

第一部分

学会讲话 与写作



第一章 确立沟通的思维模式 三

沟通心态是一个平台——每当你想传递信息的时候，无论是口头还是书面，无论是否使用语言，沟通心态都是指导你一切行动的基础。你设定的沟通心态引导你从策略和共情的角度分析你的受众，即听众和读者，思考什么对他们来说才是最重要的；沟通心态帮助你明确沟通要达到的效果；沟通心态还左右你在传递信息时打算怎样措辞、选择什么渠道、呈现何种视觉效果、采用哪些多媒体资源。想要实现有效沟通，就要视沟通心态为基础，将其贯穿始终，而不是只在开始阶段重视它。所以，让我们对它进行深入的研究。

了解 AIM 三角模型

过去 10 年间，我在斯坦福大学或者其他地方教授过不计其数的班课、讲习班，也主持过无数的研讨会，几乎每一次都会使用一个简单而精致的模型开始我的课程。所以，我的第一本书也应如此。这个模型是我教过的所有沟通课程的灵魂，也是所有成功的领导力沟通的灵魂。



图 1-1 AIM 三角模型

选自：《商务演示指南》玛丽·芒特，林恩·拉塞尔

我真希望发明这个模型的人是我，我从来没有见到过这样的模型，自己也无法创造出比这更好的模型提供给领导者，让他们开始学习如何沟通。林恩·拉塞尔（Lynn Russell 当时供职于哥伦比亚大学商学院）和玛丽·芒特（Mary Munter 当时供职于达特茅斯大学商学院）合作创建了这个模型，并且收录在他们出版的书籍《商务演示指南》^①当中。但是我相信，这个模型也适用于写作和人际沟通。无论是在 Qualtrics^②论坛峰会上，还是在创业期企业家培训班中，我都会使用这个模型，把它打在 10 英尺高的屏幕上，或者把它画在星巴克餐巾纸的背面。我们进行的大多数重要沟通都可以使用这个模型作为开始。

顺序在这里……至关重要，事实上，它需要严格遵守。我们必须从听众或者读者的角度开始思考。只有明确我们要面对什么样的人群——也就是我们的受众，我们才能清晰明白自己的意图：我们希望沟通结束后，他们怎么做、怎么想、感受如何。

只有明确了“受众”（Audience）、“意图”（Intention），我们才可以开始着手整理要传递的“信息”（Message）。全世界的收件箱里塞满了根本没必要打开的邮件，因为太多人喜欢搞信息轰炸这一套，很少有人慢下来，为特定的受众、就某一特定的理由（即：意图）进行一次专属的沟通。

让我们按照顺序分析每一个要素，从“受众”开始。

受众：沟通的起点

我会给领导者们出难题，让他们设计不同的方法来分析他们的受众，方法越多越好。“在你编辑邮件或撰写投标书之前，该如何了解他们？在你要和他们见面之前，又该如何了解他们？”一般来说，学生们给我的答案可以分为三大类：线上调查、个人通信、“创意调研”。

以网上搜索为例，领英和谷歌搜索高居榜首，找到你需要沟通的个人、团队、公司的信息从来没有像现在这样轻松。再简单些，去公司页面查看公司简介，观看最近会议演示，或者阅读公开的博客。如果需要对某一公司或领导者做更深入的调研，还可以寻求 Glassdoor[®]一类的机构来帮忙，不过，这类调研往往会提供一些更为主观的信息，因为整体信息是由前雇主提供的——很多人或多或少会别有用心。继续深入，从上市公司的报告，到非营利组织的简报，再到其他看似公开、实则隐晦的信息，上万份的文件浩如烟海，你很可能被淹没其中。在我的声誉管理课上，我们就讨论了这样一个现状：几乎所有在线内容都是永久性的，一旦发布，即使被撤下，仍然会被人们时不时地扒出来。

第二轮分析可以进入到直接与人接触的环节，这种方法更加

深入。在我进行口头或书面沟通之前，是否可以从目标人群中找到一些人，组成一个迷你版的“焦点小组”？是否可以事先在样本人群中测试一下要使用的辞藻、要引用的典故？是否可以找到刚刚和目标人群沟通过的人，和我分享一下他们的经验？如果能够实现这些，非常好，但真正有价值的事情是，是否有人愿意分享失败的经验？他们可能会告诉你：“我们正在寻找软件的解决方案，但他们已经将所有资金转移到云相关的初创公司。”他们又或者说：“我正考虑怎么建议公司进行全球扩张的时候，他们却宣布裁员、削减成本。”领英不仅可以提供很好的资源，同时还可以给出有价值的建议，让你知道该和谁进行一对一的沟通。

基于这一点，我可以给出一个小建议，当你第一次和一个组织接触的时候，可以和第一个接待你的人好好聊一聊，进一步深入你们之间的谈话是一种非常有用的方法。如果公司安排了某个人与你会面，那么就用问题淹死他，宏观的、微观的，什么问题都可以问。比如：“最近有没有特别成功的演讲？成功之处在哪里？”又或者，“你们的男性员工上班会不会穿着夹克打领带？”这是个公平的游戏。如果有刊物邀请你写个专栏或者发篇博客，同样地，也请他们分享两到三个最近成功的例子。

