

赢在舞台

讲演技巧实用手册



*Best selling
presentation eBook
in the Netherlands*

Reinoud van Rooij

赢在舞台

讲演技巧实用手册

Reinoud van Rooij

更多出版信息请联系：

Reinoud van Rooij 培训
Haarlemmertrekvaart 209
2341 NR Oegstgeest
The Netherlands
www.reinoudvanrooij.com

第三版

翻译：李洵

日期：25-02-2014

书号：978-90-818039-4-6e

版权所有，违者必究

前言

进行讲演的感觉是很微妙的。一方面讲，你可以热情洋溢的展示自己所具有的能力，所掌握的知识。另一方面来说，你又有些担忧。担忧其他人认为你知识匮乏，不为胜任者，甚至自己完全是个傻子。但是最可怕的是，你的介绍，没有吸引力，无聊至极。

其实最简单实用的讲演方式就是“做自己”。但是，最终你感觉在“做自己”的时候，却是在成百上前的观众，甚至拥护者前，你能做到这一点吗？

出于对潘多拉盒子的好奇，我从许多困难和错误中学到了如何做讲演。就我的经验而谈，我叫出“wonderful”的时候，它一定进行的很顺利。我曾经做过很多的演讲，报告，面对的观众都远离座椅靠背“跃跃欲试”的要问出各种问题来打击我。甚至他们已经愤怒到要把我推倒一样。当然我也遇到过专注的聆听着，他们双手交叉在身前，提出一个个问题。

通过不计其数的练习和细微的分析，我慢慢的，但却坚定无疑的发现了，是什么让讲演更具魅力。我开始了“讲演”的教学培训工作。并且我是个完美主义者，我要求的我课程其效果也要与日俱增。事实上我收到了回馈。之后继续改进我的课程，并收到了更多的高质量的回馈。在2010年，用了三个月的时间，我来了个世界旅行。在这期间，我多次问自己一个问题“做些什么呢，就现在？”突然我决定写一本书，关于如何做讲演的书。足够奇怪了，我讨厌写作，比起用笔杆子，我更能用行动表达自己。事实也如此，在我的高中的结业考试中，本人的荷兰口试得到了“A”，可写作呢，只得得了“D”。综上所述，写作对我来说还真是个棘手的活儿。

真是意想不到，我发现自己其实还挺享受这个写作的过程。只要有写作的好心情，我每天都会提笔一两个小时。这还真是小菜一碟。旅行结束的时候，在我看来，这本书也随之完成了。但在好朋友“David”给我许多建议之后，我才意识到，那才只是个好的开始。

能把本人这些年习得的知识，经验表于纸上，我深表荣幸。大家可以利用此书，立刻得到一份工作，这个想法才是更让我高兴的。此外，这也让自己有机会接触到更多，更远的听众，观众，而不是仅限于培训的课程和那专题性研究会。

至此，我需要感谢我的朋友David van Zelm van Eldik，Pieter van den Berg，我的继父 Peter Pauwels，我的姐夫Philip Bueuers，我的同事，当然也是我的朋友Karin de Galan，他们对此书进行的校读，以及他们的宝贵意见和建议。同时也非常感谢Dominique从最初版本到最终出版版本的编辑工作。

希望大家能享受此书，我也特别希望，你将从讲演中得到更多的乐趣。

目录

前言	5
1 简介：想学到什么？	9
第一部分 基本技巧	11
2 展现自己	13
3 建立友好，融洽的关系	17
3.1 眼神交流	18
3.2 用非语言信号回应	19
3.3 回答问题	20
4 回答问题	21
5 提出问题	25
6 构建一个魅力体系	29
6.1 调查你的目标人群	29
6.2 简短的介绍	30
6.3 由一个预述或问题开始	30
6.4 给予预述以支持	32
6.5 做出强有力的结束	37
第二部分 精雕细琢	39
7 利用幻灯片效果	41
8 利用实际，具有代表性的实例	45
8.1 利用实际事例	45
8.2 生动讲述	46

9	使其多样化：利用多变的风格和结构	49
9.1	让结构多样化	49
9.2	使用多变风格的演示	50
10	使其多样化：姿势动作，面部表情和语气语调	51
11	穿点什么？	55
12	紧张和恐惧，怎么对付	57
13	困难处境	61
13.1	器材设备出错，中途入场打断，嘈杂器材出错	61
13.2	话匣子	63
13.3	遭遇对手	64
14	管理改革讲演案例	67
15	销售会议中的讲演案例	69
16	从现在开始？	71
	书目摘要	73

1 简介：想学到什么？



“想法，没有良好的付诸行动，就只是个想法”

Reinoud van Rooij

想法，在没有人能接受的情况下，就等于零。如果有一个很好的主意，但却把它空留在原地，那实在是太浪费了。每一次讲演，都是让你脑海中的想法变成实际可行之事的基甸。让其他人也加入其中，为你的点子做准备，打配合。在此书中，你就可以学到，如何利用讲演，报告来俘虏在场观众，听者的心，传达给他们你的想法。基于这个目标，需要至关重要学习的就是如何使你的演讲极具魅力，因为它的魅力，才会被深刻记忆。

讲演一直都吸引着我。为什么此一个可以让我感觉时间飞速过，而彼一个却让我烦到想哭？为什么这一个让我大致什么也没记住，而另一个我却几乎可以倒背如流，甚至迫不及待的讲给我能拽住的任何一个人听。这是能学来的技术活儿吗？还是更在于你是不是具备了这个技能？

大多数的商务讲演，在我看来，根本不能hold住你的注意力。它们通常也都被用来解释什么是“商务”，讲演人还信誓旦旦的言辞“要的就是这商务范儿”。我认为，这是最大的误解了。这种呆若木鸡的讲演并不会被人们所记住，而且也是一种资金的浪费。你不会达成目标，而这花费数小时准备的讲演也浪费了观众的时间，以及他们的耳朵。归根结底，讲演的精华就在于它的感染力。

在过去的二十年中，我多次在一周之内进行数次讲演（涉及不同方面）活动。此外，本人还有规律的扮演成舞台上站着的小丑。但在其中，我学到了很多不同的本领，但最大的功课就是如何抓住观者的注意力。并且，怎么让它在你的掌控之下。有了这些活动在我的脑海里，我踏上了寻找这些问题

