

电子图书



信息技术的结晶

人类文明的载体

网络的基本资源

卡耐基的名字早已举世瞩目，以至于畅销全球的美国《时代周刊》给予他极高的评价：“或许，除了自由女神，他就是美国的象征。”

《卡耐基成功全集之五：社会交往技巧》

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。

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

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到的事情。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，例如电话的骚扰……”

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。

为了控制时间，将表放在注有时间的提词卡边。

经常使用这些技巧可使演讲者：

- (1) 在关键时刻能自动按照程序进行演讲
- (2) 利用听众的注意力集中时段
- (3) 准备及实现听众的期望
- (4) 随时散发活力激起听众的热情

个人因素

要做个受欢迎的演讲者，诀窍在于能激起听众的兴趣与热情。而本节即是针对个人因素做为论述的重点。

1. 诀窍

要做个有效果的演讲者，诀窍在于能否将他的活力传播给听众。

诀窍在于能专心注意听众，交换目光。要找出他们所不确定的事物，甚至产生不确定的事务，然后给他们答复。要交换相互了解及同情的双向反应。

首先要运用演讲者的活力来建立非语言沟通的模式，这种模式比起仅使用语言要有力量得多。

对听众来说，成功的演讲者所散发的活力、信念、热情，所产生的结果激起了他们的共鸣，增进了双方的感情交流。

失败的演讲者正好相反。他只担心个人的讯息，关心所用的字句，当拼命设法维持听众的兴趣时却把眼睛盯着远处看。

具有正面意义的诀窍是经常注意听众，从每位听众那里寻求真实的反应。

一旦入门后，诀窍就变得非常简单。它像骑单车的窍门一样：在没有学会前很害怕，会了以后感到很简单。

2. 方法

如何才能具备这种诀窍，方法有四：

(1) 姿势

无精打采的样子，头跟肩垂下来偏向一边：这些都是不振作的象征。

膝盖下垂，坐立不安，双手发抖，偷偷地瞄人一眼，紧张：这些表示此人的可靠性低。

身体挺直，双肩向后，胸部突出，小腹收缩：表示傲慢自大。

成功的演讲者需要让人看起来很有自信、有活力。所以他会站直，但却是轻松的，而且不见得要站着不动。如果他在一码左右的半径之内稍稍走动，他可以增加生气，更具自信感。但如果他在讲台上来回走动，他会让人分心。

（2）手势或表情

老练的演讲者，善于运用各种不同的手势及表情。

面部略有表情。如果面带微笑、愉快、轻松，听众会有所反应的。如果皱眉头、肌肉紧绷、摇摆不定，那么听众也会反应出相同的心情。

两手可以变得很有力量。要想如此的话，双手必须在小腹之上做出有力的动作。要是把手摆在小腹之下，就无法影响或激起听众的热情。

不应当刻意去安排手的动作。如果演讲人利用他的活力去激发听众的热情，而并不担心他的动作的话，那么他的双手就会自动地配合言语与心情而动作。

听众的人数愈多，所需的手势也愈大。向六个人发表演说，双手在与胸同高处移动就够了。

针对 100 个听众演讲，前臂或甚至整个手臂都需要摆动，才能产生相等的影响力。

其他的肢体动作也可以产生影响：耸耸肩，滑稽地盯着人看，眉毛向上一扬。所有这些动作都在传达某种讯息，鼓励听众作出反应（非语言的），有助于影响及分享听众与演讲者之间的热情。

（3）目光接触

演讲者与听众间的直接目光接触是个人互动中的主要部分。

我们发现大家所喜欢的目光接触的持续时间是有一定的长度。它大概是一秒钟左右。如果演讲者回避不跟听众中的每个人或某部分人作目光接触，他就失去了一种很有力量的武器。但如果他的目光接触时间超过一秒钟，双方马上都会感到很尴尬（你如果怀疑的话，不妨在回家途中跟火车上坐在你对面的人试试看）。

演讲者应不断地跟听众作目光接触。应当反复地跟每位听者这样做（如果听众人数很多的话，应当跟各部分的听者作目光接触）。如果有位听者暂时失去接触，譬如说他在记笔记，演讲者应特别注意那个听者：他一旦把头抬起来，就应当跟他作短暂的目光接触。这时听者应当感受到演讲者的信号——“我对你感兴趣”。

