

知识经典读物

领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。——基辛格

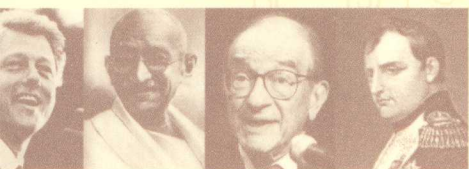
「提升领导的演讲才能」

纵横

优秀领导必备

肖胜平◎编著

LINGDAO YANJIANG
ZONGHENG



口才才是当今优秀领导的一项必备条件。这是因为在领导工作中，口才比军事、政教、文才、武艺驱赶有效，鼓动比强制有效。领导意志的贯彻、领导工作的推动，很多时候需要依靠口才。而检验一个领导口才的高下的工具，莫过于演讲了。毕竟，领导者在具体的工作中，不可能总是一一地交流、沟通、传达、汇报，很多时候面对以一对十、百、千甚至上万来表达自己的意见。面对台下N多的公众或下属，认识的或不认识的，爱自己的或不爱自己的，比自己高或比自己低的……形形色色的人，各种难以预料的插曲，你要是说服他们、引导他们、鼓动、激动他们，无疑具有很强的挑战性。

优秀领导必备

肖胜平◎编著



LINGDAO YANJIANG
ZONGHENG



领导 演讲

「提升领导的演讲才能」

知
识
经
典
读
物

纵横

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导演讲纵横/肖胜平编著.

—北京:中国纺织出版社,2008.12

ISBN 978-7-5064-5072-0

I. 领… II. 肖… III. 领导-演讲-语言艺术

IV. H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 151268 号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:黄晓红

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2008 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:15.5

字数:170 千字 定价:29.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前言

谈锋凌厉的马云,口若悬河的严介和,循循善诱的牛根生,字字珠玑的鲁冠球,激情四射的俞敏洪,语不惊人死不休的潘石屹……看财富榜上那些挂着董事长、总裁、CEO 之类头衔的璀璨明星,哪一个不是在公众、在下属面前张口即来,来之能道,道之有理?

好口才才是当今优秀领导的一项必备条件。这是因为在领导工作中,说服比命令有效,引导比驱赶有效,鼓动比强制有效。领导意志的贯彻、领导工作的推动,很多时候需要依靠口才。而表现一个领导口才水平高下的工具,莫过于演讲了。毕竟,领导者在具体的工作事务中,不可能总是一对一地交流、沟通、传达、汇报,很多时候需要面对以一对十、百、千甚至更多的人来表达自己的。面对台下 N 多的公众或下属,认识的或不认识的,赞同的或不赞同自己观点的,学识比自己高的或比自己低的……形形色色的人,各种难以预料的插曲,你要说服他们、引导他们、鼓动他们、激励他们跟随自己,无疑具有很强的挑战性。

美国前国务卿基辛格博士说:“领导就是要让他的人们,从他们现在的地方,带领他们去还没有去过的地方。”根据基辛格博士的话,我们可以将领导演讲作一个类比:领导演讲就是说服、引导、鼓动听众们和你共乘一架飞机,到你希望他们到达的地方。这些听众中有的人不喜欢去那里,在旅行途中也

是各有千奇百怪、众口难调的需求。作为机长,你要克服他们一路的冷漠、疑惑、吵嚷、抗议甚至劫机,安全平稳地将所有乘客降落在目的地。由此看来,演讲是一个领导自身能力高低的试金石。一个善于演讲的领导,必然能够依靠演讲使自己拥有坚定的自信、敏锐的眼光、丰富的知识、缜密的思维、机智的应变。

掌握并熟练运用演讲,在提高自身整体素质和做好领导工作上,具有重要的现实意义。本书以领导工作为躯干,以领导常见演讲为枝条,以学识为根,以妙语为叶,为读者奉献一本既具有可读性又具有实用性的演讲读物。相信各位读者在静心学习与领会本书之后,能让自己的演讲水平更上一层楼,早日品尝到出色演讲带来的美味甘果。

