

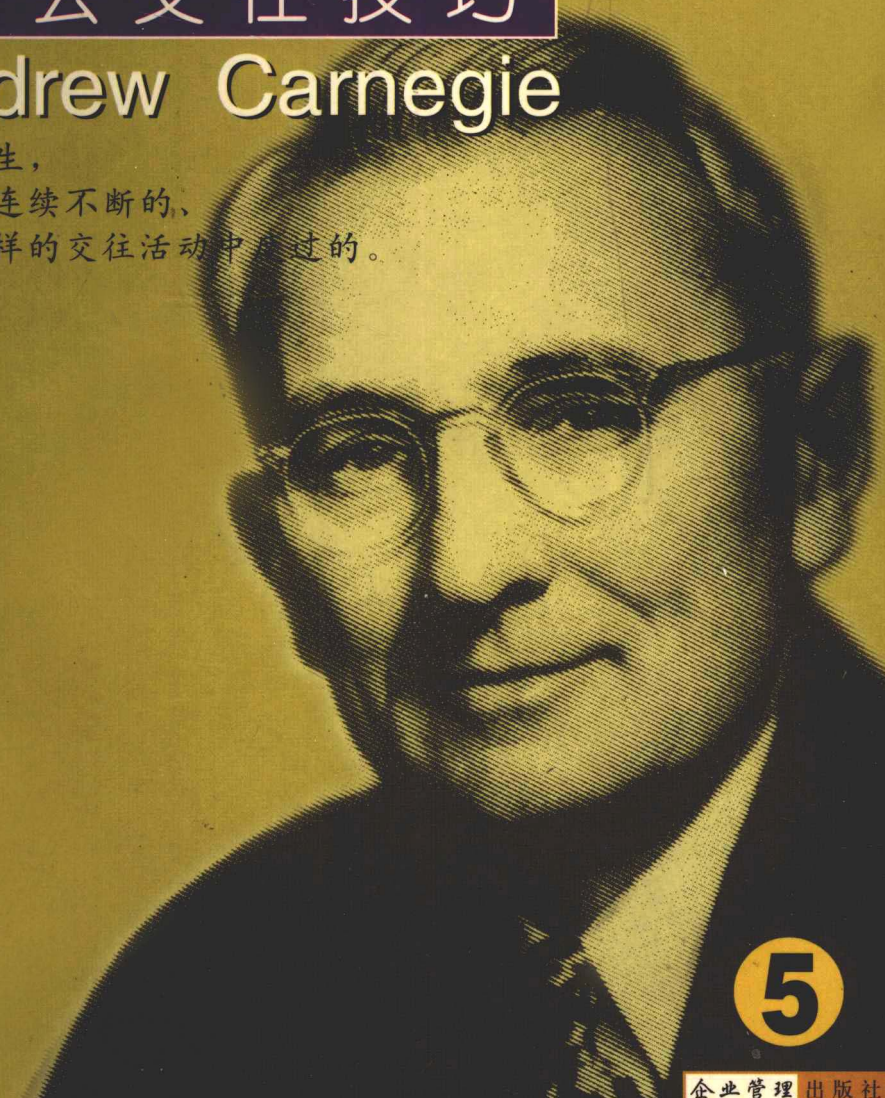
NO.5

# 卡耐基成功全集

社会交往技巧

Andrew Carnegie

人的一生，  
就是在连续不断的、  
各种各样的交往活动中度过的。



5

企业管理出版社

# 卡耐基成功全集

社会交往技巧

Andrew Carnegie

卡耐基成功全集  
卡耐基成功全集  
卡耐基成功全集



5

卡耐基成功全集

# 卡耐基成功全集

(第五卷)

## 社会交往技巧

主编 罗锐韧

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基成功全集/罗锐韧主编. - 北京:企业管理出版社,1998.6

ISBN 7-80147-055-9

I.卡… II.罗… III.①成功心理学-通俗读物  
②卡耐基-生平事迹 IV.B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 14640 号

卡耐基成功全集[第五卷]

—— 社会交往技巧

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

\*

新华书店经销

河南郑州文华印刷厂印刷

\*

880×1230 毫米 32 开 106.5 印张 2300 千字 印数:10000 套

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

定价:149 元/套(全五卷,本卷 29.8 元)

