

MOMENT OF GLORY

你和演讲达人之间只差一页纸！

一张“话”图纸，完美解决上台演讲之前的所有问题
商务演讲 · 工作汇报 · 项目路演 · 面试竞聘

荣耀 时刻

用“话”图纸轻松
搞定18分钟演讲

王琳 李凤仪 陈秋颖 编著

横跨学界与商界的中国传奇女性 陈春花 作序推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

罗振宇/《逻辑思维》主讲人

这个时代给了我们一个机会，让个人的价值可以成为事业的主宰，而演讲是释放个人价值的途径。你会发现，几乎每个行当里，会表达的人都有极大的竞争优势。《荣耀时刻》帮我们总结了演讲的诀窍，我和大家一起学习。

何志毅/新华都商学院院长、北京大学教授

演讲能力是领导者的重要能力，是一对多的沟通、说明、激励能力。这种能力是一定能够学习和锻炼积累的。我在新华都商学院创业教育的六年实践中，明显感觉到不少创业者的表达能力和演讲能力不足。看了这本书，我一定邀请王琳来给学生们讲课。演讲是一种巨大的力量，但这种力量必须由心而发，是一种心力的外在表现，伟大的演员是用心来表演。因此，演讲者在修技巧的同时，更要注意修心。

吴玲伟/洪泰基金投资合伙人、洪泰AA加速器创始人兼CEO

因为春雷的推荐，我有幸提前阅读了《荣耀时刻》，读完之后最直接的反应就是我们一定要将这么专业的演讲方法带给最优秀的创业者，助力他们的改变！其实对于在路上的创业者来说，讲好一个故事比写好一个BP更重要，一次面对面的机会往往就决定了投资人对你及项目的印象。做创业服务以来，我参加过很多路演，AA加速器自己也辅导和组织过不少路演，即使辅导多次，我们仍然发现很多创业者的现场表达，无法充分展示出项目的差异点和吸引力。我们在路演上也做了很多创新，如用视频以及投资人背书等方式来弥补创业者路演中的不足，但是无论怎样，最终能够真正打动大家的还是创业者在现场那段有限时间的发挥，也就是书中所说的“荣耀时刻”。思想、结构、修辞，清晰、有力、有效，这些演讲要注意的点总结得非常到位，书中内容生动且具备实操性，值得阅读！



ISBN 978-7-5086-6398-2



9 787508 663982 >

定价：50.00元

MOMENT OF GLORY

荣耀时刻

王琳 李凤仪 陈秋颖 编著

图书在版编目(CIP)数据

荣耀时刻：用“话”图纸轻松搞定18分钟演讲/
王琳，李凤仪，陈秋颖编著. —北京：中信出版社，
2016.7

(华商基业版权课程同名系列图书)

ISBN 978-7-5086-6398-2

I. ①荣… II. ①王… ②李… ③陈… III. ①演讲—
语言艺术 IV. ①H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第148188号

荣耀时刻：用“话”图纸轻松搞定18分钟演讲

编 著：王 琳 李凤仪 陈秋颖

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

（CITIC Publishing Group）

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092 mm 1/16

印 张：18.25

字 数：240千字

版 次：2016年7月第1版

印 次：2016年7月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-6398-2

定 价：50.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由销售部门负责退换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

序

因为志毅老师的推荐，我得以优先阅读此书，虽然作为一个从教30年的教师，演讲是一个基本职业要求，但是阅读此书，还是给我很多启发。

演讲的确是人人都能做的事情，但不一定是人人都可以做好的事情，所以需要训练与学习，本书正是从这个视角给大家以帮助。能够在众人面前清晰地表达自己的观点并得到认同绝非易事，紧张也是在所难免的。如果我们仔细观察自己，就会发现，在一个熟悉的环境，面对熟悉的人，你的沟通并没有那么困难。其实，人的自信源于熟悉与掌控，所以，如果想获得好的演讲效果，就需要反复训练。

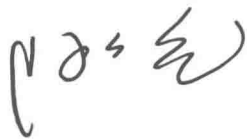
赞同本书的核心观点：演讲在本质上是一个说服的过程，旨在让听众愿意坐下来听你讲，让听众不愿中途离场，让听众明白你到底在说什么，让听众认同并接受你的观点。演讲需要被听众注意、理解、记住并认同。演讲要有富于洞见的观点，清晰又严密的逻辑结构，以及易懂且有感染力的语言。优秀的演讲要与观众互动，让语言尽量具象化，内容要清晰，要努力去打动甚至震撼听众，在有效的时间内让每一句话都发挥作用。除了这些技巧，我觉得更本质

