

演讲的力量

如何让公众表达变成影响力

【美】克里斯·安德森(Chris Anderson) 著 蒋贤萍 译

TED掌门人克里斯·安德森
亲授成功演讲的5条核心法则

TED TALKS

The Official TED Guide to Public Speaking



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

TED TALKS

The Official TED Guide
to Public Speaking

演讲的力量

如何让公众表达变成影响力

[美] 克里斯·安德森 著

(Chris Anderson)

蒋贤萍 译

图书在版编目 (CIP) 数据

演讲的力量 / (美) 安德森著, 蒋贤萍译. -- 北京:
中信出版社, 2016.8

书名原文: TED Talks: The Official TED Guide to
Public Speaking

ISBN 978-7-5086-6205-3

I. ①演… II. ①安…②蒋… III. ①商业管理-演
讲-语言艺术 IV. ①F715 ②H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 093701 号

TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking

Copyright © 2016 by Chris Anderson

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

演讲的力量

著 者: [美] 克里斯·安德森

译 者: 蒋贤萍

翻译统筹: 曹 进

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: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 10.5 字 数: 165 千字

版 次: 2016 年 8 月第 1 版

印 次: 2016 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2016-3286

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6205-3

定 价: 48.00 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

终于等来一本真的演讲书

人们常说，酒逢知己千杯少。

找到合适的沟通对象不容易。我说什么你听得懂，你说什么我听得懂……这太幸福了，因为平时遇到的人大多并不是如此的，大家各自都不在一个频道上，别说分歧了，处理误解就要耗费大量精力。好不容易遇到一个看起来在同一个频道上的人，再一高兴，喝点酒，两个人的频道分辨多少有些失灵，至少没那么精确，于是更开心了，我说什么都当你能听得懂，你说什么也都当我能听得懂——已经顾不上对方是否真的听得懂了……所以，一杯不够，十杯还是不够，就让频道分辨模糊来得更猛烈一些吧！一千杯算什么？！

这就是绝大多数人所谓的有效沟通。

真正的有效沟通指的究竟是什么？经常觉得自己愚笨，因

为有效沟通的真正准确定义，等我琢磨清楚之后，已经 43 岁了——2015 年年底的某一个深夜。

有效沟通是指一方能让另一方轻松弄明白他原来并不明白的东西。也就是说，双方互相说的和听的，若原本就是各自都了解的东西，那真的谈不上是有效沟通，那只不过是基本交流。双方各自拿出自己懂的，对方也懂的东西，各自展示，又由于自己懂的对方也懂，对方懂的自己也懂，然后就很开心，因为即便是基本交流能够成功达成已经是小概率事件了，所以恨不得喝酒庆祝。

如果你有本事通过语言文字，让对方能理解他原本不懂的东西，那才算厉害，因为这才算是完成有效沟通。这也是为什么在众多的语言修辞方式中，我个人特别偏爱类比的根本原因。类比的使用机理是这样的：

为了让对方明白他现在不明白的 X，找一个他原本就熟悉的 A；然后告诉他在某方面来看，X 就约等于 A；再把 A 与 X 相像的地方讲清楚；最后 X 的那一方面就不言自明了……往往，在告诉对方 X 在哪方面很像 A 的那一瞬间，由于 A 确实是对方真正了解的东西，于是对方一下子就反应过来了，啊，原来是这样的啊！

好的类比，精准的类比，本质作用就是在已知与未知的鸿沟之上搭建一座虚拟的桥，帮助思考完成穿越。很多时候，类比甚至可能是唯一完成搭桥的方式。

很多人没有专门研究而已，可一旦提醒，就会回想过来：绝大多数被评价为沟通能力强的人，都特别擅长使用类比。

这本书的正文中，“类比”这个词前后出现过 26 次——尽管并没有一个专门的类比专题。这算作我这个写序者为读者提供的一个暗门吧：在认真阅读的过程中，每次遇到“类比”这个词，就用记号笔标记下来，最后数一数，若是 26 个还好，若是不到 26 个，就说明你阅读不仔细。

