

一个人的成功只有15%归结于他的专业知识，还有85%归于他表达思想、领导他人及唤起他人热情的能力。

——卡耐基



领导

# 情景口才

领导者锻造完美口才的权威用书

全书

*lingdao Qingjing Koucai  
Quanshu*



中央编译出版社

CCTP CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



领导

情景口才

全书

只要您是一位有心的领导者  
您就一定能从本书中得到您所想要的实用场景讲话技巧与艺术：

社交情景口才：成功领导交际与应酬用语

工作情景口才：成功领导工作用语艺术

演讲情景口才：成功领导演讲语言艺术

谈判情景口才：成功领导谈判用语艺术

辩论情景口才：成功领导论辩的语言艺术

领导魅力口才：成功领导卓越口才风格修练

经典情景口才：影响世界的十大讲话赏析

历史时刻都在向人们证实着语言的伟大力量，而本书就是为现代领导者量身打造的一部权威口才指南——

◎ 孙中山与他的“中国决不会沦亡” ◎ 毛泽东与他的“中国人民站起来了”  
◎ 周恩来与他的“万隆演讲” ◎ 邓小平与他的“香港问题讲话” ◎ 罗斯福与他的“一个遗臭万年的日子” ◎ 顾拜旦与他的“奥林匹克精神” ◎ 马丁·路德·金与他的“我有一个梦想” ◎ 丘吉尔与他的“战时演说” ◎ 斯大林与他的“红场演说” ◎ 希特勒与他臭名昭著的“征服欧洲”

ISBN 7-80211-343-1



9 787802 113435 >

ISBN 7-80211-343-1

定价：42.00元

# 目 录

致读者朋友 .....	( 1 )
-------------	-------

## 第 1 章 好口才:成功领导必备的重要资本

古希腊的一个寓言之所以把舌头比作怪物,是因为它能用最美好的词语来赞誉人,也可以用最恶毒的言辞来诅咒人,它能把蚂蚁说成大象,也能把小丑说成国王。所以,我们才有“良言一句三冬暖,恶语伤人六月寒”的古老俗语。随着经济社会的迅猛发展,会说话在当今社会生活的各个领域,正起着越来越举足轻重的作用,而口才对于个人的重要性也已经被全社会所认同。特别是在经济全球化和信息化深入发展,中国入世过渡期不断推进的关键时期,好口才对于中国各个阶层的领导人员来说,已成为不可或缺的重要资本。

1. 口才的力量是无穷的 .....	( 2 )
• 口才可以兴邦,抑或亡身、亡国 .....	( 2 )
• 口才关乎事业的成功与失败 .....	( 3 )
• 口才可以决定一个人的风度美 .....	( 4 )
• 好口才是成功领导必备的重要资本 .....	( 4 )
2. 好口才的基本标准 .....	( 5 )
• 好口才必备的四种素质 .....	( 5 )
• 好口才必须关注的几个细节 .....	( 6 )
• 好口才应有自己的风格 .....	( 8 )
3. 好口才应遵循的礼仪礼节 .....	( 9 )
• 称呼要得体 .....	( 9 )
• 寒暄要得当 .....	( 10 )

• 介绍人物要恰当 .....	( 10 )
• 不能光顾自己说话 .....	( 12 )
• 找借口要讲究技巧 .....	( 12 )
• 请客艺术不可少 .....	( 13 )
• 说声“谢谢”很重要 .....	( 14 )
• 错了就得道歉 .....	( 15 )
• 赞美的作用很微妙 .....	( 16 )
• 批评切不可没完没了 .....	( 17 )
4. 好口才有赖于态势语言 .....	( 18 )
• 态势语言的奇妙作用 .....	( 18 )
• 仪表是第一态势语言 .....	( 19 )
• 面部表情背后的内容很丰富 .....	( 20 )
• 首语的运用有讲究 .....	( 22 )
• 手势语应自然得体 .....	( 22 )
• 体姿语的作用可比仪表 .....	( 24 )
• 态势语言的运用有原则 .....	( 25 )
• 有威信的姿态语对于领导者不可少 .....	( 26 )
【实用范例】 跟周恩来学习亲和得体的称呼技巧 .....	( 27 )

## 第2章 口才秘诀：领导者成功口才的基本技巧

口才对于领导者的重要性,决定了一个好的领导人员必须拥有一张“好嘴”。但是,成功的口才并不是一朝一夕就能拥有的。特别是作为一个领导人员,学会说话容易,但要说好话,说让别人爱听、真正表达自己并帮助自己的话,并不是一件容易的事情。尽管如此,国内外大量的实践研究表明,掌握并合理运用如下一些基本技巧,对于领导人员在较短的时间内成功地提高自己的讲话水平,还是大有帮助的。

1. 讲话先要看对象 .....	( 32 )
• 看对象的性别差异 .....	( 32 )
• 看对象的年龄差异 .....	( 32 )

• 看对象的文化程度差异 .....	( 32 )
• 看对象的民族差异 .....	( 33 )
2. 活用策略很重要 .....	( 33 )
• 直言与含蓄的策略 .....	( 33 )
• 明确与模糊的策略 .....	( 34 )
• 简洁与啰嗦的策略 .....	( 34 )
• 意在言外与因势利导策略 .....	( 34 )
3. 言行与身份要一致 .....	( 35 )
• 树立高标准的口才意识 .....	( 35 )
• 适时牢记自己的“领导身份” .....	( 36 )
• 说话要有力度 .....	( 36 )
4. 说话心态适时调 .....	( 37 )
• 自卑心理调节 .....	( 37 )
• 羞怯的心理调节 .....	( 38 )
• 表现欲调节 .....	( 38 )
5. 讲话要显独特性 .....	( 39 )
• 把握好说话时的节奏 .....	( 39 )
• 讲究语言表达的感召性和生动性 .....	( 40 )
• 讲究语言表达的准确性和知识性 .....	( 40 )
• 讲究语言的精练性和时代性 .....	( 41 )
6. 多听适时再开口 .....	( 41 )
• 愿做忍耐的听者 .....	( 41 )
• 记着适时开口 .....	( 42 )
• 多言无益,点到为止 .....	( 43 )
7. 巧用“不”字很奇妙 .....	( 43 )
• 让对方接受“不”的艺术 .....	( 44 )
• 如何对不同个性的人说“不” .....	( 45 )
• 如何对难缠的人说“不” .....	( 47 )
• 说“不”的禁忌 .....	( 49 )
8. 机智幽默常用到 .....	( 50 )
• 幽默的力量很神奇 .....	( 51 )

• 常见的几种幽默方式 .....	( 52 )
• 制造幽默的方法与技巧 .....	( 54 )
• 注意把握幽默的分寸 .....	( 56 )
【实用范例】 跟中外名将学谈话技巧 .....	( 57 )

### 第3章 社交情景口才:成功领导交际与应酬用语

现实社会中,社会交往对于领导者来说,具有如下重要作用:一是社交能力是领导者实施领导,取得事业上成功的不可缺少的能力;二是领导者成功的人际交往,是增强领导群体的凝聚力,形成组织合力的重要条件;三是领导者的人际交往,是联络感情、凝聚人心的重要手段。所以,社交口才已成为一个成功领导者必备的重要技能。

1. 领导者交际应酬的一般“法则” .....	( 62 )
• 广泛参与,竞争合作 .....	( 62 )
• 察言观色,知己知彼 .....	( 62 )
• 平等待人,相互尊重 .....	( 64 )
• 分清场合,说好第一句 .....	( 65 )
• 坦诚相待,言而有信 .....	( 66 )
• 别光自己得意,官腔套话少说 .....	( 66 )
• 取长补短,避免争论 .....	( 67 )
2. 社交场景中与人闲谈的技巧 .....	( 69 )
• 闲谈是一种重要的沟通方式 .....	( 69 )
• 与人闲谈六要素 .....	( 70 )
• 闲谈话题的选择 .....	( 71 )
• 闲谈中的巧妙提问 .....	( 72 )
• 闲谈中应善于倾听 .....	( 75 )
• 活跃闲谈气氛的绝招 .....	( 77 )
• 交谈场合中的五忌 .....	( 78 )
3. 社交场景中的答问艺术 .....	( 79 )
• 力争超越自我 .....	( 80 )

• 怯场其实很正常 .....	( 80 )
• 环境改变不能慌 .....	( 81 )
• 常用技巧不可忘 .....	( 82 )
4. 社交场景中面对分歧的语言技巧 .....	( 84 )
• 正确对待分歧是第一步 .....	( 85 )
• 避免争辩很明智 .....	( 86 )
• 适时自我辩解 .....	( 87 )
• 巧妙地予以拒绝 .....	( 87 )
• 勇敢地道歉 .....	( 89 )
• 双赢是最高境界 .....	( 89 )
5. 社交场景中的有效说服 .....	( 91 )
• 寻找对方接受的起点 .....	( 91 )
• 避开直线,适度迂回 .....	( 92 )
• 用求同缩短心理差距 .....	( 92 )
• 通过暗示刺激对方 .....	( 93 )
6. 社交场景中结交朋友的语言技巧 .....	( 94 )
• 主动坦诚,制造信任 .....	( 94 )
• 适时拜访,增进感情 .....	( 95 )
• 有朋自远方来,不亦乐乎 .....	( 95 )
• 酒桌说话,奥妙可不少 .....	( 96 )
7. 几种特定社交情景中的讲话艺术 .....	( 98 )
• 欢迎欢送场合中的讲话艺术 .....	( 98 )
• 慰问的讲话艺术 .....	( 99 )
• 答谢讲话艺术 .....	( 100 )
• 节日庆典讲话艺术 .....	( 101 )
• 即席讲话艺术 .....	( 102 )
• 公关场合中的讲话技巧 .....	( 103 )
• 涉外讲话艺术 .....	( 106 )
【实用范例 1】 看贾平凹如何写辞宴书 .....	( 107 )
【实用范例 2】 常见的涉外礼仪活动 .....	( 108 )

## 第4章 工作情景口才:成功领导工作用语艺术

工作口才,也可以说是领导者日常工作中的用语。现实场景中,一个领导者要想实现自己的有效领导,就必须善于运用语言艺术。换句话说,工作口才对于领导者的成功来说,无异于润滑油之于发动机。

1. 主持会议的用语技巧 .....	(116)
• 说好会议的开场白 .....	(116)
• 用语言引导会议成员积极发言 .....	(117)
• 机智处理会议场上的意外情况 .....	(118)
• 理智对付影响会议的人 .....	(120)
• 会议总结的语言技巧 .....	(121)
• 主持“解决问题”的会议技巧 .....	(123)
2. 主持座谈会的说话艺术 .....	(125)
• 座谈会的常见形式 .....	(125)
• 主持座谈会的基本技巧 .....	(127)
• 座谈会中的说话原则 .....	(127)
• 座谈会中的语言技巧 .....	(129)
3. 做好报告的用语技巧 .....	(129)
• 吃透精神,精心准备 .....	(130)
• 语言准确精炼,有针对性 .....	(130)
• 语言新鲜生动,通俗易懂 .....	(131)
• 做好工作总结报告的语言技巧 .....	(131)
4. 与上级对话的语言艺术 .....	(133)
• 熟悉上级心理特征 .....	(133)
• 避免对抗,尽量不强上级所难 .....	(134)
• 指出和弥补上级失误的方式要适当 .....	(134)
• 保持足够耐性,及时汇报工作 .....	(137)
• 维护领导形象,为其担责分忧 .....	(138)
• 时时别忘谨言慎行 .....	(140)
5. 与同级相处的语言技巧 .....	(141)

• 平等与合作是大原则 .....	(141)
• 有效协同,力争双赢 .....	(143)
• 讲究对象,善送人情 .....	(144)
• 当争则争,力求自我 .....	(146)
6. 与下属沟通的语言艺术 .....	(147)
• 与下属说话的基本特点 .....	(148)
• 如何有效说服下属 .....	(149)
• 拒绝下属应讲究技巧 .....	(152)
• 安慰下属的语言有艺术 .....	(155)
• 赞扬下属的语言技巧 .....	(156)
• 如何有效批评下属 .....	(158)
• 怎样与下属个别谈话 .....	(160)
• 学会处理下属矛盾 .....	(162)
【实用范例】 集团公司总结大会主持词 .....	(163)

## 第5章 演讲情景口才:成功领导演讲语言艺术

演讲是人类的一种社会实践活动。具体来说,是指演讲者在特定的时境中,借助有声语言和态势语言的艺术手段,面对广大听众发表意见、抒发情感,从而达到感召听众的一种现实的社会实践活动。作为领导者,随时随地都有可能面向听众发表讲话。所以,演讲作为一门激发人们心灵之火的艺术,熟练掌握并运用这门艺术,对于领导者提高整体素质,做好领导工作,无疑具有重要的作用。

1. 演讲艺术及其一般分类 .....	(168)
• 演讲是一种现实的社会实践活动 .....	(168)
• 演讲具有的基本特点 .....	(169)
• 演讲按内容进行分类 .....	(170)
• 演讲按形式进行分类 .....	(170)
• 演讲按功能进行分类 .....	(171)
• 演讲按层次进行分类 .....	(171)

2. 领导者与演讲艺术 .....	(172)
• 演讲属于领导者的现实活动 .....	(172)
• 演讲对于领导者的重要作用 .....	(173)
• 领导成功演讲的基本要求 .....	(174)
• 领导演讲的必备素质 .....	(175)
• 领导成功演讲的一般技巧 .....	(176)
• 几种常见的领导者演讲 .....	(177)
3. 成功演讲的一般准备 .....	(179)
• 选择新颖而富有吸引力的题目 .....	(179)
• 确定与题目相符的论题 .....	(180)
• 选材与结构设计 .....	(181)
• 成功演讲的“灵魂” .....	(182)
• 影响演讲成功的环境因素 .....	(183)
4. 成功演讲的过程分析 .....	(183)
• 开始演讲的有效方法 .....	(184)
• 如何有效入题、破题、点题 .....	(185)
• 成功演讲的结尾艺术 .....	(186)
• 成功演讲稿的一般写作 .....	(187)
• 演讲稿常用的修辞手法 .....	(189)
5. 有效的竞聘演讲 .....	(191)
• 竞聘演讲的个性化特点 .....	(191)
• 竞聘演讲的一般内容 .....	(193)
• 竞聘演讲稿的写作 .....	(194)
6. 就职演讲与即兴演讲 .....	(195)
• 领导者与就职演讲和即兴演讲艺术 .....	(195)
• 就职演讲的基本内容与特征 .....	(196)
• 即兴演讲应力争缩短与听众的心理距离 .....	(197)
• 演讲中要举止优雅,顺势穿插 .....	(198)
• 祝贺的话与即兴欢迎辞 .....	(199)
7. 领导者演讲中的危机处理 .....	(200)
• 危机处理能力的一般组成 .....	(200)

• 怎样调控怯场心理 .....	(201)
• 如何有效地应对冷场 .....	(202)
• 巧妙地应对哄场 .....	(204)
• 面对责难怎么办 .....	(205)
【实用范例】 罗斯福就职演讲 .....	(206)

## 第6章 谈判情景口才:成功领导的谈判艺术

谈判,是每一位领导者都要面对的一大问题,包括组织内部和外部的不同谈判。谈判成功与否,是领导者确立自己地位、稳定工作局面的有力工具。一个善于谈判的领导者,一定可以立于不败之地,也一定可以成功地开展自己的工作与人际交往。

1. 谈判与谈判艺术 .....	(212)
• 什么是谈判 .....	(212)
• 谈判的两大特点 .....	(213)
• 谈判的一般程序 .....	(214)
2. 做好谈判的准备 .....	(214)
• 制定谈判战略 .....	(215)
• 知己知彼是前提 .....	(216)
• 谈判气氛很重要 .....	(217)
• 做好谈判前的“谈判” .....	(218)
3. 谈判中的语言艺术 .....	(220)
• 谈判时的入题艺术 .....	(220)
• 陈述的语言艺术 .....	(221)
• 提问的语言艺术 .....	(222)
• 应答的语言艺术 .....	(223)
• 谈判中的赞美语言 .....	(224)
4. 谈判者必备的一般策略 .....	(226)
• 耐心是第一需要 .....	(226)
• 冷静是应对的上策 .....	(227)

• 纠错应讲究无形 .....	(227)
• 即兴演讲的奇妙分量 .....	(228)
5. 常用的谈判技巧 .....	(229)
• 打破僵局的技巧 .....	(229)
• 把沉默当作语言 .....	(229)
• 妙用特殊的口头语 .....	(231)
• 常用的 36 计 .....	(232)
6. 如何应对涉外谈判 .....	(234)
• 使用国际语言,勿以己度人 .....	(234)
• 少说多听,话语及时 .....	(235)
• 巧提问题,目的明确 .....	(236)
• 巧用条件问句,达成多个目的 .....	(237)
【实用范例】 商务谈判案例 .....	(238)

## 第 7 章 辩论情景口才:成功领导论辩的语言艺术

辩论是一门语言艺术,在口语表达的诸种形式中,辩论可谓是其中的精华。大至世界大事,国家大事,小到家庭生活、日常琐事,都离不开辩论。因为,辩论能帮助我们弄清是与非,曲与直,利与害,使我们辨明真理与谬误,立正统,去邪说。正如人所言:没有争辩的世界是个冷清的世界,没有争辩的理论是僵化的理论,没有争辩的人物是个平庸的人物。在这里,我们还应该加上一句:没有辩论能力的领导者肯定是一个不称职的领导者。可见辩论在人类社会中的实用价值。

1. 辩论口才及其现实意义 .....	(242)
• 辩论是一种高级的智力游戏 .....	(242)
• 辩论的组成及其三要素 .....	(243)
• 辩论的一般特征 .....	(244)
• 常见的辩论种类 .....	(246)
• 辩论具有的现实作用 .....	(249)
2. 辩论准备的一般环节 .....	(250)

• 辩题的分析及应用方法 .....	(250)
• 确立本方论点 .....	(251)
• 论据的搜集和选择 .....	(252)
• 辩论方略的确定 .....	(253)
• 辩论稿的撰写 .....	(253)
• 进行必要的模拟演练 .....	(254)
3. 掌控辩论过程的关键策略 .....	(255)
• 抢占先机十分关键 .....	(255)
• 穷追猛打是一大法宝 .....	(255)
• 攻其矛盾与归谬反驳 .....	(256)
• 借题发挥与釜底抽薪 .....	(257)
4. 辩论致胜的语言技巧 .....	(257)
• 巧设圈套 .....	(258)
• 幽默答辩 .....	(258)
• 变意续接 .....	(259)
• 巧用类比 .....	(259)
• 二难引申 .....	(260)
• 因势利导 .....	(260)
• 由点及面 .....	(261)
• 自我辩解 .....	(262)
5. 领导者辩论中的几个要点 .....	(263)
• 注意辩论中提问的艺术 .....	(263)
• 掌握灵活机智的反诘辩术 .....	(264)
• 留心辩论中的几个细节 .....	(265)
6. 提高领导辩才的必备训练 .....	(267)
• 必须注重实践性训练 .....	(267)
• 学会自我心理控制 .....	(268)
• 加强常规思维训练 .....	(269)
• 在动态语境中进行口语表达训练 .....	(270)
• 采取科学方法强化记忆 .....	(271)
【实用范例】 跟朱镕基学辩论 .....	(272)

## 第8章 魅力口才:成功领导卓越口才风格修炼

一个人说话有自己的风格,说话才容易吸引别人,并产生应有的魅力。同样,如果你想成为说话高手,那么,你的说话风格必须有某种独特的地方,以便引起人们的注意,或者使人们容易记住你。如同本书第1章所指,培养自己讲话的风格,使其独树一帜,对领导者自己的讲话将起到意想不到的效果。因为大量的实践证明,培养自己说话的风格,是领导者让别人信服和不忘记自己的最好方法。

1. 语言风格的一般分类 .....	(276)
• 幽默生动 .....	(276)
• 含蓄委婉 .....	(277)
• 简洁平易 .....	(278)
• 浓缩概括 .....	(279)
2. 领导者如何塑造说话魅力 .....	(280)
• 形象化说话 .....	(280)
• 以情动人 .....	(281)
• 通俗的最高境界 .....	(282)
• 有动感才有魅力 .....	(283)
• 尊重也是一种征服 .....	(284)
• 温暖的微笑 .....	(284)
• 领导者讲话常备要素 .....	(285)
3. 领导者日常说话的误区 .....	(286)
• 沉默是金 .....	(286)
• 随声附和 .....	(287)
• 板着面孔说话 .....	(287)
• “我这人是个直脾气” .....	(288)
• 不给别人说话的机会 .....	(288)
• 不懂装懂 .....	(289)
• 不拘小节 .....	(289)
4. 卓越口才的实际塑造 .....	(291)

• 改掉不良的说话习惯 .....	(291)
• 讲话追求言之有理 .....	(293)
• 说话注重言之有物 .....	(294)
• 对抗怯场的几种实用方法 .....	(294)
• 几种思维模式训练 .....	(296)
• 做生活的有心人 .....	(296)
【实用范例1】 共和国前任总理朱镕基与其鲜明的口才风格鉴赏 .....	(297)
【实用范例2】 朱镕基精彩应对日本电视公开采访 .....	(299)
【实用范例3】 朱镕基五年精彩语录 .....	(304)

## 第9章 经典情景口才:影响世界的十大讲话赏析

口才的力量确实是无穷的,而如果我们将其放在整个人类社会发展的历史长河中来看,口才的力量就不仅仅是关乎某个人或某个国家了。因为,仅从过去的一个多世纪来看,一些领导者就是用“口才”改变了人类历史的发展轨迹,其意义远非我们本书语言所能囊括和说明的。

1. 孙中山与他的“中国决不会沦亡” .....	(308)
2. 毛泽东与他的“中国人民站起来了” .....	(312)
3. 周恩来与他的“万隆演讲” .....	(314)
4. 邓小平与他的“香港问题讲话” .....	(317)
5. 罗斯福与他的“一个遗臭万年的日子” .....	(319)
6. 顾拜旦与他的“奥林匹克精神” .....	(321)
7. 马丁·路德·金与他的“我有一个梦想” .....	(323)
8. 丘吉尔与他的“战时演说” .....	(327)
9. 斯大林与他的“红场演说” .....	(329)
10. 希特勒与他臭名昭著的“征服欧洲” .....	(330)

# 第 章

---

## 好口才：成功领导必备的重要资本

说话和事业的进展有很大的关系，是一个人力量的主要体现。

——富兰克林

所谓口才，顾名思义就是口语交际的才能，换句话说，也就是善于讲话。古希腊的一个寓言之所以把舌头比作怪物，是因为它能用最美好的词语来赞誉人，也可以用最恶毒的言辞来诅咒人，它能把蚂蚁说成大象，也能把小丑说成国王。所以，我们才有“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”的古老俗语。随着经济社会的迅猛发展，会说话在当今社会生活的各个领域，正起着越来越举足轻重的作用，而口才对于个人的重要性也已经被全社会所认同。特别是在经济全球化和信息化深入发展，中国入世过渡期不断推进的关键时期，好口才对于中国各个阶层的领导人员来说，已成为不可或缺的重要资本。

因此，我们有理由认为，在如今的文明社会，谁能驾驭奇妙的“舌头”，谁就能改变自己的一生。

## 1. 口才的力量是无穷的

生活中，人们靠说话维系着亲情、建立友情、追求爱情，人的生活也因此变得丰富多彩；事业上，人们用说话强化和维护着各种关系，拓展了发展空间；个人成长中，人们以说话获取知识，充实并壮大自己，不断追寻或提升自己的人生目标。如此等等。正因为如此，马雅可夫斯基说：“语言是人的力量的统帅。”意即精湛的口语表达艺术在社会生活和人际交往中的重要性是不可估量的。富兰克林也曾说，说话和事业的进展有很大的关系，是一个人力量的主要体现。

### ● 口才可以兴邦，抑或亡身、亡国

古往今来，因为口才而邦兴，或是因为口才而亡身、亡国的事例大量存在。

在古代，2000多年前马其顿国王率领军队远征印度，时值盛夏，将士们口干舌燥。国王无奈便派人四处找水，但只找来了一杯水。国王便高举水杯，对将士们喊道：“现在已经找到了一杯水，有水就有水源，为了找到水源，前进吧！”说完便将那杯珍贵的水倒在地上。而将士们因为受到了国王话的鼓舞，群情激奋，顽强地冲向前线，夺取了战争的胜利。我国的孔圣人更是充分运用了他那三寸之舌，播种下了影响至今的“和为贵”的精神思想。

在当代，中国开国总理周恩来在风云变幻的国际政治生活中善于辞令，口才横溢，不仅长了中国人民的志气，也大大提高了新中国的国际地位和声望；二战时金融家萨克斯通过说服美国总统罗斯福尽快研制生产原子弹，为尽快结束第二次世界大战奠定了重要基础。

如今，在全球经济形势复杂变幻，中国经济加速转轨的特殊时期，中肯有力的语言不仅能充分维护国家利益，更能促成外引内联，振兴国家经济。尤其是“中国威胁论”不断地被他人操弄时，中国领导人的不断出访与会谈，都有力地反击了这

“风姿绰约、雍容而又不过度华贵、谈吐优雅和待人亲切自然的女首相形象”。

目前，在发达国家里，无不把当众说话的水平作为衡量优秀人才的重要尺度，每个公司、企业招聘各类人才，也都要进行口试。在亚洲东方的日本，各大公司的规定都反映了如下的事实：说话与事业的关系极为密切，它是胜任本职工作最重要的条件之一。因为，精明的日本人深知，知识就是财富，口才就是资本。这个道理放在我国日益开放、健全的市场经济大环境中，也同样适用。

## ● 口才可以决定一个人的风度美

风度作为一个人气质、性格的外在表现，由人的神态、举止、言谈所构成。特别是对于领导者，人们对其美的风度的崇敬，是由其中潜含着的崇高美而唤起的肃然起敬的美感。领导者以崇高为特征的风度美需要通过与之相适应的美的神态、举止和言谈来体现。诸如神态上的自信、庄重、冷静；举止上的文雅、稳重、洒脱，言谈上的智慧、机敏、诚恳等均利于表现风度中的崇高美。其中自信的神态、文雅的举止和智慧的言词则是老练、深沉、威严和强悍的主要标志。

而智慧的言词又最利于表现领导者的老练。领导者的老练不同于油滑，它是领导者沉着冷静、才思敏捷和富于经验的代名词。体现这种沉着冷静、才思敏捷和富于经验的最主要的形式便是富于智慧的言谈。有人在表达一种思想或揭露一场骗局时，言简意赅、语言犀利、切中要害，以至令对手语塞，甘拜下风；有人善于机敏巧妙地回答任何难题，既应对自如，又无懈可击。如此等等，均可在很大程度上表现出他们的沉着和老练。

周恩来总理的风度即如此。在这里引用一个例子：在中美准备建交之际，美国前国务卿基辛格曾对周恩来总理说：“我发现你们中国人走路都喜欢弓着背，而我们美国人走路大都是挺着胸！这是为什么？”只见周总理回答道：“这个好理解，我们中国人走上坡路，当然是弓着背的；你们美国人在走下坡路，当然是挺着胸的。”说完，哈哈大笑。总理的这个回答，既有反唇相讥的意味，又带着半开玩笑的情趣；既不影响谈话的友好气氛，又符合当时说话的场景和说话者的身份。

## ● 好口才是成功领导必备的重要资本

所谓领导，众之首也。不管是哪个行业或哪个层级的领导，都指挥和代言着一

个群体或团体。实践表明，好口才是一个好领导者不可或缺的重要资本。这是因为，领导要想把人带好，把事情得理好，把物管理好，就必须导之于言而施之于行。也就是说，领导讲话贯穿于整个领导活动和领导过程，离开了领导讲话，领导活动将无法实现，而不善于讲话的领导者也不可能实现其有效领导。

处在瞬息万变的全球化时代和信息化时代的每个领导人，都面临着机遇与挑战、困难与希望。缜密的思维与卓越的口才，无疑是每一个领导者追求成功人生的催化剂和加速器。作为一个领导者，会有大量的公开活动，也经常会成为各种场合和各种活动的焦点和中心，人们也希望能经常听到领导的思想和声音，领导讲话也就成了一种难以推脱和不可缺少的惯例。如果讲话水平欠佳，艺术性不强，不仅会失责失职失身份，严重的还会产生难以预料不良后果，领导者也将要承担相应的领导责任。

二战初期，法西斯头目阿道夫·希特勒就是巧妙地运用了他那三寸不烂之舌，煽动广大不明真相的德国人支持他发动了可耻的侵略战争，并使自己最终走上了一条不归路。同样也是因为一段声情并茂的即席讲话，美国战时总统罗斯福获得了民众对其带领美国与日本进行决战的一致支持，并最终取得了对日战争的彻底胜利。

所以，能说会道、能言善辩、口才卓越的领导者，正越来越显示出一种独特的优势。正如美国口才教育专家戴尔·卡耐基所说：“一个人的成功，15%取决于知识和技术，85%取决于沟通——发表自己意见的能力和激发他人热忱的能力。”

## 2. 好口才的基本标准

虽然正常的人都能说话，也天天在说话，但是，有的人说话听了使人全身筋骨都感觉到舒服；而有的人说话听起来则如芒向背，令人极不舒服，甚至感到讨厌。这表明，不同的人所说的话和获得的效果也各不一样，好口才确是一个不容易达到的境界。

### ● 好口才必备的四种素质

一是思想素质。言为心声。不同的世界观、人生观、道德观、生死观、苦

乐观、审美观，常常支配着人的话语品位。如果说某人具有“良好的口才”，除了语言技巧上的赞美之外，也包含着对其说话所表达出来的正确的观念、信念和人格品位的赞赏。

正确的观念、信念、人格品位，是良好口才不可或缺的深层基础。语言的艺术性完全是受正确的观念、信念、人格品位支配的，其中，信念又显得特别重要。当一个人将自己确信的观点、原则和理论当作行为动力的时候，信念往往首先从语言上呈现出来。如有一句令人心动的领导人讲话，不仅给全国人民留下了极其深刻的印象，更被广大人民所称颂。1998年3月，刚刚当选中华人民共和国总理的朱镕基在面对中外记者时庄重地讲道：“不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将勇往直前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。”这句话至今读起来还能让人感动不已。

二是道德素质。道德素养与一个人的说话美丑优劣密不可分，说话在一定程度上也代表着一个人的道德水准。古今中外莫过如此，鲜活的事例更是不胜枚举。

三是心理素质。一个人的心理素质实实在在地决定着人的表达和反应，如同“心慌意乱，语无伦次”所说。而人们常说的“急不择言”就与心理素质、心理因素有着深层次的关系。情绪紧张，不善于控制和调节情绪，易受周围环境干扰，就很可能使原本准备好了的话发生障碍，不能顺利讲出。二战期间，荷兰流亡政府总理一次在会见丘吉尔时，刚见面就伸出手友好地说：“Good-bye!”丘吉尔愣了一下，回答道：“先生，我真希望所有政治性会见都如此简短而且切中要害。”这里除了表现出丘吉尔反应的迅速和善意的幽默外，也同时显露出了荷兰流亡政府总理在见到大名鼎鼎的丘吉尔时一点紧张的心情。

四是艺术素质。艺术素质最能提升一个人的讲话水平。这是因为，一个人说话的好坏，首要因素就是发音，这也是说好话的一个基本条件。发音清晰洪亮、吐词清楚、话音美妙动人，所讲的话就能吸引人，打动人。国内著名美学家张道一教授，虽然年过古稀，但音色仍然浑厚、圆纯如男中音，且感情丰沛，每次讲话都能赢得长久的掌声。一次在江苏省美学学会年会上，他的讲话就有两句特别耐人寻味：“牛郎织女每年相逢一次，那是为了爱情，我们每年相逢一次，则是为了美学！”

## ● 好口才必须关注的几个细节

一是言之有物，话语中肯。言之有物，话语中肯，两者相辅相成，是好口才需

以，总理的回答也用了调侃的口吻，分寸掌握得十分恰当，既有反唇相讥的意味，又带着半开玩笑的情趣；既不影响谈话的友好气氛，又符合当时说话的场景和说话者的身。

四是话要说得平凡、朴素、简洁。这是讲话者应讲究的另一个细节。换句话说就是，讲话者为了更好地表达出自己真实的思想和感情，应注重讲话的朴素和简洁。这里可用一个经典的事例来说明。众所周知，林肯讲话用的字句十分简洁和优美。有人就曾这样说过他所写的散文：“竟像音乐一般的悦耳！”然而，在林肯当总统前，一次有人问他有多少财产。当时在场的人期待的答案多数是多少万美元、多少亩田地。然而林肯却扳着手指回答道：“我有一位妻子、一个儿子，都是无价之宝。此外，也租了一个办公室，室内有一张桌子、三把椅子，墙角还有一个大书架，架上的书值得每人一读。我本人又高又瘦，脸蛋很长，不会发福。我实在没有什么可依靠的，唯一可靠的财产就是——你们！”不仅自己这样，林肯也讨厌他人说话故作高深，晦涩难懂，这点特别值得人们借鉴和学习。

### ● 好口才应有自己的风格

好口才必须有自己的风格。这是因为，一个人说话有自己的风格，讲话才容易吸引别人，打动别人，并产生独特的魅力。当然，有人认为可以利用自己的长相，或身体某种特殊之处，来引起别人注意，但这只能是暂时的，并不能真正吸引人们，更是远远不够。

现实生活中，我们更是不难发现，一个人的谈话风格，与别人交谈的方式，都能为他的名声和成功带来重要帮助。试想一下：如果一个人对下级讲话趾高气扬，甚至有鄙视的口吻，下级肯定会怨恨他；如果一个人对上级讲话过于谦恭，上级就可能认为他缺乏能力或者没有骨气，不敢委以重任。这其中，讲话的风格不仅仅能看出一个人使用词汇的能力，更能从中反映出一个人的态度和修养。

要想树立自己的讲话风格，说话就不要试图去模仿别人，更不应变化无常。这并不是说完全不能学习别人的讲话长处，关键是不要故意去模仿别人的风格或者说话的口吻，把自己当成别人，以免给人一种装腔作势的不良感觉。

除此之外，能够展现自己讲话的独特风格更是好口才的重要标志。也就是说，自己的个性是什么样就是什么样。保持真实，真诚地对待每一个人，总会受到别人的喜欢，从而慢慢养成自己说话的风格。

### 3. 好口才应遵循的礼仪礼节

好口才除了必备的要素、需要注意的细节和具有自己的风格外，还必须遵循以下的礼仪礼节。这些礼仪礼节是好口才能否发挥重要作用应遵循的基本原则。

#### ● 称呼要得体

称呼是指人们在正常交往应酬中，彼此所采用的称谓语，是言语交际的先导。在日常生活中，称呼应当亲切、准确、合乎常规。正确恰当的称呼就像行个见面礼，不仅能体现对对方的尊敬和自身的文化素养，更能促使交际的成功。反之，称呼不得体就会使交际双方陷入尴尬境地，造成交往的障碍。身负一定职务的领导人或管理者，更需要特别研究人际称呼的技巧。

其实，称呼并没有什么统一的模式，具有复杂性和多元化的特点。不同的地区、不同的民族和不同的语言传统，称呼的习惯也会有很大差异；不同的职业、职务、性别、年龄的人，对称呼的需要和期望也不尽一样。不过，有一条却是共同的，即尊重他人和礼貌待人。除此之外，在具体称呼时还必须注意以下几点。

一要记住对方的姓名。日常生活中，每个人都很重视和珍爱自己的名字，也希望别人能记住和尊重它。特别是我们对久别之后仍能一下子叫出自己的名字的人，总是倍感亲切。这是因为，姓名不仅是将自己与他人的存在予以区别的标志，有的更凝聚着父母对子女的期望，和自身的理想和抱负。听到别人叫起自己的名字时，大多会感到心理愉悦，与对方的亲切感亦会陡然增加。古今中外一些成功的领导人、政治家和企业家，只所以在与人寒暄时大多会在“您好”的前面或后面冠以对方的名字，就是深谙其中的道理。

二要符合年龄身份。换句话说，对一个人的称呼必须符合对方的年龄、性别、身份和职业等具体情况。如对年长者称呼要热情、谦恭、尊重；对同辈则要态度诚恳，表情自然，亲切友好；对年轻人要注意慈爱谦和，表达出喜爱和关心；对有较高职务或职称者，则要称呼其职务或职称。总之，既表达出你对对方的真诚和尊重，又不卑不亢。

三要做到有礼有节有序。称呼最能体现出说话人的道德修养、知识水平和文明程度，也体现着一个人的交往技巧。一般来讲，与多人打招呼时，应先长后幼，先上后下，先女后男，先生疏后熟识为宜。

### ● 寒暄要得当

寒暄是人与人建立语言交流的方法之一，是交谈的润滑剂，也称为打招呼。适当的寒暄能使朋友在某种场合心领意会，让不相识的人相互认识，使不熟悉的人相互熟悉，把单调的气氛活跃起来，为双方进一步攀谈架设友谊的桥梁。

日常生活中，寒暄的主要形式有以下两种。

一是路遇式寒暄。就是在路途上或一些公共场所里遇到熟人，顺便打个招呼。如果是经常见面的熟人，简单说上句“你好”或握握手，即可过去。如果是遇到好久未见的熟人，则要停下来，多说几句。

另一种是会晤前的寒暄。即在交谈正题之前的问候。这其中又分为两种情形：一是常见的也是最起码的问候方式，如“您好”“请进”“请坐”等；一是特殊情况下的问候方式，如面对病人、师长、好友等情况时，寒暄问候就要入微细致，更多地体现出温暖。

至于寒暄的内容则可以分为如下几类。

一是关怀式寒暄。这是常见的寒暄方式。真挚深切的问候，对于加深人际间的感情能够起到重要作用。二是激励式寒暄。就是在寒暄的几句话中，就能给人以很大的激励。三是幽默式寒暄。幽默诙谐的寒暄，对于协调交际气氛很有成效。四是夸赞式寒暄。夸赞式寒暄能使人保持一天的良好心情。

当然，寒暄也应注意以下几点。

一要注意对象。也就是说寒暄要因人而异，不可一个调。二要注意环境。在不同的环境，要进行不同的寒暄。三要适度。特别是夸赞式寒暄要适可而止，不然会给人以虚伪客套的感觉。

### ● 介绍人物要恰当

介绍包括自我介绍和介绍他人。自我介绍就是把自己的情况介绍给陌生的交际对象，意在使对方了解自己，尽可能为自己提供方便，并与对方建立联系。一般包

括自己的姓名、身份、职业、特长等。介绍他人，则是第三者为彼此不相识的双方引见的介绍方式。从某种意义上讲，介绍语是介绍者认识水平、组织才能和表达才能的外在体现。

在日常生活和工作中，自我介绍是最常见的与他人认识沟通、增进了解、建立联系的方式。社交活动中如果想要结识某人，而又无人引见，就可以向对方作自我介绍。自我介绍时，除了上文中一般的内容外，可根据实际的需要、所处的场合进行增加，但要有鲜明的针对性。如果自己并无与对方深入交往的愿望，作自我介绍时只需要介绍自己的姓名等内容即可。如果因公务、工作需要与人交往，自我介绍就应包括姓名、单位和职务等内容。而如果希望新结识的对象记住自己，作进一步沟通与交往，自我介绍时除姓名、单位、职务外，就需要作些补充。如兴趣爱好，个人经历等。

做自我介绍时，一般要注意以下问题。说话要简洁清晰，充满自信，态度要自然、亲切、随和，语速要不快不慢，目光正视对方。在社交场合或工作联系时，自我介绍还应注意时间场合。如果遇到对方无兴趣、心情不好，或正在休息、用餐、忙于处理事务时，强行自我介绍只会令人尴尬。

介绍他人应注意的问题有如下几个。一是介绍时要注意介绍的顺序和礼节。一般情况下，要将年纪轻、身份低的介绍给年纪大、身份高的，以示对后者的尊重。而介绍多人的一般顺序则是：（1）不同性别的两个人，在一般情况下应将男士介绍给女士；如果男士尊于女士，则应把女士介绍给男士。（2）不同辈分、职务的两个人，应将年轻、职务低、知名度低的介绍给年长、职务高、知名度高的。（3）把一对夫妇介绍给他人时，在一般情况下应先说丈夫，后说妻子。（4）同龄人聚会应将未婚的介绍给已婚的，将自己熟悉的介绍给不太熟悉的。（5）客人到家中拜访，应先把客人向家庭成员介绍，然后把家庭成员向客人作简单逐一的介绍。

二是介绍时体态语要自然、协调。介绍时一般应起立，面带微笑，注意礼节手掌朝上示意，切不可用食指指指点点。

三是介绍语信息量要适中，不可冗长，以能为双方攀谈引出话题即可。

四是介绍语要热情、文雅，切不可伤害被介绍者的自尊心，以达到联络感情，融洽气氛，建立交流关系的目的。

请看下面的一段介绍语，不仅幽默风趣，特点突出，又条理清楚，主旨鲜明，热情洋溢。这是某高校邀请话剧《光绪政变记》中慈禧太后的扮演者郑毓芝来演讲的一个介绍语。主持人是这样介绍她的：“同学们，今天，我们好不容易把‘老佛

爷慈禧太后’请来了。‘老佛爷’郑毓芝同志在戏台上盛气凌人，皇帝、太监、大臣见了都诺诺连声，磕头下跪，在台下却和蔼可亲，热情诚恳。她方才和我谈起，还曾扮演过《秦王李世民》中的贵妃娘娘，话剧《孙中山》中的宋庆龄。她是怎样把这些截然不同的人物流演得栩栩如生的呢？下面就请听她的演讲。”这一段介绍语一方面赢得了热烈鼓掌，另一方面深深地抓住了听众的注意力，可谓收放自如，十分得体。

### ● 不能光顾自己说话

说话说得好，不如说得巧。大多数情况下话是说给别人听的，所以，人不能光顾自己说话，必须顾虑到别人的感受。一个人说话时如果不听别人的反馈，不给别人说话的机会，很可能他的话最终也没有多少人能够听得进去，甚至会招来祸端。

如三国人物杨修虽然机智聪明，但是，由于恃才傲物，只想一味夸耀自己的机智，完全不顾及别人的感受好恶，即使面对的是顶头上司，也要处处呈能，从不轻易放过显露语言天份的机会。最终聪明反被聪明误，被顶头上司曹操所杀，惨遭灭顶的命运。

可见，一个真正懂得说话的人，不见得语言多么华丽，但是，却总能说出对方想听到的话，表达出听者希望听到的意见。

### ● 找借口要讲究技巧

找借口是一种常见的生活现象。所谓借口，是指人们在交际中为了达到某种目的而提出的非起初的或假托的理由。在必要的时候，一个讲究技巧的美丽借口，能够促使交际获得良好的结局。当然，再美丽的借口用起来也要慎重，必须有良好的动机，且运用恰当。否则，不仅不能产生预期的效果，反而会成为骗人的口实，恶化正常的人际交往。

一般来讲，借口可以分为以下几个类别。

一是隐蔽本意的借口。在交际中，有时不想把自己的真正意图暴露给对方，常常需要为自己的行为找一个美丽的借口，即找一个合理的事情来为自己作掩护。这种借口，既可推动交际成功，又不会授人话柄，具有保护自尊的作用。大多数人或多或少地运用过这种借口。

发书信、寄请柬等，有的还需要按照一定的规格派专人传达，以示重视、郑重和尊重。如果是学者、专家、领导等，应考虑到他们大多工作忙、时间紧，所以应提前相约，给他们留出准备的时间；如果是某位要人，应公开邀请，不仅能体现公正无私，也能扩大影响；而如果是朋友相邀，则应尽可能地避开众人视线，以利于交往活动的隐蔽和随意。

第三应注意请客的方法。换句话说就是，请客是否可行，邀请是否明确，态度是否真诚，会否给被邀请者带来不便等。如果你的邀请确实给被邀请者带来了不便，应立即改变决定，要么采用其他应对之策，要么尽快取消邀请，以免对方为难，破坏交际氛围。

最后需要指出的是，如果希望被邀请者担负相应的角色，还需将上述必要事项向被邀请者详细说明，以利于其接受邀请，和进行必要准备。

## ● 说声“谢谢”很重要

“谢谢”两字看起来很简单，且常常会被别人轻视。但是，“谢谢”却能在瞬间赢得一个人的好感，甚至起到化敌为友、抚平自私心理、提高自尊心的特殊作用。所以，经常说声“谢谢”，不仅能赢得友谊和影响他人，更能助人成功。

“谢谢”既然有如此重要作用，在日常交际中又有哪些谢谢的方式，应该怎样说“谢谢”呢？

一是说出谢谢。即直接告诉对方，他（她）在哪一方面帮助了你，且这种帮助对你来说确实很重要。如“没有你的帮助，我将会走很多弯路”等。

二是予以赞扬。这样做是让对方知道，他（她）为你做的事很特别并值得你珍藏。如“谢谢你的安排，你的想法非常周到”等。

三是给予回报。这样做是要告诉对方，你很感谢他（她）为你所做的，只有用回报才能表达自己的心情。如“谢谢你的提前通知，以后有需要的地方尽管说话”等。

四是书面表示谢意。用简单的一句书面用语，往往比说声谢谢更能起到意想不到的作用。

五是电话致谢。亲自打个电话表示谢谢，不仅能加深感情，更容易沟通想法。

六是礼物致谢。送什么礼物并不重要，关键是所送的礼物能够非常适当地表达出你的感谢。

七是传达谢意。当你的谢意通过别人的嘴传到帮助过你的人耳朵里时，其微妙作用只有实践过你才能体会的到。

八是提供帮助。即主动帮助曾经帮助过你的人，往往能直接让人感受到你真诚的谢意。

九是请客吃饭。这种方式在我们的日常生活中很多见。通过邀请你要感谢的人去吃顿饭，并表明你的谢意，既能沟通感情，又能巩固相互间的好感。

最后一种就是捐款报答。这种感谢的方式多用于一些公益人员或相关组织。

### ● 错了就得道歉

如同“谢谢”，道歉的作用同样小可小视。我们每个人在日常交往中，都不可能做到从不说错话、从不做错事，甚至还会得罪人。对此如果能及时认识到自己的错误，诚恳地向对方道歉，并主动承担责任，大多数情况下能够得到他人的原谅。反之，不仅得不到别人的谅解，还会受到道德上的谴责和人格、形象上的损害，从而破坏自己的交际环境。

那么，应该如何进行道歉呢？

简单地说，道歉必须掌握两个原则：一要诚恳，二要及时。至于具体方式，可以归纳为以下三种。

一是向对方表示自己已有所醒悟，并希望得到对方的谅解。这里可以引用三国时的一个生动事例：公孙渊割据辽东时，因害怕曹操征讨，就给孙权写信假意归顺。孙权不听大臣张昭的反对意见，决定派张弥、许晏带着军队和钱财前去支援公孙渊，并封其为燕王。大臣张昭一气之下，不去上朝，君臣两人的争执开始升级。直到公孙渊杀了孙权派去的人后，孙权这才认识到张昭的意见是对的。于是，孙权先后几次到张昭家认错，还把他让到自己车上，请求张昭的原谅。士为知己者死，最终孙权的诚意打动了张昭，君臣和好如初。

二是向对方表示捐弃前嫌，并希望得到帮助。我们在日常交际中有时会冒犯一些人，甚至还会因此树敌。可是，在某些时候我们又需要这些人的支持或帮助。这时就需要我们主动向对方表示道歉，以捐弃前嫌，并求得对方支持或帮助。这一点对于领导者来说，尤为重要。当然，这个时候道歉者的态度将起到非常重要的作用，真诚与否，将直接影响到道歉的效果，并直接影响到道歉者的目的能否达到。

## 4. 好口才有赖于态势语言

充实的内容，美好的言辞，真挚的情感，无疑构成了好口才的重要成份。同样，端庄的仪表和高雅的个人风度，以及适当的肢体动作，对于发挥好口才的无限魅力，也同样毋庸置疑。因为，端庄的仪表和高雅的风度是对话的良好开端，而适当的肢体动作不仅有助于有声语言的表情达意，且能使听众通过视觉的帮助加深对话题的理解和对讲话者个人魅力的认同。也就是说，态势语言对于发挥好口才的巨大魅力起着举足轻重的作用。

态势语言主要包括仪表、面部表情和肢体语言，而肢体语言又包括首语、手势语和体姿语三个部分。

### ● 态势语言的奇妙作用

对于领导者来说，态势语言更是其活动的信息载体，是领导者语言的重要组成部分。具体来看，态势语言的重要作用主要体现在以下几个方面。

#### (1) 态势语言是人类语言的精华。

态势语言是人类思维及其表现形式——语言的长期积淀物，是人类语言的精华。正如罗曼·罗兰所说：“面部表情是多少世纪培养成功的语言，比嘴里讲的更复杂千百倍的语言。”大量事实也表明，在领导者的语言艺术中，态势语言艺术具有重要地位。

这是因为，领导活动在某种意义上，我们可以说它是一个以协调、组织为主要内容的信息表达过程。领导者态势语言艺术的高低，往往在一定程度上决定着领导者水平的高低，决定着领导活动能否有效。

#### (2) 态势语言决定着“第一印象”的好坏。

现实生活和工作中，我们为什么会本能地喜欢和讨厌一些人，就是因为我们往往在7~20秒内，就彼此在双方心中留下了印象，而这种印象极难改变且可以延续一辈子。如同社会心理学中的“晕轮效应”理论。这一理论认为，人们给予他人的“第一印象”，往往成为日后他人对其作出判断的心理依据。“第一印象”好，人们

日后对于其语言、行为，往往就容易向好的方面推理。“第一印象”不好，人们日后对其言行，就往往容易往不好的方向推想。由此可见“第一印象”之重要。

而“第一印象”的好坏，又取决于一个人的态势语言运用，对于领导者来说尤其如此。由于领导者实践范围广阔，而用在单个交往对象身上的时间又较短，因而其“第一印象”的好坏就更需要态势语言的提携。如果态势语言拙劣，给人们留下的“第一印象”很不好，那在以后的工作中就会面临着很多无法想象的困难。

### （3）态势语言有助于人际间的情感沟通。

人际间情感沟通的手段、途径有许多，而态势语言又是其中的重要一种。一方面，通过适度而恰当的态势语言，可以洞察交往对象的心理、性格，了解对方的行为目标、动机和情感过程，巧妙地掌握对方意图，获取大量的有用信息；另一方面，也可以运用态势语言向交往对象输出思想和感情信息，及时、含蓄、朦胧、幽默地将自己的感情信息和工作意向传达给对方。

对于领导者来说，态势语言在情感沟通方面所起的作用更为明显。因为，领导者是居于统领地位的人，这种地位决定了有许多事情既不好用口语形式表达，又不好用文字形式表达，而只能用态势语言去表达。用态势语言来进行艺术化的表达，既能达到预定目的，又可以避免和消除口语或文字表达所带来的副作用。

### （4）有声语言传达必须借助于态势语言。

一般说来，态势语言可以单独进行，而有声语言是不能单独进行的。因为，绝对没有态势语言参与的声音语言是没有的。现实生活中，有声语言只有加上态势语言的扶持，才能做到声、色、姿、情俱佳，发挥出本身应有的巨大作用。

## ● 仪表是第一态势语言

仪表是一个人自我形象的外部表现，是一个人在人际交往中最好的个人“名片”，也是能传递信息的首个态势语言。尽管我们常说一个人的美有内在美和外在美之分，但是，抽象的内在美的本质，只有通过外在美的形式才能表现出来。因为，外表美不仅是物质躯体的外壳，同时也反映了人们的思想修养、精神风貌，反映社会文明发展的状况。因此，人的内在美和外在美不是对立的，而是相辅相成、不可分割的。

人的仪表往往先于语言而给人一个鲜明的印象，对语言交际的顺利开展和优化谈话效果所起的作用不可估量。如一个仪表很好的人，往往能在不开口前而赢得周

围人对他的好感，他的语言交际在未开口也便有了成功的基础，从而奠定了个人良好的交际环境。因此，在日常交际中，我们都应该重视仪表美。

人的仪表，主要包括身材、长相、容貌、服饰等方面，而它的组成则实际上是由先天和后天两方面的因素所组成。先天的也就是自然形成无法改变的，如长相、身材等；后天的也就是说通过修饰、打扮等可以加以改变和优化的，如面部的美容、服饰的讲究等。

需要指出的是，气质是一个人仪表的总和。它是指人相对稳定的个性特点、风格和气度，是人的心理行为所表现出来的动作特征，也就是我们平常所说的脾气或秉性。通常人的气质可以分为四种类型，即胆汁质、多血质、黏液质和抑郁质。实践表明，一个人的文化素养越高，就越容易观察并吸收各类气质的长处，在他身上就越会集中显现出各种气质的优点，从而使自己的仪表魅力也更加突出。

这里我们可以着重讲述一下交际场合中的穿着打扮。

在注重仪容的文明社会，一个人的穿着打扮，体现出了一个人的审美水平、文化修养以及综合素质。而在服饰打扮上，则必须完全服从国际公认的“T. P. O”原则。

所谓“T. P. O”原则，是 Time、Place 和 Object 的简写。T (Time) 指时间，指服饰打扮必须根据时间来决定，是个广义的概念，既指时令、季节，又指具体月日或星期几，也可具体到一天内的白天、黑夜、钟点、时辰。P (Place) 指地点、场所、位置、职位，即服饰打扮应与所处的场合相协调。O (Object) 代表目的、目标、对象，试图通过穿着打扮来达到给对方留下一个什么样的印象的目的，有目标地来选择服饰。

具体说来，穿着打扮既要自然得体，协调大方，又要遵守某种约定俗成的规范或原则。服装不但要与自己的具体条件相适应，还必须时刻注意客观环境、场合对人的着装要求，即着装打扮要优先考虑时间、地点和目的三大要素，努力使穿着打扮的各方面与时间、地点、目的保持协调一致。

### ● 面部表情背后的内容很丰富

面部表情是人们通过面部来表达思想感情的身体语言的一种，它是凭借眼、眉、嘴，以及颜面肌肉的变化等体现出来的，内容极为丰富。生理学家的研究表明，人的面部肌肉组织是由 24 双肌筋交错构成的，其中有 6 双通过舒展来表示愉快的感

情，有18双则用来表示不愉快的感情。这种面部肌肉组织所产生的感情表现，不受国界、地区、人种的限制，是对于任何社会的人都通行的交际手段。

正如大作家雨果所说，“脸上的神气总是心灵的反映。”而罗曼·罗兰也说：“面部的表情是多少世纪培养成功的语言，比嘴里讲的更复杂到千百倍的语言。”如果讲话者鲜明准确地把内心情感体现在脸上，加之对话中有声语言和肢体语言的密切配合，就会产生极大的感染力，收到表情达意的效果。

讲话者如何使自己的脸面更有效地表达丰富的内心情感呢？有人把成功的因素归纳为要有灵敏感、鲜明感和艺术感。所谓灵敏感，就是能够迅速、敏捷地反映出内心的情感，使面部表情和有声语言所表达的情感同时产生，并同时结束。而鲜明感，是指面部表情“不仅要准确，而且要明朗化，即每一点微小的变化，都能让人们察觉到”。也就是说，喜就是喜，忧就是忧，不可似是而非。至于艺术感，是指既区别于生活中的脸面表情，又区别于舞台艺术中的“脸谱化”；既不拘泥于单纯的生活化，又不只是追求纯艺术化而失掉对话的现实性和严肃性。因为只有这样，才能达到真实与艺术的统一。

在所有的面部表情中，眼睛是重中之重。眼睛是心灵的窗户。正如孟子所说：“存乎人者，莫良于眸子。”透过眼睛这扇“心灵窗户”，能够使人更直接、更清晰地窥见到对话者内心的思想情感。心理学家苏赞也说：“眼睛能够暴露一个人心中最大的秘密。不管他在说什么，他的眼睛就会告诉你他正在想什么。如果瞳孔扩大，眼睛大睁，那就表明他听到了什么令他高兴的事，抑或你说的话使他感觉良好，如果瞳孔缩小，那就表明情况正好相反，即他听到了什么他不喜欢的东西。如果他的眼睛眯缝起来，那就表明你大概是告诉了他什么他不相信的话，于是他感到他有理由不相信你或不相信你说的话。”

现实生活和交际中，凡是有经验的领导者，总是注意恰如其分地巧妙运用眼神与有声语言相协调，去表达千变万化的思想感情，去调节交际现场的气氛。

面部表情中另一个必须讲到就微笑。微笑可以说是所有交际语言中最有感染力的，是放之四海而皆准的“人际交往的高招”。一个微笑能很快缩短你与他人之间的距离，一个微笑能使本不相识的两人很快就成为朋友，一个微笑更能点燃起一对青年男女的爱情火花。

不过，在运用微笑传情达意的时候，也要注意以下几点。一是要笑得自然，也就是说微笑要是发自内心的，绝不能为笑而笑，没笑装笑。二是要笑得真诚，也就是说微笑既是自己愉快心情的外露，也是纯真之情的奉送，只有这样才能引

起对方的共鸣。三是要笑在合适的场合，也就是说对人微笑也要看场合，否则就会适得其反。如参加一个追悼会，就自然不宜微笑。四是微笑的程度要合适，也就是说微笑是向对方表示一种礼节和尊重，如果没有节制，其传达出的意味就会大大不同。五是微笑的对象要合适，也就是说对不同的交际对象应使用不同含义的微笑，以传达出不同的感情。

## ● 首语的运用有讲究

所谓首语，简单地说就是通过头部活动来传递信息。主要包括点头语和摇头语。在表现形式上，有点头、摇头、偏头、回头、仰头、低头、垂头7种，所含意思各不相同。在特定的交际环境中，点头，表示赞同、肯定、鼓励；摇头，表示反对、否定、怀疑；偏头，表示诧异、犹豫、不解；回头，表示欣赏、拒绝、回避；仰头，表示景仰、傲慢、坚强；低头，表示娇羞、顺从、沉思；垂头，表示无奈、沮丧。

首语中以点头和摇头最为常见，含义也最丰富。尤其是点头，除了前面所提到的赞同、肯定、鼓励外，还可表示问候、致意、感谢、满意、理解、舒畅、表扬、拥护、放心、尊敬、佩服等等。而摇头所指则往往具有不确定性。

现实生活和交际中，首语的运用也要注意以下一些原则。

一是首语的动作要尽量做到位，尤其是它发挥替代功能的时候。如到底是点头还是摇头，要让对方看清楚，正确领会。

二是首语在运用时也要注意配合其他交际语言。这些语言既可以是有声语言，也可以是其他体态语言。如点头的时候配合“嗯”，给人的肯定信息就比较明确。

三是首语运用时要注意文化差异，特别是有些民族之间对首语的运用完全相反。如保加利亚和印度的某些民族，就用点头表示否定，用摇头表示肯定。

四是首语的使用频率不能过高，否则不仅会影响说话人的注意力，也会让人觉得内涵不深，人云亦云。

## ● 手势语应自然得体

手势即指用手（包括手指、手掌、手臂）的活动来表达情感，传递信息。当众讲话的手势不但能强调和解释语言所传达的信息，而且往往能使讲话的内容更丰富、形象、生动，让听众可听、可看、可悟。因此，有人称：“手势是口语表

达的第二语言。”

手势语是肢体语言的重要组成部分。手势的妙用，在讲话中具有含蓄表达内心想法的独特作用。尤其是领导者，手势语是在讲话的过程中时常运用的一种动作语言，手势的运用是否恰当，将直接或间接地对讲话效果产生不同程度的影响。

以下就是交际活动中常用的几种手势语言。

仰手式，即掌心向上，拇指张开，其余几指微曲。手部抬高表示欢欣赞美、申请祈求；手部放平表示诚恳地征求听众的意见，取得支持；手部降低表示无可奈何。

覆手式，即掌心向下，手指状态同上，这是审慎的提醒手势，演说者有必要抑制听众的情绪，进而达到控制场面的目的，也可表示否认、反对等。

切手式，即手掌挺直全部展开，手指并拢，像一把斧子飏飏地劈下，表示果断、坚决、快刀斩乱麻等。

啄手式，即手指并拢呈簸箕形，指尖向着听众。这种手势具有强烈的针对性、指示性，但也容易形成挑衅性、威胁性，一般是对相识或与演说者有某种关联时才使用。

剪手式，即手切式的一种变异。掌心向下，然后同时向左右分开。这种手势表示强烈的拒绝，毋庸置疑，演说者也可以用这种手势排除自己话题中涉及的枝节。

伸指式，即指头向上。单伸食指表示专门指某人、某事、某意，或引起听众注意；单伸拇指表示自豪或称赞；数指并伸表示数量、对比等。

包手式，即五指指尖相触，指尖向上，就像一个收紧了开口的钱包。这种手势一般是强调主题和重要观点，在遇到具有探讨性的问题时使用。

推手式，即指尖向上、并拢，掌心向外推出。这种手势常表示排除众议，一往无前的态势，显示出内心的坚决和力量。

抚身式，即用手抚摸自己身体的一部分。双手自抚表示深思、谦逊、诚恳；以手抚胸表示反躬自问；以手抚头，表示懊恼、回忆等。

握拳式，即五指收拢，紧握拳头，这种手势有时表示示威、报复；有时表示激动的情绪、坚决的态度、必定要实现的愿望。

需要指出的是，讲话过程中的手势是内在情感的自然表露，而不应是生硬的做作，否则，不仅会达不到表情达意的效果，反而会画蛇添足。当然，常用的手势语言还会有其他一些定义，在运用时，不可拘泥，应自然得体。

另外，握手也是人们日常生活中最常见也是运用最广泛的手势语言。两手一经接触，所有的思想情感便渗透其中。如表示友情、诚意、祝愿、谅解、合作、期待、

鼓励、欢迎、告别、热情、充满信心、达成协议、消除误会等。

其中，有几点需要多加注意。一方面，握手要注意起码的礼节。握手一定要用右手握手，要紧握对方的手，时间一般以1~3秒为宜。当然，过紧地握手，或是只用手指部分漫不经心地接触对方的手都是不礼貌的。年轻者、职务低者被介绍给年长者、职务高者时，当年长者、职务高者用点头致意代替握手时，年轻者、职务低者也应随之点头致意。和年轻女性或异国女性握手，一般男士不要先伸手。握手时，年轻者对年长者、职务低者对职务高者都应稍稍欠身相握。有时为了表示特别尊敬，可用双手迎握。

另一方面，握手要分清对象。男士与女士握手时，一般只宜轻轻握女士手指部位。握手时双目应注视对方，微笑致意或问好，与多人同时握手时应顺序进行，切忌交叉握手。为表示尊重对方，不要戴着手套和他人握手。还有一点也需要注意，就是握手要把握分寸。除非确实不便握手，否则在任何情况下拒绝对方主动要求握手的举动都是无礼的。初次见面时的握手不宜太用力。

## ● 体姿语的作用可比仪表

体姿是肢体语言中另一个重要组成部分，且与人的相貌有着同等的重要性，对一个人整体形象的塑造有着很重要的作用。不同的是，外表相貌是天生的，而体姿则可以通过后天的训练达到尽可能理想的状态。

### (1) 坐姿语。

坐姿语就是通过各种坐的姿势来传递信息的语言，包括就座和坐定的姿势。入座时要轻而缓，走到座位前转身，轻稳地坐下，不应发出嘈杂的声音。坐下后，上身保持挺直，头部端正，目光平视前方或交谈对象。腰背稍靠椅背，在正式场合，或有尊者在座，不能坐满座位。两手掌心向下，叠放在两腿之上，两腿自然弯曲，小腿与地面基本垂直，两脚平落地面。另外，男子应注意两膝间的距离以松开一拳或二拳为宜，女子则以不松开为好。非正式场合，允许坐定后双腿叠放或斜放。

需要指出的是，无论是哪一种坐姿，都要自然放松，面带微笑。特别是在社交场合，不可仰头靠在座位背上或低着头注视地面；身体不可前俯后仰，或歪向一侧；双手不应有多余的动作；双腿不宜分开过大，也不要将小腿搁在大腿上，更不要将两腿直伸开去，或反复不断抖动。这些都是缺乏教养和傲慢的表现。

### (2) 站姿语。

站姿语就是通过站立的姿态传递信息的语言。站立是人们生活、工作及交往中

最基本的举止之一。正确的站姿是站得端正、稳重、自然、亲切。上身正直，头正目平，面带微笑，微收下颌，肩平胸挺，直腰收腹，两臂自然下垂，两腿相靠直立，两腿靠拢，脚尖呈“V”字形。女性两脚可并拢，肌肉略有收缩感。如果站立过久，可以将左脚或右脚交替后撤一步，但上身仍须挺直。

日常交际中，从一个人的站姿就可以看出一个人的状态。如有人站立时喜欢用一只腿做支撑，有的人站立时喜欢倚靠在什么东西上，还有的人站立时全身不够端正、双脚叉开过大、双脚随意乱动、无精打采、自由傲慢等。这些站姿都不是可以在正式场合运用的站姿，都会被看做是不雅或失礼。

### （3）走姿语。

走姿语就是通过行走的步态传递信息的语言。与坐姿语和站姿语所不同的是，走姿语是动态的。

日常交际中，人的走姿语可分为如下几个类型。一种是稳健自得型，即行走的时候，步履稳健，昂首挺胸，仰视阔步，步伐较缓，步幅较大。这种走姿所表达的就是“愉快、自得、有骄傲感”。第二种是自如轻松型，即行走时心情轻松，步子的幅度适中，步速不紧不慢，上身直立，两眼平视，两手摆动自然。这种走姿所表达出来的含义就是“自如轻松，比较平静”。第三种是庄重礼仪型，即行走的时候，上身挺直，步伐矫健，双膝弯曲度小，步姿幅度和速度都适中，步伐和手的摆动有强烈的节奏感，眼睛正视前方。“庄重、热情、有礼”是这种走姿所要传达的主要含义。

## ● 态势语言的运用有原则

尽管态势语言的作用很大，不可或缺，但由于社会规范、工作环境和任务的需要、心理因素等存在差异，对于不同的人来说，其态势语言在流露、表述的层次、程度、方式和姿势上，也会各不相同，甚至截然相反。因此，态势语言的运用也须讲究一定的原则。

首要原则就是自然。有的人说话时，动作生硬、刻板木讷；有的则刻意表演，动作和姿态做作，像在“背台词”。这都会使人觉得不真实也缺乏诚意。因此，才有“宁要自然的雅拙，不要做作乖巧”之说。

其次，体态动作要简单精练，不必要的体态语必须去掉。也就是说，举手投足要符合一般生活习惯，简洁明了，易于被人们看懂和接受。如果搞得烦琐

【实用范例】

## 跟周恩来学习亲和得体的称呼技巧

开国总理周恩来的人格魅力光照千秋。他的非凡口才，包括他亲和得体的称呼技巧，于平凡中见神奇，颇值得我们每一位领导人员深入研究和学习。

### ● 对象不同，称呼有别

不同的对象，因其身份、年龄、职业、民俗等的差异，称呼应有差别，周恩来是十分注意的。

1956年4月的一个夜晚，周恩来突然到北京前门打磨厂公安派出所，看望值班的民警。他亲切地问户籍警张杰：“你们见了老百姓怎么称呼呢？”张杰回答：“上岁数的，叫大爷、大妈；和我们年龄差不多的，叫老张、老李；再小一点的，叫小王、小刘。”周恩来满意地点点头，说：“这很好！跟群众打成一片，群众有话就愿意跟你们谈了。”

周恩来自己历来就十分重视称呼，很善于对不同的对象采用不同的称呼。这里仅就他对同事、亲友、群众的称呼作些分析。

他常用的泛称有“同志”“先生”“女士”“朋友”“小朋友”“老乡”“工友”等。常用的特称，年龄小的是小刘、小纪、小伙子、小姑娘，年龄相仿的是老杨、老李，年龄大的是老奶奶、老人家、张老……

周恩来善于根据对象的工作、职业采用不同的称呼。称给自己当过向导的放牛女孩为“小桂花”；称自己的老师高盘之夫妇为“高老师”“高师母”；称著名画家齐白石为“齐老先生”；称炊事员为“×师傅”等等。这些不同的称呼都表现出周恩来对人民群众的尊重、爱护，表现出他平易近人的个人风格。

周恩来对毛泽东称“主席”，对刘少奇称“刘主席”，对朱德称“朱委员长”，表现了自己的谦逊和对领袖的敬重；对陈毅、贺龙称“老总”，表现了对老战友的亲切和尊重；对张澜称“张表老”，对程潜称“程颂公”，对张治中称“文白先生”，表现了对党的老朋友的尊敬；对妻子邓颖超昵称“小超”，终生不变，伉俪情

笃，感人至深！

## ● 称呼随身份变化而不同

当同一对象的身份发生变化之后，周恩来也十分注意更换恰当的称呼，做到称呼的与时俱进。

新中国建立之前，周恩来尊称宋庆龄为“孙夫人”“宋庆龄先生”；当她成为国家领导人之后，周恩来就称她为“宋副主席”、“宋副委员长”；在向她通报党内重要情况时，则亲切地称她为“庆龄同志”。

程砚秋是一位具有民族气节的著名表演艺术家，是京剧四大名旦之一。1949年夏天，周恩来在繁忙的国事中挤出时间，亲自到北京四报子胡同程家拜访，并尊称程砚秋为“砚秋先生”。后来，在周恩来的帮助下，程砚秋进步很快。1957年周恩来和贺龙介绍程砚秋加入了中国共产党，这时周恩来就亲切地称他为“砚秋同志”。

称呼的与时俱进，反映了人际关系的变化，这些微细之处更是表现了周恩来高超的称呼技巧。

## ● 用称呼寄托真情

周恩来除了对自己家人的下辈直呼其名之外，不论对熟人还是刚认识的人，总是很少直呼其名的。偶有直呼其名的情况，往往是他真情急切流露。

1961年5月，周恩来到河北武安县伯延村搞调查研究，他深入到普通农家，真正了解到群众的疾苦。一次，他召开座谈会，村民张二廷发言时心直口快，实话实说，周恩来听了非常高兴。会后，周恩来到张二廷家，一进院子，就大声喊：“二廷，二廷，在哪屋住呀？”张二廷迎出来说：“哟，这不是总理么！叫我的名儿，多么亲哪！”周恩来笑呵呵地说：“哎，以后别叫我总理，叫我老周就行啦！”两人手拉手进了屋往炕头上一坐就拉起家常来。周恩来直呼“二廷”之名，表现了他对普通农民朋友发自内心的无比亲密之情。

1956年秋，全国妇联召开女工商业者及工商业家属代表会。会议结束时，周恩来请部分代表吃便饭，征询他们对政府工作的意见。代表们说，现在进口的苏联花布，花色和质量没有解放前的好，棉毛衫一洗就缩水……意见提了一大堆。周恩来听得很认真，可是妇联的几个同志听着生气，认为她们说得过分了，好像现在还不

如解放前似的。周恩来叫妇联的丁秀兰发言，她冷冷地说：“我从来不穿花衣服。棉毛衫嘛，大就大点，小就小点，从来不管！”周恩来从她不友好的语气中听出了问题，语重心长地批评说：“秀兰啊秀兰！不能从个人兴趣爱好来处理问题嘛。你不爱花衣服，全国姐妹很多爱穿花衣服，随着人民生活水平的提高，爱穿花衣服的人越来越多，这是关系到妇女切身利益的大事嘛！应该认真倾听各方面的意见，努力改进工作。”周恩来直呼“秀兰”之名，作了中肯的批评，既亲切诚恳，又振耳发聩！

