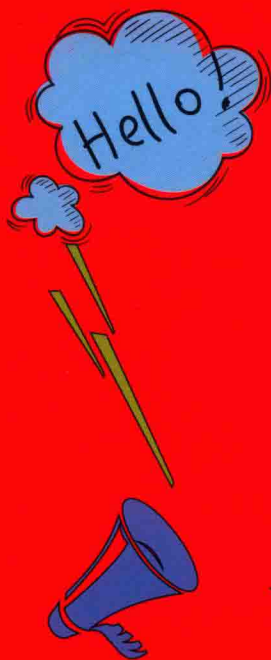
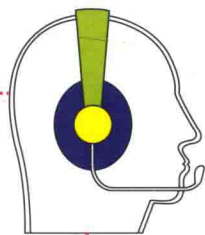




It's the Way You Say It,
Becoming Articulate,
Well-spoken, and Clear



刻意练习的 精准话术



高超的话术就像马甲线，
完全可以练出来！

〔美〕卡罗尔·弗莱明 / 著 于海生 / 译

克服**9**大沟通恶习，集结**42**个经典案例，完胜**4**步精进练习
世界**500**强企业争相聘用的沟通培训师
给你一对一的话术指导

刻意练习的

精准话术

高超的话术就像马甲线，
完全可以练出来！



〔美〕卡罗尔·弗莱明 / 著
于海生 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

刻意练习的精准话术 / (美) 卡罗尔·弗莱明著;
于海生译. -- 北京: 北京联合出版公司, 2017.8

ISBN 978-7-5596-0722-5

I. ①刻… II. ①卡… ②于… III. ①心理交往—语
言艺术 IV. ① C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 177498 号

Copyright © 2013 by Carol A. Fleming

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2017-5025号

刻意练习的精准话术

著 者: [美] 卡罗尔·弗莱明 (Carol Fleming)

译 者: 于海生

特约策划: 刘 萍

责任编辑: 郑晓斌 徐秀琴

封面设计: 仙境

版式制作: 赵胜军

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京联合天畅发行公司发行

北京嘉业印刷厂印制 新华书店经销

字数 180 千字 710mm × 1000mm 1/16 15 印张

2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-0722-5

定价: 39.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: (010) 64243832

有很多人不能忍受自己的声音，对自己的说话方式感到羞愧。由于在对别人讲话时感到不畅，他们总是竭力避免社交对话和公开发言，尽管这些机会能够推动其职业发展。

或许你就是其中之一。如果是这样，有件事你应该知道：也许你听到过许多人演讲，他们的表达流利自如，仿佛天生擅长此道。但实际上，他们大都已经惧怕讲话，最终通过适当的培训和实践，才找到了成功的途径。

你或许可以像他们一样成功。

在这本书的初版中，我讲述过我的一些客户的故事。他们都曾试图解决个人沟通问题。我的读者让我知道，这些故事真的很重要，不仅使其产生了共鸣，也使他们在人际沟通中变得更加自信。于是，更多的故事通过电话和电子邮件从世界各地纷至沓来（一个典型的例子：“弗莱明博士，我很爱我妻子，但我实在受不了她的声音！”）。所以，有机会将更多的故事补充到本书的修订版中，我深感荣幸。

我还发现，在自我改善方面，我的客户和读者们拥有同等的机遇。他们只是没有意识到，自己需要知道某些东西，帮助他们做出改变，从而使人生

发生巨变。

许多心理自助类图书的作者告诉我说，他们写书就是为了“让人登录他们的网站”“预约更多的演讲活动”“增加他们的客户数量”。我并不这么认为。我只是想给你带来一种希望——你的烦恼是可以消除的，这其中是有解决方法的，你完全可以做出改变。这就是我的目标。

