

高效演讲

斯坦福最受欢迎的沟通课

[美] 彼得·迈尔斯 Peter Meyers 尚恩·尼克斯 Shann Nix 著 马林梅 译

As We Speak

一开口就打动人心，给自己的成功加码
传递演讲的分享真谛，不让人生输在当众讲话上



三大秘诀让你
掌控全场
一语胜千言

★★★★★

吉林出版集团有限责任公司

全网首发

微博：商业类电子书

微博：商业类电子书

将你想要的书籍名称发送至微博

即可免费得到它的电子版

更多电子书请关注微博

谨以此书献给我们的父亲



彼得

我八岁那年，父亲成为鲜果布衣公司最年轻的副总裁。一天，他带回一本用深色皮革装订的书，封面上的字金光闪闪，书名叫“更好的书信”。他视这本书如《圣经》，读完它，父亲告诉我们，良好的沟通比任何事情都重要。父亲常年在外奔波，不时给我们写信，并要求我们回信。他让我们在饭桌前辩论，培养我们形成自己的见解并捍卫这些观点的能力。在此，我将本书献给我的父亲——霍华德·A. 迈尔斯——一位真正的沟通之王。

尚恩

我的父亲在得克萨斯州西部一个肮脏的农场长大，小时候从未接触过与艺术沾边的东西。虽然起初的环境很差，但父亲总是竭尽所能把我们家变成文化的绿洲，他像变魔术似的把歌剧、文学作品等富有创意的文化表现形式带给我们。在餐桌旁，我学到了良好的交谈技巧。父亲七十多岁的时候，迎来了职业生涯的第二春，他写了一些书详细介绍他那些有关宇宙的奇思妙想，既神秘又科学。我要将本书献给我敬爱的父亲——唐·克林顿·尼克斯——一直教导我要大胆表达自己想法的人。

前言 001

- 001 人人都可以高效沟通
- 016 高效沟通的要求
- 019 如何实现高效沟通
- 021 从现在开始
- 028 我们对你承诺

第一篇
演讲内容

031

第一章 精心准备 036

- 038 结果：带着目标去演讲
- 045 关联性：从听众出发去准备
- 046 要点：清晰有力传达重点
- 048 综合考虑：规划统筹列出大纲

第二章 巧设结构 053

- 055 坡道：巧妙开场，一句话引起听众最大兴趣
- 064 路线图：耐心引导，带听众了解演讲流程
- 066 发现：循序渐进，刺激听众主动发现演讲要点
- 069 总结：强化重点，加深印象
- 070 注意：切忌以问答环节结束
- 072 甜点：完美收尾，让听众记住你的演讲
- 076 整合：根据不同场合调整演讲结构
- 080 综合考虑：通过练习检验结构是否合理

高效演讲：斯坦福最受欢迎的沟通课

第二篇
演讲风格

119

第三章 善用技巧 088

- 089 故事：用起伏的情节吸引听众
- 094 比喻：用鲜活的形象打动听众
- 098 语言生动：恰当措辞让每句话更有力量
- 105 重复：强化你最想让听众感知的内容
- 108 问答环节：在互动中将听众拉在自己的立场

第四章 锻炼声音 122

- 123 呼吸：积极调整，大胆发出自己的声音
- 124 多样化：让多变的声​​音提升你的语言魅力

第五章 姿势与动作 134

- 135 当众讲话：肢体语言让演讲更自然有力
- 144 桌子技巧：眼神交流突破桌子的限制

第六章 表情和眼神 148

- 149 面部肌肉：丰富的表情感染听众
- 150 眼神：直面听众，进行“连接的对话”
- 153 提示物：记住你的演讲要点

第三篇
演讲状态

171

- 159 大脑一片空白时：为你支招应对突发状况
- 161 排练：让演讲更趋完善

第七章 身体模式 175

- 175 了解身体模式：不同的身体模式产生不同的情绪
- 177 调整身体模式：适宜的模式让情感表达更强烈

第八章 心灵之眼 181

- 181 了解心灵之眼：人类天生关注消极性事物
- 182 聚焦心灵之眼：关注能激发积极情绪的事物

第九章 转变信念 185

- 185 信念的力量：你的信念决定了表现
- 191 转变信念：良好的信念提升你的自信

第十章 直面危机 199

- 200 把鱼放在桌子上：直面棘手问题，化危机为信任
- 207 对话的障碍：清除障碍，激发认同感
- 209 对话的桥梁：建立纽带，发出共同的心声

第四篇
高危情境

197

第十一章 危机沟通 217

- 217 必要性：正确处理，把危机转化为共赢
- 221 危机沟通案例两则

第十二章 运用新技术 224

- 226 电子邮件
- 231 电话
- 234 电话会议
- 240 视频会议
- 242 幻灯片

第五篇
人脉维护

247

第十三章 个人愿景 249

- 252 走进你的未来：想象他人对自己最好的评价
- 255 陈述愿景：为理想评价规划自己的行为
- 258 运用：用美好的愿景激励自己实践规划

第十四章 人脉管理 260

- 260 人际关系：人脉是重要的财富
- 261 有效管理：让自己的人脉发挥出最大能量

—— 人人都可以高效沟通 ——

你在黑暗中静静等待，马上就要上台发表演讲了。你双手冒汗，来回踱步，不时翻看手里的小卡片。你已经将这些小卡片排好了顺序，但上楼梯时，卡片掉到了地上，等捡起来时，顺序全乱了。放第一张幻灯片时应该说些什么呢？你也不记得了。前一晚你已经熬了很久，花了很长时间准备。你的领带与衣服搭配吗？领结是否整齐？你又上上下下检查了一遍。早上看起来还精致得体的西装，此刻怎么感觉皱巴巴的，而且穿在身上太紧了。

你感到脸红发热。如果忘了要说什么该怎么办？如果听众不喜欢你又该如何？如果他们问你刁钻的问题，你该如何应答？如果他们发现你没有想象中那么聪明呢？如果有听众知道的东西比你还多，而你确信台下真有这样的听众，又该怎么办？

透过深红色的天鹅绒帷幕，你再次朝会场偷偷看了看，有人正在入场，有人正在寻找座位，有些就座的人看起来已经不耐烦了，而你连一个字都还没说呢。你发现老板就坐在第二排，神情凝重，他可是对你寄予厚望的。就

目录
Contents

第十五章 合作与创新 266

268 是的，而且：不否定，鼓励新思想

269 创新阶梯：以他人的想法为基础不断提高

272 注意：多些鼓励就多些奇迹

结语：提升个人风度 274

致谢 280

附录1：进一步评估 282

附录2：坡道和甜点 286

在今天早晨，他还告诉你这次演讲是多么重要。紧挨着老板的是布拉德——这家伙觊觎你的职位已经很久了，他正靠在椅子上，双臂抱在胸前，一脸假笑。他的膝上放着笔记本和红笔，准备做记录，以发现你数据中的漏洞。看得出来，他正盼着你出些纰漏呢。

几乎所有同事都到场了。如果这只是一个客户会议，最坏的结果无非是少挣些钱，但现在，听众席上的人都认识你。明天早上，甚至以后的每个早上，你都会在电梯里碰到他们。无论你在台上说什么，在接下来的几年里，你说过的这些话都会陪伴着你，成为人们讨论、写作甚至闲聊的内容。他们已经在看手表，并掏出智能手机，准备在你离开讲台之前就将你的讲演稿和演讲情况发到世界各地。

你能感觉到自己的心脏怦怦地跳个不停。此刻，你唯一能做的就是祈祷老板不要看到你脸上恐惧的神情。你还感觉到上唇周围汗珠密布，只好伸手擦了擦。你又发现自己双手在颤抖，只好插进口袋，紧接着又抽出来。

一位和善的灰发女士将你介绍给听众，台下响起了稀稀拉拉的掌声。你抬起下巴，深吸一口气，走上了前台。明亮的灯光像一堵墙一样，挡在你身前。当你望向听众席的时候，你能感觉到五百双眼睛正盯着你。此时，你感觉一切都是不真实的，如同身处梦境一般。体内的每一根神经都在冲你尖叫，让你快点逃跑。但双腿早已不听使唤，不停地颤抖，像是在跳着一些可怕的舞步。为什么自己会在这里？为什么自己会答应做这次演讲？你的双手不由自主，仿佛受伤了似的又缩回了口袋。你努力地将它们抽出来，紧张不安地抓住讲台。你嘴唇发干，但为时已晚，讲台上一杯水都没有。你迅速浏览了一下电脑屏幕，接着开始查找文件。此刻，你大脑一片空白，甚至记不起自己的名字——它可比演示文稿的第一行字少得多。寂静中度过的每一秒都如同一小时那样漫

长。坐在前排的听众正注视着你，他们脸上的那种表情，你过一会儿才能意识到，他们那是在可怜你。

这听起来像不像你最可怕的梦魇？在一大群人面前发言的想法吓着你了吧？其实，这样的人并非只有你一个。你并没有什么毛病，真正的问题是，作为人类，在这样的情况下，身体会本能地表现得如此差劲。

为什么会这样呢？人类大脑里有两个微小的、杏仁状的神经组织，叫“杏仁体”。作为最古老的大脑神经系统的组成部分，“杏仁体”仅有一项功能，不是助人思考，而是让人保持活跃。“杏仁体”从不休息，它们是人类早期预警系统的一部分。它们不断扫描危险事物，一旦你遭到威胁，它们就向你的身体发出警告。当你站在讲台上的那一刻，DNA告诉你此刻遇到大麻烦了。当感觉到有几百双眼睛在黑暗中盯着你时，经过几百万年进化之后的哺乳类动物的大脑，确切地知道这意味着什么——意味着你将成为一顿盘中餐。

你大脑里的杏仁体马上行动了起来。它们会用力挣脱高度进化的大脑的控制，并且将信息传回到掌控求生本能的大脑的原始部分。肾上腺开始分泌肾上腺素并将其注入你的身体系统。此时，呼吸更加急促，为血液补充氧气；心跳加快，为行动作准备；你开始出汗，手变得腻滑、难以抓住。目光变得锐利起来，你已做好战斗或逃跑的准备。血液回流向胳膊和腿部的肌肉群，将帮助你战斗或逃跑。所有无关紧要的功能都被停止。血液被从其他器官中抢过来，因为在保全性命的紧要关头，那些器官不是必需的。

此时，对于你来说，不幸的是有一个器官，即大脑中处理语言的前额叶，也在被抢之列。当血液从前额叶流走时，你为演讲而精心准备的话也会从大脑里消失。那一刻，你大脑一片空白，觉得自己很愚蠢，因为你的智商

实际上已经下降了，你正处于称之为“杏仁体劫持”的状态。

聪明、成功、漂亮或才华横溢等特质，都不能使你幸免于“杏仁体劫持”状态。实际上，跻身《财富》杂志500强公司的许多首席执行官（CEO）、世界各国领导人、外交官、大使以及政治候选人都曾遇到过同样的问题。当他们碰到这种问题时，其中许多人都向我们进行了咨询。

那么，我们是谁呢？我们二人来自研究高效沟通交流的前沿领域。彼得·迈尔斯，现任斯坦福大学教授。他开设的沟通课在该校引起了强烈的反响。同时，他还是Stand & Deliver咨询公司的创始人兼董事长，该公司游走于全球，为美国、西欧、斯堪的纳维亚、俄罗斯、日本、拉丁美洲以及中东地区的CEO和高层管理人员提供培训。

我们从事的是什么样的工作呢？

当一名领导人进入聚光灯下，所有目光都集中在他身上时，无论是美国总统还是当地图书馆基金委员会主席，当他开口说话时，人们对他的期望都会令他心生怯意。人们会想当然地认为他会表现得有内涵、思路清晰且充满自信。

问题是，聪明的人不一定是一个好的沟通者。事实上，许多聪明人的悲剧就是思维能力超过了语言表达能力。这正是我们帮助他人提高的突破口。

我们经常在演讲开始前24小时或48小时的危急情况下被召来，以避免潜在的沟通危机，在领导人登台演讲之前，我们会在休息室里指导他们；在演讲的前一个晚上重写讲稿。我们不断修改和丰富演讲的语言和内容，让领导人练习并不断彩排，并且教给他们一些必要时可以派上用场的技巧。

有时候，一个公司的领导人需要赢得员工的认可，需要影响团队迎接一项新挑战，或者需要将分散的团体联合起来才能更有效协作。这时候，我们

也会提供帮助。

我们曾多次应邀与一位高层行政主管一起工作。她聪明过人、经验丰富，但某些习惯削弱了她的权威。我们帮助她将思想转化为行动，让她带着一定的威严讲话，这样她最终会赢得应有的尊重。我们也会培训那些工作有声有色却怯于向董事会作报告的高级副总裁。我们为演讲者答疑解惑，让他们的演讲由杂乱无章变得条理清楚，由疑点重重变得切实可信，由枯燥乏味变得富有激情。

我们帮助演讲者让思想得到恰如其分的表达：思想被接受的程度与演讲者表现出来的活力相匹配。我们与那些聪明的中层人士一起工作，他们因不能有力地表达自己的观点而被忽视。我们帮助那些想在会议中取得更好沟通效果的人们。他们会提出这样的问题：“我怎样才能插上话？”“我怎样驳倒性格外向的人？”“如果我是一个更喜欢沉思或只埋首于数字的人，我该如何坚持自己的立场呢？”我们经常对金融或数据分析人士进行培训，教他们如何将数据转化成令人难忘、让人信服的叙述。我们经常会与一些CEO一起工作，他们聪明但性情冷淡，与员工打交道时往往不知如何是好。

人们向我们寻求帮助通常基于两种原因。要么，他们在沟通上已经取得了一些成功，品尝过其中的甜头，因此想获得更多成功；要么，他们有过一次痛苦的经历，就像我开头描述的那样，他们不想再忍受那样的折磨了。向我们寻求帮助的许多人，正在遭受演讲的煎熬，而且对演讲充满了恐惧。他们渴望停止恐慌，享受演讲过程并达到更好的演讲效果。他们当中的许多人已经是很好的沟通者，但正像吉姆·柯林斯说的，“优秀是阻止你迈向卓越的敌人”。我们只与那些决心提升自己演讲水平的人一起努力。

如果你正在阅读本书，恭喜你，你清楚地懂得一个道理：如果你希望事

情成功，那就需要良好的沟通。就算完全没有有效的技巧，你也要明白你的每一次演讲、每一次沟通，都会或多或少地激发别人的积极性，促进事情的成功。

通过本书，你将与前来咨询及从世界各地赶来参加培训的CEO和公司领导人获得一样的信息与技巧。精华尽在你手中的书里。本书与附录的网络链接信息将为你带来一次实战学习体验，这样的设计旨在极大地提高你说话时的影响力。

当然，你无法凭空获得信心。信心不是可以从外部获得的东西，也没有人能赐予你信心。信心来自挑战自我的过程，通过战胜困难来产生信心，倘若不如此，信心就会消失。信心来自一系列胜利的积累，不管这些胜利是大还是小。在恰当的时间，拥有正确的知识和技能是绝对必要的。想克服恐惧，你只能做自己最害怕的事情，向自己证明你能处理好它，能战胜它。当面对恐惧时，你能一次又一次赢得胜利，这就是本书的目标。

我们将帮你解密大庭广众之下那令人却步的经历。我们的目标是驱散你面对听众时心中的恐惧，把你打造成一个强大且从容的演讲者，这样你就可以分享你的知识，将这些知识作为礼物分送给他人。

为什么要致力于将讲话视为分发礼物的机会呢？

因为，讲话有两种类型。第一种，有时候我们纯粹是为了自身的利益，将心中所想大声地表达出来。也可能是刚刚发生了什么事情，我们通过说话作出回应。通常情况下，我们只会说点自己想表达的内容。

还有一种类型的讲话，目的是为了对其他人施加某种影响。这种情况下，你是在分享一些东西：知识、洞察力、信息、灵感，或是一些经验、一种感觉。

当讲话人的意图是传授一些东西以改变听众的思想时，讲话就变成了领

导行为。他为了创造出尚不存在的某些东西而组织语言。他提出问题：“我如何才能让情况变得更好？”之后，就会运用话语和想法去实现这个目标。

当然，如果讲话人有分发礼物的意图，这对听众来说是件好事。同样地，这对讲话人自己来说也是好事。公开演讲的大忌——恐惧和乏味，会在慷慨精神面前消失殆尽。人类沟通的一项神秘法则就是：当你给予的时候，你会变得更有趣，恐惧感也就消失了，因为你要实现的目标不再局限于个人，魔力效应就会出现。你可以找激发自己兴趣的理由去做正在做的事情，这一理由会吸引你不断前进。要有所作为的愿望比受到恐惧煎熬的念头更能使你兴奋；高尚的希望要强于内心的恐惧，它是带领我们克服恐惧的唯一工具。

你可能会说：对那些准备做鼓舞人心的演讲的人来说，这听起来是不错，但是对我呢？我只是每个季度向大家做更新后的数据展示，这些对我也有用吗？

当然有用！

即使你做的事情只是坐在收费站里，在每次收费之后说声“谢谢”，那也是你的意图在指引你进行沟通。在最基本的日常行为中，包括在说“早上好”时，带着一种分发礼物的意图，也会把你正在做的事情提升到一个新的层次。因为，人的意图可以促使行为更完善。

—彼得—

我曾在巴黎的一家五星级餐厅观察过一名侍者的工作情况。他走路像溜冰，滑行顺畅、平稳，看他走路让人身心愉

悦。当他把食物端到餐桌上时，会与就餐的人说几句。他说话的时候，每一位顾客都会眉开眼笑。我也观察了其他侍者，没有一位像他那样能对所服务的顾客施加那么大的影响。我的行为引起了他的注意，他马上走了过来。

“先生，有什么能为您效劳？”

“我知道这个问题听起来可能有些奇怪，”我说，“但我一直在观察你，看起来你好像对这间屋子里的人都产生了巨大的影响。你对他们说了些什么？”

他笑着回答：“年轻时，我第一次在一家雅致的餐厅上班，领班建议我每次服务完后对顾客说一句‘祝您好胃口’，因为我性子有些急，每次都是刚把盘子放到桌上，就重复说几句‘祝您好胃口’然后快速离开。一天，当我把盘子放下时，我猛然发现，餐桌前的顾客都看着我。在那一刻我意识到，我应当看着他们的眼睛，说一句‘祝您好胃口’，并且真心祝福他们。这样，不用语言我就能告诉他们：‘我希望食物合你们的胃口，我希望你们快乐。’通过这种最简单的动作，就能让顾客感觉很舒畅。这样做花不了我多长时间，将盘子放在顾客面前，就好像菜是我自己做的。我不是简单地提供食物，而是在提供圣餐。我是最幸运的人，先生。招待人们进餐，带给人们营养，提供让人们高兴和快乐的东西，这是多么荣耀的事情啊！”

正是在那家餐厅，我懂得了一个道理：带上正确的意图，你可以将任何事情都变成给予别人礼物的机会。

作为演讲者，你会觉得这是个好消息。其意义在于，你不必是完美的，给予礼物的意图胜过对完美演讲过程的追求。的确，说对每句话当然好，但是演讲中出点问题或犯点错误也没什么大碍，因为萦绕在听众脑海里的是整个体验。

我们都曾听过一些人的演讲，他们语言恰当，幻灯片的演示也准确无误，但给我们的感觉却是冷冰冰的。还记得前些年臭名昭著的泰格·伍兹的道歉吗？他的每个用词、每个画面角度都堪称完美——但结果是，人们更加气愤了。说话的人是在迎合我们的需要，还是在维护背后自身的利益，个中差别，我们自能体会。

还有另一种现象——一些人演讲时言语中可能有很多纰漏，他们说话粗鲁、缺乏经验或紧张急躁，但他们却以某种让人永远不能忘怀的方式打动了我们。完美并不是答案。你不必为了对周围的人施加更多的影响，而变成老练世故、迎合他人的人，你只需做一个更可信的人。

自我意识无非就是过于关注自己。自我意识强的人通常纠结于这样的问题：“我好看吗？”“我说的话明智吗？”“我怎样才能确保自己看起来不像个傻瓜？”

如果我们不再强迫性地关注外表如何，而是关注如何为听众服务，我们就会开始提出不同的问题：“我该如何影响他们？”“我能与听众分享哪些知识？”“我能提出什么独到的见解？”“我该如何安慰他们，如何祝贺他们，如何减轻他们的工作负担？”“我如何才能带给他们欢乐、舒适、好奇或兴奋的感觉？”

到那时，面对人群演讲时你将不再茫然，你的内心会升腾起一股巨大的荣誉感。一旦一个人为了他人而行动，就会表现出不同的品质。关注点

的简单改变会召唤出我们最出色的智慧、最强大的能量。它会将一直蕴藏于我们身体之内，但可能仍处于休眠状态的表达能量释放出来。这个时候，我们意识到，自己活着是为了更多人，而非仅限于自身，我们将变得更加机智。当你演讲的时候，你想要获得更多的鼓励吗？那么，让你的演讲服务于更多的人而不仅是你自己。在更高尚的意愿驱使下，你很容易就能获得鼓励。我们曾经支持什么、现在支持什么，都会如实地表达出来。当需要有所体现的时候，我们会发现，声音、洞察力、能力、精力或者意志力，自己都已经具备了。

你每周都会与重要人员进行成百上千次谈话。你可能会在餐桌旁与一个人说话，也可能会在大礼堂里对着五百人演讲。每一次对话都有可能改变你的生活、职业生涯、家庭、学校或公司中发生的事情的进程。寻求改变是一种英勇、大胆的行为。

实际上，寻求改变是一种领导行为。简而言之，为了得到向往的结果，沟通必须是有效的。

在这个世界上，想法不为人知的聪明人比比皆是。本书的目的是确保你不成为他们中的一员，即培养你通过说话的力量创造改变的能力。此刻就是你需要向前迈进并作出个人贡献的最佳时刻。现今，人人都希望父母、老师、老板、同事和政治领导人能指引方向、答疑解惑，并信任自己。倘若你是以上人群中的一员，那么，本书正适合你。

