

## 01 讲 价值感：怎么表达才能凸显干货？

### 当众表达训练营（第 1 期）

开口就能说重点，建立你的权威感。欢迎来到《当众表达训练营》。

你好，我是徐昆鹏。

都已经加入了《当众表达训练营》，那么，相信你对当众表达的重要性已经认识清楚了。在这里，我只想再强调一个点：一个人要想有影响力，就得有“人生杠杆”。有足够多的资产是人生杠杆；有人脉是人生杠杆；能把自己的思想复制给别人，这也是人生杠杆。相对来说，比较容易做到的，是把自己的思想复制给别人。

当然，除了表达，写作也是一个方法，区别是：写作影响范围广，但影响程度低；当众表达，看似一次就讲给十来个，最多上百个人听，但给现场人的影响程度很深。

所以，用当众表达建立权威感，形成个人影响力，是我希望你在训练结束后达到的效果。

21 天怎么学？

那具体怎么学呢？我们会用三周时间，完成当众表达的系统训

练。

## 课程安排

第一讲	价值感：怎么表达才能凸显干货？	第七讲	即兴：怎么即兴发言显得更得体？
第二讲	注意力：怎么吸引听众注意力？	第八讲	故事：怎么讲故事才有感染力？
第三讲	连接度：怎么拉近和现场观众的距离？	第九讲	紧张：怎么管理紧张显得更自如？
第四讲	发音：怎么调整发声状态让声音更好听？	第十讲	回应：怎么回应显得情商高？
第五讲	破冰：怎么开场可以赢取现场好感？	第十一讲	救场：怎么处理意外显得从容？
第六讲	主题发言：怎么用讲话推动行动？	第十二讲	个人品牌：怎么通过当众表达建立个人品牌？

第一周，我们会学当众表达的三个基本原则：价值感、注意力和连接度。这三个原则也是衡量表达效果的标尺。

我和团队做了大量调研，发现同学们在表达上遇到的问题都是有共性的，基本上都逃不出这八大问题。所以后面两周，我们来专门解决这些问题。

第二周，我会先带你搞定三类发言：主题发言、闲谈破冰和即兴表达，然后教你讲故事。

第三周，我会带你解决当众表达最常遇到的三大麻烦：紧张了怎么办？不会接话了怎么办？现场出意外了怎么办？最后，还会教你通过当众表达建立个人品牌。

## 什么样的表达是有价值感的？

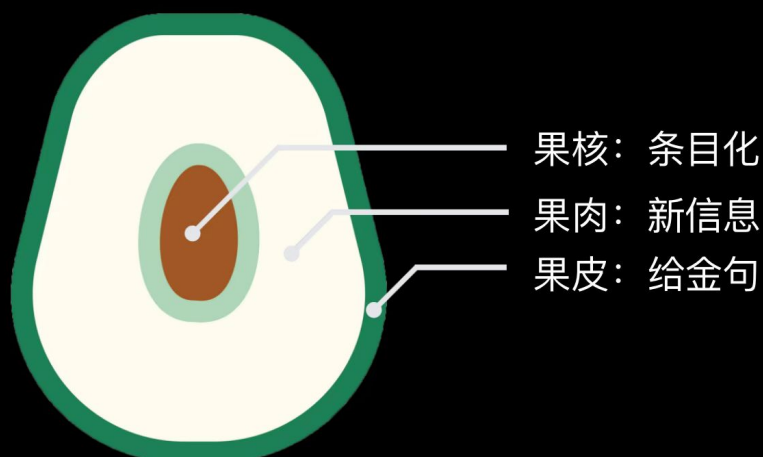
好，了解完三周的训练计划，下面就正式进入第一讲内容：怎么讲出价值感，让人觉得有干货？

什么样的表达是有价值感的呢？是舌灿莲花、慷慨激昂吗？其实职场上的讲话，听众需要的不是一场表演，而是“我花时间听你讲，对我有什么价值。”听众真实的困扰是：“台上那个人到底想说啥？怎么我还得一边听一边在一堆信息里找答案？”

