

领导干部 21天提升 当众讲话魅力

殷亚敏◎著



提升领导干部
讲话魅力的四字秘方：

- 定——克服讲话无胆的方法
- 耳——解决声音嘶哑吐字不清的方法
- 舞——解决讲话没有感染力的方法
- 诀——解决讲话没条理、没说服力的方法

香港卫视董事局主席 高洪星、金山软件创始人 求伯君

联名推荐

殷亚敏，集金话筒奖主持人、基层管理者、大学教授、演讲培训师、畅销书作者于一身。

豆瓣书评：可以断言：本书作者终将就此开宗立派！

俞敏洪：按照殷老师的方法做一做，放大胆子练一练，奇迹也许就会发生。

作者简介

殷亚敏

▶ 职务：

珠海广播电视台总编辑，高级记者；中国视协主持人委员会副会长；原中央电视台《新闻调查》主持人；北师大—香港浸会大学联合国际学院等大学兼职教授。

▶ 荣誉：

曾获第三届中国金话筒金奖、中国新闻奖、中国广播新闻奖。

▶ 培训经历：

先后为复旦大学、中山大学、华南理工、中国刑警学院等多所大学做“大学生当众讲话”公益讲座。

为海关总署、清华大学MBA、华南理工MBA、南方电网、深圳移动、浙江华立、江苏核电、河南地税、河南邮政、珠海边检总站等单位开设“领导干部魅力讲话”等课程，效果显著。

出版图书《21天掌握当众讲话诀窍》持续热销，音像制品《口才百练成金——管理者21天提升当众讲话魅力》受到观众好评。



领导干部 21天提升 当众讲话魅力

殷亚敏◎著



提升领导干部
讲话魅力的四字秘方：

- 定——克服讲话无胆的方法
- 耳——解决声音嘶哑吐字不清的方法
- 舞——解决讲话没有感染力的方法
- 诀——解决讲话没条理、没说服力的方法

香港卫视董事局主席 高洪星、金山软件创始人 求伯君

联名推荐

殷亚敏，集金话筒奖主持人、基层管理者、大学教授、演讲培训师、畅销书作者于一身。

豆瓣书评：可以断言：本书作者终将就此开宗立派！

俞敏洪：按照殷老师的方法做一做，放大胆子练一练，奇迹也许就会发生。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

激情澎湃的演讲，掌声雷动的场面，领导干部的魅力一定要大胆、全方位地展现出来。当众讲话是领导干部的必修课。本书是一本专门训练领导干部提升当众讲话魅力的实用教程，内容包括：领导干部当众讲话魅力的“四字真经”——定、耳、舞、诀；当众讲话内容的创新方法——“珍珠四论”；提升当众讲话魅力的“四招”——胆、声、情、识；当众讲话的“八个实战技巧”。

本书可以有效地提升领导干部、公务员当众讲话的能力，并可以作为各类需要当众讲话人群的实战演练教材。

图书在版编目（CIP）数据

领导干部 21 天提升当众讲话魅力 / 殷亚敏著. —北京：机械工业出版社，2012.8 (2016.4 重印)

ISBN 978 - 7 - 111 - 39503 - 4

I . ①领… II . ①殷… III . ①领导人员-语言艺术
IV . ①C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 194841 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍

责任编辑：贾秋萍 李岩

责任印制：乔 宇

版式设计：张文贵

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 4 月第 1 版 · 第 8 次印刷

170mm × 242mm · 19.5 印张 · 1 插页 · 240 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 39503 - 4

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前　言

一

亲爱的读者，翻开这本书，你希望找到什么？

先别忙着回答，来看一个故事。

有三个人要被关进监狱三年，监狱长让他们三人每人提一个要求。

美国人爱抽雪茄，要了三箱雪茄。

法国人最浪漫，要一个美丽的女子相伴。

而犹太人说，他要一部与外界沟通的电话。

三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火了。

接着出来的是法国人。只见他手里抱着一个小孩，美丽女子手里牵着一个小孩，肚子里还怀着第三个。

最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了200%，为了表示感谢，我送你一辆劳斯莱斯！”

这就是人生：你选择什么，你就得到什么。

作为一名领导干部，当当众讲话成为你的拦路虎的时候，你一定想改变这个状态，也许会急切地在成百上千本有关演讲类书中寻找、选择。如果你相信自己的眼光，并打算按照本书中的方法持之以恒练习时，我想说，你选择本书是对的！



因为这本书中提供的当众讲话训练方法，简单、有效！这是我从自己的工作和教学实践中总结出来，并被数万名读者和学员验证过的。

二

这本书提供的，就是领导干部当众讲话的方法。

我做播音主持工作34年；做基层管理工作二十多年；在大学里兼职教授大学生当众讲话训练课，教了七年；到大学、企事业单位做培训做了七八十场；主持了上百场针对成功人士的讲座；研究了上百个领导干部的讲话案例。在主持、管理、教学、写作的实践中，我总结出，当众讲话的技能就是两个成语：

有胆有识；声情并茂。

再浓缩一下，就是四个字：

胆；声；情；识。

凡是会讲话的领导干部，具备的就是“胆、声、情、识”四个字；不会讲话的领导干部，缺的也是这四个字。

无胆，是不少领导干部一生过不去的“鬼门关”。讲话稿写得很好，台下练习的次数很多，可是往台上一站，脑子一片空白，浑身发抖，讲话结巴。

无声，指的是不会用气用声，说话声音小，不悦耳，话说多了嗓子就哑，吐字含混不清。

无情，指的是讲话平淡如水，没有感情，语气没有抑扬顿挫的变化，台下人听了打瞌睡。

无识，指的是讲话内容见识不够，逻辑混乱，没有条理，不好听，记不住。

培养胆、声、情、识的方法是什么呢？

也是四个字：定；耳；舞；诀。

定——笑定、眼定、站定，就是保持微笑，眼睛看观众，站定三秒

钟再开口说话。这是练胆之法，是培养领导干部迅速具备在讲台上沉着、镇定状态的方法。这是通过对外在体态语的训练，由外向内改变人的心理素质，由无胆变有胆。学会了三定，就可以达到好声、好身、好脑、好运的目的。

耳——耳语发声法，是练声之法，是让领导干部快速掌握科学用气发声的理论及方法。这个方法很简单，就是说悄悄话。天天说悄悄话，你就掌握了练气发声的方法，就可以达到美声、美身、美神的目的。

舞——双人舞理论，不是学跳舞，指的是手舞足蹈，眉飞色舞。通俗地说，就是说话时一定要加手势。这是练习讲话生动、形象的方法。牵住手势训练这个牛鼻子，讲话呆板的人马上会变得生动、形象，台下观众个个被你所吸引。

诀——一简二活三口诀。一简，就是讲话的观点要简化成一个字；二活，就是紧接着举出生动鲜活的例子；三口诀，就是讲话中的小观点用常用词把它串起来。这是让讲话内容好听好记、过耳不忘的一套方法。

按照书中的方法训练，你的当众讲话能力就一定能提高！

三

十年前，我做梦也不会想到我能写书。

两年前，出版《21天掌握当众讲话诀窍》时，我也没有想到还会再写第二本书：《领导干部21天提升当众讲话魅力》。

写第二本书，老实说，是机械工业出版社约的稿。约稿的原因又和第一本书有关。从出版社角度看，原因大概有这么几条：

出版两年，基本没做过宣传，印刷了10次，发行了40000册。

在亚马逊网的演讲类书排名和政府团购排名中，多次排名第一。

在当当网的演讲类书排名中，两年时间经常排在前五名。

《21天掌握当众讲话诀窍》的版权成功输出到台湾。



出版了《口才百练成金——管理者 21 天提升当众讲话魅力》的光盘，在各大视频网站上很受欢迎。

豆瓣读书等网站给予了较高的评价。一篇书评写道：

因为工作和兴趣的原因，我看过了七八本演讲类的书，大体可以分为两类：一类是讲思维与内容组织的，个中极品如《演讲红宝书》、《九步成为演讲高手》，这种书市场上不少；另一类则如本书，市场上极为罕见，更难得的是方法切实有效！

因此，这是本好书。而且可以断言，本书作者终将就此开宗立派。

四

从我个人角度讲，为什么答应写第二本书呢？原因有两条：有需要；要感恩。

1. 有需要。

讲两个例子。

例一

我到一个高新区管委会讲课。讲完课吃饭的时候，管委会主任说，今年春节他和管委会书记全都做手术了。

我问怎么回事。他说，招商引资压力大，他们两位天天都要见几拨客商，不停地讲话，讲得多了嗓子就疼。三年下来，最后声音都嘶哑了，一检查全都是声带小结，医生要求做手术。何时做呢？为了不影响工作，就利用春节七天长假做了声带手术。

例二

在给一家上市公司管理层做培训时，我做了一个关于讲话技能的书面调查，共回收问卷 120 份。其中，自认为上台讲话无胆者 75 人，不会微笑者 28 人，不会用声者 18 人，讲话没感情（无情）者 16 人，讲话没有见识、没有条理者 11 人。

这两个例子说明，写一本关于领导干部当众讲话训练方法的书，将自己经过实践检验的一套方法与人分享，在领导干部中大有需求。

2. 要感恩。

一是感出版社的恩。

我记得清清楚楚，2009年国庆过后，我误打误撞，将《21天掌握当众讲话诀窍》的书稿贸然寄给了机械工业出版社。没想到，一个星期的时间，出版社编辑就将出版合同寄给了我。

滴水之恩，涌泉相报。遇到这样的出版社，向我提出再写一本关于领导干部当众讲话的书的要求，我还能说什么？唯有从命，以表感恩。

二是感读者的恩。

先讲个读者颜滨的故事。

颜滨是浙江新颜物流有限公司的董事长。2010年10月的一天，颜滨在开车时听到了中央人民广播电台经济之声的节目，《财经读书》节目主持人刘静正在就《21天掌握当众讲话诀窍》一书对我进行专访。

颜滨在给我的邮件中写道：

于是次日我就通过网上了解，然后马上专门叫办公室主任订购此书。这些天虽然有些忙，但是可以用卷不释手来形容，一直饶有兴趣地抽空读着此书，享受技巧，已经能够用上一些技巧了。

我本人学习了您的“讲话诀窍”后，写了11628字的学习心得。我把我的心得转发给了我在上海的博士学友会的四十多个同学，有七八个同学给我反馈，都表示受益匪浅。有的说，等于他也跟我一起深入学习了您的书。

(颜滨先生的学习心得，我已放在本书的附录中。)

我在给颜滨的回信中写道：

看了你的学习心得，让我非常震撼！从你身上我看到的是江浙企业家强大到可怕的学习能力！



领导干部21天提升当众讲话魅力

对你的学习能力，我有“四学”感受：学习态度；学习时间；学习方法；学习效果。

2011年江南草长莺飞的季节，我应颜滨先生的邀请，专程到上海，在他女儿所在的上海师范大学剑桥国际中心为学生、老师和家长做了一场如何当众讲话的公益讲座。

这个作者与读者交往的美丽故事，一直温暖着我。

自从2010年4月出版了《21天掌握当众讲话诀窍》后，我先后收到了近千名读者的邮件、来信、电话和短信，向我求教，和我交流当众讲话的心得。我每信必复。在这些交往中，我获益良多。从这些来信回答中，我筛选出了二百多篇，放在了我的新浪博客里。

将这些博文细细读来，我更感受到读者的一份信任、一份厚爱，以及教学相长的丰硕收获。于是，我又从博文中选取了四十多篇，分类放在《领导干部21天提升当众讲话魅力》每一章的后面，使定、耳、舞、诀的内容更显丰满，教学方法更加多样。

在此向所有关心、支持、信任我的读者表达深深的谢意！

殷亚敏

2012年6月

目 录

Contents

前 言

第一章 领导干部怎样提升当众讲话魅力 ······
◇一、什么叫“领导” / 3
1. 领导干部要能身教 / 3
2. 领导干部要能言教 / 3
◇二、什么叫“当众讲话” / 6
1. 当众讲话不能只用口讲 / 6
2. 当众讲话：对内聚人心，对外树形象 / 7
◇三、什么叫领导干部当众讲话魅力 / 10
1. 从听众角度讲，讲话魅力有三好 / 10
2. 从讲者角度讲，讲话魅力在胆声情识 / 13
◇四、提升当众讲话魅力的方法：定耳舞诀 / 19
1. 三定练胆法 / 20
2. 耳语练声法 / 20
3. 双人舞练情法 / 21
4. 一简二活三口诀练识法 / 21
◇五、21 天能掌握当众讲话诀窍吗 / 23
1. 符合量变质变的哲学规律 / 23
2. 有行为心理学的依据 / 24
3. 教学效果已经验证 / 24



领导干部21天提升当众讲话魅力

◇六、当众讲话“四字经”怎样训练 / 26

1. 什么叫“训” / 26
2. 什么叫“练” / 27

◇七、讲话训练的目的——形成正确的肌肉记忆 / 28

1. 什么叫肌肉记忆 / 28
2. 讲话习惯也是肌肉记忆 / 29

◇八、当众讲话练习四原则 / 30

1. 恒练 / 30
2. 精练 / 34
3. 全练 / 36
4. 巧练 / 37

◇九、读者来信问答 / 39

1. 王侯将相宁有种乎 / 39
2. “行”与“悟” / 40
3. 遇到练习的停滞期怎么办 / 43
4. 学讲话有技也有道 / 44

第二章 三定练胆法——领导干部提升当众讲话魅力第一招

◇一、为什么领导干部提升当众讲话魅力要练胆 / 49

1. 讲话有胆，内容精彩 / 49
2. 讲话有胆，可避免“错词、滞词、没词” / 51
3. 解决讲话无胆势在必行 / 52
4. 领导干部为什么讲话无胆 / 53
5. 从无胆到有胆的练习模式 / 56
6. 无胆讲话者的外在表现“三不定” / 60

◇二、快速克服讲话无胆方法之一：笑定 / 63

1. 微笑对观众来说有两个作用：悦目，悦耳 / 63

2. 微笑对讲话者来说有四好：好声、好脑、好身、好运 / 66
 3. 怎样练习微笑 / 75
 4. 微笑训练材料和方法 / 76
- ◇三、快速克服讲话无胆方法之二：眼定 / 80
1. 为什么“眼定”能展示自信 / 81
 2. 练习眼定的好处 / 82
 3. 练习眼定的方法和要求 / 85
- ◇四、快速克服讲话无胆方法之三：站定 / 89
1. 站定的两个标准 / 89
 2. 站直与站稳的具体要求 / 97
 3. 练习站定的方法 / 98
- ◇五、快速克服讲话无胆方法之四：循环式综合练胆法 / 99
1. 什么是循环式综合练胆法 / 99
 2. 循环式综合练胆法的神奇之处 / 100
 3. 循环式综合练胆法步骤和方法 / 101
 4. 循环式综合练胆法一定要群练 / 104
- ◇六、关于三定练胆法和读者的问答 / 105
1. 三定训练对竞争上岗者很重要 / 105
 2. 怎样做到对上讲话、对下讲话都有胆 / 106
 3. “无胆无识”与“有识无胆” / 107
 4. 牙齿稀疏能开口讲话吗 / 108
 5. 自己觉得微笑了，但别人却看不出来，怎么办 / 109
 6. 练微笑两腮不舒服，对吗 / 109
 7. 嘴衔筷子练微笑可以吗 / 110
 8. 怎样改变大舌头 / 110
 9. 眼睛呆滞怎么练 / 111
 10. 讲话眨眼怎么办 / 112



11. 讲话语速快怎么改 / 113
12. 站着讲话不习惯怎么办 / 114

第三章 耳语练声法——领导干部提升当众讲话魅力第二招

- ◇一、为什么讲话魅力在声 / 119
- ◇二、领导干部用声常见问题：疼、嘶、哑、浊 / 121
- ◇三、可望而不可即的胸腹式联合呼吸法 / 125
- ◇四、会说悄悄话，你就掌握了耳语练声法 / 127
- ◇五、练耳语练声法的好处 / 127
 1. 好处一——美声 / 127
 2. 好处二——美身 / 130
 3. 好处三——美神 / 132
- ◇六、耳语练声法——不玄，不哑，不吵 / 133
- ◇七、耳语练声法练习要领——笑、手、镜 / 135
 1. 要领一——微笑着练 / 136
 2. 要领二——加手势练 / 138
 3. 要领三——对着镜子练 / 138
- ◇八、练习秘诀——辛苦一个月，受用一辈子 / 140
- ◇九、少而精的练习内容——见缝插针，聚沙成塔 / 142
 1. 背的内容 / 143
 2. 说的内容 / 145
- ◇十、关于耳语练声法和读者的问答 / 145
 1. 耳语练习语速要慢 / 145
 2. 练习悄悄话气息量要很大吗 / 146
 3. 耳语法练习真的能让气色好吗 / 146
 4. 汇报工作声音小、吐字不清怎么办 / 146
 5. 声音浑浊怎么办 / 147

6. 紧吸着肚皮练耳语法对吗 / 147
7. 怎样练习膛音 / 148
8. 讲课讲话要用小虚声吗 / 148
9. 练耳语法为什么会头晕 / 149
10. 大声说话有气，小声说话无气怎么办 / 150
11. 怎样把普通话练标准 / 150

第四章 双人舞练情法——领导干部提升当众讲话魅力第三招

- ◇一、从乔布斯演讲看什么叫抑扬顿挫 / 155
 1. 抑扬顿挫可以让你讲话有感情 / 155
 2. 双人舞练情法可以让你讲话抑扬顿挫 / 157
- ◇二、讲话生动形象，定要掌握双人舞练情法 / 158
 1. 什么是双人舞 / 158
 2. 讲话生动形象的人都会双人舞 / 159
 3. 不加双人舞，讲话一定枯燥乏味 / 162
- ◇三、讲话运用双人舞有什么好处 / 162
 1. 好处一——让讲话有激情 / 163
 2. 好处二——让讲话有形象 / 164
 3. 好处三——让讲话有条理 / 167
 4. 好处四——让讲话内容更好记 / 169
- ◇四、怎样练习双人舞 / 170
 1. 多练：让双手成为传情达意的神奇工具 / 170
 2. 练手势的三原则 / 172
- ◇五、让手势美观、大方的“三手”要领 / 175
 1. 要领一——手臂抬 / 175
 2. 要领二——手腕硬 / 176
 3. 要领三——手指并，虎口张 / 176



4. 手舞在先，眉飞在后 / 177

◇六、双人舞的训练方法和材料 / 178

1. 练激情的段子——“速度” / 178

2. 练形象的段子——“气球说” / 178

3. 练条理的段子——“三乐说” / 179

◇七、关于双人舞练情法和读者的问答 / 180

1. 庄重场合能用双人舞吗 / 180

2. 讲话语气不坚定怎么练 / 181

3. 怎样让讲话时的动作优雅大方 / 181

4. 克服娘娘腔，要耳语加双人舞 / 182

5. 字快与句快怎样改 / 182

6. 语言不流畅怎样解决 / 183

7. 练双人舞时眼睛看哪里 / 184

第五章 一简二活三口诀——领导干部提升当众讲话魅力第四招

◇一、一简二活三口诀概述 / 187

◇二、什么叫一简二活三口诀？ / 193

◇三、一简——让听众过耳不忘的秘诀 / 194

1. 讲话之大道——观点要少而精 / 194

2. 观点“一简”的目的——好记 / 198

3. 讲话为什么有条无点 / 200

4. 讲话怎样做到“一简” / 203

◇四、二活——让讲话喜闻乐听的诀窍 / 207

1. 什么叫“二活” / 207

2. 领导干部讲话为什么做不到“活” / 209

3. 领导干部讲话怎样做到“活” / 211

4. 讲话运用“二活”的好处 / 219

◆◆五、三口诀——归纳讲话观点的秘方 / 227

1. 什么叫口诀 / 227
2. 口诀化的三大好处 / 230
3. 怎样做到口诀化 / 234

◆◆六、一简二活三口诀的训练 / 239

1. “四说”结构训练 / 239
2. “三二一”讲话戒律训练 / 240
3. “一字悟”练习 / 241

◆◆七、关于一简二活三口诀和读者的问答 / 242

1. 让讲话内容出新意的思维方法：珍珠四论 / 242
2. 二活的事例很少，怎么办 / 247
3. 举例子，可长，可中，可短 / 248
4. 怎样写“一字悟” / 249
5. “一字悟”一定要写每天的成长 / 250
6. 有稿讲话是即兴讲话的前提 / 251
7. 讲话卡壳怎么办 / 252
8. 接不上别人的话怎么办 / 253
9. 讲话诀窍从哪里来 / 254

第六章 领导干部当众讲话的八个实战技巧 ······

◆◆一、前读后看——宣读文稿时与观众交流的秘诀 / 259

◆◆二、先排后演——隆重场合讲话不出错的秘诀 / 261

◆◆三、低开高走——让讲话节省气力的秘诀 / 263

◆◆四、讲话前动手写，上台时带提纲 / 267

◆◆五、讲话提纲要简略 / 268

◆◆六、首次讲话写提纲，重复演讲打腹稿 / 270

◆◆七、讲话要用互动法 / 270



领导干部21天提升当众讲话魅力

◇八、控制讲话时间有方法 / 273

◇附录

◇附录 A 三招论 / 275

◇附录 B 学习《21 天掌握当众讲话诀窍》重要心得 / 277

第一章

领导干部怎样提升当众讲话魅力

在各种公开场合，领导干部的当众讲话，往往需要面对成千上万的听众，这就对领导干部提出了更高的要求。

在各种公开场合，领导干部的当众讲话，如果做到深思熟虑，那么，一定会受到大家的欢迎。如果草率应对，那就可能适得其反。

1989年，江泽民同志到山西视察工作，考察大同、朔州、阳泉三市的煤炭生产情况。在晋城视察时，他指出：“晋城是全国有名的煤都，也是全国有名的重工业基地，但晋城的产业结构不合理，必须进行调整。要发展第三产业，发展旅游业，发展以清徐为中心的轻工业，发展农业和畜牧业，使晋城经济结构逐步合理化。”第二天，江泽民同志在太原主持了全国经济工作会议，继续强调晋城的产业结构调整问题。这次会议之后，晋城人深感压力，纷纷开始调整产业结构，从而不断增长。

江泽民同志的讲话，充分体现了他高瞻远瞩、深谋远虑的领导风范。从那不辞劳，这也

充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。江泽民同志的讲话，充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。

江泽民同志的讲话，充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。江泽民同志的讲话，充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。

江泽民同志的讲话，充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。江泽民同志的讲话，充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。

江泽民同志的讲话，充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。江泽民同志的讲话，充分体现了他善于倾听、善于吸收群众意见的领导风格。

一、什么叫“领导”

我们把“领导”这两个字拆开来看：领，是带领，就是身教；导，是教导，就是言教。一个优秀的领导干部要做的就是两件事：身教与言教。

1. 领导干部要能身教

身教，一个领导干部首先要像一位冲锋陷阵的将军，横刀立马，身先士卒。

毛泽东率领工农红军四渡赤水，爬雪山，过草地，进行艰苦卓绝的两万五千里长征，就是身教。

1992年，邓小平以88岁高龄坐火车南行，视察武昌、深圳、珠海、上海，强调继续坚持改革开放，要敢闯敢试，就是身教。

被称为中国“晚清中兴名臣之首，中国近代史上最后一代大儒”的曾国藩，在组建湘军之后，特别注重抓部队纪律约束。他要求部队所有将士早晨五点就得起床，六点吃完早餐，然后打仗或训练。他要求将士做到，首先自己做表率。他喜欢熬夜读书，但别管睡得再晚，第二天一大早就起床，而且终其一生都不变。这就是身教。

王石领导万科地产28年，坚守企业价值底线，从来不行贿。这也是身教，是给中国企业领导干部做出的榜样。

2. 领导干部要能言教

领导干部的言教，就是韩愈所讲的“传道授业解惑”。

每一个领导干部都要传道授业解惑。“传道”，你要把组织的文化，要把做人的道理教导给你的下属；“授业”，你要把专业的技能教授给



你的下属；“解惑”，他有什么疑惑，你还要与他沟通，帮他解开。这些都离不开言教。

毛主席说：“枪杆子里面出政权。”这个著名的论断统一了全党的思想，指引中国共产党靠武装斗争夺取了全国的胜利。这就是最好的言教。

邓小平讲不改革开放死路一条，作出科学技术是第一生产力的论断，指引中国社会主义建设事业取得巨大成功。这就是最好的言教。

曾国藩曾经有句名言：“败人两字，非惰即傲。”意思是说平庸的人失败都在于懒惰，有才能的人失败都在于骄傲。这么精准的概括，真是可以传世的教导之语！我常感叹，如果每个人在年轻的时候能听到这几个字，不知要少走多少弯路呀。

我在给企业讲课时经常会出一道判断题，大家的答案非常一致。

我：现在请大家来做一个判断题，以下三种哪一种是一流的领导干部？

会做又会说；

会做不会说；

会说不会做。

学员：会做又会说。

我：大家说得好！各位的观点和古代一位圣贤的看法不谋而合呀。

春秋战国时期伟大的思想家荀子说过这样一段话：

口能言之，身能行之，国宝也；

口不能言，身能行之，国器也；

口能言之，身不能行，国用也。

你看，关于“优秀的领导干部既要身教，又要言教”的观点，千古不变。因为它经历了几千年人类历史的印证，是超越时空、言之不虚的真理！

的确，要做一个优秀的领导干部，身教言教缺一不可。如果你是茶壶里煮饺子，有口道不出，一定是一个有缺陷的管理者。

有一次我主持一家物联网公司校企联盟挂牌仪式。到这家公司老总上台发言了，没想到，讲了一半讲不下去，自己下台了。原来这位老总是搞研发出身，第一次上台当众讲话，头天写讲话稿写到深夜，第二天拿着稿子就上台了。虽然稿子是自己写的，但事先没有上口练习过，台下人一多就紧张，稿子又不熟，再加上写得太长、读得结结巴巴，下面的听众纷纷离场。搞得他实在读不下去了，只能红着脸提前结束。

在高科技企业里，像这种研发出身、不会讲话的领导人很多。

大公司领导不会讲话、害怕讲话的情况也不罕见。

——心理咨询师吴仕遠在一篇分析管理者口吃的文章中谈到：

据调查，口吃患者中有 80% 是白领，甚至是房产公司总裁、IT 企业的 CEO。他们都是轻度患者，往往是小时候因为紧张而口吃，长大后慢慢改观，但是在强大的工作压力下，口吃的症状又有所反复。患者的口吃还分场合，某位总裁与下属讲话不口吃，同上级对话就会结巴；一位董事长平时讲话有点结巴，法庭辩论时一点也不口吃。

思科总裁钱伯斯，曾患严重的口吃与学习困难症，并长期为自己能否完成学业而担忧；通用面粉的总裁亨利·布利斯，少年时代也有口吃的毛病；乔·吉拉德，被称为世界上最伟大的推销员，在 35 岁时还患有相当严重的口吃，换过 40 个工作还是走投无路；IBM 的创始人老托马斯·沃森刚入职场时，在大型公众场合讲话也结巴。

许多总裁口才不好，看上去所谓的谨慎、考虑周全、答非所问其实都是恐惧发言的变相表现形式。他们的完美主义倾向过于强烈，总想在别人面前表现得完美无缺，且特别爱面子，那么，这种人便容易恐惧发言。

领导干部不会讲话，损失的不光是个人形象，损失更大的是一个单



位、一个企业的形象。

在一些重大的场合，这样的讲话，受损的甚至是政府的形象、国家的形象。

因此，作为领导干部，学会当众讲话至关重要。

二、什么叫“当众讲话”

1. 当众讲话不能只用口讲

说完了什么是领导干部，我们再来说什么是“当众讲话”。

领导干部口中讲出的话，我把它分为两种：一种叫谈话，一种叫讲话。

谈话，百度百科上的解释是：彼此的对谈。它是一对一进行，面对面你来我往，你一言我一语的交流和沟通。

讲话，是一对多进行，一人讲，众人听。

这两种虽然都是话，但是细分起来，它们传播的规律是不一样的。谈话是双向传播，讲话是单向传播。本书重点研究的是讲话，谈话我们先按下不表，单说如何进行当众讲话的练习。

什么是当众讲话？这里要请读者做一个体验式练习。

什么是体验？体是身体，验是验证，就是用自己的身体来验证一个道理，来验证一种方法。

我们用三种方式来说：“你领导的团队真棒！”

第一遍，面部不许有任何表情，脸上的肌肉不许动，说“你领导的团队真棒！”

第二遍，微笑，嘴角翘起来，眼睛笑眯眯，再开口说“你领导的

团队真棒！”

第三遍，微笑，右手伸出大拇指说“你领导的团队真棒！”

同一句话，我们用了三种方式来说，哪种效果最好？

答案是：第三种方式最好。为什么？因为有声音，有表情，有手势。

好了，做完这个练习，我们可以对讲话下一个定义了。

当众讲话就是：一人对多人，口、手、脸共同参与的“多媒体表达”。

为什么当众讲话要口、手、脸共同参与呢？因为讲话的效果是二八规则：20%是靠听觉产生的效果，80%是靠视觉产生的效果。如果你当众讲话不加上手势，不加上面部表情，只靠嘴，只有20%的效果，所以一定要“三管齐下”。

2. 当众讲话：对内聚人心，对外树形象

领导干部哪些场合要当众讲话？简单说当众讲话就是两大类：一是对内讲；二是对外讲。

(1) 对内讲话：聚人心

让我们来看一篇对内讲话的经典之作：华为公司总裁任正非2010年在公司的新年献词——《春风送暖入屠苏》。

值此2009年的一页将翻过去，新的一年即将开始之际，我代表公司向奋斗在各条战线、各个区域的全体员工致敬，你们辛苦了！特别是对那些还奋斗在艰苦地区、艰苦岗位的员工，我诚挚地表达深深的谢意！你们承载了我们更多的希望，更美好的明天。我也代表公司深深地感谢数十万家属给我们的支持、理解和克制，没有你们的牺牲与奉献，就不会有我们今天的成功，你们辛苦了！

我们2009年销售额超过300亿美元，销售收入达到215亿美元，客户关系得到进一步提升。与相应业绩相关的是，作出优秀贡献的员



工，今年的收入会有较大的增长。希望你们全家过一个好年，只有你们消费了，前线将士才会感觉到你们对他们的肯定；只有你们花多了，才会激励他们明年更加努力，他们才会倍感劳动光荣，倍感亲人给他们的温暖。记住：“不要忘了给爸爸、妈妈洗次脚”，“不要忘了身边卖火柴的小女孩”。

在过去的一年里，我们成功地经受住了考验，我们的员工不愧为这个时代的弄潮儿，在这么极端困难的条件下，创造了这么优异的成绩。“风华绝代总是乱世生”，今年全球绝大多数区域投资都趋下降，一年各地区部都呈负增长，能实现这样的成绩，怎么不是风华绝代，怎么不是英雄辈出！

这篇 2500 字的新年献词，我看了爱不释手，很想全部转载，但碍于本书篇幅所限，只能再把结尾部分刊载如下：

我们已经听得到新年的炮声，炮火震动着我们的心，胜利鼓舞着我们，只要坚持自我批判不动摇，我们就会从胜利走向胜利。我们走在大路上，意气风发，斗志昂扬，没有什么能阻挡我们前进，唯有我们内部的腐败。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，待来年我们再共饮庆功酒。

不用现场听，只是看文字，就能让你热血沸腾，激情荡漾。

我读了之后有两点感受：一是豪情。我如果是一个华为人，心中一定升腾起万丈豪情，士气更加高涨。二是温情。你一定会被任正非对员工和家属的真心关爱所温暖，真切体会到“无情未必真豪杰”这句话的含义。

对于基层领导干部来说，对内讲话则是天天要进行的工作。

我在录制《口才百练成金——管理者 21 天提升当众讲话魅力》的光盘时，台下的听众都是国美电器北京门店的店长。他们说，每天开门

之前，都要给员工开晨会，天天要当众讲话。

(2) 对外讲话：树形象

对外讲话主要是两类：一是树品牌，树形象；二是讲产品，讲业务，讲经验。

再来看任正非怎样讲华为的云计算产品的。

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道，一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河、长江。电影《2012》是虚构的，但信息社会是真实的，这就是想象不到的信息网络的未来。我们认为管道里流的是水，天上飘的是云。水是不可压缩的，有稳定的流态，有严格的程序与代码。而云是缥缈的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的管道是要有稳定的水流量的，有合理的管理的。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。

在云平台上我们要更加开放，同时将信息流的管道的直径做得比太平洋还大，让它有更大的能力、心胸，迎接各种云下来的雨。我们的开放要像黄河、长江、密西西比河一样，任雨水在任何地点、任何方式流入一样的方便接入。

云水谣，云水谣，不断地自我循环，不断地自我加强，浸润着大地，服务于社会。

如果按不同标准来分，对领导干部来说，当众讲话无处不在，须臾不可离开。例如：从时间上来分，晨会、周会、月会、年会；从空间上划分，分为台上讲、台下讲。一个人面对全场观众讲话是台上讲，一个人在会议中站起来发言是台下讲。

由此可见，对领导干部来说，当众讲话非常重要。既然时时要讲，月月要讲，年年要讲，如何提升自己的讲话魅力，就显得十分重要。



三、什么叫领导干部当众讲话魅力

我们常说某某人长得有魅力，某某人讲话有魅力，某某人人格有魅力。那么，什么是魅力？

我们先从字义上看一看“魅力”这两个字。

魅，是吸引，力，是力量。魅力两个字合起来就是：吸引人的一种力量。

领导干部当众讲话的魅力，就是靠讲话而吸引人的力量。

魅力是一种感觉，有点“只可意会，不可言传”的味道。一个人当众讲话有无魅力，听众常常是靠感觉进行判断的。大家知道人的感觉一共有五种：听觉、视觉、味觉、触觉、嗅觉。讲话的魅力主要是靠听觉和视觉传递的。一个人讲话声音很悦耳，内容很精彩，会产生听觉上的魅力；一个人讲话面带微笑，表情丰富，你会觉得视觉上很有魅力。所以，当众讲话的魅力主要是体现在视觉和听觉这两个方面。

从研究的角度来讲，我把当众讲话的魅力作了两种划分。一种是从听众角度讲，讲话魅力在好听、好记、好用；一种是从讲者角度讲，讲话魅力在胆、声、情、识。

1. 从听众角度讲，讲话魅力有三好

第一个叫好听。

第二个叫好记。

第三个叫好用。

(1) 好听

讲话好听，体现在“三声”上。

第一叫鸦雀无声。一个领导讲话讲得好，你就会全神贯注，竖着耳

朵听，这叫鸦雀无声。

第二个叫笑声。讲话讲得风趣幽默，听众常常会发出会心的笑声。

第三叫掌声。讲话者讲到精彩的地方，听众会不由自主地鼓掌。这个掌声是发自内心的，不像电视节目中的掌声，有个领掌的，专门指挥大家鼓掌，那个掌声不是发自内心的。

能做到“三声”的讲话者，一定是很有力的讲话高手。

温总理有一次参加博鳌亚洲论坛，他的讲话是20分钟。20分钟讲话当中，自发的掌声响起了七次。

新东方的俞敏洪，大家都比较熟悉。2008年他受北大校长许智宏的邀请回到北大，在新生开学典礼上发表演讲。俞敏洪40分钟的演讲，掌声有24次。

以后要想了解自己的讲话好听不好听，就拿这三声来作判断。你讲话讲得好，肯定一是鸦雀无声，二是有笑声，三是有掌声。

(2) 好记

什么叫好记，就是你不用带纸、不用带笔，听完讲话内容，你就能记在脑子里了。

看过电影《建国大业》的读者，肯定都对毛主席讲的两句话十六个字记忆犹新。

当时胡宗南大兵压境，党中央到底是坚守延安，还是撤离延安？毛主席说了一段话：“存地失人，人地皆空；存人失地，人地皆存。”

这段话讲得非常精练，看完电影就记住了。仔细一琢磨，让你对毛主席的讲话艺术佩服不已。从修辞上讲，这十六个字，八字一句，对仗工整；使用对比手法，上下句对比强烈；使用顶针手法，首尾相连。从听觉上讲，十六个字其实只使用了六个汉字，重复使用，读来铿锵有力，你想不记住都难。这就是讲话好记的一个经典例子。



著名学者南怀瑾先生的“三等人”说，也是好记的典范。

有本事没脾气，是上等人；

有本事有脾气，是中等人；

没本事有脾气，是下等人。

这段话，拿“本事”与“脾气”进行三次不同组合，语言通俗，内容深刻，将做人的道理讲得清清楚楚，让你过耳不忘。

我自己也有一个“动物三论”的观点，让观众记了好多年。

有一次我参加电视节目做嘉宾，那个节目话题是“男怕入错行，女怕嫁错郎”。怎样让女人“嫁对郎”？我当时讲了三个观点，第一叫牛论，第二叫鸟论，第三叫马论。

什么叫牛论呢？我们古代有句诗词叫“身无彩凤双飞翼，心有灵犀一点通”。这就是说男女双方选择的时候，大家的价值观应该是一样的。比如说在对待忠、对待孝、对待父母、对待名利和金钱的问题上，两个人的价值观一定要一致，如诗中的犀牛一样，心有灵犀，不言自明。

什么叫鸟论？“在天愿作比翼鸟，在地愿为连理枝”，就是说两个人要在事业上比翼双飞。你不能够两个人一个好学上进，一个天天搓麻将。这样两个人差距越来越大，将来这个婚姻，它是一定会有问题的。

第三是马论。大家都知道，炒股票要找黑马，黑马就是潜力股，其实女孩子找男朋友也是要找潜力股。因为男孩子在二十多岁的时候，他很难在事业上有大成就。但是我们要看他是不是有德行，是不是有潜力。一个男孩子肯吃苦肯吃亏，就一定有潜力，一定能成长，就是黑马股。

结果电视节目播出之后好几年，碰到了一个观众，他说：“你当初讲那个‘动物三论’，我到现在都记得清清楚楚。”为什么记得住呢？就是观点字数少，生动形象，善用比喻。

(3) 好用

什么叫好用呢？就是不要讲空话大话、不着边际的话，要让别人记得住、用得上。

我们来看看健康教育专家洪昭光的讲话是不是很好用。

健康的生活要做到“三个平”：

一是平常饭菜，叫一荤一素一菇，一菇就是香菇，这是饮食。

二是平常心情。什么叫平常心情？第一你要有真心，第二你要有善心，第三你还要很开心。

三是平均身材。第一你不能胖，第二你也不能太瘦，第三你还得不能堵。不堵是什么意思，是血管不能堵，血管堵了，你得心脏病，得高血压，心脑血管方面的病是很危险的。

你看，一般人讲健康、讲养生，有很多的公式、很多的医学名词，长篇累牍，你根本听不懂也记不住。但是洪昭光的“三个平”是不是非常好懂？你一下子就能记住了。记住了，你在生活中就能用得上。

领导干部一定要去研究讲话的艺术，让自己的讲话好听好记好用。要不占用了宝贵的时间，讲的话没任何效果，那就是“嘴上抹石灰——白说了”。

2. 从讲者角度讲，讲话魅力在胆声情识

当初开始教授讲话课的时候，什么是“讲话魅力”，我也说不清。后来通过不停的研究琢磨发现，讲话魅力其实就是四个字：

胆；声；情；识。

做到了这四个字，一个领导干部的讲话就有魅力；做不到这四个字，领导干部的讲话一定是没有魅力的。

(1) 讲话魅力在胆

什么叫胆？就是讲话时沉着自信，镇定自若，不慌不忙。有了胆，



讲话者才会有魅力。

胆是个电源开关。

假如你往台上一站，沉着、自信有胆量，就像是接通了电源，状态兴奋，思如泉涌，你不光能把事先准备的内容完整地讲出来，而且还能妙语连珠，有超水平的发挥。

假如你站在台上紧张、害怕没有胆，就像会场里电源一拉，整个黑了，你的脑子里是一片空白，会把事先精心准备的讲稿内容忘得干干净净。

有一年，著名主持人杨澜在广州做金鹰奖颁奖晚会主持人，上台报节目的时候，一不小心摔倒了。

摔倒之后，杨澜马上站起来面带微笑，对观众说：“马有失蹄，人有失足，刚才我这个狮子滚绣球好像滚得不是太好。不过不要紧，我的节目不好，下面的节目很精彩。”

杨澜这个即兴表达，十分出彩，台下不仅没有哄笑，反而爆发出了敬佩的掌声。

试想一下，如果换了我们常人，在台上摔了一跤，肯定非常紧张，手足无措，红着脸就狼狈地下场了。而杨澜之所以这么机智，变出丑为出彩，靠的就是有胆。你看，摔了一跤，还能够“面带微笑”。这一笑，就是自信，一自信，大脑就放松，大脑一放松，就有灵感产生，才会讲出那一段妙语。

再讲一个无胆的例子：抖裤子的处长。

有一次，我应邀担任一个厅级单位的演讲赛评委。上台演讲的都是处、科级干部。轮到一位处级干部上台了，他非常紧张，给我的印象就是一个“抖”字。手上的稿子一直在抖，笔挺的西裤裤缝一直在抖。三分钟的演讲，自始至终都是这个样子。因为没有胆、紧张，所以完全无法控制肌肉发抖。这个样子哪里还有魅力可言呢？

(2) 讲话魅力在声

声音的魅力主要体现在三点：一是气息畅通，二是声音悦耳，三是吐字清楚。

第一，气要通。

气、声、字，这三者中，气是个前提。气者，声之帅也，是声音产生的动力系统。气息不流畅，声音就容易嘶哑，吐字也不清楚。什么叫气不通？讲话觉得嗓子累，小腹不累，就是气不通。

第二，声要悦。

因为人的声带条件不一样，不可能个个声如洪钟，但是通过训练，可以让你做到气息通畅，让声音锦上添花，比过去更美，听起来悦耳舒服。我们都见过，有的人说话的时候，脖子上青筋暴起，声音嘶哑。这就是用气发声方法不正确、气息不流畅造成的。这样的人讲话时，声音听起来不悦耳，就会影响讲话的效果。

第三，字要清。

领导干部讲话时，不要求你字正腔圆，但要做到吐字清晰；不要求你像播音员一样标准，但要让听众不用费力就能听明白你的意思。吐字不清，会造成信息误传，甚至会带来南辕北辙的讲话效果。

抗战时期，蒋介石手下有一个对外联络处主任，有件外交上的事情没做好。蒋介石非常恼火，就把他叫过来当面训斥。结果蒋介石一训他，他就在那儿辩解，讲来讲去，搞得蒋介石非常恼火，说了一声“枪毙”。

这个主任一听，委员长说要枪毙他，就吓坏了。回到家以后，他赶快跟家人告别，说“我这回完了”。结果过了三四天，好像没下文了。然后他就大着胆子去问蒋介石的卫士，看看到底是怎么回事。那个卫士跟他说，委员长讲的不是枪毙你，说你是“强辩”，强词夺理自我辩护。



你看，就因为蒋介石的奉化口音太重，吐字不清，把这个主任吓得差点命丧九泉。

吐字不清的事情，在主持人身上也时有发生。

有一次，一个新闻主持人做现场报道，说“我现在在新落成的人民‘妓院’向你做现场报道”。原来因为发音不准，把“剧院”说成了“妓院”，成了笑柄。

像这种因为语音不准造成歧义闹出笑话的情形，我们在讲话时一定要避免。对领导干部来说，不要求你讲话像播音员一样语音标准、字正腔圆，但是吐字清楚、不生歧义却是必需的。

(3) 讲话魅力在情

这个“情”字，看不见摸不着，好像很玄。实际上，讲话的“情”就是四个字：抑扬顿挫。

抑，就是语调往下降；扬，就是语调上扬；顿，就是讲话会停顿；挫，就是会转折。

阿里巴巴的马云讲话就很善于用抑扬顿挫表达感情。

我在给学员讲课时，曾模仿过马云在一次全国网商论坛的一段讲话。

阿里巴巴最关心的就是你们能不能够赚钱。你们赚钱了，阿里巴巴比你们稍微多赚这么一点点，这个问题就不大了。和谐社会嘛，大家要一起赚钱啦。

在“阿里巴巴最关心的就是你们能不能够赚钱”这句话里，“你们”两字他声调提高，特别强调；在“阿里巴巴比你们稍微多赚这么一点点”一句，说“一点点”时，他的语调降下来，很轻很柔；说“大家要一起赚钱啦”的时候，他把“一起”两字拖得很长。通过这些语气上的变化，就把他和合作伙伴谋求双赢的心情表达得淋漓尽致了。

温总理讲话也很善于用抑扬顿挫的语气来表达感情。

温总理在哈佛演讲时，引用了中国宋代大儒张载的一段话，来表明自己为国为民的心迹。

中华民族的祖先曾追求这样一种境界：为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。

如果没有抑扬顿挫地读这段话，就会像小学生读书一样，没有轻重起伏，字与字的距离完全一样，听来没有情，会让人打瞌睡。

而温总理在讲话中把抑扬顿挫的语气运用得十分娴熟，给人们留下了深刻的印象。他讲完“中华民族的祖先曾追求这样一种境界”，有一个大的停顿，让听众十分期待，洗耳恭听。后面四句话，他的语气是低开高走、一气呵成，将一个政治家胸怀天下、继往开来的浩然之情传达得十分到位，深深打动了全场的听众。

一位记者记录了他在哈佛听温总理演讲的情况。

他写道：“温总理首先介绍了中国几千年灿烂辉煌的文明，然后用大量的数据和生动的例子介绍了中国现在的国情。当讲到在中国的偏远地区人畜连喝水都很困难时，他难过地停顿了几秒钟。当时，会场一片寂静，我被深深地打动，眼中充满了泪水。”

你看，就是这“几秒钟”的停顿，温总理把难过之情迅速传达给了听众，让听众“眼中充满了泪水”。

这三个例子都说明，讲话有抑扬顿挫，就有情，就有魅力！

(4) 讲话魅力在识

“识”就是讲话的内容。

讲话内容的魅力主要体现在两点：一个是深刻，一个是新颖。

北京万通地产董事长冯仑，被称为“地产界的思想家”，他有个“汽车、马车”理论，就体现出讲话内容既深刻又新颖的特点。



做企业要做“汽车型”企业，而不能做“马车型”企业。

“汽车型”企业，就是说做企业一定要规范，注重制度建设。制度建设好了，你不管谁来开这台车，车都会快速往前跑。

“马车型”企业，是说人治的企业就像一辆马车。因为它对马车夫的经验、技巧要求很高，这个人能驾驭，换个人就可能会翻车。

他的观点很深刻，又用了“汽车、马车”的比喻，就达到了深刻又新颖、让人过耳不忘的目的。

金蝶软件董事局主席徐少春的“三种人”说，也是既深刻又新颖的。

他在中欧商学院的演讲中讲道：一个企业假如能把三种人用好了，让他们提升了，这个企业就一定了不起。哪三种人？他说第一种叫凡人，利己不损人，这就是一般的人。第二种叫菩萨，就是利己又利人，利人利己。第三种叫佛，佛是克己利人利世界利大家。他说假如一个企业能把凡人变成菩萨，把菩萨变成佛，这个企业一定是非常可怕，一定是非常了不起的。

用“凡人、菩萨、佛”来比喻企业员工的三层境界，生动形象又发人深省，十分吸引听众。

这就是讲话魅力的第四点：魅力在识，体现在内容的深刻和新颖上。

在大学讲课时，讲完了“胆声情识”讲话的四点魅力之后，我都会让学员将这四个字分别组两个成语。也请读者想想，可以组成哪两个成语呢？

胆和识组合，叫有胆有识；

声和情组合，叫声情并茂。

这两个耳熟能详的成语高度概括了当众讲话的魅力。

我在一家上市公司做培训时，对参加培训的分公司领导、总公司中

层干部专门做了一个问卷调查。这个简单的调查也证明了，胆、声、情、识方面的不足在领导干部当众讲话中是带有普遍性的问题。

我问的问题是：你认为自己在当众讲话中的主要问题是什么。调查共回收问卷 120 份。

认为自己当众讲话存在无胆问题的 75 人，占 62.5%，排第一位；

认为自己当众讲话不会用声的 18 人，占 15%，排第二位；

认为自己当众讲话没有感情的 16 人，占 13.3%，排第三位；

认为自己讲话内容无条理、不吸引人的 11 人，占 9.2%，排第四位。

从这个调查中可以看到，领导干部当众讲话中的常见问题主要就是胆声情识，他们迫切需要提高这几个方面的能力。

了解了当众讲话的魅力，那么提升讲话魅力的方法是什么呢？

四、提升当众讲话魅力的方法：定耳舞诀

授之以鱼，不如授之以渔。

提升领导干部当众讲话的魅力，一定要有方法。

我在 2009 年出版了《21 天掌握当众讲话诀窍》这本书，新东方教育集团董事长俞敏洪为这本书写了一个推荐语。推荐语是这么写的：“殷亚敏先生提供的‘定、耳、舞、诀’四字真经解决方法，对于那些希望自己当众讲话能力的人来说，是难得的指导。按照殷老师的方法做一做，放大胆子练一练，奇迹也许就会发生。”

“殷老师的方法”是什么呢？也就是四个字：定、耳、舞、诀。这也被网上的读者称为“金话筒的讲话四字经”。

定对胆，解决讲话无胆的问题；

耳对声，解决讲话声音嘶哑、不悦耳的问题；



舞对情，解决讲话平淡无情的问题；
诀对识，解决讲话内容无新意、不深刻的问题。
一个对一个，针对性地解决讲话魅力问题。

1. 三定练胆法

定有三定：笑定、眼定、站定。

笑定，就是当众讲话时始终保持微笑；

眼定，就是讲话时眼睛一直和听众交流；

站定，就是上台要站如松，站定三秒钟再开口说话。

三定是练胆之法。凡是讲话无胆的人，一定是三不定：面部僵硬，毫无表情；眼睛不敢看听众；慌慌张张，语速太快。通过三定的练习，就可以让无胆者迅速具备在讲台上沉着自信的状态。

胆是心理素质，属于人的内在，但可以通过训练人外在的体态语，由外向内改变人的心理素质，让你很快由无胆变有胆。这样，站在台上还未开口，就已经能够吸引听众的眼球了。

一位电力系统领导班的学员说：我过去一上台就紧张，总忘词。“三定说”让我每句话稍作停顿，整个人就冷静了下来，自信心也就回来了。

三定练胆法，我将在本书的第二章里作详细的介绍。

2. 耳语练声法

耳语练声法，是练气之法，让学习者快速掌握科学用气发声的理论及方法。

这个方法很简单，就是说悄悄话。天天说半个小时的悄悄话，你就快速掌握了练气发声的方法，讲话时就可以做到气息通畅、声音悦耳、

吐字清晰。

练好了耳语练声法，你讲话时的气息短、气息弱、嗓子哑、嗓子疼等问题，全都可以解决。

一位做管理工作的读者说：“这是一本实用性、指导性非常强的书。我照着书中的耳语法练习了一阵子，嗓子竟然恢复了多年前的优美音质，上台讲话再也不嘶哑了。”

耳语练声法，我将在本书的第三章详细讲解。

3. 双人舞练情法

双人舞理论，不是指学跳舞，指的是手舞足蹈、眉飞色舞。通俗地说，就是讲话时一定要加手势、加表情，这是练习讲话抑扬顿挫的方法。

你注意观察，身边讲话生动形象、感情丰富的人，一定都是手舞足蹈之人。牵住手势训练这个牛鼻子，讲话呆板的人马上会变得生动形象，讲话魅力十足。

一位企业家学员说：“平时说话没有抑扬顿挫的我，学了双人舞理论，现在知道了要配合恰当的手势渲染讲话的内容。”

双人舞练情法，我将在本书的第四章详细讲解。

4. 一简二活三口诀练识法

先说一简。

一简，就是讲话的观点要简化成一个字。比如：仁义礼智信，戒定慧，唱念做打，都是一个字一个观点。这样的讲话观点，简单好记。

再说二活。

二活就是讲完观点，紧接着举出生动鲜活的例子。我在给学生讲做



人的道理的时候，用的都是一简二活法，先抛出简练的观点，紧接着就是讲故事。

今天和大家分享的人生感悟是：舍得。

什么是舍得呢？就是先舍后得，不舍不得。

下面给大家讲个俞敏洪打开水的故事。

俞敏洪的新东方办到一定规模时，需要得力助手。这时候，他带上大把美元到美国去大把大把地花钱，目的是为了让同学明白国内也有钱赚。五位同学跟着他回国了。然而，他们回国的理由却是那么简单：俞敏洪，冲着你大学时为我们打了四年开水，我们知道，只要你有饭吃，就不会让我们喝粥。俞敏洪风趣地说：“我不仅没有让他们喝粥，而是给他们吃比饭更好的东西。跟我回国的每一位同学，目前资产起码上千万元。”

原来，上大学四年，俞敏洪包揽了宿舍打扫卫生和打开水的所有任务，四年从未间断。甚至有时候他忘了打，同学会问他，“俞敏洪，你今天怎么没去打水？”即便如此，俞敏洪也不会生气，乐呵呵地拎起四个水瓶打水去了。俞敏洪怎么也没想到，他十年前的舍得付出，得到的却是如此丰厚的回报。

通过二活法讲故事，润物无声，你讲的道理学生就能真正听得进、记得住、用得上了。

最后说三口诀。

三口诀，就是把讲话中的小观点用口诀把它串起来。

比如，“一个优秀的领导干部要做到三明白：第一，想明白；第二，讲明白；第三，做明白。”三个明白九个字，一压缩，一串联，剩了三个字“三明白”，就达到了简短好记的目的。

一位水利系统做管理工作的读者说：“我过去讲话想说的内容很多，但无法找到一个好的顺序进行表达，结果常常出现语无伦次的现

象。学了‘一简二活三口诀’，我再也不为讲话没条理发愁了。”

一简二活三口诀练识法，我将在本书的第五章里作详细的介绍。

古人讲：道法自然。“定耳舞诀”这四字方法不是我的发明，只是我的发现，我仅是把生活当中正确的讲话方法加以总结、提炼。这些方法来自生活，大家在生活、工作中都曾经使用过，今天我一总结，人人听得懂，一学就会，一练就灵。

一位机关领导干部学员说：“殷老师短短 100 分钟所讲的‘定耳舞诀’的课程，消除了我近 30 年的困惑，不但使我对当众讲话有了信心，对孩子的教育也有了信心。”

深圳清华总裁班的学员说：“在一天的时间里，我们充分练习了殷老师讲授的‘定耳舞诀’四法。大组分两次练习，每次 15 分钟。所练习的项目，组员都熟练掌握了。”

五、21 天能掌握当众讲话诀窍吗

《21 天掌握当众讲话诀窍》出版后，有的读者怀疑：“21 天能练好当众讲话吗？”“是广告吹嘘吧？”

我为什么敢用“21 天”做标题呢？具体说来，有三条理由。

1. 符合量变质变的哲学规律

“不积跬步，无以至千里，不积小流，无以成江海。”做任何事情先要有量的积累，后才有质的变化。当众讲话训练也是一样，你只要按照“定耳舞诀”的方法天天练习，坚持 21 天左右，练习的效果就会逐步积累，最后功到自然成。

例如，很多读者将耳语练声法坚持练习 21 天左右，不知不觉中，



嗓子不累了、气息通畅了、声音悦耳了，切身体会到了日积月累、量变到质变的喜悦。

2. 有行为心理学的依据

美国行为心理学家通过大量的研究发现：21天左右就可以养成一个新的习惯。心理学家研究指出：一项看似简单的行动，如果能坚持重复21天以上，你就会形成习惯；如果坚持重复90天以上，就会形成稳定习惯；如果能坚持重复365天以上，你想改变都很困难。

通过自己的教学实践，我把21天理论总结为“三个三”：一是头三天，“敏于行”，马上开始练习很重要；二是坚持三周，就是21天，可以基本养成习惯；三是三个月，就可以变成稳定的习惯。

当然，21天只是个平均数。每个人的勤奋程度不同，效果显现早晚也不同。例如，我的学生练习“定耳舞诀”四字经，快的一个星期就有效果，慢的两三个月才有效果。这种时间差距是由勤奋和专注程度决定的。

3. 教学效果已经验证

无论是学生、学员还是读者，按照定耳舞诀法进行练习，大都产生了很好的效果，让自己的讲话魅力大大提升。我们来看读者反馈。

例一

读者李平：

通过11天的练习，第一，我的声音有了很大改变，自己觉得柔和很多，第一次感觉自己的声音很动听。准确地说，这是第一次真正接受自己的声音，我真的很开心。第二，我脸上的表情笑容多了。每当想起“稀奇稀奇真稀奇”时，我就想笑。昨天第一次开讲座，两个小时。结束后，一个学员说我讲得很好，我很开心。第三，我原来说话很快，练了“百炼成钢”之后，发音从简短、急促转向慢和圆，我想这也是声

音变得柔和的一个方面吧。

这位读者为什么 11 天就能练出效果呢？她在邮件中告诉我她的练习计划：

练习计划：对镜练习耳语练声法。

- ① “稀奇”，每天两次，每次 20 分钟。
- ② “百炼成钢”，每天两次，每次 10 分钟。
- ③ “引”字，每天两次，每次 5 分钟。
- ④ “各位来宾”，每天两次，每次 15 分钟。

练习过程中也会有变化，遇到出差或时间问题，就大致保持总时间。我有时在乘车途中、洗菜做饭时进行耳语练习，反正别人听不见。

例二

读者老刘：

我过去不会用声，讲话一多，就声干、声累、声哑。通过练习耳语法，我的声不干了，声不累了，声不哑了，声音还好听了！

例三

zhangyi：

我才练习了几天就明显觉得双人舞的方法实在太好了，加上手势说话，明显加强了语气生动形象，增添自信和引导活跃思维。

还有对着镜子练“引”。我以前从来都不会笑时露出牙齿，一般都是抿嘴笑的。为什么呢？因为我上门牙中间多了一颗畸形牙。可我练习“引”字的时候并没有一点排斥。镜中的我实在太和善、帅气了。虽然有一点小暴露不好看的牙齿，但我一点也不在乎。以后我可以大大方方地笑了。

例四

读者小伟：

眼神好。以前和别人对视的时候，有点发虚，定不下来，或碰到别



人的目光就躲开了，其实也没做亏心事。为什么会这样呢？现在对着镜子练“眼定”一段时间后，看人的目光自然多了，也不感觉到害羞或胆怯了。而且工作一段时间后练“眼定”，无意之中也让眼睛得到了休息，而不是长期处在疲劳状态。

上千封的读者来信证明，只要阅读本书，按照书上的方法练习，就可以产生“21天掌握当众讲话诀窍”的效果。

六、当众讲话“四字经”怎样训练

提升当众讲话魅力的方法是四个字：定耳舞诀。而要真正掌握这个方法，还要靠两个字：训练。因为任何一门技能的掌握都要靠训练。打篮球，靠训练；游泳，靠训练；弹钢琴，靠训练；学开车，靠训练；学讲话，也要靠训练。

1. 什么叫“训”

训和练这两个字可以拆开来说。

训，有劝说、指导的意思，属于老师的事。老师要指导，就要给学生提供一种一听就懂、一练就会的训练方法。

本书提供的当众讲话四字经，最大的特点就是一个“简”字，简单易学。读者一看就懂，一学就会。

例如耳语练声法，就是一个简单易学的练声法。耳语练声法最大的好处就是，将玄学变成好学，一学就会。

在大学的音乐专业和播音主持专业中，学发声，都要用胸腹式联合呼吸法。这种方法专业人员要用本科四年才能入门。而对没有任何基础的普通读者来说，则是玄而又玄，丈二和尚摸不着头脑。胸在哪？腹在哪？二者怎么联合？横膈膜下降，横膈膜在哪里呢？看不见，摸不着，