如果演讲者发现听众把目光移开的话，他必须想办法了。不要毫无顾忌地砰然重打桌子或蹬脚，这些都是惹人生气的噱头。他必须巧妙地运用停顿一下，或故意绊一下脚，或在一个可翻动的图表上写或画点东西以加强他的讲辞等方法来吸引他们的目光。听众的目光一旦被吸引后，他必须再继续做重要的目光接触。

可使听众注视的方法是使用某种可看见的东西：某种事先准备好的展示品，可能只是演讲的标题；或者甚至是写在纸板上或黑板上的一个字。演讲者必须立刻站在视听器材的旁边，这样当听众瞄一下器材时也同时能看到；同时他也必须集中他的注意力、活力、目光，力求跟每位听者作个人接触。

他绝不可因注视纸板或黑板而让自己的注意力、兴趣、活力被抓走。

注意目光接触可达成两项目的：一方面，它是赢得听众兴趣的一种方法；另一方面，演讲者如经常寻求这种个人眼光接触，可使他的魅力外向化。他发现自己是在生动地表演，言语、姿势、表情与手势，全部上场。它们就像

对话似的那么自然，跟听众的心情与反应产生共鸣。

比较起来，一个内向的演讲者会担心他的选字用词，向着天花板或地板讲话，经常须在心灵深处发掘新的思想。

使说者与听者间产生良好关系的最有力的催化剂就是目光接触。

（4）声音

人类的声音有四种主要变化，为了抓住听众的兴趣及注意力，每种变化应当予以调整。

话速：说话的速度。快的一段后面应当是慢的一段，有快有慢。

高高度：应在高低之间适度调整。

强度：声音的强度。遇到特别重要的一段应降低强度——它比提高强度有更意想不到的效果。

停顿：利用停顿。给听众时间去收集及消化你所说的话。四秒钟的停顿，对演讲者来说也许显得太长，但听众却发现它有振作精神的效果。

就技巧而论，老练的演讲者知道如何运用非语言的沟通技巧——姿势、表情与手势、目光接触，以及声音变化。

在整个演讲过程中，他利用这种技巧将活力与热情传达给他的听众。

3. 第一印象

第一印象非常重要。

我们已经知道听众的注意力，不管从什么时候开始，都会很快地急剧下降。第一印象可决定开始下降点是高还是低。

在这个重要的开始时刻，演讲者所讲的应当属于一些例行东西：如讲题，以及各个标题。他的外表——服装与仪容——应当看成是用来补助他想要表现的形象。

然而，他的全部精力应当集中在听众所表达的非语言反应上。

这里是针对这个重要阶段所提供的指导原则。

（1）事前准备工作：把提词卡放在桌上，标上开始及结束时间，并将手表置于一旁。

（2）站起来并拿开椅子。

（3）等待。等待听众集中注意力，等待大多数听众看着你，然后再等待一两两位尚未注意你的人。他们也许是在闲聊，或是把他们的报纸搞得沙沙作响，或是在做别的事情。不管干什么，除非你能让他们注意你，否则他们都会使其他听众分心，并使你分心。

如果你直言不讳地请求他们安静，他们会反抗你。但是如果你看着他们，其余的听众也会跟着你去看他们。他们接着会感觉出听众的力量，当他们抬起头来看你时，你抱以他们一个短暂的微笑，并按预定时间开始演讲。

（4）散播信心。开始你必须让人家看来是有信心的，让人家听起来是有信心的。姿势、表情与手势、音调，以及用字方面都要一起配合，特别是开头的那几秒钟关键时刻。

绝对不要以道歉来开始（很抱歉，陈先生今天无法提出这篇论文），也不要以怀疑的态度来开始（我希望你们会发现它是有趣的……）。

就同前面所建议的，有自信地用讲题及各个标题来开始，并根据你讲述它们的方式来加强听众的信心。

4. 信心与紧张

缺乏经验的演讲者，常常在即将发表演讲之前，相当在意他们的紧张与

忧虑。他们希望有人指导他们，如何在那个时间放松心情。

我绝不相信他们应当如此。

的确有人在放松后会有最好的表现。对他们来说，最好是按照正常的步骤来放松心情。先放松肌肉，让肩头下垂半寸。让指头一个接一个地放松，然后是手。依次做下去。

但是跟许多其他有经验的演讲者一样，在演讲前我想要做的最后一件事是放松，不是紧张与忧虑。

我想要我的注意力处于高点，从容不迫地采取行动来集中注意力——把指甲插进手掌心，深深地呼吸。当我自认这一刻已经到来，我坐直身体，这样就可以使肺部吸满空气。然后再做三次深呼吸。

