

口才训练技巧

克服讲话的中六个主要误区

经过深思熟虑之后提出来的目标往往会由于太过平常以至于被人忽略。你是否尝试过坐在听众中间问自己何时讲演才能谈到主题上？或者是否听过始终围绕着听众绕圈子的演讲？也许他们的主题非常夺目，甚至讲演者本身也是魅力非凡，然而由于缺乏一个确定的明确目标，讲演者无法引导听众渐入佳境。

- 误区一： 目标不明确(1)
- 误区一： 目标不明确(2)
- 误区一： 目标不明确(3)
- 误区一： 目标不明确(4)
- 误区二： 缺乏明确的组织和计划(1)
- 误区二： 缺乏明确的组织和计划(2)
- 误区二： 缺乏明确的组织和计划(3)
- 误区三： 太过庞杂的信息(1)
- 误区三： 太过庞杂的信息(2)
- 误区四： 观点概念信息缺乏语言支撑(1)
- 误区四： 观点、概念和信息缺乏语言支撑(2)
- 误区四： 观点、概念和信息缺乏语言支撑(3)
- 误区五： 单调的声音和心不在焉的语调(1)
- 误区五： 单调的声音和心不在焉的语调(2)
- 误区五： 单调的声音和心不在焉的语调(3)
- 误区六： 不了解听众的真实需求(1)

- 误区六： 不了解听众的真实需求(2)
- 误区六： 不了解听众的真实需求(3)
- 误区六： 不了解听众的真实需求(4)

误区一： 目标不明确(1)

经过深思熟虑之后提出来的目标往往会由于太过平常以至于被人忽略。你是否尝试过坐在听众中间问自己何时讲演才能谈到主题上？或者是否听过始终围绕着听众绕圈子的演讲？也许他们的主题非常夺目，甚至讲演者本身也是魅力非凡，然而由于缺乏一个确定的明确目标，讲演者无法引导听众渐入佳境。

站在听众面前的讲演者就是他们的领军人物，带领听众从一个论点探讨到另一个论点。

如果脑海里有一个明确的目的，你就能够成为领袖，并获得由领导权而生的权威性。只要有目标的指引，没有人会感觉到迷惑不解，除非你一定要保留一些惊奇到最后结束时解开，即便是那个时候，你最好也应该确保听众能够理解你的观点。

讲演的目标指的是你希望在听众脑海里留下的内容以及听完讲话后他们会采取的行动。对这个问题我已经思索过无数次了。为什么这个误区如此之普遍？我认识到大部分演讲者把演讲目标和主题搞混了。例如，当我问客户演示的目标是什么时，我听到的总是类似回答，“我将要谈论新的营销方案”或“新的招聘方针”等等诸如此类。换句话说，他们告诉我的是演示的内容而非目标。

讲话者希望听众听到招聘方针的演示之后采取什么行动呢？他希望的不仅是提供信息；同时也希望听众能够招聘到适合该工作的最佳人才。

事实上，每一次谈话都需要三个要素：标题，主题和目标。例如：

标题：“安全带和长寿。”

主题：“汽车安全。”

目标：“促使更多人们驾乘时系上安全带。”

如何确定讲话目标

你可以问自己几个问题来确定目标：我希望让听众记住什么？我希望他们做些什么，有什么感觉或了解什么知识？

对如何使听众有所感受地清晰了解将影响到你的讲话风格、你对事例和故事的选择以及形成论点的过程：各个要素均受到你的整体目标的影响。

开宗明义

要用语言清晰地确定说话目标有着难以预测的相当难度。在我的公众演说课程上，我经常要求他们阐述其目标；而演说者对此却往往不十分明晰，即使讲完了之后也依然如故。该问题可能根源于讲话者总是试图向听众传达过多信息，他们希望听众能够了解全部事实。但是，千万不要负荷过重，在众多主题之间游离不定，最后甚至无法回到最初的议题上。你的目标应该是明确的，任何一个论点都不应与此偏离开来。一旦目标开初即已确定，你也就能确保接下来的所有内容都能够支撑目标，没有人会在结束时纳闷你努力向他们灌输的论点是什么。

6个主要的讲话目标

大部分的讲话都符合下列 6 种类型。每一类型都会要求讲者采用不同的语

调，讲述不同的故事，引用不同的事例，甚至遣词用句也会有所区别。当然，讲话的目标不一定拘泥于一个，但应该有一个你和听众都完全知道的统管一切的整体目标。讲话的6个主要目标是：

1. 告知。当美国国家航空和宇宙宇航局向我们展示彗星撞击木星的照片并解释其影响时，他们并不希望我们采取任何行动（例如撤出地球之类）。他们的目的仅仅只是通告这一信息。一般人可能没有机会发布类似重大消息，然而你可能需要向员工宣布同事的升迁或退休，或是让员工了解公司最近新采取的保险政策，也或者是宣布必须达到的具体销售目标。数以百万计的交谈都是围绕将要发布的某项消息展开的，对方可以从了解这些消息中受益。这类讲话通常相当简短精要，点到即止，着重于现状和事实。发布的信息也不会太复杂；听众只需倾听就能了解全部内容。有些提供情报的主题可能类似这样：公司历史，产品和服务，或是一项打包设计方案的介绍。

大部分商业演说都可归入此种类型。如果就如何成为更有效的演说者发表一个小时的讲话，我会主要将时间用于传递信息；但若是和6~8个录像工作者一起召开两天的学术研讨会，那我们的目标恐怕就不得不确定为“指导”型了。

2. 指导。再次假设一下你要就公司的新保险政策发表演说。这次你不仅要宣布新政策的颁布，同时还要让员工详细了解该政策的具体运作方式：如何填写表格，如何上交，返还时需要等待多久，等等。那么现在你的目的就演变为指导、教授、下达具体方向或指令。这类演示一般长于通告型演讲，不过也并非所有情况下都是如此。演讲中必须充分论述主题的方方面面，从而令听众完全领会到你的意图并熟悉一项新的技能。这类演说的主题可以是这样：成为优秀经理的10个步骤，裁员危机时的对策，如何使用字行程表。

只要你向听众提供了倾听、理解、训练或应用的机会，那么这就是指导型演说。指导和通告常常会联合起来生效。

3. 娱乐。除非你是一位专业的舞台喜剧演员，否则人们不可能单纯为了取悦观众而演说。对大部分商业演说者而言，这种事情简直可以说十分稀罕，同时也是一项很艰巨的任务。然而，你必定也渴望能够通过某种轻松有趣的方式来传达你的主题和信息。如果站在工厂里发表减轻工作压力的演说，你可以有意识地使用风趣幽默的语言，并给发言起上一个滑稽的标题，例如“胳肢可使得寿命延长”。类似主题本身就可引发出许多可笑的故事和例子。即使对于比较严肃的主题如安全问题，也可通过稚趣的动画增添笑意。这类演说最基本的特征就是生动活泼的语言和真挚热忱的情感。

误区一： 目标不明确(2)

[美]多罗茜.利兹

4. 鼓舞/激励。鼓舞和激励人的方法有很多种。有些人会谈论过去他们本人如何战胜艰难困苦的过程来激发别人的斗志，例如杰拉尔德·考夫曾经孤独地在监狱里熬过了7年的时光；兰斯·阿姆斯壮克服了癌症的巨大痛苦终于捧上了德国之旅的冠军。他们和别人分享自己的故事，从而让大家知道，无论生命中发生了什么悲剧，人都有可能成功超越。

激励型讲话不一定全都以个人困苦为基点。苏珊·安东尼激励了一代又一代人站起来为

争取妇女投票权而呼吁。马丁·路德·金则为我们描绘了一幅无比光明的未来的

图画，激励了无数人竞相投入人权运动。这些演说家们渴望的是激发出听众内心深处最强大的力量。

5. 刺激。也许你不仅希望鼓舞和激励人，更希望刺激他们采取行动。激发型演讲大量运用各种观点、建议和论据，从而使得听众信服你的建议并进而采取确实行动。筹款演说就是一个绝佳的例子：你的目的正是让人们掏腰包捐款。其他例子比如：投票赞成 21 条款！救救鲸鱼！遵守新安全条令！

希望人们遵照你的观点从事，你必须告诉他们要采取的行动并施加压力。你可能不得不指出是否采取行动的不同后果。为了保证演说的有效性，你本人应该坚定支持该行动方案的正确性。

6. 说服。死刑应当废除！多元文化对公司是有利的！性教育应该尽早开始！这些主题的目标全部都是为了说服听众。这类讲话通过综合运用逻辑、证据和情感来说服听众愿意接受你的提议。说服型讲话就某个有争议的问题提供解决方案，并使用大量逻辑、论据和情感，从而争取听众的认同。

明确了大致目标之后，你需要制定一个更具针对性的目标。比如，给说服力研讨班讲课时，我的总体目标是根据演示时间的长短发布信息或提供指导。具体目标则是为人们提供演说工具和技巧，帮助他们成为更风趣和出色的沟通大师。目标制定得越具体，你的讲话就能越有说服力。

那么，该如何提出你的目标呢？第一步就是判断讲话的大致类型。你的发言是为了取悦听众抑或传递信息？或者你需要在传递信息之外进行说服，甚至是唤起听众的行动？你的讲话极有可能综合了以上几种功能，那么哪种在其中占据主导地位？

