

06 讲 主题发言：怎么用讲话推动行动？

当众表达训练营（第1期）

你好，欢迎来到《当众表达训练营》，你好，我是徐昆鹏。

今天进入当众表达的第二个麻烦：如何做好一场主题发言？主题发言的特点是什么？主题可以提前定，内容可以提前准备，发言完后要形成一个共识，推动一个行动。给领导汇报工作，给项目做复盘，给公司做宣贯，都一样，这都是你的主场，一定要有备而来。

除了前面说的，做好主题发言还能给你带来什么好处呢？注意，你的每次发言都是在积攒职场信用：它不只是一次任务，而是在帮我们建立个人领导力。所以，今天我们的学习目标就是：怎么通过一次主题发言，建立你的领导力？

这一讲我们换个学习方式。我会带你完整走一遍准备主题发言的流程，我们一起来看看，每一步应该准备什么，重点是什么。

第一步，定内容。确定主题和完善内容。

第二步，调状态。这是我们今天重点学习的内容。通过调整表达状态，展现个人领导力。

第三步，配装备。这可不是零散的装备，而是设计整个场合。

这三个步骤，我们一个一个来看。

定内容

第一步，定内容。包含“定主题”和“填内容”两部分。

填内容

其实关于填内容，我们已经学过了，第一周学习了三个果核模型，把这些方法融会贯通，你的发言内容就已经很出彩了。

我帮你整理了一份主题发言的模板，包含开场怎么说，隐藏要素怎么说，怎么使用导游地图和设问法，等等。我把它放在屏幕上，你可以保存下来，也可以课后找助教老师领取。

主题发言模板

主题发言模板

主题：怎么……？【设问法】

开场：

……今天开会时间确实挺早的，又遇上早高峰，大家还能准时到场，确实辛苦了。【点破隐藏要素】

今天我发言的主题是……，里面有很多……，听了会对你的……有帮助。一会儿我会用x个小时，从下面x个方面展开来说。其中第三点，对管理者来说特别重要，一定要仔细听。【导游地图】

第一个点是，怎么……？【条目化+递进法+设问法】

第二个点是，怎么……？【条目化+递进法+设问法】

第三个点是，怎么……？【条目化+递进法+设问法】

主体：

下面我来说第一点……【报站点】……（内容）

【新信息、画面感、个人成长故事，不要求每个部分都必须用。结合发言内容，在可以添加的地方添加即可】

大家我给大家透露一下，下个阶段，我们事业部的发展方向，就是……【新信息】

这个款产品还最大的特点就是组合功能，一键启动。我们有位顾客……做回访的时候，用户就很开心，一个劲儿说这个功能好，连着说了好几遍。【画面感】

说到这儿，我想起我以前的一个故事。当时我在做……，我的任务是……，但是遇到了一个……问题。于是我做了一个……尝试，很遗憾，距离目标还差很多。后来我做了……尝试，最后的结果是……【讲个人成长故事】

……（内容）

好，这是第一点。接下来我们看第二个问题……【报站点】

……（内容）

好，这是第二点。接下来我们看第三个问题……【报站点】

……（内容） 栗渺社分享微信jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

我看大家都在拍照，信息量可能确实有点大。别担心，一会儿我会把PPT发给大家，方便大家复习。【外带法】

为了准备这次的发言，我还特意找了一个金句，后来觉得这话还挺贴切的：……【给金句】

下面，我们一起来看一个案例，快速复习一下第一周的知识点。

这是一位管理者老李的发言节选，你可以阅读一下：

「市场萎缩，我们如何做到业绩增长120%？」

……今天我讲话的主题就是“市场萎缩，我们如何做到业绩增长120%？”

