

卡耐基魅力演讲 的艺术 请你讲重点

Del Carmegie

帮你提高公共演讲水平、突破演讲障碍，实现完美人生
展现完美口才，迅速提升魅力

影响全球3亿读者的
演讲圣经

让巴菲特
终身受益的一门课

游外集
〔美〕戴尔·卡耐基

著

高宏

译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

卡耐基魅力演讲 的艺术 请你讲重点

Dale Carnegie

〔美〕戴尔·卡耐基
——著——
高宏——译——



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在本书中，你可以学到准备演讲和发表演讲的一些基本要素，还可以学到如何搜集和组织演讲所需的信息；如何在演讲开始5分钟内吸引住听众；如何在演讲中加入一些实例、趣闻轶事、数据，以及如何做类比，以令你的演讲更有意义；如何劝说听众接受你的观点；如何利用身体语言深化演讲效果。你还将学到，何时以及如何利用幽默的力量；该怎样结束演讲，并确保听众能记住你所阐明的观点并行动起来。

Copyright © JMW Group, Inc. Rights licensed exclusively by JMW Group, Inc. jmwgroup@jmwgroup.net

This title is published in China by China Machine Press with license from JMW Group. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 JMW Group 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2018-1653 号

图书在版编目 (CIP) 数据

请你讲重点：卡耐基魅力演讲的艺术 / (美) 戴尔·卡耐基
(Dale Carnegie) 著；高宏译. —北京：机械工业出版社，2018.12
ISBN 978-7-111-61357-2

I. ①请… II. ①戴… ②高… III. ①演讲-语言艺术-通俗读物
IV. ①H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 259874 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：坚喜斌 於 薇 责任校对：张 力

责任印制：孙 炜

北京中兴印刷有限公司印刷

2019 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 240mm · 17.25 印张 · 240 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-61357-2

定价：55.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

序 言

坐着时可以正常思考，而站起来大脑就会短路。这究竟是怎么回事？当你站起来、面对听众演讲时，就会感觉心慌意乱、浑身发抖。这又是怎么回事？当然，现在你知道了，这种状况是可以治愈的，训练和练习可以消除你对听众的恐惧，令你产生自信。

——戴尔·卡耐基

如果你问一个人他最大的恐惧是什么，你听到的最多的回答是死亡，其次便是在公众面前演讲。

的确，在与别人一对一私下交谈时，很多人都显得聪明睿智、轻松自如，说起话来口若悬河，可一旦面对听众——哪怕是很少的听众，就会变得张口结舌、惊恐万分。由于害怕在员工会议上讲话，一些商界人士的职业生涯陷入困境；一些人明明有重大想法，却不愿在社区、教会或学校会议上分享它们。其实，这种恐惧很好克服。

在教育人们如何克服面对听众的恐惧方面，戴尔·卡耐基是一位先驱。全世界有几十万人参加了他的公共演讲培训。在卡耐基职业生涯早期，人们便催促他撰写一本书，概括一下那些令他的演讲课程获得巨大成功的演讲规则。

在本书中，你可以学到准备演讲和发表演讲的一些基本要素，还可以学到如何搜集和组织演讲所需的信息；如何在演讲开始 5 分钟内吸引住听众；如何在演讲中加入一些实例、趣闻轶事、数据；如何做类比，以令你的演讲更有意义；如何劝说听众接受你的观点；如何利用身体语言深化演讲效果。你还将学到，何时以及如何利用幽默的力量；该怎样结束演讲，并确保听众

能记住你所阐明的观点并行动起来。

除此以外，本书还将阐述如何无须背诵便能记住自己想讲的内容，以及如何培养自己的演讲气质和个性。

本书为那些立志成为优秀演说家的人提供了蓝图，但也仅是一张蓝图而已。若想获得成功，还得靠自己。你可以把从本书中学到的方法应用起来，抓住每个机会来练习公共演讲：可以在单位讲、在社区会议上讲，还可以在某个企业的某次会议、某个专业机构、你所属的某个社区联合会上演讲。通过运用在本书中学到的技巧，当你再次面对听众时——无论是多还是少，你都会泰然自若、自信满满，都会用一种理性而激动人心的方式将自己的想法展示出来。你会发现，演讲多么令你满足、给你带来了多么大的回报。

