



# 目录

---

1. 简介
2. 千万别装
3. 信任你的听众
4. 听众到底要什么？
5. 你我皆凡人
6. 怎样开头？
7. 你想干什么？
8. 什么元素最重要？
9. 一次只说一件事
10. 你有99%的可能性被误解
11. 更可能是你自己没说清楚
12. 使用你自己的语言
13. 只说自己真正相信的话
14. 不要指望听众能够自动与你感同身受
15. 小心听众的情绪
16. 做一个值得信赖的人
17. 听众最关心什么？
18. 听众喜欢什么样的人？
19. 把一切证据都准备好
20. 制造效果的利器——契诃夫之枪
21. 制造效果的另外一个小技巧：重复
22. 让语言生动起来并不难
23. 新手最难掌握的重要技巧：停顿
24. 最好的互动方式——让听众思考
25. 向听众提问时要注意什么？
26. 证明他人错误≠证明自己正确
27. 为了学会讲，要先学会听
28. 慎用名言警句（或其它陈词滥调）
29. 只不过是换一种说法而已
30. 记录听众的反应
31. 要说清楚“是什么”更要说清楚“不是什么”
32. 主角与配角
33. 小心被辅助工具绑架
34. 使用视觉辅助工具的第一原则：简单
35. 控制自己的讲话范围
36. 日常谈话是最好的练习机会
37. 废话！废话？
38. 成为能说那话的人
39. 什么时候说结论
40. 如何克服紧张？
41. 何来激情？

# 我也有话要说

---

## ——普通人的当众讲话技能

这是我在2010年6、7月份的时候写的一个系列。牛人就不用读这个了，这是写给“普通人”看的。

后来博客网站坏掉了，就只能在archive.org上找到。想想有点可惜，就重新整理了一下放在这里。

因为当时并未想着成书，所以是写到哪里算哪里，别指望在这里看到一个“完整的体系”——这个系列只是“对某些人有一些帮助”而已。

# （一）千万别装

---

这是事实：**群众的眼睛是雪亮的。**

为了在台上从容、自如，请牢牢记住第一条铁律：千万别装。

如果你平时就不是喜欢穿正装的人，千万不要为了演讲而换上正装，尽管你有最正当的理由——“这时正式场合，我应该正式一点……”因为你从未“适应”过正装，所以，那衣服无论多合身放在你身上就是别扭，无论是在你心里还是观众眼里。

如果你平时就不是一个喜欢开玩笑的人，那就千万别为了讨好观众讲笑话。因为你从未有过成功讲笑话的经验，所以，再好的笑话也可能被你讲臭。

你是一个文绉绉的人，即便面对生性粗旷的听众也不要尝试着像他们一样说脏话，即便是“我操”这两个字，你也不一定能够把握个中的韵律，你无法把那两个字说得掷地有声，浑然天成。

如果你不是满腹经纶的人，最好只讲大白话，临时抱佛脚绝对不可能让你轻易蒙混过关；引经据典既然不是你的长项，就最好直来直去，台下不是一个人，而是很多人，那其中一定有能够把你看得通透透的人。

别装。千万别装。

也千万别不信，别非等到一败涂地再悔青自己的肠子。

“我是谁？”这是伟大的哲学问题，却又是每一个普通人只要认真就能清楚的问题。最好不停地这样问自己：“**我究竟/到底是谁？**”

不满现状是每个人的现实。寻求变化更可能是每个人的挣扎。

你也羡慕，你甚至嫉妒，你也想像他们一样……那怎么办？

如果你羡慕那些衣着光鲜的人，你平时就得衣着光鲜（当然那可能花销很大）。如果你羡慕那些幽默的人，你平时就要想尽一切办法修炼幽默——要知道郭德纲也好，黄西也罢，为了一个好笑话可能要挣扎很久很久才能够“妙手偶得之”；你要是暗自羡慕那些大大咧咧的人很潇洒，那你平日里就要放下架子，别再文绉绉；你要是羡慕那些引经据典的华丽，那就要在未来的许多年里饱读诗书（因为你过去没做，现在就必须补课）……

**你是谁就是谁。**其实这并无所谓——只不过，你觉得“你应该显得更好一些”，殊不知，这恰恰是失败的根源，你不是在讲，而是在演，不是谁都可以做影帝的，这是现实。

“讲演”是个有误导性质的词汇。该讲就讲，别装，别演。

## （二）信任你的听众

---

有一个无比重要的事实总是被忘记：**你的听众不是你的敌人。**

既然已经决定投入时间坐在下面听你讲话，你的听众最不希望你惊慌、紧张、手足无措、语无伦次……他们最希望跟你一起度过愉悦的这段时光。听众的这种愿望，跟你一样强烈，正如你当然也不希望自己惊慌、紧张、手足无措、语无伦次一样。

**在不了解你之前，没有人对你抱有任何看法。**就算你不是朋友，也起码不是敌人。

而所谓的信任你的听众，最重要的一方面就是记住并相信另外一个事实：**你的听众不需要你故意取悦他们。**

既然是“众”，听众就有一定的“集体智慧”，整体上来看还是能够分辨优良好坏差的，无论在哪一方面。不可否认，有时听众并不理性，可能会盲目、盲从、甚至看起来反复无常，但，要知道那毕竟都是暂时的。

**一定要相信：听众的认同与否，确实维系在你的内容质量上。**

没有哪一个听众希望你完美，除非你自己已经声称你是完美的；没有哪一个听众强求你高尚，除非你自己已经声称你是高尚的……**别装，千万别装。**

很多时候，演讲失败的根源就在于讲者并不信赖听众。

有些讲者倾向于低估听众的智商（或者反过来过高估自己的智商），于是不经意之间就已经把听众当作傻子去忽悠。这样做的结果往往带有迷惑性，因为他们有时看起来很成功。可是，长远来看，这种讲者不会得意很久，早晚会遭到听众的唾弃。

另外一种低估听众智商的表现就是错把听众的探讨处理为敌意的挑衅。除非讲者自己已经犯了错误，或者没有说明白，听众不大可能抱有敌意。更多的时候，有些听众表现出讲者不曾预料到的反应，根本就没有任何敌意，却被低估了听众智商的讲者认为是挑衅，而后将“探讨”变成“声讨”——其实这是无论讲者还是听众都不愿意涉入的境地。

**要相信听众。**相信他们是有判断力的，相信他们是有品位的，相信他们是有足够的智商和智慧的，相信他们是善良的，相信他们是公正的，相信他们拥有一切正面的品质。别说“那可不一定”——我们知道有些听众不是这样的，但，你所愿意与之沟通的听众难道不就是这样么？而既然你无法仅凭外表分辨，那就只能相信“整体上来看，听众是值得信赖的”。

如果做不到这点，那就算了，你那“不吐不快”的欲望最好还是收敛一下吧，闭上嘴可能结果更好一些。

## （三）听众到底要什么？

---

你做为讲者，**没必要刻意取悦听众**，但，**你也确实应该满足听众**。否则，听众就会对你不满。

听众到底想要什么呢？

其实，答案几乎永远是确定的，听众想要听到的无非是拥有以下三个属性的东西：

- 重要的
- 未知的
- 复杂的

设想一下，你自己作为听众。

你坐在下面，你投入时间，你投入精力，你知道这些都是沉没成本……你必然跟所有人一样希望你有所收获……

收获究竟是什么呢？或者，换一种说法，究竟什么样的东西算做收获呢？如果，你获得了重要的信息，你获得了你原本不知道的信息，你理解了你原本不可能理解的复杂道理……这样的话，你会认为你“有所收获”是不是？

但是，反过来，如若你花费了几十分钟时间，听到的全都是无关紧要的内容，全都是你已经知道的信息，或者全都是简单到谁都明白的东西，你的感受如何呢？设身处地想一想，你的答案就在告诉你作为讲者应该讲些什么了……

**你必须提供一些“干货”。**这是重点。

你可以开玩笑——为了活跃气氛；你可以顾左右而言其他——为了避免冲突；你可以嬉笑怒骂——为了掩饰一些你不愿意表达的什么，但是，你必须说点什么：重要的、未知的、复杂的。否则，听众会觉得不值。

**只有干货肯定是不行的，正如纯粹的“营养餐”一定不好吃一样。**但是，如若没有干货，那你就是在忽悠，你就是在装，你就不信任听众，你必然遭到听众的唾弃——或早或晚，别不服气，这是宿命，无法逃避。

表象永远比实质更有吸引力，因为对很多人来说，能看到的只有表象，而实质却可能被很多人“视而不见”。所以，有些时候忽悠很成功，有些时候讲实话却并不被理解，但这并不意味着说忽悠就是对的，讲实话就是傻的。

要相信时间的力量。在时间面前，任何事物最终都不得不坦然表露（有的时候是“暴露”）。不要被一时的假象而迷惑。

请务必认真准备你的“干货”。

除此之外的任何所谓的技巧都是没用的，它们顶多是“锦上添花”。但，“干货”就是“锦”，没有它，任何“花”都起不了任何作用。

如果你的“干货”不够多，那最好闭嘴，把时间花在该花的地方——积累足够的干货。

切记。

## （四）你我皆凡人

---

你和我一样，是一个普通人。

名人讲演，很多的时候只要“演”就够了，“讲”什么其实真的并无所谓。

这很诡异：尽管整体上来看听众是拥有一切正面特征的，但是，大多数听众作为个体却只有两种状态，要么**接受**（欢迎），要么**拒绝**（抗拒）。

如若你是个大名人，大多数听众在你开口之前就已经“敞开了自己心扉”，做好“聆听”一切的准备。他们甚至可能早已准备好了纸笔，生怕错过一点点的信息——他们早已假定将要听到的一切都是**重要的、未知的、复杂的**……

可问题在于，**你和我一样，只不过是一个普通人。**

我们信任听众，相信他们有一定的判断力，但是，一个冷酷的事实摆在我们面前：

我们不是名人，所以听众绝不可能“盲从”。他们并未从一开始就“抗拒”，但是，他们也没有从一开始就“欢迎”。

这是普通人在公开场合讲话最困难的根源——没有“之一”，这就是最困难的地方。

这就是为什么“**千万不要装**”的原因；这也是为什么你我**必须信任听众**的原因，这还是为什么“**一定要有干货**”的原因。

市面上从来都没有缺过“有效演讲技巧”之类的东西，但它们无一例外地忽略了一件事情：它们都是在总结“成功讲演者”的技巧，却从未照顾“入门者”之前的挣扎。

随便举个例子。

几乎所有的书籍都推荐“用故事开头”是最好的演讲方式。

真的么？

对于那些早已“敞开心扉”的听众来说，名人的故事哪怕再平凡都耐得性子听到底；然而，对于你我这种普通人来说，这事儿还真不见得——哪怕再精彩的故事，很可能只因为多绕了个弯子就已经有人离座而去。

最要命的是，作为普通人的你我，很可能从未有过讲述精彩故事的经验，所以，更可能发生的情况是，再精彩的故事都有可能被我们讲臭……

对策总是存在的。哪怕一两拨千斤，都确实是可能的。

然而，在找到正确策略之前，必须先直面这个简单而有冷酷的事实。否则，一切都无从讲起。

## （五）怎样开头？

---

这是个伪问题。

过去我讲作文课的时候，无论哪一个班里都一定会有人上来提问，“老师，我就不会写开头，怎么办啊？”

我反问他们，“那除了开头之外，其它的部分能写好么？”

为了急于得到第一个问题的答案，他们之中的相当数量宁愿违心：“能啊，我就是不会写开头！”

于是，我答道：“那，咱不写开头了，直接写‘其它部分’不就得了么？”

他们的反应是：“……”

提这种问题的人是被误导了才这么问的——几乎所有的写作书里都会有大量的篇幅论述“开头的重要性”。看看市面上的演讲技巧书籍，也必然如此，总是强调一个好的开头有多么重要。

开头并不是不重要，但，**更重要的是内容**——只有一个精彩的开头，而后乏善可陈，多丢人啊！事实上，乏善可陈的内容，也不大可能有精彩的开头罢？

如果你对你的内容有足够的信心，三个字作为开头就可以了，“**大家好……**”

当然，即便是这样三个字也是需要练习的。

- 在台上用舒适而又挺立的姿势站好；
- 抬头，露出灿烂的笑容；
- 缓慢环视四周（实际上是大约180度），大约5到10秒；
- 然后，用恰当的声音说，“大家好！”

闭上眼睛演练一下就知道了，每一步对新手来说都非常不容易，都可能随时出错：

- 在台上的站姿可能是僵立，而非挺立；而僵硬的姿势，会使一个人处于思考冻结状态……
- 努力在笑，但比哭还难看……
- 不敢看听众，甚至按照某些烂书的建议，把目光放在“稍微高一点的地方”，实际上是在“仰望天空”，好像“害怕眼泪会掉下来”一样……
- 鼓足勇气说出来“大家好”，可声音比蚊子还小……

如果一切无误，接下来就可以直奔主题了——记住，谁都讨厌浪费时间（尽管大多数人并不真正善待时间）。

当然，在做到内容充实之后，我们确实可以想办法做到“连开头都很精彩”。这是后话。

## (六) 你想干什么？

---

听众的目的往往只有一个，就是希望有所收获。

那作为讲者，你的目的是什么？

一般来说，当众讲话，无非以下若干目的

- 教学 (Teach)
- 告知 (Inform)
- 探讨 (Discuss)
- 分享 (Share)
- 鼓动 (Inspire)

而在不同的场合里，讲话往往有对应的常见目的。比如，教学更多出现在课堂上，告知更多出现在广播中，探讨通常是在会议里，分享往往是小组，鼓动往往面对群众。当然，这不是绝对的，课堂里也会有分享和鼓动，会议中也可能有告知和教学……

**对于新手来说，起点往往是分享。**而这个系列中，我们所关注的更多是“分享”，而后是“鼓动”。这两者是对普通人来说最重要的当众讲话之目的。

先说分享。

什么是“分享”？分享的意思是说，讲者自己确信那东西是好的，希望更多人知道。换言之，**东西必须是好的，才有分享的必要。**

所以，无论你想分享什么，都要先问自己若干个问题：

- 真的好么？
- 好在哪里？
- 为什么人们需要这种“好”？
- 拥有它有什么特别的地方？
- 没有它有什么特别的害处？
- 人们是不是低估了拥有它的好处？那我应该如何让人们意识到这点？
- 人们是不是低估了缺少它的害处？那我应该如何让人们意识到这点？