了解了有效沟通的精确定义之后，我们就自然而然地知道自己在有效沟通方面做得多差——常常是一整天下来，几乎没有发生过任何真正的有效沟通。

还有很多人以放弃有效沟通为荣，他们是这么说的：“听得懂的自然听得懂，听不懂的你费劲说也没用……”听着有道理吗？也许吧，只是也许。

反正有另外一群人不是这么生活的——TED 上的每一个讲者讨论的都是令人兴奋的话题，他们都是榜样，他们以有效沟通为荣。

顺着有效沟通的定义继续思考下去，就会发现演讲与写作的核心就在于有效沟通，并且是高效沟通。为什么呢？

若是一个演讲、一篇文章并没有让你了解一些你过去不了解的东西，并没有让你学会一些你过去不知道的东西，你不会爽的，你也不会觉得那有什么可兴奋的，因为花了时间的你，之前与之后并没有任何变化……进而你会觉得自己的时间被浪

费掉了——免费都没用，因为就算没花钱，却花费了更宝贵的不可再生资源，时间，浪费了生命啊！

所以，好的演讲，好的文章，必然是因为完成了有效沟通才算好的。进而演讲与写作都是高效沟通，为什么呢？因为它是一对多的——甚至是一对无限多的。你看，在这一点上，写作可能比演讲更为高效，当然，演讲可能总是更有感染力。

仅仅通过对“有效沟通”“高效沟通”的准确定义，你就能理解为什么绝大多数关于演讲、写作的书籍没用了——它们都打错靶子了，并不是它们没有准星，它们中的一些不仅有，校准功课也做得不错，只可惜瞄错了靶子。

TED 的创始人克里斯·安德森，不仅打造了一个伟大的平台，也在过去的十五六年里目睹了无数优秀演讲者的神奇表现。他给出的四条基本建议是这样的：

1. 聚焦于一个主意。(Focus on one major idea.)
2. 给听众关注的理由。(Give your listeners reasons to care.)
3. 用听众熟悉的概念表述你的主意。(Build your idea with familiar concepts.)
4. 让你的主意值得分享。(Make your idea worth sharing.)

在书的开头，克里斯·安德森分享了一个自己 2001 年的经历：

……那一刻我非常紧张，担心上台后会显得笨拙不堪，我甚至无法站着演讲。于是，我从后台搬了一把椅子，坐下之后才开始讲话。

你看，谁都有演讲恐惧症。读者可以再去看看 15 年后克里斯·安德森的表现，<http://t.cn/RqCfK7e>，肯定会有所感悟。克里斯·安德森说：

我们相信自己也可以成为优秀的演讲者。你的目标并不是成为温斯顿·丘吉尔或者纳尔逊·曼德拉，而是成为你自己。如果你是科学家，那就做科学家，而不要试图成为活动家。如果你是艺术家，那就做艺术家，不要试图成为学者。如果你只是一个普通人，不要试图模仿大学者的风范，只要做你自己就好。你的演讲不一定非要激情四射，非要赢得观众雷鸣般的喝彩，对话式的分享同样会有效果。实际上，对大部分观众来说，对话的方式会更好。如果你知道如何在饭桌上对着一群朋友讲话，那么你就知道如何发表公共演讲。

尤其喜欢这句：“如果你知道如何在饭桌上对着一群朋友讲话，那么你就知道如何发表公共演讲。”是啊，讲演其实真的不难，其实也是每个人都必须学会的基本技能。

学会有效沟通，做自己，分享有意义的思想。人生就应该

这样，也就应该这么简单。

另外，这本书已经被定为新生大学的社群成员必读书籍——因为真正的有效沟通其实应该是任何一个经历过通识教育的人都必须掌握的基本技能。

李笑来

微信公共账号：xinshengdaxue

2016年6月4日，于北京

点燃思想

场内灯光昏暗，一位女士走上舞台。她的手心湿润，两腿微微发颤。聚光灯照在她的脸上，1 200 双眼睛注视着她。观众能够感觉到她的不安，场内显然气氛紧张。她清清喉咙，开始讲话。

接着发生的一切却令人震撼。

1 200 个人颅腔内的 1 200 个大脑发生了不可思议的反应，它们开始同步运行。这位女士仿佛有一种神奇的魔法，所有观众都被其征服。他们一起惊叹、一起大笑、一起流泪。与此同时，这位女士头脑中神经编码的丰富信息在不经意间被复制并传递到 1 200 位观众的头脑中，这些信息将永远保留在观众的脑海之中，并很可能影响他们的未来。

在舞台上，这位女士在创造奇迹。她使用的技巧并非巫术，

却具有与巫术同样的魔力。

蚂蚁通过交换化学物质来影响彼此的行为，而我们人类采用的是不同的方式：我们面面对，看着彼此的眼睛，挥动双手，口中发出奇怪的声音。人与人之间的交流是世界上真正的奇迹，我们每天都在无意识当中创造着这样的奇迹。而只有在公共舞台上，这样的奇迹才能获得极致的展现。