值得说明的是:那些如纵横家一样能言善辩的领导者,并非等走上领导岗位才一夜之间拥有高超的演讲技能的。他们在当“小兵”时,就已经开始利用各种机会来锻炼自己的演讲本领,显露自己的演讲才能,有不少人甚至正是依靠竞聘演讲而胜出。因此,我们这里所谓的领导演讲,不单是指在职的领导需要学习,那些有志于走上领导岗位的非领导人士也有必要学习。

编者

2008年7月



LINGDAO YANJIANG

ZONGHENG

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

目录

contents

1 /	第一章 演讲也是一种领导力
1 /	演讲可以提升执行力
3 /	演讲与影响力的关系
4 /	鼓舞士气的战斗号角
5 /	干得好说得好前程自然好
6 /	丘吉尔:一副假牙拯救了全世界
9 /	第二章 登台前的几个重要问题
9 /	我为了什么而登台
10 /	我面对的听众有何特色
13 /	听众又是为何而来
14 /	我拟订的标题有吸引力吗
17 /	我的准备工作是否完备
19 /	第三章 一上场就抓住听众的心
19 /	这样的开场白最精彩
23 /	这样的开场白最实在
26 /	一个神奇简易的开场白
28 /	最常见的失败开场白
30 /	一个失败的开场白样本

33 / 第四章 如何说服你的听众

33 / 要人相信必须自信

36 / 库什纳谈可信度

39 / 说服贵在引导

41 / 利弊明,结果现

43 / 引经据典以增强说服力

44 / 引用具体事实作为支持

49 / 数字具有超强的说服力

51 / 第五章 强烈的感染力从何而来

51 / 让情感穿透听众的心灵

54 / 做个有人情味的领导

56 / 要讲非吐不快的话

57 / 一咏三叹的,欲罢不能

61 / 给你的声音注入情感

64 / 西雅图酋长的深情演说

69 / 第六章 仔细打磨你的遣词用句

69 / 表达力求清晰准确

71 / 适当运用修辞手法

75 / 长短句的混合作战

77 / 尽量减少专业术语



79 /	第七章 在你的演讲中添加佐料
80 /	幽默是一种领导的气度
83 /	幽默演讲的几个小贴士
84 /	把握住幽默的分寸
86 /	不要为幽默而幽默
88 /	自嘲是最安全有效的武器
89 /	最有力兼有礼的反击武器
92 /	如果你不够幽默怎么办
97 /	第八章 运用得体有效的肢体语言
97 /	布什父子竞选总统的感悟
100 /	如何让手势增强说服力
104 /	别让你的眼神出卖了你
105 /	脸上表情丰富而又真诚
106 /	最好站着发表你的演讲
109 /	第九章 利用好视觉道具这个帮手
109 /	小小道具作用巨大
111 /	常用的道具还有哪些
114 /	对道具的基本要求
117 /	运用道具时该注意些什么
118 /	知道如何用麦克风吗

- 123 / **第十章 机智应对不利局面**
- 124 / 空位综合症
- 126 / 冷场的尴尬
- 129 / 忘词的窘迫
- 131 / 自己说错话了
- 136 / 来的主要是反对者
- 139 / 敌意的挑衅与刁难
- 141 / **第十一章 怎样的结束语才配如雷的掌声**
- 141 / 对于结束语的基本要求
- 143 / 几种常见的结束语
- 145 / 高明的结尾是如何做的
- 148 / 蹩脚的结束语是什么样子
- 153 / **第十二章 在问答中与听众共跳一曲**
- 154 / 答疑的几项注意
- 156 / 如何回答难题
- 159 / 答问的猜与不猜
- 161 / 怎样对待提问的人
- 162 / 警惕三种提问者
- 165 / **第十三章 即使是读稿也要读出水平**
- 165 / 写个很棒的演讲稿