里面会穿插很多工作经验，对大家的工作都会有帮助。但我也知道大家一会儿还有其他工作要忙，那我就删繁就简，用1个小时，从下面三个方面分享。其中第二点更重要。

第一个是怎么清库存？第二个是怎么扩大新产品推广？第三个是怎么创新业务，增加营收？

下面我来说第一个方面，怎么清库存？

……

有一个经验是尝试拓展了新的销售方式。

比如：我也去一线干了1个月。当时我在的组，目标是把库存积压的S系列产品，卖出去70件。但积压的旧产品，新产品的功能是没有的。

那为了展现我的诚意，我当时带着产品，去小区里，挨个推广介绍。10天才卖了5件。

后来我发现其实很多旧小区没电梯，送货上门费用还挺高。后来我们用了笨办法，我们自己送上门，不收费，再拉客户进服务群。有了服务加持，后半个月，一共卖了50件。

……

到一线后，我听到了客户的真实反馈，有一个感受：设计复杂的产品，客户并不喜欢。很多客户买个洗衣机，就是想一次洗得多，洗得带劲、干净。把这个问题解决好，就可以了。

有句话叫：**不要为消费者提供最完备的选择，而是要为他们省去做决策的时间。**我们产品设计的同事一定要谨记。

首先，标题，“市场萎缩，我们如何做到业绩增长120%？”他用了设问法，抛出一个跟现场人都有关系的问题，让他们想听下去。

接下来，开场他用导游地图，介绍了今天要说哪些内容：“时长是1个小时”“大家重点要听第二部分”。这是帮听众规划好了今天的路线，听众就能放心地跟着你讲的内容往下走了。