答案的征程。利用自己的知识和经验，从中获得以上问题的答案。在持续教授此类课程八年以后，终于我写下了这本书。

第一章是关于“展示自己”并且与观众建立友好和谐的关系。这些是一个魅力讲演最不可或缺的技能要素。这也是它们存在于第一章的缘由。众所周知，我们有六种感官来验证谁是那个赝品。在有意无意中，我们觉得似乎有些不对劲儿。只要有这个念头，那么无论那个讲演人说什么，我们都不会相信了。在第一章中，你会学到，如何在“舞台”上展示自己。

第三章是关于魅力讲演的第二必需条件。需要清楚的一点是，这个必要条件是建立在观众之上的融洽关系。没有这层和谐的关系，你的信息，你的观点，与观众是不会有交叉点的。幸好，在这方面你可以做很多，增加和观众的和谐度。

在下一章，你将学到如何与观众通过回答问题，提出问题来“交战”。有了这种形式的互动，讲演变得更生动更令人兴奋。在此之后，会读到另一个讲演的重要构成。在那里你将会学到，如何抓住观众的注意力，并长时间的抓住。这块魅力讲演的基石现在被搬出来了。

但是一个出色的讲演总是可以变得更好，是通过一些技巧进行精雕细琢的。例如：幻灯片的使用，增加多样性的表现来处理紧张情绪以及有可能遇到的困难处境。像往常一样，你会学到两个经典讲演模式“改变”和“销售”。

以我的经验角度出发。可以明确地告诉你，当你把自己的想法传递给别人，并使之理解，赞同它。这一点是非常有价值的。因为在此之后，你的想法才真正的被采纳，被执行。这本书将帮助你达成这个目标，一步一个脚印的。

第一部分 基本技巧

第一部分是关于构架讲演的基本技巧。他们分别是：展示自己，建立友好，融洽的关系，提出问题，回答疑问和构建一个魅力体系。

2 展现自己



“从始至终正直为人，才可以赢得尊敬和信赖。”

Marinus Knoope, 物理学作家

最近我观看了一次讲演，讲演人却把自己弄得一副幽灵模样。他紧咬着牙关，耸着双肩，用着高调尖细的嗓音说：“我很荣幸能进行这次讲演”。在我对他持怀疑态度起，我不再相信他说的任何一个字眼。

如果你想生动的传达自己的信息，那么你必须让参与者，让观众相信你 是个值得信赖的讲演人。一种方法就是让“自己”去展现。让你所说的，和你所散发出的感觉保持一致，才是“展示自己”的真谛。举例来说，假设你对自己的讲演充满热情，这一定要表现在你的语言，你的动作中。此时，观众就不在“你是个什么人”这个问题上周旋了，取而代之的是集中精力的聆听。

然而，摆在眼前的一个问题就是：很多人宁愿去死，也不愿在公众面前做一次讲演。这一点也在Bruskin（1973）的领到调查中得到证实。在回答“你最大的畏惧是什么”这个问题上，“做一次报告”和“死亡”同时站在天平两端，在受访者的选择下，天平大大倾斜于“做一次报告”。它取得了压倒性的“胜利”！这种畏惧的根本其实是来自人们自身对它的排斥。而且基于在讲演中，讲演人很有可能被多次拒绝或排斥，所以这种畏惧是很正常的。也许观众觉得你的讲演无聊；也许他们会提出你无法回答的问题；再也许听众开始质疑你的才学，此时的你也开始，磕磕巴巴，语无伦次。

这些直觉中的威胁让我们开始自我防卫。我们也开始用自己觉得安全的手段来回敬对方。例如：在你还有无数幻灯片要一页页被翻过的时候，有人提出问题，你却回答请等到幻灯片结束再提问。当然对不会有任何时间被剩余

这件事，你可是心知肚明。或者你就直言不讳的说：“不好意思，我没有准备这个问题。”无论如何，很多情况下，我们都把自己置于好似有一丝安全感的“求生”模式中。你试图用更多高难度的词汇来表现其中的重要性，或者你干脆走另一个极端，就让自己变成个战利品了，任人宰割的说：“哦，这太可怕了，我都不能喘息了，我希望你对我宽容一些，否则，我都无法继续下去了。”

问题也随之而来。这种策略给出了我们一种在“展现自己”和“建立和谐气氛”的安全假象。这也让观众更难听你讲下去，转而还不如去“打倒”你。这就是炮制毫无吸引式讲演的经典“配方”。

进行一次真正的讲演，第一部是去策划，去组织语言，随后才是使用防御手段。以下是几个在作讲演是使用防御手段的经典桥段。

我的眼里只有你——幻灯片

所有在每一页幻灯片上的内容，我只需要做的是反复按下“enter”，并且盯着屏幕大声的读出每一句。并且希望观众也跟我一样注视的屏幕。在这种情况下，我不需要回头看向观众，但还是可以继续自己的讲演。

一叶障目 (Rainman)

我就往下看，或者看看自己的幻灯片，再或者把我的注意力都集中在一个看起来面善的观众。要是这些都没起作用，那就干脆转过身子，看看自己项目在大屏幕上的情况。

自吹自擂

自我地位的提升可以通过选择性的刺激和增加对合适情况的认知力，从而变得跟清晰可见。“现在我希望您可以看到我的才能，尽管您对我不知所云。”

百米冲刺 (Speedy Gonzalez)

在我每三秒钟就翻开新一页的幻灯片的同时，我只管飞速的阐述。在这种情况下给出讲演，在我坐上车，回到家之前，没人有时间问我问题。

赶鸭子上架

好吧，我其实不想来做讲演的，但是直到昨天我才接到通知，我必须来。我就知道效果不会太好。怎么说给大家带了一个这样的讲演，对不住了。

灵魂出窍

装出一副瞪大眼睛，吃惊到极点的样子说：“嘿，你在这可真好，我的身体在这，思想却一直留在台上呢！”