所以，这一讲我们的学习目标就是：怎么讲话，能条理清晰地把重要信息摆在听众面前，凸显价值感。

为了帮助你记忆，我专门设计了一个果核模型，贯穿在前三讲。这个模型有三层：果核、果肉和果皮。

# 价值感



具体到今天这一讲，这三层是：

- 1.果核，是条目化，能帮你搭建起讲话框架。
- 2.果肉，是新信息，让你的讲话内容具体有料。
- 3.果皮，是给金句，这可是表达的精彩之处，是观众可以带走的東西。

那下面，我们就比照着，一层一层展开讲。

## 果核：条目化

先来解决第一个问题：怎么讲话才能条理清晰？

我先给你听两段音频，这是一个创业大赛上，两位创业者介绍自己的创业项目。请你一边听一边评判一下，假设你是投资人，你

会觉得谁的讲话水平更高？你更愿意投资谁呢？

先来听第一位创业者的介绍（你可以在视频 4:04 处聆听这段音频案例）：

## 案例分析-创业者1

各位评委大家好，那么我的项目是同城旅游网，我的目标是把同城旅游网做成中国来自世界上最大的一个旅游超市，让所有的旅游者和旅游供应商能够直接的在这个平台上进行交流和交易，来减少双方的交易成本。那么关于这个项目，我想用下面四个问题来进行说明。

第一个是为什么能赚钱？很简单，因为我们已经帮助客户赚到了钱。在我们的平台上面有 4 万家旅游企业，那么很多旅游企业都通过这个平台找到了自己的合作伙伴。所以现在我们有收费会员有接近 4000 家，这是第一。第二是能赚多少钱？那么 04 年的时候我们网站的营收是 30 万，05 年我们网站的营收是 300 万，今年我们的目标是 800 到 1000 万，目前已经完成了 50%。那我想如果有 VC（风险投资）介入的话，我们的目标是到 08 年，做到一个亿。

## 案例分析-创业者1

那么第三个问题是为什么是我们？那么我想最重要的原因是因为我们的团队对旅游行业的热爱。那么还有就是团队中间的四个人，有三个人都是大学同学，还有一个是老师。我们算上应该已经相识有 12 年了。那么当然还有一个原因是因为我们三年来在这行业里面已经建立了一定的技术障碍和壁垒，也建立了品牌忠诚度。

最后一个问题是能赚多长时间。那么 2005 年中国旅游业的总收入是 7600 亿人民币。那么每年将以 10% 的速度增加，到 2020 年的时候，整个中国的旅游收入达到 2.5 万亿人民币。那么我想这是一个非常非常巨大的市场，也是一个值得我和我的团队用一辈子时间去做的一件事情，谢谢。

好，接下来我们听第二位创业者的介绍（请听视频 5:54 处）：

## 案例分析-创业者2

栗渺社分享微信jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

大家好，我的创业项目是一款叫文语通的掌上电脑，它主要是用于解决聋哑人的听说障碍的文字和语音相互转换的电子装置。

我现在是利用目前最先进的手写识别、语音合成、语音识别技术和个人掌上电脑是PDI进行软硬件进行系统集成和硬件集成以后，生产一个叫文语通的掌上电脑。它能够迅速地将对方就正常人的讲话转成文字，让聋哑人知道正常人在讲什么。同时他能够让聋哑人将他所表达意识，通过手写转成声音告诉正常人，这样就构建了一个聋哑人和正常人相互交流的一个信息平台。

栗渺社分享微信jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

## 案例分析-创业者2

据我们了解和检索，目前这个产品是国内第一款解决聋哑人听说障碍的产品，属于我们自主知识产权。

在市场这块，根据中国残联的数据统计，目前我国有2057万残疾聋哑人口，并且每年以3万人的速度递增。这是一个非常庞大的弱势群体，为这群弱势群体提供服务的市场需求是非常非常庞大的，我们愿意去做这个市场并为他们努力。同时我们这款产品可以移植到其他的残疾人身上，比如说盲人的口语命令系统，文字阅读器。谢谢。