多年来，我很喜欢 MBA 学生在“创意调研”领域提供的策略。他们在社交媒体 Instagram 和 Snapchat 上找寻所有目标公司或个人的帖子。有些人甚至向他们希望招揽生意的公司发简历求职，看看这家公司如何向未来的雇员展现自己。我知道还有一些人假扮成秘密顾客，参加信息会议或网络研讨会，以便更好地了解一家公司及其产品。一个学生给我们分享了一个策略（我

个人感觉，这个多少有点开玩笑），他给自己感兴趣的团队推荐了一家酒吧，然后到那里闲逛，想听听人家聊什么，看看能不能找到有用的信息。

我很喜欢分享我同事的故事，他叫雷·麦克纳尔蒂（Ray McNulty），担任国家辍学干预中心主席。有一次他应邀为公立学校的教师主持研讨会，时间是周六的早上。参会的教师们非常不喜欢这种“强制在职”做法——这占用了他们的休息日。他到得很早，开门的人却还没来，于是老师们慢慢聚集在一起，抱怨着有没有必要在周六的早上来听这位“专家”讲课。而他混迹其中，将一切听得真真切切。后来开门的人把他迎了进去，人们才意识到他是谁。

我要声明一点：我并不赞成在受众研究中采用欺骗性行为，或者耍什么两面派。不过我非常认同在进行书面或者口头沟通之前，要尽量深入了解你的受众。如果有更多的领导者能够认识到这一点就好了。

还有一件事情很重要，我们与他人沟通时，我们的受众往往会被分为主要和次要两个类别。我们的主要受众就是写邮件时，“收件人”那一栏要写的人，或者是演讲时坐在我们面前的人。这些受众才是沟通产生的主要原因。此外，主要受众在接收到信息后，想要分享给其他人，那么这些人就是次要受众。表 1-1 呈现的就是领导者需要沟通的主要受众和次要受众。

到目前为止，对受众成员的讨论都是围绕着主要受众：包括个人或群体。然而，在结束本节之前，我们必须讨论一下计划外的次要受众。一封为某一特定受众准备的邮件，却被转发给了更多的群体。本来打算“秘密抄送”，结果却误点成了“回

复所有人”，闹得尽人皆知。心怀不满的员工、吹毛求疵的顾客也有可能悄悄拍下和你沟通的过程，然后发到 YouTube 上，让全世界都能看到。

表 1-1 主要受众与次要受众

主 要 受 众	次 要 受 众
大区主管	下属区域经理
风投公司的初级合伙人	可以做投资决定的高级合伙人
新闻工作者	此人的所有读者
高级领导者的顾问	高级领导者
销售团队的成员	潜在客户

有一个典型的例子，米特·罗姆尼（Mitt Romney）在 2012 年参加了总统竞选，当时他与一群高净值捐款人进行私人谈话，他以为没有外人。但罗姆尼不知道的是，一名酒吧侍者把 iPhone 架在水罐上，录下了整个谈话过程，并且传到网上，在接下来六周的竞选活动中，这给奥巴马的竞选团队留下了把柄。作为一名领导者，你不需要遮遮掩掩、担心隔墙有耳，反倒应该想想怎样利用这些耳朵。如此一来，即便有人无意间听到了你说的话，或者看到了你写的东西，也不会对你产生不良的影响，还有可能帮你实现沟通的目标。

以受众为中心的沟通是本书一切内容的基础。它不仅仅是 AIM 三角模型中的一个部分，也是所有领导者进行沟通的立足点，小到发布一条通知，大到对他人产生影响、激励他人。偶尔会有学生请我帮他们写封推荐信，但是却不想告诉我推荐给谁。说实话我很愿意写这封信，但是如果我知道哪个组织里的什么人会看到这封信，我写起来会更有侧重，最后的效果也会更好。

意图：为什么沟通

现在，我们来谈谈意图，这是 AIM 模型的第二部分。当然，有很多词可以用来描述沟通的意图，比如沟通的目的、沟通的目标或者希望沟通最终得到的结果。但是，我喜欢他们使用“意图”这个词，不仅仅因为这个单词的首字母是“I”，更因为这个词本身清晰明确。“意图”，即表明领导者在头脑中构思一段信息的出发点，也表明这些信息传递给受众后，在他们思想中会产生的影响。并不是单纯地我要受众怎么去想、怎么去说或者怎么去做；而是在我进行过沟通之后，受众会因为听了我的话、看了我的文章而做出怎样的选择。

举个例子，斯坦福医院的一位高级领导——我们就称呼他“肯”好了，当然这不是他的真名。当时，肯在筹备一次面对员工的全体大会，我为他提供指导，完善他的主持工作。在演讲彩排时，我忍不住中途打断了他，然后问他：“你的意图是什么？”

和很多人的回答一样，他说：“我想给他们留下深刻的印象，让他们记住我。”

