

荐 言

——辑《卡耐基：成功之路丛书》

戴尔·卡耐基，是美国著名成人教育家。他运用心理学知识，对人类共同的心理特点进行探索和分析，开创和发展了一种融演讲术、推销术、做人处世术、智力开发术为一体的独特的成人教育方式。美国卡耐基成人教育机构、国际卡耐基成人教育机构和它遍布世界的分支机构，多达一千七百余个。接受这种教育的，不仅有名星巨商、各界领袖，也有军政要人、内阁成员，甚至还有几位总统，人数多达几千万，影响了本世纪的几代人。

卡耐基并没有解决宇宙中深奥的秘密。但他源于常理的哲学影响和教育实践，却施惠于千百万人。这些哲理如文明一样古老，如十诫一般简明，在帮助人们学习如何处世上，在帮助人们获得自尊、自重、勇气和信心上，在帮助人们克服人性的弱点、发挥人性的优点、开发人类潜在智能、从而获得事业的成功和人生的快乐上，或许他比这一时代其他哲人所做的都多。

卡耐基所著载誉世界的《人性的弱点》、《人性的优点》、《人性的光辉》、《美好的人生》、《快乐的人生》、

《伟大的人物》、《语言的突破》，和由卡耐基的门人亚瑟·裴尔博士所著、阐释卡耐基学说的《积极的人生》、卡耐基夫人姚乐丝·卡耐基按照她丈夫的哲学模式所著《写给女孩子》、卡耐基的妹妹朵乐蒂·卡耐基根据她哥哥搜集的名言、警句所辑《智慧的锦囊》，构成了卡耐基做人处世、走上成功之路全书。它们不仅是卡耐基成人教育的教科书，也是趣味无穷、使人受益匪浅的优秀读物。如今，世界各国几乎都有他的译本；《人性的弱点》、《人性的优点》、《语言的突破》等几部著作，成为《圣经》之后人类出版史上第二大畅销书。

卡耐基的生平

戴尔·卡耐基出生于1888年11月24日，逝世于1955年11月1日，享年67岁。他一生结过两次婚。他的第一任夫人，是法国的一位女伯爵，1921年与他结婚，十年后离异。他的第二任夫人姚乐丝·卡耐基于1944年和他结婚，是他的门徒和事业的继承人，并给他生一女孩，取名丹娜。

卡耐基是一位质朴而谦诚的人。他热情、友善、忠诚，并且具有坚强的信念、充沛的精力和对理想执着追求的毅力。他出生于美国密苏里州一个贫穷的农家里。他的父亲是一个勤勉的农夫，他的母亲是一个虔诚的教徒，婚前她曾做过教员。卡耐基的童年和其他美国中西部农家的男孩子一样，帮助家里做杂事、赶牛、挤牛奶，还一度为人拣草莓、割野草，一小时赚五分钱。在那个没有农业机械的年代，他和父亲一起做着繁重的农活。可是年年河水泛滥，冲毁庄

稼，往往使他们一年的辛劳付诸东流，全家人过着贫困的生活。

如果说，卡耐基的童年和密苏里州农家男孩子有什么不同的话，那就是受到他母亲的很大影响。他母亲鼓励他读书，希望他将来做一名传教士，或做一名教员。但是，家境的贫困，使年轻的卡耐基必须为受教育而努力奋斗。1904年，卡耐基高中毕业后就读于密苏里州华伦斯堡州立师范学院。这个时候，他的家已把原来的农场卖掉，迁到华伦斯堡师范学院附近。卡耐基负担不起市镇上的生活费用，就住在农场的家里，每天骑马到学校去上课，是全校六百名学生中五六个住不起市镇的学生之一。在家里，他挤牛奶、伐木、喂猪，在煤油灯下刻苦读书，有点中国古训标榜的那样：头悬梁、锥刺股。他虽然得到全额奖学金，但还必须参加各种工作，以赚取必要的学习费用。这使他感到羞耻，养成了一种自卑的心理。因而，他想寻求出人头地的捷径。在学校里，具有特殊影响和名望的人，一个是棒球球员，一个是那些辩论和演讲获胜的人。他知道自己没有运动员的才华，就决心在演讲比赛上获胜。他花了几个月的时间练习演讲，但一次又一次地失败了。失败带给他的失望和灰心，甚至使他想到自杀。然而第二年里，他开始获胜了。

他原先的目标，是想在学校里获得学位，毕业后回到家乡的学校里去教书。但在快毕业的那年里，他发现同班的一个同学在暑假为国际函授学校推销函授课，每周所得的钱，比他父亲的辛勤所得还高出四倍。因此，他在1908年毕业后，便赶到国际函授学校总部所在地的丹佛市，受雇做了一

名推销员；后来他又到南奥马哈，为阿摩尔公司贩卖火腿、肥皂和猪油。他的这个推销工作虽然很成功，但在1911年，他却到纽约《美国戏剧艺术学院》学习演戏。一年以后，他感到自己并不具备演戏的天才，于是又回到推销的行业里，为一家汽车公司当推销员。

但这些工作都不合他的理想。他为没有实现在大学里梦想写小说、不能成就一番伟业而苦恼。他认为他应该过有意义的生活，这比赚钱更重要。他决心白天写书，晚间去夜校教书，以赚取生活费。他想为夜校教公开演讲课，因为他认为，大学时代他在公开演说方面受过训练，有所经验。这些训练和经验，扫除了他的怯懦和自卑，让他有勇气和信心跟人打交道，增长了做人处世的才能。于是他说服了纽约一个基督教青年会的会长，同意他晚间为商业界人士开设一个公开演讲班。从此，他开始了为之奋斗一生的成人教育事业。

卡耐基的成人教育

卡耐基的公开演说课，不仅讲解演说术的历史和演说的原理，更主要的是采取启发式，由他和学员们共同参与实施、专门设计以实际的经验来训练人思考，并且让学员在众人面前讲演，以便能更清楚、更有效、更泰然自若地表达自己的意思。

除了讲授公开演讲课，卡耐基也到哥伦比亚大学进修一门新闻课，1914年他又在纽约大学选修短篇小说课。他的文章开始在一些报刊上发表。不仅如此，由于公开演说课开得成功，使他声名远扬。不出几个月，他在东海岸所有基督教

青年会教授公开演说课，成为一名享有盛誉的讲师了。

后来，卡耐基又发现，这些人不仅需要“有效的说话”，还需要一种在日常事务和社交中与人相处的做人处世的艺术，于是他相继又开设了人际关系班、推销人员班、管理讲习班、顾客关系班、人事发展班等，开创和发展了一种融合演讲术、推销术、做人处世术和实用心理学的训练方式。

卡耐基的课程也曾中断过几年。第一次世界大战期间，卡耐基在纽约附近服兵役一年半。退伍之后，他于1921年为一家电台节目主持人当巡回演讲经理。1922年，卡耐基恢复了成人教育工作。不过，这时他不再依靠基督教育年会，而是由他自己主持。这是卡耐基成人教育机构真正开始的时间。在此后的二十年间，卡耐基成人教育机构发展成为全国性的。首先，职业学校获准教授卡耐基的课程，后来更在美国成人教育机关建立特别主办资格，开班教授卡耐基课程。

卡耐基很赞成这样的一种观点，即一个人事业上的成功，只有百分之十五是由于他的专业技术，另外的百分之八十五要靠人际关系、处世技巧。因此，他的基本哲学思想，就是着眼于人的自信心的培养和人与人之间的沟通、交往、宽容，并汲取了行为科学和心理学的最新成果，使人们成为事业成功、家庭幸福、个人快乐的人。实践表明，卡耐基的教育是迅速成功的、有效的。很多著名人物都是卡耐基课程的毕业学员，许多人都认为自己的成功应归功于卡耐基课程的教育。不少参议员、州长，以及其他许多官员，都赞扬卡耐基课程，说这些课程的训练，使他们演讲得更好，在事业上更有成就。商业界高级人士，把他们的成功归功于他们在群

众面前演说能力。接受卡耐基训练的许多男男女女都写信来说，他们在公众和私人生活方面，都比以前更容易和别人沟通。有个叫路易士·魏尔契的人，两次竞选修斯顿市长都失败了。1963年他参加了卡耐基课程，他的学习目标就是消灭他与竞选对手的差距。他完成卡耐基课程之后，再度竞选时一举获胜，并连任了五届市长。有一位公司老板，因为不能与人沟通，使他的三百四十名员工变成了他的敌人。但当他从卡耐基人际关系班毕业之后，他改善了这种关系，又使三百四十个敌人变成了三百四十个朋友，使他的事业成功。石油大王洛克菲勒因为忧虑，濒临死亡，但卡耐基的课程教他征服了忧虑，得到了快乐，获得了健康，又多活了半个世纪。

卡耐基的课程不仅使千千万万人个人的事业成功，家庭幸福，也能培养团体精神、合作精神，使一个部门、一个企业度过难关，走向成功和胜利。据说，1972年6月20日，阿格力士飓风袭击了美国东部，造成了严重的灾难，著名的“吹笛人飞机公司”全毁，几乎没有办法修复，总经理和他的助理人员都很悲观。但是，由于经理人员都参加了卡耐基管理讲习班的学习，他们便用所学的原则来重建他们的飞机公司。他们让每个人都认为公司的重建计划就是他们自己的计划。他们把每个人都动员起来，尽可能授权给他们，发挥出他们每个人的高度热忱和合作精神。人与人之间意见都能很快地沟通，各个部门、各个小组都能通力合作，攻克了一个又一个的难关，终于提前三个月完成了公司的恢复任务，开始生产新的飞机。

更富有戏剧性的是，由于运用卡耐基原则，培养了团体的自信，使密苏里州白杨崖市获得了新生。这个曾一度欣欣向荣的小镇，在1960年以后开始走向僵死。道路年久失修，下水道老旧不堪，房子状况不好，校舍有的已经倒塌，没有足够的电力，旧的工厂倒闭，新的工厂无人再建，也无法再建。年轻的人都想离开这里，留下来的人悲观失望，失败主义深入人心。后来，那里的人们虽然认识到，只有挽救这个城市才是唯一的出路，却不知道怎么干。这时他们想到了卡耐基课程的训练。他们认为，既然卡耐基的训练可以改变人的生活方向，那么这些原则也可以帮助我们改变这个城市。结果，他们开办了卡耐基课程训练班，有二百多人报名参加，并以这个班为核心，动员全市的人，起来投入拯救这个市镇的工作。他们选举新市长，制定了复兴市镇的计划，争取了华盛顿政府的经济援助，引进了外资建厂，为更多的人提供了就业的机会。他们建电厂，改造下水道，建学校、建医院、建民用住宅。总之，正是由于卡耐基的训练，给人以勇气，点燃了人们的热忱，从而使白杨崖市获得了新生。

由于卡耐基成人教育的成功，卡耐基的原则和方式，迅速传遍美国。当卡耐基训练渐为人知，并且被承认为实用和迅速成功的法宝时，无论是在经济萧条时期渴望生活小康的普通民众，还是在经济发达的现代社会里努力获利更多的百万富翁，无论是梦想飞黄腾达、事业成功的军政要人、各界名星，还是企冀健康快乐、家庭幸福的家庭主妇，都感到接受卡耐基训练、获得做人处世能力，是他们的一种需要，乐于从事、积极参加。正象洛克菲勒所说：他愿意付出比太阳

之下任何东西更高的代价购买。

不仅如此，卡耐基训练也被认为是一个团体、一个机构、一种事业成功的需要，因此纷纷积极支持、资助卡耐基训练。它们有的把它们的全部管理人员或相当数量的其他职员送到卡耐基机构接受训练，还有许多机构干脆在本部门开班授课。不少部门则把是否接受过卡耐基的训练作为聘任的条件，还有的公司把它的职员接受卡耐基训练作为招揽生意的荣耀。例如，维琴尼亚州罗诺克市有个好乐百货公司，不仅把它的售货员全部送去接受卡耐基的训练，还在当地报纸上特意刊登毕业班的广告，附上毕业班的照片，以及附上对卡耐基顾客关系班的说明。据1979年卡耐基机构对美国一万五千名学员所做的调查，百分之五十七的人是由老板推荐而参加卡耐基训练班的，百分之七十二的人由老板负担全部或部分费用。

卡耐基的哲学思想、卡耐基成人教育的原则和方式，不仅普及到美国各地，而且跨越国界，飘洋过海，传播到了全世界。全球五大洲五十多个国家的卡耐基成人教育机构，多达一千七百余个。在加拿大，因为它和美国毗邻，得地利之先，卡耐基成人教育和在美国的情形并无二致。在日本，人们认为卡耐基的成人教育对发展他们的事业非常重要，许多大公司都派遣各阶层的员工去接受训练。在某些国家，生活贫困的人没有能力缴纳学费，卡耐基机构便想尽办法，促使各公司为他们的学员负担全部或部分学费。英国的里兹市政府为了鼓励官员接受卡耐基训练，特别成立资助委员会，学员能完成卡耐基训练的，政府就补贴百分之五十的学费。这

样以来，从英国的会议大厅，到原始部落的茅屋，从酷热的热带地域，到寒冷的斯堪的那维亚，接受卡耐基训练的人已愈几千万。他们之中，有工厂的工人、家庭的主妇、企业的经理、学校的教员，也有名星巨贾、各界领袖，以及许多国家的高级政府官员。在毕业学员中，有很多是内阁成员，国会议员，和高级外交官。洪都拉斯的两任总统和总统夫人，冰岛的前任总统和许多内阁成员，都是卡耐基课程的毕业学员。据纽约时报报导，甚至连苏联的一些领导人也接受改进人际关系的训练，并且他们的成人教育也采用了许多卡耐基的教材。于是，这遍布世界的国际成人教育，形成了现代成人教育的一种潮流，一种卡耐基运动。全世界千千万万的人，在卡耐基课程丰富的、重要的方式的影响下，提高了生活素质。他们从日益增长的自信和热忱中，得到生活的力量，增进了沟通意见的能力，学会了做人处世的技巧，在业务上、在社交上、在私人生活中，都享受到了更好的人际关系，获得更大的成功和幸福。

卡耐基的著述

卡耐基一生写了不少文章，登载在报章杂志上，并开播了自己的无线电广播节目，谈了很多著名人物鲜为人知的一面。更重要的是，他一生中著作了《语言的突破》、《人性的光辉》、《人性的弱点》、《美好的人生》、《伟大的人物》、《人性的优点》、《快乐的人生》等七部书。这些著作，是卡耐基成人教育实践的结晶，也是卡耐基哲学思想的集中体现，一直畅销不衰。它们和卡耐基的成人教育相辅相成，改变了传

统的成人教育方式，影响了千百万人的生活，也使卡耐基本人享誉世界，由一个贫民之子，成为本世纪的名人和富翁。

卡耐基的著作，都不是单纯地为了出版才撰写的，而是由凝结了卡耐基成人教育成果的讲义、教材逐步丰富、发展成书的，并且成书之后，不仅成为畅销书，又以教材的形式，丰富和发展了卡耐基成人教育的内容。

卡耐基所著的第一本书是关于演讲的《语言的突破》。这不是偶然的。因为如前所述，卡耐基读书时便将演讲做为出人头地的捷径而曾潜心钻研过。后来，当他于1912年开始为纽约基督教青年会夜校开班时，他首先开的就是“公开演讲”课。由于卡耐基开设演讲课所积累的丰富知识，由于他评判过十五万篇学员的公开演讲，他建立了一套实用的演讲模式。为了便于更多的人学习，1926年他根据自己的心得体会和学员学习的经验，写了一本题名为《公开演讲：企业人士的实用课程》的关于演讲的教科书。后来，这本教材又经过几年的实验和修订，于1931年以《语言的突破》为名正式出版发行。

这本书的主旨是要人们克服畏惧，建立自信，更有效地说话，而不光是讲解演说术的历史和原理。卡耐基在本书阐述的演讲模式，融合了公开演说术、推销术、心理学和商业谈判技巧。他不列举死板的规则，不教人发声法、手势法等装腔作势法，也反对背诵讲稿；因为他认为这些都是坑人的陷阱。它教人克服畏惧，建立自信，顺乎自然地发挥自己的潜在智能，在各种场合下发表恰当的谈话，博得赞誉，获得成功。因此，多年来这本书不仅仍是“卡耐基公开演说与人际

关系课程”的主要教科书之一，而且也被译成几十种文字，成为卡耐基最畅销的主要著作之一。

于1932年出版的《人性的光辉》，是卡耐基继《语言的突破》第二部成功之作。这是一部记述林肯总统一生光辉业绩的传记。世界上走上成功之路最富传奇性的莫过于林肯。当卡耐基给成人教育班讲授《公开的演说》这一成功的捷径时，他就被走上成功之路的林肯的英名所吸引。林肯作为一个私生女的后代，家境贫困，又倍受歧视，但他有一颗仁慈和正义的心，有一个执着追求的目标。他有过意惹情牵的爱情，但在道义和幸福之间，他选择了道义，而永远地丧失了家庭的幸福。他亲手结束了美国的南北战争，签发了《解放奴隶宣言》，拯救了三百五十万黑奴，自己却死在农奴主的枪口之下。《人性的光辉》象电影一样，将林肯艰苦奋斗、成为美国总统和他为美国及人类进步事业而献身的一生展现在人们面前，字里行间充满了温馨与幽默，是林肯传中写得最生动、最感人、也最有启迪意义的一部。

但是，最著名的、使卡耐基享誉世界的书，却是1936年出版的《人性的弱点》。这部书和《语言的突破》一样，也是由卡耐基授课时所用的教材演变而成的。卡耐基在谈到这部书的写作和出版过程时说，当他在纽约为商业界和专业人员开班时，逐渐了解到，学员们不仅需要在“有效的说话”方面受到训练，还需要另一种训练，以获得在日常商务和社交中与人相处的艺术。因为他在多年给工程技术人员上课时发现，收入最丰厚的，不是对工程学懂得最多的人，而是一个拥有专门知识，加上能够表达他的意念，并善于做人处

世、领导和鼓舞他人的人。这就使他确信了一个说法，即一个人的成功，只有百分之十五是由于他的专业技术，而百分之八十五则要靠人际关系和他的做人处世能力。他深信，人们除了渴望健康以外，最需要的便是研读改善人际关系、教人做人处世艺术的书。但当时并没有这样的书，于是他决定自己去写。

为了写这本书，卡耐基阅读了所有这方面能够找到的资料。他还聘请了一位受过专门训练的研究人员，花了一年半的时间，在各种各类的图书馆里博览过去他没有读过的心理学方面的著作，浏览成千的杂志文章，搜寻了无数的名人传记，还亲自约请了几十位成功之士，谈他们如何做人处世，决心找出各个时代的伟大做人处世的技巧，去发现他们使用过的每一个有关如何得到朋友和说服别人的实用的方法。于是卡耐基把他获得的资料，编成简短的谈话，在人际关系训练班上讲述，然后由学员们去实践、去验证、去丰富和发展，使他的小册子愈来愈厚，终于1936年出版。不过，这部书当时的名字叫《人性的弱点和美好的人生》，后来修订再版时才将这部书以《人性的弱点》和《美好的人生》为名分开出版。《人性的弱点》由“做人处世的基本技巧”和“怎样使别人喜欢你”两个主要章节组成。《美好的人生》则由“十二种赢得友谊和思考的方法”、“不伤感情而改变他人的方法”和“使家庭生活更快乐的原则”三个主要章节组成。

卡耐基没有想到这本书会这么畅销，大受欢迎，许多父母买来送给子女，老板买来送给他的员工，从政的人也大量

买来送给他的选民，不到一年，就印行了五十万册。而且，世界上有几十个国家都出版过他的这部书，半个世纪以来，一直畅销不衰。据1981年统计，光是英语本，就已经印行了一千五百万册。

卡耐基在搜集、研究和整理世界上无数个古今伟人、名人资料的基础上，写成了一本叫做《大人物小故事》的书，不仅在成人教育班上讲授，还在当地电台上播放，大受欢迎。于是他又重新修订，于1943年正式出版，定名为《伟大的人物》。这部书按不同行业，分别记述了几十位伟人、名人、奇人在人生事业上的成功之路上艰苦跋涉、成就伟业的生动事例和鲜为人知的奇闻轶事，读来趣味横生。

《人性的优点》问世于1948年。它和《人性的弱点》、《语言的突破》一样，是卡耐基成人教育班的三种主要教材之一。

这是一本关于人类如何征服“忧虑”的书。

在成人教育班初开的时候，卡耐基就发现学员们经常谈论的，是他们自己的畏惧和忧虑。对于如何克服畏惧，卡耐基已在公开演说课和他的《语言的突破》一书中解决了；但当时他还没有写出一本如何征服忧虑的书。

卡耐基认为，忧虑是人类面临的重大问题之一。因为在医院里，有半数以上的床位让那些精神和情绪上有问题的人占住了。卡耐基也发现，在成人教育班上，无论是高级主管、推销人员、工程师和会计，还是家庭主妇，都有各式各样的问题和苦恼，需要他开一门征服忧虑的课。但当他翻遍了纽约公共图书馆，找到的谈忧虑的书仅有二十二本，而且没有

一本可以做为他的成人教育班的教材，于是他决定自己来写这样一本书。他阅读了曾经面临严重问题的著名人物的传记，从中找出这些人物的解决问题的方法，又向几十位人士请教他们克服忧虑的办法，整理出一套停止忧虑的原则，让学员们在生活中应用，然后在班上谈论他们应用的结果，使他的原则不断地得到充实和完善，完成了包括“如何抗拒忧虑”、“分析忧虑的方法”、“改掉忧虑的习惯”、“常保充沛的活力”四个主要部分的《人性的优点》。

和《人性的优点》内容极为相关的，是《快乐的人生》。前者指给人们征服忧虑的原则，后者则教人如何得到快乐。这部书，我们虽然还没有查明它的出版年代，但可以确认，它是卡耐基教授和写作《人性的优点》的产物。这部书认为，消除错误思想和行为，注入快乐，比割除身上的肿瘤和脓疮还重要。这部书的前三部分，阐述了要想得到快乐就必须“培养快乐的心理”、“不为别人的批评而不快乐”、“支配你的工作和金钱”；第四部分，则由几十位名人现身说法，谈他们自己如何得到快乐的经历和故事。因此，这是一本引导人们踏上快乐人生的书。

关于《卡耐基：成功之路丛书》

这套《卡耐基：成功之路丛书》，是根据1984年美国联合出版社所出最新修订本，并参照近年海外有关汉译本编译而成。它包括了戴尔·卡耐基本人所著《语言的突破》、《人性的光辉》、《人性的弱点》、《美好的人生》、《伟大的人物》、《人性的优点》、《快乐的人生》等七部，内

容已如上述，也包括了由卡耐基夫人、卡耐基的妹妹和卡耐基的门人所编著的《写给女孩子》、《智慧的锦囊》、《积极的人生》。其中，《语言的突破》、《写给女孩子》各自成册，其余的八部，则每两部合为一册。它们是：《人性的优点人性的弱点》《美好的人生快乐的人生》《人性的光辉伟大的人物》《积极的人生智慧的锦囊》。我们这样地将十部书分为六册（辑）出版，并无内容上的考虑，而纯粹是出于阅读和出版的需要。此外，我们还参照并吸收了海外某些汉译本的做法，在每章的开头加录了简短的提要，并在相应的书上附录了《把信带给加西亚》《如何推销你自己》《增进记忆力的自然法则》等三篇文章。

这里要说明的是，《写给女孩子》、《智慧的锦囊》和《积极的人生》，虽然并非戴尔·卡耐基所著，却是卡耐基的妻子、妹妹和门人根据卡耐基的哲学思想、教育方式和卡耐基著作的模式所编著的，成为卡耐基哲学思想、教育体系的有机组成部分，非常重要。

《写给女孩子》是卡耐基的妻子、事业的继承人姚乐丝·卡耐基，根据她在卡耐基妇女讲习会多年工作的体会，专门写给妇女的生活教科书。全书包括“做丈夫的好帮手”、“给他额外的推动力”、“如何使你的丈夫快乐幸福”、“如何给丈夫一个甜蜜的家”、“如何使大家喜爱他”、“如何保存丈夫的健康和财富”等十个部分。作者以无数伟人、名人活鲜鲜的事例、娓娓动人地阐述了妻子在婚姻、家庭和事业上应努力遵循的原则，指出一个好妻子必须具备多重身份，她应该是丈夫的朋友、同事、信徒、宣传员，更是他的亲善

大使，她应灵巧与明智地应用本书所规定的原则，减除许多障碍，鼓励和刺激他丈夫的潜在智能，在社会上表现出才华，成为她可以放心依靠的、更加无忧无虑的人。

《智慧的锦囊》由卡耐基的妹妹朵乐蒂·卡耐基编著。它分类编入了卡耐基收集的、浓缩了人类智慧的名言、警句，囊括了古今所有人生经营的叮咛。虽然每句话各成意义，但互相间却有相辅相成的关系，形成一套完整的人生哲学，成为卡耐基课程一个组成部分，是智慧的锦囊。

《积极的人生》，由亚瑟·裴尔所著。亚瑟·裴尔是美国知名作家、演说家和人力资源管理的咨询顾问，也是卡耐基事业的热心推动者。他在所著的《积极的人生》一书里，阐述了卡耐基用来丰富生活的理论、原则和做法，举例说明卡耐基课程和著作的特色，以及如何应用做人处世的法则，来征服畏惧、培养自信、扬起热忱、改善人际关系、激发人的潜能，使人走向积极的人生。

还要说明的是，卡耐基的教育思想和他的著作，产生和发展于本世纪初、中期的美国，具有明显的时代特点。当时，正是全球性的经济大萧条时期，在美国、在资本主义世界，人们寻求成功致富的愿望相当强烈；随着资本主义的发展，随着当代科学和当代社会经济的发展，这种寻求发财致富和事业成功的要求愈加强烈。卡耐基的成人教育和著作，以它的节奏快、而且非常实用和迅速成功的特点，适应和反映了这种个人的和社会的要求，具有明显的资本主义竞争的特点。它所宣扬的哲学思想，自然也不能不带有唯心主义色彩，过份地强调了个人奋斗和改善人际关系的技巧在成功致

富方面的作用，往往忽视物质的因素，掩盖了资本主义竞争的阶级性质，甚至有时带有神秘的宗教色彩，把某些人的成功，归结为神的启示和祈祷。

但是，我们也认为卡耐基的教育和著作，毕竟是全人类文明进步的成果，它的某些原则和方法更带有人类普遍的性质，会有相当多的内容也适合我国的读者。如今，我们实行改革、开放的政策，要学习世界上一切国家的科学的、先进的东西，特别是随着四化建设的发展，人与人之间的接触愈来愈频繁，人与人之间的和谐、协调和协作、以及探求和促进公共关系的发展，愈来愈必要，卡耐基的著作对我们开阔视野、了解西方国家在成人教育方面所做的种种努力，特别是对于克服封闭式的中国人的人性的弱点，卡耐基的著作将会有宝贵的启示和借鉴作用，因此，我们郑重地向读者推荐这套《卡耐基：成功之路丛书》。

方 明 1987年10月

目 录

第一部 有效说话的基本法则	
1 获得基本技巧的捷径·····	3
2 培养自信心·····	20
3 有效说话的速简方法·····	33
第二部 讲演、讲演者及听众	
1 如何准备讲演·····	45
2 赋予讲演生命力·····	72
3 与听众共同感受自己的讲演·····	79
第三部 临时准备与即席讲演的目的	
1 作简短讲演以获致行动·····	93
2 说明情况的讲演·····	109
3 说服性讲演·····	129
4 即席演说·····	142
第四部 沟通的艺术	
1 发表演说的适当态度·····	151
2 改善你的词藻·····	172
3 台风与个性·····	192

第五部 有效说话的挑战

1 介绍演说者、颁奖和领奖	211
2 组织较长的讲演	223
3 善用已经学得的技术	268
附录 增进记忆力的自然法则	279

语言的突破

第一部 有效说话的基本法则

1 获得基本技巧的捷径

世上没有天生的演说家。当众说话其实轻而易举，只要遵循下面这些简单而重要的规则就行了。

我于一九一二年开始教导当众说话的课程。这一年，“铁达尼号”邮轮沉没于北大西洋的冰海中。其后，已有五十多万人毕业于这种课程。

“戴尔·卡耐基课程”开课之先曾有示范表演，我们让人们试说来上课的缘由，及他期望从这种训练中获得甚么。自然，人各一辞，众说纷纭；但令人诧异的是，绝大多数人的中心愿望与基本需要竟然如出一辙：“当人们要我起来讲话时，我觉得很不自在，很害怕，使得我不能清晰地思考，不能集中心神，记不得自己要说的是甚么。我想要获得自信，

能泰然自若，当众起立并能随心所欲地思考。我想要依逻辑次序归纳自己的思想，而且我想要在商场或社交人士的面前侃侃而谈，明晰且又服人。”

这种话听着岂不耳熟？难道你不曾经验过这同样的心有余而力不足之感？难道你不曾想过，要是能当众口若悬河，叫人口服心服，就是花钱也甘愿？我相信你是甘愿的。你现在既已开始阅读本书，足证你确实有志于获取有效说话的能力。

设若你能当面对我说话，我知道你会问：“但是，卡耐基先生，你真认为我能培养出自信、起立面对人群连贯而流畅地对他们讲话吗？”

我一生几乎都在致力于协助人们去除恐惧，培养勇气和信心。在我班上发生的奇迹，足可让我写出许多本书。因此，这并不是我“认不认为”的问题。只要你依着本书中的指引和建议去练习，我知道你会办得到。

为什么你站立在听众面前时，就不能够象坐着时那样地尽情思考，这其中可有一丁点的理由可以说得通？为甚么你一起立对听众讲话，就胃里翻腾，“颤慄不止”，难道这也有道理？当然你明了，这种情况是可以弥补的，训练和练习会逐渐除去你对听众的恐惧，并带给你自信。

这本书将帮助你达成那个目标。它并非寻常的教科书，它并不满列有关于说话技术的规条，它也不在发声、发音的生理学方面着眼。它是毕生致力于训练成人有效说话的精华。它以现在的你开始，顺乎自然地让你终于成为你想做的你。你所必须做的是合作——依照本书中的建议，把它们应用在一切的说话场合里，同时勤奋不辍。

若想从速获知本书梗概，以下四条指引十分有用：

一 借别人的经验鼓起勇气

不论是否处于被囚禁的状况之下，绝没有哪种动物是天生的大众演说家。历史上有些时期里，当众讲演是一门精致的艺术，必须谨遵修辞法与优雅的演说方式，因而，要想做个天生的大众演说家更是难上加难。现在我们却把当众演说看成一种扩大的交谈。往昔唱做俱佳的方式、如雷贯耳的声音已经永远过去。我们与人共进晚餐，在教堂中做礼拜，看电视，听收音机时，喜欢听到的是率真的言语，依常理而构思，专挚地和我们谈论问题，而不是对着我们大放厥辞。

当众演说不是一门闭锁的艺术，并不如许多的学校教科书要我们相信的那样，只有经过多年的美化声音，及与修辞学的奥秘奋战之后才能成功。我的教学生涯几乎全用于向人们证明，当众说话其实轻而易举，只要遵循一些简单而重要的规则便行。一九一二年，我在纽约市一百二十五街的青年基督协会开始教授学生时，对于这种情形的无知懵懂和那些初期的学生们一样。我教授那些早期班次的方法，同我在密苏里州的华伦堡上大学时受教的方式大同小异。但是我很快就发现自己走上了歧路：我竟把商界中的大人当成大学新生来教。我发现以韦伯斯特、柏克匹特及欧康内尔（注：以上诸人皆以演说称著）为例，一味模仿，毫无裨益。我班上学生所要的，是在下回的商务会议里能有足够的勇气直起腿来，做一番明晰、连贯的报告。于是我把教科书一古脑儿全抛掉，当下站上讲台，以一些简单的概念，和那些难兄难弟们埋头苦干，直到他们的报告词达意尽、深获人心为止。

这一着果然奏效，因为此后他们一再回来，还想学得更多。

我真希望，你有机会看看我家里或是世界各地我的代表们的办公室里存档的感谢函。它们来自工业领袖们，他们的大名常见于《纽约时报》及《华尔街日报》的商业版中，也有来自州长、国会议员、大学校长和娱乐圈中的名人的。还有数以千封的信，则来自家庭主妇、牧师、老师、青年男女们，他们即使在自己的社区里都还籍籍无名。另外，还来自主管人员和受训中的主管人员、技术纯熟或生疏的劳工、工会会员、大学生和商业妇女等。所有这些都感到需要自信，需要有在公开场合中表达自己的能力，好让人接纳自己。他们在达成这双重目标之后，满怀感激，因此特别抽空写信给我，表示谢忱。

在我教过的数千人中，有个例子于我写书的此刻闪进脑海里来，因为当时它对我影响极大。多年前，费城一位成功的生意人，D·W·根特来跟我上课后不久，邀我共进午餐。餐桌上，他倾身向前说：“卡耐基先生，我曾避开所有在各种聚会中说话的机会，而这种机会真是很多。但是如今我当选大学里董事会的主席，我必须主持会议。你想，我在这迟暮之年，是否还可能学会当众说话？”

我班上也有人担任类似职位。根据我教导他们的经验，我向他保证他一定会成功。

约三年后，我们又在厂商俱乐部共进午餐。我们在相同的餐室里吃，而且桌子也是我们初次晤面时用的那张。我提起我们以前的谈话，问他我的预言是否已经实现。他微微一笑，自袋中拿出一本小小的红底笔记本，给我看他往后数月

里排定的演说日程表。“有能力作这些讲演，讲演时所获得的快乐，以及我对社会能够提供额外的服务——这一切都是我一生中最高兴及满足的事。”他承认道。

事不止此哩。根特先生接着又得意洋洋的亮出王牌。他那教堂里的人，邀请英国首相前来费城，在一次宗教会议上演说。首相很少到美国来，结果，负责介绍这位杰出政治家的费城人选不是别人，却正是D·W·根特先生。

就是这位先生，三年前他还在这张桌边倾身问我，他是否有朝一日能够当众畅谈如流？

他的演讲能力进步如此神速，是否很不寻常呢？一点也不。类似的例子有几百个之多。例如——且再举一个实际的例子——几年以前，布鲁克林的一位医生——我们姑且称他为寇蒂斯大夫，前往佛罗里达州度寒假。他的度假地点，正好距离巨人队的训练场地不远。他本人是位热心的棒球迷，所以经常去看他们练球。不久，他就和球员成为好朋友，并被邀请参加一项为球队举行的宴会。

在侍者送上咖啡与糖果之后，有几位著名的宾客被请上台“说几句话”。突然之间，在没有任何事先通知的情况下，他听到宴会主持人宣布说：“今晚有一位医学界的朋友在座，我特别请寇蒂斯大夫上来向我们谈谈棒球队员的健康问题。”

他对这个问题是否有准备呢？当然，而且他是世界上对这个问题准备最充分的人——他是研究卫生保健的，而且行医将近三分之一世纪。他可以坐在椅子上向坐在两旁的人侃侃谈论这个问题，可以谈上整个晚上。但是，要他站起来讲

同样的问题，而且对象只是眼前的这一小群人——那却是另外一个问题了。这是一个令他吓得不知所措的问题。他心跳的速度加快了一倍，而他每一沉思，心脏却立即停止跳动。他一生中从未作过演讲，而他脑海中的每项思绪，现在仿佛全长着翅膀飞走了。

他该怎么办呢？宴会上的人全在鼓掌。大家都望着他。他摇摇头，表示谢绝。但他这样做反而引来了更热烈的掌声，纷纷要求他上台演讲。“寇蒂斯大夫！演讲！演讲！”的呼声愈来愈大，也更坚持。

他处在极为悲哀的情况中。他知道，如果他站起来演讲一定会失败，他将无法讲出完整的五、六个句子。因此，他站起身来，一句话也没说，转身背对着他的朋友，默默地走了出去，深感难堪，更觉得是莫大的耻辱。

因此，他一回到布鲁克林，第一件事就是报名参加我的演讲训练课程。他不愿再度陷入脸红及哑口无言的情况。

象他这样的学生，是老师最高兴碰到的，因为他有极为迫切的需要。他希望拥有演讲的能力，他对这项欲望毫无二心。他彻底地准备自己的讲稿，心甘情愿地加以练习，从不漏掉训练课程中的任何一课。

他就是如此努力，进步的速度令他自己感到惊讶，并且超越了他最大的希望。在上过最初的几节课后，他紧张的情绪消失了，信心愈来愈强。两个月后，他已成为班上的明星演讲家，不久就开始接受邀请，前往各地演讲。他现在很喜欢演讲的感觉及那份欣喜，以及所获得的荣誉，更珍惜从演讲中结交到更多的朋友。

纽约市共和党竞选委员会的一名委员，在听过寇蒂斯大夫的一次演说之后，立即邀请他到全市各地为共和党发表竞选演说。要是这位政治家知道，在一年以前这位他所欣赏的演讲家曾经在羞愧与困惑的情况下离开一个宴会，因为他张口结舌，说不出话来，而且害怕面对观众，那么，这位政治家一定要大吃一惊的。

要想获得自信心、勇气以及能力，以便在向一群人发表谈话的同时能够冷静而清晰地思考，这并不如大多数人所想象的那般困难——可能尚达不到其十分之一的困难。这并不是上帝赐给多数人的礼物。这就象是你打高尔夫球的能力，任何人都可以发展出他潜在的能力，只要他有想要如此做的充分欲望就行。

还有另外一个例子，已故的B·F·顾立区公司董事长大卫·M·顾立区，某日来到我的办公室。“我这一生，”他开口道，“每逢要说话时，没有一次不是惊恐万状的。身为董事长不能不主持开会。董事们个个都已熟谙多年。大家围桌而坐时，我同他们对答如流，一点困难也没有。然而一旦起身说话，我就会惊惧莫名，一个字也说不出。这种情形已有多年。我不相信你能帮得上忙。我的毛病太严重了，它由来太久。”

“噢，”我说，“你既不认为我帮得上你，干嘛还来找我？”

“只为了一个原因，”他答道，“我有个会计师，他处理我私人的帐目问题。他是个羞怯的家伙。他进自己的小办公室前，得先穿过我的办公室。好多年来，他一直都是蹑手

蹑脚地走过我的办公室，眼观地面，难得说一个字。不过最近，他改头换面了。如今他走进我的办公室时，下颚抬起，眼里闪着一抹光亮；而且他说：‘早安，顾立区先生。’信心十足，神采奕奕。我讶于这种改变，就问他：‘是谁使你有这种改变的？’他于是告诉我参加你的训练课程之事；我就是因为看见那个吓坏了的小人儿身上的大改变，才来找你的。”

我告诉顾立区先生：定期来上课，照我们的要求做，不出几星期，你就会欢喜在大众面前讲话了。

“你要真是办得到，”他答，“那我可就要成为全国最快乐的人儿之一了。”

他果然来参加上课，进步神速。三个月后，我请他参加阿斯特饭店舞厅里的三千人聚会，并对他们谈一谈他从我们的训练中所获得的助益。他很抱歉——不能来——事先有约。次日他挂电话给我，说：“我要道歉，我把约会取消了。我要来，并为你而讲演，这是我欠你的。我要告诉听众这个训练给我的助益。我这么做，是希望藉自己的故事来激励一些听众，让他们祛除残害他们生命的恐惧。”

我要他说两分钟就行，结果对着三千人，他足足说了十多分钟。

类似的奇迹，在我班上让我看见的怕不止数千起。我眼见男男女女的生命由于这项训练而改观，其中有好多人获得了远超过梦寐之外的擢升，或在商业上、事业上和社会上达于显赫的地位。有时候，在正确的时刻，一场演说就足以使大功告成。且让我来把玛利欧·拉卓的故事说给你听。

几年前，我收到一封来自古巴的电报，很感意外。电报上说：“除非你拍电报来反对，否则，我这就前来纽约接受讲演训练。”签名者是“玛利欧·拉卓。”他是什么人？我想不透，听都没听说过。

拉卓先生到纽约后解释说：“哈瓦那乡村俱乐部要庆祝创建人的五十岁生日，我受邀请要呈献一个银杯给他，并担任当晚的主讲。我虽是律师，却从不曾公开演讲过。想到这场演说，真是害怕极了。倘使说砸了，在社交场合里，我太太和我该有多难为情；再说，也可能会降低我在顾客面前的身价。因此，我巴巴地从古巴赶过来向你求援。我只能停留三周。”

在那三周里，我让玛利欧由这班上到那班，每晚说个三、四回。三星期之后，他在“哈瓦那乡村俱乐部”的盛大聚会中演说了。他的讲演精彩绝伦，《时代》杂志居然在“国外新闻”那一栏里特别报导，且誉他为“银舌的雄论家”。

听着真象奇迹，对吧？它“确是”奇迹——二十世纪克服恐惧的奇迹。

二 时刻不忘目标

根特先生提到，他新近学会的当众说话的技巧，给了他莫大的快乐，这正说中了我认为他所以成功的原因（我相信，这个因素远较任何其他因素为重要）。他确实是遵循我们的指引，毫不偷懒地做我们分派的功课。不过，我相信他做这些，是因为他自己要做，而他之所以要做，则是因为他预见自己会成为成功的演说者。他将自己投入未来的形象

中，然后努力使其成真。这就是你必须确实做到的。

集中全力，念念不忘自信与口角生风的说话能力对你有多重要；想想因此而结交的朋友、在社交上对你的重要性，想想自己服务人群、社会、教堂的能力将会大增，想想它在你事业上所会造成的影响。简言之，它为你未来的领袖群伦而铺路。

“国家现金注册公司”理事会的会长，兼任“联合国教育、科学文化组织”的主席S·C·艾林在《演说季刊》中写了一篇文章，题为《演说与领导在事业上的关系》。他说：“于我们商业这行的历史中，不少人是藉着讲坛上的杰出表现而蒙器重的。许多年前，有位青年，当时是堪萨斯州一处小分行的主管，在做了一场精彩无比的讲演之后，今天已是我们的副总裁，掌理业务的拓展。”而我刚好还知道，这位副总裁正是当今的国家现金注册公司总裁。

能够起立、从容不迫地娓娓而谈，将使你的前途不可限量。我们有位毕业生亨利·柏莱史东，他是美国舍弗公司的总裁。他说：“与他人做有效的交谈，并且赢取他们的合作，是我们在往上爬的人选中所积极追寻的一项能力。”

想想当你信心十足、起身与听众共享自己的思想和感觉时的满足和舒畅。我曾数度环球旅行，但是凭藉语言的力量操纵全场听众的那种快悦，却少有别的事物足堪比拟。你会有一种力量感，一种强劲感。有个毕业生说：“开始说话前两分钟我宁可挨鞭子，就是开不了口；可是说到临结束前两分钟时，我又宁可吃枪子儿也不愿停下来。”

现在就开始想像自己面对着可能的听众。想着自己满怀

信心、迈步向前，听听你开讲后全场的鸦雀无声，感觉感觉在你针针见血之际听众的全神贯注；感受感受你离开讲台时掌声的温馨，并听听聚会结束后个别的听众对你的称赞。

哈佛大学最杰出的心理学教授威廉·詹姆斯曾写下六句话。这六句话，很可能对你一生发生深远的影响。这六句话，是阿里巴巴勇探宝穴的开口诀：“几乎不论任何课程，只要你对它满怀热忱，就可确保无事。倘使你对某项结果足够关心，你自然一定会达成。如果你希望做好，你就会做好。设若你期望致富，你便会致富。若是你想博学，你就会博学。只有那样，你才会真正的期盼这些事情，心无旁骛地一心盼想，而不会费许多心神再去胡思乱想许多不相干的杂事。”

学习有效地对人群说话，好处尚不止于可以做正式的公开讲演。事实上，就算你终生都不可能需要正式公开演说，接受这种训练的益处仍然是多方面的。举例来说：当众演说的训练，是通往建立自信的大道，因为你一旦发现自己能够起立，伶牙俐齿、头头是道地对人群说话，你在与人个别交谈时，必然就更具信心和勇气。许多男士和女士来上我的“有效说话”课程，主要是在社交场合之中感到害羞而不自在。当他们发现，自己能够站着和同事讲话天也不至于塌下来，他们便会觉得不自在是多么可笑。他们新培养出的泰然风度，令别人、家人、朋友、事业伙伴和顾客刮目相看。我们许多学生，象顾立区先生，都是因周围的人个性发生非凡的改变，才驱使他们来上课的。

这种形态的训练，也会在各方面影响到个性，不过并非

即时显而易见。不久前，我曾问大西洋城的外科医师兼美国医药学会的前会长大卫·奥门博士，就心理和生理健康的观点言之，他以为当众演说训练的益处如何？他微笑着说，回答这个问题。他最好是开个处方，这个处方是“药房里抓不到药的，个人得自己配药；他要以为自己不行，他就错了。”

我桌上就放着这份处方，每读一次，都觉心有戚戚焉。以下便是奥门博士振笔疾书的处方：

“尽力培养出一种能力，让别人能够看入你的脑海和心灵。学着在个人面前、在人群当中、在大众之前清晰地传达自己的思想和意念给别人。在你这样努力去做而不断进步时，你便会发觉：你——你真正的自我——正在人们心目中塑造一种前所未有的形象，产生前所未有的震击。

“从这份处方，你会收到双重好处。你学着对别人讲话时，你的自信心也会随之增强，而你整个人的性格也会愈来愈温煦，愈来愈美好。这意味着你的情绪已渐入佳境。情绪既是渐入佳境，身体当然也就渐入佳境了。在我们现代的世界里，不论男女，不论老少，都得当众讲话。我个人并不清楚它在工、商业中究竟会给人带来什么利益，我只听说裨益无穷。可是，我确实知道它在健康上的益处。只要有机会，便对几个人或许多人说说话，你会愈说愈好，我自己就是这样；同时你会感到神清气爽，感到自己完整而圆浑，这是你从前感受不到的。

“这是一种畅快、美妙的感觉，没有任何药丸能予你这般的感受。”

因此，第二个指标便是想像自己成功地做着目前自己所害怕做的、全心全意地想着自己能够当众说话，并获接纳时会有怎样的利益。牢记威廉·詹姆斯的话：“倘使你对某项结果足够关心，你自然一定会达成。”

三 立下必成的决心

有一次，在一个广播节目上，人家要我以三句话来说明我曾学到的最重要的一课。我这么说：“我所学过的最大教训是，我们的所思所想重要非常。我若能知道你的思想，就能了解你这个人，因为你的思想造就了你的人。借着改变自己的思想，我们也能改变自己的一生。”

现在你已把眼光定在增加信心和做有效交谈的目标之上了。自今日起，你一定要积极而非消极地想着，自己的这番努力终会成功。你一定要对自己在众人面前说话的努力成果持轻松乐观的看法。你一定要把决心印记在每个词句、每项行动上，倾全力培养这种能力。

这儿有一则故事，可以强有力地证明：任何人若想迎接语言挑战，达于辞简意赅的地步，就必须具备断然的决心。我要写的这个人，他已高高地登上经营的阶梯，成为商界里的传奇人物，但是在大学时代，他初次起立讲话时，却因言辞不足而失败。老师指定的五分钟讲演，他讲不到一半，便脸色发白，噙着眼泪匆匆走下讲台。

那个青年学生虽有那样的经验，却不肯让那样的失败击倒他。他立下决心要做个优秀的演说家，片刻不懈，最后终于成为政府的经济顾问，举世钦重。他就是克莱伦斯·B·蓝道尔。在他发人深恩的许多书本中有一本《自由的信念》，

提到当众讲演：“我的讲演时刻排得满满的，现身的场合有厂商协会的午、晚餐会，商务部、扶轮社、基金筹募会、校友会以及其他。我曾经在密西根州的艾斯肯那巴发表爱国演说，于慷慨激昂中投身一次世界大战；我曾与米基·龙尼下乡做慈善讲演，与哈佛大学校长詹姆士·布朗特·柯南和芝加哥大学校长罗伯·M·胡钦斯下乡宣导教育；我甚至，还曾以蹩脚的法语做过一场餐后演说。

“我想我了解听众要听的是什么，以及他们希望它被怎樣的讲出来。对于堪当事业重任的人而言，这其中的窍门：只要他愿意去学，没有什么学不会的。”

我与蓝道尔先生有同感。想要成功的意志，在成为有效的说话者的过程中，是成败的关键所在。我若能看入你的心思，确知你的意志强度，和你的思想的明朗或灰黯，我便能近乎明确地预测，你在改进沟通技巧上的进步会有多快。

在我中西部的一个班级里，有个人第一晚就站起来大言不惭地说，他不以做一名房屋建造商为满足，他要做“全美房屋建造协会”的发言人。他最想要做的是，在全国上下奔走，告诉人们，他在房屋建造业中遭遇的问题与获致的成就。乔·哈弗斯帝真的说到做到。他是那种让老师高兴的学生：他有死命的狂热。他想要能够谈论的，不只是地方性的问题而已，同时还包括全国性的问题，并且他对这些欲望绝非三心两意。他彻底地准备自己的讲演，仔细地练习，绝不错过一次上课的机会，哪怕是遇上他那行一年里最忙碌的时节。他毫不含糊地依学生本分去做，结果他进步神速，连自己都感到吃惊。两个月的时间，他就已经成了班上的佼佼

者，获选为该班班长。

约一年后，在维吉尼亚州的诺佛克主持该班的教师这样写道：“我已经完全忘了俄亥俄州的乔·哈弗斯带了。一天早晨，用早餐的当儿我打开《维吉尼向导》，其中赫然有幅乔的照片与一篇称誉他的报导。前一天晚上，他才在地区建造商的盛大聚会中发表演说，依我看，乔岂止是全国房屋建造协会的发言人而已，他其实就是会长哩。”

因此，要想成功，必须具备的条件就是：欲望以提升热忱，毅力以磨平高山，以及相信自己一定会成功。

当裘留斯·凯撒由高卢而来、船行海峡之上，最后和他的军团登陆现今的英格兰时，他是如何确保自己军队成功的呢？非常聪明，他把军队止于多佛海峡的白垩悬崖之上，下望两百呎底下的海浪。他们见到赤红的火舌正吞噬运载他们渡过来的每艘船只。置身敌国，与大陆的最后联系已失，最后的撤退工具也已焚毁，留下来唯一可做的事只有：前进、征服。他们就正是这么做。

这便是不朽的凯撒精神。在你出发去征服对听众的恐惧时，何不将它变成你的？把每一分的消极思想都扔进熊熊的火中，而且在通往跨踏的过去的每道隘口上，都紧紧关上钢门。

四 抓住一切练习的机会

第一次大战前，我在一百二十五街青年基督协会所教授的课程已经改变，不复当年面貌。每年均有新观念加入课程，旧思想则予以淘汰。但是，有一个特点却是经久不变，那就是各班的各个学生至少必须起立一次（大部分的情形都是

两次)，在同学面前讲演。何故？因为不当众说话，任谁也学不会在大庭广众前讲演，就好比一个人不下水，便学不会游泳一样。你可以把有关当众讲演的著作都读遍，包括本书，却依旧开不了口。本书只是详尽的指引，你得将它的建议付诸实施才行。

当萧伯纳被询以他是如何学得声势夺人地当众演说时，他答道：“我是以自己学会溜冰的方法来做的——我固执地一劲让自己出丑，至我习以为常。”年轻时，萧是伦敦最胆怯的人之一，常常在堤防上走上二十分钟或更多的时间，最后才壮起胆子去敲门。他承认：“很少有人象我这般为着单纯的胆小而痛苦，或极度地为它感到羞耻。”

后来，他无意间用了最好、最快、最有把握的方法来克服羞怯、胆小和恐惧。他决心把弱点变成自己最强劲的资产。他加入一个辩论学会。伦敦每有公众讨论的聚会，他必定参加。萧伯纳全心投入社会主义运动，并四出为该运动讲演，结果，他把自己变成二十世纪上半期里最具信心、最出色的演说家之一。

说话的机会随处皆有，不妨参加任何组织，志愿从事需要你讲话的职务。在公众聚会里站起身，使自己出个头，即使只是附议也好。开部务会议时，千万别去敬陪末座。说话吧！去教教主日学吧！或做个童军领队，或加入任何团体，使自己可以有机会活跃地参加各种聚会。你只要往自己周围望望便会发现，没有哪种商业、社交、政治、事业，或甚至邻区里的活动是你不必向前举步、开口说话的。除非你说话，不停地说，你永远也不知道自己会有怎样的进步。

“那些我全都明白。”一个年轻的商务主管一次对我说，“可是，我总犹豫着不敢面对学习的艰难考验。”

“什么艰难考验！”我答，“快把那种思想从心里除去。你从来就没有用正确的——征服性的——精神，来想过学习。”

“那是什么精神？”他问。

“冒险精神呵！”我告诉他。接着我又对他谈起一点藉着当众说话而能获致的成功之路，同时个人的个性更能藉此而开朗起来。

“我要试试，”最后他说，“我要去从事这项冒险。”

在你继续阅读此书并将其中原则付诸实施之际，你也是在进行冒险。你会发现，在这项冒险中，你的自我导引的力量与敏锐的观察力会支持着你，你会发现这项冒险会改变你，不论内在或外在。

2 培养自信心

你要假设听众都欠你钱，正要求你多宽限几天；你是个神气的债主，根本不用怕他们。

“卡耐基先生，五年前，我来到你举办示范表演的一家饭店。我来到会场门口，就停住了。我知道只要走进房间，参加上课，早晚都得要讲演一番。我的手僵在门柄上，我走不进去；最后，只有转身走出了饭店。

“当时，我要是知道你能教人轻而易举地克服恐惧——那种面对听众会瘫软的恐惧，我就不会白白错过失去的五年了。”

这般坦诚相告的人，并不是隔着张桌子在闲话家常；他正在对着约莫两百个人发表议论。这是我在纽约市里某一班次的毕业聚会。他说话的当时，我为他特别的仪态和自信所吸引。我想，此人必能藉由他新学的表达能力和信心使处理行政事务的技巧大为增加。身为他的老师，我很高兴他已面对恐惧并予以迎头痛击。我忍不住要想，他若在五年或十年之前便已战胜恐惧，该不知会比现在多成功多少，多快乐多少。

爱默生说：“恐惧较之世上任何事物更能击溃人类。”

啊，我是真能体会那句话里苦涩的真实的。感谢上苍，使我此生得能将人们自恐惧中救回。一九一二年我开始授课时，自己毫不晓得这项训练会成为协助人们祛除恐惧与自卑感的良方之一。我发现，学习当众说话是天然的一种方法，可以克服不安，并且建立勇气和自信。何故？因为当众说话，可以使我们控制住自己的恐惧。

多年来训练人们当众说话，使我已经得到一些概念，可助你很快地克服上台的恐惧，并在短短的数周练习后产生信心。

一 了解害怕当众说话的实情

实情一：你害怕当众说话并不是特例。大学里的调查指出，演说课中百分之八十至九十的学生，在上课之初都会感受到上台的恐惧。我个人相信，在我的成人班里，于课程初开时，登台恐惧的数字还要更高，几乎是百分之百。

实情二：某种程度的登台恐惧感反而有用，我们天生就有能力应付环境中不寻常的挑战。因此，当你注意到自己脉搏加快、呼吸也快速起来时，切莫紧张。你的身体一向就对外来的刺激保持警觉，这时，它已准备行动。假使这种生理上的预备是在某种限度之下进行，你会因此而想得更快，说得更流畅，并且一般说来，会较在普通状况之下说得更为精辟有力。

实情三：许多职业演说者都郑重地告诉我，他们从来没有完全祛除登台的恐惧。在他们开讲之前，几乎总是会害怕。这种害怕，在开头的几句话里会持续着。愿做赛马，不做驮马，这正是这些演说家们必须付出的代价。有些演说家常

自诩“凉冷如黄瓜”，其实却是皮厚如黄瓜，不过倒也沁人心脾，一如黄瓜。

实情四：你害怕当众说话的主因，只是你不习惯当众说话。“恐惧皆衍生于无知与不确定，”罗宾生教授在《思想的酝酿》一书中这样说。对大多数人而言，当众说话是一个未知数，结果不免满心焦虑、恐惧。就生手来说，那是一连串复杂而陌生的情境，要比学打网球或驾驶汽车更繁杂。要使这种可怕的情境变得较单纯而轻松，全靠练习、练习、练习。你会发现，象很多人一样，只要获得成功的演说经验做后盾，当众说话就可以不再是种痛苦，而是一种快乐。

我自从读过杰出的演说家暨著名的心理学家——艾伯特·爱德华·威格恩——克服恐惧的故事之后，一直把它当成对我的一种鼓励。他诉说他自己读中学时一想到要起立做五分钟的讲演，就惊悸莫名。

“当讲演的日子靠近了，”他写道，“我就真病了。只要一想到那可怕的事情，血就直往脑门冲，我的两颊烧得难过，不得不到学校后边去，把它们贴在冷凉的砖墙上，设法减少汹涌而来的潮红。读大学时也是这样。

“有一回，我小心地背下一篇讲辞的开头，‘亚当斯与杰佛逊已经过世。’当我面对听众时，我的脑袋里轰轰然，几不知置身何处。我勉强挤出开场白，除了‘亚当斯与杰佛逊已经过世。’我再说不出别的词句，因此便鞠躬……在如雷的掌声中凝重地走向座位。校长站起来说：‘唔，爱德华，我们听到这则悲伤的消息真是震惊，不过在我们现今情况下，我们会尽量节哀。’接着来的是震耳欲聋的笑声。我

真想一死以为解脱，其后就病了数日。

“当然，活在这世上，我最不敢期望做到的，便是当个大众演说家。”

他离开大学一年后，住在丹佛。一八九六年的政治运动，在激烈地争执“自由银币铸造”的问题。一天，他读到一本小册子，其中解说“自由银币人士”的建议；他认为，布莱安及其徒众犯了错误，承诺空洞，十分愤怒，因此当了手表做盘缠，回到家乡印第安那州。到了那儿之后，他便自告奋勇，就健全的币制发表演说。听众席上有不少是旧日同学。“我开始时，”他写道，“大学里亚当斯和杰佛逊的演讲那一幕又掠过我的脑海。我开始窒息、结巴，眼看就要全军覆没了。不过，就如区安西·德普常说的那样，听众和我都多少勉力地撑过了绪论；这小小的成功使我勇气倍增，我继续往下说了自以为大约十五分钟的光景。使我惊奇的是，其实我竟已说了一个半钟头。

“结果，以后数年里，我是全世界最感吃惊的人，竟然会把当众演说当成自己吃饭的行业。

“我甚能体会威廉·詹姆斯说的‘成功的习惯’是甚么意思。”