无论你在做什么，都处于人脉圈中。影响力水平取决于你的人脉质量，而人脉质量又由沟通质量来决定。良好的沟通如同良好的礼仪：会把他人的利益考虑在内。良好的沟通是用明确、中肯、简洁的话语来表达，是以他人容易理解、吸收和记忆的方法来传递信息的艺术。

曾几何时，信息就是力量。现在你却可以在瞬息之间得到所需的数据，那么信息时代也就终结了。互联网通过提供免费的、人人都可获得的信息，终结了信息时代。

现在，我们被淹没于数据之中，渴望在数据之间建立起有意义的联系。

想影响一些人，仅仅通过提供数据的方式是不起作用的。近来的研究揭示了人类大脑深藏的秘密：决策不是由处理逻辑、事实、分析和连续过程事务的左脑作出的，而是由处理情感、概念、比喻、幽默和故事的右脑作出的。换句话说，我们的决策不是基于事实而是基于感觉作出的。^①我们凭直觉或预感作出决策，然后再蹀到处理逻辑事务的大脑一侧——左脑，开始收集支持我们决策的事实和证据。

因此，如果你仅仅通过向某人提供数据的方式来影响他，那么你就是在与错误的大脑一边对话，就是在浪费自己的时间。

我们过去一直在做这样的事情，现在我们对此已有更好的了解。如今的专业沟通方式不再是单纯地处理和汇报数据信息了，而是为听众创造一种情感体验。实际上，当你的头一沾枕头，你就会忘掉今天听到内容的90%——你的听众也是这样。正如沃伦·比蒂（Warren Beatty）所言：“他们可能忘掉你说过些什么，但是永远不会忘记你的话曾经带给他们的感觉。”

我们大多数人甚至在开口说话之前就已经犯了沟通中的第一个错误。我们假定听众对我们要说的内容感兴趣。

但事实并非如此。

并不是因为听众自私或心眼坏，而是因为每个人最感兴趣的主题是他自己。你一开始讲话，听众就会提这样的问题：“你所讲的与我何干？”尽管如此，我们大多数人仍然会将一场艰难的对话继续下去，顽固地坚持自己想

说的内容。

没有丝毫证据表明这样做会对他人产生任何积极的影响。

要想真正与他人交流，你必须认真思考他们需要什么。不要只告诉听众他们想听的内容——要了解听众渴望感觉、知道和体验的是什麼，这样才能引起他们的思想转变。

交流的主角不是你，而是听众。

领导人的影响是巨大的，他说的每一个字不是只影响少数人，而是会影响成百上千的人。如果你曾经因为老板拙劣的沟通技巧（或缺乏沟通技巧）而离职，那么，你并不是特例，老板缺乏沟通技巧是员工离职最常见的原因。绝大多数尚不明白这一点的人会说：“区区几句话怎么就能毁了别人的生活呢？”问题是明白这一点的人会问“怎样才能让别人理解我要说的内容呢”，却不考虑所说的话会对听众产生怎样的影响。在谈话的过程中，他们往往会使员工感到莫名其妙、愤怒或情感上不堪重负。

这对那些打算挺身而出、在一群顽固的听众面前发表演讲的人意味着什么？这对打算和处于青春期的十几岁孩子进行一次艰难对话的父母意味着什么？倘若你打算面对情绪高昂的听众讲话，这对你又意味着什么？

本书是有关如何将世界上所有的知识归结到一个连接点的书。它是关于和听众建立关系的能力——即使你处于充满敌意的环境，也可以开始改变听众的感受，化解他们的敌意并建立起信任。

问题是，这种情况与我们自身的生理反应是相抵触的。数万年来，我们的“杏仁体”将我们置身于对危险的无休止扫描中。我们习惯了提出这样的问题：“我们怎样才能安然无恙地熬过这种敌对状态？”

我们需要进行自我更新，为克服这一状况将无异于重装大脑。

那么，怎样重装大脑呢？

这项工作要从改变心态和信念开始。当你试图影响他人时，你首先必须影响你自己。这是很关键的一部分，但在传统的演讲培训中往往被忽视。许多沟通教练会做“特色培训”，他们会告诉你如何灵活运用双手和声音，在哪里站合适，如何使用幻灯片等。

我们认为说话是一种“内部工作”。在对全球数以千计的人进行培训之后，我们明白了一点：一般情况下，问题都不是外在的，而是出在内部。我们很少碰到需要“发声培训”的人。你的声音很好，你的双手也不错，几十年来，你一直运用它们有效地与他人交流。问题是，当你站在聚光灯下时，大脑里究竟发生了什么让你的行为变得不自然？

没错，本书将会详细地告诉你，如何在讲台上专业地利用你的双手、眼睛、身体和声音。更重要的是，我们将教给你寻找和转变有关说话的心态和信念的技能，这样你就能真正地开始体验将说话当做分发礼物的机会了。你将不再担心诸如“他们会喜欢我吗”这样的问题，你会期待下一次演讲的来临，并将其视为与听众建立联系的机会。

当存在人际关系时，真正的交流才会发生。没有人与人之间的联系，就不会有相互影响，也不会有交往，更不会促使听众的思维从A点移动到B点。这种联系不会通过在黑漆漆的屋子里看无聊艰涩的幻灯片建立起来，因为播放幻灯片时，其中一些人会重新读一遍幻灯片上你已经读过的文字。只有当你登场的时候，联系才会建立。此时，丢掉你的盔甲，让听众看到你眼睛里闪现的光芒，以一种能够满足沟通对象的某些需求的方式，努力接近他们。我们将其称之为联系纽带。

这个纽带是强大的，也是我们急需的。我们生活在一个可怕的时代，很

多人都觉得他们被限制于恶性循环之中，无法掌控自己的命运，也不相信领导者能拯救他们。你可以控制的一件事就是，提高你与他人清晰交流的能力。清楚你想要的结果，与你的听众建立联系，并且用一种具有说服力的、令人难忘的方式阐明你的观点，学会这些可以使你成为自己命运的主宰者。这可能是保障你安全的最好投资。无论未来你身在何处，卓越的沟通技巧都会成为你最大的优势。

当今时代，信任是最高信用的货币。决定你成败的信任水平与你的沟通质量成正比。我们会迅速决定自己是否信任某些人，我们作出此决定不仅仅是基于他们给予我们的信息，还基于他们传递信息的方式。你可能拥有这个世界上最好的数据，但是假如你的肢体语言与你的信息不相匹配，你的听众将会本能地不相信你所说的话。

回想一下，在一周的时间里你平均花在会议上的时间有多少？有多少次会议由于时间过长，加上发言者语速太快、含糊不清、毫无意义，你只能靠咖啡因或糖在绝望中保持清醒。

糟糕的是，你可能正是会议上喋喋不休的那种人。我们滔滔不绝地说了太多的话，遗忘了简洁的艺术。我们已经忘记了如何用生动、发自肺腑的语言来传递信息，以使交流更加惬意。我们正在消耗身体组织的命脉，用纯粹的无聊残杀我们数以万计的脑细胞。

下一次开会时环视一下四周。你看到了什么？人们参与其中了吗？他们起什么作用了吗？他们有什么发现而且积极地阐述自己的观点了吗？还是只是坐在那里不为所动，被迫参会后只等着会议早点结束？对于团体中的我们而言，关键的一点是，当我们聚集在一间屋子时，我们应当将这样的时刻视为唤醒使命感、激情和意义的机会。

演讲总是获得成功的人有一个共同点：他们提高了对自己的要求标准。在20世纪初，即使你做普通工作也可以很引人注目；50年之后，如果做普通工作，你可能会获得一块金表之类的物质奖励和几句表扬；而现在，如果还做普通工作，你只会被遗忘。拥有充足的信息是不够的，与你对话的每个人，每天都会从广告、电视、互联网、收音机、电子广告牌、文本、电话推销及其他地方中获得无数条信息。只有自己足够杰出，你的声音才能在一片嘈杂中脱颖而出。要想突破喋喋不休，你需要一点策略——我们称之为高效沟通策略。

你可以这样想：高效沟通才能得到你想要的结果，而其他的一切沟通仅是说话而已。

高效沟通就是对有疑义的地方进行厘清，就是在听众跟不上你的沟通思路时创造关联，最重要的是，激励人们完成他们认为不可能完成的事情。

作为一个物种，人类已经花了很长的时间进化身体，却很少改善沟通技巧。事实上，从希腊人完善其辩论艺术以来的两千年间，沟通技能一直没有什么大的改变。在过去的50年里，我们在谈话艺术方面还有所退步。

今天，我们生活在网络世界里，技术的进步使网络遍布全球各地。我们面临的挑战是：电子邮件、电话会议、视频沟通等技术的频繁使用拉远了我们和听众的距离，除非我们能够巧妙地运用这些技术加强我们和听众之间的联系。技术本身不会自动地将你和听众连接起来——就像乐器自身不会弹奏一样。你必须学会使用这些媒介，它们才会让你穿越时间和空间，而不削弱和阻隔作为人类的情感链接。

在如今的高科技环境中，很好地运用口语的能力正变得越来越稀缺。掌握了它，你就会拥有巨大的优势。增强自己的沟通能力，这对你的职业生涯或增强创造变革的能力所起的作用是别的方式所无法比拟的。而沟通失败对你造成

的损失，也是其他方式所无法比拟的。谁没有见过亲密关系因无法沟通而愈来愈疏远？谁没有因为无法清楚地与老板、朋友或同事沟通而遭受挫折？

对于一个公司来讲，沟通不畅所带来的经济损失不是数以万计而是数以亿计的。员工抱怨的事情中，高管们沟通不畅排第一位^②；造成威胁生命的医疗事故中，医务人员之间的沟通不畅是事故频发的最主要原因^③；而家人之间的沟通不畅则会导致青少年更易做出冒险的行为^④；我们每天收到的信息量都在成倍增加，但是面对面交流的质量却创下了历史新低。

我们大多数人每天将75%~90%的时间花在沟通上，却从来没有进行训练以使沟通更顺畅。对你而言，不能再这样下去了。可喜的是，本书中高效沟通的原则是普遍适用的。一旦你学会了这些原则，无论是面对一个小孩还是5000名听众演讲，你都可以运用它们。

—— 高效沟通的要求 ——

在以往的研究中，我们发现了一个有趣的事实：公司中职位越高者，集中注意力的时间越短。CEO们是不会浪费时间的。

你同样不能浪费时间。

所以，我们从不同的地方收集了许多材料，并将其提炼成一本包含核心原则的手册，这些原则可以立即增强你的自信心、提高你的影响力。我们借鉴了前人的大量作品：伟大的俄罗斯表演艺术家康斯坦丁·斯坦尼斯拉夫斯基，对

需求分析有深刻洞见的心理学家亚伯拉罕·马斯洛，具有专业知识、激励人心的演讲家安东尼·罗宾。我们还从体育学、心理学、神经语言程式学、武术和表演艺术等领域汲取了很多的信息和灵感。

我们有意让本书保持精简和快节奏的特点，并为你提供丰富的实践演练，以期做好迎接星期一早晨的准备。不过，与沟通原则相关联的各个领域里有大量精彩的理论阅读资料。有关本书更详尽的资料、引文及推荐书目，请参见注释和参考书目。关于本书中性别代词的使用应该注意的一点是：为了避免尴尬地使用“他或她”这样的表达，本书中男性和女性的代词使用都是随机的。这些代词并不是有意传达任何有关男性或女性的特定信息。另外，全书的案例，我们都使用了化名。

本书也不是学习如何放松的。就像杰瑞·刘易斯所说的那样：“如果你不紧张，要么你是在说谎，要么你就是个傻子，反正你不是个专业人士。”在重大场合，你绝对不会轻松，你也不应当放松自己。奥运会运动员、武术表演者以及百老汇演员，他们上台之前都不轻松。在参与重大事情之前，每个人的能量都会急剧飙升。

是表演还是窒息？这取决于你如何运用自身的能量。不够专业的人将能量压制在自己的喉咙处，并会因恐惧而窒息。顶尖的演讲者会将能量转化为他已经准备好的信号，并且在呼吸时将能量释放出来。德国心理治疗师弗里茨·皮尔斯这样说：“恐惧只不过是没气息的兴奋。”你将学会如何将恐惧转变为兴奋的方法。

这种方法基于人类行为的原则。这些原则是普遍规律，如万有引力定律，不管身处何种文化环境，它们都与人类在一定刺激下作出的反应有关。就像好的烹饪材料一样，一旦你知道了运用这些原则的诀窍，你可以根据

特定的情况将它们用不同的方法结合起来。

本书不只阐述思想，还将思想付诸行动。我们阐释一个概念，向你展示它如何发挥作用，并且告诉你掌握它的技巧。如此训练的目的不仅是想提高你的沟通技巧，而且是要对你的**人际关系质量**产生直接的、革命性影响。

怎样才能利用本书学会沟通呢？

高效沟通要求做三件事情：

- ① 制定清晰的策略。
- ② 实践。
- ③ 反馈。

本书将会告诉你策略，但是我们不能代替你去实践——你必须自己完成。如果你希望自己肌肉发达，那么你就得去体育馆实实在在地练习举重。只有想法而没有行动是无法实现自己目标的。

你还必须从听众那里得到反馈。当你们沟通时，唯一重要的衡量标准是听众的体验。没有得到反馈而试图提高你的沟通技巧，就像让一架没有引擎的飞机起飞一样——你没有在绘制的航线上标记必需的信息。本书附录1中的表格可以使你的反馈过程更简单、更具体。问问你的同事，聘请个教练，请求你的朋友帮忙或给我们致电。无论如何，都要得到反馈！

在本书内容之外，我们还为你设计了多维的学习体验，包括看到、听到以及实践相交叉的内容。所有这些补充材料都可以通过下载获得。在你开始第一章之前，打开网址<http://www.standanddelivergroup.com>，可以看到使用本书的一些提示。此外，该网站上还有一些附加的表格、音频资料，以辅助

你对本书的阅读。

与其他学习一样，能否成功取决于你的努力；阅读本书，就像你正在参与我们的训练，将我们视为你的教练一样。投入培训、信赖本书，让自己向成功靠得更近。多做活动、积极练习，将网上的表格下载下来填好。要甘愿突破你的客观局限，这样，你就可以发展出新的能力。

—— 如何实现高效沟通 ——

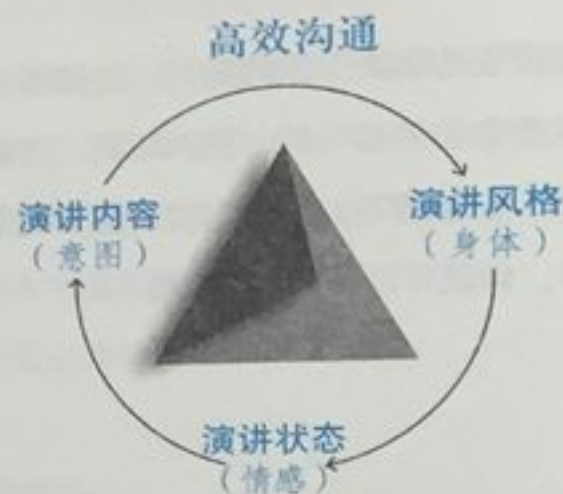
要想实现高效沟通，你只需掌握三件事情。它们是：

- ① 演讲内容。
- ② 演讲风格。
- ③ 演讲状态。

三者共同发挥作用，如下图所示：

第一篇关注的焦点是演讲内容，这是你想要传达的所有信息的综合。学会如何快速形成一个明确而清晰的思想结构，引领你的听众度过一次难忘的情感体验。

第二篇是关于演讲风格或表达策略的。你将了解专业人士运用的有关表演的原则——如何使用你的身体、声音、眼睛以及双手，让它们自然地传达



你的信息。运用本书相关下载资料中的发音技巧，你将扩大声音的使用范围并且使声音的运用更加有效。

第三篇是前两个部分的驱动因素，即你的状态。状态指的是你说话时内心的感觉，它是沟通当中最有力但也是最容易被忽视的部分。状态要比你的语言更重要。每一位专业的表演家在登上舞台或进入场地或步入会议室之前，他们都有办法将自己的身体系统推动到最佳状态。高效沟通人士会调整他们的状态，以使其与重大场合的氛围相一致。

第四篇教你将所学到的原则运用于特定的场合。你如何进行一次艰难的面对面的交流？如何运用新技术的帮助——不同的媒介如电话会议、视频会议或电子邮件，哪一种才是最有效的方式？当所有人都盯着你并且群情激愤的危急时刻，你如何进行沟通？

最后，第五篇将为你提供一些强大的工具，它们将帮助你创建一个引人注目的愿景，设法获得并明确你在人脉圈中的位置，并且增强你与他人协作和共同创新的能力。

—— 从现在开始 ——

你阅读本书可能是基于以下某个原因：

- ① 你已经从沟通中获得想要的结果了。从以往的成功中获得的甜头使你想进一步提升自己。你明白出色的沟通能力是职位升迁的决定性因素。对于你来说，本书会促使你的潜能得到进一步提高，并且会为你的突破创造条件。
- ② 你曾有过当众讲话失败的惨痛经历，抑或你害怕有这样的经历。可能曾经发生的某些事情让你产生了刻骨铭心的痛苦记忆，因此，你决定不让历史重演。这种痛苦促使你获得了一些专业知识，可能你已经确定有些东西阻碍了自己，并且这种阻碍来源于自己的说话方式。因为你还没有学会如何快速有力地将思想表达出来，这不利于你树立威信，也会妨碍你的发展。本书会帮助你找出这些无效的习惯，让你摆脱不良的说话方式。

无论是基于以上哪种原因，为了自己的演讲能力更进一步，你需要知道两件事情：

- ① 你现在的演讲水平如何？
- ② 你希望未来自己的演讲水平达到什么程度？

为了明确这两点，请填写下面的自我评估表。这个表格会详细反映出你哪些方面做得不错，以及哪些因素拖了你的后腿。仔细阅读每一个问题，然后给自己打分，最后算出总得分。要严格、诚实地按要求操作。

自我评估

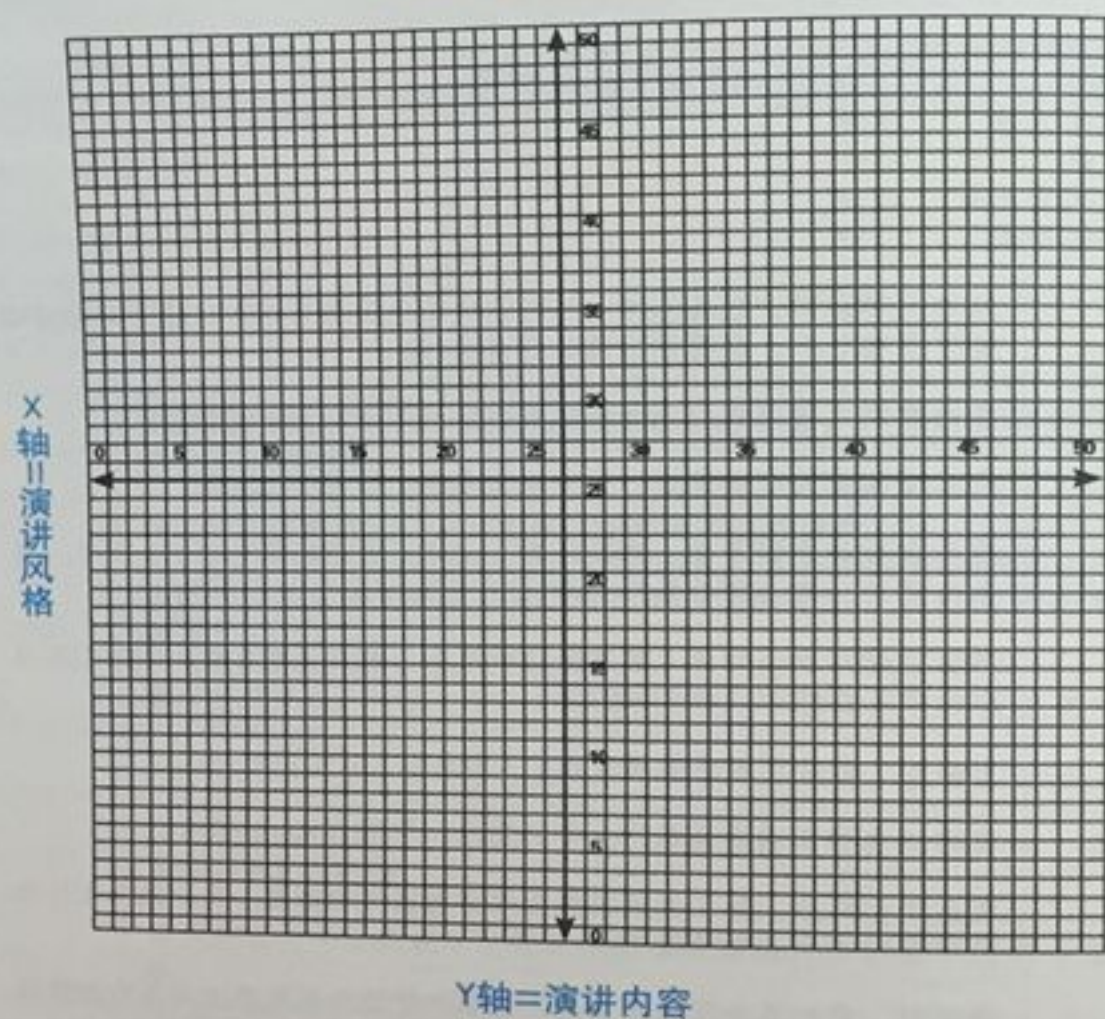
演讲内容	
根据如下标准评分： 几乎总是 5分 通常情况下是 4分 有时候是 3分 通常情况下不是 2分 几乎从来不是 1分	
	对演讲内容做了精辟的分析和深入细致的考察，并用证据和例子来阐明和论证我的观点。
	我说话时富有激情、充满智慧，能满足听众的需求。
	演讲中，运用故事和生动的比喻帮助人们感觉到、看到我正在描述的事物。
	演讲首尾呼应，浑然一体——既强调了我的关键点又让听众很满意。
	开头很少说我自己的事情，而是讲听众在乎的内容，且能打动听众。
	我的演讲像讲故事一样展开，而不只是展示一系列的幻灯片、罗列一系列的要点及数据。
	通常我以一个主题或中心句开始谈话或演讲，并在整个过程中加以强调。
	我以一种连贯、完整的叙事方法组织我的思想，并环环相扣，让听众更容易理解。
	我讲话简洁，从不喋喋不休、拖沓冗长，听众听完后都很清楚我说的是什么。
	我注意自己说话的对象。我知道自己演讲的原因、清楚自己想从特定的观众或听众那里得到什么。我的听众会逐渐被打动，并产生新的见解、决定或行动。
	我的语言鲜活生动、易于理解。我很少使用模糊不清或容易产生歧义的行话、缩写词或陈词滥调。
演讲内容总得分	