与君同乐

我也不记得我要讲些什么了，不过我能带了更多欢乐和笑声。反正我也没有很多时间来准备这次讲演。在这么愉悦的气氛里，稍后我会指出我的观点的。

我的地盘我做主

在我允许提问题之前，大家都给我保持安静！

醉翁之意

无所谓您怎么想我的讲演，是否可以记住它。只要您觉得我表现的很棒就可以了。

强买强卖

好吧，就是这样了，说的每一字一句都是无可挑剔的。我也更希望我的老板就正坐在观众席中，听到这一切。

严查严管

坐在第一排的女士请把口香糖吐掉。嗯非常好，这么傻一个问题，我早就处理过了。是我聪明了，还是你们有点笨？

亲民路线

大家都觉得舒服不？大家知道不：“让我说点你们想听的，谁有什么点子？”

考虑一下，以上的“策略”，你用过哪些。当然你也可以征得同事朋友的反馈。更重要的是，在使用这些讲演“策略”中你得到了跟多的领悟，在那之后你才会联想，变通。

怎么做？

做什么对你来说更困难呢？最大的挑战是充分展示自己，不在乎那些畏惧。只有这样，观众才能真切体验你的讲演，而不是四处求生。当然了，说起来容易做起来难：试图在各种压力下，保持自我。这也是我给出以下方法的原因。

1. 展示自己：

如何做到：

A：用自己的谈话方式聊个自己生活里的轶事。它要是个以充实你讲演小经历。让自己的故事更生动，更靠近讲演的主题，就是有些许“夸大”“捏造”也无所谓。

B：一直用第一人称陈述：用我发现，我注意到，我想……来

代替那个经理的意见是，或者这个事实是。。。。。。。

- C: 用语言上的，非语言上的信号，表现出你所想，你所感。举例来说：然后我审视自己，我发现，给我一个感觉是，让我感觉不错/奇怪/不正常/诡异/。。。。。。所以就我个人而言，我会如此这般，这般如此。

2准备:

确保你的讲演是经过充分准备的。

- A: 提前检查会场的硬件设施。之后就不会担心硬件技术使用问题了。
- B: 确保在真是观众面前联系过多次讲演。我大多在我妻子面前练习。这会给我一个信号，这才是要达到的效果，从而消除紧张情绪。这么做来，你可以保证观众感觉到“我完成的恰到好处”，这种感觉是即刻产生的。

3放松:

确保你在入场前很放松。即使你在入场是有些紧张，也要摆出一副放松的神情。这时，观众才有好情绪听你的讲演。

- A: 保持放松的关键在于控制呼吸。在讲演前给自己几分钟的时间无人打扰。用十分钟时间，吸气五秒，再呼气五秒。这样可以达到放松的目的。具体细节查看www.heartmath.com
- B: 做些别的对你有帮助的事。听听音乐，出门呼吸下新鲜空气，看看电视，散散步。只要是对自己放松有帮助的都可以。

警惕，展示自己也是有一定限度的。展现出非常情绪化是没有效果的。变得暴躁生气，或者泪流满面，不停的讲述自己对这次讲演有多么紧张这当然是很真实的情绪。但这些会让观众并没有和你分享这次讲演，取而代之的是和你一起承担这些情绪。

当然还有更多的假设，其中的奥秘就是要有选择性的展现真实，在讲演中。鼓足勇气去面对挫折吧，只要你能从中得到更大提高。

3 建立友好，融洽的关系



“一个公众发言人要像拳击手一样反应机敏，提前做出判断。你必须要说gezondheid尽管观众还在打喷嚏的准备阶段。

（荷兰习惯表达，在别人打喷嚏时，说“gezondheid”意为，祝你健康）”
Toon Hermans, 荷兰著名主持人, 歌手, 诗人(1916-2000)

如果我知道我的女儿是否跟我撒谎了，我就会让她看着我的眼睛，再问她一次这个问题。很多次，我都立刻看到了她没有说谎。这也可以在观众那里验证。通过和观众眼神的交流，给他们和你交流的机会，从而使他们给自己正确的判断。这也正是毫无经验的讲演者不给观众眼神交流机会的原因。这就好比光纤和网络的关联，没有了他们的紧密联系，失去联网的电脑也是一无是处。

在我最近受邀请参加的一次讲演中，讲演者断言他的产品比任何同业竞争者的都好。在他说这句话的时候，他的眼神下垂，目视着地面。我就在想：“他自己都不相信这句话”。

和观众建立友好融洽的关系，有所交流，并不单单是看着他们而已。我所见的另一个讲演者就是如此。他始终和观众进行着眼神交流，但他却在回答问题上了跟头，观众也投来不屑的眼神。他认为观众并没有理解他的意思。尽管他一直看着观众，但却没有建立一点正确的交流。要不然早就注意到这些了。让信息正确有序的交叉传递在讲演者和观众之间，一定是真正的交流的。没有了这层联系，那就出现了鸿沟。交流的桥梁中加起了鸿沟。有很多方法是可以建立好这层关联的。在这一章你可以学到如何进行眼神交流，提问，以及应对突发情况。这些技巧都可以让观众觉得你们有真正的交流，让他们更倾向于听你的讲演。

这里是如何建立此交流的方法：

1. 眼神交流

2. 用非语言信号回应
3. 提出问题，回答提问

3.1 眼神交流

通过和观众的眼神交流，观众会感觉到被认可，被重视。这点也可以确保你的观众集中精神在你身上。更多的是你得到了来自观众的信号，并给予回复。这也帮助你增加自信心，即使在你非常紧张的情况下。

和观众的眼神交流是件挺害怕的事情。这也是为什么经验不足的讲演者通常躲避观众眼神，然后做出以下尴尬之事。

看着地面

转身看着自己项目在屏幕上

盯着某一个地方，或者远处

总是看着稿件或者电脑屏幕

总是侧脸面向观众，这样观众群体看起来只有一半大

只看面带微笑，或者表情友善的观众（这感觉很好，但是对你的讲演来说就不是那么好了）

像扫描仪一样的从左看到右，从前看到后，一带而过

这样做的结果就是，观众不再倾向于继续听你的讲演，但是更多的是失去了兴趣。

怎么做？

适当的保持和观众的眼神交流，聪明的方法是从简单，普通的开始做起

1. 从观众席的左边边看起，直到和某位观众建立的眼神交流。
2. 然后再可以用同样方法找寻下一个观众。
3. 这个方法是建立一个短暂的交流。当你在人群里向最后一个有交流的观众看去后，目光回到第一个交流的观众。