这里最重要最难以回答的问题是第一个：“真的好么？”

有时，我们认为好的，不一定真的是好的。而如果并不确定，那么就应该是“探讨”，而非“分享”。这么多年来，观察无数的讲者，我发现最常见的错误是把“分享”和“探讨”混淆。

很多人都声称自己在“探讨”，但实际上只“探”不“讨”。很多人只不过是“探”一下而已，把自己的观点、看法扔出来——不管是否真的站得住脚。而面对“讨论”，往往将其一概处理为“声讨”。

## (七) 什么元素最重要?

---

一个字：“惊”。

很多“经典”演讲技巧书籍中都提到“最好用故事开头”。在我看来，这种建议尽管没什么不对，但，还没有深入实质。其实，不是用故事开头并不重要，重要的是要“惊”到听众。不信，你就用一个每个人都有的故事开头试试看？一定反应平平。

“惊”是最容易获得听众好奇心的元素。赢得了听众的好奇心，他们就会很自然地进入全神贯注的状态。听众的这种状态，是讲者的福祉。没有什么比面对一群三心二意的听众更另讲者沮丧的事情了。

相信我，“惊”甚至比“有趣”重要得多，因为绝大多数“有趣”也是从“惊”之中产生的，即，所谓的“惊喜”。

向杜甫学习：“语不惊人死不休”。

然而，不能仅仅为了“惊”而“惊”，否则，整场讲话就成了恐怖烂片。至于用什么手段达到“惊”的效果，这并不重要，每个人有每个人的方法，但是，必须与主题相关。

如果你说了什么，听众“当场就惊了”，那你就成功了一半。如果你已经做到“意料之外”，那，还有另外一半更难做到：后面你所讲的一切必须是“情理之中”的。

在确定你的主题是有意义的，你的内容是严谨的之后，就要耗费很多的时间精力去琢磨在什么地方，以什么样的方式制造“惊”的效果。说透了倒也简单，开头一定要有，结尾最好也有，中间每8~10分钟要有一次。

记住，**无论是什么，太多了都不太好。**

有很多常见的方法制造“惊”的效果：

- 故意用错误的方法做些什么
- 给所有人都知道的故事安一个想不到的结尾
- 做一个结局惊讶的演示
- 演示一个超群的技艺
- .....

每个人、每个时刻、每个场合、每个话题，都有独特之处，要花费时间去考虑如何才能恰到好处且又合情合理地制造“惊”的效果。每个讲者有具有不同的属性，要根据自己的个性选择恰当的方式。

这是一种能力，能通过长期练习和实践慢慢积累的能力。

## （八）一次只说一件事

---

对大多数新手来说，能够上台讲话，是难得的机会。所以，也很容易理解，他们倾向于“有很多话要说”。可这恰恰是大多数新手“讲砸了”的根本原因。

**一次只说一件事。**

30分钟也好，1小时也罢，只说一件事——换一种说法，这叫“主题鲜明”。

新手做不到“只说一件事”的原因，除了刚才说的“有很多话要说”之外，还有另外一个相对隐蔽一点，却又更为本质的原因：他们没做到足够深入。

事实上，任何一个话题，足够深入的话，别说一场讲演，连一本书的篇幅都可能不够。

所以，“**深入，深入，再深入**”，是把一件事说透、说好、说清楚、说精彩的根本技巧。

为了做到所谓的“深入”，就要提前做足功课。新手不明白的地方就在于“我知道做功课很重要，可是应该做哪些功课呢？”

“做功课”（Having your homework done）的范畴很广，但，如若挑最重要的就是这个——**针对你所说的每一句话，每一个理由，每一个例证，每一个结论或观点，都要问自己：**

- 我说的够清楚么？够准确么？是否需要对其中的概念、范畴、逻辑关系等等进行补充说明？是否会有一些听众对这些东西产生误解，如若有可能，我应该如何面对？
- 有什么是所有听众都必然知道的？（这些无需讲）有什么是一些听众知道而另外一些听众不知道的？不知道的人大概占多少比例？（酌情决定花多大的篇幅去讲）
- 有什么东西是听众想不到的？我应该在什么样的地方，把这些“意外”用什么样的方式，什么样的措辞展现给听众？
- 要理解我正在说的这些事情，有哪些事情是应该提前知道的？而这些必须信息，听众了解的究竟有多少？
- 有哪些事情是不重要的，却被大多数听众认为是重要的？或者反过来，有哪些事情是重要的却被大多数听众认为是不重要的？这些“错觉”、“误解”是不是会造成很大影响？如果是，我又应该如何最直观地证明这种影响的存在？
- 这句话能不能更精彩一点？这个例子是否足够恰当？理由是否足够充分？它们是否足够惊人？（比如，听众没听说过，没想到过的……）这个结论是否足够有意义？该结论是否真的能够改变听众的生活（哪怕一点点）？

这些问题都看起来简单，实则难上加难。越是有经验的讲者，越知道这些问题的刁钻。也正因为如此，那些有经验的讲者，都老老实实地去做功课。

## （九）你有99%的可能性被误解

整体上来看，讲者必须信任听众。台上的讲者，应该牢记，

相信他们（听众作为一个整体）是有判断力的，相信他们是有品位的，相信他们是有足够的智商和智慧的，相信他们是善良的，相信他们是公正的，相信他们拥有一切正面的品质。

然而，作为个体的每一个听众，各方面都是参差不齐的。他可能并没有判断力，却以为自己很是有一些判断力和判断资格；他可能在这一方面有品味，不过是很差的品味；他很可能并不善良，或者确实是善良的，然而却只不过是基于懦弱的那种善良；他可能并不公正，一生都活在双重标准之中，宽于待己、严于律人……他们中的一些人，甚至可能拥有一切负面的品质。

最为可怕的，是有很多听众从未认真审视过自己的“**选择性输入障碍**”。有很多时候，讲者与听者之间的关系并不是相互的，而是“你说你的，我听我的”。到最后，听者所听到的版本，与讲者所讲的版本，很可能相差十万八千里。

迄今为止（二〇一〇年六月三十日星期三13时42分），我的博客上有23, 546条留言，哪怕是那些骂街的留言我都未曾删除过，所以，读者可以在这里找到无数“你写你的，我读我的，然后‘老子骂的就是你’”的例子。

当我说“现在的初学者最好别选五笔输入法”的时候，冲上来反对我的人，好像根本就没有看到“现在”、“初学者”、“最好”这些字眼一样——对他们来说，“反正你就是在说五笔不好，那就不行！”

最近的一个例子发生在Twitter上：

@xiaolai: 没看出你反对的是啥。 @miaomiaowang: 完全反对！最简单的道理：对着同一部位拍X光片，不同医技师拍出来的水平是完全不一样的；而同一张X光片，不同医生能看出来的东西也完全不同 @xiaolai: 我很怀疑中国的很多西医，其实只不过是现代医疗器械普通用户而已。

这位反对者，究竟是如何做到“用支持对方观点的证据强烈反对对方的呢？”

解释很简单，他听到的是他自己的那个版本，不是我说的版本。这类人是那种很容易受情绪影响的，如若你一不小心引发了他的某些负面情绪，他们马上就会产生“生理反应”。

如此简单的句子都可能这样被误解，更不用提你作为讲者在台上30分钟甚至更长的“长篇大论”了。

避免被误解的有效方法有这么几个：

- **尽量保持简单**。简单不等于“过分简化”。我是说，要尽量保持逻辑关系简单明了。只有这样才能避免不必要的误解。
- **避免引起听众的负面情绪**。如若讲者确定自己是对的，那还真的没必要讨好听众。然而，无论是谁都没必要无端地得罪听众。最好认真审视自己的每一句话，避免那些可能会引起听众负面情绪的句子、例子、字眼。
- **提前做功课，做小范围内的沟通**。通过日常对话、小范围内的讨论，收集不同意见，思考它们的有理之处、无理之处，而后逐一设计对应策略。在台上，可以用自问自答的方式，把这些“听众可能疑惑”的问题直接处理掉。

当然，最重要的是“**保持平和的心态**”。人非圣贤，孰能无过？

对于我们每一个人来说，“最常犯错的是自己”——因为别人同样会犯错，也可能同等频率地犯错，但是，那些错误和我们自己没有太大关系。不过，大多数人并没有想明白这一点。所以，他们自己犯错就掩盖，久而久之就相信自己很少犯错，甚至从未犯错；而别人犯错的时候，就会迫不及待地指出，久而久之就相信别人都是傻屌。在人群之中，这种人的比例占大多数。所以，有时我们没错，却被误解了，没什么可大惊小怪的。

更为重要的是，如若你真正的心态平和，能够做到凡事认真思考，常常会发现所谓的“误解”其实只不过是当时的错觉而已；过些时候仔细想想，那“批评”也好、“误解”也罢，那竟然真的是对的——赚大了！

## （十）更可能是你自己没说清楚

---

当众讲话与私下讲话非常不同。

听众往往是陌生人。他们和你的朋友、你的家人不同，他们并不了解你的一切，他们只是对你有个大概的了解。

与家人和好友说话的时候，由于之前已经有过太多的交往，所以，相互之间的交谈实际上无论从哪一个角度来说都是经过大量简化的。

比如，当你对朋友和家人说“有些人……”的时候，1) 他们知道你说的更可能是哪些人，2) 他们也知道你说的更可能不是哪些人。不管“有些人……”后面的话题是什么，你们之前都可能已经讨论过，或者很可能至少讨论过一些相关话题，于是，很多细节对你们来说，是“不言而喻”的。

然而，当你对一群陌生人说，“有些人……”的时候，无论其中的哪一个都无法确定你所说的“有些人”是否包括他自己。于是，沟通差异已经开始悄悄地出现。如果讲者不注意这种差异的存在和它的重要影响，那么，其后的沟通就肯定会发生很多的困难。

这只是一个很小的例子，“有些人……”这样一个常见而有貌似微不足道的句式而已。然而，几乎一切的地方都可能存在这种沟通差异，因果、比较、前提、价值观等等……所以，所谓的“说清楚”真的很难很难，因为你面对的不止是一个陌生人，而是很多很多陌生人。

**要牢牢记住，听众是陌生人。至少，在他们接受你之前。**

刚开始的时候，新手甚至可能注意不到这一点。就算注意到了，也似乎束手无策。因为“误解”毕竟是发生在听者思维里的事情，讲者在讲之前和之中都无法获知误解的存在和内容。有时，听者的神态会告诉我们肯定哪里出问题了，但是，却无法让我们明白那问题究竟是什么。

对策总是存在的：**认真对待讲话之后与听众的面对面交流。**

首先要**保持心态的平和**，而后，认真记录听众的每一个反馈。其次，不要急于为自己辩解（不要把疑惑当作质疑），甚至不要急于回答问题，而是尝试着通过反向复述（您的意思是不是“……”）确定提问者的真正问题，而后再认真回答。

不要怕“回答不出来”。**新手就是新手，需要磨练，这不丢人。丢人的是不懂装懂，死撑却撑不住。**听众对这种人是没有任何耐心的，换位思考一下吧，换作是你，可能会直接把这样的人归为某类，从此再不理睬。

一切无法回答、难以回答、回答的不够清楚的问题，都拿出纸笔记录下来，以备提醒自己回去做足功课。当场记录也会让听众明白你会认真考虑他们的问题的。而后，一定要告诉提问者，你回去会马上想办法弄清楚，并且会在第一时间向他反馈。这样做，不仅不丢人，相反，还可能会赢得尊重。

## （十一）使用你自己的语言

---

尽管表面上来看大家在使用同一种语言，可实际上，每个人的语言风格是非常不一样的。

就好像每个人的指纹都各不相同一样，每个人在说话的时候，措辞、长短搭配、语音语调的运用等等，对每个人来说，都是过往的语言使用说积淀下来的习惯，人与人之间的不同，可谓千差万别。

很多新手在准备讲演稿的时候，往往忽略这一点，把别人说过的话直接拿来就用——可这是一厢情愿，因为在台上，基本上百分之百会因为那并非属于自己的语言风格而产生结巴或者其他什么样的口误。

平日里，人们只关心自己是否表达顺畅。可是，**既然你要当众讲话，就必须留意自己的语言风格。**

你是否关心措辞的准确？你是否使用大量的形容词或者副词？你是否喜欢用大量的名词说事儿？你是否喜欢说一些复杂的句子？说明因果关系的时候，你是喜欢把原因放在前面还是放在后面？说明比较的时候，你是喜欢先说结果，还是先说比较过程？

无论答案怎样，是也好，否也罢，并不是说哪一个优于哪一个，关键在于你自己究竟是什么样的？

平时多留心一下，就会发现自己的真实情况。而经过这样的留心，再看别人的句子或者语篇，就很容易分辨你和人家之间的区别。

而当你需要复述什么东西的时候，记得一定要用自己的语言重新创作，而不是“背”。背别人的东西是很辛苦的——尽管看起来更简单。只有用自己的语言重新创作之后，那材料才能变成“自己的”——只有这样才能运用自如。

很多人害怕麻烦，总想偷懒。心想“有现成的干嘛不用？”这是陷阱——很多人都掉进去：费尽心机选所谓的最简单的，最终挑了个最难的。无论什么事情想要做好都挺麻烦的，**怕麻烦就直接去死好了**，不过，好像死都是一件比较麻烦的事情。

有些时候，当你决定“引用”他人言语之时，一定要只字不差地背诵下来，反复练习多遍，确保自己顺嘴说都不会说错。这一点很重要，讲着讲着突然卡住，然后说，“原话我记不得了，大概意思是……”这样实际上很尴尬，很丢人。当你看到那些熟练的讲者“信手拈来”之时，要清楚他们实际上是在上台之前练习过很多遍，而后又在台上实践过很多遍才如此的。

对新手来说，在讲演之前，把要说的每句话都写下来，是很好的练习和实践的方法。有些时候，写出来的东西会吓你一跳：脑子里以为正常的句子怎么会这么残疾！？实际上，每个人都会在不知不觉中犯下这样那样的错误，只不过，平时没有人监督你，有错误也不见得有人指出罢了。在台上，你也会如此，然而，会有人当场指出让你措手不及，或者干脆懒得指出，而后直接将你归入某类——那是更可悲的结局。所以，全都写出来，隔天自己仔细看一看，这样简单的步骤，可以让你免去很多尴尬。