很难一下子掌握。而耳语练声法就是用悄悄话说话，人人从小就会。你只要一用悄悄话说话，马上就觉得小腹酸累，一下子找到气沉丹田的感觉了。

跟着我上课的学员，不管时间长短，或一学期、或一天、或半天，也不管是面对面授课，还是读书自学，通过练习耳语练声法，都收到了神奇的效果。声音小的变大了，声音哑的变好听了，气不通的变通畅了。

一位软件行业的管理人员说：“殷老师教授的耳语练声法即说悄悄话。太奇妙了，我练了之后把气沉丹田这个我以前很难感受到的练气法一下子就掌握了。真是太妙了！”

再比如练习当众讲话胆量的三定法（笑定、眼定、站定），微笑怎么练，眼神怎么练，停顿怎么练，都有一套量化训练方法。一位网友在“新浪读书”上看了书的内容后，按书中所讲方法坚持练习了十天，然后留言说：

我按照书上的要求，讲话之前，先站稳，停三秒，再开口，想清楚了再说。不论是向领导汇报工作，还是接客户电话，我都这样做。讲话慌张、毛糙的毛病大有改观。

2. 什么叫“练”

练，是指反复学习，多次操练，属于学员的事。

现在很多培训课程学员常常听的时候万分激动，听完之后忘得一干二净。为什么？就是因为光听不练。

因为实践出真知，不吃梨子，你永远不知道梨子的滋味；不下水游泳，你永远学不会游泳；不到驾校学车，你很难学会开车。听一千遍不如练习一遍。听讲，只是听觉参与；看书，只是视觉参与；而练习，则



是听觉、视觉加神经、肌肉的共同参与。只有神经和肌肉参与了，身体才真的体验到了，才能叫做实践。

常言说：师傅领进门，修行在个人。如果说我不管好坏还算个教讲话的“师傅”的话，那么这本书介绍的“定耳舞诀”四字经，就是提升讲话技巧的“门”。捧起书，就算进了学习当众讲话的“门”，剩下来就要看读者自己的修行了。

修行，就是按照师傅教的方法反复练习，修正自己错误的讲话习惯。怎样练呢？有四项练习的原则，我将在本章的第八点作具体论述。

七、讲话训练的目的——形成正确的肌肉记忆

1. 什么叫肌肉记忆

训练的最终目的，是形成良好的讲话习惯。

良好的讲话习惯，实质是正确的肌肉记忆。

什么叫肌肉记忆呢？比如：弹钢琴，开始学习的时候，你是靠脑子记忆，手指头不听指挥，僵硬笨拙，要边想边弹，因为十个手指没有形成肌肉记忆。而通过反复的弹奏练习，最后，不用脑子想，手指就可以很流畅地弹奏曲子了。这时，就说明你的手部肌肉已经形成正确的记忆了。

为了让学员理解什么叫肌肉记忆，我在上课的时候会教大家做一个双手交叉练习。

第一次：

请举起你的双手，十指交叉。

然后我说：右手大拇指在上面的请举手。

结果 60% 的人举了手，剩下的 40% 是左手大拇指在上的。

第二次：

现在反过来做一次。原来左手大拇指在上，改为右手大拇指在上；原来右手大拇指在上，改为左手大拇指在上。

做完了又问：这一次有什么感觉？

大家答：不习惯，很别扭。

我说：第一次就叫肌肉记忆。你想都不用想，就很习惯地交叉了。第二次肌肉没记忆，就很不习惯。反过来做怎样才能习惯呢？通过反复练习，你的肌肉就会形成新的习惯。

做了这个练习，大家一下子就明白了什么叫肌肉记忆。

2. 讲话习惯也是肌肉记忆

正确的讲话方法也是肌肉记忆。

例如，有的人讲话多了出现声带小结、声音嘶哑，这都是由于错误的讲话习惯造成的。而错误的讲话习惯一定是一种错误的肌肉记忆。假如他在讲话的时候，喉部肌肉紧张。若通过耳语练声法的反复练习，就会变成小腹肌肉紧张，而喉部的肌肉就放松了。方法掌握了，自己就要反复练习，最后形成正确的肌肉记忆：只要一开口讲话，不用想用气发声的要领，自然就做到腹部肌肉紧张、喉部肌肉放松、这就算是养成了正确的讲话习惯了。

再比如眼定的训练，要让讲话者的眼睛始终和听众进行交流。这也是一种肌肉记忆。因为不敢看听众的讲话者，他的眼皮是耷拉的，眼部肌肉是松弛的；而讲话时眼睛炯炯有神、始终和听众交流的人，他的眼部肌肉一定是紧张用力的，已经形成了一种眼部肌肉的正确记忆。反复进行眼定的训练，讲话者的眼部肌肉就可以形成一种紧张有力的肌肉记忆，讲话时眼睛放光，充满神采。

讲话生动形象的人善于手舞足蹈。手舞足蹈是一种习惯，这种习惯



也是一种肌肉记忆。只要一讲话，他的两手和身体就会自动地开始协调运动。我们通过对手势的训练，就可以让原来讲话没手势的人形成手舞足蹈的肌肉记忆，变成他讲话的一种习惯。

八、当众讲话练习四原则

有句俗话说：工作是干出来的，口才是练出来的。怎样按照当众讲话四字经进行练习呢？

从学员和读者的成功经验中，我总结出四练法：恒练；精练；全练；巧练。

1. 恒练

为什么要恒练？“天才就是重复最多的人”，“卓越不是单一的行动，而是习惯”。

苏格拉底是古希腊著名的哲学家，很多人慕名来向他学习。有一天，一个学生在课堂上问苏格拉底，怎样才能成为像您那样学识渊博的学者。

苏格拉底没有直接作答，只是说：“今天我们只做一件最简单也是最容易的事，每个人把胳膊尽量往前甩，然后再尽量往后甩。”

苏格拉底示范了一遍，说：“从今天开始，大家每天做三百下，能做到吗？”

学生们都笑了：这么简单的事，有什么做不到的？过了一个月，苏格拉底问学生，“哪些同学坚持了？”教室里有90%的学生举起了手。

一年过后，苏格拉底再次问学生，“请告诉我，最简单的甩手动作，有哪几位同学坚持做到了今天。”这时整个教室里只有一个学生举起了手。这个学生就是后来成为著名哲学家的柏拉图。

“台上三分钟，台下十年功。”练习当众讲话也要靠持之以恒的练习。持之以恒的标志就是早晚练，天天练，不断地重复练习。拳不离手，曲不离口，才能由量变到质变，才能把声情并茂、有胆有识的讲话能力变为你的习惯。

我在我的新浪博客上曾经专门和读者谈过持之以恒的道理。

大道至简。天下的成功之道，核心之道，都是很简单的，人人都知道的。但关键就看是不是去实践，是不是天天去重复实践。不厌其烦地重复，是成功的唯一道路。

讲两个我自己的故事吧。

一、重复 1500 遍的诗朗诵

2005 年，珠海市举行庆祝抗战胜利 60 周年“黄河大合唱”大型合唱会。会务组指定我担任晚会主持，并承担晚会中其中一个诗朗诵——光未然的诗《黄河之水天上来》的独诵。这首诗全诗一千多字，六分钟时间，由珠江电影制片厂乐团交响乐伴奏，前后是 500 人的合唱团演唱。

为保险起见，一般人朗诵都是拿着夹子上台，看着诗朗诵。但拿着夹子朗诵，会时不时地看词，会分心，无法全身心投入诗歌的意境之中，手势表情都受局限。于是，我决定不拿夹子，把全诗背下来。

我用了一个月的时间，天天背诵这首诗。每天还没睁开眼就开始背了：“啊，黄河，你是我们学习的榜样！我们要像你一样的伟大坚强。这里我们在你的面前，献上一首长诗，哭诉我们民族的灾难……”。吃饭、走路、睡觉、上厕所都在背。开车时还播放诗朗诵的录音，总之，像发了疯一样地一遍遍重复。当时我太太说，“求求你别背了，我听得都想吐了。”

最后我把这首诗背诵了 300 遍，达到了滚瓜烂熟、脱口而出的程度。终于在正式演出时，我将这首诗声情并茂、形神兼备地朗诵了出来，与珠影乐团的演奏浑然一体，给现场观众留下了深刻的印象，很多



观众不由自主地落下了热泪。我自己也完成了在朗诵方面的突破。

为了把这首诗作为保留节目，从2005年到现在，我每天至少背诵一遍这首诗，一共重复背诵了1500多遍，做到了随时可以上台朗诵。

2009年有一场突如其来的演出，珠海市爱乐合唱团和中国歌剧院乐团合作的一场重要演出。当天下午才告诉我，由乐团交响乐伴奏，我来朗诵《黄河之水天上来》。由于我天天都在背诵这首诗，心里有数，所以只和乐团排练了一次，晚上就上台演出了。我的朗诵与乐团配合默契，一气呵成，换来了观众长时间的掌声。晚会结束，导演很惊奇，问我，“下午才布置任务，晚上你怎么就能背出来？”我告诉他事情的真相，他恍然大悟。

二、手指梳头 1080000 次

我小时候得过伤寒病，留下的后遗症就是头发又稀又细。我记得七八岁的时候，理发师傅就说我的头发到了中年就会掉光。

15年前，我42岁那年，从报纸上偶然看到古人靠梳头养生的方法，说是天天坚持用十指梳头200次，可以健脑、养发。

我就开始练习，天天用十指从前往后梳头，早上100次，晚上100次。这一梳就是15年，梳了多少次呢？我算了算，1080000次。

效果是：脑子不健忘，敏捷好使；头发粗了密了，没有脱发。

举了我自己的两个例子，是想再次说明：

无论大成功还是小成功，唯一的成功路径就是：找到正确的方法，剩下的就是重复和坚持！

练耳语，练微笑，练手势，练一字悟，你比别人多练一次、多练一天，你就离成功更近一步！

天才就是重复最多的人！

成功者就是重复最多的人！

与大家共勉。

当你把持之以恒的训练坚持到底的时候，你收获的已不仅仅是讲话的能力，而是做任何事情都能成功的习惯。

怎样培养恒心？

我在 UIC（北京师范大学——香港浸会大学联合国际学院）的教学中，创造了小小的奇迹。一个学期的当众讲话课程，60 个人的教学班，有 40 人培养了持之以恒的精神。

恒心是怎样培养的呢？

是靠“人一之”练习培养的。

我在开学第一周，公布了期末口试免试方案：只要坚持用耳语法加上手势练习“人一之，我十之；人十之，我百之；百折不挠，滴水穿石”这段话，每天练习 20 遍，期末口试就可以免试。

一位姓赖的同学期末这样写道：

恒心，是最让我头疼的一个问题。我的父母老是说我三分钟热度，什么都学不完整。小时候学电子琴学到六级放弃了，学书法学到一半不想学了，学习学到一半跑去打游戏。我一直都没办法耐下心来好好将一件事干完整。我记得曾经有个老师和我说过，“你最大的弱点就是没有恒心，如果你不将它改掉，你永远也成不了大器。”我很清楚，很明白，可是就是做不到。

殷老师布置下来的‘人一之’作业，对我来说是一个非常大的挑战，是一个直接和我自己单挑的机会。我考虑了很久，最后还是接受了这个挑战。每天 20 次“人一之”听起来很简单，可做起来却没有那么简单，经常会有学习、做作业到很累想偷懒的时候。于是，我选了一个每天都必须要做的事情——洗澡，在洗澡的时候练习“人一之”，同时将身心放松。最终，我还是坚持了下来。

我并不仅仅将“人一之”坚持了下来，还将练成的恒心发散到了其他方面，每天的哑铃、健身、专心复习，做项目多累都做下去。只要



遇到了类似的困难，我就会告诉自己挺一挺就过去了，就像“人一之”一样。多谢“人一之”，多谢殷老师，我练成了恒心。

为什么“人一之”练习可以培养恒心呢？三个关键词：甜头、容易、量化。

甜头，就是学生坚持了恒练要给其回报。只要天天坚持练习 20 遍“人一之”，期末的口试可以免试，给 89 分。这个甜头给了学生很大的练习动力。

容易。如果让学生每天练习一个小时，可能很多人就觉得太难，望而却步。而练习一遍只要 20 秒，20 遍只要七分钟，时间不太长，见缝插针就可以完成，学生就容易接受。

量化，就是要有数字化的要求：一是天天不间断，二是每天 20 遍，目标很明确，便于计算，便于完成。

2. 精练

净空法师说：“一年讲十部经，不如十年讲一部经。”意思是一年讲十部经，部部都讲不精；十年讲一部经，用时间换质量，才能深钻细研，讲出精彩。

精练，就是要精选书中提供的练习材料，选准一个，反复练习，不要贪多。

话讲百遍，方法自现。所以，一定要以一当十来讲。把一个话题讲 100 遍，自然就掌握了讲话的方法、技巧，互动、幽默等就都会了。忌讳贪多！！

为什么要精练呢？来看我和读者的通信：

殷老师：

我是一名单位副职，您的《21 天掌握当众讲话诀窍》一书对我帮助很大。我想问一下，书中 93 页耳语练声法的背诵材料是选择一个练

习，还是将四段材料全部背下来练习？谢谢！

我的答复：

你好！

只需要选取一个材料反复练习就可以。建议如下：

1. 选取“人一之”进行练习。“人一之，我十之；人十之，我百之；百折不挠，滴水穿石。”
2. 每天40遍，坚持一个月，用耳语加“笑手镜”的方法练习。贵在坚。

我为什么强调耳语练习中只练习一个材料，而不让练习太多的材料呢？在此和大家分享我的感受。

感受一：练“一”才能深，练深才见效，贪多嚼不烂。

就像是挖井找水，十天时间挖十口井，每口井都挖个两米深，浅尝辄止，都挖不出水；而你集中精力，十天只挖一口井，就可以深挖二十米，就可能挖出水来。常言说，伤其十指不如断其一指，集中力量打歼灭战，说的都是要想取得战果，就要集中力量，一个点上求突破。例如天天用“人一之”练习耳语练声法，就等于在一个地点上往深里挖井，就能在用气、吐字上快速突破、快速见效。

感受二：反复练“一”，才能掌握规律。

常言说，书读百遍，其义自现。“义”就是规律，规律只有在不断重复中才能掌握。练耳语练声法就是在找用气发声的规律。要反复练习一个材料，才能在重复中不知不觉地感受到耳语练声法的精妙和神奇，掌握气沉丹田的规律。

感受三：反复练“一”，才能一通百通。

一通百通的“一”，也就是其义自现的“义”，就是规律。通过反复练习“人一之”，掌握了气沉丹田的规律，形成了稳定的小腹肌肉记忆和唇舌肌肉记忆，这时再去练习绕口令、诗歌，再开口当众讲话，就



可以让气、声、字一通百通了。

在这里要提醒各位读者，练耳语，练三定，练双人舞，都忌讳蜻蜓点水，浅尝辄止，都要从练“一”开始！

有一位读者非常精通精练之道，他发给我的邮件这样写道：

我按照书上的要求，循序渐进，由易到难进行练习。练习时要专一。我开始练习双人舞时一味贪多，一次性学习三到四个动作，效果并不好。于是，我改变策略，只练习一个动作，先看视屏再练习，然后总结不足，再看视屏提高。用这个方法不仅学得快，而且能看到自己的进步，很有成就感。

如果你也想不断看到自己的进步，就不妨学学这位读者，坚持精练原则。

3. 全练

什么是全练？就是讲话能力的训练包括四练：练口、练手、练胆、练脸，要多管齐下，综合练习，而绝不是单纯的练口、练嘴皮。

(1) 练口

练口就是天天开口用耳语练声法练习，达到气息通畅、声音圆润、吐字清晰的目的。

(2) 练手

练手包括两个意思：一是动手写，二是练手势。

动手写，就是写讲稿或者提纲。先我手写我心，再我口讲我手。一定要先扎扎实实地写好文字，写好提纲，然后再按文字或提纲讲。千万不要上来就追求出口成章，初学者追求出口成章，实在是一个误区。

因为大凡出口成章的人，一定都受过三种训练：

一是先写后说的训练。先出手出章，再出口成章。先学会写，然后再讲，经过反复多次这种训练，熟能生巧，才可能做到出口成章。

二是背诵经典诗文的训练。从小就背诵诗词古文，这些经典篇章已经化成了自己的语言，如于丹，如著名国学讲师翟鸿燊。

三是反复讲的训练。职业讲话者一般都是一个内容讲了很多遍，烂熟于心，而你是第一次听，就会留下出口成章的印象。

所以，没有天生的出口成章者，只有经过训练的出口成章者。想出口成章，一定要循序渐进，先从出手成章训练开始。

练手的第二个方面是练手势。即反复进行手势的训练。手一动，讲话的语言自然生动，手势一比划形象，语言自然就很形象。要按照第四章的要求，反复练习讲话的“双人舞”小段，把讲话加手势变成讲话的一种习惯。

比如说：“芝麻这么小，西瓜这么大”这句话，不加手势说，语言就平板枯燥；而一加手势，说芝麻时，用两个手指一捏，说西瓜时，两只手一比西瓜的形状，语言马上就生动传神。通过对动作的反复练习，就可以让双手形成肌肉记忆，一讲话就自然加上手势。

(3) 练胆

练胆就是寻找一切机会主动上台，反复上台，进行眼定、笑定、站定的三定训练。练出胆量，治好上台恐惧症：手抖、脚颤、脸红、心跳。

(4) 练脸

练脸包括练习微笑，练习眼睛和听众的交流，练习讲话时眉飞色舞。通过反复练习，使面部肌肉养成微笑的习惯，养成眼睛大胆和听众交流的习惯，养成讲话时眉飞色舞的习惯。

4. 巧练

巧练有三个意思：一是“号脉”，二是“找方”，三是“吃药”。

(1) “号脉”就是抓重点

学讲话不能眉毛胡子一把抓，要先理清自己在当众讲话中最关键的



问题是什么，是没有胆量，是声音容易嘶哑，是讲话没有感情，还是讲话没有条理，抓住难点，重点突破。解决了主要矛盾，就容易树立信心、再接再厉、持之以恒地练习。

如果你觉得自己拿不准难点在哪。建议你先把本书看上三遍，就能找到难点了。如果还不行，可以和我联系。有两种联系方式：一是在我的新浪博客里留言，二是发送邮件给我。我的邮箱是：ym5482@163.com.

到目前为止，我基本上是每信必复，算是尽点绵薄之力帮助读者提高当众讲话的能力吧。

(2) “找方”就是对照自己的难点找药方

根据自己学习当众讲话的难点，从本书里寻找相对应的章节做“药方”。

但是光看书，你还缺乏身临其境的感受，所以接着就可以看我录制的光盘《口才百练成金——管理者 21 天提升当众讲话魅力》。这个在网上也可以搜到，上面是我用“定耳舞诀”法对学员进行现场训练的实况录像。看书等于预习，看光盘或视频等于上课，两者一结合，效果就会好很多。

(3) “吃药”就是坚持训练

本书每一章的最后一节，都有针对性的练习方法、材料和步骤。针对自己的病症，选准一个“药方”，定出每天练习的时间和次数，马上开始练习。头七天最难坚持，要咬紧牙关，不急不躁，天天练习。等你坚持了 21 天，蓦然一回首，胆、声、情、识的能力都具备了。

在上课中，为了让学生掌握巧练的方法，我经常会专门布置一个对症下药的作业：先给自己号脉，找出自己当众讲话中的最大问题；然后找方，在我开出的练习方法中找出对症的药方；最后是按时吃药，自己制订每天的练习计划。

通过两个月的对症下药练习，全班同学都实现了重点突破，成效

明显。

谢同学说：“老师让我们自己找到病根，然后对症下药。讲话时摇摆不定一直是我的致命伤，我就让自己每天贴墙站 20 分钟。两周下来后，我站在讲台上讲十分钟，再也不会像‘唐老鸭’一般左摇右摆了。”

张同学说：“我的病症是：气不顺，用嗓子说话。我的药方是：每天用耳语练声法练习‘人一之’ 100 遍。练习两个月的效果是：声音通透，底气十足。”

将恒练、精练、全练、巧练的原则贯穿在当众讲话的训练当中，就能一步一个脚印，扎实实地练出效果，掌握当众讲话的技能，提升当众讲话的魅力。

九、读者来信问答

读者在按照“定耳舞诀”法进行练习的过程中，时常会遇到一些疑难问题，向我咨询。我都一一作答，并刊登在我的新浪博客上。现将这些问答内容选出一部分，分类刊登在每一章后面，供读者在练习中参考。

1. 王侯将相宁有种乎

读者：

殷老师讲授的内容，主要是针对有一定才能的人，而不是针对普通人。如果一个普通人能做到“定耳舞诀”的要求，他一定是人才了。期待下一本说话的书，是讲普通人如何练习讲话的。

我：

谢谢你的建议！



练习当众讲话就是要大家由普通变成不普通。我的这本书也是为了让大家由普通变成不普通！

能有机会面对大家讲话的人，都是不普通的人。

王侯将相宁有种乎？要有自信，做不普通的人！

和你分享两位网友的评论。

fsk_0321：

“我相信殷老师的书是面向有决心、有恒心、想提高自己的人。任何人只要想改变自己，都可以。”

zhangyi：

“殷老师的书，是天底下最大的大白书了，百分百是针对普通人的。”

——我非常赞成这两位读者的意见。只要有决心、有恒心，我们就一定能从普通变成不普通！希望每一位读者都能克服畏惧心理，马上开始练习！

2. “行”与“悟”

——读者恩宽在“定耳舞诀”QQ群里的留言

实践出真知，实践说的是行，实践与真知之间的联系就是悟。

“要知道梨子的味道，就要亲自尝一尝”，也许大家都知道这句话。但它的另一层意思是“如果不尝一尝，你永远不知道梨子的味道”，就不一定大家都知道了。即使准确地告诉你梨子的各种成分，也无济于事，还是需要你去尝，去行，去实践，才会知道。学习殷老师的理论，也是一样，要去“行”，去实践。

在“定耳舞诀”的QQ群里，看到很多人问“殷老师讲的方法真的有效吗”“21天真的能达到吗”。

对于第一个问题，这个问题很难回答，就像是你问我“梨子的味

道”一样。也许我出于热心，耐着性子告诉你“梨子的成分”是多少水分、多少糖分、多少酸度。甚至专业一点，我告诉你梨子的物理指标和力学指标，密度多少、刚度多少。你听了这些，很有道理，似有所懂，但实际上你还是不知道梨子的味道。

因为不知道梨子的味道，你从来不会有吃梨子的冲动。这是梨子的悲哀，更是你的不幸。

其实最好的答案应该是“去尝尝梨子”和“去实践一下殷老师的理论”。这样，你就准确地知道了梨子的味道，知道了殷老师教的方法是否有效，关键就是要去“行”。

“21天真的能达到吗”，这不是个完整的问题。先容我讲一个故事：一位年轻人向老者问路，“到城里要多长时间？”

老人说：“你走啊！”

年轻人以为老人耳背没有听清，就又重复了一遍问题。

老人还是说：“你走啊，你走啊！”

年轻人想，真倒霉，问路碰到个傻子，转身走开了。

“照你这个速度，要两个小时。我不知道你的速度，怎么告诉你时间呢？”身后传来老人清晰、洪亮的声音。

我想，您应该明白我的意思了吧。达成目标所需的时间与你的训练努力程度关系极大。21天，是个概数，实际的天数取决于你自己的努力和体悟。

训练见效快的例子，建议您看看老师博客6月30日“讲课互动七法”中，“狂客笑谈”的分享：

我在这20天里没有完全遵守您给我说的方案（向您道歉），最主要的是因为时间不是那么充足。但是我平均每两三天用耳语练声法练习一次，总共加起来有一个星期左右的时间。奇迹发生了，给朋友打电话，他们都说我的声音比以前响亮多了，不像以前那么发闷。听到这些话后，我意识到练习耳语练声法真的很管用，我以后将坚持每天都练习。



这是一星期就有明显感觉的例子，离老师说的 21 天，还差 14 天，何如？

见效慢的，我可以拿我自己的经历分享。我的训练方法是每天坚持读 6 遍“羊皮卷”。从 4 月 18 日到今天 7 月 1 日，合计 74 天的时间，我没有间断过。有天晚上睡前训练时赶上停电，又没有准备蜡烛，我是借着手机的荧光完成训练的。也算得上有恒心吧！但我的效果就不如“狂客”兄明显，不过对付 3 个小时不间断的培训，早已经绰绰有余了。感觉不足之处就是，声音不够明亮。

为什么声音不够明亮？有问题就要找出问题的原因和解决的方案，这就是“悟”，是“行”的第二重境界。不去“行”，就无从发现问题。没有问题，就无从有解决方案。只有去“行”了，去实践了，才会发现问题，才会找到解决方案，才能得到真知。

我开始找不到小腹累的感觉，后来感觉忽然找到了，还在老师博客里分享过发“嘿哈”音找感觉的方法等。但事实证明，这些方法都是不太可取的。因为我当时找到小腹累的感觉，是通过收腹来实现的，不很实用。于是，我又仔细阅读老师书中的相关章节，看老师的授课视频，翻看一些胸腹式呼吸方法的理论介绍，仔细体悟老师讲的每一个关键的字句。老师在讲课中指导耳语训练时说过一句“要收着练”。就是这个“收”字，启发了我，不是“收”着小腹，而是“收”着吐出来的气息。

悟到了这些，通过不断的实践，我在一星期前找到了正确的方法，就是老师 7 月 1 日博客中“练耳语小腹不累怎么办”中介绍的一模一样的方法，就是“一只手卷成话筒，放在嘴前边，对着这个‘话筒’练习耳语”（殷老师语）。这样可以找到很自然的小腹累的感觉，并且也找到了嘴皮子用上力的感觉了。

悟到这个过程，我花了 66 天的时间。而殷老师，作为一个已经功力深厚、造诣很深的专业人士，俯下身去感受我们这些入门级菜鸟的感

觉，想必也是很难的。足见老师用心之良苦，我等有何托词不尽心学习啊？

“梦里走了千里路，醒来还是在床上”，“行”和“悟”就从现在开始！

3. 遇到练习的停滞期怎么办

读者：

我现在按你讲的每天练习 20 遍“人一之”，可是感觉进步并不明显，一筹莫展。今天反思了下，可能与练习当中心浮气躁有关。

我发现最近练习流于形式，以完成数量任务的心态练习。比如在练“人一之”时，虽然手上有动作，但心里却想着：快点做完，做完了我干别的事。心不能静下来，“身”与“心”没有真正参与，就像雁过不留痕一样，所以就没有什么效果。

我：

在坚持的过程中会出现一个停滞期，好像没有效果、没有收获。这是正常现象，只要咬牙挺过去，就是柳暗花明。这就像走路，走了九十九里，这是最累的时候。这时候不走了，就前功尽弃。一咬牙，就走到了头了。毛主席说，最后的胜利“产生于再坚持一下的努力之中”。

坚持讲话技能的练习，学会讲话还在其次，首先是练习心态，锻炼的是人做事的恒心。通过学讲话，练出了恒心，人生则无往不胜。

读者恩宽说，“把当前的事情做好就是最大的成功，不要贪多。”这句话说得非常好，这就是活在当下。

活在当下的关键是“身在曹营心在曹”，而不是“身在曹营心在汉”。只有全身心地投入，才有效率，才有效果。



4. 学讲话有技也有道

读者：

读殷老师的书，有“三悟”。

一悟义。

还记得我3月份刚买来书时，只看重“21天”和“诀窍”，反复研读后，才深入理解了“定耳舞诀”的内涵和贯穿整本书的“一简二活三口诀”。

二悟行。

知行结合。每天在自制的计划表上逐项打钩，每天200次“引”、40次“大家好”，每天写日记总结优缺点，已经成了我最快乐的事，生活从没这么充实过。

三悟心。

从开始的功利心、急成心，到现在的自信心、进取心，我不仅提高了讲话能力，而且变得更乐观、坚定、积极向上了。

我会继续读下去，练下去，悟下去，在三悟中不断提高。

我：

看了你的“三悟”我非常高兴！让我高兴的有两点：

1. 悟道。

最高兴的就是你的体悟已经从讲话之技上升到了人生之道。道就是规律，你不光学会了讲话的技能，而且从中悟出了人生根本性的一些道理、规律，这是一个质的提升和飞跃。

为什么说你悟出的是道呢？

因为快乐是道。快乐幸福就是人生的目的。人享受过程中的快乐，才是真快乐，才能说是天天快乐。你在天天的学习、实践、自省中感受

到了快乐，这是生活过程中的快乐，是真正的快乐。

因为充实是道。什么生活最充实？天天在成长、进步的生活最充实。你找到了，体验到了。这是非常宝贵的经验。这种体验是天天打麻将、天天喝酒抽烟、天天抱怨、天天自卑自弃所体会不到的。

因为恒心是道。所有的成功都是靠恒心才能取得的，这是我最大的体会。“定耳舞诀”四字经，就是靠我在六年的大学教学实践中，每天写教学总结、感悟，记了几十万字总结出来的；出《21天掌握当众讲话诀窍》这本书，也是靠我每天500字，坚持写了一年写出来的。你制订了计划表，并坚持按计划表练习，找到了坚持恒心的有效方法，并在坚持中进步、提高，尝到了恒心的甜头，这非常宝贵。

你的“三悟”，都是人生的大道，是幸福人生、成功人生所必须具备的核心心态和方法。你用自己的感官和心灵体验到了这些人生的大道理，不是书本上的、口头上的，这就真正变成你的精神财富了。由衷地祝贺你！

2. 知音。

你读出了我写《21天掌握当众讲话诀窍》这本书的双重目的。我写这本书就是有意识地将传道、授业、解惑三者结合起来，在教授给读者学习当众讲话技能的同时，融汇了中国传统文化的内容，如忠、孝、仁、舍得等，融汇了做事的根本方法，如持之以恒。

因为我通过个人的学习和生活体验，感觉这些道理是人想要幸福、想要成功必须遵守的规律。所以，我就把这些观念融汇在教学当中。这样学生在学会当众讲话技能的同时，也学会了做人的道理。很多学生在期末作业中写到：“老师教给我们的人生道理，比讲话技能更重要，会让我们受用一生。”基于这些成功的经验，所以我在写书时，也把这些价值观融汇进去了。



领导干部21天提升当众讲话魅力

你读出了这层意思，真是我的知音啊！希望我们和更多的读者都能坚持忠、孝、仁、义等这些中国古圣先贤的宝贵的价值观。

送给你两句话，我们共勉：

简单练到极致就是绝招！

天才就是重复最多的人！

第二章

三定练胆法

——领导干部提升当众讲话魅力第一招

定一笑定、眼定、站定，是练胆之法，是培养领导干部迅速具备在讲台上沉着、镇定状态的方法。胆是心理素质，属于人的内在，但可以通过训练人外在的体态语，由外向内改变人的心理素质。学会了三定，就可以达到好声、好身、好脑、好运的目的。



领导干部21天提升当众讲话魅力

一、为什么领导干部提升当众讲话魅力要练胆

1. 讲话有胆，内容精彩

我常在琢磨，“有胆有识”这句成语，为什么不能颠倒过来说成“有识有胆”呢。

因为这个顺序反映的是一种因果关系。有识未必有胆，有胆才能有识。有胆是前提，有了胆，上台才能讲出精彩的“识”；没有胆，准备的“识”再精彩，到了台上也会讲不出来。

胆像什么，就像房间里的电源开关；识像什么，就像房间里的精美装修。电源一关，房间一片漆黑，再精美的装修你也看不见；打开电源，灯亮了，才能看到屋子里漂亮的装修。我们上台讲话也是如此。上台前讲话内容背得滚瓜烂熟，可是因为没胆，往台上一站，脑子一片空白，把词忘得一干二净，只有有胆，到台上才能有超水平的发挥。

网友“射手 mm”看了中央电视台《赢在中国》总决赛后写了一段评论：

我很喜欢那个唯一的女选手——周瑾。她的镇定、从容，回答巧妙、机智、滴水不漏，真是让人喜欢。她参加比赛的时候还是一个身怀六甲的孕妇，现在比赛完小孩已经四个月。一般的孕妇都在家养尊处优，她来到这个创业的舞台和男人们一争高低，不卑不亢，拿到 500 万元也是实至名归。

周瑾为什么能够在总决赛中获胜？正是有胆帮了她的大忙。只有“镇定、从容”在先，才有“回答巧妙、机智、滴水不漏”在后。

《演讲与口才》中讲过一个大学生靠有胆转危为安的求职故事。



大学生郑某求职参加某合资公司的面试。负责接待的一位先生向她递来名片。郑某因为紧张，匆匆看了一下名片，就连忙对对方说：“您好！藤野先生，您不远万里，远离祖国，来到我们中国创业，真的很佩服您的创业精神。”

那人愕然地说道：“远离祖国？你以为我是日本人吗？我姓腾，叫野阔，是地地道道的中国人！”

这下郑某陷入了尴尬。她调整了一下情绪，诚恳地道歉说：“对不起，我刚才太紧张了。不过你的名字让我想起了鲁迅先生的老师——藤野先生。他教给鲁迅先生很多知识和做人的道理，让鲁迅先生受益终生。我希望您能成为我生命中的‘藤野先生’，帮我走上事业的大道！”

腾先生一下子转怒为喜，不但没有怪罪她的言语过失，还因为郑某敏捷的思维和出众的口才而决定录用她。

太紧张，让她看错人名；一镇定，马上妙语出口。

我自己也有切身的体会，当主持人时间长了，胆量练出来了，站在台上放松自如，才不时能蹦出几句妙语来。

全国著名健康教育专家洪昭光来珠海做健康报告，我担任主持。在介绍洪昭光时，我是这样介绍的：

洪教授在健康教育方面作出了特殊贡献，今天我想授予他三个头衔：“五星上将、农业部长、体委主任”。说他是五星上将，是因为他推广防病养生不战而去人之病；说他是农业部长，是因为他介绍的“红黄黑白绿”食品促进了农产品的销售；说他是体委主任，是因为他提倡的步行锻炼推动了全民健康运动……

当时全场大笑，洪昭光也笑了。

我在介绍洪昭光时，这三个形象称呼能产生，就是因为我当时轻松自如不紧张。前提就是有胆。如果紧张，只能按照主办方提供的资料平淡无奇地宣读出来，不可能像上面那样形象地作介绍。

2. 讲话有胆，可避免“错词、滞词、没词”

根据我的观察，当领导的上台讲话无胆，大多会出现“三词”表现：错词、滞词、没词。

错词——就是心口不一，把词说错。像我们主持人是以说话为职业的，也常常会因为紧张无胆而说错话。

有位主持人，长期在直播室里对着话筒做节目。在他第一次主持大型晚会时，往台上一站，看到几千人的场面，一下子紧张了，报幕时说：“下面请欣赏新疆歌舞《掀起你的头盖骨》。”

惹得全场哄堂大笑。原来是把《掀起你的盖头来》说错了。

网上有个连长讲错话的笑话：

军首长到连队视察。连长汇报工作读到“干部要爱护士兵”这句话时，由于“干部要爱护士”这六个字处于本页最后一行的末端，“兵”字处于次页首行第一个字位置，这位连长过于紧张，就念成了“干部要爱护士”，闹出个大笑话。

滞词——就是舌头发硬，结结巴巴，读稿都读得很不连贯。为什么会出现这种情况呢？因为无胆就会紧张，一紧张，全身肌肉都是僵硬的，舌头也不例外。常言说“笨嘴拙舌”，这“拙舌”就是舌头僵硬。舌头一僵硬，就打不过弯来，自然就结结巴巴。

没词——就是脑子一片空白，不知道该讲什么了。

在和一些企业老总聊天时，他们经常会讲到这样一种情况：我在台下讲话流利自如，可是出席一些很隆重的会议往台上一站，脑子就短路，一片空白。结果讲的是什么，自己都不知道了。下来一想，后悔不迭：我刚才在台上应该这样讲才对呀。可在台上就是想不起来。

为什么会出现这种情况呢？还是紧张、没胆造成的。



脑子为何会空白？因为从生理学上讲，人一紧张，肾上腺激素分泌过旺，使得心跳加快，身体各部分毛细血管充血，肌肉收缩加剧。正是因为心跳加快、肌肉收缩加剧用去大部分氧气，大脑供氧不足就会出现暂时缺氧的现象，也就是头脑会一片空白。

另外从思维科学角度讲，在台上思如泉涌、妙语如珠，是灵感思维的产物。灵感思维又是右脑的产物。右脑只有在镇定、放松的时候才运转，一紧张，马上关闭。所以，站在台上一紧张，管灵感思维的右脑就关闭了，自然就讲不出精彩的话了。

3. 解决讲话无胆势在必行

我在教学和培训中发现：讲话无胆者，细分起来，共有两种，一种叫全无胆，一种叫半无胆。

什么叫全无胆？

全无胆就是台上台下都没有胆量讲话。全无胆的情况，在大学生当中比较多，在领导干部当中不太常见。

什么叫半无胆？

半无胆就是有时讲话无胆，有时讲话有胆。在领导干部当众讲话中，半无胆的现象比较多。常见的有这样几种类型：

第一，对上无胆，对下有胆。

这种情况就是对员工对下属讲话有自信，能够有条有理、侃侃而谈。有一家电器销售公司的店长，他说每天开晨会，面对下属几百名员工讲话没有一点问题，但是一遇到总公司领导来视察让他汇报工作时就紧张，读稿都读得结结巴巴。

一位读者就属于这种情况，他在给我的信中写道：

在您的指导下，我的口吃情况得到很好的改善，在人际交往中所受到的限制明显减少，在平常和同事们谈话基本达到流利自如的水平。每

天独处时就自言自语地讲一些我认为重要的事情，都能达到满意的流利程度。

可在和领导或其他单位的同事讲话时就难了。有些话明明知道怎么说、该说什么，可就是说不出来，结结巴巴，以至于造成很多误会，让人很反感。同时，我的自尊心、自信心都受到打击，很多工作很难展开。例如：我把工作方案写得很好，可向领导汇报时却是乱七八糟，有口难言，有话说不出，有想法无法表达。一次两次倒没什么，可我每次见到领导都如此，就很糟糕了。

第二，对外无胆，对内有胆。

有些人对内讲话时，大家都熟悉能够放得开，不紧张；而对外讲话，面对陌生人就紧张，不会讲了。

在培训中我还发现，有一种人正好相反，对外有胆，对内无胆。

一位航空公司的乘务长说：

我面对陌生乘客服务或讲话时有胆、有自信，而面对领导和同事讲话时却很慌张。

第三，讲话无胆，谈话有胆。

不少人与同事、下属在底下一对一谈话时，生动、形象、手舞足蹈、眉飞色舞，很有感染力。但是一让他上台对着众人讲话就紧张，或者是语速太快，或者是表情严肃，或者是眼睛不敢看人，或者是手足无措，或者是结结巴巴，总之像换了个人似的。

4. 领导干部为什么讲话无胆

领导干部为什么会出现这种无胆的情况呢？

我分析主要有两个原因：一是跛脚论，二是鸭子论。

先说跛脚论，就是中国语文教育重文轻语造成了讲话无胆。



语文二字，顾名思义，文，是指文字、文学、作文的训练；语，是指口头语言的训练。语文课应该是有文有语。而我们的语文课是有文无语，所以说是跛脚的。

我每学期接新班开始上当众讲话课时，都要做一个简单调查，对学生说：“从小学到高中学过口头语言表达课的请举手。”结果有一次全班60个人，举手的只有一两个。一问，还都是因为上高中时要考播音主持专业，在社会上找老师学过一点。所以，我们的语文课最后造成的结果就是哑巴中文，学生只会写作文，不会开口讲话。

我们经常在电视上看到，美国的政要和企业家面对记者时能从容不迫、侃侃而谈。为什么能做到这一点呢？网友“伴我成长”在一篇文章中写道：

其实，美国人的演讲口才，不是一朝一夕练就出来的，而是从小学、中学到大学各个阶段不停磨炼而成的。也就是说，真正培养美国人一副好口才的重要原因是美国的教育。有关专家曾对演讲人的心理做过调查，得到结论：60%以上的人都对做演讲有胆怯心理，以为演讲仅次于死亡，其可怕程度排在第二位。由此，专家以为：演讲还不仅仅是口才的训练，也是胆量的挑战和锻炼，需要长期培育。

美国教育界充分意识到了这一点。所以，美国从小学起就十分重视培养学生的演讲能力。他们从小学开始就注意在课堂上磨炼学生的口才，无论是语文还是数学或者历史等其他科目的课堂，演讲、争辩已是家常便饭，学生早就习以为常。这样的课堂，学生的胆量处处能得到锻炼，口才时刻能得到训练。尤其是在课堂上，老师们经常根据所学过的知识要求以专题的形式上台演讲，更是让学生的口才得到了充分的展示和锻炼。演讲、争辩在学习中的作用是不言而喻的。

腾讯评论中有篇文章更是讲到，美国人培养演讲能力是从幼儿园开

始的。

美国人十分重视沟通交流的能力，对幼儿就开始进行演说能力的培养。从上幼儿园开始，每个小朋友就要到台上去和别人分享自己的观点、想法，或向别人展示和讲解自己的物品，还会像模像样地要求大家提问。别的小朋友也不会客气，五花八门的问题都会提出来。老师会予以鼓励、赞扬，给小朋友以无比的勇气和自信。

我们的每位领导干部都是从中国语文有文无语的课堂里走出来的。如何写作文，老师教过，也很重视。但是怎样当众讲话，老师却从来没教过。所以，上台无胆也是很自然的现象了。

第二是鸭子论。俗话说“赶鸭子上架”，意思是说强迫人去做他能力达不到的事情。“将帅起于卒伍，宰相起于州县”，每个大领导都是小领导出身，每个小领导都是从普通员工干起。当员工的时候你只要能干就行。但是当了领导就逼着你既要会干又要会说。这一逼，就好像是赶鸭子上架了。所以初当领导的人，会干不会说，也是一种常见现象。

心理咨询师吴仕達在《管理者为何“口吃”》的文章中谈道：

某患者一次公司例会要做部门工作总结，会前原本准备得非常充分，甚至写了发言提纲，但当众站起来后，十分恐惧，张口结舌，竟然什么都说不出来，又是出汗又是发抖。他感到十分烦恼，并因此导致自我评价降低，自艾自叹，自卑自责。

另一位患者的口吃出现在谈判中，尤其是快要拿到大单的时候，他就会思维混乱，语无伦次，大单总是拿不到。

这是一个普遍现象。专业人员默默工作就行，不需要频繁的沟通和交流，但被提拔做管理人员后，就需要在部门会议、中层会议、全体员工大会上发言，紧张和恐惧的问题就来了。有的人甚至害怕与领导和陌生人讲话。一旦讲不好，领导还没有说什么，就担心会失去目前的职位，因为公司越来越倾向于吸纳更年轻的职员。



著名的彼得原理和“赶鸭子上架”的意思差不多。

管理学家劳伦斯·彼得指出，在管理学中有一种普遍现象：每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好（胜任），就会被提升到更高一级职位；其后，如果继续胜任则会进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。而要想胜任新的岗位，就要通过自我训练和不断进步。

通过以上的分析可以看出，讲话无胆有其客观原因，不用大惊小怪。但是讲话无胆，会直接影响领导干部的工作，又不能坐视不管。

那么，从哪里入手改变讲话无胆的状况呢？

5. 从无胆到有胆的练习模式

胆小害怕，是学习讲话的第一只拦路虎。怎样降伏这只老虎？

胆量，属于人的心理素质，属于人内心的东西。无胆，是块心病，是个心魔。治心病，有两种办法：一种叫西医式练胆法，一种叫中医式练胆法。

（1）西医式练胆法

西医治治病是就事论事，外病外治，内病内治。无胆属于心病，大部分演讲书都会给你提供心理疏导、改善心理素质的几条原则：

- ① 害怕当众说话并不是个别现象。
- ② 一定程度的登台恐惧是有利的。
- ③ 再出色的演讲者也一样有登台演讲的恐惧。
- ④ 恐惧是因为你不习惯登台。

接着，还教给你积极的心理暗示方法：

- ① 确信自己的题目有意义。
- ② 避免想那些使你不安的事情。
- ③ 要自己给自己鼓气。

④ 把听众当成你的朋友。

一般的演讲书都会教你三种消除紧张情绪的方法：深呼吸，握紧拳头再放松，后仰放松颈部肌肉。

平心而论，这种西医练胆法，对于有一定登台经验的人和心理素质较强的人有用，但对于大多数首次登台的人、心理调适能力差的人、上台受挫产生严重心理阴影的人来说，则基本用不上。

这些治疗讲话无胆的药方之所以不太有效，就是因为缺少一种整体思维，没有将心理与生理、内心与形体统筹考虑。对无胆的人来说，他们需要的是一种看得见、摸得着、能模仿、能练习、循序渐进的内病外治的具体方法。

(2) 中医式练胆法

中医看病都是把人体各部分看成一个相互作用的整体，辨证治疗，内病可以外治，外病可以内治。

先看看中医的外病内治。

在中里巴人的《求医不如求己》这本书里，介绍了一个案例：一个12岁的男孩儿，皮肤不太好，小腿上有鱼鳞斑，一到秋冬季节就很痒。孩子经常挠，然后就长痂，有时面积很大，痂很厚。孩子夏天都不敢穿短裤。

中里巴人怎么治的呢？他认为看起来是皮肤上的病，病根却在脾肺气虚。于是给孩子开了参苓白术丸，健脾益肺；补中益气丸，健脾止泻；玉屏风散，防风止汗。结果，外病内治，孩子的皮肤病治好了。

再看中医的内病外治。

中里巴人在书中又举了一个例子。

前年的春天，我去新加坡旅游，暂住在好友杰森家里。那天晚上正在喝茶聊天，杰森突然接到一个电话，说他的一个英国朋友突然病重，



不能说话了，让他过去看看，并请我一起过去帮忙给诊疗。路上杰森对我说，这个英国朋友很喜欢中国文化，经常和他一起聊天，已经75岁了，是个忘年交。

来到那个英国朋友的家，老人正斜靠在沙发上，两目有神，看着并不像有病的样子。他的私人医生已经来了半天了，据说是当地最有名的西医。那医生说他是脑血管有问题，建议他回英国去治疗，并马上住院检查。老人似乎不同意，连连摇头。朋友向老人介绍，说我可以用中医的方法帮他看看。老人睁大眼睛很惊奇地望着我。我让老人伸出手来，帮他把脉。他的脉弦滑有力，弦为肝火，滑为痰盛。再让他张开嘴看他的舌象。老人张嘴很费力，舌头歪向一边，卷曲着，舌头一边已被咬破，还在出血，里面还尽是食物残渣。

他的侍者向我们介绍说：老人几年前得过脑血栓，左手臂一直不是很灵活，但其他一切正常。昨天晚上喝了点酒，今天早上说话就有点不太清楚了，尤其吃饭时总咬舌头，而且食物都糊在舌头上无法下咽，到晚上连张开嘴都吃力了。

老人的问题在中医看来属于中风先期，肝风内动，痰蒙清窍，心脉淤阻。舌通心脉，“舌乃心之苗”，故舌头的症状最多。

老人身体壮实，本可直接用安宫牛黄丸化痰熄风，但手边无药，我的针灸用具也没带在身边，便提出用汤勺为老人刮痧。我把我的思路一说，杰森用英语一翻译，那个西医大夫连连说“*No*”，并显出气愤的样子。而那个英国老人却露出欣喜的表情，频频点头。西医大夫最终铁青着脸，坐在旁边的沙发上，不再说话了。

我在老人家的厨房搜寻了一番，找到了一把做工精致的、可能是盛饭用的小木铲，又找来了一瓶橄榄油。我让老人脱掉外衣露出左臂。老人的肌肉很结实，我顺着左臂的心经刮了起来，从极泉穴开始。那个小木铲很好使，比我在国内用的刮痧板还顺手。我边刮边问：“感觉怎样？”老人露出惊喜的表情，还时不时地点点头，好像正在欣赏一首美

妙的曲子。

痧出得很畅，不一会儿心经已经变成了一条黑紫的线条，像是被人重重地打伤了一样。那位西医大夫惶恐得坐立不安，总让我轻一点、轻一点。

刮了大约十几分钟，当刮到手腕的灵道穴时，老人突然剧烈咳嗽了一阵，吐出了两口暗黄色的浓痰，然后向我挑起大指，清晰地用英语说了句“太奇妙了”。我接着又在老人的神门穴点按一分钟，以泻心经之余火；同时用另一手在脾经的大都穴按揉，以接引心经气血；最后掐点太白穴一分钟，把肝火之多余能量尽转于脾经储存，不致白白泻掉。治疗共30分钟，再让老人吐舌头，已经伸缩自如、归位如初了。

隔行如隔山，但隔行不隔理。中医辨证施治的思维方法给了我很大启发。治登台无胆的病，我就是以中医“诸病于内，必形于外”理论做指导，用了内病外治法，通过外在体态语的训练来解决无胆这个内在心理素质的问题。

在教学当中，讲到练胆这一课时，我都会先做一个实验，让学员感受内无胆一定形于外的道理。

我站在讲台上，面对学生，低着头，眼睛看着地面，面部没有一点表情，身体歪歪扭扭，一直晃个不停，口中小声说“各位领导，各位来宾：大家好”。

然后我问学员我是有胆还是无胆。学员说无胆。我又问从哪里看出来的。学员说，从低着头、不敢看观众、身体歪歪扭扭这些肢体语言上看出来的。

第二遍，我面带微笑，挺胸收腹，双脚并拢，目光坚定地和听众交流，声音洪亮地说“各位领导，各位来宾：大家好！”

这次我再问学员我有胆还是无胆。大家会异口同声地说：“有胆！”

通过这种对比演示，学员一下子就明白了内病可以外治的道理。

概括起来，无胆的人，在肢体语言方面常犯三种毛病：笑不定、眼



不定、站不定。

在我刚开始当众讲话培训时，怎样克服上台无胆，是一个让我很困惑的问题。后来我在培训中发现：上台讲话内心无胆、自卑的人，一定会在他的肢体上表现出来，观众是可以看出来的。

这个“看”字很重要，我们没有火眼金睛，看不到上台讲话者的内心，但是我们能看到他的脸、手、身的动作。这些外在的形体动作能准确地透露出他的内心状况。一个无胆的人，内心紧张、害怕，心怦怦狂跳，那我们一定能从他的肢体动作上看出来：脸上肌肉紧绷，没有一丝笑意，眼睛不敢看观众，手不知道放哪里，双手发抖，两腿发抖。而如果上台后能改变无胆的肢体语言，就可以给观众一个有胆的形象，让观众感受到你内心的沉着和自信。

下面我们先来逐一分析三不定的毛病，然后再用三定法对症治疗。

6. 无胆讲话者的外在表现“三不定”

“三不定”是指笑不定、眼不定、站不定。

我们先说笑不定。

笑不定，就是上台讲话没笑容。凡是上台紧张、害怕的人，一定表情严肃，笑容绝不会自始至终挂在脸上。为什么？因为心里一紧张，反映在生理上，全身肌肉都会紧张，脸上的肌肉自然也是绷紧的，一绷紧，就必然给观众一种面如秋霜的感觉。

你给观众一个冷脸色，观众下意识地就会对你很冷漠；你看了观众的脸色难看，就会更紧张，表情更加僵硬。

我主持过一个大企业一年一度的客户答谢会。董事长上台讲话，“各位来宾、各位客户，值此新春佳节到来之际，我们举办这个答谢活动，就是为了衷心地感谢大家对我们企业的大力支持。”他的文字是热情洋溢的，但他的面部表情自始至终冷冰冰的，嘴角不往上翘，眼角看

不到任何笑意，你从他的语言当中感觉不到一点感谢的意思。会场很气派，钱花了不少，就因为讲话不会笑，答谢会的效果就大打折扣了。

还有一次，我参加一个干部培训讲座。培训中心的领导一开口，我就非常注意观察他的面部表情。他说：“大家早上好。欢迎大家参加这一期的领导干部培训。经过精心筹备，我们的国学讲座终于开班了。”

说“大家好”，本来应该面带微笑，热情洋溢，给人心口一致的感觉，可是他脸上的肌肉是僵硬的，没有任何表情，传递的是不欢迎大家来听讲座的信息，让人很不舒服。

根据我的观察，领导干部当众讲话笑不定的情况非常普遍，能达到80%。甚至一些很有经验的演讲者，也存在笑不定的问题。

再说眼不定。

内心无胆、紧张的人，他的眼睛一定不敢看人。不看人看哪儿呢？或者看天花板，或者看地面，或者看手中的讲稿，或者看一下观众，眼睛马上躲开了，就是不敢自始至终看着观众说话。因为眼睛是心灵的窗户，你心里害怕见观众，一定会在眼睛上反映出来。而一个内心自信，充满着讲话愿望的人，他的眼睛一定是放着光的，会像探照灯一样，始终和观众进行目光的交流。

乔布斯是一位伟人，也是世界上最出色的演讲家。但是他2005年6月12日在斯坦福大学的毕业典礼上的演讲，却是一次并不出彩的演讲。

演讲内容很精彩，讲了三个故事：退学之后学习美术字的故事。30岁时被苹果开除的故事，战胜胰腺癌的故事。这三个故事激励了全世界千千万万的年轻人。但是看了视频才知道，他的现场演讲效果却并不很好，15分钟的演讲中，只有三四次学生的掌声。为什么呢？我从视频中注意到，他并没有将稿子背下来，眼睛4/5的时间都在看稿子，顾不上和台下的大学生交流，而且没有笑容。这与他后来在苹果新产品发布



会上的演讲比逊色很多。

我主持过一个企业管理的高峰论坛，三位主讲嘉宾，其中有两位都存在眼不定的问题。

一位是自始至终都看着自己的演讲稿念，从不抬头。读到“尊敬的某某部长、尊敬的某某局长，非常感谢你们出席我们今天的会议”时，他的眼睛也没有看一眼下面的部长和局长。给人的感觉是：目中无人。

另一位好一点，眼睛知道和观众交流，但是他的眼睛只敢看中间的观众，而从不看左右两边的观众，没有兼顾全场。给人的感觉是：目中有人，但只有少数人，没有全场人。

这两种表现，都给人不尊重领导和听众的感觉。究其原因，并非傲慢，只是因为紧张，没有受过训练，但这样会造成误会。

上台讲话眼不定的情况，在领导干部中大约能占到50%，与笑不定相比要好一些。

最后说站不定。

站不定，有两种情况。

一是做不到站如松。由于紧张、害怕，根本顾不上自己的形体姿态。手足无措，手没地方放，脚没地方搁，不知道怎样站才好，耷拉着头，佝着胸，站得歪七扭八的。

二是不等站稳就说话。因为紧张，恨不得一口气把话说完，所以，上台不等站稳就开口说话，话不等说完，就落荒而逃，根本顾不上鞠躬谢幕。而有胆的人，一定是站如松；一定是站稳了之后，等全场安静之后才开腔讲话；一定是讲话结束之后，非常从容地下台。

有一个专门做媒体数据调查的大公司的女老总，在一次调查数据发布会上，由她来发布调查数据。她非常重视此次讲话，职业套装很高档，大波浪发型是精心吹过的，然而站上讲台之后，就将胳膊肘往讲台

上一放，整个人的重心就靠在了讲台上，就这样一直把话讲完。这就是站不定。本来往台上一站应该是像我们古人说的“站如松”，两腿并拢，身体站直，可是她由于紧张，下意识地要找个心理依靠，就一直靠在讲台上了。

我还在一个大型会议上看过一个很有影响的网站领导讲话，两只手没地方放，老是插在裤兜里，给人一种对听众不屑一顾的神态。实际上是天大的冤枉，这个人一直对人很和善，何况台下还坐着他的领导，这都是因为紧张，手不知往哪儿放造成的。这也是一种站不定。

当众讲话站不定的现象，在领导干部中大约有30%，主要是在不经常上台讲话的人身上存在。

上台讲话紧张无胆的人，都逃不出“三不定”的毛病。通过对讲话无胆者进行笑定、眼定、站定三方面体态语的训练，就可以治疗无胆者的三不定，让观众看到一个在台上沉着自信的演讲者。

下面我将逐一介绍“笑定”，“眼定”，“站定”的训练方法。

二、快速克服讲话无胆方法之一：笑定

什么是“笑定”呢？就是让笑容定在讲话者的脸上。从你开始起步走上台的时候就要面带微笑，在讲话过程中要面带微笑，讲完话最后走下台时还要面带微笑。这就是“笑定”的内容。

1. 微笑对观众来说有两个作用：悦目，悦耳

先说悦目。

悦目，就是观众喜欢演讲者微笑的表情。面带笑容的讲话者，还没有开口就已经从视觉上吸引了观众。

笑才有魅力，才能吸引观众。星云大师曾说：一束鲜花，不如一脸



微笑。笑容，是世间最美的色彩。

韩国金灵泰在《乔布斯演讲会》一书中写道：当乔布斯走向台上说出第一句话之前，请注意他对动作、表情以及视线的处理。首先映入人们眼帘的是乔布斯的微笑。看到他的表情就可以知道，他对于今天的演讲感到非常高兴，人们觉察不到他有丝毫的紧张。

“他从演讲台的边缘走向中央，在开始演讲的第一句话之前，将目光投向听众席上的每个角落。当然，即便是这个时刻他也仍然充满了微笑，向前来听演讲的听众传达欢迎的信息。然后，他才开始讲第一句话。”

微笑就是紧张无胆的克星！你微笑了，观众就认为你是从容、自信的。

领导魅力就是这么简单！微笑，就有领导魅力；不笑，就没有领导魅力。

当你站在台上，未曾开口先有笑，就已经展示出你的魅力，吸引了观众的眼球。正如雨果所说：“微笑就是阳光，它能消除人们脸上的冬色。”

我让学员微笑，自己更要言行一致先微笑。在讲课时，我的微笑贯穿于讲课的全过程，营造了良好的气场，给学员留下了深刻的印象。

一位大学老师上完我的课后写道：

殷老师授课总是时刻保持微笑。比如教我们向观众问好的时候，一定会面带微笑。微笑的时候嘴角要上扬，眉毛要打开，眼睛要笑眯眯。这样就能给观众留下良好的印象。殷教授的笑容非常有感染力！！

中央电视台《晚间新闻》栏目对北京市有关部门在学生中所作的一项调查进行了报道，调查主题是“你最喜欢什么样的老师”，结果90%以上的学生说，我最喜欢微笑着给我们上课的老师。

再说悦耳。

悦耳就是讲话声音非常好听，从听觉上吸引听众。

《一切从微笑开始》这本书里讲了一个背靠背招聘员工的故事。

艾莱儿是个普通的美国女孩，既无背景，也无技术专长。当美国联合航空公司招聘员工的时候，艾莱儿抱着试试看的心态，带着她的微笑走进了面试间。

面试开始了。但是令艾莱儿不明白的是，主考官是背对着她说话的。即便如此，她还是自信、愉快地回答了所有问题。

最后，主考官转过身对她解释说，她所要从事的工作需要借助电话来完成，包括订票、取消、更换或确定航班等事宜。他之所以背对着她，不是因为无视她的存在，而是为了清楚地知道她的声音里是否加入了微笑。

当然，艾莱儿很顺利地通过面试被录用了。从这以后，艾莱儿在自己的岗位上通过电话让顾客们感觉到她的微笑一直伴随着他们，让他们有如沐春风的感觉。

真诚的微笑，的确是可以听出来的。

我是广播主持人出身，深知广播主持人的声音甜美多么重要。有些主持人自身嗓音条件清脆响亮，但就是因为声音听起来冷冰冰的，而让听众讨厌。有些条件一般，但是声音听起来甜美亲切的主持人却大受听众欢迎，拥有很多粉丝。甜美的声音从何而来？不是天生的，就是看你爱不爱笑。只要你一微笑，声音马上甜美，只要你的脸上一冷漠，你出来的声音一定是冷冰冰的，听众一听就能听得出来。

