



# 脱稿讲话

有趣、有料、有味……

张海翔/著

脱稿讲话是门技术活儿  
让你在每一个场合，都成为留下印象的“那个人”

.. ..

**SPM**

南方出版传媒  
广东经济出版社

# 脱稿讲话

有趣、有料、有味……

张海翔/著

**SPM**

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

脱稿讲话:有趣、有料、有味…… / 张海翔著. —广州:广东经济出版社, 2017.5  
ISBN 978-7-5454-5392-8

I. ①脱… II. ①张… III. ①演讲—通俗读物 IV. ①H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第068427号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹅路西临89号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	14
字数	161 000
版次	2017年5月第1版
印次	2017年5月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5392-8
定价	39.80元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

# 目 录

## 第一章 脱稿方显领导本色

- |                   |     |
|-------------------|-----|
| 领导陷入“失语状态”应自省     | 002 |
| 多少雷人语：唯“稿”独尊闹笑话   | 005 |
| “唧唧复唧唧”，领导成了“复读机” | 008 |
| 不念稿子不打官腔——从脱稿开始   | 011 |

## 第二章 突破心理关，讲话不心慌

- |                |     |
|----------------|-----|
| 脱稿，要有良好的心态     | 016 |
| 战胜弱点，鼓起脱稿讲话的勇气 | 020 |
| 培养自信，脱稿讲话才能不怯场 | 023 |
| 自我突破，克服紧张、恐惧心理 | 026 |
| 突破惯性谈话的“舒适圈”   | 031 |
| 倾注热情：引爆情绪，收放自如 | 035 |

## 第三章 肢体掌控，增强气场

- |               |     |
|---------------|-----|
| 协调的肢体语言让讲话更精彩 | 040 |
| 手势用得好，讲话效果好   | 044 |
| 用面部语言呈现领袖形象   | 047 |
| 饱含真情的眼神会说话    | 050 |
| 脱稿讲话，站着发言     | 053 |

# 目 录

## 第四章 脱稿讲话中声音的魅力

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 音色悦耳，让讲话更具吸引力   | 058 |
| 脱稿讲话中的节奏控制      | 062 |
| 控制语速才能掷地有声      | 065 |
| 语调生动，耳朵才不会“打瞌睡” | 068 |
| 脱稿讲话中的重音、停顿     | 071 |

## 第五章 脱稿讲话七大临场实战技巧

- |                |     |
|----------------|-----|
| 技巧之一：开场要精彩     | 078 |
| 技巧之二：故事要动人     | 082 |
| 技巧之三：控场要到位     | 085 |
| 技巧之四：寻找脱稿讲话的素材 | 089 |
| 技巧之五：脱稿要与时俱进   | 092 |
| 技巧之六：说话要有分寸    | 097 |
| 技巧之七：结尾要有力     | 101 |

## 第六章 会议中用“话风”正“会风”

- |                  |     |
|------------------|-----|
| 快速入题，脱稿讲话不是“个人秀” | 106 |
| 即兴讲话要注意的细节       | 110 |
| 领导开会时的语言禁忌       | 115 |
| 座谈会上的即兴发言        | 118 |
| 欢迎会上的即兴发言        | 124 |

# 目 录

## 第七章 谈判桌上的讲话“谋略”

- |         |     |
|---------|-----|
| 即兴辩论技巧  | 128 |
| 说“不”的技巧 | 131 |
| 即兴提问技巧  | 135 |
| 攻防发言技巧  | 139 |
| 破局发言技巧  | 142 |

## 第八章 演讲台上讲出领导威信

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 即兴演说，带动气氛       | 146 |
| 素材让脱稿讲话更丰满      | 150 |
| 讲话时间不可太长或太短     | 154 |
| 演讲卡壳，即兴话巧应对     | 157 |
| 出现口误，如何即兴应对     | 161 |
| 现场听众蓄意干扰，如何即兴应对 | 165 |
| 职务竞聘时的脱稿演讲      | 168 |

## 第九章 接受采访时的机智应对

- |                |     |
|----------------|-----|
| 电话采访，用声音塑造良好形象 | 174 |
| 敏感话题的即兴应对      | 177 |
| 如何应对突发采访       | 181 |
| 如何当好“危机新闻发言人”  | 185 |
| 多说趣味话，让你更具亲和力  | 190 |
| 尊重媒体，切莫出言不逊    | 193 |