## （十二）只说自己真正相信的话

---

一定要仔细审核自己的讲稿，确定自己对其中的每一句话都确信无疑。

这很重要。

如果一句话、一个观点，是讲者确信无疑的，那么那些词句就“根深蒂固”，自然会脱口而出，不管在什么情况下，无论是紧张还是拘束。

讲者最好认真对待自己的逻辑训练，经常改进自己的思考模式，以使用一系列常年积累、磨练的套路去审视自己将要说的每一句话：

- 它合理么？
- 它有根据么？
- 它的前提总是成立么？
- 反对它的人是怎么想的？如若他们有一定的道理，那道理究竟是什么样的？如若他们没道理，那为什么他们会得出这样的结论？我又应该如何说服他们？又，怎样做，才能尽量不令他们产生负面情绪？
- 我怎样说，才是准确的，生动的，有说服力的？

新手往往顾不得这些，抑或出于过分紧张，抑或出于过分急切地想要“出人头地”，讲一些自己并不相信的事情——之所以那么讲，并不是因为那是在仔细审视过后确认无误的事情，而仅仅是因为“那么说听起来很牛”……

人云亦云，不是什么好事儿。在台上人云亦云，姑且不论它是否丢人，但却肯定是浪费听众生命的事情。

但更为可悲、可怕的事情在后面。

一句话，不管真假，不管对错，如若一个人讲它重复很多遍，那么他最终就会相信它。这种表述可能有点误导：“他最终相信了它”，好像是“他”发出了相信这个动作一样。可事实上，应该这样表述才准确：“它最终绑架了他”。相信我，重复的力量是很可怕的。

生活中我们经常遇到这种人，整天吹牛皮、人云亦云、胡说八道，可最终，时间久了，他们就被那些“鬼话”所绑架，他们的大脑渐渐失去正常思考能力，做出来的判断常常莫名其妙，而因此做出的行为常常令人匪夷所思……最要命的是，他们竟然以为自己在“独立思考”！

对新手来说，建立威信的过程是漫长的，长到让大多数人半途而废，失去耐心。然而，**说实话，说有意义的话，是讲者最终可以赢得信任、赢得尊重的根本——别无其它。**

## （十三）不要指望听众能够自动与你感同身受

先说点别的。

一位朋友，基本上是个电脑小白。让我们姑且叫他白哥。不过，在朋友眼里，白哥却是个会用电脑的人——是啊，整天上网，偷菜什么的。于是，有朋友求他帮忙开个淘宝店。他觉得也没什么大不了的，就一口应承下来。

**只有开始做了才知道有多麻烦。**

从Word里拷贝出来贴到淘宝的文本编辑器里，这文字怎么就全都串版了？这图片怎么就是没办法靠右显示？明明昨天晚上上架了的东西今天早上怎么就全都不见了？……

有些问题是可以打电话问淘宝客服的，可问题在于那些客服尽管态度好，但基本上不管用，因为他和客服好像在使用两种同样是中文发音的语言——谁都听不懂对方在说什么……

白哥厚不下脸皮对朋友说“算了，我做不了”，于是，跑到书店买书，找其他朋友问，连滚带爬折腾了10多天，终于把一个淘宝店折腾完毕，交给朋友使用。

事儿并不大，但设身处地想想，换你是他，你也会和他有一样的成就感（很浓烈的那种）。当我们有这种感觉的时候，就有同样强烈的“表达”欲望，任凭叫它“分享”也好，“显摆”也罢。

白哥就是这么做的。他给另外两个好朋友分别打电话，给他们看他装饰好的那个淘宝店，问“你看，怎么样？！”两个朋友的反应几乎如出一辙，“嗯……淘宝店不都是这样的么？”觉得白哥多少有点失落，又一模一样地补上，“不错，真的不错。”

可是在白哥眼里，每个字体都是调过的，每个颜色都是深思熟虑过的，每个图片都是费尽心思编辑处理过的……

事实上，类似的情形我都遇到过无数回。可事实上，在这样的经验之后获得教训的人并不多，尽管那教训无比重要：**不要指望听众能够自动与你感同身受。**

一个比较安全的策略是，作为讲者，我们可以这样估算：

- 一个让我十分惊讶的事情，也许听众只有三分惊讶；
- 一个让我十分赞赏的人，也许听众只有三分赞赏，甚至可能褒贬不一；
- 一个让我十分满意的东西，也许对听众来说并无所谓……

然后，为了做到让听众从三分变到十分，就需要讲者做各种各样的努力。比如，绝对不能只说什么东西好，而应该说清楚究竟怎样好，对什么样的人来说格外好，在什么样的情况下，无以伦比？

类似这样的小道理想清楚了，讲者就会自然而然地去做很多功课。否则就不会长进。不长进的讲者总是这样想：“我都说到这份上了，还要怎么样？”

## （十四）：小心听众的情绪

---

听众和你一样，是人。只要是人，就多多少少是感性的，他们并且随时受到情绪的（严重）影响。

**听众不可能完全理性，但很有可能完全感性。**

所以，一旦涉及到有争议的话题，就要格外小心。

人类的大脑，通俗地讲，可以划分为三个层面：最底层是反射层（比如疼了会叫），而后是情绪层（比如看到枪会害怕），而后才是理性层（比如能够分析出生气没有意义）……

不是所有的信息都可以传导至理性层的。遇到有争议之话题的时候，有相当一部分人，信息传递到大脑的情绪层就已经开始产生生理反应了。

比如，如果你恰好讨厌中医，那么有些人听到你的这个立场的那一瞬间，情绪层就开始发挥作用，对你产生严重的厌恶情绪，而后，你所说的一切都几乎无法穿透那个厌恶情绪到达他的理性层。

再比如说，唐骏学历造假原本是铁板钉钉无需争议的事情，可是，偏偏有些人是讨厌方舟子的。于是，当这些人听到唐骏的事情之时，仅仅因为戳穿唐骏的是方舟子，于是，那股厌恶情绪可以阻挡一切信息传递到最后的理性层。

事实上，即便那些平日里相当理性的人，都可能有至少一个“阿喀琉斯之踵”。那个地方一被点中，情绪就可能瞬间获得全面控制，进而整个大脑的理性层形同虚设。

一旦情绪层获得完全控制，接下来的很多反应，基本上属于“生理反射”。

所以，在准备讲稿之时，不到万不得已，尽量不要触碰那些“火药桶”。

其实，在前文中提到中医和方舟子，对我来说都不见得是一定安全的——也许早就有一些读者心里暗骂着“去你妈的”关掉了这个网页。

对讲者来说，最好不要引起观众的“鄙视”和“愤怒”。除非你自己可以做到极端地淡定。这一点上，这两年我见过的最好的讲者是范美中。他在与听众对话时的应对方式几乎是完美的——在那种巨大压力之下，平心而论，很少有人能够做到那样。

有很多的时候，听众会用很微妙的方式洞察到讲者的心理。

比如，透过前面的文字，读者会清楚我：1) 崇尚理性；2) 反对中医；3) 不讨厌方舟子；4) 很挺范美中……

除了第一个招致反对的可能性相对小一点之外，每一个都可能令我“失去听众”，甚至“树敌”。

尽管有时这是没办法的事情，但也恰恰因为如此，讲者必须小心听众的情绪。**情绪就是讲台上的地雷，而讲者就是雷区的舞者。**

## （十五）做一个值得信赖的人

讲者的名气在整个讲演过程中起着巨大的作用。名人做讲演的时候，甚至在他尚未到场之前，抑或听众还在路上之时，听众已经“准备好鼓掌”了。听众对“想当然的精彩”充满了期待。心理学上，有个专门的词汇描述这种情况，“Pre-persuasion”（翻译成“预先说服”？）。也就是说，在讲者尚未开口之前，听众已经在某种意义上“折服”了……

普通人是很难做到这一点的。或者，说得干脆一点，是根本就不可能做到这一点的。（如果）你是个普通人，在自我介绍（或者主持人介绍）之前，听众甚至不知道你是谁（有些听众甚至可能没注意到这场讲演的题目，即便那题目就挂在台上）。所以，“Pre-persuasion”这种美妙的状态在普通人讲话之时，是根本就不存在的。

那怎么办？

一个比较有效的策略是，既然自己不是权威，就要**保证自己所引用的一切信息（证据、论据等等）都是来源可靠的**。

不仅要保证自己所用来证明结论的一切信息都是“来源可靠”的，还要向听众展示这些来源。事实上，有些时候我们甚至需要向听众证明“来源本身为什么可靠”。

其实，这不仅仅是要在讲台上做的事情，而是要在生活中从始至终贯彻的原则：做事、说话、写文章……无论做什么，都要有根据。不做没根据的事情，不说没根据的话。

这好像是理所当然的事情，可是，如若你张开眼睛观察一下周遭的世界，就会发现，严格遵守这个原则的人少之又少。为什么呢？这个原则说起来容易做起来难。

许多年前，我刚刚开始从事英语教学工作的时候，经常要像听众证明“考托福不需要传说中那么大的词汇量”。传说中需要一万两千词汇量，而我的结论是五千左右已经足够。然而，那时候，我尚未被广泛承认，我是无名小卒。我站在台上，台下没有“pre-persuasion”。

我要做的很难，也很简单。说它很难，是因为我说出来人家不一定相信，说它很简单，是因为我只需要把所有的证据拿出来，展示给听众。每一次我都要在台上告诉大家我是如何将二十多年的真题变成电子版（自己手敲），而后用什么软件进行统计（WordSmith），统计方法是怎样的（出现一次以上，十七次以下），统计结果是什么样的（实际上，二十多年的真题中出现过的Token总计才有9800多个），这个结果怎么理解（go、goes、went、gone，只能算一个词，interest、interests、interesting、interested可能就不能算做是一个词），这个结论的意义究竟是什么（TOEFL考试的难度实际上只不过被人为了提高的，很多学生只不过是吓倒了而已……）……

我给自己定了几个原则：

- 只使用**权威**的资料作为根据（只有权威才是大多数听众所信服的）
- 只使用**公开**的权威资料作为根据（即，我能获得，别人也能获得）
- 保证推理过程的**简单**（只有这样才能保证通俗易懂）

每一次，我都能在台上清楚地观察到听众态度上的转变。从狐疑到接受，从接受到理解，从理解到恍然大悟，从恍然大悟到期待新的惊喜……

事实上，最终，很难说是生活习惯渗透到工作习惯之中，还是反过来工作习惯渗透到生活习惯之中。但是，最终它会成为一个习惯。长此以往，加以时日，最终，你会被身边的人认为是一个“值得信赖”的人——这其实就是所谓的“pre-persuasion”。

如若有一天，你的“名声远扬”，大家都知道你是一个“绝对不说胡话”的人，那么，“pre-persuasion”就不再是可望不可及的东西。

## （十六）听众最关心什么？

---

面对明星、名人，听众很容易进入“忘我”的状态：尖叫、欢呼、心跳加速，甚至幸福得晕了过去……这都是再平常不过的事情。

而在其他相对“正常”一点的场合里，听众很难进入“忘我”的状态。除了极端情况之外，听众真正关心的是他们自己，而不是讲者，更不用提讲者所说的话。这是事实。

抓住听众的注意力的诀窍在于：**找到听众所不能解决却为之困惑苦恼的问题，提供简单有效的解决方案。**

没有人讨厌能够为自己提供帮助的人。感激这种情绪很容易转换为喜欢和尊敬。

**要想办法了解听众**，去思考他们所面临的困境是什么？最大的困境是什么？这最大的困境的根源又是什么？那有没有办法逆转这个困境？有没有更简单更有效的方法？能不能把事实步骤更加具体化？实施具体步骤时可能遇到的问题是什么？又应该如何解决这些问题？

这些都是优秀讲者拼命思考的问题。回答这些问题本身，就是所谓的“功课”；挣扎着把这些问题想明白弄清楚，进而再生动地讲出来，就是讲者真正的成长之路。

初学者往往误以为气氛好是好的讲演的关键。进而误入歧途，把大量的时间精力投入到“如何取悦听众”上去（这本身并没有错得过于离谱，因为帮助听众解决问题，依然是“取悦”的一种），再进一步，因此整天想着怎么逗听众开心，妄图仅靠冷笑话（讲者不见得觉得冷）、低级笑话（讲者自己以为是高级的）博得听众（这就开始错得离谱了，听众显然不是来听笑话的——除非你是郭德纲、周立波、或者Joe Wong）……

事实上，很多的时候，当听众听到震撼他们心灵的、改变他们故有想法的、甚至令他们觉得醍醐灌顶的内容之时，他们并不见得有所反应——因为他们的所有精力全都被思考占用了……于是，场上的气氛并不见得一定会很热烈。

把解决方案讲解得足够清楚、足够生动有趣，当然是讲者不懈的追求。然而，前提却是那是个真正简单、有效的解决方案，能够解决的是真实存在的问题，是大多数人都为之困惑苦恼的问题……

那个问题是什么？

想吧。花多久去想都值得。

## (十七) 听众喜欢什么样的人？

---

人和人在各个方面都非常不同，尤其是在“招人喜欢”这件事儿上。观察一下身边的人就知道，只有极少数人是那种“开心果”，几乎所有人都喜欢他们，只要他们一出现，大家就很开心（很多情况下，甚至都说不上为什么），只要他们一开口，大家就会积极配合，只要他们一激动，大家就会群情激昂……

理论上讲，这种特质也是后天养成的。但由于养成这种特质的各种环境因素相对大多数人来说“可遇不可求”——比如，生在一个每个成员都很幽默的家庭，或者身边有至少一个整天琢磨怎么开心的人等等，所以，人们基本上把这种特质理解为“他们天生就这样”。

如果你不是这样的人，那么退而求其次，**尽量做个不令人讨厌的人。**

这倒不是很难。先想想自己最讨厌什么样的人？把那些特质罗列出来，而后尽量做到从自己的身上剔除那些特质。自以为是、假装清高、装腔作势、自私、做作、尖刻、小心眼……

当你把这些特质全部罗列出来之后，就会发现一个“惊人”的事实：你和我、和所有人一样，都多多少少拥有一些这样令人讨厌的特质，完全剔除基本上不可能的事情。

那怎么办？——**尽量在讲台上**做个不令人讨厌的人，尽量不要流露这些特质。这谈不上虚伪，这是不得已的事情。在讲台上，只有一件事情是大逆不道的——故意撒谎。除此之外，其它的都可以变通。

要是连这个都做不到，那再退而求其次，尽量在讲台上做个不令大多数人讨厌的人。

事实上，连这都很难。在讲台上（事实上在哪儿都一样）越久，就越清楚这个道理。不知道在哪个角落里不知道有什么样的人恨你到死，用一个你完全不能想象的理由（比如这个例子）。那句玩笑话实际上一针见血“你又不是人民币……”

然而，这并不等于我们要牺牲原则。坚守自己相信的那些原则，哪怕这会得罪一些人——这是没办法的事情。相信我，只要那些原则是对的，总是会有人真正理解你。而且，**除了乐观之外，“有原则”是听众最喜欢的特质之一。**

## (十八) 把一切证据都准备好

只要开口说话，就有可能遭到质疑。

平日里跟朋友私下讲话的时候，往往可以通过信任解决疑惑。

A: “……” (说了个什么结论)  
B: “嗯？你确定是这样的？”  
A: “我昨天在某本书上看到的！”  
B: “哦……那本书呢？”  
A: “不会骗你的啦！明天带给你！”  
B: “好吧……”

可是，一旦你在讲台上，讲的过程中，抑或讲完之后，随时都可能会有人打断你，提出他的质疑。而当你尝试这回答这些质疑的时候，只要证据不在手边，就很可能出现这种情况：哪怕你是对的，也没人相信你……或者至少不会所有人都相信你。

有一次讲课结束之后，有位学生上来问我说，“老师，您讲得不对！X X老师说了，However这个单词不能放在句首！”

“However不能放在句首”？我的脑子里闪过的念头是“这是哪门子狗屁规则？！”万幸的是，我随身带着笔记本电脑，打开牛津词典，随手就找到一个例句：

People tend to put on weight in middle age. However, gaining weight is not inevitable.