我曾经给电信公司呼叫中心做过培训，发现他们有一个误区，就是训练声音亲切悦耳往往只是从声音入手，而忽视了对笑容的训练。而我是把微笑训练作为重点，教给他们微笑的练习方法，要求每天练习微笑。等把微笑练成习惯了，工作时自然就声音悦耳亲切了。

说一千道一万，不如现场练一练。现在请读者做个练习：



说两次“各位领导，各位来宾，大家好！”

第一次，皱着眉头说，声音一定是发闷的；

第二次，微笑着说，声音是悦耳明亮的。

为什么微笑能够让声音悦耳呢？在下面会作具体的讲解。

2. 微笑对讲话者来说有四好：好声、好脑、好身、好运

对当众讲话者来说，微笑可以带来四种好处：好声，好脑，好身，好运。

（1）好处——好声

好声，就是微笑可以让讲话者的声音变好听。这里重点说说为什么微笑可以让声音变好听。

先说微笑可以让气息通畅。

因为人紧张、生气的时候，鼻孔收窄，呼吸的管道就变窄，呼吸不顺畅；而微笑的时候，鼻孔自然张大，呼吸的管道加大加宽，气息一下子就吸进来，马上气沉丹田。这是第一点。第二点，人在紧张的时候，下巴、脖子是勒紧的，呼吸不畅；而一微笑，面部、颈部、肩部、胸部、腹部都放松了，上下打通，呼吸没有任何阻碍。

再说微笑可以让声音圆润。

微笑时，颧骨的肌肉往上拉，口腔自然就打开了，共鸣腔大了，声音有共鸣，自然就圆润了。

第三，微笑可以让吐字清晰、轻巧。

因为人在微笑的时候，嘴唇向两边咧开，双唇的肌肉收紧，吐字马上有力，一有力，字就清楚。

再一点，一笑，吐字就轻巧。我们常言说，笨嘴拙舌。拙舌，就是舌头很僵硬。人紧张，舌头才会僵硬。而微笑的时候，舌根后缩，舌头放松，自然就变灵活了。

(2) 好处二——好脑

微笑能使大脑放松，思如泉涌。

我们常说急中生智，实际上急中想生智，一定少不了先微笑。因为在事态紧急时，人的大脑往往一片空白，猛然想出办法的不多，如果能微微一笑，大脑瞬间放松，就能生出灵感想出办法。

给大家讲两个笑中生智的故事。

先说王宠惠笑论婚姻的故事。

民国年间，法学家王宠惠在伦敦参加外交界的宴会。席间有位英国贵妇人问王宠惠，“听说贵国的男女都是凭媒妁之言，双方没经过恋爱就结成夫妻，那多不对劲啊！像我们，都是经过长期的恋爱，彼此有深刻的了解后才结婚，这样多美满啊！”

王宠惠笑着回答：“这好比两壶水。我们的一壶是冷水，放在炉子上逐渐热起来，到后来沸腾了，所以中国夫妻间的感情，起初很冷淡，而后慢慢就好起来，因此很少有离婚的事件。而你们就像一壶沸腾的水，结婚后逐渐冷却下来。听说英国的离婚案件比较多，莫非就是这个原因？”

我们再来看个周总理笑谈“嫦娥奔月”的故事。

1971年，基辛格博士为恢复中美外交关系秘密访华。在一次正式谈判尚未开始之前，基辛格突然向周恩来总理提出一个要求：“尊敬的总理阁下，贵国马王堆一号汉墓的发掘成果震惊世界，那具女尸确是世界上少有的珍宝啊！本人受我国科学界知名人士的委托，想用一种地球上没有的物质来换取一些女尸周围的木炭，不知贵国愿意否？”

周恩来总理听后，随口问道：“国务卿阁下，不知贵国政府将用什么来交换？”基辛格说：“月土，就是我国宇宙飞船从月球上带回的泥土，这应算是地球上没有的东西吧！”

周总理哈哈一笑：“我道是什么，原来是我们祖宗脚下的东西。”



基辛格一惊，疑惑地问道：“怎么？你们早有人上了月球，什么时候？为什么不公布？”

周恩来总理笑了笑，用手指着茶几上的一尊嫦娥奔月的牙雕，认真地对基辛格说：“我们怎么没公布？早在五千多年前，我们就有一位嫦娥飞上了月亮，在月亮上建起了广寒宫住下了。不信，我们还要派人去看她呢！怎么，这些我国妇孺皆知的事情，你这个中国通还不知道？”周恩来总理机智而又幽默的回答，让博学多识的基辛格博士笑了。

上面讲的两个故事，都是先有笑脸后有妙语。若是全身紧张，一脸尴尬，一定是大脑空白，张口结舌，说不出话来。我们可以在生活中留意观察，能讲出妙语的人，大都是面带微笑的人。

为何微笑能让人消除紧张，产生妙语呢？

因为一微笑，整个脸部肌肉放松，太阳穴处的肌肉也随之放松。太阳穴是头部的重要穴位，《达摩秘方》中将按揉此穴列为“回春法”，认为常用此法可保持大脑的青春常在，返老还童。一微笑，就是给太阳穴按摩，大脑马上就觉得很轻松，脑供血一下子很充沛，思路一下子接通，才可能有即兴发挥。而人一严肃，脸上的肌肉就紧张，太阳穴也绷紧，大脑就紧张、发木，脑子马上就转不动，什么也想不起来。

再从潜意识理论讲。妙语如珠，属于灵感思维，而灵感思维是潜意识的产物，潜意识只有在人放松的时候才会工作，紧张时潜意识是不肯工作的。所以，人一微笑，大脑放松，潜意识才开始工作，如珠的妙语才会出现。

(3) 好处三——好身

常言说：笑一笑，十年少。此话虽浅，却蕴涵着科学的大道理。微笑真是健康长寿的法宝。

我在博客中曾经转发了中医学博士彭鑫医生讲的一个治疗案例。

我在今年六月份的时候治过一个患者，是河北的一个患者。他找我

看病的时候，他说彭医生，我肝硬化（早期）。肝硬化大家都知道，肝硬化再往下发展那就是腹水，腹水再往下发展可能就是死亡。肝硬化第二条路就是肝癌，存活期一般都不超过十年。

他说：“我觉得我自己人生没有希望了，也不知道错误出在哪里？”

我说：“这个病用中医是可以治好的，但是最重要的，是你自己先得立起来。所以医生很多时候是帮助病人树立信心。”

我说：“你这个病可以自己治疗好，同时我给你开药方，帮助你，慢慢的你就好了。”他说：“真的吗？”我说：“这是完全可以的。”因为用中医的眼光看来，只要是过分的金气退去之后，肝脉就会舒畅，他的肝硬化就会好。

我就跟他讲：你作为企业的领导，你的脸上从来都没有笑容。因为我们望、闻、问、切时间长了就有经验，来什么样的病人，一看大体就能知道，通过五行的望诊就知道，你从来没有笑容，而且内心当中特别的受约束。

他说：“我就是这样的，我的员工都跟我讲，他们特别害怕我，而且我自己的体会就是，我每天都好像被绑得紧紧的。”

我说：“你这不是自讨苦吃吗？这叫造病运动，自己制造疾病。你这种心态时间长了，就会把病制造出来。你看你已经把病制造成功了，制造出肝硬化来了。假如说你继续往下制造的话，这个病就会发展成绝症，就会夺去你的生命。这是内外双失，自己也不好，让别人也跟着难受。”

他说：“那有什么办法？”实际上很简单，金气过重的人要练习什么？就是练习宽容和微笑。我就跟他讲：“你从今天开始练一个内容就行了，就是天天微笑。因为人只要一笑，全身紧张的气就会放松，脏器就得到舒展，脏器一得到舒展，病就好了。”

我跟他讲了这番道理之后，又给他开了四逆汤、四逆散，把这个肝气再舒展一下，他就回去了。



大约两个星期之后，因为这个病人属于比较重的病人，我给他打电话，我问他现在怎么样了，吃没吃药。他说：“彭医生，实话告诉你，没有吃。我现在就听你的话，我天天练习微笑对待周围的人。我发现我肝区疼痛的感觉没有了，而且去医院化验肝功能，各项指标都在往好的方向发展。”

他后来给我发了一条短信，他说：“彭医生，你当时教我微笑的场景，一直在我眼前晃动。我每当面容紧张、心里抑郁的时候就想到这个，就天天练习。”

而且我当时还跟他讲，实际上人生气的时候，就是把自己吊在房梁上毒打，他这个人就是天天毒打自己。我跟他讲这个的时候，当时那么紧张的气氛，一下子就缓和了。为什么？当人一旦反省自己，那时候智慧就开了，很多问题就迎刃而解。

他说：“当时你给我举这个例子之后，我天天晚上想，想来想去我就笑了。我觉得我每天都在毒打自己，这何必！而且经常是自己毒打自己，并不是别人毒打自己。”他把这个问题想通了之后，气血一通，然后身体就好了。

你看，微笑对健康的好处有多大呀！

读者“水就是水”看了我在博客上转载的这篇文章后很受触动：微笑还有这样的好处，不看不知道，一看吓一跳！

我自己亲身做过一个微笑与健康的试验。

单位组织去一家医院做年度体检。量完血压，我突然灵机一动，能不能做个微笑与血压的试验呢？看量血压的人不多，于是我就向护士提出：“能不能帮我个忙？我想做个试验，先微笑着量一次血压，再发脾气时量一次血压，看看血压有什么变化。”

护士善解人意，答应了。

第一遍量血压时，我面带微笑，用耳语反复念“引”字，量完的

结果是低压70。

第二次量，我皱着眉瞪着眼，用耳语反复说“气死我了……”，量完的结果是低压80。

这个小试验让我亲身体会到了：微笑能带来“好身体”。微笑让血压平稳，发怒让血压升高。天天发火发怒，血压就会天天升高，最后变成高血压；天天面带微笑，血压天天平稳，就不容易得高血压了。

不花钱，不吃药，只是养成微笑的习惯，就能让自己健康长寿，上哪儿能找到这样的好事呢？

(4) 好处四——好运

只有常微笑的人才有好运气。为什么呢？

因为微笑是镜子原理。你对镜子微笑，镜子中的你就对你微笑。生活中也是如此，当你微笑地对别人，对别人恭敬有礼，别人就会马上微笑地对你，而如果你横眉冷对别人，别人也会横眉冷对你。

蔡礼旭老师在讲解《弟子规》时，讲过一个自己对长辈恭敬有礼、送微笑，巧遇贵人，终身受益的故事。

我有一次去澳大利亚学习中国传统文化，在学习《弟子规》时，其中有一句“事诸父，如事父；事诸兄，如事兄。”意思就是说侍奉别人的父母，也要跟侍奉自己的父母一样恭敬；对待别人的兄长，也应该跟对待自己的兄长一样恭敬。我学习之后感受很深。

有一天，我回到了寝室，看到有七八个长辈，我就一个一个开始问候。有一位长者比我父亲年纪还要大，我马上微笑地说：“唐伯伯您好！”然后鞠一个躬。当我抬起头来一看，这个长辈笑得合不拢嘴，他说坐飞机飞了几万里，还收了一个侄子，很高兴。后来我又微笑着向旁边一位问候：“陈叔叔您好！”这时突然有一个叔叔跑过来，他说：“我也要，我也要。”事后我才知道这个叔叔非常有智慧，他是要来给年轻人创造机会，所以他自己跑过来也要当叔叔。



我就微笑着说：“卢叔叔您好！”这个躬鞠下去之后，人生发生了巨大的变化。隔天下午其他人都不在，刚好就是这一位卢叔叔，跟我在房子里面。卢叔叔把我叫到客厅，坐了下来，跟我聊了两个多小时。

这一聊才知道，卢叔叔曾经是雅马哈的总裁。雅马哈是一家生产电子琴、钢琴、摩托车的公司，他领导着八万员工。这让我瞠目结舌，只恨自己有眼不识泰山，但是同样也让我知道了：越有能力的人，越谦卑，越有涵养。

当时，他把自己的人生经验和智慧，无私地与我分享，给我教导。其中有一句话我印象最深，他说一个人要提高自己的道德修养，要记住一句话：“对待自己，要赶尽杀绝；对待别人，要‘与狼共舞’。也就是发现自己的一个缺点，就要全心全力把它改过来，要有赶尽杀绝的决心；而对别人应该多多宽恕，多替对方着想，所以要厚道三分。

在这两个多小时的过程中，我是全神贯注在吸收。听完之后，我的情绪很激动，充满了感恩的心，并鞠躬谢恩。

从那天开始，每天吃完早饭、中饭、晚饭，我都和他散步、聊天、分析，他这样手把手教了我两个月。

我认识卢叔叔已经很多年了，若我人生有任何疑惑，我只要打一通电话给他，他就会非常认真地把他的经验与我分享、教导我，让我破迷开悟，少走弯路。

其实，大道至简，真正的大道理，那是最简单的。只要你的真诚心、你的恭敬心流露出来，对人送出一个微笑、表达恭敬之情，你的人生、你的机遇就会有很大的变化，你就会一生遇贵人。

蔡老师的成功，就是源自对人真诚、恭敬，并把他的真诚、恭敬用灿烂的微笑表达了出来。

我的学生通过一个学期练微笑，没想到微笑竟然帮助她考上了研究生。她在期末作业中记述了这件事。

我考香港中文大学的研究生，在面试的时候，我想到殷老师强调的“笑定”。于是，我尝试着一直保持微笑，笑答面试官的问题，化解了我和他们之间的隔膜。我的英文不是非常流利，但是我还是在众学生中脱颖而出，以优异的成绩被录取了。

记得面试结束时一个老师说：“I like your smile, you looks so kindly and cute！”意思是，我喜欢你的笑容，你很亲切很可爱！

我们常说“相逢一笑泯恩仇”，看了下面这个故事你就会对这句话有更深刻的理解了。

《小王子》的作者安东尼·德·圣艾修伯里不仅是一名杰出的作家，还是一位优秀的飞行员。第二次世界大战前，他参加西班牙内战，打击法西斯分子，后来陷入魔掌。

在监狱里，看守监狱的警卫一脸凶相，态度极为恶劣。安东尼·德·圣艾修伯里认为自己第二天绝对会被拖出去枪毙，于是陷入极度的惶恐与不安中。他翻遍口袋找到一支香烟，却找不到火柴。他鼓起勇气向警卫借火，警卫冷漠地将火递给了他。接下来，安东尼·德·圣艾修伯里用细腻的文笔记下了那刻骨铭心的一刻：

“当他帮我点火时，他的目光无意中与我的相接触，这时我突然冲他微笑。我不知道自己为何有这般反应。在这一刹那，这抹微笑如同鲜花般打破了我们心灵之间的隔阂。受到我的感染，他的嘴角不自觉地也现出了笑意，虽然我知道他原无此意。他点完火后并没有立刻离开，两眼盯着我瞧，脸上仍带着微笑。我也以笑容回应，仿佛他是个朋友。他看着我的眼神也少了当初的那股凶气……”

尔后，两人聊了起来，对家人的思念和对生命的担忧使安东尼·德·圣艾修伯里的声音渐渐哽咽。后来，看守一言不发地打开狱门，悄悄带着安东尼·德·圣艾修伯里从后面的小路上逃离了监狱……

微笑有这么多的好处，可是为什么还有那么多人不爱微笑呢？



我在教学中发现，除了中国人喜怒不形于色的民族性格外，从家庭角度看，大都是父母遗传的原因。我曾经调查过许多严肃、不爱笑的学员，一问，都说是家庭遗传。父母不爱笑，耳濡目染，孩子就不爱笑。

蔡礼旭老师在讲《弟子规》时曾经讲到：

家庭教育对孩子的影响非常大。有位母亲，脸上从来没有一点儿笑容。她骑摩托车载孩子上学，我跟她打招呼，她都没有什么反应，我往后座一看，这个小朋友的表情，跟她妈妈几乎是同一个模子刻出来的。

我的一位学生，对此做过很好的分析。

我自己是一个很爱笑的人，因为我曾经听过别人夸奖我，看到我就很欢乐，原因是我时常笑。这与我的家庭环境有关系，因为我家人都很爱笑，而这深深地影响了我。

我的室友则是一个不爱笑的人，我曾问过她，为什么不爱笑。她的回答是，我家里人都不爱笑的，她也不认为有什么事值得去笑。

在这个小小的对比中，我才发现，家庭对孩子的成长有很重要的影响。虽然在日后的朋友圈中，孩子会受到一定的影响，但远远不及家庭的影响深远。如果我以后有孩子，我一定会教他笑，让笑容伴随着他的成长。

我在教学中发现，领导干部对微笑的重要性大都有深切的认识，但是对怎样练习微笑，则常常感到束手无策。

有一次，一个开发区的主任告诉我，“殷老师，当领导的不会笑，让我很苦恼。我仔细分析过，我们家的人都不爱笑，父亲母亲、兄弟姐妹都是不苟言笑，一张很严肃的脸。见同事见下属，我的内心很热情，可是别人看起来都觉得我很冷，对我是能躲就躲。我现在是急切地想学微笑。”

那么，微笑可以练习吗？怎样练习呢？下面就专门谈这个问题。

3. 怎样练习微笑

练习微笑要练一个字“引”。

为什么练习“引”字呢？

第一，眉开；第二，嘴咧。

先说眉开。

真笑和假笑的区别在哪里？就在眼睛上。因为眼睛是心灵的窗户，眼睛笑，说明心在笑。如果只是嘴笑眼不笑，说明笑得很勉强，是干笑、冷笑、皮笑肉不笑。

怎样让眼睛笑呢？

我们来对着镜子做个体验练习。

先把眉毛皱起来，皱成一个“川”字。这时脸上是什么表情？苦相，这叫“愁眉苦脸”，先“愁眉”后“苦脸”。

再把眉毛舒展开。这时脸上是什么表情？喜庆相，这叫“眉开眼笑”，“眉开”是因，“眼笑”是果。

通过这个对比练习可以发现，真笑的关键在眉毛。眉一打开，眼自然就笑。而“引”字是三声，读的时候，眉毛自然就打开了，真笑的肌肉状态就自动出来了。所以让大家练习“引”字。

再说嘴咧。

常言说，笑得合不拢嘴。真正微笑的时候，嘴一定是咧开的。而读“引”的音时，开头的字母是“Y”，嘴自然就咧开了，牙齿就露出来了。

你看，练习“引”这个字，眉打开了，嘴咧开了，微笑的肌肉状态全出来了。天天坚持练习，笑肌就形成了肌肉记忆，微笑就变成了习惯。

下面是两位学生练习“引”字的体会。



学生甲：

老师说我笑容不定，很僵硬，从那以后，我就坚持对着镜子练“引”字。虽然有时候自己也觉得自己很滑稽，但是一想到会有好看的笑容，就坚持下来了。开始练的时候，笑肌很酸。练了一个学期，效果出来了。现在一上台，自然就面带笑容了。

学生乙：

以前的我，无论是老师还是同学都说“你怎么那么严肃啊？”“你好凶哦！”“你看起来是一个很凶的学长！”这一点我早就知道，我很早就想摆脱这种形象了。只有常微笑的人，才有好运气。一个天天面无表情、冷冰冰的人，是不会有好运气的。

这学期得益于殷老师的课，我终于发现了改变的机会和曙光。通过一个学期的对着镜子练习“引”字，我成功改变了原来凶巴巴的形象。我在写这篇文章的时候，就有同学跑来跟我说“你最近怎么笑得这么灿烂啊？”

像以上两位通过练习“引”字，而养成微笑习惯的学生有很多。在大千世界里，我们和很多人只有一面之缘，而珍惜一面之缘的最好办法，就是学会微笑着面对每一个你见到的人。你不知道谁是你的贵人，但贵人一定在你微笑面对的人中间。

4. 微笑训练材料和方法

微笑练习内容就是练好两个字和一个绕口令。两个字，一个“引”字，一个“笑”字；一个绕口令是《四是四》。

训练内容一：对镜子练“引”字。

练习方法：

- ① 每天对着镜子最少练100遍。
- ② 用耳语练。

③ 加手势练，练完一次停三秒。加手势，就是用右手做三声的手势，从左肩处往下走，下到腰带处，再往上走，到右耳朵平行处停止三秒钟。再做下一次。

为什么要对着镜子练呢？

因为对着镜子练，眼睛可以看到标准的微笑形象，在脑子中形成一个视觉的记忆，以后再练微笑的时候，脑海中就会浮现出说“引”时的微笑形象，这样可以从视觉上帮助你强化记忆。

为什么要每天练习 100 遍呢？

因为微笑练习实质也是一种肌肉记忆的训练。凡是不苟言笑的人，并非他内心不想笑，而是他的脸部肌肉长期不动，已经僵硬了，笑也只是在心里，脸上看不出来。如果练得少，肌肉动作转瞬即逝，脸上的笑肌就形不成肌肉记忆。而天天对着镜子练习 100 遍，有 21 天左右的时间，脸上的笑肌就发达了，就形成微笑的肌肉记忆了。

请看读者按此方法练习的效果。

一位姓杨的读者：

每天晚上坚持练“引”半小时。我嫌计数太麻烦，就干脆把练习时间定为半小时，次数就不管了。要是还有时间就再加上“人一之”练习。感觉笑容比以前自然了，和别人交流会不由自主地微笑。

读者（匿名）：

每天有空的时候我都会练习“引”，真的受益匪浅。现在不管是面对陌生人还是熟人，都会对着他们面带微笑，人与人间的隔阂真的少很多，聊天也更自然！

为什么要用耳语练呢？

为了一箭多雕，将练习笑容和练习气沉丹田结合起来。

为何加手势练？

第一，手做指挥。手势是个指挥，和我们唱合唱看指挥是一个道



理，把手势做到位了，就能从视觉上提醒你把三声发得更加标准，笑肌练习得更加到位。

第二，更加专注。加了手势之后，注意力会更加集中。如果单靠口说，可能有口无心，练习得不够专注。而要想做正确手势，必须一心一意。如果你的脑子分神，就做不出正确的手势来。

为什么要停三秒呢？

做好“引”的表情停三秒，就可以让微笑的肌肉记忆凝固三秒钟，以加深记忆。

读者小伟说：

以前我面色有点泛黄，看起来没精神。对着镜子练“引”后，我笑容多了，表情丰富了，自信心也提升了。刚开始我都没有觉察到，还是同事跟我说，气色好了不少。这是意外的收获。还有，我发现练“引”的时候，用右手手指画一个对勾的形状，更能带动脸部的肌肉，让自己投入到状态中去。

训练内容二：对镜子练“笑”字。

练习方法：

- ① 每天对着镜子最少练 100 遍。
- ② 用耳语练。
- ③ 加手势练，练完一次停三秒。

为什么对着镜子练“笑”字？

大家可以对着镜子来体会两个字。先说“笑”字，脸上是眉开眼笑的表情；再说“哭”字，眉眼是挤在一起的愁苦相。这说明什么？就是我们汉语发音时，面部表情和字音字义是对应的，说“笑”脸上是笑的，说“乐”脸上是乐的，说“哭”脸上是哭的，说“愁”脸上是愁的。

天天对着镜子练“笑”字，既能练笑肌，又可以让笑的信息进入

你的潜意识，强化笑的意识。

训练内容三：练习绕口令《四是四》

四是四，
十是十，
十四是十四，
四十是四十，
谁能说准十四、四十、四十四，
就请谁来试一试。

练习方法：

- ① 天天对着镜子练习。
- ② 用耳语练。
- ③ 加手势练。

为什么练这个绕口令呢？

一是练笑容。说这个绕口令的时候，上唇一直是向上提的，嘴角是上翘的，牙齿是露出来的。天天练习，就是自然微笑的肌肉状态。

二是练生动。手势一加，马上就生动、形象。

手势怎样加呢？

（右手伸出四个手指，手心朝前）说：四是四。

（两手伸出十个手指，手心朝前）说：十是十。

（右手伸出四个手指，手心朝前）说：十四是十四。

（左手手背朝前，伸出四个手指）说：四十是四十。

（右手伸出四个手指，手心朝前）说：谁能说准十四；（左手手背朝前，伸出四个手指）说：四十；（左右手保持刚才的手势）说：四十四。

（做双手请人的动作，并往里边请）说：就请谁来试一试。

加上手势主要是两个目的：一可以练习口手协调，脑子专一；二可



以练习眼神。看着镜子中自己的眼睛做动作，练的时间长了，眼睛就有神，就会说话了。

三是练习吐字清楚。主要是练习舌尖音 s 和舌面音 sh，将二者区分清楚。

三、快速克服讲话无胆方法之二：眼定

什么叫眼定？就是演讲者目中有人，在台上讲话时眼睛要会说话，始终和听众交流。这是体现讲话者自信的第二个奥秘。

什么叫目中有人呢？我在讲课时会让大家做这样一个练习体验一下。

请大家起立，用三种不同的方式说“各位领导、各位来宾，大家好！”

第一遍，抬头看着天说“各位领导、各位来宾，大家好！”这是自傲还是自卑？

学员：自傲。

第二遍，低着头说：各位领导、各位来宾，大家好！这是自卑还是自傲？

学员：自卑。

第三遍，面向前方，看着我，双目炯炯有神，面带微笑说：“各位领导、各位来宾，大家好！”这是什么感觉？

学员：自信！

眼睛看着三个地方，就代表着讲话者的三种心态。

这正好应了古希腊哲学家苏格拉底的那句话：

高贵与尊严、自卑和好强、精明和机敏、傲慢和粗鲁，都能从静止

或者运动的面部表情和身体姿势上反映出来。

一个出色的演讲者，是很善于用目光和听众交流的。中国企业家网上有篇文章专门分析了乔布斯的目光交流艺术。

眼睛是传递非言语信息的最有效渠道。乔布斯比一般的演讲者更注重保持目光的接触，他很少在演讲时读幻灯片或注释。乔布斯并没有完全淘汰注释。进行示范展示时，他常常会参照事先准备好的注释提示。苹果公司的 Keynote 演示软件，使得演讲者可以很容易地参考准备好的注释，而观众只能看到显示在投影仪上的幻灯片。如果乔布斯逐字逐句地阅读注释，台下没有人知道。但是，事实上，他一直和听众保持着目光交流。他会偶尔扫视一张幻灯片，然后迅速将注意力转移到听众身上。

1. 为什么“眼定”能展示自信

答案就是那句大家非常熟悉的话：眼睛是心灵的窗户。透过窗户可以看到内心。眼睛不敢看人，说明内心胆怯；眼睛敢于直视听众，说明内心自信和沉着。当一个人眼神飘忽不定，看了一下马上就离开了，或者干脆不敢看大家，我们肯定说这个人内心很胆怯、自卑、不自信。

说眼睛是心灵的窗户，这绝不单单是一种诗意的比喻，而是有生理科学依据的。因为人的大脑一共有 12 对神经，其中有 5 对神经是专门指挥眼睛的。当我们的眼睛在转的时候，不是我们的眼球在转，是我们眼后边的神经在转动，它带动眼珠在转。

人们一般认为是用眼睛看东西，实际上眼睛只是成像的器官。那么，我们到底是用什么在“看”呢？是大脑。我们每天收到的各类信息中，有 80% 来自视觉，20% 来自听觉、触觉、嗅觉和味觉。对于大脑而言，75% 的工作都在处理来自眼睛的视觉信息。显而易见，眼睛和大脑有着非常密切的关系。每一天我们都是用“脑”在看，用“脑”在判断外界的空间结构，物体的形状、色彩、方位及运动速度。



明白了大脑和眼的关系，就明白了练眼定的重要性：一个人内心的自信，一定可以从眼睛这扇窗户中看出来的。

2. 练习眼定的好处

(1) 好处一——尊重人

对于一个领导者来说，对人尊重的奥秘就在眼睛上。当你面带微笑注视着你的观众的时候，他们感受到的就是尊重，尊重的背后实际上是你对观众的爱心。孟子说：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”你的微笑注视，传达了爱和敬，同时也会得到观众对你的喜爱和尊敬。利人就是利己啊！

乔布斯深知这个奥秘，当他每次在苹果的年度产品展示会上上场的时候，他都会面带微笑地扫视全场，而观众回报他的是雷鸣般的掌声。

当演讲者的目光不肯和观众交流的时候，观众感受到的就是被轻视，这种感受连小孩子都是一样的。

黑幼龙被称为台湾的卡耐基。他讲过一个眼定的故事。

他的女儿立俐读小学五年级时，突然迷上了浓妆艳抹。每天清晨五点半就起床，花两个小时化妆，抹唇膏，刷眉毛，还把眼皮涂成深蓝色。当时父母怎么劝她都不改。

多年后的一天，黑幼龙和女儿聊天，才突然明白了她当年为什么小小年纪要化浓妆。他问：“立俐，从小到大，你感觉最让你受挫的事是什么？”立俐脱口而出，“和你说话最有挫败感。因为每次和你说话，你从来不看我一眼。”啊，原来女儿化浓妆、早恋，是想吸引父母的注意力呢！

黑幼龙眼睛不看女儿，孩子都觉得不受尊重，如果做管理工作的人，对同事、客户讲话不看对象，给人带来的挫折感岂不是更强。

(2) 好处二——吸引人

道家对精气神有个比喻：“人身所藏之精，譬如油；人身之气，譬

如火；其光亮，譬如神。”人身上最有光亮、最有神的部位就是眼睛。通过眼定的训练，你就可以做到两眼放光，双目炯炯有神，吸引住你的观众。

电视剧《亮剑》中李云龙有段戏，将用眼睛吸引人的力量表现得淋漓尽致。

“同志们，大家都知道了，鬼子对我们的根据地进行扫荡。这一次的扫荡不比以往，情况可能会更糟糕。

我要说的只有一句，天下没有打不破的包围圈。对我们独立团来说，老子就不把他当成突围战。当成什么？当成进攻，向我们正面的敌人发起进攻！

大家有胆量没有？（有！）记住，全团哪怕只剩一个人，也要继续进攻！死，也要死在冲锋的路上！

如果有谁怕了，我可以给他机会，让他脱掉军装，交出武器，和老百姓一起转移。我李云龙绝不难为他。有没有？（没有！）好，都是有种的汉子，把刺刀给我磨快，把子弹给我推上枪膛，把手榴弹的盖儿给我拧开喽。想消灭独立团，他鬼子还缺副好牙口。”

李云龙在做这场战前动员时，眼睛有两个特点：一是双目炯炯有神，二是目光像探照灯一样不停地在每一个战士的脸上扫过。他说“都是有种的汉子”时，那信任的目光瞬间扫过每一个战士的脸。而这种目光就是一块吸铁石，让全团每一位战士都目不转睛地看着他。强悍的语言加上如炬的目光，把每一个战士心中决一死战的豪气都点燃了。

（3）好处三——观察人

观察人就是说通过眼睛观察现场观众听讲情况，及时调整讲话内容和时间。

蔡礼旭老师在讲解《弟子规》中，就引用了孟子“观其眸子”的方法。



“当别人真正需要我们时，一定要尽心尽力去引导、规劝。但是时机不成熟的时候，确实不要讲得太多，以免令人心生烦恼。进退之间，缘分的成熟与否，也不是几句话能讲清楚的，还要自己去积累经验。”

我们可以用孟子“观其眸子”的方法。比如说你跟他谈弟子规很重要，然后举了句经文，“置冠服，有定位”，说这句经文对于孩子今后做事的能力有直接的影响。你这样一讲，他的眼睛就会放光、发亮。此时你不能说：今天我们就讲到这里，如此就不是随缘。当说话的艺术缘分成熟了，我们可以顺势而为。

假如与一个人讲了五分钟，他目光呆滞，这时再继续讲就是攀缘了。所以，要时时刻刻观察缘分的状态，缘分是动态的不是静态的，要把握时机灵活运用。

研究明清历史的中国著名学者阎崇年，在讲课过程中也非常注意通过观察听众的眼神来调整自己的演讲。

我讲课的时候有一个特点——眼睛喜欢看着大家。哪个地方大家有兴趣了，有点微笑，哪些地方可能不太感兴趣，闭会儿眼，我都看在眼里，这样就能随时根据大家的表情调整我的内容。

我自己也有用眼睛观察课堂情况的体会。

讲定耳舞诀的前三个内容时，因为互动较多，所以学员热情高，课堂秩序特别好。而到了讲“一简二活三口诀”部分时，练习少了。我观察台下听众时，就看到一些学员的眼神开始涣散了，有的开始打哈欠，有的开始交头接耳。我就明白光讲不练，学员会没兴趣，于是马上调整上课内容，增加互动练习。

例如，原来讲口诀化的例子，都是我自己在台上讲：“南怀瑾先生讲过一段话：‘上等人，有本事，没脾气；中等人，有本事，有脾气；下等人，没本事，有脾气。’把它压缩成口诀呢，就叫‘三人说’，这

个‘三人说’。就是口诀化。”

通过课堂上及时观察，发现效果不够好，我就在讲完南怀瑾先生这段话后，改为互动。

我问学员，“这段话压缩之后，可以变成‘三什么说’？”学员马上就集中注意力，开动脑子想答案。有的说“三人说”，有的说“三等说”，有的说“三气说”，马上现场气氛就活跃起来了。

如果我只是一味埋头讲，不注意用眼睛观察台下的情况，就发现不了问题。

领导干部当众讲话，也不妨多用“观其眸子”法，用自己敏锐的目光，及时捕捉观众眼中的信息，以掌握讲话主动权，提高讲话的效果。

3. 练习眼定的方法和要求

上台讲话者的目光如此重要，下面就教给大家练眼定的方法。

练习眼定的方法主要有四种：一是睁眼法，二是看眼法，三是兼顾观众法，四是远看片训练法。

(1) 方法——睁眼法

具体练法：在眼的前上方3~5米处找一个点（绿色点最好，黑色点也行）。睁眼看一秒钟，闭眼一秒钟，这样反复睁眼、闭眼连续100次，而且坚持早晚各100次。

为什么练睁眼？它有三个好处。

第一是眼皮不松。

说起来我练这个功也是被逼出来的。因为自己年过50之后，脸部的肌肉就越来越松弛，眼角开始往下耷拉，变成了三角眼。上台主持也好，表演节目也好，形象就受影响。后来看了一个电视访谈，发现一个年过六旬的京剧演员双目炯炯有神，眼皮一点都不松。他介绍说，他每



天都要瞪大眼睛盯着一个地方半个钟头，几十年如一日地练习。于是我就下定决心练瞪眼，要把松弛的眼皮再练回去。

开始练的时候，眼肌松弛，睁起来很困难；坚持练了一个月，就感到眼部肌肉有力了；到三个月的时候，自己一照镜子，发现眼皮开始复位，三角眼又恢复成双眼皮了。

第二是眼有神。

你可以自己体会一下，眼睛如果漫无目标地看东西，眼神就是散的，而看定一个点的时候，眼睛聚焦，就自然会有光泽了。一有光泽，眼睛自然就有神了。

我自己也是在偶然当中发现睁眼法可以练眼神的。年轻的时候，在部队宣传队练过舞蹈、演过话剧，后来又学播音、做主持，但是从未专门练过眼神。年龄大了以后，眼睛就更显得没神了。而通过练习睁闭眼，现在上课，学生都反映：对殷老师的第一印象就是眼睛好有神啊，感觉我们在课堂上的每一个动作都逃不出他的眼睛。

另外，练眼神的同时也是练心定。每次练习一睁一闭 100 次，非常枯燥，对人的注意力、定力都是很好的磨炼。

第三是眼睛黑白分明。

常言说人老珠黄，意思是人年龄大了以后，血液循环慢，眼睛中的红血丝越来越多，眼白就发黄，变得浑浊。而我通过睁眼法的练习，眼球得到运动，血液循环加快，眼球里的血丝越来越少，就显得眼睛黑白分明了。

无论年轻人还是老年人，坚持练习睁眼法，都可以让眼睛黑白分明，往台上一站，炯炯有神，一下子吸引住观众的目光。

几位读者按照书中的要求练习眼睛，也都取得了很明显的效果。

休闲人：

首先是“亮”，即眼睛感觉比以前明亮了、有神了。每天早上 6:30

起床，打开窗子，望着窗外的山，练习 15 分钟的“睁眼法”。可能是我以前从未这样近距离地看过自己的眼睛的缘故吧，当我练“三定”盯着眼睛看时，发现自己的眼睛明亮、清澈、有神，笑容也很好看。

读者小杨：

每天用睁眼法练习，感觉眼睛比以前舒服了，也有神了。这一点家人都能看得出来。

(2) 方法二——看眼法

具体练法：

- ① 目不转睛，一直看着镜子中自己的眼睛说话。
- ② 用耳语法说。
- ③ 每个材料每天早晚各练习 20 遍。

练习内容：

- ① 看着自己的眼睛说“各位领导、各位来宾，大家好！”
- ② 看着自己的眼睛说绕口令。

《四是四》：四是四，十是十，十四是十四，四十是四十，谁能说准十四、四十、四十四，就请谁来试一试。

《真稀奇》：稀奇稀奇真稀奇，麻雀踩死老母鸡，蚂蚁身长三尺六，八十岁的老头躺在摇篮里。

为什么要看着镜子中自己的眼睛说话呢？一可以练精神专注；二可以练讲话的对象感；三有互动感，越练越来劲。

(3) 方法三——兼顾观众法

兼顾观众法，重在练习讲话者眼神兼顾全场观众的能力。练习的时候，要坚持循序渐进原则。

具体练法：

- ① 一对一练习。两人面对面，一个人看着对方的眼睛说“早上好”20 遍，对方当观众配合。然后再换过来练习。



②一对二练习。一个人面对两个人说“各位领导、各位来宾，大家好”。

先看着左边人的眼睛说“各位领导”，再看着右边人的眼睛说“各位来宾”，然后面向中间，眼睛兼顾两人说“大家好”。练习20遍。然后三个人再轮换。

③一对三练习。一个人面对三个人说“各位领导、各位来宾，大家好”。

先看着左边人的眼睛说“各位领导”，再看着右边人的眼睛说“各位来宾”，然后面向中间的人，眼睛兼顾两边说“大家好”。然后四个人再轮换。

这就是以循序渐进的方法进行眼睛兼顾观众的训练。一对一、一对二、一对三，这样反复练习，成为习惯，上台就学会兼顾全场观众了。

练兼顾观众法的要求：用耳语法练，面带微笑练，点头时要有力。每天早晚各20遍，练到形成肌肉记忆为止。

(4) 方法四——远看片训练法

这是兼顾观众法训练的延伸，就是讲话者面对台下观众时，把场下的观众分为左中右三部分，眼睛先看着左边观众说“各位领导”，再看着右边观众说“各位来宾”，最后看着中间观众说“大家好”。

这个练习的主要要求是：方位准，眼神虚。

方位准，就像上面说的，一定要按照左右中的顺序练习。通过这个练习，一是可以把全场的观众都兼顾到，二是目光的交流井然有序，不会散乱。

眼神虚。就是眼睛不能只盯着台下的一个观众看，眼睛要看到一片人，让每一个观众都感到你在看着他。如果你的眼睛只是盯着少数人讲话交流，大多数观众就会感到被冷落，这会破坏讲话的气氛。

不要小看这个技巧，它就像一层窗户纸，不捅破，有些人可能永远不知道怎样用目光和观众交流。

四、快速克服讲话无胆方法之三：站定

什么叫站定？就是上台后身体要站如松，站定三秒再开口，讲话结束后停三秒再下台。

1. 站定的两个标准

站定练胆，主要要达到两个标准：一是站直，二是站稳。

(1) 站直

古人讲：站如松，坐如钟，行如风，卧如弓。这站如松，就是我们对讲话者在台上站姿的要求。在台上的时候，挺直腰背，面带微笑，马上展现独特的人格魅力。凡是站在台上歪歪扭扭，浑身乱晃的讲话者，观众马上三分的看不起，人还未开口，就先已丢了印象分。

怎样站，我们会在后面具体来讲，先来讲讲站如松的三大好处：印象好，声音好，身体好。

第一是印象好。

待人接物，第一印象非常重要。在心理学上，把第一印象叫做首印效应。

有天上午，马鸣赶到鸿达公司参加最后一轮应聘，主考官正是鸿达公司的谢老总。临到考试时间快要结束，马鸣才满头大汗地赶到了考场。

谢老总瞟了一眼坐在自己面前的马鸣，只见他大滴的汗珠子从额头 上冒出来，满脸通红，上身一件红格子衬衣，加上满头乱糟糟的头发，给人一种疲倦的感觉。

谢老总仔细地打量了他一阵，疑惑地问道：“你是研究生毕业？”似乎对他的学历表示怀疑。马鸣很尴尬地点点头回答：“是的。”



接着，心存疑虑的谢老总向他提出了几个专业性很强的问题。马鸣渐渐静下心来，回答得头头是道。最终，谢老总经过再三考虑，总算决定录用马鸣。

第二天，当马鸣第一次来上班时，谢老总把马鸣叫到自己的办公室，对他说：“本来，在我第一眼看到你的时候，我就不打算录用你，你知道为什么吗？”马鸣摇摇头。谢老总接着说：“当时你的那副尊容实在让人不敢恭维，满头冒汗，头发散乱，衣着不整。特别是你那件红格子衬衫，更是显得不伦不类的，不像个研究生，倒像个自由散漫的社会小青年。你给我的第一印象太坏。要不是你后来在回答问题时很出色，你一定会被淘汰。”

马鸣听罢，这才红着脸说明原因：“昨天我前来赶考时，在大街上看见有人遇上车祸，我就主动协助司机把伤员抬上的士，并且和另外一个人路人把伤员送去医院。从医院里出来，我发现自己的衣服沾了血迹。于是，我就回家去换衣服。不巧我的衣服还没干，我就把我二弟的一件衬衫穿来了。又因为耽误了时间，我就拼命地赶路。所以，时间虽然赶上了，却是一副狼狈相……”

谢老总这才点点头说：“难得你有助人为乐的好品德。不过，以后与陌生人第一次见面，千万要注意自己给别人的第一个印象啊！”

与面试者的第一印象相比，上台讲话者的第一印象更为重要！

而这个印象首先是视觉上的。因为讲话者一登场，观众首先接触到的不是你的声，而是看到你的形。未曾开口，站相如何，观众一看，马上就留下了强烈的印象。如果站如松，观众马上对你充满信心和期待；如果站如藤，歪歪扭扭，马上就对你没了兴趣。

想给观众留下沉着、自信、干练的第一印象，就要练习站如松。

第二是声音好。

因为只有站得直，腰部挺起来，气息才会通畅，丹田才能用上力，

声音才会响亮。如果站得歪歪扭扭，前含胸，后驼背，腰部难以用力，气息不流畅，声音听起来自然是浑浊喑哑的。播音员和歌唱演员练声的时候，从来都是站直身体，挺胸收腹。歌唱演员在台上演唱，也从未见过含胸驼背的。

读者小杨：

我在练习耳语法中感觉到：练习时精神状态非常重要。当我的上半身是积极向上抬头挺胸的，气息和声音状态就好很多，腰部两侧的起伏和紧张也会更明显。当我上半身弯腰驼背非常松弛时，表现出来的又完全是另外一种声音：气息不通，声音发闷。

第三是身体好。

医学专家说：常言说“站如松，坐如钟”，这是很有科学道理的。

概括起来，站如松有三健的好处：健肺，健体，健脑。

首先是健肺。科学家研究发现，挺起胸可以使肺活量增加 20% 左右。肺活量增加了，身体各部位获得的氧气也便增加了，这样人就不容易疲劳。

其次是健体。养成抬头挺胸、直腰的良好姿势，可以让身体挺拔，减少腰背酸痛感和脊柱的弯曲。人体中的脊柱长约 70 厘米，由 24 块椎骨连接构成人体的支柱和中轴，由四个生理性弯曲形成了人体美丽的曲线。人要避免椎骨与椎骨“狭路相逢”：如果长期弯腰驼背，其椎间盘组织就会萎缩消失，成了真正的驼背体型。

第三是健脑。坚持挺胸还能增强大脑的记忆力。人的大脑所需的氧是全身的 40%，其血液的需要量是其他器官的 30 倍。供给大脑的血液越多，其思维、记忆能力就发挥得越好。反之，人则反应迟钝，记忆力减退，久而久之会造成大脑萎缩甚至使人患上老年痴呆症。而挺起胸膛可使丰富的血液顺利输送到脑部，保证大脑所需的乙酰胆碱、卵磷脂等营养物质的供应，保持敏捷的思维、良好的记忆。



经络专家蔡洪光老师从中医经络理论的角度对“腰背直”做了很好的解释。

我通过对广西永福县30位百岁老人的研究发现：这些老人有一个共同的规律，就是腰板直，背不驼。腰板直有什么好处呢？这就像高速公路，如果弯道多，车就跑不快，人一驼背，经络也就不通畅，寿命就不长。腰板直，经络通，才能延年益寿。

(2) 站稳

上面说了站直，现在说站稳。站稳也就是上台站稳之后停三秒钟再开口说话。为什么要站定三秒钟再开口呢？因为它能稳场，稳神，稳口。

稳场，就是讲话者一上台不急着开口说话，能让全场安静下来。

我自己做主持人的体会是：主持大型活动，一定要面带微笑上台，上台后先不说话，静静地等待着观众安静。人越多的场合，停顿的时间要越长。结果是此处无声胜有声，你不开口讲话观众反而更期待，他们就会竖起耳朵来听，自然安静下来。如果你一上台急急忙忙开口讲话，下面还未安静，听众就听不清，一听不清，就会交头接耳，现场更混乱，形成恶性循环。

所以上场站定不开口，停顿三秒钟，是稳场的一个法宝。

稳神，就是通过停顿让自己的心平静下来。为什么上场后停顿三秒钟再说话就可以稳神呢？主要有两心作用：定心，移心。

先说定心。定心就是上台讲话只有站定了，心才会定下来，心定了才能生出智慧来。

云居禅师每天晚上都要去荒岛上的洞穴坐禅。

有几个爱捣乱的年轻人便藏在他的必经之路上，等到禅师过来的时候，一个人脚钩住树枝，头朝下，双手垂直下来，扣在禅师的头上。

年轻人原以为禅师必定吓得魂飞魄散，哪知禅师任年轻人扣住自己

的头，静静地站立不动。

年轻人反而吓了一跳，急忙将手缩回。此时，禅师又若无其事地离去了。

第二天，他们几个一起到云居禅师那儿去。他们向禅师问道：“大师，听说附近经常闹鬼，有这回事吗？”

云居禅师说：“没有的事。”

“是吗？我们听说有人在晚上走路的时候被魔鬼按住了头。”

“那不是什么魔鬼，而是村里的年轻人！”

“为什么这样说呢？”

禅师答道：“因为魔鬼没有那么宽厚、暖和的手啊！”

他紧接着说：“临阵不惧生死，是将军之勇；进山不惧虎狼，是猎人之勇；入水不惧蛟龙，是渔人之勇；和尚的勇是什么，就是一个字——‘悟’。连生死都已经超脱，怎么还会有恐惧感呢？”

这群年轻人个个惊讶得说不出话来。在遭到吓死人的突然袭击时，云居禅师竟然能从一双宽厚、温暖的手来判断出是村里年轻人的恶作剧，这份定力十分了得。

如果是常人，遇到黑夜被人按住头的事，早吓得魂飞魄散，哪里还能辨别出手的温暖来。云居禅师就是因为内心有了心如止水的定力，才能生出辨别真假的智慧。

为什么站定心才定呢？

人们常说“镜中花，水中月”，而要看“水中月”是有前提条件的。风平浪静时，水平如镜，我们很容易看到静影沉璧的水中月；而如果“风乍起，吹皱一池春水”，你就只能看到水面银光似雪，波光粼粼，而看不清水中的一轮明月了。人心也如水，你快步走上台，心水晃来荡去，不等它平静下来就开口说话，就无法见到心中“智慧的月亮”，讲不出精彩的话语来。而让你上台停顿三秒再开口，就是先让你



定身，然后定心，心定了，才可能思维清晰，集中精力于讲话的内容上。

再说移心。就是把注意力从紧张情绪转移到讲话内容上。

一位哲学家带着一群学生去漫游世界。十年间，他们游历了所有的国家，拜访了所有有学问的人。现在他们回来了，个个满腹经纶。

进城之前，哲学家在郊外的一片草地上坐了下来，说：“十年游历，你们都已是饱学之士，现在学业就要结束了，我们上最后一课吧！”

弟子们围着哲学家坐了下来。哲学家问：“现在我们坐在什么地方？”弟子们答：“现在我们坐在旷野里。”哲学家又问：“旷野里长着什么？”弟子们说：“旷野里长满杂草。”

哲学家说：“对。旷野里长满杂草。现在我想知道的是如何除掉这些杂草。”弟子们非常惊愕，他们都没想到，一直在探讨人生奥妙的哲学家，最后一课问的竟是这么简单的一个问题。

一个弟子首先开口，说：“老师，只要有铲子就够了。”哲学家点点头。

另一个弟子接着说：“用火烧也是很好的一种办法。”哲学家微笑了一下，示意下一位。

第三个弟子说：“撒上石灰就会除掉所有的杂草。”

接着讲的是第四个弟子，他说：“斩草除根，只要把根挖出来就行了。”

等弟子们都讲完了，哲学家站了起来，说：“课就上到这里了。你们回去后，按照各自的方法去除一片杂草。一年后，再来相聚。”

一年后，他们都来了，不过原来相聚的地方已不再是杂草丛生，它变成了一片长满谷子的庄稼地。弟子们围着谷地坐下，等待哲学家的到来，可是哲学家始终没有来。

若干年后，哲学家去世了。弟子们在整理他的言论时，私自在最后补了一章：要想除掉旷野里的杂草，方法只有一种，那就是在上面种上庄稼。同样，要想让灵魂无纷扰，唯一的方法就是用美德去占据它。

紧张就是我们在台上讲话时的杂草，要想除掉它，铲除、火烧、撒石灰，都不是最好的方法，最好的方法就是“数三秒”，这样就等于种上庄稼覆盖了杂草。

上台讲话的紧张情绪不是被否定掉的，而是被正确的情绪覆盖掉的。

迟毓凯在一篇心理分析的文章中举了赵本山小品的例子。

赵本山曾演过一个叫《我想有个家》的小品，主角头一次在镜头面前征婚，紧张得不得了，虽然不停地想放松，然而一开口自我介绍就露馅了——“我叫不紧张”。

可见人在紧张时会有许多让旁人笑死、自己窘死的表现，而拼命自我暗示“别紧张”并没有多大效果。因为“情绪如潮，越堵越高”，抵抗、排斥、紧张只会让它越来越猖獗。

而怎样将注意力从紧张中拉回来呢？站定三秒再开口，就是一个行之有效的方法。当你慌慌张张上台的时候，你的注意力都在紧张上。这时候让你面带微笑，开始数“一、二、三”，你的注意力就被强制性地转移到了数数上。因为心无二用，此时此刻你只能有一个想法，绝对排他。一旦把注意力从紧张的惯性中拉出来，人就马上放松，稳住神了。心一定下来，就可以将注意力成功地转移到内容和观众身上了。

站定的第三个好处是稳口。

稳口，就是讲话时通过停顿，让脑子想在先，张口讲在后，中间要有一个组织语言的时间差。

十个紧张九个快。在台上讲话紧张者一般都会语速加快，一加快，就会慌不择路，口不择言，出现“口先脑后”的毛病。



“口先脑后”主要有三种情况。

一是结巴。嘴已经张开了，脑子却不知道要说什么，自然就结结巴巴说不出来了。

二是重复。不知道下面该说什么，就靠“哼哼哈哈”和重复词语来想词。

三是语无伦次。

某村有一人，一着急说话就语无伦次。有一天，他让儿子去打水，偏巧辘轳的绳子断了，水桶掉进了井里。儿子告诉他以后，他那个急啊，训起了儿子：“你看你，都这么大桶水了，连个孩子都打不好，还指望这菜洗水呢。”这时旁边有人劝他不要着急，他没好气地说：“不是你的井掉桶里头你当然不急了。”

要想先脑后口，最有效的方法就是每句话停顿三秒，靠停顿组织和选择语言。

凡是听过温家宝总理讲话的人，一定都有一个深刻印象，就是讲话深思熟虑，字斟句酌，准确有力。2007年他在哈佛大学演讲之前，即兴介绍了他的简历。他说：“我的工作，大部分时间/都是在/中国最艰苦的地方/度过的。因此，我对我的国家，对我的人民，了解得深，爱得深。”

在看这段视频的时候，我从温总理讲话的神态和停顿中，就可以充分地感受到什么叫先想后开口，什么叫深思熟虑，什么叫用词准确。

我在教学中非常强调对学生进行停顿三秒再开口的训练。哪位同学上台做不到停顿三秒再开口，我马上让他重来一次，就是要通过强制性的训练，让学生克服不过脑子就说话的毛病，养成想在前、说在后的习惯，养成讲话深思熟虑的习惯。

林同学：

我曾经主持过很多活动，也参加过英文的演讲比赛，在评委给我的点评中，我最大的缺点就在于语速太快、不定。现在回想起来，自己的

确没有在讲话前停三秒以及很淡定地望着观众。当时因为心里害怕，因此语速就会自然加快，导致我给评委留下很“赶”的感觉。其实，在时间充足的情况下，慢一些、定一些，对我在塑造主持人的整体形象上会有很大的帮助。因此，我会每天练习停顿三秒，相信这有助于我未来的演讲。

2. 站直与站稳的具体要求

站直做到——

(1) 站如松

身体像松树一样直，不能左右扭，也不能含胸撅肚。

(2) 腰要挺

挺腰要找到着力点，着力点就在系腰带的脊椎骨部位也就是俗话说的“腰眼儿”，“腰眼儿”一用力，腰就挺起来了。

(3) 腿并拢

站如松，是一棵松，不是两棵松，两条腿一定要完全并拢，不留缝隙。没有受过上台训练的人，往往不习惯两腿并拢，不自觉地就把两腿叉开。这个可以自己对着镜子反复练。

站稳做到——

(1) 上台站稳，停三秒再开口

面对镜子站立，看着自己的眼睛，面带微笑，先默数“一、二、三”，再开口说“早上好”。反复重复十遍。

(2) 讲话每个段落之间停三秒

在讲话的段落之间为什么要停三秒？看文章，很容易了解文章的层次段落，因为每一个自然段开头都会空两格，一看就明白。而讲话的时候，没有空格，只有靠停顿，通过停三秒，让观众听出你的讲话层次，同时通过停三秒，给观众一个消化、理解讲话内容的时间。



(3) 讲话结束后停三秒

讲话结束后停三秒再下台，做到善始善终。

3. 练习站定的方法

(1) 站直训练方法

① 面对镜子站直，面带微笑，看着镜子中自己的眼睛，天天站十分钟。

② 两人面对面站直，面带微笑，看着对方的眼睛。

读者小张：

讲话时摇摆不定一直是我的致命伤，我就让自己每天贴墙站 20 分钟。两周下来后，我可以站在讲台上讲十分钟，完全不会再像“唐老鸭”一般左摇右摆了。

(2) 站稳训练方法

跨步练停顿。

先向左跨一步，默数“一、二、三”，开口说“早上好”。

再向右跨一步，默数“一、二、三”，开口说“早上好”。

或者两人面对面站立，讲话者看着陪练人的眼睛，两人一起默数“一、二、三”，再开口说“早上好”。

或者一人面对三人练习，用上面的方法进行练习，然后再轮换练。

无论用哪一种方法练，都要反复练习 20 遍。这个练习主要是训练停顿的自控能力。

沈同学：

过去由于很胆小，所以我站在台上，都是低头含胸双脚哆嗦。对于我有台风不好的症状，我给自己挑了“停三秒”的练习，每天练习十分钟。每天面对镜子，先默数三秒，开口说“各位老师”；再默数三

秒，再开口说“各位同学”。一个学期下来，在成果展示课上，我讲话时敢于停顿，心定下来了。连殷老师都说我的三定做得很好，台风有了很大的进步。我真的很高兴。

这里还要强调：站定的训练也要贯彻一箭多雕原则，不要忘了笑定、眼定，还有说悄悄话练气息的方法。

五、快速克服讲话无胆方法之四：循环式综合练胆法

1. 什么是循环式综合练胆法

循环，就是以全班学员为一个单位，排好顺序，轮流登台，人人都要登台三次；综合，就是将笑定、眼定、站定的要求综合运用，上台进行实战训练。

领导干部学会了这个方法之后，可以带着自己的下属来共同训练，共同进步。

先让我们通过实例，看看什么叫循环式综合练胆法。

朱同学：

在学校广场进行练胆，让我感触良多。无胆是当众说话的拦路虎，果真如此。很开心有这样一个机会可以让我们尝试打败这只“拦路虎”。

“各位老师，各位同学，大家好，我的一字悟是‘胆’。”短短的一句话，但要当着全校上下课走来走去的同学，声情并茂地讲出来，的确很有难度。

深吸一口气，按照老师之前的要求，“行如风”地走上原本觉得并不高的 F 区舞台。有个瞬间我觉得这条路很漫长。

我在舞台中间站定，保持微笑，听着下面同学们的轻轻计数，“1、



2、3”……然后把那句话说出来。作为第一个上台的人，内心开始很是忐忑，但看着台下同学们鼓励的神情，很习惯地就把这句话演绎出来了。第二次，第三次，一次比一次表现得更好。我很神奇地体会到自己的进步，开始享受在台上的感觉，还嫌每次轮到我上台的时候，经过的同学都不是很多呢。

这次练胆活动很有意义，让我感受到“三定”的神奇，也有了征服“拦路虎”的经验。相信我在当众讲话中可以越来越有胆，越来越发挥自如。

2. 循环式综合练胆法的神奇之处

循环式综合练胆法的神奇之处，体现在以下三个方面。

第一，逼上梁山。因为是集体练习，人人有份，个个都要上台，你就没有逃避的理由，硬着头皮也得上台。如果是点将上台练习，有的上台练，有的台下看，练的人往往就怕出丑，被台下人看笑话。

一位学员写道：

都要上台去，突然就觉得安心了很多，在这里我只要尽力就好，没有嘲笑，有的只是理解与鼓励。所以，我慢慢地就变得有胆量了，不再那么害怕了。

第二，实践出真知。俗话说，一回生，二回熟，三回就能当师傅。这话不光是有道理，而且还十分准确。人与人区别不大，就在于肯不肯实践，肯不肯反复实践。只要反复练习，三次真的就会无胆变有胆，发生质的飞跃。

因为学员第一次上台，没有上台的经验，做起笑定、眼定、站定会顾此失彼，肯定是缺点多过优点。如果这个时候停下来，不再接着训练，脑子里就会留下失败的阴影。而且积累的时间越长，心理的阴影越重。如果趁热打铁，连续三次上台，上台一次，总结一次，进步一次，

缺点减少了，优点增加了，自信心会越来越强，对登台就会见怪不怪、如履平地了。

一个参加三定综合训练的百货店长写道：

一上午三定训练，我们每个人都要上台。第一次上台的我，双手发抖，连嘴唇都控制不了。第二次上台的我，学会了站直、微笑、勉强地能控制自己的音量与举动了。第三次，我的眼睛敢于看观众了，声音也洪亮了。真没想到三次上台这么神奇，收获这么大！

一位学员写道：

循环式练胆，频繁上台，几乎让我感觉台上台下一个样，拉近了演讲者和观众的距离，让我不再害怕，上去的心态就跟玩似的，还有点兴奋。

另外，人都是要面子的，如果连续三次上台都没一点进步，自己都会觉得不好意思。所以，每次从台上下来以后，学员们都会不用扬鞭自奋蹄，在台下认真观察、揣摩、总结，反复练习，让自己每一次上台都有所进步。