这本书的写作目的在于教你如何创造公共演讲的奇迹，使你在舞台上获得成功。在此之前，首先需要强调一点：成功演讲没有一种固定的模式，因为知识的海洋浩瀚无边，而演讲者和观众来自完全不同的领域。使用任何一种简单的模式都有可能适得其反，观众很快便会识破真相，进而产生受愚弄的感觉。

实际上，即使某时某刻确有某种成功的模式，这种模式也不会持续太久，因为伟大演讲的魅力就在于其新颖的呈现。我们是人类，不喜欢陈词滥调。假如你的演讲与别人的演讲并无二致，那么你的演讲影响力必然大打折扣。我们最不愿意看到的所有的演讲听上去都一样，或者所有人听上去都是在模仿。

因此，千万不要把这本书中的建议奉为演讲的处方，而要将它们视为激发你创造力的工具，只要采用那些既适合你也适合你的演讲场合的建议即可。演讲的唯一目的是分享有价值的思想，而且要用你独特的方式真诚地分享。

你会发现它比你想象的更加自然。公共演讲是一种古老的

艺术，深深植根于我们的内心。考古学研究发现了远古时代人们的聚会场所，我们的祖先曾经围着篝火聚集在一起。随着语言的发展，地球上不同文化的人们都在分享他们的故事、希望和梦想。

请想象这样一幅场景：夜幕降临，美丽的星空下篝火闪耀，燃烧的木柴噼啪作响，一位老者起身站立，所有的目光都投向他，看他饱经风霜的面容在舞动的火光下熠熠生辉，于是，故事拉开序幕。随着老者的讲述，每一位观众渐渐融入故事情节，感受着故事中人物的喜怒哀乐。这是一个奇妙的旅程，不同的心灵凝聚成一个共同的意识。在一段时间内，所有篝火会成员行动一致，就像一个独立的生命个体，他们一起起身，一起跳舞，一起歌唱。从这一共同背景出发，他们即可迈开共同行动的步伐，或开启一段旅程，或投入一场战斗，或建造一座居所，或举行一场庆典。

当今时代依然如此。对领袖或倡导者而言，公共演讲至关重要，它可以寻求共鸣，激发热情，还可以分享知识与见解，带领大家追逐共同的梦想。

毫无疑问，口头语言已获得全新的力量，我们的篝火现在就是整个世界。由于互联网的存在，一个会场的一次演讲能够被千千万万的人所观看。正如印刷技术大大增强了作家的力量，网络技术同样正在扩大演讲者的影响力。不论何时何地，只要有网络，我们就能把世界上最优秀的老师请到家中（在未来 10

年之内，全球每个村庄都有望连接网络)，直接向他们学习。突然之间，一种古老的艺术将其触角伸向了世界的每一个角落。

在公共演讲领域，网络革命已经引发一场复兴运动。我们许多人都曾经感受过乏味的大学课堂，听过冗长的教堂布道，也曾经听过毫无新意的政治演说。其实，这一切原本可以不是这样。

成功的演讲能够激发全场观众的热情，改变他们对世界的认识，这比任何一种书写的文字都更有力量。书写赋予我们的仅仅是文字，而演讲赋予我们的是新的方法与技巧。当我们凝视演讲者的眼睛，聆听他的声音，感受他的真诚、他的智慧以及他的激情时，一些无意识的技巧正在起作用。这些技巧经过漫长岁月的洗礼，早已变得精细而微妙，能够激励我们，给予我们力量与启迪。

除此之外，我们还可以强化这些技巧，这对古代人而言是完全无法想象的。我们能展示高清图片，能利用视频和音乐，还能利用研究工具，而每一个有智能手机的人都可以利用这些研究工具获取整个人类的知识体系。

令人欣慰的是，这些技巧可以传授。这就意味着存在一种新的超力量，无论男女老幼都可从中获益，它叫作“展示”。在我们生活的这个时代，留名史册的最好方式或许不再是著书立说，而是起身发表演讲……因为文字及其相伴而生的激情，能以难以想象的速度传遍世界每一个角落。

在 21 世纪，每一所学校都应该教授展示的技艺。的确，在书籍时代之前，展示技艺占据着教育中的绝对核心地位，^① 那时它有一个古老的名字：修辞学。在今天的互联网时代，我们要让这一崇高的艺术重新获得生命。

