

05 讲 破冰：怎么开场可以赢取现场好感？

当众表达训练营（第 1 期）

开口就能说重点，建立你的权威感。你好，欢迎来到《当众表达训练营》，我是徐昆鹏。

通过上一周的训练，我们已经掌握了当众表达的三大核心要素：价值感、注意力、连接度。恭喜你，现在已经是一个很会当众讲话的人了。

这周开始，我们正式进入当众表达的麻烦地图，八个谁都绕不过的典型难题，咱们挨个来破解。

通过调研，我们发现有一类问题让同学们很困扰。比如：

组织了一个讨论会，开完场没人接话怎么办？

主持公司活动，怎么调动现场气氛？

商务合作，怎么给对方团队留下好印象？

酒桌社交，怎么拿捏好说话分寸？

听起来是各有各的困惑，但其实要破解这些难题就俩字：破冰。

一般破冰，大家都会怎么办？我总结了一下，基本就分三类：

第一类，压根儿没有破冰的意识，关注的都是：“我好尴尬啊”“要不我假装看手机吧”。

第二类，有寒暄破冰的意识了，但是很初级。会说的就是那几句：“吃了么”“最近忙啥呢”“今天天气不错啊”，然后，就没有然后了。

第三类，掌握了一些方法，比如赞美对方。这确实是沟通高手。但是放在当众表达的场合里，你只破了一个人的冰，跟现场其他人的冰，都还没有破。

你想啊，一上来就夸，夸谁合适呢？都不熟，夸什么？夸一个人，其他人不愿意；都夸一遍吧，场面只会更尴尬。

你看，当众讲话的破冰，难就难在，现场人多了，摆在你面前的简直是一座冰山。这一讲，我们就来解决这个问题。

既然是当众讲话，这个“众”的本质是什么？“众”实际上是个场，人一多就形成了一个场。当众破冰的关键核心，不是作用于某个人，而是管理好这个场。

这么说有点抽象，你可以把这个场想象成一张网。都说万事开头难，当众讲话也一样，为什么开头那几句话最难？因为人虽然聚起来了，话也说出口了，但是现场这张网不是整齐有序的，而是乱做一团的，甚至有破洞。

比如，你要做一场培训，已经开始讲课了，台下人心里却还在想：“一天到晚这么多培训，都跟我有啥关系？”结果没听两句就开始刷手机。

再比如，你组织一个酒局，邀请的人来自天南海北、不同行业，彼此都不熟，结果你都已经举杯了，桌上人还在想：“这些人都是谁啊？今天找我来干啥？”

你看，当众讲话为什么难？因为你开口的时候，现场每个人的心理活动都不一样，大家没那么默契，不会自己主动朝着你的主题前进。这些五花八门的心思、情绪，就是我们要破除掉的冰。

所以，当众表达的破冰，具体得分三步走：

第一步，织网：明确地把主题网编织起来；

第二步，补网：你要能看出网上的破洞，把它补好；

第三步，振网：你还要把网上所有个体都振起来。

那下面，我们就挨个看，这三步台阶，怎么走上去？

织网

下面先说第一步，织网。

前面说了，很多会议、活动，现场人积极性不高，主要是因为大家心里没弄清楚：“这是个什么会啊？要讨论什么啊？我来是干

嘛的？这个事跟我有什么关系啊？”

所以，当众破冰的第一步，不要先赞美，而是要赶紧明确主题。你要先把主题网编起来：一帮人聚在一起，聚的理由到底是什么？很重要。

我说个最常见的例子，你就明白了：

我们一般什么时候会拉个微信群？一定是因为某个主题。比如想谈个合作，想对个进度，想组织饭局或社区团购，等等。

每个群还都有一个特定的主题名称，比如“618 大促群”“周年庆活动群”“01 号项目讨论群”“健身打卡群”“二手跳蚤群”，等等。

放出一个主题，就是编织出一张网，让大家都知道接下来要干什么，自己在什么位置，怎么配合，这个特别重要。

可是在职场，大家虽然也都是因为一个特定主题坐在一块，却没人把这个主题给抛出来。我们都以为“坐下来的人彼此都有默契，都知道今天是干嘛来的”，实际上并不是，所以“强调主题”这个动作，我们要刻意练习，把它变成肌肉记忆，会议一开始，就要把这个主题网铺在大家眼前。

