

02 讲 注意力：怎么吸引听众注意力？

当众表达训练营（第1期）

开口就能说重点，建立你的权威感。欢迎回到《当众表达训练营》，我是徐昆鹏。

上一讲我们学了怎么讲话有干货，可是只解决了内容本身的问题还不够，来到真实的讲话现场，又增加了一个变量：那就是照顾你面前的听众。

这一讲，我们来攻克一个更难的目标：怎么表达，才能抓住听众的注意力。

人的注意力本来就很难集中。回想一下，每次开会，你在上面讲的时候，底下有多少人是走神的？有同学可能会想：“我是领导，我可以强行规定开会不许带手机。”可是你管得住人，管得住他们的心思吗？

结果可能就是他们两眼放空，脑子却在飞速盘算：“中午吃什么？”“晚上去哪玩？”“自己还有一堆活没干”，等等，反正就是没人听你讲话。

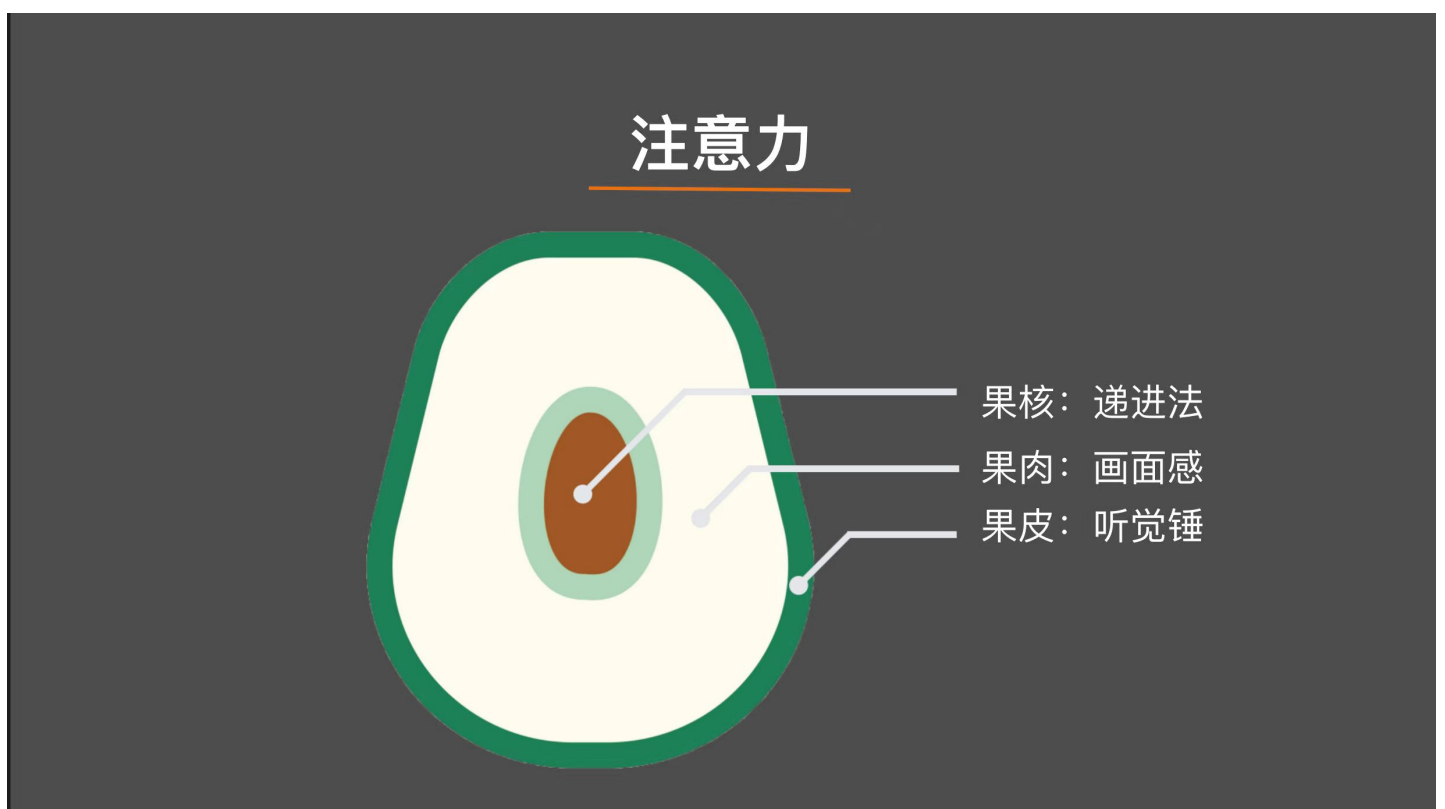
那咱们换个思路：吸引他的注意力。有的同学可能就会想，那我先讲个段子吧。这方法虽然有用，但是不好学，重点是还有个副作用：就算你能把人逗得哈哈大笑，但这毕竟是在职场里，你到底是希望人家觉得你好笑，还是觉得你说话有分量呢？显然是后者。