人就是这样的，有时候会被错误念头占据了头脑，而后对很多显而易见的证据视而不见。其实，当初这位学生听到这么个规则的时候，只要查一下词典就没有后来的尴尬了。但，与我（讲者）来讲，这完全是不可预期的莫名其妙的质疑，幸亏有能够直观地证明给质疑者看的证据。

另外一次，我在台上讲到陈寅恪（kè）先生，台下一位听众不屑地插嘴，说，“那个字读què！”幸亏不是第一次遇到这样的听众，所以才从容相对：陈寅恪先生自己的英文签名用的都是“Yours sincerely Tschen Yinkoh”，所以，没道理把这个字读成què（见《陈寅恪集·书信集》中收录的一封写于1940年致牛津大学的亲笔英文信）。这些我不可能都记在脑子里，可是在随身带的笔记本电脑上有笔记，所以可以随时调出来。

还有一次，我提到sloth这个动物，说“树懒这种动物……”，结果台下有相当数量的学生交头接耳，大致在说那个字应该读作“獭”（tǎ）。甚至有些学生脸上竟然露出鄙夷的神色。于是，我就打开韦氏辞典，给他们看这两种动物（獭是另外一种动物，otter）的图片，告诉学生，这种动物为什么被取名为“sloth”，以及，把“sloth”翻译成“树懒”又是如何地不正确。到最后所有5分钟前曾经露出鄙夷神色的学生们满眼全是“原来如此啊！”的表情。

类似的例子太多了。讲者越是新手，越是没有名气的普通人，就会更多地遇到这种情况。所以，一定要想办法提前为各种质疑做出充分准备，并且把证据全部准备好。这样会避免很多无谓的尴尬，同时也会因此拥有心平气和的资本。

## sloth究竟应该翻译成什么？

这种动物的英文名称是“sloth”。“sloth”这个单词原本的意思是“懒惰”——圣经里提到的七宗罪之一。而这种动物之所以被取名为“sloth”，就是因为其行动异常迟缓。所以，在中文中把这种动物翻译成“树懒”（lǎn）是非常正确的。

而把“sloth”翻译成“树獭”，是完全没有根据的。“獭”与树懒根本不属同一科目，是与树懒完全没有关系的动物：

我很怀疑“树獭”（tǎ）这种译法是这么来的：某个“稍有文化”的人，在某次遇到“树懒”这种译法时，自以为是地认为，既然是动物，怎么可以用树心旁呢？当然应该用犬字旁——所以就用了“獭”这个字。全然不顾otter其实和sloth一点儿关系都没有！

然而，一知半解、只知其一不知其二的人永远是多数，所以，“树獭”这种翻译竟然流传颇广。语言演化中有个很令人无奈的

现象：长期的误用、或者广泛的误用，慢慢会竟然会被语言接受的（就好像“long time no see”已经在英文当中被普遍接受了一样）。所以，今天在少数的英汉字典中就同时给出两种译法：树懒，树獭。（请注意顺序；还好，到现在为止，我还没看到这种顺序的英汉词典：树獭，树懒。）

有一次在课堂上，我讲一篇TOEFL阅读文章，提到这个动物。有相当数量的学生在台下交头接耳，大致在说那个字应该读作“獭”（tǎ）。甚至有些学生脸上竟然露出鄙夷的神色。于是，我就打开韦氏辞典，给他们看这两种动物的图片（以上两张图片就摘自韦氏辞典），告诉学生，这种动物为什么被取名为“sloth”，以及，把“sloth”翻译成“树獭”又是如何地不正确。到最后所有5分钟前曾经露出鄙夷神色的学生们满眼全是“原来如此啊！”的表情。

我能有这样的平和心情给学生讲这个字，实际上是有原因的。因为一两年前，课堂上曾经有学生因为我将陈寅恪先生的名字中的“恪”字读成（kè）而不是（què）而与我争执。还好恰恰因为我随身带着电脑，可以给他看一篇关于这个“恪”字究竟应该怎么读的长文，才最终令那位同学心服口服。所以，我知道那些“脸上露出鄙夷神色”的学生，其实并不是故意冒犯我。只是，那一瞬间，他们不仅认为自己是正确的，并且因为自以为是而体会着一种特殊的优越感。（当然，这种优越感是无聊又无意义的。）

后来的某一天，跟同事说起这事儿，听到一则轶闻。

几年前，新东方的某个老师，跟我一样，在课堂上提到sloth这个单词，说“这种动物呢，叫树懒。”

结果当然是与我一样面对一片鄙夷的神色。

跟我不一样的是，这个老师没有象我那样去查对过资料，于是那一瞬间慌了，自己也不知道应该读成什么才对；进而在面红耳赤中竟然失态，与学生发生了严重口角。

事后，多名学生到管理部门投诉该老师。罪状之一当然是：该老师素质太差，竟然连“獭”字都会读错！

最搞的是，管理部门的那人（或是那些人）竟然也认为“树懒”的翻译是不对的，应该读作“树獭”。私下对那位老师严厉批评；对外呢，竟然以为这是不可外扬之家丑，把这事儿压了下来。

听完这件事儿，竟然笑不出来（当然更不会“啼”）。

（2010年12月23日补充）

昨天一个同事看过我的这篇文章后，与我讲，他听到的另外一个版本：

那位老师在课堂上特别指出，“sloth”这个词很多人把它错译成“树懒”，其实这个词应该是“树獭”！

我说，“噢？也许……”

这位同事一脸坏笑：“也许，你听到的是第一次，我听到的是第二次……”

我喷。

《冰河世纪》在大陆播出时，某论坛上就曾经有人贴过这样的帖子：

CJ版本的《冰河世纪1》国语翻译的一个大bug。。。一个大bug，树獭，应该发音是tǎ，国语配音里头发音成lǎn了。。。这个玩笑开大呀。

## （十九）制造效果的利器——契诃夫之枪

听说过“契诃夫之枪”么？

搜索中文“契诃夫之枪”，前几页基本上找不到相应的结果；而搜索英文“Chekhov's gun”，第一个就是wikipedia上对这个概念的解释。

Chekhov's gun is the literary technique whereby an element is introduced early in the story, but its significance does not become clear until later on.

“契诃夫之枪”指的是一种文学技巧：在故事早期出现的某一元素，直至最后才显现出它的重要性。

这个技巧的名字来自于俄国大作家契诃夫说过的一句话：

Any object introduced in a story must be used later on, else it ought not to feature in the first place.

在故事开头出现过的物品一定要在后来用到，否则，它压根就不应该出现。

比如，在一部影片的开头，镜头扫过墙上的一把收藏用的古董枪，到影片结束的时候，它应该发挥作用（比如，出其不意地用它干掉手持火箭筒的大坏蛋）；否则，这杆枪压根就不应该出现在镜头中。

讲相声的人把这个叫“抖包袱”。不过，相声中，全部的目的只有一个，逗笑。而契诃夫之枪却不一定是为了逗笑，而是为了整体效果。

一场讲演跟一部电影、一部小说某种意义上没什么不同——因为它们都追求效果。

讲者应该绞尽脑汁为自己的讲座造一个“契诃夫之枪”。制造方法是“倒过来想”：

- 什么内容会另听众跌破眼镜？（或捧腹大笑？或震撼？或……？）
- 为了引出最后的结局，需要做哪些铺垫？
- 我如何用“不起眼”的方式把这些线索讲出来？
- 我又如何让听众不知不觉记得这些线索？

我自己在讲课的时候，常常费尽心机去设计，去运用这个技巧。听过我讲写作课的学生有过体会。刚开始他们听我讲“并列、递进、转折”的时候，他们并不知道这个东西有多么重要（谁不觉得这是自己很小就已经“熟练掌握”的知识呢？），然而，随着课程的深入，他们惊讶地发现用这些之前看起来“无比简单的东西”，现在竟然可以造出那么惊人的效果……这一瞬间，“契诃夫之枪”奏效了。（效果有很多种，逗笑只不过是其中的一种而已。）

尽管这是个人人都能使用的技巧，却不是件容易的事情，需要大量的实战，才可以运用自如。但，现在你毕竟知道了，于是就有了新的起点，新的境界。

## （二十）制造效果的另外一个小技巧：重复

一般来说，人们讲话的时候，会有意避免重复——重复往往被认为啰唆。然而，恰当地使用重复（或者说“反复”）是制造效果的重要的技巧之一。

写在书<sup>1</sup>里，可能效果并没有那么明显，但是如果在一场讲座中，“相信我，你并不孤独”，这句话在重复三五次之后，就会开始出现戏剧性效果。

当我讲了什么事情，第一次证明“相信我，你不孤独”的时候，听众可能只是产生了所谓的共鸣，并且，请注意，只是部分听众（至于多少，永远无法确定）产生了共鸣。

相隔几分钟（或十几分钟），在听众还没有意识到“相信我，你并不孤独”这句话有多重要，并且现在已经基本上不记得刚才听过这句话的时候，我又用一个什么别的事情再次证明“相信我，你并不孤独”，这时候，毫无疑问，1) 产生共鸣的人更多，2) 而上次已经共鸣过的听众，开始产生更多的认同，3) 少数人已经开始有“惊喜”的体会……

再过一段时间，又在一个在听众觉得“出其不意”的地方，我又一次证明了这句话“相信我，你并不孤独”的时候，这句话其实已经牢牢地根植在听众脑子里了……

之后再隔一段时间，如果我再讲了什么事情之后，说，“相信我……”，而后故意停顿，不说话，那么两三秒之内，听众就会反应过来，甚至开始“情不自禁”地帮我补全刚才的那个句子：“相信我，你并不孤独”。

到有听众自动帮你补全句子的那一瞬间，某种意义上，你已经“赢得”了听众。因为他们只能在认同并牢记这句话之后才可能做出这样的行为。

这就是重复的力量。

这种技巧，是那些讲故事高手常用的“伎俩”。有时，甚至一些完全与主题无关的元素都可以拿来重复，而后另听者产生挥之不去的印象。

一个比较经典的应用是动画片《冰河时代》。影片一开头，有一个松鼠，弄开一个裂缝……之后，整部影片里所讲述的故事和这松鼠竟然全无关系……影片结束的时候，那个松鼠又出现了，又弄出一个裂缝……很多观众热热闹闹地把整部电影看完，什么都没记住，只记住了那个松鼠……

设计这种重复的要点包括：

- 元素要简洁明了（应用到讲演中要注意语言的韵律）；
- 有趣；
- 每次重复都最好有哪怕那么一点点的新意，一点点的意外；
- 重复之间要有足够且又不能过长的间隔；
- 靠应用者自己接着琢磨，领悟。

<sup>1</sup>. 比如在我写的《把时间当作朋友》里…… ↩

## (二十一) 让语言生动起来并不难

很多人相信有“语言天赋”这事儿。我相信那并不是天赋，只是多年的积累而已。然而，我自己像大多数人那样，并没有机会从小就有足够多的积累机会，乃至结果上来看，“毫无天赋”。

然而，这并不意味着说我们这些“没有语言天赋”的人就没希望了。

而且，学会使用生动的语言一点都不难。这事儿跟学会系鞋带差不多——只需要挣扎一小会儿，而后受用一辈子。

技巧很简单：“**在关键的地方弃用形容词**”。

比如，你想告诉听众“如果用这种搜索方式，那么返回的结果就会太多了……”这里有个形容词“多”，你完全可以弃用它，而后描述究竟有多多，多到什么地步，那么多的结果究竟是什么……

“如果你的搜索关键字太过含混，搜索引擎实际上就会失去作用。如果你搜索的是‘如何学英语’，那么Google在0.29秒之内就会返回17,400,000个结果。174后面接着5个0！对于这样的天文数字我们普通人往往毫无概念。那让我们换算一下：如果一页显示的是10个搜索结果，也就是说总计有1,740,000个搜索结果页面；就算你可以做到一目十行（在一秒钟之内看清十行的内容），就算载入网页的时间为零（网速那么快是我们的理想），那么你也需要1,740,000/60，即，29,000分钟，即，483个小时，即，20多天的时间才能读完这些搜索结果的标题……你觉得我们有足够的生命如此挥霍么？”