恰当的目标是非常明确和具体的。可以将总体目标确定为传达信息，但你

必须注意其中。那些确切的内容是你准备传达的。在管理层研讨会上你是不是收到了发来的邮件？看看提供的课程描述，每个目标都已明确标出。就本书而言，我可以毫不讳言，我的目的就是教授你们公众口才，但这样还是太模糊不清。更确切的说，我希望通过避免 6 个主要讲话误区来教会你们如何成为出色的口才高手。

不仅传达消息——还要说服！

尽管我们已经讨论过存在的 6 个主要的讲话目标，这里仍然不得不提其中最突出的一个目标：说服。

一位大型加拿大电话公司的销售人员最近告诉我，他正准备做一次演示。接到指示后，3 个月以来他连续跟踪了一位新来的电话销售员的培训，现在要向公司管理层出具评估意见。当我询问他的演示目的时，他回答是向管理层通告培训方案的进展。但在我们的谈话过程中，他逐渐认识到他的真实意图是希望管理层为该项目签订长期合同。他真正的目的是刺激行动而非仅仅是通告。当他的目的发生变化时，整场演示也随之而改变。

演说者的任务很少会只限于传递信息。当然必须承认，通告信息是工作的重心；演说是及时将信息传达给人群的有效手段。但有时作为演说者你必须说服听众，必须通过这种方式提供新信息，并使得听众遵从你的观点。这才是深藏于目的之后的目标，也是演说者孜孜追求的最终结果。

在商业演示和技术演示中，你能察觉出通告和说服两个目标在其中同时生效，议题、事实和统计数字都界定于统一清晰的目标之下：赢得客户，部门重组或计算机系统整修。作为一种说服工具，演说和演示每天都在发生。但仅仅目标清晰还是不够的；你同时还必须有好口才来引人注目。

我曾经亲耳听到一位校长和学生家长谈论酒后驾驶的问题，按理来说这种本质上十分严肃的主题应该是很容易引起家长的重视。但他似乎从未向他们清晰阐述自己的意图：他讲述的事实和说的话杂乱无章；引用的故事主次不分；直到谈话结束，可怜的家长仍然是一头雾水，不知道他希望表达的主题。

实际上，他的目的十分明确。他希望自己的听众能够写信给立法机构，支持采取更加严厉的法律。但由于他总想把这一要求留待最后的时间，整席谈话中，他一直围绕着相关公民能够发挥的影响和作用喋喋不休，结果令他的听众感觉受到愚弄更甚于被激励。

他犯下的错误就是将通告信息等同于说服工作。显然他错了。传达信息是激发人们行动的先导步骤，然而要获得听众的反馈，却需要论据的支持和组织以及就获益方面的沟通。

主题不应过于广泛

当讲话目的富于概括性时，通常主题会难以选择。此时你应该区别对待讲话的目标和主题，从而集中精力在讲话的重点上。如果不得不就“如何在 21 世纪的公司实现领导”发表演说，此时若你把它当作演说的目的对待，那么你肯定会感到惊慌失措。类似主题其实只是一个泛泛的议题而已；你的目的却是通过丰富的案例、趣闻轶事和翔实的数据，就“领导”的某一点甚至是具体某个公司的管理发表意见。因此要关注那些关键的树而非整片森林。在这一演说中，你的目标既可能是告知听众在公司内部获取领导力的必需技能，也或者是说服人们为进入 21 世纪准备转换领导角色、实行领导力的变革。在这一主题上进行拓展的可能性是无限多样的，因此你必须制定非常明确和具体的目标。

误区一： 目标不明确(4)

[美]多罗茜.利兹

目标清晰的另一个好处：把准备时间分成两半

目标清晰最大的好处之一就是帮你分配准备工作的时间。最近我和一位内分泌学家一起工作，他准备向其他医生做演示，为此正在进行相关准备工作。他的大量准备时间都花在了收集技术信息上，他认为这些资料将会在演示中使用到。不过，后来他意识到自己的准确目的是说服这些医生以更积极的态度对待糖尿病，而且他也不像起初以为的那样需要那么多技

术资料。如果他一开始就明确了演示的目的，那么他也用不着浪费那么多准备时间了。

专家计划：重点聚焦演说目标

1. 听某些政治家的演说，并看自己是否能够用一个句子清晰总结出他们演说的目标。

2. 思考下次和老板的会议，明确写出能帮你突出重点和获得更好结果的会议目标来。

3. 练习在下一封语音邮件中清晰提出目标，并列出的关键要点。这是建立凡事都要注重目标的好方法。

误区二： 缺乏明确的组织和计划(1)

[美]多罗茜.利兹

减少演说中的 6 个重大误区正如爬梯子一样：这是一个有条不紊的、持续

性的实践过程，上了一个阶梯之后接着是另外一个阶梯。目标的明晰是至关重要的。要具备说服力，接下来必需避免的就是缺乏组织。

即使具有最引人注目的理念，一场结构颇为拙劣的演说依然会引起可怕的混乱。也许你的演说主题最最有趣，听众们也是最愿意倾听的一群，但是如果演说缺乏组织，这就好比是

爬梯子时忽然发现梯子上缺少了一阶，你不得不留在梯子上、虚晃在空中。而严密的结构也可以防止听众的疲倦和厌烦情绪。因为如果发现了演说中的内在结构，听众们就无需猜疑你下一步的演说内容。因此他们会把注意力集中在你的观点上，思路不会岔开。如果他们认为自己明白自己的前进方向并了解到达彼岸的方法，他们就会更加心甘情愿地让你主导这场演说。

不幸的是，结构并非一个迷人的或流行的话题。然而，有另外一种方法可以使得演说结构更能引发人们的兴趣。它将你置于领导者的位置之上。如果你希望成为领导者，人们不得不追随你，那么最能够轻松达到目的的人也就是组织能力最佳的人。

演说三段论：如何形成一个有组织的整体

演说应该包括三个部分：序言，正文和结尾。这三部分同样重要，不过发言中大部分内容都被正文所占据。许多讲演者都会先准备正文，随后再回头准备序言和结论。但是，按照顺序组织演讲的优势最大。同时也别忘了你在上一章中学到的内容——确定清晰的目标，这总是出色演说的第一步。当然，这并不意味着你不能改变演讲目的，但把它作为演说的起点却是一定的。

组织结构的三个关键方面：提纲，过渡和模式

演说的结构包括三方面内容。重要的是综合运用这三个部分来保持听众对你的关注自始至终。前两方面是提纲和过渡，第三方面则是传达信息的顺序或结构的模式。

提纲：演说结构的关键之处

杰出的演讲者总是有各种各样不同的组织材料的途径和方法，但有一点却是共同的：那就是好的提纲。它强调了演说中最重要的因素，剔除了多余的材料，并帮助你选择最佳的论证信息。提纲将迫使你分析演说的逻辑并揭示推理中的缺陷或瑕疵。

条理分明的提纲也能帮你演说时更出色的表现，因为此时你的脑海里可以清晰地重现主要要点。所以你的发言将会自然而然地得出结论，无需丝毫停顿。

好提纲最大的好处在于，它能依据不同的场合和需求做出修正。只要提纲拟定得当，你就能把长达 20 分钟的演说改成 5 分钟；反之亦然。

实际上，你应该准备好不同的演说版本，长时间的、中等长度的或者短时间的，尤其如果你是最后一位发言人、而前面的演说者发言的长度又超过了期限的时候。英国外交部长有一次曾经痛受一位口罗嗦至极的主持人的折磨，他的发言占据了所有剩余的时间，也耗光了在场所有听众的耐心。当主持人最后这样介绍到外交部长时：“……现在请我们的外交部长致辞（give his address）。”这位绅士站了起来：“我很荣幸地在剩下的 5 分钟里向大家介绍我的地址（‘address’又名‘地址’）。这一点是我力所能及的。我的地址是：英国伦敦卡尔顿花园 10 号。”随后他坐了下来，迎接他的是众人欣赏的欢呼声。

好提纲是简洁、清晰的

提纲最长犯的错误是不够简洁和不遵循顺序。你可能总是希望把许多项内

容包含在内，而这些内容似乎都同等重要。不过这一冲动还是可以理解的；你不希望遗漏那些关键方面或主题。不过这种方法会把你带入绝境。对于新入门者来说，所有这些引人入胜的内容的重要程度不一定一样，而且听众一时之间也无法吸收这么多内容。

你必须建立起优先顺序来。首先，确定必需包含的三个或四个主要要点。随后再制定底下的副标题，从而为人们提供吸收信息的大致框架。

下面是一份能适合大部分演示的优秀提纲。它的设计是为了抓住你的听众，保持他们的注意力，并提供适量的信息。

长度为 20 分钟的具有说服力的提纲示例

I. 序言：（5%的时间）

A. 开始陈述以获得注意和引起兴趣——利用听众的善意心理

i. 开头的陈述

ii. 如果有必要的话，其他论证性材料

B. 第二段介绍性文字（如果有必要）

II. 正文：（90%的时间）

A. 演说的第一个要点

i. 支持 A 要点的主要副论点

ii. 支持 A 要点的副论点

B. 演说的第二个要点

i. 支持 B 要点的主要副论点

ii. 支持 B 要点的副论点

C. 演说的第三个要点

i. 支持 C 要点的主要副论点

ii. 支持 C 要点的副论点

III. 结尾：（5%的时间）

A. 总结

i. 令人满意的结束语

ii. 感谢观众

不要忘记过渡

演说中的转折问题似乎过于基础，以至于令许多演说者忽略而将注意力集中在提纲上。但是，过渡使得你从可以提纲的一部分转入另一部分，它们是专业口才的秘密所在。看看提纲的示例，每个要点和副论点之间都应该过渡。这些转承起合对于演说的结构和效果是如此之重要，因此我将用十一章的整个篇幅描述了这个问题。

