

IN THE LINE OF FIRE

全球演讲第一书 全球顶级商务沟通大师、世界排名第一的演讲教练

魏斯曼演讲圣经



答的艺术

[美] 杰瑞·魏斯曼 (Jerry Weissman) ◎ 著

阎佳◎ 译

How to Handle Tough
Questions...When It Counts

李开复
创新工场董事长兼CEO
重磅推荐



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

IN THE LINE OF
FIRE

How to Handle Tough
Questions...When It Counts

魏斯曼演讲圣经



答的艺术

[美] 杰瑞·魏斯曼 (Jerry Weissman) 著

阎佳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

魏斯曼演讲圣经 2: 答的艺术 / (美) 魏斯曼著; 闫佳译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012

ISBN 978-7-300-15388-9

I . ①魏… II . ①魏… ②闫… III . ①演讲学 - 通俗读物 IV . ① H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 043333 号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

魏斯曼演讲圣经 2: 答的艺术

[美] 杰瑞·魏斯曼 著

闫佳 译

Weisman Yanjiang Shengjing 2: Da de Yishu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2012 年 6 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2

印 次 2012 年 6 月第 2 次印刷

字 数 145 000

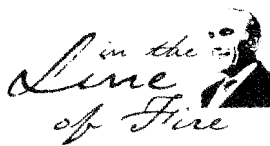
定 价 42.99 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



各方赞誉

我在思科任职时，每天都会碰到来自客户、政府领导、媒体和分析家们提出的棘手问题。本书提到的技巧十分精准；它为读者带来了适用于一切沟通场合的简单技巧，帮助你应对挑战。

休·博斯特罗姆

思科公司高级副总裁

每一个陈述者都有可能面对来自受众的棘手问题，所以，魏斯曼的书不可不读。它提供了一套最基本的技巧，不管是多难的问题，它都能帮你做好准备、反客为主。

莱斯利·卡伯特森

英特尔公司副总裁

你曾经遇到过棘手问题吗？魏斯曼告诉你，答案并不重要，重要的是，你怎样做出回答。这才是能让你大获全胜的关键！

蒂姆·库格尔

雅虎首任 CEO



Line
of Fire

魏斯曼演讲圣经2：答的艺术

魏斯曼的技巧不仅巧妙纯熟，而且普遍适用，因为它在听众与说客、棘手问题与正面回答之间找到了一个异常简单的共同点：事实。

皮埃尔·奥米迪亚

eBay 创始人

在我们最近一次 IPO 路演宣传中，魏斯曼为我的管理团队做了培训。我印象最深的地方是，魏斯曼在教学方法上做了创新，力图让管理者的沟通达到最佳效果。这本书囊括了这一套培训的内容，为我们无数次的巡回陈述带来了良好的结果。

雷·杜比

杜比实验室创始人兼董事长

魏斯曼揭示了总裁和大亨们的成功之道，他还破解了我们的心中之谜：伟大的领导者为什么总是受人热爱和信任。这些道理简单易懂，任何领导者都能采用。

斯科特·库克

直觉公司（Intuit）创始人

不管你是教师还是总统，本书都能帮助你，教你做个有效的沟通者。这本书的见解如此深刻，叫读者禁不住会想，这是否算是道破天机呢？

里德·哈斯汀斯

奈飞公司（Netflix）创始人兼 CEO

就算是最了不起的创业，也会碰上棘手的问题。请先读读魏斯曼的书，要不然可有你好受的。

盖伊·川崎

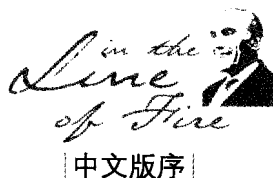
硅谷创意大师

半个多世纪以来，我一直在提出棘手的问题，并且听到了各种回答：或精彩绝伦，或无聊透顶，或逃避推诿，或清晰透彻。魏斯曼的书能帮助所有人……无论什么样的人……回答最棘手的问题。

迈克·华莱士

CBS《60分钟》节目主持人

艾美奖终身成就奖获得者



商业演讲三部曲

我虽然从未有幸拜访过中国，但却感觉与这里的文化和人民有着某种特殊的联系。随着全球化的推进和环太平洋地区各国联系的加强，我在美国硅谷（Power Presentations公司所在地）也见过很多经过这里或居住在此的中国人。我们的交流多发生在Power Presentations的培训课上、研讨会上以及单独指导的时候。由于这些培训指导强度很高，需要密切合作，我得以亲身经历并深刻体会到了中国人擅长学习的特质，的确名副其实。所以，我十分高兴这三本介绍演讲技巧的书能够译成中文并出版。

这三本书分别是：

- ☐ 《魏斯曼演讲圣经1：说的艺术》
（*Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*）
- ☐ 《魏斯曼演讲圣经2：答的艺术》（*In*



the Line of Fire: How to Handle Tough Questions...When it Counts?)

