

## 08 讲 故事：怎么讲故事才有感染力？

### 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，我们来说说怎么讲故事才有感染力。

第三讲，我们说了怎么讲成长故事；第七讲《即兴发言》，说了怎么用万能故事。为什么又专门花一讲说讲故事呢？因为，能讲好一个故事，真的太重要了。

我先给你说个故事，来证明这一点：

有一次，我被邀请去旁听一位得到老师的线下试讲课。我提前看了他的课件，内容都是精心准备的，干货很多，学术脉络也非常清晰。

当天来了很多人，结果我发现，他讲着讲着就不按课稿说了，很多专业的学术知识，都是用讲故事的方式来讲解的。

下课后我就问他，怎么现场改了这么多？他感慨说：“以前都是做线上课，还没有体会。真正到了线下，面对实实在在的人，才发现不讲故事，下面的人是真会走神。”

只有把概念变成故事，大家才听得进去，听得轻松。不光是小说、电影、电视剧需要讲故事，学习、培训、汇报工作同样需要讲故事。

全世界会写故事的人，总结了很多关于怎么写故事的经验：

但其实，万变不离其宗，这些步骤都可以精简成一个最基础的模型——英雄之旅，也就是神话学大师坎贝尔研究了世界各地数千个神话传说以后，总结出来的经典故事结构。模型结构是这样的：

这些都是很好的故事结构，尤其适合写小说，写剧本。不过，在职场里，能直接照搬吗？答案是，不能。电影小说有个很重要的作用是陪伴性，大家的主要目的是放松，甚至消磨时间，所以小说还会被叫作闲书。

但是在职场当众表达里，讲故事的目的很明确：你是要用它来影响别人，说服别人的。最重要的不是故事里兜兜转转、复杂的过程，而是讲完后的结果。你讲得婉转曲折、引人入胜，却没起到说服的作用，那就是失败的职场故事。

所以，职场表达讲故事，不是小说、电影那种讲故事，而是帮助我们实现目标。

好在，讲好故事的底层技术是相通的，我把这套方法翻译成了适合职场的方法教给你。我们可以按照三步来进阶，循序渐进：

第一阶，观点先行，让故事为你的观点加分。

第二阶，设计张力，让你的故事够精彩。

第三阶，案例故事，让你在讲复杂大案例的时候，也能步骤清晰，目标明确。

### 第一阶：观点先行

先来看第一阶，观点先行，就是讲故事之前一定要先说出你的观点。

你可能会疑惑，“观点先行”不就破坏了故事的悬念吗？这就是职场故事的第一个特点：职场人听别人讲话时，都有个隐含情绪，就是不耐烦，都希望你开口就能说重点，越简洁、清晰、明确越好。

所以，如果你捋着讲故事这样说：“很久以前……”别人听半天不知道你想说什么，就很容易不耐烦。而且，因为我们是“当众表达”，同一件事情，每个人都有自己的想法，都有自己的理解，人心是散乱的，开头不说观点，反而会各想各的，甚至产生歧义。

所以，你应该先说：“为了说明……问题，我来给大家讲个故事……”

这么说有两大好处，一个是提高效率，一个是能聚焦主题。我举

个例子你就懂了，有一个大型连锁超市，店长会上老板讲了这样一个故事。

我听说咱们公司有一个新任店长，他出了个规定：所有员工都不允许把车停在门口的停车位，因为要把车位留出来给顾客，弄得不少同事每天来回得多走 1 公里，很有意见。

后来有一天下大雨，这个店长没带伞，走过来的路上自己也被淋成了落汤鸡，新西服都浇透了。

如果你是坐在下面的店长，听完你会怎么想？

很多人会疑惑：“老板想说什么呢？是想说这个规定不合理？是想说员工不该提意见？还是想批评这个店长做事太偏激？”

这时候要是领导再追问一句：“你们对这事怎么看？”肯定没人敢先发言。尤其是那个新店长，肯定已经紧张得不行了。

你看，这么讲故事，对于听的人来说，就是一种折磨。

如果观点先行呢？就可以这么开场：

最近我发现，我们有的店长能顶着压力坚持“顾客至上”，真的很难。

当然，也可能反过来：

最近我发现，我们有的店长，虽然是为了坚持“顾客至上”，但是有些规定过于刻板了，反而给员工带来了不便，也没必要。

你看，先说观点，再讲故事，大家就明白老板到底是想赞扬还是批评这种行为，听故事的时候也就知道怎么抓重点了。

所以职场讲故事，开头可以这样说：

总之，职场讲故事第一步，一定要先说观点，明确主题之后再讲故事。

## 第二阶：设计张力

下面就可以进入第二步了：怎么让故事的内容更精彩？

我先问你一个问题：说一个故事，跟说一件事情最大的区别是什么？区别在于故事有张力。

什么是张力？是观众预期和故事实际结果之间的反差。听到情节的时候，观众就开始预判，接下来肯定会怎样怎样，但故事实际的结果，却大大出乎他的意料。

所以，情节的铺垫就是制造张力的关键环节，这就像拉弓一样，拉得越满，射出的箭越有力道。有张力的故事，听众听完会发出感叹：“啊哈，原来是这样！”