第三，越夸越起劲。第一次登台的学员非常敏感，很在意老师的评价，老师的一个表情、一个眼神、一句评语，学员都非常在意。所以，当老师的一定要学会当众夸奖，表现再差的学员，也要挑出他的一个优点，伸出大拇指，重重地夸奖。

3. 循环式综合练胆法步骤和方法

循环式练胆共分五个步骤（在《口才百练成金——管理者 21 天提升当众讲话魅力》光盘中有具体示范，可参考）：

走——停——说——停——走。

具体方法如下：



(1) 走

走就是从台下走到台上的走姿训练。要求：

- ① 行如风。两臂摆开，小碎步快步上台，从左侧上台。
- ② 眼睛侧面看观众。
- ③ 微笑出场，并将微笑保持到下台之后。

(2) 停

停就是走到台中央站好之后的停顿训练。要求：

- ① 上台者本人站定之后心中默数“一、二、三”；
- ② 台下的观众同时一起数“一、二、三”。目的是提醒台上的人，同时让自己反复数，养成习惯。

(3) 说

开口说十一个字开场白：“各位领导，（停三秒）各位来宾，（停三秒）大家好！”

要求：

- ① 先面向左边观众说“各位领导”，再面向右边观众说“各位来宾”，最后面向中间观众说“大家好”。
- ② 看观众的目光要虚，不要实。即眼睛要看到一片人，而不是一个人。如果只盯着一个人看，你就把其他的观众给得罪了。
- ③ 头动带眼动。即看左边观众时，头部明显转到左边，往右看时，头部明显转到右边。因为我在教学中发现，有些同学只动眼不动头，只看到眼睛骨碌碌地转，就会给人贼眉鼠眼的感觉。
- ④ 说完“大家好”之后，要深鞠躬。

(4) 停

说完十一个字的开场白后，再默念“一、二、三”，然后从容下台。

目的：练习善始善终，避免出现讲完话之后拔腿就跑的毛病。

要求：说完“大家好”之后，台上台下一起数“一、二、三”。

(5) 走

讲完话停顿三秒后再走下台。要求：

- ① 结束后，从右侧下台。
- ② 按照上台时的走姿要求走下台。
- ③ 下台时眼睛看前方，不看观众。

强调：练习的人数上要由少到多。

先以五人小组为单位，每个人轮流上台三次，练习三轮；再以小组为单位，五人一起上台练习；再以全班为单位，每个人轮流上台三次进行练习。这样循序渐进，就可以迅速练出胆量。

最后再讲一讲为何要深鞠躬的问题。

有人问过苏格拉底，“你是天下最有学问的人，那么你说天与地之间的高度是多少。”苏格拉底毫不迟疑地说：“三尺！”那人不以为然，“我们每个人都五尺高，天与地之间只有三尺，那不是戳破苍穹了？”苏格拉底笑着说：“所以，凡是高度超过三尺的人，要长立于天地之间，就要懂得低头。”

鞠躬九十度，表明演讲者对听众的诚心诚意的敬意，也表明演讲者内心的谦卑。古代圣贤说：谦卑助缘多。谦虚的人，周围帮助你的人就多啊！

这里有一个上台讲话者首先深鞠躬，结果获得巨额投资的真实故事。

某省召开一个巨额投资项目的申报评审大会，每个城市的市委书记都要上台宣读本市的申请报告，省有关专家、官员组成的评审组进行评审。由于该投资项目是唯一的，竞争非常激烈，各市都非常认真。没想到最后该项目落到了该省的一个小城市。

后来有关人员评价，这个城市之所以获得该投资项目，其中有一个重要的原因，是因为该城市市委书记上台后那深深的九十度的鞠躬，谦



卑、恭敬之情打动了评委。而其他城市市委书记上台后，都是微微点一个头，只有获得该投资项目的市委书记是个特例。

其实，我们的生活又何尝不是如此。自认怀才不遇的人，往往看不到别人的优秀；愤世嫉俗的人，往往看不到世界的美好。只有敢于低头并不断否定自己的人，才能够不断吸取教训，才会为别人的成功而欣喜，才会对自己的挫折坦然接受，诚心改正。

4. 循环式综合练胆法一定要群练

细心的读者可能发现了，本书教给大家练讲话的方法都是可以个人单独练的，而唯独循环式练胆法却是一定要群练。为什么？

这是由讲话的对象所决定的。

讲话不是自说自话，而是你讲给观众听。所以，丑媳妇一定要见公婆，讲话一定要见观众。不面对观众的练习，永远都是纸上谈兵。吃梨子才知梨子的味道，下水才能够学会游泳，在战争中才能学会打仗，讲话的胆量，也一定只有在面对观众的练习中才能真正锻炼出来。

一回生，二会熟，真知都是在实践中磨炼出来的，胆量也是在循环式练习中磨炼出来的。俗话说，解铃还需系铃人，紧张感是面对观众产生的，也一定要面对观众来消除。

我的一位学生把自己面对众人练胆的过程写得特别真实，我们来看看。

为了锻炼我们的胆量，殷老师要求我们在教学楼F区的阶梯上对着全班人的面，也对着全校来来往往那么多学生的面，练习“各位老师，各位同学，大家好”这句开场白。

这对于我来说确实是很大的一次挑战。我记得轮到我时，我讲话时腿都是颤抖的。但还好我按照老师的要求坚持了下来：碎步上台，停顿三秒，开始讲话，再停顿三秒，碎步下台。这些看起来貌似很简单的步

骤，让我完成了人生中的一次突破，一次让我终生难忘的突破：原来在众人面前演讲也并不是特别难的事情。这次训练让我树立起了这个说起来很简单，但做起来却很难的自信。这也让我拥有了一样宝贵的东西：胆量。

不放过任何一个面对众人的机会，坚持用循环式练胆法练胆，你也一定可以和这位同学一样，取得心理素质的重大突破，拥有人生宝贵的东西：胆量！

六、关于三定练胆法和读者的问答

1. 三定训练对竞争上岗者很重要

我要参加单位的中层干部竞争上岗，按照三定法练习有用吗？

竞争上岗，面对众多评委演讲，也属于当众讲话的范畴，按照三定法练胆，自然有用。

举个例子吧。

年前，一位年轻朋友要在公司竞职上岗。竞争的岗位是总经办副主任。

第二天就要竞职演讲了，头天晚上他找到我，让给他辅导一下。

我让他按照明天上场的要求实操一遍。做完之后，我发现主要有这样几个毛病：一是上场走路的步伐太慢，显得没精神；二是上场后没站定就鞠躬，显得太慌张；三是开口讲话时没笑容，显得太严肃。

我一一给他指出，然后进行了简短的训练：先练习微笑。从上场开始就一直要微笑。然后练眼定加停三秒。最后练习行如风上场。

经过反复五次的练习，基本掌握三定要求。晚上回到家之后，他又



加紧练习。第二天竞职演讲得分最高，为最终竞岗成功奠定了良好的基础。

根据我的经验，上面这位朋友犯的毛病，正是大部分面试者的通病。要竞岗升职的读者，一定要早早地把三定练好，变成习惯，就可以在演讲阶段胜人一筹！

2. 怎样做到对上讲话、对下讲话都有胆

我现在是一家单位的副职领导，当众说话的场合很多，但我目前当众讲话存在以下问题。

① 害怕。在面对多位上级领导时，尤其是会议上，轮到自己发言时，心里很紧张，头几句话总是说不好，过一会儿可以变得正常些，但在面对下级讲话时自己并不感到很紧张。

② 缺微笑。自己性格比较内向，平时很少笑，可以说“不苟言笑”。

你给自己“号脉”号得很准了，我就给你“对症开点药”吧。

你现在属于半无胆。你已经有了对下讲话的一半的胆了，接下来再练习对上讲话的一半的胆。

怎样练？

(1) 先练微笑

练“引”和练“笑”选一个就行了。每天练习100遍。如练“引”时，一是用耳语法；二是加第三声的手势；三是每一遍练完保持三秒，再练下一遍。停三秒的好处是，可以让微笑的状态凝固，还可以体会气沉丹田的感觉。

微笑变成了习惯，见了领导，也能自觉保持微笑。你一微笑，领导下意识被你的微笑感染，他也微笑，气氛就马上放松了。而且一微笑，整个脸部肌肉放松，太阳穴处的肌肉也随之放松，大脑马上就觉得很轻松，脑供血一下子很充沛，思路一下子接通，才可能有即兴发挥。

(2) 练习讲话停三秒

按照三定一章中站定停三秒的内容练，开场前默数三秒，每一段讲话前后停三秒。练好了停三秒，讲话前就能让自己的心定下来，思路清晰。

(3) 再练三定循环综合练胆法

先对着家人练，然后在对下级讲话中运用，熟练了，再对着熟悉的领导练，循序渐进，三定就变成了肌肉记忆。

(4) 把内容背下来

把向领导汇报的内容先写下来，再反复背下来，按照背的内容汇报。

(5) 放下包袱

怎样放下包袱呢？一是把领导当家人。二是明白讲话不代表一切。做的方案好，送给领导看，一样会采纳。三是退一步想，领导不喜欢你，又不能吃了你，又不能炒你鱿鱼，不就是进步慢点吗？四是讲话只是锦上添花的事，讲话不行，专业过硬，照样当专家，给领导出谋划策。

3. “无胆无识”与“有识无胆”

真的是有胆就能上台当众讲话了吗？可我觉得自己好像除了紧张外，更大的问题是大脑没有头绪和条理。我要在本月 27 日参加一个 8 分钟的岗位竞聘演讲，这对我很重要，我该怎么克服这个问题，怎么准备？

你的问题提得好！讲的是相互依存的两个问题，一个是胆，一个是识。在当众讲话中二者缺一不可，所以成语讲：有胆有识，胆识过人。

(1) 有识无胆怎样练

什么人容易有识无胆呢？写得多讲得少的人，例如长期做文秘工



作，但开口讲话机会很少的人。长期动笔写，所以练出了识；很少开口讲，所以缺少胆，上台讲，就害怕讲砸锅。

对无胆有识的人来说，有识是长处，无胆是短处，重点是补短。练好了胆就会如虎添翼，锦上添花。有识无胆的人，重点看三定练胆一章，按其中要求练习笑定、眼定、站定。胆练出来了，就成了有胆有识之人了。

(2) 无胆又无识的怎样练

对这种类型的朋友来说，就要既练胆，又要练识，双管齐下。练胆看三定法一章，练识看一简二活三口诀法一章。

(3) 怎样解决讲话没有头绪的问题呢

- ① 把一简二活三口诀一章看上三遍。
- ② 用一简二活三口诀法写你的竞聘演讲稿。
- ③ 把演讲稿背熟。
- ④ 按照三定法练习上场、开场。

4. 牙齿稀疏能开口讲话吗

我按照你书中的方法坚持练习三天了，愿意和大家交流的愿望大大增强。可同时我也遇到了练习讲话的拦路虎——难看的牙齿！当我照着镜子练习时，越来越发现自己的牙齿好难看，我的上牙长得好稀疏呀。而看到其他人说笑时露出一口整齐、洁白的牙齿，这让我感觉很自卑，有些羞于开口笑、开口说话了。

殷老师，我该如何赶走这只拦路虎，成为会讲话的人呢？

牙齿的问题，有几个选择：

一是如果能做矫正美牙手术，就去做。

二是不能做，就要放平心态。为什么？

听你演讲的人不是来看你牙齿的，是来听你讲话的。讲话有胆声情

识就能吸引人。怎样吸引？练习耳定舞诀，抓住重点突破。

自己注意人家才注意。什么缺陷都一样，你不注意，没人注意。你老是觉得牙齿不好看，讲话时老不露齿，想掩饰，别人反而觉得这个人怪怪的，就去注意你的牙齿了。

天下没有无缺陷的人，人人有本难念的经。有个炒股赚了上亿元的人叫林园，人人都羡慕他有钱，可他说，我最羡慕个子高的人，如果上帝让我长到1米7，我宁肯拿上亿元的钱去换。邓小平个子矮，列宁头发少，伟人尚且如此，何况我们普通人。

关键是自信。自信从何而来？艺高人胆大。你把当众讲话的方法练习好了，自信了，人们只会被你的讲话所倾倒，谁会去注意你的牙齿呢？

5. 自己觉得微笑了，但别人却看不出来，怎么办

我每次站在讲台上讲话的时候，同事们都说我看上去面无表情，很冷的感觉。我觉得我微笑了，可是为什么大家还感觉很冷呢？

我分析你的问题是表里不一造成的。什么意思呢？就是你心里觉得笑了，但是自己的笑肌没有提起来，所以别人看着仍然很冷。这说明你有笑的愿望，但还没有形成笑的习惯。

解决的办法，天天练习“引”，每天100遍，用耳语法练习，把内心的微笑转化成脸上肌肉微笑的记忆。这样心里一想笑，脸上肌肉马上笑，就表里如一了。

6. 练微笑两腮不舒服，对吗

练“引”的时候觉得口型张得很大，很夸张，两腮很不舒服，不知道我现在练的方法对不对？

练“引”字两腮酸，是有效果的表现。练“引”字的目的就是对



笑肌进行训练，要让两腮形成肌肉记忆。过去没有用过两腮肌肉，现在开始用了，自然会酸，坚持一段时间笑肌发达了，就会从酸到不酸。继续坚持夸张练“引”。

7. 嘴衔筷子练微笑可以吗

如果我用嘴衔筷子就像空姐那样练习微笑，不知道可不可以？这种方法和用“引”“笑”“乐”字练习微笑有什么区别呢？

最好用“引”练微笑。因为衔筷子，只练嘴角翘，不练眼睛笑。眼睛是心灵的窗户，眼笑代表心笑，心笑才是真的笑。练“引”字可以让嘴笑、眼笑一起练，一箭双雕，效果更佳。

8. 怎样改变大舌头

今天替朋友向您汇报最近这段时间的练习进展，最大的收获就是大舌头变灵活了。

这段时间他一直按照您说的方法“引”来练习，每天对着镜子练习15分钟，练微笑，练眼神。

另外他还加了一个锻炼舌头的动作，就是用舌头在牙齿和嘴唇中间来回转圈，正转30下，反转30下。

练习时间有两个星期了，他感觉舌头灵活多了，说话不像以前大舌头在嘴里面绊着费劲了，发音吐字也比以前清楚点了。总之，就是说话比以前舒服了。这是他自己说的，我真替他高兴。

他感谢你给他提供了一个练习舌头灵活的完整训练方法：练“引”，练转舌。

我分析，他的舌头变灵活了，主要是两个方面的原因：一是练“引”，舌头软了，不僵硬了，讲话就灵巧了。二是转舌头的效果。转

舌头让舌头肌肉结实了，也变小了。

我对他下一步练习的建议：

- ① 继续加大练习“引”的次数。最好早晚各半小时。
- ② 用耳语练习绕口令《四是四》，既可以练微笑，又可以练舌头灵活。练习方法看书的“三定”一章。
- ③ 继续坚持他的锻炼舌头的动作。我也是每天坚持转舌。在开车的时候舌头贴着外牙床，左转 40 次，右转 40 次，分两次完成。我已经坚持十年了。一是对牙床好，二是让舌头有力，三是让舌头灵活。

不知他体型胖不胖？如果胖，舌头就会大，减减肥，可能舌头也能小一点。

9. 眼睛呆滞怎么练

现在眼睛无神困扰着我，有时想睁大，感觉用不上力，要不就不太自然地睁大。

怎样改变眼睛呆滞无神呢？我的建议是：

- ① 坚持练习睁眼法。眼睛盯着前上方两米左右的一个目标（比如一片树叶、一个小黑点），一睁一闭，每天早晚各 100 次，坚持三个月，眼睛就会有神。为什么盯着前上方呢？一是脖子抬起来对颈椎好，二是上眼皮用力。为什么要盯住一个小目标呢？这样眼睛聚光，有神。

这个练习正好可以解决你的眼部肌肉无力问题。坚持睁眼法练习，练到后来眼部肌肉有力了，眼睛聚光了，就有神了。

② 练习“引”很好，继续坚持。除了练出笑容，也能让眼睛肌肉得到锻炼，让眼睛会说话。

③ 练习眼定。对着镜子练习“各位领导，各位来宾，大家好”。先对着镜子中自己的眼睛说，再对着镜子进行“左右中”的练习，即先



看左边的观众说“各位领导”，再看右边的观众说“各位来宾”，再看着中间的方位说“大家好”。每天练习 100 次。坚持练习，眼睛就有神了，灵活了。

关于不太自然的问题，是练习初期必经的一个阶段。心里想到了，但是眼睛做不出来，或者提醒一次，才能睁大一次，都是因为还没有形成习惯，就觉得不自然。坚持练习，形成眼部肌肉记忆，就会像俗话说的“习惯成自然”了。

10. 讲话眨眼怎么办

关于眼神的几个问题，向您请教。

第一，讲话需要眨眼时，每次应该快速眨眼吗？还是慢速眨眼？

第二，多快的眨眼频率是最好的呢？我曾读到杨澜为了让自己少眨眼而刻苦练习，我们平时讲话，也应该尽量克制自己眨眼吗？

第三，具体应该在何时眨眼呢？

① 当众讲话不需要眨眼。因为不停地眨眼，只会影响讲话者的形象，让观众分神，影响他们听你的内容。

② 改眨眼的方法就是睁眼法。因为爱眨眼的毛病，就是由于自己控制不了眼皮的肌肉。而天天练习睁闭眼法，就可以使眼皮的肌肉有力，自己的神经能够控制肌肉。

③ 关键是持之以恒。你现在练习睁眼法，说明你很有悟性，找到了对症下药的药方了。

我的一位学生从小就有讲话眨眼的毛病，家长想了很多办法，也没能解决这个问题。后来按照我教他的睁眼法进行练习，练了三个月，功到自然成，现在讲话眨眼的毛病已基本克服。你也要不急不躁，靠恒心，练到水到渠成的那一天。

11. 讲话语速快怎么改

我上台讲话语速快，控制不了怎么办？

语速快分为两种：字快，句快。

什么叫字快？就是讲话时字与字的连接太紧。什么叫句快？就是每一句之间没有停顿。解决这两种语速快的问题，可从以下两个方面进行练习。

(1) 停三秒练习

停三秒练习就是上场之后默数三秒再开始讲话，句与句之间停三秒再往下讲，讲完之后停三秒再下台。

为什么停三秒？

有三个好处：

一是转移——转移紧张情绪。你越说不紧张，就会越紧张。因为你说不紧张，潜意识只记住了“紧张”两个字，那个“不”字被大脑屏蔽掉了。正确的方法就是转移。因为心无二用，当你开始数“一、二、三”的时候，全副精力都在数数上，脑子里已经把紧张情绪给排挤掉了。这就是转移法。

二是定心——让心宁静下来。宁静才能致远，静心才能思维清晰，思维清晰才能讲话得体。

三是练停顿。语速快是一种惯性，是长时间养成的习惯。要改掉旧习惯，只有用新习惯覆盖它。天天练习数三秒，慢慢地心理节奏就放慢了，就养成会停顿的新习惯了。

练习内容：停三秒，说“各位领导”；再停三秒，说“各位来宾”；再停三秒，说“大家好”；再停三秒，下台。——每天练习 100 遍，语速就慢下来了。

(2) 练双人舞

语言比动作快。有个成语叫“一举一动”，做动作必须先举起来，



然后才能完成这个动作，速度慢。而语言呢，直接就出去了，速度比动作快。例如加手势说“力量”这个词，你需要举起手，握紧双拳，收紧肌肉，才能完成这个动作；而说“力量”这个词，张嘴就出来了。所以通过加手势说话，就可以逼着你把语速放慢。只有把语速放慢，语言和动作二者才能合拍，协调一致。

练习停三秒和双人舞，关键是持之以恒。

12. 站着讲话不习惯怎么办

讲同样的话，我站着讲就会比坐着讲紧张。这个毛病怎样克服？

为什么站着讲话紧张？我觉得主要有两个原因：

一是站着目标大，从上到下，身体全部暴露在观众面前了，不会做肢体动作，害怕出丑，心里会有压力，所以紧张。而坐着讲，目标小，可以不做动作，心里就踏实一些，不会太紧张。

二是平时讲话坐着讲习惯了，突然站起来讲，没有练习过，身体不协调，就不习惯。

要养成站着讲话的习惯，包括三个练习：一是站的练习；二是站在台上的练习；三是走的练习，从台下走到台上。

怎样练习呢？就是按照综合练三定的要求进行自我训练。

- ① 站的练习，练习站如松。天天对着镜子站十分钟。
- ② 走的练习，练习行如风。
- ③ 集体三定综合练习，练习怎样站在台上。
- ④ 用“引”练微笑，让自己在台上放松下来。
- ⑤ 进行“双人舞”手势练习，学会讲话加手势，就不会觉得双手没地方放了。

讲完了练胆之法，有了胆量，讲话是不是一定就有魅力了呢？不行。接着就要学会用声，讲话时气息通畅，吐字清晰，声音悦耳，这才

能为你的讲话魅力再增加一分。下一章我们讲练声之法——耳语练声法。

让我们一起再默读这两句话：
简单练到极致就是绝招！
天才就是重复最多的人！



领导干部21天提升当众讲话魅力

第三章

耳语练声法

——领导干部提升当众讲话魅力第二招

耳——耳语发声法是练声之法，是领导干部快速掌握科学用气发声的理论及方法。这个方法很简单，会说悄悄话，就能学会练气发声的方法。掌握了耳语发声法，就可以达到美声、美身、美神的目的。



领导干部21天提升当众讲话魅力

一、为什么讲话魅力在声

我过去认为，学习用气发声那都是歌唱家、播音员的事，与领导干部风马牛不相及。这几年研究当众讲话之后才发现，“震天下者必震之于声，导人心者必导之于言。”领导干部天天要开口，经常要当众讲话，用气发声吐字还真是一个绕不开、躲不掉，迫切要解决的现实问题。

领导干部当众讲话时声音的魅力在哪儿呢？就是气要通，声要悦，字要清。下面就来举例说明。

先说气要通。

什么是气？气者，声之帅也，它是声音的统帅。气息从肺部发出，振动声带，发出声音。气息虽然看不见、摸不着、闻不到，但是它却是声音的根本动力，就像是汽车的发动机。汽车发动机好了，动力强大了，车才跑得快。同样道理，气息充足了，声音才能洪亮、悦耳。

2012 年的全国人民代表大会上，中央电视台的一位记者在现场聆听了温家宝总理做的政府工作报告。他在报道中说：

温总理的报告有一万多字，三十多页。温总理已经是 70 岁的人了，可是他在两个小时的报告里，气息通畅，情绪饱满，语言流畅，让我们年轻人听得目瞪口呆，实在是让人敬佩！

温总理已是 70 岁高龄，为什么能始终气息通畅、声音洪亮呢？肯定是因为用气发声方法科学、正确。气息通了，讲的时间再长，声音也不会嘶哑。

再说声要悦。

当众讲话，声音悦耳就吸引人，观众就爱听，如果是公鸭嗓、破锣声，观众听起来就觉得刺耳，不愿听。



我们来看看周总理的例子。

应重庆大学党支部的邀请，周恩来于1938年12月下旬来松林坡进行演讲。周恩来作了题为《第二期抗战形势》的演讲，得到了空前的反响，掌声持续不断。

先是在热烈的掌声中，身着中山装的周恩来由邓颖超陪同，神采奕奕地登上了礼堂讲台。演讲时，周恩来声音洪亮，目光炯炯。

一位听了演讲的重庆大学学生说：“以前我从来不相信有声音可以余音绕梁，三日不绝。听了周先生的演讲我相信了。”据当年参加维护会场安全的同学们说，当他们离开会场后，周恩来洪亮的声音仍然在耳边回荡。

“余音绕梁，三日不绝”，这就是周总理讲话声音的魅力呀！

第三是字要清。

字要清就是吐字清楚，不会因为字音给观众造成信息传递歧义。

清华大学当代国际关系研究院院长阎学通教授的课堂总是“人满为患”。能容纳600人的建筑学院报告厅，常常在上课前半小时就已被占满，来晚的人不得不站在过道里听课。

“看起来温文尔雅的阎老师，一上课声音清脆、妙语连珠，课堂氛围十分活跃。他的语速非常快，但是吐字清楚，再加上贴近时事的课程内容非常吸引我们这些热血青年，他的课不火都难。”阎学通的学生“粉丝”这样评价道。

阎教授讲课为什么很火？一是内容好，妙语如珠；二是声音清脆；三是吐字清楚。假如吐字不清楚，你的声音再好，妙语再多，也不会受到学生的欢迎。所以，吐字清楚是声音有魅力的重要内容，要给予高度重视。

二、领导干部用声常见问题：疼、嘶、哑、浊

如果讲话不会用气，只是用嗓子说，讲话多了嗓子就会疼；经常疼，时间长了就会嘶；长期嘶，最后就会哑。

我们先来看看疼。由于讲话时用声方法不对头，是用嗓子眼儿说话，讲话多了就会嗓子疼。

对当领导的人来说，天天开口讲话就是你的工作。可是因为不会用声，讲一天话就会嗓子疼。疼了也没办法，要么是多喝水，要么靠金嗓子喉宝，但都是治标不治本。

深圳航空公司的一位乘务长上完课后对我说：

今天让我感觉最深的是学会了用丹田发音。平日广播很多，经常嗓子疼，看来还是自己的方法不对，现在用丹田发音，嗓子很轻松，耳语法真灵。

第二是嘶。什么是嘶？就是能够说出话，但是声音沙哑、不悦耳。

徐小平先生是著名留学、签证、职业规划和人生发展咨询专家。

我们从胆声情识的角度来对他的演讲进行分析。

西装领带，衣冠楚楚，说明徐老师演讲时着装优雅、得体，代表有形；

嘴笑眼也笑，招牌式的微笑，说明他充满自信和亲切感，代表有胆；

左手低，右手高，随着讲话内容手舞足蹈，全情投入，说明有情；

听过他关于大学生职业规划的讲话的人都知道，他的讲话一针见血，入木三分，代表有识。

作为一名优秀的演讲家，徐老师缺的是什么呢？就是声。徐老师一



开口，嘶哑的声音马上让人感到美中不足。徐小平在新东方的同事王强说：“一个人嗓子嘶哑一次并不难，难的是嘶哑一辈子，并且用这个嘶哑形成了自己的风格。这就是小平的风格……”

我想，如果徐老师能够学会用气发声，让嘶哑的声音变悦耳，一来可以减轻徐老师讲话时喉咙的痛苦，二来可以让徐老师的演讲风格锦上添花了。

第三个叫哑。长期嘶，最后的结果就是哑，导致失声说不出话来。一旦失声，轻则影响工作，重则砸掉饭碗，最严重的会带来脑部疾病。

喜欢杨澜的观众都为杨澜的优雅、知性、智慧、全球视野而折服，但是对杨澜沙哑的声音感到美中不足。很多人想不通，作为主持人，杨澜的声音怎么会沙哑呢？杨澜说：“我不是学播音主持的，所以在主持节目时发音方法与科班出身的主持人不同，这是导致我声音受损的原因之一。因为长期用声方法不对头，最近被发现长了声带小结，声带上磨出茧子，需禁声。”

2011年，杨澜为其新书《一问一世界》做推广宣传期间，因为失声说不出话来，不得已只能用笔和记者交流。杨澜笑称，做了这么多年主持人的她，现在才发现自己其实是“不会说话”的。

再来看个中国福布斯榜上内地富豪宗庆后的例子。

宗庆后因为工作辛劳、抽烟、讲话多，曾经导致声带出现疾病，动了手术。在医院里关了几天，他被憋坏了。手术第二天，他就翻身下地，跑出了医院。

没办法讲话怎么办？他叫秘书给他提一块小黑板，拿着粉笔来到车间巡查工作。有疑问时，他就停下来在黑板上写问题，得到的解释还不明确，他就擦掉，再写新问题……

宗庆后的工作精神可嘉，但是失声毕竟还是会影响工作。

常言说，无巧不成书，我在培训中真遇到了党政一把手同时做声带手术的巧事。

我到一个高新区管委会讲课。讲完课吃饭的时候，管委会主任说，今年春节他和管委会书记全都做手术了。我问怎么回事。他说，招商引资压力大，两位主官天天都要见几拨客商，不停地讲话，讲得多了嗓子就疼。三年下来，最后声音都嘶哑了，一检查全都是声带小结，只好利用春节长假，“双双”做了声带手术。

再来看个影响职业前途的例子。

一位在部队很有前途的年轻团长，却不得不在35岁的年龄上忍痛转业了。为什么？喊口令喊出了职业病。因为作为军事干部，天天要指挥部队喊口令，不光声音大，还经常顶着北风喊。结果因为发声方法不对头，越喊越哑，哑了还喊，声带长期充血，久治不愈，完全失声，不得不含泪离开了部队。

喉部常常发炎还会影响大脑。常言说：“咽喉要道”，咽喉还真是通往大脑的要道和屏障。按照中医理论，走咽喉的经络一共有八条，所有上脑、上头的经络，全都要经过咽喉。如果用声不当，喉部长期发炎，咽喉要道失去屏障作用，人的大脑就容易得病。

第四个叫浊。浊就是声音浑浊，吐字含混不清。

吐字浑浊主要有三种情况：一种叫音包字，一种叫少气无字，一种叫乡音重。

先说音包字。什么叫音包字呢？就是声音响亮，吐字不清，专业的术语叫“音包字”。这种情况是由于双唇和舌头无力造成的。

我曾经听过一个音乐家的讲座。这位嘉宾讲的是音乐欣赏。他的声音很洪亮，手势也很丰富，举例也很生动，但就是有吃字现象，往往每句话开头的两个字听不清。例如“由此我们就可以推论音乐没有视觉



形象”，“由此”两个字就听不清；“别人听说你是音乐学院的学生”，“别人”两字听不清；“之所以会出现这样一种局面”，“之所以”三个字听不清。

再说少气无字。什么叫少气无字呢？就是因为讲话少气无力造成的吐字不清。我们常说的细声细气，就是说气一细了，声音就细，声音一细，字音就容易听不清。

一位读者来信说：

以前的我说话别人总听不清，有时总得说两遍，总觉得说话没底气，可能真是不会丹田用气。看过您的书，受启发很大。正在每天坚持练习“引”“人一之”“望庐山瀑布”，刚坚持三天，感觉说话就比以前清楚很多。

三是乡音重。乡音重就是讲话用方言，讲不好普通话，观众听不懂。

说南方有个地区的方言很奇特，尾音很高，比如“局”，便发音成了“猪”。

一名记者到县委宣传部，联系去人事局采访。宣传部的人打电话替记者预约，用免提。

宣传部：“喂，你人是猪吗（人事局）？”

对方：“不是，你搞错了。我不是人是猪（人事局），我娘是猪（粮食局）。”

记者拼命忍住笑，肚子都疼了。

第二天参加一个县政府的汇报会。会前点名。

主持人：“哪些单位到了？”

于是参会者一个个地自报家门：

“我是公阉猪（公安局）。”

“我叫肉猪（教育局）。”

“我有点猪（邮电局）。”

.....

我认识一位搞房地产的老总，嗓子嘶哑，口音又特别重，再加上吐字不清，所以听他讲话非常费劲，要竖着耳朵集中注意力听他讲。就这样，还是连蒙带猜，才能明白个大概。

这里要说明一点，我这里讲的是乡音重，而不是说有乡音。就我的观察，除了学播音主持的，其他人恐怕都有乡音，只是轻重的区别。只要你的乡音不影响信息的传递，不会造成语言的误会，就可以大胆地讲，不用当成包袱背在身上。

上面这些例子都说明，无论做哪个行业的领导干部，不会科学的用气发声方法，一来可能会给自己带来痛苦，二来可能会给工作带来麻烦。所以，科学的用气发声方法，领导干部不能不学。

三、可望而不可即的胸腹式联合呼吸法

什么是科学、正确的用气发声方法呢？就是胸腹式联合呼吸法，俗称气沉丹田。这套方法很科学，但要掌握这套方法不容易，最少要大学本科四年才入门。

在广播学院也好音乐学院也好，教学生用气发声，都要讲胸腹式联合呼吸法。胸腹式联合呼吸法是播音员、主持人应该掌握的用声方法。

教科书是这样表述胸腹式联合呼吸方法的：深呼吸，迫使横膈膜下压，扩展胸腔，把横膈膜作为气息的支撑点，使整个发声有根基，使声音有立体感。

这种方法是胸腔、横膈肌、腹肌联合控制气息。这种呼吸活动范围大、伸缩性强。它可以操纵和支持声音的能力，为气息均衡、平稳地呼出提供了条件。



胸腹式联合呼吸法是唯一正确的用气发声方法，非常科学，但是学习起来非常困难。为什么难呢？

因为它是从生理解剖角度对人体内部器官做的分析和介绍，一般人看不见、摸不着，很难一下子掌握，非常玄乎。比如说，要胸腹式联合呼吸，胸在哪，腹在哪，二者怎么联合，横膈膜下降，横膈膜在哪里呢。没学过生理解剖，一般人是根本找不着的。

中国演讲与口才方面的一位权威，有一次在广州做演讲与口才讲座，内容深入浅出，很受大家欢迎。但是当一个听众提问：“能不能教我们书上学不到的基本功，比如说呼吸怎么练啊？”

这位权威老师回答：“谢谢你了，我实在不能回答你这个问题，等下来我们单独交流意见。”为什么这位老师不当场回答呢？不是他不会回答，而是要讲清楚呼吸的问题太复杂，难以用一句话讲明白，只能下来以后慢慢解释。

我当初在北京广播学院进修，从进修学习丹田用气发声的科学方法到真正掌握，大概花了十年左右的时间。为什么呢？因为这样一套理论很复杂，你要循序渐进分步骤地练习，先练吸气，再练呼气，再练共鸣，再练吐字，你要有很强的毅力，走很多弯路，经过很长的时间才能基本掌握。说实话，我自己长期从事播音主持工作，用气发声的状态一直时好时坏，很不稳定，尤其是在朗诵诗歌时，常常为无法自如用气而苦恼。

古人讲：大道至简。2005年起，我开始给普通大学生开演讲与口才课。这门课只有一个学期。按照传统的用气发声理论，专业人士都要四年本科才能基本掌握，一学期的演讲课，不光要练声，还要练情、练胆、练识，显然传统的用气发声理论学生难以掌握。能不能找到一种简单易学、一学就会的用气发声方法，让大学生很快就掌握呢？于是在教学中边实践边摸索，终于找到了耳语发声法，并把它变成了一套完整的教学训练方法。

四、会说悄悄话，你就掌握了耳语练声法

耳语练声法，说白了，就是贴在别人耳朵上说悄悄话的练气发声法。

这种方法人人都会用。

比如说：孩子正在家里复习功课，父母讲话，怕影响孩子，这时说话用的就是耳语法。你会用手卷做话筒，贴在太太的耳朵上说。再比如：去病房看望病人。其他病人已入睡，你怕打扰别的病人，又要对自己看望的病人说宽慰的话，这时也会贴在病人的耳朵边儿说话。这时说的也是耳语。

耳语法讲话有三个特点：一是距离近，要贴着耳朵说；二是字要清，要让听话的人听清；三是有气无声，声带基本不振动。

耳语法很简单，人人都会说，三岁的孩子都会用，而且练声效果出奇的好，可以收到“三美三不”的效果！

五、练耳语练声法的好处

先说“三美”：第一是美声，第二是美身，第三是美神。

1. 好处——美声

美声就是让你通过耳语发声法一下子掌握用气、发声、吐字的方法，使你的气息更通畅、声音更悦耳、吐字更清晰。

讲耳语法之前我都会先让学生做一个体验式练习。

老师：请问大家，科学的用气发声是用丹田还是用嗓子？



学生：用丹田。

老师：对。丹田在哪？

学生：就在肚脐下面三寸的地方。

老师：没错。丹田是什么意思呢？丹是仙丹，田是地方，就是存放仙丹的地方，可见丹田的重要性。

现在我们来做个体验。请大家用两种方式来念一段绕口令：

稀奇稀奇真稀奇，
麻雀踩死老母鸡，
蚂蚁身长三尺六，
八十岁的老头躺在摇篮里。

第一遍要求放开声音念。

学员念完绕口令，我就问：什么感觉？

学员：嗓子很累。

老师：第二遍，用悄悄话方式念。（要求学员两手做喇叭状，放在嘴上，贴在相邻学员的耳朵上，用耳语法念一遍。）

老师：这次哪里累？

学员：这一次是小腹累，腰累，嗓子很轻松。

老师：对，这就是丹田呼吸法，科学的用气发声方法，让气息更通畅、声音更好听的方法。

具体说来，耳语发声法可以达到占领两头、解放中间的效果。

占领两头的“下头”是丹田，“上头”是唇舌，“解放中间”是指解放声带。

它的第一个好处是占领“下头”——气沉丹田，让你一下子找到“气沉丹田”的位置。比如，要求你用悄悄话的方式说“各位领导，各位来宾，大家好”。当你这样说的时候，只用气，不出声音，必须得丹田用劲，小腹收紧，才能发出气声。这样看不见、摸不着的丹田气你一

一下子就会发了，这就把下头占领了。

学员小范：

耳语法是一种我从来没有听说过的练声方法。起初我不敢相信这样简单易于掌握的方法能对发声起到那么大的作用，但是就在课堂上短短的几次练习后，我就切身地感受到了它的效果：说话时小腹发胀，气息突然就通畅了。

学员小牛：

我在一家德国机械企业上班，是个部门的小头头。由于工作的原因，我时常需要做一些培训，经常一天讲下来，嗓子就像被猫抓过的一样，很不舒服。

通过练习耳语法，最令我满意的就是声音的改变了。现在讲3个小时，我不会感觉到嗓子有一丝的不适。而且，我感觉到声音刚好充满整个偌大的培训教室，提高声音时不再有那种“歇斯底里”的感觉，小腹一用力，声音就上去了。

第二个好处是占领“上头”，锻炼唇舌肌肉。讲话时吐字清楚与否，关键就是唇舌是否有力。耳语法正好可以锻炼唇舌的力度。因为说耳语的时候，声音很小，你又要让人听清楚，口型就要非常夸张，唇舌动作很大，才能把话说出来。比如“各位老师”的“师”，双唇就要咧得更开一点，“各位同学”的“学”，双唇就要撮得更圆一些。这样一来，双唇和舌头的肌肉就得到了锻炼，就有力了。肌肉一结实有力，吐字自然就清楚，观众就听得清了。

第三个好处是“解放中间”。什么叫“解放中间”呢？就是用耳语法说话，一下子把喉部肌肉的紧张状况给解除了。很多人为什么说话时间长了就觉得嗓子累了，就是因为他讲话时不会气沉丹田，没有气息做动力，全靠摩擦声带发出声音，声带疲劳过度，自然就会发生病变。而用耳语说话，只用气声，喉部不需用力，声带自然放松了、解放了。



下头让你小腹、腰部用力，上头让你锻炼唇舌，中间把你的声带给解放出来，这就是耳语法的第一个好处——“美声”。

在传统的练声方法里，练气、练声、练字，是分开练习的，而用耳语法练习，一箭三雕，一下子就把气、声、字都练了。

2. 好处二——美身

什么是美身呢？就是耳语发声法对身体好，对身材好。

人不吃饭只喝水，可以活七天；不喝水，只能活三天；而不呼吸呢？马上就没命了。活人与死人的区别就是一口气。有这一口气，身体是柔软的，没这一口气，身体就是僵硬的。可见气息对人是多么重要。

气息是什么？就是呼吸，吸进新鲜氧气，呼出二氧化碳。

练耳语法第一对肺部非常有好处。

气息的呼和吸全靠肺部进行。当一个人用不正确的发声方法发声时，咽喉、肩膀、胸部就会紧张、僵硬。一僵硬，气息就吸不进去，只用到整个肺部的 $\frac{1}{3}$ 。而当你用耳语法说话时，必须气沉丹田。这时整个肺部吸气吸的量就很大，整个肺部都得到了运动和锻炼。肺部长期得到全面的锻炼以后，你的肺活量就增加了，整个肺部机能就增强了。这是耳语法对肺部的好处。

研究丹田呼吸法的专家认为，呼吸就是“吐旧吸新，练五脏”。练五脏，简单地说就是借呼吸按摩内脏的器官。腹部是容易积存静脉血的地方，代谢功能自然较差。要把积存在腹部的血送回心脏，重新换成干净的血液循环全身，需要优质的呼吸。借着呼吸，横膈膜上下活动，因而带动内脏活动，将血液送回了心脏。所以说丹田呼吸法是一个锻炼内脏、有效提高全身代谢功能的好方法。

第二个就是对身材好。

天天练耳语发声，小腹自然用力。腹部肌肉用力，天长日久，可以

让腰部的肥肉变肌肉，腰部柔韧有力。

刘同学：

每次练习耳语法时，我都觉得肚子好累好累。平时我不太热爱运动，上楼梯上多几层就气喘，肺活量也不是很大。练习了大概一个半月的耳语法，肚子的肥肉少了点，肺活量也大了。我怎么知道的？平时上楼梯时再也不喘了，我就感觉出来了。

仲同学：

开学初殷老师开玩笑说，坚持耳语法练习可以使体态变好，说不定可以减肥。当时我觉得老师只是开玩笑，但是经过一个学期的坚持练习，原来是真的，我的腰比开学的时候细了3厘米。

第三个好处是气色好。

我们常说某某人气色好。气是指气息，色是指脸色。气在前，色在后，说明气息是因，脸色是果，气好色才好。

湖南第一师范学院熊萍教授在《论科学发声对人体视觉形象的影响》一文中，将练气对肤色的好处说得非常透彻。

其实，练声不仅能改善人的面容，也会让人肌肤白净。这也有它的科学道理。我们知道，缺氧的人肤色一般呈黑红色，而长期处在有充足、新鲜氧气环境中的人肤色往往红润白净。练声首先要练气。普通人的呼吸一般是肺“上半部”的气体与外界交换，体内大部分的浊气没有排除出去。如果把人的身体比作一个大水桶，上半桶气体吐出去了，换回半桶新鲜空气，而下半桶浊气长期没有排除出去；那么肤色往往不是很好，身体也不是很健康，声音因为底气不足显得单薄，没有力度和韧性。

练声先练气。所谓练气就是要把体内整桶浊气都喷吐出去换来外界新鲜空气，把外界的新鲜空气“抽”进肺底并保持住，能自主控制肺中的气息并能慢慢放出。而这控制气息的力量主要是通过腰部来实现，



用腰部的力量紧紧拽住外界新鲜的气息并使之下沉直至肺底。气沉得越深，底气也就越足，声音就会变得洪亮有力。当气息下沉，人体得到更多的新鲜氧气，肤色自然变得红润、白净。练完声，我们会感到格外清新，人也变得清爽、健康。

3. 好处三——美神

什么叫美神呢？就是可以让上台讲话的人神态自若，神定气闲，充满自信。

中国人讲精气神，气和神是密切相关的，气好神才好。

我们先来看看“沉住气”这三个字。

我们经常讲，一个人要沉得住气，比如你上台之前，常常要提醒自己沉住气。这是什么意思呢？

沉住气，就是指气要真的沉下去。沉到哪？就是沉到丹田。日常生活当中，我们看到一个人端着肩膀，上身僵硬，气息很浅地说“各位领导、各位来宾，大家好”，你是不是觉得这个人不沉着、不自信啊。

而当你气息沉下去的时候，丹田是紧张的，面部表情是放松的，肩膀是放松的，声音听起来有根、有力，给人的感觉就是从容、淡定的。

再看第二个词“气定神闲”。

这个词把气和神的关系表达得非常到位。气先定，神才闲，二者是因果关系。只有气定到丹田，脸上的神态才能显得非常安详、自信。反复用耳语方法练气息，成为习惯，往台上一站，自然气沉丹田，双肩和面部放松，神态也就自然显得镇定、沉着。

一个人气定神闲之后，命运都可以改变。

台湾著名的管理学教授曾仕强在央视《百家讲坛》讲道：

运气就是运我们身上的一口气而已。这口气是我们自己在运：运得好就叫运气好，运得不好就叫运气不好。这么简单的道理，何必跟别人

去求呢？一个人懂得呼吸，就知道怎么运气。身体好，意志自然就强。意志强，你就知道要怎么做了。所以运是你自己走出来的。

我们中国人说鼻子宽的人财运高，拼命呼吸，鼻子自然就宽了。你每次都只是呼吸到胸，鼻子就很小，那怪谁呢？相由心生，面相是你自己的心在主宰，你心理一改变，念头一改变，长相就不同了。

大多数人只呼吸到胸腔，老实讲最可怜的就是这种胸式呼吸，最起码也应该是腹式呼吸，才更有益于身体。我们要慢慢练习运气，气不运，怎么有好运气呢？

中国最懂得养生的人不是孔子，是老庄。老庄的呼吸是一直呼吸到脚跟的，这不是开玩笑。你哪天能够一直呼吸到脚底下，你就上下都通了。血脉一通，身体就好，身体一好，意志力就很坚强，开拓、创造的精神就可以发挥，当然运气好。

听曾仕强这一讲就明白了，只有把自己的气运好了，学会气沉丹田了，精神状态才好，意志力才坚强，行动力才强，人生的运气才能好。如果不会运气，怎么会有好运气呢？

六、耳语练声法——不玄，不哑，不吵

拿耳语发声法练声和传统的练声法相比，还有三个好处：不玄，不哑，不吵。

先说不玄。不玄，就是既能意会，也可言传，让人一听就懂，一学就会。

耳语练声法，是从生活当中的悄悄话中提炼出来的，人在生活中都会用，只是没有把它当成练丹田气的方法。所以，我把这层窗户纸一捅破，大家就全能明白。

读者小牛：



我一直在寻找运气发声的方法。四年来，我买了不少播音主持类的书，包括《发声学》《播音发声技巧》等书籍，但艰深晦涩的理论让我无所适从，只得无奈地拿起又放下。

偶然的机会，在网上看到了您的讲课视频，我如获至宝。我马上在网上搜索您的名字，发现您出版的有《21天掌握当众讲话诀窍》这本书，就直接冲到书店买一本回来，一口气读完。我练习到第三天的时候，就感觉说话有点底气了，很是欣喜。

再说不哑。不哑，就是每天练习气息和吐字的量再大，你也不会觉得嗓子累，声音不会嘶哑。

因为只用气，未用嗓子，声带不疲劳，声音自然不会哑。

一位叫熊猫的网友说：

最近，我每天用耳语法练“百炼成钢”2000遍，效果不错。吐字清楚，声音用中实声就感觉有些响亮了，不用费力地喊了！很开心，我会坚持的噢！

如果是天天放开声音练吐字发声，方法不当，就非常容易声音嘶哑。传统的练声方法，老师每天都要求学生要放开嗓子在空旷的地方练习。很多学生因为没有完全掌握科学方法，越大声，越出错，经常有把声带练坏的情况。

台湾一位教演讲的讲师，他说他的师兄是这样教他练声音的：他站在大广场的这头，他的师兄坐在350米以外的广场那头，中间隔着车水马龙的一条大马路，让他天天大声喊着练声，直到师兄听清楚为止。

他天天练，胆量是练出来了，可是嗓子却喊哑了。到现在讲课，一听就是哑嗓子。

所以绝不能大声喊着练嗓子。耳语法就是让你避免喊坏嗓子最好的方法。

第三是不吵。不吵，就是用悄悄话的方式练气、练字，不需要出声，不会影响别人。

耳语法在家可以练，在车上可以练，早上可以练，晚上可以练，不受时空限制，只要有恒心，随时随地可以练习基本功。而放开声音练，你肯定要找空旷的、没人的地方练，因为你怕影响别人，有的地方没法练，夜深人静的时候不能练，要受很多限制。

我经常和学员开玩笑，说你们一进家门就要和家人一起说悄悄话。“太太，我回来了。”“辛苦了，赶快吃饭。”“什么饭啊？”“你爱吃的西红柿炒鸡蛋。”夫妻全用耳语说话，风趣幽默当中，两个人都把气沉丹田给练了。

学员小仲：

耳语法练习发声是殷老师独创的方式，不同于常规的大声朗诵，而是用悄悄话的方式来锻炼丹田发声。我每天在寝室阳台上用悄悄话练习20遍“人一之”，谁都不影响。一个学期下来，我的声音比以前悦耳、洪亮了。我在网络电台兼职当主播，我的听众都说我的声音比以前更加好听了，一听就知道是用气在说话。

讲完了练习耳语法的好处，接下来就要讲练习耳语法的方法和要领了。

七、耳语练声法练习要领——笑、手、镜

进行耳语练习要坚持一箭多雕原则，就在一个练习中，将练气、练声、练眼神、练语言生动紧密结合起来，通过一个内容的练习，达到多个效果。

坚持一箭多雕原则练耳语法，就要用一面“笑手镜”。这不是一面镜子，而是三个练习的要领。为了大家好记，我把三个要领编成了一个



常用词，一个口诀。

笑——微笑着练；

手——加上手势练；

镜——对着镜子练。

1. 要领——微笑着练

为什么要微笑着练呢？一是气息更容易下沉丹田，二是声音更好听，三是吐字更轻巧。

一是气息更容易下沉丹田。

你可以试一下，微笑着用耳语法说“各位领导，各位来宾，大家好”，气息马上就沉下去了。

为什么微笑会让气息沉到丹田呢？

一是肌肉放松。微笑的时候，全身肌肉自然放松，下巴放松，脖子放松，肩放松，胸也放松，气息没有阻碍，自然就容易下沉。

二是鼻孔张大。微笑的时候，嘴角展开，拉动着鼻孔也就张大了。鼻孔一张大，等于进气的管道加大了口径，吸进的空气就容易快速沉到丹田。

二是声音更好听。

因为人要想声音好听呢，就要共鸣好。口腔就是一个共鸣腔。但当你愁眉苦脸的时候，你的嘴是瘪的，上下牙是咬在一起的，口腔里边的“山洞”就又小又扁，声音自然没共鸣。而微笑的时候，笑肌提起来了，后槽牙打开了，口腔的共鸣腔就打开了，声音自然就有共鸣，就好听了。

三是吐字更轻巧。

因为微笑的时候，舌头根就放松，一放松，才能灵活自如、吐字清楚。

常言说，笨嘴拙舌。所谓拙舌，就是舌根太紧张、太僵硬，转不过

弯来。包括口吃的人，都是舌头根紧张、僵硬，放松不了。比如：结结巴巴地说“各—各—各位老师，各—各位同学”，就是因为舌头僵硬造成的。而微笑着说“各位老师，各位同学，大家好”，这时候舌头自然就放松，舌根自然往后缩，用舌尖灵巧地说话，吐字就很轻巧、很清晰。

现在就让我们来正反体验一下微笑练耳语法。

先体验紧皱眉头说：

稀奇稀奇真稀奇，
麻雀踩死老母鸡，
蚂蚁身长三尺六，
八十岁的老头躺在摇篮里。

这样练的效果是，声音又暗又哑，咬字又笨拙。

我们再来体验翘起嘴角，眼含笑意，微笑着说：

稀奇稀奇真稀奇，
麻雀踩死老母鸡，
蚂蚁身长三尺六，
八十岁的老头躺在摇篮里。

这样练的效果是气息通畅，声音好听，吐字轻巧。同是一个人，微笑不微笑，讲话效果完全两样。

再用这种对比体验法来练习绕口令《八百标兵》：

八百标兵奔北坡，北坡炮兵并排跑，炮兵怕把标兵碰，标兵怕碰炮兵炮。

不比不知道，一比吓一跳，对比练习是个马上见效的训练方法，大家不妨尝试着练一练。



2. 要领二——加手势练

为什么要加手势练呢？因为一加手势，语言马上生动形象、不死板。

我们来做一个反正式体验练习。先不加动作，用耳语方式说绕口令《稀奇》：

稀奇稀奇真稀奇，
麻雀踩死老母鸡，
蚂蚁身长三尺六，
八十岁的老头躺在摇篮里。

不加手势，只是用口说，就会像小学生背书，有口无心，语言很死板、不生动。

我们再来加上动作读，每一句都先做动作再张口。

(右手背拍在左手心，连续三次)“稀奇稀奇真稀奇”；
(耷拉脑袋，两手模仿下垂的鸡翅膀)“麻雀踩死老母鸡”；
(左右手夸张地向两边横向拉开)“蚂蚁身长三尺六”；
(右手先捋胡子，再做晃摇篮的动作)“八十岁的老头躺在摇篮里”。

动作一加，马上身临其境，自己就变成了“麻雀”“老母鸡”“老头”，语言立刻就生动形象了。

耳语法加手势练习，一个练习两个效果，何乐而不为呢？

3. 要领三——对着镜子练

为什么要对着镜子练耳语呢？

一是可以纠错，二是可以调气，三是可以练专。

先说可以纠错。纠错就是可以让镜子做老师，及时纠正练习中的各

种毛病。

例如对着镜子练，看自己的眉打开了没有，看自己的手势做得优美不优美，还看自己是否做到站如松了。我自己就经常要对着镜子练习手势，看自己讲话时的手势是不是到位、是不是美观。

镜子这个老师一是严格，你有什么毛病，它一下子全指出来，不会留一点情面；二是廉价，它不用你花一分钱，随叫随到，任劳任怨；三是好请，无论在家、在单位，到哪里都能找到镜子，随处可对着镜子练习。

二是可以调气。调气就是面对镜子学会调节气息的大小强弱。

对着镜子练耳语为何可以调气？这个道理我是从教学当中总结出来的。

我在教学中发现，当学生漫无对象地练耳语法时，往往不会调节气息，有的声音很大，有的声音很小。而一旦让他对着镜子练习时，他马上就会根据距离的远近自动调节气息和声音大小。所以强调对着镜子练耳语，就是为了增加讲话的对象感，自然调节气息。你想练习气息量大，就站得远一点练习，你想练习气息量小，就站得离镜子近一点。

三是可以练专。看着镜子中的眼睛练习讲话，就可以训练注意力。

一个人讲话的时候，眼在哪，心就在哪。为什么呢？根据解剖学的研究，眼睛看人，不是眼球在看，而是眼球后面的大脑神经在看。我们生活中常说某某人说话时心不在焉，所谓心不在焉，其实就是这个人说话时眼睛没看你，在看其他地方。讲话时眼不看人，讲话的对象感就不强，就会“小和尚念经，有口无心”。而我们要求在练耳语法时，眼睛盯着镜子中自己的眼睛讲，你讲话的注意力马上就集中，长期坚持，人就会养成专注的习惯，眼睛也会变得有神。

全同学：

这一周的练习，我体会到了专注的乐趣。昨天晚上，我正对着镜子



练习“人一之”，室友们回来了，我居然丝毫没有察觉到。后来据说她们在一旁默默地观察，暗暗地偷笑。不是因为我说得不好，而是因为很少见到我如此专注地做一件事情到忘我的境地。等我反应过来的时候，宿舍响起了掌声……这成为宿舍本周排名第一的佳话！

面对镜子可以练语言，可以练表情，可以练动作，可以调整心情，镜子真是一个难得的好老师。所以我们在练耳语发声法的时候，千万不要丢了这个宝贝。

以上讲的就是练耳语法的三个要领：“笑手镜”。

为了让你记得更清楚，现在请你将耳语法练习的“笑手镜”三个要领，自己加上动作、表情，用耳语复述一次。

“微笑着练”；

“加上手势练”；

“对着镜子练”。

八、练习秘诀——辛苦一个月，受用一辈子

学会耳语法，非常容易，但要变成肌肉记忆，变成你开口讲话的习惯，则很难！难就难在你有没有恒心，肯不肯通过滴水穿石的练习，形成丹田用气的肌肉记忆。

肌肉记忆就是耳语练习的最终目的，所以这里还要再强调一下。

凡是技能都要有手脚四肢的参加，肢体参与的最终目的就是形成肌肉记忆。

比如说打篮球，投篮是你的手臂、手腕、五指等部位的配合，投得准最后都变成一种正确的肌肉记忆；弹钢琴是十个指头的肌肉记忆；开汽车是手和脚的肌肉记忆。

1995年的央视春节晚会上，著名青年舞蹈家黄豆豆在方圆两米的

大鼓上表演了出神入化的舞蹈《醉鼓》。这舞蹈是怎么练成的？来看看中国国际广播电台主持人邱晓雨对他的采访。

邱晓雨：你还有一个作品叫《醉鼓》，你站在直径两米的鼓面上起舞，不怕掉下去吗？

黄豆豆：练，练了好长时间。

邱晓雨：先在地下画一个圈练吗？

黄豆豆：对，先画圈练，然后慢慢地增高，增高了以后再塞一些海绵之类的东西，你踩上去它会……

邱晓雨：真的像醉一样？

黄豆豆：对，我就一直在上面练。所以那个时候我差不多每天早上醒来，活动开了就到鼓上去练，一直练到晚上休息以前，中间甚至吃饭或者睡午觉我都躺那鼓上面。

邱晓雨：在鼓上面吃饭？

黄豆豆：对。

邱晓雨：找那个感觉？

黄豆豆：不管怎么晃，都要站住。

邱晓雨：那个鼓底下没有人托着的时候，反正是软的，你肯定永远都站得不是很稳？

黄豆豆：对，我想把那个训练平衡之后往下面塞一些海绵，加强平衡训练。

邱晓雨：其实你可以去船上练，也差不多了。

黄豆豆：因为我海边长大的，可能这一方面平衡会比较好。

邱晓雨：万一受伤很危险。

黄豆豆：有受伤过，也摔下来过。

邱晓雨：也摔下来过，严重吗？

黄豆豆：还好，可能年纪还小，天不怕、地不怕的，摔倒了起来，



再上去接着练。老师对我要求也很苛刻，我一边流着鼻血，一边还得接着练。

邱晓雨：那是1995年？

黄豆豆：其实弄那个节目大概差不多从1993年年底就开始练了，练了差不多快两年的时间才登上了春晚。

这可真是“台上三分钟，台下十年功”。为什么才3分40秒的舞蹈，会练了两年才登上春晚？为什么吃饭都要在鼓上面？因为舞蹈就是身体语言的艺术，要达到心手合一，让神经、肌肉、手中的鼓、脚下的鼓完全融合在一起，就要通过反复训练，形成精准的肌肉记忆。如果你只是练个十遍八遍，舞蹈的动作都记不住，哪里谈得上出神入化呢？

耳语练习也是要变成肌肉的记忆。耳语练习法表面看是气息和声音的训练，但实质上它是一种肌肉的训练，目的是改变错误的肌肉记忆，形成正确的肌肉记忆。

错误地吐字发声时，喉部用力，就是喉部肌肉紧张，腹部肌肉松弛；正确地吐字发声时，小腹用力，实质是小腹肌肉紧张，喉部肌肉放松。

练耳语法的目的，就是要让小腹肌肉紧张变成肌肉记忆。只要一张口讲话，就是脖子肌肉放松，小腹肌肉紧张，完全是下意识的，想都不用想。这就算是将丹田用气练到家了。从有意识到下意识，从不习惯到习惯，唯一的方法就是用耳语发声法反复练、天天练，水到渠成，练成习惯。

九、少而精的练习内容——见缝插针，聚沙成塔

耳语法练习的材料总共两大类：一类是背的内容，一类是说的内容。

1. 背的内容

一个四字词，两首绕口令，一段励志格言

为什么要背下来？是为了方便练习。因为你会背了，就把练习材料装在脑子里了，不管是走路也好，等人等车也好，只要一有时间，见缝插针，张嘴就能练，达到聚沙成塔的效果。

一个四字词：

百炼成钢

练这四个字是为了练气息的流动性，练普通话声调的抑扬之美。普通话有四个声调，而这个成语中，四个声调全有了。百是第三声，从半山腰下到山底又爬到山顶；炼是第四声，又从山顶下到山底；成是第二声，再从山底爬到山顶；钢是第一声，在山顶上平着走。如果你不会用丹田气，这四个字的四声你就很难发到位。练这四个字，气息能练得灵活，普通话的抑扬高低音韵之美也能练得标准。

