

演講術

譯 木 李

著原基耐卡爾代



說演堡斯提蓋在肯林年三六八一



活生世處業就偶擇身健學求

版月二年八十三國民

圓金 價定冊每

經 售 者	總 經 售	印 刷 者	發 行 者	著 譯 者	原 著 者
全 國 各 大 書 局	津 天 正 心 書 店	泰 明 印 刷 所	正 新 出 版 社 上 海 浙 江 路 一 〇 九 弄	中 州 李	代 爾 卡 耐 基

導言

美國電影新聞報告家陶瑪斯

今日成人教育運動風行全美；而對這運動最有力的人物是代爾卡耐基先生，他所親聆並批評成年人之演講談話次數之夥爲現代任何人所不能及。近據「信不信由你」漫畫家瑞波雷說卡耐基氏曾批評過十五萬篇演說。假如這個數目還不能使你吃驚，那麼請記住從哥倫布發現美洲以來，卡耐基氏每天要批評一篇演說，或者換個說法，假如這些在他面前講話的人連續着每人只講三分鐘的話則日夜不斷的要整講一年。

代爾卡耐基本人的事業充滿了極度的矛盾，實在是一位具有新鮮的意見和如火的熱忱而獲得成功的人的一個顯著的例子。

他生在美國密蘇里州的某鄉間，距鐵道約十英里，他在十二歲以前未曾見過電車是甚麼樣子，然而現在，他不到五十歲却對全球的天涯海角幾乎無不熟悉；並曾一度走到距北極甚近的地方，比海軍大將拜德探險兩極所差的距離還近。

這位密蘇里州的頑童當年曾揀過毒子砍過柴草，每點鐘僅得五分鐘，現在却賺一塊美金一分鐘教授美國各大公司的高級職員經理等人「表達自己」的技術。

這位小夥子最初的六七次試着在公衆的面前講演整個都失敗了，後來却當了我的私人經理，我的許多成就都是由於在卡耐基氏的訓練之下得來的。

年輕的卡耐基曾爲受教育而吃苦，因爲密蘇里州西北部的農村運氣最壞，每年收成極劣。他的家園裏心已極盡把田畝賣掉，搬往距瓦倫斯堡城州立師範學校蓋近的某村落戶。在城裏食宿每天需洋一元；但年輕的卡耐基却拿不出。因此他便每天騎馬往返三英里當走讀生。

州立師範學校共有六百學生；卡耐基是無錢在城內食宿的六個窮學生之一。不久他看出來有些在學校享有特別勢力和名望的人們是足球籃球的選手和獲得辯論及公開演說比賽優勝的同學們。

某大學的基金保管會的主席。每次開會時需要我去當主席。我必須要講點話……你想到我到了這般年歲還可以開始學習演說嗎？」

——術講演——

「你問我『想』嗎，根特先生？」我回答說。「這『不』是我『想』的問題。我知道你餓，而且我知道你可以學，只要你願意練習並遵從指導與教法。」

他很願相信此話，但這像是過於容易過於樂觀，他於是說道：「我恐怕你是太客氣了，你純粹是打算鼓勵我。」

他受畢訓練之後，我們曾有一個時期未會面。一九二一年，我們又得相見並仍在那個俱樂部吃飯。我們坐的還是上一次所坐的那張餐桌。提起當年我們所談過的，我旋問他當年我是否太客氣了。他於是從衣袋裏取出一本紅皮的小記事冊，並指給我許多他被約去演說及日期的單子。「而且我之能這樣做，」他承認說，「及我從這些事情上所得的愉快，我對公眾更可多盡的義務——這些都是在我生活中最高興的事體。」

在此時前不久，世界限制軍備會議在華盛頓召開，聽說英國大政治家路易喬治要來與會，費城漫禮

教人協會當即去電邀請喬治先生給將在費城舉行的一個大集會中演說。喬治先生當即覆電說倘若他果真到華盛頓，一定去費城赴約。而且根特先生對我講他被費城浸禮會所推選，準備到開會時担任登台介紹英國首相給大眾。