结果，当我首度站起来时，我感到很紧张。在站着前的最后几秒钟，我想到了“听众接触”这几个字。于是我就站着，等待听众集中注意力，然后很有自信地开始演讲。

那种信心是出自有系统地准备讲稿，及知道如何整理它。也许还需要有点演技——不要怕它！一定要让你看起来是有信心的。

5. 结论

做个出色的演讲者的诀窍是知道如何利用活力来激发听众的热情。

清楚地了解所要说的话的要点后，就可以专心一意地发表演说以博得听众的兴趣。

(1) 利用非语言技巧：有信心的姿势，生动的表情与手势，经过调整的声音。

(2) 尽量利用眼睛接触：既可帮助听众，也可帮助自己使活力外向化。

(3) 给人最佳的第一印象：停顿一下以集中听众的注意力，并按照前面所说的演讲开始方式以激发信心。

(4) 祛除紧张：不要担心因紧张而反胃，一切坦然处之。

三种主要视听器材

听者所能看到的東西会对他产生很大的影响。它们抓住他的眼睛及注意力，它们影响他的精神集中度及他的活力。它们可以成为很大的助力，也可变成很大的阻力。

本节将讨论记忆体三种主要视听器材，并提供使用上的一些建议。这三种器材就是板、幻灯片及高架放映机。

但首先还是让我们来看看几条一般性规则。

一般规则：

视听器材是非常有力量的。它们可戏剧性地提高听众的兴趣及注意力。所以它们可成为非常有力的工具，也可成为非常强劲的对手。选择错误或使用错误的器材会使听众分心。

器材也可以使演讲者自己分心。它们可以吸走他的兴趣、注意力、目光，以致影响他跟听众建立接触的时机。

为求有效起见，视听器材必须简单。它必须协助观看者迅速领会及消化所传达的讯息。如果器材太复杂，只会让观看者分心。

它应当醒目。粗的线、大的字，即使坐在最后面的听众都能很容易地看清楚。

避免分心。观看者一直集中精神在看它们。如果你想要听众在银幕上看到一幅有艘船的画，你也许发现要是在背景上的某处有条游艇会使画面的平衡显得较好。在那种特形下，他们会去看游艇而忽视了那艘船。因此要避免犯类似的错误。

视听器材可以事先准备好，或者在演讲者演讲时临时制作出来——他可以用写或画来说明他的论点。

当预备的视听器材由会场外搬进来时，也同时带来了声望与权威，进而提高演讲者个人的威信，并加强他讲这个题目的专家身份。为了达成这个目的，它当然必须看起来是精巧的、整洁的、漂亮的——同时也必须是醒目的、简单的。

在另一方面，如果演讲者想要跟听众建立亲密的关系，那么他们还是比较喜欢那种当他们的面前所制作出来的视听器材。

对一大群听众演讲，使他们对你产生专家及权威人士的印象，应使用准备好的器材。跟一小组人演讲，可随着演讲的进行临时制作它。

当使用准备好的器材时，要在适当时机才展示出来。如果它们是在该展示的时间以前或以后才拿出来，它们会大大地分散听众的注意力。

在演讲开始前，一定要检查器材的可用性。看看灯光是否合适，字体是否够大，够醒目，标示笔在需要时是否没有毛病。

最重要的是要注意与听众接触。避免被任何器材所吸引，并应尽量做目光接触，尽力表现出其他有助于使你的活力外在化及使你能与听众打成一片的行为型态。

1. 板

演讲者可用来写字的板有三种。它们是黑板、白板及纸板。

传统的黑板只有一个好处，它比较便宜。然而，粉笔用起来很脏，黑板表面易于反光，而最糟的是读起来很困难。

白板较可取，它不会弄得脏兮兮的。而且白板笔的字迹，很容易被擦干净，有多种不同颜色的笔可使用。反光也是一个问题，但它的视觉效果比黑板要好。

纸板的标准尺寸约为 45CM × 65CM，上面所附的纸张可以从纸板上翻过去。它有白板的全部优点。它的其他优点是：

- (1) 易于事先准备好纸张
- (2) 纸张可随意拿出来或藏起来
- (3) 演讲者可将前面看过的纸再翻回来以提醒听众
- (4) 纸张可以拿下来，并把它黏或钉在墙上（使用胶纸或图钉，它不会伤害到装潢）

纸板是三种板中最经常使用的。

任何一种板都可以靠着墙挂，或放在架子上。后者比较可取。它可以使演讲者侧着听众而写字，不像挂在墙上的板那样，它会强迫演讲者以背对着听众来写字。因此挂在墙上的板会严重干扰声音的传播及眼睛的接触。

