

《黑洞》、《冬至》的出品人、金英马影视董事长 滕站
华纳（北京）音乐艺人经济及媒体事业总经理 季声珊
强力推荐

对答如流

In the Line of Fire: how to handle tough questions...when it counts



Q&A

如何回答棘手问题

[美] 杰瑞·魏斯曼 (Jerry Weissman) 著
阎佳 译



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

“说说你和她的绯闻是怎么回事？”
“你们产品的价格实在是够高的，不是吗？”

你站在听众面前……有人向你提问，这个问题出乎意料，让你一时间张口结舌，不知怎么办才好。

沟通大师利用各种极具说服力的例子，告诉你该如何自信满满地对所有棘手问题做出回应。

- 老布什在答辩会上，说错了什么使他失去了连任的机会
- 克林顿是怎样回答有关莱温斯基的问题的
- 在投资人会议上如何平息潜在投资人的刁钻问题
- 如何打断冗长、充满挑战性的提问

.....

清晰、准确的沟通对每个人来说都必不可少，我们帮助你说服挑剔的听众，赢得商业成功和个人发展机遇。

上架指导：沟通/商业陈述



ISBN 978-7-300-07965-3



9 787300 079653 >

有关此电子图书的说明

本人由于一些便利条件,可以帮您提供各种中文电子图书资料,且质量均为清晰的 PDF 图片格式,质量要高于网上大量传播的一些超星 PDG 的图书。方便阅读和携带。只要图书不是太新,文学、法律、计算机、人文、经济、医学、工业、学术等方面的图书,我都可以帮您找到电子版本。所以,当你想要看什么图书时,可以联系我。我的 QQ 是: 85013855,大家可以在 QQ 上联系我。

此 PDF 文件为本人亲自制作,请各位爱书之人尊重个人劳动,敬请您不要修改此 PDF 文件。因为这些图书都是有版权的,请各位怜惜电子图书资源,不要随意传播,否则,这些资源更难以得到。

对答如流



Q&A

In the Line of Fire: how to handle tough questions...when it counts

[美] 杰瑞·魏斯曼 (Jerry Weissman) 著 阎佳 译

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

图书在版编目 (CIP) 数据

对答如流 / (美) 魏斯曼著; 闫佳译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-07965-3

I. 对…

II. ①魏…②闫…

III. 人间交往—语言艺术

IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 036957 号

对答如流

[美] 杰瑞·魏斯曼 (Jerry Weissman) 著

闫佳译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160mm × 230mm 16 开本

版 次 2007 年 4 月第 1 版

印 张 12.25 插页 2

印 次 2007 年 4 月第 1 次印刷

字 数 127 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

你站在台前，一群不怀好意的记者围着你，他们打心眼里就抱着要把你问个底朝天的决心……

你向一群投资人做着产品演示，一切进展的都很顺利，偏偏到了自由发问阶段时，有那么几个人老是揪着价格问题死死不放……

你第一次拜见未来的丈母娘，老人家对你的年龄格外关心，因为他怀疑你比她女儿大 10 岁，你是选择唯唯诺诺地默认，还是隐瞒真相……

不管你是经纪人、经理人，还是某个组织的新闻发言人，在这个日趋开放、民主的社会里，很少有人能逃脱接受问询的责任。就像推荐序的作者季声珊。她今天可能代表华纳公司在唱片战略合作会上接受记者的问询；明天她又带着艺人踏上了与广告商谈判的征程。即使像我们这些躲在屋子里码字的编辑也躲不开被读者和作者质询的危险：“ABC，为什么要翻译成甲乙丙”；“凭什么把我那段惊艳的描写删掉”……

面对棘手问题，我们就像个箭靶子，成为众矢之的，在火光四射的问答中是将危机轻松化解，把重点牢牢控制在自己手中，还是被问得手足无措、万箭穿心。

魏斯曼是真正的沟通大师。从美国总统竞选的电视辩论到募股路演，他总结出一套面对棘手问题的应变方法，掌握了它你就能在一对一以及一对多的沟通中大放光彩。

责任编辑

一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右 (国际上提倡纸张的使用白度不高于 84° , 色泽为原色调), 这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳, 长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好, 耐折, 不透明度高。油墨吸收性好, 不易脱落, 不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比, 其印制的图书比用普通纸印制的图书重量减轻约 $1/3$, 这样无论是携带还是阅读, 都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好, 与质地较脆的胶版纸比较, 翻阅的时候声音小, 也不容易破损; 纸张不易返黄, 所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后, 切口有毛边, 正是这些不太美观的小毛边, 保证不会像小刀片一样, 划伤手;

f) 轻型纸是纯木浆纸, 在生产过程中不含荧光增白剂, 造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理, 只需打浆处理, 不会有废气废液排出。从环保的角度考虑, 我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

读者长时间阅读后会感到逐渐疲劳, 我们目前所使用的字体、字号和行距, 是在经过大量调查研究的基础上确定的, 符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前, 使读者稍作停顿, 减轻读者的阅读疲劳, 舒适的阅读感觉油然而生。



关于沟通

谈话，和作文一样，有主题，有腹稿，有层次，有头尾，不可语无伦次。

——梁实秋

不愿说理是固执；不会说理是傻瓜；不敢说理是奴隶。

——英国工程师德拉蒙德

打断蠢人的话头，让他闭口，是失礼的，而让他说下去，却是残忍的。

——富兰克林

在交谈中，判断比雄辩更重要。

——17世纪西班牙作家巴尔塔萨尔·格拉西安

倾听对方的任何一种意见或议论就是尊重，因为这说明我们认为对方有卓见、口才和聪明机智，反之，打瞌睡、走开或乱扯就是轻视。

——英国哲学家霍布斯



关于《对答如流》

沟通在现代社会已经成为一门特殊的艺术，作为制片人在与演员、投资人沟通的时候是以利益共享为核心原则的，是以实力、诚意打动对方的。对答的最高境界就是共享双赢的成果。

——滕站，北京金英马影视文化有限责任公司董事长

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

——休·博斯特罗姆 (Sue Bostrom)，
思科公司互联网商业方案事业部负责人

在如今这个时代，无数的事实证明，商人和政客们总是不愿诚实地对待坏消息。所以，我认为，每一所商学院、每一个管理培训课程，都应当把这本书作为必读教材。

——波·布朗森 (Po Bronson)，畅销书《我该拿生活怎么办》
(*What Should I Do With My Life*) 的作者



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

——斯科特·库克（Scott Cook），Intuit 公司首任 CEO

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

——莱斯利·库尔本森（Leslie Culbertson），
英特尔公司副总裁兼财务总监

在我们最近一次公开募股路演宣传中，杰瑞为我的管理团队做了培训。我印象最深的地方是，杰瑞在教学方法上做了创新，力图让管理者的沟通达到最佳效果。他的新书《对答如流》囊括了这一套培训的内容，为我们无数次的巡回陈述带来了良好的结果。

——雷·杜比（Ray Dolby），
杜比实验室的创始人兼董事长

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

——里德·哈斯汀斯（Reed Hastings），
Netflix 公司创始人兼 CEO



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

——盖伊·川崎 (Guy Kawasaki)，畅销书《创业的艺术》
(*The Art of the Start*) 的作者

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

——蒂姆·库格尔 (Tim Koogle)，雅虎首任 CEO

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

——彼埃尔·奥米迪亚 (Pierre Omidyar)，eBay 的创始人

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

——迈克·华莱士 (Mike Wallace)，
CBS 电视台“60 分钟”节目资深记者



推荐序

对答如流 听比说重要

《简报圣经》（*Presenting to Win*）是我阅读的第一本沟通大师魏斯曼的著作，在其中见识到了魏斯曼炉火纯青的沟通智慧。他不仅呈现了在演讲、说明会、推销、座谈会等场合中，音调、肢体语言、手势、与听众互动、眼神等传统技巧，更强调了发言人须懂得如何说出“动人的故事”，将观众带进要传递的信息中，进行具说服力的演出。

魏斯曼在他的新书《对答如流》中就通过许多“动人的故事”，一再印证越是在紧急时刻，沟通的好坏越会成为我们是否能成事的关键。而良好沟通的第一步，则要从倾听开始。“听”和“说”一样重要，关键不是我们说了多少，而是我们听懂了多少。

我所身处的娱乐业是一个“人”的行业，是一个讲求“SHOW”的世界，身为经纪人，在职场上花在交流与沟通上的时间非常多，而沟通的类型及对象也各有不同。

- 代表艺人面对广告客户；
- 代表公司、艺人面对各制作单位；
- 代表公司、艺人面对媒体大众；

.....



还有其他种种情况，就是在不同的城市，不同的环境下，也都有不同的沟通方式及需求，而这时一个人内在的学问及本领以及他所要表达的信息如何能全数发挥予人得知，都要靠有效的沟通来达成。

不论有多大的成就、不论有多少财富、不论我们的教育程度有多高，每次言谈都必须有声有色的描绘着我们要传递的故事，也一笔笔勾勒着我们的形象。而艺人也好、经纪人也好、常常可以从交谈中了解每个人的思想脉络和修养，尤其当面对突发而生的负面新闻时，处理得好就是契机，处理不好就是危机。

另一方面，亦如作者所言，“以真实的问答为基础，技巧才能帮助你火线逃生，甚至大获全胜”。从事经纪工作已有若干年的我对此有相当深刻的体验及认同，往往在跟客户谈判或解除业务纷争的关键时刻，或协助艺人面对媒体沟通等火线挑战时，倾听是基础；真实、坦率、智慧的应答则是成功的关键。

在《对答如流》中，魏斯曼借由丰富的实用技巧深入浅出的一步一步的引导主题以及提出个案解析，若细细品读、领会，一定可全方位提高我们的沟通技能。

《对答如流》是一本教授我们如何把危机变转机的书，读者若能活学活用，定能在人际关系上更游刃有余。身为爱书人，自然乐于为此书写序，将这本好书推荐给大家。其实，智慧问答并不仅是职场上的不可或缺的技能，日常生活中常常也可以派上用场，让自己获益无穷。希望借由本书的引导，大家能够建立起健全的深度倾听技巧，训练自己的耳朵，倾听谈话



与社交对话中所隐藏的潜在意义，都能在面对棘手问题时反败为胜。

季声珊

亚洲华纳（北京）音乐娱乐咨
询有限公司中国地区艺人经纪
及数字媒体事业总经理

目 录



前言	四两拨千斤，巧劲抗蛮力/1
第1章	问答至关重要/11
第2章	实施有效管理/25
第3章	你根本没在听/31
第4章	积极倾听/47
第5章	发言权转回/59
第6章	做出回答/87
第7章	上旋的实际应用/103
第8章	为发言做好准备/121
第9章	孙子兵法在对答中的应用/131
第10章	榜样/163
致谢	/174

前言 四两拨千斤，巧劲抗蛮力



我研究沟通已经四十多个年头了，不管是在曼哈顿 CBS 广播中心的控制室里，还是在全美知名企业的会议室中，我都曾听见过、提出过一些高难度的问题。我所知道的最具挑战性的问题之一，出现在比尔·克林顿的总统任期内，当时他与白宫实习生莫妮卡·莱温斯基的私通丑闻爆了光，整个美国闹得天翻地覆。

尽管有着来自公众和媒体的重重压力，克林顿仍要继续履行总统之职。恰逢其时，英国首相托尼·布莱尔正在对美国进行正式访问，总统自然要尽地主之谊。1998 年 2 月 6 日下午，两位国家首脑按惯例向媒体发表了事先准备好的声明，之后，克林顿总统允许听众（其中大部分都是记者）自由提问。此刻，对媒体和公众们来说，什么国计民生的大问题也比不上“那件事”重要。于是总统成了记者们的猎物。CNN 资深政治记者沃尔夫·布雷泽（Wolf Blitzer）提出了一个尤为尖锐的问题：



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

这个咄咄逼人的问题，引得其他记者窃笑。克林顿昂首向前，对着布雷泽微微一笑，咬了咬下嘴唇（后来这成了他的招牌表情）。



接着，他说道：

问得好！

拥挤的房间里爆发出一阵哄笑。待哄笑平息，克林顿接着说：

问得好！但此刻，我有公务在身，请恕我无可奉告。

布雷泽把公认魅力超凡的沟通技巧大师克林顿逮了个正着，



而这位大师则向所有听众承认了这点。幸运的是，凭借法律赋予他的地位，克林顿可以不做回答。

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

事先警告，你可要做好心理准备。还有一个警告是：你将学到的所有技巧，全都要求你绝对诚实。以上段落的关键词就是“应对”，意思是怎么处理棘手的问题。给出回答当然属于“应对”的组成部分，但你对每一个问题所给出的每一个答案，都必须诚实坦率。否则，其他一切的技巧都等于零。只有以真实的回答为基础，技巧才能帮助你火线逃生，甚至大获全胜。

挑战性问题

旅程伊始，让我们先来了解一下，为什么人们会提出挑战性的问题。像沃尔夫·布雷泽这样的记者们会提出这样的问题，因为他们熟悉戏剧艺术，知道惟有矛盾冲突才能造就戏剧性。亚里士多德早就这么说过。

为什么商界人士会提出挑战性的问题呢？因为他们卑鄙无耻？也许是。因为他们想试探你的勇气？有这个可能。但更可能的，当你在陈述自己意见的时候，你要求自己的对立方，你



的目标听众们，做出改变。企业也好，其他行业也好，每一次决定性沟通都会出现这种情况。而大多数人天生抗拒改变，因此他们必然会狠狠地摸一把你的底细。不错，就是要狠摸你的底细。

在所有商务陈述中，最至关重要的当数公司首次公开募股路演（IPO road show）。对于这种沟通形式，我想我有一些发言权，因为我有幸指导了差不多 500 家公司，其中包括思科、Intuit、雅虎、杜比实验室……在推广陈述中，陈述者请求投资者们做出改变：购买一支尚不存在的股票。实际上，根据美国证券交易监督委员会的规定，公司在首次向公众发行股票的时候，需对其意图做出明确的书面阐释。招股说明书应当包含如下规定字样，“本公司此前从未公开上市发行过普通股。”换句话说，“投资有风险。”货一出门，概不退换。所以，在公司的管理团队进行首发推广时，不可避免地会听到潜在投资者提出挑战性问题。

尽管首次公开募股路演活动的股金高得惊人（至少是数千万美元），但从本质上说，这种挑战是很常见的：客户考虑是否要购买某种新产品，合伙人考虑是否要建立战略关系、压力重重的经理考虑是否该花若干额外开支、负责任的选民寻思该不该支持某个黑马候选人，甚或是富有的捐献人考虑该不该为某个新生的公益项目捐助，他们都会提出让人感到棘手的问题。

在进行陈述的时候，以下几个附加因素的影响会提高上述情形内在挑战性的强度：

- **公众曝光度。**面对大规模的受众，犯错的可能性自然也提高了。



- **社会力量。**受众越多，也就越难加以控制。
- **以寡敌众。**听众们自身有着紧密的联系，而跟陈述者或讲演者则很疏远。

结果，站在房间前头聚光灯下的那个孤独身影，就成了各种极具挑战性问题的目标和靶子。

那么，该如何保证竞争环境的公平呢？陈述者该拿出什么样的武器抵挡进攻呢？该如何在枪林弹雨般的问题下幸免于难呢？

答案，就躺在圣经讲的那个“大卫挑战歌利亚”^①的小故事里。以弱敌强、以少胜多的战役不胜枚举。漫漫历史长河中，人数少、装备差的部队，靠着机动、灵活、巧妙的防御，打败了强大的对手，这种例子多得是。还记得《边城英烈传》（*Alamo*）吧？还有希腊的温泉关之战、山地要塞马察达之战、法国“爱静阁”之战（*Agincourt*）、巴士底之战、斯大林格勒战役、阿登战役、硫黄岛血战以及后来的六日战争。这些传奇般的战役拥有一个共同点：四两拨千斤，或曰：以机智对抗武力。

以机智对抗武力

武术

和我们要说的事情最相近的东西，大概要算武术了。一个

^① 故事讲述了一个少年用弹弓射石击败了巨人。——译者注



经验老道的习武者，能靠着巧劲而非蛮力，击败更为强大的对手。武师李小龙，个子矮小，但仅凭自己的飞腿和双拳，竟能击败数个持械壮汉。这神奇的能力让他成了国际巨星。武术发源于亚洲，体现了该地区的哲学思想，使用了以下精神和身体技能：

- 意志力
- 自我防卫
- 平衡力
- 灵活性
- 训练
- 自制力

陈述者或讲演者只身一人站在讲台上，面对心怀敌意的听众提出的挑战性问题，这时，他也可以采用上述关键的内在力量，抵挡汪洋大海般的棘手问题，并最终消灭它们。本书将把以上每一种武术技能转化成解答问题的技巧，并向你示范该如何把它们应用到重要的遭遇战之中。我们的目标是让你一手掌控局面，帮助你赢取胜利。尽管我们用了整整一本书的篇幅才把它阐述清楚，但只需一个字眼，就可概括这一目标。这个词就是“控制”。当你碰到棘手的问题时，你可以控制：

- 问题
- 你的回答
- 提问者
- 时机
- 你自己



辨识有效的管理

“管理”是“控制”的同义词。因此，人们下意识地认为，问题应对得当，就是有效的管理。当然，目标受众们并不会仅仅因为你得体地应对了一个棘手的问题，就认定你是个良好的管理者。要是你不能得体地应对棘手问题，他们肯定不会把你当成良好的管理者。面对挑战性的问题，如果你的回答一味防御、推托逃避，或是太好争辩，你会失去他人的信任，甚至可能无法达成目标。如果你的回答机智、确定、简明扼要，你至少能免受伤害，幸运的话，你还能大获全胜。

哪怕是在一千多年以前，情况也是如此。英雄叙事长诗《贝奥武夫》（*Beowulf*）是英语文学的奠基之作，其中曾写道：“令人敬重之行为，乃通往权力之路，举天下皆然。”

在21世纪，大卫·佩莱（David Bellet）也曾对棘手问题表示过同样的观点。此人是华尔街最成功的长线投资公司“国际皇冠顾问”（Crown Advisors International）的董事长。因为该公司曾是多家成功企业（如惠普、索尼、英特尔等）的早期投资人，几乎每天都有人恳求大卫给他们投资。而大卫则常常向这些人提出挑战性的问题。

“我提问题的时候，”大卫说，“并不是真正想得到什么圆满的答案，因为我跟陈述者一样，对所谈议题知之不详。我想了解的是，陈述者到底有没有认真思考这个问题，他是否坦诚率直，面对压力，他如何控制自己；他是不是‘胸膛中燃烧着一



团熊熊的火焰’，他能不能昂首站在火线上。”

战火的洗礼

在为五百多次首次公开募股路演推广活动（以及上千次范围涉及甚广的其他陈述，如为推广产品筹措私人资本、寻求合伙人、请求获取预算等）做陈述培训之前，我在纽约 CBS 电视台做了十多年新闻和公共事务制片人。我学过戏剧这门经典艺术，对冲突造就戏剧性再了解不过，于是就成了了一名专提棘手问题的专家。

我还在 CBS 当实习生的时候，就遭遇了一次战火的洗礼。1963 年，电视台派我为一套名为“看纽约”（*Eye on New York*）的系列记录片节目担任助理制片人。该节目的主持人是才转聘到 CBS 的迈克·华莱士。那时，他的代表作“60 分钟”还没拉开序幕（还要再过 5 年），但因为他在另一家纽约电视台名为“夜击”（*Night Beat*）的节目里，靠着提问时表现出的咄咄逼人的气势，为自己赢得了良好的声誉，所以，CBS 相中了他。在“夜击”当中，迈克经常用棘手的问题轰击客座嘉宾，他下定决心要在 CBS 继续保持他“放大炮”的风格。他满心指望助理制片人为他的火力提供真枪实弹。可我没能做到。

幸运的是，因为学过如何设计棘手问题，我在迈克的枪林弹雨下幸免于难。在这个过程中，我也学会了如何应对同类问题。本书整理的这些技巧，经过了企业客户们二十多年的严格检验。



你将看到，伴随这些技巧的，还有大量引自企业界的实例，以及来自政界白热化辩论的精选。政治可不是个好玩的东西。在商界和其他劝诱场合，事实和逻辑都还站得住脚；可在政界，辩论就是一对一的生死搏斗：只有胜者才能活下来。普通的商业陈述不像在政坛上那么孤注一掷，但讲演者或陈述者以一当十，孤身对抗来自听众的挑战性问题，风险性自然随之提高。故此，分析政治辩论的实例，是为你的问答技巧提供一个经得起检验的榜样。以下篇幅，就是你踏上火线时的武器库。

本书深化了大卫·佩莱的观察，它的目标，并不是要告诉你如何给出正确的答案，而是要你在碰到棘手问题时，通过向听众展示你应对逆境、保持方向和控制力的自信心，在他们心目中建立起正面形象。

第 1 章 问答至关重要



为了让读者完全了解应对棘手问题的重要性，首先让我们来看看失控的后果。20 世纪 70 年代的喜剧片《鲍勃·纽哈特》（*The Bob Newhart Show*）中有一集，生动地揭示了失控的灾难性结局。这套著名的系列剧至今仍在不少地方电视台播放，而这一集也成了经典。纽哈特扮演的是一位名叫哈特利的心理学家，他亲切地答应了芝加哥电视台女主持人鲁斯的访问请求。以下是访问过程：

鲁斯：早上好，哈特利。欢迎你来参加我们的节目。希望你不会觉得这个时间太早。

哈特利：不，不会，为了上电视，我怎么也得起床啊。

鲁斯：你这么放松，我很高兴。我自己倒有点紧张，因为我从来没采访过心理学家。

哈特利：别担心这个，我们也不过是些普通人，吃饭只能靠嘴，走路只能靠腿。



鲁斯：好的，要是我扯得太远，或是谈到了我不太熟悉的领域，你会帮助我的，是吧？

哈特利：放心好了。如果你有麻烦，只管交给我，我会搞定。

工作人员：还有 10 秒，鲁斯！

鲁斯：谢谢。

哈特利：放心吧，你没问题的。

鲁斯：现在开始了。

工作人员(语音传送)：3，2，现在开始。

鲁斯：早上好，现在是 7 点，我是鲁斯。我的第一位嘉宾是心理学家哈特利。有人说，如今的心理学家只不过是些骗子，是哄弄人的万金油推销员。他们专门哄骗无辜的人，宣称自己包治百病。不仅能治咬指甲的癖好，还能拯救垂危的婚姻。基本上，我同意这个说法。让我们看看哈特利是怎么为自己辩护的。

哈特利：半空上挂的那是什么呀？

鲁斯：哦，那是拾音器。你知道，防止听众们半途跑掉的东西。

工作人员(语音传送)：还有 10 秒，鲁斯。

鲁斯：谢谢。

哈特利：我们不会再拾来拾去了吧？

鲁斯：不。从现在开始，我们只用说的。

工作人员(语音传送)：3，2，现在开始。



鲁斯：哈特利，根据最近的公开调查显示，心理学家诊疗一次的平均收费是40美元。

哈特利：没错。

鲁斯：没错？我可不这么认为！还有哪些行业的人能拿到一小时40美元的高薪？

哈特利：水管工人。

鲁斯：可水管工保证能把水管修好，你能吗？

哈特利：瞧，我不明白怎么突然之间……

鲁斯：我是在问你能否保证把病人治好！

哈特利：呃，我不能保证治好每一个走进我诊室的患者。

鲁斯：你的意思是说，你每小时收费40美元，可却没法保证疗效？

哈特利：确切地说是这样。

鲁斯：这就是你的回答吗？

哈特利：我能……我能不能跟你说句话？

鲁斯：整个芝加哥正等着你的回答呢！

哈特利：呃，芝加哥啊……并不是每一个到我诊疗室的患者，都按每小时40美元付费。

鲁斯：那么你有没有治好过患者呢？

哈特利：呃，我不会用“治好”这个说法。



鲁斯：那你的意思就是“没治好过”。

哈特利：不，不，我并不是说“没治好过”。我得到了结果。我的很多病人解决了自己的问题，回到了正常的生活当中，甚至走向了成功。

鲁斯：在哪些方面成功了呢？

哈特利：成为了职业选手、牧师，有些人继续担任大型企业的领导。我还有一位病人当选了公职人员。

鲁斯：当选了什么？

哈特利：没什么，没什么。

鲁斯：刚才你是不是说当选了公职人员？

哈特利：可能吧，我忘了。

鲁斯：你说的这个人是谁？

哈特利：呃，我不能透露他的身份。

鲁斯：为什么？有个登上了权力宝座的家伙居然是个疯子！

哈特利：至少他现在不再疯狂……

鲁斯：可在他去找你的时候，他是个疯子。而你之前又说，你无法保证疗效。

哈特利：呃……

鲁斯：这段节目过后，我们将见到本年度的杰出女性代表玛丽·凯瑟琳修女。

工作人员（语音传送）：OK，我们进入广告时间。



鲁斯：谢谢你，哈特利。你可真了不起。我是说，要是时间再长点就好了。

哈特利：时间多得是。

鲁斯：我真的很喜欢这次的节目。

哈特利：是啊，珍珠港般的偷袭，谁不喜欢呢。

鲁斯：早上好，修女。能见到你真好。

哈特利：如果我是你（指修女），我绝不会信教。这个女人（指鲁斯）会把你的腿啃下来。

在应对采访者的攻击时，纽哈特不仅口头回答闪烁其词，身体语言也表现出同样的神经质：他在椅子上局促不安，说话结结巴巴，神经抽搐，眼神飘移不定，做出保护性姿势，双臂交叉，两腿跷起。即便没有这些视觉形象，光从他的话也能看出：这是一个拼命想掩饰自己的家伙。尽管纽哈特不失幽默感，但仍留给人一副被动招架的印象。

一味招架、逃避推诿、好辩

面对挑战性问题，不同的人有不同的反应。有些人一味招架，另一些人逃避推诿。2002年12月5日晚上发生的一系列事件，勾勒出一个有关后者的生动例子。

著名的种族隔离主义者，南卡罗莱纳州的共和党参议员斯托姆·瑟蒙德（Strom Thurmond）迎来了他的百岁生日。在那个宿命的星期四晚上，共和党为他在华盛顿国会山举行了一场庆



生会。当晚，密西西比州参议员兼参议院多数党领袖特伦特·洛特（Trent Lott），起身为瑟蒙德致辞。在祝词中，洛特参议员说道：

斯托姆·瑟蒙德当年竞选总统时，我们都曾投票支持他。我们为此而自豪。如果美国当时能够跟着我们走，就不会出现目前面临的许多问题。

这段话当即在全国上下掀起轩然大波。5天之后，连一贯支持共和党的《华尔街时报》也发表社论，强烈谴责该声明。为了平息公众的愤怒，洛特于12月10日发表了一份只有两句话的书面道歉信：

因为我措辞不当，给一些人留下了错误的印象，以为我是支持过去的种族隔离制度。事实远非如此，我对所有被这段话伤害的人表示歉意。

这份道歉声明没能平息公愤，公众舆论继续猛烈抨击洛特。一周以后，洛特同意上黑娱电视广播公司（Black Entertainment Television）的节目，自认为这是表示赔礼道歉的大胆举措。采访他的主持人是艾德·戈登（Ed Gordon），他一上来就直奔问题的实质。节目一开始，戈登就请参议员解释他在祝词中所说的“现在面临的许多问题”到底是什么意思，并由此拉开了战火的序幕。

洛特扯出了一堆范围甚广的问题，但并没有一个回应了戈登的质询。

戈登打断了洛特漫无边际的“推太极”，提醒他说，瑟蒙德



是种族隔离制度的强烈支持者。

洛特试图改变话题，但戈登向他施加压力，问他是否知道瑟蒙德是个种族隔离主义者。洛特最终认了输。戈登不愧是个名副其实的新闻记者，马上又用另一个问题确认洛特是否了解情况。

洛特无法再回避躲闪，只好再次举手投降。

在提问者炮火下躲躲闪闪的，并不只有政客；有时，连体育界人士也会做出类似行为。职业棒球大联盟的王牌投手佩德罗·马丁内兹（Pedro Martinez），为读者提供了一个绝佳的例子。马丁内兹在波士顿红袜队度过了7年辉煌的运动生涯，并以取得2004年世界职棒大赛的戏剧化胜利而告终。之后，他决定辞别老东家，加入纽约梅茨队（New York Mets），这是一支陷入低谷、连遭惨败的球队。为了扭转命运，梅茨用一份5400万美元的4年期合同，从红袜队挖到了马丁内兹。

马丁内兹刚到纽约就举行了一场记者招待会。在会上，愤世嫉俗的体育记者们提出了一连串棘手的问题，向王牌球手发起攻击，质疑他的决定。有个问题是这样的：

人们会不会认为，你加入纽约队只是为了钱？如今这是波士顿球迷们的普遍看法。

马丁内兹回答说：

这个看法完全不对，因为我早就是个百万富翁了，我早就赚到了大把的钱。在加入波士顿队之前，我就是个很富有的人。我以前就说过，今天，在这场新闻发布会上，我还要这么说：



在我加入波士顿队之前，我就挣到了上百万。我加入大联盟之后的每一分钟都在挣大钱。我一进入大联盟就成了百万富翁。我在乎的不是钱，而是尊重。可波士顿队恰恰对此毫无兴趣。他们想把事情搞得像是我见钱眼开的样子。我倒要问问，“他们为什么一直等到最后一刻，等到我已经答应到别的球队效力，才采取行动？”

别人的问题谈的是金钱，马丁内兹的回答却是时机和尊重。这跟用反对纳粹主义回答种族隔离问题一样，都是离题万里，逃避实质。

除了逃避推诿和一味招架，应对挑战性问题的第三种消极反应是好辩。罗斯·佩罗（Ross Perot），大概可以算是进入政界的头号好斗人物。他是个亿万富翁，素来以爱吵架闻名。1992年，佩罗以独立候选人身份竞选总统，虽然他的选举活动搞得轰轰烈烈，还是败给了比尔·克林顿。次年，他又带头反对克林顿支持的北美自由贸易协定（NAFTA）。1993年11月9日晚，事情到了摊牌阶段，佩罗和当时的副总统艾尔·戈尔（Al Gore）在拉里·金（Larry King）^①的电视节目上进行了一场恶狠狠的辩论。

在论战最激烈的时候，佩罗把话题转到了游说上。

各位都知道问题在哪儿，对吧？就是那些外国说客，他们搞坏了一锅汤。《时代》杂志一语道破天机，它说，“不管克林顿的主张到底是什么，华盛顿的招权纳贿机早就挂上了高速档。

^① 拉里·金，美国著名记者兼节目主持人。——编者注



《时代》杂志的头条新闻就是《说客的天堂》。”

戈尔插嘴说，

我想回答一下这个问题。

拉里·金也示意让戈尔说话。

让他说吧。

佩罗却不依不饶地面对摄像机和观众，伸出食指摇了摇。

我们都被外国说客出卖了。这是我国有史以来最大规模的游说活动，一大帮外国人把北美自由贸易协定架在了我们的脖子上。

戈尔再次插嘴说，

我想回答一下……

但佩罗还没说完。

这是坏消息。好消息是，这么做行不通。

做出结论后，佩罗倾身向前，靠近摄像机自鸣得意地微微一笑，把发言权让给了戈尔。

我让其他人说吧。

拉里·金做了个二传。

好的，罗斯。

戈尔接过了话题。

谢谢。克林顿总统就任后通过的第一批法令就是对游说行



为做出了限制，并确立了一些新的道德法规。而且，我们也正在着手进行游说法改革。但如各位所知，我们刚才也谈到了这个问题，针对北美自由贸易协定所支出的每一元钱，我们都已告知公众。我之所以这么说，是因为我在国会工作，据我所知，还没有哪一个人（就北美自由贸易协定）进行的游说工作比得上你（指佩罗）和你公司的代表，你们为了给公司争取减税，下的力气可真不小，但这是合法的。

佩罗发怒还击。

你胡说，你撒谎！

“你撒谎！”可算是好辩之语的极致了。

佩罗彻底表现出自己好斗的性格。戈尔怀疑地看了他一眼，说：

难道你没有向筹款委员会进行游说，为你自己和你的公司争取减税吗？

佩罗顿时僵住了。

你是怎么想的？你在说什么呢？

戈尔一板一眼地说：

这个话题已经讨论过多次了，我再说一遍，目前的游说活动没有不合法的地方。

佩罗气急败坏却又轻蔑地说：

这根本不是关键。我是在问你，你所说的主题是什么？



戈尔镇定地回答：

我说的是对国会的游说活动。你很清楚我在说什么。

这时佩罗面色铁灰。他怒目瞪着戈尔，强调说：

我是说，你要把话说清楚，说清楚！

戈尔施压说，

难道你不曾向筹款委员会做过游说工作吗？难道你没有派人向筹款委员会游说，争取减税吗？

佩罗受了侮辱般站起身。

你到底在说什么？

戈尔试图进行解释。

70 年代的时候……

佩罗再次还击。

好好，你继续说。

这时戈尔挺直身子，直直地盯着佩罗的眼睛，用最直白的方式，提出了他的挑战性问题。

好吧，你是否做过游说工作？做过，还是没做过？我是说……

佩罗背靠墙壁，拼死挣扎。

你说得这么概括，我怎么回答得清楚！

一味招架、逃避推诿和好辩，是“要么打，要么逃”的同



义词，也是人面对压力的本能反应。上述每一个例子都是以“打或逃”策略应对棘手问题：罗斯·佩罗表现得就像个残忍的黑帮打手；特伦特·洛特像是踮着脚在火床上跳舞；鲍勃·纽哈特则表现滑稽，一副火烧屁股的样子。