“嗯，很好，肯”我说，“但是说来说去，你都是在说你自己！那么，这次会议以后，你希望你的员工怎么去想、怎么去说或者怎么去做呢？”

片刻的思考过后，他说：“哦，我明白了……我想打动他们。”

“好多了！”我说，“不过这还是在说你自己。你想让他们怎么做？”

他又思考了一下，然后说：“给病人尊严。”

参悟到这一点，我们的对话升华了，连房间里的气氛都不

一样了。我们不需要把先前的内容推翻重来，但是需要一个清晰的目标，像北极星一样指明我们努力的方向。没有明确的意图，就像航船丢了指南针，在大海上随波逐流。当然，事无绝对，我们最终有可能实现一开始定下的目标，但那只是个意外。

2019年3月，我和巴拉克·奥巴马（Barack Obama）、奥普拉·温弗雷（Oprah Winfrey）同在 Qualtrics 2019 年举办的年度峰会上发表演讲。（当时参加会议并且发表演讲的人太多了，我敢肯定奥巴马和温弗雷都不记得我了。但是我在《用数据说话》的演讲中提到的方法，都被他们运用到自己的演讲中，这是千真万确的。）温弗雷演讲时的意图非常明确，这一点深深地触动了我。她说她在刚刚开启演艺生涯的时候就下定决心，她所演绎的每一部作品，都要蕴含一个明确的意图，而剧组中的每一个人也都要将此烂熟于心。她还说，激发她这样做的原因是她演过的一部婚外情题材的作品，剧中有一个男人坐在自己的妻子和小三中间，堂而皇之地宣布：小三怀孕了。温弗雷坦诚地说：“在作为大众媒体的电视上，你们播这个？当妻子的没有一个能受得了。然后我就问自己、问剧组：‘我们在这里干嘛？演这个的意图是什么？’”然后她继续说，“只有让我们的行为和意图相一致，我们才有可能做出一些了不起的事情。”她的演讲一如既往地富有感染力。我们应该让沟通能够产生预期的影响，更重要的是，我们自己能认同这个影响背后的意图。

然后再来说说我们这些凡人，我敦促我的学生在进行沟通前设定一个清晰的意图——演讲者希望向受众传递的内容。比如说：

- 使用我们公司的技术

- 公开支持我竞选
- 要求我到他们的办公室，进一步深谈
- 同意以不计报酬的工作方式主持某项工作
- 防止前员工对公司做出负面评价

无论是设计制作网页，还是在 TED 做演讲，无论是求婚，还是发推特通知要排练新戏，在开口或者点发送之前，我们都需要彻底明确我们的意图：我们到底想做什么。

明确沟通意图在硅谷的蜕变

在斯坦福大学，我结识了很多同事，雷蒙德·纳斯尔 (Raymond Nasr) 就是其中一位，他是专门教授沟通学的教师。雷蒙德在之前的几十年一直在 Novell^④ 公司担任埃里克·施密特 (Eric Schmidt) 的沟通总监而且也是他的演讲撰稿人，后来就职于谷歌公司。而埃里克在斯坦福大学和彼得·温德尔 (Peter Wendell) 一起教授一门广受欢迎的选修课“创业与风险投资”。雷蒙德对这门课有自己的感悟。

雷蒙德回忆，在 20 世纪七八十年代，沟通基本上属于“秘书职能”的范围，当然也没有什么策略可言。“在七十年代末、八十年代初，根本无法想象沟通会像今天这样成为一门专业。这个领域就是一片空白，比秘书的职能范围高一点点，主要是行政职能——如果公司要发布什么信息，通常是由行政助理或者秘书把 CEO 的话记录下来，填进准备下发的制式表格里，交给各个媒体，刊登在报纸上。在修改下发文件时，

秘书会根据他们的理解修改 CEO 想要说的话。这样一来，就很容易造成曲解甚至篡改。就像是从《圣荷西水星报》引用一段文字随随便便发表一样，事实也的确如此。

“但是有家公司改变了这一切，那就是苹果。他们倡导的策略性沟通是革命性的。他们意识到了文字会产出巨大影响，必须要从内部控制每一个环节。让我们来看看从前什么样，通常公关公司和媒体关系甚密，所以大多数公司其实是雇用了一家中介完成自己的公关工作。比如搞芯片的或者搞硬件的随随便便找一家公关公司，而后这家公关公司就可以轻易地从秘书那里得到重要的讲话记录，转而把它变成新闻稿，再加上一个讨喜的标题。但是苹果说：“不，我们要把控制沟通过程的每一个环节”。从产品推出，到活动安排，到金融行业分析，到产品宣传，到包装，再到高管层面的沟通——一切都要有统一的管理。

雷蒙德敏锐地抓住了这一变革，这是他在苹果、Novell 以及谷歌公司成功的关键，他认为这也是我们在斯坦福成功的一个重要因素。我们今天的环境格外青睐强大的具有战略性的沟通技能，所以我们开始提供有价值的课程，以满足这一需要。雷蒙德·纳斯尔刻意将温德尔和施密特这些偶像人物带入到自己的课堂上，充分说明了沟通作为硅谷精神中的一门学科是多么有价值，也解释了为什么沟通在斯坦福大学逐步成为一门重要的学科。