或许我将自己的若干经历告诉你，你就可以发现我的信心从何而来。

我接触过一个不能走路的孩子。他无法坐直身体，也不能长时间抬头，而且不能说话。他母亲把他带到我父亲经营的鞋店，想购买一双特制的矫正鞋。只要看看孩子皮包骨头的胳膊和双腿，你就会知道他永远都穿不坏这双鞋，他的双脚甚至不可能长大到让鞋子变得挤脚。

有很多客户都是类似情况——父母会解释为什么某双鞋很合适，即便孩子不喜欢，父母也会劝说和怂恿：“奶奶给你买的那双带踝饰的白凉鞋，看起来确实很漂亮，但这种黑漆皮的和你的周末礼服更搭配。”当然，孩子可能会感到不快并皱起眉头……但在我面前的那个孩子却不是这样。他母亲一边扶着他在椅子上坐稳，一边把那双“医疗靴子”交给我，然后交叉着双腿，把脸扭向一边——在整个试鞋过程中一直如此，一句话也没有多说。

那次经历让我感到震惊，也让我领悟到一个十分重要的信息：不管面对什么样的命运，如果不能交流，不能说话，你将永远无法融入到现实生活中。我希望我的人生富有意义，所以我一直在帮助人们学会沟通，付出这样的努力是值得的。我上过大学本科，并在伊利诺伊州西北大学完成了语言病理学专业的研究生课程。我正是在那里了解到，刚刚描述的那个孩子患有脑瘫，因而看上去十分虚弱。

在我作为语言病理学家的临床实践中，我在医院的语言诊所治疗过另一

个患有脑瘫的年轻人。这个十几岁的女孩发育迟缓，而且有严重的痉挛症状。她很难长时间把嘴合拢——这会影响到她的某些发音以及饮食，也会使她的仪态有些不雅。我们合作了几个星期，找到了让她严重痉挛的身体获得最大程度的平衡和自控的方法，知道了如何让她的下巴变得正常，使其嘴唇感受触觉刺激并长时间闭合。这个过程就像叠一个纸牌屋：你会屏住呼吸，看着她如何竭力保持那个姿势并实现自控，感觉到嘴唇逐渐靠拢并通过鼻子呼吸。这就是治疗的目标。

随后，有个医生走过来，停下脚步，弄乱她的头发，并且用十分愉悦的声音说，“克里斯汀，你还是我最喜欢的女孩吗？”于是克里斯汀失去控制，四肢用力摆动，身体几乎完全脱离了轮椅。那个医生随即走开了，显然十分满意。

我感到愤怒。我无法理解那个医生为什么如此自负、傲慢和冷漠。我也对克里斯汀的父母感到恼火，他们只是将她打扮成一个小女孩，却从来不把她修饰得像其他同龄女孩那样端庄体面。给她做个漂亮的发型怎么样？给她涂点儿口红如何？让她穿戴得像个年轻的淑女，而不是一个残疾的孩子，这难道会要了你们的命？唉，尽管我满心愤怒，但我只是个语言病理学家，对此完全无能为力。我的治疗目标就是让她合拢嘴唇，所以必须先让自己闭上嘴。我需要做的事还有很多很多。

我不得不等待数年，才在旧金山某医院的附属医疗大楼中，以语言病理学家的身份开办了一个私人诊所。我在这里有了一个惊奇的发现：我接待过的每一个中风或口吃的病人，都曾面对过一个具有某种沟通问题的医生或者医护人员！（我的“医生”身份，使医务人员乐于主动征求我的指导意见！）

医务人员开阔了我的眼界，使我发现了各种各样的“人际沟通问题”。有的护士会在医生面前噤若寒蝉，有的医生因为要在全医学会议上发言而万分恐惧。年轻医生畏惧年长的医生；一些在国外出生的工作人员，不知道如何让别人听懂自己的话。缺乏成熟有力的沟通成了一个常见的问题，从人们的“语言”和“非语言”表达中就能看出这一点。