具体要怎么铺垫，才能制造张力呢？戏剧理论告诉我们，矛盾冲突是故事的核心。什么是冲突？就是一个目标遇到了障碍。

说到这，你可能已经想起来我们的成长故事公式了：目标+障碍

+错误尝试+成功尝试。没错，之所以这个公式好用，底层逻辑就在这里。

之前只是带着你套用了这个公式，今天我们就升个级，说说怎么通过设计张力，把一件事情变成精彩的故事。

我给你举个例子：

我发现懂得激励别人，是个特别重要的能力。

昨天两个领导竞聘，第一个人能力强、视野广，是这个领域的专家级人物，但比较以自我为中心；

第二个人虽然专业能力不突出，但是关注同事成长，善于激励人，给同事赋能。

结果，超过一半的人都把票投给了第二个。

你看，这么说就比较平淡，就是说了个大家都知道的道理。如果我们增加一个有张力的故事呢？

我发现作为管理者，激励他人是个特别重要的能力。我给你讲个故事：

昨天两个领导竞聘，第一位完美地展现了自己的专业影响力，说了远大的业务蓝图，赢得了不少掌声。

第二位上台发言的时候，我都替他捏把汗。果然，第二位在能力和视野上，都没能展现出明显的优势。

你猜最后谁赢了？超过一半的人把票投给了第二个人。

因为第一个人以自我为中心，让大家觉得他自己最重要；而第二个，很懂得激励，他让在座的同事感觉到“自己才是被重视、被尊重的人”。

是不是第二个版本，听着更精彩？区别在哪呢？

第一个版本，就是平铺直叙，观众听到结果的时候都觉得理所当然：果然是这样。

第二版故事的讲法，在铺垫上就有讲究了：

他其实是先带你走上了一条错误的道路，一上来就说“第一个人很厉害”。

接着又不断巩固渲染，说他实力强，有远见。

只有这样，当他说第二个人获胜时候，你心里才会忍不住发问：“为什么啊？”

到这，就证明了此路不通。紧接着再带着你猛回头，强调出答案：因为“第二个人很会激励人，让大家都明显感觉到，自己对公司也很重要！”

这个过程就是制造张力。听到最后，你心里想的不是“果然是这样”，而是“原来是这样”。

到这，公式就出来了，职场故事里设计张力=走错路+渲染+猛回头。

给你举个例子，一个新品研发会上，作为组织者，最后你要做一个总结发言。一般都是这么说：

今天大家的发言，从市场定位、设计方案等各个方面，大家都给出了自己的想法，对新产品开发有很大的帮助和启发，也让我充满信心。

这么说就平平无奇，如果我们用张力公式来加个故事呢？

先来第一步：找错路。既然原本想说有信心，那我们要是设计个错路，就说没信心。你就可以这么说：

昨天晚上，老总给我打电话，我还跟他说，市场上从来没人做过这样的产品，咱们投入那么多成本试错，还搭上好几位研发主力，其他产品线都要为它让路，万一不行怎么办？风险太大了。