所以，这一讲我们继续进阶，学习怎么持续抓住现场观众的注意力，把你的话送进他的耳朵里。我会教给你一套一学就会的解决方法，不过在这我想先澄清一个误区：你可能会觉得注意力管得好，就是一直集中不走神，这实际上是很难做到的。

你可以把注意力想象成一只猴子，猴子很难一直老实跟着你，这是咱们几百万年前就形成的本能，必须时刻关注周围的动静，看看有没有危险。

那么，想要抓住现场人的注意力，就没办法了吗？当然有，我们能做的不是要求听众注意力时刻不散，而是用一套办法，在关键时刻把注意力抓回来。

接下来，我们就具体说说这套抓住注意力的方法，我们还是用果核、果肉、果皮这个模型比照着讲。



第一部分是果核，教你怎么用递进法，优化讲话框架。

第二部分是果肉，教你巧妙使用画面感，优化讲话内容。

第三部分是果皮，我会教你一个特别高级的方法：听觉锤，让听众一定记得住。

接下来我们先说第一步果核，从大框架上管理注意力。

开始之前先来复习一下：上一讲的果核，也就是条目法，它解决了什么问题？条目法，就是给你的文章搭了结构，把混沌的信息变成清晰的条目。不过，前面说了，今天还有一个更高的目标：抓住听众的注意力，如果讲话时间长了，条目多了，听众注意力容易跟不上，怎么办呢？

果核：递进法

这就是我要教你的注意力管理第一招：递进法，把条目串成一条线。

具体什么意思呢？就是给你的条目排个序，比如，一个比一个更重要，或者一个比一个更难，这都算递进。总之，就是让听众有一层一层上台阶的感觉。

我们先来看一个简单的例子：“我想给你介绍几位武侠小说的武林高手”，按照条目的说法就是：“第一位是……；第二位是……。”换成递进法，你就可以这么说：“武侠世界里十大武功高手排名，最厉害的竟然是他！”你看，光听这一句，你就知道我要从第十名讲到第一名，而且一个比一个厉害，这就会勾着你一直听到最

后。

职场讲话也一样。比如，部门例会你要说本周工作计划，如果是第一讲的条目法，我们会说：

第一项工作……。第二项工作……。第三项工作……。

这样说，已经很有条理了。但如果你想说得更吸引人，就可以给他们重新排个序。比如，可以按照重要程度排序：

下面跟大家说说我本周的三个重点工作：第一项是……这个挺重要；第二项是……这个更重要一些；第三项是……这个最重要。

当然，你也可以按照完成难度排序，可以这么说：

第一项，最容易完成，是……。第二项，相对难一些，是……。第三项，最难完成，是……。

你看，是不是一下就听出进阶感了？注意力也被调动起来了。

现在，我们知道了递进法的核心是排序，刚刚也练习了两个最简单的排序方法：按重要程度和完成难度来划分。除了这俩最常见的分类，还可以怎么排呢？下面我就再给你介绍几个好用的分类维度：

