

# 李诞 脱口秀 工作手册

创意是智力活儿，也是体力活儿，归根结底是苦力活儿

李诞 著



江苏凤凰文艺出版社  
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND  
ART PUBLISHING



# 李诞 脱口秀 工作手册

创意是智力活儿，也是体力活儿，归根结底是苦力活儿

李诞 著

 江苏凤凰文艺出版社  
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND  
ART PUBLISHING



图书在版编目 ( CIP ) 数据

李诞脱口秀工作手册 / 李诞著. — 南京 : 江苏凤凰文艺出版社, 2021.8  
ISBN 978-7-5594-6118-6

I. ①李… II. ①李… III. ①语言艺术-手册 IV. ①H019-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第137807号

## 李诞脱口秀工作手册

李诞 著

---

责任编辑 丁小卉  
特约编辑 罗丹妮 敖冬 许姗姗  
装帧设计 于欣  
责任印制 刘巍  
出版发行 江苏凤凰文艺出版社  
南京市中央路165号, 邮编: 210009  
网 址 <http://www.jswenyi.com>  
印 刷 北京中科印刷有限公司  
开 本 890 毫米 × 1270 毫米 1/32  
印 张 7  
字 数 131 千字  
版 次 2021 年 8 月第 1 版  
印 次 2021 年 8 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5594-6118-6  
定 价 42.00 元

---

江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误, 可向出版社调换, 联系电话: 010-87681002。

# 目录

[写在前面的前面](#)

[写在前面](#)

[1 首先，这是一份工作](#)

[2 其次，这是一份和生活分不开的工作](#)

[3 请写逐字稿](#)

[4 如何开始：是洞察还是负面情绪？](#)

[5 讲故事也是一种价值观](#)

[6 徒劳的准备](#)

[7 表演的目的始终是让人相信](#)

[8 看观众还是看镜头？](#)

[9 小情境与大情境](#)

[10 只有情绪是真的](#)

[11 永恒的难题它终于来了：到底什么是节奏？](#)

[12 比永恒更难的难题：到底什么是风格？](#)

[13 《吐槽大会》为什么没有综艺花字？](#)

[14 五分钟一段的脱口秀该怎么写](#)

[15 你必须当众成长](#)

[16 开读稿会的正确方法](#)

[17 每个人都该学会卖掉自己的想法](#)

[18 前采的本质](#)

[脱口秀 问与答](#)

[工作 问与答](#)

## 写在前面的前面

这个手册本来是写给我的同事们看的，里面说话的对象都是他们，所以你读起来可能会觉得“李诞怎么猛跟我套近乎”，见谅。

出版它我怀着一个小小的期望，就是也许可以通过这本册子，吸引更多人加入这个行业。是不是做同事无所谓，可以做竞品。欢迎大家。

## 写在前面

某场《脱口秀大会》录制间隙，几个演员围住我，讨论起刚刚在台上的得失，“究竟是该输出价值观还是讲故事就好？”“我的节奏出了什么问题？”“今天观众为什么这么冷？”“风格到底是什么？”

一个演员表情困惑，终于又说出了那句几乎每个演员都对我说过的话，“可是在线下每次都挺好的呀。”

我一边回答，一边想到，同样的问题我已经回答过无数次，我的答案也趋向固定。事实上，我感觉大家心中的答案也已趋向固定，只是模模糊糊，没人记录。

在某次录制结束补录时，商务导演拿来客户审定的口播叫我念，可那明显是病句的文案念都念不顺，我们又一起找客户沟通调整。

当时已经凌晨两点，我看到她忍着疲惫和委屈，帮我跟客户沟通着。

我一边沟通，一边想到，同样的画面我也已经面对过无数次。

在办公室，读稿会议室，“山羊”后台，深夜的我家长餐桌边，就是这么一些老问题，被讨论了无数次。

我虽然乐此不疲，老问题也确实总有新视角，但有些基本视角，似乎可以慢慢不再那么模模糊糊了。

不知道有几个朋友记得，很早以前我在办公室挂过一张海报，写着 **Be fucking professional**。后来那张海报不知所踪，确实，那时提出那样的要求是有点早了。我想，也许如今是时候了。

是时候开始慢慢写出这么一本工作手册，供公司内部的朋友交流探讨，帮助我们自己，一起变得专业。

最理想的效果是，以后再有人问我什么，我可以把这本东西丢给他，说，自己去查别烦我。而更加理想的效果，是他查完不满意，对我



说，写得不对啊，你看我这个理解怎么样？

脱口秀，作为一个行业出现在中国，发展至今，还不到五年。

有幸或不幸，我从头见证。

在这五年的日常工作中，我从编剧做起，前期策划，后期剪辑，敲嘉宾，现场执行，商务对接，前采对稿，编剧读稿，上台表演，剧场经营，谈客户，谈投资，谈平台，谈签约，谈解约，线上线下，台前幕后，该我干不该我干，跟脱口秀有关的事情，我几乎全干过了。

希望我能够通过这本东西，分享我对这个行业各个岗位的理解，以及我的经验，帮助大家一起变得专业。也欢迎大家发给我你最想了解的东西，我们一同更新这本手册。涉及我未深度了解的岗位，也需要朋友们帮忙。

艺术行业只有对你有用的规律才叫规律，所以在工作手册前面写了“李诞”，提醒你注意其中很多是我个人偏见。

这本册子的名字里虽然也有个“脱口秀”，但我不大想再去讲什么预期违背，什么双线结构（我其实至今不明白那是什么）之类的东西，我假定大家对那些知识都有所了解，不了解也是到处都可以查的。

这本册子倾向实用，倾向个人经验，倾向不足为外人道的东西。

这是一本工作手册，很奇怪，我们聚在一起做的这件事，居然是一份“工作”。据我观察，这是很多人都没能充分理解的。让我们就从这里开始吧。

# 1 首先，这是一份工作

工作的本质是交易，

我们在用自己的时间和才能，

通过一家公司，与市场交换金钱。

我跟王建国第一次从《今晚80后脱口秀》领到的稿费是一人七千多，现金。我俩一人拿牛皮纸包着一摞，回到汉庭酒店，放在床上，两个人当时想的是同一件事：“这样都能挣钱，这辈子还饿得死吗？”

在那之前，中国是没有脱口秀编剧这个职业的，《今晚80后脱口秀》节目组定了段子稿费标准，从那时起，如今很多我们还在一起工作的朋友，慢慢聚到了一起。

慢慢地，这家公司又创造了一些中国之前从没有过的职业：脱口秀演员，脱口秀内容导演，脱口秀剧场经理，脱口秀研究院负责人，脱口秀社群运营……

即使一些此前存在的职业：节目编导，整合营销，新媒体编辑……来到这个行业后，也会使不上劲，仿佛从头开始。我跟一位离职的朋友聊过一次，他说，“你们不像一家公司，像兴趣小组，沟通方式不是靠流程，而是在讲感情。”

初创公司都会有这样的问题，初创行业百分百会有这样的问题。解决这问题的开端，是要先面对，请各位新老“同事”（此处特别不再说“朋友”），狠狠记住：这是一份工作。

工作的本质是交易，我们在用自己的时间和才能，通过一家公司，与市场交换金钱。

就这么简单。

根据诺贝尔经济学奖得主科斯的著名理论，公司会产生的原因，就是人们自己直接与市场交易成本太高，公司会给大家省点劲。那也就是

说，当你跟公司交易，比你直接跟市场交易还费劲时，你就可以离开这家公司过更好的生活了。

什么是交易成本呢？比如没有笑果文化之前，你想去一家酒吧做脱口秀，可能先要花大量时间解释什么是脱口秀，才能促成一桩几乎不赚钱的交易。这大量可以节省的时间就是交易成本。比如没有《吐槽大会》之前，想说服一个明星来接受我这么一个无名之辈吐槽，以此让我成名，我可能会先被告上法庭一次。我请律师的费用也是一种交易成本。

有了交易成本这个概念，大家就可以想想，你平时工作中感到的费劲，多少是因为公司弱智带来的，又有多少是因为市场本身的残酷带来的？不在这家公司，那份残酷（例如无理客户挑剔观众强势平台）就不在了吗？有多少费劲是可以通过内部努力解决的，又有多少是只能面对的？

当然，如果你发现了怎么都解决不掉的问题，离职，甚至转行，永远都是一个可选项。这也是我说过永远鼓励大家在找到更好去处时离开的原因，优秀人才的离开，至少能让这家公司改掉一些毛病。

因为行业的特殊性，我也永远鼓励大家先尽可能一起让这家破公司变得更好，我们一起面对市场，降低脱口秀行业面对市场的交易成本。

当脱口秀行业面对市场的交易成本降低了，也意味着脱口秀从业者面对市场的成本降低了，那时再选择离职，甚至独自去创立新公司，都是更加理性的选择。如果那公司足够好，我也很渴望加入，我相信很多人都会渴望加入。事实上，现在市面上已经有几家从笑果离职的朋友开的脱口秀公司，他们如今的从业难度，一定比几年前小多了。加上他们在笑果的工作经历，赚钱也肯定容易了一些。

这些话我跟很多人说过，不是玩笑，是非常非常理性的推论，无论是劝大家先留在公司一起面对市场，还是鼓励大家将来带我一起离开创立更好的公司，这里没有任何感情色彩，只是我粗浅学习了经济学理论后得出的完全理性的结论——这也是我牢记这是一份工作、我在面对一份工作的态度。

想明白了我们身在一个新兴行业的独大却弱的公司工作，很多事情

也就想明白了。真的，你仔细想想。

分享两句大家从小就听，但因为听得太多可能会忽略的至理名言：  
实事求是。

用发展的眼光看问题。

我跟王建国为《今晚80后脱口秀》工作了数年，期间有过愤怒疲惫委屈，跟老板吵过大架，至今依然还在一起工作。从我们的角度，是始终没找到交易成本更低的地方，我们赚得也比七千更多了。从老叶的角度，我想原因只能是一个：我们拿钱办事，办得还不错。

这是一份工作，拿了钱就先办事，办好事再说别的，不想再办事，也要想好，去哪可以继续拿钱，拿更多钱。这是白得不能再白的话了，再白，老叶就又要闭眼抽烟了。

不再多说，下面来说说这是一份工作的另一层含义，也探讨一下那个永恒难题：工作和生活能分开吗？

## 2 其次，这是一份和生活分不开的工作

要意识到你的全部人生

都理应要为你的创作提供养分，

为它服务。

我也没想到一上来先聊了半懂不懂的经济学，写东西真的很神奇，梳理思考能产生很多新思考，也推荐大家没事多写写。接下来不聊经济学了，我们聊创作。

在某届笑果训练营，一个学员问我，“你是怎么处理工作和生活”的？”当时很震撼，一个还没有工作的人，怎么已经开始思考这种我工作了这么多年都没想过的问题了？

可能，就是没有工作的人，才会想这种问题。

我至今做过的所有工作，都跟创作有关，脱口秀行业的大部分工作，也都跟创作有关。即使你认为你做的跟创作无关（在这个时代这不大可能，如果是真的那可真的有点危险），你也至少需要了解创作是一种什么工作。

创作是一份调动你一切人生的工作。一份即便调动了一切，也常常创作不出来的工作。

那么，你调动起一切了吗？

选择了这个行业，想要做得好，请尽早放弃分开工作和生活这种有害的想法，请尽早学会在工作中享受生活，在享受生活中工作的办法。

至少对演员、编剧、导演来说，是全无退路的（其他岗位的朋友，其实也没有太多退路）。

当然不是说让你放弃生活，而是说，要意识到你的全部人生都理应要为你的创作提供养分，为它服务。

前言说了，这是本强调实用的手册，那现在一起来做一个简单的小测验。请问，你现在看影视剧的时候是只看剧吗？还是会观察镜头调度，观察剧情推进节奏，甚至，思考预算？（如果不能主动养成这样的习惯，去看一些学院派拉片的课程，经典的周传基，新一点的就看新片场出的课程。）

福尔摩斯说，看和观察是不一样的。

越早丧失看剧的乐趣，越早发现观察剧的乐趣，越早成为一个合格的以创作为生的人。

放弃看的乐趣，享受观察的乐趣——这样的测验不只在看剧时，在面对一切时都一样。

像疯狗一样去占有，把世界据为己有的办法只有一种，就是把它们变成自己的创作。

这第一步，很多人都还做得不错，我要紧跟着说第二步了：变成疯狗并没什么了不起的，创作工作也只是一份工作。它只是一份跟你的一切分不开的工作，仅此而已。

一旦意识到了创作工作即为人生，很多朋友就会陷入没有生活我就没有了养分，没时间学习我就无法好好创作的恐慌中。那么我们不妨一起来做第二个小测验，疫情隔离期间你的创作量较去年同期有成倍增长吗？

我的看法是，脱离工作节奏，远比脱离生活学习更可怕，对创作来说更致命。

别离开战场，别离开战友，别离开敌人。

我的第二个看法是，好的工作节奏，就包含了学习，包含了养分。不能实践，就等于没有学。最好的学习，也是在实践中学。

以赛代练，错得够多了，自然就会了。

不知有多少人跟我们平台的对接人接触过，在几年前刚做《吐槽大

会》时，他还是一个年轻稚嫩完全不了解脱口秀，甚至也不太了解综艺制作的制片人，被硬顶上来，几年间不停争执、妥协，做成了几个项目，也做毁了很多，如今已经是一位合作起来让人放心的伙伴。

以我自己举例，《脱口秀大会》第二季我的主持是完全不合格的，第三季就好了一些。这跟我积累了多少生活，去哪里度了假，没有一点关系，只跟我过去一年向多少优秀主持人学习了有关系。以大多数人的懒惰程度，真的谈不到被创作掏空的地步。

还有一点要格外强调的，千万别因为做了创作工作，就觉得你该有什么特权。别因为从事了一份没人逼你做的职业，而莫名其妙地骄傲，又在无人理睬时感到委屈。别因为你是搞创作的，就觉得自己可以迟到，可以谩骂客户，可以斥责自己的同事不懂创作——除非你做得特别特别特别特别好——即使那样，也最好不要。

完全不是出于道德原因（我们都爱没人性的艺术家，只要别出现在自己身边），只是那样其实有害创作。

为什么？我打算把答案放在后面的章节。接下来几节，我会集中讨论脱口秀编剧和脱口秀演员的工作性质，以及如何工作，也许看完这几节，这个答案也就自然清晰了。

以上两节，其实是前言的一部分，讨论了成熟行业也许根本不用讨论的问题，那就是首先意识到这是一份工作，以及这是一份什么样的工作。接下来，我们终于可以讨论怎么工作了。

我是编剧出身，就从写开始吧。

### 3 请写逐字稿

你的量够吗？能不能做到每天起来

先写五个段子再去玩手机呢？

能不能做到每天睡觉前

把早上写的五个段子改得更好呢？

按照我的承诺，我不会讲什么双线结构之类的东西，只讲实操。这些工作习惯也是我如今坚持的。

a 先从最基本的实操讲起：请写逐字稿。

刚开始讲脱口秀的朋友，一个普遍问题是嘴里零碎儿多，“然后然后”“就是说”“嗯啊这个那个”……去除这些零碎儿最简单的办法，就是写逐字稿，背下来。你写的时候总不会也紧张吧？

除了这个基本的原因，写逐字稿还有一个好处，就是在写作时预演自己的表演。

请千万注意，写逐字稿，而不是讲逐字稿，预演表演是关键。这里有巨大的区别，我会在后面慢慢阐述。

文字只是索引，是你表演的目录，只是第一层。

在台上表演，脑子里应该是画面，应该是你写作时想象的画面，而不是文字。这个后面第7节谈到脱口秀表演再细说，那是我认为的脱口秀表演的核心。

b 不要写谐音梗、网络用语。

这是一份工作，你是专业的，就不要干业余的人也能轻易做到的事。

所谓取法其上得其中，是对创作最基本的追求。



写谐音梗、用网络用语，就是一出手就认输了，就是一出手你就取法其中了，你指望得到什么呢？

不要抄袭，也是一样的道理。不只是出于道德原因，而是那会伤害创作。我们都知道很多艺术家抄袭，不妨思考一个时间顺序，他是因为抄袭成了艺术家，还是因为他成了一个艺术家之后又去抄袭从而成了一个更厉害的艺术家的？一个没有创作能力的人，靠抄袭，可以一直创作下去吗？

一个本来有创作能力的人，天天取法其中，创作能力还会一直跟随他吗？

c 请仔细检查你的稿子，遵循一个基本的原则：把字词删到不能再删。

操作方法就以本句为例：

请检查你的稿子，遵循一个原则：把字删到不能再删。

检查稿子，原则是：删到不能再删。

在台上时，由于我们可以配合大量肢体表情，可删的字还能更多：能用演的就不要讲，能代入角色就不要冷眼旁观。

d 去找比你厉害的人帮你改稿。

如果方便，最好保留文档的修改痕迹。看一个人改稿，可以看到他的取舍，也就能看到他的思考过程，这样学习是最快的。学习永远是学思路，学他是怎么想的，放心，你永远不可能像他一样思考，不用担心自己丧失个性（非常恐怖的是，真的有很多人如此担心）。

e 最重要的提升写稿能力的办法：天天写。

看过一个刘国梁训练张继科的视频，刘国梁不停地快速发球，张继科接球。结束后，满头大汗的刘国梁扶着乒乓球台，有点结巴地说，“这个量，就够了。”

这两个人在他们的领域，都是亿中挑一的天才。我时常想起刘国梁说出这句话时平静的神态，那种平静藏着巨大的骄傲，那是一种掌握了真正的面对世界的方法，直面世界直面自己才会有的骄傲。

我们什么时候能骄傲地说出这样的话呢？你的量够吗？能不能做到每天起来先写五个段子再去玩手机呢？能不能做到每天睡觉前把早上写的五个段子改得更好呢？

我知道，你不能，我也不能。但，我们总该意识到，这样是对的吧？

还是那句话，取法其上得其中。

做不到自主写作，每次命题写稿，给嘉宾写稿，商务稿子，都是练习的机会，还有钱拿，一定不要放过。拍《隐秘的角落》的辛爽，以前是拍广告行活儿的，乌尔善，也是拍行活儿的.....还是那句话，以赛代练。

不要忘了自己是艺术家，但也千万别觉得自己只能做艺术。

稍微了解一下艺术史就能发现，很多艺术家，都是干行活儿出身的。很多杰作，比如《夜巡》，本身就是行活儿。完全不丢人，甚至了不起。

什么是干行活儿的呢？就是专业的。再一次，还是那句话，这是一份工作。【好-书-推-荐-v-x b-o-o-k-e-r-1-1-3】

## 4 如何开始：是洞察还是负面情绪？

创作不能靠雷劈，

创作要自己没事就劈自己。

梁左在写《闲人马大姐》时是这样创作的，每天要写剧本前，随便翻开成语词典的一页，挑一个成语，读完这个成语的释义，以此为主题出发，开始写作。

北野武在谈到喜剧创作时说，“喜剧是一定要有个边界的，没有边界漫无目的地想，什么都创作不出来。”

洞察也好，负面情绪也好，以这些为出发点创作，当然没问题。我同时也认为这是完全不用说的废话，没有任何可实操的价值。灵感来了，打开手机备忘录写得停不住，这当然很爽，那灵感要是不来呢？真的一年只攒出二十分钟可说的段子吗？其中一半还是你在街上被观众认出来了？

我们面对的多数痛苦永远是，我没有洞察怎么办？负面情绪说不出来怎么办？

我建议尤其是初学者，就把《脱口秀大会》用过的所有主题翻出来，一个一个写过来。在写的过程中，你生活中有过但没注意到的洞察自然会被调动起来，你的负面情绪更是藏不住的。