误区二： 缺乏明确的组织和计划(2)

[美]多罗茜.利兹

记下三或四个关键要点之后，记录下你能想起来的一切能够支持这些要点的内容（更详细的请参照误区 4）。轶事、研究、剪辑和事实都要被用来论证论点和丰富内容。

选择一种模式：确定自己的论证顺序

一旦你按照主要要点把副标题和例子归好类，接下来的关键工作就是确定其演示顺序和

最能服务于你的目标的风格或模式。顺序的选择必须既能维持听众的兴趣，又能顺应演说的逻辑。把 10 个笑话串在一起可能是件有趣的事，但如果笑话的线不能绕成线团，听众不会满意。另一方面，按照年代顺序排列事实虽然从逻辑上是说得通的，不过也会非常枯燥。

选择一种组织结构，但是不能太平庸无奇。最后你希望的还有自鸣得意的听众。在一场演示中我犯了一个错误：“让我把结构说明得更清楚一些。”我感觉到台下所有的听众都泄气了，他们的热情萎缩了。于是我迅速补充了一句：“我说的是组织，可不是枯燥烦人。”听众们又重新振作起来。

从定义上讲，提纲似乎是一丝不苟、不容丝毫修改的，但是它依据的是你的观点的顺序，在这一点上你可以自由发挥。你既可以由小处着眼，逐步堆砌和营建整场气氛，也可以用振聋发聩的观点开场，随后再举出不那么惊人的论点。

有组织的提纲不一定意味着只有一种方式。有些公司会培训员工在演示时使用同样的风格和同样的辅助教具。如果只有一个人发言，那当然很不错。然而，很多时候听众需要聆听一系列的演讲。如果所有的演示都是同样的风格，运用同样的架构，演讲者的信息将不会得到理解（同时也会枯燥到家）。

一位训练有素的作家能够用 100 种不同的方式达到同样的目标，作为演说者，你同样也能。你可以通过对比和比较来组织观点；或从最原始的范例谈到最现代和摩登的事实；又或者仅仅是从最简单的谈到最复杂的，从最小的谈到最大的，或从最便宜的谈到最昂贵的。

无论你怎么做，选择一种模式来贩卖你的信息，适合你自身的想法和风格，并且帮助听众跟随你的思路，既清晰又合乎逻辑。记住要有一个漂亮的结尾，

因为所有的演讲的结论都必须提高到一定高度。

4 种经典的组织架构

我总是把一系列幻灯片按照某种顺序组织起来。把许多论点排列在一起简直是再烦人不过了！这就像是戏剧或电影的各个场景之间毫无关联，要看懂这场戏委实非常困难。

演说的表现方式可以有无限多种，但是人们不仅在寻求某种表现方式，同时更在寻求有效的演示模式。这里有 4 种被证明行之有效的基本演讲模式。它们的普遍被人们接受并不说明其枯燥无味或平庸无奇；那些形容词只能应用于你的态度、材料和信息的传达。正如提纲一样，口才模式也是一页全新的白纸，强大有力抑或苍白无力，全看你如何处理。

1. 按时间排列。将事件按照发生的顺序排列（即开始一项新商业计划或安装一台新计算机的必须步骤）。按时间排列的顺序会追溯到较远的时间段，并标记出该事件发生的具体时间。这一方式具有内在的逻辑顺序，并容易为听众所接受。

2. 分类。当你缺乏清晰的架构时可以运用这一模式，或如果你的话题不符合某一步骤、程序或时间进程时。

在大的话题下，你可以安排各个小标题。例如，我曾经就“获得销售成功”发表过演说，我将其分成了四类：“个人的力量”，“组织的力量”，“口头沟通的威力”和“销售的威力”。当你提出的新创意尚未被听众归入某一框架中时，这一分类模式可以起到相当大的作用。

3. 提问和提供解决方案。这一模式通常会在技术型演示中使用，但在任何你必须展示是什么、应该是什么和必须采取的措施的谈话中，它也同样有效。

你随时都能想起来大部分优秀的演说都提出了一个问题。无论是问题本身或接下来的错误的解决方式都能吸引住人们的极大关注。这一模式通常包括：

问题的征兆。让听众认识到问题的存在并应该被解决。

“真正”的问题的识别和鉴定。分析问题是什么、何时、何地、数量多少、频繁程度以及出现的原因。解释答案和这些问题之间的关联，并陈述（或重申）和问题相关的目标。

可能的解决方案。无论问题的复杂程度如何，谈话都不应仅仅列出解决方案，而应同时包括解决方法的阻力、对这些方法的整体评估以及推荐的最佳方案或者方案的组合。

如果希望听众做出决定和采取行动，你可以运用提问和提供解决方案的模式，它不仅最有说服力，同时也最富戏剧性。同时在发布生动有趣的信息方面，它也不失为一种上好的选择。

4. 比较和对比。通过唤醒观众对于不同理念或计划的区别和相似点的关注，从而使得听众对其做出评估。头脑封闭的经理的成功相对于那些更加灵活的经理的成功，内部培养相对于外聘顾问，两个公司面对同一场危机的不同反应等等——这些全部都运用对比的方式阐述，并构造出争论的模式。

联合运用各种模式：最终的选择

上述 4 个基本模式互相之间可以轻易联合。不过，在传达信息时，你的任务是依据讲话的主题、听众、传达信息或说服听众的不同目标，选择最理想的组织架构。

误区二： 缺乏明确的组织和计划(3)

[美]多罗茜.利兹

每个模式都可受益于提问的途径，当你改述作为问题提出来的要点时，你可以达到刺激听众的效果。

讲话之前：测试讲话的结构

现在你已经集中了重点、进行了研究、制定了提纲、起草并修改了讲稿，马上就要准备

开讲了。按照下列关键点检查：

清晰的目标；

本质上很能吸引听众兴趣的话题；

将理念按照强而有力的、合乎逻辑的清晰顺序排列；

根据听众态度和具体情况调整讲话；

过渡清晰、明确，而且经过深思熟虑；

没有过多信息，信息都和主要观点直接相关；

有足够的论据支撑论点；

经常性的总结，帮助听众了解和强调你的主要观点；

结论和你希望听众了解的信息、采取的行动或听众的感觉相关。

一旦有了满意的提纲，它将诱惑着你用尽可能多的信息填满它，支持你的观点。避免这一诱惑的关键在于避开下一个演说误区：“太过庞杂的信息”。

专家计划

1. 你是一家大型管理咨询公司的项目经理。你被要求向一位潜在客户进行演示，你的目标是让客户承诺采用你们公司。你必须为员工做一场团队工作的重要性的重要性的演示。

通过两种方式来组织你的演说：

- A. 比较和对比
- B. 提问和提供解决方案

2. 检查书架上那些非文学类作品的目录，察看其他组织文字的途径。同时查找其中能够添加或忽略的要点。

误区三： 太过庞杂的信息(1)

[美]多罗茜.利兹

在我的工作室里，当我问道“过多的信息是……？”时，每个人的回答都是“令人厌烦”。

面对充满期待的听众，讲话者感觉到他们必须提供尽可能详尽的信息。信息过度使得一些讲话者感到安全，而且迅速成为了他们的安全伞。

这一对于信息的宠爱是可以理解的；作为一个国家，我们的规划都是朝着越多越好的方向。然而演说却并非如此。虽然演讲里可以运用大量例证和说明，事实、数据和列表却不应多。喜欢填充过多信息的技术型演说就更是如此。

提防不断衍生的论据

论据看上去确实令人放心。它们能够支持我们的主张并给予了 we 站立的基石。忧虑的演说者会因为许多原因而收集论据，却没有认识到过分的充裕对于演说是有害的，因为收集数据远远比使演说有趣要容易得多。一些演说者运用论据来支持他们的主张，认为听众获得的信息越多，演说就越可信和引人注目。他们搜集论据是为了使得自己的语调显得更客观、公正因而也就更有说服力。其他演说者则觉得听众必须从演说中获得大量信息，所以加倍努力希望使观众的钱花得物有所值。

无论主观愿望多么美好，上述两种方法都是误入歧途，而且对演说者和听

众毫无益处。听众迅速就会觉得负荷过重。人们的脑子里能够记住三或四个经过详细阐述和严密论证的要点，这样的效果大大好于提供无数琐碎的支持材料。过量的论据非但不能帮助听众理解发言内容，反而会使其思维因疲劳而陷入停顿。

充分的数据并非好口才的最佳支持。任何人都能阅读各式各样的事实和论据；你的工作则是促使信息显得更有趣，提供你的观点，运用自己的语调和姿势，展现自身的风格。听众所需要的并非纯然的客观：他们同时还渴望听到你的阐释。

不要避开公众的注意力

记住一点，你之所以被邀请来发言和你的研究能力无关。重点在于，你将从某个特殊角度发布某些独一无二的东西。

我的第一份工作是为一群十分聪明的高中小家伙们上课。我整天焦虑不已，因为我觉察出来他们比我聪明得多，这一点是确定无疑的。上课前我不停地学啊学，可是仍然打了败仗，无法在他们面前领先。

