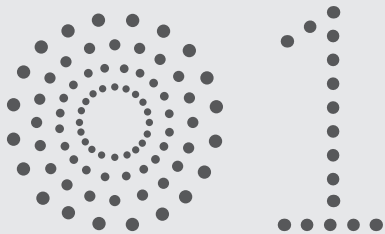


分步呈现：乱花渐欲迷人眼，告诉上司关键点

工作中，信息往往是繁杂的，不要一股脑地呈现给上司，避免“信息消化不良”。一定要把繁杂的信息加工整理，突出关键点，分步、有序地呈现出来，让上司、同事“易于吸收”，从而认可你。





1. 懂得如何汇报，迅速抓住上司的心

精彩呈现：《隆中对》里呈现的思路

公元 207 年，湖北襄阳隆中山的茅屋里。

年轻的诸葛亮初入职场，要向刘备总裁做一场方案汇报，这是他职业生涯的第一次表现。

刘备是全国的知名领袖，名声大，人气高，与他打交道的都是各界的巨头；而诸葛亮很年轻，并无工作经验，之前只是闲居在老家，写写文章。

27 岁的诸葛亮能否让 47 岁的老江湖刘备眼前一亮呢？

这次汇报的主题叫《隆中对》，当时两人面谈的过程，被记录了下来。《三国演义》是这样记述的。

孔明笑曰：“愿闻将军之志。”

玄德屏人促席而告曰：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚而拯



其厄，实为万幸！”

孔明曰：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守；是殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”^[1]

通过这次汇报，诸葛亮展现了他精湛的推理能力，乃至第二天，刘备就对其予以重用，聘他做总裁副手，还发出一句流传千古的赞叹：“我得诸葛亮，如鱼得水也！”

诸葛亮，很好地抓住汇报的机会，让上司看到他的思考力，这是职业生涯成功的开端。

这个方案背后有何套路呢？我们来一观究竟。



明确定位：上司的目标是什么

《隆中对》的对话，是工作汇报的一个经典案例。

通观全文会发现，诸葛亮采用的是“why—what—how”的三步法：为什么、是什么、怎么做。

第一步，诸葛亮要弄清楚“为什么”：上司为什么要做这件事？

孔明笑曰：“愿闻将军之志。”

只有先搞清楚上司的出发点，才知道方案该怎么写。

刘备说出了原因：因为汉朝衰落了，天下大乱，旧有规则失效，原有格局被打破，我是皇室成员之一，要伸张大义，让天下恢复太平。

汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下。

具体的目标是什么？

欲伸大义于天下。

刘备的目标是：为了恢复天下太平。

同样是在三国，有人搞清楚了目标，有人却搞不清楚，差别是巨大的：比如三国的第一猛将吕布，业务能力很强，但不知“为何而战”，谁给他的好处多，他就投靠谁，最终被曹操消灭了。而曹操知道“为何而战”，打仗只是手段，为实现统一天下的目的，他步步为营，最终以弱胜强，打败



了原霸主袁绍。

诸葛亮通过询问，确定了刘备的目标是“恢复天下太平”，他注意到，“天下”这个词是目标的具体定位。

初入职场时，有的员工还没搞清领导意图，就急着做方案，结果到汇报时，发现根本不是那回事，领导不满意，对你的印象也大打折扣。

来看看，如果上司的目标定位不同，诸葛亮做出的方案会一样吗？

A 定位：守住目前拥有的荆州地区，不被曹操夺取。

B 定位：控制整个长江以南，与北方曹操抗衡。

C 定位：匡扶刘姓的江山，消灭曹操，一统天下。

如果是 A 定位，方案就该聚焦在本地小范围的资源。

如果是 B 定位，方案就要涵盖长江以南的所有资源。

而如果是 C 定位，那么就要从全国局势来通盘考虑了。

磨刀不误砍柴工，清楚定位后，才能围绕领导的核心诉求进行阐述。

刘备的定位，是 C 选项。诸葛亮就围绕着“天下”这个核心诉求，提供解决办法。

为什么这个目标可行呢？

事实上，刘备的事业处于低谷，在南方只有一小块市场，北方已经是曹操的天下了，根本没法抗衡。自己弱，敌人强，怎么办？



所以，诸葛亮构建了一个逻辑自洽的前提。

天下豪杰并起，曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。

意思是说：刘总您看，在如今这个英雄辈出的时代，就有一个“以弱胜强”的成功案例啊——当初曹操弱小，实力不及袁绍，却打败了他，所以竞争并不一定看当前实力，而是靠战略谋划。