演讲风格	
根据如下标准评分： 几乎总是 5分 通常情况下是 4分 有时候是 3分 通常情况下不是 2分 几乎从来不是 1分	
	对他人讲话时，我会全身心地关注听众的细微变化，我能看到并且理解听众的反应，在需要时适时调整自己。
	在一大群人面前我能自如地运用手势，从来不会感到尴尬。
	我总会倾听人们的诉说，并表现出我很在乎他们的想法。
	我会在精神上和身体上都做准备，这样，无论我面对一个人还是一百个人讲话，都会处于最佳状态。
	演讲开始时我会和他人建立融洽的关系。进入正题之前，我会以可与听众产生共鸣的话题开始演讲。
	讲话时，我会坚持用眼神交流。
	我的语言和音调是温和的、有个性的、口语化的。
	我运用幻灯片、讲义或其他媒介作为我演讲的辅助工具，我不会让幻灯片显得比我自己还重要。
	讲话时，我知道如何运用节奏、音调和音量来表现讲述内容的细微差别与变化。
演讲风格总得分	

现在，完成下列步骤：

- ① 将各项得分相加，你将获得两个总得分：一个是演讲内容的总得分，一个是演讲风格的总得分。例如，你的演讲内容得分为30分，演讲风格得分为20分。
- ② 将你的得分标在下面的演讲效果网格坐标图上。纵轴（Y轴）代表演讲内容，横轴（X轴）代表演讲风格。标出你的得分所在的点。

演讲效果网格图



分析你的得分

如果你的得分坐标点位于左下方，那就麻烦了。说明你在演讲内容和演讲风格两方面的得分都比较低，听众可能难以理解你的思想，也难以接受你的风格。因此，他们会对你的讲话不耐烦。更糟的是，他们会走神、犯困，甚至发怒。不管是在演讲内容还是演讲风格上，你都得努力。

如果你的得分坐标点位于右下方，即演讲风格总得分高，这意味着你的

表达方式——你的手势、表情及声音，对听众来讲很受用，但是你的演讲缺乏实质的内容。你需要进一步努力，使演讲更加清晰、切题、简洁。尽管此时你的演讲打动了听众，得到了听众的欣赏，但是，听众并没有从中获得智力上的滋养。

倘若你的得分坐标点位于左上方，即演讲内容方面的总得分较高，但是演讲风格的总得分较低。那么，你的演讲思想性很强，但是你的声音和身体并没有相应的变化来支持你要传达的信息。你阐述的观点明确，材料组织得当，内容也有针对性——但是你的演讲风格可能是苍白、沉闷的，听众很难与你持续互动。听众要想听到你的好想法，得费很大劲，这让他们备感沮丧，因此，这种情况也是危险的。最糟糕的是，到一定程度，单调乏味会产生负面的影响。

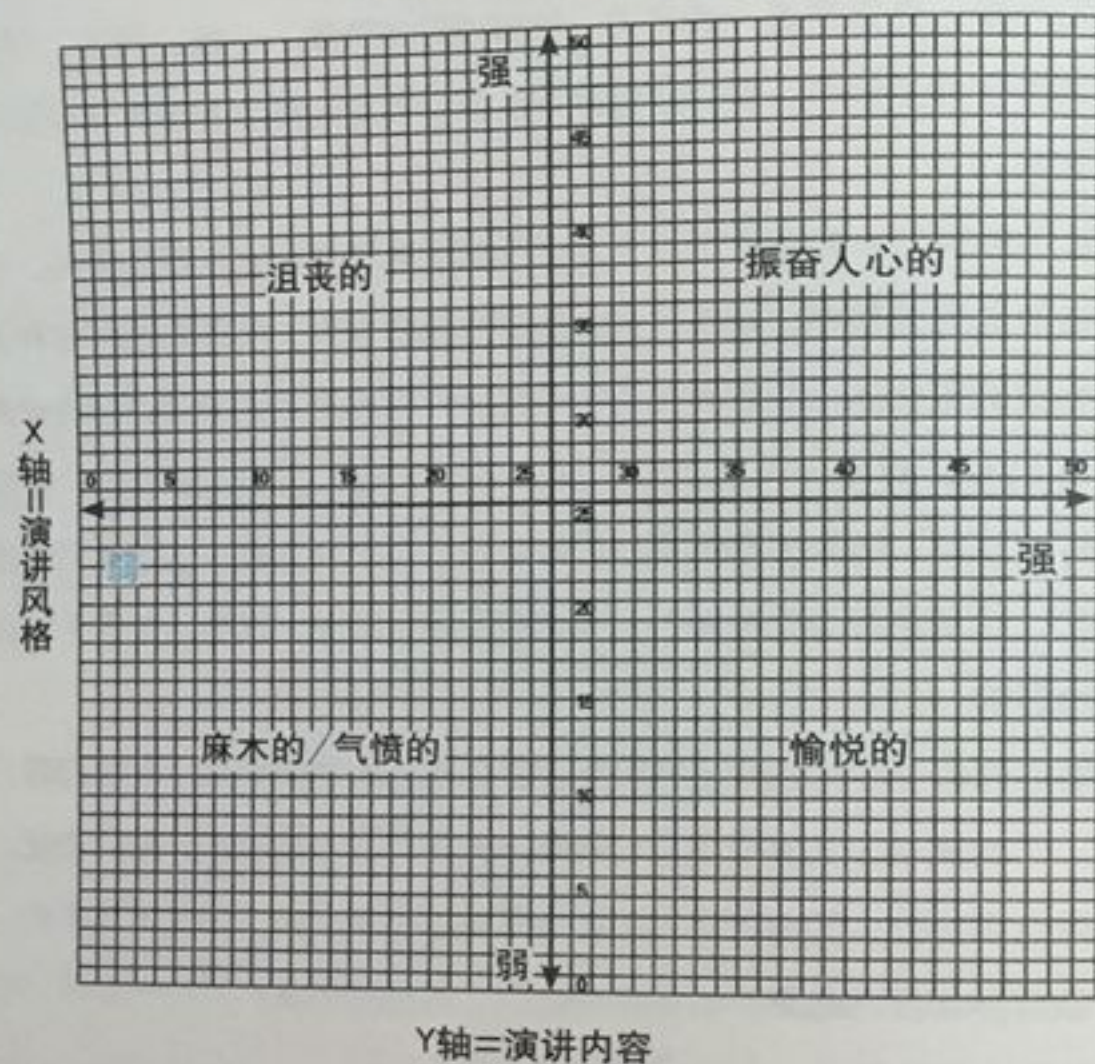
如果你的得分坐标点位于右上方，这说明你的思想明确，内容切题，组织良好。你的演讲方式富于变化、风格令人瞩目。在演讲时，你的能量、激情运用得恰到好处，清晰的思维给听众带来了价值。你不仅在激励人们，而且正在创造你想要的结果。听你演讲之后，人们都准备行动——去做一些事情。这就是高效沟通。

下一页的图形是对演讲效果网格图更全面的分析。

注意：你的得分越接近任意象限的中心，说明你对听众产生的影响越温和。你的得分坐标点越向外缘移动，你对听众所施加的影响就越极端。换句话说，如果你的得分坐标点位于“沮丧”象限内，并且接近X轴和Y轴，这说明你的听众是轻度沮丧的。而如果你的得分坐标点位于外缘，这说明他们听你讲话时对你恨得咬牙切齿。

还要注意的一点是，右上方是唯一表示你能获得积极结果的象限。得分点位于其他任何一个象限的演讲都会给听众带来负面的体验。

演讲效果网格图分析



听众的感受

沮丧的	振奋人心的
很棒的内容 单调的姿态 听众对内容很感兴趣，但专心听讲很困难	很棒的内容 绝佳的态度 听众受思想的激励并想采取行动
麻木的/气愤的	愉悦的
空洞的内容 单调的姿态 听众昏昏入睡，或一边假装听讲，一边做其他事情	空洞的内容 绝佳的态度 听众乐于听讲，但那不过是在打发时间

下一步如何做

① 如果你想得到提高，那么需要制订一个清晰且必须达成的目标。在工作、家庭中，你想与家人、同事、朋友形成什么样的关系，收到什么样的效果？为了达到这样的目标，在演讲效果网格图中，你的沟通得分坐标应该在这一点上？在该点处标上X（注意，这一点应当位于右上方的象限中）。

② 将你现在的得分坐标点与你的目标得分点X连接成一条线。

③ 注意观察这条线的角度。如果该线是垂直的，说明你需要在演讲内容方面多加努力。如果这条线是水平的，那么你应当在演讲风格方面多费心。如果该线是倾斜的，那么不论是在内容还是风格方面，你都有待提高。

让这一分析指导你阅读全书。它会告诉你应当优先关注什么事情。这样的分析会让你明白，你最需要学习和提高的是什么，使你在学习课程中能更有针对性并有所创新。我们非常希望你得到想要的结果。如果你的时间有限，可以直接进入你最需要提高的那一部分。

但是，演讲内容、演讲风格及演讲状态三个部分是互相联系的。如果想在沟通中有所突破，需要同时掌握三个方面的内容。

如果想要更进一步地进行更高水平的自我评估，我们在本书后面的附录1中提供了其他的工具。那是一份评估报告，你可以将它分发给认识的人，这样你会对听众对你演讲的体验有一个非常全面的了解，得到的结果会让你感到惊奇！利用这些反馈的数据，你可以确定那些需要掌握的技巧的优先次序。

经过20年从事培训指导的工作，我们明白了一点：当你学习新知识时，一次只掌握一种技巧很重要。不要试图一次就学完所有东西。将本书放在你的案头，不时翻翻它，把它当成手册、指南及参考工具书。像身上的肌肉群

一样，你所掌握的一系列技巧会随着时间的推移在实践中得到增强。如果你要在48小时之内就踏上讲台，那么直接进入演讲风格部分并且以状态部分结束。如果要你在一周或者更长的时间之后才发表演讲，那么就从演讲内容部分开始，然后转入演讲风格部分并以演讲状态部分结束。

—— 我们对你承诺 ——

如果你的时间并不紧迫，那么，就从全面的自我评估过程开始吧。评价自己，然后请你身边的关键人士帮助你全面完成附录1中的评估表。在30天的时间里，运用和实践这些技能，然后，向他们再次发放评估表。

对比两次的结果。

你将对发生的改变惊叹不已——我们敢保证。

现在，就让我们开始吧！

注 释：

- ① 丹尼尔·格尔曼：《情商：为什么它比智商更重要》纽约：班坦图书公司出版，1995年。
- ② 《欧维希国际市场研究咨询公司研究发现：“在工作中缺乏沟通对员工的积极性打击最大”》，美国商业资讯网，2007年11月7日，网址：<http://www.allbusiness.com/labor-employment/labor-sector-performance-laborforce/5307054-1.html>。

- ③ 丹尼斯·索恩比：《开启熟练沟通之旅》，《美国重症监护护士协会高级重症监护》，第17卷，第3期，（2006年，7~9月），266~271页。
- ④ 潘妮·威尔士、葛兰·A. 格林伯格、约翰·库索利托：《当代青少年研究：沟通不善是“现实差距”的一大原因》，网址：<http://www.sadd.org/teenstoday/teenstodaypdfs/survey.pdf>。

高效演讲：斯坦福最受欢迎的沟通课

第一篇 演讲内容

精心准备 · 巧设结构 · 善用技巧

Part 1

演讲内容就是你要说的东西，指文字、图片、故事、统计资料、比喻、信息、饼状图以及数据按照一定顺序组织在一起，从而产生某种意义。

什么样的内容才是绝佳的内容呢？

让我们从常犯的错误入手。参加我们培训的学员来自全球26个国家，他们都抱怨自己曾经历过可怕的演讲，这些演讲总会具备以下一个或多个特征：

- ❶ 信息量过大。
- ❷ 与听众不相关。
- ❸ 观点不明确。

就演讲内容而言，我们自身认知出现的问题是最大的挑战，因为大多数时候，我们谈论的都是自己想说的内容。说得对吧？我们大谈自己的观点，就好像听众也觉得这些观点很重要似的。我们也可能试图添加能想到的所有数据，而这只不过是向听众展示我们有多聪明。

但是，这样做并没有什么效果，因为听众不会自动对你说的内容产生兴趣，他们并不在乎你可以说出多少事实。听众只关注自己。你说的这些对他

有什么用处呢？如果你正试图影响他人，那么，起作用的并不是你想说的内容，而是听众想知道、想感觉到的东西。进行高效沟通的人会提出这样一个问题：听众需要得到什么内容才能作出新的决策？

在组织演讲内容的过程中，为了帮助你完成这一抽象却关键的转变，我们看看一些人提供的反面例子，约翰需要激励他的听众提高团队绩效，他是这么说的：

大家好，我叫约翰·史蒂文斯，是这里的高级副总裁。我想说，今天能站在这里很高兴，我已经在这家公司工作16个年头，期待这一天已经很久了。我确实对此充满热情。我只想说，过去我是那种经常说“这可能永远也做不到”的家伙。我以前从来不相信我们能获得如今已有的市场份额。因此，今天，我想让你们知道我对我们即将要做的事情是多么激动。我想让这里的每个人都作出承诺。我想让你们今天从这里走出去之后准备好承担重任。我知道我们可以做到这一点。运用新技术，再加上我们每个人的全情投入，本季度我们的市场份额要从10%提高到15%。我知道我们可以实现这一目标。

他讲得怎么样？他说的话对你产生激励作用了吗？恐怕不会！为什么呢？因为整个讲话中，约翰谈论的始终是他自己。除了约翰本人，没有人会在意他说些什么。

为了影响听众，你说的话应当符合他们的需求。你的内容应当聚焦于他们最关注的东西。现在，想象一下，约翰发表了他的另一次演讲。这一次，他不只关注自己想说什么，而是为了产生激励作用，十分注重听众想知道什么、想感觉到什么。

对你们许多人来讲，今年是艰难的一年。我们这个团队取得的成就已经证明了你们的毅力和承诺。我们的市场份额提高了，我们的产品正在改变更多人的生活。这一成绩的取得只依赖一件事，那就是你们的努力。谢谢你们！现在，尽管我们仍然在竞争中保持领先，但是对手就在身后不远处，且正向我们不断靠近。所有人都记得当我们遥遥领先于对手时我们是多么的自豪。现在，我们必须比以前更加努力地工作，体现出我们对客户的服务是首屈一指的。现在是利用企业已创文化、已定战略及已得声誉，显示我们本色的时候了。我们每天都要努力，向人们展示我们的产品和服务仍然是市场上最好的。你们会与我并肩作战吗？

我要指出一个重要区别——我们不是让你以一种谄媚或操纵的方式对你的听众说出他们想听的内容。我们说的是，首先从听众入手，传达与他们相关的信息。你向自己提出的问题不是“我可以向他灌输多少信息”而是“要让他采取行动，他需要知道和感觉到什么”。不要用数据对听众进行轰炸，

要学会如何快速地形成清晰的思想结构，从而引导听众经历一种体验。本书第一章将向你介绍准备的过程；第二章着重讲说话的体系结构；第三章探讨一些特别的技巧，你可以使用故事、比喻、生动的语言、重复及问答等技巧，使演讲更加丰富。

第一章 精心准备

为什么要在准备上花时间？因为，如果没有准备，你的沟通就不是意向明确的——你只不过是將你所想的大声说出来而已。倘若是在社交场合，这么做无可厚非，但是如果你正试图让别人完成某些事情，你就需要制订相关的策略了。

确实，有的人早上一从床上爬起来，满脑子就是才华横溢、优美动人的句子，他们只不过张张嘴，一整天都能毫不费力地将清晰而富有洞见的思想传递给他人。

但是，剩下的我们这些凡夫俗子，就不得不事先进行准备。

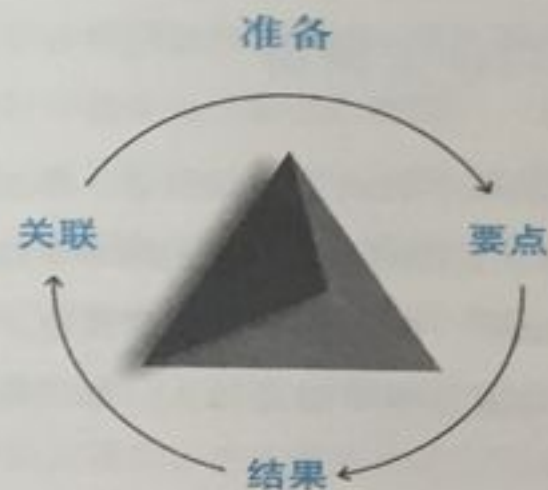
在想好说什么之前，你需要知道为什么要说这些话。如果身处领导职位，也许你每个星期要接触好几百人。如果不准备，你很可能会想当然地只谈论自己想说而非听众需要知道的内容。如果你没有换位思考听众的需要，那么你的努力可能只获得很少的回应。这对你的声誉及个人形象是否有益就很难说了——甚至可能坏处大于益处。我们每个人平均一天说的7000个词中，可能鲜有产生实际影响的词——只因你没有制订好策略。

你可以将演讲活动比作一次晚宴。你邀请人们参加晚宴，肯定不会等到他们来了之后才打开冰箱看里面有什么东西。如果你是一位好客的主人，那么，你会花些时间思考客人的情况：谁会来？什么时候来？准备哪些菜合适？你不只是准备一顿饭而已，你还在为客人提供一种体验。为了这次晚宴，你需要考虑下列因素：有多少道菜？准备什么酒？如何在高潮时以极好的甜点结束晚宴？答案都在你的准备过程中。

沟通也是如此。

下图展示了准备过程的三个步骤：

- ① 结果。
- ② 关联。
- ③ 要点。



如果你要在很短的时间内发表演讲，可能觉得来不及准备。但是我们教给你的准备过程将会节省你的时间。一旦你掌握了其中涉及的原则，随着说

话艺术的进步，这些步骤会帮助你成功。

这三个步骤的设计，也可以帮助你避免人们经常对演讲内容的抱怨：演讲太长，与听众无关，或没有什么要点。在下次进行电话交谈之前，花30秒在你的脑子里过一遍这个准备过程，那你演讲的影响力将产生质的变化。

让我们进一步看看准备过程的三个步骤：

- ① 确定你想要的结果。你想要获得什么？
- ② 找出关联性。为什么听众要关注？
- ③ 要点明确。在令人难忘的语句中，你要传达的信息是什么？

—— 结果：带着目标去演讲 ——

你想要什么结果？如果不明确这一点的话，你的演讲仅仅是在传递信息，或者更糟糕的是，你正试图将自己知道的所有事情抛向你的听众。

在对话或者演讲结束时，你想要一些事情发生。那么，在你开始谈话或演讲之前，你就需要知道这些事情是什么。如果你不知道，那么肯定得不到它。

一次有效的对话可能会产生三种积极的结果：

- ① 你的听众洞悉了你的观点并转变了自己的心态。他体悟到之前未曾体

悟到的一些东西。

- ② 你的听众因为这次对话有了新的决定。决定可能是当场作出，也可能是在对话之后作出。

- ③ 你的听众采取了行动。他当着你的面确实做了一些事情：签署表格，在支票上签字，说了声“好”。

你想要什么呢？回答得具体点，然后把它写下来。答案越明确，你成功的可能性就越大。用眼睛看着它，用耳朵倾听它，用指标量化它。

记住，检验成功标准取决于他人的行为。因此，总要以听众的行为来判断你的成果：“这次讲话结束时，我的听众（们）将会理解/决定/实施……”

例如，“谈话结束时，丽莎将同意加入我们的团队。”“演示结束时，董事会将通过我们的项目。”

理想的结果是很具体的。“让利益相关者更多地投入”，这样的表述太笼统。“谈话结束时，董事会将同意向我们的一期项目提供资金”，这样的表述才是具体的。“跟我的孩子谈谈有关毒品的事情”，也是笼统的。具体的表述应当是：“谈话结束时，我儿子会如实地告诉我，他是否吸食毒品了。”

陈述你的结果时，尽量避免类似以下的开头：“他们将更理解……”“我将告诉他们……”“他们将知道……”“他们将考虑……”这样的开头会让你的表述含糊不清。

你的结果应当是可以实现的。它们是在你发言的时候就可以实际做的一些事情。一次对话不可能让一个公司转型，但是对一个幻想破灭的团队来说，一次演讲可以重塑其精神风貌。你要找到一种方法，让自己想要的结果可以被验证。你要能够检查自己取得的进步，并且知道是否已经实现了目标。

避免在开头使用“我……”“我想要告诉他们……”“我想要分享……”“我想要证明……”这样的结构。这些都是策略，而不是结果。这样的表述都是关于你的，而你并不是听众。身处领导地位的任何人都要服务于他的听众，讲话的内容都得与听众相关。最后，你的结果应当是令人信服的。你需要用紧迫感和激情来激励自己和听众。

— 尚 恩 —

大三时，我决定不再去上那些必修课。相反，我翻看了课程目录，挑选了那些听起来最有趣的人类学、社会学、戏剧、英语、新闻和媒体的所有课程。我写了一个学位说明（叫做“表演中的文化信念”），将我选择的所有课程都联系起来。然后，我去见人文系的主任。