# 目 录

## 第十章 应酬场合的即兴讲话

日常应酬中的即兴发言	198
宴会桌上讲话的分寸	201
即兴祝酒词与劝酒词	204
即兴答谢致辞	209
婚宴上的祝词	212

## 第一章 脱稿方显领导本色

古今中外，大多数成功的领导者都拥有一项出色的技能——脱稿讲话能力。脱稿讲话体现的是一种气质，更是一种非凡的能力。“脱稿”往往会不自觉地有感而发，流露真实感。这样，让听众更易于被讲话者的“真实”感动，从而取得很好的效果。



## 领导陷入“失语状态”应自省

谈起“领导”二字，无论在酒桌上，还是在牌场上，他们的“口才”那是相当好，顺口溜一个接一个，荤段子信手拈来，要指责他们不会讲话，似乎不合情理。那么换个主题、换个场合，一切就不一样了。领导们习惯于说官话、套话，看起来一副“理直气壮”“豪言壮语”的架势，似乎没有了这种外在显露，就无法体现其所谓的“权威”和“水平”。有时候，原本是很不错的主题和内容，一旦他们开启“官话系统”，讲话内容就会变得流于表面，索然无味。可离开这套“系统”，讲话内容又会不伦不类，离开“系统”就会“死机”，遭遇尴尬。所以，领导者要做到不“失语”，才会不“失态”，也就不“失职”。

2009年7月13日、14日这两天，网上疯传河南的某县“钴-60泄漏事件”，这在网上引起热议。后来被证实是被曝光了一起虚假消息，并没有发生泄漏，只是发生了“卡源”故障，16日当地的环保部门发布消息，确认环境没有被辐射污染的现象。

然而在该县，那则报道却引起了轩然大波，在17日，随着“放射源将爆炸”谣言的不断传播与扩散，当地群众纷纷开始撤离“避难”，三轮车、摩托车、拖拉机等各种车辆在公路上发生拥堵，阻碍了该县

通往周边县市的道路，出现了现代版“杞人忧天”的一幕。

这起大规模的社会恐慌事件表面上看是由谣言引起的，实际上却是因为当地政府延迟发布消息造成的。如果当地的领导能够及时处理谣言，“早说话、多说话、说明白话”，也就不会有“杞人忧天”这件事的发生。

讲话属于领导日常工作的重要部分，会议部署、指示传达、团队激励……哪一个环节都需要领导的讲话。

在现实生活中，我们经常会看到很多领导一旦到了需要讲话的场合，就会拿起事先准备好的稿子照本宣科，导致有的领导已经对稿子产生依赖，自认为“袋中有稿，心中不慌”，以至于被提问时，没了稿子就会不知所言，要么含糊不清、词不达意，要么就逻辑混乱、答非所问，甚至陷入“失语”的尴尬境地。

一般情况下，领导者“失语”主要有以下几点因素。

### 1. 对自己的工作和会议的议题心里没底

有些领导平时将工作重心放在迎合上级领导上，脱离基层和群众，不能专注于自己分管的工作，久而久之，业务荒疏，存在“三少”（即调查研究少、分析问题少、谋划对策少）的倾向，导致对情况不了解、不熟悉，讲话时云山雾罩，只能依赖演讲稿。但这些讲稿大多“高屋建瓴”“高瞻远瞩”，缺乏脚踏实地的落实细则，缺少深思熟虑的创新思维，只能用漂亮的口号、“宏观”的“指导”来掩饰其工作的不足和思维的贫乏。

### 2. 怕说错话，怕担责

领导要对自己讲话所产生的后果负责，一些领导担心即兴发挥表

述不准确，容易引出是非，产生不良的后果，就事先准备好讲话稿。这些讲话稿虽然各方面都考虑周全，四平八稳，不会犯错误，但这种没有实际内容的八股文式的讲话，其实根本言之无物。

为什么很多人在脱稿讲话时会心里没底呢？是因为准备得不够充分，还是因为缺乏自信呢？很多人都把原因归结为第二个，即缺乏自信。其实，仔细想想，或许有这一方面的原因，但如果准备得足够充分，又怎么会心里没底呢？归根结底还是对自己要说的话不熟悉，不知道该讲什么，怕自己所说的话得不到听众的认可，怕犯错误，甚至害怕在众人面前让自己的光辉形象受损等。