创作不能靠雷劈，创作要自己没事就劈自己。

大家都很懒，只能靠外部压力的话，那就没事多给自己找一些Deadline。Deadline永远是创作最好的朋友。

无论如何，先行动起来，写起来，写不好你还写不坏吗？有了坏的，才能有好的。

这本手册的写作过程就是一个例子，公司讨论了无数次怎么做一本工作手册供新员工看，始终没有下文。那我就先从个人角度写，不考虑

多客观，谁会看，我也不在乎是否能一击命中，我相信只要开始写了，就会勾起大家的抬杠欲，就会有人来纠正，来添砖加瓦，慢慢地，它就成型了。我们的段子也是一样。

又是一句老话：完成比完美重要。

梁左式的创作方式还有另一方面的意义，相信上过节目的朋友都已经感受到了，你的段子要传播是需要主题的，是需要好笑之外还说了一些什么的。不管这是我们民族的观影习惯也好，还是综艺节目的传播规律也好，客观现实就是这样，我们要实事求是，去找一个主题，有助于你的创作更好地被人看见。

说到这，就可以讨论前言开头出现过的一个问题了，脱口秀究竟是讲故事就好，还是一定要有价值观？

## 5 讲故事也是一种价值观

不可能的，

我们永远不可能准备好。

Dave Chappelle在领取马克·吐温奖时，聊到脱口秀演员大概这么说，“美国的每一种观点，在酒吧里都有一个代表，就是我们。”

脱口秀跟相声的根本区别是什么？

脱口秀是现实主义（至少目前是）创作，相声很多时候（不知有多少无奈成分在）是魔幻现实主义创作。

我们是现实主义的，直接反映眼前生活的，我们一定是带价值观的。

脱口秀一定是讲价值观的，讲故事、讲生活趣事也是一种价值观——你认为这样的生活是值得或者不值得过的。

你在台上讲自己的生活，自己的观察，自己的看法，归根结底，就是在讲你的价值观。

“笑就完了”当然是一个不错的创作理念，可惜从这个理念出发，很难创作。这是一种创作完成了，甚至表演都完成后，才能说出口的潇洒。创作过程是没法这么潇洒的，你是无法从“笑就完了”开始创作的。

这本手册我想解决的只是“是什么”以及“怎么办”的问题，“为什么”我解决不了。也读了一些哲学书，我看人生中的“为什么”可能就是那个不该去用力思考或者说只能当作思考游戏的问题。

但写脱口秀时，是很应该思索“为什么”的，也许，“为什么”的最佳答案，就是各种各样的笑话。

好消息是，我也真的没在脱口秀演员中发现多少反人类的人，所以你很多想说的话，你的价值观，依然是可以在脱口秀舞台上呈现的。

我们呈现自己价值观的目的，是去找到跟你想法一致的人，而不是改变尽可能多的人。

脱口秀演员与观众的关系是找到彼此，找到你代言的那种想法。产品经理俞军关于用户的定义我们可以好好借鉴：用户不是自然人，而是需求的集合。

比如，假设使用微信的自然人有11亿，其中通信需求11亿，朋友圈需求9亿，收付款需求5亿。那么微信的用户实际上是25亿。

你的观众也不是自然人，而是与你的价值观共鸣的集合，这些人互相之间以及与你可能都天差地别，但他们都与你脱口秀表达出的那种价值观产生了一种共鸣，这一小部分价值观只是那个观众人生的一个侧面。我们要找到的就是这无数侧面的集合。

与观众的交流是个大话题，我们需要慢慢展开，写了5节，终于要面对观众了，准备好了吗？

不可能的，我们永远不可能准备好。

## 6 徒劳的准备

如果你的目标是这场一定要炸，

那准备就永远是徒劳的。

如果你的目标是变成一个

越来越强的脱口秀演员，

那就请永远都好好准备。

有回演员鸭绒在“山羊”醉酒上台，讲完直奔卫生间吐了。那是场比赛，我不能让她得奖，但由于我过于羡慕她这个行为，个人给了她奖金。

我太想醉酒上一次台了，但真的不敢，每次上台前只有诚惶诚恐地准备。

开放麦当然是一个宽容的练习场所，可那里的观众也是无辜的，你也并不能全无准备就去面对他们。

对镜练习，回看录像，心里默戏，都是必要的工作。

不过我们也常常发觉，很多时候都没什么大用。

之前就提到过，在写作的时候，就要预想自己登台时的样子，甚至也要预想观众的反应。如果上台发现就是不响怎么办？就按你的逐字稿讲完，大大方方地下来。

按照逐字稿讲，失败了，也是有意义的失败，你可以找到调整的方向。

如果在台上慌了，开始“嗯啊这个那个但是然后”，甚至开始疯狂互动，加一些旧包袱，这样的失败，是没有意义的失败。

如果你的目标是这场一定要炸，那准备就永远是徒劳的。

如果你的目标是我要变成一个越来越强的脱口秀演员，那就请永远都好好准备。

我们必须习惯用发展的眼光看问题，人生不是几把牌，赢了就赢了，人生是个牌局，想散都散不了的那种，输赢不在一把两把。

想找准输的原因，先要找准你玩的是一个什么游戏。你玩的从来不是一把一结算的游戏，你是专业的，不是爱好者。

现在，一起来回忆我们一场失败演出后常常会找的原因：观众冷，话筒不对，光不好，前面的演员太炸……这些都对，都是原因，但这些都是解释那一场为什么没炸的原因。它们不是能解释你为什么没有成为一个越来越强的脱口秀演员的原因。

抱怨之后，骂完观众解完恨之后，请开始去找后者的原因，找到后者的原因，才算没白失败。要试着让徒劳的准备，得到有意义的结果。

这也是王建国为什么会说出，“脱口秀要告别线下”，这样乍一看没道理的气话。过度盯着线下效果，就会过分关注那一场炸没炸，为什么没炸，怎么才能炸。而那些原因，或许都是没价值的。

王建国的另一个理由是，线下与线上确有不同标准，由于大多数人没有过多线上经验，那么听取有经验的人的意见，始终优于追寻你在剧场里的感受。不过，从实操角度来说，我其实很建议大家来线上，或者来到更大的舞台时，就按着自己的经验先来一次，失败一次，记忆才会更深刻，才会找到属于自己的舒适的转换节奏。

那么，这种大小舞台之间的不同是为什么？我们在演脱口秀的时候，究竟在演什么呢？



## 7 表演的目的始终是让人相信

真诚是第一位的。

脱口秀就是在演自己。

就是通过表演，把你真实的价值观分享给观众。

真诚是第一位的。

有舞台经验的朋友都知道，在舞台上，你是个什么样的人，其实是藏不住的。真诚面对，是逻辑的必然。这也是前面说过，讲脱口秀的核心，就是讲你的价值观的原因。

你在舞台上，其实是在把你整个人分享出去，扔出去，你“表演”的快乐痛苦，你“表演”的人生选择，你“表演”的愤怒得意，通通包含着也塑造着你的价值观。

表演这个艺术门类的根本原则是让人相信，脱口秀表演就是让观众从相信你开始，慢慢理解你，爱上你。

这也是为什么脱口秀表演有时是危险的，有时会暴露太多，有时演完被人评价会感到受伤害。

王朔的《和我们的女儿谈话》封面上写着这么一句话：全暴露了，我的隐秘经历别后心情。

我的一位作家朋友也跟我说过，“写小说，拼到最后是拼人格”。

脱口秀演员（其实演员也是，只是演员暴露得能晚一点），拼到最后也是拼人格，抛开一切技巧文本，最终你吸引观众的，就是你藏都藏不住的人格。

电影明星为什么那么吸引人呢？虽然他演的角色不是他，但摄影机的特写拍下他的哭，他的笑，那些情绪都是真的，你的情绪跟着他动，很容易就会爱上他。而你想想一个人，在片场那么多陌生人的围观下，

在摄影机的特写下，居然可以暴露出真实到让你相信的情绪，这样的人怎么可能不成为一个明星呢？关于情绪的交流，后面再细讲。

表演老师在教表演时，会强调演员在台上要学会保护自己，要记住舞台上都是假的，你进入的是角色，虽然你要用真情实感来演，但下了台要尽快抽离。

脱口秀演员怎么抽离呢？怎么保护自己呢？我的办法一是做到只保证情绪永远是真的，文本可以是编造的，对真实人生可以有所修改。二是在日常生活中就尽量活得真实，没有什么要遮掩的，上了台也就不怕有什么暴露。

其实我时常觉得舞台是个很安全的地方，那里正是可以袒露内心的地方，是个会得到宽容的地方。

可以想想很多讲种族歧视，攻击性别的内容，那是生活中绝对不能讲，但在台上就没大所谓的例子。

因为我不是表演能力特别强的演员，这里只讲两个很基本的表演原则。

a 咬文嚼字：语音象征主义。

语音象征主义是语言学中一个有待考证的说法，是说每个字词的发音方式，跟这个字词的意思，是有关联的。

比如你说“大”时，嘴形放大，说“小”，嘴形缩小。“快”的发音很快，“慢”就很慢。“轻、重、缓、急”四个字大家也可以读读试试看。轻就该轻，重就该重，缓就该缓，急就该急。

之所以说这是有待考证的说法，就是我能举出多少证明的例子，你就能举出多少相反的例子。这里不是研究科学，只从实用的角度与大家分享这么一个小方法，你可以这样去提前咀嚼你在台上要说的每一个字，每一个字本身都可以是有韵味的。即使没有，你也该让它有。不如试试看，如何把“感情”读得很有感情，把“理性”读得很理性，这都是可以做到的。

考虑这字词放在了什么位置，你的意图是什么？你是要让观众听清，误导观众，还是抛一个梗？你希望此刻观众感到你的痛苦，还是你的快乐？是让观众理解字面意思，还是通过发音表达出完全相反的意思？比如你可以试试换几种情绪读读“我可真高兴”这句话。

每种意图事实上只能有一种最佳的发音方式，那个最符合你想表达的方式。

其实学表演的朋友上过台词课就已经发现了，台词课上教的词义句义文义、逻辑重音，都涉及刚刚说的这些。但是，我不大推荐大家去上台词课，至少刚开始别去，可以先学习它的理论。

原因就是，脱口秀是演自己，我们在台上的声音最好不要与台下（真实的你）区别太大。声音变得太多，尤其是有了播音腔，舞台腔，会影响真诚感。另一个原因是，我们的台词都是我们自己写的，有时修改台词是最容易的，台词课不会教你这个。

当然国外其实有很多上了台就变一个人的脱口秀演员，声线也全变，那是我不了解的领域，有兴趣的朋友可以自行研究，我这里讨论的只是中国的大部分情况，特别是初学的情况。

开始能做到咬文嚼字，在念每个字，尤其是段子收尾时，能念出那个字本身的力量，就已经很好了。

可以想想东北口音的幽默感，其实有部分原因就在于他们的用字很活，他们也会把一个普通的字念得很活。

再分享一点偏见，我觉得东北口音的幽默与其他所有方言的幽默都是不同的，其他方言发音的幽默来自陌生感，来自一种“奇观”式的幽默，而非常接近普通话的东北口音并不是靠这种方式逗你笑的。

简单来说，其他方言让你笑的原因是，这人怎么这么说话啊。

东北话让你笑的原因是，话还能这么说啊？

所有让你心头一动，感到“话还能这么说啊”的时刻，都是可以学习咬文嚼字的时刻。

b 津津有味：把情境还原到舞台上。

这是之前第3节提到过的问题，你在舞台上表演时，脑子里究竟应该想什么？你在试图干什么？

你肯定遇到过这样的朋友，一件事你自己亲身经历，都不如他转述时好玩，都不如他那么津津有味。

咱们理应是那个朋友。

把一件事说得津津有味，是脱口秀演员表演的基本素质。

如何做到呢？方法就是把你要说的情境还原在眼前。让听你说话的人仿佛看到了一样。

在说的时侯，脑子里想着那情境——即使那情境是编造的。

在写稿时，想象自己在舞台上的动作，神态，只是表层。深层的想象，是想象你稿子中构建出的情境。

第3节提到过了，文字只是索引，是目录，情境才是真正要在舞台上展现的东西。

情境有时直接来自记忆（我爸当时说.....），有时来自观察（我在地铁上看到这样一个大哥.....），有时是纯编造（火星人是这么打招呼的.....），它本身的真假不重要，当它发生在舞台上时，它就是真的了。

我们的表演任务，就是让它变成真的。

舞台上什么都是真的。

最简单的技巧，所谓眼到手到，你说你在看书，就不如表演你在看书，你表演你在看书，就不如还原出你脑海中的那个看书的样子。注意，每个人看书的样子是不一样的，你看书跟我看书肯定不一样。

我们都在舞台上演过打电话，如今你打电话还是比个六放在耳边吗？有没有更好的演法？你平时怎么打电话？

关键是还原，不是表演。

是还原你的观察，你的想象，不是表演你超强的模仿能力，肢体协调——那些都是技巧。

能还原的人，技巧有亏也会是个不错的脱口秀演员，不能还原的人，技巧很好，他也不像一个脱口秀演员，而更像是戏剧演员（其实真正的好演员都是在还原，而不是在演）。

始终记住脱口秀表演是在传达价值观，还原的目的是为了展现你的价值观。如果表演盖住了价值观，甚至可以舍弃表演。

你要展现自己的价值观，要暴露自己，你的表演就不该是“表演”。脱口秀演员的表演更应该像乐队主唱，而不是演员。想想那些非常有魅力的乐队主唱，在台上是在做自己，但也是在表演，就是在演自己。

举例说说具体的，比如在舞台上表演两人对话，左右转脸，能精确模仿两种不同的口音当然厉害，当然有助于你还原情境。

如果你想表演这段的目的，笑点就在于口音，那自然就要越像越好，只是我不大建议做这样的表演。更常见的脱口秀表演，应该是在表演这两个人说话的逻辑问题，两个角色的冲突，两种价值观（高频词哦，又出现了）的抉择。口音过于像，有时会掩盖笑点，甚至显得油。

不妨想想某些相声表演，有时就是为演而演，如模仿口音，模仿女性，演只是因为他会演，并不是为了表达什么。好笑吗？也好笑，可是那不该是脱口秀演员追求的。你去追求那个，会丢了自己的优势，我们演不过人家呀。可是如果我们一旦也练出了表演技巧，再加上本身的表达价值观的优势，就会厉害很多。

要以乐队主唱的标准要求自己，而不是演员。

再看Russell Peters，他是靠模仿各国人为能的，他的精髓其实是抓住了各国人的民族性格，而不是口音。换句话说，你能像他一样，精准还原各国人的优缺点，就算不会模仿口音，用最笨的办法直说出来，你也会是个还行的脱口秀演员。可如果你并不能精准还原，你观察不到，你只是能模仿口音，那你就是个涉嫌种族歧视、地域歧视的二流演

员。

黄段子的道理也是这样的，黄段子的核心在段子，不在黄。光黄是没用的。光会模仿口音也是没用的。

光会演是没用的。

## 8 看观众还是看镜头？

你的整场演出注意力都该是集中的，

注意力足够集中，

你根本不会想到该看哪里的问题。

表演是个大话题，可能要拆开几节来讲，你甚至会看到前后矛盾的地方，请理解，跟它所要还原的人生一样，表演就是这么个矛盾的东西。

很多朋友从线下转到线上，都要问这么一个问题，“我是该看观众还是该看镜头？”

这个问题是个假问题，因为看哪里都有演的好的，看哪里也都有演砸了的。这也是为什么每次有人问我我很难一句两句说清，问对问题比答对答案难得多。

我想，真问题应该是：我在台上时，注意力应该放在哪里？

已经第8节了，也许你对这个问题已经有了答案。

我们的注意力，要首先放在你还原的情境上。

你在舞台上的脱口秀表演，就是在还原你写作这篇稿子时的情境。

当你在表演两个人对话时，你不会去想我该看哪里，只要你注意力集中，你的眼神自然在看你情境中与你对话的那个人。

你的整场演出注意力都该是集中的，注意力足够集中，你根本不会想到该看哪里的问题，情境会带着你看向你在台上那小小的却无尽的世界的每个角落。

观众在这些角落中，镜头自然也在这些角落中。

你在台上问，“有坐地铁来的吗？”你在写作这句话时，你脑海中的

情境就是你在对着观众问，还原出来，注意力自然就是对着观众。

没人回答，你感叹，“哇哦，现在的年轻人原来都买得起车了。”这句感叹是在冲谁？这要问你自己，是冲自己的话，表达一种自惭嫉妒，你注意力回到自己，低头看脚都可以。如果是略带嘲讽，冲世界感叹，你的眼睛自然就会看向镜头。

在排练时就可以留意自己的目光，开放麦拍下来看看，看看自己在看哪，如果你注意力足够集中，你看的时候可能会这样想：原来我当时在看那儿呀。动起来了，眼睛自己会去该去的地方。

那即兴的空间在哪里？与观众互动在哪里？

我再来啰唆两句脱口秀表演的情境。



## 9 小情境与大情境

狠狠地操练自己，

你越强，找到你的观众越多。

脱口秀表演和戏剧表演不同，我们天然就没安装第四堵墙。或许可以这样理解，脱口秀表演，是你自己主持的一场，你脑海中多段情境的展演。

你是你自己的主持人。

“你们发现了没有？”“我最近真的太痛苦了。”“婚姻究竟是什么呢？”这些都是主持词。

我们可以把你在写逐字稿时想象的情境进一步细分为小情境与大情境。

小情境就是你的一个又一个段子，大情境就是你的主持。

注意，这种区分只是为了方便理解，真的开始创作、表演，请忘掉（其实所有理论知识在创作时都是想不起来的，但，在修改创作时也许可以提供帮助）。

核心依然是，你在展示自己的价值观，你在用这些小情境反复证明与拓展自己的价值观。

插播我一个小看法，大情境小情境融合的一刻，你与你表演的你，在台上合二为一的时刻，就是揭示宇宙真相的时刻。会特别狠，会达到那种超越好笑的效果。比如Dave Chappelle某个专场结尾那个“踢她裆”的设计，一脚踹到你心里。

其实我给大家改稿，就经常用这招，尤其是改整段收尾时。

小情境的注意力问题好解决，进去演了就好了，怎么与观众互动的问题，是大情境的问题。

我看有些理论认为，脱口秀表演，演员与观众的关系是最重要的，要去感受现场气氛，跟住气氛。

我认可，但这跟没说一样。这不具备实操价值，甚至有害。

重点放在与观众的关系上，你在台上很容易不知所措。尤其是对于初学者来说，你跟我说，上台以后可要把握好现场的节奏哦，我怎么把握？我是谁，我配把握现场节奏吗？后果就是注意力分散，或者更加悲惨：在观众不笑的时候，无助的你讲起了黄段子，骂起了脏话，你开始疯狂地互动，像溺水的人在扑腾。