陈述者的行为与受众的感知

鲍勃·纽哈特的言词和行为营造了一种喜剧效果，可在商业或社会环境下，类似的回答则会带来灾难性后果。做出负面行为的陈述者或讲演人，将给受众留下负面印象。在任何沟通场合（尤其是大众媒体）当中，都存在着这种联系，而且这种联系必然会造成深远的影响。

佩德罗·马丁内兹的行为，让媒体做出了大量刻薄评论，更引来网上如潮的恶评。记者招待会次日，球迷论坛上就贴满了斥责信息，有些网友甚至把佩德罗叫成“钱串子”。

尽管马丁内兹还是顺顺利利地加入了梅茨队，可特伦特·洛特要脱身就没那么轻松了。他在电视台的表现，给公众舆论带来了显著影响。一个星期之后，公愤尚未完全平息，洛特在一片骂声中灰溜溜地辞去了参议院多数党领袖之职。

罗斯·佩罗在拉里·金节目里的表现，同样给民意造成了显著影响。图 1—1 列出了辩论前一天和后一天的民意调查结果。

短短 48 个小时内的两次民意调查，此间惟一的变数就是拉里·金节目中的辩论。显然，佩罗好辩的行为让前一天尚未拿定主意的投票者们变成了反对者。

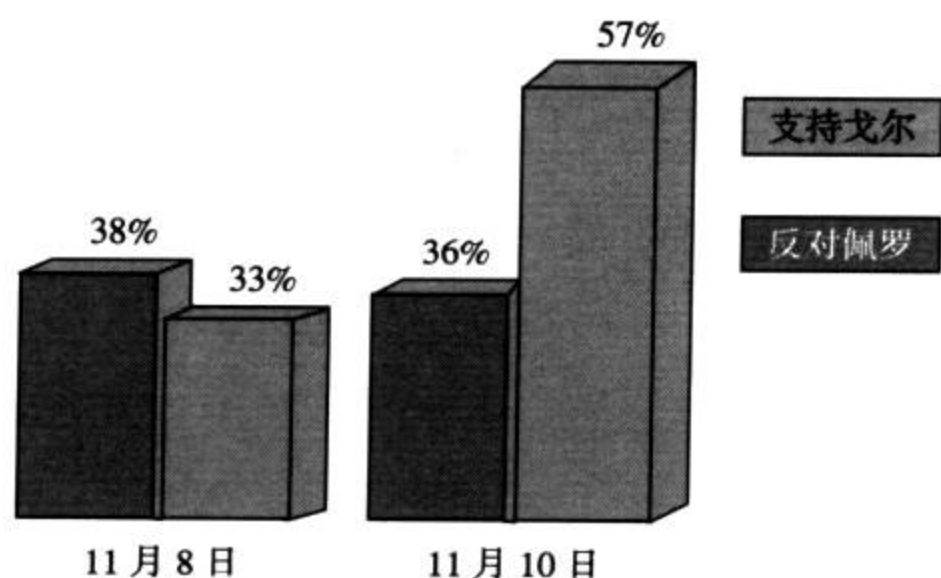


图 1—1 1993 年北美自由贸易协定民意调查

数据来源：《商业周刊》

最后一个应对棘手问题时做出负面行为的例子，来自某公司的首次公开募股路演活动。公开募股路演，是最具挑战性的商业沟通。它指的是，公司上市的时候，公司管理者们设计一套陈述词，在各大主要城市向投资者进行推介和宣传。在为期两周的时间里，他们每天最多要演讲 10 次，总计演讲 60 ~ 80 次。

我们要说的这个例子是这样的。某公司的生意做得很红火，收益率连续 16 个季度走高。他们的业务理念十分简单：把一种软件产品直接卖给零售市场。在过去的岁月里，CEO 曾多次对产品消费者和同行做过陈述，可算是个中老手。路演刚开始时，公司的预期股价是每股 9 ~ 11 美元。

可这位 CEO 从前主要是向接受能力很强的受众做陈述，不太熟悉投资者们提出的棘手问题。每当潜在投资者向他发起挑战的时候，他的回答总是犹犹豫豫，模棱两可。

路演完成后，公司股票的开盘价是每股 9 美元，只达到了预



期价格的最低值。公司一共发行了 300 万股，换句话说，CEO 的糟糕表现让公司股价缩水了 600 万美元。

从前文大卫·佩莱的观点中，我们可得出这样的结论：投资者不是来受教育的，他们只是想看看陈述者在火线上的表现如何。投资者们摸管理层的底，是想要了解他们在逆境下的反应。听众们摸陈述者的底，是为了衡量其勇气的高低。老板摸未来员工的底，是想试探他们的胆量。在所有这些挑战性交流当中，陈述者都必须做出正面行为，在听众心目中塑造一个正面形象。

要想知道怎么做才有效，请接着看下一章。

第 2 章 实施有效管理



设想最糟糕的情况

士兵们进行实弹演习，为打仗做准备；运动员进行上千次的重复练习，为比赛做准备；政治家找来经验丰富的替身当做对手，一起排练，为论战做准备。

当你为步入火线、交出提问发言权做准备的时候，请让我们假设最糟糕的场景：对方问你的问题，全是最充满敌意的，就像鲁斯对鲍勃·纽哈特的质问，或是像迈克·华莱士在上千次采访中提出的那种大炮问题。如果你能学会应对这种问题，处理其他的问题也就不在话下了。

让我们把门槛再提高些，假设你面对的所有提问都是当着很多人的面进行的：也就是以一对多的情况。如果你能在这样的情况下虎口脱险，你就能在任何场合，处理任何问题，哪怕是一对一的情况。



最大限度地控制听众

如果听众在 50 人以上，大多数的情况下，发言人都会有一个麦克风，而听众却没有。这使得发言人能够不被打断地完成陈述。在这种情况下，听众一般会把问题留到最后。而在听众少的时候，情况恰恰相反；由于对话的非正式性和即时性，听众会在陈述过程中的任何时候提问，把单向的陈述变成双向的讨论。不过，在这两种情况下，不管听众在什么时候提问，发言人必须一直保持控制力。

让我们先从听众多的情况着手。陈述快结束的时候，发言人把提问的发言权交给听众，进入以下关键环节：

- 宣布开启问答环节
- 确认提问者
- 进行发言
- 发言权转回
- 做出回答

回答之后，上述循环回到起点，按顺时针顺序继续进行，由另外的听众提出问题（参见图 2—1）。

问答循环

上述循环中的每一步，都为练习控制力提供了机会，你将看到，不管听众是多还是少，这些控制手段都很适用。

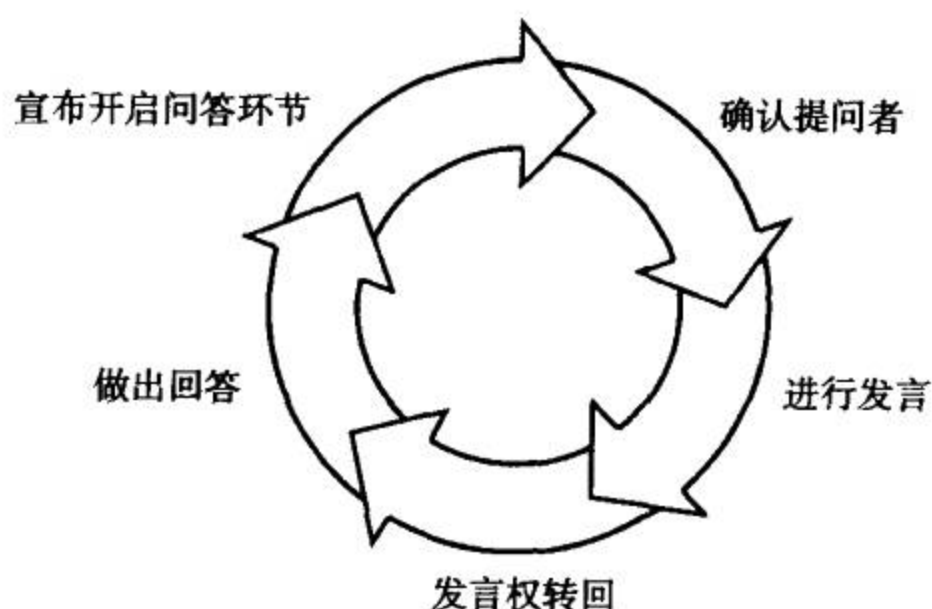


图 2—1 问答的循环

1. 宣布开启问答环节

控制时间

陈述完成之后，你宣布开启问题环节，比如，“现在我们还有一些时间，可以提几个问题”，“我要赶着去机场，没有什么时间提问了”，“我们将在总结阶段接受各位的提问”，或者“下午剩下的时间我会一直在这儿，回答各位的任何问题”。你说什么并不要紧。重要的是你要先说出来，确定心理期待值。

接着，在提问时段接近结束的时候，你要提前开始倒数：“还有最后三个问题”，“还剩两个”，“最后一个”。

进行时间管理

控制信息交换量

就像是在小学校里一样，听众多的时候，大多数人只要一想说话就会举起手来。即便是听众人数少，人们也会这么做。



你可以巧妙地对此习惯加以利用，在提问开始之前，举起你的手来，对听众做出暗示：如果他们想要发言，请举起手来。当你开启问答环节的时候，你可以举起手说，“谁有问题？”当然，听众们不见得会照你说的做，只管径直提问。但要是你这么做了，他们至少有了照样做的可能。当然，要是听众和你之间是平等的关系，这种做法就不太恰当。要是站在你面前的听众是一群潜在的投资者，或是董事会董事，你可别举起手来。

人数少的时候，这些战略用不上。因为场合的非正式性，会让你的暗示付诸流水。如果是这样，请跳过第一步，直接进入第二步。

2. 确认提问者

假设在你做完陈述之后，台下举起了三只手。你必须选择其中之一。请摊开手邀请，不要用指的姿势。有很多时候，陈述者或发言人用手指着他们选出的提问者。在面包店这么做没问题，但在陈述的时候不太恰当。要避免在提问过程中这种下意识做法，请做一道简单的算术题：一加上三。伸出食指，同时也伸出另外三根指头，如此摊开手掌。要坦诚地对待向你提问的人。

摊开手掌，别用手指

在总统记者招待会上，按惯例总统可以按名字抽选几名记者。你不是美国总统。当然，你可能是公司总裁，但你可没有这种特权。



举例来说，假设你认识约翰，但你不认识坐在他后面的人。你先认出约翰，叫了他的名字。接着你又让约翰后面的人提问，叫他“先生”。这第二个人会感觉自己像个外人。

再让我们把顺序反过来试试看看。你首先让约翰后面那个人提问，你叫他“先生”。没有问题。接着你又让约翰提问，你也叫他“先生”。因为你认识约翰，所以这不会对他构成冒犯。

基本原则如下：如果你认识房间里的每一个人，那就用名字称呼他们。如果你认不全他们，那就都不用名字来称呼。如果你只叫选中的几个人的名字，容易让人们觉得你对这几个人有所偏爱，甚至觉得你们之间互有勾结。

3. 进行发言

假设你选出了房间靠后居中的那位先生或女士，现在你要把发言权交给他。这是一个重大时刻。在做陈述的时候，你的引擎用尽全力运转着。而在这期间，听众的引擎却闲着。现在你踩下了刹车，停了下来，而那个人的引擎却突然发动起来。

大多数人是怎么提问的呢？清晰、明确且简洁？不，大多数时候，他们的问题又长又啰唆。为什么会这样呢？是因为你的听众不够聪明吗？不是的，是因为他们才吸收了大量信息，正在思考你的想法，毕竟，你的大多数想法对他们来说是很新颖的。此外，这种智力活动主要在人的右脑进行，而右脑处理数据的方式是非线性的。最后，提问者突然之间成了其余听众



关注的焦点，他会感到紧张，表现出“战或逃”^①的混乱症状。那个人还没整理清楚，于是说出来也结结巴巴、杂乱无章，有时甚至不一定像是问题。

与此同时，你对自己当前的主题有着深入和明确的认识，你警觉地接收到提问者不得要领的陈述，然而却备感困惑。这一切互相矛盾的动态因素能产生戏剧化的结果。

如何在五秒钟内让听众泄气

请试试这个做法：站起身，让一位同事随便找个话题，向你问一个又长又散漫的问题。等他们刚开始，你就把手抄进兜里，翘起脚尖，身体往后仰。瞧瞧结果如何。一般来说，对方散漫的谈话会开始语无伦次，放慢速度。你问问他对你的懒散姿态有什么感觉，他们很可能会说，那显得你根本就没用心在听。

我在课程中跟客户做这个练习，他们告诉我说，“你显得根本就不感兴趣”，“你觉得很无聊”，“你失去了耐心”，或是“你并不太关心”。

要是陈述者向听众散发出这类的信息，会造成毁灭性的效果。这一刻阻碍了一切前进的步伐。你甚至无法进入到提问循环中的下两个关键步骤：发言权转回和做出回答。实际上，在接下来的两章里，你要先学会进行发言时该怎么做：有效地倾听。之后，我们才会考虑其余的步骤。

^① “战或逃”（Fight or Flight），指人们面对负面感受的反应。——译者注

第3章 你根本没在听



福斯塔夫：“我现在担心的是又不听又不记的毛病。”

——莎士比亚《亨利四世》第一幕第二场

“你根本就没有在听！”有哪个人没这样被他人指责过？在所有人类沟通活动中，不管是人际、商业、政治，还是国际关系，“没有听”都是一个导致失败的重要原因。在受福斯塔夫指控的恶人看来，倾听不过是等着说话罢了。

说到为这一普遍真理“归谬”，不妨这样想想，还记得你到餐馆吃饭吗？你对招待员说，你的菜里不要蒜，不要熏肉，或者不要黄油。可等到饭菜上桌，你却发现菜里散发着大蒜的臭气，熏肉块撒得到处都是，黄油抹了一层又一层。招待员不得不把菜端回厨房，甚至连小费也拿不到了。

如果人际交往中发生这样的问题，双方肯定会产生争执，



甚至给这段关系带来永远的伤害。如果在做生意的时候发生这样的问题，结果可能是无法成交，无法获得赞许，或是拿不到投资。还记得第1章里举的例子吗？因为CEO对问题的应对不当，拉低了公司上市的股价。

那为什么会有人在至关重要的沟通中犯下这种致命的错误呢？原因很荒谬：大多数商界人士，不管是他们的本性、教养，还是文化，都是受结果所驱使的，一有了问题，就立刻给予回答。这种良好的意图，再加上看似有效的行为，使他们急着要为一个开放性问题做出答复。为了进一步实现自己的目标，他们还常常让专业的沟通顾问、公关咨询师或是媒体教练来帮忙，整理一长串棘手问题的清单，以及一份对应的制式答案，为问答环节做准备。

其实把它叫成“错误的问答”倒更合适些，因为要是你还没弄清楚对方问题的关键点，你就给予了定制的答案，那么你的答案可能根本不合适。这或许又会让你继续绝望地在脑袋里寻找合适的答案，结果给出了错误的答案。而你的错误答案，则会让听众在内心发出呐喊：“你根本没有在听！”并做出相应的反应。

有关这一恶性循环，1992年10月15日发生过一个戏剧化的案例。当时的总统老布什和他的对手，时任阿肯色州州长的比尔·克林顿以及傲慢好辩的亿万富翁罗斯·佩罗，正在进行第二轮总统辩论。几位候选人正分别面临一些挑战性问题：布什总统正在应对经济衰退问题，克林顿州长则正在与近来揭露的一桩私通丑闻、大学时抽大麻和反越战主张等议题缠斗。



当时，三位候选人齐聚在弗吉尼亚里士满大学回答普通市民们的提问。会议主持人是 ABC 电视台记者卡罗尔·辛普森（Carole Simpson），她抽出的一位提问者，是 26 岁的黑人妇女玛丽莎·霍尔（Marisa Hall）。

玛丽莎·霍尔问道：

好的，我想问，国债给你们个人生活造成了什么影响吗？

她在提问的时候，老布什总统看了看手表，请见图 3—1。



图 3—1 在一场总统辩论中，老布什总统在看手表

玛丽莎·霍尔接着问：

如果没有的话，那你们也就不曾体验过劳苦大众的生活，你们怎么才能公平地为普通人民找出经济问题的解决之道呢？

老布什总统开始回答：



呃，我认为国债问题对每个人都有影响。显然……

玛丽莎·霍尔手里的话筒还是打开的，她说：

我是问对您个人的影响。

她说的是对“个人的影响”。老布什却说的是“对每个人都有影响”。他根本就没听。此举打断了他既定的回答，他仍然试图回到自己的思路上。

……（国债）跟利率很有关联。它……

主持人插嘴说：

她说的是“对您个人的影响”。

玛丽莎·霍尔则试着阐明自己的问题。

您，在个人的基础之上……国债对您有什么样的影响？

卡罗尔·辛普森想帮个忙。

它影响到您的个人生活了吗？

布什总统回答：

当然有。我爱我的孙子们。我想……

话筒开着，在播音系统的放大之下，玛丽莎·霍尔温和的声音响彻整个大厅。此情此景，又被电视网的信号线传到了全美几百万观众的电视里，录进成千上百盘录像带里。我们的后代也会看到这幅场景，听到她所说的话。

是怎样的影响呢？

这是她第二次问起这个问题，可布什总统仍未领会。他再



次试图回答。

我希望他们有能力负担教育。我认为为人父母是一个重要部分。如果这个问题……或许我……理解错了。你的意思是不是说，有钱人不受国债影响？

都三次了，他还没弄明白。年轻的姑娘试图再次阐明，她的声音稍稍抬高了些。

呃，我想说的是……

老布什终于投降了。

我不太肯定我弄清楚没有……帮帮忙，我会回答的。

众人做了四次尝试，他才承认自己没有理解玛丽莎·霍尔的问题。年轻的姑娘想把话再说得清楚些。

瞧，我有些朋友被裁员了。

尽管脸上泛起一丝不耐的表情，但布什总统还是想表现出自己在专心听着。

嗯。

年轻姑娘继续说。

我也认识不少人供不起房屋贷款了……还有车贷。国债给我个人也带来了麻烦。但它对你有什么样的影响呢？如果你没有过类似的经历，你不明白我们的感受，那又如何帮助我们呢？

布什总统似乎依然困惑不解，于是卡罗尔·辛普森又插话了。

我想她说的是不景气……是我国如今面临的经济问题，而



不是国家赤字。

布什总统觉得清楚了些，于是开始回答。

很好，听着，你应该到白宫里来待上一天，听听我听到的那些话，看看我读的那些邮件，再见见我频繁接触的那些人。我到过洛马克教堂。那是华盛顿特区城外的一座黑人教堂。我还看到报告上说，青少年怀孕啦，家庭入不敷出的困难啦。我跟家长们谈过话。我是说，你必须加以关注。如果人们做得不够好，每个人都得用心。

他的声音略带戒备地抬高了，他继续说下去。

但我想，要是因为你没得过癌症，你就不知道那感受如何。这么说的不公平的。你知道，不管到底是什么事，因为你没亲身经历过，就说你不知道那是什么样的感受，这么说的不公平的。国债的还款利率升高，所有的东西都变得更贵了，人人的生活都要受到国债影响。你我的兜里的钱都是越来越少。就是这样。

但我想，说到经济衰退，要是你是美国总统，你当然会感受到它。所以，我才努力刺激出口，鼓励更多投资，建设更好的教育制度。

谢谢你。我很高兴能把话说清楚。

但他根本没说清楚。面对年轻姑娘的问题，布什总统长而迂回的答案，很清楚地表明，他不仅“根本就没听”，而且彻底跑了题。这一消极印象，再度恶化了8个月前他给人们留下的类似印象。1992年2月，总统到佛罗里达州奥兰多出席全国食品杂货店协会召开的年会。在会上，有人给他看了一个普通的电子条码扫描器。根据好几家报纸的报道，他似乎对这种20世纪



80年代就普遍应用于超市的产品大感好奇。

克林顿的竞选经理人詹姆斯·卡维尔（James Carville）抓住条码扫描器事件，在那条最著名的竞选口号里分外夸张地说，“这就是经济，傻瓜。”在一个饱受经济衰退影响的国家里，玛丽莎·霍尔的问题是切中目标的。这次的事件，也成了老布什在民意测验中票数一路下滑的转折点（参见图3—2）。

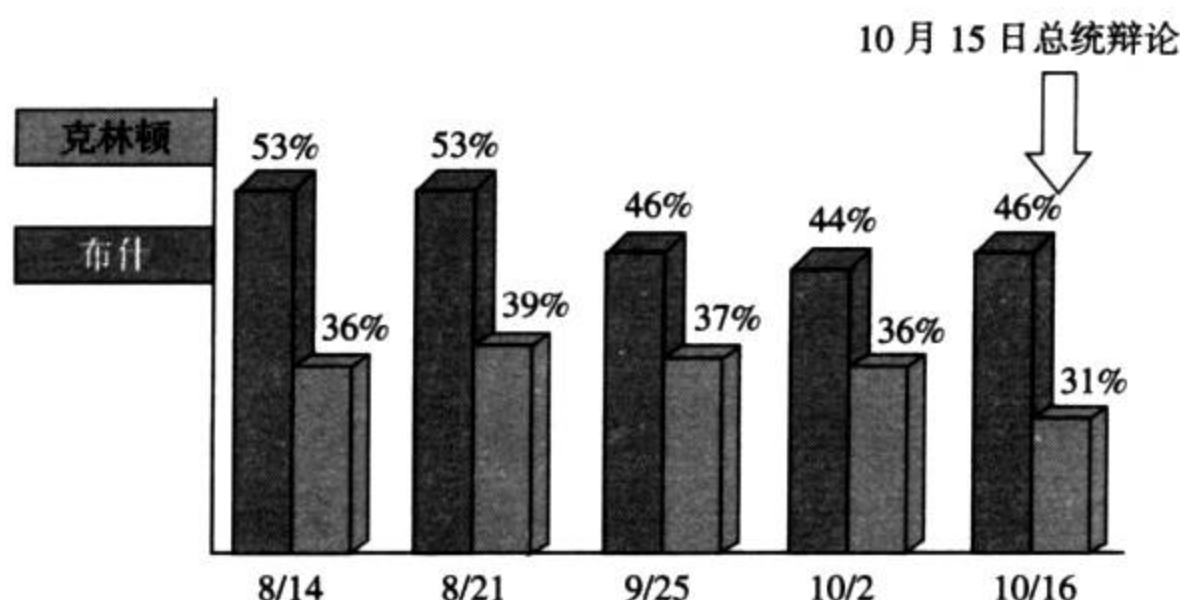


图3—2 1992年总统民意测验

政治家们认为，两大主要党派最后一次候选人提名大会召开过后，就是总统选战的正式开始。1992年，共和党（老布什所属党派）大会结束时（8月14日），由于多种原因（最主要的原因是令人头疼的经济问题），克林顿的支持率比老布什高出17%。而且，当年民主党（克林顿所属党派）大会比共和党大会先召开，媒体曝光对挑战者克林顿有利。在政治这行里，这叫做“反弹”。

在共和党大会结束后的那一周（8月21日），老布什也加强了自己的媒体曝光，拿到了“反弹”，把他和克林顿之间的支持率差距缩小到了14%。在接下来的几个星期（从9月25日~10月2日），老布什紧紧地抓着支持率。同一时期，罗斯·佩罗参选，



导致克林顿的支持率陡降，只领先布什 8%。到了 10 月初，选战进入白热化阶段。到 10 月 15 日，也就是市民提问式辩论的那一天，玛丽莎·霍尔提出了她那宿命性的问题。紧接着的第二天，布什和克林顿的支持率差距就一路拉大，一直维持到 11 月选举日那天。

詹姆斯·卡维尔在有关竞选的回忆录里，提到玛丽莎·霍尔那个问题带来的影响，她说，“我真是巴不得给钱找人提这样一个问题出来呢！”

总统辩论中再也没发生过这类事件。4 年之后的 1996 年，候选人在事实上消除了这种跟进式问题。总统比尔·克林顿和参议员鲍勃·多尔（Bob Dole），是两位经验丰富的辩论者，也是良好的倾听者。在他们的市民提问式辩论里，没有一位市民提出过跟进式问题。两位候选人总是能抓住问题的关键，并根据他们的观点组织自己的答案。

4 年之后的 2000 年，组织方剥夺了人们提出跟进式问题的权利。老布什的儿子小布什参与同类市民提问式公开辩论时（对手是当时的副总统艾尔·戈尔），提问的规矩变了。在那场辩论会一开始的时候，会议主持人，PBS 电视台经验丰富的新闻播报员吉姆·莱勒（Jim Lehrer）就宣布说：

听众们，请遵守以下规则：不得提出跟进式问题，如果有必要提出，请参加之后的讨论会。当提问者的问题问完之后，话筒就会关闭。就这样。

再过了 4 年之后的 2004 年，在小布什总统参与的另一次市民提问式辩论的时候（这一回是跟参议员约翰·克里），他的代



表们提前制定了更严格的基本规则。会议主持人，ABC 新闻台的查尔斯·吉布森（Charles Gibson）在2004年10月8日辩论开始的那天宣布说：

今天早些时候，听众们每人给了我一张像这样的卡片，上面写着两个问题，一个是他们想问总统的问题，一个是他们想问参议员的问题。我会选出该问哪些问题，顺序如何。除了我，谁也没有看过最终清单。候选人们就更没看过了。听众们提前不知道会不会抽中自己的问题。问题问完之后，听众的话筒就关了。

当然，1992年的时候，玛丽莎·霍尔的话筒开着，整个世界都听到她说的“是怎样的影响呢？”她跟进式提问所引发的事件，给老布什带来了决定性和破坏性影响。不错，在她提问的时候，老布什的确看了手表，表明他根本没听进去，但在他看了手表之后，他还有55秒的时间可以准备一个更为妥贴的回复。这段时间，罗斯·佩罗插了进来。霍尔的问题是对他们三个人提的，佩罗抢了先。

年轻的姑娘一问完，佩罗就自告奋勇地说：

我来回答好吗？

主持人同意了。

当然，佩罗先生……当然可以。

佩罗问：

你愿意由谁先开始？



玛丽莎·霍尔解释说：

我的问题是问你们三个人，所以……

佩罗接过发言权。

卷入这个活动，让我的私人生活和企业都陷入了混乱。所以我很关心它。相信我，如果你了解我的家庭，如果你了解我的私人生活，用不了一分钟，你就会同意，干点啥都比搞政治好玩。

但我的生活，就是一场美国梦。我来自一个普通的家庭。谁也比不上我幸运，能一路闯到这社会的顶端。对我来说，我最大的财富就是我的妻子和孩子。对任何家庭来说，事情都是如此吧。但我希望所有的孩子，希望今天在场的年轻人，都能像我一样，除了梦想一无所有，白手起家创建自己的事业。但他们必须拥有一个健康的基本经济环境，如果你欠了债，就像是身上缠着镣铐。我只是认为，既然我如此幸运，这就是我对他们欠的债，是我对下一代欠的债。从个人的角度来说，是我对自己的孩子和孙子们欠的债。

尽管有佩罗如此简洁、热情而切题的回答在先，可等老布什接着回答的时候，却还是给出了一个离题万里的答案（人们前后三次打断他的话），给听众留下一个清晰的印象：他根本就没在听。

对老布什总统来说，更糟的还在后头。他回答散漫，跟霍尔小姐交流尴尬，之后，轮到了比尔·克林顿回答。老布什坐回自己的凳子，克林顿却站起身来，朝霍尔小姐走过去，直接问她：

再跟我讲讲，它带给你什么样的影响吧。



他的这一举动让霍尔小姐一时失语。

呃……

克林顿为她找回了思绪。

你说你认识丢了工作和房子的人？

玛丽莎·霍尔表示同意。

嗯，是的，啊哈。

“嗯，是的，啊哈。”这等于是她在说，“你刚才听了我说的话呢！”在那关键的一刻，比尔·克林顿成了与老布什截然相反的表率。那关键的一刻，铸就了这位黑马候选人的最终胜利，也宣告了老布什再次当选希望的破灭。

当然，这短短的一刻，需要长时间的造就。克林顿的动作、眼神的接触，还有身体语言，都是完全有意图的。詹姆斯·卡维尔在回忆录里形容说，“我们确实跟州长练习过，从凳子上下来，走下台跟提问者进行接触。我们总会提醒他，‘去跟那个人说话。他说什么，你就跟着说什么。’”

克林顿的话也是关键。老布什总统给自己带来负面效应的条码扫描器事件过去一个月之后，克林顿也碰到了类似的挑战时刻，但他却把这件事变成了自己的有利条件。1992年3月26日，克林顿出席了纽约一个政治筹款活动。在讲演当中，艾滋病解放力量联盟的成员鲍勃·拉夫斯基打断了克林顿的话，指责他在对抗艾滋病问题上还做得不够多。克林顿偏离讲演主题，对拉夫斯基做出回复，双方的交流很快变得激烈起来。过了一



小会儿，两人吵得面红耳赤，但克林顿说，“我也有朋友因为艾滋病而死。我对你的痛苦感同身受。”终于，他为这次争吵划上了句号。

“我对你的痛苦感同身受。”还在竞选州长的时候，比尔·克林顿就见识过这几个字的魔力。它们成了他竞选活动的基调，也成了他通往白宫一路凯旋的发动机。这句话的潜在含义不仅仅是“我听到了你的话”，更重要的是，它还意味着，“我关心你。”

比尔·克林顿一听到玛丽莎·霍尔说，“嗯，是的，啊哈”，他就接过了话头，带球跑了起来。

我在一个小州当州长，干了12年。我来告诉你（国债）对我有什么样的影响。每一年，国会和总统都会签署法令，让我们做更多的事，可办事的钱却越给越少。

现在克林顿转进了超速档。他让自己的观点完全贴近玛丽莎·霍尔。

我在自己的州里见过普通人，普通的中产阶级。华盛顿提高了他们的税率，可他们享受的服务却减少了，因为政府裁减了富人们的税。在我的州里，我认识的好些熟人，都很可能丢掉工作；工厂倒闭的时候，我认识过去经营它的人；企业破产的时候，我也认识那些员工。我完全了解过去4年发生的情况。

我到这儿13个月了，自从10月以来，我在全美国遇到好些像你这样的人……

克林顿说“像你这样的人”的时候，玛丽莎·霍尔无声地



点着头。其实，她还可以举起话筒说一句，“你在听我说呢！”

