

11 讲 救场：怎么处理意外显得从容？

当众表达训练营（第 1 期）

开口就能说重点，建立你的权威感。欢迎来到《当众表达训练营》，我是徐昆鹏。

前面我们已经学了怎么准备内容，怎么即兴发言，怎么管理紧张，怎么进行回应。这些场面都能从容应对了，那你在职场肯定已经很有权威感了。如果说：我还不满足，想继续往上攀登，拿高分，还有哪些赛点要把握好呢？

这一讲我们就一起进阶到麻烦地图的下一站：遇到意外怎么救场。

别小瞧“意外”两个字，当众表达的意外情况，特别高频，你想：给一批新人做培训，说着说着，突然话筒没电了，尬在那，新人怎么看你？

公司会议，说着说着，精心准备的 ppt 卡住了，手忙脚乱，领导同事怎么看你？

再严重一点儿，组织一个讨论会，现场有人观点不合，吵起来了，怎么办？

这都是特别高压的场合，处理好了，就是出彩的机会，观众都会想：佩服，应对得好巧妙啊。从此一战成名，你的权威感也巩固

了。处理不好，影响现场不说，还成了迈不过去的坎儿。

意外情况不处理，一定会分散你跟听众的注意力。那我们一般都是怎么应对的？比如：

心理素质差的，可能当场就愣在那里，不知所措。

好一点的，会强作镇定，甚至跟个鸵鸟似的，假装什么事都没有发生。但你越是无视，观众却越是在意。

段位再高一点的，会开个玩笑，讲个笑话。但这种幽默化解的方式，不好学，也不能保证稳定发挥。

今天这一讲我们就来解决这个问题：当众表达如果遇到意外情况，怎么救场显得更从容？

很多人救场，本能地就想要解释意外，这其实是把路走偏了。意外不是重点。救场的关键是什么？

不是回应意外，而是回到大目标。

你的权威感，是体现在把现场人都从意外中拉出来，拉回主题目标上。临危反应，更能体现领导力。

那怎么处理意外呢？我把当众表达容易遇到的意外情况，按照不同难度，分了三个层次：

第一类问题，现场节奏失控了。

比如跑题了，超时了，虽然表达还在继续，但大家心里已经开始有小动作了，要么是各说各话，要么是走神不耐烦了。

第二类问题，难度升级了。

比如现场讲话中断了，话筒没声了，投影黑屏了，所有人都看着你，都等你处理，这种时候压力就很大。

第三类问题，难度最高，是冲突性意外。

比如有人抗议，甚至做出了过激的行为。现场有情绪，有矛盾，这种修罗场怎么应对？

下面，我们就挨个破解。

节奏失控

首先来看第一类问题：现场节奏失控了怎么办？

什么叫节奏失控？在当众表达里，指的是在你的主场里其他人制

造了意外，把现场节奏打乱了。常见的情况就三种：

1. 有人发言超时；
2. 有人发言跑题；
3. 还有，根本没人说话，冷场了。

面对这些情况，很多人都没能第一时间制止，结果问题就像滚雪球一样，越来越严重，最后场面彻底失控。那应该怎么办呢？来，给你一个公式：管控节奏=点破+行动。

首先，点破，把现场的客观事实或者情绪都说出来。紧接着，用一个具体动作进行引导或示范，把现场节奏调整到正轨里。

其实点破和导向行动，我们在前面分别讲过多次了，在应对意外的时候，把这两点结合起来，有奇效。这节课我们就具体看看，救场时可以怎么用。

下面我们就进入三种典型的节奏失控场景里。

超时了怎么办？

第一种：超时了，现场时间不够了，怎么处理？

比如，整场活动，每个人的发言时间就 15 分钟，结果前面有个

人特别能说，最后严重超时，后面发言的人都没几分钟时间。如果你是后面的发言嘉宾，具体的应对方法，我们在《怎么管理紧张》那一讲里已经详细讲过了，你可以提前准备一个简短备用版，可以点破现场情绪，等等。

