

YANJIANG YISHU YANJIANG YISHU

演讲艺术

人民日报出版社

〔美〕多萝西·萨尔诺夫 著 艾平 迈建 佳望 译

演 讲 艺 术

〔美〕多萝西·萨尔诺夫 著

艾平 迈建 佳望 译

人民日报出版社

责任编辑：潘承凡

演 讲 艺 术

〔美〕多萝西·萨尔诺夫 著

艾平 迈建 佳望 译

*

人民日报出版社出版发行

中国铁道出版社印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092毫米 32开本 印张 3.75 字数 78 千字

1991年1月北京第一次印刷 印数25000定价1.80元

I S B N 7-80002-310-9/G·45

目 录

引言	(1)
第一章 几乎人人都会紧张	(2)
预防紧张情绪	(3)
向演说者提出的问题	(5)
第二章 演说家把握心灵间的四种情感交流	(7)
情感之一：欢欣鼓舞与从容大度	(7)
情感之二：真诚、可信赖和关心他人	(7)
情感之三：热情	(8)
情感之四：权威	(9)
第三章 防止紧张情绪的六步先手棋	(11)
一、准备	(11)
传递信号的工具之一：思想、形象、语言	(11)
传递信号的工具之二：外表	(25)
传递信号的工具之三：语气	(27)
传递信号的工具之四：眼睛	(29)
传递信号的手段之五：面部表情	(33)
为眼睛准备“快餐”	(40)
二、演练	(43)
怎样像专家那样演习	(43)
以语气取胜	(46)

三、对付紧张的办法·····	(50)
萨尔诺夫挤压法·····	(51)
萨尔诺夫情绪调节法·····	(54)
四、发言过程·····	(59)
抓住和吸引注意力·····	(59)
分散注意力的行为·····	(63)
五、外表·····	(66)
你身上的一切都在说话·····	(66)
六、环境·····	(79)
房间布置大有文章·····	(79)
第四章 即兴讲演的秘诀及介绍·····	(86)
第五章 如何坦然面对摄影机及其他·····	(89)
第六章 如何使会议和公开讨论更成功·····	(101)
第七章 如何社交场合应付怯场·····	(106)
结束语 再也不会局促不安·····	(112)
译后记·····	(115)

引 言

我早年当歌唱演员时，见到过一些最糟糕的临场紧张的例子。当时我同尤尔·布林纳和英国红星格特鲁德·劳伦斯演出《国王与我》原剧，我扮演蒂昂夫人，格特鲁德扮演安娜。

劳伦斯小姐其实并不是一个歌唱家，而是一个“说唱演员”——一首歌半是唱半是说，不能一气贯通。大多数歌曲，例如《让我们起舞》和《多想认识你》，她还能靠着那种半说半唱的风格敷衍过去，然而，《喂，年轻的恋人》却使她露馅，那首歌要求演唱者运足气唱下去，而不能“说”。每天晚上，劳伦斯小姐一到唱这首歌时，额头就会渗出汗珠，继而瀑布似的刷刷流淌。

罗杰斯和哈默斯坦请来精神病医生帮劳伦斯小姐消除恐惧，结果不起作用。她每天下午四点赶到剧场，化好妆就登台吊嗓子，希望以此克服恐惧，然而也不见效。《喂，年轻的恋人》造成的恐惧感，一直折磨着她，无法解脱。有一天我发誓，一定要找到消除紧张情绪的办法，防止这类痛苦重演。我的确找到了。

第一章 几乎人人都会紧张

以演讲有技巧著称的古巴领导人菲德尔·卡斯特罗曾经承认：“我这个人怯场，不喜欢发表演说。”

美国西部某州的州长现在是总统候选人，他由于在巡回竞选中表现紧张而受到一家地方报纸专栏作家的鞭笞：“你显然局促不安，吞吞吐吐，总是‘啊，啊’，好像有个医生在检查你的喉咙。从句套着从句，啰里啰嗦，吐字不清。可惜了你的演讲内容……那些词让马里奥·科莫那样的人讲起来定能打动人，到你嘴里却味同嚼蜡，没有一点感情，没有一点气派。希望你能使讲演的风度同内容协调起来。靠着这两样，你不是没有希望的。”