“修辞学”一词的核心含义是“有效讲话的艺术”。其实，这就是本书的宗旨：重振修辞学，为新世纪展示技艺的传播奠定良好的基础。

我们在过去几年里举办的 TED 活动过程中获得的经验，应该对你有所启发与帮助。TED 始于一次年会，那次大会将科技（technology）、娱乐（entertainment）和设计（design）领域的人士汇聚一堂（TED 也因此得名）。然而，随着近年来的不断扩展，TED 几乎覆盖了所有公共关注的领域。TED 演讲者通过简短而有力的演讲，使他们的思想触及其他领域的人们。让我们感到高兴的是，这种公共演讲形式已经走红网络，仅 2015 年，TED 演讲视频的点击量就超过了 10 亿次，可见其影响之深远。

我和我的同事们与许多优秀的演讲者都有过合作，我们帮他们润色演讲稿，并指导他们如何演讲。他们彻底改变了我们对这个世界的认识。在过去 10 年当中，我们也会私下讨论这些演讲者是如何做到这一切的。在场内，我们折服于他们的魅力，

① 教育当中的其他重要学科包括逻辑学、语法、算术、几何、天文和音乐。

被他们的现场表现激发出热情，从中获得教益、受到启发。我们也有幸能当面向他们请教如何准备并发表精彩的演讲。由于他们的聪明才华，我们在短短几分钟之内就能捕捉到他们智慧的精华。

如此看来，这本书可谓集体智慧的结晶，是那些演讲者以及我优秀的同事们跟我共同努力的结果，尤其是凯莉·施特策尔、布鲁诺·吉萨尼和汤姆·里利，他们与我一道组织重要的TED演讲大会。在过去的几年当中，他们发挥着重要作用，不断完善TED演讲的方式与形式，使精彩的演讲呈现在我们的舞台上。

我们也得益于许多自发组织的TEDx^①演讲的集体智慧，其内容常常带给我们惊喜与快乐，使我们对公共演讲的潜力有了进一步的认识。

TED的使命就是传播伟大的思想，我们并不在乎传播的形式是TED、TEDx还是任何其他公共演讲。当得知还有其他同人也决定举办类似TED的演说时，我们非常高兴。最终，思想不会被占有，而是拥有独立的生命。今天，我们很高兴看到公共演讲艺术的复兴，无论它在何地发生，无论何人为之。

因此，撰写这本书的初衷，并不只是讲解如何发表TED演讲，而是较之深刻得多。它旨在支持任何形式的公共演讲，不

① TEDx，即当地组织者申请免费许可，在当地举办类似TED的演讲活动，大约有八九个这样的活动每天在世界上的某个地方举行。

论是阐释性的还是启发性的，不论是知识性的还是说服性的，也不论是商务领域、教育领域还是在公共舞台上。是的，书中许多例子都来自 TED 演讲，但这并不仅仅因为那是我们熟悉的例子。近年来，TED 演讲激发了许多人的热情，我们认为这些演讲具备某些特质，可以推广到广泛的公共演讲领域，它们所遵循的一些重要原则有助于展示技艺的养成。

在这里，你不会找到诸如婚礼致辞、公司宣讲或大学授课方面的具体方法，但你会找到一些适用的建议或见解。当然，它们适用于任何形式的公共演讲。除此之外，我们希望你能从不同的视角重新认识公共演讲，从中获得力量与启迪。

古老的篝火已经孕育出新的火种，在心与心之间传播，在屏与屏之间传播。点燃思想的时代已经来临。

这很重要。在人类社会的发展进程中，每个有意义的瞬间都是因为人类有着共同的思想，并合力将这些思想变成现实。从人类祖先首次协力打败猛犸象，到阿姆斯特朗首次登上月球，我们已经将语言转化成伟大的成就。

今天，我们比任何时候都更需要这样的思想。有些思想能帮助我们解决棘手的问题，但这些思想常常隐而不现，只是因为拥有这些思想的人缺乏自信，或不知如何分享他们的思想，这的确是个悲剧。一种思想，如果通过适当的展示就能迅速传播到整个世界，并在无数人内心不断复制，那么找到展示思想的最佳方式就具有深远的意义，不仅对未来的演说家如此，而

且对想要聆听演说的人也是如此。

你们准备好了吗？

让我们一起点燃思想的火种！

克里斯·安德森

2015 年秋