这一讲我们换个视角。如果你是活动的组织者，现场参会者或者嘉宾发言超时，导致节奏失控，又应该怎么处理呢？

有些组织者可能会觉得，这也不是我能决定的，人家资历比我老，咖位比我大，未必听我的。还有些“当机立断”的，没这么多顾虑，直接打断对方，节奏是控制了，可结果却让嘉宾当场下不来台，全场都尴尬。

这种情况应该怎么应对呢？来，我们用“点破+行动”试一下：首先，在会议开始前，就要做好风险管理，防止超时的情况发生。很多人觉得这事最难，难在不知道怎么开口打断。给你支一招，不妨请一个外援裁判来帮你吹哨叫停，谁呢？计时器。你可以提前准备一个计时器，摆在会议桌的中间。注意，一定要有声音提示功能。时间到了，计时器一响，那就不是你在打断他了，而是规则在叫停。

当然，光把计时器往桌上一丢还不行，还得提前跟所有人讲清楚

规则，具体就可以用“点破+行动”这个公式。你可以先点破，比如这么说：

为了保证我们活动顺利进行，我想跟大家做个约定：

每位嘉宾的发言时间是 15 分钟。所以我特别准备了一个计时器，帮大家管理时间。

然后再说行动：

我会把这个计时器放在讲台上，大家都能看得到，请大家根据提示，控制好发言时间。

达成了这个共识，计时器就变成了一个大家都默认的规则。发言的人还可以根据时间提示，主动调整自己的进度。你看，这样就把节奏掌控在自己手里了。

跑题了怎么办？

除了参会人发言超时的问题，还有一种情况也经常遇到，就是跑题。

比如，活动策划会上，部门的老资历对一个问题侃侃而谈。但其实来回就那么几句：“我干这行这么多年了，很有经验……。”

或者有人思维特活跃，说：“我之前做 XX 项目的时候，遇到一个特别有意思的事儿……”会上的其他人呢，要么心里在想：“都听你说了好几遍了。”

要么就是被带跑偏了，结果就是开会一小时，闲聊占一半，离会议主题越来越远，更别说推进工作了。

这时候，作为控场的主持人，一着急，可能就会说：“扯得太远了。”或是“怎么越说越跑题了？还是回到主题上来吧……”这么说，初衷是好的，但听的人就会觉得被指责了。尤其大家聊得正热闹的时候，你一盆冷水泼过去，很容易形成对立情绪，增加阻抗。

那怎么说得又不伤人，还能控住场面呢？还是点破+行动。你可以这样说：

大家刚刚都贡献了很多有价值的观点，议题发散得也很充分了，再往下就要超出讨论范围了。

这就点破了现场讨论跑偏的事实。然后再跟个行动，你可以说：我来用电脑投屏，把大家贡献的信息都记下来，咱们一起汇整收敛一下。

你看，紧接着跟上一个行动，带着大家往前走一步，现场节奏就回到正轨了，场面也控制住了。

当然如果现场有白板，还可以说：

刚才大家都贡献了很好的观点，我帮大家回顾一下，主要是三类……

现在已经讨论了很多，我画个图，把各位贡献的珍珠串起来，请大家一起确认一下……

当然，有时候会议气氛比较紧张，或者时间比较长，大家开得比较疲惫，适当地跑个题，本身也是在调节会议节奏。

比如，几个部门要一起合作一个项目，那刚开始先闲聊几句，可以迅速热场，拉近彼此关系。还有些讨论，会议议程比较长，要讨论一两个小时，甚至更久，那就可以设置一个几分钟跑题时间，让大家喘口气。

注意啊，作为组织者，你心里要有个弹性空间，把握好这个度。我也给你几个评判的标准，具体可以从：时间、参会人和气氛，三个维度来判断。

首先是时间。如果是跨部门的长时间讨论会，那么一定要提前到场，会议开始前 3 到 5 分钟，先跟现场的人聊点行业小八卦，为正式会议热场破冰。

如果是脑暴会，讨论了 40 分钟后，大家已经有点疲惫了，那就可以主动带大家聊一些跟主题相关的轻松话题，时间控制在 5 到 10 分钟，就像课间休息一样，有人还可以趁机去个洗手间。

当然，如果现场跑题时间已经超过 10 分钟了。这时候别等了，

赶紧拉回主题。

其次是参会人。如果有人已经不耐烦,开始刷手机,就要警惕了。如果现场每个区域都有人同时低头刷手机,说明全场每个区域都有人注意力涣散了,得赶紧拉回主题。

在得到,我们管这种情况叫:摸机率,也就是现场人低头摸手机的比例。

最后是气氛。你一定经历过这种时刻:大家一起聊一个话题,集体哈哈一笑,然后尴尬就来了,没人接话,现场特别安静。那怎么办呢?