方法也很简单，我给你个公式：主题网=背景+目的+好处。

比如，你是公司研发部的负责人，要带着大家迭代公司某个产品。你们已经完成了用户调研工作，你特别组织了一个研讨会，讨论有哪些迭代的可能。一般可能会是这么说：

今天这个会议主题，我想大家都清楚，我就不多说了，那我们下面就赶紧开始讨论吧。

你看，这就是典型的“以为大家都清楚要干什么”“以为彼此很默契”，可实际上，很多人是不清楚的。但是你这么一说，他也不敢问了。来，我们用刚才的公式再试一下：

背景：咱们这个 01 号产品已经上市半年了，接下来要进入迭代研发工作，上周我们已经完成了用户调研工作。

目的：今天这个会，主要目的就是根据调研报告进行讨论，看看应该怎么迭代。

好处：如果谁的点子最后被采纳了，那么公司将拿出这个产品新一季销售额的 5%，作为奖励发给你。

你看，这么一说，这个事情大家就都对齐了，接下来要干什么，有什么好处，也都非常清晰。

练习 栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

好，我们再用一个练习来巩固一下。比如，一家机械厂的工程师要去给一线的工人做培训。开场是这么说的：

好，人都到齐了，那我就抓紧时间，直接开始了。

但实际上，现场的人都还不知道“要培训什么”“学了有什么好处”。

下面，我们就一起用“背景+目的+好处”的格式，帮他把主题网织起来。可以这么说：

你看，这样说完，大家就知道“为什么要参加这个培训”“要学什么”“学会了，以后都不用加班”和培训人之间的冰也就慢慢消融了。

所以，当众讲话破冰第一步，织网，就是明确把主题亮出来，是不是挺简单的？敲个黑板，作为组织者，你一定要有织网意识。

特殊场合，要包装主题

有同学可能会说了：是，公司会议、活动场合，把主题点破是挺好，可有些场合这么说就不合适吧？比如要求人帮忙，给人推销个产品，或者想拿下一个大客户，一上来就直奔主题，那不把人吓跑了吗？

没错，这些场合确实不能开门见山直奔主题。但是这种当众讲话的破冰，一样也要先编织主题网，只不过要把你的主题包装一下。

举个特别典型的例子。比如，你现在要在中国农村推广一个太阳能节能灯，你怎么推广？肯定不能大白天摆个展位，然后就拿个大喇叭喊：

我们的新产品技术先进，质量好，价格公道，服务有保证。

走过路过的人都不知道你这是干什么的，再好的东西也会错过。

那怎么办呢？很简单，这个方法其实也不新鲜，就是摆展位之前，

先放场电影，把你卖灯的主题，包装成看电影的主题。这样一来，大喇叭里就可以直接说：

好消息！好消息！今天晚上在村广场免费放经典老电影，大伙都来看啊，看完还有惊喜礼物送。

大伙一听，“吃完饭没什么事，一起看看电影，聊聊天，挺好”，这个网一下就编织起来了。

其实咱们表达营里就有同学在这方面特别有经验。他们的产品推介会，一般都是先组织嘉宾客户参加一个主题活动，比如自驾游，露营等等，都是这个道理。

再比如，酒桌上有一些主题，它也是潜在的，你也不能把它翻到桌面上。你不能这样说：

“今天我们就是为了把王总喝好喝倒，把单子签了。”

或者，“今天就是想求您，把这个事给我办了。”

这样只会显得缺心眼，情商低。该怎么说呢？可以这样说：

感谢大家百忙之中参加今天的饭局，今天这顿饭可太有意义了，李总刚刚晋升为华中大区负责人，咱一定要好好庆祝一下。

或者这样说：

请大家来吃饭的原因很简单，今天是李总生日，我带来了一瓶私藏多年的好酒，咱们坐一块，好好庆祝一下。

也可以说：

今天特意组织大家到这来，没别的，就是有朋友强烈推荐，说这是一家新晋的米其林三星餐厅。咱今天主题就是美食鉴赏，我还专门托人联系了大厨，一会亲自给咱们介绍介绍。

你看，如果主题不方便明说，那么不妨包装一下，整个场子氛围一下就热起来了，而且很自然。

好，到这里，我们就完成了当众破冰的第一步。记住，不能一上来就直接开始说，也不能一上来就先赞美谁，而是先把主题亮出来，把主题网编织出来。

补网

好了，主题网编织起来后，就完了吗？当然没有，不要以为把主题往桌上一摊，大家就都自动往这上面使劲，一般人没有这个号召力。

比如，领导开会公布说：“下一个季度销售额要提升 20%，今天咱们抓抓落实。”可实际上，市场环境不好，原材料价格猛涨，大家心里普遍是有畏难情绪的。

再比如，小王组织了个饭局，开场也包装了个主题：“今天咱们一起庆祝张总晋升大区负责人。”结果一激动，多说半句：“有张总这样的朋友，真是太有面子了。”结果张总开始紧张了，小王这是要打什么算盘？其他人也会觉得，原来自己是配角。