一个年轻的实习医生尤其让我印象深刻：基姆来自一个不支持年轻人充分表现自我的国家，他在学习英语口语方面也不曾得到过任何像样的帮助——对他而言，只能是凑合着说到什么程度算什么程度，周围也没有能够为他提供支持和帮助的朋友和社区。他是在一个严厉的“监工”的监督下从事实习工作的（后者被同事们私下形容为虐待狂一类的物种）。

基姆始终感到忐忑，考虑到他的家族和所属教会都为了他的教育和前途而倾尽所有，因而失败是不可接受的。

我打开录音机，询问基姆如何看待他的讲话、声音、语言和一般性的沟通问题。于是我知道了他现在有着怎样的思想包袱，也对于他的个人看法和心态有了相对明确的认识。他所听到的只有批评，而他的感受只有绝望。眼下，他正被“irregularity”（不规则）这个词的发音弄得头大。

我播放了我们的谈话录音，让他重新评价他在磁带上听到的声音，并将其与他的最初评价进行比较。由此我可以知道，他能在多大程度上听出自己的问题，并提供了个人意见，这对于了解他的技能和确定矫正方案极为重要。基姆无法判断他的日常表达的准确性，于是他看着我的脸，想知道我会做出什么样的评价。

于是我问他，关于自己的口语水平，他希望能从别人那里得到怎样的评价。我们可以根据他对这个问题的回答确立目标和优先选择方案。基姆所希

望的只是成为一个出色的医生，并像正常人那样说话。

因为基姆经受过太多批评和失败的折磨，我想他并不需要了解其沟通缺陷的更多细节。我们合作的目标，就是处理他作为一个高效率的医生如何正常沟通这件事，而不是解决他的其他“诸多问题”。

我们从他需要经常使用、并让别人听懂的医疗词汇做起，确定了每天练习10个词汇的目标。我把他需要回家训练的词汇做了录音，他每天都会通过电话（或者与我当面交流）的方式进行练习。这种办法帮助基姆拥有了一种积极的态度：每天的说话训练，都是让他成为更出色医生的一次机会。对他而言，这足以确保他在清楚地表达这个目标方面取得稳定的进步。

通过与基姆的合作，我建立起日后大量使用的评估体系和方法。

我在个人从业实践中所接触的早期案例，让我看到了这一做法的可行性，我也能够运用在临床背景下无法提供的那种干预手段和整体性治疗方案。

我早就了解到，那些来自普罗大众阶层的人在职业发展方面困难重重，往往很难从别人或者某些机构那里获得帮助。在医院打字室工作的一位女士，就令人印象深刻地证明了这一点：有一天她抓住我的衣袖说，“弗莱明博士，我以前在一家公司上班，并且有机会晋升为经理。我做过尝试，但老板说我的声音软绵绵的，不适合这一职位……当时您还没有来这里，我也没有机会认识您。”于是我意识到，我是在适当的地方做着适当的工作。

这份工作也让我从客户那里得到了难以想象的个人回报，因为我见识到了他们的勇气、才能和决心。你会在这本书中遇到很多类似的人，但首先我要为你介绍一下伊莲，她的勇气足以令很多人汗颜。

我从电话中了解到，伊莲想去硅谷从事一项人力资源工作。她在旧金山

一家大公司做了20年的人力资源主管，但那个部门就要被撤销了。伊莲有一个博士学位，眼下这家公司对她评价也很高，但她告诉我说，猎头方面提醒她说，对于她想要就职的那家新兴企业而言，她的声音可能“太软”。她希望我能帮她解决这个问题。说实话，仅仅从电话通话中，我就对她的这种描述产生了怀疑。总而言之，我和她安排好了见面时间。