我们都有过这样的苦痛时刻，你回忆不起逐字稿构建的情境了，你甚至连字都忘了，你感觉自己像个要饭的，只要观众能笑，磕头都可以。只可惜磕头是没用的。

再次再次再次啰唆：脱口秀表演的本质，是还原你写稿时想象的情境。

你在创作时，在写作逐字稿时，就该想象你在台上什么样，你沉浸在一种什么样的情境中。

观众自然也是你想象的一部分。

上了台，按照准备好的演，去让现场符合你的想象，让观众变成你想象中的观众，让他们听你这个主持人的，让他们随时准备好跟着你进入一段又一段小情境。

当然会失败，观众当然不会完全按照你的意思来，但我还是要说，这才是有意义的失败，这样失败后，再调整自己的想象，你早晚可以在舞台上还原你的脑海。

而去讨好观众，给观众磕头，就算观众笑了，那也是无意义的成功。

用发展的眼光看问题，这是一份终身职业，一份与你的一切不能分割的工作，有意义的失败远远比无意义的成功有价值。

请思考一个问题，我们上台演出的目的是什么？是为了伺候好那一场，那一天的观众吗？

我们当然要为演出效果负责，但是你上台的出发点不该是这个，而是要拉长时间看——目的始终是成为更强的脱口秀演员。

目的是通过逗笑观众磨砺自己，而不是逗笑观众。

不停上开放麦，不停演出的目的，是练自己，不是炸场。

最终你会变成一个在舞台上游刃有余，什么状况都能接住的演员，你会场场都炸。但你的出发点不该是练这个，如果你一出发就去练怎么炸场，你也不太可能变成一个炸场演员。你的上限太低了，你的上限就是一天又一天迎来送往的观众，你会慢慢发现，炸场其实挺容易的，你会收获一天又一天无意义的成功。

这也能解释从线下到线上的不适，你能练成伺候一百人的能力，你能伺候好一千万人吗？

不是你去找观众，而是要让观众来找你。狠狠地操练自己，你越强，找到你的观众越多。而不是你能讨好的人越多，你的观众越多。

炸场是副产品，正如名利也是副产品。

追求炸场，追求名利，你会一无所获，或者更惨，你会变成一个庸人，甚至一个坏人。

人是目的，不是手段。这不只是一种道德要求，也是很理性的结论。表演是为了让观众笑的话，你就成了手段，你变成了工具。拿自己当手段，你顶多掌握二流手段。拿自己当最终目的，你才有机会掌握一流手段。

你是你的目的。

每天睡觉前唯一要考察的只有一件事：你有没有持续地变好？今天是否获得了一点昨天没有的东西？这是查理·芒格的建议，事实上我看很多优秀的人在读到这个建议前就是这么做的。

既然已经说了这么多心灵鸡汤一样的东西，我就干脆把那句著名鸡汤也引用了吧：人生的目的就是成为更好的自己。

心灵鸡汤很多说的都是对的，它是鸡汤的原因是很少有人去实践。

再一次，这是一个逻辑题，不是一个审美题。我无意在审美上证明讨好观众不好，我是试图在逻辑上证明讨好观众没用。你去讨好观众，最终你会失去观众。

当然了，审美上我也不认可讨好观众，至少我做观众时，发现一个演员在讨好我，我是笑不出来的。脱口秀演员与观众的关系一定是平视的，你在分享价值观，你在聚拢茫茫人海中与你感应的那一个个心理侧面（第5节），这是很动人的关系，不是能讨来的。

写得有点激动了，好像忘记了要回答的问题，不过，我想看完了这些，理解了和观众的关系，自然也知道眼睛该往哪里看了吧？

还是不知道吗？

好吧，给你最简单实用的办法：伸直右臂，手握拳，放在两眼焦点处，想象这个拳头在离你三米处，就盯着那儿，不知道该看哪儿的时候就看着这个自制的虚空中的焦点。不要想观众也不要想镜头，就看它。相信我，这样无论在现场还是在镜头里看起来，你的注意力都是集中的。

## 10 只有情绪是真的

表演追求的应该是一种

高度控制下的失控，

偶尔突破自己逐字稿中的想象，

开心起来。

有回在跟颜怡颜悦讨论段子时，喝了点儿酒的王建国说，“我一直鼓励你们哭，不光在台上，想跟人沟通就该哭，就能让人听你们的，可是这样说显得特别不是人，但我真的鼓励你们。”

颜怡颜悦点了点女权的头，没有发表看法。

王建国这段政治不正确的话里其实有着深刻的洞察。

你在台上跟观众是在交流什么？我们老说的共鸣是什么？

说脱口秀注定要表达价值观，注定要去让跟你的价值观相符合的心理侧面找到你。价值观，听起来似乎就是理性的，逻辑的，可是要让观众找到你，心理上拉近彼此，敲门砖只能是情绪。

情绪就是你和观众连接在一起的虫洞，是让你可以在还原的情境与真实的世界之间来回穿窜的任意门。

有兴趣的朋友可以去读讲认知科学的畅销书，《思考，快与慢》之类的。很多商业书已经把那一点认知科学翻来覆去讲了几十年，套在各种营销策略里，教你怎么去影响人、说服人。总结就是一句话，面对一个大脑，想要影响它，最好是从情绪进入，再去说服理性。

我在写这本册子的过程中，也尽量会在提出一个看法之前，先讲一个故事，先在情绪上拉近彼此，唤醒你对某些困境的情绪记忆，再小心翼翼地说出我的观点，试图把它放进你那武装完整的新皮层。

你在写逐字稿时，在台上表演时，也该这样设计。

能用演的就不要用讲，能动的时候就不要干站着，能用故事的，就不要说理。

不管你有多么伟大的发现，多么愤怒的批判，多么哲学性的洞察，请不要一开始（乔治·卡林这种批判型的代表，在那个著名的堕胎开场中，诉诸的依然是画面感，是情绪）就说理。你是来让大家笑的，就算你要传道，也请先给大家一个听的理由。

很多演员会在表演后说，“今天演得也没啥特别的，就是情绪顶上去了。”

情绪顶上去了，其实就是共鸣了。

很多演员在看完别人的表演后会说，“他今天都挺好的，也没啥毛病，就是没劲儿。”

那就是没有投入情绪，或者你俩没有共鸣。

有位天赋很好的演员，他自己说他连创作都是用情绪的，这真的了不起。其实就算天赋一般的，也会有灵感乍现，一气呵成的时候，那样当然很爽。但是，再一次，这是一本工作手册，工作是不能靠灵感的。专业人士追求的不是流星的高光，而是不管刮风下雨，都能有一点点收成。

所以，在创作阶段，请用理性去安排你的表演，刻意地检视自己的逐字稿，检视那份目录，有没有用好的故事开头？有没有一上来就让观众觉得我是自己人？这儿能不能举一个更津津有味的例子？我的眼神不能再活泛一点？最终能不能让观众在不知不觉间接受我的偏见？

等到上了台，你想理性也理性不了了，一切只能交给情绪，连你自己的情绪也要交给你想象好的情绪。

演着演着，有时会得到根本预想不到的快乐，会产生计划外的情绪，那就对了，这东西就这么神奇，你会被自己感染。体会过的都知道，那种大脑里直接分泌多巴胺的奖赏，比拿钱过瘾。

写毛笔字的人讲究运笔在生熟之间，运笔太熟，控制得太好，字就硬；完全失控，就是胡闹。一种控制下的失控，写出的字才会有“自然”的感觉。

表演追求的应该是一种高度控制下的失控（想想乐队主唱），在台上要偶尔突破自己逐字稿中的想象，开心起来。

虽然我非常招人讨厌地反复强调这是一份工作，但这真的是一份快乐的工作，我们理应开心起来，理应对自己好一点，是吧？

关于“自然”“放松”这种表演中都知道要做但根本做不到的事，我想在下两节去冒昧地探讨一下，这里接着把情绪的另一个特点说完。

《教父》系列里演迈克哥哥的那个演员，我都叫不出他名字，一辈子好像就演过七个角色，全是配角，但他有自己的纪录片。很多好莱坞大牌，演技派的，都推崇他的表演。

一个很多课都会讲的经典表演段落，就是他与迈克最后一次谈话，他瘫在椅子上，完美演出了一个无能、脆弱、渴望爱的男人。

我一个导演朋友跟我说过这么一句话，“演角色就是演弱点，关键是找弱点。”那个纪录片也是他作为例子推给我的。

我们总是会鼓励演员打开自己，就是鼓励演员敢于面对自己的弱点，甚至拿出来给人看。

你的弱点就是人类的弱点，你那份情绪，是人类共有的情绪。

打开自己的目的不是真的把所有隐私都说出来，而是把那种情绪带到舞台上。

不是要讲全部的隐秘经历，但是一定要还原那份别后心情。

只有情绪是真的，这反过来也是种对自己的保护。故事怎么改头换面其实都可以，关键是要直面自己那份情绪，那份你可能不愿意暴露的情绪，或许就是会吓你自己一跳的舞台高光。

## 11 永恒的难题它终于来了：到底什么是节奏？

节奏，就是先同步，  
再引领，然后无限循环。

“节奏就是你深入一个事物的程度，越深，节奏感越好。”

——刘天昭

“节奏就是自己感觉不到，别人看了你的表演，会总结出的东西。”

——杨蒙恩

“我不知道什么是节奏，我也从不去想，我生活中什么样就什么样，我就是去还原。”

——任素汐

“一个人的节奏感，就是这个人在一个时间线上对信息量松弛的一个整体把控能力。”

——某艺术家

有我微信的朋友都知道，我2019年的微信名就是“2019一定要搞清楚什么是节奏”，以上是我搜集到的各种各样的答案，没有全部列上，都说得很好。我现在微信名改了，是因为我自认找到了我可以使用的关于节奏的定义。再次提醒你注意，艺术行业中只有对你有用的规律才是规律。由于这一节和下一节的话题太大，所以格外提醒大家，就当感悟看好了，规律还是要自己去摸索。

我认可的，关于人的节奏感的科学解释，是从进化论来。在远古时期，一定是有观察能力，有预测能力的人，更能够活下来。这种人观察到，太阳月亮基本按照一种固定的轨迹在移动，某种水果会在特定时间出现并且好吃，大老虎每天游荡的区域似乎也有迹可循，预测好了，就可以避开它。



这种人就是我们的祖先，那些轨迹，就是节奏，创造和感知节奏的能力就是节奏感。

预测是我们的天性，猜下一步会怎么样，是大脑根本不受控制的天然倾向。

在看表演时，我们也会预测，猜他下一步会怎么样。那表演者的节奏感是什么呢？

在开头列出的那些答案，都是很好的对节奏的描述，但我认为对我们做脱口秀表演有实操价值的关于节奏的定义，是这个：

节奏，就是先同步，再引领，然后无限循环。

“先同步再引领”是我在一本教说服力的书上看到的说法，这里借用来探讨节奏，与原义有些不同。

在教育学中也有一个N+1的理论，即教小孩每次要先同步聊大量他本来就知道的N，再去一点一点地+1。

首先一定要让观众在心理上跟你是一头儿的，必须先同步，之前说的的情绪，共鸣，都是为了同步。然后，如果只能做到同步，你凭什么是演员呢？一定还要引领，让预测落空。可是脱口秀表演的痛苦在于，这是一份允许别人以30秒为时间单位不停judge你的工作，所以还要无限循环。

不停找到同步，做出一点点引领，打破，重建，再同步，再引领。

这过程光想一想你就知道它是有节奏的，把这一过程发挥得足够特别，你就拥有了自己的节奏感。

怎么在舞台上“自然一点”呢？这个“自然”是什么意思？

这个“自然”是“道法自然”里的意思。

人法地，地法天，天法道，道法自然。最后这四个字，不要误会成“道效法大自然”。正确的理解是，道效法其自身，道自然而然成立，道就是这么自在，道有自己的节奏感。

你在台上也该这么自在，你自然而然成立。自然就是你自己的节奏感。

“放松一点”“自然一点”是根本不知道该怎么执行的建议。

在自己的节奏里，就放松了，就自然了。

你上台后专注于你写逐字稿时要还原的情境，就容易找到自己的节奏感。

你自己的节奏感，就是你的风格。

## 12 比永恒更难的问题：到底什么是风格？

我能知道的就是我得不停工作，

不停磨砺，不停学习。

公司刚刚成立时，也是我刚刚开始做脱口秀的时候，大言不惭的我，居然常常跟很多已经说了一两年的演员说，“最重要的是风格啊，朋友们，你们得找到自己的风格。”

这行为非常弱智，但那结论到今天我也认为没有说错，脱口秀演员最重要的就是风格。

你可以是表演强的，也可以是文本强的，你可以是害羞的，甚至可以是话都说不利索的，只要形成了风格，你就可以是一个好脱口秀演员。

系统讨论脱口秀演员的内容，本节就是最后一节了，所谓风格，就是以上全部章节混合起来形成的东西。在这本手册的后面部分，我还会谈到很多跟写作、表演有关的话题，诸如“脱口秀演员与谐星的区别”“怎样做前采”“怎么开读稿会”之类更实操的内容，但那些都基于这12节。这12节写的就是我理解的脱口秀。

我们这种工作，总结科学方法永远是徒劳，说到底靠的还是天赋加经验，而且得是自己的经验。我这12节能帮忙的很少。

风格，就是你的天赋加上你的经验。

你的风格，就是你的人生。

脱口秀演员拼到最后是拼人格魅力。风格，就是你的人格魅力。

我甚至觉得，风格更可能来自你的缺点，而不是你的优点。

你的风格可能是装帅，也可能是装怪，可能是你不断挖掘生活真谛的睿智剪影，也可能是你就胡说八道观众也喜欢。

怎么找到风格，我也不知道。

在我度过了大言不惭，点评别人的阶段，自己也开始上台表演后，我很苦恼于自己并没有风格，很羞愧自己居然还指导过别人。

我自己很多早期表演根本不敢回看，这本册子里提到的错误，基本全犯过不止一遍。

我的节奏感是什么？我的风格是什么？我去击中的心理侧面是什么？我到今天也不能完全知道。

我能知道的就是我得不停工作，不停磨砺，不停学习。

也许，风格就像名利一样，也是一个副产品。

做一个真诚的人，尽可能善良，不掩藏痛苦，也不羞涩于快乐，放心地把自己交给舞台，交给同伴，交给世界，那怎么找都找不到的风格，也许就会来找你。【好-书-推-荐-v-x b-o-o-k-e-r-1-1-3】

## 13 《吐槽大会》为什么没有综艺花字？

节目第一，最终只要对节目好的，

就是对的。

从这一节开始，我会慢慢讨论跟节目相关的一些工作原则和方法。

《脱口秀大会3》第一次录制结束，所有人都很激动，都觉得见证了一件了不起的事。一位资深综艺导演跟我说，“我觉得你们公司的节目这才终于上了正道儿。”

我没有反驳，这节目确实是上了正道儿。但我想说，我们以前的节目走的也是正道，甚至是不得不走的道。

我们最早一期周杰《吐槽大会》的粗剪，有花字，有动画效果，好像还铺了一些音效。

我去看后期，把这些全部拿掉了。

当时有综艺节目经验的同事都觉得这样太干，太平，不对劲。我也不知道我是怎么说服大家的，应该又发了一通脾气（我那时很弱智，回头想想老叶真的也有优点，我是他我可不会听我骂骂咧咧的意见）。

总之，最终我们的节目就是那么干，我们之后的节目也都非常干。干，你可以理解为干净，也可以理解为干涩，优点和缺点同时存在。

当时我坚持这样做节目的原因很简单：美式喜剧节目就是这样的，以编剧为核心的节目就是这样的，脱口秀的正道就该是这样的。

基于同样的原因，《脱口秀大会2》在平台有需求、有招商的情况下居然停了一年，就是因为我们要保证编剧演员的创作质量。这于其他综艺节目是很罕见的决策。

几年来，我们公司就没做过真正的综艺节目。我们做的都是秀，都是按照逐字稿一遍遍演练，然后以直播标准一次拍完的秀。

在《脱口秀大会3》开录前的动员会上，我换了好几次才找到一根没干透的马克笔，在白板上写了四个字，“节目第一”。天时地利人和，我想我们到了要改变的时刻。

一年前，在公司的大会议室，我们请了《向往的生活》总导演说总来帮忙想《脱口秀大会2》的改版方向。几个人聊了几个小时，说总说，“你们做的根本不是节目呀，我们做节目的思路是，垮掉了也好看，哭了，吵架了，都好看，你的思路是段子都要写好练好，只许成功，这样太冒险了。”

我说，“我理解，可是我觉得脱口秀演员朋友们还没做好准备进入综艺的世界，还是先按我的方法再来一年，失败了，明年就按你的方法来。”

第二季我们没有失败。更没想到的是，很多朋友都比我想得更快做好了准备，不止一个人跟我说，我们应该做更刺激的节目，该让大家的辛苦得到更多关注，这给了我信心在白板上写下“节目第一”。

《脱口秀大会3》第一次录制完，程哥说，“我们终于做出一个节目来了。”

我想说一个未必精确，但一定对我们有启发的，秀和综艺节目的区别，那就是两者的生产流程曲线不一样。

秀的生产流程是个下降曲线。一台秀的效果，在文本上看起来最美，在最高点；去演出的时候，尤其是嘉宾来演，80%效果都要折损；再到播出，就算是脱口秀演员的表演，也注定有屏衰，效果又打折扣。

节目的生产流程是个上升曲线。往往身处其中的人都不知道播出会是什么样，开录时处于低点。随着巨量的拍摄，压迫的设计，极端的竞争，开放的进程，曲线开始上升，开始好看。意外结局，人性流露，再加上后期帮忙，节目会达到高点。

当然我说的这是理想情况，没几个节目能做到，不过，我们要学，不就是该学理想情况吗？取法其上。

我们能不能以本身具备的做秀的能力，配上对节目的开放心态，试

着做出一条波动大，但高点更多的曲线？强文本保证出发的高点，强设计保证进程的高点，有没有机会开发出一点我们没做过的东西？比如正在筹备的《喜剧不谢幕》，以及要改版的《吐槽大会》。

我知道公司内部的导演朋友们流传着一句互相调侃的口头禅，“我不懂脱口秀。”

很理解大家的痛苦，此前几年的合作中，我们做节目就是编剧中心制的，要怎么做，最终是要符合编剧思维，而非节目思维。在这种模式下，导演很难发挥创作能力。

我们必须相互理解，同时又坚持己见，脱口秀演员编剧就是要坚持一些所谓的脱口秀的原则，而导演们就是要从节目视角出发，去挑动这些原则。新的想法就在这些磨合的过程中产生。

节目第一，最终只要对节目好的，就是对的。

节目好了，大家的委屈争吵才有意义，节目不好，我们只会一团和气地死掉。

怎么利用好脱口秀这个艺术门类的特点？怎么把与你朝夕相处（而非与其他公司的导演朝夕相处）的编剧、演员的能量最大化？怎么做出从没有过的喜剧节目？怎么营造出那种控制下的失控氛围呢？这是要拜托各位在这个新兴行业、在这家独大却弱的公司做导演，去天天琢磨的问题。

