

媒商十堂课

教你学会信息传递术

李颖田香凝◎著

媒商是一面镜子

一边是别人眼中的你
一边是真实的你



大学出版社

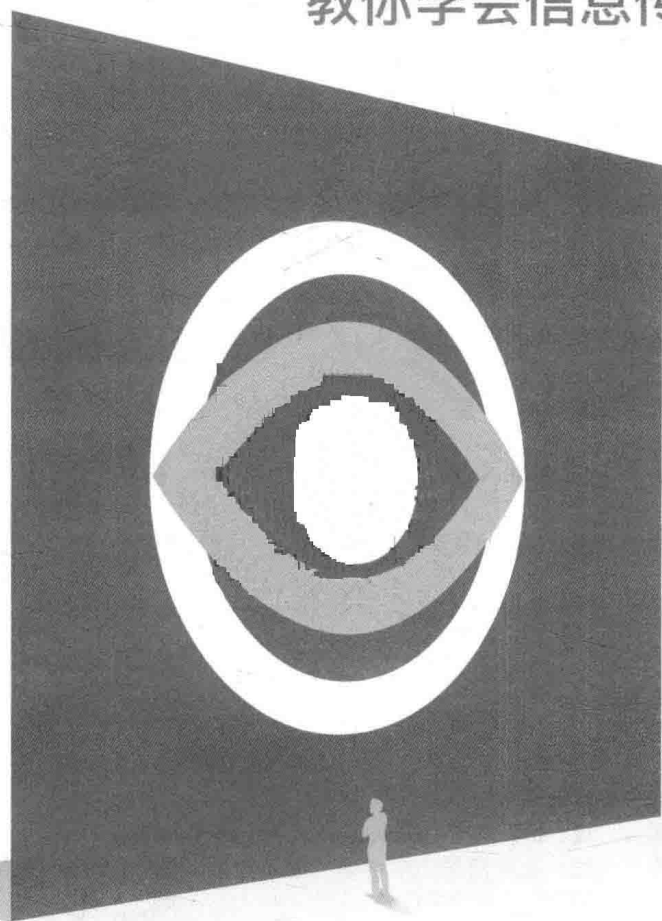
徐小平 | 罗振宇

诚意
推荐

媒商十堂课

教你学会信息传递术

李颖田香凝◎著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

世界上只有 2% 的人意识到，他们的一言一行，一颦一笑，都在作为重要的信息构建着独一无二的“个人”品牌。如何组织和分发信息，成为摆在这些觉醒者面前的重大挑战。大到上市路演公开讲话，小到朋友圈里为老板点赞——全媒体时代正在以你来不及察觉和反应的速度挑战着你的个人品牌塑造。本书选取了率先觉醒的国内外名人和企业，用十堂课的时间，和你一起拆解他们的吸睛绝招，手把手教你如何生产和组织信息，并找到正确的媒介渠道进行分发、传播，帮你打造个人品牌，助你成为全媒体时代的觉醒者和弄潮儿。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

媒商十堂课：教你学会信息传递术 / 李颖，田香凝著. — 北京：清华大学出版社，2018

ISBN 978-7-302-48926-9

I. ①媒… II. ①李… ②田… III. ①传播媒介—研究 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 082151 号

责任编辑：张莹
封面设计：詹琼琳
责任校对：王荣静
责任印制：杨艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wpbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：155mm×230mm 印 张：11.25 字 数：129千字