那天，伊莲如约走进我的办公室。她有多高？4英尺10英寸（约148厘米）？从她体态丰满的侧面看去，她显然早已人过中年。她在发型、化妆、服饰方面没有做过任何努力。她飘动的长裤脚是为了掩饰一条瘦骨嶙峋的腿和那只长达6英寸（约15厘米）的黑色矫正鞋——她小时候患有小儿麻痹症。我立刻就明白了所谓“声音太软”到底是什么意思。粗略“翻译”过来，可能就是“这家公司的技术人员年轻、聪明而时尚。他们都代表着前沿科技和尖端未来，而你……你和他们不是一回事。你长得又矮又胖，相貌平平，年龄很大……还有残疾。”为了不使其感到尴尬，那个猎头才说伊莲的声音“太软”。

她倒是摆脱了困境，但我却要面对这种“麻烦”。我承认，我一开始感到十分棘手，但我感觉到了她的成熟，所以我就对伊莲坦承了我的怀疑，她以一贯的职业水准接受了这一事实。“你想知道如何应对这种情况吗？”我问。她回答，“如果您认为我做得到的话。”她当然做得到。

现在，我可以做我当初不能为克里斯汀做的那种“改造”了——一种新发型，一个化妆方案，一件琥珀首饰，再配上她那双灰色的大眼睛，让她的面孔熠熠生辉，另外加上一件更适合她的海泡石绿色外套，以及我们的一个“秘密计划”。她告诉招聘人员，她接受了一个声音培训师的指导，现在已经准备好去应聘那个职位了。

对于那个人力资源主管职位，应聘者需要就某个主题作20分钟的发言。伊莲选择了“多样性”这个主题，我们必须就她的这次发言做些工作。她对自己的那些专业性的东西当然很了解，但我提出了一个与众不同的开场白，我觉得这能使她得到她需要的那种尊重，并将人们的注意力从她那条有残疾的腿转向她的人格力量。她对我的提议感到惊讶，但还是答应去做一切需要做的事。这就是她的发言开场白。

（站在那些人前面，稍作停顿，与他们保持眼神接触，直到他们安静下来。）

“当你第一次发现你和别的孩子不同，你那时候有多大？”

（长时间停顿，让他们去思考。）

“我是在五岁的时候发现，他们似乎并没有长成这样……”

（将你的裤脚提到大腿处，只是站在那儿，让他们看着你那条腿和那只鞋。不要着急，保持眼神接触。好了，继续发言。）

伊莲最终拒掉了这份工作，并找到了一份更好的工作。她知道自己再也不必像过去那样，总是羞耻地遮住那条腿。她的职业素质可以让那条腿的问题变得微不足道，并且让她昂首阔步地奔向更高的人生目标。

我也由此进一步意识到，我不但能够帮助人们成为更好的说话者，也能够帮助他们成为更出色的人。

他们可以更自信地面对这个世界，对自己的能力更加充满信心。他们能够更坦然地面对别人以及自己的种种问题，并在他们的公司和社区被视为领导者。他们可以在社交场合表现得更加自如，说话更加流畅。他们会感觉

到个人潜力得到了发挥，能够更有效地表达自己的想法，并由此赢得他人的尊重。

我希望本书也能够帮助你成为更出色的人。

卡罗尔·弗莱明

旧金山

当你与他人交流时，对方能够逐渐了解你，包括你的个人特征和职业素质。别人对你的智商、情商和职业素质的认识，完全来自你的人际交流水平——他们听到你说的话，他们所感受到的态度，以及你说话时的声音。

专业化交流对于各行各业的人都很重要。当然，你的专业知识和技能是必不可少的，但你对职业专长的表述以及他人对于你的信任感的建立，是通过你的个人语言交流实现的。尽管市面上有关人际交流的书很多，但往往只告诉你该说什么，很少提醒你应当**如何说**，至于那种有针对性地指导你解决说话和发音问题的作品，就更是少得可怜。

