

B848.4

1986  
2

117

# 卡耐基成功全集

● 罗锐韧 主编

企业管理出版社

中 卷

B848.4

1986  
2

113

● 罗锐韧  
主编

# 卡耐基成功全集

企业管理出版社

中 卷



A0824437

## 七 动人的言辞

●“演讲得好或不好，完全在演讲的人怎样讲法，并不在所讲的是什  
么。”——昆特莱

●“不要失去最重要的成功关键——个性——它是使你出人头地的一架  
梯子。”——福特

●“林肯总统演说，遇到重要的字句，就把声音拉得特别长或提高。然后  
像闪电一般，一口气说完那句话。”——史蒂凡

●“在重要的字句之后，突然停顿一下，把所讲的送进听众脑海第中  
去。”——林肯

一次大战结束后不久，我在伦敦遇到飞行家史密斯兄弟，他们刚完成空  
前的飞行，从伦敦到澳洲的墨尔本，获得澳洲政府 5000 元的奖金，连英王也  
特别赏赐武士爵，这件事轰动了整个大英帝国，也是世界航空史上的大新闻。

著名的风景摄影家霍莱上校，他曾经随着史密斯兄弟俩空中拍摄电影。  
所以，当我帮助他俩预备报告飞行经过的演讲时，使用影片来帮助解释。同  
时，还指导史密斯兄弟怎样表达他们的演说。在伦敦的飞尔哈门尼克礼堂  
里，他们每天讲两次：一人在下午，一人在晚上，连续不断地讲了 4 个月。

他们两人并肩坐在一架飞机上，飞行了半个地球，他们两人有着同样的  
经验，所以他们发表的谈话，差不多每一个字都是一样的。但是，他们演讲的  
结果却各不相同。因为演说除了词句之外，还有一些更重要的，那就是演说  
时的语气和姿态，你怎么样的说法，比起你所说的是些什么还要重要。

有一次，我在音乐会中听裴德瑞斯基的钢琴演奏，我的邻座是一位年轻  
的小姐，她也会弹钢琴。可是，她听了裴德瑞斯基的演奏不禁赞叹惊奇，因为  
他所按的琴键，正是她奏那乐曲时所常按的，但是当她演奏时，只显得庸俗、  
平凡，而裴德瑞斯基演奏起来却能十分动人。这不同并不在那作曲家的乐  
谱、和所按的琴键，主要的还是方法、情绪、艺术和个性，因此奏出来的乐曲，

就有天才和凡才的分别。

有一次，俄国大画家巴鲁洛夫为学生修改图画，学生在旁边看得惊异地说：“怎么你稍微改动一两笔，和我的原作便完全两样了？”巴鲁洛夫说：“艺术就是从这些细微的地方出发的。”这理由正和演说以及裴德瑞斯基演奏钢琴一样。

“任何题材，演讲得好或不好，完全在讲那件事的人怎么讲法，并不在所讲的是什么。”这是盛传于英国国会中的一句名言，是当年英国做罗马属地时著名政治家昆特莱所讲的。虽然我们不必完全相信这句名言，但是，好的讲演，确能把一个小小的题材发挥得意味深长。我常常留心各级学校举行演说的竞赛，得到胜利的并不一定是预备了很好材料的人，最大的要素，还是善于表情达意的讲法，把所讲的材料娓娓动人。

#### □ 演说的三个要件

茂莱爵士说得很有趣：“演说有三个要件：一、演说者是谁。二、怎么样讲法。三、讲些什么。这三条要件之中，以第二条最为重要。”也许你觉得这话说得过于夸张，但是，如果你仔细想想，这话实在含有无穷的深意。

英国著名议员爱德曼·巴克先生能够写出十分优美动人的演说辞，而且非常合乎逻辑和文法，所以欧洲有一半的大学和专校，采用他的演说集，作为演说的标准教材。但是，当爱德曼·巴克每次自己登台演讲时，总是失败而返。他毫无办法把他精彩的辞句讲得娓娓动听，因此，每当他站起来演说的时候，下议院的议员，便连声作咳，秩序大乱，纷纷退席了。

打个比方说：如果你用一粒钢弹掷在别人的身上，你当然不会打破他的衣服。但是，你用火燃着一个极小的爆竹，它便会爆炸而使人大吃一惊。所以，即使你有了钢弹一样的演说材料，如果用得不得法，还是没有用的。

有一次，我到瑞士境内阿尔卑斯山山麓的避暑胜地慕伦去旅行，我住在英国某大旅馆中，那旅馆惯例每周要派两个演讲员对旅客谈话。这两个演讲员中，有一个是英国极负盛名的女小说家，她谈的题目是“小说的将来”，她自己承认这题目并不是她想要讲的。总之，她以为没有什么值得可说的，她只在匆忙中搜集了一些材料，而且对听众像是漫不关心的样子，常常忽而望望听众，忽而望望地板，忽而望着她手中的讲稿，这实在不能算是演讲，不过是自言自语，一点也不能和听众的思想贯通。因为演说或谈话时最重要的，是讲话者设法使他的思想和听众贯通。换句话说，就是使听众切实感觉到有一