当使用放在架上的板时（要在它上面写字或画图），对惯用右手的演讲者来说，最好的位置是面对听众时站在板的左边。这样他在写字时就不会把所写的字挡住。如果他站在相反的位置来写字，那就困难得多了。

要告诉人家的东西可先写在板上——纸板、法兰绒板或磁铁板。当使用这些板时，所要讲的事情必须简单明了；制作时必须简单醒目。在未使用前

先把它遮盖起来。当打开时，用短暂的时间让听者有个全盘的印象，然后简略地叙述你要传达的讯息，让听者的注意力集中到重要的项目及所使用的特殊计算单位上去。不要期望他在没有适当说明的情形下能了解整个状况。给他时间及帮助。

2. 幻灯片

有效使用幻灯片对听众会有很大的帮助。它们可以保持兴趣与注意力，并传达资讯。

它们也会造成破坏。比方被装倒了，或者次序搅乱了；甚或向放映师打错信号，当放映完了时，灯光突然亮起，使得每个人的眼睛什么东西都看不到。

为了更有效使用幻灯片放映机，必须：

每张幻灯片上的文字力求简单

每张幻灯片都做上记号，以便知道如何装片

编好正确的装片顺序

灯光先暗，然后慢慢地亮起来

可能时，让演讲者坐在位于听众中间放映机的旁边。然后：

(1) 从权威人士的身份转变为听众的身份来调整声音

(2) 使用箭头型手电筒作为教鞭

3. 高架放映机

高架放映机非常流行。它可使演讲者面对听众，将制好的幻灯片投射到头部后面的银幕上或墙上去。

它是一种效果很大且有多种用途的工具。它可作巧妙的显像，甚至可用于连续投影。

它固然很有效果，但通常也是一个强而有力的敌手。它有一个风扇会制造让人分心的噪音；而更重要的是，投射出来的影像是出现在远离演讲者的地点。演讲者与听众之间的互动关系因之受到影响。同时放映机是演讲者与听众之间身体上的障碍物，部分遮住了他，当然就成为心理上的障碍物。由于有了这层障碍，演讲者往往会把精神集中在器材上。有的权威人士建议他应当用一根针或教鞭在幻灯片上把局部影像指点出来，但这样子会更加造成分心。

那么演讲者究竟应该如何使用这种有效果的工具呢？

一般来说，避免将放映机同时用来写跟说。在这种情况下，高架放映机是个很难伺候的敌手。最好是使用放在架上的纸板或白板。

当使用事先制好的幻灯片时，站在墙或银幕的旁边，这样听众看到画面也就看到你了。为了指出局部影像，可在银幕上用教鞭来指，不要在幻灯片上用铅笔或针来指。

在制作画面时可使用许多巧思。只要多多研究器材很快就会想出很多点子来。但这有很大的危机，因为演讲者的注意力会被器材所吸走。他会发现他太注意放映机、幻灯片及在银幕上的影像，以致失去了跟听众的接触。

假若你希望你的演讲能提起听众的兴趣，它有很多用途可供使用。它可：

(1) 用来作单纯的书写；

(2) 跟影印机一起使用，以制作打字的文件或图表；

(3) 使用有色墨水以供分色之用；

(4) 可将部分画面予以掩饰，而让其余部分尽量凸显出来；

(5) 将一系列的幻灯片重叠起来可以看到连续的局部影像或显影。如果希望这样做的话，可将它们用胶纸黏起来。

4. 结论

视听器材是很有效果的沟通工具。它们可以成为有力的助手，亦可以成为有力的敌手。

让它们保持简单与醒目。在制作时注意听众的需要，并注意在使用这种工具时只把它当作是满足听众需要的助手。

在使用期间要把注意力集中在听众接触上，不要放在那些工具上。

检查你的位置，使你看起来跟器材很调和，不要站在跟它相反的位置。

放在架子上的板比挂在墙上的板更佳；纸板或白板优于黑板。

要让幻灯片保持简单，并做适当的解说。

谨慎使用高架放映机。主要使用于事先制作好的幻灯片。好好利用器材的潜力，但只是把它当作仆人采用——不要让它变成主人。

具有重要意义的演讲

前面已经讨论过非正式演讲的技巧，并提出建议。它是假定讲题属于一般性的，演讲的时间是以听众能迅速保持注意力为准，大约是 20 分钟。

经理人会被要求做各种方式的演讲。他们也许需要做较长时间的演讲，或做技术性的演讲。他们会被要求做下述方式的演讲，就是召集同仁来听讲，并对演讲者做出评判，看看他的技术能力如何，及他所代表的公司的能力如何。