ISBN 7-80147-055-9/F·053

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

## 前 言

社会交往是人类生活中不可缺少的重要内容。生活在社会中的每个人，都不免要同别人打交道。从广义上讲，人类的任何生活都是某种形式的社会交往活动。对于社会来说，没有交往活动，社会就不能很好地发展；对于个人来说，没有交往活动，也就根本无法生存。社会交往，不仅是人类的一种主观愿望和爱好，而且还是人类生活的客观需要。事实上，无论什么人，企图完全与世隔绝，超凡脱俗，一个人独居自处，排除一切人间的纠葛和纷争，这在任何时候都是办不到的。人的一生，就是在连续不断的、各种各样的交往活动中度过的：在学习中，要与师长、同学打交道；在家庭中，要与父母、亲戚打交道；在公共场所中，要与一些素昧平生的人打交道；在生活中，要与乡亲邻里打交道；……

《卡耐基成功全集（第五卷）·社会交往技巧》将告诉你怎样在社会交往中如鱼得水、游刃有余：以心换心、相互沟通，在人与人之间架设一座爱的桥梁；消除紧张和畏惧，在各种公开场合谈吐自如、滔滔不绝，以与众不同的演说说服和感动每一位听众；为了达到预期的目的，运用各种方式来说服对方，形成一种特殊的“力”，使各种形式的谈判活动朝着有利于自己的方向进行。

一九九八年六月

# 目 录

## 第一章 以心换心有学问

- 一、重要的演讲 ..... 1
- 二、改进会议的效果 ..... 33
- 三、如何面谈 ..... 76

## 第二章 口吐莲花的演说才能

- 一、自信和勇气，演说的必要条件 ..... 107
- 二、预备和充实演说 ..... 117
- 三、有创造性的演说 ..... 129
- 四、借助于好的记忆力 ..... 139
- 五、用热诚掳住听众的心 ..... 149
- 六、演说成功非偶然 ..... 158
- 七、优美动人的演说辞 ..... 162
- 八、演说者的良好态度和独特个性 ..... 172
- 九、开始就要抓住听众的心 ..... 183
- 十、表露机智求共鸣 ..... 193
- 十一、使“再见”说于听众的微笑中 ..... 202
- 十二、千万不要让别人产生误解 ..... 211
- 十三、以聪明方法赢得赞赏 ..... 221
- 十四、牵引人们的注意力 ..... 233
- 十五、说服和感动每一位听众 ..... 245

## 第三章 谈判，一种特殊的“力”

一、谈判法则和步骤 .....	261
二、谈判更注重技巧 .....	353
三、分析各种形式的谈判 .....	392

## 第一章 以心换心有学问

### 一、重要的演讲

#### 充任演讲者的经理人

经理人负责把事情做好，但多半是靠其他人把事情办好，他们的部分工作是沟通。通常他们都很会沟通。

但并非总是如此。许多经理人会被人误解，甚至要把他们的观念传达给大众是很困难的。如果他们必须独自面对听众讲话，他们看起来一定是摇摆不定且缺乏信心。有时听起来甚至让人感到迷惑而不知所云。

本书首先是讨论他们在需要发表演讲时所面临的头痛情形，必须排除的障碍，以及在事前准备与上台演讲时成功的标准。

#### 1. 理解

经理人对于他们被人误解或明显地受到忽视常常感到很惊讶，这并非完全是由于个人的缺点——这始终是人与人之间沟通方法上的一项隐忧。

让我来举例说明：我定期要求经理人及其他专业人员向 6 位同事作简短的演讲，而听者所记住的话出入很大。

(1) 如果每位听者听到 12 件事，那么 12 件当中也许只有一件是被大家记住的。



(2) 在所有听者的记忆中绝不会有四点以上是相关的。

(3) 每位听者所记得的事情当中至少有一点是他的同事完全没有想起的。

根据这项实验，同样的话由不同的人来听，他们所听到及所记得的事情彼此间有很大的差异。这可说明在日常沟通中所经常发现的缺陷。

这种分歧的情况——送出的讯息与收到的讯息之间的差异——随着讯息的日益复杂当然是愈来愈严重。

让我们看一看某些影响沟通简单化的障碍。

## 2. 沟通上的障碍

听者要接受或记住对他所说的话时，必须经过一系列的阶段。前一阶段与后一阶段之间都有沟通的障碍存在。

第一、听者也许没有听到：

他也许在打瞌睡

也许外面有嘈杂的声音

演说者的发音也许很差

声音的强弱也许不适当

麦克风也许失真了

也许有语言及方言上的问题

第二、听者也许听不懂他所听到的话：

难懂的词句

难懂的思想过程

资料的编排不当

拐弯抹角的想法

教育及技术上的不足

语言障碍

专门术语

有意或无意的错译

第三、被理解的事情不一定被接受。这种情形当然有它合理的原因，但也有许多其他不明的理由：

不愿介入过深

别处的既得利益

冲突的目标

听众与演说者之间不良的互动关系

第四、演说者也许缺乏反应。没有经验的演讲者对听众讲话时常不十分明了听者的想法。他是念他的讲稿，或者把他的思想集中在他所说的话上。他除非听到有人打呼，否则不可能发现听众已经感到厌烦。因此他也许要到后面的发问时间才发现听众根本没有听出他所说的要点。