“假如您能签署这页纸，允许我修完纸上列出的这些课以完成学业，我向您保证，今后再也不会麻烦您了。您再也不会看到我，而我再也不来找您问问题了。这是您最后一次见我了。”

“你真能做到吗？”他问，“我再也见不到你了？”

“我发誓。”我说。

他在纸上签了字。两年后，我完成了纸上列出的所有我自选的学位必修课程，毕业了。结果，我成了为数不多的能将所学运用于实践的人之一。我发现在每天的生活、工作中都可以

运用它。通过此事，我也明白了：如果你明确地知道你想要的是什麼，获得成功的概率会大大提高。

因此，你要明确自己想要的结果，清楚地知道自己想要让什么事情发生。现在是让你想要的结果变成现实的时候了。要做到这一点，我们将要详述“结果”的概念。

你想将听众从A点移动到B点。听众为了作出转变，必定有一些东西需要向你学习，这些东西就是你演讲内容的基础。想象一下在你的结果标题下有一个小小的下拉式菜单：为了取得你想要的结果，听众需要知道哪三件事情？

我们大多数人会陷入一个误区——列出一个长长的单子，想告诉其他人一连串的事情。但是，如果你严格要求自己，就可以将它们归纳为三件事，不是七件，也不是十二件，而是只有三件。三事原则将会确保你远离人们抱怨演讲的第一项：信息量过大。

现在，假设你正试图激励和鼓舞一群人更加努力地工作，争取超过上一年的业绩——但是你无法给他们更高的工资。在这种情况下，他们需要知道些什么呢？

他们需要知道以下三件事：（1）新产品套装的上市时机实属千载难逢；（2）与往年相比，今年给他们增加了新的工具设备；（3）你将身体力行帮助他们介绍产品、拜访客户并促成交易。

做得不错，现在你已经清楚他们需要知道什么了。但是，人们是严格根据他们知道的事情作出决策的吗？当然不是。

世界神经科学的相关研究已经揭示，在作出决策过程中大脑是如何发挥作用的。神经学家安东尼·R. 达马西奥讲述了“艾略特”的故事。艾略特是一位功成名就的律师，因为肿瘤接受了大脑右侧切除手术。手术后，艾略特在许多方面都正常如初，但是，他不能再作任何决策了，即使是最简单的决策也无法作出。^①

达马西奥的研究首次证明了，人类的决策不是经由处理数据和信息的左脑作出，而是由处理故事、情感、色彩以及幽默的右脑作出，这一点与人们的预想正好相反。

该研究结论产生的影响无疑是惊人的。

仅仅向他人提供信息是不够的——因为我们并不是基于逻辑，而是根据感觉作出决策。倘若你不是对着负责感情事宜的一边大脑说话，那么，你就不是对着决策者说话。你可能展示了很棒的数据，但是，如果你没有激发他人的情感，那么，你就得不到自己想要的结果。

用商务咨询专家和作家艾伦·卫斯的话说就是：“逻辑令人思考，情感促人行动。”^②

因此，在战略性的沟通中，我们在成果下面的下拉式菜单中增加重要的一项内容：为了取得你想要的结果，听众需要感受到什么？

这是演讲的关键部分，但人们很少会注意这一点。明确你想要听众有什么样的情感体验，并为推动其产生这样的情感体验作准备。

从你脑海里向往的结果开始：“我想让听众最终体验到什么样的情感？”你想让他们满怀希望？备受欢迎？抑或是让他们激动、放心、受启发、厌倦、受照顾、下定决心、乐观、谨慎？请写下你的答案。

然后选择另一种情感，这种情感要与之前的那种情感相对照。这样的对

照是很重要的，因为千篇一律会导致单调。帕瓦罗蒂能唱出完美的C调最高音，但是，如果他连唱60秒不停，恐怕你就想把自己的耳朵摘下来了。如果你想启发听众，整个演讲过程中，你像个不间断跳舞的啦啦队队长，是不会有什效果的。你刻意作出的努力会令他们感到厌烦，产生负面效果。就像色彩一样，在对照之下，一种情感才会得到增强。

就如画家在作画之前，面前摆着完整的调色板一样，作为一名演讲者，你也有许多情感可以选择。清晰的解释，可以让听众萌生安心、平静、信任的感觉；警示性的寓言，能对听众产生推动力，特别是当你对即将发生的危险发出警告的时候。不要因为危险和威胁而远离深色的情感基调。

在需求的驱动下，人们寻求快乐，避免痛苦。当你正在对决策者施加影响时，你需要将好坏两方面都考虑到。你可能希望听众听完你的演讲后能感觉振奋、深受启发、重塑自信、感到放心。但同时，作为领导人，你也有责任告诉他们存在的威胁和风险。如果你是一名救生员，你看到水里有鲨鱼出没，你要告诉人们水里潜在的危险，因为这是你的工作。领导人通过以往的事例，明确现状，给大家指引未来前进的方向；通过谈论潜在的危险，听众有了紧迫感，这可能就是很有力的驱动器。但是，也不要用过头了，不要学那个喊“狼来了”的男孩。如果你将任何事情都描绘成紧迫的事情，你的信誉将很快受到影响。

要理解其中的奥妙，我们可以回顾一下历史上最出色的一次作战动员演讲：1940年5月13日，温斯顿·丘吉尔发表了他担任英国首相之后的第一次演讲。在演讲时，他说了这样的话：“我没有什么可以奉献，有的只是热血、辛劳、眼泪和汗水。摆在我们面前的，是一场极为痛苦的、严峻的考验。在我们面前，是充满斗争和苦难的漫长岁月……没有胜利，就不能生存。”可以看出，他的演讲使用的是黑色调。

但是，丘吉尔在结尾的时候转而使用了一种非常不同的情感色调。注意与他前面的演讲相对照，这使他的结尾更加打动人心：“但是，当我挑起这个担子的时候，我是心情愉快、满怀希望的。我深信，人们不会听任我们的事业遭受失败。此时此刻，我觉得我有权利要求大家的支持，我要说：来吧，让我们同心协力，一道前进！”

“等一下，”你可能会说，“我是个只对数字感兴趣的人，我真的需要与情感这种东西纠缠吗？有事实和数字不就足够了吗？”内容包含的信息当然是重要的，但是，数据只会影响人们一部分的行为，如果你要促使听众采取行动，你就必须考虑他们处理情感的右脑。

你可能还会想：“等等，这听起来太复杂了。我要做的只是告诉他们第二季度的业绩。”

的确，你可以那样做。但是，如果要求你重新打造你的团队，为什么你只扮演信使的角色呢？信使传递信息，领导者创造体验。因此，提升你的形象，创造一种有意义的情感体验。

总结起来，我们最新提炼出来的结果表述如下：

成果：谈话结束时，他们将决定/同意……

为了取得这一结果，他们需要：

知道：

1.

2.

3.

感觉到：

1.

2.

既然我们已经明确了具体的结果是什么，接下来我们讨论说话的关联性。

—— 关联性：从听众出发去准备 ——

任何演讲者都可能犯的一个大错误就是，没有首先明确为什么听众应当重视你所说的内容，而是直接向他们传达信息。如果没有人在乎你说什么，也就没有人会听你说什么。

通过问自己这个问题，你就会明白说话的关联性有什么意义：为什么听众要重视你的话？对他们来说你的话有什么价值？这就完成了三件重要的事情：

- ① 让听众兴致盎然、全神贯注。
- ② 直接向听众证明你心里装着他们最感兴趣的东西。
- ③ 避免了听众发出“与我无关”的抱怨。

给你自己三个合理、充分的理由，说明为什么听众应当在乎你所说的内容。你说的话对他们来讲有什么利害关系？他们会收获什么，失去什么？它为什么重要？将所有问题总结起来就是：“演讲内容的热度在哪里？”

关联性：为什么听众应当关注你说的话？你说的话对他们有什么价值？

1. _____
2. _____
3. _____

—— 要点：清晰有力传达重点 ——

我们希望把自己知道的一切都告诉听众，因此经常没有说清楚要点。不

知道要点是什么，我们就可能在演讲时喋喋不休。这就产生了糟糕的演讲让人反感的第三个核心问题——没有要点。

你可能花了一个月为演讲精心准备，可悲的是，尽管你很努力，但晚上听众的脑袋一碰枕头，就把你说过的90%的内容忘在脑后了。那么，你想要他们记住的是什么呢？

非常简单，你的要点就是你要传达的信息，将其用容易记住的一个短语或句子表达出来。如果每个人都能做到这一点，我们每个星期都能节省很多时间。这不是简化你的谈话，而只是将你的想法进行提炼和说明，使之成为一个简单的关键要点的过程，就像经过长距离飞行的箭头一样，它最终会射向一个中心点。不求悦耳动听，只要清晰即可。运用最直接的、最强有力的语言表达它：“如果我们要抓住这次机会，必须在接下来的30天里不断跟进。”“我们要负全责。”“我们需要对预算支出进行更严格的控制。”

在你开口说话之前要养成提炼要点的习惯，这是很好的练习方式。很多情况下，人们会问：“你的要点是什么？”如果你不能当场简洁、清晰地回答这一问题，那么，你的信誉可能会因此消失殆尽。

用一句话阐明你的观点：

—— 综合考虑：规划统筹列出大纲 ——

你已经完成了为任何谈话、演讲、电话拜访或写邮件作准备的整个过程。很少有人会在打电话之前停下手头的的事情作一番准备，但是明确你的结果、找到关联性、提炼你的要点花不了多长时间，却会极大地提高你的影响力。从长期来看，这样做也会节省你的时间。一分钟的准备，能将一场可能艰苦、冗长的谈话变成一次有效、简洁的交流。试试看吧。

专家提示 下次打电话之前，花三分钟时间进行准备。你想要获得什么结果？

下面为你提供了一份沟通大纲，它适用于任何谈话的准备过程。你也可以从我们的网站下载一份新表格以备将来使用。在这份大纲中添加了一些要素，下一部分的内容会对这些要素作出解释。

沟通大纲

听众是谁：

步骤1——结果：谈话结束时，他们将……

决定/同意

为了取得这一结果，他们需要……

知道：

1.

2.

3.

感到：

1.

2.

步骤2——关联性：为什么他们应当在乎？

1.

2.

3.

步骤3——要点：用一句话表达你要传达的信息是什么？

经典的叙述结构

坡道：从目的开始

发现要点：从听众需要知道的内容中获得要点

甜点：故事



例子

假设你是一家大型企业的人力资源部部长。为一个开发项目制订领导力发展计划，你需要高层管理团队批准已制订的预算。如何为你的演讲准备一份大纲，以下为你展示了一个例子。

沟通大纲

听众是谁：

高级管理人员

步骤1——结果：谈话结束时，他们将……

决定/同意

为提出的领导力开发项目拨款二十万美元。

为了取得这一结果，他们需要……

知道：

1. 在未来五年内胜任高级管理职位，我们目前的经理人尚没有做好准备。
2. 该项目实施带来的利益。
3. 实施该项目的成本。

感到：

1. 对于未来的领导力，我们的公司还没有一项规划。对此，应有一种紧迫感。
2. 对于新项目感到很振奋。

步骤2——关联性：为什么他们应当在乎？

1. 因为如果我们不培养下一代的领导人，整个公司的稳定性将会被破坏。
2. 因为他们为公司以及他们曾经创造的历史感到自豪，他们想为公司的发展竭尽全力。
3. 因为董事会已经特别要求为培养下一代领导人制订一份综合计划，名单上的这些人声誉卓著，为董事会所信任。

步骤3——要点：用一句话表达你要传达的信息是什么？

我们的未来取决于今天对未来领导人的投资。

经典的叙述结构

坡道：从目的开始

发现要点：从听众需要知道的内容中获得要点

甜点：故事

注释：

- ① 安东尼奥·R. 达马西奥：《笛卡尔的错误：情绪、推理和人脑》，哈珀柯林斯出版社（HarperCollins），纽约，1994年。
- ② 艾伦·卫斯：《百万咨询》，麦格劳-希尔出版公司（McGraw-Hill），2003年，98页。

第二章 巧设结构

现在，你已经完成了准备阶段，请确保你的演讲关注结果，与听众有关联，并且要点明确。如果你正打算盖一栋房子，你刚见了客户，巡查了地基，并且得到了相关部门的许可。那么此时，你已经准备好开始动工了。

但是，你不能一开始就把砖垒在一起。首先，你需要知道砖应该放在哪里，这需要进行一番设计。因此，现在你应该综合考虑如何把自己的思想搭建在一起。庆幸的是，你之前做的准备工作会让你的思想体系架构得既快速且容易。

像创作任何一本书、一部电影、一出戏剧或电视剧剧本一样，你的讲话包括三个部分：开头、主体和结尾。每个部分都有不同的作用：开头是要引起听众的注意，交代听众听你讲话的理由。成功的开头会令听众的大脑活跃，让他们身体前倾，专心听你接下来会说些什么。作为主体的中间部分，会提供演讲的主要内容，从这里听众会得到他们需要的内容。结尾的作用是创造一种感觉。因为我们是基于情感而非逻辑作出决策的，所以激发听众需要的情感，感动他们，促使他们采取行动是最重要的一点。

在培训中，我们询问学员开头、中间和结尾哪一部分最重要，得到的答

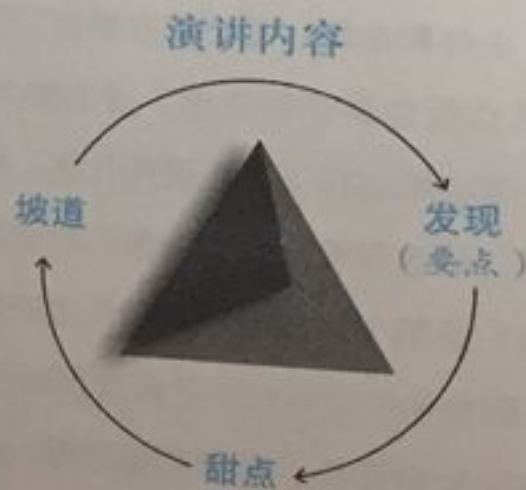
案经常是差不多的。大约一半的人认为开头最重要，另一半的人认为结尾最重要。几乎没有人认为中间部分最重要。然而，对于我们绝大多数人来讲，中间部分花的时间最长。

当然，事实是，开头、中间和结尾部分都很重要。就像一个三角形，倘若去掉任何一边，整个就会垮掉。但是，人们往往在不经意间忽略了开头和结尾。没有一个引人入胜的开头，就不会有接下来的演讲。听众会在短时间内决定他们是否全神贯注地听你讲话。如果你的开头呆板而不富于变化，那么在你的讲话到达中间部分之前，听众就已经在开小差了。如果你的结尾令人失望，听众也会很快忘记你之前的精彩内容。

因此，考虑到这些问题，为了让你可以快速、有效地架构起自己的演讲结构，我们在此提供一些建议：

- ① 坡道（开头部分）。
- ② 发现（中间部分）。
- ③ 甜点（结尾部分）。

如下图所示，我们将逐个介绍这些部分。



—— 坡道：巧妙开场，一句话引起听众最大兴趣 ——

大多数演讲者在开口说话之前，就已经犯了第一个错误。这是一个很关键的问题，它可能会令你所说的任何事情都变得毫无意义。这个错误就是：你认为所有的听众都在听你说话，但事实上他们没有。

你不能认为，人们坐在椅子上就表示他们正关注着你。一种可能是：他们正想着周末去干点什么、晚饭吃点什么或在担忧当天办公室发生的事情。记住一点：在告诉听众听你讲话的理由之前，他们是不会在乎你说什么的，他们在乎的是自己的事情。你的开头要足够吸引人，他们才会停止看手机。在他们对你将要说的东西感兴趣之前，他们是不会抬头看你的。首先要考虑的是，你说的内容对他们有什么意义呢？

设想每一位听众都背靠椅子，双腿交叉，双臂抱紧，这是什么情形？这表明你的发言开头没什么要点。直到听众身体前倾，坐在椅子边上，急切地想听到你将说些什么，这才表示你说的话吸引了他们。做到这一点的方法，就是构建我们说的“坡道”。

坡道就是演讲时你一开始说出的那几个句子。它应当马上吸引听众的注意力，并有足够高的坡度，这样，无论接下来你说什么，都会引起听众的兴趣。这就像跳台滑雪，坡道会改变你冲击的角度，将你推送到一个更高的水平。在听众的脑海里，它会提升你讲话的重要性，将你所说的内容放到一个更

高的优先层次上。一旦你的听众开始关注你将要说的内容，那么他会一直倾听你后面的讲话。当他们倾听你讲话时，他们就与你真正在一起了。

如何建立一条坡道？非常简单，返回并且重读本书准备部分里关联性一节的内容。为什么听众要在意你的讲话？这一问题的答案就是，你的演讲要有一个绝佳的开头。

让我们重新审视一下前面例子中的关联性，看看它是如何发挥作用的。我们断定你公司里的高级管理人员对领导力培养项目很重视，因为：（1）如果他们不培养下一代领导人，整个公司的稳定性和可持续发展就会受到威胁；（2）他们对公司以及他们曾经创造的历史感到自豪，他们想为公司的发展竭尽全力；（3）因为董事会已经特别要求为培养下一代领导人制订一份综合计划，名单上的这些人声誉卓著，为董事会所信任。

利用听众在乎的这三个理由，将它们像珍珠一样串起来成为一条项链。这样做确保你一开口，就向听众证明了你很在乎他们的需要。因此，你可以组织这样的一个开头，或者说构建这样的一个坡道，如：

在座的每一位都为公司的成功作出了巨大的贡献。你们当中的许多人都是公司的创立者。你们一起创建了这家公司，在你们的努力下，公司成为行业里的佼佼者。但是，女士们、先生们，我们现在面临一个挑战：在接下来的七年中，你们中有35%的人会退休，而我们还没有储备好领导人，以便在未来带领我们前进。

这就好像我们的一次航行，在出发时有充足的补给让我们

到达目的地，但是却没有充足的补给让我们回家。如果我们现在不采取行动，那么公司的未来就成败难料了。

在接下来的45分钟里，我将向大家介绍我们做的一些研究，这些研究将会告诉大家缺口在哪里，我们需要做些什么，以及这个项目需要的花费。在本次演讲结束时，我希望各位能表决同意资助这一意义深远的项目。

从上面的例子中，你可以看出，关联性是如何引出第一章结尾列出的沟通大纲中的坡道的。

将上例的开头与下面的开头作对比，后者更为常见。当你读这个例子的时候，注意自己的心理反应。

各位，早上好！很高兴今天能在这里演讲。感谢你们在百忙之中抽出时间来听我的演讲。在开始我的演讲之前，我要特别感谢马克·孔蒂先生，是他组织了今天的演讲活动。在进入正题之前我先介绍点琐事：卫生间在大厅的左边。我已经吩咐莱因将有关计划的详细材料分发给各位。她马上就会把资料发给大家。

我对领导力非常感兴趣，并准备了66张幻灯片，列出了我的团队以及我个人制订、实施此计划的过程，我认为我们制订的计划和步骤可以创造出非常棒的领导力培养项目。在接下来的

45分钟里，我将展示这些幻灯片，你们可以随时打断我，提任何问题，我将很乐意作答。

注意到什么问题了吗？在这个开头中最常用的一个词是什么？是“我”。听众关心的是谁呢，他们自己。这样的开头关注的是演讲者自己，而不是听众。我们是如何知道这一点的呢？因为在这段演讲中，“我”这个字出现了十二次，而“你（或你们）”这个词仅出现了两次。

还有没有其他问题呢？演讲者把宝贵的时间浪费在了无关紧要的琐事介绍上，在关键的前几秒就处于不利地位了。听众的注意力会从演讲者身上转移到分发资料的人身上。让人们随时打断演讲会削弱你的权威性，会让听众感觉你所说的内容都不怎么重要，就算他们走神都没关系。而真正的大事或挑战，也是你如此紧迫地发表这场演讲的原因，却丝毫没有提及。而且，演讲者在开头就告诉我们这次演讲用时很长，让人厌烦。不久，听众就会低下头摆弄手机。

你需要将注意力从自己身上转移到听众身上。历史上最成功的演讲者之一，亚伯拉罕·林肯曾经说过：“当我准备与一个人辩论时，我会花三分之一的时间考虑我自己和打算说的话，花三分之二的时间思考对手以及他将要说的内容。”

一个简单的、能确保你将关注点放在别人身上的技巧就是：掌握好使用人称代词“我”与“你（你们）”的恰当比例——这是帕特里夏·弗里普^①发明的一种方法。在你的讲话中，用了多少次“我”，用了多少次“你（你们）”呢？

专家提示 掌握好“我”与“你（你们）”的比例。讲话中用一次“我”就要用十次“你（你们）”。

大多数人的讲话却是另一种情形。大部分人开口说的第一个字是“我”。这几乎是任何句子开头的第一个字，其使用频率仅排在“那个（that）”一词之后。人们使用“我”的频率是使用“你（你们）”的频率的十倍。不相信吗？你可以打开电子信箱，看看曾收到的信件以及已发送的信件就知道结果了。除非你是一位电影明星或正在讲一个非常动人的有关自己的故事（讲故事的技巧详见下一节），否则要慎用“我”这个人称代词。再次强调一下，听众在乎的是谁呢？他们自己。开口说话时用“你（你们）”，这样就有了一个良好的开端，因为你谈论的正是听众喜爱的主题。

设计你的开头时，切记要让它出众、干净、利落，要旗开得胜，因为没有时间让你浪费。你每天都在有意无意地作决策，决定对不同的事情投入多大的关注——你的听众也是如此。要吸引他们的注意，就得遵守演讲的这个原则。当你站在一群人面前发表演讲时，你想过听众在作出是否听你演讲的决定之前会在你身上花多长时间吗？一分钟还是两分钟？已有的研究告诉我们，你能利用的时间只有七秒。