些东西从演讲者的心里传到他的心里,这位女作家讲话的态度,好像是对着茫无边际的大沙漠讲话,而并不像在对着一一些活人讲演。

## □ 讲述的声调与音量

我们可以从图书馆中找到不少专讲辩才的书,但这些书大都是不会生效的。如美国,各方面都已有显著的进步,但一般小学生仍在被迫读着古老的韦勃斯特和殷基索尔的演说术,这些书早已陈旧而不合时代了,现在再去读它,正像当年韦勃斯特夫人的帽子,现在又有人拿来戴在头上一样的滑稽。

美国内战结束后不久,产生了一个新的演说学派,他们主张演说术应当和新时代的精神并进,要像目前最流行的杂志一般的现代化,电报一般的敏捷,汽车广告一般的商业化。过去的演讲法,早已不被现代的听众所欢迎了。今日的听众,无论是十几个人的商业会议,或几千听众的学术演讲,他们都希望演说者应该自然得像在和他们每个人直接对面谈话一般。

当然,说话时的态度,无论是在多少听众之前,都应一样,但是声调的高低,却非有分别不可,如果在大庭广众之前,仍用在小会议室中所用的音量说话,势将使一部分后排的人毫无所闻。所以为了不失讲话的效果起见,对40人讲话的音量,必须远大于对一个人的谈话。

当你出席大会演说时,除了应该放大音量外,你的声调必须与对两三个朋友的谈话一样。会场中的听众是谁?还不就是三三两两的朋友聚集而成的!你和朋友谈话,可以滔滔不绝,你对于群众的演说,为什么不可以这样?

在前面说过的那位英国女小说家演讲后不多几天,又来了一位科学家维滋爵士。他和旅客谈话的题目是“原子和宇宙”。他研究这个问题已经50多年,很有许多重要的心得,他愿意把他的心得讲出来。他忘了他是在演讲,他专心一致的要告诉听众关于原子的种种,他动了他的感情,急于要把他所见到的叫我们见到,他所感觉到的叫我们感觉到。结果,他讲得有声有色,给听众留下极深刻的印象。他真是一位演说干才。但是我敢说,他自己绝不会想到这一层,就是他的听众,也不会想到他是一位演说天才。

读者先生:如果你对许多听众演讲时,人家疑心你是一定学过演讲术的,那对你并不是有利的。最好你能够讲得十分自然,十分恳切,使听众不会想到你是受过演说训练的人。好的窗户,并不要它的本身怎样使人注意,只要能够放进阳光和空气来就得了。好的演说家也是如此,如果他讲得十分自然,听众决不会去注意到他的讲话的态度,只觉得他讲得十分出神入化。

## □ 福特的成功哲学

“在一年内所造成的许多福特汽车，都可以一模一样，不差毫厘。但是，正如没有两人的面貌完全相同一样。每一个小生命出世就带来一种特点，找不出一个完全相同的先例。每个青年都应从自己身心中找出这个特点，努力去发展。社会和学校也许会把他们这种特点磨平了使所有的人都成为一个型式。但是你们千万要打定主意，不要失去这个最重要的成功关键，他是使你出人头地的一架梯子！”

上面是汽车大王福特的一番经验之谈，它特别适用于演讲方面。世上成千上万的人中，不会有两个“鼻子、眼睛、嘴巴长得一模一样”的人，更不会有两个人的性格、气质和情绪是完全相同的，就是你讲话的态度，也不会有人和你完全相同。换一句话说，就是一个人有一个人自己的个性。如果你想成为一位演说家，你尤其应该珍爱你的个性，始终坚守，努力发扬，它是增加你演讲力和感人力的要素。“也是使你出人头地的一架梯子。”

一个人讲话的态度，是他个性的重要特点之一，好像一个人的胡须或秃顶在他整个面貌上占有很重要的地位一样。

当年林肯和参议员道格拉斯在伊利诺州的辩论，是美国历史上有名的辩论。林肯的体格高大而拙笨，道格拉斯的体格短小而精悍，他们两人的个性，智力，气质，人格的不同，正像他们外表的不同一样。

道格拉斯是受过极高深教育的，林肯是刻苦自修的；道格拉斯举止文雅，林肯则很粗鲁；道格拉斯庄严而毫不幽默，林肯是历来最会讲故事的人士之一；道格拉斯讲话很少用比喻，林肯的辩论最爱用比喻；道格拉斯高傲自大，林肯极谦恭温和；道格拉斯的思想力十分敏捷，林肯的思想力十分缓慢；道格拉斯的演讲像猛烈的旋风，林肯则较为深沉而多虑。两个人是这样的不同，但两个人都是极能讲话的人，因为他们都有勇气和主见。如果两人中有一个要去模仿另一个人的话，那是可以担保一定要失败的。因为他们各利用自己的特长，所以两人都能成为特殊人物。