版 次：2018年5月第1版 印 次：2018年5月第1次印刷

定 价：38.00元

产品编号：077253-01

目 录

第一课 媒商是全媒体时代的生存利器 / 001

你的新“特权” / 001

你认为的私密也许是公共的 / 003

媒商是全媒体时代的生存利器 / 005

十堂课会讲什么 / 010

重点阅读：如何争夺别人的注意力 / 011

课外故事：意外出名却几近“身败名裂”的普通人罗尔 / 015

第二课 妙语如何连成珠——破解马云演讲的幕后招数 / 020

课前引导 / 020

一、说不完的标题句 / 021

二、创造自己的逻辑框 / 023

三、讲故事建立共鸣 / 025

四、巧用数字心理学 / 027

课后总结 / 028

重点阅读：公开演讲的几个好习惯 / 029

课外故事：为什么百度用户体验部总监的演讲被喊太 low？ / 034

第三课 因势利导讲“故事”——刘强东夫妇的“人设”变化 / 038

课前引导 / 038

一、行走在一线的“带头大哥” / 039

二、浪漫故事的流量增量 / 041

三、改变形象管理 / 044

课后总结 / 046

重点阅读：媒商中的 5W 方法（上）/ 047

第四课 听众在哪儿就去哪儿——张召忠的“非主流沟通” / 054

课前引导 / 054

一、平民化的军事专家 / 055

二、到年轻人扎堆的地方去 / 058

三、拥抱“局座”身份 / 060

课后总结 / 063

重点阅读：媒商中的 5W 方法（下）/ 063

第五课 媒商的复制与提升——罗振宇和伙伴们的探索 / 070

课前引导 / 070

一、打造魅力人格体 / 071

二、颠覆性的选题和新概念 / 073

1. 颠覆性的选题 / 073

2. 创造新概念 / 074

3. 角度比内容更重要 / 075

4. 景点意识 / 076

三、与更多内容生产者“合伙” / 077

课后总结 / 079

延伸阅读：自然语言写作方法——摘自《得到品控手册》/ 080

重点阅读：学会有技巧地发言 / 083

第六课 自黑是一种保护色——围观邓超的花样撒娇 / 88

课前引导 / 88

一、选择自黑，选择低姿态 / 89

二、找准路线，认清黑点 / 91

1. 良好的幽默感是前提 / 91

2. 正确的黑点是关键 / 92

3. 搭配一点自恋 / 94

4. 注重互动和共鸣 / 94

课后总结 / 95

重点阅读：态度比说理管用 / 96

课外故事：中关村二小的两份声明 / 100

第七课 刚柔并济是一种态度——听傅莹讲中国故事 / 106

课前引导 / 106

一、一针见血拆穿陷阱 / 107

二、适当活泼的官方辞令 / 110

三、从自身故事讲起 / 111

课后总结 / 114

重点阅读：极具挑战性情况的多种解决方案（上） / 114

课外故事：那些发言人精彩的问答片段 / 118

第八课 用语言化解挑战——何炅怎样做到滴水不漏 / 122

课前引导 / 122

一、调动自己的同理心 / 123

二、从容应对比较 / 125

三、平衡所有利益关系 / 127

课后总结 / 129

重点阅读：极具挑战性情况的多种解决方案（下） / 130

第九课 危机公关的“守门员”——只有扎克伯格能一锤定音 / 136

课前引导 / 136

一、十余人团队打理的脸书账号 / 137

二、快速反应，诚恳沟通，突出使命 / 139

三、强调“给予者”属性 / 142

课后总结 / 144

重点阅读：让你的信息像军队一样 / 145

课外故事：美联航的“血泪”教训 / 149

第十课 无形的公关不是一日炼成——海底捞的故事 / 154

课前引导 / 154

一、自成章法的危机管理系统 / 155

1. 掌握信息发布的节奏 / 155

2. 具体周全的处置方案 / 156

3. 主动公布负面信息 / 157

二、关怀员工的企业基因 / 158

三、唤起顾客的人情味回忆 / 159

课后总结 / 162

重点阅读：危机发生后如何在舆论场上“卡位” / 163

课外故事：BP的“前车之鉴” / 166

课后的话：媒商是发给觉醒者的优先牌照 / 169

第一课

媒商是全媒体时代的生存利器

在过去的十年间，人们从媒介上获取信息的渠道和方式发生了巨大的变化。曾几何时，我们要守在电视机前看直播才能与突发事件同步。在广州，市民们悠闲地喝着早茶，手里拿着一份日报，一度也成为这座城市的街头一景。放眼当下，多少人家中的电视机已经蒙尘，报纸也已经退订。就连前些年曾经牢牢占据舆论场重要位置的微博，也在为新的流量从哪里来而感到发愁。越来越多的人从微信上获取新闻信息，比如朋友圈和公众号，或者直接选择新闻客户端。然而，再过几年，极有可能又有新的媒介形式替代现有的微信、直播平台，甚至新闻客户端。