练习要求：微笑着练；加四声手势练；慢速练，每个字三秒钟；对镜练。在练习的时候，尤其注意要把四声变成手势，用手势指挥着声调的准确变化。

读者小张：

我原来说话很快，练了“百炼成钢”之后，发音从简短、急促转向慢和圆，有韵律感了，普通话也比过去标准了。

两首绕口令。

第一首：《八百标兵》。

(先伸右手比八字) 八百标兵奔北坡，

(做跑步动作) 北坡炮兵并排跑，

(左拳靠近右拳) 炮兵怕把标兵碰，



(右拳靠近左拳) 标兵怕碰炮兵炮。

练习目的: 一是练习气息的控制，二是练习吐字的力度，三是练习口和手的配合。

练习要求: 耳语，微笑，手势，对镜练。

第二首:《稀奇》。

稀奇稀奇真稀奇，
麻雀踩死老母鸡，
蚂蚁身长三尺六，
八十岁的老头躺在摇篮里。

练习目的: 一是练习气息的控制，二是练习口和手的配合，三是练习语言的生动。

练习要求: 耳语，微笑，手势，对镜练。尤其注意手势、表情要夸张。

一段励志格言:《人一之》。

(左手伸一个食指手指头在胸前) 人一之，
(右手握成一个拳头在胸前) 我十之，
(左手再握成一个拳头在胸前) 人十之，
(两手握成拳头在胸前) 我百之，
(左手出拳往前打) 百折不挠，
(右手握拳砸到左手掌上) 滴水穿石！

练习目的: 一是练习气息，二是练习口和手的配合，三是练习激情，四是培养恒心。

练习要求: 耳语，微笑，手势，对镜练。尤其注意手势有力。

(以上练习的具体动作可以参考我录制的《口才百练成金》光盘第二讲。)

2. 说的内容

说，就是生活中用耳语法说话。

一是单说，二是同说。

单说，就是自己用耳语法读自己感兴趣的材料。有的读者天天用耳语读英语，有的读者天天读《羊皮卷》，有的读者用耳语法来读我的博客。

同说，就是两个人共同用耳语说话，可以夫妻同说，母子同说，同事同说，同学同说。早上半个小时，晚上半个小时。这样就会形成一种习惯，一说话两人都用丹田气，都收到了美声、美身、美神的效果。

俗话说：贪多嚼不烂，伤其十指，不如断其一指。练耳语法的材料不在多，而在精。以上需要背的练习材料，要天天早上 20 遍，晚上 20 遍；说的方法，天天一小时。这样练习一个月，不知不觉中，丹田用气法就形成了小腹的肌肉记忆，变成了你开口说话的正确习惯！

十、关于耳语练声法和读者的问答

1. 耳语练习语速要慢

用耳语练习的时候，我的语速比较快，这样对吗？

练习耳语一定要慢练。如练习“百炼成钢”，每个字要有三秒钟的长度。

慢练的好处是，每个字字头、字腹、字尾都发全了，慢慢地就字正腔圆了。语速快了，就只能练气息，不能练吐字。



2. 练习悄悄话气息量要很大吗

用悄悄话练习时，气息量要很大吗？是不是应该嘴皮子在动，气息量要少。

练习悄悄话，用多大的气息量呢？要道法自然，就是按照生活中的悄悄话状态讲。找生活中贴在对方耳朵上讲悄悄话的感觉。什么感觉呢？就是让对方能听清楚，又不让其他人听见。

你说的嘴皮子在动，气息少，是对的，很形象。嘴皮子在动，就说明吐字清楚；气息少，就是悄悄话要悄悄地说的状态。

3. 耳语法练习真的能让气色好吗

练习悄悄话将近 21 天了，头几天感觉腹肌很累，练习几天之后这种感觉没有了。而且每次练完半小时后，照镜子发现自己有一个明显的变化，那就是嘴唇鲜红鲜红的，气色特好看，证明练习悄悄话能让气血畅通。

谢谢你的信息反馈！练耳语能让嘴唇鲜红，这个事例对丰富我的教学很有帮助。

我在书中和讲课时都讲到了耳语法练习可以美身，让气色好。而你“嘴唇红润了”的效果，就给我的理论提供了非常好的案例，我已在上课时用上了。什么叫教学相长，这就是个经典例子。

4. 汇报工作声音小、吐字不清怎么办

我上台汇报工作声音小、吐字不清，怎么办？

用耳语法练习“百炼成钢”，每天 100 遍。这样可以一箭双雕，既解决声音小，又解决吐字不清的问题。因为用耳语法，可练气沉丹田，

气通了，气足了，声音就大了；反复练“百炼成钢”四个字，嘴皮子可以得到锻炼，嘴皮子有力了，吐字就清了。

5. 声音浑浊怎么办

我讲话的时候声音有些浑浊，别人听不清楚，怎么办？

讲话声音浑浊，我估计是两个原因：一是嘴皮子无力，二是舌尖无力。

练习的方法有三个：

一是练习耳语法。因为练习悄悄话，既练气，也练吐字。因为耳语说话，不出声，但还要让对方听清楚字，所以嘴皮子就要用力。一用力，嘴皮子的肌肉就得到锻炼了。练习一段时间，嘴皮子就有力了。一有力，吐字就清楚了，不浑浊了。

二是重点用耳语练习绕口令《八百标兵》，用“笑手镜”的方法练。这个绕口令是专门练嘴皮子的，每天 40 遍，21 天一定有效果，到时吐字就清楚了。

三是练微笑。因为一微笑，舌头自然放松、后缩，舌头尖自然轻巧用力。重点就练“引”字，每天 100 遍，练习 21 天，舌头就会既放松又灵巧。

6. 紧吸着肚皮练耳语法对吗

我在练习耳语法的过程中，不觉得小腹累。我也试过自己的方法，就是吸紧肚皮讲悄悄话，但还是没有效果。

关于耳语法练习的问题，就是一句话：找生活中说悄悄话的感觉。生活当中悄悄话怎么讲，你练习的时候就怎么讲。要真的贴到对方的耳朵上说话。真说，就是对的状态。



练习时只想内容，不想吸气，一想就是错的了。为什么一想吸气就是错的呢？因为心无二用。心里想气息的时候，就忘了内容，讲出来的话就是机械的，没有感情的；一想肚子怎样吸气时，就会只顾一点，不考虑呼吸器官各部位的综合平衡了。只有想内容的时候，才是最自然、最正确的呼吸状态。怎样想内容呢？就是坚持“笑手镜”的方法。

7. 怎样练习膛音

很多人建议我说话时把膛音带上，可我说话的时候就是带不上，找不到那种感觉。以前在部队喊口令的时候膛音感觉还可以，可是一对着麦克风就不会了。

所谓膛音，就是胸腔共鸣。练习耳语法，让气息通畅了，胸腔就有共鸣了，膛音就出来了。要注意一点，膛音不是模仿出来的，是靠练习耳语法，气沉丹田后自然出来的。

对着麦克风没感觉，属于声音会大不会小的问题，原因是气息控制不灵活。小声说话更需要丹田发声，小腹控制。想让声音能大能小，也要通过耳语法解决。小腹有力了，丹田会控制气息了，声音自然就有弹性，会大变小。

8. 讲课讲话要用小虚声吗

我在台上讲话时，大声说话嗓子累，小声说话嗓子不累。这种用声方法对吗？

完全同意你的观点，讲话讲课声音要小不要大。

小到什么程度呢？以小虚声为主。

为什么？

一是不费气力。讲话声音太大，消耗自己的气力多，讲多了就累。

讲话声音小，消耗的气力就少，节省着用气力，就用的时间长。

二是气沉丹田。因为用小虚声讲话，一半是气声，气声顾名思义就得用气，所以声音一小，自然就会气沉丹田了。而讲话声音大，就容易声嘶力竭。因为受过训练的人，声音要大的话，他会加大丹田的力量，声音越大，小腹越用力；而没受过训练的人，一大声说话，就是嗓子用力，所以就会声嘶力竭，容易把声音喊哑喊破。

三是亲切。讲话想亲切，一定要小声说话。因为生活当中亲切的话语，一定是面对面的，面对面距离近，自然就是小声讲。亲切是和小声说话画等号的。声音大了就有距离感，肯定不亲切。讲话声音一放小，娓娓道来的感觉自然就出来了，听起来自然就亲切。一大声喊，就增加人与人之间的距离感，哪里还有亲切可言。

那么有人会问了：声音一放小，后面的听众听不到怎么办？解决这个问题，要靠麦克风。我上课时，只要有麦克风，我一定会使用，这样一起来让自己不费力，二来也解决了声音小后面听不清的问题。

9. 练耳语法为什么会头晕

我在练习耳语法的过程中，会出现头晕现象，是不是方法不对呀？

估计有两种可能：

一是气息打通后的正常现象。我的理解，因为原来不会丹田用气，用嗓子说话，喉部紧张，将气息锁住了，气水上不了头部；现在练耳语法，气息通了，气水上头了，有些不适应。这说明气息通了，是好事。

二是用耳语法练习时气息量太大，就会冲得头晕。就像是水龙头的水，水量小，很柔顺，水量大，就可以变成高压水龙头，把人冲倒了。所以练耳语时，气息量要小一点。

怎样小呢？一是悄悄话要悄悄地说，让对方听到，不让第三者听到的感觉。二是嘴唇用力，嘴唇一用力，就可以控制住气息量了。



另外，实在觉得头晕难受的时候，就要停下来休息会儿，然后再练。如果还是晕，就要到医院看医生了。

10. 大声说话有气，小声说话无气怎么办

我在喊口号、照着书本大声朗读、喊起立时，声音就响亮。但是到了面对面说话、声音小时，就会喑哑，没那么响亮，而且说久了嗓子也会累。怎么办？

你现在属于半有气半无气状态，就是放开声音时会用气，小声说话时不会用气。

大声讲话时，你不自觉地深吸一口气，就气沉丹田了，所以气息通畅。气从丹田发出，经过胸腔、口腔，又有了共鸣，所以声音就响亮。而你小声说话的时候，还是嗓子用力，不会丹田用气，自然就费嗓子，没共鸣，嗓子累。有些歌唱演员，唱歌时会用气，说话时声音哑，也是属于半有气半无气状态。

要想改变这种状况，唯一的方法还是练习耳语法。因为耳语法本身就是小声说话的，坚持耳语练习，养成习惯了，自然小声说话也会用丹田气了。

11. 怎样把普通话练标准

我的方言很重，讲的普通话别人听不懂，我该怎样练习普通话呢？

一是练习“百炼成钢”四个字。每天200遍，坚持一个月，就可以举一反三，四声标准，语言准确。

二是加手势练习。例如想练四声标准，就加四声手势练耳语。比如：平翘舌不分，就练五指手指伸平与卷起，手指伸平发平舌音，手指卷起来发翘舌音。练前鼻音，手指着鼻子尖；练后鼻音，手指着后槽

牙。要把容易混淆的两个音放在一起，前后对比练。不比不知道，一比就明了。

读者小徐：

殷老师发明的手掌的伸平与弯曲练习法，使我的卷舌音与平舌音发声不准的问题，得到了很好的纠正。

让我们再来默读下面两句话：

简单练到极致就是绝招！

天才就是重复最多的人！



领导干部21天提升当众讲话魅力

第四章

双人舞练情法

——领导干部提升当众讲话魅力第三招

舞——双人舞理论，指的是手舞足蹈，眉飞色舞，是让领导干部讲话生动形象之法。牵住手势训练这个牛鼻子，讲话呆板的人马上会变得富有感情，吸引观众。



讲话不吸引人，是困扰很多领导干部的一个问题。自己对讲话内容作了精心准备，可是台下观众就是不认真听，或者你讲你的话、我看我的书，或者交头接耳、窃窃私语，甚至打瞌睡。

这是为什么呢？无非是两个原因：

一是讲话者的内容不吸引人；

二是讲话者的语言不吸引人。

解决内容不吸引人的问题，我们将在下一章来研究，解决语言不吸引人的问题，就是本章要解决的问题。

一、从乔布斯演讲看什么叫抑扬顿挫

1. 抑扬顿挫可以让你讲话有感情

当众讲话想吸引人，就要让语言有感情。什么是感情？感情就是四个字：抑扬顿挫。

什么叫抑扬顿挫呢？抑，是声调降低；扬，是声调升高；顿，指停顿；挫，指语气转折。抑扬顿挫合起来，指声音的高低起伏和停顿转折。

讲话有了抑扬顿挫，听起来就有感情；讲话没有抑扬顿挫，听起来就没感情。

乔布斯在演讲中就充分运用了抑扬顿挫的技巧。卡迈恩·加洛在《乔布斯的魔力演讲》里写道：

每次演讲中，乔布斯都会灵活运用技巧来吸引听众的关注。下面我们将详细讨论四类相关的技巧：音调的变化、停顿、音量和语速。

音调的变化

乔布斯运用音调抑扬顿挫的变化传达情感。试想，如果在 iPhone 手机的发布会上，他一直使用单一的音调，音调适中，语气平和，那么实



际效果一定大不相同。平铺直叙的演讲很难引起听众的共鸣，相反，乔布斯音调明快，节奏适中，抑扬顿挫分明。当他说“大家听明白了吗”和“而是一款产品”时，他的音调高亢、响亮。他在演讲中常常会冒出很多口头禅，他爱用“令人难以置信的”“真棒”“酷”和“巨大的”这些标志性的词汇。这些词汇如果在使用过程中不改变语气和音调加以强调，感情的深浅浓淡就很难表现出来。乔布斯不断地调整其音调，召唤、鼓动听众随着他的思路时而惊呼，时而赞叹，时而大笑，时而震撼。

停顿

停顿是演讲中奇妙的“休止符”。恰到好处的停顿往往比语言能更有效地传达思想，更具有戏剧性。“今天，我们将向大家推出第三类笔记本电脑。”2008年1月，乔布斯在Macworld大会上对观众说道。在介绍之前，他停顿了几个节拍。接着他说：“它就是所谓的MacBook Air系列。”他又停顿了一下，才抛出了震惊全场的标题性口号——“它是世界上最薄的笔记本电脑。”

停顿也是一种说话的艺术，恰到好处的“停顿”对于一次成功的演讲具有重要意义。它能促使人们对主题进行深入的关注和思考，使演讲者的信息更加有效而巧妙地得到传达。乔布斯演讲从不急于求成，他赋予演讲以生命，让它“自由呼吸”。当他阐述一个关键点时，他时常缄默数秒钟，从而达到出人意料的演讲效果。大部分演讲者语速很快，好像赶着读完事先备好的“阅读材料”。多数情况下，这是因为他们的“阅读材料”准备得过多，导致宝贵的演讲时间不够用。乔布斯向来都是不慌不忙，他的演讲都是经过精心排练的，这使他有足够的时间放慢速度、恰到好处地停顿，让听众准确地接收他传达的信息。

音量

音量的高低起伏应配合演讲的内容。呼吁、号召时自然提高音量、

加重语气。如果演讲中一直使用较高的音量或较重的语气，则无法突出重点，反而给人以嘈杂、夸张的感觉。乔布斯不断地调整音量以增强演讲的戏剧效果。当他一开始在发布会上演讲时，他通常会使用较低的音量，而当他介绍某种产品时，就会提高音量；相反的情形他也处理得恰到好处。例如：当他介绍第一代 iPod 时，他提高嗓音说：“能够做到任何时候都将你的整个音乐库随身携带，这是欣赏音乐的巨大飞跃。”紧接着，他又压低嗓音说：“但 iPod 最酷的地方还不只是这些，它可以将你的整个音乐资料库都装入口袋里。”

就像抑扬顿挫的音调和恰到好处的停顿能够牢牢抓住听众的注意力一样，音量的高低起伏也能达到这样的效果。

语速

语速和演讲的节奏密切相关。乔布斯的演讲有张有弛，语速拿捏快慢适中，起承转合驾轻就熟。进行示范演示时，他往往会使用正常的语速，阐述标题或主要信息时语速则大大减慢，他希望大家理解并记住重点。当乔布斯第一次介绍 iPod 时，他压低声音几近耳语，强调这一关键的转变。他还通过放慢语速来增强戏剧效果。

无论东方西方、英语汉语，当众讲话的感情都是通过抑扬顿挫体现出来的。卡迈恩·加洛从“音调、停顿、音量和语速”四个方面进行的分析，有理有据，让人对乔布斯演讲中抑扬顿挫的技巧十分佩服。

2. 双人舞练情法可以让你讲话抑扬顿挫

卡迈恩·加洛把乔布斯演讲的技巧划分为四种：音调、停顿、音量和语速。无论中国外国，演讲书中对演讲技巧的划分基本相同，我简称为四分法。

根据我的教学经验，这种四分法只是理论研究上的人为划分，讲起来容易，做着难，很难作为训练方法进行有效操作。因为它有个弊端：



肢解，把生活中感情表达的完整性肢解了。

在生活当中，抑扬顿挫的运用是一个不可分割的整体。比如在高喊“抓小偷啊”这句话时，声音一定是很大，语调一定是很高，语气一定是很愤怒，节奏一定是很急促。高喊时，是把停顿、重音、节奏、语调这四个技巧融为一体表达出来的，根本无法切割。

而四分法的理论却将完整的语言表达规律给肢解了，要你分门别类地进行语言技巧的练习。几乎所有的演讲教科书里，都是这样教授语言技巧的：如练习停顿，你要先去确定“抓小偷啊”这句话是生理停顿，是语法停顿，还是强调停顿。分清楚了，然后再进行语调练习。语调练习，你要先确定“抓小偷啊”这句话的语调是平调、升调、降调、还是曲调。确定了，然后才能张嘴说话。

你想想，如果我们每次讲话前，都要先做这种分门别类的理性分析，然后再开口讲话，恐怕人人都无法开口了。

那么有没有什么方法，可以将抑扬顿挫的语言技巧合四为一，一次性学会呢？

有！这就是双人舞练情法。

二、讲话生动形象，定要掌握双人舞练情法

1. 什么是双人舞

读者一看字面，马上就有疑问：难道讲话时要跳舞吗？有点这意思，但不全是。

还是先来给大家解释一下。

双人舞，是训练当众讲话者快速掌握讲话生动形象技巧的一把钥匙。双人舞指的是一要“手舞足蹈”，就是加手势；二要“眉飞色舞”，

就是脸上有表情。这两个词中都有“舞”字，于是我把这两个“舞”压缩起来，再借用一个舞蹈术语，就叫做“双人舞”。目的是为了形象好记。

为了让大家对“双人舞”的神奇有个切身的感受，我们还是先来做一个体验练习。

我们用两种方式说“你的讲话水平真棒”这句话。

第一遍，要求面无表情地说。脸上肌肉不许动，双手也不许动。

第二遍，要求微笑加上手势说。在说到“真棒”时伸出右手大拇指。

哪一种方式讲话更富有感情呢？不言自明，第二种方式。

第二种方式就是双人舞。不信你照着镜子看看：说到“真棒”时，你的眼睛是睁大的，嘴是张开的。这就是眉飞色舞！你伸出大拇指，手势有力，肌肉收紧——这就是手舞足蹈！

加了双人舞，你的语言马上富有情感，语调马上就抑扬顿挫！

这就是很奇妙的双人舞理论！

2. 讲话生动形象的人都会双人舞

根据我的观察，讲话生动形象的领导干部都会双人舞。这话是不是有点绝对了？绝对不绝对，先听我说几个例子。

温家宝总理的讲话生动形象是中外闻名的。在2007年两会的记者招待会上，温总理一开场，先讲到他不久前给一个孩子回了信：“我用毛笔回了信……”他右手做出执笔状，引得摄影记者们一片快门声。

在整个答问过程中，温总理手势十分丰富，而每一个手势都会引发一次闪光“冲击波”。讲到外汇储备问题时，总理说：外汇少的时候，有少的难处。当年我国外汇紧张，向国际货币基金组织借，他们只借给我们8亿美元。说到这里，他用右手打了一个“八”的手势，现场记



者摄影机的闪光灯立即亮成一片。

加了这些手势，温总理讲话传递的信息给人印象更深刻，语言更加有生动感，也让记者拍摄的镜头更加生动、好看。

乔布斯演讲也非常善于使用手势。

卡迈恩·加洛在《乔布斯的魔力演讲》里写道：

乔布斯很少双臂抱肘，双手在胸前交叉，或是站在讲台后面，他的姿势是“开放的”。开放的姿势意味着他没有在自己和听众之间设置任何障碍。

几乎每一句话，乔布斯都会运用手势进行强调。一些守旧的演讲教练依然误导客户，要求他们双手自然下垂，放在身体的两侧。我不知道这种理论的来源，但是这样做对于任何一位演讲者而言可谓是“死亡之吻”（表面看上去有益，但是实际上是毁灭性的行为）。手放在身体两侧，会使你看起来身体僵硬、过于呆板，而且坦率地说，看上去还有点奇怪。像乔布斯这样杰出的演讲大师，则比一般的演讲者更频繁地使用手势。

2003年，央视10套的科教类栏目《百家讲坛》收视率一直在科教频道的末位徘徊，面临着被淘汰出局的危机。是谁拯救了《百家讲坛》呢？阎崇年。

2004年5月，阎崇年入主讲坛，主讲《清十二帝疑案》。他主讲的《清十二帝疑案》受到观众热烈追捧，《百家讲坛》的收视率一路飙升，创下了央视10套收视率历史之最。

阎崇年主讲的《清十二帝疑案》为何大受欢迎？除了观点权威、内容丰富、结构步步设疑外，他丰富的肢体语言也为他讲述时的引人入胜添彩不少。

来看阎崇年怎样讲康熙废除太子这段故事的：

“康熙一看皇太子不行，就把他废了。废的时候康熙很难过。历史记载，当着众大臣、众皇子，念这个宣谕，是且谕且泣，一面念一面哭

的。把这个上谕念完了，就扑倒在地。你看多痛苦。”

讲到“当着众大臣”，双手摊开向前一指，讲到“众皇子”，双手向前又一挥，让观众感到大臣、皇子就在他的面前。讲到“且谕且泣，一面念一面哭”时，双手做出捧书的手势，又抽出右手做抹泪的动作；讲到“就扑倒在地”时，身体前倾，双手做出扑到地面的动作。这两句话加上动作，就把康熙内心的痛苦绘声绘色地展现在观众的面前了。

余世维是国内首屈一指的管理培训师，很多企业争相邀请他做企业培训。我曾经主持过三场余世维的讲座。他讲课一讲一天，现场掌声、笑声阵阵，学员从来不会打瞌睡。为什么？除了内容好，还有个奥秘就是手势丰富。

我经常在讲课中模仿余世维的一段演讲。

“公文来了一定要及时处理，千万不要塞在抽屉里（身体向右侧，弯腰躬身，右手做塞东西动作），锁在柜子里（身体向左侧，左手做转钥匙的动作），存在电脑里（身体面向正前方，双手做打电脑动作）。”

加了丰富的动作之后，语言很传神，传递的信息十分立体，令人印象很深刻。

我每次模仿这段话之时，现场都是先有一阵大笑，接着是热烈的掌声。看完之后，学员对手舞足蹈、眉飞色舞的妙处心领神会。

我在讲课时，主办单位常问我用什么话筒。我都说用耳麦或者纽扣麦。为什么？就是为了解放双手！

解放双手又是为了什么呢？为了方便两只手都可以做动作，以更丰富的肢体语言吸引观众。如果一手拿话筒，就只能做单手舞，手势的丰富性就大打折扣。

你看，无论是政治家、企业家、学者、讲师，只要是讲话精彩的人，一定是有丰富手势的。



3. 不加双人舞，讲话一定枯燥乏味

如果一个领导干部在当众讲话时，双手下垂或者放在讲台上一动不动，讲话一定是没有感情、平淡乏味的。

国务院发展研究中心前主任王梦奎，在一篇回忆胡乔木的文章中有这样一段话：

那是我第一次听胡乔木作报告。胡乔木在近两个小时讲话中一直端坐着，似乎连臂和手都不曾动过。他不善演讲，慢声细语，缺乏抑扬顿挫，像一篇平铺直叙的文章，不能引人入胜。

细读这段文字，你就可以发现手和口的因果关系：因为他讲话的时候“一直端坐着，连臂和手都不曾动过”，所以他讲出来的话“缺乏抑扬顿挫，像一篇平铺直叙的文章，不能引人入胜”。

胡乔木是中国共产党的文胆，做了21年毛泽东的秘书。他写政论时评、讲话报告，在党内无人可比。但尺有所短，寸有所长，胡乔木长期做秘书，伏案动笔多，开口讲话少，讲话不能吸引人，既不奇怪，也不应苛责。我用这个例子只是想说明：只有手舞足蹈，手势不停，语言才会抑扬顿挫，引人入胜。面无表情，一定是口无感情；双手不动，语言一定不生动。

三、讲话运用双人舞有什么好处

当众讲话加了双人舞有什么好处呢？

加上双人舞之后，讲话有四大好处，叫“三有一快”：有激情，有形象，有条理，快记忆。

1. 好处——让讲话有激情

对于讲话没有情感、死气沉沉的人来说，练习双人舞，就是一剂马上无情变有情的良药。

请读者和我一起先做个体验练习。

我们用两种方式说“速度、力量、激情”这三个词。

第一遍，只动嘴，不加手势说。

第二遍，加上手势说。说“速度”时，右手五指并拢做尖刀状，快速从后往前穿；说“力量”时，两臂抬起，两手握拳，展示肌肉力量；说“激情”时，两臂伸展，五指张开。

第一遍不加手势，语气平淡，没有激情。第二遍，加上动作，浑身肌肉收紧，气息饱满，热血沸腾，满脸涨红，两眼放光，感情一下子上来了，激情澎湃的语言脱口而出。每次上课时，让学员做这个对比练习，都会产生这么神奇的效果。

为什么双人舞一做马上有感情呢？有两个原因：一是血流量增加，二是人体节奏一致。

先说第一个原因，血流量增加。中国著名的手移植专家，中国工程院院士顾玉东在一篇研究报告中说：当手做简单的动作时，大脑的血流量增加10%，做复杂或有力的动作时，大脑的血流量增加35%。

这就是做手势可以让大脑兴奋的奥秘。什么道理呢？人之所以吃完午饭就犯困，是因为：血液都跑到胃里去帮助消化了，大脑出现缺血状态。大脑一缺血，人就犯困，无精打采想睡觉。反过来说，人的大脑供血充足，人就精神，情绪高涨。所以，我们的手一做有力的动作，肌肉一收紧，大脑的血流量马上增加，人就马上有激情、有精神。

双人舞让你有情的第二个原因是：人体节奏的一致性。也就是说，人的身体是一个整体，这个整体的节奏是一致的。当你一做手势，马上就会



带动气息、血液、皮肤、肌肉、声音，都会按照同一个节奏和谐运动。

比如，说“速度”的时候，快速的动作一做，气息、血液、肌肉的节奏马上随之变快，声音也自然与手势节奏一样加快。绝不可能手势动作快捷，你口中却缓慢说出“速度”二字。

说“力量”的时候，一做有力的动作，双臂的肌肉马上鼓起，声音也自然带出力量。不可能动作很有力，语言软绵绵。

说“激情”的时候，随着双手五指伸开，手臂张开，声音也自然带出冲破束缚的激情。不可能动作奔放有力，你口中却柔情似水地说出“激情”二字。

手有什么感情，口就有什么感情！

手有什么节奏，口就有什么节奏！

只要你天天加上手势，用双人舞的方法来练习“速度、力量、激情”这样的语言小段，就可以把双人舞变成你讲话的习惯。自然而然的，你的讲话就精神饱满、充满激情，永远告别讲话无精打采的毛病，变得声情并茂。

一位读者来信说：

我在练习“人一之”的时候，按照你的要求加了手势来训练。通过一个星期的练习，我现在讲话时不自觉地就想“动手”了，讲出的话比以前铿锵有力了。

俗话说，唱戏的是疯子，看戏的是傻子，就是说台上的人充满了激情，像个疯子一样，才能带着观众入戏，让观众如醉如痴，一会哭，一会笑。当众讲话也是如此，当你通过手势带出自己讲话的激情，自然会引起观众感情的共鸣，随着你的情绪而起伏变化。

2. 好处二——让讲话有形象

为了体验“加了双人舞讲话有形象”的道理，我在讲到双人舞时

还会让学员再做个体验练习。

用两种方式说“芝麻这么小，西瓜这么大”。

第一遍，不加手势说。结果只是在念字发声，语言没有形象感。

第二遍，加上手势说。说“芝麻这么小”时，右手拇指食指捏着，两眼盯着手指，然后手指再抖一抖。这个动作一加，马上无中生有，眼前一亮，一下子好像看到了小小的芝麻，眉头马上锁起来，声音马上变成小虚声，讲出来的话栩栩如生、有形象感。说“西瓜这么大”时，两手夸张地做抱大西瓜的动作。手势一加，学生马上不由自主地睁大双眼，声音放大，语气夸张，“大西瓜”的形象马上跃然眼前。

再来看下面这段话：

成功就像一个气球。你要想让这个气球又大又圆，就要不停地吹气。一旦你停止了吹气，气球就会慢慢撒气，直到把气撒光。

说“成功就像一个气球”，你用双手比划出气球的形状；说“就要不停地吹气”，你鼓起腮帮子做吹气球的动作；说“气球就会慢慢撒气”，你就做一个气球由大变小的动作。这些手势一做，脑海中储存的形象就会被调出来，眼前就会浮现出和讲话内容相同的形象，你的讲话自然就触景生情、绘声绘色，听众从手势当中也能看到不断变化的气球形象。

同一个人，同一段有形象的文字，不加动作说，呆若木鸡；加了动作说，马上绘声绘色，学生自己都觉得不可思议。

为什么一加动作，人的讲话就有形象感呢？有两个原因：一是人人脑中有形象，二是手势可以调出形象。

先说第一点，人人脑中有形象。

讲话形象，是因为人的右脑中有一个形象的仓库，储存着大量的形象画面。这些形象画面是人们从生活中记录下来的。人们通过耳鼻眼舌身感知的外界事物，叫外形象；将外形象储存记忆在大脑中，叫内形



象。例如，“芝麻”“西瓜”，我们在生活中都曾经用眼睛看到过、用手接触过，这些客观存在的“芝麻”“西瓜”就是外形象，当“芝麻”“西瓜”的形象储存在我们的右脑中就变为内形象。

再比如，李白的诗《望庐山瀑布》：

“日照香炉生紫烟，遥看瀑布挂前川。飞流直下三千尺，疑是银河落九天。”

其中的“香炉峰”“瀑布”“飞流”“银河”这些外界的事物，我们或者亲临其境看到过，或者从电影、电视、图片上看到过类似的场景，然后这些景观就储存在了我们的大脑里，就由外形象变成了内形象。

这个内形象的资料库，人人大脑里都有。那为什么有的人能够从资料库中调出这些形象，讲话时生动形象，有的人却无法从资料库中调出这些形象，讲话时一点不生动形象呢？这就是我们要讲的第二点了。

第二点是，手势可以调出形象。

这就是说，手有一个功能，可以将脑中的形象变成口中的形象。每一个手势都是一个指挥，它一动，就可以随时把你脑中的形象调出来，它不动，你脑中的形象就无法调出来。所以歌唱家唱歌，没有不加动作干唱的；相声演员在台上表演，也没有不加动作干说的。优秀的演讲家也没有不加手势干讲的。

手的这种描绘形象、传达信息的功能，是祖先留给我们的遗传功能。我们的祖先是先发明手势语，后发明口头语，再发明书面语的。虽然现在口语和书面语很发达，但是手势语的这种遗传功能并没有遗失，在每个人的遗传基因中都保留了下来。只是有人常用，有人不常用而已。练习双人舞的目的，就是让讲话不善加手势的人，通过练习恢复手势语的功能。

学员小唐：

殷老师活灵活现的示范与表演，调动了我们的积极性。现场练习

“面朝大海”时，做抬手拥抱的姿势，使我瞬间就把大脑的内形象转变为近在眼前的外形象了。

读者 gyi：

我过去讲话死气沉沉，自己听着都没情绪。我才练习了几天“双人舞”，就明显觉得这方法实在太好了。加上手势说话，明显感到语气生动形象，也增添了自己讲话的自信心。

讲话者用手势调出形象，才能讲出形象，带来栩栩如生的讲话效果；讲出形象，观众才能看到形象、听出形象。

3. 好处三——让讲话有条理

通过手势可以强化讲话的条理性。这主要体现在两个方面：一个是重点突出，一个是条理分明。

先说重点突出。

我们来看这句话：

什么叫心态管理？就是要延长积极心态的时间，缩短消极心态的时间。

如果你要强调“延长”和“缩短”这两个重点，怎么做？加手势。

什么叫心态管理？

(双手向左右拉开)就是要延长积极心态的时间，

(双手从左右向中间压缩)就是缩短消极心态的时间。

这两个手势一做，从视觉上，马上让观众看到“延长”和“缩短”两个形象的动作；从听觉上，语气马上会拉长和加重“延长”和“缩短”这两个词，两个重点词得到强调，自然会给观众留下深刻印象。

再讲个我自己以手势强调观点的例子。

我在讲耳语法练习时，强调要坚持“微笑练，加手势练，对着镜子练”三项原则。怎样强调呢？



我讲到“要微笑练”时，面带微笑，双手比一个微笑弧线；讲到“要加手势练”时，举起双手，五指张开；讲到“要对着镜子练”时，用双手比出一个圆形镜子形状。这样手势一加，马上就从视觉和听觉两个方面对三个观点加以了强调。

然后我再让学员和我一起加上手势做一遍，这样学员对“笑手镜”印象就十分深刻了。

再说条理分明。

什么叫条理呢？

条，是条状，就是将讲话内容条分缕析，化整为零，将讲话的观点切分成一条一条的形态。不能将几个观点混在一起，分不出个子丑寅卯。

理，是梳理，就是将讲话的条条按照逻辑关系排列出先后顺序，说白了，就是分出个一、二、三来。分成了一、二、三，自然就条理清晰、层次分明了。

对领导干部来讲，讲话有无条理，是衡量其逻辑思维清不清晰的重要标准。

曾国藩非常善于相面识人，还专门写了《冰鉴》一书总结他的相面识人经验。曾国藩说：

邪正看眼鼻，真假看嘴唇；功名看气概，富贵看精神；主意看指爪，风波看脚筋；若要看条理，全在语言中。

曾国藩这七条相面方法中，前六条都是用眼看，最后一条则是用耳听。听什么？就是听其讲话有无条理性。有条理，此人可用，没条理，这个人就免谈了。由此可见，对领导干部来说，讲话的条理性有多么重要。

怎样通过手势来体现讲话的条理性呢？很简单，就是学会用手势比划“一、二、三”。

在讲课时我会做一个“三乐说”的现场演示。

幸福快乐的人生要做到三乐，什么是三乐呢？第一乐叫自得其乐，第二乐叫知足常乐，第三乐叫助人为乐。

讲到“幸福快乐的人生要做到三乐”，我伸出来三个手指；讲“第一乐”，我伸出一个手指；讲“第二乐”，我伸出两个手指；讲“第三乐”，我伸出三个手指。

讲完后，我问大家，“我刚才讲了几乐？”

台下讲：“三乐。”

我：“大家从哪儿知道我讲了三乐？”

台下讲：“通过手势看到的。”

你看，通过比划出“第一、第二、第三”的手势，观众就对你讲话的条理性看得明明白白，记得清清楚楚了。所以，要想讲话讲出条理来，就要学会写出“一、二、三”，用手势比划“一、二、三”。

4. 好处四——让讲话内容更好记

当领导的，当众讲话不带稿，常常会让台下观众佩服不已，顿生敬意。

我认识一位市级领导，大会讲话从来不带讲稿，两三个小时的讲话，条理清楚，事例生动，人名、数字一个不错，让下属们佩服得不得了。这种记忆力从哪来的？不是天生的，都是“天道酬勤”苦练的。每次讲话前，他头天晚上，都要反复背稿子，直到能记下来为止。

怎么样快速记住讲话内容呢？方法很多，加手势记忆就是很有效的方法之一。

印度有句谚语：“告诉我的，我忘了；表演给我看的，我记住了；我亲自动手做过的，我记了一辈子。”

这句谚语把记忆分成了三级：低级记忆，中级记忆，高级记忆。



“告诉我的，我忘了”，属于低级记忆，说的是听觉记忆，只用耳朵听，记忆效果最差。

“表演给我看的，我记住了”，属于中级记忆，加上了视觉记忆，让眼睛看到，记忆效果提升一级。

“我亲自动手做过的，我记了一辈子”，叫高级记忆，因为手的参与，效果最好。为什么加了手势就可以记忆深刻呢？因为手势一加，人的神经、肌肉、视觉、听觉全方位参与、多管齐下，记忆效果自然是最好的。

有一位学员对我说：我即兴讲话妙语如珠，但是让我把讲稿背下来讲，我却老是忘词。我告诉他，你加上手势练习，稿子就能够快速记住了。他加上手势进行背诵，果然很快记住，再不忘词了。

学生小陈：

小学开始我就好怕背诵课本，可是爸爸每晚都会要我背诵完才能睡觉。但好不容易当晚背下了，过几天就全部忘光光。《望庐山瀑布》是小学时所背诵过的诗词之一，可是早已经抛诸脑后。而殷老师教我们利用“双人舞”的方法来背诵，效果马上不一样。一节课下来，只需记得几个手势，整首诗就记忆深刻，并且感情丰富。

对于这个方法，我开始运用在演讲背词上，效果也很显著。

四、怎样练习双人舞

1. 多练：让双手成为传情达意的神奇工具

没有受过双人舞训练的人，会出现两种情况：一种是手不知往哪放，一种是想加手势不知怎么加。

没学过当众讲话的人，大都会手足无措，不知道手往哪儿放。一位学员写道：

刚开始上台的时候，人很紧张，我觉得双手都是多余的，不知道往哪儿放。通过双人舞训练之后，切身体会到了双人舞的妙处，养成了讲话时手舞足蹈、眉飞色舞的习惯，现在双手成了我语言表达的有力工具。

只有通过反复的训练，才能将双手由多余变有用，变成讲话传情达意的神奇工具。

还有一种是想加手势不知怎么加。心里知道做手势的好处，就是不知道怎么做。

我有个做新闻发言人的朋友，经常上电视。他对我说：“我看了自己节目的录像，发现手势少、呆板，也很想加手势。可是我要一考虑手势，就影响说词，脑子一想词，手势又一塌糊涂，二者不协调。”

也经常有学员对我说：讲话手舞足蹈是天生的，我天性拘谨，根本不可能学会。我就告诉他们，只要肯练习，人人都能做到讲话手舞足蹈！

拿我自己为例。

小时候，我也是个很腼腆的人，见了生人说话就会脸红，根本不敢加手势。后来做了播音主持工作，面对话筒没问题，主持别人的讲话没问题，但是一旦让我上台讲话，还是拘谨，不知双手往哪儿放，根本不敢加手势。

看到讲话手舞足蹈的人，我也心生羡慕，总认为人家是天生的。后来在教授当众讲话课程中，发现了手势在讲话中调动感情的作用后，天天对着镜子练习手势，才慢慢地形成肌肉记忆，敢加手势，会加手势，充分尝到了手舞足蹈的妙处，为讲课效果增色不少。



一位学员课后写道：

殷老师的课真的是“动起来，更精彩”！他用“双人舞”深深地感染了每一位学员，让我明白了怎样才能放得开，释放自我。在做了一系列手势练习之后，我感觉自己的状态放开了，现在我会有意识地面带微笑讲话，并且运用丰富的手势来表达感情。从某种意义上说，在台上讲话，就是一个演员！

这些例子都说明，实践出真知，手势不是天生的，是后天练出来的！只要进行练习，手势可以成为每一个人语言表达的有力工具！

讲话内容千差万别，讲话的手势和表情也是千变万化，从哪里入手来学习手势呢？首先要掌握三动原则：生动，仿动，先动。

2. 练手势的三原则

(1) 原则一：生动——生活中观察体验找动作

我在教学当中设计的动作，都不是凭空脑子里想出来的，而是观察了生活，从生活当中提炼出来的。所以第一条“生动”，就是从生活当中找动作。

为了说明生动原则，我在讲课中会让学员做双人舞练习“照相”的对比试验。

“各位同学注意了，现在我们准备照相。前排的同学请坐下，后排的同学请站起来，大家笑一笑，嘴角翘一翘。”

第一次，说“前排的同学请坐下”，我的双手从下往上提。大家一看就笑了。因为手势做反了，不符合生活规律。

第二次，我将双手从上往下按，这样就等于说让人坐下来，是符合生活规律的。大家点头称是。

以后在讲话时不知道怎样设计动作了，就去观察生活，从生活当中

一定可以找得到。我在设计“成功就像一个气球”这句话的动作时，“成功”二字很抽象，我想不出怎样加动作。后来有一天我从电视上看到一位父亲伸出大拇指夸奖儿子，马上受到启发，就用双手伸出大拇指来表达“成功”二字，结果很贴切，让人一看就明白。

这是第一个原则：从生活中找动作，叫“生动”。

(2) 原则二：仿动——模仿各种事物的外形找动作

有一位学员问我：我讲话时也加动作，可是别人却说我动作太多了，这是为什么。我说你做动作我看看。

他就边说边做，“我们要下定决心，不怕牺牲，排除万难，去争取胜利”，四句话做一样的手势，都是手握着拳头重复性地从上往下砸。

我看，明白了，他的毛病就在于动作和内容不统一、重复、单调。如果手势和语言的内容高度统一，就不会出现动作太多的问题。

要想克服动作单调的毛病，就要“仿动”，就是以模仿形象型的动作为主。

模仿式动作包括三种：**数字式、方位式、形象式**。

数字式，就是用手势表示数字，说到“第一点”时，伸出一个手指头，说到“第二点”的时候，伸出两个手指头。温总理在回答记者问的时候，就很善于使用数字式动作，经常伸出手指头来代表他要强调的数字。

方位式，比如说“高”，高是在上面，你的手要伸到上面，“低”你的手要放到下面，“左”你要伸出左手，“右”你要伸出右手。

重点说一说**形象式**。形象式就是要尽量逼真地模仿事物原来的形状和动作。

模仿形状。比如说“一个气球”，你要把圆画出来，让人感觉到一个圆的形状。如果说“一扇窗”，你就要用双手模仿出一个四方的形状。

模仿动作。比方说“一推”，你的手就要从里向外做推的动作；说“一拉”，你的手就要从外向里做拉的动作；说“一个气球慢慢地撒



气”，你的手就要比划出个圆形，慢慢地由大变小；说“不停地给气球吹气”，你的嘴就要真吹；说“八十岁的老头”，你就要做捋胡子的动作；学醉鬼的时候，身体要摇摇晃晃，脑子好像是晕晕乎乎的……

有句成语叫“形神兼备”。“形”和“神”的关系是形在前，神在后。没有“形”，“神”就没有了载体。所以多练习形象式动作，形成了习惯，就能在讲话时模仿出形象，让观众从形象中看到神采，获得形神兼备的讲话效果。

(3) 原则三：先动——先做动作后出声

在练习动作的时候，我们一定要注意动作和语言同步、合拍。比如说“坐着，躺着，打两个滚，踢几脚球，赛几趟跑，捉几回迷藏”，你的语言节奏一定要跟动作的节奏同步。你不能先说“坐着”，然后做下蹲的动作，晚一拍；“躺着”说完了，再做躺下来的动作。这样就是不同步的。

怎样让语言和手势同步呢？就要先出手，后出声。因为声音速度快，动作速度慢，只有先做动作，后出语言，二者才能同步。

有个成语叫一举一动，对做动作的程序说得再清楚不过了。先要“一举”，将手先举起来，做好预备动作；然后“一动”，手势落下来定住，动作完成。

例如：伸出大拇指夸人“真棒”，手要先举过肩部，再落到胸前的位置。手从上往下落时，“真棒”的“真”字出口，落下来定住的同时，“真棒”的“棒”字也正好说完。

再比如：“左手举着话筒，右手高呼口号”这句话。先把左手从下面抬到嘴前，然后开口说“左手举着话筒”；右手先抬到肩膀处，再往高处举，边说“右手高呼口号”。这样手势和语言正好同步。

顺便再说说，做手势时的“举手”，还有两个功能：一是自然换气，可以治疗不会换气的毛病；二是自然停顿，可以治疗说话太快的毛病。

例如：说“这两个人，一个在左，一个在右”。举起手伸两个手指

时，自然就一口气吸进来，同时也有个停顿，手势一落，张口说“这两个人”；左手一举，吸气、停顿、手落，说“一个在左”；右手一举，吸气、停顿、手落，说“一个在右”。就在举手抬手之间，既练习了呼吸顺畅，又练习了停顿，不会换气、说话太快的毛病自然就给治好了。

为什么这么神呢？因为举手就要用力气，不吸气，就没力气，自然就先吸一口气，才有力气做动作；因为动作要先举后动，比声音慢，举手的时候自然形成了一个停顿，语言想快都快不起来。

以上讲了“舞”起来的三大原则：生动、仿动、先动。下面再讲讲怎样让讲话的手势舞得悦目，舞得美观、大方的问题。

五、让手势美观、大方的“三手”要领

双人舞是让观众从视觉上“看”的，就有一个好看不好看的问题，一定要悦目，要美观。

我观察到很多领导干部讲话时的动作不美观，主要存在三个问题：一是胳膊肘抬不起来，就是胳膊肘贴在腰上做动作；二是手腕太松，就是手腕太软，没有和小臂形成一体；三是手指弯曲，就是虎口打不开，五指伸不直。

解决的方法就是“三手”：手臂抬；手腕硬；手指并，虎口张。

1. 要领——手臂抬

手臂抬，就是胳膊肘在做手势的时候一定要抬起来，高过腰带，不能两个手臂贴在腰上、夹着腋窝做动作。

例如：做“什么叫三乐呢”的动作时，将胳膊肘夹在腰上，就显得动作僵硬，很小气。如果两个胳膊肘抬起来，就显得舒展大方。

为了加深体验，请读者对着镜子做个反正对比练习。说“前排的



同事请坐下，后排的同事请站起来”。先把手臂夹在腰上做一遍动作，再把手臂抬起来做一遍动作，就会对抬手臂有切身的体会了。

这是第一点，胳膊肘要抬起来。

2. 要领二——手腕硬

手腕硬，就是做动作的时候，手腕不能软、不能松，要硬起来，和小臂形成一个整体、一条直线。

手腕硬，是克服动作无力、太过阴柔的关键。

在培训过程中，我发现有些学员在做动作的时候手腕很松，手腕和小臂没有形成一个整体。比如说“第一点”“第二点”“第三点”时，手腕就像折了一样，给人感觉软绵绵的，动作无力，甚至有些女里女气。

手腕一松，手势就无力，连带着讲话的语气就缺乏一种激情、感染力。因为手势和语言的力度是同步的，手势坚定，你的语气就显得很坚定，手势绵软，语气就绵软。手腕硬起来说“第一点”“第二点”“第三点”，语气马上就会很肯定、很自信。手腕硬，无论视觉、听觉都能让观众感到你的坚定、自信。

在练习手腕硬的时候，也要参照练手臂抬的方法，面对镜子进行正反式对比练习。先手腕软绵绵地说一遍“第一点”“第二点”“第三点”，再手腕硬起来说一遍“第一点”“第二点”“第三点”。这样，有比较，有鉴别，你马上就会感受到手腕硬的好处。

3. 要领三——手指并，虎口张

虎口张，就是做动作的时候，大拇指和食指之间的虎口要用力撑开，不能五指并拢。

虎口张开的好处是手指有力量。

五指一并拢，看起来就像五个手指头粘连起来的畸形手，从视觉上

就不好看。虎口张开之后，手部肌肉马上绷紧，五指马上就伸直，指尖马上有力量。我在训练当中看到，有的学员手指软绵绵的，细一看，他五指并在一起，像个鸡爪子伸不直，手指没有力量。一旦让他把虎口撑开，整个手马上有劲了，紧跟着语气也有力了。

现在也来做一个体验式的练习。面对着镜子，加手势说两遍“前排的同事请坐下，后排的同事请站起来”。第一遍，先把五指并拢做动作；第二遍，再把虎口张开做一遍，就可以切身感受到虎口张开的美感和力度了。

为了记住手势美感的三要领，现在我们来一起做个综合的双人舞练习。

（抬起双肘）说“第一要手臂抬”，

（手臂手腕连为一体，竖起来）说“第二要手腕硬，不能松”，

（五指并拢，然后打开虎口）说“第三叫手指并，虎口张”。

反复练习，形成习惯，讲话的手势就一定会大方、美观、有力，让观众看起来十分悦目。

4. 手舞在先，眉飞在后

双人舞的训练既包括手舞足蹈——手势的训练，也包括眉飞色舞——面部表情的训练。但是在实际的训练当中，我们要以练手势为主，面部表情为辅。为什么？因为：手势训练是龙头，手势一做，眼中自然有形象；眼一看形象，眉自然飞；眉一飞，脸色自然舞。这样手、眼、眉、色形成联动关系。

比如：做“芝麻这么小”的动作时，两个手指一捏，你的眼睛自然就往手指捏的地方看，眉头自然就皱起来了，五官缩在一起，脸上自然就是“太小”的夸张表情。做“西瓜这么大”的动作时，手一比西瓜，眼睛一惊讶，自然瞪得很大，嘴也不由自主地张开，脸上又自然表



现出了“真大”的生动表情。

所以，我们在双人舞训练中，要将“手舞足蹈”放在前，以“手舞足蹈”带动“眉飞色舞”。

六、双人舞的训练方法和材料

手势训练重点练习三个段子：

“速度”——练习激情；

“气球说”——练习形象；

“三乐说”——练习条理。

1. 练激情的段子——“速度”

速度、力量、激情。

手势设计：

说“速度”时，右手做尖刀状，从腰部起，快速从后往前穿；

说“力量”时，两臂抬起，两手握拳，肌肉收紧；

说“激情”时，两手从胸前向斜上方挥动，两臂伸展，五指张开。

适合对象：讲话干巴巴，没有激情的人。

练习目的：培养讲话有激情的习惯。

在本章的前面已经讲过双人舞可以练激情。练习这个段子，动作力度大，浑身肌肉收紧，气息饱满，热血沸腾，感情和语言马上激情澎湃。

2. 练形象的段子——“气球说”

成功就像一个气球。你要想让这个气球又大又圆，就要不停地吹气。一旦你停止了吹气，气球就会慢慢撒气，直到把气撒光。

手势设计：

双手伸大拇指，说“成功”，双手比划出气球形状，说“就像一个气球”；

左手比一个圆球形，说“你要想让这个气球又大又圆”；

双手对着嘴，吐气做吹气球的动作，然后说“就要不停地吹气”；

两手做球赛叫停的动作，说“一旦你停止了吹气”；

双手做气球慢慢由大变小的动作，说“气球就会慢慢撒气”；

摊开双手，说“直到把气撒光”。

这个小段你也可以根据自己的习惯来设计动作。

适合对象：不会做形象手势，讲话不形象的人。

练习目的：练模仿性动作。

3. 练条理的段子——“三乐说”

幸福快乐的人生要做到三乐。什么是三乐呢？第一乐叫自得其乐。

第二乐叫知足常乐。第三乐叫助人为乐。

手势设计：

双手抚胸，面带微笑，说“幸福快乐的人生”；

右手伸出三个手指，说“要做到三乐”；

双手摊开，身体前倾，眼睛看观众，问“什么是三乐呢”；

右手伸出一个指头，说“第一乐”；

双手抚胸，闭眼，摇头晃脑，说“叫自得其乐”；

右手伸两个指头，说“第二乐”；

做双手捧着宝物的动作，眼睛看着双手，说“叫知足常乐”；

右手伸三个指头，说“第三乐”；

双手做搀扶老人的动作，说“叫助人为乐”。

适合对象：希望讲话更有条理性的人。



练习目的：

① **练讲话有条有理。**学会用“第一、第二、第三”讲话，就学会了讲话的条理性。

② **练笑容。**因为一说“乐”字，自然眉开眼笑露牙齿，这段话共有九个“乐”字，天天说，常常说，微笑自然成了习惯。

③ **练心态。**天天练习，三乐说的观点就进入了你的潜意识，遇到不开心的事情时，三乐说就会自动跳出来帮你排除烦恼，调整心态。

以上三个训练材料的练习要求：（具体动作可参考我的光盘《口才百炼成金——管理者21天提升当从讲话魅力》第四讲。）

① 用“笑手镜”的方法练习。面对镜子，用耳语，练双人舞。

② 第一个小段每天练习100遍，第二、第三个每天练习50遍，21天左右就可以形成肌肉记忆，养成讲话生动形象的习惯。

③ 每一句话说完后，动作停留三秒，可养成语句之间停顿的习惯，改掉说话快的毛病。

④ 坚持少而精原则，只选取一个小段练习，反复练。

七、关于双人舞练情法和读者的问答

1. 庄重场合能用双人舞吗

我有个困惑，双人舞练情法是很不错，但是在比较庄重的场合也能用吗？

学习双人舞练情法，要坚持两个原则：一是苦学，先学会，艺不压身；二是活用，使用时分清场合。

怎样分场合呢？① 庄重场合少用，随意亲切场合多用；

② 对上讲话少用，对下讲话多用；

③宣读式讲话不用，脱稿式讲话多用。宣读式讲话以停顿、语气、面部表情和头部动作来表达感情。

2. 讲话语气不坚定怎么练

我在正式场合讲话时语气不坚定，不知如何解决为妙？

解决语气不坚定问题，要从两个方面入手。

一是练习耳语法，解决气息问题。常言说，少气无力，这个成语是少气在前，无力在后，说明少气是因，无力是果。要想让讲话有力，先要有气。练耳语法就是解决气的问题。

二是加双人舞练耳语法。因为人体是一个整体，动作坚定有力，说话的语气一定坚定有力。

具体练习内容是：加手势练习“速度、力量、激情”，每天100遍。练习21天后，气息通畅了，动作有力了，语气自然就坚定有力了。

3. 怎样让讲话时的动作优雅大方

有些人天生说话时小动作比较多。怎么样才能使自己的肢体语言优雅得体，而不画蛇添足？

要从两个方面练习：

一是练规范动作。通过“三乐说”双人舞的标准动作练习，就可以让动作规范、大方。因为所谓的小动作，一定是和讲话内容不相干的，一定是不规范的。而我在“三乐说”里设计的动作，都是和内容紧密结合的，动作也是规范动作。通过练习规范动作，自然就把不规范的动作取代了。

二是停三秒。停三秒就是在做完每一句的动作后停三秒钟。比如说“什么是三乐呢”，做了摊开双手问观众的动作后，让这个动作停三秒



钟，再说下一句“第一乐”做下一个动作，再停三秒。这样一个规范的动作接着下一个规范的动作，中间就不可能做其他小动作了。

4. 克服娘娘腔，要耳语加双人舞

我自认为我说话最主要的毛病是有气无力，俗称“娘娘腔”，很苦恼。

解决娘娘腔的问题，要从两个方面入手：一是练耳语法，二是练双人舞。

先说练耳语法。娘娘腔就是你说的少气无力。没有气，就要靠耳语法，把气息练通畅了，自然说话的声音就洪亮了。

再说练双人舞。我在教学中发现，凡是讲话娘娘腔的人，肢体语言都很软，重点是手腕软。手腕软，语气就软，因为人体是一个整体，全身的呼吸、血液、语言、动作、表情节奏是一致的。一说软，全身的节奏都是软的；一说硬，肯定全身的节奏都是硬的。所以，想让语言不软，想克服娘娘腔，就不能单纯解决语言的问题，要辩证治疗。手腕一硬，语气马上就硬朗了。

练手腕硬的方法有两个：

一是练“三点”。什么是练三点呢？就是口说“第一点”时，右手举起来，伸出一个手指；说“第二点”时，右手伸出两个手指；说“第三点”时，右手伸出三个手指。关键是伸手指时，手腕不能软，一定要硬。

二是用双人舞练“人一之”。练习时，手腕要硬，动作要有力。每天早晚各40遍。具体动作可以看书中练耳语法的练习材料。

5. 字快与句快怎样改

我讲话语速太快，怎样克服？

讲话语速快，分句快与字快。句快，就是句与句之间没停顿。字快，就是字与字之间连接得太紧。

克服句快，练习停三秒。

练习说“（一、二、三）各位领导，（一、二、三）各位来宾，（一、二、三）大家好（一、二、三）”。每句话停三秒，坚持每天100次，21天就可以学会停顿，变成习惯，把句与句之间的节奏放慢。

克服字快，练习双人舞。

语言和手势相比哪个速度快？语言快，手势慢。每句话加上手势，手势就自然把字与字之间的速度带慢了。比如“什么叫三乐呢？第一乐叫自得其乐，第二乐叫知足常乐，第三乐叫助人为乐”，每句话都加上手势，语速自然就放慢了。

这两种方法，天天坚持练习，21天，你的语速快问题就可以解决了。

6. 语言不流畅怎样解决

停顿的节奏，我把握不好，给人的感觉断断续续、不流畅，该怎样去改进？

语言不连贯的问题，用两种方法解决：

第一，加上手势练习“三乐说”，看书“双人舞”一章后面的练习。加上手势练习，一个可以解决气息充足的问题，手一抬，气息马上吸得很充足；一个可以解决语言不连贯的问题，动作连贯有力，语言自然就连贯顺畅。

第二，每句话停顿三秒。该停顿的时候停顿了，就会很从容地换气，说下一句的时候气息就够用，就不会断了。你可以先试试，练习一个月后和我联系。



读者and4570 跟帖：

建议：第一，尽量做到老师说的，先打手稿再说话。如果来不及的话，也可以打腹稿。第二，放慢语速，给自己一个思考的时间，也显得自己很成熟。总之，我感觉说话不连贯的主要原因是，事先没有准备好或者说的内容自己不熟悉。

7. 练双人舞时眼睛看哪里

请问练习双人舞时，眼睛是看观众呢，还是看自己的手势？

正确的方法是：先看手势再看人。

为什么先看手势呢？因为手势代表形象和方位。比如说“眼定练习要先看左，后看右，再看中”，手指着左边，眼要看着左边，手指着右边，眼要看着右边，手指着中间，眼要看中间。

再看人，就是每句话结尾时眼睛看着观众。因为讲话的目的是为了和观众交流，每一句的最后，眼睛落点一定要落在观众身上。

例如，说“第一乐叫自得其乐”这句话时，说“第一”，手伸出一个指头，眼睛先看手指头，说“乐”字时，眼睛已经看观众了；说“叫自得其乐”时，前四个字是摇头晃脑做动作，不看观众，到“乐”字时，眼睛又睁开看观众了。

这一章我们讲了如何让语言吸引人的问题，下一章就要讲怎样让内容吸引人了。

让我们再来重复下面两句话：

简单练到极致就是绝招！

天才就是重复最多的人！

第五章

一简二活三口诀 ——领导干部提升当众讲话魅力第四招

诀——一简二活三口诀，是练识之法，是教给领导干部怎样把观点说得好记，怎样把论据说得好听，让观众过耳不忘的一套方法。



一、一简二活三口诀概述

这一章我们要来讲讲当众讲话训练的第四招：“诀”。

什么是“诀”，后面再解释，这里先探讨一下讲话内容吸引人的问题。

什么样的讲话内容吸引人呢？就是“两好”：好听、好记。

什么叫好听、好记？我们先来看个例子。

阎崇年老师怎样在《百家讲坛》创造奇迹的？

阎崇年是著名的清史研究专家，因为在中央电视台《百家讲坛》主讲《清十二帝疑案》而一鸣惊人。我们来看媒体当年对他的一篇报道。

2003年，央视10套的科教类栏目《百家讲坛》收视率一直在科教频道的末位徘徊，面临着被淘汰出局的危机。

2004年5月，阎崇年入主讲坛，主讲《清十二帝疑案》。在其后的一年多时间里，阎老先生疏淤理脉，用通俗生动而不失权威的语言，步步设疑、引人入胜的讲述方式，使清朝十二帝的形象真实而丰满地呈现在观众面前，受到观众热烈追捧。因此，《百家讲坛》的收视率一路飙升，创下了央视10套收视率历史之最。日前，由中国广播电视台协会、中国传媒大学和中央民族大学推出的《中国电视网络影响力报告（2008）》显示，《百家讲坛》在十大央视栏目中居于首位。阎崇年“正说”历史渐成一种现象。因为讲座受欢迎，阎崇年的书也十分畅销。2007年，阎崇年以300万元版税收入，荣登“2007第二届中国作家富豪榜”第18位。