這就是不到三年以前，坐在這同一張桌上的，那位滿臉嚴肅問我，以爲他能否在大眾的面前講話的那位先生

這位先生鍛鍊他的講話能力之速太不尋常嗎？決不然。千百位同樣的人有的是。舉一個例——一個更特殊的例——數年前有伯魯克林市的柯大夫冬季到美國南部弗勞里達州旅行，他住在離「巨人」棒球練習場很近，他對棒球很愛好，因之時常去看他們練習。漸漸和該球隊很熟識並成爲朋友，旋被邀參加歡宴。

當宴中咖啡水菓用罷之後，有幾位重要來賓被請起來「隨便講幾句話」。忽然出其不意，他聽見主席說道「今晚我們很榮幸能有一位大醫士在座，現在我們就請柯大夫講點棒球選手的健康問題。」工夫讀書，從事著作他在學校時代就想寫的書物。因此他又辭職。他預備白天寫小說文章，晚間找一個夜校教書。

教甚麼呢？他回想過去並評價自己在學校時的成績，他覺得他受的公開演說訓練還頗能給他堅信的勇氣，並且他與商界人士打交道的能力比在學校所讀的一切功課加在一起還好一些。因此他請求紐約的青年會給他一個機會爲商界人士開一個演說班。

甚麼？從商人中造出雄辯家嗎？可笑。他們曉得。他們也曾試辦過——並且他們屢次都是失敗。

當他們拒絕付他每晚兩元的薪金時，他遂與會中訂定用分帳的方法去教書，假如真賺了錢，他只分得百分之幾。後來三年之內，他們每晚竟須付給他三十元的薪金——何止二元。

這種班次日見擴大。別處的青年會知道了，隨後其它各大城也都曉得了，不久代爾卡耐基成爲一位著名的巡遊講師，到過紐約，費城，巴提穆，後來並去倫敦和巴黎。所有的演說課本都太老且不實用，他鼓起精神，自己坐下著了一本書，名曰「公開演說及在商業上影響他人」。現今這本書成爲美國各青年會，美國銀行協會，及全國信託人聯合會所指定的課本。

現在每季去投奔代爾卡耐基氏受演說訓練的成年人的數目比去哥倫比亞及紐約大學所設的公開演說班上課的人數還多。

——演說術——

代爾卡耐基認爲任何人有點發狂時都能講話。他說假如你走到街上看見一位頂無知識不會講話的，無故一拳把他打倒，等他爬起來之後一定會盛怒激昂濤濤不斷的與你理論，其流利程度不亞於大演說家。他認爲幾乎任何人只要有自信力和在心中沸騰着的一種意見都能在公衆之前侃侃而談。

他說發展自信的方法，是去做你所不敢做的事體。因此他在班上強迫每人都站起練習講話。聽衆們都是同情的。他們彼此全是一樣的不善講話；並且由不斷的練習他們都發展了自信，勇氣，和熱誠。

代爾卡耐基會告訴你說他多年來所賴以爲生的並不是教人演說術——那僅是偶然的。他認爲他的主要工作是幫助人們克服他們的畏懼並發展勇氣。

他起初是只教公開演說；但從他學習的都是商人，有許多人已經三十餘年未見過講室裏邊是怎個樣子。他們多數都是分期繳納學費。他們要的是功效；並且要很快見功效——明天就可以應用到商業訪問

或在公眾面前就能講話的功效。

因此他不得不求快而實用，結果他發展爲一種奇特的訓練方式——合公開演說術，售貨學，人類關係，個性發展及實用心理學等兼而有之的一種教授法。

哈佛大學著名心理學教授維廉詹姆斯常說人們平素僅發展自己的潛在智力的十分之一。代爾卡耐基氏以鼓勵人們開發自己的寶藏，創造了成人教育上的一個最重要的運動。

演講術目次

導言

第一章 勇氣與自信之養成……………(一)

起首先存一種強烈不撓的欲求 對你要講的話應有從頭至尾的明瞭 大胆做去 練習！練習！練習！
第二章 自信力與預備……………(一五)

預備演說的正常方法 一篇決不會失敗的預說 預備的意義究竟是甚麼 布郎博士的忠告 怎樣預備你的演說 充實演說能力的秘訣……………(三一)