正在此时，电视实况转播给克林顿和玛丽莎·霍尔来了个近距离特写，抓住了她赞成点头的情形（参见图3—3）。

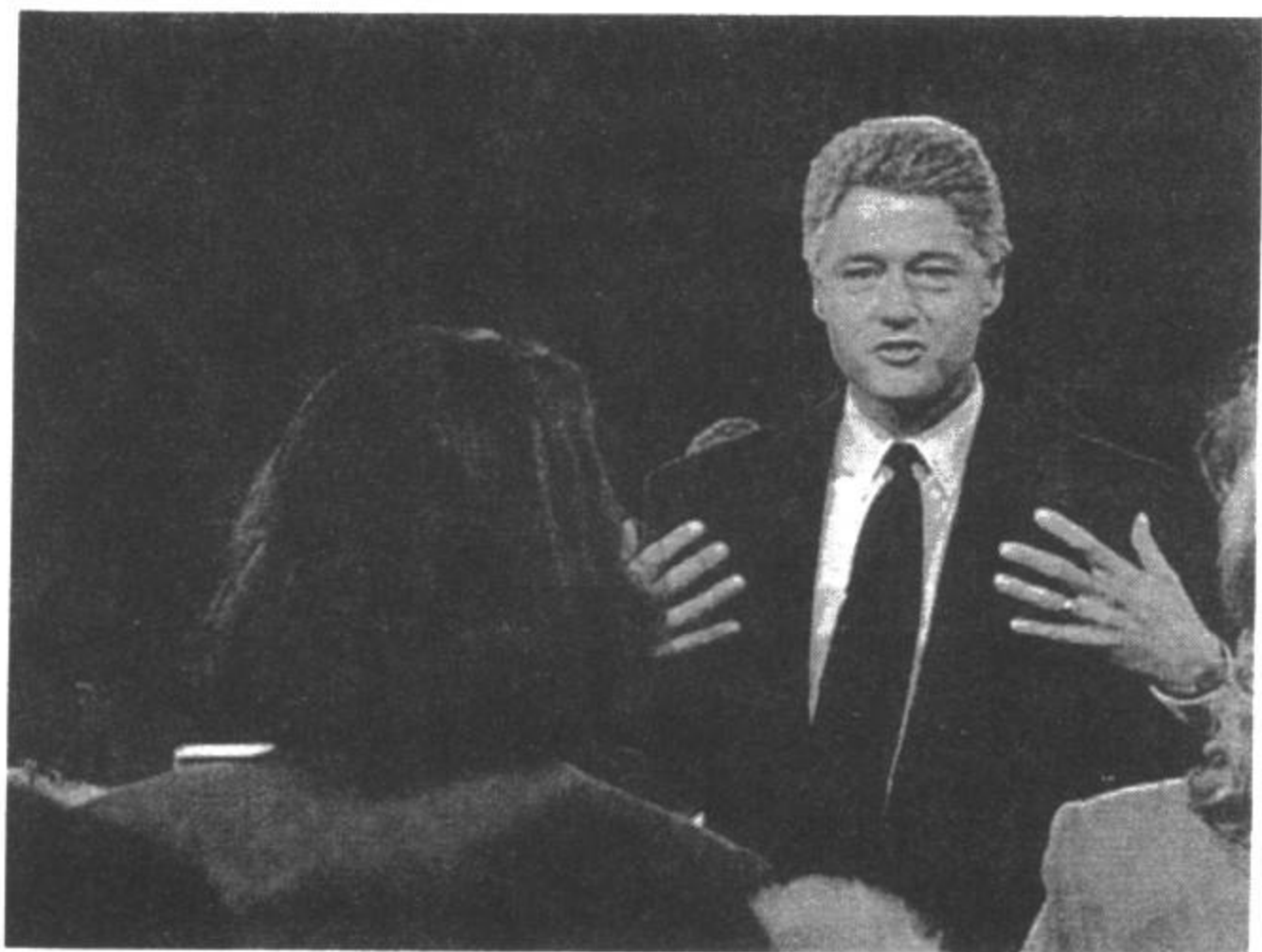


图3—3 比尔·克林顿在回答玛丽莎·霍尔的问题

比尔·克林顿继续说。

人们丢了工作，搞乱了生活，失去了健康保险。但我希望你理解，造成这一切的并不仅仅是国债。

虽然在布什总统回答的时候，卡罗尔·辛普森机智巧妙地更正了霍尔小姐对国债和经济萧条问题的误解，但克林顿依然抓住机会，原样重复了年轻姑娘所用的字眼“国债”，而且，他还进一步肯定了她。接着他回答说。

是因为美国没有投资于人民，是因为我们没有发展，是因



为我们 12 年来的经济都在缓缓衰落。在工资上，我们头一回排到了世界第 12 名。我们连续 4 年都没能在私营部门创造工作岗位。相较于 10 年之前，现在大多数人干更多的工作，挣更少的钱。

这一切都是因为我们紧紧抓住一种错误的经济理论不放。而现在你们所要做的决定，就是关于你们想要什么样的经济理论。这不仅仅是说，我们要拼命干，而是说，我们到底要干什么？我认为我们必须向美国人民的工作投资，向美国人民的教育投资，控制美国卫生保健的成本，再次把美国人民团结起来。

让老布什连任竞选失败的连锁反应，完全可以追溯到这一个关键时刻上：对问题做出了错误的回答。以下这个实验可以证明这一刻的重要性：“在弗吉尼亚里士满大学，105 名不记名投票者观看了这一过程，他们手持‘辩论测量仪’，当场把对候选人言辞的正面或负面反应记录下来。老布什回答了霍尔的问题之后，观众的反应相当负面，让老布什得了当晚最低的两次分数之一。”

玛丽莎·霍尔也对那一刻做了评论。辩论结束后，她说，“布什总统根本没回答我的问题。这让我有点不舒服。他先提到了去黑人教堂，又提到了他孙子们的事。”她把票投给了克林顿。

老布什笨拙的回答，造成了一连串的雪崩效应，使他连任总统的梦想化为了泡影。这是一个所谓关键性错误的经典例子：“准备，开火，瞄准！”目标还没进入他的视线，他就扣动了扳机。



虽然有机会参与竞选美国总统的人很少，可每个想在事业上获得成功的人，实际上，每个想在竞争中胜过他人的人，都必须避免“没仔细听”这个致命的错误。解决办法只有两步，看起来简单，但却有点违反我们的直觉。

- 正确地听
- 恰当地回答

在下一章里，你将学会第一步，也就是“积极倾听”的技巧，老布什总统对恰当回答玛丽莎·霍尔曾只有一步之遥。在随后的章节里，你将学会恰当地回答，而在第6章，你将了解老布什该如何做出不同的回答。

以下有关如何回答的说明性指导，是放诸四海皆准的。它专为弥补棘手问题和你回答之间的鸿沟而设计。等你知道该怎么处理那道鸿沟，你就能够避免那种老毛病——正是它，困扰了福斯塔夫，困扰了你的听众，最终也困扰了你的目标。

第4章 积极倾听



(武术：聚精会神)

让我给你讲个故事吧。有个大学教授向一位日本禅师询问有关禅的事。从谈话一开始，禅师就很明显地看出，教授对禅的知识根本没什么兴趣，一心只想用他自己的观点和知识打动禅师。禅师耐心地听着，最后邀请教授一起饮茶。禅师把客人的杯子斟满了，可还是一个劲儿地往里面倒水。

教授看着杯子里的水淌得到处都是，终于克制不住了，“杯子已经满啦，别再倒水了！”

“和这个杯子一样，”禅师说，“你的头脑里装满了自己的观点和思考。要是你不先清空杯子，我又怎么能给你讲解禅的奥妙呢？”

——《武术中的禅道》

让 我们假设，现在你完成了一次关键的陈述，你的表现精采绝伦。一切都很完美：你的故事充满雄辩力，



你的演示幻灯片简明扼要，你的讲话富有表现力，你的听众着迷地听着、看着。

这时，你开始了问答环节，你抽中了房间后面靠中间的那位先生。在第2章中，我们把这一刻称之为进行发言。

那人开始提问，但在你听来，他却好像是在说外语。你感觉他的问题跟你所说的内容有点关系，但他散漫的提问却始终不明要点。身为一个爱追求结果的人，你很想帮他做出回答。

这就是老布什当时的情况。他想要为玛丽莎·霍尔提供一个答案，只是他的答案跟她所提的问题对不上号。她并没有问他的孙子如何，也没有问青少年怀孕的事情，更没有问华盛顿特区之外黑人教堂的事。她到底想知道什么呢？老布什到底应该怎么做才对呢？

请注意禅师的建议：清空你的杯子。清空你的想法，这样你才能理清提问者的想法。要聚精会神。

聚精会神是人类一切活动（尤其是体育运动）的本质，在生死攸关的武术格斗中，更是万万不可掉以轻心。2003年拍摄的电影《最后的武士》（*The Last Samurai*）对此进行了生动的刻画。在片中，汤姆·克鲁斯扮演一名美国士兵，他想要成为日本武士，学习用武士刀作战。导演爱德华·瑞克（Edward Zwick）先用广角镜头拍摄比武场面，一直拍到某个重要关头；接着又从克鲁斯的角度，用特写镜头重放同一场面，借此捕捉到克鲁斯聚精会神的样子。当克鲁斯观察同一个关键时刻时，对手的一举一动都变成了极慢的动作，他看出了漏洞，知道该如何击败此人。他的聚精会神帮助他取得了胜利。



在问答的过程中，你要像克鲁斯那样，聚精会神地倾听提问者的每一个重要字眼。在战斗最激烈的关头，在听众目光的注视下，这么做很困难。对1992年总统辩论和选举的获胜者比尔·克林顿来说，这么做同样很困难：

你知道，随时随地倾听别人不是件容易事。夸夸其谈比专心听讲容易多了。在那样的情况下，压力那么大，几千万只眼睛看着你，要做到仔细倾听更是难上加难。我看到美国人民强烈要求我注意他们，仔细听他们说。

解决办法：踩下刹车。躲开“准备，开火，瞄准！”的陷阱。别想着怎么回答，要倾听关键论点。倾听指明问题本质与核心的一两个字眼。

不幸的是，关键论点总藏在一大堆多余的话里。这些多余的话里，有些部分是错误的信息。玛丽莎·霍尔把国债和经济衰退弄混了，主持人卡罗尔·辛普森努力想把它弄清楚。

我想她说的是不景气，我国如今面临的经济问题，而不是国家赤字。

别想着怎么回答，要倾听关键论点。

尽管辛普森女士是出于好意，可她这么做却让讨论出了轨，偏离了中心议题。

还有些多余的话是霍尔小姐的情感流露，而这些话包装掩饰了她的问题。



瞧，我有些朋友被裁员了。我也认识不少人供不起房屋贷款了……还有车贷。

其余一些遮掩主题的多余话，在任何问题里都会出现，可能是由于：

- 非线性的右脑思维
- 未经准备的即席讲话
- 站在观众前面感到紧张

综合以上所有因素，大多数问题刚提出来的时候都慌里慌张，一大堆多余的话把关键议题藏得严严实实，在陈述者听来，完全是一堆乱七八糟、含义不明的字眼。

对你而言，挑战就在于解开这层包裹皮。把所有的线头都理清，直到罗马石柱展现在你面前。

罗马石柱

公元前 100 年前后，正是罗马帝国辉煌的时刻。伟大的罗马雄辩家，如西塞罗等，要双手空空地在宏伟的论坛上一口气讲演几个小时，一份提纲也不用。不用提纲的原因是，还要等几百年以后，中国人才把纸发明出来。于是，这些雄辩家就把大殿四周庄严的大理石柱当做演说提示。讲演的时候，他们堂皇地在大殿上走来走去。当他们停在不同的石柱下，就转入不同的主题。每根石柱都代表相关论题的特定要点。在你进行重要陈述的时候，在开启问答环节之前，你必须找到你自己的罗马石柱，找出你的关键议题。



玛丽莎·霍尔问题的罗马石柱是什么？

玛丽莎·霍尔问题的重要字眼是“怎么”，也就是这个词，把老布什卡住了。她想知道，如果候选人对国家经济问题没有亲身体验的话，怎么能够解决它。她还有另外一个“什么”，这些经济问题对候选人们有什么样的影响。虽然这个“什么”在她的问题中最先出现，但相较于她最关心的论点，只是个附属品。她最关心的是：这三位候选人，有两位是千万富翁，另一位则是职业政治家，连任过两届州长，他们这样的人，显然不会出现经济问题，那他们能否解决美国的经济问题呢。这构成了一根双层罗马石柱：第一层是经济问题对他们每个人的影响；第二层是他们提供解决办法的能力。

玛丽莎·霍尔问了两次，每一次都强调了“影响”，而在提到解决办法时，她第一次用的是“解决之道”，第二次用的是“帮助”。而她第一次说的时候，老布什总统正在看手表。

国债给你们个人生活造成了什么影响吗？如果没有的话，那你们也就不曾体验过劳苦大众的生活，你们怎么才能公平地为普通人民找出经济问题的解决之道呢？

第二次，则是在四次努力都失败之后，总统请她帮助自己弄清问题，她回答说：

但它对你有什么样的影响呢？如果你没有过类似的经历，你不明白我们的感受，那又如何帮助我们呢？

你找出这根罗马石柱了吗？如果没有的话，别担心。我曾向我的客户播放这次交流的录像带，然后停下请他们回答。很多人



都看过这段录像，可只有 1/4 的人能做出正确的理解。剩下的人都被国债和经济衰退的讨论搞昏了头。他们认为罗马石柱仅仅是国债或经济衰退对候选人本人有什么样的影响。这很接近，但还没说到点子上。重点是：既然你地位优越，如何能够帮助我们？

实际上，在跟玛丽莎·霍尔的交流中，老布什有两次都碰到了霍尔的主要关注点。一次是在他努力理解她的问题时：

你的意思是不是说，有钱人不受国债影响？

但是他自我保护意识太强，消极地用自己的问题转述霍尔的问题，把自己逼到了死角，无法脱身。于是他放弃了，转而请年轻的姑娘重新叙述其问题。等她说完之后，他有点不着边际地回答了有关能力的议题：

但我想，要是因为你没得过癌症，你就不知道那感受如何。这么说是不公平的。你知道，不管到底是什么事，因为你没亲身经历过，就说你不知道那是什么样的感受，这么说是不公平的。

他的话里又一次充满了否定词：两个“没”，五个“不”。这使他滑进了倒车档，再也无法把回答转为正面基调。

事实上，三位候选人都没有专门回答能力的问题。他们直接拿出了解决方案；既然玛丽莎·霍尔寻求的是“为普通人民找出经济问题的解决之道”，这么做也是可以接受的。

比尔·克林顿清晰地听到了霍尔的两个关注点。他把罗马石柱给指了出来。他先说的是影响问题：

我在一个小州当州长，干了 12 年。我来告诉你（国债）对



我有什么样的影响……

接着他用第二根罗马石柱总结了自己的回答，也就是他的解决办法。他分别用“投资”、“控制”和“团结”等字眼，强调“怎么做”。

我认为我们必须向美国人民的工作投资，向美国人民的教育投资，控制美国卫生保健的成本，再次把美国人民团结起来。

罗斯·佩罗也清楚地听到了玛丽莎·霍尔的问题。他先回答的是她的第一个主题：影响。

卷入这个活动，让我的私人生活和企业都陷入了混乱。所以我很关心它。

接着以第二个主题总结自己的回答：他的解决方案。

我希望今天在场的年轻人，都能像我一样，除了梦想一无所有，白手起家创建自己的事业。但他们必须拥有一个健康的基本经济环境。

实际上，布什总统也在回答的最后部分提出了自己的解决办法：

但我想，说到经济衰退，要是你是美国总统，你当然会感受到它。所以，我才努力刺激出口，鼓励更多投资，建设更好的教育制度。

但在他长达 70 秒的回答中，这些“做什么”来得太迟了。在此之前，他弄错了开头，做了四次糟糕的尝试，两次被人打断，讨论跑题，再加上最后不着边际的漫谈，等他终于回到正



轨，一切已经为时晚矣。克林顿和佩罗也是在回答末尾才提出解决方案的，但他们的回答一开头都用的是第一人称，因此切合了玛丽莎所关心的议题。老布什的开头却大而化之：

呃，我认为国债问题对每个人都有影响。

通过这种概括性说法，总统实际上拉开了自己与经济问题的距离。更糟糕的是，在他这么做的时候，他忽视了玛丽莎·霍尔的罗马石柱，促使霍尔提出了后一个致命的问题，而这反过来又向观众传达了这样的信息：总统根本没用心听。想想看，要是老布什总统一开始就用自己最后几句话作答，那会出现怎样的情形。

我努力刺激出口，鼓励更多投资，建设更好的教育制度。

当比尔·克林顿离开座位，走向玛丽莎·霍尔，问她说，“再跟我讲讲，它带给你什么样的影响吧。”她不由得回答道：“嗯，是的，啊哈。”接着，三句话之后，克林顿这样拉开了自己回答的序幕，“我来告诉你它对我有什么样的影响……”他向观众表明，他刚才用心在听。

在问答过程中，你得学学克林顿：仔细倾听观众，招揽自己的观众，让对方情不自禁地说出“嗯，是的，啊哈。”

在问答过程中，你得学学克林顿：仔细倾听观众，招揽自己的观众，让对方情不自禁地说出“嗯，是的，啊哈。”

默读

默读，是帮助自己积极倾听的一个简单办法。低声对自己



说。无声地说出代表罗马石柱的字眼。“他问的是竞争，”或者，“她关心的是成本，”又或者，“他想了解时机的问题。”

实际上，老布什总统在第三次试着回答时，用了一种类似默读的方式。他措辞讲究地大声说，

你的意思是不是说，有钱人不受国债影响？

因为这只说中了霍尔小姐想表达含义的一半（而且是不重要的那一半），布什总统没能像克林顿那样，得到对方的“嗯，是的，啊哈”。于是他不再尝试弄清关键主题，而是放弃了。

我不太肯定我弄清楚没有……帮帮忙，我会回答的。

这里的教训就是，要仔细听清罗马石柱，用默读的方式将之阐明。想想关键字，也就是切中提问者议题的一两个名词或动词，读给自己听，但不要急于回答。

倾听的形象

积极倾听的另一个重要部分是你专心致志的身体表情。还记得第2章讲的内容吗？不过是在默默倾听时做出稍微有点懒散的样子，就带来了极大的消极后果？当对方在提问时，你不仅要在心里专心地分析他的话，还要让自己外表的方方面面都显出专心的样子。

- **稳定的姿势。**把体重均匀地分布在双脚上。
- **视线的接触。**要让你的视线像激光一样，牢牢地锁在提问者身上。



- 点头。表明你正处于接收信息的状态。
- 声音上的赞同。多用几个“嗯”、“啊哈”。
- 手指别乱动。不要捻弄指头。如果你的手指停不下来，不妨狠狠地快速捏一下指尖。这有助于减缓手指的紧张感。

现在让我们回到之前提到的场景，你把发言权交给房间后面靠中间的那个人。我们假设你仔细地听了，你专心地默读了，你“嗯”了好几次，你不断地点着头，但你仍然没弄明白。

你仍然没弄明白

这就是老布什总统犯下致命的“不理解”错误的那一刻，他正如禅师所说的那样，“你装满了自己的观点和思考。”总统推测：

你的意思是不是说，有钱人不受国债影响？

因为他说得不切题，玛丽莎·霍尔开始纠正他：

呃，我想说的是……

她的重音落在“说”字上，表明她感到沮丧，故此重复并肯定了詹姆斯·卡维尔所提出的竞选口号：“这就是经济，傻瓜。”类似霍尔小姐的表达方式还有，“呃，我真正想问的是……”重音落在“真正”二字上。提问者声音里略显急躁的强调之意，会像野火一样在观众当中蔓延。在老布什总统的例子中，观众们就是当晚观看辩论的上百万美国人民，也就是大多数的选民。

有些陈述者在没弄清问题的时候，会试图打断提问者的话。



他们会说，“让我看看这么理解对不对……”这是一种错误的做法，等于是给了提问者机会，让他们说出，“不，你理解错了！”换言之，也就是“你根本没在听！”

还有些陈述者会犯另一种错误，也就是装聋。他们听到了问题。房间里的其他人都听到了问题，但陈述者用一种无辜的语气说道，“能再重复一下问题吗”，这显然是在装傻。

另一些陈述者一开始就没理解问题，但他们会把错误的答案一直说完，如此自然会招来提问者的怒目而视。要是陈述者问（很多人都爱这么做），“这样回答解决了你的问题吗？”或是类似的说法，“你问的是……？”提问者就有了说不的机会，从而再次表达出这样的信息：“你根本就没在听！”

请把类似下面的话从你的字典里拿掉。

- “让我看看这么理解对不对……”
- “能再重复一下问题吗？”
- “这样回答解决了你的问题吗？”
- “你问的是……”

如果你没能完全理解问题（所谓完全，是指100%，而不是99.999%），请设想你和听众之间存在一条粗体红线。不要跨过这条线，不要发言权转回，不要回答，不要打断。精神分析师无法阐释遮遮掩掩的信息。此外，请接受禅师的忠告：不要臆断。

相反，你要把主动权交给对方。你只需对他说，“对不起，我没弄明白，你能把问题再讲讲吗？”这样做的话，就等于是你主动揽下了“没弄明白”的责任，而不是向提问者指出，他问



的问题莫明其妙。

提问者会怎么做呢？

他会重新思考自己的问题，用更简单的方式把它复述一遍。这样你就能脱身了。关键仍然是以积极倾听为基础：除非你完全领会了罗马石柱，否则，就不要回答。

除非你完全领会了罗马石柱，否则，就不要回答。

持球跑距离

在美式橄榄球里，有个衡量成功的重要统计数据，叫“持球跑距离”（Yards After Catch），指的是接球手拿到球之后，带着球跑了多少码。出色的接球手在接到传球后能跑很长距离。不那么出色的接球手，虽然很想变成高手，但往往还没接到球，眼睛就偏离了目标，跑了起来。于是他们没能接到球，跑多远也不算数。他们失败了。

这里也能套用上述比喻。手没碰到球之前，不要踏出一步；没完全领会罗马石柱之前，不要妄做回答。

通过积极倾听，你能自己找出罗马石柱，或是请提问者澄清，逐渐领悟。不管你采用哪种方式，总之，你的脑袋里牢牢地抓住了关键议题。等到了这时，也只有在这时，我们才最终进入暂停状态，前往问答循环的下一步：发言权转回。

第 5 章 发言权转回



(武术：自我防卫)

与敌成一体，恰若镜中影。

——《一刀流秘伝》(*Teacher Ittosai Sword Manual*)

当你的问答流程从“进行发言”迈入“发言权转回”时，这一动态的变化为你练习控制力提供了另一个机会。它把能量从提问者转回了你身上。

让我们回到前面聚焦的那一刻，也就是你把发言权交给房间后面靠中间的那位先生之后。他问完了一个冗长拖沓的问题，而你，不管是靠你自己也好，靠他的重述也好，完全领悟了他问题里的罗马石柱。身为一个受结果所驱动的人，你渴望给他一个答案，但假设这位先生的问题极具挑战性：“请稍等！你告诉我说，你的产品能帮我们省钱，可你的定价却比竞争对手高两倍！真是可恶之至啊！你怎么能开这么高的价？”



假设你想这样回答这位非常生气的先生，“如果你能仔细想想我们解决方案的总体成本，你肯定会发现，从长期的角度来看，它的费用低得多。”

这样一来，你就是在告诉潜在客户他错了。毕竟，他的问题得出的明显推论是，你的索价太高，而你的回答则表明，你的要价并不高。

此时，这位生气的先生会觉得你太好辩，就像公众对罗斯·佩罗的感觉一样。在就北美自由贸易协定问题进行辩论时，他咆哮着回答艾尔·戈尔，“你胡说！你在撒谎！”对你来说，要是潜在客户产生了这种感觉，肯定不会给你下订单。

还有一种深为传统智慧所偏爱的方法，也就是重复问题。可要是在对方问“你怎么能开这么高的价”之后，你立刻回答说，“我们怎么能开这么高的价呢？”结果，你的重复，反而强化了听众的印象，使他们认为你的确索价过高。

更糟糕的是，在回答的时候，你很可能会采取防御性的说法开头：“如果你能仔细想想总体成本……”从本质上来说，你是在推进一个消极的平衡。

因此，要是你听到了一个挑战性问题，不要回答，也不要重复；相反，你要释义，或变换措辞。

释义

在字典里，对“释义”的定义如下：用其他的形式，或使



用其他的字眼，重新阐述一段文本或一个段落，通常是出于澄清的目的。

这里的目的是，在你的问答过程中，利用“释义”，用另外的形式阐述挑战性问题，从而偏转挑战的矛头，控制其意义。这和“复述”有着根本的不同，因为重复暗示着强化挑战性问题中的潜在消极推论。消极的陈述带给人们消极的感受。要解释原先的问题，不妨以一个疑问词开头，如：

利用“释义”阐述挑战性问题，控制其意义。

- 什么……？
- 为什么……？
- 怎么……？
- ……吗？
- 能否……？
- 是否……？

之后，用一个问号结束你的释义。这些开始和结束语都是为了指明初始问题的核心：罗马石柱。

请注意，释义只是对原始问题的结构变形，而不是针对原始问题再次提问。就像老布什总统揣度说：“你的意思是不是说……？”结果让他学到了痛苦的一课。针对问题再次提问，是个注定要失败的技巧。

用问题回答问题，同样是一个注定失败的技巧。在一些销售培训当中，“为什么你这么问呢？”是个很受欢迎的逃避手法。



提问者会觉得你是在逃避问题，从而感到受挫和愤怒。而听众的愤怒必然会导致陈述者的失败。

一个好的解释，仅仅是把原始问题的词序调整一下，保留罗马石柱。解释和问题的不同在于，在句子末尾，解释的语调是降调；而提问与此相反，是升调。

现在，让我们再来看看最初的问题：“请稍等！你告诉我说，你的产品能帮我们省钱，可你的定价却比竞争对手高两倍！真是可恶之至啊！你怎么能开这么高的价？”

如果你说是“开价过高”、“价格高”、“昂贵”或是“花钱多”，你就只看到了表面情况，也就是提问者对你方产品价格的感觉或情感。

罗马石柱是价格。这就是球的中心，和其他细枝末节全没有关系。这，也就是一刀斋师父说的，恰若对手的镜中影。

现在，用一句解释把“价格”这个词揉进去。

- 我们定价的基本原则是什么呢？
- 为什么我们选择了这个价格呢？
- 我们是怎么得出这个价格的呢？

请注意，当你把初始问题中带有感情的形容词（如“可恶之至”、“高两倍”、“这么高”，等等）剥个干净，你也就消除了对方的恶意。接着，在你开始回答的时候，你就可以只强调价格本身，而用不着解释它到底是太高还是太低。

在释义中和你的对手结为一体，就等于是把战场给抹平了。



这正是武术防卫的本质：以巧劲抗蛮力，这样你们就展开了一场公平的辩论。

利用释义抹平战场。

在问答过程中进行释义，你用不着应对提问者潜在的敌意，而只需回答对方的问题。一旦提问者意识到你确认了他的问题，他就不会恼羞成怒地说，“我真正想问的是……”相反，他会同意地点点头，让你继续回答完毕。

提问者点头，完全是一个下意识的动作。在对客户进行私人培训的时候，我让他们互相提出棘手问题。要是解答人做出了正确的释义，提问人总是会同意地点点头。要是释义错了，他们则不会点头。相反，他们大多会皱眉或摇头。虽然这个练习只是模拟活动，虽然参与者彼此都是同事而非对手，但只要释义正确，人们都会点头。

让我们再来看看另外一个充满敌意的问题：“市场上还有几十个新创业的小公司干着跟你们一模一样的事情！还有那些巨头公司，占据着庞大的市场份额。外面是个弱肉强食的世界，而你们才蹒跚起步！你们凭什么认为自己能生存下来呢？”

罗马石柱是啥？

但愿你别说是“生存”。图5—1表明了为什么不是“生存”的原因。

请看上图，请把中间的白色区域看做是“安全区”，两旁的黑色区域看做是“危险区”。你的目标是把罗马石柱放在安全区。

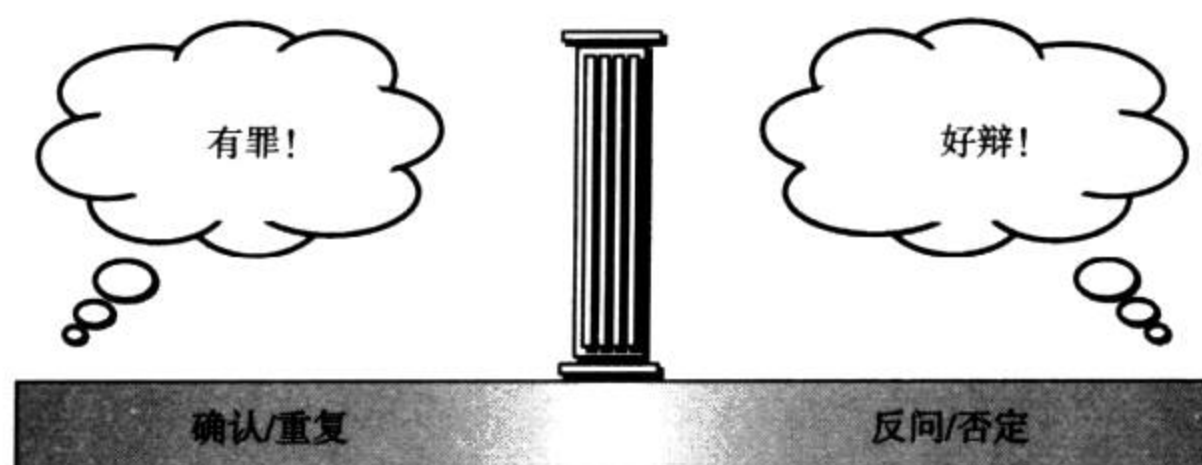


图 5—1 释义的定位

如果你重复挑战性问题，“我们凭什么认为自己能生存下来呢？”你就掉在了左边的危险区，因为你肯定了对对方认为你无法生存的合理怀疑。听众们会觉得你是在承认自己有罪。

如果你用自己的释义对挑战性问题加以反问，“为什么我们会在这个弱肉强食的世界里获得成功呢？”你又掉进了右边的危险区，因为你否定了提问者对你们生存能力的关注。听众们会认为你太好辩了。

罗马石柱是“竞争”。你可以这样释义：

- 我们会怎么竞争呢？
- 我们的竞争策略是什么呢？
- 依靠我们的竞争策略，我们将前往何方呢？

找出罗马石柱，把它安放在安全区域。你的释义只能涉及你们如何竞争，切勿谈到你们能不能竞争。释义要尽量简短。越短越好。要反射对手的提问，消除问题中的恶意。

释义要尽量简短。



这里还有一个棘手问题：“你知道这是一个男性居主导地位的行业。大多数购买决定，都是哥们儿几个挤在烟雾缭绕的小黑屋里做出的。身为女性，您认为自己该如何打入这个男人的世界呢？”

罗马石柱是什么？

但愿你的回答不是“大男子主义”或者“性别歧视”。要是你这样想的话，你会针对提问者的价值观和情绪（也就是核心之外的条条框框）做出回答。罗马石柱是“能力”，你可以做出如下释义：

- 要接触决策者们，我的能力体现在哪些方面呢？
- 我有能力接触决策者们吗？
- 我该如何利用自己的能力，接触到决策者呢？

这种敌意问题还有一种版本，“你看起来就像个孩子！我猜你在这行干得还不够久。早在你出生前我就开始干这行了，你却跑进来告诉我该怎么经营我的买卖。你凭什么指导我该怎么做？”

罗马石柱同上，仍然是“能力”，而非年龄。释义如下：

- 我为你提供建议的能力体现在哪些方面呢？
- 我是否有能力为你提供建议呢？
- 针对我们的解决方案，我的能力如何呢？

前面提到的所有冗长、拖沓、充满挑战性的问题，都可以归结到三个词上：“价格”、“竞争”和“能力”。



每个问题中的敌对情绪，都可利用释义加以消除。请注意，所有的释义都是中立的问题，有助于你给予积极的回答。请对比老布什总统在玛丽莎·霍尔提完问题后发言权转回时使用的潜在消极措辞：

你的意思是不是说，有钱人不受国债影响？

说了这样的话以后，一切回答都会显得充满防御感。想一想，要是他这样释义说，“一个有钱的人，该怎么为那些不太富裕的人寻找解决之道呢？”

跟在这个解释之后的答案，可以包含表示行动的动词，也可以针对玛丽莎·霍尔质问的“怎么”，阐明他提供解决之道的能力。

释义能将你定位在安全区的正中央，帮你做好朝着积极方向前进的准备。你也可以利用这一极为有效的技巧，控制其他类型的挑战性问题。

挑战性问题

消极问题

“这是个兼并的年代。银行间兼并，制造公司和药物公司兼并。人人都争着把命运跟别人拴到一起。你为什么不与本行业的大公司兼并，而要反其道而行之，做个独行侠呢？让人收购，跟人合并或搞合作，对你来说都可以啊。”



罗马石柱是什么？

这个问题的潜台词是：提问者认为你该选择兼并之路，可为什么你不这么做呢？为什么你要多花时间做完陈述，告诉听众们你会怎么做呢？为什么你要单干，力争市场的主导权呢？

罗马石柱是“独立自主”。

如果身为陈述者，你把时间用于回答“为什么你……”这一类的问题上，只会招致更多消极的问题，使你整天都疲于奔命。相反，你只需强调，为什么你要继续坚守你在陈述中所说的事业，就能把消极问题变为积极问题。解释如下：“为什么我们仍然保持独立呢？”

不相干的问题

“你的商标里这两个词中间没有空格，是怎么回事啊？”

这类问题往往会惹得陈述者微微一笑，窃窃私笑或是皱皱眉头，它们都代表着陈述者对提问者的轻视之情。当你在做陈述的时候，绝没有什么问题是不相干的。来自每一位听众的每一个问题，都是相关的，恰当的。只要他们问，你就要答。

你可以用这样的释义来压抑你的窃笑或皱眉，“我们商标设计背后有什么样的含义呢？”“为什么我们的商标采用这样的风格呢？”

没有什么问题是不相干的。只要人们问了，你就要答。



多重问题

这里，我们特指的是“各异型多重问题”（disparate multiple questions）。解答“相关型多重问题”（related multiple questions），对你来说没什么难度，比如说：“去年你们的研发费用是多少？它在你们的收入中占百分之几？你们的研发模式如何？”任何稍具财务头脑的人都能轻松应对以上三个问题，因为它们互有关系。

