

E L O Q U E N C E
E L C E

领导必备 应急与应变 口才历练

捕捉——紧急关头领导应变口才“金钥匙”
破解——关键时刻卓越领导应急口才之谜
盘活——价值百万的领导口才资本

李晓蕊 / 编著

本书精选领导必备应急与应变口才攻略，为有志于成为卓越领导者的你提供各类场景下切实有效的应急与应变解决方案，让你的话成为人们的行动。

E L O Q U E N C E

中国致公出版社

领导必备应急 与应变口才历练

李晓蕊 / 编著

捕捉——紧急关头领导应变口才“金钥匙”
破解——关键时刻卓越领导应急口才之谜
盘活——价值百万的领导口才资本

C933.2
L22

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导必备应急与应变口才历练 / 李晓蕊编著. - 北京:
中国致公出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80179 - 558 - 8

I. 领... II. 李... III. 领导人员 - 口才学
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 038841 号

领导必备应急与应变口才历练

编 著: 李晓蕊

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话: 66168543 邮编: 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

开 本: 787 × 960 1/16

印 张: 15

字 数: 150 千字

版 次: 2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80179 - 558 - 8

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

- 如何在竞聘述职和答辩中有方法、有技巧，顺利晋升？
- 如何做到汇报和布置工作时思路清晰，重点突出？
- 如何既会干又会说，并能调动员工的积极性？
- 如何在会议发言时有话可说，幽默风趣，能主持一个高效会议？
- 如何在各种场合即兴思考，即兴发言？
- 如何通过讲话展示个人魅力，更具领导号召力？
- 如何通过领导讲话提升企业形象？
- 如何在众人面前讲话不再留有遗憾？

.....

无论是何种行业、何级领导，还是一个集体和团队的策划者、指挥者或领路人，任何领导要想把人带好，把事处好，把物管好，都必须掌握应急与应变口才。不善于应急与应变的领导是不可能实现其有效领导的。

因此，人们在评价领导能力时，常常以其应急与应变口才水平作为评判的重要标准之一。看看古今中外一切业绩卓越的领导者，无不是应急与应变讲话的高手。他们的号召力、影响力和组织力之所以能撼动人心，在很大程度上得益于他们高超的应急与应变口才艺术。

领导者的应急与应变口才在各种社会环境中有着重要的作用和实际的意义，这也是由领导者的特殊地位和崇高使命所决定的。领导者是社会的组织者，是各项活动的指挥者，是各种复杂关系的协调者。因此，领导者掌握高超的应急与应变口才艺术不仅是提高自身素质的需要，也是时代发展的需要。娴熟地掌握应急与应变口才技巧，进行有效讲话，不仅能使领导者解决人际交往中的各种难题，与上下级进行良好沟通，也能使领导者

更加愉快地面对工作，开发自己的潜能，摆脱工作中的种种束缚和困扰，走向积极、自由的人生。

为了提高领导应急与应变口才水平，我们特别编写了本书，其最大特色是将领导口才放到具体的应急与应变场景中，根据场景设计语言技巧。对于工作繁忙的领导者来说，艰深晦涩的理论和按部就班的学习并不适合他们，他们重视的是在工作和生活中遇到的具体应急与应变场景该如何讲话、交谈。也许他们也能从浩如烟海的口才书籍中找到一些晦涩理论和教条方法，但具体到各个场景，又显得手足无措了。本书努力做到的就是把语言技巧的发挥，讲话水平的提高都置于特定的应急与应变场景中来探讨和把握。这些场景包括面对媒体、日常交际、即席讲话、公众演讲、工作谈话、主持会议、谈判等，基本涵盖了领导工作、生活场景的各个方面。我们为这些场景进行最精练的概括，努力为领导提供最实用的解决办法和最实际、最有效的帮助。领导者可针对不同主题、不同场景，快捷地选用相关应急与应变口才艺术，以最短的时间获得最大的收益。

本书的另一大特色就是案例翔实。理论和技巧固然重要，但学以致用是根本目的。为了提高本书的实用性，我们选用了大量典型、实用的案例。这些案例与场景一一对应，以对理论做最好的解释和说明。这些案例典型、新颖，具有代表性，以供领导者研究和揣摩。

希望本书能让您受益匪浅，助您步入卓越领导者之列。

编著者

目录

C O N T E N T S

第一章 领导面对媒体应急与应变口才历练

- 如何将好消息在第一时间传出去 / 2
- 如何使坏消息在短时间内最小化 / 6
- 博客时代领导如何应急与应变 / 11
- 如何应对媒体的试探 / 15
- 与媒体短兵相接,如何全身而退 / 19