如果这个方法受用，你就可以随机的选择交流的观众。并确保你和大多数观众有所交流。

如果观众很多，多到不能一一眼神交流，你可以做以下几点：

- 1: 把观众席分为左前，右前，左后，右后

- 2: 聚焦在其中一部分观众席，和两三个观众进行眼神交流。之后再把目光移向其余三部分的观众席。最后再回到第一部分，注视着其中的两三个观众。

3.2 用非语言信号回应

第二种建立交流的方法就是用非语言信号回应你的观众。想象一下，你注意到一个观众正在礼堂里和另一个人窃窃私语。重要的是你接收到了观众传递来的这些信号，如果持续的很久，再采取行动。例如你可以明确地说：“我想我说的很多地方都不是完全清楚，因为有人开始在下面交头接耳，有什么没有听清楚的吗？”这会让你的观众把注意力从新回到你这里。也确保了这个不优美的“私语”声随之退去，集中精力。

其实，并不是每个接收到的信号都要做出对应的行动，但是铭记下这些也是非常有用处的。如果这些情况开始时常发生，也有更多的观众发出以上的这些信号，这就是采取回应的时候了。你也可以时刻洞察出其他来自观众信号，比如他们开始打哈欠，看看窗外，或是在椅子上越坐越低。

怎么做？

1. 记住这些发出的信号
2. 决定何时采取回应（取决于：是否发生频繁，是否对自己造成打断，是否有更多的观众发出同样的信号？）
3. 识别你所看到的
4. 随之做出回应，赞同或提出疑问

例如：试想在你做讲演的过程中，很多观众都开始伸懒腰。你便可以说：“看大家的样子我就知道你们听了太久了，肯定也累了。然而在我们中间休息前，我还有一个重点要表述”这之后，观众就又重新注意到你，让他们再一次倾向于听你的讲演。当然如果有机会，你也可以给大家一个休息的时间。

3.3 回答问题

通过提问和回答，可以改变“我说你听”的模式到“我们一起在谈话中做决定”。撇开这些不说，单单因为观众更好的听你的讲演这一点，你就可以更深的和他们交流。参加的观众也不仅仅是来看热闹的，他们也希望参与到其中。这一点非常之重要，所以我将它单列在第五章中。但在此之前，还是让我们先来看看如何回答问题

4 回答问题



“那些被我们熟知的事情，不会引起我们的提问”

Geerat Vermeij, 进化生物学家

进化生物学家，Geerat Vermeij说过：“那些被我们熟知的事情，不会引起我们的提问”。但是我说：“我们一贯相信的，我们也再没有多大兴趣”。从另一个角度讲，观众向你提出问题，这也有着积极意义。这说明你的听众正在认真的听，并且想知道的更多。这也可以让跟多的观众参与其中，更加的聚精会神。

但是很多的讲演者都很惧怕问题，这也是非常可以理解的。

这是因为在这里已经挖好了很多陷阱，等你掉进来。

陷阱1 某些观众在你的讲演中提出很多问题，打乱了你的原有计划。

陷阱2 你花时间和在一个观众的讨论上太多了，导致其他人缕缕发出嘘声。

陷阱3 由于你不知道问题的答案，而变得害怕紧张起来（你三缄其口，谎话连篇，或是开始抨击提出问题的观众，亦或者摆出一副不屑的表情）

陷阱4 你仅仅听到你想回答的那部分问题，并没有意识到，其实人家的问题还没有说完。去年，我就是在给某公司的设备供应商做“赞美的力量”这个讲演的时候，掉进了这第四个陷阱。有人问我怎么处理和问题职员的关系。这位提问者并不在乎自己问了什么，而在我却激情回答了一大段关于他的问题，并礼貌的询问他有没有得到答案之后；他不出我所料的回答：“NO”，此时其他的观众也开始抱怨起来。

如果你想要避免遇到这些陷阱，看看下面这些回答问题的提示，就是个很好的办法。

怎么做？

这些使用以下技巧的情况，是基于观众提出的是真正的问题，而不是就为了“打到”你。而后者将在第13章中讲到。

按步骤解决来自观众的问题

1. 仔细认真的听取问题
2. 定义这些问题，并找到观众真正想要提出的问题点。可以继续反问观众，让他们明白你已经清楚观众真正想问的是什么。
大声的问出问题，观众也是如此，即可知道这个问题已经被提出。很多时候大多数观众并没有听清楚问题。大声重复下那个问题，也可以预防自己给出错误的答案。然后你有三个可做选项，在你知道问题答案与否的情况下，同时受用。

选项A：你知道答案

3a 你做出回答，并检验观众是否满意。

这里又有两种情况：满意，以及不予以赞同。

提问者满意：

回答：“很好，下一个问题”

提问者不予以赞同：

那就随大溜，但是也要解释自己的不同观点。

问题在于，大多情况下和观众辩解自己的观点，最终会被演化成一场“战争”。这就变成了对时间和精力浪费。更可怕的是，观众也失去了兴趣。因此，也要让自己在这样的问题中迅速脱身。越快越好。即刻换成领导人的角色：表现出对观众的理解，并展现出从中领悟出些许的表情。

举例说明：

重复提问人的观点：

“如果我理解的没错的话，你的意思是。。。。。。对吧？我明白的”

如果有必要，你还可以更进一步；

“我知道了你是从哪里得出的结论”

在这之后，你再重复自己的观点，但是在此时大可不必了。

之后，就有了这个神通广大的句式

“显然我们用不同方式进行了思考，但这才是更好的！”