很多观众对《百家讲坛》的关注始于阎崇年。在《百家讲坛》“坛坛都是好酒”的口号呼声中，阎老先生和他的《清十二帝疑案》被公



认为“第一坛好酒”。

这第一坛好酒是怎样酿出来的？靠的就是好听、好记。

下面找出来阎崇年在深圳大讲堂的讲座节选，看他是怎样讲清朝十二帝的。

清朝 296 年的历史简单说就是四个字：“兴盛衰亡”。

清朝十二朝怎么分？我们习惯上把它分四段：第一段清朝兴的历史，我个人算法就是三朝，天命、天聪、顺治，简称天天顺。第二段是强盛，康熙、雍正、乾隆。第三段是衰，大体上也三朝，嘉庆、道光、咸丰。第四段是亡，同治、光绪、宣统。这样清朝 296 年历史分作四段就好记了。

第一，入关前期，开创基业，改革兴旺。

给清朝第一个皇帝努尔哈赤画像，就两个字“开创”。

努尔哈赤当年在辽东赫图阿拉，今辽宁抚顺市的一个村子兴起。这个村子多大？全村的人用一口水井。这个村子就建在一个山上。这个山很奇怪，平地起的山，离地面大约有十米高，好像一个馒头切的，突然就起来了，顶是平的，上面修了围墙。围墙很简单，垒上石头铺上木头，再就是土。有多少人起兵啊？有人说有百人，我算了一下不到百人，大约四五十个人。然后是南征北战，东征西讨，顺者折服，逆者逃离。最后建立了一个大清王朝。这个基业是从努尔哈赤开始的。努尔哈赤创基业的时候很悲苦，一生戎马生涯，但 44 年没有打过一次败仗，可以说攻无不克，战无不胜。

努尔哈赤死了之后第八个儿子皇太极继位，按照贝勒排行是第四大贝勒。给皇太极画像就两个字“改革”，革除努尔哈赤时期的弊病，把父亲的基业往前推进。

举一个例子。努尔哈赤怀疑有好多的知识分子暗通明朝，下令杀，见一个杀一个。其中三百人逃到山顶，事情过了之后，人们也出来了，

就没杀，分到贝勒家做奴仆。这些人死后，他的妻和女继续做这个贝勒家的妾或者是女奴。皇太极就做了一个改革，让这些人考试，考试及格了免除奴仆的身份，给他一个自由的身份。这些人很高兴，考完了以后身份就解放了。历史记载了四个字“民间大悦”。后来又考试了，选择出来十几个举人，就是清朝文官的基础。如果没有第二代皇太极的改革，努尔哈赤的错误政策继续下去的话，那么后来清朝崛起、迁都北京统一中原大概是没有可能了。

顺治6岁就做了皇帝，继承了皇位，在位18年，24岁死的。虚岁24岁，周岁23岁，跟现在大学毕业生的年龄差不多。给顺治画像怎么画？两个字“任性”。

举例说：多尔袞死了，顺治对多尔袞先发布告示，宣读他的罪状，然后从庙里头把牌位撤出来，最大的举动就是把多尔袞的坟墓给挖了，尸体拿出来，鞭尸、焚尸。顺治作为皇帝有一点任性。多尔袞要活着也要说，没有我多尔袞你能做皇帝吗？没有我多尔袞你能入关吗？没有我多尔袞你能坐在金銮殿的宝座上吗？多尔袞在清军入关的时候有很大的功绩，顺治处理多尔袞的事情意气用事，感情用事，过于任性，没有客观对待。

第二，“康雍乾”把清朝推向繁盛的高潮。

顺治死了以后就是康熙，康熙8岁继位，做了61年皇帝，活到69岁。给康熙画怎么画，我说康熙有很多特点，最重要的特点是“学习”。

康熙回家跟他妈妈说话是蒙古语，回宫廷里头是说满语，跟八旗大臣、内务府大臣商量事情、奏折一律是满语、满文，对汉族大臣说汉语，对进士、大学士用四书五经跟他们讨论问题。这是中学，还有西学，数学、物理、化学、生物学、人体解剖学等他都学。现在故宫里头有康熙用的计算机，手摇的，现在摇转的话还能用。故宫还有当年康熙做几何题的草稿纸，用过的三角尺。康熙可以说是中西兼读。他一天至少写一千个汉字。除了发高烧生病动不了之外，一年365天不间断，过



年也不间断。一直到了晚年中风，右手不能写字的时候，他还用左手批奏折，用左手写字。到木兰围场，下江南，坐轿子也好、坐船也好，手不停。

他不仅是自己学习，对子女也这样严格要求。他要求儿子们大约早上4点钟就要起床，起床到书房念书。五六岁的小孩，老师画出一段要念，《论语》《四书》必须念一百遍，念完之后还要背，会背也不行，还要念。然后老师要考，老师拿着书，皇子背。康熙下朝之后去检查，康熙说背哪一段，就背哪一段。所以康熙35个儿子没有一个纨绔子弟，没有一个不学无术者。

雍正夺到皇位之后13年，大刀阔斧奉行改革。雍正的画像就是“雷厉风行”。雍正勤政，勤政到什么程度？雍正一天批几十个奏折，上午听政，下午接见大臣，自己还要读书学习，晚上还爱批奏折。那时候灯不行，所以雍正眼睛不好，配了眼镜，他有好多副眼镜。

接下来就是他的儿子乾隆。乾隆很幸运，25岁顺理成章做了皇帝，一直做了60年，做到85岁，又做了三年太上皇。这在中国古代历史上是空前绝后的。

乾隆怎么画像，有人说是风流皇帝，我个人认为是文化皇帝。有些人不同意我的意见。我说乾隆修《四库全书》，有人说这是毫无科学，书改了毁了。我说你只看了一面，还没有看到另一面。当时的书一个叫孤本，一个叫善本，很珍贵的，一个叫稿本，手稿，还有一个是抄本，互相传抄。乾隆把全国有用的书搜集到北京，雇了很多人在那儿写。大家有机会看一看《四库全书》，工工整整，一共七万多卷，浩大的文化工程，今天我们还得意这个。一些本子现在在国家图书馆，还有一个本子现在在兰州。前不久到兰州大学去看这个本子，我们看完以后就知道真是一个了不起的工程，把一部书分成七部，抄了七部。如果当时不修那些书，毁了，那不更可惜。清朝文化中有一个重大的贡献，就是传承中华文明。

第三，国运不昌，皇上无能，清朝走向衰落灭亡。

乾隆完了之后是嘉庆，嘉庆就两个字“平庸”。嘉庆做了25年皇帝，做得漂亮的就一件事，把和珅惩罚了，其他没有什么值得大书特书的。

嘉庆完了到道光，鸦片战争失败的责任道光要负，从来没有人说过这个事，反正我是这么说了。道光是一个无能的皇帝，画像两个字“无能”。

鸦片战争，英国打上门来了。道光用林则徐禁烟，又不能用到底，碰到困难又把他免了，一会禁烟，一会主战，一会求和，摇摆不定，作为一个政治家缺乏坚定性。当时的英国不是现在的英国，当时和大清帝国的差距没有多悬殊。那时候中国人已经四万万了，开始英国才来了五千来人吧，把子弹打完了你还怎么着？所以鸦片战争的失败，《南京条约》的签订。道光应当负主要的历史责任。道光的无能导致了鸦片战争失败，导致了《南京条约》的签订。道光的名字应当钉在中华民族历史的耻辱柱上，让所有卖国者看。

道光完了之后就是咸丰。

咸丰赶上的时候不好，那边是英法联军，这边是太平天国，赶上一个特殊的时代。但是有一条，英法联军打上门了，你咸丰皇帝在圆明园唱大戏，过生日，才三十几岁，着急什么？连着唱三天三夜，西方侵略者已经打到天津了。咸丰不借这个机会举行朝廷会议研究怎么抵抗，国难当头的时候自己带着家人跑了，还带着戏班子去，又听戏。

咸丰不组织军民抗战，把包袱留给了恭亲王，自己跑了，条约签订让他回来还不回来，日夜歌舞升平。咸丰是一个懦弱的皇帝。同治是一个顽童，六岁做皇帝，执政十三年，十九岁死了。

后面就是光绪，光绪怎么画像，我说就两个字“不幸”。第一个不幸，光绪的父亲是醇亲王，他父亲见了他跪下称臣，他见了他父亲得称父亲。光绪是君，醇亲王是臣，光绪和他父亲不顺，不能过正常的父子



生活。第二个不幸，不能跟他母亲过正常的母子生活。光绪看他妈妈可以吗？不可以。他妈妈住在亲王府的北府，现在宋庆龄的故居。第三个不幸是慈禧这个妈，关系也不正常，又不是亲妈，又得叫亲妈。第四个，皇后又是妻子，又是监督人，远了不行，近了也不行。第五是妃子的问题，喜欢珍妃不行，慈禧要给你推到井下淹死。跟他兄弟之间关系也不行……我数了一下至少有八个不幸。

最后就是宣统。宣统3岁登基，6岁退位，还相当于幼儿园大班的孩子，不足以讨论。

阎崇年的这段讲话内容，集中体现了好听、好记的讲话特点。

第一点是好听。什么是好听？就是始终抓住观众的耳朵和眼睛，观众被你的讲话所吸引，全神贯注地听下去。

阎崇年在这篇演讲中没有一个高深枯燥的历史术语，全是老百姓一听就懂的大白话。尤其是他善于讲故事、举例子，让你听得津津有味，欲罢不能。

讲到几个重要的皇帝，说完特点，阎崇年紧接着讲的就是生动的例子。比如说了康熙好学习，马上就举出例子：“康熙回家跟他妈妈说话是蒙古语，回宫廷里头是说满语，跟八旗大臣、内务府大臣商量事情、奏折一律是满语、满文，对汉族大臣说汉语，对进士、大学士用四书五经跟他们讨论问题。”生动翔实的举例，活灵活现的语言，无论妇孺老幼，能不觉得好听吗？

如果你的讲话抓不住人的耳朵，人们不愿听，坐在那里打瞌睡，脑子开小差，或者交头接耳，你准备的讲话内容再重要，也没用。

第二点要好记。好记就是不拿纸笔记，不用强迫自己记，讲话听完了，观点、事例都记在脑子里了。

阎崇年讲大清朝296年历史，高度概括就是四个字：兴、盛、衰、亡。讲每个皇帝的特点，主要是用两个字来画像：努尔哈赤：开创，皇

太极：改革，顺治：任性，康熙：学习，乾隆：文化，嘉庆：平庸，等等。

阎崇年为什么惜字如金，主要用一两个字来强调观点？没有别的，就是为了让观众记得住。

讲话光好听还不行，还要好记，让观众只听一遍，就记住了你讲的观点和道理，这才达到了传播的目的，这才是真本事。

讲话传播与书籍传播，就像是坐两种汽车，看书是坐公共汽车，讲话是坐长途汽车。

坐公共汽车，你可以站站停、站站下。看书也如此，哪里不明白，你可以停下来反复读，也可以回过头去往前读，如果不想看了，还可以放下书来休息会儿再看。

坐长途汽车，从起点上车，要一直坐到终点，中途不让下车。听讲话就像是坐长途汽车，中间不能停，你不能说这个地方讲得精彩，你给我重新讲一遍，也不适合记笔记，你记了前边的，就听不到后边的了。

听阎崇年的讲座，就像坐了趟舒舒服服的长途汽车，你兴趣盎然地从头听到尾，不必做笔记，听完了，也把要点清清楚楚地记住了。

用好听、好记做标准，我把讲话效果分为“三流”：一流讲话者，好听又好记；二流讲话者，好听不好记；三流讲话者既不好听又不好记，那就没有人听了。阎崇年就是个讲话好听又好记的一流演讲家。

怎么样让你的讲话内容做到好听、好记呢？这就是本章要解决的问题了。我从众多演讲高手的讲话里找到一个秘诀，又经过了自己主持和教学实践的不断验证。它就叫：诀——简二活三口诀。

二、什么叫一简二活三口诀

一简二活三口诀，说白了，就是把讲话的论点和论据巧妙、有效组



合的训练方法。

“一简”，是针对论点而言的，就是讲话观点最好一个字、一个词或一个成语。

比方说，真善美、情理法，都是一个字一个观点；成功做事一要甘心，二要醉心，三要恒心，就是一个词一个观点；调查研究要下马看花，不能走马观花，就是一个成语一个观点。

“二活”，是针对论据而言的，就是讲了观点，紧接着就用生动的事例、细节、数字等来说明你的观点，增强讲话的说服力。

我们经常说要“摆事实，讲道理”，摆事实就是我们所要求的“二活”，讲道理就是“一简”。事实胜于雄辩，你不能干巴巴地给人家讲道理，要学会用事例、用故事说明你的道理。

“三口诀”，是讲观点组合的，就是把讲话中的两个以上的观点，简化、压缩、串联成一个常用词，并排列有序。例如，前边阎崇年老师总结清朝十二帝四个阶段，就压缩成四个字：“兴盛衰亡”。再比如，古人讲的“三立”就是将立德、立言、立功这六个字三个观点压缩成了两个字，简单、好记。

下面就分别讲一简、二活、三口诀。

三、一简——让听众过耳不忘的秘诀

1. 讲话之大道——观点要少而精

老子说“大道至简”，意思是说大道理（指基本原理、方法和规律）是极其简单的，简单到一两句话就能说明白。所谓“真传一句话，假传万卷书”，也是同一个意思。

一简，就是观点要非常简洁，最好用一个字表达观点。下面我们来

看几个例子。

儒家讲做人的根本就是八个字：孝、悌、忠、信、礼、义、廉、耻。

孝是孝顺。孝顺父母，这是为人子女的本分。孝顺是报答父母养育之恩。

悌是悌敬。悌是兄弟姊妹之间的，就是兄弟友爱，相互帮助。扩而充之，对待朋友也要有兄弟姊妹之情，这样人和人之间才能消除矛盾，相互谦让。

忠是尽忠。尽忠国家，这是做国民的责任，就是要忠于祖国和人民。忠也要忠于组织和自己的工作职责。

信是信用。信用针对朋友，对朋友言而有信，不可失信用。将来到社会服务时，“言必忠信，行必笃敬”：说出的话，一定要有忠有信，不欺骗他人；所做的事，必须要有恭恭敬敬的态度；认真去做，绝对不敷衍了事。

礼是礼节。见到人要有礼貌。我们应该遵守各种规定，遵纪守法（也包括礼貌）。比如学生见到师长要敬礼，见到父母要敬礼，见到客人要敬礼。不但表面上要敬礼，而且心理上要恭敬。这是一个人道德修养的体现。

义是义气。义是说人们应该有正义感，要有见义勇为的精神，无论谁有困难，都要尽力去帮助，解决问题。对朋友要有道义，大公无私，助人为乐，绝无企图之心。

廉是廉洁。廉洁的人，无论见到什么，不起贪求之心。

耻是羞耻。凡是不合道理的事，违背良心的事情，绝对不做。人若无耻，等于禽兽一样。耻也是自尊自重。孔子曰：“知耻近乎勇”，知道错误就去改过，为当所为，不也是勇的表现吗！

佛家讲学佛者必须修持的三种基本学业，也只有三个字：戒、定、



慧。这三个字，是治疗贪、嗔、痴三毒的方法。

戒是坏事不做，好事多做。戒是道德的、有规范的、无害他人的生活标准，可以治疗过分的贪心。

定是使心坚定在一个境上不散乱。定是对内心的专注和耐心的培养，可以治疗过分的暴躁和没有耐心引起的嗔恨。

慧是通达事理。慧是对于生命以及宇宙实相的如实了知，从而治疗愚痴。

再看中医治病的四种手段：望、闻、问、切。

望指观气色；

闻指听声息和嗅气味；

问指询问症状；

切指摸脉象。

中国京剧表演的四种艺术手段也是四个字：唱、念、做、打。

唱指歌唱。

念指具有音乐性的念白。唱和念，二者相辅相成，构成歌舞化的京剧表演艺术两大要素之一的“歌”。

做指舞蹈化的形体动作。

打指武打和翻跌的技艺。做和打二者相互结合，构成歌舞化的京剧表演艺术两大要素之一的“舞”。

习称四功五法的四功，即指唱、念、做、打四种技艺的功夫。

以上这四个例子，都是一个字一个观点，为什么？就是为了好记忆、好传播。这些观点和理论，就是凭着高度简练，才能少则百年、多则千年，一直流传在中国老百姓的口语中。

西安事变时，怎样对待国民党，毛主席总结出来就是三个字：拉、推、打。

毛主席说：“陕北毛驴很多，让毛驴上山有个土办法，一拉，二推，三打。蒋介石是不愿意抗战的，我们就采取对付毛驴一样的办法，拉他，推他，再不就打他。西安事变就是这样，我们党领导全国人民抗战是主要矛盾的主要方面，起决定作用的是我们，国共合作是大势所趋。但是驴子会踢人的，我们又要提防着它。这就叫又联合又斗争。”

邓小平同志讲话也是以简练著称。

他有三个著名的理论，可以说是家喻户晓。一个是“猫论”，即“不管白猫黑猫，会捉老鼠就是好猫”；一个是“摸论”，即“摸着石头过河”也是发展的真理；一个是“不争论”，即姓资姓社留待实践进行检验。就是这蕴涵深刻道理的直白之语，在改革开放 30 年的进程中，曾经发挥了极其重要的作用。

老一辈革命家陈云同志也是讲话观点简练、有力的典范。

在讲到要实事求是时，他讲过三句话九个字，人人皆知，就是：不唯上，不唯书，只唯实。在延安整风时，陈云考虑如何才能做到实事求是，他概括出了“变换、比较、反复”六个字，作为听取不同意见，克服片面性的一种方法。

习近平同志专门对领导干部怎样讲话发表过意见。他讲：“领导干部的讲话一个是要短，一个是要实，一个是要新。”短、实、新，也是一个字一个观点，让你听完就记住了。

蔡礼旭老师在讲到提高修养时，重点讲了两个字：一个是怒，一个是恕。

“如何转怒为恕，如何让自己脾气变好，要用什么方法才能根本解决问题？中国文字已经把答案告诉我们了。

字中含有老祖宗的智慧。怒是会意字，表示你心上有一个奴字，你就是坏脾气的奴隶，它要你往东你就往东，要你往西撞墙你就撞。等发



完脾气之后，你会觉得‘我怎么做出这种蠢事?’因为你已经被奴役了，无法主宰自己。所以怒很恐怖，不能继续怒下去，要转‘怒’为‘恕’。这两个字差多少？把棱棱角角削掉了，怒就变成了恕。‘恕’字，一个‘如’，一个‘心’，这叫如其心，也叫同理心。你能如其心，就是站在他人的角度来观察，你就能原谅他了。”

从古至今，善讲话者，表达的观点一定是非常简练的。

具体说来，这“一简”的讲话规律，到底有什么好处呢？

2. 观点“一简”的目的——好记

讲话为什么要运用“一简”之道呢？说白了，就两个字：好记。

讲话一定要有思想；

思想一定要变成观点；

观点一定要压缩成词。

这是说语言是思想的外壳，讲话的唯一目的是为了表达思想。只有表达思想，我们的讲话才有意义，没思想，就不需要讲话。

讲话当中的思想怎样体现呢？**就是一定要提炼成观点。**思想不是散乱一片的，而是一定要提炼成观点，要变成语录式的一句话，来醒目地表达的。就像金矿石，不提炼，永远是矿石，提炼之后，去粗取精，才变成金子。不提炼成观点，思想只能是散乱、混沌的，观众就听不出、摸不着。

你的观点怎样让人记住呢？这又要求你再把观点压缩成词。观点的字数不能多，最好变成关键词，这样才记得住。如果有观点，但字数太多、语句太长，观众对你的观点记不住，讲话还是白讲。

“一简”唯一的目的一，就是要压缩观点的字数，让观众过耳不忘，记住讲话人的观点和思想。

细分起来，一简的好记表现为“两记”：讲者好记，听者好记。

先说第一个好处：讲话者好记。

李敖在北大演讲时说过一句话：“罗马教皇说了一句话，他说你们演讲的时候不能用稿子。为啥不能用稿子？用稿子表示你记不住，如果你自己都记不住。你怎么能让听众记得住呢？你这个演讲就失败了。”

为什么讲话者记不住讲话内容就失败了呢？

先来分析一下为什么讲话者记不住内容。所谓记不住，主要就是记不住讲话的要点和大纲，而记不住讲话的要点和大纲，往往是因为观点太长、内容太杂。

我曾经听过一个新闻业务讲座，主讲人是一个著名出版集团的老总。在讲到他们集团成功的第一条经验时，他是这么念的，“以读者为本，改进传播方式和手段，提高了舆论引导能力，培育了在普通读者中的根植力和亲和力。”为什么我要用个“念”字呢？因为他的观点太长，有40个字，他也记不住，只好照着电脑上写的念了。他自己都记不住，还能指望听众记住吗？

记不住，就要照稿念。照稿念会出现什么结果？你的眼睛就要一直盯着稿子，无法和观众交流。我在三定练胆一章里已经讲过，眼睛要自始至终地和观众交流。看观众的好处是尊重观众，吸引观众。而你的眼睛一直看稿子，不看观众，就是对观众的不尊重，也无法吸引观众。

记不住还会出现另一种情况，就是脑子边想边说。人在边想边说的时候，眼睛是不由自主往上翻的。此时，你的眼睛也无法和观众交流，同样会出现不尊重观众和无法吸引观众的结果。另外，边想边说你的思维就不连贯，语言就不完整，会不由自主地哼啊哈啊加很多语气词。

所以，只有字数少，观点简单，讲话者才容易记，才能思路清晰，注重和观众的眼睛交流，使讲话的效果事半功倍。

第二，听话者好记。

为什么观点简短听众就好记呢？

两个原因：一是从记忆规律讲，字数少比字数多好记。二是从声音



效果上讲，用一个单字做观点，读起来短促有力，容易引起听众注意。比如我讲“当众讲话有四个难点：胆、声、情、识。解决四个难点有四种方法：耳、定、舞、诀”，讲的时候一字一顿，非常干脆，读起来响亮有力，听众听起来就印象深刻。

3. 讲话为什么有条无点

(1) 什么叫有条无点

根据我的观察，经常当众讲话的人普遍存在一种情况，叫有条无点现象。什么叫有条无点呢？有条，就是讲话有条理，能够一条一条地讲；无点，但是观点字数太多，不简练，听了还是记不住。

有一次，某市举办机关公务员口头表达竞赛，邀请我做评委。在三分钟即兴演讲环节，我留心做了个小统计，47人参加演讲，45人都做到了有条理，能一条一条地表达自己的观点，但是能做到观点简练的只有3个人。

那次演讲的题目是：如何做好公务员。这三个人分别是这样表达观点的。

一个讲，“扎实干，快乐干，创新干。”

一个讲，“爱——爱自己的岗位，勤——勤快细心，真——真诚待人。”

一个讲，“义，和，团。义——义不容辞，和——和谐，团——团结。”

就是因为观点简练，有条有点，这三个人的观点我记住了。

47人参加演讲，只有3个人能做到观点简练，其他44人都没有做到，占总人数的93.6%。

有条无点，在领导干部的讲话当中，是一个非常普遍的现象。

(2) 为什么会出现有条无点现象

这是习惯使然。没有经过“一简”训练的人，都会有这种习惯：把自己要讲的观点能写成一句话就可以了，而不会再去加一道压缩的工

序，把句子变成词。

这种习惯又是由我们所受的教育造成的。我们大多数人，从小学开始到大学毕业，所学的语文，只有语文的“文”——文字、文学、写作文，而没有语文的“语”——口头语言如何表达。只受过写书面文章的训练，没有受过怎样写讲话稿、怎样口头语言表达的训练，所以，当需要当众讲话时，大都拿着书面文章当讲话稿用。

其实，书面语与口语在表达观点时有很大的区别。两者最大的区别就是一个要全，一个要简。

文章是要看的，它的观点要经得起反复推敲，所以强调全。在表达时，文字要严谨，难免字数多，语句长。

讲话是要听的，所以强调简。观点的字数太多，听众就记不住，所以不必顾及观点的严谨性，而是要尽量压缩成词，以简练好记为第一要义。

有人可能会问了：那就不要严谨了吗？严谨还是要，但要换一种方式。我们可以通过先亮出观点，再加以解释的方法，保证观点的严谨。例如：“做人要忠。什么叫忠？忠字，是个上下结构，心在中间，就是不偏不倚，没有私心的意思。”先讲“做人要忠”，一个字“忠”，这是先亮出观点。接下来讲“什么叫忠”，就是解释。通过这种方式，就保证了观点的严谨和准确。

如果说，用一个句子来表达观点，对文章来说是成品的话，那对讲话来说，则只算是半成品。就是一些经常讲话、很会讲话的人，也常会犯有条无点的毛病。

有一位县委书记在全县转变机关作风动员大会上讲话，讲了三个观点：

“一、统一思想，提高认识，切实增强转变作风、服务创业的紧迫感和责任感。

二、突出重点，真抓实干，切实提高转变作风、服务创业的针对性



和实效性。

三、加强领导，强力推进，切实加强转变作风、服务创业活动的组织实施。”

这三个观点，如果是写文章，做小标题，问题不是太大。看不明白，我还可以再反复看几遍。但是照搬到大会上讲话做观点，每个观点都是二十几个字，就显得太长了，听着后一句，忘了前一句，听众根本无法记住。

再说说我自己。我是天天教别人讲话要简单好记的，可是也经常出现有条无点的情况，常常不自觉地把观点写得很长，不经压缩，拿着讲稿就上台。

我在讲“当众讲话能力训练”课时，讲到“练习耳语法”的原则时，我原来的幻灯片上是这样写的：“①要微笑着练习耳语法；②要加上手势练习耳语法；③要对着镜子练习耳语法。”

讲第一遍的时候没意识到不够简练，到讲第二遍的时候才发现这样表述还不够简练。于是我就开始了压缩工序，最后压缩成：

练习耳语法的原则：笑手镜。

- ① 笑——微笑练；
- ② 手——加手势练；
- ③ 镜——对着镜子练。

经过压缩工序之后，观点变成了三个字：笑手镜，听众就容易记住了。

人的进步往往是被逼出来的。凡是那些讲话简练好记的人，也都是被逼出来的。《论语》之所以用语录体，是因为竹简太重，不能刻太多的字逼出来的；邓小平讲话简练，是因为战争时期起草电报练出来的。所以，我们要想让自己的讲话观点让观众过耳不忘，就要天天时时和自己的写作习惯作斗争，要逼着自己对讲话的观点再加一道工序，对观点

字数进行压缩！

怎样压缩呢？下面就谈谈这个问题。

4. 讲话怎样做到“一简”

讲话怎样做到“一简”呢？有三个方法：长句变短语，短句变关键词，词变字。

(1) 长句变短语

长句变短语包括两个方法：一个是变词组，一个是变成语或自造四字短语。

先说将长句变词组。

例如，上面举的县委书记的三个观点，就可以由长句变成词组。

将“统一思想，提高认识，切实增强转变作风、服务创业的紧迫感和责任感”，压缩成“变思想”；

将“突出重点，真抓实干，切实提高转变作风、服务创业的针对性和实效性”，压缩成“抓重点”；

将“加强领导，强力推进，切实加强转变作风、服务创业活动的组织实施”，压缩成“强领导”。

合起来就是“变思想，抓重点，强领导”，简洁有力，让听众马上就能抓住要点，便于理解和记忆。

再看个李稻葵的例子

著名经济学家李稻葵在一次金融论坛上做演讲，现场就把标题给改了。

“今天主办单位给我定的这个题目比较冗长：《后危机时代的改革与开放》，实际上我想用一个简单的题目：《新形势，新改革，新开放》。这也是我今天演讲的三个小标题。”

李稻葵不愧是演讲高手，标题这么一改，简洁明了，深入浅出，马



上变生涩为通俗，便于大家理解和记忆。

再说长句变成语。

《演讲与口才》主编，著名演讲家邵守义在讲好口才的标准时讲了四个观点，让人记忆深刻。他说：“口才有没有具体标准呢？我们说，口才是有具体标准的。第一，言之有理，不是胡说八道、歪理邪说；第二，言之有物，不是杂乱无章、空洞无物；第三，言之有序，那就是有条有理、条清理晰；第四，言之有文，你讲得生动、形象、活泼，让听众愿意听。具备了这四条的时候，我们说，这人有口才了。”

你看，“言之有理，言之有物，言之有序，言之有文”，好口才的四条标准，条条都是四个字一个观点。

网上有篇发言稿，是讲为什么要养成读书习惯的。它是这样讲观点的：“第一，自得其乐；第二，学以致用；第三，修身养性。”每个观点都是一句成语，大家一听就明白，也好记忆。

为什么要多用四字成语表达观点呢？一是好懂好记。因为成语约定俗成，不用解释，观众一听就能明白。二是朗朗上口。因为成语经过千百年的打磨，大都声调铿锵，节奏整齐，十分上口。

最后还可以自造四字短语。

有时为了表达观点的需要，四字成语无法恰当地使用，我们还可以自造四字短语。例如毛主席常用的十六字诀句式，就是将四个四字词进行了精彩排列，将中国共产党不同时期的方针政策观点表达得言简意赅，朗朗上口，广为传诵。

说起毛主席的“十六字诀”，让我们最先想起的，自然是在井冈山时期提出的关于游击战规律要旨的：

敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。

到了抗战胜利之后，面对国民党反动派咄咄逼人的内战势头，毛主席提出了热血沸腾的严正主张，那就是十六个斩钉截铁的字：

人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人。

在解放战争初期，针对敌强我弱的不利形势，为了让土地改革运动顺利开展，毛主席又用十六个字概括了当时的基本策略：

利用矛盾，争取多数，反对少数，各个击破。

毛主席的“十六字诀”除了涉及对外甚至对敌关系的处理原则外，同样也涉及党和人民的内部关系问题。比如关于开展党内批评和自我批评，毛主席也提出了“十六字方针”：

知无不言，言无不尽，言者无罪，闻者足戒。

而对于我们党执政之后如何处理与各民主党派的关系，毛主席提出的十六个字，至今依然写在宪法、党章和政协章程之中：

肝胆相照，荣辱与共，长期共存，互相监督。

毛主席的这些四字词，或者是借用成语，或者是创新自造，都收到了简洁有力、令人记忆深刻、便于传播的效果，值得我们好好学习。

(2) 短句变关键词

关键词，原是图书馆学中的词汇，特指单个媒体在制作、使用索引时所用到的词汇。现在人们在表达观点时也借用了这个词，常用双音节词做关键词，达到观点简练好记的目的。

白岩松在一次播音主持技艺提高班上讲课，通篇就是围绕着三个关键词展开的。他说：“做主持人什么是最重要？对我来说最重要的就是几个关键词：第一是人，第二是细节，第三是表达。”开宗明义，亮出三个关键词，观点特别鲜明、简练。然后对三个关键词一一展开进行论述。

阿里巴巴的马云也是善用关键词来表明观点的高手。一家媒体曾经这样报道参加2008年年末中国企业家领袖峰会的马云。

马云的发言一直备受期待。马云2008年的关键词是“过冬”，2009



年的关键词是什么？

面对 2009 年，马云的关键词，不是信心，不是过冬，不是坚强，不是进攻，而是“变革”。变革似乎也是个陈词滥调，但马云则赋予了新的视角、突破性的理念。这个身材瘦小的男人，在台上散发出的领袖魅力却十分强大、气势如虹。这是一种思想力，一种软实力，却是很多中国企业领袖的短板。

在 2010 年的第七届网商大会上，马云演讲的三个关键词是：感谢，感恩，敬畏。

马云在公司内部 2012 新年讲话中指出，2012 年淘宝最核心的关键词是“蛰伏”。一位网友评价说：“蛰伏”，这也意味着马云的一种崭新姿态，那就是务实、反省、检讨和改进。

马云为什么如此热衷对关键词的使用？因为关键词的使用，让马云的思想和观点简练好记，受到媒体和听众的喜爱，得到了最大限度的传播。

(3) 词变字——把观点压缩成一个字

用一个字做观点的例子很多。除了我上面举过的：孝悌忠信礼义廉耻、戒定慧、唱念做打、望闻问切，还有道家所讲：精气神，相声所讲：说学逗唱，文房四宝：笔墨纸砚，古代文人骚客修身养性的必备技能：琴棋书画，古代典籍四大类：经史子集，等等，都是一个字一个观点。正是靠着一个字代表一个观点的简洁表达，才让以上这些中国传统文化的精髓，代代相传，成为中国老百姓口中的常用词。

正因为认识到了这种一个字表达观点的好处，我也在自己的写作和讲课中尽量使用这种方法。我把当众讲话的四个难点反复提炼，最后浓缩成“胆、声、情、识”四个字，把学习当众讲话的四种方法概括为“耳、定、舞、诀”，让读者一看就能记住，让学员一听就能讲出口。

一个字的观点就像珍珠，夺人眼目；

一个字的观点就像子弹，嵌入脑海。

将观点压到一个字，这是一个硬指标，是高度概括的思维训练。目的是让你通过短时间的训练，迅速培养出善于概括的思维能力。艺不压身，学会了，掌握了，变成自己的一种表达习惯，你就多了一个增加讲话传播效果的利器、秘笈。

在培训课上，讲完“一简”，我都会让学员做一个压缩观点的现场作业。

老子讲：“上善若水，水善利万物而不争。”意思是说，最高境界的善行就像水的品性一样，泽被万物而不争名利。

水的品性有四个特点：“有容乃大；柔可克刚；善于应对外界变化；滴水之恩，涌泉相报。”

现在请大家把水的四个特点分别概括成一个字。

最后概括出来就是：容、柔、变、恩。

通过这种压缩练习，四个观点分别变成了一个字，给观众讲起来，就好记多了。

四、二活——让讲话喜闻乐听的诀窍

1. 什么叫“二活”

什么叫二活？就是亮出观点后，紧接着就用生动鲜活的事例、细节、数字来说明观点。

我们来看看李瑞环同志怎样讲故事的。

1995年3月全国政协港澳区小组会上，政协主席李瑞环即兴讲了个小故事：有位穷老太太去市场卖祖传的一把宜兴紫砂小茶壶。买主



一看，知道这个长满了茶垢的小茶壶起码有200年历史，以后就算不加茶叶，水中也会有茶香味，是件好东西，于是愿意以三两银子的高价来购买。岂料老太太觉得茶壶太旧，不好意思要这么多的钱，就用水反复清洗了。买主回来一看，里面的茶垢全洗干净了，便说，就是5钱银子也不要了。

当时是我国和英国就政治体制争论最激烈的时刻，李瑞环同志用百年宜兴紫砂壶来比喻香港，寓意极为深刻：不要妄洗“茶垢”，最后导致香江失去特色，要找最理解香港优点的人来管理香港。

2000年11月，在香港会见当地各界知名人士时，李瑞环语重心长地说：当今中国要发展、要振兴，必须继续弘扬中华民族的优良传统，特别要倡导“和合”，强调团结。我看香港也是如此。

接着就信手拈来讲了一个故事：汉朝时，京城田氏兄弟田真、田庆和田广，一直和睦相处。其家庭院中有棵紫荆树，也长得枝繁叶茂。但后来他们闹别扭，要分家，紫荆树一夜之间就枯萎了。兄弟三人大为震惊，大受感动，于是不再分家，和好如初。紫荆花又盛开如初。晋代陆机作诗说：“三荆欢同株，四鸟悲异林。”唐代李白感慨道：“田氏仓卒骨肉分，青天白日摧紫荆。”上面讲的紫荆花，和作为香港区花的紫荆花是不是一个品种，我没有考证。上面讲的故事，是体现“天人感应”思想的一个传说，未必真有其事。但这个故事所表达的道理，的确发人深省。

李瑞环同志作为主管港澳工作的中央领导，没有颐指气使地讲大话空话，故事一讲，就把道理讲得明明白白，让香港同胞心服口服。这就是善于用鲜活事例讲话的好处。

2. 领导干部讲话为什么做不到“活”

常言说，摆事实，讲道理。不会用事实说话，是不少领导干部存在的问题。

具体说来，领导干部在用事实说话方面存在两个问题：一是有观点无例子，二是有例子不具体。

(1) 有观点无例子

外交家吴建民在给领导干部讲课时，特别强调要想杜绝空话，就得学会举例子。他说：

领导讲话要善于举例子。在一次给干部讲课中，我给一位西部的市长设计一个场景：你们城市人才济济，但是改革开放以后出现一个现象就是“孔雀东南飞”，人才流到东南沿海发达地区，你们该如何做？

他讲得很好，说“感情留人、事业留人”。我说你能不能举一个例子。他一时语塞了，在台上很尴尬。

其实很多大原则都是好的，但是再好的原则老是重复，也会没有吸引力。如果你有例子支撑，大原则也就活了。

没事实的例子很多。再来看一位县委书记的讲话：

我来咱们县工作快一年了，和班子成员以及中层干部交流时，经常感到以下四方面比较突出。

一是懒。推推动动，拨拨转转。有的甚至推也不动，拨也不转，满足于当“传声筒”“中转站”。正职靠副职出主意、想办法，副职靠股室拿方案、定意见。工作缺乏创造性、主动性，惰性严重，标准不高，效能低下。

二是散。纪律观念淡薄，自我中心意识浓厚。对上有令不行，有禁



不，有事不办；对内议而不决，决而不行，行而不果，夜郎自大，唯我独尊，我行我素。

三是俗。个别同志整日忙于迎来送往、拉关系、跑门路、吃吃喝喝、拉拉扯扯，把关系看得比天还高，把人缘看得比泰山还重，为一己之私利，慷集体之慨，不顾他人死活。

四是滑。一事当前，有利就争，无利就躲，有难就推，有矛盾就交。面对工作，不是把心思用在破解难题、谋划工作上，而是用在洗清自己、推卸责任上。

他讲话的观点非常简洁，“懒、散、俗、滑”都是一个字。但是由于没有具体的例子做支撑，听起来就显得空洞无物，台下人听了，恐怕谁也不会当回事。

(2) 有例子不具体

我们来分析一下这段讲话：

要注重提高机关团队的学习力。

国外的大型企业非常重视提升团队学习力问题。这种团队学习很有针对性，十分有利于激发学习热情，增进团队协作，提升员工综合素质。

现在国内一些大学引进了“拓展训练”的团队培训方式，把学习教育融入到团队活动中，通过体验方式的教学让每个学员切身体会团队精神，领悟如何遵循游戏规则，培养非定向思维的能力。

这段讲话讲的内容很有针对性，也举了例子。但是讲到“国外的大型企业非常重视提升团队学习力问题”，是哪家企业，讲到“国内一些大学引进了‘拓展训练’的团队培训方式”，是哪所大学。由于没有具体的事例，听众听起来不解渴，看不见，摸不着，印象就不深刻。

怎样解决有观点无例子和有例子不具体的问题呢？这就是“二活”要回答的问题了。

下面我们就来讲怎样做到“活”。

3. 领导干部讲话怎样做到“活”

要想举例生动鲜活，一要讲故事，二要讲细节，三要讲数字。

(1) 讲故事

美国一位叫吉·卢卡谢夫斯基的演讲学教授说：“一张图片可能相当于一千个单词，但是一个好的故事却抵得上一万张图片。”举例子，讲故事，就有这么大的功效。

乔布斯就深知故事在演讲中的魔力，所以 2005 年，他在斯坦福大学演讲时只讲了三个故事。

我很荣幸能在今天与你们一起参加一个世界上最优秀的大学的毕业典礼。我从来没有从大学毕业。说实话，今天是我离大学毕业最近的一次。今天，我想给你们讲我生活中的三个故事。就是这样，没什么大不了的，只是三个故事。

第一个故事把我生活中过去的点点滴滴联系了起来。

在过了最初的六个月后，我便从 Reed 学院辍学了。但是，在我真正离开那里前，我又待了大约 18 个月。我为什么辍学呢？

这一切在我出生前就开始了。我的亲生母亲是一个年轻的未婚大学生，她决定把我送给别人收养。她坚持认为，我应该被有大学学历的人收养。所以，一切本来都已经安排好了，我将会被一个律师和他的妻子收养。但是当我出生以后，律师夫妇在最后一分钟决定他们真正想要的是一个女孩。所以，我的养父母，本来是在等候的名单上的，他们在半夜接到了一个电话，“我们有一个意料之外的男婴。你们想要他吗？”他们回答说：“当然。”我的亲生母亲后来发现我的养母没有从大学毕业，而我的养父高中都没有毕业，她拒绝在最终的领养文件上签字。过



了几个月后，我的养父母向她保证我将来会上大学后，她才同意了。

17年后，我确实上大学了。但是我天真地选择了一所几乎和斯坦福一样昂贵的学院。我工薪阶层的父母的所有积蓄都花在了我的学费上。六个月后，我看不到这有任何价值。我不知道我的一生想要做什么。我不知道大学如何能帮我找到这一问题的答案。而且我在这里花费着我父母一生所有的积蓄。所以，我决定辍学，而且相信所有的这一切都会解决的。在当时，这个决定是非常令人害怕的。但是，回过头来看，这是我做过的最好的决定之一。在我辍学后，我可以不再去上我不感兴趣的课程，而去上那些看起来有趣的课程。

这并不浪漫。我没有宿舍，所以我睡在了朋友房间的地板上。我回收可乐瓶，用得到的5美分买吃的。我会在每星期天晚上步行7英里，穿过城市到 Hare Krishna 寺庙去好好吃一顿。我喜欢那里的饭。我凭着好奇心与直觉所遇到的一切，很大一部分在后来被证明是无比珍贵的。让我给你们举一个例子：

那时，Reed 学院提供当时可能是全国最好的书法课程。在校园里，每一个海报，每一个抽屉上的标签都是优美的美术字。因为我辍学了，不用再去上正常的课程，我决定上书法课，去学学如何写美术字。我学会了 serif 和 san serif 字体，学会了改变不同字母组合间的间隔，知道了是什么使字体变得优美。这一切都很优美，有历史感，具有科学无法获得的艺术的精巧。我发现这一切令人着迷。

对美术字的学习，看起来没有任何机会在我的一生中得到实际的应用。但是，10年后，当我们设计第一台 Macintosh 电脑时，这一切就又重现了。我们把字体的设计都放入了 Mac——第一个有着优美字体的电脑。如果我没有在学校学书法课程，Mac 就不可能有多种字体或者按适当比例间隔的字体。因为 Windows 只是照搬了 Mac，有可能没有任何个人电脑会有这样的字体。如果没有辍学，我就不会选那个书法课程，个人电脑就有可能没有今天这样优美的字体。当然，当我在大学时，把

我当时的一点一滴串起来并不能预测到我后来的结果。但是，当 10 年后再回头看，这一切非常非常清楚。

当然，你不能把事情联系在一起而预测未来，你只能回过头来再把它们联系起来。所以，你一定要相信那些点点滴滴在将来一定会以某种形式联系起来，你一定要相信一些事情——你的直觉、命运、生命、因缘，无论是什么。这一方法从没有让我失望过。它对我的生活至关重要。

我的第二个故事是有关热爱与失去的。

我很幸运，在生命中的最初阶段就找到了自己热爱做的事情。在我 20 岁的时候，Waz 和我在我父母的车库里创建了苹果公司。我们非常努力。10 年内，苹果从一个只有我们两个人的车库公司，成长到 20 亿美元、有 4000 名员工的公司。当时我刚刚满 30 岁，就在一年前，我们发布了我们最杰出的创造——Macintosh。然后，我被解雇了。你怎么能被你自己创立的公司解雇呢？哎，当苹果公司逐渐发展，我们雇了一个我认为非常有才华的人来和我们一起运作公司。第一年，都还不错。但是，随后我们对未来的看法就开始有了分歧。最终我们闹翻了。当我们闹翻的时候，董事会站在了他的一边。结果是，我在 30 岁的时候被踢出了公司，而且是以尽人皆知的方式被踢出去的。我成年以来整个生活的中心没有了，这是毁灭性的。

有几个月的时间，我真的不知道做什么好。我觉得我辜负了把接力棒传递给我的上一代的创业者。我找到 David Packard 和 Bob Noyce 并向他们道歉，为我把事情搞得如此之糟道歉。我是一个众所周知的失败案例。我甚至想到从硅谷逃走。但是慢慢的我才开始意识到——我仍旧热爱我所做的事情，在苹果所发生的事情丝毫没有改变这一点。我被拒绝了，但是，我仍旧爱着。所以，我决定重新开始。

在那时我并没有意识到，但是实际上，被苹果解雇对我来说是最好的事情。成功所带来的沉重感，被重新开始、对一切都是不确定的轻松感



所代替。这一切解放了我，让我进入了一生中最有创造性的一段时间。

之后的5年，我创办了一家叫NeXT的公司和另外一家叫Pixar的公司，还爱上了一个非常好的女人，后来她成为我的妻子。Pixar创造了世界上第一部电脑制作的动画电影——《玩具总动员》。现在，Pixar是世界上最成功的动画工作室。在经历了种种起伏后，苹果买下了NeXT。我重返了苹果。我们在NeXT发展的技术，是苹果当时复兴的核心。与此同时，Laurence和我有一个美好的家庭。

我相当确信，如果我没被苹果解雇，这一切之中的任何事情都不会发生。这是一剂苦药，但是我想我这个病人需要它。有时候，生活像用板儿砖拍头一样打击你。别失去信心！我深信当时唯一让我坚持下去的原因就是，我热爱我所做的一切。你一定要找到你所热爱的。这对你的事业是这样，对你的爱人也是如此。你的事业将会占据你生活的很大一部分，你真正得到满足的唯一途径就是去做你坚信的伟大的事业。而做伟大的事业的唯一途径就是，热爱你所做的一切。如果你还没有找到，继续找，不要妥协。就像其他一切需要用心灵去感受的事物，当你找到的时候，你会知道的。就像任何美满的伴侣关系，随着时间的推移，事情会变得更美好。所以，继续找吧，直到你找到，不要妥协。

我的第三个故事是有关死亡的。

在我17岁的时候，我读到一段话，大概是“如果你按照生活的每一天都好像是你生命的最后一天那样活着，总有一天你会确信你的方向是对的”。这句话给我留下了深刻的印象，从那以后，在之后的33年里，我每天早晨都会对着镜子问自己，“如果今天是我生命的最后一天，我还会去做我今天将要做的事情吗？”而每当连续几天我的回答总是“不”时，我知道我需要做些改变。

记住很快我将离开人世，这是帮助我做重大决定的最重要的工具。因为几乎任何事情——所有外界的期望，所有的自尊，所有对失败或丢脸的恐惧——在死亡面前都会烟消云散，只剩下那些真正重要的东西。

记住你会死去，这是我所知的避免陷入患得患失的陷阱的最好的方式。你已经赤条条无牵挂，你没有任何理由不去追随你的内心。

一年前我被诊断为癌症。早晨7点半我做了扫描。扫描清楚地显示在我的胰脏上有一个肿瘤。我都不知道胰脏是什么。医生们告诉我，几乎可以肯定这类癌症是无法治愈的，我应该不会活过3~6个月。我的医生建议我回家把后事准备好，这也是医生对病人即将死去的说法。也就是在几个月的时间里，对你的孩子说所有的事情，那些你曾经认为你会有下一个10年的时间去说的一切。也就是说，确保一切安顿停当，让你的家人尽可能地从容一些。也就是你的告别。

我带着这一诊断结果生活了一整天。晚上，我做了活组织检测。他们把内窥镜插下我的喉咙，穿过我的胃，进入肠子，用一根针穿入我的胰脏从肿瘤上提取一些细胞。我被麻醉了。但是我的妻子在现场。她告诉我，当他们在显微镜下看过之后，医生们喊叫起来。因为这原来是一种极为罕见的胰腺癌，可以通过手术治愈。我做了手术，现在我已经没事了。

这是我面临死亡最近的一次。我希望这也是我今后几十年内面临死亡最近的一次。经历过这一切，现在我可以更确信地对你说，死亡仅仅是一个有用但抽象的概念。

没人希望死。即使是想进入天堂的人，也不想通过死亡进入那里。但是，死亡是我们共同的目的地，没有人能逃脱。死亡就是这样，因为死亡也许是生命中最好的发明，它是生命改变的媒介。它清理老的，给新的让出路。现在，你们就是新的。但是，不久，你们会慢慢变成老的，然后被清理掉。原谅我这种非常直白的说法，但是，这是事实。

你的时间是有限的。所以不要浪费你自己的时间去过别人的生活；不要被教条所禁锢，被动接受别人思想的结果；不要让他人意见的噪音盖过你自己内心的声音。最重要的是，你要有勇气去追随你的内心与直觉。你的内心和直觉早已洞察了你真正想做的，其他的一切都不重要。



当我年轻的时候，有一本优秀的刊物叫 *The Whole Earth Catalog*，是我们那一代的圣经之一。一个叫 Stewart Branch 的人，在离这不远的 Menlo Park，用他诗人般的灵感创造了这一刊物。当时是 20 世纪 60 年代末，还没有个人电脑。所以，这本刊物全部是用打字机、剪刀和宝丽来相机做出来的。这好像是纸上的 Google，但在 Google 出现 35 年前，它是理想主义的，充满了简洁的工具与伟大的想法。

Stewart 和他的团队出版了几期 *The Whole Earth Catalog*。他们最终完成了自己的使命，出了最后一期刊物，时间是 20 世纪 70 年代中期。当时我正处在你们的年纪。在刊物封底，是一幅清晨乡间路的照片。如果你乐于冒险搭便车旅行，就会看到这一种景象。在照片下面有一句话：“保持渴望，虚心若愚。”这是他们的告别语。保持渴望，虚心若愚，我一直这样勉励我自己。现在，当你们毕业，有新的开始，我同样勉励你们。

保持渴望，虚心若愚。

多谢你们！

就是这三个故事，给乔布斯“保持渴望，虚心若愚”的观点插上了翅膀，在全世界青年人的心中飞翔，给了他们改变自己的勇气和力量。

(2) 讲细节

这里讲的细节，是指能够有力地表达讲话观点的细小事物，人物的某些细微的举止、行动，以及景物片段等。

有时候，我们讲话是讲一个完整的故事来说明观点，比如上面举的乔布斯的例子；有时候因为讲话时间所限，无法展开讲故事，就要讲细节。一叶知秋，有时候一个细节讲好了，也能够达到生动形象表达观点的效果。

有一次，我在开车的时候收听中国国际广播电台的节目，一句话，

讲得我泪水夺眶而出。

节目讲的是上甘岭的事。

志愿军 45 师守卫在上甘岭，几番“拉锯”，部队伤亡严重，只得退守坑道，上甘岭表面的阵地暂时失守。

此时，第 15 军军长秦基伟正在眺望五圣山。过后，他一声不吭地径直走进作战室，拿起电话对第 45 师师长崔建功下了死命令：“守住阵地，粉碎敌人的进攻。丢了上甘岭，你就不要回来见我了。”

秦基伟语气平和，却含着不可更改的威严。崔建功当即表态：“请军长放心，打剩一个连我去当连长，打剩一个班我去当班长。只要我崔建功在，上甘岭就是我们的。”

什么叫志愿军的英雄主义精神？不需要千言万语，就崔师长这一句话，就体现得淋漓尽致。所以听到这句话，敬佩之情油然而生，我的眼泪一下子就下来了。这就是语言细节的力量。

我们再来看白岩松是怎样寻找细节的。

好的主持人、好的新闻没有别的，最关键的就是能找到有细节的语言、让人印象深刻的细节以及细节化的表达。印象深的都是细节。

我在节目里说的很多东西新鲜吗？不新鲜。但是一定要用新的说法去说这件事，这样才能把道理传递出去。比如我告诉大家，“现在房地产业不降价，政府在拼命地强调……”，你记不住，但是当我发明了“总理说了不算，总经理说了才算”，大家就记住了。有很多这样的节目，我跟其他人说的差不多，但是你能记住我说的。

我的语言有细节，我会去捕捉细节。比如说：我做大概念的事情，做直播的时候，从来都是最后一个面对摄像机的。他们在那儿不管怎么架机位，我一定要在现场来回晃荡，直到来这儿做直播时候才回来。我在找什么呢？我不是找大的概念，在找一个可以进入语言的细节和进入节目报道的细节。



比如说我去圣彼得堡报道胡锦涛参加圣彼得堡国际论坛。这是一个很概念的大事，我在做直播的时候会不断地往里加新东西。比如第一场直播做完后，我出来瞎逛，在那儿等着，打算一个小时之后再回去。在论坛中间我突然听到“夜上海”的歌。请注意，这是在俄罗斯。是哪儿传出来的呢？我去找，结果是会场有一个大的酒吧，是喝茶的、喝酒的、中间休息的地方。当我凑过去一看，不仅仅隔三五首歌就会有一首中国歌，而且那里有1/3的服务员穿着旗袍，有一排灯就是中国的宫灯。我赶紧叫摄像过来。当你要表达办了很多届的国际论坛，今天格外有中国特色这么一个概念时，你用什么表达？这就是一个很棒的细节。我上节目时把这个细节传递出去，比用嘴空着说这次论坛非常有中国特色，要有说服力多了。

从上面这段话中，我们就能感受到为什么白岩松的语言那么有说服力了，重视细节就是他的秘诀之一。隔行如隔山，隔行不隔理。白岩松的经验也可以给领导干部讲话以很好的启示。

(3) 讲数字

想让讲话的论据“活”，还可以用数字来说明观点。因为引用真实、典型的数字举例子，也具有非常强的说服力。

1999年4月9日，在接受美国公共广播电视台记者莱雷尔提问时，朱镕基说：“他们向我指出，天主教和一些基督教派在中国发展了一两个世纪，然而在1949年中华人民共和国成立时只有80万教徒，而现在增加到了1000万教徒。中国近20年来共印刷了《圣经》2000万本。如果没有宗教信仰自由，这一切又怎么可能发生呢？”

从“80万教徒”到“1000万教徒”，“印刷了《圣经》2000万本”，朱镕基列举的这三个数字胜过任何雄辩，充分说明了新中国并没有限制宗教自由的现实。

上海市委书记俞正声也很善于用数字来统一干部的思想。

上海土地面积只有天津的三分之一、北京的二分之一，每平方公里的投资强度已接近一亿元，再不转型，短期的快速发展有可能，却容易付出较大的资源和环境代价，而且不利于长期的发展。

这几个数字一列举，马上让台下的干部心服口服，认识到了上海经济转型的紧迫性。

乔布斯也是一个善于用数字打动人的高手。他经常把最核心、最震撼人心的数字用幻灯片打出来，给观众强烈的印象。

在一次新产品发布会上，乔布斯说：“大约一年前，我们推出了第三代的 iMac。今天，我来告诉大家一个好消息，就是 iMac 上市的第一年销售量就超过了 100 万台，我们因此很受鼓舞。”而这时，在乔布斯演讲的幻灯片上看到一个“1 Million”（100 万）的数字充满了整个画面。

这样出数字的效果是：视觉上简洁明了，脑海里印象深刻，让现场的观众受到强烈的震撼！

做到了讲故事、讲细节、讲数字，领导干部讲话的内容就具备了很强的说服力。

4. 讲话运用“二活”的好处

坚持二活即用事例说话的好处，具体说来是“三有”：一是有味儿，二是有理，三是有效。

(1) 好处——有味儿

有味儿，就是通过讲故事、举例子，可以让听众听得津津有味。

我在给学生上课时，有一个例行的节目，就是一上课先讲一段人生感悟，说白了就是一简二活讲故事。学生最爱听的就是这段人生感悟，每次都是鸦雀无声，个个全神贯注。



今天和大家分享的人生感悟是：日行一善，讲个美国商务部部长卡洛斯·古铁雷斯成功的故事。

卡洛斯·古铁雷斯的父亲是位大庄园主。7岁之前，他过着钟鸣鼎食的生活。20世纪60年代，他生活的那个岛国突然掀起一场革命，他失去了一切。

当家人带着他在美国的迈阿密登陆时，全家所有的家当是他父亲口袋里的一叠已被宣布废止流通的纸币。

为了能在异国他乡生存下来，从15岁起，他就跟随父亲打工。每次出门前，父亲都这样告诫他：只要有人答应教你英语，并给一顿饭吃，你就留在那儿给人家干活。

他的第一份工作是在海边小饭馆里做服务生。由于他勤快、好学，很快得到老板的赏识。为了能让他学好英语，老板甚至把他带到家里，让他和他的孩子们一起玩耍。

一天，老板告诉他，给饭店供货的食品公司将招收营销人员，如果他乐意的话，老板可以推荐。于是，他获得了第二份工作，在一家食品公司做推销员兼货车司机。

临去上班时，父亲告诉他，“我们祖上有一遗训，叫‘日行一善’。在家乡时，父辈们之所以成就了那么大的家业，都得益于这四个字。现在你到外面去闯荡了，最好能记着。”

也许就是因为那四个字吧！当他开着货车把燕麦片送到大街小巷的夫妻店时，他总是做一些力所能及的善事，比如帮店主把一封信带到另一个城市，让放学的孩子顺便搭一下他的车。就这样，他乐呵呵地干了四年。

第五年，他接到总部的一份通知，要他去墨西哥，统管拉丁美洲的营销业务。理由据说是这样的：该职员在过去的四年中，个人的推销量占佛罗里达州总销售量的40%，应予重用。

后来的事，似乎有点顺理成章了。他打开拉丁美洲的市场后，又被

派到加拿大和亚太地区。1999年，他被调回了美国总部，任首席执行官。

就在他被美国猎头公司列入可口可乐、高露洁等世界性大公司首席执行官的候选人时，美国总统布什在竞选连任成功后宣布，提名卡洛斯·古铁雷斯出任下一届政府的商务部部长。这正是他的名字。

后来，《华盛顿邮报》以“凡真心助人者，最后没有不帮到自己的”为题，对古铁雷斯做了一次长篇报道。在这篇报道中，记者说，古铁雷斯发现了改变自己命运的简单的武器，那就是“日行一善”。

在我讲故事时，全场没有一点声响，每个学生的眼睛都放着光，专注地看着我，在认真地听讲。听得专注，自然就牢牢地记在脑海里了。每个学期十六周的课程，我要讲十六个这样的故事。几乎每个学生都在期末作业中说，在殷老师的课堂上，最喜欢听的就是人生感悟的故事。

人为什么喜欢听故事？

因为人人喜“形”，就是喜欢带感情色彩的形象信息。这和人潜意识的喜好密切相关。人的潜意识又叫右脑意识，它的重要特征之一就是喜欢形象信息，不喜欢抽象的理性信息。所以无论男女老少都喜欢听故事，而不喜欢讲话者讲些枯燥、抽象的大道理。

我们在讲话的时候，一定要避免讲枯燥乏味的名词、概念，要下工夫挑选出生动形象的故事来，再加上双人舞，把故事讲得绘声绘色。这样，不用你去强迫，听众自然会竖起耳朵听，你的讲话就可以达到好听的效果。

(2) 好处二——有理

对领导干部来讲，善于举事例，还是治疗讲空话大话的一剂良药。

毛主席曾经专门讲过要学会举例子的问题。金冲及在《毛泽东传》里写道：



为了写《论十大关系》，毛泽东的调查研究从1956年2月14日开始，到4月24日结束。他听取了国务院34个部门的工作汇报，还有国家计委关于第二个五年计划的汇报，历时41天。