我个人是通过读英文书学会这个简单的技巧的。

有一本我格外喜欢的书，[Mean Genes – From Sex to Money to Food: Taming Our Primal Instincts](#)。作者的语言格外生动，而他们主要使用的技巧就是这个——事实上，几乎所有国外的畅销书作者好像都擅长使用这个简单的技巧，好像他们都上过同样的培训班一样。

他们不说“男人每次射精，精子的数量很多……”，而是说，

A tablespoon of human semen contains enough sperm to fertilize every woman in North America. (一小勺的精液里含有的精子足够让每一个北美的女人都怀上孩子。)Page 143

他们不说“六合彩中头奖的概率太低了……”而是说，

A person is nine times more likely to die by falling out of bed. (一个人从床上掉下来竟然被摔死了的概率都比这个高九倍。)Page 85

事实上，不见得一定是形容词可以被这样“改头换面”，每一项重要内容都值得如此“焕然一新”。我个人认为这个与“语言天赋”无关，或者说这是在用错误的概念描述错误的重点，跟中医用上火去解释喉咙痛的原因差不多。其实，这只是一种思维方式而已。这是每个人都能学会的东西。

## （二十二）新手最难掌握的重要技巧：停顿

很多事情是互为因果的。比如，新手很紧张，所以就语速不由自主地加快；与此同时，语速加快本身会导致讲者更紧张——因为保持语速很快本身就很难，因为语速快，意味着说信息密度要增加才不至于“废话连篇”；于是，语速越快越紧张，越紧张语速越快……

放慢语速，往往是给新手的最重要建议之一。

当然这并不意味着说“越慢越好”。而是，**该慢的时候就要慢**：比如需要听众仔细思考的时候，比如向听众介绍新的概念、理念的时候；而**该快的时候就要快**：比如介绍一些必要的但大多数听众都了解的信息之时……

然而，“该怎样就怎样”并没有那么容易实施，因为难度在于新手很多的时候难以分辨究竟在什么样的情况下该怎么做。分辨哪些概念或者理念对听众来说是新鲜的还是熟知的，并没有那么容易，分辨哪些信息需要听众费心思考同样没那么容易。这些都需要实践、观察、揣摩。

不过，即便以上的建议实施起来有一定的难度，但比起“学会停顿”来看，实在是简单极了。我见过无数“老手”经过许多年的实战都依然没有学会停顿，当然也因此从未体会过停顿的好处。

在讲座现场，有时你会见到这种场景：

明明已经有听众开始鼓掌了，可偏偏讲者并未停顿，自顾自地讲下去，那原本可能会很热烈的掌声，生生被讲者接下来的话给“压”了下去。

我从未遇到过讨厌听众掌声的讲者。甚至没遇到过声称讨厌掌声的讲者。某种意义上，为了发挥影响力，讲者需要掌声，甚至应该主动制造掌声。可为什么偏偏经常出现的情况恰恰相反，很多讲者会在不知不觉之间“扼杀”掌声呢？

这是一场讲者自我心理素质的较量。很多的时候，讲者已经达到了那个爆发点，可是他并没有自信，所以才“不敢”停下来而已。当那个爆发点到来之时，讲者不妨停下来，不做任何动作，在心里默数“1、2、3、4、5、6、7……”。默数七秒钟的结果无非两种情况：有掌声，没有掌声。有掌声，就静静地站在那里等掌声结束，没有掌声，就若无其事地讲下去。

对将台上的新手来说，七秒钟很长，长到像亲眼盯着种子开始发芽直至长成参天大树一样。然而，这只是感觉。听众的感觉并非如此，七秒钟是听众绝对可以忍受的停顿，甚至，大多数听众不会觉得七秒钟的停顿算做停顿。

接下来的关键就是要去研究听众究竟会为了什么鼓掌？你讲什么样的话，以什么样的方式说出来，听众必然鼓掌？找这个爆发点的技巧，依然是可以习得的。

## （二十三）最好的互动方式——让听众思考

很多人误以为“与听众互动”，就是与听众有问有答，“互通往来”。其实，那只是互动的形式之一，而且还可能是最不重要的形式。

最好的互动方式是想尽一切办法让听众思考。

在沟通过程中，恰当使用类比，是最好的“激活听众思维”方法之一。

所谓的类比，就是我们为了说明并不完全了解的 X，去找一个听众全然了解的、但各个方面都与 X 非常类似的 A，借助 A 让听众通过对比深入了解 X。

比如，在之前讲到“让语言生动起来”的时候，有过这样一段话：

……事实上，不见得一定是形容词可以被这样“改头换面”，每一项重要内容都值得如此“焕然一新”。我个人认为这个与“语言天赋”无关，或者说这是在用错误的概念描述错误的重点，跟中医用上火去解释喉咙痛的原因差不多。其实，这只是一思维方式而已。这是每个人都能学会的东西。

（事实上，我知道这样的说法会得罪一些人。如果想减少得罪人的可能性，我可能会重新措辞：“……跟有些人用上火去解释喉咙痛的原因差不多。”）

当讲者运用恰当的类比之时，听众所消耗的脑力是不一样的。听众坐在下面好像没发出什么动作，可是脑子却必须转动才能领会那个类比：他们会回忆 A 是什么样的，然后再拿它去比较 X，在比较之后发现惊人的相似之处之后还要反复品味……

如此这般，听众的思维被恰当地激活了。注意“恰当地”这个词。

事实上，很多讲者害怕听众“独立思考”。因为一旦激活了听众的思考能力，就可能引发各种各样所谓“不必要”的质疑。这原本是讲者自身的问题（谁让你说的话有漏洞了呢？），可是讲者在台上已经来不及补课，所以，大多数讲者最怕听众独立思考。（这也是为什么绝大多数老师在讲台上对独立思考能力绝口不提的重要原因——尽管他们自己并不见得能够清楚地意识到这个根源。）

而另外一方面，激活听众的思考能力也确实给讲者带来另外一些非源自于负面的挑战。比如，听众的思考被激活之后，并不见得一定会把那思考能力运用到当前所讨论的问题上。他们会“溜号”、“走神”、甚至“胡乱联想一气”——这些事实上都相当影响现场的效果。

不过，如若讲者使用类比激活听众的思维，并不断用类比去驱动听众的思维，那效果就很不一样：因为这时听众的思维很难脱离轨道。实践证明，类比是最好的令听众“注意力集中”的手段。类比也是最好的互动方式之一，因为本质上来看，类比是在“邀请听众思考”，并最终通过讲者所提供的精妙的类比，获得思维的快乐。

好的类比往往得之不易。需要长时间思考、雕琢，才能达到惊人而有准确的效果。对于讲者来说，平日里不断创造、积累、雕琢精妙的类比，比收集笑话重要多了。

## （二十四）向听众提问时要注意什么？

时不时的情况下，讲者需要问听众一些问题，希望得到一些回应。然而，新手在提问的时候，往往会出现“冷场”的情况。这种情况往往并不是因为听众不配合，而是因为新手问问题的方式有误，进而导致听众不知道该如何回应。

最明显的错误，但却也相当常见的错误是把设问当作提问。所谓设问，就是不需要对方回答的问题。可是，经常有新手会把这些原本应该由自己回答的问题甩给听众，导致尴尬。假设在时间管理讲座中，我要是这样问：“大家知道我是如何管理时间的吗？”并且在提问之后竟然停顿下来等听众的回应，那我就是愚蠢的，现场一定很“冷”。因为这明显只能是设问，并且是没必要提出的设问。在我讲出答案之前，听众是没办法知道具体答案的，而更为重要的是，听众原本就是来听这个的，我又何必设问呢？直接说就是了。

另外一个常见的重要错误是讲者误以为他们应该“难倒听众”——听众来到现场又不是参加考试。千万不要以为用一两个问题难倒一部分听众能够证明讲者自己的智商。就算讲者能够难倒所有的听众（这几乎做不到），而如若讲者以此为最终目的的话，得到的肯定不是自我证明而只能是听众的反感。就算讲者有时必须难住听众，那只是手段，而不是目的。讲者必须通过这种手段向听众证明点什么，提供个意外却又有效的解决方案，让听众习得过往并不知晓的道理。千万不能把手段当作目的。

还有一个常见的尴尬是讲者问了一个“三岁小孩都能回答”的问题，乃至于听众觉得回答这个问题本身就是侮辱自己的智商。大多数时候，这是因为讲者自己水平低下造成的，讲者觉得是个很大的问题，听众却觉得这是常识——于是就造成了听众觉得讲者幼稚的效果。这没什么别的办法，只能通过自我成长弥补。

而最为普遍了的错误是，提问之时，没有把前提范围讲清楚，乃至于听众不知道该如何作答。很多的问题，在不同的情况下，有不同的答案。比如，“你是喜欢在大公司工作呢？还是喜欢在小公司工作？”这种问题的答案其实只有一个：“看情况”。至于看什么情况，一千个人有一千种情况……如果你问的是这样的问题，你叫听众如何做答呢？

更为尴尬的情况是，讲者提出了一个问题，却得一个自己之前从未想象过的答案。由于之前从未考虑过，在讲台上又没有足够的时间“深思熟虑”，于是，新手一不小心就会在这种情况下乱了阵脚，引发无穷的尴尬。

所以，讲者在准备提问的时候，一定要提前做好功课。

- 我有必要问这个问题么？
- 这个问题是不是所有的人都知道正确答案？
- 问这个问题的目的是什么？
- 为了能够让听众清楚地回答这个问题，我应该提前交代哪些前提，讲明白哪些范畴？
- 针对这个问题，听众可能都有哪些反应？针对这些答案，我又应该如何回应？
- 我是否把回答这个问题的所有可能性都想到了？
- 有没有哪些答案是听众不可能想到的？
- 那些听众想不到的答案究竟能够说明什么？

有时，这些看起来简单的问题，并不见得能够自己想清楚。可能需要先拿身边的朋友做做试验，收集各种各样的回应，而后再反复琢磨才行。

## （二十五）证明他人错误≠证明自己正确

一般来说，所拥有的专业级知识量越少的听众，越听得进去“一面之辞”；而所谓的全面分析，往往只能使他们更加迷惑而已。在几乎所有的场合，这种听众的数量都可能超过50%，甚至更多。只有那些拥有足够多专业级知识的人，才能在众多并不相容的立场里，依然可以保持自己的思考，做出自己的判断，最终尽量不受外界影响（包括讲者所说的话）地选择自己的立场。这种听众究竟有多少呢？“百里挑一”都很可能是乐观估计。

正是因为如此，在讲述那些有争议的话题之时，一定要清醒地意识到这个原则：

### 证明他人错误≠证明自己正确

——哪怕，在那些“非此即彼”的情况下，也尽量不要触犯这个原则。

在教科书里，我们经常看到作者在讲解一个正确观点之前，总结过往的若干种错误观点，并逐一指出那些过往观点的谬误之处。于是很多讲者不由自主地认为“先指出别人的错误”是“天经地义的说理方式之一”……

然而，有一些要点需要注意。首先，既然是“教科书”，它就已经占据了权威的地位（使得它不那么容易遭到质疑）；其次，教科书里所批判的所谓的错误，往往是“按照现在的标准必然是错的”；最后，读者在大多数情况下是没办法“当面质疑”作者的。

而作为一个普通人，在台上不大可能拥有“教科书”一般的权威地位。另外，所谓的争议不大可能已经有了确定的是非判断——如若有的话，那就不再是争议了。

作为讲者，站在台上，必须时刻提醒自己，自己是在对一群人说话。这群人不一定与你存在共识，无论在哪一个层面上都可能存在非常大的分歧。有时，被你认为是“毫无疑问地是既定事实”的那些东西，在他人眼里还真的不一定。这样的例子太多太多。

我敢打赌如若你在一个超过一百人的场合里猛烈抨击血型、星座等等你认为纯属扯淡的观点的话，一定会有人“愤而离场”。这些还不算是大火药桶。要是你大讲特讲“食疗很无聊”，那么一定有人站起来与你争辩。要是你胆敢抨击中医的话……事实上，有些时候那些争议的杀伤力会让你格外惊讶。比如，[五笔](#)这个话题，在我触碰它之前，从未想过竟然会有这么强烈的“反馈”。

我并不是说“为了讲演效果，有时不应该讲真话”。“证明他人错误≠证明自己正确”的意思是说，为了达到预期效果，还不如把时间精力放在“证明自己正确”上，而不是放在“证明他人错误”上。

我自己做过无数次实验。我认为“[听写是最愚蠢的练习听力的方法](#)”，我认为“[应该通过跟读/朗读提高听力](#)”。起码有以下三种方式向听众表达我的观点：

- 先证明“为什么听写是最愚蠢的练习听力的方法”，再讲解“为什么应该通过跟读/朗读提高听力”；
- 先讲清楚“为什么应该通过跟读/朗读提高听力”，然后再证明“为什么听写是最愚蠢的练习听力的方法”；
- 只讲“为什么应该通过跟读/朗读提高听力”；

（当然，我没必要只证明“为什么听写是最愚蠢的练习听力的方法”。）

尽管我没办法像美国大学里的那些心理学家们那样设计精确的实验环境，但我可以用个粗糙但确实能够说明一些问题的方式：

每次讲过之后，都要求在场的学生向我连续三周发送email，汇报他们在此期间的学习记录——当然，我无法下达强制的命令。所以，无论如何，都不大可能有半数以上的学生真的按我的要求给我发email汇报。而那些发email的学生之中也有很多并不会真的连续发三周——但是，无论如何，总是有人给我发email。

我想你应该能猜到大致的结果：

- 当我使用第一种方式的时候，（平均）有10%左右的学生给我发email汇报；
- 当我使用第二种方式的时候，差不多有15%左右的学生给我发email汇报；
- 当我使用第三种方式的时候，竟然有25%左右的学生给我发email汇报！

尽管暂时无法证明，但我个人很怀疑当我“证明为什么听写是最愚蠢的练习听力的方法”之后（哪怕事实上我确实证明得完美无缺），有些人可能仅仅因为来源莫名其妙的“逆反心理”而去“试试听写到底行不行？”（这种貌似不可思议的心理实际上非常普遍。烂片《英雄》上映之后，很多人花钱冲进电影院的理由就是“我就想看看它到底有多烂？”）