新的媒介环境，给每个人都提出了新的生存挑战；同时，也提供了更多的方式方法去帮助人们适应、调整。

你的新“特权”

信息是海量的，信息传播是快速的，信息关注的范围也已经从过去的公众人物、明星扩大到每一个人。是的，作为一个普通人，你也拥有了可能受到公众关注的“特权”。

2017年3月4日晚间，来自北京地铁的一段视频在网络上广

为流传。这段长达 2 分 21 秒的视频，疑似拍摄于北京地铁十号线列车车厢内。视频中一名年轻男子反复辱骂两名女子，并反复提及对方“外地人”的身份，而且脏话不断。其中一名女子准备报警，男子遂上前抢夺手机，双方发生推搡，女子最终被男子推出地铁车门。视频火爆流传，媒体纷纷跟进报道，涉事男子被各种“人肉搜索”，北京警方随后也介入调查。这名男子最终道歉悔过，又因其未满 18 周岁，依法不对其执行行政拘留。

2017 年 6 月 1 日，湖北武汉一位名校在读女博士，带着家人赶到机场，准备出国参加会议。结果因为自身的原因，错过了值机截止时间。在和机场工作人员沟通协调未果的情况下，这位女博士“情绪失控”，大闹武汉天河国际机场值机柜台，掌掴机场工作人员，最后被机场警方依法处以行政拘留 10 日。

这些曾经火爆一时的普通人，在热点褪去之后，我们甚至记不住他们的名字。他们是芸芸众生中的一员，在公众的热点视野中快速亮相也快速离去。但无疑，这样的经历会在他们各自的人生当中留下深刻的印记。我们每个人都生活在镜头包围之中，唯一不确定的是什么时候成为主角。而当我们成为热点人物的那一刻，你会发现那时候面对的舆论压力已经不是光靠简单解释就能够应付得了的。不仅要说话，还要有技巧地说，要把自己想传递的信息有效地传播出去。

并不是每个人都知道，在媒体关注之下，在公众场合之中，该如何表达自己。我们习惯了日常生活中和屈指可数的人对话，而当突然被曝光在聚光灯下时，面对的却是不确定的大多数人。他们不了解你的为人，只是知道你在某个热点事件中的角色以及你的基本个人信息。在某些极端情况下，他们讨论了 N 天之后，却有可能还不知道你的名字。但在舆论场上，他们可以发表观点，对你做出评价。他们不知道你是谁，却有可能清楚地记得你的

样子，因为你的图片已经在网络上广为流传。他们对你的评价会给你造成巨大的压力。如何应付这种公众关注，也是一门专门的技术。

这时候，我们需要媒商。当有一天，你突然成为某个热点事件中的新闻人物，作为普通人的你，也需要了解如何面对公众以及如何与媒体沟通。需要指出的是，那些身处在某个特定行业的人们，比如警察、医生、城管、银行职员、国企员工、公务员、教师——数着数着貌似已经涵盖了社会中的绝大部分人——你们需要特别注意，当你的身份和事件中的角色发生关联，你受到的关注就会超过其他人；而当你在工作期间成为热点事件的核心人物时，你的一言一行，就在那一刻，成为你所在的单位、所在行业的唯一代言。

你想，或不想，舆论的关注就在那里。这时候，你需要提高自己的媒商，知道自己该如何面向公众表达。

当然，这里的媒商，指的还是狭义的媒商，特指全媒体时代，个人或者机构与媒体沟通的基本素质。但全媒体时代赋予你的挑战，还远不止如此。

你认为的私密也许是公共的

也许你会说，尽管有这个可能，但是作为普通人曝光在公众视野之中的概率依然很小。但如果盘点一下你每天的对外沟通，就会发现，隐藏的公众关注始终都在。这种媒介环境的变化，不仅发生在单纯的媒体领域，还包括我们熟悉和频繁使用的日常媒介工具。