### ● 谦逊自称中见平等

有的人做官，总喜欢别人称呼他的职务，否则就会感到不自在，甚至认为别人瞧不起他。周恩来身为大国总理，却从不是这样的。他最喜欢同志们、乡亲们称呼他“恩来”“恩来同志”“老周”。他称自己是“人民的勤务员”“周某人”。他有一次对服务员同志说：“我们都是服务员，都是同志，我是总服务员。”

1962年，一个细雨蒙蒙的下午，周恩来撑着油纸雨伞，来到著名京剧演员盖叫天的家。盖叫天一看是周总理，乐呵呵地说：“欢迎总理！宰相进民宅，自古哪有啊！从前宰相出门，鸣锣开道、鞭炮震天，你这个宰相怎么一个人来，也不事先通知我一声？”周恩来笑着说：“我不是什么宰相，是人民的服务员嘛！”盖叫天称周恩来“宰相”，和周恩来称盖叫天“五爷”，都是一种古称，是一种善意的调侃。周恩来熟悉京剧界的规矩，按梨园的习惯来称呼盖叫天，使人感到格外亲切，别样情趣。

上世纪60年代，有一次周恩来在广州开会，有位曾在八路军重庆办事处工作过的普通工作人员，专程赶来看望老领导，亲切地称他“恩来同志”。周恩来特别高兴，对大家说：“这位同志保持了当年好传统，很好！在革命队伍里，大家永远要以同志相称。”

从这些称呼里，我们看到了周恩来事事处处严格律己、勤政爱民的高风亮节。



# 第 9 章

---

## 口才秘诀：领导者成功口才的基本技巧

世界上再没有什么比令人心悦诚服的交谈能力更能迅速获得成功与别人的钦佩了，这种能力，任何人都可以培养出来。

——戴普

口才对于领导者的重要性，决定了一个好的领导人员必须拥有一张“好嘴”。但是，成功的口才并不是一朝一夕就能拥有的。特别是作为一个领导人员，学会说话容易，但要说好话，说让别人爱听、真正表达自己并帮助自己的话，并不是一件容易的事情。尽管如此，国内外大量的实践研究表明，掌握并合理运用如下一些基本技巧，对于领导人员在较短的时间内成功地提高自己的讲话水平，还是大有帮助的。

## 1. 讲话先要看对象

言语在某种程度上反映出一个人的秉性、修养。作为一个领导者，其成功口才首先应看对象，并注重策略。也就是说，说话应适时、适情、顺势、适机，一切以适度、恰当为原则。

不同的对象对同一句话会产生不同的反应，甚至会导致截然相反的效果。作为一个领导者，常会接触到各种不同职业的人，每个人的职业都应受到尊重。那些歧视他人职业而自我感觉良好乃至炫耀自身职业的人，不仅不会受到欢迎，反而会令人生厌。

### ● 看对象的性别差异

男性和女性在语言反应上存在差别，两者对语言情境的承受能力也是不同的，这种差别多半是由性别的心理差异所引起的。因此，对男性和女性说话应注意有所区别，有些可以对男性说的话，未必可以对女性说。

一般来讲，男性对于语言情境的承受能力较强，如通常的玩笑就不会导致男性的难堪。而女性对于语言情境的承受能力则较男性弱，即使是通常的玩笑也要特别注意。

### ● 看对象的年龄差异

对于不同年龄的人，由于经历不同，志趣也各异，跟他们说话要从他们的心理状态出发。如对健康的中青年，说某某人不行了、某某人死了，一般不会有什么不妥，也不会让对方产生什么联想和反感。但是，如果是对老年人说这些话肯定不妥当，不仅会让对方感到很不愉快，有时还会造成伤害，引起不必要的麻烦。

### ● 看对象的文化程度差异

由于接触的人多种多样，领导者在面对不同文化程度的对象时，所讲的话

也应注意有所区别。如文化水平低的人不习惯使用书面语言，跟他们讲话应该尽量口语化。如果用书面语言，或典雅的词句，就会产生沟通、交流障碍。反之，文化层次较高的人则爱听委婉的话，不爱听质问或不客气的话，也不爱进行平淡的对话交流。

### ● 看对象的民族差异

正如本书第一章第三节所言，语言和文化互相依存，不同民族的文化必然在它的语言中有所体现。由于不同民族文化存在不同，其语言也必然存在差异，同一句话对于不同民族的对象来说，其反应也往往迥然不同。

## 2. 活用策略很重要

领导者讲话时注重策略性更为重要。正所谓“水无常形，话无定格”。由于具体情况不同，说话并没有一套固定的方法。同样一件事，在不同的时间、不同的地点对同一个人说，结果往往并不一样。因此，领导者讲话必须从实际情况出发，富有策略性就显得十分重要。

通常来说，讲话的策略主要有如下几种。

### ● 直言与含蓄的策略

有些人性格外露，简单的交谈就能看出他的心底，这种人与人相处能以诚相待，心计不多。有些人则显得有涵养，说话委婉，含蓄且留有余地，比较注意说话艺术，与人相处时讨人喜欢。比较起来，这两种人说话的格调都各有所长，也各有所短。

一般来说，讲话直言不讳，刺激性也较大，容易伤害对方的自尊，甚至得罪人。而含蓄隐含着尊重别人，尊重自己的意思。委婉的话更显得有礼貌比较得体，让人听了轻松自在，愉快舒畅。因此大多数人不喜欢直言不讳的说话方式，多爱听委婉含蓄的话。

## ● 明确与模糊的策略

明确与模糊是相对的。作为一个领导者，在日常交际中，除了使用模糊语，更多的地方需要使用语义界限明确的词语。究竟何时用模糊语，何时用明确语，则取决于交际的目的、交际的情境和交际的对象。

一般来讲，正面语言如表扬时要用明确的语言，可以提高表扬的效力，从而激励被表扬者和大家的热情。而批评他人、给他人提意见，或遇到一些不便与他人交底的话，最好使用模糊语言，不宜直来直去，更不要把话说绝说死，做到对事不对人。

## ● 简洁与啰嗦的策略

语言简洁是一个人果断性格的表现，是知识能力和思维能力高超的表现。正如莎士比亚所说：简洁是智慧的灵魂，冗长是肤浅的藻饰。而重复啰嗦是指说话的冗余度大，能表达语气，增加听者印象，提高听的效果。

不过，领导者必须懂得简洁不等于简单。在许多情况下，要言不繁，一语中的，比起长篇大论要难上许多倍。当然，在必要时也少不了多啰嗦几句。这主要取决于听话人的理解能力。

## ● 意在言外与因势利导策略

意在言外，也可以理解为欲言先抑，是一种间接的表达方法。其巧妙之处在于发言者回避正面回答问题，在保持缄默的同时，巧设迷惑，使对方主动连续反问。而每一次发问都比前一次更接近于发言者的真实意图，最后以画龙点睛式的手法结尾，做到点到即止，使对方在自己的发问和得到的间接回答中思索、解疑，最终解决自己提出的问题。

因势利导也与之相似，即讲话者沿着对手的逻辑，一步一步的引诱对方向自己的中心话题靠近，最后产生恍然大悟的谈话效果。

### 3. 言行与身份要一致

根据前文中的相关定义，领导者的基本特征是：有一定的职务头衔，以做人的工作为其主要工作对象，在一个地区、一个部门、一个单位，处于统领、指挥地位，并对周围及下属起导向、引导和指导作用的人。为了履行自己的职责，在其位谋其政，当一名上级信任、下级拥护的称职领导，就必须善于从积极的方面表现自己，影响下属。换句话说，领导者在讲话或行动时，必须符合自己的身份，做到言行与领导身份的相统一。

#### ● 树立高标准的口才意识

口才不仅是领导者能力、人格、素质的外在表现，更是达到工作目标的重要手段，同时还是衡量领导者影响力大小的一个重要标准。这是因为，领导工作的特殊性，决定了语言表达艺术的重要性。领导者肩负着执行上级的路线、方针、政策，制定本公司、本部门的发展决策，率领部属和群众，实现既定的宏伟目标这一重任。因此，领导者的意图、意志、指标体系、工作措施和手段，均离不开高超的语言表达才能。

古今中外，成功的政治家、军事家、外交家、社会活动家，无一例外都是思想敏捷、口齿伶俐、善于表达的语言大师。现实生活中，笨嘴拙舌的人往往当不好称职的领导。如由于领导者方法不当，因为语言激化矛盾，把事情搞糟的事例大量存在；不善于了解群众心理，不善于运用语言技巧，不讲方式方法，不看对象、场合，无法树立自己领导威信的不乏其人；好心不被人理解，善意得不到好报，不善于做深入细致、入情入理的思想工作，将好事办成坏事的例子也屡见不鲜。如此等等。

所以，领导者要使自己的语言表达起到吸引人、折服人、教育人、感召人、激励人、影响人的作用，就必须善于研究语言艺术，形成自己的语言风格。这是一个领导者做好领导工作必备的一门基本功。

### ● 适时牢记自己的“领导身份”

平易近人确是一个好的领导者应该具备的工作品质，但是，适时牢记自己的“领导身份”，也是一个领导者获得成功的必须手段。特别是领导者跟下属在一起时，就要适当表现自己的“领导身份”。

领导虽然不必过于矜持，但起码要让你的下属意识到，你是领导。现实工作中，领导者与下属在一起，应该让人一眼就能看出自己的身份特点。如果不能表现出这一点，给人的印象就可能正好相反，那么，这个领导就是失败的。这样，再活泼、轻佻的下属也会在工作场景中尊重自己的领导，不会拿领导者的缺点肆意开玩笑，从而为领导者更好地开展工作创造条件。

总体上看，领导者在办公室里跟下属讲话，一般来讲要保持亲切自然的态度，不能让下属过于紧张，以便更好地让对方领会自己的意思。但是在公开场合讲话，譬如在面对许多员工进行演讲，作报告时，就要威严有力，有震慑力。但不管在哪种情况下，领导讲话都要一是一，二是二，坚定果断，切忌含糊不清。

当然，现实工作场景中，很多下属与领导直接交谈、交往的机会并不是很多，他们了解领导者往往是远远地看着领导者的一举一动，通过每一个较小的事情来判断这位领导。如领导者是将办公室的门敞开还是紧闭，如何与下属打招呼，如何接听电话，如何回复来信等等，每一个细节都会在下属的脑子里留下记忆，也是领导者在向下属们传递自身的信息。聪明的领导者大多很注意这些。

### ● 说话要有力度

一个成功的领导者说话必然有力度，也就是我们常说的能控制听众的心理。现实工作场景中，领导者怎样说话才算有力度呢？以下几个方面必须注意。

#### （1）谦虚的话应适时得当。

古语就讲，“谦，美德也，过谦则诈”。我们对别人说话，谦虚是应该有的，因为谦虚会让别人容易接近。不过，过分地谦虚，不讲场合地谦虚，谦虚不仅会失去价值，别人也无法相信你。如一位演说家登台之后，便对听众说道：“诸位，真是很对不起，今天我所讲题目，并不是我所熟悉的，我对这题目也没有多少的研究，准备也不充分，所以今天所讲的可能也没有多大价值，讲得不好，请一定见谅。”

这话他自己看来是在谦虚，可是给听众就是另外的感觉了。

#### (2) 态度要诚恳。

态度诚恳，就能“至诚足以感人”。领导者要想说出有力的话诚恳是关键。一个人无论说什么都可以，但若是口是心非，所说的话肯定不会有力量。

#### (3) 话语经得住推敲。

话语经得起推敲，就是说讲话要有客观依据。一个人所说的话，只有经得起推敲才有充分的说服力。作为一个领导者，说话必须慎重，注重逻辑性。信口开河，人云亦云，都是成功领导者所切忌的。

## 4. 说话心态适时调

从某种意义上讲一个人会说话，其心理素质一般都优于常人，而良好的心理素质不是天生的，需要后天的锻炼和培养。作为一个必须注重口才的领导者，过硬的心理素质是保证口才发挥作用的基本前提。换句话说，领导者必须能够适时地调整说话心态。

### ● 自卑心理调节

奥地利著名心理学家阿德勒认为，自卑感起源于在幼年时期由于无能而产生的不信任、不自信、胆怯和痛苦的感觉。从普通心理学上说，自卑感一般指个人由于某些生理缺陷或心理缺陷及其他原因而产生的轻视自己、认为自己在某个方面或几个方面不如他人的心理。如有人常常为自己的容貌、服饰、年龄、性别而惴惴不安；有人会以自己的职业“不高尚”自惭形秽；有人会为自己演讲的内容过于平淡而认定难以成功；有人又以听众的文化教养、理论素质、欣赏水平不高或过高而感到忧虑、畏惧等等。

自卑心理每个人都或多或少地存在，它容易使人孤独、离群、抑制自信心和荣誉感。当人的某种能力缺陷受到周围人们的轻视、嘲笑或侮辱时，这种自卑心理往往会大大加强，甚至以畸形的形式如嫉妒、暴怒、自欺欺人等方式表现出来。因此，作为一个领导者，自卑心理的调节就显得极为重要。

不过，表现欲过于强烈，超出自己的实际能力和公众接受的限度，就有可能使人得意忘形，进而忘乎所以；或是在得不到心理满足时而气急败坏，恼羞成怒，进而自轻自贱，悲观丧气。所以，过分强烈的表现欲不仅会让人瞧不起，更是一种十分有害的心理障碍。

如何进行表现欲的调节，应主要从以下几个方面做起：一是端正动机，明确说话目的；二是正确看待荣誉、看待成功，不要急功近利，不要对荣誉产生过分奢望和贪婪；三是客观评价自己，切不可自视甚高，千方百计在众人面前表现自己。

## 5. 讲话要显独特性

领导者讲话不同于一般的普通人，只有体现出领导者的说话特性，才能充分发挥领导者口才的巨大作用。所谓注重讲话的独特性，除了应体现出领导者个人独特的语言风格外，还应符合领导者的基本特性。

### ● 把握好说话时的节奏

节奏，是大自然和人类社会运动形式的一种表现，而语言节奏则是好口才的第一要素。正如 20 世纪的口才大师、英国前首相丘吉尔所说：口头表达艺术主要有四大要素，而其中占第一位的就是口语的节奏。深谙口才之道的丘吉尔将“节奏”列在四大要素之首，就是因为他切实体会到和懂得口语节奏具有十分强烈、深刻和丰富的表现力。

古人早就认识到了节奏的性质和口语节奏的表现力。中国的古代典籍《礼记》中说：“节奏，谓或作或止。作则奏之，止则节之。”还说，“言语之美，穆穆皇皇。穆穆者，教以和；皇皇者，正而美”。在我们的现实生活中，也有“急人快语”、“疾言厉色”、“语重心长”“听话听声，锣鼓听音”等多种说法。这都从不同角度说明了口语节奏所具有的感情色彩、形象内涵和动人力量。

一般来说，口语节奏有如下语言效果。一是高亢铿锵的语调催人奋发，快急的语速使人激动、紧张，低沉的语音叫人深思和黯然神伤。而另一种是，慢的语速，轻的语音，抑的语调，长的句式，大的停顿，松散的信息内容，柔和的语词风格又可显示出安然、从容、平静、淡雅和严肃、沉重的感情色彩，从而使对象不由自主

地受到相应的情绪感染和影响，并产生相应的闲散、悠缓、恬适、庄重、深沉和悲痛的心理。

现实工作场景中，领导者要使听众自始至终都能精神饱满和有效地接受信息，使讲话、座谈、教学和演说获得理想的效果，就必须做到以下两点：一是在声音形式上，语音应有高有低，语调应有抑有扬，语速应有快有慢，吐字停顿应有长有短；二是在内容、风格和表达手法方面，信息应有强有弱，主旨应有贴有离，文采应有浓有淡，风貌应有俗有雅，情与理应有穿插交错，论述与例证应有多种多样的逻辑格式展开等。

## ● 讲究语言表达的感召性和生动性

领导者的语言具有信赖度大，号召性强的特点，因而具有突出的鼓动性和感召力。成功的领导者总是善于利用具有感召力的语言艺术去工作，或用富于哲理的语言，扣人心弦，励人斗志，激起下属的热情，增强下属的信心。

感召性与生动性是分不开的。管理者无论在什么场合下，都需要使用易被对方接受、鲜明生动的语言。领导者运用语言的生动性，一个最基本的要求就是要使用自己的语言。有些领导者往往愿意使用一些现代流行的套话，进行生拼硬凑，乍听起来挺“新鲜”，实际上仔细回味起来，有的似是而非，很不准确。这些语言不仅不能给自己的语言增色，反而会使人生厌。

领导者的语言生动，离不开情感的使用。聪明的领导者大多善于以情感人，而不是以权压人。

## ● 讲究语言表达的准确性和知识性

由于领导者在社会活动中的特定地位，所以领导者的语言表达必须慎重，不能随心所欲信口开河。领导者对人的评价，对事物的判断，必须实事求是；下达指示、进行决策时一定要准确无误，不能有半点含糊。

语言准确就要求领导者知识面宽广。也就是说领导者在运用语言中应有知识性、科学性、哲理性和逻辑性，既有历史的纵深感，又有现实的开阔感，能提供尽可能多的有用的信息，以启人深思，促人奋发。只有这样，领导者的话才能令人信服，赢得他人钦佩。

以又是为众人所敬仰的领导者。

不会倾听的人是不懂得领导别人的。倾听别人的谈话是日常交往中最为常见的领导方法，但倾听并不是静听，而是积极地把自己投入到角色中，在听的同时去激发说话者的热情。比如点点头，眨眨眼睛的动作，对于说者来说，都是莫大的鼓励。而对于领导来说，倾听别人的谈话，在充分了解下情的同时，说明了对他人的体贴和关心。这种没有架子的平民领导到哪儿都会受到欢迎的。

### ● 记着适时开口

如同善于倾听一样，能否适时地开口，关系到一个领导者能否取得成功。所谓适时开口，就是说该说话时一定要说话，不该说话时则不要张嘴。在这方面，清代才子纪晓岚可谓是我们领导者的一个榜样。

小时候，一次纪晓岚和几个孩子在路边玩球，不小心把球丢进了一个轿子里。大家匆匆忙忙地跑过去一看，可不得了！轿子里坐的竟然是县太爷，不仅如此，那颗皮球还不偏不倚地击中了他的乌纱帽！

“是谁家的孩子胆敢在这里撒野？”乌纱帽被天外飞来的一球打歪的县太爷怒斥道。孩子们一哄而散，唯独纪晓岚挺着胸膛，走上前去想讨回皮球。纪晓岚恭敬地对县太爷说：“大人政绩卓越，百姓生活安乐，所以小辈们才能在这里玩球。”县太爷一听，气马上消了一半，他笑着说：“真是个小鬼灵精！这样吧，我出个上联给你对，要是你对得上，我就把球还给你。”

县太爷环顾了一下四周，出了道题目：“童子六七人，惟汝狡！”纪晓岚眼睛一转，说出了下联：“太爷二千石，独公……”“独公什么？赶快说啊！”县太爷得意地催促道。

“大人，如果把我的球还给我就是‘独公廉’，要不然就是‘独公……’”纪晓岚故意支支吾吾地不说下去。县太爷看到这种情形，不由得哈哈大笑，他一边把皮球还给纪晓岚一边笑骂道：“好小子，真有你的！我才不要中了你的圈套，成了‘独公贪’咧！”

正是因为具有了如此超常的语言运用才能，最终成就了一代才子纪晓岚。

### ● 多言无益，点到为止

狄摩西尼曾说：“一条船可以由它发出的声音知道它是否破裂，一个人也可以由他的言论知道他是聪明还是愚昧。”同样的道理，在生活中，我们往往用内心的思想来评断自己，但是，别人却会从你口里说出来的话来评断你这个人。

有一次，我国辽宁省青年友好参观团赴日本富山县访问。出国前，全团准备了一叠发言稿。到日本后，团长收到日方拟定的活动程序，上面只要求中方发言时间为一分钟。于是，全团又上下忙活了3个多小时，对发言稿进行压缩。即使这样，团长的发言加上掌声打断发言所占的时间，共用了90秒。事后，这位团长也感慨道：“这件事给我们的启示太深了……”

世界上第一架飞机的制造者莱特兄弟试飞成功后，前往欧洲旅行。在法国的一次欢迎酒会上，各界人士聚集一堂，再三邀请莱特演讲。他盛情难却，只好说：“据我所知，鸟类中会说话的只有鹦鹉，而鹦鹉是飞不高的。”这只有几句话的演讲，却博得了经久不息的掌声。而德国里登乃尔在《自由演讲的技巧》中则指出：“听众在45分钟的演讲中，在前15分钟内获得较多的信息，而之后的30分钟则收益甚浅。”

一个说话随便的人，也往往没有责任心。正如前苏联文学家高尔基说，如果一个人说起话来长篇大论，这就说明他也不甚明了自己说些什么。一个冷静的倾听者，不但到处受人欢迎，且会逐渐知道许多事情。而一个喋喋不休爱说话的人，像一艘漏水的船，每一个搭客都会逃离它。同时，多说招怨，瞎说惹祸。正所谓言多必失，多言多败。

总之，多言无益，点到为止。

## 7. 巧用“不”字很奇妙

说“不”字非但要有勇气，也要有意志力。对于是非判断的事情，如果对方是错的，说一声“不”就可以解决了！然而有很多事情，双方都是各执己见各说各话，对方如执拗不肯罢休的话更是费事。有时会让人认为，或许是自己错了也说不

定！此刻若能毫不犹豫地说“不”，确实是需要坚强的意志。

不过，在日益开放的现代经济社会，一个成功的领导者在必要时还必须说“不”，以达到出奇制胜的目的。因为，说“不”也需要讲究艺术。

## ● 让对方接受“不”的艺术

因为“不”的独特性，所以，如何让对方高兴地、顺利地、心悦诚服地接受“不”，是要有一定的讲话艺术的。以下几种就是几种说“不”的常用艺术。

### (1) 让对方觉得被拒绝有利。

也就是说，要让对方觉得说“不”，是为了让对方有好处，这不仅不会损害到对方的感情，而且还可以让对方顺利地接受你所说的“不”。

通常，当我们被对方说“不”而感到不悦的理由之一，就是因为想引诱对方说出“好”，进而达成目的的愿望在半途中被阻碍，从而陷入欲求不满的状况。所以既不损害对方，又可以达成目的说“不”的最好方法，就是让对方想委托你时，当“达成动机”被拒绝后，反而会认为更有利的是另一种“达成动机”，而只要满足这一种“达成动机”就可以了。

### (2) 利用对方所喜欢的话题表达“不”。

日本成城大学名教授堀川直义说，面谈基本上可以分为“引诱”与“强制”两种。“引诱性面谈”方式，意味着从对方那里去诱引出“事情”和“人品”等目的，而“强制性面谈”，则是将自己的意志或感情，强调给对方的一种目的，当然，说“不”的方法也可以利用这种方式。

也就是说，要让自己的“不”使别人无法抗拒，不妨利用对方喜欢的话题，就十分有效。这种利用话题让对方自动地和自己说话，达到让对方接受“不”的目的，不仅不会让对方感到不悦，而且也不会让对方感到欲求没得到满足。比起强制对方接受“不”的方法，这种引诱对方接受“不”的方式，可以说有效得多。

### (3) 反复运用“部分刺激”。

“部分刺激”的方法，也就是对任何多么难以说服的人，寻找出他的某一个弱点而彻底加以攻击。虽然说这种难以被人说服者在外表上看起来，是毅然不动如同牢固的墙壁一般，但只要反复地攻击他的这一小部分弱点，就可以让对方崩溃。换句话说就是，要对不可能全部接受的顽固对方说“不”时，反复地进行“部分刺激”，而让对方全盘地接受你的“不”的意思。

例如，为了让不是长得很美的女性的心理屏障被攻破，可以反复地说“你的嘴很美”、“你的嘴巴有无法形容的魅力”、“你和女演员一样”等等反复地加以赞美，这会让这位女性逐渐感觉到她自己正被别人暗示着她很美，从而打开心理之门。

#### (4) 列举“是”的不是之处。

《韩非子》里有一个相当著名的故事。韩宣王有一位名叫缪留的谏臣。有一次韩宣王想要重用某两个人，询问缪留的意见。缪留说：“曾经魏国重用过这两人，结果丧失了一部分的国土；楚国用过这两个人，也发生过类似的情形，所以现在重用这两个人，可能会把国家卖掉。”后来，缪留还下了“不重用这两个人比较好”的结论。其实，对方即使不是宣王，在听了这样的结论后，也绝对不会重用这两个人的。

这种说“不”的方法，就是不要先否定性地说出结论，而运用在提议阶段所否定的论点，即“否定就是提议”的方式，完全不说出“不”，而只是列举“是”时可能会产生的种种负面影响。如此一来，对方还没听到你的结论，自然就已接受你所说的“不”的道理了。需要注意的是，否定性和负面性并非否定，而是否定性的意思，不要强迫对方接受“不行”、“不要”等断然的主观判断，而利用表现出如果自己说“是”，会产生多大的不便，这种方法可以让对方心中的抵抗较不易渗透进来，而在这时候才说“不”。

#### (5) 让微笑在说服中途断掉。

微笑的力量是深厚的。在人和人交往的舞台上，要以含糊微笑来表现的场合，可以说是不少，可是如果下定决心不想接受对方所提出的要求时，因为不想过于干脆地拒绝对方，不妨还是用暂时性的微笑，然后再突然中断微笑比较有效。而微笑中断，是意味着仍然和对方保持基本上的人际关系，而又想拒绝对方要求最恰当的方法。

### ● 如何对不同个性的人说“不”

#### (1) 引人注目型。

这种个性的人大多有很强烈的表现欲，喜欢以自我为中心，总希望站在别人的前面。只要有超越自己的人，就立刻予以攻击，采取强制的手段。又会不怀好意地挖苦对方，令对方下不了台。为显示自己的特别，喜欢装阔，更爱故弄玄虚，但事实上却是异常胆小。

对这类人说“不”时，有必要顾全他的面子，而且别忘了，事先得有相当的准备才好。

## (2) 冲动型。

这种性格的人很容易冲动，但也清醒得快。属于性情不稳定的人。情绪好的时候能发挥所长，然而有时也会得意忘形。要他稳定下来比登天还难，所以深入探讨一件事情或拟出切实可行的方案，对他而言都是苦差事。

对这种人说“不”时，最好能诉诸于感情，有时不妨使他勃然大怒，以此激发他的干劲。但是要考虑周详，谨慎行之。

## (3) 杞人忧天型。

这类性格的人大多行动消极，不善言谈，紧急时使不出力量，只是一味地担忧。但这类人原本是相当积极的，由于对自己的期望值过高，因此只要碰到与现实无法相配合的时候，就会意志消沉。由于他在众人之中并不出色，所以自我意识相当强，非常在意别人的批评。

对此类人说“不”，需要把握一个要点：暗中接受他的想法，而且平日里应该尽量多培养他坦率、不受拘束地畅谈的能力。在他行动不够积极时，千万别威吓、冷落他，因为这样会使他丧失自信心。制造和谐的气氛积极地帮助他，如果能获得他的信任，将会成为很好的伙伴。

## (4) 优柔寡断型。

进行时间或数量上的限制。工作的完成也是与时间在竞赛，即使是早已预定好的期限，眼看着时间一步一步的接近，有些人还是没有全力以赴在做，所以当然无法在所约定的时间内完成。对于这种优柔寡断、意志力薄弱的人，就需要设定“最后期限”来限制他。

对于个性优柔寡断、做事慢慢吞吞的人，就应该要灌输其时间上和数量上的概念，即是“只有这次”的限制意识。

## (5) 冷静的、讲理的类型。

这类人经常是冷静地思考事情，处理事情一丝不苟。他们不大爱搭理别人或关心别人，但因为工作能力很强，大多能达成指派任务。从事精细工作的技术人员、研究人员，大都属于此类型。

对这类人说“不”，要以很平常的轻松口吻，用不易亲近及过于客气的态度反而不得要领。如果以剖析整理的方式进行说服，还是比较妥当的。

## (6) 固执型。

此种类型的人，头脑顽固、视野狭窄，是不易相处的人。但个性沉稳不浮躁，能以坚忍的意志及无比的耐心处理事情并完成事情。属于此类型的人，往往不会轻易地

改变所言，对事情过于认真，且对已经决定之事绝对遵守，所以对规则甚为迷信，也大都慑于权威。即使被指责为拘泥于形式、缺乏幽默感、不知变通等，也依然我行我素。

对这类人说“不”，重点在于必须博得他的信赖。如果漫不经心，马马虎虎，不守礼节，说“不”的效果就会大大降低。

#### （7）耍领型。

这类性格的人大多待人亲切、和蔼，但表里不一致，常会在重要的关头逃避。表面上看，他是个做事草率的人，实际上却是个小心谨慎的人，比较敏感。当事情进行顺利时，情绪高昂，一旦面对复杂局面时，就会狡猾地见机逃脱。另外，这类人凡事只看表面，不能深入，不实事求是，不能负责。

对这类人说“不”，要点在于减轻他的负担，多让他做些容易处理的事情，以慢慢训练他负起责任。

### ● 如何对难缠的人说“不”

对难缠的人说“不”，以下应对技巧十分有效。

#### （1）啰嗦、爱挑剔的人。

这一类型的人，也就是对于自己所说的话，没有能一次就说清楚且能让对方明了的把握。所以，这类型的人虽说自尊心很强，但另一方面也可以说是自卑感很重。这类人也不是完全不讲道理，只要能让他们接受，然后再有条有理地说“不”，必能达成目的。

对于这种类型的人，与其说是说“不”的内容让他接受，倒不如说是情绪上的影响来得较重。由于他们的脾气不够好，爱闹性子，说“不”的成功与否全在于其情绪反应，所以一开始只能耐心地听其发表意见，之后再委婉地说出“不”。

#### （2）穷根究理的人。

爱穷根究理的人头脑很聪明，但是却让人感觉不和善，不容易亲近。要对这类人说“不”，只能走有条有理的说服之途。

因此，必须注意的是，只要说“不”的内容有一点点的矛盾，就无法达到自己说“不”的目的。

#### （3）常说话带刺的人。

说话爱带刺的人，常会被四周人排挤，他们时常有无法与人相处的疏离感，而

且他们的自尊心极强，一旦将有危害到自己的预感，马上全力“出击”。但是，另一方面，他们的表现欲也很强。

这种类型的人，即使心里真的这么认为，也不会坦白地说出“是”。因此，对付这种别扭的个性，要仔细考虑用适当的话来说“不”。最好的办法是能让这种人感到“我和其他人的工作态度不同”，大大地肯定了对方存在的价值，使他也有期待得到好评的心情。这个时候说“不”的效果往往出其地好。

#### (4) 顽固不化的人。

这一类型的人绝不是因为脑筋呆板，但是却秉持着只相信自己的信念，坚守自己的原则。而且他们做起事来一板一眼，似乎开不起玩笑似的。对于这种顽固不化的人，就该用特别的“让步作战”才有效。

如果要是这样的人说一句：“你的想法错了”，就会遭到他强烈反对：“不用你多管闲事，要怎么做我自会决定。”而如果将自己的意见整理清楚，且有条有理地详述出来，最后再加上“这只是我的想法，或许观念不正确也说不一定”这句话，效果就会大不一样。

#### (5) 容易感情用事的人。

这种类型的人，出乎意料地容易被说服。这种人多以自我感觉为中心，遇到心情不佳的时候，特别又是碰到自己占优势的情况，马上就会任意地将情绪发泄出来。因此，当对方感情用事、乱发脾气时，暂且给他些时间，这是必定遵守的原则。

对于这种动不动就发脾气、很情绪化的人，只要让他发泄之后消了气，这时再来对他说“不”，就很容易令其接受你的意见。

#### (6) 吹毛求疵的人。

有经验的领导认为，对什么事物都吹毛求疵穷究到底的人，其实比较容易被说服；相反，对于那些平素看起来吊儿郎当、没有什么了不起意见的人的拒绝、反对，反而相当棘手。

总的原则是，那些对于什么事都吹毛求疵的人，要专心地当他的听众随声附和，探究出其计较的根据比较容易。当他在发表意见时，不要插嘴且专心注意聆听，贯彻做一个“好听众”的责任，然后就会发现对他们说“不”其实很容易。

#### (7) 对事物漠不关心的人。

对于这样的人，非得采取正面进攻的方法。首先，先找出对方真正关心的是哪些事物，接下来将说“不”的内容尽量转向对方感兴趣的方面，循序渐进的来诱导对方。

(2) 忌歉意或热情过头。

如果是拒绝别人就要认真说出理由。之后无论表示惋惜也好，无奈也好，别人往往不会乐意，但也不能对你的拒绝妄加指责。不过，若是为了弥补对方，自己热情似火的表示“下次一定”，不仅有些虚伪，也更会让人不舒服。

(3) 忌滥施或触动感情。

相关研究显示，“触动”是很容易产生共同感受的，故想说“不”时应注意避免。所以，如果对方试图与自己套近乎，就要保持头脑清醒，以免做了感情俘虏，给对方可乘之机。一般说来，见一次面就能记住别人名字的人，常容易与人接近，因此，在交谈中不断称呼别人名字，并冠之以“兄”、“先生”等常能产生亲近感。而如果自己想说“不”时，就应该拒绝这种亲密的表示，以加大和对方的心理距离。同时，谈话时应尽量距离对方远些，使其不容易行使拍、拉等触动性的亲密动作。

(4) 忌借口随意或不当。

实际场景中，一些人不想直接说“不”，便随便找些不值一驳的理由来暂时搪塞对方，以求得一时的解脱。实践表明，这样做并不好，因为对方仍可以找些相关理由跟你纠缠下去，直到你答应为止。之所以如此，就是因为一时的谎言经不住别人的反驳，自己也会心里没底。所以对付这种情况，倒不如直截了当地用较单纯的理由明确的告诉对方：“对不起，我办不到，请原谅。”这样虽然显得生硬，但理由单纯明快，可以免除后患。

## 8. 机智幽默常用到

“幽默是比握手进步得多的文明。”而在现代人的交际过程中，机智幽默则已成为一个人交际能力高低的评判标准。这是因为，机智幽默是一个人的学识、才华、智慧、灵感在语言表达中的闪现。实践研究表明，机智幽默代表了积极向上、超脱练达的人生观；机智幽默体现了一种海纳百川的胸怀；机智幽默是一种高瞻远瞩、俯看众生的气度；机智幽默还是一种众人皆醉我独醒的智慧；机智幽默更体现出了一个人高深的修养、情操与知识底蕴的综合品质。而对于领导者的口才而言，机智幽默就是它的灵魂。

## ●幽默的力量很神奇

得体的幽默不仅可以使我们把工作中的矛盾消弭，而且可以更加融洽工作气氛，激发干劲，创出佳绩。一个幽默的领导，更容易成为一个让周围人欣赏与爱戴的领导。所以，在许多国家，不仅总统有幽默顾问，而且社会各界还创办各种新奇的幽默报刊、活动和组织，借此消除疲倦，增进健康，松弛绷紧的心弦，开展社会交往活动。

从实践中看，恰当的幽默对于领导者来说，具有以下神奇作用。

### (1) 幽默是人际交往的润滑剂。

心理学家们认为，除了认识和劳动之外，交际是形成人的个性的重要活动。幽默，在某种意义上讲，是人与人交往中的润滑剂，它可以使人们的交际变得更顺利，更自然。

1979年1月，邓小平访问美国。当时的美国总统卡特和夫人在华盛顿举行盛大国宴，欢迎邓小平和夫人。与卡特夫妇和邓小平夫妇同桌坐的，有哈佛大学的中国问题专家费正清。费正清问邓小平：“贵庚？”邓小平回答：“72岁。”费正清说：“我今年74岁。”邓小平说：“但你仍满头乌发，而我早已秃头了。”“这证明你脑筋用得太多了。”两人机智的对答，幽默风趣，其乐融融。

### (2) 幽默是化解尴尬、冲突的良剂。

幽默还是化解尴尬、冲突的一大良剂。特别是对于一个集体而言，恰到好处的幽默不仅能稳定集体的情绪，还能避免一些冲突或不快场面的出现。

毛泽东在陕北时，一次与十几个同志挤在一个老大娘家的窑洞里。老大娘心里很是不安，一再表示“窑洞太小了，地方太小了，对不住首长了。”毛泽东听后，依着老大娘说话的节律喃喃道：“我们队伍太多了，人马太多了，对不住大嫂了。”大家听了这话，都哈哈大笑起来，老大娘的顾虑也随之打消。

英国前首相威尔逊也多次用幽默成功化解了不快与冲突。一次，威尔逊为了推行其政策，在一个广场上举行公开演说。当时广场上聚集了数千人，突然从听众中扔来一个鸡蛋，正好打中他的脸。安全人员马上下去搜寻闹事者，结果发现扔鸡蛋

### (2) 形象式幽默。

语言要富有幽默感，就必须言之有物，使其形象生动。这是因为，真实、形象、生动的语言，能促使人产生联想，产生“具象”，让人感觉余味无穷。

有一次，孙中山在广东大学（今中山大学）讲民族主义。礼堂非常小，听众很多，天气闷热，很多人都没精打采。见此情景，孙中山便穿插一个故事：那年我在香港读书时，看见许多苦力聚在一起谈话，听的人哈哈大笑。我觉得奇怪，便走上前去。有一个苦力说：“后生哥，读书好了，知道我们的事对你没有什么帮助。”又一个告诉我：“我们当中一个行家，牢牢记住那马票上面的号码，把它藏在日常用来挑东西的竹杠里。等到开奖，竟真的中了头奖，他欢喜万分。以为领奖后可以买洋房、做生意，这一生再也不用这根挑东西的杠子过生活了，一激动就把竹杠狠狠地扔到大海里。不消说，连那张马票也一起丢了。因为钱没有到手先丢了竹杠，结果是空欢喜一场。”孙中山风趣的话，引来台下一片笑声。孙中山接着回到本题：“对于我们大多数人，民族主义就是这根竹杠，千万不能丢啊！”这个充满幽默感的故事不仅让昏昏欲睡的人们清醒过来，也使得孙中山的演讲取得了良好的效果。

### (3) 夸张式幽默。

将事实进行无限制的夸张，造成一种极不协调的喜剧效果，也是产生幽默的有效方法之一。

有一天，林肯因为身体不适，不想接见前来白宫要官的人。但是，一个要官的人却赖在林肯的身边，准备坐下长谈。正好这时，总统的医生走了进来，林肯便向他伸出双手，问道：“医生，我手上的斑点到底是什么东西？”医生说：“我全身都有。”林肯又问道：“我看它们是会传染的，对吗？”“不错，非常容易传染。”医生回答说。那位来客听了这话就信以为真，马上站了起来说：“好了，林肯先生，我没有事，只是来探望你的。”林肯与医生的虚张声势，虽不动声色，却把那位要官的人吓跑了，使林肯摆脱了纠缠。

### (4) 曲解式幽默。

所谓曲解，就是以一种轻松、调侃的态度，有意违反常规、常理、常识，利用语法手段，对对象进行“歪曲”、“荒诞”地解释，从而造成因果关系的错位或逻辑矛盾，得到出人意料的结果，进而产生幽默感。

如有一次，一名新闻记者问萧伯纳：“请问乐观主义者和悲观主义者的区别何在？”这是一个范围很大且很抽象的问题。如果要从理论上做出一个准确的回答，恐怕得费好大劲也不一定能令对方满意。于是他说：“假如这里有一瓶只剩下一半

### (1) 对比法。

通过对比可以揭示事物的不一致性，使用对比句是逗笑的极好方法。古罗马政治家西塞罗就常用这一方法，比如：“先生们，我这个人什么都不缺，除了财富与美德。”

### (2) 夸张法。

运用丰富的想象，把话说得较为夸张，也能收到幽默效果。如：一位教授说：“为了更确切地讲解青蛙的解剖，我给你们看两只解剖好的青蛙，请大家仔细观察。”学生则说：“教授，这是两块三明治面包和一只鸡蛋。”教授显得很惊讶：“我可以肯定，我已经吃过早餐了，但是那两只解剖好的青蛙呢？”

### (3) 反复法。

一段话中，通过反复申说同一语句，能够产生不协调气氛，从而获得幽默效果。比如牛群的一段著名相声中的“领导”和“冒号”。

### (4) 啰嗦法。

说话中采用画蛇添足式的方法，同样能引人发笑。著名的相声名段“打电话”，就是采用了这种技巧，赢得了广大听众的喜爱与好评。

### (5) 倒置法。

通过语言材料变通使用，把正常情况下人物关系，本末、先后、尊卑关系等在一定条件下互换位置，从而产生强烈的幽默效果。如词语字的倒置，“我吃饭”说成“饭吃我”。

### (6) 倒引法。

即引用对方言论时，能以其人之语还治其人之身。如：有一个老师见两个女学生吵闹不休，便说道：“两个女人等于一千只鸭子。”不久，当这位老师的夫人来学校找他时，有一个女生就赶忙向老师报告说：“先生，外面有五百只鸭子找您。”

### (7) 转移法。

也就是在特定条件下将一个表达方式的本义扭曲成另外的意义时，便会获得想要的幽默效果。如空中小姐用和谐悦耳的声音对旅客说道：“把烟灭掉，把安全带系好。”所有的旅客都按照空中小姐的吩咐做了。过了五分钟后，空中小姐用比前次还优美的声音又说道：“再把安全带系紧点吧，很不幸，我们飞机上忘了带食品。”

### (8) 歇后语法。

说话中采用歇后语，是很多人经常使用的一种表达技巧。通过巧妙的话语转折，从而达到幽默的效果。歇后语分为前后两部分，前面部分一出，造成悬念，后面部

分翻转，产生突变，“紧张”从笑中得到宣泄。如：“三九天穿裙子——美丽又冻（动）人。”

## （9）天真法。

有一个故事是这样的：一位妇人抱着一个小孩走进银行。小孩手里拿着一块面包直伸过去送给出纳员吃，出纳员微笑着摇了摇头。“不要这样，乖乖，不要这样”，那个妇人对小孩子说，然后回过头来对出纳员说，“真对不起，请你原谅他。因为他刚刚去过动物园。”

除了以上几种外，幽默的方法还有其他许多，这里就不再赘述。当然，仅仅懂得了幽默方法还不足以表明富于幽默，问题的关键在于运用。特别是作为一个领导者，幽默会给人以从容不迫的气度，更是自己成熟、机智的象征。所以，善于幽默的人，大多能把幽默的力量运用得十分自如、真实而自然。由此，当他们开玩笑时，别人不会感到耸人听闻或是哗众取宠，而只是感受到欢乐。

## ● 注意把握幽默的分寸

幽默也同样应该有分寸，就是说也要遵循一定的原则。因为只有适当的幽默才能起到前文所说的正面作用，否则，会适得其反。综合地说，幽默时所要讲究的原则有以下几个方面。

### （1）幽默的内容要高雅。

幽默的内容首先取决于玩笑者的思想情趣与文化修养。内容健康、格调高雅的笑料，不仅会给听者启迪和精神的享受，也是对自己良好形象的有力塑造。钢琴家波奇在一次演奏时，发现全场有一半座位空着，他对听众说：“朋友们，我发现这个城市的人们都很有钱，我看到你们每个人都买了二个座位的票。”于是这半屋子听众便会心地放声大笑。

### （2）幽默时的态度要友善。

幽默时的态度还应该友善。与人为善是开玩笑的一个原则，开玩笑的过程是感情互相交流传递的过程，如果借着开玩笑对别人冷嘲热讽，发泄内心厌恶、不满的感情，不仅不会赢得他人的欣赏，更会招致别人的厌恶。即使暂时能在口齿上占到上风，但你的交际环境却会因此而大受伤害。

### （3）幽默时的行为动作要适度。

幽默除了借助语言外，也可以通过行为动作来达到目的。不过，幽默时的

行为动作一定要适度。如有对感情很好的小夫妇，整天都有开不完的玩笑。有次丈夫在摆弄鸟枪时也依然如此。只见他将枪对准了妻子说：“不许动，一动我就打死你！”说着扣动了扳机，妻子意外地被打成重伤。现实生活中类似的所谓幽默玩笑并不鲜见。

#### （4）幽默要讲究场合。

不分场合的幽默，结果只能适得其反。美国总统里根一次在国会开会前，为了试试麦克风是否好用，张口便说：“先生们请注意，五分钟之后，我对苏联进行轰炸。”众人皆惊。尽管后来大家都知道里根是想幽默一下，但由于是在错误的场合、时间里，开了一个极为荒唐的玩笑，还是招来了苏联政府的强烈抗议。

#### （5）幽默时要讲究对象。

也就是说，同样的幽默，如果能对甲，就不一定能对乙。这是由于人的身份、性格、心情都会存在差异，因而对玩笑的承受能力也不尽相同。

如果对方性格外向，能宽容忍耐，玩笑稍微过大也能得到谅解。而对方如果性格内向，喜欢琢磨言外之意，幽默时的玩笑就应当慎重。再有就是，生性开朗的人如果恰好碰上不愉快或伤心事，就不能再随便地开玩笑。同样的道理，如果性格内向的人正好喜事临门，在听到玩笑时，也会产生意料之外的效果。

另外，还有一些是幽默时需要注意的。一是和长辈、晚辈开玩笑时忌轻佻放肆，特别忌谈男女情事。二是和非血缘关系的异性单独相处时忌开玩笑，要注意保持适当的距离。三是和残疾人开玩笑时，要注意避开对方的短处。四是朋友陪客时，忌和朋友开玩笑等。

### 【实用范例】

## 跟中外名将学谈话技巧

带兵的人在和交际对象打交道时，如果语言失当且干瘪乏味，不仅达不到交际的效果，而且还会影响部队的士气和各种日常工作的完成，甚至还影响到一场战斗的结果，直至国家、民族的尊严。所以，从下面几位名将的谈话中，领导人员可以学到一些适用性的口才技巧。

## ● 谐音双关

1939 年的一个风雪交加之夜，陈毅带部队转移到了一个小山村。同志们找到了一座土地庙，想让陈毅司令员住，可是发现他不见了。大家找来找去，最后在羊圈旁边找到了他，只见他已经在那里搭好了一张铺。同志们觉得过意不去，陈毅则爽朗笑着说：“革命还没有胜利，我陈毅先住上了‘洋房’了！”同志们一听都笑了。

陈毅利用“羊”“洋”的谐音特点，将羊房说成洋房。他的这种个性鲜明的双关话语，既显示了自己的乐观主义精神，又鼓舞了战士们的斗志。

## ● 借题发挥

借题发挥往往能让平常的话题生发出意想不到的表达效果。

中原大别山山陡、林密、路险，视力极差的刘伯承因此不能骑马。看到刘伯承走路很吃力，同志们就绑了一副担架让他坐。刘伯承说：“我走路难，你们走路就不难？我们一起锻炼吧。”他坚决不坐担架，连同志们搀扶也不让。警卫员没办法，就砍了一根竹子让他拄着。由于竹子砍得比人还高，邓小平对那位警卫员说：“你把竹子砍短些，你看他拄那么长的棍子，多像个要饭的！”刘伯承听了诙谐地说：“要饭的棍子就是要长，才不受狗之欺。我要拿着大别山的这根打狗棍，把中国头号帝国主义走狗蒋介石打倒！”说得大家捧腹大笑。

刘伯承借用邓小平的“打狗”之语予以发挥，将“打四条腿之狗”发挥成“打两条腿之狗”。他的这一发挥，将拐棍的作用一下子升华到了一个新的高度，幽默中显示了高远的思想境界。

## ● 反语调侃

以反语进行调侃往往能让对手“哑巴吃黄连，有苦说不出”。

卢沟桥事迹爆发后，举国上下强烈要求蒋介石停止内战。在此期间，陈毅作为南方游击队的全权代表到大余县与国民党进行合作谈判。在谈判过程中，陈毅调侃说：“有一个问题我很不满意，以前在中央苏区的时候，你们悬赏买我的人头，花红由三千涨到五万，可是红军长征以后却由五万降到二百，这不是太瞧不起人了

结束后，请把这位‘与众不同’的同志的射击成绩告诉我。最后，我送给他一句俄罗斯的古谚：‘脸丑别抱怨镜子。’”

对于“人笨怨枪劣”的战士，伏罗希洛夫在以自己的示范证明了劣枪也能打出好成绩之后，又辅以俄罗斯古谚——“脸丑别抱怨镜子”。这句术语虽然不长，但对启发战士正确认识枪的质量和射击水平在射击成绩上的关系，起到了重要的作用。

## ● 使用类比

类比不同于比喻。比喻是一种修辞手法，而类比则是一种推理方法。在谈话中使用类比，能够增强言谈的严密性、条理性和说服力，收到较好的表达效果。

1944年3月，尼米兹参加完参谋长联席会议之后，又去看了罗斯福总统。总统问他为什么在攻击日军防守的特鲁克岛以后，又派航空母舰去袭击了马里纳群岛。尼米兹并没有马上回答总统提出的问题，而是先给他讲了下面这个故事。

“一个病人想把他的阑尾切除，由于年老体胖，很多医生都不想给他开刀。最后找到一位医术高明的医生，结果，这位医生把他的阑尾和扁桃腺都割掉了。病人追问其原因，医生说：‘我的同事看我为你动手术，当阑尾切除后，他们为我鼓掌喝彩。为了显示我的精湛医术，我又表演了一次，就把你的扁桃腺也割掉了。’所以，总统先生，你知道，我们攻打提尼安岛和塞班岛（两岛都属于马里纳群岛），就像那位医生一样，需要再表演一次。”

罗斯福把头往后一仰，大笑不止。

希望早日打跨日本法西斯的尼米兹，以医生因高兴而将割掉阑尾的手术延续到割扁桃腺来类比自己因高兴而将攻打特鲁克岛扩大到攻击马里纳群岛，使得同样希望早日打跨日本法西斯的罗斯福深受情绪感染，所以大笑不止。

# 第9章

## 社交情景口才：成功领导交际与应酬用语

赠人以言，重如珠玉；伤人以言，甚于剑戟。

——孙子

社交是人类的一种生存、竞争、发展和获取的手段。人们的社会交往既是人类本能的需要，又是人类存在和发展的重要方式。而领导是人与人之间交往的特殊形式。领导者的人际交往是促进积极作用的发挥，避免消极作用的发生。

现实社会中，社会交往对于领导者来说，具有如下重要作用：一是社交能力是领导者实施领导，取得事业上成功的不可缺少的能力；二是领导者成功的人际交往，是增强领导群体的凝聚力，形成组织合力的重要条件；三是领导者的人际交往，是联络感情、凝聚人心的重要手段。所以，社交口才已成为一个成功领导者必备的重要技能。

都是下意识的。

#### (1) 含而不露与欲藏故露。

社交活动是唇枪舌剑的较量，领导者的社交活动尤其如此。一般来说，社交活动中双方情绪出现起伏是很自然的，但是对于某些经验丰富的人来说，却可能自始至终地保持着一种镇定自若、温文尔雅的姿态。总的来说，一个人的言与色或表与里可能是统一的，也可能是矛盾的。而就一般情况来说，社交双方总是要尽力克制和掩盖自己情感的外露，给对方的印象越是神秘莫测，成功的可能性也就越大。当然，任何人的言谈不可能毫无破绽，绝对的无懈可击是不可能的。

现实交际中，交际的一方在对方讲话时，常会笑容可掬地注视着，表面上给人好感，而心里却可能在想着另一个问题。因此，在社交中，不能轻易地认为表情温顺的人就是一个好人，也不能轻易地认为表情生硬的人就不怀好意。不过，需要注意的是，经验丰富的人常会利用对方的察言观色心理，采用欲藏故露的方法，将那些按常理本应加以掩饰的神态，赤裸裸地呈现在你面前，这时你就要多留心了。

#### (2) 察言观色。

现实场景中，如何更加有效地体察交际对象的言与色呢？一般来说有以下几点应注意。

首先，性格定向和语言定位。社交中的察言观色，说到底是对对方言谈举止、神态表情的微妙变化及其含义进行捕捉和判断，是一个“由表及里”的过程。所谓性格定向就是通过对其表情、言语、举止的观察分析，掌握其性格类型。值得注意的是，这种观察一定要细致入微。在摸透了对方性格类型之后，就要设法捕捉最能反映他思想活动的典型动作和典型部位，也就是“语言点的定位”。眼、手、腿、脚、身体每一部位的肌肉，都可能是“语言点”的所在。如腿的轻颤，多是心情悠然的表现；双眉倒竖，二目圆睁，是愤怒的特征；而微蹙眉头，轻咬嘴唇，则是思索的含义。另外还应该特别注意对方的手，如愤怒时握紧双拳，甚至可能两手发颤；兴奋紧张时，双手揉搓，不知道该把手放在什么地方；思索时，手指在桌面、沙发扶手、大腿等地方有节奏地轻敲；等等。

其次，抓住“决定性瞬间”。任何一个人，对自己神情的掩饰，都不可能达到绝对的滴水不漏。关键问题是，在对方错综复杂的神情变化中，能否准确判明哪一个变化是有决定性的。对于机智的人来说，其弥补失误的本领也是异常高超的，不可能让对方长时间地洞悉到他的破绽。因此，经验和感觉非常重要。

再次，主动探索。察言观色，不能理解为被动式的冷眼旁观。主动进攻，采用

地说：“你回去告诉你的妈妈，今天同你玩的是世界有名的萧伯纳。”机灵的小女孩也以同样的口吻说：“你回去告诉你的妈妈，说今天同你玩的就是苏联姑娘玛莎。”真不知大文豪当时的心里活动如何。

### ● 分清场合，说好第一句

如同前文第一章中的相关内容所指，人类语言交流的实践证明，“到什么山上唱什么歌”。对于一个成功的领导者，在自己的社交活动中，说话更要分清场合，并要说好第一句话。

领导者说话的场合，常见的有以下几种区分。

一是自己人场合与外边人场合。我国文化传统一向是重视内外有别的。对自己人“关起门来谈话”，可以无话不谈，甚至可以说些放肆的话，什么事都好办；而对外边的人，总怀有戒心，“逢人只说三分话，不可全抛一片心”，一般是公事公办。因此，遵循内外有别的界限谈话，总体上认为是得体的。

二是正式场合与非正式场合。领导在正式场合说话应当严肃认真，事先有所准备，不能乱扯一气。非正式场合下，就可以随便一些，也便于感情交流，谈深谈透。

三是庄重场合与随便场合。这种分法其实类似于正式场合与非正式场合之分。

四是喜庆场合与悲伤场合。一般地说，说话应与场合中的气氛相协调一致，注意喜悲有别。

五是适宜多说的场合与适宜少说的场合。时间很紧，跟人说话就得简明扼要。反之，则可谈笑风生。

至于为何要说好第一句话，是针对领导者初次结交的对象而言。因为初次见面的第一句话是留给对方的第一印象，说得好与坏，很是重要。现实场景中，领导者说好第一句话的关键是：亲热、贴心、消除陌生感。常见的有以下三种方式。

一是攀认式。这里我们引用三国时的事例：赤壁之战中，鲁肃见诸葛亮的第一句话是：“我，子瑜友也。”<sup>①</sup>如此短短的一句话就奠定了鲁肃与诸葛亮之间的交情。其实，任何两个人，只要彼此留意，就不难发现双方有着这样或那样的“亲”、“友”关系。

二是敬慕式。对初次见面者表示敬重、仰慕，这是热情有礼的表现。用这种方式

<sup>①</sup> 子瑜，就是诸葛亮的哥哥诸葛瑾，他是鲁肃的同事挚友。

必须注意：要掌握分寸，恰到好处，不能乱吹捧，同时应注意内容应因时因地而异。

三是问候式。因对象、时间的不同而使用不同的问候语，效果往往好于“你好”之类的问候语。如对德高望重的长者，宜说“您老人家好”，显得很尊重；对年龄跟自己相仿者，则称“老×（姓），您好”，就显得亲切。而如果在节日期间，就说“节日好”、“新年好”，就会给人以祝贺节日之感。如此等等。

另外还有两点是初次见面时需要引起注意的。一是双方必须尽快确立共同感兴趣的话题。有些人在初识者面前感到拘谨难堪，其实就是因为没有发掘出共同感兴趣的话题。二是注意了解对方的现状，即通过察言观色，了解对方近期内最关心的问题，掌握其心理。

## ● 坦诚相待，言而有信

人与人相处，最难能可贵的就是自我袒露心胸。心理学家相关的试验也发现，人们更喜欢自我暴露思想性格的人；而对那种过度伪装自己、过于内向且性格太封闭的人，则不太喜欢。现实交际活动中，领导者个人应当有自己的隐私权，但另一方面又需要必要的自我袒露。因为，这是人际沟通的需要，更是取得他人信任的必要手段。

与坦诚相对的就是言而有信。言而有信是做人的根本。《庄子·盗跖》中有这样一个小故事：“尾生与女五期于梁下<sup>①</sup>，女子不来，水至不去，抱梁柱而死。”后来，李白《长干行二首之一》也用了“尾生抱柱”这个典故，云：“长存抱柱信，岂上望夫台！”对于现代社会中的领导者而言，无信则不能立。

因此，日常的社会交往中，领导者不要自以为是，轻易许诺，而一旦许诺，就应当见之行动。如果口惠实不至，当面答应，而背后又不当一回事，那就会耽误别人的事情，伤了人家的情感，失去信任，也就降低了领导者自己的身份。只有言必行、行必果、守信用，才能得人心，取信于人。

## ● 别先自己得意，官腔套话少说

喜欢在交际场合中夸夸其谈的领导者并不在少数。这些人总喜欢显示自己，多

---

<sup>①</sup> 梁下：意即桥下。

认为自己的学识、兴趣高人一筹，每遇亲朋好友聚会，就迫不及待地大肆吹嘘自己的心得、经验，却不知这样常会令周围的人产生厌恶感，甚至不知所措。特别是切记不要在失意者面前谈论自己的得意，因为这无异于把针一根根地插在别人心上，既伤害了别人，对自己也没有什么好处。

当然，这并不说是不可以谈论自己的得意，只是谈论得意时一定要看场合和对象。如可以在演说的公开场合谈，对自己的员工谈，享受他们投给自己的钦慕眼光。就是不要对失意的人谈，因为失意的人最脆弱，也最多心，你的谈论在他听来都充满了讽刺与嘲弄的味道。这种滋味也只有尝过的人才会懂得。更为可怕的是，失意者听了得意者的话，常会心生怨恨，并会透过各种方式来泄恨，得意者将会因此而大受其累。所以，得意之时就少说话，而且态度要更加的谦逊。

领导者除了少夸自己的得意之外，官腔套话也要少说。如有些领导不管在什么场合，都喜欢客套，说话啰里啰嗦。如“本来不想讲，可董事长偏要我讲，讲不好，请别见怪。”有些领导则和尚念经，套话迭出：“在……领导下，在……号召下，在……帮助下，在……关怀下，我们正阔步前进。”如此等等。诸如此类的话不仅没有文采，更没有情感。听得多了，只会让人如坐针毡，肉麻难耐。

不过，某些场合中也确实需要一些官腔、套话。这里不多做谈论。

### ● 取长补短，避免争论

取长补短，即互补。互补，是协同的前提，事物之间只有通过互补、协同，才能求得系统整体的同一，才能有结构的稳定性、进程的有序性和功能的最优化。人与人相处，特别是领导者的相互交往，可以互相取长补短。双方的需要以及期望正好成为互补关系时，就会产生强烈的吸引力，从而促进良好的人际关系。

正如萧伯纳所说：“你我是朋友，各拿一个苹果彼此交换，交换后仍然各有一个苹果；倘若你有一种思想，我也有一种思想，而朋友间相互交流思想，那么我们每个人就有两种思想了。”

所以，领导者的交际应有适当的宽容。而宽容正是个人或某个群体对自己力量充满自信心的一种体现，是人与人交往中能化解矛盾、隔膜、怨恨，甚至仇视的溶解剂。做到了宽容，就能避免相互间不必要的争论。特别是在一般交谈的场合，领导者要极力避免和别人争论，因为交谈的主要目的是促进彼此的了解，增进双方的友谊，是一种社交性的活动，而一旦争论起来就很容易伤感情，就会和原来的目的

背道而驰了。

如何做到既不必随声附和，又避免争论呢？应注重以下几个方面。

一是尽量了解别人的观点。如果能够从对方的立场去看事情，尝试着去了解对方的观点，认识到为什么他会这样说，即使仍然不同意他的看法，但也会让自己的态度变得比较客观一点，发生争论的可能性就比较小了。相对于对方来讲，也是如此。

二是先肯定对方的言论。一般人常犯的错误就是过分强调双方观点的差异，而忽视了可以相通之处。解决的办法是，先强调双方观点相同或近似的地方，在此基础上，再进一步去求同存异。即使你所同意的仅是对方言论中的一部分或一小部分，只要你肯坦诚地指出，也会因此营造出比较融洽的气氛，而这种气氛，是能够帮助交谈发展，增进双方的了解的。

三是双方发生意见分歧时，自己要尽量保持冷静。争论的双方只要有一方保持清醒的头脑和平静的情绪，争论就不会持续下去。

四是永远准备承认自己的错误。坚持错误是容易引起争论的原因之一，如果只要有一方在发现自己的错误时，能够立即加以承认，那么，任何争论都容易得到解决，而大家在一起互相讨论，也将是一件非常令人愉快的事情。而主动承认错误的行为，不但能给予别人很好的印象，而且还会把谈话与讨论带着向前跨进一大步，收到令自己都意想不到效果。

五是不要直接指出别人的错误。交际场合中，直接指出别人的错误，不但会打击他的自尊和自信，而且还会妨碍交谈的顺利进行，影响双方的友情。

六是尽力化干戈为玉帛。人和人之间的交往难免会有些旧怨出现，这些旧怨可能会造成不愉快的人际关系。能否化干戈为玉帛，也就成为一个领导者个人能力高低的评判标准。“化干戈为玉帛”是化解矛盾的最佳方式，非常重要。现实生活和工作中，人人都会有矛盾和烦恼，甚至因此产生仇恨。作为一个想要成功的领导者来说，面临此种境况时，最明智的选择就是宽容大度，摒弃前嫌，化干戈为玉帛。因此，有办法解决的问题应全力以赴去解决，无法解决的问题也应先寻求支持。毕竟精诚所至，金石为开。

这里引用一个事例：

美国第七任总统安德鲁·杰克逊（1767-1845年）曾经和一个叫本顿的人进行决斗。本顿一枪击中了杰克逊的左臂，子弹一直留在里面。20年后，

到1832年医生取出子弹的时候，本顿已经成了杰克逊的热情支持者。杰克逊建议将子弹归还本顿，但本顿谢绝接受，说20年的保管期已使产权发生了转移<sup>①</sup>，子弹的所有权当属杰克逊了。而杰克逊说自从上次决斗到现在还只有19年，产权关系还没有发生变化。本顿回答说：“鉴于你对子弹的特别照管，并且一直随身携带，因此，我可以放弃这一年。”这些谈话表明，安德鲁·杰克逊和本顿两人其实都没有把20年前的决斗放在心上。

## 2. 社交场景中与人闲谈的技巧

与人闲谈就其本质既是人际交往，又是一种信息交流。相对于采用书面文件和电讯手段而言，领导者采用近距离与人谈话的效果要好得多。现代社会中，明智的领导者十分注重与人闲谈。

### ● 闲谈是一种重要的沟通方式

一个成功的领导者，必须拥有多种信息渠道，众多沟通方式来加以保证。而闲谈就是其中的重要一种。闲谈如同一张巨大的信息网，会有各种组织管理、人员情绪等信息传送过来，只要领导者反应敏锐，捕捉及时，对自身肯定大有益处。

在市场化程度较高的国家，许多政府机构或企业为了促进非正式的信息交流，采用了很多办法。如创造出合适的气氛，以便于随便交谈，或形成制度等。美国华特·迪斯尼制片公司，从董事长到一般职员就都只佩戴没有职称的标记，为的是大家交谈时可直呼其名，以减少心理压力，更随便一些。

从人际关系的角度看，闲谈对于领导者也是必不可少的。闲谈多在工作外进行。而领导者的工作特点决定了他的工作往往要超出规定工作时间。是否善于利用闲谈的方式，常常影响众人对他的看法。从社会心理的角度看，人们对领导者人格的评判，似乎更重视工作时间以外的表现。人们常常通过他是否喜欢闲谈，或怎样与人谈话来判断他的性情、思想道德，是亲切随和还是孤傲清高等等。

<sup>①</sup> 按照美国法律的规定，遗失物或被抛弃物的追索时间为20年。

作为领导者，并不是每时每刻都必须考虑工作，才是尽心尽职，他应该向人们展示他不同的侧面，如生活、情趣、感情等。这样，人们才能与他产生共鸣。在这些展示中，闲谈的作用是不可忽视的。特别是寒暄式的闲谈，其主要作用就是传递感情信息，也是人际交往的必要手段。

现实生活和工作场景中，人们也总是喜欢通过闲谈来反映某种情绪要求，不善闲谈的人常常对周围的人事变化、生活琐事一无所知，一旦得知时，某事已到难以控制的地步。不属于闲谈的领导者，常被冠以“清高”之名，使人感到难以接近。这是感情沟通的障碍。社会心理的相关调查也证明，对于强人、能人所表现出的亲切、随和，人们是格外感兴趣的。因为他们出色的工作，已经产生了与众不同的影响，所以人们希望他们能在感情上与自己沟通，否则就会有相距甚远、不可企及的想法，或者失去努力的信心，或者与他们产生隔阂。

有个故事很有趣：据说美国前总统里根是个人缘不错的人，爱开玩笑，不摆架子。一次一个记者夸奖里根的新西服很漂亮。里根说，不是新西服，已经穿四年了。过后，他回到白宫又打电话给这位记者说，需要纠正一下，不是四年，而是五年前买的。正是这些看似多余的小事节，让很多人感觉到了里根的随和、可爱，和平易近人。

当然，闲谈也会产生一些弊病，如小道传闻、捕风捉影等，但作为一种社会互动形式，它又是必然存在的。这就要看领导者的使用是否合理，能否加以引导，扬长避短。

## ● 与人闲谈六要素

### (1) 态度端正，尊重谈话人。

领导者与人闲谈，首先要态度端正，否则就会引起别人的反感，思想上一旦形成鸿沟，这种交谈就很难再进行。其次要尊重对方，不要妄自尊大，盛气凌人；不要自以为是，武断专横；不要虚情假意，恭维奉承。只有这样，大家才能和谐融洽地相处，推心置腹地进行交谈。

### (2) 注意力集中，发言适时。

领导者与人闲谈时，不应轻易打断别人的发言，要让对方尽情地讲，自己则应全神贯注地听。即使不同意人家的看法，也不可匆忙打断，要等对方讲完再阐明你的意见。要善于听讲，要分析话中之音，做到既明白对方谈话何时达到高潮，又知

道对方言谈何时接近尾声。这样，自己的发言才能适时、稳妥。

### (3) 跟上节拍，把握火候。

紧跟谈话主题，密切注视谈话进行的情况，是领导者与人闲谈时需要注意的又一要素。谈话过程中，领导者的注意力应始终集中在正谈论的东西上，发言不要离题太远，力求中心突出，避免尴尬。只要头脑清醒、目光敏锐，跟上谈话的“节拍”，就不会出现尴尬局面。

### (4) 巧应妙答，心领神会。

闲谈，是一种有来有往、相互交流思想感情的双边或多边活动。参与谈话的人，不仅要认真“听”，还要认真“讲”。领导者在听的时候，要做到聚精会神，心领神会，切不可漫不经心。并做到反应积极，可通过点头、微笑、手势、体态等不同方式随时表露自己的想法。在某种意义上说，闲谈中谈显得更为重要。谈的方式也多种多样，领导者可采用任何一种：直截了当地陈述事实，提出问题，发表看法；委婉地表示不同意见，进行评论。

### (5) 把握时势，适时调转话题。

作为一个领导者，在闲谈中把握时势，适时调转话题，有着十分重要的意义。如当大家对某事似乎已详尽谈论，感到兴致索然时，就要立即转换话题。转变的方式很多，让旧话题自然消失就是其一。另一种方式，就是重提刚议论的事情，然后迅速更换话题。改变话题，要注意“火候”，既不能太迟，又不宜过早。当话题仍然引人入胜时，切不要因你感到索然无味，就谈别的东西，并强迫他人跟着你转。

### (6) 避免失言，有错就改。

领导者与人闲谈，难免会有失言的时候，尤其是在心情过于激动时，更容易发生。如一时忘记了他人的禁忌，忽略了他人的生理缺陷，忘掉了某人的不幸，进而说出了伤人感情、有损他人尊严、有失人家体面的言论，就应采取应急措施，进行弥补。而如果接近失言的边缘，就应竭尽全力迅速摆脱。这个时候就应保持冷静沉着，不要惊慌失措，更不要大喊大叫地向对方赔礼道歉。

## ● 闲谈话题的选择

在领导者的人际交往中，闲谈的比重还是很大的。好的话题常常能引出长谈。所以，初次交谈的5分钟对交往来说是很重要的。自己做谈话的主角，不是主要谈自己，而是引导、促使别人参加谈话。

领导者与人闲谈的话题很多。既需要高雅的情调，也需要轻松的生活情趣，那种认为除去琴棋书画、文学艺术就无话可谈，就过于片面了。当然，作为一个领导者应该积极地提高自己的文化素养，尽可能地提高闲谈的话题品味。但人有各种不同的需要，也就有各种不同的话题。鲁迅曾说过，战士的生活并不全是可歌可泣的。同样道理，作家、诗人也不是每句话都是传世佳作，领导者也有柴米油盐的问题。

要寻找话题并不是一件很困难的事。因为，在一个人的生活环境中，只要能看得到的东西，都可拿来当作话题。就现实而言，选择话题有两类：一是完全以沟通感情为目的的，二是有大致确定的目的的。前一类话题，我们可以从日常生活入手去选题。如对青年可以谈体育、谈服装、谈爱情及恋爱观等。对中老年人可以谈生活、身体、家庭、子女等，也可以谈流行的书、电影、电视剧，或者天气、气候、旅游、度假等。人们的生活就是由这些事物、活动组成的，想要避而不谈，就找不到什么可说的了。一般来说，没有不能说的话题，只有不妥当的表达。

进行大致有目的的闲谈，如希望了解别人对某方面的反应时，可以像提问一样，主动引出正式话题，促使大家漫谈；也可以采用迂回方式，引出与实质性问题相关的话题。通常这样的漫谈形式可以反映出人们比较真实的想法，更有利于工作的开展。

从事领导工作还要经常与不熟悉的人打交道。怎样与这些对象进行交谈呢？经人引荐时，最简便的话题就是谈引荐者；或者径直自报家门，对方也会作相应回答，这样就可以开始交谈了。还可以借助所处的环境和周围的摆设进行交谈。当从对方职业引出话题时，要注意双方的职业水平的差距。面对某方面有专长的人，不能以评价的口气开始谈论其工作，而应该用谦虚、恭敬的态度来谈你未知的知识，由此引出对方能接受的话题而开始交谈。

领导者与人闲谈时，选择话题还要注意对方的年龄、身份、职业、性别、性情等，不要触到对方的隐痛；同时，还要注意习惯的问题。这在前文中已有过相关论述。另外，选择话题一般不从自己经历过的挫折、痛苦开始说起。

## ● 闲谈中的巧妙提问

在人类的实际言辞中，问话是一种十分常用的表情达意的形式。领导者与人闲谈中，问什么，不问什么，怎样问，是很有讲究的。常言道，善言者应善问。

### (1) 巧提问具有巧作用。

实践证明，善于提问能激发对方的谈话兴趣，有时又能使对方含糊不清的想法

变得明晰，还可以给人以灵感。在一般交谈中，好的提问可以使交谈愉快、顺利；在有目的交谈中，好的提问可以像一根线，把散乱的信息像珠子一样串起来，使不相关的东西变成一个有机的整体。