所以，在讲者时间有限，听众精力有限的情况下，专注于“证明自己正确”而不是“证明他人错误”，是个相当实用的准则。

## （二十六）为了学会讲，要先学会听

正如很多人不会写的根源在于他们根本没学会读一样，很多人不会说的根本原因在于他们从来都没真正学会听。

尽管很难接受，事实是：大多数人听力极差——正如大多数人的阅读能力不及格一样。

想象一下这个很简单的场景：

你和你的朋友在通话。电话里，你听到他说“这信号真……”，尽管断断续续，你还是听出来这四个字，而之后就是滋滋的杂音，而后电话就断了。尽管你没听到这四个字之后的话语，但你依然可以“猜得出”你朋友说的应该是“（这信号真）差！”，或者“（这信号真）是太差了！”

这是我们作为人类所拥有的天生的能力：“**模式识别**”。我们会迅速地根据当时的一些情况（不见得一定是从语言中）提取一些重要线索，而后迅速地锁定必要的模式，用以排除一些必然不相关的可能性。比如，既然是在电话里听到这句话，那么，只能是“差”（你能想像你给你的朋友打电话，沾沾自喜地说“这信号真好！”而后断线么？）。

然而，也恰恰是这种能力使得我们常常过分迅速地化解输入的信息：过分的意思是说，有时我们会不小心使用错误的模式去解析输入的信息，最终获得错误的结果——所谓的“误解”很多的时候就是这样形成的。

在生活中，我们常常见到很多人相互争吵之时，有些人总是插嘴，或者打断对方的话语——其根本原因在于这些人“以为”自己已经获得了足够的信息（他们过分迅速地用自己已有的模式解析了输入的信息，获得了也许正确但也有同样的可能性是错误的结论），于是，对“耗费更多时间精力获取其它不必要的信息”实在是缺乏哪怕多一点点的耐心。

现在，再想象一下相反的场景：

你和你的朋友在通话。电话里，你对他说“这信号真……”，而后在这四个字之后再也不说什么了——而后静等电话断掉。

好像你不大可能如此吧？事实上，也没有人会如此。

这就是真相：**在输入的时候，我们往往依赖“模糊输入”**（因为我们有模式识别能力），但是，**在输出的时候，我们则必须“精确输出”**（却不能因听众有模式识别能力而简化我们的输出）。

很多新手没想清楚这个道理。于是，他们所讲实际上太“精简”了——尽管他们自己却误以为自己已经讲得足够清楚、足够细致、足够……而与此同时，听众并不会意识到讲者忽略了这一点，他们会“一如既往地”依赖他们的模式识别能力进行所谓的“模糊处理”。

所以，从效果上来看，打个比方，讲者本来应该提供给听众一副彩色的画面，结果由于自己没有意识到这个道理而实际上向听众展示的是一副缺乏色彩加工的黑白素描，而听众看到的却只不过是一张凌乱的黑白草图而已。

很多的时候，真正重要的东西往往被忽略。很少有讲解“如何写作”的书里详细阐述“如何阅读”，也很少见讲解“如何讲话”的书里详细阐述“如何倾听”。可是，没有有效的输入，怎么可能有效的输出呢？<sup>1</sup>

不妨观察一下吧。正如那些优秀的作者肯定是优秀的读者一样，那些优秀的讲者肯定也是优秀的听众。优秀的作者肯定有一系列属于自己的方法去获取有效信息，进而用到自己的创作之中，而优秀的讲者也一样，他们一定早已掌握听的技巧，并且谙熟其中的奥妙，乃至他们不仅自己可以通过高超的倾听技巧捕捉重要信息，也可以运用同样的技巧及其领悟向听众有效地传递信息。

<sup>1</sup> 计算机编程领域中有个著名的术语，叫“**Garbage in, Garbage out**。”某种程度上，我们的大脑和电脑一样，进来的全是垃圾，出去的只能是垃圾——显然，就算处理能力很强，也不是所有的废物都可以重新利用的。从来没见过哪一本写作书籍或者演讲书籍里提到计算机这个“八杆子打不着”的领域里实际上有一个如此精妙且有用的信条。 ←

## （二十七）慎用名言警句（或其它陈词滥调）

新手喜欢使用名言警句为自己的讲话增色，殊不知，那不过是所谓的“拉大旗作虎皮”，或者“画蛇添足”而已。因为如果你的观点已经有了足够的支持，没有那些名言警句也依然是正确而又雄辩的，如果你的观点本身站不住脚，用再多的名言警句支持都是白费气力。而如若你的观点本来就是对的，那么，用名言警句作为支持，本身就是画蛇添足。

作为听众，最讨厌的是那些在台上“拉大旗作虎皮”的人，因为“拉大旗作虎皮”本身就是心虚、底气不足的表现。可有些新手却可能会误以为自己在“引经据典”，以为自己这么做会使自己的讲演大放异彩。

事实上，这并不是在说“不要使用名言警句”。我们经常看到很多高明的讲者在也在讲话中运用名言警句获得效果。只不过很多人没注意到，那些高明的讲者从不“用某个名言警句证明自己的观点”，而是“用某个事例（包括自己的经验）证明某个名言警句的正确性”。

这是很不一样的。“用名言警句证明自己的观点”（甚至“仅用一两个名言警句证明自己的观点”）之时，听众听到的实际上并不是讲者的声音，而是那些名言警句原作者的声音，是那些听众无比熟悉，无需再让讲者重复一遍的声音。

再仔细注意一下就会发现，那些高明的讲者在“用某个事例（包括自己的经验）证明某个名言警句的正确性”的时候，整个谈话的重心其实也不会在那个名言警句上。他们往往只不过是某一侧面证明或提及某个名言警句而已。并且，他们往往会把那些名言警句的意义延伸开来，引出一些新意才善罢甘休。

俗语、成语、名言警句这类东西，生搬硬套过来，效果往往并不好。倒是有个技巧去处理这些大家“耳熟能详”的话语——**反其道而用之**。钱钟书先生就擅长这么做。他说的一句可以作为这种技巧的范例的说法是：

“狐狸对采摘不到的葡萄，不但想像它酸，也很可能想像它是分外地甜。”这是个小伎俩，但往往有大用处。

## （二十八）只不过是换一种说法而已

人们都讨厌“陈词滥调”。但是，有很多的时候，那些陈词滥调所讲述的却是非常实用的道理，要不然怎么会“陈”呢？因为一直以来人们就从各个角度各个层面都遇到过同样的问题。“辞”本身没问题。只不过那些道理被太多没有创造力的人重复，被太多没有深入思考的人将其过分简单化，全都一个“调”，最终，它们“滥”了。

所谓的文字高手，最擅长的可能就是把同样的意思用新的方式说出来。姚若龙就是这样的高手。情话早已被地球上的人说了亿万兆遍，“我爱你，你爱我吗？你不爱我也爱你……”就算无聊，情话却不可能不说。偏偏姚若龙先生能这么说：

我能想到最浪漫的事/就是和你一起慢慢变老……

看着容易，做着难。这往往需要绞尽脑汁。

假设我希望向学生传递一个重要的道理：“你们要多背文章”。[因为](#)，

英文记忆力的强弱，几乎影响整个托福考试每个部分的成绩。听力考试中已经不用再多说；口语考试、作文考试中都有“综合测试”题目，英文记忆力差的话，记都记不住又如何完整复述呢？而复述完整，是所有综合测试——不管是在口语部分还是在作文部分——中的最根本评分要求。在阅读考试中也是如此。很多学生的根本问题并不是所谓的“阅读速度太慢”，而是，“读完了却记不住”，做题的时候又“回去找找找不到”，甚至“找着找着竟然忘了应该找什么！”……那些英文记忆力强的学生，在考场上不仅做题做得对，并且做得轻松，因为很多的时候，他们看到一些错误选项之后根本无需回到文章中验证——他们记得清清楚楚，这个选项所说的内容明明与文章相反么，怎么可能选它呢！

可问题在于，“要多背”这三个字，早已被无数的老师前仆后继地讲过，均以失败告终；要不然，怎么会有这么多人学英语这么多年之后，问起“你有没有大段大段地背诵过英文的文章？”的时候通常情况下得到的老实的答案是：“……没有，一篇、一段都没有……”呢？

所以，我再重复一遍“同学们，一定要多背啊！切记！切记！”几乎肯定是没有任何效果的。

那怎么办？

我觉得吧，作为一个正常人，起码应该有1K的内存。就算CPU再好，内存不够的话就很容易死机。你智商再高，却记忆力低下，就什么都干不了，只能发呆。1K的内存配置实在是最基本的要求。1K是1024字节，能够存储1024个英文字符。平均每个单词8个字母的话，能存储128个单词；平均每句话12个单词的话，算上标点符号，大约能存储10句话……一个段落的容量大抵上也就如此。你们想想吧，我这个要求算不算高？就你那个所谓的“智能”手机，千八块钱的东西而已，已经有1G、2G甚至更多的存储容量……你自己整天对自己说，“我是无价的！”，却连1K的内存都没有，这有点过份了吧？

嬉笑之间，我已经把重要的道理植入听众的脑海，且从未遇到抵触心理。

## （二十九）记录听众的反应

---

当你在讲话的时候，如果你不尽力，**听众就不见得能够做到自动与你感同身受**。而当你讲某些话，或做某些事的时候，听众的反应常常（这个概率可能非常高）超乎你的想象。

你以为听众会笑的时候，他们可能毫无反应，然而，他们可能会在你完全想象不到的地方爆笑。你以为听众会感受到强烈共鸣之时，他们可能表现出来的却是迷惑；在某一场合曾经给你带来雷鸣般的掌声的话语，在另外一个场合很可能给你带来的却是鸦雀无声……

印象中有一次我在台上为刚刚讲过的一个故事顺口加上了个评语（事实上，这句话连我自己都不知道是从哪里冒出来的）：“……成熟的男人懂得如何让别人舒服。”万万没想到的是这句话引来的先是爆笑，而后竟然还有热烈地掌声。台上的我暗暗愣了一下才反应过来——大概是因为这句话被理解为一个聪明的双关。事后我仔细回忆了一下当时的情况，又仔细从各个角度体会了一下这个句子的各种可能的意味，然后把这句话变成了几乎可以随时用来获得听众“会心一笑”的东西。

在讲演结束之后，如若听众愿意与你交流，那是难得的机会。（有些人不懂这种机会的珍贵，往往**误以为听众是在误解他**，于是而把之后的交流变成了争辩。）记住，听众的所有提问，都是你刚才说过的话所引发的。讲者如若对这一点心知肚明，那么之后的心平气和才可能是自然而然的。

用一切可能帮助自己的辅助手段记录听众的提问和反应。他们的提问是对你刚刚在台上所讲的反应，他们听过你的进一步回答还会有各种各样的反应。有时，纸笔可能足够，有时可能需要有录音笔才够。有了智能手机之后，经过朋友的推荐，我开始频繁使用evernote作为随身携带的记录工具，非常方便。

古人说“文章本天成，妙手偶得之”，这句话从某个层面上说明了偶然和意外的价值。对每个人来说，“意外收获”其实随时都可能出现。只是大多数人并未意识到，以为那是自己不能左右的事情。事实上，有另外一些人，通过不断强化自己所谓“留心”的能力，能够捕捉到更多的意外和偶然可能带来的价值。

另外一个更有用的实践是平时观察一切人对一切话语的反应，无论那话是不是你说的。时间久了，观察的多了，你就有能力观察得更加仔细，有能力捕捉到各式各样别人可能体察不到的微妙而又细微的反应。尽管他们不是你的听众，但，将来的某一天，坐在台下的听众，就是由拥有同样特征的人组成的，他们会给出你同样的反应。

在台上最具魔力的事情就是，在你说了些什么之后，仔细而又清楚地逐一应对听众对其可能产生的各种反应，无一遗漏，连那些听起来最不可能但又合情合理的反应都提及到。这不仅会使听众折服于你的“缜密而又全面思考的能力”，更重要的是他们之中的相当一部分会不由自主地在脑子里闪过“他怎么知道我这么想！”有什么比遇到知己更令人愉悦的呢？

## （三十）要说清楚“是什么”更要说清楚“不是什么”

---

作为讲者，不仅要说清楚你想说的究竟是什么，更重要的是要说清楚**你所说的根本就不是什么**。不仅要把正面说清楚，还要花费（甚至可能更多的）气力把反面也讲清楚。

这是当众讲话与私下单独讲话最不一样的地方之一：听众不见得按照我们的思路想事儿，所以，我们的一些话很可能在他们那里引发我们之前全然想不到的结论。

比如，[我主张学生要多背一些东西](#)。而后就会遇到学生向我表示：“听了你的话，我豁然开朗！我决定，从今天开始背作文！”

如果你像我一样是作文老师，听了这话恨不得当场死过去。你会像我一样哀怨：“我什么时候让你背作文了么？！”

我让学生“多背”（大量原文）的目的，是为了让学生迅速提高英文记忆力。而现在这位学生所说的“背作文”，他的目的显然是为了应付作文考试。作文是写出来的，不是背出来的，参加作文考生搬硬套别人的文字会因被判雷同，进而可能会得不到有效成绩……“背作文”可能会引发这种很严重的后果。

“为了提高记忆力而多背些文字材料”和“为了应付作文考试而去背范文”就算多少有点类似，但绝对不可能是同一件事情。但，相信我，分不清二者之间区别的听众大有人在。

讲者的经验就是这样从正反两个方面积累，反过来，正反两个方面也都会刺激讲者更多的思考和观察。久而久之，习惯养成，积累越来越多，思考和观察的机会会因为能力的增加而越来越多。

## （三十一）主角与配角

---

站在台上，你所讲的话题就是整场讲演的“主角”——对，主角不是你，你是“制片”。继续套用影视术语做类比的话，聪明的你，一定要为你的主角设计配角。配角很重要，它往往跟主角一样重要。

新手不懂这个道理，往往只有一个主角，让它唱独角戏（当然，更为常见的情况是讲者不做制片，而误以为主角是自己而不是自己所正在讲述的话题）。

仔细观察一下就会发现，那些优秀的讲者在台上就好像在奏乐，除了主旋律之外，一定有精美的配乐。他们不会只讲一件事，而是同时讲两件事，只不过，主次分明而已。

为什么他们会这么做呢？专注于主要话题不是更好么？

长期以来，教育工作者（职业讲者）为此痛苦无比：他们在课堂上兢兢业业，可是大多数学生却只把他们的字字箴言当作屁都不如的东西处理。教师所讲述的内容越与思考相关，这种情况越为普遍；教师的热忱越高，往往越适得其反。