你看，即使明确了主题，但大家所在位置不同，来路不同，诉求不同，这张网就会不结实，甚至有漏洞，怎么办？所以第二步就

要开始就要补漏洞。一般的漏洞主要是这么两类：

1.共同情绪漏洞

2.个体位置漏洞

具体什么意思，我们一个一个说。先来说说共同情绪漏洞。

共同情绪漏洞

俗话说，当局者迷。不管什么会议、活动，大家一坐到桌子前，就都身在局中。组织者往往会忽略一个重要因素，就是外部环境因素引发的集体情绪。所以织好了网之后，要赶紧把这个共同情绪的漏洞补上。

就像我们前面提到的案例：光说销售目标要加码，但却不提“市场环境不好”“原材料上涨”，那普遍就会有畏难情绪。再比如，会上光强调项目进度，却丝毫不提工作条件艰苦，团队连续好几天加班加点，那大家士气肯定不会高。这些都属于外部环境、客观条件引发的共同情绪漏洞。

其实补这个漏洞的方法很简单，你只要把这些外部因素请进来，把它引发的情绪挑明说破，就把漏洞补上了。还记得我们第三讲讲过的，拉近现场关系时，要使用说破隐藏要素的技巧吗？破冰补共同情绪，就是一个特别具体的使用场景。

举个例子，格力电器董事长董明珠在 2021 年业绩说明会上，说具体成绩之前，先说了这么一段话，她说：

你看，这就是在补共同情绪，先把这个情况点破，再说成绩，股

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

东们就会觉得：“确实，我们的分红已经非常高了，知足知足。”

员工们也会觉得：“在这么大的挑战下，我们完成得非常不错，我们了不起。”那所有人心里的那些委屈不满，就都消解掉了，这张网也就更结实了。

职场上也一样。比如你参加一个重要的会议，提前准备了 30 分钟的发言稿。结果前面发言的人一直在超时，到你发言的时候，已经到饭点了，那你还能按照原计划讲 30 分钟吗？肯定不行吧。

你得照顾一下在场所有人的情绪，首先就要说一句：

本来我准备了一个半小时的内容，发言稿也写好了。

不过还有 5 分钟就到 12 点了，大家肯定都饿了。放心，我争取 5 分钟说完，决不耽误大家吃饭。

这就是补共同情绪。一句不提这些情绪，大家共同情绪就会越积越大，小情绪变成大阻碍。你说破了，全场人心里的小委屈、小别扭、小意见就消解了，彼此的关系网才会更结实。

练习

我们再来做个练习，巩固一下：假设，你们部门研发了一个新产品，你邀请了其他部门的同事，今天下午四点一起帮着内测。请想一想，主题说完后，要怎么补网，大家参与测试的积极性、配合度会更高呢？

好，我来说一下思路。首先要想一下，此时此刻大家的共同情绪是什么？下午四点，大家可能都累了、饿了；最近业务特别忙，晚上很多人都还要加班赶进度。这些都是现场共同的情绪。察觉

到这些，下面就可以补网了。你可以说：

感谢大家，约的这个时间点，大家可能都累了、饿了。所以我特别准备了下午茶，一会可以边吃边测。

尤其有些同事，晚上还要加班，这会来支援我们，特别感动。以后有什么需要，随时找我。

其实，第三讲咱们讲连接度的时候，也给了很多具体场景分类和话术，你可以再去复习一下，相信肯定会有新启发。

个体位置漏洞

好，补完了共同情绪漏洞，就完了吗？还没有。我们还要补个体位置漏洞，防止现场有人错位，不舒服。什么意思？我们中国儒家有一句话叫“修己安人”，这句话出自《论语》。

子路问孔子：“什么叫君子？”

孔子说：“修养自己，使所有百姓都安乐。”