的是演讲者应该站在听众的角度。

通过这本书的详细解说和分析，反复举例和对比，演讲作为一个人的能力被平民化，就像马拉松被大众化一样。马拉松可以简单地认为是跑步，但其实里面囊括了许多对身体和运动体系的科学理解。它被大众化后，越来越多本来不怎么运动的人也开始科学锻炼。而演讲，通过这本书的阐释，也变得不那么难以掌握了。

阅读本书，会让读者首先明白的就是，努力是不可避免的成功之道；其次，重点是要把演讲讲活。整本书充满了故事和例子，列举的方法很多，概括的内容很多，这或许是三位作者在整理多年来培训和研究的收获，也因此此书让人非常信服。其条理性让读者能够把情感的感染力，用逻辑性的解剖和分析来转化。反复训练就像是催化的过程，加上时间就会看到成果。我本身也有不少演讲的经历，有紧张的情况，也有不紧张的，有成功的，也有不太理想的效果。本以为演讲是天生的能力，但这本书让我相信，原来每个人都在同一起跑线上，这是一个开始。接下来在这个丰富的方法库里，你一定能找到自己的着重点，并赋予个人独特的色彩，加以努力训练，终得成果。

不过，我认为我们与优秀的演讲者之间，也并非只是一页纸的距离。优秀的演讲者有热情，有坚定的信念，有异于他人的个性，更有魅力，以及给听者以心灵共鸣的能力。这是一个巨大的挑战，所以，更需要大家好好地训练自己，加深对听众的理解，拥有更明确的价值判断，以及真正用心去传递能量。



北京大学国家发展研究院教授

华南理工大学工商管理学院教授

2016年6月于广州

前言

“极简方能不被超越。”微信之父张小龙在谈到他的产品观时如是说。

而我理解这个道理，用了近20年的时间。在刚刚开始从事培训的那段时间里，我总是努力在有限的时间内尽量“塞”给学员更多的知识，好像只有这样才对得起学员付出的时间。实际上，过多的信息不但会分散学员的注意力，并且会使学员在应用所学时因困扰于过多的选择而无所适从。有时候，讲师教得越多，学员掌握得越少。

但是目前的演讲培训仍然普遍存在这个问题。正如一句改编自电影《后会无期》里的流行语：参加过很多培训，依然做不好一次演讲。

为了帮助一群创业者提高演讲技巧，一位做投资的朋友先后请了几位著名的培训师给大家做培训。然而，在经过几个月的培训之后，发现效果并不明显。最后找到我，希望我能帮忙改善效果。

我仔细地研究了培训课件并现场体验了培训的过程，发现培训效果不佳的原因并不意外——培训师教得太多了。更严重的问题是，培训师讲了太多的

道理，却对学员必须掌握的技能一掠而过。课程中反复讲到马云怎样演讲，乔布斯怎样演讲，甚至美国总统怎样演讲，但就是不讲学员应该如何演讲。

对此，我的调整方法很简单，就是做减法，只教学员必须注意的事项以及必须掌握的技能。在课程中，我明确地告诉学员应该怎样选择主题、怎样开场、怎样展开内容，以及怎样有力地收尾。还有，在临场呈现时如何克服紧张、控制身体和声音并学会与听众互动。结果，培训的效果得到极大的提升，每个学员都能自信地做好自己的演讲，听众的热烈反应和现场的精彩程度一度让演讲的学员自己都激动地流下眼泪。

做好一场演讲，真的很简单。

我们多数情况下面对的演讲场景本来就很简单，如参加竞选或辩论赛，以及面对同事做工作总结报告或者给投资人讲解自己的商业计划。

对大多数人来说，掌握基本的技巧就足以应对一生中主要的演讲任务，而这些要点往往用一页纸就能够概括清楚。在我的课程中，我经常只用一个画在挂纸板上的表格来完成教学，所以后来就将这个表格称为“话”图纸。

李凤仪和陈秋颖两位优秀的培训师同样认同“少即是多”的培训理念。在接触了“话”图纸之后，她们依自己所长帮助我完善了这个课程，并把它从投资路演领域推广到企业的日常演讲中，如工作报告、销售提案，并辅导了很多演讲者在行业会议上做分享。