索性就趁着这个气口,把主题拉回来。来,我给你一些话术:

还是 XX 体贴,看出大家讨论累了,几句话就把气氛带动起来了。

来,趁着这个兴奋劲,咱们赶紧继续往下聊聊……

哎,你看,XX 说的这个事儿确实挺有代表性,这就让我突然想到,我们这个方案还可以……

总之,面对跑题,不仅要做预防管理,适当的时候,通过 3 到 5 分钟的跑题,反而让会议节奏张弛有度,效率更高。

好,到这里,会上有人发言超时或者跑题的问题都解决了,咱们作为组织者,把控节奏的能力已经提升了不少。

冷场了怎么办？

不过还有个情况，跟前面恰恰相反，就是会上没人说话了，冷场了，怎么办？

比如，小王作为会议主持人，介绍完流程后，说：“接下来大家可以开始踊跃讨论了。”但是说完后，没人说话。他当场脸一下就通红，坐在前面不知所措了。这时候怎么处理呢？我们还是回到“点破+行动”上。先点破这个客观事实，可以说：

我看大家没人说话啊，可能是我没说清楚。

然后加上自己的行动，说：

那我再给大家复述几个要点……

可能这个问题确实比较有挑战，需要花点时间思考一下……

这是点破，接着说行动：

我先抛个砖，把我的想法说一下，欢迎各位多提意见。

如果你提前找好内应，行动还可以这样说：

我们先请一位比较了解的同事来发言吧，其他同事可以准备一下。

练习

下面就让我们来练习一下。复盘会上，领导上来就说：“大家提提建议吧。”如果是你，你听完会怎么说？我猜一般都是无话可说，

因为这个这个问题太大、太宽泛了，一时想不起应该从哪里开口。
场子一下就冷了。

这时候你作为主持人，怎么补救，才能够让场子再热起来呢？可以这么说：

看来，这个问题大家还要再思考一下。

这是点破现场的客观情况。后面再跟一个行动，可以这么说：

那我来说说我感受吧。

其实有个细节，给我印象特别深，具体是……

我当时的感受是…….

哎，小王，我也很好奇，你在那个环节遇到了什么卡点，你当时的感受是什么。

你看，这个行动妙在哪里？

首先，现场没人接话，你先给打了个样，给大家争取了一些思考时间。

其次，你把一个比较大的问题，翻译得很具体，把大家从抽象的主题里，带进了具体场景和感受里。

这个也是我从市场调研专家张弛老师那里学来的绝招。如果想要收集有效的反馈信息，不要问“有什么意见或建议”，而是要问具

体的场景和感受。你也可以再回到前面的例子里，对照感受一下。

所以我特别想提醒一下：很多时候会议冷场，不是因为大家不想说话，而是问题太大，不知道从哪说起。这时候作为主持人，就要把问题翻译到具体的场景和感受上去。

到这里，如何处理节奏失控类的意外情况，我们就破解了。不管是超时、跑题还是冷场，核心方法都是“点破+行动”。

这是第一类救场，其实状况都还在可控范围内。虽然出现了意外，但是流程还在继续推进。职场上还有一类情况，救场难度更大，叫“现场中断”。接下来我们就来个进阶，看看现场中断了，该如何破解。

现场中断

我总结了一下，能让现场中断的无非就这么两类原因：设备和人员。现场中断的难度，要比节奏失控大得多，因为一旦现场中断了，所有人都看着你。等你处理完毕，进程才能重新开始。