在过去三十多年里，我一直致力于改善人们的说话声音。作为语言病理学家，我利用我所受到的教育和在临床中形成的技能，解决人们各种微妙的商务和职业需求。其他专家可能提供演讲培训、语言治疗或表演技巧，而我侧重于充分利用整体性治疗和矫正手段，帮助人们消除在语言和非语言交流过程中可能留给别人的不佳印象。这种手段能够成功的原因是：只要正确使用手势、语言和声音这些交流手段，一个人在别人眼中就会变得职业、可靠和迷人。

我发现，几乎每个人都在讲话的某个方面缺乏安全感，或者容易引起议论。人们都是带着某种紧张感走进我的办公室的，他们总是这样问我，“我的声音真的能改变吗？”我也总是这样告诉他们，“你一定能够改变——只要你按照我的指导进行训练。”在这本书中，我列举了我见过的最普遍的交流问题，以及我成功应用在成千上万客户身上的训练手段。

这个过程并不像乍看上去那样简单而明确，因为我们自身的特质与我们的声音之间有一种独特的关系。我们的声音决定了我们是谁；我们的说话方式能够反映出我们的个性特征；我们的内心想法和感受，是通过我们的声音而被世界感知的。你在很大程度上是通过别人的声音来了解对方的。尽管你可能多少会意识到这一过程，但实际上，你对声音信息的“加工”是内在而隐秘的，并且掺入了个人情感。所以你必须清楚一点：人们也是以同样的方式处理你的声音的。

我建议你先读完本书第一章。它会告诉你，如何有针对性地对你目前的关注点或问题进行自我评估。你的这一努力，将帮助你确定你希望解决的问题。第二章由一系列内容充实、具有DIY（自助）特征的小节构成，分析了各种各样的声音问题，每一节都针对特定问题提供了有效的训练方法。一旦解决了所有特定的声音问题，你就可以继续阅读本书其他部分。第三章提供了改善声音的技巧，它们有助于改善你的声音，使之变得十分迷人。第四章告诉你应当用你那动听的声音说些什么。第五章将指导你如何将口语语言与适当的、有说服力的肢体语言结合在一起。最后一章即第六章，会告诉你如何对交流手段进行适当的调整，将其应用到特定的专业化场合，包括求职面试和公开发言。

尽管本书每一章都能够让你做到“自给自足”，但有些读者可能很想了

解有关具体问题的例子。为了进行语言和声音训练，你或许需要一台录音设备，因为聆听具体指导、相关案例，还有你自己的努力，通常都是改善语言和声音的重要组成部分。而且，你经常需要录音、暂停、播放和重播。你的录音机应当有显示功能，这样就可以知道播放进度。你的录音设备应当是高质量的，这样才能准确地听清自己的声音。

许多人可能想要使用迷你型的数字设备进行训练。对于训练说话和声音而言，这类设备的质量可能并不完美。然而，如果声音质量不是主要问题的话，比如为了训练速度而录制一段说话内容，那么小型数字设备可能同样适用。

几乎每一章都有具体的行动步骤，因为为了改变说话质量，你需要练习一种新的行为，直到它能够取代过去的、不需要的行为。恒心和耐心对于你非常重要。

我有一个客户，一个来自新西兰的年轻女子，仅用两节课就掌握了相当不错的美国口音。另一个客户是一个初入播音行业的年轻人。他给我带来了第一次家庭作业的录像带，我和同事们都认为：他的表现差强人意。我们就其表达的清晰度和专业性进行分析，并制定了一个改造计划。仅用一周时间，他就像换了一个人：成熟、沉稳，完全做好了在电视上播音的准备。昨天晚上，我刚刚看见他播报了电视新闻。这两个人都极富进取精神。只要你下定决心做出改变，你就会拥有足够大的动力和毅力排除各种干扰，坚持执行行为改变所需的训练日程。我的任何客户都不曾后悔过他们为实现一种新的、更有效的语言交流所付出的努力。

有些人会不乏痛苦地回忆起他们在自我改进方面遭遇的挫折。根据我的观察，他们起初大大低估了专注和持续努力的必要性。他们固然为实现目标付出过努力，但没有看到立竿见影的效果，于是就立刻得出结论，“这对我