信息：字斟句酌，传递意图

我们可以这样说，AIM 模型的最后一个部分才是真正见到成效的部分。现在你了解了沟通的受众，清晰了沟通的意图，好的，你已经做好了沟通的准备，可以分享你的信息了。

在 AIM 模型中，我们把“受众”理解为：和谁沟通；把“意图”理解为：为什么沟通；那么“信息”就可以理解为：如何进行沟通。所以现在要问问我的学生们：他们会用什么方法组织、传递他们想表达的信息。

传递信息的渠道就是指沟通时你选择的媒介。如果你的沟通是要面向更广泛的受众，那么你或许需要采用录制视频的方式，然后再上传到 YouTube 上；或者可以写篇博客，借助一些大的平台，让人们在更广的范围内转发，比如 Medium 或者领英。要认真考虑一下你的受众更容易接触到哪类渠道：比如，你希望获得同僚的支持，那么在进入会场前看似不经意的几句闲谈或许就可以达到预期目的；而如果求职成功后想写一封感谢信，那么认认真真地手写或许是最理想的方式（怎么说呢，我还是比较传统的）。在做出选择之前可以先问自己几个问题：我希望信息在多广的范围内传播；我希望信息传递出后可以保留多长时间；信息正式的程度如何；哪些渠道可以让目标受众轻松获得、使用并且理解这些信息。

通常情况下，我们只依赖几种熟悉的沟通渠道传递信息，很少会再去考虑还有其他众多选择。在为 MBA 学生授课的时候，我们经常会安排这样一个教学活动，就是让学生们合作，在白板上写下所有能想到的传递信息的媒介。我会在白板上画出一个

大大的表格，在纵标目处从上至下依次写下：口头、综合、书面；在横标目处从左到右依次写下：高度互动、中度互动、极少互动。在接下来的 15 ~ 20 分钟里，我们集思广益，找出各种可以分享信息的渠道：发送邮件、进行电话会议、写备忘录、发推特、发短信、发表演讲（如表 1-2 所示）。我们针对学生给出的每一种方式，来讨论它的互动性。通常情况下，互动性与信息接收者的人数有关，比如说，如果会议对象只有一个人，那么就可以划归到“高度互动”一栏；如果房间里坐了 1 000 人，那就基本上没有什么互动了。白板上写下的方法越来越多，学生们看到的选择也越来越多。领导者如果想要激发受众采取行动，那么一定要选择有创意性的方法来传递他的信息。此外，复杂的信息可能需要同时使用多种沟通渠道才能达到预期的效果。我可能需要提前发送一封邮件作为试探，然后呈现一次别开生面的展示，接下来跟进两个或三个关键的利益相关者，最后发送一封邮件，整合之前的信息，并提醒人们接下来该采取什么行动。

表 1-2 不同互动程度的沟通渠道

	高度互动	中度互动	极少互动
口头	1 对 1 沟通 电话	小组会议	语音邮件 市政厅会议 播客
综合	视频电话	展示的会议 Webinar 直播会议	发布 Webinar 会议 的录播
书面	信息 Slack® 共享文件	电子邮件 发脸书 群发邮件	手写通知 邮寄信件 印刷宣传册

然而，我们经常选择两种最熟悉的方法：打电话或写电子

邮件。但这张表就像提供了一份可以选择的菜单，学生们注意到它的时候就有了更多的选择，也看到了更多的可能性，这帮助他们逐步成为一名更具战略性的沟通者。显而易见，一个更复杂的信息可能需要同时使用多个不同的渠道，需要有策略地将它们结合在一起协同发挥作用。

选择好了自己要使用的渠道之后，你就要开始着手构建信息了。我的许多学生选择使用列提纲的方法组织自己的文稿结构。你希望在交流中提出的主要观点是什么？你可以提供哪些关键的原因和例子来支持这些观点？你组织好自己的结构以后，就像搭建了一个脚手架一样，此时你已经做好准备，接下来就可以使用书面或口头的方式与人沟通，无论是聊天的形式还是开会的形式，无论是发送信息通知还是深入探讨，你可以选择任何一种方式进行沟通。沟通中，需要根据你对受众的了解，调整语气和用词。（别担心，我们会在接下来有关演讲和写作的章节中深入讨论这个过程。）

准备演讲时，从 AIM 模型入手，就可以意图明确地面对你特定的受众。这样的前期工作非常有必要，既不费时，也不费力。然而，只需要花上几分钟的时间，专心调研一下受众、意图和信息，就可以让你在与这个世界分享观点时，以及激励别人采取行动时获得回报。