然后再把心情渲染一下，在错路上推一把。你可以说：

其实一直到开会之前，我心里都特别没底。

到这，错路就走完了，进入下一个动作：猛回头。你可以说：

不过，刚刚听了大家的发言，从市场定位到设计方案，每个方面都给出了充足的论证，打消了我之前的顾虑，我有信心跟大家一起试一把。

你看，换个说法，制造了一个小波澜，听着更有意思。



再举个例子。比如，你是一个保险销售负责人，想给团队分享一条销售经验：要坚决勇敢鼓励用户，配置足额的保险产品。正常可能会这样说：

我之前服务过一个客户，了解了她的情况后，我给她配置了一套常规的家庭保单。

后来，她爱人不幸去世了，根据条款，只拿到了十几万的赔偿金。这个客户就很生气：“为什么赔偿这么少？”所以说，一定要给用户提供足额的保险，这样的服务才是到位的。

你看，道理都对，但大家听完就忘了。那我们结合张力公式来修改一下呢？

首先，第一步，找错路。

既然我想说的是“勇敢鼓励用户配置足额的保险产品”，那么就先说“我原本也觉得不用配太多”。你可以这样说：

我刚入行不久，给一个客户设计了一套保险，我是这样给她配置的是……配置的思路是……当时对我来说，这就是一个正常合理的配置。

然后这样渲染：

两年后，这位客户的爱人不幸患上了淋巴瘤，不到三个月就离开了。

我赶紧坐飞机过去帮她办理理赔手续，几天之内就办好了，把十

几万的理赔金交到她手上，效率很高，一切也都很顺利。

你看，这里还加入很多细节渲染：“我是认真搭配”“高效理赔”“尽心尽力地为她服务”。

再接下来，开始发现这条路不对了：

我以为，她一定会挺感激我，没想到她非但没有感谢我，反而打电话过来把我大骂了一顿。

她说：“为什么别人得了癌症，可以赔偿一百多万，而我先生都没了，才赔十几万呢？为什么你在当时不叫我多买一点呢？你就是一个骗子！”

你看，到这，错路就走完了，那此路为什么不通呢？这个时候再带着观众猛地一回头：

这件事给我深深地上了一课。她这一骂，真的骂醒了我。

从那一天开始，我也更加明白真正好的保险服务，一定是为客户提供足额的保障。

这时候，观众才能明白这个经验到底有多宝贵，对用户来说有多重要。这个故事，来自得到课程《跟叶云燕学保险销售》。

## 练习

现在我们来做一个练习。假设你是一个公司高管，要给新员工做企业文化宣讲。你想想看，怎么能用张力公式，把下面这个故事讲得更精彩？原来的内容是这样的：

咱们公司的企业文化，不允许任何员工以任何形式收合作方礼物。

如果收下了，就必须自掏腰包补偿回去。

之前有一次，张总受邀出席一个行业大会，参会的都是各地经销商。结束后，当地合作经销商就请他看了一场票价很贵的演出。

张总千方百计想把钱还回去，对方也不接受。

最后，他只好给对方买了一张等价的剧院全国通用会员卡。

好，我们一起来想想，怎么设计张力？

首先第一步，错路应该怎么设计？故事的主题是“对方送高价票做礼物，而张总遵守公司规定，想办法把钱还了回去。”那么我们应该渲染的错路，就是让听的人觉得：“他的钱还不回去了。”这时候，可以把阻碍他还钱的细节信息加入进来：

张总是一个艺术爱好者，那次演出刚好又是他特别想看的。

到了演出现场，他第一件事，就问对方票价。但是对方就一直说：“没关系，看演出又不是收礼物，不算违反公司规定。”

结束的时候他又问了一次，对方还是没有告诉他。

张总想回请对方吃饭，结果对方赶时间，看完演出就搭飞机回去了。

于是张总就去剧院官网查到了票价，给对方转账，可对方也不收。张总可真有点为难了，也不能再买一张演出票还回去；要是专门送等价的礼物，也还是有些刻意。怎么办呢？

渲染到这，就让人听起来觉得，这确实没有什么办法了。然后，

猛回头，说结果：

张总灵机一动，想到了一个办法：

他去这个剧院官网，买了一张价格差不多的全国通用会员卡，给对方寄了过去。对方可以自己去看，也可以再送人。

这样，既没破坏公司制度，又还了人情，也不会太突兀。

你看，故事这么讲，优秀的企业文化、张总的机智形象，都表现出来了。

到这里，二阶方法也给你讲完了，总结一下：

好故事都要有转折、张力。

设计故事张力分三步：第一步，找错路；第二步，渲染错路；第三步，猛地回头说结果。

第三阶：设计案例故事

好的，结合三次课的内容，我就已经把职场讲故事的技巧都教给你了，平时一定要多练习。

如果你的故事比较复杂，或者你需要用一个很大的案例来培训，具体到底怎么讲呢？下面就带着你继续进阶，用一个大案例，带着你完整走一遍。

提醒一下，因为案例本身复杂，听起来有点难度，一次没搞懂的

话也别着急，可以对着文稿再听一遍，再消化消化。

真实职场环境里面，还有一种难度更高，但也很常见的故事，就是讲案例故事。比如，汇报成果的工作案例、行业分享的个人案例、推广产品的用户案例、宣传文化的企业案例，等等。

为什么讲案例难？因为情况更复杂，障碍也多，大目标套着小目标，过程中反复尝试，有成功也有失败。不过别担心，底层逻辑都是一样的。我来教给你一个公式，帮你去除掉无关的信息，找到案例故事里面最核心的框架。