导游地图中有这么一句，大概意思是：“知道大家一会儿还要忙，我快速说完”。这是点破现场人的隐藏情绪，拉近和现场的关系。

接下来是中间的三点内容：

怎么清库存？

怎么扩大新产品推广？

怎么创新业务，增加营收？

首先用条目化，把要讲的内容分类归堆成了三部分；接着按照单个产品到业务创新的递进顺序安排内容，每一句也都用上了设问法。

先说旧产品，怎么提高销售额；

再说新产品，怎么扩大推广；

最后再上升到整个业务，如何找到新发展。

既体现了分享的价值，还能不断抓回观众注意力。

中间部分，为了说明“调整产品卖点可以促进销售”的观点，他还用个人成长故事模型，给大家讲了自己去一线推销积压产品的经历：

目标是卖掉 70 件库存，但障碍是：库存都是旧品，买的人少。

一开始的错误尝试，是挨个介绍，10 天才卖出去 5 个。

后来的成功尝试，是把服务也当作卖点，半个多月卖完了 50 个产品。

这样的故事，拉近了个现场观众的距离。

最后这段还用一句金句：“不要为消费者提供最完美的选择，而要为他们省去决策的时间”，让这段发言一下就有了更高的价值感。

好，填内容，相信我们都会了，但是最重要的其实是主题得合适，所以接下来我们重点来看一下：怎么定好发言主题？

定主题 栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

你可能就想说，主题不就是我要讲的核心意思吗？我告诉你，还真不是。一个好的发言，效果有多好，终点有多高，关键是看你能不能确定一个合适的主题。

那怎么判断主题是不是合适？我给你一个判断标尺。一个好的主

题，要能同时回答三个问题：

第一个问题，这个场合需要我讲什么？

第二个问题，我能讲什么？我的身份适合我讲什么？

第三个问题，听众想听什么？



这三个问题的交集，就是主题。举个例子：

老张作为一个管理者，带过很多团队，有自己的心得。如果他要面向管培生做一个相关的培训，可以有哪些主题呢？

我们还是用主题标准来判断：

回答第一个问题，场合：给对方做培训，肯定是要分享经验。

回答第二个问题，身份：他是管理者，他可以分享“带团队的经验”“工作的方法”。

回答第三个问题，听众：如果他的听众是管理者，他们想听的就是“带团队的经验”“和下属沟通的方法”；如果他的听众是老员工，

他们想听的可能就是一些提升工作效率的工作方法；如果是职场新人，他们更想听的就是刚入职场的菜鸟方法。

实际上，这次的听众都是管培生，最终，他的分享主题就可以是这样的：

初入职场，如何快速适应，建立基本工作秩序？

调状态

好，到这里，我们讲话的内容都准备好了。我们再来思考一个问题：有了这个发言稿，就一定能讲好吗？不一定。

所有主题发言的场合，所有人的状态都可以分为这么四类角色：权威者、服务者、撑场子和参与者。

权威者，指的是发言者很重要，内容也很重要，比如公司宣贯会。但是，权威者的状态总爱给人下指令，别人听了不舒服。

服务者，指的是发言内容的重要程度大于发言者，比如部门培训，培训内容一定大于发言者本身。它的问题是，过于关注内容，忽略了自己，结束后没人记得住你。

撑场子，是发言者的重要程度大于说的内容，比如公司团建时的领导开场讲话。这类状态不常见，它最大的问题是，觉得自己是来撑场子的，人来了最重要，说什么倒是其次。

第四类，属于参与者。这种状态压根儿觉得自己不重要，很没有存在感。

这四类角色，都是把自己摆错了位置。当众表达的场合里，没有

什么权威者、服务者、撑场子的、参与者，只要你站起来说话，你就是现场的引领者。每次发言，都是建立你个人领导力的机会。所以我们要准备的是有领导力的主题发言。

什么叫有领导力的发言？

一是能够说服他人；

二是具备给他人足够支持的能力；

三是能影响改变他人的行为。

我给你总结了一个公式：领导力发言=指自己+给资源+导行动。

指自己，是扮演的角色；

给资源，是你的价值；

导行动，是最后的目的。

指自己

怎么说服别人？很多人在这儿特别容易犯的错误，就是好为人师，张口就是“你要如何如何”“这个事儿应该这么干”，在对方听来就像是在对别人指指点点。尤其是面对成年人，人家就会想：你在教我做事？

那当众说服的正确姿态是什么？把对方心里的固有认知，立个靶子，然后踢翻它。这个靶子不是现场观众，而是你自己。什么叫指着自已说？我给你一个句式：

原来我以为……后来经过了……现在我认为……

“原来我以为”的观点不一定真的是你为的观点，可是把对方心里的固有认知，放在自己身上；“现在我认为”，才是你真正想

说的新观点。

指着自已说，最大的好处就是：说服的姿态从居高临下，变成了分享我的看法，让别人更好接受。

但这还不够，从旧观点到新观点，中间还隔着一层，就是“你这么做的依据是什么”。这个依据，就是“你经历了什么”。

细心的同学可能已经现了，这个里用到了第一周讲的两个要点：讲自己的故事，和“不是而是”大法，底层思路就是当众讲话三要素中的连接度和价值感。

比如，老张是团队负责人，他想尝试改变产品推广和渠道合作的模式，他一开始是这么说的：

接下来，我们可以尝试改变合作营销方式。可以先刺激客户需求和增长，以此倒逼渠道对我们的产品依赖，从而降低渠道费用，让利消费者。虽然前期投资是有点大，但是一旦成功，后期的收益就很可观。

这样说，新人听了还行，没问题。但是老员工、老资历的人听了会想：你这是站着说话不腰疼？哪那么容易啊，要是能行不早就做了，还用你说？

那我们用指着自已说的句式来修改一下呢：

原来我以为，想让经销商进我们的货，只能靠给对方更多的优惠和利润。因为人家有稳定的客户群，有线下的流量。

后来经过了这次短视频推广尝试，半年来产品在线上曝光，累计

达到 2.4 亿次，大大刺激了消费者的兴趣和增长。过去半年，我们销量新增了 40%，其中有一半是消费者主动询问购买的。

现在我认为，接下来我们可以尝试新的营销方式。可以先直接刺激客户需求 and 增长，以此倒逼渠道对我们的产品依赖，从而降低渠道费用，让利消费者。虽然前期投资有点大，但是一旦成功，后期的收益就很可观。