当时我没有认识到，事实上我对这个课题了解得已经够多了；我已经掌握了足够的信息。我惟一需要做的就是尽力促使信息对学生们的趣味性和意义。他们可能确实比我聪明，但我的优点在于拥有栩栩如生地解释这些事实的经验。一旦我认识到他们坐在那里是为了听我讲课以后，我很快就能应对自如了。

不要让数据等同于无趣

即使内中并未承载过多信息的演说也可能被控诉内容太多的罪名——如果信息的罗列方式不够有趣的话。当然，仅仅传达信息显然较努力寻求信息的趣味性和实用性要容易得多。（但没有人会说演说是件容易的事情）

技术型演说的主要误区在于过于依赖核心技术数据，而且数据量不胜繁杂。包括科学家在内，每个人都希望演说者不是将一个冷冰冰的发现掷到听众脸上，而是用详细的数据精心编织一个故事进行说明。我看到过的所有技术型演说几乎都应该削减一半内容，而且其辅助教具也应精简。

向数据中注入人情味和个性特征。我儿子在大学里上过军事史的课程后，我问他学到的内容中哪一点最能打动他，使他觉得最有意思。他说他最惊奇的是发现早期装弹匣将占据士兵们如此长的时间，而且他们开火又是如此艰难。所有史实都依据其人文价值而陈列于他眼前。你亦应该通过同样的方式造成对听众心灵的撼动。

同时还非常容易弄错的就是数据对于听众的适合程度。例如，在面对高管人员时，发言者往往会在谈话中引用许多技术性的信息，仅仅因为他们觉得听众的水平很高。可是，事实上攀升到高层的管理人员掌握的技能是通用技能，他们并不像手下的技术人员那样熟知技术的所有细节性知识。

因简洁而生的强大力量

如果你不断地用各种论据粉饰讲稿以冀图使人们能够记住，那么你肯定会觉得有太多内容需要倾吐。一再压缩你辛辛苦苦写出来的稿子，从而使之能够在规定时间内演说完毕——看上去似乎显得残酷无情且不同寻常，而且几乎也是不可能的。但你必须这么做。当你花时间精简你的讲稿时，听众显然是更乐意倾听，因为冗长的发言仅仅意味着讲演者在一再重复废话，听众更是分辨不清其重点所在。

将你对某一主题了解的全部内容提炼成少数几个高度浓缩的要点确实需要投入不少时间和脑力。已故的伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）总统起草讲稿

时，曾经有人问过他准备一篇 10 分钟的演说需要多长时间。“两周。”他回答道。如果是 1 小时的发言呢？“一周。”2 小时的演示又会怎样？“噢，”他说，“我现在就准备好可以开始了。”

演说遵循的规则

在演说课上，我布置了一个看上去似乎十分简单的任务：就任何吸引你的话题准备一篇 3 分钟的演说。3 分钟，仅仅够你说出 450 个词语。结果最后讲稿交上来时，几乎没有一个人在规定时间内完成任务。

问题在于，大部分人都怀有一个极不现实的想法，认为自己能够在短时间内讲出不少东西。但是，如果连 3 分钟的时间人们都要填充如此多的内容，想想 20 分钟的演讲他们会怎么做吧！每个人都试图尽可能多说一些，或者发现时间不多时赶紧加快语速。这一时间陷阱指出了杰出演讲或演示的一个关键：练习——时间——和你的表达。虽然演说是否符合时间限制的惟一方法只有练习，仍然有一些实用指南可以提供给你：如果发言时间为 20 分钟，大概可以讲 4 个要点；30 分钟估计是 5 个要点；如果有 1 个小时，你应该可以有充裕的时间解释 8 个论点。

误区三： 太过庞杂的信息(2)

[美]多罗茜.利兹

讲稿写完后，你可以计算一下大致字数。我们每分钟大概能讲 150 个词语。因此，只要计算清楚讲稿的字数，并加上听众一到两分钟的反馈时间，你就能粗略估计出演讲的时间来。当然，预测时间的最佳方式是在训练时为自己计时，不过字数能让你在开始前就了解自己应该掌握的大致进程。

种种限制似乎使你显得没有多少时间和空间——事实确实如此。但他们能

让你在事后显

示出力量，同时也意味着你应该约束自己，并加倍仔细地选择主要论点。

尊重听众的要求

听众的注意力到达极限的速度远远快于大部分演讲者所认为的。他们的平均注意力间距仅有 8 秒。人们会忘掉他们 25% 在 24 小时内听到的内容，50% 在 48 小时内听到内容，如果延长到 4 天，那么有 80% 都无法记住。不久以前，听众的注意力的间距甚至曾达到 3.5 秒。现在该范围又已经缩水到 2.5 秒。这也是为什么我们现在花在商业活动或电视剧的时间会越来越短的原因之一。

你教授给听众的智慧之语不仅要和人们头脑里当天处理的事务竞争，而且也要和他们对明日的安排、甚至家里是不是该养狗进行激烈争夺。简短扼要的发言不仅仅是礼节，更是一种极其有效的手段。它可以帮助你免除演说者的“通病”：使人生厌。

专家计划：练习如何精简一场讲话

1. 从当地报纸上选择一篇文章或社论，把它精简成一段简短的文字。一定要表达出文中的主要观点。

2. 找出上次一场 20 分钟的演示。假设你是当天最后一位发言的人，你的发言时间只剩下 5 分钟了。提炼出关键性的论点，并找出可以删减的内容。

误区四：观点概念信息缺乏语言支撑(1)

[美]多罗茜.利兹

讲话者的工作就是尽情渲染事实。埃米莉·迪金森曾经这样描述过和她同时代的另一位作家：“她描述的一切都是事实，然而这些事实缺乏理想之荣光。”

这种荣光也就是卓越的口才大师投射到听众身上的自内而生的光芒，只有当你贴近听众的灵魂而非仅仅智能时才能产生。所有的演说者都希望人们认为他或她的讲话生动有趣，令人难忘，同时又具有极强的说服力，而且绝不会令生厌。获得这种殊荣的确定无疑的途径便是在发言中运用示例、事实和数据等等进行充分论证。如果论点缺乏论据的支持，听众会无法深入了解你阐述的内容。

许多演说者工作得很努力，希望演说的序言和结论都让人难忘，然而却忽略了应对正文予以同等程度的重视。这种行为其实不难理解：如果每一点都要论及，那么就很难维持听众的热情参与。不过，虽然很难，却是影响深远的好口才的基本要素。运用例证来增加语言的生动程度是维持听众热情的最好方式。传神的语言、有趣的故事和丰富多彩的信息来源可以令人振奋精神并赢得人们的关注。

左脑重视逻辑思维、分析和精确度。右脑注重的则是美学、情感和创造性。若希望激发灵感，你必须用右脑即情感的部分思考。

你从来无法预计听众中有多少是左脑型的人，右脑型的人又占据了多大比例。因而你的演示必须同时兼顾两部分人。如果仅仅迎合左脑型的人（只用事实说话），即使最理性的人也会觉得厌烦和疲倦不堪，他们的注意力也会很快从你的讲话上转移开。因此，每隔几分钟，用例子、故事和有创意的比喻等等右脑型方式，重新夺回他们的注意力。

3 个充满魔力的短语

在恰当时刻引入右脑型方式来打破僵局的一种有效方式就是运用我所谓的“3 个充满魔力的短语”。当我给大家做演示谈到这 3 个魔术般的短语时，他们迅速掏出笔记本来做笔记——无论他们具有何种足以自傲的资质或曾经具有多

丰厚的经验。而原因即在于每个人都希望找到一条成为出色口才高手的捷径。实际上，这种方法使用起来确实很轻松。这些充满魔力的短语就是：“就像……”“例如……”“设想一下……”。

这 3 个短语能立竿见影地引起听众的关注，并引导他们顺着你提供的思路思考。假如你在做演示努力说服同事们参加献血运动。你可以举出种种数据表明每天有多少人需要输血、而同时血液供应又是多么稀缺。但是，想想如果你加上这样一句话发言的效果会多有效：“设想一下在你深爱的人遇到了麻烦需要用血的紧要关头，却发现血库的鲜血不够用的情况吧。”右脑型的示例显然比仅仅只用数据更有可能激发人们采取行动。（顺便提一句，我在这里玩了一个右脑型的小伎俩，上句话句子开头用了“但是，想想如果……”）

这里有一个运用短语“就像”的好例子。我曾经在《纽约时报》上读到过一篇文章，一艘探测飞船以每小时 170,000 公里的速度飞往木星。这个数字已经远远超过了我的理解能力；我根本就无法想像——直到我读到下一个句子，作者写道，这就像在一分半钟里从纽约飞到圣弗朗西斯科一样。我的脑海里马上出现了一幅图像，我坐在飞机上，深吸了一口气，飞机已在圣弗朗西斯科降落。简单的一个短语却体现出演示中遣词用句的强大威力。

示例也能增添演示的说服力，无论在何时，能用则用。假设你希望告诉听众我们每个人的内部都蕴藏着巨大的潜能，我们惟一需要做的就是释放它们。那么随后你可以加上一句：“例如，米开朗基罗宣称他并没有创作雕塑，他所做的只是将其释放出来。每次当他发现一大块大理石的时候，他就会告诉年轻的艺术家，去掉石头上一切不属于雕塑的东西。”每次你在演示中谈起“例如”时，听众的兴趣都全然被吸引了过来。他们知道你将以某种不同的或者更好的方