音频听完了。你觉得谁的介绍更清晰、更有水平？

很明显，是第一位。听完第二位的介绍，我们最多记住一些关键词：文语通、服务聋哑人，等等。但是第一位讲完，我们现在还记得他讲了四点：

第一，为什么能赚钱？

第二，能赚多少钱？

第三，为什么是我？

第四，能赚多长时间？

你看，第一位创业者就用了我们今天要讲的第一个方法：条目法。所谓条目法，是把自己要讲的内容，整理出层次来，然后在条目前面加上“第一”“第二”“第三”。这样，就能把信息很清晰地呈现到对方面前。栗渺社分享微信jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

没有条目的讲话，就像一锅杂烩汤，我要说的都放在这了，你要听什么自己找。条目清晰的讲话，就像是给小孩子喂饭，第一口是蘑菇，第二口是米饭，一勺勺喂给听众。每一个层次的信息，都听得清楚明白，容易理解。

那条目法具体怎么用呢？下面，我们就拿第二个创业者的发言来做练习。我们一起做个现场改造，把第二位创业者的发言改出条目来。我把他的发言内容整理成了文字，你可以阅读一下：  
我的商业项目是一款叫文语通的电子设备，它主要是用于解决聋哑人的听说障碍的文字和语音相互转换的电子装置。

我现在是利用目前最先进的手写识别、语音合成、语音识别技术，



生产一个叫文语通的掌上电脑。它能够迅速地将对方，就是正常人的讲话转成文字，让聋哑人知道正常人在讲什么；同时它能够让聋哑人将他所表达的意思通过手写转成声音告诉正常人。这样就构建了一个聋哑人和正常人相互交流的一个信息平台。

就我们的了解和检索，目前这个产品是国内第一款解决聋哑人听说障碍的产品，属于我们自主知识产权。

根据中国常年的数据统计，目前我国有 2057 万残疾聋哑人口，这是一个非常庞大的弱势群体。为这群弱势群体提供服务的市场需求是非常非常庞大的。我们愿意去做这件事，并为他们努力。

同时我们这款产品可以移植到其他的残疾人身上，比如说盲人的口语命令系统，文字阅读器。

你有没有发现，其实理成文字仔细看，第二个创业者的逻辑层次也还算清晰？他说了：“对用户价值”“运用的技术”“产品的价值”“市场定位和需求”“能解决的第二类问题”。



我的商业项目是一款叫文语通的电子设备，它主要是用于解决聋哑人的听说障碍的文字和语音相互转换的电子装置。我现在是利用目前最先进的手写识别、语音合成、语音识别技术，生产一个叫文语通的掌上电脑。它能够迅速地将对方，就是正常人的讲话转成文字，让聋哑人知道正常人在讲什么。同时它能够让聋哑人将他所表达意识通过手写转成声音告诉正常人。这样就构建了一个聋哑人和正常人相互交流的一个信息平台。就我们的了解和检索，目前这个产品是国内第一款解决聋哑人听说障碍的产品，属于我们自主的知识产权。根据中国常年的数据统计，目前我国有 2057 万残疾聋哑人口，这是一个非常庞大的弱势群体。为这群弱势群体提供服务的市场需求是非常非常庞大的。我们愿意去做这件事，并为他们努力。同时我们这款产品可以移植到其他的残疾人身上，比如说盲人的口语命令系统，文字阅读器。