“你自己是怎样的，你就任其怎样好了！”

你以为这是很容易办到的吗？不，诚如福煦将军发表战术上的意见说：“它的概念十分简单，然而实行起来是十分麻烦的。”

干练的演剧家，都知道一个演员或演说者必须练习得站在观众或听众之前态度仍旧能够十分自然。你在四五岁的时候，你可以到台上去对一大群的

听众背诵一段故事,或是唱一首歌,但在过了二三十年后,有人请你登台讲演时,你仍能保持你在四五岁时的神态吗?也许你以为是能够的,但你必将显出许多不安、畏缩和迟钝的心情。

当众发言训练的目的,是在设法减少一切障碍,使发言者能够很从容地侃侃而谈。像无故被人推倒时起来和人理论一样,它的目的并不是要替自己增加一些什么特长。

我在演说训练班上,有几百次把正在演说的学员的话中途打断,请他讲得更从容一些。我还不知道有过多少次,弄得晚上十分疲惫地回去,为了我要尽力训练学员从容说话。从这里你可以知道这是一件很不容易的事。

使你演说时从容自然的唯一方法,就是练习。当你练习时,如果发觉你有讲话呆板或感到羞涩的情形,你可以立刻停下来问自己“这是什么病?嘿!醒来吧!回复你的常态吧!”然后你在听众中随便选出一个人来和他谈话,好像忘了其余的人一样。你不妨想像他正在向你发问,你正在给他答复:万一他真有问题问你,那你可以立刻答复,这一定可以使你的演说从容得多。

在演讲的时候,你不妨穿插一些自问自答的话,例如:“你们要我证实这句话吗?我当然可以拿出证据来。……”接着就直接来答复这想像的问题。这常常可以使你的态度显得自然,而且可以消除一个人讲话的单调而枯燥的气氛,加强你演说的趣味。

真诚、热烈、恳切,可以给你很大的帮助。当你感情激动时,一切演说上的障碍,都可以被你的热情的火焰完全烧毁。同时你的动作和谈话都可以显得很自然了。总之演说的方法,就是把你的情绪放在你的谈话中。

#### □ 你当众演说是不是这样做

在这里,我将提出几种使所讲的话格外明显和生动的自然姿势来讨论一下。读到这里,也许有人要说:“哦,我明白了,你是想强迫我们照你所说的去这样那样的做是吗?”不,因为我很清楚如果你受到强迫,只有使你更呆板更机械。

也许这里所说的几个方法,在你昨天和人家随便谈话的时候,已经不知不觉地用过了,好像你吃下去的饭,已经在不知不觉中完全消化了一般。

##### (一)以声调的高低表现语气的轻重

这是一件很平常的事,也许你在平日谈话中,早已用过千百次了。虽然一句随便说出来的话,字句的意义上总有重要和次要的分别:当你说到重要

的字句,你的声音就提高些;不重要的,声音就放低些。比方:“今天‘我’做了一件‘好’事。”当我们说这句话的时候,对于“我”和“好”两字,声音自然会比较高些。现在把拿破仑说的话来试一下:“因为我‘决心’要成功,所以凡是我做的事都得到了‘成功’!我‘胜过’一般人的地方,就是我做‘事’‘从不犹豫。’”请把‘’中的字特别提高声音来读,看看结果怎么样?

当然,读这段话,并非一定要用这样的语调,也许别的演说家的读法另有一种风格。总之,声音的高低,并没有铁一般的法则,还得要照各人自己的意见去规定读音的轻重。现在,你且依着你自己的意见,来读一下老罗斯福所说的:“在人类的特性中,最重要的算是决断。一个孩子,他想在将来成为一个伟人或是事业上获得成功,他不但要克服无数的障碍,而且还要在不断的失败和挫折后获取成功!”