专家提示 七秒法则：在听众决定是否关注你的讲话之前，你只有七秒的时间可以利用。

这情形很不妙：大多数情况下，在你开口说第二句话之前，七秒已经过去了。往讲台上走就用了一半的时间。如果在七秒的时间里，你只能说一句

话，那么千万不要说“早上好”或“谢谢某人的光临”这样的话来浪费你的时间。明智的做法应该是，马上向听众证明你将带给他们的价值。说一些有意义的、有价值的话，向听众展示：（1）你理解他们的处境；（2）你到这里来是要帮助他们。

如果你确实需要唠些家常、介绍自己或这次演讲的议程安排，那么把这些事放在开场之后再说。议程安排不是开场白，“早上好，感谢大家的光临”不是开场白，告诉人们你能发表演讲有多么高兴也不是好的开头，这些都是可有可无的闲话。当人们听到这些话时，他们马上就收到了一个信号——接下来要讲的东西没什么重要性可言。

大多数演讲者在最初的五到十分钟之后才兴奋起来，才进入良好的状态。问题是他们变得兴奋需要占用听众的时间。在五到十分钟之后，你到达最佳状态了，可你的听众却早开溜了。他们可能依然坐在那里，但是并没有听你说话。你已经失去了他们，把他们拉回来要么已经太晚了，要么你得付出双倍的努力才能再次引起他们的兴趣。

因此，要有一个“干净利落的开头”。不说你的名字，不介绍自己，不寒暄，开门见山直接切中要害。

请再次欣赏下面的开场例子：

在座的每一位都为公司的成功作出了巨大的贡献。你们当中的许多人是公司的创建者。你们一起创建了这家公司，并且在你们的努力下，公司已成为行业里的佼佼者。但是，女士们、先生们，我们现在面临一个挑战。在接下来的七年里，你

们中有35%的人会退休，而我们还没有储备好领导人，在未来带领我们前进。

这就好像一次航行，出发时有充足的补给让我们到达目的地，但是却没有充足的补给让我们回家。如果我们现在不采取行动，那么公司的未来就成败难料了。

注意：上例的演讲中，没有“早上好”“感谢各位光临”这样的话。不要因为礼貌而进行毫无意义的寒暄，不要浪费听众的时间以示对他们的尊重，要尽可能快地吸引听众的注意力。

如果需要介绍自己，可以在你已经吸引了听众的注意力之后进行。

我是本公司人力资源部部长吉恩·格瑞恩，在接下来的45分钟里，我将向大家介绍我们做的一些研究，这些研究将会告诉大家缺口在哪里，我们需要做些什么，以及这个项目需要的花费。在本次演讲结束时，我希望各位能表决同意资助这一意义深远的项目。

看在上帝的份上，千万不要浪费最初那宝贵的七秒告诉大家厕所的位置。传统的建议总是认为演讲应该以笑话开头，我们认为开头要慎讲笑话，除非：（1）你认为自己是幽默风趣的——事实上也确实如此；（2）笑话有新颖的

形式和内容；(3)最重要的是，与你演讲的主题相关。

专家提示 开头慎讲笑话。

如果你一上场就讲了一个不好笑的笑话，那么还不如收拾收拾，直接打道回府得了。因为接下来，你将不得不花半个小时挽救自己的信誉，更糟糕的是，听众此时对你还很失望。如果你讲的笑话不是新的或者不是原创的，听众半个月前就听过了，那么他们就会自然地认为你接下来讲的内容也不过是老生常谈而已。如果笑话与你的主题无关，特别是在正式场合下，它会向听众释放这样的信号：接下来你讲的内容也与主题没什么关系。

有时候人们会说：“我想把最好的东西留到最后。”但事实是，如果你没有把最精彩的内容放到前面并以此打动听众，那么听众无论如何也不会坚持到最后。在新闻界，我们将开头称为“引子”。“不要埋葬引子”，这是新闻学校传承的理念。记者们都明白：很少有读者会完整地将报纸上的故事从头至尾都看完。因此，开头就要抛出最精彩的内容。

专家提示 不要埋葬引子。倘若你没有在开头就运用好它们，那么它们就再也派不上用场了。机不可失，时不再来。

为架构你的坡道，下面简单列出了一些有用的开场策略：

① 以“你（你们）”开头。这样做会给你带来直接的好处，这说明你谈论的是听众喜爱的话题——关于他们自己的。直接而明确地表现出你理解和

在乎他们的处境及感受。

② 运用强大的统计数据，或者我们所说的“性感数字”。性感数字包含能给听众带来惊喜的元素，它们会让听众精神振奋并关注你所说的内容。如果你任职于电信行业，你可以这样开头：“全世界有一半的人从来都没有打过电话，想象一下这对我们来说是多么大的机遇。”有关性感数字的更多例子如：大约20%的美国人从来没有发过电子邮件；到2012年智能手机的市场成交额预计将达到40亿美元——与四年前相比翻了两番；仅有4%的阿拉伯妇女使用互联网；十年之内，中国和南非的旧电脑所产生的电子垃圾会达到2007年的四倍，印度会达到五倍。

③ 提出问题。“你们当中有多少人花了人生近一半的时间开会？”“有没有人知道1959年北极熊的数量是多少？现在的数量呢？”“你们当中有多少人认为你们孩子就读的学校应当做得更好？”

④ 让听众感到震惊。加利福尼亚州州长杰瑞·布朗在2011年1月31日的演讲中就采用了这样的方法，他说：“加利福尼亚州正面临着一次真正的、史无前例的危机。我们每个人将凭借良知以及选民的信任制订一项合理的计划，让加利福尼亚州拥有良好的财政基础，实实在在地平衡我们的预算，重塑加利福尼亚州过去的辉煌。”

⑤ 坦白。要表现得脆弱一些。“我一直害怕蜘蛛。一天，在会议室里，总裁让我收拾他在角落里看到的一只蜘蛛。天哪……”

⑥ 运用“想象”这个词。“想象一下这种情况。三年前，新的体育馆已经落成，我们的队员刚刚拿了他们的第一个篮球冠军……”“想象”这个词具有不可思议的力量，因为它让演讲变成了互动式的交流。在演讲过程中，听众从被动的一方转变成了积极的参与者，成了思想和愿景的共同

创造者。

⑦ 讲述历史逸事。“德怀特·D. 艾森豪威尔将军的军队被包围了，他派一名军士出去侦察。军士返回后，艾森豪威尔将军问：‘简单告诉我目前的形势。’那位军士回答道：‘想象一个面包圈，我们就是上面的那个洞。’我们目前的形势就是这样……”

⑧ 讲故事。找出你数据里他人感兴趣的内容，将其作为重点利用对象。用人物将你的材料串起来，如“路易斯是我的一位客户。他打电话告诉我，如果我们在半月内找不到解决问题的方案，他就要露宿街头了。”

有关坡道的更多例子，请见附录2。

—— 路线图：耐心引导，带听众了解演讲流程 ——

一旦你构建坡道并吸引了听众的注意，你就可以在开头部分添加第二种元素了，我们称这种元素为“路线图”。想象一下，你正驾车行驶在旅途中，为了让你的乘客高兴，你需要告诉他们目的地在哪里，你们将走哪条路线，以及到达目的地会需要多长时间。同样地，你的讲话路线图也应当说明三件事情：

① 告诉人们你的演讲有多长。人们需要知道他们得听多长时间，因此，

告诉人们这一点。“我将会用15分钟的时间做介绍。然后，我们用15分钟时间进行自由讨论，在此期间，我可以回答你们提出的任何问题。三点钟，我们的会议结束。”这可真是一种解脱！

② 让听众预览你的议程安排（要向听众保证你有一个议程安排）！“根据我们目前的领导力水平，我们将研究领导力的发展。从现在开始五年之内我们需要提高到何种水平，以及为了实现我们的目标需要做哪些事情。”

③ 设定互动规则。人们都想参与进来。在演讲的过程中你想让他们提问吗？还是希望他们在问答环节再进行提问？如果你什么也不说，那么，可能会发生两种情况：（1）你什么问题也得不到；（2）你的讲话被打断。讲话的人是你，因此，你要掌控整个形势。即使你说“我利用15分钟的时间进行介绍，然后，会给大家15分钟时间进行提问。因此，“如果有问题，请等到提问环节”或“这是一次公开的讨论，请你随时提问”也不能保证人们不会打断你，但这确实有利于你更好地掌控整个演讲进程。

演讲者通常在提出路线图时会犯两个错误：（1）完全没有路线图；（2）完全吓着了听众。

考虑下面的路线图，注意一下你的反应：“今天，我将谈谈七个新兴领域的产品开发问题。我将介绍如何将新产品纳入我们的战略重点，如何对新产品进行营销，如何制订销售战略。我们还要研究它对公司结构造成的影响。我还要向大家介绍四位新的团队成员，最后，我要跟大家谈谈我们新的人力资源团队制订的新的领导班子计划。好，现在就开始吧。”

难道这样的路线图没有让你的心沉下去吗？我们已经筋疲力尽了！这位发言人用传送带向我们传递信息，我们却坚持不下去了。路线图要简洁——不要

超过三项。哪三项呢？你的路线图里包含的三项内容将会是三个发现要点。要想知道它们是什么，请继续阅读、学习我们称为“发现”一节的内容。

—— 发现：循序渐进，刺激听众主动发现演讲要点 ——

你已经用坡道捕获了听众的注意力，并且用路线图告诉了他们目的地。你已经完成了开头部分，现在应该进入演讲的主体部分了。正如我们前面说过的一样，演讲的中间部分要提供知识。这样的知识可能是你将要提供的新信息，也可能是他们已经知道但需要强化的知识，但无论如何不能只是你碰巧下载下来放在幻灯片上的陈旧数据，也不能只是你想说的任何事情。它是为了达到你想要的结果，听众需要知道或发现的知识。

我们称之为发现部分，为什么是“发现”呢？因为从理论上来讲，你将要说出自己的见解从而刺激听众发现些什么，而不是强制性地将信息灌输到他们的大脑里。发现可能很简单，如一些人终于弄明白了一个一直令他们困惑的问题。它是脑部的一种兴奋活动——人们喜欢那种自己想清楚某些事情的感觉。“啊哈，原来如此。”他们会享受这样的感觉。

我们将发现部分浓缩为发现的三个要点，简写为PoDs。我们要求你严格将中间部分的讲话归纳为三个要点，即使你确定至少有17个要点需要阐述也得如此。

为什么是三个呢？三是个广泛使用的数字。三角形是世界上最稳定的结

构。坦率地说，人们想要处理的事情大约三类，容易学习、容易记住的事情也是三类。已有的研究发现大脑并不是像录像机那样不间断地记录数据，相反，它会将信息进行有意义的分类、切割。将你的数据切割为三类，这意味着你已经对所提供的信息进行了整理，用听众的大脑想要加工的方式进行了整理。无论你要说什么，也无论你说的内容有多复杂，创造一个三要点的结构。人们在短短15分钟的谈话里，不可能跟得上7或12个要点的演讲结构。向听众以及你自己说明三要点，听众和你都能清晰地知道演讲内容。

想一想，如果你听到下面的话，你的心得有多沉，“我打算谈谈我们公司自创立以来的十六次大的进展……”请再来些咖啡提提神吧！现在想象一下演讲者这么说的感觉：“我将谈谈本公司的三个领导时代：我们的过去、现在以及未来”。看到了吗？简单、容易，带来一种解脱感。你知道你的目的地在哪里，并且听起来不吓人。领导人没有将内容简化，却将复杂的事情说得清楚明了。

富兰克林·德拉诺·罗斯福为我们提供了一个经典的例子：1933年3月12日，星期天，他进行了第一次新闻广播演讲，史称“炉边谈话”。当时正处于大萧条时期，全国民众处于焦急之中，他是这样说的：

朋友们，我想花几分钟时间同美国人民谈谈银行的情况。

只有很少一部分人了解银行的运行机制，而绝大多数人把银行当做存款和取款的地方。我要告诉大家，过去这些天我们都做了些什么，为什么要做这些事情，以及我们下一步的计划。

注意他的路线图：（1）过去这些天我们都做了些什么；（2）为什么要做这些事情；（3）我们下一步的计划是什么。

将发现三要点当作寻找思想的摇篮。你所有的内容，包括数据、信息、故事、逸事、统计、引言、图标等，都可以分类放进这三个篮子里。这样的三个发现要点为你的演讲内容提供了一种结构体系。

例如，如果你打算向一组销售人员推出一套新的体系，那么他们可能需要知道：（1）体系如何运行；（2）这套体系在哪些方面可以帮助他们；（3）为了运行这套体系，他们需要做什么？如果你跟一个处于青春叛逆期的孩子谈论喝酒和开车的事情，他可能需要知道：（1）醉酒驾车有什么危险；（2）你对他的期望是什么；（3）你允许其开车的承诺。

专家提示 无论你需要讨论多少事情，将内容进行分类，类别不要超过三种，或者说发现要点不要超过三个。

你怎么才能知道用三个发现要点中的哪一个呢？好的一点是，为找出它们你已经做了必要的工作。回想一下准备过程，为了得到你想要的结果，听众需要知道哪三件事情？对了，你认定的那三件事情就是三个发现要点。简单吧！翻开本书的44页，看看三个“需要知道”的事项是如何与三个发现要点联系起来的。

返回去并且将你的三个发现要点插入到路线图里。例如，在接下来的15分钟，我们将要谈论新的体系。我将向你介绍该体系如何运行，在哪些方面会给你带来帮助，以及为了运用该体系你们需要做什么。

现在你已经分好三类了，接下来你就可以设计演讲的中间部分了。你可

以运用故事、比喻、生动的语言和统计材料等来充实你的每一个发现要点。有关这些技巧的详细知识，请看本书技巧部分的内容。

—— 总结：强化重点，加深印象 ——

如果你的讲话已经超过了五分钟，在你完成发现部分的内容之后，听众需要一个总结。他需要你提醒一下，使他记得你前面讲的大致内容。简单作一个总结，重点是如何将相关部分融合在一起。最好是在问答环节之前作总结（下面会详细探讨），因为总结会提醒人们想到他们想要提问的内容，这样会促进交谈。总结应当是清晰、明确、简短的，但不能草草了事。如果你的演讲中有要求，那么先作总结然后提出要求。这是提出要求的好时机，因为如果你已经有效地完成了你的工作，那么，你就已经将听众带到一个最佳状态了。

下面是有关总结的一个例子：

今天，我们已经讨论了是否应当向我们学校的艺术表演投入更多资金的问题。（这是你的要点）我们已经明白了潜在的利益、也清楚了可能的投资成本，也解释了我们的五年规划，即要将综合性的艺术表演带到这个区里。（这些是你的三个发现要

点。)女士们、先生们,你们将要作出一个重要的决定。在你们投票之前,如果有什么问题请提出来,我会认真予以回答。

—— 注意：切忌以问答环节结束 ——

大多数正式的演讲都包含问答环节,我们认为这是一个好的做法,因为听众总是想与你进行交流、对话的。

然而,大多数人都将提问环节安排错了,他们将这一环节放到了演讲的最后,这真是个糟糕的做法!我们认为,永远都不要以问答环节作为演讲的结尾,否则就太冒险了。原因在于:

你费尽心力好不容易在演讲结束时将听众带到了一个最佳的状态,你做得很不错。你得意扬扬地结束了讲话,然后说:“我们还剩下15分钟,有什么问题要问吗?”底下一片沉寂。“有人提问吗,一个问题都没有吗?”仍然没有人说话。你环顾四周,越来越感到失望:“确定没有问题吗?”底下的每个人都局促不安,都不敢看你的眼睛。“那么,好吧,”你喃喃自语道,“我想我该结束演讲了。嗯,谢谢大家来捧场……”你看起来无比愚蠢,收拾完笔记本电脑之后,马上溜之大吉,最后的这一环节完全破坏了之前良好的效果。

还有更糟糕的:你的演讲很顺利。而到了问答环节,你碰到了咄咄逼人

的提问者。你记得那个人吗?他身着条纹西装,衣冠楚楚,留着山羊胡,手里拿着一支红笔。他坐在底下听完了你的整个演讲,耐心地等待提问时间的到来。事实上,他并没有问题要问,在他心里只有一个自己的安排,那就是在大庭广众之下向听众证明他比你聪明,因为他发现了你讲话中的漏洞。他可能会问你这样的问题:“你从哪里得到的数据?你说我们第三季度增长了12.6%,但是碰巧我知道仅仅增长了11.9%。”无论你多么巧妙地回答这个问题,你的信誉都会受到影响。(有关如何像公共关系部门那样处理问答环节,请阅读第三章有关技巧的内容。)听众目睹了发生的一切。你为了从情感上打动听众所做的一切努力都付诸东流。如果你已经带着听众踏上了一次情感之旅,此刻,你又快速地跌落了下去。

尽管有以上风险,我们仍然建议,演讲时尽可能地包含问答环节,它是与听众建立联系、建立互信的好方法。但是,你必须确保在问答环节之后有一个强大的结尾,结尾往往会产生令人意想不到的结果。人们会记得他们最后时刻听过的内容和体验过的感觉。一部电影的结尾应当是非常完满的,一本书的最后一章也必须是最好的。在一次沟通或演讲中,最后的三分钟必须将所有的内容连接在一起,将你的听众带到最佳状态。你邀请人们去自己家,用诱人的沙拉、精致的鲜汤招待他们,你会在用过烤牛肉之后就将他们扫地出门吗?当然不会!你会端上一些焦糖布丁或巧克力蛋糕让他们享用,以此圆满地结束晚宴。你的演讲也应当如此。问答环节结束后,你要以一个圆满的结尾来赢得听众的赞赏,我们将其称之为甜点。

—— 甜点：完美收尾，让听众记住你的演讲 ——

甜点是你重新控制演讲并确保以积极的语调完成演讲的部分。无论你在问答环节中遭受了多么重大的损失，甜点是确保你赢得最终胜利的锦囊妙计。

记得我们之前说过，演讲的每一部分都要各司其职吗？是的，结尾，或者说甜点的工作就是要引起听众的情感共鸣，创造一种感觉。结尾不是向听众传递任何新信息，也不是告诉他们需要知道另外一些事情的部分。听众的大脑此时已停止工作，已经等待上车离开了。这个时候不能强迫他们打开包裹，让你往里头再塞一些数据。你已经将所有的事实都告诉他们了，这个时候应当瞄准情感了。

强烈的情感会让你说话更具“黏性”，或者说更让人难忘。如果你的甜点非常好，听众将会永远记住它，即使他们已经忘记了你的数据，也忘不了你曾给他们的甜点。最好的甜点就是一则故事、逸事、一个比喻或想象。它应当在某些方面触动听众的情感，这样就会创造出一种感觉，会把听众和你联系起来。

你可以这样介绍你的甜点：“在结束之前，我希望大家会有这样的想法……”然后，告诉大家这个想法是什么。它可能是你实际思想的体现。你可以讲处于类似背景下的其他人的故事，也可以回顾过去，举一个有关成功的产品的例子或你曾经倡议并成功实施的例子，也可以为听众描绘一

幅未来图景：“想象一下……”

甜点种类繁多，它可以是能给听众带来强烈情感共鸣的任何东西，也可以是能增强你讲话要点的任何想象。

例如：

蒂姆·特伯，《承诺》

在输给密西西比大学之后，他带领加利福尼亚大学队获得了全美橄榄球冠军。

在此向球迷以及加利福尼亚的所有人说声对不起，我非常抱歉。你们希望我们在本赛季保持不败的战绩，这也是我的目标，是加利福尼亚从来没有实现的一个目标。

我向大家承诺，许多良好的意愿均出自这一承诺。在整个国家，在这个赛季余下的时间里，我要成为最努力的球员，我要成为推动本队其他队员前进的最努力的球员。

我们队要成为本赛季余下的时间里最努力的球队。愿上帝保佑我们！

(资料来自网址：<http://www.youtube.com/watch?v=96vAbtpakLg>)

更多甜点的例子详见附录2。

最好的甜点会与你在坡道部分提及的一些内容相呼应。运用这种呼应的技巧，会使你的结语含蓄而优雅，此时，回味最初的想象会让听众在脑海里产生圆满的感觉。以下是两则将坡道和甜点结合的例子：

玛丽·费雪，《1992年共和党全国大会上的演讲》

坡道：两个多月前，在盐湖城召开的政党纲领听证会上，我曾向共和党提出请求，请求打破长期以来对艾滋病毒以及艾滋病问题保持的沉默。今晚，我来到这里，要终结这样的沉默。我面临的是挑战，而非自得。我需要的是大家的关注，而不是掌声。

演讲结束时的甜点：我要向我的孩子们发誓：我不会屈服，扎卡里，因为你给了我鼓励。你傻傻的笑给了我希望，你温柔的祈祷给了我力量。是你，我的孩子，给了我向我们的国家说“你处于危险之中”的理由。我不会停歇，马克斯，直到我做了一切可以让你的世界安全的事情。我会寻找一方乐土，在这里，亲密不再是苦难的序幕。我不会急匆匆地离开你们，我的孩子们，但是，当我离开时，我祈祷你们不会因为我的原因而遭受羞辱。

我向所有能听见我声音的人们呼吁：请和我一起吸取历史的教训，学会感恩。这样，当我去世之后，我的孩子们就不会害怕提及“艾滋病”这一字眼。将来，他们的孩子，你们大家的孩子，都无须再低声密语地说出这三个字。

（资料来自于网址：<http://www.americanrhetoric.com/speeches/maryfisher1992rnc.html>）

埃利·威塞尔，《冷漠的危险》

坡道：54年前，在喀尔巴阡山脉的一个小镇，距离歌德热爱的魏玛共和国不远处，在臭名昭著的布痕瓦尔德集中营里，一个犹太小男孩苏醒了。尽管他最终获得了自由，但是心里却没有快乐可言。他本以为他的人生再也无法开始了。但就在被美军解放的前一天，他记得那些美军对他们所看到的景象愤怒万分。即使他年纪变老，他也会因美军的愤怒和同情而感激他们。尽管他听不懂美军的语言，但他们的眼睛告诉他想要知道的东西——他们也将记住并且见证犹太人遭受的苦难。