先给之前的公式做个升级：

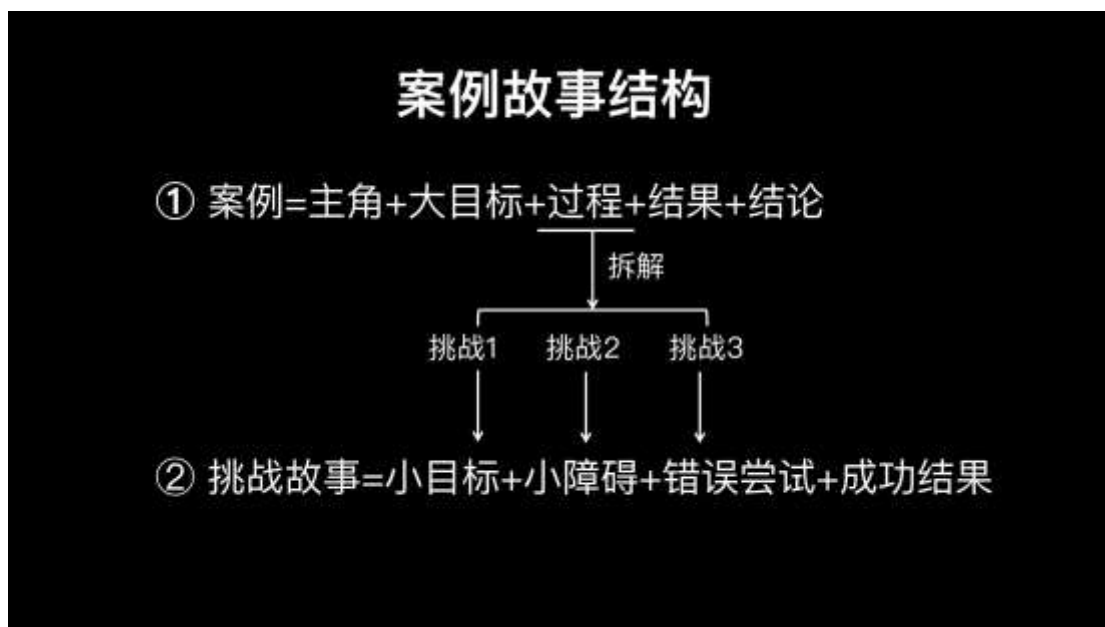
首先，给整个案例搭建成一个大结构：主角+大目标+过程+结果+结论。

然后，把其中的过程，拆分成几个小故事，互相之间层层递进，变成第一个挑战、第二个挑战、第三个挑战等等。

每一个小故事，还都有自己的小结构：小目标+小障碍+错误尝试+成功结果。

当然，根据每个故事情况不同，可以灵活变通，不一定每一个小故事都包含了所有的元素。

总结起来就是这样：



关于这个公式，《职场写作训练营》里有一个便于记忆的名称叫“131 公式”：开头说主角的挑战性目标，中间说三个问题的解决方案，最后说结论。

如果你觉得稍微有点复杂，也没关系，我给你讲一个具体的例子就明白了。我用得到高研院第七期开学典礼上刘永光同学的分享，来给大家做一个详细拆解。高研院开学典礼的分享案例，都经过多次的打磨，所以结构非常清晰，是非常好的学习样板。

完整的案例文档，已经附在文稿下方的附录里，如果你感兴趣可

以拖到文稿最下方通读一遍。

接下来我们就结合公式，拆解《器官捐献，生命接力》这篇案例。

开篇第一个部分，先介绍主角：外科大夫，器官捐献协调员。

大家好，我是刘永光，一名器官移植外科大夫。全国具有肾脏移植主刀资质医生大约300人，我是其中之一。同时我还有一个特殊身份，就是器官捐献协调员。目前我国的公民捐献体系中，有成千上万人为这个治病救人的事业努力工作。

主角

接下来，第二部分用一个短小的故事，证明我工作的价值，说明我的大目标：做一个摆渡人，连接捐献者和那些需要救治的人。

十年来，我们完成的捐献有几百例，救治过上千人。其中有广东省首例外国人在华捐献。2018年8月，37岁希腊小伙谢里夫，在中山古镇做灯具生意，突发脑出血，医治无效.....

证明我的工作价值

几天后，姐姐弗洛瑞塔再次听到弟弟心脏有力的跳动，脸上露出欣慰的笑容。她说，弟弟如果还活着，会做出同样的选择。

如果说生死之间是一条河，我们就是河上的摆渡人。

大目标

第三部分，进入具体挑战。有三层，先讲第一层挑战。他讲了一个具体的故事，障碍来自他自己。

## 挑战1:

可是现实很骨感。刚开始，我就碰到一个大障碍：不是老百姓不愿意捐，是**我自己根本张不开嘴**。

.....

今天，我就是那个蹲守在ICU门口，等候死亡，寻找器官的秃鹫。明明还有心跳，怎么就让人家捐器官呢？

这样的情况持续了好长一段时间，直到我参加了西班牙器官捐献学习班。

.....