- ☐ 《魏斯曼演讲圣经3：臻于完美的演讲》(*The Power Presenter: Technique, Style, and Strategy*)

最初写作时，我并没有想过把这三本书写成一个合集，它们是彼此独立的。这样，我就能针对每一种演讲的每一个基本要素为读者提供一个详细的方法。

这些基本要素包括：

- ☐ 怎样组织清晰严谨的内容；
- ☐ 怎样设计简洁明了的幻灯片；
- ☐ 怎样说话充满信心、不失威信；
- ☐ 怎样应对棘手的问题；
- ☐ 怎样将上述要素糅合成一场完美的演讲。

演讲就像链条一样，最弱的一环决定了整体的强度：

- ☐ 如果演讲内容清晰严谨，很有说服力，但是演示幻灯片有致命伤，演讲就失败了。
- ☐ 如果演讲内容清晰严谨，很有说服力，演示幻灯片也遵循寓繁于简的原则设计，但是演讲者站在听众面前时却突然不知所措，就像在车前战战兢兢的小鹿一般，演讲就失败了。

- 如果演讲内容清晰严谨，很有说服力，演示幻灯片也遵循寓繁于简的原则设计，演讲者站在听众面前陈述时带着罗纳德·里根那样的自如，但是在面对听众的一个尖锐问题时却畏首畏尾，演讲就失败了。

这三本书为解决以上每一个基本要素都提供了方法。这些方法源自我的演讲培训课程，培训课程又发展自我之前在电视制作行业工作的经历：我曾在哥伦比亚广播公司（CBS）纽约电视台担任过公共事务和新闻节目制片人、导演，有十年之久。

那段时间我的主要工作就是每天审阅几个小时的新拍视频和视频档案，再安排几个小时的访谈，浏览一堆又一堆的报告，然后把所有这些信息压缩成一档清晰严谨、具备说服力的时长28分40秒的节目。

在CBS，我们还有价值几百万美元的控制室。里面有尖端的图表制作设备：从低端的字幕机到高端的色键应有尽有，但我们只用这些复杂的科技制作符合寓繁于简原则的图片。

我的另一部分工作就是邀请商界、政界、学界和卫生、科学领域的人士走进演播室，他们之前都没有任何演播经验。我要帮助他们在摄像机前，在这种压力环境中感觉自在，看起来轻松。这么多年来，我发现最紧张的就是那些站起来发表重要演讲的商务人士。

一旦请来的嘉宾感到自在了，我又会问一些尖锐的问题让他们变得不安起来。



*Line
of Fire*

魏斯曼演讲圣经2：答的艺术

所有这些问题和我在 CBS 用到的其他技巧，为我发展出完整而全面的演讲技巧和方法打下了良好的基础。

大约 25 年前，我把这套方法带到了商界。自那以后，它经历了超过 500 场 IPO 路演的实战检验，涉及的公司包括思科、雅虎、杜比实验室、eBay 和 Groupon。我还用相同的方法帮助其他 500 家公司，包括英特尔、微软、惠普等准备了常规场合下的演讲，比如和经理人召开的内部会议、面向消费者的产品发布会、面向合伙人的谈判会议、面向同行的贸易展以及网络上的虚拟演讲。

同样的方法也可以帮助你准备任何一场演讲，这三本书涵盖了走向成功最好的实践方法。

但是，只是看一些演讲技巧和方法的书不会让你成为更好的演讲者，就像看网球方面的书不会提高你的反手击球能力一样。你必须去实践，在实践中应用这些理论。这三本书中有很多应用这些方法时需要用到的工具和练习，还有很多商业演讲的案例分析和美国政界公共演讲、辩论的分析。由于我的主要业务范围和居所都在美国，所以绝大部分案例来自美国。这一点我希望能够得到中国读者的理解，但我同样希望你们能够理解这些案例所体现出来的关于演讲的沟通因素是跨越国界的，是具有普遍性的。

这也是我想要传递给你们的主要信息：**演讲是人类所有交流形式的延伸，而不是少数人才能使用的公共演说方式，演讲并没有什么独特之处。**演讲和会议、交谈、面试以及人际交流的目标和动力一致，它们都

是为了在不同的个人或团体之间传情达意，确保彼此双向互动，沟通无界。正是在这些基础上我写了这三本书。

为了进一步展示演讲的普遍性，我邀请读者登录www.powerltd.com网站，阅读我的博客。在博客文章中，我写到了演讲的各个要素是如何与广告、时事、科学、艺术、音乐、文学、影院、剧院甚至是体育运动联系的，又是如何影响这些领域的。你还能看到《魏斯曼演讲圣经3：臻于完美的演讲》中涉及的演讲者的视频，视频中我会作为旁白做出评论，指出学习要点，观看前请先在主页右下角点击注册。

作为一种普遍、自然的说话方式，演讲就是为了应对在公众面前说话的挑战，因为那常常会让很多人心生畏惧。多年前，《泰晤士报》曾经做了一项问卷调查，调查人们最惧怕的东西是什么。而名列榜首的就是在众人面前讲话，害怕它的人多于恐高的人。美国著名作家马克·吐温曾经写道：“世上有两种演讲者：紧张的和故作镇定的。”

