

沉默的技术男  
羞涩的工科女  
喋喋不休的文科生

——救星来了!!!

# 一句顶一句

宋春涛 著

——说着说着就成了

## 【功能主治】

- 不想说，不爱说，不会说，吃尽“哑巴亏”
- 又想说又爱说，就是不在点子上

## 【用法用量】

- 车上、网上、枕上。一日一次，一次半小时

## 【注意事项】

- 组团使用，疗效更佳



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



# 一句顶一句

宋春涛。著

——说着说着就成了



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

一句顶一句：说着说着就成了/宋春涛著. —北京：北京大学出版社，2012.6

ISBN 978-7-301-20528-0

I. 一… II. 宋… III. 口才学—通俗读物 IV. H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 067008 号

书 名：一句顶一句——说着说着就成了

---

著作责任者：宋春涛 著

责任编辑：梅秋慧

标准书号：ISBN 978-7-301-20528-0 / F · 3145

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：[tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

889 毫米 × 1194 毫米 24 开本 9.5 印张 189 千字

2012 年 8 月第 1 版第 3 次印刷

定 价：29.00 元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



# 前言

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，一直穿梭服务于世界 500 强企业，目前是一家跨国咨询公司的客户总监。有一次，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 那是绝对必须的。只有脚踏实地，苦干加巧干，做出实实在在的业绩，才能给上司留下好的印象，也能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。

还有一位朋友和我分享过一个真实的案例。他的一位大学同学

2000年大学毕业后，就职于某股份制商业银行的计划财务部，工作细致、认真、勤奋，靠着脚踏实地的工作作风，一步步升至财务部账务中心处长。一年前，部门换了新领导，雷厉风行，推动部门架构调整，让所有中层干部集体起立，重新竞聘。在这个过程中，领导发现这位处长内向木讷，一旦当众讲话就因为紧张而手足无措、语无伦次。最后，他的处长位置落入旁人之手。

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：“光说不练是假把式，光练不说是傻把式，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，我上大学一年级的時候，在全系演讲比赛中一不小心拿了第一名，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。在高阶领导力（Advanced Leadership）这门课程中，教授要求全班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!”，他不仅给了我全班最高分，还推荐我参加一个由他主持的领导力研究项目。

## 这本书能怎么帮到你？

我相信就职场表达的重要性，我们不难达成共识。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，它和你所见到的市场上绝大多数演讲、口才、表达类的书籍都不甚相同：

**这本书能够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”……对于成年人而言，只有知其所以然，才能更好地知其然。

**这本书能为你提供各种实用的工具和方法。**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、如何提炼打动人心的你自己的故事……这些工具和方法有些来自于各大咨询公司，有些是我多年的心得总结，相信一定会对你有所帮助。

**这本书还与你分享了各种成功与失败的鲜活案例。**阅读这本书会是一段轻松愉悦的旅程，每个案例都来自真实的职场和生活，成功的或是失败的，你一定能在其中找到自己的影子。

**这本书希望带给你表达之外的收获。**每一章节的最后都有一段职场

感悟，这些故事来自我自己近 15 年的职场发展体会，有成功的喜悦，也有失败的懊悔，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生涯发展更顺畅。

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！

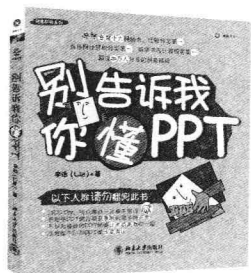
期待你的成长！

宋春涛

“创意职场”系列缘起小编的郁闷，成日面对堆积如山的文案书稿昏昏欲睡，心下惨淡，仰面高呼：“为什么不给职场工作加点料？”想到此处，顿时眼冒绿光，精神百倍，上天入地，遍访名山，终于在人潮人海中，找到了有绝活、懂创意、会“偷懒”、够幽默的诸位职场达人，为职场兄弟姐妹们奉上一道道“胜过初恋滋味”的创意大餐。