是的，艾伯特·爱德华·威格恩终于学习到，要克服当众说话那种地震天摇的恐惧感，最确切的方法之一，便是获取成功的经验做后援。

你应该预料得到，由于你要当众说话，某种程度的恐惧是自然的副产品，同时你应该学会凭藉某种限度之内的登台恐惧，来使你说得更好。

即使登台的恐惧一发而不可收拾，造成心灵的滞塞、言辞的不畅、肌肉过度痉挛无法控制，因而严重减低了你说话的效力，你也毋需绝望。这些症状在初学者中并非不常见。只要你多下功夫，就会发现这种上台恐惧的程度，很快便会减少到某一地步。这时它就是一种助力，而不是一种阻力了。

二 依适当方式准备

数年前，纽约扶轮社午餐会上的主讲人，是位显赫的政府官员。我们都拭目期待着要听他叙述他部里的作业情形。

我们几乎立刻就发觉，他事前未作准备。起先，他想随意即兴一番，结果不成。于是他又从口袋里掏出一叠笔记来。它们显然杂乱无章，象一货车的碎铁片。他手忙脚乱地在这些东西里摸索了一阵，说起话来便愈发显得尴尬而笨拙。时间一分一秒地过去，他也变得愈来愈无助，愈来愈糊涂。可是他却继续挣扎、道歉，还想把笔记理出一点头绪来，同时并用颤抖的手举起一杯水，凑到焦干的唇边。真是惨不忍睹，他完全为恐惧所击倒，就只因为几乎完全没有准备。最后他坐了下来，是我所见到最丢脸的演说家之一。他发表演说的方式正象卢梭所说情书的书写方式一样：他始于不知何所云，止于不知已所云。

一九一二年以来，由于职业上的需要，我每年都要评鉴五千次以上的演说。从那个经验里，我大大上了一课，它象圣母峰一般高高耸立于群山之上，只有有备而来的演说者才能获有自信。一个人上战场，携着故障的武器，身无半点弹

药，还奢谈什么猛攻恐惧之堡？“我相信，”林肯说，“我若是无话可说时，就是经验及年龄再老也不能免于难为情的。”

假使你想培养自信，何不去做那在你演说时会给你安全感的事？“完全的爱，”使徒约翰写道，“会置恐惧于度外。”完全的准备亦然。丹尼尔·韦伯斯特曾说，他以为未经准备而出现在听众面前，与未穿衣服是一样。

(1)不要逐字记忆演说

“完全的准备”难道是要记诵讲辞？对于这个问题，我要大吼一声“不”。为要保护自我，免得在听众面前脑中一片空白，许多演说者一头便栽进记诵的陷阱里。一旦染上这种心理麻醉的瘾头，便会不可救药地从事浪费时间的准备方式，那会毁掉演说的效果。

资深的美国新闻评论家，H·V·卡腾波恩还在哈佛大学当学生时，曾参加一项讲演竞赛。他选了一则短篇故事，题为《先生们，国王》。他把它逐字记诵，并预讲了数百次。比赛那天，他说出题目“先生们，国王”，然后脑子里就空白一片；岂止是空白，它压根儿就变黑了。他吓得不知所措，绝望之下，开始用自己的话来说故事。当评审把第一名颁给他的时候，他真是吃惊极了。从那天至今，H·V·卡腾波恩便不曾读过、背过一篇讲稿，那是他广播事业里成功的秘诀所在。他只做些笔记，然后自然地听众说话，绝不用讲稿。

写出讲稿并加记忆，不但浪费时间、精力，且易招致失败。我们一生当中说话都是发乎自然，从未费心去细想言

辞。我们随时都在思想着，等到思想明澈时，言语便如我们呼吸的空气，不知不觉地自然流出。

就是温斯顿·邱吉尔也是辛苦学得这一课的。年轻时，邱吉尔写讲稿、记讲稿。然后，一天当他在英国国会之前大背讲辞时，思路突告中断，脑海里一片空白。他尴尬极了，也感到羞辱极了。他把上一句重背一遍，可是脑子依旧空白，而脸却变成了猪肝色。他颓然坐下。从那以后，邱吉尔再也不背讲稿。

我们若是逐字背诵讲辞，临了面对听众时，很可能会遗忘。即使没忘吧，我们讲起来也恐怕十分机械化。为什么呢？因为它不是来自我们内心，只是出于记忆而已。私下与人交谈时，我们总是一心想着要说的事，然后就直接说出来了，并未特别去留心词句。我们一直都是这么做的，现在又为什么要改？如果我们非要写讲稿、记讲辞，就很可能蹈凡斯·布须内的覆辙。

凡斯是巴黎波欧艺术学校的毕业生，以后成了世界最大的保险公司之一的衡平人寿保险公司的副总裁。多年前，人家要他在西维吉尼亚州的“白磺泉”，对来自全美各地两千名“衡平人寿”代表所举行的会议中发表演说。其时，他从事人寿保险的行业才两年，可是相当成功，所以排定让他做二十分钟的讲演。

凡斯欢喜异常，他觉得身价会因此提高。然而，真不幸哪，他把讲辞写下来背。他在镜子面前演练了四十回。他一切准备就绪：每句辞儿，每个手势，每个面部表情都恰到好处。真是天衣无缝，完美无瑕了，他想。

可是，当他站起身要讲演之时，忽然临阵害怕起来。他只说了：“我在本计划里的职分是……”脑中便一片空茫。慌乱之下，他后退了两步，想要重新开始。可是他的脑子又变成白茫茫一片，于是再退后两步，想再重来。这番表演，他共重复了三次。讲台高有四呎，后边没有栏杆，讲台和墙之间隔有五呎宽。所以，他第四度朝后退时，便仰后摔下讲台，消失到隔缝里去了。听众轰然大笑，有个人且笑得人仰马翻，跌出椅子，滚到走道上。衡平人寿保险公司做这种滑稽表演的，空前绝后就数他一人。使人拍案称绝的是，观众还真以为这是余兴节目，而“衡平人寿”里的老前辈们，至今犹津津乐道他的演出。

可是演说者本人——凡斯·布须内怎样了呢？他亲口对我说，那是他一生当中最有损颜面的一次。他觉得羞辱难当，因此写了辞呈。

凡斯的上司说服了他，把辞呈撕去，他们重建了他的自信，而凡斯在这次经历以后，成了公司里数一数二的说话好手。不过，他再也不肯讲稿了。就让我们以他的经验为借鉴吧。

我听过数不清的男男女女们背讲稿，却不记得有谁把讲稿扔进废纸篓去后，不是说得更生动、更见效果、更有人性的。这样做，也许会遗忘了某几点，说来散漫，但是起码显得有人情味些。

林肯曾说过：“我不喜欢听刀削式的、枯燥无味的讲演。当我听人讲道时，我喜欢看他表现得象在跟蜜蜂搏斗似的。”林肯说，他喜欢听一个演说者自在、随意，有激昂起

伏。背诵、记忆字句时，是绝不会表现得象和蜜蜂在搏命的。

(2) 预先将意念汇集整理

那么，准备讲演的恰当方法是什么呢？只是这样：在你的生活背景中，搜寻有意义、曾经教导你有关人生内涵的经验，然后，汇集由这些经验汲取来的思想、概念、彻悟等等。真正的准备，是要就你的题目加以深思。正如，若干年前查尔斯·雷诺·柏朗博士在耶鲁大学所做的一系列令人回味无穷的演讲中所说：“深思你的题目，至其醇熟，况味横溢……再把所有这些思想写下，寥寥数语足够表达概念即可……把它们写在纸片上——这样在把资料整理就绪时，这些松散的片断便易于安排和组织。”听起来并不难吧？当然不。只需一点专注和思考，便能达成目的。

(3) 在朋友面前预讲

讲演准备得有点眉目时，是否该演习一下呢？应该的。这里有个万无一失、简易而又有效的方法。把你选来做讲演的意念，用在和朋友及同事的日常谈话中。你不必搬出全套，只消在午餐桌前倾过身去，说类似这样的话：“乔，你知不知道，有一天我遭遇了一件不平凡的事，告诉你吧！”乔可能很愿意听听你的故事。仔细观察他的反应，听他的回响，他说不定会有什么有趣的主意，而那是颇有价值的。他不会知道你是在预演，事实上也没关系。可是他或许会说，谈得真痛快。

杰出的历史学家艾兰·尼文斯也对作家做类似的忠告：“找一个对你的题材有兴趣的朋友，详尽地将你的心得说出

来。这种方式，可以帮你发现你可能遗漏的见解、事先无法预料的争论，以及找到最适合讲述这个故事的形式”

三 预下成功的决心

你该记得，在第一章里，概略提到当众说话要建立正确态度时，便曾用过这句话。这条法则对于另一项特殊工作——尽量利用机会说出一项成功的经验——依然适用。有三种方法可以奏效：

(1) 融于自己的题材中

题材选好后，依照计划加以整理，并在朋友面前“说出来”，进行演习。这样的准备还不算完全。你还得让自己相信你的题材深具价值，你还必须具备那曾激励过历史上的伟人们的态度，那就是——笃信自己的信念。如何可以对讲演的内容煽起信服之火呢？详细探究题材，抓住其更深层次的意义，并自问，你的演说将怎样帮助听众，使他们听过之后成为更好的人。

(2) 避免去想可能会使你不安的反面刺激

举例来说，设想自己会犯文法错误，或讲至中途某处会突然地停顿，就是一种反面的假想，很可能在你开始之前便抹煞了你的信心。开始讲演之先，尤其重要的是把注意力从自己身上移开。集中精神听听别的讲演者说些什么，把全副注意力放在他们身上，这样就不会造成过度的登台恐惧了。

(3) 给自己打气

除非怀抱某种远大的目标，为此而奉献生命，否则任何一位演说者都会有怀疑自己题材的时刻。他会问自己，题目是否适合他，听众是否会感兴趣等。他很可能一气之下便把题

目改了。遇到这种时候，当消极思想极可能完全毁去你的自信时，你就该为自己做一番精神讲话。用浅明、平直的言辞跟自己说，你的讲演是很适合你的，因为它来自你的经验，来自你对生命的看法。跟自己说，你比听众中任何一个都更有资格来做这番特别的演说，并且，苍天在上，你将全力以赴，把它说个清楚。这种老式的方法难道管用吗？可能。不过，现代的实验心理学家如今都同意，由自我启发而产生动机，即使是佯装的，也是导致快速学习最有力的刺激之一。那么，根据事实所作的真诚的精神讲话，效率不知道更要高出多少？

四 表现得信心十足

美国最著名的心理学家威廉·詹姆斯写道：

“行动似乎紧随于感觉之后，但事实上却是行动与感觉并行；行动在意志的直接控制之下，藉着约制行动，我们可以间接约制感觉，而它是不受意志的直接控制的。

“因此，假若我们失去了原有自然的欢乐，那么，通往欢乐最佳的方法，即是快快乐乐地坐起、说话，表现得一如欢乐就在那里。如果这样的举动不能让你觉得快乐，那就别无良方了。

“所以，感觉勇敢起来，表现得好象真的很勇敢，运用一切意志来达成那个目标，勇气就很可能取代恐惧感。”

采用詹姆斯教授的劝告吧。为了培养勇气，当面对观众时，不妨就表现得好象真有勇气一般。可是，当然除非要有准备，否则就是再怎么表演也是无用的。不过，若果已经了然于自己所要讲的，那就轻灵地大踏步而出，并且深深呼吸。

事实上，面对听众之前，应深呼吸三十秒，增加的氧气供应可以提神，给你勇气。杰出的男高音姜·德·雷斯基常说，你若气充胸臆，可以“席气而坐”，紧张自然消逝无踪。

把身体站直，直看入听众的眼里去，然后开始信心十足地讲话，好似他们每个人都欠你的钱。假想他们欠你债，假想他们聚在那儿是要求你宽限还债的时间。这种心理作用对你大有帮助。

你若怀疑这种理论没有道理，可以和比你早接纳本书中的意见的任何一位我班上的同学谈话，只消几分钟，便会令你改变想法。由于你无法同他们交谈，不如就相信一个美国人的话吧，他常被视为勇气的象征。他一度胆小异常，但是勤习自我信赖之后，成了勇者之最；他便是反托拉斯、左右着听众、抡使巨杖的美国总统——提奥多·罗斯福。

“因为曾是病歪歪而又蠢拙的孩子，”他在自传里这样说，“年轻时，起先既紧张且对自己的能力无信心，我不得不艰苦而辛劳地训练自己，不只是身体，而且是灵魂和精神。”

感谢他说出自己蜕变的经过。“孩提时期，”他写道，“我在马利埃特一本书里读到一段话，印象极深刻，时时刻刻萦系在心。在这段话里，一艘小型英国军舰的舰长，向主角解说如何能够器宇轩昂，无畏无惧。他说，起初，临要有所行动时，人人都是害怕的，不过他所应依循的法则是控驭自己，使自己表现得好象毫不惧怕。这样持之以恒，原先的假装就会变成事实，而他只不过藉着练习无畏的精神，就在不知不觉间真的变成无畏的勇者。

“这便是我据以训练自己的理论。初时，我害怕的事情

真多，从大灰熊到野马及枪手，无一不怕；可是我表现得好似不怕的样子，渐渐地我便停止了害怕。人们若是愿意，也能如我一般。”

克服当众说话的恐惧，对于我们做任何事情都会有极大的潜移默化的功效。那些接受这项挑战的人，会发现自己人品日佳，会发现战胜当众说话的恐惧，已使他们脱胎换骨，进入更丰富、更圆满的人生。

有个推销员如此写道：“在班上站起来几次之后，我觉得任何人都可以应付了。一天早上我走到一家特别凶悍的买主面前，他还没来得及说‘不’，我已经把样品都摊开在他的桌上。结果，他给了我一份最大的订单。”

一位家庭主妇告诉我们的一位代表：“我不敢请邻居上家里来，恐怕自己无法使得宾主谈笑尽欢。但是上过几次课，并站起来讲过话之后，我毅然开了第一次宴会。真是圆满而成功。我周旋于宾客之间，使他们欢谈不辍，毫无困难。”

在一个毕业班上，一名店员说：“我很怕顾客，我给他们一种印象，好象我总是战战兢兢的。在班上讲演过几次后，我觉得说起话来更有自信、也更从容了，我开始理直气壮地说出不同的意见。在我对班上讲演后第一个月里，我的销售成绩便上升了百分之四十五。”

他们觉察到，自己能够轻易地克服别的恐惧和焦虑，并且从前可能会失败的事，现在却成功了。也能够从当众说话获得信心，从而满怀把握地面对每一天的献礼。你将能以面目一新的胜利感，迎战生活里的难题和困扰，曾是连绵难解的境况，也可以变成生活中增添情趣的愉快挑战。

3 有效说话的速简方法

将自己的热忱与经验融入谈话中，是打动人的速简方法，也是必然要件。如果你对自己的话不感兴趣，又怎能期望他人感动？

白天我很少看电视。最近，有个朋友要我看看一场下午的节目，它是针对家庭主妇而开的。它的收视率很高，朋友要我看，是他认为该节目里观众参与的部分，会引起我的兴趣。的确是。我收看了几次，很欣赏主持人能够请观众发表谈话。他们说话的方式也颇能引起我的注意。这些人显然都不是职业演说家，从未受过沟通艺术的训练，其中有些文法很差，并且读白字。可是他们全都很有趣。他们开始说话时，似乎全无上镜头的恐惧，且能抓住观众的注意力。

如何会这样的呢？我晓得答案。我在自己的训练班里采取这种技巧已经多年。这些人——单纯而平常的男人和女人，抓住了全国收视者的注意。他们谈的是自己：自己最难忘的时刻，自己最美好的回忆，或是如何遇见自己的妻子和丈夫。他们压根儿没想到什么绪论、本文和结论，他们也不关心什么用字遣辞或句型结构。然则，他们却能获得观众的欣赏——完全倾注于他们所要说的事情。我以为，学习当众说话

有三个法则。

一 说自己经验或研究的事

那些男女们自身活生生的故事，使得那个电视节目如此有趣。他们是在谈自己的亲身经验，他们谈的是自己知道的事。

若干年前，戴尔·卡耐基的教师们在芝加哥的康拉德希尔顿饭店开会。会中，一位学员这样开头：“自由、平等、博爱，这些是人类字典中最伟大的思想。没有自由，生命便无存活的价值。试想，吾人的行动自由若是处处受制，会是怎样的一种生存？”

他就只说到这儿，他的老师便明智地请他停止，并问他何以相信自己所言。老师问他，是否有什么证明或亲身遭遇可以支持他方才所告诉我们的。于是他告诉了我们一个撼人心弦的故事。

他曾是一名法国的地下斗士。他告诉我们他与家人在纳粹统治下所遭受的屈辱。他以鲜明、生动的辞语，描叙自己和家人如何逃过秘密警察而于最后来到美国。他这样结束：

“今天，我走下密西根街来到这家饭店，我能随意地自由来去。我经过一位警察的身边，他也并不注意我。我走进饭店，也毋需出示身分证。等会议结束后，我可依照自己的选择，前往芝加哥任何地方。因此请相信，自由是值得奋斗的。”他获得了全场起立的热烈鼓掌。

（1）谈说生命对自己的启示

诉说生命启示的演说者，绝不会吸引不到听众。我由经验得知，很不容易让演说者接受这个观点——他们避免使用

个人经验，以为太琐碎、太局限。他们宁愿上天下地扯些一般性的概念及哲学理则。可悲的是，那里空气稀薄，凡夫俗子无法呼吸。我们渴望新闻，他们却给我们社论。我们不反对听社论，但是得由有这项权利的人来说——报纸的编辑或发行者。因而，重点在这里：谈说生命对你的启示，我自然会成为你的忠实听众。

据说，爱默生常喜倾听人们说话——不论对方身分多么卑微，因为他觉得自己从任何人身上都可学到东西。恐怕我所听过的成人谈话，较诸任何人都为多，坦白地说，在一个讲演者叙述生命给他的教导时，不管教训是多琐细、微不足道，我从不感觉枯燥乏味。

现在且就这点来说明：数年前，我们一位教师替纽约市立银行资深的官员开了当众说话的课程。自然，这种团体里的人事情多得分不开身，常常感到要充分准备，或做他们心目中以为的准备很困难。他们毕生所想，都是个人一己的思想，涵育的是个人自身的信念，见的是来自自己特定的角度，过的也是自己的原始经验。他们都已经积存了四十年的谈话材料，但是他们当中有些人就是不懂这点。

一个星期五，一位与上区银行有关的先生——这里姑称他为杰克逊先生——发现到场的有四十五人，而他要说的是什么呢？来此之前，他走出办公室，在报摊上买了一份《弗贝杂志》。在前往上课所在的联邦预备银行的地下火车上，他开始读一篇题为《十年成功秘诀》的文章。他读它，倒不是因为对它特别感兴趣，而是他必须说点东西来填他分内的时间空档。

一小时后，他站起身，准备就这篇文章的内容说得逸趣横飞，叫人点头。

结果，那不可避免的结果如何呢？

他还没有消化，还未将“想要说”的东西吸收。“想要说”形容得很恰确，他正只是“想要”而已。他摸索着要宣泄，而其中并无内涵，他整个仪态和音调明显地显露这一点。象这般，他又怎能期望听众比他自己更感动呢？他不断地提到那篇文章，说作者如何如何这般说。他的演说里，《弗贝杂志》让我们吃得饱肚，遗憾的是杰克逊先生的东西却太少。

他讲演完毕，老师说：“杰克逊先生，我们对写那篇文章的那位不知是何方神圣的作者并不感兴趣；他不在这儿，我们也见不着他。可是，我们却对你及你的意见有兴趣。告诉我们，你个人想的是什么，不要谈别人说的是什么。把更多的杰克逊先生放在演说里，下星期请再说同样的题目好吗？把这篇文章再读一遍，问问自己是否同意作者的论点。如果是，以你自己的观察经验来陈述你所同意之点。你如果不同意他，告诉我们为什么。使这篇文章成为一个起点，从此而展开你自己的讲演。”

杰克逊先生把这篇文章重读以后，认为自己一点也不同意里面的观点。他从记忆里搜索例证来证明自己不同意的观点；他以自己身为银行主管的经验，来详尽地推演、扩展自己的意念。下星期他回来时所做的讲演中，就充满了根据他自身背景所得的信念。他给我们的不再是重新加热的杂志文章，他给我们的是自己矿场里的矿石，自己铸币厂里铸制的

钱币。我且让你自己去想，哪一场讲演能给班上同学更强烈的冲击？

(2) 在自己的背景中找题目

有一回，人家请我们的教师，在小纸条上写下他们认为初学演说者所遭逢的最大问题。经过计数之后发现，“教导初学者就适切的题目演说”，是我这门课上课初期最常碰到的问题。

什么才是适切的题目？假使你曾与它共生活，经由经验和省思使它成为你的，你便可以确定这个题目适合你。怎样去找寻题目呢？深入自己的记忆里，从自己的背景中去搜寻生命里那些有意义并给你鲜明印象的事情。数年前，我们根据能够吸引听众注意的题目做了一番调查，发现最为听众欣赏的题目，都与某些相当特定的个人背景有关：

① 早年与成长的历程——与家庭、童年回忆、学校生活有关的题目，一定会获得注意。因为，别人在成长的环境里如何面对并克服阻碍的经过，最能引起我们的兴趣。

不论何时，只要可能，就把自己早年的实例穿插在讲演中。一些脍炙人口的戏剧、电影和故事，常关乎人们早年遭逢的挑战，足见这方面的题材颇具价值，可用于讲演。但是，怎能确定别人会对自己小时所发生的事情感到兴趣呢？有个法子测验：多年之后，如果某件事情依旧鲜明地印在脑海中，呼之欲出，那几乎便可保证会令听众感到兴趣了。

② 早年欲求出人头地的奋斗——这是洋溢着人情味的经历。例如，重叙自己早期为求发迹所做的努力，也能吸引听众的注意。你是如何从事某种特别的工作或行业的？是什么

样错综盘结的各种情况造就了你的事业？告诉我们，在这竞争激烈的世界中，为了创建事业，你会遭遇的挫折、你的希望以及你的成功。活生生地描绘一个人的生活——如果说得谦诚的话——多半是最保险的题材。

③嗜好及娱乐——这方面的题目依各人所好而定，因此，也是能引发注意的题材。说一件纯因自己喜欢才去做的事，是不可能出差错的。你对某一特别的嗜好发乎内心的热诚，能使你把这个题目清楚地交代给听众。

④特殊的知识领域——多年在相同的领域里工作，已使你成为这行的专家。假使依多年的经验或研究来讨论有关自己工作或职业方面的事情，也可保证获得听众的注意与尊敬。

⑤不寻常的经历——曾见过大人物吗？曾在战争的炮火下吗？一生中可曾经历过精神颓丧的危机？这些经验都可以成为最佳的演说资料。

⑥信仰与信念——或许你曾经花费许多时间和努力，去思考对今日世界所面临的重大情势自己所应持的态度。倘使你曾花上许多时间，倾力研究一些重大问题，自然很有理由可以谈论它们。只是这样做时，一定要举例说明自己的信念。听众可不爱听陈腔泛论满篇的讲演。千万不可以为随意读些报章杂志，便足以准备谈论这些题目。对某项题材，如果自己所知不比听众多多少，则避免为妙。可是，反过来说，如果曾投注多年的时间研究某项题材，那毫无疑问，这是命定该你说的题目，绝对要用它。

上一章中已经指出，准备讲演并不只包括写些机械化的

字在纸上，或者背诵一连串的字句。它也不是从匆促读过的报章杂志里抽取第二手的意见。它是在自己的脑海及心灵里深掘，并将生命贮藏在那儿的重要信念提取出来。不必怀疑材料是否在那里，它当然在那里，积存丰富，等你去发掘。莫以这样的题材太个人、太轻微，听众不会喜欢听而不屑一顾。其实，这样的讲演极能使我快乐，使我感动，比我听过的许多职业演说家的演说更让我快乐，也更让我感动。

惟有谈说自己熟悉的事情，才能热衷于自己的题材，而快速、轻易地学会当众说话。以下便是第二项法则：

二 确实对自己的题材有热诚

并非所有你我有资格谈的题目都一定会激起我们的兴趣。譬如说，我是“自己动手”的服膺者，我确实够格谈洗盘子。可是不知怎么，我就是对这个题目热衷不起来，而且，事实上，我根本想都不愿去想它。但是，我却听过家庭主妇们——也就是家庭主管们——把这个题目说得棒极了。她们心里或者对永远洗不完的盘子有股怒火，或者发现了新方法可以处理这恼人的工作。不管怎样，她们对这个题材来劲极了。因是之故，她们可以就洗盘子的题目说得头头是道。

这儿有个问题，即你以为合适的题目，是否适合当众讨论：假设有人站起来直言反对你的观点，你是否会信心十足、热烈激昂地为自己辩护？如果你会，你的题目就对了。

一九二六年，我曾至瑞士的日内瓦参观国际联盟第七次大会的开会情形，事后曾作笔记。最近，我无意间又看到这些笔记。以下是其中一段：“在三、四个死气沉沉的演说者

读过自己的手稿之后，加拿大的乔治·佛斯特爵士上台发言。我注意到他并未携带任何纸张或字条，不禁大为欣赏。他几乎常常做手势。他心无杂念，全心放在所要说的事情上。有些东西他非常想要让听众了解。他热切地想要将自己心中所珍视的某些信念传达给听众，这种情形澄明可见，一如窗外的日内瓦湖。我在教学上一直倡议的那些法则，在那席讲演里完美地展示无遗。”

我常会想起乔治爵士的讲演，他真诚，他热心。惟有对所选的题目是真心所感、真心所想时，这种诚意才会完全显露。福胜·J·辛主教，是美国最具震撼力的演说家。他从早年生活中学到了这一课。

他在《此生不虚》一书里写道，“我被选出，参加学院里的辩论队。在圣母玛丽亚辩论的前一晚，我们的辩论教授把我喊到办公室里去责骂。

“‘你真是饭桶！本院有史以来还没有一个演说者比你更差劲！’

“‘那，’我说，想替自己辩解，‘我既是这样饭桶，干嘛还挑我参加辩论队？’

“‘因为，’他答道，‘你会思想，而不是你会讲。到那个角落里去，从讲辞中抽出一段把它讲出来。’我把一段话反反复复地说了一个钟头，最后，他说：‘看出其中的错误了吧？’‘没有。’于是再来一个半钟头，两个钟头，两个半钟头了。最后，我筋疲力竭。他说，‘还看不出错在哪里吗？’

“由于天生反应快，过了这两个半钟头，我懂了。我说，‘看出来，我没有诚意。我根本心不在焉，我说得不象真

情真意。”

就这样，辛主教学得了永志不忘的一课：把自己融入讲演中。因此，他开始使自己对自己的题材热心起来。直到这时，博学的教授才说：“现在你可以讲了！”

如果我们班上有学员说，“我对什么事都提不起劲来，我过的是平凡单调的生活，”我们受过训练的老师便会问他，闲暇时他都做些什么？有人去看电影，有人去打保龄球，有人则种植玫瑰花。有一位告诉老师说，他收集有关火柴的书籍。当老师继续问他关于他的不寻常的嗜好时，他渐渐开始有精神起来了。不久，他便比手划脚地描述起自己储存、收藏的小房间来。他告诉老师，他几乎收藏有世界各国的火柴书籍。等他对自己最喜爱的话题兴奋起来后，老师打断他：

“为什么不对我们说说这个题目呢？我觉得挺有意思的。”

他说，从来没想到还会有人感到兴趣！这个人穷，多年的精力追求一项嗜好，几乎已成了一种狂热，而他却否定它的价值，认为不值一谈。老师恳切地告诉他，测试一项题材的趣味价值，唯一的方法，是问自己对它多感兴趣。于是，他以收藏家的姿态热烈地大谈了一个晚上。后来我听说，他前往各种午餐俱乐部，去讲演有关收集火柴书籍的情形，并因此获得地方人士的推崇。

欲想迅速而轻易地学会当众说话，上例正可直达第三条法则：

三 激起听众对自己的讲演产生共鸣

凡是讲演情况皆由三种因素构成：讲演者、讲辞或内容以及听众。本章前两条法则，都是讨论讲演人和讲辞间的相

互关系，直至目前为止，还没有产生演说情况。惟有讲演者使自己的讲演与活生生的听众发生关联之后，讲演的情况才真正形成。讲演也许准备周详，也许关乎讲演者所热衷的话题，然而要真正的完全成功，却还有另一个因素要考虑：他必须使听者觉得，他所要说的对他们很重要；他不只是要对自己的话题热烈，还得把这种热烈传给听者。历史上著名的雄辩家，都具有这样的老王卖瓜术，或者是传播福音术。随你爱怎么叫怎么叫，绝对错不了。高明的讲演者热切地希望听众感觉到他所感觉的，同意他的观点，去做他以为他们该做的事，分享他的快乐，分担他的忧苦。他以听众为中心，而不是以自我为中心；他明白自己讲演的成败不是由他来决定——它要由听众的脑袋和心灵去决定。

在推行节俭运动期间，我为美国银行学会纽约分会训练了一批人，其中有一人特别无法和听众沟通。为了帮助他，第一步，是使他的脑子和心思对自己的题目燃起热火。我告诉他，自己到一边去把题目再三想过，务使自己生出热诚来。我要他牢记，纽约的“遗嘱认证法庭纪录”显示，百分之八十五的人过世时，身后都未留下分文，只有百分之三点三的人留下一万元或更多的钱财；他要时常想着，他不是求人施恩，或是求人做经济无法负担的事；他要这般对自己说：“我是替这些人准备，使他们老年得以衣食无缺，舒适无虑，并留给妻、孥安全的保障。”我要他记住，他是出去从事一项了不起的社会服务。简言之，他必须做一名肃清时弊的奋战者。

他思前想后，把这些事实考虑以后，终于使它们在脑海里

燃烧起来。他唤起了自己的兴趣，激发了自己的热心，并开始觉得，自己的确是身负重大使命。于是，他外出讲演时，那满载信念的词句便发出一股回响，他将节俭的利益倾售给听众，因为他切望着要帮助人。他不再只是个配备着事实的讲演者，他成了一名传教士，努力想要使人们改奉有价值的信仰。

在我的教学生涯里，曾一度甚为依赖教科书中有关当众说话的信条。我只是反映出老师们经年累月所灌输的一些坏习惯，而他们实在并未能自虚矫浮夸的讲演术中突破。

我永远忘不了自己所上的第一堂演说课。老师教我将两臂轻垂于身体两侧，手掌朝后，手指曲起一半，大拇指则轻触大腿。他又训练我，把手臂举起，画出优美的弧线，好让手腕优雅地转动，接着再将食指张开，然后是中指，最后是小指。当这整套合乎美学的、装饰性的动作完成之后，手臂得要回溯方才的弧线，再度停放于双腿的两侧。这全部的表演显得了无生气而且装模作样，既不合理，亦无真诚。

我的老师并未教我将个性融入讲演之中，也未尝试让我象个正常的活人一样，生气蓬勃地与听众谈说天南地北。

请将这种机械化的演说训练方式，与我在本章里讨论的三项主要原则互相对比一下。这三项原则，是我的有效说话训练全套方法的根基。你将在本书中一再同它们碰面。在第二部中，将把这些法则逐条详细解释。

第二部 讲演、讲演者及听众

1 如何准备讲演

只要遵循正确的方法，做周全的准备，任何人都能成为出色的演说家。反之，不论年纪及经验多么老到，若没有适当的准备，仍会在演讲中出窘。

准备演讲，是否就是写下或记住一些漂亮的辞句，然后把这些辞句拼凑在一块儿呢？不是的。是不是把一些偶然出现、但对你个人没有真正意义的念头集合在一起？绝对不是的。所谓的“准备”，就是把“你的”思想，“你的”念头，“你的”想法，“你的”原动力集合在一起。而且你真的拥有这种思想、这种原动力。在你清醒的日子里，你每天都不会缺少它们，它们甚至成群结队出现在你的梦中。你的整个生命中充满感觉与经验。这些东西深深藏在你脑海深处，其

厚度就如同海滩上的圆石子。准备就是思考、沉思、回忆及选择最吸引你注意力的事物，然后修饰它们，将它们整理出一个形态，是你自己思想的精工制造品。这听起来不象是很困难的一个计划吧，不是吗？确实并不困难。对某一特定目标，只要稍予专心、注意及思考即可。

这里有几个方法可以推展出讲演的资料，保证一定吸引听众。倘若你遵循这些步骤去准备演讲，你便很上道，可以获得听众热切的注意了。

一 要具体化

多年以前，一位哲学博士和一个年轻时曾在英国海军呆过的、豪爽而粗鲁的家伙，一同进了我们纽约的一个训练班。这位温文儒雅的学者是位大学教授；而他那位曾经遨游七海的同学却只是街旁的一名流动小摊贩。但很奇怪的是，在这个演讲研习班的研究过程中，那位流动摊贩的演讲，却远比这位大学教授更能吸引人。为什么？这位大学教授以漂亮的辞汇发表演讲，台风温文儒雅，讲话有条理且清清楚楚；但他的谈话缺少了一项基本要素：具体化。他的谈话太不明确，太过空泛了。那位流动摊贩，却正好相反。他开口之后，就立即触及问题的核心。他的演讲内容很明确，而且很具体、实在。这种特点，加上他充沛的男子汉活力，以及新鲜的辞句，使得他的演讲十分吸引人。

我之所以举这个例子，不是因为它明显地表现了大学教授或流动摊贩的典型，而是因为它具体说明了，只有说话拥有具体而且明确的习惯的人——不管他的正式教育程度如何——才能具备吸引别人兴趣的能力。

这项原则太重要了，因此我们将使用几个例子，把它深深地刻印在你的脑海中。我们希望你永远记着它，绝不可把它忘了。

例如，我们可说马丁·路德小时候“既倔强又顽皮”；但如果我们说马丁·路德承认，他的老师经常打他手心，而且有时候“在一个上午里要打上十五次之多”，这样是不是更有趣，更好？

“既倔强又顽皮”这样的字眼很难吸引人们的注意力。如果说打了多少下，听起来岂不是具体得多？

古老的传记写作方法，常常要提及许多意思不明确的概括性的辞句，亚里斯多德称之为“懦弱思想的避难所”，真是一针见血，正确之至。新的写作方法则举出明确的事实，语意自然清晰、明白。老式的传记作者说，约翰·杜伊有“穷苦但诚实的父母”。新的传记写法则说，约翰·杜伊的父亲买不起鞋套，因此，下雪时他必须用麻布袋把鞋子包起来，保持他两脚的干燥与暖和；但是，尽管他如此贫穷，他从未在牛奶中加水，也不曾把生病的马当作健康的马来出售。这种说法已经显示他的父母“穷苦但诚实”，不是吗？这岂不是比说“穷苦但诚实”来得有趣吗？

既然这种方法对现代传记作家有帮助，对于现代演说家也必然同样有效。

二 限制题材

题目一旦选好，第一步要定出自己要演说的范围，并谨守于此范围内。可不要想去涵盖一望无际的地域。有个青年想要讲两分钟，而题目却是《公元前五〇〇年的雅典至朝鲜

战争》。这真是全然的徒劳无益！他才讲完雅典城的建造，就该他坐下了；他想在一场谈话中包含太多的东西，却又成为另一个枉死鬼。我晓得这是个极端的例子；我曾听过许多讲演，都因规范不明确，结果因同样的原因——涵盖太多的论点，而无法掌握听众的注意。怎么会呢？因为人的思想不可能一直去注意一连串单调的事实。假使你的讲演听起来象是世界年鉴，你便无法掌握听众的注意力很久。选个简单的题目，象是《黄石公园之旅》甚么的。多数讲演者都会十分热烈，不肯遗漏半点东西，对于园中每个景色都想说上一些，听众于是便被挟着，以头晕目眩的速度，由这一点奔至另一点。末了，存留在脑海之中的，只剩些模糊的瀑布、山岭和喷泉。若是讲演者把自己限定在公园的某一方面，例如野生动物或是热泉，这场演讲该会是怎样的令人难以忘怀啊！这样，便可以有时间推展出如描似绘的生动细节，使得黄石公园以生鲜的颜色与无穷的变化活现于眼前。

这个道理用于任何题目都准，不管它讲的是销售术、烤蛋糕、减免税赋或者是飞弹，都一样。开始之先，必得先加以限制和选择，把题目缩小至某一范围内，以便适合自己使用的时间。

在短短的不超过五分钟的讲演里，只能期望说明一、两点而已。长些的，可以达到三十分钟的讲演中，演说者若是想包含四或五个以上的主要概念，也是很少能够成功的。

三 发展预备力

做浮光掠影、只及表面的演说，要比深挖力掘事实容易太多了。只是，若选择容易的路，听众便仅能获得很少的印

象，甚或全无印象。题目缩小之后，下一步是问自己一些问题，加深自己的了解，使自己准备充分，而能以权威的口吻来讲述自己选择的题目：“我为何相信这个？在现实生活中，我何时见过这一点并证实无误？我真想要证明的是什
么？它到底是怎样发生的？”

象这一类的题目所需要的回答，可以提供你预备力。这种力量能使人们正襟坐起，分外留意。据说，植物界的怪杰路德·柏班克培养一百万种植物品种，只为寻找一或两种最高级的品种。讲演亦应做如是观。围着主题汇集一百样思想，然后舍去其中的九十样。

“我总是搜集十倍于我所要使用的材料，有时甚至达于百倍，”约翰·甘德不久前这样说。他是畅销书《内在》的作者。他说的是准备写书或讲演的方法。

有一回，他的行动尤其印证了他的话。一九五六年，他着手写一连串有关精神病院的文章。他前往各地的医院，与院长、护理者和病患者分别谈话。我有一位朋友同他一起，在他的研究工作上给予他一点小小的协助。他告诉我说，他们上上下下楼梯，沿着走道，从这栋建筑至那栋建筑，日复一日，走了数不清的路。而甘德先生也记满了许多笔记本。在他的办公室里，则堆满了政府与各州的报告、私立医院的报告、委员会成叠的统计资料。

“最后，”我朋友告诉我，“他写了四篇短文，简单而又有趣，是很好的讲演题材。行成文章的纸张，也许只重几盎司。可是，记得密密麻麻的笔记本及其他别的东西——他用来做为这几盎司产品依据的，却一定重有二十磅。”

甘德先生知道自己挖掘的，是价值连城的矿石。他知道不能忽视任何一部分。他是干这行的老手。他把心思全放在上面，然后把金块筛出。

我有位外科医师朋友说得好：“我可以在十分钟内教会你如何取出盲肠，然而，要教你在出了差错时怎样应付，却得花我四年的时间。”讲演亦复如此：总是准备周密，以应急变。比方说，由于前一名讲演者的论调，你不得不改变自己讲演的重心，或是在讲后的讨论时间里，要回答听众关切的问题。

你若能尽快选好题目，也能获得预备力。千万别三拖四拖，直至要讲的前一、两天。如果早早把题目决定好，你的下意识便能为你发挥大用，这有莫大的好处。在每天工作完成后的零星时间里，你便可以深入探究自己的题材，把要传达给听众的思想精练、修琢。在驾车返家、等候公车或乘地下火车时，常会胡思乱想，你不妨亦将这些时间用来思索自己的讲演题材。灵光一闪的顿悟，多来自这段孕育期间。你老早便把题目决定好，脑子便能在下意识里将它千锤百炼。

诺曼·陶玛斯是位顶尖的演说家，面对相当反对他的政治观点的听众，也能驾驭他们的注意力，赢得他们的敬佩。他这样说：“假若一篇演说真是十分重要，讲演者便应与其主题或内涵作息与共，在脑海中反复加以思索。他会惊讶地发现，自己走在街上，读着报纸，准备就寝或早晨醒来时，会有多少有用的例证或表达自己讲演的方式自然而然地向他涌来。平庸的讲演，经常只是平庸的思考；无可避免的正常反射现象，是对题目认识不完全的结果。”

当陷身于这种过程时，你会感受到强烈的诱惑力，总想把自己的讲演依序写出。可切莫这样做，因为一旦你定下了一个型，就很可能对它满意起来。这样，你可能会停止再对它做更具建设性的思考。另外，还会有尝试记诵稿辞的危险。马克·吐温对这样的背记讲稿曾如此说：“笔写的东西非为讲演之用；它们的形式是文学的；它们生硬，无弹性，无法使自己藉由唇舌而作愉快、有效的传达。假如讲演的目的只在欢娱听众，不在说教，便须将它们变得柔软、分断、口语起来，并将其改变成通常未经事前思考的说话方式；否则，它们会烦死一屋子的人，而不是欢娱他们。”

查尔斯·F·吉特林的发明天才，造成了通用汽车公司的成长。他是美国最知名、最诚恳的演说家之一。当被问及曾否将讲演的部分或全部写出时，他答道：“我相信，我所要讲的话实在太过于重要，不能在纸上写下。我宁可将自己一身的每分每毫都写在听众的脑海里，记在他们的情感中。区区一纸讲稿，在我和我要用以感动听众的东西之间，并无容身之地。”

四 使讲演富含例证

在《畅达的写作艺术》一书里，鲁多夫·弗烈区在某一章的开头这样写：“只有故事才能真正畅达可读。”他接着利用《时代杂志》与《读者文摘》，来说明如何使用这条法则。他说，在这两份雄踞销行首位的杂志里，几乎篇文章都是以纯粹的叙述文来写的，或者是慷慨地缀满了趣闻轶事。无可否认的，故事在当众说话中，具有驾驭听众注意的力量，恰似为杂志写作中一般。

诺曼·文生·皮尔的讲道，曾在收音机和电视机中为千千万万的人们所收听。他说，在讲演中，他最喜爱举出实例，作为支持自己论点的材料和方式。一次，他告诉《演说季刊》的一位采访人说：“真实的例子，是我所知道的最佳的方法。它可以使一个意念清楚、有趣，且具有说服力。通常，我总是使用好几个例证来支持每一个主要的论点。”

阅读我的书籍的读者，很快便会察觉我在使用趣事以推演我意念中的要点。《人性的弱点》一书里的规条，列出来只有一页半，其余的两百多页里都写满了故事和例证，用以指出别人如何有效地利用这些法则。

我们如何能够获得使用实例的技巧呢？有五种方法：要人性化、个人化、翔实化、戏剧化和视觉化。

(1) 使讲演充满人性

如果你老是谈事情或观念问题，很可能令对方感到厌烦；但当你谈的是人的问题时，绝对可以吸引人们的注意力。明天，在全美国各地，隔着后院的篱笆，在茶几及餐桌上，将有几百万次交谈进行着——大部分交谈的主要内容将是什么呢？人。他说，某某太太做了这件事。我看到她干了什么事。他发了一笔“横财”，等等。

我曾在美国及加拿大各地向许多学童聚会发表演说；我很快地从经验中学到：要想引起他们的兴趣，必须说些跟人有关系的故事。每当我谈到较为广泛及抽象的观念时，孩子们就坐立不安了，强尼显得不耐烦，在座位上挪动着身子；汤米对旁边的同伴扮鬼脸；比利把某件东西丢向另一排座位。

某次，我要巴黎的一群美国商人就“成功之道”做讲

演。他们大多数人都只列举一大串抽象的特质，并说经讲道地大谈勤奋工作、坚持不懈及远大抱负的价值。

因此，我便中止上课，说了象以下的这番话：“我们都不想听人说教，没有谁会喜欢这样。请记住，一定要让我们感到愉快和有趣，不然，你说什么我们都不会注意。同时也请记住，世上最有趣的事情之一，莫过于精炼雅致、妙语生辉的名人轶事。所以，请告诉我们你所认识的两个人的故事，告诉我们为何其中一人会成功，而另一人则失败。我们会很高兴去听。同时请记住，我们或者还能因为此例而获益匪浅。”

这班里有名学员，老是觉得，要提起自己的兴趣或激起听众的兴趣难乎其难。可是这一晚，他却抓住了“人性故事”的建议，向我们说了大学里两个同窗的故事。其中之一，极为谨慎，分别在城里不同的店里买衬衫，并绘制图表，显示哪一件最经得起洗熨，穿得最久，且每块钱的投资能获得最大的利用。他的心思总在铜铤上计较。等他毕业后——那是所工学院——他自视甚高，不愿自基层开始逐步往上爬升，象旁的毕业生那样。因此，第三年的同学聚会来临时，他仍旧在画他的衬衫洗熨表，仍然在等待特别的好差事到这里来。结果，它压根儿就是不来。自那时至今，已过了四分之一世纪，而此人一生怨恨、不满，犹兀自担任着小职位。

这个讲演者，然后又把这段失败拿来和另一个同窗的故事相比照：这个同学已经超越了自己当初所有的期盼。这位朋友极易与人相处，人人都喜欢他。虽然他日后雄心万丈，志于成就大事业，却由绘图员开始做起。不过，他总在瞻望

机会。当时纽约世界博览会正在计划阶段，他晓得那儿会需要工程人才，所以便辞去费城的职务，搬往纽约。在那里，他与人合伙，即刻便搞起了承包工程的业务。他们承揽了很多电话公司的工作，而此人也终因此以高薪为“博览会”所延聘。

我这儿所记，仅只是该讲演者所说的大要而已。他叙说许多逗人而充满人情味的细节，使得他的讲演妙趣横生。他继续说着，说着——这个人平常找不着资料做三分钟讲演的——等他停口时，却吃惊地发现，这回足足讲了十分钟。由于讲得太精彩了，人人似乎都觉得太短了，意犹未尽。这是他首次真正的胜利。

人人都可因这件事而有所领悟。平淡的讲演若能富含人情趣味的故事，必然更能引人入胜。讲演者应只讲述少数重点，然后以具体的事例做为引证。这样建构讲演的方法，一定会吸引听众的注意。

如果可能的话，这些故事应该谈及奋斗，以及经过奋斗而获得胜利的过程。我们全都对奋斗及战斗拥有十分浓厚的兴趣。有句老话说“世人皆爱情人”。不是的。世人皆爱打架。人们最喜欢看两位男人为追求一位女性而大打出手。如果你想证明此一事实，不妨去阅读任何一篇小说、杂志上的短篇故事，或是去看任何一场电影。当所有的障碍都被克服，那位男主角最后终于把所谓的女主角抢到手中时，观众们立即开始伸手去取他们的帽子和外衣。五分钟后，清扫的妇女就要一面打扫戏院，一面喋喋不休了。

所有杂志上的小说，几乎都是以这种方式为基础。所有

的作者，都在尽一切可能使读者喜欢故事中的男主角或女主角，使她或他去热烈追求某些事物，使那些事物显得似乎无法获得，然后再描述男主角或女主角如何奋斗而终于得到了他们所需要的。

一个人如何在恶劣的情况下、在某种事业或行业上艰苦奋斗，最后终于获胜。这类故事，一向最能激动人心，一向最能吸引人们的兴趣。有一次，一位杂志编辑对我说，任何人的真实及内幕性的生活都是很有趣的。如果某个人经历了挣扎与奋斗——谁不曾有过这种经验呢——只要把他的故事正确地说出来，必然会引起人们的兴趣。这是没有任何疑问的。

当然，这种人情趣味材料的最丰富的泉源，正是自己的生活背景。不要因为觉得不该谈论自己，便躊躇着不敢述说自己的经验。只有在一个人满怀敌意、狂妄自大地谈说自己时，听众才会起反感。要不然，听众对讲演者所叙的亲身故事是兴趣极大的。亲身经验是掌握注意力最稳当、可靠的方法，千万不可忽视。

(2) 说名道姓，以使讲演个人化

说故事，中间牵涉到别人时，无论如何，应以使用他们的姓名为佳；或者，若想保护他们的身分，可以杜撰假名。即使你使用象“史密斯先生”或“乔·柏朗”等不具个人特性的名字，也较使用“这个人”或“一个人”更能描绘生动。姓氏人名具有认证和显现个体的功效，正如鲁多夫·弗烈区所指出的：“没有什么能比名字更能增添故事的真实性了；掩名隐姓，最虚假不过。且试想，故事里的主角没名没

姓，会成什么样子。”

如果你的讲演中出现许多名字与个人的代称，你便可以确定它是具有高度的可听性了，因为在你的讲演中，已有了人情趣味这种无价的要素哩。

(3) 要明确——使演说充满细节

关于这点，你也许会说：“这样当然好啦。但是我又怎能确知是否在讲演里放进了足够的细节？”有个方法可以测试。利用新闻记者写一桩新闻故事时所遵循的“五何公式”，何时？何地？何人？何事？何故？假如你也依照这个公式来做，你的举例便会生意盎然，多彩多姿。我且举出自己一件趣事来加以说明。这则趣事曾刊在《读者文摘》上：

离开大学以后，我花了两年的时间在南达柯塔州到处跑，做铁甲公司的销售员。我四处走动，都靠搭乘运货卡车。一天，我必须在莱德菲尔耽搁两小时，才能搭上一班南行的火车。由于莱德菲尔不在我负责的区域之内，因此无法利用这段时间进行推销的工作。再过不到一年，我就要上纽约的“美国戏剧艺术学院”去念书了，所以我决定利用这段空闲来练习说话。我漫无目的地走过车场，开始演练莎士比亚《马克白》里的一幕。我一边猛地举出双臂，一边十分戏剧性地高呼：“我眼前所见是把匕首吗，它的把手正朝着我？来吧，让我握着你；我抓你不着，而我依然看见你！”

我正沉浸于该幕当中，四名警察突然朝我扑来，问我为何要恐吓妇女。我的吃惊非同小可，就算他们指控我抢劫火车，我都不会这么惊异。他们告诉我，有个家庭主妇，在一百码开外由自己厨房窗帘后面一直窥视着我。她从未见过这

般行径，便打电话给警方，而他们到达时，恰好听到我在鬼吼鬼叫关于匕首的事。

我告诉他们，我是在“演练莎士比亚，”但是，直到我出示了铁甲公司的订货簿以后，他们才放我离开。

请注意一下，这则趣闻如何回答了以上五何公式里的各个问题。

自然，细枝末节过多比没有细节要糟。人人都曾有让冗长、肤浅而不切题的细节搞得烦厌不堪的经验。注意看看，我在叙述自己在南达柯塔州某镇几乎被捕的事件里，对于五何问题里的每一个，都有简短扼要的回答。假使讲演中乱糟糟的，全是鸡毛蒜皮的琐碎事件，听众必然会拒绝全神贯注，抹煞你许多的言论。抹煞一个人的讲演最严重的，莫过于听众的不专注了。

(4) 利用对话，使讲演戏剧化

假设，你要举例说明自己如何利用人际关系的原则成功地平息了一位顾客的愤怒，可能会这样开端：

“前几天，有个人走进我的办公室。他怒不可遏，因为前一周我们送到他家里去的器具操作不灵。我对他说，我们将竭尽所能弥补这种情况。一会儿之后，他便平静下来了，对我们全心全意要把这件事情做好显得很满意。”这则小事件有个优点——它十分详细——可是它缺少姓名、特殊的详情，以及最紧要的能使这件事活生生呈现眼前的真实对话。这儿再给它添油加醋一番。

“上星期二，我办公室的门砰然一声打开了。我抬起头来，正看见查尔斯·柏烈克珊的满脸怒容。他是我们的一位

常客。我没来得及请他坐下，他劈头就说：“艾德，这是你最后的一件事了，你即刻派辆卡车来，把那台洗衣机给我从地下室里运走。”

“我问他怎么回事，他气急当中，几乎无法回答。

“‘它根本不管用，’他大吼，‘衣服全纠缠在一起，我老婆讨厌死它、烦死它了。’

“我请他坐下，解释清楚些。

“‘我才没时间坐下，我上班已经迟到了！我想我以后无论如何也不上这儿来买家庭用具了。你相信我，我再不干了。’说到这儿，他伸出手来，又是打桌子，又是敲我太太的照片。

“‘听我说，查理，’我说，‘你坐下来把情形都告诉我，我答应替你做一切你要我做的事，好吧？’听了这话，他才坐下，我们总算平平静静地把事情谈了个清楚。”

并不是次次都可能把对话加进讲演里去的。不过，你应该可以看得出，上面摘录中单引号里的对话，对听者很起戏剧性的作用。若果讲演者还有些模仿技巧，能将原来的声调语气说进字句里去，对话就更见效果了。而且，对话是日常生活中的会话，会使讲演更为真实可信。它使你听着象个有真情感的人。隔着桌子在说话，而不是个老学究在学富五车的学会会员面前宣读论文，或是个大讲演家往麦克风里穷吼。

（5）展示讲演的内容，使其视觉化

心理学家告诉我们，百分之八十五以上的知识，是经由视觉印象为我们所吸收的。这无疑说明了，电视之所以为广告与娱乐媒介，以及其所以收效宏大的原因。当众说话亦

然，是一种听觉艺术，也是一种视觉艺术。

以细节来丰富讲演，最佳的方法之一，是在其中加入视觉的展示。也许，你花费数小时只为了告诉我如何挥动高尔夫球杆，而我却可能感到厌烦。可是，你若站起来表演把球击下球道时该怎么做，那我就会全神贯注倾听了。同样地，你若以手臂和肩膀来描绘飞机飘移不稳的情况，我定然会更关切你轻扣鬼门关的结果。

我记得一个工业界人士组成的班级里有一场讲演，它所展现的视觉细节真是难得的杰作。讲演者是在对视察员和效率专家开无伤大雅的玩笑。他模仿这些先生们在检视损坏的机器时所做的手势与身体上的滑稽动作，比我在电视上所看过的一切都热闹生动多了。更值得一提的是，视觉的细节使人对那场讲演永难忘怀——至少我是再怎么也忘不了的，我相信，班上其他的学员一定也至今都还会谈论到它。

请听听下面这一段英国历史学家麦考莱对查理一世的谴责。请注意，麦考莱不仅使用了图画，也运用了平行的句子。强烈的对比，一向能吸引住我们的兴趣；强烈的对比，就是构成下面这一段文字的砖头与灰泥，

“我们指责他破坏了自己的加冕誓言；而却有人说他维持了婚姻誓言！我们指责他放弃他的子民，使他们遭受脾气暴躁的主教的无情打击；而却有人替他辩护说，他把他的小儿子抱在膝上亲吻！我们指责他在答应遵守《权利请愿书》之后，却又违犯了其中的条款；而我们却被告知，他习惯于在清晨六点祈祷！基于上述这些考虑，以及他的范大克式的服装，他那张英俊的脸孔和他那尖削的胡子，他的声誉应归

功于我们这一时代。”

五 利用具体、耳熟能详的字眼，造成鲜明的景象

获取并把握听众的注意，是讲演者的第一目标；在此过程当中，还有一项极为重要的技巧，能帮上大忙，然而，它却完全为人们所忽视了；一般的讲演者，似乎并未注意到它的存在，也恐怕从未感觉到它，想到过它。我所指的，就是使用能造成图画般鲜明景象的字眼的法子。听来让人轻松愉快的讲演者，是能塑造景象在你眼前浮现的人。使用朦胧、烦琐、无颜六色的字眼的人，只会让听众大打瞌睡。

景象！景象！景象！它们如你呼吸的空气一般，是免费的呀！把他们撒在讲演里，你就会更能欢娱别人，也更具影响力了。

举一个例子：假设你想说明，尼亚加拉大瀑布每天所浪费掉的潜在能量极为惊人。如果你只是这样说，然后又加一句说，如果这些能量能够予以应用，并以它的收益来购买生活必需品，那么将有很多人可以获得温饱。这样的叙述方法是否有趣呢？没有趣。我们在下面引述了爱德文·史洛森在《每日科学新闻公报》中对这件事的报道。他的这种写法岂不是高明得多吗？

“我们知道，美国境内有几百万穷人吃不饱，穿不暖。然而，在尼亚加拉瀑布这儿，却平均每小时浪费相当于二十五万条的面包。我们可以在脑海中想象，每小时有六十万枚新鲜的鸡蛋从悬崖上掉下去，在漩涡中制成一个大蛋卷。如果印花布不断从一架象尼亚加拉河那样宽达四千呎的织布机上织出来，那也就表示同样数量的布料被浪费掉了。如果把卡

耐基图书馆放在瀑布底下，大约在一或两小时内就能使整座图书馆装满各种好书。或者，我们也可以想象，一家大百货公司每天从伊利湖上游漂下来，把它的各种商品冲落到一百六十呎下的岩石上。这将是一种极为有趣而壮观的景象，将可象目前的尼亚加拉瀑布那样吸引人，而且不必再花钱维护。然而，某些人可能以浪费为理由来反对，就如同目前有人反对利用瀑布流水的能量一般。”

看看这里面有哪些象图画似的词句？它们在每一个句子中跳跃出来，然后奔跑开去，多得有如澳洲草原上的野兔：“二十五万条面包、六十万枚鲜蛋自悬崖上滚落下去、漩涡中的大蛋卷、花布从四千呎宽的织布机跑出来、卡耐基图书馆被放在喷泉下、书籍、一个漂浮的大图书馆被冲落，下面的岩石、瀑布。”

要想不理睬这样的一场演说或文章，几乎就象不要对电影院银幕上正在放映中的电影投以任何注意力那样困难。

赫伯特·史宾塞早已在他那篇著名的论文《风格哲学》中指出，优秀的文字能够唤起读者对鲜明图书的联想：

“我们并不作一般性的思考，而是作特殊性的思考。我们应该尽量避免写出象这样的句子：

“一个国家的民族性、风俗及娱乐，如果是残酷而且野蛮，那么，他们的刑罚必然也很严厉。

“我们应该把它改写成下面这样子：

“一个国家的老百姓如果喜爱战争、斗牛及欣赏奴隶公开格斗取乐，那么他们的刑罚将包括绞刑、烧烙及拷打。”

《圣经》及莎士比亚的著作中，充满可以创造出图画的字

句，多得有如果汁厂附近的蜜蜂。例如，一位平凡的作家会说，某件事是多余的，就象要把已经很完美的事情再加以改善。莎士比亚如何表示这种相同的想法呢？他写出了不朽的图画似的字句：“替精炼过的黄金镀金，替百合花上油彩，把香水洒在紫罗兰上。”

你可曾注意到，那些世代相传的谚语，几乎全都是具有视觉效果的字句？“一鸟在手，胜过两鸟在林。”“不雨则已，一雨倾盆。”“你可以把马牵到水边，但却不能逼它喝水。”在那些流传好几世纪而且广被使用的比喻里，也不难发现同样的图画效果：“如狐狸那般狡猾。”“僵死得象一枚门钉。”“象薄煎饼那般平板。”“硬得象石头。”

林肯一直以具有视觉效果的辞句来说话。当他对每天送到他白宫办公桌上的那些冗长、复杂的官式报告感到厌倦时，他提出了反对的意见。但是，他不会以那种平淡的辞句来表示反对，而是以一种几乎不可能被人遗忘的图画式字句说出。“当我派一个人出去买马时，”他说，“我并不希望这个人告诉我这匹马的尾巴有多少根毛。我只希望知道它的特点何在。”

把眼睛看向明确而特殊的事情上，描绘出心灵的图景，使它独立突出、显著而分明，如衬映着落日余晖的公鹿头角的长影。比方说，“狗”这个词，便或多或少地使人想起了这种动物的明确影像——也许是只短腿、长毛、大耳下垂的小猎犬；一只苏格兰更犬；一只圣伯纳犬，或是一只波密雷尼亚犬。不妨留意一下，演说者若是说出“牛犬”（注：一种短毛、方嘴、勇敢、顽强之犬）时，跳入你脑海里的意象