新一季的《吐槽大会》肯定要改版，不改版很多人都做不下去了。做节目第一条，自己得兴奋。我们自己都做得不兴奋，这节目也许还能看，但绝对不会成。

我已经邀请了说总来帮我们策划，找新的有经验的综艺团队，届时相信有心的导演朋友们可以学到些新东西。

也拜托各位，在与外部团队合作时，帮助他们理解什么是脱口秀，脱口秀的一些忌讳、底线，需要通过你们让他们提前知道。

他们很可能是真的不懂脱口秀。

## 14 五分钟一段的脱口秀该怎么写

语言鲜活，话题当下，主题清晰，

结构完整，文笔流畅。

高考期间，我看到编剧小罗在朋友圈说，现在看到800字作文要求，第一反应是差不多五分钟的段子。

其实他无意中说中了一件事，可惜我们大部分人写稿时会忘记。

无论你上我们哪个节目，就算是日常的剧场表演，差不多都是表演一段五到十分钟的脱口秀。你该演什么？这段作品怎么能成立？

大部分中国人对短喜剧作品的欣赏习惯是从春晚来的，你想想优秀的春晚相声、春晚小品，都是什么特点？

语言鲜活，话题当下，这些我们都不难做到，很可能比他们还强。那作品本身，还需要符合什么标准？

或者你再想想，800字高考作文，要求是什么？

要求主题清晰，结构完整，文笔流畅，文体除诗歌外不限。

短喜剧作品的要求就是这样（啊，海燕哪，我知道诗歌其实可以出现在喜剧里）。

主题清晰的事情在第4节提过了。我猜高考作文加上春晚，这两个陪着改革开放一代成长的东西，与我们观影习惯的形成，就算没有因果性，也一定有相关性。

结构完整是什么意思？也没什么新鲜的，就是我们从小学的起承转合。

起承转合就要求你写的不能是趣事堆积，也不能是你几个不相干的好段子联排。你在五到十分钟里要完成层层推进，要有主题有人物有冲



突，最终有一个像结局的结局。

我们要按照春晚和高考作文的标准来创作脱口秀短作品——耶，我已经听到了一片叹息和反驳的声音。

这两个标准实在不酷，让人灰心——这就对了，再一次，情绪共鸣起了作用，我把这俩说出来，就是为了唤醒你的情绪记忆，现在我来偷偷提一些想法。

## 15 你必须要当众成长

人天然喜欢看成长，

你要用五分钟的时间成长给他看，

观众就也会成长。

先来跟大家分享一下电影和电视剧中人物的不同。

大部分电视剧，特别是情景喜剧里的人物，基本是不变的，观众看的就是这么一个性格的人面对各种状况的反应。

而电影对主角的要求，就是他要成长，一番历险之后，结尾的主人公与开头的自己有了不同，最好他还改变了世界。电影是关于改变的。

我们可以用电影主角的标准，来要求身处短作品中的自己。

开始讲述的你，五到十分钟之后，需要有一个变化，这变化最好是种成长。人天然喜欢看成长（还是跟进化有关系），你要用五分钟的时间成长给他看。

我特别爱看黑帮电影，经典的黑帮片拍来拍去其实就拍一件事：一个非常厉害的人物，曾经靠着什么崛起，最终又怎么因为同样的东西陨落。

这个东西往往是性格。

这个规律反过来就是很多喜剧片的内核。

一个非常不厉害的人物，曾经因为什么到处碰壁、惹人嫌弃，最终又怎么因为同样的东西成为英雄。

这个东西往往还是性格。

可以想想周星驰电影，非常典型。

在五到十分钟的脱口秀表演中，你就是你的喜剧主角，你需要在舞台上当众成长，但内核当然不变。

这成长可以是你理解了你无知的爸爸，走出了失恋阴影，也可以是济公或变相怪杰一般地戏弄了你愚笨的老板。

或者你也可以没有任何成长，你解决不了任何问题，但是，你通过这五分钟让观众知道，你意识到了人生的无解——这也是一种成长，这是智慧的成长。这种成长在脱口秀舞台上非常常见。

观众看到了，知道了，就会理解你，那时观众就也会成长（至少是收获成长的幻觉，转过头也许就忘了）。这就是作品的魅力。

在节目中，导演能对大家的作品帮什么忙呢？

所谓真人秀，前采后采，观众反应镜头，其他演员、嘉宾的点评，都是促成这作品成立，促成那成长成真的关键。

拉长时间看，一季《脱口秀大会》中，一个带来了数段精彩表演——也就是带来了数段精彩人生的人，又有什么样的成长？

再拉长一点，可能剧场经理、品牌、运营同事们也要打起精神来，这位演员几年来的故事，你该怎么帮助他更好地暴露给观众？你要做什么样的取舍？

这些问题解决得好，才能把这一段段秀，组装成一个厉害的节目，把一场场演出，拼合成一个丰富的演员。最终呈现人生一场。

人生本来就是秀——这不是我想说什么狗屁金句，实在是做我们这行要理解的根本，我们做的一切秀，都是在还原人生而已。

## 16 开读稿会的正确方法

创作只能是独裁的。

集思广益，

但最终还是只能由负责的人决定。

一次表演培训课上，吴星辰模仿我开读稿会，拍着自己的头说，“快，快，就这样，下一个”。所有人都笑得很开心，说明模仿得一定是很像。

我回忆了一下，捕捉得确实非常准确。

我开读稿会常常是不耐烦的。

第2节说，创作工作是跟你的人生分不开的工作，意思可不是让你一直在公司开会。我有时候天晚了在公司里溜达，看到会议室，就推门进去说一句，“快回家吧，怎么那么爱开会呢？”

我很怕新人说，“工作怎么这么累呀，根本没生活了。”我更怕老朋友说，“这工作就是这样的，我们就是加班的命。”

我很爱工作，也不怕累，真需要加班了就加班，没问题。

我怕的是浪费时间，怕没效率，怕啰唆，怕慢。

写这本手册的一个重要目的，就是希望能帮大家提高一点点效率。

我们怎么提高读稿会（所有涉及创作的会都适用）的效率？

a 带东西来。

不要空手踏入任何一个会议室，把稿子写好了再来，哪怕是你们创作小组开会，也该写好了初稿再聊，哪怕只写几个想法，也得有东西再开会。还是那句话，写不好你还写不坏吗？

这一点编剧读稿会做得不错，大家来开会，基本都是带好了写作完整的初稿来的。

这习惯可不是从第一天养成的。

最早的读稿会，很多稿子都空缺，都是来了现想，很多人开始都不觉得这有什么问题。现在的模式，是我们一点一点努力共同达成的。现在就算有人没带初稿，进了读稿会，自己首先就会觉得不太合适，对不起大家，当然大家也会体谅，到了今天还不带初稿的，一定是有无法克服的原因。这份默契来之不易。

这对所有同事都是一个启发，我们从第一天开始就要明白什么是对的，暂时不管因为什么原因没做到，也要努力去做，总会做到的。

还是那句话，取法其上得其中。

**b 目标明确。**

来开会目标千万要一致：我们就是来开会的，就是为了把问题解决，向终点靠近。

所有干扰这一目标的行为，都要彼此监督，共同制止。

由于这是一家喜剧公司，我们不可能不允许大家在开会的时候开玩笑，但请注意量，注意度，注意时间。

在推进过程中，在绝望中，开开用不上的玩笑，确实能让大家放松，进而想到用得上的。但用不上就是用不上，要自己控制，要彼此提醒。

其他干扰开会的行为还有聊八卦，说小话，骂客户，这些都可以作为调剂，可以促进团结，但一定要互相监督，随时注意收敛心神。

在会议室有几个人总是会帮助大家收敛心神，常常是小红、程哥、建国中的一个，开头总会说一句，“来，回来”，然后会说说刚才大家说到哪了，大家继续往下想。

这个工作不只是他们能做的，谁能敏锐捕捉到会议卡在哪了，谁就

该说出来，这样就算没推进，也能让所有人卡在同一个地方，继续向目标前进。

所有与会者都要观察会议的走向，捕捉其中的节奏。还记得吗，看和观察是不一样的，你开会的时候是在看还是在观察？

哪怕就当是训练观察能力也好，请好好观察会议。

c 谁负责听谁的。

从有读稿会那天起就跟大家说过，创作只能是独裁的。集思广益，但最终还是只能由负责的人决定。

我们的模式延续得很好，虽然总是由几个负责人推进，不过要最终定下来，还是会根据读稿会的效果，总编剧读稿冷了也得拜托大家赶紧一起改。好在我们做的是喜剧，段子好不好笑，大部分情况下是很明确的。

但也会有不明确的时候，不明确的时候原则就是谁负责听谁的。其他部门的创意会我参与得少，原则也应该是这个。

嘉宾的稿子，听总编剧的。涉及嘉宾的部分后面会细讲。

你自己的稿子，听完总编剧意见后，听你自己的，毕竟要上台的是你，怎么劝都还是要听你自己的。你要对你自己负责。

不过我一直有个坏主意，老编剧可以跟新演员打赌。我们都知道新演员喜欢坚持自己的原版段子上台，我们可以以每个梗一百块钱来打赌，赢了的可以说，“这是谁谁谁的冷场钱。”

我们一直鼓励来开读稿会的朋友多说话，用了很多办法，慢慢也确实多了很多能提供意见的朋友，但也请各位朋友自己衡量自己的时间。

带好段子来，聊完了你的段子，如果出去改完再回到屋里效率更高，就请赶紧出去改完。如果你觉得自己在会议室能发挥更多作用，或者能学到东西，就留在会议室。没人强迫你，这个要自己拿主意。

没必要一言不发在屋里听别人说跟你完全无关的事情。早点回家永

远是好选项。

也请任何一个会议组织者尊重大家的时间，合理安排人数、顺序，减少不必要的等待。

d 用更好的创意否定别人。

所有创意会都应遵循即兴喜剧的“是的，而且……”原则。这个原则我就不细讲了到处都有。

不是不可以否定别人，而是请用清晰的意见，更好的创意来否定。而不是只说一个，“我觉得不行”；或者更糟糕的，“你别说话了”。

只要目标明确，什么人都可以提意见，什么意见都可以提。

前面提到过，脱口秀演员就是一份允许别人以30秒为单位来judge你的工作。请调整好心态，随时准备好失败。

一个想法，一个段子，来到读稿会之前，想必你自己已经否定过无数个备选，来了还是会被否定，过了读稿会也还是会被嘉宾否定，播出了也很有可能被观众再否定。

认识到这是这份工作的常态，积极面对，互相帮助。我们绝不搞一团和气，不好就是不好，但否定他的同时，也请伸手救救他。

好的读稿会也会有节奏感，由几个人发起指挥，所有人一起参与，在一个共同的方向上，大家一同演奏。

我们开过这样的读稿会。

我们理应只开这样的读稿会。

读稿会是目前我们所有节目的心脏，是内容团队一起战斗的地方，出了读稿会，我们就要去面对外面的世界了。

## 17 每个人都该学会卖掉自己的想法

要把一件事办妥，

就要有把一个想法

扎进别人脑子里的决心。

很早之前，我跟编剧鬼顾达去见一个非常非常不好合作的嘉宾，我们本来带去了一份很好的稿子，他不愿意接受，反复抗议，磨了几个小时。

出来后，鬼顾达问我，“李哥，你太不容易了，你说人是变成成功人士以后都会这么傻逼吗？”

我说，“不重要，把活干了就好了。”最终他上台其实没有改太多内容，我用了几个小时，还是慢慢说服了他讲我们预备的内容。现场效果也非常好。

还有一次跟编剧唐突一起去对稿，那位嘉宾非常好合作，只是对内容要求很高，我们又花了几个小时，非常愉快地推翻了几乎全部内容，写了一篇新稿子。

唐突出来说，“你现场想梗还挺快的。”后来那位嘉宾现场表现也非常好。

在第一件事发生时，我肯定也很生气，但这两次经历我回忆起来只有开心，我觉得两种处理都是专业的。

已经到了第17节，我们之前一直都在讲怎么创作，但一直没讲过怎么把创作“卖”出去，怎么让别人接受你的想法。其实这是一个同样重要的工作，这种工作叫pitch。

它可以翻译成推销，提案，汇报，我喜欢直接用pitch。不是由于它有什么翻译不过来的意思，你就把它理解成说服就行。我单纯就是喜欢这个词的发音，pitch，很有力量，有种就是要把一件事办妥，就是要把



一个想法扎进别人脑子里的决心。还记得语音象征主义吗？

上台以后，面对观众，就不需要考虑pitch了，表演本身就在卖它自己。

pitch的工作发生在后台，你要把你的想法“卖”给你的领导，同事，你的嘉宾、平台和客户。

很多时候我们卖的不是段子，是一个节目策划，商务小片，是需要嘉宾配合的舞台方案。

pitch与登台表演的共通之处在于，本质都是让别人听你的，你也是真心实意为别人好（让观众快乐，帮客户把产品卖好，让嘉宾在台上表现更好）。

通过你的专业判断，想出真的会对对方好的方案，然后说服对方接受，就是pitch的全部工作。

下面我以前采为例，来说说如何pitch。

## 18 前采的本质

保持专业，时时刻刻都做到专业，  
这样跟你接触的人才不会轻看你，  
才愿意信任你。

当你需要说服嘉宾说一个段子的时候，其实你就是在pitch。

但当他拒绝，你需要临场想出更好的来，这个特点在前采嘉宾时最明显。前采就是事前采访，无论做哪个节目，由于我们“秀”的核心，大量内容需要提前设计，也就意味着我们总是要去前采嘉宾。那时你还没有任何成形的段子，彼此都在互相了解，试着建立信任。

前采的本质就是pitch加创作。

就是说服加想梗。

就是想出能说服人的梗。

去说服客户接受你的商务段子也是一样的道理，首先你的段子要真的对他的传播有好处；其次你需要让他明白这真的对他有好处，你们是一头儿的；最后，当他就是不接受，你要能在现场就作出快速调整，一条段子，真的没那么复杂，最好能让对方当着你的面点头。

我以《吐槽大会》为例，详细讲讲前采的工作方法。其中很多就是pitch的方法，这些方法不光可以用在前采中，对任何需要说服人的场合都是适用的。

a 做足准备。

大量观看你要前采的明星的采访、节目，提前了解他，并猜测他最想说什么。

你甚至要掌握他的语气，模仿他说话的节奏。你是要给他写稿，他

即将成为你笔下的角色。

这也是我建议所有演员都该给别人写写稿的原因，这可以帮助你揣摩“角色”，这种能力最后会变成你自己的。

在你那小小却无尽的世界中，越多角色，越精彩。

你自己写坐地铁的段子也早写腻了吧？

b 不要给人拒绝的机会，给选择。

这是营销里很基本的知识，不要问，“那这套房您买不买呢？”而是该问，“那这两套房您看中了哪个呢？”

还有更流行的理论，永远给对方高中低三个选项，贵的太贵，便宜的不要，目的就是让对方选择那个你早就计划卖掉的中间项。永远设计好陪跑方案。

我不知道你们看没看过营销之类的书，这种书看多了你会觉得很多都是玄学，包括上面这个。但我自己使用过程中，还是觉得挺有用。

至少这对你的要求是非常实用的：做足准备，做足不止一个备选。

你希望让嘉宾说什么，就直接给他梗，不止一个梗。

让他去挑，让他去思考“说哪个”，而不是“说不说”。

c 问“是什么”，别问“为什么”。

新闻写作有五个W一个H，在采访原则里，我认为里面的Why应该删掉。

前面也提到过，人生中的“为什么”是个不该多想的问题，因为绝大多数人真的想不明白。很多人真的不知道自己做一件事是为什么，不是他不愿意回答你。比如我现在问你，你为什么要做脱口秀？你能一下回答出来吗？

举例来说，错误的问法：张艺兴你为什么决定回国？

这很可能让谈话陷入尴尬，更糟糕的是，这种问题常常还会让受访者产生戒心，那就全完了。

正确问法：张艺兴你在韩国训练最苦的时候什么样？你回国第一件事是干什么？回国第一件工作是什么？

我想知道你为什么要做脱口秀，也可以拆成如下这些问题。

你是哪年开始做脱口秀的？第一次在哪里？第一次赚钱了吗？什么时候开始赚钱的？那笔钱怎么花的？没钱的话坚持了多久？以前一起做脱口秀的朋友还联系吗？他们现在过得怎么样？.....

问事实，别问想法。问行为，别问理由。问事，别问人。

d 你的稿子至少有一半要在现场完成。

当对方开始回答你的问题，如果捕捉到此处可能可以形成一个梗，你要敢于接茬儿。别因为对方是明星你就害怕，他其实也在等你接茬儿，他一个人干说内心也很焦虑，他也惶恐这究竟能不能拿到台上去说，你要赶紧帮帮他。你们是一头儿的，他是你的角色。

如果能聊两句八卦也好，八卦会快速拉近你们的距离，据说人类发展语言的主要目的就是为了维系社会关系。聊八卦可以快速拉近距离，但这个分寸不好把握，这我就不知道该怎么教了，总之记住别聊任何网上没有的隐私吧。

不过你每时每刻都要意识到，这一切都是为了形成剧本。

所以如果氛围很好的时候，就抓紧创作，不要没完没了地缓和氛围，很多明星人都很开朗，聊起来也是没完没了，你要像在开读稿会时一样，有“来，回来”的意识。

你要不停记，不停接梗，接完了，他笑了，马上问，“那这个可以我就记下来了啊？”

你的稿子至少要有一半在前采时完成，要让他当面点头认可，这会给你后面的工作省很多事。不光是工作量变少，更重要的是，当你表现

得如此专业，你会赢得对方的信任。还有，当你拿着几乎完稿的本子来开读稿会，你也会赢得一屋子同伴的信任。信任是无价的。

之前提过不要讲网络用语、谐音梗，也尽量不要讲黄段子，也是要时刻提醒自己维持专业。我们这个职业，很容易被人误会为“不就是说两句笑话吗我也可以吧”，所以你自己可千万别变成只会说两句笑话的。

保持专业，时时刻刻都做到专业，这样跟你接触的人才不会轻看你，才愿意信任你。

相信很多编剧朋友都有很信任自己的明星，当你们再次合作的时候，是不是就无比顺利？

还是那句话，人生不是一把两把，这牌局很长。

e 像爱上角色一样爱上嘉宾。

多数教编剧理论的书，都会告诉你要爱上自己的角色，不管他是正派还是反派。我们也是编剧，嘉宾就是角色，有多少缺陷都不重要（往往缺陷正是他能成为吐槽嘉宾的原因），要爱上他。

不是爱这个艺人，而是爱上作为吐槽嘉宾这个角色的他。他能帮你完成这场秀。

你爱上他，他会感觉到，他感觉到了，会更好地履行这个角色的职责。

节目结束了，也不要伤害我们的嘉宾，不要在公开场合抱怨合作过的明星。这是一个职业素养的问题，只要他没做违法的事情，你就不该公开judge他，有什么气话我们私下说说就过去了。对客户，对平台都是一样。

始终记住自己是专业的，爱上他，不是为了爱他，是为了爱自己的专业。不说他，也不是为了对得起他，而是要对得起自己的专业。

你可以参考律师的职业要求，一定要保护代理人的隐私。这样所有

人，包括未来潜在的代理人，才会明白你是专业的，才能放心。

那个我和鬼顾达一起见的嘉宾，在与人交流方面确实有些问题，不大尊重人，但我从没有公开说过他的坏话，我后来在其他场合遇见他，也一样保持客气。

有个皇帝叫宋神宗说过一句话，“快意事便做不得一件”。

没这么夸张，但做快意事之前，万望三思。我自己也做过几次快意事，后果非常惨烈，前车之鉴呀。

f 吐槽的本质是有选择的真实。

玩笑九分真，越真越好笑。

但这个真，是有选择的，我们只能保证说出来的是真话，但不能保证把所有真话都说出来。有时尺度不让，有时真的会伤人，有时观众不接受。

千万不要强求全面真实，更不要强求你以为的真实。

进一步说，在吐槽这件事上，我们只坚持有选择的真实，但梗有时也不用那么坚持。

我们想出来的梗，肯定是好的，但永远不是最好的。观众也不需要最好的。嘉宾也不需要最好的。

我们需要他在舒服的前提下，把那一点真实说了。

还是那个原则，谁负责听谁的。最终上了台，是人家对自己的言论负责。

我们要理解别人的难处。你们是一伙儿的，不是敌人。

# 脱口秀 问与答

写在前面

袁袁：既然这本手册的名字里有“脱口秀”，那我们就假定买它的人知道脱口秀是什么，或者说对它已经有了大概的印象，我们就不在此去解释这是什么样的东西，因为它很难用几句话去定义，尤其是脱口秀作为舶来品在本土化的过程中注定会有着不一样的发展。所以，接下来的采访会针对这本手册做一些细节上的扩充。首先，我有点想知道你是在什么样的情况下写了这本手册？

李诞：对于脱口秀，大家已经有些共识的答案了，但我还是需要反复回答这些问题。写一本手册，可以省掉一些麻烦。不过呢，有些问题还是需要反复回答，因为答案可能会更新，不过这不重要，至少现在有了一个可以迭代的基础。