要想做到脱稿讲话，首先就要了解自己的工作，做到心中有数。要知道，对工作没有进行深入调研，没有掌握一手资料，讲话就会言之不实；对问题没有进行深入了解、分析和思考，没有形成自己独特的见解和看法，讲话就会言之无物。反之，讲出来的话才能言之有据、言之有理，讲话也才会有底气，才能得到听众的赞同和认可。

## 多少雷人语：唯“稿”独尊闹笑话

语言表达能力是优秀领导者必须具备的技能，能不能讲、会不会讲，直观地反映了领导者的管理水平。现在的领导中，好多人都以“工作忙”“应酬多”为借口，而轻视对话语权的掌握，当他开始讲话时，自然是“无话可说”，甚至会“失语”道出惊天“雷”语，从而引起听众不满，掀起一阵阵舆论风波。

领导者讲话时，不明其意、机械念稿，不仅难以活跃现场气氛、激发听众情绪，还会闹出笑话，自毁形象。

有这样一则轶闻：

某个机关接到通知，上级领导要来视察，所以该机关的工作人员精心准备了一个欢迎仪式。当轮到其中一位机关的领导者上台发言，来表示对上级的欢迎时，只见他拿出秘书事先准备好的稿子，自信地走上台，开始讲话，语气激昂，慷慨陈词：“感谢上级领导给我们带来巨大的鼓！”话音刚落，他就意识到不对劲，似乎哪里出错了，就赶紧地翻页。这才发现，他的稿子还没念完，顿时就感觉冷汗直冒，就连小腿也开始抽筋，头昏脑涨之间，连舌头也跟着僵硬起来，只能硬着头皮往下念：“还有一个舞！”顿时，台下爆发出一阵阵的哄笑声，而

上级领导的脸色也变得铁青，冰冷得像是结了一层霜。

虽然这只是一个笑话，可能有些夸张，但不可否认的是，这也从某种程度上反映了念稿的弊端，这让领导闹出了笑话，也损害了领导的威信。

对于一些领导者来说，无论是大会还是小会，讲话还是报告，都是一个流程：吩咐秘书写好稿子，到了会场上，先念“尊敬的某某领导”向上级表示一下尊重，再问候一下场下的部下们，说点冠冕堂皇的客套话，然后照本宣科一二三四。这所谓的一二三四，要么是常说的老话、套话，要么是正确的废话，要么是漂亮的空话，要么是违心的假话，真话、实话却少之又少。结果经常是，“台上唾沫乱飞，台下昏昏欲睡”，“台上开大会，台下开小会”，讲话效果可想而知。

#### 1. 没话讲，不会讲，脱不了稿

假如让这些领导脱稿讲话，他们就彻底懵了。个别领导甚至离开稿子就不会讲话了。稿子成了这些领导者的“拐杖”，拿掉了这根“拐杖”，他们就不知该如何走路了。有人把领导者这种照本宣科的行为形容成唯“稿”独尊、目中无“人”，真是再贴切不过了。

其实，虽然人们每天都要说话，但真正把话说好、展现出语言的力量和个人魅力，并不是一件轻而易举的事。仔细回想一下你和你身边的人，是不是也曾经有过这样的经历：在人多的场合，在重要的场合，在上级面前讲话的时候，尤其是脱稿讲话的时候，忽然就紧张了起来，手脚都不知该往哪儿放，甚至一时大脑短路忘记了自己要说的主题。

比如，年度述职会议上，拿着事先准备好的稿子上台，刚要开始

念，上司发话了，让你不要念稿，具体说说自己这一年都做了哪些实事。你的头上是不是会马上冒出冷汗？

在台下或期待，或咄咄逼人的目光注视下，你只好放下精心准备的稿子，硬着头皮、战战兢兢地开了口。但是，过度紧张导致原本早已准备好的思路和主题全忘了，只能磕磕巴巴地说一些无关紧要的套话、废话……

## 2. 脱了稿，驾驭不了现场

你身边是不是也有这样的人：只要一让他发言，他就洋洋洒洒、滔滔不绝，让他说五分钟，他说了半个小时还没停，本来预计开一小时的会，最后开成了半天。对于这样的人来说，难的不是开口，而是一开口就收不住了。不是因为他们啰唆、唠叨，而是因为他们没有把握、思维混乱，说着说着就偏离了会议的主题，或者抓住一个点无限扩散，最后说了一大通废话，却没有一点干货。