目 录

序言

第一章 培养勇气与自信	1
第一，要有强烈而持久的愿望	7
第二，对自己要说的内容了如指掌	8
第三，要表现得自信	9
第四，练习！练习！再练习！	11
本章小结	12
第二章 准备充分、自信满满	17
准备演讲的正确方法	19
永不失败的演讲	21
究竟准备些什么	21
耶鲁大学神学院时任院长布朗先生的箴言	22
林肯是如何准备演讲的	23
如何准备演讲	26
秘籍：储备知识的能力	30
本章小结	33
第三章 名人如何为演讲做准备	35
一个获奖演讲的诞生	37
康威尔博士构思演讲的方法	42
贝弗里奇议员的演讲构思方法	43
伍德罗·威尔逊的整合法	43
本杰明·富兰克林的经典传奇	45
用笔记来玩单人纸牌游戏	46
演讲时该不该看笔记？	46

第一章 培养勇气与自信

“如果你认为自己能干某件事——而这件事又是可行的，那你一定能干成。相反，如果你认为自己连世界上最简单的事情都做不了，那你就干不成，在你眼中，连蚂蚁堆都成了难以逾越的高山。”

——埃米尔·柯

当我们询问报名参加公共演讲的学员们希望在演讲课程中有何收获时，大多数人给出的回答惊人的一致：“每当我被点名站起来讲话时，就会特别紧张、害怕，导致根本无法理清思路，也无法集中注意力，而且完全忘记了自己想要说什么。因此，我希望能从这门课上获得自信、泰然和自主思考的能力。我希望能有逻辑地组织自己的思路，希望自己能在生意场上、居民团体中或其他任何场合清楚且令人信服地表达自己的想法。”

这让我想起了一件真事。多年以前，我认识了一位名叫 D. W. 根特的绅士，他参加了我在费城举办的公共演讲班。就在课程开始后不久，他邀请我在“制造商俱乐部”共进午餐。他是位中年人，生活态度一直很积极，不但拥有自己的制造公司，还是教会事务和社区活动的领导人。那天我们一起吃午饭，边吃边聊，他在桌子对面探着身对我说：“曾多次有人邀请我在公共场合讲话，但我从未敢尝试。一想到要面对那么多人讲话，我就会非常紧张，大脑也一片空白，所以我总是设法回避这样的场合。但我现在是大学董事会的主席，必须要主持董事会会议。其实不过是讲几句话而已……您觉得到了我这个年龄再学演讲，还有可能学会吗？”

“我觉得？根特先生？”我回答道，“这个问题和我的想法无关。你行的，只要按我们的指令和规定来操练就没问题。”

他也想相信我的话，但这一切似乎太美好、太乐观。“恐怕您是不忍心打击我吧？”他应道，“您不过是在好心安慰我罢了。”

培训班结束后，我们有一段时间未再联系。几年后，我们再次相遇，又在“制造商俱乐部”共进了午餐，依然是我们第一次在此吃饭时的那个角落，依然是那张桌子。我问他那时我是不是太过乐观了，他从口袋里掏出了一个红色封底的小巧的笔记本，把他演讲的预约日期指给我看。“做这些演讲的能力，”他坦陈，“演讲过程中的快乐，以及我能给社区创造的附加价值——所有这些都是我生命中最令人满意的事情。我做的公共演讲已经不计其数，而且就在前几天——英国首相劳埃德·乔治在费城的一次大型群众集会上做了演讲，我从市里的所有社区领导人中被选中，做了介绍发言！”

可是，正是这个人，大约三年前，坐在同一张桌旁，表情严肃地问我他是否能够当众演说。

你可能会问，他的演讲能力也进步得太神速了，这是否是个案？绝对不是。类似的事例我们有好几百个，让我来举一个更具体的吧。曾经有位在纽约布鲁克林工作的医生——我们称他为克蒂斯博士——来佛罗里达避寒，他住的地方旁边就是“巨人队”的训练场。作为一名热情的棒球迷，他经常去看队员们训练。不久，他便与队员们打得火热。后来的某一天，他被邀请参加为“巨人队”举行的宴会。

在上过咖啡和坚果之后，几位有名气的客人被邀请“讲几句话”。突然间，克蒂斯博士猝不及防地听到宴会司仪说道：“今晚，有一位医生在座，克蒂斯博士，我打算请他就棒球选手的健康问题讲几句。”

他有准备吗？当然。世界上没有谁比他的准备更充分了：30多年来，他一直在研究卫生学，一直在行医。本来，关于这个话题他能坐在椅子上对围拢在他身边的人滔滔不绝地讲上一整夜。但是，站起来讲——即使是面对一小部分听众——也完全是两回事。一想到这个，他就双腿发软、心跳加速。他以前从未做过公众演讲，即使曾经有过一些想法，现在也不翼而飞了。

