



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

经理人下午茶系列 ②



赢得听众的艺术

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
王一多 译

- ✓ 抓住听众注意力
- ✓ 克服怯场
- ✓ 避免常识性错误

Presentations That Persuade and Motivate



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 ②

口才

赢得听众的艺术

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
王一多 译

商务印书馆

2005年·北京

Presentations That Persuade and Motivate

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

口才——赢得听众的艺术/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编；
王—多译. —北京：商务印书馆，2005
(经理人下午茶系列)
ISBN 7-100-04480-4

I. 口… II. ①哈…②王… III. 演说—语言艺术 IV. H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031139 号

所有权利保留。

未经许可，不得以任何方式使用。

口 才

——赢得听众的艺术

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

王—多 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04480-4/F·552

2005年5月第1版

开本 650×1000 1/16

2005年5月北京第1次印刷

印张 11¼

印数 15 000 册

定价：26.00 元

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

CONTENTS

目录

引言	001
第一部分 为演说作准备	
1. 三种最棘手的演说	尼克·摩根 014
2. 成功演说的关键	迈克尔·哈特斯利 026
3. 组织一篇富有鼓动性的演说	尼克·摩根 036
4. 怎样组织一篇令人信服的演说	042
5. 克服怯场	约翰·戴利 艾萨·恩格尔伯格 050
第二部分 发表演说	
1. 让演说鼓舞人心	062
2. 五种吸引人的开场白	070
3. 开场就抓住听众注意力的六种方法	082
	贝弗利·巴拉罗
4. 你在听我讲吗	理查德·比尔克 092
5. 你是最生动的形象	朱迪思·汉弗莱 102
6. 处理自由提问	110
7. 即席讲话	谢里尔·怀尔斯 120

CONTENTS

目录

第三部分 增强演说的魅力

- | | | |
|-------------------|--------|-----|
| 1. 克服公众演说恐惧感的六种方式 | 迈克·格伦比 | 130 |
| 2. 演说 101 | 约翰·克莱顿 | 136 |
| 3. 吸引听众的演说 | | 146 |
| 4. 让平淡的演说变精彩 | 尼克·摩根 | 154 |
| 5. 演说十诫 | | 162 |
| 作者简介 | | 170 |



引言

令你感到恐惧的时刻到了：要发表演说了。于是你的胃里面开始翻江倒海，手心也汗渍渍的。那么怎样渡过这个难关呢？实际上并非只有你才有这样的感觉。很多人，甚至最擅长公众演说的人，在演说之前都会不同程度地感到紧张，从稍微有些紧张到彻头彻尾的恐惧。事实上，一项研究表明，很多人宁愿做不必要的手术，也不愿去进行演说。

尽管心里有这种紧张的感觉，但你还是可以先做好准备，并使演说获得令人难忘的成功。窍门不是去克服恐惧感，而是“在准备过程中，为所有的紧张表现预先作好准备”（像公众演说界所说的那样）。按照一些基本的、有效的准则去做，紧张感就可以转换为活力——获得你想要的效果。

你在想：“这一切听起来好像需要花费很多时间，可我没有时间这么奢侈！”如果你这样想，那么能够进行卓有成效的演说可不只是“锦上添花”，它对商界人士来说，已越来越必不可少。即使我们生活在科技的年代，人与人之间面对面的交流仍然是了解和分享彼此想法以及见识的首选手段。越来越多的管理人员需

要向不同的听众做演说,从上级领导、其他管理人员、主管、客户到行业同事。一个能够发表卓有成效演说的管理人员,在事业上会比没有掌握这门重要艺术的管理人员获得更多、更好的晋升机会。

如果你需要更有说服力的话,那么想想你听过的那些糟糕演说吧。你可能经历过这些情形:发言人单调乏味地讲了几个小时,让你昏昏欲睡;或者快速地放一些幻灯片,上面都是密密麻麻、读不懂的文字。虽然这两种失败可能形式不同,但它们有一个共同点:演讲者是在浪费听众和自己的时间,浪费公司的钱。

相信了?好,下面准备实施成为有影响力演说者的第一步。成功演说其实很简单,那就是做好如下两件事:

- 准备——阐明目的,了解听众,组织演说以满足听众的需求,克服怯场。
- 传达——在一开始就抓住听众的注意力,并一直吸引着他们,之后再巧妙地处理自由提问部分。

为了实现这个目标,我们把本书分成三个部分:

- 为演说作准备
- 发表演说





► 用强有力的手段和技巧来增加演说的艺术效果

我们欢迎读者对本书所选文章进行随机阅读,但是如果你对公众演说还很陌生,或者对于发表演说感到特别胆怯的话,你可能想按顺序把握它们。如果你决定按照书中顺序阅读,那么首先考虑迎接准备阶段的挑战。

为演说作准备

你的目的是什么?像这部分文章所表明的那样,演说有很多种,每一种都有不同的目的。想想你即将要做的演说,它的目的是什么?你是需要向你所在的部门传达坏消息吗?是需要上级对一件棘手的事情作出决定吗?你的演说能为高层解决问题提供方案吗?