式来解释你的理念，或者清晰阐释他们不了解的事物。

在使用“设想一下”这个短语时，注意只要用一到两次，因为如果这个短语过于突出，重复次数太多的话人们就会很容易察觉。不过“就像”和“例如”可以经常使用，因为这二者不会那么明显。

仔细选择故事来吸引注意力和激励听众

一个引人入胜的故事每次都会胜过一座大山似的事实。无需一定是惊人的、令人难以置信的传奇，家庭里的灾难和个人的亲身体会常常也是很动人的。1999年奥瑟·苏·米勒在《纽约时报》刊登的文章里提到，“……你完全可以无中生有地编造一个故事。有趣的是，关于故事最艰难的并非其中的内容，而是你如何描述它。”

然而，正如任何威力强大的工具，对讲话的支撑也可能使用过滥和误用。支持机制公式可以确保你的演说不会仅仅是把许多故事串联起来，支撑机制应该支持你的主要观点而非相反。

确定支撑性的例子和引证的精当并经过了精心的编排，同时也须切合你的讲话目标。其实，你仅仅试图在演示中插入一个生动的故事，并未对其进行彻底的检查；毕竟没有人会把你说的每个词语都记录下来，你只是希望人们感兴趣而已。但无论你多么努力，总会在错误发生后不断萦绕在你的心头。最优异的口才高手会引用精确的数字、公认的释义和可靠的备注。在某个主题内寻求权威虽然会额外占据你的研究时间，但绝对值得。

误区四： 观点、概念和信息缺乏语言支撑(2)

[美]多罗茜.利兹

通过故事销售

讲话者处在无处不是销售的商业大环境中，他们通过例子来销售事实，相对于直接销售事实，听众往往会更愿意接受。提供支撑信息时注意重点：你所有的故事、笑话、类比和引证都必须和主题相关。

养成寻找好故事的习惯是非常重要的，它会使得你的演说富有趣味性。听众喜欢人的故事。在一个说服力的项目中，我要求人们用 25 个或更少的词语讲述一个小故事，例如第一次接受驾驶测验、在大学里的第一天或第一次的约会。最后我得到了许许多多有趣的奇妙无比的故事，以后人们都说那是项目中最美妙的一部分，因为这给他们上了极为生动的一课，使得他们认识到了故事的重要性。

技术型的演说者必须确保能够形象地阐述或说明他们的过程、程序或发现，从而化深奥为浅显。提供这种支持不仅仅只给听众带来乐趣，对你而言更是一件有意思的事。它还会向观众展示出，谈到这个话题和专业领域时你表现得非常自信和落落大方，同时你也很关心为听众提供一场愉快的演讲。

支持无处不在

提供支持的最好方式是综合运用幽默、引证、类比和其他要素，为听众提供丰富多彩的故事。要用充满人性的故事配合真实的细节，反之亦然。信息的来源呢？尝试各种各样的途径，报纸、文摘、行业研究、儿时的回忆、朋友的经历、世界历史等等。你的信息获得途径是无穷无尽的。并且，绝不要低估历史的力量。我常常引用孔子语录作为会议的开场白，当人们感受到早在公元前 500 年孔子身上体现出来的睿智时，几乎每次都会得到所有观众的首肯，从来没有落空过。提醒人们日光下发生的一切都不是新鲜的，在演示中注入经典和历

史的成分，从而使得人们能够有所联想和记忆。

经实践证明的有效依据来源

无论你是否面临着一位怀疑论者，如果有一个艰涩的话题要沟通，或者需要某些支持来清晰、动人地传达信息，这里提供了某些能够使得演说具有说服力的最可靠的方式。如果每隔三四分钟就在演示中插入一个故事、提一个问题或者联合使用下面的依据，你便吸引听众的积极参与，并始终将其热情维持在相当高度。

1. 事实。事实其实就是能够被证实的声明，既可以是来自第三方的信息，也可以通过自身观察获得。事实能为你的观点增加分量，并表明你的陈述的客观性。如果缺乏事实的依据，你就没有信用度可言。关键在于不要引用过多事实导致听众的厌烦。

2. 数字和统计数据。由于其简洁性，数据能起到惊人的强调作用，而且在许多技术型演说中都是非用不可的。但是数字本身不能和听众交流。有些数字的数目太大，因此需要进一步解释，例如国家的财政赤字。出色的演说者会把这一大笔钱分解成一堆 100 美元一张的钞票，并向听众解释这一大堆有多高。

3. 释义。在演示中揭示某些事物的内在本质时，通常你应该给出一个广义的定义，随后再给出其特性。例如，“人”（需要解释的词语）是一种哺乳动物（广义），能够直立行走（特性）。

查字典一般都不失为一种好办法，里面可能载有多种释义，选择适合需要的。举个例子，如果希望大家关注营销的意义，你可以将其定义为“促使产品或服务从卖方销售给买方的所有活动，包括策划、研究和销售的协调。”

释义无需以严肃的面孔出现；许多演说者都会针对特定范围内的某一点，

用风趣精炼的语言进行概括。这是安布罗斯·比尔斯给“自我主义”下的定义：“一个人更关注自己而非别人。”有时自己诠释词语也是一件很有意思的事情（而且令人难忘）。

4. 示例。示例指的是证实或阐明了你归纳出来的一般法则的事件或物体，通常都很简短。作为一种论据，示例无处不在，常常会用于介绍引人注目的事实和统计数字。当一位经理努力证明在他的部门无需裁减人员就能降低成本时，他会用例子来说服其听众（即实际节约的钱数应凌驾于程序上的变动之上）。

如果经常用例子来证明或修饰观点的话，你还可以将其用于正面观点的形成。举个例子，正如 XYZ 制造公司所示，如果你不裁减人员，结果将是这样的：士气将会提高，员工工作得更加努力，而且利润也会上升。

5. 说明。说明比举例更加详细，一般会逐点详述。

在上面的例子中，如要表明你不裁员的姿态，你可以一步步分析说明如果通过更好的招聘机制、公司能够达到削减成本的目的，随后向听众解释该招聘机制。

6. 趣闻轶事和个人经历。为了证明某个观点，有些故事或经历的提出只是进行补充说明而非必需。许多发言者用趣闻轶事和个人的经历（通常是发生在自己身上的）来打破树立在讲台上下方的坚冰，和听众建立融洽的友善关系，或者进一步印证论点。引用的轶事必须是人们感兴趣的故事，并能确实对听众造成影响。

7. 权威著作。当你必须引述某个可靠的人们公认的论据来源来支持观点时，请引用权威著作。

8. 名人名言。这是很多演说者的最爱，此时你可以引经据典，而且足以让

你自由发挥，谈笑风生。由于许多名言都已经历经岁月的洗礼，简练、深奥，回味无穷，演说者可以马上将这些特质带入自己的发言。我最喜欢的名言是约翰·肯尼思·加尔布雷斯说的“谦逊是一项被高估的美德”。引用的名言（或者引用的名人）不一定要很有名，只要和主题相关、能帮你证明观点即可。

误区四： 观点、概念和信息缺乏语言支撑(3)

[美]多罗茜·利兹

9. 证言。和演说者的观点的联系通常比名人名言更直接，证言是已经确定的证据——即旁人的话语能够支持你的观点。在我《提问的威力：如何运用问题来引导、继续和激发变革》的发言里，我引用了迈克·布隆博格的话，拥有正确信息和成功之间的关联紧密而不可分离。数年前我就听到他讲了这句话，现在成为纽约市长以后，他的话就更加可信了。

10. 类比。所谓类比指的是就相似之物分析其相似点和紧密之处，在技术型演示中用得

最多。畅销书作者理查德·斯泽博士谈及医药时，写下了这样的短语，“外科医生抚摸着患者的心脏，就像手里攥着一只小鸟。”最好的类比总是会使得听众惊奇——从而也令人难忘。

11. 重申。由于出色的演说者总是要精简文字，删改讲稿，重申就可以帮你发现和表达冗长的观点的精髓之处。在用自己的话语阐明论点时（当然这也正是人们要求你发言的首要原因），重复申明可以使得你在保持数据的权威性的同时，也不会丧失自己的立场。

12. 史实。大部分演示都在一定程度上包含了说服的功能。了解听众是否具

备必需的背景知识，从而确保能够理解你的演示的含义。不能假设你所说的话题是大众掌握的常识。精明的演说者会通过这种方式展示他们的背景材料，同时也支持了自己的论点。

准备享受你的成功

演说者通常还可以利用幽默、修辞、向听众表示赞扬或挑战等论证方式。无论是单独或作为例证、类比或其他因素的一部分使用，这些赢得听众注意力的方式都会引起讲台下的惊呼。观众因此坐下来专心倾听你的发言，同时也使得你了解了口才学最为重要的规则：永莫令人生厌。

一位出色的演讲者每隔三四分钟便会插入一些生动的内容，从而保持听众高度的参与感并重新获得其关注。一场演讲一般由一系列的高潮和低谷组成：高潮期是发言人加入论证材料的地方；而低谷则是组成高峰期的新材料之间的自然过渡。

大部分讲话者的开头都非常雄壮有力，等到结尾时则是猛然俯冲，此时提出了最后一个要点，听众也都很兴奋。但是中间部分却被忽略了。

最有效的演说往往会沿着一条有趣的路途前行，用序言、过渡和结论引导听众经历每个关口。论证材料很充分但不会多到降慢速度、阻断旅程的程度。前进的步伐非常稳健，直到最后提出一个令人难忘的结尾。