什么叫安乐？就是让对方感到安全。在你这个场合里，他是被放在合适的位置，才有安全感。所以，你要能够判断每个人内心的不安，让人各安其位，各得其所，各尽其力。

我们进入一个新的主题网，不管来的是熟人还是陌生人，一开始心里都会顾虑。地位太高的人怕自己被架着；手里握有利益的，怕大家老是惦记着；地位低的人，怕自己不被重视。

比如，我们把前面的例子改一下。你是公司研发部的负责人，要带着大家迭代公司的某个产品。你已经完成了用户调研工作，特别组织了一个研讨会，讨论有哪些迭代的可能性。

刚好公司大领导也希望了解了解情况，听听一线骨干的看法，就专门来参加了。那你怎么把领导引出来？你肯定不能这么说：今天机会难得，李总亲临现场指导咱们的工作，大家一定要认真听，做好记录。

可想而知，现场气氛就会比较严肃，参会者基本都不敢说话了，就听领导说就行。领导呢，也被架在那儿了，本来就是来听听大家想法的，自己一下变成主角了。应该怎么说呢？为了防止有个体错位的漏洞，可以这么说：

今天很荣幸，李总也参加了咱们的会议。不过大家都放松一点，畅所欲言放开聊啊。

李总今天来不仅是想看看用户都是怎么想的，更想听听咱年轻骨干们怎么思考问题的。

你看，这个主题氛围一烘托出来，现场就不会那么严肃了。

那你说，如果我万一不小心，没搂住，把现场领导或者嘉宾捧得太高了，怎么办呢？关于这个问题，有一个特别经典的案例。纵观古今，这个例子，可以说是当众破冰场合里的最佳示范，我们一起来鉴赏一下。

这段案例，就是《红楼梦》里林黛玉进贾府时，王熙凤夸赞林黛玉的场景。（请见视频 21:20 处。）

王熙凤携着黛玉的手，上下细细打谅了一回，笑道：

“天下真有这样标致的人物，我今儿才算见了！”

“这通身的气派，竟不像老祖宗的外孙女儿，竟是个嫡亲的孙女。”

我们来分析一下：

首先，王熙凤夸林黛玉：“天下竟有这样标志的人物”，一下就把林黛玉捧得太高了，好像是说“这一屋子的人都不如你”。

但是别忘了，现场这么多人在，特别是贾母的亲孙女儿迎春、探春、惜春也在场呢，她们年龄地位相仿，夸了一个，难免别人会多心，是不是把自己比下去了。不光是小姐们，小姐的妈妈，贾母的儿媳妇也都在呢，也都看着王熙凤呢。

结果，紧接着王熙凤一句话就把背后的这些情绪都安抚住了。她说：

竟不像老祖宗的外孙女儿，竟是个嫡亲的孙女。

什么意思？你很好，你好是因为你像亲孙女，亲孙女好才是大前提。这句话一说，不光避免了捧杀林黛玉，还顺带夸了贾母、贾母的亲孙女，也安抚了王夫人、邢夫人这些儿媳妇。你看，就这么一句话，场上的方方面面的人都照顾到了，真是太牛了。

所以，如果不小心把某个人捧得太高，那就再多说半句，把不小心被踩低的人也拉上去。我也给你整理了一些话术，可以直接用：大家不愧是一个团队的。

大家不愧是一个圈子的。

就跟在座各位给我的感觉一样。

我再给你举个真实的例子。张总受邀参加一个商业活动，秘书小王见到主办方领导上来就是这么一句：

我们张总平时业务可忙了，一般可没时间参加这样的活动。

这么说合适吗？可以理解，小王这是想表现一下，拍拍领导马屁。但一句话就把两边的人都从自己的位置上给踢开了，错位了，弄得大家都很不安：

首先，主办方团队觉得自己被矮化了，偏离了本来的位置。

其次，张总本人也被架高了，显得特别爱摆架子。

那怎么办呢？那就多加半句：

我们张总平都不参加什么活动，这次专程赶过来参加你们这个活动，说明王总，您太有魅力了。咱们的合作肯定有前途。

总之，补个体漏洞的重点是：把每个人都安置在自己应该在的位置上，不要拉高踩低。

其实，所有当众讲话都一样，首先都要把网编织起来。但还没完，咱们得像一只大蜘蛛一样，要盯住这个网哪有破洞，看到共同情绪、个体位置有破洞了，要及时把它补好，让所有人都各得其所，各安其位，各尽其力。