超过20万人分享的创意精粹

## 《别告诉我你懂PPT》



卓越年度十大畅销书  
卓越经管分类第一  
当当网计算机分类第一  
新华书店计算机类第一

以一敌百的Excel心法，伍昊教你职场“偷懒”的秘诀

## 《你早该这么玩Excel》



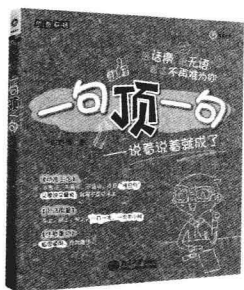
一切从简的“懒人智慧”，教你从“偷懒”出发，不断创新和学习。

无论菜鸟还是表哥，你都能升级为表格的“哥”！

职场从此成为一个可以潇洒悠游的“江湖”。掌握四两拨千斤的利器，享受玩转Excel的乐趣！

医话榜，治无语，表达不再难为你

## 《一句顶一万句——说着说着就成了》



想成为职场红人，会表达是关键一步。说好了，人人青睐；说不好，分分钟打入“冷宫”。听资深“说话分子”宋春涛聊聊表达那些事儿。

沉默的技术男、羞涩的工科女、喋喋不休的文科生  
——救星来了



亲，还记得讲“天下只有一张表”的伍昊吗？

## 《你早该这么玩Excel 2》

了解了“天下第一表”和“三表概念”让读者惊呼：“Excel一点也不可怕！”延续前书的风格，这一次让理想落地，伍昊手把手教你玩转“一表”和“三表”。

“用最简单的方法解决最复杂的问题”，这就是我，一个“表格他哥”的告白。

待字闺中，敬请期待！





前言 1

## 第一章 像了解自己一样了解听众 ——你在对谁说话

### 第①节 把你想说的变成他想听的 3

一、满足听众的逻辑需求 5

二、绝不要忽视情感需求 10

【职场感悟】找到你的职场贵人 17

### 第②节 寻找听众中的“自己人” 19

一、听众满足正态分布 20

二、“自己人”在哪里？ 22

三、把“中间人”发展为“自己人” 28

【职场感悟】缺乏人际敏感度，小心蹲“冷宫” 31

- 第③节 抓住关键人物的耳朵 33
- 一、巧妙运用二八法则 33
  - 二、打动关键人物的三个关键方法 34
  - 三、表达者的关键任务——识别关键人物 42
- 【职场感悟】请给老板选择题，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

- 第①节 让表达“立”起来 50
- 一、以终为始，明确目标 50
  - 二、梳理逻辑，构建结构 53
- 【职场感悟】想得清楚，你才能说得明白 77
- 第②节 内容需要裁剪与加工 79
- 一、简明扼要——钉床理论 79
  - 二、避免太专业的术语和“双语” 81
  - 三、避免过于极端的词语或观点 83
  - 四、用比喻表达深刻道理 84

- 五、用类比引发大家的共识 87
- 六、用图表说话 90
- 七、一张图片胜过 1000 个字 93
- 【职场感悟】熟读文件，领会精神，汇报发言有境界 95

### 第三章 优质的表达有章可循 ——每个人都是好导演

- 第①节 一次完美的表达只需三步 99
  - 一、听众的记忆力曲线 102
  - 二、完美表达三部曲 103
  - 【职场感悟】放低自己，抬高对方 152
  
- 第②节 搬开表达中的绊脚石 154
  - 一、激发听众思考的技术 154
  - 二、回答问题原来这么有讲究 162
  - 三、搞定突发情况的技术 168
  - 【职场感悟】再做一遍，有何不同？ 175