这个事实很有说服力：因为曹操有成功经验，所以咱们也可以效仿。

就像今天竞争激烈的时代，很多传统巨头貌似强大，其实已经落伍；而有的互联网公司，虽然起步时弱小，但开创新的模式，迅速崛起，打败了对手。

刘备团队也像是一家新兴公司，麻雀虽小，五脏俱全，有关羽、张飞、赵云、诸葛亮，人才济济，凝聚力、战斗力很强。

捋清了“为什么要立此目标”“什么目标可行”的问题，接下来，就是分析现实情况了。

分析现状：现实资源有什么

第二步，是 what 的问题。要向领导阐述：实现目标的资源有什么？



诸葛亮对 what 进行了具体阐述：刘总您看啊，现实情况是这样的，我把资源分为三类，第一类对我们不利，第二类可以合作，第三类是能够拿下的。我们扬长避短，寻找优势，避开劣势，就能趁势而起。

诸葛亮将现实资源分为三类。

A. 要避开对手：北方曹操（拥百万之众，不可与争锋）

B. 可合作的伙伴：东方孙权（已历三世，可用为援而不可图）

C. 要拿下的资源：南方荆州、西方益州（刘表不能守，刘璋暗弱）

A 类、B 类资源都不是我们的，只可加以利用，只有 C 类资源才是我们能拥有的。

并且，方案中还详细说明，C 类资源的价值是什么。

A. 荆州：天下的枢纽，能控制各方的交通要道（北据汉沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之地）

B. 益州：资源很丰富，粮食基础扎实，且有成功的先例（沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业）

你看，这样分类阐述，让上司一目了然：哪些是要避开的，哪些是可以合作的，哪些是该争取的，争取的价值是什么，等等。

在职场中，不少人的表达就缺乏诸葛亮这样的清晰逻辑，东说一句，西说一句，每个要素之间的逻辑关系也混乱，虽言



之凿凿，可上司昏昏然，听不到重点，效果大打折扣。

分步、分类呈现，诸葛亮这一点做得很好，能够让对方一目了然。

如果把上面那段论述画成思维导图，如图 1-1 所示。

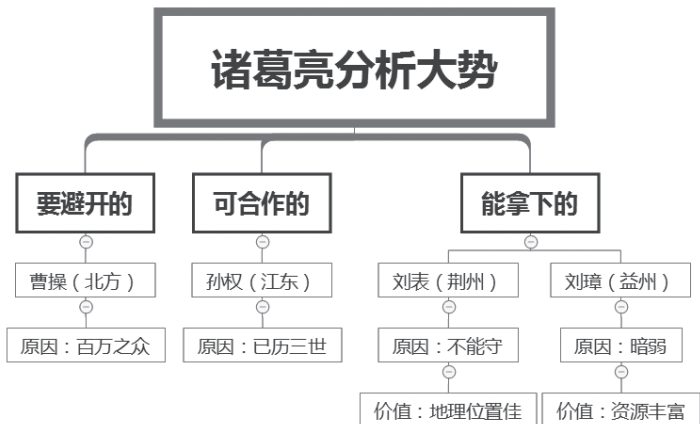


图 1-1 思维导图

整个三国后来的局势，基本是按照这个分析发展的。刘备果然与孙权结盟，共同抗衡曹操，争夺荆州和益州。三国故事也都在这几方之间展开。

不得不说，诸葛亮初入职场，就已经看到了风口，摸准了痛点。

最重要的是他做了清晰分类，很好地呈现，让上司一目了然。

这样的下属，上司怎能不喜欢呢？



解决问题：具体步骤如何实施

确定了目标，分析了资源，最后要输出解决方案，也就是 how 的问题。

第三步，怎么做？这是最关键的。

在方案中，诸葛亮给出了具体的步骤，分为三个阶段。