可要是在各异型多重问题当中，那可就难办了。在这样的情况下，很多陈述者对其中一个问题进行了深入的解答，可却忘了应对其他的问题。这时，陈述者往往转向提问者说，“你的另一个问题是什么来着？”

听众们会觉得：“你根本没仔细听！”

用不着浪费脑子，刻意记住其他人右脑非线性的数据垃圾。你只要选择其中一个问题就行，最简单的那个，最难的那个，最末的那个，最初的那个，让你吃惊的那个，或是让你期待的那个，都行。解释这个问题，回答它，然后转向提问者，用一种斩钉截铁的语气说，“你还有一个问题！”

提问者要么重复另一个问题（方便你用清晰、不受妨碍的思路进行回答）；要么他会说，“没有了，你已经解答了我的疑问”。在现实的回答环节中，后一种答复相当普遍，因为大多数人记不得自己右脑漫无目的的随想。不管是哪种情况，你都解脱了，可以继续回答第二个问题，或是抽选下一位提问者。



陈述式问题

有些问题表面上不是问题：“你的新解决方案似乎很有效，但它才刚刚发布，你也不知道它是否还存在什么缺陷。在我购买之前，我希望见到它经过实战的检验。对我们来说，它现在还不适用。”

如果你正在为一种大有前途的新产品进行前期推广，你肯定不希望这次交流的结果是对方不买账。你可以利用解释把对方的陈述变成问题，“为什么现在需要采用我们的新产品呢？”这样一来，你就能够转而回答，为什么潜在客户希望第一批使用你的新产品，享受它的诸多好处。

列举材料式问题

最后一种挑战性问题是涉及陈述内容的问题。你肯定遇到过这种情况：陈述者对一种新产品进行了极为详尽的介绍，结果听众中却有个人站起来问了一个之前已经讨论过的、有关该产品主要特性的问题。如果这是在公司内部会议上，其他听众大概会报以响亮的嘘声。在对外会议上，其他听众互不相识，他们往往会克制住嘘出声的冲动，在心底叹息。

陈述者跟听众之间也没有联系，他可能会表现得很有礼貌，克制住自己的叹息声。但他大概会这么开始回答，“之前我说过……”从表面上看这么说无伤大雅，其实却暗含着对提问者的不耐烦，甚至会给人高高在上的感觉。

相反，你要径直切入回答，就好像你从来没谈到过这个主



题一样。“绝对如此！说到这个功能，我们的新产品比市场上所有其他产品都要出色！”这时，你再把新产品的特性概述一番。不过，千万要抗拒诱惑，别站在肥皂箱子上反复强调陈述中已经说过的详尽细节。要简洁！

在问答过程中，要避免追溯式说法。

避免追溯式说法，可以带来三个明显的好处：

- 强化了你的卖点。
- 肯定了提问者（而不是给予否定）。
- 积极的感觉。由于在座的听众都曾听到你阐述过问题中的材料，又看到你耐心而积极的态度，他们会认为你是个善于控制的人。处惊不变，镇定自若。管理有效。

这里，我要对避免追溯式说法加一个重要的脚注。在讲故事的时候，追溯式说法是一种能产生连续性的有力叙述技巧。可是，在问答的自由开火阶段，现场呈现以一敌多的局面，规则就发生了变化。故此，只能使用向前援引的做法。

上述所有应对棘手问题的技巧，都至少具备一个共同点，让我们回到武术上来。

缓冲法

在重新组织挑战性问题的内部能量时，释义充当的是一个缓冲器的角色，消除问题中的消极因子。和武术一样，缓冲是



自我防卫的头条要则。通过与对手结为一体，缓冲器扯平了原本不平衡的力量（一个陈述者对众多听众）。这样，缓冲了消极能量之后，陈述者能够保持平衡，继续向前。缓冲能帮助你：

- 消除充满敌意的问题。
- 把消极问题转为积极问题。
- 把不相干的问题当成相关问题处理。
- 有效管理多重问题。
- 把充满感情的陈述句转化为问题。
- 沉着地应对列举材料式问题。

缓冲还有很多其他的优点……

- “我听到你了！”在任何问答流程中，这都是一个必要条件。它告诉提问者，以及其他听众：你在倾听。
- 精简。没有必要跟着提问者右脑非线性的混乱思维乱跑。
- 思考时间。在任何场合都是一笔最宝贵的财富，尤其是当你身处火线之下的时候。
- 言语表达。“言语表达”是一个源自排演的技巧，也就是在陈述中，把话大声说出来，借以澄清其意义。把缓冲器用言语表达出来，你就在自己的头脑里摸清了罗马石柱。（在第8章中，我们将更详尽地探讨言语表达。）
- 引发回答。当你清晰地找出了罗马石柱，你的答案也就自然而然地准备好了。
- 能闻度。每个听众都听到了你要回答的问题。

既然有这么多的优点，你应当为所有问题加上缓冲器，哪怕是不具备挑战性的问题，也给它加上。比如，“请你描述一下



贵公司打算如何在这个竞争环境中占领市场好吗？”不过，要是你把这个问题释义为，“我能否描述一下本公司打算如何在这个竞争环境中占领市场呢？”这么说听上去真让人觉得尴尬。故此，不妨利用关键词进行另一种缓冲。

关键词

面对非挑战性的直白问题，你可以换用另一种更简短的缓冲器，利用关键词指明罗马石柱，并在回答中涵盖这些词。比如说，“我们的营销方案包括……”或是利用关键词进行重复，“我们的营销方案吗？”接着进行回答。

利用关键词充当缓冲器，并在回答中涵盖这些词。

你还可以利用这一关键词缓冲技巧应对棘手问题，比如我们在本章开头提到的那段攻击：“请稍等！你告诉我说，你的产品能帮我们省钱，可你的定价却比竞争对手高两倍！真是可恶之至啊！你怎么能开这么高的价？”

用关键词缓冲法可以这么说：“我们定价的原则是……”

再来看看第二轮攻击：“市场上还有几十个新创业的小公司干着跟你们一模一样的事情！还有那些巨头公司，占据着庞大的市场份额。外面是个弱肉强食的世界，而你们才蹒跚起步！你们凭什么认为自己能生存下来呢？”

用关键词缓冲法可以这么说：“我们的竞争方式是……”



再看看第三轮攻击：“你知道这是一个男性居主导地位的行业。大多数购买决定，都是哥们儿几个挤在烟雾缭绕的小黑屋里做出的。身为女性，您认为自己该如何打入这个男人的世界呢？”

利用关键词缓冲法，你可以这么说，“我的能力包括……”

现在你掌握了两种缓冲方法。一是利用释义重述问题，二是找出关键词，把它放到你的回答当中。

然而，光使用一重缓冲，有些陈述者还不满意。他们觉得有必要在缓冲前面再做一次缓冲，也可以称之为双重缓冲。在后文中，你将会发现，在问答过程中最常采用的双重缓冲，全都没有用，有些甚至还会带来负面的效果。

双重缓冲

最常见的双重缓冲句是：

- 问题在于……

用一次没问题。用两次也没问题。用三次也没问题。可要是你每做一次解释就用一次，那就会显得你像是在拖延时间。

还有两个类似的说法是：

- 这是个好问题。
- 很高兴你这么问。

陈述者在碰到挑战性问题（也就是不太好的、陈述者不高



兴别人那么问的问题)时,往往会利用这类双重缓冲拖延时间。

反过来说,假设有位听众问了一个对你很有利的问题,比如,“你的产品有这么多新特性,我们很快就会在市场上看到它,对吗?”这时你倒可以愉快地把这两个双重缓冲都用上:“这真是个好问题!我很高兴你这么问!”接着你可以继续赞美自己产品新特性的优点。

可再假设接下来又有位听众问你,“不错,可你的产品为什么定价这么高呢?”你总不能说,“这真是个糟糕的问题!我不高兴你这么问!”这就有点下判断的意思了,而且很明显是偏向前一位听众。

还有一个常见的双重缓冲句是:

- 你真正要问的是……

这种措施暗示提问者没能正确地阐述问题,而陈述者则慷慨大度地帮对方做了澄清。对听众来说,这是一种侮辱。

此外,还有一句常见的双重缓冲是:

- 如果我了解你的问题……

这句双重缓冲透露的信息是致命的,“我根本没有听。”最后一句双重缓冲是:

- 问题/重点是……

如果你在发言权转回时使用“重点”或“问题”这样的字眼,就等于是承认在你和听众之间存在重点或问题。更糟糕的



是，你必然会把这一消极的对比带进自己的回答当中。

从你的字典里把上述所有双重缓冲都删掉。如果你实在想要使用双重缓冲，就要加入一个“你”字。

“你”字的力量

在你解释之前的双重缓冲里加入一个“你”字。

- 你在问……
- 你想知道……
- 你的问题是……

请和这部分提到的第一种双重否定做个比较：

- 问题是……
- 你的问题是……

关键的差异就是“你”——一个人类交流中最有力的字眼。只要在 Google 上搜索一番就能知道，耶鲁大学曾研究过英语中最具说服性的词汇，排在第一位的就是“你”字，比“爱”和“钱”都要靠前。要说明“你”字的力量，还有个更为简单的证据：它和对方的名字是同义词。再来看看世界上最成功企业的著名广告词：

- 你准备好了吗？（思科公司）
- 挖掘你的潜能，释放我们的激情！（微软公司）
- 随你吃。（汉堡王）

而且，借助“你”字，能在你跟提问者之间建立起一种直



接的个人联系。它为你和听众创造了视觉联系。这里的视觉联系，是一个专业术语，它不仅仅意味着我们通常所说的“视线接触”，后者大多是转瞬即逝的动作。视觉联系指的是，你看着听众中的一个人，直到看见他也回看了你，直到你感觉出双方产生了默契。

为什么视觉联系如此重要呢？因为：如果在一个冗长含混的问题中，你看着提问者，接着又用前面提到的第一种双重缓冲说，“问题是……”这样你就好像转向了其他的听众。这会唐突地打断你和提问者之间的视觉联系，让对方感到他被你无情地抛弃了。

反过来说，要是你使用第二种双重缓冲“你的问题是……”，你就可以继续保持跟提问者的视觉联系，让他觉得受到了你的关照。而且，你还能看到对方如何应对你的缓冲。皱眉表示你没有说对，点头意味着你说对了。当你看到对方点头之后，也惟有在看到对方点头之后，你才能自由地开始作答。

惟有在看到对方点头之后，你才能自由地开始作答。

点头等于是玛丽莎·霍尔所说的“嗯，是的，啊哈。”点头有着最根本的好处，因为它表明的信息是“你听懂我的意思了！”请记住，提问者听到了准确的缓冲，必然会不自觉地点头。

前述所有控制手段（从你发言权转回开始，直到你做好准



备进行回答的那一刻)，都可以总结为“三重保险”。

三重保险

第一重保险。惟有当你完全领会问题的罗马石柱之后，你才将发言权转回。这表明一流接球手总是在稳稳地接到球之后，才持球跑起来。如果你没能完全领会罗马石柱，那就不要急着往前冲。相反，你要采用邮局的做法，看到地址没写清楚的信件，就给它盖上一个邮戳：“退回原址”。你主动承担责任，并把发言权还给提问者，“很抱歉，我没听明白；你介意复述一下问题吗？”

第二重保险。如果你确定自己掌握了罗马石柱，在你的回答里用上关键词。缓冲的时候，请跟提问者保持视觉联系，直到你看见对方点头，表明你正确地找到了罗马石柱为止。惟有在看到对方点头之后，你才能继续进行回答。

第三重保险。如果你尽了最大努力，对方还是皱起了眉头，那就别急着回答。相反，你再度把发言权交给对方，“很抱歉，我没听明白；你介意复述一下问题吗？”

如图 5—2 所示，这三重保险，能帮助你查漏勘误，避免给出错误的回答。这样一来，提问者也就不会感到：“你根本没仔细听！”或是类似的，“我并不是要问这个！”，以及“我真正想问的是……”

即便有了三重保险，仍然存在这样的可能：由于罗马石柱涉及到两个相关主题，你可能没有将它们充分体现在回答当中。

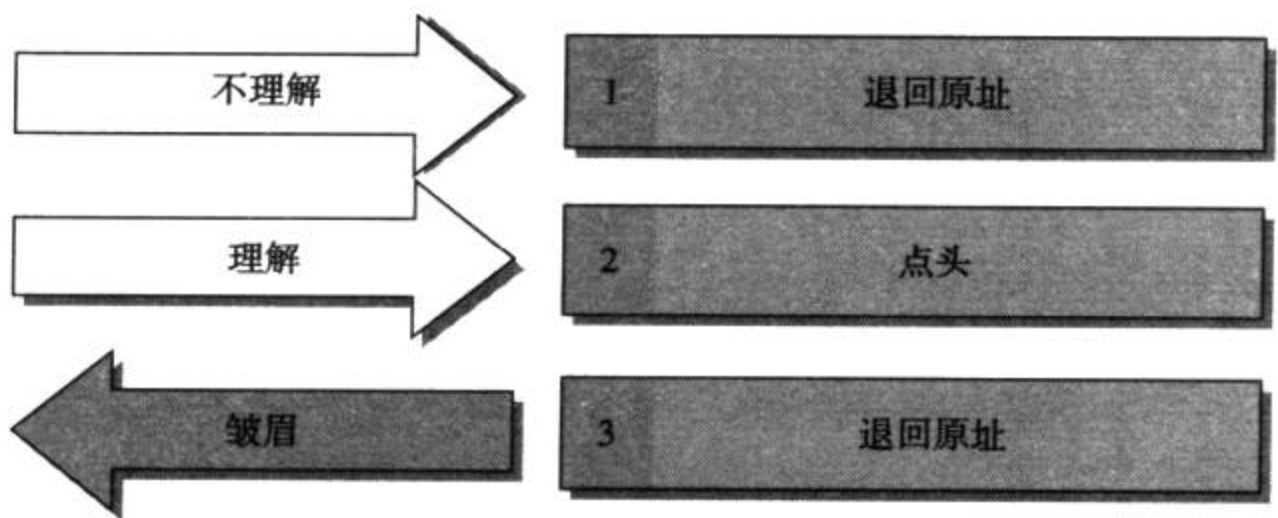


图 5—2 三重保险

这时，最糟糕的情况就是提问者紧追不舍地问，“是的，可我还想知道……”不过，比起恐怖的“你根本没仔细听！”这已经要温和得多了。

图 5—3 对本章的内容做了概括：问题与回答，可以通过以下三种缓冲方式的任意一种连接到一起：

问题	释义	回答
	“你”字短语+释义	
	关键词	

图 5—3 缓冲概要

用一个简单的疑问句来释义。

- 为什么我们选择了这一定价呢？
- 要接触决策者们，我的能力体现在哪些方面呢？
- 我们如何竞争呢？

把“你”字短语放在释义之前。

- 你问的是，“为什么我们要选择这一定价呢？”



- 你的问题是，“要接触决策者们，我的能力体现在哪些方面呢？”
- 你想知道我们怎样竞争。

关键词。

- 我们的定价是基于……
- 我的能力包括……
- 我们的竞争方式是……

前两种缓冲方式，释义以及在释义前加“你”字短语，能为你赢得思考时间。然而，如果在整个过程中，你太过频繁地使用这两种缓冲（尤其是带“你”字短语的那个），会让你显得很不自在。尽管“你”字有着如前所述的诸多好处，可用得太多就过分了。每一句缓冲都用“你”开头，会让你好像一只咕咕叫的猫头鹰。

第三种缓冲方式，关键词，没给你留下任何思考时间。在你迈出步伐之前，你必须把球牢牢地握在手里。你要保证，在你说出第一个字之前，脑袋里清清楚楚地立着罗马石柱。然而，当你利用关键词，毫不犹豫地做出回答，你会显得非常犀利，成竹在胸。关键词是最高级的缓冲方式。

善用关键词缓冲法的杰出代表是科林·鲍威尔（Colin Powell），此人大概可算是美国有史以来最出色的一位发言人。2003年4月15日，伊拉克战争拉开序幕后不久，当时的美国国务卿鲍威尔先生，在华盛顿外国记者新闻中心召开了一次对外记者招待会（参见图5—4）。



图 5—4 科林·鲍威尔召开记者招待会

在会议过程中，鲍威尔先生应对了 11 个问题，但一次也没有使用解释或双重缓冲法。每一次，他都利用关键词或是记者提问中自带的词汇展开回答。请想一想他当时所面对的挑战吧：大多数外国记者的母语都不是英语。所以，对鲍威尔来说，记者们的问题里充满各种奇怪的语序和结构。此外，身为职业记者，他们一旦获得提问机会，总会尽量提多重问题。

以下部分的内容源自那次记者招待会的会议记录，我们来看看记者提的一些问题，接着再来看看每个例子中，鲍威尔先生是如何只依靠关键词缓冲，迅速地将发言权转回。虽然他的回答相当彻底，不仅仅包括关键词缓冲，但为了阐明这一有力的技巧，我们只看他回答的前面部分，也就是他发言权转回、



重获控制的交接点。

鲍威尔先生做了一番简短的开幕致辞，然后开启问答环节。

很高兴回答各位的提问。

第一个问题来自一位俄罗斯记者。

身为美国总统的外交政策顾问，你认为联合国在防止军事冲突方面仍然能发挥作用、具有重要地位吗？而不仅仅是充当人道救助的角色？你认为该组织需要改革吗？

关键词是什么？显然不是最后一个词“改革”。如果鲍威尔针对这一主题进行回答，他就会落到图 5—1 左边的危险区域，因为他肯定了记者的推断：联合国不能发挥作用了，需要改革。他所说的话就会变成对联合国的指手画脚，这和美国声称的支持性政策是背道而驰的。然而，国务卿发言权转回的第一句话是这样说的：

联合国依然是一个重要的组织。

这些关键词充当了一个减震缓冲器，使得鲍威尔能够进一步提出支持性的证据。

总统以及（参与对伊战争的）各国领导者，英国首相布莱尔、西班牙总统阿兹纳、意大利总理贝卢斯科尼，还有澳大利亚总理霍华德等人都指出，他们相信，在伊拉克战后重建工作中，联合国将扮演重要的角色。

他的回答还包括其他的内容，但让我们来看看来自一位埃



及女记者的另一个问题。

谢谢你。先生，以色列方面说，他们已经向你递交了对“路线图”计划的修正案。你收到过来自另一方面，也就是巴勒斯坦方面的提议吗？该计划还容许进行更改吗？之前，你曾告诉我们这件事没有协商的余地了。现在，对于定居点问题，有关定居点问题，也是路线图计划的一部分吗？

显然，她的思绪很散乱，于是鲍威尔试图让她说得再清楚些。

是什么？

女记者试着做解释。

定居点是路线图计划的一部分，我们看到以色列方面修建定居点的活动进行得真是如火如荼。我们在电视上都看到了。我们看到过报道……

鲍威尔插嘴想让她回到问题上来。

谢谢你。

女记者继续说，

所以，你对定居点问题怎么看？

关键词是什么？显然并不是她最后一句话中的“定居点”。如果鲍威尔针对这一议题做出回答，他会再度掉进图 5—1 左边的深色危险地带，因为这样一来他确认了记者的看法：在美方发起的和平进程中存在着障碍。其后再怎么回答，都只能强调美方活动（也就是路线图计划）的较次要方面。故此，他发言



权转回的第一句话是这么说的：

有关路线图计划……

鲍威尔以“路线图计划”而不是“定居点”做关键词，为自己创造了一个减震缓冲器。这帮助他做出一个实质性的声明，而无需采取防御姿态。

等阿布·马赞^①先生确认之后，路线图计划将派发给参与各方。这份计划的草案已于去年12月定稿。

之后鲍威尔向女记者作答，不过我们暂且打住，再来看看另一个来自黎巴嫩记者的提问。

国务卿先生，国际上对谁将成为下一个（美军打击目标）深表担忧。据与布什政府有着密切联系的知情人士透露，支持开罗的政权，还有沙特阿拉伯政府都替自己担心了。你对这一观点有什么看法？在你看来，美国是不是打算靠枪杆子推行自己的那一套价值观？

“打算靠枪杆子推行自己的那一套价值观……”这个问题是在指控美国欺凌弱小的霸权主义行径，鲍威尔绝不能确认这一指控！于是，当发言权转回时，他立刻斩钉截铁地否认了这一指控。

不，当然不是。

不管是鲍威尔，你，还是任何陈述者，都没有任何义务去回答一个不真实的指控，只需断然加以驳斥即可。如果有人用

^① 阿布·马赞（Abu Mazen）巴解组织执委会主席。——译者注



包含错误信息的问题攻击你，你尽管像鲍威尔那样做；跳过缓冲，直接驳斥。

任何陈述者，都没有任何义务去回答一个不真实的指控，只需断然加以驳斥即可。

否认之后，鲍威尔继续巩固阵地：

两天前，也就是上周末，总统对这一问题做了清晰的解释。我们对叙利亚深表关切。我们向叙方表明了我们的关切。我们对伊朗的一些政策，同样深表关切。我们明确告知伊朗我们所关心的问题。

最后，他再次强调了自己先前的驳斥。

但绝对没有什么（军事打击）名单。

我们可以换一个简单点的例子，“你什么时候才能不再打老婆？”对这一潜在的指控，正确的回答是，“我从没打过老婆。”要从一开始就否定错误的指控，把它当场拦下来。一个字，“不！”

接着，一位墨西哥记者再度向科林·鲍威尔发起了攻击，他问道：

国务卿先生，我有一个关于古巴的问题。你是否愿意向我们透露一下，对于接近古巴人权状况的国家，尤其是对过分亲近古巴政府的墨西哥，你有什么建议？还有一个问题。有些国家把美国称做“世界警察”。你同意这种说法吗？



“世界警察……”这又是一个攻击美国霸权主义行径的问题！它是“你什么时候才能不再打老婆”的另一变体。故此，鲍威尔绝不能在回答中承认这一指控。然而，由于这是一个双重问题，他必须依次进行回答。他先回答了有关古巴的问题，又对古巴问题做了若干支持性的说明，然后他断然否定了接下来的指控。

再说到美国充当世界警察的问题，我们不寻求战争，我们不期待战争，我们不需要战争，我们不渴望战争。

在这次记者招待会中，鲍威尔继续以相同的态度应对了其余每一个问题。他仔细地倾听，回答了每一位记者向他提出的多重挑战性问题。直到有位澳大利亚记者向他提问说：

国务卿先生，美国政府和朝鲜之间似乎有望达成一个协议。你认为，美国政府和朝鲜是否会很快召开会议呢？你希望参加什么样的论坛呢？你认为这是自对伊开战以来的跟进行动吗？

鲍威尔咧嘴笑了。

问得好。你想一次就把它问完，对吗？

接着，他针对美国 and 朝鲜间的关系做了回答。和回答其他的问题一样，他依然以关键词缓冲的方式做开头，随后指明自己与美国政策一致的立场。

和其他缓冲方式一样，关键词缓冲技巧具备以下主要优点：

- 指明罗马石柱。
- 概括问题核心。



对答如流

- 扯平战场。
- 为解答做准备。

……这些优势，都能帮你做好准备，进入下一章的学习：
如何回答。

第6章 做出回答



(武术：自我防卫)

阴与阳是两种互有联系、互为补充的状态。阴把宇宙万物展现为消极，阳则展现为积极，阴阳是连贯动作中一股不可分割的力量。

——李小龙（1940—1973）

本书已经讲了整整五章的内容，但仍未谈到如何回答棘手问题。我们是故意这么做的。身为受结果驱使的人，比如你，往往太快做出回答，导致一连串的消极结果，落得跟老布什总统同样的下场。在前面的内容里，我们提出，要做出回答，必须满足两个至关重要的先决条件：

- 倾听罗马石柱。
- 在缓冲时向提问者确认罗马石柱。

公共关系顾问、投资关系顾问和媒体训练师传授的传统问



答应方法，只不过是把可能提到的问题列成表，再列出一份相应的答案表。这是一种简单的因果式方法，或称之为“问题/解决方案”法。在武术中，这么做固然是必要的，但它跳过了前述的两大条件。只有当你满足了这两个至关重要的条件时，你才能准备好进入问答循环的最终关键点——也就是回答。

等价交换

回答任何问题的正确方式，都必须遵循前面提到过的、回答不相关问题时的原则：只要有人问，你就必须答。这一原则适用于所有问题。当你宣布开启问答环节，面对问题之后，你就肩负起了义务。你必须回答来自任何听众的任何问题，除非你根本不知道问题的答案。就像在武术中，你必须用一股力平衡另一股力；为棘手问题中的消极方面提供积极的补充：以阳克阴。

你必须回答来自任何听众的任何问题。

而且，你的回答必须直接点明罗马石柱。否则必然会使提问者做出“我不是要问这个！”或者“我真正要问的是……”之类的反应，也就等于“你根本没听！”也就是老布什对玛丽莎·霍尔效应。

试图回避问题的实质，会显得你在推诿或有戒备之心。还记得吗，鲁斯问鲍勃·纽哈特说，“那你的意思就是‘没治好



过’？”纽哈特回答说，“不，不，我并不是说‘没治好过’。”他显得是多么招架不住啊。还有，特伦特·洛特在解释自己对种族隔离主义者斯托姆·瑟蒙德表示赞赏的原因时，把什么事都扯出来了，就是不承认种族隔离，又显得是何等的一味推托啊。

鲍勃·纽哈特的结结巴巴是为了追求喜剧效果，但特伦特·洛特的逃避却让他损失惨重。电视节目主持人追问洛特是否知道瑟蒙德是个种族隔离主义者，洛特终于松了口。这里的教训和武术一样：要迎头指出罗马石柱的核心。

此外，还有一条绝对原则是：你对每一个问题所做出的每一个回答，都必须诚实、坦率。

你对每一个问题所做出的每一个回答，都必须诚实、坦率。

对答案加以管理

迎头指出问题核心。很多陈述者常犯的错误就是在陈述之后进行另一场陈述。要时刻记住，开启问答环节的惟一目的是澄清你陈述或讲演中的材料。故此，你务必保证两大前提：一是你详尽地阐述了你的发言材料；二是问答时间是在听众的要求下，为其提供详尽的细节。

在相同的前提下，你还要回答得尽量简洁。不要滔滔不绝，也不要展现你雄辩的口才。就经验而言，在大多数环境下的大



多数问题，你的回答至多不应超过 60 秒钟。

预计

为了提前做好上火线的准备，整理一份你可能碰到的最棘手问题清单。只整理问题，不要整理答案。尽可能从多种渠道搜集问题，同事、客户、合伙人、顾问，甚至你的竞争对手（要是你能做到的话）。政治家为参加辩论做准备时，会在练习过程中找人扮演对手。我们在下一章将会更详尽地介绍如何练习和做准备，但现在，请先把自己假想成对手。

你比其他任何人都更了解自己的事业。把直锁咽喉的问题列出来，设想最糟糕的情况。不过，等清单整理好之后，要仔细地反复检查。你将发现，哪怕清单里有 100 个棘手的问题，都可以归结到若干组危险主题上。你还可能惊讶地发现，几乎每一个行业都存在这些危险的主题。信息产业、生物工业、制造业、房地产业、零售业、餐饮业，甚至一些非营利部门，它们全都有着同样的危险主题。

确认共同的主题

- **管理。**你有合适的人手吗？你的团队完整吗？
- **竞争力。**你如何迎接竞争，打败竞争对手？
- **发展。**你将如何创造激动人心的结果？
- **定价/成本。**你的基本定价原则是什么？



- **意外。**如果……，你将怎么做？
- **时机。**你为什么要等这么长时间？你为什么不再等等？
- **难对付的事情。**有关疑难事件，人们一般会这么问，“什么事情让你彻夜难眠呢？”要坦率地回答这种问题，指出你关注的焦点，但接下来，你要立刻谈到你为解决这些难题所采取的行动。
- **知识产权。**和有关疑难事件的问题一样，对于任何有可能引发诉讼的情况都要保持坦率态度，但紧随其后，你要立刻拿出为保护自身利益（或遵照律师意见）所采取的行动步骤。

一旦找出这些与自身业务相关的危险主题，你需要为它们逐一设计一套立场声明。要像是为媒体写新闻稿那样精雕细琢地写。你要跟重要的同事一同讨论和磋商。等你们商量出结果，剩下的事就简单了：要是挑战性问题涉及到这些危险的主题，你只需对立场声明稍加调整，即可做出回答。在准备时做好一切安排，不要到了陈述时才手足无措。在火线下面想想清楚，别上了战场才磨枪。

为每一个危险主题设计一套立场声明。

如何应对特殊问题

若干特殊类型的问题，需要特殊的处理方式。

跑题的问题。在前面的章节中，你已经了解到，没什么问



题是不相干的。即便是“你的商标里这两个词中间没有空格，是怎么回事啊”诸如此类的问题，也不是什么不相干的问题。尽管这类问题有点跑题，但和别的问题一样，它需要你给予回答。因此，一旦你利用缓冲，忍住对提问者的窃笑和皱眉，你既可以直接回答说，“这是我们选择的商标风格，”也可以把它暂时搁置到一边，“等陈述结束之后，我很乐意与你分享其中的原因。”

不准确的问题。也就是类似之前我们所说的，“你什么时候才能不再打老婆呢？”一类问题，或是类似科林·鲍威尔听到的夸张指控，“美国靠枪杆子推行自己的那一套价值观……”，简直像是“世界警察”。请利用前一章的建议反驳这类错误的指控：不管是鲍威尔，你，还是任何陈述者，都没有任何义务去回答一个不真实的指控，只需断然加以驳斥即可。一个字，“不！”

不知道的问题。听众并不指望你是本活动的百科全书，所以，要是你不知道一个问题（尤其是有关精确细节的问题）的答案，只需坦白地向提问者承认，不过要答应对方稍后给他答案。为展现你的诚意，你还可以向对方索取名片。

然而，要是问题关系到你解释的核心，你必须直接回答，不能逃避，否则就会显得是在推脱。

2004年4月13日，小布什总统就碰到了类似局面。那天召开了一场有关伊拉克战争的黄金时段记者招待会。一位记者问：



在上一次选举中，有人问你此生犯过的最大失误是什么。你当时打趣说，是卖掉了山米·索萨^①，那时是在9·11事件之前。那么，9·11事件之后，你认为自己所犯的最大失误是什么呢？你又从中得到了哪些教训呢？

小布什总统回答：

我真希望你先把这个问题写来给我看看，好让我做个准备。我敢肯定，历史学家们回首往事的时候会说，老天爷，他当时要是这么干，或者那么干，会做得好些。你知道，我敢说，就在这次记者招待会上，面对这么大的压力，说不准什么时候我就犯了错。好在到目前为止还没出什么错。

接着，他重申了出兵阿富汗和伊拉克的理由，并用下面这段话做结尾：

我不想让各位觉得我好像没犯过错似的。我知道我犯过错。我只是没法子。你让我站在众目睽睽之下，我猛地想不出来自已到底犯过哪些错。

小布什总统的这番回答，引起了媒体的广泛关注，认为他是在搪塞了事。于是媒体对此穷追猛打。四个月之后，在《纽约时报》的一次访问中，记者问总统说：

在上次大型记者招待会上，你说你想不起自己犯过些什么错。现在都过去三四个月了，你想起来了么？时间挺久了。

^① 山米·索萨 (Sammy Sosa)，美国著名棒球选手。小布什曾担任过“得州游骑兵”棒球队的老板，为振兴该球队付出过诸多努力。但他卖掉了山米·索萨，而索萨为新队挣得了不少荣誉。小布什为失掉他而深感遗憾。——译者注



这一次，小布什总统打趣道：

你是说，除了答应接受这次访问，我还有过什么别的失误吗？

就在这次访问中，他还承认自己犯过一个颇可理解的错误。

在一次闪电般地获得胜利之后，我对形势做了错误的估计，因为我们根本没料到胜利来得那么轻松。

两个月后，小布什和参议员克里在密苏里州圣路易斯华盛顿大学进行市民提问式辩论，这个主题再次露面。听众琳达·格莱贝尔（Linda Grabel）问：

布什总统，在上个四年任期内，你曾做过上千个影响到数百万人的决策。请举三个你意识到自己犯了错、之后如何改正的例子。谢谢。

小布什总统回答说：

我做过很多决策，有些是微不足道的决定，比如任命你从来没听说过的委员会，有一些则是事关重大的决定。打仗的时候，总有很多战术决策，历史学家们在事后看了会说：他不该做那样的决定。我愿意为此承担责任。我是个人，但对于那些重大的问题，比如我们该不该进入阿富汗，该不该除掉伊拉克的某人，我至今仍坚信自己的决定，因为我认为那是对的。