这样说完，老张的观点就变得有理有据了。他的说话的姿态显得更诚恳，而且这个建议是有事实依据的，已经被证明是可行的了。

练习 栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

这个句式，在下属说服领导时也特别有用，我们来看具体的案例。公司最近想开一家新的门店，但是在选址上遇到了难题：是选流量大、成本高的，还是选位置偏一点，但是成本低的？员工小王想建议大家可以另一个维度，也就是“获客方式”上选择。

一开始他是这么说的：

我觉得我们营收的关键是获客方式，所以选址不一定非要看流量和位置。

小王作为一个普通员工，直接这么说，现场没几个人信服。公司的一些老资历心里还想：说得都是废话，运营效果最后还不是要靠位置和流量，你说不看就不看？

但我们用指着自己说的句式修改一下，立刻就会好很多：

原来我也以为，选店址就看流量和位置就好了，确实很多店都是

这么开起来的。

但是经过我前段时间的调研，发现某商区的店铺，同样是流量大的路边街角茶饮店，有一家店开得红红火火，有一家撑了半年就关门了。两家店运营方式、获客成本完全不一样，生意好的那家店主打“本地国潮打卡点”，而另一家全靠总部的统一运营方案……

所以现在我认为，选址不应该还停留在位置好、成本高的核心商圈，现在竞争的是怎么压低获客成本。

首先立个靶子，把现场的旧观点安在自己身上；然后用自己的经历，踢翻旧观点；最后表明真正的主张，就是获客成本的关键。这样说，你不仅有理有据，还没有咄咄逼人，展现了自己谦逊的领导气质。这是领导力发言的第一步。

给资源

好，符合领导力发言的第二个姿态是什么呢？我们心里的领导是不是都有这样的特点：视野广，资源多，有人脉。我们在主题发言里，能不能也发挥同样的特质呢？当然可以。

我给你的第二个姿态，叫给资源。给什么资源呢？首先就是你的视野和关系，这透露的信息是，我超越了你的认知边界。我的视野，我了解的信息，是你过去没有了解过的。领导力从哪儿来？就从这儿来。

举几个例子：

“你们今天讨论的事，我正好看到一本书里有更详细的研究。正好我桌上有一本，一会找我拿。”

“说到这个，每年在这方面都有一个行业前沿大会，距离今年开幕只有 10 天了，你们可以关注一下。对，那个门票信息链接我一会儿发给你。”

“这个项目你可以直接参考之前的某经验，我把上次的复盘报告发你。”

这方面，我有个同事做得特别好，每次看到好的研究报告、商业案例分析报告，都会第一时间分享到他的部门群里。时间长了，他不仅把“商业”这个标签跟自己贴在一起，还成了部门同事眼中的商业报告供应商。

这些都是视野的支持，展示更高、更广的视野资源。除了视野资源，还有关系资源，比如：

“这个问题，你可以请教某教授，我认识他，我给你们拉个群。”

“拍摄方面你不用担心，市场部那边有很多资源，我在例会上也打过招呼了，你直接找他们要一下名单就可以。”

“这件事，我知道某个公司做得特别好，我认识他们人力负责人，我帮你们对接一下，请他们来做个分享。”

总之，你作为很多关系的节点，要能把关系资源盘活，为你的目标服务。当然，我要提醒你，在一次发言中，给资源出现一次就可以了。用得太多，反而显得你在显摆。

如果说“我资历比现场的人浅，人脉资源关系还不如他们，怎么办？”没关系，你还可以帮大家建立生活资源的连接。

什么意思？比如：

“这个项目我们最近特别拼，连熬了好几天。刚才张总还问我怎么保持精力、体力，全是因为这半年我都在健身。我的健身教练特别有办法，我推荐给你……”

“某酒店开了游学夏令营，我上周带娃去了，很不错，谁想去我把报名链接发你。”