该怎么办？大家已经在鼓掌了，每个人都在看着他。克蒂斯摇摇头，可这似乎起了反作用：人们的掌声更热烈，要求更迫切。“克蒂斯博士！发言！发言！”叫喊声越来越急迫。

他已万劫不复。他知道，如果站起来，发言就会失败，因为自己根本说不出几句话。于是他慢慢站立起来，一言不发地转身，默默走出了房间。太尴尬、太丢脸了。

回到布鲁克林后，他做的第一件事便是报名参加了我的公众演讲课程。这毫不奇怪。他可不想再一次被弄个大红脸，再一次陷入哑口无言、手足无措的境地。

他是那种受老师特别喜欢的学生：非常热切地想要学习。他想拥有演讲的能力，而且他的渴望极其执着，没有半点应付的成分。他总是充分地准备自己的演讲，坚定地进行练习。他一堂课都没落下。

他做的完全是一名认真的学生该做的事情，其进步速度之快，连他自己都很吃惊，远远超出了他最美好的期望。几次课上下下来，他的紧张感便逐渐消失，自信心越来越强。两个月后，他便成了班上的明星学员。不久，他开始接到去各地演讲的邀请。现在，他很喜欢演讲时的那种感觉，那种兴奋的状态。演讲给他带来了名气，也让他结识了很多新朋友。

纽约市共和党竞选委员会的一位委员在听了克蒂斯博士的一次公众演讲后，邀请他来纽约为共和党发表竞选演说。如果这位委员知道，就在一年前，这位演讲家还曾因怯场而舌头打结，在羞愧和慌乱中离开了公众宴会大厅，那他会是何等惊讶啊！

获得自信与勇气、面对人群讲话时能镇定而清晰地思考——这并不像人们想象的那么难，甚至连十分之一都没有。它不是造物主赐予某些极少数人的一种禀赋，而是一种能力，就像打高尔夫一样。只要拥有强烈的愿望，每个人都可以开发自己的这种潜能。

人们坐着时可以正常思考，而站起来大脑就会短路。这种说法是否有丝毫道理？当然没有。事实上，当你面对听众时，思路会更清晰。有人在场，你会更兴奋，因此也会发挥得更好。很多演讲者都会告诉你：听众会刺激他们的思维，给他们带来灵感，让他们的思维更清晰、更敏锐。正如亨利·沃德·比彻所说的那样：在这种时候，各种你之前从未有过或从不知道的想法、

事实和观点会如云烟般飘过你的脑海，只需伸出手抓住它们就行了。这种经历值得拥有，如果你能坚持不懈地练习，也许就能体验到。

不过，讲了这么多，有一点对你来说可能已确凿无疑：反复的训练和练习可以消除你的怯场心理，给你带来自信和恒久的勇气。

不要过分夸大自己的困难。即使是那些后来成为同辈之中佼佼者的演讲者，在他们演讲生涯的开端，也都曾饱受这种莫名的恐惧和紧张的折磨。

威廉·詹宁斯·布赖恩是他那一代人中最伟大的演说家。他承认，自己刚开始尝试进行公众演讲时，两个膝盖直打架。

马克·吐温第一次站起来演讲时，感觉嘴里像塞满了棉花一样，心跳也开始加速，就像要去争夺百米赛跑的第一名似的。

格兰特将军曾率领伟大的军队攻占了维克斯堡，取得了胜利，可是，当他准备做公众演说时，他承认自己吓得抖得像筛糠一样。

让·饶勒斯是其所处时代法国最具震撼力的政治演说家。在鼓起勇气发表第一次演讲之前，他坐在国会里，沉默了整整一年。

“我第一次做公众演说时，”劳埃德·乔治坦言，“说实话，简直痛苦极了。我没有夸大其词，真的是这样。我的舌头紧紧抵在上腭，最开始几乎连一个词都说不出来。”

约翰·布莱特这位著名的英国人在美国南北战争期间，在美国的一所学校里，面对一群农民，做了自己的首次演讲。在去演讲地点的路上，他十分担心会讲不好，于是请求同伴，一旦看到自己有任何紧张的迹象，就开始猛烈鼓掌，为他打气。

