

从0到1、从优秀到卓越的“舌尖上的跳板”

# TED式 脱稿演讲

用TED等级的方式营销你自己，  
让全世界都听你的！

思远 著

我们很多极受欢迎的TED演讲都是脱稿的。如果你有充裕的时间做这样的准备，这其实会是极好的演讲方式。

——TED主办者 克里斯·安德森

UNSCRIPTED SPEECH  
LIKE  
TED



国际公众演讲  
高级标准

中国实践版

# TED式 脱稿演讲

用TED等级的方式营销你自己，  
让全世界都听你的！

思远 著



国际公众演讲  
高级标准

中国实践版

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

TED式脱稿演讲 / 思远著. — 深圳: 海天出版社,  
2016. 6  
ISBN 978-7-5507-1605-6

I. ①T… II. ①思… III. ①演讲—语言艺术 IV.  
①H019

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第081769号

## TED式脱稿演讲

TEDSHI TUOGAO YANJIANG

出品人 聂雄前  
责任编辑 涂玉香 张绪华  
责任技编 梁立新  
封面设计 元明·设计

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)  
网 址 <http://www.htph.com.cn>  
订购电话 0755-83460202 (批发) 83460239 (邮购)  
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司  
印 刷 深圳粤丰华印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 14.5  
字 数 210千字  
版 次 2016年6月第1版  
印 次 2016年6月第1次  
定 价 39.00元

---

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

## P R E F A C E 前言

### 为什么 最受欢迎的 TED 演讲 都是脱稿的？

在商业世界里，很多公司选择的交流媒介是商业演讲。一个糟糕的演讲可以毁了一桩交易，而一个有说服力的演讲可以成全一笔价值连城的生意。

在商场和职场中，公开演讲还能为你提供一一个机遇，可以使一些平常接触不到你的人留下深刻印象。

当某个人用脱稿演讲的方式站到台上影响听众时，他看起来像什么？他会让听众以为，他就是一个领袖型人物，不管他实际上是不是。这真的很不公平。

脱稿演讲带来的好处可能越来越多，意味着当下的社会越来越注重口头表达。一次精彩的脱稿讲话胜过一百次机械的念稿。会演讲的人成功的机会多两倍。丘吉尔直言：一个人可以面对多少人，就代表他有多大成就。

人类不缺智慧，但是如何能够真切地表达自己的思想是需要智慧的，这也是困扰着很多人的一个难题。

TED 演讲被公认为世界上高水准的演讲，无论是演讲者、演讲主题、演讲内容、演讲效果还是演讲技巧，它已经创下了总计 10 亿多次的视频点击量，成为公众演讲的“金牌标准”。

为什么不超过 18 分钟的演讲，平均点击率却超过百万次，最高的甚至超过 2500 万次？为什么连比尔·盖茨、史蒂芬·霍金、阿尔·戈尔这样的商界、学界与政界精英都竞相登上 TED 的舞台？TED 演讲的秘密究竟是什么？

我们可以确定的是，TED 很多最受欢迎的 TED 演讲都是脱稿的。如果你有充裕的时间做这样的准备，脱稿会是最好的演讲方式。

自 30 年前第一届 TED 大会以来，也有些不知名的艺术家、科学家和作家在脱稿演讲时往往会感到极不自在。于是，这么多年来，TED 团队探索出一套方法，能够帮助缺乏经验的演讲者表达、练习，并最终做出为人喜爱的脱稿演讲。TED 团队会和演讲者一起准备提纲，寻找合适的切入点以及简洁且有逻辑性的叙事方式。

TED 团队所专注的 18 分钟甚至更短形式的演讲经验，对其他领域的演讲者很有用。无论是做 IPO 路演，商务演讲、会议、发布新产品，抑或寻求风投的创业演讲。可以说，TED 脱稿演讲适用于任何一个公共演讲场合。

脱稿演讲的训练好比学骑自行车，你只需要重新训练大脑。你需要练习，不过，一旦掌握演讲的技巧之后，你的水平就再也不会掉下来——你从此再也不必为演讲担忧了。



**第 1 章**  
**不脱稿，无 TED**

**1**

- 生硬讲稿闹笑话 / 3
- 脱稿演讲更适用于现场会 / 6
- 脱稿演讲表达更深刻 / 9
- 脱稿演讲的形式更灵活 / 11
- 脱稿演讲增添个人魅力 / 12