不是结结巴巴说不出来话，就是一大堆废话。脱稿讲话就这么难吗？是什么原因导致领导者无法彻底摆脱稿子，做到真正的脱稿讲话？说到底，概括起来有三个原因：一是没话可讲，二是不知怎么讲，三是不能驾驭现场。

## “唧唧复唧唧”，领导成了“复读机”

“唧唧复唧唧”这种复读机式的讲话，最重要的一点就是：对稿子的依赖性太高。而领导念的稿子一般都是由秘书代劳，这也就造成了领导的发言只有别人的“话”，却没有自己的“讲”。

领导对秘书过度依赖会导致喧宾夺主的效果，致使领导和秘书的角色错位。曾经的畅销书《二号首长》，就描述了作为领导秘书的各种必备“技能”和“学问”。而所谓的秘书不仅仅是指工作中的秘书，也是照顾领导生活起居的私人秘书，秘书俨然已经成为各种场合下的“代理领导”。

一名出色的、称职的秘书自然会成为领导工作上的重要帮手，会明示、暗示、传达领导的意思，会帮领导巧妙解围、化解气氛，但是再好的秘书也不该成为领导的代言人。

虽然秘书会事先为领导准备好讲稿，但是领导讲话要想达到好的效果，还要善于把控现场，见机行事。而过于依赖秘书代写的讲稿，完全没有主观的能动驾驭，那么领导在答记者问或接受采访时就容易穿帮，无力招架以致露出马脚，甚至还会滋生唯我至上的“官僚主义作风”。

有一次，刘贡甫去拜访王安石，在书房等待时看到书桌上的砚石压着一篇书稿，便拿起来看了一眼，发现是一篇关于论兵的书稿。过了会儿，王安石来到书房，在和刘贡甫的闲聊中，王安石问他最近这段时间可有写什么文章。或许只是开个玩笑，刘贡甫便笑着说道：“近作《兵论》一篇，草创未成。”王安石很有兴趣地追问书稿的大概内容，于是刘贡甫便将刚才所看的内容大致和王安石谈了一下。

刘贡甫走了以后，王安石静默许久，终于起身来到书桌旁，慢慢地拿起压在砚石下面的书稿，尽数撕毁。而原因就是，王安石平时无论是写文章还是论是非，总是会有自己独到的见解与分析，他认为“苟有能同之者，则以为流俗之见也”。

这个故事给我们一个启示：领导本身事务繁忙，由秘书代写讲稿无可厚非，但是要有像刘贡甫一样强大的转述能力，要能够在讲稿的基础上，结合自己独到的见解，进行自我演绎和发挥。如此，领导讲出来的话才会令听众喜欢听，才会有条有理、掷地有声、感染力强。

### 1. 选择适合的方式，但不可成为“复读机”

领导者没有多余的时间亲自写稿，需要秘书帮忙起草讲稿，这无可厚非，但领导要有强大的转述能力，不能欠缺指导思想，成为一台“复读机”。对于讲稿，现在的真实情况一般有三种：有些领导会自己列提纲，让秘书先起草文件，自己再做修改；有些领导则是直接让秘书写稿，然后自己照本宣读；只有少数的领导现场反应比较灵活，不需要事先准备讲稿，喜欢即兴讲话。



## 2.是自己“讲”还是照着“读”

领导的发言稿到底是自己写的还是由秘书代劳的，一般情况下，听众都能辨别出来。如果是领导自己写的，则整篇讲稿都是个人思想的表达，有鲜明的个人色彩，讲话的情绪也会更加饱满、鲜活；如果是秘书代劳，领导只是照着讲稿读出来，那么话语之中就缺少活力与灵魂，味同嚼蜡。自己“讲”出来的话，在现场会更注重与听众的互动，会充分感受听众的情绪并给出反馈；而照着稿子“读”出来的话，要么主次不分、重点不明，要么表情尴尬、谈吐别扭。这两种情况下的现场气氛，大有不同，差异明显。

“自己不会炒菜，即使厨子再差，也只能将就了。”秘书可以在幕后代替领导写稿，可终究无法代替领导在台前讲话。重要场合，领导能够依靠的只能是自己的平日积累和勤于思考。

所以，我们所倡导的领导脱稿讲话，目的就在于让领导摆脱对秘书的过度依赖。