167 /	如何搜集所需材料
169 /	精心选择合适材料
171 /	书面语与口语的区别
173 /	如果是秘书写的稿子
174 /	谨防成为朗读机器
177 /	第十四章 张口即来的即兴演讲
177 /	即兴之“即”与“兴”
179 /	“急就章”该如何急就
183 /	即兴演讲的几个要求
185 /	林语堂的即兴演讲
187 /	第十五章 “菜鸟”的演讲如何不“菜”
187 /	你的害怕很正常
189 /	如何克服怯场
190 /	如何迈过紧张的坎
192 /	勤加练习才是不二法门
195 /	第十六章 不同场合的演讲战术
195 /	竞聘演讲的要点
197 /	如何传达上级精神
199 /	得体的介绍辞怎么说
203 /	祝贺的话怎么说

205 / 第十七章 简析几则名人演讲

205 / 戴高乐：谁说败局已定

208 / 林肯：葛底斯堡演说

210 / 蒙哥马利：临别演说

213 / 麦克阿瑟：责任—荣誉—国家

221 / 海明威：天天面对永恒

224 / 胡适：防身的三味药

230 / 马云：爱迪生欺骗了世界

235 / 李彦宏：2005 我为公众做了什么



第一章

演讲也是一种领导力

所谓领导力,指的就是当领导的能力。如果你觉得这个解释还是太抽象的话,用相对具体的定义来诠释领导力是这样的:领导力是指在管辖的范围内以最小的成本来达成某件事情的效率。根据领导力的定义,我们会看到它存在于我们周围,在管理层、在课堂、在球场、在政府、在军队、在上市跨国公司、在小公司直到一个小家庭,我们可以在各个层次,各个领域看到领导力,它是我们做好每一件事的核心。

一个头衔或职务不能自动使人拥有领导力。在领导大家的工作过程中,说服比命令有效,引导比驱赶有效,鼓动比强制有效。领导意志的贯彻、工作的推动,很多时候需要依靠口才。而领导者在具体的工作事务中,不可能总是一对一地交流、沟通、传达、汇报,很多时候需要面对以一对十、百、千甚至更多的人来表达自己的、传播自己的。因此,演讲也是一项重要的领导力。一个有领导力的人,他善于说服、引导、鼓动、激励别人跟随自己,而不是简单地用命令与威胁的手段来驱使他人。

演讲可以提升执行力

所谓执行力,指的是贯彻战略意图,完成预定目标的操作能力。执行力在近年引起了许多企业领导的格外重视。通用汽车副总裁马克·赫根(Mark

Hogan)对领导者的描述是这样的:“记住,是人使事情发生,世界上最好的计划,如果没有人去执行,那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊重人们并且永远保持你的诺言,你将会是一个领导者,不管你在公司的位置高低。”

如何提高企业的执行力,各种理论、方法、策略可谓汗牛充栋。其中,领导的演讲水平是战术层面的重要法宝之一。我们知道,一个人要自动自发地去执行一个战略或任务,最好的方法的激起其心中强烈的欲望,要让他知道为什么要这样做,这样做对于企业、团队、个人有什么好处,而不这样做会有什么坏处。

领导可以运用演讲这一工具,来说服、引导、鼓动听众们,就如同让听众们和自己共乘一架飞机,去往自己希望他们到达的地方。这些听众中有的人不喜欢去那里,在旅行途中有着千奇百怪、众口难调的需求。作为机长,你要克服他们一路的冷漠、疑惑、吵嚷、抗议甚至劫机,安全平稳地将所有乘客降落在目的地。由此看来,演讲是一个领导自身能力高低的试金石。一个善于演讲的领导必然拥有坚定的自信、敏锐的眼光、丰富的知识、缜密的思维、机智的应变。