**第 2 章**  
**做自信的演讲**

**19**

- 演讲：人类最害怕的事？ / 21
- 态势语言：演讲要使聋子也看得懂 / 25
- 手的表达能力仅次于脸 / 27
- 表情是心领神会的哑语 / 30
- 别让你的眼神出卖你 / 32
- 声音中不能承受之轻 / 35
- 了解自己，确定风格 / 37
- 不用 PPT，要用就要让它会说话 / 40

### 第 3 章 调动听众的积极性

47

不要用“借来的情感” / 49

一开始就讲故事 / 53

引导和控制听众的情绪 / 55

抖包袱，设悬念 / 58

### 第 4 章 让你的演讲更动听

65

开场白让人对你刮目相看 / 67

决定成败的结束语 / 74

在有新意上做文章 / 78

遣词造句上要修辞 / 82

故事具有与生俱来的可读性 / 86

演讲成功的天然燃料：热诚 / 91

通俗易懂更靠近听众 / 92

把话说形象才更吸引人 / 96

在故事中体验情感 / 98

### 第 5 章 演讲即说服

105

直接指出演讲向听众传递的价值 / 107

描述经历，再现情境 / 108

花时间考虑听众想听什么 / 111

比喻让听众“看见”你的想法 / 112

共同点化解听众铁桶防御 / 116

“通情”之后才能“达理” / 119

## 第 6 章 面对意外怎么办？

123

摆脱“卡壳”的尴尬 / 125

出现口误怎么办？ / 128

面对现场听众蓄意干扰 / 131

## 第 7 章 面对听众的游离

137

借“景”发挥 / 139

“适度”提问 / 141

沉默也是一种武器 / 144

通过变化来求关注 / 147

演讲布局要简洁 / 149

## 第 8 章 即兴演讲

153

做好充分的心理准备 / 155

选择合适的话题 / 156

材料的组织非常重要 / 158

一开始便举例 / 160

保持平静，稳住场面 / 162



**第 9 章**  
**掌控问答环节**

165

切忌以问答环节结束 / 167

顺水推舟 / 169

针锋相对 / 171

避免正面回答 / 174

避实就虚 / 177

运用幽默 / 180

转移话题 / 182

**第 10 章**  
**清醒演讲，**  
**别犯这些错误**

189

演讲语气乏味 / 191

事先没有练习 / 201

情感没有收放自如 / 206

没有利用放松技巧 / 207

演讲语言冗长 / 209

没有合理利用空间 / 212

太浅显或是太深奥 / 213

后记 / 221

参考文献 / 223

## 第 1 章

# 不脱稿，无 TED

T E D S H I T U O G A O Y A N J I A N G

如果让我重进大学，我将修好两门课：演讲和说服。

——尼克松



# 不眠之夜

## CHAPTER 1

TED SHITUOGAO  
TED 式脱稿演讲

尼克松曾直言：如果让我重进大学，我将修好两门课：演讲和说服。念稿子远不如讲话的效果好。因为后者是发自内心的，即使显得不够流畅，但效果也会更好。所以说，一次精彩的脱稿讲话胜过一百次机械地念稿。

## 生硬讲稿闹笑话

俗话说，言为心声。我们嘴里说的话，是思维的一种直观反映。如何讲话，是一门值得深入研究、探索的学问，也是一种永不过时的艺术。只有深谙这种讲话艺术，并驾轻就熟地在即兴讲话中运用这种艺术，才能使语言深入人心，才能与听众产生思想、情感及心灵的共鸣与沟通。

大多数人之所以害怕演讲，是因为担忧无法掌控当时的场面，害怕临场发挥失误闹出笑话，因此往往退而求其次——念稿子。实际上，临场发挥固然容易出错，照本宣科也不一定确保万无一失。

2011年2月11日安理会内的议事安排是，各国代表就

“维持国际和平与安全”进行发言。现年 78 岁的印度外长克里希纳被排在葡萄牙外长路易斯·阿马多之后上台发言，而问题恰恰就出在这里，只见他拿起前者遗忘在台上的稿子便读了起来。