我回来做了两件事。

**第一，传播脑死亡概念.....**

**第二，医院成立了独立于OPO（器官获取组织）的器官捐献获取组织——脑死亡判定技术团队.....**

**慢慢地，同事们觉得我们搞捐献是靠谱的。**

障碍1

尝试1

成功+经验

你看，这儿的第一个挑战，使用了“挑战 1=障碍 1+尝试 1+成功+经验”公式。

接下来讲第二层挑战：

## 挑战2:

**家属工作不好做，没少遭白眼**：“我们都痛苦成这样了，你还要求捐器官？”“我尊重医生，如果再说那事，我要报警了。”

我也一度很沮丧，但从另一面来说，有那么多等着器官救命的病人，多一个捐献者就有两个孩子能重见光明，肝衰竭的患者能够活下来，尿毒症患者可以摆脱透析，回归正常生活。这活儿要干，难也要干。

.....

在与死神赛跑的过程中，不断磨练沟通技巧。**我把其中三点跟大家分享一下。**

首先，要有耐心。.....

第二，概念分离。.....

第三，尽量减少想象的痛。.....

.....

**即便做了这些努力，大概率一开始我还是会被拒绝。**

.....

障碍2

尝试2

经验

第二个障碍出现了，这儿使用了“障碍 2 + 尝试 2 + 经验”公式。



接下来讲了第三层挑战。这里讲了一个成功捐献的例子：

### 挑战3：

有这么一个家庭，6岁的孩子西西（化名）车祸，脑死亡，最后决定捐献。

西西爸爸在监狱服刑，我们两次去监狱找他签字。

.....

捐献完成已经是深夜，我看到孩子妈妈孤零零一个人站在手术室门外走廊的尽头，默默等待，不停抽泣。

**痛失亲人，丈夫帮不上忙，要承受这一切多么不容易，将来的路该怎么走？**

**.....我告诉她孩子救了五个人，温暖了五个家庭。那一刻她如释重负般放声大哭，悲伤划破了夜晚手术室的寂静。**

.....

障碍3

尝试3+成功

这儿就包含了“障碍 3 + 尝试 3 + 成功”。

三轮挑战之间，是层层递进的关系：捐赠成功之前，从过自己信念的关，到过家属同意的关；捐赠成功之后，还要过怎么面对悲伤的关。

然后第四部分，故事结果。在大家的共同努力之下，自愿捐献的大环境正在逐渐形成。

### 故事结果：

经过大家的努力，一个公平、透明、阳光、国际认可的公民自愿捐献的大气候正在形成。

第五部分，交代结论。希望大家知道，器官捐献者会得到充分的

尊重，而他们的行为是死亡化作生命，是一种功德，值得所有人感谢。

**交代结论：**

今天，我作为一名从业二十一年的外科医生、十年的捐献协调员，只希望同学们有这么个印象：**器官捐献过程中，捐献者的生命权利是得到充分尊重的。器官捐献帮助我们这些活着的人，器官捐献是死亡化作生命，器官捐献是功德。**

今天，请允许我以个人的名义，向叶沙和全国31311名器官捐献者、决定捐献的家属表示感谢和感恩，也感谢您的聆听。我是外科医生刘永光。

你看，这就是一个结构清晰的完整案例分享。

在这里，我把这个模板也整理成一个表格发给你。你可以把它保存起来，作为设计案例故事时候的参考。



**讲故事三大误区**

说完了怎么讲好一个故事，我们再反过来看一下讲故事的三大误区。

有同学可能还记得，讲个人成长故事的时候，讲过一个四大错误。放到更长更复杂的故事里，不仅老问题有了新花样，还会有新问题出现。

## 误区 1：虚假挑战

先看第一个误区，虚假挑战。

讲故事最容易出现的一个问题，就是你以为自己设定了挑战，但实际上没有。如果挑战不成立、障碍不真实，那么后面的故事就失去了意义。

先说说什么是一个好的挑战，好的挑战就是包含了主角+目标+障碍的挑战。总结成一句话模板，就是：xx 通过 xxx 实现了 xx。当然，有时候这个主角是默认为听众本人，就不必专门提了。

什么是虚假挑战呢？主要有三类：挑战不真实、挑战没约束和缺乏挑战性。

### 第 1 类：挑战不真实

为了吸引对方眼球，职场上有些人会给故事设置一个非常标题党的题目，但这样的表达既不真实，也不严肃。比如：

销售说了什么，让客户当场跪拜？

如何一招读懂用户的心？

怎么在职场竞争中保持无死角的完美状态？

这些都属于标题党，用在短视频或者公号文里，很容易引发争议。放到真实职场里，其实影响很不好。你的挑战太夸张，导向了一个不可能的结果，讲故事就没有说服力，对方也觉得你不够真诚。