那么演讲者很可能会碰到需要在装有麦克风的大礼堂里发表演讲，并需要处理问题及讨论。

我们将继续提供处理这些情况的方法。

在开始时，让我们先区别下述四种演讲的不同之处：

(1) 非正式演讲，讨论一般性的话题，不涉及技术上的细部事项。演讲时间大约是 15 到 20 分钟；

(2) 重要演讲，例如会议式演讲，可能需要一小时；

(3) 技术性演讲，主要是传达技术上的细部事项；

(4) 经刊登的论文或讲稿。

本节将讨论如何处理后面三种情况——重要演讲、技术性演讲、经刊登的论文或讲稿。

一个当经理的人也许还要以其他角色去参加会议：做个普通的与会者，提问题，或一起讨论别人的提案。如何扮演那个角色将在第二十一节的“较大会议”中加以讨论。

较长时间的演讲

现在是在讨论下列问题：

较长时间的演讲究竟应该多长？

它如何设计？

它如何准备？

首先，让我们谈一谈演讲时间的长度。

人们所能集中精神去听的时间是有一定限度的。

时间的长度要由许多因素来决定。演讲者的技巧，一天的时间（上午要

比下午或晚餐后来得长），听众对讲题内容的兴趣，演讲者跟听众之间的互动关系。

然而，虽然有这些变数，但还是有限度的，超出那个限度你就无法期望听众还能集中他们的精神。这个时间大约是 15 到 20 分钟。

有天份的演讲者，再加上环境良好，所讲的题材有趣，也许可以维持听众兴趣到 35 分钟，甚至 40 分钟。不会更长了（在大学里一堂 50 分钟的课，究竟有多少学生能集中精神从头听到尾的？）

一位演讲者如果想要让听众的注意力能集中 15 到 20 分钟，他就要替自己订个严格目标。

因此，如果他被要求在开会时发表一小时的演讲，包括接着举行的问题讨论，他应该怎么办？

较理想的做法是，他应该先跟会议主持人商量，使他的演讲时间不致超出听众的注意力集中时间。但会议计划的性质似乎是非要演讲者发表包括半小时问题讨论在内的一小时演讲不可。

遇到这种要求，演讲者应当接受安排给他的时间，并将它分成几个较短的时段。在每一时段之中，他应当选择完全不同的方法来演讲，这样就可恢复听众的注意力。

例如，一小时的理想分法是分成四节，每节约为 10 到 20 分钟。

第一节：不妨采用正式演讲的方式，演讲者站在听众的前面，面对他们。会场里有一种从讲台上散发出来的权威气氛。

第二节：改变气氛。使用视听器材，如幻灯放映机。到礼堂中间来使用放映机，并在听众间以较亲密的方式继续演讲。跟听众打成一片，使用箭型手电筒来帮助，让大家一起把注意力集中到银幕上。

第三节：让听众投入。鼓励他们去思考他们愿意在这个阶段所提出的问题。或者发表其他的意见及经验，或者把听众分成几个小组来讨论，然后再报告他们到目前为止所听到的东西。

第四节：采用别的方式，继续让听众产生新的注意力。例如，从听众中收集三或四个特殊的问题，邀请他们加入演讲阵容，在礼堂前面坐成半圆形，彼此公开讨论。这种讨论不仅可再度激起注意力，而且可以引发一般听众的热情，因为他们认为跟原先在听众席的人辩论及质询是件很新鲜的事，感到很兴奋。他们不想被人遗弃。

最后，根据笔记及随后的讨论，将要点做个总结。

像这样一种重要讨论会的准备方法请参阅前面所提供的建议。

（1）A4 阶段：任意记下的备忘事宜。

（2）A5 阶段：以听众为导向，在少数几个主要标题下面加以整理。

（3）A6 阶段：将提词减至最少。

大多数演讲者在准备发表重要演讲时都需要一再使用这种方法。

第一，将全部演讲好好计划，使它成为四个独立的部份。四个部份的主题必须慎重选择，记住听众的兴趣，并将演讲方式做三或四次的改变，以求恢复听众的注意力。

第二，重复使用 A4、A5、A6 方法，每一部分使用一次。

这种做法的最后结果将有 5 张 A6 卡，最上面的一张写有讲题及所包含的四个部分；每一部分都有一张卡片，每张卡片上面写有该部分的四个左右的标题。