这个世界随处可见能够为你所用的论证材料。看看周围，记下打动心灵的东西，同时记住通过例证来丰富你的论点的血肉和灵魂。随身携带一个小笔记本以备记录发生在周围的事情。将其作为一个持续性的习惯；这样你总会找到好点子的。

讲故事的时候，我们的嗓音自然而然地就会显得生气勃勃。一旦你积聚了

足够多的资料，下一步就是运用你的嗓音，充分发挥高低音的韵律之美。嗓音是一门可以吸引听众注意力的工具，我们将在下一章中详细探讨其优势。

专家计划：激发听众的兴趣和积极参与

1. 你要向 20 位员工传达如何进行定位的信息。在开头里至少包含一个类比和一次亲身体会。
2. 建立一个文档，专门存储名人名言、故事和所有的论证资料。
3. 重写一个第一次约会或最尴尬的時刻的故事。
4. 用一周的时间通读报纸（《今日美国》是不错的选择），找出在演示中或谈话时能引用的一则轶事。
5. 准备在下一次的聚会上讲一个有趣的故事。
6. 读读讣告。我在阅读达拉斯牛仔的前教练汤姆·兰德利的讣告时，发现了一个关于他的绝妙的故事。

误区五：单调的声音和心不在焉的语调(1)

[美]多罗茜·利兹

你的声音即是你的第一名片。通过电话，它能反馈听者的真实情感。无论对方感到厌烦还是愉悦，都将通过声音传递给你。

陌生人彼此之间的最初感知无非是通过三种方式来获得：视觉感知（见面的方式）、声音感知（声音的传递）和语言感知（语言的表达）。其中言语因素只占人们感知来源的 7%，视觉感知占印象来源的 55%，而声音感知则令人惊讶地占到 38%。因此，我们理所当然地应该给予我们的声音更多的关注。

你必须对你的声音有所控制——如何在讲话中间对其加以润色、变化。正如你所听到的每一番令人乏味的演讲一样，错误的发音，不仅会给人留下糟糕

的印象，而且还将破坏本应精彩的演讲内容。一成不变的声调，含糊不清的发音，只能让听众注意你的声音而不会记得你的语言。

声音没有中间状态：要么极富个性、精彩绝伦要么糟糕透顶、平淡至极。前者充满自信，能够控制听众的思绪，从而有效地传递信息；而后者则枯燥无味。声音应该成为丰富你的演讲、吸引你的听众最得力的手段，因为它能够令平淡无奇的语言变得丰富多彩。要让听众的目光在你身上进行短暂的停留，你必须每隔三四分钟就插入一些有趣的东西。但这并不一定要你在演讲中额外添加一些故事或者笑料；有时你仅仅改变一下你的声音就立即可以达到立竿见影的效果。润饰你的声音，与润饰你的语言同等重要。你需要做的就是思想上开始对声音重视起来，并在实践中不断练习以增强自己的声音感染力。

了解你自己的声音

要提高你的声音感染力的第一步是开始了解你自己的声音。这决不是故弄玄虚。你也许认为你了解自己的声音，毕竟你一直都在用这样的声音在工作中、在家庭、在电话中与人交谈。但其实在以上这些情况下，你只是在听对方谈话，而忽视了自己的声音。

让你的声音为口才做好准备，首先从以下几个方面开始：开始每句话的方式，形成元音，在每句话说完后稍作停顿。你需要经常地练习大声说话，随便你说什么，无论是日常话语还是书报词章，都可以郑重其事地读给孩子听，或者读给家中的宠物听，反复琢磨你的声音；一段精彩的讲话同样需要你倾注真实的情感，你要怀揣饱满的激情面对你眼前的听众。这时候，你最好找来一些成功演讲者的录音带听听，看看一些著名演员像詹姆斯·厄尔·琼斯或梅利尔·斯特利普是怎样训练和控制声音的，就像练习乐器一样找到那种感觉。

练习时看着镜子里自己发音时的口型，养成每天对自己大声说话的习惯。按照本章的方法练习，并用录音机记录下来，听听自己有没有一些进步，经常使用本章末的表格对自己做一下评估。一旦你开始有目的的留意自己的发音，你就做好了控制自己声音的准备。

呼吸：口才的基石

要使你的听众听清你的讲话，你首先应确保自己的呼吸自然。人们往往习惯高调开场，然后越来越弱，其结果只会是声音显得单调乏力，后气不足，原因就在于他们没有足够的呼吸以支撑整个句子语调的升降起伏。真正能打动人的声音应该具有充足的呼吸，从而让你的听众听清每一个重要的词汇。

想知道真正标准的呼吸应该是什么样子的吗？那么看看婴儿和动物呼吸时的样子吧。要呼吸均匀，就要像他们那样，对着镜子长长地做个深呼吸，然后观察自己。你看到了什么？仅仅是你的肩和胸在抖动，还是你的隔膜（腰以上的部分）在张大？在你吸气的时候，你的隔膜将会张大，他会像个气球一样在你的胸腔内缓缓放气。

认识你的隔膜

要想知道自己的隔膜正在运动，你就猛跑一会儿，直到累得气喘吁吁。把手放在腰的上方，然后开始大笑，现在你就是在用隔膜呼吸。他就像个大乐队一样存在于你的身体当中。下面我们开始练习你的隔膜，首先让身体平躺，找一本书或类似物体压在胸上。

练习开始：将书反复举起再放下，让隔膜在这种习惯性运动下呼吸。站起来时，不要抬起双臂呼吸，正常的呼吸将不会被你的听众看见或听见。

呼吸不仅仅是怎样吸，而且还有一个吸多少的问题。如果呼吸过量，就好

像洪水灌进了你的隔膜；而如果呼吸不足，你的声音又会显得孱弱无力。你必须学会怎样将自己的气息均匀分配到一个完整的句子中。当然如果你为了防止底气不足完全可以在每次呼吸时多吸一点，因为通常最重要的内容往往是放在每句话的结尾部分，所以你必须储备好足够的能量备用。

要逐渐养成一个习惯：用鼻腔吸气，用口腔呼气。只有如此你才不会在说话之后感到口干舌燥，这也是为什么许多人惧怕说话的原因。因为用口腔吸气只会让那里的水分蒸发得更快。

锻炼你的耐力

短句需要的呼吸很短，而长句需要消耗的气力则大得多，尤其是在你不想把一句话从中间断开以免削弱其分量的时候。这种情况下，你需要更多的也许是耐力。要学会控制自己对空气的需要，就好像那些长时间呆在水下的潜水员一样。

训练可以从短句开始，然后逐渐增加句子的长度，直至达到自己耐力能够承受的极限。

练习：“这是一头奶牛，奶牛头上顶着一对弯角，顶着一对弯角的奶牛冲着小狗猛跑，顶着一对弯角冲着小狗猛跑的奶牛吓得小猫喵喵叫，顶着一对弯角冲着小狗猛跑吓得小猫喵喵叫的奶牛杀死了一只老鼠，被顶着一对弯角冲着小狗猛跑吓得小猫喵喵叫的奶牛杀死的那只老鼠偷吃粮食，被顶着一对弯角冲着小狗猛跑吓得小猫喵喵叫的奶牛杀死的偷吃粮食的那只老鼠在杰克家里筑了巢。”你也可以找来一些类似的句子反复练习，每个句子比前一句要长一些，句子越长你的耐力也就越强了。

误区五：单调的声音和心不在焉的语调(2)

[美]多罗茜.利兹

通向成功口才的 N 条路径

尽管在通往成功口才的路上荆棘密布，但是只要你做好充分的准备，就能够冲破一切艰难险阻，采撷丰实的硕果。下面，我们再将这些能够实现有效传播的途径一一列举：

温润你的嗓音。切忌平直、粗哑、尖利、孱弱的嗓音。尽量使自己的嗓音清脆、悦耳、

充满激情。

注意重音的使用。对于讲话内容的主次，一定要分别对待。对一些重点、关键的词句要使用重音，而对于一些次重点和非重点的部分，语气上则应适当减弱。

调节你的声调、用气、音量、语速和节奏。通过强调性重音吸引听众的注意力。

使你的呼吸饱满、均匀、底气充足，忌“虎头蛇尾”、高开低走。

组织好话语的条理与结构，使话题有序地引导听众的思路。

声情并茂、以情动人，充分调动听众的情绪，激发心灵的共鸣。

适当使用修辞性疑问句调动你的听众，但注意不宜过度。

做到每个句子、短语、词汇直至音节发音清晰、准确，达到所有发音效果的极致。

语调平滑、一气呵成，切忌断断续续、杂乱无章。

忌用“嗯”、“啊”等口头用语。

适当在句中使用必要的停顿。

疑问句应使用升调，陈述句使用降调。

恰当使用重音、停顿、变音、转调和沉默，达到润饰演讲的效果。

讲话的临场应急篇

为了避免讲话内容的单调乏味，讲话者就要在演讲过程中不断增加一些新鲜的“调料”，从而通过变化来吸引听众的“胃口”。但在具体操作过程中，一定要考虑到添加的内容是否与主题相关，能否能够收到“妙趣横生”的效果，否则的话只会“画蛇添足”。下面，我们就介绍几种临场应急的方法。