模型补充：领导力沟通画布模型

如果不得不在高度紧张敏感的情况下传递复杂的信息，我们就需要 AIM 模型的升级版，来帮助我们将准备工作进一步细

化。于是我们发现了“领导力沟通九格矩阵模型”，这个模型考虑得更为周到，兼顾的内容更为全面，能帮助领导者找到更理想的沟通方法。

如果说商学院是制造沟通的工厂，可谓实至名归，尤其是像斯坦福大学这样的商学院。我们见过形形色色的沟通方式（也经常指导人们如何进行沟通）。但是在2007年之前，并没有一套标准化的流程帮助学生进行沟通，传递他们要分享的信息。很多学生在参加MBA课程之前就具备很强的写作和演讲能力，我敢说，有些堪称出类拔萃，他们往往身为银行家、咨询师、管理者、企业家，在各自的学习和工作中积累了丰富的经验。但是我们之所以可以招收到这么多的学生，正是因为有很多可以帮助人们进行沟通的方法。在学生们面对问题的时候，我们用有效的方法引导他们，在专业的沟通培训师的帮助下，他们不仅仅只是按照制式文件的格式，填写需要完成的模块，而是创造一块画布帮助他们思考需要采取的沟通策略。

我们的很多学生都拜读过亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）的畅销书《商业模式新生代》，他们非常熟悉二位在书中介绍的商业模型。这一被广泛采用、公开共享的关于创造以及拓展的方法为所有企业家提供了必要的框架，也就是提出了需要思考的问题。两位作者使用了“商业模式画布”的概念，将其作为一种公认的“语言”，用于表述和呈现各种具体的商业模式，并进行评估、改变。它非常适合大型公司使用来运营非营利的投资项目、政府合作的项目，或者公司内部的一些活动。其使用方法简单，目的性强，成为很多企业（以及企业工作人员）工作方法中必不

可少的一部分。

既然很多学生已经熟知这种“语言”，我们就用它来调整学生的作品，进一步满足他们作为领导者传递重要信息的需求。我们也提供一块画布（见图 1-2），按照项目填写内容，便于你进行下一次沟通。九个方框组成了沟通的关键部分（书面、口头或者两者兼而有之）。我们通常会按顺序逐一处理方框里涉及的项目，然而，精心地筹划一次关键沟通，需要确保其流畅性和系统性，这也是沟通画布的艺术所在。你可以从自己希望的任何一个地方开始完成这块画布——实际上，也可以根据特殊任务的需求改变这九个方框的尺寸和形状。然而，就如我们在讨论 AIM 时学习到的内容一样，我们还是从最右边的“受众”开始。

合作伙伴 	活动 	价值定位 	联系 	受众 
	资产/ 资源 		渠道 	
信息结构 		结果 		

图 1-2 领导力沟通画布

受众：谁需要听到或者读到你的信息？

好的，欢迎回来。我们再次回到 AIM 模型中。到目前为止，你已经知道所有有效的领导力沟通始于对受众的关注。领导者在组织信息的时候，必须采取的第一步是精确定位，明确谁才是真正想听这些信息的人。很多情况下，受众似乎很明确。比如：我希望求职者可以听到我的信息，然后加入我的公司。但是，如果领导者沟通时的情况比较复杂微妙，那么重点就是想清楚——不只是“我的信息能够传递给谁”，而是“我的信息必须传递给谁”。受众不单单是坐在我面前的人，或者发邮件时候的收件人。

上面讲述的可能只是我的主要受众，但是在整个领导力沟通过程中还有次要受众。初创公司需要向风投公司的初级合伙人推销自己，但只有当高级合伙人认可并将其推荐到投资委员会时，才会得到资助。申请工作的求职信需要由人力资源招聘人员审查，然后决定是否要呈交给有决定权力的招聘经理。在沟通者工作的这个阶段可以使用头脑风暴，至关重要的是想到所有可能的主要和次要受众，然后确定一个简短的名单，记录下所有关键的受众成员。如果领导者在进行正式沟通之前，可以找来一群“试测受众”，让他们阅读或者聆听沟通的内容，并且做出反馈，那就再理想不过了。对想获得成功的领导者来说，信息的利害关系越大，试测受众就越有必要。

价值定位：传递信息时，你以什么样的身份出现在受众面前？

先将目光从画布中间的这个区域移开，问自己一个问题：

“为什么是你？”为什么由你来进行这次沟通？你的可信度如何？或者说什么原因让你觉得你有力量把这条信息传递出去？在大的组织里，人们或许会争论沟通由谁负责，谁应该在文件下方签署姓名；在竞选运动中，人们会更多地考虑是让候选人自己对公众发布信息，还是找个代表做这件事情。作为领导者，在进行口头或书面沟通的时候，你行使职权的依据何在？如果你对事情的认识、或者公众对你的了解与实际情况存在差距，那么在你发布消息之前，是否可以弥补？如果无法弥补，你又如何编辑这条信息，让这一差距不至于成为阻碍你取得成功的绊脚石？