在另一方面，能跟同事不拘形式地交谈的经理人，可经常与他们交换意见，并可获得有关于其他人对他所说的话是否发生兴趣，或是否了解他所说的话等方面的反应。

在大众面前，演说者需要有些可供选择的方法用来经常监视听众的心情，并随之作出反应。

### 3. 各种用意与应采取的行动

想要排除这些障碍的演说者必须培养出一系列的技巧。

为了保证他的话被人听到，他必须生动地传达他的讯息。他必须保证他的说话方式足以排除多种实质上的障碍。

为了使凡是被听到的话都能被他人所了解，他必须将他的讯息加以整理，使它变得容易吸收，并以协助听者都能了解的方式来传达他的讯息。他需要懂得如何准备，及如何将他的话做有系统的整理。

为了使他的讯息获得最大的接受度，他必须跟听者建立积极的关系。说者与听者之间的关系——互动——必须良好。这种互动关系部分须视讯息的类型而定——须视准备情形及是否将所要说的话作有系统的整理而定——但更重要的是须视能否采取非常积极的行动来生动地展现活力与热情。这种互动关系当发挥到最大效果时亦可以使他获得有关听者在反应方面的某种回应。

### 4. 结论

在一项讯息当中有许多地方会被忽视或误解，这是很自然的事。不同的听者接受不同的讯息。

听、了解与接受都会有障碍存在。

说者必须培养多种技巧来预作准备，有系统地将所要说的话加以整理，生动地展现活力与热情，以及评估听众的兴趣并适时作出反应。

## 完善的准备

有效果的演讲在于完善的准备。

经理人知道他要谈的主题是理所当然的事。他具有他所需要的例证、数据、经验。他所缺乏的可能是如何把他的主意有效果的纳入到演讲中的那种技巧。

准备与发表演讲的技巧有时要视演讲的性质而定。想要抓住普通听众的兴趣跟对业务同仁所发表的有份量的技术性演说有很明显的区别。

准备与发表演讲的重点在：能引起一般听众发生兴趣的演讲，并假定演讲的时间不超过半小时。时间较长，或较具技术性的各种演讲技巧性。

### 1. 主要的有关人员

在对某人说话，向某人发问 给某人提供资讯或指示时：

- (1) 主要的有关人员是“某人”。需要把讯息传达给“他”。
  - (2) 需要选择适合于“他”的资料。
  - (3) 演讲者提供的资料与指示能激起“他”的热情回应。
- 这跟典型的经理人平常所关心的事物有很大的区别：

- (1) 他关心自己的工作
- (2) 他担心本身所面对的多种困难
- (3) 他关心如何设法把他的资料区分成个别的小节

他通常不会很关心听者以及他们的兴趣。然而他在沟通上的成功与否并不依赖他在这方面的能力——我们认为那是理所当然之事。他的成功要看他为听众所选择的讯息是否适当而定。他不应当担心他将说些什么，而是要担心他们将听到什么。

这导致我们对演说的准备工作订出三项标准。

- (1) 所选择的讯息必须能使特定的听众发生兴趣
- (2) 它必须能使他们了解
- (3) 它必须使演讲者在发表演讲时能将他的热情传播给听者

## 2. 各种可能的方法

准备演讲有多种不同的方法。让我们从两种方法开始：即席演讲，及带讲稿的演讲。

## 3. 即席演讲

这是被那种认为每次演讲都必须适合听众，在开始及演讲过程中都必须合乎他们的心情，以及认为不需事先准备的演讲者所采用的方法。这种方法的先决条件是演讲者须有高度的信心，且在独自面对听众时亦需要有非凡的综合能力，以及生动地传达各种主意的能力。

有少部分的人在这方面具有天生的才能。这是一种能使他们在同一时间可协调几种心智变化过程的能力。

这是一种天生的及直觉的能力。就像某些运动员或打击手一样，他们只要很少的训练就能玩得很好。

这种人是非常少的。根据我的经验，真正能即席演讲的人在1000人当中大概不会超过1人。

## 4. 带讲稿的演讲

原则上，最好不要写整篇的讲稿。虽然也有例外，但这种方法通常都有几项缺点。

对那些试图记住整篇讲稿，随后再借记忆以发挥的人来说，需要很大的精力及注意力。同时也须冒记忆力失效的风险——当发生这种情形时，后果就不堪设想。

如果是看着讲稿演讲，它听起来像是在念稿子，所传达的讯息有如散文。当你低着头念时，听众已过远你了。

无论是记得也好，照念也好，写出来的讲稿跟用口说出来的在实质上有很微妙的区别。它们在选字、措辞、词类变化以及句子与段落的结构上都有所不同。写出来的字句，当照念时，就不像用口说出来的字句那样容易令人接受。