你的朋友圈可能会有数百人甚至上千人的同时关注；你的单

条微博阅读量也可能达到数十万次；你在微信 500 人群里的发言会有 499 个观众——你就像是一家小型媒体，和其他媒体的区别在于，你每天对外发布和传递的，大都是专属于个人的信息。而这些信息，通过各种各样的媒介渠道，到达各种受众，最后成为你个人品牌的重要组成部分。

在谈论媒商时，我们常会思考：现在的媒商，与过去的公开演讲、人际沟通，在技巧和策略层面，到底有何不同？最后的答案也许很简单。在过去，哪怕是公开演讲，受众人数众多，但依然是可以描述的，传播范围依然是可控的。但是现在，一次公开演讲，可以轻易地被直播出去，成为临时的公共广播。谁在看？谁在听？你完全无法预料。在过去，人际沟通有很多技巧，你可以有更多的方式让沟通更加有效，但是现在，你以为的人际沟通也许并不是人际沟通，而是公众沟通。事实上，公共与私人的界限正在越来越模糊，便捷、快速的传播工具，比如手机，正在成为打破这种界限的一把利器。

2016 年 6 月，一段来自山西某农商行通过当众打员工屁股进行考核的内部培训视频传遍网络。视频中，一中年男子拿着手臂粗细的木棍条，依次向台上的 8 位员工屁股处打去。不到 1 分钟时间，8 位员工每人挨打 4 下。其中，最靠右的一位女员工，在第三次挨打吃痛后，忍不住用手挡住屁股，却被该男子呵斥“把手拿开”。网民称，打员工屁股的是农商行的管理人员。这件事情对这家银行造成了非常恶劣的影响。尽管最后证明，打人屁股的并非是该银行高管，而是请来的外部培训师，但是依然导致涉事银行的董事长和分管副行长遭到停职处分。

内部、私下……这些人们认为应当限制信息传播范围的沟通，遭到了挑战 and 破坏。私下里沟通的微信，可以轻易地被截图，被放到公开的网络上去。尽管最开始截图的人不一定怀有恶意，但

是一旦信息传播开来，却并不是某一个人或某一个机构可以完全控制得了的。

所以，这时候我们就需要广义的媒商：媒商是全媒体时代，个人或者机构对于信息的接收、采集、加工和发布的能力。广义的媒商，不仅仅限于媒体，而是媒介，会涉及多种我们生活中常见的信息传播渠道。

你的朋友圈、微信群，你的微博、个人公众号，甚至一次内部讨论或是一次破冰的自我介绍，都是媒介渠道组成的一部分。同样一件工作，为什么每个人汇报的效果就会不一样？为什么领导总为别人的朋友圈点赞？为什么别人提出的话题更吸引人？为什么他/她辛辛苦苦工作却总得不到别人的认可？为什么有的人抱怨就会得到安慰，有的人却只得到嫌弃？

不同的渠道，对应不同的受众，也应发布不同的信息，进行有针对性的“翻译”——让你的目标受众在合适的时间、合适的渠道接收到你发布的内容。这就是我们所说的广义媒商。

媒商是全媒体时代的生存利器

不管是狭义媒商还是广义媒商，都结合了当下现实的媒介环境。不管是与媒体沟通，还是私下里与朋友或客户沟通，在全媒体时代，都意味着会有一种潜在的、受到公众关注并在公众视野中受到审视的可能性。因而，在全媒体时代生存的我们，每个人都需要了解媒介的基础知识，了解公众关注的风险以及机遇，并结合自身信息，制定信息的接收、采集、加工和发布的策略。

媒商，会帮助你提前预防可能的风险，会帮助你更精准地选

择有传播价值的信息，帮助你树立主动传播的心态而非被动地回应，帮助你让个体信息更加出彩，帮助你熟练地选择不同的媒介渠道发布不同的个体信息。媒商，会让你的信息传递更加主动和有效。媒商，是这个时代的生存利器。

狭义来说，媒商是全媒体时代，个人或者机构与媒体沟通的基本素质，是德行、智商、情商等在媒体上的综合呈现；广义来说，媒商是全媒体时代，个人或者机构对于信息的接收、采集、加工和发布的能力。