比如，你们团队刚完成一个项目，现在要开复盘会，让你发言。你可以用什么维度来设计递进呢？除了刚才说的两个，你还可以按照感受来递进。可以这么说：

整个项目过程中，我有三点感受：第一个，我的基本感受……。

第二个，我有更深的感受是……。我最深刻的第三个感受是……。

或者，也可以按照价值感来递进。比如：

通过这个项目，我们创造了三点价值：第一点有价值的地方……。还有更有价值的第二点……。最有价值的第三点是……。

再或者，还可以按照有意义来递进。比如：

通在这次项目，我们收获了三个有意义的时刻：第一个时刻是……我觉得挺有意义；第二个是……我觉得更有意义了；当然，对于我们团队具有里程碑意义的时刻，我觉得是……。

其他维度的递进

感受	整个项目过程中，我有三点感受： 第一个，我的 基本感受 是……还有第二个 更深的感受 …… 最深刻的 第三个感受是……
价值感	通过这个项目，我们创造了三点价值。 第一点 有价值的 地方是……还有 更有价值的 第二点…… 最有价值的 第三点是……
有意义	通在这次项目，我们收获了三个有意义的时刻。 第一个 时刻是……时候，我觉得 挺有意义 ……第二个是……时候，我觉得 更有意义 了。当然， <u>对于我们团队</u> 具有 里程碑意义 的时刻我觉得是……

这里提醒一下，除了刚刚说的感受、价值、意义时刻，你也可以结合自己的实际情况来设计。

总之，这个方法，就好像在给听众放破案片，你每给一个线索，他都离真相更近了一步，注意力也就被管理起来了。

练习

我们现在来做一道练习题。假设你们公司是研发办公系统软件的，今天想重点给客户介绍三个功能：

第一，可以提升效率；第二，可以优化流程；第三，可以保障安全。[栗渺社分享微信jnztxy谨防N手群转卖，以免断更]

怎么设计一个递进，把这三条串联起来？我们可以用好几个维度来排序。

比如，可以按价值来递进：

用了这款办公系统，第一层的价值是，审批的效率提升了；还有更重要的第二层价值是，流程优化了，管理沟通工作更好干了；

当然长期来看，第三层价值最重要，所有数据资产得到了安全保障。

还可以按三个阶段的感受来递进：

第一阶段，用了这个系统，你会感到不烦了，审批效率一下提高了；

第二阶段，你会感到很轻松，流程优化了，沟通变容易了；到了第三阶段，你会感到很放心，长期统计下来，风险事件少了，公司数据得到保障了。

当然还有其他方式，比如按影响范围递进：

先说怎么影响数据部门；

再说怎么影响公司管理者；

最后说怎么影响公司每个员工。

维度不同，排序的方式都可以改变，不变的是一层一层上台阶的进进感受。

怎么在社交谈话中使用递进？

怎么把递进用到一段主题发言里，相信你已经掌握了。我还想提醒你，其实社交场合的交谈里，也应该用上递进。

比如，作为一个销售，在饭局上我要把自己的领导、同事介绍给客户。怎么介绍？肯定得先介绍领导，然后是领导的秘书，最后是实习生。可是这样一来，最后被介绍的人，听着就很难受，因为他可能会觉得自己不重要。

如果我们用上递进法，哪怕同样是老板、秘书、实习生的顺序，只要你把职位换成其他维度，也可以讲出递进感来。你可以这么说：

今天给您介绍三个人。

第一位是王总，他是我特别佩服的一个人。倒不是因为他是 CEO 啊，主要是他太有战略眼光了，公司的几个核心业务，都是他发掘的。

但你别看王总这么厉害，很多人都不知道，他能每天指挥着公司这么多部门，都得靠李秘书。李秘书把他的时间安排得明明白白，能力太强了，我们都说他是王总背后的“黑手”。

不过，要说到为什么我特别看好我们公司，那就得给你介绍一下

王总新带的实习生小张。小张刚从海外名校毕业，这样的年轻才俊都能被吸引过来，您说我们公司是不是前途无量！

你看，人的职级虽然是逐渐降低的，但换了个维度，听着就层层递进了。

你发现没有，这个递进的维度，中间其实是可以换的。比如，我刚刚就从“王总对公司的贡献度”，切换到了“李秘书对王总的贡献度”，然后又切换到了“小张对公司的重要意义”上。这么说，就能把后面的人用有价值感的方式介绍出来，听的人也会充满期待。小结一下，当众讲话时管理注意力的第一个方法，就是递进法。首先，你可以先找出递进的维度，用重要性、难度、印象、价值、感受、兴趣、里程碑等来递进，都可以。其次，把要讲的几点，设计成层层递进的方式。

