

## 07 讲 即兴：怎么即兴发言显得更得体？

### 当众表达训练营（第 1 期）

欢迎来到《当众表达训练营》，你好，我是徐昆鹏。这一讲，我们要解决的问题是即兴发言。

即兴发言让很多人害怕、紧张。国外有个调查：有人对即兴发言的恐惧程度甚至超过死亡。

当然我们的同学们不至于这么害怕，但我们每个人确实能感受到它带给我们的压力。最糟糕的情况，就是大脑一片空白，完全不知道说什么，就愣在那。现在年轻人管这个叫“社死”——社会性死亡。

再不然是：紧张缓解了，稍微好点，能接话了吧？结果说话时夹杂很多“额”“然后”这样的词，说得断断续续，显得很没自信。哪怕是自信流畅地表达了，晚上睡觉前，一个人静下来的时候，也经常懊悔：“哎呀，今天有句话说错了，那么说就好了。”

我来逆向拆解一下，即兴发言为什么难，我归纳了有三点：

一难，难在没时间准备。科学家统计过，人接话的间隔，只有 0.1 秒。这么短的时间根本来不及思考。

二难，难在你总得讲得贴合场景。具体情况千差万别，每次都是出新题，经验很难复用。

三难，难在你还想出个彩。万一碰见前面一个人讲得特别好，后面讲话的人那真是压力重千钧。

你也别紧张，我来帮你降个压力：即兴发言，我们没必要给自己那么高的目标，不是非得一鸣惊人，博个满堂彩，得体即可。

为什么这么说？你想过没，但凡需要你即兴发言的场合，一定不是你的主场，而是客场作战。

参加大会，如果很重要，一定会提前安排发言议程，你一定能准备。需要即兴发言的，要么你是听众，要么你是客人：听培训，让你说说收获；去参观，让你说说体会。

哪怕你是全场最大的领导，别人都说“请您来讲两句”，只要是即兴的，那也是一样客场，这时候可能这个场合需要你鼓舞士气，或者请你发言来表示尊重，大家也不是都等着听你这次的发

言。

所以搞清楚了我们自己的站位是“客场作战”，就好办了。我们这一讲的目标，就是：当即兴发言的球踢过来时，我们怎么接住，并且还得体，符合场合要求？

好，我们开始今天的课程：应对即兴，我给你三个万能准备，让你以不变应万变。

## 万能接球公式

关于即兴，我们搜到市面上有各种各样的公式，不同场合用的，有上百条吧。比如，光是酒桌敬酒，就可以整理出好几种公式，都很具体：

敬大领导	感谢+启发+祝福
敬直属领导	感谢+帮助+祝福
敬同事	感谢+支持+共同目标
敬组织者	感谢+感慨+祝福

再比如，开会发言也有很多公式：

项目复盘会：

陈述问题+分析原因+解决方案

观点+原因+案例+结论

汇报工作：

递抓手+说要点+结构化+说行动

面对不同场景，具体匹配的公式都很好用，只要能提前准备，表现肯定也不会差。

但我敢预料，大概率上我们攒的这些方法，都在你的收藏夹里吃灰。我们真实的困难是什么？即兴即兴，我不就是记不得这么多套路吗？没时间准备，能记住就不紧张了。

所以，我们缺的不是公式，而是缺少一个应对各种即兴场景，能立刻调取出来的万能公式，让你一招鲜，吃遍天。真的有这样的公式吗？当然有，我给你一个万能接球公式=讲感受+说行动。

有了这个公式，不管什么球朝着你踢过来，你都能接得住，保证不丢球。

具体拆解之前，我想再强调一下：即兴发言，保持客场心态，别给自己太大心理负担，不需要非得有主题、有结构，放平心态。

万能接球公式，就是给你一个最小化的解决方案，抓住“感受”和“行动”这两个核心要点，让你在紧张状态下有一个固定抓手。这个思路就足以让你应对各种基本的即兴场合了。

这个公式怎么用呢？举个例子，老板带着你和一行人外出开会，电梯里，一堆人没说话，老板就问了你一句：“最近你那个项目进展怎么样？”很多人这时候就紧张了，这么多人都在呢。