### (二)变更声调和音量

我们谈话,声调总有一高一低像波浪般的变化无穷,这是什么缘故,从没有人回答,而且也从未有人注意。这是不须学习而且在小孩子的时候就会了的一种极自然的法则。但是当我们站在听众面前演说时,我们的声调。立刻变成平凡而单调,好像一片荒凉的沙漠。

当你发觉你的演讲有了这种情形时,不妨停止几秒钟,在心里自己责问自己说:“这真是笨蛋讲话的声调,应该讲得从容一点!”然后继续讲演。也许可以使你借这几秒钟停顿的机会,把声调重新矫正过来。

你不妨事先指定一篇演辞中的几个单字或是短句,在讲到这几个字或几句话时就突然把声音提高或是压低,结果往往能特别引人注意。白鲁克林城的著名牧师凯德曼博士,他就是常常这样做的;英国马滋爵士也曾经这样做……老罗斯福和柏休安国务卿都曾这样做;差不多每个演说家都常常应用这个方法。

现在请你把声调特别放低了,读下面‘’中的字句,看看结果如何:“我有一种特长,就是我‘永不绝望。’”——福煦将军的话。“教育的最大目的,不是单单知道而已,‘必须要做。’”——斯宾塞的话。“我已活了86岁,见到许多走上了成功之路的人,他们所以能够成功,‘最主要的就是信心。’”——吉朋斯大主教的话。

### (三)变更说话的速度

平日我们和人随便讲话,常常改变语调的速度,这是我们在不知不觉中应用了一种很自然很有力——也是最好的说话方法。它可以使整个意见的某一要点,特别明显地表白出来。



史蒂凡先生在他的名著《记者眼中的林肯》中说：“林肯总统，常是很快的一口气讲出了许多字，遇到其中重要的字句，就把声音特别拉长或提高，然后再像闪电一般，一口气说完那句话。他常常使一两个重要的字所占的时间比六七个不重要字的时间长得多。”

用这种方法，可以抓住听众的注意力，这是毫无疑问的。当我演说的时候，也常常使用这个方法。现在请你把下面一段文字的‘’中的字句特别拉长了读一遍，看看结果如何？

吉朋斯大主教，他在快要逝世的时候说：“我已经活了‘86——年’亲见‘几百’人‘走上了成功之路——’我从这上面发现所有能够成功的‘重——要’因素中，最重要的就是信心——‘一个失去信心的人，是万难成功的。’”

请你再做一个实验：先用漫不经心的迅速语调说：“3千万元”，然后用吃惊的口吻慢慢地说：“3——万——元”，详细玩味一下，是不是好像3万元的数目比3千万的数目要大得许多？

#### (四)重要意思的前后要停顿

林肯每次演说碰到想把一个重要意思深印听众心坎时，他就把他那高高的身体向前略倾，两眼瞪住听众好久不发一言。这突然的沉静和突然的一声巨响是有着同样的功效：这功效，就是极能引起人们的注意。当林肯对道格拉斯议员做著名的辩论时，他那惯有的一种忧郁的神色，常常不利于他，使他讲出来的每一个字都带着一种凄凉的情愫。因此当他将要结束的时候，早已露出失败的征兆，但他突然卷起双袖，两眼逼视台下那班似乎快要打瞌睡而又好像对他有些好意的听众，沉默许久，忽然用了一种特别的声调说：“朋友们，我和陶格拉斯先生两人无论谁被选为参议院的议员，都是没甚重要的。可是，今天我要在诸君面前提出一个重大问题，它的重要在我私人的利害或任何党派命运之上，朋友啊！”说到这里，林肯又停下来，听众们对于每一个字，都是细心的听着，“那个问题，即使在陶格拉斯先生和我死后埋入土中舌头已经腐烂，不会再讲话的时候，它也仍然存在，而且仍在一切人的心中燃烧。”

“这几句短短的话和演讲时的态度，感触到每一听众的深处。”有一个预备替林肯作传的某君说：“林肯演说时，常常在一些重要的字句之后，突然停顿一下，他深知道一段短短的静默，可以使他刚才所讲的重要意思完全送进听众的脑海中去。”

罗滋爵士也是常常如此的，他在每一重要字句的前后，总要停顿一下，甚至一句话，会停顿至三四次。但是，他停顿得十分自然，毫不勉强做作。演讲

时的利用停顿,就是一个最聪明的方法;值得我们多多仿效的。一般学演说的人,往往没有注意到这一点,十分可惜。

现在,我把下面一段演讲中应该停顿的地方标了出来。不过,这所标的并不是不能改变的,也许你认为我标得不太高明,还是难免的。因为这种标示本来没有一定的法则,也许你今天以为应该在这个地方停顿一下,到明天再讲的时候,便以为不该在这地方停顿了。

当你开始试读时最好先不用停顿的读一遍,然后再照我标注停顿的地方用停顿的方法读一遍,两相对照,就可以看出停顿的方法有些什么效果了。

“经商正像打仗,(略停顿,使‘打仗’两字,印入听众脑中。)只有以战士的勇气才能在商场中获得胜利,(停顿)我们也许并不想这样做,然而,这种情况,并不是由我们造成(停顿)而且也不能由我们去变更的,(停顿)如果你有一天加入了商战的阵线,你就得拿出勇气来。(停顿)要不然的话,(停顿一两秒钟)你干任何事业都将惨遭失败。(停顿)比方打棒球,(停顿)如果一个人想一棒把球打出去而可以使人跑完三垒。那就决不可对于对方的打手怀着畏缩心。(多停顿一下)请记住这一点:(略停顿一下),那位竟能一棒把球击出球场以外,安然跑完全垒,稳得一分的球员,(多停顿一下,使听众急着等待你说出是谁来。)在他的心上,必定是早已有了坚决的意志,咬住了牙龈,准备做他那一棒惊人的事业了。”