比如，你给隔壁部门做培训，正讲着呢，话筒突然没声了。这时候还继续吗？怎么继续？全看你的反应。试想一下，所有人的注意力全在你身上，所有眼睛都盯着你，压力能不大吗？

这时候很多人的思路会留在这个尴尬的场景里，要么是紧张得不知所措，要么是着急解释，找理由。但其实，这时候观众评估的不是这个失误是怎么来的，而是看你的补救措施。补救措施高明，那你在观众心里就是得分的。

我说这么多其实是提醒你：一旦出现了意外，我们应该转变心态，应该想“我表现的机会来了”，而不是“完蛋了，麻烦来了”或者“这个事情不怪我”。

要知道，救场不是救过去的事情，而是打开未来的机会。

那怎么处理，显得从容不迫呢？我们把“点破+行动”升个级，遇到现场中断的意外，我们要动用二阶公式：重启+行动。

什么叫重启？重启=放弃旧规则+引入新规则。不光是点破，说出来，它还要承担着关闭上一个事件，启动一个新事件的责任。

重启 + 行动

II

放弃旧规则+引入新规则

具体怎么用呢？我们从现场中断的两类原因入手，挨个练习一下。

设备故障，现场中断

第一类，设备。几乎每个经常要当众讲话的人，都会遇到这种情况。比如我们刚刚提到的，你去做培训，话筒没声了。怎么救场？

其实你回想一下，很多人都会解释一两句，然后等工作人员处理。很正常是吧？但是我告诉你，千万别等。要把现场的主动权握在自己手里，赶紧重启现场。

第一步，重启。先关闭旧规则：

这个话筒出问题了，我们先不用话筒了。

“用话筒”就是旧规则。然后给出新规则：

从现在起，我就用嗓子给大家讲。

这就是个新规则。

第二步，行动。比如：

为了让大家都听清，我走到场子中间。

当然这样会给前排和中间的同事带来不便，还请见谅。好，刚刚我们说到了……

这样说完，观众的注意力，就从话筒坏了，转移到“要用心听老师讲”这件事儿上了。而且你又表现得从容淡定，观众心里只会暗自佩服：这个人沉着冷静，有点东西！

还有一类设备问题，也特别考验人，那就是电脑或者投屏问题，导致 PPT 突然播放不了了。要讲的内容可全在里面了，这要怎么重启？首先我们就可以这么说：

PPT 不重要，从现在开始我们就这么讲。大家先跟着我的思路走，我们重新开始……

接着说行动：

有没有黑板？我们来板书一下……

没有黑板？没关系，我已经提前把关键词都写在了几张 A4 纸上。

我们一个一个来看啊……

好，PPT 我回头会发给大家。有些具体的图片信息，我一会儿会尽量描述清晰，大家回去还可以再对照着复习一下。

这样说完，就是迅速结束意外事件，开启了讲话的下一个阶段。

那有同学说，如果今天的发言一定要用设备，怎么办呢？其实技术维修的这个时间，也别浪费。可以跟现场的人聊一聊，拉近距离。

怎么找话题呢？首先，可以看看，后面有哪些环节可以提到前面来，比如：

设备坏了正在修，我们先不管。趁这个时间，我来做个小调查……

或者上个请教，可以说：

我最近看了你们公司的 XX 书，能不能请教几个问题？

也可以讲个故事。这时候我们准备的万能故事，就能发挥作用了。

嘉宾缺席，现场中断

除了设备类造成现场中断，还有一类是参会人员造成的。最常见的是：重要的嘉宾突然缺席了。

比如，你们公司组织了一次行业论坛，邀请了不少专家教授，尤其还特别请到了知名大学的李教授。但论坛当天，李教授突然告知没办法参加。

这时候怎么处理？这类问题其实更难。一方面，现场不少人是冲着李教授本人来的，这些人的情绪要安抚；另一方面，李教授的缺席还要想办法弥补。

试试用我们的公式，可以这么说。首先重启：

非常遗憾，今天李教授因为 XX 原因确实来不了，还请大家理解。

然后赶紧给出行动：

不过请放心，李教授虽然没来，但我们组织的专业团队会就今天的主题，向他进行专访。

专访的内容整理好会第一时间发给大家。

这个行动虽然不能完全弥补嘉宾不能到现场的遗憾，但是很诚恳、很有价值，一定程度上可以安抚住不满情绪。

好，这是我们讲的第二类意外情况，不管是设备原因还是参会者原因导致了现场中断，救场方法关键就是“重启+行动”。

到这里，恭喜你，已经跨过了两道常见意外情况的大关，很了不起。下面，我邀请你再咬牙坚持一下，我们一起把意外救场这个难题的天花板挑战，也一起冲破了，来攻克一下“冲突性意外”。