你想啊，领导这个时候问，肯定不是真的关心你项目进度，所以简单回答，抓住这两个要点足够了。

第一步，谈感受。“谈感受”这三个字很微妙，不怕说错；谈意见，谈看法，那都是你在做评价，有风险。

第二步，说行动。说说下一步我会怎么做，这是影响力加码，说明这个场合不只让我有感受，还会影响到我的行动。

你可以这么说：

这个项目，现在前期的策划和调研都已经完成了，感觉进展挺顺利。

这就是谈感受。

下一步就要开始做最小模型测试，如果能通过就准备上线。

这就是说行动。

好，公式有了，那我们第一部分的感受从哪来？当然还是从现场来，但我们不是眉毛胡子一把抓，而是从复杂的信息里，找三个好用的抓取点。我们一个一个来看。

## **抓主题**

先看第一个，抓主题。

说到即兴发言，最让人窒息的就是这种情况：会议刚开始，大脑

还没进入状态呢，结果领导看见你了，说：“小王，你怎么每次开会都坐在角落里？来，你先说说有什么想法。”

还有的时候，你就是第一个发言的人，前面还没人说话，那怎么办呢？可以用到我们的第一个抓手，抓主题。

举个例子，公司开会讨论数字化变革，主持人开完场，没人接话，领导说：“小王，你先说说。”

注意，这种时候，领导让你发言，就是让你起个头，把场子热起来。所以第一个开口说话的人，不需要想着怎么一鸣惊人。那说点什么呢？

今天的主题就是“数字化”，这个时候，你就可以抓着这个事情来说。先谈感受：

参加这个会我特别兴奋。领导给我们今年的工作划重点，就是要推进数字化，但我们业务部门刚接触，确实不知道从哪入手。今天的培训真是及时雨，太难得了。

再说行动：

所以我今天的任务不光是好好听，好好做笔记，我还给自己布置了任务：回去要给部门的同事讲一遍！

你看，这时候你就把这个话头牵起来了，目的也就达到了。再接下来呢，你也可以谈谈以前做了哪些相关的工作，其他人也可以顺着这个话题聊下去。这就是一个非常得体的发言。

我们再来练习一下：假设你是一个技术总监，被销售部临时拉到了一场商务宴请上，宴请的是潜在客户。同事跟对方这样介绍你：“这位是我们的技术总监，公司技术大牛，所以我也请他过来一起聊聊。”

在这样的场合，怎么说才比较得体呢？可以从主题切入，因为这次的主题就是为了挖掘潜在合作机会，可以怎么说？

先谈感受：

您好，听说你们要聊一聊全景 VR 智慧城市项目，我一听，特高兴，这我得参加啊！

然后说行动



我之前看过您的活动，办得特别好！刚好这方面我也有些经验，一直都很期待能跟你们交流交流。

你看，这么说，不仅表达了你对客户的关注，同事听了，也觉得有你在，更踏实了。

好，刚刚说的是“说感受”的第一个现场抓取点：抓主题。尤其第一个发言的人，用这个方法做到抛砖引玉，把场子热起来，就可以了。

## **抓关键词**

如果是前面有人把砖抛出来，再让你说说，怎么说更好呢？

抓关键词，这是最常见也最好处理的一种即兴方式：先听听前面一个人说的关键词，抓住一个关键词来延展。

开会发言，其他部门的同事先说了自己的想法，那就可以抓住他说的关键词进行延伸；培训完了被点名说两句，就可以从培训内容抓个关键词谈感受。

要找好抓取点，我有个重要提醒：一定要认真做记录。

比如，你是一个互联网公司的产品经理，在一次会上大家讨论要不要进行产品迭代。一位同事就说：“我觉得我们暂时不要迭代，应该先平稳运行一段时间，看看会不会暴露出什么问题。”

这时候，领导突然问你：“小王，你的想法呢？”其实你也没想好。但是如果就直接说：“我没想好。”领导就会觉得你一点想法都没有，或者根本没有参与思考。

那该怎么说呢？你可以直接抓着前面同事发言里边的关键词来说。比如，同事刚刚说到了“要暴露问题”这个关键词，可以说？

先谈感受：

我觉得刚才小张说的“暴露问题”这一点很重要。

然后说行动：

我一会儿去查查其他项目之前有没有类似的经验，可以参考参考。

你看，这就是通过承接上一个人发言，把前面发言中的关键词，

作为自己的现场感受的抓取点。我们也可以把这个方法，叫承接法。

下面我们做个练习：

还是前面的练习场景，假设你是一个技术总监，被销售部临时拉到了一场商务宴请，宴请的是潜在客户。同事跟对方介绍你，说：“这位是我们的技术总监，公司的技术大牛，所以我也请他过来一起聊聊。”这个时候，承接同事的关键词，我们可以怎么说？