之后观众脸上都表现出一丝丝喜悦，你可以继续了。

现在我们要谈谈在你不知道答案的情况下该怎么办了。你有两条路可以选择：稍事搁置一下问题，或者转来问观众一个问题。

选项B：不知道问题的答案

3b 随大溜，搁置问题

给予提问者赞美“哇，这个问题提的好！”我得好好想想。我现在脑子里还没有答案，给我几分钟考虑。这样就可以在休息时好好琢磨一下，再做出回答。

3c 向观众提问：

“真是个好问题，我还没想好答案，有谁有什么想法吗？”但要确保自己还是有所保留，并在之后决定怎么处理观众给出的答案。在总结了观众的答案后，做出自己的判断，同意呢，还是持保留意见。

在我授课的有些组织团体中，他们并不同意你不知道答案。对待这些人的哲学就是“胡扯到你说通为止”。就我个人而言，是不提倡伪造答案的。但是给出模糊的观点，可以无止境的扩展延伸，这会使观众更难以接受。观众会指出你并不知道答案，无论如何。

5 提出问题



“知道如何提出问题，是人类具有才华天赋的象征”

Immanuel Kant, 哲学家(1724-1804)

通过提出问题，就可以和观众建立新一轮对话。这个方式让“我说你听”的讲演变成了采访式的讲演。观众真正意义上的参与其中，而不是你一个人一谈到底。向他们提出问题也可以帮助自己更好了解他们；这些获取的信息，对你的讲演也是大有益处。这也能够使你的讲演方式，更适用于这些观众的经历。

然而很多讲演者都很怕向观众提出问题，因为他们害怕一旦问向观众，就会被观众一直“纠缠”不放，进行没完没了的讨论。还有呢？他们也不希望得到他们不想听到的答案。同时也害怕自己失去对全局的掌控力。也许这都是因为他们并不知道如何提出出色的问题。

在之前的一次给政府机构工作人员的讲演中，其主体是“如何提高和管理人员交流的质量”。讲演者向100个工作人员提出“你怎么看待管理？”这个问题。从这一刻起，我就掏出兜里的手机，看起了新闻，因为我知道，这将是那个没完没了的话题。

怎么做？

提出问题的步骤：

1. 提出一个具有封闭性的问题，或者只有一个答案的问题

2. 等待回答，重复答案
3. 对回答做出评价

例如：

“哪位今天是坐公车来的？”

“哦，真奇怪，只有四位吗？”

“根据这里每小时10块钱的停车费，我还真是没料到会这么少人乘公车来啊”

步骤1：提出一个具有闭性的问题，或者只有一个答案的问题。在你提出问题的時候，以下方面很重要：

1. 观众只能回答是与否
2. 你的问题不会激起争论
3. 你的问题是和这次讲演息息相关的（不只是些老生常谈）
可以：多少次在完成项目时超过预期时间了？
不可以：在完成大项目时，什么是保证时间的重要方法？

可以：谁参加了这次选举投票？

不可以：谁还觉得这位总统不太称职？

可以：你觉得百分之多少的民众拥有自己的房子？

不可以：你怎么看待大多数人都是有房一族这件事？

步骤2：等待回答，重复答案

这一步，对你认识到观众是否还在“听讲”，并希望继续是很有帮助的。但是有可能只有极少数人举手回答。但通常可以奏效的是，自己举起手，问向大家“同意的请举手”。此方法同时运用了语言和非语言这两种交流方式，让观众参与到其中。

还有就是一定要让观众的回答充分的被理解。如果不这样做的后果就是大家会觉得你根本不想听人家的答案，这只是你的雕虫小技而已。别忘了重复观众的答案。因为在这个会议室里，不是每个人都听清了那个问题。只有在大家都了解了问题和答案本身之后，给予答案自己的评价才是有意义的。如果你急于做出评价，有些观众就会因为摸不

着头脑而放弃。

步骤3：做出评价

因为这一步骤会让观众感受到你并不是为了好玩随便问个问题，所以这是必不可少的环节。倘若你无视观众的回答，也不做出评价，他们会对讲演失去兴趣，甚至摆出一副“顾客是上帝”的模样

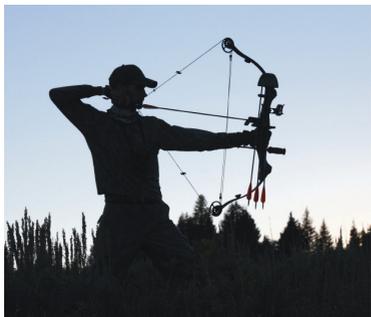
例如：

你主要用几种方式使用节能灯泡？

嘿，这高于国际平均水平啊！您真“绿色”（环保）

观众给出的数字高的不寻常啊，那是因为。。。。。

6 构建一个魅力体系



“保持事物的原有本质，才是最难的”

Johan Cruuiif,原荷兰足球运动员, 教练

在一开始就抓住观众的好奇心，是一个魅力讲演的先决条件。好奇心，求知欲，往往让人们有这样的想法“现在这个好像对我有很大的吸引力”或者“哦，真的么？就这些？”；从而使观众了解你真正想要表达的，他们也开始了认真的观看，聆听。在此之后，传递信息，陈述观点就变成了重要步骤之一。这些也可以帮助你抓住观众的注意力。最终，简明扼要的给开场白中的问题以回答，你今天讲的“故事”就完整谢幕了。但是，在你开始在一次讲演上下功夫的时候，最初就要明确自己的目标人群。这就是为什么在先前调查中，必须了解目标人群对此次讲演有何种预期，这一原因了。

6.1 调查你的目标人群

在你开始准备讲演前，先向自己提出三个重要的问题：

1. 我的观众是哪些人，他们对这次讲演有什么样的期望？
2. 做这次讲演的目的是什么？
3. 在讲演后，我的观众最应该记住的一点是什么？

假设这些问题你都已经有了清晰的答案，那么你就已经知道这次所讲“故事”的主旨了。现在可以把他们真正的放入提纲内。

在我授课的过程中，一个学员正在准备一个关于“钻取石油平台的建设技术”的讲演。进行了三下两下后，他发现自己的学生们一直在讨论此领域的问题，而并不是所用技术。他的讲演就是一个没有适应目标人群的鲜活例子。最后，他的讲演也搞砸了。