振网

好，到这里，网已经织好了，漏洞也修复了，网更结实了，接下来要干什么？要给这个网注入能量，让它带着全场的人振起来，这样大家才会更有力量。到了这里，才要用上我们通常说的破冰工具：赞美。

这么多人，赞美谁呢？一个一个赞美难度太大，效率也很低，所以当然是把团队当成一个整体来赞美。

赞美团队

赞美团队的关键就是，挖掘共同标签。举个具体的例子，李明是销售部门的空降总监，第一次在团队面前讲话，他是这么开场的：我叫李明，以后就跟大家一起并肩作战了。

先做个自我介绍，我上一份工作，是在一家外企，那是欧洲最大的运动器械厂商，我担任销售总监，那时候……

李明这个开场，初衷是好的，想让大家认识自己。但我们讲过，只说自己有多厉害，不仅不能拉近关系，还会增加彼此隔阂。其实李明开场时，可以先赞美新团队，把全场的人都振一振。他可以说：栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更
我叫李明，以后就跟大家一起并肩作战了。

虽然今天第一天正式见面，但我早就听说，咱们团队是一个很有韧性的团队。

比如 xx 品牌，业内出了名的难搞客户，但对咱们团队的认可度非常高。

你看，把团队作为一个整体来赞美，就很容易引发共鸣。下属们听了也会觉得：“这个新领导认真做了功课，挺懂我们的。”

同样，作为一个组织者，也可以通过这样的方式，来推动这个网上的人的共振。

比如，在主持业绩复盘会的时候，有些人可能会习惯这么说：本月没达成销售达标，同时也暴露了不少问题。潜在客户的跟进方面，大家跑动得明显不够积极，一点狼性都没有，再这样下去就准备走人吧。

这种高压式的发言，现在已经越来越没有效果了，甚至会加大抵抗，起到反效果。我们一起想想，有什么更好的说法吗？

最近市场环境不太好，客户预算都收紧，直接影响了本月销售任务。

越是这种时候，越要凸显我们的强项，尤其在潜在客户跟进这个环节，把咱们团队死咬不放的优良基因展现出来。

赞美个体

好，通过赞美团队引发的共振肯定是很有效果的。可问题是时间一长，主题会淡，有些人能量就没那么强了，节奏也就慢了，甚至可能会成为一个漏洞。所以，还要观察这个网上，有谁是不积极参与的。如果发现谁振的幅度小，就要上去调整一下。

这时候就要给这样的个体注入能量了，怎么注入呢？给你一个绝招，说出他对你的影响力。

比如，酒桌上大家聊着聊着，你发现其中有一人好长时间没说话，你可以激发他一下。哪怕他就是个实习生，也可以赞美人家一下，重点是不要忘了加影响力：

这小姑娘了不得，康奈尔大学回来的，我跟她学了好多东西。我女儿出国上大学这事，我还请教了她，少花了很多冤枉钱。

同样，一个活动，介绍嘉宾时不要忘了介绍他对你的影响。你可以这么说：

张总说过一句话，我印象特别深刻。他说：“背后说一个人的效果会被放大很多倍，所以一定要背后赞美，当面批评。”这句话

已经成了我这么多年来，说话办事的一个行为准则。

你看，赞美一个人的影响力，更能给他注入能量，推动他参与共振。

总结

到这儿，本节课的内容就差不多讲完了。最后我们再总结一下，当众破冰要做好三个动作：

织网，关键是织出主题网，可以用“背景+目的+好处”的格式来。

补网，关键是补好共同情绪漏洞和个体位置漏洞。

振网，就可以用上赞美了，赞美团队，赞美个人。

本讲小结

当众破冰

织网 - 织出主题网 背景+目的+好处

补网 - 补好共同情绪漏洞和个体位置漏洞

振网 - 赞美团队，赞美个人

破冰的本质是什么？是让那个破碎的网能够聚拢，变成一张能量充足、循环畅通的网。不管你有没有这个权力，是不是网的中心，你都有这样的责任。

在职场上，把这个赛点打好，你的表达力和领导力也就出来了：

你变成了一个目标特别清晰而具体的人。

你变成了一个特别周到、眼观六路的人。

你变成了一个具有充分建设性，和对每个人有善意的人。

这样的人，谁不喜欢？这一讲的知识点，我都建议你课后好好练习。今天的课程就到这里，赶紧去完成作业吧，我是徐昆鹏，我们下一讲再见！