袁袁：你当时是一口气写下来的吗？

李诞：对，很快。

袁袁：是不是写的时候也整理出了一些原来没有想到的东西。

李诞：对，写作是最好的思考方式。我是用手思考的人，当然有时候也用嘴思考，谈话时间够长就可以用嘴思考，写作也一样。坐那儿干想是想不出来的，灵光乍现的东西没用，所以对谈一定是有意义的。最早的哲学家都是靠谈话来思考，这是很有道理的。

袁袁：这本手册是希望帮助脱口秀行业的大家一起变得专业，但它又是一个非常个人经验主义的内容，你也说册子名前写了“李诞”，提醒大家其中有很多是个人偏见。那么行业适用和个人偏见有矛盾吗，还是说即使是非常个人的经验，也能找出一些适用于多数人的内容？

李诞：在内容创作领域或者说艺术领域，总结方法的意义就是让其他人意识到，这个行业可以总结方法。至于这个方法总结出来之后能不能用，能用多少，都是次要的，你只要看完了，相应地就会去总结自己的方法。

袁袁：理想状态下，你希望这个手册出来之后是什么样的呢？

李诞：对外，希望很多对脱口秀有兴趣的人看了之后发现，“啊，就这么点儿事啊。也太容易了吧。”然后就投身到这个行业里来，这是我最希望看到的。对内，希望有些朋友会说，“欸，好像说的不全面，我还可以再补充一点”，大家一起来把这个行业的东西再往前推。互相促进来建立这个标准，往前推进。

袁袁：这本手册里面主要讲了两部分，一部分是关于脱口秀本身，另一部分是关于脱口秀周围的工作。你之所以能这么写，是因为你在这个行业兴起的过程中，几乎是参与了每一个工种。几年前你在做这些工作的时候，有意识到自己在参与一整个行业的构建吗？

李诞：没有，这都是后来才有的意识。

袁袁：你在做的时候也没觉得它会成为一个行业吗？

李诞：从来没想过。我现在还是觉得很难，它还是个作坊，从业人员都很少很少，只是声量大，被放大器给放大了。我们现在还是处于炮灰年代，我从公司开始第一天就说，如果将来脱口秀做成了，我们这一拨就是炮灰。

袁袁：你在里面写，现在是时候“Be fucking professional”了，这个“是时候”是怎么感知到的？

李诞：在交谈中你就发现有些事情已经无须再讨论，大家都认为应该是这样，专业标准已经出现了，只是没有人把它写下来。

袁袁：你觉得你应该是写下来的那个人吗？

李诞：因为也没有人愿意写。这个行业还有个问题，就是大家都很懒惰，我觉得我比他们还算勤快点。我写的时候正好是《脱口秀大会3》开始之前，就是希望能提前给大家一些帮助。

袁袁：有帮助吗？

李诞：有些人告诉我还是有帮助的。



袁袁：后来有修改吗？

李诞：没有，因为没有人给我提出挑战。

袁袁：所以你就觉得它可能暂时还是正确的。

李诞：对，它可能是有用的。也不能说是正确，我希望它实用，而不是判断是非。它能解决问题就好了。至于对不对，其实不一定对，只是它把事情解决了。也许有更好的方法，我只是不知道而已。

首先，这是一份工作

袁袁：原本国内是没有脱口秀编剧这个职业的，当初你开始做这行的时候有把它当作一份工作吗？

李诞：有人给你钱，就要把它当成工作。

袁袁：这个事情对你来说很容易，做起来又不像工作的时候，你会觉得心虚吗？

李诞：会，我在头几年的时候很心虚的。

袁袁：后来是怎么踏实的？

李诞：就把它做好。头几年，我觉得很多事情都是不达标的，都是糊弄，你又收了钱，就只能说我能不能把它变得更好，让它变成一个心里过关的东西。到了那一刻，你可能就觉得对得起那个钱了，而且确实也感觉到了自己的贡献。

袁袁：大概是什么样的贡献呢？

李诞：我最早在做《今晚80后脱口秀》的时候，就在总结方法，然后算是确定了一些工作上的制度，你知道你正在把它变得像个工作。

袁袁：在这一部分你写了一些经济学的知识，为什么一开始先写这个？

李诞：因为有很多人没有意识到这是一份工作，那我要解释给他

听，这为什么是份工作，就需要从非常原理的角度解释，也告诉大家什么时候可以不做这份工作，这些都是可以判断的。经济学研究的是客观规律，我的意思是这就是客观规律，不以人的意志为转移。它就是这样的，看你怎么消化这件事，你是要解决还是要接受。

袁袁：我们公司很多人意识不到这是一份工作吗？

李诞：很多，尤其早期的时候。很多人工作非常散漫，没有什么流程可言，都是兴趣班，都有很多自己的艺术坚持，现在所谓做内容行业的臭毛病，我们公司最开始都有。

袁袁：你对公司的评价是“独大却弱”，在这样一个地方工作，你对未来会感到不安吗？

李诞：不会，我从来不会对未来感到不安。其实我也不会关心这家公司的死活，哈哈哈哈哈。这还是我的逻辑，人最终是要成就你这个人的。公司能越来越好，当然好，但是你不能把自己的命运和它绑在一起。但这可能是我的问题，难成大事者的问题。能成大事者，肯定不是我这么想问题的，比如乔布斯是一定要做成的，他离开苹果还是要回苹果。做大事的人，一定是要把自己和自己的伟大事业绑在一起去做的。

袁袁：你虽然不是这么想的，但你是这么做的。

李诞：我本质上不是那么能成大事的人，可以接受不好的结果。但我当然还是尽全力去维护这个行业和这家公司，当然还是希望它好。

袁袁：你在手册里写“在工作中享受生活，在享受生活中工作”，这种状态真的可以实现吗？

李诞：它只能是这样。做脱口秀演员有个非常尴尬的事情，就是太多观察了，有时就是不融入，一直看别人，那你在干嘛？这是个bug，这是不对的。用冥想的术语就是，你止观得太多，但心流太少。要享受生活，还是得全情投入到生活里。脱口秀工作的本质，还是会让你跟这个世界有点格格不入。

袁袁：有些人在观察的时候，有可能也在很投入地观察。

李诞：对，你要说这件事情的话，我也是很投入地在观察。

袁袁：“看和观察是不一样的，越早丧失看剧的乐趣，越早发现观察剧的乐趣，越早成为一个合格的以创作为生的人。”一切艺术都遵循这个规律吗？

李诞：我不敢这么说，至少它对我有用。但难受。现在看剧就很累，看剧的时候也很难投入，因为你太多地在观察这个剧本走向、方法、背后的思考和目的。这和人生一样，你在生活中也会太多地去思考，而不是投入进去，这可能是个问题。正好，我在这个采访里去反驳一下我手册里的说法，可能有时候就是要纯粹享受看剧的乐趣，可能就是要enjoy。（这里我用enjoy，是因为单纯翻译成“享受”不太准确。并且“享受”和“观察”也构不成对比关系。而enjoy里面的en有进入的意思，joy有欢愉的意思，我是希望你能进入，能沉浸在那种欢愉中，而不是去观察。）不只是剧，生活也是，enjoy，反而能得到纯观察得不到的体验，也许能创作出不一样的东西。

有些朋友就是喜欢enjoy、喜欢看、不想观察，这没问题的。我那个时候觉得这样不好，但我现在觉得没问题，可能这样你就能写出我永远写不出来的东西。可能我永远都不知道身处其中是什么感觉，但你知道，你能写出来，这也挺好的。

袁袁：你当时在写这个手册的时候，用词非常坚定，是不是就是希望大家看到的时候不那么犹豫，相信你就好了？

李诞：是，但我现在觉得可以反驳了，因为我感觉得到，有些人他就是enjoy之后，再重现那个体验，并不是一直在观察。

袁袁：接下来这个问题其实和我们刚才说的差不多，脱口秀演员们常说“要去生活”，但我们本来就在生活里，那这个“去生活”，指的就是去观察生活吗？

李诞：这是个很大的问题。你可以过一种观察者的生活，那也是一种生活，就像一个拿着相机在街上溜达的人，那就是他的生活。他就喜欢拍别人，他拍别人的时候，他有他的总结，他有他的方法，他就是可以旁若无人地去拍。

袁袁：每次看到那些拍照的人，我都感觉他在打断自己的生活。

李诞：对，但是呢，你要看到一个脱口秀演员在路上掏出手机开始往备忘录上写东西，你是不是觉得他在打断自己的生活？就看你怎么理解，我觉得观察和心流这两种体验，都要有。哪怕为了你的心理健康着想，如果你一直是一个清醒的人，那一定要生病的。理性病。如果你一直在心流之中，可能就要疯了。就在这两种状态中波动吧。

袁袁：你不就是经常极度地波动吗？

李诞：对，我就是波动很大的人。我投入的时候也可以很投入，但是我观察的时候就完全投入不了。

袁袁：“脱离工作节奏，远比脱离生活学习更可怕，对创作来说更致命”，对于没有工作的创作者来说，如何保持工作节奏？

李诞：那就要给自己建立个节奏，哪怕你给自己定“半年写一次”也行，你当它是份工作，你就得建立节奏。不能说我的心情好的时候我就写，你是天才，那我没话讲。如果它是一份工作的话，你就得把它当活干。

请写逐字稿

a 先从最基本的实操讲起：请写逐字稿。

袁袁：脱口秀里的逐字稿指的是什么？

李诞：就是，你把你将来要在台上说的话，逐字都写下来。它的逻辑其实是，你写的时候，你在想象将来在台上怎么表演，所以，你就要按照那个情境，把你整个要说的话和节奏感都写下来。这是很奇妙的，比如，看呼兰的原稿，你会发现他的原稿是没有逗号的，而且几乎没有什么分段，他在台上也是这样的，他在台上比较完整地还原了他的情境。

袁袁：我看过很多演员的原稿，发现他们在写逐字稿的时候，很多人都不加标点符号。不加标点符号的一千字，正好是五分钟。

李诞：他们是在想象自己在舞台上的节奏，你去看Rock的段子，就跟他的表演风格是一模一样的，短的话，六七个字就可以是一行，直接就切到下一行，他的排版像诗一样。你再回忆一下他的表演。这两个人比较明显，呼兰的就是糊成一片。

袁袁：颜怡颜悦的原稿也非常有意思，非常干净。

李诞：她们创作的时候也很有意思，两个人用一个石墨文档，一起在里面改，有时候还要修改对方的，是一个互相争斗的过程。

我手册里写，逐字稿就是表演的目录，你是要用这个目录，回忆当时创作时所有想要还原的那些画面。你要把这些东西都回忆起来，就等于通过逐字稿进入到那种状态之中，那种状态，就是你在写这个稿子的时候，想到的在未来会发生的事。我这么说有点玄乎，其实就是把未来要发生的一件事现在先记录下来，以防我未来登台的时候忘了，我未来登台的时候，有了逐字稿的记忆，通过这个记忆回忆起来，“噢，我未来是这样的，这个已经在未来发生过了”。这样说比较玄，但如果你是一个演了三四年的演员，这就不玄了，所谓的未来就是过去嘛。去年你是这么演的，昨天也是那么演的，这就不是一个玄学，不是一个扯淡的事了。它完全就是一个工作。

袁袁：所以随着时间越长，能还原的情境越准。

李诞：是，而且能发挥的即兴的东西、变化的东西、跟逐字稿不一样的东西，也越多。它是这样一个过程，在最早的时候，靠谱的写逐字稿的演员，会想，在后天晚上，我要这样这样演五分钟，我赶紧写下来，上台之后发现，“哎？怎么跟我想象的不太一样。”我好像没演出来，我想的那些我都没演出来，那我下次能不能演出来，然后一次又一次。最开始，你是演不出逐字稿的样子的，逐字稿甚至也做不到把你想象的东西全部还原。就是一个减分的过程。你是初级演员，你走在正确的路上的话，你脑子里是100分，写下来是70分，在台上就是50分了。随着时间的推移，这之间的差距会越来越小，更厉害之后，你脑子里可能七八十分，结果发现舞台上90分，你在舞台上也会更自在，会有很多你没有预想到、但突破了原有预想的东西。大概有这么一个进化的过程。

袁袁：写逐字稿时预演自己的表演是什么意思，是真实的预演，还

是在脑内想象自己的表演？

李诞：有些人喜欢比比画画的，对镜练习嘛，有的人想象力丰富，就可以直接用脑子想。但你看一般用脑子想的人，表演就不太好。他不会太多动作，也演得少。多在台上嚼过几遍之后，动作自然就有了。

袁袁：有一些演员看上去很随意很自然，其实都是非常稳定的表演，你会发现他每一场都一样。

李诞：那个自然是他还原出来的，也不能说他作假，他当时写的时候就是那样的，他是随意，只不过他的随意已经固化了，他甚至还可以更随意，他在舞台上感受到观众的能量之后，会有更多意想不到的东西。

袁袁：接下来是一个很基础的问题，脱口秀的组成部分，也就是大家常说的“铺垫”和“梗”，你是怎么理解这两个部分的？

李诞：听段子的过程中，你在等，就是铺垫，你等到了，就是梗。没等到，就是垮了，如果你等的过程中走神了，那就是他没铺好。大概是这么几种。

袁袁：有的演员是梗比较密，铺垫接梗，铺垫接梗，铺垫接梗，有的演员是会铺很长，然后出来一个特别大的梗。

李诞：不同的人，不同的表演节奏嘛。所谓的节奏就是嗒嗒/嗒，嗒嗒/嗒，有的人就是喜欢嗒嗒嗒嗒/嗒，也有的人就是喜欢嗒/嗒，嗒/嗒。好的脱口秀演员，节奏都是变的。如果是五分钟，你可以一直嗒嗒/嗒，嗒嗒/嗒，嗒嗒/嗒，但你要是超过十五分钟用一个节奏，观众会疯的。

袁袁：是，安东尼·杰瑟尼克（Anthony Jeselnik）的出梗节奏都比较像，前十五分钟特别好，但听完一整个专场会有一些累。

李诞：对，但我记得他有一个专场，最后他把那一大段节奏拉得很长。

袁袁：鲨鱼的那个吗？

李诞：对。他最后那个节奏就是even better，最好的。为什么是最好的，因为他变节奏了。那个段子他完全可以讲得很快，放在开头也是个很普通的段子，但他特意放在最后。我不知道他是故意的，还是他真的创作出来了，那个even better很有力量，他前面都是嗒嗒/嗒，嗒嗒/嗒，一直这种节奏，你听着听着观众要烦了，他就开始嗒嗒嗒嗒嗒嗒嗒，你不知道他要干嘛，突然来个boom。

袁袁：那个专场的最后一部分非常有力量，前面那些一直在挑战观众的道德极限，后来就开始讲自己为什么非要讲这种东西，那个东西出来，你就感觉他在消解前面的黑暗。

李诞：你这是从内容角度出发，非要这么分的话，我觉得节奏可能就是段子形式的一种，内容就是你听到的那些，他在说什么故事。最厉害的，当然就是内容和形式的高度统一。其实内容就是形式，形式就是内容，形式是内容的一种，只不过大家为了讨论方便，更倾向于把故事性的东西叫作内容，其他的都叫形式。甚至还有东西叫表演，表演其实也是内容。我们就不纠结词义，为了方便讨论，我们也就分内容和形式。最好的段子全都是高度统一的，这个东西只能由这个人，用这个语气，以这种节奏感，这样表演出来。但我是觉得，脱口秀最重要的还是真诚，你是大师，是master，那又怎么样，你也得真诚。所以你看他后面那半段，可能没有前面那么爆笑，但你就记住了。

袁袁：我们再聊聊铺垫和梗吧。

李诞：其实每个观众看表演的状态不一样，演员的特质也不一样，但大体上来说，看脱口秀表演，肯定是在等笑点。我看脱口秀表演的时候不太会聊闲天，我一般会给脱口秀演员三个段子的机会。如果你真的碰上一个好演员，听了三个梗之后，你基本就消失了等的感觉，你就high了，你看最好的脱口秀表演一般不会有那种等的状态，最开始的时候会等一下，看看他说啥。三个以后，你就忘记自己在干吗了，就记得自己在笑，在鼓掌，等到最后他说“谢谢大家”，你就回过神了，觉得“这也太厉害了”。刚刚发生了什么，其实你也不太会记得。当然这是很好的演出。你如果能在听的时候，想这个铺垫铺得不错、这个梗不错，那要么是演员错了，要么是你太神经病，太内行了，听东西的时候没有放弃你批评家的状态。也行，但是为了你自己着想，还是沉浸一点吧。为什么说看演出要喝点酒，就是不要那么理智，不要那么聪明。你

又不是干这行的，如果你真是干这行，你可以看两遍嘛，第二遍再学习。我还是觉得这是一个享受的东西，喝点酒放松下来，笑呗。

b 不要写谐音梗、网络用语。

袁袁：写谐音梗，是完全没有激发创作的吗？

李诞：也会，你得到一个特别极致、“变态”的程度，这是你在穷尽一种梗的玩法。如果你在喜剧演员的语境中，就经常会听到一种对梗的解构，很多时候谐音梗就是对梗的解构，我们会说这是个“不是梗的梗”，说这是个“破梗”，说这是“只有喜剧演员才会笑的梗”。就是会存在这种东西。

袁袁：我们训练营有时候就会出现，演员选出来的，和观众选出来的好笑段子是完全不一样的。

李诞：对，因为喜剧演员知道发生了什么。知道这个人可以写出一个简单的合格的东西，但他没有。他写了一个非常怪、波动极大的东西，可能是100分，可能是10分，但他抛弃了60分的。喜剧演员会倾向于选择这种波动大的梗。他们会认为你在突破某些边界，你在冒险。谐音梗很多时候，就是在用一些烂梗逼近这些东西。

袁袁：那我们聊一下“取法其上得其中，谐音梗一出手就是取法其中”这个事吧。

李诞：就是学习一流，模仿二流，成为三流。你一开始就学习二流，那你是成为不了三流的。

袁袁：就像《红楼梦》里香菱学诗，黛玉就说：“断不可学这样的诗。你们因不知诗，所以见了这浅近的就爱，一入了这个格局，再学不出来的。”

李诞：对呀，这是很简单的道理。我们中国人小时候受到的教育就是这样，读诗不就是读唐诗嘛，背的不就是《古文观止》嘛，都是最好的。就应该学最好的。谐音梗就是一个可以随口说出来的东西，你为啥还要学呢。学习一流，就比如学李白吧，但是模仿李白不现实，太难了，那就模仿二流嘛，读完唐诗你翻到一篇白话文写作，就可以学那个



节奏，说是二流，也是跟李白比是二流，再到你自己能成为三流已经很不错了。

c 请仔细检查你的稿子，遵循一个基本的原则：把字词删到能再删。

袁袁：“能带入角色就不要冷眼旁观”是什么意思？

李诞：就比如我说“昨天我跟我爸说，爸，上海户口办下来了”“啊，怎么做到的”，而不是说，“我爸就问我，那你是怎么做到的”。这句话没有必要，直接就开始表演就好。我当然表演得很糙了，换成一个表演很好的人，这情境就会变得很大，有情绪高低，道具、家里的桌子椅子都能演出来。你做不到的话没关系，最基本的还是要做，就是把那些啰唆的都删掉。你的目的是还原那个情境，而不是告诉大家发生了什么事。

d 去找比你厉害的人帮你改稿。

袁袁：如果并不认同改稿的取舍，怎么办？

李诞：那就不认同，如果你不认同，他下次也不会给你改了，你再找别的人。没关系。

袁袁：前段时间在开放麦和几个演员讨论过这个事，一个演员说，其实我们不应该互相改稿的，因为本身在写这个段子的时候，大家的逻辑和内核是不一样的，如果你突然提了一个意见，这个意见是来自你的逻辑和价值观，是一个嫁接的东西，可能就不那么有用。