“我在用一个治疗失眠的枕头，可以模拟猫叫，一会就睡着了。链接发群里了，可以试试。”

“某餐厅新推出了全家宴预制菜，我上次订了，家里人都说好吃，推荐。”

给资源支持，不是一定要出个大招，当众讲话的时候你也可这样做：

给现场稍微提供一些增量；

把现场的主题稍稍拓宽到一个新的维度；

让观众们顺着你的手指，连接到一个大一点的场域，建立起新连接，多获得一点信息资源。

这都是在体现你的有领导力。

到这，领导力发言的第二步“给资源”就说完了，建议你每次发言前，可以特别准备这么一个资源点。

导行动

好，说服要指着自已说，中间可以给听众一个额外资源。到了结尾部分，我们总希望今天讲完能改变点什么，那应该找一个什么姿态来讲呢？

我观察很多人发言结尾，都喜欢喊个口号，发起倡议，总之就是起高调。我念几个，你听听是不是耳熟：

让我们一如既往，群策群力，勇创佳绩！

未来，让我们齐心协力，争做医药行业的标杆企业！

时间不等人，形势不等人，让我们再创新的辉煌业绩！

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

起高调，是我特别不建议的姿态，为什么？因为起高调的内容，太大、太空，落不了地，说完就完了，不会有什么实质性的变化。展现领导力的姿态，不是喊口号，而是导行动。结尾不是上扬，而是下降。应用在表达上，就是说一个对方能配合的行动，说的要实，尾音降下来，砸到地上。

好，让我们来识别一下，这类结尾的倡议一般有两个特点：

一是，一定有个标志词，就是“让我们……”。但凡你想说这三个字，脑子里就要拉响警报：这是喊口号。

二是，尾音是上扬的，喊口号。

那怎么改成导向行动的结尾呢？比如李总的工作汇报，最后想导向一个行动，可以这么设计：

如果各位还想和我继续交流，欢迎大家扫屏幕上的二维码，我们加个微信随时沟通。

今天结束后，也建议大家把今天的会议笔记分享到群里。

这样说已经比空喊口号，实在多了。还可以再升级一下，行动还可以更有建设性，比如给出工作计划，或者任务分配。

比如，公司部门组织开会，主持人最后是这样结尾的：

好，今天的会议到此结束，感谢大家的参与。

这样的结束词我们经常会听到，回想一下，听完这句话，走出会议室的时候，是不是觉得任务完成，一身轻松了？

但这不是开会的最终产出，开会是要我们对一件事达成共识后，立马能形成 todo（动作执行清单）。

那应该怎么说呢？这时候只需要把 todo 再强调一遍，就能引导参会人的行动。你可以这么说：

好，本次会议到此结束。最后我们再抓抓落实，确认一下大家会后的工作任务。

今天主要有这两个 todo：

第一，产品部门在明天下午两点前，完成产品说明书。

第二，培训师在周四前完成产品介绍的培训。

这样说，就是在导向参会者的行动。这就让会上的讨论有专人去落实，而且能对接下来的工作有实际作用。

导向行动可以采取的形式有这么几项，你可以参考：

呼吁行动话术参考

1. **给话语权**：比如，请听众提问，请听众评价。
2. **下决定**：比如，请就某一个题做决策。
3. **同步进度**：比如，项目推进到XX阶段，下一阶段我们的重点是1、2、3，请大家给予XX关注。
4. **提出合作需求**：希望能在XX方面给予支持。
5. **鼓励他人**：XX某某这个行为很好，希望大家多做某类行为。
6. **行动指令**：会后所有人会议，都要提前准备材料，没有材料不开会。