果肉：画面感

框架问题解决了之后，我们来看第二部分的果肉：讲到具体内容的时候，怎么抓住观众的注意力？

当我们讲到概念、专业名词这些难懂的话时，比如“发动机气缸总容积”“API 应用程序接口”“被动式建筑节能技术”“非结构化面试”，等等。是不是光听完这一串，你都想打哈欠了？这时候，现场注意力是最容易丢的，因为内容太抽象，别人想象不出你说的到底是个什么东西。

很多人不爱看讲理论的书也是这个道理。但是，不爱看理论书，小说、漫画却能看一天，这就是因为小说的内容都很具体，能脑补出一帧帧的画面；看漫画就更是这个道理了，直接给上画面，那注意力可全都抓住了。

没错，这就是我要教你的第二个方法，就是建立画面感。人是视觉动物，天生就喜欢画面。说半天说不清楚的事，一看图就全解决了。高水平的表达者，都会悄悄地给听众创造画面。

那到底要怎么在讲话内容里加画面呢？比如，你要说：

公司福利待遇好。

这就是个抽象的描述，你的听众感受不到它的好。但如果这么说呢：

这个公司不仅有免费的员工食堂，里面还提供各种风味小吃，一到晚上，烧烤、日料、麻辣烫的档口就会排着长长的队伍。

你看，说到这，这些小吃档口就好像浮现在你眼前，这就是画面感，就是加入一些别人能脑补出具体画面的东西、场景。

再说几个例子，一个网吧想打广告，说自己：

网速很快。

可光这么说就很抽象，也很普通。后来他们就把文案调整成了：

网速实在太快，请系好安全带。

你看，一个飙车的画面是不是就出来了？

再比如，你想跟人描述：

昨天上班迟到很尴尬。

听的人能理解，但不会感同身受。但换一种说法：

那一刻，好像全公司都停了下来，看着你气喘吁吁地穿过七排办公桌。

那种身临其境的尴尬感一下子就出来了。

创造画面感

有同学可能开始好奇了，这个方法确实不错，可它能学吗？有方法吗？我给你一个建立画面感的公式：画面感=举例子+给场景+加情绪。接下来，我就用几个案例，带你深入理解这个公式。

先看第一个案例。有一次，节目主持人蔡康永要在节目里介绍一位画家常玉，按照常规的介绍，就是：

常玉是个画家，他的作品价值连城。

这个介绍比较抽象，不太可感。那蔡康永是怎么介绍的呢？他拿了一本常玉的传记在手里，说：

你看，这本书只比鼠标垫大一点，但你能想象吗，同样这么小的面积，如果上面是常玉画的油画，那它的市场价格大概是新台币三百万元到六百万元。

这么一听，你的脑海里是不是一下就有画面了？我们来拆解一下这段话：

第一层，举例子：说常玉是画家，作品好，不能泛泛地说每幅画都很贵，而是要说一幅具体的画。

第二层，给场景：拿起一本书，给出了一个场景。蔡康永说：“你

看，光是这么一点尺寸，不比鼠标垫大多少，要是换成常玉的画，那就值几百万新台币了。”

第三层，加情绪：“光是想想，我都不敢随便碰了。”

你看，是不是每增加一层，画面感就更强烈一些。

有同学可能想，你说的可是蔡康永啊，人家还写了本书，就叫《蔡康永的说话之道》，我们能学得会吗？当然也可以。

说个最简单的例子，你想跟别人推荐一本书，你说：

我看了一本书特别有用。

对方听了可能没什么感觉。这时候就可以用这个公式来优化一下：

第一层，先找个例子：这本书对我有用，怎么有用？说具体一点，就变成“看了里面一段话，解决了我工作中一个棘手的新问题”。

第二层，设定一个场景：比如，你“昨天晚上睡觉前，翻了翻这本书，看到一段话，赶紧跑去把自己的感想记了下来。”