怎么改呢？参考挑战模板，增加真实可执行的目标。可以这样说：

销售新人，如何通过有效沟通提升业绩？

如何通过研究用户心理做好产品运营？

职场竞争中如何把自己的劣势转化为优势？

这么说的话，听的人会觉得目标真实可执行，故事也就更可靠了。

## 第 2 类：挑战没约束

问题太宽泛，没有约束条件，目标就虚无缥缈，解决方案也无穷无尽。比如：

怎么维持利润率？

如何写出一篇好文章？

这样宏大的题目，你拿故事作为材料，就很难撑住，也很容易被

质疑。

那我们就可以通过增加约束条件，让解决方案变得有针对性，切实可行。可以调整成：

原材料上涨 30%，怎么维持利润？

如何写好一篇有故事的好文章案？

第 3 类：缺乏挑战性

如果你提出的是一个常识性的、没有任何思考价值的封闭问题，那这也不是一个好挑战。比如：

面对强大的竞争对手，是否应该放弃？

是否应该提高工作效率？

看到这种问题，一眼就知道答案了，完全没有思考的余地，也没有思考的兴趣。那怎么办呢？可以增加一些难度，引发听众好奇。

可以这样提问：

怎么仅仅通过切换竞争对手，就找到属于自己品牌的蓝海？

怎么通过巧用办公软件，来提升 50%的工作效率？

看到这种问题，你可能就会好奇：“有什么办法吗？”“还能这样吗？”让对方感兴趣了，这个挑战的设置就成功了。

误区 2：没有失败

第二个误区，是没有失败，这可以说是凡尔赛故事的重灾区。

比如，一个部门负责人在工作汇报的时候，是这样讲的：

今年我从技术岗位调整到了管理岗位。一开始我非常不适应，各种工作千头万绪，不知道从哪下手，团队成员对我也不认可。

后来领导找我谈心，他说，我主要是对管理工作理解得不太对，要有方法。我突然意识到，还是得多学习、多看书，于是买了很多管理的课程和书。

慢慢的，我发现我意识提升了，也知道怎么抓工作重点了。年底，我们部门还被评上了优秀团队，我的团队成员也说：“你越来越有领导的样子了。”

你看，这个故事讲完，你会感觉好像只是炫耀了一下：“你看我多厉害，说进步就进步了”，这就很难让别人共情。如果成功来得轻而易举，故事就没有张力。

所以一定要展开说：你解决问题的过程是什么？都做出了哪些尝试？中途经历了什么失败？

比如你可以这么讲：

一开始我非常不适应，各种工作千头万绪，不知道从哪下手。

我想，我就多努力吧，没有功劳总有苦劳。于是，哪怕下属的工作完不成，我也会亲自下手帮忙，每天都加班到很晚。

结果没想到，下属根本不领情，反而对我很有意见，觉得跟我干

活学不到东西，因为我都包办了。

我特别沮丧，感觉自己可能就不适合做管理。

后来领导找到我，他说我主要是对管理工作理解得不太对，不能蛮干，要有方法。

于是我意识到……

然后再讲后来的改变。你看，这样讲完，别人就觉得，这个成长确实不容易。

### 误区 3：经验和经历无关

最后，还有第三大误区。还是用刚才那个故事，我们来加个经验总结。

这个经历让我很有感触，我觉得只要心里有工作，总会收获进步。就像杜拉克说过的：“管理人员的根本，不是地位，而是责任心。”你看，这里还用了一个金句，看似很有道理，但跟他前面的“努力”却匹配不上。他的进步是源自于管理能力的提升，而不是责任心。这也是讲职场故事的时候，很容易出现的一个问题：经历和经验不匹配。