为什么会这样呢？因为这些老师的主角没有配角。独角戏往往枯燥。不吸引人。因此毫无效果。

与直觉相反，同时讲两件事情，往往比只讲一件事情更有效，更容易。

每个人都有同样的体验：如果有人当面夸你，小时候你会开心得不得了，可是随着年龄的增加，你更可能已经学会去怀疑和揣摩夸你的人究竟“瓶子里装着什么酒？”然而，你路过某间办公室的时候，听到有人在向另外一个人夸你，那你很可能对那夸奖深信不疑，并且对夸你的人产生无条件的好感。

很多的时候，人们讨厌被说服，因为那往往意味着说自己过去是无知的、或者是错误的。随着年纪的增加，人们甚至开始讨厌那些说服的尝试，一方面是因为成见已经形成，它只想被认同，而不是修正，另外一方面是长期的实践说明大多数“说服”都有背后原本不可见，甚至是“不可告人”的目的。

当讲者同时讲两件事情的时候，一主一副。主角在前，配角在后。甚至，配角可能只不过是若隐若现。不过，有趣的是，往往主角并不起作用（至少没有像想象得那样起作用），可是配角却像是有魔法一样影响了听众（甚至会超乎讲者的意料）。

事实上，这样做，从某种意义上讲更为容易。这也是为什么电影里的人物比课堂上的老师更具影响力的重要原因之一。当学生坐在教室里听课之时，他们潜意识里在抵御教师所讲；当观众坐在银幕前的时候，他们关注的是“享受故事情节”，潜意识里没有任何抵触情绪，不知不觉接受了很多故事细节中强调的价值观或者其他的什么道理。于是，这些观众不仅夸奖那情节的精彩，还直言不讳地承认看过之后有很多“感悟”。

不同的方式，使得受众处于两个极端：抵触和接受，被动和主动。

## （三十二）小心被辅助工具绑架

PowerPoint（Windows），抑或Keynote（Mac），都只是辅助工具。它应该为讲者和讲者所讲述的话题服务。然而，很多的时候，很多讲者一不小心就会被这些辅助工具所绑架。

即便是辅助工具，也是需要学习和磨练才能够熟练使用的。很多人好像并不知道学习成本的存在，更不知道那成本的高昂，总是以为随便鼓捣一下就足够了——很傻很天真。

被辅助工具绑架走的，最多的就是时间。哪怕是模板，原本都需要日常积累。可是很多人不懂得积累的重要，总是要等到最后一刻才想起来到网上去找。如此一来，能够找到满意模板的概率本来就低，再加上急于求成的心态造成的些许挑剔，就基本上不可能达成满意的效果；可又必须马上完成，于是，不仅浪费了大量的时间，还总是留下拼凑的痕迹。

PowerPoint或Keynote的另外最重要的局限是它们会使得讲者只能按照某个事先安排的路线完成讲话。如果讲者想要完成的是以“告知”为主要目的的内容，那还无所谓，可是如若讲者想要完成的是以“说服”为主要目的的内容，那么，很难保证在整个讲话过程中不出现各式各样的意外，最终，这些辅助工具不仅帮不上什么忙，反倒可能成为羁绊。

**总体上来看，对这些辅助工具太过依赖是危险的。**因为意外总是会发生。比如，几乎每个人都遇到过类似的情况（尽管你不一定是讲者，但作为听众也遇见过）：到了现场之后才发现投影仪出了问题……更可怕的是，开讲之后没多久，投影仪坏了……

还有一个常常被忽视，却实际上破坏力很大的问题——这些辅助工具往往会因使用不当而毁掉整个讲话。比如，很多的时候，现场的效果取决于听众的感受。而听众的感受取决于讲者如何左右听众的“意外”感受。讲故事和拍电影没什么区别，总是要为受众提供“情理之中、意料之外”的喜悦。然而，很多使用PowerPoint或者Keynote的人对此完全忽视。他们把自己要讲的内容，用大纲的形式显示在屏幕上——这即意味着听众在讲者还没有讲到某个话题之前已经大抵上猜到将会听到什么，如果听众最终发现讲者所讲确实如自己当初所想象，那么，听众大抵上的反应只能是“索然无味”。所以，这些辅助工具有时不但起不到想象中的作用，反倒成为台下听众走神、溜号、失去兴趣的依据。

原本，所有的工具都是伟大的发明。但，这并不保证它们能够发挥伟大的作用。关键还在于使用工具的人。人有多强大，工具才有多强大。不要迷信工具，不要以为工具会改变你自己，更不要以为工具会提升你自己。善用工具，需要投入时间和精力，需要学习，需要磨练……总而言之，需要投入大量的成本才可能有所收获。

另外，如果你必须使用这些视觉辅助工具，那么出门前一定要注意，因为它注定会出麻烦。

在讲演之前，要做很多的检查工作：

- 现场的显示设备是否可以良好运转？
- 你的笔记本电脑是否与现场的显示设备兼容？（Mac用户可能要带转接头……）
- 你确定你自己知道如何外接另一个显示器，并调整好分辨率、颜色等等么？
- 如果你使用U盘携带你的文件，那你应该确定你的U盘没有问题，别到了现场才发现拷贝不出来……如果可能，应该找一个网盘保存文件，万一U盘除了问题，还可以现场下载……
- 确定你存进U盘、或者上传到网盘的文件真的是最终版，而非之前的某个半成品……
- 你的笔记本是否有足够的电量？确定你携带了笔记本电源（经常有人到了现场才发现自己的笔记本电池没电了，可是“竟然”也没有带电源线……）
- 你确定你的遥控设备电池没问题么？

莫非定律说，“如果一件事情可能出错，那么它必然出错……”另外一个倒霉定律说，“蛋糕掉在地毯上的时候，抹黄油的那一面冲下的比率与地毯的价格成正比……”，相信我，如果你不像一个偏执狂一样靠列表检查以上的每一项（这其实是保命的好习惯），那你就注定在某个重大场合焦头烂额。

## （三十三）使用视觉辅助工具的第一原则：简单

Powerpoint和Keynote这类视觉辅助工具，如若能够恰当使用的话，就会成为讲者的“杀手锏”。当然，如若使用不当的话，就会成为“自己的绊脚石”。

普通人也许没有太多的电脑知识，也不擅长图像设计，那些绚丽的效果，并不是非专业人士随便鼓捣几下就可以的。乔布斯的Keynote很炫（即便看似简单），可那不是他自己设计出来的，而是由一个专业团队（[slide:ology workshop](#)，由Nancy Duarte领衔）制作的。

所以，对普通人来说，也许最简单最有效，最值的遵循的首要原则是：**简单**。

一切从简。亮丽的背景图片、炫目的动画效果、精致的字体……这些，有固然好，没有也并不影响实际效果——尽管看起来总是有更好一些。事实上，听众最关心的依然是内容。这跟电影一样，无论特技有多炫，故事很烂的话，一切都是白搭。不用任何特效，也一样可以拍出好电影。

简单并不意味着“难看”。对于一个没有学过太多设计的人来说，做到“不难看”的行之有效的办法，就是保持简单。不要动用三个以上的元素。颜色如此，字体如此，动画效果如此。反正，要是把元素控制在三个以内，无论如何都不会太难看，甚至会往往因此被称为“简约的风格”。

无论是文字，还是图表，也都应该保持简单。

然而，还可以更简单。我们都知道7是普通人的即时短期记忆的极限。而针对大多数听众的普遍情况，一般来说元素数量由3个构成最好（2个太少），5个最多（5个以上就可能出现部分听众无法记忆的情况）。我们总是可以通过归类、归纳、或换一种归类、归纳方法使元素总量减少到3~5个。

### 3 Questions to Knowing Your Audience

- What's the problem?
- What's the solution?
- How can I help them understand the solution?

事实上，台下的听众看到满满一整屏的文字，会不由自主地把注意力放到屏幕上，而忽略讲者正在说的话——这种状态是讲者最不希望出现的。在为听众留下足够“内存”去处理讲者所说的话之外，保持简单还有另外一个巨大的好处：为讲者留下足够的讲解空间。

## （三十四）控制自己的讲话范围

大概每个人都羡慕那些能够在台上“旁征博引”的人。可是，作为新手，在台上讲话时必须小心自己的话题所涉及的范围。

掌控一个话题，需要很多的时间经历积累才行，而不是靠小聪明摆弄几下就可以搞定的。哪怕一个很小的话题，都有无数讲者可能实现无法想到的质疑，有些是问题、有些是陷阱，这些需要长时间的思考、观察、积累、反刍才可以全面了解。

比如，你在台上讲到“人应该顾及他人的感受”——这原本是无论是谁都可以理解、接受的观点。可是你在举过若干个例子之后，顺带提及“燃放鞭炮就是一种典型的毫不在意他人感受的行为”。在你看来，这是“显而易见”的事实，并且，你实际上并没有把你的根本想法完全说出来——你实际上恨不得“禁止私人燃放烟花爆竹”。

但是，即便你只是淡淡地提了一句“燃放鞭炮就是一种典型的毫不在意他人感受的行为”也可能招来很多你全然意想不到的反馈（当然更多是“反对”）。我曾经写过一篇“[是否应该禁止燃放烟花爆竹](#)”，有兴趣的读者可以仔细阅读一下那篇文章，尤其应该认真阅读每一条留言（很多很多）。

不要以为平日里你可以把身边的朋友说得哑口无言，就意味着说你不可能被驳倒。每个人身边都没有几个善于表达的人，更不用提善于思考的人。在你的生活范围里能够掌控某个话题（当然这更可能仅仅是幻觉），并不意味着说你能够在更大的范围里同样做到——站在台上的你将面对几倍甚至几十倍于你生活范围所能涉及到的人。他们可能来自你不可事先完全预测的阶层、他们的年龄层次不同，他们之间的知识范围差异也可能无穷大……他们中不知道谁随时都可能发出令你措手不及的质疑。

而另外一些时候，尽管你的观点和结论是对的，但由于听众发出的质疑实在是超乎你的想象，打你个措手不及，导致的结果就是极度的尴尬。很多人在未遇到尴尬之前，坚信自己不会遇到尴尬，直到那个尴尬出现，并且把自己弄得灰头土脸才肯罢休。

常言道，言多必失。这话的意思并不仅仅是“话说多了，必然会出错”。更可能的解释是“当你说的话被很多很多人听到之时，你的话必然招致各种各样的误解，你的话听到的人越多，招来的误解就越多；你甚至会因此得罪人；你的话听到的人越多，你得罪的人也越多……”。

很有可能你会在全然无意的情况下招致误解甚至仇恨。昨天，就发生了一个“新鲜而又经典的例子”。[我在推特上发了一条感慨](#)：

用mac半年了，从来不需要“重装系统”……这对从windows转过来的用户来说是多大的解脱啊！

发过之后，就去看书去了，两个小时之后回来，发现招来的几乎全部是反对声音——其中不乏“傻逼”，“你丫就装吧”之类的话。

我愣了一下，重新审视了一下自己发过的tweet，才发现我少写了“我这个”三个字，原本我要表达的意思是这样的：

用mac半年了，从来不需要“重装系统”……这对我这个从windows转过来的用户来说是多大的解脱啊！

想想就明白了，在Twitter上我有将近两万个Follower，一句话说出去，瞬间就可能被这其中的至少十分之一（相当于两千人）看到，一共二十多条反对的回复其实一点都不多（千分之一至百分之二的比例而已）。然而，这些声音是确定存在的。

当然，作为讲者，能听到这种声音从某种意义上来说是很幸福的，哪怕是污言秽语。那些出口不逊的人，伤不着讲者，但是，却可以刺激冷静的讲者去考虑很多问题：什么样的话题更可能会招致这类反应？他们为什么会有这种反应？我是不是哪里说错了？或者我是不是可以改变一下说法，以便更好地表达自己的观点？如果他们的质疑是完全没有道理的，我又应该如何回应？如果他们的质疑是有一定道理的，我又应该如何修正？

## （三十五）日常谈话是最好的练习机会

---

表面上看，当众讲话与私下的日常谈话好像有着天壤之别，可事实上，对每一个人（尤其是并没有太多机会在台上讲话的普通人）来说，日常谈话是最好的练习机会。

就算平日里朋友之间闲聊，也会一些人比另外一些人更善于表达，更善于把故事（或段子）讲得格外精彩，更善于说服他人，更善于选择恰当的方式说服他人。

每个人身边都至少有一个人“特别会讲故事”。请仔细观察他们。

他们善于把握故事的精髓。他们知道什么该讲，什么不该讲；他们知道什么该先讲，什么该后讲；他们知道什么时候应该做好哪些铺垫，什么时候以什么样的方式把包袱抖开……

在说理的时候，他们会应用同样的原理。提前想明白什么是重要的，什么是不重要的，不重要的可能需要略去；他们知道听者为了理解某一特定的概念或者道理，需要先了解什么，以此来确定自己讲话的顺序，他们知道听者可能接受什么可能反对什么，而后按照恰当的方式达成说服效果……

他们好像知道一切……当然，以后他们会知道得越来越多……

不要以为这是天生的；更合理的解释是，基于种种原因，他们很早就注意到沟通能力的重要，于是，在不知不觉之间已经有过很久很久的“实战、总结、进步”的过程。毫无疑问，沟通能力几乎全部靠后天习得。

在任何一个群体中，对这种人的态度大致可以分为两种：羡慕与自卑——当然，大多数人要么自卑，要么二者皆有。只有少数人对他们抱有单纯而有健康的羡慕。于是，面对这种人的存在，大多数人选择放弃——基于自卑态度的行为。放弃的理由往往听起来铿锵有力无可辩驳：“我没有天份”。

而只有一小部分人（我很怀疑不会超过10%）知道这种人的存在实际上是难得而又珍贵的学习机会，通过仔细观察，细心揣摩，反复练习，最终也能习得本质上相同的能力（因性格不同最终风格肯定有所不同）。

这是事实：与普遍认为的相反，优秀的人往往更可能使身边的人放弃。只有很少的人会把那些极端优秀的人当作学习的榜样。当然，如果身边没有优秀的人，那就是生活在“悲惨世界”之中。所以，无论如何，有总比没有好。