伟大的爱尔兰领导人查尔斯·斯图尔特·帕内尔刚开始演讲生涯的时候——按照他弟弟的说法——曾紧张得双手紧紧攥成拳头，指甲扎进肉里，血都流了出来。

后来成为英国首相的本杰明·迪斯雷利承认，宁愿率领一队骑兵去冲锋，也不愿面对议会下院进行演讲。他那次开幕演讲一败涂地。

事实上，在英国众多著名演说家中，不知有多少人曾在第一次演讲时失

利，以至于现在在议会中还流传着这样一种迷信的说法：如果一个年轻人初次发声便大获成功，其实是个相当不祥的征兆。

所以，你就大胆地尝试吧！

我观看了那么多人在演讲生涯中的起起落落，也曾帮助过很多演讲者成长，如果一位学员在最开始演讲时表现出一定程度的紧张、不安和焦虑，我其实是非常高兴的。

演讲者要为自己的演讲负一定责任。即使只有二十几名听众，也会让人萌生紧张、震撼、兴奋的情绪。演讲者应该像一匹训练有素的良种马一样，在准备赛跑时进入状态、兴奋起来。2000 多年前，不朽的演说家西塞罗就曾说过：“所有真正伟大的公众演说都有一个共同的特点：演讲者很紧张。”

即使是在录制电台节目时，演讲者也往往会产生同样的感觉，这叫“麦克风恐惧症”。当查理·卓别林在电台直播里讲话时，他需要把发言稿全部写出来。他当然早已面对过无数听众，他曾在全美进行歌舞喜剧表演，之前也曾英国的正统舞台上演出。可是，当他走进电台录音室面对麦克风时，他的胃里仍然会产生一种感觉，就像在风暴肆虐的时节横穿大西洋一样。

著名演员兼导演詹姆斯·柯克伍德也有过类似经历。他曾是演讲舞台上的明星，可是，当他为一群看不见的听众发表完演说——走出电台录播室时，不停地抹着额头上渗出的一层层冷汗。“在百老汇做演出开幕之夜演讲，”他坦陈，“也没这么可怕。”

有些人无论演讲过多少次，也还是会在演讲开始前感到紧张。不过，几秒之后他们便镇定自若了，紧张感也随之消散。

就连林肯也会在为数不多的几次演讲的开头感到紧张不安。“他一开始显得十分手足无措。”他的一位法律合伙人赫恩登曾这样描述他。“他好像很费劲儿地想要使自己适应周围环境。他挣扎了一段时间，人们能明显感觉到他很胆怯、很敏感，而这反而让他更加别扭。我见过林肯先生这副窘迫的样子，真的很同情他。当他开口以后，声音尖利、刺耳，很难听。他的仪态，他那张黑里透黄的面孔，脸上的皱纹和干巴巴的皮肤，他那局促不安的站姿，还

有不自信的动作，一切似乎都在和他作对。不过，这只持续了一小会儿。”很快，他便恢复了镇定，泰然自若，他的激情和热忱又回来了，这时他才开始真正意义上的演讲。

你或许有过和林肯相似的经历。

为了能从培训中获得最大收益，为了能迅速、事半功倍地提高演说能力，你必须牢记下面四点：

第一，要有强烈而持久的愿望

这一点可能比你想象得要重要得多。如果你的培训师能深入你的内心，探明你的愿望的强烈程度，他就几乎可以明确预测出你的进步速度。如果你的愿望苍白无力，你的成绩也就不会好到哪里去。相反，如果你能坚持不懈地学习这门课程，并且使出斗牛犬追猫的气力，那么天底下就没什么能打败你。

所以，发挥你的热情，投入到这门功课中来吧！这门课程实在是益处多多，能给你带来更多自信，让你的发言更有说服力——想想这对你来说意味着什么。还有金钱方面，可能对你意味着什么。再想想在社交方面，它对于你的意义：会给你带来更多朋友，会扩大你的个人影响力，还可能使你一跃成为领导。而且，演讲能迅速赋予你领导地位，比其他任何你所能想到的或想象的活动要有效得多。

菲利普·D. 阿默尔创办了与自己的名字同名的肉类包装公司。在积累了巨大财富之后，他说：“我宁愿当伟大的演说家，也不愿当伟大的资本家。”

演讲是每一位受过教育的人都想获得的才能。安德鲁·卡内基去世后，人们在他遗留的文件里发现了一份他在33岁那年为自己制定的人生规划。那时他认为两年后自己在生意上的收入将达每年5万美金，因此他打算在35岁时退休，去哈佛大学接受全面教育，然后“专门研究公众演讲”。