冲突性意外

什么叫冲突性意外？举几个例子：

行业论坛，你在上面讲话，有人冲你发出嘘声。

作为大会主持人，宣布完规则，有人大声反对。

全员大会宣讲重大调整，有人往台上扔东西。

其实，这样的冲突性意外，发生概率并不高。但是一旦发生，处理不好就是灾难级别的，结果很可能是满盘皆输。

一般人遇到这种情况，都会产生应激反应。要么直接大脑宕机，被吓得一言不发；要么火冒三丈，当场就怼了回去。这都是正常情绪，但却不是应该有的应对方式。

记住，我们站在台上，不是来完成个人秀的，一定是带着一个目标或者使命的。

不管发生什么情况，接下来方向怎么走，能不能到达目标终点，调度权都不在反对你的人手里，而是在你的手上。

具体应该怎么办呢？困难升级了，那我们的方法，当然也要随着升级。最高阶的处理办法是：跳出应激反应+连接最高任务。

我们来解释一下。首先，跳出应激反应，意思是遇到冲突性意外，不是要激动愤怒，而是要做好情绪管理。怎么管理好自己的情绪呢，一个很重要的方法就是让自己冷静下来。

我给你准备了一个情绪降温咒语，每当情绪上头的时候，先默念一遍：

情绪降温咒语

- 我今天来这里是要干什么来的？
- 我想要达成的效果是什么？
- 如果达成了我会怎么样？
- 如果完不成我会怎么样？

这套咒语念完，基本上你就从激动愤怒的状态，恢复到冷静理性状态了。

其中，我今天来这里是要干什么的，对应的答案就是你当下的最高任务。比如：

球员在球场上的最高任务：让团队赢得冠军。

老师在课堂上的最高任务：让学生掌握知识。

主持人在台上的最高任务：保证现场流程顺利推进。

那你在每次当众表达之前，也要想清楚自己在场上的最高任务是什么。意外发生的时候，要跳出应激反应，把注意力连接到最高任务上。

我们来看几个精彩的案例，理解一下。

2019 年，百度的 AI 开发者大会上，创始人李彦宏先生在讲解自动驾驶技术的时候，突然有人冲上台，拿着一瓶矿泉水从他头浇了下去。这就是个典型的冲突性意外。

你也可以想想，如果被当众淋水的人是你，你会怎么反应？那李彦宏先生是怎么处理的呢？他停顿了一下，说：

在 AI 前进的道路上，还是会有各种各样想不到的事情发生。

但我们前行的决心不会改变，AI 会改变每一个人的生活。

你看，李彦宏的处理方式，就是“跳出应激反应+连接最高任务”。

首先，跳出应激反应。被人泼水，一般人的应激反应，一定是生气、尴尬，甚至跟对方纠缠扭打在一起，但他都没有。

紧接着，连接最高任务。他讲话的最高任务是什么？是宣传 AI 自动驾驶，那就把话题引回到 AI 上来，把这个意外当成 AI 发展道路上的障碍，给化解掉了。

这个处理方式，帮他赢得了现场的热烈掌声，他不仅没有因此而出丑，反而赢得了全场尊重，个人魅力一下就增强了。

你也可以想象一下，李彦宏如果当时脸红脖子粗地呵斥对方，或者拿瓶水再淋回去，是不是就减分了？

再来看个例子，加深一下理解。有一年电视节目《我是歌手》总决赛直播现场，一位重量级歌手突然宣布退出比赛。

现场一下就乱套了：观众错愕，其他选手惊讶，导演组都是一脸懵。这个看似很个人的决定，对现场所有选手、观众和工作人员来说，都是一个极大的冲突事件。

面对这个情况，当时的主持人汪涵又要安抚观众，安抚其他选手，还要腾出时间让导演组商量决策，身上的压力可想而知。