所以，首先要进行目标人群调查

构建一个魅力讲演

那么现在，我们要了解，怎样在讲演中，内容对观众直接具备冲击力，感染力。并且进行的井井有条，一切在掌控中？

下面的几处技巧，常常被用在生动，激情的讲演（电影和书籍）中。

1. 做一个简短的介绍
2. 由一个预述或问题开始
3. 给予预述以支持
4. 做出强有力结束

做简短介绍的目的就是确保观众把精神都集中在你身上。而提出预述或问题的初衷则是立即给观众以精神上的冲击力，影响力。最后回到开始的预述或者问题，并将它们解释清楚。这就让讲演变得完整了。

6.2 简短的介绍

s就像我之前提到的，作简短的介绍就是要保证抓住了观众的注意力，让他们真正的开始听你下面的话。在介绍中，你要给观众机会适应你的讲话方式和你本人，并对他们一贯都会提出的两个问题进行回答。这就是“你是谁？”和“你要讲点什么？”

就例子而言：“我是Reinoud van Rooij，今天我来告诉大家怎样做一个生动的讲演。”

如果这一步你没有做好，一开始观众的脑海里就会充斥着很多问题，也就导致之后并不能认真的听下去。在这一步之后，直接切入主题。

6.3 由一个预述或问题开始

“好奇心总在内容引出之前”

Anonymous

在一个简短的介绍之后，立即让讲演产生冲击力，影响力是很重要。这时候就到了预述或者问题出场的时间了。这一点可以在任何能想到的电影里出现过。侦探电影的开场往往是出现了一具尸体。如果我们不知道凶手是谁，而探长就只是在寻找线索而已，我们很快会觉得无聊。对于杂志来说头版头条既要抓住读者的注意力，又要让他们充满好奇。

例如：“火鸡肉冒充牛肉出售，题目总不会给你讲整个故事”（HP de tijd荷兰一主流媒体）“芬兰在欧盟紧急救援总署安置了炸弹（De Volkskrant

荷兰一主流媒体)”这两个题目都让读者产生了巨大的好奇。在很多书中，第一页总是浮现了两三个未解释的谜题。我们甚至会因为想要知道那个解释不了题目的答案，而老老实实坐下来看一部破烂电影。你要运用同样的手法，先给观众的好奇心完全的激发起来，之后他们能做的就只有洗耳恭听了。

一个好的预述或者问题包括以下几点：

1. 是符合你今天所讲中心内容的
2. 是简单实际的
3. 是可以激发好奇心的

1. 中心内容

知道自己讲演内容的中心思想是非常重要的。这关系到你所预述的内容。这也就解答了之前的第三个问题。

“在讲演后，你希望观众记住哪一点？”

2. 简单实际

一个好的预述一定是简单实际的，因此观众都可以清楚地理解你现在所讲的。简单地说：容易想象。

例如：想想整个地球上人们最喜欢做的五件事。或者你的孩子，家人，朋友做过的最可笑的几件事。第二个例子则更容易想到，因为它更切合现实。

3. 激发好奇

容易被接受，也是良好预述所具备的。这样的话，观众便会考虑：“对啊，我知道你说的意思。”当然里面也有具有惊喜元素。正因如此，观众会有这样的想法“哦，这又是为什么呢？”

如果讲演者提出的问题，正是你之前考虑过很多次的，那么你一定不会被他的讲演所吸引。如果这个问题你早就知道了答案，那还有什么听下去的兴趣呢？

总而言之。在讲演开始正式开始前，要提出一个容易被接受并且有所惊喜的问题。

合适与否的预述，问题列表

预述：

不合适

女性和男性是很有差别的，她们不容易充满激情也没有足够的明确性。

“相对女性男性跑得更快”，这虽然是事实，但是却不被提倡直面表达。

“质子强大有力的两极是独一无二的”这令我们惊奇，但却不被认可。

合适

男性对于突如其来的异装癖顾客走进酒吧，更容易接受。至少他们想要了解更多（事实上这确实是真的）

Steve Jobs说过：“一段时间里就会出现一个革命性的产物”。这让我心生好奇。

问题：

不合适

“为什么海洋在远处的水平线渐渐消失”这是毫无疑问的，但一点都不稀奇。

合适

“经济救助改变了什么吗？”因为每个人都有不同答案（这是现实）可是又没人能真正完整的回答（这是带来的惊喜），所以这是个好问题。

“怎么做才能让你开心呢？”在很多情况下，这也是个好问题。

这些看似简单，却有可能变得如此复杂。因为你要非常明确自己讲演的主旨。从那里出发，同时运用切合实际，和带有惊喜色彩两个技巧。

怎么做？

做出良好，适宜的预述，很实用的办法就是把自己的讲演看作为一本书。你需要给书起个有代表性的名字。当然也可以像此书一样。

在很多培训课程中，我注意到“出人意料”这部分是最难拿捏的。预述在有些时候，过于的出人意料，致使观众根本想不出你要讲什么。让我们再看个例子。我在如何做报告的讲演上，一开始便抛出如此开场，“连狗熊都能学会做讲演”。实际上这个“惊喜”让人完全不知道我到底要说什么。这就是为什么我一直坚持一个原则的原因了。此原则就是：预述必须是整个讲演的中心题目，必须贴近现实。并且可以激发人们的好奇心。

6.4 给予预述以支持

你用预述或者问题引起了观众的好奇。现在就是时候传达更多的内容了。给予预述的支持可以说服观众，从而增加你的影响力和更多信息的传达。

对于支持预述，有下面四个重要方面

1. 反复运用一个原理
2. 如果你说十件事，那么等于什么也没说
3. 运用实际事例
4. 采用一个多样性的支持

1. 重复运用

对于保持整个讲演有条不紊的情况下进行，运用一个原理从始至终，是非常重要的。这可以是一个涵括六个方面的提纲。在你讲完一个小点后，就可以回到主旨。而且在讲述每一个方面过后，都可以返回到中心思想。之后再开始下一步。当然也可以运用象征比喻的方法。在商务界里做讲演，很多运动爱好者，都用自己的运动方面做比喻。一步步的解释，怎么让一个团队在巨大困难面前做准备去克服。

保持一个中心思想，并缕缕回应中心，是可以让观众像孩子一样的聆听你的故事。这样他们会集中全部的精神，从而避免提出打扰，分散注意力的问题“为什么我需要知道这些？”或者“这与你的讲演有什么关系？”