该会更明确多少？这个名词包含的就较少了。“一只只有斑纹的牛犬”是不是唤起了比方才更鲜明的形象？说“一匹黑色的雪特兰小马”是否比说“一匹马”逼真了许多？“一只白色、断了条腿的矮种公鸡”，难道不比光是“鸡”一个字给人更肯确而显明的图像吗？

小威廉·史创克在《风格之要素》一书中如此陈说：“那些研习写作艺术的人，如果有一点是一致的话，那就是这一点：认为唤起并掌握读者注意力，最稳靠的方法是要详细，要明确，要具体。最伟大的作家如荷马、但丁、莎士比亚，他们所以高明，多半由于他们处理特殊的情境，并叙写关乎紧要的细节。他们的辞句能唤起脑海里的景象。”写作这样，讲话也是这样。

多年以前，我曾请参加我的“有效说话”课程的某期学员和我从享一项试验：要他们说事实。我们订了一个规则，在每个句子里，说话的人都必需放入一个事实，或者一个专有名词、一个数字或一个日期。结果获得革命性的成功。班上的学员拿它当做游戏，彼此互抓所犯的概略化的毛病；不多久，他们便不再说那些只会飘浮在听众头上的晦暗语言了，他们说的是街上寻常人所用的明确、活泼的言语。

法国哲学家艾兰说：“抽象的风格总是差的，在你的句子里应该充满了石头、金属、椅子、桌子、动物、男人和女人。”

日常对话也是这个样子。实际上，本章中曾经说过的一切有关当众说话时使用细节的技巧，同样适用于一般的交谈。是细节使得会话焕发生气和光彩的。任何人只要想成为

更高妙的交谈者，都可遵循本章中的劝告而获益良多。销售员把细节应用在推销讲辞里，也会发现它特具的魔力。那些担任主管职务的人、家庭主妇及教师们，更会发现自己在下达命令和传布知识、消息的方式和效果上，因使用具体、实际的细节而大有改进。

以下，让我们来看看一篇得奖的演说。它遵循了我们上面提到的这些原则：

这篇演说，是几年前在房地产全国协会所发表的。这篇演说，在来自其他市的二十七篇演说的竞争下脱颖而出，得到首奖——就算在今天，也同样会得奖。这篇演说结构完美，充满事实，而且能够清晰、生动、有趣地叙述出来。这篇演说有精神，勇往直前，非常值得阅读及研究。

主席及各位朋友：

远在一百四十四年前，这个伟大的国家——美利坚合众国——在我居住的费城诞生了。因此，很自然的，一个有着这种历史纪录的城市，应该拥有那种强烈的美国精神，不仅使它成为这个国家中最伟大的工业中心，同时也是全世界最伟大及最漂亮的城市。

费城拥有将近两百万的人口，它的面积等于米尔瓦基和波士顿、或是巴黎与柏林面积之和。而在我们这个城市的一百三十平方哩的土地上，我们提供了将近八百亩的最佳土地充作美丽的公园、广场和林荫大道，使我们的市民有适当的休闲及娱乐场所，以及属于每一位正当美国人民的正常环境。

朋友们，费城不仅是一个伟大、干净及漂亮的城市，也是举世闻名的“世界大工厂”。而它之所以被称之为“世界

工厂”，是因为我们有四十万人受雇于九千二百家工厂企业，并在每一工作日每十分钟之内生产出价值十万美元的产品。据一位著名的统计学家表示，在美国国内，没有一个城市能生产和费城同样多的木制品、皮制品、针织品、纺织品、毡帽、五金制品、工具、电池、铁壳船以及其他许多物品。不管白天或夜晚，我们每两小时生产出一部火车机车头。这个国家内，一半以上的人口皆乘坐费城制造的电车。我们每分钟生产一千支雪茄。还有，在去年一年，我们的一百一十五家制袜工厂为我国的每一位男士、女士及小孩们制造了两双袜子。我们所生产的地毯，比英国和爱尔兰所生产的地毯之和还要多。事实上，我们的商业交易金额太庞大了。我们银行去年的总交易金额，竟然达到了三百七十亿美元，可以偿付美国第一次世界大战所发行的全部战时公债。

但是，朋友们，虽然我们对我们的伟大工业进展感到十分骄傲，虽然我们对身为这个国家最大的医学、艺术及教育中心深感荣耀，但令我们更感荣耀的是此一事实：费城的私人住宅数目，远超过世界上任何一个大都市。光是在费城，我们就拥有三十九万七千栋私人住宅。如果把这些住宅放在二十五呎宽的土地上，一栋紧靠着另一栋，排成单独的一排，可以一路从费城排到我们现在所在的堪萨斯市这个会议厅，然后继续排到丹佛市，全长一千八百八十一哩。

费城不是适合欧洲君主制度生存的肥沃土地。因为我们的家庭、我们的教育制度以及我们庞大的工业，都是由诞生在我们城市的真正美国精神所产生的，也是我们祖先所遗下的传统。费城是这个伟大国家的母城，也是美国自由的基

础。第一面美国国旗就是在这个城市里制成的；美国的第一届国会就是在这个城市里召开的；《独立宣言》就是在这个城市里签字的；就是在这个城市里，最受爱戴的美国国宝——自由钟——激励了我们数以万计的男女老少同胞。因此我们深信，我们有一项神圣任务：不是崇拜金牛，而是去散播美国精神，使自由的火种继续燃烧下去；因此，在上帝的恩准之下，华盛顿、林肯及罗斯福的政府将是对人类的启示。

· 让我们来分析这篇演讲稿。让我们看看它的结构，它如何发挥他的影响力。第一，它有开头，也有结尾。这是很难得的——比你所能想象的更为难得。它从某处出发。它象野雁般振翅直接飞往那地点。它不闲荡。它不浪费时间。

这篇讲稿有新鲜感，有个性。演讲者一开始就说出他的城市的一项特点，是其他演说者不可能用来诉说他们的城市的一项特点；他指出，他的城市是整个国家的出生地。

他说出他的城市是世界上最大、最漂亮的一个城市。但这种说法很普通，很老套；光是这样说，不会令人产生深刻的印象。这位演说者知道这一点；为了协助听众们具体了解费城的大小，他说：“费城的面积等于米尔瓦基和波士顿，或巴黎和柏林面积之和。”这种说法很具体、明确、有趣，而且令人感到惊讶。这种说法是成功的。它所发挥的效果远胜过一整页的统计数字。

接着，他宣称费城是“举世皆知的世界大工厂。”听起来有点吹牛，不是吗？更象是宣传。要是他立即谈论下一个问题，可能没有人会相信他了。但他并没有这样作。他列举了费城领先世界各地的产品：“木制品、皮制品、针织品、

纺织品、毡帽、五金、工具、电池、铁壳船。”

这样一来，就不象是在作宣传了，不是吗？

费城“不管白天或夜晚，每两小时生产一部火车；全国半数以上的人口皆乘坐由费城制造出来的电车。”

听到这儿，我们一定会这样想：“哦，我从来不知道有这一回事。也许我昨天进城时就是乘坐其中的一部电车。我明天可要注意看看，我们镇上的电车是从哪儿买来的。”

“每分钟生产一千支雪茄……为全国每位男女老少生产两双袜子。”

我们的印象更深刻了……“也许我最爱抽的雪茄是费城生产的……还有，我现在脚上穿的这双袜子……”

这位演说者下一步怎么作呢？又回到他最初所说的费城面积大小的问题，并把他当时忘记的一些事实告诉我们？不，不是的。他针对一个问题，谈完了这个问题，用不着又回头去谈它。对于这一点，我仍极为感激。如果一位演说者从一个问题跳到另一个问题，然后又回过头来谈一遍，就象一只蝙蝠在夜色中那般飞翔不定，还有什么比这种演说者更令人困惑及糊涂的？然而，有很多演说者却这么作，他们并没有依照一、二、三、四、五的次序来谈论问题，反而象一位橄榄球队长呼号讯号般地谈论各种问题，二十七，三十四，十九，二。不，他比这个更糟糕。他谈论问题的顺序是这样子的——二十七，三十四，二十七，十九，二，三十四，十九。

但是，这位演说者却按照预定的时间直接往前走，绝不闲逛，绝不回头，绝不转向，也不偏向左或偏向右，就象他

自己提到过的那些火车头。

但是，他现在却提出了他整篇演说稿中最弱的一点：他宣称，费城是“这个国家中最大的医学、艺术及教育中心。”他只是如此宣布而已；然后又急急谈起别的事来——只是短短的一句话，就想用来叙述事实，用来生动描述，并深植在人们的记忆中，这是办不到的。当然办不到。人类的头脑并不是录音带。他对这一个问题只用了这么短的时间，而且说得如此普通，如此语意不明，似乎连他自己也没有什么印象，对于听众的影响力几乎等于零。那么，他应该怎么作呢？他明白，他可以应用刚才用来解释费城是世界大工厂的同样技巧。但他也知道，在演讲比赛期间，有人拿着跑表在计算他花的时间。他只有五分钟，一秒钟也不多；因此，他必须忽略这一点，或是忽略其他几点。

“费城拥有比世界任何城市更多的私人住宅。”他如何加深人们对这句话的印象，并增加可信度呢？第一，他举出了数字：三十九万七千栋。第二，他使这个数目字具体化：

“如果把这些住宅放在二十五呎宽的土地上，一栋紧接着另一栋，排成单独的一排，可以一路从费城排到我们现在所在的堪萨斯市这个会议厅，然后继续排到丹佛市，全长一千八百八十一哩。”

可能他还未把他的句子说完，听众们就已经忘掉他所举出的数目字。但要忘掉他所描述的情景，那几乎是不可能的。

冷冰冰的资料事实是很重要的。但雄辩口才并不能从它们身上发挥出来。这位演说者企图制造一个高潮，感动听众

的心，挑动他们的感觉。所以，现在在提到家庭方面的问题时，他以情绪性的资料来处理。他赞扬费城是“美国自由的基石”。自由！这是一个神奇的词句，充满感情的一个词句。几百万人为它牺牲生命。这个句子本身就很好，但他使它变得更好上一千倍。因为他举出了历史事件与文件来支持他的说法，这对他的听众来说，是十分亲切而神圣的……

“第一面美国国旗就是在这个城市里制成的，美国的第一届国会就是在这个城市里召开的，〈独立宣言〉就是在这个城市里签字的……自由钟……一个神圣的任务……散播美国精神……使自由的火种继续燃烧下去……因此，在上帝的恩准之下，华盛顿、林肯及罗斯福的政府将是对全人类的启示。”

这真是一个高潮！

这篇演说稿的布局，有很多可取之处。但最值得敬佩的是，从其结构观点来看，如果这篇演说稿以一种缺乏精神及活力的平静态度来发表，那么它可能会失败，而且很容易沦为一无可取。但这位演说者发表的态度和写作这篇讲稿的态度一样，带有最为真诚的情感与热诚。难怪这篇演讲稿能够获得首奖，获颁“芝加哥杯”。

2 赋予讲演生命力

“生命力、活力、热情”，是讲演者首需具备的要件。听众的情绪完全受讲演者左右。

绝对不可破坏你的精力。旺盛的体力是很吸引人的。我在雇用演说班的演说者及指导老师时，首先注意他们是否拥有活力、活泼、热诚这些美德。人们总喜欢聚集在精力旺盛的演说者身旁，就如同野雁总喜欢聚集在秋天的麦田里。

就在第一次世界大战结束后，我在伦敦与罗威·陶玛斯共事。他当时正就阿拉伯阿的伦比和劳伦斯发表连串精彩绝伦的演说，听众连场暴满。某个星期天，我闲荡着进了海德公园，来到大理石拱门入口附近。这里，各种主义、人种、政治、宗教信仰的演说者皆可就其主张高谈阔论，而不受法律干预。我听一位天主教徒解释教皇无谬论，接着我又走到另一群人的外缘上，想听听一位社会主义者对卡尔·马克思有何高见。然后我漫步至第三个演说者那里，他正阐述为何一个男人应有四房妻妾才算正确、恰当！然后，我又走开去，并回首看那三群人。

信不信由你，鼓吹一夫多妻制的家伙，听众的人数最少，只寥寥可数的几个。而围绕着另外两个演说者的人群，

却与时俱增。我问自己，怎会这样？难道是题目有差异的关系？可是，我想不是。我观察着，发现这种现象的解答在三位讲演者本身。那位大谈有四个老婆是多好多好的家伙，自己却不象有兴趣讨四个太太；可是另外两个演说者，自几乎全然对立的观点来说理论道，却忘我地融入各自的讲题里。他们是拚着性命和灵魂在说解，他们舞动手臂做着激烈的手势，他们的声音高昂而充满信念，他们散放着热情与生气。

生命力，活力及热情——这三样，我一直认为是讲演者首需具备的要件。人们群集在生龙活虎的讲演者四周，就同野雁会围着秋天的麦田打转一样。

如何才能做这种虎虎生风的讲演，以维系听众的注意力于不辍呢？本章中，我将给你三个妙法，帮助你把热情和热诚加入讲演中。

一 选择自己热中的话题

我们前面曾一再强调，对自己的题目要有深切的感受，这一点极为重要。除非对自己所选择的题目怀着特别偏爱的感情，否则就甭期望听众会相信你那一套话。道理很明显，如果你对你选择的题目有实际接触与经验，对它充满热诚——象某种嗜好或消遣的追求等；或者你因对题目曾做深思或有着个人的关切（举例说，象是认为在自己社区里有设立较佳学府的必要），因而满心热烈，那么就不愁讲演时会不热心了。二十多年前，在纽约我的某个班次里有一场讲演，其热诚所造成的说服力鲜明地展现在我的眼前，至今无有出其右者。我听过很多令人心服的讲演，可是这一个——我称它是“蓝草对山胡桃木灰”的案例，却鹤立鸡群，成为真诚

战胜常识的绝例。

纽约一家极具知名度的售卖公司里，有个一流的销货员提出反常的论调，说他已经能够使“兰草”在无种籽、无草根的情形之下生长。根据他的故事，他将山胡桃木的灰烬撒在新犁过的土地里，然后一眨眼间兰草便出现了！他坚决相信山胡桃木灰、而且只有山胡桃木灰是兰草长出的原因。

评论他的讲演时，我温和地对他指出，他这种非凡的发现，如果是真的，将使他一夜之间成为巨富。因为兰草种籽每蒲式耳价值好几块钱。我还告诉他，这项发现会使他成为人类史上一位极杰出的科学家。我告知他，没有一个人——不论他是生或已死——曾经完成、或有能力完成他所声称已完成的奇迹；即还不曾有人自无生命的物质里培植出生命。

我神态安详地告诉他这些，因为我感到他的错误非常明显，非常荒谬，毋须特别反驳他。我说完之后，班上的学生都见出他论述里的谬误，独他自己不见，连一秒钟的领悟也没有。他对自己的立论非常地热烈，热得不可救药。他即刻起立告诉我，他没有错。他抗议说，他并未引据理论，只是陈述一己的经验而已。他是晓得自己说话的对象，他继续往下说，扩大了原先的论述，并提出更多的资料，举出更多的证据，他的声音透响着真诚与诚实。

我再度告诉他：他是正确、或几近正确、或距离真理不出一千哩的可能性渺远无极。马上他又站了起来，提议跟我打赌五块钱，让美国农业部来解决这件事。

你晓得发生了什么怪事吗？班上好几个学生都给赢到他

那边去了，许多人开始怀疑。我若是做个表决，我相信班上一半以上的生意人不会在我这边。我问他们，是什么动摇了他们原先的论点的？他们一个接一个，都说是讲演者的热诚和笃信使他们自己怀疑起常识的观点来。

这样，既然班上学员如此易于轻信，我只得写信给农业部。我告诉他们，问这么一个无稽的问题，真觉不好意思。果然，他们答复说，要使兰草或其他活的东西自山胡桃木灰里长出，是不可能的，他们并加上说，他们还从纽约收到另一封信，也是问这同样的问题。原来那位销售员对自己的主张太有把握了，因此落座后也即刻写了封信。

这件事给了我一个难忘的启示。讲演者若是热切强烈地相信某件事，并热切强烈地说讲它，便能获得人们对他的信仰的拥护，即使是他宣称自己能由尘土和灰烬当中培植出兰草也无妨。既然这样，我们胸中所归纳、整理出来的信念，若在常识和真理这边，更会有多大的驱迫力呢。

几乎所有的讲演者都会怀疑，自己选择的题目能否提起听众的兴趣。只有一个方法保证会教他们感兴趣：点燃自己对题目的狂热，就不怕无法掌握人们的兴趣了。

前不久，我才在巴尔的摩的一个班次里听到一个人警告听众，如果任由目前在奇沙比克湾捕石鱼的方法继续下去，这个品种便会绝迹，而且不出数年。他对自己的题目确实感受深刻，认为兹事体大。他对它是真诚热烈之至，他的内容及态度在在都显示出这一点。其实，在他起身讲话之初，我本不晓得奇沙比克湾里有什么石鱼这玩意儿。我猜想多数听众也和我一样孤陋寡闻，并且缺乏兴趣。可是，这个讲演

者尚未讲完，恐怕我们全体已经愿意联名向立法机关请求立法、保护石鱼了。

一次，有人问起前美国驻意大利大使理查·华须本·乔尔德，他何以能成一位意趣无穷的作家？成功的窍门何在？他答说：“我非常热爱生命，因而无法静下来不动。我只是觉得必须告诉人们这点而已。”遇上象这样的讲演者或作者，也由不得不为他所吸引了。

在伦敦，有次我去听人演讲。讲毕，我们这行人中一位E·F·班生先生——一个著名的英国小说家——评论说，这场讲演的最后一部分要比第一部分更为他所欣赏。我问他何以如此，他回答说：“讲演者本身似乎对最后一部分兴趣较大，而我一向都是依赖讲演人来为我提供热情和兴趣的。”

每个人都是如此。你一定要记住这一点。

这儿还有一例，可以说明慎选题目的重要性。

有位先生，我们姑且称他傅零先生吧，他参加我们在首都华盛顿开的课程。初上课时，有天晚上他的演说是描述美国的首都。他的事实，是从当地一家报社所发行的一本小册子里仓猝而肤浅地搜集来的，听起来就象这个样儿——枯索、不连贯、未经消化。虽然人在华盛顿住了许多年，他却没能举出一个亲身的经历说明为什么会喜欢华府。他只是一味诉涌着一连串枯燥无趣的事实。班上同学听着难过，他自己也讲得痛苦。

诮料，两星期后发生了一件事情，把傅零先生给害惨了；他有辆新车停放在街上，一个不知名的人开车撞上来，把它撞个稀烂，事后也不通名报姓，便逃逸无踪。这件事可

是火辣辣的亲身经验了。因此，当他说起这辆撞得稀烂的汽车时，他的讲演却辞真意切，源源泉涌，烈火沸腾，好似维苏威火山爆发。同样是这一班，两星期前，同学们还烦躁无聊，在椅子上扭动不安，现在却给了傅零先生温馨感人的掌声。

我曾一再指出，如果题目选的正确，不成功都不行。有一方面的题目是保证错不了的：谈自己的信念。你對自己周围生活的某方面一定有些强烈的信仰，因此你不必上天入地去寻觅这些题材。它们通常就在你的意识表面，因为你时常会想到它们。

不久以前，电视播出立法委员就死刑而进行的听证会。许多证人被召出席，对这个为人争论不休的问题提出正反两面的意见。其中之一是洛杉矶警署的一员。很明显地，他曾对这个问题思考再三。他有十一位警察同僚，都死在和罪犯打斗的枪战中。根据这项事实，他心中萌发了对于死刑的必要性强烈的信念。他说得情深意挚，打从心坎里相信自己的理由正确。历来雄辩的最大吸引力，尽皆出于一个人深切的信念和感觉。真诚建在信仰之上，而信仰则出于一心对自己所要说的事情的温馨情感，出于脑子对于要说什么的冷静思考。“此心自有道理，是为道理所不自知。”在众多的班次里，我常有机会可以验证巴斯卡锋锐有力的话。记忆中，有位波士顿的律师，得天独厚，仪表出众，说话流畅可嘉，但是他讲演完了之后同学都说：“好个精明的家伙。”他给人一种虚浮的表面印象。在他满口耀眼漂亮的辞句之后，似乎没有一点真情感。在同样的这班里，有个保险公司推销员，个子很小，外表毫不起眼，还不时地停下来思索着要说

甚么字句。可是当他说起话来时，没有一个听众怀疑他不是字字出于真心的。

林肯在华府福特戏院的总统包厢遇刺，距今已有百年。但是他的一生，他的言辞，真诚深挚，却万古而与我们常在。若就法律知识而言，多少与他同时的人远远超过他；他缺乏一分优雅、顺畅和精致。然而，他在盖茨堡、古柏联盟，与在华盛顿国会山庄台阶上发表的演说，我们历史上却无人能够超越。

有个人说，他没有任何强烈的信念和兴趣。你也可能会象他一样这么说，而对于这种情形，我多少感到有些讶异。不过我对这人说，使自己忙碌起来，使自己对事情感兴趣起来。“对什么事，比方说？”他问。绝望中，我答说：“鸽子。”“鸽子？”他满头雾水。“是啊！”我告诉他，“就是鸽子。到广场上去看看它们，喂喂它们，到图书馆去阅读有关它们的书籍，再回到这里讲述它们。”他照做了。等他再回到班上时，已再无半点犹豫退缩，一开始便以养鸟者的狂热来谈论鸽子。当我想要他停时，他正说到有关鸽子的四十本书，而他已经把它们都读遍！他的讲演，是我听过的最有趣味的讲演之一。

这儿另有一个建议：对自己目前以为很好的题目，设法多知道一点。你对某件事情了解愈多，你对它便会愈热诚，愈热衷。《销售五大要则》的作者帕西·H·怀亭，告诉推销员，万万不可不去了解自己所售卖的东西。怀亭先生说：“对一项优良产品知道愈多，便会对它愈热心。”此种情形用之于讲演题目亦然——对它们懂得愈多，你对它们也就愈

热诚、愈热衷。

二 重现自己对题目的感觉

假设你要告诉听众关于一个警察的事情，他因你开车超速一哩而把你拦下来。你以一个旁观者冷静漠然的态度来告诉我们固无可，然则这事发生在你身上，你会有某种感受，这种感受会使你用十分明确的语言表达出来。第三人称的方式，便不能对听众造成多少印象。他们会喜欢知道，那个警员开罚单给你时你心里是什么感觉。所以，你愈是能让自已描述的情景重现，或是重造当初所感受的情绪，你便愈能生动逼真地表达自己。

我们去看话剧、电影的原因之一，即是想要见到、听到感情的表露。我们很害怕自己的感情会当众吐露，因此去看话剧，以满足这种感情流露的需要。

是故，当众说话时，你便会依着自己倾注谈话中的热心程度而表现出自己的热诚与兴趣。不要抑制自己真诚的情感，也不要自己真实感人的热情上头加个闭气闸。让听众看看，你对谈论自己的题目有多热诚，如此，他们的注意力便在你的掌握之下。

三 表现热烈

当你走上台去要对听众讲演时，应是满心企盼的神态，而不是象个要登上绞架的人。轻快跳跃的脚步也许大部分是装出来的，可是却会为你制造奇迹，并会令听众觉得你自己非常热切想要谈的事情。就要开讲前，深深一呼吸，不要靠着家具或讲桌。头抬高，下颔仰起。你就要告诉听众一些有价值的事情，因此你全身每一部分都应该清楚无误地让他

们晓得这点。现在你是大权在握，象威廉·詹姆斯所说的，要表现得好象是这样。若能设法将声音传至大厅的后方，这样的音效会让你更有把握。一旦开始做起手势来时，它们更能振奋你。

杜纳德和艾林诺·雷尔德将之描述为“暖起我们的反应”的这项原则，对于需要心灵感觉的一切情况都能适用。二人在他们所著的《有效记忆的技巧》一书中，指出罗斯福总统这个人“活泼愉快行过一生，带着一分雀跃、活力、冲撞和热情。这些是他的标记。他总是对自己处理的一切事情兴味浓厚，浑然忘我，或者他装得很象是这个样子。”泰迪·罗斯福真是威廉·詹姆斯哲学的阐释者：“表现热烈，这样对自己所做的一切便会自然热烈起来。”

总之，记住这句话：表现热烈，便会使你感到热烈。

3 与听众共同感受自己的讲演

听众的反应，决定演讲的成败。把他们当做“企业里的伙伴”，谦逊地包容，便已掌握打开听众心灵的钥匙。

罗素·康威尔著名的讲演《如何寻找自己》，先后讲过近六千次。你或许会想，重复这么多次的讲演，应该已经根深蒂固印在讲者的脑海中，讲演时，字句与音调该不会再变了。其实不然。康威尔博士晓得听众的程度与背景各异。他觉得，必须使听众感到他的讲演是个别的、活生生的东西，是为这群，而且是专为这群听众而作的。他如何能在一场接一场的讲演中成功地维系着讲演者、讲演与听众间活泼愉快的关系呢？“当我去某一城或某一镇访问时，”他写道，“总是设法尽早抵达，以便去看看邮政局长、理发师傅、旅馆经理、学校校长、牧师们等，然后进店里去同人们交谈，了解一下他们的历史与他们拥有的发展机会。然后，我才发表演说，对那些人谈论适用于他们当地的题材。”

康威尔博士彻底地明瞭，成功的沟通，有赖讲演者使他的讲演成为听众的一部分，并使听众亦成为其讲演的一部分。

“如何寻找自己”成为最受欢迎的讲演，而我们欲求一份真

正的讲辞副本却不可得，其故在此。由于康威尔博士聪敏、洞察人性，而又谨慎勤奋，因此同一讲演不会说上两次，尽管他就相同的题材已对将近六千场的听众讲过。你可藉此例而有所领悟：准备讲演时，脑海中应想着特定的听众。此地有一些简单的法则，可助你建立与听众间强烈的和谐与密切之感。

一 根据听众的兴趣来讲演

这正是康威尔博士的做法。他惯常在自己的讲演里放入许多当地人的谈述和实例。听众感兴趣，是因为他的谈话内容与他们有关，与他们的兴趣有关，与他们的的问题有关。这种与听众最感兴趣之事的联系，也就是与听众本身的联系，将可稳获听众的注意，并能保证沟通的线路畅通无阻。艾力克·钟斯顿是前美国商会会长，现为电影协会会长，几乎在他每一场讲演中都使用这种技巧。且看他在奥克拉荷马大学的毕业典礼上多么机智地使用当地的兴趣所在：

“各位奥克拉荷马人，对于危言耸听的贩子们应是再熟悉不过的。各位不必回想太远便会记起来，他们一向将奥克拉荷马州列于书本之外，以为它是永远绝望的冒险。

“噢，一九三〇年代，所有绝望的乌鸦都告诉其他的乌鸦们说，最好避开奥克拉荷马，除非自己携带口粮。

“他们把奥克拉荷马的将来，归为永恒不变的新美洲沙漠的一部分。永远再不会有东西开花的——他们说。但是到了一九四〇年，奥克拉荷马却成了花园地带——以及百老汇举杯祝颂的对象。因为，再一次地，那儿‘当雨后风儿吹来，便有小麦波浪起伏、散放清香。’

“再过短短的十年之后，这个长久干旱的干燥地带，只见遍地覆着玉米长茎，高到象眼的地方。

“这是信仰的结果——也是有计划的冒险的结果……

“因而，我们观望自己的时代时，应总是看向较佳的远景，而非注目于昨日的背景配幕之上。

“所以，准备来访此地时，我去寻找档案里的《奥克拉荷马日报》，看看一九〇一年的春天是怎样的。我想尝尝五十年前本地的生活滋味。

“结果我发现了什么？”

“噢，我发现大口吻全都着重在奥克拉荷马的未来之上呢，他们的大重音都放在希望上头哪。”

依着听众的关切、兴趣来演讲，这便是个绝佳的例子。艾力克·钟斯顿采用的有计划的冒险事例，实地来自听众的后院。他让听众觉得，他的讲演不是油印出来的拷贝——而是新新鲜特为他们做的。讲演者依着听众的关切、兴趣而讲，听众是再禁不住不去注意的。

问问自己：自己题材里的知识能够如何帮忙听众解决问题，达成他们的目标？然后便开始说明给他们听，这样就必然会获得他们的全神贯注。如果你是个会计师，你的开场白象这样说：“我现在要教你们如何可以省下五十至一百元的退税。”或者你是律师，你告诉听众如何预立遗嘱，你一定会获得一群兴致勃勃的听众。当然，在你个人特别的知识蕴藏里，必然会有某个题目真能对听众有所助益。

有人问英国报业巨子诺斯克利夫爵士，什么能够激起人们的兴趣？他回答说：“人们自己。”他就根据这一单纯的

事实，建起了报业王国。

在《思想的酝酿》一书里，詹姆士·哈威·罗宾生形容幻想是“一种发乎自然而最受喜爱的一种思想。”他接下去说，在幻想中，我们容许自己的意念各循它们自己的路径而行，而此路径则但凭我们的希望和恐惧而定；凭我们自然的欲望达成或幻灭而定；凭我们的喜、恶、爱、恨、憎、怨而定。世上再没有比我们自己更令我们感到兴趣的事了。

许多人无法成为一名谈话好手，主要的原因是他们只会谈些他们自己感到有兴趣的事情。而这些事情却令其他人感到无聊透顶。把这种过程倒转过来吧。引导其他人谈论他的兴趣、他的事业、他的高尔夫成绩、他的成就——或者，如果对方是位母亲的话，谈谈她的孩子们。要这样做，然后专注地聆听对方说话，你将给予对方乐趣；最后，你将被认为是一位很好的谈话对手——即使你话说得很少。

来自费城的哈罗德·杜怀特，在一次上课时举行的宴会上发表了一场非常成功的演说。他依次谈到围坐餐桌的每个人。说起初开课时，他是如何讲话的，而现在他又进步了多少。他一一回忆各个同学所做过的讲演，大家所曾讨论过的题目。他模仿其中一些同学，夸大他们的特点，逗得个个开怀大笑，皆大欢喜。象这样的材料，是不可能令他失败的，它是最理想的题材。蓝天之下，再不会有别的题目更能使那群人感觉兴趣了，杜怀特先生真是晓得如何掌握人性。

几年以前，《美国杂志》的成长极为惊人。它的销售量急速增加，是出版界中令人惊讶的一项事实。其中的秘诀何在？秘诀就在已故的西德达和他的念头。我初次认识西德达

时，他正主持该杂志的“有趣人物”专栏。我替他写了几篇文章。有一天他坐下来和我长谈：

“人都是自私的，”他说，“他们只对自己有兴趣。他们并不十分关心政府是否应该把铁路收归国有；但他们却希望知道如何获得晋升，如何得到更多的薪水，如何保持健康。如果我是这家杂志的总编辑，”他继续说道，“我将告诉读者如何照顾牙齿，如何洗澡，如何在夏天时保持清凉，如何找到工作，如何应付所雇用的员工，如何购买房子，如何增加记忆力，如何避免文法错误，等等。人们总是对旁人的生平故事感到兴趣，所以我将邀请一些大富翁，谈谈他如何在房地产事业上赚进上百万的美元。我还要找一些著名的银行家及各大公司的总裁们，谈一谈他们如何由低阶层奋斗而达到有权有势的地位。”

过了不多久，西德达真的当上了该杂志的总编辑。当时，这家杂志的销路很少，算是相当失败的一本杂志。西德达立即按照他上面的构想展开工作。反应如何？极为热烈。销售量急速上升，达到二十万份、三十万份、四十万份、五十万份……因为它的内容正是一般民众所希望阅读的。不久，每月销售量达到一百万份，接着是一百五十万份，最后是两百万份。但销售量并没有就此停住，而是继续上升了好几年。西德达满足了读者们的自私兴趣。

下回面对听众时，设想他们切望着要听你的演说——只要它能适用于他们。讲演者若不能考虑到听众自我中心的必然倾向，很容易便会发现自己面对的是烦躁不安的听众。他们局促、厌烦，不时瞥看手表，并且充满希望地看着出口。

二 给予诚实，真心的赞赏

听众系由个体构成，因此反应亦如个人。公然批评听众必导致愤激。对他们做过的值得称赞的事表示赞美之意，你就已经赢得通往他们心灵的护照。这是需要你自己去研究一番的。夸张、肉麻的辞句，象“各位是我曾面对的最有智慧的听众，”也为大多数的听众认为是空洞的谄媚而感到憎怒。

套句大演说家姜西·M·德普说的话：你得“告诉他们一些有关他们的事，而那是他们没想到你可能会知道的。”举例说，有个人最近要在巴尔的摩基瓦尼俱乐部演说，却苦于找不到有关该俱乐部的特殊资料，只知其会员中曾有一位出任国际会长，一位出任国际董事。而这些，对俱乐部里的人并非新闻。于是，他想来点新花样，于是这样开场：“巴尔的摩基瓦尼俱乐部是一〇一、八九八个俱乐部 当中的一个！”会员们仄耳倾听：这个演讲人根本错了——因为全球只有二、八九七个基瓦尼俱乐部。然后讲演者接着说：

“可是，就算各位不相信吧，它仍然是个事实，至少在数学方面。各位的俱乐部是一〇一、八九八个 当中的一个，不是一〇〇、〇〇〇或二〇〇、〇〇〇个 当中的一个，而确实是一〇一、八九八 当中的一个。

“我怎样算出来的呢？国际基瓦尼组织只有二、八九七个俱乐部。好啦，巴尔的摩俱乐部过去曾出过一位国际会长和一位国际董事。从数学的观点看，任何一个基瓦尼俱乐部想同时出个国际会长和董事的机率是一比一〇一、八九八——我所以知道这个数字正确，是由于我获有钟斯·霍普金斯数学博士学位，可以帮我计算出来。”

要确实百分之百的真诚。没有诚意的话语，或者偶尔会骗过个人，却永远骗不了听众。什么“这样高度智慧的听众……”“这来自霍霍柯斯，新泽西……的美女和侠士的特别聚会”“我真高兴在这儿，因为我爱你们每一位。”哎呀！不要！如果表示不出真心的赞赏，就一点也别表示吧。

三 与听众化为一体

尽快地，最好是一张口说话便指出自己与听众之间有某种直接的关系。如是觉得很荣幸能应邀发表演说，就照实说吧。当哈罗德·麦克米兰在印第安那州绿堡的德堡大学向毕业班讲话时，起头一句便打开了沟通的线路。

“我很感激各位亲切的欢迎辞，”他说。“身为大英国协的首相，应邀前来贵大学，实非寻常等闲之事。不过我感觉，本人当前的政府职位，恐怕不是各位盛邀的主因。”接着，他提到自己的母亲是美国人，出生于印第安那州，而父亲则是德堡大学首届毕业生之一。

“我可以向各位保证，我深以与德堡大学有关联为荣，”他说，“并以能重温老家的传统为傲。”

无疑的，麦克米兰提到美国学校，以及他母亲和身为先驱的父亲所知悉的美国式生活，即刻就替自己赢得了友谊。

另一种可以打开沟通线路的方法，是使用听众中的人名。某次，我在宴会里坐在主讲人的隔壁。我很惊异他对大厅里的每个人都很好奇。终其一餐，他不停地问宴会主人，某一桌上穿蓝色西装的人是谁，或那帽子缀满花朵的女士芳名是什么？等他起身说话时，他好奇的原因立刻便显露了。他非常机巧地把方才得知的名字编入自己的讲演里，我

可以看到名字被提到的那些人脸上有着显著的快乐，而且我也感觉到，这个简单的技巧已为讲演者赢得了听众温暖的友情了。

再看看通用动力公司总裁小法兰克·裴斯如何使用几个名字，便产生了意想不到的效果。他在纽约“美国生活宗教公司”一年一度的晚宴上讲演：

“在许多方面对我而言，今晚都是令我愉快且具意义的一晚，”他说。“首先，我自己的牧师罗伯·艾坡亚便在听众席里。他的言语、行为和领导，已使他成为我个人、我家人以及我们整个会众的一种激励和启示……其次，路易·史特劳斯和鲍伯·史帝文斯二人对宗教的热诚，已由他们对公共事业的热忱说明无遗。坐在他们二位中间，又是我个人莫大快乐的泉源之一……”

要小心的是，如果要在演说里用上奇特的名字，这些名字是为了这个场合经由询问而得知的，就必须确定它们正确无误；必须确实而完全的了解自己使用这些名字的原因；必定只能以一种友好的方式来提到它们；并且使用它们应有节制。

另外，还有个法子可以使听众的注意力保持在颠峰状态，那就是采用代名词“你”而不要用“他们”。这种方式可以使听众维持在自己感知的状态中。这点，我在早先已经指出，演说者如想把握听众的注意和兴趣，是不能忽视的。这里摘录了题为《硫酸》的讲演中的数段——它是我们纽约某班次里的一个学员所说的：

“大多数的液体，都是以品脱、夸脱、加仑或桶等单位

来计算。我们通常说，几夸脱的酒，几加仑的牛奶，以及几桶的蜜糖。在发现一处新油井之后，我们也会说它每天的产量有几桶。不过，有一种液体，由于生产和消耗量太庞大了，必须以吨作为它的计算单位。这种液体就是硫酸。

“硫酸和我们日常生活很多方面都有关系。如果没有硫酸，你的汽车将无法行驶，你必须象古时候那样骑马或驾驶马车，因为在提炼煤油及汽油时，必须广泛应用到硫酸。不管是照亮你办公室的电灯，或是照亮你餐桌的灯光，或是在夜晚引导你上床的小灯，这一切如果没有硫酸，即将成为不可能。

“你早上起床后，转开水龙头放水洗澡。你转的是一种镍质水龙头，在其制造过程中，也少不了要使用硫酸。在制造你的搪瓷浴缸时也需要用到硫酸。你使用的肥皂也可能是用油脂加上硫酸处理而制成的……在你还没有和你的毛巾打交道之前，它就已经和硫酸打过交道了。你使用的毛梳子上的梳毛也需要硫酸处理，你那把赛璐珞质的梳子，如果没有硫酸，一定制造不出来。还有，你的刮胡刀当初在经过锻炼后，也一定曾经浸在硫酸中处理。

“你穿上内衣，加上外衣，扣好钮扣。漂白业者，染料制造者，及染布者本人，都要使用它。制造钮扣的人可能会发现，要想制成你的钮扣，必须使用硫酸。皮革制造者也要使用硫酸来处理你皮鞋的皮革，而当我们想要把皮鞋擦亮时，硫酸又发挥了它的功效。

“你下楼吃早餐。如果你使用的杯子与盘子不是纯白色的，那更是少不了它。因为硫酸一向被用来制造镀金及其他装饰性染料。你的汤匙、刀子、叉子如果是镀银的，一定要

在硫酸中浸过。

“制成你的面包或卷饼的小麦，可能是使用磷酸盐肥料种出来的，而这种肥料的制造更需要硫酸。如果你享用的是荞麦饼与糖浆，糖浆也少不了它……”

“就象这样，在一整天当中，在每一方面，它都会影响到你。不管你到哪儿去，都无法逃过它的影响力。没有了它，我们不但打不了仗，也过不了和平生活。因此，这种对人类极为重要而又基本的硫酸，实在不应该被一般民众所完全忽视……但很不幸的是，事实却是如此。”

这个演说者巧妙地使用“你”，并把听众嵌入图画之中，因而维持了听众热情不辍的注意。不过，也有些时候使用代名词“你”是很危险的，它可能不是在听众和讲演者间建立桥梁，而是造成分裂。在我们似乎以行家居高临下的口吻对听众讲话或对他们说教时，这种情形便会发生。这时最好说“我们”，而不要说“你”。

美国医药协会的健康教育组组长，W·W·包尔博士，常在无线电和电视讲演中采用这个技巧。“我们都想知道怎样去选个好医生，对不？”他有次在演讲里这么说。“那我们既是想从我们的医生那里获得最佳服务，我们是否都该知道怎样做个好病人呀？”

四 让听众参与讲演

你有否想过，用点小小的表演技巧，便可使听众亦步亦趋地注意着你的每个词。在你挑选听众来协助你展示某个论点，或将某个意念戏剧化地表现出来时，听众对你的注意便会显著的提升。由于觉知自己是听众，当听众之一被演说

者带入“表演”中时，听众们便会很敏锐地觉知所发生的事。假使如许多讲演者说的，讲台上的人和讲台下的人之间隔有一堵墙，那么利用听众的参与，便可打倒这堵墙。我记得，有个讲演者说明汽车在使用煞车以后还须走多大距离才能够停住。他请前排一位听众站起来帮他展示汽车在不同速度之下，这个距离会做怎样的改变。这个听众握着一卷钢制卷尺的一端，顺着走道把它拉出四十五呎。当我看着这个过程时，我无法不注意到全场听众是如何全神贯注于讲演之中。我对自己说，那条卷尺除了生动地展现讲演者的论点而外，还真是听者与讲者间一条沟通的线路呢。若不是用上那么一招表演术，听众们关心的恐怕还是晚饭吃什么，或者晚上的电视节目是什么哩！

我有一些自己最喜爱的方法，可以让听众参与我的讲演，其中之一便是问问题和获取回答。我喜欢请听众站起来跟着我重复一句话，或举手回答我的问题。帕西·H·怀亭有本书：《如何在讲演和写作中加入幽默》，其中就听众参与提供了一些有价值的忠告，它建议让听众表决一些事情，或邀请他们帮助解决一个问题。“务使自己思想正确，”怀亭先生说，“正确的思想会认知讲演不象背诵——它的用意是在获得听众的反应——在把听众变成企业里的伙伴。”我喜欢他把听众描述为“企业里的伙伴。”这是本章所讨论的一切的关键所在。若能使听众参与，你便是把合伙人的权利送给听众了。

五 采取低姿态

当然，在讲者与听众的关系里，真诚是无可替代的。诸

曼·文生·皮尔某次曾给了一位牧师同道一些很有用的忠告。这个牧师简直无法使听众专注地听他讲道。他要这个牧师问问自己，对于每星期天早晨都要面对讲演的听众有什么感觉——他是否喜欢他们，他是否愿意帮助他们，他是否认为他们智力及不上他等。皮尔博士说，他登上讲道坛时，没有一次不是对自己即将面对的男男女女有着强烈的情感的。讲演者自认在智能或社会地位上高高在上，听众一听便知。的确，讲演者欲得听众的爱戴，最佳的方法之一，便是采取低姿态。

艾德蒙·S·穆斯基在缅因州参议员任内，曾对在波士顿的美国辩论协会讲话，其中便展示了这种技巧。

“今天早晨我来履行自己被派定的这件工作，不禁疑虑重重，”他说，“首先，我深知听众皆具有专业条件，不免自问：班门弄斧，在各位锐利的眼光面前暴露自己的愚拙，是否明智。其二，这是个早餐会，是一个人一天当中警觉性最差的时候，而在这方面失败，对于一位政客而言，后果会是很严重的。其三，这是我的题目——辩论在我身为公仆的生涯里所发生的影响。由于我在政坛上的活跃，在我的选民里头，对这个影响的好坏，很可能会有尖锐的意见分歧。

“面对这些怀疑，我觉得自己很象一只蚊子，无意间闯入了天体营，简直不知从哪开始好。”

穆斯基参议员便从那儿继续讲下去，做了一场很好的演说。

亚德莱·E·史帝文生在密西根州立大学毕业典礼讲演开始时，也采取低姿势。他说：

“在这些场合里我总有力绌之感，使我想起一次人家问撒姆尔·巴特勒如何善用生命时他的回答。我想他的回答是：‘我连如何善用以下的十五分钟都不知道呢。’我现在对于以下的二十分钟便有相同的感受。”

保证激起听众敌意的方法，是指出你自认在他们之上。当你讲演时，就如同展示在橱窗里，你个性中的每一面都一览无遗，稍有自夸的显示便会功败垂成。而就另一方面言之，谦虚可以激发信心与善意。你可以谦虚，却不必显出患得患失、动辄得咎的模样。只要显出自己是决心要尽力讲好，何妨略提自己才识有限，听众会喜欢你、尊敬你的。

美国电视界要求极为严格，每一季里收视率最高的演员们，都要陷身于焦头烂额的竞争中。年年得以捡回性命的演员之一，是艾德·苏利文。他不只是电视业的专家，而且是个新闻从业人员。他在竞争激烈的电视圈里是个业余者。他之所以能够活命，是因为他并不以为自己该怎么样，而只认定自己是业余的。他在镜头前那些不自然的举动，换上任何人都会成为一种缺陷，不能如他那样自然感人。他手握下巴，弓起两肩，拉扯领带，说话结巴。可是这些缺陷都于他无害，人们批评他这些缺失，他也不以为忤。每一季，至少有一次他要请一位模仿高手上电视屏幕，让他把自己模仿得维妙维肖，把自己的缺点夸大渲染。面对着演员高擎的真实之镜，苏利文也情不自禁象别人一般，毫无矫饰地哈哈大笑。他欢迎批评，观众就喜欢他这一点。观众都是喜欢谦逊的言行的，他们厌恶自大的卖弄者。

亨利及丹纳·李·陶玛斯，在他们的《现代宗教领袖

传》一书里，这样说孔子：“他从不以自己独具的知识去炫耀别人。他只是以自己包容的同情心，去设法启迪他们。”我们若也能有这种包容的同情，我们便已掌握打开听众心扉的钥匙。

第三部 临时准备与即席 讲演的目的

1 作简短讲演以获致行动

这里有一个简单的“魔术公式”，保证使你在两、三分钟内打动听众，使他们接受你的建议，采取行动。

一次世界大战期间，一位著名的英国主教在额普顿营对军队讲话。他们正要前往战壕作战，其中只有少数人了解自己为什么被派往前方作战。我知道这种情形，因为我问过他们。可是这位主教大爷却对他们大谈“国际亲善”，以及“塞尔维亚在太阳下应有权占一席之地。”他们之中，半数的人连塞尔维亚是城镇还是疾病都不知道。既然如此，他倒不如对精深的“星云学说”发表一篇响亮的颂辞，反正教

果完全一样。不过，在他讲演当中，倒没有一个骑兵开溜，宪兵就站在每个出口上，防止他们逃掉。

我无意贬抑这位主教。他是不折不扣的学者。在一群宗教人士面前，他很可能声势夺人，功力尽见，但对这些军人他却失败了，而且是全军覆没。何故？他不了解他的听众，也显然不知自己讲演的确实目的，亦不知如何达成它。

那么，讲演的目的是什么意思呢？只是这样：任何讲演，不论自己知道与否，一定都有着四种主要目标中的一个。这些目标是哪些呢？

一、说服或获致行动。

二、说明情况。

三、增强印象，使人信服。

四、欢娱人们。

我们就以林肯总统演说生涯里一连串具体的实例，来说明这些吧。

很少人晓得林肯曾经发明过一种装置，并获得专利。这种装置，可将搁浅在沙滩或其他阻碍物中的船只吊起。他在自己律师办公室附近的技工店里，制造了这种器械模型。遇着朋友上办公室来瞻模型时，他便不厌其烦地讲解。这种讲解的主要目的，便是说明情况。

当他在盖茨堡发表不朽的讲演时，当他做第一次和第二次总统就职讲演时，当亨利·柯雷过世，他就其一生发表谏辞时——在所有这些场合里，林肯的主要目的都在增强听众的印象，使人信服。

他对陪审团讲话时，是想赢得有利的决定。在政治讲演

里，是想赢得选票。他的目的，在这时便是获致行动。

林肯在当选总统的两年前，曾准备了一个有关发明的讲演。他的目的是想要欢娱人们，至少，那是他原先的目标；可惜的是没有成功。他想做个通俗演说家，结果在这方面却是挫折连连。有一次，在某镇里甚至没有任何人来听。

可是他在别的演说上却出名地成功，其中一些已经成为人类语言中的经典之作。原因何在？主要的是，他在这些演说里晓得自己的目标，并晓得如何去达成。

许多讲演者未能把自己的目标与讲演对象的目标相配合，以致手忙脚乱，言语拙误，招致失败。

这里有一例：一个美国国会议员曾在旧纽约马戏场被观众吼叫、发嘘声，迫不得已而离开舞台，因为他不智地选择了做说明性的讲演。他告诉听众，美国正在如何备战；他的听众可不愿意挨训，他们要的是娱乐。他们耐心而礼貌地听了他十分钟，十五分钟，希望他的表演快快结束。可是他不停。他喋喋不休，扯个没完；耐心没有了；观众不愿再忍耐了。有人开始嘲讽性地喝彩，其他人接着跟进，一刹那，就有千人吹起口哨，吼叫起来。但这个讲演者真是鲁钝愚蠢，麻木到感觉不出观众的心情，仍然闷着头继续往下讲。这下可惹恼了他们，于是一场混战登场。观众的不耐，升高成怒火，他们决定叫他安静下来。于是，狂烈的抗议声愈来愈大。最后，观众的号吼、观众的愤怒淹没了他的话语——二十呎以外他就无法让人听到了。所以他只有放弃，承认失败，羞辱难当地退下。

请以他的事例为借镜，使自己讲演的目的适合听众与场

合。前面所说的议员，如果事先曾斟酌过自己要解说的目标是否合乎前来参加政治集会的观众的目标，他就不会惨败了。把听众和场合分析过以后，才可从四种目的中选出一种。

为要就“讲演建构”这个重要部分给你引导，本章将全用以讨论“简短能获致行动的演讲”。以下的另外三章，则用于讨论别的重要讲演目标：说明情况，增强印象使人信服，以及欢娱人们。每一目标都需要不同的处理，都有不同的组织型态，都各有其易犯的 error 和阻碍必须克服。首先，我们来谈谈如何组织讲演，使听众乐意采取行动。

是否有什么方法可以安排我们的材料，使我们有最佳的机会，一挥便击中我们要求听众去做的事情？或者这只是一种击而未必中的策略而已？

我记得，一九三〇年曾与同事们讨论过这个问题。其时，我的课程在全国各地正开始受到欢迎。由于班级人数庞大，我们便对学生的演说采取两分钟的限制。如果讲演者的目标只在欢娱或说明，这个限制对讲演便不造成影响。但是，当我们进到要鼓励听众采取行动的演说时，就不一样了。我们若是采用老套——绪言、本文和结论——这自亚里斯多德以来为众讲演家所遵循的组织型态，便会使这种激励听众行动的讲演无法施展。显然，我们需要一些新而不同的东西，以使我们能有个稳当的方法，在设定的两分钟内得到结果，并获致听众的行动。

我们分别在芝加哥、洛杉矶和纽约举行会议，向我们所有的老师请教。他们当中有许多人，是在名牌大学演说系执教的。还有一些人，在事业经营上占着举足轻重的地位。另

有些人，则来自正在快速扩展的广告促销界。我们希望结合这些背景和智慧，想出演说结构的新方法——一个合理的、能反映出我们时代所需要的、合乎心理学和理则学的方法，以影响听众，让他们采取行动。

皇天不负苦心人。从这些讨论当中，终于产生了讲演建构的“魔术公式”。我们开始在班上采用它，而且日后一直采用至今。这个“魔术公式”是什么？只是这样：一开始讲，便把你的实例的细节告诉我们，让这件事，生动地说明你希望传达给听众了解的意念。第二，以详细清晰的言辞说出你的论点；第三，陈述缘由，也就是向听众强调，他们如依你所言去做，会有什么好处。

这个公式，非常适合如今快步调的生活方式。讲演人再不能沉溺于冗长、闲散的绪论什么的。听众皆由忙碌的人们组成，他们希望讲演者以率直的语言，一针见血地说出要说的话。他们习于消化过的、蒸浓了的新闻报导，使他们不必转弯抹角便能直接获得事实。他们都暴露于麦迪逊街节节进逼的广告环境里。这些广告，使用来自招牌、电视、杂志和报纸的一些有力、鲜明的辞语，把自身的讯息一古脑儿全部倾出。它们字斟句酌，没有半点浪费。利用这个“魔术公式”，可以确定必能获得听众注意，并可将对焦点对准自己言语中的重点。它能避免罗嗦无趣的开场白，象是：“我没有时间把这场讲演准备得很好，”或“你们的主席请我谈论这个题目时，我在想，为何他要挑选我。”听众对道歉或辩解不感兴趣，不论其是真是假。他们要的是行动。在“魔术公式”里，你一开口便给了他们行动。

这套公式对于简短谈话非常理想，因为其中有着某种程度的悬疑。当你在叙述时，听众都为你的故事所吸引，但却要等到两分钟或三分钟的时间接近尾声时，才能晓得你讲演的重点所在。要是希望听众照你的要求去做，这一招就更必要了。讲演者若是想要听众为某一原因而慷慨解囊，不论是多么值得——假如这样开口：“各位先生，各位女士，我来这儿要向各位每人收取五块钱。”包准不管用。众人一定争先恐后夺门而逃。可是，如果讲演者描述自己去探访“儿童医院”的时候，在那儿见到一个迫切待援的病例：一个幼童在偏远的医院里，因缺乏经济援助而无法动手术……他获得听众支持的机会，就不知要增加多少了。为期望中的行动铺路的，正是故事，正是实例。

再看看列兰·史多如何利用事件——事例来先行打动听众，以支持联合国儿童救援行动：

“我祈祷自己再不必这样做。一个孩子和死亡之间只差一颗花生，还有比这更凄惨的吗？我希望各位永远不必这样做，也不必在事后永远活在这种悲惨的记忆里。如果一月里哪一天，在雅典被炸弹炸得千疮百孔的工人区里，你曾听到他们的声音，见到他们的眼睛……可是，我所留下的一切，只是半磅重的一罐花生而已。当我费力地打开它时，成群衣衫褴褛的孩子把我团团围住，疯狂地伸出他们的手。更有大批的母亲，怀抱婴儿推挤争抢……她们都把婴儿举向我，只剩皮骨的小手抽搐地伸张着。我尽力使每个花生都发生大用。

“在他们疯狂地挤拥之下，我几乎被他们撞倒。举目只见数百来只手：乞求的手、抓握的手、绝望的手，全是瘦小

得可怜的手。这里分一颗盐花生，那里分一颗盐花生。再在这里一颗，再在那里一颗。数以百只手伸着，请求着；数以百只的眼睛闪出希望的光芒。我无助地站在那里，手中只剩个蓝色的空罐子……啊呀，我希望这种情形永远不会发生在你身上。”

这套“魔术公式”也可运用于写商业书信，和对员工及属下作指示。母亲可以利用它来激发孩子，而孩子们也会发现藉它向父母要求事情很灵光。你会发觉它是一把心理利器，在每日生活当中，你可以用它把自己的意念传达给别人。

即使在广告界里，“魔术公式”也是每天都用到的。

“伊弗雷迪电池公司”最近在收音机和电视上做了一系列的广告，就是根据这套公式设计的。在举例的那一步里，主持人诉说某人于深夜里被困在——比方说，被困在一辆翻覆的汽车内。在把这个意外绘影绘声地详述以后，他再请出受害者把故事说完，叙述由伊弗雷迪电池发电的手电筒如何发出光亮，及时为他带来援助。接着主持人言归正传，点出“重点和缘由”：“购买伊弗雷迪电池，你便可在类似的紧急事故里活命。”这些故事皆出于伊弗雷迪电池公司的档案资料，全都是真人头事。我不晓得这套广告让伊弗雷迪卖了多少电池，不过，我可确知“魔术公式”真是很管用的方法，可以有效地向听众陈述你要他们去做、或避免去做的事情。我们按部就班，一步步来讨论吧。

一 举出事例——来自自己生活里的一件事

在讲演中，描述曾给予你启示的一个经验，应占去讲演

大部分的时间。心理学家说，我们学习的方式有二：一是练习律。依此律，一连串类似事件会导致行为模式的改变；二是效应律。依此律，单一的事件便可能有强烈的震撼力，并造成我们行为的改变。我们必然都有过这种不寻常的经验，毋需费时去苦苦搜寻，它们就在我们记忆的表面之处。我们的行为泰半受到这些经验的引导。把这些事件逼真地重新架构起来，便可把它们变成影响别人行为的肇基。我们能够做到这一点，是由于人们对字句的反应方式与对真实事件的反应方式极为相同。因而，在讲演里举例的部分，务必将自己经验里的某部分重新再造，务使其对听众产生与自己原先感受相同的作用。这样，你便有责任澄滤、加强你的经验并使之戏剧化。使它们让听众觉得有趣、有力。以下是些建议，可使你举例的步骤清晰有力，具有意义。

(1) 根据单一的个人经验举例

这种事件式的例子，若是根据曾对你的生活造成戏剧性的冲击力的单一事件而建立，便会格外具有效力。事情的发生或许不超过几秒钟，可是在那短短的一刹那里，你已学到了难忘的一课。不久前，我们班上有个人说了一个可怕的经验，是关于他想由翻覆的船边游上岸去的事情。我确信，每个听众都下定了决心，在面对类似的状况时，要依照这位讲演者的忠告留在倾覆的船边，直到救援到来。我还记得另一个例子：讲演者惨痛的经验是有关一个孩子和一台翻覆的电动剪草机。那个事件鲜明地刻画在我的脑海中，每遇孩子们在我的电动剪草机附近徘徊时，我不期然地就会提高警觉。我们很多老师，因为对于在班上所听到的事情印象深刻，便

立即采取行动，防止家中附近再发生类似的意外。譬如，有位老师将灭火器置于厨房内近火之处，就因为他听了一场演说，活灵活现地重造一场起自烹饪意外的火灾。另一位则把所有装着毒药的瓶子贴上标签，并特别留意将之置放于孩童拿不到的地方。促成这个行动的，是一场讲演，其中详述一个母亲发狂地发觉自己的孩子昏迷在浴室里，手中抓着一瓶毒药。

一件曾经教导你永志不忘的教训的个人经验，是说服力演说必备的第一要件。利用这种事件，就可以打动听众去行动——听众会这样推理，如若你会遭遇到，他们便也可能遭遇到，那么最好是听你的劝告，做你要他们做的事。

(2) 一开口便举出事例中的一个细节

所以要把举例做为讲演的第一步，原因之一就是要立即抓住注意力。有些演说者未能一开口便获得注意，多是由于开讲的字句只是些陈腔滥调，或支离破碎的道歉，那是不为听众感兴趣的。“兄弟我不习惯当众讲演，”尤其刺耳讨厌。但是许多其他陈腐的开讲方式，也同样不具获取注意力的价值。如数家珍似地细述自己如何选题目，向听众透露自己准备不充分，或象个牧师讲道似地宣布题目或主题，都是要求获致行动的简短演说中所亟需避免的方式。