不管用！”这并不是事实！我们知道，在行为模式的培养过程中，没有什么比刻意练习更重要。“刻意”这个词的意思是，你必须心心念念地想着想要做出改善这件事。在练习过程中，你必须保持百分之百的专注力。强烈的动机将会帮助你完全专注于你的任务。如果你需要刻意练习的实际效果的任何证据，那就读一读马尔科姆·格拉德威尔的《异类：不一样的成功启示录》（*Outliers: The Story of Success*）这本书。不要认为你在看电视或者做其他任何事情的同时，可以顺便进行有效的训练。我们交流模式的核心部分，都深深根植于我们的脑海中，以至于表面化的努力不可能取得任何效果。我已经见识到，商务和职业人士的生活压力变得越来越大。他们“没有”时间训练讲话。因此，他们必须“创造”时间。

我经常要求客户每天至少训练3到4次，每次6到12分钟。人们往往以为，他们用晚饭刚结束时的一个钟头进行训练是最佳选择。他们是在愚弄自己，因为在那个时间极易疲劳和分心。一个钟头对于保持专注度而言时间太长，而经常性的短时间训练模式对于成人却非常实用，你必须找到那个能够使你全部注意力用于改善说话质量的时间点。你可能会想到利用开车这种明显的“休闲”时间进行练习，我希望你不要这样做。驾车本身就是一项有危险性的活动，而在驾车的同时练习说话，会让这种危险性大大加大。

尽可能让这件事变得有趣。如果你每天完成了全部训练任务，就给自己某种奖励。让这种新的学习模式变得简单易行，从而成为一种习惯。如果你拥有刻意练习的动机，你的努力必将得到理想的回报。

在开始训练之前，我还要给你最后一个建议：任何新的行为——不管是练习说话还是别的方面，都会让你感觉有些不适（错误、怪异或者虚假的感觉）。那些让你感觉良好的行为，都是你一直在做的事。那些让你感觉特别

奇特的行为，却可能是给你带来很大回报的事。我向你保证，经过一段时间以后，这种新的习惯会让你感觉越来越舒适。记住，这种改变过程，会帮助你在职业乃至整个人生中达到理想的目的地。你也可以让几个值得信任的朋友听听你说话，并让他们定期给你提供反馈，但要确保他们每个人都知道，几乎所有尝试新的交流模式的人，起初都会显得刻板而僵化，因为他们在说话时会过于小心谨慎。这种现象很快就会消失——我向你保证。我们的目标是确保说话自然流利，经过一段时间有意识的训练，我们就可以实现这一目标。

要记住，你刚刚踏上了一条将对人生产生最大影响的道路，因此，你为之付出的一切努力都是值得的。伟大的美国作家亨利·詹姆斯这样形容我们的这一旅程：

我们的整个人生都可以归结为我们的说话问题，因为通过说话这一媒介，我们才能够彼此交流；我们的整个人生都可以归结为我们的相互关系问题……我们如何讲述一件事，能否清楚地表达它，能否学会清楚地表达它，对于我们的人生都有一种十分重要、绝对不可低估的影响——作为人际关系的重要环节，它具有一种极其深远的意义。

第一章 评估你的声音 / 1

我们的整个人生都可以归结为我们的说话问题，因为通过说话这一媒介，我们才能够彼此交流；我们的整个人生都可以归结为我们的相互关系问题……我们如何讲述一件事，能否清楚地表达它，能否学会清楚地表达它，对于我们的人生有着不可低估的影响——作为人际关系的重要环节，它具有极其深远的意义。

第二章 解决具体问题 / 9

说话“太快”的人，并不会意识到他们的说话质量已经下降，因而很难听懂。这种匆促感会妨碍自我控制，也不会考虑到听者的需求。

语速太快的人	13
音量太大的人	18
音量太小的人	21