2. 取一舍其

有时候放弃一些信息是很困难的。看起来每一点都很重要，不是吗？但是，过多的信息会导致观众很难在一大片“森林”中找到那“一棵树”。这里有个重要的规则：在众多观点中挑选3个，放在最前面。然后考虑自己需要多少时间来描述这些观点。以及坚持支持这些观点的小项目所需要的时间。把这些所用的时间至少减到一半。否则，你肯定会啰嗦的讲太多。这就意味着精简你的稿子。在电影界这个叫做“杀死你的那些亲爱的”；或者去除那些并非必不可少的附加内容。

3. 切合实际

轻松的和观众的实际联系起来，这点不可忽视。这可以用讲身边实例，或者个人轶事来完成。支持自己的观点，可以使用三个小实例来表现。简单实际的实例，或者自己的轶事会更加容易领悟消化。这些信息及观点不仅容易被理解，还可以让听者记忆更长时间（这一点的意义更大）。因为它的重要性，它将会被放在第八章单独讲述。

4. 多元阐述

使用多元的论点来阐述自己的观点，支持讲演的中心思想，是非常有必要性的。这里有很多这样的案例可以在我的网站中找到 www.reinoudvanrooij.nl。现在你可以看看以下的这些不同情况下的案例，并用在自己的讲演中。

不同形式支持中心的实例

实际案例

AlGore给出了一个和实际相关联的实例，在他的“一个难以接受的事实”讲演中。

前后对比的乞力马扎罗山；

在迈哈顿发生洪水的卫星模拟观点。结果是升高了海平面；

前后对比小时冰川的图片；

气温上升和二氧化碳水平的曲线图；

轶事和故事

Michael Moore的纪录片“病人”（关于美国健康医疗系统）没有提出任何观点。他关于美国理疗体系的报告完全靠个人故事来支持。在8.1中我们会详细讲到

做出演示

在我授课期间，一位代表学员进行了一次关于助听器的讲演。这种助听器的专属特点就是它可以防水。所以你猜猜她怎么做？没错，她把它扔进水杯里，然后再拿出来，打开。。。。。。这样，我完全信服了。

美国人常说：“演示，别光说”这也是乔布斯在他的产品讲演会上，直接用新款“苹果”手机给朋友打电话的原因。

数字，数据，和故事

数字和数据都具有抽象性，这也就意味着需要故事的讲述来让他们更生动。

哪一个更吸引人呢？直接说在孟买有900000可怜的人们视力低下。我们需要帮助这些人。还是讲讲下面的故事：一位编织手工艺人，有着20年的工作经验，赚取足够的生活费来养活一大家子人。解决温饱，送孩子去上学。不幸的是，他的视力出现了问题，花眼的厉害（和其他这个年龄的人一样）最终，他不能继续从事之前的工作了。这就意味着他的孩子们要继续他的工作，就面临着辍学。想象一下，这位有着丰富经验的老手工艺人，却不能再继续工作了，完全

依靠了他的妻子和孩子们。这都只因为老花眼带来的视力下降。但是他所需要的仅仅是一副我们可以随处买到的五块钱的老花镜。现在你可以说，我们的调查显示在孟买有900000的国民就和他一样。我们需要帮助他们！

确凿论据

你的预述需要一个确凿的论据对它进行证明。Al Gore的预述“一个难以接受的事实”实际上是：如果我们继续这样做，50年以后地球将被我们毁灭。而二氧化碳在大气层中的含量，和融化消失的冰川就是这个确凿的论据。

情感论据

例如：上周在这十字路口发生了一起交通事故，夺走了一个父亲的生命。现在只剩下他的妻子独自抚养3个年幼的孩子。所以强烈呼吁在这里建立交通环岛。

运用比喻

使用“比较”手法的最大好处就是可以让繁琐的信息变得清晰简单。Pim Fortuyn（前荷兰政治人员）他做了一次关于“现执政政府给予各个城市的可行性意见”的讲演。他想要表述清晰，于是引用了亨利福特的话“你可以生产任何颜色的任何车，但只要是T型福特车，它一定是黑色的”

象征寓意

Al Gore采用了象征的寓意，解释了为什么我们倾向于什么都不主动做，即使是在毁灭自己。这就是著名的温水煮青蛙的故事

图片和影片

视觉冲击是非常有力的。一张图片有时候可以胜过千言万语的讲述。例如，前后对比的乞力马扎罗山。

图表数据

重点为假设是一步一步构建的。倘若你一下子在观众面前展示了全部，他们就会不知不觉的去搭建所有的信息。这样就不需要再认真听这次讲演了。因此，先展示周线图，之后在出示散点图。你可以在我的网站中找到清楚的例子www.reinoudvanrooij.nl

使用表格

使用表格在构建讲演中也是很常见的很重要的。首先展示一张空表格，随后一点点的填入数字，这样也可以集中观者的注意。

使用修辞方法提出问题

这个运用就好比给观的众思考增加“营养”。让这个过程更紧凑更容易掌控。在她的“经济援助”讲演中，Esther Duflo (MIT经济学家) 提出以下问题：“如果我们突然愿意给予海地援助，但同时别的地方又有更多的孩子死去，那然后呢？”

历史事件

通过对历史事件的引用，你就可以立刻对观众说：“看吧，这可不是我想象出来的，这是真实发生过的。”

我个人就曾引用历史事件来强调“坚持不懈”这一词的。1941年10月丘吉尔访问Harrow学校并进行了“英国是怎样继续反抗德国并最终胜利”这一讲演。他就起身说：“永远，永远的永远，永远的永远的永远不屈服，永远不屈服，永远不屈服，永不！”之后他便结束了讲演，坐在了座位上。

名人效益

在广告界，名人效益是很显著的。这都取决于我们的潜意识。“如果他都用过，那一定不错。”当然名人效益在支持自己的预述上也发挥着同样的作用。为什么每一章都引用一句名人名言呢？