渠道：你会使用什么媒介传递信息

有时，沟通的渠道早就为你选好了。如果你的老板让大家来开会，要求你介绍一下经营的最新情况，让他了解你进行到了哪一步，那么你使用的媒介只能是和同事一起赶来参加面对面的会议。如果你收到一封同事的电子邮件，要求你给他出点主意，你会点击回复，那么，你就选择了通过电子邮件这一渠道来分享你的信息。但是对于高风险的消息，首先是要进行头脑风暴，考虑所有可能的用来传递信息的渠道，这很重要。请随时回顾表 1-2 中的练习，我们在本书的 AIM 模型部分分享了许多方法，来指导你进行头脑风暴，想出更多的沟通渠道。

联系：什么会吸引受众？

一开始，我们就考虑了如何在一个房间里锁定合适的受众（或者锁定会认真阅读我们文字的读者）。那么在我们确定对

象之后，又该如何让受众参与到我们的话题当中呢？作者可以用一个引人注目的、清晰的主题来完成这项任务——这一主题就是让读者采取某一行动，比如让读者阅读收到的电子邮件。演讲者可以通过讲述一个故事、呈现统计数据或提出问题的方法，把受众带入自己的世界。而且，一旦你将受众的注意力吸引过来，就必须抓住他们，让他们始终参与其中。有许多文章和分享，都介绍了领导者该用什么方法有效地讲述一个故事。（见附录 D 中几本关于讲故事的书，它们都是我个人非常喜欢的。）事实上，我很震惊，怎么讲好故事也是所有找我咨询的潜在客户对我提出的最大要求。讲得好的故事可以打动人心，人们在讲话和写作的时候也在挖掘自身的能力，打磨一个有效的故事。如果领导者可以让问题变得有趣，那么在整个演讲中，听众就会时常感受到极高的参与度。事实上，许多领导者发现他们“讲述信息”的时间越来越少，而“回答相关问题”的时间越来越多。就是在这个人们彼此分享信息的时刻，我们与受众建立起最强大的联系。

资产 / 资源：为了打动你的受众，你现在已经拥有或可以扩展出来的东西？

大多数情况下，了不起的谈话或者博客文章是从一个故事、一张照片、一次经历、一个统计数字、一个领悟开始的。把沟通想象成搭积木，考虑一下你手中已经拥有的积木。使用任何让你感觉舒适的形式，将这些想法放置到同一个空间里。我最喜欢用那种可以上翻的白板纸，大大的一张（我爱人对此头痛不已）。我的研究，就隐藏在一张一张的白板纸中，各种想法跃然

纸上，它们或许就是我下一次 HBR（Harvard Business Review，哈佛商业评论）博客的核心主题，或许会成为下一次演讲的中心思想。也有人会使用素描本和插图本工作，比如丹·罗姆（Dan Roam）在《餐巾纸的背面》里建议的那样。还有一些人更喜欢使用平板电脑或笔记本电脑上的电子表格或文档。你在哪里储备你的资源不重要，重要的是你要把它们储备起来。TED 的演讲、卡通、照片、图表、表格、轶事，你可以考虑其中任何一种资源，只要它可以帮助你沟通，突显你的个人风格。对于做传统报告或写传统文章的学生来说，这些可能成为“论据卡片”，可以不断排列组合，构成一个清晰而令人信服的论点。（是的，这种感觉，就好像是借助这些卡片，自己和自己约会一样，一遍遍地彩排，达到最浪漫的效果！）做个美梦，设想一下你希望获得的资源，这往往非常有用。为了沟通，我需要完成一些研究，那么就先设定一个占位符，比如“教师团环球之旅中的感人瞬间”。

在头脑风暴中，没有任何一个想法是不好的，当然，为了提高效率，你会考虑需要付出多少努力才能获得你想要的资产。领导者需要确认什么程度的投资可以保证相应程度的回报。在 TED 图书馆里，你会发现无数的谈话案例，这些谈话使用各种资源来帮助演讲者传达一个信息，灵动活泼：吉尔·博尔特（Jill Bolte）抱着头，比尔·盖茨打开一罐蚊子，杰米·奥利弗（Jamie Oliver）把满满一推车的糖倒在了舞台上，又或者里奥·佐拉夫（Lior Zorav）把一头活牛拉到了舞台上，让观众猜牛的重量。如果最后的收获值得你为之投入，那么就去做吧。

活动：你如何接触需要听到你的信息的受众？

这里所谈及的活动，都仅存在于工作的准备阶段，以确保受众不会把你精心制作的演讲当成耳旁风。你怎么做，才能确保让正确的人进入房间听你准备说的事情？你该找谁帮忙，让人们心甘情愿地“应邀”参加你的会议，或者转发你的电子邮件？有一个关于如何使用发布功能的例子，或许能够进一步说明什么事情是应该尽量避免的。在写书的时候，作者经常会独自一人进行创作。完成后，他把书稿交给编辑组，编辑组审校完成，然后准备印刷。最后，书籍出版，另外一个公关团队介入，安排预订、签名等活动。签售时许多作者被拉到书店前，苦闷地看到胆小腼腆的几个人，买上几本书。这项活动没有针对正确的人群（或者根本就没有思考受众是谁）。当你想要通过沟通，确保人们出席你的会议、阅读你的博客、或者参与你的活动时，你到底应该选择哪些活动？在创建沟通时，你可以采取哪些活动来确保人们出席会议、阅读博客或参加活动？面对受众，今天的领导者必须比以往任何时候都更具有吸引力。