且听一流报章杂志作者的一句忠言：就从你的事例中间开始，便能立即捉住听众的注意力。

这儿有些开场的句子，它们象磁石般吸引着我的注意：“一九四二年，我发现自己躺在医院里的病床上”，“昨天早饭时，内人正在倒咖啡……”，“去年七月当我快速驾车

驶下四十二号公路时……”，“我办公室的门打开了，我们的领班查理·范闯了进来”，“我正在湖中央钓鱼，我抬起头来，看到一艘马达船正朝我快速开来。”

如若开口讲话，使用的字句便回答了以下各问题之一：何人？何时？何地？何事？如何？或何故？你便是在使用世界上最古老的获取注意力的沟通方式之一。“从前”是个魔术字眼，它打开了孩童式幻想的水闸。采用这相同的人情趣味方式，你也能一开口就捕捉住听众的思想。

（3）使事例充满切题的细节

细节本身不具趣味性。到处散置着家具和古董的房间不会好看，一幅图画上头满是不相关的细物，也不能让眼睛在它上头徘徊留连。同样地，太多的细节——无关紧要的细节——也会使得交谈与当众演说成为无聊的耐力试验。秘诀是，只选用能强调你的讲演重点和缘由的细节。倘若要告诉听众：在长途旅行前，应先检查车辆，那么你的事例中的所有细节，都应该是关于你在旅行前未事先检查车辆所发生的事情。假使你谈的是如何观赏风景，或抵达目的地后在何处过夜，就只会掩蔽了重点，分散了注意。

可是，将切题的细节隐藏于具体、光彩灿烂的言语中，却是至佳的方法，可依其发生情况，重造当时情景，使其历历如画般展现于听众面前。只说你从前曾因疏忽而发生意外，是拙劣的、无趣的，很难叫他们小心驾车。可是，把自己惊心动魄的经验绘成字画，使用各式各样的感觉辞藻，必能把这件事刻画在听者的意识里。举例说，这里只是一个学生进行举例的方式，它深切地指出，在冬天冰封的路上应该

特别小心：

“一九四九年，就在圣诞节前一天早上，我在印第安那州四十一号公路上往北驶，车中有内人和两个孩子。我们已经沿着一片平滑如镜的冰路缓行了数小时，稍稍触及驾驶盘，便会使我的‘福特’车后部滑得七荤八素。时间一小时一小时爬得象汽车一样慢。

“我们来到一处开阔的转弯处。这儿的冰雪已为太阳所融化，所以我就踩上加速器，想弥补失去的时间。其他的车子也一样，大家似乎都一片匆忙，要第一个到达芝加哥。当危险的紧张消退了，孩子们也开始在后座唱起歌来。

“道路突然变为上坡，并进入一处森林地带。当汽车急驰到路顶时，我见到——太迟了，北边的山坡犹未经阳光照射，就如同一条光滑的冰河。我瞥见在我们前面的两辆汽车猛烈地倾侧，接着我们便打滑冲了出去。我们飞过路肩，完全失去控制，然后落进雪堤里，仍然直立着；可是一直跟在我们后面的那辆车子，也滑了出来，冲向我们汽车的侧面，撞上车门，落了我们一身碎玻璃。”

这件事例中丰富的细节，使听众极易将自己投射于画面中。总之，你的目的是要听众看到你原先所看到的、听到你原先所听到的、感觉你原先所感觉到的。唯一可能达到这种效果的方法，即是采用丰富的具体细节。如同第二部第一章里所指出的，准备讲演的工作是重建答案的工作，以回答何人？何时？何地？如何或何故五个问题刺激听众的视觉想象。

(4) 叙述时务必使经验重现

除开使用图画般的细节，讲演者还应使其描述的经验再现。这便是讲演与它的姊妹业“表演”相近的地方。所有的大演说家都会有一种戏剧感。然而，这并非一种稀罕的、只能在雄辩家身上找到的特质。孩童们多有这种丰富的戏剧感，我们所认识的许多人都有天赋的速度感，富于面部表情，善于模仿或做手势，它至少是这种无价的戏剧能力的一部分。我们多数人都有某种这样的技巧，只稍稍加努力和练习，便能做更多的发展。

重叙事件时，在其中放入愈多的动作和奋激的情感，就愈能对听众造成印象。讲演不论多富于细节，讲演者若不能以再创造的灼热来讲叙，终是软弱无力。你要描述一场大火吗？把消防队与火焰搏斗时群众之间感受到的强烈、焦灼、激奋、紧张的感觉给我们。你要告诉我们你同邻居间的一场争吵吗？使它重现，把它戏剧化。你要陈述自己在水中做最后挣扎而惊恐袭上心头吗？就让听众感受到自己生命里那些可怕时刻里的绝望吧。举例的目的之一，便在使自己的讲演为人们牢记不忘。只有使事例深印在听众脑海中，他们才会记得你的讲演，及你要他们做的事。我们总记得华盛顿的诚实，是由于樱桃树的事情，已藉着韦姆斯的传记而深植人心。圣经《新约》是嘉言懿行的丰富宝库，其道德操守原则，皆藉富含人情趣味的事例而益形彰显、强化，例如“善良的撒马利亚人”的故事即是。

这种事件——事例，除了可使自己的讲演易于为人记忆，还可使你的讲演更有趣，更具说服力，也更易了解。生命所教给你的经验，已为听众重新感知，他们，就某种意义

而言，已经决心照你的意思做反应。这样，就把我们带至“魔术公式”第二阶段的门边。

二 说出重点，要听众做什么

现在，“获致行动的讲演”举例的阶段，已用去你四分之三以上的时间。假设你只讲两分钟，那你便只余下二十秒钟可以一语中的说出你期望听众采取的行动，与采取这种行动的好处。说细节的需要已经结束，做直截了当的声言的时候已到。这与报纸的技巧相反，你不是先说标题，你是先说故事，再以自己的重点或对行动的请求做为标题。这一步藉三条法则而进行：

(1) 使重点简短明确

要精确地告诉听众，确实要他们做什么。人们只会去做他们所清楚了解的事情。所以，你必须自问，现在听众已经准备依你的事例而行动了，究竟你确实要他们做什么。把重点象拍电报般写下来，倒是个不坏的主意，设法减少字数，使自己的言辞尽可能清楚、明白。莫说，“帮助我们本地孤儿院里的病童吧。”这样太笼统。应该这样说：“今晚就签名，下星期天会齐，带领二十五名孩童去野餐。”重要的一点是，请求听众做明显的行动，可以看得见的，而不要心灵的活动。那太含混。举例说：“时时想想祖父母吧，”太笼统而无以行动。要这样说：“本周末就去看望祖父母吧！”象这样的句子，“要爱国”，应改为“下星期二就请投下你神圣的一票。”

(2) 使重点明确易做

不论问题是什么，不论是不是为人所争论不解的，讲演

者都有责任使自己对重点和对行动请求的措辞容易让听众了解和行动。最佳的方法之一是要明确。如果要听众增进记忆人名的能力,可别说:“现在便开始增进你对人名的记忆。”这样太笼统,无从做起。不妨说:“在你遇到下一个陌生人的五分钟之内,重复他的姓名五次。”

演说者给予明确的行动指示,较诸笼统而概略的言辞更能激发听众的行动。说:“在祝康复的卡片上签名”,要远比劝听众寄慰问卡,或写信给一位住院的同学为佳。

至于要点是应以否定或肯定来叙述,则应该取决于听众的观点。并非措辞否定就一定无效。若是以否定形式节要说明一种应该避免的态度,可能比肯定陈述的请求对听众更具说服力。“不要做个摘灯泡的人”,是若干年前为售卖电灯泡而设计的广告,这句否定的措辞收效便很大。

(3) 有力而满怀信念地陈述重点

重点是讲演的全部主题所在,因此应有力而信心十足地陈述出来。标题的字母特别显著突出,你对行动的请求也应藉口头的激烈和直截而予以强调。你现在就要给听众留下最后的印象了,让听众感觉到你请求的诚意吧。你的请求不应有不确定或无信心的语气,游说的态度应持续至最后一词,然后再做“魔术公式”里的第三步。

三 说出缘由或说出听众可能获得的利益

这儿,简短、经济依然必要。在这个步骤里,你提出自己的动机,或听众依你在“重点”中的要求去做,会有什么报偿。

(1) 确使缘由与事例切题相关

当众讲话的动机本书已写过许多。这是个很大的题目，对于要劝服采取行动的人很有用处。在“求获致行动的简短讲演”中，你该做的，是用一两句话高潮性地将好处说出，然后坐下。不过，有一点很重要，就是你所强调的好处应由所举的事例带出。如果叙述自己买旧车省钱的经验，然后又力劝听众买二手货的汽车，就应该在缘由中强调，他们买二手货也可享受到经济的好处，切不可偏离事例，告诉听众有些旧车的样式比最近的汽车好。

(2) 必定要强调一个缘由——而且只有一个

推销员可以提出半打理由，告诉你为何应该购买他们的产品；你也能举出好几个理由来支持自己的论点，而这些理由全都与你所使用的事例有关。然而，最好还是选一个最特出的缘由或利益。说给听众的最后几句话应该清楚明确，象刊在全国性的杂志里的广告辞。假使你研究这些花费许多智慧才设计出来的广告，你处理讲演中的“重点和缘由”的技巧便会大有进展。没有哪个广告试图一次推销一种以上的广告或意念。在销行范围广大的杂志之中，少有广告使用一个以上的理由来说明你为什么该买。同一个公司也许会把它发动机的求请从一种媒介改为另一种媒介，比如说，从电视改成报纸，但是同一家公司却很少在一个广告里做不同的求请，不论是口头上的还是视觉上的。

倘使研究一下在报章杂志和电视上所见到的广告，并分析其内容，就会惊讶地发现，“魔术公式”用在劝诱人们购买的次数真是太多了，你可以因此体会到，“切题”是结合整个广告并使其成为统一的整体经纬线。

还有其他方式可以建造事例，例如展列、展示、引述权威、比较和引据统计数字等。这些将在第五部第二章中详细解说——在该章里将讨论较长的说服性的演说。本章中的公式仅限于个人式的事例，因为在“获致行动的简短讲演”中，这套公式是迄目前为止最有趣、最戏剧性、而且最具说服力的方法。

2 说明情况的讲演

“讲清楚”使人明了，是说明性讲演的目的。但，许多演说者，从来没有把意念讲明白过。其实，这并不难……

一次，有个人把美国参议院调查委员会搞得坐立不安，如坠五里雾中，可能你听到的演说者就常常象这样。此人是政府高级官员，但他却只知一味不停的说着、说着，含混不清地说，绝不把自己的意思讲清楚。他毫无重点，暧昧不明，整个委员会的困惑与时俱增。最后，一位委员——北卡罗莱纳州的参议员小撒姆尔·詹姆士·厄文，好不容易逮着机会说了几句话——却是字字含意深刻。

他说，这位官员令他想起家乡的一个做丈夫的人。这个丈夫通知律师，说要把老婆休掉，不过他却承认她很漂亮，是个好厨子，也是个模范母亲。

“那为何还要休掉她？”他的律师问。

“因为她总是说个不停，”丈夫答。

“她都说些什么呢？”

“就是这个讨厌呀，”丈夫说，“她从来没说清楚过。”

许许多多的演说者——男的女的，也就是这个讨厌，听

者根本不知道他们在扯些什么，他们从来就说不清楚，也从来没把意思讲明白过。

不要低估了“说清楚”的重要性及困难程度。我曾经听某位爱尔兰诗人在晚会中朗诵他自己的诗。在大部分时间里，没有百分之十的听众知道他在说些什么。许多谈话者，不管是在公开或私下场合中，都经常犯下这种错误。

我也曾经和奥利佛·罗吉爵士讨论演说的基本要件是什么。罗吉爵士有着四十年在各大学讲学及巡回演讲的丰富经验。他强调两件事是最重要的：第一，知识与准备；第二，努力准备，以求能清楚表达。

普鲁士名将毛奇元帅在法国与普鲁士战争爆发之初，对他属下的军官说：“记住，各位，任何‘会’被误解的命令，‘将会’被误解。”

拿破仑也明白这种情况的危险性。他一再向他的秘书下达的最郑重的一道指示就是：“要清楚！清楚！”

上一章里，你才得了套公式，可以做简短的讲演而有效地获致听众的行动。现在，我要给你一些法子，帮助你在向听众说明时，能把自己的意思表达清楚。

每天，我们要做说明性的谈话的时间很多，象提出说明或指示，提出解释和报告。每星期在各地对听众所做的各种类型的讲演中，说明的演说仅次于说服或获致行动的演说。清楚说话的能力，其实还应先于打动听众去行动的能力。欧文·D·杨是美国工业巨子之一，他也强调当今之世清晰的表达能力的必要：

“当一个人扩大了让人们了解自己的能力的时，他也开展

了自己的用处。当然，在我们的社会里，即使是最简单的事情，人们亦应彼此合作，因而，他们首先必须相互了解。语言是了解的主要传递媒介，所以我们必须学会使用它，不是粗略地，而是精确地。”

本章中有些建议，可以让你清晰而精确地使用语言，使听众能毫无困难地了解你。陆德威·魏根斯坦曾说：“凡是想到的事情，都是可以清楚地思考的。而凡是可以说出口的事，也都可以清楚地讲述。”

一 限制题材以适合讲演的时间

有一次，威廉·詹姆斯教授在向教师们发表演说时指出，一个人在一次演说中只能提出一项要点。而他所谓的演说，一次是以一小时为限。然而，我最近曾听过一位演说者的演说，按照规定，他只能演说三分钟，但他一开头却说，他想要提出十一项要点，请我们注意。平均每一点只有十六秒半的时间来说明。一个聪明人，居然想做如此明显的荒谬之事，不可思议吧？当然这是个极端的例子，但是那种方式的错误倾向，就算不到那种地步，也足以妨碍到任何一个新手。他象个导游，带着观光客，一天之内便将巴黎看光。这样不是办不到，就如同你也可以三十分钟就走完美国国家历史博物馆，但是清楚和享受就免谈了。许多讲演所以无法清楚，是由于讲演者似欲在所分配的一定时限内，就所涵盖的题材而建立一部世界记录。他象只敏捷的山羊，飞快地从这点又跃至那点。

举例说，如果要就劳工联盟的题目讲话，切莫想在三或六分钟内告诉我们它们为何要成立，它们采用的方法，它们

的建树，它们的缺失，以及如何解决工业争端等。不行，倘使你拚了老命这样做，没有人会对你所说的产生非常清晰的概念。它将只是一次混乱、含糊，而且太过简单的大纲罢了。

假使你只谈工联的一面，并且详加解说，是否较为明智？那当然。这样你将留给听众一个单一的印象，它是透彻易懂，并且容易记忆。

不过，如果你一定要谈论你的题目的好几部分，我建议你在结束部分作一简要的总结论。

一天早晨，我去拜访一家公司的总经理，却发现他门上挂着陌生的名字。人事组长是我的老友，他将因由告诉我。

“他的名字坑了他，”我朋友告诉我。

“他的名字？”我重复他的话，“他不是控制这家公司的铺斯家人之一吗？”

“我说的是他的绰号，”朋友说，“他的绰号叫‘他现在何处？’人人都喊他现在何处·铺斯。他没撑多久。这个家族已另换了一个亲戚取代他的位置。他从来不肯花心思去了解公司的整个业务概况。那么，漫漫长日何以打发呢？于是这里冒一下，那边冒一下，总是到处冒来冒去，满场乱绕。他觉得看到船运部门的职员关熄一盏电灯，或见到速记员拾起纸张夹，要比他研究一桩大买卖来得重要。他很少待在办公室里，因此我们喊他‘他现在何处’。”

他现在何处·铺斯令我想及很多讲演者，他们应该表现得较目前的状况更好才对。他们所以没有较佳的表现，是他们不自我约制。他们象铺斯先生一样，都想包含太多的范围。你不是听过他们讲演吗？他们讲至途中时，你是否这

样想过：“他现在何处？”

即使一些经验丰富的演说者，也会犯相同的错误。也许他们身具多方面的才华，以致见不着精力分散的危险。你不必象他们一样。你应该紧守着自己的主题，如果你让自己清楚易明，听众必然总是这么说：“我懂得他的，我知道他现在何处！”

二 依次安排意念

所有的题材，几乎都可用合理的时间、空间或特别的话题顺序而做发挥。比如在时间的顺序上，也许可依过去、现在、未来三方面来考虑自己的题材，或许可以从某一天开始，然后由那一天往回溯或向前推。所有的讲演过程，都自粗生的材料过程开始，然后经过各式各样的制造阶段，最后制成了完成的产品。至于其中纳入多少细节，当然应视你所能有的时间而定。

在空间的顺序上，可就某个中央点来安排你的意念，然后由那儿往外发展，或者你也可依方向来处理题材，如北方、南方、东方和西方。假设要描述华盛顿城，你可以领着听众上至国会山庄的顶端，然后依着各方向叙述有趣味的各地点。如果描述一部喷气引擎或一部汽车，也许最好将其分解成各部的组成零件，再加以讨论。

有些题材已自有一套完整的顺序。比方说，如果你想解说美国政府的结构，只要遵循其原有的组织型态，按其立法、行政、司法三部门来做讨论，效果必彰。

三 列举重点

欲使讲演带给听众井然有序、条理分明的印象，最简单

的方法之一，是在讲演过程中明白地提示：现在自己先讲这一点，接着再讲另一点。

“我第一点是这样……”无妨就象这么坦白。把这一点讨论完毕，可以坦诚地说，现在要谈第二点，就象这般一直说到终了。

罗夫·J·帮区博士在联合国助理秘书长职内，曾在纽约州罗克斯特城市俱乐部主办的演讲会上发表重要演说，他一起头便采用这种直率的方式：

“今晚我决定挑选‘人际关系的挑战’这个题目来讲演，其原因有二，”他说。接着他即刻就说，“首先……”不久又说，“其二……”整场讲话由头至尾，他都小心翼翼地让听众明白，他是一个重点一个重点地引领着他们，前往他的结论：

“我们一定不能对人类潜在的向善力失去信心。”

经济学家保罗·H·道格拉斯，曾对一个国会联合委员会发表谈话。该委员会正力谋善策，试图刺激那一度曾在本国停滞不前的商业。道格拉斯以税务专家和伊利诺州的参议员身分讲演，巧妙而有效地使用了这相同的方法。

“我的主题，”他这么开始，“是这样：最迅速、最有效的行动方式，是藉由对中、低收入民众采取减税——也就是那些会用去几乎所有收入的人们。”

“明确地说……”他继续。

“进一步说……”他又继续说。

“此外……”他再继续说。

“有三个主要的理由……。第一……第二……第三……”

“综言之，我们所需要的，是即刻对中、低收入民众实行减税措施，以增加需求与购买力。”

四 将陌生与熟悉相比较

有时你也许辛辛苦苦忙了半天，结果仍旧无法把自己的意思解释清楚。这件事你自己明白得很，可是要使听众也一样对它明瞭，就须做深入的解说。怎么办？试试把它与听众确实了解的事情相比较，试说这一件事象另一件，说这件陌生的事象听众所熟悉的事。

门徒问耶稣，他为什么用比喻来向大众讲道，他回答说：“因为他们虽然用眼睛看，却看不见；听，却听不见；也不了解。”

当你向你的听众谈论他们所不熟悉的话题时，你能期望他们的了解程度胜过人们对耶稣的瞭解吗？很难。因此，我们该怎么办呢？当耶稣遭遇相同的情况时，他怎么做呢？用你所能想象的最简单、最自然的方法去加以解决：把人们不知道的事物，和他们早已知道的事物联结在一起。天国……那是什么样子呢？要怎么说才能让那些未受过教育的巴勒斯坦农民知道呢？因此，耶稣用他们所熟悉的名词和动作来描述天国：

“天国就象酵母，妇人拿了它，放入相当数量的玉米粉，直到全部发酵完毕。

“还有，天堂就象寻求美好的珍珠的商人……”

“还有，天堂就象抛入海中的网……”

这种比喻，明白易懂，大家都能明瞭。听众中的那些家庭主妇，每个礼拜都要使用酵母；渔夫每天把网撒入海中，

商人买卖珍珠……

大卫又是如何说明耶和华的眷顾与慈恩呢？

“上帝是我的牧羊人，我不能一日没有他。他令我躺在青草地上，他带引我来到清水旁边……”

在那几近荒凉的青绿草原……羊群可以饮用的清水池塘——这一切，都是牧羊人所能了解的。

这儿有个令人震惊而又有趣的例子，也是使用上述这种原则：某些传教士着手把圣经翻译成赤道非洲附近某一部落的土话。当他们进行到诗篇中的：“虽然你的罪恶一片鲜红，他们终将白如白雪。”他们如何翻译这一段？逐字逐句照翻？没有意义，而且荒谬。那些土人从来没有在二月的清晨扫除街上积雪的经验。在他们的辞汇中甚至没有“雪”这个字眼。他们不知道雪和煤炭有何差别，但他们曾经多次爬上椰子树，摘下几颗椰子作为午餐；因此，那些传教士就把未知的事物和已知的联结起来，把那首诗改成：“虽然你的罪恶一片鲜红，它们终将白如椰子肉。”

在这种情况下，很难再找到比这更好的翻译了，不是吗？

又例如，假设要讨论化学对工业的一项贡献——催化剂。假如你说这是种物质，能使别的物质造成改变而不会改变自己。这样是很简单不错。然而，若说它正象个小男孩，在校园里又跳、又打、又闹、又推别的孩子，结果自己却安然无恙，从不曾遭人打过、碰过，岂不更好？而下面的两种方式，也将使你的话更清楚易懂。

(1) 将事实转化为图画

月亮有多远？太阳呢？最近的星星呢？科学家们会以一大堆的数字来回答太空之旅的问题。可是讲解科学的人和作家都晓得，这不是让普通听众明瞭的方法，因此他们将数字转化成图画。

著名的科学家詹姆·金恩斯爵士特别对人想探测宇宙的渴望感觉兴趣。身为数学专家，他自然懂得高深的数学，但是他也晓得，自己写作或演说时若只偶尔用上几个数字，效果最大。

我们的太阳及我们周围的行星这样地靠近，因此我们无从明瞭在太空中转动的其他物体究竟离我们有多远，他在《我们周围的宇宙》一书里这样指出：“即使是最近的一颗星（普洛西玛·森多里）也在25,000,000,000,000哩以外”，为使这个数字更鲜明些，他又解释说，假如一个人由地球上起飞，以光速——每秒186,000哩飞行——他将需要四年又三个月才可到得了普洛西玛·森多里星。

他以这种方式来说明太空的广阔浩瀚，比起某次我在密苏里州州立华伦斯堡师范学院听到某人描述阿拉斯加的大小这么简单的问题，金恩斯的解释可真实多了。这个人说阿拉斯加的面积是590,804平方哩，人口是64,356人，就这样他就丢下不管了，再不把它的大小显示给听众知道。

五十多万平方哩——这对一般人有什么意义呢？显然没有。普通人并不会想到什么平方哩，因为它仍无法在他的脑海中构成具体形象。他根本想象不出五十多万平方哩究竟是和缅因州或德州同样大小。假如这位演说者这样说：阿拉斯加及其所属岛屿的海岸线比环绕地球一周的距离还长，而它

的面积比下面各州加起来还要稍微大一点：维蒙特、新罕布夏、缅因、麻萨诸塞、罗德岛、康乃狄克、纽约、新泽西、宾夕凡尼亚、迪拉威、马里兰、西维吉尼亚、北卡罗莱纳、南卡罗莱纳、乔治亚、佛罗里达、密西西比及田纳西。这样岂不是能令所有人对阿拉斯加的面积产生一个相当明确的概念吗？

他说，阿拉斯加人口为六万四千三百五十六人。我敢打赌，十个人中没有一个人能把这项统计数字记住五分钟——或者，甚至连一分钟也记不住。为什么？因为，以很快的速度说出“六万四千三百五十六人”不会造成一个很明确的印象。它只会留下一个松懈、不可靠的印象，就象是写在沙滩上的字一般。下一波的注意浪潮将会把这些字完全擦掉。如果用听众们很熟悉的字眼来叙述这个人口数字，岂不是好得多吗？例如，圣乔瑟夫距离这些听众们所居住的这个密苏里小镇并不很远。他们之中有很多人到过圣乔瑟夫；而阿拉斯加当时的总人口比圣乔瑟夫还少了一万人。但，最好是以你当时演讲所在的那个小镇作比较，来谈论阿拉斯加的人口。如果这位演说者象下面这样说，岂不是更清楚多了：“阿拉斯加的面积是密苏里州的八倍大，但它的人口只是我们所住的华伦斯堡人口的十三倍。”

在下面的两个例子中，哪一种比较清楚易懂，是①或②？

①距离我们最近的星球，在三十五兆哩之外。

②如果一列火车以一分钟跑一哩远的速度向前行驶，将要费时四千八百万年才能到达距离我们最近的星球；如果在

那星球上唱首歌，而声音又能传回此地，也要经过三百零八十万年。如果以蜘蛛丝从地球牵往那星球，蛛丝的总重量将达五百吨。

①圣伯多禄教堂是世界上最大的教堂，长二百三十二码，宽三百六十四呎。

②它的大小等于把两栋华府国会大厦一样规模的建筑物叠在一起。

奥利佛·罗吉爵士向一群普通听众解释原子的大小及特性时，很愉快地使用了上述这种方法。我听见他对一群欧洲听众说，一滴水中的原子数目和地中海的水滴数目一样多，因为听众中有很多人花了一个礼拜的时间，从直布罗陀乘船到苏伊士运河。为了更进一步说明这个问题，他又说，一滴水中的原子数目，等于地球表面上所有的草叶树木。

作家理查·哈定·戴维斯告诉一群纽约听众说，圣苏非亚回教寺院“大约和第五街剧院的大厅同样大小。”他说，布林底斯（意大利东南部的一个城市）“看来就象美国的长岛市，如果你是从它的后面进去的话。”

若干年前，我们班上一个人，以惊心动魄的图画描述公路上车祸死亡人数多得可怕：“你现在驾车横越全国，从纽约往洛杉矶。假想见到的不是路标，而是棺木直立于土中，其中各装着一名去年公路大屠杀的受害者。当你驱车疾驰，一路上你的车子每隔五秒钟就得经过一个这样阴森恐怖的标示，因为自全国这头至那头，他们是每哩竖立十二

个！”

以后每次乘坐车辆，车行不远，这幅景象便以惊人的真切回到我的脑海中。

何以会如此？耳听的印象不易持久，它们如霰一般打在桦树光滑的树皮上，随即滚落。但是眼见的印象呢？数年前，我亲眼看到一颗炮弹嵌入一幢立于多瑙河岸上的老屋里——一颗拿破仑的炮兵部队曾在乌尔姆战役中所发射的炮弹。视觉印象正如那颗炮弹，它们以惊人的声势排山倒海而来，它们把自己深深嵌入、牢牢附着，它们意欲驱走一切反对的提示，正如拿破仑驱走奥地利人一样。

从今以后，你可以把这项原则应用在你的演说中。如果你要描述大金字塔，首先告诉你的听众，它有四百五十一呎高，然后用他们每天看得到的某种建筑物作比较，让听众了解它究竟有多高。告诉他们，大金字塔的底座面积可以涵盖多少条街道。不要光只是说有多少千加仑的这个，或是几万桶的什么，你还要同时说明，这么多的液体可以装满多少间你当时作为演讲会场的房间。如果你要说二十呎高，为什么不说是这个天花板高度的一倍半。”如果说有多少哩的距离，不妨改说从这儿到联合车站，或是到某条街道的距离，岂不是更明白吗？

(2) 避免使用专业术语

如果你是从事某种技术性的专业工作——例如律师，医生，工程师，或是高度专业化的行业——当你向本行以外的人谈话时，要加倍小心地用普通的辞句来解释清楚，同时也要说必要的细节。

我说过，要加倍小心，因为，由于我的专业责任的关系，我已经听过几百场因为上面这项原因而失败的演说，而且失败得很惨。演说者显然完全不明瞭，一般大众对他们的特殊行业普遍缺乏了解，结果如何呢？他们滔滔不绝地说个不停，高谈阔论，用他们经验中常用的词句。这些词句对他们自然有相当的意义，但对于外行的听众来说，却是一头雾水，不知所云，就象大雨之后，爱荷华和堪萨斯新耕的泥土流入密西西比河，造成河水的浑浊不清。

象这样的演讲者应该怎么办呢？他应该读一读前任印第安那州参议员毕佛里吉的下述建议：

“最好的方法，是从听众群中挑选出一个看来最不聪明的人作为对象，然后努力使那人对你的演讲发生兴趣。但只有以清晰易懂的事实叙述，以及清楚的说明，才能办得到这一点。另一个更好的方法，就是把你的演讲目标集中于有父作伴的某个小男孩或小女孩。

“然后，你在心里对自己说——或者，如果你喜欢的话，你也可以大声对你的听众说出来——你将试着说得很明白，使得那个小孩子能够了解并记住你对你所谈论的问题所作的解释，而且在会后，还能够把你所说的话告诉旁人听。”

我们某一班上，有名医师在一次讲演时说：“利用横膈膜呼吸，对肠子的蠕动作用有显著的帮助，而且是对健康的一种恩赐。”他正想用那一句话就带过讲演中的那部分，然后急匆匆的又要讲述别的东西。老师止住了他，并请那些对于横膈膜式呼吸与其他方式呼吸如何不同，为何它格外有益

于健康，以及蠕动作用是什么等三个问题有清晰概念的听众举手。表决的结果使医生大吃一惊，因此他回头重加解释，把说明扩大成这样：

“横膈膜是一层薄薄的肌肉，在肺叶基部形成胸腔的底部，并为腹腔之顶。当胸腔呼吸时，它弓起来，象只上下倒置的洗脸盆。

“在做腹腔式的呼吸时，每一呼吸皆会迫使此肌肉弓状物往下推降，使几成平坦，此时便会感觉胃肌向腰带压挤。横膈膜这种往下的压力会按摩并刺激到腹腔的上部器官——胃、肝、胰、脾、与太阳丛。

“当把气再呼出时，胃和肠又被往上挤迫着横膈膜，再做了另一次的按摩，这种按摩有助于排泄过程。

“许多恶劣的健康均源于肠子的不适。假使我们的胃、肠能经由深深的横膈膜呼吸而获适当的运动，大部分的不消化、便秘及体内中毒现象均会消失。”

不论做何种解说，总以由简入繁为佳。比如，你想对一群家庭主妇解释何以冰箱必须除霜。如果这样开始便错了：

“冷冻的原理乃是根据蒸发器自冰箱内部吸收热气而来。当热被吸出之时，伴随的湿气附着在蒸发器上，堆起厚厚的一层，造成蒸发器绝热的现象，因而更需频频开动马达，以补偿逐渐增厚的霜层所形成的绝热。”

现在看看，假如讲演者从主妇们所熟悉的事物着手，就会令人易懂得多：

“各位知道肉类是冰在冰箱里的哪个部位。呃，各位也晓得霜如何聚结在冰冻器上。霜一天天的愈结愈厚，最后冰

冻器就不得不除霜，以保持冰箱运转良好。各位应可明白，冰冻器四周的霜就象你躺在床上时覆盖着你的毯子，或象墙与墙间造成你家房屋隔热的石棉。现在，霜结的愈厚，冰冻器就愈难自冰箱其余的部分吸出热气，而保持着冰箱的冰冷。冰箱马达因而需要开动得更频繁、更长久，以保持箱内冷度。但是在冰箱里装个自动除霜器，霜便永无机会结厚，而马达运转的次数和时间也能减少。”

关于这个问题，亚里斯多德曾有忠言：“思维如智者，说话如常人。”如果必须使用专业术语，等到已向听众解释过以后再讲，这样便能使人人都懂得讲演主旨，而你一再用的关键词尤其须如此。

一次，我去听一位证券经纪商对一群妇女讲话。这些妇女想得知一些有关银行与投资的基本原则，他使用简单的语言，用会话的方式使她们轻松下来。他每件事情都说得清清楚楚，只有一些基本词对她们很陌生。他提到“票据交换所”，“课税与偿付”，“退款抵押”，以及“短期买卖和长期买卖”。好好一场精彩动人的讨论就这样变成了一团迷雾，只因他没有明白听众对他的行话并不熟悉。

不过，即使你知道某个关键词听众不会了解，也无必要避免它，只须在使用时尽快解释即可。这件事绝不可不做，你有的是词典可供你使用啊！

你对歌唱广告可有意见要发表吗？或者关于冲动的购买？关于人文科学课程或者成本会计？关于政府津贴，或反方向开的汽车？你是否赞成对孩童采取宽容的态度？或是LIFO评估存货的方法？不论题材如何，都一定要使听众对

你这些专业领域里的关键词义，与你所了解的相同。

五 使用视觉辅助

从眼睛通往脑部的神经，要比从耳朵通往脑部的神经多好几倍；而且，从科学实验中可发现，我们对眼睛暗示的注意力是对耳朵暗示的二十五倍。

中国亦有一句谚语：“百闻不如一见。”

因此，如果你想要清楚表达，你应该生动地描绘你所说的要点，把你的想法具体化。已故著名的美国全国收银机公司总裁派特森，就是采用这种计划。他在替《系统杂志》所写的一篇文章中，简要说明了他向他的工人及销售人员进行演讲时所用的方法：

“我认为，一个人不能期望单凭言语，让人了解他的想法，或是得到及掌握住别人对他的注意力。另外还需要一些戏剧性的补充。最好是补充图片，以图片表现出对和错的两面；图表比语言文字更具说服力，而图片又比图表更具说服力。对某一主题最理想的表现方法，就是将每一部分配以图片，而文字与语言只是用来与它们配合。我很早就发现，在和人们打交道时，一张图片胜过我所能说的任何话。

“小巧而幽默的图画效果极佳。我拥有一整套的漫画或图表说明。一个圆圈内画上美元的记号，就是表示这是一张钞票，一个袋子画上美元的记号，就是代表很多钱。象月亮般的圆脸孔可以造成很好的效果。画个圆圈，添上几笔作为眼睛、鼻子、嘴巴和耳朵。把这些线条稍作变化，就能产生各种不同的表情。落伍的老古板嘴角下垂；愉快、赶上时代尖端的小伙子，则是嘴角上翘。这些图画都很简单，但最

受欢迎的漫画家并不是那些专画最漂亮图画的画家；最重要的是要表现出所要表现的观念及对比。

“装钱的大袋子和小袋子并排放在一起，就很自然地表现出正确与错误方法的对比；其中一个表示赚进很多钱，另一个则表示赚钱不多。如果你能在谈话时迅速地画出这些线条简单的图画，听众的注意力绝不会分散；他们一定想看看你到底在干什么，也不会错过你所说的每一句话，而了解你要表达的要点。还有有趣的图画能使人们感到轻松愉快。

“我经常聘请画家跟我到各个店里走走，悄悄地把店里不妥当的作法素描下来，然后再根据这些素描画成图画。我把所有的人员召集来，向他们显示他们究竟做错了什么。当我听说市面上出现一种有立体效果的双灯放映机时，我立即购买了一架，把图画放映到墙壁上，这样做，当然比纸上更有效果了。接着又出现了电影。我想我买了最早推出的一架电影机，目前我公司的某个部门拥有很多电影片，以及六万多张立体幻灯片。”

当然，并不是每一种讲题或场合都适合展示及图画，但只要能够，我们就该使用它们。因为，它们能吸引别人的注意力，激起听众的兴趣，而且通常能使我们的意思表现得更加清楚。

但，若是采用图表，务必令其够大，可以看得清楚，而且千万别把这样一件好事做过了头。一长串的图表常常也是令人感觉无聊的。假使是边讲边画图表，务必在黑板上稍略而快速地画，听众对伟大的艺术作品并不感兴趣。使用缩写字，要写得大而易于辨认，画着或写着时，要继续讲，并随

时转身面对听众。

另外，利用展示物时，请依以下建议，保证必能获得听众的注意。

一、展示物应不使听众见到，直至准备要用时再出示。

二、使用的展示物应该够大，使最后一排都看得见。当然听众若看不见展示物，便无从由展示物学到东西了。

三、仍在讲话的当儿，绝不让展示物在听众间传阅，干嘛要找对手竞争？

四、展示一样东西时，把它举在听众见得着的地方。

五、记住，一项能打动听众的展示物，强胜十样打不动人的东西，若是技术上可行，示范一下。

六、讲话时莫瞪着展示品，你是要与听众沟通，不是要和展示品沟通。

七、展示物使用完毕，应尽可能收起，不教听众再看见。

八、如若展示物适于做“神秘处理”，则将它放在一张桌上，你讲演时就把它置于身边，把它盖住。当讲话时，多提它几次，这样会引发好奇心——不过却别说它是甚么。然后，当你揭开覆盖之时，你早已引发了好奇、悬疑和真正的兴趣。

用视觉材料来增进演说明晰的策略，已愈来愈显重要。除了有备而来，在听众面前把自己脑子里所想的，说给他们听，又展示给他们看，没有更好的法子可以保证听众会听得懂。

两位美国总统，双双为语言大师。他们都曾指出，清晰

的能力，是训练与自我强制的结果。如林肯所说，我们必须狂热地追求明晰。他告诉诺克斯大学校长贾立佛博士，自己早年如何培养对简单明晰的文字的“狂热”：

“我记得，当我还只是个孩子的时候，遇有人以我听不懂的方式对我说话，我会异常愤怒。我想，在我一生中还不曾对别的事情生过气。可是，听不懂别人讲话总是使我发脾气，以后一直就这样。我记得，在听过邻人与父亲欢谈整晚之后，我走进自己的小卧室，大半夜里都在踱来踱去，企图想出一些语言的确实意义。在我开始这样的猎寻意念时，虽然我常常想睡下，就是睡不着，一直到我重复思索，将它用明浅的语言表达出来，并自认可让我所认识的每个男孩都理解才罢休。这是我的一种狂热情绪，此后即一直牢牢地跟着我。”

狂热的情绪？是的，一定是这样子的，因为，新撒勒姆学校的校长葛拉罕作证说：“我知道，林肯经常以好几个小时的时间，研究如何以三种最好的方式来说明一件事情。”

人们为什么无法表达得极为清晰易懂，有一项最为普遍的原因：他们甚至对自己所要表达的事情也不太清楚。模糊的概念，不明确、不清楚的念头，结果呢？他们的头脑如同坠入一场精神性的浓雾中，其效果甚至比不上用照相机在浓雾中拍照。他们应该象林肯一样，培养起对语意不明及晦涩难懂文字或语言的愤怒。他们也应该使用林肯的方法。

另一位杰出的总统伍卓·威尔森，写了一些忠言，正好做为本章结束的注脚：

“家父是一位有大智慧的人，我最佳的训练即来自于

他。他不能忍受含糊隐晦。从我开始提笔写字至一九〇三年他八十一高龄去世止，我总是随身携着自己写给他的所有东西。

“他会让我把它大声读出来，这对我而言真是苦差事。他老是不时止住我。‘你这是什么意思？’于是我便告诉他。自然，我就会用比写在纸上更简明的方式表达自己。‘那怎么不这样说？’他会继续训下去。‘别用鸟枪来瞄射自己的意思，结果击个满乡遍野、一片凌乱；用把来福枪瞄射自己要说的话’。”

3 说服性讲演

林肯说：“我展开并赢得一场议论的方式，是先找到一个共同的赞同点。”这也正是说服性演讲的秘诀之一。

一次，一群男士和女士发现自己竟置身于风暴的通路上。其实，倒不是真正的风暴，但也差可比拟了。说简单些，这风暴是个名叫毛里斯·高柏莱的人。以下是那群人之一的描述：

“我们围坐在芝加哥一张午餐桌旁。我们素闻此人大名，说他是那个雷霆万钧的演说者。他起立讲话时，人人都目不转睛地注视着他。

“他安详地开始说了——是个整洁、文雅的中年人——他感谢我们的邀请。他说，他想谈一件严肃的事，如果打扰了我们，要请我们原谅。

“接着，他象龙卷风一般吹袭起来。他倾身向前，双眼将我们牢牢地盯住。他并未提高声音，但我却似乎觉得它象一只钢锣轰然爆裂。

“‘往你四周瞧瞧，’他说，‘彼此互瞧一下。你们可知道，现在坐在这房间里的人，有多少将死于癌症？五十五岁以上的人四人中就有一个。四人中就有一个！’

“他停下，脸上光亮起来。‘这是件平常却严酷的事实，不过却不必长久，’他说，‘我们可以想出办法。这个办法即是谋求进步的癌症治疗方法，以及研究它的肇因。’

“他凝重地看着我们，眼光绕着桌子逐一移动。‘你们愿意协助朝向进步努力吧？’

“在我们脑海中，这时除了‘愿意！’之外，还会有别的回答吗？‘愿意！’我想。事后我发觉别人也同我一样。

“一分钟不到，毛里斯·高柏莱就赢得了我们的心。他已经把我们每个人都拉进他的话题里，他已经使我们站在他那一边，投入了他为人类福祉而进行的运动。

“不论何时何地，获致赞同有利的反应，是每个讲演者的目标。高柏莱先生有极佳的理由要我们做这样的反应。他与自己的兄弟拿桑，由赤手空拳干起，建起了一个连锁性百货事业，年收入超过一亿美元。历经长年艰辛之后，他们终于获得了神话似的成功，不料拿桑却只病了短短的时间，便以癌症辞世。事后，毛里斯特意安排，让高柏莱基金会捐出了首次的一百万元，给芝加哥大学的癌症研究计划，并将自己的时间——他已自商场退休——全数致力于提醒大众对抗癌工作的关切。

“这些事实加上高柏莱的个性，赢得了我们的心。真诚、热切、热情——这是火样的决心，使他把自己给我们几分钟，就如他长年累月把自己献给一个伟大的目标——所有这些因素横扫过我们，让我们产生一种同意讲演者的感情，一种对他的友谊与一种甘为关切、甘为所动的意愿。”

一 以真诚赢取信心

昆提连（注，一世纪之罗马雄辩家）称演说家是“一个精于讲话的好人。”他说的是真诚与性格。本书已经说过和将要说的一切，无一能取代讲演效果中这种必要的性质。皮尔旁·摩根曾说，性格是获取信任的最佳方法；而它同时也是获取听众信心的最佳方法。

“一个人说话时的那种真诚，”亚力山大·伍柯特说，“会使他的声音焕发出真实的异彩，那是伪饰者所假装不了的。”

当我们谈话的目的是在说服时，尤需以发语真诚笃信的内在光辉来宣述自己的意念。我们必得自己先被说服，然后才能设法说服别人。

二 获取赞同的反应

前西北大学校长华特·狄尔·史柯特说：“凡进入脑子的意见、概念或结论，皆会被认为真实，除非受阻于相反的意念，那就另当别论。”说精简了，就是要保持听众赞同的思想。我的好友哈理·奥佛斯锥教授在向纽约社会研究新校的讲演中，条理分明地检视了这种概念的心理背景：

“有技巧的演说者，一开始便获得许多赞同的反应。他遂藉以为听众设下心理的过程，使他们朝向赞同的方向前进。它象撞球戏里的弹子那般移动，将它往一个方向推动后，若欲使它偏斜，便需费些力量，欲将它推回相反的方向，则需费更大的力道。”

心理的型态在这方面表现得很明显。当一个人说“不”，而且真心如此时，他所做的又岂是所说的一个四划的字而已。他整个身体——腺体、神经、肌肉——把自己收拢起来

进入一个抗拒的状况。通常，他会有微小程度的身体上的撤退，或撤退的准备，有时甚至明显可见。简言之，整个神经、肌肉系统都戒备起来要抗拒接受。可是，相反的，一个人说“是”时，就绝无撤退的行为发生。整个身体是在一种前进、接纳、开敞的态度中。因而，从一开始我们能诱发愈多的“是”，便愈有可能成功地攫住听众的注意力，以为我们最终的建议铺路。

这种“是”的赞同态度，是非常简单的技巧，然则却多么地为人忽视。人们似乎常常以为，若一开始不采取敌对的态度，就不足以显出自己的重要性，于是激进派与自己保守派的弟兄一起开会时，不用片刻就惹得他们火冒三丈了。说实话，这样究竟有何好处？如果他这样做仅是为自己找点乐子，还情有可原，可是他若期望达成什么事，他在心理上就太愚蠢了。

一开始就教学生、顾客、孩子、丈夫或妻子说“不”，再想把这有增无减的否定脱胎换骨为肯定，可得要神仙的智慧和耐心了。

如何一开口便获得期待中的“赞同反应”？甚为简单。“我展开并赢得一场议论的方式，”林肯诉说其中秘诀，“是先找到一个共同的赞同点。”林肯甚至在讨论高度火爆的奴隶问题时，都能找到这种共同的赞同点。“前半小时里，”一家中立的报纸《明镜》报在报道一场他的讲演时这样叙述，“他的反对者同意他所说的每个词。他便从那一点开始领着他们往前走，一点一点地，至最后他似乎已把他们全都引入自己的栏圈里了。”

这不是很明显吗？演说人与听众争辩，只会引发他们的固执，使他们死命防守，使他们几乎再不可能改变思想。一开口就说，“我要证明这样这样”是否明智？听众是否会认为这是一种挑衅而无声地说：“咱们走着瞧吧？”

一开始即强调一些所有听众与你都相信的事情，然后再举出一个适切的问题，让听众愿闻其详，这样是否会有利得多？接着再带着听众一起去热烈的追寻答案。在追寻途中，将你所见得十分清楚的事实举陈在他们的前面，他们便会被你所引领，进而接受你的结论。对于这种他们自己所发现的事实，他们会有更多的信心。“看似一场解说的议论，才是上上的议论。”

在各种争议中，不论歧见多广、多尖锐，总是会有某一共同的赞同点是讲演者能让人人都产生心灵共鸣的。举例来说：一九六〇年二月三日，大不列颠首相哈罗德·马克米兰向南非联邦国会的两院发表讲演。当时，南非当局采行种族隔离政策，而他却必须在立法团体之前陈述英国无种族歧异的观点。他是否一开始便对这种基本歧异展望一番？没有。他开始时强调南非在经济上有了不起的成就，对世界有重大的贡献。然后他巧妙而机智地提出观点歧异的问题。即使说到这里，他还是指出，他非常了解这些分歧皆各根据真诚的信念而来。他整场讲演精妙无比，直追林肯在苏姆特堡之前那些温和却坚定的言辞。“身为不列颠国的一份子，”首相说，“我们切望给予南非支持和鼓励，不过希望各位不介意我直言无隐，在我们自己的领土上，我们正设法给予自由人政治前途。这是我们至深的信念，我们无法在支持和鼓励

各位的当儿不违反自己的信念。我以为，我们应如朋友，不论谁是谁非，共同面对一个事实，那就是当今之世，我们之间存有歧异。”

不论一个人多坚决地想和演说者意见相左，象这样的陈论，也会使他确信演说人公正坦诚的心思。

设若麦克米兰首相一张口便强调双方政策上的差异，而不提出共同的赞同点，后果将会如何？詹姆士·哈威·罗宾生教授在其启人深思的书《思想的酝酿》里，对这个问题就心理观点提出了答复：

“有时，我们发现自己会在毫不抵抗、情绪毫不激动的状况下改变了心思。但是人家若告诉我们说我们错了，我们就会憎恨这样的谴责，硬起心肠来。在我们信仰形成的过程中，我们是极不留心的，可是遇有任何人表示与我们不同道时，我们便会对自己的信仰满怀不适当的狂爱。显然，我们所珍爱的并非意念本身，而是遭受威胁的自尊……这小小的‘我’是人类事务中最紧要的一个词，适当地加以考虑乃是智慧之始。不论他是我的晚餐，我的狗，我的家，我的信仰，我的国家，还是我的神，一样具有相同的力量。我们不只憎恨人家说我们的表走不准，或我们的汽车破烂，我们也痛恨人家说我们的火星运河论，或‘Epictetus’的发音，柳皮精的药用价值，或萨尔恭王一世的年代的概念需要修正。我们喜欢继续相信自己一向习于接受的是事实，一旦我们的任何假设受到怀疑，其所激起的憎怒会导致我们寻求一切藉口来对它坚持不移。结果是，大多数我们所谓的‘讲理’，就是找出一大堆议论来继续相信自己已经相信的。”

三 以感染性的热情来讲述

演说者以感情和感染性的热情来陈说自己的意念时，听众很少会升起相反的意念。我说“感染性的”，因为热情就象那样。它会将一切否定的相反意念摒弃于一边。你的目标如在说服，请记住动之以感情较请发之以思想成果更大。要激起情感，自己必先热切火烈。不管一个人能够编造多精微的词句，不管他能搜集多少例证，不管他的声音多谐和，手势多优雅，倘使不能真诚讲述，这些都只是空洞耀眼的装饰罢了。要使听众印象深刻，先得自己有深刻印象。你的精神经由你的双眼而闪亮发光，经由你的声音而四向辐射，并经由你的态度而自我抒陈，它便自会与听众产生沟通。

每次讲演时，特别在自认目的是要说服时，你的所行所为总是决定着听众的态度。你如果冷淡，他们亦然。“当听众们昏昏睡去时，”亨利·华德·毕却这么写，“只有一件事可做：给招待员一把尖棒让他去狠刺讲道者。”

一次，在哥伦比亚大学，我是三位被请上台去颁发“寇蒂斯奖章”的裁判之一。有六位毕业生，全都经过精心调教，全都急于好好表现自己。可是——只有一个例外——他们殚精竭智只为赢取奖章，他们少有或根本没有说服的欲望。

他们选择题目的唯一理由，是这些题目滔滔滚滚易在讲演上发挥。他们对自己所做的议论，毫无深刻的个人兴趣；他们一连串的讲演仅是表达艺术的练习而已。

唯一一个例外是一位祖鲁王子。他选的题目是“非洲对现代文明的贡献”。他所吐的每个字里都注有强烈的情感。

他的演说不仅只是练习，它是活生生的东西，出于信念和热情。他说得如同他是自己人民的代表，是他那片大陆的代表，智慧深、品格高、满腔善意。他带给我们一项讯息，说明他的人民的希望。他也同时带来一项请求，热望我们的了解。

虽然在向大群听众讲话方面他可能不比竞争者中的另外两三位表现更佳，我们还是把奖章颁给了他。我们裁判所见到的，是他的讲演燃着真诚之火，它闪出真实的光芒。除他而外，其余的讲演都只是火光闪动不定的煤气暖炉罢了。

王子在这遥远的地方以自己的方式学得了一课：仅运用理智，不能在讲演中把自己的个性投射于别人身上；必须显露出你对于自己所讲的有多深挚的信念。

四 向听众表示尊敬和关爱

“人类的个性需要爱，也需要尊敬，”诺曼·文生·皮尔博士在论及专业喜剧家时这样开场。“人人皆有一种内在的价值感、重要感和尊严感。伤害了它，你便永远失去了那个人。因此当你爱一个人、尊敬一个人时，你也建造了他，而且，他亦同样地爱你、敬你。

“一次我与一位艺人同上一个节目。我和他并不十分相熟，但自那次会面以后，我自报章杂志里得知他有困难，我想我明白个中的原由。

“我安静地坐在他旁边，因为就快该我说话了。‘你好象不紧张嘛？’他问。

“‘啊，当然会，’我答。‘当我在听众面前站起来之前，我总是些微有点紧张。我极为尊敬听众，这种责任感会令我

略感紧张。难道你不会紧张吗？’

“不会，’他说，‘为什么要紧张？观众将照单全收，他们都是上了瘾的鸦片鬼。’

“我可不能苟同，’我说。‘他们是你至高的裁判，我对听众怀着莫大的尊敬。’”

当谈到有关此人声望下跌的消息时，皮尔博士确信，原因在于他采取的是与人敌对的态度，而不是赢取人心的态度。

对于想把一点什么给予别人的我们来说，这真是客观的一课。

五 以友善的方式开始

某次，一位无神论者向威廉·巴利挑战，要他证明他无神主张的错误。巴利非常安详地拿出表来，打开了表盒，说：“假若我告诉你，这些小杆、小轮和弹簧是自己做成自己，再把自己拼凑在一起，并自己开始转动的，你可不是要怀疑我的智慧么？当然你一定会。但是抬头瞧瞧那些星星。它们颗颗都有自己完美而特定的轨道和运动——地球与行星们围绕着太阳，这一整群每日在太阳中以百万余哩的速度向前抛掷。每颗星俱是另一个太阳，各领一群自己的世界，在太空里如我们的太阳系般往前奔去，然则却无碰撞、无干扰、无混乱，一切安静、有效率，且有控制。这样的现象，使你相信它们是自己发生的，或是有人将它造成如此的？”

如果他一开始就反驳对手说：“没有神？别驴了，你根本不知道自己在胡说些什么。”结果会怎样？一定是引起一场文字之争——咬文嚼字的大战随后跟至，既无益，又火

爆。这位无神论者可能会一怒而起，疯狂死命地为自己的意见而战，象只被激怒的山猫。何故？就象奥佛斯锥博士说的，它们是他的意见，他珍贵而不可或缺的自尊受了威胁，他的骄傲已岌岌可危。

骄傲既然是人性中一个基本而易爆的特性，聪明的作法，是否应让一个人的骄傲为我们所用，而不是与它作对？如何来做呢？照巴利的样子，展示给我们的对手看，使他感觉到，我们所建议的与他已经相信的某些事情其实也很相似，这样便会使他易于接受，而不致拒我们的建议于千里之外；这样便会避免相反或对立的意念在他脑海里滋生，从而破坏了我们讲演的效果。

巴利细巧地展示了他对人心作用的尊重。然而大多数人都缺乏这种细致的能耐，能够与一个人手携手地同入对方信仰的城堡中。他们误以为，要攻夺城堡，就必须对它猛轰，藉正面攻击，把它夷成平地。结果如何？敌意一旦产生，吊桥即被收起，大门紧闭上闩，身披盔甲的弓箭手拉开了长弓——文字之争和头破血流之战上场。这般的逞勇斗狠，最后总是以平手结束，无一方能够说服对方一丁半点。

我现在大力推荐的这种较明智的方法其实并不新颖，很早的时候便为圣徒保罗所采用。他在马斯山上对雅典人所做的著名演说里即是使用它——用得这样圆熟技巧，即使越经十九个世纪，仍为我们赞叹不已！他受过完全的教育，于改信基督之后，藉着自己汹涌机敏的辩才，成为基督教的主要拥护者。一旦他来到了雅典——伯里克里斯之后的雅典，那是已经过了光荣的颠峰，正走下坡的雅典。圣经上说到这个时

期的它：“所有的雅典人和寄居该地的异乡人，都将全部时间用在传述和打听新事物之上。”

没有收音机，没有电报，没有通信新闻稿，这段日子里的雅典人不得不在每日午后东寻西觅地抓点新鲜事来谈论。保罗适时而至，可有了新鲜事啦！他们挤在他的四周，觉得真好玩、真好奇、真起兴儿。他们将他带至艾罗培哥斯，对他说：“我们可不可以知道你所说的新教义是什么？因为你为我们的耳朵带来了新奇的事物；因此，我们想知道这些东西究竟是什么意思。”

换句话说，他们这是请他发表演说。保罗毫无勉强，一口答应。事实上，他正是为此而来呢。或许他是站在拍卖台上或一方石块之上，象所有的好演说家一样，一开始时有些儿紧张，也许双手还干搓了几下，开口前并且把喉咙先清了清。

然而，他却不能完全地赞同他们央他讲演的措辞：“新教义……新奇的事物”，这是毒药。他必须把这些概念连根铲除。它们是宣传相反而冲突意见的肥沃土地。他不希望把自己的信仰当成新奇的、异常的事情来陈述。他要将它和他们已经相信的事情相联结、相比较，这样方能遏止异议。但是如何着手？他想了一会儿，想出了一个高妙的计划，然后便展开了他千古不朽的演说：“你们雅典人，我知道你们对一切事物均甚为迷信。”

有些译本则作：“你们非常具有宗教热诚。”我以为这样较佳、较精确。他们信奉多神，非常热诚虔敬，并以此为荣。他先称赞他们，让他们欢喜。他们遂对他感到温暖起

来。高明的演说术里有条法则，是以例证支持论述，他就是这么做：

“因为，当我路经此地，眼见你们的虔诚。我发现一处神坛，上面题着‘献给不知名的神’。”

你瞧，这就证明了他们非常虔诚。他们极害怕会忽略了任何一位神祇，因此竟建立神坛以献给不知名的神，有点象多项目的保险，对一切未查觉的疏忽与无意的遗漏皆提供保险。保罗提到这一特别的神坛，便是要指出自己不是在奉承；他说明了，自己的评论乃是出于观察之后真心的赞赏。

现在，就可以做这最适切不过的开场了：“你们一无所知所崇拜的神，而今由我来将他宣告给你们。”

“新教义……新奇的事物？”只字未提。他在那儿只是解释有关一位神祇的一些事实，这位神祇则是他们早已崇奉而不自知的。你看，把他们原不相信的事情和他们已经狂热接受的相比拟——这便是他至高无上的技巧。

他宣达自己救赎与复活的教义，引述了他们希腊人自己的一位诗人的一些诗句，这样他就算讲完了。听众里有人嘲笑他，但其他的人却说：“我们要再听听你讲这件事。”

在说服人或使人印象深刻的演说中，我们的问题只是在于：一味想把自己的意念植入人们心里，却反使相反和对立的意念不断地滋生。精于说服的人，说起话来威力无穷，深深影响着他人。这就是我那本《人性的弱点》一书里那些法则可以派上用场之处。

几乎在你每日的生活当中，你都会在讨论某一题目时与和你意见相左的人谈论。你不是常常在家里、在办公室里、

在各式各样的社交场合里想赢取人心，使他们与你思想一致吗？你的方法是否仍有改进的余地呢？你是如何开始的呢？利用的是林肯和麦克米兰的智巧吗？果若如此，你真是一位罕见的外交长才，是一位思虑审慎严密的高人。好好记住伍卓·威尔森的话：“如果你来对我说，‘我们坐下来商议一番吧。假使我们意见不合，让我们了解彼此为何不合，发生问题的究竟是哪些点？’我们即刻便会发觉彼此根本相距不远，发觉我们不合之点很少，而相合之点却很多，并发觉我们只要有耐心、有诚意，并有着彼此聚合的欲望，我们就终会相聚相合。”

4 即席演说

演说者与听众间建立的和諧关系，是一切成功演说的关键。向一群人作即席演说，其实不过是在自己客厅里对朋友即兴谈话的扩大而已。

不久前，一批商场领袖和政府官员在一家制药公司新实验室落成典礼上聚会。研究处处长的六名属下一个个起立发言，说明由化学家和生物学家正在进行的了不起的工作。他们正在发展抵抗传染性疾病的新疫苗，发展对抗过糖性病毒的新抗生素，发展舒解紧张的新镇定剂。他们先以动物、再以人类做试验，结果令人出奇地满意。

“真是太神妙了，”一位官员对研究处长说，“你的手下简直是魔术师。不过你怎么也不起来讲讲呢？”