1956年3月2日，毛泽东已经连续听了十几天的汇报，对如何汇报工作形成了一定的理性认识，在继续听地方工业部的汇报之前，他专门先讲了一段怎样汇报、怎样写文件的问题。

毛泽东说：有什么办法使人听了不致忘记？讲存在的问题，要举事例，把人指出来，不举事例等于无用，别人不好懂。

文件重要的是要使人懂。为了使人懂，长一点也不要紧。文字方面不是要反对标语、口号吗？就是要有具体形象，有人物。没有具体形象，作品就没有生命。半个月来汇报都存在这个问题，这是强迫我受训，比坐牢还厉害。坐牢脑子还自由，现在脑子也不自由，受你们指挥。只有观念形态，没有物质，就脱离了实际。

毛主席听了“41天”“34个部门”的汇报，得出这样的结论：“举例子才好懂！”真的很宝贵，值得每一个领导干部深思和学习。

为什么讲故事可以承载深刻的道理呢？原因是两情：**一是触景生情，二是通情达理。**

触景生情。这个成语告诉我们，先有景，后有情，感情是在某种景物的触动下才会油然而生。那么景物在哪里？就在故事中。有了故事，就有了场景、人物、语言、行动，其中自然包含着感情。听了乔布斯与癌症作斗争的故事，你自然就会生出同情与敬仰之情。像上面我听了上甘岭上崔建功师长的话，为什么会流泪，就是因为对革命前辈产生了敬仰之情。

通情达理。这个成语也很生动地表达了情和理的关系：先有情，后有理，通过情才能到达理。讲话不含情，就没有人接受你讲的道理。

毛主席在《实践论》中讲道，人的认识是从感性到理性。摆事实、讲故事就是感性的，讲道理、说观点就是理性的。讲道理，如果只是从抽象到抽象，只有理性，没有感性，这些概念不能让观众在脑海中浮现具体的形象，不能产生感受，就不能经过感性认识而产生理性认识，观众听起来就会觉得是大话空话。

如果将以上两个成语连接起来，有三个关键字：景、情、理。先讲故事，触景；触景，自然生情；由情到达理，这个顺序就讲清了故事为什么可以明理的秘密。

(3) 好处三——有效

什么叫讲话有效？就是能说服人。

什么是说服？就是你一说，听众就服了你，听你的，信你的，按照你说的去做了。

为什么故事就能说服人呢？我觉得奥秘就是两个字：联想。

什么是联想？就是由于某人或某种事物而想起其他相关的人或事物的思想活动。

说白了，就是你在讲话中通过举出“某人”“某事”的例子，能让听众不由自主联想到自己，反省自己，就是讲话有效果了！

而最容易让听众产生联想的就是故事。

《演讲与口才》杂志上，讲过一个梁朝伟帮助黄晓明突破瓶颈的故事。

2011年3月，黄晓明遇到了“贵人”——他的偶像、香港著名电影演员梁朝伟。

当天，黄晓明因获“第五届亚洲电影大奖最佳男配角奖”提名，乘飞机到香港参加这一颁奖典礼活动。在飞机上，黄晓明意外地遇到了梁朝伟。

抓住时机，黄晓明忙不迭地说出了自己的困惑：“我好像遇到了‘瓶颈’。如何提高演技呢？你从最初的《绝代双骄》到后来的《鹿鼎



记》，再到《阿飞正传》，为什么你每一部戏都能表现得那么优秀？你觉得我下一步该怎么走？”

“哈哈，谢谢你的夸奖，不敢说每个角色我都演得那么好。”谦逊的梁朝伟继续点拨说，“其实，‘瓶颈’我也经历过。做好当下，把自己该做的做好就可以了。”

“记得当年我第一次拍王家卫的电影《阿飞正传》时，由于我习惯了把注意力放在脸上，没有身体语言，所以当得知我的这种演技在电影里行不通时，我非常受挫。那是很简单的一场戏。没想到，王家卫导演一直跟我说：不行、不行，重来、重来。他还说我，‘你的身体不会合作，整个人就好像精神分裂一样’。”

“听了以后，我很受打击，以至于回家以后，我哭得很伤心。第二天我就直接问王导，‘我是不是真的那么差？’王导告诉我，‘不是差，问题在于你的身体。’随即，王导让我看了回放，我才慢慢理解了他的意思。就是这样，我才在电影方面发展起来的。”

梁朝伟这一番发自肺腑的诚挚话语，字字句句说到了黄晓明的心坎里。黄晓明说：“幸好巧遇偶像梁朝伟，使我得以解开心结。他在飞机上的一席话，将让我受益终身！”

黄晓明的心结是怎么解开的？梁朝伟并没有教导黄晓明应该怎样做，只是讲了自己拍《阿飞正传》的故事。正是这个故事自然让黄晓明产生了联想，受到启发，找到了克服瓶颈的办法。

再来看个著名企业家柳传志的故事。

柳传志说，“企业成功跟我有一定的关系，但不是全部。这一定 的关系之中，跟我在军队里养成的性格又有一定的关系。”

柳传志在多个场合讲述道：“我在军事院校时的班主任讲的一些故事，对我有非常大的影响。”

“在辽沈战役中，班主任所在的部队总觉得自己是战斗力很强的一

个团。该团有一次到黄永胜的纵队里去配合作战。黄永胜跟该团团长约定好占领某制高点的时间，到达目标时，全军发动总攻。但在真打起来时，该团却怎么也拿不下来，眼看时间快到了，再不行的话就要影响总攻了。黄永胜大怒，当场就把团长给撤了，换上了自己的精锐部队，结果快速拿下了这个制高点。他的那些战士根本不怕死，一个个往上冲，部队这种冲的劲头不得了，为达到目标不顾一切，结果冲上去了。

“我们在办联想这个企业的时候，也有这样的口号——‘把5%的希望变成100%的现实’，也就是说当你全心要做某件事的时候，就得一往无前，不顾一切。”

一个故事，能影响柳传志一辈子，你就知道联想的效果有多神奇，故事的说服力有多强了！

为什么批评、指责人往往没有效果，而讲故事却能产生神奇的效果呢？原因就在联想上。

因为：联想是在右脑产生的，右脑有一个特点，就是一定要在快乐、喜欢的心情中才会工作，才会产生联想。批评人，人就会逆反，右脑这个情感脑就会产生抗拒心理，联想就不会产生。右脑一关闭，你讲再多的话，听众也不会产生由此及彼的联想，你讲的话也只能是对牛弹琴了。

而讲故事，是润物的细雨、拂面的春风，它不指责任何人，让你在喜欢听的过程中，右脑不知不觉产生联想，在联想中被感化、教化。

我每次在课堂上给学生讲人生感悟，其实都是针对学生不足之处讲的，但我从来不指责学生一个字，只是讲故事，讲我的感悟。因为我知道，你越指责，学生越逆反，而通过故事，学生自然会联想到自己，从中受到教育。

我在课堂上给学生讲的“活在当下”的故事，就产生了这样的效果。



今天老师要讲的人生感悟是：活在当下。

什么叫活在当下呢？就是该吃饭的时候专心吃饭，该睡觉的时候专心睡觉。

给大家讲个故事。

有一次我主持陈春花教授的讲座。我的开场白是这样讲的：“在中国，著名的教授很多，著名的企业家也很多，但著名的教授兼著名的企业家很少，著名的女教授兼著名的女企业家就更是凤毛麟角。而陈春花就是凤毛麟角中的一个。”

因为作为一名著名的工商管理学教授，陈春花2003年到山东六和饲料集团挂职做总经理。两年时间，她将公司的业绩由27亿元做到了74亿元。同时，她还写出了管理学著作《领先之道》。

讲座完了之后，我问她：你是怎么把两个角色都做得如此出色的呢？她告诉我：就是活在当下。我每天白天角色是总经理，只想公司的经营管理，不想写书的一个字；晚上八点以后进入写书时间，绝不想公司的任何事。

听了她的回答，我明白了，做事要身在曹营心在曹，不能身在曹营心在汉，也就是要全心全意做好眼前的事。”

我给学生讲这个故事，目的很明确，就是针对有些学生上课时不专心听讲而去做别的事情。但是我绝不批评学生一个字，只是让学生自己听完故事去联想。

效果怎样呢？我们来看一位陈同学的例子。

“活在当下”是给我印象最深的人生感悟。故事里的专心一意让我不禁思考，自己课业的忙碌是因为急于求成，很多事情一把抓，却造成了太多的事倍功半。

我试着改变自己。在期中考试那段时间，论文、作业、考试一大堆，我试着活在当下，一次只做一件事。我把任务排成适当的时间表，

比如晚上要写论文的哪一部分，下午课后复习哪一章的内容，而不是像以前一样，写一会儿论文，复习一会儿功课。这样一来，效率真的比以前高了不少，会计原理课还考到了班里最高分。

我切身体会到，无论当老师，还是做领导，通过故事来教育人，都能收到润物无声的效果。

五、三口诀——归纳讲话观点的秘方

1. 什么叫口诀

口诀，就是把讲话中两个以上的分论点串联成一个常用词。它就像糖葫芦上的那根竹签，把一颗颗山里红串联起来，让你拿着方便，吃着顺口。

口诀化的表达方法，是我们中华民族言简意赅地表明观点的一种传统。

中国的很多成语就是压缩过的口诀。比如说《四书五经》，“四书”实指四本书：《论语》《孟子》《大学》《中庸》，“五经”：《诗经》《尚书》《礼记》《周易》《春秋》。当初为了简单好记，就压缩成了“四书五经”，到后来用的时间长了，就由实指变为虚指，泛指古代经典。

三畏，就是孔子口中的一个口诀。

孔子曰：君子有三畏，畏天命，畏大人，畏圣人之言。

具体说来，什么是三畏？南怀瑾先生解释说：

这里所谓畏就是敬，人生无所畏，实在很危险。意思是说，人生如果没有可怕的，无所畏惧就完了。孔子教我们要找畏惧，没有畏惧不行。



第一个“畏天命”，是指要有宗教信仰。中国古代没有宗教的形态，而有宗教哲学。这“畏天命”三个字，包括了一切宗教信仰，信上帝、主宰、佛。一个人有所怕才有所成，一个人到了无所怕的程度，是不会成功的。

第二点“畏大人”。对父母、长辈、有道德学问的人有所怕，才有成就。

第三“畏圣人之言”。像我们读《论语》、看四书五经，基督教徒看《圣经》，佛教徒看佛经，这些都是圣人之言，怕违反了圣人的话。

历史上的成功人物，他们心里一定有个东西，以普通的哲学来讲，就是找一个信仰的东西，以一个主义、一个目的为中心。

无独有偶，孟子也常用口诀。

在《孟子·尽心》中有这样一段话：“君子有三乐，而王天下不与存焉。父母俱存，兄弟无故，一乐也。仰不愧于天，俯不怍于人，二乐也。得天下英才而教育之，三乐也。”

这段话告诉我们，孟子所说的“君子三乐”指的是这样的人生乐趣：父母都健在，兄弟也都没有什么灾病事故，从而得以躬行孝悌，这是第一乐；为人处世合乎道义，上不愧对于天，下不羞对于人，对得起自己的良心，因而获得内心的安宁，这是第二乐；第三乐是君子传道、育人所获得的快乐，即能得到天下的优秀人才并对他们进行教育，从而使君子之道遍传天下、造福社会的快乐。

像“三畏”“三乐”这些儒家文化的精华观点，能流传至今，哺育着一代又一代的正人君子、社会精英，就和这种口诀化的表达方式有直接的关系。

类似这样的例子还有很多，像三山五岳、五湖四海、七情六欲等，这些口诀式的成语、俗语，真的是随手可得。

毛主席也是讲话善用口诀的典范。唐春元在一篇文章中，介绍了毛

主席善用口诀讲道理的故事。

红军时期，我军战士基本上是由读书不多甚至不识字的农民组成的。根据这一特点，毛泽东在向战士做说服教育工作时，特别注意语言的深入浅出，简单明了。

一次，他在给战士作演说时，就讲了这样一段简单、通俗和明白的话：“同志们，我们是革命队伍，必须懂得革命道理，懂得为谁打仗。但革命的道理很多，马克思、恩格斯和列宁等革命领袖写了很多书，我们不可能一下子掌握那么多，我今天就讲‘二、三、四’三个字。这三个字的道理，请大家一定用心记住。我说的‘二’字，就是讲两种战争。古今中外发生了许多战争，打来打去，只有两种，一种是正义的战争，一种是非正义的战争。现在我们共产党人、红军战士就是要用正义的战争，反对帝国主义、国民党反动派的非正义的反革命战争。我说的‘三’字，就是我们的红军队伍必须遵守三大纪律。红军是革命的队伍，要有革命的纪律，否则便是一盘散沙，不能统一行动，这样就不能打胜仗。革命的纪律要求我们不能侵犯工农的利益，哪怕是一个小小的鸡蛋和红薯都不能拿。我说的‘四’字，就是说红军要做好四件事：一件是打土豪分田地；二是建立工农武装；三是建立革命政权，和国民党反动派对着干，用老百姓的话讲，就是建立我们的苏维埃政府；四是建立地方党组织，领导大家和地主老财斗，与反动派斗。”

毛泽东只用了这几句简短的话语，加起来还不到500字，就把为什么要革命、怎样革命的大道理讲得清清楚楚，而且生动有趣。

陶鲁笳在《一个省委书记回忆毛主席》一书中详细地介绍了毛泽东谈“四面八方”政策的过程。

毛泽东在1949年4月15日曾兴致勃勃地同我讲：“我们的经济政策可以概括为一句话，叫做‘四面八方’。什么叫‘四面八方’？‘四面’即公私、劳资、城乡、内外，其中每一面都包括两方，所以合起



来就是‘四面八方’……我们的经济政策就是要处理好‘四面八方’的关系，实行公私兼顾、劳资两利、城乡互助、内外交流的政策。”

为什么从古到今，名人名家都愿意用口诀表达思想观点呢？

2. 口诀化的三大好处

（1）好处——好记忆

我们在前面讲了“一简”，说的是要用一个字表达观点，目的是好记；口诀化，讲的是把一组观点压缩，也是为了让听众好记。

来看个周总理讲“两台”立功的故事。

1954年，周恩来在日内瓦会议上，以惊人的智慧和才能，积极灵活地展开外交。

在会议召开的第二天，他便以中国代表团的名义举行了招待会，招待各国代表、新闻记者和国际友人。茅台酒以其优秀的品质，一下子成了宴会上的话题。宾主十分高兴，在品评着茅台酒中频频举杯沟通感情。茅台酒在与会国家的代表中享有了盛誉。

在和西方国家代表唇枪舌剑的时候，《梁山伯与祝英台》这部充满人情味的中国戏剧片也成了日内瓦会议场外的热门话题。为了让西方人了解中国文化和中国人的感情，周恩来把片名翻译为《中国的罗密欧与朱丽叶》，随后又送给了住在莱蒙湖畔的电影艺术大师卓别林。

因此，云集日内瓦的外交官们感慨地说：周恩来不仅用艺术促进了外交，同时也把外交变成了一门艺术。

回国后，周恩来总理向党中央汇报时，感慨颇深地说：“在日内瓦会议上帮助我们成功的有‘两台’，一台是‘茅台’，一台是戏剧《梁山伯与祝英台》。”

一个是喝的酒，一个是看的戏，本来毫不相干，但是周总理抓住二者都有个“台”字，就将“一瓶酒”和“一出戏”巧妙地联系了起来，让人过耳不忘。

深圳清华大学研究院，是全国著名的高校研究院，总结它的成功经验时，老院长冯冠平教授说了“四不像”理论。

我们研究院是四不像：研究院既是大学又不完全像大学，文化不同；研究院既是科研机构又不像科研院所，内容不同；研究院既是企业又不完全像企业，目标不同；研究院既是事业单位又不完全像事业单位，机制不同。

抓住特点，巧妙串联，总结出“四不像”口诀，让人一下子就记住了。我去深圳清华大学研究院做讲座，在拿“四不像”理论进行口诀化举例时，脱口就把“四不像”的内容说出来了。

口诀为什么好记？秘诀就在于：由一个关键词，就可以提示你联想起一串相关的内容。

（2）好处二——有悬念

讲话要吸引人听，而悬念法就是吸引人往下听的有效方法。例如说书人常用的“欲知后事如何，且听下回分解”，这就是个悬念。而口诀化的观点则是通过抛出新颖、陌生的观点，设置了一个吊钩，让听众急于了解。

王克勤先生在《演讲与口才》中讲过一个“观世音菩萨”的例子。

刘文典是当年清华名教授，他给学生上课，追求学术性强、内容新、语言独特。他曾说过：“凡是别人说过的，我都不讲；凡是我讲的，别人都没有说过。”没有渊博的学识底气，谁敢说这话？那年代的学生，那年代的大学课堂，开放得很，你敢发大话，我就要探虚实。

有一次，学生大声问：“先生对写文章有何高见？”刘文典应声道：“问得好！”随即他朗声念出5个字：“观世音菩萨。”众学子无不愕



然——这是哪跟哪呀！接下去，刘老师神秘地解说道：“‘观’，多多观察生活；‘世’，须明白世故人情；‘音’，讲究音韵；‘菩萨’，要有救苦救难、关爱众生的菩萨心肠。”众学子恍然大悟。细细想来，真是“高见”，把写文章的学问概括得既全面、深刻又简练。

“观世音菩萨”，就是一个口诀，就是一个悬念，搞得“众学子无不愕然”。这一愕然，他们的好奇心就被勾出来了，就要不由自主地往下听。这就是悬念的神奇作用。

我在主持复旦大学教授钱文忠的讲座时，开场也是用了口诀做悬念。

殷亚敏：有一个问题请教大家，易中天的粉丝叫什么？

听众答：“易粉。”

殷亚敏：于丹的粉丝叫什么？

听众答：“鱼丸。”

殷亚敏：钱文忠先生的粉丝叫什么呢？

女听众答：“潜艇”，我就是！

殷亚敏：今天可以说是“潜艇”云集珠海，全部浮出水面，多谢各位“潜艇”！

钱文忠教授有什么特点？我总结了“四个一”：一小一老、一左一右。

先说“一小”。因为他是“百家讲坛”最年轻的主讲人，也是研究梵学的专家，今年41岁，刚过不惑之年。

什么是“一老”呢？钱教授是中国的“国宝”季羡林先生的关门弟子。季羡林先生今年多少岁？97岁了。所以钱教授的辈分非常高，资格非常老，年轻的老资格。他被学术界称为上可以承接钱钟书的青年学者。

我们再说一左一右。钱文忠教授是左手投资赚钱，右手著书教学。有的网友说，钱文忠老师的名字就取得非常有玄机啊！一是忠于文，二是忠于钱，所以叫钱文忠，的确是高人！有机会我们将请钱教授再来给我们讲授投资赚钱的心得。

有请复旦大学教授、《百家讲坛》主讲人钱文忠教授为我们“珠海文化大讲堂”作开坛讲演《玄奘西游》。

“四个一”就是一个悬念，一说到这里，听众脸上马上露出不解，急切想知道什么叫“四个一”，不由自主地竖起耳朵，聚精会神地往下听。

(3) 好处三——条理清

口诀就是讲话的提纲。把讲话的观点编成口诀，然后开门见山先亮出口诀，这就等于给讲话者一个清楚，给观众一个明白。

首先，讲话者用口诀给自己画了一个框架，你就会严格按照框架里的观点来讲，思路清楚，不会漫无边际讲跑题，这叫“给讲话者一个清楚”。

其次，讲话者开宗明义亮出口诀，你讲几个问题，条理十分清晰，让观众心里清清楚楚，这就叫“给观众一个明白”。

健康专家洪昭光，在全国讲健康养生课不下千场，老少咸宜，广受欢迎。他的开场都是先讲口诀，开宗明义，让观众听得明明白白。

讲健康养生，我今天就讲“一、二、三、四”四句话。四句话是：一个中心，两个基本点，三大作风，四大基石。

“一个中心”是以健康为中心。因为健康失去了，那你什么也没有，21世纪就是以健康为中心。

两个基本点：第一是糊涂一点。小事糊涂，大事清楚。小事认真，整天计较一些鸡毛蒜皮的事，这种人是笨蛋，所以要糊涂一点。第二是潇洒一点。度量大一些，风格高一些，站得高、望得远一些，这样处人



处事多好啊。

三大作风：助人为乐，知足常乐，自得其乐。永远保持快乐。

四大基石：合理膳食，适量运动，戒烟限酒，心理平衡。有这些，基本上不要花什么药费，我们个个都健康七、八、九，百岁不是梦。

最近我总结了四句话，很简单的四句话：“天天三笑容颜俏，七八分饱人不老，相逢莫问留春术，淡泊宁静比药好。”同志们，只要我们按照这样生活，病会很少，我们都能健康一百二十岁，健康享受每一天。健康能使个人幸福、家庭幸福、社会幸福。

每次开场，无论是讲一天，还是讲半天，洪昭光总是开门见山先亮出口诀化的观点：“一、二、三、四”。对自己来说，这就设定了一个框架，不会跑题、偏题。对观众来说，就等于一个声明：我今天只讲四个方面，观众一下子清清楚楚，心里有底了，就会打足精神往下听你的“一、二、三、四”。如果开头不亮出口诀，观众不知你要讲几个问题，就会心里糊里糊涂，影响听讲的注意力。

我就是从洪昭光那儿学会了这一招，挖空心思把讲课的观点尽量变成口诀。像我讲学习当众讲话要“四练”：恒练、精练、全练、巧练，讲耳语法的好处是“三美”：美声、美身、美神，讲练习胆要“三定”：笑定、眼定、站定，讲微笑的好处是“四好”：好声、好身、好脑、好运，都是口诀化的观点。我切身体会到：变成了口诀，自己讲起来言而有序，观众听起来条理清晰。

3. 怎样做到口诀化

口诀化的方法有四同：同字压缩，同音替代，同韵集合，同性相连。

(1) 方法——同字压缩

同字压缩，就是找出一组观点中相同的字，压缩到一起。

温家宝总理访美时，出席由中美关系协会举办的晚宴。他在演讲中满怀深情地说：

“我是很普通的人，从小母亲就教育我，对人要真实、真情、真挚、真切。一个人如果做到‘四真’，就达到了很高的境界。我想以这样的精神来与在座的朋友们对谈，我可能回答不好大家的问题，但我敢说实话。”

温总理这里的“四真”，就是在“真实、真情、真挚、真切”的四个观点中取了一个相同的“真”字，压缩到一起的口诀。把八个字变成了两个字，就达到了好记的目的。

再来看管理培训专家余世维讲的“三力”例子。

管理者要有“三力”：思考力，决策力，执行力。

第一，思考力。思考力所针对的主要问题是顾客在哪里。一家企业重点是顾客。做营销工作，要把产品卖到市场中去，就不得不注意到顾客在哪里。所以永远要想到顾客。就像迪士尼乐园一样，他们的员工永远把顾客摆在第一，然后让员工去面对顾客，经理支持员工。

第二，决策力。人在做决策时不能犯错，而且越是上面的主管犯错的损失就会越大。因为你的决策一旦下去，就会让下面的员工去执行。所以做决策时要注意两件事：一是重要和紧急，二是效果和效率。

第三，执行力。执行力就是找谁来替你执行计划。接班人就是将来要代替你的人，现在你就应该很好地培养他。

如果思考力用顾客来解释，决策力用重要和紧急、效果和效率来解释，那么执行力就用接班人来解释。

这里的“三力”，也是在“思考力，决策力，执行力”中取了一个共有的“力”字，属于同字压缩口诀。



在同字压缩的过程中，要分两步走。

第一步，先把几个观点格式化。

观点格式化就是每个观点都用一样的字数，都有一个相同的字。例如“三乐说：自得其乐，知足常乐，助人为乐”，每个观点都是四个字，每个观点中都有一个“乐”字。

第二步，对几个观点进行压缩。

例如，三乐说的三个观点都有“乐”字，一压缩，就变成了“三乐说”。

我曾经让学生做过一个现场作业，来具体练习这两个步骤。

作家二月河写的康熙、雍正、乾隆三位皇帝的小说，震撼文坛，十分畅销，前两部还被改编为长篇历史电视剧，也很轰动。

后来记者在采访他的时候问，你成功的秘诀是什么？他说，我做事一个是守时，一个是守信，还有在一段时间只做一件事。

现在请大家对这段话进行口诀化。

第一步，将最后那句话“一段时间只做一件事”压缩成两个字，第一个字也用上“守”字，请大家想想第二个字用什么？

结果，有的说守事，有的说守恒，有的说守一，有的说守寡。这些字都有道理。最后就用了“守事”，守着一件事做到底。经过这个阶段，三个观点就变成了：守时，守信，守事。

第二步，请大家将三个观点进行压缩。

结果大家很轻易地把“守时，守信，守事”压缩成了“三守”，二月河的成功“三守说”。

这种“同字压缩法”，比较简单，容易掌握，在口诀中最为常见。

现在也请读者们来做个口诀化作业，将下面这段话变成同字压缩型口诀。

来看习近平同志在中央党校的一段讲话：

今天，我想专门谈一谈领导干部读书问题。我讲三个观点：一是领导干部要爱读书，二是领导干部要读好书，三是领导干部要善读书。围绕这三个观点，我谈一些自己的认识和体会，和同志们交流。

怎样压缩？就用同字压缩法将“爱读书，读好书，善读书”，变成“三读”就行了。

(2) 方法二——同音替代

同音替代，其实就是谐音式口诀法。

在中国股市评论中，经常会看到“今天股市‘煤’飞‘色’舞”四个字。不炒股的人一看会丈二和尚摸不着头脑，而一解释你就明白了。原来“煤飞”指的是煤炭股大涨，“色舞”说的是有色金属股大涨，合起来就是“煤飞色舞”。这个谐音式口诀用得就非常巧，让人过耳不忘。

“双人舞”也是一个谐音式口诀。我每次在讲课中一讲“双人舞”理论，台下总是有人露出不解的神情，以为是讲话时要跳舞。而当我一解释：这里的双人舞是指讲话一要手舞足蹈，二要眉飞色舞。两句话都有个“舞”字，我借用了舞蹈语汇概括成“双人舞”。听到此时，台下便恍然大悟，露出会心一笑，就把双人舞理论一下子记住了。

我有一年做评委，对上一年广东省广播专题节目进行讲评，我的讲评题目就叫《新大新》，也是用的谐音式口诀法。

去年的广播专题节目特点就是三个字：新大新。大家可能奇怪：新大新，这不是广州一家大商场的名字吗？没错，这里就借用“新大新”商场的名字一用。

新——新闻性，节目题材新鲜；大——题材重大，在大题材上做足了文章；新——表现手法新，节目形式新，角度新。

广东人都知道广州的新大新商场，听我讲“新大新”，台下先是不解，后是一笑，觉得讲得巧妙，便于记忆。



(3) 方法三——同韵集合

同韵集合，就是把声母不同韵母相同的几个观点集合在一起形成口诀，也就是我们常说的把押韵的字排放在一起。

毛主席享年 83 岁，对于一生历经惊涛骇浪且日夜操劳的他，已算十分高寿。他自己早在 1958 年写下了自己的养生体会，即“四言韵语，养生十六字诀”：“遇事不怒，基本吃素，多多散步，劳逸适度。”

这里的“怒”“素”“步”“度”声母不同、韵母相同，韵母都是“u”的音，读起来朗朗上口。

再例如，有人总结出灵感产生“蹦碰梦”三字诀，也是一个同韵集合型口诀。

灵感思维何时产生呢？常在“蹦、碰、梦”三种情况下出现。蹦，就是在大脑放松的时候灵感容易产生，比如在听音乐、散步的时候容易蹦出灵感；碰，就是在讨论问题、思维碰撞的时候灵感容易产生；梦，就是在睡梦中产生灵感。

在这个口诀中，“蹦碰梦”这三个字韵母一样，都是后鼻音“eng”。

(4) 方法四——同性相连

同性相连，就是将几个观点中词性相同的字挑出来，连接成一个口诀。

先看名词相连的口诀。

例如：孔孟之道，就是一个同性相连型口诀。孔孟之道指孔子和孟子的理论。“孔”，代表孔子，是个名词；“孟”，代表孟子，也是个名词。各取两个名词的一个字一串联，就变成了“孔孟之道”。

再比如：老庄哲学，指老子和庄子的哲学思想，也是一个同性相连的口诀。儒释道，将儒家、佛家、道家三家并列，代表中国整个传统文化，也是名词相连的口诀。

再看形容词串联的口诀。

“红、黄、黑、白、绿”五种颜色并列，是健康专家洪昭光总结的健康食谱。红是西红柿、红辣椒、红葡萄酒；黄是蔬菜、水果，比如胡萝卜、柑橘、红薯、老玉米、小米；黑是黑木耳；白是燕麦粉、燕麦片、豆腐、大蒜；绿是绿色蔬菜、绿茶。这个口诀全都是由带颜色的形容词组成，这就是一个形容词同性相连的口诀。

六、一简二活三口诀的训练

1. “四说”结构训练

四说，是讲话结构的训练，包括：总说、分说、细说、总说。

总说，就是开门见山先亮明口诀化的观点；

分说，就是把口诀化串起来的几个“一简”的观点，按先后顺序一一表达；

细说，就是用“二活”的事例来说明每个观点；

总说，就是最后再将口诀化的观点重复一次，以加深印象。

我们以《三乐说》为例来说明。

三乐说

幸福快乐的人生一定要做到三乐。

第一乐叫自得其乐。比如说，业余时间看看书、打打球，培养一个业余爱好。

第二乐叫知足常乐。珍惜自己手中有的青春、健康，而不去羡慕别人开宝马、住别墅。

第三乐叫助人为乐。看到老人上车，马上让个座；有人问路，马上就热情指引。

做到了这三乐，你就可以内心快乐，天天快乐！



第一段中的“三乐”口诀，就是“总说”。

第二段中的“自得其乐”，第三段中的“知足常乐”，第四段中的“助人为乐”，就是“分说”三个小观点。

第二段中的“比如说，业余时间看看书、打打球，培养一个业余爱好”，第三段中的“珍惜自己手中有的青春、健康，而不去羡慕别人开宝马、住别墅”，第四段中的“看到老人上车，马上让个座；有人问路，马上就热情指引”，就是“细说”，分别用“二活”来说明三个小观点。

第五段中的“三乐”，又是“总说”，再次重复口诀化的总观点，加强观众的记忆。

“一简二活三口诀”的方法，再加上“总说——分说——细说——总说”的段落结构，给我们提供了一个简洁实用、好听好记的讲话模式。初学讲话者用这个模式进行练习，就能快速准备出讲话的提纲。

2. “三二一”讲话戒律训练

运用“一简二活三口诀”的方法讲话，要想达到好听好记的效果，就要遵从“三二一”的讲话戒律。

“三”，是指一次讲话不要超过三个观点。

为什么呢？

一是记得住。观点讲上十条八条，听众脑子里就装不下、记不住。

二是讲得透。俗话说：贪多嚼不烂。观点一多，就难以把每个观点讲明白、讲透彻。例如一位管理学讲师讲“执行力”，五分钟讲了九点，只有骨，没有肉。

三是最经济。成语讲，三足鼎立。三条腿的凳子，既节约材料，又能站得稳，是最经济的方法。讲话也是如此，讲三个观点就足以把道理讲清楚了。讲得太少，说理不全面，讲得太多，观点讲不透，费力不讨好。所以三点比较适当。

“二”，是指举例说明观点时，最好用两个事例。因为一般情况下，

讲一个例子太少，讲三个例子太多。讲一个例子，重复不够，观众对观点的印象不深。讲两个故事说明一个观点，就能加深记忆，起到强化观点的作用。讲三个例子，又太多，一来是占时间太多，二来是观众就会觉得重复、啰嗦，就会注意力不集中。

“一”，是指观点只用一个字，一个词，一个成语。这个道理在“一简”当中已经讲过了，主要就是通过强化训练，养成观点简洁的习惯。

把“三二一”叫做戒律，就是希望引起读者重视，给初学讲话者一个量化的提示，便于记忆和操作。

3. “一字悟”练习

所谓“一字悟”，就是把每天按照本书要求进行练习的感受，用一个字的观点、50个字的生动举例写下来。

举个“一字悟”的写作例子：

勤

经过综合式练胆，我得出的一个字是“勤”。三次轮流上台的练习，我都有不同的感受。第一次，我觉得紧张，动作拘谨，不自然；第二次，我的心情比较放松，动作比较自然；第三次，我可以轻松熟练地说与做了。所以，只要勤加练习，没有什么是做不好的。

“勤”，就是一个字的观点，三次练习的不同感受，就是具体的例子。

写“一字悟”的目的是：

写一个字的观点，练“一简”，训练高度概括观点的能力；

写50个字的举例，练“二活”，训练细致观察事物的能力。只有平时留意观察，才能把最能说明观点的例子写细、写生动。

不要求写很多字，关键是养成“一简二活”的习惯。



要求：天天写“一字悟”；写完以后背下来，对着镜子练演讲；坚持三个月。

以上给读者提供的“一简二活三口诀”的训练方法，都是要从动笔写作入手。希望初学者静下心来，严格按照以上方法，依葫芦画瓢，一丝不苟地进行练习，不偷工减料，不走样。反复练习，熟能生巧，再因地制宜地灵活运用这些方法，最后突破窠臼，推陈出新。

七、关于一简二活三口诀和读者的问答

1. 让讲话内容出新意的思维方法：珍珠四论

有什么方法可以让自己的讲话深刻、新颖、鲜活呢？

下面就以我的一次发言作为回答。这是我在中国视协金笔奖论文评选会上的一次发言，题目叫《讲话与写作思维方法：珍珠四论》。

要想让自己的讲话和论文出新意，我觉得要从思维方法入手。这里就介绍一下我在准备讲稿和写文章时常用的思维方法：珍珠四论。

什么是珍珠四论呢？一是发散思维拣珍珠，二是收敛思维选珍珠，三是灵感思维串珍珠，四是形象思维饰珍珠。

(1) 发散思维拣珍珠

什么叫发散思维呢？发散思维是指一种不依常规，用多种思路、多条路径，寻求多样化答案的思维过程。发散思维包括同中求异原则、正向求反原则、多向辐射原则。用发散思维拣珍珠的目的，就是打破固化思维，放开思维的空间，将讲话稿写出新意来。

发散思维可以分成两种：天女散花式，定点发散式。

天女散花式，就是解决写什么的发散思维法。当你不知道写什么内容时，先把能想到的想法都记下来。

像我这次的评委发言，开始不知讲什么。我就在看每篇论文时，把三言两语的感受记下来，记得多了，再从随手记下的感受中选题目。这就是天女散花式发散思维。

例如：我在看一篇有新意的论文时，引起共鸣了，就在论文的空白处记下“客舍青青柳色新。哪新？领域新，观点新，论据新，结构新，文笔新”一段文字。

看到两篇从头到尾没有小标题的论文，就随手记下“要有条有理。条，是观点；条，要简明；条，要醒目”。

最后就是从上百条的随记火花中筛选，确定了讲三个问题：一是文如其人，二是有条有理，三是珍珠四论。

定点发散式，就是确定了“写什么”之后，在“怎么写”当中的发散思维法。有了题目，还不急于动笔写，围绕着题目再次进行四面八方的发散联想，想到什么记什么。如确定了要谈“有条有理”这个问题，就围绕着“有条有理”再发散，想到了“结构上的有条有理，内容上的有条有理，行文上的有条有理”，都记下来。围绕着“有条有理”的话题，我记了30多条素材点。

发散思维拣珍珠，操作起来就是两个字：一要记，四面八方地想，来者不拒地记；二要续，就是对记下来的资料再反复地看，激发联想和灵感。

举个例子说说续。

有一次我主持经济学家郎咸平的讲座，准备功课是这样做的：先从网上查资料，把感兴趣的内容都记录下来，先后记了十页纸，有五十个材料点。然后就一遍又一遍地看。当看到郎咸平的几个绰号：“铁榔头”“郎大炮”“郎监管”“郎旋风”时，脑子突然就产生了联想：由“郎旋风”想到了珠海的台风，由台风又想到了郎咸平到珠海做讲座的轰动效应。

结果，主持词出来了：“珠海夏季多发台风，而今年的台风却大大



提前，二月份就提前登陆了，台风的名字就叫‘郎旋风’”，然后介绍郎咸平的简历，收到了很好的主持效果。这就是“续”的效果。

为什么要对记下来的资料反复看呢？因为在记的时候，注意力主要是在文字上，在记录的准确上，而在续看的时候，注意力主要是在内容上，所以更容易产生灵感。

(2) 收敛思维选珍珠

收敛思维选珍珠，就是要从发散思维拣回来的珍珠中进行精挑细选。拣珍珠是不管鱼目还是珍珠，不管南珠还是北珠，拣回来再说。而选珍珠就是要百里挑一，以一当十，以一当百。选珍珠的目的就是为了选出最好的材料来。

我曾经在珠海文化大讲堂上主持了于丹的讲座。在准备资料的时候，到网上一找，于丹的资料真多，通过来者不拒地记，记下了于丹的几十个资料点。有观众对她讲“论语心得”的评价，有媒体对她的报道，有她接受访问的谈话，有《论语心得》出书的火爆情况。但是最后按照深、新、活的标准，我选用了于丹父亲教于丹读《论语》的故事。在介绍完于丹的简历之后，我是这样说的：

问渠哪得清如许，为有源头活水来。于丹为什么对中国古代经典有这么深切的感受，又能够如此深入浅出地表达，在全国引起轰动呢？这是因为她从小在父亲的带领下有读经典的“童子功”。

在她四五岁的时候，爸爸带她出去见朋友，就跟她说，《论语》当中孔子说“三人行，必有我师”，你出去以后就看看，爸爸这些朋友当中有哪些人可以做你的老师。

于丹跟着出去了。结果她观察以后，看到有的人说话嗓门太大，有的人总是抢着说话，有的人还随地乱扔东西乱吐痰。她回来跟爸爸说：爸爸你说“三人行，必有我师”，我看他们都不是我的老师。

这个时候她爸爸又说，《论语》当中还有一句话啊，叫“见贤思

齐，见不贤而内自省”，你看到他们不好的行为，就要自我反省，不要那样做呀。

为什么选这个例子呢？第一，新。于丹的故事家喻户晓，而这个故事知道的人很少，有新鲜感。第二，深。追到了于丹成功的家庭原因，对在座的父母有触动。第三，巧。一箭双雕，选这个故事，既让下面的观众听起来耳目一新，又让于丹以父亲为傲，上台时的情绪更高，状态更好。

这个精挑细选的“珍珠”，果然放出了光芒。这个故事一讲，观众一下子被吸引，全场无声；于丹也非常高兴，在接下来的讲座当中还专门提到：“主持人刚刚讲了我父亲教我学《论语》的故事，的的确确我小时候就是这样读活书，学《论语》的。”

(3) 灵感思维串珍珠

灵感思维就是思考问题时的冥思苦想，偶然得之，或者叫茅塞顿开，豁然开朗。“串珍珠”怎样串？要用口诀串。什么是口诀？就是把几个观点压缩成一个常用词。例如“三农”就是个口诀，把农村、农民、农业三个意思压缩成了一个词。用灵感思维串珍珠，就是要通过顿悟找到一根绳子，把闪光的材料点巧妙地串起来。

浙江电视台王森的一等奖论文《论财经节目主持人的特点及定位》，其结构就是一个口诀：深浅真正。深——专业见解深入；浅——浅出，把财经术语变成大白话；真——真情实感，真诚的态度；正——正确的导向。王森告诉我，这个“深浅真正”的结构，是他花了两天的时间冥思苦想，突然之间想到的。这就是一个灵感，将论文巧妙地串起来了，特别好记。我再给他个建议：如果反过来，变成“真正深浅”，这四个观点就更上口、好记了。

灵感思维常常是灵光一现，一个好点子就出现了。但“灵光一现”的前提一定是冥思苦想，只有冥思苦想，才能偶然得之。



因为苦想是前提，放松出结果。苦想的时候是人的意识在工作，只有苦想，大脑的印象深刻，才会进入潜意识。而潜意识只有在放松的时候才开始工作。所以，听听音乐、散散步，实际上是潜意识在接着想问题，在悄悄地工作。灵感往往就是在放松的时候才会结出果实。

例如，奥运五福娃的设计，就是韩美林日思夜想不得要领，在淋浴洗澡的时候想到的。又如，门捷列夫的化学元素周期表，就是在睡梦中排列出来的。再如，被誉为“圆舞曲之王”的奥地利作曲家约翰·施特劳斯在一个优美的环境中，灵感突然降临，但没有带纸，于是脱下衬衣，在衣袖上谱写了一首不朽杰作——《蓝色多瑙河》圆舞曲。

(4) 形象思维饰珍珠

什么叫形象思维？就是凭借事物的具体形象或者表象进行联想的思维，说白了，就是要会打比方。

用形象思维饰珍珠，就是要找到最通俗易懂的讲话与写作材料，让观众、读者好听、好看、好记。具体包括两个方面：一是将讲话与写作的观点形象化，二是将讲话或写作举出的例子、论据形象化。

重点说说观点形象化。

给大家举个刊登在《留学生》2010年第1期上的高志凯的“钩矛法”的例子。

高志凯是一家投资公司的老总，曾经当过邓小平的英文翻译。北京奥运前20天，他写了一篇对奥运安保的建议，送到了中央政治局常委周永康的手上。

钩矛法的“钩”是鱼钩，指境外人士进行的亮旗、喊口号、打标语、游行这些行为。在西方这些行为受法律保护，在中国故意搞，引你上钩，让中国公安过激反应，外国媒体马上大肆报道。这是西方反华势力的鱼钩。对鱼钩，要巧，要忍，要勇于当邱少云。

钩矛法的“矛”是长矛，指敌对分子的爆炸、劫机、杀人放火等

恶性事件。对付长矛，要狠，要猛，要勇于当黄继光。

周永康一番批示，钩矛法理论马上传达到两百万公安武警人员，人人掌握会运用。结果，真用上了。2008年8月6日，一个英国人在鸟巢附近，爬上电线杆，悬挂“自由西藏”和“雪山狮子旗”。如果按照以往的模式，就是在地上展开充气气囊，发射麻醉枪，将其击落，带走法办。但公安人员判断这是典型的鱼钩事件，就在电线杆下站成一圈，等着他自己下来。这小子在电线杆上待了两个小时顶不住了，自己乖乖地下来，然后被迅速遣送出境。结果，在远处等候报道的外国记者等了个“竹篮打水一场空”。

钩矛法，一听就懂，一用就灵，用形象化的观点，好学好记好传播，值得我们学习借鉴。

珍珠四论所说的四种思维方法之间是什么关系呢？发散思维与收敛思维有前后的逻辑关系，一定是先发散思维，再收敛思维，先有量的积累，再有质的变化。灵感思维和形象思维则是贯穿在前两个思维过程当中，没有时间先后的顺序。对于四种思维方法的使用，不要教条化，而要灵活地运用。

2. 二活的事例很少，怎么办

对于您所说的“一简二活三口诀”中的“活”，应该怎么练呢？我觉得我的大脑储存的事例很少，到用的时候找不到，我该如何提高呢？

怎样增加二活例子的储存呢？

两个方法：一是生活中观察，二是书本上寻找。

生活中观察包括两个方面：一个是听，一个是看。

听，就是用耳朵去捕捉生活中的细节。如，在和朋友聚会时，我听到一位医生朋友讲，他独创了一套有效治疗痤疮的方法，奥秘在于将皮肤病治疗和医学美容技术结合起来。后来，我在给学生讲交叉创新时，



就将这个听来的故事用上了。

看，就是用眼睛去捕捉生活中的细节。我在课堂上让学生观察我讲课中的细节。一个学生观察到，我对每个演讲完的学生鼓掌时，都是将双手抬到脸前，表达了对每个学生的尊重。这个例子我用在了书中。

书本上寻找包括两个含义：一是从书上找，二是从网上找。

先说从书上找。我在写书的时候，例子不够，就会从其他人写的书中找一些例子。例如：我在书中用的南怀瑾先生讲微笑对身体好处的例子，就是从看过的《南怀瑾讲演录》中找到的。还有曲黎敏讲的练习微笑要练“银”的例子，就是从她的书《从头到脚说健康》中找到的。

再说从网上找。我每到一个单位讲课，为了增加讲课内容的贴近性，都会在网上搜索这个单位的资料。例如到深圳清华大学研究院讲课，我就先从网上找到了深圳清华大学研究院老院长冯冠平的“四不像”理论，然后在讲一简二活三口诀的时候，我就用了这个例子。

二活的例子，既要平时多积累，也要临时抱佛脚，两相结合，到了使用的时候，就不会为找不到事例而发愁了。

3. 举例子，可长，可中，可短

您书中讲，二活要讲故事、讲数字、讲细节，假如字数有限制，只能是一两句话，该如何举出精彩的例子呢？

用二活法举例子，可长，可中，可短。这个长、中、短的标准要根据讲话的时间来确定。如果讲话时间只有三五分钟，那么你举的例子就不能长。

第一，长的。如我在讲座中讲微笑给人带来好命运，就举了我的学生微笑考上研究生的长例子。

在面试的时候，我想到殷老师强调的“笑定”。于是，我尝试着一直保持微笑，笑答面试官的问题，化解了我和他们之间的隔膜。我的英

文不是非常流利，但是我还是在众学生中脱颖而出，以优异的成绩被录取了。记得面试结束时一个老师说：“我喜欢你的笑容，你很亲切很可爱！”

第二，中的。如什么是志愿军的英雄主义气概？我讲了坚守上甘岭的师长崔建功的一句话：“打剩一个连我去当连长，打剩一个班我去当班长。”

第三，短的。如我讲经济学家周其仁的身世奇，例子就是“他曾在大兴安岭当了七年猎手”，就是一句话。

4. 怎样写“一字悟”

这样写“一字悟”对吗？请指正。

慮

学好当众讲话，我体会必须舍去过多的“慮”。顾虑太多就如同四肢被绳索捆住一般，寸步难行。不敢当众讲话其实就是太在意别人的看法，太在意自己的表现。今天的丢脸是为了明天的侃侃而谈。人是以自我为中心的动物，你的心魔在作祟时，别人早已把你抛到九霄云外了。

你的“一字悟”可以打70分。首先观点做到了一个字：“慮”。其次有对观点的解释：慮是顾虑太多，太在意别人的看法。你写的“一字悟”的不足之处是：只有议论，没有举例子。要学会举例子，在“二活”上下工夫，写得具体一些。

修改如下：

慮

“慮”就是顾虑，当众讲话时太在意别人的看法。

我在上台前不是考虑自己的演讲内容，而是考虑台下的观众怎样看我，越这样想，心里就越紧张。看了殷老师的书后，知道了练习“三定”



是克服顾虑过多、练出胆量的方法。我打算从明天开始，用 21 天的时间练习三定，让自己的胆量尽快突破。

这样写，有内心的想法，有怎样练习的打算，叫具体。

5. “一字悟”一定要写每天的成长

我有几个问题想请教一下您。

- ① “一字悟”全篇总数是不是必须在 50 字以内。
- ② “一字悟”是不是每次都必须背诵出来。
- ③ 以下是我今天第一次写的“一字悟”，不知道对不对，请您指导一下。

奈

我对女儿的教育问题感到非常无奈。在女儿面前，我是毫无权威可言。这让我很沮丧。就像今天，让她去睡觉，她完全当做耳旁风一样，根本不把我的话当回事。为了此类的事，我多次对她露出我自己都能感觉出的狰狞的面孔。但她仍然我行我素。每次都是以她得逞我妥协而告终，真的是很无奈。

先说说为什么要写“一字悟”？

一是写是为了讲。通过写“一字悟”，背“一字悟”，讲“一字悟”，慢慢地讲话就流利、顺畅了。

二是养成反省小结的习惯。

三是提高概括能力和观察能力。

四是天天发现自己的长处，不断增强自信心。

下面回答你的问题：

写“一字悟”最少 50 个字，多了不限。

如果你的语言表达不够流利，就要坚持背下来，再对着镜子讲。如

果语言平时就很流畅，就可以不背了。

“一字悟”写得不错，有具体事例，如果再有细节就更好。比如，你对女儿怎么说的，女儿怎么答的。如果只说“狰狞”，我们还是感受不到“狰狞”的样子。

“一字悟”一定要发现每天的成长，要写每天做的成功的事情和感受。因为天天发现成功的事情，总结成功的事情，看到自己不断地进步，你的心情就会快乐、高兴，觉得日子很充实。天天写不成功的事情，心情就会不开心、不快乐，长期积累下来对自己的身心和家庭氛围都不好。

下面是我的学生写的“一字悟”，供你参考。

静

一转眼已经坚持练习“人一之”两周多的时间了。

在这两周多的时间里，我逐渐加深了对“人一之”练习的兴趣。每次练习渐渐地变得不再那么单调，我也开始享受这样的一个过程，甚至把它作为一天放松自己的方式。每次对着镜子，我便不再思考其他的问题，只是把所有的精力都放在好好地完成练习上。镜子里的自己成了我的观众。

这种感觉很静，很舒服。抛开了所有的杂念，感觉此刻的自己很享受这样一个静心做好一件事的过程。

6. 有稿讲话是即兴讲话的前提

看到别人即兴演讲我非常羡慕，你能不能教一教怎样即兴演讲？

学习当众讲话要循序渐进，初学者应该先学有稿讲话，后学即兴讲话。



原因如下：

一是在胆量没有经过系统、严格的训练之前，上台会紧张，一紧张就脑子空白，会把事先准备好的内容都忘掉，还谈什么即兴讲话。

二是有稿讲话还讲不好，无稿讲话肯定讲不好。

所以要先练习有稿讲话。

有稿讲话怎么练？

一是天天写“一字悟”。把自己每天感悟最深的事，提炼出一个字的观点，举一个事例，事例不超过50个字，写下来。

二是天天讲“一字悟”。把每天写的“一字悟”背下来，练习讲。用“三定法”开头。笑定、眼定、站定说“各位领导，各位来宾，大家好！我叫×××。我今天的一字感悟是：胆”，然后就把“一字悟”讲出来。

这个练习的好处是：一练观察力。二练概括力。三练写作能力。四练讲话的干净和工整。五是三定练胆。尤其是通过练“引”，把微笑练成肌肉记忆。六是积累讲话的内容和词汇。积累了，以后就能即兴讲话了。

三是有积累才有即兴讲话。因为所谓的即兴讲话，只是把你所熟悉的领域中平常积累的东西随时调出来而已，并不是指对你完全不懂的领域也能出口成章、脱口而出。比如你对物理学压根不懂，你再有口才，再有胆，再有声，再有情，也无法即兴讲出来。

所以通过天天写“一字悟”，讲“一字悟”，积累某方面的知识、词汇，已经烂熟于心了，胆也有了，识也有了，自然就会即兴讲话，能够脱口而出了。

7. 讲话卡壳怎么办

自己说话越来越容易卡壳了，不知道怎么弄才好？

所谓卡壳，就是每次只想到了半句话就讲出来，讲了前半句没想好后半句，就卡壳了。

解决内容卡壳问题就是四个字：先写后说。为什么呢？第一，写下来的语言是流畅的、完整的、严谨的。第二，事先做了准备，就会减缓紧张情绪。对初学讲话的人来说，本身就紧张，还要现场组织语言，肯定会顾此失彼。

具体训练方法：

一是写“一字悟”；二是背“一字悟”；三是加上“三定”开头讲“一字悟”。四是将每次的发言或者提问先写下来，然后照着写的内容读出来。

新浪网友对“讲话卡壳怎么办”发表评论：

感谢这位网友非常有代表性的提问，也感谢殷老师的精心解答！说话卡壳的现象，我也有。一卡壳，心里就着急，发慌！有时实在没办法，就重复前面的讲话，或者草草结束。但事后对自己的讲话感觉差，不尽如人意。

先写后说，就是先在脑子里过一遍，然后在稿纸上记下来，再清晰地表达出来。这既练习了思考，又练习了笔功，还练习了口才，一举多得呀！有了殷老师提供的好办法，我一定好好练习再练习，坚持写“一字悟”，背“一字悟”！

8. 接不上别人的话怎么办

我现在的问题是，有时是别人说的话我接不了，没话说，脑子里一片空白；有时是害怕说错话，但其实知道当时应该怎样接茬。我应该怎样练习，才能应变自如？

练习接话，可以用两种方法：



一是每天写“一字悟”，把自己每天感受深刻的内容，用“一字悟”的方法写下来、背下来，再对着镜子讲。通过积累，慢慢地就有话讲了，和别人谈到同类的话题自然就有话接上了。

二是把事后想到怎样接的话写下来。别人怎样问的，你应该怎样回答，都写下来，然后背下来。做自问自答练习，这样下次再遇到类似的话，你就能接上了。

9. 讲话诀窍从哪里来

您讲的“一简二活三口诀”是非常好的一个公式，简单、明了、易记，让我有似曾相识之感。

这十年间，我在企业里总结了十多个先进操作法。这些操作法都是用“一简二活三口诀”的方式写的，比如“一看二听三查”“挖、切、钩、削、走、刮六字操作法”等。

就在今天，一位工作职责是安全检查的职工，向我请教。他说企业要求每个人总结自己的亮点，不要太多的内容，但他左思右想也想不出，感觉自己没有什么工作亮点，每天总是机械地重复着日常的工作。

当我了解到他的工作性质后，我给了他三个字：勤、细、严。这就是亮点。勤：每天认真巡查生产线五条以上；细：认真检查现场的安全隐患，并结合自己电气专业的技术，对电气隐患的检查特别到位；严：检查现场发现违反安全或不符合安全要求的现象，均给予按章考核，不留任何情面。他听了非常高兴。

你的“一简二活三口诀”运用得非常纯熟，说明你是一个非常有悟性的人，无师自通，自己在实践中总结出了很好的方法。

人要善于向生活学习。

我在书中总结的当众讲话的“耳定舞诀”方法，其实都是从对生

活的观察、体验中总结出来的。耳语法，是人们从两三岁时就会使用的悄悄讲话的一种方式；双人舞，是讲话生动形象的人都会使用的一种感情表达方式；一简二活三口诀，是我们中国人从古到今都爱使用的一种讲话技巧。我只是注意总结，再拿到教学中去检验。

咱们两个异曲同工，你也很善于在日常生活中总结、概括，再运用到讲话的实践中来，“一简二活三口诀”的无师自通就是一个明证。希望大家都能向你学习，做一个善于观察、善于总结、勇于实践的人。

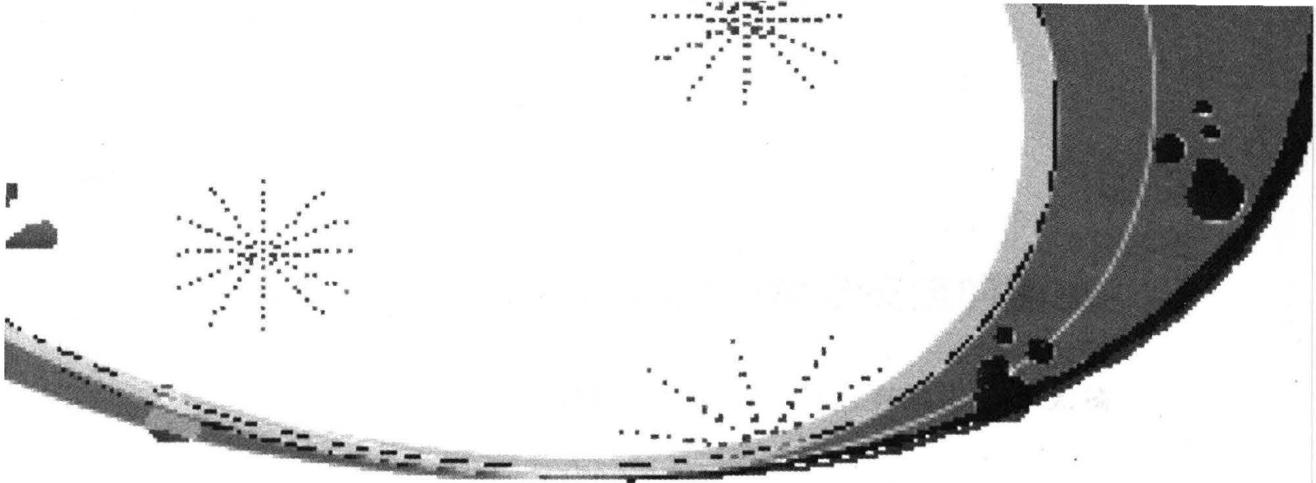
让我们再来重复下面两句话：

简单练到极致就是绝招！

天才就是重复最多的人！



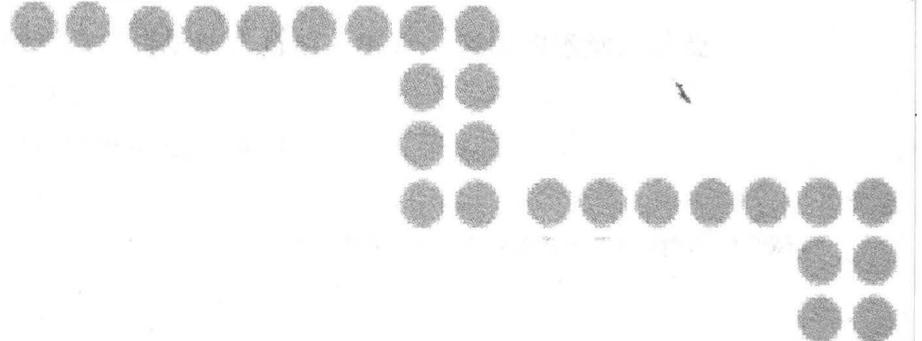
领导干部21天提升当众讲话魅力



第六章

领导干部当众讲话的八个实战技巧

在这一章里，根据自己演讲、主持实践经验的积累，我总结了当众讲话的八大实战技巧：

- 一是前读后看；
 - 二是先排后演；
 - 三是低开高走；
 - 四是讲话前动手写，上台时带提纲；
 - 五是讲话提纲要简略；
 - 六是首次讲话写提纲，重复演讲打腹稿；
 - 七是讲话要用互动法；
 - 八是控制讲话时间有方法。
- 



领导干部21天提升当众讲话魅力

一、前读后看——宣读文稿时与观众交流的秘诀

当众讲话，按照有无文字稿件进行划分，分为有稿讲话和无稿讲话。

有稿讲话主要是指在重大、庄重场合，严格按照手中的讲稿进行宣读的讲话。

这种宣读式讲话常犯一种毛病，叫看稿不看人，就是讲话者为了避免读稿子时出错，从头到尾只看稿子不看台下观众。这样子读稿，可能不会出现文字上的错误，但是却会顾此失彼，眼睛不和台下交流，给观众造成不尊重人的印象。

克服这种毛病的办法就是前读后看，意思是说，前半句看稿子，后半句看观众。

胡锦涛同志在纪念中国共产主义青年团成立 90 周年大会上的讲话，是一篇宣读式讲话，一共是 5000 字。在宣读中，胡锦涛同志都是前读后看，自始至终和台下观众进行眼光交流，给人自信、亲切的印象。

我们来看其中的一段。

90 年前，在中国革命风云激荡的历史变革中，在伟大五四运动的深刻影响下，中国共产主义青年团宣告成立。

胡锦涛同志读“90 年前”，眼睛看着观众；读“在中国革命风云激荡的历史变革中”，前半句“在中国革命风云激荡的”是看着稿子读，后半句“历史变革中”是眼睛看着台下观众讲；接下来，“在伟大五四运动的”看稿子读，“深刻影响下”对着观众讲。