在www.famous-quotations.com上就有不计其数的名人警句。

用问题做训练

这里可以让听者单独的或者三五成群的做个训练。这可以让他们更针对自我的理解你的信息。此外还可以进行分组交流。在这项训练后，和大家的互动就变得简单多了。因为每个人都已经考虑过这个话题了。例如：在“坚持运动”这个讲演中，我要求大家进行分组讨论，哪三个最重要的原因会导致我们不再参加运动。这样做可以带动所有的参与者，包括不爱发言的人，之后我们很顺利的找到了这个问题的“top-ten”。

完成任务，或做游戏

我的一个同事准备了十个问题，观众只能回答“是”或者“不是”。每次选择后，错误的人都会被淘汰。最后留在场上的只剩下两个参与者。之后他说：“女士们，先生们，在所有参与者中，只剩下这两位全部答对了问题。尽管这些知识对你们的事业都是起着决定性作用的。现在我要给你们上重要的一课。”

角色扮演

扮演一个角色，并且对这个角色进行效仿。没有比效仿不同人的不同声音更有效果的了。这就使得气氛活跃了起来。

Pim Fortuyn模仿荷兰女王演讲就是一个很好的例子。他说：“亲爱的国民们，我代表各界企业，企业人员，以及商业联合会，为你们这8年来对经济做出的贡献感到骄傲和自豪。”

运用道具

这个工作委员会的领导，拿出几把修建花园的剪刀，说：“今天我们需要剪掉这件事的萌芽。”

运用多种不同的方法，可以你的讲演更具完整性，说服力。

6.5 做出强有力的结束

“不能完成，就不要开始”

Malcom Kushner, “演讲傻瓜指南”作者

一个出色的结束，绝对是一个可以给观众回味无穷的小魔法。“因此，女士们先生们，我不得不要跟大家说再见了。我非常感谢大家的到来，认真的听了我的讲演并且尽力对它充分的理解。我也在尽力表达我的用意。再次感谢大家，希望各位平安到家”事实上，这不是一个出色讲演应有的结束语。观众并不清楚，讲演在什么时间结束了。这样的结束也没有带给观众更多的理由记住它。

一个优质的讲演结束语，应该遵循以下三点。

1. 让观众察觉到讲演的结束。
2. 你最终的主旨要再次指明。
3. 结束要耐人寻味。

你可以把一个出色的讲演结束段，和飞机的降落作比较。作为一位乘客，你希望知道，在之后的某一个时间，你将降落。你也同时希望平稳的降落，并且别降落在不是自己目的地的地方。

怎么做？

1. 结束你的讲述

A:对于结束自己的讲述，你可以这样做：“这是我在结束这次

讲演前要阐述的最后一个观点”或者“让我最后概况一下这次讲演的中心观点。”

B:让结束,有个结束的样子。回到最开始的预述也是很重要的。即兴表演也经常會用到这一点。让结束语和之前的预述紧密相扣,这才是遵循逻辑的。至于中间说了什么,其实没那么重要。

2. 在结束语中,提出的精华。

第二步就是要在结束部分,回应之前的预述。确保中心思想再一次被重申。一个好的预述一定是围绕中心思想的,这一点已经在前面的6.3中讲到了。

3. 结果耐人寻味。

A:在结尾处做强调。例如:“在我的讲演结束后,大家可以忘记任何一部分,但绝不能忘记这段结尾。”

B:结尾进行引用。下面举出乔布斯的例子。

在他开始自己介绍“苹果”手机的讲演中,是这样进行宣告的:

每隔一段时间,就都会有一个革命性的产品出现,改变了一切。在最开始,如果可以参与一项这样的工作,更是倍感荣幸。今天苹果公司就是这个幸运儿。他有能力向全世界介绍这些。今天这一切都将成为现实。因为今天,“苹果”要让手机焕然一新。

在“苹果”的这段日子,我们很幸运。我们创造了很多有革命性的产品。在1984年,“苹果”的经历,在座的谁也不会忘记。我相信世界也不会忘记的。同样的,2001年的ipod同样颠覆了之前有关音乐的一切。。。。。。现在我们就让他再一次发生,就在2007年,用“苹果”手机。

(重复开始的观点)

“众所周知,这里有一句老台词我非常喜欢。我向小精灵将要去的地方滑去,而不是他刚刚到过的地方。”

(结束引用)

在“苹果”我们一直尝试新想法,从最开始时即是如此,而且我们一直这样做。

第二部分 精雕细琢

到现在，最重要的基础技巧我们都已经探讨过了。但是一个优秀的讲演都是可以更进一步改善的。你可以用另外的一些技巧对它在精雕细琢一翻。例如使用幻灯片的良好效果，提高演讲的动力，合理处理突如其来的事件等等。就像一贯的，你会学到两个经典的讲演“改变”和“销售”



用什么方法传递自己的信息，可以让观众积极参与到其中，并且得到鼓舞，想要做出改变呢？只有极少数智慧超群的人可以做到？还是我们都能学到这些呢？好消息是：魅力的讲演是讲究技巧的，大家都可以学会。就像我们都可以学会骑自行车一样。怎么做呢？通过阅读这本书，可以一步一步的找寻答案。

我坚信，如果你在自己的讲演中用到了这些技巧。你和你的讲演都不会轻易的被观众所遗忘。

Reinoud van Rooij (1968) 已经多年着迷于一个问题：“什么让讲演变得魅力十足？”通过参加，观看成过百上千次讲演或者报告，他寻求到了通往这个目的地的路径。那就是“生活”和“给予”。作为一个培训师，在过去的八年里，一直从事着讲演培训的工作。并且他还接受过多年“洋相声”的培训。在与舞台“息息相关”多年以后，作者进行了“如何传递信息”的调查。之后他将所有关于讲演的知识，都集中在一起，写下了这本实用手册。

鼓舞人心之书，充满了好点子。即使你只用到10%的技巧，你的讲演就会有90%的提高。

Karin de Galan, 荷兰著名培训师

《赢在舞台》既实用，又直指重点：这就好似一场比赛，全身心的投入，才能取得胜利。

《管理团队》荷兰著名管理学杂志



RvR series: The fun-damentals of
communication

NUR-code: 810

ISBN 978-90-818039-4-6



9 789081 803946 >