或者你是要劝说听众接受你的想法,激发听众采取行动,例如赢取大订单?发起变革的尝试?劝说董事会同意一个新的风险投资?就像尼克·摩根在“三种最棘手的演说”中讲述的那样,令人信服、富有鼓动性的演说在商界是最具挑战性的。摩根写道:“这些演说需要更多的策略。”它们比仅仅“与怒火中烧的客户讨论产品延迟问题”,或者“在一群好怀疑的、喜欢捣弄数字的华尔街分析师面前,分析某些糟糕的第三季度数

目”那样的演说更加至关重要。

确实,令人信服、富有鼓动性的演说对各个公司变得越来越重要。为什么?因为商界比以前变化得更快了,新科技颠覆了旧的商业模式,客户的品味几乎没有任何原因或征兆就变了,新的竞争者出现了,前所未有的全球化趋势改写了国际贸易旧规则。能够劝说听众去面对这些变化并作出回应的管理人员,他们具备实力,能使公司满足市场的迫切需要。

令人信服、富有鼓动性的演说之所以重要还有一个原因:很多大的机构采用了扁平化管理结构——管理人员必须通过与他人协作把事情完成,而对他人并没有正式的管理职权。员工授权的概念已引起很多公司的注意,这些公司想看到工人们更多地参与决策。简单地说,今天,很少有管理人员能够支使他人盲从地做事。

所以,你必须劝说人们去改变自己在工作场所做事情的方式,但不要相信人们会轻易改变自己的做事方式。就像摩根在“组织一篇富有鼓动性的演说”中所说:

你的演说需要让听众参与作决策。听众需要与你一同作决策。如果不是他们作的决定,他们也不会按此行事。





古罗马修辞学家昆体连认识到：“具备所有表现力的平庸演说，比那些不具有任何表现力的优秀演说更让人印象深刻。”简而言之，令人信服的表达比那些本身没有问题，但缺乏鼓动性的讲说更具有震撼力。

你的听众是谁？在准备发表一篇令人信服、富有鼓动性的演说时，你很容易认为演说内容都是有关自己或是有关自己想法的，其实不对，它应是为听众讲的内容。在准确弄清楚说什么之前，需要先考虑听众是谁；为了接纳你的论断，他们需要从你这里得到什么。

迈克尔·哈特斯利在“成功演说”一文中描述了开始精心准备演说前挖掘听众内心和大脑想法的七种方法。你可能有不只一个听众，他们在你演说时，可能并不在你面前，例如关键的决策者。任何群体都有可能受到你提议的影响，例如工作团队。他们的工作会由于你的提议而变得更难进行，或者可以在将来对决策者施加影响。

除了界定各类听众之外，哈特斯利还提供了很多建议，包括确定哪种方法更适合听众（你会让他们做某事吗？向他们提问题吗？），预计听众对提议会有什么样的态度，估计听众对你要讲的内容已经了解多少，以及让听众相信你的提议所带来的好处（而不是展示其有什么特点）。

怎样组织演说？你已经明确了目的，分析了听众，现在到了该弄清楚怎样组织演说的时候了。先说什么？后说什么？再说什么？怎样结束？在“组织一篇富有鼓动性的演说”一文中，摩根极其关注怎样让听众与你感同身受。

摩根建议用一个短小的故事作开头，这个故事显示的是当前的一个问题——听众所关心的问题。例如：

你可以讲述与一个失望的华尔街分析师的谈话，他正考虑让你的（公司）股票降级。如果你的员工在公司里有一些股份的话，这个效果就很不错。

然后对这种情形进行如实分析，接着到了拨云见雾的一步：提出解决方案。讲清楚它所带来的好处，继而让听众做一件容易的事情（列一个需要做的事情清单，为他们的部门找出激动人心的机会），这样将会产生立竿见影的效果。

鉴于这样的组织方法在著名历史演说中的重要作用，一定要读“怎样组织一篇令人信服的演说”一文。这篇文章详细地描述了亚伯拉罕·林肯的演说，这篇演说仅花了两分钟、只有 250 个单词。





怎样应付那些紧张的感觉？准备的最后一步，你还要采取些措施来控制怯场的感觉。事实上，在演说的过程中，克服紧张感是一个好主意。像约翰·戴利和艾萨·恩格尔伯格在“克服怯场”一文中解释的那样，你可以运用各种技巧来克服演说时的紧张感。然而，特别紧张的演说者可能觉得在准备阶段来处理这些感觉更容易些。