所以，设计完一个故事，一定要把经历和经验总结对应起来检查一下。如果发现对不上，就应该重新总结。

所以，上面案例的结论就应该是：

这个经历让我很有感触，我发现：与其拼命补洞，不如停下脚步思考。

对于管理者而言，更重要的是你对管理的理解，而不是下场自己干。

你看，既然前面讲的是管理方面的经历，就要得出管理方面的经验。

以上就是我们讲故事时，要防止落入的三大误区：

- 1.虚假挑战
- 2.没有失败
- 3.经验和经历不匹配。

设计出故事以后，记得用这三个点检查一下。

总结：

总结一下，这一讲我们学了讲故事的三步进阶方法，

第一阶，观点先行，让故事为你的观点加分。

第二阶，设计张力，让你的故事够精彩。

第三阶，案例故事，让你能在讲复杂大案例的时候，也能步骤清晰，目标明确。



## 本讲小结

### 讲故事三阶

第一阶：观点先行

第二阶：设计张力

第三阶：案例故事

### 讲故事三大误区

1.虚假挑战

2.没有失败

3.经验和经历不匹配

最后，我还强调了讲故事的三大误区，方便你自查对比。

除此之外，我还给你整理了一个资料包，包含职场十大常见讲故事场景，和对应的故事案例资料。记得找你的助教领取。

说了这么多，最重要的还是要实战演练起来，赶快去完成今天的作业吧。我是徐昆鹏，我们下节课再见。

附录：

刘永光 3319 字

身份：第5期广州1班 南方医科大学珠江医院外科医生 器官捐献协调员

题目：器官捐献，生命接力

叶沙，一个花季少年走了，留下的器官救治了7个人，其中5个接受者又以特殊的方式圆了少年的篮球梦。这次捐献发生在湖南长沙。生命延续的故事背后，一定有一位像我这样的连接者。

大家好，我是刘永光，一名器官移植外科大夫。全国具有肾脏移植主刀资质医生大约 300 人，我是其中之一。同时我还有一个特殊身份：器官捐献协调员。目前我国的公民捐献体系中，有成千上万人为这个治病救人的事业努力工作。

十年来，我们完成的捐献有几百例，救治过上千人。其中，有广东省首例外国人在华捐献。2018 年 8 月，37 岁希腊小伙谢里夫在中山古镇做灯具生意，突发脑出血，医治无效。

远在万里之外的母亲替儿子做出器官捐献的决定，外国友人的器官成功救治了四个生命垂危中国人。

几天后，姐姐弗洛瑞塔再次听到弟弟心脏有力的跳动，脸上露出欣慰的笑容。她说，弟弟如果还活着，会做出同样的选择。

这就是我作为捐献协调员的价值，超越了传统的生死观念。如果说生死之间是一条河，我们就是河上的摆渡人。

我时常觉得自己既不站在生这头，也不站在死那头，在那河上来来回回摇着船，把不得不离开的人最后那点光和热，在人间传递下去，把生的希望送给有需要的人。



听到这里，您是不是也觉得我挺了不起的？其实，我的工作可谓苦乐参半，一半是捐献者的离去和告别，另一半是接受者的希望和重生。

2011 年，国家开始器官捐献试点工作，决心用四年构建符合国际规范的捐献移植体系。那年，我成为最早的一批器官捐献协调员。

没有捐献就没有移植。在中国，等待移植的人超过 100 万，每一小时就有一个等待者因为等不到器官而死亡。移植是他们唯一的希望。我辈中人，责无旁贷，唯有躬身入局。

可是现实很骨感。刚开始，我就碰到一个大障碍：不是老百姓不愿意捐，是我自己根本张不开嘴。

那时，32 岁的湖南小伙子高处坠落伤，脑死亡，住在我们的 ICU13 床。按照医学标准，这是良好的潜在捐献者。

连续跟了三天后，老父亲又一次探视离开时，我终于鼓足勇气，跟到 ICU 门口。看到老人家那张悲伤无助的脸，那一刻，我不知道该怎么介绍自己。

家属正处在即将失去亲人、最痛苦的时候，我跑过去问人家：“把你儿子器官捐出来吧？”这话可怎么说？将心比心，想想都痛。

其实不光自己张不开嘴，同行也不支持。昨天我们还同样宣誓过希波格拉底誓言，是穿着白大褂治病救人的大夫，今天，我就是那个蹲守在 ICU 门口，等候死亡，寻找器官的秃鹫。明明还有心跳，怎么就让人家捐器官呢？

这样的情况持续了好长一段时间，直到我参加了西班牙器官捐献学习班。

大家都知道，西班牙足球世界一流，不为人知的是，西班牙加泰罗尼亚大区是世界百万人口器官捐献率最高的地区。西班牙的捐献模式和发展历程非常值得我们借鉴，学习过程中我渐渐明晰了两个认知。

首先，器官捐献的死亡准则，所谓“death code”，是死亡后捐献，不能因捐献而促进死亡。协调员只是桥梁，不扮演上帝。而脑死亡意味着死亡。

其次，1954 年，美国莫瑞教授成功开展第一次肾移植，而器官捐献和移植真正启动是上个世纪八十年代，只有不到五十年的历史。东西方都一样，哪里有天然的捐献者，都是教育的结果。脑死亡患者所住的重症监护病房，就是我们获得捐献的主战场。

第一条，信心之源，我不干坏事我怕啥；第二条，工作方法。

我回来做了两件事。

第一，传播脑死亡概念。科室每个人负责几个沟通对象，主任负责主任，高级职称负责高级职称，同学负责同学，人盯人。开会、同学老乡战友吃饭，不放过任何沟通机会。

第二，医院成立了独立于 OPO（器官获取组织）的器官捐献获取组织——脑死亡判定技术团队。一旦有患者进入临床脑死亡状态，判定团队进行客观判定，协调员不参与死亡判定前治疗，每一项脑死亡判定的检查、法律文书、器官获取流程和后事都严格做到符合规定。慢慢地，同事们觉得我们搞捐献是靠谱的。