第三章 著名演說家的演說預備法……………(三一)

康維爾博士如何計劃他的演說 畢弗瑞芝的演說結構法 威爾遜的演說預備法 整理你的演說草稿 你在演說時應否帶草稿 不要逐字強記……………(四六)

第四章 記憶力之增進……………(四六)

視而不見的原因 林肯因何高聲朗誦 馬克吐溫的幫助記憶法 何種復習最為有效 詹姆斯教授解釋良好記憶力的秘訣 怎樣把你的事實聯在一起 怎樣記憶年代 怎樣記住你的演說要點 演說忘辭的救急辦法 我們不能把一切都記住……………(六一)

第五章 如何吸引聽衆的注意……………(六一)

須有一些急欲講出的話 一個成功的秘訣 林肯勝訟的一篇演說 動作誠懇 聽衆疲倦時當如何做 少用道歉與無力的字句 憑你的聽衆……………(七五)

第六章 演說成功之要素……………(七五)

堅毅之重要 始終如一 無不成功之努力 讓我舉一件實在的例子 登山之例 獲得勝利的意志

第七章 演說表達優美的祕訣……………(八四)

何謂講述？ 演說講述秘訣 汽車大王福特的忠告 你在衆人之前講話時如此做否？一，以話氣的輕

重分別字句的輕重 二，變更你的音調 三，變更你講話的速度 四，在重要的意思前後略停

第八章 講壇姿勢與個性……………(九八)

你怎樣受服裝的影響？ 葛蘭特將軍一生中的遺憾之一 「甚至在我們演講之前就被斷定了成功失

敗。」 使你的聽衆緊聚在一起 演講的地方空氣應流通 應有充足的光線照在你臉上 講台上勿放

另亂廢物 講台上不可坐有別人 演講人坐的藝術 身首的姿勢 荒謬奇異的姿勢教授法 一些對你

有幫助的建議

第九章 如何開始演說……………(一一七)

當心起頭不要講幽默的故事 演講開頭不可說道歉明話 第一句！第一句！第一句！ 引起聽衆的好

奇心 何不以一段故事做演說的開端？ 以明確的實例爲開端 拿一件實物給人們看 提出一個問題

如不開始先引用名人說過的話呢？ 使你的題材與聽衆有極密切的關係 以驚人的事實引起注意

一種偶然開端的價值

第十章 立刻抓住聽衆的精神……………(一三四)

一滴密可多捕得蒼蠅 美國上議員羅治所採的方法 最佳的論辯像是解說 沙士比亞所寫最精彩的一

篇演說

第十一章 如何結束演說……………(一五七)

總結你的要點 結論訴請聽衆實行 簡潔誠懇的稱讚語 一個默幽的結束 結尾引用詩文名句 演

說勿冗長在你講完最佳處就停止

第十二章 如何使演說意情清晰……………(一七〇)

用比喻幫助清晰 避免用專門名詞 林肯講話清晰的秘訣 多訴諸視覺 用一般的解說和特殊的例證 不要同山羊賽跑 煤油大王所用的方法 用不同的字句重述你的主要意見

第十三章 如何感動並說服聽衆……………(一八六)

我們的主要問題 心理學上的有效建議 把你想使人們相信的比作他們所已信的聖保羅的機敏 使小數目似大而大數目似小 如何使字打動人 重加陳述的用途 一般的說明與特殊的例證 累積的原理 圖表比較法 用有權威的人之言作你後盾

第十四章 如何使能衆感覺興趣……………(二〇五)

硫酸對你日常生活之影響 世界上三種最有興趣的事情 怎樣成爲一個漂亮的談話家 一個獲得百萬讀者的意見 康維爾博士怎樣引起百萬聽衆的興趣 永遠引人注意的演說材料 要具體確實 構成如圖的字句 興趣具有感染性的

第十五章 如何使人樂意實行……………(二二一)

使你值得被信任 講你自己的親身經驗 被恰當的介紹 熱誠可以感人 教聽衆尊敬你的意見價值 使一種欲求克服他種欲求 決定吾人行動欲望 宗教的動機 本書作者利用這方法是否成功