想想当你使用这项新技能后，它给你带来的那种无边的喜悦和无尽的满足。笔者的足迹几乎踏遍世界各地，也拥有很丰富的经历，但就获得深入而

持久的内心满足而言，没有什么能比得上站在听众面前，让他们跟随你，陷入思考。这会带给你勇气，带给你力量，会让你对自己的个人成就产生自豪感，满足自己的虚荣心，还会令你独树一帜、鹤立鸡群。演讲有一种魔力，有一种让你永远无法忘怀的冲动。“在演讲开始前的两分钟，”一位演说家坦陈，“我宁愿有人拿鞭子抽我，也不想开始；但在演讲结束前的两分钟，就算有人一枪崩了我，我也不想停下来。”

每一次培训过程中都有人灰心丧气、半途而废，因此，你要不断思考阅读本书对你意味着什么，直至你的学习愿望变得十分强烈、不可遏止。你要以充沛的热情来开始这段学习经历，并能在阅读每一章时保持这种热情，直到抵达胜利的终点。告诉你的朋友们，你已经决定通过阅读此书来提高自己的演讲技巧。每天留出一段固定的时间来学习这些课程。简言之，轻装上阵，决不气馁。

当裘利斯·凯撒^①率领他的军团从高卢横渡海峡，在今天的英格兰地区登陆时，他是如何保证军队大获全胜的呢？他干了件绝顶聪明的事：他让士兵们在多佛的悬崖边上停下来，让他们望向几百英尺^②下面翻腾的巨浪。士兵们看到，鲜红的火舌吞噬了曾搭载他们渡海而来的所有船只。他们身在敌人的国度，与欧洲大陆的最后一丝联系已被割断，最后的撤退工具已被烧毁，他们能做的只有一件事：前进，征服。他们正是这样做的……这就是不朽的凯撒精神。何不让这一精神指引你呢？在这场消灭对听众的愚蠢的、恐惧的战争中，你将必胜。

第二，对自己要说的内容了如指掌

如果你没有考虑清楚，没有预先准备自己的发言，不知道自己将要说什么，那么当你面对听众时，就会极其不自在。这就像瞎子给盲人领路一样。

① 莎士比亚戏剧中的人物。

② 1英尺=0.3048米。

在这种情况下，你会特别紧张、懊悔不迭，会为自己的疏忽大意而羞愧不已。

“1881 年秋，我被推选为纽约州立法机构成员。”西奥多·罗斯福在他的自传中回忆道。“我发现自己是这个机构中最年轻的成员。和所有年轻而没有经验的成员一样，我在自学演讲时上遇到了巨大的困难。一位脚踏实地的老者给了我一条忠告，令我受益匪浅。他可能不知不觉地在转述威灵顿公爵的话，而显然威灵顿公爵可能又在转述别人的话。忠告是这样的：‘在确定自己有话要讲，而且知道要讲什么之前，不要开口；讲完之后，就坐下’。”

这位“脚踏实地的老者”应该再给西奥多·罗斯福一条忠告，帮助他克服紧张心理。他应该再加上一点：“如果能在听众面前找点事情做，就会摆脱掉尴尬的感觉——比如，给听众看一样东西，在黑板上写下一个词，指出地图上的某个地方，搬动一下桌子，打开窗户，或者摆弄一下书籍和文件——任何有目的的行为都可能有助于你放松下来。”

的确，有时候并不太好找借口来干这些事情，不过仍建议你试试。可能的话，就用这个方法，不过只能在最初几次演讲时用。毕竟，婴儿在学会走路后就不会死死地扶住椅子了。

第三，要表现得自信

美国伟大的心理学家威廉·詹姆斯曾经写过这样的话：

“行为似乎发生在感觉之后，但实际上行为和感觉是同步的。主观意志对行为的控制比对感觉的控制更为直接。通过调整行动，我们可以间接地调整感觉。

“因此，如果我们无法自发地快乐起来，通向快乐的强制性途径便是快乐地坐直身子，说话、做事时让人感觉你很高兴。如果这种行为还无法令你快乐，那这种情形用其他任何方法都无济于事。

“所以，如果想体验勇敢，就要做出勇敢的样子，将我们的全部意志都集中在这个目标上，此时，勇气就极有可能取代恐惧。”