演讲首尾呼应：因此，我再一次地想到了那个喀尔巴阡山脉的犹太小男孩。在多年的追求与奋斗后，我已经垂垂老矣，但那个小孩的身影一直陪伴着我。他将与我一起带着深深的惊恐和无限的希望走向新世纪。

（资料来自网址：<http://www.americanrhetoric.com/speeches/ewieselperilsofindifference.html>）

有关如何用讲故事的方式制作好的甜点的更多信息，请阅读第三章的内容。

整合：根据不同场合调整演讲结构

如果你准备好了西红柿、大蒜以及橄榄油，你用它们做多少道意大利菜都可以。同样地，一旦你掌握了准备和结构的核心成分，就可以将它们综合起来，用各种方法创编你的食谱。将它们视作即插即用的组件，在任何场合，你都可以将它们重新安排以满足沟通需要。

例如，你所进行的每一次重要沟通，包括电子邮件、语音邮件或视频会议，都应该从准备工作开始：要有清晰的目标，说的内容要与听众有关联，以及要点明确。你必须知道自己努力想要完成的目标是什么，为什么听众应当在意你说的话，以及你说的话要传达什么样的信息。如果你在打电话之前还不明白这些事情，那么你不仅在浪费自己的时间，也在浪费他人的时间。

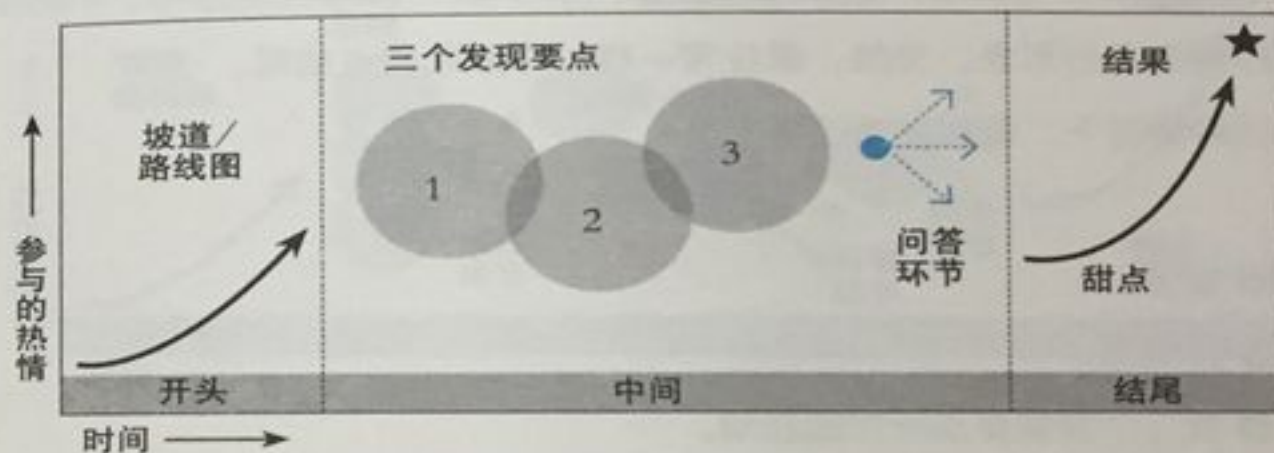
在正式的演讲中，结构越精练，它的各要素发挥的作用就越明显。让我们看看需要将核心要素用不同的方式组合起来的一些情形。

在与你同级的人进行交流时，你希望自己在被打断之前就能完成整个叙述，那么，经典的结构是最有力的：

- ① 坡道。
- ② 路线图。

- ③ 三个发现要点。
- ④ 问答环节。
- ⑤ 甜点。

经典叙述结构



这样的结构安排会让你在路线图部分向听众说清楚，后面留下专门的时间进行提问。这样，你的整个谈话不被打断的概率就增加了。

当你对上级讲话时，记住这一点对你是有帮助的：高管们喜欢打断别人。职务越高，越喜欢与你互动，他们想要控制和引导自己获得信息的方式。他们通常用提问的方式达到这一目的。实际上，这意味着你整个的演讲过程不被打断是不大可能的。用军事术语来表达就是“敌人不会完全按你的计划行动”。沟通中，我们说：“CEO不会完全按你的提案批准。”这就意味着你那可爱的、精心组织的结构，很有可能被那些不按照既定程序提问的人拆掉。

对此最有效的回应不是恼羞成怒和激烈反击——“我在一分钟之内就会说那个问题……”或者“下一张幻灯片就会展示这点……”你需要在当时就

对大多数的问题作出回答。因此，好好规划一下。会议介绍时最好的结构就是提供一个快速、利落的坡道和路线图，激起他们的兴趣并让他们知道你打算讨论的范围，然后，用五分钟的时间作个总结，接下来就让他们提问。在你回答问题的过程中，你掌握的大量信息和知识将会被他们一览无遗。让听众的问题推动你的讲述，这会让你树立一种积极、愿与听众互动、不愿浪费他人时间的良好形象。当然，跟往常一样，你应以甜点结尾。

这种情况下，结构应当这样安排：

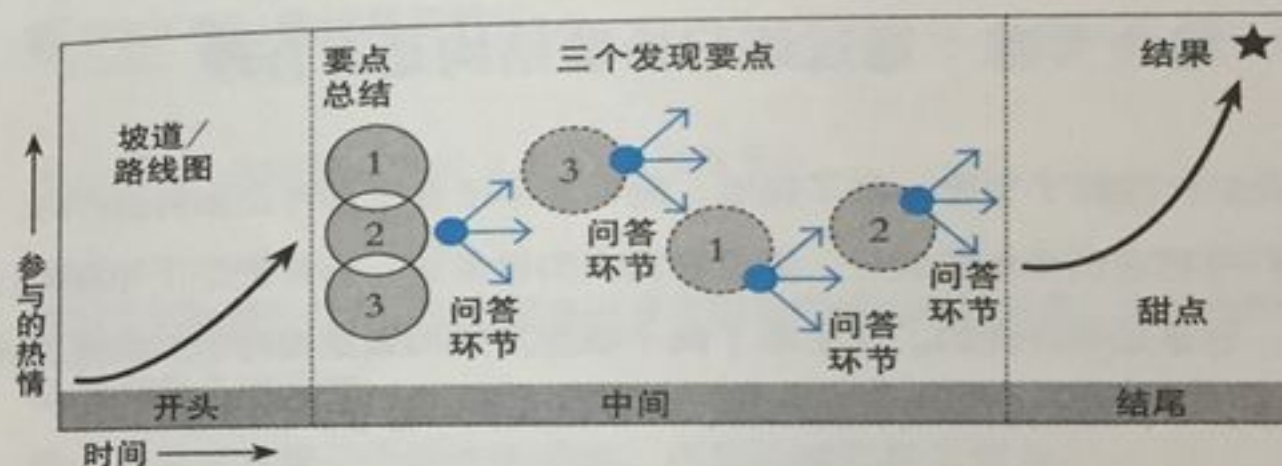
- ① 坡道。
- ② 路线图。
- ③ 就三个发现要点所作的总结。
- ④ 讨论三个发现要点的问答环节，次序可以灵活安排。
- ⑤ 甜点。

当你面对一个人而非一群人说话时，方法可以稍作改变，但是沟通的核心原则依然不变。首先，从坡道开始，建立你与听众之间的联系，向听众表明你了解他们的需要。“当你在六个月前加入组织的时候，你说想获得发展、壮大事业的机会，你还说希望获得有关妨碍你发展的事情的反馈。我想与你分享一些我的想法，这些想法是你需要的，会帮助你更上一层楼。可以吗？”

接下来你向他展开你的路线图：“我们有一小时的时间。我提三个建议，想听听你对这些建议的看法，然后为下一步的工作制订一份计划，这样的安排怎么样？”他最有可能说的就是“好的”。这样的问话不易发生意

外，接下来你就可以继续你的演讲了。这是一次对话，因此，在沟通的过程中你可以随时向对方提问而不必等到最后。叙述结构的形式如下图所示：

每部分以问答环节结束的叙述结构



在谈话即将结束时，上甜点。在更大场合的演讲中，你需要情绪高昂地结束你的沟通。提前计划好——在谈话结束的那一刻你打算说些什么，让听众带着一种清新、自信和乐于奉献的感觉走出演讲现场。例如，“顺便说一下，你的一个客户前些天给我发了封电子邮件，信中说他非常感激你在危机期间对他的关注。正是这样的奉献精神激励着我们所有人。谢谢你！”

如何进行一对一的互动式沟通，更多内容详见第十章。

—— 综合考虑：通过练习检验结构是否合理 ——

我们已经拆了引擎，卸了轮胎，向你展示了各个部件是如何运行的。现在我们要把它们重新组装好，看看在真实的世界里，当你把车子开到路上的时候，它是如何行驶的。这里举了两个根据高效沟通原则而组织的演讲结构的例子。一次是由彼得发表的演讲，一次是我们一位客户的演讲。

例1：彼得

五年前，我应邀向一个董事会作报告，为新建一个儿童剧院筹集资金。当时学校正处于重要的分岔路口，其生存正受到威胁。

听众：董事会成员

第一步——结果：演讲结束后，董事会将决定投入12万美元并向我们推荐另外两个投资人。

他们需要知道什么？

- ① 剧场有助于孩子们的语言艺术表演，提高他们的测试分数。
- ② 剧场有助于孩子们的社会交流，教导他们理解其他文化和团队协作。
- ③ 剧场以一种积极的方式让孩子们得到关注，这有利于让他们远离犯罪。

他们需要感觉到什么？

- ① 帮助处于危险中的孩子，已经刻不容缓。
- ② 对我们制订的计划充满信心。

第二步——关联性：为什么他们应当在乎？

- ① 对于不断攀升的青少年犯罪率以及学校里较低的测试分数，他们很担忧。
- ② 他们想作出改变。
- ③ 他们需要找到一个物有所值的、可靠的项目投入资金。

第三步——要点：“剧场可以帮助孩子们更好地完成学业。”

下面是我基于关联性而建造的坡道：“大家能来这里是因为你们都关心孩子。各位都知道，目前加利福尼亚州有成千上万的孩子都存在从教育体系的裂缝处跌落下去的危险，因为他们不能和同龄孩子以相同的英语水平阅读、书写或者说话。你们担心孩子们的测试分数会降低，青少年犯罪率不断上升，越来越多的孩子有被剥夺公民权利的危险。”（注意我讲话中运用的“我”和“你”的比例以及坡道的角度有多高，这样可以制造一种紧迫感：孩子们的生存危在旦夕）。

基于他们应当知道的内容，我的三个发现要点是：（1）剧场有助于提高孩子们的语言技巧；（2）剧场有助于孩子们培养自己的社交技能；（3）剧场有助于孩子们远离犯罪——用一种积极的方式让他们得到关注，让他们远离由

于被关注而产生的麻烦。我用故事、逸事以及统计数字来支持每个发现要点。

然后，我作了总结，接着进入了问答环节。我回答了他们的问题，其中不乏一些咄咄逼人的问题。一个听众问：“为什么你的项目需要投入的资金这么多？”我对那位听众说：“这是一个很重要的问题，是一个应该好好谈谈的问题。”因为不好回答，我并没有从正面嵌入答案，相反，我是这样重构问题的：“这是一个有关质量的问题。我们正在向加利福尼亚州最困难的学校输送艺术家。并且，我们输送的是我们所能找到的最好的艺术家。工作的难度很大，但为了省钱而支付教师最低工资并不是解决问题的办法。这是我们对孩子的一项投资，我们找到了最有才华的人，我们应该支付相应的报酬。”（了解更多有关处理问答环节的技巧，详见第三章。）

在问答环节之后，我又转回来提及甜点里的内容。我说：“在结束之前，我想给大家讲个故事，这个故事是有关这一行动方案的。最近，我去这其中一所学校的大礼堂观看试演。孩子们到处乱跑，礼堂里一片混乱。突然，一个小女孩站了起来。她绑着两条长长的黑辫子，脚穿闪亮的皮鞋，身着紫色蕾丝裙——像去教堂中所设的主日学校（指星期日对儿童进行宗教教育的学校）时的打扮。她向舞台缓缓走去，孩子们看到了她并满怀惊奇地聚在一起，随后慢慢地都坐到了座位上。你能听见他们正窃窃私语：‘嘘……玛利亚上去了，玛利亚上去了，是玛利亚。’

“很快，孩子们都坐在了凳子上，一动不动。玛利亚走到台前，双脚正好站在台子的边缘。她将头抬得高高的，勉强可以看到她的眼睛，然后她背诵了苏斯博士写的一首诗。你几乎听不到她说什么，但是，礼堂里的每一个小孩都在座位上安静地听她背诗。当时我与老师一同站在后面，我发现老师的眼眶湿了，下巴微微颤动着。我俯身悄悄问她：‘到底发生了什么事

情？’她说：‘这可是我们第一次听这个小女孩发言啊。’

“这也是为什么我们在学校教戏剧的原因。”

演讲的目的达到了吗？董事会签署了12万美元的支票，学校也得救了。

大卫

大卫一生都梦想着成为一名副总裁。他亲眼目睹了父亲在一次企业合并之后下岗，生活陷入困顿的惨状。因此，他下定决心要爬上企业的领导岗位。之后，大卫考进商学院，获得了MBA学位，毕业后在硅谷的一家大型高科技企业度过了很长的见习期。在销售部门工作了五年之后，由于努力工作以及经常加班，他成了公司历史上最年轻的经理。他分管一个区域，下辖120名员工。生活看起来相当不错，但是就在他担任新职务八个月之后，公司的低端产品被挤出了市场。竞争变得越来越残酷，公司只能以更低的价格提供相似的产品来赢得那些多年来大力支持公司的客户。在竞争对手的成功以及更高报酬的承诺诱惑下，大卫的团队开始以惊人的速度跳槽。大卫的老板给他下了最后通牒，要他在三个月时间内提高员工的保留率，否则他就得回去干他的销售老本行。为了让团队成员重返团体，大卫需要跟他们进行一系列的面对面的会议。以上就是他第一次发言的组织情况。

例2：哈尔

第一步——听众：团队成员

结果：演讲结束后，原来想离开团队的人将会改变他们的想法，至少会

继续待六个月。

他们需要知道什么？

- ① 目前的市场趋势表明，在我们的专业领域内，机会正不断增加。
- ② 我们将如何利用未来的机会。
- ③ 在专业范围内我将支持他们。

他们需要感受到什么？

- ① 下定决心不要错过一次重大机遇。
- ② 对未来充满信心。

第二步——关联性：为什么他们应当在意？

- ① 过去他们感觉到自己是高效团队的一部分，并且他们想重温这样的感觉。
- ② 他们已经努力工作度过了最艰难的时光，如果在获得回报之前就退出，将会前功尽弃。
- ③ 他们希望得到奖金。

第三步——要点：他们的努力不久就会得到回报。

以下是大卫基于关联性而构建的坡道：“三年前我们是市场上的老大。我们处于山顶而我们的竞争对手在山脚下一路下跌，他们甚至连一个营地都

没有。在座的各位都曾经尝过胜利的滋味，你们还记得那种感觉吗？三年之后，我们从顶点滑落下来。在过去的八个月里，我们已经看到了所发生的巨大变化——其中的一些变化是我们不愿意看到的。但是这个过程的努力也有一个好处：我们的公司已经展示了它适应市场、进行创新以及对产品和营销进行投资的能力。我们还没有倒下去，而且仍然在前进。艰难的岁月让我们更能吃苦，不利的条件会磨炼我们的本领。经过三年的艰苦奋斗，我们距离最大的成功只有一步之遥了。我们付出的这些努力马上就要得到回报了。第一的宝座将会再次成为我们的囊中之物。”

大卫的路线图：“在接下来的45分钟里，我将向大家介绍如何实现我们的目标。大家将会了解：（1）目前的市场趋势表明我们在这个领域的机遇正不断增大；（2）我们如何利用这一新机遇；（3）在专业领域内我将做些什么以支持大家的工作。”（注意三个发现要点）然后，大卫开始用故事、统计数据、逸事和图表等形式来阐明每一个要点。

甜点：女士们、先生们，这是一次漫长的征程，现在才刚刚开始。攀登高峰最困难的部分就是那最后的一英里，空气变得稀薄，身体开始疲劳。在前进的路上，我们失去了一些人。一些人潇洒地离去了，而另一些人却在坚持。你可能会觉得自己不会一路攀登到峰顶，那时你可能感到自己要放弃。但是，亲爱的各位——从目前所处的位置可以看到山顶，我们齐心协力到达了当前位置，我们已经爬到了这么高的地方。我要向大家说出我的心里话：“现在还不是放开绳子的时候。此刻我们应该深入挖掘、向前推进并且跟随我们的团队。伸出你的手，抓住你身后的人，拉他一把；伸出你的手，当上面的人伸手拉你的时候不要拒绝。你的眼睛要时刻盯着目标。想象一下，当我们到达山顶环顾四周的时候，会是什么样的感觉，我们又一次到达了巅峰。”

——彼得——

无论是在正式场合还是非正式场合，这样的演讲结构都能发挥作用。对我而言，最艰难的对话发生在我与我年轻的儿子之间。当泰勒读高三的时候，一天，他走下楼梯，肩上背着电吉他，宣布他决定不上大学了。他打算在接下来的几年时间里跟我们住在一起，同时培养他对重金属音乐的兴趣。我的妻子转过身来对我说：“好吧，沟通先生，你上楼去跟泰勒谈谈，做你擅长的事吧。”

我知道自己可以说出25个恰当的理由劝他上大学，但是我也清楚在我说出5个理由之前，他就已经不耐烦了。我应该抓紧时间拟定一个策略。因此，我确定了我的目标结果：谈话结束时，泰勒将会重新考虑关于是否上大学的决定。他需要知道些什么？（1）无论他是怎么想的，我都得对他的成功负责；（2）他心目中的英雄，像吉米·亨德里克斯、埃里克·克莱普顿、卡洛斯·桑塔那，这些人能够获得巨大成功并不是因为他们能演奏其他人的音乐，而是因为他们可以自己谱写曲子；（3）在大学，他能学会如何谱写自己的曲子。泰勒需要感受到什么？（1）担心如果自己不上大学，就可能与机会擦肩而过；（2）对新的可能性感到兴奋。然后，我找到了关联性。为什么泰勒会在乎我说的内容？因为他想成为一名成功的音乐人，他想挣钱，他想过一种积极的社交生活。我明确了自己的

观点：如果你想成为一名成功的音乐人，你就要学会谱写自己的乐曲。

我的甜点是什么呢？“顺便说一下，在任何中等规模的大学里，每年都有一到两万的女孩子离开家，而她们都还没有男朋友。”

谈话进行得很顺利，故事的结局如何呢？现在泰勒已经是一所医科大学大学四年级学生，平均成绩达到了4.0。

注释：

- ① 帕特里夏·弗里普：《网上讨论会的十五个提示：如何增强你的网上演讲影响力》，2009年9月8日，主管人员演讲教练弗里普的博客，网址：<http://fripp.blogs.com/presentations/2009/01/index.html>。
- ② 罗杰·艾尔斯和乔恩·克罗沙：《7秒展现你自己》，双日（Doubleday）出版集团出版，纽约，1995年。

第三章 善用技巧

一个人平均每天说7000个字（男人大概是6000字，女人大约是8000字）。^①每天说出口的话虽多，但可悲的是，听你说话的人一旦沾了枕头边儿，就会将你说的一切忘得一干二净。

即便如此，你每天还得与他人交流沟通，希望人们能记住你说的话。如果你是一位领导，一位父亲，或者一位在董事会、团队里具有影响力的人，你更要懂得如何让人记住你所传达的信息。我们将这种容易被人记住的话具有的特质称之为“黏性”^②，这是奇普·希思和丹·希思在他们的巨著《让创意更有黏性》一书中常用的词。

那么，什么样的话更具黏性、更容易让人记住呢？

它们具有如下的特征：

- ① 简单明了。
- ② 富有情感。
- ③ 形象生动。

听起来很简单，却不容易掌握。高手做任何事看起来都轻松自如，这是因为与初学者相比，他们做事时活动的肌肉较少。初学者往往比较紧张，如果你看看他们第一次做某事时的大脑扫描图，就会发现，他们的每一个神经通路都被激活了。他们会伸出舌头，耸动肩膀，活动腿部，做一系列与目的无关的动作，以缓解紧张的情绪。而学习和掌握的过程是一个做减法的过程——越擅长做某事，做此事时依赖的神经元就越少，看起来也就越轻松。

因此，我们乐于与你分享一些说话的技巧，这些技巧可以帮助你成为一名说话高手。我们选择了良好沟通中的关键技巧来谈。工欲善其事，必先利其器。掌握了这些技巧，就能随时为我们所用。

这些经典技巧基于古老而又实用的常识，为自西塞罗时代以来的伟大演讲家、作家及思想家所运用。

故事令你的数据形象生动，比喻让你的话令人难忘，生动的语言要比商业行话更能打动人心。重复是强调要点的一种方式，提高问答技巧将会增加你与听众沟通的机会。

任何技巧，一旦你掌握了，就会终生为你所用。这时，你只需把注意力集中在听众身上及与他们的沟通上就可以了。

—— 故事：用起伏的情节吸引听众 ——

听众可能记不住一连串的数字，但他们会记住一个故事。因为大脑的运转方式，使得我们愿意全神贯注地聆听任何故事，无论这个故事是多么匪夷

所思。故事可以非常简单，比如“我有一个同事，叫拉尔夫，有一天，他发现自己的电脑坏了，而他马上要参加一个很重要的会议。正在犯难之际，他灵机一动，想到了一个主意……”此时，我们会兴致盎然，全神贯注聆听下面会说些什么，因为这正符合我们大脑运转的方式。