在全球化的世界中，演讲给人带来的挑战更加严峻，因为演讲者经常不得不用外语演讲。我在硅谷的很多中国客户英语都说得很流利，但英语毕竟是他们的第二语言，因此他们演讲时面对的困难更多。不管是说母语还是外语，挑战始终存在。这三本书中提供的工具和技巧会帮助你克服这些挑战，帮助你走向成功。

我真心希望它们能对你的工作、事业有所助益！



杰瑞·魏斯曼



各方赞誉！

中文版序

商业演讲三部曲 V

前言

如何面对棘手的问题 001

第1章

回答，至关重要 011

不要被动招架、逃避推诿和好辩
陈述者的行为与受众感知的关系

第2章

掌控问答环节 027

最大限度地控制听众
问答的循环
这样的动作，会在五秒内让听众泄气

第3章

不要让人觉得“你根本没在听” 035

别做错误的回答
避免没仔细听的错误
切勿一错再错
【分析案例】老布什的失败



*Line
of Fire*

魏斯曼演讲圣经2：答的艺术

第4章

学会有效倾听 055

- 清空你的想法
- 抓住关键议题
- 默读对方的问题
- 展示专心致志的肢体语言
- 不要急于回答

【分析案例】克林顿的胜利

第5章

让发言权转回 071

- 用问题解释问题
- 挑战性问题的5大类型
- 缓冲法
- 用关键词进行缓冲
- 双重缓冲
- 三重保险

【分析案例】美国国务卿鲍威尔的缓冲法

第6章

做出有效回答 105

- 诚实坦率地回答每个问题
- 回答尽量简洁
- 列出棘手问题清单
- 确认共同的危险主题
- 应对特殊问题
- 回答的B点和维惠
- 有力的结尾
- 反驳中要有上旋

【分析案例】小布什的回答

第7章

应用上旋 125

迈克·杜卡斯基错失任意球

小布什的进步

劳埃德·本特森的上旋

罗纳德·里根的上旋

第8章

准备，赢得先机 145

预先准备的重要性

反复练习棘手问题

【分析案例】肯尼迪和尼克松的辩论

第9章

用巧劲对抗蛮力 157

巧劲的艺术

汲取的教训

【分析案例】戈尔的圈套

第10章

一个完美的回答 197

沙漠风暴总司令的记者招待会

彻底的控制



如何面对棘手的问题

我研究沟通已经有四十多个年头了，不管是在曼哈顿CBS广播中心的控制室里，还是在全美知名企业的会议室中，我都曾听说过、提出过一些高难度的问题。我所知道的最具挑战性的问题之一，出现在比尔·克林顿总统的任期内，当时他与白宫实习生莫妮卡·莱温斯基的私通丑闻曝光后，整个美国闹得天翻地覆。

尽管有来自公众和媒体的重重压力，克林顿仍要继续履行总统之职。恰逢其时，英国首相托尼·布莱尔正在对美国进行正式访问，总统自然要尽地主之谊。1998年2月6日下午，两位国家首脑按惯例向媒体发表了事先准备好的声明，之后，克林顿总统允许听众（其中大部分都是记者）自由提问。此刻，对媒体和公众们来说，什么国计民生的大问题也比不上“那件事”重要。于是总统成了记者们的猎物。CNN



资深政治记者沃尔夫·布利泽（Wolf Blitzer）提出了一个尤为尖锐的问题：

总统先生，莫妮卡·莱温斯基的生活再也无法回到从前了，她家人的生活也由此彻底改变了。我想知道的是，此时此刻，您对此事有什么样的看法，您有什么话想要对她说吗？

这个咄咄逼人的问题，引起了其他记者的窃笑。克林顿昂首向前，对着布利泽微微一笑，咬了咬下嘴唇（后来这成了他的招牌表情）。



接着，他说道：

问得好！

拥挤的房间里爆发出一阵哄笑。待哄笑平息，克林顿接着说：

问得好！但此刻，我有公务在身，请恕我无可奉告。

布利泽把公认魅力超凡的沟通技巧大师克林顿逮了个正着，而这位大师则向所有听众承认了这一点。幸运的是，凭借法律赋予他的地位，克林顿可以不做回答。

在这个星球上，很少有人能拥有相应的技巧、吸引力、机智或法律条件，如此巧妙地回答这么棘手的问题。然而，也很少有人终其一生都没遇到过棘手问题。本书及书中提到的许多真实例子，目的只有一个：告诉你应对这类问题的技巧。如果你只碰到过“我该在哪儿签名”一类的问题，那么，你还不如去找本侦探小说看看，那更有意思。

事先警告，你可要做好心理准备：**你将学到的所有技巧，全都要求你绝对诚实。**以上段落的关键词就是“应对”，意思是怎么处理棘手问题。给出回答当然属于“应对”的组成部分，但你对每一个问题所给出的答案，都必须诚实坦率。否则，其他一切技巧都等于零。**只有以真实的回答为基础，技巧才能帮助你火线逃生，甚至大获全胜。**

你对每一个问题所给出的每一个答案，都必须诚实坦率。

魏斯曼
完美演讲TIPS