所以要想让自己的宣读式讲话给人自信、沉着、亲切的感觉，就要向总书记学习，学会前读后看。

拿下面这段话，我们来共同做个练习。



当众讲话有三条戒律：一是每个观点不能超过一个字，二是一个观点配两个实例，三是一次讲话不要超过三个观点。

这段话四个分句，要这样处理：

第一分句“当众讲话有三条戒律”，

前半句“当众讲话”眼睛看稿子，

后半句“有三条戒律”抬头看观众。

第二分句“一是每个观点不能超过一个字”，

前半句“一是每个观点”眼睛看稿子，

后半句“不能超过一个字”抬头看观众。

第三分句“二是一个观点配两个实例”，

前半句“二是一个观点”眼睛看稿子，

后半句“配两个实例”抬头看观众。

第四分句“三是一次讲话不要超过三个观点”，

前半句“三是一次讲话”眼睛看稿子，

后半句“不要超过三个观点”抬头看观众。

为什么后半句可以不看稿子看观众呢？因为在读前面的文字时，眼睛的余光已经看到后面的内容，并记在了脑子里。

前读后看法，开始时可能有些人会不习惯，害怕后面的字看不清、记不住。实际上，只要坚持练习，每个人都能做到前读后看。我在给领导干部进行培训时，都会用上面这段话进行先读后看训练。只要我示范一遍，大家马上就明白。然后通过三遍练习，人人都学会了。

这里还要强调一点，每次上台前都要试读。每次拿到新讲稿，先要全读，就是看着文字稿通读几遍。然后再进行前读后看练习，看看在每句的哪个地方读，哪个地方看。这样通过排练，做到心中有数，上台才能熟练运用前读后看法。

二、先排后演——隆重场合讲话不出错的秘诀

先排后演就是先进行排练，后正式上台讲话。

业精于勤荒于嬉。重要的讲话，要想讲得精彩，上台之前一定要排练。如果抱着无所谓的态度，事先不排练，拿着稿子就上台，十有八九会在台上出错、出丑。

20世纪50年代，中国代表团去日内瓦出席关于朝鲜问题的国际会议。这是新中国建立以来首次出席大型国际会议。著名的外交家黄华，当时担任代表团的新闻发言人。周总理指示，新闻发言人一定要进行彩排。所以后来找了新华社的记者，专门扮演外国记者提出一些刁钻的问题，彩排了三次。他们提问题，让黄华来回答，进行反复的演练。

阎崇年老师在《百家讲坛》上的轰动效果怎么来的？也是反复排练、精心准备得来的。

我在《百家讲坛》一年做了38场讲座，非常累。每周都是这样，大概就是星期一、星期二、星期三、星期四写稿，星期五顺一遍，星期六就给亲戚、朋友讲，让他们帮助修改。修改完以后，我在门口散散步，星期天定稿再顺一遍，然后正式讲。这样到了年底，人大概瘦得就不成样了。后来邻居都说，怎么会瘦成这样了。后来就住院了，住院时，医生检查完了说您什么病都没有，就是累。这样住了一个月院，才缓过来。

排练主要包括两大内容：一是练，试读稿件；二是排，走台彩排。

试读稿件，就是要把稿件出声地通读几遍。

出声通读掌握两个原则：一是用耳语法读。这样读起来嗓子不累，又能让嘴皮子参与，把语句读顺畅。二是要通读全篇。



出声通读主要解决“两无”问题：无错别字，无断错句。

先说无错别字。通过通读，可以发现生字、僻字、拿不准的字。发现之后查字典，做标记，读正确，以免闹笑话。

有一个文化程度不高的人，当时人力资源部发给他履历表让他填。填完之后他就报上去了，报上之后他就给人家打电话。

他说：喂，我报那个“复”历表你们收到了没有？人家说，什么“复”历表？就是你们让我填写的，有自己的身份，有自己的年龄，有自己的学历的那个表。人家一听，原来是把“履历表”读成“复历表”了。

再来看一个领导读错字的笑话。

有位领导比较年轻，学历很高，讲话喜欢用成语。为他准备讲话稿，只要用的成语多就好通过。可是，他却总把“千里迢迢”读作“千里召召”，把“成绩斐然”读作“成绩文然”……他最喜欢用的成语是“饮鸩止渴”，曾在N次会议上大声疾呼“同志们哪，我们可不能饮‘鸩’止渴啊”，让人想笑又不敢笑。

再说无断错句。

通过通读，就能了解哪里停、哪里连，知道句子怎样断，不至于断错句子闹笑话。来看两个笑话。

第一则笑话。

一次开会，让领导讲计划生育。稿子上写的是“已结婚的和尚未结婚的青年，都要实行计划生育”。

正确的断句应该是“已结婚的/和/尚未结婚的青年/都要实行计划生育”。

结果这位领导上台前没看稿子，就读成了“已结婚的和尚/未结婚的青年/都要实行计划生育”，搞得哄堂大笑。

第二则笑话。

X 检查团到农村去检查，某大队党支部书记召开群众大会以表欢迎。书记拿出会计写的欢迎词，原句是这样的：“我们热烈欢迎 X 检查团长长途跋涉来到我们这，这是对我们的关怀，我们表示欢迎（你念到此处停一停，此处可能有掌声）……”

而书记却是拖着长声这样念的：“我们热烈欢迎 X 检查团长，途跋涉同志来到我们这，这是对我们的关怀，我们表示欢迎，你念到此处停一停，此处可能有掌声……”众人笑得前仰后合。会计小声说：“错了，你念错了。”书记把眼一瞪，“没错，就这么写的。你们笑什么？”

走台彩排，就是除了没有观众，其他全部按照正式开会的要求进行排练。走台彩排具体包括：

- ① 试一试话筒的音量大小，话筒位置的高低。
- ② 走一走上台的路线。从哪个地方上台，上台后怎样鞠躬。
- ③ 调试一下灯光。看看灯光会不会刺眼。如果有 PPT，还可以看一看灯光的强度，要既能保证看清人，又能保证看清 PPT 的文字。
- ④ 按照“三定”的要求，站在讲台上将全部内容试讲一次。请同事当评委，看有什么问题需要改正。

三、低开高走——让讲话节省气力的秘诀

什么叫低开高走呢？是指讲话声调前低后高。“低开”指讲话稿的每一句开头声调要低，“高走”指每一句结尾声调要高。低开高走具体包括两个内容：一是每句话低开高走，二是全篇低开高走。

（1）每句话要低开高走

每句话要低开高走，就是一句话当中前低后高，像上斜坡一样，句首声调要低一些、平缓些，逐步提高，句尾声调要高些。



我们来看个例子。

为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。

“为天地立心”的“为”字，声调低，逐步往高走，到“立心”声调高；“为生民立命”的“为”字，又回到声调低，再逐步往高走，到“立命”声调高。“为往圣继绝学，为万世开太平”也要按照这个要求讲。

这样讲话的声调，就像波浪一样，每一波都是由低到高，连接起来就是：低——高——低——高——低——高，听起来就有起伏的变化，富有韵律感，不会一个声调下来，让人打瞌睡。

怎样进行低开高走的练习呢？**方法是加手势。**

每一句话都做斜着上坡的手势，指挥着句子从低到高。

例如：讲“为天地立心”这句话时，将手势放到腰带位置，斜着从低往高处走，走到右肩的高度，指挥着语句低开高走。下一句“为生民立命”，又回到腰带位置，再从低往高走。就这样一次次地在手势带领下，语句一次次地从低往高走。反复练习，就可以将低开高走变为语言习惯，让你的语言听起来：低——高——低——高，一直有波浪式的起伏。

(2) 全篇讲话低开高走

这里有三层意思：

第一层意思，是说在全篇讲话的语调布局上，讲话开头部分，语调不能太高亢，要有意识地放低、控制住。

第二层意思，是说每一段都可以有高潮，但这些小高潮不能盖过结尾部分的大高潮。

第三层意思，是说最高潮的部分应该在讲话结尾，最高潮的一句话应该在结尾处最后一句话的最后一个词。

我们拿任正非的新年致辞做例子。

先看开头一段：

“值此 2009 年的一页将翻过去，新的一年即将开始之际，我代表公司向奋斗在各条战线、各个区域的全体员工致敬，你们辛苦了！特别是对那些还奋斗在艰苦地区、艰苦岗位的员工，我诚挚地表达深深的谢意！你们承载了我们更多的希望，更美好的明天。我也代表公司深深地感谢数十万家属给我们的支持、理解和克制，没有你们的牺牲与奉献，就不会有我们今天的成功，你们辛苦了”

致辞的第一句话“值此 2009 年的一页将翻过去，新的一年即将开始之际”，不能将调子起高，不能太高亢、太激动，要平缓开头。这叫全篇要低开。

在这一段当中，也有高潮，一句是对全体员工的问候语“你们辛苦了”，一句是“我诚挚地表达深深的谢意”，一句是对家属的问候语“你们辛苦了”，但是这三个高潮句，语调不能高过全篇讲话的结尾一段。这叫小高潮不能盖过大高潮。

再看结尾的两段：

我们已经听得到新年的炮声，炮火振动着我们的心，胜利鼓舞着我们，我们只要坚持自我批判不动摇，我们就会从胜利走向胜利。我们走在大路上，意气风发，斗志昂扬，没有什么能阻挡我们前进，唯有我们内部的腐败。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，待来年我们再共饮庆功酒！

这两段中，“我们已经听得到新年的炮声……”一段，虽然内容也很激动人心，但是它的语调不能超过最后一段。

大高潮应该在最后一段的最后一句“待来年我们再共饮庆功酒”。具体说来，“庆功酒”三个字，也应该是步步高的，最高潮的一个字是



“酒”字，为全篇的最高潮。这叫高潮应该在结尾处最后一句话的最后一个字。

无论是一句，还是全篇，为什么要低开高走呢？有两个原因：一是不疲，二是不累。

一是不疲，就是观众听觉不疲惫。

先来看个爱因斯坦讲相对论的小故事。

一天，一个青年问爱因斯坦，“您能解释一下什么是相对论吗？”

爱因斯坦说：“比方这么说，你同你的恋人坐在火炉边，一个钟头过去了，你觉得好像只过了十分钟！反过来，你一个人孤零零地坐在火炉边，只过了十分钟，但你却像是坐了一个小时！这就是相对论！”

声调同时间一样，也是相对的。如果讲话时一直有声调高低的变化，听众听起来就像是同恋人一起坐在火炉边，听觉不疲惫，感到时间很快。如果你一直是高调，或者一直是低调，听众听起来就是一个调，就像一个人孤零零地坐在火炉旁，听觉疲劳，十分难熬。

“欢娱嫌夜短，寂寞恨更长。”为了让听众听你讲话不会“恨更长”，就要学会当众讲话声调的低开高走。

二是不累，就是讲话者自己节省气力，嗓子不累

做长篇报告一定要学会用巧劲，要把力量用在重点处。不知大家有没有注意到，在一些重大会议上，新当选的领导做长篇报告，常常会出现前高后低的情况。一开头就拔高声调，很有激情，结果讲到一半嗓子就开始嘶哑，无奈之下，不得不将声调放低。到最后，该高的时候也高不上去了，使讲话效果大打折扣。

中央台一位著名播音员告诉我，有位高级领导非常虚心，曾经专门向他请教“怎样在长篇讲话中保持嗓子不嘶哑”的技巧。这位播音员教的重要技巧就是低开高走。学会了这个技巧后，这位高级领导无论做多长的报告，都能做到声音游刃有余、不嘶不哑，收到很好的效果。

四、讲话前动手写，上台时带提纲

一些企业领导人常问我的一个问题是：当众讲话经常思维短路，遇到短路怎么办？

什么叫短路呢？就是在上台讲话时，讲着讲着突然脑子空白，不知道下面该讲什么了。然后，嘴就不听使唤，语不择词，自己都不知道讲的是什么了。下台之后就后悔，觉得没讲好。

怎样解决这种短路问题呢？没有捷径，只有“凡事预则立，不预则废”。怎样“预”呢？一是讲话之前一定要动手写，二是上台之时带提纲。

动笔写什么？新手要写讲稿，带提纲；老手要写提纲，带讲稿。

新手要写讲稿，带提纲。

先说写讲稿。如果是初次上台，一定要把讲话内容完全写出来，反复读，反复背，背到滚瓜烂熟再上台。因为新手没有经验，上台后按照提纲临时组织语言的能力比较弱，所以要笨鸟先飞背稿子。

上台时再带上提纲。这样讲话心中有底，一般不会出现短路。即使短路了，看一眼提纲，也可以继续往下讲。

我出于职业的习惯，到现在都是先写主持词，背下来，再上台主持。这样心中更有底，上台主持会更加自信。

我这几年先后主持了上百场名人的讲座，每次都是事先花四五个小时时间搜集主讲人的资料，写成三分钟左右的讲稿，背熟，再带上提纲上台主持。演讲者讲完以后，我与观众之间互动的串场词，也都是在听讲座时边想边写，写出几个关键词，带着临时写好的词上去串场。这样做，从来没有出现过短路的情况。

为什么要写讲稿，带提纲呢？因为：讲稿的文字密密麻麻，页数又



多，新手上台本来就紧张，如果再忘了词，临时看讲稿，在众目睽睽下，想快速找到哪一页哪一行很困难。而提纲是讲话的要点，比较简短，文字大，页数少，忘词时找起来很容易。

老手要写提纲，带提纲。

对于经常上台讲话的人，有很丰富的上台讲话经验了，这时可以只写提纲。

什么是老手？就是经常登台讲话、心理素质好、语言组织能力又很强的人。这样的人，只要有个好的思路、好的提纲，马上就能组织很流畅的语言。

老手为什么也要带提纲上场呢？为了有备无患。

带提纲有三大好处：

一是气定。手中有粮，心中不慌。手中有提纲，心中就有底。就是不用提纲，但是你有底气，你的神态自然就气定神闲。

二是不慌。如果不带提纲，一旦忘词，你就没有办法，马上会慌张，脑子就会空白。即使是演讲老手，脑子一短路，无所依靠，也会紧张。再看看台下黑压压的人群都在等着听你的下文，就会慌上加慌。这时，慌不择路、饥不择食，就容易把话讲错讲乱，狼狈下场。而有提纲在手，忘词了，利用停顿，看一下提纲，就可以按照要点顺利地往下讲，观众就看不出你的破绽了。

三是不跑题。提纲就是按照讲话的先后顺序列出来的要点。按照提纲讲话，先讲什么，后讲什么，顺序就不会乱，也不会出现漏掉要点的情况。严格按照提纲讲话，就绝对不会跑题，不会兴之所至，天南海北，乱扯一通。

五、讲话提纲要简略

带上台的讲话提纲要简略。简略的标准就是字数要少，尽量少用长

句子，多用词或者字。

怎样简略呢？具体说来，就是观点和举例子都要字数少。

先说观点字数少。

就拿我写的课件来说。我在讲课时用的课件，其实就是一个提纲，只是起到一个提示作用。

讲什么是当众讲话的魅力，我在课件上只列出四个字：胆、声、情、识。

讲讲话魅力如何训练，是八个字：耳——声，定——胆，舞——情，诀——识。

再说举例子时字数要少。

我的经验是，举例子时不要写出完整的情节，只要把最容易忘记的人名、地名、时间、数字写出来就可以起到提示的作用。

例如讲孔子的“仁”，我就写“仁——105 次”。因为孔子在《论语》当中“仁”字一共出现了 105 次，足见“仁”的重要性。这个数字不能错，所以我就写出来做提示。

例如讲微笑对身体的好处，举了中医的例子。我就写下“中医博士彭鑫——四逆汤”提醒自己，以保证人名、药名不会出错。

讲“二活”要善于举例子时，我举的是乔布斯在斯坦福大学演讲的例子。提纲上写的是：

乔布斯，斯坦福，
退学学美术字，
被苹果解雇，
面对胰腺癌。

抓住这几个关键词，就能起到提示作用，事例就能讲生动。

这里要补充一句，讲话提纲的简略是建立在前期精心准备上的。像



讲中医博士彭鑫的故事，我事先要把这个故事看上三四遍，然后自己再口述练习讲，完整地讲上三四遍。这就基本上记在脑子里了。到了台上，看一眼课件上的关键字，马上就能完整地讲出来。如果你事先不试讲，就靠提纲上的几个字，还是讲不出东西来的。

六、首次讲话写提纲，重复演讲打腹稿

有很多读者曾问：演讲时可以打腹稿吗？我的经验是：首次讲话时间允许，就要写提纲，不要打腹稿。

好记性不如烂笔头。想一遍，脑子记一次；写一遍，脑子记一次；看一遍，脑子又记一次；把提纲默读一遍，就记了四次。这样的记忆，脑子参与，视觉参与，嘴巴参与，记忆当然就深刻很多。如果只是靠脑子记，没有视觉和嘴巴的参与，自然记得就不深刻，容易忘记。

什么情况下可以打腹稿？我觉得只有一种情况，就是老调重弹。当你换了场合，重复以前讲过的内容时，可以打腹稿。除此之外，只要是第一次讲的内容，就应该本着“凡事预则立”的原则，动手写出提纲。

七、讲话要用互动法

为了活跃讲话气氛，吸引观众注意力，讲话要设计一些互动环节。我在实践中常用的有五种互动方法，效果很好，写出来，供大家参考。

(1) 口头提问式

例一

我在讲耳语法之前，问台下，不吃饭只喝水，人能够活几天？

台下答：七天。

我又问：不吃不喝呢？

答：三天。

再问：不呼吸呢？

答：几秒钟。

例二

我主持珠海文化大讲堂的一段开场白。

欢迎大家光临珠海文化大讲堂 154 期的讲座现场。

首先请教大家一个问题：看过金庸小说《鹿鼎记》的请举手。（会场一半人举手。）韦小宝加入的是哪个帮会？（天地会。）回答正确。（掌声。）

提问式开头后，我再介绍讲座嘉宾：中国研究秘密社会史的权威秦宝琦教授。

在口头提问式互动时，问题不要太难，要让观众能脱口而出，很容易答出来。

(2) 板书提问式

例一

我在课件上打出“百炼成钢”四个字。

问：普通话有几个声调？

观众答：四个。

问：这个四字成语有几个声调？

答：第三声，第四声，第二声，第一声，也是四个声调。

例二

我在课件上打出“眉开眼笑——愁眉苦脸”，然后问观众，脸上表情变化的关键在哪？答：在眉。

(3) 讲半句互动法

讲半句互动法就是讲话者说出上半句，引导观众回答下半句。



我在讲微笑对身体的好处时说到“中国有一句俗语：笑一笑——”，把第二个“笑”字拉长，观众就会自觉对出下半句“十年少”。

我在主持《史记》研究专家韩兆琦教授讲座时这样开场。

鲁迅先生评价《史记》时说过“史家之绝唱——”，我把“唱”字拉长，观众自然对出“无韵之离骚”。

(4) 正反式体验

正反式体验就是先做一次错误的动作，再做一次正确的动作，有比较，才有鉴别。通过正反对比体验，观众自然就对正确的动作记忆深刻。

例如，我在讲课时让学员体会耳语法的好处时，先让学员放开声音读绕口令“稀奇”，再用耳语法读一遍绕口令“稀奇”，学员马上就体验到了耳语法可以气沉丹田的感觉。

再比如，我在讲课时让学员体会“眼定”，用的也是正反式体验。

先让学员抬头看着天说“各位领导，各位来宾，大家好”，问大家，是自卑还是自傲？答：自傲。

再低头看着地说“各位领导，各位来宾，大家好”，再问：是自卑还是自傲？答：自卑。

最后让学员眼睛看着台上的我说“各位领导，各位来宾，大家好”，再问：是自卑还是自信？答：自信。

(5) 换位互动

换位互动就是讲话者进行两种演示，让观众当评委进行评判。

我在讲到“眼定”时说：“在台上讲话时，目光要和观众交流。交流的时候要掌握一个原则，就是方位要准，眼神要虚。大家看我这样做对不对？”

说完我就眼睛盯着左边一个人的脸看，又盯着右边一个人的脸看。

观众就笑了。我问：有什么毛病？观众说：眼神太实，只盯着一个人看。

八、控制讲话时间有方法

我在实践中总结出控制讲话时间、不超时的“三时法”：问时，分时，对时。

问时，就是讲话前要向主持人问清楚让自己讲多长时间，做到心中有数。

分时，就是按照总的讲话时间，将自己要讲的几个问题细分时间，列出一张讲话时间表。

对时，就是将手表和时间表放到讲台上，每讲一个问题就拿手表和时间表对照一下。

拿我自己做讲座为例。

某日，我到一个单位做讲座。到了以后，我要先问清楚讲课时间是多长。接待人员告诉我是下午两点半到五点，两个半小时，中间休息一次。这是问时。

然后，我就开始拿出一张纸，将所讲的四个问题“耳定舞诀”需要的时间和中场休息的时间进行具体划分。

2:30 ~ 3:00 开场白和耳语练声法

3:00 ~ 3:30 三定练胆法

3:30 ~ 3:45 休息

3:45 ~ 4:15 双人舞练情法

4:15 ~ 4:45 一简二活三口诀

4:45 ~ 5:00 互动提问

这叫分时。



上场时要把手表和时间表都带上，放在一起。讲到30分钟左右时，对照时间表，看一下手表。如果时间正好，就按计划讲。如果还没有讲完第一个问题“耳语练声法”，就加快速度，尽快结束。下面三个问题，也都是如此。这叫对时。

按照“三时法”讲话，时间就控制得比较好，不会出现超时现象。

到这里，《领导干部21天提升当众讲话魅力》的内容就全部讲完了。最后我们再用“双人舞”把当众讲话的四个诀窍重复一遍，以加深记忆。

耳定舞诀天天练，胆声情识变习惯。

(右手依次伸出四个手指)说“耳定舞诀”，(双手握拳，在胸前重复挥动)说“天天练”；

(摊开左右手)说“胆声情识”，(双手伸出大拇指)说“变习惯”。

祝愿大家持之以恒，早日练出胆声情识的讲话魅力！

附录

附录 A 三招论

三招论，是我给《21天掌握当众讲话诀窍》写的结尾的话。我反复看了几遍，觉得对本书的读者也有帮助，就拿来供读者参考。

这是一本教你进行讲话训练的书。看本书不是为了消遣，而是为了切实提高自己的当众讲话能力。为了练出效果，早出效果，特提供“三招论”供你参考。

三招论——仿招，练招，创招

学习耳定舞诀这四个字，急不得，懒不得，都要经过仿招、练招、创招三个阶段。就像学开车，先是师傅手把手地教，你跟着模仿，把动作学会，就叫仿招；然后自己要天天反复练习，熟练的过程，就叫练招；学会了，最后可以在各种不同的条件下随心使用，就是创招。

1. 仿招——双人舞一定要从模仿开始

人的口头语言和肢体语言都要从模仿入手。人在婴幼儿时期都有牙牙学语的经历，通过不厌其烦的模仿，才能学会说话。打篮球、打太极拳、学游泳、学乐器，只要是需要肌肉记忆的技能，就要从模仿开始。讲话能力也是需要肌肉记忆的技能，也要从模仿开始。

仿招时，一要不贪多，二要不走样。以一当十，反反复复练一个小段，练熟练精。耳定舞诀的训练内容，都是我在教学中让学生反复练习的，效果很好。比如教学生“速度、力量、激情”这一段六个字的双人舞，从动作、眼神、体态，都要严格按老师的动作做，一丝不苟，不能走样。学会了动作，一个星期就反反复复练这一个小段。



本书的读者无法面对面地跟着老师学，就要多看书，按照“耳定舞诀”的顺序进行练习。大家也可以购买我讲的光盘《口才百练成金——管理者21天提升当众讲话魅力》，跟着模仿。

仿招，还一定要拿镜子当老师。因为镜子是最严格的老师、最细心的老师，对着镜子练，就不会仿走样。

2. 练招——贵在潜心静气

练招，是从量变到质变的“量变”阶段。学会了练习的方法以后，就要天天练习，反复练习。

在量变阶段，最忌一个“烦”字，最需要一个“静”字。要静下心来，不厌其烦，一遍一遍地重复。早上要练，晚上要练，每天重复地练，拳不离手，曲不离口。开始时要想着练，练到熟了，不用想学过的动作就自然做出来了。再练下去，你就会讲话时不由自主地加动作，不加动作不习惯了。

姚明说过一句话：我的成功，就是设定了一个目标，然后天天就沉下心来练球，结果，有一天，一抬头，目标到了。

有量的积累，一定有质的变化，把你的心思花在量的积累上，质变的那一天就会不知不觉来临。

3. 创招——熟能生巧，随心所欲

创招就是从量变到质变的“质变”阶段，就是熟能生巧，就是变成了习惯，就是形成了肌肉记忆。

这个阶段有两个特征：一是手口合一，讲话时，只要一张口，就不由自主地加手势，有表情。这时，让你讲话不加手势和表情，你就会像带了手铐一样不习惯了。二是随心所欲，根据讲话的内容自动会做出生动、形象的手势和表情。

到了这个阶段，讲话就不是难受，而是享受了。

以“三招论”练耳定舞诀，在不知不觉中，你就成了一个讲话“声情并茂，有胆有识，好听好记”的人了！

这是我最大的心愿！

附录 B 学习《21 天掌握当众讲话诀窍》重要心得

下面是浙江新颜物流有限公司董事长颜滨阅读我的《21 天掌握当众讲话诀窍》一书的读书心得，刊发于此，供读者参考。

学习殷亚敏《21 天掌握当众讲话诀窍》重要心得

颜 滨

2010 年 11 月 30 日

1. 我阅读此书，开始于 2010 年 10 月 20 日，结束于今日即 2010 年 11 月 30 日，共 40 天。先是听汽车收音机《中国之声》节目，殷亚敏接受采访，次日我就通过网上了解，然后马上专门叫办公室余志华订购此书。这些天虽然有些忙，但是可以用卷不释手来形容，一直饶有兴趣地读着此书，享受技巧，已经能够用上一些技巧了。今天的任务是做电脑输入，整理心得。
2. 订购本书第一目的。我当时专门订来此书的第一目的，是赠给女儿颜思迈的，希望她的公众演讲水平能够再提升。她现在已经不错，当然只是初级的。
3. 四位名人联名推荐。敬一丹说，不同思想火花点亮彼此。白岩松说，今天读书，明天表达。俞敏洪说，推销自己的能力、说服力、演讲力。我认为，这些能力的关键是策划，相当于竞选班子的作用。
4. “试着请殷亚敏给小迈社团做讲座。”这是 2010 年 11 月 24 日我写在书扉页的字句。那天只是想到，嗳，今天成功了，殷老师请动了，殷老师答应了，安排讲座只是时间问题、规模问题、规格问题。
5. 当众讲话，四个难点（四种病）——胆、声、情、识，就是胆小、声轻、情无、识浅，相反就好了，就是胆大、声响、有情、条理，相对应的是殷老师给出的四字秘方（四贴药）——定、耳、舞、诀。定，指三定，笑定、眼定、站定。笑、眼、站，就是保持微笑，眼看观众，站定三秒后说话。做到三定，达到三好——好声、好身、好运。克



服无胆，沉着镇定，内病外治。耳，说悄悄话练气法，用丹田说话，不用嘴巴说话，达到三美——美声、美身、美神。舞，指双舞，即手舞足蹈、眉飞色舞。诀，指一简二活三口诀，即每个观点用一个字表达，用两个鲜活例子说明，观点不能超过三个。

6. “这是一本教你快速学会当众讲话的书。”首句定位，非常干脆。

7. 史玉柱谈营销说要研究透对方，他说：“一天不研究透，我就痛苦一天。”我说，“研透对方，才不痛苦，知己知彼，百战百胜。”“研透”两字是我第一次使用。

8. 什么叫讲话？讲话不能光用口，口形只是形式，内容却是“一对多的多媒体表达法”（口、手、面部表情共同参与）。我以前写过一篇文章，叫做“多媒体学习法”，今天又来一个“多媒体讲话法”。看来，“多媒体”这三个字经常用得到的。

9. 掌握当众讲话技巧，被动变主动，被“抓壮丁”，变成“志愿兵”。被抓壮丁是被动出征，志愿兵是主动出征。

10. 讲话能力的标志 12 个字：声情并茂，有胆有识（见识与条理），好听好记。声情并茂：手势抓眼球，语言抓耳朵。手势是关键，哑语哑剧的动作可以吸引人，自言自语照本宣科的讲话难以吸引人。有胆有识：有胆就是不慌不忙，有识就是有见识、有思想，表现为条理。无识就是没有思想，就像我写博客文章《没有新思想等于没有思想》说的那样，要有新思想必须不断学习，不断实践。有胆有识的逻辑关系是胆在前、识在后。好听好记：好听的表现是“竖、笑、掌”，即观众竖起耳朵听，不时有笑声，最后响起热烈的掌声。好记的表现是，观众不带纸不带笔，听完后能记住要点，能够口口相传。要想好听，只有讲故事。为什么故事好听，因为有画面，右脑形象记忆。要想好记，只有简练简练再简练。简单才能记住，复杂不能记住。复杂了，你自己都记不住，观众怎么能记住？好听讲故事，好记再简练。

11. 任何成功都来源于习惯，即成功源于习惯。这句话第一次听到。那么我们要研究成功者的习惯，并通过养成习惯达到成功。培养习惯一个月，关键头三天。我的习惯就是不看电视、不看报纸、不打牌、不搓麻将、没有应酬，每天省下这些时间几乎全部用于学习、研究与写作。这样日积月累书稿多多、著作多多，一生写出十本书一点不难。我每天学习时间大概不少于6小时，白天平均算半天4小时，晚上10点到12点算2小时。这个时间只有多不会少。一般人可能做不到这么多时间用于学习与研究，尤其是企业家。习惯的力量是惊人的。有一个例子：一个富翁去世了，百万遗产由一名远房乞丐亲戚继承。记者问他，“你继承遗产后，想做的第一件事是什么？”他说，“买一只好一点的碗和一根结实的木棍，这样以后出去讨饭方便一些。”你看，人成了百万富翁，脑子里想的还是怎样讨饭。这就是习惯。心理学家认为，一个人一天中95%是习惯性的行为，5%是非习惯性的行为，三周重复形成习惯，三月重复形成稳定习惯。书名“21天掌握当众讲话诀窍”的21天就是这么来的。所谓习惯就是肌肉记忆，所谓肌肉记忆就是条件反射。耳的肌肉记忆就是占领两头，解放中间，丹田讲话，用气发声。亚里士多德说过：“人的行为总是一再重复，因此，卓越不是单一的行动，而是习惯。”我说，颜思迈学生会主席的竞选成功，不是单一行为的成功，而是诸多行为相加而成的。比如，首先是她的著作《雏燕起飞》，然后有我作为家长与学校各级领导的主动邮件交流，后来颜思迈作为唯一新生代表开学典礼发言，再后来就是三次竞选的不断调整竞选策略，都取得策略性和实质性的成功，最后成为学生会主席。

12. 掌握真正的笑。笑定默念“引”字，比念“银”字更有效。念“银”字嘴笑眼角未笑，念“引”字嘴笑眼角也笑，达到笑定效果。这种效果就是眉开眼笑，“引”然而笑。真正的笑要眼笑，眼睛是心灵的窗户，眼笑一定要念“引”字。真正的笑是三笑合一，心笑、眼笑、嘴笑缺一不可。从嘴笑到眼笑再到心笑。嘴笑是假笑，心笑是真笑。



13. 大道至简，任何一门学问都有一个诀窍，都有一个最简捷好学的方法。我答，道即本质，本质向来就是简单稳定的，而现象复杂多变。当众讲话技巧的大道至简，就是定耳舞诀。这四个字，好懂好仿。

14. 人一之，讲的是苦练。“人一之，我十之，人十之，我百之。”这是一种超常的付出。在这个世界上，任何事情的成功都像种庄稼，春种秋收，一分耕耘，一分收获，付出多少，得到多少。师傅领进门，修行在自身。

15. 如何成功？一位大师说，“成功就是简单的事情重复去做，以这种持久的毅力，每天进步一点点。当成功来临的时候，挡都挡不住。”这种感觉，我也有的。2010年3月29日，我在深圳参加为期一周的思科—复旦—斯坦福供应链领袖学院学习。每门课每位老师的提问，我都举手发言，异常积极，内容深入。李宏余教授评价我的发言“开始有人不太理解，后来听多了慢慢理解了，而且觉得讲得很有道理”。同学们评价我的发言“颜教授有话说”。我说，深圳回来后，我产生了一种感觉，从来没有过的感觉，觉得自己身上（准确说应该是脑子里）有一种巨大的力量，能够认识并解决许多复杂的高难度的问题。王奕留德硕士对此评价“已经与高手过招了”。今天，本书又说“成功来临的时候，挡都挡不住”，我感到自己各方面都是比较成功的。上次秦燕同学问我幸福指数有多高。我回答“90%”。“这么高啊？！”她有点惊奇。不过，这种感觉的获得，是长期坚持学习与研究的结果。台上一分钟，台下十年功。人们看到的是台上一分钟，没有看到的是台下十年功。

16. 出手成章与出口成章。出口成章的人，必定经过三种训练：一是先写后说的训练，二是背诵经典诗文的训练，三是反复讲的训练。先写后说，就是先出手成章，后出口成章。

17. 戏曲界有句话：一天不练自己知道，两天不练同行知道，三天不练观众知道。只有天天练习，小腹才能结实有力，肺活量才大，气息

才畅通。这里讲的是耳语练声法，也就是练丹田用气。

18. 讲话比画。芝麻这么小，西瓜这么大，一边讲话，一边比画（做出画画的动作，叫比画。）比画就是手舞足蹈，老外的习惯，先手后嘴。讲话没有手势是不行的。

19. 胆量与思维的关系。胆量是思维的开关，有了胆量，等于接通了思维的电源，思如泉涌，侃侃而谈，超水平发挥。没有胆量，你再有才，你一紧张，脑子里一片空白，内容忘得一干二净。说得好的人，一般写得也好。写得好的人，不一定说得也好，中间缺个胆。文胆与话胆，写文章叫文胆，讲话叫话胆。现代社会，特别是管理者，话胆比文胆还重要。这就是我专门请殷亚敏老师来上海给颜思迈的同学们讲课的意义。

20. 无胆，分两种，半无胆与全无胆。半无胆是台下有胆，台上无胆。全无胆是台下、台上均无胆。

21. 讲话也要站在巨人肩膀上。殷老师是讲话的巨人，向殷老师学讲话，就是站在讲话巨人的肩膀上，快速掌握规律，改变胆量，增强自信，成为一个广受欢迎的讲话者。这个可以作为欢迎殷老师讲课的开场白。

22. 三个停三秒。站定停三秒，吸气闻花香。开讲之前停三秒，中间段落停三秒，结束讲话停三秒。

23. 你想让别人怎样对待你，你先怎样对待别人。你想让别人对你笑，你先对别人笑。所以上台即笑定。

24. 目中无人不行，目中有少数人不行，应该目中有全场人。先看左45度、右45度角，然后看中间，这叫兼顾全场。

25. 无胆者逃难式讲话，不等站稳匆忙讲话，不等说完落荒而逃。有胆者从容式讲话，等全场安静才讲话，讲话结束从容下台。

26. 站如松，腿并拢：双腿并拢，身体站直。不是双腿分开，松树树干不是分叉的，分叉的松树肯定不好。是一棵松，不是两棵松。两腿



分开，站姿难看。

27. 笑定，用微笑征服世界，用“引”笑征服观众。戴安娜虽然死了，但是受到全世界男女老少的喜爱，因为她是微笑专家，她用微笑征服了世界。看了这句话的时候，我想到的是，颜思迈也是微笑出名，已经在班里、在老师中出名。她的英文名叫微笑（smile），外教老师们对班主任边老师说班里有一个专门笑的同学。卡耐基说：“微笑是一种神奇电波，它会使别人在不知不觉中认可你。”我说：微笑是一种迷你香水，吸引住你，让你产生美好的感觉。雨果说：“微笑就是阳光，它能消除人们脸上的冬色。”为什么人们喜欢微笑？这个问题看似简单，实则深刻。这是人的潜意识在起作用。潜意识之一是喜乐。潜意识之二是向上。花草树木充满生机时，整体形象向上，天人感应，有利于人的生命，人们喜欢。草树枯黄时，枝叶下垂，天人感应，不利于人的生命，人们不喜欢。人们微笑时，脸上线条都是向上的，嘴角像弯月上翘，眼角笑眯眯上翘，两颊肌肉往上翘，人们下意识喜欢。

28. 讲话的对立统一。讲话者往台上一站，实际上就开始了和观众的博弈，不是你征服观众，就是你被观众征服，而微笑就是你征服观众的有力武器。你往台上一站与观众的对立，靠你的微笑来统一。微笑可以软化劫匪，更何况台下的观众。

29. 微笑的好处之一是好运。一是只有常微笑的人才有好运。一个天天面无表情、冷冰冰示人的人，是不会有好运的。二是微笑表示示好。人们只会帮助一个对自己示好的人，而绝不会帮助一个对自己示恶的人。三是生命中的贵人不一定是达官显贵，也不一定是亲朋好友，常常是那些和你一面之交的人，而这些人愿意帮助你，是因为觉得你爱笑或者面善。四是珍惜一面之交的最好办法，就是学会微笑面对每一位你见到的人，你不知道谁是你的贵人，但是贵人一定在你微笑面对的人中间。

30. 眼睛是心灵的窗户。人的大脑一共有 12 对（也是双轨制）神

经，其中有 5 对神经是专门指挥眼睛的。眼睛转动是眼后的神经转动带动眼球转动。右脑管右眼管形象，左脑管左眼管逻辑。说谎编理由的时候，眼睛往左上方看。为了好记，我说，眼看左上方 = 说谎编理由。编理由就是编逻辑，不是既有形象。为什么往左上方看，不往左方或者左下方看？我猜也许因为眼看左上方是在空中编逻辑，不被左方或者左下方的各种实体影响逻辑“编制过程”与“编制质量”。

31. 直视的好处。微笑 + 直视的好处“三人”：尊重人，吸引人，提醒人。“透着邻家大叔的敦厚和热情”，给人非常美妙的成熟感觉。用目光控制场面（即提醒人）主要在于两个时机：第一个时机是一上场时，第二个时机是哪一片开小会时。一上场不讲话，先用目光看大家，待观众很快或者慢慢安静下来了，才开始讲话。有哪一片学员“开小会”，也同样，他们不安静下来你不讲话，肯定能安静下来。

32. 精、气、神怎么回事？人身之精如油，之气如火，之神如光。人身上最有光的部位就是眼睛，两眼放光，炯炯有神。对我来说，额头也非常光亮。讲话者的目光与观众的目光也是一场博弈，你强我就弱，你弱我就强。眼光 PK，眼睛交锋，也是强者胜。

33. 冷光还是暖光？台下的目光到底是冷光还是暖光？通常是暖光。你在台上，观众在台下，观众由下往上看，用一种信任和仰视的心理来看你。要是台下观众的眼光由暖光变成冷光了，那也是你自己搞砸了的。为什么砸了呢？你没有微笑，你不自信，你没有三定——笑定、眼定、站定，你没有手舞足蹈、眉飞色舞。

34. 练习睁眼法：眼睛前上方 3~5 米处找一点，绿色最好，黑色也行，睁眼看一秒，闭眼一秒钟，一睁一闭，再睁再闭，早晚 100 次。眼看一点聚光有神，日光一点聚光点烟。年纪大了，眼皮松弛，练习睁眼法，眼皮练紧致。练习睁眼法的三个好处：一是眼皮不松，二是眼睛有神，三是（眼睛）黑白分明。因为眼球得到运动，血液循环加快，眼球血丝减少，眼白部分增多，自然黑白分明。



35. 练习兼顾观众法：说“各位领导，各位来宾，大家好”时，先看左边说“各位领导”，再看右边说“各位来宾”，然后看中间说“大家好”。这样就眼睛兼顾观众了。

36. 身体站如松，站定三秒再开口，这是稳场一法宝。讲话结束后，停三秒再下台。停三秒开始，停三秒走路，中间段落也是停三秒的。人心如水，你快步走上台，心水晃动，不等平静就开口说话，十有八九会出错。上台停顿三秒再开口，训练你的心动变静。风平浪静后，才思维清晰，集中精力于讲话内容上。

37. 行如风。上台的时候，走路要快些，面带微笑，挺直腰背。腰背直的好处：经络专家蔡洪光老师解释，就像高速公路，如果弯道多，车就跑不快，人一驼背，经络就不通畅，寿命就不长，腰背直，经络通，才能延年益寿。徐根才同学的腰背相当直，陈圣达同学说他像法院（副）院长的样子，相信他的寿命比较长。他是江山人，爱江山不爱美人。他的脸色蛮好。

38. “知止而后有定”，这是儒家经典《大学》开篇所言，意思是讲话前一定要能停能止，才谈得上心有定力、思考周详，讲话才能讲出水平。知止后定，也符合我给女儿所取的思迈的名字。先思后迈，三思而后行，不思不行，欠思不能盲行。深思而行，如囊中取物，即使伟大目标也容易实现。我女儿说，她（也许）是她们学校有伟大理想的少数同学之一。这是一所可以归类为富人子弟的学校，这类学生的普遍性特点是“不太刻苦，因为向来蛮好；但也不会太差，因为还要面子”。这是我女儿对同学们的评价，学生处处长同意我女儿的评价，表扬她进校只一个多月（讲话当时）就分析得这么准。

39. 心理学有一个训练注意力的方法：如果你开始做不到保持大脑绝对冷静，你可以先把注意力集中到思考一件事情上，排除所有其他的想法，只关注一个东西，然后就能达到放松。

40. 为什么结巴？讲话次序颠倒了。讲话应该脑先口后，或者说想

先说后，但是结巴者口先脑后，嘴已经张开了，脑子却不知道要说什么，自然就结巴。温家宝的讲话水平还是可以的。从温总理讲话的神态和停顿中，可以充分感受到什么叫先想后开口，什么叫深思熟虑，什么叫用词准确。总之，想在先，说在后，不结巴。

41. 为什么讲话分段停三秒？写文章和看文章时很清楚，自然段开头空两格。但是讲话时没有空格，只有靠停顿，通过停三秒让观众听出你的层次、段落，同时停三秒给观众消化、理解讲话内容的时间。

42. 人与人的区别，在于有没有机会锻炼和锻炼机会的多少。这句话非常重要，务实，客观。当众讲话的自信来源于反复实践，台上台下感觉一样了，如履平地，不会怯场。

43. 什么叫碎步上台？碎步上台，停顿三秒，开始讲话，再停顿三秒，碎步下台。所谓碎步，就是小步快走，给观众感觉你“行如风”。

44. 从不吝惜。微软总裁斯蒂夫·鲍尔默从不吝惜自己的能量，每次演讲皆激情满怀。我也从不吝惜自己的热情与幽默，每次班级集体活动都和同学们在一起。我认为，这是一种快乐与幸福，而且又没有太大的副作用，何必吝惜呢。

45. 耳语练声法，就是悄悄话练声法，就是丹田呼吸法，就是胸腹式联合呼吸法，就是使发音有根基，就是使声音有立体感。什么叫悄悄话？就是有气有字无声，就是丹田用气，当然就是丹田呼吸。丹田呼吸就是腹部呼吸，腹部呼吸必经胸部，当然也是胸部呼吸，也就是胸腹部联合呼吸。什么叫占领两头，解放中间？两头指丹田和唇舌，中间指声带。悄悄话就是两头用力，中间不用力，不仅声音好听，而且保护声带。

46. 胸部气息、腹部气息三七开。七天，三天，马上。人不吃饭只喝水，可以活七天。不喝水，只能活三天。不呼吸，马上没命。气息对人多么重要。讲话只用胸部气，只能用到整个肺部的 $1/3$ 气息，讲话用丹田气，那么能够用到整个肺部的绝大部分气息。我可以简单地这样理解。练讲话，练丹田气，还有一个好处，不能保证你练出小蛮腰，绝对



保证你不会变成水桶腰。丹田呼吸，腹部运动，肌肉收缩，缩腰健美。缺氧的人脸色一般呈黑红色，在新鲜氧气环境中的人脸色一般红润白净。普通人呼吸一般只使用肺上半部，体内下半部浊气没有排出，脸色不好。运动或者练气的人，上下浊气全部喷吐出去，换来外界新鲜空气。气沉得越深，底气越足，声音越洪亮有力。脸色红润白净，大脑格外清新，身体清爽健康。

47. 气色的逻辑。我们说某某人气色好，气在前，色在后，气息好，脸色才好。为什么运动者气色一般都比较好呢？因为运动使人气息畅通，废气排出，新气进去，气息好脸色就跟着好。我的脸色不错，古铜色。我每周锻炼身体三次，每次一个半小时左右。我打乒乓球，满头大汗，气息随大汗和运动而畅通。我在回答德鲁克经典五问时认为，锻炼身体我是执行者，其他事情能够外包的基本上外包。昨天晚上，乒乓球伙伴聊起，说我都快50岁的人了，怎么没有这痛那痛的呢。他们说我不痛不正常，因为他们自己都是这痛那痛的。我说，我有时候时间浪费了心痛。比如，昨天（2010年12月1日）下午我出去几乎花费整个下午的时间，做了小区物业交费，交警大队排队交纳罚款，建设银行排队交纳罚款，工商银行取款，招商银行交款，数字电视排队交费，洗车去柏油花费半小时，农贸市场买新鲜菜，世纪联华买东西等共九件事情。我本来把做这些当做锻炼身体，因为整个上午3小时（9~12时）在书房看书、写文章了。外出是自己找的，任务是自己主动要来的。但是结果所花费的时间太长了，有点浪费，有点心疼。这些是简单劳动，我应该多做复杂劳动。我还有很多事情要做，不是没事可做之人。我经常会思考所占用时间的经济性，计算时间机会成本。

48. 沉得住气什么意思？沉得住气就是气要真的沉下去。沉到哪里？实际上是气沉丹田。气定神闲什么意思？它把气与神的关系说得非常清楚。气先定，神才闲，两者因果关系。只有气定到丹田，脸上的神态才能显得非常安详、自信、淡定。

49. 微笑与气息反向运动。微笑的时候，脸上的笑肌是往上拉的，气息是往下沉的，一个往上，一个往下，正好相反。这样一来，练微笑就是练下沉，一举两得，世界上难得有这等好事。

50. 人要想声音好听，就要共鸣。口腔像山洞，又大又圆，才能共鸣，又小又扁，不能共鸣。

51. 手势的魅力。手、脑、口三者存在因果关系，手一比画，脑子里面就会出现相应的形象，语言立刻生动。手势是气息的指挥官。光说话没有手势动作，那是机器人行为。

52. 耳语练声法四部曲？耳语——有气无声（悄悄话）；小虚声——气声为主，一点声音；小实声——实声为主，气声为辅；中实声——没有气声，全部实声（平时讲话音量）。中实声是（说话）最大声，自始至终不能大声喊，大声会喊坏声带。

53. 人类有两种记忆，大脑记忆和肌肉记忆。肌肉记忆，记得慢，记得牢。练习辛苦一个月，习惯受用一辈子。说说肌肉记忆，弹钢琴是肌肉记忆，开汽车是肌肉记忆，练耳语是肌肉记忆。练耳语的目的是“小腹肌肉紧张，喉部肌肉放松”。

54. 手势 + 表情 = 手舞足蹈 + 眉飞色舞 = 双舞。余世维要用纽扣话筒，这样才能解放双手。他的“双舞”最精彩，动作最多，幅度最大，频率最高。

55. 台下的人应该叫听众还是观众？不是听众，而是观众。台下听我们讲话的人既听又看，但是以看为主。心理学研究有个结论，人的感觉 77% 来自眼睛，14% 来自耳朵，9% 来自其他感官。或者说，眼看第一，耳听第二。既然台下是观众，台上的我们，一定要“双舞”，手舞足蹈 + 眉飞色舞表演给观众看，一定要口手并用。说话也好，拍照也好，有手不用，你就不像动物，而像植物——有生命但不会动。

56. 触景生情，沉气出声。生活中的语言表达规律：景——情——气——声，景生情，情生气，气生声。讲台上的语言表达规律，前面加



上舞台的舞，舞——景——情——气——声，舞生景，景生情，情生气，气生声。关键是如何舞生景？就是通过手势+表情，实现无景到有景。“双舞”是讲台上情景再现的灵丹妙药。为什么“双舞”出情？两个原因：一是血液流量增加，二是人体节奏一致。先说一，中国著名手移植专家、中国工程院院士顾玉东说：“当手做简单动作时，大脑的血液流量增加10%，手做复杂或有力动作时，大脑的血液流量增加35%。”做手势可以让大脑兴奋，有激情。吃完饭就犯困，正是因为血液跑到胃里帮助消化去了，大脑出现缺血状况。再说二，人的身体是一个有机整体，牵一发而动全身。“双舞”动手动情，肌肉带动声音中的感情和节奏。换句话说，手有什么感情，口就有什么感情；手有什么节奏，口就有什么节奏。什么叫激情？冲破束缚就叫激情。

57. 人的右脑，形象仓库。感知是外形象，记忆是内形象。讲话表达就是内形象变成外形象，让观众重新感知。见多识广的人脑子里面形象比较多，讲话时容易从右脑形象仓库里调档，让观众感知也更加鲜活。古代读万卷书，行万里路，这样的人非常厉害。现在行万里路不难了，但是读万卷书还是挺难的。因为以前时间空余，能够静下心来读书的人多，现在时间紧张，生活节奏快了，真正能够静下心来读书的人少。

58. 手势语言与口头语言的关系。在人类进化过程中，手势语言与口头语言的关系经历了三个阶段：第一阶段是先有手势语言，后有口头语言；第二阶段是因为口头语言比手势语言有明显优势，一是消耗能量少，二是不受光线影响，变成了口头语言取代了手势语言；第三阶段，我认为应该返璞归真，就是应该手势语言与口头语言并用。特别是当众讲话，应该恢复手势语言在先、口头语言在后的人类遗传。每一个手势都是一个指挥棒，它一动，大脑中的形象马上调出来。

59. 为什么社会发展落后于经济发展？我认为，其中原因是老百姓发展落后于上层社会的发展。社会发展主要指民生，即绝大多数民众的

生活，经济发展主要指上层社会的发展。有一个二八现象，20%的少数人（即上层社会）掌握着80%的社会财富，其中本质是社会机制对于以人为本理念落实不力。

60. 徐志摩《再别康桥》：轻轻的我走了，正如我轻轻的来；我轻轻的招手，作别西天的云彩……悄悄的我走了，正如我悄悄的来；我挥一挥衣袖，不带走一片云彩。

61. 手势如何好看？一是手臂抬。二是手腕硬。三是虎口张。（五指并拢，好像五指粘连的畸形手。）五指分开伸直，指尖马上有力量。我爱“五指山”。四是手舞在先，眉飞在后。

62. 讲话内容如何好听好记？一简二活三口诀。一简就是观点简洁。观点最好浓缩成一个字，最多不能超过四个字。“一字亮观点”，大道至简。比如，儒家的仁、义、礼、智、信，一字一观点。二活就是用两个鲜活例子说明观点。一个太少，三个太多，两个故事刚好。三口诀就是把两个以上的观点串联成一个常用词。比如，海军、陆军、空军叫三军。

63. “吸”进教室。周其仁教授讲制度经济学，都是两三百人的大教室，里面人满为患。还有人是路过教室门口被“吸”进去的，本来想听一下就走，一听太吸引人了，不肯走了。

64. 弟子问孔子，一生为人处世，有没有一个字可以受用终身的？孔子说这个字就是“仁”。仁者爱人。仁就是两个人，就是讲人与人之间的关系的。当一个人学会、懂得去爱人，你的人际关系就会处得很好。爱人者人恒爱之。这是孔子说仁。下面我说仁。人与人之间的和谐关系，光靠道德还不够牢靠，我有更牢靠的秘笈，就是机制。人与人之间由双轨三联码四碱基等核心内容组成的生命科学机制，是和谐、美好的保障性机制。发达国家和寿险公司基本上都是建立了这种机制。

65. 讲话不用稿子可能吗？罗马教皇说了一句话，他说，你们演讲的时候不能用稿子，用稿子表示你记不住，如果你自己都记不住，你怎



么让观众记住呢？所以用稿子是失败的演讲。这样的评价可能不算刻薄。所谓记不住，主要是记不住讲话的要点和大纲。这往往是因为观点太长，内容太杂。只有字数少，少到一个字，观点简单至极，才能讲者好记，听者也好记。讲话者才能思路清晰，眼睛注重和观众交流。这样才能事半功倍。

66. 什么叫语文？大多数人好像知道，其实不然。从小学到大学所学的语文，只有文的教育——教你如何写作文，没有语的教育——教你如何当众讲话，使得你经常拿着书面文章当讲话稿。语与文的最大区别是，语要简，文要全。文章是要看的，要经得起推敲，强调全。讲话是要听的，字数太多观众记不住，强调简。把文章变成讲话，是“句变成词”——压缩、提炼；把讲话变成文章，是“词变成句”——全面严谨。

67. 女怕嫁错郎，怎样避免？找老公就像相“马”，这个马是千里马的马，不是马马虎虎的马。找马，像炒股票，要找黑马不找白马。把已婚成功男士比作白马，把有成功潜质的男孩子比作黑马，要找那些能吃苦、能吃亏（二能）的男孩子，将来成功的希望大。

68. 简到极致，四压成一。把讲话观点从四个字压缩成一个字。一个字像珍珠，夺人眼目；一个字像子弹，嵌入脑海。将四变成一，这是硬指标，学会了，等于掌握了讲话的利器、秘笈。

69. 开门见山。我们知道，文章要全，讲话要简。讲话，开门见山当然简，啰啰唆唆当然烦。但是，我们平时经常见到讲话者啰啰唆唆的情况，听得烦都烦死了，恨不得马上离开会场，或者在会场里找别的什么事做做，免得影响心情，浪费宝贵时间。

70. 抽签照相，抽签吃饭。讲的是李嘉诚。他接待客人时，发了名片后，让每个人抽了一个签。这个签就是一个号，就是等会照相的位置。虽然是随便的，但是主人良苦用心，否则怎么站呢，谁站主人旁边呢？推来推去，既浪费时间，还可能影响心情。抽签吃饭，也是同样道

理。这样让大家都感到舒服，又不得罪任何一位，效率还高，真是一举多得。

71. 画一条线 3 万美元？斯坦门茨是著名的德国技术专家。一家美国公司的电机坏了，几经努力修不好。于是请来斯坦门茨。他检查后在电机外壳画了一条线，说：“打开电机，记号处里面线圈减少 N 圈，毛病就好了。”人们将信将疑地照办了，果然成功。电机修好了，斯坦门茨向老板收取 3 万美元报酬。老板说：“用粉笔画一道线就要 3 万美元，太贵了。”斯坦门茨说：“用粉笔画一道线只要 1 美元，但计算出在哪儿画线却要 29999 美元。”老板折服，按照报价付了钱。

72. 著作等身。中国作家王蒙，写下了 1500 万字作品，摞起来大约 1.7 米，真正的著作等身。我的著作正式出版的，加上书稿大概只有 200 万字，摞起来的高度为 $1500:200 = 170:X$ ， $X = 22.6$ 厘米，只能说，著作一“跨”。

73. 未讲透，叫做蜻蜓点水，水过地皮湿。

74. 口诀就像羊肉串。把观点串起来。比如：农业、农村、农民叫三农。四书五经的四书指《论语》《孟子》《大学》《中庸》，五经指《周易》《诗经》《尚书》《春秋》《礼记》。五脏六腑的脏指实心有机构的脏器，心、肝、脾、肺、肾，腑指空心的容器，胆、胃、小肠、大肠、膀胱、三焦。三山五岳的三山指安徽黄山、江西庐山、浙江雁荡山，五岳指泰山、华山、衡山、嵩山、恒山。五湖四海的五湖指洞庭湖、鄱阳湖、太湖、巢湖、洪泽湖，四海指东海、南海（黄海）、南海、北海（渤海）。七情六欲的七情指喜、怒、哀、惧、爱、恶、欲，六欲指色、声、香、味、触、法。

75. 高血压者三个半分钟。洪昭光说的：醒过来不要马上起床，在床上躺半分钟，坐起来后再半分钟，两条腿垂在床沿再等半分钟。三个半分钟，不花一分钱，不会脑血栓，减少骤停死。

76. 什么叫好心情？就是好心 + 好情。好心就是爱心、善心、真



心。爱心多，内啡肽释放就多，免疫力就能提高。我认为，爱心主要讲博爱，超越家人之爱。爱家人动物也会，爱他人动物不会，人类应该大爱无疆。好情就是友情、亲情、爱情。友情使人宽容，亲情使人温馨，爱情使人幸福。

77. 1951年3月，毛泽东在中南海与文化界名流相聚，见新闻署长胡乔木，出版署长胡愈之，雅兴顿生，上联“新闻胡，出版胡，‘二胡’拉拉唱唱”，请众人续对。无人能对，至今没有。今天，我接下联试试，填补空白，“老爸颜，女儿颜，两颜荣荣光光”。

78. 北大“一塔湖图”。“一塔湖图”是对北京大学校园三景的概括，即博雅塔、未名湖、北大图书馆。一塔是神来之笔，一湖是天池巨砚，图书馆是北大百年的见证与保存。

最后，感谢殷亚敏老师作出的实用、精到的理论奉献。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别： 男 女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业
外资企业（含合资） 集体所有制企业 其他（请写出）_____

单位所属行业：

食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店
政府机构 制造业 公用事业 金融/证券/保险
农业 多元化企业 信息/互联网服务 房地产/建筑业
咨询业 电子/通讯/邮电 其他（请写出）_____

单位规模：

500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____

2. 您是通过何种渠道了解到本书的?

报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他_____

3. 您对本书的评价

内容 好 一般 较差

编排 易于阅读 一般 不好阅读

封面 好 一般 较差

4. 您在何处购买的本书

书店 网络 机场 超市 其他_____

5. 您所关注的图书领域是:

投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计 管理学与实务 其他_____

6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?

电子邮件 传真 书目 试读本

7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:

姓名_____ 职务_____ 电话_____

地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjsx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

► 核心内容

这是一本帮助领导干部快速提升当众讲话魅力的书，提出并解读了当众讲话过程中的四个难点：胆、声、情、识，并针对四个难点，总结出了一套通俗易懂、快速见效的四字方法：定、耳、舞、诀。通过这套方法，您可以在21天内快速成为当众讲话的高手。

► 学员反馈

学完殷老师的讲话课，90%的学员感觉声音更好听了；95%的学员感觉上台有胆了；90%的学员感觉讲话有感染力了。学员们说，这是一门让他们终身受益的实用课程。

► 视频资料

读者可登录作者博客（<http://blog.sina.com.cn/yinyamin>），其中的视频资料是作者对书中所涉及方法的现场讲解，可以帮助读者更加深入、形象地理解本书中介绍的方法。

► 作者联系方式

电子邮件：yym5482@163.com

博客：<http://blog.sina.com.cn/yinyamin>

为中华崛起传播智慧

策划编辑：贾秋萍

出版咨询：010-88379707

电子邮箱：jia880661@sohu.com



名家推荐

对讲话有魅力的领导者来说，这本书是“他乡遇故知”，你会大有共鸣；对希望提升讲话魅力的领导者来说，这本书是“久旱逢甘霖”，给你提供了提升讲话魅力的有效方法。

——香港卫视董事局主席 高洪星

对一个成功的企业领导人来说，当众讲话的魅力是一个不可缺少的基本素质。想要提升当众讲话的魅力，说起来不容易，做起来却简单，只要好好读一下殷老师的这本书，肯定会大有裨益。

——金山软件创始人 求伯君

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

图书上架建议 沟通/口才

ISBN 978-7-111-39503-4

ISBN 978-7-111-39503-4



9 787111 395034 >

定价：42.00元