第二章 领导日常交际应急与应变口才历练

- 怎样应对刁难者 / 26
- 如何回敬揭短者 / 31
- 怎样道歉才不显得尴尬 / 35
- 拜访别人如何说话 / 38
- 探望生病的下属时如何说话 / 40

领导必备口才历练

酒桌上如何巧妙应对 / 44

如何应付沉默寡言者 / 50

如何巧妙给别人戴“高帽” / 52

第三章 领导即席讲话应急与应变口才历练

当听众很少或鼓倒掌时怎么办 / 56

如何应对出言不逊者 / 59

如何缩短双方的距离 / 64

巧用幽默解困境 / 71

当台下对你的观点不理解或不同意而递来条子时怎么办 / 75

如何做到说话不伤人情 / 77

第四章 领导公众演讲应急与应变口才历练

灵活多样生动开篇 / 82

怎样处理冷场 / 85

面对责难话语怎样化解 / 88

如何抓住听众心理 / 91

如何处理个人情绪 / 95

如何正确运用态势语 / 98

如何克服害羞心理 / 102

怎样控制紧张、怯场 / 105



第五章 领导工作谈话应急与应变口才历练

- 如何套出下属的真心话 / 110
- 下属不愿意接受工作时如何说 / 115
- 下属有不满情绪时怎么应对 / 118
- 如何破解下属的无理借口 / 122
- 怎样批评下属才不会产生抵触情绪 / 125
- 用言语来“俘虏”对方 / 130
- 怎样调解下属的纠纷 / 134

第六章 领导主持会议应急与应变口才历练

- 如何使自己一开始就被“认同” / 138
- 如何快速进入会议程序 / 142
- 如何控制会议现场 / 144
- 在没人发言的“独角戏”中如何突围 / 147
- 如何有效推进会议进程 / 149
- 如何利用环境做文章 / 153
- 如何给会议划上圆满的句号 / 156

第七章 领导谈判应急与应变口才历练

- 怎样在谈判前创造良好的谈判气氛 / 160
- 如何在谈判中调节气氛 / 161

- 如何调整谈判人员的情绪 / 162
- 如何打破谈判僵局 / 164
- 谈判中如何以拖延时间来达到预期目标 / 168
- 谈判桌上特殊的口头语 / 171

第八章 领导应变思维与应急口才历练

- 应变思维决定口才的灵活机智 / 174
- 应变思维转换话题的技巧 / 177
- 应急口才中应变思维的自嘲、解嘲技巧 / 182
- 应急口才中应变思维的暗示技巧 / 187
- 应变思维口才能力训练 / 192
- 通过应变思维提高幽默口才 / 194
- 别具特色的领导思维训练 / 199

第九章 古人应变与应急口才范本

- 宋玉辩白非好色 / 206
- 触龙说赵太后 / 208
- 宫之奇谏假道 / 213
- 邹忌讽齐王纳谏 / 217
- 晏子使楚 / 221
- 鲁仲连义不帝秦 / 224

主要参考文献 / 231



第一章

领导面对媒体应急与应变口才历练

如何将好消息在第一时间传出去
如何使坏消息在短时间内最小化
博客时代领导如何应急与应变
如何应对媒体的试探
与媒体短兵相接，如何全身而退

如何将好消息在第一时间传出去

关注潘石屹博客的人都注意到他曾经发表的一篇文章《不做假账》，字里行间透露出一份自豪：

我始终要求财务人员必须遵守的原则是：“不做一分钱的假账，不少交一分钱的税！”几年来，我们做到了，我们连续三年荣获了政府颁发的个人所得税缴纳先进单位。最近税务、审计部门大批人员进驻我们公司进行税务检查，在社会上引起了一些人的猜测。其实，从公司成立之日起，各种检查就没有间断过，我们还为此辟出了一个办公室专门接待他们。真实情况是，我们公司被评为纳税先进单位，在授予这个荣誉之前，要进一步核实情况。为了准确起见，我今天特意让公司有关部门在审核数据后，用书面形式告诉关心我们的亲人、家人、朋友、客户及记者，请大家放心。

我们共给政府缴税费和集资：10.65 亿元；其中税金：3.75 亿元。

今天我们仍然是一个小公司，对社会和国家的贡献还不大，我们还要加倍努力。但我们是一个高速成长的健康的公司，今后会给社会更大的贡献。

“在中国房地产业，他不是最有钱的，他的红石公司也不是规模最大的，但他无疑是最会吸引人眼球的。”这是中央电视台曾经对潘石屹的评价。

然而树大招风，刘晓庆因偷税被捕之后，房地产企业的纳税成为媒体关注的焦点，潘石屹这几年很火，俨然是成功商人的代表。别人都觉得他这次肯定成为那只被枪打的出头鸟了。经过统计，2004年8月1日，财务部门给潘石屹送来了有经手人签名的报表。报表显示，这几年总共为国家上缴各种税费10.65亿元人民币，其中税金为3.75亿元。这个数字让潘石屹引以为豪。