媒商首先需要的是一种美好的品德，以及将美好品德坚持下去的能力。不是要求每个人都能成为道德楷模，而是需要牢记一些基本的道德原则。

也许你认为这很简单。但是当事件发生时，媒体和公众关注的压力有时候会让人们不知所措，词不达意，更不要提还能记起那些原本该渗透在血液中的道德原则了。面对媒体，我们很容易惊慌失措，尤其在对方以一种质问和指责的语气发问时，我们很容易就忘记了一些基本的德行标准以及相应的表达。曾记否，在发生了重大灾难时，有部门负责人的第一句话是：“见到大家很高兴。”也曾有过，十几个人不幸遇难，负责人说，十几个并不算多，往年出现类似事故都是二三十人。还有过医生对着刚刚死去的婴儿父母说，婴儿在出生后的二十四小时内都处于危险期，所以这很正常。

以上这些表达，都显得冷漠和残酷，但其实并不意味着说出这些话的人都是冷酷的、不近人情的、没有道德判断的人。他们尽管对于一些基本的道德原则和道义有认知，但在危机来临、媒体登门的紧急情况下，却没有做到坚守，反而采取了个人利益优先，急于为个人或者个体机构进行辩解。有德行，不仅要在日常生活中践行，同样要在危机来临时刻牢记和坚守，

做到言行合一。

亚里士多德认为，某种美好的品德会引起人们的好感。人们更容易相信一位德高望重的人，进而出于对这个人的信任和认同，去选择接受他传播的信息。这是人的德行和品格在沟通说服过程中所起到的作用。人们有时候做出决定，并不一定是因为建议本身，而是出于对某人权威的认同和道德的赞许。

所以，如果想让你的信息能够有效地传递出去，让人们更为信服，媒商给你提出的首要要求是要有美好的品德，并且能在危机发生时予以坚守。

在这里，我们还要着重强调一下“诚实”这项美好的品德。在人人皆记者、处处有记录的时代，任何一个词语、一句话都是证据。除非你已经撒谎成性，否则还是秉承诚实至上的原则更为稳妥。仅仅诚实还不够，还要很快地诚实表态，而且始终如一。不要等到真相自己跑出来，才发现为时已晚，所有的工作都将前功尽弃。

事实上，以美国为例，“讲真话，不撒谎，不掩盖”等公开运作原则适用于所有信息的对外公布。公开运作原则由美国福特总统新闻秘书内森阐述并持续使用至今。从内森上任的第一天起，他就总结设定了这样一套原则：讲真话，不撒谎，不掩盖，亲自公开坏消息，越早公开越好，并加上自己的解释。

全媒体时代，要诚实，不要说谎，因为谎言注定会被揭穿，区别只是谎言存活的时间长短。

媒商还需要智商层面的一些关键能力。对外传递信息进行沟通时，需要大量的信息做支撑，不仅需要对将要发布的信息熟记于心，还需要有清醒的头脑把各类信息进行整理、归类，并以完整的逻辑进行组织。在这一部分，不仅需要理解能力、记忆能力，还需要逻辑能力以及快速反应能力等。

全媒体时代，公众对于事实和观点并不一定全面掌握，有时会做出错误判断。你可能会感觉委屈，但如果需要进行反驳，那么你需要做到以下这些：理解对方真正想要表达的内容；理解对方的批判逻辑；在此基础上组织大量有助于说服对方的论据，然后牢牢记下来；随之用严密的逻辑组织论据去进行辩驳，而不是单靠情绪化的发泄；在此过程中，一旦遇到意外情况，还需要快速反应进行应对。

人与人之间智商上的差距也许并不明显，但是在情商层面，特别是在全媒体时代的情商层面上，不同的个体之间往往相差十万八千里，最后信息传递的效果也会迥然有异。媒商需要你在沟通时，不仅要顾及对面直接沟通的受众，还需要考虑到那些可能的、潜在的、更为广泛的公众。