对于大多数政治家的事业来说，紧张的迹象是致命的。有人或许还记得，1960年总统竞选期间的尼克松——肯尼迪的那场电视辩论中，尼氏鼻尖上汗珠点点。

“今日”节目中的气象预报人威拉德·斯科特说，每天早上进场前，他都要同紧张情绪争斗。

劳伦斯·奥利维尔先生六十岁的时候开始感到怯场。每天晚上，他喉咙发干，并出现恐惧的所有症状。他禁止同台演出的演员盯着他的眼睛。一连六年，他饱受紧张情绪的折磨。

喜剧演员莉莉·汤姆琳演过电影，上过电视，每晚在百老汇登台，然而，要在电视转播的洛克菲勒商场圣诞树张灯

仪式中出场时，她紧张极了，使录像工作推迟了四十分钟。她差一点干脆拒绝上场。

有一次，紧张情绪却促成了一笔获利甚丰的交易。那是我同奥格尔维与玛瑟这家广告代理公司的两个人打交道。一天，该公司的董事长把两名副总裁召到他的办公室，要他们在年会上讲话。董事长说：“你们俩人太紧张，每个看着你们的人都跟着难受。能有别人顶你们就好了，可是没有，没法子，还得你们去。”那俩人中有一个往往在讲话前喝点水，服一片安定。那实际上于事无补，只是使他觉得好受些。就在那时候，《先生》杂志刊登了一篇介绍我万无一失的控制紧张情绪的办法，奥格尔维与玛瑟公司的两位经理读过之后立即要求安排一次会面。我们一起合作了六个小时。结束时我仍然不太满意。我说：“你们再来一小时，不必付费。”那一小时过后，我满意了，他们一扫紧张情绪。

这两人在年会上讲了话。董事长喜出望外：“没得说！你俩交了什么好运？”

“我们找了多萝西·萨尔诺夫，”俩人回答说。

“再去找她，看看能不能把她收买过来，”董事长说：“我们可以相得益彰。”就这样，紧张情绪使演说动力公司成了“奥格尔维与玛瑟”的子公司。

预防紧张情绪

我的从心理和生理方面控制紧张情绪的简易办法，已经向来自世界各地的七万多人介绍过。这些人中，有总理、总统候选人、大使（四位总统任期内，我一直是美国国务院的顾

问),有《幸福杂志》榜上有名的五百家最大公司的总经理,许多精神病医生和其它医生、家庭主妇、推销员、银行家、大学生、作家、电视界人士、新闻评论员、对话节目的主持人,以及各类电视节目邀请的主讲人。接受训练者得益匪浅,权威性随之上升,图书销量剧增,在尼尔森名次排列中的位置靠前,工资收入则不断增加。

读者或许还记得一九七六年共和党人罗伯特·多尔和民主党人沃尔特·蒙代尔之间进行的副总统候选人的辩论。罗伯特·多尔那时的表现和我们今天看到的罗伯特·多尔相去甚远。

当时的新闻报道揭示:

- 他并不平庸但显得平庸。
- 他的风格显得有点傲慢和玩世不恭。
- 他的打趣话尖酸刻薄。
- 他的表情往往显得是在向对手冷嘲热讽。
- 他俯在讲台上,身体侧着压在一只胳膊上,歪着头讲话。

原来,一个导演对他说:侧身用一只胳膊靠在讲台上,这样就可以掩饰这只在二次大战中受过伤的胳膊。我指出,这种侧着身子的姿式实际上把注意力吸引到他那只胳膊上去了。如果他挺起肩膀站在讲台前,上身挺直,两只手放在讲台上,我们根本不会注意到他的胳膊。现在,他不仅改变了外表,也改变了态度,从而成了我们今天看到的更坚强、更具风度的人。他还改换了那套不够精神的衣着,穿上了剪裁得体的西服,加上浅色衬衫和漂亮的领带。罗伯特·多尔的形象焕发多了。

琼·甘兹·库尼是制作了“芝麻街”节目的儿童电视节目公司的创始人和总裁，她还是好几家大公司的董事会成员。当她听说要到史密斯学院在几千人面前致开幕辞时，简直吓坏了。她从十九岁起就一直努力企求战胜紧张情绪。

听了三次有关如何谈吐、在讲台前表达欣喜和从容心情，以及创造坚强与权威形象的两小时课程后，库尼去致了开幕辞，并赢得全场起立鼓掌。库尼从此告别了紧张的感觉。

在给成千上万人讲授从心理和生理方面控制紧张感觉时，我们说：“如果照我们的样子做而没有效果，就把钱退给你。”然而，我们没退过一美元。

我们有一个保存客户来信的档案。信中的内容几乎如出一辙：“谢谢，在六小时里，你们做到了别人在三年、六年以至十年的心理分析、治疗、催眠疗法，或任何其他建议胆小的人采用的办法所无法做到的事——防止紧张的感觉和使我具有自信心”。

亲爱的读者，你也能学会如何去克服紧张的感觉。这本书里包括了过去这些年里人们向我提出的有关紧张情绪和信心的所有问题，你将得到神奇地治愈了成千上万人紧张感的答案、解决办法和公式。你将在困境中保持镇静，再也不会局促不安。