从信息的沟通的角度看，交谈是为了获得信息，是为了知道彼此在想什么，要做什么。通过彼此问答的内容去获得信息，同时也从彼此问答的方式、态度、情绪等其他方面获得信息。从社会活动、人际关系的角度看，交谈又有不同的具体目的。出于交际的需求，希望与人建立某种关系时，提问只是传递愿意交往的信息，回答也只是对能否建立这种关系的暗示。这时人们的提问目的是希望谈话能进行下去，主要是看对方愿意谈什么，投其所好，因人而异。有时在社交场合需要做一个好听众，这时领导者的提问应当使交谈进行下去，起到连接作用。有时人们也会闲得无聊而提问，以此打发时间，属于无意义的提问。有时人们提问，希望对方作充分的回答，以便了解更多的情况。

### (2) 巧提问的条件。

理解是提问技巧的首要条件。作为领导者，设身处地地理解别人，是必备的素质之一，以理解的态度交谈，就能诚恳地提出对方能接受的问题。提问应该为沟通思想、协调行动服务。所以我们应该体谅对方，考虑怎样提出问题才能得到愉快的答复。特别是对敏感的问题要慎重对待，以免使对方缄口不言。

第二个条件是了解提问的相关因素。一是场合。谈话有不同的场合，不同场合有不同目的，它决定了提问的不同作用。如：是引导谈话有目的地进行还是推波助澜任其发展；是提出自己的疑问还是了解对方的想法；是鼓励对方发挥口才还是希望对方理屈词穷。二是时机。提问的时机是很重要的。有时过早提问会打断对方的思路，而且显得不礼貌。过晚提问则会被认为精神不集中或是未能理解，也会产生误解。三是对象，即要注意交谈对象的职业、年龄、文化背景、性格、气质、情绪等特点，这在前文中我们已有详细论述。四是问话内容。如同上文，这主要取决于提问的目的。五是怎样问，即问题的表述方式上。如下面这个故事很有趣：曾国藩曾屡次被太平军打败，上书朝廷时只好据实写“屡战屡败”。后来接受了别人的建议，改写为“屡败屡战”，由此败将倒成了功臣。可见表述方式的巨大作用。

### (3) 提问的技巧。

提问方式有两种：一是闭合式提问，回答是可控制的，与预期结果相近；二是开放式提问，回答是不可控制的，无法预料应答结果。

闭合式提问经常是直接提问，如问谁，问何处、何事等；开放式提问就是人们

常用的一般性提问，如“怎么样？”等。交谈中的两种提问方式是交互运用的，其作用各有千秋。开放式提问气氛较缓和、节奏较慢、应答自由，可以作为谈话中的调节手段，松弛一下神经。有时，当问了不该问的话或听了不想正面回答的问题，也可以作为“解围”的方式。另外，也可以用开放式问题作正式谈话的准备。比较来说，闭合式的提问使用的机会更多。其优点是可以控制谈话、辩论的方向，可以大概掌握和引导对方的思路。但运用不当会使人为难，气氛容易紧张。所以说提问要两种方式综合运用。

总体上看，提问的技巧有如下几种：一是问题简明，即提问时要用词准确，问题简练明确、具体，不能含糊不清。提问不清楚，回答也就含含糊糊。交谈中提问应答都需简明、清晰、具体，这样可以减少很多不必要的误解。

二是使用描述性提问，即叙述自己对某事了解的情况，然后相机提出有关的问题。意大利著名女记者奥里尔娜·法拉奇，有次在基辛格中国之行后采访他说：“你简直变得比总统的名气还大，你有什么窍门？”基辛格不想回答，反问法拉奇：“你的意见呢？”法拉奇说：“我可不清楚，我正想通过这次采访找到其中的奥妙。”基辛格顿时神采飞扬，滔滔不绝地叙述了一些中美外交中的秘密。见报后，基辛格也不明白怎么会泄露了这么多内幕。

三是理解性提问，即在交谈中用自己的语言来讲出对方的意思，以示理解。如“我非常明白你的意思。”然后再提出补充或其他方面的问题。理解性提问也包括用理解的态度去提问，针对对方身世、处境、内心的理解，提出对方关心的问题。

四是求同式提问，即指出自己与对方在观点、经历、态度、价值观等方面的共同点，在思想上产生共鸣，先建立一个交谈、提问的思想基础，然后再提出问题。这是比较常用的方法。如“我也有这种看法”。

五是鼓励性提问，即给别人谈话机会，并鼓励他谈下去。如复述对方讲过的几处关键的词、句、观点等，询问正确与否。这样会增加对方交谈的兴趣。

六是接续性提问，即在某些场合，提问越短越好，引出的话越长越好。如果了解某事的详细经过，一般的社交常会用此方法。

另外，需要注意的是，在冷场或僵局时，用开放式提问，可以转移注意力以减轻压力，插一段幽默故事，或陈述各方的态度与理解。同时，应避免不妥当的提问。还有一点必须指出，以上提问的技巧应根据具体情况，灵活运用。

## ● 闲谈中应善于倾听

所谓倾听，狭义是指聆听某人讲话，而广义则指悉心听取意见。共同点都是要求听的时候认真、专注，积极对说话人做出反应。是否善于倾听，是谈话艺术当中一项重要的条件，更是衡量一个领导者水平的标志。因为能静坐聆听别人意见的，必定是一个富于思想和具有谦虚、温和性格的人。这种领导者是受人尊敬的。因为他虚心，所以为任何人所接受；因为他善于为他人利益着想，所以被众人所敬仰。

(1) 倾听对于领导者具有重要作用。

富兰克林说，与人交谈取得成功的重要秘诀，就是多听，永远不要不懂装懂。倾听在人际交往与思想沟通中的作用可以在很多方面表现出来。

一是消除误解。在很多情况下，人与人之间的误会都是因为没有机会申述或彼此没有认真听而造成的。二是说服别人。说服别人的最佳方式之一是用耳朵。专注地听别人讲话，表示出你对说话人的看法很重视，能使对方产生一种信赖感。这就是“暗示性赞美”。受到暗示性赞美的人就会愉快、宽容大度，对倾听者产生好感。三是加深关系。社会生活中，很多情况下友谊是由倾听开始的。只有认真倾听，你才能捕捉信息并理解其中的含义。四是解决问题。生活中很多问题不易解答，有时不必解答，倾述者只要求有人听，有人知道就可以了。五是倾听有利于提高说的能力。听可以使人视野开阔，增加知识；可以获得自信心，获得内心的充实感；可以通过听，学习各种好的表达方法，以利于更好地说。六是促使领导者的成功。对缺乏经验的领导者，倾听可以弥补自己的不足；对于富于经验的人，倾听也可以减少错误。

日本“松下电器”的创始人松下幸之助就把自己的全部经营秘诀归结为一句话：首先要细心倾听他人的意见。松下是用自己的实践来证实倾听的重要性的。在商品批量生产前，他要充分倾听各方面人员的设想和意见，在此基础上确立下一步经营的目标。由于松下能充分认真地听取各个层次的意见，所以处理问题时能胸有成竹，当机立断，表现出敏锐的判断力。

(2) 善听者的基本特征。

善听者大多具有如下特征：善于从讲话者的话里寻找自己感兴趣的内容；把听人讲话当成增长知识或了解情况的机会，从不放过任何信息；明白自己也有个人偏见，因此总是尽量避免主观臆断；避免让对方的话影响自己的情绪，尽量保持冷静

与客观的态度；重视讲话者的独到见解，而不是斤斤计较现实上的对与错、可行与不可行；在交谈之后愿意花时间去回顾交谈的全部内容，整理出自己的想法，以便为双方下次交谈作准备；在心里把一段话的概要整理出来，把疑问提出来，同时也能洞察对方口头上未表达的意思。

周恩来总理之所以为亿万人赞颂，其中很突出的一条就是他在听别人讲话时态度极其认真，不论对方职位高低、年龄大小，都同样对待。对此，美国一位外交官曾评价道：“凡是会见过他的人几乎都不会忘记他。他身上焕发出一种吸引人的力量，长得英俊固然是一部分原因，但是，使人获得第一印象的是他的眼睛……你会感到他全神贯注于你，他会记住你和你说的话。这是一种使人一见之下顿感亲切的罕有天赋。”

### (3) 闲谈中倾听的技巧。

俗语说，会说的不如会听的。一层含义是会听的人容易给人好感，另一层意思就是会听的人可能更高明。在无准备的情况下对新信息能及时反应，是需要敏锐的头脑的。一个善听的领导者不但到处受人欢迎，而且会逐渐增长许多知识；而一个喋喋不休者，则像一只漏水的船，每一个乘客都希望赶快逃离它。

对于倾听的技巧，西方的相关研究提出了以下准则。

一是“凝视说话者”。用你的眼睛注视着说话人，把注意力集中在说话的内容上。

二是“向对方表示，你关心他说话的所有内容”。赞成对方所说的话时，可以轻轻地点一点你的头。对他们所说的话感到兴趣时，要展露一下你的笑容。利用肢体语言——头部、臂部的摆动表达的意见，可以使对方感到愉快。

三是“和对方谈话时稍稍前倾身子”。人对对方所说的话感兴趣时，都会很自然的倾身向前，以表示听得很仔细。对于无聊的并不感兴趣的话题，却会不自觉的退后自己的身子。

四是“提出问题”。凭借着你所提的问题，让对方知道，你是很仔细地在听他说话的。

五是“不要中途打断对方，让他把话说完”。人们喜欢从头到尾安静地听他说话，而且更喜欢被引出新的话题，以便能借机展示自己的价值。

六是“忠于对方所讲的话题”。无论你多么想把话题转到别的事情上去达到你和他对话的预期目的，但你还是要等待对方讲完以后，再岔开他的话题。

七是“配合对方的语气，提出你自己的意见。”对方说完话时，你可以重复他说话的某一个部分。这不仅证明你在注意他所讲的话，而且可以以下列的答

如同相声里的“包袱”一样，交谈中有意制造悬念，会使人更加关注你的一举一动。当大家精力集中、全神贯注时抖开“包袱”，让人们发觉这是一场虚惊，大家都会付之一笑，报以掌声。那些一本正经的人会给人古板、单调、乏味的感觉，也会把交谈变得索然无味。也许会有人时常问你一些荒谬的问题，如果你直斥对方荒谬，或不屑一顾，不仅会破坏交谈气氛、人际关系，而且会被人认为缺乏幽默感。因此，答非所问，是一个极好地解决这类问题的办法。

#### (5) 庄谐相间，亦正亦反。

社交需要庄重，但长时间保持庄重气氛就会使人精神紧张。寓庄于谐的交谈方式比较自由也比较轻松，在许多场合都可以使用。因为，幽默、诙谐的语言，同样可以表达较重要的内容。

同样，在交谈中，亦正亦反，也是活跃谈话氛围的良方。如准备对对方进行否定时，却先来一个肯定，也就是在表达形式上，好像是肯定的，但在肯定的形式中巧妙地蕴藏着否定的内容。正说时要一本正经，煞有介事，使对方产生听下去的兴趣。然后，再以肯定的形式抖出反话的内容，与原先说的正话形成强烈的对比，从而产生鲜明的讽刺意味，让人信以为真，增加谈话的效果。反之，也颇意味深长。

### ● 交谈场合中的五忌

#### (1) 口齿不清。

有些领导谈话本来很好，但是在他们的言语之间却常会掺上许多无意义的杂音。如鼻子总是一哼一哼地响着，或者是喉咙里好像老是不畅通似的轻轻地咳着，要不就是在每句话开头用一个拖长的“唉”，像怕人听不清楚似的。这些毛病，只要自己有决心，是可以改掉的。

#### (2) 套话太多。

有些领导喜欢在交谈中使用太多的或不必要的套话，这些套话一是无实际内容，二是空洞乏味，让人听起来极为不舒服。

例如：一些人喜欢什么地方都加上一句“自然啦”或“当然啦”一类词句；另一些人则喜欢加太多的“坦白地说”“老实说”一类的套语；也有人喜欢老问别人“你明白了吗”或“你听清楚了吗”；还有的人喜欢老说“你说是不是”或“你觉得怎么样”，如此等等。像这一类毛病，你自己可能一点不觉得，要克服这类毛病，最好的办法是请你的朋友时刻提醒你。

### (3) 嘴边常挂谚语、流行语。

现实社交场合，一些领导者非常爱用谚语，却不注意度。谚语本来是诙谐而有说服力的话，但谚语太多也不好。用谚语太多，往往会给别人造成油腔滑调、哗众取宠的感觉，不仅无助于增强说服力，反而使听者觉得反感。谚语只有在恰当的地方才能使谈话生动有力。在使用谚语时，应尽可能使其恰当而有必要。

同样，有些领导者为了表示自己超前，往往把某些流行的字句，不加选择地乱用一番。如模仿“短信王”“原声王”等词语，说话就这“王”那“王”，使人莫名其妙，甚至生厌。

### (4) 说话琐碎，词语陈旧。

有些领导者在谈话过程中十分琐碎。例如，讲述自己的经历本来是最容易讲得生动、精彩的，很多人也喜欢听别人讲其亲身经历。但是，许多领导者在讲自己经历的时候，一味地不分主次地平铺直叙，觉得自己所经历的，样样都有味道，都有讲一讲的必要，结果反而使听者茫然无头绪，杂乱无章，索然无味。因此，讲经历或故事，要善于抓重点，善于了解听者的兴趣放在哪一点上，少用对话。

还有一些领导，说起话来词语陈旧，淡而无味。经常特别喜欢用一个字或词来表达各种各样的意思，不管这个字或词本身是否有那么多的含义。因此，我们要尽可能地多记一些词汇，使自己的表达尽可能准确而又多样化。

### (5) 喜欢夸大事实。

夸张确实能起到引人注意的效果。不过，如果不讲限度地使用这种手法，别人就不会相信你的话。

在现实生活中，不可能每次说的都是“非常重要”的消息，也不可能每次都讲“最动人的”故事、“最可笑的”笑话，因此，不要到处用“非常”“最”“极”等夸张字眼。

除了以上五点外，领导者还应该注意自己在谈话中的声调、手势、面部表情等方面，努力使各个方面协调、得体。

## 3. 社交场景中的答问艺术

答问，在一个领导者的社交活动中占有重要地位，也是一个领导者在日常工作

中经常会遇到的。因此，答问水平也是衡量一个领导者综合水平的重要标志。现实生活或工作中，领导者要想提高自己的答问水平，就应当讲究以下答问艺术。

### ● 力争超越自我

领导者要想获得答问的成功，需要主、客观多种因素的密切配合。

在主观因素中，最紧要的莫过于超越自我心理上的障碍。答问常见的心理障碍，有感情阻断障碍与只求直观效果障碍。感情阻断障碍表现为，有的答问者往往自觉不自觉地形成一种很强的“我是答问人，你们是提问者”的心理阻隔状态。这种状态往往把自己置于众人的对立面，只注意自我的活动而忽视了与众人的平等相处，忘却了好的对话是双方在平等基础上心灵的碰撞，感情的交流。只求直观效果障碍表现为有的答问者总偏于注意追求现场的直观效果。这种心理状态往往促使答问人在对话中讲一些偏离话题的笑料，这虽然可以换取对话现场较多的笑声，但这种做法大都只会影响对话话题的健康表达和良好的对话风格的确立，给人一种哗众取宠的印象。

总之，对话艺术讲求现场效果，但现场效果决非为一些廉价喝彩、笑声所造就。

需要指出的是，初次答问者的心理障碍，最普遍而又最难超越的莫过于信心不足而怯场的障碍。这些人总是认为自己语言表达能力差，担心抓不住听众，会出“洋相”。有些人对登台报告、演讲这种距离听众较远的形式尚能适应，而当自己置身于群众之中后，倒有一种不适应、不自在的心境。不但不能激发对话所必须具有的热情，反而由于过度紧张，有些本能回答的问题也答得不如人意，以至于答非所问，授人以笑柄。这种怯场心理致使一些颇有学问与才智的人也有不敢登场对话，不能直面群众而答问的时候。

### ● 怯场其实很正常

怯场心理是一种正常的、自然的心理反应。当一种自我形象可能遭到答问所带来的威胁时，就会自然地产生某种怯场心理，这是无法回避的现实。对此，答问者可以从以下途径进行调节。

#### (1) 力争先入为主。

一般来说，人们所经历的怯场反应与威胁规模是成正比的。如果威胁规模缩小，

人们所产生的怯场反应的总量也会相应减少。应当尽量选择自己所熟悉的内容去进行对话。选择一个在自己头脑中多次深思过，或经常与人作过讨论的问题，对于自己克服怯场心理是颇为有效的。倘若是选择自己未涉历过以至不懂的领域去对话，那显然是会所答非所问，进而把事情弄糟的。

特别是领导与群众的对话，本身就是对领导者的学识才干、决策水平的公开检验。如果做好了充分准备，胸有成竹，答问者必定会镇定自若，从容不迫。

#### (2) 尽量抵御心理反应。

倘若在进入对话之前，心里仍然紧张而信心不足，不妨早一些到场，与先来的人作些正式对话前的漫谈，这样能使自己尽快熟悉周围的环境，消除陌生的感觉，使绷得过紧的神经稍微放松一些，不至于产生消极作用。

正常的紧张情绪会使人产生大量的热能，对话者也不妨多运用态势语言等辅助动作，即通过以一个“开放”型的、充满生气和活力的对话者的形象来把那些过剩的能量释放掉。

#### (3) 学会以理智取代感情。

心理学中有一条著名原则，即感情的能动性取代理智的能动性，理智的能动性也能取代感情的能动性。如果一个初次与群众对话的领导者，在回答第一个提问就获得成功后，随之他控制整场对话，并取得成功的可能性就会大大增加。这就是理智的能动性所使然。有些人在对话答问时，有意环视四周，特意寻找一些与自己熟悉或者面带笑意的听众，以消除内心的紧张心理。这也是一种以理智取代感情，来调节自我心境的方法。

一般情况下，准备答问的领导者，其感情往往是充沛的。不过，只要善于把感情与理智有机地结合起来，就能够克服心理障碍，进而促成答问的成功。

### ● 环境改变不能慌

答问场景中环境的改变，是经常会发生的。作为一种综合的社会活动的对话，一些不利于对话顺利进行的意外情况也有可能发生。因此，就要求答问者有一套应付这种事变的本领。

对话答问者应付临场意外，须有多方面的修养。既要观察敏锐，反应迅速，处变不惊，沉着冷静，更需要判断准确，应变适当。具体到每一种意外情况，采取的方式方法又应随机而变。

如由于对话双方认识上的差距，少数人在提问时有意发难，让答问者知道有人与他观点对立。此时的答问者，切不可张嘴就和提问者对立起来，或以势压人，或以智者的口吻教训人，这尤其会引起对方的反感与抵触。有效的方法就是细雨无声，由浅入深，慢慢开导，渐渐地亮出自己的观点，最终使答问为对方所接受。

再如对话中也常常会有些人，故意发出一些哗笑或唏嘘声。其原因：或是对话答问者出现了某种问题，或是某些听众出于偏见，存心制造混乱。对于前者，答问者应当适时纠正和调节，以平息风波；对于后者，答问者也大可不必惊慌，“见怪不怪，其怪自息”就是很好的办法。

还有的答问过程中肯定少不了质问与批评，而这种大庭广众之下的质问与批评，有的往往与事实有出入。面对此景，多数情况下答问者应当选择的是，既不要置之不理，不作说明，让别人视作默认，又不能怒气冲冲，反唇相讥，使对话成了质询与争吵。著名作家雨果说过：“世界上最宽阔的东西是海洋，比海洋更宽阔的是天空，比天空更宽阔的是人的胸怀。”一个对话者特别是欲与群众对话的领导者，应当虚怀若谷。这不仅能从各种不同的批评意见中看到自己的缺点与不足，而且能使对话始终保持以一种和谐的气氛中进行，保证答问的良好效果。

另一个需要注意的是，领导者在对话中有时难免答错问题、讲错话。正所谓“智者千虑，必有一失”。这种失误的发生，也会使对话现场出现某些嘲笑声或唏嘘声。面对这种情况，切忌不要慌了手脚，或借词搪塞，或以错改错，或固执己见。明智的做法是，对于疏忽答错的，应当场纠正，这不得什么面子，不会影响对话效果；对于情况不明、理论不懂的问题，则不必“以其昏昏，使人昭昭”，更不应“欲盖弥彰”，愚弄听众。总之，不明就是不明，不懂就是不懂。敢于认错，才是上佳选择。

### ● 常用技巧不可忘

除了以上的几点之外，领导者的答问还有一些常用的技巧。这些技巧既能“出人意外”，跌宕起伏，引人入胜；又要“入人意中”，启人深思，沁人心脾。

#### (1) 避难就易。

所谓避难就易，就是迅速巧妙地回避，躲开难题，寻找容易回答的内容谈起。当然，这些内容还是围绕着问题本身的。这样，你在应答时，便会变得从容自如了。

1984年5月5日下午3点多，美国前总统里根正由谢希德校长陪同，给正在上课的一百多位复旦大学学生作即兴发言：

“其实，我和你们学校有密切的关系。谢校长同我的夫人南希，都是美国史密斯学院的校友呢！”一句回忆大学生活的话，使课堂气氛更为活跃。

一位学生站起来用流畅的英语向里根总统提问：“您在大学读书时，是否期望有一天能成为美国总统？”

里根耸耸肩，显然对这问题没有准备，一时难以正面回答。只见他神态自若地略一沉思，就接口答道：“我学的是经济学，我也是个球迷，可是我毕业时，美国的大学生大约有1/4要失业，所以我只想先有个工作。于是当了体育新闻广播员，后来又向好莱坞当了演员，这是50年前的事了。但是，今天我能当上美国总统，我认为早先学的专业帮了我的忙，体育锻炼帮了我的忙。当然，一个演员的素质也帮了我的忙。”

#### (2) 曲折应答。

曲折应答，亦即不作正面回答，而是另找一种与正面答案相同，但内容更明白、更易让人领会的答复。

例如，有人问作家秦牧：为什么文艺要“干预生活？”秦牧先把问题撇在一边，从另一个话题谈起：“比如这里有位母亲，腿上生了一个毒疮。大儿子置若罔闻，老是念叨‘母亲啊，您多伟大，多慈祥’之类的颂词；而小儿子顾不得说那些甜言蜜语，一心要根除妈妈身上的隐患，请来一个医生，一刀切去母亲的毒疮。你们看，哪个儿子好？”

作家正是通过恰当的比喻，采用了曲折应答的手法。

#### (3) 和盘托出。

对话，有时要适可而止，有时却要 and 盘托出。这要看不同的场合、对象、内容和表达需要，视具体情况而定。“和盘托出”常被用来比喻说话中毫无保留地说出真情，显示出说话人坦然自若的宽阔胸襟。

红军时期，一位刚入伍的年青战士问胡耀邦同志：“参加共产党有什么好处？”胡耀邦说：“参加共产党九十九条都是‘坏处’：要吃苦在前，享受在后；要冲锋在前，退却在后；危险的工作抢着去干；如果军装不够，要让给别人穿；饭少人多，要让群众先吃……”胡耀邦先一口气列举了参加共产党的许多“坏处”，然后说：“要讲好处，只有一条：那就是人民拥护你。”

这番答话干脆利落，旗帜鲜明，实事求是，真诚坦然。用的就是和盘托出。

(4) 借近喻远。

引导别人认识、理解某一道理，不从远的、抽象的事物谈起，而从眼前的、具体的事物入手，常能很快把道理说得相当透彻。这就是借近喻远。

与人说理时，借近喻远，常能事半功倍。毛泽东就很善于这样做。在讲到做工作抓而不紧等于不抓时，他就说：“伸着巴掌，当然什么也抓不住。就是把手握起来，样子像抓，还是抓不住东西。”有人谈到人的才能各有大小时，就说：“这就像五个手指各有长短么！”有人谈到对两方面都要十分关心体贴时，就说：“对你们，就像我这手，手心是肉，手背也是肉么，我一样心疼哪！”为什么人们讲话时，常常以手打比方呢？因为双手近在眼前，以近喻远，特别亲切，特别具体。

(5) 巧妙回避。

一般来说，对于很难用一两句话回答清楚的问题，如果使用了回避的技巧，三言两句就能回答得干脆利落。如下面一段对话：

问：“实行厂长负责制以后，在你们厂里是厂长大还是书记大？”

答：“你最好回家问问，在你们家里是你的爸爸大，还是你的妈妈大？”

问：“有人说留长发、留胡子是一种精神污染，你也这样看吗？”

答：“一个民族有一个民族的风俗习惯。马克思和恩格斯不仅头发长，胡子也长，可他们是共产党的老祖宗。毛主席和周总理头发不长，胡子也没留，他们同样是我们尊敬和热爱的导师。”

可见，在答问一些棘手的难题时，便要在巧妙回避上下功夫。这种回避绝不是笼统地以“无可奉告”来回绝作答，而是以各种巧妙的方法，提示对方自求解答。

当然，除了以上的常用技巧外，还有含笑对话，词语别解，对答如流等方法。这些方法应灵活运用，适时运用。

## 4. 社交场景中面对分歧的语言技巧

日常社交活动中，领导者经常要面对各种分歧，能否圆满解决分歧是领导者综

险是，对别人的看法轻易妥协会失去别人对自己的尊重。不坚持自己的观点可能是随和，但更多的时候被认为是油滑，见风使舵，不坚持原则，或者是缺乏工作能力。这种喜欢妥协的人常常被别人钳制，最后的结果是自己也看不起自己了。

因此，双方都满意是最佳方式。但现实场景中，这种方式也最难成功。后文将专门论述。

## ● 避免争辩很明智

出现分歧就可能出现争辩，但明智的领导者多会避免争辩。正如常话所说：天底下只有一种能在争论中获胜的方式，那就是避免争论。

一般交谈中，专好争辩的人因为破坏了谈话气氛而惹人讨厌，因为伤害别人的感情而招反感。专事挑剔也会变成恶习，使人“厌”而远之，其结果只能是渐渐失去众人的友情。林肯曾对部下说：“任何决心有所成就的人，决不肯在私人争执上耗费时间。”这话很有道理，在琐事上应尽量避免与人争论，这是维系彼此关系的一个重要方面。

对不讲道理的人，尤其要避免与他们争辩。对有些人，不管你有理无理，善不善辩都没有用，因为他对道理根本不感兴趣。他从来就没打算靠争辩明是非。他感兴趣的是挑起分歧，看别人在窘境中挣扎而得到快慰的满足。莫泊桑有一篇著名的小说《一根绳子》，描写的就是人被诬陷后越辩越黑的故事。它深刻地反映了某些人的心理侧面，在争辩时应该对这些人进行必要的防范。

领导者自己有过失时争辩就更无意义了。争辩会轻易地使别人把对错误的批评转到对你的其他方面的批评，会使别人更坚持对你的惩罚。而当自己明显有理时，再强行争辩就容易引起对方的逆反心理。人们可能出于自尊而决心抗争到底。这种情况下还要挑起争辩，非要使对方面子丢光不可，那就很可能要以付出友谊为代价了。这种情况下应该自然、巧妙地转个话题，给对方一个台阶，一个思考的机会。

除了以上的“失”，在某种情况下，争辩也能有所“得”。有时，为了维护真理、声张正义、保护合法权利、坚持原则、批驳谬误等，争辩是不可避免的，而且只有争辩才能达到目的。国共谈判时，周恩来舌战群儒；季米特洛夫在莱比锡法庭怒斥法西斯；法国罗伯斯比尔驳斥自由派贵族人士等等。这些争辩是发生在敌对与非敌对的双方之间的，情绪对立尖锐，但一方却维护了真理，顺应了历史。

在生活和工作中出现的大量争辩都是发生在同志或没有敌意的人中间的。这时

要考虑双重因素，既要坚持原则，又要维护彼此的感情，增强团结，这样才能称为有所得。

总之，在生活、工作中，面对着正直、坦率、谦逊的人，双方都要维护真理时，我们尽可以直言争辩。而对不明事理的无知的人，不要争辩，尤其是为琐事，更不要争辩。因为，根据现实经验，在一般谈话时，对待小事时，遇到不讲理的人时，自己有错时，自己明显有理时，争辩总是弊大于利的。

### ● 适时自我辩解

自我辩解的目的是通过交际行动来表示自我尊重，也表示对他人的尊重。自我辩解可以通过多种语言表达，因此，在交际中运用恰当的方法进行自我辩解，是化解分歧、建立良好的人际关系的重要途径之一。

下面介绍一些使你说话更加肯定干脆的语言技巧。向人诉说时，用“我想……”“我认为……”“我觉得……”等直接的形式，把你的感情、需要和愿望告诉他人。表明你的话来自亲身体验，别人才会容易接受，你的话也才能更具有说服力。

向对方表示看法时，可用“你觉得……”“你是想……”“如果这样不行，你看……”等说法。如果在谈话中能考虑到对方的处境，那么我们说的话就不会显得虚假。而那种贬低对方、恐吓对方的言论，在交际中自我辩解时都是不足取的。

说话时应该尽可能坦率，别故意转弯抹角。坦率地与对方交谈指的是有话要直接告诉当事人，不要当面不说而背后去说，也不要心里有话口里不说。同样的，如果你想要某个人做某事，你应该直接告诉他，而不要绕个弯子，更不要背后抱怨别人。抱怨与批评的自我辩解是永远不会被人认同的。

自我辩解的措辞很重要，然而，沉默有时也可以达到自我辩解的效果。当别人企图指使你去干你不愿干的事情时，你保持沉默，这时才能体现出“沉默是金”。人际交往中的自我解释，是在真诚而坦率地表达自己的情感、信仰、意愿的同时，也让别人表达他的情感、信仰和意愿。只有这样才能达到辩解的效果，得到别人最高程度的认同。

### ● 巧妙地予以拒绝

面对分歧时，常常碰到的问题之一就是不好意思拒绝别人的要求。不过，适时

的现实境况来说明拒绝的必要性。

### ● 勇敢地道歉

领导者在现实交际场景中，有很多情况是需要认真反省并应该表示歉意的。尤其是面对分歧时，如果认识到自己有错误时，要敢于承担责任，并进而诚恳地道歉。这样只能使你丢掉虚荣和谬误，而得到的是自尊和友谊。传颂至今的“负荆请罪”故事，就清楚不过地说明了道歉的无穷作用。

诚挚的道歉，最重要的是爽快地承担自己的责任。在很多情况下，仅仅承认错误是不够的。因为过失给别人带来的损失可能无法弥补。所以要通过道歉告诉对方自己认识到有弥补过失的责任。有人往往为自己的过失寻找借口，以冲淡道歉的气氛，其结果是减弱了道歉的效果，让人觉得没有诚意而失掉了被谅解的机会。直截了当的道歉不仅能和解被损坏的关系，而且可以使关系变得更牢固，这正是道歉的目的之所在。在双方争执时，诚挚的道歉还会引起另一方接受他应承担的责任。在大多数情况下，道歉是和解的第一步。不过，有时道歉也会碰钉子，那可能是彼此隔阂太深，或被伤害过重，那就更需要道歉者的诚心与决心了。

道歉应该及时。当在争论中伤害了别人时，当语言刻薄刺伤了别人时，当意识到自己做错了事时，都应立刻表示歉意。这样可以使矛盾的时间缩小到最短范围内，以免使分歧在推延中变得复杂。有时不能及时道歉也会造成终生的遗憾。

道歉也可以用间接的方式。当人们觉得间接的方式比直截了当地道歉更容易让双方接受时。如可以写封信，送点小礼物，请第三者开始第一步沟通，帮助做事等。

在领导工作中有些场合没有错误也可能需要道歉，以抚慰对方，或者减轻对方的思想负担。繁忙紧张的工作常使人无暇顾及说话态度，在过于严厉的批评后，或怠慢了别人，应及时表示歉意。

道歉是成熟与诚实的表现，不是卑躬屈膝。我们自己明白道歉是勇敢、诚实、有益于双方关系的表现，我们就会正确对待别人的道歉。应该像自己对别人道歉那样，认真地接受道歉。当然，道歉不要停留在口头上，要发自内心。

### ● 双赢是最高境界

当人际互动一再陷入彼此的对峙时，就会扩散敌意性与离心力，造成“赢”

“输”的局面。所以，“两个都赢”绝不能流于口号，它必须是领导者人际关系成熟的具体表征。

对于一个领导者来说，面对分歧时，较理想的结局就是能使双方都满意，出现所谓“化干戈为玉帛”的局面。当然，这种局面也是最难达到的。争取这种可能性的前提就是双方的积极沟通，运用倾听的技巧和应答的技巧，理解彼此的需求，分析矛盾的原因，寻求解决的方式。

通常情况下，面对分歧时，人们首先应判断它是不是真正的分歧，看一看表面现象说明了什么实质问题，有时它们之间的联系并不十分清楚，需要通过交谈和倾听，去了解对方的真实要求。当我们仔细倾听时，会发现有一部分问题只是思想情绪问题。因此，通过倾听可以排除一部分非原则性分歧，同时还可以削弱一些与实际问题无关和无益的情绪。

具体来看，须要注意如下几个方面。

一是寻找交集点。21世纪是一个“协商的时代”，因而双赢的关键是要找出双方都愿意的可能性与可行性，把协调视为“寻找交集点”、“扩展思维”的过程，而不是“制造敌人”的时候。与此同时，有必要认清双方的不同不是敌对，只是不同而已。因此，切勿心存“打倒”对方的偏激想法，只求赢得个人主观的胜利。不只如此，协调时应积极地视分歧为拓展人际影响范围的关键时刻，也就是培育个人恢弘气度，建立人际关系的时候。

二是把握分歧是关系重组的信号。对于一个成熟的领导者而言，分歧就是人际关系需要“重组”的信号，甚至是调整关系，培养关系的契机。当对方意见、感受、观点与自己的不同时，一个明智的领导者，可以用诚恳的语气说：“在这一点的看法我们有不同，让我们一起来想出我们大家都满意的方法。”语辞上，强调的是“我们”，而不是“你”、“我”的对立。

三是人性化的互动。“执拗的人自以为拥有看法，其实是看法拥有了他！”这句话值得深思。人性化的互动，至少涵括以下五个内容：表达诚意；保持礼貌；维护尊严；平等尊重；营造气氛。

四是掌握基本的协调技巧。如肯定表达法，肯定互动法，澄清法，引导法，同理化，建议法，回应法，安抚法等。总之，成功的领导者必须学会协调技巧弹性运用的艺术，让每一个技巧自然运作在领导艺术之中。

## 5. 社交场景中的有效说服

说服自古以来都在人们相互间的交往中扮演着重要角色，孔子周游列国说之于礼，苏秦张仪连横合纵于七国之间，留下了许多千古佳话。而今，在注重对话的 21 世纪，进行说服是领导者在日常社交场景中所必须面对的，能否有效也已成为一个领导者能否得到社会肯定的重要因素。

总体上看，社交场景中领导者希望别人接受自己的想法时，起码有两点是必不可少的，即温和的态度和对方能接受的起点。正如《诗经》中有“投我以桃，报之以李”，“投我以木瓜，报之以琼琚（美玉）”之说。

### ● 寻找对方接受的起点

寻找对方能接受的谈话起点，其目的也是寻求与对方思想上的共鸣，表示出自己对对方的理解，然后步步深入，把自己的观点渗透到对方头脑中。换句话说，如果急于求成，往往事与愿违。

美国的戴尔·卡耐基把寻求谈话共同点的方式称作“苏格拉底式”的谈话技巧，就是在谈话开始时，以得到“是”的回答为根据，通过不断的“是”使对方扭转 180 度，接受当初不赞成的意见。

如下面这个例子：

一家公司的总工程师通知西屋公司说，不准备订购他们的发动机了，理由是发动机的温度过高，工作人员无法碰它。西屋公司的推销员前去交涉，就是从“是”开始进行说服的：“我同意你的意见，如果发动机太热，不应该买它。发动机温度不应超过国家规定的标准。”对方答“是。”“有关规定发动机温度室内是不是可以比室外高华氏 72 度，对吗？”对方再答“对。”“你们厂房有多热？”对方答“大约华氏 75 度。”“75 度加上 72 度是 147 度，如果用手触摸，是不是会被烫伤呢？”对方答“是的。”于是，推销员对方说，请转告工作人员不要用手去触摸马达，免得被烫伤。这

位推销员就是用这种方式，把自己的意见通过对方的“是”，灌输到了对方大脑中，最终使对方接受了订货。

说到底，寻找谈话共同点的方法，实际上就是按对方的思维逻辑去考虑问题，承认对方赖以做出决定的依据，再委婉地表示出依据的不合适。其本质就是寻找交谈的共同点，使自己与对方站在同一方向的起点上，是为了产生作用在同方向的力。而径直劝戒则是相对的力，会产生排斥的作用。

### ● 避开直线，适度迂回

这是最常用的劝戒方式之一。我们可以看下面这个历史故事。

公元前265年，赵国被秦国围攻，情况紧急，赵国向齐国求救，齐要求必须让赵太后的小儿子作人质，否则不发兵。太后与大臣闹僵，说：“再提让长安君当人质的事，我就唾他。”在这种情况下，触轲为了说服赵太后，话题绕了一个大弯子，先谈自己的身体不好，饮食欠佳，这正是老人惯常的话题。赵太后的气渐消。因为饮食、身体都是老人关心的，并且与要说的正题相关。触轲及时转到孩子问题，谈到自己想给自己的小儿子在王宫卫队中找个差事，爱子之情溢于言外。这也是在与赵太后爱子而不忍心送长安君为人质的想法求呼应。果然，赵太后被引向预定的谈话方向了：“男子也爱自己的小儿子吗？”回答说：“比妇人厉害。”太后开始笑了：“还是妇人更过分！”触轲接着讲什么是对子女的爱，就逐渐进入劝导的话题了。最后他陈述了真正的爱子之道，是为其将来着想，今日立功为以后自立做准备。赵太后终于被说服了。

在交谈中想要达到目的，愿望与结果之间的最短距离常常不是直线，绕弯子不可避免，只是不要过分就好。

### ● 用求同缩短心理差距

求同也是交谈成功的最重要方式之一，更是进行有效说服的常用手段。

实际场景中，不熟悉的交际对象之间都会存在一定的戒备心理，这种心理状态必然会影响到双方自如地交往。所以，消除戒备状态、让人放松，以缩短心理差距，是首先要解决的问题。于是，交际双方常常会从同学、同乡、同职业、同爱好等入手交谈，以缩短彼此间的心理差距。

卡耐基就曾经告诫人们：“与人交谈，要让对方接受自己的观点，不要先讨论双方不一致的问题，而要先强调，并且反复强调你们一致的事情。让对方一开始就说‘是’、‘对的’，而不要让对方一开始就说‘不’。”

心理学研究也发现，当人们说出“不”字的时候，他的整个肌体，包括肉体和精神，都处于一种明显的收缩状态，这种状态往往会使他拒绝任何人的意见。同时，当“不”字说出来后，人们就不愿意再悔改。哪怕他明显地意识致了自己的错误，也会找出种种理由来为自己辩解，甚至会贬损对方的观点。

明白了这一点，我们也就明白了尽量不让对方说“不”的重要意义。

### ● 通过暗示刺激对方

暗示是一种激励对方内心的做法，能使对方的模糊想法升华，是对对方创造力的一种刺激，为对方灵感的产生创造条件。暗示可以说是难度较高的隐蔽地传递意图的方法。它要求暗示得体不露痕迹，又能完满地实现自己的预想。当对方接受暗示而改变做法时，他会认为那是自己主动改变的结果，是自己思考的结果，没有自尊心受影响的顾虑，反倒有维护自己思考结果的义务。

有经验的领导者很注意暗示的运用，在与对方谈话时，注意引导对方考虑互相关联的因素，启发他自己得出结论，这是对方容易接受的方式。一个人被别人看成具有某些特点时，他就会有那些特点。他得知人们认为他勤奋、诚实、乐观、积极上进和善于团结时，他就会在社会交往中努力表现这些特点，以免使人失望。反之，被人们认为懒惰、自私、保守，他也会用行动去努力达到这一标准，以免自己空蒙恶名。这也是社会暗示的结果。

例如：

美国出版家赫斯脱曾邀请著名漫画家汤玛士·纳斯特为他的报纸画一幅漫画，但漫画画得不太令人满意。赫斯脱巧用暗示，使纳斯特按他的意思重画了一幅。原来画漫画的目的是为了唤起公众对电车意外伤人的重视，

要求电车公司在电车前装上保险装置，但纳斯特的画没有达到这个意图。晚上吃饭时，赫斯脱对纳斯特的画大加称赞，然后不经意地说：这里的电车已经伤了许多孩子，有时我想，他们简直像魔鬼，瞪大眼睛，专门搜索在街上玩的孩子，一见到他们就不顾一切地冲向它们。这时漫画家受到启发，跳起来说，这才是一幅真正的漫画，原先那幅不算，让我重新画一幅吧！漫画家又画了半夜，完成了新作，完全符合赫斯脱的设想。这幅画起到了预想的社会效果，使电车公司屈服了。

这个例子就是运用暗示的方法达到说服别人的目的的。这里有语言的技巧，但主要还是心理的暗示。

## 6. 社交场景中结交朋友的语言技巧

人在社会中，与其说是与亲人在共处这个社会，不如说是与朋友在共处这个社会。俗话说，朋友多了好办事。特别是在讲究“关系”的中国社会，一个领导者的成功在很大程度上取决于“朋友”这一因素。因此，怎么结交朋友，是一门真正的艺术。

### ● 主动坦诚，制造信任

在现实社交场合中，一个领导人员要想成为一个受欢迎的人，尽可能多的结交朋友，首先就要做到仪容整洁。仪容整洁不但让别人看起来赏心悦目，自己也信心倍增。其次，要适当提问，鼓励对方多谈，例如多用使人愉悦的词汇，像“快乐”“相信”“轻松”“有趣”“的确”之类。也可以迎合对方的兴趣，如注意找到对方感兴趣或擅长的话题，如球赛、钓鱼等。或直接主动提出自己拥有的各种资源，能给对方带来好处，如在某方面熟人多，有事愿意帮忙等。再次，要满足对方的自尊，如果对对方的某一方面很欣赏，一定要告诉他。

当然，如果对方不愿意交往，也不可操之过急，必须察觉对方亦愿意与你加深友谊，才可与他更进一步地交往。

对于一个新的朋友，一定要做到坦诚，以取得朋友的信任。如果交往中出了问题，就要自己先承担责任。知道你肯认错并肯负责，别人会放松对你的防范，也较愿意听你解释。当然，解释要和情况的严重性相符合，例如，约会迟到了十分钟，说你的“表停了”或“堵车了”都无妨，但如果你害得别人没赶上车或误了看演出，这些理由就说不过去了，如果自己都不能原谅自己，就别找什么理由了，不妨坦陈自己的错误，以取得朋友的谅解。

### ● 适时拜访，增进感情

适时拜访，是领导者维护朋友关系、加深双方感情的重要手段。其实，做客拜访也是日常生活中常见的交际形式，是一项重要的社交活动。

拜访一个刚结识的朋友，以下方面应多加注意。

首先，要选择一个对方方便的时间。一般可在假日的下午或平时晚饭后，要避免在吃饭和休息的时间登门造访。拜访前，应尽可能事先告知，约定一个时间，以免扑空或打乱对方的日程安排。约定时间后，不能轻易失约或迟到。如因特殊情况不能前去，一定要设法通知对方，并表示歉意。

其次，拜访时应先轻轻敲门或按门铃，当有人应声允许进入或出来迎接时方可入内。敲门不宜太重或太急，一般轻敲两下即可。切不可不打招呼擅自闯入，即使门开着，也要敲门或以其他方式告知主人有客来访。

第三，进门后，拜访者随身带来的外套、雨具等物品应搁放到主人指定的地方，不可任意乱放。对室内的人，无论认识与否，都应主动打招呼。如果你带孩子或其他人来，要介绍给主人，并教孩子如何称呼。主人端上茶来，应从座位上欠身，双手捧接，并表示感谢。吸烟者应在主人敬烟或征得主人同意后，方可吸烟。和主人交谈时，应注意掌握时间。有要事必须与主人商量或请教时，应尽快表明来意，不要东拉西扯，浪费时间。

最后，在离开时要主动告别，如果主人出门相送，拜访人应请主人留步并道谢，并热情说声“再见”。

### ● 有朋自远方来，不亦乐乎

对于一个新结识的朋友，适时地招待也是重要且有效的手段。正如孔子所说：

“有朋自远方来，不亦乐乎？”。

招待新结识的朋友，先要说好见面语。如“欢迎，请进。”“您真准时。”之后，要主动伸出手来同客人握手（如果对方是女性，应让对方先伸手）。进门后，要向同屋的其他人介绍客人，然后让客人坐下，客人未坐，主人不要先坐，以示对客人的尊敬。

一般情况下，请客人坐定后，不要急于询问客人来访的目的，而应等客人主动开口。待客人坐下后，应为其敬茶、递烟或端上其他食品。上茶时，一般应用双手，一手执杯柄，一手托杯底。用手指捏住杯口边缘向客人敬茶，既不卫生，也不礼貌。

与客人交谈时，如果家人不便参与，则应尽量回避，如果没条件回避，就不要随便插话。交谈时，应专心致志，不要东张西望，心不在焉，或者频频看表，更不可将客人撇在一边，只顾自己看电视或做家务。客人来访时，若恰逢你有急事要办，如果时间不长，则不妨向客人说明情况，让客人稍等片刻，并委托家中其他人作陪，或拿出一些报纸杂志给客人浏览。如无暇接待或要外出，可向客人致歉，另约时间。

有时客人带来礼物相赠，主人应做出反应，如表示谢意，或谢绝馈赠，也可相应地回赠些礼物。

客人要走时，主人应等客人起身后再相送。对于年长的客人、稀客等，主人应送至大门口，然后握手道别，目送客人离去。如果送至电梯口，则要等客人进入电梯，在电梯关门后再离开。

总之，“虚心接人，则于人无忤；自满者反是。”

## ● 酒桌说话，奥妙可不少

现实社会中的领导者，结交朋友常会有酒桌上的内容。在中国，“酒文化”更是一个既古老而又新鲜的话题，“酒精考验”对于一个领导者来说，通常不可避免。所以，一个领导者必须学会酒桌上说话的奥妙。

（1）众人在场，切忌私语。

多数酒宴宾客都较多，所以应尽量多谈论一些大部分人能够参与的话题，得到多数人的认同。因为个人的兴趣爱好、知识面不同，所以话题尽量不要太偏，避免唯我独尊、天南海北、神侃无边，出现跑题现象，忽略了众人。

特别是尽量不要与人贴耳小声私语，给别人一种神秘感，避免给人“就你俩好”的印象，影响喝酒的效果。

#### (2) 把握大局，宾主为重。

大多数酒宴都有一个主题，也就是喝酒的目的。赴宴时首先应环视一下各位的神态表情，分清主次，不要单纯地为了喝酒而喝酒，从而失去交友的好机会，更不要让某些哗众取宠的酒徒搅乱东道主的意思。

#### (3) 讲究用语，机智幽默。

只所以有“酒文化”之说，就是因为酒桌上可以显示出一个人的才华、学识、修养和交际风度。尤其是领导者在酒桌上的一句诙谐幽默的语言，常会给别人留下很深的印象，使人无形中对自己产生好感。

所以，酒桌上必须把握讲话用语，并做到机智幽默。

#### (4) 敬酒有序，劝酒适度。

酒桌上敬酒必不可少。必须注意的是，敬酒也是一门学问。一般情况下，敬酒应以年龄大小、职位高低、宾主身份为序，敬酒前一定要充分考虑好敬酒的顺序，分明主次。即使与不熟悉的人在一起喝酒，也要先打听一下对方身份，或是留意别人如何称呼，这一点心中要有数，避免出现尴尬或伤感情。

有求于席上的某位客人，对他自然要倍加恭敬，但是要注意：如果在场有更高身份或年长的人，则不应只对能帮你忙的人毕恭毕敬，也要先给尊者长者敬酒，不然会使大家都很难为情。

在中国，酒桌上往往会遇到劝酒的现象，特别是部分人总喜欢把酒场当战场，想方设法劝别人多喝几杯，有的地方还有比谁能喝的不良习惯。殊不知“以酒论英雄”有时会将原有的朋友感情完全破坏，得不偿失。

#### (5) 察言观色，稳坐泰山。

如同前文所述，社交场景中察言观色在任何时候都不可少，酒桌尤其如此。要想在酒桌上得到大家的赞赏，就必须学会察言观色。因为与人交际就要了解人的内心，必要的圆滑，才能在酒桌上得到众人的肯定。

另外，酒席宴上也要看清场合，尽可能地做到稳坐泰山。通常要做到，正确估价自己的实力，不要太冲动，尽量保留一些酒力和说话的分寸，既不让别人小看自己，又不要过分地表露自身。有效的办法是，选择适当的机会，逐渐放射自己的锋芒，进而达到使人不敢低估自己实力的目的。

家的事业中取得了显著成就，中国政府和中国人民对此感到由衷地高兴，并祝愿尼泊尔王国在前进的道路上不断取得新的胜利。

.....

现在我提议，

为中尼两国人民的友谊和两国友好合作关系的不断巩固和发展，

为尼泊尔王国的繁荣昌盛和人民幸福，

为比兰德拉国王陛下的健康，

为比斯塔首相阁下和夫人的健康，

为尼泊尔贵宾们的健康，

为在座的各国使节和夫人们的健康，

为朋友们和同志们的健康，

干杯！

### ● 慰问的讲话艺术

慰问讲话，是指领导者在重大事故，特别是发生自然灾害，对某些遭受重大损失的地区、单位或参与抢险救灾有功人员、集体发表的表示慰问、鼓励的讲话。在进行这类讲话时，要着重向蒙受灾难的集体或个人表示关心和同情；同时，赞扬集体或个人做出的贡献，表示关心、鼓励 and 希望。语言要简洁有力，要富有激情和鼓舞性。

下面是一位领导在看望下岗和困难职工家庭时的讲话节录：

党和政府非常关心下岗和困难职工家庭，今天市委、市政府的领导和城区、街道、工厂的领导专程来看望大家，看看大家有什么困难和问题需要党和政府解决，有什么意见和建议向党和政府提出。在春节到来之际，传达党和政府的关心，表示亲切的慰问，祝大家新春愉快。

下岗职工、困难企业的困难职工和离退休人员在历史上为国家做出过贡献，现在，在企业改革和结构调整过程中，部分国有企业、部分职工和下岗职工遇到了一些暂时的困难，各级政府和政府各部门都应该给予困难职工更多的关心和帮助，切实解决他们的实际困难。

.....

我们相信，有党中央的坚强领导，各级党委、政府的关心帮助，有优越的社会主义制度，有改革开放以来国家积累的雄厚物质基础，有“一方有难，八方支援”的民族传统美德，下岗和困难职工的问题一定能解决好，下岗和困难职工的生活一定能不断改善，一天一天地好起来。

祝大家春节愉快，全家幸福。

## ● 答谢讲话艺术

答谢讲话主要是指在公众场合对别人的帮助或招待表示感谢。答谢讲话广泛应用于各类场合，对于沟通情感、巩固友谊等都能起到很好的效果。

通常情况下，答谢讲话有以下基本要求：一是态度要热情礼貌，感谢要真诚自然、真情实感做到热情、谦逊有礼。二是要善于从现场找话题或引用对方熟悉的事例，拉近彼此的心理距离，增强双方的认同感。三是即使预先准备了答谢词，也要做好在现场紧急修改补充的准备，或因情因境临场应变发挥。四是在评奖、庆功、表彰会上的答谢讲话，要表现出谦虚谨慎、不骄不躁的美德，要表达对自己所从事工作的执著追求与由衷地热爱。五是语言要庄重得体，简洁明了，篇幅要力求简短。

下面是我国著名物理学家钱学森 1991 年 10 月 16 日在一次授奖仪式上的讲话节选：

.....

在今天这么一个隆重的场合，我心情到底怎么样？如果说老实话，应该承认我并不很激动。怎么回事？因为我这一辈子已经有了三次非常激动的时刻。

.....

有了这三次激动，我今天倒不怎么激动了。今天不怎么激动也还有另一个道理，就是在刚才领导同志的讲话里。在聂荣臻同志的贺信里，他讲人民对我的工作是很满意的。我想，但愿如此。可是我现在还没有到生命的最后一刻，到底我怎么样，还有待于将来吧。所以我想，我还要努力。那么我努力的方向是什么呢？今天向各位领导，向江总书记、杨主席汇报。我有个打算，我的打算就是：我认为今天科

的突破！让我们同心同德，开拓前进，实现全校发展既定目标，创造1997年的新辉煌！

谨祝全校教职员工新年阖家欢乐，身体健康，万事如意。

.....

## ● 即席讲话艺术

作为一个现代社会的领导者，经常需要做即席讲话。所谓即席讲话，是指在一定场合，没有充分准备、没有现成稿子的情况下，由他人提议或自认为有必要而当众临场发表的讲话。

在日益开放的现代经济社会，即席讲话是领导者综合素质的一面镜子，是群众评价领导者能力、水平的一把尺子。即席讲话若能讲得生动精彩、引人入胜、打动人心，无疑会给听众留下难以忘却的印象。而成功的即席讲话，不仅可以塑造良好的领导形象，提高领导者在群众中的威信，更能有效地促进各项工作的开展。如果一个领导人员，经常能根据现场主题，针对气氛，围绕某个问题，迅速组织一篇精彩的即席讲话，运用大量的事实和例证，旁征博引，侃侃而谈，且能做到观点鲜明，声情并茂，逻辑严密，听众就会从内心里佩服这样的领导。因此，从某种意义上说，善于即席讲话，是作为领导者应具备的一项基本功。

正因为如此，作为一个紧张而又复杂的语言表达过程，即席讲话要想很好地掌握，是非常困难的。它与一个人的思想、思维、生活、阅历、知识、口才等诸多因素有着直接的关系。但是，即席讲话作为领导工作中经常使用的一种讲话形式，也并不是高深莫测无法掌握的，自身也有一定的技巧和规律。

一是必须学会充分把握主题的能力。当领导者应邀进行即席演说时，应立刻能对会议主题加以论说，并由此而将听众的注意力吸引过来。

二是必须具备别人无可比拟的组织能力。当领导者一开口讲话时，便能将听众的兴趣和情绪调动起来。

三是必须具备一边讲，一边就能思考下一步话题的能力。如此一来，领导者在即席演说的同时就在为后面的下一步内容做准备。

四是必须具备特别强的记忆力，同时还要精通多方面的知识。也就是说，领导者自己不但要做到词汇丰富，语言流畅，更重要的是，还必须不断地学习文化知识，不断提高自己的综合素质，并对生活充满信心。

领导者要想使即兴讲话达到良好效果，还应该尝试使用“即兴生发点”技巧，即因人生发、因景生发、因物生发和因事生发。

因人生发，就是说领导者在演说时看到眼前某个具体的人，而产生即兴类比，用以说明某种观点。具体讲，可以因眼前人的性别、年龄、外貌、性格、职业、爱好，以至在场人数的多少等各种信息，作为类比的起点。

因景生发，也就是触景生情，产生类比联想。比如有一年，某校欢送干部班的学生毕业，外面忽然响起了雷声，接着是暴雨顿至。正在演说的教师代表灵机一动，临时加进了几句话：“你们听，外面雷声隆隆，这是欢送你们毕业的礼炮！”可谓机智适当。

因物生发，就是说领导者看到眼前某种物体，想到这种物体的某方面特点、特性与要阐述的道理有相似性时，很容易以这种物体作为喻体；或者反过来，看到眼前某种物体的某方面特点特性，而引申出一个论点来。

因事生发，即指在演说的过程中，可能出现出乎意料的事，如果对阐发某种观点有利，说话的领导者也可即兴把它作为类比的生发点。

当然，即席讲话的技巧还有其他形式，需要领导者在实践中努力培养自己对语言的敏感力，并灵活掌握。

### ● 公关场合中的讲话技巧

需要领导者公关的场合很多，掌握以下讲话技巧十分必要。

#### (1) 成功控制舆论。

成功控制舆论的语言具有如下特点。一是情感丰富。国内外的相关实验结果表明，情感的号召力比理性的号召力大。1986年，菲律宾科·阿基诺在大选中战胜了马科斯，其中一个重要的因素，就是她的竞选演说充满情感，极富感染力，牢牢抓住了听众的心：“可怜可怜我们的国家吧！可怜可怜我们前途暗淡的孩子们！让我们结束他们的苦难。我呼吁你们，帮助我推翻马科斯政权……”。当然，领导者还应注意通过声音的高昂、呼吸的急促、音调的低沉、节奏的缓慢，甚至调动喉音以造就气氛——或慷慨激昂、激情振奋，或悲痛深沉、压抑窒息等等，充分体现其情感。

二是言辞激励。领导者公关语言的激励性是指在讲话中对听众所产生的一股内在激发进取的动力。具有激励力量是领导者公关语言的魅力所在。

三是因人而异。领导面的公关讲话应根据不同的对象，使用不同的语言以达到事半功倍的效果。罗斯福就任总统前，曾在海军部任职。一次，他的一位好友向他打听海军加勒比海一个小岛上建立潜艇基地的情况，罗斯福向四周看了看，低声问：“你能保密？”“当然能。”“那么”，罗斯福微笑地看着他，“我也能。”委婉含蓄的话语，既坚持了自己的原则，又没有使朋友难堪，其积极效果也是很明显的。

四是幽默。如同前文所述，幽默是人整体素质的重要组成部分，适当运用对于一个讲话的领导者来说，意义非凡。

五是委婉。委婉法是运用迂回曲折的语言含蓄地表达本意的方法。这是语言交际中的一种“缓冲”方法，尽管这仅仅“只是一种治标剂”（杰弗里·N·利奇语），但它能使本来也许困难的交往，变得顺利起来，让听者（或观众）在比较舒适的氛围中领悟本意。

另外，还有模糊语言的运用。这在前文中已作过详细论述。

## （2）学会与新闻媒介打交道。

在现代社会，社会组织的生存和发展愈来愈依赖于外部的环境。社会组织只有正确处理、协调众多的外部关系，并运用自己的能力去熟悉、适应外部环境，才能使环境有利于组织的生存和发展。因此，搞好组织的外部公关协调，是一个组织获得事业成功的不可或缺的基本条件之一。

所谓组织的外部公共关系，是指那些非属该组织但与其发生关系并且有着广泛影响的公众，即外部公众。而其中的新闻界又占有举足轻重的作用。对于一个领导者来说，新闻界公众是具有双重人格的特殊公众。它既是领导组织及领导者赖以实现领导目标的重要媒介，又是领导必须尽力争取的重要公众。新闻媒介有着不可忽视的特性，它传递信息迅速，影响力大，威望度高，可以左右整个社会舆论，影响和引导民意，对社会的经济、政治局势的变化具有不容忽视的作用。因此，在欧美国家被看作是立法、司法、行政三大权力之后的“第四权力”。任何组织和个人都不能轻视新闻媒介这一重要舆论工具。

不过，要协调好与媒介之间的关系却不是一件容易的事。以下几个方面具有实际的指导意义。

一是尊重特点，实事求是。由于新闻媒介具有自身的独特性，领导在同新闻界打交道时，一定要诚恳、真挚，实事求是，提供的新闻素材要真实可信，没有人为因素。不要对记者封锁新闻，哪怕是不利于本组织的新闻，提供新闻时切忌自吹自

播，撰写的新闻稿要保质保量，避免滥竽充数。如果涉及重大机密，不能向新闻界透露时，领导也应用外交辞令委婉地表达出来，不要弄虚作假。

二是区别情况，具体分析。沟通交流中如果不考虑到对方的心理情绪，只站在自己一边叙述自己的观点，向对方灌输，甚至强词夺理，强迫对方接受你的观点，就不会给人以实事求是，真实可信的印象。

三是分寸适度，把握火候。由于领导者与新闻界交谈时所涉及问题的多样性和敏感性，更要求领导者的语言把握好分寸。尤其是在涉及政治领域的时候，一言不慎可能招来弥天大祸。因此，“过犹不及”的箴言应该始终牢记于心。

四是平等相待，一视同仁。组织领导对所有的新闻机构和媒介，不论地区远近，不论级别高低，都要平等相待。接待这些媒介机构派出的记者、编辑来采访，要一视同仁，以礼相待，使他们都能够平等地获得本组织所提供的各种信息，切忌厚此薄彼，“看人下菜碟”。

五是言简意赅，一针见血。在大多数场合下，领导者的语言都应言简意赅，一针见血。避免少说废话、套话，这是领导者素质的一个重要的方面。换句话说，面对新闻界时，能不能一针见血地指出问题的关键，也体现了一个领导者的水平。如邓小平同志与美国记者华莱士关于台湾问题的一次谈话：华莱士问：“大陆现在的经济发展水平大大低于台湾，为什么大陆要与台湾统一？”言下之意便是大陆没有资格与台湾统一。面对这个棘手的问题，邓小平同志没有长篇大论，而是回答说：“我看原因主要有两条。第一条，中国的统一是全中国人民的愿望，是一百几十年的愿望，一个半世纪了嘛！……第二条，台湾不回归祖国，不实现同大陆的统一，不知道哪一天会被别人拿去。……”邓小平的这个回答，抓住了两个要点，阐明了我们的观点，既坚定地表明了我们谋求祖国统一的决心和信心，又令人信服地摆出了理由，令这位美国知名记者也只有频频点头。

六是主动积极，广交朋友。新闻媒介具有传播信息快、覆盖面广、可信度高的特点。正是由于媒介的重要作用，要求领导者必须能与媒介进行有效的协调和沟通。这就要求领导者能够主动积极地通过媒介宣传自己，使自己所领导的组织能更多地为人所熟知，以扩大自身的影响力。国内外的实践证明，社会组织要向公众树立自己良好的形象，最为有效的手段就是借新闻媒介塑造形象。

七是幽默诙谐，生动形象。领导者在与媒介打交道时，庄重严肃是一个方面，同时也应能恰到好处地使用一些幽默风趣的语句，这样不仅有利于改变领导者高高在上、僵硬死板的形象，活跃谈话氛围，而且能产生意想不到的作用，

增强宣传效果。周恩来总理在与新闻媒介的交往中，就留下了无数幽默风趣的佳话。

1965年11月，著名美国女作家、记者斯特朗八旬寿辰，周总理为她在上海举行宴会祝贺，周总理在祝词的开场白中说：“今天我们为我们的好朋友、美国女作家安娜·路易斯·斯特朗女士祝贺四十公岁诞辰。”接着，他又对迷惑不解的客人解释到，在中国，“公”字是紧跟它的量词的两倍，40公斤等于80斤，40公岁也就是80岁。听了这番风趣的话，几百位中外来宾爆发出了一阵欢笑声。而斯特朗听见总理说她只有40公岁，还很年轻，心里十分高兴；在座的客人无不佩服。

## ● 涉外讲话艺术

领导者的涉外讲话，事关重大。目前，中国各个阶层的领导者涉外讲话正越来越多。这主要是由于我国市场经济建设和经济的国际化程度正加快推进，跨国交际日益增多所致。同时，由于中外礼仪有着较大的差异，在交际中有可能会因不同的习惯、生活方式而产生距离，因而作为领导者，就必须了解并掌握基本的涉外讲话艺术。

### （1）涉外讲话的招呼语。

中国人的日常打招呼，大多使用“去上班呀？”“吃了吗？”“上哪呀？”等等，这体现了人与人之间的一种亲切感。可是对西方人来说，这种打招呼的方式会令对方感到突然、尴尬，甚至不快。因为西方人会把这种问话理解成为一种“盘问”，感到对方在询问他们的私生活。因此，如果面对西方人员，只需说一声“Hello”，或按时间来分，说声“早上好！”“下午好！”“晚上好！”就可以了。

通常情况下，西方人最常用的问候语大多有两类：一是谈天气。如英国人见面会说：“今天天气不错啊！”二是谈近况，不过只局限于泛泛而谈，不涉及隐私。如可以说：“最近好吗？”“认识你很高兴”等。

### （2）涉外讲话中的称谓。

在中国，一般只有彼此熟悉亲密的人之间才可以直呼其名。而在西方，在称谓上似乎不拘礼节，习惯于对等式的称呼，直呼其名的范围要广得多。

如在西方，“先生”和“夫人”常用来称呼不知其名的陌生人。即使家庭成员

之间，不分上下长幼尊卑，一般也可互称姓名或昵称。而对于家庭成员以外的称呼，中国人往往尊称对方为“李老师”、“陈师傅”，有时在姓后面加上此人当时所担任的职务，如“黄局长”、“王经理”等。但英美人除了几个传统惯用的称呼——博士、医生、法官、教授等之外，对“李老师”、“陈师傅”一类的称呼是不能容忍的。也很少听他们称呼别人为“黄局长”“王经理”等。因为这一类称呼还没有变为像“博士、医生、法官、教授”等一样成为传统常用的称呼。

### (3) 涉外讲话中的告别语。

中外文化中对于告别语也存在大量差异。在中国，如在和病人告别时，常会说“多喝点开水”、“多穿点衣服”、“早点休息”之类的话，表示对病人的关怀。但西方人绝不会说“多喝水”之类的话，他们会说“多保重”或“希望你早日康复”，等等。

同样，西方文化中如果客人想告别，通常要提前几分钟将告别的意思暗示或委婉地向主人表达，并征得同意，然后才可以离开。如果突然说“时间不早了”，随即站起来和主人告别，这在西方文化中是被认为不礼貌的。

### 【实用范例1】

## 看贾平凹如何写辞宴书

下面是著名作家贾平凹写的一篇辞宴书：

老兄，请谅解，粤菜馆的饭局我就不去了。在座的有那么多领导和大款，我虽也是个“局级”，但文联主席是穷管、闲官，别人不放在眼里，我也不把我瞧得上，那里敢称作同僚？

他们知道我未见过我，我没见过人家也不知道人家具体职务。若去了，他们西装革履我一身体闲，他们坐小车我骑自行车，他们提手机我背个挎包，于我觉得寒酸，于人家又觉得不自在了。

要吃饭和熟人吃着香，爱吃的多吃，不爱吃的少吃，可以打嗝儿，可以放屁，可以说趣话骂娘。和生人能这样吗？和领导能这样吗？知

的对外方针政策，组织安排对外礼仪活动和交际活动。尽管活动形式各有差异，但归根结底礼宾工作是为本国的对外政策服务的。因此，它具有高度的政治性，是体现本国外交政策的一个重要方面。

礼宾接待工作大致可分为迎送、会见和会谈、宴请（酒会、茶会、冷餐会）、签字仪式、文娱活动、参观游览、开幕式、授勋、献花圈、庆典、吊唁等内容。下面将几个主要礼宾活动的具体要求、内容和操作要领作一简单介绍。

### ● 迎 送

迎来送往是常见的社交礼节。对外国来访的客人，通常要视其身份、访问的性质和目的、国际惯例以及两国关系等因素，安排相应级别的领导人前往机场、车站、码头迎送。这是外宾进入国门后的第一项正式活动，是对外交往中的重要礼仪活动，各国对此都十分重视。

各国对外国国家元首、政府首脑的正式访问，往往都举行隆重的迎送仪式。对军方首脑来访也举行一定的欢迎仪式，如安排检阅三军仪仗队等。对其他人员的来访一般不举行欢迎仪式。然而，对应邀来访的任何代表团，无论官方的或民间的，在他们抵离时，均安排相应身份的官员（或有关人员）前往机场（车站、码头）迎送。对长期在华工作的外国人士、外交使节、专家等，在他们到离任时，亦要安排相应人员出面迎送。

组织安排领导参加迎送活动要注意以下几点：

一是要确定迎送的规格。对来宾的迎送规格各国做法不尽一致。确定迎送规格的因素很多，一般主要依据来访者的身份和来访的性质（目的），适当考虑两国关系，同时要注意国际惯例，进行综合平衡。通常外宾抵达时，由职务相当或略低于对方的领导人士出面迎接（安排我方相同级别的领导人主持会见和宴请）。总之以主人身份要与客人相差不大，同客人对口、对等为原则。相应级别的领导人不能出面时，应从礼貌出发向客人做出解释。迎送人员不宜太多。有时还可根据两国关系和政治需要，给予破格接待，安排较大的迎送场面，由身份较高的领导亲自去机场迎接等。为避免造成厚此薄彼的印象，除非特殊需要，一般都按常规办理。

二是准确掌握外宾的抵达时间，从何处来、到何处去等信息。接待人员必须准确掌握来宾的抵达时间，及早通知全体迎接人员和有关单位。迎接领导和工作人员

要提前到达机场（车站、码头）。要事先掌握飞机停机位置（出口的门号）、列车停靠的月台、车厢号码，以免临时来回奔跑或接空。

三是献花。如安排献花活动时，需注意：（1）须用鲜花，并保持花朵整洁、鲜艳。要根据来访国的习惯选购鲜花，一般忌用菊花、杜鹃花、石竹花和黄颜色的花。（2）通常由女青年或少年儿童在主人和客人握手后，将花献上（性别交叉），要认真挑选落实献花人员（品貌、衣着、思想品行等）。（3）要注意花的安全和禁忌爱好（必要时可请公安部门检查有否爆炸物），购花后做到花不离人。（4）指定专人负责执行此项活动，必要时，要事先让献花青年进行排练。

四是礼宾介绍。礼宾介绍时，通常先将前来欢迎的中方主人介绍给来宾。客人初次到访，一般较为拘谨，主人宜主动与客人寒暄。所以，当客人下机（车、船）后，迎接人员要主动迎上前去表示欢迎，由礼宾官或迎接人员首先将中方前来欢迎的主要领导（职务及全称）介绍给来宾，其他领导可简明扼要地介绍。主要翻译必须时刻紧随中方主要领导和主宾（翻译、警卫、工作人员要注意站位，不要抢镜头或遮挡镜头）。礼宾官或迎接人员在介绍其他中方领导时要始终照顾好主宾，不要因忙于介绍别人而冷落了主宾（有时可配备两名以上翻译人员）。

五是其他注意事项。（1）迎送人员如职位较高时，应在机场（车站、码头）安排休息室（备饮料）。（2）如客人首次来访，双方又不认识，则事先联系好或做一特定标识牌，方便对方辨认；行李票的交接、行李的运输要有专人负责；团长和要客的行李要先取，及时派人专送，以便客人更衣。（3）提前联系办理出入境手续、办理边防海关等部门的免检免验礼遇。（4）客人抵达后，应留点时间让客人稍稍休息、更衣，然后再安排活动。（5）不能将外宾安排到非涉外宾馆下榻。（6）对参观、游览、会见等活动场所要事先了解，做到心中有数。（7）准备中外文日程，如有变动，要及时通知有关人员。

六是乘车安排和注意事项。（1）介绍结束后，速引导客人上车。如安排主人陪车，则请客人从车的右侧门上车，中方主人从车的左侧门上车。有时客人上车后先坐到了当地主人的座位上，一般不必请客人挪动座位（由礼宾官事后告诉客人）。（2）国宾车队和大型代表团，事先车队要编号；国宾车队的主车要挂两国国旗，车队的编号：00、0、1、01、壹、2、贰、02、3、4、5、6、7、8、9等。（3）多国使节代表团同团时，可以轮流乘坐一号车（轮流当团长）；或者一个代表团中有两个地区的外方领导在访问不同地区时，可轮流乘坐一专车，轮流当团长。

好、发展友谊而举行，如接风、送行、告别。这种宴会规格讲究不特别严，要亲切、友好，气氛热烈，能达到发展友谊的目的。(3) 工作性的宴请。参加宴会的各方，为解决特定的工作问题而举行的宴请，以便席间商谈。