在你的讲话中至少插入两处修辞性疑问句。每当使用修辞性疑问句的时候，你的声音可以自然地升高，从而提高听众的兴奋度。

至少有一次长时间停顿。记住，沉默是吸引听众注意力的最佳方法，它有助于提高你的讲话分量。

时常改变你讲话的速度，使演讲具有节奏感。如果你想要加快语速，那么在你演说中间至少慢下来3次；同样，如果你想要放慢语速，中间也至少应有3次快速变化。

在讲话行将结束或即将做总结性陈诉时，要改变一下你的语调和声音，以及调整你的姿态。

将两种不同的变音衔接在一起，通过制造这种强烈的声音反差激发听众的兴奋点。下一章我们将对此详细讲解。事实上，声音的变化无论是在演说中还是日常交际中，总是能起到非同寻常的妙用。你的听众总会伴随着你声音的高低起伏、抑扬顿挫、时紧时松、亦急亦缓产生强烈的共鸣，投入到你激情四溢

的话题中。

放松——释放你的真情

口才是一门艺术，而非一门科学。没有一种一成不变的口才模式可以恒久保持魅力。无论怎样改变自己说话速度的快慢，你都不必彻底改变自己固有的表达方式。仅仅做到能够对自己的说话发声产生意识，并稍稍改变一点，按照本章的发声练习尝试一下，最重要的是保持你一贯的风格与特色，在轻松、自然当中表现自我。

专家计划：塑造动人的嗓音

1. 正式练习前先做3分钟~5分钟的嗓音热身。
2. 录下你接下来的训练内容，然后用后面的发音与演说效果评估表给自己打分。
3. 给你身边的孩子朗读童话故事，将故事中角色的声音尽力模仿出来，让你的小听众们感到满意为止。在这个过程中你和你的听众都会感到非常有趣。
4. 去买一些著名（配音）演员、电台（电视）节目主持人的录音带，听他们是怎样运用各种不同的声音的。这些带子将有助于训练你的听力，帮助你在扩展自己音域的过程中树立自信。同时，这也是一种享受。

声音与演说效果评估表

1. 嗓音

a. 音调

好 需要改进 差

b. 呼吸

好 需要改进 差

c. 音质（如尖利、沙哑、鼻音等）

好 需要改进 差

d. 饱满度

好 需要改进 差

2. 发音

a. 清音

好 需要改进 差

b. 弹音（唇、颌、舌）

好 需要改进 差

c. 顿音(标点)

好 需要改进 差

d. 长短音

好 需要改进 差

3. 变音

a. 音量

好 需要改进 差

b. 节奏

好 需要改进 差

误区六： 不了解听众的真实需求(1)

[美]多罗茜.利兹

有这样一幅画面:你们是一支即将远赴喜马拉雅山科考探险的队伍。当你们

正准备离开营地的时候，忽然听到一声巨响——雪崩了！领队转过身对你和你的同伴们说，“你们可能不知道这是什么，可是我已经做这一行许多年了。我领导的团队是上次雪崩中惟一幸存的一支登山队。现在我们就要做同样的事情了……”。

设想一下，当这位领队说这翻话时，你会做何反应呢？一定超乎寻常地认真。为什么？

因为他正在做一件他的听众需要的事情。

我曾经听过一位女士在一次会议上的讲话，她讲话的主题是新型社团的发展问题，即一个社团如何才能发展、繁荣以及为所有成员谋利益。她选了一个令听众感兴趣的话题；人们因为这个话题才对她格外关注。可是她却从一开始就离题万里，不知所云，而且自己丝毫没有察觉。在一共 45 分钟的演讲中她总共用了 75 次“你们知道”。但是即便如此，因为她的主题迎合了听众的需要，所以还是得到了热烈的掌声。这是因为听众们认为她理解他们的需要，关乎他们的利益。这就是讲话话题必须满足听众需要的重要性。如果你做到了这一点，那么即使你的演讲本身不够精彩，结果可能也会收到不错的效果；相反，如果你的话题无关痛痒，即使再精彩的论述，其结果也多半会事倍功半。

然而现实当中，却有相当多的演讲不能做到这一点。其主要原因就是：演讲者总是在用自己的想法来代替听众的想法，他们认为只要他们说的就一定是听众喜欢的。

我曾经做过教师。在很短的时间内我就明白了这样一个道理，如果我的教学内容跟他们没有多少关系，他们的热情立即就会消失。我不能列出一个他们

所讨厌的话题的清单；但是有一点是肯定的，即教授的内容必须与他们的生活有关。因此，我在教学过程中开始注意方法问题。比如，我在教一个小组讨论的课题时，我会让他们像电影剧本那样表演。“现在，你和小组的其他 5 位伙伴一起决定如何度过这个周末的夜晚。你们怎样做决定呢？会有一个人站出来将自己的意见强加给别人吗？你们怎样才能保证小组的每个成员都有平等的发言权？”孩子们对这个游戏非常感兴趣——不管他们知不知道——其实我正在尽力地教授给他们的这个道理。

但是你不要奢望所有的听众对你的话题都会表现出同样的热情，你必须尽力去激发他们的兴趣。无论你认为自己已经付出多少努力，你的激情都是远远不够的。你必须不断地提升听众的热情，事实上，所有人都是潜在的怀疑论者，你的任务就是打消他们的疑虑。因为你无法说出涉及话题的每一点细节，所以你必须说出听众想知道的那一部分。

最有感召力的话题种种

听众最感兴趣的话题通常有四类：性、健康、财富和他们自己。这是国外的一位心理学专家列出的几个话题。我们不管他说得是否权威，但事实上的确这几项话题很能吸引人的兴趣，尤其是最后一项。

让听众无法拒绝你的理由

因为人们做事都是为了满足自己的需要，所以你要从他们自身的需要出发，而不是你自己的一厢情愿。如果你的话题与他们有关，当然就会引起他们的注意。在我教学的课堂上，我就经常能够发现学生们正在面对的一些特殊的问题，然后我就把这些问题作为我的课题，让学生去讨论、解决，让学生成为主角，这种教学方法往往能够深深地吸引学生，让课堂变得活跃异常，我认为说话同

样如此。

无论你的听众是一人还是一千人，你都应该以他（们）的需要为中心。屡战屡胜的法宝就是要以听众的喜好为焦点。将自己置于听众的位置，推己及人，是放之任何交际场合而皆准的通用法则。

讲述听众关心的话题实际上是向我们揭示了语境的重要性。看下面这个故事：假设你加入到一个讨论会，但你所面对的并非是一位信誓旦旦的演说者，而是一位沙漠逃生专家，你可能会对他所说的内容漠不关心。但是如果是一位被强行要求在沙漠着陆的飞行员做这个演说，你可能便会对这个本来与你无关的话题产生兴趣。这就是语境——你的听众们所关心的内容。如果你能解决好这个问题，你也就掌握了成功的钥匙。

寻找吸引听众的卖点

讲话者应该总是在捕捉听众的意愿，听众也总是在满足自己的需求。如果你感觉到唱戏的每个人都在思考你的问题，那么就说明你的讲话已经做到了这点。“为什么我会关心这个演说？”在每位听众的心中都会提出这样的问题。一位成功的演讲者应该总是在寻找这样的卖点去影响听众的思想，“我能够满足这些听众的那些需求呢？”

你要做的不是讲述事实，而是要能使听众从演讲中受益。打个比方，就好像你买一个螺丝钉，不是为它而是为它要填补的那个窟窿。一支圆珠笔具有可更替的笔芯（事实），因此你不需要再去灌墨水（受益）。但是你在演说时不仅仅是把好处告诉听众，而且要注意事实与收益之间的关系，好像将圆珠笔芯买回来，但必须保证它总能保持润滑一样。因此你必须不断解决二者之间的关系，不要指望听众自己能够自动接受。

乍一听到这条建议，你可能感到匪夷所思：为什么人们那么挑剔，竟然要你把每一粒粮食都喂到他们嘴里。其实，并非所有问题，仅仅是你要陈述的话题。换个角度考虑一下：作为一名演讲者，你正在占用听众们的时间；你要求他们在这段时间内全身心地投入到你的演讲中，按照你的话题思考。所以说，即使你把满足他们的需要看成一种包袱，其实那也是你对他们的回报。他们付出时间，你就应该回报给他们等值的尊重。最后，所有的人都将受益，而最大的受益者正是你自己，因为你将在一场精彩绝伦、感人至深的演说中获得巨大的成就感与自信心。

误区六： 不了解听众的真实需求(2)

[美]多罗茜.利兹

用事实说话与以情感人

成功的口才除了要用确凿无误的事实说话外，同时也应能使听众产生强烈的情感共鸣。讲事实仅仅是向听众传递信息，而动情感则是构筑你与听众之间沟通桥梁的真正纽带。作为讲话者你这时就是商人，你所要做的就是将你有形的商品（客观事实）和无形的商品（情感）统统卖给你的听众。

那么，你怎样才能联接你的事实与情感呢？这要依赖左右脑的协调工作。在你陈述事实的时候，你要调动听众的左脑；当你倾诉情感的时候，你就要调动他们的右脑。还是把它们看做商品，事实和情感分别是你销售的商品和它的使用价值。认识商品仅需要智力基础，而要购买商品则要受情感驱动。比如说，没有人会买回来一台空调放在那里不用，人们之所以把它买回来是因为它能在赤日炎炎的盛夏带来丝丝清爽，这是人们投资购买它的惟一动因。

免费领取今日英才《30天精英演讲速成》，点击 <http://30tian.cctop.cn> 立即领取！

演说的话题对于每一位听众来说都是商品，但每个人看重的商品属性则不尽相同。还是以空调为例，有的人买它是为了驱逐炎热，有的人买它是为了净化空气。因此对于演说者来说，了解听众的需求然后向他们强调收益，就显得尤为重要。