一个有志学习演说的人,也许会完全遵照我在本章所说的话去做。但仍旧错误百出。在他当众演说时,也许会和他私人间的谈话一样,常常犯下错误或使人不悦。其实,就是我们平日谈话,也应该改善方法才好,不妨先改善了平日谈话的方法,再去登台演说。

## 八 养成良好姿态

●“演说胜负的决定并不在乎字句如何?完全得看演说者的态度与能否发挥他的个性。”——贺巴德

●“如果你要发表重要的演说,千万不要吃得过饱。”——圣留卡夫人

●“和一位穿着整洁,6英尺高身材,毫无缺点的人对照,我一定显得不像样了。”——葛莱特将军

●“演说台上最重要的只是演说者。”——毕镐牧师

●“伟大的演说家,都是自己创造他们自己的姿势的。”——柯真教授

有一次,卡纳基学会有100位商界优秀分子接受智力测验,测验的方法,和欧战时在军队中实施的一样。经过研究得到一个结论,就是对于成功的贡献,个性远胜于优越的智力。

这是一个很重要的发现:无论对于商人、教育家,或其他职业人士都是很重要的,尤其是演说家。

演说应该先有预备,但是,在当众演说中,个性是最主要的一个条件。贺巴德说:“演说胜负的决定并不在乎字句如何,完全得看演说者的态度与能否发挥他的个性。”但是,个性是不可捉摸的,抽象的,正像紫罗兰的香味,不能拿来分析一般。它是一个人的脑力、体力和精神的总和。它是一个人的特性、爱好、倾向、脾气、心理状态、精力、经验、修养、人生观……真像爱因斯坦相对论一样的复杂到令人不易了解。

个性是从遗传而来,在降生之前大都已经有了决定;虽然降生以后的环境也多少有些影响,但它总是最难改变过来的。不过,我们可以用思想来加强它的特性,使它成为更有力而更动人。总之,它是自然界赐给我们最大的恩物,是使每个人踏上成功之路的阶梯。我们可以从它获取胜利的工具,是每个人都应该善用利用和改善的。

#### □ 演说前要充分培养活力

如果你想使你的个性在演说时发挥透澈,当你走到听众前面之先,必须多腾出一些时间来休息;因为疲惫了的人,是没有引人入胜的魔力。最要紧的是不要在将临演说的时候才去匆忙的预备,这是一般人最易犯的错误,结果使你遭遇惨败,你的脑力也将受到相当的损害。

假使你在下午4点钟要出席会议,发表重要谈话,最好午后不要再进办公室。午饭可以回家去吃,吃了躺在床上舒舒服服地睡一回。这样,体力、脑力、精神三方面同时休息,对你十分有益。

名歌剧家葛瑞亭·法拉女士,因为常常提早向朋友告辞,让丈夫独自陪着朋友,而常常使她的朋友不乐。他们不知道她提早告辞的原因,是为了急于

要去休息一会,以为出场前的准备。

圣留卡夫人说:一位舞台歌剧家,应该舍弃一切嗜好、偏爱、社交和饱食。如果你要发表一篇重要的演说,你必须留意,千万不要吃得过饱。毕镐牧师在每星期日下午5点钟时,只吃一些饼干和一杯牛乳,为的是晚上要去讲道。

梅尔巴夫人说:“如果我晚上要唱歌,我就不再正式用晚餐,只在5点钟时,略进一些点心——鱼、鸡、或是甜面包和一块煎苹果、一杯水。闭幕回家后,我才感到饥肠辘辘,不得不吃晚饭了。”

我直到成了职业演说者,每晚饱餐一顿后作2小时的演说,才感觉到毕镐和梅尔巴的聪明。经验告诉我,在饱餐一顿后,决不能再作一小时很自然的演说了。这因为该轮到我们的脑中帮助思想的血液,完全跑到我们胃中,对付牛排、山药等去了。大钢琴家裴德休斯基说:“如果在音乐会开幕之前,饱餐了你所爱吃的东西,那这些吃下去的东西就要在你肚子里操纵大权,甚至跑到指尖来和你捣乱,使你的演奏迟钝而没有丝毫精神。”

在演说前千万不要做任何可以使你损耗精力的事;因为精力是具有磁性的。我们聘请演说家或是演说教师的时候,首先注意的是他的活力、生气、热诚三项。一个有生气的演说家被人们围绕着,正像一群野雁围绕着秋天的麦田一样。