向演说者提出的问题

我向客户提出的第一个问题是：“你在等待发表演讲时想些什么？”

回答大致如下：

“我准备得够充分吗？”

“要是忘了怎么办？”

“当初我是不是该多练练？”

“砸锅怎么办？”

“我干嘛要揽这差使？”

“啊！天哪，真希望这一切快点过去！”

担心和疑虑！担心和疑虑就是恐惧。紧张是由于害怕在别人面前出洋相引起的。你将学到一种简单易行的办法，在任何交流思想感情的场合介绍你自己、你的想法、你的产品，却不会在他人眼中显得滑稽可笑。因此你将不会害怕在别人面前出洋相。再没有担心和疑虑！如果你想直接了解“控制紧张情绪的办法”，请直接翻到这一章节，然后再回到这儿来，了解得出结论的重要信息。

我向客户提出的第二个问题是：“你平生遇到的讲演者中，谁在讲话时自始至终吸引和掌握着你的注意力？”

马丁·路德·金、小富兰克林·罗斯福、温斯顿·邱吉尔和圣雄甘地，他们懂得如何强烈地吸引听众。然而，每个人首先提出的几乎总是约翰·F·肯尼迪。

据《纽约时报》专栏作家约翰·拉塞尔说，19世纪几度担任英国首相的威廉·格拉德斯通是一个无与伦比的演说家。七十高龄的格拉德斯通“在竞选时没有乐队，没有扩音器，也没有讲台使他高踞于人群之上。哪怕周围有成千上万的人……这位老人讲了一个小时，又一个小时，又是一个小时……没有人咳嗽，也没有人离开。”

第二章 演说家把握心灵间的 四种情感交流

抓住人心的演说家能传播出什么样的情感？

英国诗人约翰·米尔顿说过：“好的老师要能让自己的精神渗透学生的心灵。”对我来说，好的讲演者为使自己的精神渗透听众的心灵。触动听众的心灵，要表达出几种重要的“情感”。

情感之一：欢欣鼓舞与从容大度

当一个歌唱演员要唱到一个高音符而又没绝对把握时，你可以察觉到她的忧虑，这使你感到不舒服。如果讲演者自己不舒服，你听上去也会觉得难受。而如果讲演者从容不迫，显得乐于对你讲这番话，你也会感到自在。他把握着自己也把握着你，于是你就听得下去。

情感之二：真诚、可信赖和关心他人

我同许多政治家打过交道，知道他们为了赢得选民的信任竭力显示出诚意、真挚和可以信赖。

詹姆斯·伯克是一家“约翰逊—约翰逊”制药公司的董事长。在一种叫“泰仁乐”的药品泄毒事件披露后，他出现在电视屏幕上，竭力让公司的股东和国人放心，他们的投资和安全不会有任何危险。他表现出一种使该公司的利润在他作为首脑的九年期间增长两倍的领导者素质。他表现出一副完全真诚和极可信赖的模样，同时还表现出另一种极为宝贵的素质——对他人的关心。

诺贝尔文学奖获得者伊利·威塞尔极善于叩人心扉，他对你心说话，使你着迷。

情感之三：热情

你下次到百货商店去可以注意一下，化妆品柜台哪种商品前顾客最多。

你或许会看到，购买克利尼克牌产品的顾客最多，尽管销售其他牌号化妆品的姑娘可能更漂亮，但“克利尼克”的销售额却最高，她们销售时“带着对产品的信任”，即充满热情。

热情，活力，不知疲倦（对政治家来说是紧迫感），对自己的思想、产品或者所从事工作的信念，这些都会感染听众。

奥格维尔与玛萨公司的一位经理曾在同事中间传阅过下面这段话：

热情是世界上最伟大的实业财富。它胜过资金、权力和影响。充满热情的人可以单枪匹马地说服他人，调动起一大批人的情趣。

热情蔑视无所作为，它像雪崩一样吞没前进路上的

所有障碍，扫清偏见和抵抗，攻克它心目中的要塞城堡。

使热情的菌种在你的实业中浮游，在你的态度和举止中绽露，它会像菌类那样传播开来，渗入本行业的所有细枝末节。对你的职员来说，它意味着欢乐惬意和满足，意味着充满阳刚之气的活力，意味着自动奠定坚实的基础——能带来红利的关键因素。

在选举年，你寻找胸中有“一团火”的候选人。胸中没有“一团火”的政治家不会在选举中获胜。《纽约时报》的一名政治专栏作家写到：“目前竞选总统的一名候选人，在讲英语时不具有这种素质，然而当他用西班牙语对墨西哥裔选民讲话时，他生气勃勃，充满热情。最近，他在墨西哥发表了一次讲演，引起了极大轰动，以致于他说自己竞选总统可能是选错了国家。如果他能用英语表达那种激情，他蛮可以成为一个有力的竞争者”。