第十六章 改善你的辭句……………(二三六)

第一章 勇氣與自信之養成

「勇氣是男子漢的主要品性」——丹尼爾，韋伯斯特。

「以懼怕的目光向前瞻望是決不安全的」——哈力曼。

「永勿聽信你的懼怕」——傑克森。

「假如你使自己相信你能作某件事，只要不是決不可能，無論怎樣困難，你也會去做。但反之，你若想像世界上最簡單的事體你都不能做，你要做也不可能。並且一堆小邱在你的眼中也成了難以爬上的高山」——愛米爾，柯。

「自己先有一種堅信，然後用你全副的精力去做——成功的基礎十九建築於此」——威爾森。

「講話有力的才幹，多是由練習得來的，很少是先天的賦予」——伯瑞安。

「欲獲個人的進昇，能講話動人遠比聰明嚴肅為有益」——倫敦每日電報。

自一九一二以來，約有一萬八千多位商人曾在本書作者所担任講授的各處公開演說術的班上聽講。本書作者曾請求這些來聽講的人們寫出他們報名願受此訓練的原因，和他們想從這訓練中得到的甚甚。自然，他們寫出來的詞句各異，但是他們還信的中心欲求，大多數的根本要求却令人不可相信的一樣，即「當我被喚立起講話時」，人人皆如此寫着：「我變成那樣的忸怩不自然，那樣的懼怕，致使我不能自如的思想，不能集中注意，不能記住我打算要說的。我需要獲得自信，鎮定，和從容思想的能力。我希望能夠將所想的作有條理的記憶。並願意能對着商業或普通大眾的面前，把我所要說的講清晰有力的

說出來。『好幾千人的自白都和上面的意思相同。舉一件實在的事件，數年前，有一位根特君曾加入費城我的公開演說班。開課後不久。他邀我在工商俱樂部吃飯。他是一位中年商人，好作各種繁餘活動：他是某大工廠的理經，教會及市民公益事業的領袖。當我們在吃飯的時候，他傾身向前對我說道：『我以往曾屢次被邀請在各種集會的地方講話，但我從來未曾去做。我是那樣的懶惰，我的心頭變成空洞；因此我以往全都避免演說。但是現在我已當了他曉得自己沒有運動的天才，乃決心去獲得一次演說比賽的錦標。他用了數月的工夫預備他的演說。他騎在馬上於往返學校的途中練習；他到家擠牛乳時也練習演說；他跑到倉房裏站在草堆上也大聲的表演並做手勢，一羣鴿子被驚得飛散。』

但他雖然如此的發奮預備，結果却再三的失敗。後來不久他突然開始勝利，不僅一次的勝利而是學校的每次演說比賽都是他得勝利。

別的同学請他加以指導訓練；隨後他們也得到勝利。

從那學校畢業出來，他開始辦函授課程教給內布拉斯加西部和懷歐明州東部的山野牧牛馬的人們。雖然他有無限的才能和熱誠，他却不能得到一班學生。他失意之至，大白天回到自己住的旅館一頭倒在床上，失聲而哭。他恨不能再回到學校，退出這人生的艱難戰場，但事實決不可能。因此他決定去奧瑪哈城另謀職業。他手中窮得沒錢買火車票；於是他坐一列貨車，替鐵道公司給兩車廂轉運的野馬喂水和草作為乘車的代價。他到了南奧瑪哈城，得到一件職業就是為阿穆爾公司推銷鹹肉，肥皂和豬油。他的售貨區域是最荒涼的地方和達科塔州西南部印地安人住的地帶。他往返這一帶地方都是坐貨車大車或騎馬夜晚宿在鄉村小店。他讀售貨學，騎野性未馴的馬，同印地安婦女們玩撲克牌，並學會了收貨

款的方法。遇到內地某商店的掌櫃付不出買鹹肉火腿錢的時節，代爾卡耐基便從那舖子裏索去一打皮鞋，拿到車站上賣給鐵道職員，變得現錢匯回公司。

在兩年之內他把一帶不賺錢位列第二十五的推銷區升爲全公司二十九條銷貨路線的首位。阿穆爾公司是打算提升他，說道：「你完成了一些不可能的事件」。但是他却拒絕了升級反提出辭職——辭職後去紐約入美國戲劇藝術學院，並旅行全國表演戲劇。