我曾经调查过许多人，问他们为什么希望自己成为成功的演说者。我将他们的回答总结了一下，大体可以分为三种，我姑且将它们命名为“3C”(Confidence, Credibility and Cash)，即信心、信用和钞票。不管怎样，只要你在脑子里有了这些目标，就很容易推动你走向成功。

吸引听众的 7 个步骤

认识到听众的需要后，你就要将他们纳入你的话题中。听众的积极性越高，你的讲话也就越成功。当然，这里我所提到的听众的积极参与并不是要在你讲话的过程中不停地向你发问，而是要你的听众随着你的讲话展开思索、有所反应、在他们的思想中留下记忆。下面，我将介绍能够帮助你引导你的听众投入你的演讲、接受你的思想并最终被你所说的 7 个步骤：

1. 认真准备你的讲话，让你的听众感觉到你是在真正关心他们的需要。
2. 激发听众听的欲望；设计一个匠心独具、富有创意、出乎所有人意料的开场和主题，当然这个设计必须适合你的听众。
3. 采用灵活多变的叙事方式，例如讲故事、摆事实、举事例。总之，你的目的是让听众记住你的讲话内容，不管什么样的方式都只是为了使你的讲话更加生动有趣。
4. 向听众摆明你的讲话可能给他们带来的收益。单纯作为一个被动的信息接收者，他们也许不一定能够意识到你所讲述的事实与他们自身的利害关系。

这时候就需要你来为他们架起这座沟通你的讲话与他们的现实生活之间的桥梁。就好像你正在建议公司的人事部门应该如何招聘人才，你就应该告诉部门主管你的招聘计划将能够帮助他们在最短的时间内，以最高的效率，找到最合适的人选。

5. 尽可能地使用一些具有感召力的词汇，如：发现、容易、保证、健康、爱、金钱、新式、证实、结果、安全、节省以及你们等等。

6. 尽量让听众介入你的讲话；向听众提问或促使其对你的问题进行深入思考。告诉他们你的话题并非与他们毫不相关；而是具有广泛的应用空间。

7. 争取让听众对你的讲话做出反应。成功的演讲通常都会取得如下效果：给听众带来对美好事物的期望、改变他们原有的观念、对事物重新认识或产生某种意识、提高判断与辨别事物的能力、改变固有的做事方式。

讲话的结尾应该将整个过程推向高潮，在这个部分你要将前文埋下的伏笔揭开真相。千万不要直到最后还留下一个悬而未决的疑团。此时，你应该整理出清晰的逻辑、无可争议的事实，将听众的所有可能的疑问消释殆尽。现在，你已经入门了。

讲话中的专业性问题

面对听众，许多讲话者会犯下这样的错误：他们忽略了台下的听众是否能够听得懂讲话中涉及到的那些专业性很强的问题，因此不顾台下听众的反应，独自侃侃而谈那些外行人听来晦涩难懂的行业术语。其结果可想而知——台上讲得满头大汗，台下听得一头雾水。成功的讲话首先必须保证让你的听众理解，通俗易懂、易于接受是与听众沟通的首要前提。

因此，讲话者在讲话之前一定要先考虑一下所讲话内容或词汇涉及的专业

性是否太强、是否能被你所面对的这个层次的听众接受。要使你的讲话始终顺利地顺利进行，就必须保证讲话内容在传送过程中畅通无阻，千万不要让你的听众似懂非懂地猜测你所讲话的内容。我曾经给一个高级经理人班讲课，我一直按照自己的想法准备内容，可我很快发现我的大部分听众都还是些刚刚晋升的专业职员，他们根本跟不上我的思路，所以我立即调整了我的内容和语言，趁他们还没对我彻底失去兴趣前重新掌握演讲的主动。

成功商人的 25 个诀窍

演讲者站在台上就是商人，你的商品就是你的信息，你要做的就是将它们推销给你的听众。你的听众或许能够暂时被你吸引，但要想长久地保持这种状态却并非易事，因为他们的注意力会不断发生变化。因此在演讲中你必须始终记得我们前面所反复强调的你要洞悉听众的情感和心理，只有抓住他们的心理，你的演讲才能始终引人入胜。你所列举的每一个事例，都应考虑听众的心理需要尽量与他们的切身利益联系起来。

误区六： 不了解听众的真实需求(4)

[美]多罗茜.利兹

19. 有哪些论据可以吸引听众（例如数字、逸事、演示、彩色图片及幻灯片等）？

以下是一份我认为在实际中非常实用的调查问卷。不管你是让别人来填还是亲自去做一番调查，所有这些问题都须在正式演说之前得以解答。

听众情况分析表

这份问卷是我们为准备您和您的团体的特殊需要而专门设计的。请用 5 分

钟时间回答我们的问题并返还给我们。感谢您的帮助！

1. 会议的主题是什么？

2. 您和您的团体目前面临的最重要的 3 个问题是什么？

①

②

③

3. 一般成员的基本状况？

年龄： 职业：

性别： 年平均收入：

教育背景：

4. 是否有特别嘉宾？请说明：

5. 听众人数？

6. 为何参加会议？

7. 如何获得通知？

8. 对待此话题的大致态度？（如喜欢、厌恶等）

9. 讲话前我应该对您了解的 3 个基本情况？

10. 最近您接触的讲话者讨论的话题？

11. 什么样的话题和讲话者最受听众欢迎？

12. 请列出 3 位您的团体中可能在会议期间发言、我可能与之取得联系并最具代表性的人物。

姓名： 职务：

姓名： 职务：

姓名： 职务：

13. 在过去的一年中发生在您的团体内部的最有影响的 3 件事情是什么？

①

②

③

14. 请告诉我您最有可能接受的、讲话中可能存在的口音。

15. 请告诉我您认为任何具有与您的公司或团体有关的“企业特色”方面的内容。

16. 具体来说，您认为您在本次会议上最想收获些什么？

①

②

③

17. 您对我的讲话有何特殊期望？

①

②

③

18. 您认为我在讲话中应该对那些问题重点展开讲解和讨论？

①

②

③

19. 您认为我在讲话中对那些问题不需要作详细解释？

①

②

③

20. 根据以往的经验，您对我的讲话是否有其他建议？

①

②

③

今日英才 《30 天精英演讲速成》

演说中国 感动世界

-----帮助 1 亿人学会公众演说!

免费领取 《30 天精英演讲速成》

领取地址: <http://30tian.cctop.cn>

是人,就需要说话!

说话,就需要口才!

拥有口才=拥有一台印钞机!

拥有一流演讲口才=拥有一辈子的财富!

学演讲口才到今日英才=找到亚洲第一名演讲口才教练!

世界历史的进程与伟大人物的思想传达,都与公众演说密不可分。从哥白尼为争取真理的最后呐喊到二次世界大战戴高乐唤起民众的演讲;从马丁·路德金以“我有一个梦想”倡导黑人解放运动到甘地“以眼还眼,世界只会更盲目”来推动非暴力不合作运动,到奥巴马竞选美国总统的精彩演讲。

-----是公众演说颠覆了种族歧视的噩梦,让黑人领袖成为世界的焦点!

公众演说在世界的进程中始终是一面旗帜,而中国更不乏这样的人物。从慷慨就义的七君子,到五四运动的新青年演说家;从疯狂英语创始人李阳到农民科学家袁隆平;从毛泽东在开国大典上的庄严宣告中国人民翻身做主,到一本《朱熔基总理答记者问》畅销全球。

-----中国民众一直都是在公众演说的大旗下不断向前!

免费领取今日英才《30 天精英演讲速成》, 点击 <http://30tian.cctop.cn> 立即领取!

在经济全球化的进程中，优秀企业家是中国经济的中流砥柱，更是中国声音的核心力量之一。从马云到江南春，从企业文化宣讲到上市路演；从李彦宏到俞敏洪，从激励员工开拓市场到让企业成为社会瞩目的焦点。

——是公众演说让企业和企业家的风采得到充分展现！

让世界了解中国，让中国感动世界！让企业家说出自己的文化宣言，让大众说出自己的理想，让每个人都有机会成为时代焦点，让世界听到中国的声音。

——因为，我们每个人都是演说家！

今日英才是国内规模最大、影响力最广、最专业系统的演讲口才培训机构！

为帮助更多人提升公众演说能力，拥有一流演讲口才！今日英才结合 30 余位世界大师演讲精华，100 本以上演讲书籍理论，500 场现场演讲实践经验。研发了这套《30 天精英演讲速成》训练教程。无论你是否曾走上过舞台、无论你是否具有演讲的经验、也无论你是否是一名已经演讲过多少年的演说高手，本套教程都可以帮助你在原有演讲的基础上提升 300%以上。

现在，你可以立即免费领取这套：

《30 天精英演讲速成》训练教程

只需 30 天时间，你也可以拥有一流的演讲口才！

领取地址：<http://30tian.cctop.cn>

免费领取今日英才《30 天精英演讲速成》，点击 <http://30tian.cctop.cn> 立即领取！

读完这本书，你一定得承认，这是一份价值连城的礼物，但是它是一份充满关爱的礼物。因为你之所以能得到它，是因为他人的无私分享。

让我们把这份关爱、无私和分享继续下去，现在就通过电子邮件、QQ、MSN、博客、论坛，将本书传给你的朋友、家人、同事或同学……