所以大胆运用这一技巧，讲故事吧！

讲故事的原则

在讲话的整个过程中，从坡道到甜点，你都可以运用讲故事的技巧。故事会随着时间的推移，展现出前因后果。它会为思想增添血肉，会把思想与听众联系在一起，并对听众产生影响，一则故事可以形象地表达你的价值观，而你不必明确地将其说出来。故事会在讲故事的人和听众之间建立一种联系，让听众产生认同感，会激发听众说出这样的话：“我同样如此。”故事可以增进理解，因为故事是在展示某些东西，而不单是在讲述某些东西。自人类诞生以来，讲故事就被人们当做教育的方式。一则故事也具有传递感情的作用，让你感同身受，却不会变得多愁善感。

一则好故事，开头会交代三个要素：时间、地点及人物。

因此，经典的故事通常这样开头：“从前，有一位英俊的王子，他孤身一人住在一座城堡里……”这样的开场白可以很容易变成：“去年夏天，我带着九岁的儿子，在亚马孙河上，乘坐独木舟逆流而上……”转眼之间，我们就成了电影中的主角。此时，每一位听众脑海里都有了一位父亲、一个儿子和一片热带雨林的视觉形象。设置好了背景，就可以开始讲故事了。

剧场运动创始人、国际即兴剧创立人凯斯·乔斯通^③认为：一个成功的

故事一开始总有一个平台，这个平台是一个稳定而日常的环境，然后你会让这个平台产生倾斜。这种倾斜是让人意想不到的元素，为了使平台重新获得平衡，它会将主角抛向斗争的中心。它可以简单如将雨伞外翻的小丑，也可以复杂如《哈姆雷特》。（注：就如《狮子王》的故事同《哈姆雷特》一样，经典的故事原型会反复出现。）

斗争构成了故事的主线。没有斗争，就没有故事。斗争让故事令人兴奋、有趣、激动人心、富于情感。当英雄度过了难关，我们会欢呼雀跃。

故事中，主角总会在人生的岔路口犹豫不决，总得在某个时刻作出抉择。抉择越难，故事也就越精彩。带些神秘色彩，通过做一些意想不到的事情给你的听众呈现惊喜。运用再现——在故事里掺入一些元素，并让这些元素在故事中重现。当这些元素与前面故事里出现的元素相互照应时，后面出现的惊奇往往是令人满意的。王子在森林里遇见一个老巫婆，巫婆给了他一只高脚杯，在之后的故事里，当王子需要喝神奇的药水时，那只高脚杯就会派上用场。

客观呈现故事的原貌，不要主观讲述。听众天生都是叛逆的，如果你告诉他们要体会什么，他们往往体会不到你说的那种感觉。如果你对一个孩子说：“我给你讲一个吓人的故事”，十有八九，他听完故事之后会说：“这故事一点都不吓人。”如果你对一位听众说你打算讲一些有趣的事情，你会发现他正襟危坐，抱紧双臂，紧蹙双眉，打定主意不发笑。因此，不要告诉听众会感觉到什么，只是描述故事的原貌就可以了，让听众自己去体会个中奥妙。不要说“他是紧张的”，而要说“他双手冒汗”；不要说“今天真是个好天气”，而要说“今天阳光灿烂，微风习习”；不要说“当母亲看到儿子驱车离开，去远方参军，内心感到很悲伤”，而

要说“当母亲看到儿子驱车离开，她转过身来，用袖子擦了擦眼角的泪水”。设想一下，倘若你正在为听众制作一部电影，应该让人们根据你讲的故事体验他们自己的情感。

好的故事在哪里呢？想想下面这些地方：

- ① 历史——本国历史或世界历史中。
- ② 个人生活，或者熟人的生活中，特别是那些克服艰难险阻、经历过危难时刻的人的生活中。
- ③ 报纸中——当前发生的大事是话题类故事的一个绝佳来源。
- ④ 文献或艺术作品中——经典的故事会使谈话有力而高雅。
- ⑤ 你的孩子——孩子是那些容易被人理解的故事的一个好的来源。

故事有很多种类型，在演讲中最常用的有两类：一类是警示性寓言故事，这类故事警示我们前面可能发生的危险；另一类是励志类故事，讲述人们如何克服困难。这里有一个创作励志类故事的简单模式：困难越大，英雄人物越平凡，故事也就越吸引人。听到一个普通人历经艰难困苦仍存活了下来并到达了成功的彼岸，我们会备受鼓舞。为了产生更强烈的激励效果，可以让主人公在通往成功的路上碰到更大的困难，并延长主人公与困难斗争的时间。如果超人打掉了一扇门，这没什么大不了的，但如果超人被氪星石包围了，故事马上就变得更有趣了。

最好的故事是真实的事情，真实性是不能简单编造出来的。有时候，如果你能更深入地思考一下，说不定你个人的经历本身就能为你的主题提供一个完美的故事。

彼得

我们曾与一位高级行政主管一起工作过。他是一位很有魅力的亚裔美国人，名叫斯坦恩，在一家跨国高科技公司任职，当时公司正主持召开一次有关协作的大会。我们不断对他的主题演讲进行彩排，一次又一次地修改他的演讲稿，但是总感觉缺了点鼓舞人心的东西——他可能喋喋不休地谈论合作，但那都是空洞的说教。这里缺失了某项内容——他的演讲缺乏灵魂。

我提醒他可以讲点个人经历来为他的演讲增加点生气。我记得他说自己跑过马拉松，还说了一些有关以前不能跑步的秘密。当我向他进一步求证的时候，他说自己小时候曾患过小儿麻痹症，12岁之前一直坐轮椅。这听起来就是一个有关克服重大困难的非常有吸引力的故事。

“但它与合作无关，”斯坦恩说，“而且我不想谈有关我个人的事情。”

我又深入了解了一下他的情况。原来，斯坦恩的父母和他的兄弟姐妹不愿接受小儿麻痹症影响他走路的事实。他们与斯坦恩以及一个物理治疗团队坚持不懈，努力合作。最后，斯坦恩12岁的某一天，他从轮椅上站了起来，并开始自己走路。

从此之后，他开始跑步。现在，他已经是一位成功的马拉松选手了。

我对斯坦恩说，他的经历就是一个很鼓舞人心的关于合作的故事——他的医生、理疗师以及家人齐心协力，向着同一个目标迈进。但斯坦恩仍然觉得这样会让他觉得不大舒服，因为他不想将自己以往的困难说出去，他认为曝光自己的隐私有悖于他的文化教养。

没错，故事是有关斯塔恩的，但那只是表面上的。实际上，正是由于他身边所有人的不懈努力，他才能远离轮椅。这确实是一个有关合作，而不是有关个人努力的故事。斯坦恩是在讲述他自己的故事，却在把功劳归于他人。

开会的那一天，当斯坦恩开始讲述他从轮椅到马拉松的经历时，听众都听得入神极了。五年之后，听过他演讲的人仍然记得这个故事，仍然记得斯坦恩传达的有关合作价值的信息。

—— 比喻：用鲜活的形象打动听众 ——

运用比喻就好像是给黑暗的舞台打聚光灯，让听众的注意力集中到你想让他们关注的地方。

当你思考这一问题时，注意你脑子里发生的变化——你可以看到你脑中聚光灯的图片，让你的想法易于被他人理解和记忆，而不是说许多无意义

的废话。

这就是比喻的力量，它会呈现出一幅语言图画。它使你能够看见你的想法，让你的语言更形象具体。大脑处理图像的速度是单纯处理文字速度的六万多倍，^④因此，一幅图画等同于六万多个文字。想象一下，在听众的脑海里保存一幅图片，你会节省多少时间。

还记得艾森豪威尔将军的军士受命去打探战况后，被要求作出简单评估时所说的话吗？“先生，想象一个面包圈，我们就是中间的那个洞。”即使你已经阅读了大量的文字，你仍然会记得那个比喻。

由于其发挥的巨大作用，比喻是人类已知的最古老的文学工具之一。^⑤为什么呢？因为比喻会使你的语言更具黏性，它连同色彩、故事以及情感，由人体的右脑一起加工。当简洁成为一种美德的时候，比喻可以加快人们之间的理解。比喻也可以创造一种感觉，并且简化复杂的思想。

我们无时无刻不在运用比喻：“我的电脑死机了”、“通货膨胀失控了”、“我中了大奖”、“我们坚守阵地、绝不妥协”、“我们正在下降”、“她正处于困难时期”、“我们马上要到达终点线了”、“他做了件了不起的事情”。

每次当你说“电子邮件”或者“收件箱”的时候，你都在运用比喻的方法。我们将一个复杂、难于掌握的思想用一个我们都了解的物理形态表现了出来。

如果你正在向某人描述一种新的、复杂的配送系统，而他无法理解，你可以这样说：“我们就像是身体里的血管，将重要养分从脑部运送到胳膊和腿部，这样工作才能完成。”

为了用好比喻，将你想要描述的事情记下来。让我们运用配送系统的例子加以说明。列一张描述目标属性功能的单子。例如，可以将物体从一个地

方运送到另一个地方；可以将零碎的物件连接起来；它可能发挥关键的作用，没有它任何事物都会发生故障。

现在，挑选其中的一种描述。例如，将目标物从一处移动到另一处。还有什么能将物体从一个地方移动到另一个地方呢？再把些东西列个单子：水暖管道、道路、血管、火车轨道等。看看列出的内容，评估一下哪一个可以被用来打比方，打好比方的可能性有多大。水暖管道可能不是一个好的选择，例如，管道里可能有污水、老鼠和废弃物，你不想在听众的脑海里产生有关这些东西的联想。这个例子中，有可能使用道路作为比喻，如果没有道路，运输会停止，商业就会瘫痪。

但是血管提供了一个更加生动的形象。它是人体内的器官，人们天生就了解它。如果没有血管，机体必然会死亡。健康的血管意味着健康的组织，它们从大脑这个中央情报系统获得信息，并将其传送到人体的四肢这些与实际工作相接触的身体部位。

一个好的比喻可能产生比预期还要好的效果，一个出色的比喻通过提供更多的可能性让你的演讲更充实、丰满。

用比喻要注意两个问题：避免使用毫无生气的比喻和陈词滥调。“像苹果和橘子”这样的话不是比喻，只是陈词滥调。这样的说法不仅不会帮到你反而对你有害（有关避免使用陈词滥调的更多内容请见本节生动的语言部分）。还要注意的一点是，比喻的混合或在演讲中一次使用多种比喻。理想的情况是，你用一个总的比喻创造一副令人难忘的视觉图片，然后你在余下的演讲中对它进行梳理。“如果运输系统组件是公司的血管，那么仓库的员工就是手和脚。为了让他们能顺利地工作，我们需要……”

比喻是工作中可以使用的一种强大的武器。例如，希尔维亚是一家大型

公司的经理，她一直工作得很愉快。有一天，老板在她的辖区内指派了另一位经理，与她负责相同的工作。于是，一切都变样了。

希尔维亚抱怨说自己跟那位新来的经理工作有太多重叠，老板则说，往这个区域投入更多的资源，可以获得更大的市场份额。希尔维亚跟老板的争执陷入了僵局。

最后，希尔维亚用比喻的方法说明了自己的处境：“想象一下，我们正参加赛车比赛，很可能赢得这场比赛，因为我们的位置领先。但在紧要关头，我们换了一辆有两个方向盘的赛车，车上还配了两个车手。”

她的老板正好是个纳斯卡赛车迷，看到邮件后大笑了一番。第二天，希尔维亚就收到了电子邮件，信中说：“这个地区你说了算。”

—尚 恩—

一次，我的老板没有把工作中需要的材料给我。我给他发了一封电子邮件，内容是：“嗨，上尉，您的步兵已经奔赴前线了。在敌人的攻击下，我们有些提心吊胆啊，我们没有什么装备——来点弹药怎么样？”我的比喻基本上为老板的进入创造了一个故事情节，就像一部小电影一样。在这部短剧中，我的老板饰演上尉的角色——一个好上尉绝不会将没有必需装备的步兵送上前线。对于这样的故事，结局必定是令人高兴的——上尉给了步兵需要的装备。我的老板也是这么做的。

—— 语言生动：恰当措辞让每句话更有力量 ——

语言的力量不可小视。

高效沟通，就是指面临压力时，用恰当的方法说恰当的话。把一件事情说清楚有无数种方式，你的措辞可能会产生深远的影响。最有力的语言应该是有新意的、具体的，而且语气得当。

— 彼得 —

五年前，我应邀在旧金山举办的一次活动中发表演讲，为一家剧团募集资金。

晚上十一点半的时候，我接到了妻子玛西亚打来的电话，她说：“别忘了买猫粮。”

我说：“亲爱的，我正在筹款呢。”

她说：“很好，但是回家的时候别忘了带猫粮。”

想到我家的猫刚生了小猫，儿子正在睡觉，玛西亚出不了家门，于是我说：“好吧，我会给猫买吃的。”

这次活动直到凌晨一点才结束。旧金山确实是一个很不错

的地方，但有一个地区除外，那就是田德隆区。正好这个区的店铺会通宵营业，因此，我骑上摩托车驶向那里。我找到了一家24小时营业的小酒馆，那里也兼卖食品杂货等。

当我把车停到店铺前面的车位上时，我朝四周看了看。在一个角落里有一些妓女，街对面有两个看起来可疑的家伙。他们身穿带有大帽子的外衣，戴着墨镜，一边盯着我看，一边在那里交头接耳。我心想：我是从纽约来的，他们不会惹我，但为了以防万一，我还是戴上头盔，并拿上了钥匙。

我买了猫粮，还有第二天早餐用的一些鸡蛋和果汁。当我走出店铺时，我看见那两个人中，其中一个外表可疑的家伙用手指直直地指着我，好像把我当成目标一样。接着，他们都向我走来，并且走得非常快。我的第一反应是就是跑——但是我知道他们会抓住我；我的第二反应是攻击——但他们有两个人，而我孤身一人，双拳难敌四手。我就站在那里，几乎不能动弹。很快，他们就开始打我了。

第一个家伙的拳头打在我的脸上，我手里的食品袋被打飞了；另一个家伙击中了我的胃，我蜷缩了起来。我能感觉到有人正在用拳头猛击我的肋骨，还有手伸进我的口袋里试图掏我的钱包。

我的脑海里突然出现了一幅画面：我自己昏迷着躺在阴沟里，鲜血从我的嘴角流出来。我想到妻子和儿子正在家里等我，我必须得做点什么。来不及多想，我一把抓住外套里面的翻领，就好像里面有一个麦克风一样，并开始用尽全力地大

喊：“第五分队，第五分队，所有人注意。红色警报，红色警报，目标在行动，地点在十三区。部署所有人，我需要全力支援。快！快！快！”

很长时间后，我抬起了头。袭击我的那两个家伙已经走了，妓女们也不见了。实际上，除了我，整个街道上空无一人了。我捡起了刚才买的果汁和猫粮，鸡蛋已经没法收拾了，我骑上摩托车飞快地驶离了那里。对我而言，在恰当的时间用恰当的方式说正确的话几乎救了我的命。

现在人们总是倾向于使用时髦的业内行话，让局面更复杂，特别是在商业领域。作家兼记录英国文化的著名编年史家乔治·奥威尔曾经说过：“现代语言最糟糕的一点就是其构词不是为了词汇的意义，不是创造使意义更加明确的形象，而只是将已经被其他人设定好次序的长长的词汇黏在一起。”^⑥

当你听到它们的时候，你能识别出这种预制板活动房般的语言或商务套话。听起来就像是这样的：“当一天结束时，展望未来，我们需要通力合作——深入挖掘、仔细研究，既要找到我们的王牌又要制订容易实现的目标，这样才能平衡利益相关者的价值主张，当理论联系实际的时候，我们才能产生‘临界质量’效应。”^⑦

听着耳熟吗？避免这样的表达。运用简单、直接以及有力的实在的语言。在有效的沟通中应避免使用陈词滥调和业内行话。听众会根据语言的新鲜程度来判断你思想的新鲜程度。有一种叫胡说八道宾果的游戏，游戏中，

参与者拿着一张宾果卡，上面有过度使用的行话或词句，在听枯燥演讲的过程中，参与者要核对宾果卡上的话以使自己保持清醒。当听到演讲者说到宾果卡上的话时，持卡者要站起来并大声喊：“胡说八道。”客观地讲，我们从来没有听说在演讲过程中有哪个人真的站起来大喊，但是，谁也无法预知。不要让这样的事情发生在你身上。

下面列出了一些玩胡说八道宾果游戏可以使用的词句（此处并没有全部列出）。将这些词句从你的语言中过滤掉，因为它们会让你的演讲听起来过时、陈旧。

- 协同性 (Synergy)
- 跳出原有思维局限 (Out of the box)
- 底线 (Bottom line)
- 重访 (Revisit)
- 一周七天，一天二十四小时 (24/7)
- 圈外 (Out of the loop)
- 基准 (Benchmark)
- 附加值 (Value-added)
- 先行一步 (Proactive)
- 双赢 (Win-win)
- 解放思想 (Think outside the box)
- 快速跟进 (Fast track)
- 结果导向 (Result-driven)
- 授权 (Empower or empowerment)

- 知识库 (Knowledge base)
- 这一天结束时 (At the end of the day)
- 联系 (Touch base)
- 活动领域 (Ballpark)
- 行动规划 (Game plan)
- 杠杆效应 (Leverage)

无论你的目标多么远大，你多么有雄心壮志，传达自己的愿景所使用的语言都要具体而详细。让我们看看一些运用具体的形象来支持远大目标和愿景的著名例子。

苍白无力的语言是我们的敌人。设想一下，你是一位电影导演，你需要选择形象，并在听众的心灵之眼里创造画面。

不同的语言具有不同的热度。重要的一点是，将你的语言设定在一个恰当的强度水平。你想让多少伏的电压通过电线呢？说“他让我很失望”和说“他背叛了我”效果是很不一样的，其中的差异既会影响你也会影响听众。

注意下面这三种表述中强度的递进：（1）“我关注预算。”（2）“我担心成本。”（3）“我怕这会让我们破产。”

词句的选择要与你的意图相匹配。传达信息时，语气的热情程度也要有所选择。有时候讲究策略也是重要的，但有些时候，你需要用最直接最吸引人的一句话表达你想说的内容。你是要吸引听众的注意力，还是要警示他们，抑或是想要吓唬他们？

如果一项工程没有如期完工，说“我们失败了”可能会扼杀团队的希

望，打击团队的士气。如果你想让他们重视事实，而不是吓唬他们，你可以这么说：“我们没有实现所有的目标。”

另一方面，如果你是消防部门的领导，你的队员正在一栋将要爆炸的大楼里，那么，你说“各位应当考虑更快捷的退出策略”之类的话就很不合时宜。你应当说的一句话是：“马上出来！”

选择词句时，没有总是对或总是错的选择。唯一错误的选择就是无法作出选择。要有目的地选择你的语言。

第一个例子是约翰·F. 肯尼迪在1961年发表的有关登月计划的演讲。

愿景	具体的、引人注目的形象
在全球范围内赢得自由对暴政的战争。	首先，我深信我们的国家将在这个十年结束前完成一个目标，即让宇航员登陆月球并安全返回。没有任何单一的航天计划会比这个更能使人类振奋，没有任何计划比此计划对远程宇宙探索更为重要，也没有任何计划像登月一样花费巨大且充满挑战。我们建议加快研制合适的登月飞船。我们建议研制新的液体和固体燃料推进器，比现在研制的都大，直到我们确定制造出优质的推进器为止。
备注	<p>愿景是一个远大的目标——自由（和科学知识）。注意，登上月球的人这一形象为更远的愿景提供了支撑性的证据（实际上，从演讲的背景来看，这一更广泛的愿景是指在全世界人的心里打败苏联）。</p> <p>还要注意的，肯尼迪想象中的具体内容——让宇航员登月并安全返回——转换液体和固体燃料推进器！</p> <p>想象一下，在同一演讲中运用业内行话会有什么效果：“在这一时期，没有任何单一的航天计划会比这个更能为美国的利益相关者带来最大化的价值主张……”</p>

第二个例子节选自丘吉尔1940年于英国下议院发表的演讲。

愿景	具体的、引人注目的形象
“我们不会投降、不会失败。”（也就是说我们会赢得这场战争的胜利。）	“……我们要在天空作战，而且越战越勇，越战越强。我们要不惜任何代价保卫本岛，我们要在海滩作战；我们要在陆地上作战；我们要在田野和街巷作战、我们要在山坡作战；我们永远不会投降。”

备注

注意演讲中所使用的明确而简单的名词：海滩、陆地、田野、街巷以及山坡。这五个词清晰、有力而具体。

将其修改为商业式的演讲：“我们需要走出孤岛，以日益增强的热情创造新的协同性，同时最大限度地利用我们的航空力量。我们将把现存的所有资源运用到国土上加强防卫而不考虑投入。我们将继续努力，并作出承诺，承诺我们将会成功。我绝对有信心，这个团队可以实现这样的结果。我期待着我们在未来继续取得成功。”

最后一个例子节选自1963年马丁·路德·金发表的著名演讲。

愿景	具体的、引人注目的形象
所有人——不管是白人还是黑人，都享有不可剥夺的生存、自由以及追求幸福的权利。	<p>我梦想有一天，在佐治亚的红山上，过去的那些奴隶的后代能和奴隶主的后代一起围坐在桌旁，共叙兄弟情谊。</p> <p>我梦想有一天，甚至连密西西比州这个正义匿迹、压迫成风、如同沙漠般的地方，也变成自由和正义的绿洲。</p> <p>我梦想有一天，我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评价他们的国度里生活。</p>

备注

我们再次看到了具体的形象：佐治亚的红山……共叙兄弟情谊的桌子……炎热的沙漠……四个小孩。这些都是能马上在你的脑海里清晰闪现出来的具体形象。

为了提醒读者马丁·路德·金所描绘出的形象是多么的生动，我们试着将他的思想改变为商业模式的陈词滥调，与原先的进行对照，看看公司行话是多么的平淡、乏味：“展望未来，我们需要解放思想，找到种族不平等的、灵活的解决方案。我们需要一种有效的解决方案来打破黑人和白人之间的分裂……”