他沒有巴里穆家子弟的演戲天才。他十分明瞭此點。于是又回去賣貨，這次是爲派克汽車公司推銷載重汽車。

他對於機械學懂得很少，並且也不愛研究此道。他每天十分無精打彩，自己也在責罵自己。他很希望有。

他預備了嗎？當然。他有醫學界最充分的預備：他學習健康學及實習醫學已有三十多年。他可以安坐在椅子上對他左右的人談這個問題晝夜不停。但是讓他立起來即使對着很少的一羣人講同樣的問題！便另是一回事了。那成了一件大難題。他的心加倍的亂跳，他無法沈思。他一生中還不會作過公開演說，而且所有他的思想到此時都揮翅飛跑了。

他將怎麼辦呢？人們都在鼓掌不停。每個人都注視着他。他急得搖頭。但那樣反使鼓掌聲愈加增大，愈加期待着他。「柯大夫！快說！別客氣了！」的喊聲愈大也愈堅決。

他陷於窘極的地位。他知道倘如立起來必定失敗，將來說不夠十句話；於是他站起來，一言不發離開座位轉身走出餐廳，他成了一位極難堪又含羞的人。

那是無須驚奇的，他回到伯魯克林市之後第一件所做的，就是去中區青年會報名加入公開演說班。他不想再遭遇第二次的困難與啞然不能發一言。

他正是令教授者極感高興的那類學生之一：他是萬分的專心致志。他渴求能講話，而且他的欲求決非漫不經心。他充分預備自己的談話，他銳意練習，他不曾曠過一次課。

他一點不差的做了像這類學生所當做的，他進步之速使他自己也吃驚，竟超過了他的最高希望。當他受畢最初的幾次課之後，他的胆怯除掉了，他的自信力日見增高。兩月之內他變成了同時受訓練的人中最能講話者。不久他竟能接受赴任何地方演說的邀請，現在他酷愛演說的感覺與興奮，及由演說而得到的聲望與更多的朋友。

——演講術——

紐約市共和黨競選委員會的一位委員聽過柯大夫的某次演說之後，遂邀請柯大夫為紐約市共和黨作競選演說，假如那位政治家曉得使在一年之前，柯大夫曾因懼怕聽衆說不出話來，竟至羞愧窘極從宴會中逃走，將如何驚奇呀！

自信與勇氣，及在衆人面前從容清晰思索的能力的獲得，並不似一般人所想像其困難的十分之一。那並不是先天賜予，僅限很少幾位的天才家。那就像打球運動一樣的能力。任何人都能發展他自己的才幹，只要有去做的充分欲望。

那裏是否有一個理由，就是說當你直立在衆人的面前之時便不能像你坐著時的能以思想呢？當然，你知道並無此事。事實上，你應當在面對着衆人時更能思想。他們的在場理應鼓舞你提高你。許多大演說家曾告訴你一羣聽衆的在場正是一種刺激，一種靈感，促使他們的腦子更清楚銳敏的作用。在這個時

候，意見，事實，理想似乎爲他們以前所無者，皆出現於腦海，使他們不得不逐一表達出來。這些應當是你的經驗。大約它也將會是你的，倘如你去切實練習堅毅有恆。

在上述諸種之中，有幾件是你必能得着的：訓練與實習將可減除你對衆人的懼怕並給你自信力及持久的勇氣。

不要想像你的情形是特別的困難。就是那些後來成爲當代最流利的演說家，在他們的事業之始也受這種難解的懼怕及不自在的心情所苦。

當年美國的大演說家詹寧斯，伯瑞安自己曾承認在他第一次嘗試時，兩個膝蓋顫抖得癱在一起。

美國幽默天才文人馬克吐溫說他第一次立起演說時候，覺得嘴裏像塞滿了棉花，脈搏快得像是爭賽跑銀杯。

葛藍特將軍于佔領維克斯堡之後，完成了當年世界軍隊最大的勝利；然而，當他試着在公衆之前講話時，他自己承認像是得了脊髓病的一種感覺。

已故法國最有名的政治演說家任堅瑞在做下議院議員時竟有一年的時候口吃不敢發言，直到最後竟鼓起勇氣發表他第一次的演說。

英國大政治家路易喬治自己說過「我第一次試着作公開演說時，我告訴你我直陷于苦楚之境。決非故意形容，完全是真的，我的舌頭抵在嘴的上壁；而且，起首我竟不能說出一個字。」