用户价值

技术

产品价值

市场地位

市场需求

能解决第二类问题

但确实，短短一两分钟，想讲的东西太多、太分散。看文字或许还行，听起来，就显得比较枯燥，重点不突出。

从这么多信息里，我们可以理出三个线头：第一，市场需求大；第二，产品功能强；第三，技术先进。我这么来理一遍，你再听听（请听视频 9:15 处）：

我的商业项目是一款叫**文语通**的电子设备。下面**我想从三个方面跟你介绍**：

**第一，我们填补了一个很大的市场空缺。**你知道我们国家聋哑人有多少吗？2780 万，这是一个很庞大的人群，相当于整个沙特阿拉伯人口的总数。这个人群日常交流很困难，但一直没有好的解决方案。

**第二，我们做了一个功能强大的产品**，叫文语通。它能把别人讲的话，转成文字给聋哑人看。也能把聋哑人的手写信息转成语音。这样，就为聋哑人搭建了一个和其他人交流的平台。**栗渺社分享微信 jnztxy 谨防 N 手群转卖，以免断更**

**第三，我们的团队技术领先。**这是目前国内第一款帮助聋哑人交流的产品，用了当下最先进的手写识别、语音识别，语音合成等技术。而且我们还有自主的知识产权。

你看，这么一改，第二位创业者要表达的意思，我一层都没有少，但条理却清晰多了。

可别小看“第一”“第二”“第三”这几个字，经过这么一整理，核心意思一下就被提炼出来了。整段讲话也从糊成一片的信息，变成了有清晰结构的表达。

### **案例：建筑公司经理会议发言**

下面，我们再来看一个真实的案例。一家建筑公司的经理，在管理层会上做了个发言，他是这么说的（请听视频 10:49 处）：

我们都知道，工程公司竞争很激烈，明年会怎么发展呢？我的看法是这样的：咱们公司现在是二级资质的公司，工程领域又特别看重这个，今年遇到的不少项目都要看资质。明年我们可以考虑提升一下。我想问个问题，在坐各位有没有关心过服务问题？一个工程前、中、后期都离不开维护。服务让客户满意，人脉就积攒起来了。我最近看了几个大公司，发现他们都用VR做运营推广了。而我们还停留在汇总历史项目这里……

你看，这段发言，就是把很多信息杂糅到一起了，下面我们就用

条目法给他的讲话变个身。

他说了这么多，其实就是三个维度的工作：

一个是公司的资质要升级，很重要；

第二个是要有服务意识，可以积攒人脉；

第三个是用 VR 新技术作营销。言外之意，我们也得跟上。

那条目化之后，就可以这么说（请听视频 12:02 处）：

我们都知道，工程公司竞争很激烈，那明年怎么发展呢，**我认为咱们得从三个方面发力：**

**第一个，升级公司资质。**公司现在只有二级资质，工程领域又特别看重这个，咱不能落后。

**第二个，提高服务意识。**建筑行业前、中、后期都避免不了维护的问题。做服务就是做人脉。

**第三个，创新营销模式。**现在大公司都在用VR技术，咱们也得跟上。

你看，这样说完，下属们一听就知道你的看法是什么，而且还觉得领导部署工作真有水平。

**练习** 栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

下面我们再来做个练习：

在一个项目会议上，项目经理突然问组员：“小王，你昨天去旁听了采购部的复盘，他们都讨论了哪些问题啊？”

小王是这么回答的（你可以在视频 13:05 处聆听这段音频案例）：昨天旁听他们的会，发现很多样品，都不用登记就能随意拿走。商品入库的时候，一些小产品都没有做记录，也就是说都没有录进公司系统里。而且不管什么样的采购申请，都只有总监审批，没有中间环节，但是总监经常顾不过来，审批就挺慢的。

你看，小王说了这么多信息，但确实让人很难听下去。其实小王主要就说了三点意思。来，我们一起给他条目化一下（你可以在视频 13:41 处聆听这段音频案例）：

领导，我记录了一下，一共就是这三个方面的问题：

第一，采购申请没有分级授权审批。大小申请，都只有总监审批，但总监有时候顾不过来会影响进度。

第二，商品入库登记有漏洞，很多小产品都没有录入系统。

第三，样品领用不做登记。

小王要是这样回答，领导就会觉得：说得很有条理，有深入的思考，讲的内容也有参考价值。

## 参考话术

前面说了，最简单的条目化，做到“分三点”就行。下面，我再带

你在职场高频的使用场景里体会一下：

## 话术参考

- 听完培训，领导让你谈谈启发，可以说：“今天的培训，我有三点启发……”
- 你给下属讲话，可以说：“我提三点要求……”
- 参观完一个项目，你可以说：“今天来这里参观，我注意到了三个细节……”
- 到了一个新团队，你可以说：“有三件事儿打动了我……”
- 万能话术：“我心里有这三个念头……”“我讲这么三点内容吧……”

好，到这里，我们的果核部分就讲完了。我教你如何用条目化的方式搭建讲话结构，增加讲话的价值感。从明天开始，你就可以先练习起来，尝试发言之前先写三点关键词，然后按照这三点的条目来讲话。