这就是你真正关心的——每当他们问到失误，这就是他们关心的。他们想说，“你在出兵伊拉克问题上犯过错吗？”答案是，“绝对没有。”它是个正确的决定。



这一次，总统坚定地支持了自己的决定，为琳达·格莱贝尔的挑战做了等价交换。他进一步肯定了自己的行动，然后总结说：

你问的是我犯过哪些错误。我在一些人事任命上出过错，但我不会点名。我不希望在全国电视上伤害他们的感情。但一切都有待历史的证明。倘若历史认为我的这届政府犯过什么错，我愿意无条件地承认。因为决策是总统做的，总统必须承担责任。

这里的教训是，你必须正面回答棘手问题。你可以带点谦虚的幽默轻松地应对，你可以坦率地承认，或者坚持自己的立场。但不管怎么说，你必须点明听众心目中最关心的主题。请牢记本书前言中大卫·佩莱所说的话：“我想了解的是，陈述者到底想没想过这个问题，他是否坦诚率直。”

你必须正面回答棘手问题。

机密问题。如果对方提出的问题事关机密，你回答说，“我无权透露有关消息”，这会显得像是在推诿。如果你说，“要是我告诉你的话，我就得把你干掉！”那就更像是推托之辞了。

那该怎么做呢？要为你的保密找个理由。把它归咎为公司政策、安全制度、竞争性数据、法律或隐私等问题，要用正面的语气说，不能采取否定说法。不要说什么“我们无法提供这类机密信息”，而要说，“我们公司的政策是，只提供此前在新闻稿中透露的信息。”在本书前言里，比尔·克林顿回答有关莱



温斯基的问题时说，“此刻我有公务在身，请恕我无可奉告”，就是把保密的原因归结到法律上。

2004 年竞选总统期间，参议员约翰·克里曾碰到一个机密问题。竞选之初，克里声称有外国领导者支持自己出任总统候选人。3 月 14 日，在宾夕法尼亚州的市民集会中，有人反复要求参议员指明所谓的外国领导者到底是谁，克里数次加以拒绝。那人还是不肯罢休，克里情急之下冲口而出：

那不关你的事！这是我的事！

听众立刻觉得克里有所隐瞒。稍微平静了一会儿，克里解释说：

如果我每次谈话都要记名的话，就没有领导人愿意跟我交谈了。

这次事件给约翰·克里的教训是，他学会要把不情愿做的事归结到保密性上。对你来说则是：如果你无法回答，那就找一个正当的理由。

如果你无法回答，那就找一个正当的理由。

投机性问题。如果有人问及预见性事宜，比如，“你们什么时候能盈利？”不要自做预测，你可以解释说，碍于公司政策，这类问题不便回答。

所述属实的问题。假设提问涉及到一个有关你或你公司的问题，且其内容所述属实。举例来说，如果你新创办的公司进



入了某个受大公司控制的行业，有人问道：“市场上还有几十个新创业的小公司干着跟你们一模一样的事情！还有那些巨头公司，占据着庞大的市场份额。外面是个弱肉强食的世界，而你们才蹒跚起步！你们凭什么认为自己能生存下来呢？”

又比如你是老布什总统，玛丽莎·霍尔问你，“国债给你们个人生活造成了什么影响吗？如果没有的话，那你们也就不曾体验过劳苦大众的生活，你们怎么才能公平地为普通人民找出经济问题的解决之道呢？”

在这两个例子中，问题的潜在前提是真实的。新创业的公司确实要面对艰巨的挑战，而一个像老布什这样的百万富翁，也的确不曾体验过经济衰退期带给劳苦大众的烦恼。

然而，不管是你也好，还是美国总统也好，都用不着缴械投降，低头认罪。

所述属实的问题

老布什总统是这样回答玛丽莎·霍尔的问题的：

你的意思是不是说，有钱人不受国债影响？

在这样的否定性陈述之后，任何回答都会显得是在防御。下面让我们看看他该怎么做会更好：

- **缓冲。**“一个有钱人该如何……”用他放弃之前的原话，重述玛丽莎·霍尔的话，“……为那些不那么富裕的人……找出一条解决之道呢？”



- 赞同。“你说得对。”接着，再引用一些霍尔小姐的话，“我的确不曾做过房屋抵押贷款或是汽车贷款……”
- “但是……”赞同的部分不要太长。大声踩下刹车，“但是……”（众所周知，纵然一句话有1 000个字，可要是第998个字时出现了“但是”，就能把之前的意思全都否定掉。）“但是”消除或否定了你承认不利事实所造成的不利因素。在“但是……”之后，来个180度大转弯，“……这并不意味着我毫不关心。”
- 证据。“实际上，年轻的女士，我非常关心，在我的第一个总统任期内，我发起了X、Y和Z项目，帮助那些没我这么幸运的人。”
- 呼吁对方采取行动，给予其好处。“所以，如果你选我连任，我还会发起更多类似的项目。”

想想看，要是老布什总统按照这个顺序回答，这个世界或许根本不会听到“莱温斯基”这个名字。

让我们再看看一家新创公司的CEO如何按照同样的顺序应答“弱肉强食的世界”。

- 缓冲。“我们如何竞争呢？”
- 赞同。“你说得很对，外面是弱肉强食的世界。”
- “但是……”赞同部分不要太长。踩下刹车，大声说“但是……”然后来个180度大转弯。“……这并不意味着新入者毫无发展空间。”
- 证据。“那些大型公司太过庞大，利益众多，而我们的敏捷和专注，让我们在运营头一年就吸引到了15个主要



客户。”

- 呼吁对方采取行动，给予其好处。“所以我们信心十足，我们不仅能展开有效竞争，还能在这个市场里获得成功。”

按照这一强有力的顺序，陈述者传递出一个具有多重好处的动力场：

- 点明了罗马石柱。
- 去除了问题的消极性。
- 承认了提问者的关注点。
- 消除了提问者的担心。
- 处理了提问者的关注点。
- 自信地给出结论。

自信地给出结论来自最后一步，也就是陈述者呼吁听众采取行动，给予其好处。这些条件可以概括为 B 点和 WIIFY。

B 点和 WIIFY

- B 点。在任何沟通环境下，听众都是从 A 点出发的：不了解情况，不信服，没有做好行动准备。而陈述者的目标，或是要传递给听众的信息则是 B 点：充分地掌握信息，彻底地信服，完全做好行动准备。这一动态的转变，全在于说服的绝妙技巧。B 点就是呼吁听众采取行动。
- WIIFY。这是“它对你有什么好处”（What's in it for you）的缩写，源自一个更为常见的说法，“它对我有什么好



处?”从“我”到“你”的转变有着深刻的含义，它不仅是在利用“你”字的力量，还把焦点从陈述者转向了听众。这一转变向听众指出从A点到B点的好处，以及他们这么做的理由。人们行动需要理由，而这个理由必须是属于他们自身的理由，而不是你的理由。WIIFY就是理由。

简单地说，B点就是你希望听众做什么，WIIFY则是他们为什么该那么做。

B点就是你希望听众做什么，WIIFY则是他们为什么该那么做。

上旋

在问答过程中，回答挑战性问题时指出A点或在结尾得出WIIFY，能创造出有力且自信的结论。两者结合到一起，这种有力的结束就叫做“上旋”。这是一个来自网球界的术语，指从高处用力击球，使球猛地向上弹起，让对手来不及跑回接球。在网球中，上旋是帮助选手获得制胜优势的有力击球手法。问答过程中的上旋，同样是帮助陈述者或发言人获得制胜优势的有力手法（参见图6—1）。上旋跟政客们说的“斡旋”不是一回事。斡旋是转移，上旋是增益。

请注意，上旋的图示里包含了若干个向上的螺旋箭头；这是鼓励你采取多种方式表达自己的B点（呼吁听众采取行动）

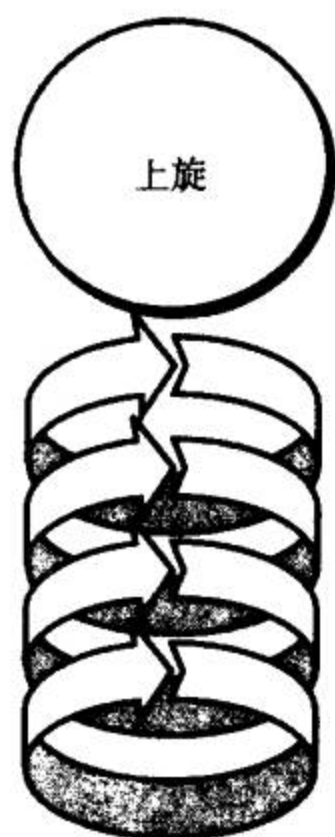


图 6—1 上旋

和 WIIFY（听众行动的原因）。当你积极地倾听、缓冲并解答了棘手的问题之后，你有权宣传自己的事业及其好处。向上挥动你的箭头。在排演时，用这个手势提醒你自己和同事：食指朝上划圈，这就是上旋。我在培训客户时常常这么做。

在下一章内容中，你将学会更多在回答中增加上旋的方法，但在这里，让我们先来为承认所述属实这一技巧做个重要的脚注。

媒体的摘要登出

陈述者或发言人常常要把故事讲给记者们听，后者记下双方的交流，在报纸或网络上发表、在电台或电视台上播出。此时，陈述者要把控制权交给记者，由对方任意编辑、发表或广播该次采访的任意部分。



因此，如果老布什总统对记者说：

你说得很对。我的确不曾做过房屋抵押贷款或是汽车贷款。

记者就会把这些话从其余对话中单独摘出来刊登或播出，并评论道：“布什总统承认自己不理解经济的影响。”

要是一位 CEO 对记者说：

你说得很对，外面是弱肉强食的世界。

记者会把这些话从其余对话中单独摘出来刊登或播出，并评论说，“CEO 承认成功障碍重重。”

因此，在进行媒体交流的时候，面对所述属实的问题，切勿承认。相反，你要直接反驳指控：

我完全有能力帮助受到经济影响的人们。

我深信，我们有能力在竞争的环境中获得成功。

如果你愿意承认属实的情况，那就把它加在反驳之前，构成一个转折句。

虽说我没有做过房屋抵押贷款或者汽车贷款，但我仍能利用总统的职权，帮助受到经济影响的人们。

虽说外面是个弱肉强食的竞技场，但我深信，我们一定能取得成功。

请注意，这些反驳都插入了上旋：“帮助人们”是 WIIFT，“我们能取得成功”则是 B 点。在下一章，你将看到上旋在重大场合的实际应用情况，掌握更多的有力技巧。

第 7 章 上旋的实际应用



(武术：保持敏捷)

取守势，待其动，速攻之。

——《兵法家传书》柳生宗矩（1571—1647）

我们拿上旋和武术做进一步的比较。它等于是从防守转为攻击，转移了挑战者的消极能量，并影响挑战者。然而，发挥这种影响力并不容易；它要求陈述者克服挑战者对立的的天性。碰到危险，人要么努力保护自己，要么撒腿逃跑：也就是经典的“战或逃”反应。

大多数陈述者，一碰到挑战性问题，要么做出对抗反应，给予防御性或推托式回答；要么就做出逃跑反应，简短有效地回答之后立刻进入下一个问题。要让陈述者坚守立场，增加一两个带上旋的句子，必须具备强烈的意志。要上旋得巧妙，则必须掌握非常机敏的精神技巧。



要说明这有多难，不妨去政治场合看看：候选人们站在公开论坛上，当着公众跟对手正面辩论；或是在聚光灯的照耀下暴露于传媒之前，任人挑拨。

迈克·杜卡基斯错失任意球

马萨诸塞州州长迈克·杜卡基斯（Michael Dukakis）参加1988年总统竞选时，在媒体聚光灯下捅了个娄子。身为民主党候选人，杜卡基斯和在职副总统老布什有过两次辩论交手，但在民意测验中还是稍逊一筹。他急于扭转劣势，于是接受了ABC电视台的提议，答应在选举前13天跟老布什共同出席该台的“晚间热线”节目。老布什的竞选团拒绝了这一邀请，于是杜卡基斯获得了一个类似足球比赛中开任意球的机会：不用给对手留出同样长的时间，也不用接受来自对方的反驳。

然而，在现场直播的时候，主持人泰德·考佩尔（Ted Koppel）向他提出了一个有关治国能力的挑战性问题。此时，杜卡基斯回答说：

我猜，我最关心的事情是，我发现让美国人民真正了解迈克·杜卡基斯这个人什么样，实在有点困难。我是谁，我关心的是什麼。我对人民和这个国家有着什么样的深切责任感，还有，我为什么要参与总统竞选。你知道，人们总说，嘿，这家伙有点冷漠，没有足够的激情，诸如此类的。可认识我的人都知道，我对这个国家，对我们的未来，对公共服务，有着多么深沉的感觉，还有我25年来不断参与公共服务的原因，但要把



这一点表达出来很困难。

由于杜卡基斯用“但要把这一点表达出来很困难”结束回答，使得整个局势盘旋而下，非常消极。假设州长采纳了柳生宗矩“速攻之”的建议，就会这样说：

人们总说，嘿，这家伙有点冷漠。没有足够的激情，诸如此类的。可认识我的人都知道，我对这个国家，对我们的未来，对公共服务，有着多么深沉的感觉，还有我25年来不断参与公共服务的原因。如果他们知道我对人民和这个国家有着什么样的深切责任感，他们一定会投票让我当选的。

在选举活动中，“投票让我当选”本该成为迈克·杜卡基斯的上旋和B点。

再设想一下，如果老布什在1992年与比尔·克林顿的辩论中，对玛丽莎·霍尔这样说，“所以，如果你选我连任，我还会发起更多类似的项目。”这句结束语，也就能成为他的B点，霍尔小姐的WIIFY。

8年之后，老布什的儿子，小布什参加了总统竞选，这一回，他也碰到了如何有效利用上旋来迎击挑战性问题的局面。

小布什的进步

2000年美国总统竞选中，当时任得克萨斯州长的小布什，一口英语讲得怪腔怪调，又慢吞吞的，使他多次成为媒体的笑柄、深夜喜剧节目的靶子。



到2000年10月17日，小布什和当时的副总统艾尔·戈尔在圣路易斯的华盛顿大学进行最后一场辩论，把这个并不光彩的特点发挥到了登峰造极的地步。当时进行的是市民提问式辩论（和老布什因为看表而未能听懂玛丽莎·霍尔问题的那次辩论，采取的是同一种形式）。在此种辩论中，普通市民有机会直接向候选人提问（但在这一次辩论中，听众不得提出跟进式问题；小布什接受了老爸的教训）。一位年轻姑娘莉萨·克伊（Lisa Kee）问道：

我是一个34岁的单身中产阶级，没有家属的拖累，请问你的税改方案对我有什么样的影响呢？

小布什州长回答：

在我的方案中，你会减轻纳税负担。我们不会以你为目标。每个纳税人的纳税负担都会减轻。如果你家里有老人要照料，你个人免征额会有提高。

“……家里有老人要照料”！他的回答，忽视了年轻姑娘先前所说的基本事实：她没有家属的拖累。接着，还来不及容人喘息，他又说：

我认为你还该从长计议，比如医疗保险？

“医疗保险”！他忘了姑娘还有31年才能享受医疗保险呢。

你会获得一套包括处方药物的保险计划，一套能带给你选择的保险计划。我希望人们能理解，现在的医疗保险，很……很……很重要，但跟不上新药物的发展。如果你在享受医疗保险，有关医疗保险，你得不到新的治疗方式。从很多方面来说，



你得到的是过时的治疗。因此，我们需要一套新的医疗保险体制，方便你做出各种选择。

他结结巴巴的回答，继续往危险的地方走。

你将会生活在一个和平的世界。它必然会成为是一个和平的世界，因为我们会制定更清晰……更明智的外交政策，以强大的军事力量为基础，以各方友人支持的使命为基础。我们的使命并不想讨好所有的人。明智地使用军事力量，有助于保持和平。

姑娘问的是税改方案，可他结结巴巴地越走越远。

你将生活在一个有望变得更有教养的世界里，也就是说，邻居伤害你的可能性会大大降低。瞧，一个受过良好教育的儿童，一般会更有前途，更乐观向上。你会生活在一个符合我哲学观的世界里；你知道，你工作得越辛苦，留下的东西也越多。这就是美国之路。政府不应当成为如来佛的大手。可这就是联邦政府对你干的事。（政府）应当成为一只帮忙的手。

最后，布什州长在结束回答之前，指明了莉萨·克伊原本问题的罗马石柱：他的税改方案。

而我提出的减税方案……

接着他向这位34岁单身无家属的姑娘提出了WIIFY。

……将会成为一只大有帮助的手。

“……将会成为一只大有帮助的手。”因为小布什的回答太



散漫，他的 WIIFY 提议失败了。又因为他的话毫无说服力，情况反倒变得更为糟糕。

在自说自话、跳进上旋的过程中（谈到了医疗保险、世界和平、教育、强大的军事力量、他的哲学观、政府政策），小布什只在陈述开头部分模模糊糊地谈到了莉萨·克伊有关税改方案的问题。

在我的方案中，你会减轻纳税负担。我们不会以你为目标。每个纳税人的纳税负担都会减轻。

他的结尾陈述同样模糊。

而我提出的减税方案将会成为一只大有帮助的手。

由于小布什把一堆看似与问题无关的内容夹在了开头和结尾当中，他显得好像在回避问题的实质。因此，在回答结束的时候，他的上旋落了个空。

这里的教训是，陈述者或发言人必须首先回答问题，获得上旋的权利。惟有此时，你才能发出上旋，而且它必须与你的回答紧密相关。

陈述者或发言人必须首先回答问题，获得上旋的权利。

假设潜在的投资人关心新创业公司的竞争能力，担心它无法与老牌大公司相抗衡，于是向该公司 CEO 提出了挑战性问题。CEO 面对挑战，必须先回答他的问题，阐明本公司的竞争战略，再引出上旋的结论，“我们信心十足，我们不仅能展开有效竞



争，还能在这个市场里获得成功。”通过上旋到达B点，从而直接抵消了问题中蕴含的挑战意味。

潜在客户对产品的高价格提出了问题，销售人员必须首先接下挑战，回答他的问题，说明产品的总成本，接着以上旋收尾，“从长期来看，你实际支付的费用下降了。”由上旋而至WIIFY。

在经费裁减期，营销经理向主管提出增加广告费，他必须先解决对方的疑问，回顾上次广告活动的结果，接着做出上旋的结论，“广告能带来更多收入”由上旋点明WIIFY。

在应对最棘手的问题时，上旋就像是以阳克阴。倘若有问题指责你太昂贵，太便宜，太小，太大，太晚，太早，太轻松，太沉重，太狭窄，太宽阔，太这样，太那样，你可以利用上旋来抵消这一控诉。不过，要记住，你必须先用缓冲压制问题的消极面，然后针对问题的罗马石柱，给出切实有关的答案，如果可以的话，你不妨提供支持性的证据。之后，你才能任意自由上旋。

尽管在2000年市民提问式总统辩论中表现不佳，小布什还是顺利当选了总统。他的顾问们意识到，小布什必须在公众面前表现得更像个总统，于是他们开始力求改进。到2001年11月15日，也就是小布什就任总统一年之后，他在得克萨斯州克劳福德一所高中召开记者招待会时，努力的成果就显现出来了。

在回答一个有关美俄关系的问题时，小布什总统说：



我认为美俄关系对两国来说都非常重要。

这一问题的罗马石柱就是美俄关系，因此他的回答与问题紧密相关。接着，他说：

双方的关系越稳固……

他强调关键词“关系”，把前后内容联系起来：

……就越可能实现世界和平。

“就越可能实现世界和平”，是针对世界的 WIIFY。上旋。接着，他又重复“就越可能”，再次前后联系。

我们就越可能实现共同的目标——打败邪恶势力！

“共同的目标”等于 B 点；B 点等于上旋。

……（邪恶势力）试图恐吓美俄政府。我们必须打败邪恶势力……

“我们必须打败邪恶势力，”是重申 B 点，进行另一次上旋。因为当时小布什是在一所高中，他还向孩子们提出了 WIIFY。

……让你们在一个和平繁荣的世界中成长。

此后，小布什的口才继续进步。经历了“9·11”恐怖袭击、经济衰退和对伊战争之后，他决心竞选连任。2003 年 5 月 16 日，小布什正式成为候选人，在白宫前的草坪上召开了一次简短的新闻发布会（参见图 7—1）。

记者问及总统的连任前景，小布什回答：

我能否再次当选，全由美国人民决定。



图 7—1 小布什召开新闻发布会

这一回答和记者的回答紧密相关，从而使他获得了传达自身信息的权利，也就是上旋的机会。

与此同时，如今我致力于寻找……帮助人民找到工作。

“帮助人民找到工作，”是在回答结束后针对选民的 WIIFY……一记上旋。

我会朝这个方向继续努力一段时间。我希望我国的经济能稳定健康地发展，让每个在找工作的美国人都能找到工作。

又一次针对选民的 WIIFY，又一记上旋。

在安全方面，我们也还有很多工作要做。

这是小布什施展的又一记上旋，这次是强调他身为战时总统的任务，他的 B 点。



约翰明确指出，我们有一个重大的主题……我们要处理好世界各地的国家，务必使他们明白，反恐战争必将持续下去。21世纪初，只要基地组织还在活动，就没人能得到安宁。我已经告知全国，我们消灭了大约一半的基地组织网络……恐怖分子，重要的恐怖分子。也就是说，还有一半的恐怖分子仍然活着。我们一定要找到他们，一次消灭一个。

“我们一定要找到他们，一次消灭一个。”重申 B 点，同时用语气和表情强调他的决心。

总而言之，小布什总统在回答之后，有力地传达了两个 B 点，明确地提出了两次 WIIFY。虽然 B 点和 WIIFY 和他再次参选这一罗马石柱并没有直接的关系，但他针对问题做出了回答，使他能够紧接着传递自己的信息，发出上旋。

到 2004 年前后小布什再次参加竞选的时候，他对上旋的应用越发纯熟。在整个竞选过程中，他为自己塑造出一副言而有信的形象。与此同时，他还不断攻击对手立场“左摇右摆”。约翰·克里就是由于经常改变政策，搬起石头砸了自己的脚。

在竞选活动的大多数时间，参议员克里的信息要么缺乏重点，要不然就前后矛盾。在西维吉尼亚的一次宣传活动中，有人质问他，何以他投票支持入侵伊拉克，又投票反对适当增加军事预算。克里回答说，“实际上，我投反对票之前，是为（增加）8 700 万美元（军事预算）投了赞成票的。”小布什抓住这句话不放，一有机会就大加奚落。

不过，小布什也并非光是靠消极攻击。在他自己的议程上，



积极的上旋远比攻击要多得多。宣战进入决胜关头后，他所做的讲演鲜明地表明了这一点。在白宫网站（<http://www.whitehouse.gov>）上，放有利用计算机对其讲演原文进行的分析，发现他多次反复强调几个关键词，简直到了念咒的地步。

- 自由在发展。
- 一个更安全的美国，一个更强大的美国。
- 我们终将胜利。
- 我们有道义上的责任。

前三个短语和富有争议的对伊战争相关。尽管民意测验表明，民众对这一做法普遍存在不满，而且媒体几乎每天都刊登负面消息，但总统还是端着枪，固执地捍卫自己的选择。在讲演、机会、访问和记者招待会上，小布什数次以上旋的方式重申自己的看法。

他利用上旋最突出的例子，发生在选战的最后阶段。当时他和约翰·克里的第三轮，也是最后的一轮辩论，已经到了快结束的时候。具体的情况，我们将在第9章“孙子兵法”中做更详尽的介绍。小布什在回答倒数第二个问题时，抓住机会重申了B点，又贬损了对手。

我的对手不断提到约翰·麦凯恩^①，我很乐意他这么做。约翰·麦凯恩支持我竞选总统，因为他理解我打赢反恐战争的观点是正确的，我的伊拉克计划一定会成功。而我的对手却只有

^① 约翰·麦凯恩（John McCain），也在当年参加了总统竞选，失利后转而支持小布什。——译者注



一套对伊撤军、走向失败的计划。

“我的伊拉克计划一定会成功。而我的对手却只有一套对伊撤军、走向失败的计划。”在这句简短的话里，小布什实际上对整个 2004 年的选举做了总结：他对自己的看法坚定不移，而对手却犹豫不决。

前面清单里提到的第四句有关道义责任的短语，不仅和对伊战争主题同样重要，甚至最终变得更为重要。这句话针对的是小布什的核心保守派支持者，也就是他的“基础”。对这些支持者来说，“道义责任”这个词，不仅反映了总统与他们在国家、家庭和宗教等首要主题上的看法一致，更重要的是，它还指明了总统在同性婚姻、堕胎、干细胞研究等其他传统问题上的立场。

尽管从总体上来说，“基础选民”对其他更重要的议题（如恐怖主义、税收、工作、卫生保健、社会保险等）也很关心，但归根结底，道义责任在他们心目中是排在第一位的。从选举日投票后民意调查来看，“请回答者选出一个影响他们投票给谁的最重要因素，‘道义责任’名列第一（22%），超过了经济（20%）、恐怖主义（10%）和伊拉克问题（15%）。”

人们还在佛罗里达和俄亥俄这两个形势不太明朗的州做了投票后调查，这次调查更能说明问题。调查发现，“在这两个州，投票给布什先生的选民中，十个有八个都说，道德价值观是影响他们选择的关键因素。”佛罗里达的 27 张选举人票，以及俄亥俄州的 20 张选举人票，都投给了小布什。这样一来，小布什总共得到了 286 张选举人票，克里为 252 张（候选人需得到



270 张选举人票才能胜出)。上旋获胜。

两个月后，总统进入第二个四年任期。在发表就职演说时，短短 20 分钟，他说了 27 次“自由”。实在可谓前后一致得过分吧。

在第 9 章讨论总统辩论的时候，我们将进一步说明小布什总统和参议员克里如何利用上旋，以及他们如何处理另外几个重要时刻的技巧。但在本章结束之前，让我们再来看另外两个使用上旋的经典案例。

劳埃德·本特森的上旋

1988 年的美国总统竞选，是小布什的父亲老布什对民主党候选人迈克·杜卡基斯，来自印第安纳州的参议员丹·奎尔（Dan Quayle）和来自得克萨斯州的参议员劳埃德·本特森（Lloyd Bentsen）也参加了辩论。他们惟一一次遭遇战，是回答一群记者们提出的问题。1988 年 10 月 5 日，他们齐聚奥马哈市政大礼堂，当时奎尔参议员正竭力要摆脱自己年轻缺少经验的污名。而记者们出于本性，专踩他的软肋。

首先，来自 PBS 电视台的记者朱迪·伍德拉夫（Judy Woodruff）质问奎尔是否足够成熟。接着，ABC 新闻台的布里·休姆（Brit Hume）接过大棒，就同一主题连续追问两次。等轮到 NBC 新闻台的汤姆·布罗考（Tom Brokaw），他说：

奎尔参议员，我并不想哪壶不开提哪壶。但我想把布里·休姆的问题再弄个清楚，你说这只是个假设的情形，的确如此，阁下，毕竟，我们今晚齐聚此地，不仅仅是因为你在竞选副总



统……

礼堂的听众们，察觉到记者对这一关键议题的强烈兴趣，顿时爆发出掌声。布罗考继续说：

既然你提到自己在国会工作的经验，那要是你成为美国总统的话，脑子里一定有什么计划吧？过去 25 年里，很多美国副总统都接任过总统的职位。

奎尔有点生气，回答说：

我再回答一次。我想，这已经是我今晚第四次回答这个问题了。

布罗考竖起三根指头，插嘴道：

是三次。

错的是布罗考。的确是四次，但奎尔有点沮丧地接受了这一更正。

我已经是第三次回答这个问题了，现在我再次尽量清楚地回答你，因为你问的是，丹·奎尔具备什么样的资格来出任总统。

布罗考摇摇头。这不是他要问的问题。奎尔看见布罗考做出否定的反应，试图重新组织问题。

我具备哪些资格……

但布罗考继续摇头，他甚至还往后一靠，把手抄在胸前，做出一副强烈不满的样子。各位读者应当记得，我们在第 5 章“发言权转回”中提到过，对于陈述者是否听懂了自己的问题，



听众会做出下意识的反应，即便是像汤姆·布罗考这样的职业记者也不例外。

突然之间，奎尔意识到布罗考问题的罗马石柱是计划而非资格。他瞪大眼睛，自信满满地提高音量说：

……以及我在这种情况下会采取什么样的行动。

奎尔终于找对了路，布罗考赞同地点点头。奎尔概要地描述了一番自己打算怎么做，并在回答结束时利用上旋肯定了自己执政的资格。

年轻不是关键，重要的是成就和经验。我的经验，比美国历史上很多副总统都更丰富。我在国会的经验，和杰克·肯尼迪参选总统时不相上下。如果形势所迫，非要我临时接任总统一职，我一定能处理好布什政府的人事关系。

在奎尔的回答过程中，摄像机给奎尔来了个近距离广角特写，刚好拍下了劳埃德·本特森怀疑地扬起眉毛的样子（参见图7—2）。

这时，朱迪·伍德拉夫把发言权交给了参议员本特森，请他加以辩驳。本特森用上旋开始作答。

参议员（指丹·奎尔），我曾为杰克·肯尼迪效力，我了解杰克·肯尼迪，杰克·肯尼迪是我的朋友。参议员，您不是杰克·肯尼迪。

这就是著名的劳埃德·本特森大力上旋。下面还有一个更出名的大力上旋案例。

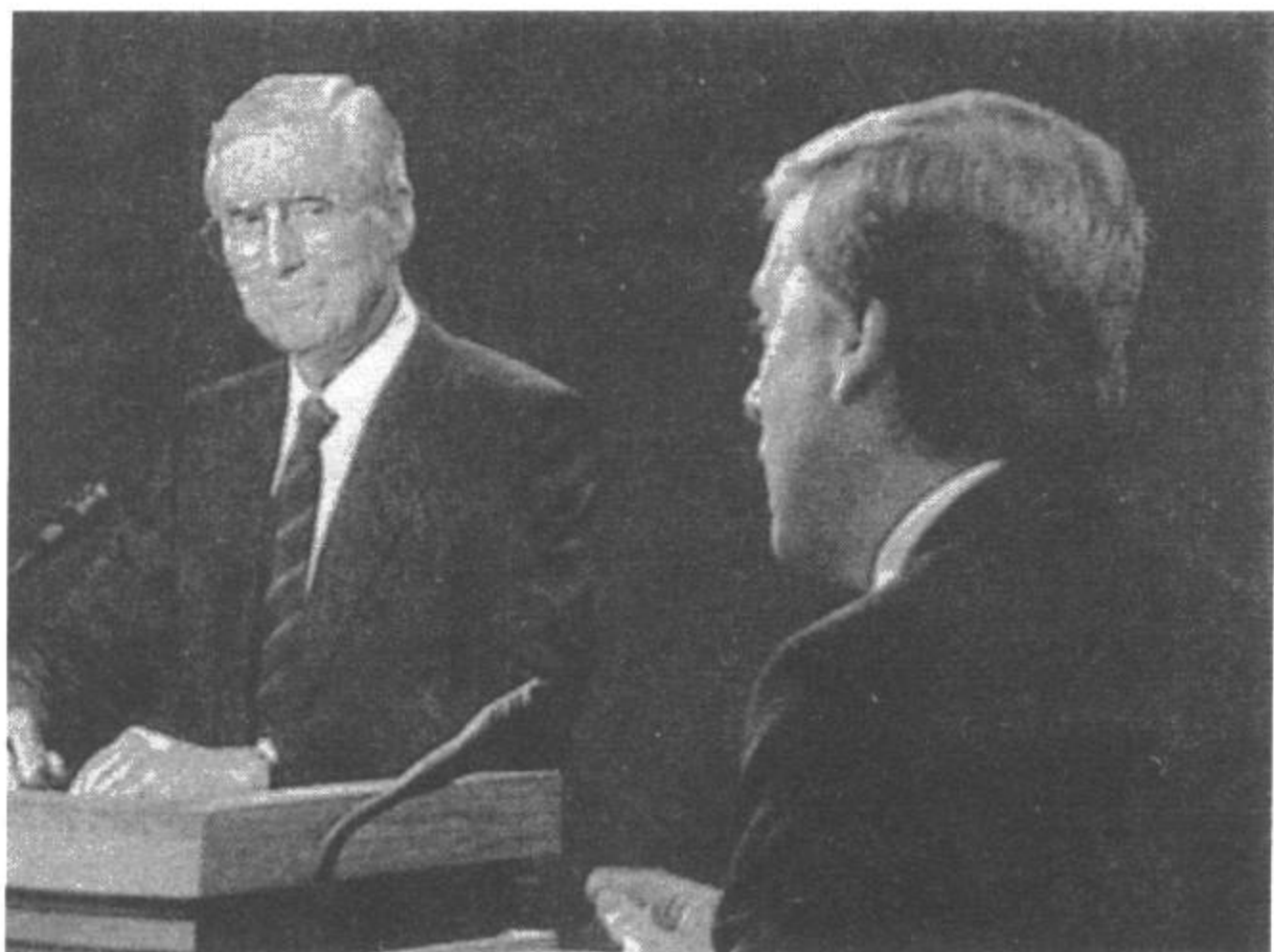


图 7—2 参议员劳埃德·本特森对丹·奎尔的反应

罗纳德·里根的上旋

1984 年 10 月 28 日，在堪萨斯城市政大礼堂，时任总统的罗纳德·里根和来自明尼苏达州的参议员沃尔特·蒙代尔（Walter Mondale）进行总统辩论。辩论的形式与奎尔对本特森那次类似，由一群记者向两位候选人提问。在辩论中，《巴尔的摩太阳报》（*The Baltimore sun*）的老辣记者亨利·特里惠特（Henry Trehitt）问里根总统说：