伦敦的海德公园,是露天演说家荟萃的地方,那里有着各式各样的人物。你在星期日下午走进海德公园,可以随意听到一位天主教徒怎样不会有过失;或是社会主义者在宣讲马克思的经济原理;或是一位印度人在讲回教徒为什么不妨娶三妻四妾。但是演讲者的前面,有的围绕几百人,有的只站着几个人。这是什么缘故!由于讲题的魔力吗?不,这完全得由演讲者自己感情和方法所决定的;如果他对自己所讲的极感兴趣,那听的人一定也极感兴趣;他有精神,听众也就有精神了。

#### 服装能使你受到影响吗?

心理学家兼大学校长某先生,曾经征求许多人回答“对于你自己所着服装的感想如何?”结果是大家异口同声的说,他们穿得十分整洁漂亮的时候,便会觉得身上似乎多了一种力量,这种力量虽然很难解释,但是很明确的:它使他们增强了自信力,提高了自尊心。他们自称在外表上装扮得好像很成功,心理上更容易想到成功,而真的得到成功。这就是服装对于穿着者所发生的效果。

服装对演说者既有上述的效果,对听众又怎么样呢?我常常留心观察:如果一位演说者穿了一条像一只布袋的裤子,不像样的衣履;口袋外露着钢笔或是铅笔,外衣袋里塞满了新闻纸烟斗等,听众便会对他失去不少尊敬心。因为听众以为他的脑子,和他那不梳理的头发和不整洁的衣履一样。

当美国南军的李将军到亚浦玛陶克斯法庭去交卸他的军队时,身上穿了一套簇新的军服,腰间挂了一柄极有价值的军刀。但是,葛莱特将军,既没有挂上军刀,又只穿了一身平时着的军便服。后来他在回忆录中写着:“和一位穿得十分整洁,6英尺高的身材,毫无缺点的姿态的人对照,我一定显得不像样了。”这件事,成为他一生的遗憾之一。

华盛顿农事试验场中,有着几百箱的蜜蜂,每箱中都装有放大镜和电灯,不论什么时候,只要一开灯,就可以清晰地看到蜂巢中的一切。一位演讲者也正应该这样,他像是被置于放大镜下的灯光明亮之中,无数双眼睛都在向他注视,如果他稍稍犯了一些小疵,立刻像平地上突起了一个山峰一样的明显。

#### □ 在演讲前已可判定成败

我在几年前曾替美国杂志写某银行家的传略,特请他的一位朋友为我解释他所以成功的原因。那位朋友说,他的成功得力于动人的笑容。这句话初听觉得太夸大了,可是,我相信是真的。有许多人具有很深的经验和很好的财力,可是他们不曾具有一种额外的资产,和令人欢喜的个性和恳切的笑容。这些都是那位银行家易于使人亲近的特点之一。这种特点能够立刻抓住人家的信任,获得人家的好感。像这样的人,谁都希望他获得成功,谁都愿意对他爱戴。布鲁克林商会主办的演说训练班中有一个学员,在听众面前永远表示他很喜欢站在那里讲话,因此便立刻受到听众的拥戴和欢迎。可是,我又见过许多演讲的人——我很惭愧,他们都是我的学生——他们走到听众面前时,老是用那种冷淡而敷衍的态度,好像他们正在做一件不大高兴的事一样。所以演说完毕,听众都要舒一口气而说一声“谢谢!”

伍伏斯教授在《人类行为的影响》一书中写着:“愉快能够产生愉快。”如果我们对听众发生兴趣,自然,听众也会对我们发生兴趣;如果我们对听众露出不愉快的态度,自然,他们也会对我们露出不愉快来的。如果我们露出畏惧和狼狈的情形,他们当然将对我们失却了信心;如果我们夸大,也会引起他们的夸大来,有时甚至我们还不曾开口讲,我们已经先得到了非难或是赞许。

所以,在事先,我们须得先有一种能够引起听众亲切反应的态度。

#### (一)不要忘了请听众团聚一起

我是一个职业的当众演说者,所以当我下午在大礼堂中对疏疏散散的几个听众讲过话之后,晚上又在那礼堂中对很多的听众演说了。下午的听众只对我现出一些微笑;晚上的听众,对我大笑不止。那些在晚上对我所讲的话鼓掌的地方,下午的听众在那里听了却并不起什么反应。这是为什么?原来下午的听众,大都是些小孩和老妇,不像晚上的听众们那样活泼敏捷而富于表情。不过,这还是局部的解释,最重要的,还是因为下午的听众,稀少而散漫地分坐各处,他们的感情也因此分散不少。所以,听众间留着宽大的空隙或是空椅,是最糟糕的事。