“我只能对着自己的脚讲，却无法面对听众。”研究处长黯然地说。

过了一会儿，主席使他大吃一惊。

“我们还未听过我们的研究处长讲话，”他说，“他不喜欢发表正式演说，不过我倒要请他向我们说几句话。”

这位处长站起来辛辛苦苦只挤出几句话。他为自己未能

详细解说道歉，而这就是他所说的全部要旨。

他站在那里，一个自己行业里的杰出人才，却好似常人一般，显得笨拙而又迷惘。其实大可不必。他很可以学会起立做即席讲演的。我尚未见到我们班上任何一位认真而有决心的学员无法学会这一招。打一开始所必须具备的，就是这位研究处长所没有的——坚决、勇敢地抗拒失败主义的态度。然后，可能有好一会儿都需要一种不动摇的意志，不论如何困难都决意要讲。

“若是先有准备并曾练习，我就毫无困难，”你也许这么说，“可是如果出乎意料地让人讲起来说话，我就不知所措了。”

在情急之下，能够收拢自己的思想并发表谈话，就某些方面而言，比要经长时间努力准备之后才能演说，甚至更为重要。现代的商业需要，以及现代口头沟通所必须的自在随意，使得这种即席发言的能力不可或缺。我们要能迅速动员思想并流畅地遣词造句。许多影响到今日工业和政府的决定，都不是出于一人，而是在会议桌上商定。个人仍可各自发言，然而在这群策群议的讨论会里，他的所言所论必须强劲有力，才能对集体决议发生影响。这也是即席演说所以要生动突出，以发挥效果的原因。

一 练习即席演说

任何智慧正常、拥有相当程度自制的人，皆能发表一场令人接受、甚至于常常还是很精彩的即席演说——简言之，就是不经准备的谈话。有几个方法，可以帮助你突然被人邀请说几句话时流畅地表达自己。方法之一，是采用某些著

名演员曾使用过的一种法子。

多年前，道格拉斯·费班克为《美国杂志》写了篇文章，叙述一种益智游戏。查理·卓别林，玛丽·皮克福和他几乎每晚都玩，共玩了两年。这岂止是游戏而已，这是所有演说术里最困难的部分的练习——站着思考。根据费班克所写，这个“游戏”是这样进行的：

“我们每人各在一张小纸条上写下一个题目，然后再将纸条摺起，把它们摇混。于是一个人开始抽出题目。并立刻站起来就那个题目说上六十秒钟。同一题目我们从未用过两次。某晚，我必须谈‘灯罩’。你若以为容易，不妨自己试试。不过，好歹我总算过了关。

“然则重要的是，自我们开始玩这个游戏以来，我们三人全机敏了许多。对于各式各样五花八门的题目我们也有更多的了解。但是，比这更为有用的是，我们都学会了在瞬间里能就任何题目即时凝聚自己的知识和思想，我们学会了如何站着思考。”

在我的课程里，学生会数度被请起来即席演说。长时的经验已经让我晓得，这种练习功用有二：（一）它可以向班上的人证明，他们能够站着思考；（二）这种经验使他们在做有准备的讲演时，更为气定神闲，更有充分的信心。他们明白，就算在做有准备的演说时，最坏的情况发生，脑中突然一片空白，他们仍旧有即席讲演的根基，仍能侃侃而谈、言之有物，直至重返原先的思想轨辙。

所以，总有那么几次学生会听到：“今晚将给每人一个不同的题目，要他演说。要到站起来要说话时才会知道自己

的题目是什么。祝各位好运！”

结果呢？有个会计师发现自己要讲做广告的事情，而一位广告销售员发现要讲幼稚园。也许老师的题目是银行业务，而银行家的题目却是学校教学。伙计也许被指定谈生产，而生产专家则要讨论运输。

他们是否垂头丧气、放弃了事呢？才不！他们并不假装自己是权威。他们思前想后，务使题目适合他们对某些熟悉事物的知识。初尝试时，他们也许不能讲得好，可是他们确是站起来了；他们确是说话了！有些人也许觉得简单，有些人也许觉得困难，但是他们绝不放弃；他们都发现自己还比想象中表现得更好。这对他们而言，是种兴奋和刺激。他们眼见自己竟能发挥一种他们原不相信自已会拥有的能力。

我相信他们既能做到如此，人人皆可如此——凭着一意志与信心——而且愈常尝试着去做，做起来就愈简单。

我们用以训练人们站立讲话的另一个方法，是即席讲演的联结技巧。这是我们班上上课时一个十分刺激的特色。我们告诉一个学生，要他以他能发明出来的最最绝妙好辞来开始叙说一个故事。比如，他也许说，“前几天我正驾着直升飞机，突然注意到一大群飞碟正朝我靠近，于是我开始下降。可是最近飞碟里，却有个小人开始向我开火。我……”

说到这里，铃声响起，表示这位演说者的时间已经结束。接下来的另一个学生，必须把故事接下去。等到班上每个人都已贡献了他那一份讲演时，这个行动也许就结束在火星的运河边，或是在国会的大厅里了。

这种方法，用于培养不经准备的说话技巧效果甚佳。

个人能获得愈多的这种练习，当他必须“永久地”在自己事业和社交生活里发表演说时，他就愈能驾轻就熟地应付可能发生的真实情况。

二 要有即席演说的心理准备

当人们在你毫无准备的情况下请你发言时，多是期望你对某一个你能发表权威言论的题目表示一些意见。这里的问题是，要能面对讲话的情况，并决定在自己能支配的短短时间里确实要谈论些甚么。有个极好的方法可以使你渐能登堂窥奥，那就是心理上对这些情况先有准备。在开会当中，不断地问自己，如若现在被请起来讲话，到底要讲些什么。这一次最适合讲述自己题材里的哪个方面？对于眼前的那些建议，如何措辞以表示赞同或反对？

因此，我提的第一个忠告是：在心理上随时准备着在各种场合做即席演说。

这样，你便需要不断地思考，而思考正是全世界最难做的事情。不过我确信，没有哪位博得即席演说家名号的人是不曾花费无数时间来分析各种他曾参与的公开场合以准备自己的。好象一个飞行员不断地向自己提出在任何时刻都可能发生的难题，以随时准备着在紧急状况下做冷静而精确的反应。一位光芒四射的即席演说家，也是在做过无数次从未发表过的演说以后，才把自己准备妥当的。象这样的演说，其实真不能算是“即席演说”，它们是平日就准备着的演说啊。

你的题材既是已知，余下的便只是如何组织以适合时间、场合的问题了。既然要做即席讲演，必然只说上一段短

时间，因此先决定哪方面最适合当前的场合，不必道歉说自己没有准备。这本来就是意料中的事。然后尽速投入题目中，进行快速思考。如果无法即刻做到这点，求求你，务必依从以下的忠告。

三 立刻进行举例

为何要这样？有三个理由：（一）你可以从苦苦思索下一句的需要中解脱出来。因为经验极容易复述，即使在即席演说的情況下亦然。（二）你会渐渐进入讲演的情况。初开始的紧张，自然飞逝无踪，使你有机会把自己的题材逐渐温热起来。（三）你可以立即获得听众的注意。因为，事件——实例是立刻攫取注意力万无一失的方法。

听众凝神谛听你所举出的饶富人情趣味的实例，可使你在最迫切需要时——讲演开始后的极短时刻里，对自己的能力重新获得肯定。沟通是一种双方面的过程。能捉住注意的人马上就会感知这一点。当他注意到那种接纳的力量，并感觉到那种期盼的光芒如电流般在听众头上交射时，他就感受到有种挑战，要他继续，要他尽他最大能力去做回应。演说者与听众间建立的和谐关系，是一切成功演说的关键所在——没有它，真正的沟通即不可能发生。这便是我力劝你以实例展开演说的原因，尤其是在人家请你说几句话时，举例最是管用。

四 拿出蓬勃的生气和力量来讲

本书前面曾数次说过，你若拿出力量和劲头来，外在的蓬勃生气便会对你内在的心理过程产生极有益的效果。你有没有注意过，在交谈着的人群里面，有个人忽然边说边比手

划脚起来？很快地他便说的头头是道了，有时候还口沫横飞、精彩之至呢。而且，他也开始引来一群热切的听众了。身体的活动与心理的活动，关系至为密切。我们常使用相同的词来描述手部和心理的活动。例如，我们说“我们抓住了一个概念，”或“我们掌握住了一个思想。”一旦使身体充起电来，充起蓬勃的生气来，如威廉·詹姆斯所说，我们就能很快地使心灵快速展开活动。所以我的忠告是，尽情地投入自己的讲演中，你自然一定会成为成功的即席演说者。

五 采用适时适地的原则

总是会有这么一个时候，某人在你肩头轻敲，说“说几句话吧？”或者事前毫无警示，它就突然来了。也许你正轻松地欣赏典礼主持人的讲话，忽然发现他竟谈起你来了，人人都转头朝你的方向望，还弄不清怎么回事呢，人家就介绍说你是下一个讲演人了。

在这样的情况下，你的心思很容易急驰而出，如史蒂芬·李科克那个出名而迷惑的马术师，跳上马“四下里乱窜。”要是有什么时刻最需要保持平静，就是现在这个节骨眼上了。向主席致意，说上两句，可以有个喘息的机会，然后，最好便要发表与听众有密切关系的言论了。听众只对自己和自己正在做的事情感兴趣，因而有三个来源可供你撷取意念，做为即席讲演之用。

一是听众本身。为使讲演轻松易行，千万要记住这一点。谈论自己的听众，说说他们是谁，正在做什么，特别是他们对社会和人类做了什么贡献。使用一个明确的实例来证明。

二是场合。当然也可以讲讲造成这次聚会的情况缘由，是周年纪念日？是表扬大会？是年度聚会？还是政治或爱国集会？

最后，如果你曾专注地听讲，何妨就指出，对自己之前另一位演说人所谈及的某一特殊事物特别感兴趣，然后将它扩大详述一番。最成功的即兴演说，都是真正的当场演说。它们表达的，是讲者对听众和场合的感想，它们适时适地，如同手和手套密切相合。它们是为了这个场合，而且是专为了这个场合而量身订做的。它们的成功也就在于此，它们自特殊的时刻里绽放，如罕开的玫瑰，不多时便又萎谢不见；可是听众所享受到的愉悦却绵延不绝，在你尚未想到之前，他们已将你当成即兴演说专家了。

六 要做即兴演说，切莫即兴乱说

前面这两句话含义颇为不同。光是不着边际地胡扯瞎说，用不合逻辑的细线将不相关而又无意义的事串在一块，是不成的。你必须围着一个中心思想，来把自己的意念合理归类。而这个中心思想，很可以就是你要说明的。你所举的事例应与这个中心思想一致。同时再提醒一次，若能抱着至诚来讲演，你必然会发现自己当场所说，活力充沛且又效力无穷，是有准备的演说所不能企及的。

紧记本章里的建议，做即兴演说时便可得心应手，无往不利。同时并可依本章前面所叙之课堂训练技巧，勤加练习。

遇有集会时，可事前稍作计划，并留意着随时让人请起来讲演的可能性。如果自觉可能会受邀请发表评论或做提

议，最好仔细留心别的演讲人。设法准备着把自己的意念浓缩成几句话，等时候一到，就尽量把脑子里的东西浅易明白地叙说出来。你的观点，事前已经探究完妥，只消简明地加以叙述便可坐下。

建筑师兼工业设计师诺曼·贝格德常说，要是不站起来，他简直就不能把思想用话语表达出来。当他在办公室里向同僚说明某个建筑或展览的复杂计划时，总得踱来踱去才能讲得刮刮叫。他所要学的，竟是如何坐着讲话哩。当然啦，他终于学会啦！

至于我们大多数的人，则是另一码子事了。我们得学会站着讲话。当然，我们应该也能学会。主要的窍门在于要有个开端——做个简短讲话——然后再做另一个开端，又一个，再一个，继续努力下去。

我们会发现，一场比一场讲得轻松，一场比一场讲得精彩。我们最后终于明白，向一群人做即席演说，其实不过是在自己客厅里对朋友即兴谈话的扩大而已。

第四部 沟通的艺术

1 发表演说的适当态度

就一场演说来讲，最重要的有三件事：
“是谁在发表这场演说，他如何进行这场演说，以及他说些什么。”在这三件事中，排在最后面的，重要性也最低。因此，演说者最宝贵的财产，就是他个人的特色。

信不信由你，有四种方式，而且只有四种，使我们与世界发生接触。我们以这四种接触而为人所评量、所归类：我们做什么，我们看起来是什么样子，我们说些什么，及我们怎么说。本章将处理最后一项：我们怎么说。

我初教当众演说课程时，曾花费很多时间在发声练习上，教导学生们利用共振，训练他们增大音量，并增加尾音的轻快活泼。但是，我不久便发觉，教导成年人如何把音调

投于鼻窦中，以及如何形成“透亮”的母音，完全是徒劳无功。这些训练，对那些能花上三、四年的时间来改进声音表达技巧的人而言，诚然是极好的方法。然而我却明白，我的学生只有将就使用自己天生的发音装备了。我发现，假使把先前用以协助学生练习“横膈膜式呼吸”的时间、精力用在更重要的目标上——帮助他们从死也不敢放手去做的自我禁抑中解脱出来，我会达到十分快速而持久的惊人效果。感谢苍天，让我有此明智，这样去做。

一 打破羞怯不安

我的课程里有几堂课的目的，是在解除成人的拘谨和紧张。我跪下来，这可不是夸张，请求我的学生从害羞的龟壳里出来，自己见识一下。只要他们肯出来，这个世界是以热情和欢迎来对待他们的。这需要花点工夫，我承认，然而却是值得的。象法国福熙元帅所说的战争艺术，“概念极为简单，不幸的是，执行起来很复杂、困难。”最大的绊脚石，自然是拘谨局促，不只在身体上，而且在心理上。它是随年龄增长且老而弥坚的。

要在听众面前自然、流畅地讲演的确不容易，必须多次练习，才能达到，演员最能体会这点。不过，当你仍是孩子时，就说是四岁吧，你也许可以登上讲台，伶俐自然地向听众讲话哩！可是等你二十四岁了，或四十五岁时，再登台说话会怎样？你还保有四岁时那种不知不觉的自然吗？也许，可是你多半是变得拘谨、矜持而又机械化，并且象只乌龟，很快又缩回壳里去了。

指导或训练成人发表演说的重点，并不是帮他们添加

特性，而主要是在协助他们排除障碍，出于本能自然反应那样。

数不清有多少次，我在演说人讲至途中时就打断他们，请他们“讲得象个人”。数不清有多少夜晚，我由于设法训练学生说话自然，弄得回家时精神和神经都衰竭不堪。相信我，这件工作做起来不象说起来那么容易的。

在一堂课里，我要学生把对话里某些部分表演出来，有些甚至是方言。我要他们尽情投入这些戏剧性的故事里。他们这样做时，都非常惊异地发现，也许自己表现得象个傻子，可是在做着的当儿，感觉却不坏哩。而全班对某些人所显现的戏剧能力，则惊叹不已。我的意思是，一旦你能在人群之前安适随意，就不可能再退缩，不论是对个人或在人群面前，都能以正常的、平日的方式来表达自己的意见。

你突然感觉到的这种自由，正象是一只小鸟从拘禁的笼里展翅高飞。你看人们为什么蜂拥着上剧院、上电影院呢？因为在那里他们可以见到自己的人类一无禁抑地表演呀；在那里他们可以见到人们坦白明显地展露感情呀。

二 切勿模仿他人——只要做自己

我们都很羡慕有些演说家。他们能在讲演中加入表演术，能够毫无畏惧地表达自己，能够毫无畏惧地使用独特的、个人的、富于幻想的方式，来说出要对听众说的话。

第一次世界大战结束后不久，我在伦敦遇到了罗斯·史密斯爵士和凯恩·史密斯爵士两兄弟。他们方才驾机完成了伦敦至澳洲之间的首次飞行，赢得了澳洲政府颁发的五万元奖金。他们在大英帝国上下造成了大轰动，并蒙英皇颁赐爵

位。

胡雷上尉是位知名的风景摄影家，曾与他们共飞一段路程，摄制了一些电影，因此我协助他们做一场以画面解说的旅游讲演，并训练他们如何表达。他们在伦敦的“爱乐厅”每日演讲两场，早、晚每人各一次，共演讲了四个月之久。

他们兄弟俩有着完全相同的经验。他们曾并肩而坐飞绕过半个世界，同时他们发表几乎是逐句相同的演说。可是它们听起来就是不一样。

讲话中，除了词句而外，尚有别的重要因素，那就是用以表达词句的特有风味——即演说时的态度。说什么和怎么说是两码子事，不能混为一谈。

某一次公开演奏会上，我坐在一位年轻小姐的身边。当名钢琴家帕德列夫斯基弹奏萧邦的一首马祖卡舞曲时，她也拿着曲谱在看。她感到很困惑。她无法了解，他的手指所敲击的音符，跟她弹奏同一舞曲时所敲击的完全一样；然而，她的表现却很普通，而他的表现却很吸引人，美得难以形容，吸引了全场听众。其中关键并不只在于音符而已，而是他所弹奏的方式；他在弹奏时所加进去的感觉、艺术才能以及个性。这一切，构成了凡人与天才之间的差别。

一次，俄国大画家布鲁洛夫修改了一个学生的习作。学生惊奇地看着改变了的图画，大叫说：“呀！你才动了那么一小点，可是它整个不一样了呀！”布鲁洛夫答说：“艺术就开始于那一小点开始之处呵。”演说与绘画，与帕德列夫斯基的演奏都是一样啊！

同样的道理，也适用于人们的说话态度。英国国会里有

句老话，说是一切听凭讲演的方式而定，而不是根据事情而定。这是很久以前英格兰还是罗马偏远殖民地时昆提连所说。

“所有的福特轿车完全相同，”它们的制造者曾经这样说过，“但是，没有两个人是一样的。每一个新生命，都是太阳底下的一件新事物；在此以前没有和他相同的东西，以后也绝不会有。年轻人应该培养出这种观念；他应该寻求独特的个性，使他自己与众不同，并且发展出他自己的价值。社会及学校可能会企图改造他；它们习惯于把我们放在同一模式中，但我不会让个人的那点火花消失；这是你个人的重要性的唯一而且真实的凭证。”

对演说而言，上面这段话更是正确无比。在这世界上，没有另外一个人是与你相同的。几十亿人都有两个眼睛、一个鼻子和一张嘴，但他们之中没有一个人是跟你完全相同的；而且他们之中没有一个人具有和你相同的思想及想法。很少有人能够象你在自然谈话时那样谈话及表示自己的意见。换句话说，你有独特的个人特点。身为一名演说者，这就是你最宝贵的财产。抓住它，珍惜它，发挥它。就是这点火花将使你的演说产生力量与真诚。“这是你个人的重要性的唯一而且真实的凭证。”拜托，我恳请你，千万别试图把自己迫入模子里，而失去自己的特性。

洛吉爵士的演说与众不同，因为他自己就是与众不同的人物。他的说话态度，就是他的特点的基本部分，就如同他的胡子与秃头是他的独特商标。如果他企图模仿洛依德·乔治，那么他的表现将是虚假的，他将会失败。

美国有史以来最著名的一场辩论发生在一八五八年，地点是伊利诺大草原的城镇，辩论双方分别是道格拉斯参议员和林肯。林肯个子高而笨拙，道格拉斯矮而优雅。这两个人不但在外表上迥然不同，在个性、思想及立场和见解上也完全不一样。

道格拉斯是上流社会人士。林肯则有“劈柴者”的绰号，他往往穿着短袜子就走到大门口去接见民众。道格拉斯的姿态十分优雅。林肯则显得笨拙。道格拉斯完全没有幽默感。林肯则是有史以来最伟大的讲故事专家。道格拉斯难得一笑。林肯经常引用事实及例子作为说明。道格拉斯骄傲而且自大。林肯谦逊且宽宏大量。道格拉斯的思考速度很快。林肯的思想过程则慢得多。道格拉斯说起话来好象狂风暴雨。林肯则比较平静，更为深入，更为从容不迫。

这两个人，虽然外表与内在迥然不同，但都是不同凡响的演说家，因为他们都具有无比的勇气与良好的感性。如果其中某个人企图模仿对方，他一定会失败得很惨。但每一个人都把他自己独特的才能发挥到最高点，因而使自己显得与众不同，又具有说服力。

“发挥自己的长处。”这是很容易下达的一个指示。但是否容易遵循呢？很不容易。正如福煦元帅对战术的看法：

“概念极为简单，不幸的是，执行起来却很复杂、很困难。”

三 培养好的演讲态度

演说的重要部分，不只是字句而已，还包括了发表演说时的态度。“你说的是什么，绝不比你怎么说重要。”

好的演讲态度，可以使很简单的事情发挥很长远的影响力。我注意到，在大专院校的演讲比赛中，获胜的并不是那些演讲题材最好的人，而是演讲态度很好的人，因为他可以使他的演讲题材发挥最佳效果。

英国政治家及名作家摩尔利爵士有一次以讥诮的语气说道：“就一场演说来讲，最重要的有三件事：是谁发表这场演说，他如何进行这场演说，以及他说些什么。在这三件事中，排在最后面的，重要性也最低。”是不是太夸张了？是的。但是，只要把它的表面刮下一道痕迹，你将发现真理正向着你闪闪发亮。

英国政治家爱德蒙·柏克所写的演讲稿，不管是在逻辑、说理或文章结构上都是最佳的作品。因此，即使到现在，全世界一半以上的大专院校，还把他的演讲稿当作演讲的经典范本来加以研习；但是，柏克本人却是一位失败的演讲者。他没有表达他的杰出作品的的能力，也没有能力使他的演讲发挥吸引力及震撼力，因此，他被人叫作英国下议院的“晚餐铃”。他一站起来发表谈话，其他议员们就又是咳嗽、又是洗牌，不然就是睡觉，或成群结队地走出议场。

你可以尽全力将一枚包着铁壳的子弹投向某人，但也许根本无法在那人的衣服上留下凹痕。你若把火药放在一根蜡烛后面，然后把它发射出去，它将会穿透一块松木板。因此，我要很遗憾地说一句：蜡烛似的演说，在火药的推动下，要比没有力量去推动的钢铁般的演说更能留给人深刻的印象。

因此，要好好地注意你的演讲态度。

(1) 什么是演讲态度？

当某家店铺把你所购买的货物送到你家去时，他们是怎么做的呢？那位送货司机是否只是把那件货物丢进你家后院里，然后一走了之？把东西从自己手中丢出去，和把东西送到对方手中，是不是一样？送电报的专人一定要亲自把电报交到指定的收报人手中。但是，是不是所有的演说者都能把他们的意思表达给听众呢？

我举个例子，可以说明一般人的谈话态度。有一次，我在瑞士阿尔卑斯山的避暑胜地穆伦停留，住在由一家伦敦公司经营旅馆里。通常，这家旅馆每周自英国邀请两位演说家来向宾客发表演说，其中一位是著名的英国小说家，她的讲题是“小说的前途”。她承认，这个题目不是她自己选的；而最糟糕的是，她觉得没有什么话可说，因为她对这个题目并不真的关心，因此也就顾不得是否讲得精彩。她只是匆忙准备了一些提要；站在听众之前，全然无视他们的存在，甚至正眼都不瞧他们一下。她有时抬头望着前方，有时候低头看着自己的笔记，有时候又望着地板。她按照笔记逐条地念着空洞的言词，眼中充满恍惚的神情，语音飘渺，她把字句一一滚入远古的太虚之中。

这种表现，完全谈不上表达。这是“独白”——没有沟通感。而好的演讲首要条件就是：沟通感。一定要让听众感觉到，有一股讯息从演说者的脑海及心中直接传达到他们的脑海及心中。我上面刚提到的那种演讲，也许只适宜在荒凉无水的戈壁大沙漠里举行。事实上，这种演讲听起来就象是以大沙漠为听众，而不是向一群人发表。

这个发表演说的问题，是很简单、但也很复杂的一项程序，也是很容易被误解及滥用的。

(2) 良好演说态度的秘诀

关于演讲的表达技巧，已有人写过很多荒谬而且拙劣的评论，使得这件事一直笼罩在各种规则、仪式与人为的神秘中。老式的“演讲术”一向为人们所憎恶，更是经常把演讲一事弄得极为荒谬。一些想学会演说技巧的生意人到图书馆或书店找资料时，往往找到一些名为“演说术”的巨册著作。但这些东西是一点用处也没有的。有些学生尽管在很多学科方面已有长足的进步，仍然被迫去练习及背诵韦伯斯特和英格索的“演说术”——这是相当落伍、而且违背我们目前这一时代的精神的，就好比英格索夫人和韦伯斯特夫人所戴的帽子还在今天出现一般。

自从内战结束以来，已出现了完全崭新的一派演说理论。为了赶上时代精神，新式的演说就象电报那般直截了当。一度流行的华丽讲词，已不再被现代的听众所接受。

现代的听众，不管是十五人的商业聚会，或上千人齐聚一堂，都希望演说者能象在私底下聊天时那般直截了当地说出他要表达的内容，而其演说态度，也要象他正和听众中的某一个人私下交谈时那般亲切。

态度要相同，但使用的力气可不能相同，否则，大部分听众可要听不见他的声音了。为了显得自然，他在向四十个人发表演说时，必须花上比他在向一个人谈话时更多的力气，就如同建筑物屋顶上的雕像必须作得很大，如此，人们从地上望上去时，才会觉得那座雕像似乎和真人一般大小。

有一次，马克·吐温在内华达州的一处矿场发表演说。演说之后，一名年老的探矿员走上前来，问道：“这是你平常说话的声调吗？”

这正是听众们所希望的：“你平常说话的声调”稍微提高一点。

唯一能够学得这种自然技巧的法子是练习。练习时若发现自己说起来矜持扭捏，请停下来，在心里尖刻地对自己说：“呀！哪里不对？清醒起来！要有人性，要自然一点。”然后假想自听众里挑出一个人——也许是坐在后座里的人，也许是最不专心的人——就和这个人闲话起来，想象他问你一个问题，你现在正在回答他，而且你是唯一能回答他的人。他若是站起来同你说话，而你也回他的话，这个过程必然能立即使你的讲演更如平日的交谈，更为自然，更为直截。因此就假想那正是确实所发生的事吧。

你也许进展得很顺利，到最后，你实际地提出问题，并回答他们。例如，在你的谈话当中，你也许会说：“你们各位是不是有此疑问：我这样说，是不是掌握了什么证据？当然，我确实掌握了充分的证据，我现在说明如下……”然后，你接下去回答你自己提出来的这个想象中的问题。这样作会显得十分自然，将可打破一个人唱独脚戏的单调局面，将会使你的演说显得直接、愉快而且更象与朋友闲话家常。

向社区委员会发表谈话的态度，应该和你向老朋友约翰·亨利·史密斯聊天一样。究竟社区委员会是什么样的聚会呢？还不是一大群的约翰·亨利·史密斯聚在一起罢了。能单独对付这些人而奏效的方法，难道不能对付他们全体也同

样奏效吗？

本章稍前面的地方，曾叙述某一位小说家的讲演方式。数晚之后，就在她曾演说的那个大厅，我们有幸一聆奥立佛·罗基爵士的讲演。他的题目是“原子与世界”。对于这个题目，他曾贡献出半世纪的思考、研究、试验与探查。他有一些在根本上就是他自己心灵、思想与生命的一部分东西，他有一些他觉得非说不可的东西。他早忘了自己是在演说，他根本不担心这一点。他只关心着要告诉听众有关原子的事情，要正确、明畅且感情丰富地告诉我们。他满腔沸腾，一心要我们看到他所看到的、感受到的。

结果呢？他做了一场超凡绝俗的讲演，魔力四射，威势慑人，留给听众深刻的印象，他真是个出神入化的演说者。然而，我确信他自己从未这么想过。我确信，凡听过他演说的人压根儿就没把他想成是“公众演说家”。

如果你公开发表演说后，听众都怀疑你曾受过当众演说的训练，那你可不是给你的老师挣面子，尤其不是给我班上的老师挣面子。我们的老师要你以自然、无比轻松的态度讲话，使听众做梦也想不到你竟曾经“正式”受过训练。一扇好窗户，它本身不会惹人注目，它只默默地放入光线。好的演说家也是如此。他自然而无防蔽，听众从未留意他讲话的神态，他们只感知到他所论述的题材。

四 全心投入讲演中

真诚、热心与高度的热诚也可以协助你。当一个人受到自己的感觉影响时，他真正的自我就会浮出表面。他的热烈情绪，能够将一切障碍烧毁。他的行为举止，将出于自然。

他的谈话，也将出乎自然。他的表现也很自然。

因此，归根结底，即使是表达的技巧，也又回到本书所曾一再强调的事：全心投入讲演中。

勃朗院长向耶鲁大学神学院发表有关传道的演说时说：

“我的一位朋友向我描述他在伦敦参加过的某次教堂仪式的情形，我永远不会忘记。这位朋友说，传道的主讲人是名布道家乔治·麦克唐纳。他那天早上念了《新约·希伯来书》第十一章的经文。到了讲道时，他说：‘你们各位全都听过有关这些人笃诚信仰的事迹了。我不必告诉你们信心是什么。神学教授在这方面作的解释，要比我强得太多了。我在这凡是要协助你们建立信心的。’然后，他又以简单、真诚及高贵的方式，说明了他个人对那些不可见的永恒事物的信心，希望以此协助他的教友在脑海及内心建立起信心。他全心全意专注于他的工作，他的讲道发挥了很大的效果，因为这出自于他自己内在生命的真正美感。”

“他全心全意地专注于他的工作。”这就是成功的秘诀。但我知道，这项忠告并未受到广泛的注意。因为它似乎显得有点儿含糊，而且也表现得不明确，一般的学生都希望得到简单易行的忠告，而且是很明确的忠告，必须是他可以用手触摸到的。最好是象汽车驾驶手册那般精确的忠告。

这正是一般学生所希望的，也正是我希望我自己能够供给他们的。这对他们来说，将容易得多了，对我也比较容易。这种忠告或规则并非没有，但它们只有一点不对劲：没有效果。它们会使你的演说失去所有的自然气息、生命力及趣味。我很清楚，因为我年轻时曾浪费了很多精神去练习这

些规则。它们不会在这本书中出现，就如同乔希·毕令司以其一贯轻松的口气所说的：“知道了这么多没有用的东西，也是没有用咧。”

五 练习使声音有力，且富弹性

当我们把自己的思想与听众沟通时，要使用许多发声组织和身体的各部分。我们或会耸肩、挥动手臂、皱起眉头、增大音量、改变高低调门和音调，并依场合与题材说快或说慢。不过最好要记得，这些都是效果而非肇因。所谓音调的转变调节，其实直接受我们精神和情绪状态的影响。这就是在听众之前讲话时，为什么一定要用我们了解并有热烈兴趣的题目的缘故。同时，这也就是为什么我们要热切地与听众共论自己讲题的缘故。

随着年龄的增长，多数人都会失去幼时的纯真和自然，我们不知不觉地落入固定的身体和声音沟通的模式中。我们说话愈来愈无生气，也愈来愈不肯用手势；我们更不作兴抑扬顿挫地提高或放低声音。简言之，我们已失去真正交谈里的鲜活和自然。也许我们养成了说话太快或太慢的习惯，同时我们的用词，若不小心注意，便会散乱疏忽。本书一再告诉你表现自然，也许你会误以为我可以宽恕拙劣的遣词造句，或单调无聊的表达方式，只要能够自然即行。完全相反，我说要自然，是说要把自己的意念完整地用全副精神表达出来。就另一方面而言，好演说家绝不肯认为自己再无法增广词汇，再无法丰富意象和措辞，或再无法变化表达的形式，或再增强表达的效力。这些都是有志于精益求精的人所寻求以自我砥砺的。而关于如何改善词藻，我们将在下一章

详细说明。

你最好能够评量一下自己的音量、调门的变化和速度。这可以利用录音机。另外，请朋友评量一下也很有用。若是能获得专家指点更佳。不过可要记得，这些都是把听众除外的练习。关心自己在听众面前的技巧，对于有效的意念表达，应是更为重要。一旦站在听众之前，就要将自己投注于讲演中，集中全副心神对听众造成心理与感情上的冲击，那么，你就会说得比从书本上得到的更强劲、更有力。

六 练习使演说自然

接下来，我们将要讨论使演说自然的某些要点，使它们更为清楚，更为生动。对于这样做，我有点儿犹疑。因为，一定会有人这样说：“呀，我知道了。只要强迫我自己做这些事情，那我就很好了。”不是的，你不会如此。强迫你自己做这些事，那你将会象木头那般僵硬，更会象机器人那般呆板。

昨天，当你与人交谈时，已经使用过这些原则中的绝大部分，而且你一点也不会感觉到你使用过它们，就如同你消化昨晚的晚餐那般自然。这就是使用这些原则的方法，并且是唯一的方法。而在演说方面，要想达到这种境界，诚如我们先前已经说过的，惟有练习一途。

(1) 强调重要的要点，不重要的跳过去

在日常谈话中，我们只对重要的字加强语气，对其他的字则匆匆跳过去。对整个句子也是这么处理，好让一些重要的字突出来。

我所描述的这个过程并不奇怪，也没有什么特殊之处。注意听一听，你可以发现，你四周的人谈话都是这个样子。

你自己昨天可能也这样子说过上百次，甚至上千次。毫无疑问的，你明天将说上一百次。

这儿有个例子：朗读下面这段话，框起来的词读重一点，其他的词则迅速念过去。效果如何？

我所从事的工作都能“成功”，因为我已“下定决心”。我绝不会“犹豫不决”，因此我能超越世界上其他的人。

——拿破仑

这并不是朗读这段话的唯一方法，另一位演说者也许会念得跟你不一样。如何强调语气，并没有一定的规定，须视情况而定。

以热烈的态度大声念念下面这一首小诗，试着使诗中的含义明显表示出来，并且要具有说服力。看看你自己是否会强调那些重要的词句，而把不重要的词句急急念过去？

如果你认为你已被打败，不错。
如果你认为你未被打败，你就不会失败。
如果你希望胜利，却又认为胜不了，
可以肯定的，你一定不会胜利。
生活的战斗并不一定
由强壮或速度快的人获胜；
但最后获胜的
一定是自认必然胜利的人。

在一个人的个性中，也许没有比坚定的决心更为重要的了。一个小男孩若想将来成为一名伟大的人物，或是打算日后出人头地，他必须下定决心：不仅要克服成百上千的障

碍，还要在历经千次挫折与失败之后，仍坚信必胜无疑。

——罗斯福

(2) 改变你的声调

我们在与人交谈时，声音从高到低，然后又回头高高低低地重复下去，一直不停息，且永远象大海洋的表面那般起伏不定。为什么？没有人知道，也没有人去关心。但这种方式令人感觉愉快，而且也是一种很自然的方式。我们永远不必去学习，就会这样作。我们在孩提时代就会这样起伏地说话，我们不必去追求，就不知不觉学会了，但若是要我们站起来面对观众，我们的声音却将变得枯燥、平淡而且单调，就如同内华达州的沙漠一般。你若发现自己正以一种单调的声音——通常是又高又尖的声音——发言时，不妨停下来一会，对自己说道：“我现在说话的样子就象木头雕成的印第安人。向这些人说些话吧。要有人情味，要自然一点。”

对自己说这些话是否有任何帮助呢？可能有一点。稍微停顿一下，对你有帮助。你必须多加练习，以研究出自己的解决之道。

你可以将你选择出来的任何句子或单词突出地表现出来，就如同你门前院子里的那棵青绿的月桂树那般突出。你只要在说到它们时突然提高或降低声调，就可达到这个目标。布鲁克林著名的公理教会牧师巴基斯·卡德曼博士，就经常这样作。奥利佛·罗吉爵士、布里安及罗斯福等人也经常这样作。几乎每一位著名的演说家都会这么做——这是演说中一条千古不变的法则。

下面列出三段名人语录，你可以试着念一遍，但在念到

引号内的字时，要把声音特别降低。效果如何？

我只有一项长处，那就是“永不绝望”。

——福熙元帅

教育的最大目标并不在于知识，而是“行动”。

——史宾塞

我已活了八十六岁。我曾亲眼看到人们登上成功之峰，共有几百人之多，他们获得成功的重要因素很多，“但最重要的就是信心”。

——吉朋斯枢机主教

(3) 变化说话的速度

小孩子说话的时候，或是我们平常与人交谈时，总是不停地更改我们说话的速度。这种方式令人听了很愉快，很自然，不会令人有奇怪的感觉，而且具有强调的作用。事实上，这正是把某项要点很突出地强调出来的最好方法。

华特·史蒂文斯在他那本由密苏里历史学会发行的《记者眼中的林肯》一书中告诉我们，这就是林肯在强调某一点时最喜欢的方法之一，

“他会以很快的速度说出几个字，当来到他希望强调的那个单词或句子时，他会让他的声音拖长，并一字一句说得很重，然后就象闪电一般，迅速把句子说完……他会把他说出他所要强调的单词或句子的时间尽量拖长，几乎和他在说其余五、六句不重要句子的时间一样长。”

这种方法必然会引起听者的注意。举个例子说明一下，我经常在演讲时引述下面这一段吉朋斯枢机主教的谈话。我希望强调勇气这一点，所以我在谈到那些框起来的字时，总

尽量把声音拖长，特别把它们提出来强调，就如同我本人也对它们深为感动一般——而我确实深为感动。请你不妨大声念一遍，试一试这种方法，看看效果如何。

吉朋斯枢机主教在他去世之前不久说过：“我已活了‘八十六岁’。我曾亲眼看到人们‘登上’‘成功之峰’，共有‘几百人’之多，他们获得成功的‘重要’因素很多，但‘最重要’的就是‘信心’。‘一个人除非拥有勇气，否则绝不会成就大事业。’”

再试试这一个：很快说出“三千万美元”，口气要显得平淡，如此，听来就象这只是一笔小数额的钱。然后，再说一遍“三万美元”，速度要慢；而且要充满浓厚的感觉；仿佛你对这笔庞大的金额感到印象极为深刻。这样听起来，是不是觉得三万美元反而比三千万美元更多呢？

(4) 在要点前后停顿一下

林肯经常在谈话途中停顿。当他说到一项要点，而且希望他的听众在脑中留下极为深刻的印象时，他会倾身向前，直接望着对方的眼睛，足足有一分钟之久，但却一句话也不说。这种突然而来的沉默，和突然而来的嘈杂声有相同的效果；能够吸引人们的注意力。这样作，使得每个人提高注意力、警觉起来，注意倾听对方下一句将说些什么。例如，在他和道格拉斯著名的辩论接近尾声之际，所有迹象都指出他已失败，他因此感到很沮丧，他那种痛苦的老毛病不时地啃蚀着他，为他的演说词增添了不少感人的气氛。在他最后的一次演说中，他突然停顿下来，默默站了一分钟，望着他面前那些半是朋友半是旁观者的群众的脸孔，他那深陷下去的

忧郁的眼睛跟平常一样，似乎满含着未曾流下来的眼泪。他把自己的双手紧紧并在一起，仿佛它们已太疲累了，无法应付这场无助的战斗，然后，他以他那独特的单调声音说道：

“朋友们，不管是道格拉斯法官或我自己被选入美国参议院，那是无关紧要的，一点关系也没有；但是我们今天向你提出的这个重大的问题才是最重要的，远胜过任何个人的利益和任何人的政治前途。朋友们，”说到这里，他又停了下来，听众们屏息以待，惟恐漏掉了一个字，“即使在道格拉斯法官和我自己的那根可怜、脆弱、无用的舌头已经安息在坟墓中时，这个问题仍将继续存在、呼吸及燃烧。”

替他写传记的一位作者指出：“这些简单的话，以及他当时的演说态度，深深打动了每个人的内心。”

林肯在说完他所要强调的话后，也会停顿一下。他以保持沉默的方式来增加这些话的力量，同时也使它们的含义进入听者的内心中，影响对方。

奥利佛·罗吉爵士在演说当中会经常停下来——也都是在重要的段落前后；有时，一个句子中可能停顿三或四次，但他表现得很自然，而且令人不易察觉。没有人会注意到这一点——除非是在分析罗吉爵士演说技巧的人。

大诗人吉卜龄说：“你的沉默，道出了你的心声。”在说话中聪明的运用沉默，可使沉默发挥最大的功用。它是一种强而有力的工具，太重要了，不容忽视。然而，初学演说者却往往将它忽略了。

下面这一段是从何曼的《生动活泼的谈话》中摘录出来的，我已经注明了应在哪儿停顿。我并不是说，这些是演说

者应该停顿的唯一地方，或甚至说是停顿的最佳地方。我只是说，这是停顿的方式之一。应该在什么地方停顿，并不是一成不变的，应该视其意义、气氛及感觉来加以决定。今天，你演说时在某一个地方停顿，但明天你再作相同的演说时，可能就要在另一个地方停顿了。

先把下面这一段大声念一遍，不要停顿；然后再念一遍，在我所注明的地方停顿一下。看一看，停顿有什么效果呢？

“销售货品是一种战斗”（停顿，让“战斗”这个念头深入听众脑海中），“只有战斗者才能获胜。”（停顿，让这一点深入听众脑海中。）“我们也许不喜欢这种情况，但我们既无力创造它们，也无法改变它们。”（停顿。）“当你踏入销售界时，要鼓起你的勇气。”（停顿。）“如果你不这样作，”（停顿，把悬疑的气氛拉长一秒钟）“每一次你出击时，都将被三振出局，除了一连串的零蛋，什么分数也得不到。”（停顿。）“对投手心存恐惧的打击者，永远到不了三垒。”（停顿，让你的说词深入听众心中）——“这一点要切实记住。”（停住，让它更深入一层。）“能够把球击得老远，或甚至让球飞过网子，造成全垒打的人，通常是这样的球员：他在踏上打击位置时，”（停顿，且把悬疑的时间拉长一点，使大家聚精会神地聆听你将如何介绍这位杰出的打手）“心中已坚强地下定了决心。”

把下面几段名人语录大声而有力的念一遍。注意你在什么地方会很自然地停顿下来。

美国的大沙漠并不位于爱达荷、新墨西哥或亚利桑纳，

而是位于普通人的帽子底下。美国大沙漠是一种心理上的大沙漠，而不是实质的大沙漠。

——J·S·克诺斯

世界上没有治疗百病的万灵药，只有广告略微接近。

——福士威尔教授

我必须对两个人特别好——上帝和加菲尔德。我此生必须与加菲尔德共同生活，死后则和上帝在一起。

——詹姆斯·加菲尔德

一个演说者如果遵循我在本章中提出的这些指示，他的演说很可能仍会有一百个缺点。他的演说可能和他平常与人谈话时完全一样，因此，他的声音可能令人听了不舒服，而且犯有文法上的错误，态度粗鲁无礼，另外，那可能有些令人不愉快的举动。一个人的自然的日常谈话，可能需要进行很多的改善。因此，先使你的日常谈话达到完美自然的境界，然后把这个方法带到讲台上。

2 改善你的词藻

在这世界上，全新的事物实在太少了。即使是伟大的演说者，也要借助阅读的灵感及得自书本的资料。想要增加及扩大文字储存量的人，必须经常让自己的头脑接受文学的洗礼。

一位英国人，既失业又没钱，走在费城街道上找工作。他走进当地一位大商人保罗·吉彭斯的办公室，要求与吉彭斯先生见面。吉彭斯先生以不信任的眼光看看这位陌生人。他的外表显然对他不利。他的衣衫褴褛，衣袖底部已经磨光，全身上下到处显出寒酸样。吉彭斯先生一半出于好奇心，一半出于同情，答应接见他。一开始，吉彭斯只打算听对方说几秒钟，但这几秒钟却变成几分钟，几分钟又变成一个小时，而谈话依旧进行着。谈话结束之后，吉彭斯先生打电话给狄龙出版公司的费城经理罗兰·泰勒，而泰勒先生——他是费城的大资本家之一——则邀请这位陌生人共进午餐，并为他安排了一个很好的工作。这个外表潦倒的男子，怎么能够在这样短的时间内影响了如此重要的两位人物？

此中秘诀可以用一个句子来表示：他对英语的表达能

力。事实上，他是牛津大学的毕业生，到美国来从事一项商业任务；不幸，这项任务失败，使他被困在美国，有家归不得，既没有钱，也没有朋友。但他的母语说得既正确，又漂亮，使得听他说话的人立刻忘掉了他那双沾满泥巴的皮鞋，他邋遢的外衣，他那满是胡须的脸孔。他的词藻立即成为他进入最高级商界的护照。

这名男子的故事多少有点不寻常，但它说明了一项广泛而基本的真理，那就是：我们的言谈，随时会被别人当成判断我们的根据。我们说的话，显示我们的修养程度，它似能让听者知道我们究竟是何出身；它们是教育与文化的证明。

前面提过，我们——你和我——和这个世界只以四种方式接触。旁人系根据四件事情评估我们，并将我们分类：我们做什么，我们看起来什么样子，我们说些什么，我们怎么说。然而，有很多人糊里糊涂地度过一生，在离开学校后，不懂得努力增加自己的辞汇、掌握各种字义、正确而肯定地说话。他变得习惯于使用那些已在街头及办公室使用过度及意义虚幻的辞句。难怪他的谈话缺乏明确性及特点。难怪他经常发音错误，或是弄错文法。我甚至听过很多大学毕业生口操市井流氓的口头禅。如果连大学毕业生也犯了这种错误，我们又怎能盼望那些因经济能力不足而缩短受教育时间的人不这样呢？

几年以前，有一天下午，我站在罗马的古竞技场里遐想。一位陌生人向我走过来——是位来自某个英国殖民地的游客。他先自我介绍一番，然后开始大谈他在这个“永恒之城”的游历经验。他说了不到三分钟，“You was” “I

done”，就纷纷出笼。那天早晨，当他起身时，他特地擦亮了皮鞋，穿上一尘不染的漂亮衣服，企图维持自己的自尊，以及争取旁人对他的尊敬；但他却未企图擦亮他的词汇，说出毫无瑕疵的句子。他在向某位女士搭讪时，如果未脱下帽子，他可能会感到很惭愧；但是，他却不会惭愧——不，他甚至连想都未想到——他弄错了文法，冒犯了听他说话的人的耳朵。根据他所说的话，他等于站在那儿暴露自己，接受旁人的判断及分类。他使用英语的可悲能力，等于不断而且正确地向这个世界宣示，他不是一个人有文化修养的人。

艾略特博士在担任哈佛大学校长三分之一世纪之久后宣称“我认为，在一位淑女或绅士的教育中，只有一项必修的心理技能，那就是正确而优雅地使用他（她）的本国语言。”这是一句意义深远的声明，值得各位深思。

但是，你也许会问，我们如何才能和语言发生亲密的关系，以美丽而且正确的方式把它们说出来？很幸运的，我们所要使用的方法，没有任何神秘之处，也没有任何障眼法。这个方法是个公开的秘密。林肯使用这个方法，获得了惊人的成就。除他之外，没有其他任何一位美国人曾经把语言编织成如此美丽的形式，或是说出具有如此无与伦比的音乐节奏的短句：“怨恨无人，博爱众生。”难道说，林肯——他的父亲是位懒惰、不识字的木匠，他的母亲也是一位没有特殊学识及技能的平凡女子——特别受老天垂爱，具有善用语言的天赋？没有证据支持这种推论。当他当选国会议员后，他在华府的官方纪录中用一个形容词来描述他所受的教育：“不完全。”在他一生当中，受学校教育的时间不超过十二

个月。那么，谁是他的良师呢？肯塔基森林内的萨加林·伯尼和卡里伯·哈吉尔，印第安纳州鸽子河沿岸的亚吉尔·都赛和安德鲁·克诺福——他们都是巡回小学教师。他们从这个拓荒者的屯垦区流浪到另一个屯垦区，只要当地的拓荒者愿意以火腿及玉米来交换他们教导小孩子们“读、写、算”，他们就留下来。林肯只从他们身上获得很少的帮助及启蒙，他的日常环境对他的帮助也不多。

他在伊利诺州第八司法区所结识的那些农夫、商人、律师及诉讼当事人，都没有特殊或神奇的语言才能。但林肯并未——你必须记住此一重大事实——林肯并未把他的时间全部浪费在这些才能与他相等或比他低的同伴身上。他和一些头脑最好的人物——各时代最著名的歌手、诗人——结成好朋友。他可以把柏恩斯、拜伦、布朗宁的诗集整本背诵出来。他曾写过一篇评论柏恩斯的演讲稿。他在办公室放了一本拜伦的诗集，另外，又准备了一本放在家里。办公室的那一本，由于经常翻阅，只要一拿起来，就会自动摊开在《唐璜》那一页。当他进入白宫之后，内战的悲剧负担消磨了他的精力，在他的脸上刻下深深皱纹。他仍然经常抽空拿本英国诗人胡德的诗集躺在床上翻阅。有时候他在深夜醒来，随手翻开这本诗集，会凑巧看到他有特别启示或令他感到高兴的一些诗。他会立刻起床，身上仅穿着睡衣，脚穿拖鞋，悄悄到白宫各个房间一一寻找，找出他的秘书，然后把一首又一首的诗念给他的秘书听。他在白宫时，也会抽空复习他早已背熟了的莎士比亚名著，也会批评一些演员对莎剧的念法，以及提出他自己独特的见解。他曾写信给莎剧名演员哈吉特

说：“我已经读过莎士比亚的某些剧本了。我阅读的次数可能和任何非专业性的读者一样的多。李尔王、理查第三、亨利八世、哈姆雷特，特别是马克白。我认为，没有一本剧本比得上马克白，写得太好了！”

林肯热爱诗句。他不仅在私底下背诵及朗诵，也公开背诵及朗诵，甚至还试着去写诗。他曾在他妹妹的婚礼上朗诵他自己的一首长诗。后来，在他中年时期，他把自己的作品写满了整本笔记簿，但他对这些创作没有信心，他甚至不曾允许最好的朋友去翻阅。

罗宾森在他的著作“林肯的文学修养”一书中写道：“这位自修成功的人物，用真正的文化素材把他的思想包扎起来。可以称之为天才或才子。他的成就过程，和艾默顿教授描述文艺复兴运动领导者之一的伊拉斯莫斯的教育情形一样：他已离开学校，但他以唯一的一种教育方法来教育他自己，并获得成功。这个方法就是他永不停止地研究与练习。”

林肯这位举止笨拙的拓荒者，年轻时候经常在印第安纳州鸽子河的农场里剥玉米叶子及杀猪，赚取一天三角一分钱的微薄工资；但后来，却在盖茨堡发表了人类有史以来最精彩的一篇演说。曾有十七万大军在盖茨堡进行大战。七千人在当地阵亡。名演说家索姆奈在林肯死后不久曾说过，当这次战斗的记忆自人们脑中消失之后，林肯的演说仍然活生生地深印在人们脑中，而且，如果这次战斗再度被人们记起来，最主要的原因还是人们想到了林肯的这次演说。有谁能够否认这项预言的正确性呢？

名政治家艾维莱特在盖茨堡一口气演讲了两个小时，他

所说的话早已被人遗忘。林肯的演说却不到两分钟，有位摄影师企图拍下他发表演说时的照片，但在这位摄影师架起他那架原始型式的照相机及对准焦距之前，林肯已经结束了演说。

林肯的盖茨堡演说全文被刻印在一块不会腐朽的铜板上，陈列于牛津大学的图书馆，作为英语文字的典范。研习演说的每一位学生，都应该把它背下来：

八十七年以前，我们的祖先在这大陆上创设了一个新的国家，孕育于自由，并且献身给一种理论：就是所有人类生下来都是平等的。现在，我们正从事一次伟大的内战。我们在试验，究竟这一个国家，或任何一个有这种主张和这种信仰的国家，是否能长久存在。我们在那场战争的一个伟大的战场上集会。我们来此奉献那个战场上的一部分土地，作为那些在此地为那个国家的生存而牺牲了自己生命的人永久安息之所。我们这样作，充分地适切和正当。可是，从广泛的一方面来说，我们不能奉献这片土地——我们不能使之神圣——我们不能使之尊严。那些在这里奋斗的勇敢的人们，活着的和死去的，已经使得这块土地神圣，远非我们的能力所能增减。世界上的人们不大会注意，更不会长久记得我们在此地所说的话。然而，他们将永远不能忘记这些人在这里所做的事。相反的，我们活着的人应该献身于在此作战的人们曾如此英武的推进而尚未完成的工作——由于他们的光荣牺牲，我们更坚定的致力于完成他们曾为之奉献全部的那一事业——我们在此坚决的拿定主意，要使他们不致白白的死去——要使这个国家在上帝庇佑之下，必得到自由的新生——

要使那民有、民治、民享的政府必不致从地球上消灭。

一般认为，这篇演说稿结尾的那个不朽的句子是林肯创造出来的；但是，真是他想出来的吗？林肯的律师伙伴贺恩登在盖茨堡演说的几年前，曾送了一本巴克尔的演说全集给林肯。林肯读完了全书，并且记下书中的这句话：“民主就是直接自治，由全民治理，属于全体人民，由全体人民分享。”而巴克尔的这句话可能借自韦伯斯特，因为韦氏在此四年前发表的一封给海尼的复函中说过：“民主政府是为人民而设立的，由人民组成的，对人民负有责任。”韦伯斯特则可能借自门罗总统；门罗总统系在韦氏的三分之一世纪前发表过相同的看法。而门罗总统又该感谢谁呢？在门罗出生的五百年前，英国宗教改革家威克利夫在圣经的英译本前文中说：“这本圣经是为民有、民治、民享的政府所翻译的。”远在威克利夫之前，在耶稣基督诞生的四百多年前，克莱翁在向古希腊市民发表演说时，也曾谈及一位统治者是“民有、民治及民享”。而克莱翁究竟是从哪位祖先那儿获得这个观念，那已是不可考的古老往事了。

在这世界上，全新的事物实在太少了，即使是伟大的演说者，也要借助阅读的灵感及得自书本的资料。

书本！这就是成功的秘诀。想要增加及扩大文字储存量的人，必须经常让自己的头脑受文学的洗礼。约翰·布莱特说：“我到图书馆去时，只会感到一阵悲哀：生命太短暂了，我根本不可能充分享受呈现在我面前的丰盛美餐。”布莱特十五岁时离开学校，到一家棉花工厂工作，从此再也没有机会上学校。然而，他却成为他那时代最光辉灿烂的一名

演说家，以善于运用英语文字而闻名。他阅读、研究、作笔记及背下各著名诗人的漫长诗篇，如拜伦、密尔顿、华兹华斯、惠特曼、莎士比亚、雪莱等。他每年要把《失乐园》从头到尾看一遍，以增加他的词汇及文学资料。

英国名演说家福克斯高声朗诵莎士比亚，以改进他的风格。格雷史东把自己的书房称之为“和平庙堂”，里面有一万五千册藏书。他自己承认，他因为阅读圣奥古斯丁、巴特勒主教、但丁、亚里斯多德和荷马等人的作品而获益不浅。荷马的希腊史诗《伊里亚特》和《奥德赛》使他大为着迷。他写了六本书评论荷马的史诗和他的时代背景。

英国名政治家及演说家庇特年轻的时候，经常阅读一页或二页的希腊或拉丁文作品，然后把这些段落翻译成英文。他每天这样作，持续十年之久，结果，“他获得了一项无人能比的能力：在不需预作思考的情况下，就能把他的思想化成最精简最佳排列的话语。”

古希腊名演说家及政治家狄摩西尼斯亲笔抄写了历史学家修西的底斯的历史著作八次之多，希望能因此学会这位名历史学家那种华丽高贵而又感人的措辞。结果呢？两千年以后，威尔逊总统为了改良自己的演说风格，特别去研究狄摩西尼斯的作品。英国名演说家阿斯奎斯发现，阅读大哲学家伯克来主教的著作，是对他自己最好的训练。

英国桂冠诗人但尼生每天研究圣经，大文豪托尔斯泰把《新约福音》读了又读，最后可以长篇背诵下来。罗斯金的母亲每天逼他背诵圣经的章节，又规定每年要把整本圣经大声地朗读一遍，“每一音节，一词一句，从创世纪到启示录。”

点也不能遗漏。罗斯金把他自己的文学成就归功于这些严格的训练与研究。

RLS被公认是英国文字中最受人喜爱的姓名缩写，代表了苏格兰名作家史蒂文生。基本上，他是作家中的作家。他是如何发展出使他得以闻名的那种迷人风格的呢？很幸运地，他亲自把他的故事告诉了我们：

“每当我读到特别令我感到愉快的一本书或一段文章时——这本书或文章很适当地叙述了一件事，或提出了某种印象，它们之中含有一股显而易见的力量，或是在风格上表现出愉快的特征——我一定要立刻坐下来，要求自己把这些特点模仿下来。第一次不会成功，我知道；于是再试一次，又不成功，而且经常连续多次不成功；但至少，从这些失败的尝试里，我对文章韵律、和谐、各部分的协调与构造方面，获得了一些练习的机会。

“我以这种勤勉的方式模仿海斯利特、兰姆、华兹华斯、布朗爵士、狄福·霍桑及蒙田。

“不管喜欢与否，这就是我学习写作的方法；不管我是否能从中获得利益，这就是我的方法。大诗人济慈也是以这种方法学习，在英国文学上再也没有比济慈更优美的气质了。

“这种模仿方法最重要的一点就是：学生所模仿的对象，总是有学生所无法完全模仿的一些特点。让他去试试看，他一定会失败；而‘失败是成功之母’确是一句古老而十分正确的格言。”

我们已举出太多的成功人物及特殊的例子。这个秘诀已

经完全公开。林肯在写给一位渴望成为名律师的年轻人的信上说：“成功的秘诀就是拿起书本，仔细阅读及研究。工作，工作，工作才是最重要的。”

什么书？你可以从班尼特的《如何充分利用一天的二十四小时》开始。这本书将和洗冷水浴一样具有刺激的效果。它将告诉你很多你最感兴趣的事情——那就是，你自己。它将向你显示，你每天浪费了多少时间，如何停止这种浪费，以及如何利用你节省下来的时间。这本书只有一百零三页。你可以在一周之内轻松地把整本书看完。每天从书上撕下二十页来，把它们放在你的口袋中。然后，把每天早上看报的时间缩短成为十分钟，而不是习惯性地一看就是二十或三十分钟。

杰佛逊总统写道：“我已经放弃阅报，改为阅读古罗马历史学家泰西塔斯和古希腊史学家修西的底斯的著作，我发现，我自己变得快乐多了。”如果你学习杰佛逊的作法，把阅报的时间至少缩短一半，几周之后，你将发现你自己比以前更快乐、更聪明多了，你相信吗？你难道不愿意如此尝试一个月，并把你如此省下来的时间用来阅读更有持久价值的一本好书？你在等待电梯、巴士、送餐、约会的时候，何不取出你随身携带的那二十页来看看呢？

你在读完这二十页之后，把它们放回书本上，撕下另外的二十页。当你以这种方式读完全书之后，用一条橡皮筋套住封面，以避免那些脱落的页数四处散落。以这种方式来肢解及拆开一本书，岂不是比把它原封不动地摆在你书房的书架上更好吗？