潘石屹希望将自己的自豪感传出去，一方面用事实打压谣言，另一方面也是在社会对他比较关注的时候进行一次有效的宣传，于是忙里抽空，自己写了一篇文章《不做假账》，在自己的“媒体”《SOHO小报》和公司的网站上首先刊登，与文章同时发布的还有公司各种税费支出的明细表。这篇文章和明细表立即被房地产类的主流网站转载。与此同时，他还把这篇文章发给几位记者朋友，后来，一份相当专业的财经类报纸全文刊发了他的文章。有了这些文字和数据，关心他的人安心了，而等着看热闹戏的人也都悻悻地不再对他抱有“希望”。

作为大众了解外部世界的一个信息窗口，现代媒体主要是向读者提供各种新闻信息，信息的时效性是媒体的基本特性之一。尤其是网络在近几年的兴起与日益广泛的应用，使人们更加关注“时效性”这一概念。

快速反应，是当今人们对媒体的一致认识，无论是有好消息要宣布，还是有坏消息需要解决，都需要快速反应，抢占公众舆论的空白，抢占人们头脑中对某一事件的空白。

一、建立高效的新闻发言人机制

要将好消息在第一时间传出去，就需要建立一个高效的新闻发言人机制。“现代公共关系之父”艾维·莱德贝特·李提出了著名的“公开管理原则”，该原则核心就是“公开地向报界和公众提供迅速而准确的消息”。

在现在这种媒体高度发达的形势下，企业过去的宣传模式、宣传策略显然已不能适应形势发展的需要，需要一个更为有效的应对手段和系统。

经验和教训告诉我们，新闻发言人机制是避免媒体炒作、消除谣言、引导舆论、树立企业形象的一个非常有效的手段。

新闻发布机制是由作为主体的企事业单位、作为客体的内外公众和作为中介的传播构成的，三者相辅相成，是不可分割的整体。企事业单位是新闻发布机制的主导性操作机构，内外公众是新闻发布机制的对象，传播是连接企事业单位与公众的桥梁。在新闻发布机制的策划下，有目的、有计划、积极地改善企事业单位的内外关系，创造一种“人和”的良好的公共关系，利于企事业单位健康地生存与发展。

二、博客的应用

很多人都注意到现在越来越多的企业家开始建立自己的博客了，的确，博客作为一个新生产物，快速成长的过程展示了它的众多优势。(1) 操作简单：博客的创建和管理非常简单，人们不必懂得网页制作，就可以创建一个比企业网站更胜一筹的企业宣传门户。可以实时更新，实现快速良好的信息传递。(2) 全面展示：企业博客将是一个全面展示企业形象、文化、产品等方面的平台，用户可以在这里看到企业完整客观的全貌，这是一个企业对外的窗口，包含所有用户需要了解的信息。(3) 沟通互动：这是一个互动、沟通的平台，股东、客户、用户、合作伙伴、员工、竞争者在这里都可以获得畅通的沟通和互动，既快捷又实时。(4) 全新的行销手段：最有效的新品发布、调查平台；最全面细致的企业文化宣传、建设手段；最快捷的危机公关途径。(5) 高人气的企业宣传平台：没有比高人气更能快速地提高企业知名度了。

当今社会，传媒业的发展越来越快，传媒的方式已经不局限于传统的电视、报纸、杂志、广播，随着网络媒体及其他新兴媒体的出现与发展，使新闻传播的速度能在一夜之间传遍全球。网络信息传播方式改变了传统电视、报纸新闻事件的传播速度，第一时间使信息全球化、网络化、透明化。无论是发生在我们周围的大小事，还是发生在地球上每个角落的重大

事件，人们都可以通过网络媒体把人们关注的新闻最快地向全球传播。可以说，网络媒体的出现改变了我们的生存方式，使企事业单位处于全球新闻透明化的包围中。因此，企事业单位有了好消息，需要对外界发布，完全可以借助媒体，让媒体成为自身与公众之间的一个桥梁，成为企事业单位对外宣传的一部分。