就其宴请的形式来分，常见的有宴会、冷餐（自助餐）和酒会。宴会又有国宴（statebanquet）、晚宴（banquet, dinner）、午宴（luncheon）、早餐（breakfast）、工作餐（workingbreakfast, workinglunch, workingdinner）之分。冷餐招待会、自助餐（buffet）和酒会（cocktail 或 drinks）有时统称招待会（reception）。

除此之外，还可以举行茶会招待客人。茶会对茶叶和茶具的选择比较讲究，一般在客厅而不在餐厅举行。以上各种宴请活动的方式，可根据举行活动目的、性质、规模、参加人数以及其他有关条件，并参照当地习惯，选择运用，妥善安排，以期达到较好的效果。

## 2. 有关宴请活动的几项准备工作

(1) 确定宴请的目的、名义、对象、范围和形式、时间和地点、出席人员等。

(2) 制作请柬（没有标点符号，书面语）并发出邀请（请柬）。

(3) 预订餐务、准备中外文菜单（注意忌违的食物及特点，餐食数量不要太多）。

(4) 宴会厅布置与检查（菜单、餐具、座卡、话筒、花草、盆景）和席位安排（注意桌次高低、礼宾次序、专业对口）。

(5) 礼品的准备与包扎（视需要放主人的名片和礼品的中外文介绍说明），礼品要有地方特色（非商品化），具有纪念意义。

(6) 宴请的程序安排及现场工作。

(7) 服务员的规范服务和着装（从主宾左侧依次上菜，从右侧上酒；用毕的餐具也从右侧撤走，但要征得用餐人同意）。

## 3. 参加宴会和就餐时的礼节

(1) 按时应邀和答复；正确掌握出席时间，不早到、不迟到。

(2) 去朋友家赴宴时，给女主人赠一束花或送一瓶酒。

(3) 帮助或让女士和长辈先入席；与大多数人交流，不要只跟熟人讲话。

(4) 主人祝酒时停止用餐、祝酒注意先后次序（按官衔高低）。

(5) 当好宴会的主人和客人。宴会的成功有赖于主人的热诚好客、慷慨招待和细致周到的组织安排。从礼节上，主人的职责是使每一位来宾都感受到主人对自己的欢迎之意。客人到来时，与每一位来宾握手致意。主人还要努力使客人之间有机

会相互认识和交谈。努力使谈话活泼有趣、气氛融洽，相机转换不恰当的话题。掌握上菜速度，不要频频看表，以避免显示出希望客人早走之意。客人告辞时，则应热情送别，感谢客人光临等。

(6) 只敬酒，不劝酒或灌酒，喝酒不过量、不酗酒；无关人员不宜未经介绍擅自闯入宴会厅敬酒。

(7) 少量取食喝汤不出声，面包掰成小块吃、学会请同桌的人传递食品、正确使用牙签和洗手盘。

(8) 学会正确使用小毛巾和餐具，不会时可跟着或参照别人的方法。

(9) 经主人同意后方可宽衣。

(10) 除冷餐会外，宴会结束离开时，别忘了向主人致谢告别。

另外，还需要注意桌型和席次的安排。

### ● 仪式活动

#### 1. 秘书准备工作

(1) 准备好经双方商定的中外文文本。

(2) 商定签字时间、地点、双方主签人等。

(3) 通知出席签字仪式的中外双方代表及新闻记者。

(4) 委托宾馆准备签字用的大厅并准备有关布置。

(5) 检查签字大厅的布置，如中外文文本、签字笔等文具、横幅内容、鲜花盆景、话筒和扩音设备、合影用台阶等。

#### 2. 签字仪式的参考程序

第一，司仪宣布：签字仪式正式开始；

第二，请中外双方有关方面负责人到主席台上分两边站立；

第三，由中方代表致词并简要介绍签约背景；

第四，请×××先生（女士）宣读中文协议书文本，请×××先生（女士）代表外方宣读外文协议书文本；

第五，请双方主签人就坐，请双方代表在协议书上签字；

第六，交换文本；

第七，请服务员上香槟酒，请大家共同举杯庆贺；

第八，中外双方合影留念；

第九，司仪宣布签字仪式结束。

### ● 文娱活动的安排

#### 1. 活动的安排

- (1) 审查和挑选节目，避免那些容易引起误会和矛盾的节目。
- (2) 发出邀请，安排座位。
- (3) 准备演出节目的中外文说明书。
- (4) 专场演出的入席与退场。一般观众先入席，贵宾们在演出前几分钟才入席，等贵宾们先退场后，其他观众方可退场，以示礼貌。
- (5) 献花。事先准备花篮，由礼仪小姐抬上舞台。
- (6) 合影留念。应事先安排好上台与演员们合影留念有关领导与外宾。

#### 2. 出席文艺晚会（演出）的礼节

- (1) 穿深色和合适的晚礼服。
- (2) 入座后要脱帽。
- (3) 遵守进场和退场的次序。
- (4) 演出结束后要鼓掌，视需要，安排送花篮和上台合影留念。

### ● 参观访问

- (1) 根据访问目的、性质，客人的意愿与兴趣、特点来确定游览点，结合当地实际与可能，选择某些参观项目。
- (2) 事先安排好参观线路。
- (3) 安排好领导的陪同工作，介绍情况。

# 第 章

---

## 工作情景口才：成功领导工作用语艺术

仔细斟酌你的言辞，以免它们变成利剑。

——卡莱尔

工作口才，也可以说是领导者日常工作中的用语。现实场景中，一个领导者要想实现自己的有效领导，就必须善于运用语言艺术。换句话说，工作口才对于领导者的成功来说，无异于润滑油之于发动机。

会议的类型多种多样，所需营造的气氛也不同。征求意见会要求各方畅所欲言，集思广益，需要的是生动、热烈的氛围；研究解决问题的会议则需要的是严谨、严肃的气氛；欢迎会上的气氛要热情洋溢；欢送会上则要流露出依依惜别之情。

营造会场气氛，调动与会者的情绪，靠的是主持人的口才技巧，不是粗声厉气。下面是一篇较为成功的会议的开头：

“春来谁做韶华主，总领九英是牡丹。古城洛阳迎来了第九届牡丹花会。热情好客的洛阳人，诚挚地欢迎外国朋友、港澳台同胞和来自祖国各地的客人光临……”

会议领导者的欢迎词真诚感人，令人如沐春风，烘托出喜庆的气氛，遣词造句又恰到好处，与当时的场合极其吻合。

### ● 用语言引导会议成员积极发言

与会者即使自己没有意见，但对他人的意见自己觉得对或错，都要很清楚地表明，这是会议出席者的义务。不过，在会议上沉默到底，一言不发的人，在人数统计上还是存在的。实践表明，与会者不愿发言的情况大致可分为如下几类：

#### (1) 因为准备不足且无自信的人。

新进的员工或刚从其他部门调入者，虽然有话想说，却总是因为怕内容不足而犹豫或打消发言念头。

对这类人，会议主持可以表达欢迎他们发言或提问题的心意，“有时，新人的意见最受欢迎了，特别是从新立场、不同角度的问题及看法请尽量提出来”。

#### (2) 因为怯场。

容易怯场者大致可分成三种：别人不觉得有什么不同，但自己却是感到紧张万分的人；自己或他人公认很会怯场的人；脸红、口吃表现在言行上的人。

上述形态的人，在其发言时总是会有自卑或劣等的潜意识。而这种感觉却是天生喜好说话的人所无法理解的。特别是外向喜好说话，对人生或工作充满自信的领导者，得花更多的心思去了解拙于言辞表达且有自卑感人的心。

有这类的人在会议上或公开场合说话时，建议领导者或主持人这样插话：

即使是一句话、很微小的发言、很简短的发言，会议主持也要表达欢迎之意：

“很好的意见，谢谢！”

对那些想要发言，又不知该怎么办的人。会议主持人也要抛砖引玉：“不管有任何意见都欢迎发表。”

有时候发言到一半，当事人忽然说不下去，或者所说的内容让人一头雾水时，会议主持人应马上打圆场：“慢一点没关系，请继续说下去。”

### （3）害怕被批评。

很多人害怕说得太多会有不良的效果。

在上述心理下，与会者的发言大都是无关紧要、可有可无的意见，或者是附和上司的马屁发言。会议主持此时应强调：“不管结果是什么样，因为是讨论，只要有建设性、前瞻性的意见，欢迎大家尽量提出来。三个臭皮匠，总能赛过诸葛亮的嘛！”

### （4）完美主义。

以完美为信条的完美主义者，最不喜欢事情没万全准备就行动。

如果是碰到这种拖延发言的情况，应该告诉他，不成熟的想法也没关系，催促其发言。如领导者可以说：“这样子吗？可是，目前所有的人都想听你的意见，就把现在你所想的说出来给大家听听好了，不成熟的地方大家帮你完善。”

### （5）认为会议浪费时间。

这类型的人，在办公室生活中总是怀着不稳定、浮躁的心情过日。

对于这类认为办公室只是暂时栖身之所，开会只会浪费时间的人，上司要特别注意，要常开导他们。身为员工，既然从事这份工作就应该有负责的工作义务，而会议也是重要工作之一，并不是休息的场所。同时也鼓励其提出建设性意见。

## ● 机智处理会议场上的意外情况

任何会议在进行的过程中，都有可能出现一些意想不到的情况。对这些情况，主持人一定要沉着冷静，靠自己的应变能力恰当地加以处理。

### （1）如何应对会议开始的冷场。

冷场，是会议活动中一种常见而又使会议主持者颇感难办的问题。冷场的原因很多，我们应针对不同的原因，采取不同的措施。

一是与会者无思想准备，一时难以发言。特别是事先没有打招呼，临时召开的会议就容易出现冷场，这时会议主持者可以鼓励大家先谈不成熟意见，在讨论中

再补充完善。也可以让大家先做短暂的准备，然后发言；二是与会者对所讨论的议题不理解、不明白而感到无从开口，会议主持者应详细、明确地交代议题，对与会者进行耐心启发；三是会议议题直接涉及与会者多数人的利益，因为有太多顾虑而造成的冷场，会议主持者应先启发与其利益关系不太大的，或者是大家公认比较正直、公道的人发言，然后再逐步深入。只要有人开了头，冷场就会变得热烈；四是会议议题有一定的难度和复杂性，一时不易提出明确意见而出现冷场，这时会议主持者可以由浅入深，启发大家开动脑筋，逐步接触问题的实质，也可以选择分析能力强、比较敏锐的同志率先发言，打开突破口再引导大家讨论发言。

### (2) 巧妙打破部分人的沉默。

当一部分人在会议上沉默时，主持者应当思索沉默的原因，有针对性地采取政策。会议中的沉默通常有以下几种情况：

一是顾虑、害羞的沉默。对此，会议主持人要寻找机会鼓励这些人发言，表示出对他们的发言很感兴趣，促使他们大胆发言；

二是持少数意见者的沉默。当会上多数人同意某种意见，出现了一边倒的情况，持少数意见的人知道自己的意见已经被孤立，也就不讲了。在这种情况下，主持者不应急于表态同意多数人的意见，应当耐心地、热情地鼓励有异议的人讲出自己的见解，以便比较；

三是无所谓的沉默。当会议议题与部分人关系不大时，有人会认为议题与己无关，抱着无所谓的态度而不愿开动脑筋。会议主持者应采取恰当的方法把他们引导到会议议题上来，促使其思考问题；

四是对立的沉默。有的人对会议主持人或会议议题有对立情绪，会出现不予理睬的态度。如果他们的意见确实有必要公开出来，会议主持人应主动、热情地引导他们发言，即便是对立的意见也应给予鼓励支持，对而后引起言辞激烈的意见也不要介意。

当然，会议中还有一些出自其他原因的沉默现象。如有的人不吭声可能是表示同意，有的暂时不表态可能是想听听别人的意见后再说，有的人表态是没有新的意见等，这些情况均属正常，不必在意。

### (3) 善于控制离题发言。

在会议发言中还会常出现跑题的现象。这种现象与冷场恰恰相反，可以算是会议“热烈”得过了火。离题时不可强扭，也不能不扭。强扭会挫伤积极性，不扭就可能开成无效的会议。

出现离题发言主要有两种情况：一种是闲话式的离题。会议讨论中谈论传闻、轶事及与议题无关的闲话，而且喜欢海阔天空、津津有味地谈论，越扯离议题越远。这种现象通常是因为与会者认为议题与自己无关、不感兴趣而出现的；也有的认为议题不好发言，而沉湎于题外的话。这时，主持者应采取措施：一是接过讨论的某句话，顺势巧妙自然地引回到正题上来；二是联系议论的某一层意思，提出新的话题引入到正题中；三是用一句善良的话或风趣的话截住议论而引入正题。

另一种是发挥式的离题。发言者为表示自己的才能，或显示自己的见解，自觉或不自觉地讲与议题无关的内容。对这种离题现象的处理也不能简单粗暴，而应尽可能采用不影响情绪和气氛的方式，用礼貌的形式提醒发言者。

## ● 理智对付影响会议的人

会议上都有可能存在口若悬河的与会者或是一言不发的与会者，对于事事都要争论不休或是开口就跑题的与会者，或是私下开小会的与会者。此时，作为领导又是会议主持人，应理智地应对。

### (1) 应对口若悬河的人。

有些人话太多，他们总喜欢听自己说话，他们似乎要利用每次会议来垄断讨论。如果你事先知道这类人，安排他就坐在你的左右，这样你可以“避免”看到他想要发言。

如果他发言了，给他适当的时间，然后说：“你提出的几点很好，现在让我们听听其他人的。”以此打断他。如果这一招不灵，就限定时间，比如，每人只准发言两分钟。

### (2) 应对一言不发的人。

有些人胆小，只要当他们想在众人面前讲话时，舌头就发紧。不要问一些使人难于回答的直接问题使这种人感到难为情，相反，问一些你认为他们能够回答的问题，例如，有关他们的工作、家庭或他们如何处理某一特殊情况的问题。有机会就表扬他们，拍拍他们的肩膀，帮助他们克服发言时的不安心理。

### (3) 应对窃窃私语的人。

当一个人开始与周围的人交谈干扰了会议时，最好的办法是尽可能用眼神制止他。但总有些人毫不体谅他人的感受，你不得不提醒他们。

如果交谈达到必须加以制止时，你可以通过直接提问来试着打断交谈者，或者

你也可以停止发言，等着他们安静下来。如果这也不管用，你可以对他们说，“如果你们有什么要说的，请大声说出来，好让每个人都能从你们的讨论中获益。”另一个可行的办法就是，如果你想制止他们，就请他们总结一下最后几个建议，并估计其可行性。他们在脑子里对这些或许不大清楚，说不出来，这时他们就会注意了。

#### (4) 应对争论不休的人。

事事都要争论的与会者会使一个挺好的会议流产，主持人需要有许多的办法对付他们。如果你能够，要尽量搞清他们为什么每件事都过不去，一旦找到了原因，事情就好办了。不要通过批评他们使他们感到丧气，要把他们刻薄的评论和质疑看作是司空见惯。

如果可能，重复他们的意见，显得你已经接受了它们。如果你无法控制他们，就把他们的问题中虽然存在的谬误大声念出来，然后提交给大家讨论。这样做大家可能都会厌恶他们，无须施加任何压力就能使他们知道自己是多么讨人嫌。这很可能会使他们安静下来。如果再不行，看看你是否能避免让这种遇事必争的与会者下次再出席会议。

#### (5) 应对离题万里的人。

开会时经常出现离题的现象，甚至最出色的主持人也要想尽办法制止。这种现象出现过多的时候，会议就会脱离轨道，进程很慢，作为主持人，你的职责是善于把会议引上正轨。可以采用几种方法。

比较委婉的态度可以说：“这是个颇有意思的意见。可这对讨论我们的问题适用吗？”这样可能会使别人察觉到他们离题了，使他们回到讨论的议题上。或者，如果可能的话，逐步把较远的讨论与眼前的问题结合起来，可以把大家引回轨道上来。如果还不行，就总结一下到目前为止已经说过的内容。这就会调整其方向，把注意力集中到主要议题上来。

### ● 会议总结的语言技巧

会议总结是会议领导者对会议情况的归纳性陈述，是领导者对会议的画龙点睛之笔，关系到会议能否开得圆满成功，关系到会议质量的高低。会议总结看似简单，但领导者要做好它，也并非易事。

领导者做会议总结发言，应尊重事实，一分为二，既充分肯定成绩，又指出不足之处，尤其要对今后努力的方向和奋斗目标予以强调。

(1) 会议总结的方式。

领导者有效地进行会议总结，可以采用如下方式：

一是穿珠式。与会人员的发言中，不乏闪光之处，但由于各人掌握的情况或认识水平的局限性，这些思想火花只是些“零珠碎玉”。会议领导者应站在更高的层次上，用发展联系的观点，把这些“零珠碎玉”穿起来，形成有价值的会议总结。

二是归纳式。与会人员列举了许多互有联系的事实，但对这些事实仅处于感性认识阶段，会议领导者应运用归纳求证法，从中找出有规律性的东西。

三是升华式。与会人员都表述了自己的见解，但表述得都不够完善和深刻，这就需要会议领导者对众人的思想加以升华，将与会人员心中所有、口中所无的内容表达出来，使众人的认识水平上升到更高的层次。

四是评论式。这种方式一般用于策略性研究会议上。在与会人员充分地献计献策后，会议领导者要对这些意见作出评论，同时表明自己的态度。当然领导者在评论方案时要有分析，表态应注意方式，不要伤害与会人员的自尊心。

五是拍板式。当领导者做决策的各项客观因素，大家的态度已经明了时，领导者就应及时拍板定案，不可犹豫不决，丧失良机，不然就会给工作带来更大的损失。

(2) 常见的会议总结方法。

会议领导者作总结，应根据不同的会议种类，有所侧重，有所区别。

一是解决问题会议总结法。每一个问题讨论完毕，会议领导者都要做一次归纳，形成一个一致的意见；全部问题讨论完毕，会议领导者再做简要的会议总结，归纳一下会议的成绩与不足，强调一下有关问题。如果需要将会议决议内容形成一个文件或会议纪要，则当场交由承办人落实。如果需要举行下次会议，则同大家商定下次会议的开会时间与时间。

这类会议总结中，除了对会议的整体情况进行回顾和概述外，如果会议中有些问题还没有得到解决，有待进一步研究时，在会议总结中也可以一并向与会人员交代清楚。

二是决策性研究会议总结法。这类会议在最后作总结时，应做到以下三点：①充分肯定会议取得的成效是大家共同努力的结果，这样有利于增强会议的积极气氛，也有利于今后这类会议开得更好。②一定要把所有有价值的意见尽可能不遗漏地综合起来，给予肯定，即使完全未被采纳的意见，也应肯定它的价值，或表示在其他场合可供参考。③一般不要“封口”，永远不要把某些意见说得十全十美，给予全面肯定，而对另外一些意见给予全面否定，因为这样做是不明智的。同时，领导者应明确表示，希望大家散会后还要继续思考、积极探索，欢迎并随时准备倾听大家

第一步，用简洁明确的语言阐明会议的目的和所要讨论的问题；规定会议的范围，即把会议限制在一定议题之内，不讨论议题之外的事，交代一下会议的开法和时间上的要求。

第二步，把需要讨论的问题按重要性的大小和缓急程度排列一个顺序。

第三步，一个问题一个问题地讨论。每个问题最好讨论拿出几种解决办法，从中挑选出最好的解决办法，或把几种办法的长处综合成一种新的办法，并充分分析实行这种办法后将会出现什么样的情况和结果，怎样解决？

第四步，这项工作如何付诸实施？由谁来做？什么时候达到什么样的效果才能算完成？完成后以什么样的形式汇报和总结？

第五步，每一个问题讨论完毕，主持者要作一次归纳，形成一个一致的意见；全部问题讨论完毕，主持者作简要总结，归纳一下会议的成绩与不足，强调一下有关问题；如果需要举行下次会议，则同大家商定下次会议的开法和时间；如果需要将会议内容形成一个文件或纪要，则当场将承办人落实。

#### (2) 主持“解决问题”的会议需要注意的几个问题。

一是抓住重点，把握方向。主持者要牢记会议宗旨，带领与会者朝会议目标努力。为此，要善于牵“牛鼻子”，区别有益的讨论和无关的争论；有用的发言和无用的废话。

在某人的发言或众人的争论偏离会议主题时，主持者要用适当的方式及时提醒，引导当事人言归正传，使会议紧紧围绕中心内容进行。在众多的发言中，主持者要把精力集中在选择切实可行的解决方案上，对那些实际上不能执行的方案，不管其说得多么头头是道，都应毫不犹豫地将其列入放弃之列，最多只能将其可取之点吸收到可行方案中来。否则，很容易形成一个不了了之的“扯皮会”。

二是掌握进程。哪个问题应当作为重点研究，讨论时间就应长些；哪个问题比较简单，时间就应用得少些，主持者要心中有数，不能颠倒主次，大题小做，小题大做。问题讨论到什么程度算恰到好处，领导者要掌握“火候”，不失时机地转入下一个题目。

三是民主作风。会议要开得好，必须有一个宽松的气氛，使到会者无拘无束，畅所欲言。这种气氛能否形成，主要在于主持者是否有民主作风。

主持人要把自己置于同大家平等的位置上，启发大家开动脑筋，毫无顾忌、毫不保留地发表意见。对大家的意见，主持者要善于倾听，体察异同，分析归纳，引导鼓励。不管某个人发表的意见是否有被采纳的价值，主持者都要给予积极的鼓励

和适当的评论，因为它对全面分析问题总是有帮助的。主持者千万不要搞一言堂，更不能压制不同意见，强制大家迎合自己的观点。只有会议主持者具有这样的民主作风，才能充分发挥与会者的聪明才智，为问题找到好的解决办法。

四是言简意赅的语言风格。会议要想取得高效率，必须使每个与会者的发言都言简意赅。而能做到这一点，主持者能否带头做到言简意赅则是关键。

如果主持者说话漫无节制，拖泥带水，其他与会者就会产生两种情况：一种是和你一起信马由缰，使会议松松垮垮；另一种是对会议毫无兴趣，认为你白白浪费了他的宝贵时间。如果主持人的语言风格简单明了，在客观上立刻可以造成会议的紧迫感，使大家的精神处于高度集中的状态，会议的效率就会大大提高。

五是善于调解气氛。事实证明，轻松的气氛有助于活跃思想，讨论问题。会议的主持者要善于制造这种气氛。

每当出现僵局或气氛拘谨、紧张时，主持者应当发挥“幽默”的艺术，比如可以不时用一个不过分的笑话、俏皮话、笑声或友好的讽刺来解除紧张状态，使大家轻松自如地继续讨论。同时，会议要注意适当的休息。每过一两个小时，就应当休息一二十分钟，使大家紧张的神经松弛一下。讨论时间持续得太久，头脑就会处于抑制状态，效率反而不高。当然，选择休息的时间也要讲究时机。

## 2. 主持座谈会的说话艺术

所谓座谈，就是召集若干人，就某一专题或某几个专题进行讨论，以收集各种意见和建议，为领导者的决策和工作提供参考依据。领导者由于是会议的发起人和主持人，对座谈会成败负有重要责任，所以讲话时更需要讲究艺术性。

### ● 座谈会的常见形式

#### (1) 整体座谈会。

座谈会也是调查会，它是熟悉、了解情况的有效手段之一；是最简单、易行又切实可行的方法。主持座谈会除必须掌握开会的一般要领外，还应该注意以下几点：

一是选好参加座谈会的人员。需要什么样的人参加，要根据调查者的目的和座

谈会类型而定。一般来说，应当选择那些比较了解情况，有一定实践经验和分析能力，作风正派、敢讲真话的人。尤其应当注意的是，这些人之间最好是互相没有隔阂，彼此不存戒心，对所谈的问题没有直接的利害冲突。否则，他们就不便于讲话，或者无法讲真话。有时，为了搞清一些重大问题，可以分别召集各种不同意见的人单独开会，让他们毫无顾忌地发表看法，领导者再把不同座谈会得来的材料进行分析比较。

实践证明，选好参加座谈会的人员，是能否了解到有用情况的关键。

二是气氛要轻松活泼。领导者要通过平易近人的风度、亲切轻松的语调或幽默的语言，来活跃座谈会气氛，消除大家的紧张和顾虑，打开大家的“话匣子”。

三是对各种意见要善于分析。座谈会上，每个人都希望领导者能重视自己的意见，接受自己的观点。这时，领导者就要善于分辨正确与错误、真话与假话、现象与本质，对各种意见和持各种不同观点的人应当一视同仁，不能以人数多少决定取舍。有时在多数人尚有顾虑的情况下，少数人讲的也可能是真话，不能简单从事。

## （2）个别交谈形式。

个别交谈比开座谈会更深入，更细致，更直接，对于了解一些关系复杂的问题，具有十分明显的效果。这是领导者了解情况的主要渠道。在座谈会上，有些问题领导者来不及细问，有的人不愿在会上发表与众不同的见解，加之社会生活中存在着各种复杂的利害关系，使得一些人无法当众讲心里话，这就需要进行个别交谈。领导者通过与下级个别交谈，有利于增进双方的感情交流，可以更详尽、准确、真切地了解有关情况。领导者应根据采访者和调查内容的不同特点，采取灵活多样的交谈方式。

在个别交谈时，应注意这样几个问题：

一是多找几个人谈。由于个别谈话只能一个一个地谈，得来的情况可能千差万别。因此对于同一个问题，最好多找几个人谈。

二是谈话要轻松随和。领导者要以自己的努力，使谈话一开始就处于一种自然和谐的气氛中，消除其局促不安的情绪，达到思想和情感的顺利沟通。

三是要精力集中。在谈话时千万不要走神或做其他事情。如果领导者精力不集中，就会给对方造成心理上的疏远和不快，他就不会热心地向你介绍情况。

四是要善于启发。有的人由于某种原因，有所顾忌，言不由衷，领导者要设法帮助他卸下包袱，消除顾虑，使他肯讲真话。

五是请教问题要虚心。京剧《杨门女将》中有这样一个情节：七娘以傲慢的态

度向采药的老翁问路，老翁装聋作哑，一句话也不答。后来，穆桂英去见老翁，彬彬有礼，虚心求教，并说明是继承杨元帅遗志，为抗敌保民而来。这时，老翁既不聋又不哑，热情地为他们当向导。两样态度，两种结果。

### ● 主持座谈会的基本技巧

#### (1) 创造平等相待的气氛。

座谈要能达到目的，需要双方真诚的投入，而这必须建立在平等的基础上。如果领导者高高在上，对于群众的呼吁不闻不问，或者只是以座谈会作为装点门面、显示民主的工具，甚至以主人的姿态强迫命令，则不仅不能达到座谈效果，反而会引起下属的反感。久而久之，必然损害领导者的威信和工作的绩效。

因此，领导者必须牢记：下属与自己之间是平等的。

#### (2) 讲出真诚热情的话语。

讲真话，是座谈时领导者使用语言的又一项基本要求。下属往往会把座谈当成一次了解领导意图、反映自己心声的机会，希望借此机会了解工作部署，解决实际问题，提出自己的创见，同时也对领导者进行民主监督。因此，要求领导者必须言之有理，持之有据，不刻意渲染成绩，也不隐瞒回避问题。实际情况怎么样，就说成怎么样，一是一，二是二。只有这样，才能言重于山，取信于人。

另外，为了调动起座谈者的积极情绪，领导者的话语要有一定的“温度”。热情暖人心，热情洋溢的话语使下属感到一种宽松、积极的气氛，更愿意敞开心扉。

#### (3) 避免过于激烈的争论。

座谈过程中毫无疑问地会出现争论，而且召开座谈会的目的之一，就是为了通过面对面的交流，协调不同的意见，求得最佳的方案。保持一定程度的争论将有助于保持座谈的热烈气氛，不会出现冷场的情况。但是过于激烈的争论容易导致一种敌对情绪，进而阻碍双方继续地交流，甚至制造出新的矛盾。因此，应该防止出现这种现象。

### ● 座谈会中的说话原则

#### (1) 说话的语言要精练。

说话能否得到他人的认同，并不在于话的多少，精练的语言往往更容易赢得人

们的认同。因此，领导者在主持座谈会中的谈话，也如同他在社交场合中的讲话一样，力求精炼才是。

如同前文所举的邹韬奋先生的一句话演讲事例，在当时就被人们誉为最具特色的演讲。即便是现在人们仍感叹邹韬奋先生演讲的简练有力。透过这一句话的演讲，我们分明可以感受到里边蕴含着极为丰富的内容——既有对当时政治战线、思想战线、文化战线上“不战而屈”的投降派的谴责，又有对鲁迅先生“横眉冷对千夫指”，勇敢战斗，决不屈服的可贵品格的赞颂。这极其精练的一句话演讲，巧妙地采用了鲜明的对比，使卑微者更渺小，使高尚者更伟大，尽管只是一句话，却激发了人们奋起抗争的勇气，鼓舞人们以鲁迅先生为榜样，挺身而出，战斗不止。

## (2) 说话的语气要适当。

恰到好处地使用声和气不仅能充分地表达说话的意图和情感，而且还能使说话生机勃勃，充满艺术的感染力。

譬如，说话和声细语宛如柔和的月光、涓涓的泉水，由人心底流出，轻松自然，和蔼亲切，不紧不慢，能给听者以舒适、安逸、细腻、亲密、友好、温馨的感觉，可以弘扬男性的文雅大度和女性的阴柔之美。而说话高声大气，就可以表现说话者的激情和粗犷豪放的气质。还有其他很多种语气，恶声恶气，怪声怪气，低声下气，唉声叹气，有声无气等。

必须注意的是，不同的声和气表达着不同的意思。因此，领导者在座谈会上不仅要注重遣字用词，更应该选用恰当的声和气。这一点十分重要。否则，再美的词语也会失去光彩，并很有可能引起听者的猜疑、妒忌、不满、反驳、敌视、唾弃和嘲笑。

## (3) 说话时要以听众为中心。

有些领导者说起话来喜欢滔滔不绝，不给人插话或回应的机会，时间长了就会使人生厌。而沟通是表达的主要目的，所以要尽量避免单向的沟通。

一切以对象为中心。以听众或者说以交流对象为中心不仅意味着你的谈话内容是听众有兴趣的，更重要的是在主观意识上也是以听众为中心的，讲话的重点在听众身上，并且让他（们）深切地感受到。这样，表达将取得很好的沟通效果。

## (4) 说话时要留意自己的声音。

在座谈中，领导者有必要明白，每句话声调也该有高有低，有快有慢。抑扬顿挫，这是获得听众的唯一秘诀。在乐曲里，有极快、快、略快、慢、略慢、极慢等快慢符号；也有极强、强、渐弱、弱、极弱等强弱符号。若想你的话如同音乐一般动听，不可忘记在应快时要快，应高时要高，应慢时要慢，应低沉时低沉。

实践证明，毫无抑扬顿挫节奏地说话，最易使听者疲倦。

### ● 座谈会中的语言技巧

为了使自己的语言能够更好地表达出自己的本来意思或者思想，除了讲究说话的原则外，领导者在座谈会中的语言表达还应力求达到以下几个方面的要求。

#### (1) 说话要有逻辑性。

说话有逻辑性即是言之有序。也就是说说话要有条有理，不颠三倒四，不丢三落四，按照一定的逻辑顺序把事情、道理说清楚，体现说话人思路清晰。它还指说话者观点明确，前后一致，说理严密，合乎逻辑。这个逻辑就是说话人要共同遵守的说理规则。

#### (2) 说话要有分寸感。

说话要有分寸，换句话说，要言之有度。话少又精到，给人感觉深思熟虑。而说话的分寸决定于你谈话的对象、话题和语境等诸多因素的需要。

有分寸的反面就是没分寸，即“失度”。一般说来，对人出言不逊，或当着众人之面揭人短处，或该说的没说，不该说的却都说了。这些都是“失度”的表现。

#### (3) 说话要委婉含蓄。

“言在此而意在彼”是委婉含蓄的主要特征。委婉是一种既温和婉转又能清晰地表达思想的谈话艺术，是运用迂回曲折的语言含蓄地表达本意的方法。说话者特意说些与本意相关的话语，以表达本来要直说的意思。这是语言交际中的一种缓冲方法，它能使本来也许困难的交往，变得顺利起来，让听者或观众在比较舒适的氛围中领悟本意。

这里有一个很有意思的事例：林肯对每天送到白宫办公桌上那些冗长、复杂的官式报告感到厌倦时，并没有以那种平淡的词句来表示反对，而是以一种几乎不可能被人遗忘的图画式字句表达。“当我派一个人出去买马时，”他说，“我并不希望这个人告诉我这匹马的尾巴有多少根毛。我只希望知道它的特点何在。”

## 3. 做好报告的用语技巧

对于我国的各级领导来说，作报告是宣传群众，组织群众的有效工作方法之一。

精彩的报告往往能吸引听众，产生反响，澄清模糊认识，统一思想，统一步调，推动工作，为群众喜闻乐见。

不过，现实场景中，领导者作报告常常会出现两种情况：一种情况是领导者的报告照本宣读，讲得干干巴巴，让人听得索然无味；另一种情况是领导者的报告内容丰富，语言生动，领导者讲得绘声绘色，非常有吸引力。这里除了领导者的职业素质之外，很重要的一个方面，就是作报告的语言艺术问题。同样的报告内容，语言艺术运用得好，就有感染力和吸引力，效果就好，否则，效果就差。因此，成功的领导者就必须注重报告的用语技巧。

### ● 吃透精神，精心准备

如果领导仅仅拿文件在大会上宣读一遍，这就算不上作报告。因为，就报告的内容而言，很多行政领导作报告大多是传达上级指示，贯彻会议精神，说明时事政策，介绍经验体会。尽管如此，作报告还是一种带有个性特色的创造性的讲话方式，它是对上级精神学习理解、融会贯通后，由报告人将内容重新组织而再表达出来的过程，是一种再创造。

因此，只有理解了、吃透了上级精神，才能抓住重点要害，条理清楚地将精神概括起来，形成具有领导者本人个性的报告内容和完整的格局、体系。这样的报告才能达到既符合上级精神，又不是原件的翻版、复制。

### ● 语言准确精炼，有针对性

所谓准确，就是说报告中不要讲大话，就是不讲言过其实的话，不唱冠冕堂皇的高调，不违背客观事物的本来面目。语言的准确性主要来自思维的准确性，只有想得明白，思考得周密，才能讲得准确，讲得恰如其分；同时，要根据不同的听众，挑选精当的语言，运用各种比喻和具体事例紧紧围绕所要阐述的内容，讲清说透，信口开河或泛泛而谈是不会抓住听众的。而语言的真实性主要表现在两个方面，一是讲的事必须真实，不能颠倒黑白；二是要讲出听众的肺腑之言。

作报告的语言不仅要准确，还要精炼。精炼的语言，不仅可以准确鲜明地表情达意，而且能收到言简意赅的效果。有的领导作报告，好啰嗦重复，多冗词赘语，不但显得多余，而且带来害处。斯大林就曾这样称赞列宁：只有列宁才善于

者为了照顾各方面关系，把每个单位都表扬一下，就容易形成“流水账”，就会使人感到啰啰嗦嗦，不得要领，不知所云。

正确做法是根据“立言之本意”的原则，对材料进行科学的取舍、组织和概括。主要的东西要详讲，次要的要略讲，与主题无关的就不讲。引用事例和数据时要精选，凡用一个事例就能说明的问题，就不用两个。这样抓住重点就会产生深刻的思想见解，不致使人看起来像喝白开水，淡而无味。

## (2) 总结报告不能文过饰非。

换句话说，光有经验，没有教训的总结，严格地说不能算完整的总结。一份有力度的总结必须实事求是，不能回避问题，只讲好、不讲坏。歌功颂德有余，揭露问题不足，自吹自擂，粉饰太平，这样的总结，对上不能使领导掌握情况，对下不能用于指导实践，瞒上欺下，是一种极端不负责任的态度和典型的做秀。发展下去，就会影响领导的正确决策，挫伤群众的工作热情，给事业造成损失。

一般说来，十全十美的事物是不存在的，工作中的缺点、问题也不可避免。所以做工作必须坚持实事求是的态度，端正思想，一切从实际出发。总之，要使总结真正地体现出“发扬成绩，纠正错误，以利再战”的目的，才能体现出一个有能力的领导在总结会上发言是有分量的。

## (3) 总结切忌老生常谈。

忌老生常谈，就是说报告要有新意。所谓新意是指那些来自社会实践，观察分析事物有一定高度，对人们的社会实践具有指导意义的经验和具有借鉴作用的教训，而不是标新立异。

要做到有新意，就是要经过细致地深入调查、敏锐观察，抓住真实典型材料，用正确理论去分析，写出独到之处，特别是要有解决问题的新做法、新见解、新经验。关键要能一语破的，抓住事物本质，揭示事物规律，比如有冲破传统观念、有新意的思想，有的放矢、切中时弊、能给人解除疑虑、消除疑虑的思想等内容。还有同一个事物，以不同角度，在不同时机来观察，来分析，也会产生新意。这正是言当其时，一字千金；言不当时，一文不值。

总结报告要有新意，最忌一味抄书、抄报、抄文件，像那种“翻开报纸找点子，跑到下面找例子，关起门来写稿子”的做法肯定是不行的。要有新意，还必须克服懒惰思想，不能一份总结常年用。

## 4. 与上级对话的语言艺术

工作中，领导者与上级相处，所用到的语言也是一门艺术，在中国尤其如此。掌握这门艺术，对于新世纪的中国各级领导人员来说，具有极强的现实意义。

### ● 熟悉上级心理特征

进行心理沟通，是人际交往中必不可少的前提条件。领导者要想实现与上级的成功交往，也必须具备这一基础。上下级之间双方心理上接近与相互帮促，会减少相互之间的摩擦事件和冲突，反之，情感差异很大，就免不了要发生心理碰撞，影响工作关系。

前文已经引用过的“触轸说赵太后”的故事，也能很好地说明这个问题。

赵太后刚刚当政时，秦国发兵进犯，形势危急。赵国向齐国求救，而齐国却要赵太后最疼爱的小儿子长安君做人质，才肯出兵。太后舍不得让长安君去，大臣们纷纷劝太后以国事为重，结果君臣关系闹翻了。太后说：“有复言令长安君为质者，老妇必唾其面！”君臣关系形成了僵局。这时候，左师触轸求见，他避而不谈长安君之事，先从饮食起居等有关老年人健康的问题谈起，来缓解紧张气氛，随即托太后关心一下他的小儿子舒祺，引起太后感情上的共鸣。太后不仅应允，而且破颜为笑，主动谈起了怜子问题，君臣关系变得和谐、融洽起来。这时，触轸因势利导，指出君侯的子孙如果“位尊而无功，俸厚而无劳”是很危险的，太后如果真疼爱长安君，应该让他到齐国做人质，以解赵国之危，为国立功，只有这样，日后长安君才能在赵国自立。这番入情入理的劝导使太后翻然悔悟，终于同意长安君“入齐为质”。

假如触轸不是在掌握太后怜子的心理后再去劝说，不仅不能够成功，还真有可能受“唾其面”之辱。所以，不熟悉上级的心理特征，就不能进行良好的情感交

值得注意的是，现实工作中指出上级的错误不一定非要用逆耳之言。如果能够采取“以迂为直”的战术，走走迂回路线，收到的效果往往更好。通常情况下，以下几点应该加以注意。

#### (1) 众人面前给上级留面子。

人人都爱面子，这也是维护自尊，渴望别人尊重的需要，是人的自重的表示。在中国更有“面子学”之说。所以，同样也是人的上级也会有面子的问题。如果为了指出上级的错误或失误，不注意方式，使他感到丢了面子，他不仅不会改正，还会固执己见，决不退让。因为，在这种情形下，人们考虑的不是问题的对与否，而是尽力维护自己的观点。人们觉得面临的是对自我的进攻，而不是对客观认识的分歧，这样他的侧重点就是抵制进攻和伺机反击。他会采取针锋相对的办法使对方也感到难堪。

现实工作中，在很多上级的眼里，如果自己的下级在公共场合使自己下不来台，丢了面子，那么这个下属肯定是对自己抱有敌意或成见，甚至是有组织、有预谋地公开发难。无论你是喜欢他的人，或不喜欢他的人，在公开场合不给上级留面子的结果就是，上级要么给予以牙还牙的回击，通过行使权力来找回面子，要么就怀恨在心，留待秋后算账。这种结果，自然是任何一个下级在提出批评和意见时所不愿看到的，也往往违背了他的初衷。

其实，上级十分注意自己在公开场合，尤其是在其他领导和众多下属在场时的形象，这不仅仅是因为有文化的潜移默化的作用，更在于上级从行使权力的角度出发，维护自己的权威的需要。这种需要会在大庭广众之下变得愈发强烈甚至是不可或缺的。如果下级的意见使上级感到难堪，即使他是出于善意，即使他“对事不对人”，但其结果却必然是一样的：使上级的威信受到损害，自尊受到伤害。权威受到挑战，行使权力的效能便会大打折扣，它影响着上级在今后的决策、执行、监督等各个方面的决定权和影响力。因为权力的效能是以服从为前提的，没有服从，权力就会空有其名。

因此，如果上级当众受到下级的伤害，丢了面子，即使当场不便发作，日后也会记恨在心，甚至伺机报复。因为如果不这样，他自己会认为就有可能还会有其他下级的当庭责难。

那么，如何给上级留面子呢？

首先，要表明你对领导是善意的，是出于对领导的关心和爱护，是为了帮助领导做好工作，这样，他才能够理智地分析你的看法。其次，要表明你是尊重领导的，

服从他的权威。你的意见并不意味着你在指责他，相反，你是在为工作着想。再次，给自己留下余地。留有余地，会使下级能够做到进退自如，一旦所提意见并不恰当，还会有替自己找回面子的可能。

## (2) 以请教方式提出意见。

实践经验表明，以请教的方式提出建议更易为上级所接受。因为请教是一种低姿态，它的潜在含义是，尊重上级的权威，承认领导的优先地位。这就是说，下级在提出建议之前，已经仔细研究过上级的方案和计划，是以认真、公正的态度来对待上级的思想的。因而，下级的建议是在尊重上级自己的观点的基础上形成的，是对上级观点的有益补充。这种印象无疑会使上级感到安慰，从而减少或消除对下级进言的敌意。当然，这其中还有每个人都存在的成就感在起作用。

请教的姿态，不仅仅是形式上的，更有内容上的意义。有经验的说服者，常常事先了解一些对方的情况，并善于利用这些情况，作为“立足点”，然后，在与对方的接触中，首先求同，随着共同的东西的增多，双方也就会越来越熟悉，越来越能感到心理上的亲近，从而消除疑虑和戒心，使对方更容易相信和接受你的观点和建议。更为重要的是，当你用诚恳的态度来进行彼此的沟通时，请教还会增强上级对下属的信任感。

因此，下级在提出建议之前，先请教一下自己的上级，就是要寻找谈话的共同点，建立彼此相容的心理基础。如果你提的是补充性建议，那就要首先从明确肯定上级的大框架开始，提出你的修正意见，作一些枝节性或局部性的改动和补充，以使上级的方案和观点更为完善，更有说服力，更能有效地执行。而如果你提出反对性意见，则一定要注意共同心理的培养，使对方愿意接受你。

只要自己设身处地地从上级的立场出发考虑问题，并以充分的事实材料和精当的理论分析作依据，上级一定会心悦诚服地放弃自己的立场，仔细倾听你的建议和看法。在这种情况下，上级是乐意采纳你的意见和建议的。

## (3) 迂回地表达反对意见。

现实工作中，人们在遭到别人直言不讳的反对，特别是当受到激烈言辞的迎头痛击时，都会产生敌意。下属的直言不讳，往往也能使上级觉得脸上无光，威风扫地，而领导的身份又决定了他非常需要这些东西。因此，很多上级在面对这种局面时，已是别无选择，只有下定决心痛击下级，才能维护自己的尊严和权威，而其观点的正确与否，已经不重要了。

而迂回地表达反对意见，就可避免直接冲突，减少摩擦，使上级更愿意考虑你

的观点，而不被情绪所左右。太多的实践也证明，以间接的途径表达自己的反对意见更易为人接受。这是因为，间接的方法很容易使自己摆脱其中的各种利害关系，淡化矛盾或转移焦点，从而减少上级的敌意。在心绪平静的情况下，理智自然会占到上风，上级也会认真考虑下级所提的意见。

例如：

春秋时期，齐景公放荡无度，喜欢玩雪打猎，并派烛邹来专管看鸟。一天，鸟全都飞跑了，齐景公大怒，要斩烛邹。这时大臣晏子闻讯赶到，他看到齐景公正在气头上，便请求齐景公允许他在众人面前尽数烛邹的罪状，好让他死个明白。齐景公答应了。于是晏子便对着烛邹怒目而视，大声斥责道：“烛邹，你为君管鸟，却把鸟丢了，这是你第一大罪状；你使君王为了几只鸟儿杀人，这是你第二大罪状；你使诸侯听了这件事，责备大王重鸟轻人，这是第三条罪状。以此三罪，你是死有余辜。”说罢，晏子请求景公把烛邹杀掉。此时景公早已听明白了其中的意思，转怒为愧，挥手说：“不杀，不杀！我已明白你的指教了！”

这个故事就是下级迂回地批评上级领导，表达反对意见并被领导心悦诚服地接受的一个很好的例证。其实，通过迂回的办法表达自己的反对意见，力求使上级改变主张，是十分有效的方法。

### ● 保持足够耐性，及时汇报工作

工作中，当下级的经常需要得到上级的支持和帮助。这个时候，下级就必须要有不怕挫折、不怕反复的精神，并要反复地向上级说明自己的观点，逐步使上级了解自己的想法及会带来的益处，从而达到说服上级、取得上级支持的目的。现实工作中，有时上级由于不理解，还可能招致指责和批评，这时作为一个下级千万不能气馁，应该勇敢接受挫折、误会和指责，继续坚持下去。如果缺乏坚持精神，就会使美好的愿望夭折在磨难之中，坚持下去，有时就会出现“柳暗花明”的局面。

为了赢得上级对自己的理解和支持，工作中还应及时向上级汇报自己的工作。特别是当自己完成了一件很棘手的任务时，必须先向你的领导汇报，让他知道自己的能力和。同时，应避免在出了纰漏后才想到去找领导，以免你在领导心目中形成糟

糕的印象。

向领导汇报工作应注意以下几点：

一是开门见山，先说结论。不要把时间和精力用来描述你做的事，而首先直接把结果告诉他，领导都很忙，用有限的时间，报告领导最关心的事，这叫“利益销售法”。二是汇报成绩时，内容尽可能简明扼要，并且记住先感谢别人，再提自己的功劳。三是以给领导留下好印象为主，切不可太急功近利。四是将成功报告给你的领导的同时，最好也能告诉你的同事和部属。

### ● 维护领导形象，为其担责分忧

如同在众人面前给领导面子，维护领导形象，为其担责分忧，也是与上级相处时下属所必须注意的一个重要问题。

#### (1) 不探听领导秘密。

工作实践中，对于上级的秘密，不论是工作秘密还是个人秘密，应该知道的可以知道，不应该知道的，不要强求知道。下级要控制自己的知密欲，不要有意识地去探听，不要主动了解。有时还要主动回避。有些人以在领导身边工作知密多为荣耀，喜欢别人从自己嘴里探密，用以显示自己的身份。其实，这是一种非常浅薄和有害的做法。

作为下级，更不要以谈论“上层秘闻”来炫耀；不要把了解上级隐私，并乱加猜测、肆意传播，作为自己“聪明过人”的表现；不要笃信“密不避亲”，以向亲朋好友吐露鲜为人知的“领导秘闻”为乐趣。

#### (2) 不传相关闲话。

我们常说的“人言可畏”，其实说的就是“闲话”害人。“闲话”是一种背后舆论，它可以败事，也可以成事，可以帮人，也可以毁誉。“闲话”是一种无聊，它具有刺激、猎奇的特点，与其较真，常会什么结果也没有，只会给个人增加烦恼。

下级在面对上级的“闲话”时，应立足于维护上级的形象，以巧妙的方法加以应对。

首先，不要内丑外扬，附和对上级不利的“闲话”。无论对上级有什么意见和看法，不在外边宣传，不对外人流露，可以在内部通过讨论、批评与自我批评或者协调的办法加以解决。对自己的上级进行诋毁，等于是破坏自己的荣誉，是不明智的。

其次，扬善不溢美。对上级的宣传要实事求是，一是一，二是二，不扩大，不修饰。宣传上级，不是把上级挂在嘴上，而是从需要出发，关键时刻用事实说话，说明问题，以正视听。

再次，要善于听“闲话”。听“闲话”可以了解思想动向，可以了解大家对上级的真实看法，可以发现工作漏洞，了解一点“敏感问题”。所以，作为下级，尤其是上级身边的工作者，要学会听“闲话”，正面的、反面的、讽刺的、表扬的、明朗的、隐晦的都要听。听的时候，要沉住气，不抬杠、不追问、不评论、不纠正、不解释，也不要随声附和。如果涉及到自己的上级，不要辩解，不要否定，但也不要肯定。可以推说“不甚了解”，或者以微笑作答。同时，听来的“闲话”要过滤，对于正面的、有积极作用的内容，可以作为工作信息加以利用。

### （3）帮助上级树立廉政形象。

领导者的形象如何，是否廉洁已成为衡量的标准之一。古往今来，凡是贪官的周围，都有一群污吏为他出谋划策，助纣为虐；而凡是清官，在他的周围也必然有一班公正廉洁的助手相佐。正如北宋包拯任开封府尹，铁面无私，为民请命，他周围的人公孙策、展昭、王朝、马汉等人就起了不可低估的作用。

总体上看，以下几点需要注意：一是下级在上级身边要成为“义务廉政监督岗”，让居心不正的人望而却步；二是为上级廉政提建议，当参谋。如唐朝的魏征，就促成了李世民的“贞观之治”；三是要洁身自好，自我倡廉，让群众从下级领导身上看到上级领导者的形象。

### （4）为领导担责分忧。

上级领导在更大程度上代表着事业，代表着全单位成员的整体利益。同时，上级也不是完人，也有无知的地方，也有无助的时候。因此，为上级担责分忧，在某种程度上也是忠诚于事业，忠诚于整体利益。当然，工作中，下级在协助上司的时候应注意技巧。好心无好报往往是技巧不足的结果。

首先，要确认上级的这种无知。即可以先预计一下上司的无知程度，然后在实践中加以证实，也可以在工作中逐渐得出结论。然后，你要在实际工作中适当地加以弥补。

其次，上级考虑周到的问题，要严格按照上级的布置去办，使上级放心。而上级考虑不周到的问题，也要开动脑筋把事情办周到些，使上级放心。更为重要的是，上级没有想到的问题，下级也要能够想到。实际工作中，如果你能帮助上级将事情办圆满，上级不仅会感激你，欣赏你，而且会在今后加倍地信任你。

再次，上级考虑错误的地方，要及时帮助纠正。同时，还会巧妙地替上级办理一些他不愿或不便办理的事情。如上级往往愿做“大事”，不愿做“小事”；上级往往愿做“好人”，而不愿做“坏人”；上级大多愿意领赏，而不愿受过。一般情况下，实际工作中除了那些原则性或特别严重的错误外，代上级受过也无可厚非。

最后，关键时刻能“露一手”。下级采用这种方式，往往是赢得上级信任的“妙招”。如：在上级派下难度较大而且影响较大的任务时；其他同事忙于其他事情，人手不足但事情却很多时；遇到意外的突发事件，上级与同事都拿不出办法时；上级陷入逆境时，等等。这些时候能成功表现的下级，大多会得到上级的信任和重用。

## ● 时时别忘谨言慎行

“敏于事而慎于言”，是聪明的下级与上级工作中相处的一个基本原则。敏于事就是要善于领会上级的意图，而慎于言则是指不说没有把握的话。

实际工作场景中，下级只有干出一些眉目，才有了说话的资本。对事情分析得清楚透彻，知其然而后知其所以然，言必中的，然后埋头做事的下级，才是领导所欣赏的。有一些人在工作做好了，便有了邀功请赏的念头，但言语争功要谨慎。因为如果下级喋喋不休地向上级提出利益要求，超出了领导的心理承受能力，他会感到压抑、烦躁或觉得失望。况且，所得的利益如果是靠嘴皮子争来的，上级即使满足了你的愿望也不会愉快，心理上会认为你是个格调较低的人。最好的办法是让上级主动给你，这可要靠你敏于行事了。无论是邀功，还是奉承，都须有个“度”。

同时，作为下级，还要注意保持谦虚谨慎的态度，少说多做。有许多下级踌躇满志，欲干一番大事业，却因为不注意使自己保持一种“低姿态”，说话办事不注意分寸，结果产生了诸多的麻烦，弄得心情不舒畅，工作起来也失去了兴致。一个人与上级共事，并不意味着他已被上级接纳。他还必须面对上级的种种考查。只有在心理上被接受了，下级才能得到上级的热情帮助和照顾，才能顺利地开展工作。而要得到这种心理上的认同，下级就必须谦虚谨慎，少说为佳。更需要注意的是，言多必失。稍有不慎，就可能会得罪某些人，而你却不知道，稀里糊涂地便卷入复杂的人际关系纷争旋涡中去。

所以，下级应三缄其口，多听少说。正如老子在《道德经》中所说：“大直若

屈，大巧若拙，大辩若讷，静胜躁，寒胜热。清静为天下正。”“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。”

## 5. 与同级相处的语言技巧

现实工作场景中，领导者相互间的工作交往也很重要。其中，语言技巧的运用能否得体，不仅直接关系到领导者个人的工作绩效，更会对领导者自身的发展产生重要而又复杂的影响。所以，掌握好与同级相处的语言技巧，对于提倡对话的现代社会中的领导者来说，确是一门必修课。

### ● 平等与合作是大原则

现代社会中，人与人之间相处讲究平等已成为公认的基本原则。而工作中领导者之间的相处，不仅要讲究平等，更应注重合作。

同级间讲究平等合作应注意以下几个方面：

#### (1) 同级间应相互尊重。

被尊重是人的一大需要。尊重人，满足人的自尊需要，就能使人产生“知遇”的心情，从而对对方产生感激心理。因而高明的领导者都十分重视尊重人。同级领导之间相互尊重，对于协调彼此的关系同样十分重要。只有互相尊重，才能互相信任，平等合作，形成一种融洽的关系。

敬人者人恒敬之。只有尊重别人，才能受到别人的尊重。领导者要使同级尊重自己，就必须首先尊重同级，尊重同级的工作和劳动，尊重同级的作用。自己目中无人，伤害了别人的自尊心，就不可能得到别人的尊重。现实工作中，同级领导在出身、社会关系、资历、工作能力、工作实绩等方面的差异是客观存在的，这些客观存在确实容易助长条件优越者的自傲心理和条件不好的人的自卑心理，从而给互相尊重、平等合作造成心理障碍。因此，要实现相互尊重、平等合作，就必须消除这种心理障碍，特别是优越者的自傲心理。

#### (2) 合理压抑自我的优越感。

实践证明，交往中任何人都希望能够得到别人的肯定性评价，都在不自觉地强

烈维护着自己的形象和尊严，如果谈话对手过分地显示出高人一等的优越感，那么无形之中就是对他自尊和自信的一种挑战和轻视，排斥的心理、乃至敌意也就不自觉地产生了。在这样的心态下，双方当然也就不可能很好地合作了。

如同法国哲学家罗西法古所说：“如果你要得到仇人，就表现得比你的仇人优越吧；如果你要得到朋友，就要让你的朋友表现得比你优越。”让朋友表现得比自己优越，这是一种策略，自不必说；不要表现得比朋友优越，则是一种态度、一种涵养、一种平等待人的处世方法。因此，压抑自我的优越感对于实际工作中的同级关系来说，可以说是一个基本原则。大量的实践也证明，那些谦让、豁达，能平等待人的人总能赢得别人的尊敬。相反，妄自尊大、高看自己、小看别人的人总会引起别人的反感，最终会使自己在交往中陷入孤立无援的危险地步。

### （3）善待失意的同级。

平等合作，是战胜对手、取得胜利的关键所在。而对于失意中的同级，领导者更要讲求平等，这不仅体现出了一个人的基本涵养，更是为自己储备人际资源的重要时期。

下面的事例就很能说明这样的问题：

大卫在代表公司的一次交易中，损失了百万美元。回到公司汇报工作时，他自己都觉得无脸见人，一些同事也对他冷眼相看，冷嘲热讽。面临此景，大卫更是情绪低落，抬不起头来。但是，他的一位同事琼则没有这么对待他。琼工作业绩不仅突出，而且正在受到上司的重用。一次大卫本想主动与琼打招呼，又觉得以自己现在的身份出现，似乎不大合适。他刚要转身走开，忽然听到琼在背后叫他：“大卫，听说你回来，本想去拜访你，由于公司事情多，一直没能如愿。今天真是巧极了，如果你同意的话，我想请你喝一杯。”

喝酒时，琼真诚地对大卫说：“其实这次失败不能怪你，你已经做了自己所能做到的一切，如果没有你的果断和才能，损失还会比这多得多呢，忘掉这些不快吧，我的好朋友……”大卫非常感动。当他们离开酒馆时，大卫已经轻松了许多，又恢复了自信。

不久，公司指派琼负责与另一家公司的贸易谈判。但琼却从来与这家公司打过交道，心里没有一点把握，大卫则刚好与这家公司很熟。于是，琼征得公司同意，便请大卫一起负责这次谈判。在谈判的过程中，琼对大

卫始终非常尊重，并没有因为对方曾有过失误而小视他，而是把他当作自己的合作伙伴，平等相待，没有丝毫的怠慢。最终，两人在谈判桌上珠联璧合的精彩表现，使对方也不禁赞叹，谈判获得了圆满成功。

### ● 有效协同，力争双赢

同级领导间的有效协同，力争双赢应注意做到以下两个方面。

#### (1) 双方皆赢是最佳模式。

与同级领导相处不易，若能做到双方皆赢更不容易。与同级领导相处，大体可以分为这样几种模式：一是我输你赢，即我不好，你好；二是我赢你输，即我好，你不好；三是双方皆输，即我不好，你也不好；四是双方皆赢，即你好，我好，大家都好；五是双方皆赢，否则作罢，即希望我好你也好，如果办不到，那就放弃。

很显然，除了双方皆赢，其他几种模式都不好，或不够好。当然，类似如参加某些人才选拔的特定情况下需要选择我赢你输，或我输你赢以及其他模式。但这仅仅是处理问题的策略而已，也不是根本上的输赢。

做到双赢确实不容易，但只有这样的选择才合乎人性、合乎规律、合乎自我实现的需要，也合乎市场经济所决定的现代社会关系法则。尽管市场经济是竞争性的经济，确实存在着优胜劣汰、冷酷无情的一面，但生活的本质、人际关系的本质并不是竞争的，而是以相互依存为根本的。在事业上的成功，都是贯彻平等互利的原则和坚持双方皆赢的方针的结果。损人利己者虽然一时得逞，但只能是一时，从长远来看，因小失大，还是要失败的。

因此，在现代社会中，我们应该提倡“吴越同舟”，而不是“鹬蚌相争”。其实，“鹬蚌相争”的事情在同级领导之间也不少见，但不论是我赢你输，还是双方皆输，对于处理相互关系，树立信誉和形象都很不利。相反，“吴越同舟”在同级间就是一种明智的竞争策略，既是对手又是朋友的最佳选择，而且也体现了公共关系的意识。这样做，一方面可以与同级友好相处、公平竞争，避免伤害对方而招致对方的暗算；另一方面，这种真诚友善、团结合作的态度还可以优化企业的形象和声誉，争取到更多外部公众的认可。

#### (2) 积极配合，不设障碍。

所谓配合，就是同级领导者的协同合作。协同论告诉我们，协同导致有序，无协同导致无序。任何一个系统内部的结合能力都来自系统内部各个元素之间的协同

其次，也可让对方为了获得你对他的“好”而付出代价，绝不可让他有“得来容易”的感觉，否则他就不会珍惜你对他的“好”了。

### (2) 送人情要灵活。

领导者在实际工作中，到底需不需要给同级送礼并不是最重要的，送与不送都有可能带来或有利或不利的影晌。重要的是如何送礼，该送何人以及送什么。

“如何送礼”是人情礼仪中很难处理的学问，熟知送礼学问的人往往能八面玲珑。送礼物给同级，是八小时之外建立感情、推进关系的最有效的物质桥梁。因此，诸如同级帮了你的忙，同级家有婚嫁喜事，同级生病等等私人间的馈赠，作为联络感情的必要应酬，未尝不可。不过，需要注意轻重之分，一般不宜买太重的礼物，免得让对方感到你别有用心。另外，送礼的时机要适宜，毫无理由的馈赠绝非多多益善。

如果有同级给自己送礼，自己也要留心一点，有时拒收同级的礼物是很必要的。如收下一些可能影响工作大局而使某方得益的礼物，则有构成受贿罪之嫌，这是万万不可取的。因此，估计送来礼物的人别有用心，一般都应该拒收；实在难以推脱，也要尽快回送等价值礼品；不愿收受的，除退回礼物之外，应附以委婉、诚恳的感谢。

### (3) 人情要送到底。

“人情送到底，送佛上西天。”实际场景中常有这样的事，有人帮了别人的忙，却没有增加自己人情账户的收入，这是因为人情送得不彻底，把前面送出的人情也抵消了。

古代有这么一个故事：

洛阳某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上有名望的人士出来调停，对方就是不给面子。后来他找到当时的一位大使郭解，请他来化解这段恩怨。郭解接受了这个请求，亲自上门拜访委托人的对手，做了大量的说服工作，好不容易使这个人同意了和解。

达到了这种程度，聪明的郭解并没有就此算完，他还有高人一着的棋。待一切讲清楚后，他对那人说：“这个事，听说过去有许多当地有名望的人调解过，但因不能得到双方的共同认可而没能达成协议。这次我很幸运，你也很给我面子，我了结了这件事。我在感谢你的同时，也为自己担心，我毕竟是外乡人，在本地人出面不能解决问题的情况下，由我这个外地人

## ● 与下属说话的基本特点

领导和员工的谈话主要有四种功能：监督功能，参与功能，指示功能，知人功能。具体来讲，可概述为以下几个方面。

### (1) 善于利用一切谈话机会，善于抓住主要问题。

谈话通常分正式和非正式两种形式，前者在工作时间内进行，后者在业余时间内进行。作为领导，不应放弃非正式谈话机会。在员工无戒备的心理状态下，哪怕是片言只语，有时也会有意外的信息，为今后的正确管理决策提供重要的参考作用。

同时，谈话必须突出重点，扼要紧凑。一方面，领导本人要以身作则，在一般的关怀性问候之后，便迅速转入正题，阐明问题实质；另一方面，也要让员工养成这种谈话习惯。要知道，多言是对信息实质不理解的表现，是谈话效率的大敌。

### (2) 善于激发员工讲实话的愿望。

谈话是领导和员工的双边活动，所要交流的也是反映真实情况的信息。员工若无沟通的愿望，谈话难免要陷入僵局。因此，领导首先应具有细腻的情感、分寸感，注意说话的态度、方式以至语音、语调，旨在激发员工讲话的愿望，使谈话在感情交流的过程中完成信息交流的任务。同时，领导一定要克服专制、蛮横的封建家长式作风，代之以坦率、诚恳、求实的态度，并且尽可能让员工在谈话过程中了解到：自己所感兴趣的是真实情况，并不是奉承、文饰的话，消除对方的顾虑或各种迎合心理。

### (3) 善于表达对谈话的情趣和热情，掌握评论的分寸。

领导与员工谈话是一种双边活动，领导对员工一方的讲述予以积极、适当的反馈，才能使谈话者更津津乐道，从而使谈话愈加融洽、深入。因此，领导在听取员工讲述时，应注意自己的态度，充分利用一切手段——表情、姿态、插话和感叹词等——来表达出自己对员工讲的内容的兴趣和对这次谈话的热情。同时，领导者在听取员工讲述时，也不应发表评论性意见。若非要作评论，措辞要有分寸，表达要谨慎。

### (4) 善于克制自己，善于利用谈话中的停顿。

员工在反映情况时，常会忽然批评、抱怨起某些事情，而这在客观上又正是在指责领导自己。这时领导都更要头脑冷静、清醒，不要一时激动，自己也滔滔不绝地讲起来，甚至为自己辩解。而如果员工在讲述中出现停顿，作为领导者也要善于

加以利用。如果停顿是故意的，它是员工为探测一下领导对他讲话的反应、印象，领导者就有必要给予一般性的插话，以鼓励他进一步讲述。如果是员工的思维突然中断引起的，领导最好采用“反响提问法”来接通原来的思路。其方法就是用提问的形式重复员工刚才讲的话语。

(5) 善于克服最初效应，切忌“顺我者昌，逆我者亡”。

所谓最初效应就是日常所说的“先入为主”，有的人很注意这种效应，并且也具有“造成某种初次印象”的能力。因此，领导在谈话中要持客观、批判性的态度，时刻警觉，善于把做给人看的东西，从真实情形中区分出来。

更为重要的是，领导者与下属之间切忌“顺我者昌，逆我者亡”，否则，“专横跋扈”就会成为这类领导的代名词。历史上这类反面的事例实在太多。总之，作为领导不应该太专权，而应该考虑一下员工们的所思所想，别让自己的专权引起员工们的反感与报复。要给员工们一定的自由空间，让他们去自由自在地发展，要经常与员工们进行沟通，不要老靠权威去控制他们。

### ● 如何有效说服下属

领导过程其实就是说服的过程。领导者要说服自己的下属，除了应具有说服的一般特点外，还需要注意以下几个方面。

(1) 讲究“三性”。

一是针对性。作为一个领导者，实际工作中应针对不同的人来明确任务，确定他们在近期内应实现何种转变，说服他们到底应该做什么及怎么做。如果企业家不为他们树立一个他们认为可以实现的目标，对方就会谈不拢，充其量也只能使他们消极服从。同时还应认识到，任何具有持久效果的转变都是渐进的，想使你的说服工作一蹴而就只会降低你的说服力，而“别人能，为什么你不能”的态度则会使说服者仅有的一点说服力荡然无存。因为，一个只会苛求于人而不理解人的人，人们不会认为他是一个好领导。

二是系统性。领导者要说服人们最终具有奉献精神是一项系统工程，这只有基于领导本人已被说服，认为人之产生奉献精神必须有一定的环境条件。向别人索要一种奉献精神，对领导没有任何帮助。

三是关联性。实际工作中，除了领导能影响员工外，员工们彼此也在相互影响。每一个人内在而隐秘的服从模式是复杂的，应认识到每一个人的背后都有更多的人，

每一个人的头脑都与他接触到的不同的人享有某些共同观念，这种领导可能根本无从知晓的交互影响局面，既可能强化领导的说服力，也可能钝化、弱化领导的说服力。要对有待说服的对象有更多的了解，要创造服从效应，必须要善于利用这种关联效应。

### (2) 要明确对方的态度。

领导者在说服别人时，所面对的被说服者可能有三种类型，即支持者、反对者、中立者。对于这三种可能的态度，如果细致地区分，还可以区分为更多的几个类别。在说服时，就必须针对以上不同的态度来区别对待。

如果说服的主要对象是中立者与反对者，在识别出他们持有哪种态度的同时，还应考虑到这些人的数量，因为说服的工作量及复杂性将因有待说服的对象之数量而同步增长。尤其当这些人构成了可以识别的反对者“群体”或中立者“集团”时，他们内部之间就会因一种连带关系诱导出一种相互服从。一旦反对者公开陈述其立场，并说服其他人也支持他的观点，对这种反对者群体的说服就会变得极其艰难。

所以，对于有待说服的对象，不管是一个人还是一千人，在说服之前都应确定其所持的态度，估计其所持的立场，由此估算出相对于你所要求的目标与他们之间的距离。继而在准备进行说服时需要做好计划，预想到说服工作将可能是一个漫长的过程，从而保持一种充分的耐心。这里可以从“七擒孟获”的故事里多多借鉴。

### (3) 巧妙传达信息。

沟通中人们发出和接受的信息包括言语信息与非言语信息。前者涉及的是领导者选择的话题、运用材料及组织技巧；后者则是从领导者的神态、情绪与声调中表现出来的。具体说服的过程中，须注意以下几点。

一是要有诚恳的态度。诚恳，意味着诚挚、恳切，其本质是以对方为中心，一切为对方的利益考虑。在中国古代，有的大臣甚至会以“死谏”的方式来说服君主改变态度，这种不惜一死以竭力说服君主的精神，可以说是诚恳的极致了。对于现代的领导者来说，一种参天化地的坦荡胸怀，一定能使他诚恳地面对疑虑者、反对者。这种精神，就是一种最伟大的说服力。

二是要从灵活的话题切入。有效的谈话话题是能吸引对方谈话兴趣的话题，这种话题的展开使人感到轻松，自得其乐。也就是说，说服不是机械的灌输而是观众及态度的有机“移植”，它只有在对方内心生根发芽，说服才能取得成功。话题要注意哲理性，具有历史感、幽默感。

三是要精心组织需要的材料。说服的策略与艺术是不使辩论公开化，但无论如何这里都隐含着辩论，这些障碍只有通过为对方提供丰富而全面的信息才能消除。因此，你必须了解什么是支持你的主张的论据，并且把这些论据有效地加以组织，进行论证，从而有理、有力、有节地表达自己的意见。

#### (4) 巧用步步为营的策略。

说服别人是需要一定技巧的。其中最重要的是依循一定的步骤，采取步步为营，才能稳中求胜。

一是吸引对方的注意和兴趣。也就是说，务必要吸引劝说对方将注意力集中到自己设定的话题上。利用“这样的事，你觉得怎样？这对你来说，是绝对有用的……”之类的话转移他的注意力，让他愿意并且有兴趣往下听。

二是明确表达自己的思想。明白、清楚地表达能力是成功说服的首要要素。对方能否轻轻松松倾听自己的想法与计划，取决于领导者如何巧妙运用你的语言技巧。因此，准确、具体地说明自己所想表达的话题，就能够顺利地让对方在脑海里产生鲜明的印象。

三是动之以情。说服前只有准确地揣摩出对方的心理，才能够打动人心。通过你说服对方的内容，了解对方对此话题究竟是否喜好、是否满足，再顺势动之以情或诱之以利，不断刺激他的欲望。一般而言，人的思维和行动都是由意识控制，即使他人和外界如何地建议或强迫，也不见得能使其改变。因此，想要以口才服人的人，必须意识到说服的主角不是自己而是对方。

四是提示具体做法。在前面的准备工作做好之后，就可以告诉对方该如何付诸行动了。你必须让对方明了他应该做什么、做到何种程度最好等。到了这一步，对方往往就会很痛快地按照你说的去做。

#### (5) 适时消除对方的戒备心理。

为了让自己的说服更加有效，适时消除对方的戒备心理，对于整个说服过程的成功与否，往往能起到催化剂的作用。特别是说服的对象持有顽固的见解时，直来直去地阐述自己的观点往往会碰壁，遇到这种情况最好能够采用这种方式。

其实，适时消除对方的戒备心理，与本书前文所述的迂回战术有异曲同工之妙。也就是说，把对方的注意力从他敏感的问题上引开，绕个弯子，再回到正题上来，这样可以消除对方的戒心，避免陷入僵局。正如同卡耐基告诫人们的：“与人交谈，要让对方接受自己的观点，不要先讨论双方不一致的问题，而要先强调，并且反复强调你们一致的事情。让对方一开始就说‘是’、‘对的’，而不

要让对方一开始就说“不。”

下面这个历史故事就能很好地说明这个道理：

明武宗时，秦藩请求加封陕边地，而此地战略上十分重要，与国家社稷的关系更是紧密相连，但是皇上受人撺掇，已经同意了，叫大学士们起草一个加封的诏书。梁文康承命起草了这份诏书，他就巧妙地采用正话反说的方法表达了劝阻皇帝、改变封地的意见。