感谢中信出版社的王宏静老师邀请我们将这门课程的内容形成本书，终于能让更多的没有机会来到课堂的朋友有机会了解“话”图纸，并使用极简的方法来提高自己的演讲技能。

王琳

2016年6月

序 / III

前言 / V

引言 你与优秀的演讲者之间不过一页纸的距离 / 001

一、演讲是惊恐时分还是荣耀时刻 / 002

二、为什么你的演讲不精彩 / 005

三、优秀演讲的三个原则 / 010

四、人人都能成为优秀演讲者 / 013

五、你与优秀演讲者之间只有一页纸的距离 / 019

1
CHAPTER

023

第一章 克服紧张：从容迈出第一步

第一节 什么是演讲紧张 / 023

一、关于演讲紧张的共识 / 024

二、演讲紧张的表现 / 026

三、演讲紧张的原因 / 027

四、克服紧张的方法 / 029

第二节 积极心理暗示 / 029

- 一、自我暗示与心理暗示 / 029
- 二、潜意识的特点 / 032
- 三、通过积极自我暗示克服演讲紧张 / 034

第三节 转移注意力，不过分关注 / 035

- 一、登台前紧张：绷紧四肢，快速放松 / 038
- 二、持续紧张：找到着力点 / 038

第四节 不断练习，熟悉成功的自己 / 040

- 一、自我介绍 / 042
- 二、完整的小故事 / 043

第二章 自我介绍：让听众欢迎、期待并记住

第一节 自我介绍的两个部分 / 045

- 一、自我介绍是成功演讲必不可少的环节 / 046
- 二、有价值的自我介绍包含两部分 / 048

第二节 名字需要被记住 / 051

- 一、名字对于中国人有着不一样的意义 / 051
- 二、用对方法，让别人记住你的名字 / 054

第三节 介绍背景经历 / 059

- 一、适宜的背景介绍，有助于观点的传播 / 059

二、锚定关键词，做有思想的背景介绍 / 063

第四节 一定要避免的错误 / 067

一、有些自我介绍，是演讲的败笔 / 068

二、背景经历介绍的三个误区 / 070

3
CHAPTER

073

第三章 银瓶乍裂：震撼开场

第一节 开场两件事 / 073

一、开场就要“银瓶乍裂” / 073

二、两件事轻松打造完美开场 / 076

第二节 断言式激发 / 078

一、演讲必备开场：断言式激发 / 078

二、有力量的断言，就在我们身边 / 083

三、有些断言，会断掉演讲之路 / 085

第三节 共情式激发 / 086

一、与听众处在一个情感频道内 / 086

二、共情式激发的方式 / 088

三、最失败的共情 / 093

第四节 顺承式激发 / 094

一、不同的演讲者，不同的顺承式激发 / 095

二、顺承式激发需要三种能力 / 098

三、“风险大于收益”的两种顺承 / 102

第五节 道具式激发 / 103

- 一、看得见的开场更震撼 / 103
- 二、道具式激发的两个关键 / 105
- 三、不建议做道具式激发的两种情况 / 107

第六节 提炼主题 / 108

- 一、提出主题：演讲要讲什么 / 108
- 二、提炼标题：用最恰当的语言呈现 / 110
- 三、不同形式的主题造就不同风格的演讲 / 112

4 CHAPTER

115

第四章 掷地有声：情节化展开的逻辑

第一节 展开的三角形结构 / 116

- 一、1~2个分论点论证不够充分 / 116
- 二、分论点过多，听众无法记住 / 117
- 三、三角形结构被证明是有效的 / 118

第二节 分论点间的逻辑关系 / 122

- 一、时间 / 123
- 二、列举 / 128
- 三、层进 / 133
- 四、变焦 / 146
- 五、折中 / 151

第三节 提高论据的冲击力 / 158

- 一、故事生动化 / 158

二、数据可视化 / 167

三、描述细节化 / 177

四、修辞情感化 / 182

5
CHAPTER

195

第五章 一锤定音：承诺式收尾的要点

第一节 收尾两动作 / 195

一、理性总结+感性升华=有生命力的收尾 / 196

二、收尾的“重量”需匹配整场演讲的“重量” / 197

第二节 总结概括 / 198

一、绝不放过强调核心观点的机会 / 198

二、常见句型：让总结概括变成填空题 / 201

第三节 点睛升华 / 203

一、故事：可承前也可启后 / 203

二、箴言：送给听众的第二份礼物 / 207

三、展望：听众需要有意义的观点 / 211

四、行动：展现演讲者的号召力 / 213

6
CHAPTER

217

第六章 声音训练：赋予内容生命

第一节 演讲中的“好声音” / 217

一、演讲不同于说话 / 218

二、听众需要的“好声音” / 219

第二节 口型训练，锻造好声音的基础 / 221

一、说话不清楚的原因 / 221