### 果肉：新信息

好，掌握了条目法，我们的讲话有了骨架，从没有章法变得有条理。那下一个问题来了，具体内容的部分，怎么讲出干货感呢？先请你回想一下，别人说什么的时候你最不耐烦？肯定是说你已经知道的事的时候。没有新信息量，就感受不到价值。

所以，下面进入果肉部分，教你让讲话有价值感的第二个方法：

设计新信息。什么意思？来，我们看一个领导讲话的例子。很多领导在例会发言经常都这么说（请听视频 16:02 处）：

这个季度咱得好好干，不要一味追求业绩结果，而要先关注客户的需求。

这个道理我们听过很多遍了，下属可能根本就意识不到这个问题到底有多重要。但如果你加上一个新信息，效果马上就不一样了（请听视频 16:23 处）：

今年外部压力很大。你们可能不知道：上个月，又有两个大公司来做我们这个业务了，竞品下个季度马上就上线。这个季度咱得好好干，不要一味追求业绩结果，而要先关注客户的需求。

你看，加上行业新信息，这个讲话就会显得言之有物，下属也能理解领导强调这个点到底是什么意思。

## **独特视角**

好，看到了加新信息的价值，新的问题也就来了：我们每天都要上班，没有时间天天看书看新闻，上哪儿去找新信息呢？我给你提供一个找新信息的思路，你要用好自己的独特视角。

其实，我们知道很多别人不知道的事，但自己并没有意识到。回想一下，你跟听众的角色差异是什么？找新信息的思路也就明确了。

假设你是公司管理层，要给员工讲话。你们的角色差异就是：你的站位更高，视野更开阔，你掌握了很多员工没掌握的信息。包括：

公司的战略方向

其他部门的信息

任务的背景、目标

行业动态

市场大环境

所以，当众讲话的时候，你要有意识地把这些信息讲给员工听。

其实很多公司的老板，都会专门跑去跟外部专家聊天请教，然后回来再转述给员工听。

举个例子，业务部门的张总给下属开季度总结会，他是这么说的（请听视频 18:07 处）：

这个季度，咱们部门的业绩最终做到了 3000 万，比上个季度多了 200 万。

听起来好像还挺不错。但是如果补充一下其他部门的业绩信息，从全公司来看这个数据，那这个数据是好还是不好呢？（请听视频 18:26 处）

这个季度，咱们部门的业绩最终做到了 3000 万，比上个季度多了 200 万……。



但是咱横向对比：隔壁事业部，他们的目标是 6000 万，最终做到 7500 万，是我们的两倍……。

你看，这么一比，是不是就没什么好骄傲的？下个季度还要加油啊。

好，那有的同学要问了：如果我是作为下属给上级汇报，或者对其他同事讲话，我没有这样的信息优势怎么办？

不会的，你当然也有你的信息优势地带：你更了解一线执行的情况，这些都是领导和其他人需要的。所以，在做相关汇报的时候，你可以重点补充：

背景信息

一线同事的反馈

用户情况

举个例子，公司正在开产品推广讨论会，主要的推广方案是：在线下便利店做专柜展示。那具体选择哪些便利店呢？市场部的小王说了自己的看法（请听视频 19:33 处）：

其实，我更建议跟 X 便利店合作。

我前段时间刚做了市场调查，X 家便利店的数量在全国是最多的，门店总量接近 3 万家。

我们生活在北京，感觉 Y 家便利店好像数量不少，但其实门店总量还不到 3000 家。

两家便利店的数量，就是小王从市场的角度给出了有价值的新信息。那最后公司的产品推广，到底是跟谁合作？小王的这条信息就很有参考价值。

除了前面说的，还有一类信息很特殊，那就是跟用户相关的信息，也就是来自用户的故事。这些是你讲话里最容易出彩的部分，所以如果手里有的话，一定要加上。

比如，一家培训机构在复盘杭州和西安两个地区的培训课程时，发现《怎么做抖音直播》的课程，在杭州的满意度要明显高于西安。大家在讨论原因时，客服部门补充了一个信息，很有价值（请听视频 20:38 处）：