他写道：“过去皇太祖曾诏令说：‘这块土地不能封给藩王，不是吝嗇，而是考虑到它的地广物丰，藩王得到后一定会多养士兵马匹，也一定会因富庶而变得骄纵。如果此时有奸人挑拨引诱，就会行为不轨，有害于国家。’现在藩王既然恳请得到这块土地，那么就加封给你吧！但得此地之后，不要在此收聚奸人，不要在此多养士兵马匹，不要听信坏人挑唆，图谋不轨，扰乱边境，危害国家。否则，那时想保全自己的妻子儿女都不可能了。请藩王在此事上慎之又慎，不要疏忽。”果然，明武宗看到诏书后很忧虑，觉得不把此地封给藩王为好。

总之，领导者在说服自己的下属时，与其喋喋不休，倒不如通过巧妙的方法进行点拨，进而达到事半功倍的效果。

## ● 拒绝下属应讲究技巧

前文已有专门章节就“如何说‘不’”做过详细论述。不过，如果领导者对部下说“不”，既要保持自己的工作原则，又应保护部下的自尊心，激发部下工作的积极性，充分展现自己作为领导的风度。因此，必须注意以下几点。

### (1) 要顾及下属的感受。

领导对部下说“不”尽管较为轻松容易，但是，如果一点都不顾及部下的感受，大多也不会赢得员工的尊敬，带来的只有嫉恨和离心背德。因此，领导者对部下说“不”，在保持自己的工作原则时，又应保护部下的自尊心，激发部下工作的积极性。

同时，也要讲究一个“巧”和“善”。“巧”就是灵活多变，抓住对方的心理，顺坡下驴，使对方没觉察时就被你拒绝了。而心怀“善”字，即使部下被你拒绝

了，也不会怀恨在心，你那友善的态度消除了他可能产生的敌意。

## (2) 敢于说“不”，善于说“不”。

作为现代社会中的一个领导者，要敢于说“不”，善于说“不”。因为，有的时候，下属的观点、行为并不正确，而他自己却因为某种原因觉察不到，这时领导者就应勇敢地说“不”。如果对方是一个正直的人的话，他一定会很感激你的，因为这也是对他的一种激励，一种对他人格的激励。你的行为，肯定了他是一个正直的人，他能够认识、承认并改正自己的不足。在这一层意义上，可以看出说“不”其实是激励的孪生兄弟。只是它们表现的方式有所差别，达到的效果却是一样的。因此，如果从被激励者的心理反应上来看，只要使对方达到了一种心理满足，产生了良好效果的行为，都可以称之为激励。

广传至今的唐太宗李世民与大臣魏征之间的故事，可以说是这方面的经典。

有一次，“大逆不道”的魏征竟然指责皇上李世民失信：“陛下曾说：‘朕以诚信御天下，欲使臣民皆无欺诈。’但陛下言而无信，自己就失信过好几回了。”

“寡人什么时候失信于人了？”李世民心中有几分不悦。

“且听微臣细细道来。”魏征不慌不忙地说，“陛下登基之初，曾下令免去所有百姓欠官家的债务。可如今朝廷仍然追索秦王府的旧债，理由是秦王府的债权不属朝廷。陛下过去是秦王府的主人，现在虽贵为天子，秦王府的财物也应该属于官家所有。既然如此，为何还要追索呢？”

李世民低头不语，显出沉思的神色。

魏征见状，接着说：“刚才只是一例。陛下又曾降旨免除关内外两年之赋税，百姓闻之欢欣鼓舞。而今又降旨说今年照常征收赋税。朝令夕改，只会失人心于天下。臣以为，若想以诚信御天下，当从陛下始。”

面对这种触犯龙颜的行为，李世民非但没有降罪魏征，还高兴地说：“爱卿说得好。寡人确实言而无信，幸好让卿家给点了出来，否则失信于天下，那就不妙了。”李世民还心存感激地给予魏征很高的评价：“贞观以来，尽心于主，献纳忠说，安国利人，犯颜正谏，匡朕之违，以惟见魏征一人。”

所以，激励别人时，当别人的行为有错误，说“不”比一味迎合更重要，

迎合容易使对方忽视自己的缺点，沉浸于虚幻世界里，不利于他的进步。在对方出现错误时，还一个劲儿地恭维，这种激励就有阿谀奉承，甚至居心叵测之嫌。

### (3) 做到真诚与委婉。

当自己的下属向你提出某种要求时，他心中通常也会有某些困扰或担忧，担心你会不会马上拒绝，担心你会不会给他脸色看。因此，在决定拒绝之前，领导者首先要注意倾听下属的诉说。这样既能让对方有被尊重的感觉，也能在你婉转地表明自己拒绝的立场时，避免他感到受到了伤害，或避免让人觉得你只是在应付。同时，领导者倾听后再拒绝，还可以针对下属的情况，建议他如何取得适当的解决方法，同样能赢得下属的感激。所以，领导者拒绝下属时一定要真诚。

除了真诚，领导者拒绝下属时还要做到尽可能的委婉。以下几个技巧就可以适当运用。

一是假托直言。直言是对人信任的表现，也是与对方关系密切的标志。但是多数情况下直言因逆耳而不能收到预期的效果。在这种情况下，要拒绝、制止或反对对方的某些要求、行为时，可采取假托由于非个人的原因作为借口从而加以拒绝，这样对方就容易接受。

二是反复申诉。当集体利益或自己的权利受到了侵害时，领导者就要既坚持自己的立场而不生气，也不急躁或高声喊叫，应该学会在一种冲突的情境中有效地反复表达自己的意见。如此一来，也大多能够成功地做到委婉拒绝。

三是模糊应对。这种方法很容易理解，即如果由于某种原因不愿意或不便于把自己的真实想法说给对方，就可以用模糊语言来应对。实际场景中，我们经常会遇到这类情况。

四是热情应对。这种方式有一定的反差性。即明确表示你希望满足对方的要求，并表示同情，可是实际上是心有余而力不足，请对方谅解，而不直接拒绝。这样也能收到良好的效果。

五是旁溢斜出。也就是说对对方提出的问题给予回避性的回答，而不直接否定对方提出的不合己意的问题。如：“今天我们去看话剧好吗？”而你不愿去，可以说：“去看电影怎么样？”

还有一种就是直接或大胆地说“不”。这在前面的叙述中已很详细，这里就不再赘述。

无数的实践都证明，对于事业心强、自尊心强、个性强的强者，无论其处境多么不幸，怜悯都是一种变相的侮辱，只会刺伤他们的自尊心，激起他们的反感。而对于老幼病残与弱者，单纯的怜悯也只能促使他们沉溺于绝望的深渊而难以自拔。

总之，作为一个领导者，应该记住的是，安慰下属需要同情，但切不可怜悯。

### （3）讲究谎言的妙用。

辩证法告诉我们，离开了具体的时间、地点、条件，以绝对化的好坏来衡量真话谎话，就失去了判断是非的客观标准。所以，善良的谎言，有时胜过不该说的真话。在安慰下属时，领导者适时的谎言往往就能起到意想不到的作用。

这里所说的谎言，当然是指善良的谎言，其用心当然也是善良的，即为了减轻不幸者的精神痛苦，帮助不幸者重振面对生活的勇气。当事人以后明白了真相，只会感激、不会埋怨。即使当时半信半疑，甚至明知是谎话，通情达理者仍感到温暖、宽慰。因为他是被关怀、爱护，而不是被欺骗、愚弄。明知会加重对方的精神痛苦，仍要以真话相告，如不算坏话，也该算蠢话。即使不怀恶意，至少也是不明智的。

如对于本来就感情脆弱、意志薄弱、身体虚弱的不幸者，其心灵已经伤痕累累，不堪重负。如果再如实地将他所面临的噩耗讲出来，对方就有可能因承受不住沉重的打击而一蹶不振，甚至危及生命。所以，这种特殊情况下，与其立即如实相告，还不如暂时隐瞒真相。

当然，作为一个领导者，实际管理工作中的真话还是应该占主导地位。只有万不得已时，才用善良的谎言安慰人。

## ● 赞扬下属的语言技巧

国内外的实践经验和相关研究都已表明，赞扬是最好的激励方式之一。如果领导者能够充分地运用赞扬来表达自己的对下属的关心和信任，就能有效地提高下属的工作效率。因为，领导就是权威，领导的赞美就是对下属的肯定，领导的赞美意味着下属是出色的，就有升职、加薪的可能性。

不过，并不是每位领导者都懂得如何赞扬下属，有些领导者由于没有掌握赞扬的技巧，往往还会弄巧成拙。通常情况下，领导者在赞扬下属时应注意以下几个方面。

### （1）讲究赞扬的场合。

这里所说的讲究赞扬的场合，就是说要让赞扬更具隐蔽性。通常情况下，领导

与此类似，领导者要赞扬的是下属的工作结果，而不是工作过程。当一件工作彻底完成之后，领导者可以对这件工作的完成情况进行赞扬。但是，如果一件工作还没有完成，仅仅是你对下属的工作态度或工作方式感到满意，就进行赞扬，可能不会收到很好的效果。相反，这种基于工作过程的赞扬，还会增加下属的压力，进而还会对领导者的赞扬产生某种条件反射式的反感。果真如此，领导者的赞扬也就成了弄巧成拙。

## ● 如何有效批评下属

有赞扬就应该有批评。在领导的工作中，批评也是一种必要的强化手段，它与表扬是相辅相成的。不过，作为一个现代社会的领导者，批评的同时就应该尽量减少批评所产生的负作用，减少人们对批评的抵触情绪，从而保证批评效果能尽可能的理想。

### (1) 批评应讲究的基本原则。

任何人在批评别人的时候，都应该首先对自己与别人有一个正确的认识。要想到自己应承担的责任，想到自己的不足。同时，应以理解的态度去看待对方的过失，考虑一下自己在同等条件下是否也会出现过失，不要以一贯正确的口吻去批评别人。尤其是自己也确有或大或小的失误时，自我批评更应该诚恳。正如一位哲人所说：我们只有用放大镜来看自己的错误，而用相反的方法来对待别人的错误，才能对于自己和别人的错误有一个比较公正的评价。

相关的研究结果与实践经验也表明，大多数人在听到批评时，总不像听到赞扬那样舒服。这是因为，人在本能上对批评都有一种抵触心理，人们喜欢为自己的行为辩解，尤其是一个人在工作中已付出很大努力时，对批评会更为敏感，也更喜欢为自己辩解，以便使自己和他人都相信他是没有错误的。从心理学角度看，这也是认知不协调的一种表现。

而解决这种认知不协调的方法，就是批评者替对方进行辩解或创造条件使对方觉得无法辩解。欧美一些企业家主张使用“三明治策略”，即赞扬——批评——赞扬。也就是说，在批评别人时，先找出对方的长处赞美一番，然后再提出批评，而且力图使谈话在友好的气氛中结束，同时再使用一些赞扬的词语。由于这种方式是两头赞扬、中间批评，很像三明治，故由此得名。其实，这种方式也比较符合人的心理适应能力。当批评者在诚恳而客观的赞扬之后再进行批评时，人们会因为赞扬

首因效应的作用，而觉得批评不那么刺耳。

### (2) 常用的批评技巧。

经过大量的实践检验，以下是几条颇有艺术性的批评方式，领导者应加以灵活运用。

一是暗示式。如领导发现某位员工迟到了，就指着对方的手表问道：“帮我看一下现在几点了？”这就是典型的暗示式批评。

二是模糊式。如在员工大会，领导者为了整顿劳动纪律，便说：“最近一段时间，我们单位的纪律总的来说是好的，但也有个别同志表现较差，有的迟到早退，有的上班吹牛谈天……”这里就用了不少模糊语言。如“个别”、“有的”，等等。这样既照顾了一些人的面子，又指出了问题所在。

三是说服式。也就是说，领导者在批评别人时，应设身处地地替别人着想。如要考虑对方的实际情况和具体情况。同时，需要注意的是，对新员工的要求与老员工也要有所不同，对年轻员工的工作失误也不应光以自己的经验、能力去衡量。

四是请教式。如领导者对一位下属说道：“如果按你这种做法，那这个计划是不是都得重新制作？”这个时候，被批评者大多会自动修正自己的错误。

五是安慰式。这里可以用一个有趣的故事来说明：一次，年轻的莫泊桑向著名作家布耶和福楼拜请教诗歌创作。两位大师一边听莫泊桑朗读诗作，一边喝香槟酒。布耶听完后说：“你这首诗，句子虽然疙里疙瘩，像块牛蹄筋，不过我读过更坏的诗。这首诗就像这杯香槟酒，勉强还能吞下。”批评既严厉，却又给了莫泊桑相应的余地。

当然，如果要仔细进行总结，常用的批评技巧还不止以上这些。如：启发式，即要使对方从根本、从内心认识到自己的错误，需要批评者从深处挖掘错误的原因，晓之以理，动之以情，循循善诱，帮助他认识、改正错误；幽默式，即在批评过程中，使用富有哲理的故事、双关语、形象的比喻等，以此缓解批评时紧张的情绪，启发批评者思考，从而增进相互间的感情交流，使批评不但达到教育对方的目的，同时也创造出轻松愉快的气氛；警告式，即如果对方犯的不是原则性的错误，或者不是正在犯错误的现场，就可以用温和的话语，只点明问题，做到点到为止，起到一个警告的作用；等等。

### (3) 批评中的四忌。

一是切忌恶语伤人。每个人都有自尊心，领导者批评下属同样应在平等的基础

上进行，态度上的严厉不等于言语上的恶毒，切记只有无能的领导才去揭人疮疤。因为这种做法除了让人勾起一些不愉快的回忆，于事无补；而且除了使被批评者寒心外，旁观的人也一定不会舒服。同时，恰当的批评语言，还透示出了一个领导的心胸和修养。所以，批评下属时绝不可恶语相向，不分轻重。

二是切忌捕风捉影，主观行事。上面已经谈到，上级批评下级，要使下级达到心悦诚服，没有以权压人，以势压人之感，很重要的一条就是要做到实事求是。所以，上级批评下级，切忌捕风捉影，主观行事。这就要求领导者必须心胸豁达，最忌讳神经过敏、疑神疑鬼、听信流言，无中生有，必须牢记“没有调查就没有发言权”。

三是切忌喋喋不休，没完没了。有效的批评往往能一针见血地指出问题的实质，使下属心悦诚服，而絮絮叨叨的指责却会增加下属的逆反心理，而且即使他能接受，也会因为你缺乏重点的语言而抓不住错误的症结。所以，如果下属能自我反省，承认错误，就不应太过苛求。

四是切忌针对个人，伤及自尊。这条非常重要。正确的批评应该做到“对事不对人”，这也是一条被无数事例所验证的法则。虽然错误与犯错误的人也是密不可分，但对事不对人的批评却更容易为下属所接受。

## ● 怎样与下属个别谈话

领导者之所以能称其为一个领导者，很大部分原因就在于，他能组织协调组织内的所有个体为共同的目标去前进。正因为这样，与组织内的个别人谈话，就成为领导干部进行思想工作的一个重要方法，也是一门重要的领导艺术。实践证明，员工或群众当中或领导干部之间的许多具体问题，都适宜通过个别谈话来加以解决。运用好个别谈话，不仅可以了解情况、沟通思想、交换意见、提高认识、解决问题，还可以畅通言路、集思广益、凝聚人心、增进友谊。因此，领导者要想实现自己的成功领导，就必须掌握好与下属个别谈话这一基本领导艺术。

### （1）感情真挚是前提。

我们常说，“感人心者，莫先乎情”。也就是说，感情真挚、态度诚恳、平等待人、亲切交心，是开展好个别谈话的重要前提。因此，领导者要对自己的下属有真诚的感情。

的人的缺点和错误尽力引导，使之能主动地认识到自己的问题。当然，有时也可以直接地进行批评交谈。

## ● 学会处理下属矛盾

如同谈话一样，处理下属之间的矛盾也是一个领导者日常工作不可缺少的重要内容。实践表明，小的矛盾如果处理不好、处理不公，不但会降低领导的威信，还会影响整个部门的工作效率。而如果矛盾进一步向上发展，那么领导者自身的工作能力也将会受到其上级的严重质疑。因此，学会处理下属的矛盾，是现代领导者必备的一个基本功。

首先是讲究原则。在领导者处理下属之间的矛盾时，要掌握的第一个原则就是冷静公正，不偏不倚，更不能借机打击报复。在把自己的心态调整到一个公平的角色上以后，作为领导只要再掌握一些解决矛盾的技巧，就可以完全有把握解决矛盾了。另一个原则就是，对矛盾的双方都要仔细地找他们单独谈话，最好能够把问题的焦点做一记录，以便求证，进而组织他们在一起进行沟通，化解矛盾。

其次要善于“灭火”。在矛盾发生时，往往当事人双方的情绪都非常的激动。这时领导千万不要火上浇油，立即处理矛盾。最好的处理方法是，领导者首先向当事双方表示已经受理了这个矛盾，请双方都先回去稳定自己的情绪，让自己的头脑冷静一下，万万不可冲动行事，然后向双方当事人说明，稍后会去亲自找他们谈话，详细了解事情的原委。在经过领导者的“降温”处理后，发生矛盾的下属或多或少会有所悔悟，这时，领导者再采取安抚的手法，听从他们各自的理由及委屈，细细地了解他们的苦恼，做好各自的思想工作，矛盾也就会迎刃而解了。

第三要学会协调。如果矛盾的一方在领导者的说服教育下，已经意识到了自身的错误，但由于面子问题就是不愿意给对方认错，这时，作为领导就不要勉强他一定要亲自去认错。合理的办法是，可以为双方创造一个私下里的缓和气氛的机会，为双方缩短心理距离创造条件，进而顺水推舟地缓和他们之间的矛盾。而如果一时很难确定评判谁对谁错时，领导者就更应该进行折中协调，以求息事宁人。领导者可以在充分肯定双方各自观点的基础上，融合领导自身的意见，并加以完善，就是最好的解决问题的方法了。

## 【实用范例】

## 集团公司总结大会主持词

(2002 年总结表彰暨 2003 年工作动员大会主持词 集团总裁 × × ×)

同志们：现在开会！全体起立，奏《中华人民共和国国歌》。(奏国歌毕)

请坐下！2002 年刚刚过去，我们已经步入了 2003 年。

刚刚过去的 2002 年，集团经受住了我国入世后第一年的考验，经过广大干部职工的共同努力，集团各项工作都取得了优良业绩，特别是实现了营业收入的历史性突破。集团领导班子研究决定，今天隆重召开 2002 年总结表彰和 2003 年工作动员大会，对去年的工作进行系统总结，对 2003 年的工作进行动员部署。

参加今天大会的有集团领导、集团监事会 × × × 主席及其他专职监事、集团副科以上领导干部、集团本部全体人员、部分职工代表、先进单位、先进集体代表和优秀党员、先进个人，共 300 多人。

今天的会议议程有三项。一是宣读集团表彰决定，二是为先进单位和先进个人颁奖，三是 × × × 董事长做工作报告。

会议大约需要 3 个小时，内容十分重要，希望大家认真听讲，自觉维护会场秩序，遵守会场纪律，认真听会，做好记录。

下面，进行大会第一项，请集团副总裁 × × × 同志宣读集团《关于表彰 2002 年度先进集体和先进个人的决定》。(宣读完毕)

请集团党委常委、纪委书记 × × × 同志宣读集团《关于表彰 2002 年先进党支部、优秀党员的决定》。(宣读毕)

下面，进行大会第二项，为先进集体、先进个人颁奖。(奏音乐) 首先，请先进党支部和先进单位代表上台领奖。(6 个)(名单：略)

请集团先进集体代表上台领奖。(8 个)(名单：略) 请集团优秀党员和先进工作者上台领奖。(8 个)(名单：略)(颁奖完毕，音乐止)。

由于时间关系，获奖集体和个人不能一一上台领奖，其他没有领奖的，会后到集团政工人事部领取。这些单位和个人在去年工作中，付出了很大的艰辛和努力，

创造了优异的成绩，是我们学习的榜样。让我们再次以热烈的掌声，对他们表示祝贺！

近年来，集团及所属各单位、各部门，坚持“两手抓，两手都要硬”的指导方针，积极开展创建文明单位和文明处室活动，促进了集团两个文明建设的协调发展。在去年我省组织的文明单位、文明部室评选活动中，××公司被评为省级文明单位，集团、××公司、××公司、××学校、××报社、××公司等6个单位被评为省直文明单位，集团财务审计部被评为省直文明部室。集团决定，今天特为他们举行颁奖仪式。

下面，请这些单位代表上台领奖。（8个）（奏音乐）（领奖顺序：略）让我们以热烈的掌声向他们表示祝贺！（音乐毕）

下面，进行大会第三项，请集团董事长、党委书记×××作总结报告，报告的题目是《解放思想，与时俱进，开拓进取，勇于实践，把集团的改革与发展事业推向一个新阶段》。

大家欢迎！（×××董事长讲话完毕）

刚才，×××董事长作了十分重要的讲话，这是集团领导班子的一致意见。×××董事长对去年工作的总结是实事求是的，分析评价也是科学、客观的；对今年工作的部署，是我们在综合分析多种因素之后做出的决策，是我们开展今年工作的大政方针，需要大家认真贯彻落实。下面，我就学习贯彻好这次会议精神讲几点意见：

## 1. 各单位要认真组织好学习贯彻

今天的会议，是对集团2002年工作的全面回顾与总结，是对集团2003年工作的全面部署和动员，内容十分重要。学习贯彻好本次会议精神，关系到集团整体的改革和发展，也关系到集团所属各单位和每个员工的切身利益，因此，各单位一定要认真组织好会议精神的学习贯彻和落实。

一是迅速组织好会议精神的传达。还有七、八天的时间就要过春节了，2003年第一个月即将过去，各单位会后要抓紧时间，将会议精神传达到全体职工。传达的形式可以以召开职工大会的形式，也可以以司务会和部门会议相结合的方式，各单位根据具体情况自行安排，集团不统一组织。但无论何种形式，都要保证会议内容迅速全面地传达到每位职工。

二是班子集中重点学习。2003年，各单位的工作思路大部分已经确定，有的单位已进行了安排布置。所以，集团2003年工作的目标和思路，各单位要认真学习，

特别是各单位领导班子要专门进行学习，深刻理解会议精神，查找本单位的工作思路与集团整体工作思路有无抵触，该加强的要迅速加强，该调整的要迅速调整，与集团步调一致。

三是确定具体贯彻落实的措施。为实现会议确定的工作目标，这次大会以后，集团经营领导班子将按照会议确定的工作内容进行分工，明确责任，细化、落实工作措施。集团所属各单位要按照葛总的讲话要求，研究确定具体的贯彻落实措施，扎扎实实把会议精神落到实处。要有计划性，要有紧迫感，更要有责任心。对有关会议内容，集团不仅要部署动员，还要加强调度和考核，下大力推进集团的改革和发展。所有这些工作，大家要力争在春节前完成。各单位要结合实际情况，妥善安排时间，保证贯彻效果。

## 2. 统一思想，提高认识，顾全大局

今年是全面贯彻党的十六大精神的第一年，是实施“十五”计划的关键一年，也是集团实现物流现代化的重要一年。为深入贯彻十六大和我省有关会议精神，“树正气、讲团结、求发展”，切实把集团的改革和发展事业推向一个新阶段，集团今年的改革和发展力度将会加大。这就要求，不仅在座的各位领导干部要统一思想，而且更要教育广大干部职工统一思想，提高对集团改革和发展思路的理解和认识，自觉维护大局，支持集团的改革和发展。

×××总经常说：实力决定一切，不发展就没有出路。今年，集团加大改革和发展力度，不仅是为了适应日趋激烈的市场竞争形势，关键是为了增强集团的实力，使集团得以发展壮大。随着近几年我国市场经济体制的逐步建立和集团改革步伐的加快，集团干部职工对改革的承受力已明显增强，这为我们加大改革力度提供了较为牢固的思想基础。在今年深化改革、加快发展中，各单位更要注意做好思想政治工作，保持职工队伍的思想稳定和旺盛的斗志。我们面临着不少机遇，但同样有不少挑战，有些企业形势已相当严峻。作为集团领导，我们是理解职工的，希望大家也能从集团大局出发，积极工作，抢抓机遇，共同推动集团的发展。

## 3. 统筹兼顾，保持稳定，过一个祥和的春节

春节之前，各单位事务繁多，在贯彻会议精神过程中，大家要统筹安排，同时要特别注意做好节前和节日期间的安全稳定工作。一是要保证职工的工资发放，特别是对困难职工，各单位要克服困难，保证职工过节。二是注意安全生产。各单位要落实责任制，认真做好安全检查和防范措施，安排好值班，确保不出现问题。三是确保行车和人身安全，使大家过一个安全、祥和、愉快的春节！

同志们，我们一定要在党的十六大精神指引下，唱响“树正气、讲团结、求发展”这个主旋律，解放思想、实事求是，同心同德、埋头苦干，与时俱进、开拓创新，为落实会议确定的各项目标、任务而不懈奋斗！

同志们，2003年春节就要到了，在这里代表集团领导班子向你们并通过你们向全体职工拜年，祝大家新春快乐、身体健康、阖家团圆！全体起立，奏《国际歌》。

（国际歌毕）集团全体领导、监事会全体领导和全体先进单位代表、先进个人留下，会后合影留念。会议到此结束，散会。

# 第 四 章

---

## 演讲情景口才：成功领导演讲语言艺术

起句当如爆竹，骤响易彻；结局当如撞钟，清音有余。

——谢榛

演讲是人类的一种社会实践活动。具体来说，是指演讲者在特定的时境中，借助有声语言和态势语言的艺术手段，面对广大听众发表意见、抒发情感，从而达到感召听众的一种现实的社会实践活动。作为领导者，随时随地都有可能面向听众发表讲话。所以，演讲作为一门激发人们心灵之火的艺术，熟练掌握并运用这门艺术，对于领导者提高整体素质，做好领导工作，无疑具有重要的作用。

## 1. 演讲艺术及其一般分类

演讲主要以有声语言和态势语言的统一，以及演讲者的主体形象来作为演讲的传达手段。从实践中看，演讲具有综合性、现实性和艺术性的多重特点。

### ● 演讲是一种现实的社会实践活动

作为一门艺术，演讲虽然也是以“讲”为主，但是这种“讲”还要体现“演”。它不仅要把事和理讲清楚，让人听明白，而且还要通过在现场上的直观性言态表达把事物和道理讲得生动、形象、感人，既有情感的激发力，又有声态并作的审美感染力。在演讲活动中，演讲者的身份各不相同，演讲的目的多种多样，演讲的内容包罗万象，演讲的方式各有特点，演讲的场地千差万别，演讲的听众形形色色，致使演讲活动种类繁多，异彩纷呈。

演讲必须具备下列三个条件，即演讲者（主体）、听众（客体），及主、客体同处一起的时境（时间、环境）。这三者缺一不可，离开其中任何一个条件，都构不成演讲活动。与此相比，领导者的报告、发言、讲话等活动虽然也具备这三个条件，但还不足以揭示出演讲的本质属性。演讲与报告、发言、讲话等实践活动一个明显的区别，在于演讲不但是一种以讲为主的宣传活动，同时，又是一种以演为辅的带艺术性的活动。演讲主要以有声语言和态势语言的统一，以及演讲者的主体形象来作为演讲的传达手段。

有声语言（讲）是演讲活动的最主要的物质表达手段，它由语言和声音两种要素构成。有声语言运载着思想和情感，直接影响听众的听觉器官，产生效应。它具有时间艺术的某些特点，是听众听觉的接受对象和欣赏对象。而态势语言（演），就是演讲者的姿态、手势、动作、表情等的表演活动。它是流动着的形体动作。它配合着流动的有声语言，表达出演讲者的思想情感；加强着有声语言的感染力和表现力，弥补着有声语言的不足。它主要影响听众的视觉器官，在听众心里引起美感，得到启示，产生效应。它具有空间艺术的某些特点，是听众视觉的接受对象和欣赏对象。

而主体形象则包括体形、容貌、衣冠、发型、举止、神态、气质等直接诉诸听众的视觉器官。演讲者整个主体形象的美与丑，在一般情况下，不仅直接影响着演讲者思想情感的表达，而且也直接影响着听众的心理情绪和美感享受。这就要求演讲者在自然美的基础上，要有一定的装饰美。当然，决不同于舞台艺术的性格化和艺术化的装饰美。这就要求在符合演讲思想情感的前提下，注意装饰的朴素、自然、轻便、得体，并具有时代感。同时注意举止神态的潇洒、雍雅、大方，只有这样才有利于思想情感的传达，有利于演讲的成功。

实践中，如果只有“讲”而没有“演”（包括主体形象），只作用于听众的听觉器官而不作用于听众的视觉器官，就会缺少感人、动人的主体形象及表演活动，即缺少实体感；如果只有“演”而没有“讲”，只作用于听众的视觉器官，就犹如在聋哑人面前看手势语一样令人难以理解。所以，只有既“讲”且“演”，既是听觉的又是视觉的，兼有时间性和空间性艺术特点的综合的现实活动，才是演讲的本质属性，也是演讲区别于其他现实口语表达形式的关键所在。

### ● 演讲具有的基本特点

演讲优于一般的现实的口语表达形式，因为它不仅仅是现实活动，而且具备着戏剧、曲艺、舞蹈、雕塑、绘画等艺术形式的特点。

#### （1）具有整体感。

在演讲中，不仅缺少任何一个系统都构不成演讲，而且任何一个系统如果脱离了演讲的整体，就失去了它作为演讲之一部分的意义和作用。在整个演讲活动中，由于各系统互相联系，互相配合，互相渗透，才给人造成一个统一的整体感。

#### （2）具有协调感。

整个演讲活动不仅给听众以整体感，而且也给听众以协调感。各系统要素不仅为了总目标发挥着自己的功能和作用，而且它们之间总是配合默契，协调一致，共同完成着总任务。

#### （3）富于变化。

演讲的各要素要根据主题和情感的需要而变化，才能始终给人一种新颖之感。比如声音大小、速度快慢、表演手段的变化等等。

#### （4）富于美感。

整个演讲活动，不是纯现实的活动，而是带有艺术性的活动。列夫·托尔斯泰

有感而发、时境感强、篇幅短小。它要求演讲者要紧扣主题，抓住由头，迅速组合，言简意赅。

论辩演讲，即指由两方或两方以上的人们因对某个问题产生不同意见而展开的面对面的语言交锋。其目的是坚持真理、批驳谬误、明辨是非，并具有针锋相对，短兵相接的特点。论辩演讲较之命题演讲、即兴演讲更难些，要求演讲者必须具备正确的思想、高尚的品质、严密的逻辑性、较强的应变性。比如，我们生活中常见的法庭论辩、外交论辩、赛场论辩，以及每个人都曾经历过的生活论辩等。

### ● 演讲按功能进行分类

如果从功能上划分，演讲可分为“使人知”演讲、“使人信”演讲、“使人激”演讲、“使人动”演讲和“使人乐”演讲等几类。

“使人知”演讲，是一种以传达信息、阐明事理为主要功能的演讲。它的目的在于使人知道、明白。它的特点是知识性强，语言准确。

“使人信”演讲，主要目的是使人信赖、相信。它从“使人知”演讲发展而来。它的特点是观点独到、正确，论据翔实、确凿，论证合理、严密。

“使人激”演讲，意在使听众激动起来，在思想感情上与你产生共鸣，从而欢呼、雀跃。著名的如美国黑人运动领袖马丁·路德·金的《在林肯纪念堂前的演说》，他用几个“梦想”激发广大的黑人听众的自尊感、自强感，激励他们为“生而平等”而奋斗。

“使人动”演讲，比“使人激”演讲进了一步，它可使听众产生一种欲与演讲者一起行动的想法。它的特点是鼓动性强，多以号召、呼吁式的语言结尾。如法国前总统戴高乐在二战期间的英国伦敦发表的演讲《告法国人民书》，号召法国人民行动起来，投身反法西斯的行列。

“使人乐”演讲，是一种以活跃气氛、调节情绪，使人快乐为主要功能的演讲，多以幽默、笑话或调侃为材料，一般常出现在喜庆的场合。它的特点是材料幽默，语言诙谐。这种演讲的事例在现实生活中我们经常能看到。

### ● 演讲按层次进行分类

如果从演讲的层次进行分类，可分为一般演讲、中级演讲、高级演讲三类。

角色的主张和意见。从服饰上看，演讲家虽然也要注意服饰，但却是现实的自己的服饰，而表演艺术家则必须根据人物、性格、情节的需要，进行化妆。因此，演讲家给听众以真实的现实感，而表演艺术家则给以形象的艺术感。

第三，从表现形式看。演讲是以讲为主、演为辅的形式进行思想情感的传达的。这个“讲”虽然是语言的艺术，但仍然是演讲家根据思想、情感的需要，进行现实的、真实的“讲”，而不是表演艺术家根据典型人物的需要所进行的那种艺术的，甚至是夸张的“讲”。演讲者虽然也有“演”的艺术性，但这个“演”不仅形式不同于艺术的“演”，而且就其演的作用来说也不同于艺术的“演”。演讲是在讲述过程中，以“演”增强“讲”的感染力和吸引力，而且演的作用是从属的、次要的。

### ● 演讲对于领导者的重要作用

演讲对于领导者来说，具有如下重要作用。

#### (1) 表达自己的思想。

领导者在实施领导的过程中，都会碰到表达自己思想的问题，学习演讲的第一件事就是有条理地把思想和材料组织起来，以便学会把演讲者想说的话，言简意赅地说出来。每个人都必须根据自己的风格、特点，培养自己的演讲风格，有效地表达自己的思想。

#### (2) 增强自身的责任感。

一次成功的演讲，必然能透露出演讲者的内心世界，是演讲者语言和行动的结 合，听众在倾听演讲者演讲的同时，也在观察演讲者的行动。因此，演讲者面对众多听众发表自己的观点、见解，就必须对自己说出来的话负责。

#### (3) 培养自信心。

演讲可以帮助领导者逐渐增强自信心。现实生活中，一个人的自信心是否坚定，对他的事业起着关键性的作用。而演讲时的恐惧和胆怯，是一种保护自己，避免陷入困境的本能表现。当人们能够自信地驾驭它的时候，恐惧和胆怯就将烟消云散，并会转而成为喜欢这类演讲场面。

#### (4) 更好地与人相处。

当领导者想对别人阐明一个观点、想法时，就会发现自己到底懂了多少，从而进一步地认识自己，并设法充实自己。在此基础上，领导者也将更善于与人相处。因为，在演讲过程中，领导者可以学会更好地了解别人，而通过演讲，领导者缩短

了与听众思想感情上的差距，与听众建立起了友谊的桥梁，从而更好地与别人相处。

## ● 领导成功演讲的基本要求

### (1) 准确精练是最基本的要求。

所谓的准确精练，就是演讲用词的准确和句子的精练。只有准确精练的语言才能使听众明白，因为对于演讲者来说，就是要使人能听懂你的意思。

一方面，演讲用词要能够确切地表达讲述的对象——事物和观念，指出它们的本质及相互关系，以避免发生歧义和引起误解。如介绍某一事物，要用唯一的名词；讲述某个运动，要用唯一的动词；说明某种性质，要用唯一的形容词；而在不同的场合，同样的事情要用不同的词。同时，在演讲中要避免使用一切形式的似是而非、模棱两可的话，如“这种事情”、“大小约是”，等等。

另一方面，演讲的句子更要精练，用最少的字句，表达最丰富的内容。演讲的每一句话都是稍纵即逝的，要尽量避免长句和复杂的句子，减少修饰和限制的成分，演讲中要多用短句，力求简洁明快，生动有力。言简意赅的句子，一经了解，就能牢牢记住，变成口语；而冗长的论述绝难如此。

### (2) 语言要上口入耳，力求口语化。

古今中外，成功的演讲都离不开对口语的适当使用。演讲中使用口语，可以使听众易于理解和接受，而且亲切、生动、活泼的口语，也有助于活跃会场气氛，调动听众的兴趣。有的人演讲爱用些半文不白的语言，故作艰深，说的人不上口，听的人不入耳。

当然，语言上口入耳，力求口语化，并不是绝对日常口语的复制，而是经过提炼加工的口语，摒弃了粗俗啰嗦、拖泥带水的现象，追求朴实、平易的语言风格。

### (3) 表述要形象生动。

运用鲜明生动的语言，使抽象的事物具体化，深奥的道理易显化，概念的东西形象化，是演讲成功的重要保证。这就要求演讲者要善于把握运用人的第二信号系统的特点，用形象的语言调动听众的全部感觉器官——听觉、视觉、嗅觉、感觉、味觉，使听众有身临其境的感受。

如同本书前文中所指，要使语言形象生动，一个重要方面是讲究修辞手法的运用，对语言进行必要的修饰加工，使之富有感召力。实践中，演讲者常用的修辞手法有：比喻、引用、设问与反问、排比等。

有一篇演讲的结尾仅52个字，但却妙语生辉，大放异彩：“‘日出江花红似火，春来江水绿如蓝’，这是人民的春天，这是科学的春天！让我们张开双臂热烈地拥抱这个春天吧！”这句话中就用了引用、排比、反复、比喻、拟人、双关等多个修辞手法。

### ● 领导演讲的必备素质

要想实现演讲的成功，演讲者应具备以下素质修养。

#### (1) 思想情操。

这里所说的思想情操，是指演讲者本身必须具备先进的、科学的思想，这样才能远见卓识，高瞻远瞩，识前人所未识，讲前人所未讲。这是因为，大多数演讲者演讲的目的都是教育人、启迪人，提高听众的思想认识、文化水平。

历史上许多著名的演讲家无一不是伟大的思想家。如德摩斯梯尼、西塞罗、马克思、恩格斯等，他们的演讲无时不在闪烁着真理、科学、智慧的光芒。今天，在科技高度发展的时代，新知识、新学科不断涌现，更需要演讲者努力学习，迅速掌握各种新思想、新科学和新方法，以更好地服务于听众。正如我们所提倡的“要给别人一杯水，自己先得有一桶水”。

#### (2) 道德品质。

只有具备高尚的道德品质，演讲者的演讲才能服众。这是因为，在生活中，任何一种行为都会直接或间接地与他人或社会发生关系，并受到一定社会规范的限制和协调，演讲也是如此。作为演讲主体的演讲者，更应以一个具有高尚道德水准的形象出现在公众面前，带头恪守社会道德规范。如同古人所说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”

同时，演讲者还需具备：政治道德，即应当有高度的政治觉悟、良好的政治品质、坚定的理想信念。职业道德，演讲者必须遵守自己从事职业的道德，如医德、师德等。社会公德，演讲者在一举手一投足间都应讲究文明礼貌，彬彬有礼。伦理道德，演讲者必须具备高尚的伦理观、恋爱观、婚姻观，以此才能把正确的伦理观念传播给听众。

#### (3) 丰富学识。

古今中外的演讲家无一不是学识渊博的，他们之所以能旁征博引，妙语惊人，之所以能把生动、具体、精彩的事例自如地组织到演讲中，就因为他们博览群书，

知识宏富。在当今科技发展时代，各种科学高度分化和高度综合，演讲者如果不了解新知识，跟不上现代科学文化发展的步伐，就不会使演讲充实、新鲜、生动。因此，演讲者要有丰富的学识，不仅是“传道、授业、解惑”的需要，也是演讲成功的基本条件。

#### （4）四种能力。

有了思想、品德、学识等方面的素质修养，演讲者还必须具备以下几种能力。

一是敏锐的观察力。敏锐的观察力体现在三个方面：准备演讲时，能从普普通通的生活中获取大量素材，从中发现生活的本质和社会的主流；在演讲中，可以了解听众的表情、心理及场上的气氛变化，及时调整演讲的内容、方式、节奏；在演讲后，可以从周围的反应中综合分析自己演讲的成败得失，以使自己的演讲日臻成熟。

二是丰富的想象力。在演讲中，想象力如同“点金术”，有了它就可以“思接千载，视通千里”，才能使演讲内容充实、新颖而多彩，才能将各种各样的事物与演讲主题巧妙地组合起来，讲起来才能文思泉涌，增强演讲的浓度、广度和感染力。

三是较强的记忆力。记忆力可以帮助演讲者吸取丰富知识，掌握大量材料和信息，进而在演讲中，能口若悬河，滔滔不绝。

四是良好的表达力。口语表达能力不是天生的，但演讲如果离开了口语表达能力则是不可思议的。即使演讲稿写得再好，表达不出来，同样不能进行成功的演讲。

### ● 领导成功演讲的一般技巧

领导者要想成功实现演讲，必须掌握的技巧有以下几种。

一是声音方面。演讲要发音洪亮，真诚地表情达意，娓娓动听。一般，响亮浑厚的中低音比较受人欢迎。演讲者要掌握正确的呼吸方法，用胸膜联合呼吸，以保持感情充沛，声音浑厚洪亮圆润。同时，为了使听众易懂，演讲时应使用正确规范的普通话。

二是重音问题。重音在演讲中占有主要的地位，可以突出强调某个词或词组，满足表情达意的需要。重音的处理方式在于咬字的音量和力度，一般来讲，要读得比其他词重一些。但是，适当的时候，读得比其他词轻，也能起到突出的作用。在演讲中，重音的不同可以表达不同的意思。

实践中，演讲者根据自己演讲的目的、理解、心境、感情等因素，为表达需要，

确定重音的位置，并对所强调的字词做出某种声音上的变化。在使用重音时，应注意三个问题：一忌使用过多。处处都是重音，那就等于没有强调了。二忌过于吝啬。该用重音的地方不用，反而使演讲平铺直叙，缺乏波澜，同样易使听众疲劳。三是重音使用不当，造成表意错误或者语言过分夸张。

三是吐字方面。如前所述，演讲用语一定要吐字清晰，咬字真切。正如戏曲艺术界讲究的“吐字归音，字正腔圆”。演讲时，还要防止“吃字”现象。所谓“吃字”，是指一些演讲者在情绪激动或急切时把某个音节的字漏了过去，或与其他字词混淆发生新的合并现象，如把“只要你们努力”中的“只要”说成“照你们努力”。

四是语气语调方面。一篇演讲，只有具备了恰当的语气语调，才能具备形象色彩、感情色彩、理性色彩、风格色彩，从而提高语言的魅力，调动听众的情绪，引起感情上的共鸣，更好地接受演讲的思想。语气语调可以在演讲中表达丰富的感情色彩，如愤怒、惊讶、高兴、害怕、嫉妒、蔑视、难受、紧张、骄傲、悲切、满足、同情等。即使没有实在内容的声音形式，也可以用来沟通感情。

五是停顿与节奏。停顿在演讲中经常出现，常用来暗示演讲者的思索和演讲过程，占演讲的一部分时间，是演讲表达中极为重要的技巧。演讲中运用的停顿有三种：语法停顿、逻辑停顿、心理停顿。前两者的主要目的在于保证语意清楚明确、重点突出。语言中的标点符号表示语法关系，也可以表示语音停顿。

而演讲中的节奏主要有：轻快型、持重型、高扬型、复合型等。

另外，还需要注意的是表情眼神、看着听众说话、与听众的目光进行实在性接触、注意身体姿态和手势等方面。

### ● 几种常见的领导者演讲

以下几种演讲在上文中已有说明，这里我们加以详述。

#### (1) 政治演讲。

政治演讲，是指人们对国内外重大事务、历史变革，表明立场、阐明观点、宣传主张的一种演讲。它是政治斗争的重要武器，其内涵丰富，适应面极广。

诸如政府首脑的竞选演讲、施政演讲、就职辞职演讲、各级领导宣传大政方针和实施计划的演讲，以及人人在政治集会上代表一定阶级、政党或个人发表的演讲等，都是政治演讲。好的政治演讲，总是具有巨大的思想容量、精辟的政治见解、

旗帜鲜明的立场观点。同时，好的政治演讲，其观点总是先进而健康的，符合历史发展的规律，起着推动社会前进的积极作用。如马克思 1848 年 2 月 22 日在布鲁塞尔举行的纪念克拉科夫起义两周年大会上所做《论波兰问题》的演讲，既高度评价了克拉科夫革命把民族问题和民主问题以及被压迫阶级联系在一起的做法，又指出了这为欧洲树立了光辉的榜样，也为欧洲文明指明了未来革命的方向。

## （2）经济演讲。

经济演讲一般是指具有经贸内容性质的演讲。这类演讲大致可分为公关型，即是指企业家洽谈贸易，阐述本企业的对外政策，宣传本企业的发展形势和产品特色等；总结型即是指企业领导向被授权的大会汇报工作并分析评价工作成绩等；动员型即是指企业领导向职工解释生产计划以及计划实施的意义和效益，以便最大限度地调动职工的积极性；经验介绍型则是指围绕产品质量、销售、管理等经济活动所进行的科研探讨等。

由于经济演讲服务于经济，其所传递的经济理念和信息，在经济领域起着重要的作用。如 1962 年 1 月 27 日刘少奇在扩大的中央工作会议，即著名的七千人大会上的演讲，无论对大跃进造成困难原因的分析，还是对工作中成绩与失误的总结，都能做到讲真话，讲实话，并引用各种数据，具体而又鲜明地提出问题，揭露矛盾，表现了一个理论家的高贵品质。目前，经济演讲对于我国的各级领导干部来说，正明显增多，其作用也将越来越大。

## （3）军事演讲。

军事演讲是指以战争为中心内容的各种形式的演讲，常用于战前誓师，介绍战争形势、任务、战略、战术等；或用于战地鼓气，激励战士同仇敌忾，勇猛向前；或用于战后庆功，宣传战绩，表彰战斗英雄，推广战斗经验等。例如，日本帝国主义偷袭珍珠港，美国总统罗斯福获得消息后，1941 年 12 月 8 日，在参众两院联席会议上发表了《一个遗臭万年的日子》的著名演讲。这篇仅用了 6 分半钟的简明有力的演讲，既陈述了事实真相，又分析了战争性质及胜负条件，把激昂愤懑之情融于冷静的分析和判断之中，句句都是有利的论据，句句都是炙人的烈火，产生了巨大的反响，参众两院分别以绝对多数票通过了美国和日本之间存在战争状态的联合决议。

## （4）学术演讲。

学术演讲是一种高层次的演讲，一般在学术研讨会、学术报告会和学术讲座上进行。

学术演讲对传播文化，普及科学知识，促进学术发展，起着积极的推动作用，学术演讲要求内容具有高度的科学性，即所阐述的理论正确反映客观事物内部联系及其发展规律，形成完整、全面、连贯、系统的体系。这就要求从实际出发，实事求是，有正确的观点、翔实材料、充分有力的证据以及严密周全的论证。

如鲁迅先生 1931 年在上海同文书院所作《流氓与文学》的演讲，可谓学术演讲的典范。

#### （5）道德演讲。

道德演讲是指以思想品德教育为目的的一种演讲。演讲者通过对社会生活中的意识形态问题进行分析、说明和评论，宣传赞扬真善美，揭露鞭挞假丑恶，支持进步，批评落后，帮助人们认清形势，分辨是非，明白事理，陶冶心灵，促使人们树立正确的人生观和世界观，培养人们高尚的道德品质和优秀的情操。

如 1916 年，蔡元培在上海女子学校发表的《爱国要培养完全的人格》演讲中，就把德育、智育、体育作为学校教育的根本，在社会各界引起广泛反响。

#### （6）宗教演讲。

宗教演讲是宗教神职人员宣传教义教规的演说。宗教演讲有三大特点：一是常常伴随宗教活动进行，因而具有某种特定的程式和结构形式；二是宣扬求善心理，三是宣讲某种业已成定式的信仰的创新和发展。此种演讲曾在欧洲中世纪盛极一时。

### 3. 成功演讲的一般准备

对于领导者来说，进行全面的演讲准备是至关重要的，而且有时准备工作要历时很长。要使演讲精彩，收到良好的预期效果，在准备演讲时需要注意以下几个方面。

#### ● 选择新颖而富有吸引力的题目

题目决定了演讲中要讲的问题，而选择什么样的题目又在一定程度上决定了演讲的价值。因此，进行演讲前，首先要确定演讲的主题，这不仅是演讲者所关心的，也是听众所关注的。演讲的题目不仅与演讲的形式有关，更与演讲的内容、风格、

格调有关。一个新颖而富有吸引力的题目，不仅能在演讲前就激发起听众的倾听欲望，而且会在演讲后给听众留下深刻的印象。可以说，题目的选定对演讲效果起着画龙点睛的作用。

首先，题目必须有意义。演讲题目应是大多数人都普遍关心的问题，必须指向听众的兴趣，满足听众的需要。而演讲者的神圣权利，也就是负有言之有理的责任。

其次，题目要有建设性。在实事求是的基础上，标题要选择那些能给人以希望的、积极向上的、令人振奋鼓舞的文字。而在内容上，也要能带给听众新的信息、新的知识，以引起听众的兴趣，满足其求知欲。

第三，题目要新奇醒目。演讲的题目应像磁铁一样，听众一听到题目，就立即被吸引住。具有吸引力的标题必然会在大量雷同、陈旧、平庸、司空见惯的演讲题目中脱颖而出，受到听众的关注。

第四，标题突出主题。选定题目，演讲的主题也就确立了。演讲者的见解、观点、主观意图，都是通过具体材料，围绕着核心——主题的思想来表达和体现的。演讲的主题应有针对性，对存在的问题有的放矢，而不能空对空地泛泛而谈。另外，主题最好还要具备演讲者有创新的思想观念在其中，切不可老生常谈，人云亦云。

第五，讲究个人色彩。演讲中的感情激发离不开生活基础，生活本身即是最合适的题材。因此寻找演讲的题目，最便捷的方法就是深入到自己的生活里，从自己的记忆中去搜寻生命里那些有意义并给你鲜明印象的事情。因为演讲中最为听众欣赏的题目，都富有极强的个人色彩。

## ● 确定与题目相符的论题

所谓论题，即“讲什么”，是选择演讲所要阐述的主要问题。要把论题选好，必须遵循以下原则。

一是需要性，就是要选择现实需要亟待回答的论题。马克思和恩格斯认为，一篇生动的当众演讲，究竟能在多大程度上帮助听众弄清社会现实中的复杂现象，并在多大程度上有助于迫在眉睫的社会问题的解决，这是演讲艺术的本质特征。作为一个有责任感演讲者，总是能从提高人们对客观世界的认识能力和改造能力出发，选择那些“政治上重要的、为大众所注意的、涉及最迫切问题的主题”来阐述，从而解决人们普遍关心、急于得到回答的问题。这样的论题才有价值，才能为听众所欢迎。

所以，每一次演讲都要从客观实际出发，要认真考虑一下自己所选择的论题是

演讲划分成几个部分，如开场白、论题、正文和结尾，把每一部分之间的关系有机地连接起来，并在两个部分之间留下适当的空白。

正文是演讲的主要部分，演讲质量的好坏，论题是否令人信服，都取决于正文的阐述。正文的结构安排主要有提出问题、分析问题和解决问题，但又并非一成不变。正文的层次结构安排，要服务于主题需要，做到层次清楚，逻辑严密；重点突出，内容连贯。

常见的层次划分法有：总分式，并列式，递进式。

### ● 成功演讲的“灵魂”

实践证明，观点是演讲的灵魂，观点表述的创新则是演讲生命力的源泉，因而追求观点表述的创新是演讲者的重要任务。同时，掌握创新思维的方法，提出新颖而富有吸引力的观点，更是演讲者水平和实力的真正体现。

#### (1) 老话新谈。

在演讲中，把老观点巧妙地“包装”一下，是观点出新的常用方法。同一个正确的观点，可以有不同的表述方法，其中有些说法是听众非常熟悉的，如果演讲者一味照旧，就会使听众兴味索然。

如培养人才不能拔苗助长，不能操之过急，是一个老生常谈的话题。而联想集团总裁柳传志曾在演讲中，将联想集团培养人的第一个方法叫做“缝鞋垫”与“做西服”。就是培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同的道理，不能一开始就给他一块上等毛料去做西服，而是应该让他从缝鞋垫做起，鞋垫做好了再做短裤，然后再做一般的裤子、衬衣，最后才是做西服。这种说法可谓充满了新意。

#### (2) 破旧立新。

也就是说，在否定、破除旧的观点之后，提出与旧观点相反或相对的新观点。这种要求的难度和风险较大，但只要有言人所未言的勇气，有实事求是的科学态度，就能收到出语惊人、震撼人心的特殊效果。

请看《我们不愿做睡狮》的演讲片段：有人曾预言，中国是一头睡狮，就这样我们被人家当了一百年睡狮，我们也把自己当睡狮自我陶醉了百年。狮子是百兽之王，但一头酣睡的狮子能称得上是百兽之王吗？一只睡而不醒的狮子，一个名义上的百兽之王，并不值得我们为之骄傲。如果我们为这样一个预言而陶醉，就好比陶醉于“人家说我们祖上也曾阔过”一样，真是脆弱而又可怜。我们不要

其在演讲过程中就要用心关注以下几个方面。

## ● 开始演讲的有效方法

作为一门语言艺术，成功的演讲难在开头。因为，演讲如果要先声夺人、引人入胜，就要有个好的开头。这也是众多演讲者都很注意开篇语言效果的原因。具体方法主要有以下几种。

一是开始就要逗引听众情绪。也就是说，就要在演讲的开头通过令人开心的语言，来吸引听众的注意力，激发听众的关注程度。

请看英国文学家吉卜林在开始政治演讲时的几句话：“诸位，我在年轻的时候，住在印度。我常常替一家报社采访社会新闻，……我记得，有一位因为杀人而被判无期徒刑的人，是一位绝顶聪明而又善于说话的青年人。他告诉我一段在他看来是他一生最重要的话：‘我觉得一个人如果一失足跌入罪恶的渊藪里，他一定要从此为非作歹不止，最后他竟以为唯有把他人都挤到邪路里去，才可实现自己的正直。’（听众大笑）这句话，真是妙不可言了（听众的笑声和鼓掌声同时响起）！”

二是摸准听众的好奇心。就是说，利用听众的好奇心，采用挤牙膏的方法，将听众的注意力吸引到演讲者的演讲上来。

三是融入场景，即兴发挥。即指根据环境特点，融入个人心情，临时开头演讲。请看美国前国务卿埃弗雷特一次在葛底斯堡国家烈士公墓揭幕式上发表演讲：“站在明静的长天之下，从这片经过人们终年耕耘而现在还安静憩息的广阔田野放眼望去，那雄伟的阿勒格尼山脉隐约地耸立在我们前方，弟兄们的坟墓就在我们脚下，我真不敢用我这微不足道的声音来打破上帝和大自然所安排下的这意味无穷的寂静……”

四是以故事导入话题。利用听众都爱听故事的心理，特别是演讲者个人的亲身经历来进行开头。

请看著名牧师康惠尔的《遍地黄金》演说开头：“1970年，我们沿着土耳其底格里斯河顺流而下，走到巴格达城时，便雇了一个向导，领我们去看西坡里斯、巴比伦……”接着他把这个故事逐步讲了出来。十分简单明白，灵活轻松，听众也不自觉地随着它进行下去。

五是接过话头，顺势发挥。也就是说利用自己讲话前别人的话，来开自己演讲的头。这种做法在实际场景中也非常多，大多能够保证演讲的顺利。

六是引用名人格言开场。实践表明，名人说过的格言，永远具有引人注目的力量。所以，如能适当地引用一句名人说过的话，实在是演说开端的好方法。实际场景中，很多著名的演讲都是采用这种方法开头的。

不过，需要注意的是，在演讲切入主旨之前，不能绕太大的弯子，不能把时间过多地花在讲一些与主题无关或关系不大的道听途说、笑话掌故，或不必要的提问与寒暄客套等上面，而应尽快打开场面，切入主题。

### ● 如何有效入题、破题、点题

#### (1) 入题要快。

要使听众尽早进入自己规定的主题，就必须重视入题的速度和方式。既要“开门见山，一针见血”的“快”，又要有逻辑上的悬念、起伏和跌宕。

欲达到这样的效果，首先要开门见山，以期迅速将听众带入规定情境和思路中去。如恩格斯的《在马克思墓前的讲话》，起初草稿上是从马克思夫人的逝世说起，进而才进入自己的题目。后来恩格斯对此进行了认真的修改。在后来的定稿中，他采用单刀直入的入题方法，直接讲马克思“停止了思想”、“永远睡着了”，这样就迅速将听众引入到沉痛和肃然的既定情境之中，比原稿那种缓慢的节奏强多了。

其次是讲究悬念和曲折，以引起听众的关注。有时候入题更需要讲求一定的曲折和委婉，尤其要讲求一点逻辑悬念，方才有利于入题的引人入胜。如不妨多用一点言辞，以悬念抓住听众心理，引起他们的注意和重视。

最后用强烈的反差、对比来引出自己的题目，以期在人们心目中留下深刻的印象。这主要指以对比、对照和映衬之类的修辞手法，来引领和导入自己的话题。

#### (2) 破题要准而奇。

演讲中，入题并不等于破题，二者的区别在于：入题只是引导进入设定的题目或论点的方式，而破题则是提纲挈领地进入各个论据或阐述的要点之中。破题的意义在于，可以决定“主干”的发展方向，让听众对演讲初见端倪，有一定的心理准备。可见，破题可使听众在不知不觉中跟随演讲者的思路走，是关乎演讲成败的又一重要环节。

大致说来，可选择以下几种方式：一是立一个定句并加以强调，来作为破题的“标志字符”或“标志语符”，以期引起听众的注意和重视。如《论男子汉》的演说中，作者为了论述“男子汉”最突出的特征——勇气，故意使用了“勇”的对立

物，即一个“难”字来作为破题的标志字符。

二是用语义的转折、对立等手法来制造“波澜”以实现破题的目的，并给人以警醒、新颖的意境和感受。如道格拉斯在《谴责奴隶制的演说》中，入题时使用了提问的方式：“为什么今天邀我在这儿发言？我和我所代表的奴隶们，同你们的国庆节有什么相干？”接下去他没直接指出“废奴”这个主旨，而是聪明地选择了“国庆”，以及与全体美利坚公民欢乐气氛相反的心情的词儿——“凄凉”来破题，一开始就引起了听众的同情。

三是使用自问自答的方式来破题，以期给听众以随和而亲切、警醒又奇特的感觉。丘吉尔在担任首相时发表的就职演说就用了两处设问来加以论述，当然也可以看做是为破题而设立的标志语了。他说：“你们问：我们的政策是什么？我要说，我们的政策……这就是我们的政策。你们问：我们的目标是什么？我可以用一个词来回答：胜利——不管一切代价……也要赢得胜利。”

### （3）点题要新而深。

点题要新而深，主要指的是最能点明演说目的、主旨的那些话，即通常所说的“警句”、“文眼”之类。以下是几种可供的形式。

一是用感情色彩浓烈的词语来点题，以期引起听众内心的共鸣。这种共鸣的实现，也是符合演讲的第一人称语言角度的特性的。马丁·路德·金的《我有一个梦》的演说，为了点明题旨以增强感染力，就反复“描述”了“我梦想有一天”的情景。

二是使用点出主旨的警句，以期留下难以磨灭的余响和值得咀嚼的东西。警句得来并不容易，但是，如果我们注意将情感和理智融为一体，并辅以反复、倒序、排比等多种加强论证的言语力度和感染力的手段与方法，也是有可能留下警句名言的。

三是艺术地运用熟语，以期听众受到感染并乐于接受自己的观点。熟语，包括成语、民谣之类，通俗易懂，人们耳熟能详。对此，切不可视之为下里巴人而妄加轻视与贬低。如果演说时，我们对此能艺术地加以改造和利用并糅进其他修辞手段加以强化，也有可能赋以新意并铸成警句，从而给人以艺术享受与心灵震动。

## ● 成功演讲的结尾艺术

结尾必须事先计划好。因为结尾是一场演讲中最具战略性的一点。当一个演讲者退席后，他最后所说的几句话，犹在耳边回响，这些话将被保持最长久的记忆。

“余音绕梁”即是如此。那么，怎样才能在别人面前结束一次完美的谈话呢，以下是几个实用的方法。

#### (1) 要总结观点。

之所以要总结观点，是因为一般的演讲者会不知不觉地使谈话范围涵盖得很广泛，以至于结束时，听众对于他的主要论点究竟在何处仍感到有点困惑。实际过程中，演讲者往往有种错误的想法，认为自己所讲的观点在他们自己的脑海中如同水晶那般清楚，听众也应该对这些观点同样清楚才对。而事实证明，往往并不尽然。

#### (2) 请求采取行动。

成功的演讲者在讲演中说最后几句话时，会号召听众采取行动的时间已经来到，时机已经成熟。因此就要开口要求，要求大众按自己所说的采取行动。不过，请务必遵从以下原则：一是要求他们做明确的事；二是要求听众做能力之内的反应；三是尽量使听众易于根据请求采取行动。

#### (3) 简洁而真诚地赞扬。

采用这种方式，就是要使听众感到愉快、高兴，并对前途充满乐观。但是，为了充分收到效果，演讲者的态度必须很真诚。不可阿谀奉承，不可夸大其词。这种方式的结尾，如果不能表现得很真诚，反而让人觉得虚伪，效果就不好了。

#### (4) 幽默或诗句结尾。

在所有的结尾方法中，幽默或诗句是最能被听众接受的了。前文中的相关叙述已指出了幽默对于口才的重要性。演讲者如果能在结尾中充分、灵活地运用这种手法，将会起到画龙点睛的作用。另外，如果能找到合适的短句或诗句作为自己演讲的结尾，不仅能表现出你个人的独特风格，更能够产生美的感受。

#### (5) 结尾达到高潮。

激发高潮就是逐步向上发展，在结尾时达到高峰，句子的力量也愈来愈强烈。这种方法是很普遍的结束方法。不过，往往较难控制，但是如果处理得当，这种方法是相当好的。

### ● 成功演讲稿的一般写作

分析过演讲的过程之后，我们就能掌握演讲稿写作的基本技巧。一篇完整的演讲稿都可以分作开头、主体和结尾三部分。其结构一般模式就是古希腊亚里士多德所认定的“三一律”。从形式上看，这三个部分各自独立，各有各的意义和作用；

从内容上看，则是统一的，是同一个主题、题材和材料在不同部位的表现，要达到的是同一个目的。

#### (1) 演讲稿的开头写作。

由于在整个演讲稿中的显要地位，以及特殊的作用，一般来说在开头部分，演讲者要引入他所要阐释的主题，使听众心中有数；另一方面好的开头还要能抓住听众，通过一定技巧使听众有继续听下去的兴致。但如果故弄玄虚，乱加渲染，就会弄巧成拙，甚至事与愿违，引起听众的反感。同时，演讲稿的开头部分也从侧面反映出了演讲者的文风，所以演讲内容不同，开头的方式也可以灵活选择。

实践表明，演讲稿的开头可用“凤头”来概括，力求小巧美丽。正如古人所说：“善于始者，成功已半。”好的开头，能唤起听众的兴趣和求知欲，产生巨大的吸引力，紧紧抓住听众的兴头，使听众非听下去不可。好的开头，能为全篇演讲定下基调——是庄重严肃，还是喜庆欢快，抑或诙谐幽默，往往一开始就给人以清晰的印象。好的开头，画龙点睛，勾勒提要，能自然顺畅地引领下文，把听众带进声情并茂的演讲情景中去，造成有利于接受演讲观点的心理定势。

#### (2) 演讲稿的主体写作。

演讲稿的主体是指开头和结尾之间的文字，这是演讲的主要部分。主体演讲写得如何，决定着本篇演讲质量的好坏，论点是否令人信服，决定于主体的阐述。“猪肚”，大而丰，有血有肉，是演讲稿主体的鲜明特点。

演讲内容上有详有略，篇幅上有长有短，这样才能使整篇演讲显得有重点。演讲稿的重点，或是要让听众了解的重要信息或是希望取得听众赞同的看法、认识，或是领导者期望下属心领神会并在行动中加以贯彻执行和大力推广的意志、意图，随演讲内容的不同而各有所异。如果在演讲稿的篇首提出了重点，那么在主体部分还要进一步加以详细阐述，否则演讲一结束，听众就把重点忘了。

演讲稿主体，篇幅较大。要使演讲的观点站得住，立得牢，就必须做到内容充实丰满，有血有肉，要围绕中心论点，处理好论点与论据间的关系，合乎逻辑地逐层展开论述，做到结构有力，层次清楚，过渡自然。最理想的效果就是着重讲演的部分也正是听众印象最深、感触最多的部分。重点表现在一两个问句上的情况很少，绝大部分是集中在由几个段落结合而成的一个层次、一个部分，或集中在一个层次、一个部分的某几个段落上。重点集中是一个办法，也可以重点分散在全篇各部分中，层层展开，但必须做到“形散而神不散”。

### (3) 演讲稿的结尾写作。

结尾是演讲内容的自然收束，是演讲稿的有机组成部分，万万不可忽视，有的演讲者在结尾处要么草草收兵，要么画蛇添足，要么采用陈词滥调的套话。“豹尾”就是对于演讲稿结尾而言的，应雄健有力、言止意长。

明代学者黄政枢说：“好的结尾，有如咀嚼干果，品尝香茗，令人回味再三。”可见结尾和开头一样重要。如果演讲的开头和高潮很精彩，结尾又出人意料，耐人寻味，则是锦上添花，给人以美的享受。

如古希腊著名演说家德摩斯梯尼发表的《斥腓力演说》这样结尾：“敌人正在对我们铺罗设网，四面合围，而我们却还呆坐着不求应付。同胞们，我们究竟要到什么时候才能采取行动。当雅典的航船尚未覆灭之时，船上的人无论大小都应该动手救亡。一旦巨浪翻上船舷，那就一切都会同归于尽……即使所有民族同意忍受奴役，就在那个时候我们也要为自己而战斗。辞令的灵魂就是行动！行动！再行动！”

### (4) 演讲稿正文的一般模式。

一般说来，演讲稿的正文至少有两种特殊模式，即议论式结构模式和叙述式结构模式。

所谓议论式结构模式，即以普通论文方式安排的结构。由提出问题、分析论证和得出结论三部分组成。一般只提一个问题，得出一个结论，而议论方式则多种多样。其结构顺序一般是问题在前，分析论证在中，做出结论在后，这其实是大“三一律”中的小“三一律”。这个小模式前加开头，后加结尾，就是演讲稿结构的特殊模式：开头、问题、分析论证、结论、结尾。如鲁迅《娜拉走后怎样》的开头和结尾两部分就很简单，各用一句话：“我今天要讲的是‘娜拉走后怎样’”和“我这演讲也就此完结了”。

而叙述式结构模式，是以听众的心理线索安排的结构。主要以趣味、情感打动听众，像小说、故事的开头。不明显分出问题、论证和结论等各部位，主旨于夹叙夹议中显露；所叙述的几件事或以时间为序，或以空间为序，从引人入胜的目的出发进行安排。每一番夹叙夹议都可以构成一个段落，一篇演讲稿可能由几个段落组成，并按时空顺序排列，不分先后部位。把它放在演讲结构的一般模式中则为开头、夹叙夹议（往复）、结尾。

## ● 演讲稿常用的修辞手法

演讲稿既具有较强的逻辑性，也具有一定的艺术性，对语言艺术有较高的要求。

所以，讲究修辞是一篇成功演讲稿的必然要求。

## (1) 比拟。

比拟是拟人和拟物的合称，或寄情于物，或托物言志，引起听众的共鸣和深思。比拟具有深刻、形象和幽默诙谐的特点，可以增强语言的表现力和感染力，也能增强语言的抒情色彩和喜剧效果，把精彩的论述与模形拟象的描绘融为一体，既能给人理性上的启迪，又能给人以艺术上的美感。

请看这个结尾：“作为未来教师的我，没有太高的奢望——只求用知识的雨露去浇灌幼苗。像红烛，将全部心血化为光焰，去照亮青少年一代那美好的心灵；像春蚕，为谋求人类的幸福，吐尽最后一口丝。”这是名为“我的理想之路”的演讲结尾，就用了一连串的比拟。

## (2) 排比。

用三个或三个以上的意思密切相关、结构相似、语气连贯的句子排列起来就叫排比。这里需要指出，排比和对偶是有区别的，使用时应注意区分。对偶句限定为两个句子，排比可由三个或三个以上的词组或句子构成。对偶句要求上下句字数、结构均相同，而排比句只要求大体相同。对偶句可以表达相关或相反的意思。排比句不能表示相反的意思。另外，运用排比应注意两点：一是不要生拉硬凑，表达的内容中有并列的部分才能运用。只从形式考虑，有意铺排，则显得累赘，反而影响表达。二是排比句的分句或词组之间都有一定的逻辑顺序，不能颠倒和错乱。

请看下面文字中的排比运用：这种作风，拿来律己，则害了自己；拿来教人，则害了别人；拿来指导革命，则害了革命。

## (3) 引用。

引用，就是演讲时引用某些原始资料、典型的原话或成语、典故、格言等，以增强说服力和演讲的动人色彩。

请看：“中国人有一句老话‘不入虎穴，焉得虎子’。这句话对于人们的实践是真理，对于认识论也是真理。离开实践的认识是不可能的。”

## (4) 数据。

数据，是指在演说中运用统计部门公布的数据，以增强表达效果，强化可信度。其实，在市场经济建设的过程中，数据已成为各级领导者说明问题、论述问题时的重要内容，在工作中的地位越来越重要。

如每年的政府工作报告中，总理都会用详实准确的数据来说明经济工作中的成绩和问题，以求全面地反映当前的工作局面。

### (5) 对比。

所谓对比，就是把两种不同事物或一事物的两个不同方面放在一起进行比较。演讲中恰当地运用对比手法，能使形象突出，能较全面地表现演讲者的观点，深刻揭示事物的本质特征。常用的如正义与邪恶，英勇与怯懦，伟大与渺小等。

运用对比时，对立统一的两种事物或概念的对比叫两体对比；存在于同一事物中的两个对立面之间的对比，叫做一体两面对比。

## 5. 有效的竞聘演讲

竞聘演讲也称竞职演讲，是演讲的一种，在市场经济社会是领导者不可或缺的一项基本功。总体上看，竞聘演讲不仅具有口语性、群众性、时限性、临场性、交流性等演讲的一般特点，又由于它是针对某一竞争目标而进行的，所以还具有自己的个性化特点。

### ● 竞聘演讲的个性化特点

#### (1) 明确的目标。

这是竞聘演讲区别于其他演讲的主要特征。主要表现在两个方面：一是演讲者一上台就要鲜明地亮出自己所要竞聘的目标（或厂长、或校长、或秘书、或经理），另一个就是所选用的一切材料和运用的一切手法，也都是为了一个目标——使自己竞聘成功（使听众能投自己一票）。

与此相比，其他类型的演讲虽然都有一定的目的，但其目标却有一定的模糊性、概括性和不具体性。

#### (2) 竞争性的内容。

与其他演讲相比，竞聘演讲的全过程都是听众在候选人之间进行比较、筛选的过程，竞聘者如果谦虚、不好意思说自己的长处，表示自己也是一般般，就不能战胜对手。因此，演讲者必须“八仙过海，各显其能”。无论是讲自身所具备的条件，还是讲自己的施政的构想，都要尽最大可能显出“人无我有”、“人有我强”、“人强我新”的胜他人一筹的“优势”来，甚至还要把本来是“劣势”的东西换一个角度讲成“优势”。

### (3) 主题的集中。

所谓主题的集中，是指所表达的意思单一，不枝不蔓，重点突出。这就是说，在表达意思时，必须突出一个重点，围绕一个中心，而不要搞多重点，多中心，不能企图在一篇演讲中解决和说明很多问题。