合作伙伴：谁能帮你做到这一点？

斯坦福大学还有一个与领导力有关的专业，即阿巴克尔领导力研究项目，在他们的宣传材料中解释说，你能够成为一个领导者，是因为有其他人跟随你。如果他们不再跟随，那么你就不是领导了。这在沟通中尤为明显。要想提高效率，你需要依靠别人来帮助你创建、测试、改进和传播信息。在组织信息时，请考虑到（并在列表中记录）一些人，他们的配合对于你

希望取得的成功至关重要。在技术方面，你可能需要一个设计师协助制作幻灯片、一个编辑优化你的报告、或者一个培训师帮助你彩排练习演讲的内容。在策略方面，你可能需要一些人，他们从一开始就接纳你的观点，认同你要分享的信息，为你提供博客的发文样本、进行讨论，或者帮你预演一下向管理层作报告时的场景。无论是组织内部的执行负责人，还是组织外部的灵魂领袖，如果他们可以注意到你写的或者说的东西，帮助你进一步充实它的内容，并且扩大它的影响，那么你分享的信息可能会获得更多的支持。认准谁是这样的人，并且想办法接近他们，这样你才能成功地传递你的信息。LOWKeynotes 是我在斯坦福大学创建的项目之一，在这个项目中，我鼓励那些为了完成演讲正在努力寻找合作伙伴的学生，列出他们目前还不认识、但是希望可以与之合作的人员名单。我给他们出难题，让他们在本校寻找在相关领域发表过著作的学者，在校外寻找致力于类似理想的组织领导者、或者已经就相关话题发表过或写过文章的其他人，然后向他们寻求帮助。当你还是一个学生、怀揣着刚刚起步的项目有求于人的时候，向灵魂导师寻求帮助的这一步真的很难跨出去。但不再是学生的读者仍然可以找到其他的切入点。例如，使用领英，只要发发信息，你可能就会发现自己梦寐以求的合作者近在咫尺。最后，不要忽视那些“魔鬼代言人”的价值，他们故意唱着反调，却可以帮助你丰富需要传递的信息。能有个批评家毫不忌讳地在你的报告中戳个窟窿或在你的演讲大纲中发现缺陷，难道不是如获至宝吗？多丽丝·卡恩斯·古德温（Doris Kearns Goodwin）的鸿篇巨制《仁者无敌：林肯的政治天才》就塑造了林肯这一独具魅力、

善于寻找和利用各方资源的人物形象。巴拉克·奥巴马（Barack Obama）也采用了类似的方法，邀请初选中最激烈的两个对手——乔·拜登（Joe Biden）和希拉里·克林顿（Hillary Clinton）在他的政府中扮演关键角色。在你组织信息的时候，又有谁会成为那个最严谨的批评者呢？

信息结构：你将如何组织信息？

现在，我们已经装填完成了七个方框，是时候组装你的信息框架了。你选择的体裁（例如专栏）可能会给你限定一个结构。又或者，你可以选择一块完全空白的画布，以开放的思路构建你的信息，起承转合皆由你来定夺。从最基本的层面上来说，20 世纪初传教士们传教时的经验依旧有效：告诉他们你要说什么，然后说给他们听，最后总结你刚刚告诉他们的。大多数可靠的沟通都有一个预先的介绍，一个清晰的传递内容，以及一个带有回顾性质的、呼吁受众采取某一行动的结论。不过，这种久经考验的方法只对简单的邮件和简短高效的会议有效。如果面对投资人进行新产品路演[®]或 TED 风格的演讲，你可能需要更为复杂的结构作为信息传递的基调。

我在写演讲稿的时候，常从南希·杜阿尔特（Nancy Duarte）的研究和著作中获得灵感。她经营的杜阿尔特设计公司，多年来设计了数以万计的演示文稿，通过这些海量工作，她总结出了一个简单的波形图，这是所有伟大演示文稿的基本规律（见图 1-3）。

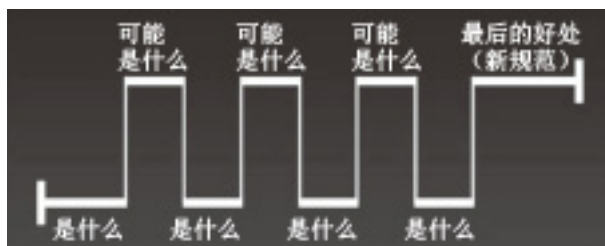


图 1-3 南希·杜阿尔特的重要演讲“波形图”

资料来源：南希·杜阿尔特. 沟通：用故事产生共鸣 [M]. Wiley 出版社，2010.