第一阶段：获取有利资源（横跨荆、益）

- （1）占领荆州，作为革命根据地（先取荆州为家）
- （2）占领益州，获得丰富的资源（后取西川建基业）

第二阶段：形成稳定优势（以成鼎足之势）

- （1）与周边邻居搞好关系（西和诸戎，南抚夷越，外结孙权）
- （2）自己团队内部整合升级（内修政理）

第三阶段：占领全国市场（可图中原）

- （1）等待全国的形势变化（天下有变）
- （2）从两个关键痛点打击竞争对手（命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众出秦川）
- （3）崛起成为新巨头（大业可成，汉室可兴）

如果用流程图表示，步骤如图 1-2 所示。

每一步流程，环环相扣，层层推进，切实可行。

“怎么做”的问题，在职场中最重要。如果前面你分析得

头头是道，最后却拿不出措施，其实这个方案是无效的。

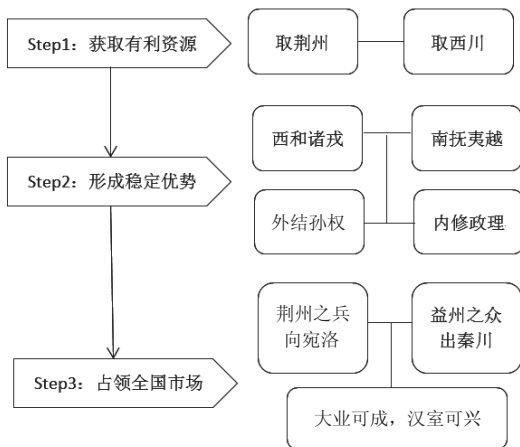


图 1-2 具体步骤

诸葛亮采用的“why—what—how”三步法陈述可总结为：
 第一步：why 是目标定位，以“争夺天下”为方案核心诉求；
 第二步，what 是分析现状，分析“现实资源”能为我们所用；
 第三步，how 是执行方法，用“联合抗敌”的方式达到目的。
 这三步是层层递进的关系。

如果用图形的方式呈现，模型如图 1-3 所示。

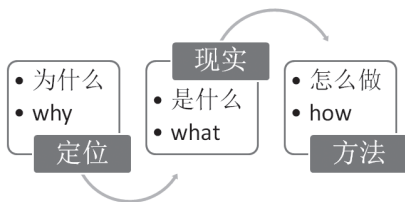


图 1-3 “why—what—how” 三步法



书面呈现：可视化效果更抢眼

三步法汇报完毕，刘备不由得频频点头。

一个 47 岁的职场老江湖，看中一个 27 岁的青年，是很不寻常的。

刘备总裁被诸葛亮打动了。

方案阐述完毕，但见诸葛亮挥一挥手，让书童拿出一份资料：“刘总，刚才我只是口头汇报，现在这是书面材料，请您过目。”

言罢，命童子取出画一轴，挂于中堂，指谓玄德曰：“此西川五十四州之图也。”^[1]

诸葛亮指着地图说：“这是我们战略重点的西川地图，五十四州的位置、隘口、交通路线，我都做了详细考量。”

台上一分钟，台下十年功。诸葛亮真是做足了准备啊。

刘备更加赞赏：这小伙子很用心，不仅口头表述，还有书面呈现！

口头汇报是“听觉化信息”，书面材料是“视觉化信息”。

二者有何不同？

从人的感官心理来说，“声音”的传递是即时的，特点是效率高、遗忘快。当时听的感觉不错，但说完后，对方的记忆就开始退却。



想一想，我们平常听讲座时，是不是这种感觉？某个大师的精彩演讲、某个名人的激情分享，现场听得热血沸腾，但如果没有做笔记，回去之后两天就遗忘很多，具体的知识点已经想不起来。