在你读完《如何充分利用一天的二十四小时》后，你可能对同一位作者的另一本著作产生兴趣。试试《人类机器》。这本书将可使你更圆滑地与他人打交道。它也将协助你发展出你的镇静与泰然自若的优点。我们在此推荐这些书，不仅是推荐它们的内容，也推荐它们的表达方式，因为它们一定能增加及改进你的词汇。

另外几本有帮助的书也一并介绍如下：弗兰克·诺里斯的《章鱼》和《桃核》。这是美国有史以来最好的两本小说。前者叙述发生在加利福尼亚的动乱与人类悲剧；后者描述芝加哥交易所股票市场经纪人的明争暗斗。汤玛斯·哈代的《黛丝姑娘》，这是写得最美的一本小说。希里斯的《人的社会价值》，以及威廉·詹姆斯教授的《与教师的一席谈》，是两本值得一读的好书。法国名作家摩路瓦的《小精灵，雪莱的一生》，拜伦的《哈洛德的心路历程》以及史蒂文生的《骑驴行》，这些书也都应该列入你的书单中。

请爱默生每天与你作伴。你可以先阅读他那篇评论《自恃》的著名论文。让他在你耳边轻声念出象下面这些如行云流水般的句子：

说出隐藏在你内心深处的信念，它应该是世界性的；因为，最内部的通常成为最外部的——我们最初的思想经由最后审判的喇叭声传回我们身上。思想的声音对每个人都是很熟悉的，我们认为，摩西、柏拉图和密尔顿等人的最大功绩就是，他们不受制于书籍及传统，他们不仅说出人们所说的，也说出他们所想的。每个人都该学会侦测及注意自内部闪过他脑海的光芒，而不必去注意所谓贤者及智者的开

导。然而，他却不知不觉地放弃了他的思想，因为那是他的思想。在每一位天才的作品中，我们往往会发现被我们遗弃的思想：他们带着某种疏远的高贵气势又回到我们眼前来。伟大的艺术作品不会对我们构成比这更有影响的教训。它们教导我们，以良好脾气的不妥协态度忠于自然地出现在我们脑中的印象，而不是象我们大多数时间那样，将来自我们脑海深处的声音置于一旁。否则，明天就有一位陌生人以良好的感性，正确说出我们所想的一切，同时，我们随时要被迫羞辱性地从别人那儿去获知我们自己的意见。

每个人的教育过程中，总有一段时间他会发现，嫉妒是无知的行为；模仿是自杀；不管是好是坏，他必须自己承担；虽然这个世界慈悲为怀，但每个人必须辛勤耕种分配给他的那块土地，才能获得粮食。存在于他身上的那股力量，是自然界的新事物。除了他自己之外，没有人知道他能够干什么，而他自己也要亲自尝试过之后，才会知道。

但我们把最好的作者留在最后。他们是谁呢？有人请亨利·欧文爵士提供一份书单，列出他认为最好的一百本书，他回答说：“面对这一百本好书，我只会专心去研究其中的两本——圣经和莎士比亚。”亨利爵士说得对。你必须到英国文学的这两个伟大的泉源取水喝。要经常去喝，而且要尽量多喝。把晚报丢到一边去，说道：“莎士比亚，到这儿来，今晚和我谈谈罗密欧和他的朱丽叶，谈谈马克白以及他的野心。”

如果你这样作，你会得到什么报酬呢？逐渐地，不知不觉地，但必然地，你的词藻将会开始变得美丽而优雅。慢慢

地，你将开始反应出你这些精神伙伴的荣耀、美丽及高贵气质。德国大文豪歌德说：“告诉我，你读了些什么，我将可说出你是哪种人。”

我上面所建议的这项阅读计划，只需要花费很少的意志力，以及谨慎节省下来的少数时间……你只需每本花上五美元，就可买到爱默生论文集及莎士比亚剧本集的普及版。

马克·吐温如何发展出他对语言文字的灵巧而熟练的运用能力呢？他年轻时，曾搭乘驿马车，一路从密苏里州旅行到内华达州。旅程缓慢，且相当痛苦，必须同时携带供乘客及马匹食用的食物——有时候甚至还要准备饮水。超重可能代表了安全与灾祸之间的差别；行李是按每盎司的重量收费；然而，马克·吐温却随身带了一本厚厚的《完整的韦氏大辞典》。这本大字典伴他翻越山道，横渡荒凉的沙漠，走过土匪及印第安人出没的一片广大土地。他希望使自己成为文字的主人，凭着独特的勇气及常识，他努力从事达成这项目标必须做的工作。

庇特和查特罕爵士都把辞典念了两遍，每一页，每一词都读了两遍。白朗宁每天翻阅辞典，从辞典里面获得乐趣及启示。替林肯写传记的尼可莱和海伊说，林肯常常“坐在黄昏的阳光下”，“翻阅着辞典，直到他看不清楚字迹为止。”这些例子并不特殊。每一位杰出的作家及演说家都有过相同的经验。

威尔逊总统的英文造诣极高。他的一些作品——对德宣战宣言的一些部分——必然在文学史上占一席之地。以下是他亲口说出的他学会运用文字的方法：

“我的父亲绝对不准家中的任何人使用不正确的字句。任何一位小孩子说溜了嘴，必须立即更正；任何生词立即予以解释；他并鼓励我们每一个人把生词应用在日常的谈话中，以便将它确实牢记下来。”

纽约的一位演说家，一向以句子结构严密、文辞简洁美丽而受到很高的评价。他在最近的一次谈话中，揭露了他选择正确而有力文字的秘诀。每当他在谈话或阅读当中发现不熟悉的单词时，他立刻把它抄在备忘录上。然后，晚上就寝之前他要先翻翻辞典，彻底弄清楚那个生词的意思。如果他在白天没有收集到任何生词，他就改而阅读一、两页由费纳德所著的《同义词、反义词及介系词》，注意研究每一个词的正确意义，以便日后当作最好的同义词使用。一天一个新词——这就是他的座右铭，这也表示，在一年当中，他至少可获得三百六十五件额外的表达工具。这些新词全都记在一本小笔记本上，白天一有空闲就取出来复习它们的词义。他已经发现，一个新单词在使用过三次之后，就会成为他的词汇中永恒的一分子。

使用辞典，不仅只是为了了解某个单词的正确意义，也是为了找出其来源。在英文辞典里，每个单词的历史及其来源，通常都列在其定义后面的括弧内。你可不要认为，你每天说的这些单词只是一些枯燥、冷漠的声音而已。其实，它们充满了色彩，拥有浪漫的生命。例如，你说“打电话给杂货店，叫他们送些糖来。”即使是在这么平淡的两个句子里，我们仍然使用了许多向不同文字及文明借用过来的单词。“telephone”（打电话）这个词就是由两个希腊字组

成的，tele这个词的意思是“远方的”，而“phone”则意味着“声音”。grocer（杂货商）系自法文一个历史悠久的单词grossier借用过来的，而法文又是从拉丁文grossarius演变而来；它的意思是指零售及批发商人。sugar（糖）这个词来自法文；法文又系来自西班牙；西班牙文又从阿拉伯文借用过来；阿拉伯文又脱胎于波斯文；而波斯文的这个单词shaker又自梵文carkars一词演变而来，意思是指“糖果”。

你可能在某家公司上班，或是自己开了一家公司。公司company这个词系脱胎自法文的一个古字，意思是伙伴companion；而companion这个词又由com（与）和panis（面包）这两个词组成。你的伙伴companion就是要和你共享面包的人。一家公司company实际上就是由一群想要共同赚取面包的人所组成的。你的薪水salary就是指你用来买盐salt的钱。古罗马士兵可以领到买盐的一些津贴。后来有一天，某位阿兵哥把他的整个收入称作salarium（买盐钱），而成为一个广为流传的俚语单词，但最后甚至成为一个非常受尊敬的英语单词。你现在手中拿着一本书book。这个单词的真正意思是指一种树木beech（山毛榉）。因为在很久以前，盎格鲁撒克逊人都把他们的字刻在山毛榉树干上，或是刻在用山毛榉木作成的桌面上。放在你口袋中的元dollar，实际上的意义是valley（山谷）。因为最早的钱币是于十六世纪在圣卓亚齐姆的山谷中铸造的。

Janitor（看门人）和January（一月）这两个词都借用自意大利西部古国伊楚里亚的一名铁匠的姓氏。这位铁匠住

在罗马，专门制造一种特殊的门锁及门闩。他死后，被奉为一名异教徒的神，且被塑造成拥有两张脸孔、能同时看到两个方向的神，代表了门的开启与关闭。因此，介于一年的结束以及另一年开始之间的那个月份，就被叫作January，或是称之为Janus（这位铁匠的姓氏）。因此，当我们谈到January（一月）或是一位janitor（看门人）时，我们等于是纪念一位铁匠。他生存在耶稣诞生的一千年前，娶了一位名叫Jane的妻子。

一年的第七个月份，July（七月），是根据古罗马的Julius Caesar凯撒大帝而命名的。而奥古斯都大帝为了不让凯撒专美于前，就把下一个月份命名为August（八月）。但是，在当时，八月份只有三十天，奥古斯都大帝不甘心以他的姓氏为名的月份竟然比以凯撒为名的月份少了一天，于是，他从二月抽出一天，把它加进八月去。这种自负心理的偷窃痕迹很明显地显示在你现在所挂的日历上。真的，你会发现，每个单词都具有迷人的历史。

试着从大词典里寻找这些单词的来源，atlas（地图册）、boycott（抵制）、cereal（谷类食品）、colossal（巨大的）、concord（和谐）、curfew（宵禁）、education（教育）、finance（财政）、lunatic（疯人）、panic（惊慌）、palace（皇宫）、pecuniary（金钱）、sandwich（三明治）、tantalize（诱惑）。找出它们背后的故事，这将使得它们加倍多彩多姿，加倍有趣。然后，你将会以更多的滋味与乐趣来使用它们。

（2）一个句子改写了一百零四次

试着正确说出你的意思，表达你思想中最微妙的部分。这不见得是容易办得到的——即使是有经验的作家也不一定办得到。美国著名的女作家芳妮·赫斯特曾经对我说，她有时候把写好的句子一再改写，通常要改写五十次到一百次。她说，有一次她特别计算了一下，发现她竟然把一个句子改写了一百零四次之多。另一位名女作家乌勒坦白对我说，她有时会花一整个下午的时间，只是为了从一篇即将在各报纸联合刊登的短篇小说中删去一或二个句子。

美国政治家莫里斯曾经述说美国名作家大卫斯如何为了找出最合用的词，而辛勤地工作着：

“他写的小说中的每一个词，都是他从他所能想到的无数的单词中挑选出来的。他所选用的词，根据他一丝不苟的判断，都必须是最能经得起考验的词。每个词，每个句子，每一段落，每一页，甚至整篇小说，都是写了一遍又一遍。他采用的是一种‘淘汰’的原则。如果他希望描述一辆汽车转弯驶入某院大门，他首先要作冗长而详细的叙述，任何细节都不放过。然后，他开始一一删除他痛苦思索出来的这些细节。每作过一次删除，他就要问问自己：‘我所要描述的情景是否仍然存在？’如果答案是否定的，他就把刚刚删除的那个细节又放回原处，然后，试着去删除其他的细节，如此一一删减下去。在经过如此千辛万苦的努力工作之后，最后呈现在读者面前的就是那些简洁而明澈的情景。有了这项特点，他的小说及爱情故事才会一直受到读者的喜爱。”

我们大多数人，都没有这种时间及能力去如此辛勤地寻找合用的字眼。我们之所以在此举出这些例子，是要向你显

示，成功的作家十分重视正确用语言及表达的重要性。我们同时希望，这样做，能够鼓励学习演说的学员们对语言及文字的运用更有兴趣。当然，一个演说者不应该在演说途中停顿下来，支支吾吾地，希望找出他渴望表达的意义的正确语言；不过，他应该每天练习做最正确的表达，一直到这些语言能够很自然地出现为止。他是应该这样做的，但他这样做了吗？没有，他并没有这样作。

大文豪密尔顿在他的作品中共使用了八千个单词，莎士比亚作品使用的词汇有一万五千。一本标准辞典的词汇有四十五万单词；但根据最普遍的估计，一般人只要认识两千个词，就足以运用自如了。一般人通常只懂得一些动词，以及把它们串连起来的一些连接词，再加上一些名词，以及一些被使用过度的形容词。一般人在精神方面都是相当懒散的，或是太过于专心于事业，因此无暇学习如何将意念作最正确的表达。结果呢？且让我来举个例子吧。我曾经在科罗拉多的大峡谷边缘度过终生难忘的几天。而有一天下午，我听见一位女士以相同的一个形容词来形容一只狗、一段管弦乐选曲、一位男士的脾气，以及大峡谷本身。他们全都很“漂亮”。

她用的是哪一个形容词呢？英国语言学家罗杰在下面列出了许多“beautiful”（漂亮）的同义字。你想，她所使用的应该是其中的那一个呢？

（3）避免使用老掉牙的表达方式

你不仅要努力作正确的表达，也要尽量表现出新鲜感与创意。要有勇气把你对事情的看法说出，因为“事情本身就是上帝”。例如，在圣经记载的诺亚大洪水之后不久，一些

最富创意的人首先使用了这个比喻，“冷得象条胡瓜”。这个比喻太好了，因为它极具新鲜感。即使是在后来的贝尔夏加的著名盛宴中，这个比喻仍可保有它的原始新鲜感，而值得在一场宴后的演说中使用。但在今天，以拥有创造力而自负的人，若再重复使用这个比喻，难道自己不会感到羞愧吗？

下面是十二句表示寒冷的比喻。它们岂不是跟那个陈腐的“胡瓜”比喻具有同样效果，而且更新鲜，更能为人所接受吗？

冷得象青蛙。
冷得象清晨的热水袋。
冷得象步枪的通条。
冷得象坟墓。
冷得象格陵兰的冰山。
冷得象泥土。
冷得象乌龟。
冷得象飘雪。
冷得象盐。
冷得象蚯蚓。
冷得象黎明。
冷得象秋雨。

趁你现在还有这分兴致，你可以想想你自己的比喻，用以表达寒冷的感觉。要有与众不同的勇气，把它们写在下面。

我曾经请教女作家凯撒琳诺利斯，如何才能发展出独特的风格。她回答说：“阅读古典散文与诗集，并严厉地删除你的作品中无意义的辞句及陈腐的比喻。”

一位杂志编辑有次告诉我，每次他发现投来的稿子中有两、三处陈腐的比喻时，他就立即把稿子退还给作者，以免浪费时间去看它；他说：因为，一个没有表达创意的作家，将无法表现任何有创意的思想。

3 台风与个性

台风与个性，是决定演讲成败的重要因素。惟有自然、真诚，能赢得听众信任。

有一次，卡耐基技术研究所对一百位著名的商界人士进行智力测验。这次测验的内容和战时陆军所用的相似。测验的结果，使得该研究所郑重宣布：事业成功的各种因素中，个性的重要性远胜过优秀的智力。

这是一项意义极为重大的宣布：对商人而言，极为重要；对教育家而言，极为重要；对专业人员而言，十分重要；对演说者而言，更是十分重要。

除了事前的准备之外，个性可能是演说中最为重要的因素了。名演说家艾伯特·胡巴德曾经说过：“在演说中，赢取听众信任的，是演说的态度，而不是讲稿的辞句。”应该是态度加上观念。但个性是一种模糊而且捉摸不住的东西，就象紫罗兰的香气一般，即使是最能干的分析家也无法把握。它是一个人的全部组合：肉体上的、精神上的、心理上的；遗传、嗜好、倾向、气质、思想、精力、经验、训练，以及全部的生活情况。这就象爱因斯坦的相对论那般复杂，几乎也同样的只有极少数人能够了解。

个性系由遗传和环境所决定，而且极难更改或改进。但我们可以把它加强到某种程度，使它变得更有力量，更有吸引力。不论如何，我们都可以努力对大自然赐给我们的这项奇异的事物作最大的利用。这个目标，对我们每个人都具有相当的重要性。改善的可能性虽然微乎其微，但仍然足以进行讨论及调查。

一 事前要充分休息

如果你希望把自己的特点发挥到最高点，必须先获得充分的休息。一位疲倦的演说者是没有吸引力的。千万不要犯下这个最常见的错误：把你的准备及计划工作一直拖延到最后一分钟，然后再匆匆忙忙赶着进行，企图弥补失去的时间。如果你这样作，你将会对身体造成破坏，引起头脑的疲乏。这是可怕的破坏者，将会拖累你，削弱你的活力，使你的头脑与神经同时变得虚弱。

如果你必须在四点钟时向委员会发表一项重要的演说，你就应该吃一顿轻便的午餐——如果可能的话，还可以小睡一番，恢复精神。休息正是你所需要的，不管是精神上、肉体上或神经上都有此需要。

吉尔拉汀·法拉通常会令她的新朋友大吃一惊，因为她经常很早就向他们道晚安，然后上床睡觉，留下他们和她的丈夫继续谈话。她知道她的艺术工作的需求。

诺第卡夫人说，当上了歌剧第一女主角就表示，必须放弃自己所喜爱的一切：社交生活、朋友、诱人的美食。

当你必须发表一篇重要的演说时，注意！不要吃得太饱，要吃得象一位圣徒那般少。周日下午五点，亨利·毕丘

往往只吃一些饼干和喝点牛奶，而且不会再吃任何东西。

墨芭夫人说：“要是我准备在晚上演唱，我就不吃午餐，只在下午五点用分量很少的晚餐。包括一块鸡或鱼肉，或是甜面包、一个苹果和一杯水。每一次从歌剧院或音乐会回到家中，我总是发现自己饿得不得了。”

墨芭夫人和毕丘的作法真是太明智了。我本来也不了解，后来，我成为一名职业的演说家，每每在吃完一顿丰盛的大餐后要发表两个小时的演说，到那时候我才明白个中道理。经验告诉我，在喝完饭前酒及汤之后，接着是牛排及炸薯片和沙拉、蔬菜及甜点，然后要站上一个小时，那时我不但不能发挥我身体的最佳状况，而且也不能使我的演讲尽情发挥。本来应该在我脑中的血液，全集中到胃部和牛排及炸薯片战斗去了。名音乐家帕德列夫斯基说得对。他说，他若在演奏会之前随心所欲地大吃一顿，那么他身上的兽性将会占了最上风，甚至还会渗透进他的指尖，而使他的演奏遭到破坏及变得呆板。

二 不要忽略衣着与态度

有一次，一位担任大学校长的心理学家向一大群人发出问卷，向他们询问，衣服对他们产生什么影响。结果，被询问者几乎一致表示，当他们穿戴整齐、全身上下一尘不染时，他们清楚地知道自己穿得很整齐，而且也可感觉得到，这时衣服会对他们产生一种影响。这种影响虽然很难解释，但仍然十分明确，十分真实。这会使他们增加信心，使他们的自信心大增，提高他们的自尊。他们发现，当他们的外表显得成功时，他们的思想比较容易成功，也更容易达到成

功。这就是衣服对穿着者本人所产生的影响。

演说者的衣服对听众有什么影响？我多次注意到，如果演说者是位不修边幅的男士，穿着宽宽松松的裤子、变形的外衣和鞋子，自来水笔和铅笔露在胸前口袋外面，一张报纸、一把烟斗或一罐烟草把西装的外侧塞得凸了出来；或者演说者是一位女士，带着一个样子丑陋的大手提包，衬裙又露在外面——我注意到，听众们对这样的一位演说者根本没有信心，就如同演说者对自己的外表也没有信心一般。听众岂不是会认为，这位演说者的头脑一定也是乱七八糟的，就如同他那头蓬乱的头发、未经擦拭的皮鞋，或是胀得鼓鼓的手提包。

当李将军代表他的军队前往阿波麦托克斯镇投降时，他整整齐齐地穿了一套新的制服，腰边还系了一柄很珍贵的长剑。格兰特却未穿外套，也未佩剑，只穿了士兵的衬衫和长裤。格兰特后来在他的回忆录中写道：“相较之下，我一定是个十分怪异的对比，对方是位衣着漂亮的男士，身高六呎，服饰整齐。”未能在这个历史性场合穿上合适服饰的这项事实，后来成为格兰特将军一生中最大的遗憾之一。

位于华盛顿的农业部，在其实验农场上养了几百箱的蜜蜂。每一个蜂巢都被装上一面很大的放大镜，只要按下按钮，蜂巢内部就会被电灯照得通明，因此，任何时候，不管是白天或夜晚，这些蜜蜂的一举一动都能被很细密地观察到。演说者的情况也跟此相似：他被安置在放大镜下，被聚光灯所照射，所有的眼睛都看着他。在这种情况下，他个人外表上最微小的不调和之处，立刻会象科罗拉多州平原上的派克山峰那般醒目。

几年以前，我替《美国杂志》撰写纽约一位银行家的生平故事。我请他的一位朋友说明他成功的原因。他说，这位银行家成功的最大原因，在于他那迷人的微笑。乍听之下，这种说法可能显得有点儿夸张，但我相信这是千真万确的。其他的人——可能有几十个或几百个之多，可能拥有更丰富的经验，以及更为优越的财经判断力，但这位银行家却拥有他们所没有的额外资产——他拥有最随和的个性。而他那温暖、受人欢迎的微笑，则是其中最大的特色之一。它能立即赢得别人的信心。它能立刻获得别人的好感。我们都愿意看到这个人获得成功，而且十分愿意对他表示支持。

中国有一句谚语“和气生财”。在观众面前展露的笑容，岂不是和柜台后面的笑容那般同样受人欢迎吗？我现在想起来，有位学生参加了由布鲁克林商会主办的演讲训练班。他出现在观众面前时，全身会散发出一种气息，仿佛在说他很高兴能来到这儿，他很喜欢他即将进行的演说工作。他总是面带微笑，而且显得十分乐意见到我们，因此，很快的，他的听众必然会觉得他十分亲切，而对他大表欢迎。

但我却经常看到演说者以一种冷淡、造作的姿态走出来，仿佛他们很不喜欢发表这次演说。要是演讲完了，他定要感谢上帝一番。我们这些当观众的，很快就会产生相同的感觉。这种态度是有感染力的。

奥佛史垂特教授在《有影响力的人类行为》一书中说：“喜欢产生喜欢。如果我们对我们的听众有兴趣，听众也会对我们产生兴趣。如果我们不喜欢台下的听众，他们不管在外观或内心，也会对我们表示厌恶。如果我们表现得很胆怯

而且慌乱，他们也会对我们缺乏信心。如果我们表现得很无赖，而且大吹其牛，听众们也会表现出自我保护性的自大。经常的，我们甚至尚未开口说话，听众就已评定我们的好或坏了。因此，我有充分的理由指出，我们必须事先确定我们的态度一定会引起听众热烈的反应。”

三 把听众聚集在一起

身为一位演说者，我经常在下午对稀稀落落分坐在大厅内的一小群听众发表演说，或是在晚间对拥挤在小空间内的一大群人演讲。今晚，听众们开心地哈哈大笑的同一个笑话，却只能使下午的听众们脸上露出浅浅的微笑；晚上的听众对每一段落都会热烈地鼓掌，但下午的听众们却毫无反应。为什么？

原因之一，下午的听众大多是年老的妇人或小孩子。他们当然比不上晚上那些较有精力且比较有辨识能力的听众那般有热烈的反应；但这只是一部分的原因而已。

事实上，当听众分散开来时，他们比较不会轻易受到感动。世界上再也没有比广阔的空间、以及听众与听众之间那些没有人坐的空椅子更能浇熄听众的热情了。

亨利·毕丘在耶鲁大学发表有关讲道的演说时说：

人们经常问我：“你是不是认为，向一大群人演说，要比向一小群人演讲更有意思？”我的回答是否定的。我可以向十二个人发表精彩演说，和我向一千个人演讲时同样精彩，只要这十二个人能够围绕在我的身边，紧紧地靠在一起，彼此可以碰到对方的身体。但是，如果一千个人分散开来，每两人相隔四呎之远，那就象一间空无一人的房子一般糟

樣……把你的听众紧紧聚集在一起，你只要花一半的精神，就能令他们大为感动。

一个人置身于大群群众之间时，很容易失去自我的感觉。他成了群众中的一分子，比他单独一个人更容易受到影响。他会开怀大笑及热烈鼓掌，但他如果只是听你演说的五、六个听众中的一个，你虽然说的是同一内容，他将会无动于衷。

人们成为一个整体时，你很容易使他们发生反应；相反的，要使个人有所反应，则比较困难。例如，男人前往战场时，一定会作出世界上最危险及最不顧一切后果的行动——他们希望大家聚成一团。在第一次世界大战期间，大家都知道德国士兵们上战场时，彼此要紧握住同伴们的手不放。

群众！群众！群众！他们是一种很奇特的现象。所有规模庞大的运动及社会改革，都是经由群众的协助而推展开来的。关于这个题材，坊间有一本极为有趣的著作，那就是由艾佛特·狄恩·马丁所写的：“群众行为”。

如果我们要向一小群人演讲，应该去找一间小房间。把听众塞进一个狭小的空间，胜过让他们分散在宽广的大厅里。

如果你的听众坐得很分散，请他们移到前排来，坐在靠近你的位子上。你一定要坚持他们移过来，然后才展开你的演讲。

除非听众相当多，而且确实需要演说者站到讲台上，否则不要这样作。你要下台去和他们站在同一高度，站在他们身边。打破一切形式，和听众亲切地打成一片，使你的演说和日常谈话一样。

四 注意演讲场所的环境

保持空气的新鲜。在演说过程之中，氧气是极为重要的基本要素。不管是如何动人的演说，或是音乐厅中如何美丽的女高音，都无法使置身于恶劣空气中的听众保持清醒。因此，当我是多位演说者中的一位时，在开始演讲之前，我总是要请听众们站起来休息两分钟，同时把窗户全部打开。

过去十四年来，詹姆斯·庞德少校旅行过美国及加拿大各地，担任亨利·毕丘的经理。而当时，这位著名的布鲁克林传道师正广受欢迎。庞德经常在信徒来临之前，去察看毕丘将要前往传道的地点，并且认真地检察灯光、座位、温度及通风情况。庞德是位喜欢大吼大叫的退伍陆军军官，他很喜欢运用权威；因此，如果此处传道场所太热，空气不流通，而他又打不开窗子，他会拿起书本对着窗户丢过去，一下子把窗户的玻璃砸得粉碎。他深信，“对于一位传道者来说，仅次于上帝恩典的最佳事物就是氧气。”

灯光是影响演说成功与否的另一要素，除非你是在一群人面前表演招灵术，否则，应尽可能让房里光线充足。要在一个象热水瓶内部那样半明不亮的房间里激起听众的热烈情绪，就如同想要驯服野鹤鹤那般困难。

如果你看过名制片家比拉斯可有关舞台制作的著作，你将会发现，一般演说者对于正确灯光的重要性，可说是连一丝一毫的观念也没有。

让灯光照在你的脸上。人们希望看清楚你。应该产生在你五官上的那种微妙变化，是自我表现的一部分，而且是最为真实的一部分。有时候，这种表现更甚过你的言语。如果

你站在灯光的正下方，你的脸孔可能会产生阴影；如果你站在灯光的正前方，你的脸上一定会有阴影。因此，在你站起来演讲之前，先选定一个能替你带来最有利的光线的地点，岂不是很聪明的行动吗？

千万不要躲在桌子后面。听众希望看到演说者的全身。他们甚至从座位上探头出来，希望能把演说者的整个人看清楚。

某位好意的人一定会替你预备一张桌子，一个水壶和一个杯子；但是，如果你的喉咙很干，捏一点盐含在口里，或尝一点柠檬，就会使你的唾液再度流出来，而且流得比尼亚加拉瀑布还要多。

你不能要水壶或杯子。你也不能要放置在一般讲台上的那些毫无用处且又难看的废物。

位于百老汇大道上的各种厂牌的汽车的展示室都布置得十分漂亮、整洁、干净、赏心悦目。法国巴黎名牌香水及珠宝店的办公室，也布置得既高雅又豪华。为什么？因为这些都是高级的产品。当顾客看到这些展示室布置得如此美丽之后，将会对这些产品更为尊敬，更有信心，也将更为羡慕。

同样的理由，一名演说者也应该有令人赏心悦目的背景。在我想来，理想的布置应该是完全没有家具的。在演说者的后面应该不能有任何足以吸引听众注意力的东西，在他的两边也不能有任何东西——也就是说，除了一幅深蓝色的天鹅绒布幕之外，什么东西也不要。

但是，一般演说者的背后通常都有些什么东西呢？地图、图表及桌子，也许还有很多积满灰尘的椅子相互叠在一

起。这会造成什么结果呢？一种粗俗、凌乱及不调和的气氛。因此，你一定要把没用的东西全部清除掉。

亨利·毕丘说：“演讲中最重要的东西，就是人。”

因此，你一定要让演说者很突出地表现出来，要象少女峰白雪覆盖的峰顶与瑞士的蔚蓝天空相互辉映那般突出。

有一次我在加拿大安大略省的兰登市，正好碰上加国总理在当地演讲。在他演讲时，却有一名工友拿着一根长木棒从这个窗户走到另一个窗户，一一调整窗子的开合。结果发生什么事呢？听众几乎一致地暂时忘记了台上的演讲者，而专心地看着那位工友，仿佛他正在表演什么魔术似的。

不管是听众或观众，他们都无法抵抗——或者说，他们不愿意抗拒——望向移动物体的这种诱惑。演说者只要能够记住这一真理，那么，他就能使自己免于一些困扰及不必要的烦恼。

第一，他可以克制自己，不要玩弄自己的手指、拨动衣服或是作些能减少别人对他的注意力的一些紧张的小动作。我记得，有一次有位很有名的纽约演说家在演说时，用手玩弄着讲台上的桌布，结果听众们全都专心地望着他的手，足足有半小时之久。

第二，如果可能的话，演说者应该把听众的座位作适当的安排，使他们不会看到迟到的听众进来，如此可以防止他们分散注意力。

第三，演说者不应该安排贵宾坐在讲台上。几年以前，雷蒙·罗宾斯在布鲁克林发表一系列的演说。他邀请我和另外多位贵宾一起坐在讲台上。我加以拒绝，理由是，这样作

对演说者并不好。第一天晚上，我注意到有很多位贵宾移动身子，以及把一条大腿放到另一条大腿上，然后又放下来，等等；每一次，他们之中只要有任何人稍微移动一下，听众就会把眼光从演说者身上移到这位宾客身上。第二天，我把这种情形告诉罗宾斯先生，请他注意；于是，在以后的几个晚上，他很聪明地单独一个人站在台上。

比拉斯可不允许舞台上放置红色的鲜花，因为它们会吸引太多的注意力。那么，演说者又怎么能够允许在他演说时让一个动个不停的人面对观众坐着。他不应该这样做。只要他稍微聪明一点，就不应该这样做。

五 保持良好的姿态

演说者在演说之前，不要坐着面对听众，这样子对演说者不是比较好吗？以崭新的姿态到达会场，岂不是比听众眼中的老形象好一点吗？

但是，如果我们必须先坐下来，那么，我们就要十分注意我们坐的姿势。你一定看过别人四处张望找空位子的情形，那很象一头猎犬在找一处可让它躺下来过夜的地方。他们到处张望，当他们真的找到一张椅子时，他们就加快脚步跑上前去，然后就象一个大沙袋般把自己的身体猛的放在椅子上。

懂得坐下艺术的人，先用脚背碰一下椅子，然后使头部到臀部轻松地维持直立的姿势，在完美的控制下，使自己缓缓坐下去。

我们在前面说过，不要玩弄你的衣服或你的首饰，因为这样做会使听众分散对你的注意力。另外还有一个原因：这

样做会给人一种懦弱而缺乏自我控制的印象。任何不能增加你演说分量的动作都会减少听众对你的注意力。没有任何动作是不会吸引听众注意力的。没有。所以，你必须以静止的状态站着，控制你自己的身体，这样将使听众对你产生一种心理控制的、泰然自若的感觉。

当你准备站起来向听众发表演说时，不要急急忙忙的开口。这是业余演说家的通病。先深深吸一口气。望着你的听众大约一分钟的时间，如果听众之间有嘈杂声或骚动，停下来，等到一切平静为止。

挺起你的胸膛。但是，为什么要等到你已经站在听众面前时才这样作呢？为什么不每天这样练习呢？那么，当你站在听众面前时，你就会很自然地挺起你的胸膛。

路瑟·古利克在他的《有效率的生活》一书中说：“每十个人当中，找不到一个能使自己保持最佳姿态的人……你一定要把颈子紧紧贴住衣领。”他建议人们每天从事下述这种练习：“缓慢地吸气，但要尽量用力。在这同时，把颈部紧紧贴住衣领。即使以很夸张的动作，也不会有害。这样作的目的是要使直接介于两肩之中的背部能挺直。这也会使胸部加厚。”

你的双手应该如何处理呢？忘掉它们。如果它们能够很自然地下垂在身体两侧，那最理想了。如果你觉得它们就象一大串香蕉似的，千万不可认为没有人会去注意它们，或是人们对它们没有兴趣。

它们最好是能轻松地下垂在你身体的两侧，这样才不会受到注意。即使是最吹毛求疵的人也不能批评这种姿势。此

外，当情况需要时，它们还能自然而不受妨碍地摆出各种强调性的手势。

但是，假如你很紧张，而且你发现，把它们放在你背后，插入口袋中，或者是放在讲桌上，能够使你减少紧张的情绪——你该怎么办呢？运用你的常识去判断。我曾经聆听过我们这一时代许多位著名的演说家发表的演说。他们之中的许多人在演说时，会偶尔把手插入口袋中。布莱安会这样子，德普会这样作，罗斯福总统也会这样做。即使象英国政治家狄斯累利这样注重仪态的绅士，有时候也会向这种诱惑投降。但是，天并没有塌下来，而且根据气象预报来看，如果我的记忆正确的话，明天早上，太阳仍会准时升上来。如果一个人准备了有价值的话要说，而且很有说服力地说了出来，那么，他究竟如何处理他的双手或双脚，那当然是小事一桩。只要他的头脑充实，心中热情澎湃，那么，这些次要的细节大都可以自行解决。毕竟，发表演说最重要的部分是内容，而不是手或脚的姿势问题。

这很自然地引导我们注意到经常被滥用的姿势问题。我所上的第一堂演讲课，是由中西部一所学院的院长亲自教授的。在我的记忆中，这一堂课谈到的主题是姿势，而这堂课不仅毫无用处，而且观念错误，绝对有害。我被教导说，我应该让我的手臂松弛地下垂在我的两侧，手掌心向后，手指半弯曲，拇指与我的大腿接触。我被训练为以优雅的曲线举起我的手臂，手腕以古典方式转一圈，然后先把食指伸开，接着是中指，小指。最后，等到这整个美学及装饰性的活动进行完后，手臂再循着同样优雅但不自然的曲线放下来，

再度贴住大腿外侧。这整个表演很呆板，而且造作，完全不合情理，以及不真实。而在他的想法里，他所教的这一套是别处学不到的。

然而，他没有教我创造出一套独特的动作，也没有鼓励我培养起做出手势的感觉；也没有要我在这样做过程注入生命的活力，使它显得自然；也没有要求我放松心情，学会自动自发，突破我保守的外壳，象正常的人类那般谈话及行动。没有，这整个令人感到遗憾的表演就象一架打字机那般机械化，就象去年的鸟巢般毫无生气，更象电视闹剧那般荒谬。

象这样荒谬的行动居然能在二十世纪里教授，实在令人不敢相信。但是，只不过几年以前，坊间就曾出现一本有关演讲姿势的书——整本书的内容都在企图使人成为机械。它告诉它的读者，在讲到这个句子时应做出什么手势，在那个句子里又该做什么手势，哪种手势要用一只手，哪种手势要用双手，哪种手势要把手举高，哪一种要举到中等高度，哪一种要放低，如何把这根手指弯起来，以及怎样弯起那根手指。有一次我看到二十个人同时站在一班同学的面前，都在念从这本书中摘录出来的相同讲稿的句子，并在完全相同的句子上做出完全相同的手势，这使他们都显得同样荒谬可笑、造作、浪费时间、机械化、有害健康——这种情况已使得许多人对演讲教学产生极为恶劣的印象。麻州一所规模很大的学院的院长最近说，他的学校不开班教授演讲，因为他一直未看到任何一种实用，而且能教学生合情合理发表演讲的教学方法。我百分之百同情这位院长。

有关演讲姿势的所有著作，十分之九都是废物，而且不只是浪费好纸张及好油墨而已。从书上学来的任何姿势，很可能都是一大浪费。你若要学会有用的姿势，只能自己去揣摩，从自己的内心，从自己的思想，从你自己对这方面的兴趣中去培养。唯一有价值的手势就是你天生就会的那一种。一盎司的本能比一吨的规则更有价值。

手势和晚宴服这种可以随意穿上或脱下的东西完全不同。它只是内在情况的一种外在表现，如同亲吻、腹痛、大笑及晕船一般。

一个人的手势，就如同他的牙刷，应该是专属于他个人使用的东西。而且，诚如人人各不相同，只要他们顺其自然，应该每个人的手势都各自不同。

不应该把两个人训练成采取完全相同的手势。你们可以想象，个子修长、动作笨拙、思想缓慢的林肯，和说话很快、个性急躁而且温文儒雅的道格拉斯使用完全相同的手势。那真是荒谬无比。

据曾经和林肯共同执行法律业务并且替他撰写传记的贺恩登说：“林肯用手做手势的次数，不比他用脑袋做姿势那般多。他经常使用后者，也就是用力如此这般地甩动头部。当他企图强调他的某种说法时，这种动作尤其有意义。有时候这个动作会猛然顿住，仿佛把火花飞溅到易燃物上。他从来不象其他的演说者那般猛挥手势，好象要把空气及空间切成碎片。他从来不进行舞台效果的行动……随着演说程序的进行，他的动作会愈来愈自由而且安然自在，最后达到优美的程度。他拥有完全的自然感，强烈的特点；因此他也就显得

尊严高贵。他看不起虚荣、炫耀、造作与虚伪……当他把见解散播于听众的脑海中时，他右手的瘦长手指包含了一个极有意义而又特加强调的世界。有的时候，为了表示喜悦与欢乐，他会高举双手，大约成五十度的角度，手掌向上，仿佛渴望拥抱他所喜爱的那种精神。如果他所要表现的是厌恶的情绪——例如，谴责奴隶制度——他会高举双臂，握紧双拳，在空中挥舞，表现出真正崇高的憎恶感。这是他最有效果的手势之一，表现出一种最生动的坚定决心，显示他决心把他痛恨的东西拉下来，丢在灰尘中践踏。他总是站得很规矩，两脚脚尖踏在同一条线上；也就是说，他决不会把某只脚放在另一脚之前。他绝不会扶住或靠在任何东西上支撑身体。在整个演说过程中，他只对他的姿势与态度作少许的变化。他绝不会狂喊乱叫，也不会讲台上来回走动。为了使他的双臂能够轻松一点，他有时会用左手抓住外衣的衣领，拇指向上，剩下右手可自由地做出各种手势。”名雕塑家圣高登斯把他这种姿态雕成一座雕像，竖立在芝加哥的林肯公园。

这就是林肯的方法。罗斯福则比林肯更有活力、更激昂、更积极。他的脸孔因为充满感觉而显得生气蓬勃。他握紧拳头，整个身体成为他表达感情的工具。政治家布莱安经常伸出一只手，手掌张开。葛雷史东经常用掌拍桌子，或是用脚踩地板，发出很大的声响。罗斯伯利习惯高举右臂，然后以无比的力量猛然往下一带。呀，不过先要演说者的思想与信念具有相当的力量才行；这才能使演说者的姿势强而有力，显得自然。

自然……有活力……它们是行动的至善表现。英国政治家柏克的手势非常地笨拙及不自然。英国名演说家庇特，用空中乱舞，“象个笨拙的小丑”。亨利·尔文爵士跛脚，行动怪异。马考雷爵士在讲台上的行为，也令人不敢恭维。葛拉登也是一样。巴尼尔也一样。已故的库松爵士在剑桥大学说：“答案显然在于：伟大的演说家有他们自己独特的姿势，虽然伟大的演说家一定要有漂亮的外型及优雅的姿态，但如果演说者凑巧生得很丑，行动又笨拙，那也没有太大的关系。”

许多年以前，我听过著名的吉普西·史密斯传道。他的演说曾使好几千人信耶稣，我对他的精彩演说极为佩服。他也使用手势——而且用得相当多——但不致令人觉得有任何不自然的地方。这才是最理想的方式。只要你能练习及运用这些原则，你将发现，你自己也是以这样的方式来做出你的手势。我无法替你举出任何姿势的法则，因为一切决定于演说者的气质，决定于他准备的情形，他的热诚，他的个性，演说者的主题，听众，以及会场的情况。

不过，我这儿仍有一些有限度的建议，可能也有点用处。不要重复使用一种手势，否则会令人产生枯燥、单调的感觉。不要使用肘部做短而急速的动作。由肩部发出的动作在讲台上看来要好得多。手势不要结束得太快。如果你用食指强调你的想法，一定要在整个句子中维持那个手势。一般人都会忽略这一点。这是很普通但也是很严重的一项错误。这种错误会削弱你所强调的，而相形之下，一些不重要的事情反而变得仿佛很重要，而真正的要点却显得不重要了。

当你在听众面前进行演说时，只做出那些自然发出的手

势。但当你练习时，如果必要的话，强迫你自己做出手势。在强迫你自己这样做时，将显得如此清醒而刺激。不久，你的手势将会自然而然地流露出来。

把书本合上。你无法从书上学会手势的。当你演讲时，你自己的冲动和欲望才是最值得你信任的，比任何教授所能告诉你的任何指示都更有价值。

如果你忘记我们对手势所作的一切说明，而你又将上台演说，请记住这一点：如果一个人如此专心于思考他所要说的内容，并如此急于把他的意见表达出来，以至于他忘掉了自己的存在，谈话及举止皆出于自然，那么他的手势及表达方式将不会受人批评。如果你对此有所怀疑，你可以走向某人，一拳将他打倒。你将会发现，当那人站起来之后，他将会向你说出一段几乎无懈可击的完美谈话。

以下的三句话是对演说时台风的最好说明，

装满桶子。

敲掉塞子。

让自然跳跃。



第五部 有效说话的挑战

1 介绍演说者、颁奖和领奖

介绍辞、颁奖辞、领奖辞，是较特殊的三种演说形态。只要遵循本章的各项公式与建议，必能说出得体、适当的话。

当你被邀请当众讲话时，你可以推介另一个人或自己做
个较长的讲演，以说明、欢娱或说服。也许你是民间组织的
节目主持人，或是妇女俱乐部的一员，面对着介绍下次会议主
讲人的任务，或者你期盼着要在当地的母姊会里讲演，或是在
自己的销售小组、工会聚会或政治组织里说话。下一章里，
我将给你一些提示，教你准备较长的演说；本章则协助你准
备介绍辞，同时也就颁奖和领奖给予一些有用的建议。

约翰·马森·柏朗是作家兼演说家，他活泼生动的演
说，在全国各地赢得了无数听众。一天晚上，他和将把他介

介绍给听众的那个人讲话。

“别担心要说什么，”那个人对柏朗说。“放轻松点，我才不相信演说还要准备。哼，准备有啥用，破坏了整件事的美感，也坏了兴头。我就只等着站起来时灵感来找我——还从来没闪失过呢！”

这些殷殷保证的话不禁使柏朗憧憬着一番好介绍，他在《积习难去》一书里这样回忆。岂料，这个人站起来之后却讲成了这样：

“各位先生，请注意一下好吗？今晚有个坏消息告诉你们，我们本想请艾瑟克·F·马可松对各位讲演，可是他不能来，他病了。（鼓掌）然后我们又想请参议员柏莱维基来向你们讲话……可是他太忙了。（鼓掌）最后我们想请堪萨斯城的洛伊德·葛罗更博士前来对各位讲话也不成。所以，我们只有以——约翰·马森·柏朗来替代。（鸦雀无声）”

柏朗先生回想这次的灾祸时只说：“至少我的朋友，那位大灵感家，总算说对了我的名字。”

你当然看得出，那个那么确信自己的灵感可以应付一切的人，就算他原有意这样做，也不会比他现在搞得更糟了。他的介绍有违他要介绍的演说人的职责，也有亏他对听众的职责。其实这样的职责并不多，但是却很重要，使人惊讶的是许多节目主持人都明白这一点。

介绍辞具有交际介绍的相同功用。它使演说人和听众相会在一起，制造友好的气氛，并在他们之间建立起兴趣的桥梁。“你不必说什么话，你只需介绍讲演人即可。”这个人可就事情看得太简单了。没有哪一种讲演比介绍辞更为人

破坏得体无完肤，可能就因为许多准备与发表介绍辞的主持人瞧不起它的缘故。

介绍辞——这个词是由两个拉丁文词素，即intro，至内部，ducere，引领，所构成——应该是引领我们充分地进入题目的内部，使我们想要听听有关它的讨论。同时，它也应该引领我们前去见识讲者的内在事实，去见识能显示他力足胜任探讨这一特别题目的事实。换言之，介绍辞应能把题目“推销”给听众，亦应将讲演人“推销”出去，而且应尽可能在最短时间内把这些事情做完、做好。

这就是介绍辞所该做到的。可是做到了吗？十之八九没有做到——我特别强调这个“没有”。多数的介绍辞都是拙劣的东西，既软弱又空乏得不可原谅。何必如此呢？若是做介绍的讲演人明白自己任务的重大，而以正确的方式去从事，他一定很快就会成为大家争相邀请的典礼主席或主持人了。

以下是些建议，可帮你准备一套组织完备的介绍辞。

一 彻底准备自己要说的话

介绍辞虽然甚短，几乎都不超过一分钟，却须仔细准备。首先，要搜集事实，这个可以三项为中心，讲演人的题目，他讲这个题目的资格，以及他的名字。有时也会出现第四项——讲演的题目，如何会引起听众特别的兴趣。

一定要确知正确的讲题，并知道关于讲者如何发挥讲题的情况。最尴尬的事莫过于讲演者对介绍提出异议，并宣称其中某部分，与他所持的立场不符。如果确知讲演人的题目，并且不对其内容胡乱臆测，这种情形即可避免。但是介绍人的责任却是要正确地介绍讲题，并指出它是为听众所确

切关心的，所以倘若可能，即应设法直接由讲演人身上取得资料。假使须仰赖第三者，比如说节目主持人，则应设法获得书面资料，并于会议前向演说人查证。

不过，或许大部分的准备皆用于获取讲演人的资格资料方面。在某些情况下，如若你的讲演人名闻全国或名噪一方，你便可从《世界名人录》或类似书籍中，获知精确资料；如若是地方性的人物，可求助于他所在的公共关系或人事部门；或者也可去拜访他的亲密朋友或家人，以查对资料。最主要的，就是要把对方的传记资料搞正确，接近讲演者的人会乐于提供材料的。

当然叙述太多也令人厌烦。如果你指出某人是博士了，还要提他的学士、硕士学位，就是多余。同样地，最好是指出对方最高和最近的职务，而不要牵扯出一大堆他大学毕业后所曾担任过的职位。最紧要的是，对方事业中较次要的成就或可略过，却不可疏略其最杰出的成就。

举例说，我听过一位知名的演说家——他应该还可以更知名的——介绍爱尔兰诗人W·B·叶慈。叶慈是要朗诵自己的诗。三年前，叶慈曾获得诺贝尔文学奖，这是颁给文人的最高荣誉。我相信听众中知道该奖及其重要性的人，不及十分之一。不论如何，这两件事情都应一提，就算别的什么都不说，这两件事也一定要说。但是主持人怎么做呢？他完全忽略了这些事，反而离题去谈神话和希腊诗歌。

此外，最重要的是，要确定演说人的名字，并即刻使自己熟悉其发音。约翰·马森·柏朗说，人家曾将他介绍为约翰·柏朗·马森，甚至约翰·史密斯·马森呢！出名的加拿

大幽默家史蒂芬·李科克，在他那篇轻快的散文《今晚我们相聚》中，说了一则人家对他的介绍辞：

“我们大家都以兴奋无比的期待等候着李洛德先生的光临。我们从他的著作里似乎已经象个老朋友般地认识他了。事实上我想我并不夸张，当我告诉李洛德先生说，他的大名在本城早已经家喻户晓。我个人感到非常非常的荣幸，能向各位介绍——李洛德先生。”

搜寻资料的主要目的是要介绍得明确，因为介绍辞必须明确才能达到目的——提高听众的注意并接纳讲演人的讲演。准备不足的主持人，常常会吐出象以下这样含混而令人昏昏欲睡的话来：

“我们的讲演人名闻遐迩，被一致认为，——是他讲题的权威。我们甚想聆听他对这个题目的高见，因为他来自一个，——一个极远的地方。本人感到极大荣幸向各位介绍，现在且让我们看看，——噢，在这里，——空白先生。”

稍稍花点时间准备，我们便可避免对讲演者和听众造成恶劣的印象。

二 依从“题—重—讲”的公式

对大部分的介绍辞而言，题——重——讲这个公式是个近便的指引，可帮助你组织所搜集的研究资料：

一、“题”代表题目。宣布讲演者的正确讲题，然后展开介绍。

二、“重”代表重要性。在这个阶段里，要在题目和听众的特殊兴趣之间构架桥梁。

三、“讲”代表讲演者。在这里列出讲演者杰出的资

历，尤其与他题目有关的。最后，明确而清楚地宣布他的姓名。

本公式有许多可供你施展想象力之处。而介绍辞实毋需被削剪得干索无味。兹举一例，以说明如何依照公式而行，却不露出公式的痕迹。此介绍辞是纽约市一位编辑何姆·桑所说，他给一群男女新闻记者介绍纽约电话公司的主管乔治·韦保木：

“我们演讲人的题目是‘电话为你服务。’”

“对我而言，这世界有好多大神秘——象爱情啦，象赌马人的执著啦——而其中之一，则是打电话时所发生的神妙事情。

“你的电话号码怎会接错？为何有时你从纽约打电话至芝加哥，反比从家里打至山那头的另一城镇来得快？我们的讲演人知道答案，以及其他一切有关电话问题的答案。二十年来他的工作一直是：将有关电话的各种详细资料整理分类，使这一事业为外人所明瞭。他是一位电话公司的主管，因勤奋工作而获此职衔。

“现在他要告诉我们，他的公司为我们服务的方法。如各位对今日的电话服务感情深浓，请视他为施恩的圣者。倘若各位最近深为电话所扰，请让他做答辩的发言人。

“各位先生，各位女士，纽约电话公司的副总裁，乔治·韦保木先生。”

请看这位介绍的讲演人多么灵巧地使听众想起电话。他提出问题，激起听众的好奇，然后指出讲演者可以回答这些问题，以及听众可能提出的问题。

我不相信这番介绍辞曾预先写下并加背诵，因为就算是写在纸上吧，读来仍如会话般明畅自然。介绍辞不宜事前记诵。柯妮莉亚·奥提斯·史金纳一次让一位晚会主席介绍时，这个主席忘了背好的词儿。她深深吸了一口气，然后说：“由于柏德上将索价过高，我们今晚请来的是，柯妮莉亚·奥提斯·史金纳。”

介绍辞应真心自然，仿佛出于临场，而不是僵硬严肃。

上面所引韦保木先生的介绍辞中，没有陈腔滥调，象“它给我莫大快乐，”和“这是一大荣幸向各位介绍，”等。宣布讲演人的最佳方法是说出他的名字，或说，“我介绍，”然后说出他的姓名。

有些主持人的毛病是说得过长，搞得听众烦躁不安。有些人则纵情于雄辩的幻想中，想使讲演人和听众深深记住自己的重要性。还有些人的错误，则是喜欢扯些笑话，有时品味也并不怎么高，或者追求“幽默”，高捧或贬抑讲演人的职业。若是有心使自己的介绍发挥效力，以上这些错误皆应避免。

这里另举一例，它紧密遵从题——重——讲的公式，而自己的个性却隐隐欲出。请特别留意艾格·L·史纳迪如何融和公式的三个阶段，来介绍著名的科学教育家兼编辑，杰罗德·温德：

“‘今日科学’，我们讲演人的题目，是一件严肃的事。它使我想起一个故事，一个精神错乱的病人幻想自己体内有只猫。心理医师由于提不出反证，便假装为他施行手术。等他由麻醉剂中醒转过来时，医师给他看一只黑猫，并告诉他说

他的毛病已经治好了。岂知他却答说：‘对不起，医生，那一直吵着我的猫是灰色的呐！’

“今日的科学也是这样，你去抓一只叫做U—235的猫，结果抓来一群小猫，叫做什么铈，镭，什么铀233或别的什么的。这些元素，象芝加哥的冬天，都一一给击败了。古时的炼金家，那第一位核子科学家，临终时犹苦苦哀求再宽限一天，让他可以发现宇宙的秘密。现在的科学家，却制造了宇宙从来梦想不及的秘密。

“我们今天的讲演人，了解当今科学的实况与将来可能的发展，他曾是芝加哥大学的化学教授，宾夕法尼亚州立学院院长，俄亥俄州、哥伦比亚的巴德尔工业研究所所长。他曾以科学家身分任职政府部门，且是一位编辑和作家。他出生于爱奥华州的达文坡，在哈佛大学获得学位。他在军用工厂中完成训练，并曾行游欧洲各地。

“我们的讲演人是好几门科学的许多教科书的作者和编辑。他最著名的一本书，是《明日世界的科学》，于他担任纽约‘世界博览会’科学部主任时出版。他是《时代》、《生活》、《财富》及《时局》等杂志的科学顾问，因而他对科学新闻的诠释，广为大众所阅读。我们的讲演者所著的《原子时代》出现于一九四五年，正是原子弹投掷于广岛十天之后。他常常挂在嘴边的一句话是‘最好的终必来到’，确实如此。我要骄傲地介绍，想必各位亦乐于听到，《科学画报》的编辑组长，杰罗德·温德博士。”

几年前，在介绍中对讲演人大肆吹捧还一度是讲坛时尚。主席不断地在讲演人身上堆金砌玉，可怜的讲演人常被

这样浓烈的谄媚气味所冲倒。

广受欢迎的幽默家、密苏里州堪萨斯城的汤姆·柯林斯，对《主持人手册》的作者何伯·普罗区瑞说，“一个讲演人若想谈谐幽默一番，却先对听众拍胸说，他们很快就会乐不可支，在走道上滚来滚去，那就完蛋了。当主持人开始哆哆嗦嗦说什么威尔·罗杰斯时，你就不如切腕回家吧，因为你已完了。”

就另一方面来说，也不可赞誉不及。史蒂芬·李科克回忆某次一位主持人这般结束他的介绍辞：

“这是本年冬天一系列讲演中的第一次。上一系列各位都晓得，并不成功。事实上，我们是以赤字撑过年底的。所以今年我们开了一条新高线，要试试较低廉的人才。容我介绍李科克先生。”

对这，李科克淡淡地说：“且试想，爬出来面对听众，身上标着‘低廉人才’，是什么样的感觉。”

三 要热诚

介绍讲演人时，态度和讲辞同样重要。你怎该尽量友善，不必说自己多高兴，只要在介绍时表现出真心的愉快。若能逐步酝酿，于终结达到高潮时宣布讲演人的名字，则听众的期待之情亦随之增高，终将报以更热烈的掌声。听众的这种友好表示，亦有助于刺激讲演人全力以赴。

宣布演说者的姓名时，最好记住这几个字，“稍停”，“分隔”和“力量”。“稍停”的意思是，说出名字之前略停静默一下，可使听众的期待达于极限；“分隔”的意思是，名字和姓氏之间应稍停以示分开，使听众对演说人的姓

名有清楚的印象；“力量”的意思是，名字应说的强劲有力。

还有一事要提出警告：当你在宣布讲演者的名字时，请你切勿转身向他，而应展目望向听众，至最后一个音节说出为止，然后才转向演说人。我曾目睹无数的主持人，介绍辞说得令人击节赞赏，却于结束时功亏一篑，因为他们转向讲演者，只为他一人宣布他的名字，留给听众一片茫然。

四 要真心诚意

最后，务必要真诚。不可流于贬抑的评论或鄙俗的幽默。不认真的介绍常会被某些听众误解。要真心诚意，因为你当时所处的社交情况，需要最高度的技巧和策略。你可能与讲演人甚为相熟，而听众可不，你的一些言语虽然没有恶意，却可能招致误解。

五 彻底准备颁奖辞

“我们已经证实，人类心灵最深挚的渴望是要求认可——要求荣誉。”

玛娇莉·威尔森这位作家这样写，实在表达了全宇宙的感觉。我们都想一生与人和睦相处，我们都想受人称赞，别人的推介，那怕仅是一个字——更甭说在正式场合里接受人家赠奖——就能神奇地使精神亢奋起来。

网球明星爱尔蒂·吉柏森，就把这份“人类心灵的渴望”极其恰当地用于自传的书名里。她称它作“我要做重要人物”。

我们在做颁奖辞时，是要对接受者重新保证，他真的是“重要人物”。他的某项努力已经成功，他应该得到荣誉，我们所以聚在一处就为给他这份光荣。我们的颁奖辞应简

短，但却应经过仔细思考，对经常接受荣誉的人而言，这或许含义不大，可是对那些没有这么幸运的人来说，却可能终生记忆鲜明了。

因而，我们在介绍这样的荣誉时，应慎重地选字用词。这里有一套经久不渝的公式：

(1) 说明为何颁奖。也许是因为长时的服务，或因赢得竞赛，或因某一重要成就。只说明这个即可。

(2) 叙说得奖人的生活言行，这是听众深感兴趣的事。

(3) 叙说得奖人多么值得领奖，以及众人对他感情多么热烈。

(4) 恭贺得奖人，并转致大家对他前途的衷心祝福。

这场小讲演最重要的莫过于要真诚，恐怕不待明说，人人都了解这点。所以，你若被挑选出来发表颁奖辞，你已象那位接受者一般，获颁荣耀了，因为你的友辈知道，能把这份需要心思与头脑的任务托付给你，必不会使你去犯某些演说家所犯的，那些夸大其辞的过错。

象这样的一个时刻，最容易言过其实地夸大某人的优点。如若确值颁奖，就应实说，却不宜添油加醋说些溢美之词。瞎捧力吹会使受者难过，更说服不了心头雪亮的听众。

我们亦应避免夸大奖品本身的重要性，不要强调它的实质价值，而应强调赠奖人的友善心境。

六 在答辞中表达真诚的感情

答辞应较颁奖辞更短，它不应是我们所曾记诵过的东西，不过心理先有准备会有好处。假使事前预知自己要受

奖，那么听了人家的颁奖辞 应不至于茫然无措，无以作答。

只是含糊地说些“感谢各位”，“一生中的大日子”，和“我曾经历的最美好的事情”等，并不能算顶好。这里，也如颁奖辞一样，藏着夸张的危险。“最大的日子”，和“最美好的事情”，涵盖太广。以较中庸温和的语调来表达自己真心的感激会较好。下面建议一套公式：