不妨应用一下威廉·詹姆斯的建议。为了培养面对听众的勇气，你要表

现出勇敢的样子。当然，如果你未对演讲做任何准备，那么无论怎么表演也是收效甚微。但如果你对要讲的内容了然于胸，就可以轻松地站起来，做个深呼吸。其实，每次在面对听众之前你都可以做30秒的深呼吸，充足的氧气会振奋你的精神，令你勇气倍增。非洲中部富拉尼部落的青年如果已经成年，想要娶妻，就必须先接受鞭礼。部落里的女人们聚集在一起，和着手鼓的节奏，边唱歌边拍手。准备受礼的青年赤裸着上身走出来，突然有个男人手持鞭子，开始恶魔般残忍地抽打这个青年裸露的肌肤。鞭子如雨点般落在青年身上，鞭痕显现出来，青年往往被打得皮开肉绽、鲜血直流，身上留下终生除不掉的伤疤。在青年被鞭打的时候，一名德高望重的部落首领会蹲在青年的脚旁，来观察他是否会躲避或露出一丝痛苦的表情。为了成功通过考验，青年不仅要忍受折磨，而且在整个过程中，他还要高唱赞美歌。

无论在何处，无论多大年龄，勇气都受到人们的赞美和歌颂；所以，不管你的心脏在胸腔里跳动得多么剧烈，你也要勇敢地大踏步走出来，停下，像那个接受鞭礼的非洲青年那样一动不动地站着，还要像他一样表现出很享受的样子。

你要挺直腰板，直视听众的眼睛，然后开始自信满满地发表讲话，就像他们每个人都欠你钱一样。你就想象他们真的欠你钱，他们聚到一起来，乞求你放宽他们的还钱期限。这种心理暗示会对你有好处。

不要紧张兮兮地一会儿系扣子、一会儿解扣子，也不要摆弄你的珠宝首饰或是不停地搓手。如果非要做些缓解紧张的动作，你可以把手背到身后并绞动手指，或是扭一扭脚趾头——没人会看到你的这些表演。

一般来说，不建议演讲者躲在家具后面。不过，在头几次做演讲时，演讲者可以站在一张桌子或一把椅子后面并紧紧抓住它们，或是手里紧紧攥一枚硬币，这样你可以稍稍增添一点勇气。

西奥多·罗斯福是如何磨炼出自己标志性的勇气和自立的精神的呢？难道他天生便勇猛无畏吗？当然不是。“我小时候便体弱多病，行动笨拙。”他在自传中坦言道，“长大成人后，最初我也很神经敏感，根本不相信自己有任

何勇猛之处。我不得不痛苦而辛劳地磨炼自己，不仅磨炼肉体，还磨炼灵魂和精神。”

幸运的是，他向我们讲述了自己是如何实现这种蜕变的。“小时候，”他写道，“我读过海洋历险故事作家弗雷德里克·马丽亚特写的一本书，其中一个段落令我印象深刻。这一段讲的是一艘小型英国军舰的舰长向故事主人公解释如何能够获得大无畏的品质。他说，每个人在刚开始行动时都会害怕，但接下来要做的便是牢牢控制住自己，让自己做出无畏的样子。如果能坚持足够长的时间，假装的无畏就会变成真正的无畏。虽然你感觉不到，但其实在你演习无畏的过程中，你已经确实实地变成一个无所畏惧的人了。（这是我转述的，并非马丽亚特的原话。）”

“这就是我遵循的理论。最初，我害怕各种各样的东西——灰熊、烈马、枪手，但我故意装出不怕的样子，不知不觉地，我竟真的不害怕了。只要愿意，很多人都可以拥有和我相同的体验。”

如果愿意，做演讲时你也可以这样。第一次世界大战中的盟军指挥官福煦元帅曾经说过：“在战争中，最好的防守便是进攻。”所以你也要向自己的恐惧发起进攻，勇敢地去面对它，与它作战，抓住每一次机会，大胆地征服它。

准备一条消息，然后把自己假想成送信人。人们不会太在乎送信人是谁，人们想要的是那条消息。对，消息——我们要的就是它。将注意力放在上面，将你的全副身心都放在上面，要对这条消息了如指掌，要相信它，充满感情地相信它。接下来就可以开口了，你讲话的样子应该让人感觉你铁了心地把这个信送到。如果这样做，你就能很快驾驭这种场合和你自己。

第四，练习！练习！再练习！

这里要说的最后一点也绝对是最重要的，哪怕你把前面讲过的都忘了，也千万要记住这一点：培养演讲中的自信的第一条、最后一条、永远灵验的一条便是——开口说。所有的一切其实都集中在一个核心点上：练习、练习、