所以，如果只单纯靠说，效果并不最好。好的演讲都需要“可视化”素材的配合，比如大屏幕上的 PPT 呈现，或者白板、黑板上的字句，这些都能让听众留下“视觉化记忆”。

心理学家研究发现：人类信息传递的 80% 来自视觉，剩下 20% 的信息传递才来自听觉等其他感官。

不仅要让上司“听见”，更要让上司“看见”。

这个动作，我们在职场中要记得使用。

但凡稍微复杂一点的汇报，最好都要有书面材料，可以是文稿、表格、模型，哪怕简单的一个草图，总之，目的就是要呈现“视觉化”，让上司一目了然，你的沟通才更有成效。

诸葛亮的第一次汇报，取得了成功。

千年规律：历史名篇的表达逻辑

《隆中对》里的“why—what—how”三步法，在历史上其他的名篇里，同样是存在的。

比如，诸葛亮几十年后还有一篇名篇《出师表》，是他写给蜀国的第二代领导人刘禅的工作规划。这篇文章在中学语文课本里有，我们都学过，它也是用了三步法呈现。



先帝创业未半而中道崩殂，今天下三分，益州疲弊，此诚危急存亡之秋也。然侍卫之臣不懈于内，忠志之士忘身于外者，盖追先帝之殊遇，欲报之于陛下也。诚宜开张圣听，以光先帝遗德，恢弘志士之气，不宜妄自菲薄，引喻失义，以塞忠谏之路也。

宫中府中，俱为一体；陟罚臧否，不宜异同：若有作奸犯科及为忠善者，宜付有司论其刑赏，以昭陛下平明之理；不宜偏私，使内外异法也。

侍中、侍郎郭攸之、费祗、董允等，此皆良实，志虑忠纯，是以先帝简拔以遗陛下：愚以为宫中之事，事无大小，悉以咨之，然后施行，必能裨补阙漏，有所广益。

将军向宠，性行淑均，晓畅军事，试用于昔日，先帝称之曰能，是以众议举宠为督：愚以为营中之事，悉以咨之，必能使行阵和睦，优劣得所。

亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。先帝在时，每与臣论此事，未尝不叹息痛恨于桓、灵也。侍中、尚书、长史、参军，此悉贞良死节之臣，愿陛下亲之信之，则汉室之隆，可计日而待也。

臣本布衣，躬耕于南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。后值倾覆，受任于败军之际，奉命于危难之间：尔来二十有一年矣。

先帝知臣谨慎，故临崩寄臣以大事也。受命以来，夙夜忧叹，



恐托付不效，以伤先帝之明；故五月渡泸，深入不毛。今南方已定，兵甲已足，当奖率三军，北定中原，庶竭驽钝，攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都。此臣所以报先帝而忠陛下之职分也。至于斟酌损益，进尽忠言，则攸之、祗、允之任也。

愿陛下托臣以讨贼兴复之效，不效，则治臣之罪，以告先帝之灵。若无兴德之言，则责攸之、祗、允等之慢，以彰其咎；陛下亦宜自谋，以咨诹善道，察纳雅言，深追先帝遗诏。臣不胜受恩感激。

今当远离，临表涕零，不知所言。^[2]

首先，是 why，开门见山地说明了“我们要出师北伐”的原因。

先帝创业未半而中道崩殒，今天下三分，益州疲弊，此诚危急存亡之秋也。

因为先帝（刘备）创业刚有起色，建立了蜀国，大业未完成一半就去世了，如今三国鼎立，我们蜀国是最弱小的，这是危急存亡的时刻。所以我们要尽早出师北伐，趁现在还有实力，拿下中原，不能偏安一隅，否则时间拖得越久，对我们越不利啊。