实践中，主题集中就是要求竞聘者应围绕一个中心问题展开演讲，避免立意分散，要“立主脑”、“减头绪”、“镜头高度聚焦”，以使听众心中燃起共鸣之火，达到演讲的根本目的。

### (4) 实用的材料。

竞聘演讲是竞争，但并非是比赛谁能吹，谁能用嘴皮子甜人。听众在听演讲的同时，也会掂量演讲者的“话”是否能在现实中发挥作用、取得效果，而只有发自肺腑讲实际的措施才是听众最欢迎的。所以，必须采用实用的材料，即所选材料既是符合实际的，又是对自己竞争有利的，也就是无论讲自己所具备的条件还是谈任职后的构想，都要从自我出发、从实际情况出发。

请看下面的竞聘演讲片段就做到了这一点：“恕我直言，我无力为你们迅速带来财富，提高你们的工资，增加你们的奖金，我能做到的只能是：第一，诚恳地倾听你们的呼声，热忱地采纳和奖励你们的合理建议，我准备成立一个由新老工人和技术人员一起参加的‘智囊团’，让大家提出优良的改革方案和科学的管理措施。第二，现在咱厂瘫痪的原因是因收不上来几百万的外欠款，我要是当了厂长，我一方面要用法律解决问题，一方面设立奖励制度，谁要是能完成任务，就奖励20%。当面点清，说话算数。第三，目前当务之急是把积压产品销出去。这就要调动全厂工人的积极性，要把专业推销员和业余的结合起来，按效益提成。……”

### (5) “准确”性的语言。

在竞聘演讲中，“准确”性的语言往往显得更为重要。它不仅要求演讲者要恰如其分地表情达意，还有另外两层意思：一是所谈事实和所用材料、数字都要“求真求实”，准确无误；二是要注意分寸，因为竞聘演讲的角度基本上是以“我”为核心，如掌握不好分寸，夸大其词，就会让人产生逆反心理，从而影响自己的演讲效果。

### (6) “程序”性的思路。

竞聘演讲不像一般演讲那么“自由”，它除了题目和称呼外，还要讲究思路的“程序”性。所谓“程序”，是指演讲中先讲什么后讲什么的顺序；而思路就是演讲者的思维脉络。

一是表明对竞聘成败的态度。这种方法能使评选者感受到竞聘者的坦诚。例如：“作为这次竞聘上岗的积极参与者，我希望在竞争中获得成功。但是，我绝不会回避失败。不管最后结果如何，我都将‘堂堂正正做人，兢兢业业做事’。”

二是表达自己对竞聘上岗的信心。例如：“我今天的演讲虽然是毛遂自荐，但却不是王婆卖瓜，自卖自夸。……如果各位有疑虑，那就请给我一个机会，我决不会让大家失望。”

三是希望得到评选者的支持。例如：“各位领导、各位评委，请相信我，投我一票！我将是一位合格的……”

### ● 竞聘演讲稿的写作

演讲稿的撰写，是竞聘上岗演讲的一个不可忽视的重要环节，值得每一位竞聘者注意。鉴于以上内容，竞聘演讲稿在写作的过程中一般需要注意以下几个环节。

#### (1) 真诚老实的态度。

作为“毛遂自荐”，就要求演讲者应该将自己优良的方面展示出来，让他人了解自己。但要注意的，在“展示”时，态度要真诚老实，有一分能耐说一分能耐，不能为了自荐成功而说大话，说谎话。

#### (2) 先声夺人的气势。

因为存在竞争的特性，所以竞聘演讲的一个重要实质，就是争取听众的响应和支持。而做到这一点的有效方法之一，就是要有气势，“气盛宣言”。这气势不是霸气，不是骄气，不是傲气，而是浩然正气。有了渊博的才识、正大的精神和对党的事业和人民的深厚的感情，作者就不难找到恰当的语言表达形式。

#### (3) 内心要充满自信。

只有充满自信，竞聘演讲才能打动人。因为，充满自信的人站在演讲台上，在面对众人时就会从容不迫，就会以最好的心态来展示你自己。著名演说家戴尔·卡耐基就曾说过：“不要怕推销自己。只要你认为自己有才华，你就应该认为自己有资格担任这个或那个职务。”当然，自信必须建立在丰富的知识和经验的基础上。

#### (4) 简练有力的语言。

前文已多次指出，演讲的语言应力求精练，而竞聘演讲则更要胜之。也就是说，竞聘演讲虽是宣传自己的好时机，但也决不可“长篇累牍”，应该用简练有力的语言把自己的思想表达出来。正如老舍先生所说：“简练就是话说得

少，而意包含得多。”

## 6. 就职演讲与即兴演讲

就职演讲与即兴演讲，是现代社会领导者除了竞聘演讲外，所必备的常用演讲技能。与其他演讲不同，就职演讲的立足点在于它不是一次所谓的庆功讲话，更不是什么结论性的讲话，而是一种面向任期的、展望未来的、充满信心的讲话。与就职演讲相比，即兴演讲则是演讲中的快餐，也是演讲中的精品，是演讲者在某种特定景物或人物，气氛的诱发下（或被要求）而产生的一种临时性演讲。

### ● 领导者与就职演讲和即兴演讲艺术

对于领导者来说，就职演讲也可称为就职演说。一般来说，就职演讲是指新当选的政府首脑、地方或部门领导人或企事业单位中中标、就聘干部等，在走马上任前发表的施政演说。在领导者的日常演说中，就职演说属于最常见的一种。当领导者在就任某项重要职务的时候，都要发表一个演说，来说明自己的责任、行政纲领、功绩和自己要为大众做的事情，提出自己的希望，表示自己的决心。

实践表明，就职演讲的主要作用是演讲者表明自己的施政纲领、工作态度和奋斗目标。通过这种演讲，将有利于展示演讲者自己良好的工作形象，促使以后工作尽职尽责，恪尽职守，也能给人们以希望和力量。

而即兴演讲两个最突出的特点是：一是演讲者事先未做准备，处于一定时境，感人、感事、感情、感景，随想随说，可长可短，有感而发；二是形同日常说话，其因随意性而在人际交往中被广泛应用。

在演讲的类型中，即兴演讲使用率较高，应用范围最广。随着现代社会的发展，现代社会信息传递加快，人们的交往日益频繁，人们的交际领域不断拓宽，即兴演讲也随之出现在人们生活的方方面面。对于领导者来说尤其如此。相关研究也表明，即兴演讲已成为未来演讲发展的一个重要趋势。

不是号召我们作战，虽然我们严阵以待；而是号召我们肩负一场长期的、胜负难决的斗争重任，年复一年‘在希望中得到欢乐，在患难中坚忍不拔’，展开一场反对人类共同敌人——暴政、贫困、疾病以及战争本身的斗争。

我们能否建立一个把东西南北连在一起的伟大的世界联盟来反对这些敌人，以确保人类享有更为丰实的生活呢？你是否愿意投入这具有历史意义的事业呢？

因此，我的美国同胞们，不要问你的国家能为你做些什么——问问你自己能为你的国家做些什么。

世界各国的公民朋友们，你们该问的不是美国将为你做些什么，而是我们共同能为人类的自由做些什么。

最后，不论你是美国公民还是世界各国的公民，请以我们向你们提出的有关奉献力量和牺牲的同一高标准来要求我们。以良心作为我们唯一可靠的奖赏，以历史作为我们行为的最后裁判，让我们迈步向前去领导我们热爱的国土……”

这段演讲就充分体现出了肯尼迪一种任重道远的责任感。

### ● 即兴演讲应力争缩短与听众的心理距离

由于即兴演讲是演讲者事先未做准备，处于一定时境，感人、感事、感情、感景，随想随说，有感而发，所以，能否有效缩短与听众之间的心理距离，对于演讲的成功与否具有重要意义。

从表面上看，演讲的领导者站在台上，他与听众之间只有几米的距离，但实际上，他们之间的心理距离要远远超过空间距离。演讲作为交流的方式，它的特点在于现场性，它不仅靠思想观点的传输，而且靠感觉情感的交流。正确的观点只触动人的理性，却很难使人有感觉、有感情的共鸣。如果演讲者能使听者不但理解真理，而且和自己一起感觉和享受真理，那么，演讲者的妙语不仅能赢得听众热烈的鼓掌，就是很平淡的一颦、一笑、一举、一动都引起他们心领神会，甚至突然领悟的欢呼。而不善于创造这种白热化气氛的人，在讲台上，即使讲出了一些很惊人的妙语、很深刻的哲理，听众也往往只是稍微安静几分钟，甚至几秒钟，又恢复到心不在焉、

甚至交头接耳的状态，这就是心理距离在起着作用。

实践表明，演讲者如果不能有效缩短他与听众之间的心理距离，打不破竖在他们之间的那堵透明的墙，就很难控制住台下的秩序，所进行的演讲也只能是失败的。

经验显示，以下两种方法是即兴演讲者缩短与听众心理距离的有效方法。一是创造出一种精神优势，扩大你和听众之间的心理距离，把听众镇住，使他们的神经拉得很紧，不容喘息。但这种方法存在致命的缺点，效果很难持久，而且到了事后，听众中的聪明人难免会有上当之感。另一种是，降低自己的精神优势，让听众放松。这样有利于听众在思想上，而且在感觉和情感上与你相通。这其中的最有效方法，就是采用幽默的语言，自我调侃又最具强烈效果。

请看一个典型的事例：

1956年，当时的印尼总统苏加诺到清华大学演讲，在台下除清华大学的学生外，还有北大的学生，陪同的是外交部的领导。苏加诺是世界名人，步入清华时，学生队伍的秩序一度有些激动性的骚乱，在台上的领导因此有些不悦，会场气氛有点紧张。有经验的苏加诺总统当然看出来了。他在演讲一开头就说了两句题外话：“我请诸君向前移动几步，我愿更靠近你们。”话一说完，学生队伍活跃了，很快往前移动了几步。接着苏加诺又说：“我请诸君笑一笑，因为我们面临着光辉的未来。”学生们又轻松地笑了起来，气氛顿时变得十分和谐，一直持续到演讲成功结束。

## ● 演讲中要举止优雅，顺势穿插

我们在日常生活或工作中，常会见到一些领导在演说之前频频地咳嗽或摇头扭体，这种失态的表现，不是故意做作就是准备不充分。这种不自在的自我掩饰行为，只会使人难堪，必须革除。因为这些不良的习惯，不仅会分散听众的注意力，而且会引起他们的厌烦。

正如我们在前文的相关章节中所述，领导者在演讲时注意力要高度集中，不要受到环境因素的影响。除此之外，就职演讲和即兴演讲时还应注意：当听众鼓掌时应暂停，掌声停后再继续；勿因听众的鼓噪或讥讽而狼狈不堪。一句话，就是做到举止优雅，镇定自若。

而顺势穿插，则要求领导者在演讲中顺应时势巧妙穿插演讲的内容。在因势利

导中，顺时顺意里，用生动的语言抓住听众的心，使自己的情感和听众共振，说听众之所想，言听众之所需，讲听众之想讲。实践证明，逆听众的心理而言，必然引起听众的反感；顺听众的心理而言，才能起到同步互动的良好效果。

顺听众之势而言，并不是说要跟着听众的尾巴走。这里所强调的是演讲者在阐述自己的道理时，要懂得利用听众的心理。换句话说，作为领导者，掌握必要的心理学知识，是演讲中不可或缺的。如果领导者在演讲的整个过程中，能很好地注意到这些问题，那么他的演讲就基本上能够保证是成功的。

### ● 祝贺的话与即兴欢迎辞

祝贺的话与即兴欢迎辞，都是领导者在即兴演讲中经常要用到的。

从语言的表达形式看，祝贺词可以分为祝词和贺词两大类，祝词是指对尚未实现的活动、事件、功业表示良好的祝愿和祝福之意；贺词是指对于已完成的事件、业绩表示庆贺的祝颂。而欢迎辞是在迎接宾客的仪式或集会上，以宾客的到来表示欢迎的一种社交礼仪演讲。欢迎辞有利于双方沟通感情。

#### （1）如何说好祝贺的话。

祝贺总是针对喜庆意义的事，所以，一般情况下应讲一些吉利、欢快的话，使人快慰和感动兴奋的话。经验表明，以下几点应加以注意。

一是情景性。祝贺一定要考虑到特定的环境、特定的对象、特定的目的，使之具有明确的针对性。二是情感性。祝贺语要达到抒发感情、增进友谊的目的，必须有较强的鼓动性与感染力，因此要求语言富有感情色彩，语气、语调、表情、姿态等都要有浓烈的感情色彩。大多数成功的祝词本身就是一篇短小精悍的抒情独白。三是简括性。祝贺词可以事先作些准备，但多数是针对现场实际，有感而发，讲完即止，切忌旁征博引，东拉西扯。语言要明快热情、简洁有力，才能产生强烈的感染力。四是礼节性。祝贺词在喜庆场合发表，要格外注意礼节。一般需站立发言，称呼要恰当。不要看稿子，双目要根据讲话内容时而致礼于祝贺对象，时而含笑环视其他听众。要同听者作感情的交流，还可以用鼓掌、致敬等动作加强同听众心灵的沟通、以增强表达效果。

祝酒和贺婚就是最常见的祝贺场景。祝酒时，在饮第一杯酒之前，主人要致祝酒词。祝酒词内容要围绕此次邀请的主旨，一般包括：感谢来宾光临酒宴；阐明宴请的目的；对未来的美好祝愿。话语要简短，最好要有点幽默感。同时，致祝酒词

时要起立，致词后与客人们轻轻碰杯，然后干杯。而如果是贺婚，其内容一般包括三部分：对新郎新娘的幸福结合表示祝贺；对新郎新娘的爱情加以赞颂或介绍有关趣事；对他们的美好未来真诚祝愿。总的要求是，语言宜简洁优美而富有激情，能烘托现场热烈气氛。

(2) 如何构思即兴欢迎辞。

根据上文所述，欢迎辞是在迎接宾客的仪式或集会上，以宾客的到来表示欢迎的一种社交礼仪演讲。

根据这个定义，联系实践经验，欢迎辞要有如下三部分：

一是开头：首先表示称谓，然后是一些欢迎、感谢之类的客套话。

二是主体：讲明来宾来访的意义，或述说主客双方的关系，或阐明主客双方合作的成果等。

三是结尾：再次表示欢迎，或说一些祝愿和希望之类的话。

## 7. 领导者演讲中的危机处理

领导者演讲中的危机处理能力，是衡量一个领导者综合素质能力的重要标准，更是领导者演讲能否成功的基本保证。所以，任何一个演讲者要想取得良好的演说效果，就应该具有应变和控场能力。换句话说就是，领导者要善于临场察言观色，以便把握住听众的心理变化、兴趣要求，及时修正补充自己的演讲内容，为演讲成功打下良好基础。

### ● 危机处理能力的一般组成

一般来讲，领导者在演讲中的危机处理能力包括以下几个组成部分。

一是控制感情，掌握分寸的能力。即发现意外情况时，要镇静，要有好的心理素质，能控制感情，掌握分寸。不要在讲台上惊慌失措，更不要因急躁而冲动行事。

二是从容答题，妙语解脱的能力。换句话说就是，在演讲中当有听众提出较尖锐的问题时，演讲者能够从容地回答听众提出的问题，特别是那些乍看起来十分棘手的问题。实际场景中，平庸的领导者多会采取压制的方法，发火批评。最常说的

一句话就是“别吵了，安静下来”，而结果大多是使自己进一步陷入窘境。高明的领导者则采用以诚相待、妙语解脱的办法，往往能变被动为主动，进而达到演讲的目的。

三是巧妙穿插，活跃气氛的能力。这是指演讲者在遇到会场沉闷时，应尽快调节，巧妙穿插，以活跃气氛。比如，讲个笑话或故事，谈点趣闻等。

四是将错就错，灵活处理的能力。也就是说，领导者在演进中如果出了错，能够将错就错，灵活处理，并使演讲继续有效进行。实践证明，在这种情况下最忌讳两点：一是搔头挠耳，二是冷场过久。这里有一个有趣的研究结论：如果在演说过程中冷场 15 秒以上，听众群中就会有零星笑声；冷场 30 秒以上，就有少数听众的笑声；冷场时间再长一点，听众就会普遍不耐烦了。所以，我们的领导者在演讲时一定要牢记这一点。

这里，我们给出口才大师卡耐基的几种方法，以供借鉴：一是就地换掉话题，用上段结尾中的句子来发挥；二是向听众提出问题；三是如果实在是大脑一片空白，就应该临时编一段较完整的结束语，有礼貌地结束。

### ● 怎样调控怯场心理

怯场是一种心理障碍，指的是在人前，尤其是人多的场合，因紧张害怕而不敢说话，或者说话时显得拘谨不自然。如有的人在家人面前可以滔滔不绝，可一与外人交谈，他就难以启齿；有的人平时在三两个人的场合可以口若悬河，可人一多，尤其是上台，就心慌意乱，语无伦次。这主要因为，讲话者要么感到自己被说话场合的气氛、形势所压迫；要么顾虑自己说得不好或说错；要么担心自己不是他人的对手，因而畏首畏尾，诚惶诚恐。

相关研究及经验表明，破除上述心理障碍的办法有以下几种：

一是事前作好准备。这在非即席发言中是容易做到的，对当众讲话的话题要有所了解，事先可广泛收集资料，打好草稿，以做到讲话时心中有数，临场不乱。

二是平时加强训练。常用的有效办法有朗诵、自言自语，与陌生人大胆交往、与亲近熟悉的人交谈，多听别人当众讲话等。

三是对听众视而不见。就是自己在发言前，心中有听众，但在发言时，眼中不能有听众，只顾按自己的意图去表达。

四是“别人也这样”。通俗地说就是豁出去了，其实也没什么，因为别人也会

和自己一样。古罗马著名演讲家希斯洛第一次演讲就脸色发白、四肢颤抖；美国的雄辩家查理士初次登台时两个膝盖抖得不停地相碰；印度前总理英·甘地首次演讲不敢看听众，脸孔朝天。正如战时的美国总统罗斯福所说：“每一个新手，常常都有一种心慌病。心慌并不是胆小，而是一种过度的精神刺激。”所以，只要抱定豁出去的心态，人的怯场心理也就会烟消云散了。

## ● 如何有效地应对冷场

演讲的冷场分为两种情况：一种是单向交流中，听的人毫无兴趣，注意力分散；另一种是双向交流中，听者毫无反应，或者仅以简单的单音字节应付。这种场面的出现，根本原因就在于发言者的话没有吸引力。听者仅仅是出于纪律的约束或处世的礼貌而扮演一个“接受”的角色。所以说，冷场的出现，是发言者的失败。

实际经验表明，为了避免冷场的发生，领导者在演讲中应掌握以下方法。

### (1) 简短式的发言。

实践经验表明，单向交流中那种应景式讲话，越短越好。而在双向交流中，任何一方都不要滔滔不绝地包场，要有意识地给对方留下发言的时间和机会。自己一轮讲不完，应待对方有所反应后再讲。

这个话题在前文中已有涉及，这里就不再多叙。

### (2) 变换话题，穿插趣闻轶事。

所谓变换话题，就是当众讲话时遭遇冷场可通过暂时变换话题的办法吸引听众的注意力。如通过穿插趣闻轶事活跃现场气氛来吸引听众的注意力。趣闻轶事是人们在生活中津津乐道的闲谈资料，生活中的许多情趣即由此而来。演讲者抓住人们渴望趣味的视听倾向，恰当而又适时地讲述一些趣闻轶事，会使混乱或呆板的演讲现场马上活跃起来，听众的注意力也被迅速地集中到演讲内容上。这时演讲者仍要回到原有话题的轨道，而效果就要理想得多了。如果是双向交流，话题的变换就是不定的，根据现场情况随时进行。我们还是来看看前文引用过的一个例子：

当年孙中山先生在广州广东大学（即中山大学）发表演讲，谈论三民主义。当时因为礼堂小，听讲的人多，通风不够，空气不好，所以有些人精神较差，显得比较疲倦。孙中山先生看到这种情况，为了提起听众的精神，改善一下场内的气氛，他于是巧妙地讲了一个故事：“我小时候在香

港读书，见过有一个搬运工人买了一张马票，因为没有地方可藏，便藏在时刻不离手的竹竿（挑东西用的粗竹杠）里，牢记马票的号码。后来马票开奖了，中头奖的正是他，他便欣喜若狂地把竹竿抛到大海里去。他以为从今以后就不再靠这支竹竿生活了。直到问及领奖手续，知道要凭票到指定银行取款，这才想起马票放在竹竿里，便拼命跑到海边去，可是连竹竿影子也没有了……”讲完这个故事，听众当中议论纷纷，笑声、叹息声四起，结果会场的气氛活跃了，听众的精神振奋了。于是，孙中山先生抓住时机，紧接着说，“对于我们大家，民族主义这根竹杠，千万不要丢啊！”很自然地又回到了原有话题的轨道上。

### （3）适时地赞美听众，求得共鸣和好感。

听众发现演讲内容与自己的关系不大，自然不会给予太多的关注，在这种情况下，常常会出现冷场。此时，演讲者应当注意采用恰当的方式，拉近与听众的心理距离。贴近听众的一个有效方法就是发自内心地赞美听众，用中情中理的话语拨动听众的心弦，激起他们的共鸣，使他们重又对演讲产生浓厚的兴趣，从而打破冷场的尴尬局面。

如实际场景中，演讲者为了打破冷场局面，常会以现场中具有代表性的某一类人为话题，进行赞美，进而产生对方的共鸣，从而达到活跃现场的目的。

### （4）调动听众参与的热情。

这种方法是基于演讲的特性使然。也就是说，演讲者在以自己的演讲辞和形象的语言来感染听众的同时，听众的积极回应也有利于推动演讲的顺利进行。因此，演讲者在需要的时候向听众提出富有针对性和启发性的问题，可以调动听众参与演讲活动的热情，使他们意识到，自己也是整个演讲的一个重要组成部分，这样会有效地避免冷场和打破冷场。

如一位领导正在面向群众进行普法意义的演讲，由于话题具有一定的专业性，听众的注意力出现了分散，进而不少人开始交头接耳起来。这时，这位领导者及时提出了这样的话题：“请开小差的同志们想想，如果我们自己的权益受到了侵害，我们又将怎样来寻求法律的帮助呢？”这样一来，交头接耳的听众也就能重新将注意力转移过来。

### （5）制造悬念，激发听众的兴趣。

好的悬念不仅能够使演讲者再度成为听众注目的中心，而且能够活跃现场气氛，激发听众聆听与参与的兴趣。因此，在演讲中制造悬念，可以有效地吸引听众的注意

力，使演讲内含的信息和情感得以准确传达。如果演讲者能在出现冷场的情况下，适时地制造一两个悬念，确实是重新吸引听众注意力的非常有效的办法。

请看下面这个事例：

普列汉诺夫有一次在日内瓦做关于《无产阶级与农民》的演讲，当时会场乱哄哄的，几乎使演讲不能继续下去了。这时，普列汉诺夫双手交叉在胸前，目光嘲笑地扫视着会场。当台下逐渐平静了些，他大声说：“如果我们也想用这种武器同你们斗争的话，我们来时就会——（他停顿了一下，大家以为他会说，带着炸弹、武器、棍棒，然而他说出的话却出人意料），我们来时就会带着冷若冰霜的美女。”此语一出，整个会场笑声一片，甚至连一些反对者也笑了起来。普列汉诺夫见时机已到，话头一转，又重新回到了演讲的正题上。

当然，演讲者在遇到冷场的局面时，如果已经采取了诸如简短发言、变换话题、加强语气等控制手段，但仍然不能扭转冷场的局面时，就应即时中止交谈。因为，长时间的冷场对交流双方来说，都是极不适宜的，也说明了这次谈话确实是多余的。

## ● 巧妙地应对哄场

哄场也可以称之为搅场，就是恶意破坏现场秩序，使发言者不停地被打断，甚至被迫终止。这种情况主要出现在单向交流中。通常的情况是听众开小会、串座位、随意进出、喧哗、嘲笑、喝倒彩、吹口哨、瞎鼓掌等。

哄场出现的原因大致有三种：一是听者本就对发言者有成见，是反对派。之所以来听，就是想钻空子、找岔子，不管你怎么说，他都要搅。二是发言者思想、学术、业务等水平不高，听者觉得言之无物，听下去纯粹是浪费时间。三是讲话内容听者不感兴趣。

实际场景中，对搅场的出现发言人只能自己去控制。那种依靠与听者有利害关系的他人出面干预、压制，或者自己愤而退场之举，都不是最终解决问题的办法。那样做，产生的负面效果可能会更差。因此，发言者必须主动控制哄场，这时就需要不露声色地迅速判明产生哄场现象的原因。因为，不同的原因应对以不同的策略。

如果是上文中的第一种原因，就需要演讲者坚定信心、置若罔闻。请看下面这

个事例：1860年2月，林肯第一次竞选美国总统，在纽约库钥学会作演讲。他到纽约时，当地报纸已发表了许多攻击他的文章。在他登台时，还未开口，台下便掀起一片嘲笑起哄声浪。演讲开始不久，台下已十分混乱，一些共和党人高声叫嚷要他滚下台去。但林肯全然不为所动，十分镇静地按事先准备的讲下去。渐渐地，会场安静下来，除了林肯的声音，只有煤气灯的燃烧声，听众都听得入迷了。第二天，报纸又纷纷发表了赞扬林肯演讲异常成功的文章。

如果是上文中的第二种原因，演讲者就应该谦虚谨慎，自剖自责。缓解矛盾的方法可采取“当即纠正”或“借错为靶”的手法加以补救。所谓“当即纠正”，即将错话搁置一旁，将正确内容再讲一遍。这样做虽然纠正了错误，也没有正面认错，但毕竟露出破绽，且内容会明显重复。采用“借错为靶”，就是将错话当作反面论题，树立靶子，然后进行批驳，自然而然地将话题引到正确的内容上来。这种补救方法不露痕迹，甚至还能收到意想不到的活跃气氛的效果。例如，有位演讲者不慎说了一句错误的话，他当即意识到了，便灵机一动，故意将错话重复一遍，然后机智地说：“显然，听到刚才这句话，大家都笑了。大家想想，这句话究竟错在什么地方呢？”接着便对错误逐条逐款进行批驳，使人感觉到演讲者是有意树立靶子，从反面进行论证。这种控场技巧实在令人叫绝！

而如果是上文中的第三种原因，演讲者最好展现出自己的幽默风趣，以使现场生动活泼起来。这在前文中也有大量论述，在这里就不再多言。

### ● 面对责难怎么办

在演讲的过程中遇到责难也是常有的事。所谓责难，就是责备非难，大致包含两种情况：一种是对所谈有疑问或不同意见而提出问题和反对意见，多为善意的；另一种则是故意刁难，搞恶作剧，以达到让发言者难堪、出丑的目的，多为恶意。

鉴于上述情况，领导者演讲时面对责难的控制，也必须有所区别。

#### (1) 面对善意的责难时。

如果所面对是善意的责难，演讲者就应尽己所知，认真、负责地阐述自己的观点或解答对方的问题。只要不是涉及国家、组织机密和有伤风化等内容的，都应有问必答，不可用“无可奉告”之类的外交辞令搪塞。如果确实回答不了，也要老老实实地表示歉意，或者留下另行探讨的话语。

有一位宣传部长在宣讲时事政策时，一位工人站起来问道：“你老讲形势好，

任总统时，会像我国目前形势所要求的那样，坦率而果断地向他们讲话。现在正是坦白、勇敢地说出实话，说出全部实话的最好时刻。我们不必畏首畏尾，要老老实实面对我国今天的情况。这个伟大的国家会一如既往地坚持下去，它会复兴和繁荣起来。因此，让我首先表明我的坚定信念：我们唯一不得不害怕的就是害怕本身——一种莫名其妙、丧失理智的、毫无根据的恐惧，它把人转退为进所需的种种努力化为泡影。凡在我国生活阴云密布的时刻，坦率而有活力的领导都得到过人民的理解和支持，从而为胜利准备了必不可少的条件。我相信，在目前危急时刻，大家会再次给予同样的支持。

我和你们都要以这种精神，来面对我们共同的困难。感谢上帝，这些困难只是物质方面的。价值难以想象地贬缩了；课税增加了；我们的支付能力下降了；各级政府面临着严重的收入短缺；交换手段在贸易过程中遭到了冻结；工业企业枯萎的落叶到处可见；农场主的产品找不到销路；千家万户多年的积蓄付之东流。

更重要的是，大批失业公民正面临严峻的生存问题，还有大批公民正以艰辛的劳动换取微薄的报酬。只有愚蠢的乐天派会否认当前这些阴暗的现实。

但是，我们的苦恼决不是因为缺乏物资。我们没有遭到什么蝗虫的灾害。我们的先辈曾以信念和无畏一次次转危为安，比起他们经历过的险阻，我们仍大可感到欣慰。大自然仍在给予我们恩惠，人类的努力已使之倍增。富足的情景近在咫尺，但就在我们见到这种情景的时候，宽裕的生活却悄然离去。这主要是因为主宰人类物资交换的统治者失败了，他们固执己见而又无能为力，因而已经认定失败了，并撒手不管了。贪得无厌的货币兑换商的种种行径，将受到舆论法庭的起诉，将受到人类心灵理智的唾弃。

是的，他们是努力过，然而他们用的是一种完全过时的方法。面对信贷的失败，他们只是提议借出更多的钱。没有了当诱饵引诱人民追随他们的错误领导的金钱，他们只得求助于讲道，含泪祈求人民重新给予他们信心。他们只知自我追求者们的处世规则。他们没有眼光，而没有眼光的人是要灭亡的。

如今，货币兑换商已从我们文明庙宇的高处落荒而逃。我们要以千古不变的真理来重建这座庙宇。衡量这重建的尺度是我们体现比金钱利益更高尚的社会价值的程度。

幸福并不在于单纯地占有金钱；幸福还在于取得成就后的喜悦，在于创造努力时的激情。务必不能再忘记劳动带来的喜悦和激励，而去疯狂地追逐那转瞬即逝的利润。如果这些暗淡的时日能使我们认识到，我们真正的天命不是要别人侍奉，而是为自己和同胞们服务，那么，我们付出的代价就完全是值得的。

认识到把物质财富当作成功的标准是错误的，我们就会抛弃以地位尊严和个人收益为唯一标准，来衡量公职和高级政治地位的错误信念；我们必须制止银行界和企业界的一种行为，它常常使神圣的委托混同于无情和自私的不正当行为。难怪信心在减弱，信心，只有靠诚实、信誉、忠心维护和无私履行职责。而没有这些，就不可能有信心。

但是，复兴不仅仅只要改变伦理观念。这个国家要求行动起来，现在就行动起来。

我们最大、最基本的任务，是让人民投入工作。只要我们行之以智慧和勇气，这个问题就可以解决。这可以部分由政府直接征募完成，就像对待临战的紧要关头一样，但同时，在有了人手的情况下，我们还急需能刺激并重组巨大自然资源的工程。

我们齐心协力，但必须坦白地承认工业中心的人口失衡，我们必须在全国范围内重新分配，使土地在最适合的人手中发挥更大作用。

明确地为提高农产品价值并以此购买城市产品所做的努力，会有助于任务的完成。避免许多小家庭业、农场业被取消赎回抵押品的权利的悲剧，也有助于任务的完成。联邦、州、各地政府立即行动回应要求降价的呼声，有助于任务的完成。将现在常常是分散不经济、不平等的救济活动统一起来，有助于任务的完成。对所有公共交通运输、通讯及其他涉及公众生活的设施，作全国性的计划及监督有助于任务的完成。许多事情都有助于任务完成，但这些决不包括空谈。我们必须行动，立即行动。

最后，为了重新开始工作，我们需要两手防御，来抗御旧秩序恶魔卷土重来；一定要有严格监督银行业、信贷及投资的机制；一定要杜绝投机；一定要有充足而健康的货币供应。

以上这些，朋友们，就是施政方针。我要在特别会议上敦促新国会给予详细实施方案，并且，我要向18个州请求立即的援助。

通过行动，我们将予以我们自己一个有秩序的国家大厦，使收入大于支出。我们的国际贸易，虽然很重要，但现在在时间和必要性上，次于对本国健康经济的建立。我建议，作为可行的策略，首要事务先行。虽然我将不遗余力通过国际经济重新协调来恢复国际贸易，但我认为国内的紧急情况无法等待这重新协调的完成。

指导这一特别的全国性复苏的基本思想，并非狭隘的国家主义。我首先考虑的是坚持美国这一整体中各部分的相互依赖性——这是对美国式的开拓精神的古老而永恒的证明的体现。这才是复苏之路，是即时之路，是保证复苏功效持久之路。

在国际政策方面，我将使美国采取睦邻友好的政策。做一个决心自重，因此而尊重邻国的国家；做一个履行义务，尊重与他国协约的国家。

如果我对人民的心情的了解正确的话，我想我们已认识到了我们从未认识的问题，我们是互相依存的，我们不可以只索取，我们还必须奉献。我们前进时，必须像一支训练有素的忠诚的军队，愿意为共同的原则而献身，因为，没有这些原则，就无法取得进步，领导就不可能得力。我们都已做好准备，并愿意为此原则献出生命和财产，因为这将使志在建设更美好社会的领导成为可能。我倡议，为了更伟大的目标，我们所有的人，以一致的职责紧紧团结起来。这是神圣的义务，非战乱，不停止。

有了这样的誓言，我将毫不犹豫地承担领导伟大人民大军的任务，致力于对我们普遍问题的强攻。这样的行动，这样的目标，在我们从祖先手中接过的政府中是可行的。我们的宪法如此简单，实在。它随时可以应付特殊情况，只需对重点和安排加以修改而不丧失中心思想，正因为如此，我们的宪法体制已自证为是最有适应性的政治体制。它已应付过巨大的国土扩张、外战、内乱及国际关系所带来的压力。

而我们还希望行使法律的人士做到充分的平等，能充分地担负前所未有的任务。但现在前所未有的对紧急行动的需要，要求国民暂时丢弃平常生活节奏，紧迫起来。

让我们正视面前的严峻岁月，怀着举国一致给我们带来的热情和勇气，怀着寻求传统的、珍贵的道德观念的明确意识，怀着老老少少都能通过克尽职守而得到的问心无愧的满足。我们的目标是要保证国民生活的圆满和长治久安。

我们并不怀疑基本民主制度的未来。合众国人民并没有失败。他们在困难中表达了自己的委托，即要求采取直接而有力的行动。他们要求有领导的纪律和方向。他们现在选择了我作为实现他们的愿望的工具。我接受这份厚赠。

在此举国奉献之际，我们谦卑地请求上帝赐福。愿上帝保护我们大家和每一个人，愿上帝在未来的日子里指引我。



# 第章

---

## 谈判情景口才：成功领导的谈判艺术

愚者用他理说吾，智者用吾理说吾。

——亚里士多德

谈判，是每一位领导者都要面对的一大问题，包括组织内部和外部的不同谈判。谈判成功与否，是领导者确立自己地位、稳定工作局面的有力工具。一个善于谈判的领导者，一定可以立于不败之地，也一定可以成功地开展自己的工作与人际交注。

## 1. 谈判与谈判艺术

谈判的过程，其实就是参与方斗智的过程。在这一过程中，谈判各方都力求掌握主动权，以取得优势。而要做到这一点，不仅需要勇气，更需要注意谈判的艺术。

### ● 什么是谈判

著名的《谈判的艺术》作者尼尔伦伯格认为，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为，是直接影响各种人际关系，对参与各方产生持久利益的一种过程。他还认为：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛。每一个要求满足的愿望，每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

尼尔伦伯格的“谈判”含义十分广泛，不仅包括一切正式场合的谈判，而且引申到各种“协商”和“交涉”。他还在书中举例说：“前不久，我那两个儿子为一些吃剩的苹果馅饼而争了起来。两人都坚持要切一块大的，谁也不同意平均分配。于是，我向他们建议，一个先来切馅饼，他愿意怎么切就怎么切，另一个孩子则可以先挑自己想要的那一块。这个建议大家听了都觉得挺公正，他们接受了。两人都觉得自己得到了公平的待遇。这就是一个圆满的谈判之例。”

相对于上文中谈判的含义，日常中我们所讲的谈判是狭义的，主要指销售和贸易谈判。而对于领导者来说，在社会再生产活动中，企业的生存、发展，材料和机器设备的购买，产品的销售等都需要有效地运用谈判这样一种行为工具。

与交谈和演讲相比，谈判首先是始于双方需要，即双方都被各自的需要所策动，从满足某一种或几种需要出发而进行的。这些需要决定着谈判的发生、进展和结局。所以，满足需要是一切谈判的共同目标。其次，谈判的目的是都要取得利益，即谈判的双方都必须感到自己有所得。如果能在一个合作的基础上谈判，那就有可能使他们深明大义，为实现利益均沾的目标而努力。

当然，这并不是说每一项目标对双方都具有同等的价值，但它确实意味着，参

加谈判的每一方，即使其中一方不得不做出重大让步，也都有某些需要得到了满足。要是不存在尚未满足的需要，人们就不会进行谈判。要是彼此对另一方的要求充耳不闻，也就不会有什么讨价还价了。因此，无论什么样的谈判，参与方都是平等的，所达成的协议必须是符合双方利益的。

### ● 谈判的两大特点

除了与交谈和演讲的不同之处外，谈判还具有自己的两大特点。

#### (1) 谈判是合作的过程。

历史上，谈判常作为政治手段而使用。因此，谈判活动给人们留下的印象多是斗智和狡猾，带有多谋善算的神秘色彩，使得人们总认为谈判和战斗一样是以一方胜利，另一方失败而告终的。

不过，在人类社会进入到了以开放和合作为主要特征的当代社会以来，谈判已成为一种经济交往的必要手段，不再是以谈判桌为战场的战斗，而已成为一个通向合作的必经之路了。基于此种定义，一切成功的谈判中，每一方都应当是胜者。如果把谈判看作是一盘对弈，就意味着以一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易，就是竭力压倒对方，以达到自己单方面所期望的目标。我们的谈判目标，应该是双方达成协议，而不是一方独胜。如此，双方才会都认为有所收获，即使有一方必须做出重大让步，但整个看来，谈判还是有收获的。

所以，如今的谈判各方，都把谈判看作是一项合作事业，随时注意把不同的利益设法转变为共同的利益，方法是就双方共同的目标不断地沟通，发现共同的需要，强调双方可通过协议达成一致，而不是酝酿不一致的目标。因为，成功的谈判都需要互谅互让。

#### (2) 技巧和艺术胜于欺诈。

高度发达的现代社会，为信息的交流和互换创造了条件。如今，谈判各方的背景情况几乎是无密可保的，大部分有关资料都可以通过各种渠道得到。加上现代商业社会对商业道德的空前重视，如果再用欺诈手段进行谈判，不仅在公德上行不通，在客观条件下也难实现。即使以各种狡猾的、欺诈的手段获得了一时一地的成功，但同时也注定了失败的必然结果，因为欺诈的一方一旦失去了信誉，它就会被高度合作的市场所抛弃。

所以，如今的谈判更多的是讲究技巧和艺术。每一方都想通过自身的实力，运

## ● 制定谈判战略

实际场景中，领导者在决定谈判战略之前，都应充分考虑以下几个因素：一是对自己和对方所处的谈判地位要有正确的估计；二是可供支配的时间多少，要心中有数；三是对所谈题目的重要程度进行认真调研和分析；四是对谈判能力、接受妥协限度和作出决定的权限范围的估计。同时，由于谈判中的情况是千变万化的，所选取的战略也要能随机应变。

下面我们主要以商务谈判的基本战略为例进行说明。

首先是接受或拒绝，或者称之为要么选择1，要么选择0的战略。在以下情况下采取这种战略。

一是某种商品的独家货主了解到对方对这种商品绝对必需，自己处于十分有利的谈判地位。

二是有充分回旋余地的买主，可以在不同的卖家间进行选择，由于这种有利的地位，使买主觉得谈判的有利条件掌握在自己一方。

三是谈判双方对进一步加强和对方关系的热情不高，兴趣不大。

四是从长远来说，所谈的事情没有很大的价值。

五是参与谈判的有关一方所提的条件根本没有回旋余地。

六是无法判明对方的信誉，即在履行义务方面的可靠性，或者无法通过合同形式来保证义务的实施。

需要指出的是，在实际谈判中，不常采用这种战略，这是因为，在商品经济发达的今天，人们有比较多的选择余地，同时还因为，这种近似于“封闭”式战略，往往不能使谈判获得成功。

其次是速战速决战略。这种战略主要是基于以下几种情况：

一是能供谈判支配的时间有限。

二是处于相对有利的谈判地位。

三是双方要达到的目的已经明朗化。

四是在和对方建立更为密切的伙伴关系方面没有紧迫感，或者还要稍微削弱一下原来较为密切的关系。

五是对所提要求、条件没有很大的灵活性。

如果采用这种战略，一般来说自己的一方往往处于比较有利的谈判地位，可供

活动的空间比较大，可供选择的条件也比较多。特别是在有激烈竞争和处于买方市场的情况下，买方常常采用这种谈判战略。

第三是拉锯式的谈判战略。采用这种战略有一个前提，即谈判的各方中，至少有一方能运用自己的可能性来满足对方的要求，并且能互相同意进行多轮的谈判。

除此之外，还应同时具备以下条件：一是有足够的时间供谈判支配。二是所谈内容特别重要，需要谨慎和反复地去研究。三是感到自己的一方在谈判中处于较为不利的地位，而地位的加强，有可能在一定的时间内得以实现。

实践表明，拉锯式谈判战略是一种比较求实和稳健的战略。这种战略常在大型成套设备进出口业务、中长期信贷使用、许可证生产式技术转让，以及开办合资企业、建立技术服务站等谈判中得到应用。但是也有其弊端，可能丢失与其他合作者谈判的良机，时间拖得太长。

### ● 知己知彼是前提

与人谈判往往最能理解“知己知彼，百战不殆”的重要意义。只有详尽地了解自己和对方的优劣、意图，才能确定自己的最高目标——达到的最好结果和最低目标——所能接受的最低条件，才能进一步准备好对策。

知己是对自己的真切了解，可从自身、企业、国家等不同的角度进行分析，哪些属于优势方面，哪些是薄弱环节，以客观的态度，来一番考察和评价。

从自身的角度来看，知己才能知人，善于剖析自我，勇于克服性格上的弱点，不断提高自身的素质。作为谈判者，对其知识、修养、口才乃至风度都有一定的要求，谈判需要广泛、丰富的知识和经验。同时人的性格上的弱点对谈判也有影响。如自卑的人，面对较强硬的对手，心里压力大，容易接受暗示，犹豫不决，当断不断；脾气急躁的人，在谈判中往往不冷静，缺乏耐心，造成判断失误，或因急于求成，忽视细节，让对方钻空子；爱钻牛角尖的人，不善于多向思维，应变能力差等。

从企业的角度讲，对有关情报资料收集和积累得越多，准确性越高，就越能更好地为制定策略提供依据。因此，谈判者应对本企业和本行业的基本概况有一个大致的了解。其中包括企业现有的生产能力、技术和设备现状、产品的销售情况、消费者对产品的评价、原材料和能源供应情况、市场状况和变化趋势、本企业在同行业的地位，以及和本企业有关的国家法律、政令和政策情况，等等。

谈判中要做到知彼，就是要对对方真切了解，做到“胸中有数”。实际场景中，

了解对方个人，包括对方的个人性格特点，如兴趣、爱好、追求。对于一些贸易公司，在谈判前，就要根据具体情况和要求，充分了解该公司的信誉、作风、经营能力、政治态度及以往履行合同情况，尽可能多地掌握和准备好有关对方的情报资料，以此来预测对方通过谈判要实现的目标。

### ● 谈判气氛很重要

谈判气氛对谈判进程是极为重要的，而良好的谈判气氛，对于谈判的成功则起着重要作用。因此，谈判人员要善于利用灵活的技巧，来影响谈判的气氛。只有建立一种诚挚、轻松、合作的洽谈气氛，谈判才有望获得理想的结果。

因为比较来看，良好的气氛容易使双方进行沟通，也便于协商，所以谈判人员都愿意在一个良好的气氛中进行谈判。反之，则会对整个谈判带来阴影。尤其是谈判开始瞬间的影响最为强烈，它奠定了整个谈判的基础。所以，谈判前应建立一种合作的气氛，然后有一个顺利的开端，接下来双方融洽地进行工作。

根据相关研究与实践经验，要想创造一个合作的良好气氛，谈判人员就应该做到以下几点。

一是谈判人员应该径直步入会场，以开诚布公的、友好的态度出现在对方面前，肩膀要放松，目光的接触要表现出可信、可亲 and 自信。心理学家认为，谈判人员心理的任何微妙的变化，都会通过目光表现出来。

二是行动和谈吐要轻松自如，不要慌慌张张、毫无涵养，甚至泄露自己的秘密。例如，可先谈论些轻松的、非业务性的随意话题。这样的开场白，可以使双方找到共同语言而为心理沟通做好准备。实际上，在闲聊中，双方已经开始传递无声的信息了。因为，从谈判人员双方的姿势上可以反映出他们是信心十足，还是优柔寡断；是精力充沛，还是疲惫不堪等。

三是谈判人员的着装要符合自己的形象。服饰要美观、大方、整洁，颜色不要太鲜艳，式样不能太奇异，尺码不能太大或太小。虽然各国、各地区经济发展水平不同，风俗习惯也有差异，服饰方面不能一概而论，但干净、整洁在任何场合都是必要的。

四是注意手势和触碰行为。双方见面时，谈判人员就应该毫不迟疑地伸右手与对方相握。握手作为一个相当简单的动作，却可以反映出对方是强硬的，还是温和的，是鲁莽的，还是理智的。如果一个人用右手与对方握手的同时，把左手放在对

方的肩膀上，说明此人精力过于充沛或权力欲很强；而任何场合最忌讳的莫过于拉下领带、解开衬衫纽扣、卷起衣袖等动作，因为这透露出了此人已精疲力竭或是十分厌烦。

另外一个需要注意的是，在开场阶段谈判人员最好站着谈话，最好是自然而然地把谈判双方分成若干小组，每组中有一两名成员。

当然，对于谈判气氛的选择和营造，应该因人而异，但必须服务于谈判目标、方针和策略。因此，我们在实际场景中，有的谈判气氛十分热烈、积极、友好，双方都抱着互谅互让的态度参加谈判；而有的谈判气氛却很冷淡、紧张，双方抱着寸土必夺、寸利必争的态度参加谈判。不过，实践表明，更多的谈判气氛多介于上述两个极端之间，即热中有冷，快中有慢，对立当中存在友好，严肃当中包含轻松。

### ● 做好谈判前的“谈判”

所谓谈判前的“谈判”，就是谈判双方的见面、寒暄、打招呼、相互问候、谈论一些与谈判无关的轻松话题等环节。

可不要小看了这些表面看来好像与实质谈判无多大关系的环节。如打招呼和寒暄，虽然本身并不正面表达某种特定的意思，被人们称为非实质性谈判现象，但是它在整个谈判中的作用却是不可缺少的，它对谈判双方的思想、情绪和行动都有着相当大的影响。

这是因为，要使谈判顺利地进行，就必须先要营造友好的、和谐的谈判气氛，寒暄正是营造这种气氛的契机。谈判者主动与对方招呼、寒暄，就等于在向对方宣布：我坦率地打开心扉，我愿意与你建立良好的人际关系。这样做，自然很容易获得对方的好感，消除谈判双方的紧张情绪和敌对戒备心理，使双方都能以轻松的姿态开始谈判。

同时，打招呼和寒暄也是谈判之始观察对方情绪和个性特征，获取有用信息的好方法。一个有经验的谈判者能透过相互寒暄时的那些应酬话，去掌握谈判对象的背景材料：他的性格爱好、处事方式、谈判经验、工作作风，等等，进而找到双方的共同语言，为相互间的心理沟通做好准备，这些都是对谈判成功有着积极意义的。

请看下面这个案例：

松下幸之助在刚创业的时候，第一次到东京找一个批发商谈判。刚

一见面，批发商就友善地与他寒暄说：“我们是第一次打交道吧？以前我好像没见过您。”批发商想用寒暄托词，来探测对手究竟是生意场上的老手还是新手。由于缺乏经验，松下恭敬地回答：“我是第一次来东京，什么都不懂，请多多关照。”正是这番极为平常的寒暄答复却使批发商获得重要的信息：对方原来只是一个新手。

批发商接着问：“你打算以什么价格出卖你的产品？”松下又如实地告知对方：“我的产品每件成本是20元，我准备卖25元。”至此，批发商了解到松下幸之助在东京人地两生，又暴露出急于要为产品打开销路的愿望，因此趁机杀价。

“你首次来东京做生意，刚开始应该卖得更便宜些，每件20元如何？”无奈，没有经验的松下先生在这次交易中吃了亏。

上面的事例说明，通过表面上的寒暄探测到对方的虚实，就会为自己在谈判中赢得主动。同样，如果在寒暄试探之中暴露了自身的底细，也会导致被动与失利。

正是基于对寒暄所起作用的认识，在寒暄时，也应该注意话题的选择。实践表明，最容易引起对方兴趣的话题莫过于谈到他的专长。因为，这样的话题不仅会触发对方的谈兴，活跃谈判气氛，有时还会帮助自己和对方成为合作的朋友。

请看邓小平与英国女王及丈夫爱丁堡公爵会谈前的寒暄：

邓小平说：“见到你很高兴，请接受一位中国老人对你的欢迎与敬意。”“这几天北京的天气很好，这也是对贵宾的欢迎。当然，北京的天气比较干燥，要是能‘借’一点伦敦的雾，就更好了。我小时候就听说伦敦有雾。在巴黎时，听说登上巴黎铁塔，就可以望见伦敦的雾。我曾经登上过两次，可是很遗憾，天气都不好，没能看到伦敦的雾。”

爱丁堡公爵则回答说：“伦敦的雾是工业革命的产物，现在没有了。”

邓小平又风趣地说，“那么，‘借’你们的雾就更困难了。”

爱丁堡公爵说：“可以借点雨给你们，雨比雾好。你们可以借点阳光给我们。”

这种高雅而得体的寒暄，极大地活跃了双方正式交谈前的氛围。

### 3. 谈判中的语言艺术

与普通场合有所不同的是，语言艺术在谈判中的力量是惊人的，运用得当与否，直接关系到自己一方在谈判中的实际位置，甚至整个谈判的成功或失败。

#### ● 谈判时的入题艺术

掌握入题的技巧，是避免谈判时剑拔弩张气氛的有效途径。如采取迂回入题的办法，就可以消除这种尴尬状况，平息自己的情绪，使谈判气氛变得轻松、活泼，为谈判的成功奠定一个良好的基础。

##### (1) 从题外话入题。

实际场景中，可用的题外话话题十分丰富，不必事先准备或刻意修饰，信手拈来即可，是一种简单、有效的入题技巧。

如：可以谈谈关于气候的话题。“今天的天气真冷”、“还是南方的温度比较适宜”等；可以谈有关旅游和旅行的话题。“广西桂林真是山水甲天下”等；可以谈有关新闻的话题。“美伊战争又开打了”等；可以谈有关名人的话题，“听说某影星要出任某巨片的主角”等。

##### (2) 从客套话入题。

如果谈判的一方为主人，就可以由主人介绍一下自己的经历，并说自己缺乏谈判经验，希望各位多多指教，希望通过这次谈判建立友谊，等等。

或是谦虚地表示自己的各方面照顾都不周，没有尽好地主之谊，请谅解。诸如此类。

##### (3) 从介绍人员入题。

从介绍人员入题，既可以缓解紧张的情绪，又往往能够不露锋芒地显示了己方强大的阵容，暗中给对方施加心理压力。如可以在谈判前，简要介绍一下己方人员的经历、学历、年龄、成果等，尤其要突出一些有实力的谈判人员。

##### (4) 从介绍情况入题。

为了达到合作的意向，谈判开始前，可以先简略介绍一下己方的生产、经营、财务等基本情况，提供给对方一些必要的资料，以显示己方雄厚的实力和良好的信

誉。这样既可以表明自己的坦诚，又能坚定对方进行合作的信心。

### ● 陈述的语言艺术

谈判中的主要内容就是陈述，陈述也是实现谈判目的的最重要手段。实际谈判过程中，谈判者都必须对自身严格约束，不允许有任何自由主义作风。这就要求谈判者在陈述时既不能信口开河，又不能把对方想知道的情况坦诚相告，而且还要准确地表达自己的观点与见解，并表达得有条有理、准确适宜。要做到这些，以下几点就必须熟练掌握。

#### (1) 转折语。

转折语是谈判中陈述某种观点的技巧之一，谈判中如遇到问题难以解决，或者有话不得不说，或者接过对方的话题转向有利于自己的方面，都要使用转折用语。

例如，“可是”，“但是”，“虽然如此”，“不过”，“然而”等，这种用语具有缓冲作用，可以防止气氛僵化。既不致使对方感到太难堪，又可以使问题向有利于自己的方向转化。

#### (2) 解围语。

当谈判出现困难，无法达成协议时，为了突破困境，给自己解围，可以运用解围用语。

例如：“行百里者半九十，最后的阶段是最难的啊！”“这样做，肯定对双方都不利。”等等。这些解围用语，有时能产生较好的效果，只要双方都有谈判诚意，对方可能会接受你的意见，促使谈判的成功。

#### (3) 弹性语。

所谓弹性语，就是说在谈判中要根据对方的学识、气度、修养，随时调整己方的说话语气、用词。这是双方沟通思想、交流感情的有效方法。

其实，这个问题在前文中我们已作过详述。在这里就是说，无论何种谈判，话不能说得太过，更不能说得太死，对不同的谈判者，应说不同的话。如果对方很有修养，语言文雅，己方也要采取相似语言，谈吐不凡。如果对方语言朴实无华，那么己方用语也不必过多修饰。如果对方语言爽快、耿直，那么己方就无须迂回曲折，也应打开天窗说亮话，干脆利落地摊牌。

#### (4) 结束语。

谈判时所说的最后一句话与第一句话一样，常常能给人留下很深的印象。因此，

在谈判中假如你以否定性话语来结束会谈，那么，这否定性话语会给对方一种不愉快的感受，并且印象深刻。同时，对下一轮谈判将会带来不利影响，甚至危及上一轮谈判中谈妥的问题或达成的协议。

所以，一般情况下谈判结束时对对方给予的合作表示谢意，既是谈判者应有的礼节，对今后的谈判也是有益的。常说的如：“您在这次谈判中表现很出色，给我留下了深刻的印象。”“您处理问题大刀阔斧，钦佩，钦佩！”

## ● 提问的语言艺术

提问是谈判中获得对方信息的一般手段。通过提问，除了可以从中获得众多的信息之外，还常常能发现对方的需要，知道对方追求什么，这些都对谈判有很大的指导作用。另外，提问还是谈判应对的一个手段，是谈判者机警的表现。

实践中，不同的谈判过程，获得信息的提问方式也不同。一般情况下，提问有以下几种方式。

一是一般性提问，如“你认为如何”等；二是直接性提问，如“谁能解决这个问题”等；三是诱导性提问，如“这不就是事实吗”等；四是探询性提问，如“是不是”“你认为呢”等；五是选择性提问，如“是这样，还是那样”等；六是假设性提问，如“假如……怎么办”等。

除了方式不同外，还必须注意以下几个问题：

首先，提问题要恰当。如果按问题规定的回答方式能够得到使对方接受的判断，那么这个问题就是一个恰当的问题，反之就是一个不恰当的问题。所以，在磋商阶段，谈判者要想有效地进行磋商，首先必须确切地提出争论的问题，力求避免提出含有某种错误假定或敌意的问题。

下面就是一个有趣的故事：

一位牧师问一位长老：“我可以在祈祷时吸烟吗？”他的请求遭到严厉的拒绝。而另一位牧师是这样问的：“我可以在吸烟时祈祷吗？”他被允许了。

其次，问题要有针对性。也就是说一个问题的提问要把问题的解决引到某个方向上去。在磋商阶段，一方为了试探另一方是否有签订合同的意图，谈判者必须根

据对方的心理活动运用各种不同的方式提出问题。比如，当买主不感兴趣、不关心或犹豫不决时，卖主应问一些引导性问题：“你想买什么东西？”“你愿意付出多少钱？”“你对于我们的消费调查报告有什么意见？”等。提出这些引导性的问题后，卖方可根据买方的回答找出一些理由来说服对方促成对方与自己成交。

再次，提问题必须审慎明确。审慎运用问题，使你能轻易地引起对手立即的注意和使之对问题保持持久的兴趣。此外，经常地提出问题，你的对手会被导向你所期望的结论。由于提出问题是一个具有相当力量的谈判工具，因此在应用时必须审慎明确。问题决定讨论或辩论的方向，适当的发问常能指导谈判的结果。发问还能控制收集情报的多少并可以刺激你的对手慎重地考虑你的意见。为了答复你的问题，你的对手不得不想得深入一点——他会更谨慎地重新检测自己的前提，或是再一次评估你的前提。

### ● 应答的语言艺术

与提问相伴的，就是答，问与答构成了人们语言交流的重要形式。谈判中的问答，更是一个证明、解释、反驳或推销本方观点的过程。通常，同样的问题会有不同的回答，而不同的回答又会产生不同的谈判效果。而在某种意义上甚至可以认为，不会回答，就等于不会谈判。因此，与“问”相似，“答”也要讲究原则和技巧。

在谈判中，人们应该遵循的答话原则有以下几种。

#### (1) 给自己留有思考时间。

很多人有这样一种心理，就是如果在对方问话与己方回答问题之间停留的时间越长，就越容易给对方以己方对这个问题没有考虑和准备的感觉。而对答如流，就显示出己方的准备很充分。与此有所不同的是，在谈判的过程中对问题回答的好与坏，往往不是看回答的速度快慢。

为了对整个谈判有利，在面对对方的提问时，回答问题的谈判者应该给自己留一些思考的时间，搞清对方提问的真实意图，再决定自己的回答方式和范围，并预测在己方答复后对方的态度和反应，考虑周详之后再从容作答。否则，很容易进入对方预先设下的圈套，或是暴露本方的意图而陷于被动。实践中可以如此进行，当对方提出问题之后，可以喝口水，或调整一下自己的坐姿，也可以挪动一下椅子，整理一下桌子上的资料文件，或翻一翻笔记本，借助这样一些很自然的动作来延缓时间，给自己考虑对方提出的问题留下一定时间。

(2) 慎重回答尚未理解的问题。

在谈判中，答话一方的任何一句话都近似于一句诺言，一经说出，在一般情况下很难收回。同时，谈判者中的提问往往又深藏“杀机”，这是提问者为了获取信息，占据谈判中的主动所致。所以，如果在不了解问话的真正含义之前贸然作答，就很可能掉进对方设下的陷阱，导致把不该说的事情说出来。鉴于此，对一方的提问一定要考虑充分，字斟句酌，慎重回答。

(3) 回答时要有所保留，不可“全盘托出”。

谈判中回答问题还有一个大的原则需要注意，即该说的就说，不该说的则不能说。换句话说，谈判者为了避免答复中的失误，可以自己将对方问话的范围缩小，或者对回答的前提加以修饰和说明，以缩小回答的范围。这是因为，有些问题不值得回答，有些问题只需局部回答，如果不讲策略地“全盘托出”，就难免会暴露自己的底细。在这种情况下，提问的一方也不再需要继续提问就获得了对他们有用的信息，而自己的一方则会因此失去继续反馈交流的通道，导致己方在谈判中的被动地位。

对此，在实际场景中可以这样应对：当对方提出问题，或是想了解自己一方的观点、立场和态度，或是想确认某些事情时，谈判者应视情况而定。如果是应该让对方了解，或者需要表明我方态度的问题，就要认真作出答复；而对于那些可能有损己方利益或无聊的问题，则不必作出回答。

(4) 不给对方追问的兴致和机会。

实践证明，在谈判过程中，如果一方面对的是对方连续性地提问，且提问环环相扣，步步进逼，答话的一方就会掉进对方的圈套而陷于被动，甚至有可能导致谈判的失败。因此，谈判者在进行答复时尽量不要留下尾巴，授人以柄，让对方抓住某点继续提问，而要尽量遏制对方的进攻，使其找不到继续追问的借口。

一般情况下，有经验的谈判者多会在答复中如此点明：“我们考虑过，情况没有你说的那么严重”来降低问题的意义；或是表达“现在讨论这个问题还为时过早”，以时效性来抑制对方的追问等。而一个优秀的谈判者甚至可以通过巧妙的答话，来变被动为主动，在谈判中抢占上风。

### ● 谈判中的赞美语言

一般来说，赞美的话人人爱听，人们受到赞美，都会表现出心情愉快，信心大

增，自身受到肯定的同时也容易对称赞者产生好感。关于赞美的重要作用，我们在前文中已作过较为详细地阐述。而著名作家马克·吐温甚至这样形容赞美的有效意义：“仅凭一句赞美的话语就可以活上两个月。”

鉴于赞美的上述作用，在谈判中适当运用赞美，不仅能缩短谈判双方的距离、密切彼此关系，更会为谈判的成功奠定良好的基础。但谈判中的赞美也是一门艺术。相关理论研究和实践证明，在谈判中过于夸张的赞美会让对方感到尴尬，失实或者不恰当的赞美则显得虚伪。因此，赞美不仅要真诚更要善于发现一个人真正值得真诚赞美的地方。

请看卡耐基讲过的一个故事：

有一次，我到邮局去寄一封挂号信，人很多，我排着队。我发现那位管挂号的职员对自己的工作已经很不耐烦——称信件、卖邮票、找零钱、写发票。我想：可能是他今天碰到了什么不愉快的事情，也许是年复一年地干着单调重复的工作，早就烦了。因此，我对自己说：“我要使这位仁兄喜欢我。显然，要使他喜欢我，我必须说一些令他高兴的话。”所以我就问自己，“他有什么真的值得我欣赏的吗？”稍加用心，我立即就在他身上看到了我非常欣赏的一点。

因此，当他在称我的信件的时候，我很热诚地说：“我真的很希望有您这种头发。”

他抬起头，有点惊讶，面带微笑。

“嘿，不像以前那么好看了。”他谦虚地回答。

“虽然你的头发失去了一点原有的光泽，但仍然很好看。”

听了我的话，他高兴极了，对待工作也一下子显得积极起来。

我们愉快地谈了一会，我寄完信临走时，他竟兴奋地对我说：

“很多人都称赞过我的头发。”

我敢打赌，这位仁兄当天接下来的工作时间里一定工作得很愉快；我敢打赌，他回家以后，一定会跟他的太太提到这件事；我敢打赌，他一定会对着镜子说：“这的确是一头美丽的头发。”

想到这些，我也非常地高兴。

## 4. 谈判者必备的一般策略

国内外的相关理论研究显示，以下几个方面是一般谈判中多会用到的策略。只是在具体地运用中，需要当事者灵活掌握，巧妙使用。

### ● 耐心是第一需要

谈判是一个复杂的、反复较劲儿的斗智的过程。一般来说，谈判是一个非常耗时的活动，有时还要克服许多意料之中和意料之外的困难，经过多个回合才能达成协议。所以，没有耐心的人是不可能胜任谈判工作的。特别是有些谈判因为牵涉的层面过于复杂，或者因为谈判各方处于敌对状态，只是因为各种原因不得不勉强坐到同一张谈判桌前来，这样的谈判就更加困难。所以，耐心是一个优秀谈判者的第一需要。

换句话说，实践中谈判者需要做的就是要想方设法扫除谈判道路上的各种障碍，克服谈判过程中的各种困难，而胆怯和鲁莽的举动都是理智的谈判者必须抛弃的。

为了更好地理解上述论述，我们看看下面两种关于吃水果的有趣比较：一种是从最好最新鲜的吃起，一种是从最不新鲜的吃起。两种吃法，反映两种迥异的文化心态。从最新鲜的吃起的人很注重实际，他吃到的每一颗水果都是最新鲜最好的；从最差的吃起的人是一种很传统很保守的人，舍不得尽情享用，他吃到的每一颗水果都是最差的。但是从另一角度分析，从长远的观点看，从最好的水果吃起的人又是短视的，急功近利的，他虽然获得了一时的口腹之乐，但是从总体上看他的全部过程又是悲观的、灰暗的，他的每一个目标都差于前一个目标，他在一步步走向“没落”；从最差的水果吃起的人是有长远眼光的，是极有理想的，他虽然没有享受到许多物质上的快感，但是他的精神是充实的、乐观的，他的目标总是一个比一个强，他的希望总是一个比一个美好，他是幸福的。

这个比较实质上是在告诉我们，在谈判中需要做第二种人，因为他在向好的目标一步步发展，不论需要经过多么困难的过程。

联系到谈判的实际，就需要谈判者注意如下几个环节：首先要划分阶段，其次

要有重点，有详略，有先后。即使在开头会遇到较大的麻烦，也要将其中争议较大的问题放在最初的阶段中解决。如果能坚持这样，我们会信心倍增，势如破竹，从而达到自己满意的谈判目的。

### ● 冷静是应对的上策

冷静是正确处理重要事务的必备要求。在重大的谈判当中，谈判者尤其是一些初涉谈判领域的人，如果缺少了冷静，就会被凝重的气氛和压力击垮，也就不可能赢得谈判。所以我们说，冷静是应对谈判的上策。

而为了达到这一目的，就必须尽量做好谈判前的准备工作，具有健康稳定的心理，必须具有对谈判中出乎意料之外的情况冷静处之的能力。如在面对对方的催逼情境下，就可以坦言：“我还需要仔细考虑，请给我一点时间。”只要能够把这句话大胆地说出口，不仅可以省去许多麻烦，也是提高冷静应对能力的重要手段。

之所以这么说，因为从逻辑上讲，这也是谈判的战术之一。这种战术要求，当一方逼迫另一方马上作出一项决定而这一方又无法当机立断时，就要清楚明白地向对手说明自己不能在顷刻之间作出这项决定，并附之以不能决定的理由。只要言之成理，大多会得到对方的谅解。即使当时没有得到对方的谅解，也向对方表明了自己不是一个态度暧昧、优柔寡断的人。这个时候，自己在谈判中就会处于相对主动的位置上。

### ● 纠错应讲究无形

智者千虑，必有一失。再高明的谈判者也有失误、甚至犯错误的时候，因此，如何纠正这种错误，就成为领导者在谈判中必须面对的一大问题。

大量的实践经验表明，怎样才能使犯错的机率降至最低点，如何在自身出现局部失误的情况下，仍然能够以一种惯性在原定的轨道内继续运行下去，使对方仍然能够同意我们的见解和主张，最终达成协议，不仅是需要学习的技巧，更是一门学问。

实践中，从时间效应上讲，发现错误要立即改正。而就一般人的心理来说，发现错误后往往会产生一种侥幸心理，希望能通过某种“幸运”使自己转危为安，化险为夷，有惊无险。确切地说，这种侥幸心理与掩耳盗铃、自欺欺人别无二致。正

是因为抱着这样一种侥幸心理，才使得他失去了改正错误的最佳机会。所以，纠正谈判中的错误应当及时。

如果是运用了不恰当的战略战术，则要具体情况具体分析。

实质上，谈判的战略乃是一种无形的战略，一种只能在某种限制状态下发生作用的武器。这武器是否设计得当，我们在事先并不可能知道，必须通过谈判实践来检验。但是到了谈判之中，它的检验结果对于双方来说都有重大的作用 and 意义，一方的结果必然成为另一方施行攻或守的直接依据。所以，如何能够及早地发现错误，并以巧妙圆熟的手法改变之，使谈判主导权仍留在自己手中，便成了每一位谈判者的必修课程。

实际场景中，如果这种不恰当还没有发展到离谱的地步，那么一般来说对方是不容易察觉到的，而你本身已经意识到了。由于双方都是具有相当文化知识和社会地位的谈判者，此时自己就应巧妙地“改弦易张”于不着痕迹之中。这是谈判者纠正不恰当战略战术的有效方法。

### ● 即兴演讲的奇妙分量

实践证明，即兴演讲可以增加自己一方在谈判中的分量。如果一名出色的谈判者有意识地利用各种机会，发表一些针对性强、精彩的即兴演讲，就能够提高自己和自己所代表的组织的地位，树立良好的形象，从而增加其在谈判中的分量。

在实际运用中，即兴演讲除了要注意前文所述的相关要求外，还要求谈判者注意如下方面。

一是即兴演讲必须讲究语言上的技巧。幽默、风趣的语言和生动形象的事例常常具有很大的感染力，不仅可以深入浅出地说出自己的观点与理论，而且可以提高己方的名声，树立己方良好的形象，并使对方乐于接受。

二是要做到有深刻、激昂的鼓动性，不但要求内容丰富、深刻、发人深省，还要求演讲者自己要有火热的真情，倘若连自己都无动于衷，平平淡淡，甚至心不在焉，又怎么能够去打动听众和谈判对手的心，怎么能够使对方为之折服。

另外，就是要充分、合理地运用抑扬顿挫的语调，生动、有力的手势，稳重端庄或器宇轩昂的仪表风度，丰富的面部表情和能够表达自己情感的眼神，以及多彩的修辞手法等。

乏味时，会拿起桌上的报纸或其他什么，随便翻阅起来，这是暗示对方，报纸虽然很乏味，也比你的话有意思。每当这时，知趣者大多会停止谈话。

实际场景中，如果我们面临着对方不合理的要求，或者自己对他所说的东西感到厌烦时，最好的办法就是坐在位置上，一言不发。

英国政治家赖白斯在一次演讲中，突然停顿，取出了表，站在讲台上默默注视观众，时间长达 72 秒之久。正当听众迷惑不解之时，他说：“诸位刚才所感觉到的、局促不安的几十秒长的时间，就是普通工人垒一块砖所用的时间。”赖白斯用这种方式来表现演讲内容，实属高超。

在谈判中，默语所表达的意义更加丰富多彩。它既可以是无言的赞许，也可以是无声的抗议；既可以是欣然默认，也可以是保留己见；既可以是威严的震慑，也可以是心虚的流露；既可以是毫无主见、附和众议的表示，也可以是决心已定、不达目的绝不罢休的标志，谈判者应根据谈判进展和现场气氛，分析对手沉默的真实含义，从而作出应对之策。

当然，在一定的语言环境中，默语的语义是明确的。请看下面的一个事例：

林肯和道格拉斯著名的辩论接近尾声之际，所有的迹象都显示出林肯已失败。于是，林肯在最后的一次演说中突然停顿下来，默默站了一分钟，望着他面前那些半是朋友半是旁观者的群众面孔。然后，以他那独特的单调声音说道：“朋友们，不管是道格拉斯法官或我自己被选入美国参议院，那是无关紧要的，一点关系也没有；但是，我们今天向你们提出的这个重大的问题才是最重要的，远胜于任何个人的利益和任何人的政治前途。朋友们——”说到这儿，林肯又停了下来，听众们屏息以待，唯恐漏掉了一个字。

“即使道格拉斯法官和我自己的那根可怜、脆弱、无用的舌头已经安息在坟墓中时，这个问题仍将继续存在……”

林肯在辩论中就是巧妙地运用了默语，一举扭转了败势，是成功运用默语的经典。

另外，默语还可以作为谈判中一种有效的策略。比如，你提出一个诚恳的建议，而对方却给了你一个不完全的回答。这时，你应该等下去。用耐心的沉默让对手感到不自在，非得用回答问题来打破僵局不可。不过，要注意的是，