我们在西安的客户，大部分是来自国企，对这节课的需求不是很大。杭州客户很多来自私人企业，对做电商直播有更强的需求。这就是从客户的视角提供了一条有价值的新信息。这条信息，对其它部门的工作，也会有帮助。

另外，如果你经常要出去做分享，那专家的身份就更要求你必须给足新信息。假设你是一个茶饮市场的研究专家，受邀去给一家奶茶品牌做培训。那可提供的新信息就更多了：

行业前沿观察

相关行业的经验迁移

个人研究成果

这些都可以设计成新信息。比如，谈到行业现状，你就可以说（请听视频 21:30 处）：

从去年到今年，整个奶茶市场的增速是不断放缓的。不过，整个行业还有一个新趋势：一二线往三四线下沉，三四线往乡镇下沉。别看 XX 品牌门店数量在一线城市是负增长，但是这一年他在县城的数量却增长了 80%。

好，这是果肉部分，要给观众新信息，讲话就会有干货、有价值。你看，听到这些新信息的时候，做决策就更有抓手了。

### **果皮：给金句**

其实，能做到以上几步，我们的表达就已经挺有干货了。不过，还可以再上个台阶，追求讲话有干货的高光时刻：拍照。在我们公司，判断一场分享好不好，有一个标准，叫举机率，就是观众举起手机拍 PPT 的频率。最容易被拍的，就是金句。

比如，罗振宇每年跨年演讲结束，朋友圈里流传的都是金句，比如 2020 年跨年演讲的“躬身入局”、2021 年的“面对复杂，保持欢喜”。栗渺社分享微信jnztxy谨防N手群转卖，以免断更

好，金句我们都想用，但从哪找呢？我给你三个办法：

## **第一，平时积累名人名言，看书记金句**

《翔谈》的作者、商业作家李翔老师，就有一个神秘的本子，记录了大量的金句。实不相瞒，他的朋友圈和得到知识城邦，也是我收集金句的重要来源。

另外，很多人在说金句之前，有个困惑，总觉得不好意思说出口，或者不知道应该怎么引出。其实，上金句是个挺有价值的事，就大大方方地引出来就行，你可以这么说：

为了准备这次讲话，我还特意去找了一下金句，有一句特别贴切：“行动越早，痛苦越小。”

这样说，不但不尴尬，还会显得你特别真诚。

金句还能起到给你的讲话打隔断、上价值的作用，来看个例子：技术部根据用户需求，升级了操作系统，但用户却不买账。产品经理小王复盘时是这么说的（请听视频 23:56 处）：

真正的理解用户，可不是做个问卷调查，得出结论就完事儿了。

这么说，道理都对，但听着没什么价值感，大家都没什么反应。

而他的同事小李是这么说的（请听视频 24:10 处）：

最近我刚好看到了这么一句话，值得我们产品经理记住。

今天也借此机会分享给大家：“把简单留给用户，把复杂留给自己。”

你要是在现场，是不是很想举起手机把这句话拍下来？

## **第二，善用《金句手册》**

有的同学说，我还没有积累金句的习惯，可是明天马上就要用了，怎么办？别急，我要给你的第二个工具，是我们团队整理的《金句手册》。这本手册已经收录 100 多条金句，我们还按使用场景分成了八大类，包括：

激发团队

反思过去

回忆过往

提升认知

展望未来

感慨岁月

与人共勉

表达祝愿

你可以把它作为金句资源库，随取随用。

举个例子：

如果你给团队开复盘会，说到用户反馈，可以用这句：用户投诉

不是事故，而是企业的价值发动机。

给新员工做培训，说到工作目标，你可以用：工作能力，其实就是能把大目标拆解成小事情的能力。

团队里有人工作眼高手低，你想敲打敲打他，可以用这句，叫：赢得别人尊重的方式，是把自己活成解决方案，而不是活成一个问题。

这本《金句手册》，我们会持续更新。每次有新版本，就会让助教老师同步给你。另外，也欢迎把你的金句贡献出来，我们一起整理、壮大这本《金句手册》。

### **第三，用“不是而是”大法原创金句**

好，有同学说了：万一前两个办法都找不到我想要的金句，怎么办呢？这个也不难，我们可以自己写一个，这也是我要教你的第三个金句方法，用“不是……而是……”大法原创一个。