(1) 向听众真心诚意地说“谢谢各位”。

(2) 将功劳归于曾协助过你的人，你的同事，你的雇主，朋友或家人。

(3) 叙说奖品或奖状对你的意义。若是包起来的，打开它、展示它。告诉听众奖品多么有用，多美丽，以及你将如何使用它。

(4) 再度真诚的表示感激，然后便结束。

本章中，我们讨论三种特殊形态的演说，在你的工作中，或在你加入某一组织或俱乐部时，都有可能被邀请做其中任何一种的演说。

我力劝你在发表这些演说时，仔细遵循这些建议去做，这样你便会在正确的时刻说正确的话，而感到满心的舒爽快慰。

2 组织较长的讲演

“从出场和下台的情形来看，就可以知道他是不是好演员。”演说亦然，开头和结尾，尤其重要，值得特别深思。

凡有理智的人绝不会没有计划便开始建造房屋，那为什么他在对自己所要达成的目的是什么尚无概念的情况下，便妄想要开口演说呢？

讲演是有目的的一段旅程，必须事先绘好行程的图表。一个人随便从某处开始，通常也就止于某处罢了。

我但愿把拿破仑的这句话，漆成火红的一呎高的大字，悬挂在这地球上所有讲话课学生上课的门口：“战争艺术是门科学，未经计划、思考，休想成功。”

这个道理同样适用于讲演。讲演人是否明白这点——或者，就算明白，是否经常会去行动呢？未必。许多讲演的计划与安排，所花费不比烹煮一碗爱尔兰炖菜为多。

初学演说的生手更很少事前计划。事前的计划需要时间、思考，更需要坚强的意志力。用脑思考是一项痛苦的过程。发明大王爱迪生把雷诺德爵士的一段名言抄下来，钉在他工厂的墙上：

“成功之道，惟有用心思考，别无捷径。”

但是，没有经验的生手经常倚赖一时的灵感，结果发现自己，

“误入歧途，

路上充满陷阱与诱惑。”

已故的诺斯克里夫爵士，从一个周薪微薄的小职员，一路努力而成为大英帝国最富有以及最有影响力的报纸老板。他说，法国哲学家巴斯葛说过的一句话对他的成功最有帮助，这句话是：

“预先计划就能领先。”

当你计划进行演说的时候，这也是可以放在你桌上的一个极佳的座右铭。预先计划你将如何开始进行演说——当时听众的脑海还是一片空白，能够记住你所说的每一个字。预先计划最后要让听众对你留下什么样的印象——在它之后再也没有任何事情来反对他。

如何安排一套意念最好、最有效的方式？在没有加以研究之前，谁也说不上来。它永远是个新问题，是每个讲演人应一再自问自答的问题。我们无法对此提出绝对可靠的规则。不过，我们仍可指出，进行较长的演说有三方面甚为重要：引起注意、本文和结论。这三个阶段均各有其历久弥新的方法，可为参考发挥。

一 立即引发注意

我曾请教前西北大学校长，林·哈罗德·胡，在他漫长的演说经验中，他认为最重要的事实是什么？他沉思了一会儿，然后回答说：“想出一段能够吸引注意的开场白，

能够立即抓住听众的注意力。”对于演说的开场白以及结束语，他都事先进行周密的计划。约翰·布莱特也是如此。葛雷史东也这么作。韦伯斯特是如此。林肯更是如此。几乎每一位具有常识及经验的演说者都会这样作。

当威尔逊总统就德国潜艇战最后通牒这种大问题向美国国会发表演说时，他只用短短二十几个字宣布了他的主题，并立即把听众的注意力集中引到这个问题上：

“我们的外交关系中已经产生了一种情况，使我有职责对各位坦白相告。”

史兹韦伯向纽约费城协会发表演说时，他在第二个句子中立即谈到他这次演说的核心问题：

“在今日美国人的脑海中，最重要的问题是：目前的经济衰退有什么意义？前途又将如何？就我个人而言，我是一名乐观者……”

美国全国收银机公司的销售经理，也以相同的方式向他手下的销售人员发表一项演说。他的引言只有三个句子，而且一听就懂。它们全部充满活力与推动力：

争取到订单的各位，也就是使我们的工厂烟囱不断冒烟的大功臣。在今年夏天已过去的两个月中，我们烟囱所冒出的黑烟不够多，因此无法把大片天空染黑。现在，酷热的日子已经过去，生意复苏的季节已经展开，我们要向各位提出一项简短、迫切的要求：我们要更多的黑烟。

如何使听众从讲演人一开始说话即“全心交付”，是一切说服力讲演的成功要素。这儿有些方法，只要善加运用，可使开场白高度引人。

(1) 以事件——事例展开讲演

要想让一般的听众长时间忍受抽象式的声明，是很困难而且很费力气的。举例说明则很容易听得下去——大为容易得多。既然如此，为什么不在开头时就举个例子呢？很难说服演说者这样作。我知道。因为我曾经尝试过了。他们总是觉得，他们必须先发表一些一般性的声明。事实上并不见得必须如此。你可以一开头就举出一个例子，引起听众的兴趣，然后再说出你的评论。

罗威尔·陶玛士是举世知名的新闻分析家、演说家及电影制片人，在讲论“阿拉伯的劳伦斯”时，他这样开始：

“一天，我在耶路撒冷的基督街上走着，忽然遇见了一位身着华丽的东方君主袍服的男子，他身侧挂着一把黄金弯刀，是只为先知穆罕默德的传人所佩挂的……。”

他便这样启程了——以自己的经验故事启程，这便是吸引注意力之处。这种开场方式多半十分灵光，担保不会失败。它有行动，它往前推进，我们所以紧紧相随，是由于我们已经融于某种情况当中，成为其中的一部分。我们想知道将会发生什么事。除了利用故事而外，我不知道还有别的方法可以展开讲演而更具驱迫的力量。

我曾讲过多次的讲演之一，是这样开始的：

“就在我大学刚毕业之后，一天晚上我在南达柯塔州的忽隆的一条街上走着，突然见一个人站在一个箱子上头对着人群讲话。我很好奇，所以也加入人群去听。‘你可觉察到，’这个人说，‘你从未见过一个秃头的印第安人？或从未见过秃顶的女人，是不是？现在我来告诉你为什么……。’”

没有停滞，没有把情况“温热”起来的片言只语。因此，你只要直接朝事件中推进，便可轻易攫住听众的注意。

讲演者以自己的经验故事开始，必立于不败之地，因为毋需搜索枯肠，不虞意念逸失。他叙述的是自己的经验，是他部分生命的再造，是他自身筋脉的一部分。结果，他那自信闲适的神态即能助他与听众建立起友好的关系。

(2) 制造悬念

这儿是鲍威尔·希利先生在费城的宾州运动俱乐部展开讲演的方法：

“八十二年前，大约是在这个季节，伦敦出版了一本小书，是一段故事，它注定了要名垂不朽。许多人称它为‘举世最伟大的小书’。它刚出现时，朋友们在史传德街或波莫尔街遇上时，总会彼此相问，‘你读过它了吗？’回答总是一成不变的：‘是的，上帝保佑它，我读过了。’

“它出版那天卖出了一千本。两星期之内需求量便达到一万五千本。自那时以后，它曾经再版无数次，并且翻译成普天下的各国文字。数年前，J·P·摩根以极高的价格购得原稿。它现在正与许多无价珍宝安憩于他庄严伟丽的艺术馆中。这本举世闻名的书究竟是什么呢？”

你感到兴趣吗？你是否急于知道更多？讲演者是不是有力在抓住了听众的注意？你是否觉得这段开场白已捉住了你的注意力，并随着情节的进展提高了你的兴趣？为什么？因为它激起了你的好奇，它以悬念气氛掌握了你。

好奇！谁能避免它？

说不定你就在好奇了呢。你会问作者是谁？上面所提的

是什么书？为了满足你的好奇，就告诉你答案吧：作者是查尔斯·狄更斯；书名是：《圣诞欢歌》。

我曾在树林中看鸟儿在我身边飞了将近一小时，它们纯粹是因为好奇而不断地观察我。我知道一位猎人，他在阿尔卑斯高山上用一条床单围住自己，在地上爬行，用这种方法引起羚羊的好奇心，而把这些羚羊吸引到他身边来。小狗很好奇，小猫也是一样，包括著名的灵长类在内的所有动物都是如此。

因此，你在第一个句子里就要引起听众的好奇心，然后他们就会对你产生兴趣并加以注意。

我本人在讲述劳伦斯上校在阿拉伯的冒险事迹时，都是以下面这种方式作开场白：

“洛伊德·乔治说，他认为劳伦斯上校是现代最浪漫及最多彩多姿的一名人物。”

这段开场白有两个特点。第一，引述了一位著名人物所说的话，而这个人经常受到大众的注目。第二，它引起了听众的好奇心，“为什么是最浪漫的？”这个问题自然会出现于听众脑海里。还有，“为什么说是最多彩多姿的呢？”

“我以前从未听说过这个人……他是干什么的？”

有位学生在发表演说时，一开头就问道：

“各位知道吗？在今天这个世界里，还有奴隶存在于十七个国家中。”

他不仅引起了听众的好奇，甚至令他们大吃一惊。“奴隶？今天？十七个国家？似乎令人难以相信。是哪些国家？在什么地方？”

我们可以利用一段事实来引起大家的好奇，然后使他们

急于知道造成这段事实的原因。例如，有位学生一开头就说出这段令人震惊的声明：

“最近，我们的一位议员先生在议会上发言，他要求通过一项法律，禁止在距离任何学校二哩以内的蝌蚪变成青蛙。”

你一定会莞尔一笑。这位演说者是不是在说笑话呢？真是玄之又玄。真有这一回事吗？是的。于是这位演说者继续解释下去。

《星期六晚邮》杂志上有一篇文章，题目为：《论歹徒》。它一开头就说：

“歹徒是否真有组织？从某一种规则来看，他们确实有组织。怎么说呢？……”

你瞧，这位作者只用短短的几句话就点出了他的主题，向你透露了其中的一部分内容，并引起你的好奇心，使你急于知道歹徒究竟是如何组织起来的。这是令人激赏的手法。每位有志于从事演说的人，都应该学学这篇文章作者立即抓住读者兴趣的技巧，从这里学得如何进行演说的开场白。它的效果胜于你研究一大本的演说稿全集。

制造悬念一定能引发听众的注意。这里还有一例，是我在讲《人性的优点——如何停止忧虑开始生活》时，设法制造悬念的方法。我这样开始：“一八七一年春天，一位注定要成为闻名全球的医生的青年威廉·奥斯勒，捡到了一本书，读了二十一个字，结果对他的将来造成了深远的影响。”

这二十一个都是些什么字？这些字又如何地影响到他的

将来呢？这些都是听众希望得到回答的。

（3）陈述一件惊人的事实

克里夫·R·亚当斯是宾州州立学校婚姻顾问处处长。他在《读者文摘》题名《如何挑选配偶》的文章里，以这些惊人的事实展开叙述——这些事实使你屏息，这些事实立刻便攫得你的注意：

“今天的青年从婚姻当中获得快乐的机会真是微乎其微。我们离婚率的高涨令人触目惊心。一九四〇年时，五或六桩婚姻中有一桩会触礁；到了一九四六年，我们预计将是四桩。如果这种迹象长期继续下去，到五十年代就将是二比一了。”

一家重要期刊的创始人麦克鲁说：“一篇好的杂志文章，就是一连串的惊吓。”

这些文章把我们从白日梦中惊醒，它们要求我们注意，而且也掌握了我们的注意力。下面就是一些例子，巴尔的摩的巴兰丁演讲《广播的奇妙》，他一开头就说：

“各位可知道，一只苍蝇在纽约一个玻璃窗上行走的细微声音，可以用无线电传播到中非洲，而且还能使它扩大成像尼亚加拉大瀑布般惊人的声响？”

纽约哈里·琼斯公司的总裁哈里·琼斯先生在演讲《犯罪情势》时，以下面几句话作为开场白：

“前任美国最高法院首席法官塔虎脱曾经宣称：‘我们对刑法的管理，是对文明的一项耻辱。’”

他这样说，有两项高明之处：这不仅是一段令人感到震惊的开场白，更是从一位司法权威那儿引用过来的一段惊人

声明。

费城乐观者俱乐部的前任会长保罗·吉朋斯，他在演讲《罪恶》这个题目时，说出了这段令人瞠目结舌的声明：

“美国人是文明中最严重的罪犯民族。这种说法固然令人震惊，但同样令人震惊的是，这却是事实。俄亥俄州克里夫兰的谋杀犯人数是伦敦的六倍。按照人口比例来看，它的抢劫犯人数是伦敦的一百七十倍。每年在克里夫兰被歹徒抢劫，或企图抢劫而遭到攻击的人数，比英格兰、苏格兰和威尔斯等地被抢的人数总和还多。每年在圣路易市遭人谋杀的人数，多过英格兰与威尔斯。纽约市谋杀案的次数多过法国全国，也超过德国、意大利或英国。这里面有一项令人感到悲哀的事实：罪犯并未受到惩罚。如果你谋杀了一个人，你因此而被处死的可能性，不到百分之一。在座的各位都是追求和平的善良公民，但你们死于癌症的机会，却是你枪杀了一个人而被绞死的机会的十倍。”

这段开场白是成功的，因为吉朋斯的言语之间流露出无比的力量与热诚。他的讲辞充满了活力，具有生命。不过，我也听过其他学生在演讲犯罪问题时，以相似的例子来作为开场白。但他们的开场白却显得很平凡。为什么？空言空语，空言空语，只不过是一些空言空语罢了。他们的结构技巧无懈可击，但他们的精神却等于零。他们的态度破坏及削弱了他们所说的一切。

这里另有几个例子，也以“惊人的事件”开头：

“战争部预测，原子战争的头一夜，会有两千万美国人

遇害。”

“数年前史哥利—霍华的报纸花费了十七万六千美元做了一项调查，以期发现顾客们不喜欢零售商店的什么地方。这是迄今对零售问题最昂贵、最科学化、也最彻底的调查。调查的问卷送往十六个不同城市的五万四千零四十七个家庭里。问题之一是：‘你不喜欢本镇商店的什么地方？’”

“这个问题的所有答案里几乎有五分之二是相同的，无礼的店员！”

讲演一开始便作惊人之语的方法，其所以能建立与听众的接触，是由于它震撼了思想。这是一种“震撼技巧”，利用出人意表以达成收集注意于讲演题材的效果。

在华府，我们班上有名女生，便使用了这种引发好奇的方法。她的芳名是梅格·席尔。以下是她的开场白：

“有整整十年的时间我曾是囚犯。不是在寻常的监狱里，而是在狱墙是虑忧自己的低劣和狱篱是惧怕批评的监狱中。”

你难道不想多知道一些这件真人实事吗？

惊人的开头有个危险应该避开，那就是过分戏剧化，过分地耍噱头。我还记得有个家伙以对空射一枪来展开讲演，他是获得了注意，可也把听众的耳膜震破了。

开场白应平易如与人促膝而谈。有个方法很有效，可以知道你的开场白是否真如平日谈话一般，那就是在餐桌上试讲。如果你开讲的方式不够平易，上不了餐桌，那么，恐怕对听众就不够亲切。

可是常见的是，应该获取听众兴趣的开头却往往是讲演

中最枯燥的部分。譬如说，我最近听到一个讲演人这样开始：“要信赖上帝，并且信你自己的能力……”这样的开头说教意味多重，多象白水煮白菜？可是再听听他第二句话，它渐渐有意思了，其中有着心脏的悸动。“一九一八年我母亲新寡，有三个孩子要养育，却身无分文……”为什么那个讲演人不第一句话就叙说寡母领着三个嗷嗷待哺的幼儿奋斗求生的事情？

如想引起听众的兴趣，勿以绪言开始，应一开始便跃入故事的核心。

法兰克·毕杰就这么做。他是《我如何在销售行业中奋起成功》一书的作者，他也是悬疑大师，能够在第一句话里便制造悬念。我所以知道，是因为在美国青商会的赞助下，他和我曾在全美各地做巡回讲演，讲说有关销售的事情。他讲演“热心”，开头的方式更高妙无比，总教我由衷地敬佩。一不讲道，二不训话，三不说教，四无概括的言论，他一开口即跃入题目的核心。他谈热心是这样开始的：

“在我开始成为职业棒球选手后不久，我遭遇到一生中最教我震惊的一件事情。”

这样的开始会对听众产生什么效果？我晓得，因为我在场，我亲眼见到反应——他登时就引起了大家的注意，人人都急着想听听，他为何会震惊，以及他怎么办。

听众尤其喜欢听演说者叙述自己生活经验中的故事。罗素·康威尔发表他那篇著名的演讲《如何寻找机会》多达六千多次，收入数百万美元之多。他那篇最著名的演说是如何开头的呢？

“一八七〇年，我们前往格里斯河游历。我们在巴格达雇用了一位向导，请他引导我们参观波斯波里斯、尼尼维及巴比伦等古迹。”

这就是他的开场白——一段故事。这是最能吸引读者注意力的方式。这种开场白几乎万无一失，很难失败。它向前迈进。我们紧跟在后，想要知道即将发生什么事情。

在某一期的《星期六晚邮》中，有两篇作品是以故事作为开头，兹摘录于下：

①一把左轮手枪发出的尖锐枪声，划破了死寂。

②在七月的第一个星期中，丹佛市的山景旅馆发生了一件事。就这件事的本身来说，只是小事一件，但从它可能造成的后果来看，事情可不算太小。这件事引起旅馆经理哥贝尔的强烈好奇心，因此他把此事告诉山景旅馆的老板史提夫·法拉雷。几天后，法拉雷先生前往他属下的几家旅馆进行视察时，又把这件事告诉另外六家旅馆的人员。

请注意，这两段开场白都有行动。它们一开始就发生了效果，引起你的好奇心。你希望念下去，你想要知道更多的内容；你想要发掘出这两篇作品究竟想说些什么。

只要能运用这种说故事的技巧来引起我们的好奇心，即使是缺乏经验的生手，也能成功地制造出一个很好的开场白。

（4）要求听众举手作答

请听众举手回答问题，亦是一个绝佳的方法，可以引发兴趣和注意。举例来说，在谈《如何避免疲劳》时，我以这个问题来开头：

“让我们来举手瞧瞧，各位当中有多少人，在觉得自己该疲倦前就早先疲倦了？”

记住这点：要请听众举手时，应先予听众一点警示，告诉他们你要这么做。不要劈头就说：“这里有多少人相信所得税应该降低的？让我们举手瞧瞧。”应该这样说：“我要请各位举手回答一个对各位而言十分重要的问题。问题是这样：‘各位有多少人相信货品赠券对消费者有好处？’”以使听众可以准备作答。

请听众举手的技巧可获得极宝贵的反应，也就是所谓的“听众参与”。当你使用它时，你的讲演已经不再是单方面的事情，听众早已投身参与。当你问道：“各位当中有多少人，在觉得自己该疲倦前就早先疲倦了”时，人人都开始想这个他所喜爱的题目了：他自己，他的痛楚，他的疲倦。他举起手来，可能还四下张望看看还有谁也一样举手的。他已忘记自己是在听讲演，他笑了，他对邻座的朋友点头了，冰冷的气氛也打破了。而你，这个演讲人，顿时轻松起来，听众亦然。

（5）答应听众要告诉他们如何获得他们想要的

还有一个几乎不败的方法，可使听众密切注意，那就是告诉听众，如果他们依你的建议而行，即可获得他们想要的。以下是些例子：

“我要告诉各位如何防止疲倦——我要告诉各位，如何使自己每天多增加清醒的一个钟头。”

“我要告诉各位如何在实质上多增加收入。”

“如果各位听我十分钟，我答应一定告诉各位一个包管

让你更受欢迎的方法。”

这种答应形态的开场白必定会获得注意，因为它直接接触及听众的自我关切。讲演人常常忽略自己的题目与听众的重要兴趣所在相联系，他们不打开通往注意之门，却说些无趣的开场白，追溯题材的由来，罗罗嗦嗦地猛讲题目的背景，将注意之门严严关闭。

我记得几年前听过一个讲演，题目本身对听众颇为重要：定期健康检查的必要。演讲人是如何开始的呢？他是否以巧妙的开场白来增加自己题材的自然和吸引力呢？没有。他一开始就无盐无味地背上一段延年益寿研究所的历史，于是听众便对他和他的题目，意兴索然了。若依着“答应”的技巧来建构开场白，效果便会大大增强。请看下例：

“根据统计数字，你可知道你活多久吗？据保险公司的统计指出，你的平均寿命大概是你目前年龄与八十岁之间的三分之二。例如，如果你今年是三十五岁，你目前年龄与八十岁之间的差距是四十五岁，那么，你大概可以活上这个数目的三分之二，也就是说，你最少还可活三十岁……这样子够了吗？不，不，我们都热烈盼望能多活几年。然而，这些统计数字是根据几百万份纪录而得出的。那么，你是否能够突破这项限制呢？可以的，只要有正确的预防，我们就可以办得到，但第一步就是要进行一次彻底的健康检查。……”

然后，如果我们再详细解释进行定期性健康检查的必要，听众可能就会对为了提供这项服务而成立的公司感到兴趣。但是，一开始就以一种冷淡的方式谈到这家公司，这是

很糟糕的，必然失败无疑。

再举一个例子：我听过一位学生演讲“保护森林，刻不容缓”。他开头就说：“身为美国人，应为我们的国家资源感到骄傲……”然后，他向我们指出，我们正在大量浪费我国的木材。但是，他这段开场白很糟糕，太普通，太含混。没有使他的讲题和我们发生重大关系。听众当中正好有一位商人。我们的森林遭到破坏，对他的事业来说，可能造成重大的影响。还有一位是银行家，这件事对他也有影响，因为这件事会影响我们的一般性经济景气……等等。那么，为什么不以这种方式作为开场白：“我今天所要演讲的题目，将会影响到你的事业，伯比先生，还有你的，绍尔先生。事实上，从某些方面来看，它还会影响到我们所吃食物的价格，以及我们所付的房租。它影响到我们大家的收入及生活。”

这样子说，是不是太夸大了保护森林的重要性？不会的，我认为不会。这样做只不过是服从胡巴德先生所指示的：“把事情说得严重一点，说话的方式要能引人注目。”

（6）使用展示物

在这个世界上，要想吸引人们的注意力，最简单的方法也许就是高高拿起某件东西，让人们看看它。即使是土人和傻瓜、摇篮中的婴儿、商店橱窗中的猴子，以及街道上的小狗，都会情不自禁地去注意这种刺激性的举动。有时候也可以运用这种方法，在最严肃的听众面前发挥很大的效果。例如，费城的艾利斯先生在一次演说时，一开始就以拇指和食指捏住一枚硬币，高高举起，超过肩膀的高度。很自然的，在场的每一个人都望着他的这个举动。这时，他问道：

“有没有人在人行道上捡到象这样的一枚硬币？它上面说，捡到这种硬币的幸运者，将可在这样、那样的房地产开发上获得许多减免优待。他只要把这枚硬币交给主办的公司即可……”艾利斯先生接着开始谴责这种错误及不道德的行为。

艾利斯先生的开场白还包含了另一项有力的特点。他一开始就提出一个问题，让听众和演说者一起思考，和他进行合作。注意，《星期六晚邮》杂志上的那篇《论歹徒》的文章，在开头的三个句子中，就包含了两个问题：“歹徒们真的有组织吗？……他们又是如何组织的呢？”使用疑问号，真是打开你的听众的思想，让他们接受你的观点的一个最简单而又最有效的方法。当其他的方法已被证明毫无效果之后，你随时可以采用这个技巧。

（7）以某位著名人物提出的问题作为开场白

大人物说的话一向能吸引人们的注意力；因此，他们所提出的一个合适的问题，是用来展开演说的最好方式。下面这一段是讨论“商业成就”的一篇文章的开场白，你可喜欢？

“这个世界只把财富和荣耀同时奖赏给一事物，’艾伯特·胡巴得说，‘那就是进取的精神。什么是进取精神呢？我可以告诉各位：那就是没有人告诉你怎么作的情况下，作出最正确的行动。’”

作为开场白，这段话包含了几项有力的特点。第一句话就引起了听众的好奇心；它引导我们向前，我们想要知道更多的内容。如果演说者在提到“艾伯特·胡巴得”的姓名后，技巧地暂停一下，将会制造出悬疑的气氛。我们会忍不住问道：“这个世界要把财富及荣耀同时奖赏给谁呢？”快

点。告诉我们。我们也许不同意你的说法，但不管如何，还是请你把你的见解告诉我们吧……第二个句子立即把我们引进问题的中心。第三个句子是一个问句，邀请听众们参与讨论，一起思考，采取一些行动。而听众一向是最喜欢有所行动的。他们喜爱得不得了。第四个句子则说出“进取精神”的定义……在说完这段开场白之后，演说者接着以一段极有趣的人情味的故事来说明这个“进取精神”。就这篇讲稿的结构来说，它无疑地可以评定为一篇杰作。

(8) 看来很自然的开场白

你喜欢下面的这段开场白吗？为什么？玛莉·理奇蒙是向纽约妇女选民联盟的年会发表演说，当时美国国会尚未通过禁止早婚的法律：

“昨天，火车经过距离此地不远的一个城市时，我想起了几年以前在那儿发生的一次婚姻事件。由于目前的许多婚姻也象这个婚姻那般草率与不幸，因此我今天打算先详细叙述这个例子的一切细节。

“十二月十二日那天，那个城市的一名十五岁的高中少女，初次遇见了附近一所学院的三年级男生。这位男生刚刚达到法定年龄。十二月十五日，也就是距他们相遇不过三天，他们取得了结婚证书。他们发誓说那名女孩子已经十八岁，因此无需取得父母的同意。这对小情侣取得证书后，离开市政府，立即向一位神父请求证婚（那女孩子是天主教徒），但神父理所当然地拒绝替他们证婚。后来，通过某种方式，可能是由这位神父透露的，少女的母亲得到了这项企图结婚的消息。但是，在她找回她的女儿之前，这对小情侣已

经找到地方上的一名保安官员替他们证了婚。然后，新郎带着他的新娘住在一家旅馆，在那里住了两天两夜。第三天，新郎弃新娘而去，此后一直未与她团聚。”

我个人十分喜欢这段开场白。第一个句子相当好。它预先暗示了一段令人感兴趣的回忆。我们希望知道这件往事的细节。我们安安心心地坐下来，想要听一段极有趣味的故事。除此之外，这段开场白显得十分自然。它不象一篇研究报告，也不正经严肃，它不会令人觉得演说者对这件事下了很大的心血……“昨天，火车经过距离此地不远的一个城市时，我想起了几年以前在那儿发生的一次婚姻事件。”听起来自然，不造作，又有人情味。听起来很象某人正在向另一个叙述一段很有趣的故事，听众就是喜欢这样子。但在这样作时，很容易陷于太过详细的叙述，使听众察觉你下了一番苦心，那么，效果反而适得其反。我们所需要的是，令你看不出艺术痕迹的艺术。

前述所有方法均可视情况而随心运用，或者分开，或者合并。你要了解，如何展开讲演大大关系着听众是否愿意接纳你和你的讯息。

二 避免获取不利的注意

千万，千万，我请你要记住，不只一定要攫取听众的注意，而且一定要攫取他们有利的注意。请留意我说的是“有利的”注意。有理性的人决不会一开口就侮辱听众，或说些教人憎恶、讨厌的言语，好让他们群起反对他，反对他的言论。然而，演说的人却常常会以下面两种方式之一来吸引注意，那是十分不智的。

(1) 不要以所谓的幽默故事开头

为了某些可悲的理由，学习演说的生手经常觉得他必须表现得很好笑才算是演说者。他的本性可能象百科全书那般严肃，缺乏幽默感；然而，当他站起来演讲时，他却幻想着马克·吐温的精神正降临在他身上。所以，他很可能就以一个幽默的故事来开头，特别是在吃过晚餐后的场合里。结果会造成什么情况呢？大概有二十比一的机会，他的故事，他这种临时改变的态度，会造成象字典那般沉闷的气氛，他的笑话很可能不会“生效”。以不朽的哈姆雷特的不朽名言来说，正好证明了这种笑话是“不新鲜的，老套的，平淡而且毫无益处。”

如果一个演艺人员在一群花钱入场的观众面前象这样失败过几次，他们必将大开汽水，并且大叫：“把他轰下台去。”但是，聆听演说的一般听众都是很有同情心的；因此，出于纯粹的慈悲心肠，他们通常都会尽量发出笑声；但同时，在他们的内心深处，却为这个准幽默演说者的失败大表怜悯。他们本身也觉得很不舒服。你不是也经常亲眼目睹这种完全惨败的情况吗？

在发表演说的这个极为困难的领域里，还有什么比引起听众发笑更为困难，更为难得的能力呢？幽默是一种“一触即发”的事；跟个人的个性与特点有很大的关系。

记住，故事的本身很少是有任何趣味的，反倒是说故事者的叙述方式使听众对它产生兴趣。一百个人当中，有九十九个在述说马克·吐温据以成名的相同故事时，会失败得极惨。林肯当年在伊利诺州第八司法区的酒店内说了很多故

事，人们往往赶了几哩远的路去听。人们整晚聆听他的故事，丝毫不觉疲倦，同时，据亲眼在场目睹当时情形的一些听众说，他的故事有时候令当地民众兴奋得“高声大叫，从椅子上跳下来。”你可以向你的家人大声朗读这些故事，看看你是否能令他们脸上浮现出笑容来。这儿有一个林肯常说的故事，他每次说出之后，总能成功地令听众哈哈大笑。你何不试试看？但是，请你私下试试看——不要在听众面前尝试：

“有位迟归的旅人，走在伊利诺草原的泥泞路上，急着要赶回家去，却不幸遇上了暴风雨。夜色漆黑如墨；倾盆大雨下得有如天堂的水坝泄洪；雷声怒吼，有如炸弹爆炸。闪电击倒了好几棵大树。雷声震耳欲聋。最后，在传来一阵这位可怜的旅客一生中从未听见过的如此可怕的雷声之后，他立即跪倒在地。他的祈祷词和平常大不相同，他喘着气说：‘哦，上帝，如果对你来说没有什么差别的话，请你多给我一点闪光，少给我一点雷声。’”

你也许是那种具有难能可贵的幽默感的幸运儿。如果是这样的话，你一定要全力培养它。不管你到哪儿演说，必将因此大受欢迎。但如果你的才能是在其他方面，你就不应该故作幽默状。

如果你仔细研究过林肯等人的演说，你将会意外地发现，他们很少在演说中加入幽默笑话，尤其是在开场白里。名演说家卡特坦坦地向我表示，他从来不会单纯地为了表示幽默而说出好笑的故事。名演说家所说的幽默小故事，一定有所启示，有其观点。幽默应该只是蛋糕表面的糖霜，只是蛋糕层与层之间的巧克力，而不是蛋糕本身。美国当代最

伟大的一位幽默演说家古里兰有个规矩：“绝不在演说的最初三分分钟内说笑话。”既然他已经证实这个规矩十分有效，我想，你我大概也不会反对。

那么，如此一来，开场白一定要十分庄重而且极度严肃吗？并不尽然。如果你办得到的话，可以就地取材说些笑话，博得听众一笑，你可以谈谈与演讲场合有关的事，或是就其他演说者的观点讲几句话。注意一些不对劲的地方，予以夸大。这种笑话，比一般有关于丈母娘或山羊的陈腐笑话更有效四十几倍。

也许，制造欢乐气氛最简单有效的方法，就是拿自己当作笑话的题材。叙述你自己遭遇的一些荒谬而尴尬的情景。这正是幽默的真正本质。

杰克·班尼使用这种技巧已有多多年，他是广播上最早“作弄”自己的重要谐星之一。杰克·班尼把自己当笑柄，取笑自己的小提琴技艺，自己的小气和自己的年纪。他妙语如珠，亦庄亦谐，使收听率年复一年高居不下。对于竭尽巧思，不矜矜自负，而能幽默风趣，不讳言自己的缺陷与失败的讲演人，听众自然会把心扉大开的。另一方面，制造“充壳子”的形象，或无所不知的专家模样，则徒然造成听众的冷漠与排斥罢了。

几乎任何人都可以把不相关的事物牵扯在一起，令听众哈哈大笑，例如，有位报纸的专栏作家说，他最痛恨“小孩子，牛肚，和民主党人。”

名作家吉卜龄在向英国一个政治团体发表演说时，在开场白中说了个笑话，引起全场捧腹大笑。我现在把这段开

场白引述在下面，大家可以看看他是如何聪明地引人发笑。他叙述的并不是一些陈旧的轶闻往事，而是他自身的一些经验，并且玩笑似地强调其中不对劲之处：

“主席，各位女士先生们，我年轻时，曾在印度当记者，专门替一家报社报道犯罪新闻。这是很有趣的一项工作，因为它使我认识了一些骗子、拐骗公款者、谋杀犯以及一些极有进取精神的正人君子。（听众大笑）有时候，我在报道了他们被审的经过后，会去监狱看看这些正在服刑中的老朋友。（听众大笑）我记得有一个人，因为谋杀而被判无期徒刑。他是位聪明、说话温和有条理的家伙，他把他自称的他的‘生活的教训’告诉我。他说，‘以我本人作个例子来说：一个人一旦做了不诚实的事，就难以自拔，一件接一件不诚实的事一直做下去。直到最后，他会发现，他必须把某人除掉，才能使自己恢复正直。’（听众大笑）哈，目前的内阁正是这种情况。（听众大笑及欢呼）”

塔虎脱总统也运用这种方式，在大都会人寿保险公司的年度主管酒会上制造了不少的笑料。最令人激赏的是，他不但令大家哈哈大笑，也同时向他的听众作了一次极佳的赞扬：

“总裁先生及大都会保险公司的各位先生们：

大约九个月前，我回到我的老家度假。我在那儿听到一位先生在会餐后发表的演说；这位先生说，他对于发表这种演说感到有点惶恐。于是去向一位朋友请教，因为这位朋友对于在会餐后发表演说有极为丰富的经验。这位朋友向他建议说，对一个在会餐后发表演说的演说者来说，最好的听众就是那种智慧很高、受过良好教育但已经喝得半醉的听众。

(笑声与掌声)现在,我所能说的是,我眼前的这批听众,是我所见过的最好的一批听众。刚才所提的那种情形,这儿已经见不到(掌声)。我还必须指出,这就是大都会人寿保险公司的精神。(掌声历久不停)”

(2) 不要以道歉开头

初学演说者在开场白中常犯的第二个错误就是,他向听众表示抱歉。“我不是一名演说者……我本来不准备发表演说……我没有什么可谈的。”

不行!绝对不行!吉卜龄所写的一首诗的第一句就是:“再继续下去,实无用处。”对于一开头就表示抱歉的演说者,听众正是抱着这种心情。

毕竟,如果你事先未作准备,我们之中的某些人很快就会发觉,实在不用你加以指点。而其他的人可能不会发现,你又何必唤起他们的注意力?为什么要侮辱你的听众?——因为你这样说,等于是在向他们暗示,你认为他们不值得你去准备,而且你在火炉边无意中听来的一些资料就足以满足他们。不,不,我们不希望听到你说抱歉。我们齐集一堂是要听取新的消息及意见,并激起我们的兴趣,你要特别记住后面这一点。

你一来到听众面前,很自然而且无可避免地引起我们对你的注意。在以后的五秒钟内继续维持我们对你的这份注意力并不困难,但要在以后的五分钟内维持这份注意力,可就很难了。你一旦失去了听众对你的这份注意力,要想再争取回来,那更是加倍困难。因此,你在第一个句子中就要说出某些吸引听众兴趣的话。不是第二个句子,更不是第三

句。是第一句！第一————句。

三 支持主要意念

在获致行动的较长讲演中，要点可能会有好几个，愈少愈佳，而且皆须有支持的材料。第三部第一章里，我们讨论过一种支持讲演重点的方法，藉故事，或出于自己生活的经验来说明，使听众去做讲演者要他们去做的事情。这种类型的例子很受欢迎，因为它诉诸人类心中的一种基本倾向，就是“人人爱故事”。事件或意外是一般演说者最常使用的例子，但却决非可用以支持要点的唯一方法。你还可以使用统计数字，此外，依科学方式归纳的图解、专家的证言、类比、展示或证明皆能收异曲同工之妙。

(1) 使用统计数字

统计数字系用以显示某种情况统括计算的结果，它们也能给人深刻的印象，并且有说服力，特别是它有证据的效用，是孤立的事例所不能企及的。沙克预防小儿麻痹疫苗所以被认为确实有效，是依搜自全国各地的统计数字衡量而得知。个别无效者只是例外，因而，根据这样一个例外而发的议论，便不能让为人父母者相信沙克疫苗不能保护自己的孩子。

但是数字本身却是令人烦厌的，应明智而审慎地使用，且使用时应着以语言的外衣，以使其鲜明生动。

这里有一例，说明把统计数字与我们熟悉的事物相比较，能收加强印象的效果。一位主管认为纽约人太疏懒，由于不立刻去接听电话，造成大量的时间损失。为支持自己的论点，他说：

“每一百通电话当中，有七通显示，在收受电话的人回

答之前，有超过一分钟的耽搁。每天共有280,000分钟损失在这种方式之下。如以六个月的时间为期，纽约的这种时间耽搁，便差不多与自哥伦布发现美洲以来，所有已经过去的营业时间相等。”

只提出数字、数量本身，是不会留给人什么印象的，它们必须佐个实例；假使可能，它们必须以我们自己的经验来叙述。我记得在大坝里水库下面的大发电房里，听过一个导游的解说。他本可以告诉我们这个房间的平方呎数字的，但是这与他所使用的方法相比，说服力可就差得多。他告诉我们这个房间的宽广，足够容纳一万人在合乎规格的球场上观赏足球赛，另外每边还有余地可充做数个网球场之用。

多年前，我在布鲁克林中区青年基督徒协会的演说班里有学生，他在某次讲演中提到前一年毁于祝融的屋宇的数目。他同时更进一步地说，如果这些烧毁的建筑并肩排放，长龙可由纽约排至芝加哥，而且，如果将送命于火中的人们，每半哩置放一个，这条愁惨的长龙便又可从芝加哥排回布鲁克林。

他所列举的数字，我几乎是入耳便忘，但是过了这么多年，我却毫不费力，依旧心有余悸地看到那长列燃烧中的建筑，一路由曼哈坦岛延伸至伊利诺州的库克县。

(2) 使用专家的证言

在讲演当中使用专家的证言，也常能有效地支持自己所要发表的论点。不过使用之前，宜先回答下列问题以做试测：

①将使用的引述是否正确？

②它是否取自该人士的专门知识领域之内？论经济学而引述乔·路易的话，显然只在借重他的姓氏，而非他的专才。

③引述的对象是否为听众熟知和尊敬？

④该引述是否确系根据第一手资料而发，而不是个人的兴趣或偏见？

好多年前，我在布鲁克林商会的班上有个学员，他在讲到专业化的必要时，以引述安德鲁·卡耐基做为开始。他的抉择明智吗？的确，因为他的引述正确，而且他所引述的人够资格谈论有关事业成功之事，所以受到听众的尊敬。他所引述的这段嘉言，今日仍然值得复述：

“我相信在任何一行里，通往出人头地的成功之路，在于使你自己成为那一行里的大家。我不相信分散个人才智的策略，而且依我的经验，就算有吧，我也很少碰见有人多方面的分心，而仍能在赚钱方面成为人上之人——在制造业方面我更确定没有。能成功的人都是那些选定一行，便执着坚持的人。”

（3）使用类比

类比，根据韦氏字典，是“两样事物之间相似的关系……非存在于事物本身的相象，而在于两种或两种以上的性质、状况或效用的相象。”

使用类比支持一个主要论点是个很好的技巧。以下是一段题目为《更大电力的需要》的演讲摘录；由C·吉拉德·戴维生在任职内政部助理秘书时所讲。请注意他如何利用类

比来做比较，以支持自己的论点：

“繁荣的经济必须不断向前迈进，不然就会陷于紊乱。好比飞机停憩于地面时，只是一堆无用的螺钉、螺帽的组合。可是一旦在空中前进时，它便如鱼得水，发挥了有效的功能。为了要停留在高空，它必须继续前进。它若是不前进，就会下沉——而它是不能后退的。”

这里有另一个类比，恐怕是演说史上最杰出的类比了。它是林肯在艰困的南北战争期间中，回答批评他的人所使用的：

“诸位先生，我想让各位来做一番假设。假设你所有的财产都是黄金，而你把它交付在著名的走索家柏罗丁手中，让他走在绳索上带过尼亚加拉瀑布去。当他行经瀑布之上时，你会不会摇动绳索，或不断地对他喊叫，‘柏罗丁，再俯低些！走快些！’不会，我确信你一定不会。你会屏息闭嘴，肃立一边，直至他安全走过。现在政府亦处于相同的情况当中。它正背负着极大的重量要越过狂澜汹涌的海洋。数不尽的财宝握在它的手中。它正竭尽所能地去做。请勿打扰它！只需保持沉静，它便能带你安然渡过。”

（4）使用展示——或用展示物，或不用展示物

当钢铁锅炉公司的主管们对代销商讲解时，他们需要一方法，以便戏剧化地说明燃料应由火炉底部加入，而不是由顶部加入。于是他们想出了这个简单却有力的展示方法。讲演人先点上一支蜡烛，然后他说：

“请看这火焰烧得多明亮——它窜得多高。因为实质上所有的燃料都被转变成热能了，它并不冒烟。”

“蜡烛的燃料是由底下供应，正如钢铁锅炉由火炉底部添加燃料。

“假设这支蜡烛由顶上供应燃料，象手拨的火炉那般。
(说到此，讲演人将蜡烛上下倒置。)

“请注意火焰如何逐渐灭下，闻闻这股烟味，听它毕毕剥剥作响。瞧瞧这火焰由于不完全的燃烧，变得多红。而且最后，由于来自顶上的燃料不足的结果，火焰熄灭了。”

几年前，亨利·摩登·罗宾生为《你的生活》杂志写了一篇有趣的文章《律师如何胜诉》。文中描述一位名叫亚伯·胡莫的人，是一家保险公司的律师。他与人进行一场伤害诉讼时，极有效地运用了戏剧性的展示表演。原告波士特魏先生，主诉由于从电梯通道上摔下，肩膀严重受伤，以致无法举起右臂。

胡莫显得极为关切。“现在，波士特魏先生，”他充满信心地说，“请让陪审团看看，你能把手臂举得多高。”波士特魏小心翼翼地把手臂举至耳齐。“现在再让我们看看，受伤前，你能把它举得多高，”胡莫怂恿他。“象这样高，”原告说着倏地伸直了手臂，高举过肩。

陪审团对这番展示的反应就可想而知了。

在获致行动的较长讲演中，可有三个或至多四个要点。它们不到一分钟就能说完，向听众照本宣科地述诵将是枯燥而乏味的。有什么东西可使这些论点生动活泼起来呢？那就是你所使用的支持材料，它会使得你的讲演火花迸射，情趣百生。借用事件、比较和展示，可使主要意念清晰地呈现出来；借用统计数字和证言，可以有力地说明事实，并加强主

要论点的重要性。

四 诉诸行动

一天，我顺道过访工业家兼人道主义者乔治·福·詹森，与他闲聊了几分钟。他当时是那家大安迪柯——詹森公司的总裁。不过使我更感兴趣的是，他是个能让听众笑、有时且能让他们哭、并总对他的话长记不忘的演说家。

他没有私人办公室，他只有宽大、忙碌的工厂里的一小角，而他的神态更是一如他的老木桌一般，诚恳而不虚伪。

“你来得正好，”他站起来迎着我说。“我有件特别的差事要做呢！我已草草记下今晚对工人讲话的结尾。”

“把脑子里的讲演从头至尾整出头绪来，真叫人大大舒一口气呢。”我说。

“噢，它们尚未完全在脑子里成形，”他说。“还只是笼统的概念，以及我想用来作结的特殊方式。”

他不是职业演说家，从未考虑过用什么铿锵的言语或精致的辞句。不过，他倒从经验中学到了成功沟通的秘诀之一。他晓得若要讲得好，必须有个好结尾。他了解欲使听众印象鲜明，必须使演讲的内容合情合理地推进，以归达于结论。

你可曾知道，在演说中的哪些部分最有可能显示出你是个缺乏经验的新手或是演说专家？是笨拙或是极有技巧？那就是开头和结尾。戏院里有一句老话，当然，是跟演员有关系的，那句话说：“从他们出场及下台的情形来看，就可知道他们是不是好演员。”

开始与结束！几乎对任何一种活动来说，都是最不容易

有纯熟的表现的部分。例如，在一个社交场合中，优雅地进入会场，以及优雅的退席，不就是最需要技巧的一种表现吗？在一次正式的会谈中，最困难的工作，不就是一开始就赢得对方的信任，以及成功地结束会谈吗？

结尾真是一场演说中最具战略性的一点。当一个演说者退席后，他最后所说的几句话，犹在耳边回响——这些话将被保持最长久的记忆。不过，一般初学演说的人，很少会注意到这件事的重要性。他们的结尾经常令人感到失望。

他们最常犯的错误是什么呢？让我们来研究一下，以便寻求补救之道。

第一，有些人总在结束时说，“对于这件事，我大概只能说这么多了；因此，我想，我该结束了。”这种讲演者常常施放一阵烟幕，心虚地说句“感谢各位”，就想遮掩自己未能令人满意作结的无能。这样算不得是结尾。这样是个错误。这会泄露出你是一个生手。这几乎是不可原谅的。如果你该讲的话都说完了，为什么不就如此结束你的演说，立即坐下来，而不要再说些“我说完了”之类的废话。你一定要这样作，管保留下袅袅余音，听众自能判断你已讲完一切要讲的。

然后，还有一些演说者，在说完了他应该说的每一句话后，却不知道如何结束。乔斯·毕令司建议人们捉牛时，要抓住尾巴，而不要抓角，因为这样才容易得手。但这儿提到的演说者却是从正面抓住牛。他十分希望与这头牛分开，但不管他如何努力，他就是无法与牛分开而逃到篱笆或树上去。因此，他最后只能在原地打转，把自己说过的话说了又

说，在听众心目中留下一个坏印象。

改进之道？结尾必须事先计划好。不是吗？如果你在面对听众之后才试着策划你的结束语，而此时你正承受着演说时的重大压力与紧张情绪，而且你的思想又必须专注于你所说的内容，这不是很愚笨的作法吗？因此，如果你能在事前心平气和而又安静地策划此事，岂不是聪明得多了？

甚至于象韦伯斯特、布莱特、葛雷史东等极有成就、英语能力又令人敬佩无比的著名演说家，也都认为：必须把结尾全部写下来，然后把结尾的一字一句背下来。

初学者如果能模仿他们的作法，必然不会再感到懊悔。初学者必须十分明确地知道他在结尾时要表现什么。他应该把结尾的一段预先练习几遍，不必每一次都重复使用相同的辞句，但要把你的思想明确地用辞句表现出来。

如果是即席演说，那么，在演说进行当中常常必须改变很多材料，必须删减一些段落以配合事先未曾预料的发展，并和听众的反应达成和谐。因此，聪明的作法就是事先计划好两、三种结语。如果这一种不合适，另一种也许就可用得上。

有些演说者却永远到达不了结尾。他们在旅程途中，就开始急言快语，不着边际，仿佛汽油快用完时，引擎就会碰碰作响，以及频频停火一般。在绝望地往前作了几番冲刺之后，它们就完全静止下来，抛锚了。当然，他们需要更佳的工作准备，更多的练习——油箱里要加入更多的汽油。

许多新手的演讲结束得太过突然。他们的结束方法不够平顺，缺乏修饰。正确地说，他们没有结尾；他们只是突然

而急躁地停止。这种方式造成的效果令人感到不愉快，也显示演说者是个十足的外行。这就好象是在一次社交性的谈话中，对方突然停止说话，猛然冲出房间，而未曾有礼貌地道声再见一样。

象林肯这样杰出的演说者，在他第一次就职演说的原稿中也犯了这个错误。这项演说发表的当时，正是形势紧张之际，冲突与仇恨的乌云和风暴已在头上盘旋、酝酿。几周之后，血腥与毁灭的暴风雨立即在美国各地爆发。林肯本来想以下面这段话作为他向南部人民发表的就职演说的结束语：

“各位心存不满的同胞们，内战这个重大的问题，掌握在各位手中，而不是在我手里。政府不会责骂你们。你们本身若不当侵略者，就不会遭遇冲突。你们没有与生俱来的毁灭政府的誓言，但我却有一份最严肃的誓言，要我去维护、保护及为这个政府而战。你们可以避开对这个政府的攻击，但我却不能逃避保护它的责任。‘和平或是大动干戈？’这个庄严的问题是在各位身上，而不是在我身上。”

他把这份演讲稿拿给国务卿西华过目。西华很正确地指出，这段结尾太过直率，太过鲁莽，太具刺激性。所以，西华试着修改这段结尾词，并且写了两种。林肯接受了其中的一种，并在稍加修改之后，用来代替原来讲稿的最后三句话。这么一来，他的第一次就职演说，丧失了原有的刺激性及鲁莽，而呈现出友善的高潮，表现出纯美境界及如诗的辩才：

“我痛恨发生冲突。我们不是敌人，而是朋友。我们绝对不要成为敌人。强烈的情感也许会造成紧张情势，但绝对

不可破坏我们的情感和友谊。记忆中的神秘情绪，从每一个战场及爱国志士的坟墓延伸到这块广大土地上的每一颗活生生的心及每一个家庭，将会增加合众国的团结之声。到时候，我们将会，也必然会，以我们更佳的天性来对待这个国家。”

一个生手如何才能有对演说结尾部分的正确感觉？根据机械式的规则么？

不。跟文化一样，这种东西太微妙了。这必须是属于感觉的事物，几乎是一种直觉。除非一个演说者能够“感觉”到如何才能表现得和谐而又极为熟练，否则你自己又怎能盼望做到这一点呢？

不过，这种“感觉”是可以培养的；这种经验也可以总结出来。你可以去研究成名演说家的方法。以下就是一个例子，这是当年威尔斯亲王在多伦多帝国俱乐部发表的演说的结束语：

“各位，我很担心。我已经脱离了对自己的克制，而对我自己谈得太多了。但我想要告诉各位，你们是我在加拿大演讲以来人数最多的一群听众。我必须说明，我对我自己的地位的感觉，以及我对与这种地位同时而来的责任的想法——我只能向各位保证，将随时克尽这些重大的责任，并尽量不辜负各位对我的信任。”

即使是一名“瞎眼”的听众，也会“感觉”到这就是结束语。它不象一条未系好的绳子那般的半空中摆荡；它也不会零零散散地未加修整。它是修剪得好好的，已经整理妥当，应该结束。

在国际联盟第六次大会召开之后的那个星期天，著名的霍斯狄克博士在日内瓦的圣皮耶瑞大教堂发表演说。他选择的题目是：“拿剑者，终将死于剑下”。下面是他这次讲道辞的结尾部分，请注意，他所表现的是多么美丽、高贵而又富有力量：

“我们不能把耶稣基督与战争混为一谈——这是问题的关键所在。这也是我们今天所面临的挑战，而且应该激发起基督的良心。战争是人类所蒙受的最大及最具破坏性的社会罪恶；这绝对是残忍无比的行为；就其整体方法及效果而言，它代表了耶稣所不曾说过的每一件事，也不曾代表耶稣说过的任何事。它非常明显地否认了关于上帝与人类的每一项基督教义，甚至远超过地球上所有无神论者所能想象的程度。如果能看到基督教会宣称它将为这个时代最重大的道德问题负责任，并看到它有如在我们父辈时代所提出的明确的道德标准，以对抗目前我们这一时代的异教邪说，拒绝让良心受制于一些好战的国家，将上帝的国度置于民族主义之上，并呼吁这个世界追求和平，这岂不是极有价值的吗？

“此时此地，身为一个美国人，置身于这个高耸及友善的屋顶下，我不能代表我的政府发言，但我愿以美国人及基督徒的双重身分，代表我的几百万名同胞发言，祝福你们完成伟大的任务——我们信任你们的这些伟大任务。我们为它祈祷，如果无法完成，我们将深感遗憾——并获得重大成就。我们多方面努力，但目的是一致的——一个追求和平的世界组织。再也没有比这更好的目标值得我们去奋斗。舍此

目标，人类将面临有史以来最为可怕的灾祸。就如同物理学上的万有引力定律，在道德领域中的上帝法则没有种族与国家的界限：‘拿剑者，终必死于剑下。’”

但是，如果没有了林肯第二次就职演说结尾部分的那种庄严的语气以及如钢琴般优美的旋律，那么，我们所选录的演说结尾就不算是完整的。牛津大学已故的前任校长库松伯爵曾经宣称，林肯的这段结束语“可以名列人类的荣耀及珍藏……是人类雄辩口才最纯净的黄金，不，应该算是近乎神圣的口才。”

“我们很高兴地盼望，我们很诚挚地祈祷，这场战争的大灾祸将很快就会成为过去。然而，如果上帝的旨意是要这场战争持续到两百五十年来由那些无报酬的奴隶所积聚的财富完全耗尽，持续到受皮鞭打而流出的每一滴血要用由刀剑砍伤而流出的血来赔偿，那么，我们也必须说出三千年前相同的那句话：‘上帝的裁判是真实而公正的。’

“不对任何人怀有敌意；对所有人都心存慈悲，坚守正义的阵营，上帝指引我们看见正义，让我们努力完成我们目前正在进行的任务；治疗这个国家的创伤；照顾为国捐躯的战士们，照顾他们的寡妇及孤儿——尽我们一切的责任，以达成在我们之间的一项公正及永久的和平，并推广至全世界各国。”

在我看来，这是由凡人口中所曾发表过的一段最美丽的结尾……各位可同意我的看法？在演讲文学的领域中，除了这篇演讲稿之外，你还能从哪篇讲稿中找到比这更具人性、更充满爱意、更充满同情心的段落？

威廉·巴顿在《亚伯拉罕·林肯的一生》一书中说：

“盖茨堡演讲已经十分高贵了，但这篇演讲却提升到更高一层的地位……这是亚伯拉罕最伟大的一篇演讲，把他的智慧及精神力量发挥到了最高境界。”

“这就象是一首圣诗。”卡尔·史兹写道，“从来没有一位美国总统向美国人民说过这样的话。美国也从来没有一位能在内心深处找出这样感人话语的总统。”

但是，你并不会以总统的身分在华府发表演说，也不会以总理的身分在渥太华或坎培拉演讲。也许，你的问题只是，如何在一群社会工作人员面前结束一次简单的谈话。你应该怎么办呢？且让我们稍微研究一番；且让我们看看是否能发掘出一些有用的建议。以下是这些建议：

(1) 总结你的观点

即使在只有五分钟的简短谈话中，一般的演说者也会不知不觉地使谈话范围涵盖得很广泛，以至于结束时，听众对于他的主要论点究竟在何处仍感到有点困惑。不过，只有很少数的演说者会注意到这种情况。他们有种错误的想法，认为这些观点在他们自己的脑海中如同水晶那般清楚，因此听众也应该对这些观点同样清楚才对。事实并不尽然。演说者对自己的观点已经思考过相当时候了。但他的观点对听众来说，却是全新的；它们就好象一把丢向听众的弹珠。有的可能落在听众身上，但绝大部分则零乱地掉在地上。听众可能会“记住一大堆事情，但没有一样能够记得很清楚。”

以下是一个好例子。演说者是芝加哥一家铁路公司的一名交通经理：

“各位：简而言之，根据我们在自己后院操作这套信号

系统的经验，根据我们在东部、西部、北部使用这套机器的经验——它操作简单，效果正确，再加上在一年之内它阻止撞车事件发生而节省下的金钱，使我以最急切及最坦白的心情建议：立即在我们的南方分公司采用这套机器。”

各位看得出他的成功之处吗？你们可以不必听到他演说的其余部分，就可以看到并感觉到那些内容。他只用了几个句子，就把他整个演说的重点全部包括进去了。

你不觉得象这样的总结论极为有效吗？如果你也有同感，那么，大可以运用这项技巧。

（2）请求采取行动

上面引用的那个结尾，就是“请求采取行动”结尾的最佳例子。演说者希望有所行动：在他所服务的铁路公司的南部支线设置一套信号管制系统。他请求公司决策人员采取这项行动，主要原因在于：这套设备能够替公司省线，也能防止撞车事件的发生。这不是一种练习性的演说。这项演说是向某家铁路公司的董事会发表，并因此而使公司答应设置它所要求的这套信号设备。

在获致行动的讲演中说最后几句话时，要求行动的时间已经来到，因此就要开口要求！要听众去参加捐助、选举、写信、打电话、购买、抵制、从军、调察、释免无罪或任何你想要他们去做的事。不过，请务必遵从以下原则：

要求他们做明确的事。别说：“请帮助红十字会。”这样太笼统。要说：“今晚就寄出入会费一元，给本市史密斯街一二五号的美国红十字会。”

要求听众做能力之内的反应。别说：“让我们投票反对

‘酒鬼’。”这是办不到的事，目下我们并未对“酒鬼”进行投票。不过，却可以请求他们参加戒酒会，或捐助某一为禁酒奋斗的组织。

尽量使听众易于根据请求而行动。别说：“请写信给你的参议员投票反对这项法案。”百分之九十九的听众都不会这么做的，他们并没有这样强烈的兴趣；或者太麻烦；或者他们忘记了。因此要使听众觉得做起来轻松愉快才行。怎么做？自己写封信给参议员，上写：“我们联名敦请您投票反对第七四三二一号法案。”把信和钢笔在听众之间传递，这样你或许会获得许多人签名——而且恐怕笔也不知所终了。

（3）简洁而真诚的赞扬

“伟大的宾夕凡尼亚州应该领先加速新时代的来临。宾州是钢铁的大生产者，是世界上最大铁路公司之母，是美国第三大农业州——宾州是美国商业的中心。她的前途无限，她身为领导者的机会光明无比。”

史兹韦伯就是以上面这几句话结束他对纽约宾州协会的演说。他的演说结束之后，听众感到愉快、高兴，并对前途充满乐观。这是一个令人敬佩的结束方式。但是，为了充分收到效果，演说者的态度必须很真诚。不可阿谀奉承、不可夸大。这种方式的结尾，如果不能表现得很真诚，反而将会显得虚伪，而且十分虚伪。而且，就象假的硬币一样，没有一个人会接受它。