你提出问题沉默后，不要继续提出其他问题或发表评论，以防止对手抓住话柄，这样，默语才有可能奏效。

当然，如果用沉默来对付饶舌的对手，也要注意礼貌问题。如果对方在兴致勃勃地讲述，你却表现得极不耐烦，或无动于衷，那都是不礼貌的。

### ● 妙用特殊的口头语

口头语，就是指一个人日常讲话时说得最多的词语。在谈判中，巧妙运用一些常见的口头语，会起到特殊的谈判效果。以下就是常用到的几个口头语。

#### (1) “坦白地说”。

逻辑上，以“坦白地说”开头的论点暗示着对方在其他论点上并不坦白、诚实。不过，使用此措辞的人真正要表达的是：“你要特别留心我即将要说的话，因为我认为这句话很重要。”此措辞并不和坦白、诚实有绝对相关之处，只是一条线索，表明你的对手将要说出些重要的话，值得你注意聆听。

#### (2) “顺便说说”。

“顺便说说”，意即某事突然出于心田，想赶快告诉对方以免遗忘。此用语暗示是这句话不重要。可是实际上，使用这用语的人真正要说的是，讨论中的论点对他们是很重要的，请注意听。

#### (3) “在我忘记之前……”。

此措辞类似于“顺便说说”，表面看来并不重要，不过隐藏着对手很重要的论点。如果你仔细想想，会觉得此措辞实在荒谬可笑，不过它被使用的频率颇高，谈判者应视它为信号，表示将提及对谈判来说颇重要的事。

#### (4) “如果……那么……”。

在谈判中，不断地提出如下种种问题：“如果我再增加一倍的订货，价格会便宜一点吗？”“如果我们自己检验产品质量，你们在技术上会有什么新的要求吗？”在试探和提议阶段，这种发问的方法，不失为一种积极的方式，它将有助于双方为了共同的利益而选择最佳的成交途径。然而，如果谈判已十分深入，再运用这个策略只能引起分歧，甚至有可能损坏已形成的合作气氛。

#### (5) “不过……”。

“不过……”是在谈判中经常被使用的一种说话技巧，具有诱导对方回答问题的作用。在日常用语中，与“不过”同义的，还有“但是”、“然而”等，以这些转折词

十五是木已成舟。即行动已达目的，然后等待，看对方对此是否作出反应。如果他们抱怨，就有礼貌地退席或假装你是无辜的。

十六是知错必改。即如果遇到困难的局势，为缓解矛盾公开声明自己曾犯了一个错误现已纠正。这时对方对你的诚实一般会表示钦佩并作出友善反应。

十七是示弱防守。即当处于弱势时，发出投降信号并请求对方宽大。运用此策略时，要表示出你相信对方会原谅你，不会因为你的示弱而拼命讨价还价。

十八是转退为进，又称祈求互惠策略。即在谈判中先由你方作出许多微小让步，如果对方没有作出相应让步，你便声称对方缺少友善和诚意转退为进展开攻击。

十九是假装生气（或真的生气）。即使用一种令人信以为真的气愤表情来吓唬人，或是表明你认为此局势已严重至极。

二十是显得荒谬。即以一種异乎寻常的荒谬方式行动，使对方惊慌失措。

二十一是一公然挑衅。公然挑衅或许能够得到短期让步，或许反而加强了对方的坚持到底的决心。

二十二是一保持沉默。即以无言和面无表情的、不可思议的行动展示你的不满，主要的是保持沉默以避免过多交谈。沉默会令人难以忍受，引起并增加焦虑。这时，缺乏经验的谈判者或许等不到你说话便先行作出妥协反应。

二十三是运用情感。即根据对方身份、双方关系的特征等，通过呼吁爱国主义、兄弟般关系、睦邻关系、共同宗教理想等特殊情感来实现谈判意图。

二十四是一引经据典。谈判中有意识地给人留有引经据典的印象，如引证权威性的典籍支持你的方案，述说行业惯例、法律观点、公司政策和先例等。

二十五是一炫耀成绩。如果对方敢问你以往的经历（有时是为了攻击或蔑视），你就在假装震惊之后，引证你以往的最佳成就给他们听。

二十六是一增加实际利益。即把你提出的安排与对方的实际利益联系起来，如提高对方的威信，增加生意等。

二十七是一与丧失信誉联系。即把对方或他们的方案的某一方面与某些不光彩的事件联系起来，类似的策略如作否定的评论等。

二十八是一作否定的评论。对对方的立场、条件等，提出质疑并以评论方式加以否定，从而使对方处于守势。

二十九是一反其意而用之。即对对方认为适当的、平常的、可望的事情作反向思维，常可出人意料地得出一个更好的方案。

三十是一避难就易。即撇开分歧，此策略有益于迅速消除分歧和试验对方反应。

该策略常在决定最终方案时使用。

三十一是漫海渡舟。即在争论尚未大规模正式展开之前，向对方提供覆盖面很广的大量信息，以便未及争论就突围而出。

三十二是香饵诱鱼。即在谈判中提供带有倾向性的、对对方最有利的实例来支持自己的方案并使对方点头称是。

三十三是装聋作哑。即在佯装不知、对方不提防的前提下拖延程序、做假动作，以无心取有心之利。

三十四是故意曲解。即故意曲解对方的意思和行为，就好像被曲解了的东西才是事实。

三十五是暗度陈仓。即己方的两个谈判者扮演两个不同的角色，假装是内部分歧，一个谈判者扮演坏蛋（主张强硬路线，坚决不让步，似感情用事），另一个人扮演好人（显得合情合理，似乎愿意妥协）。

三十六是旧话重提。即重新讨论以前已决定的事情，但放弃以前的立场，提出追加要求或是重新讨论假定决定的事情。

## 6. 如何应对涉外谈判

涉外谈判是谈判中的一种，实际上是中外之间的一种对话。除了具备一般谈判的特性之外，涉外谈判对谈判参与人员提出了更高的要求。通过总结实践经验，掌握以下谈判技巧，对于我们领导人员在中外谈判中掌握主动，获得满意的结果十分重要。

### ● 使用国际语言，勿以己度人

涉外谈判，特别是国际商务谈判，参与方由于文化习惯、语言和价值观的不同，相互间的沟通常会出现意想不到的情况，有时还会因为语言习惯的不同，而导致理解结果截然不同的尴尬局面。所以，涉外谈判中切勿以己度人，应提前了解对方一些情况，并使用国际语言进行。这是保证涉外谈判成功的首要前提。

跨国文化交流的一个严重通病是“以己度人”，即主观地认为对方一定会按

照我们的意愿、我们的习惯去理解我们的发言，或从对方的发言中我们所理解的意思正是对方想表达的意思。最典型的例子就是“*Yes*”和“*No*”的使用和理解。

曾经有家美国公司和一家日本公司进行商务谈判。在谈判中，美国人很高兴地发现，每当他提出一个意见时，对方就点头说：“*Yes*”，他以为这次谈判特别顺利。直到他要求签合同时才震惊地发现日本人说的“*Yes*”是表示礼貌的“*I hear you*”的“*Yes*”，不是“*I agree with you*”的“*Yes*”。实际上，“*Yes*”这个词的意思是非常丰富的，除了以上两种以外，还有“*I understand the question*”的“*Yes*”和“*I'll consider it*”的“*Yes*”。“*No*”的表达方式也很复杂。有些文化的价值观反对正面冲突，因此人们一般不直接说“*No*”，而用一些模糊的词句表示拒绝。

实践中，为了避免误会，我们可用释义法确保沟通顺利进行。释义法就是用自己的话把对方的话解释一遍，并询问对方我们的理解是否正确。

而如果谈判双方的母语都不是英语，就要尽量用简单、清楚、明确的英语，不要用易引起误会的多义词、双关语、俚语、成语；也不要使用易引起对方反感的词句，如：“*To tell you the truth*”（告诉你真相），“*I'll be honest with you...*”（我将非常信任你），这些词语带有不信任色彩，会使对方担心，从而不愿积极与我们合作。

综上所述，要想较好地涉外谈判，我们就必须尽量了解对方的文化，对方的价值观和风俗习惯，只有这样才能正确无误地传递和接受信息。

### ● 少说多听，话语及时

实践表明，不能耐心地听对方发言是谈判者的一大忌，有经验的谈判者大多不会犯这种错误。因此，少说多听，话语及时，是涉外谈判中十分重要的一个技巧。

通常情况下，缺乏谈判经验的人员多会认为自己的任务就是谈自己的情况，说自己想说的话和反驳对方的反对意见。因此，在谈判中，他们总在心里想下面该说的话，而不注意听对方发言，许多宝贵信息就这样失去了。他们错误地认为优秀的谈判员是因为说得多才掌握了谈判的主动。

实际情况并不是这样。因为，“会听”是任何一个成功的谈判员都必须具备的条件。成功的谈判员在谈判时会把50%以上的时间用来听，而且是边听、边想、边分析，并不断向对方提出问题，以确保自己完全正确地理解对方。他们仔细听对方说的每一句话，而不仅是他们认为重要的，或想听的话，因此而获得大量宝贵的信息，增加了谈判的筹码。

所以，在谈判中，我们要尽量鼓励对方多说，并提问题请对方回答，使对方多谈他们的情况，以达到尽量了解对方的目的。总之，“谈”是任务，而“听”则是一种能力，甚至可以说是一种天分。

### ● 巧提问题，目的明确

巧提问题，目的明确，是我们在涉外谈判中需要掌握的又一个重要技巧。通过提问我们不仅能获得平时无法得到的信息，而且还能证实我们以往的判断。

特别是中外贸易谈判中，国内的出口商应用开放式的问题（答复不是“是”或“不是”，不是需要特别解释的问题）来了解进口商的需求，因为这类问题可以使进口商自由畅谈他们的需求。

例如：“Can you tell me more about your company?”（你可以告诉我更多些关于你们公司的情况吗？）“What do you think of our proposal?”（关于我们的建议有什么想法吗？）

同时，我们在外商回答时应把重点和关键问题记下来，以备后用。

然后，外方常常会问：“Can not you do better than that?”（不可以给我们更多优惠吗？）对此我们不要让步，正确地反应是：“What is meant by better?”（指哪方面的更多优惠？或 Better than what?）通过这些问题的反问，就可以使外方进口商说明他们究竟在哪些方面不满意。

了解了以上问题之后，我们就可以向对方说明我们的发盘是不同的，实际上要比竞争对手的更好。如果对方对我们的要求给予一个模糊的回答，如：“No problem”，我们不要接受，而应请他做具体回答。此外，在提问前，尤其在谈判初期，我们应征求对方同意，这样做有两个好处：一是若对方同意我方提问，就会在回答问题时更加合作；二是若对方的回答是“Yes”，这个肯定的答复会给谈判制造积极的气氛并带来一个良好的开端。

掌握以上做法，在当前我国对外贸易大进大出的新格局下，越来越具有实用性。

(如果我们同意你的附加要求,那么你们是否愿意支付额外的费用呢?)如果对方不愿支付额外费用,就拒绝了自己的要求,我们也不会因此而失去对方的合作。

【实用范例】

## 商务谈判案例

### ● 案例 1 用言语寻求一致

1972年2月,美国总统尼克松访华,中美双方将要展开一场具有重大历史意义的国际谈判。为了创造一种融洽和谐的谈判环境和气氛,中国方面在周恩来总理的亲自领导下,对谈判过程中的各种环境都做了精心而又周密的准备和安排,甚至对宴会上要演奏的中美两国民间乐曲都进行了精心的挑选。

在欢迎尼克松一行的国宴上,当军乐队熟练地演奏起由周总理亲自选定的《美丽的亚美利加》时,尼克松总统简直听呆了,他绝没有想到能在中国的北京听到他如此熟悉的乐曲,因为,这是他平生最喜爱的并且指定在他的就职典礼上演奏的家乡乐曲。敬酒时,他特地到乐队前表示感谢,国宴达到了高潮,而一种融洽而热烈的气氛也同时感染了美国客人。一个小小的精心安排,赢得了和谐融洽的谈判气氛,这不能不说是一种高超的谈判艺术。美国总统杰弗逊曾经针对谈判环境说过这样一句意味深长的话:“在不舒适的环境下,人们可能会违背本意,言不由衷。”

日本首相田中角荣上个世纪70年代为恢复中日邦交正常化到达北京,他怀着等待中日间最高首脑会谈的紧张心情,在迎宾馆休息。迎宾馆内气温舒适,田中角荣的心情也十分舒畅,与随从的陪同人员谈笑风生。他的秘书仔细看了一下房间的温度计,是“17.8度”。这一田中角荣习惯的“17.8度”使得他心情舒畅,也为谈判的顺利进行创造了条件。

“美丽的亚美利加”乐曲、“17.8度”的房间温度,都是人们针对特定的谈判对手,为了更好地实现谈判的目标而进行的一致式谈判策略的运用。

案例分析:一致式开局策略的目的在于创造取得谈判成功的条件。运用一致式

其销售产品，以弥补他们不了解美国市场的缺陷。当日本汽车公司准备与美国的一家公司就此问题进行谈判时，日本公司的谈判代表路上塞车迟到了。美国公司的代表抓住这件事紧紧不放，想要以此为手段获取更多的优惠条件。日本公司的代表发现无路可退，于是站起来说：“我们十分抱歉耽误了你的时间，但是这绝非我们的本意，我们对美国的交通状况了解不足，所以导致了这个不愉快的结果。我希望我们不要再为这个无所谓的问题耽误宝贵的时间了，如果因为这件事怀疑到我们合作的诚意，那么，我们只好结束这次谈判。我认为，我们所提出的优惠代理条件是不会在美国找不到合作伙伴的。”

日本代表的一席话说得美国代理商哑口无言，美国人也不想失去这次赚钱的机会，于是谈判顺利地进行下去。

案例分析：进攻式开局策略是指通过语言或行为来表达己方强硬的姿态，从而获得对方必要的尊重，并借以制造心理优势，使得谈判顺利地进行下去。采用进攻式开局策略一定要谨慎，因为，在谈判开局阶段就设法显示自己的实力，使谈判开局就处于剑拔弩张的气氛中，对谈判进一步发展有时会极为不利。

进攻式开局策略通常只在这种情况下使用：发现谈判对手在刻意制造低调气氛，这种气氛对己方的讨价还价十分不利，如果不把这种气氛扭转过来，将损害己方的切身利益。本案例中，日本谈判代表采取进攻式的开局策略，阻止了美方谋求营造低调气氛的企图。

实践中，进攻式开局策略可以扭转不利于己方的低调气氛，使之走向自然气氛或高调气氛。但是，进攻式开局策略也可能使谈判一开始就陷入僵局。

# 第 四 章

---

## 辩论情景口才：成功领导论辩的语言艺术

能言善辩的人，往往使人尊敬，受人爱戴，得人拥护。它使一个人的才学充分拓展，熠熠生辉，事半功倍，业绩卓著。

——汤姆士

辩论是一门语言艺术，在口语表达的诸种形式中，辩论可谓是其中的精华。大至世界大事，国家大事，小到家庭生活、日常琐事，都离不开辩论。因为，辩论能帮助我们弄清是与非，曲与直，利与害，使我们辨明真理与谬误，立正统，去邪说。正如人所言：没有争辩的世界是个冷清的世界，没有争辩的理论是僵化的理论，没有争辩的人物是个平庸的人物。在这里，我们还应该加上一句：没有辩论能力的领导者肯定是一个不称职的领导者。可见辩论在人类社会中的实用价值。

比赛中，有时论题就是一个判断，围绕这个判断，正方和反方进行辩论，正方相当于立论者，反方相当于驳论者。作为一种特殊的交际形式，辩论包括论和辩两个方面。论是指论理，即依据一定的需要和原则分析和说明事理。辩，是指辩驳，即依据一定的理由来驳斥某种观点。辩论是论和辩的有机统一，只论不辩不是辩论，只辩不论，这样的辩论不存在。有辩则有论，辩的同时，也就意味着论证自己观点的成立或对方观点的不成立。因此，辩论本质上是一种言语的对抗艺术，是关于同一事物的是非之争，是辩论者相互之间经过对某一问题的证明、质疑、辩驳，最终趋于正确认识或达到某种共同点的言语对抗。所谓雄辩，实际上就是这种竞技性的言语对抗中迸射出的强大艺术魅力。

辩论具有三要素：

一是辩论中存在着持不同意见的双方或多方。有不同意见的双方或多方存在才能实现思想交锋。一个人不可能自己同自己辩论，一个人头脑中几种方案或做法的权衡和比较，那是思考或思辨而不是辩论。

二是辩论必须针对同一事物或同一问题，即存在着同一论题。如果各方谈论的论题不同，就不能实现有意义的辩论。例如，一个人说“法律是有阶级性的”，一个人说“市场经济就是法制经济”，由于两人所认识的对象不同，因此两个观点不能构成辩论。只有当一个人说“法律是有阶级性的”，另一个人说“法律是没有阶级性的”，这样两个判断才构成辩论。

三是辩论的诸方有或多或少的共同认识或共同承认的前提，如思维的同一律、不矛盾律、排中律和充足理由律以及正确推理的方法等，以及如社会公理、科学规律等是非真伪标准和价值取向。没有这些共同承认的东西，辩论只会是一场混战，不可能得出结论。从哲学观点看，辩论的诸方是一种对立统一的关系。

### ● 辩论的一般特征

辩论具有以下几个特征：

(1) 立场鲜明。

辩论者要维护的利益、阐明的观点、坚持的基本立场，在说话中不仅要据理、据实、据情达到自圆其说，而且要驳斥对方讲话内容的偏颇、错误之处，诘难对方。这就要求说话者在理的基础上，言语措词针锋相对，尤其是原则问题上，不得含糊不清、转弯抹角、模棱两可。不然，就容易造成歧义，达不到明确的目的。这是辩

论语言和与之相接近的讨论问题时的语言相区别的最明显的特征。如在法庭辩论中，立场、态度不鲜明的语言，是不能作为论据的；在经贸谈判中，双方要维护自己的利益，也必须鲜明地表达各自立场。

要使辩论语言立场鲜明，必须注意以下几点：

一是多用已知道理、事实、数字说话。俗话说：事实胜于雄辩。二是不用或少用概括性、抽象性、模棱两可的词语。如自己说自己“理由充分、事例真实、论证有力”等抽象肯定的语言，反而只能说明自己理屈词穷。三是要在目的明确、准备充分、策略得当的情况下，有意识地使用少量模糊语言。模糊语的使用只是一种辩论技巧。技巧的运用是为鲜明地表达己方立场服务的。

#### (2) 辩答巧妙。

如同演讲一样，巧妙也是辩论的一大特征。在这里，辩答巧妙是指辩论不是平淡地申明或反驳，而是选取比较新颖的角度进行答辩。本书在前文的相关章节中，已就这类问题做过较为详细地阐述，此处就不再赘述。

#### (3) 逻辑严密。

辩论语的这一特征是通过灵活运用形式逻辑和辩证逻辑原理、方法体现出来的。辩论中强调逻辑严密，不仅要求做到对自己观点的阐述具有条理性，更重要的是运用逻辑武器，进攻对方的立论、论据、论证，揭其荒谬、避其锋芒、挫其锐气、扬己命题，充分展示语言的雄辩性。

具体来说，就是通过设计逻辑框架、填充理论事实，使辩论过程形成一个攻防自如的有机整体。但在辩论过程中，由于有时命题立场对己不利，或材料准备不足，或对方故设逻辑难题，靠正常逻辑思维方法难以达到对己有利的目的，因而不得不采取必要的辩论逻辑方法即“诡辩的逻辑”摆脱语言困境。例如有一次，一名外国记者问陈毅外长：“你们是用什么武器打下美国无人驾驶高空侦察机的？”由于涉及国防机密，陈毅机智地回答：“我们是用竹竿将其捅下来的。”

#### (4) 用语精炼。

这是决定辩论成败的一个重要方面。所谓用语精练，是指辩论者必须用简短明快的语言击中对方的要害，甚至达到“一语中的”的程度。辩论择词应力求简短、犀利，因为任何一方的辩论时间都是与对方的思考时间成正比的。也就是说，一方的辩论时间越短，对方考虑辩驳的时间也就越少，给对方造成的困难也就越大。倘若一方语言冗长，必然留给对方更多的回旋余地，使对方获得充分的思考时间，并较容易抓到突破口而获胜。

## (5) 言语攻击。

凡有辩论就有言语交锋，就必然体现出不同程度的攻击性，哪怕这种攻击的力量是极其微弱的。由于观点的对立，辩论者的言语必然表现为冲突的形式，而其冲突性又具体体现在言语的攻击性上。辩论中言语的攻击性因辩论主体、辩论内容、辩论目的、辩论环境不同而不同，有的攻势凶猛，咄咄逼人；有的柔中有刚，绵里藏针；有的措词激烈，力抵千钧；有的生性脆弱，不痛不痒。

辩论者言语攻击的目标，一般是对方的观点（论点、论据和论证方式），但有时也可以是对方的品行或人格。攻击对方的品行或人格最终也体现了观点的对立。请看下面一个事例：

俄国寓言作家克雷洛夫皮肤黝黑，却又喜欢穿黑衣服。有一次他身着黑色长袍外出散步，遇到两个浪荡公子，其中一个指着他说，大声对同伴说：“看，飘来一朵乌云。”克雷洛夫应声答道：“哦，怪不得青蛙高兴得叫了！”

这个例子就显示出了，言语的攻击性是比较明显的，但攻击的目标并不直接是观点，而是对方的外表和人格。

## ● 常见的辩论种类

根据相关理论研究和实践经验，辩论可分为六大类：学术辩论、决策辩论、法庭辩论、专题辩论、模拟辩论和日常辩论。

### (1) 日常辩论。

人们在日常生活中随时随地发生的争辩就是日常辩论。也就是说，日常辩论一般是在双方都没有准备的情况下，由眼前突然触发的一切而即兴式地引起的。它不同于日常的争吵，因为争吵是相互喊叫甚至辱骂、打闹，而日常辩论则是采用当场辩论、摆事实、讲道理的方式。

请看下面的事例：

当代作家刘绍棠一次在南开大学作文艺理论讲演时，有位女同学对他提问：“刘老师，我不同意您关于作家在创作时即使对于真实的东西，也

是有所写有所不写的观点。既然是真实的，就是存在着的，存在着的，就应该表现，应该写，这才叫‘实事求是’嘛！实事求是是不是毛泽东思想的根本点吗？”

刘绍棠看着这位姑娘，开玩笑地说：“那好，我可以回答你的问题，不过我想先看看你学生证上的照片。”这个女同学迷惑不解。刘绍棠进一步讲道：“我想看看你学生证上是不是贴着脸上长疮时照的照片？”

“刘老师，您真逗，谁会在脸上长疮时去拍照呢？谁能把长疮的照片往学生证上贴啊！”姑娘回答说。

“这就对了！你不在长疮时拍照，更不会把长疮时的照片贴在学生证上。这说明你对自己是看本质的。因为你是漂亮的，长疮时的不漂亮是暂时的，它不是你真实的面目，你不愿意把它照下来贴在学生证上的想法是公正的。共产党的某些缺点和错误是需要批评的，但有许多事情是有其特殊原因的，它涉及许多方面的问题，应由党内采取措施去改正。可你非要把它揭露出来，这岂不是要共产党把长疮的照片贴在共产党的工作证上吗？为什么你对自己是那样公正，对共产党却是这样不公平呢？”刘绍棠同志这一番随机的精彩辩论终于使这位女同学信服。

## （2）决策辩论。

决策辩论是参与决策的人们在行动之前围绕行动目标和手段的选择而展开的辩论。决策是人类的基本活动之一，也是一种重要的领导行为，而决策辩论则是人们对行动目标与手段的探索、判断和抉择。

决策辩论的内容一般包括目标选择和方案选择两大部分。参与决策辩论的主要对象是领导集团的决策系统和参谋系统的人员。在西方，随着议会制度的建立，围绕内政外交政策的出台，常常发生各执一词的“口舌”交锋。在新中国的历史上，围绕对农业、手工业、资本主义工商业的社会主义改造，以及党和国家工作重点的转移，重大方针政策（如建立社会主义市场经济体制）的制订，重大工程（如三峡工程）的动工等，也都曾在内部展开过不同程度的辩论。

## （3）法庭辩论。

法庭辩论是法律活动中一个重要的组成部分。现代法庭的审判，辩论已是法定的重要程序之一。目前，我国刑事和民事诉讼的有关法律均规定有辩护制度，以确保诉讼双方的法律权利。

不论采用哪种辩护形式，辩护人在法庭辩论中，一般针对以下三个方面展开辩论：一是关于罪刑实体，如罪与非罪、此罪与彼罪、重罪与轻罪、一罪与数罪，刑罚种类等；二是关于证据是否客观真实，是否与案情关联，证据间是否存在矛盾，证据是否合法等；三是关于法律程序，在刑事诉讼的每一个阶段，是否存在违背法定诉讼程序的现象，是否有刑讯逼供、诱供、骗供或其他违法情节等。

#### (4) 学术辩论。

学术辩论是辩论中常见的一种形式。开展学术上不同观点、不同思想辩论的“百家争鸣”是促进科学发展、文化繁荣的重要方法。

在各种科学领域中，存在各种不同的观点、不同的理论体系是自然现象。因而展开争鸣辩论，就能更好地明辨是非、优劣。正确的、优秀的被发扬光大，错误的、低劣的受到抵制淘汰。这就可以使人们在各个学科中的正确认识不断地发扬光大，逐渐地去认识和掌握各种学科领域中客观事物的本质和规律，从而建立、巩固、发展各种正确的优秀的观点和理论体系。

学术辩论的目的，在于探寻真理，正确地认识和掌握主观自我以及客观世界的本质和规律，并不是争什么名利，赌什么输赢。因此，辩者一方面态度要严肃认真，既敢于坚持真理，也应该敢于在真理面前低头；另一方面也要待人和善，争辩时平心静气，不逞强，不闹意见，必须以理服人。这样才是健康正常的学术辩论，才会取得良好的效果。

#### (5) 专题辩论。

专题辩论的形成标志着当今的人类文明已进入了一个激烈的智力竞争的时代，是指在专门场合进行的有特定议题的辩论，如毕业答辩、外交谈判、联合国大会辩论、竞选中的电视辩论、各种谈判中所发生的辩论等。

目前，有很多国家的总统竞选时，都有“电视辩论”节目，可见辩论能力已成为衡量一个总统才能的综合性指标之一。

#### (6) 模拟辩论。

模拟辩论，就是将辩论作为一种比赛项目来进行的演练活动，它是专题辩论的模拟。它源于1922年的“国际雄辩运动”，由英美有识之士发起和组织，参加“国际雄辩大赛”的多为各国大学的学生。模拟辩论是目前世界上正在兴起的一种比赛项目，是一项侧重于人们言辞表达能力的比赛，被称为唇枪舌剑的竞赛。

模拟辩论的方式一般有两种，一是团体式辩论，另一种是个体式辩论。团体式辩论主要是由于在本方发言的规定时间内，可由多人发言而增强了辩论的实力和效

果。这种辩论方式，虽然也是有组织的合作行为，但因参赛人员所负担的任务各不相同，所以，各自的发言时间、发言次数都不一致。

### ● 辩论具有的现实作用

随着人类社会的不断发展和进步，辩论已成为我们每个人在现实生活中经常会遇到的现象，尤其是对于领导人员来说更是如此。这是因为：“夫辩者，将以明是非之分，审治乱之纪，明同异之处，察明实之理。处利害，决嫌疑。”<sup>①</sup>不仅如此，就现代社会而言，辩论的影响和重要作用愈来愈清楚地各个领域显现出来。主要表现在以下几个方面。

#### (1) 探求真理，福利于社会。

由于社会的不断进步，人类科学活动向广度和深度进展，人们对事物的认识也愈益丰富多样，彼时彼地认为是真理的，此时此地则认为是谬误，即使是同时同地，由于个人的思想、知识水平、认识角度、所处地位的不同，对于同一事物也会产生不同的见解和主张，甚至形成不同的政治、学术派别和思想体系。

但是，真理只有一个。真理有待发现，真理越辩越明。所以，采用平心静气、毫无敌意的方式来进行辩论，胜者与败者同样受益。

#### (2) 明辨是非，捍卫真理。

我国古代思想家孟子所说的“正道”，指的就是我们所讲的“真理”。人们日常所说的“主持正义，仗义执言”，指的就是坚持和捍卫真理。

在 1933 年，20 世纪最大的政治之谜——“国会纵火案”的受害者，著名的国际政治活动家季米特洛夫面对希特勒法西斯“贼喊捉贼”的审讯。面对法西斯头目戈林的诬陷，在莱比锡法庭上作了震撼世界的辩论。他以真理卫士的身份，针对敌人的谬论作了雄辩的反驳和辛辣的讽刺，充分表现了他身陷囹圄，临危不惧，捍卫自己信念的大无畏精神。辩论的结果，季米特洛夫完全由被告变成原告，法官、检察官、辩护士个个胆战心惊，理屈词穷。戈林狼狈不堪，不得不将他无罪释放。

#### (3) 锻炼思维和口才。

现代社会的人际交往，思想交流日趋频繁，研究辩论之道，总结辩论规律，掌

<sup>①</sup> 我国古代思想家墨子所说。意即辩论的作用就在于划清是非的界限，探察世道治乱的标准，判断区别事物同异的根据，权衡利害得失，解决存在的疑惑。

握辩论技巧，对于每一个人来说，都是大有益处的。

其中，辩论活动对于锻炼思维是第一位的。因为丰富而又深刻的思想是辩论取得成功的“基石”。这主要从四个方面表现出来：一是锻炼思维的完整性，二是锻炼思维的准确性，三是锻炼思维的清晰性，四是锻炼思维的敏捷性。

(4) 有利于人们的了解和沟通。

由辩论的定义及特点可知，人们因不同观点而引起的言语交锋，可以达到相互了解、谅解和信任，进而实现人际沟通。因为，通过交锋，彼此能够更好地了解对方的立场和观点，可以求同存异，达到高层次的心理沟通。正如马克思所言：“人需要和外部世界往来，需要满足这种欲望的手段：食物、异性、书籍、谈话、辩论、活动、消费品和操作对象。”

如现实生活和工作场景中，领导和群众之间存在不同的观点，就可以通过平等对话这种具有辩论色彩的方式，开诚布公，交换意见，相互沟通。这样，既可以形成民主气氛，增进团结，又可以统一认识，实现科学决策。可见辩论的实际意义。

## 2. 辩论准备的一般环节

辩论的准备基本任务包括：分析辩题；确立本方论点；为立论和驳论收集材料；制定辩论的谋略和战术；拟写辩论词；进行必要的模拟演练等。

### ● 辩题的分析及应用方法

分析辩题也就是审题，审题是正确立论的基础。

一般辩题都要考虑到辩论双方的原始均衡和双方基本上的平等。只是由于双方对辩题的解释与分析角度不同，或许才会造成从一开始就注定了辩论的成败。辩论中破题的好坏，直接关系到甚至决定一场比赛的成败。不利的一方可以通过破题化不利为有利。在均衡的情况下，一方也可通过巧妙的破题占据优势。

分析辩题的主旨就是辨清题意，找出分歧。辨清题意就是把握住辩题的含义，要把辩题中概念的内涵与外延都搞清楚，同时还要了解辩题提出的背景。因为，辩题提出的背景正是其所使用的概念的语境，它直接影响这些概念的内涵与外延。比

如“贸易保护主义可以抑制”这个辩题，贸易保护主义的产生、发展、变化及抑制的可能性就有种种历史背景和社会背景，不了解这些背景情况，也就不可能准确全面地把握“贸易保护主义”这一概念的含义，也就无法确定对“可以抑制”是持肯定态度还是否定态度。所以了解背景有助于更好地理解题意，辨清题意才能分析它的共识点和争论点，然后才能准确地找到分歧，形成自己的论点。

实践经验表明，分析辩题可以运用以下方法和技巧：

一是分析题型，把握基调。也就是说要了解辩题包含的特定论争范围。包括辩题类型，看辩题倾向，察辩题色彩。二是由宽到窄，探求焦点。也就是说，要从微观的角度，对辩题进行层层分解，捕捉辩论的要害之点，全面把握辩题内涵。三是拓展思路，优选角度。这就是说，在分析辩题的过程中，要把问题想得更宽、更远、更深、更透些。

### ● 确立本方论点

确立本方论点，应本着趋利避害的原则。一般来说，当辩题于本方有利时，立论自然占有优势，辩起来也就会比较顺手。如果辩题于本方不利，应需要采取多种技术手段，创造立论的优势，建构本方理论体系。同时，必须讲究相应的条件。具体来看，主要有以下几个方面。

#### (1) 针对性。

由于辩论是具有对立面的社会语言的互动，所以论点的提出，首先必须与对立方的观点、主张针锋相对，要紧紧扣住争论的焦点，对方是正，我方必反，对方是反，我方必正。这就是所谓的针对性。

具有针对性，就要求论点必须集中。辩题都有各种矛盾，矛盾的各个方面，存在着内部的和外部的千丝万缕的联系，具有各种属性和规律。辩者提出论点不可能也不必要面面俱到，应该抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，抓住本质和核心问题去确立论点，这样有利于集中论题，促使辩论更深入地展开。具备针对性，要求提出的论点，必须切中对立方要害，这样才能集中力量，驳倒对方。

#### (2) 鲜明性。

论点的鲜明性是展开辩论必不可少的条件之一。这里所说的鲜明性，是指提出论点必须做到：清楚明确，不含糊其辞，不产生歧义；论点中的概念、判断应始终保持同一；态度明朗，该肯定就肯定，该否定就否定，不模棱两可。

### (3) 科学性。

辩论的特性决定了论点必须是对客观事物的本质及其规律的正确、全面的反映和阐发。所以，论点必须符合客观事物的本质和规律，切忌主观、片面、形而上学。这就要求辩者必须掌握辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点、方法，才能在辩论中提高分辨是非的能力，增强自觉性，减少盲目性，从而提出并坚持正确的论点。

所谓科学性，首先表现为论点正确，即正确地反映客观事物的本质和规律。其次表现在知识运用和材料选取的准确上。再次表现在表述论点的语言上。

### (4) 创见性。

所谓创见性，是指论点要新颖，有独创的见解，既不拘泥前说，也不主观臆断，能提出新主张、新观点，解决新问题，表现出远见卓识。人类认识的发展，总是需要后人对前人已有的认识加以继承并不断创新去推动。在辩论中，作为探寻和宣传真理的论点，必须体现出人类认识的发展，要随着客观世界的发展而有所创新。

论点的创见性，主要表现为提出新论点，即能提出别人没有提出过的见解和主张。这种创新的论点，是符合客观规律与本质的真知灼见，它是对真理的发展，是人类认识的进步，是能够解决随着客观世界的发展而出现的新问题的观点。

## ● 论据的搜集和选择

论据是证明命题、构成辩辞的依据，是事实、理论材料或比喻、类比材料。论点形成后，为了能更好地论证它，在辩论中能应付自如，得心应手，就必须搜集充分的论据。因为，如果没有材料，命题就成为无源之水，无本之木，辩辞也就言之无物，不会令人信服。

搜集材料时，应将范围尽可能地放大一些，以避免在构思辩辞时会感到捉襟见肘。凡是有助于对辩题内容作全面、深入了解的资料，以及能增强命题论证说服力的证据，均应广为搜集，以备临场之用。具体实践中，可以从必需、真实、典型、新颖四个方面着手。

所谓必需，就是指论证己方论点或反驳对方论点必不可少的论据材料。它是与己方论点相关的论据，即由此必然能推导出己方论点的论据，或由此必然能推倒对方论点的论据。

而真实是论据的生命，只有真实可靠的论据才能证实己方论点的正确。无论是

事实论据还是理论论据，都要鉴别真伪，核实无误。论据如果失真，则很有可能反为对方所用，这种利害关系不言自明。

至于典型，是具有代表性的反映事物本质的论据。论据能否有力地论证论点，关键在于是否典型，因为这样的论据说服力很强。

而如果选用新颖的论据，在论证中肯定能起到事半功倍的效果。因为，新颖的论据就会令人耳目一新，能吸引人，能收到出奇制胜之效。

### ● 辩论方略的确定

论辩较为关键的一环就是确定方略，也就是安排攻守策略。所谓攻，就是确定论证己方论点的方法与途径，反驳对方论点的方法与途径；而守就是确定抵御对方批驳的方法与任务途径。

实践中，知己知彼是确定攻守策略的前提。因为只有做到知己知彼，方可以己之长，攻人之短。一方面，要充分估计己方论点是否正确，论据是否充实可靠，论证是否充分严密，防守与进攻的方法是否得当，整体配合是否紧密，与辩题有关的资料准备是否充分，运用这些材料时能否做到随机应变等。另一方面，要充分了解对方，不仅了解他们的辩论观点与策略，甚至对方的个人条件，诸如心理素质、知识素养、兴趣爱好、生活经历、优缺点以及他们整体配合中的薄弱环节等，都应了如指掌。

具体来说，在辩论方略确定的过程中，以下因素必须加以考虑。

一是本方论点、底线；对方的论点、底线。

二是双方辩论战场的预测。

三是攻击突破口的选择。

四是具体战法技巧、进攻路线和发展步骤、具体目标的安排。

五是本方优势的发挥，如重要材料运用的时机和条件。

六是意外失误时的补救对策和摆脱困境的措施。

### ● 辩论稿的撰写

辩论稿也叫辩论词，一般可分为两类：一类是立论性辩论词，主要用于陈述本方论点。这类辩论词应精心写作，如果有必要还要形成完整的文字讲稿。

另一类是驳论性辩论词，主要用于论战交锋，它以驳论为主，因辩论交锋中不可知因素较多，所以这类辩论词只能拟定辩论词纲要或局部性辩论词，作为辩论指导，在辩论中相机而用，或变通使用。相比较而言，立论性陈述辩论词的写作更显得重要一些。

在辩论词的实际撰写中，有以下一般要求：

一是围绕论点安排层次。大体可分为三个部分：第一部分是提出本方论点；第二部分是对本方论点进行论证，这是辩论词的核心内容；第三部分是引出结论，与论点相呼应。

二是编制好论证大纲。也就是在立论的层次安排确定之后，要把内容要点进一步细化，编制好论证大纲。

三是撰写辩论词要在论证上下功夫。也就是说要围绕总论点和分论点，引用大量事实材料和理论材料，用最有力的论证方式，把论点与论据结合起来。尤其要注意运用好归纳论证、引证论证和分析论证方法。

四是在语言上要讲究简明性和生动性。也就是说，辩论词在语言表述上，既要吸纳书面语言的严密性，又要追求口头语言的通俗性和生动性；既要注意照顾层次间的逻辑关系，又要加强语言修辞，以强化辩论词的感染力。

## ● 进行必要的模拟演练

经过了上文中的相关步骤后，进行一次临战演习，实地模拟即将展开的辩论，这对于领导者实现辩论的成功是十分必要的。

在演习中，检查一下已确定的谋略是否切实可行，是否还有漏洞，是否还需修订或补充，以便进一步完善这些谋略。这种演习可以锻炼辩者，提高其参辩的自觉性，强化临场适应能力。更为重要的是在演练中发现问题，解决问题。因而临战演习不失为检验并完善辩论以前准备工作的一种好方法。

尤其是初次辩论者，对实际论辩进行一次的模拟，是论辩前知己知彼的一条重要途径。通过演习，可以充分暴露出自己在准备工作中的漏洞，可以比较出哪一种方法和技巧更适合于即将到来的论辩，从而可以进一步修正和完善自己的论辩方案，使之更充分，更有针对性。同时，演习也是对论辩者临场实辩的锻炼。

所以，我们可以说演习本身既是论辩前准备工作的一部分，又是对以前准备工作的一次全面检查。

### 3. 掌控辩论过程的关键策略

以下几个环节是辩论中的关键，更是辩者能否取胜的重要保证。具体来看，有以下四个部分。

#### ● 抢占先机十分关键

掌握主动权是辩论场上取胜的保证。

为了掌握主动权，除了要充分利用主动权，抢旗帜以夺人心以外，首先应当在程序发言中力求稳扎稳打，尽量讲一些四平八稳、留有余地的话，不给对方留下可乘之机。

其次，在自由辩论中拣对方最薄弱的环节先攻，力求先声夺人；取得优势后，乘胜进入下一回合，积小胜为大胜；陷入劣势时，及时转入对本方有利的阵地，实施反攻；处于胶着状态时不纠缠，不硬拼，跃出来拉向一个更高的层次。这样不仅能牵着对方的鼻子走，更能让评委和观众鲜明地感觉到，你已经牢牢掌握了主动权。

再次，不给对方留下“空子”。为了做到这一点，实际场景中，聪明的辩者大多采用下面的办法，即把一些有威力、出效果，却又容易让对方钻空子的话，放在自由辩论对方时间已经用完的时候讲，或是安排在本方四辩的程序发言当中讲。只所以如此，就是因为这时对方已经没有发言的机会，不可能再来钻空子了。

#### ● 穷追猛打是一大法宝

为了抢占先机，聪明的辩者在辩论的过程中就会穷追猛打，因为这是辩论中占有先机一方惯常采用的方法。

穷追猛打的关键招式就是有答必有问。没有经过专门训练、不够老练的辩者，在自由辩论中往往不能处理好答与问的关系。如只答不问，被对方牵着鼻子走，既先用完了自己的时间，又缺乏对对方的攻击力。或是只问不答，让评委和观众感到明显是在回避对方的问题，导致最终的失败。

所以，实践中做到有答必问，以机智的答辞反驳对方观点后，应立即“反问”，不给对方任何喘气机会。如果真能做到这一点，辩论中最终败下阵来的，一定是自己的辩论对手。

### ● 攻其矛盾与归谬反驳

攻其矛盾为我所用，是辩论中克敌致胜的有效方法。通常情况下，辩论中对方的矛盾可分为以下几类。

一是对方的论点论据与客观事实发生了矛盾。这时应当及时运用可靠的事实材料，指出对方的观点有漏洞，材料不真实。二是对方的言论相互发生了矛盾。这时应当马上挑明对手自相矛盾、逻辑混乱。三是对方的论述与他们应持的立场发生了矛盾。这时可以“真诚”地感谢对方帮助论证了本方的观点。

如1992年南京大学队在同台湾大学队的比赛中，当台湾大学队提到全世界军费开支连年增加，1945年以来每天有12场战争在进行的时候，南京大学队立即援引斯德哥尔摩国际和平研究所具有权威性的调查报告，强调1988年全世界军事费用就降低了2%，强调20世纪60年代总共爆发了约30次战争，而80年代总共只爆发不到10次，以此说明缓和的趋势。

与攻其矛盾相对应的就是归谬反驳。归谬反驳是辩论制胜的关键，也是辩论最重要的组成部分，其艺术魅力往往能给人一种绝佳的享受。主要表现在从对方论题出发，引出一个荒谬的结论，从而证明对方的论题虚假。这种方法仿佛有一种神奇的力量，它能把隐藏在深处的、不明显的、难判断的荒谬“显微扩大”，从而使其荒唐的结论暴露无遗。也因为如此，这种方法被称为逻辑学上的“显微镜”。

下面的例子就是对归谬反驳的较好解释：

加拿大的前外交官切斯特·郎宁，1893年生于中国，当时他父亲是美国来华的传教士。小郎宁出生后喝的是中国奶妈的乳汁。后来他30岁时参加了议员竞选，遭到了反对派的攻击。反对派的逻辑是：“郎宁曾喝中国人的奶长大，身上一定有中国人的血统，因而不能参加加拿大竞选。”郎宁反击道：“你们中有没有人喝过加拿大牛奶呢？如果有，你们身上不是也有着加拿大牛的血统了吗？当然，你们可能喝过加拿大的人乳，又难免喝过一些加拿大的牛乳，你们岂不成了人牛血统的混血儿了？也许你们长

大了，不仅靠喝，自然还得吃，吃鸡脯、吃牛排、吃羊腿……这样一来，你们的血统一定是很难认定了。”

### ● 借题发挥与釜底抽薪

借题发挥指的是在论辩中受到攻击时，可以不直接从正面答辩，而借助论敌提供的话题进行还击，从而改变论辩的局势。

例如，1959年尼克松访苏，此前，美国国会通过了一项关于被奴役国家的决议，对前苏联和东欧的社会主义国家进行攻击。在尼克松与赫鲁晓夫会晤时，赫鲁晓夫对尼克松说：“这个决议臭极了，臭得像刚拉下的马粪，没有比马粪更臭的东西了！”赫鲁晓夫出言粗俗，欲使尼克松难堪。谁知尼克松回敬道：“我想主席先生大概搞错了，比马粪还要臭的东西是有的，那就是猪粪（赫鲁晓夫当过养猪官）。”

而釜底抽薪，如同古人所说：“扬汤止沸，沸乃不止；诚知其本，则去火而已。”锅里的水沸腾，是靠火的力量，而柴草则是产生火的原料。釜即锅，薪即柴草。止沸的办法有两种：一是扬汤止沸，二是釜底抽薪。运用到论辩中就是说，论辩双方所持的论题，都是由一定的论据支持的，如果将论题的根据——论据抽掉，那么，论题这座大厦就会像釜底抽薪，其论点必然不攻自破。

当然，除了以上的几个部分外，实际辩论中我们还要应用到其他一些策略。如巧用关系，以退代攻，直接破的，等等。这里就不再一一分述。

## 4. 辩论致胜的语言技巧

事不辩不清，理不辩不明。日常生活和工作中，很多领导者都曾有过这种体验：坚持自己正确意见时，却有很多人持异议；难以说服对方时，禁不住会怒形于色；面对种种压力的时候，不得不放弃原则、保持缄默；而当力排众议的时候，却不善辞令力不从心。不过，追求真理、认识真理，人生才是有意义的人生；掌握真理、坚持原则的员工和领导才是合格的员工和领导。所以，论辩不仅是追求真理的一种方式，也是员工和领导者实现工作目标的过程中一种语言表达艺术。

鉴于如上原因，掌握辩论中的语言技巧，尽可能地取得辩论成功，就成为我们每

直到这个时候，这位法国人还不罢休，自作聪明地问道：“可有肚脐眼儿长在脚下面的人？”他自己原本以为这么一问，一定能将经理难住了。

只见这位经理仍不为所动，不紧不慢地对旁边一位店员说：“你来一个倒立给这位客人看看！”

至此，这个法国人只得羞愧而去。

### ● 变意续接

变意续接，就是接过对方的话，巧妙地改变它的原意，添加一些补充、注释性的言辞，从而否定对方的辩论方法。这种方法针对对方话语并予以巧妙地应用，因此既增加了双方话语的衔接，又能收到一针见血、令对方无言以对或哭笑不得的辩论效果。

如有人本来并不擅长某个技能，却要处处开口炫耀，这时你大可一笑了之。但如果你想否定他的观点，揭穿他的谎言，就完全可以不用一般人惯用的语言，只需揶揄地说：“是的，如果是两个人的比赛，你一定是亚军。”如此一来，虽然仍是否定他的话，却多了一层曲折，有了活泼感，也透出了一种机智。

实践中，变意续接法的运用关键在于“变意”和“续接”。“变意”就是要通过所增加的补充、注释性的言词，改变对方原话的意思，从而形成对抗，并达到否定对方、揭露本质的目的。“续接”则意味着这种“变意”不是凭空冒出来的，而是要顺着对方的语言，并将之巧妙地改变。这种方法应用于面对面的舌战时，反应要求十分敏捷、思维要快，语言组织得也要及时，而且还要注意续接的言词能改变对方的原意——变肯定为否定或变否定为肯定。

### ● 巧用类比

类比运用得巧妙，往往就能驳倒对手。当然，论辩中欲以类比的方式去驳倒对手，类比物的选择就显得特别重要。

生活中的有心人，大多能随时找到适当的类比之物，因为，这些有效的材料常常就在我们的身边。当然，这种类比物还必须与自己的论点有较多的关联性，才能发挥一针见血的作用。只所以如此，是因为越是司空见惯的寻常事物，人们越是熟悉它，了解它，就越容易取得共鸣。

例如，下面的事例就广为人知：

比尔·盖茨针对网景公司生产的“巡航者”软件，研制了IE4.0浏览器软件四处赠送，结果遭到美国司法部“捆绑销售”的起诉。对此，比尔·盖茨不以为然地驳斥说：“不让Windows携带IE4.0，就好像是有一家单独生产车灯的厂家，却遭到不让给汽车安上车灯一样的命运呀！”

比尔·盖茨的这个反驳有理有据，理直气壮，也十分精辟。之所以具有这种效果，关键正在于他使用了寻常之物——汽车与车灯的关系，来类比电脑与浏览器软件的关系的辩驳方式，很容易让听者产生强烈的共鸣。

需要注意的是，有时候这种类比在具体问题上也可能是反问的，但只要是以事实为基础，同样能达到想要的效果。

## ● 二难引申

二难引申是相对于二难推论而言的。二难推论是一种强有力的论辩方法，往往可以使对手陷入进退维谷、左右为难的困境。但是，一个高明的论辩者却可以从对方提供的二难前提中引申出与对方针锋相对的结论，这就是二难引申的对抗方法。

据说有位老太太，成天只是闷闷不乐。有人问之，她答道：“我有两个儿子，分别开鞋店和伞店，天晴时，我担心开伞店的儿子生意不好；下雨时我担心卖鞋的儿子生意冷清。天气非晴即雨，所以我总是忧心忡忡。”

那人劝慰道：“你也可以这样想，下雨了，伞店生意好，放晴了，鞋店生意一定好。所以，不论天晴还是下雨，你都可以高兴啊！”

老太太听后，笑逐颜开。这里劝说的人得出与老太太截然相反的结论，使用的即是二难引申的方法。

## ● 因势利导

在辩论的过程中，发现了对手的意图之后，因势利导，沿着对手的逻辑，引诱对手深入，然后再借对手之力，顺势反驳，确立自己的论点，进而达到使对手折服

的目的。这就是因势利导的辩论技巧。

运用因势利导技法时应注意这样两点：一是要“顺”得自然。“顺”并非放弃自己的立场，而是为克敌制胜而采用的一种手段。“顺”要做得有隐蔽性，这样才能达到出其不意、攻其不备的目的。二是“推”得巧妙。顺应对方辩词，或者顺出一个与对方话语完全相反的思路，让其无法再辩，或者“顺”出一个令对方难以接受又无法反驳的结论。

同时，必须注意的是，在运用因势利导技巧时，应把握好“顺”与“推”的转折点，以做到巧和好。

### ● 由点及面

由点及面可以在论辩当中揭穿对方的谎言，可以敏锐地抓住其疑点，发现谎言的真面目。在“由点及面”的技法中，关键的是“点”，要善于发现和捕捉不易发现却非常致命之点，然后出其不意，攻其一点，使论敌措手不及，从而取得以点带面、全面突破的论辩效果，同时要注意选准的点与辩者的推断必须有一种必然联系。如果没有必然联系就不会达到这种效果。这是我们运用此法应该避免的。

下面是报纸上记载的一则真实事件。

一天，我国海关人员在—位英国水手的皮箱中发现—瓶不同—般的牙痛粉，经过鉴定是超级毒品，公安人员马上叫来了这位水手。

“你知道这是毒品吗？”

“很对不起，那不是我的，而是一位华侨托我带的。”

“他是什么时候、什么地方交给你的？”

“前天晚上，我在甲板上降国旗，此时有位旅客走上来交给我这个……”

“你升的是哪国国旗？”

“我们升的是英国国旗。”

审讯人员点了一下头说：“你编的故事太离谱了，按常规轮船早上降旗，晚上升旗，你说晚上降旗，很明显是谎话。”

英国毒贩目瞪口呆，只好承认了自己的罪行。

## ● 自我辩解

自我辩解有时是十分需要的。特别是在遇到一些令人烦心的诘难、质疑和责问的时候，为自己作出一番辩解和辩护就显得更加必要。不过，这种自我辩解，除了应把握据理力争、晓之以理、动之以情的一般原则外，还需要掌握一定的技巧与方法，才有可能争得主动，取得最佳的自辩效果。

### (1) 以近义法自我鉴定。

以近义法自我鉴定，其特点是，利用近义词语的外延和内涵以及褒贬色彩的不同，来作出对自己有利的肯定或否定的判断。

下面就是一个以近义法自我鉴定的实例。

老总的一位下属问：“您为什么不想想，自己是不是保守了一些呢？”

这位老总说道：“我们老了，有些顽固不也是正常的吗？”

这位老总就有意使用了与“保守”近义的概念“顽固”来作辩解，自嘲中显得从容而风趣。

### (2) 以推牌法自命不凡。

使用一种类似于“拉大旗作虎皮”的方式，才能在自辩中镇住对方。这种借后台来制服、镇住对方的辩解，可称作以推牌法自命不凡。

以推牌法自命不凡，其特点是，假后台或权威之手，为自己的言行“张目”，有一种道高一尺魔高一丈的痛快淋漓劲儿。

### (3) 以讥嘲法自张声势。

以讥嘲法自张声势，其特点是，利用反唇相讥或冷讽热嘲的方式，为自己进行辩解、推托，使对方难以置疑。

下面的事例就是这种技巧的较好运用。众所周知的二战巨头丘吉尔，曾要求蒙巴顿将军担任亚洲的司令官，蒙巴顿对此颇感意外，因而有些犹豫，想推辞掉。丘吉尔却诘难道：“怎么，难道你以为自己不能承担此任吗？”蒙氏辩解道：“尊敬的爵士，你知道，我的毛病就在于，生来就过于相信自己能够承担世界上的任何工作，所以才像个棋子被摆来摆去。”蒙氏的回答集夸张、比喻为一体，显然是一句反话，一种反讥，也是一种借口。

### (4) 以对比法自得其乐。

以对比法自得其乐，其特点是，利用与对方观点相互矛盾或对比鲜明的概念或

词语加以发挥，从而驳斥他人论点，使自己立于不败之地。

如某企业一个研究机构的研究小组成员大卫提出了一个用两年时间完成一项血液研究的计划，不料，却遭到另一成员彼得的反对：“你太性急了，这项研究可不是一朝一夕就能成功的，应当慢慢来。”大卫辩解道：“你一定忘了吧，我可是个短跑选手，在大学还得过名次。所以，这回我还想跑第一！”虽然大卫没有具体为自己的血液研究计划辩解，却抓住对方主张中的“慢慢来”，反其道而行之，利用与之形成鲜明对比的词语“短跑选手”、“跑第一”为自己辩护。

另外，还有借言答辩、排比增势等多个语言技巧。这里就不再多述。

## 5. 领导者辩论中的几个要点

为了更加有针对性提高领导者的辩论水平，进一步强化克敌制胜的能力，这里有必要对关乎领导者辩论口才的几个要点进行说明。

### ● 注意辩论中提问的艺术

“问”本身就是论辩的一种重要方式。因为提问直接构成了辩论的过程，无论有疑而问，还是无疑而问，或者明知故问，都是为了通过“问”达到论辩的目的。这个目的或“问”本身就是对对方的反驳，或是为进一步去驳倒对方扫除障碍。

#### (1) 诱敌深入提问法。

这种方法的目的，是使对方落入自己设计的圈套，从而迫使对方承认或否定某种观点。除了利用概念不明确来使对方陷入圈套的提问法外，还有两种方法。

一是“复杂问语”法。就是不能肯定或否定回答的问语。“复杂问语”中预设着回答者不能接受的前提，无论对它作肯定的回答或作否定的回答，都意味着回答者承认了问语中所预设的前提。二是由远及近、步步逼问法。即在提问时，不立刻说出自己真正要问的内容，而是从远离实质的内容问起，从那些看起来与所问内容没有关系的小事问起，由远及近，层层推进，步步逼问，从而牵着对方的鼻子进入自己的伏击圈。

(2) 左右为难提问法。

左右为难提问法，即对方对所提问题不管作肯定回答，还是作否定回答，都感到为难，都与其愿望、要求相背离。使对方左右为难提问的高妙之处，在于利用对方观点或行为的矛盾之处，通过设问使其陷入进退两难、不能自拔的困境，逼迫对方自己否定自己的观点或行为。

(3) 逗引漏洞提问法。

也就是说，有时在开始反驳之前先发问，让对方说出自己希望他说的话，然后以此为话题，寻找漏洞去反驳对方，这样做更有力。

在运用引出反驳话题提问法时应注意：既要使自己提出的设问与下面的反驳直接相连，又要使对方能按自己要求的去回答。

如：直问，就是指开门见山、单刀直入、直接抓住要害的反驳设问；曲问，即转弯抹角、迂回设问，来诱使对方说出前后矛盾的话，从而迫使其承认自己观点的荒谬；反问，反问可以说是明知故问，一是用问句表达自己确定的思想，二是反问不要求回答。

在论辩中，如能灵活运用以上问话技巧来反驳对方，会比陈述性的反驳更有力，更有助于攻垒破敌。

(4) 揭示矛盾提问法。

这种方法运用在实践中，有其独特的作用。因为在论辩中，有些观点表面上看不出自相矛盾，但通过提出一个问题，就可以使内在矛盾暴露无遗，为我们驳倒对方提供有利依据。

### ● 掌握灵活机智的反诘辩术

诡辩是辩论中最难应付的一种论辩。不过，只要仔细审视推敲，就会发现其前提、推理、结论，都是有着虚假的成分。而此时，若能及时摆出事实，诡辩自然不攻自破。

我们在此用实际事例来进行说明更容易理解。请看《纽伦堡：1945年审判纳粹主要战犯实录》一书中的片段：

当盟国检察当局开始审讯戈林时，他已经在证人席上待了一个时期。

第一个起诉人是美国方面的罗伯特·杰克逊，审讯开始不到10分钟，杰克

突破口。

二是对方如果动不动就说“知道了”，你要小心对方可能无意听你说话。对策是，你把对方看做“所知不多”的人，把你的论点说得更详细、更动听，这叫“以柔克刚”。

三是如果一见面时，对方态度不恭谨，举止粗野，表示对方可能心有不安，或有理亏之处，也可能是故意做出这种举动来扰乱你的心绪。所以，你务必要冷静以对，切莫心有怒气，上了对方的当。

四是对方说出狂妄的话，甚至伤害你自尊的话时，其用意是激怒你，使你失去理智的论辩能力。你不妨“超脱”一些，如心中暗暗数一下，对方一共用了多少句刺激性的话，轮到你说时，你可以把它揭示出来，千万别为那些话而冲动。

五是如果对方突然把论点岔开，你要立即分析其情况：是一时不慎，或是突然联想起另一件事，还是有意把论点扭到另一个方向。不管是哪一种情况，只要对方当时的注意力都集中在岔开的话题上，就可以让他说下去。过一段时间后，你可根据下面的方法判明他的用意。如果是第一种情况，对方说不了多久，就会自己发觉而显出尴尬之情；如果是第二种情况，对方只是一时离开原来论点，很快就会自动回到原先的论点上；如果是第三种情况，对方会朝着岔开方向说下去，毫无“回心转意”的迹象。你可以据此推断，岔开的论点对他较为有利，而原来的论点对他不利，从而你可以作出相应的对策。

六是如果对方在论辩中出现“若有所思”的样子，或是说些含义暧昧的话，前种情况不妨直问他“所思何事”，以探知他当时的心理；而对于后者，就要敏锐地捕捉住，反复追究，以探出其真意。

七是对方出语如连炮，不曾稍歇，用意可能是不让你多说，想一鼓作气占尽优势。特别有些“恶人先告状”的人，最善于以这一手先声夺人。你不妨冷静听他说，等他说完之后，你再开口问：“你说完了吗？完了就该我说了，希望你不要中途打断我。”

八是在论辩途中，你有时不明对方的用意，可以采取“投影法”，即突然停止你的话，然后让对方接下去说。如“如此说来，这个论点是……”，“照你的说法，它的意思是……”用这种语句不全的话去诱发对方，你就可以进一步了解对方的想法。等到对方把话说完，也就能够掌握对方的最终意图了。

## 6. 提高领导辩才的必备训练

### ● 必须注重实践性训练

积极训练，注重实践，是提高自我辩论水平和能力的有效途径。论辩的特点，决定了论辩的训练内容。只要领导者多在表达流畅、语言纯正、思路敏捷、即席发挥等几个方面下工夫，论辩能力自然会有很大的提高。

#### (1) 日常诵读训练。

诵读训练法主要是训练辩手的语言、语调、语气等基本功。所选的诵读材料一般以议论文为主，也可用散文、诗歌等较易发挥感情的材料。

#### (2) 限时表达训练。

日常中可以让两个人互相问答，提问只能用一句话，回答也只能用一句话，互相问答不能超过一定的时间。这其实也是一种自由论辩的模拟训练，只是省却了双方的陈述。一旦在规定的时间内没有表达完整，就可以让自己悟到自己语言的缺陷，同时也给予了积极的锻炼。

#### (3) 提炼主题训练。

提炼主题法主要是为了应对以下情况：

论辩要求辩手有不同一般的悟性，即在极短的时间内对对方的语言作出归纳、判断，同时也组织反攻。由于这一系列的过程牵涉到逻辑、反应能力，但不可否认如何将对方主题归谬抓漏，再正确表达己方观点也是表达的任务。

#### (4) 即兴演讲训练。

本书在前文中的“即兴演讲”一节中，已经较为详细地阐述了即兴演讲对于领导者的重要意义。而实践证明，即兴演讲在各种论辩训练中最具有挑战性，所以，它能锻炼辩手在短时间内语言的组织、表达以及仪态等各方面的能力。所以，在这里有必要进一步强调这种演讲对于提高领导者辩论口才的实际作用。

### ● 加强常规思维训练

要加强常规思维训练，一方面要有意识地在日常生活、工作中培养科学的思维习惯，磨砺思维的利剑，展开想象的翅膀，发展自己的想象力；另一方面还要采取有效方法，有针对性地进行系统训练，从总体上提高自己的思维水平和想象能力。

常规思维是基本思维方式，主要有以下两种：一是逻辑思维，包括形式逻辑和辩证逻辑。形式逻辑是研究思维形式和规律的科学，包括概念、判断、推理、论证反驳，以及科学思维规律和应遵循的规则等。辩证逻辑则是用对立统一方法解释思维现象，着重从思维内容上用联系的发展的观点说明思维规律，揭示思维形式，再现客观对象的多样性统一、普遍的联系和发展的过程。辩证思维是一种动态的、全面的、整体的思维方式。它有助于人们在动态中，从多个角度去认识事物，从事物的现象深入到事物的本质。而形式逻辑是静态的研究，注重思维的形式方面；辩证逻辑则注重思维的内容，是动态的研究。

二是形象思维，即对事物的形象化的思维方式。它通常是借助于想象、联想来实现的。所谓想象是人脑对已有表象进行加工改造，从而创造出新形象的心理过程。想象是一切创造性活动的原动力。

实践中，可以从以下几个方面进行常规思维训练。

#### (1) 分析综合能力训练。

分析综合能力是最重要的思维手段，是人们驾驭辩论过程的关键性要素。辩论中确定本方立论的逻辑起点，捕捉并概括对方立论的要点，以及入木三分的见解和精辟的推理论证，通常都是在分析综合的基础上形成的。“一言以蔽之”正是这种思维能力的语言表现。

#### (2) 形象概括能力训练。

对事物本质特征的概括，既可以用理性方式，又可以用形象方式，比较而言后者更形象直观，便于认识理解。为此，可以将抽象思维与形象思维相结合，将理性认识通过描摹、比喻、拟人、形象化等手段，生动鲜明地表达出来，从而使抽象内容变成具体而可感知的形象化内容。

如针对有些人对人要求过高、近乎苛求的问题，不明言批评，而是讲一个

故事给予暗示。如当年英国首相丘吉尔讲过的故事：有个水手在港口冒着生命危险救起一个孩子。几天后，孩子的母亲找到这个水手，十分不满意地说：“太不像话了，我孩子的帽子呢？”故事说完，说者的观点已不言自明，针对性很强，很有说服力。

### （3）拓展思路训练。

思路即思考问题的线索、路径。思路越宽、越灵活，辩论思维就会越广阔、越出新。在拓展思路训练时，可针对某一问题，展开想象、联想，多角度、多方向地思索答案，多设想几种可能，甚至把不可能作为可能进行思索，以此来培养思维的广阔性和灵活性。

如我们在写作一篇演讲稿，在收集材料的基础上，对于主题的确定、层次结构的安排要多设想几种思路，然后比较优劣，择优而用之。如此长期坚持拓展思路练习，就可以使自己思考问题的思路更多变、更灵活。

## ● 在动态语境中进行口语表达训练

在动态语境中，因受外界信息的激励，人们的思维活动将获得更广阔的空间，思维状态亦呈现出跳跃性、灵活性和机变性的特点，往往思路更新颖、更出奇，更具创造性，甚至人们会突发奇想，闪现出许多在静思状态下不可能出现的思想火花和语言风采。因此，在动态思维支配下的语言表达会更精彩、生动，富有感染力。

### （1）通过交谈练思维、练口才。

交谈是人们交流思想感情的过程。动态思维通常存在于交际过程中，在与交际对象进行语言交流或交锋时显得最为活跃。其中，以信息交流为宗旨的交谈是一种简便有效且随时可用的练思维、练口才的方法，值得重视。

在这个过程中，人们的思维机器处于全面运作状态，在思维引导、支配下，双方不断发出信息，又不断接受来自对方的信息，实现信息交流和沟通。特别是在富有成果的交谈中，人们必然精神振奋，心理活动频繁，联想、想象丰富，思维的各种功能都将得到更出色地发挥，甚至在对方提供的新信息刺激下，沉睡在自己记忆角落中的材料也被激活，被唤醒，被调动起来，从而使思路拓展开来，呈现出前所未有的创造性。所以，动态的口语承接、应对过程中可以使人们的思想得到磨砺，思维能力得到发展，从而也使自己的口才得到磨炼。

### (2) 在对话中练思维、练口才。

对话是一种双向的语言交流，需要彼此积极而及时的反馈，这对于答问方的锻炼、提高是不言而喻的。特别是观点不一致的对话活动，自己要以最快的速度捕捉对方的话意的内核，甚至听到对方的上半句话就能猜出他的下半句，为自己的思索、应对争取到几秒钟的时间。利用这个时间差，进行快速思索和构思，在几秒钟内构思出一段应对讲话。

实践中，如果能够长期坚持这么做，对于训练自己的快速思维和机敏口才大有裨益。

## ● 采取科学方法强化记忆

记忆是社会交往的必备能力之一。好的记忆力对于一个成功的领导者来说，有如虎添翼的作用。因此，采取科学方法强化自己的记忆能力，对于提高领导者的辩论口才无疑是十分必要的。实践中，具体记忆方法有上百种，从辩论的需要看，以下几种较为有效。

### (1) 限时记忆法。

限时记忆法，就是对重要内容，在一段时间内采取死记硬背的方法强化记忆，在脑海里留下痕迹。比如在20分钟内不停地反复地背诵，所记内容可以几天不忘。对于一些诗词、名人名言或辩词，可以采取这种记忆方法。此外，还可以抓住辩论之前的有限时间进行突击记忆，在战前高昂情绪的刺激下，大脑记忆功能会发挥得极好，记忆力可能倍增，效果也较好。

### (2) 最佳记忆期法。

利用最佳记忆期进行科学记忆，能达到事半功倍的记忆效果。起床后2到4小时，入睡前1到2小时，上午8到10点，下午18到20点，是一天中人脑的几个最佳记忆期。这已经被相关的科学研究所证明。当然，每个人的最佳记忆期可能有所不同，自己应进行实践总结。

### (3) 兴趣记忆法。

兴趣是认识 and 了解一个新事物的有效前提，因此，要有意识培养自己对新知识、新词汇、新观点，特别是自己陌生或反感但是有用的内容的亲切感和兴趣，克服拒绝心理。这样学习、记忆起来就有积极性，有内在动力，就会利用一切机会去亲近它，熟悉它，理解它，在不知不觉中记住这些内容。

以至于生长于礼仪之邦的中国人民，来到贵国就有可能迷失本心。我记得战国时晏子出使楚国，曾经说齐国人可以在故园安居乐业，而到楚国却成为盗贼，原因仅在于民风问题。因此我建议贵国的政府应该致力于民众道德礼仪的培养，只有环境好了，才可以杜绝偷盗，才可以从根本上防止贵国人民忘记礼仪廉耻。”

一日本老头问：“我们很多日本人认为南京大屠杀根本没有发生过，你对这件事怎么看？”

答：掩耳盗铃：“这个问题其实很简单，首先您的逻辑是错误的。历史是事实，是不能改变的，不是贵国人民，无论多少，认为没有发生就没有发生。历史就是历史，是已经发生的事情，任何掩耳盗铃的企图都是徒然的。如果说大多数的中国人都认为日本其实是中华民族的后裔，日本民族起源于我国过去秦王朝一个方士携三千童男童女东海寻访仙山的事件，我想贵国政府、贵国人民，和您本人也会觉得这是一件非常荒谬的事情。当然我作为中国总理，也觉得这件事情不能接受，因为在心理上我不能容忍中华民族的后裔数典忘祖。”

一自称日本渔民的年轻人问：“我来自长崎，我们那里的水受到了很大的污染，这是由于跟中国靠得比较近的缘故，你对这件事怎么看？”

答：疑邻偷斧：“您来自长崎，我感到非常的遗憾，为了您失去的亲人，为了遇难死去的长崎居民，为了那些在二战中受到法西斯迫害的民众而哀悼。战争是残酷的，是军国主义者用来满足贪欲的工具，作为爱好和平的人民一分子，我们都应当加以警觉。我在国内的时候也听我国的一些渔民反映过，现在东海打鱼越来越少，他们把原因归为贵国对海水的污染。开始的时候我不知道是何地，今天您的提醒使我明了——原来是长崎。当时我就对那些渔民说，你们这种想法是错误并且愚蠢的，不仔细的反思自己的行为，而将原因归结为外在的原因，是在推卸责任，是非常卑劣和无耻的。古时我国有个预言故事叫做‘疑邻偷斧’，非常有教育意义，我希望您能在闲暇期间仔细通读，如果有所启发，找到了自己内心的斧头，我们再交流看法。”

一观众提问：“中国台湾人民都不想回归中国，为何你们霸权欺压？”

答：居心叵测：“这是一个老生常谈的话题，我感觉回答起来很容易。讲一个简单的例子，从前有个母亲含辛茹苦大半辈子，总算将自己的子女养育成人，她感到很欣慰，感觉可以松口气，歇一歇。于是对子女说，‘来，回到

母亲怀抱来，给妈妈捶捶背。’然而这个不肖子，却吃惯了软饭，有奶就是娘，回头就不认这个曾经养育过他而今已经骨瘦如柴的母亲，反而对着星星和太阳大喊妈妈，想喝可乐，想要烧饼。那此时母亲应该如何？回答当然是给他一把掌。所谓国有国法，家有家规，无规矩不成方圆，任何事情都有它的规则和限度，中国台湾问题就是母亲和儿子之间的争吵，别人无权干涉。”

# 第二章

---

## 魅力口才：成功领导卓越口才风格修炼

语言作为工具，对于我们之重要，正如骏马之于骑士，最好的骏马适合于最好的骑士，最好的语言适合于最好的思想。

——但丁

一个人说话有自己的风格，说话才容易吸引别人，并产生应有的魅力。同样，如果你想成为说话高手，那么，你的说话风格必须有某种独特的地方，以便引起人们的注意，或者使人们容易记住你。如同本书第1章所指，培养自己讲话的风格，使其独树一帜，对领导者自己的讲话将起到意想不到的效果。因为大量的实践证明，培养自己说话的风格，是领导者让别人信服和不忘记自己的最好方法。

## 1. 语言风格的一般分类

根据相关理论研究和实践经验，语言风格一般可分为幽默生动、含蓄委婉、简洁平易、浓缩概括等几种。

### ● 幽默生动

幽默是瞬间闪现的智慧火花，也是人的一种鲜明的个性特征。本书在第1章中已经指出，讲话幽默与富有风趣是讲话者必备的素质之一。因为，幽默是思想、情操、学识、智慧和灵感在语言运用中的结晶。正如恩格斯所说，幽默是具有智慧教养和道德优越感的表现。