除此之外，写出来的东西缺乏弹性。说者无法根据听众的情绪适时作出反应，他无法参照他们的兴趣删减或增加讲稿的内容。

写出来的东西是给读者看的，不是给听者听的。

即席发挥与写好讲稿两者之间的折衷产物就是各式各样的重点提示。

## 精心组织

演讲者必须激起听众的热情。他必须将他的个人魅力融合在可激起热情的过程中，当他在发表演讲时最好只准备一份最低限度的提词。

这听起来也许是骇人的，但实际上却是非常容易，只要演讲者有足够的技巧。

- (1) 作有系统的准备。
- (2) 准备一份最低限度的提词。
- (3) 运用方法将要说的话精心组织起来。
- (4) 具有将个人的魅力散播给听者的技巧。

讨论组织演讲辞时需要注意：发展出一种可帮助演讲者精心组织讲辞，但却无法去想它的技巧。他需要一套方法，一种他能够遵循的演练程序：一种当他集中注意力于听众时可帮助他整理出清楚而简单的讲辞的方法。

注意力是在演讲开始时不久达到最高点，但为时极短，也许只有讲几句话的时间。

注意力然后急剧下降。它停留在一个相当低的位置，只偶尔受一阵阵兴趣的影响略有起伏波动，直到听众感觉演讲快要结束时为止。然后由于听众希望他们没有漏掉演讲的整个大意，于是兴趣又突然恢复。高度兴趣的最后时段甚至要比最初时段来得短——也许只有一句话的时间。演讲者继续冒险来结束他的讲辞。

有经验的演讲人都会采取步骤——一种他一再使用的方法——尽量利用这有关注意力的曲线图。

开始阶段非常重要。演讲者给予听众以极重要的第一印象，而在这个阶段他必须全力建立起与听众之间的适当互动关系。

他的全部精力，应当投入于跟听众建立关系上，使他没有余力去考虑使用正确的辞俱。他必须有一套方法来帮助他自动发现那些辞句。

在注意力高度集中的开始阶段可以给他机会去刺激听众的期望。他可以让他们的头脑去想将要来的事情。他可以提供给听众一个不久将可一起去神游的方向。

这使用于开始阶段的方法是简单的。利用注意力高度集中的半分钟时间来叙述讲题，以及该讲题下的各个标题。演讲者要让那些写在提词卡上的标题能一眼就看出来。

不要：

- (1) 害怕把讲题重讲一遍，虽然主席可能已经说过了；
- (2) 在报告讲题前先试图讲出内容；
- (3) 试图说明所谈的事情是有理由的（这个题目很重要，因为……）

要：

- (1) 清楚地说出讲题；
- (2) 清楚地说出各个标题；
- (3) 在讲题及标题交代清楚后才说明理由。例如：

“各位女士，各位先生，午安。今天下午我要讲的题目是‘如何计划你的一天’。我将以四个主要标题来分析：一、无法先计划好的工作。二、求取平衡。三、计划我们所能控制的工作。四、加强我们所能计划的工作。先从第一个问题开始：在一天中有许多工作都不是我们任何人所能控制的，例如电话的搔扰……”

这样一种简单的开场白既可作任何演讲者反复使用的模式，亦可在最初这段能非常专心的短时期中拿来唤醒及提高听者的注意力。

预期有高度兴趣的第二时期是结束之前的 30 秒钟前后。

听者最记得的事情是在最后 30 秒钟所听到的东西。使用那个机会如果只不过想把演讲者最后所讲的某些细节记住的话，那简直是一

种浪费。那个机会是要让听者记住讲题的全貌。给他们留下一个全盘的印象。方法很简单。作个总结。

像平常的反复操练一样，使用开讲时所特别提到的，及在讲题文中经精心设计过的那些相同标题，再将讲题的要旨回应给听众。

这种对注意力高度集中时段的利用是完全遵照旧时陆军士官长的训示去做的。

“告诉他们你准备告诉他们的事情。接着，告诉他们。然后告诉他们你已经告诉过他们的事情”。

### 1. 架桥点

在演讲到主要部分时，听众的注意力要比在开始及结束讲到各特点时来得低。

然而，成功的演讲者往往致力于如何恢复听众的兴趣及注意力。

采用架桥技术将前后两段贯穿起来是极有益处的。我们要尽量使听众了解这类的架桥点。让他们别忘了他们所一直期盼的东西。在开头的那几句话里，它把将要提到的标题告诉过听众。下一个标题应当使用大家所熟悉及可接受的话再特别重复地予以提出。