您已经是美国历史上年龄最大的总统了，您的一些亲信也说，最近一次跟蒙代尔先生交手后，您感到非常疲惫。我记得当年在处理古巴危机时，肯尼迪总统每天只能睡很短时间。您



是否对自己应对类似局面的能力产生过些许怀疑呢？

罗纳德·里根是个著名的沟通大师，他嘴里立刻蹦出了一句简短的回答：

从没有过。

接着，他立刻凭着一个巧妙的上旋，针对自己的年龄发起了反击。

特里惠特先生，我还想告诉你，在这次竞选活动中，我不会打年龄牌。我不会出于政治目的贬低对手年纪太轻又没有经验。

这时，连对手蒙代尔也意识到，面前这位老人实在精于此道。在观众的哄堂大笑声中，蒙代尔也笑了起来（图7—3）。



图7—3 罗纳德·里根利用上旋应对亨利·特里惠特



罗纳德里根的上旋、科林·鲍威尔的关键词缓冲，都可谓这一领域的上乘艺术品。这两种技巧都得来不易，因为它们并不符合大多数陈述者的本能的行动倾向：直接扑向答案，然后继续往前。要想掌握这些技巧得下苦功夫学。这就需要学习武术的另一项核心技巧，也是我们下一章的主题。

第 8 章 为发言做好准备



(武术：训练)

最重要的是在动刀之前学会用刀。

——《常静子剑谈》，松浦静山（1760—1841）

对武术来说，学习新技巧所必需的训练和技巧本身同样重要。每一种武术技法，不仅阐明了潜在的哲学观，还为习武者纯熟掌握制定了严格的训练步骤。空手道以道服腰带的颜色来区分练习者的段位。最开始是白色腰带，接下来大多数学校通用的颜色依次是黄色、橙色、绿色、蓝色和褐色，最高级别的是黑带。练完所有的级别，要经过多年严格的训练和准备。虽说学习回答棘手问题不像习武那么令人畏惧，但仍然适用爱迪生著名的天才公式：1% 的灵感加 99% 的努力，动刀之前先刻苦练刀。

自从 1960 年美国总统选举第一次引入电视辩论形式以来，

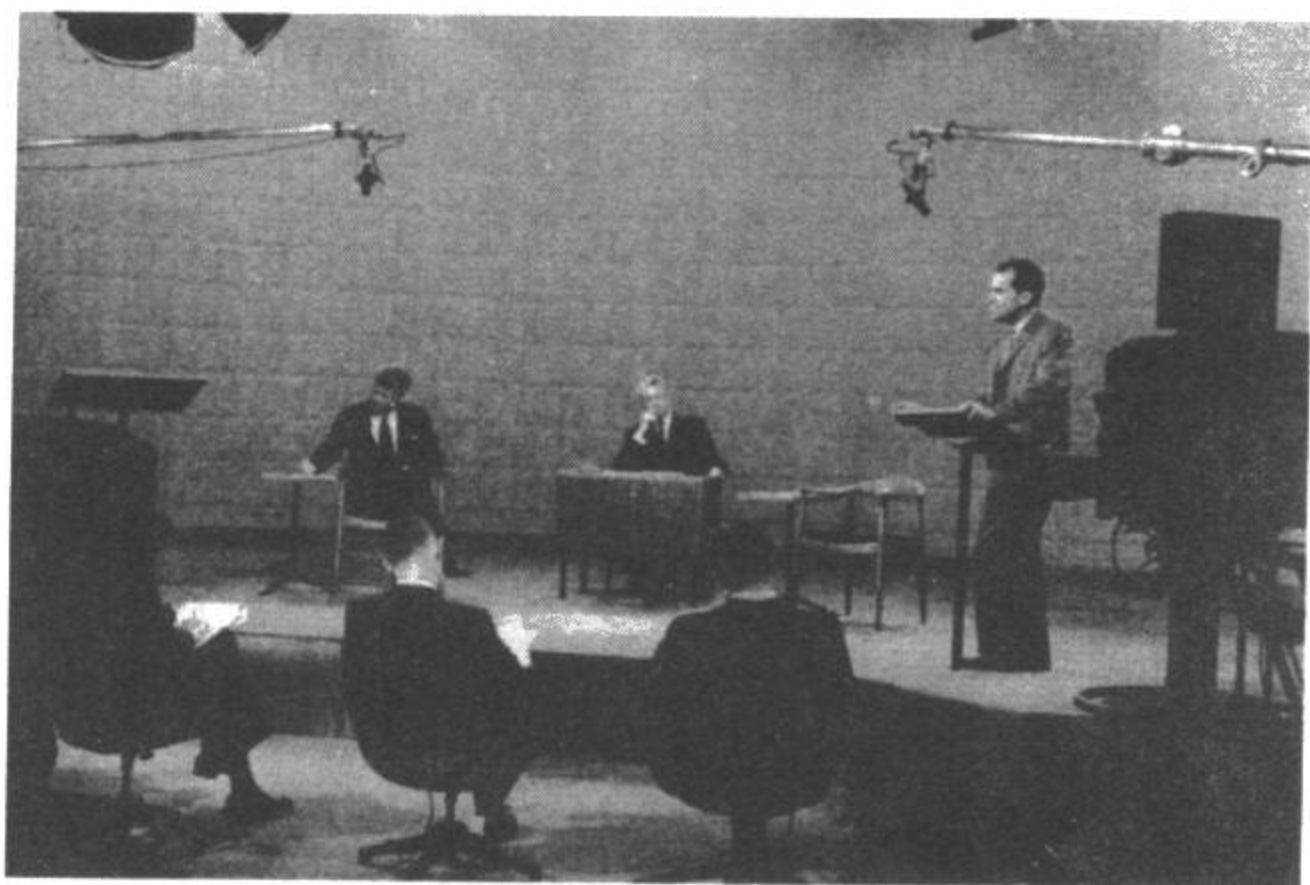


这种比赛就在历次政治选举中扮演了重要的角色。正因为有了电视选举，在1960年的选举中，开头一直居于下风的约翰·肯尼迪才能成功击败热门人选理查德·尼克松。尽管在很大程度上，肯尼迪出众的陈述技巧是这次翻盘的关键，但准备同样发挥了突出的作用。

唐·休伊特（Don Hewitt）是CBS电视台“60分钟”的幕后中坚，在那场历史性的辩论中，他碰巧是电视导演。在个人自传中，他描述了肯尼迪所做的一些准备工作。辩论前三天，肯尼迪就赶到芝加哥做准备，甚至还专门在9月下旬晒了几天太阳，好让肤色显得更健康。反过来说，尼克松则不顾自己患了感冒，把时间全花在了竞选活动上，直到电视辩论开始那天，才筋疲力尽地赶到电视台。当时他瘦了不少，衣服松垮垮地耷拉在身上。又因为他胡须痕迹特别重，助手匆匆忙忙找了一种叫“懒人刮刮”的产品涂在他脸上，弄得他脸色苍白。肯尼迪只薄薄地化了一点妆。在录影棚炽热的灯光下，尼克松汗流满面，形象比不刮胡子还糟糕。

肯尼迪的助手预先调查过录影棚的情况，建议他穿深色的西装，以便跟摄影棚亮蓝色的背景幕形成对比。在黑白电视机上，亮蓝色会变成灰色。尼克松穿的是浅色西服，在黑白屏幕中看起来跟背景的颜色差不多，一副失败样（参见图8—1）。

直到辩论前一天，在民意测验中，尼克松还保持着微弱的领先优势。辩论之后的第二天，费城一家叫辛德林格的调研组织（Sindlinger and Company），进行了一次电话民意调查。参加



© Bettmann/CORBIS

图 8—1 约翰·肯尼迪和理查德·尼克松在辩论

调查的观众，凡是看了电视转播的都认为肯尼迪会胜出，而光听电台广播的则认为尼克松会赢。这之后，肯尼迪一路领先，直到九月赢得大选。

打从那时起，媒体顾问在政治竞选活动中的地位，就变得和战略定位家同等重要了。而且，预先准备工作也成了参加辩论必不可少的一环。第二次总统电视辩论是在 1976 年，由杰拉尔德·福特（Gerald R. Ford）总统对佐治亚州州长吉米·卡特（Jimmy Carter）。自那以后，它成了美国总统选举的固定模式。

每到总统选举年，每一位候选人都会在重要随行人员的陪伴下进行封闭式训练。针对辩论，参谋们会提出详尽的应对方案，候选人则针对各种设想，全力以赴地做准备。福特和卡特辛辛苦苦做了准备，后继者亦然。

- 1980 年：罗纳德·里根、米·卡特和约翰·安德森



(John Anderson)

- 1984 年：罗纳德·里根和沃尔特·蒙代尔
- 1988 年：老布什和迈克·杜卡基斯
- 1992 年：老布什、比尔·克林顿和罗斯·佩罗
- 1996 年：比尔·克林顿和鲍勃·多尔
- 2000 年：艾尔·戈尔和小布什
- 2004 年：小布什和约翰·克里

在几个星期的时间里，候选人总结调查情况，参加脑力激荡，提炼战略定位，观摩对手的录像带，和精心挑选的替身做模拟辩论。他们还会把排练的地方布置得跟辩论现场一模一样。多年来，每一场辩论都为后人提供了教训。

这么多年积累下来，候选人及其竞选班子总结出一份长长的清单，列举了哪些事该做，哪些事是更为重要的，哪些事不该做。

到 2004 年总统选举，小布什总统和马萨诸塞州参议员约翰·克里辩论时，总统辩论已经发展成一门成熟的科学。布什的团队在总统位于得州克劳福德的农场上安营扎寨，而克里的团队则集结在距离威斯康星州麦迪逊市 65 公里外的一处休闲胜地。本书下一章会对他们努力的结果做详细的分析，但在此之前，我们先来看看本书前面提到的一次辩论中，预先准备带来的重要影响。

本书第 1 章“问答至关重要”中，曾提到的副总统艾尔·戈尔和罗斯·佩罗在“拉里·金直播现场”（Larry King Live）节目上就北美自由贸易协定问题展开的辩论。你已经看到佩罗



应对挑战时对戈尔发火的情形，但在为时 90 分钟的节目里，那只是佩罗若干次发作中的一次。佩罗的每一次发怒，都是戈尔团队在辩论开始前蓄意设计好的。詹姆斯·法罗斯（James Fallows）曾在《大西洋月刊》上发表过一篇文章，叙述了戈尔一方在事前下的工夫。

同时，戈尔在辩论前花了两个星期研究佩罗的举止和个性，还让随员去挖掘佩罗过去的漏洞。他们把佩罗有关北美自由贸易协定的讲演、声明、访问和录像带综合整理在一起。戈尔亲自对其加以研究，随后在位于海军天文台的副总统官邸，组织了一支团队。

戈尔的国内政策顾问格雷格·西蒙（Greg Simon）是该团队的重要成员之一。他对法罗斯讲述了上述过程中形成的关键战略：

如果你面对的是个鲁莽的家伙，你就要让他抓狂，还要让他把自己的疯狂表现出来。如果大家都坐在那儿听他说话，他并无异样，但要是你开始打断他，他就失去控制了。

于是戈尔反复打断佩罗。实际上，在节目的前半段，佩罗为此向拉里·金、艾尔·戈尔和电视观众整整抱怨了八次。等节目进行到一半，佩罗已经气疯了，火爆脾气也上来了。尽管如此，他还是转向摄像机，再次向电视观众控诉北美自由贸易协定，尤其是墨西哥的问题。

各位，（美墨边境的）里奥·格朗德河是整个西半球污染最严重的河流……



这时，戈尔插了进来。

请等等。能让我先回答这个问题吗？

拉里·金介入道：

好吧，让他说吧。

这时佩罗打定主意不让戈尔回答。

提华纳河的污染也很严重，他们必须关掉……

拉里·金问，

但这些情况早在北美自由贸易协定之前就是这样了吧，
对吗？

戈尔坚持要回答。

请让我回答这个问题，如果可以的话……

佩罗没搭理戈尔，转过去对拉里·金说话。

拉里，这些污染，都是美国公司进入墨西哥之后造成的……

拉里·金想弄清楚：

但没有北美自由贸易协定，他们也能这么做。

佩罗越过戈尔，直接对拉里·金说：

但如果没有北美自由贸易协定，或是拥有一套更完善的北美自由贸易协定，我们可以阻止这种情况的发生。

戈尔坐在佩罗旁边问：



要是没有北美自由贸易协定，你怎么阻止它？

佩罗不高兴地向戈尔，暴躁地回答：

只需要把它们关掉就可以了。制定几条简单的相关法律，
让一切清清楚楚……

戈尔一脸无辜地问：

给墨西哥制定几条简单的法律？

佩罗的怒火再次腾起，他摇摇头，然后像一头准备扑过来的公牛般那样拱起脑袋，说：

不。

戈尔平静而又坚定地继续追问：

要是没有北美自由贸易协定，你怎么阻止它？

佩罗冷冰冰地回答：

你专心听着就知道了。

“你专心听着就知道了。”佩罗竟用这样的语气跟美国副总统说话，就好像对方是他犯了错误的下属！美国副总统咧嘴一笑，说：

没错，我听着呢。我还没听到答案，你继续说吧。

佩罗厉声斥骂说：

那是因为你老不停插嘴。

戈尔回答：



好吧，我听着呢……

接着戈尔镇定自若，第三次重复了自己的问题。

要是没有北美自由贸易协定，你怎么阻止它？

佩罗坐不住了。

你不是说你要听吗？那就听着！

“那就听着！”佩罗变得越来越傲慢赌气了。他的这些好辩行为，使得他的支持率在第二天的民意调查中大幅下跌：之前还尚未拿定主意的回答者们，戏剧性地对北美自由贸易协定表示了好感。

汲取的教训

本章的关键就是它的主题：训练。人人都知道，艾尔·戈尔在拔刀之前下了苦功夫练刀。而佩罗在准备方面则是出了名的心不在焉。按法罗斯的说法，虽然佩罗在辩论之前三个月就开始大力反对北美自由贸易协定，但“他对讨论漫不经心，以为那不过是罗斯和拉里的另一次互相恭维”。

就北美自由贸易协定问题进行辩论之前，佩罗还参加了总统竞选；他曾聘用过全国最受人敬重的政治顾问艾德·罗林斯（Ed Rollins）。但六个星期之后，罗林斯就沮丧地辞了职，因为佩罗拒绝采纳他的建议。我们对你的建议是，要把戈尔积极备战的行为看做是正面榜样，借此建立两个重要的技巧：

- **准备。**预计有可能发生的最坏情形。列一份清单，把你



不想听到的问题都列举出来。找出棘手和不棘手问题的罗马石柱。在每一个重要主题上确定你的立场，尤其是负面的主题。收集对你有利的证据。搞好研究工作。像戈尔那样确立你的整体战略。在对你至关重要的问答开始之前，完成上述一切工作！

- **大声表达。**我们在第5章“发言权转回”中曾对读者介绍过这一技巧。在练习时就要像实际过程中那样大声说出你要说的话。大声表达就等于是棒球队的春季训练、百老汇节目的排演，更确切地说，就是政治辩论之前的模拟预演。对你来说，后一例子更为贴切、紧迫。政治家比普通人说话多得多，甚至光是他们在竞选活动中说的话，就够普通人说一辈子了。在他们冲上辩论的决胜跑道之前，他们要无数次地阐述自己的信息。

你不具备这种优势，那么请安排练习，为你的问答活动准备。让你的同事用棘手问题向你开火。大声讲出你的缓冲句。大声说出你的回答，直到你的回答变得简短切题。针对每一个回答，大声说出你的上旋。要像打网球一样，反复地大声说。我向每一位客户推荐这个技巧，尤其是要准备进行首次公开募股路演的公司，因为首次公开募股路演是所有商业陈述中最至关重要的一种。我力劝CEO和CFO们反复练习回答棘手问题，直到你们的对答快如闪电。听我的劝吧，把每一次问答活动都当成首次公开募股路演般对待。磨快手中的刀。

第 9 章 孙子兵法在对答中的应用



(武术：自我控制)

是故百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也。

——《孙子兵法》

武术的成败并不取决于招数本身，而是习武者对招数的巧妙应用。武术的终极应用就在作战上。故此，已有 2 500 年历史的《孙子兵法》，至今仍能在当代商业书籍中占有一席之地。在 21 世纪的今天，《孙子兵法》所阐述的理念，已演变成一套有关商战的论文集，甚至可称做是应对生活里一切冲突的入门读物。

好斗，和你在前面看到的罗斯·佩罗、特伦特·洛特、鲍勃·纽哈特等人所表现出的爱争吵、一味推诿、消极防卫一类的行为，是同一个意思。这些人都做出了消极的行为，让听众



产生了消极的感知，从而输掉了战斗。

在这些行为中，爱争吵的破坏性最大，因为它表示失去控制，是有效管理的对立面。要实现有效管理这一积极的感觉，面对棘手问题的时候，你绝不能还以愤怒；相反，你要以坚定而镇静的态度做出回答。这样一来，我们就完成了整个循环，回到了前言中总结本书所有技巧时提到的那个词上面：控制。

面对棘手问题，你绝不能还以愤怒；相反，你要以坚定而镇静的态度做出回答。

艾尔·戈尔以不战的方式，赢得了对罗斯·佩罗的战斗。他的插话，让佩罗失去控制，变得好斗。这时戈尔微微一笑，反倒让对手显得很没用，这就是以巧劲抗蛮力。

巧劲的艺术

巧劲要用得恰到好处，才能发挥效果。劲太大了，谓之过分；劲太小了，又达不到目标。武术大师、运动员、舞蹈家，所有追求身体敏捷性的人，都对此有着深刻的认识。他们的表演必须绝对完美，否则就是失败。对于在火线上应对棘手问题所需要的巧妙言语来说，也是同样的道理。

让我们来看看艾尔·戈尔在1992年、1996年和2000年三次竞选活动中的不同表现。他的经历为我们献上了活生生的一课：没有巧劲、缺乏自控，一切经验、知识和事前准备，都等于零。



1992年：蛮力

在与罗斯·佩罗就北美自由贸易协定问题展开辩论并大获全胜的前一年，艾尔·戈尔还不懂得如何妙用巧劲，只晓得以蛮力对蛮力。1992年10月13日，在佐治亚州亚特兰大进行的副总统辩论中，戈尔与丹·奎尔狭路相逢。当时，他还是第一次竞选全国性公职。读者已经在第7章“上旋的实际应用”中读到，奎尔四年前被劳埃德·本特森的精彩上旋给激怒了，他下定决心，再也不让历史重演。

足球界有一句著名格言说，“最好的进攻，就是最好的防守。”但奎尔和他的团队决定反其道而行之，积极向戈尔进攻。为了这次辩论，奎尔找来当时任新罕布什尔州参议员的沃伦·拉德曼（Warren Rudman）做戈尔的替身，跟他做了无数次演习。沃伦·拉德曼是个好斗的难缠家伙，他后来写了本自传《搏斗》（*Combat*），名字起得恰如其分。跟拉德曼的演练，让奎尔斗志旺盛。

在辩论进行到大约1/3的时候，戈尔提到自己跟某些失业的市民谈了话。这时，他转向奎尔问：

现在的政策让美国经济陷入了自从大萧条以来的最低点。你真的认为我们应该延续同一套政策吗？

奎尔没有回答戈尔的提问，反而发起了进攻。

但愿你跟那些人谈话的时候，你没忘了告诉他们：“克林顿和我要做的第一件事就是增收新税1500亿美元。”

戈尔表示反对。



你理解错了！

奎尔无视挑战，继续攻击。

首先，那是你们计划的一部分。

戈尔再次表示反对，摇手道：

不，不是的！

奎尔提高音量，扬起手指，指着戈尔重复自己的指控（参见图9—1）：

1 500 亿美元的新税！

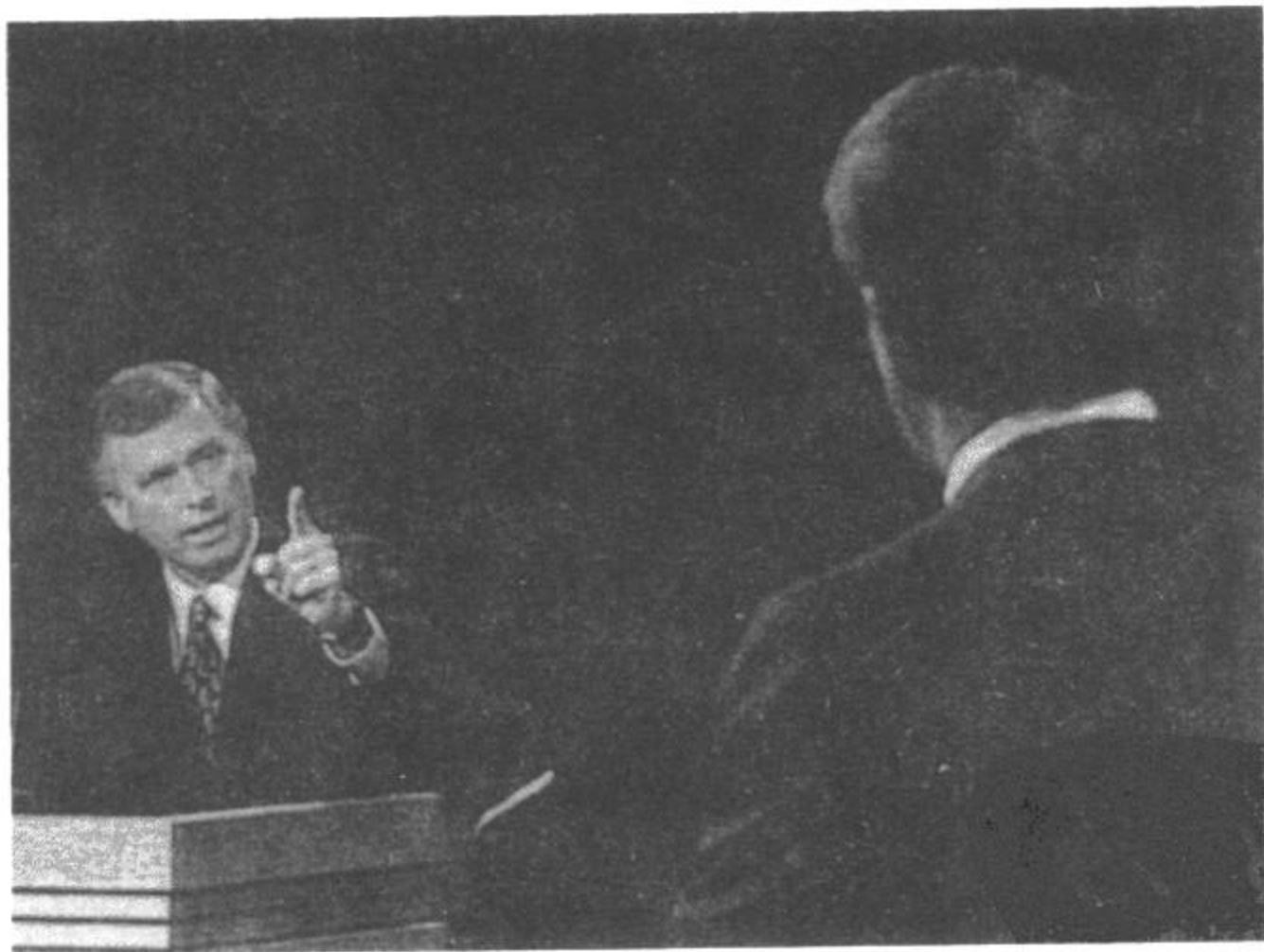


图9—1 丹·奎尔用手指着艾尔·戈尔

奎尔伸出胳膊，耸了耸肩。

好吧，你想抵赖你们的计划。



戈尔试图解释。

听着，我们的提议是……

奎尔再次提高攻击力度。

你知道你在干什么吗？你知道你在干什么吗？你在学克林顿那一套。

奎尔开始解释这个自创词汇，而听众中有些人不满地哄笑起来。

你知道什么叫克林顿那套吧？你知道克林顿是什么吧？克林顿那套就是，他今天说一套，明天又说一套。你想面面俱到。可事实上就是你们想新增1 500亿美元的税。

戈尔再次摇头，反对奎尔的第三次指控。

不是这样！

奎尔继续指控。

我希望你告诉田纳西州的人们……

戈尔徒劳地还击。

没有，我们根本没有！

奎尔根本不管他，进一步施加压力，他对戈尔说话的态度，就好像对方是个小学生。

……你该告诉他们……

戈尔面无血色地勉强笑笑，抗议道：

你想说什么都可以，但那并不是真的。



过了一会儿，奎尔提高音量，再次控诉。

……他们有新的税要缴了。我希望你告诉他们，你们打算把支出增加到 2 200 亿美元。我敢肯定你没跟他们讲……

这时奎尔把视线从戈尔身上挪开，正对着摄像机向全国电视观众指出：

……正如总统所想，我们打算改革医疗保险制度。

奎尔利用一个有力的上旋，结束了对戈尔和克林顿的指控，推销了自己的 B 点。

他希望走出去，改革医疗保险制度。

此外，奎尔还为上旋增加了一重 WIIFY，向选民呼吁。

……好让每一个美国人，都能付得起医疗保险。

虽然奎尔在这次辩论中获胜，但他没有赢得最终的胜利。奎尔无法扭转以下两点劣势：一方面，老布什未能指出国家的经济困难；另一方面，比尔·克林顿又有着超凡的个人魅力。最后，克林顿—戈尔团队入主白宫。

然而，戈尔在这次辩论中本可以做得更好些。他该用上一年后对抗佩罗的那种巧劲。可当时他没能这么做，他正面迎击奎尔的蛮力，朝对方的控诉大叫道，“你理解错了！”“不是的！”“不是这样的！”“但那并不是真的。”

设想一下，要是在奎尔控诉克林顿—戈尔计划征收 1 500 亿美元新税的时候，戈尔利用缓冲，点明罗马石柱，压制奎尔的指控：

让我们来比较一下你我的税收方案吧。



这时双方的战场就扯平了。再假设戈尔回答说，

还记得吗？干过这种事的正好是老布什总统，他前脚刚说过，“看我的嘴唇……要增税，没门。”后脚就动手加了税。

这时，戈尔甚至还可以在结论部分来个上旋，带出自己的 B 点和 WIIFY：

克林顿—戈尔的税收方案是为了创造就业岗位而采取的行动，是要让我们的经济重新繁荣。

然而，最终是选民们，而不是艾尔·戈尔，使出了终极上旋。

1996 年：巧劲

正如奎尔有能力翻盘，四年后艾尔·戈尔和比尔·克林顿携手竞选连任时，他也扭转了局势。当时他们的对手是两位很难对付的政治家：鲍勃·多尔是经验丰富的参议院多数派领袖，民主党总统候选人；杰克·肯普（Jack Kemp）是副总统候选人。1996 年 10 月 9 日，戈尔和肯普在佛罗里达州的彼得斯堡进行了一次一对一辩论。

和年轻的奎尔、刚愎的佩罗比起来，肯普是个难缠得多的对手。他当过九届众议院议员，在住房和城市发展部当过四年部长，但他最出名的地方还在于，他从前是个职业橄榄球四分卫。肯普为圣地亚哥电光队（San Diego Chargers）和水牛城比尔队（Buffalo Bills）效过力，并曾率后者夺下了两届美国橄榄球联赛冠军。在公众场合露面时，肯普总把自己打扮成一副橄榄球英雄的形象，右手戴着一枚硕大的联赛冠军宝石戒指，好让



全世界都瞧见。此外，他还把自己的公众形象打造得分外迷人，而且他也很健谈。

虽然三年前戈尔战胜了佩罗，为自己在辩论这方面赢回不少尊敬，但他仍顶着从前呆板演讲人的帽子，晚间喜剧节目很爱冲着这点反复拿他开涮。

这一回，戈尔及其团队仍把本次辩论看做重大挑战，他们在佛罗里达州选好了作战地点，叫它“辩论营”。他们总结的战略之一，是通过改变公众心目中“橄榄球英雄对榆木脑袋”的预先设想，从而扯平战场。

戈尔的辩论开场白是这么说的：

我想先跟你做笔交易，杰克。如果你能不引用任何有关橄榄球的故事……

肯普上了钩。从电视屏幕上一左一右的画面看来，肯普咧嘴而笑，甚至还举起手来做了个投球的动作。冠军戒指在他手指上闪闪发光。与此同时，戈尔的脸上却毫无表情（参见图9—2）。

接着戈尔结束提议。

我也不会讲我那些消除含氯氟烃的暖烘烘幽默故事。^①

这一自谦的幽默说法，不仅让听众笑了起来，也让肯普点了头。

① 含氯氟烃是一种由碳、氢、氯及氟构成的卤烃化合物，曾经作为喷雾容器中的推进剂及致冷剂而被广泛使用，是导致大气臭氧层枯竭的重要因素。戈尔这样说的原因是，他本人是环保主义者，经常到处宣传环境保护问题。——译者注

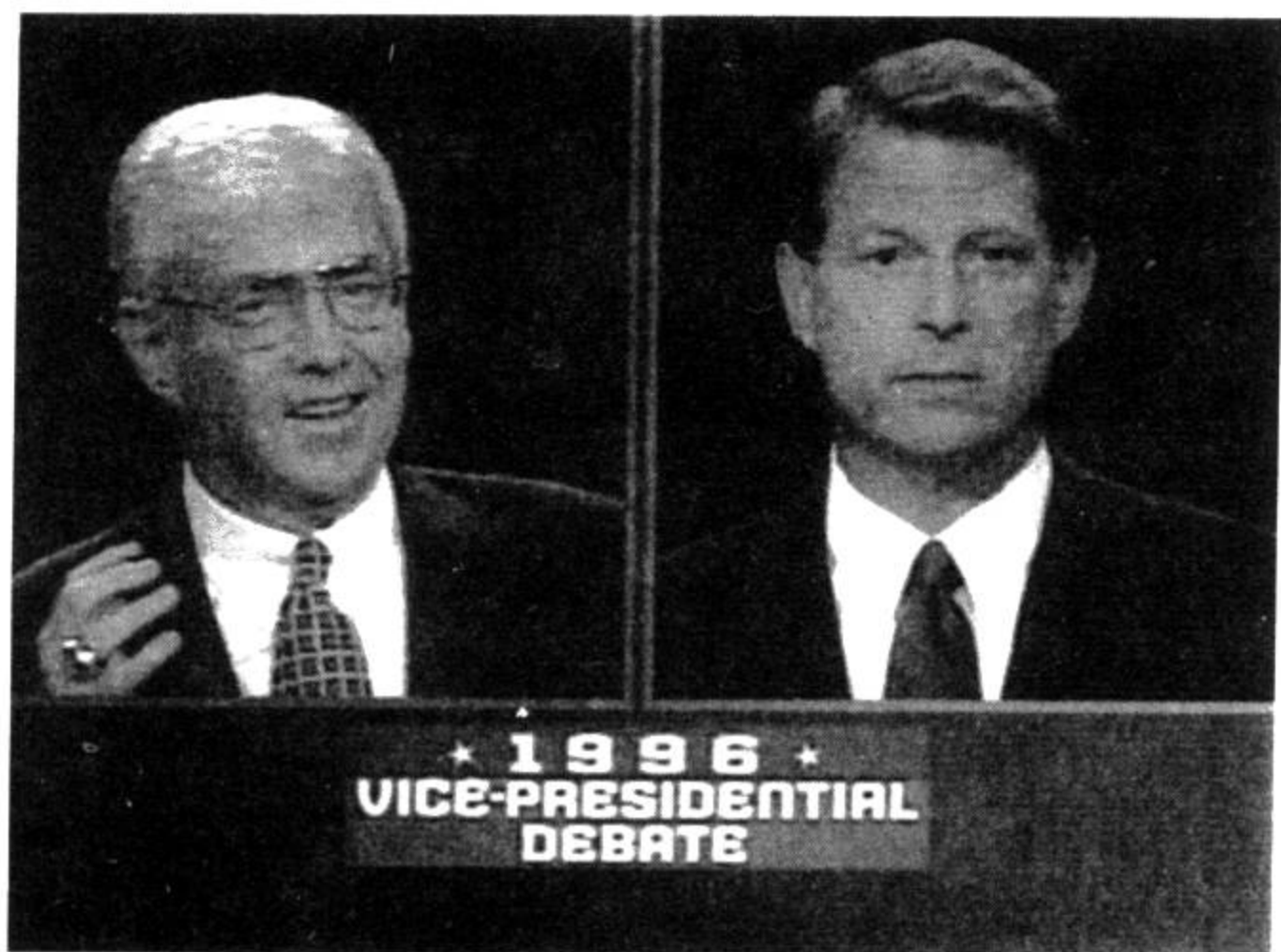


图9—2 杰克·肯普和艾尔·戈尔的辩论

成交。

听众笑得更大声了，戈尔咧嘴一笑，而肯普再次点了头。

我连提都不提那个词（指橄榄球）。

开场白之后，戈尔在风格和实质上与肯普展开对抗。肯普本来是出了名的啰唆，有三次回答都超了时，而戈尔提前排练得当的回答简洁干脆。

辩论结束之后，CNN、《今日美国》和盖洛普对一组观看了辩论的登记选民做了调查。第一个问题就是，“不管你支持的是谁，你认为在这次辩论中谁的表现更好些，艾尔·戈尔，还是杰克·肯普？”结果是：选戈尔的人占57%，选肯普的只有28%。