第三层，增加情绪：你“激动地从床上跳起来，一下子就不困了。”

加起来，你就可以这么说：

场景

我昨天晚上睡觉前，翻了翻这本书，看到一段话。

增加情绪

当时我就激动地从床上跳了起来，一下就不困了，赶紧光脚跑到电脑前，把自己的感想记下来。

例子

因为啊，我最近工作中一直有一个困扰，领导给我的新命题，我一直不知道从何下手。看到这段话，我一下子就都通了。

这么说，是不是画面很生动？而且你完全没提“有用”两个字，但听众会非常好奇，到底是看到了什么好内容，这么有用。

练习

下面我们一起做个练习。小王要推销一款眼镜，请你跟我一起用画面感公式来帮他优化一下。小王是这么说的：

我们的镜片镀膜硬度高、更耐磨，使用时间更持久，就算是高强度的摩擦，也不会留下划痕，用户都非常喜欢。

他这句话里的关键信息是什么？镜片的主要卖点是：镜片硬度高，耐磨，不留划痕。这个信息，怎么说更有画面感？

我们先来一起回顾一下画面感公式：画面感=举例子+给场景+加情绪。

第一步，举例子：我们先明确用户是谁？比如，用户是一个淘气的小朋友和他的妈妈，他们以前买的镜片老是磨坏，但买了我们

家镜片，用了很久都没磨花。

然后给场景：镜片是怎么摩擦的？比如，小朋友写完作业，眼镜总是到处乱放，镜片不是磕坏角，就是磨花了。

最后再加情绪。

加起来，就可以这样表达：

画面感=举例子+给场景+加情绪

举例子 → 用户喜欢

一个淘气的小朋友和他的妈妈，之前镜片老是磨坏，但我们家镜片用了很久都没磨花。

给场景 → 镜片是怎么摩擦的？

小朋友写完作业，眼镜总是到处乱放，镜片不是磕坏角，就是磨花了。

给情绪 → 情绪是怎样的？

我们家眼镜最大的特点就是镜片非常耐磨。有位顾客，是位年轻的妈妈。她家小朋友心很大，每次写完作业都把眼镜摘下来随处乱丢，结果不是磕坏角，就是磨花了，基本上一年要换三副镜片。这个妈妈昨天又来了，她特别感慨，说，之前都是镜片坏了要换眼镜，后来换了你们家镜片，几年了，度数都长了，镜片还没花。

经过调整，你是不是马上感受到了这个镜片的厉害？

这里我想提醒你的是，增加画面感有三层，但不是非得把这三层元素都完美呈现，你可以根据自己的具体情况做设计。

最后，我们再回顾一下给画面的方法：给抽象概念举例子，给例子设场景，给场景加情绪。

果皮：听觉锤

讲话框架和内容都优化好了，现场的注意力也能管住了，但我想请你再往下想一步：当众表达时管理注意力，最本质的目标是什么？

么？是希望给对方带来一段愉快的时光吗？还是希望对方能把注意力，聚焦在你要说的核心内容上，并且听完能记得住？肯定是后者。

所以，下面进入第三层果皮部分，我要教给你一个特别高级方法：听觉锤。

我们先听一个录音片段，听完你立刻就懂了：

I have a dream that one day, down in Alabama, with its vicious racists, with its governor having his lips dripping with the words of interposition and nullification; one day right down in Alabama little black boys and black girls will be able to join hands with little white boys and white girls as sisters and brothers. I have a dream today!

（我梦想有一天，亚拉巴马州会有所改变——尽管该州州长现在仍滔滔不绝地说什么要对联邦法令提出异议和拒绝执行——在那里，黑人儿童能够和白人儿童兄弟姐妹般地携手并行。我今天怀有一个梦。）

I have a dream that one day every valley shall be exalted, and every hill and mountain shall be made low, the rough places will be made plain, and the crooked places will be made straight, and the glory of the Lord shall be revealed and all flesh shall see it together.

（我梦想有一天，深谷弥合，高山夷平，歧路化坦途，曲径成通

衢，上帝的光华再现，普天下生灵共谒。)

This is our hope. This is the faith that I will go back to the South with.