他是如何化解退赛选手、节目组和观众之间的冲突的呢？我们来听一下这段音频：

好，既然我是这个舞台的节目主持人，那接下来就由我来掌控一下。

首先我要请导播抓紧时间跟我准备一个3到5分钟的广告时间，谢谢。我待会要用。

跳出应激反应
回到主持人身份

接下来我要说的这一段话有可能只代表我个人的观点.....对于一个节目主持人，在这么一场直播当中，一个顶尖级的歌手，一个顶梁柱一样的歌手突然间宣布退出接下来的比赛，我想应该是摊上事儿，甚至是一点破自己情绪摊上大事儿。但是说实话，我的内心一点都不害怕，因为.....

我之所以不害怕，是因为你们还真诚地、踏踏实实地坐在我的面前，我还可以从各位期待的眼神当中读到，你们对接下来每一位要上场的歌手，他们即将演唱歌曲的那一份期许，我还可以从各位的姿态当中感受到你们内心的那种力量。这个力量足够给所有的歌手，已经准备好了，会有千万个掌声要送给他们。这是我要说的第一层意思。第二层意思.....

接下来对于我个人而言，一个主持人我在台上不可能有这么快的反应速度，也不可能有这么大的权力来重新调整。接下来因为楠哥的退出而要改变比赛规则。有一个歌手要退出，所以比赛规则都要做相应的改变。所以有请导播在这一刻给我放3到5分钟的广告，我要跟我们的制作团队，跟我们的领导一起商量怎么来进行节目上的，和赛制上的相应调整。各位亲爱的观众朋友，真的千万不要走开，还是那句话：“真正精彩的时候或许会从广告之后再开始”，马上回来。

你看，他第一句话是这样说的：

首先我要请导播抓紧时间给我准备一段 3-5 分钟的广告时间，我待会儿要用。

这句话就是跳出应激反应，回到了主持人的身份任务上。接着又点破自己的情绪，说：

摊上事儿了，甚至摊上大事儿了！

点破观众的情绪，说：

从各位期待的眼神中读到对接下来每一位歌手的期许。

同时还安抚了其他选手的情绪，他说：

会有千万个掌声送给他们。

你看，所有情绪都安抚好，就避免了冲突事件的发生。

接着，他又说：

下面我要跟制作团队、领导一起商量怎么来进行节目和赛制调整。

这是在干什么？就是在连接最高任务，也就是让比赛能圆满完成。

汪涵这一系列的反应，可以说是把“跳出应激反应+连接最高任务”运用到了极致。

所以任何时候，都要记得你的最高任务是什么，这就是你的北极星指标。不管发生什么情况，都要把自己拽回到最高任务上，格局立马打开。

这一步，我们就解决了冲突性意外的挑战，我给你了一个管理情绪的降温咒语，还给了你一个好用的公式：跳出应激反应+连接最高任务。

总结

好，到这里，我们这节课就结束了。这一讲我们学习了怎么处理意外显得从容。处理意外不是回应意外，而是把大家的注意力拉回到主题目标上。

具体从三种不同难度的意外入手：

第一类问题是节奏失控，难度比较小。最典型的场景包括超时、跑题和冷场，我们的解决办法是“点破+行动”。

第二类问题是现场中断，难度中等。造成现场中断的原因通常是设备和人员两个方面，升级后的公式是“重启+行动”。

第三类问题是冲突性意外，这类意外的处理难度最高。升级后的公式是“跳出应激反应+连接最高任务”。

本讲小结

1. 节奏失控：点破+行动
2. 现场中断：重启+行动
3. 冲突性意外：跳出应激反应+连接最高任务

说了这么多，重要的还是自己练起来，快去完成本讲的作业吧。
我是徐昆鹏，我们下一讲见。