李诞：没关系，意见这个东西它叫意见，它不叫命令，也不叫决策。

袁袁：但你有时候听完是会困惑的。

李诞：困惑就困惑呗。你不听也困惑，你不听就在那里自我怀疑。就困惑吧。你可以不接受，但还是要多听。

e 最重要的提升写稿能力的办法：天天写。

袁袁：很多演员至今仍认为好的脱口秀是靠灵感的，天天写既痛苦也创作不出好的内容，如何摆正这种心态？

李诞：我只能说，目前最成功的脱口秀演员都不是这么想的。大家不妨看看现实世界发生了什么，而不是去坚持自己的观点。中国现在最火的十个脱口秀演员，哪个是靠灵感火的。每个人想法不一样，但我们讨论的是客观世界，我也有我觉得的东西，可能比你觉得的还过分。我不能把我的观点强加给你。我只能总结，告诉你，这个世界大概率，我也不说那么绝对，做一个脱口秀演员大概率不是靠灵感的，而且，事实是佐证我的观点的。

袁袁：灵感是否可以通过大量的练习变得稳定？

李诞：不用，不需要。要练到不需要这样的东西。灵感会来的，它还是会光顾你的，但你不能干等。练也不是写完就算了，是需要一遍一遍地去修改的。

袁袁：一位演员说过“创作是不痛苦的，但过度创作是痛苦的”。做活儿就免不了过度创作，这种痛苦对写稿能力的提升也是有好处的吗？

李诞：肌肉是怎么长出来的，是要把它拉伤了才会长出来。肌肉增大的过程是拉伤。脑子也是这样的，你是要把它拉伤的。拉伤的时候，多喝点牛奶，多读点书，那个缝隙弥合的时候，你就发现，变大了。你必须得过度劳作。没什么过度的，说的过度，其实是一种心理上的过度，觉得不想再写了，再写就腻了，但就是这个时候才是进化的时候。你觉得不爽，就是你要突破的时候。这时候你退一步，你就过不去了。但你过去了，再去写就太容易了。

如何开始：是洞察还是负面情绪？

袁袁：介绍一下以“洞察”和“负面情绪”为出发点的脱口秀创作吧。

李诞：“负面情绪”这个我不太了解。我先说“洞察”，“洞察”就是insight，做创意做广告，都会说到这个词，没有特别好的翻译，差不多就是洞察。我不知道你看书的时候有没有看到一句话，心里就“我也是这样想的”，那你就是被写这个东西的人洞察了，这个人就很有insight。

有一些很普通很简单的洞察，也有一些很精微的、很多人没有发现的洞察。一些流行的概念，就有很深的洞察，比如“内卷”这个词的使用，虽然它是一种误用，但这不重要，会让大家觉得“对呀，这就是内卷”，那就是被洞察到了。李宗盛的很多歌词也都是很好的洞察，你听就觉得唱的就是你。用这种东西创作就是很厉害，但很难，没有那么多洞察让你发现和理解。你当然可以每天都有很多洞察，但是可能没那么妙了。

袁袁：还没被洞察到的缝隙越来越少了。

李诞：但还是会有，社会在不断发展嘛，总有一些新的东西。比如有位国外的脱口秀演员，叫什么我不记得了，他登台以后，就玩手机，底下观众就笑，走神，起哄。差不多一分钟，他突然抬头说，怎么了，就好像你们一工作就能进入状态一样。然后就炸了。这就是非常好的洞察。当然，他的表演形式也特别牛。这个就是被一脚踹中，就服了，但这种很难。这个人这一生也就这个段子被我记住了。他有很多段子我全忘了，但这个我觉得特别强。每个演员都会有一些这样的东西，但是特别难，这可能就是他们说的所谓的灵感吧。

袁袁：“负面情绪”，你很少用这个创作是吗？

李诞：我不知道，我没看过喜剧教材，所以我不知道它什么意思。我发现好多演员都天然地认为这是一个出发点。

袁袁：《喜剧圣经》里面有讲“难、怪、怕、蠢”这几种负面情绪是最好写的。就是你觉得这事特别难、特别怪、特别可怕、特别蠢，这些都算负面情绪。张博洋的理论是，如果一件事引起了他的负面情绪，就说明这件事一定是有问题的，只要把里面的逻辑问题揪出来捋清楚，就会非常好笑。

李诞：我也是第一次听这样的描述。确实这四种是好写的，每个人不一样吧，我没想过要去这么写。

袁袁：你情绪不好的时候，不会想要把这些写成段子吗？

李诞：没有。哈哈哈哈，可能每个人习惯不一样。我也有负面情绪，但是我没有想过要去从这方面入手去写。我没有特别固定的路数，想到什么觉得好笑，就写了。

袁袁：“写不好，还写不坏吗？”这句话给了很多演员和编剧朋友们安慰，但做起来还是难。

李诞：眼高手低嘛，创作最忌讳的就是眼高手低。你眼高是个很好的事，不要因为眼高去惩罚自己。或者说，眼高手低是个客观现实，如果你是一个创作者，你大概率就是个眼高手低的人。所以，你接受就好了。你写出来的永远达不到你的眼高，那你就不要写了吗？一点点去改嘛。你不开始，没有那篇烂的，后面什么都不会有的。尼尔·盖曼（Neil Gaiman）也说过类似的话，就是写作的时候，可能先写出来30万字，这30万字都是垃圾，但那30万字就是为了你后面真正要写的20万字作准备。

袁袁：不是在30万字的基础上改吗？

李诞：他就是把垃圾喷掉，然后再去写。

袁袁：就跟打针的时候先把空气打出来一样。

李诞：对，有时候就是这样。全部的核心秘密就是量，量够不够。

袁袁：“完成比完美更重要。”你经常提到这句话，这句话对你的人生有什么影响吗？

李诞：我肯定也是一个眼高手低的人，也是个完美主义者。你从一个批评家变成一个建设者的过程，你一定会理解什么叫完成比完美更重要。作为一个批评家，你是可以活得很好的，你很快乐，你不沾水嘛，到处说人就好了。而且你眼光高的话，你批评的又都在点上，你还会收获一大批拥趸，然后这帮拥趸就会把你害得死死的。你可能在25岁的时候是有机会成为一个创作者的，但你因为审美过好，读的过多，过于聪明，变成一个批评家之后，被人崇拜，被人喜爱，成了一个著名批评家，就再也写不出来了。

袁袁：批评家一开始有想创作吗？

李诞：应该有吧，不然他为什么要批评别人写得不好，他不是假定自己能比别人弄得好嘛。

袁袁：有次颜怡颜悦我们也聊，说批评家这个身份是非常讽刺的。

李诞：批评家不是一个体面的职业，还是一个有害的人格。现在大部分人的批评就是，“写得不好”“不好笑”。就没有意义。完成比完美更重要，如果你不想做一个批评家，你就不要盯着别人，不要用那个完美的标准来套别人，你就想你能做多少。反正我认识的所有创作的人，上手了之后，脾气都变好了，口味还是那么刁，但也只有很少数情况下，很少的人面前，来说几句怪话。不太会在公开场合批评别人。你只要创作过，就知道这有多难。我跟公司很多人推荐过张艺谋奥运会开幕式的纪录片，你去看一下张艺谋是怎么做到的，看完除了肃然起敬，就没别的了。别再那儿说，“哎呀，不就是堆人嘛”“太俗了”。去看一下，要点脸。很难的。我不是说反对批评家，我看过很多很好的批评，那也是对人生的滋养，写得到位也是很厉害的。但有一些批评家他沾沾自喜，all about me，字里行间显示的都是他这个人的厉害之处，就已经脱离了那个作品。这种是最有害的。我不是说不能批评，不该批评。很多好的批评是很值得一看的。对于脱口秀演员，我的建议就是，如果不知道怎么甄别，那就别看那些批评。什么都不要看，就写就好了。

袁袁：段子传播需要主题，但没有主题，脱口秀段子还是成立的吗？

李诞：当然成立。只要好笑就已经可以了，已经很难了，我所谓的主题，核心是可以帮你更好地传播，你可以在好笑的基础上，稍微套个壳就传播出去了。

讲故事也是一种价值观

袁袁：很多人觉得自己在讲脱口秀的时候是没有在表达价值观的，但只要讲到生活，其实就已经是在表达价值观了。

李诞：价值观这个东西是什么呢，就比如今天我决定喝水，你决定喝雪碧，你都没说话，但这就是价值观，说明你这个人不在乎，你至少不在乎糖，或者说你今天需要快乐，这需要你进一步去解释嘛。

袁袁：就是你说的“这样的生活是值得或者不值得过的”，你是什么时候意识到这点的？

李诞：很早就是这样去理解，但没有总结。我很早就知道，人在舞台上是什么样，他在生活中就是什么样的。或者更早，所谓“牌品见人品”，高中的时候喜欢打麻将，那会儿我就了解什么叫牌品见人品，你甚至可以不说话，我就看你的打法和表情、动作、身体语言，就知道你是一个什么样的人。牌品都见人品，你在舞台上的人格就更见你的人品，就是这么简单。

袁袁：“脱口秀表达价值观不是为了改变尽可能多的人”，那么对于持有不同价值观的观众，就毫无用处吗？

李诞：没那么大的用处吧。还是我引用的用户的定义，人是分好多面的。不是说你真的找到了这个价值观，那也只是你身体的一面，不是真的跟你一模一样。观众不认同你，但可能他身体里有一面觉得，听听无妨。甚至好好听听，看看要怎么反驳你。我这么写的目的，是不希望大家有那么大的ego，不要觉得我说个脱口秀就怎么样了，就改变世界了。我是不想让大家有这种幻觉，这会影响你的状态。但事实上，它就是会发生的，就是会改变别人。我们都有这种经历，读了某本书，听了某段话，觉得自己的人生突然有开窍的感觉。这肯定会发生的。

袁袁：但这种开窍的感觉，并不会特别长久，也许就是一瞬间，过几天又回去了。

李诞：就是改变的幻觉嘛。脱口秀就是制造“改变的幻觉”。我在手册里写得比较保守，但是客观上就是会造成，说得猛一点，就是让人迷狂，是有可能的。如果你真的是一个有能量的演员，一屋子人听你讲四十分钟，不发生改变才奇怪，肯定是会发生改变的，出来以后，观众状态都是很混乱的。

袁袁：那不是一件很危险的事吗？

李诞：对啊，所以我让大家小心。最好不要这样，不要利用自己说的话，不要想去影响改变别人。人在舞台上讲话，天然具备一些煽动性，你是一个喜剧演员，就需要格外小心。咱们就不说道德层面了，你作为一个喜剧演员，你去煽动别人，你就是一个土鳖。不建议大家这样。对着人群说话是一个非常危险的行为。你要想清楚，你是一个喜剧演员还是一个演讲者。

袁袁：说脱口秀的时候，必须保持自己的价值观统一吗？比如上个段子是这样的想法，但下个段子里的价值观和之前的有些矛盾。

李诞：有一个合理的解释就行，你反对自己，好玩也行，不能硬跳，听不懂。人的脑子是会丢转儿的，人接受信息很被动，你一下不顺就卡了，跟前面好像不一样，观众就累了。你要有说法，只要合理就行。

## 徒劳的准备

袁袁：你看起来那么不在乎人生的一个人，为什么会不敢醉酒上台呢？

李诞：我就觉得舞台还是很神圣的。可能还有一个原因，就感觉不安全嘛，喝酒之后觉得安全感不足，觉得自己控制力没那么强。但在“山羊”goat，变得慢慢有安全感了，就敢喝一点点了。我觉得，大家还是不要醉酒上台，要有个规矩，虽然喝点没啥事，但是心里要有个规矩。当然你可以去破坏那个规矩。可你要知道，这是不对的。我对所有演员都是这么建议，最好不要醉酒上台，它是一份工作嘛，你的态度还是要端正点。偶尔喝一点还是可以的，没那么严肃，不是说完全不能破坏。在我们公司，是可以犯错的，但你得知道你是在犯错，你不能理直气壮。

袁袁：为什么说“我们永远都不可能准备好”？

李诞：就是准备不好。准备是有用的，但你不是为了准备好，你是为了尽快把它做出来，做成，不是为了在那儿筹备，筹备完美。

袁袁：不可能有准备好的时候吗？

李诞：还是那个原因，你达不到你心里的那个标准，你怎么可能达到那个标准，真正达到了是很可怕的事情，就很空虚了。创作停下来的时候，就是你不想要改的时候。稿子是可以一直改的。

袁袁：把“这场一定要炸”当作目标，是很多演员都会遇到的问题，这个心态很难调整，你有什么建议？

李诞：讲冷几次就好了。到了剧场，你是可以以炸作为目标的，但是准备的时候不要这么想，写的时候不要想“我一定要写个段子，要让你笑死”。不能这样。你要想，“我要写比以前更好的段子”“我要把之前的改得更好”“不知道能不能行，但是我试试”。在剧场里，你准备好，受了人群鼓动，肯定紧张，上去了，怎么使劲就是你的事了。

袁袁：线下与线上的不同标准，你现在已经可以说清楚了吗？

李诞：还是有点难。我觉得线上至少要有主题性。

袁袁：我发现节目录制的时候，有些段子现场的效果可能没有那么好，但是播出来之后传播非常广，有些现场的效果很好，但到了线上传播度却没有那么理想。

李诞：现场的笑声一般都是假的。比如在现场想逗笑观众，你只要不停地讲其他脱口秀演员的故事就可以了，他们会笑得很开心。但这不会有传播。想要真的传播，还是要和大家的生活有关系，和大家的心理有关系。你最好还是说真正的心灵活动，这和所有人的心灵都通的。这不是一个大数据创作，覆盖多少人。人其实都是一样的，人脑就那么几种思维方式，就那么几种性格模型，这件事会在你身上发生，说明也会在很多人身上发生。那就把它说明白，说透，说好笑了，就结束了。但线下很多时候就不是这样创作的，线下可能就是为了效果好，讲一些“我最近有个事，特逗”。说出来肯定好笑，但那些有趣的事往往是脱离了生活正轨才是趣事。生活里的趣事才叫趣事，而且生活本身是足够荒唐的，你不用去特意讲一个起飞的事情去佐证这事。有时候就有人说，现在趣事不太好用了，就是这样的，你是一种特例孤例，听完确实好笑。那你讲这种特例孤例，你能讲得过德云社吗？人家都练了那么多年了，专门讲这个，而且他们的观众就要听这个，你还去抢。那你就抢吧，我也拦不住你，你可以去试试。反正我不认为脱口秀演员的特长在这里，我觉得脱口秀演员应该去发现人心灵共通的一些现实。

就比如，你在喝雪碧，如果是相声，很可能就会说“喝雪碧，那你得兑辣椒油啊，加完辣椒油还得泡面啊。那天啊，一大爷就直接……”

这是很好笑的，我也爱听。但脱口秀演员讲这个就不行，但很多时候线下有些演员就是在讲这种东西。你真要讲，应该这么说，“昨天下午我和我同事在一块，我喝矿泉水，她喝雪碧，我说你怎么会喝雪碧



呢，你放弃了生活了吗？”这是脱口秀。

表演的目的始终是让人相信

袁袁：脱口秀表演暴露应该是全盘真诚的暴露，还是有分寸的暴露？

李诞：当然是有分寸的暴露，人是不能全盘暴露的。其实你也做不到全盘暴露。我拿《吐槽大会》的稿子举例，吐槽是不需要技巧的，或者说我说你坏话是不需要技巧的，是个人都会说，所谓的幽默技巧，就是让这些话能够出口，让听的人能接受，说的人也能开口。所谓的全面暴露是做不到的，会让人不舒服。

袁袁：“脱口秀演员，拼到最后也是拼人格”，人格这种东西是天生的，还是可以后天养成的？

李诞：当然是后天养成的，文明嘛，天然的不知道会变成什么样，后天上学参加社会生活不就是培养你的文明嘛。我也不懂基因，我不知道。就我自己认为，只能是后天养成的，因为你现在什么都做不了，你现在能做的就是把自己变成一个好人，那你就相信这件事，你要相信你可以变好，如果你自己都不相信，就说我是基因决定的，是原生家庭决定的，我生在了一个小城市，我爸打我，那是个人都能找出一堆这样的理由来，那还过不过。你要相信未来，你就不要把责任推卸给过去。也太容易了。容易的事咱就别做了，咱们做一些困难的事。我相信未来，我相信我现在种下善因，就会得到善果。我不再去纠结我今天的这个果是哪里来的。你说的都是对的，你过去很难，但是那又怎么样，那你一辈子就这样吗？

袁袁：在日常生活中就尽量活得真实，没有什么要遮掩的，上了台也就不怕有什么会暴露。但人总有想要遮掩的东西，怎么办呢？

李诞：尽量，你只能是尽量，你不能要求大家活得像疯子一样。确实是挺难的，那你有没有偷偷羡慕过疯子呢？这个问题我就留在这里，读者朋友们，你们有没有偷偷羡慕过疯子，或者你身边那种特别放浪形骸，班级里、家里那个特别自私，不管别人的人，不在乎别人死活的人。但你不要变成他那样。不过，我还是认为，如果你是一个好人的话，你暴露出来也不会怎么样。

袁袁：如果你就不是一个好人呢？

李诞：那也挺好的，你发现自己不是个好人不是也挺及时的嘛。所以脱口秀这行还有一个关键，就是，心地不善良的人，是做不了这行的。你真的是个不善良的人，你讲那些黑暗的东西，就真的是黑暗，你是不能做这行的，你就别干了。就不适合干这个。

袁袁：虽然台词是按照自己说话习惯写的，但背好逐字稿上台，还是没法像平时说话那么自然，该如何改正呢？

李诞：多讲吧。我觉得你真的注意力集中，在你真的想还原那个情境的时候，你就自然了。

袁袁：我的个人经验，就是写完之后上去，想到的是文档里的字而不是那个情境。

李诞：那不行。你想的应该是，你在写的时候去想的你在舞台上的样子。你上去想的是，“我已经上来了，要开始讲述了”。你演着演着就不会去背了。如果你有个段子经常忘，我的经验就是别讲。你就不喜欢它。

袁袁：“真正的好演员都是在还原，而不是在演”。还原和演，有什么明显的界限吗？

李诞：表演领域是我最不专业的地方，所以我也很难去说这个。

袁袁：你讲脱口秀的时候，我感觉都有点不太像脱口秀了，就像聊天，有时候你已经在讲段子了，但我还以为你还在寒暄。

李诞：我是喜欢这样的，我不想煞有介事地在讲段子。我还是习惯闲聊，每个人不一样嘛。我是会松散一点。

袁袁：还原和演没有什么界限吗？

李诞：肯定是有，比如说哭戏，有一种表演方法是你回忆自己人生中特别难过的事，这是老师真的会教的一种方法，这不就是在还原吗？

袁袁：那还原的不是表演里角色的情境，而是自己人生的情境吗？

李诞：这是代入嘛，这是体验派和方法派，你说的是体验，我说的是方法。都可以的。我是觉得表演就是还原，不能说“我现在要演一个正义凛然”。这就有点不对劲。而应该是，你现在是一个警察，你逮捕了一个犯人要和他对质，那就会不一样。不过，这一块我真的不太懂，希望到时候也有专业的朋友来说一说。在我这边，表演就应该是还原，不管是还原想象出来的，还是真实发生的。