谈感受：

技术大牛可不敢当，不过就是在这一行做的年头多一点，积累了不少经验。

说行动：

所以，如果有技术方面的需求，都可以来找我，我一定支持。

你看，如果对对方一点都不了解，那就可以抓取跟自己相关的关键词来说，是谦虚一下也好，还是当之无愧也好，都行。然后接上一句“有事您说话，能帮上的我一定帮”，这个球也就接住了。

能承接住前面的关键信息，你就赢了第一步。但我还要教你比承接更高级的一招，叫“翻译法”。什么意思？就是把前一个人的关键词给翻译一下，迁移到自己熟悉的领域里，再表达一遍。

比如在会上，领导说：“我说一个情况，最近老用户负反馈比较多，所以接下来大家都务必把心思放在用户体验上……”结果说完之后马上就看向你：“来，小王，说说你接下来的工作重点吧？”

你说，领导刚提了一个新要求，就问你接下来的工作重点，这也来不及改啊。这时候，你就可以把领导的思路给翻译一下。

先谈感受：

从刚刚张总的指示里，我能感受到用户体验的重要性。回想一下，我们的工作确实有做得不到位的地方。

然后说行动：

我想下周带着组里的同事，先做一次比较深入的用户调研。

你看，虽然你也没说出完整的计划，但是把行动加进去，这个球

你也接住了。

比如，还是前面的练习，同事跟客户介绍你是技术大牛：“这位是我们的技术总监，公司的技术大牛，所以我也请他过来一起聊聊。”

刚刚那个练习，我们用了承接法谈感受。如果用翻译关键词的方法，怎么说呢？

谈感受：

您好，他说的技术大牛主要是说我在全景 VR 这块做过很多项目，确实积累了不少经验。

你看，这就把抽象的技术大牛，翻译得更具体，恰当地把公司实力展现出来，后面接着说行动，就可以了。

好，这是从现场抓取感受的第二个点，关键词，我们还学了承接法和翻译法。下面再给你讲第三个抓取点。

抓细节

有一种即兴发言，我觉得是最考验水平的，那就是“最后一个说”。

为啥难？你想想，你最后一个说，你能想到的点、关键词、主题，人家都抓过了，你说什么都是重复，还能抓点啥？这时候，细节就是一个特别好的抓取点。

比如，你去参加市场部门的成果汇报会，汇报结束，大家按座位先后顺序谈谈感想。你一看，哟，自己最后一个说，前面几位把你想说的都说了，你还能说点啥呢？

你就可以放弃对大方向的感受，换一个角度，抓住分享中的一些小细节来说。

比如说，先谈感受：

刚才几位同事说的我都有同感，我再补充一个让我触动很深的点。

我注意到这次的分享，没有用咱们的 PPT 公版模版，市场部同事应该是特意找外包团队，为这个分享特别设计了一个模版，我们都觉得眼前一亮。市场部同事把我们也当成了自己的客户来对待，太用心了，学习了！