尽管从克里希纳本人的发言一开始，几乎所有在场的人都能够听出他正在读阿马多的讲话稿（而非他本人的），因为他读的文字中有一些与其身份及印度的国情根本不相符合，甚至格格不入，但他本人却浑然不知，依旧读着！

印度驻联合国常任代表哈迪卜·普里在 3 分钟后才急急忙忙地打断了克里希纳的话，并请求他重新发言。此时，台下传出了善意的笑声。这一风波传到了印度国内之后，印度政界一片哗然，纷纷指责印度外交机构无能，在国际政治舞台上丢人。

2010 年，新西兰移民部部长在议会慷慨激昂地发表完演说后，却无比尴尬地发现，自己念的竟是税务部部长两年前用过的一篇演讲稿，而且这次长达 10 分钟的演讲通过广播在全国范围内进行了直播。

西班牙首相拉霍伊被卷进了受贿的丑闻，他在议会的特别质询会上承认，自己在处理这个事件时确实存在过错，并就此道歉。但可能是“认真”过头了，拉霍伊在念认错稿时，竟把演讲稿括号里的标注词“本段结束”也念了出来，而且来来回回地念了 9 次。之后“本段结束”成了西班牙网络上的绝对热词。

这并不是拉霍伊第一次出这样的笑话。2013 年 7 月 24 日，西班牙发生列车脱轨，造成 79 人遇难。7 月 25 日，拉霍伊发表哀悼声明，声明最后竟然出现了“对中国甘肃地震致哀”的字样。人们怀疑首相的致

辞是复制粘贴过来的。这一乌龙事件也让不少西班牙人对政府的不满情绪更加高涨。

当然，不只是国外才会闹出这样的笑话。在国内，这种因照稿演讲闹出的笑话也比皆是。在欢迎仪式上，某领导神采飞扬，慷慨激昂，照秘书写的稿子念道：“感谢上级领导给我们带来一个巨大的鼓！”翻过一页后，这个领导才发现稿子读错了，顿时舌头僵硬，脚底发凉，小腿抽筋，只好硬着头皮接着说：“还有一个舞！”很快，这个领导就出了名，“上级送鼓”成为笑谈。

某部开一个有关官兵团结的专题会，领导照秘书写的稿坚定有力疾呼：“军官要爱护士！”念完这一句，觉得别扭，秘书怎么搞的，军官为什么非得爱护士呢？爱个其他工种的难道不行吗？要是已婚军官也都拿护士乱爱，不就是作风问题了？带着疑问翻过一页，不禁恼道：“他妈的，还有一个兵。”原来不是要求军官爱护士，而是要他们爱护士兵！

新中国成立初，有个县领导被秘书的稿子闹得堵心。那时候，县领导识字不多的大有人在，而受当时条件所限，上台用的稿子也不是打印稿，而是由秘书手写。如果字写草了，出错的事就时有发生。有一次，这个领导在一次动员大会上读到这么一句话：“我们必须大干、苦干加23干！”心里着实感动，心想我的这个秘书有种，为了这次动员大会，竟给我列出了23种干法，不得了。可稿子念完了，也没有看到“23干”具体都是干一些什么。于是他又想，这小子别不会稿子给得不全？那时候当官的比较率真，竟当场将秘书叫到台上，打算问个明白。秘书一头冷汗上了台，小声说：“头，那不是23干，是巧干！”领导这才明白秘书字写草了，于是当场不客气地给他好一顿批评。

20世纪60年代曾发生一件更离奇的事：有个县领导讲话，上了台后，摸出稿子，清清喉，开场白不是“同志们”或者其他什么套话，而

是很认真地、字字小心地念：“惠安县人民政府稿纸！”那稿子写在县政府的专用稿纸上，这个领导做事可“认真”了，所以读稿时竟做到纸面上的文字一字不落。

其实，要避免类似的尴尬很简单：写好了，自己读读，动脑消化，动手修改，嵌进思想，融进感情。然后振奋精神，登台演讲，面对听众，眼神交流，动真情，说实话。即使疙疙瘩瘩，文采稍逊，也肯定比念稿效果好十倍。

## 脱稿演讲更适用于现场会

我们强调脱稿演讲，并不是说念稿演讲就没有存在的必要。在法律宣判、政治报告、传达上级重要文件或高级领导重要讲话等场合，就不宜脱稿讲，而应采取照稿宣读的方式。不但要事先准备好讲话稿，而且要经过充分讨论甚至集体研究决定。这样，既可以暗示内容的重要性，保持气氛的严肃性，又使发言内容逻辑严密、措辞准确，使之无懈可击。