演讲者必须从当下的感受——“是什么”——开始，然后阐明“可能是什么”。极具说服力的演讲就像水手航海一样，迎着风作“之”字形航行，在“是什么”和“可能是什么”之间来回穿梭，直到结束，演讲者为听众带来“最后的好处”，并清晰明确地告诉他们应该采取什么行动。在《沟通：用故事产生共鸣》一书中，杜阿尔特详细介绍了这种波形图的普遍性，马丁·路德·金（Martin Luther King Jr）的演讲“我有一个梦想”、庇隆夫人（Eva Peron）站在阳台上向阿根廷人民的呼吁、以及史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）推出新款 iPhone 的发布会，尽管这些演讲类型不同，但是都可以看到波形图的影子。当你创建信息结构时，请考虑当前已经组织好的内容与可能添加的内容之间的对比。在你传递信息的时候，列个提纲，表明这两者的不同，这样做可以拉近你与受众的距离。

（旁注：我强烈推荐你购买并研读南希·杜阿爾特的书《沟通：用故事产生共鸣》，但如果你现在对本书爱不释手，无法阅读另外一本书，那么就花 20 分钟看一下她在 TEDx East 的演讲——“伟大谈话的隐秘结构”，这个简短的视频可以让你听到

南希亲自讲解波形图的重点内容。你可以在 iTunes 上找到她的有声书和视频文件，她在书中对很多伟大的演讲进行了详细的分析。我自己会定期查阅她的更新，数字版和印刷版的我都会看看。）

结果：希望受众在与你沟通后想什么、说什么或者做什么？

许多领导者会在这个右下角象限里展开他们要传递的信息，并清晰地阐述自己的意图。偶尔，领导者可能会有多层次的意图——例如，“今天我希望他们访问我的网站并参与捐赠活动，但我为之奋斗的最终梦想是结束这个星球上一大祸患——奴隶制。”吉姆·科林斯（Jim Collins）提出了大毛怪目标^⑦，这一概念激励了成千上万的人写下自己希望实现的梦想和伟大成就。如果我们想实现自己的大毛怪目标，只有通过讲话和写作的方式，让其他人知道我们希望得到的结果。在教学中，一些学生会让我感到困惑，他们告诉我，他们想要的结果只是试卷上能有个 A。我想说，作业的成绩只是一个微不足道的目标。取而代之，你应该写下可以改变生活、组织乃至世界的目标。通过写作，让企业的领导者采纳你的策略；通过写作，将信息综合为清晰的观点，而不仅仅是把案例总结一下。着眼于你坚信可以实现的结果，还要保持视野的开阔，给世界带来更大的影响。

领导力沟通画布并不是我在所有演讲和培训中都会使用的框架，但是，遇到高风险沟通、或者可能会僵持不下的沟通，我就会转而使用这个框架。卡拉和我在创作本书时就使用了画布框架。遇到困难不可怕，重要的是你知道自己还有这样一套思路清晰的方案，可以为你指明方向。

译者注：

- ① 《商务演示指南》：是2003年清华大学出版社翻译出版的中文版图书，姜晓春译。还有另外一个翻译版本：《职场演讲高手一本就够》，赵菁译。
- ② Qualtrics (Qualtrics International Inc.)：是一家在线市场调研平台公司，于2002年由史密斯与其父亲创立。它专注于经验管理 (Experience Management)。Qualtrics 大约拥有 6 000 万客户，平均每天进行 210 万次调查。该公司的基本版软件可以免费使用，但一家大企业每年的使用费达到数万美元。（摘自搜狗百科）
- ③ Glassdoor：是一家成立于 2008 年的就业与招聘网站，现在已经发展成了美国最大的求职网站之一。在 Glassdoor 上可匿名点评公司，包括其工资待遇、职场环境、面试问题等信息。
- ④ Novell：是世界上最具实力的网络系统公司，其主要产品 NETWARE 网络操作系统可将多台个人电脑连接到一个统一的整合子目录、存储、打印、数据库等的网络中。Novell 旗下的其他产品包括：在欧洲流行的 Linux 操作系统 -SUSE、网络管理软件 -Zenworks、集成工具、文件目录服务产品等。
- ⑤ Slack：是集聊天群组、大规模工具集成、文件整合和统一搜索于一体的项目管理工具。截至 2014 年底，Slack 已经整合了电子邮件、短信、Google Drives、Twitter、Trello、Asana、GitHub 等 65 种工具和服务，可以把各种碎片化的企业沟通和协作集中到一起。
- ⑥ 路演：是指通过现场演示的方法，引起目标人群的关注，使他们产生兴趣，最终达成销售。在公共场所进行演说、演示产品、推介理念，及向他人推广自己的公司、团体、产品、想法的一种方式。
- ⑦ 大毛怪目标：英文缩写 BHAG (Big, Haing, Audacious goal)，字面理解是宏伟、刺激、大胆的目标，实际是指可以引起组织内部每一名员工产生共鸣的长期目标，在这一共同目标的带动下，员工愿意为之行动起来。这一表述最早出现在吉姆·柯林斯和杰里·波拉斯的著作《基业长青》(Built To Last) 中。大毛怪目标可以让人们走出衰退，激励他们实施一个更为宏大的计划，愿意用几年甚至十几年去完成。