不要把方向搞错。不是“平日里像在台上讲话一样说话”，而是“在台上像平日里说话一样讲话”。如果搞错了方向，人会显得特别做作，并且毫无练习效果，最终在台上也会像一个小丑。

## (三十六) 废话！废话？

新手往往误以为很多话“没必要说”，因为觉得那是“人尽皆知的废话”。与此同时，当讲者把一件事情的方方面面透彻地讲清楚之时，听众之中有一部分为认为讲者“废话太多”——因为很多事情作为听众的他们认为“没必要说，因为谁都知道”。

我们在讲话的时候，一定要传递有根据的结论。结论是否可以被接受，要看根据是否合理、充分，这好像是显而易见的。然而，判断根据是否合理、充分，很大程度上依赖听者的信息和知识的储备，甚至他们的情绪控制能力和理性思考潜力。

平日里与朋友交流的时候，由于双方相互熟悉，所以，有很多实际上非常必要的根据事实上被省略掉——因为知道对方已经知道，所以没必要再重新讲述一遍，无论对谁来说，时间精力都是有限而又宝贵的。甚至，平日里交谈，我们往往只说结论，至于根据么，只需要一个“你懂的”表情就可以了……

然而，在台上讲话，台下的听众有很多人，我们没办法一一了解每一个听众的信息量和知识储备，以及他们各自的情绪控制能力，以及他们的理性思考潜力。所以，如若假定听众什么都知道，哪怕只说一句话那都是废话；如若假定听众什么都不知道，尽管应是最安全的，但是肯定会被绝大多数人认为你讲了太多的废话……

有位学生这样评价我的课：

“最好能找到李笑来的讲义，他的作文讲的确实不错，虽然废话比较多，人也比较傲，脸长得也像茄子，但是他的课确实能让你的作文水平突飞猛进。”

她认为我讲课“废话”比较多，为什么呢？因为有些（显然，她认为“很多”）内容对她来说，是“已知”的——她希望我不必要讲，而她不必听，浪费时间。可问题在于，我做为讲者，没办法清楚地知道她那个已知未知、必要不必要的边界究竟在哪里。更严重的问题在于，台下不止她一个人（我甚至不知道她坐在哪里，就算我能够把听众大致划分为几个群体，也没办法确定她属于哪一个群体）。而关键又在于，我要把结论传递给每一个人，于是就要把每一个人（或者所属的群体）必须知道的、能够理解的根据清楚地讲出来……

所以，总是有“废话”，必要而又必须的废话。（后来我离开新东方的时候，为了让更多的人知道他们所面临的尴尬的本质究竟是什么，就把那写“废话”重新整理，集结成册，书名叫《把时间当作朋友》……）

这也是为什么那些有经验的讲者在台上总是从若干个角度阐述同一个问题的原因，也是那写作者为什么在书里总是要举若干个例子证明同一道理的原因。在日常谈话中，我们没必要这样，但是在当众讲话的时候，为了能够更好地传递那些有根据的结论，就只好多少冒一些“可能被认为在讲废话”的风险。

## （三十七）成为能说那话的人

也许你早就注意到那个极为常见却又几乎总是被忽略的现象了：明明是同样的话，你说出来就不像那回事儿。

每一句话，其实都是有所归属的。“赶紧睡觉！”通常只有父母对不太听话的小孩子说。“好好干！”一般是长辈或领导说给新人听的。如果你不是同性恋，那么听到同性对你说肉麻的话，在你确定他们确实是开玩笑之前，你一定会多少有点不舒服，甚至毛骨悚然<sup>1</sup>……

在更为细微的地方这种归属造成的扭曲敢更为严重。比如，你如果不是班里学习最好的那个，那么你大讲特讲学习方法，很多人会不屑于听你说话。再比如，如果你不是公认最冷静最善于思考的那个，那么你把想法说出来很可能就算是对的也会被低估。

一般来说，你可能获得的建议是这样的：得知道什么话能说，什么话不能说。这个建议的意思是，你要根据你的情况选择你能说的话、该说的话，你说出来别人能听的话。

然而，更为有效的建议尽管看起来与上面的建议差不多，却实际上有着天壤之别：通过努力、通过积累成为能说那话的人。这个建议更有效，因为它相比前者更为主动，更为长远。没有人从一开始就拥有一切，生活中的绝大多数东西都靠努力去争取才能获得。

很小的时候，我父亲教我，一定要想办法时不时做出令人敬佩的事情，这样的话就会有人主动找你做朋友。当时并不懂这其中的道理，都过了三十多岁才知道一直按他所说去做所带来的巨大好处。赢得尊重是最不能急于求成的，绝对不可能靠临时抱佛脚。因为每个人都有足够的观察能力，并且，这些人还会相互沟通，互通有无，于是，群众的眼睛是雪亮的……尊重只能靠积累获得，这是铁律。

有时，你明明知道你说的就是对的，可是还是没有人听的进去。绝大多数人遇到这种情况会多少有些失落，甚至感到愤怒，可事实上，这往往只说明一个问题，他们还没有赢得足够的重视。

没有人会像你自己一样了解你自己，也没有人像你自己一样关注你自己。所以，每个人其实都多多少少高估他人对自己的重视程度，又因为这个结果进而低估他人的评估能力。要知道，重视和尊重往来得要比自己想象的晚许许许多。绝大多数人因为不懂这道理，于是总是处于“等不及”的状态，反而弄巧成拙，一辈子不可能获得哪怕是一点点的重视，更不用提什么尊重。

对于那些能够听得进去并肯认真思考这个貌似简单的道理的人来说，“话说出来之后有没有人听”，是个极为有效地自我评估标准。有人听，你知道你自己处于什么状态了；你说了，别人却听而不闻，甚至有（对你来说意外的）异常反应，那就说明你积累得还不够。那就接着攒罢。我一直觉得“攒人品”的说法不仅仅是有趣的，事实上还是相当精巧的。

<sup>1</sup>. 不应该歧视同性恋群体。但同性恋群体其实从来都知道（也应该知道），整个社会的偏见是深刻而又强大的。↩

## （三十八）什么时候说结论

当我们说理的时候，无非是用根据支持、说明结论。不过，因为我们不可能把话一下子全部倒出来——毕竟要一个字一个字、一句话一句话地说完——所以，有两种方式说理：

- 先说结论，后说根据
- 先说根据，后说结论

应该根据什么去选择呢？

要看那结论与听众（听者）已有观念相左的程度。如果那结论是听众容易接受的，或者说与听众的已有观念比较接近，甚至一致，那就应该选择“先说结论后说根据”。这时，接下来的过程中，“说服”的成分就少一些，甚至没有，更多的是“说明”。

由于讲者所讲与听众已有的观念基本一致，尽管听众容易接受，但也恰恰因此容易走神。人就是这样，一旦确信正在输入的信息是“已知”的，就会放弃继续处理。甚至，在确认正在输入的信息与“已知”的信息近似的时候也会如此——尽管很多的时候，最重要的很可能是那“一点点的区别”。在这种情况下，为了让听众注意力集中，甚至感觉有所收获，讲者最好提供听众原本可能并没有想到的例子、理由，或者起码从另外一个原本不那么“普通”的角度去阐述。

从另外一个角度看，如果讲者所讲与听众的已有观念完全一致的话，其实讲者是没必要讲的（当然，很多鼓动性演讲的目的就是引发共鸣）。很多的时候，讲者之所以要讲，恰恰是因为他所讲与听众的已有观念不一致，讲者需要、也希望改变些什么。

而一旦讲者确定自己所讲与听众的已有观念不一致，甚至截然相反，却又有必要一定说清楚，那么，最好采取“先说根据，后说结论”的方式。

理由很简单：一旦遇到与自己已有观念相左的信息，人们往往会不由自主地进入“排斥”状态，而非“接收”状态。人一旦进入“排斥”状态，他们在理解信息的时候会得到不同的结果——“排斥”就好像一副墨镜一样，使一切信息变色。这种状态下，人们会关注一切“可疑”之处，用来证明自己已有的观念是正确的，无需改变的——尽管他们的实际动作是在证明讲者所讲是不可信的<sup>1</sup>……极端的情况下，一些听众甚至会干脆离坐而去。

仅仅是顺序差异，却可能带来效果上的巨大不同。如果讲者注意到了这一点——这是很重要的一点——那么，最终会发现另外一个重要的现象：当讲者把所有的根据讲清楚之后，甚至没必要一定把结论说出来——因为很多听众已经自己得到了结论。

<sup>1</sup> 事实上，很多的时候，尽管他们所想与讲者所讲不一致，但是，就算讲者所讲错误，也不能够完全证明他们自己所想的就是正确的。↩

## （三十九）：如何克服紧张？

没有人想在台上紧张，谁都不想那么尴尬。

可是，大多数新手就是紧张，感觉无法控制。

专家们的建议多数并不管用：熟悉场地、熟悉听众、熟悉讲稿、放松心情……甚至还有类似这样的建议：不要道歉<sup>1</sup>。

其实，新手之所以紧张，根本原因在于他们没有意识到自己在台上尝试着“扮演”的其实不是他们自己，而是他们臆想出来的另外一个人。

那个能在台上旁征博引、举重若轻、挥洒自如的人，是新手自己想象出来的，而不是真正的自己。

于是，连新手自己其实都知道自己做不到——绝对做不到——那个自己想象的样子……怎么可能不紧张呢？何止紧张啊……干脆就是恐惧：怕自己露馅，怕别人看出来……巨大的恐惧会使人的大脑皮层缺乏运转所需的足够能量……接下来发生的事情，大家都知道。

这是最根本的原因。不想清楚这事儿，就没办法不紧张。想清楚这事儿之后，就可以采取正确的行动与步骤，没必要紧张。

真正有用的建议是：别管什么“精彩”，关注“真实”。

针对自己要说的每一句话，都要问自己：

- 这是我吗？
- 这是我自己的话吗？
- 这是我自己做的、想的吗？
- 这是我自己真的百分之百相信吗？

别看这些问题如此简单，但它们无比重要。因为这些简单的问题会将那些胡话从你的脑子里剔除掉——你说的是真话，你讲的是事实，你的结论是你自己真正相信的，你的理由是你仔细斟酌过的……因为一切是真实的，你没有任何负担，你不需要刻意在意别人如何看待你，因为其实听众和你一样，更在意的是事实而并非得是讲者。

绝大多数时候，事实就是精彩的——如果你自己就是个精彩的人。普通人的工作与生活当然没多少精彩，但这也是普通人工作努力生活热心的动力——通过努力、勤奋、耐心与坚持让自己精彩起来。

乔布斯的讲演当然精彩，但那并不仅仅是因为他Keynotes做得好，也不仅仅是因为他遣词造句的深思熟虑，更不是因为他长得帅——完全是因为他就是个精彩的人，他的工作、追求、成就，以及正在发生在他身上的一切都是对听众来说都是精彩绝伦的。

学会讲演要比学会写作难多了。写文章的时候，我们要先想好才能写好——脑子乱的人，没办法写出真正漂亮的文章。所以，大多数人上再多的写作课也没用。演讲是否精彩往往要看讲者自己的生活是否精彩——可惜，这其实是绝大多数人一生都做不到的事情……

可是，学校里那些平庸的教师究竟是如何做到当众讲话毫不紧张的呢？他们这方面运气好，听众是被迫坐在下面的，不得以任何理由“扰乱课堂秩序”……于是，那些原本脆弱的家伙在这方面竟然可以“茁壮成长”。当然，如若这些人有一天面对真正的听众之时，他们在台上是否紧张根本无关，听众当然不会自动买账，而讲者终将明白，他们所谓的“经验”是毫无价值的。

所以说，对新手来讲，真正的问题并不是“如何克服紧张”？而是，“如何做才不可能紧张？”

<sup>1</sup> 这是看起来有道理，实则荒谬的建议：犯了错不道歉是可耻的；真正有用的建议是：通过细心准备避免犯错。 ←

## (四十) 何来激情?

---

所有听众都期待被讲者的激情所感染。事实很残酷，大多数人的生活就是没有激情的——可每个人都需要，至少觉得需要它。

几乎所有关于演讲的书籍都建议说，“一定要有激情”，要“用激情感染听众”，诸如此类。可是，声音再激烈一点，动作再夸张一点，就“显得”有激情了吗？

Ted Talk上有一段Benjamin Zander的演讲，看过之后就会知道什么叫真正的激情。

事实上，激情是装不出来的。因为对一个人来说，激情其实是被动的，是被其他东西所驱动的，正如高潮一样，不可能自动获得。

Zander的激情来自于他对古典音乐的热爱，更来自于他有强烈的激发他人的愿望。他有很多“一定要讲给别人才行、不讲就没有存在感”的话，他有“让身边的人眼睛闪亮”的愿望……更为重要的是，他有能力让人们眼睛闪亮。不仅仅是因为他表情生动、声音富有感染力、动作夸张——这些其实不是原因，而是结果。

最为关键的是，他毫无余地地相信自己所作所为、所想所讲——再一次，这不只是他有激情的原因，更是他长期思考实践带来的结果，而这结果，最终使得他激情四射，光芒万丈。

可能的顺序大概是这样的：

- 找一件事情做；
- 把它做好；
- 在做它的过程中思索它的意义；
- 因为能够赋予它超凡的意义，所以就有热情将它做好到极致；
- 把任何事情做好到一定程度时，人就会有强烈的欲望去分享；
- 这种貌似天然形成的分享愿望，会使一个人有着强烈的感染力；
- 而被感染的人群会反过来使分享的人充满所谓的激情……
- 最终，这种分享的过程，无论是对于讲者，还是对于听者，都往往真的“...better than sex.”

另外，Zander在这段分享中举的一个例子特别好：八岁的孩子弹琴是什么样，九岁的、十岁的、很多人都放弃之后接着再练一年的都分别是什么样……在分别演示之后，他再讲解其中的机理：刚开始是每个节拍都发力，而后时每两拍发力，再后是每四拍发力，最终是“一切都连起来”（令人联想到心理学家Mihály Csíkszentmihályi所打造的概念“Flow”）……刚开始的时候当然每个环节都需要集中精力才能把握，熟练一点之后就可以“一次把握多个环节”，最终，一切都融入到自己的“骨子”之中，于是，自然达到另外一个境界。可这过程就是耗费时间的，没有耐心，一切都不可能发生……