袁袁：你说脱口秀演员更应该像乐队主唱，去展示自己的魅力。如果一个人没有什么魅力，那该怎么展现魅力呢？

李诞：没有魅力是做不了这行的，如果你没有魅力，你为啥要做这个。

袁袁：我之前和一个朋友讨论过这件事，她说如果一个人没有魅力，上台的时候就说大家好，我是一个没有魅力的人。

李诞：这用的是真诚，真诚本身是有魅力的，她说的没有错，这是喜剧演员惯用的方法。这样干是有魅力的，观众也会发现你有魅力，你有朴实的魅力，诚实的魅力。但不能说你真没有魅力，真没有真不能干。舞台还是很挑人的。

看观众还是看镜头？

袁袁：表演的时候遇到突发状况，从自己的情境里出来了，该怎么再进入？

李诞：那就处理一下，如果被打断了，你是得处理。最简单的，“哎呀，我被打断了”。如果你就是笨，就是不会，那你就记住一句话，“哎呀，我被打断了”。你每次被打断的时候，都委屈地这么说，观众一定会笑的。笑了你就接着讲就好了。如果你更厉害的话，你就干他一下，谁打断了你，你就弄他一下。

小情境与大情境

袁袁：你能解释一下大情境和小情境吗？

李诞：比如说，我要讲一个二十分钟的演出。二十分钟的段子分成那么几个，第一个是我小时候被我爸打了，第二个是我后来成了一个父亲，我是怎么面对我的孩子，怎么打他的。第三个是我想象我的孩子将来也长大了，他会不会生孩子，他要怎么处理。这是三个小情境，但你中间是要有一个逻辑线把它串起来的。你当然可以不那么紧密，可以是，第一个是我被我爸打了，第二个是我在上海找了一个送快递的工作，我送快递的时候有一天碰到一个神经病。这和第一个段子完全不相关，第三个段子可以是，我女朋友怎么了，你可以随便去设计。这三套段子可以完全没关系，叫作小情境。大情境就是我怎么把这些串起来，最好是在完整的表演里，能体现你人格的完整性和你的成长，你在舞台上是要有成长的。

袁袁：你在说大情境小情境融合的时候，你用了非常浮夸的说法，说是“揭示宇宙真相的时刻”。你有过这样的时刻，可以描述一下吗？

李诞：对，它就是合在一起了。就比如我们之前说的Anthony Jeselnik，开始那么黑色，说了很多黑色的东西，中途又变得有点可怜有点委屈，被人背叛利用，还要被人威胁家人，但他最后说，“我还是这样的人，我又成长了。”这就是揭示了真相。他就是这样，但他也不会改，你也知道他其实不是这样，这是非常厉害的。

袁袁：你有过这样的时刻吗，可以描述一下吗？

李诞：这得讲很长，有那样的力量是需要讲很长的。十五分钟很难，还要长一点，这个bug在于，哪怕是我举的这个例子，他也只有那一场。你就闷头想，最伟大的脱口秀演员也就那么几场。所以，这事也不用去追求的。没有必要，人家能做到也是好多好多年以后。这事倒也无所谓，不是一个硬性的东西。

袁袁：但是好的应该是这样的。

李诞：这是最好的。

袁袁：接下来你有写到与观众的关系，这一段非常有意思，你现在和观众的关系是怎样的？你在里面说，“重点放在观众关系上，在台上很容易会不知所措，尤其对初学者来说”，你现在和观众的关系是什么样的？

李诞：我还是讲我的。我知道它会好笑，这是在我设想里的一部分嘛，按照我的设想在行动，只不过是有时候笑声大，有时候笑声小而已，不存在完全扑空的情况，也存在，但很少了。那就按本来想好的情境演就好了。观众按我设想的笑了，我就觉得关系还挺紧密的。

袁袁：每场会明显地感觉到这一场和那一场的观众不一样吗？

李诞：能吧，但是无所谓，不重要，我不在乎。我不是不在乎观众，我是不在乎这一场又一场是怎么样的，我不太会反思这些，我会想今天哪里有问题，是不是可以更好。

袁袁：你说到脱口秀演员与观众的关系一定是平视的，去找自己观众的过程是很动人的，你能描述一下这个动人的时候吗？

李诞：你就是觉得他理解你，你不需要解释什么。

袁袁：他可能也不是真的理解，只是理解一个侧面。

李诞：足够了，他理解那一面的你，就足够了。

袁袁：后面你又说，“这是很动人的关系，是不能讨来的。”在台上讨好观众，观众是知道的。

李诞：你说的这种问题是存在的，我是觉得这不持久，你可能能讨来，观众也爱你理解你，但你们的那种关系就不是平等，不是平视的。如果你就是这么一个想被人喜欢被人照顾被人宠爱的人，也可以这样。

袁袁：你经常会说到要成为一个好人，但这并不只是一种道德要求，而是理性分析的结果，是因为成为一个好人，在台上才会被接受吗？

李诞：对啊，我是觉得，如果你真的不是一个好人，就算了。你做不到在台上一一直站着，让人喜爱你。

袁袁：但确实也存在很有魅力的坏人。

李诞：但他能搞喜剧吗？能搞脱口秀吗？他是很有魅力，他可以搞其他的嘛。

袁袁：为啥喜剧不行呢？

李诞：你要逗笑别人嘛，笑这种情绪还是很正面的。我是觉得一个人愿意做脱口秀演员，我不相信他能坏到哪儿去。

只有情绪是真的

袁袁：你说一开始不能直接讲理，即使你有一套非常完备的逻辑和理论，一开始也必须用非常不理性的情绪来拉近距离。

李诞：是的，不然观众会听不进去，人脑就是天然要听故事的，所谓故事就是里面要有情绪，比如我说杨笠太惨了，遇见什么事怎么怎么。

袁袁：这种情绪是可以控制的吗？

李诞：它不能控制，但你至少走在正确的路上。

袁袁：那如果某一天，在台上就是没有情绪的话，如何将情绪调动起来呢？

李诞：讲故事嘛，还原那个故事。你是还原那个情绪，调用它。今天不开心也得演出呀。

袁袁：情绪是可以调出来的吗？

李诞：当然，所谓的逐字稿，目的就是把这些调出来。

袁袁：在台上一切只能交给想象好的情绪，是靠谱的吗？

李诞：是只能这样了，交给现场是更不靠谱的。你决定今天心情好，我就心情好着演，心情不好，就心情不好着演，我看观众反应大就大着演，反应小就小着演，这不完了吗。当然，这可能是我的问题，我本身是表演不强的人，会害怕这件事情。如果你是一个表演很强的演员，你是可以完全忽略我这个说法的。但作为初学者还是不要这样去做。

袁袁：有些成熟的演员是会根据现场的反应做一些临场发挥。

李诞：那是成熟的演员，刚开始还是不要这样。事实上，你在准备的过程中，你就知道自己会在什么样的场合演，一百人，两百人，两千人，那时候你想象的就是对应的现场。

袁袁：演出会产生的计划外的快乐，大概是什么样的？

李诞：比如你去一百人的剧场，他们的笑声比你想象中大，有人跟你搭话或者怎么样，甚至讲着讲着你多出一个动作来，是你想象中没想到的。我现在更多的是在舞台上感受到什么就是什么。最近是有点胡乱地在演，但我知道我能让你笑，这就够了。

袁袁：表演追求的应该是一种高度控制下的失控，这个失控是可以控制的吗？

李诞：能控制好那个边界吧，但是边界里面是胡来的，你知道这个圈不能碰，在里面是可以随心所欲的。脱口秀上台之前，都要写稿，然后预演，这些就是控制本身嘛，你都排练过。

袁袁：那我是不是可以理解那种控制是非常大的控制，并不是事无巨细的掌控。

李诞：对，就是画个大圈，在里面随便玩。我觉得我是这样的。

袁袁：你一直都是这样吗？

李诞：没有，我刚开始登台也很紧张，不光是紧张，整个人的动作声音节奏都是很紧的，就不像说话，会不自觉地提一个高音。后来忘了就好了，注意力高度集中在自己还原的那个情境里，你就是你了，你就自然了。

袁袁：你有没有回过去看自己的表演合集？

李诞：几年前看过。不忍心看，看不下去。但我知道是什么样，那就是不好的，就是紧的。比如说我红头发的时候。也没有不好，很多人都喜欢我那个时候的状态，但我没那么喜欢。我就觉得那是个阶段，你

得过去，那时候有一种青涩感，年轻就是有一种力量，有一种锐气。我自己是不喜欢那种气息。因为你留在那里，就一直留在那里了，舞台和生活是分不开的，但你人生是要往前走的。也许那种青涩的感觉确实很好，但我当时是没有意识到的，正因为我没有意识到，可能才好。

袁袁：直面自己的弱点，是需要勇气的。那么讲脱口秀是一件勇敢的事吗，或者说脱口秀演员是勇士吗？

李诞：没那么了不起。

袁袁：我想的是，脱口秀演员得脆弱敏感才能发现那些洞察，但上台把那些东西讲出来又是在撕裂自己的脆弱敏感。其实还是一件很勇敢的事情。

李诞：很勇敢，就是脱敏嘛。上过台就知道有多可怕。我说它没那么了不起，是说讲脱口秀大部分还是为了你自己，为了自己的事就谈不到勇敢。可能我比较苛刻。

永恒的难题它终于来了：到底什么是节奏？

比永恒更难的难题：到底什么是风格？

袁袁：这两部分是非常个人的经验，你最近对节奏和风格，有什么新的认知吗？你之前是说风格更多地还是来自你的缺点而不是你的优点。

李诞：没什么新的认知，我还是这么认为。风格是你的缺点，但它还会一直变的，就是要变。至于说人变还是没变，肯定是变了，但最内核的可能没变。这些事情太神秘了，有可能是这些东西早就在身体里，他发现了，他承认了，也不是他变了。有时候说这个人的风格怎么变了，被说的人可能还会有点诧异。哎，我没变。

袁袁：风格这个东西可能不是自己能感觉到的，而是别人感觉到的。

李诞：一定是别人感觉到的。杨蒙恩也说过差不多的话，他说节奏感就是你不知道，但别人会告诉你是什么样的东西。为什么把这个放到



后面说，就是因为前面这一切的东西，所谓的全面暴露，所谓的还原，所谓的真诚等等，这一切就形成了你的风格。你形成了之后，你自己确实也说不出个一二三来，就交由别人去评价了。

袁袁：因为每个人前面所有的东西都不一样，所以注定是独特的。

李诞：说脱口秀演员做人设这件事，我相信很多演员听到是很不舒服的。因为确实没法做，你是一个脱口秀演员，你就只是在暴露自己。什么人设，都是别人做的。而且大部分做人设的工作，也是别人做的，不是你自己做的。所以脱口秀演员听到最难受的话，就是，哎，你这人设不错。这对脱口秀演员来说，是一个非常严重的指控，我是一个很真诚的人，我在跟你说我的人生，怎么变成人设，你在说我是假的。

袁袁：在台上冒着风险暴露的东西，别人居然说是假的。

李诞：最生气的是，说你的这个人还没有恶意。就说，你们笑果文化真厉害，每个脱口秀演员都给他做那么多标签和人设，做得真好，那我每次听到也只能笑笑不说话，没必要解释。不过我们确实也做了，我们外人是帮他们做的，比如呼兰每次上台我都要说他好斗，他真的有那么好斗吗，没有必要那样说，但我就要说他学习好，好斗，不停地固化他这个形象。有一段时间，他把这个东西打破了，他就有新的东西了。比如说我做过的最成功的一件事情，我认为最成功的一件事，就是王建国谐音梗的这件事，王建国说谐音梗这件事本身不是个事，他说很多年了，是我开始说我讨厌谐音梗，然后我每次都要配合王建国说完一个谐音梗表演我的痛苦难过，我也是真的很痛苦难过，但是我得放大我的痛苦难过，之后这三个字就是他的了。全世界的人都在说谐音梗，但谐音梗现在就是和王建国最密不可分，他就可以用这个去赚钱了，这就是他的人设了。这就是我的工作，我会帮他做人设的。但这些基于的还是真诚。真实的情况是，王建国真的很爱说谐音梗，而我真的很难受。我在生活中听到，我也是骂他，我就是把这个东西带到舞台上了，我要让观众看到，而且总导演小红会配合，王建国说完，导演会反打一个镜头给我，这些都是技巧，不光是我一个人，导演组也在做这些事情，那有了视听语言的技巧和表演，王建国这个人设就立住了。确实是有技巧在里面，但它还是基于真实的。

《吐槽大会》为什么没有综艺花字？

袁袁：现在你做节目，还会兴奋吗？

李诞：会吧，听到好笑的东西还是会兴奋。如果是做节目的话，没有那么兴奋了，还是做新的节目会让人兴奋。刚开始做节目就是当活干，挣钱嘛，没觉得这事有多了不起。当然最开始做成了一次两次，感受到了成功，是兴奋的，但不是在做的过程中想，我们做一个改变世界的节目，加油。前期策划的时候我是很冷静，而且是很烦躁的。

袁袁：哈哈你是怎么做到既冷静又烦躁的？

李诞：就是觉得一切都太慢了，就想让它快点，快快快，开始录，录到一半知道可能成了就很开心。其实做完了，好不好大家都知道。后面别人给的反馈其实就是锦上添花了。

袁袁：里面说到和外部团队合作时要帮他们了解什么是脱口秀的一些忌讳、底线，那么脱口秀的忌讳和底线是什么？

李诞：很碎，这就是问题所在。需要长期磨合才能知道，就是很琐碎，我这么说好像没什么好说的，因为也没什么固定标准，需要这个人真的很了解脱口秀是什么东西。比如前排观众的选择，我该怎么告诉你前排观众怎么选呢，很难标准化，不同的场地就是不一样的，虽然很模糊，但懂的人就是知道该怎么做。只能是天天在一起，你就知道了，也不用我啰唆了。还有话筒到底是什么声音，我在录制的时候，棚里需要干燥到什么程度，小场地又要什么程度，甚至光、上场音乐、镜头，观众笑了，是不是要把镜头打给观众。比如我现在演完了，正常综艺最high的时候肯定要反打观众，但不一定哦，这个演员在表演完可能会有细微的表情表演，你必须得非常了解才行。何广智演完了有时候会有那种很轻微的嘴角抽搐笑场，我认为那个是很值得捕捉的。呼兰讲完有时候是尴尬的，在那边呼吸喘气，就不能继续停留。这么细该怎么教呢。

袁袁：脱口秀是编剧中心制的，那导演能在多大程度上影响节目？

李诞：我现在认为，我们公司做的脱口秀类型的节目，最终编剧和导演会变成一体的。今年在训练营的时候，我就说未来希望能在训练营里产生下一个总导演。有些朋友来这边是想做演员做编剧，也许后来会发现更适合做导演。现在我们的很多导演，都是编剧倾向的，她们都是可以编段子改段子的。我们这种节目对大的舞台调度啊，可能要求就是

没那么高，不需要把故事做得多玄妙，什么情感冲突真人秀，可能就是不需要，那就认了吧。我是觉得下一个总导演可能还是从编剧或演员队伍里诞生。

袁袁：在做节目的时候，导演需要和编剧演员站在一起吗？

李诞：这就是为什么要分开成两个岗位，理论上说，我也可以做总导演，但如果我来做就是顺撇，所以挂了个名字叫策划，分成了总导演和总编剧，是需要两种声音来对冲的。他们是需要合作和斗争的。他们需要坚持他那个岗位所需要坚持的事情，不然就顺撇，全让编剧做，那个内容就会太歪，太自嗨，如果全让导演做，可能就土。

袁袁：在读稿会的时候，确实很容易自嗨。

李诞：所以需要有人来纠偏。你看舞台上很少有自嗨的段子。这就是设置读稿会这个制度的原因嘛，读稿会永远需要总导演在的，就是需要纠偏。

五分钟一段的脱口秀该怎么写

袁袁：你上学的时候作文一直写得很好吗？

李诞：只能说得分很高，不是说好。这是技巧，最早学的技巧就是这个嘛，当然了你也分得很清，在别的地方写一些自己想写的。好的技巧你自己是可以把自己感动的。

袁袁：你会按春晚和高考作文的标准来创作脱口秀短作品吗？

李诞：会用那种技巧。

袁袁：主题清晰，结构完整，文笔流畅。

李诞：对，这是最简单的要求。但其实很多舞台上的五分钟根本达不到这三点中的一点。

你必须要当众成长

袁袁：在脱口秀里展现成长，观众会喜欢，是因为给观众带来他们

也成长了的幻觉吗？

李诞：就是这样，观众要看的就是这个，这也是为什么你听十五分钟都是同一个节奏在说话你就受不了，这是人脑决定的。比如说看剧，时间拉得更长，就是陪主角一起成长，你说这对你有什么帮助，你只是很快乐。有些爽剧，你就是看他一路打怪升级开心嘛，那些所谓的策略对你的人生有什么帮助，那都不是策略，但就是开心，这就是人。这是人性。脱口秀更多的是，让人有那种智慧上成长的感觉，他听完之后觉得多懂了一些什么。

袁袁：虽然这个东西是转瞬即逝的，他可能过了两三天就忘了。

李诞：他一定会忘的。

袁袁：但他曾经在某个时间段里成长过。

李诞：他就是这么爱上你的。所谓的金句，所谓的智慧。

袁袁：你觉得脱口秀本身，真的可以影响别人吗？

李诞：可以，真的可以。一定会影响人的，所以就更应该做一个好人了。这种影响是潜移默化的，你越年轻越小的时候看，确实会影响很大。我们的很多观众是高中生大学生，很多前人的观点，他们是通过我的嘴知道的，他们早晚会听到的，将来会看书会读到，但恰好你点开了一个脱口秀视频你听到我在说，当然会影响你了。引发的你的思考有时候会很深的，因为你可能是真的第一次接触到这样的价值观，你就想进去了。肯定会发生的。

袁袁：你现在反感金句吗？

李诞：反感，但没办法。它就是能传播，不自觉地还是会说出来，如果你想说些高度凝练的话，那就变成一个金句了。你只要过得了自己这关，你知道自己说的是实实在在的东西，就没问题，你自己真的这么认为就行。

开读稿会的正确方法

袁袁：什么叫作读稿会？你先介绍一下吧。

李诞：读稿会可大可小，基本形态就是几个有创作能力的人聚集在一起，轮流朗读自己手里的稿子，然后由这个屋子里的人互相评判彼此的稿子，这个评判是以修改的方式来评判，而不是否定，只是为了把它改得更好。而读稿会的应用范围呢，可以是三个初学者，每周演完一周的开放麦之后，你们一起互相读下演出的稿子，这是最初级的。我们在各个环节都是使用读稿会这个工具的，大的就是吐槽大会这种，编剧写了嘉宾的稿子，然后聚在一起互相读，然后来决定这个稿子的使用情况，反反复复，可以很复杂，小的话可以很简单。

袁袁：这是摸索出来的，还是借鉴？

李诞：直接学的，美国很多节目都这么工作。

袁袁：创作工作和生活分不开，意思并不是一直在公司加班。我觉得这件事，很多人其实都没有搞明白。

李诞：你每时每刻都该意识到自己是做这个的，这当然比较累。我可能只是这么说啊，我也做不到，我也不希望你真的变成这样。但有时候，就是需要你每时每刻每个动作都是为了创作。

袁袁：我是发现很多演员，做久了喜剧就会变得很难忍受生活的无聊和乏味，有时候也会刻意回避自己严肃的一面。

李诞：这样其实很不好，生活是很多彩的，我有时候就鼓励大家尽量多跟各行各业的人玩，别老跟喜剧演员一起玩，但还是会不自觉地身边都是脱口秀演员。宋飞也讲过，哪怕他那么有钱，出席很多高端的场合端杯香槟在社交，觉得要死了的时候，突然看到角落里有一个喜剧演员，他就会冲过去抓住他，就会有得救的感觉，就是会这样，你们是最有共鸣的人。而且你们能逗笑彼此。