在日本偷袭珍珠港后的第二天,美国总统罗斯福在参众两院联席会议上发表了《一个遗臭万年的日子》的著名演讲。他的6分半钟简明有力的演讲产生了巨大的反响,使参众两院分别以绝对多数票通过了美国向日本宣战的联合决议。

1992年初,邓小平先后到武昌、深圳、珠海、上海等地视察,并发表了一系列重要讲话,通称“南巡”讲话。这些讲话可谓一锤定音,为我国经济腾飞装



上了助推器。

诸如此类的领导人的演讲,对贯彻他们的战略意图,完成他们的预定目标,有很强大的助推作用。可见演讲能够提升执行力。

演讲与影响力的关系

看当今商界宠儿们的高超演讲给他们带来的影响力,在央视《赢在中国》中的评委里,最出彩的当属马云了。马云用他的三寸不烂之舌征服了无数电视机前的观众,不仅免费替自己做了一场难得的形象推广广告,事后还将资源再次利用,把自己的点评汇集成一本书,叫《马云点评创业》,不仅赚得了稿费,还继续为自己的脸上增光。毫无疑问,这些演讲对于马云在公众中的影响力具有极大的提升。

那些在周会、股东大会、电视采访等公开场合游刃有余、侃侃而谈的企业家,比那些躲避聚光灯的人更容易成功。事实上,马云并非等到自己成功后才到处演讲、“大放厥词”地发表一些自己独特的看法。其实在他创业过程中,他的嘴巴就从来没有停过,总是利用诸多的场合来宣传与推销自己。这也是他众多经典语录的由来,也是他影响力的重要组成部分。

《赢在中国》的决赛在2007年9月25号落下帷幕,一个叫李书文的参赛者荣获冠军以及1千万的投资基金。《赢在中国》的选手们比的是什么?笼统的说法也许是比项目的优劣。但其中还隐含着重要的比赛项目——口才。再准确一点说,是比即兴演讲。如何在很短的时间里,简练、清晰、准确地将自己的项目传达给几个评委,说服评委、打动评委,并在评委们刁钻的质询中为自己加分。李书文的项目很好,但值得回味的还包括他的口才。还

有另一个农民发明家,他发明了一种新型的养蜂术,虽然没有走到最后,但连闯数关的冲劲还是让人颇感意外。这位质朴的老农说了一句让评委动容的话:你们可以否定我个人,但千万不能否定我的项目。我想:如果他们没有优秀的演讲能力,一定不会走得那么远。

鼓舞士气的战斗号角

演讲常常被军事家用以动员部队、鼓舞士气、激励斗志。战争开始前的组织发动,激烈战斗中的添力鼓劲,战争结束后的祝捷庆功,指战员总要发表简洁而极富鼓动力的演讲,一语千钧,震撼人心。古今中外,这样的事例不胜枚举。例如,公元前 209 年(秦二世元年),陈胜在大泽乡起义时对他的“徒属”发表演说:“且壮士不死即已,死而举大名耳,王侯将相宁有种乎!”话虽不多,容量极大,鼓动性极强。将“徒属”称为“壮士”,使其精神境界升华,最后一句画龙点睛,一反传统理论,表示了对“王侯将相”的蔑视和对自己力量的信任。这句斩钉截铁、富有哲理、富于启发的提问,产生了极大的感染力和激发力。徒属们当即“敬受命”,于是揭竿起义,达到了陈胜当众演说动员起义的目的。又如,1944 年 6 月,蒙哥马利元帅在诺曼底登陆中对担负突击任务的士兵发表的演说,对士兵产生了极大的鼓舞。他说:“你们在干一件无与伦比的大事业。世界将通过你们完全变一番模样,历史将为你树立一座丰碑,写上:你们是迄今最优秀的军人!这场世界上从未有过的拔河比赛,这些即将开辟第二战场的军人们所负的责任是成功地执行自己的任务,并最后作为一个自豪的人,回到家里,同亲人团聚。”他的话顿时激发了士兵们大无畏的战斗精神,士兵们高呼:“元帅的贝雷帽和演讲给了我们扑向死神的力量。”