这时，需要你拥有一颗同理心。古人常说，动之以情。只有在情感层面上，与公众和媒体产生共鸣，才能理解对方，才能获取对方的信任，才能使对方接受信息，改变态度。拥有同理心，不仅要理解对方语言中的道理和逻辑，还要理解对方的情绪和感受，还要能够换位思考，这样才能在信息传递策略时做出正确的选择。

同理心不是同情心，不是自上而下的情感施舍，而是在沟通时需要与对方换位思考，努力做到感同身受，将自身置于对方的境地和逻辑中去体会，才能够听懂对方真正想说的。在彼此了解的基础上进行沟通，才能是有效的沟通。如果在态度、情感层面上，没有办法被对方接受，那么接下来要传递的信息都将被阻碍在这一环节，无法到达目的地。道德上正确，情感上共鸣，才可能做出恰当的态度表达。

站在聚光灯下的人们，往往缺少足够的时间去体会对方的感

受。当指责来袭，很多人会下意识地逃避和抗拒，或者找其他的借口推诿；如果遭遇失败，则很可能会去揣测对方的动机。

一个刚出生几个月的孩子在接种疫苗时死亡。也许这是偶合反应导致，是在医学科学领域所说的百万分之几的正常概率范围内。但对于这个家庭来说，依然是百分之百的痛苦和损失。当家长找到接种中心时，看到了躲避的工作人员。一位匆匆赶来处理此事的卫生局工作人员直接用手遮挡住镜头。更有甚者，在沟通之时，不去安慰伤心的家属，而直接提出：“你打算要多少钱？”这种速战速决的解决方案，无疑加深了相关机构与家属之间的误解和矛盾。

有些事情，我们运用理性和逻辑，可以很容易就找到对方接受的方案，整个事件的处理过程本可以驾轻就熟。但是在将方案与对方进行沟通时，就需要更多的情感介入。冰冷的沟通会有后遗症，甚至可能付出巨大的代价。冰冷的沟通，有时候不但不能解决问题，反而会激怒正在和你对话的另一方，最终成为解决问题的最大阻碍。

全媒体时代，情商尤其重要。信息流动速度越快，给予人们全面吸收、冷静思考的时间就越短。复杂的数据、技术词汇、科学解释往往不容易被理解，也容易被简化或歪曲，而此时正确的情感介入却可能快速地获取沟通对象的支持，并更加有效地将信息传递出去。

媒商，是全媒体时代的生存利器。即使是一个普通人也会有成为某焦点事件热点人物的可能，也会有私下沟通被意外公开的风险，以及个人信息被通过各种丰富媒介渠道传递出去的可能性。你的一言一行，都在构造着你的形象；你的一言一行，都有可能受到更广泛的关注。此时，就需要媒商——你需要理解媒介，知

晓各种媒介渠道，有出色的处理信息的能力，有强大的同理心，还要有在危机时也能够坚守的道德准则。

十堂课会讲什么

为了能让人们更加熟悉媒商这个概念，笔者特地选取了多个故事。故事中的主角都是大家耳熟能详的人物。他们有的是商业巨擘，有的是娱乐大咖，还有的是行业龙头；他们的一举一动都在众人瞩目之下，也都曾经遇到过挫败、被误解或是被质疑，但他们都有自己的一套方法去适应现在的全媒体时代。

媒介环境的快速转变发展，给我们每个人都带来了前所未有的挑战，但同时也提供了更多的方式、方法和工具，帮助我们去适应。

理想的状况下，在适应的过程中，我们的语言会变得更有趣，更简练，更能突出重点；我们更能体味受众的心理期待，更有同理心；我们更能理解每一种媒介渠道的特点，更能根据不同的渠道筛选相应的信息，以便让信息传递更加顺畅。同时，谎言会越来越少。因为，只有长时间学习和理解全媒体时代，你才会知道——谎言最终没有办法生存。危机到来时，坦诚沟通，对舆论心存敬畏才是长久发展之本。

当然，这些都是理想状态，现实往往是残酷的。我们看到很多人明明做了大量的工作，但在汇报和展示的时候却显得笨拙和低效；看到一些人在公开场合表现局促，人们根本不愿意去听他们讲述；看到一些人在朋友圈里口不择言，实际上暗藏风险；看