戈尔的辩论战略、事前准备和良好现场表现，再次获得了



回报。他的支持率比肯普高两倍，再加上克林顿对多尔的魅力优势，使得两人在选举中再度胜出。木已成舟。凭着对肯普，以及一年后对罗斯·佩罗的决定性胜利，戈尔成了一个值得对手重视的辩论家。再加上当时他是在任副总统，所以在2000年的选举中，戈尔成为民主党的总统候选人。

2000年：巧劲抗蛮力

2000年，戈尔的对手是当时的得州州长小布什，一个似乎连英语都说不好的候选人。尽管戈尔在辩论场上连连获胜，还担任了两届副总统，可还是没能摆脱媒体给他塑造的木头人形象。媒体和晚间喜剧一有机会就无情地嘲笑两位候选人。

虽然如此，戈尔还是有着明显的优势。在每一次预测中，人们都认为他会赢得辩论。前一章我们提到过詹姆斯·法罗斯写的一篇文章，发表该文的那期《大西洋月刊》封面，就是一幅戈尔露出毒牙的漫画。

戈尔和小布什的第一次辩论，于2000年10月3日在马萨诸塞州波士顿的马萨诸塞州立大学举行。艾尔·戈尔放弃了过去一直行之有效的巧劲，反而像只狮子般咆哮起来。凭着事前的充分准备（说不定还包括强烈的自负情绪），戈尔穷尽了一切修辞的力量和积累的知识，猛烈攻击小布什。戈尔的阐述和反驳中充斥着诸如“错误”、“不是”、“分歧”、“误解”和“对立”等侵略性的词汇。

他的态度也充满好战的意味，不断在谈话中插入傲慢的叹息、嘲笑般的摇头、轻蔑的皱眉、倨傲的转眼珠（参见图9—3）。



图 9—3 艾尔·戈尔朝小布什叹气

这些傲慢的行为立刻让戈尔搬起石头砸了自己的脚。电视广播公司安置了一台摄像机，专门拍摄戈尔的脸部特写。新闻播报员从这台摄像机拍下的画面中选出他所有的轻蔑表情，编辑成若干短片。这些短片在地方和全国广播网反复地以蒙太奇方式播出。

公众和专业人士的批评疾风骤雨地涌向副总统，不仅批评他态度有问题，还指出他的陈述不够准确。

戈尔赶紧来了个 180 度大转弯，在 2000 年 10 月 11 日北卡罗莱纳温斯顿—沙伦森林湖大学（Wake Forest University）举行的第二次总统辩论上，他表现得像只小绵羊。在为时 90 分钟的辩论中，戈尔在重大问题上向对手做了七次附和的表示，把自己的预定意图远远地抛在了身后。广播结束时，他甚至还谦逊地为自己在上次辩论中的夸张之词道了歉：



上个星期，我在引用事例时搞错了一些细节，吉姆，对此我感到很抱歉。

对戈尔前倨后恭的表现，CNN一位分析家说得最为生动：

野蛮人艾尔怎么啦？那个比任何人都更清楚该如何利用事实打击对手的家伙，这次是怎么啦？那些巧妙的应答到哪儿去啦？为什么艾尔竟让小布什一口气走了这么远，却不一举干掉他？艾尔·戈尔给他的操盘手们搞得没了话儿。他坐在那儿，就好像身处舞台令他感到尴尬，他为自己浪费了那么多时间感到羞愧。他放过了无数次扯下布什面纱的机会。他太他妈的善良了，他肯定会被自己的这种做法害死。

为回应这类的批评言论，戈尔又转变了作风，回到原先的攻击性态度上。2000年10月17日，戈尔和布什在密苏里州圣路易斯的华盛顿大学进行第三次辩论。戈尔仍采取攻击方式。这一次辩论，其实也就是我们在第7章谈到的那场辩论，当时小布什回答莉萨·克伊的提问漫无边际，惨遭失败。下面这个部分，发生在该次辩论的早些时候，你将看到戈尔如何发起他最猛烈的一次攻击，以及更为重要的，布什如何应对。

现场主持人是PBS晚间新闻的吉姆·莱勒，他问：

你认为，你们俩在全国病人权益法案问题上意见一致吗？

艾尔·戈尔用力地回答，“绝对不是”，接着开始讨论一份名为“丁格-诺伍德法案”（The Dingle-Norwood Bill）的未决国会议案，该法案意在为卫生维护组织（HMO）立法。

这时戈尔说道：



我很想知道布什州长是否支持丁格—诺伍德法案，这是一份重要的未决议案。

莱勒说：

布什州长，如果您愿意的话，不妨回答一下。我还很想知道，你如何看待你们两人之间存在的差异，我们又该如何继续前进。

州长从椅子上站起身，开始向大厅里的听众阐述他的回答。

差异在于，我能把事情办成。我能代表人民，完成一些积极的事情。这就是这次竞选活动中存在的主要问题……

小布什话还没说完，戈尔就站起身，穿过讲台，直接朝对手走过去，简直有点胁迫的意味。因为没注意到戈尔的举动，小布什继续说：

……这不仅关系到你的哲学观是什么，你对各种问题的立场是什么。更重要的是，你能把事情办成吗？

话说到一半，小布什转过身，看到戈尔走过来（参见图9—4）。

小布什猛地停了下来，朝戈尔点点头，微笑了一下，引得观众也小声笑起来。接着，小布什转向观众继续说：

而我相信我能做到。

观众的嗤笑转成了哄笑。戈尔站在小布什面前，勉强挤出一个笑容，跟他僵硬的身体语言截然相反。他固执地追问：

你对丁格—诺伍德法案怎么看？

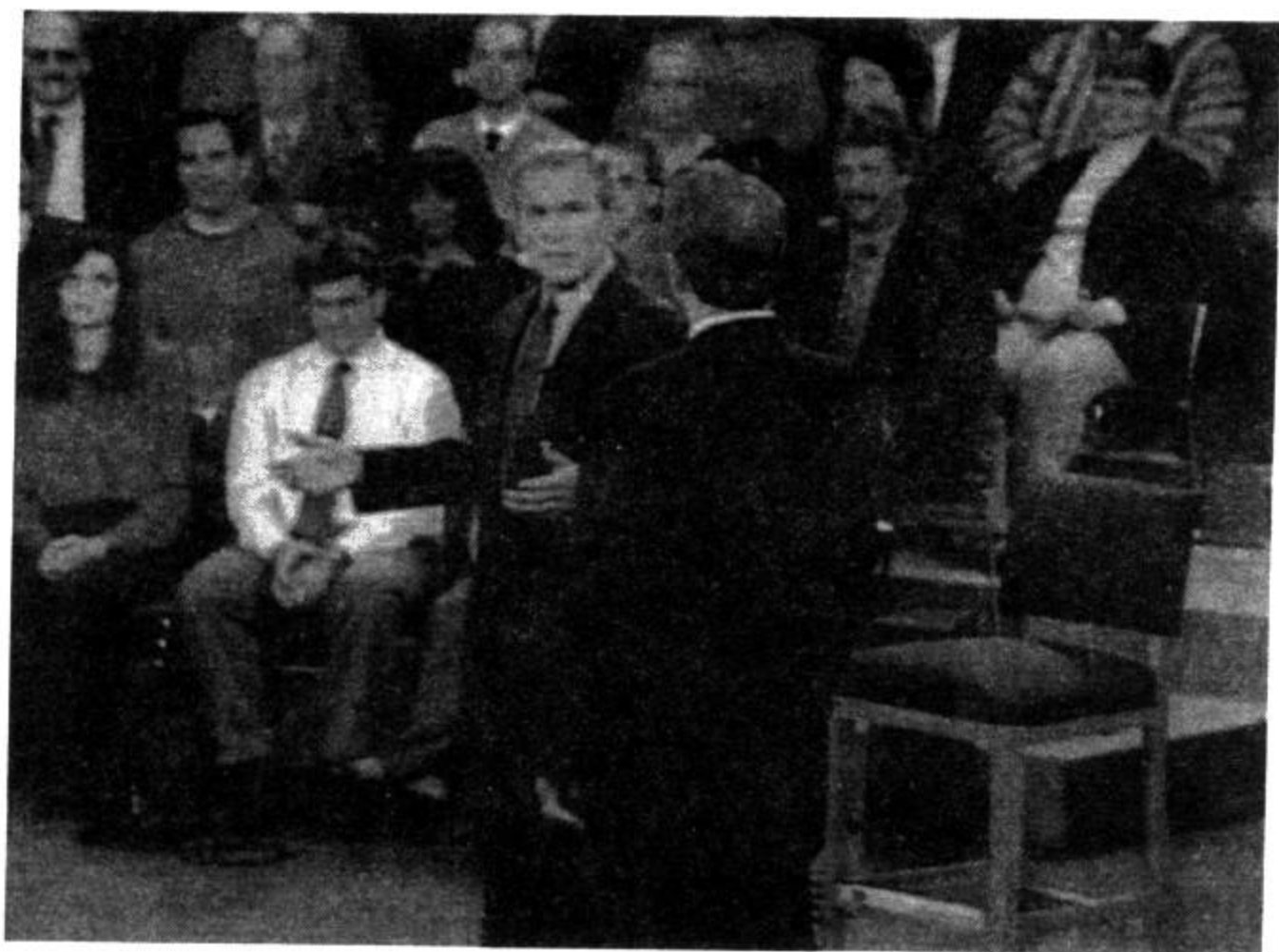


图 9—4 艾尔·戈尔走近小布什

莱勒插嘴调解。

好了。现在让我们进入下一个……

小布什说：

我还没说完呢。让我说完吧。

莱勒同意了。

好的。你说……

小布什继续往下说：

我来谈一谈在病人权益法案中我认为重要的原则和问题。首府华盛顿的焦点是这样，它归这个委员会管，它拉到那个赞助人了。可如果我是总统，我们要设立急诊室保险，我们要通



过禁口令（指法院禁止报导或公开评论正在审理的案子的命令），我们要设立便利的妇科服务中心。人民将有能力把自己的HMO保险公司告上法庭。这些目标，我在得克萨斯州已经实现，而且，这也是我希望能带入华盛顿的领导风格。

小布什对艾尔·戈尔采取的做法，恰好是戈尔对罗斯·佩罗采取的做法：他巧妙应对敌意，压制住了对手。为了给戈尔伤口上再撒把盐，小布什凭着主持人给他的“免费入场券”，以一记有力的上旋结束了自己的讲话。当然，在他稍后与莉萨·克伊的交流中，他又忘了这一招该怎么使。

《华尔街时报》与NBC新闻台联合进行了一次民意调查。调查显示，这次辩论带给公众的影响是：小布什的支持率比艾尔·戈尔高了7%。

为什么会发生这种翻盘的情况呢？落水狗是怎么和公众的宠儿展开激烈竞争的呢？在实力悬殊的比赛中经常发生这种情况，原因在于，人们对实力弱的选手本来就怀着较低的期待。落水狗只需要浮出水面，别搞砸了就行。小布什只需要少犯错；只要别被戈尔弄得一败涂地，对他来说就是胜利。实际上，小布什的团队为2000年选战专用飞机起名叫做“大期待”的时候，已经有意无意地揭示了自己这方的辩论战略。

对艾尔·戈尔来说，考虑到他从前的胜利，以及他自己的强烈心理期待，这几场辩论他注定会失败；他确实输了。当然，小布什这个总统当得也很悬乎，最高法院不得不对佛罗里达州部分存在争议的选票进行裁决，才判定小布什最终胜出。但倘若艾尔·戈尔能如自己期待地那般控制历次辩论，最终的



胜利会属于谁呢？

在第一次辩论中，戈尔弃用巧劲，转为攻击者；第二次，他矫枉过正，变得太过消极；第三次，他为了重新表现自己的力量，错失目标，也丧失了个人的格调和控制力。

戈尔利用柔术中的巧劲击败了前两个对手。他利用打断对方谈话的方式，激起了罗斯·佩罗的坏脾气，让后者变得一味猛攻；他用谦逊的幽默，击穿了杰克·肯普的运动员魅力，使之失去平衡。当戈尔向小布什做出“直接对抗”的有力举动时，他就变成了攻击者。而小布什冲着靠过来的戈尔微微一笑，则是利用戈尔从前的武器来对付他；这种武器，你应当好好掌握——巧劲抗蛮力。

你应当好好掌握——巧劲抗蛮力。

2004 年：又一次巧劲抗蛮力

到小布什总统和参议员约翰·克里在第一次辩论中碰头的时候，他们两人都为自己博得了辩论好手的声誉。四年之前，总统实际上是击败了艾尔·戈尔；而参议员，早在圣保罗预科学校和耶鲁大学就读的时候，就是冠军辩手，在他担任参议员的 20 年里，早已把自己的辩论技巧打磨得极为犀利。不管按什么标准来看，这两个人都可谓是势均力敌的对手。

此外，那年夏天的选举实在令人筋疲力尽，算得上是美国有史以来选民意向分化最为极端的一次总统选举活动，这使得两人登上了政治方向截然相反的站台。他们早就深化了自己在



重大议题上的立场，并反复多次向公众表明己方意见。两人都很擅长上旋：再三向选民们强调 B 点，给他们 WIIFY，告诉他们只有自己才能为之带来安全保障、减税、卫生福利等等，呼吁选民给自己投票。然而，在他们的辩论中，与巧劲和蛮力有关的，还有其他若干因素。

在电视总统辩论诞生近半个世纪之后，相关的经验和技巧已经发展成了一门内容丰富的学科。小布什和克里各自的竞选班子决心要从历史中汲取经验教训，避免犯错，于是展开了耗时数月的谈判，以期建立一套复杂的指导方针。最终，他们签订了一份长达 32 页的合作备忘录，内容无所不包，从宏观的参与规则到近乎荒谬的细节——用什么信纸、用什么钢笔和铅笔。

备忘录里的每一条款，都有着历史背景：控制摄影棚温度，是为了避免发生像尼克松流汗那样的尴尬情形；控制市民听众的麦克风，是为了避免出现玛丽莎·霍尔那样的连续追问；每个讲台上都安装一套提示灯系统（绿灯表示还剩 30 秒，黄灯表示还剩 15 秒，红灯表示还剩 5 秒，红灯连续闪烁，表明时间已到），是为了避免杰克·肯普碰到的时间麻烦；禁止电视摄像机给候选人打脸部特写镜头，是为了不让观众看到类似老布什看手表、艾尔·戈尔向对手做出轻蔑表情等突发事件。备忘录里包含了辩论每一方面的细节，甚至连讲台的确切位置和准确高度（127 厘米高）也不放过。

2004 年 9 月 30 日，两位候选人在佛罗里达州科勒尔盖布尔斯的迈阿密大学进行第一轮总统辩论时，讲台高度这一细节给小布什总统来了个下马威。讲台本来该是一样高的，可候选人



不一样高。约翰·克里身高大约是 1.93 米，小布什才 1.78 米。于是小布什弓着背靠在讲台面前，而高大的参议员站得直直的，与讲台隔有一定距离。两位候选人肩膀的一高一低，使受众的感知产生了微妙的变化：总统一副受到挑战的样子，而挑战者却带着总统般的镇定自若（参见图 9—5）。

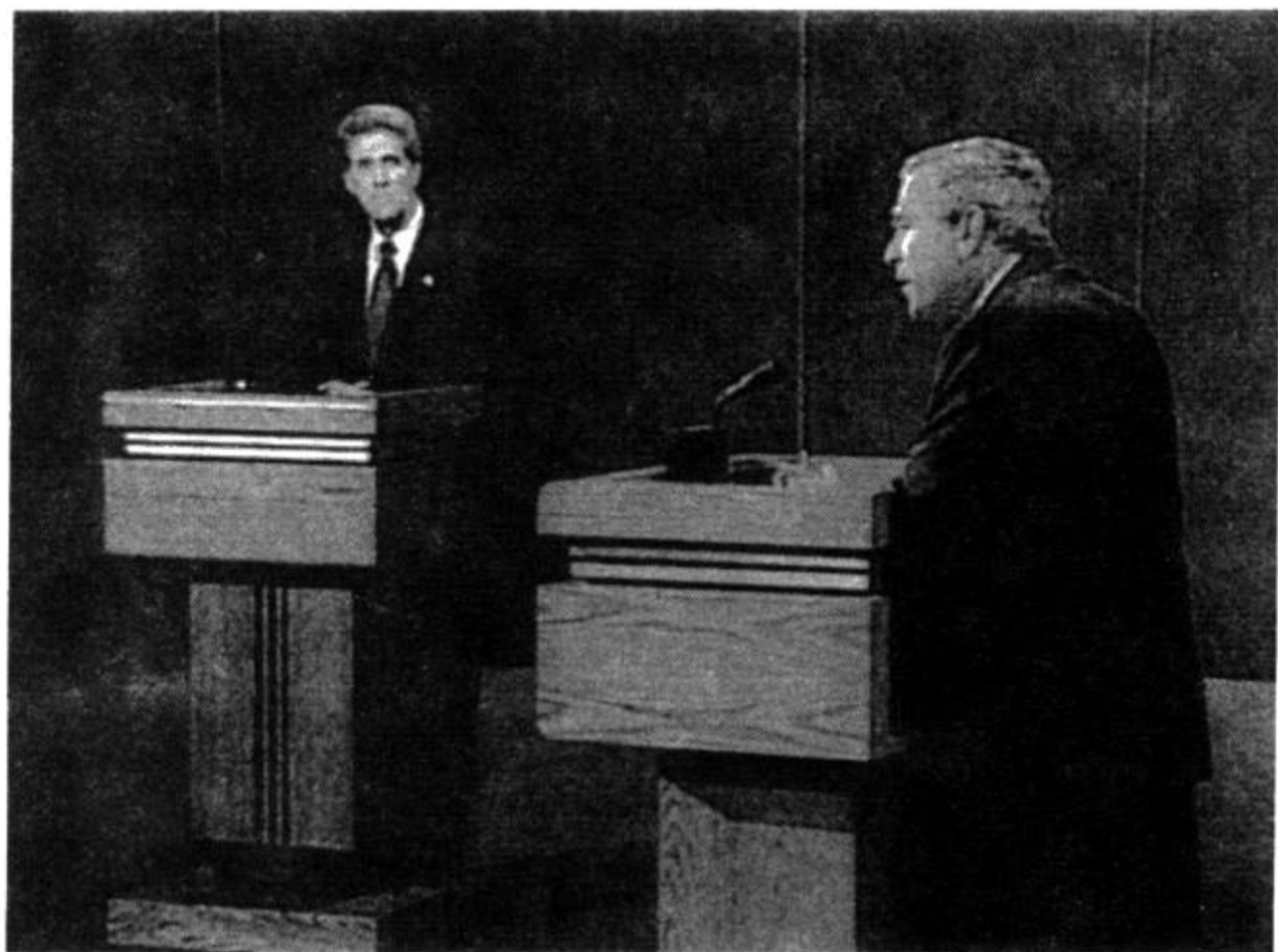


图 9—5 约翰·克里和小布什在辩论中

辩论的时间设置，也对参议员有利，而对总统不利。6 250 万电视观众都能看到台上的信号灯，总统有好几次都是在黄灯还亮着的时候（意味着还剩 15 秒的时间），就把话说完了，其实他本可以利用剩下的时间再多说几个支持性论点。更糟糕的是，他话说完的时候，声调是悬在中央的，这让他显得不太确定。

最突出的一个例子出现在辩论后半段，当时小布什正在回答一个有关他与俄罗斯总统普京关系的问题。他生机勃勃地开



始作答，可在半路上，他放慢了速度，不时长久地停顿，“呃、呃”声不断。

我和普京总统的关系很好。我们之间保持良好的关系很重要，因为这使我能更好地……呃……为他提出建议，更好地跟他磋商，某些他所做的决策。

我发现，在这个世界上……呃……跟别人建立良好的个人关系很重要，因为这样的话，在你有不同意见的时候，你能够用一种……呃……更有效的方式表达自己的不同看法。我就是这样把我的观点告诉了他。

我期望在未来能跟他进行更多的探讨……呃……俄国是一个过渡中的国家……呃……普京……呃……必然要做一些艰难的抉择。我认为，美国总统以及其他西方国家的领袖，提醒普京民主政治的巨大利益，这是非常重要的……呃……民主政治才能最好地帮助人民实现自己的期待与梦想……呃……在未来四年当中，我会继续与他合作。

总统结束讲话的时候，黄灯依然亮着。

反过来说，参议员素有气长之名，他有能力按照提示灯控制自己讲话的长度，而且，他在正式辩论开始之前还做了4次90分钟的练习，再次强化了这一技能。此外，作为练习的一部分，他还学会了如何在红灯亮起之前，利用上旋简洁地结束讲话。

约翰·克里曾利用上旋打断并戳穿了对手最重要的一个竞选主题。在整个竞选活动当中，小布什一直批评克里的政策摇摆不定，并反复称之为“墙头草”。第一次辩论时，他前后至少八次敲



打这一主题，控诉参议员“改变立场”、“自相矛盾”、“信号混乱”或“信息混乱”，他还在一次有力的连续攻击中这样说：

如果你老是给出混乱的信息，你就无法领导。混乱的信息会给我们的队伍指引错误的方向，混乱的信息会让我们的盟友们不知所措，混乱的信息会让伊拉克人民无从选择。

克里在选举中反复强调多次的一条口号是，小布什名字中间的“W”是错误（Wrong）的缩写，美国的错误选择，错误方向。等轮到他回应对手连珠炮般的批评时，克里轻巧地来了个上旋：

这件事还有待确定。而你固然立场坚定，但一开始就是错的。

之后，克里再度利用上旋反驳了“骑墙”的指控。当时，总统又一次抓住机会，提醒6 250万电视观众，参议员立场不坚定。关于这件事，我们在第7章已经谈到过。

他投票反对为军队增加870亿美元的补给费，可接着他又说，在他投反对票之前，他投了赞成票。领导军队的指挥官可不会这么干。

主持人吉姆·莱勒把发言权交给约翰·克里。

克里参议员，您有30秒时间。

克里先揽下责任，再做辩驳。

好吧，你们知道，我在谈到这870亿美元的时候，用了个错误的说法……

接着他用上旋做结尾：



……但总统在入侵伊拉克问题上同样犯了错误。哪个更糟糕呢？

上旋发挥了效果：这句话在电视新闻节目中反复播出。不幸的是，过了一会儿，在与吉姆·莱勒的交流中，参议员又犯了老毛病。吉姆问他：

美国人在伊拉克是为了一个错误而牺牲么？

克里先生回答说：

不。

这是一个前后矛盾的回答，实际是克里承认了自己的性格缺陷，搬起石头砸了自己的脚。

可怕的脸部特写重现江湖，差点让小布什也砸了自己的脚。电视广播公司，甚至包括公开支持小布什的福克斯有线新闻频道（该频道为所有电视网提供集中控制摄像机），都通过分屏显示的方式规避脸部特写禁令。在辩论的大多数时间，所有频道都同时显示两位候选人，这样一来，一位候选人说话的时候，观众能清楚地看到另一位候选人的反应。

分屏技术成了小布什的恶梦。4年前艾尔·戈尔在辩论中对小布什嗤之以鼻，而这一次，是总统在对手说话的时候不断做出轻蔑的表情，他倨傲地板起脸，不耐烦地皱眉头，一脸生气的苦相（参见图9—6）。

电视摄像机拍下了小布什的轻蔑表情，这回轮到民主党得了便宜卖乖了：辩论结束后不到24小时，民主党就更新了自己

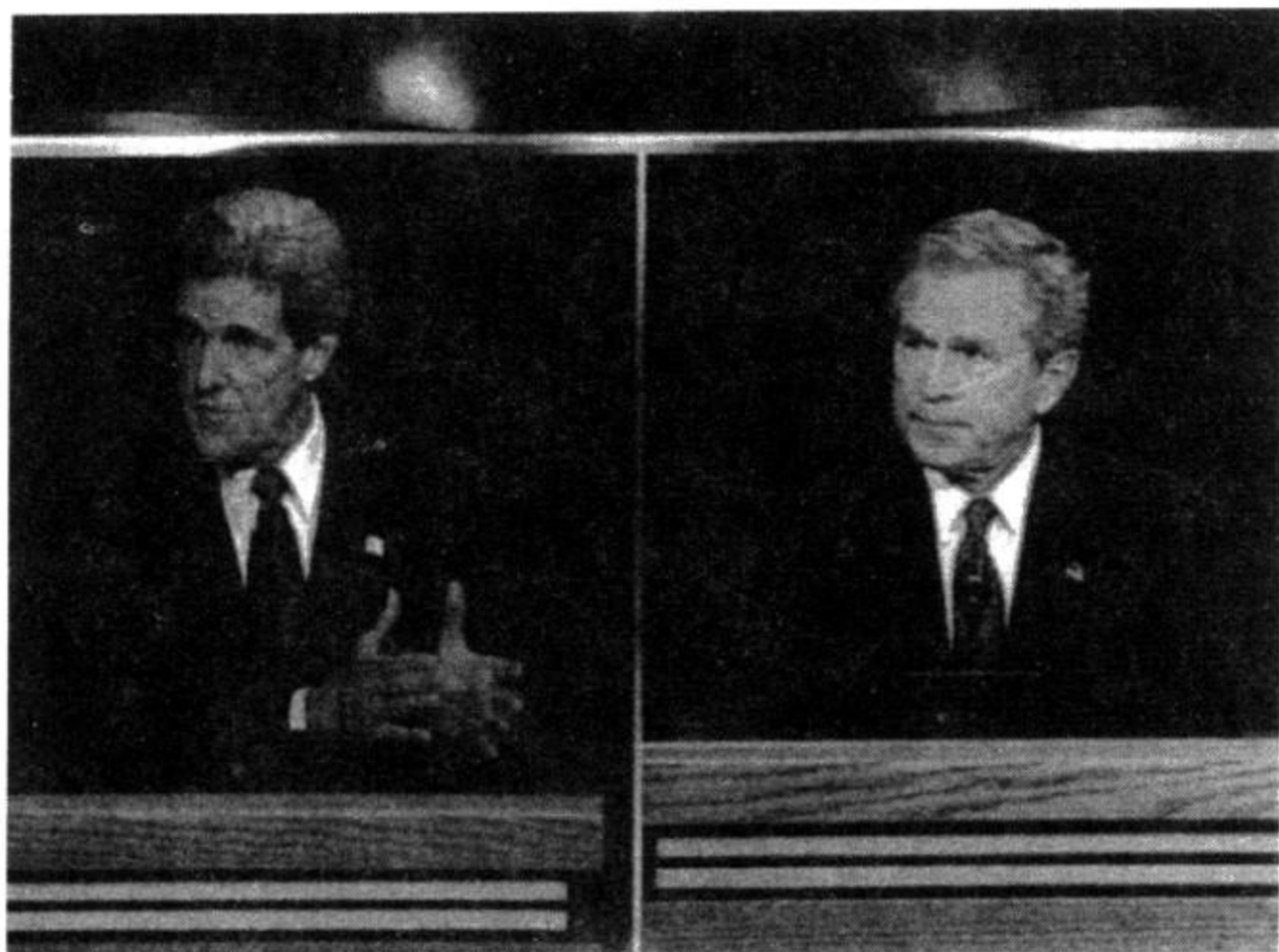


图 9—6 小布什怒视约翰·克里

的网站，上传了名为“受挫之脸”的网页，上面联接了一段 43 秒的视频，里面有 14 幅小布什生气的面部特写剪辑。

公众对总统行为的反应相当迅速，而且极为戏剧化。辩论结束后，盖洛普民意调查显示，克里赢得了 53% 的观众支持率，而小布什是 37%。四天之后，盖洛普调查又显示，自从 9 月初共和党全国大会之后选民支持率一直落后于小布什的克里，终于追了上来，两人的支持率持平，为 49% 对 49%。

基本上所有见多识广的政治分析家都认为，小布什的消极行为损害了他的事业。一位分析家说道，“小布什板脸事件，一定会取代戈尔叹息和迪安尖叫。”后一事件指的是，在 2004 年艾奥瓦州政党核心会议上选举失利后，当时的艾奥瓦州州长霍德华·迪安（Howard Dean）做了一次讲演，外界普遍认为是这



次事件导致他竞选总统候选人失败。板脸、叹气和尖叫，都违背了圣经上的劝诫——要戒怒。

正是小布什谋求连任的总统职位，成了他竞选之路上的绊脚石。他的父亲当过总统，祖父是参议员，他本人就像个政治贵族般度过了自己的第一届任期。在2004年的竞选活动中，市场上冒出一大堆内幕人士写的书。不少书都批评小布什像是个生活在绝缘太空舱里的人，身边总是密密麻麻围着对他呵护备至的助手，那些人全都虔诚地称他为“先生”，很少向他提出不同意见。而小布什亦以轻蔑和愤怒的态度对待批评他的人。在某种程度上，他就像是整个国家的万能CEO，类似罗斯·佩罗在自己的企业里所具有的那种至高无上的地位。

此外，小布什召开记者招待会的次数，比美国历任总统都要少，因此也就把面对媒体棘手问题的可能性降到了最低。最后，他为竞选连任而出席的所有活动，现场观众都是预先挑选过的，都是他的热心支持者。因此，在踏上与约翰·克里竞技的舞台时，小布什是个不习惯受到他人挑战的家伙。于是当克里当着众多电视观众的面责备他的时候（就像艾尔·戈尔责备罗斯·佩罗那样），小布什也和佩罗一样，只会用蛮力对着干。

到第二场辩论的时候，小布什又用回了巧劲。2004年10月8日，他在密苏里州圣路易斯的华盛顿大学迎击对手。有人提出了一个关于核扩散的问题。首先回答的是克里参议员，他批评了总统的政策。

总统正在积极从事掩体摧毁型核武器的开发。如果你自己都正忙着开发新武器，要说服其他国家放弃核武器是很困难的。



我希望尽最大的努力防止核扩散。相信我，如果有必要对伊朗采取强硬措施，我们会这样做的。

轮到小布什总统回答时，他想轻松一下气氛，他说：

这个回答真让我想板脸了。

2004年10月13日亚利桑那州天普市亚利桑那州立大学，两位候选人展开第三轮，也是最后一轮的辩论。总统再次转用巧劲。主持人是CBS的鲍勃·希弗（Bob Schieffer）向两位候选人提了一个有关他们夫人的问题。

从这些强大的妇女身上，你们学到的最重要的事情是什么？

小布什回答：

她们讲话你得听。

观众笑了起来。接着，总统又利用笑声，消除了他在第一次辩论中暴躁表现的事后效应，他说：

要站直喽，别板脸。

然而，在圣路易斯的第二次辩论中，仍然出现了一次可怕的历史重演。读者想必还记得，2000年艾尔·戈尔曾在市民辩论中唐突地走到小布什面前。而在2004年的市民辩论中，一位名叫丹尼尔·法雷（Daniel Farley）的听众，向两位候选人提了一个有关重新起草和平草案的问题。总统先回答，之后轮到了参议员。克里先生最后几句话是这样说的：

我们会建立盟友关系。我们不会单方面出兵，我们不会采取类似这位总统的做法。



主持人，ABC 新闻台的查尔斯·吉布森说道：

总统先生，让我们再延时一分钟……

突然，小布什从座椅上跳了起来，食指戳向半空，大踏步地朝吉布森走去，并说：

我必须回答这个。

吉布森正试图举一个反例，他说：

的确如此。预备役军人都给拉去服兵役了……

小布什不顾吉布森的话，继续气势汹汹地朝他走去。他还伸出左臂，指着克里。

让我回答他刚才有关世界形势的话。

这时，电视图像来了个反方向切换，拍下了吉布森（还有他身后同样惊讶的观众）惊讶地看着小布什上上下下挥舞胳膊的样子（参见图 9—7）。

吉布森试图控制辩论场面，他说：

我想来谈谈后门草案的问题……

小布什仍然不顾吉布森的话，他攒足了力气，突然转了个身，背对着主持人，带着轻蔑的语气，朝现场观众大声说道：

你去跟托尼·布莱尔（英国首相）说我们是擅自出兵。去跟他说呀。去跟西尔维奥·贝卢斯科尼（意大利总理）说我们是擅自出兵。去跟波兰总统亚历山大·克瓦希涅夫斯基说我们是擅自出兵。那儿有三十多个国家。说我们是擅自出兵，简直是在挑拨离间。