然后说行动：

我回去也要跟我们部门提议一下，内部汇报也是个产品，也需要好好设计用户体验。

你看，你也没说什么宏大的话题，就抓了分享里面的一个小细节，但是角度很独特，别人还觉得你确实认真听了。

再比如，还是前面的练习，同事说你是公司的技术大牛，这时候也可以把细节作为抓手来回应。可以怎样说？

谈感受：

我听说李总来我们公司参观，刚下飞机都没吃饭，就去看了制作工厂，而且特别懂行。

说行动：

我就特别喜欢和实干的人打交道，所以今天特意跟张总说，你们吃饭一定叫上我，我想要跟你们请教请教。

你看，能观察到细节，说明你比别人洞察得更敏锐，能把观察到的细节当作感受说出来，跟对方的关系也拉近了。

咱们来总结一下，即兴发言有个万能公式：谈感受+说行动。从哪找感受呢？可以从现场找三个抓取点：抓主题、抓关键词、抓细节，最后再配上相应的行动。

## 万能自我介绍

即兴发言的万能公式有了，抓取点也说了，接下来就是多说多练了。有同学说，别急别急，你给我点时间，适应一下；尤其有陌生人在场的场合，说话还是谨慎点好。

没问题，除了课后练习的时间，我还能再给你一个争取现场思考时间的抢时间工具：万能自我介绍。在陌生人面前即兴发言，大概率第一步动作就是自我介绍。

我知道，有人会准备很多不同版本的自我介绍，在不同的场合使用。比如，在职场说专业技能，在商务场合说行业资源，轻松社交时说兴趣爱好，但其实自我介绍也可以有一个万能版。

尤其在陌生人面前即兴发言，站起来先说自我介绍，不仅让大家都知道你是谁，还能给自己抢时间。这就像刚才练习里的场景，技术总监在陌生客户面前如果能说一段漂亮的自我介绍，既让客户认识了他，也缓解了现场的微微尴尬，搞不好还能展现一下公



司的实力，简直就是最好的即兴发言了。

设计自我介绍的时候，需要注意两个点：

一个是不要给自己打负面标签：比如，“我比较懒散”“我有拖延症”“我不喜欢小动物”“我炒股赔了好几万”“我一直都很倒霉”。你说，本来你就紧张，还让别人产生负面联想，是不是没有必要啊。

自我介绍的另一个要点是要有记忆点：比如，“我的特长是有声表达”“我对用户体验很感兴趣”。

特别提醒一下，有一个绝大部分人都特别容易犯的错误：拆解自己的名字。比如说：

我叫徐昆鹏，昆是昆仑山的昆，鹏是大鹏展翅的鹏，所以这个昆不是“北冥有鱼，其名为鲲”的那个鲲，里面没有那个鱼字旁。

这就太麻烦了，别人也记不住。那应该怎么说呢，给你一个万能自我介绍的公式：万能自我介绍=姓名简称+专长+当下身份。

比如，这是姓名简称：

我叫徐昆鹏，大家叫我“大鹏”就可以。

接下来说专长：

我的专长是当众表达。

然后说当下身份：

我担任这次产品发布会主讲人表达教练的工作，接下来这个环节的工作有什么问题，大家都可以找我。

这是在说自己当下的身份职责，以及和大家的关系。说完这个，就可以往下说了。

你看，除了有陌生人，哪怕是很熟的同事，在一个新项目里，先把当下身份说出来，也是很专业的表现，而且给你抢了至少十几秒的时间。

万能故事

好，前面说的万能公式和万能自我介绍，就可以解决很多职场人，尤其是普通员工的即兴发言问题。

但是我知道咱们很多同学已经做到管理岗位，作为管理者，你的当众发言得比较有水平，这不用我说，你肯定对自己就有这个要求，哪怕就随口说上几句，也得让人信服。

可是在即兴的时候，来不及找材料或者数据，怎么办呢？在这儿我教你一个技巧：万能故事。注意，给即兴场合准备的万能故事，特点有两个：

一是故事得小，不能说太长时间；

二是要有点睛之笔，留有余味，显得高级。

我先给你分享一个很好用的故事。我以前主持过一个企业论坛，这个论坛其实每年都举办，所以后来我开场的时候，就想说这么一层意思：

很荣幸又有机会参加今年的活动，这个论坛一直让我印象深刻，因为虽然每年研究的主题看似都没变，但却总能让我有新体会。

但是如果只说这么一句，比较抽象，别人也不知道我的体会到底是什么。后来我就加了个故事，我是这么说的：

很荣幸又有机会参加今年的活动，这个论坛一直让我印象深刻，因为它让我想起了一个故事：

爱因斯坦曾经在普林斯顿大学教书。有一次他学生考试完，助理就拿着学生的试卷跑过来，问：“教授，您出的这个考题跟去年一样，怎么能连着两年给同一个班出一样的考题呢？”