英國大政治家約翰伯萊特在內戰期間，極力辯護聯合與解放運動，他第一次的演說是在一個學校裏對着一羣鄉下人。在他去演說的途中異常心悸，懼怕他將會失敗，因之他懇求同伴等到看出他心慌講不

出話的時候，趕快鼓掌代他解圍。

愛爾蘭政治領袖潘乃爾在最初開始他的演說經驗時，據他的兄弟談，他是那樣胆怯，時常握緊了拳頭直到指甲扎進肉裏，掌心也出了血。

英國首相狄斯瑞黎曾經承認他寧願帶領一隊騎兵去衝鋒也不願首次在議院演說。他的類一只在國會演說是一個可怕的失敗。

事實上，英國許多著名演說家在第一次講話時都是那樣的失敗，因之現在國會裏有一種感覺，就是一位青年政治家第一次演說若得顯著的成功時，反是不祥之兆，所以你大可鼓起精神。

留意許多大演說家的經歷並幫助一些人發展他們的演說才能之後，本書作者永遠歡迎起初感覺心慌懼怕的一類學生。

在對人講話時，即或是同着二十位的商人會議，講話者也有一些責任——一些緊張，震動與刺激。演說者應當受點約束，如良馬帶上了馬嚼鐵一樣。在兩千年前西賽羅曾說過，一切有真正價值的公開演說都是帶一點胆怯特性的。

演說家就是對着無線電台播音器講話時也有同樣的感覺，賈波林去電台廣播時須把演說辭完全寫出來，然當他對於觀眾已很慣熟。一九一二年他週遊美國時常帶着一冊說白劇本名叫「在音樂堂之一夜」。從此以台已經演過多年的戲。然而當他走進仄小的播音室對了播音器時，他的胃裏感覺無異於他橫瀝大西洋遇暴風時的滋味。

著名老電影明星兼導演柯武德也曾有過這種經驗，他在舞臺上講話已甚慣熟，但當他對着看不見的

聽衆講完話走出播音室來，也不禁用手帕拭前額的汗，他承認說「在白老匯演新排的名劇也沒有這樣爲難。」

有些人，無論怎樣慣於講話，在演說的開端也難免忸怩與不自在，但講能幾分鐘之後沉住了氣，這種不自在也就消失了。

甚至林肯每當開始演說時，也感覺到一陣畏懼。他的法律夥伴何思頓曾述說過「起初他實在是不知所措，他像有很吃力去使自己適合當時的境況。他有一忽兒在過慮與過敏的感覺下掙扎，因而更加他的難堪。我常看見林肯在這樣情形時便同情他，他每逢開始講話聲音是極尖銳難聽。他的樣子，態度，深黃乾皺的臉色，古怪的姿勢，及疑慮的動作——一切都似乎同他作對，但這僅是很短的一忽兒。」不久他獲得了鎮定，熱誠與真摯，于是他的真正口才便開始了。

你的經驗也許和他的一樣。

爲從這種訓練中得到最大的成效，而又快速成起見，有四件事極爲重要：

一，起首先存一種強烈不撓的欲求

這是遠比你所能想到的重要的多，假如你的教師能看進你的心裏測出你的欲求的深淺，他便能很確切的預告你將來的進步速度爲如何。假如你的欲求是淡薄軟弱，你將來所能成就的也是很淺薄淺鮮。但假如你對這門功課持以堅毅如獵犬追野貓一般的精力去學習，天下沒有可以讓你失敗的事。

因此，鼓起你學習這門功課的熱誠。然後所能得的裨益將不勝舉，試想忽然增加的自信力和在商業