著名的传道者毕镐先生在耶鲁大学讲“怎样传道”的时候说:“人们常常这样的说:“你对多数听众的演说,不是比在少数听众面前演说要兴奋得多吗?”我的回答是不然,我对 12 个人演说也能讲得十分高兴,不过那 12 个人应该紧紧地围绕着我坐着。如果听众有 1000 人,他们每两人间离着 4 尺的空隙,那就像在一间空屋中一样……所以,你使听众密集一处,你便可以事半功倍了。”

一个人在大庭广众之前,比较容易失去他的个性,并且比单独一人的时候容易被感情所支配。譬如当你 6 个人演讲时,如果其中有一人对你讲的话并不怎样感动;但因别人的鼓掌和发笑,他也会被别人同化而一样的鼓掌发笑起来。

叫人家去做团体的行动,比叫人家去做单独的行动容易。比方上战场去,谁都愿意团聚一起。据说上次欧战时法国的士兵,曾经手挽手地共赴战场。

群众真是一种奇怪的力量,在历史上有许多伟大的著名运动和改革,那是因群众心力的帮助而获得成功的。关于这类问题,有一本爱华粹特·马丁的《群众的行动》,很值得我们一读。

如果我们要和一个小团体说话,我们应该选择一间小屋,把中间的通路都坐满人,这比在一间广大的礼堂中要好得多。如果听众散坐着,你可以请他们移到前面和你贴近地坐着,这一点是你开始演说之前必须注意的。在没有足够的听众时最好不要登台,否则,就得和他们站在同一平面上,挨近他们,打破郑重的形式,和他们亲近,使你的演说变成随便的形式,结果一定比登台要好得多。

#### (二)注意使会场空气流通

在演说进行时，保持会场中空气的新鲜，正和演讲者保养他的喉头一般重要。即使罗马名演说家薛赛洛的雄辩，以及齐格飞歌舞团的少女的美丽，也决不能使那些在空气污浊中的听众的精神振作起来。所以，我在演说之前，必先打开窗门，请听众起来休息两分钟。

当年彭德上校做布鲁克林的传教士毕镛先生的经理时，在14年中走遍了全美和加拿大。但是当听众尚未来到的时候，彭德上校必定先去严格视察会场的光线、座位、温度和空气。彭德上校做过鲁莽而喜怒无常、不断喊叫的军官，爱施威严；所以会场中如果温度过暖，空气混浊而又无法打开窗子的时候，他便把书籍怒向窗子掷去，敲去窗子的玻璃。因为，他相信传教士最重要的，第一是上帝的仁爱，第二是清新的空气。

### (三)你脸上必须照着充足的光线

当你演说时，你并不是在对群众表演什么神奇的魔术，所以必须使室内的光线充足。而且还须有光线照在你的脸上，因为大家都想看清你的表情。实在，你脸上因讲话而随时涌现出来的微妙的表情，有时比你的说话更有意义。但是你不要站在光线下面，因为这样将使你的脸上显出模糊的暗影；也不要让光线从后面射过来，免得把光线完全遮住。当你准备演讲之前，最好选定一个光线最适当的地方，再去站在那里，才是最聪明的办法。

### (四)讲桌上不该放置杂物

你不要藏身于桌子后面，因为听众希望看见你整个的身体，他们为着要见到你整个的身体，所以有时甚或伸长了脖子、扭偏了身体，你为什么要使它们这样吃力呢？有些自以为聪明的人，常常事先替你在桌子上预备一壶水和一只杯子，但是你千万不要去用它。凡是一切累赘而不雅观的东西，最好不要杂乱地放到讲台上。

百老汇售卖各种汽车的陈列室，布置得非常整齐悦目；巴黎的化妆品和珠宝店也装饰得十分美丽。这真是一种经商的秘诀。因为这样可以使顾客对于陈列的货品格外珍视而赞赏。一位演说家也应有一种悦目的背景。据我看来，最适宜的背景，就是演说者的前后左右没有杂碎的陈设物，只要在后面挂一幅暗蓝色的绒帷就够了。可是，通常演说者的身后大都挂着地图，字画，放着桌子，还有许多布满灰尘的椅子，结果反使全场的空气显得混乱异常；所以这些废物，必须尽量清除才好。

毕牧师说过：“演说台上最重要的还是演说者。”所以，应该让那个讲话的人站在清清爽爽的台上，明显得好像蔚蓝的天空下面，耸立着披了雪衣的瑞士山顶一样。

### (五) 讲台边不宜坐着别人

有一次我在伦敦听加拿大首相的演说,当时会场的管理人,为要使场中空气流通,拿了长竿去挑开各个窗户。结果差不多听众全体一致的暂时忘掉演讲者,专心注视着这位打开窗子的朋友,好像他正在表演惊人的戏法一般。