为了达到这个目的，约翰·戴利和艾萨·恩格尔伯格讲述了很多策略。这些策略既容易掌握，又可以缓解走到讲台前的紧张感。他们认为仅仅了解听众和材料只是有力的第一步，你越了解听众和主题，你在舞台上就会表现得越自信。两位作者甚至建议，要记住第一分钟的演说词。为什么？因为大多数人在开始演说时最紧张。记住了前 60 秒的演说词，你就会度过那个最难的阶段。

发表演说

你已经仔细地做了准备——明确了目的，分析了听众，确定了怎样组织发言，怎样设法克服怯场。那么，为了达到理想的效果，你在发表演说的过程中还有什么事情要做？在本书第二部分中，“让演说鼓舞人心”一文全面概述了为演说打好基础的各种卓有成效

的技巧。这篇文章用约翰·F.肯尼迪总统在1963年6月26日对柏林人民所发表的演说,来展现演说所应遵循的基本的但有力的指导原则。例如,坚持一个主题,经常重复一句令人难忘的话,尊重超出听众自我利益的崇高原则。

抓住听众的注意力…… 你还可以在演说的前60秒中采取各个步骤来抓住听众的注意力。接受“开场就抓住听众注意力的六种方法”和“五种吸引人的开场白”两篇文章的建议,尽量摒除“最好用俏皮话开头”的传统观念,因为用这种方法成功的人寥寥无几。实际情况是,好的笑话“很难找到,讲起来更难,过时得也很快”。

那么该怎样重拳出击,开始演说呢?可以讲述一个引入当前话题的个人故事,抛出一个离奇的事实,问一个深入的、让人感兴趣的问题。对此作者提出了一系列建议,并且举了很多例子。

……然后一直抓住 在一开始就抓住听众的注意力还不够,还要在以后的过程中一直抓住。在“你在听我讲吗”一文中,理查德·比尔克描述了分析听众肢体语言的技巧,判断他们是否仍在全神贯注地听演说的方法,以及如果听众没有听的话,如何唤起他们的注意。这里的关键的问题是,要让听众主动地参与进来。





例如,可以就一个惯例或者观点举手进行表决,然后用表决出来的结果转入深入的探讨。再如,找出听众中最专心的一个人,通过眼神的接触或者微笑,建立一种不用言语表达的和谐。当你发觉某人没注意听时,比尔克建议:“让他成为你的新的陈述对象。那么也许其他不注意听的听众也会被吸引过来。”

朱迪思·汉弗莱接受了比尔克的建议,写了“你是最生动的形象”一文。汉弗莱的观点是不需要借助幻灯片来抓住听众的注意力。你只需要你自己!汉弗莱指出,人类历史上最精彩的演说——约翰·F.肯尼迪的就职演说、玛格丽特·撒切尔夫人的福克兰群岛致词、马丁·路德·金的“我有一个梦”的演说,都不含有任何视觉辅助物。那么有才华的演说者是怎样做到不借助计算机却一直吸引听众的呢?他们是通过在听众中走动或者坐在听众中间,让听众一直情绪高昂,用手势强调要点,从而使听众的注意力都集中在了他们身上。通过实实在在的存在,让听众的视觉集中在你身上,能增加他们理解演说词的可能性。

问题和其他无准备的挑战 你先是要抓住听众的注意力,并一直保持住,接下来形势发生了逆转——听众开始向你提问了,该怎么办?像“处理自由提问”一文中所描述的那样:

对于很多发言人来说,演说最可怕的部分不是用幻灯片讲的那个部分,而是结束前的自由提问部分……如果有人问一个你答不出来的问题那该怎么办?如果有人不怀好意地提问怎么办?如果有人用其他话题控制了整个自由提问时间怎么办?

处理自由提问部分的关键是仔细地听取问题,然后用适当的技巧作出反应。这篇文章提出了五种重要的技巧。首先作出反馈,这是最容易的:你只是对听众的问题表明你的态度,或者继续评价。但通常来说这些还不够,特别是对一个有敌意的发问者来说。对于一个特意留给你棘手问题的听众,要换一种说法来表明那个人的态度。有这样一个例子:演说者可以反问提问者——“那么问题是,你认为我提出的只是大的方向吗?”有技巧的重述会引导提问者自己说出“是的”。他会与你保持一致,会更易于接受你进一步的解释。这篇文章另外提供了三种倾听自由提问的技巧,还提供了一个帮助你评估自己倾听能力的短小测试。

但自由提问部分并不是惟一需要你即兴发挥的时候,像谢里尔·怀尔斯在“即席讲话”一文中解释的那样,你可能发现有时候需要马上就组织好一篇演说。她认为,“这是一个苛刻的要求”。还有你可以迅速收