你猜爱因斯坦说什么？他很平静地回答：“因为答案变了”。

同样的，虽然我们每年研究的主题看起来都没变，但总能让我有新体会，一次比一次惊喜。

你看，加上一个小故事以后，这个发言是不是就比以前丰富了？

说到这，我知道肯定有同学说了：“老师，这用你说吗？肯定是加个故事更好啊！但是即兴发言的时候，我就是根本想不起来好故事啊。”

我告诉你，刚才给你讲的这个不是普通的故事，而是一个万能故事。为什么叫万能故事呢？因为它是一个可以从很多角度解读的，也可以在很多场合使用的故事。

你看，我换一个场景。你是一个团队负责人，发现团队成员最近总是靠着惯性完成熟悉工作，不愿意多思考，多尝试新方法，你可能会对团队说

我觉得大家的工作状态不能太安逸，世界变化快，不能放弃探索新方法，不然就有可能被淘汰。

如果这样说，方向没问题，但说服力不太够。我们还是用爱因斯坦的故事，可以这样讲：

看到大家最近的工作状态，我想到了一个故事。

爱因斯坦曾经在普林斯顿大学教书，助教问他，怎么考题出得都一样呢？

他很平静地回答说：“因为答案变了”。

世界变化太快了，也许明天，我们曾经好用的经验就“报废”了，所以不能放弃探索新方法，不然就有可能被淘汰。

你看，加上一个故事，内容是不是就更丰富、更有感染力？

还能再换场景吗？当然可以。这回换到饭局闲聊上。饭局上有一个创业的朋友，他特别喜欢尝试新东西。一般这种场合会这么说：

每次见到张总，问他最近忙什么，总会发现他又开新项目了。

这种场合，我们也还可以用这个故事来讲：

我给大家讲一个故事，这故事跟咱们桌上的一个人有关，讲完你们猜猜我说的是谁。

“爱因斯坦曾经在普林斯顿大学教书……助教问他，怎么考题出得都一样呢？……”

你们猜我想说的是谁？就是张总。我每次见张总，问他：“最近在做什么？”你就会发现，他答案又变了，又做新项目了。

你看，不同的场合、不同的话题，都可以讲这个故事。你的发言里一旦加了这个故事，就会增色不少。给人的感觉很丰富、很高级、很有水平。

我总结了一下，一个爱因斯坦的故事，就可以找到这么多视角来

解读：

**视角1：**

即使难题相同，但时过境迁，解决方案也变了

**视角2：**

永远要接受不确定性

**视角3：**

表面上相同，本质却在悄悄发生变化

**视角4：**

老办法不仅解决不了新问题，有时候连老问题都解决不了

你看，结合着这个故事说，可以得出很多扎心的道理。

## 什么才是好的万能故事

那什么样的故事，适合当万能故事呢？给你几条标准：

第一，要短，最好一两句话就能说完。即兴发言本身时间就短，太长的故事根本讲不完，也很难背。

第二，可解读，你可以站在各种角度来理解，它都没有错。我们

总说“一千个人眼中有一千个哈姆雷特”，正是因为哈姆雷特这个人物设计得很好，很立体，所以不同的人可以有不同的理解。所以，特别直白、浅显的，恨不得直接给你讲道理、喊口号的故事，不仅不万能，也不是好的发言材料。

第三，有转折。这一点是从吸引力的层面讲的，有转折，别人听着才更有意思。如果故事本身没有转折，我们也可以给它设计一个转折。具体怎么讲故事的方法，我们后面会有专门一节课。

所以，我们平时就应该在兜里揣上这样几个万能故事，准备几个不同视角的讲法，我保证，能让你的即兴发言增色不少。

## 万能故事案例

我再给你讲个万能故事，一起来练习一下，看看你能想出几种解读的角度？

这个故事讲的是奥地利作家卡夫卡的故事，就是写《变形记》的那位作家。他生活在上世纪初，刚好经历了第一次世界大战。卡夫卡有每天记日记的习惯，你们猜他在 1914 年 8 月 2 日，也就是一战爆发的当天，日记是什么样的？就一句话：“上午，德国向俄国宣战。下午要去游泳。”