美国传记作家法兰克·布鲁尼在《前路未卜》一书中，这样描绘2000年美国大选时的情景：

布什按照提前写好的讲稿，无休止地重复着自己的观点，这样他就不会犯低级错误……有时他也会在公开场合做些拙劣的自我发挥……也必须让听众提出一些问题。当布什这么做的时候，他的本能就是从已经准备好的演讲中重新抽取一

些内容，弥补回答问题时可能出现的各种障碍。如果这么做不奏效，他有时会转而诉诸冗长的漫谈，有时就会模棱两可。

布鲁尼在书中进一步指出，布什总是希望能够按照他已经准备好的讲稿来回答问题，没有能力即兴发挥。他对人们提问的回答，充斥着无关痛痒的细枝末节和陈腐单调的老生常谈。一旦遇到激流险滩，他总是巧妙回避，王顾左右而言他。当回到被要求回答的问题上来时，他总是乐此不疲地扯到他经过充分准备的题目：教育，全体美国人民的新机遇等。有一次，他想就世界秩序的变化和美苏冷战模式的结束发表一些新看法，但他随意发挥的结果令人惊诧，大失水准。

布什自出任总统以来，多次在公共场合讲话时犯下语法或用词错误，如主宾格混用、搞不清单复数等。这些错误被媒体大肆炒作，人们也乐于效仿，以至于一些专门学布什口吻的人被冠以“口头的布什主义者”称号。

如果仅仅是为了脱稿而脱稿，则容易出现表达不全面、口语化明显等问题，缺少了一定的严肃性，反而容易铸成大错。而让领导干部把讲话稿通篇背诵下来，再在会场完全脱稿演讲，也是不现实的。因此，脱稿演讲更适用于小会、临时会、现场会的情况。要知道，本书倡导脱稿的初衷是让领导干部摆脱八股文、摆脱假大空的话风，并不要完全杜绝念稿演讲。

在初衷本为沟通、交流、协调等会议上念稿子，不仅让与会者反感，更解决不了实际问题。这是因为，沟通、交流、协调的过程是进一步加深认识、促进思考的过程，最终的结果往往随着会议进程的变化而变化。会前准备的发言稿，岂能未卜先知、提前预判会议进展？如果不能，念事先准备好的稿子就很可能提不出有针对性的意见和建议。因



此，在参加诸如协调会、研讨会、座谈会、调研等活动时，都应带着问题去交流，在交流的过程中深入思考，而不是带着稿子走流程。

一些与会者只会念稿，无外乎几个原因：一是对自己的工作、对会议的议题心里没底，只能用官话、套话来掩饰不足；二是怕说错话、怕担责，明知讲稿言之无物，但却四平八稳，不会犯错误；三是形式主义作祟，认为不讲话、不表态显得不重视会议，哪怕是念稿子也算完成了任务。

当然，提倡脱稿讲话，并不意味着可以信口开河，而是提倡要讲实在话，要“肚子里有真货”。如果缺少理论基础和实践经验，哪有底气脱稿？

脱稿讲话不是作秀，而是对所讲内容的透彻理解，烂熟于心方能脱口而出。当然，并不是所有场合都不能念稿子。有这样一则趣事：

20世纪50年代初，时任上海市市长的陈毅有一次在上海文化广场做报告，著名导演黄佐临正好坐在主席台上讲台的后面。陈毅在发言过程中不时地拿起讲稿看看，但黄导演却发现陈毅拿起的“讲稿”上一个字也没有，不过是张白纸。陈市长的讲话是深受上海人民欢迎的，这次也不例外，台下不时响起热烈掌声。会后，他就问陈毅：“陈老总，您怎么用一张空白的稿纸啊？”只听陈毅笑着回答说：“不用稿子人家会讲我不严肃、信口开河嘛。”

陈毅元帅很了解听众的心理，尽管作为一位文武双全的杰出的革命家，他发言可以不用讲稿而出口成章，但为了满足听众的心理需求，强化劝说效果，他就“做戏”式地用白纸代替讲稿而脱稿讲话。