卡，作为我们的忠实客户，您的信用记录一直非常优良！（开场先对客户进行表扬与认可）我留意到，您的信用卡到期后，您就没有再使用我们寄送给您的新卡片，我相信一定会有原因，不过我觉得这样真的挺可惜的。（概括问题，

提出一个悬念) 第一, 您之前的消费累积了有 1 万多积分, 这些积分其实可以在我们的信用卡商城里兑换很多您个人或者您家庭需要的、而且是很实用的东西; 第二, 还是和您过往使用的情形一样, 每年您只要使用 6 次, 就可以免除全年的年费, 不会给您带来任何新的成本; 第三, 我们只是想把卡片寄送到您的手上, 您只要不打开, 不在卡片上签名, 它就不会生效。万一您临时有个资金方面的紧急用途, 您还可以拿它来应急。(分三方面阐述对我的好处) 您看, 我是不是可以把这个卡片快递给您?(提出具体建议)”这个时候, 我已经无法再拒绝她的建议, 因为, 她所表达的这三点都对我只有好处, 而没有任何坏处。于是, 她成功地说服了我!

如果表达者无法满足听众的逻辑需求, 理性而又礼貌的听众可能还能够接受一定范围内的“跑偏”, 但如果你所说的和听众所想要的完全是“驴唇不对马嘴”的话, 那么我可以很负责地说, 基本上你很难全身而退了。

2011 年的 5 月, 一家台湾知名的培训咨询公司总经理拜访我们, 探讨我们的一个课程需求——如何提升银行网点的生产力, 这家培训公司的讲师基本都在宝岛的金融行业工作过 10 年以上, 实战心得与管理经验俱佳。在了解清楚了我方的需求后, 培训公司的总经理答应说下周会整理出一份基于我们需求设计的课程大纲, 然后再和我们探讨。

基于第一次的良好沟通, 我们邀请了几位支行长、部门经理共同参加了第二次的探讨。有一些意外的是, 对方的总经理没有出席, 他们的销售非常抱歉地说, 总经理临时飞去了西安公干, 交代他们的一位副总经理过来和我们进行主题分享。

副总经理在介绍了 10 分钟后, 我发现了一个很严重的问题, 他所