—— 重复：强化你最想让听众感知的内容 ——

我们之前就曾说过，现在我们再次强调：作为一名演讲者，你面临的一个最大挑战就是你的听众会很快忘记你说过的90%的内容。那么，演讲者应该怎么做呢？

为了解决这一问题，我们把目光转向最能创造令人难忘的词语的群体——流行歌曲的作者。在听完一曲好音乐离开音乐厅时，你曾注意到过每个人都在哼唱同一个曲调吗？这并不意外。在任何歌曲里，都有副歌部分或者重复部分。从头到尾，重复不止一次，而是好多次。如果它足够打动人心，它会在你的头脑里留存许多年，甚至永远留存下来。想一下，“她想买一架通向天堂的阶梯。”很少有人能记住《齐柏林飞艇》（Led Zeppelin）这首经典之作的全部歌词，但是，大多数人都能哼唱这首歌的副歌部分。

出色的副歌会让人油然而生一种感觉——你会听到它渐渐地来到了你身边。当它到来的时候，你会有一股无法遏制的冲动，要跟着一起和唱。歌词都导向了副歌部分，给人一种惬意、圆满的感觉。

就像一首好歌一样，任何好的发言都有一根令人难忘的“红线”穿插其中。强大的政治宣传活动，尤其是政治演讲总是具有重复的特征。想一想奥巴马的那句“是的，我们能”或罗纳德·里根著名的演讲：《推倒这堵墙》。约翰·F. 肯尼迪1963年6月26日在西柏林发表的演讲就是运用重复技巧的经典例子。

世界上有许多人确实不懂，或者说他们不明白什么是自由世界和共产主义世界的根本分歧。让他们来柏林吧。有些人说，共产主义是未来的潮流。让他们来柏林吧。也有些人说，我们能在欧洲或其他地方与共产党人合作。让他们来柏林吧。

运用重复技巧的一个最著名的例子来自于马丁·路德·金的演讲——《我有一个梦想》。在这次演讲中，“我有一个梦想”这句话被重复了不下9次。他是用这种方式结束演讲的：（注意：在原先的“我有一个梦想”重复之外，他在结尾处重复了另外两个元素。）

让自由之声从佐治亚州的石岭响起来！

让自由之声从田纳西州的了望山响起来！

让自由之声从密西西比的每一座丘陵和山冈响起来！

让自由之声从每一片山坡响起来！

当我们让自由之声响起来，让自由之声从每一个村庄、每一个州和每一个城市响起来时，我们将能够加速这一天的到来。那时，上帝的所有儿女，黑人和白人，犹太教徒和非犹太教徒，耶稣教徒和天主教徒，都将手携手，合唱一首古老的黑人灵歌：“终于自由啦！终于自由啦！感谢全能天父，我们终于自由啦！”

这些都是运用重复技巧的高超而诗意的例子，事实上重复也可以是简单而务实的，如“这就是为什么我们必须马上采取行动”或“我们所有人都需要团结一致”，或者“……因为我们知道你会作出正确的决定”。

运用重复可以产生和运用复杂修辞工具一样的效果，运用这一技巧其实非常简单：挑选一个元素然后重复它。当你每次重复某些东西时，你都在创建一种模式，并且是大脑喜欢的模式。返回到熟悉的内容有利于你重新组织你的演讲，确保你说的所有话都与你的中心主题相关。运用重复技巧也可以通过对内容的推进帮助你确立自己的论点。

应当重复哪些内容呢？有更多的好消息等着你——在你明确讲话要点的时候，你就已经做完艰难的工作了。当你不止一次地阐述你的观点时，它就成为你重复的内容了。

三年前，我们这个团队遭受了大规模的裁员，我们没有培训，面临着巨大的挑战，但我们克服了困难。六个月前，一些人的离开给我们造成了很大的混乱，员工不知道向谁报告。我们面临诸多挑战，但我们克服了困难。现在，我们最强大的竞

竞争对手在一直属于我们的领地上建立了阵地，我们又一次面临着巨大的挑战，我们将再次克服困难。

运用重复不仅仅是在为听众组织信息，而且也是在为演讲者组织信息。在做好准备演讲中，你可以谨慎地选择什么地方运用重复。在即兴演讲中，重复是更有效的。对于演讲者而言，它变成了一个很好的跳板。无论什么时候发现自己失去动力了，你都可以运用重复的方法。它将会重新组织你的思想，将你再次弹射出去，同时还能确保你不偏离主题。“我开始的时候说过‘我们做的一切都是在为此刻作准备’（重复）。对我们的新产品而言，那意味着什么呢？”

—— 问答环节：在互动中将听众拉在自己的立场 ——

无论你的演讲多好，只有在问答环节人们才能发现真正的你。听众会根据你在问答环节的表现对你及你传达的信息作出关键的评判。他们想要知道你脑子里是怎么想的。通过对话，人们才将信任、默契以及明晰感发展到一个更高的层次。也是在问答环节中，你才能展示自己满足听众以及创造一种联系纽带的能力。大多数演讲者担心问答环节，希望听众不要问太难的问题。我们建议你欣然利用这样的机会与听众积极互动。

因此不要试图回避令你不舒服的问题，要较早地回答那些悬而未决的问

题。如果去年的项目成本是25000美元，委员会的每个人都知道今年的成本将会达到35000美元，每个人都会关注这个问题，直到你解决了它为止。

问答环节成功的关键在于准备。没有为问答环节做好准备就像是花了好几个月时间准备跑马拉松，但到了比赛的那一天却忘了穿鞋一样。这里为你提供一些为问答环节作准备的技巧，助你能得心应手地处理这一环节：列出问题并自行回答（1）听众最有可能提出的十大问题；（2）你最害怕回答的十大问题。将你的答案在那些能给你反馈的人面前进行预演。还记得我们在结构一节当中描述过的恐怖场景吗？在问答环节中没有人提问，你灰溜溜地下台，感觉自己像个傻子。

下面的技巧可以帮助你避免这样的事情发生：如果没有人提问，那么就问自己一个事先有所准备的问题。稍作停顿之后，你可以这样说：“你们可能会提这样一个问题……”或“人们经常会问我这样一个问题……”或“大家可能想知道……”，然后就回答自己提出的问题。这样做不仅可以打破当时的尴尬局面，而且通常情况下会有引导的作用，接下来听众就会开始提出问题。如果他们还没有问题，你可以优雅地进入你的下一个环节——甜点部分。

专家提示 如果没有人提问，那就自己提一个事先准备好的问题，并作出回答。

在正式场合，回答之前先大声重复一下问题，这样做能产生以下几个作用：

① 确保你正确无误地听到了提出的问题。你花了五分钟的时间回答问

题，最后听众说“那不是我提出的问题”，没有比这更糟糕的情形了。

② 确保听演讲的每个人都能听到问题是什么。

③ 给你留下了两到三秒的宝贵时间——你的大脑需要这些时间去组织答案。

在不太正式的场合下，重复问题听起来可能有些怪异，那么可以将问题嵌入答案之中。这意味着在你回答问题的时候会重复问题的一部分。例如，如果问题是：“你从我们的客户那里了解到了什么？”你的回答：“我们了解到的情况是客户非常想要一些新东西。他们问：‘新版产品什么时候将会上市？’他们很着急。”将问题嵌入答案，可以发挥下列作用：

① 你重新陈述了一遍问题，这样每个人都能听到提出的问题是什么，并且不会觉得乏味。

② 你确定自己听到的问题正确无误。




③ 最重要的是，嵌入会促使你用听众喜欢的大脑语言作出回答：视觉的、听觉的、感觉/感官的，或逻辑/数字的。③


每个人都有自己偏好的“大脑语言”或感觉形式。一些人是视觉型的，他们会说：“你觉得这看起来怎么样？”一些人是听觉型的，他们可能说：“听起来好像……”数字大脑型的运用数字：“这种情况发生的概率是37%。”感觉/感官的演讲者会这么说：“我只是觉得我们离题了。”如果有人问你：“你如何看正在发生的这件事情？”（视觉型的）而你回答：“我感到似乎前方的路不好走。”（感觉/感官型的）那么，对话就会出现中断。听众提问用的是一种大脑语言或模式，而你的回答用的是另一种，这会马上

中断你与听众的联系。就像吹萨克斯的人一不小心按错了键，会破坏沟通的和谐。

嵌入会确保你回答问题时使用的方式与提问者的方式一样。例如，如果他问：“对于正在发生的事情，你作何感想？”（感觉/感官型的）你回答：“我的感觉是……”通过运用他的方式，能确保与他沟通的一致性。这会让听者感觉到你能更深入地倾听、理解他，并使他感到满意。嵌入问题能保证你和他人的和谐一致。

有关语言感觉形式的更多详情，请看下表：

风格	听众怎么说	你怎么说
听觉型的 	我听到的没错吧？ 听起来挺振奋人心。 正是我想听的。 你传达的消息对我而言是真的。 给我讲讲这个……	运用听觉型比喻： “正是我想听的音乐” 用像“听到”、“听起来”“听起来像真的”这样的词回答…… 关注的是人们说的内容以及听起来如何。
视觉型的 	我们的看法完全一致。 我不确定我明白了你的观点。 前途一片光明。 好像我们还有很长的路要走……	画一幅画或者运用一种形象说明一个观点。 用“看到”、“看起来”“发现”等词回答…… 运用视觉型比喻。 在故事中，描述当时环境下你看到的情形。
动觉型的 	我觉得我们的谈话有了进展。 前方的道路似乎崎岖不平。 他负担沉重。 让我们着手处理此事。 我们能解决这个问题吗？	运用感觉性比喻： 用“感到”、“感觉”、“直觉”等词作出回答…… 在故事中描绘结构。 让听众站起来，活动一下身体。

<p>数字型的</p> 	<p>让我告诉你为什么我们要谈这个问题……</p> <p>我们有三种选择。</p> <p>这是有道理的，因为……</p> <p>我们增加10%的投入，会使我们的回报翻倍。</p>	<p>展示图表。</p> <p>给出数字和事实。</p> <p>使用量化语言。</p> <p>按时间顺序排列、按照顺序和逻辑组织思想。</p>
---	---	---

问答环节中另一个有用的技巧是改述。有时候你听到的问题不是很明确。提问者的提问漫无边际，到最后，似乎让每个人都不明所以了。这个时候，你的工作就是创造清晰感。你听完提问者的问题，将它进行改述：“那么，你想问的问题是我们是否有这笔资金，是吗？”通常情况下，提问的人都会感到自己得到了了解脱，并说：“是的，就是这个问题。”他们甚至会感谢你。

如何应对挑衅性提问

对听众表示赞许可以使挑衅性的问题变得不再对你不利，找出问题中你认可的部分。这是运用了功能强大的日本合气道防卫原则，该原则教导我们：不要以相反的力道应对来袭者，而是要引导袭来的力量改变方向，以这样的方式既保护了自己也保护了对手。^⑨你的本能反应可能是进行还击，不要那样做，否则你的听众不会原谅你。记住，听众同情的是提问者，而不是你。如果你利用自己身份的优势冒犯了一位听众，所有的听众都会憎恨你。不要将自己置于防卫的位置上，因为你在聚光灯下，人们预期你会优雅地处理这一问题。表示认可的例子如：“这是一个重要的问题，很高兴你能提出这个问题。”

避免与提问者形成一对一的情形，不要摆出一副要与他打斗的架势。如果你的身体完全转向了他并且直直地盯着他，这会被视为一种挑衅行为或被视为一种信号——他已经成功地将你扣为人质并迫使你离开了自己的群体。在对提问者表示认可之后，礼貌地调整你的视线和身体方向，将其余的听众都囊括到自己的视线以内。这样做会防止提问者获得过多的能量，也防止你们一直处于一种被过度关注的情形中。面对咄咄逼人的问题时，记住你必须同时保持他的尊严和你自己的尊严。如果你做不到这一点，他也不会做到。面对咄咄逼人的问题时，不要将问题嵌入到答案中。例如，如果他问：“为什么这个项目耗资这么多？”你不能这么回答：“我们耗资巨大是因为……”这样做的话，就是在其他听众的脑海里加深提问者的不友好印象。理查德·尼克松在结束他的任期时说：“我不是个骗子。”著名的语言学家乔治·拉科夫在他的著作《不要想大象》一书中探讨了“框架”的概念。^⑩该思想指的是，一旦你用现有的语言将某些东西表达出来，那么你就唤起了与之相关的思维模式。换句话说，如果你说“不要想大象”，那么听众除了会想到大象之外想不到任何其他的东西。如果你不想让他们想起大象，那么与之相关的字一个都不要提。如果在回答问题时（例如，该项目是耗费钱挺多的）你这样做了，那么你就接受了负面的框架或前提，并且它们会在听众的脑海里进一步增强。

而重构的效果正好与嵌入的效果相反。通过确认问题背后真正关键的内容，会将问题提升到一个更高的层次。你可以这么说：“这是一个为了完成项目追加投资的问题。在我们核查工程的时候，我们发现大楼的地基存在一些问题，处理这些问题需要投入的资金是原先计划的三倍。”如果挑衅性的问题是“为什么会耗费这么多资金？”你可以这样重构该问题：“这是一个

有关质量的问题……”

下面是一些有用的重构句型：这是一个有关价值/有关长期投资/有关信誉/有关个人道德/可行性/时限/领导力/资源的问题。

注意：重构不是试图逃避问题。你做的只不过是让讨论脱离个人攻击而已。这样做可以使你既解决了听众提出的问题，又不伤害他们的感情。

有时候你会遇到特别不友好的提问者，他们试图让你落入陷阱。我们称这样的人为“鲨鱼”。一般情况下，听众中的鲨鱼会提出带有前提假设的问题。就像布置在雷区的地雷一样，一旦你踩到它，就会爆炸。这样的问题如：“为什么你要对我们撒谎？”“你不是一位好家长，你不感到难过吗？”或“你没有足够的时间与团队的人在一起，你如何处理这一问题？”这里提供与“鲨鱼”打交道的一些技巧：

① 不重复他们的话。

② 作出正确的陈述以纠正误解。提问：“你还在偷税吗？”你可以这样回答：“我纠正一下。我非常认真地履行我的纳税义务，在国税局我有完备的记录，我打算一直坚持下去。”

③ 继续前进。坚定而礼貌地摆脱提问者的问题，明确表明你不会与他再有任何的纠缠了。就像彼得的父亲经常说的一句话：“切勿与猪格斗。你们都会被弄脏——猪喜欢脏，而你不喜欢。”

2008年美国总统大选时，贝拉克·奥巴马就提供了一个重构的经典例子，他因与牧师雷夫·杰里迈亚·赖特的关系而备受非难。在一次发表有关种族问题的演讲时，有人提出了一个问题：“你如何为你和这个人之间

的关系以及他的‘反美’情绪作出辩护？”奥巴马将这一问题转变为谈论更宏大的美国理念的机会——努力争取一个“更完美的联盟”和“继续前人未完成的事业，为建立一个更加公正、更加自由、更加贴心和更加繁荣的美国而努力。”

在问答环节中要一直说实话（在其他环节也是如此，这很重要）。当你用谎话来敷衍听众时，他们能分辨出来，不要这么做。如果你确实不知道答案，那么，实话实说。“我本应当掌握这些资料，但是目前我还没有。活动结束后，如果你愿意给我你的名片，那么，我会找到那些数据并在周一之前交给你。”谁都不可能无所不知，承认自己不知道答案会为你赢得尊重和信誉。但一些演讲者在台上局促不安，试图掩饰他们的无知，这样的做法最让听众感到厌恶了。

最后，再返回到你的重复技巧。“这就是为什么今天，我们在此恳请大家批准这个项目的原因为。”“这就是为什么我得出：假如你想靠音乐赚钱，那么进大学可能是你最好的选择这一结论的原因。”每一个问题都为强化你最初的观点提供了一次机会。

注释：

- ① 丹尼尔·L. 夏克特：《记忆的七宗罪》，霍顿·米夫林集团出版（Houghton Mifflin），波士顿，2001年。
- ② 奇普·希思、丹·希思：《让创意更具黏性》，兰登出版集团（Random House）出版，纽约，2007年。
- ③ 凯斯·乔斯通：《即兴讲故事》，劳特利奇出版社（Routledge）出版，纽约，1999年。

- ④ 丹·罗姆：《餐巾纸的背后》（Portfolio公司2008年出版），美国管理协会网站资料，2008年4月10日，网址 <http://www.amanet.org/training/articles/Picture-This.aspx>。
- ⑤ 许多流行的表达都采用了比喻的修辞手法，比如：

“我累得要死。”（I'm dead tired.）

“她是我要追的女孩（她是我眼睛里的苹果）。 ”（She's the apple of my eye.）

“他说服了我。”（He wore me down.）

“我的心都碎了。”（I'm heartbroken.）

“力大如牛”（Strong as an ox）

“熊熊燃烧的爱火”（Hunka hunka burnin' love）

“一位老情人”（An old flame）

“极为恼火”（Boiling mad）

“狂热的节奏”（A feverish pace）

“热烈的争论”（Heated debate）

“热情的接待”（A warm reception）

“他们旧情复燃。”（They were kindling a new romance.）

一些著名的比喻如：

全世界是个舞台，

男男女女只是演员而已，

他们都有其退场和登场……

威廉·莎士比亚：《如愿以偿》第二幕，第七场，节选自《莎士比亚全集》1864年第一版。

我的朋友啊，你曾猎过山上的野马，原野的豹。

我们曾经踏遍群山，把一切征服，

夺取了都城，杀死了天牛。

曾经使“杉林”中的芬巴巴把罪遭，

但是现在，降在你身上的这长眠属何物？

——《吉尔伽美什史诗》，N.K.桑德斯（《中性》，企鹅图书，哈蒙兹沃思，英国，1960年）

现在是走出幽暗荒凉的种族隔离深谷，踏上种族平等的光明大道的时候。

——马丁·路德·金的演讲，《我有一个梦想》。德鲁·D.汉森：《马丁·路德·金传》，哈珀柯林斯出版社（HarperCollins），2003年，177页，

我梦想有一天，甚至连密西西比州这个正义匿迹，压迫成风，如同沙漠般的地方，也将变成自由和正义的绿洲。”

——马丁·路德·金的演讲，《我有一个梦想》。德鲁·D.汉森：《马丁·路德·金传》，哈珀柯林斯出版社（HarperCollins）2003年，177页，

总统的宣誓有时面对的是国家的和平繁荣，但通常面临的是乌云密布的紧张形势。

——贝拉克·奥巴马，就职演讲，《旧约时报》上刊载的完整讲稿。见网址：<http://www.nytimes.com/2009/01/20/us/politics/20text-obama.html>。

……希望催生新的希望，更多的人将获得自由。通过我们的努力，我们点燃了火种，那火种在人们心中，它温暖着感受它力量的人们，它烧毁那些试图阻挠进步的人。总有一天，这无可熄灭的自由之火将照亮我们这个世界最阴暗的角落。

——乔治·W. 布什的第二次就职演讲。美国国家公共广播电台，网址：<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4460172>。

不太有名的比喻如：

大风就像海浪，狠狠地击打着树枝。暴风仍在继续，当太阳西沉时，才停下来。风拍打着水面，卷起了浪花，将泡沫和枯叶推向了岸边。

老师搞了一个突袭，他突然来到了学生面前，手如利爪般伸进了学生的卷子里，把答案撕成了碎片，之后回去坐到了椅子上，开始沉思。

网址：http://www.writesville.com/writesville/2006/01/examples_of_met.html。

- ⑥ 乔治·奥威尔：《政治和英语》，见《乔治·奥威尔全集》，http://www.george-orwell.org/Politics_and_the_English_Language/0.html。

- ⑦ 感谢作家/研究员罗勃·鲍德卡对本部分内容所作的贡献。

- ⑧ 麦克·鲁：《学习的类型：对一种教学假说的检验》，经济合作与发展组织，网址：<http://www.oecd.org/dataoecd/42/13/34926352.pdf>。

- ⑨ 三木五月女：《合气道原则》，波士顿香巴拉出版有限公司（Shambhala Publications）出版，1989年；瑞克·黑格斯：《合气道、不合作与非暴力》，东湾合气道，网址：<http://www.eastbayaikido.com/articles/higgssatyagraha.html>。

- ⑩ 乔治·拉科夫：《不要考虑大象》，切尔西绿色出版社（Chelsea Green），佛蒙特，2004年。

高效演讲：斯坦福最受欢迎的沟通课

第二篇 演讲风格

锻炼声音·姿势与动作·表情和眼神

Part 2

高效演讲：斯坦福最受欢迎的沟通课

克服当众讲话的恐惧 ***学习高效沟通的秘诀***
迅速吸引听众注意力 ***轻松应对高难度谈话***

真希望自己在二十年前第一次演说时就拥有这本书。这是一部重要的作品，它不仅告诉人们应该如何沟通，还告诉我们团结他人的最有效方法。本书激励我成为一名出色的领导人。

——美国雀巢公司营销副总裁，多琳·伊达

对于那些想在沟通中给对方留下深刻印象的领导人来说，本书是他们的必读书目。因为不论身处什么场合，需要站出来表明立场的人都可以将本书视为自我训练的指南。

——瑞士洛桑国际管理发展学院组织行为学教授，乔治·A. 科尔瑞瑟

这本书会为你的事业打开新的局面，会帮你克服恐惧和思维局限，让你能够更高效地沟通，成为鼓舞团队、公司甚至国家精神的领导者。这将是读过的最好的公开演讲的指导书。

——美国住房与城市发展部前主任，乔·科万

在新的全球化世界中，一个人是否具有跨越多元文化、多个时区、多国边界的能力决定着他是否能够成功。为了做成最重要的一件事——建立信任，本书将告诉你一个明确的、通用的策略。

——美国思科公司副总裁，伊冯·勒鲁

本书打动读者的不仅仅是文字内容，还有练习指南、专家提示、反馈表格以及其他多种工具。想从中获取力量的人都应当好好阅读。

——新加坡证券交易所首席执行官，麦尼思·博可

含章行文

上架建议：励志·演讲沟通

ISBN 978-7-5534-0043-3



9 787553 400433 >

定价：39.80

微博：商业类电子书