（4）幽默的结尾

乔治·可汗说：“当你说再见时，要使他们脸上带着笑容。”如果你有这份能力，也有这种题材，当然很好，但要

如何才能办得到呢？诚如哈姆雷特所说的：这是一个问题。每个人必须以自己独特的方式来表现。

洛伊德·乔治曾经在美以美教会的聚会上，向教徒们演讲著名传教士韦斯里（美以美教会的创始人）墓园的维护问题。这个题目极为严肃，大家都想不出有什么好笑的。但是，请各位注意，他还是办到了这一点，而且做得十分成功。同时，也请各位注意，他的演说结束得如何平顺及漂亮：

“我很高兴各位已经开始整修他的墓园。这个墓园应受到尊重。他特别讨厌任何不整洁及不干净的事物。我想，他说过这句话，‘不可让人看到一名衣衫褴褛的美以美教徒。’由于他，所以你们永远不会看到这样的一名美以美教徒。

（笑声）如果任由他的墓园脏乱，那便是极端不敬。各位都记得，有一次他经过德比夏郡某处时，一名女郎奔到门口，向他叫道：‘上帝祝福你，韦斯里先生。’他回答说：‘小姐，如果你的脸孔和围裙更为干净一点，你的祝福将更有价值。’（笑声）这就是他对不干净的感觉。因此，不要让你的墓园脏乱。万一他偶尔经过，这比任何事情都令他伤心。你们一定要好好照顾这个墓园。这是一个值得纪念的神圣墓园。它是你们的信仰寄托之所在。（欢呼声）”

（5）以一首名人诗句作结束

在所有的结尾方法中，最能被听众接受的，莫过于幽默或诗句了。事实上，如果你能找到合适的短句或诗句作为你的结尾，那几乎是最理想不过的了。它将产生最合适的风味以及尊严气氛；将可表现出你的独特风格；将可产生美。

世界扶轮社社长哈里·劳德爵士在爱丁堡向在当地召开

年会的美国扶轮社代表团发表演说时，以这种方式结束他的演说：

“各位回国之后，你们之中某些人会寄给我一张明信片。如果你不寄给我，我也会寄一张给你。你们一眼就可看出那是我寄去的，因为那上面没有贴邮票。（笑声）但我会我在上面写些东西：

春去夏来，秋去冬来，
万物枯荣都有它的道理。
但有一件东西永远如朝露般清新，
那就是我对你永远不变的爱意与感情。

这首短诗很适合哈里·劳德的个性，当然也能配合他演说时的气势。因此，这段结尾对他来说，是极为合适的。如果某位一向严肃而拘谨的扶轮社社员把它应用在一次严肃演说的结尾，那不仅显得有点突兀，甚至令人觉得有点荒谬。我教授演讲的时间愈久，愈能清楚地看出，也愈能生动地感觉到：要想举出能够适应所有场合的一般性规则，几乎是不可能办得到的。因为，绝大部分情况都要视演讲的题目、时间、地点及演讲者本身而决定。诚如圣保罗所说的：“每个人必须自行努力，以求解救自己。”

在一次欢送纽约市某位专职人员的惜别会上，我以贵宾身分参加。有十几位演说者分别上台讲话，称颂他们这位即将离开的朋友，祝福他在将来的新工作上获得成功。一共有十几个人上台讲话，但是只有一个人以令人难忘的方式结束他的演说。他的结尾也是引用一首短诗。这位演说者转身面

向那位就要离开的贵宾，以充满感情的声音对他叫道：

再见了，祝你好运。
我祝福你事事顺心如意。
我如东方人般地诚心祝福：
愿我的和平安详永远伴着你。
不管你去到何处，不管你走向何方，
愿我的美丽的棕榈茁壮成长。
经过白天的操劳及夜晚的安息，
愿我的爱祝福你。
我如东方人般地诚心祝福：
愿我的和平安详永远伴着你。

布鲁克林LAD汽车公司副总裁亚伯特先生，向他公司员工演讲“忠诚与合作”。他以吉卜龄的《第二丛林诗章》中的一首音韵幽扬的短诗，作为他这次演说的结束：

“这就是‘丛林法律’——如蓝天般古老而正确；遵守这项法律的野狼将会繁衍生子，但破坏它的野狼必须死亡。

“如同蔓藤般缠在树干上，这项法律无处不在——因为团结的力量就是野狼，而野狼的力量就是团结。”

(6) 引用圣经经文

如果你能引述圣经的一段经文来支持你的演说论点，那你真太幸运了。从圣经中摘录出来的经文通常有很大的效果。著名的财经专家弗兰克·范德利普，利用下面这个方法结束他的“盟国对美国的债务”演说：

“如果我们坚持按照条文索还债款，我们可能将永远收

不回这些债款。如果我们自私地坚持作这项要求，我们收回的将是仇恨，而不是现款。如果我们大方一点，而且是很聪明地大方，那么，这些外债将可全部收回，而我们对他们的好处，将使我们获得更多物质上的好处。‘凡挽救其生命者，也将失去生命，但为我及福音丧失生命者，也将获得拯救。’”

(7) 高潮

高潮是很普遍的结束方法。这通常很难控制，而且，对所有的演说者以及所有的题目而言，这其实不能算是结尾。但是，如果处理得当，这种方法是相当好的。它逐步向上发展，达到高峰，句子的力量愈来愈强烈。关于这种以高潮作结尾的方法，各位可以在第二部第一章那篇以费城为主题的得奖演说中找到最好的例子。

林肯在一次有关尼亚加拉大瀑布的演说中，运用了这种方法。请注意，他的每一个比喻都比前一个更为强烈，他把他那个时代拿来分别和哥伦布、基督、摩西、亚当等时代相互比较，因而获得一种累积起来的效果。

“这使我们回忆起过去。当哥伦布首次发现这个大陆——当基督在十字架上受苦——当摩西领导以色列人通过红海——不，甚至当亚当首次自其造物者手中诞生时；那时候，和现在一样，尼亚加拉瀑布早已在此地怒吼。已经绝种，但他们的骨头塞满印第安土墩的巨人族，当年也曾以他们的眼睛凝视着尼亚加拉瀑布，正如我们今天一般。尼亚加拉瀑布与人类的远祖同期，但比第一位人类更久远。今天它仍和一万年以前一样声势浩大及新鲜。早已死亡，而只有从骨头碎片才能证明它们曾经生存在这个世界上的史前巨象及乳齿象，

也曾经看过尼亚加拉瀑布——在这段漫长无比的时间里，这个瀑布从未静止过一分钟，从未干枯，从未冰冻，从未合眼，从未休息。”

温代尔·菲利普斯在演说有关海地共和国国父托山·罗勃邱的事迹时，也运用了相同的方法。他那篇演说经常被演说的教科书摘录。我现在将它的结尾引述在下面。它有活力，有生气，虽然在这个事事讲求实际的时代中，它已显得有点过于讲求修辞，但这段讲辞仍然令人深感兴趣。这篇演讲稿是在半个世纪以前写好的。“五十年后，当事实被人揭露出来时”，如果你能注意到，温代尔·菲利普斯对约翰·布朗和托山·罗勃邱在历史上的重要性作了极为错误的判断，这岂不是极为有趣的事吗？很显然的，猜测历史发展的方向，是和预测明年股票市场或猪油价格一样的困难。

“我想称他为拿破仑，但拿破仑是以自毁誓言及杀人无数而建立起他的帝国。这个人却从未自毁承诺。‘不报复’是他伟大的座右铭，也是他的生活法则，他在法国对他儿子说的最后几句话是这些：‘孩子，你终有一天要回到圣多明哥，忘掉法国谋杀了你的父亲。’我想称他为克伦威尔，但克伦威尔只是一名军人，他所创立的国家随着他的死亡一起崩溃。我想称他为华盛顿，但华盛顿这位维吉尼亚的伟大人物也养奴隶。这个人宁愿冒着丢掉江山的危险，也不允许买卖奴隶的情形出现在他国度内最偏远的村落。

“你们今晚大概认为我是一个狂人，因为，各位并不是用眼睛读历史，而是用你们的偏见。但在五十年后，当事实被人揭露出来之后，历史的女神将把福西昂归于希腊，布鲁

特斯归于罗马，汉普登归于英格兰，拉法叶归于法国，把华盛顿选作我们早期文明一朵鲜艳及至高无上的花朵，约翰·布朗则是我们这一时代成熟的果实。然后，她把她的笔浸在阳光中，用鲜蓝色在他们所有人的上面写上这位军人、政治家及烈士的姓名——托山·罗勃邱。”

寻找，研究，实验，直到你获得一段好的结尾及一段好的开场白。然后，把它们集中在一起。

不会删减自己的谈话内容以适应这个快速时代气氛的演说者，将不会受到欢迎。而且，有时候还会受到听众的排斥。

即使是圣徒——塔瑟斯城的扫罗（使徒保罗的门徒）——也犯了这种错误。他在传道时滔滔不绝，直到后来，听众中的一名小伙子——一位叫尤太朱斯的年轻人——睡着了，并从窗口掉了出去，把脖子摔断了。即使是那样，扫罗可能仍未停止他的讲道。有谁知道呢？我记得有位演讲者，是位医生，有天晚上在布鲁克林的大学俱乐部演讲。那次的集会时间拖得很长，已有很多人上台说过话了。轮到他演讲时，已是凌晨一点钟了。他要是为人机智及圆滑一点，或是善体人意一点，他应该上台去说上十几句话，然后让我们回家去。但他这样子做了吗？没有，他没有。他反而展开了一场长达四十五分钟的长篇演说，极力反对活体解剖。他还没讲到一半，听众已经开始希望他就象尤太朱斯一样，也从窗口掉出去，并摔断某些部位，任何部位都可以，只要能让他住口就行。

罗里莫在担任《星期六晚邮》编辑的时候告诉我，他总是在某一系列文章达到最受欢迎的高峰时，就把这一系列的

文章停掉。读者们纷纷要求再多刊登一点。那么，为什么要停掉它们呢？为什么要在那个时候停掉？“因为，”罗里莫先生说，“在最受欢迎的高峰过后不久，就会获得满足感。”

同样的明智抉择也可以应用在演说上面，而且更应该这样作。在听众迫切地希望你继续说下去的时候，就赶快停止。

耶稣基督最伟大的演说——《登山宝训》——只要五分钟就能复述完毕。林肯的《盖茨堡演说》也只有十个句子而已。《圣经创世纪》中上帝创造世界的整个故事，所需的时间，比你读早报上一篇谋杀案的报导所需时间还要少。……一定要简单明了！简洁！

尼亚沙兰副主教詹森博士写了一本有关非洲原始人的书。他和他们生活在一起，观察他们，长达四十九年之久。他叙述道，如果一名演说者在村中的某项聚会中说话说得太久了，听众就会要求他住口，而大叫“伊美托夏！”“伊美托夏！”——“够了！”“够了！”

据说，另一个部落规定它的演说者只能用一只脚站着，当举起来的那一只脚脚指头因支持不住而着地时，完了。他必须结束他的谈话了。

一般听众虽然比较有礼貌，比较会克制自己，但他们讨厌长篇大论演说的心情却是同样的。

因此，要注意听众的反应。

我知道你不会视而不见，

要学会从他们的立场来处理演讲。

3 善用已经学得技巧

洛克菲勒曾说：“商业成功的第一要诀是耐心与了解收获终必来到。”学习演讲或有效与人交谈的成功要诀也一样。即刻运用本书列出的原则和技巧，将使你通往成功的坦途。

我的班上第十四堂课时，我常会欣慰地听到学生们诉说，如何在日常生活里运用本书中所介绍的技巧。推销员指出销售大有增加，经理表示业务大有进展，主管们承认扩大了控驭能力，所有这一切都由于他们在下命令和解决问题时，利用语言效力的技巧大有进步。

N·理查·狄勒在《今日语言》里写道：“说话，说话的型态，说话的次数，以及说话的气氛……是工业沟通系统中的生命血脉。”R·弗莱德·康纳德，负责通用汽车公司的《戴尔·卡耐基课程·统驭术》的指导。他也在同一杂志里这样写：“我们所以兴致高昂地在‘通用汽车’从事语言训练的工作，基本的理由之一是，我们了解每位监管人员或多或少也算得上是个老师。从约试一个可能的员工起，经过初期的训练阶段，再经过正规的工作分派与可能擢升，一

位监管人员需要不断地解释、描述、申斥、说明、指示、批评，并与自己部门里的每个人讨论无数的事情。”

当我们沿着口头交谈的梯子往上攀升，而达于几近当众讲演的境地时——如讨论，做决定，解决问题与举行决策会议——我们再度看见本书中所教导的有效说话技巧，能多么有效地运用于日常的语言活动之中。在众人面前有效讲演的法则，直接便能用于参加会议，与驾驭会议。

意念的组织表达，正确地选字用辞，讲演时的热情和赤诚，都是保证意念的生命能于最终阶段得到完美解决的要件。所有这些要件均曾在本书中详细讨论过，而今则要留待读者诸君，于参加各种会议时善用所学。

也许你正沉吟着何时开始应用在本书学到的东西，你或会大吃一惊，如果我用一个字来回答你：即刻。

就算你根本没打算要在什么时候公开演说，我也确信你会发现本书中的原则和技巧，一样能应用于日常生活里。如果我说现在就开始使用这些技巧，我的意思是在下一个说话场合里就使用。

假使把自己每天所说的话拿来分析，你会惊讶地发现，自己的日常说话与本书里讨论的正式沟通之间，其目的竟大为相似。

第三部第一章中，我们要你当众说话时，心里应念着四种一般说话目的中的一种；究竟是要提供消息，欢娱听众，说服听众赞同你的立场，或游说他们采取某种行动。在做公开演说时，我们应尽量使这些目的分明，不论在演说内容或讲演的态度方面。

平日里讲话，这些目的常变动不定，彼此相互涵容，并常一日数易。某一刻里也许我们还在同网友纵情闲聊，突然下一刻里也许就要鼓起三寸不烂之舌，竭力推销一项产品，或谆谆劝告孩子要把零用钱存入银行里去了。若把本书中讲述的技巧应用到日常会话里，我们便能更有效地说明自己的意念，并能技巧而成功地激励别人，充分达到我们的目的。

一 在日常谈话中使用特殊的细节

就举这些技巧之一来说吧。可记得第二部第一章里我建议你在讲演中加入细节？这样可使意念生动如画地活现于眼前。当然，那时我主要考虑的是在群众之前讲话。可是细节在平日谈话里不也一样重要吗？回想一下自己熟悉的那些真正幽默风趣的大会话家，他们不也是很有使用图画语言的本领？不也是在说话中加入许多五彩缤纷、富于戏剧性的细节？

在开始培养会话技巧之前，必须先有自信。本书中第一部里所说的一切非常有用，能给你安全感，使你勇于与别人相处，并在非正式的社交团体中发表自己的意见。一旦你热衷于表达自己的意念时，哪怕是规模有限，你也会开始搜寻自己的经验，做为改成话题的资料。就这样，奇妙的事情发生了——你的视野开始扩展，你看到自己的生命有了新的一层意义。

家庭主妇们的兴趣原来多少局限在小天地里，她们自从在小谈话圈子里用上了说话技巧的知识以后，纷纷兴奋地报告自己的新体验。“我发现自己新获得的信心，使我有勇气在社交集会上起立发言。”一位R·D·哈特太太在辛辛那提的演说训练班里这样对同学说，“而且我开始对时事发生

兴趣。我不再畏缩于参加谈话的聚会。相反地，我热切地加入。不仅如此，我曾经做过的一切，都成为可供我讲述的好材料。我发现自己已对许多新活动产生了兴趣。”

哈特太太的感激之辞对于一位教育家而言并无新奇之处。“学习”和“运用所学”的动力一旦受到刺激，它即会开始一整串的行动与交互作用，使得整个个性活泼开展起来，成就的循环于是产生。就如哈特太太所言，只要将本书里的一项原则付诸实现，即能造成个人莫大的充实感。

我们当中不见得都是专业的老师，可是我们每一天都会有许多时候，要用言语来对别人说明什么。象父母教训子女，象邻人解释修剪玫瑰的新方法，象观光客就最佳的路线交换意见等，我们常会发现自己处于说话的情况之下，需要清晰、连贯的思考，需要强劲有力的表达。第三部第二章所说有关说明的技巧，也同样可应用于这些情况中。

二 在工作中使用有效的说话技巧

沟通的方法亦会影响我们的工作，现在便来进行这方面的讨论。身为销售员、经理、店员、部门首长、团体领袖、教师、牧师、护士、主管、医生、律师、会计师，或工程师，我们都身负职责，需要解释专业领域里的知识，并给予职业性的指导。我们是否能以清晰、简明的语言来做这些解说，经常是我们上司用以判断我们能力的码尺。从事“说明”的演说练习，可以养成快速思考与敏捷用字的技巧，然而这种技巧却决不限于正式的讲演——它可以每天为我们每人所使用。最近，在工业界、政府机关里和各职业组织里风起云涌纷纷开设口头沟通的课程，更加说明了今日在商业和

各职业的语言上，对清晰的讲求。

三 寻找机会当众说话

在日常言语中使用本书中的法则，常会使你意外地获得大丰收。除此而外，还应寻找每一个可以当众说话的机会。要怎么做呢？参加某一个其中会有当众说话机会的俱乐部。不要只做个不活跃的会员，只做个旁观者。要施展浑身解数，协助处理委员会的工作，大多数这样的工作都是要到处求人的。设法当节目主持人，这可以使你有机会去访问社区里的优秀演说家，而你自然也就必须担负发表介绍辞的任务了。

尽早开始做二十至三十分钟左右讲演的练习。利用本书中的建议做指南。让俱乐部或组织里的人晓得你在准备对他们讲演。到自己镇上的讲演会去自告奋勇地请求演说。筹募基金的组织也会寻找自愿人员替它们宣传，他们会提供你一套讲演的秘诀，这对你准备演说更有极大帮助。许多重要演说家便是如此这般起家，其中有些甚至异军突起，成就非凡。且以山姆·李文生为例吧，他身兼广播和电视明星，而且是个全国各地都想一聆为快的讲演者。他过去在纽约任中学教员，平常喜欢就自己最了解的，象自己家庭、亲戚、学生，以及工作当中不寻常的方面，发表简短的谈话。不想这些谈话造成听者热烈的反应，不久，他就被请去对许多团体演说。结果这些外务大大影响了他的教书工作，这时他已是许多广播节目里的特别来宾了。不久，山姆·李文生便把自己的才华完全转向娱乐界发展。

四 必须坚持

我们学任何新东西时，象法文、高尔夫球或当众说话，

从来不会稳定进步的。我们的表现象一波波的浪潮，突起突止，然后我们会静止一段时间，或者我们甚至可能往回滑跌，竟至失去一些原先已斩获的阵地。这种停滞或者衰退的现象，是所有心理学家都甚为了解的。这段时期且被称之为“学习曲线中的高原地带”。学习有效讲演的学生们，有时也会在这些高原上受阻达数周之久。也许他们辛苦努力了半天，就是无法脱离。意志薄弱者便会绝望而放弃，有胆识的勇者却会坚持。然后他们会忽然发现，几乎是一夜之间，也不知道是什么原因，奇迹就发生了，他们已经一迸千里。他们像飞机由高原飞起，陡地便使自己的讲演获得了自然、力量 and 信心。

你也许象本书中其他地方所说的那样，当最初面临听众时，总会经历到一些恐惧，一些震击，一些精神上的紧张。即使曾做过无数次公开演出的大音乐家，也会有相同的感受。帕德列夫斯基临要在钢琴面前坐下时，总是紧张地摸弄着袖口。可是等他一开始弹奏，他所有的恐惧都如八月阳光里的雾，瞬间消逝无踪。

他的经验亦能为你所经历。只要你能坚毅不拔，不久你的所有顾虑都会一扫而光。包括这种初期的恐惧，而它也就仅止于初期的恐惧而已了。说过了开始的几句话，你就会完全控制住自己，你就会自信而欢喜地讲下去。

有一次，一位渴望学习法律的青年写信向林肯求教。林肯回他说：“如果你已下定决心要做律师，事情已成功一半有余……。总要时时记住，你自己必成的决心，比任何别的事情都重要。”

林肯是明白的，他是过来人。终其一生，他所受过的正规教育，总共不超过一年。书本呢？林肯有一次说，他曾步行五十哩以外去借的书。在他的小木屋里，总有柴火燃烧终夜，有时他会就着火光读书。小木屋的木头间有裂缝，林肯往往就朝那儿塞上一本书。等到早晨天亮得可以看书了，他就一骨碌自树叶床上爬起，揉着眼睛，拉出书本来开始狼吞虎咽。

他会走上二、三十哩去听人演讲，回到家以后，就到处练习演说——在田野间，在树林里，在宽德维尔钟氏杂货店聚集的人群前，他加入新沙仑和春田的文学与辩论学会，并练习讲论当时的各种题目。他在女性面前很害羞，当他追求玛丽·陶德时，总是坐在走廊上，羞涩而沉默，找不着话说，只听着她一个人唱独脚戏。然而就是这个人，他在家里穷读不休，到处勤练不辍，把自己塑造成一位讲演者，进而更与当日最杰出的雄辩家道格拉斯参议员大开辩论，一决雌雄。也就是这个人，他在盖茨堡，接着又在第二次总统就职演说里，崇论宏议，冠绝古今。

想想自己身受的种种艰难挫折与令人心酸的奋斗，难怪林肯要说：“如果你已下定决心要做律师，事情已成功一半有余。”

白宫的总统办公室墙上悬有一幅上好的林肯画像。“常常当我有事情要决定时，”提奥多·罗斯福说，“象一些复杂而难以处理的事情，象一些权益相冲突的事情，我就会抬头看着林肯，假想他处于我的位置，设想他在相同的情况之下会采取什么办法。听来也许荒唐，可是真的，这样似乎就

使我的问题容易解决得多了。”

何不试试罗斯福的方法呢？何不？假若你消沉沮丧，想要放弃做个更有效的演说者的奋斗，何不问问自己，他在这样的情形下会怎么办？你是知道他怎么办的。他竞选参议院席位而败于史蒂芬·A·道格拉斯之手以后，犹殷殷告诫自己的拥护者，不可以“在一次或一百次挫折之后即告放弃。”

五 瞻望收获

但愿我能教你每天清晨在早餐桌上打开这本书，直到你把威廉·詹姆斯教授的这番话牢记在心：

“愿青年人不要为自己教育的结果忧心，不论它的界线何在。只要他在每日的工作时间里，每小时都忠实地忙碌着，就大可把最终的结果留待自己去处理。他可以十足自信地期待着某一个美好的早晨醒来，发现自己已经是当代能者之一，不论他所选择追求的是什么。”

现在，既有名震一时的詹姆斯教授撑腰，我也要讲，只要你不断地、聪明地练习下去，你便可以满怀信心地希望，一个美好的早晨醒来时，你已发现自己是城里或社区里出类拔萃的演说家之一。

不管这话听起来多虚幻，它却是真正的通则。例外当然是有的。一个人心性、个性极度自卑，加上没有资料可为谈论，自然不能妄想有朝一日成为当地的丹尼尔·韦伯斯特。但是就一般道理来说，这个断言却是正确的。

且容我举例说明：前纽泽西州州长史多克有一回参加我们在春腾一个班次的结业晚宴。他评论说，当晚他所听到的

演说，好得就同他在华盛顿的参、众两院所听到的讲演一样。这些春腾“演说”，都是那些数月前还舌头打结，畏惧听众的商人们所作的。这些是纽泽西的商人，他们可不是古代的西塞罗（注：公元前106~43，罗马政治家、演说家及作家）；他们是在美国任何城市中皆可见到的商人。可是他们却在一个美好的早晨醒来，发现自己已经跻升城里的大演说家行列，甚至于还是闻名全国的呢。

我认识不下数千的人们，并曾仔细观察到他们竭心尽力，一心想要获得自信，想要能够当众说话。那些成功的人当中，只有极少数是真正的天纵英才，而大部分则都是在自己家乡小镇，随处可见的寻常商人，可是他们肯坚持。至于较特殊的人们，则有时会气馁，有时因为过分汲汲于赚钱，结果反倒庸庸碌碌，乏善可陈。虽然是寻常人士，只要有胆量、有目标，走到路的尽头时，往往也爬到了顶端。

这是合乎人性与自然的。君不见在商业和各行各业中，这种相同的事情随时都在发生。老约翰·D·洛克菲勒（注：美国石油大王）曾说，商业成功的第一要诀是耐心与了解收获终必来到。它同样也是有效说话能够成功的首要条件之一。

几个夏天以前，我在奥地利境内的阿尔卑斯山区里，出发去攀登一处名叫韦尔德·凯瑟的山峰。《贝的克旅行指南》里说，攀登该峰甚为困难，业余爬山者应备向导。我和朋友两人未雇向导，而我们也确是业余无疑。因此一位第三者便问我们，是否我们自认能成功？“当然！”我们回答。

“你们怎么会这样以为呢？”他问。

“别人也曾毋需向导而成功过。”我说，“因此我晓得这应是入情入理，同时我从事任何事情时，从不想到失败。”

这是做任何事情都应该抱持的正确心态，从演说到征服珠穆朗玛峰，无一不是如此。

你成功的程度，大大取决于讲演前你所做的思考。不妨假想自己以全然的自制向别人讲话。

这是你能力之内极易做到的事。相信自己会成功，坚定地相信，这样你就会去做导致成功所必须做的一切。

南北战争期间，海军上将都庞列举了一大串振振有辞的理由，说明自己何以未能率领战舰开入查尔斯港。法拉格上将专注地倾听着讲述。“可是还有一个理由你却没有提到。”他说。

“什么理由？”都庞上将问。

回答是：“你不相信自己办得到。”

大部分在我们班上受训的学员所获得的最宝贵的东西，是对自己的信心大增，是对自己成功的能力多一分信任。在各种事业里，还有什么能比成功对一个人更为重要。

爱默生如是写道：“无热诚即无伟大。”这不只是一句文学修辞，它是通往成功的路径图。

威廉·莱昂·费尔坡恐怕是有史以来在耶鲁大学教书的教授中，最受爱戴与欢迎的一位了。他在《教书热》一书里陈述说，“对我而言，教书实有甚于艺术和职业。它是一种狂热。我爱煞教书，就象画家爱画，歌手爱唱，诗人爱写。早晨起床之前，我总是热烈快活地想着我那一群学生。”

一位老师对自己的职业满怀热情，对面对的工作满腔兴奋，他能达于成功，又何奇之有。费尔教授所以能对学生发生巨大影响力，大半由于他在教学里，加入了关爱、炽诚与热情。

若将炽情加入有效说话的学习中，你会发现沿途障碍全都消失不见。这是一项挑战，要你集中所有心智和力量，放在与自己同类的弟兄有效沟通的目标上。想想那种自恃、自信和闲适的神态都是属于你的，想想那种掌握注意、震动情感，与说服群众去行动的胜利感。你会发现，自我表达的能力也能造成别方面的能力，因为有效说话训练是一条康庄坦途，通往各行各业与各种生活中所必备的自信。

在给教导《戴尔·卡耐基课程》的老师们的教学手册里，写了这些话：“当学生们发现自己能够掌握听众的注意，受到老师的赞美，与全班的鼓掌——当他们能够做到这样时，他们便已培养了一种内在的力量感，培养了勇气和沉静，这是他们从未经历过的。结果如何？他们开始去从事并且完成了许多自己从未梦想可能的事情。他们发现自己渴望在众人面前讲话，他们成为商业和各行业与社区活动里的活跃分子，最后更成为领导人物。”

本章之前的各章中常常提到“统驭术”一辞。清晰、有力、强劲的表达，正是我们社会中统驭术的标记之一。这种表达支配着领导人，自其私人访问至公开宣告间的一切言语倘能善用本书中的教材，定能使你在家庭中、在教会团体中、民间组织中，公司里和政府机关中，踌躇满志，领袖群伦。

附 录

增进记忆力的自然法则

著名的心理学家卡尔·西秀教授说：
“普通人只用了他实际遗传的记忆能力的百分之十，而浪费了其余的百分之九十，因为他违反了记忆的自然法则。”

你是不是这些普通人中的一分子？如果是的话，你就正在社会与商业障碍中痛苦挣扎；因此你如果阅读及复习这篇附录，你将会感到兴趣盎然，而且也将获益匪浅。本附录描述及解释记忆的自然法则，并向你说明如何把它们应用在商业及社交会谈和公开演讲上。

“记忆的自然法则”十分简单，一共只有三项。每一种所谓的“记忆系统”都是以它们为基础。简单来说，它们就是印象、重复、联想。

记忆的第一项法则就是：对于你想要记忆的事物，获得

深刻、生动而且持久的印象。而要想达到这个目的，你必须集中注意力。罗斯福的惊人记忆力令与他见过面的人留下深刻印象。而他有这种杰出能力的主要因素是他的印象仿佛是深刻在钢铁上，而不是写在水上。他曾经透过坚强的意志和练习，训练他自己，使他即使在最混乱的情况下也能集中精神。在一九一二年的芝加哥党大会举行期间，他的总部设在国会旅社。群众涌向旅馆下的街道，挥舞着旗帜，高呼：“我们要泰迪（罗斯福）！我们要泰迪！”群众的呼喊声，乐队的音乐声，来来去去的政治家，匆匆召开的会议，各种磋商活动——这种混乱而嘈杂的情况早已把普通人搞得心神不宁了；但罗斯福却安然坐在他房间的摇椅上，忘掉了所有这些混乱与嘈杂，专心阅读古希腊历史学家希罗多德的作品。在巴西荒野旅行期间，每天傍晚，他一到达宿营地，立刻在大树底下找一处干燥的地点，取出一张露营用的小凳子和他所携带的一本英国历史学家吉朋所写的《罗马帝国兴亡录》，而且立刻沉迷在书中，完全忘掉了滂沱大雨、营区的嘈杂声和活动、以及热带雨林特有的各种声响。难怪他能深刻地记住他读过的内容。

花五分钟生动、积极地集中注意力，将产生比在精神模糊情况下胡思乱想好几天更大的效果。亨利·华德·毕邱写道：“积极热烈的一小时，胜过迷迷糊糊的多年岁月。”每年赚入百万美元的贝泰钢铁公司老板大吉尼·葛瑞斯说：“我一生当中学会的最重要的一件教训，而且不管在任何情况下每天皆奉行不渝的，就是：集中精神，注意我目前手中的工作。”

这就是力量——尤其是记忆力——的秘诀之一。

自然法则一：印象

(1) 他们看不见樱桃树

发明大王爱迪生曾经发现，他的二十七名助理研究员，每天都来往于新泽西州门罗公园内，从他的电灯工厂通往主要实验室的一条固定路线上，且一连走了六个月之久。这条路旁长了一棵樱桃树，然而，当他提出询问时，这二十七个人，竟然没有一个注意到这棵树的存在。

充满热情与活力的爱迪生因此宣称：“平常人的头脑注意不到他的眼睛所看到事物的千分之一。我们的观察力——真正的观察力——真是贫乏得令人难以置信。”

把一个普通人介绍给你的两位或三位朋友，两分钟之后，我敢保证他再也记不起其中任何一人的姓名了。为什么？因为他一开始就没有充分注意他们，他从未正确地观察他们。他很可能对你说，他的记忆力不好。不，是他的观察力很差。他不会责备照相机无法拍下雾中的景象，但他却期望他的脑海能够捕捉住相当模糊及朦胧的印象。当然，这是办不到的。

创办《纽约世界报》的乔瑟夫·普立兹在他的编辑部的每位人员的桌子上这样写着：

正 正 正

确 确 确

这正是我们所需要的。听清楚对方的正确姓名。一定要弄清楚。请他重复一遍。问他笔划怎样写。他将因为你显得如此有兴趣而感到受宠若惊，而你也能够记住他的姓名，

因为你已经在他的姓名上集中过注意力。你已获得一个清晰、正确的印象。

(2) 林肯为什么高声朗读

林肯小时候上的是一所很贫穷的乡下学校，地板是用碎木头拼凑而成，窗户上面没有玻璃，而是把从习字帖撕下来沾满油污的纸张贴上去。班上只有一本教科书，老师拿着它大声朗读。学生们跟着老师念课文，大家齐声朗读，因此吼声连连不断，附近的人家于是称这所学校为“长舌学校”。

在这所“长舌学校”里头，林肯养成了终生不变的一项习惯：凡是想要记住的任何东西，他都要大声朗读。每天早晨，他一到达春田市的法律事务所，立刻斜坐在长沙发上，把他的一条长而笨拙的腿搁在邻近的一张椅子上，然后大声朗读报纸。他的伙伴说：“他吵得我差点忍受不了。有一次我问他为什么要以这种方式读报。他是这样解释的：‘当我大声朗读时，有两种感觉出现：第一，我看到了我所阅读的东西；第二，我听见了我所念的东西，因此我就可以牢牢记住它。’”

林肯的记忆力相当好。他曾说：“我的注意力就象一块钢铁——很难在上面刻上任何东西，但一旦刻了上去，也就不能擦掉。”

他上面所提的那两种感觉，就是他在注意力的钢板上刻字的方法。你也可以如法炮制：

最理想的不仅是要看到及听到你所要记忆的事，同时还要去抚摸它，闻它，尝它。

但是，最重要的还是要看到它。我们是视觉思想的动物。眼睛的印象可以持久不消。我们经常可以记住某人的脸孔，即使我们记不住他的姓名。从眼睛通往脑部的神经，比从耳朵通往脑部的神经大二十五倍。中国人也有一句格言：“百闻不如一见。”

把你希望记住的姓名，电话号码，以及演说的大纲写下来。看看它。闭上眼睛。想象它们就浮现在你面前——每一个字皆以闪亮发光的字母写成。

(3) 马克·吐温如何学会不看笔记演说

马克·吐温演说生涯的最初几年，总离不开笔记及摘要。后来他发现如何运用他的视觉记忆力，终于能够把笔记及摘要丢弃不用。他曾经在《哈波杂志》上叙述了此一转变的过程，现在转录在下。

“日期是很难记忆的，因为它们包含了数目字；数目字的外表单调平凡，不引人注意；它们不会组成图形，因此也就不会吸引眼睛的注意。图画却能使日期读得很醒目——尤其，如果是你亲自设计的图案。确实不错，这是很重要的一点——自己设计图画。我有过这种经验。三十年前，我每天晚上要发表一篇背诵的演说，每天晚上，我必须以一张纸条来帮助我自己，使我不至于把自己弄糊涂了。那张纸条上写了一些句子的开头，共是十一句，其形式大概象这样子。

在那个地区，天气——

那时候的习俗是——

但加州人从未听过——

“一共十一句。它们是每一演说段落的开头，并且可以帮助我，使我不至于遗漏任何一段。但是写在纸上时，它们看来全都一样；它们并未构成任何图形；我在心里记住它们，但一直无法肯定地记住它们的先后顺序；因此，我必须随时拿着那张纸，不时地看上一眼。有一次，我不知把它们放到哪儿去了。你永远想象不出我那天晚上心情的恐慌程度，我发现，我必须发明其他的保护方法。于是，我按照先后次序在心中默记了十个句子中的第一字——在，那，但，等等——第二天晚上上台时，我用墨水把这十个字写在我的十根指甲上。但没有用。我只能暂时记住它们，但马上就忘记了。我无法确定我已经用掉了哪根指头，以及下一根指头应该是哪一根。我不能在用完那根指头后，就把指甲上的墨水舐掉，因为这样作虽然对我有帮助，但也将引起听众的好奇。即使我未那样做，听众们对我已经相当好奇了。在他们看来，我似乎对我的指甲比对我的演说更感兴趣；演说完毕之后，甚至还有一、两个人跑上来问我的手是否有什么毛病。

“就在那时候，我突然有了画图的念头。于是，我的烦恼全消失了。在两分钟内，我用笔画了六张图，它们取代了那十一句提醒句子的工作，而且效果极佳。我一画完之后，就把那些图画抛在一旁，因为我确信，只要我闭上眼睛，随时都可以看到它们浮现在我眼前。那已是二十五年前的事了；那次演说已在二十年前自我脑海中消失，但我可以根据那些图画，把它重新写出来——因为那些图画一直清晰地留在我脑海中。

有一次我要发表关于记忆力的演说，想大量使用本章的材料。于是，我用图画来记住各项要点。我想象这种情景：罗斯福坐在房间里看历史书籍，而群众在他窗下的街道上大声喊叫，乐队不断演奏着音乐。我看到爱迪生正凝视着一棵樱桃树。我看到林肯正在高声朗诵报纸。我想象马克·吐温在观众面前舐着指甲。

我如何记住这些图画的顺序呢？按照一、二、三、四的顺序？不，这样作太难了。我把这些数字变成图画，然后把数字的图画和要点的图画联结在一起。说明如下。第一点（one）的声音有点象是跑（run），所以我把一匹奔跑中的马代表一。我想象罗斯福在他的房间里，坐在一匹奔马上看书。二（two），我选了一个声音接近的字zoo（动物园）。我把爱迪生所注视的那棵樱桃树想象成是生长在动物园中，关着大熊的铁笼子旁边。三（three），我想象出一种念起来声音跟它很象的东西——tree（树木）。我想象林肯横躺在树顶上，对着他的伙伴高声朗读。四（four），我想象一幅跟它声音很象的图画——door（门）。马克·吐温站在一扇敞开的大门前，背靠着柱子，舐着他指甲上的墨水，一面向听众发表演说。

我很清楚，很多人读到此处将会认为，这种方法几近荒唐。而事实上也是如此。但这也是它能发挥功效的原因之一。荒唐及怪异的事情是相当容易记忆的。就算我以数目字的方式记住了我的要点顺序，我可能很容易忘了；但是如果采用我刚刚描述的方式，要想忘掉它几乎是不可能的。当我想要记起第三点时，我只须问我自己：在树上的是什么。我

立刻看到了林肯。

为了自己方便起见，我已经把从一到二十的数字转变成图画，选择数字声音相近的图画。我把它们列举在下。只要你花上半个小时来记忆这些图画数字，那么，你将可以随时记住二十种事物，按照它们的正确次序把它们重复说出，而且还可以随意说出哪个东西是你记忆中的第八项，哪一个是第十四项，哪一个是第三，等等。

以下就是图画数字。你可以试试看，将会发现它极为有趣。

(1) run (跑) ——想象一匹马在奔跑。

(2) zoo (动物园) ——想象动物园中装熊的笼子。

(3) tree (树木) ——把所想要记忆的事物想象成躺在一棵大树上面。

(4) door (门) ——或是doar (野猪)。挑选任何声音很象four (四)的物品或动物。

(5) (bee hive) 蜂房。

(6) sick (生病) ——想象一位红十字护士。

(7) heaven (天堂) ——街上铺满黄金，天使在弹奏竖琴。

(8) gate (大门)。

(9) wine (酒) ——酒瓶翻倒在桌上，瓶里面的酒流了出来，滴到桌子下面的某些东西。在图画中加入动作，这可以加印象。

(10) den (兽穴) ——在丛林深处岩石洞穴中的是野兽的洞穴。

(11) 由十一个人组成的橄榄球队，正在球场上疯狂冲刺。我想象他们把我想要记忆的第十一件事物丢在半空中传来传去。

(12) shelf——(架子)——想象某个人正把某样东西放在架子上面。

(13) hurting (受伤)——想象你见到鲜血从一处伤口喷了出来，把第十三项东西染红了。

(14) courting (求爱)——一对情侣坐在某样东西上亲热。

(15) lifting (举起)——一个很强壮的男子正把某样东西高举在头顶上。

(16) licking (打架)——一场激烈的打架。

(17) leavening (发酵)——一位家庭主妇正在揉面团，并把第十七项物品揉入面团中。

(18) waiting (等待)——一个女人站在林中的一条叉路上，等着某个人。

(19) pining (相思)——一个女人在哭泣。想象她的眼泪滴在你希望记忆的第十九件物品上。

(20) horn of plenty (丰富之角)——一支山羊角里装满鲜花、水果和玉米。

如果你想试一试，先花几分钟时间记住这些图画数目。要是你愿意的话，可以自己设计图形。如果是十的话，你可以想成是wren (小妞)，或是fountainpen (自来水笔)，或是hen (母鸡)，或是任何发音很象ten(十)的东西。假设你希望记住的第十件东西是风车。可以想象母鸡坐在风车

上，或是想象风车正把墨水抽上来，把钢笔装满。然后，当你问自己第十项物品是什么东西时，根本不要想到十；只须问你自己：母鸡坐在什么地方。你可能认为这没有效，但值得试试看。不久，你将会令他人大吃一惊，因为他们将认为你具有极不寻常的记忆力。你将发现，这是最为有趣的事了。

自然法则二：重复

(1) 背诵跟《圣经·新约》一样长的书

世界上规模最大的大学之一，是开罗的艾阿发大学。这是一所回教大学，有二万一千名学生。这所大学的入学考试，要求每位申请入学的学生背诵《可兰经》。《可兰经》的长度和《圣经·新约》差不多，需要三天的时间才能背诵完毕。

中国的学生，也被称作“学童”，必须背诵中国一些宗教及古典书籍。

这些阿拉伯及中国学生为什么能表现出这些显然是天才似的记忆力呢？

他们是采用“重复”的方法，这也是第二条“记忆的自然法则”。

你可以记住难以计数的资料——只要你经常地重复它们。复习你希望记住的知识。使用它。实行它。实行它。把新字运用在你的交谈中。呼叫陌生人的名字——如果你想记住他的姓名。在交谈中谈论你希望在演说中提出的要点。使用过的知识及资料会令你难以忘记。

(2) 正确有效的重复方式

但是，光是盲目、机械式强记及复习某件东西，那是不

够的。智慧性地重复，配合某种固定的思想特点而作的复习——这才是我们所应该拥有的。例如，艾宾豪斯教授选了许多没有意义的音节给他的学生们背诵，象是“deyux”，“goli”，等等。他发现，这些学生在三天之中，平均重复地背诵三十八次这些怪字，居然可以将它们全部记忆下来；如果一口气重复念上六十八遍的话，也同样可以全部记下来。……其他的各种心理测验也一再显示出相同的结果。

这是对记忆力运作情形的一项重要发现。这亦表示，如果一个人坐下来，一再重复一件事，一直到把它深印在记忆中为止，他所使用的时间与精力，恰好两倍于在一定间隔的时间分段进行重复行为而获得相同结果。

这种怪异的思想行为——如果我们可以如此称呼它的话——可由下面两种因素加以解释：

第一，在重复行为的间隔时间，我们潜意识一直忙着造成更可靠的联结。诚如詹姆斯教授所说的：“我们在冬天中学会游泳，在夏天中学会滑雪。”

第二，在分段间隔进行重复时，我们的头脑才不致因为连续不断地工作而疲惫不堪。《天方夜谭》的翻译者理查·波顿爵士能流利地说二十七种语言；然而他承认，他每次练习或研究某种语言绝不会超过十五分钟，“因为，一超过十五分钟，头脑就失去了它的新鲜感。”

必然地，在知道这些事实之后，没有一位以拥有丰富常识自夸的人，会等到发表演讲的前夕才去开始进行准备工作。而如果他真的等到演讲前夕才动手的话，他的记忆力将只有其所能发挥的效率的一半。

关于“遗忘”的方式，这儿有个对我们很有帮助的发现。心理实验一再显示，对于我们刚刚学习到的新资料，我们在最初八小时当中所遗忘的，将多过我们在以后三十六天内所遗忘的。相当奇妙的比例！因此，在你走入一个商业会场或是一个家长会场或一个俱乐部会场之前，在你发表演说之前，立即把你的资料看一遍，把你所搜集的事实再想一遍，使你的记忆力恢复新鲜活力。

林肯知道这样作极有价值，并且一再使用。当年在盖茨堡，学识渊博的爱德华·艾弗里特被安排在他之前发表演说。当林肯看到艾弗里特已经逐渐到达其冗长的正式献词的尾声之时，他“很明显地表现出紧张的神情；当别人在他之前演讲时，他一向如此。”他急急调整了一下他的眼镜，从口袋中取出讲稿，默默念了一遍，以加强他的记忆力。

自然法则三：联想

(1) 记忆力良好的秘诀

前两项的记忆法则已经谈得很多了。而第三项法则——联想——却是记忆力所不可或缺的因素。事实上，这等于是对记忆力本身的解释。詹姆斯教授很明智地指出，“基本上，我们的头脑是一具联想的机器……假设我先沉默一会儿，然后以命令的口气说道：‘记住！回想一下！’你的记忆器官是否会服从这个命令，以及回想起你过去经验中的某种肯定的形象？当然不会。它会当场愣住，茫然不知所措，并且问道：‘你希望我记住什么事情呀？’简单来说，它需要一点指示。但是，如果我说，记住你的出生日期，或是回想你早餐吃了什么东西，或是想一想音符的顺序；那么，你的记

忆器官将会立即产生我所要求的结果：这项提示把很多可能性集中在特别的一点。而且如果你现在进一步去查看这是如何发生的，你立刻就会察觉：这项提示和你回忆起来的事物有某种相近的关联。‘我的出生日期’这句话和特别的数字、月份与年份有根深蒂固的关联；‘今天的早餐’这句话立刻切断了所有的记忆路线，而只留下一些回忆路线，把你引导向咖啡、腌肉与蛋；‘音符’这个名词则是do, re, mi, fa, sol, la, si, do的思想邻居。事实上，联想的法则左右了我们所有一系列的思想，而且绝不会受到情感的妨碍。出现在脑海中的任何东西必须经过引导，在被引导进入脑海之后，它立即和原来已在脑海中的某项事物联结在一起。不论是你所回忆的，或是所想的，都是相同的道理……经过教育的记忆力，须依赖有组织的联结系统；而其精华则仰赖它们的两项特点：第一，联结的持久性；第二，它们的数字……因此，‘良好记忆力的秘诀’就是和我们所欲记忆的每项事实，达成变化多的联结。但是，除了尽量多想到这项事实之外，这种和事实组成的联结又是什么呢？简单来说，在两个有着相同外在经验的人当中，那个对他的经验想得最多，并把它们彼此编织成最有系统关系的人，将是拥有最佳记忆力的人。”

(2) 如何把你的事实联想在一起

好极了，但是我们又如何着手把事实彼此编织成最有系统的关系呢？答案是这样：找出它们的意思，对它们进行仔细思考。例如，只要你能对任何新的事实提出质问及回答下面这些问题，将可协助你把这项新的事实与其他事实编织成

一种有系统的关系：

- ①为什么会这样？
- ②是怎么造成这样子的？
- ③是什么时候变成这样子的？
- ④是在什么地方造成这样子？
- ⑤是谁这样说的？

例如，如果我们所要记忆的是一个陌生人的名字，而且那是很普通的一个名字，我们也许可以把它和某一位名字相同的朋友联想在一起。从另一方面来说，如果是很罕见的名字，我们也可以借机提出疑问。这通常会促使这位陌生人谈起他自己的姓名。例如：我在撰写本章时，有人介绍我和一位索特太太认识。我请她告诉我这个姓氏应该怎么写，并表示她的这个姓很罕见。她回答说：“是的，这个姓很少见，这是个希腊字，意思是‘救世主’。”然后，她告诉我，她先生的族人来自雅典，而且有很多亲戚曾在希腊政府担任高级官员。我发现，要让人们谈起他们的姓名很容易，而这样作很能帮助我把他们的姓名记住。

注意观察陌生人的外表。注意他的头发以及眼睛的颜色，看清楚他的五官。注意他的穿着。听听他的谈话的语气。对他的外表及个性获得一份清楚、深刻而生动的印象，并把这份印象和他的姓名联想在一起。下一次当这些深刻的印象回到你的脑海中时，它们将协助你记起对方的姓名。

你不是也有过这种经验吗？——你和某人已见过两次或三次了，但你却发现：虽然你记得他是干什么的，但就是记不起他的姓名。原因在于：一个人的职业是明确而固定的。

它具有一种意义。它将象橡皮膏似地紧紧粘住你，而他那个没有意义的姓名，却象冰雹落在倾斜的屋顶，很快就滚落到地上，消失得无踪无影。因此，要想增进你记忆别人姓名的能力，你可以想出一个形容的句子，把他的姓名和他的职业联想在一起。这种方法的效力毋庸置疑。例如，有二十个彼此陌生的人，最近在费城的潘恩运动员俱乐部集会。每个人都要求站起来发表自己的姓名与职业。然后，又发明一个句子把这两样联结起来；在几分钟内，在场的每一个人都能把屋内其他人的姓名记住了。在经过多次的会议之后，他们的姓名与职业都未被遗忘，因为这两者已被联结在一起，所以它们能被人牢记不忘。

下面是那群人中的几个姓名，按照字母顺序排列，在姓名后面的则是用来联结姓名与职业的句子：

Mr. G. P. Albrecht (砂石业) —— “砂石使一切明亮 (all bright) 。”

Mr. G. W. Bayless (柏油业) —— “使用柏油火省钱 (payless) 。”

Mr. H. M. Biddle (羊毛业) —— “Biddle先生piddles (从事) 羊毛业。”

Mr. Gideon Boericke (矿业) —— “Boericke先生bores (钻) 矿的速度很快。”

Mr. Thomas Devery (印刷业) —— “每个 (every) 人都需要Devery的印刷。”

Mr. O. W. Doolittle (汽车业) —— “不努力 (Do little) 汽车就卖不出去。”

Mr. Thomas Fischer (煤炭业) —— “他探求 (fish for) 煤炭订单。”

Mr. Frank H. Goldsey (木材业) —— “木材业中有黄金 (Gold)。”

Mr. J. H. Hancock (《星期六晚邮》杂志社) —— “在《星期六晚邮》的订阅单上签上John Hancock的名字。”

(3) 如何记住年份

记忆年份的最佳方法，就是把年份和脑中原已记得很牢的重要年份联结在一起。例如，如果要一个美国人去记住苏伊士运河是在一八六九年开放通航的，那将很困难，但如果你要他记住，苏伊士运河是在美国内战结束四年后才开放供第一艘船通过，那岂不是容易多了？如果一个美国人想要记住澳洲的第一个屯垦区是在一七八八年建立的，那么这个年份将很快从他的脑海中消失，就如同一枚松脱的螺丝钉，会很快地从汽车上脱落，但如果他把这个年份和一七七六年七月四日联想在一起，而去记忆说，澳洲的第一个屯垦区是在美国发表独立宣言的十二年后建立的，那就很容易牢记不忘了。这就象是把一枚螺帽套入松脱的螺钉中。能叫你牢记不忘。

当你在选择电话号码时，最好也紧记着这项原则。例如，作者本人的电话号码是一七七六，正是美国的独立年份。因此，没有人会觉得这个号码不好记忆。如果你在选择电话号码时，能够选用象一四九二、一八六一、一八六五、一九一四和一九一八这些有历史性意义的年份，你的朋友在

打电话给你时，就不需要去查电话号码簿了。他们可能会忘了你的电话号码是一四九二，那是因为把号码告诉他的方式平淡无奇；但如果你是这样子介绍你的电话号码：“我的电话号码很容易记，一四九二，也就是哥伦布发现新大陆的年份。”他们还会忘记吗？

当然了，正在阅读本章内容的澳洲、纽西兰、加拿大及其他各国的读者，可以用他们自己国家历史上的重要年度来替代一七七六、一八六一、一八六五等。

记住下述年度的最好方法是什么？

①一五六四——莎士比亚诞生的年份。

②一六〇七——英国人在这一年于詹姆斯镇建立了他们在美洲的第一处屯垦区。

③一八一九——维多利亚女王于这一年出生。

④一八〇七——李将军于这一年出生。

⑤一七八九——法国巴斯底监狱被摧毁。

如果你想记住美国最初十三个州的州名，而且还要按照它们加入联邦的先后次序予以记忆，要是你只知以机械式的重复方法来进行，你一定会觉得难以成功。但如果用一段故事把它们串联起来，那么你只需费一点点时间练习一下，就能记得很牢了。只须把下面这一段念一遍，集中注意力。念完之后，看看你是否能按照正确的次序把这十三个州的州名一一列举出来：

“某个周六下午，来自迪拉威州的一名妙龄小姐向宾州铁路公司买了一张车票，准备出外度假。她把一件新泽西州的毛衣放入衣箱内，然后去拜访他的朋友乔治亚，他住在康

乃狄克州。第二天，女主人和她的客人一起去望弥撒（也是麻萨诺塞州的简称），教堂就在玛莉的土地（指马里兰州）。然后他们沿着南下车道（South Car line南卡罗莱纳州的谐音）回到家里，中餐吃火腿，是由黑人厨子维吉尼亚烹调的，这名厨子来自纽约。吃完中餐后，他们沿着北上车道（北卡罗莱纳州的谐音），开车前往岛上游览。”

（4）如何记住你演说的要点

我们思考一件事的方式只有两种：第一，经由“外在的刺激”；第二，和早已存在于脑海中的某事联想在一起。把它们应用于演说时就是这样子：第一，你可以借助于某些外来的刺激——例如，笔记和纸条——协助你记住演说的要点。但是，谁愿意去看一位带着纸条的演说者呢？第二，你可以把你的演说要点和早已存在于脑海中的某些事情联想起来。而且这些要点应该以合理的次序安排，使第一项要点必然引你走向第二点，然后由第二点走向第三点，就好象一间房间的大门，必然能通往另一房间那般自然。

这听来似乎很简单，但实施起来可并不容易，特别是一些初学者，他们的思考能力是抵挡不住恐惧感的。不过，有一个能把你的要点联结在一起的方法，十分容易，而且很快就会发生效果，万无一失。这个方法就是编造一句无意义的句子。说明如下：假设你希望谈论一连串的主题，而这主题彼此间不连贯，因此很难记住，例如，牛，雪茄，拿破仑，房子，宗教。我们看看是否能利用下面这句可笑句子，把它们串联起来：“老牛抽着一根雪茄，用角把拿破仑抵住，房子被宗教烧成大火。”

现在，请你用手遮住上面的这个句子，然后回答下面这些问题：上面所说的第三项要点是什么？第五点呢？第四点？第一点？

这个方法有效吗？确实有效！你既然想增进你的记忆力，赶快采用它。

任何成群的念头，都可以用这种方式串联，而且，用以串联的句子愈是荒谬，愈是容易记忆。

(5) 万一完全忘记了，怎么办？

且让我们如此假设：尽管一位演说者事前已作过周全的准备及预防，但她在向教堂的一群教友发表演说中途，突然发现自己脑中一片空白——突然发现她自己完全静止，茫然望着她的听众，无法继续说下去——很可怕的一种情况。她的自尊心反对她在混乱与失败中坐下来。她觉得自己可能还可以想出她所要说的下一点，或是想出更多的要点，只要给她十秒或十五秒；但是，即使你只在听众面前慌慌张张地沉默上十五秒钟，那已是很严重的事了。应该怎么办呢？有位著名的美国参议员最近在遇到这种情况时，他立刻问他的听众，他说话的声音够不够大，最后几排的听众是否听得见他的声音。他早就知道自己的声音足以令后排的听众听见。因此他不是征求意见，而是在争取时间。在那短暂的停顿时刻内，他立刻想起了要说的话，然后继续说下去。

但是，在这种心神慌乱的情况下，也许最好的挽救方法就是这一种：利用你最后一段谈话的最后那个字，或是最后那个句子或是最后的那个主题，作为新段落或新句子的开头。这将形成一条永无尽头的锁链，就象英国桂冠诗人但尼

生笔下的小溪永远流个不停。让我们来看看这个法子如何运用。我们不妨想象，有位演说者正在谈论“事业成就”的问题，他在说完下面这段话之后，就发现自己脑中突然一无所有，空白一片。他说：“一般的职员之所以无法获得升迁，主要是因为，他对他的工作没有真正的兴趣，表现不出进取的精神。”

“进取的精神”。以“进取的精神”来作为一个句子的开头。你可能不知道你将说些什么，或将如何结束这个句子，但是，不管怎么样，起个头。即使表现得很差劲，也总比承认失败要好得多。

“‘进取的精神’就是主动性，自己主动去作某件事，而不是等待别人的吩咐。”

这不是很有智慧的说法。也不会在演说上名垂千古。但这岂不是比痛苦的沉默好得多？我们最后的几个字是什么？——“等待别人的吩咐”。好吧。我们就用这个观念来造个新句子吧。

“不断吩咐、指示及驱使那些拒绝从事任何主动及进取思考的公司职员，是最令人感到愤怒的事也是令人难以想象的事。”

好了，这一段完成了。我们再来一遍吧。这一次我们必须谈谈想象了。

“想象——这就是我们所需要的。幻想。‘没有幻想的地方，’所罗门说过，‘就没有人类的存在。’”

我们已经顺利地说完两段了。现在我们可以振作起精神，继续下去：

“每年在商业战斗中被淘汰的公司职员人数，真是令人感到悲哀。我说悲哀，因为只要多一点点忠诚，多一点点进取心，多一点点热诚，这些被淘汰的男女员工就能使自己跨越失败，走向成功。然而，失败者永远不会承认这是他们失败的原因。”

如此继续进行下去。……但演说者在说出这些陈腔滥调的同时，应该努力去思索他原来演说中的下一要点，想出他原来打算要说的话。

这种没有终止的连锁性思考方法，如果延续下去，可以拖得很长，而可能使演说者和听众们讨论起梅子布丁和金丝雀的价格。不过，对于因为遗忘而暂时失去控制的受伤的头颅来说，这却是最佳的急救方法；也因此挽救了许多次垂垂待毙的演说。

（6）我们无法增强对所有事情的记忆力

我已说过如何增强“获得生动印象”、“重复”及“把我们所获得的事实联想在一起”的方法。但记忆力基本上是一项联想事物，诚如詹姆斯所指出的，“一般性或基本性的记忆力是无法予以增强的，我们只能加强对特别联想事项的记忆力。”

例如，每天记忆一段莎士比亚的名句，可能把我们对文学名句的记忆力增加到某一种惊人的程度。每一个名句在进入我们的脑中之后，将会发现那儿有许多朋友可以彼此结合在一起。但是，把从哈姆雷特到罗密欧的所有莎士比亚作品全部背下来，并不一定能协助我们记忆棉花市场或炼铁过程这类事实。

我们再来重复一遍：如果我们配合使用本章中所讨论的这些原则，将可改善我们记忆任何事物的“方法”与“效率”，但是，假使我们不运用这些原则，那么，就算记住了有关棒球的一千万项事实，对于我们的记忆股票市场，连一丝一毫的帮助也没有。这种不相关的资料是不能联想在一起的。“基本上，我们的头脑是一种联想的机器。”

(京)新登字 172 号

图书在版编目(CIP)数据

语言的突破/[美]卡耐基著. —北京:中国文联出版公司,
1995.12

(成功之路丛书)

ISBN7-5059-0228-8

I. 语… I. 卡… II. 语言艺术-通俗读物 N. H05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 19945 号

语言的突破

卡耐基:成功之路丛书

[美]戴尔·卡耐基著

*

中国文联出版公司出版、发行

(北京农展馆南里 10 号)

隆昌印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

*

787×1092 毫米 32 开本 10 印张 2 插页 195 千字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月北京第 1 次印刷

印数,1—10,100 册

*

ISBN 7-5059-0228-8

I·142

定价,13.60 元