好，我讲完了，你能想到几种解读的方式？给大家提供几个我想到的视角：

**视角1:**

对于个体而言，历史上的重大变化和自己的生活是同时发生的

**视角2:**

就算世界大战爆发了，你也要专注于自己的事情

**视角3:**

过于专注自己的事情，可能会让你忽略了世界大战

**视角4:**

热爱生活才是最重要的。即使战争也无法阻止

**视角5:**

很多大事来临的时候，人们是没有觉察的

当然，也不一定非得是名人故事，也可以是身边人的故事。

比如，前面课里，我们听了我的领导曾老师的故事。

他以前一直负责传统线下产品销售，后来换了个工作，改负责互联网线上产品销售了。

结果发现，就跟跨行一样，原来的经验都不好使了，不能直接用了，需要重新研究，学习。

他首先想的办法，就是深入一线，从最基础的销售工作做起，但问题是见效慢。

后来他换了个思路，24 小时跟公司的销售冠军在一起，跟踪观察。不仅工作在一起，甚至晚上还去他家打地铺。就这样，没用多久，他就总结出了一套全新的销售心得。

后来他给团队新员工培训，也会把这个故事分享给他们。大家听了都很有感触。

这个故事同样也可以说明很多的观点：

- 1.想要快速了解一个行业，跟人学，是一个效率特别高的方法。
- 2.有时候，只要在老方法中改变一个要素，那么效果就会大不相同。
- 3.跟踪观察，是一个特别好用的学习方法。
- 4.时代变了，分工越来越细了，同样的岗位，换个公司就跟跨行一样。

5.当你想让团队认同你的方法时，讲自己的故事，更有效。

这样的万能故事，只要你多留心，其实有很多，一旦发现了就赶紧记下来。如果你一时找不到也没关系，我们还给你多准备了几个故事，还把每个故事可参考的解读视角也列出来了，课后会由助教老师发给你。

如何为即兴做准备

讲到这，你有没有发现一个真相：哪里有什么“即兴”发言啊？所有的即兴都是提前准备，所有的精彩都是默默积累的。你得特别努力，才能看起来毫不费力。一个每次即兴发言都是高光时刻的人，他的状态就跟女排姑娘一样：时刻都做好准备，才能每次都接好球。每次都接好球，靠的不是侥幸。

如果你想成为职场上那个从容，甚至能够主动控场的人，我建议你做好这两点准备：

意识的准备；

姿态上的准备。

先说意识上的准备。不论你参加什么活动，不论有没有人安排你发言，你都得积极跑动起来，把课程里学习到的知识点用起来。富兰克林说过：“没有准备的人，总是在准备失败。”

第二点，是姿态上的准备。你也别觉得如果没有被点到，就没有接球的机会。你只要在这个场上，心里装着大家的需求，你是可以主动给自己增加发球点的。当然，发球的时候，要把握好自己在场上的位置，找准姿态。

这里给你一些提醒和建议，你可以关注一下现场的状态，随时积极跑动起来。这个发球点可以是：开会太久，大脑不转了，帮大家点杯咖啡，打开空调，准备茶歇。这些都是能帮一个职场新人展现主动意识的好机会。

另外，还有一些发球点，谁先拿到，谁就能得到高分：

比如，讨论很热烈的时候，抄起一只马克笔，在白板上帮大家做笔记。

你也可以把控节奏，讨论跑题了，说一声：“那我们回到主题，我来归拢一下大家的信息……”

也可以做个总结：“刚才我听到几位老师说了三个不同的观点……”

还可以用翻译法反向确认：“我确认一下，大家刚才的意思是这样的……”

要特别强调一下，做这些动作不是让我们给自己加戏抢主角位，而是展现主人意识，展现你的责任和担当。

## 总结

好，最后总结一下，今天我们讲了怎么即兴发言更得体。

给你讲了三个万能：万能接球公式、万能自我介绍、万能故事。其中，万能公式=谈感受+说行动。从哪找感受呢？可以从现场找三个抓取点：抓主题、抓关键词、抓细节。然后，准备好万能自我介绍和万能故事，把它们背下来，随时记在脑子里。

## 本讲小结

万能接球公式 = 谈感受 + 说行动  
抓主题、抓关键词、抓细节

万能自我介绍

万能故事

最后，要想真的克服对即兴发言的恐惧，你要像女排姑娘一样，时刻摆好准备的姿势。

好，今天的课就到这里，我是徐昆鹏，我们下节课再见。