到这里，我们就说完了调表达状态，再复习一下，我们的公式是：
指自己+给资源+导行动。

仪态四要诀

表达上没问题了，那身体姿态上，能不能也体现你的领导力呢？

你要体现领导力，所有散漫或者过于严肃的仪态都不太适合，而是要保持一个积极的状态。

我给你总结了一个领导力仪态四要诀，包括站姿、眼神、手势，以及语言状态这四个方面。手势和语言状态，我们第四讲详细讲过了，我们在这里快速复习一下：

手势，还记得吗？记住克林顿盒子就可以了。

语言状态，我们强调发声要实，要偏低，语速要慢，关键词要突出。

这一讲我们重点学习剩下的两个要诀：站和看。

首先是“站”。

我给你设定了两个点，你看下下方图片，照着这 2 个位置站就可以了。记住，没有 PPT 的话，就站在 1 的位置；有 PPT 要展示的话，站在 2 的位置。这样既不会跟听众太近，给人压迫感，也不会离得太远，显得不自信。



位置找好之后，要做到“钉钉子”，就是不要溜哒，站定，想象脚

底下像有两根钉子，扎在了地面上。

再说“看”。

如果现场人比较多，空间比较大，你的眼神要像追光灯一样，能照顾到左、中、右全场三个区域。

请注意，看的时候，避免为了照顾一群人眼神而散掉了，可以看这个区域中，某个人脸上的正三角部分，这样一样能让每个人都感觉被照顾到了。

好，到这里，准备一场有领导力的主题发言，我们就完成了第二步“调表达”。

配装备

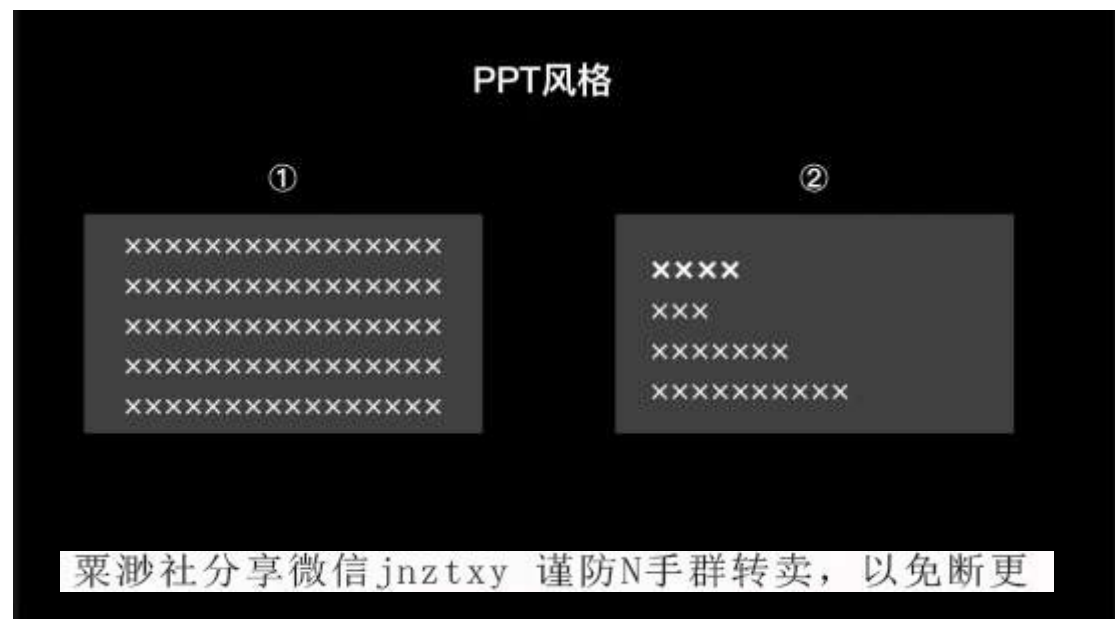
内容、表达状态都准备好了，下面我们进入最后一个步骤：配武器。

马上要上战场了，我们通常会做的是：检查刀快不快，比如 PPT 是不是精美，衣服好不好看。且慢，让我们先代入一下：领导者这时候会想什么？

有经验的领导者想的是：我要设计一个什么样的场合，来服务我今天主题发言的目标？从这个目标出发，着装的重点，就不是好看，而是得体；PPT 的重点，也不是精美，而是配合发言的重点。达成了这个共识之后，我们来看看主题发言的装备环节应该怎么处理。最重要的装备，就这三种：PPT、着装和场合设计。接下来，我们一个一个来看。