图 9—7 小布什靠近查尔斯·吉布森

雪上加霜的是，第二天晚上，NBC 电视台的喜剧节目“星期六晚间现场直击”狠狠地编排了一下这件事。扮演小布什的演员兴奋地跳下凳子，粗鲁地打断了扮演吉布森的演员。

不过，“星期六晚间现场直击”讽刺起人来很讲究“公平”。演员们把约翰·克里也奚落了一番。在第二次辩论中，参议员前后说了 13 次“我有个计划……”，在这套节目里，扮演克里的演员也反反复复地这么说。

当然，在第二场交手中，小布什只有这一次爆发。其余的时候，他都克制住了好斗和性急的脾气。实际上，打从第一次辩论之后，他就变了。每当他说话的时候，他都尽量热情，不搞对抗；摄像机每回拍到他倾听对手发言的反应时，他都是一副专心致志但稍带冷漠的表情，没有皱眉，没有板脸。



这一战略很奏效。第二次辩论结束后盖洛普立刻进行的民意调查显示，小布什在这场比赛中的表现好了一些，但克里仍然领先，他的支持率为47%，小布什是45%。四天之后，盖洛普报告说，克里的表现仍然比小布什有着微弱的优势，支持率为49%，小布什为48%。

在第三轮，也就是决胜轮辩论中，两位候选人笔直地站在讲台后面，彼此之间相隔距离为3米。这个距离是合作备忘录里提前规定好的，以免他们再度做出“近距离碰撞”事件。自然，为了公平起见，主持人也换了人选，不再是查尔斯·吉布森。

为进一步减少冲突的可能性，备忘录还规定，候选人不得直接质问对方，但两人都没遵守这条规矩。因为这次是赢得胜利的最后机会，两人针锋相对地展开了辩论，尖锐地攻击对方的政策、过去的表现，甚至还发起了人身攻击。他们通过主持人鲍勃·希弗、通过华盛顿大学录影棚的观众、通过全国5120万电视观众，向对方发起攻击、进行反击。

在整场辩论中，他们拼命给对方泼污水、贴标签。小布什指控克里“夸大其词”，“太危险”，“提出无耻的要求”，是“来自马萨诸塞州的自由派参议员”^①。克里攻击小布什是“失败者”，“错误百出”，“领导无方”，是个“问题人物”，是“72年来第一个搞得全国工作岗位减少的美国总统。”

^① 这个词的意思是，马萨诸塞州素有出产自由派政治家的传统，包括前美国总统约翰·肯尼迪，参议员特德·肯尼迪，1988年的总统候选人迈克·杜卡基斯等。身为共和党人的小布什利用这个词，攻击克里只不过是另一个来自马萨诸塞州的民主党人，没什么大不了的。——译者注



然而，他们的敌意只表现在对话里。一直是个出色辩手的约翰·克里，由始至终都维持了前两次辩论中所表现出的镇定、冷静、泰然自若和信心百倍的姿态。小布什则维持了第二次辩论中的克制风度，身体语言充满活力，减少了对抗的意味。实际上，他还有好几次往自己的“军火库”里加入了微笑这一武器。其中有一次的情况是这样的，当时，他在攻击对手的医疗保险方案：

我想提醒今晚在座的各位，所谓的方案不是一连串的抱怨，不是拿你根本赌不起的项目下注。

他刚刚说，他希望每个人都能接受参议员和国会提出的方案。政府要给每个家庭补贴 7 700 美元。如果全美所有家庭都签署了这套方案，就像参议员说的那样，那么十年我们就要花掉 50 000 亿美元。这是个空头支票。这是在给人民下饵，等鱼儿上了钩他就翻脸不认账了。

再说“等鱼儿上了钩他就翻脸不认账”的时候，主持人提醒他时间快到了，小布什咧嘴笑道：

谢谢。

但小布什在第一场辩论中给人留下的恶劣印象，直到第三轮辩论还阴魂不散。决胜局的辩论结束后，盖洛普立刻进行了调查，结果显示约翰·克里再度胜出，获得了 52% 的支持率，小布什仅有 39%。

第二天一早出版的《纽约时报》，对历次电视辩论做了分析，简明扼要地捕捉并强化了两位候选人给人留下的印象。

在（总统选举）这一严峻的考验中，投票者衡量的是候选



人的自信、权威感和稳定性。克里先生的表现一直充满自信而镇定。小布什先生的表现却是三个极端：第一场辩论中他不耐烦，有时甚至很慌乱；第二次辩论中他气恼又好斗；而昨天晚上他则阳光又乐观。

民意测验清楚地表明了观众对候选人不同行为的看法。2004年总统大选一开始，各方研究机构就通过各种可能的方式，每天调查选民的态度。尽管不同的组织所得结果存在细节差异，但多数意见都认为：这是一场难分轩轾的竞争。在当年夏天的大多数时候，两位候选人的支持率都在40%以上，谁都无法掌握明显优势。民意测验的标准误差本来就在3%上下，很难以此判断谁能最终胜出，从而再次说明这是一场胜负难辨的比赛。图9—8是根据投票日之前进行的最后一轮盖洛普民意测验结果所绘制的，它更能说明问题。

从2004年5月初开始，一直到夏天过完9月的劳动节^①，布什和克里的支持率并驾齐驱，就像是两条上下交错、死命纠缠的小辫子。7月26日~29日在约翰·克里家乡波士顿举行的民主党年会，把克里的支持率推到了50%以上。但在如此密集的媒体曝光率影响下，这只能称得上是最微不足道的“反弹”。有位政治漫画家就曾画过一幅漫画讽刺克里糟糕的表现，画中人要用放大镜才看得见克里的民意测验结果。

反过来说，8月30日~9月2日在纽约举行的共和党年会，让小布什的支持率来了个大跃进，一举冲到54%（克里当时为

^① 美国的劳动节是每年9月的第一个星期一。——译者注

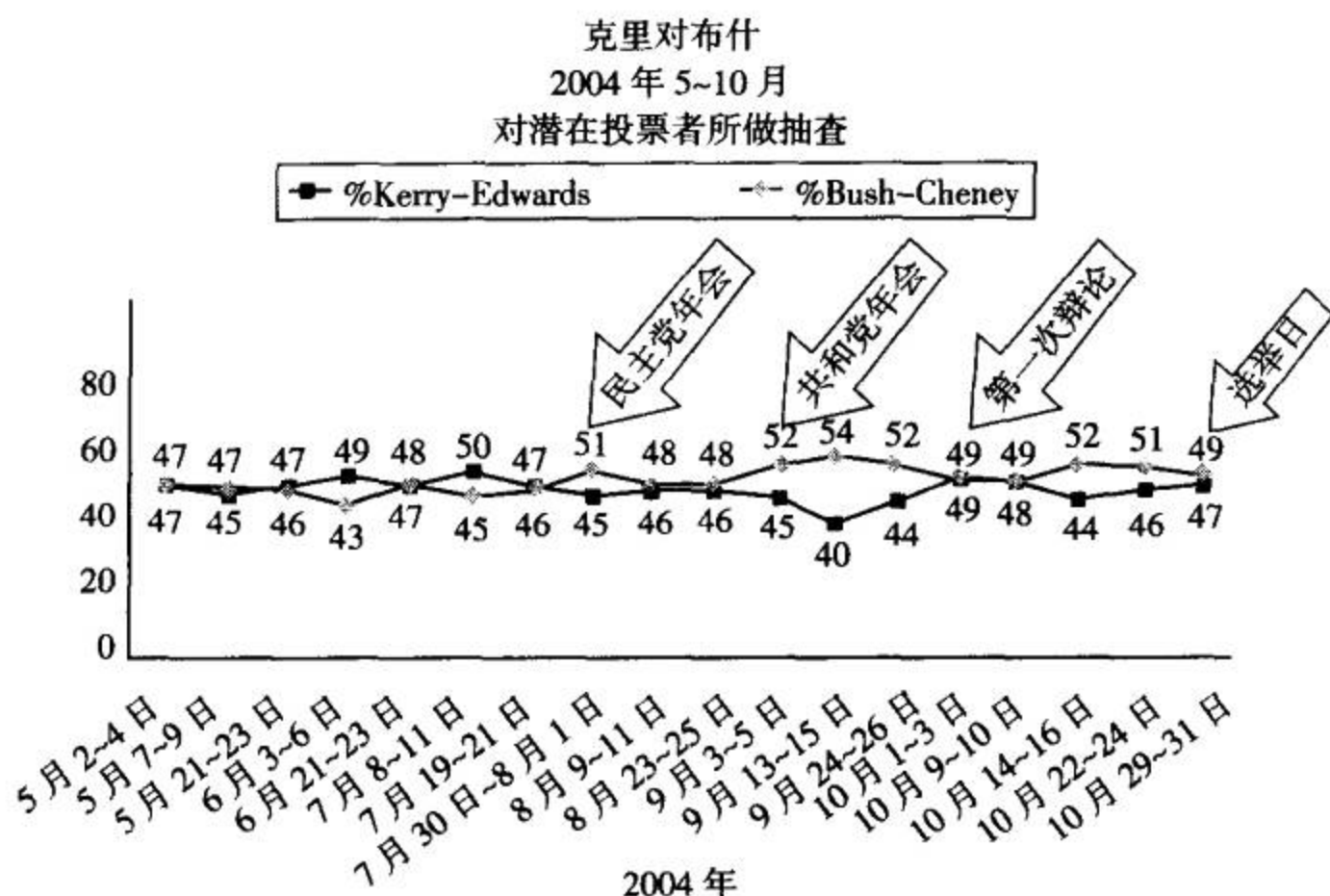


图9—8 盖洛普民意测验

40%)。他把优势一直保持到了10月3日第一场辩论前。辩论当天小布什的糟糕表现,令得他的支持率下降到和克里差不多的水平。趋势线再度纠缠起来,在接下来的两场辩论中也咬得很紧,直到11月2日选举日到来。

但不管怎么说,最终乔治·布什还是凭着350万选票的微弱优势胜出。胜利的主要原因可参见第7章:在整个选举活动中,他一直大声、清晰地不断发出上旋。总统对自己的关键选民反复强调几点关键信息,而参议员的焦点摇摆不定,有时甚至自相矛盾。选举结果的全国分布图,最清楚地说明了两人之间的差异:支持克里的蓝色州,主要分布在国家的外围,沿海城市和北方一线,但地处中部的实心红色州大多数都支持小布什。正是因为小布什对道义责任的反复呼吁和强调,让美国中部的



主流人群为他再度入主白宫护了航。

辩论的重要影响

小布什还完成了一个只有他老爸完成过的壮举：辩论输了，却仍赢得了选举。纵观总统选举的漫长历史，赢得选举最终胜利的都是电视辩论中胜出的候选人（除了布什父子）：

- 1960年：约翰·肯尼迪在首次电视实况辩论中击败理查德·尼克松。这次辩论确立了将来同类辩论的基本模式。
- 1976年：由于在任总统杰拉尔德·福特在第二次辩论中谈到冷战问题时这样说道：“在福特政府的管理下，苏联再也不能支配东欧，这样的情况再也不会发生。”吉米·卡特击败了福特。
- 1980年：罗纳德·里根和吉米·卡特只进行过一次辩论，在该场辩论中，里根对卡特的医疗保险制度评论道，“你又来了！”接着，里根又在结束陈述时说了一句更著名的话。他望着摄像机，向全国观众问道，“你过得比四年前更好吗？”这句话含义微妙，攻击力却非同小可，后来成了一句广为引用的政治上旋。该年自然是里根击败卡特，入主白宫。
- 1984年：罗纳德·里根和沃尔特·蒙代尔在两次辩论中都打成了平手，但里根在第二次辩论中用一句经典上旋把蒙代尔给震了：“在这次竞选活动中，我不会打年龄牌。我不会出于政治目的贬低对手年纪太轻又没有经验。”
- 1988年：老布什虽然在两次辩论中都败给了迈克·杜卡



基斯，但仍赢得了当年选举。

- 1992 年：比尔·克林顿凭借自己的超凡魅力，以及老布什在三场辩论中的第二场看手表的失态之举，击败老布什和罗斯·佩罗，入主白宫。
- 1996 年：比尔·克林顿凭借自己在两次辩论和整个选举活动中表现出的惊人魅力，毫无悬念地击败了鲍勃·多尔。
- 2000 年：在三场辩论之后，小布什凭借自己较低的心理期待，击败了对心理期待较高的艾尔·戈尔。
- 2004 年：小布什重演了父亲在 16 年前创下的壮举，3 次电视辩论全都失利，可却在总统选举中击败了约翰·克里。

要汲取的教训

这里的教训是，小布什在第一场辩论中的糟糕表现，使得本来平坦的胜利道路变得荆棘密布。他的最终获胜另有内情：对手的立场暧昧，不断变化，而他却勤勤恳恳、不厌其烦地吹响他的胜利号角，两人形成了截然的对比。

你要汲取的教训是：当你踏入火线，要尽量少依赖对手或挑战者的弱点，主要还是得依靠自己的优势。要掌握主动。利用上旋和你在本书中学到的其他力量，把握你的命运。下一章，我们将从最不可能的地方给你找出一个正面榜样，总结所有技巧。此人是一位真正的战争大师，一位军事将领。

依靠自己的优势。掌握主动。利用上旋。

第 10 章 榜 样



在 1991 年持续 43 天的海湾战争中，沙漠风暴行动总司令诺曼·施瓦茨科普夫（Norman Schwarzkopf）在沙特阿拉伯利雅得的新闻会议室里只召开过六次记者招待会，而且每一次都开得极为简短。虽然曝光量极少，但“暴风诺曼”的美誉不胫而走，很快就举世皆知。他吸引这么多关注的原因在于，在每一次向全世界现场转播的记者招待会上，将军面对记者的问题，都表现出了完全的支配感和控制感。而且，他为你示范了你在本书中读到的每一个技巧，方便你加以仿效。

最突出的一个例子，发生在 1991 年 2 月 24 日召开的记者招待会上。当时盟军已实施了为期一个月的空中打击，正在展开大规模的地面进攻，施瓦茨科普夫将军出席记者招待会，向在场的记者们介绍第一天进攻的情况。

将军先读了一份简短的开场综述，并用以下句子做结尾：

到目前为止，我们的进攻非常顺利。地面部队干得很好。



但我必须诚实地提醒各位，这还只是最初期的情况，我们的进攻开始还不到12个小时，战争尚未结束。

接着将军取下眼镜，望着台下密密麻麻的记者说：

我事先准备好的话说完了，现在可以回答各位的提问，但时间极为有限。

“时间极为有限。”实际上，整个提问回答的过程只有2分48秒，在这期间将军回答了10个问题。他做了你应该做的事：控制时间。施瓦茨科普夫将军一开始就规定了听众的心理期待值，你也必须这么做。宣布开启问答环节的时候，你可以说，你没有时间回答问题了，从而设定听众对时间的心理期待值。施瓦茨科普夫将军就这样做了，然后他又着手满足听众的期待。在最后几个问题时，他还使用倒数的方式，继续保持对时间的控制。

管理时间。

将军宣布开启问答环节之后，第一位记者问道：

您能否告诉我们，根据您目前所知的情况，如果一切都按计划进行，您预计这件事会持续多久？还有，到目前为止，敌方的抵抗都很微弱，您认为原因是什么？

这是一个双重问题，“持续多久”和“为什么抵抗微弱”。这是彼此有关联的两点。如果你碰到多重不相关的问题，你应该选出其中一个，做缓冲，然后回答，接着说，“你还有一个问题。”由于该记者的问题有着明显的联系，将军一次性做了回



答，按照相反的顺序。他先回答的是“为什么抵抗微弱”。

首先我想说，到目前为止，敌方的抵抗微弱，是因为我方部队的战前准备工作，做得非常出色。至于你的第二个问题，我无法判断这会花多长时间……

“我无法判断这会花多长时间……”意味着将军不愿意预测战争的持续时间。相反，他说，

让我这么说吧，我们的战争要打到伊拉克从科威特撤军，联合国的决议得到执行为止。

“……伊拉克从科威特撤军，联合国的决议得到执行”，这是施瓦茨科普夫将军的B点，他的上旋。

如果，在你做完商业陈述后，有人问你，“到你们发布产品的下一版本，还需要多久？”你应该说，“我无法判断这会花多长时间。”这是利用缓冲点明罗马石柱，也就是时间，并带出你坦率的回答。接着，你可以转入上旋，“……但我可以告诉你，等下一个版本发布的时候，它将和我们渠道中的其他产品一样，品质出众，并能为我们的客户带来同等丰厚的利润。”阐明你的B点，向你的听众提供WIIFY。抓住机会。

即便出于机密原因你无法回答，你也要抓住机会，阐明你的B点，向你的听众提供WIIFY。

接着诺曼·施瓦茨科普夫将军抽中了下一位记者，对方问道：

有报告说现在局势未定，但您能否至少向我们透露一下，



我们在科威特城内有军队吗？据科威特居民称，他们曾在科威特城上空见过一些伞兵。

这个问题的罗马石柱和保密的战略信息有关系，显然，将军不可能向包括敌方在内的全世界观众透露这一点。在商业场合，一些会议的听众中免不了有竞争对手。任何商人都有义务透露战略信息，也绝不应该这么做。施瓦茨科普夫将军强调了自己的立场。他说，“不行。”

任何商人都有义务透露战略信息，你只需回答“不行！”

我不会讨论任何有关参战部队部署的情况。

接着他马不停蹄地转向下一位记者，对方问：

美军或盟军部队碰到生化武器了吗？

这个问题的关键词是“生化武器”。将军把这几个关键词放到回答里，变成了缓冲。

最开始我们掌握了一些化学武器的情报，但从目前看来，这些情报都是假消息。迄今为止，还没有敌方使用化学武器的报告。

和第5章“发言权转回”里谈到的科林·鲍威尔一样，施瓦茨科普夫将军使用关键词作为缓冲。而且，在整个问答过程中，他从未使用过双重缓冲，诸如“你希望知道我们的部队是否碰到了生化武器”，或是类似“我们的部队碰到生化武器了吗”这样的阐释。在他回答的这10个问题中，施瓦茨科普夫将



军只使用关键词作为缓冲，并把它们与自己的回答结为一体。请记住，关键词缓冲给你预留的思考时间很少，但若使用得当，你迅速的反应，能让你显得犀利且富有控制感。

如果你对关键词缓冲使用得当，你会显得犀利且富有控制感。

下一位记者问将军说：

对于这一阶段的局势，你认为是比预计中更好、差不多，还是稍微差一些？

更好、差不多，还是稍微差一些？这是一个有着三重选项的多重选择疑问句。你认为将军会选哪一个呢？

施瓦茨科普夫将军选择的是这样做答：

到目前为止，我们对战役的进展很满意。

他抓住机会，上旋至 B 点。他抢下了高地。

下一个问题来自一位职业记者，她问了一个令人费解的问题，而且说的时候犹犹豫豫。你的听众也很可能会这么做。

据说……有一次例外……按你的说法，敌方的抵抗很无力。你能提供一些细节情况吗……

记者还没说完，施瓦茨科普夫将军就开始回答了。

……是有关例外情况的细节吗？

在你看将军的回答之前，请想一想。尤其是，记者到底想



知道什么？

记者是希望将军提供有关激烈交火的细节。以下是将军的回答。

就在今天下午，两个小时之前，一支海军陆战队遭到了敌军装甲部队的反击。陆战队立刻派出了炮兵，拿出了反坦克武器。我们还派出了空军支援。敌方的反攻很快就被击退了。敌军撤退。我不能告诉你我方损失坦克的准确数量……

“我不能告诉你我方损失坦克的准确数量。”换句话说，他没有向记者提供她想要的任何细节情况。他的整个回答都在上旋。“陆战队立刻派出了炮兵，拿出了反坦克武器。我们还派出了空军支援……”总之，“我们踹了他们的屁股！”

……但在该次战斗中，我们的确损失了几辆坦克。还有两个问题了。

“还有两个问题了。”他开始倒数，而且他的回答越来越简短。他还拒绝回答跟进式问题，当然，你可没有这个特权。下一位记者问：

所谓的抵抗微弱，是因为伊拉克人在撤退，还是他们不跟你们交火，还是他们主动投降？他们到底是怎么做的？

施瓦茨科普夫将军简单明了地回答：

上述情况都有。

一位带着眼镜的记者问：

你说敌方抵抗微弱。这是因为你们避免与之正面交火，还是



因为你们从侧面或空中绕开了（敌人），所以才没碰到什么抵抗？

施瓦茨科普夫将军回答：

我们会通过一切方式推进战线，不管是从侧面、正面、上面还是下面。

这位记者想继续问下去：

将军，你们已经穿过（敌方战线）了？所以敌方抵抗才这么微弱？

将军没再理会这个戴眼镜的记者，转向了下一位：

再来一个问题。

该记者问：

将军，你们碰到共和国卫队了吗？

将军简短有力地回答：

碰到过一些。

这位记者也试图继续提问。

他们的抵抗如何？

施瓦茨科普夫将军也没理他，又转向了另一位记者。

好啦，最后一个问题。

最后一个问题来自一位带英国口音的记者。

将军，你们会一直追着伊军挺进伊拉克，还是会停在科伊边境上？



施瓦茨科普夫将军直视着那人，说道：

我不会回答这个问题。我们会用尽一切方式，把他们赶出科威特。

接着，将军在讲台上拍了拍手，转身往外走，背对着记者们说：

非常感谢各位。

戴眼镜的记者追着他问：

将军，我们什么时候才能再见到你？明天六点？

将军没有回答。他的最后一句话，在新闻会议室里缭绕不绝，并通过转播传进了全世界数百万电视观众的耳朵。“我们会用尽一切方式，把他们赶出科威特。”这就是他的 B 点，他的上旋。

施瓦茨科普夫将军手里掌握着很多独特的控制因素，而你和大多数商界人士、寻常百姓并不具备这些条件。在记者招待会上，将军是记者们恳求的对象。而在你的问答过程中，情况恰好相反：是你主动恳求你的听众，是你想和他们建立业务联系。将军的大多数信息都可归入军事机密范畴；而你的大多数商业信息，必须开诚布公地放在桌面上。将军不需要给媒体记者们任何 WIIFY；而你则有义务向听众提供尽量多的 WIIFY。

尽管如此，施瓦茨科普夫将军完美地示范了本书提到的所有技巧：

- 管理时间
- 专心倾听



- 点明每个问题的罗马石柱
- 关键词缓冲
- 简洁地回答
- 上旋，上旋，上旋

彻底的控制

图 10—1 表现了传统的问答场面。第一个向下的黑色三角，代表一个挑战性问题，像飞镖一样戳向你。大多数陈述者都是受结果推动的人，赶着想给予回答，我们用向下的白色三角表示。这些独立的活动，表示交流缺乏控制，没有增加价值。

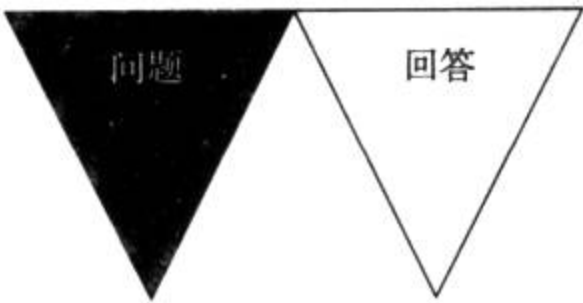


图 10—1 传统的问答

为控制你的问答交流，你必须像禅师说的那样，在对方提问的过程中全神贯注地倾听罗马石柱。然后，你必须向图 10—2 中那样，插入两个向上的灰色三角。

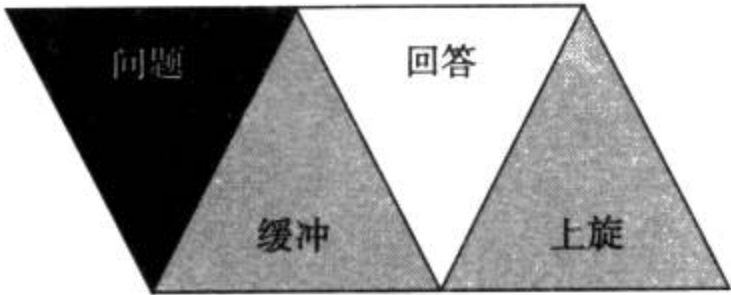


图 10—2 控制型问答



第一个灰色三角是缓冲，它由释义或关键词组成，意在扯平战场，相当于是武术中的自我防卫。第二个支撑回答的灰色三角，是通过上旋至你的 B 点，或给听众提供 WIIFY，等于是武术中的转守为攻。这些向上的三角为交流过程中增添了控制感。

在两者之间，你必须提供回答，用阳来平衡挑战议题中的阴。

大多数政治家在回答问题时，往往干脆跳过答案，直接上旋。在 2000 年的一次总统辩论中，莉萨·克伊询问小布什州长的税改建议，他凭着一个不充分的答案跳入上旋。跳过回答会显得你在逃避。绝不要跳过回答。

然而，在同一场辩论的早些时候，州长在应对艾尔·戈尔的挑战后，使出了一记有力的上旋。一年之后，在得克萨斯克劳福德某高中召开的记者招待会上，时任总统的小布什直接回答了有关美俄关系的问题，然后再加入上旋。又过了一年半左右，他在白宫门前草坪上召开记者招待会，直接回答了有关竞选连任的问题，接着转入上旋。一年之后，在整个竞选连任的活动中（包括他参加的历次辩论），小布什都坚持了先回答、再提供上旋信息的做法。

只有提供了回答，你才能任意上旋。

大多数商人在回答问题时，由于希望赶紧给原因找个结果，他们往往直接跳进回答，结束交流，飞快地进入下一个问题。



在这个过程中，他们放弃了上旋的机会。他们不提供 B 点，不给 WIIFY。他们不呼吁听众的行动，也不给听众行动的理由。这种行为就叫做零控制。

通往胜利的过程是这样的：

- 提问
- 缓冲
- 用支持性证据作答
- 上旋

当你通过严格的训练，掌握了所有步骤，并像交响乐团指挥家那样的巧妙方式，把它们应用起来，你就能把图 10—2 中上上下下的三角拼凑到一起，并将它们往任意方向旋转。你实现了彻底的控制。

掌握这一切技巧并非易事，因为它们是一套全新的技巧，违反了人类踏上火线时“战或逃”的行为直觉。故此，实现控制是一个双重挑战：克服本能；学会新技巧。这是一件值得你付出努力的事，因为它能带给你双重结果：幸存；不战而胜。

本书的最后一句话是我给你提供的 WIIFY，也是我的上旋。祝你好运！

致 谢



谢谢动力陈述有限公司的各位员工

从技术的角度来说，吉姆·韦尔奇是本公司的会计师，但他所做的贡献，远远不止如此。他聪明过人，帮助我经营公司，使我有时间整理本书涉及的电视节目内容，正是这些内容奠定了本书的基础。

尼可·尼尔斯和珍妮佛·特考特也帮助我经营公司，但他们对本书做出了远超工作职责之外的贡献。她们俩简直是一台比 google 还好用的搜索引擎。尼克还以建筑师般的精准，绘制了本书所有的示意图；以律师般的勤恳，处理了本书涉及到的所有版权事宜；以部队般的严格，细心管理着本书的初稿，而且还抽空做着我们网站的系统维护员。珍妮佛则是以制片人般的干劲，处理了所有原始录像带，用导演般的艺术眼光，对之加以筛选。帅哥本·阿弗莱克一定会加盟她的第一部电影的！



优秀的制图师库辛·约尔·高德博格，无私地奉献出了他的图片和天赋。

谢谢以下人士为原始视频资料片付出的劳动

支点媒体服务公司（Fulcrum Media Services）的肯·拉宾，挖掘出了一些尘封已久的视频和电影片段，为本书中的概念提供了证据。

CNN 电视台资深版权代理布赖恩·福尔福特，提供了大量原始资料片，而且他本人就是一套摄影报道的资料库。

旧金山“视频艺术”（Video Arts）的常驻艺术家艾德·鲁道尔夫和鲍勃·约翰斯，帮助我为本书截取了所需的照片。“视频艺术”是一家出色的工作室，经营者是金姆·索耶和大卫·魏斯曼。

瑞驰·霍尔在原始资料片的整理上出力良多。

谢谢以下人士为本书付出的辛勤劳动

我的经纪人比尔·伊莫曼，在我写作本书期间，不仅监制了精彩影片《灵魂歌王》（*Ray*），还抽空为我提供了宝贵建议。

亚瑟·科雷班诺夫，是个理解写书匠的少见代理商，因为他本人也是干这一行的。

我在培生出版社的新编辑保拉·辛诺特，为我积累了二十



多年的材料找到了新价值。

培生出版社的项目编辑罗里·林诺斯，凭借多年的丰富编辑经验，带领本书手稿顺利通过了复杂的出版过程。

查克·伊利特帮助我把本书初稿的好些部分修改得更为成熟，而且速度奇快……比王牌投手快多啦。

昆廷·哈迪的 PDA 上装着好些有用信息，从英雄叙事长诗《贝奥武夫》到蒲安臣，啥都有。

布鲁斯·莱波斯向我介绍了经典的《鲍勃·纽哈特》剧集。

盖洛普版权部的高级主管埃里克·尼尔森，对细节精益求精，这绝对是一个最适合搞统计工作的人。

还有华伦·达拉贝克，他孜孜不倦地跟进版权事宜。

谢谢以下人士的热情鼓励

CBS“六十分钟”节目的资深记者迈克·华莱士，能得到他的帮助真是老天助我。

巴贝特·科恩，谢谢你没对我的封面嗤之以鼻。

马尔文·范·皮波斯对自己很抠门儿，可一直为本书提供了无私的经济支持。

已故的科尔塞·塞兰德为我指明了人生的方向。已故的哈瑞·迈尔斯·木赫姆，是我第一位讲演老师，也是一位优秀的作家，是他教我要“勇往直前”，他是我一辈子的人生导师。



我一直记得罗杰斯与哈默斯坦在《国王与我》里的一首歌，那是一首学生教老师唱的歌。我的很多学员向我提出挑战、质疑与考验，他们有时同意我的看法，有时不同意我的看法，总之，他们教我要更仔细地看待自己的资料，不断争取进步。我特别感激 Certus 公司的 CEO 范尼·考拉范尼在问答过程中表现出来的机敏，使我对本书和本项目都有了更为深刻的认识。

我还要谢谢来自思科公司和微软公司不少朋友提供的消息，以及他们不变的支持：苏·波斯特罗姆、詹姆斯·理查德森、彼得·亚历山大、托比·伯顿、坎恩·特兹古、考尼·玛索里尔、玛丽·葛斯、乔·阿米罗托、杰夫·雷科斯、迈克·纳什、李开复、尤瓦尔·尼曼、帕斯卡·马丁、范斯·门迪罗、萨拉·威廉姆斯、伊利亚·布科什腾、大卫·蒙德勒、克里斯汀·布孙和保尔·苏利文。

我还要感谢以下微软同仁：乔·布隆博格，他简直是私人视频库；保尔·格罗斯；理查·汤，高手中的高手；约翰·赞古拉，他自己最近也开始从事文学创作，却仍像往常那样，抽出时间为我找出了正确的文章顺序和合适的标题；还有 CBS 与微软的名誉员工兼顾问乔纳森·拉扎卢斯，他为本书做出了令人难忘的贡献。

吉姆·雷瓦利，是他像守护神一样把思科和微软联系到了一起。

最后的谢幕机会，留给参加本场演出的大明星，这是演艺界的行规。这个人就是本杰·罗森，是他，让我萌生撰写本书的最初念头。

有关此电子图书的说明

本人由于一些便利条件,可以帮您提供各种中文电子图书资料,且质量均为清晰的 PDF 图片格式,质量要高于网上大量传播的一些超星 PDG 的图书。方便阅读和携带。只要图书不是太新,文学、法律、计算机、人文、经济、医学、工业、学术等方面的图书,我都可以帮您找到电子版本。所以,当你想要看什么图书时,可以联系我。我的 QQ 是: 85013855,大家可以在 QQ 上联系我。

此 PDF 文件为本人亲自制作,请各位爱书之人尊重个人劳动,敬请您不要修改此 PDF 文件。因为这些图书都是有版权的,请各位怜惜电子图书资源,不要随意传播,否则,这些资源更难以得到。