如何使坏消息在短时间内最小化

有好消息就会有坏消息，而且对于众多企事业单位来说，坏消息往往更可怕，媒体的杀伤力更强，一条坏消息产生的影响，十条好消息都无力改变。所以，在现代媒体如此高度发展的今天，如何使坏消息在短时间内最小化，如何在第一块危机的多米诺骨牌倒下之前扶住它，往往成为困扰领导的一大问题，是领导必备应急与应变口才内容之一。

2005年3月7日，江西某女士听信SK-II“连续使用28天细纹及皱纹明显减少47%”的广告，结果使用后却出现皮肤瘙痒和部分灼痛，她为此就虚假广告等问题委托律师唐伟状告SK-II。据律师调查，此款产品还存在成份标示不明及含有腐蚀性物质的嫌疑：其日文标示的产品成份表明，这款SK-II紧肤抗皱精华乳含有氢氧化钠，俗称“烧碱”，具有较强的腐蚀性。

2005年3月21日，河南《今日安报》披露，一郑州消费者由于担心SK-II质量有问题，要求退货被拒绝，决定起诉宝洁公司。众多媒体转载了这条新闻，并对SK-II的安全再次提出了质疑。

2005年3月25日，宝洁公司发布“致媒体公开信”。宝洁公司称，对SK-II紧肤抗皱精华乳的检测结果显示，各项指标均符合国家要求，不存在质量问题。2005年8月，法院对这一案件做出一审判决，驳回原告的诉讼请求。

2006年9月14日，国家质检总局公布了出入境检验检疫机构从9种SK-II进口化妆品中检出禁用物质铬和钆的消息，从而

导致宝洁公司全面停止了 SK - II 在华的销售。宝洁中国对外市场部经理刘玲坦言，“金属门”事情肯定对产品造成了一定影响，要恢复消费者的信心需要时间。

SK - II 危机暴露了宝洁公司公关体系的缺陷与漏洞，不能在短时间内使不利消息最小化，从而对产品、对公司造成了巨大损失，失去了市场与客户的信任。

从某种角度看来，坏消息是出乎意料和无法避免的，当务之急是在坏消息降临时，企事业单位如何才能把损失减到最小，怎样才能从坏消息中站起来，变被动为主动。

当坏消息来临时，企业要有勇气面对危机，以负责任的态度展现在公众面前，对舆论进行疏导，与媒体一起渡过危机。正确的做法有以下几个方面：

一、反应迅速

由于我们生活在 24 小时新闻滚动播出的时代，信息不断更新，公司必须对危机做出即刻的反应。任何延误都可能被误认为是犯罪，由此而造成的公司信誉和业务上的损失是无法弥补的。

二、联合专业公关公司处理危机

由于企业自身资源的限制，以及处理相关问题的能力所限，很多时候需要借助专业的公关公司来共同处理危机。而公关公司则会凭借其丰富的操作经验以及媒体资源，迅速将危机的影响控制住。

三、让 CEO 出面

CEO 在公众面前的形象及其领导地位是无法取代的。CEO 不能在公司最危急的时候躲起来，而应该向公司利益相关方表示关切，平息恐慌情

绪，确保利益相关各方对危机保持正确的认识。重要的是，CEO 还需要团结并鼓舞公司员工的士气。CEO 不能在危急时刻坐在后面指挥而让其他高层管理者冲锋陷阵。

四、对未知的事实不要推测

如果对不知道的事实妄加推测，事后可能会证明这一推测是错误的。如果出现这样的情况，你会发现你的主要利益相关各方：员工、政府管理者以及公众都会认为这是不可宽恕的。如果媒体觉得你是在故意误导，他们尤其会对你产生质疑。如果不知道实情，你就直接承认，并表示将会调查并及时将结果反馈给媒体。

五、用事实说话

如果事情不妙，应该直接说明真相，不要试图掩盖事实。否则，你会看到更为糟糕的结局。在二战期间，英国首相丘吉尔曾经说道：“那种认为糟糕的局面很快会自行消失的看法是非常错误的领导行为。”

六、为媒体采访敞开大门

媒体的义务就是信息报道。对媒体来说，新闻是稍纵即逝且竞争激烈的商品。他们希望抢得“独家新闻”，在市场上打击竞争对手。刊登坏消息的报纸卖得要比刊登好消息的多。因此，当有危机发生时，媒体对此就抱着特别的兴趣。公司虽然在危机期间不能改变这种状况，但至少应该接受媒体的报道，并积极同他们合作。公司能做到的就是努力控制局面。

七、统一口径，用一个声音说话

危机小组可能包括 3~4 个成员以及一些专家顾问等，最基本的是要保证所有的公司信息要协调一致，并且只有公司发言人才能对媒体发表言论。但是所有的管理人员应该向员工及其他风险承担者（如政府管理者和