PPT

我们发言讲话时大多都要做 PPT，但是很多人都用错了 PPT。常见的 PPT 有两种风格：一种是摆满了字；一种只有几个关键词在上面。



发言时想要有领导力，一定是选择后者。重要的根本不是 PPT，而是你的发言。你和 PPT 的关系是，你强它弱。

所以，当众讲话的 PPT 字一定要少。PPT 上可以放什么？它可以是你的关键词，放主干内容；也可以是你重要观点的放大器，放听觉锤、重要案例等等；唯独不应该放你的逐字稿。PPT 字多了，讲话者自然就变成了念 PPT，听众就会疑惑：“我是看 PPT，还是听你念？”

着装

PPT 怎么准备我们说清楚了，接下来说说着装。着装不用考虑得那么细，就一条要求：比现场正式一个度。

别人穿 T 恤，你就穿衬衫；别人穿衬衫，你就加个领带；别人穿短裤，你就穿个长裤。就这么一点不同，你在现场的分量就会悄悄增加。

我们公司的一位同事，平时他的穿衣风格都是休闲风，怎么舒服怎么来。公司头一回开立项会，他为了牵好头，特意准备了一身西装在公司，立项会就穿着西装去了，会上的所有人立马就知道“这个会很重要”。

现场气氛

第三个，体现领导力还要注意设计现场氛围。

就拿会议室来举例，会议室是大是小，场合是不是熟悉，场合里有没有装饰，是围坐式还是讲座式，都会影响参会人的心态。围坐式更利于交流，讲座式更突出主讲人的讲话。

我曾经有个领导就很注重这一点：

他想在例会上批评下属，往常的例会场合都是，30 个人围成一圈坐，彼此之间距离很近，氛围很轻松。

但这次领导做个了设计，他让 HR 把会议室所有的凳子都撤掉，参会的人都站着听。你想，都站着，就不能刷手机，也没法敲电脑，只能听领导训话。这样，领导的权威感、领导力一下就彰显出来了。

装备清单

PPT避坑指南：

- 不要用太多标点符号
- 不用下划线和斜体字
- 一页字体种类不超过2种
- 少用花式动画效果

PPT上放这些内容：

- 数据、图片、金句、故事的关键词。
- 字体多大合适呢？给你一个参考标准：现场的最后一排，用手机拍照还能看清，那字体大小就是理想的。

装备清单

除了比现场正式一个度，再给你这么几点提示：

- 女士避免搭配过于闪光和叮当做响的饰品，过于吸睛会分散观众注意力。
- 如果要上镜，避免穿过白，过黑以及条纹的衣服，会影响上镜效果。
- 想组织新人做个破冰游戏，场合就要设计得轻松一些，拉近彼此距离。
- 培训的时候现场让一个人在旁边画脑图，可以营造收获感，提醒大家记笔记。

总结

我们最后归拢一下本讲重点：

第一步，定内容。确定主题时，要同时满足场合、身份和观众这三个条件，才是好的主题。

第二步，调状态。我们学习了领导力发言的公式：指自己+给资源+导行动。还给了你仪态四要诀，包括手势、声态、站姿、眼神的练习方法。

第三步，配装备。我给了你一个装备清单，可以根据需要参考。

本讲小结

定内容	满足场合、身份和观众
调状态	领导力发言=指自己+给资源+导行动
仪态四要诀	手势、声态、站姿、眼神
配装备	装备清单

这一讲的内容，特别适合你要准备一次主题发言时，实践一遍。

快去完成本讲作业吧。我是徐昆鹏，我们下一讲见！