(这是我们的希望。这是我将带回南方去的信念。)

With this faith, we will be able to hew out of the mountain of despair a stone of hope.

(有了这个信念，我们就能从绝望之山开采出希望之石。)

这位演讲者就是马丁·路德·金。这段演讲大部分人都知道，你也许对里面的细节基本都记不清了，但你一定记住了这句著名的“I have a dream”，记住了他核心的梦想：人人平等。这句“I have a dream”，就是听觉锤，是能让所有人印象深刻的一个声音片段。听觉锤就是用声音片段，在别人脑子里留下的一个种子。哪怕别的都忘了，但是他却能记得一个关键点，这里面的核心方法就是：重复。

当众讲话，其实是不断给新信息的过程。新信息这个东西是把双刃剑，没有新信息，别人觉得你说话没价值；新信息太多了，人的注意力又跟不上。

所以，这就要求你在讲话里设置一个特别简单的信号，然后使劲重复，让听众对这个信号越听越熟悉，越听越熟悉。这个信号就是你的听觉锤，每次出现都在提醒听众“你的核心是什么”。听觉锤是一个巧招，不仅短平快，而且在表达过程中随时都可以用。设计听觉锤其实就两步：首先，确定什么信息适合做听觉锤；其

次，设置听觉锤出现的位置，也就是“放哪儿？”

那什么样的信息适合做听觉锤呢？你可以问自己这样一个问题：汇报发言完，一个月以后，你希望领导同事能记住的一个词，或者一个小句子是什么？这个东西，就可以成为你的听觉锤。

比如，乔布斯在 2011 年的产品发布会上讲了很多内容：“云技术概念”“核心价值”“9 款应用”，等等。整个发布会持续了一个多小时。如果是你，最希望听完的人带走什么呢？乔布斯最希望人们记住的，是云技术带给人们的“顺畅”体验。

所以他给自己设计了一个听觉锤：“It just works 它就是顺畅”，他在过程中一共介绍了 9 款应用，他是这样说的：

首先，介绍头三款原有应用是怎么优化的，然后他说：“It just works（它就是顺畅）”；

其次，在介绍完新加入的三款应用之后，他又说：“It just works（它就是顺畅）”；

最后，介绍完苹果创新研发的三款应用之后，他还是说了句：“It just works（它就是顺畅）”。

设计听觉锤

原有三款应用优化 → It just works. 它就是顺畅。

新的三款应用 → It just works. 它就是顺畅。

创新研发的三款应用 → It just works. 它就是顺畅。

你看，这么多年过去了，很多用户可能并不记得当时乔布斯讲了什么，但大部分人还是会记得当年那一代 iPhone 的特点：它就是顺畅。

重复，会带来节奏感和熟悉感，能把人对节奏的本能和天性调动起来，进一步提升注意力，加深印象。这一点在广告行业里用得特别多，比如当年脑白金这种重复播放的广告，也是用了这个技巧，你就知道这颗种子的力量有多大。

人们总说，重要的事情说三遍，其实不是重要才说三遍，而是说了三遍，你就会觉得它重要。

所以，第二步我们可以在整个表达的过程里设置听觉锤，包括开头、结尾、小标题、中心句、关键案例，任何可以出现核心信息的地方，都可以放。

练习

现在我们一起做一个职场发言的练习。在一次项目顺利完成以后，你要代表团队汇报本次工作成果，如果让你用听觉锤来优化这段汇报，你会怎么做？

这次项目，经过专家评审和业主单位组织的验收认定，完全符合标准，并取得了以下三重效果：

首先，从技术角度。这次完成了进一步的突破，攻克智能充电桩、平台统一身份认证等一系列关键技术……

其次，从管理角度。这次项目实施过程中制定了完善的制度体系，为今后类似项目建设提供了范本……

最后，从产业角度。项目的成功实施，也为公司向新产业转型探索了路径，积累了信心。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