乔迪·鲍威尔评价他眼中的卡特总统，哀叹卡特无法在他的助手和选民中间引起兴奋的感觉。“没有激情同不老成一样，是严重的弱点……”

如果你有热情，你就能抓住人们的心。

情感之四：权威

即使你表现出欢欣鼓舞和从容不迫，真诚、关心他人、具有热情，但如果没有权威，那在客户面前，或者在讲台上，你仍然不够份量或者缺乏实质内容。权威传递出这样的信息：“我知道我有把握”；它告诉听众：“我可以分担你的重

负。”

里根——蒙代尔在一九八四年竞选的第一轮辩论中，唐纳德·里根显得笨手笨脚，犹豫不决，吞吞吐吐——他的眼神分明在说：“我完了”。在第二轮辩论中，里根恢复了权威性，讲得有气势，有活力，句子完整有力。他显得胸有成竹，并使观众感到他又控制了形势。

但是，一九八六年十一月，向伊朗出售武器的消息传开了，里根又丧失了权威的形象。他在记者招待会上的表现是他任内的最低点。汤姆·威克在《纽约时报》上写道：“自从一九八四年的辩论以来，美国人民从未看到里根总统这样没有把握，这样张口结舌，这样举措失当。”

怎样才能传达出能吸引和控制注意力的“信号”：欢欣鼓舞，镇定自若，真诚，关注，热情以及权威？

为了传达这些积极的“信号”，你要考虑表达信号的重要手法：

- 你的想法以及你用以表达这些想法的形象和语言
- 腔调
- 外表
- 眼神
- 脸

它们能帮助你：

- 留下深刻的印象
- 拉住客户
- 推销出产品
- 打赢官司
- 实现梦寐以求的目标

第三章 防止紧张情绪的六步先手棋

一、准 备

传递信号的工具之一：思想，形象，语言

应该何时着手拟稿？

许多办公桌后面的巨人在讲台前成了矮子。他们往往等到为时已晚时才动手写讲稿。那些流传下来使人永志不忘的精辟妙语和动人词句，并非产生于最后一分钟的灵感。那些最完美的、无懈可击的、似乎是临场发挥出来的讲话，是许多小时漫长、艰苦工作的结晶。一九八四年民主党全国大会上，马里奥·科莫发表的令人难忘的主题发言，是在大会前十天开始起草、花费了十六个小时才写成的。

在记忆功能研究方面做出了开创性工作的加拿大神经病理学家布兰达·米尔纳，为了写好她的学术发言中的一句话，用去了几个下午的时间。

至少在三个星期之前开始准备你的讲话。你或许会说：“我没时间”。总有一些精明而精力充沛的经理人员使我吃惊。他们为准备一个重要讲话来找我，抱歉地说：“我刚刚写的”，或者“我在飞机上写的”。他们应该早有准备。

如果你没有时间充分表现自己的能力，那就不要答应发

表讲话。在国务院工作时，我给那些外交官们留作业，他们有很强的纪律观念，第二天就交来写得很好的讲话稿。尽管他们日夜受到国际危机事件的压力，还是抽出时间来做这件事，而且做得很好。

准备讲稿的最好办法？

《纽约客》杂志发表过一幅漫画，画面上一个人站在讲台前说：“现在，我想离开准备好的稿子，像一个普通人那样讲几句。”

讲演者自己或者专门人员撰写的稿子多数有一个共同的缺点，那就是稿子是用书面语言而不是口语写成的。一个讲话或者发言，不论是对十个人讲，还是对一千个人讲，都必须讲出来的，而不是念出来或者背诵出来的。

如果讲稿是用口语写成的，就比较容易娓娓道来。写你的讲稿时不仅要用笔，还要用舌头，要用短句（马克·吐温建议作者于每三个词中删去一个，“你想不到那会使文采增色多少”，他说）；用主动语态——“我相信”，而不是“被认为”；用缩略语形式；用代词——我们，你，我。多用“你，你的，我们，我们的”，少用非人格化的第三人称。这些会使你的讲话像是在同人交谈。

当你希望讲明一点看法时，你的讲稿要写得像同一个坐在餐桌对面的人谈话。像谈话那样写下来。你的讲稿第一次从打字机上取下时，就要像是在交谈。

用具体的东西——例子、统计数字或事实——来支持你的概括和结论。用证据来支持你的观点、会强化你的信息，增加你的权威性。

动笔之前先在头脑里过滤你的想法。想一想：我如何用