袁袁：并且，他知道为什么那个喜剧演员此刻在角落。

李诞：对，但还是应该去做一些严肃的事。

袁袁：你工作是很高效的，从工作起就是这么高效率吗，有没有走

过什么弯路吗？

李诞：没有什么弯路，只有积累。我一开始效率也很低，但主要是我不会，量没够。一旦量够了，就好了。

袁袁：创作只能是独裁的，能解释一下这句话吗？

李诞：如果按民主投票来做的话，这事就没法做，都投票的话三个方案就推进不下去，耗不起，我没法给你三个方案去试错。当然我们是有试错的机会的，但最终还是需要独裁，但是这个独裁又没那么独裁，像我们读稿会，说是我独裁，但你参与过你就知道那不是独裁，并且也不是投票，就是这个屋子里奇妙地形成了一个共识。

袁袁：大家心里都有一个模糊的标准。你说的独裁应该不是某个人的独裁，有点像道家说的道。

李诞：对，就是这个屋子里大家用共识来独裁，但这个共识是什么，反而要大家一同去抵达，又不是谁单独说了就能算的，它只能是有个东西在独裁。我说独裁可能不准确，应该是创作必须要有一个绝对标准的。你不能说今天咱们投票，就按这个来，那就死定了，谁也别搞了。

袁袁：脱口秀演员就是一份允许别人以30秒为单位来judge你的工作。请调整好心态，随时准备好失败，随时做好被否定，那这是不是意味着脱口秀演员是一份首先要极度肯定自己的工作？

李诞：我观察到的情况可能还恰恰相反，大部分脱口秀演员还是比较怀疑自己的。

袁袁：他们很神奇，一方面极其自负，一方面又极其自卑，在这两者中间反复波动。

李诞：我也这样，做久了就好了。还是时间嘛，做久了就知道这肯定会好笑，所以效果好的时候也不会那么亢奋，也不会那么自卑，啊，观众会不会笑，你80%知道会不会好笑，状态就会平稳了。

每个人都该学会卖掉自己的想法

袁袁：卖掉自己的想法，发生在后台，在台上讲算不算兜售自己的生活，或者兜售自己？

李诞：你在台上展示的时候，其实已经是产品了。产品自己在卖自己了，就没有营销的过程了。

前采的本质

袁袁：脱口秀的前采和平时的采访有什么不同？

李诞：脱口秀前采是创作型前采，我是有目的，我知道要形成作品，并且这个作品你我共同创作。普通采访是尽量让被采访人多说话，然后记录下来嘛，那前采可能要在适当的情况下加入你的创意，然后争取他的同意。

袁袁：做编剧需要掌握嘉宾的语气，模仿他说话的节奏，这个和写小说里的角色有点像。

李诞：风格够怪就比较好写，抓住一些他会用的词就好了。一个人没东西就特别难写。

袁袁：不问“为什么”，这是一个采访技巧，但背后的原理是不是因为大多数人没有去理清过为什么，没有人在生活中去理清我为什么这么干，就仅仅是去做了。所以整理为什么，是写作者应该考虑的事吗？

李诞：对，而且你让他说，你可能得到的是一个错误的答案，他真的没去想过，结局就是要么卡住了，要么得到一个错误的答案，或者谎言。你必须拆解成一个个的问题，自己去推论。之后找一些背后的逻辑，把这些串起来。

袁袁：前采时直接想梗，这对于新人编剧来说也是可以做到的吗？

李诞：是你必须要做到的。难，但还是要做。其实就是接下茬嘛，作为一个编剧一个脱口秀演员，小时候听老师讲课你有没有接下茬的冲动，你就想象那就是个课堂，采访对象就是老师，你就接着老师的话，接着接着有可能就是个段子了。就算你说不好，你也应该尝试着接，如果你怕伤害嘉宾，你就小声和身边的人嘀咕也行，或者你直接写下来，

回来也可能有用。不能停滞了，不能就在那里听。

袁袁：你说像爱上角色一样爱上嘉宾，但是这件事很难，沟通的时候免不了会发生不顺利的情况，这时候还能像爱上角色一样爱上嘉宾吗？

李诞：别把他想象成一个真人，你们可能这辈子都不会再见面了，你就当采访一个NPC（非玩家角色），就隔离那个情感。就想我笔下的这个人就应该这么说话，他太厉害了，说的话太好笑了，当然你就爱上了。

袁袁：其实那可能不是爱上，而是跟他站在一边儿。

李诞：可以这样纠正，但你还是要征服自己，就想这个嘉宾如果能按照我这个这么说，就太好了，太可爱了，这个人太有魅力了。这不就是爱上了嘛，只不过是在沟通的过程中他有很多反复，可能会让你难堪，没事，隔离这个情绪，你最后还是要回到本子里来。

袁袁：你前面说：做快意事之前还是要三思。是不是可以理解成人生是可以做快意事的，但工作不能。

李诞：就是可以做快意事的，但你出发的时候不是为了做快意的事，你是为了把事做成，你做成了之后就是会感受到快意，而且你做成的量足够多，你会奇妙地发现你做什么都是快意的。最开始想着，我就是最厉害的，那你就什么都干不成。

袁袁：观众不需要最好的，嘉宾也不需要最好的，大家在舒服的前提下，把那一点真实说了。这与节目第一矛盾吗？

李诞：不矛盾，我说节目第一也不是说节目内容完美。节目第一恰恰就是这个意思，把节目做出来，不要追求完美，在大家平衡的状态下把它做出来。



## 工作 问与答

怀疑自己怎么办？

袁袁：做脱口秀这几年，有没有怀疑过自己选择的道路？

李诞：经常怀疑。这种怀疑主要来自于重复工作和工作没有挑战性。会怀疑自己是不是选错了工作，就我自己而言，觉得应该做些“难而正确的事”。脱口秀对我来说，是相对容易的事，有时候也是不正确的事，它偶尔正确，但它不是一直都正确。

袁袁：正确与不正确指的是什么？

李诞：比如，有时候节目嘉宾的选择上并不是我想要的，一些话题设置也并不是我希望看到的，但处在没办法的状态中，就会变成一个妥协的结果。这不是我真心的愿望，但这是工作，又不是自己的小说，我也知道不能过度地去干涉，所以就会怀疑。

袁袁：有没有对道路选择感到空虚迷茫的时候？当时是怎样想通的？

李诞：当然有。感到空虚迷茫的时候，我的策略就是：把它升级或者换一个道路。比如这件事情做得太容易，太快取得了小成功，或者完全做不出来，这两种情况都是有问题的，都是我认为不对的事情。遇上小成功或者无望的失败，要么就是让这条道路升级，在原来的模式上修改一下做出点别的东西，要么就是换条道路。比如我们之前做线下演出，看起来还挺成功的，但时间久了就会觉得没有太大意义，所以就会费很大的劲把节目做好，把更大的演出更新的东西做出来。

袁袁：对于那些经常怀疑自己的年轻人，你有什么建议？

李诞：建议也是做些“难而正确的事”，这不是我说的，我忘了当时是哪里看到的，听起来很像鸡汤，但你工作的时间够久之后，你就会发现是很有道理的。

袁袁：你怎么辨别正确与不正确呢？

李诞：其实你自己是知道的，你自己心知肚明，这是最神秘的地方。你有一万个理由说服自己不去做，因为它难。但最后你绕着走费的能量，远远超过你直接面对它耗费的能量，而且你的青春不就蹉跎了吗？

当然有个最简单最初期的建议：刚进入职场，只要是符合道德不违法，什么活钱多干什么活。刚毕业，刚实习的时候，不要想那么多，就是哪个公司大就进哪个公司，哪儿给钱多去哪儿干。这个市场还是非常客观诚实的，你是不会得到超过你能力范围之外的钱的。但是你干了一段时间呢，就不能再用这个原则处理自己的职业规划了，尤其是面对迷茫空虚的时候，每个人不一样，刚才说的是比较幸福的情况，有的选。如果你处于一个被选择的状态，那能做的也不多了。

袁袁：对于你来说是“做难正确的事”，但也有一些做简单的事也很吃力的人，这种人怎么办呢？

李诞：没办法，接受自己。其实很残酷，你是要接受要面对自己的，我当然是非常反感“努力就会成功”这一套，这肯定是不对的。因为这个世界上，运气还是占了大部分比重的，你如果没有那么好的运气，你就只能拥有一个良好的心态了，接受自己。心态是运气的补充，运气好的人是不需要心态好的。

袁袁：那万一有的人一开始运气好，后面就不好了怎么办？

李诞：这是非常正常的，极少人能够一直有好运，但这个世界妙就妙在你只要不是个傻子，早期运气好的话，你后面就不需要再靠运气了。在职业早期得到了贵人相助也好，选对了行业也好，只要不乱动，基本就可以过上轻松舒适的生活，但人很妙的，就是想要乱动。

遇到了困难怎么办？

袁袁：在工作中，有没有哪一个瞬间感觉到特别特别艰难，想要放弃，最后是怎么扛过这个瞬间的？

李诞：我可能是交代好后事，真的放弃了。其实一直以来也没有太艰难，但是不舒服的话我会想一个解决办法。比如《吐槽大会》做到第二季第三季的时候我就不想做了，不是说放弃，而是我认为再这样做下

去，我个人没有成长，但也不能甩手不管。所以我从第一季的时候就开始培养能接着做这件事的人，去总结一些工作方法，就像这本书里写的一样。

我一直认为，在笑果文化，或者在这个世界上，我最重要的作品，李诞这个人最重要的作品肯定不是哪档节目，哪场秀，或者哪本书，而是我在笑果文化内部建立的读稿会的文化和制度，读稿会的气氛，方法和大家在里面同心协作的精神气质。我认为读稿会是最重要的作品，有这个东西之后，很多工作我就可以不做了。可以通过它的运转实现让别人来做这些事情，成为一个可以交接的东西。我就是用这种方法扛过去的。对于年轻的朋友们，现在大家的离职率都是很高的，我是觉得想换换工作是可以的，但你换过两三次之后就会发现，都一样的。没有扛过去，只能解决它。

我面对工作就两种办法，一种是解决它，一种是接受它。你解决不掉，就接受它。年轻的时候人遇到问题第一反应都是解决，意识到这里有问题，这就是人的傲慢，慢慢地你可能会发现人家没问题，是你的问题，你的傲慢无知让你觉得有问题。接受就好了。

袁袁：“创作是一份即便调动了一切，也常常创作不出来的工作”，不仅是创作，在工作中，我们也常常遇到拼命努力了却没有结果的事，遇到这种情况，你会怎么应对？

李诞：我在书里写过的，事情永远不是目的。我对这个世界，对我们祖国都是非常有信心的，我觉得可以非常乐观地预计我们可以活到八十岁往上，这其实是非常保守的估计了。那么你作为一个活到八十岁往上的人，工作到六七十岁是没什么问题的。你是你的目的。你25岁那年有个耗尽全力去解决没有解决掉的事，你觉得五年之后还会记得吗？但是你五年之后是不是还跟25岁的自己一样呢，这个才是重要的。所以你拼尽努力是非常对的，这个事做好了，做对了，做错了不是很重要，关键是你怎么理解这件事情，你怎么升级自己对做事的认知，你还会不会在同样的事情上跌倒第二次。错不可怕，你知道错在哪里就好了。至于没有结果的事，它肯定是有结果的，只是不一定是你想要的结果。咱们从特别世俗的角度来说，这未必是坏事，当年看起来完全是做错了的事情，后面也可能会有意想不到的报偿。

怎样在工作中学习？

袁袁：你从《今晚80后脱口秀》开始写段子，《吐槽大会》第一季时成为策划人、编剧，《脱口秀大会》第二季时成为主持人，面对这么多不同的专业岗位，你快速学习、快速成长的心得是什么？

李诞：其实不算特别快速，只是外界看起来特别快速。我并不是面对很多不同的岗位，这些事情对我来说，还是比较接近一件事情，它对能力的需求跨得没有那么大。

从我出发，我并不是刻意要去学习一些事情，而是为了更好地理解我当时所做的事情。比如说我在写稿的时候，为了更好地理解我的稿子能给观众带来什么影响，那我就得去看后期；做过剪辑的朋友都知道，现场录制是一种效果，后期剪辑之后会有很大的不一样，就需要去后期机房看他们是怎么剪的，在后期机房，就能学会做节目的思路；那看了后期，在写的时候，你又会发现前期策划不参与的话，有些东西就会非常受限制，我就很自然地去参与前期策划；这些都做了你就会发现，如果你不上舞台你就很难理解现场的气氛。想把一件事做好，就只能把这个行业里所有的事情打通。这些东西职场里很多人会教，说是：要像项目负责人一样思考。其实没有那么功利，不是说我要当项目的负责人，而是去那样思考。我哪怕只是为了写好当时的一条段子，我也得像这个节目的制片人一样思考。好玩的就是，如果你一直像制片人这么思考的话，你最后就是会变成制片人。

在职场中，只要跨部门合作，你就要像那个部门的人那样思考，这样学得更快，职场中的人一定知道我在说什么，这些人往往都是很优秀的。我认为真正的学习方式，是为了做好本职工作，去像其他职位的人那样思考。

袁袁：你已经在这个行业的金字塔尖，那么在工作中还有没有榜样，或者说想要追赶的人？

李诞：当然有，我们这个行业说它不存在都是可以的，虽然它存在，但是小到可以忽略不计。如果把榜样设定成郭德纲、周星驰、赵本山这些人，可做的事还是很多很多的。我们开会时举的例子也是，会说开心麻花是怎么做的，德云社是怎么做的，甚至会说皮克斯、迪士尼是怎么做的。虽然不可同日而语，但是你还是可以学习的，要学就要学最

好的。这也是我的工作方法，是韩东说的，大意是：学习一流，模仿二流，成为三流。如果能成为三流，就已经能活得很好了。就可以了。

袁袁：工作中非常凶狠用力的一次任务是什么？最后有什么样的收获？

李诞：太多了，我做事不太会让人觉得我失控了，这是我的方法，我总是说，没事的，做不好还做不坏吗，失败了就失败了。

袁袁：那你生过最大的一次气是什么？

李诞：我早年间，只要工作就生气。综艺录制现场是一个会让人发疯的地方，因为内容产业是非标行业，每次都是依赖人的，这就很扯。一个综艺现场涉及上百人的协同，但这些人很可能是当天组织在一起的，然后发号施令的人有无数个，没有一次现场录制是不出故障的。我们的策略就是全部前置，所有的团队要多年磨合，在一个岗位上一直做一件事情，所以我现在很少生气了。早期的时候现场就跟野人一样，那时候其实也不是生气，而是拿情绪当武器。因为你是艺人，你是策划人，所以你有那个权力，这非常不好所以我后面改了。

袁袁：你怎么当武器呢？

李诞：就比如，我会说：你们要这样我就不录了。

袁袁：这样能解决事情吗？

李诞：这能解决一万件事情。在那个混乱的情况下，就是需要有一人站起来说，所有人都按我说的办。虽然我说的也不一定对，但至少统一了，就好了。这样工作非常不好，因为如果经常性地需要用情绪做武器的话，就说明你身处在非常恶劣的职场环境中，所以后来我都靠流程来解决。

即便如此，我认为，我依然认为，情绪是可以当作武器的，尤其对于初入职场的人，你是小朋友的时候，人微言轻的时候，那时候你什么都没有，只有眼泪和怒火，但是你要心知肚明情绪是武器，小心它伤害你自己，尽早戒掉这个武器。

袁袁：人微言轻的时候，情绪也能当武器吗？

李诞：比如你哭，因为工作的事跟你的上级哭，跟对手哭，跟合作伙伴哭。就能让对方知道你对工作这么看重，这么认真，这种态度传递出去之后，如果他们还是觉得不重要，还是要欺负你，你就可以离开了。我依然认为这是有效的，但你别陷入这个情绪，不要上瘾，不要到了30岁了还在哭。因为你本来是要解决问题的，但问题解决不掉，所以只能表明态度：我可以为了这个不回家，可以为了这个在这里哭，可以跟领导拍桌子。这不是利用什么同情心，核心是让对方感知到你对工作的认真，你是真的想要解决问题。

但是发脾气依然是个很丢人的事，发脾气的时候很丑陋，过后也会很后悔，你还会说一些你根本不想说的话，所以还是尽量不要发脾气。

怎样保持专业水准？

袁袁：我们都希望自己在工作中表现得很专业，但是，疲惫的时候，情绪低潮的时候，非常忙碌的时候，很难做到在每件任务上都保持专业性。你也会这样吗？你怎样在疲惫、低谷或者忙碌的时候，时刻保持高度的专业性？

李诞：你首先要自己排序，不可能每件事都重要。事情在你手边是要有分级的，人是人嘛，有时候你的情绪变成了一级响应，那你首要处理的就是自己的情绪，这是可以的，你是人嘛。我认为还是要好好生活，对自己好一点。还是那句话，你是要活到至少八十岁的，最终你的工作是你，最终你的作品是你，最终你的成果是你这个人，你应该时刻想着这件事，就是你所做的所有事情，受过的所有训练，委屈，成就，都是为了成就你这个人。你用这样的思考方式去考虑问题的时候，有些事情你就知道该怎么分等级了。

袁袁：人很年轻的时候，可能就是会觉得有些事情是决定性瞬间，其实没有一件事情是可以决定你真正的人生。

李诞：也可能每个事情都是一个决定性瞬间。

我经常劝年轻的朋友，尤其实习生的一句话就是：不要那么焦虑，公司是不会把特别重要的任务交给你的。你是谁，你会什么，公司怎么

可能会把重要的事情交给你。不要害怕，你的上级把任务交给你的时候，预期就是你会搞砸。你为什么觉得他会把一个不能搞砸的事情交给你呢。如果真的是这样的话，你就赶紧离开，一个靠谱的领导是不会这样的。

袁袁：那特别累特别疲惫的时候，还是可以保持专业的吗？

李诞：这可能还是节奏没掌握好，我觉得如果节奏控制得好，是不会让自己陷入这种状态的，我好像就没有特别累的时候。沮丧的时候肯定也有，那我就给自己放个假，处理自己的情绪。

如果非要说特别疲惫，我实习的时候，有一次连续21天的加班经历。给一个公司做提案比稿，不知道这事能不能过，但需要在规定时间内做出来，全组人没日没夜地做，然后失败了，客户没选我们，也没事，就接着工作。

也沮丧，但我觉得这是行业的问题，现在不知道是不是那样，但当时我改变不了，就走了。发现没意义的时候，是可以逃跑的。可我仍然是学到了很多的东西，很多方法，该怎么做事，该怎么磨合。我现在做的工作，有一些其实还是用广告公司的那套方法。

# Table of Contents

## 目录

### 写在前面的前面

### 写在前面

#### 1 首先，这是一份工作

#### 2 其次，这是一份和生活分不开的工作

#### 3 请写逐字稿

#### 4 如何开始：是洞察还是负面情绪？

#### 5 讲故事也是一种价值观

#### 6 徒劳的准备

#### 7 表演的目的始终是让人相信

#### 8 看观众还是看镜头？

#### 9 小情境与大情境

#### 10 只有情绪是真的

#### 11 永恒的难题它终于来了：到底什么是节奏？

#### 12 比永恒更难的难题：到底什么是风格？

#### 13 《吐槽大会》为什么没有综艺花字？

#### 14 五分钟一段的脱口秀该怎么写

#### 15 你必须当众成长

#### 16 开读稿会的正确方法

#### 17 每个人都该学会卖掉自己的想法

#### 18 前采的本质

### 脱口秀 问与答

### 工作 问与答