“不是而是”是我们得到老师讲课有干货的绝招，它可以帮你从“给新信息”，进阶到“给新认知”。尤其对成年人来说，成年人什么时候会觉得你的讲话有价值？很多时候都是你帮他否定了过去的固有看法，提供一个了新认知。

来，我们先放到领导讲话里对比看一下。比如，张总要给下属讲话，谈工作作风，传统的讲法是（请听视频 26:39 处）：

咱们部门最近有个不太好的风气：每次工作汇报，PPT 一个赛一个精美。昨天晚上 10 点了，还有人在熬夜做 PPT。我们开会、汇报，要的是你对工作的思考。以后我们开会，一律不许用 PPT 汇报。

很平常的一个领导讲话，对不对？如果我再加上几个不是而是的句式，试试看效果（请听视频 27:05 处）：

咱们部门最近有个不太好的风气。每次工作汇报，PPT 一个赛一个精美。昨天晚上 10 点了，还有人在熬夜做 PPT。你对公司最有价值地方的不是做一个精美的 PPT，而是你对工作的思考。我们不要搞形式主义，而要做真正能创造价值的事。以后我们开会，一律不许用 PPT 汇报。

你看，这么一组“不是……而是……”的句式加进去，是不是更有气场和价值？

怎么用这个句式？我帮你拆分了一下，总共是两步走：

**第一步，找到过去的旧观点，填到“不是”后面。**比如，“PPT 要设计精美”，这就是旧观点。



**第二步，找到你想说的新观点，填到“而是”后面。**比如刚才那个例子，“要体现思考的深刻”就是张总想说的新观点。

好，这个部分比较难，没关系，我们课后还可以继续练习。

这里要特别提醒的是，我们特别容易犯错的地方是：写了个假“不是而是”。比如“我们不是要懒惰，而是要勤奋”。形式有了，但“要勤奋”谁都知道，不需要你再强调。

那怎么调呢？如果我们把它反过来，换成：“我们不是要一味地勤奋，而是要学会偷懒”，是不是一下就有新意了？它的意思可能是“工作压力大，要学会调节”，也可能是“不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰”。

所以，真理的反面不是错误，而是另外一个真理，这句话本身，就是“不是而是”大法的精髓。

## **上台阶：外带法**

好，重要的三个方法，我已经给你讲完了。如果你觉得前面三个方法得消化消化，不能一下都用上，我再教你一招逃生通道，只要事先准备，一定能用上。

你就记住这么个小技巧：外带法，让观众听完后，有个能带走的東西。

比如做培训，可以在结束后的時候，把 PPT 送给观众。你可以说：“今天的分享都是干货。一会儿我把 PPT 发给大家，方便大家复习……。”

组织复盘会，可以把复盘出的坑点和经验整理成文档，分享给其他人。你可以说：“这次项目，我们总结了很多坑点和经验，我都写在了这个文档里，稍后发给大家……。”

你讲话的一些故事、素材，也可以让观众带走。你可以这么说：“这个案例，我强烈建议所有的管理者记下来，分享给你的团队……”。或者你可以说：“我把这个小故事做成了一个海报，方便你转发分享。”

人都有囤积东西的爱好，有个可以带走的资料、笔记，虽然事后他不一定会看，但拿到资料的那一刻，是最有收获感的。

## 总结

好，我们今天的课程就到这里结束了，我再敲黑板总结一下：

当众表达怎么让人觉得有干货？我给你讲了三个方法和一个逃生通道。

第一，果核：条目化，把讲话内容用“第一”“第二”“第三”这样的条目，一一说出来。

第二，果肉：新信息，不同的岗位、身份，都可以找到你的独特视角，给其他人提供有价值的信息。

第三，果皮：给金句，可以参考名人名言、《金句手册》，也可以用“不是而是”句式，自己来写。

最后，我们还有个逃生通道：外带法，给听众制造收获感。

这一讲里，重点还是要先把条目法练起来。希望从明天开始，你就能刻意地使用这个方法来讲话。

好，赶紧去完成今天的作业吧，我是徐昆鹏，我们下一讲再见。