气可鼓,不可泄。在企业与团队当中,也存在一个“士气”问题。当企业



中弥漫着萎靡之风时,一场激情澎湃的演讲可以令士气大振。当然,你不必等到出现问题再来解决,你可以定期或不定期地利用一些例会,时不时地给自己的下属鼓劲助威。

干得好说得好前程自然好

传统的好领导是老黄牛式的,多做少说,甚至光做不说。但这种老黄牛在今天已经不适应时代潮流了,这个时代,更需要大家在沟通中协力做事。

要想当领导或者当好领导,在做得好的基础上,还需要说得好。上级领导来视察,在欢迎与欢送会上,你能否做一个精彩的演讲,交一份优秀的答卷——这与你的仕途息息相关。我们经常看见一些领导,在向更上级的领导汇报工作时神情紧张,言辞失当。这样的人,很容易失去上级的赏识,也就失去了晋升的机会。

随着我国干部聘用公平、公正、公开竞争的制度进一步推广,竞聘演讲成为一种重要的考评手段。竞聘演讲与一个人在职场或政界晋升有了直接关系。几个候选人本来不相上下,全靠一场或几场演讲来赢得上级的青睐与大家的支持。竞聘演讲进入我国的历史不太长,但因为其竞争方法直观、公平,正被越来越多的企事业单位所接受。编者用“竞聘演讲”四个字百度了一下,找到相关网页约 223 万篇,由此可见其广泛的接受度。

日本前首相田中角荣少年时患有口吃病,因此口才一直很差。在一次竞选日本众议员的演讲集会上,田中角荣一上台就引起大片喝倒彩的浪潮。当他硬着头皮、结结巴巴地作自我介绍时,一些听众甚至不耐烦地高声提出自己不是来听他将经历的。田中角荣窘迫得脸色苍白、语无伦次,连自己也不

知道自己说了些什么。他后来回忆当时的情景,坦白承认自己差点哭了。可想而知,这样的人是不会赢得选民的支持,即使他有一腔的治国方略,也枉然,因为他无法传达给众人,所以没有人知道他有才能。好在田中角荣知耻而后勇,为了克服口吃,练就演讲技巧,他常常朗读课文,为了准确发音,他对着镜子纠正嘴和舌头的配合,严肃认真,一丝不苟。最后,随着他政治经验的丰富与演讲技艺的提高,终于在 54 岁那年成为日本首相。他在竞选首相时,居然被众人惊呼为演讲天才。

面对台下 N 多的公众或下属,认识的或不认识的,赞同自己的或不赞同自己的,学识比自己高的或比自己低的……形形色色的人,各种难以预料的插曲,你要说服他们、引导他们、鼓动他们、激励他们跟随自己,这很难,但正因为难,才区分了人之高下。

丘吉尔:一副假牙拯救了全世界

丘吉尔(1874~1965)的全名是:温斯顿·伦纳德·斯宾塞·丘吉尔。大多数人之所以知道丘吉尔,是因为他是一个杰出的政治家。在上个世纪,丘吉尔带领英国获得第二次世界大战的胜利。

其实,丘吉尔还是一个伟大的作家、记者与演说家。他在 1953 年获得过诺贝尔文学奖得。他最著名的作品有《第一次世界大战回忆录》,六卷本的《第二次世界大战回忆录》,还创作了《伦道夫·丘吉尔勋爵传》、《英语民族史》等多部小说和回忆录。他一生中写出了 26 部共 45 卷(本)专著,几乎每部著作出版后都在英国乃至全世界引起轰动,获得如潮好评,被翻译成多国文字在世界各国广为发行,以致《星期日泰晤士报》一度断言:“20 世纪很少