“……因此我开始承诺我们大家都有许多时间不是我们所能控制的。我们必须承认此一事实，并善加利用。”

“我的第二个重点是我们必须求取平衡，利用一天当中所控制的时间……”

这样可使注意力激起短暂的涡流。这种涡流有助于扩大成波浪，只要演讲人能巧妙地使用总结及各段的标题。

如果他借着告诉听众说他准备结束演讲的第一部分来结束第一部分的话——那么他们的兴趣会一下子提高起来。然后他可以给他们一个简单的暂时性总结。

这件事必须小心地去做：特别要避免在作暂时性的总结时使用“最后”这个词。它是一个任何听者都能大声听到的词，而且没有一件事情比演讲者说了好几遍“最后”，却依然继续、继续，再继续讲来得更叫人恼火。

在提出暂时性的总结后，演讲者应该像前面所说的让听众想起下

一个标题。此外，如利用这股冲动来刺激注意力，他可能会激起听众很想再听下面一段的兴趣——他也许可以提出下一段的标题。

这种暂时帮助提高听众兴趣的东西必须有计划地予以运用。以杂乱无章的内容单调地让它们东飘西荡是没有用的。它们必须有计划地一段一段分隔开来——停顿一下，换个腔调，或使用某些与标题有关的说明或参考资料，而那些标题是从演讲开始就明显地展示出来的。

还有一些其他可行的方法可用来帮助集中听众的注意力。它们要不是得自演讲者与听众之间的互动关系，就是使用视觉器材，或者靠着其他各种方法。

然而，想在演讲中间恢复听众注意力的最好办法是采用中途打断方式，即：

- (1) 作暂时性的总结；
- (2) 说出副标题——重复前面说过的标题；
- (3) 讲出下一段的标题

## 2. 幽默的使用

有些权威人士建议在演讲开始前先来个笑话，以作为正常的进行程序。他们辩称这样有助于听众放松心情，并可使演讲者更能被听众所接受。

这些人士亦相信最后来个笑话可让听众带着愉快的心情，满足的离去。

可是以笑话作演讲的开始时，又会产生一种深刻而痛苦的缄默，而错过了高度注意力的开始期。

非常明显地可以看到，当以笑话作结束时——不管是否想要让听众一笑——它并不能帮助所有的听众在离去时还记得讲辞的整个重要部分。

然而，幽默对迅速增进演讲者与听众之间的关系是有帮助的。如果演讲者微笑一下，并看到听众中有人回笑一下……然后引发四周的人都笑了起来……这种在说者与听者之间出于内心的幽默，不管是如何地少见，却是有相当帮助的。

但这种幽默必须出自心底，它不是准备好的笑话所能产生的那种



可预见的效果。

对一个职业喜剧演员来说，开头说笑话当然是很有效果的。如果你想让人把你看成是个喜剧演员，那么你就以说笑话来开始。

如果你想传达你的讯息，不要这样做。

### 3. 准时完成

讲求效果的演讲者是非常注意时间的。

他没法实现听众对演讲时间的期望。如果讲辞整理得很好，讲得很精彩，他提前几分钟结束，听众不会很在意的。但要是他拖延到超出了所预定的时间，他们就会显得不耐烦。

在开始演讲时，由于全神贯注于产生良好的第一印象，很容易说过了头；然后，讲到后面时，发现自己很担心是否已超出时间。

这里所建议的办法是在开始演讲前马上采取行动来控制时间。

把手表脱下来。在提词卡上记上现在时间及计划完成时间，如8:04—8:29，把手表放在提词卡的旁边。由于提词卡上写有简单的四点，表又放在旁边，于是很容易控制演讲的时间，潜意识似乎会注意手表及提词卡上面的数字，这样结束时间须可适时地控制。

### 4. 结论

听众的注意力集中在三个时期：

- (1) 开始阶段——注意力高度集中；
- (2) 中间阶段——较低；
- (3) 最后阶段——高。

利用该项曲线图：

- (1) 满足听众的期望，告诉他们你准备告诉他们的事情。
- (2) 然后用心告诉他们。
- (3) 接着帮助他们回忆：告诉他们你已经告诉过他们的事情。

在演讲中间帮助听众集中注意力：

- (1) 暂时性的总结；
- (2) 副标题；
- (3) 下一段的标题。

谨慎地去说准备好的笑话。