## 第四章 塑造你的表达风格

### ——成为你自己

#### 第①节 独特的风格从大量的练习中建立 179

一、表达者的 3V——Verbal、Vocal、Visual 181

二、知识与经验，习惯与激情 182

三、10000 个小时，没有商量 191

【职场感悟】爱一行，再去干一行 195

#### 第②节 多讲讲自己或者别人的故事 196

一、故事里都包含了什么 196

二、让故事活起来 199

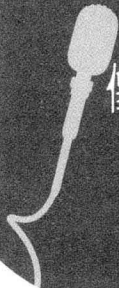
【职场感悟】内容背后是观点，观点背后是你自己 207

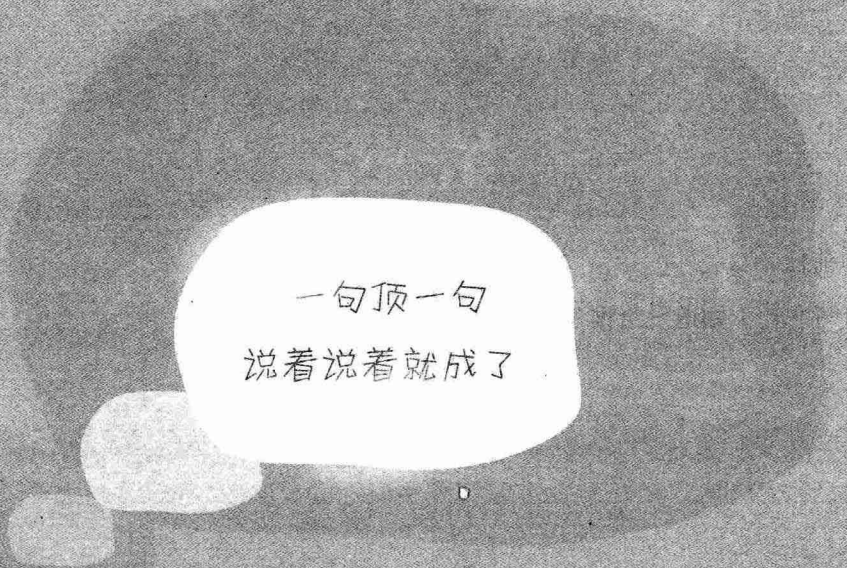
后记 211

# 第一章

像了解自己一样了解听众

——你在对谁说话





一句顶一句  
说着说着就成了

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。如同美国电报电话公司前任总裁肯·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、平级、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，尊重他们，讲述对他们有价值、有意义的事情。“把心放在听众那边”，这是最强大的表达技巧，也是一种能使人更快乐和充实的思维方法。

## 第 1 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，资料收集得也足够多，可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，你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，把你想说的变成听众想听的，这样他才愿意关心你想让他接受的东西。

不知道你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？我曾在课堂上多次做过试验，发现经常有学员将右手食指指尖顶在左手食指中间，从我的角度来看，那就是个“人”字。这提示我们，面对同一场景；站在自己角度理解的和站在对方角度看到的，有时会完全不同。所以，作为表达者，你应该了解如何站在对方的角度思考与陈述。

也许你会说：“我当然知道这很重要，但我又不是对方，怎么知道他想听什么？”毫无疑问，洞察人心并非易事，但你可以掌握一些基本的规律和方法，帮助你接近人性的真相。

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



#### 洞察人心的第一规则

在表达之前，将“逻辑需求”和“情感需求”这八个字深深地刻在你的左脑和右脑。

如图 1-1 所示，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。你在面对听众时，实际上就是面对着他



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，只有充分把握住听众的逻辑需求和情感需求，才能真正把自己想说的变成听众想听的，进而影响、说服听众。



图 1-1 左脑和右脑

## 一、满足听众的逻辑需求

### 1. 请给我好处

“你说的对我有什么好处？”这个问题是你在讲话之前必须要考虑的，因为这个问题背后，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、实施方案具有可行性……如果这个听众是你的客户，他的逻辑需求可能会是：你所说的产品或服务是否能帮助他降低经营成本、提升客户满意度、优化工作绩效……

逻辑需求是帮助表达者做出理性判断的依据，把握并判断听众的逻辑需求，能直接提升表达的说服力。最近，我就经历了这么一件事。