其次，是 what，罗列了“我们现在有哪些优势 / 资源”。

（1）朝廷内部都勤恳不懈，外界边疆的将士们都奋不顾身（然侍卫之臣不懈于内，忠志之士忘身于外者）。

（2）郭攸之、费祗、董允这些人，把朝廷内政打理得很好，都是忠良之臣（侍中、侍郎郭攸之、费祗、董允等，此皆良实）。

（3）将军向宠，性格好，情商高，军事武功又好，当年



就被先帝称赞，现在让他当大将军，领兵北伐，是大家一致的决议（将军向宠，性行淑均，晓畅军事，试用于昔日，先帝称之曰“能”，是以众议举宠为督）。

（4）之前我们已深入不毛之地，平定了南方少数民族，后方很稳定了，现在人员武器都很完备，可以北伐（故五月渡泸，深入不毛，今南方已定，兵甲已足）。

最后，是 how，陈述了“朝廷内外都该怎么做”。

（1）对外，我们要激励军队，北伐中原，消灭奸臣，恢复汉朝的权威，我们最终入主大汉的京城。这是我所负责的重大项目，如果没达到预期效果，我要接受惩罚（当奖率三军，北定中原，庶竭弩钝，攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都……愿陛下托臣以讨贼兴复之效，不效，则治臣之罪）。

（2）对内，郭攸之、费祎、董允这几位忠臣尽心尽责，建言辅佐朝廷。如果他们没做好劝谏，就是失职，也要受到惩罚（至于斟酌损益，进尽忠言，则攸之、祎、允之任也……若无兴德之言，则责攸之、祎、允等之慢，以彰其咎）。

（3）请陛下（刘禅）您自己也做好表率，多听取臣下们的意见（陛下亦宜自谋，以咨诤善道，察纳雅言）。

除《出师表》使用“why—what—how”三步法之外，另一本书里也大量使用了这个套路，那就是被世界各国尊奉为“百世谈兵之祖”的中国经典——《孙子兵法》。



《孙子兵法》有 13 篇文章，是孙武为了求见吴王阖闾而提交的 13 篇报告。吴王看过这些文章后赞不绝口，立刻就聘他做大将军。

比如，开篇的《计篇》里，用的就是“why—what—how”三步法陈述。

首先，是 why，孙武开门见山，告诉吴王“为什么我要写兵法给您”。

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

意思是：因为军事用兵，是国家最大的事，关系到国家的生死存亡，所以，大王您不能不认真考虑啊。

其次，是 what，给吴王罗列“军事需要考虑的因素是哪些”。

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

意思是：大王，军事内容一共要考虑五个方面，我都给您罗列出来了，第一是道义信仰，第二是天时节气，第三是地形位置，第四是将领士兵，第五是军法规则，以及它们的具体内容。

最后，是 how，告诉吴王“具体应该怎么做呢”。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。

兵法具体要这么做：你有能力时要装作没能力，有用时要装作没用，近距离时就骗对方很远，远距离时就骗对方很近，用好



处去诱惑敌人，在混乱中捞取好处，如果对方强大就要避开，如果对方暴躁就去激怒他，如果对方怯弱就要去吓唬他，如果对方安逸就去折腾他。趁对方没防备时突然攻击，达到意想不到的结果。

所以你看，在这些历史名篇中，都采用“why—what—how”的三步法套路。那是因为它简单易学，适合呈现，思路清晰，层层推进。

职场实践：做好汇报的套路

使用 why—what—how 的呈现方法，把杂乱的信息整理成这样三部分，呈现给领导，信息就显得很精准了。领导一目了然，会更加满意。

在具体的工作中，有如下模板，可以借鉴。

Why：明确定位

此次汇报的目的是_____，要达到的效果是_____，之所以能实现的关键原因是_____。

What：分析现状

目前现状有如下几点：（1）_____，（2）_____，（3）_____。我们的优势 / 能力在于_____。

How：解决问题

具体步骤是这样做：第一步_____，第二步_____，第三步_____。