以上案例项目成果很扎实、很优秀。不过，除了讲三点，分了三个方面，其他信息看着都累，更别说听的时候还能记住了。

那怎么设计一个听觉锤进去呢？这段话的核心信息是“创新突破”，分了技术、管理、产业三个方面。但如果直接用“创新突破”做听觉锤，还是有点平淡，不够吸引注意力。

刚刚学习了画面感，我们在这活学活用一下，打造“冲破了三面墙”的画面感，把“墙”作为听觉锤。你可以这样说：

我们这次项目，冲破了面前的三面高墙：

第一面高墙，是管理的墙……。

更难的是，第二面高墙，技术的墙……。

但最有价值的是，第三面高墙，产业的墙……。

你看，这样是不是比刚才吸引人了？用了一个简单形象的“墙”的符号，减小了认知负担，抓住了注意力。做汇报也这样层层递进，当你讲完项目冲破三面高墙，你的创新形象大概率会被领导和同事记住了。

下面再来挑战一个更难的：怎么不落俗套？有些场景不管谁来说，主题都是很明确的，比如团建上喊加油，例会上说努力，表彰大会上说厉害。最典型的就是婚礼祝词，谁讲都一定是祝福，就像羊掉进了羊群，完全没有记忆点。

我们可以设计一个反常识的听觉锤，砸一个反常识的感受，反而能推陈出新。比如，别人都说“祝福”“恭喜”，而你却说了你的“遗憾”，上台第一句就说：“今天我最大的感受是遗憾。”

这时候，大家都会忍不住都看着你，心想：“这个人怎么回事，说什么呢？”然后你接着说：

为什么这么说呢？

首先，我遗憾身边又少了两个像我这么快乐的单身男孩、女孩，但是却多了一对相濡以沫的神仙眷侣；

其次，我为我的好兄弟感到遗憾，因为他再也没有机会给我当伴郎了，他永远体会不到我今天的快乐；

最后，我为他们未来肩上的责任变大了感到遗憾，因为他们要对彼此负责，永远黏在一起，白头到老。

你看，这么一个“反其道而行之”，不仅把大家注意力吸引过来了，之后肯定会有很多人因为这句“遗憾”，而对你印象深刻。这也是听觉锤的一种独特的用法：反常识。

小结一下，这就是抓注意力的第三招，也是一个大杀器：听觉锤，每敲一下就把注意力锁住，反反复复多砸几次，就能让人印象深刻。

逃生通道：导游模型

以上，抓注意力的三个方法我都教给你了。听完这一讲，我希望你作为一个表达者，脑海里能时刻意识到“注意力”这只猴子的存在，把抓猴子变成一种本能，一有苗头就抓住。

心理学家阿德勒曾经说过：“如何保持学生的注意力，发现他什么时间专注，什么时间不能集中注意力，这是教师教学艺术的一部分。”但是有同学挺着急，说：“这个本领我要多练练，怕我一时半会没学好，可下周就要去当众发言了，怎么办啊？”那这一讲最后，我再给你一个应急的逃生通道：导游模型，关键时刻直接套用这个模板，特别有效。

你想想，导游的工作核心就是要让所有人都跟着他走，哪怕别人地位比他高，挣得比他多，也是一样。记住，导游模型=说终点+说价值点+报站点+强调重点。

我们来看看这个模型怎么使用：

导游模型

第一句，先说我们要去的**终点**。“我今天要说的主题是……”

第二句，说**价值点**。“听完我的发言，对你的帮助是……”“不听的损失是……”

第三句，报**站点**。“我的发言一共会用多长时间，说几点……”

最后一句，强调**重点**。“也就是哪一点最重要，一定要听。”

总结

这个模型适用于所有的讲话，你可以回忆一下今天这讲课程，我也是用导游模型讲的：

一开头，先说我们今天的终点，也就是主题：如何管理注意力。然后，我们讲了价值点：为什么要管理注意力？做起来有多难？做到了有什么好处？

接着我们报站点：今天给大家三个方法，第一个果核是递进法，第二个果肉是画面感，第三个果皮是听觉锤。

最后，还强调了一个重点：随时能用的导游模型。

用这四个方法，就能一直把听众的注意力抓回来。好，以上这个示范，其实也是这一讲课程的总结，这四个方法都值得你花时间

好好练习。

快去完成今天的作业吧，我是徐昆鹏，我们下一讲见。