无论如何,听众们是不会抵御眼前活动事物的引诱的。如果一个演讲者能够记牢这一点,就可以减去不少的困难和无谓的烦恼。第一,他不可玩弄他的手指,衣服以及其他分散人们注意的动作。我记得有一次纽约有一群听众注意一位名演说家的手指达半小时之久,因为他一面演说一面在玩弄讲台上的台毯。第二,如果可能的话,演说者最好要设法使听众都坐在前排,那么假使有迟到的人从后面入场,也不会使他们的注意力分散了。第三,在讲台上的两面,不应坐着别人。几年前,罗宾斯先生在布鲁克林市连续作了几次公开演讲,和另外几人都被约坐在演讲台上。我因为这对演说的人是一件极不利的事,所以当即拒绝了。第一晚,我注意到这些坐在台上的人,中间有几位忽而把一只腿交压到另一只腿上,忽而又放下来;他们有一个人这样的动作着,听众的眼光,便由演讲者的身上移到那人身上去了。第二天,我把这件事提出来请罗宾斯先生注意,于是以后的几晚,只有他一人站在讲台上。

皮莱斯科大街不允许在舞台上放红光,为的是不引人注目罢了。那么,一位演说家,在他讲话的时候,怎么可以使随时乱动的人面对听众去坐着呢。所以,一个聪明的演说家,是不应允许任何旁人坐在讲台上的。

### (六) 开始演讲前,坐的艺术

在开始演说之前,演说者面对着听众而坐,使一个生面孔叫大家熟识一下不是更好吗?

是的,但如果我们必须坐的话,最好得小心从容地坐下去。不要像一般人夺取座位那样左右回顾。像一只猎狗到晚上要卧下去的一般;等到坐下去时,也不要像一袋沙土猛掷在椅子上的那样粗鲁。这样不适宜的坐法都是不合艺术的。

一个知道怎样坐下是艺术的坐法的人,他是用了他腿的后部去触摸坐椅的,然后,很自然很文雅的从头部到臀部笔直的坐下去。

### (七) 身体和双手的姿势

我在前面,已经讲过不要玩弄你的衣服,因为这不但十分容易分化听众的注意;并且还表现了缺乏自制的弱点。在讲台上无论什么动作,如果不能增加人的注意,便要分散听众的注意。绝没有中立的道理。所以,你必须站定脚跟,显得你能够控制你的举动,也就是表示你能够在精神上自持。



当你站起来预备对听众讲话的时候，不要忙于立刻开始。因为，这显示你是一个外行演说家，你应该深深的吸上一口气，然后举日向台下的听众看一会儿。如果在听众中有着杂乱不静的情形，你得多等一会儿使大家都安静下来。

把你的胸部挺起来。这是你在平时就应该天天练习的，那么一旦站在听众的面前，便会不自觉地这样做了。

路德·格力克在他的《有效能的生活》一书中说：“平常十个人中难得有一个人能够保持最好的姿势——把脖子紧紧地靠着衣领。”他又倡议了一种日常的练习方法：“慢慢地用力吸气，同时使脖子紧贴着衣领，就是你做得太过份了一些也不妨，因为你的目的是在开展你的胸部。”

你的两只手怎么办呢？忘掉它们好了，让它们很自然的垂在你身体的两旁。这是最理想的；万一你觉得它们像两只香蕉一样的累赘而感到讨厌，最好你不要想像到别人会注意到它们。要知道两手自然地垂在两面，决不会引起人们的注意，就是爱好吹毛求疵的朋友，也不会批评什么。而且这样一来，即使碰到情之所至而要自然地做手势的时候，也会毫不发生阻碍的。

也许你认为把手放在背后或是插在口袋里，可以减少你那不安的情绪，那么，你不妨就这样做好了。我曾经听过当代几位著名演说家的演讲，看见他们也有时偶而把手放进口袋里去；美国大政治家柏休安、老罗斯福总统都这样做过；甚至那爱吹毛求疵的英国大政治家狄斯瑞利有时也难免要这样做一下。不过，一个人确实有些要讲的话，他一定要用一种热烈而坚定的信心讲述出来，他的手脚怎样做都不十分重要。总而言之，讲话的时候最重要的还是在心理方面而不在乎手脚的怎样放置。

#### □ 演说姿势的自然法则

现在让我们来谈谈一般人所滥用的姿势。当我们在学习演说术的时候，第一课是美国西部的一个专门学校的校长亲自教授。我记得这一课所讲的主要题材是姿势的问题，但是他所讲的非但实际毫无效用，而且有害；他教我把两臂自然地垂着，手掌向后，手指半弯，拇指和腿相触。我照他所说，把两臂用优美的弧线放下，垂在大腿两旁。这种表演真是呆滞异常，显得十分刻板而不自然。我无从在这动作里放进一些自己的个性去；而且因为做得十分勉强，没法把我们精神和生气灌进这步骤中去，以求打破束缚而从容自然地生气勃勃地讲出话来。整个表演，好像打字机一样的机械，单调而且可笑。