自己接受、同事接受，还远远不够，家属不同意也不行。按照我国法律规定，器官捐献必须征得全部一级亲属的书面同意，也就是父母、配偶、成年子女。他们不同意，就算生前有意愿也不行。家属工作不好做，没少遭白眼：“我们都痛苦成这样了，你还要求捐器官？”“我尊重医生，如果再说那事，我要报警了。”

我也一度很沮丧，但从另一面来说，有那么多等着器官救命的病人，多一个捐献者就有两个孩子能重见光明，肝衰竭的患者能够活下来，尿毒症患者可以摆脱透析，回归正常生活。这活儿要干，难也要干。

在与死神赛跑的过程中，不断磨练沟通技巧。我把其中三点跟大家分享一下。

首先，要有耐心。等家属的情绪慢慢沉淀。家属正经历严重的创

伤应激，从拒绝、痛苦、愤怒、不解，到慢慢开始接受现实。

火候到了，才能把有决定权的亲属叫到谈话室。注意与意见领袖保持有效沟通，一定要预防在没有说清楚时，被七大姑八大姨的意见绑架，碍于情面就谈不下去了。

第二，概念分离。谈话过程中，我会一遍又一遍做概念分离，把死亡跟捐献分开：脑死亡就是死亡，而死亡才是不幸和痛苦的根源，捐献只是继发事件。

第三，尽量减少想象的痛。交谈过程中，我会尽量避免使用意向不好的词汇，尽量不说“切开肚子、取出某个器官”这些细节，用“手术”代替“获取”，用“接受者活下去”代替“死亡”。

即便做了这些努力，大概率一开始我还是会被拒绝。

不过没关系，我会告诉家属：“对所有家庭来讲，这都是天大的事，最后决定捐献了的，没有一个是后悔的。不着急，再想想。”这么做也是为了给家属留下重新选择对话的机会。

我们深知，决定捐献的绝对不是所谓的话术。感恩每一个给我们谈话机会的家属。

捐或不捐，我们绝对尊重家属的选择，我们只是想用最正确的节奏和方式，减少一丝痛苦，增多一份信任、理解、温暖和希望。其实，器官捐献完成远远不是故事的结束。

有这么一个家庭，6岁的孩子西西（化名）车祸，脑死亡，最后决定捐献。西西爸爸在监狱服刑，我们两次去监狱找他签字。

记得那是个寒冷夜晚，告别仪式完毕，孩子从儿童重症病房推出

来，床头摆放着一束鲜花，只有妈妈一个人在身边。孩子被缓缓推入手术室，在场数十名医生和护士鞠躬默哀，为孩子做最后的告别。

捐献完成已经是深夜，我看到孩子妈妈孤零零一个人站在手术室门外走廊的尽头，默默等待，不停抽泣。痛失亲人，丈夫帮不上忙，要承受这一切多么不容易，将来的路该怎么走？

当时，我一下满眼泪水，情不自禁走过去抱了抱她。我才知道她甚至都没有换件厚衣服，全身冰凉，不停颤栗。我告诉她孩子救了五个人，温暖了五个家庭。那一刻她如释重负般放声大哭，悲伤划破了夜晚手术室的寂静。

我不知道如何安慰一个永远失去孩子的母亲，陪她坐了好一会儿，叮嘱 OPO 的小梅全程陪她办理殡葬等手续。

现实中，每个捐献家庭都正经历各自的不幸，需要在座的您、我、全社会，多一点能见度，更多一点理解和支持，让遭遇不幸的家庭尽快回到正常的轨道，好好活下去。

经过大家的努力，一个公平、透明、阳光、国际认可的公民自愿捐献大气候正在形成。

在广州增城万安园，十年来，捐献者纪念碑上的名字不断增加，每一个名字后面都有一段告别和新生的故事。

按照中国器官捐献报告公布的官方数据，2018 年，我国公民器官捐献达到 6302 例，实施器移植手术 20201 例，数量居世界第二位。

如果想让更多人活下去，就得让更多人有尊严地完成生命的接力。今天，我作为一名从业二十一年的外科医生、十年的捐献协调员，只希望同学们有这么个印象：器官捐献过程中，捐献者的生命权利是得到充分尊重的。器官捐献帮助我们这些活着的人，器官捐献是死亡化作生命，器官捐献是功德。

今天，请允许我以个人的名义，向叶沙和全国 31311 名器官捐献者、决定捐献的家属表示感谢和感恩，也感谢您的聆听。我是外科医生刘永光。