二、有效的发声技巧 / 223

第三节 增强声音的魅力 / 225

一、听众喜欢有磁性的声音 / 225

二、用轻重音转换引领听众进入不同情境 / 227

第四节 注意演讲的速度 / 230

一、句间速度：停顿的技巧 / 230

二、字间速度：语速的掌控 / 234

三、气息，随心所欲地控制速度 / 236

第七章 身体语言：强化表达的效果

第一节 你的站姿，影响你的演讲 / 239

一、演讲时一定要保持站立 / 240

二、不同站姿，不同含义 / 241

第二节 移动换位 / 242

一、千万不要一动不动 / 242

二、立体呈现你的演讲 / 244

第三节 眼神，演讲者的第二张嘴 / 245

一、演讲需要依靠眼神 / 246

二、两种功能型眼神 / 247

第四节 手势，演讲者的“指挥棒” / 249

一、手势：结合内容、体现情绪 / 249

二、导致演讲失败的手势 / 251

8 CHAPTER 253

第八章 表演摘要：冲击更高的目标

第一节 写在前面 / 253

一、锦上添花 / 253

二、为什么谈表演 / 254

三、“演”只是训练方法 / 255

四、源于生活，高于生活 / 255

第二节 情绪表达 / 256

一、演讲中常见的情绪类型 / 257

二、情绪通过表情体现出来 / 259

三、情绪表达的方法 / 260

第三节 角色代入 / 264

一、什么是角色代入 / 264

二、角色代入的作用 / 265

三、角色代入的练习方法 / 266

第四节 感知反应 / 270

一、真实的感官体验 / 271

二、虚拟的感官体验 / 272

附录 “话” 图纸示例 / 275

引言

你与优秀的演讲者之间不过一页纸的距离

最初给人做演讲辅导，完全出于偶然。事实上，当时一见到要辅导的对象，我就觉得很诧异。

他是一位明星创业企业的CEO（首席执行官），清华大学本科毕业，哈佛大学MBA（工商管理硕士），当时正带领企业走在赴纽约证券交易所上市的路上。

由于多年给这家企业提供培训服务，我们成了好朋友。在我的印象中，他是极为聪明、思维缜密而又有洞察力的领导者，特别是对未来的前瞻视野让人心生敬意。每次与他探讨行业未来发展的时候，他总是信心满满、从容不迫、滔滔不绝，而那次见面他却很焦虑，甚至有些局促。

正如作家柳青所说“人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步”，他当时就遇到了这样的关键“一步”，要面对众多投资人和媒体做路演（roadshow）。

“我在台下和人交流一点儿问题都没有，比如开会”，他很坦诚地说，“但是，只要一上台，我就头脑一片混乱，不知道该说什么……”

几年来，我为上百人做过一对一的演讲辅导，更通过训练营的形式培训过几千人，其中有企业家、高级管理人员，也有一般员工，甚至还有幼儿园园长。他们都或多或少地遇到过同样的问题，就是台上和台下的表现判若两人。确实，当众表达是很多人期待而又畏惧的场景。

一、演讲是惊恐时分还是荣耀时刻

领导者的社会影响力在很大程度上来自公众演讲，俞敏洪的“在绝望中寻找希望，人生终将辉煌”影响了一代人，马云的“Small Business, Big Dream（小生意，大梦想）”激发了企业家的创业激情，董明珠的“对自己狠一点”奠定了她业内“大姐大”的江湖地位，而“在风口上猪都会飞”和“专注、极致、口碑、快”让雷军成为创业教主。

总有某些演讲会是人们一生中的关键时刻，当一位创业者面对投资人介绍自己的商业计划时，当一位企业领袖在行业论坛上阐释自己对未来的看法时，当一位管理者在公司的年会上做工作报告时，当一位销售人员向客户呈现自己的设计方案时，短短30分钟的演讲可能就是地狱和天堂的分界线。面对台下一双双充满期待、挑剔和评判的目光，对当时的演讲者来说，可能是一次稍纵即逝的机会，也可能是一场难以脱离的噩梦。

说公众演讲是社交环境中最严肃、最专业的环节并不为过。成功的企业家们也通常凭借一次或者多次的成功演讲提升人格魅力，为自己的企业聚集人气和口碑，如广为流传而成为经典的乔布斯在斯坦福大学的演讲《我生活中的三个故事》即成功做到了这一点；相反，演讲中若稍有差池就有可能给企业带来公共危机，让个人声名狼藉，甚至身败名裂。而在我们的语言中也对口碑的传播时间和空间都有正反两方面的描述，“流芳千古”对应了“遗臭万年”，“好事不出门”对应了“坏事传千里”。

紧张通常是在所难免的。在我辅导过的演讲者中，有很多人是所在行业的精英，对某个主题有深刻的见解和丰富的经验，但是在公众演讲中的表现往往不尽如人意。更有甚者会出现脸色发白、手心出汗、声音颤抖、语无伦次等极端的负面表现，演讲成为他们的梦魇。

2015年年底，经朋友介绍，我认识了一位从事人力资源工作的美女高管。她那时刚刚从传统行业跳槽到互联网行业，因为跨年，要在公司的年末大会上