#### (1) 幽默生动的语言风格具有良好的人际吸引力。

从心理学上讲，只有内心充满自信，才能在言行上表现出轻松的态度。幽默的语言风格恰恰就是这种内心自信、外表轻松的情绪表露。

在一般情况下，人们都愿意与幽默的人交往。在严肃的讲话过程中加上幽默生动的语言，往往就会使气氛活跃轻松起来，使人的情绪在笑声中得到松弛。因此，无论是处在风云多变的国际外交舞台，还是处在瞬息万变的经济谈判场合，只要领导者在讲话过程中多运用一些幽默生动的语言，往往就会收到出奇制胜的效果，令对手大为叹服。

#### (2) 幽默生动的语言风格是领导者成功的助推剂。

特别是对于一个领导者来说，在他当众讲话的过程中，运用幽默生动的语言，可使听众觉得热情亲切、气氛宜人。这在实际中，对于领导者开展工作，说服对方是十分有益的。

有一次，周恩来总理在北京召开记者招待会。他介绍了本国的经济建设情况和对外方针后，谦和地请记者们提出问题。一位西方记者站起来说：“请问总理先生，中国人民银行有多少资金？”面对西方记者的提问，周总理当然听出其弦外之音。但他从容自若，面无一丝愠色，用幽默且轻松的

语调答道：“这个问题嘛，有十八元八角八分。”说到这里，总理故意停了下来，环视大家。场内鸦雀无声，记者们为之愕然，面面相觑。

少顷，周总理才解释道：“中国人民银行发行面额十元、五元、二元、一元、五角、二角、一角、五分、二分、一分的十种主辅货币，合计为十八元八角八分。中国人民银行是中国人民当家做主的金融机构，有全国人民做后盾。信誉卓著，实力雄厚。它所发行的货币是世界上最有信誉的一种。”总理话音未落，全场响起了热烈的掌声。

(3) 幽默生动的语言风格要有较高的观察力和想象力。

幽默的谈吐具有反应迅速的特点，这就要求说话者思维敏捷、能言善辩，而这些又来自于对生活的深刻体验和对事物的认真观察。具有较高的观察力、想象力，才能通过仿拟、移时、降用、拈连、比喻、夸张等方式说出幽默的话语。

(4) 幽默生动的语言风格要有高尚的情趣和乐观的信念。

幽默的谈吐是建立在说话者有较高的思想境界和较高的涵养性上。恩格斯就曾经说过：“幽默是表明人对自己事业具有信心并且表明自己占有优势的标志。”一个心地狭窄、思想颓废的人是不会幽默的。幽默永远属于那些拥有热情的人，属于那些生活的强者。

(5) 幽默生动的语言风格要有较高的文化素养和语言表达能力。

幽默的谈吐是人的聪明才智的标志，它要求有较高的文化素养和较强的驾驭语言的能力。一个人语言修养高、文化知识丰富，对古今中外、天南海北、历史典故、风土人情等各种各样的事情都有所了解和掌握，再加上语汇丰富、语言表达方式灵活、多样，这样讲起话来才会得心应手，自然就容易活泼、生动、有趣。要注意的是，幽默只是手段，并不是目的。不能为幽默而幽默，一定要根据具体的题旨语境，适当选用幽默话语。

### ● 含蓄委婉

含蓄是带有哑谜特色的一种当众讲话的方法。就是在讲话过程中，不把本意直接说出来，而是故意说些与本意相关或相似的事物，来烘托本来要直说的意思，使本来也许十分困难的交往变得顺利起来。而委婉，就是人们把不愿直接说明的事物，利用相关的同义语言婉转曲折地表达出的一种修辞方法。

三是学会概括。一个人讲话水平的高低，很大程度上就取决于他概括能力的高低。不会概括，讲出来的话自然就会显得平铺直叙，不够精练了。其中，包括以下几个方面：纵向概括，即按照时间或先后顺序，把一些零散的事实材料，提纲挈领地归纳概括成几条或几点；横向概括，即按照空间顺序，把横向的一些零碎的、分散的、复杂的事实材料，进行科学分类，归纳概括，使其条理和层次清晰，便于记忆；理论概括，即对大量具体事例进行分析研究，从理论上进行归纳概括，从而得出带有本质性、普遍性、规律性的结论。

### ● 浓缩概括

由简洁语言风格，就需要涉及到浓缩概括的语言风格。概括是人们进行抽象思维的一种基本能力。它是认识真理的重要途径和手段，也是使语言表达更加精确的一种技巧和艺术。

领导者在交流思想、介绍情况、陈述观点、发表意见时，为了使对方能够很快了解自己的讲话意图，领会要点，就需要使用高度概括、十分凝练的语言，提纲挈领地就把问题的本质特征表达出来。实践中，浓缩概括的语言风格要求做到以下方面。

#### (1) 事理概括。

就是说，讲话者在讲话中，常常要列举一些典型事例。从这些事例中选取尽量能说明观点的有用部分，摒弃其他非本质部分，并沿着这些典型事例进行分析、论证、推理，得出一个具有指导意义的结论。

#### (2) 浓缩概括。

就是说，讲话者在当众讲话过程中，对一些具有结论性的内容，或者能独立存在的内容单元，通过集中提炼，成为极简单的句子、词或整齐的短语，在听众记忆中打下深刻的烙印。

#### (3) 扩大概括。

就是说，讲话者把某一单独事物的本质属性，推广到它所属的全类个体上去，从而把全类个性概括在一起的推理方法。

为了更好地理解上述理论，我们来看一个有趣的故事：

公元前 333 年，魏惠王与齐威王一起在郊外打猎。魏惠王带着几分夸耀的语气说：“你们齐国可有什么奇珍异宝吗？我们魏国虽不算大，尚且有 10

枚直径为1寸的宝珠，这些宝珠晶莹滑润，玲珑剔透，到了夜间，亮光闪闪，光芒四射，能够把前后12辆车子照得通亮，真是不可多得的稀世珍宝。贵国这样一个堂堂大国，怎么连件像样的国宝都没有呢？遗憾！遗憾！”

听完这些话，齐威王微微一笑，说道：“我们所说的国宝与你们看重的国宝迥然不同：我有一个名叫檀子的大臣，现在镇守在南城，他恪尽职守，爱兵如子，夜不卸甲，使得强悍的楚国人不忍骚扰我国的南部边疆；我有一个名叫盼子的大臣，带病在高唐驻防，他办事异常精细，防范特别严密，使得赵国人不敢在我国的河流里撒网捕鱼，为国家赢得了一大笔渔业收入；我有一个名叫黔夫的大臣，被派去治理徐州，他文武并用，恩威并施，使得燕国、越国的老百姓自愿迁移过来的多达7000余家；我还有一位叫种首的大臣，负责维护秩序，缉拿盗贼，他向各地发布告示，晓以利害，让老百姓群起监督，结果歹徒盗贼自首，形成了夜不闭门、路不拾遗的太平局面。要讲国宝，以上4位出类拔萃的贤才，就是我们的国宝。他们的思想和业绩所反射的光辉，连千里以外的地方都照耀到了，哪里是那些仅仅照亮12辆车子的宝珠所能比的呢！”

魏惠王一听，自觉惭愧，脸也羞得通红。

## 2. 领导者如何塑造说话魅力

根据上文中的语言风格分类及其各自特点，实践中，领导者可以从以下几个方面进行把握，以培养自己说话的风格，塑造自己的说话魅力。

### ● 形象化说话

形象化说话，也就是说用你能想象的最简单、最自然的方法去加以解决：把人们不知道的事和他们早已知道的事物联结在一起。

日常交往中，领导者在与人交谈或是请示汇报工作时，说话浮于形式，无实质内容，疏于描述，就不会收到好的效果。反之，清晰、明确地表达自己的意思，不让对方摸不着头脑，不说模棱两可的话，对自己的工作和交往就能起到明显的作用。

到佐治亚去吧！回到路易斯安纳去吧！既然知道这种情况能够而且一定改变，那就回到我们南方城市中的陋巷和贫民窟去吧！我们绝不可以陷入绝望的深渊中。

“今天，我对大家说，我的朋友们，既是我们面临着今天和明天的各种艰难困苦，我仍然有个梦想，这是深深扎根于美国人梦想中的梦想。我梦想着，有那么一天，我们这个民族将会奋起反抗，并且一直坚持实现它的信条的真谛——‘我们认为所有的人生来平等是不言自明的真理’。

……

“我梦想着，有那么一天，沟壑填满，山岭削平，崎岖地带铲为平川，坎坷地段夷为平地，上帝的灵光大放光彩，芸芸众生共睹光华！

“这就是我们的希望！这是我们返回南方时所怀的信念！怀着这个信念，我们能够把绝望的群山凿成希望的磐石。怀着这个信念，我们能够将我国种族不和的喧嚣变为一曲友爱的乐章。怀着这个信念，我们能够一同工作，一同祈祷，一同奋斗，一同入狱，一同为争取自由而斗争。坚信吧，总有一天我们会自由……”

作为民权运动的领袖，马丁·路德·金的这些话完全发自肺腑，道出了千百万黑人的心声，使得在场的听众有的呐喊，有的喝彩，有的悄然流泪，有的失声痛哭。话语之“情”，出于肺腑，方能入肺腑，达到以情动人的效果。

## ● 通俗的最高境界

通俗化说话是一种境界，更是说话的一种技能，要想掌握得好，必须积累大量的生活素材，在讲话中触类旁通、举一反三，才能运用得当，运用自如。此外，运用好俗语、谚语、歇后语等语言同样能大大增强语言的感染力，容易被群众理解和接受。

在生活中，因为我们的说话对象是占多数的普通人，所以我们应该尽量选取那些让人一听就懂、一说就明白的事例去作比喻，这样，人们在欣赏时就不会因听不懂喻体而无法体悟其中更深的本体意思。

请看一个经典事例：

在纽约国际笔会第48届年会上，轮到中国作家陆文夫发言。面对来自

### ● 尊重也是一种征服

说话是一门艺术，这毋庸置疑。所谓“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，有很多人说的话，立足点和出发点本来是不错的，但由于说话时不尊重对方，因而导致无谓的误解和争端。对于领导者来说，这方面的实际意义更为重要。

下面的小故事就很能说明这个问题。林肯有一次批评他的女秘书：“你这件衣服很漂亮，你真是一个迷人的小姐。只是我希望你打印文件时注意一下标点符号，让你打的文件像你一样可爱。”女秘书对这次批评印象非常深刻，从此打印文件很少出错。

可见，说话如此委婉、客气，也是一个人好修养、好气度的体现。假如林肯换一种盛气凌人的口吻喝斥：“你怎么工作的！连标点符号都搞不清楚，亏你还是大学生呢！”只能让对方反感，也就无法达到自己想要的结果。

很显然，人都是有自尊的，渴望获得他人的尊重。大而言之，在社会阶层中，小而言之，在一个团队中，只有收入高低、分工不同的区别，但绝对没有人格的贵贱之分。扪心自问，我需要别人的理解和尊重吗？同样，这也正是别人都需要的。聪明的人就要先理解和尊重别人。

### ● 温暖的微笑

有一个共识，谁也不愿意和持冰冷态度的人谈话。作为一个领导者，尤其应注意这一点。因此，我们在交往中要学会笑，学会用笑给人以温暖。不论对方是谁，有怎样的见解，如何让人讨厌，大不了可以不和他交谈或躲开，摆一副冷面孔总是无益的。

请看下面这个故事：

飞机起飞前，一位乘客请求空姐给他倒一杯水吃药。空姐很有礼貌地说：“先生，为了您的安全，请稍等片刻，等飞机进入平稳飞行状态后，我会立刻把水给您送过来，好吗？”15分钟后，飞机早已进入了平稳飞行状态。突然，乘客服务铃急促地响了起来，空姐猛然意识到：糟了，由于太忙，忘记给那位乘客倒水了！空姐来到客舱，看见按响服务铃的果然是

刚才那位乘客。她小心翼翼地把水送到那位乘客跟前，面带微笑地说：“先生，实在对不起，由于我的疏忽，延误了您吃药的时间，我感到非常抱歉。”这位乘客抬起左手，指着表说道：“怎么回事，有你这样服务的吗？”无论她怎么解释，这位挑剔的乘客都不肯原谅她的疏忽。

接下来的飞行途中，这位空姐为了补偿自己的过失，每次去客舱给乘客服务时，都会特意走到那位乘客面前，面带微笑地询问他是否需要水，或者别的什么帮助。然而，那位乘客余怒未消，摆出一副不合作的样子。直到快到目的地时，那位乘客要求空姐把留言本给他送过去。空姐紧张极了，以为他肯定是投诉自己。没想到，等她打开留言本时，却惊奇地发现，那位乘客在本子上写下了热情洋溢的表扬话：“在整个过程中，您表现出的真诚的歉意，特别是你的十二次微笑，深深地打动了，使我最终决定将投诉信写成表扬信！你的服务质量很高，下次如果有机会，我还将乘坐你们的这趟航班！”空姐激动得满眼热泪。

### ● 领导者讲话常备要素

根据以上所述，我们可以在这里将领导者讲话引人入胜的几个要素列出，以供日常注意。

#### (1) 风格明快。

给人阴沉感的谈话，会让人有疑虑感、厌恶感及压迫感。因为，生活中大多数人都喜欢明媚的事物，如同草木也需要阳光才能生长一样。反之，说话简洁明快，则容易让人接受。

#### (2) 声音独特。

我们经常会听到，“这人说话真好听”。这就是说话的人的声音在给人一种享受，因为他（她）的嗓音实在是很动人。所以，为了强化自己讲话的魅力，领导者在谈话时，就要注意说话的声音。当然，这完全依靠自己的天赋、个性及所要表达的情感而变化。所以，经常检查自己的说话声音，就能不断提高自己的发音技巧。后文将有详细说明。

#### (3) 语调自然。

语调自然也是使讲话引人入胜的重要因素。自然的声音总是悦耳的，领导者在交谈中应该注意，交谈不是演话剧，无论你是什么样的语调，都应自然流畅，故意

做作的声音只能事与愿违。特别是交谈的对象不是一个人，而是许多人时，应采用以下的技巧：当前一个人声音很大时，你开始说话时就可以压低声音，做到低、小、稳；当前一个人音量较小时，你的开始句就要略提高嗓门，清脆响亮，以引起大家的注意。

#### （4）思路清晰。

思路清晰是领导者讲好话的必备条件之一。特别是领导者如果在大众场合发言，就要想清楚自己讲什么，怎么讲，讲到什么程度。

除了以上必备因素外，领导者还需要注意的就是前文相关章节中所述的场合、习惯等讲话因素。

### 3. 领导者日常说话的误区

#### ● 沉默是金

实践证明，在人际交往当中，沉默是一种难得的心理素质和可贵的处世之道，因此“沉默是金”便成为人们生活中一个不言而喻的真理。人类文明发展几千年，也一向对“沉默”这一语言形态所能发挥的力量和意义有诸多赞誉。如哲学家说：沉默是一种成熟；思想家说：沉默是一种美德；教育家说：沉默是一种智慧；艺术家说：沉默是一种魅力；科学家说：沉默是一种发明。

但是，“真理往前一步就是谬误”。正如鲁迅所说，“不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡”。因此，沉默不是不说话或不想说话、不屑说话，而是一种境界，需要各方面因素的配合，才会发挥其金子般的作用。

如：具备优势的时候需要沉默。“天地有大美而不言”，人也一样，“桃李不言，下自成蹊”。面对成绩和掌声，成功者报以深深的一鞠躬。这是无声的语言，是恰到好处的好处。遭受挫折的时候需要沉默。在失败和厄运面前，拭去眼泪，咬紧牙关，默默地总结教训，然后再投入新的战斗，不失为上策。等待时机需要沉默。造化总是把机会赠送给有充分准备的人。怨天尤人无济于事，不断充实和完善自己才是可靠的。承担痛苦的时候需要沉默，我们可以默默地做一些事情。沟通心灵的时

候需要沉默。善于倾听，在倾听中汲取智慧，弥补纰漏，建立信任，产生满足。

总之，“沉默是金”需要慎重地对待。

### ● 随声附和

随声附和是所有人说话的一个共同特点，只不过有的轻、有的重、有的隐、有的显而已。随声附和虽在多数情况下表达着一种善意的成全，但这种没有独自思想的附和语词，并不能表现出个人的独立人格与个人意见，而且更容易让人觉得虚假。

如果让自己成为更独特的人，说话时就必须与一般人有所区别，尽量地表现出自己独特的看法。因此，不妨多应用些特殊或有个性的例子来表达自己的想法，不要总是附和别人的想法。即使遇到让你左右为难的问题或场面，用一些模糊言语回答也比随声附和要好。

### ● 板着面孔说话

对于领导者来说，很容易会让自己在说话时板起面孔来。实际上，人际交往中与别人谈话，无论双方意见或说法是否一致，都不能板着面孔说话。首先这是对双方交谈的一种不尊重，其次也会招致对方的反感，最后此次谈话也只能是不欢而散。很明显，这种结果对于领导者的工作来说，百害而无一利。

生活和工作中，对于早已熟悉的人，如亲人、朋友和同事，谈话板着面孔或许还可以得到理解和谅解。而对于陌生人，特别是首次谈话的对象，留下的第一印象是非常重要的，它的好坏直接关系到谈话的结果，只有给人家一个好印象，才能顺利交谈，发展友谊，取得交际的成功。

斯诺的夫人韦尔斯也是一个记者，她第一次采访毛泽东时先热情洋溢地拿出一张斯诺拍的照片，有了这张窑洞前毛泽东的照片，一下子拉近了她和毛泽东的距离，陌生感化为乌有，谈得十分亲切、随便和融洽。韦尔斯在西安采访王震时，一见面她就微笑着说：“我记得咱们俩是同年的。当年我在延安时是28岁，现在已经72岁了。你是不是也是72岁呢？”王震一听，顿时笑了，直爽地回答了她的提问。于是两人像两个“老熟人”在拉家常一样，采访得以顺利进行。

所以，每个人与人交谈时一定要开朗、热情、生动，因为人不是受到什么强迫

停止地倾泻着，那对方就没有说话的机会，完全是你说人听了。这样的领导肯定不会受人欢迎，甚至会被别人耻笑。所以，世界著名记者麦开逊说：“不肯留神去听别人说话，是不受人欢迎的第一表现。”

有一个卖货的小店，生意比其他店好，别人问他为什么，他说：“我只是爱听客人说话，他们有事愿到我这儿来。”

可见，如果能够给别人有说话的机会，也就给人留下了一个好印象，在接下来的交谈中你就更容易乘风远扬。顺利抵达自己说话的目的地。

### ● 不懂装懂

现实生活或工作场景中，如果凡事都一无所知，心里便容易产生唯恐落于人后的压迫感，这也是人们常见的心态。在绝不服输或“输人不输阵”的好胜心作祟下，有些领导者常会处处装腔作势不懂装懂，以此来保全自己的面子。

在生活中，愈是爱表现的人，愈是无法精通每件事。有些人乍看之下很平凡且没有可贵之处，而经过认真的交谈之后，就能够很直接地被其内心的思想所感染，这种人待人往往坦诚直率，所使用的词汇也往往简单明了。

现代社会可以说是一个高度复杂的信息时代，每个人所吸收的知识都不可能包含万事万物。若没有虚心的态度与人交往，如何能够受到大家的欢迎；凡事都自以为是的人，必然得不到大家的尊敬。

如我们经常能看到这样的人：不管是什么场合他总喜欢装腔作势，故意地降低自己的声调来表现庄重的样子。不但如此，他也总是一副无所不知的样子，这种姿态让人觉得他好像在做自我宣传。然而不论他再怎么装腔作势，夹着再多的暗示性话语或英语来发表高见，还是得不到他人的认同。时间一长，当他一开口说话时，旁边的人就会说：“天啊！又要开始了。”这种领导者，只会让众人敬而远之。

其实，领导者承认自己也有不知道的事并不丢人，而如果再不耻下问，就更加令人尊敬了。正所谓，“闻道有先后，术业有专攻”。

### ● 不拘小节

“君子行大礼而不拘小节”被许多人奉为行为的一个准则。其实，对于领导

据专家研究，适当的说话速度为每分钟120~160个字之间，说话中把握适度的停顿和速度变化，会给自己的讲话增添丰富的效果。为了测量自己说话的速度，可以按照正常说话的速度念上一段演讲词，然后用秒表测出自己朗读的时间。如果说话的速度每分钟不到上面那个标准，就可以试着调整说话速度，最终会收到良好的效果。

#### (4) 口头禅过多。

口头禅的种类繁多，即使是一些伟大的政治家在电视访谈中也会出现这种毛病。但是，说话中口头禅过头，一定会有损自己说话的形象。为了克服这种不好的习惯，以下几种不失为一个较好的办法。

默讲。出现口头禅的原因之一，是对所讲的内容不熟悉，讲了上句，忘了下句，此时就要用口头禅来获得一点思考的时间，以便想起下句话。事前默讲几遍，对内容、措辞十分熟悉，正式讲话时就能减少或不出现口头禅了。

朗读。克服口头禅的朗读法，就是将自己的口语，从不清楚变为清楚、流利的语言。出声朗读老舍、叶圣陶等语言大师的作品，有助于用规范的语言来改善自己不规范的语言。

耳听。广播员、演员的语言，一般都较为规范，没有口头禅。平时听广播、看电影时，可边听边轻声跟着说。久而久之，你会惊喜地发现：自己的口语精练了，口头禅少了，连普通话水平也提高了。

练习。听听自己的讲话录音，会对自己讲话中的口头禅深恶痛绝。这样，往往能使自己讲话时十分警惕，口头禅也会随之变少。

慢语。在一段时间内，尽量讲慢些，养成从容不迫地思维和说话的习惯，一句句想，一句句说，对克服口头禅有很好的效果。

#### (5) 讲粗话。

讲粗话是说话的恶习。一个人一旦养成了讲粗话的习惯，往往是出口不雅，自己还意识不到。讲粗话是一种坏习惯，是极不文明的表现，但要克服这种习惯也并不是一件易事。

比较有效的办法是，找出自己出现频率最高的粗话，集中力量首先改掉它。首先是改变讲话频率，每句话末停顿一下；其次讲话前提醒自己，改变原有的条件反射。出现频率最高的粗话改掉了，其他粗话的克服也就不难了。

#### (6) 结巴和毛手毛脚。

“结巴”是口吃的通称。“结巴”对于极个别的人来说是一种习惯性的语言缺

陷，是一种病态反应，他们也被称为口吃患者。要想治愈说话“结巴”的毛病，除药物治疗外，更重要的是去除心理障碍。日本前首相田中角荣少年时代就是口吃患者，为了克服这个缺陷，他常常朗诵课文，为了发音准确，就对着镜子纠正嘴形，后来他成了一个著名的政治家、演说家。

而毛手毛脚，意即说话时动作过于频繁。可以检查一下自己，是否在说话时不断出现以下动作：坐立不安、蹙眉、扬眉、歪嘴、拉耳朵、摸下巴、搔头皮、转动铅笔、拉领带、弄指头、摇腿等。这都是一些影响你说话效果的不良因素。

### ● 讲话追求言之有理

言之有理是指说话要有条有理，不颠三倒四，不丢三落四，按照一定的逻辑顺序把事情、道理说清楚，体现说话人思路清晰，它还指说话者观点明确，前后一致，说理严密，合乎逻辑。这个逻辑就是说话人要共同遵守的说理规则，下面介绍两种说理的逻辑方法。

#### (1) 类比法。

类比法是一种根据两类事物某些属性的相同或相似，推断出它们其他属性也可能相同或相似的逻辑方法。运用这种方法说理，有助于听话人触类旁通地明白事理。

例如，《试谈积累知识和描绘事物》中有一段话：“最后谈谈基本功的问题。基本功对于拿笔杆子的人很重要。不练是不行的。俗话说：‘拳不离手，曲不离口。’绘画的人常画，唱歌的人常唱，而搞文字的人怎么可以几个月不写东西呢？”作者把写作和绘画、唱歌类比，它们都属于文艺创作的范围，具有相同的基本属性，且通俗易懂，有说服力。

但是，要注意不要机械类比，就是把事物间的偶然相同或相似作为论据，或者是把表面上有些相似，而实质上完全不同的事物进行类比，从而推出一个荒谬的或毫不相干的结论。

#### (2) 反证法。

“自相矛盾”的故事就是反证法的具体运用。当贩卖矛与盾的人向买家吹嘘他的矛是“无坚不摧”，盾是“刀枪不入”时，有人提议他“以子之矛，攻子之盾”，此人当场哑口无言，自打嘴巴。这说明，有时对某个道理或问题，不容易从正面解释或反驳，不妨就换个说理方法，通过论证与比相反的论题的正确与否，来反面说明问题的是非曲直。

## ● 说话注重言之有物

日常生活中都会遇到这样的情况，一些领导在作讲座或报告，或是和周围的人聊天时，所讲的话大都言之无物、空洞乏味，于是，常常出现上面讲得很热闹，下面听众却觉得困顿乏味，不知所云。

这种情况的出现，究其根本原因在于谈话者、演讲者没有很好地理解自己的演讲内容。自己都不明白为什么要说话，怎么能期待给听众一个内容充实、言之有物的演讲呢？要解决这个问题其实并不困难，简单地说就是要很充分地精心准备自己的演讲内容，在演讲、讲话之前比较透彻地理解问题，才能在演讲时做到言之有物，有的放矢。

对此，《周易·家人》中就警示后来人说：“君子以言有物，而行有恒。”可见，重要场合说话前的事先准备是何等重要，要避免重要场合说话时出丑，就要事前充分准备。

## ● 对抗怯场的几种实用方法

这里特推荐美国著名魅力专家都兰博士发明的抗怯场练习的几种方法，供领导们选择使用。

### (1) 追蝴蝶练习。

在登台前最后一刻做，效果最好。

一是双脚开立，与肩相齐，膝微屈，挺背，双臂放松垂于身体两侧。

二是不必刻意呼吸，边叫“呜”边做蹦跳，一共10次，尽量用力，“呜”声要短、急、用力。每次做完“呜”，双拳向下猛砸。

三是放松、闭嘴，缓慢深呼吸。

四是嘶嘶吸气，微张嘴，弯腰至膝，蹲于地。重复3遍，做缓慢深呼吸。

### (2) 蒸汽机练习。

一是双脚与肩齐，站在那里，屈膝，将头抬起，闭嘴，右臂后拉，左臂前伸，尽量用力，同时深呼吸。

二是左右臂换个方向，重复上述动作。节奏要平稳。

三是开始要慢，随后要越来越快，持续做3~5分钟。记住：闭着嘴！

### (3) 空手劈柴练习。

一是双足分开约 40 厘米，屈膝。握拳，手放两边。嘴唇紧闭。深呼吸 3 次后抬臂高举过头。

二是哗啦一声，双手用力地劈下，并尽可能放声叫喊：“哈哈哈哈哈！”  
(屈膝)

三是尽可能用劲地重复 5 次。

### (4) 劈柴动作练习。

一是两腿分开 30 ~ 45 厘米，脚尖向前，两膝轻松放直，攥紧双手。

二是吸气，摆动紧握着的手，高抬过头。

三是把举起的手摆下来，猛向前屈，吐气。手下来时，大叫一声“哈”。(屈膝)

四是吸气，再举手。

五是重复上述动作，做上 10 ~ 20 次。

注意：吸气时要闭着嘴，直到你的手摆时叫“哈”，这样就可吸进更多氧气，练习就更有效。

### (5) 摇来摆去练习。

一是双腿分开站立（与肩相齐），同时摆动身躯、脖子和头，先向右，再向左。

二是让双臂自由摆动，随身体转来转去，最后双臂放松地围住双肩。

三是在摆动时，尽可能大声叫：“我不在乎！”

四是如此反复，也可叫“不，我不在乎！”或“你奈我何！”重复几十次。

### (6) 减压练习。

一是站在门槛上，手掌挤着两边门框，鼓气用力，面部、头部、脖子会有热血上涌。尽量多坚持一会儿。

二是突然完全放松。

三是深呼吸。

四是重复 3 遍。

### (7) 心怀世界练习。

一是吸气，感觉你像是在扩张，张开双臂，拥抱整个世界。伸展四肢，感觉你的心脏是世界的扩充与展开。你不再是单纯的一个生命体。

二是至少坚持一分钟以上，让世界置于你的怀抱中，手放胸前，双手轻抵。

三是如此做上 4 次，把消极的意念都去掉。努力去喜欢它，把它容纳进来，把

它放在心上，化恨为爱。

### ● 几种思维模式训练

口语表达是思维的外在表现，可以说没有思维就没有语言。在前文辩论口才一章中，我们已经就这个问题做过部分讲述，这里再做详细的说明。

一是定向思维训练。定向思维是指按常规模式进行的思维。定向思维的训练可培养我们对问题作深入思考的能力，有助于我们养成深入分析问题，透过现象看本质的良好思维习惯。

二是逆向思维训练。逆向思维即反向思维，变肯定为否定，或变否定为肯定；变正面为反面，或变反面为正面。进行逆向思维训练能培养全面思考问题的能力、独立发表见解的能力。

三是发散思维训练。发散思维是使信息朝各种可能的方向扩散并引出更多的新的信息，从而达到创新的一种思维方式。发散思维是帮助人通过即兴讲话走向成功的最佳的思维方式。这里介绍三种训练方法。

连接法：承接上一位表达者的话茬往下说的训练方法。戴尔·卡耐基在训练学员即兴演讲时就常用此法。

连点法：将头脑中闪现出的人、事、物等散点按照一定的顺序和结构连缀成篇。

联想法：联想法是由一事物想到另一事物的训练方法。其特点是闻一知十，触类旁通，使说话具有流畅性与变通性。

### ● 做生活的有心人

处处留心皆学问，人勤练达即文章。语言是以生活为内容的，没有生活，话就无从谈起，而生活内容越丰富，谈话内容自然也越丰富多彩。因此，我们要想说出有水平、高质量的话，一是要用心观察和体会生活的点滴内容；二是要积累各种知识，做一个生活上的有心人。

古人说，“腹有诗书气自华”。广博、严谨的知识结构是表达者妙语连珠、左右逢源的坚实底蕴。当一个人在某些方面的经验和知识多于周围其他人时，他就对该方面的话题取得了发言权，并且有充分的自信心。因此，只有具备多方面的知识，我们才能赢得更多的发言权。要求一个人什么都懂并不现实，但至少要对自己的专

业知识和职业知识有足够的了解，尤其要多掌握一些文史哲方面的知识，这样，你就能出口成章，言之有物。

知识丰富会扩大一个人的想象力，而想象力会为思维和语言插上翅膀。要在语言表达中“飞”起来，就必须在生活中通过学习和实践长出这样的翅膀。如果你想拥有出众的口才，就要像酿蜜的蜜蜂那样，终日在生活的百花园里采撷；要像淘金的老汉那样，在沙砾中筛出真金。中国历代的丰富语言宝库，五湖四海的优秀语言财富，鲜明生动的民间语言，精心雕琢的书面语汇，都是我们应开掘出的“富矿”。

首先，可直接从生活中向人民群众学习语言。生活是语言最丰富的源泉，要使自己的语言丰富起来，就要从生活中汲取，老舍说：“在生活中找语言，语言就有了根。学习语言要博采口语。”俄国伟大的批判现实主义作家列夫·托尔斯泰称赞农民是语言的“大家”。语言的“天才”，的确存在于人民群众之中。比如我们讲话常用程度副词“很”字，如“很黑”。在人民群众的口语中，却用更精确、更形象、更简练的表达法“漆黑”。学习语言还要多看，即勤于观察、体验，真正熟悉你的对象，掌握它的声调、声色等，而不是生搬硬套。

其次，要多读中外名著。“熟读唐诗三百首，不会做诗也会吟”的经验之谈，是大家所熟悉的。它告诉人们要提高口才技巧，就应多读名著。“穷书万卷常暗诵”，心领神会，自会产生强烈的兴味；体味语言的精微之处，就能唤起灵敏的感觉；熟悉名篇佳作的精彩妙笔，可以获得丰富的词汇，演说和讲话时的优美语言会不招自来。

第三，知识贫乏是造成语言贫乏，特别是词汇贫乏的一个重要的原因。生活积累和语言知识，是决定一个人说话水平高低的关键。因此，才有“生活是语言的王国。愿我们每一个人都能成为这个王国里的王者”之说。

#### 【实用范例1】

### 共和国前任总理朱镕基与其鲜明的口才风格鉴赏

荀子说过：“言语之美，穆穆皇皇。”意思是语言的魅力在于美好而正大；而美好正大的语言，必然是光彩照人的。共和国前任总理朱镕基的精彩话语，就时而令

人开怀大笑，时而令人肃然起敬，时而又令人拍案叫绝！无愧乎“穆穆皇皇”四个字！我们可以从他在多个记者招待会上的发言，来领略这种高深的语言境界。

### ● 幽默风趣

有人说，语言的高境界是幽默。不管怎么说，在短短的问答中能否运用幽默、运用多少幽默，则是衡量语言高下的重要标准。请看朱镕基语言上的幽默风趣：

今天是我担任总理以来第三次举行记者招待会，我借此机会向新闻界的各位新老朋友表示我的衷心的问候，而且我祝大家今天好运，能够被点中发问。

这个开场白不仅活跃了全场气氛，也使总理和记者更贴近更融洽了。

既使面对不太友好的提问，朱镕基也照样给予幽默的回答。对外国记者关于腐败的问题是这样回答的：

我不认为中国政府是最腐败的政府，像某些杂志所排列的次序，从来不是这样。中国的腐败案件当然要多一点，因为中国人多嘛！

国民经济生产总值按人口分摊，中国比发达国家大大落后；如果腐败案件也以人口分摊，那么发达国家可就要比中国大大的腐败了。这一回答的高明之处在于，不仅反驳了不友好的提问，同时也因为幽默含蓄，给外国记者留了面子。

### ● 逻辑似刀

语言的百花园里，魅力并非仅为幽默独有，逻辑也是其中的一朵奇葩。CNN记者班门弄斧，企图以婚姻来类比中国的和平统一问题。对此，朱镕基则以逻辑来反击：

你讲的这个例子很风趣，但是跟我的讲话风马牛不相及……你讲的这个例子是《婚姻法》规定的，它是不合法的，我讲的是《国际法》，是合法的。

逻辑中的类比，须建立在有相同属性的基础之上，既无相同属性，如何进行类比？不是“风马牛”，还能是什么呢？

德国记者抱有偏见地将腐败的问题与一党执政、多党轮流执政联系起来。德国记者承认德国存在腐败，却不把德国的腐败问题与多党执政联系起来；反而指责中国腐败，是由于一党执政所致。对此，朱镕基毫不客气地举起了逻辑利刃：

我看不出这个反腐败的问题跟一个党执政、多党轮流执政有什么太大的关系，你那里是多党轮流执政，不也是腐败吗？

极为巧妙的以其之矛攻其之盾！

### ● 真情感人

语言具有幽默魅力和逻辑力量，能够达到“穆穆”程度，但未必达到“皇皇”境界。“皇皇”之言必是真情之流露。真情是语言的灵魂。在回答有关证券问题时，时任总理的朱镕基回答如一潭清水，清澈见底：

很难回答。我只能说中国的证券市场发展很快，成绩很大，但是很不规范。要取得全国人民的信任，股民的信任，还要做大量的工作。

一句“很难回答”，一句“很不规范”，实话实说到家了！

真情，还贵含一个“情”字。时任总理的朱镕基在问答之间，无不流露出鞠躬尽瘁的赤子之情、忠心报国的爱国之心。在回答“希望中国人民在您离任之后最记得您的是哪个方面？”时，朱镕基向全国人民、向全世界的华人，敞开了赤子的心扉：

我只希望卸任以后全国人民如果能说一句：“他是一个清官，不是贪官”，我就很满意了，如果他们再慷慨一点说“朱镕基还是办了点实事”，哎呀，我就谢天谢地了！

话语真情感人，全场中外记者毫无例外地爆发出长时间的热烈掌声。

#### 【实用范例 2】

### 朱镕基精彩应对日本电视公开采访

2004 年 9 月 16 日，时任中国国务院总理的朱镕基，在东京接受了有日本民众参加的电视采访，这是中国领导人第一次如此近距离地毫无保留地接触日本民众。

在这次访谈中，从战争问题、台湾问题到日美安全合作问题、人民币走势问题……六十多分钟的时间里，日本民众高密度地提出了 30 多个问题，不仅很

地生下去的话，那全球都是中国人了（观众大笑），这会引来一系列的问题。

问：您是否讲过日本人谈话太多，太浪费时间，没什么意思，所以有一段时间您不怎么见日本客人，这是真的吗？

答：不。我愿意借此机会辟谣，我没有讲过这个话。我们中华民族是一个好客的民族，我认为会见客人的时候必要的寒暄和客套话是起码的礼貌，也是有情有意的表现。但是确实最近几年，我会见外宾，包括日本的政要和朋友们，我会见得是比较少了，这是因为我国内的工作实在是太忙了，我忙不过来了。但是，比较起来，我会见日本人，还是比其他国家外宾要多得多，但是我不能够做到有求必应，所以请日本的朋友们，我的老朋友们谅解我。

问：听说朱总理什么都不怕，但是劳安夫人是除外的，您觉得您的夫人什么地方可怕呢？

答：我根本不觉得她可怕，我觉得她可爱。（众人大笑）

问：假如您夫人不在这里，您也是一样的回答吗？

答：当然，表里如一嘛。

### ● 朱总理最开心的事情

问：在这一年里，您觉得最开心的事情是什么？

答：我最开心的是，中国今年终于克服了亚洲金融危机所带来的影响，中国的经济全面复苏，经济效益特别好，财政收入以 20% 以上的速度在增加，而且我们已经克服了国有企业的某些困难，形势是很好的，为此我感到开心。

问：最烦心的事情是什么呢？

答：最烦心的事情很多，我想讲一下中国农业的问题。由于我们农业政策的成功，中国的粮食已经供过于求，因此粮价不断下跌，农民的负担并没有减轻，这是我现在最伤脑筋的问题。我希望在座的各位朋友，你们多吃一点中国的大米、蔬菜、水果，多进口一点中国的玉米，这样就可以帮助我们解决困难了。谢谢大家。

问：我非常喜欢中国的京剧，也正在学习京剧，听说总理非常喜欢京剧，请问您比较喜欢京剧中什么角色？

答：我很高兴你和我有同样的爱好。我喜欢京剧里面所有的行当，但我自己是学唱“须生”，同时，我也喜欢拉胡琴，什么时候你到北京来，我可以给你伴奏。

### ● 应该汲取历史教训

问：今年4月份，东京都知事石原慎太郎发表了关于“三国人”这样的言论，对此以及对日本政府的反应，您是怎样看待的？

答：中日关系目前的主流是好的，但是也确实存在一些言论伤害了中国人民的感情，我们希望所有日本国内的舆论都应该考虑维护中日友好的大局，不要做刺激、伤害中国人民感情的事情，我想只有这样，中日友好合作的关系才能够继续不断地发展下去。

问：我的中国朋友曾经说过，中日之间的历史问题，中国人要努力忘记，日本人要努力不忘记，您认为历史问题中最重要的是什么？

答：任何人都都不应该忘记历史，忘记历史就是背叛。大家应该正视历史，也应该面向未来，汲取历史的教训，避免错误重犯，这对于中日两国人民尤其重要。隐瞒、淡化，甚至篡改历史是不正确的，一点没有好处，不能够使人民从历史中汲取教训，更好地创造未来。所以我们做一些提醒，这些提醒不是要伤害某国人民的感情，而是要大家共同汲取历史教训，使中日两国人民能够世代友好下去。

问：我对两国之间的这段历史有一种内疚的感情，但每次两国首脑会谈时，中国都要求日本道歉赎罪，我们要道歉赎罪到什么时候才完事呢？

答：我想提醒一点，在日本所有的正式文件中从来没有向中国人民道歉过，在1995年村山首相笼统地向亚洲人民表示歉意，但是在所有的正式文件中都没有向中国人民道过歉，因此不能说中国没完没了地要求日本道歉，道歉不道歉是你们自己的事情，但我们希望你们考虑这个问题。

问：我是在大连出生、在哈尔滨长大的，现在在中国大陆可能还留有许多战争时的化学武器，前一段时间，在大阪有些人说南京大屠杀是假的，没有这件事，总理怎样看？

答：关于日本在战时、在中国遗留了一些废弃的化学武器的问题，双方已经达成了协议，进行共同的发掘、包装和销毁，目前工作进展是好的，但还只止于发掘与包装，还没进行销毁，我希望双方共同努力，把这一工作能继续进行下去。至于南京大屠杀，是不可否认的事实，有充分的证据，因为你提到了这件事，我可以告诉你，那完全是事实。

问：中国经济发展很顺利，但环境方面的公害可能也在同时进展，比如大气污染问题，请问总理在这方面的想法？

答：中国在发展的过程中，曾经忽视过生态环境保护与改善的问题，这对我们是一个教训，但是中国目前已经充分认识到经济可持续发展的问题，已经下了非常大的力量来进行环境保护和治理问题。今天我与几位日本政党领导人谈话的时候，他们都承认北京的空气有了很大程度的改善，我们在西部大开发中也特别提出要改善生态环境，这方面中国确实已经重视了而且正在努力。

### ● 台湾应该回归中国

问：为什么中国一定要统一台湾？

答：台湾历来是中国的领土，而且二战以后，国际上也公认台湾回归中国，并且中国确实行使了对台湾的主权，后来只是因为内战的问题才造成目前分裂的状况。台湾应该回归中国是毫无疑问的，我们主张一个中国原则，和平统一台湾，我们有最大的耐心。统一不会改变台湾目前的制度，对台湾只有好处没有坏处，全中国人民都希望看到这种统一，这是没有任何问题的。

问：作为一个大国的领导人，您要考虑许多问题，您晚上睡觉睡得好吗？

答：睡得不太好。

问：我知道中国人很会唱歌，也都有自己非常喜爱的歌曲，请问总理最喜欢的歌曲是什么，可能的话请哼唱几句？

答：我最喜欢的歌曲是中国的国歌，如果我现在要唱的话，你们都要起立，所以我还是不唱了。

问：您同日本官员和日本民众都有对话，您觉得哪个对话更有趣？

答：这是两种不同的对话，就好比京剧和歌舞表演，很难说哪个更有趣。但我很高兴与日本人民今天的对话，我感谢今天大家对我都非常礼貌客气，谢谢大家。

我愿借此机会向日本电视观众们、朋友们表达我衷心的问候和敬意，我希望两国和两国人民能在中日三个重要文件的基础上，共同努力发展中日两国之间的长期合作伙伴关系，让两国人民世代友好下去，这不但是中日人民之福，亚洲人民之福，也是全世界人民之福。谢谢。

【实用范例3】

## 朱镕基五年精彩语录

时间：1998年3月19日

场合：九届全国人大一次会议记者招待会，朱镕基刚刚当选为中华人民共和国国务院总理

不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。

时间：1999年3月15日

场合：九届全国人大二次会议记者招待会

过去的一年我感到非常难，这个困难超过了我预料的程度。第一，我原来没有估计到亚洲金融危机的影响这么大；第二，我国发生的历史上罕见的特大的洪涝灾害也超出了我的预料。但我感到满意的是，我们在以江泽民同志为核心的党中央领导下，依靠全国人民的努力，我们站住了，这两个困难我们都挺过去了。这是不容易的，所以我在政府工作报告中说了一句：来之不易呀！

时间：2000年3月15日

场合：九届全国人大三次会议记者招待会

我只希望在我卸任以后，全国人民能说一句，他是一个清官，不是贪官，我就很满意了。如果他们再慷慨一点，说朱镕基还是办了一点实事，我就谢天谢地了。

时间：2001年3月15日

场合：九届全国人大四次会议记者招待会

至于说我什么时候退休，退休以后干什么，我在1998年的时候就讲过，我将勇往直前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已，我现在还是这样做。不过请大家不要误会，死而后已，不是说我要老呆在总理这个位置上，不是这个意思。我只是说，只要我活着，还有一口气，我就要为人民鞠躬尽瘁、死而后已。

时间：2002 年 3 月 15 日

场合：九届全国人大五次会议记者招待会

我比 1998 年是不是显得疲劳，我不知道在座各位作何评论。不过我想时间已经过去 4 年了，人总是要老的嘛。但是，这 4 年以来，我始终丝毫不知疲倦地在进行我所担负的政府的工作。我想我在 1998 年本届政府开始的时候，所提出的：一个确保、三个到位、五项改革，在这 4 年里面就已经基本完成。

.....

关于我本人，除了我确实是在埋头苦干以外，我没有什么优点，我不希望别人学习我，特别是某家香港报纸说我的本事就是拍桌子、捶板凳、瞪眼睛，那就更不要学习我。但是这家报纸说得不对，桌子是拍过，眼睛也瞪过……至于说我这样做是为了吓唬老百姓，我想没有一个人相信他这种说法。我从来不吓唬老百姓，只吓唬那些贪官污吏。

时间：2001 年 6 月

场合：在辞去清华大学经管学院院长的告别演讲中

为学，要扎扎实实，不可沽名钓誉；做事，要公正廉洁，不要落身后骂名。



# 第②章

---

## 情景经典口才：影响世界的十大讲话赏析

一言可以兴邦，一言可以误国；一人之辩重于九鼎之宝，三寸口舌强于百万之师。

——中国谚语

口才的力量确实是无穷的，如同我们在前文第1章中所述。而如果我们将其放在整个人类社会发展的历史长河中来看，口才的力量就不仅仅是关乎某个人或某个国家了。因为，仅从过去的一个多世纪来看，一些领导者就是用“口才”改变了人类历史的发展轨迹，其意义远非我们本书语言所能囊括和说明的。

为此，本书在这里选取了部分影响了世界的经典口才实例，以供读者们鉴别和欣赏。

## 1. 孙中山与他的“中国决不会沦亡”

中国伟大的资产阶级民主革命先行者孙中山先生，是中国近代杰出的演讲家。1905年8月13日，他在日本东京中国留学生欢迎大会上作了题为《中国决不会沦亡》的演讲。这篇演讲是在同盟会正式成立前7天的背景下产生的，处处反映了孙中山先生提出的“驱逐鞑虏，恢复中华，建立民国，平均地权”的斗争纲领和“民族、民权、民生”的三民主义学说的理论和精神。

在这篇演讲中，孙中山先生以饱满的爱国主义热情，通过鲜明的比较，尖锐、深刻地批驳了改良派散布的种种谬论，阐明了博采各国之长，实行民主共和的主张，有力地证明了中国决不会沦亡的主题。

孙中山以游历欧美各国以及在日本的见闻作为证明主题的材料，强调国人要有志气改革，“中国断断乎没有不兴的道理。”在结构的安排上，立与破结合得恰当得体。面对前来欢迎自己的群众，孙先生以亲切、平和的态度循循善诱，用不直接点名的方式，把改良派的谬论驳得体无完肤。并且以满腔的热情，激发人们树立民族自尊心，坚定改革的自信心，以昂扬战斗的情绪激励群众。演讲中多处使用设问、反问等句式，增添了语言的气势，有助于驳斥政敌、激励群众，抒发中华民族奋发图强的豪情。

这篇演讲比较充分地体现出孙中山先生既朴实严谨又气魄宏伟的演讲风格。下面是演讲的原文。

兄弟此次东来，蒙诸君如此热心欢迎，兄弟实感佩莫名。窃恐无以符诸君欢迎之盛意，然不得不献兄弟见闻所及，与诸君商定救国之方针，当亦诸君所乐闻者。兄弟由西至东，中间至美国圣路易斯观博览会，此会为新球开辟以来的一大会。后又由美至英、至德、到法，乃至日本。离东二年，论时不久，见东方一切事皆大变局，兄弟料不到如此，又料不到今日与诸君相会于此。近来我中国人的思想议论，都是大声疾呼，怕中国沦为非、澳。前两年还没有这等风潮，以此看来，我们中国不会亡国了。这都由我国国民文明的进步日进一日，民族的思想日长一日，所以有这样的影响。

从此看来，我们中国一定没有沦亡的道理。

今日试就我游历过各国的情形，与诸君言之。

日本与中国不同者有二件：第一件是日本的旧文朋皆由中国输入。50年前，维新诸豪杰沉醉于中国哲学大家王阳明知行合一的学说，故皆具有独立尚武的精神，以成此拯救4500万人于水火中之大功。我中国人则反抱其素养的实力，以赴媚异种，故中国的文明遂至落于日本之后。第二件如日本衣、食、住的文明乃由中国输入者，我中国已改从满制，则是我中国的文明已失之日本了。后来又有种种的文明由西洋输入。是中国的文明开化虽先于日本，究竟无大裨益于我同胞。

渡太平洋而东至美国，见美国之人物皆新。论美人不过由400年前哥伦布开辟以来，世人渐知有美国，而于今的文明，即欧洲列强亦不能及。去年圣路易斯的博览会为世界最盛之会，盖自法人手中将圣路易斯买来之后，特以此会为纪念。美国从前乃一片洪荒之土，于今40全州的盛况，皆非中国所能及。兄弟又由美至英、至法、至德，见各洲从前极文明者，如罗马、埃及、希腊、雅典等皆败，极野蛮者如条顿民族等皆兴。中国的文明已有数千年，西人不过数百年，中国人又不能由过代之文明变而为近世的文明；所以人皆说中国最守旧，其积弱的缘由也在于此。殊不知不然。不过我们中国现在的人物皆无用，将来取法西人的文明而用之，亦不难转弱为强，易旧为新。盖兄弟自至四方则见新物，至东方则见旧物，我们中国若能渐渐发明，则一切旧物又何难均变为新物？如英国伦敦，先无电车而用马车，百年后方用自行车而仍不用电车。日本去年尚无电车，至今而始盛。中国不过误于从前不变，若如现在的一切思想议论，其进步又何可思议！又皆说中国为幼稚时代。殊不知不然。中国盖实当老迈时代。中国从前之不变，因人皆不知改革之幸福，以为我中国的文明极盛，如斯已足，他何所求。于今因游学志士见各国种种的文明，渐觉得自己的太旧了，故改革的风潮日烈，思想日高，文明的进步日速。如此看来，将来我国的国力能凌驾全球，也是不可预料的。所以各志士知道我们中国不得了，人家要瓜分中国，日日言救中国。倘若是中国人如此能将一切野蛮的法制改变起来，比美国还要强几分的。何以能将一切野蛮的法制改变起来，比美国还要强几分的。何以见之？美国无比好基础。虽西欧美、法、德、意皆不能及。我们试与诸君就各国与中国比较而言之：

日本不过我中国四川一省之大，至今一跃而为头等强国；

美国土地虽有清国版图之大，而人口不过 8000 万，于今美人极强，即欧人亦畏之；

英国不过区区海上三岛，其余都是星散的属地；

德、法、意诸国虽称强于欧西，土地人口均不如我中国；

俄国被挫于日本，土地虽大于我，人口终不如我。

则是中国土地人口，世界莫及。我们生在中国，实为幸福。各国贤豪皆羡慕此英雄用武之地，而不可行。我们生在中国，正是英雄用武之时，反而都是沉沉默默，让异族儿据我上游，而不知利用此一片好山河，鼓吹民族主义，建一头等民主大共和国，以执全球的牛耳，实为可叹！

所以西人知中国人不能利用此土地也，于是占旅顺、占大连、占九龙等处，谓中国人怕他。殊不知我们自己能立志恢复，他还是要怕我的。即现在中国与美国禁约的风潮起，不独美国人心惶恐，欧西各国亦莫不震惊。此不过我国民小举动耳，各国则震动若是，倘有什么大举动，则各国还了得吗？

所以现在中国要由我们四万万国民兴起。今天我们是最先兴起一日，从今后要用尽我们的力量，提起这件改革的事情来。我们放下精神说要中国兴，中国断断乎没有不兴的道理。

即如日本，当维新时代，志士很少，国民尚未大醒，他们人人担当国家义务，所以不到 30 年，能把他的国家弄到为全球六大强国之一。若是我们人人担当国家义务，将中国强起来，虽地球上六个强国，我们比他还要大一倍。所以我们万不可存一点退志。日本维新须经营 30 余年，我们中国不过 20 年就可以。盖日本维新的时候，各国的文物，他们国人一点都不知道；我们中国此时，人家的好处人人皆知道，我们可以择而用之。他们不过是天然的进步，我们这方才是人力的进步。

又有说中国此时的政治幼稚、思想幼稚、学术幼稚，不能猝学极等文明。殊不知然。他们不过见中国此时器物皆旧，盖此等功夫，如欧洲著名各大家用数十余年之功发明一机器，而后世学者不过数年即能造作，不能谓其躐等也。

又有说欧美共和的政治，我们中国此时尚不能合用。盖由野蛮而专制，由而专制而立宪，由立宪而共和，这是天然顺序，不可躁进的；我们中

国的改革最宜于君主立宪，万不能共和。殊不知此说大谬。我们中国的前途如修铁路，然此时若修铁路，还是用最初发明的汽车，还是用近日改良最利便之汽车，此虽妇孺亦明期利钝。所以君主立宪之不合用于中国，不待智者而反决。

又有说中国人民的程度，此时还不能共和。殊不知又不然。我们人民的程度比各国还要高些。兄弟由日本过太平洋到美国，路经檀香山，此地百年前不过一野蛮地方，有一英人至此，土人还要食他，后来与外人交通，由野蛮一跃而为共和。我们中国人的程度岂反比不上檀香山的土民吗？后至美国的南七省，此地因养黑奴，北美人心不服，势颇骚然，因而交战五六年，南败北胜，放黑奴 200 万为自由民。我们中国人的程度又反不如美国的黑奴吗？我们清夜自思，不把我们中国造起一个 20 世纪头等的共和国来，是将自己连檀香山的土民、南美的黑奴都看做不如了，这岂是我们同志诸君所期望的吗？！

所以我们决不能说我们同胞不能共和，如说不能，是不知世界的进步，不知世界的文明，不知享这共和幸福的蠢动物了。

若使我们中国人人能如此，大家已担承这个责任起来，我们这一份人还稍可以安乐。若今日之中国，我们是万不能安乐的，是一定要劳苦代我四万万同胞求这共和幸福的。

若创造这立宪共和二等的政体，不是在别的缘故上分判，总在志士的经营。百姓无所知，要在志士的提倡；志士的思想高，则百姓的程度高。所以我们为志士的，总要择地球上最文明的政治法律来救我们中国，最优秀的人格来待我们四万万同胞。

若单说立宪，此时全国的大权都落在人家手里，我们要立宪，也是要从人家手里压来。与其夺来成立宪国，又何必不压来成立共和国呢？

又人人说，中国此时改革事事取法于人，自己无一点独立的学说，是事先不能培养起国民独立的性格来，后来还望国民有独立的资格吗？此说诚然。但是此时异族政府禁端百出，又从何处发行这独立的学说？又从何处培养起国民独立的性格？盖一变则全国人心动摇，动摇则进行自速，不过十数年后，这“独立”两字自然印入国民的脑中。所以中国此时的改革，虽事事取法于人，将来他们各国定要在中国来取法的。如美国之文明仅百年耳，先皆由英国取法去的，于今为世界共和的祖国；倘是仍旧不变，

于今能享这地球上最优的幸福不能呢？

若我们今日改革的思想不取法乎上，则不过徒救一时，是万不能永久太平的。盖这一变更是很不容易的。

我们中国先是误于说我中国四千年来的文明很好，不肯改革，于今也都晓得不能用，定要取法于人。若此时不取法他现世最文明的，还取法他那文明过渡时代以前的吗？我们决不要随天演的变更，事实上要为人事的变更，其进步方速。兄弟愿诸君救中国，要从高尚的下手，万莫取法乎中，以贻我四万万同胞子子孙孙的后祸。

## 2. 毛泽东与他的“中国人民站起来了”

毛泽东是世界上伟大的无产阶级革命家，中华人民共和国的缔造者，更是一位具有伟人气质的政治领袖。他的演讲论断精辟准确、语言生动活泼。1949年9月21日，正值中华人民共和国成立前夕，毛泽东同志在中国人民政治协商会议第一届全体会议上作了题为《中国人民站起来了》的演讲。这篇演讲使近百年来长期觊觎中国的列强们惊呼：“中国这头沉睡的狮子终于醒过来了！”

《中国人民站起来了》这篇演讲，气势庄严宏伟，蕴涵博大精深，既是中国人民革命经验的总结，又是中国人民未来奋斗的目标所向。演讲向全体中国人民、全世界人民宣告了中国人民革命的胜利，宣告“我们的民族将再也不是一个被人侮辱的民族了，我们已经站起来了”。演讲中的一字字、一句句，饱含了一位无产阶级革命家的崇高感情，跳荡着一颗热爱祖国，热爱人民的赤子之心，具有慑人魂魄的艺术力量。

下面是其中的精彩片段：

……

诸位代表先生们：我们有一个共同的感觉，这就是我们的工作将写在人类的历史上，它将表明，占人类总数四分之一的中国人从此站立起来了。中国人从来就是一个伟大的勇敢的勤劳的民族，只是在近代是落伍了。这种落伍，完全是被外国帝国主义和本国反动政府所压迫和剥削的结果。一

百多年以来，我们的先人以不屈不挠的斗争反对内外压迫者，从来没有停止过，其中包括伟大的中国革命先行者孙中山先生所领导的辛亥革命在内。我们的先人指示我们，叫我们完成他们的遗志。我们现在是这样做了。我们团结起来，以人民解放战争和人民大革命打倒了内外压迫者，宣布中华人民共和国的成立了。我们的民族将从此列入爱好和平自由的世界各民族的大家庭，以勇敢而勤劳的姿态工作着，创造自己的文明和幸福，同时也促进世界和平和自由。我们的民族将再也不是一个被人侮辱的民族了，我们已经站起来了。我们的革命已经获得全世界广大人民的同情和欢呼，我们的朋友遍于全世界。

.....

我们的人民民主专政的国家制度是保障人民革命的胜利成果和反对内外敌人的复辟阴谋的有力武器，我们必须牢牢地掌握这个武器。在国际上，我们必须和一切爱好和平自由的国家和人民团结在一起，首先是和苏联及各新民主主义国家团结在一起，使我们保障人民革命胜利成果和反对内外敌人复辟阴谋的斗争不致处于孤立地位。只要我们坚持人民民主专政和团结国际友人，我们就会是永远胜利的。

.....

随着经济建设的高潮到来，不可避免地将要出现一个文化建设的高潮。中国人被人认为不文明的时代已经过去了，我们将以一个具有高度文化的民族出现于世界。

我们的国防将获得巩固，不允许任何帝国主义者再来侵略我们的国土。在英勇的经过了考验的人民解放军的基础上，我们的人民武装力量必须保存和发展起来。我们将不但有一个强大的陆军，而且有一个强大的空军和一个强大的海军。

让那些内外反动派在我们面前发抖罢，让他们去说我们这也不行那也不行罢，中国人民的不屈不挠的努力必将稳步地达到自己的目的。

在人民解放战争和人民革命中牺牲的人民英雄们永垂不朽！

庆贺人民解放战争和人民革命的胜利！

庆贺中华人民共和国的成立！

庆贺中国人民政治协商会议的成功！

殖民主义痛苦和灾难找共同基础，我们就很容易互相了解和尊重、互相同情和支持，而不是互相疑虑和恐惧、互相排斥和对立。这就是为什么我们同意五国总理茂物会议所宣布的关于亚非会议的四项目的，而不另提建议。

本来，对于美国一手造成的台湾地区的紧张局势，我们很可以在这里提出如同苏联所提出的召开国际会议谋求解决的议案，请求会议加以讨论。中国人民解放自己领土台湾和沿海岛屿的要求是正义的，这完全是内政和行使自己的主权，并得到许多国家的支持。我们也很可以提议会议讨论承认和恢复中华人民共和国在联合国的合法地位问题。去年，科伦坡五国总理会议，还有亚非其他国家，都曾经支持中华人民共和国在联合国的地位。而且，中国在联合国所受的不公正待遇，也可以在这里提出批评。但是，我们并没有这样做。因为这样一来，就很容易使我们的会议陷入对这些问题争论而得不到解决。

我们的会议应该求同而存异。同时，会议应将这些共同愿望和要求肯定下来。这是我们中间的主要问题。我们并不要求各人放弃自己的见解，因为这是实际存在的反映。但是不应该使它妨碍我们在主要问题上达成共同的协议。我们还应在共同的基础上来互相了解和重视彼此的不同见解。

现在，我首先谈不同的思想意识和社会制度问题。我们应该承认，在亚非国家中是存在有不同的思想意识和社会制度的，但这并不妨碍我们求同和团结。第二次大战后，亚非两洲兴起了许多独立国家，一类是共产党领导的国家，一类是民族主义者领导的国家。前一类国家并不多。但是某些人所不喜欢的，就是6万万中国人民选择了中国共产党领导的、属于社会主义体系的政治制度，而不再为帝国主义所统治了。后一类国家很多，像印度、缅甸、印度尼西亚和亚非许多国家都是。我们这两类国家都是从殖民主义的统治下独立起来的，并且还在为完全独立而奋斗。我们有什么理由不可以互相了解和尊重、互相同情和支持呢？五项原则完全可以成为在我们中间建立友好合作和亲善睦邻关系的基础。我们亚非国家，中国也在内，不论在经济上或文化上都很落后。我们亚非会议既然不要排斥任何人，为什么我们自己反倒不能互相了解、不能友好合作呢？

次之，我要谈有无宗教信仰自由的问题。宗教信仰自由是近代国家所共同承认的原则。我们共产党人是无神论者，但是我们新生有宗教信仰的

人。我们希望有宗教信仰的人也应该新生无宗教信仰的人。中国是有宗教信仰自由的国家，这不仅有 700 万共产党员，并且还有以千万计的回教徒和佛教徒，以百万计的基督教徒和天主教徒。中国代表团中就有虔诚的伊斯兰教的阿訇。这些情况并不妨碍中国内部的团结，为什么在亚非国家的大家庭中不能将有宗教信仰的和没有宗教信仰的人团结在一起呢？挑起宗教纷争的时代应该过去了，因为从挑起那种纷争中得到利益的并不是我们中间的人。

第三，我要谈所谓颠覆活动的问题。中国人民为反对殖民主义所进行的斗争超过 100 年。中国共产党领导的民族、民主的革命斗争也经历了近 30 年的艰难困苦的过程，才终于达到了成功。中国人民在帝国主义、封建主义和蒋介石统治下所受的苦难是数也数不尽的，最后才选择了这个国家制度和现在的政府。中国革命是依靠中国人民的动力取得胜利的。决不是从外输入的，这一点连不喜欢中国革命胜利的人也不能否认。中国古话说：“己所不欲，勿施于人。”我们反对外来干涉，为什么我们会去干涉别人的内政呢？有人说，中国在国外有 1000 多万华侨，可能利用他的双重国籍来进行颠覆活动。但是，华侨的双重国籍问题是旧中国遗留下来的，蒋介石至今还在利用极少数的华侨进行对所在国的破坏活动，新中国的人民政府却准备与有关各国政府解决华侨的双重国籍问题。又有人说，在中国境内有傣族自治区威胁了别人。中国境内有几十种少数民族共 4000 多万人，其中傣族和相同系统的壮族将近千万人。他们既然存在，我们就必须给他们自治权利。好像缅甸有掸族自治邦一样，在中国境内各个少数民族都有他们的自治区。中国少数民族在中国境内实行自治权利，如何能说威胁邻邦呢？我们现在准备在坚守五项原则的基础上与亚非各国，乃至世界各国，首先是我们的邻邦，建立正常关系。现在的问题不是我们去颠覆别人的政府，倒是有人在中国的周围建立进行颠覆中国政府的据点。比如在缅甸边境就存在着蒋介石集体的残余武装分子，对中缅两国进行破坏。因为中缅友好，我们一直尊重缅甸的主权，信任缅甸政府去解决这个问题。

中国人民选择和拥护自己的政府，中国有宗教信仰自由，中国决无颠覆邻邦政府的意图。相反的，中国正在受着美国政府忌讳地进行颠覆活动的害处。大家如果不信，可亲自或派人到中国去看。我们是容许不知真相的人怀疑的。中国俗语说：“百闻不如一见。”我们欢迎所有到会的各国代

向中国人民交代，甚至也不能向世界人民交代。如果不收回，就意味着中国政府是晚清政府，中国领导人是李鸿章！我们等待了33年，再加上15年，就是48年，我们是在人民充分信赖的基础上才能如此长期等待的。如果15年后还不收回，人民就没有理由信任我们，任何中国政府都应该下野，自动退出政治舞台，没有别的选择。所以，现在，不然不是今天，但也不迟于一、二年的时间，中国就要正式宣布收回香港这个决策。我们可以再等一、二年宣布，但肯定不能拖延更长的时间了。

中国宣布这个决策，从大的方面来讲，对英国也是有利的，因为这意味着届时英国将彻底地结束殖民统治时代，在世界公论面前会得到好评。所以英国政府应该赞成中国这个决策。中英两国应该合作，共同来处理香港问题。

保持香港的繁荣，我们希望取得英国的合作，但这不是说，香港继续保持繁荣必须在英国的管辖之下才能实现。香港继续保持繁荣，根本上取决于中国收回香港后，在中国的管辖之下，实行适合于香港的政策。香港现行的政治、经济制度，甚至大部分法律都可以保留，当然，有些要加以改革。香港仍将实行资本主义，现行的许多适合的制度要保持。我们要同香港各界人士广泛交换意见，制定我们在15年中的方针政策以及15年后的方针政策。这些方针政策应该不仅是香港人民可以接受的，而且在香港的其他投资者首先是英国也能够接受，因为对他们也有好处。我们希望中英两国政府就此进行友好的磋商，我们将非常高兴地听取英国政府对我们提出的建议，这些都需要时间。为什么还要等一、二年才正式宣布收回香港呢？就是希望在这段时间里同各方面进行磋商。

现在人们议论最多的是，如果香港不能继续保持繁荣，就会影响中国的四化建设。我认为，影响不能说没有，但说会在很大程度上影响中国的建设，这个估计不正确。如果中国把四化建设能否实现放在香港是否繁荣上，那末这个决策本身就是不正确的。人们还议论香港外资走的问题。只要我们的政策适当，走了还会回来的。所以，我们在宣布1997年收回香港的同时，还要宣布1997年后香港所实行的制度和政策。

至于说一旦中国宣布1997年要收回香港，香港就可能发生波动，我的看法是小波动不可避免，如果中英两国抱着合作的态度来解决这个问题，就能避免大的波动。我还要告诉夫人，中国政府在做出这个决策的时候，各种可

能都估计到了。我们还考虑了我们不愿意考虑的一个问题，就是如果在 15 年的过渡时期内香港发生严重的波动，怎么办？那时，中国政府将被迫不得不对收回的时间和方式另作考虑。如果说宣布要收回香港就会像夫人说的“带来灾难性的影响”，那我们要勇敢地面对这个灾难，做出决策。希望从夫人这次访问开始，两国政府官员通过外交途径进行很好的磋商，讨论如何避免这种灾难。我相信我们会制定出收回香港后应该实行的、能为各方面所接受的政策。我不担心这一点，我担心的是今后 15 年过渡埋藏如何过渡好，担心在这个时期中会出现很大的混乱，而且这些混乱是人为的。这当中不光有外国人，也有中国人，而主要的是英国人。制造混乱是很容易的。我们进行磋商就是要解决这个问题。不单单是两国政府，而且包括政府要约束厂商及各行各业，不要做妨碍香港繁荣的事，不仅在这 15 年的过渡时期内不要发生大的波动，1997 年中国接管以后还要管理得更好。

我们建议达成这样一个协议，即双方同意通过外交途径开始进行香港问题的磋商。前提是 1997 年中国收回香港，在这个基础上磋商解决今后 15 年怎样过渡得好以及 15 年以后香港怎么办的问題。

## 5. 罗斯福与他的“一个遗臭万年的日子”

1941 年 12 月 7 日，日本海空军部队对美国夏威夷珍珠港进行了突然和蓄谋的狂轰滥炸，导致了美国太平洋舰队的毁灭。

美国总统罗斯福获得消息后，1941 年 12 月 8 日，在参众两院联席会议上发表了《一个遗臭万年的日子》的著名演讲。这篇仅用了 6 分半钟的简明有力的演讲，既陈述了事实真相，又分析了战争性质及胜负条件，把激昂愤懑之情融于冷静的分析和判断之中，句句都是有力的论据，句句都是炙人的烈火，产生了巨大的反响。随后，参众两院分别以绝对多数票通过了美国和日本之间存在战争状态的联合决议。下面是演讲的原文。

副总统先生、议长先生、参众两院各位议员：

昨天，1941 年 12 月 7 日——一个遗臭万年的日子——美利坚合众国

信赖我们的武装部队——依靠我国人民的坚定信心——我们将取得必然的胜利——上帝助我！

我要求国会宣布：自 1941 年 12 月 7 日——星期日日本进行无缘无故和卑鄙怯懦的进攻时起，合众国和日本帝国之间已处于战争状态。

## 6. 顾拜旦与他的“奥林匹克精神”

顾拜旦，法国人，历史学家、教育家，现代奥林匹克运动的创始人，国际奥委会第二任主席（1896—1925）。由于对恢复和发展现代奥林匹克运动作出了不朽的贡献，顾拜旦被誉为“奥林匹克之父”。

“奥林匹克精神”是一篇十分著名的演讲，也是顾拜旦一生中非常重要的演讲。这篇演讲系统地阐述了他个人对奥林匹克运动和奥林匹克精神的理解，鼓舞了世界人民对这一运动精神的向往和追求。下面就是演讲的原文。

联邦主席先生、女士们、先生们：

5 年前，来自世界各国的代表聚会在巴黎——1894 年宣布恢复奥林匹克运动会的地方——同我们一起庆祝恢复奥林匹克运动会 20 周年。在过去的这 5 年内，世界崩溃了。虽然奥林匹克精神经历了这 5 年内所发生的一切，但是，她没有恐惧、没有斥责、也没有成为这场劫难的牺牲品。豁然开阔的前景证明一个崭新的重要角色正等待着她。

奥林匹克精神为逐渐变得镇静和自信的青年所崇尚。随着昔日古代文明力量的逐渐衰退，镇静和自信成为古代文明更宝贵的支撑，它们也将成为即将在暴风雨中诞生的未来新生文明必不可少的支柱。现在，镇静和自信却不是我们的天然伙伴。人自幼就开始担惊受怕，恐惧终身伴随着他，并在他走近坟墓时猛烈地将他击倒。面对如此擅长扰乱他工作和休息的天敌，人学会了反对勇气这一曾为我们的祖先所崇尚的品德。你能想象当代人让勇气之花在他们手中凋谢吗？我们知道今后该如何去思考这个问题。

但是，勇气仅是造就时势英雄的尚武德行。正如我以前在一篇教学论文中所说的，根除恐惧的真正良药是自信而不是勇气。自信总是与它的姐

妹镇静相辅相成。因此，我们再回头来看刚才提到的奥林匹克精神的实质以及把奥林匹克精神同纯粹的竞技精神区别开来的特性。奥林匹克精神包括但又超越了竞技精神。

我想对这一不同之处作出详细阐述。运动员欣赏自己作出的努力。他喜欢施加于自己肌肉和神经上的那种紧张感，而且因为这种紧张感，即使他不能获胜，也会给人以胜利在望的感觉。但这种乐趣保留在运动员内心深处，在某种程度上只是自得其乐。那么设想一下当这种内心的快乐向外突发与大自然的乐趣和艺术的奔放融合在一起，当这种快乐为阳光所萦绕，为音乐所振奋，为带圆柱形门廊的体育馆所珍藏时，该是何等情景呢？这就是很久以前诞生在阿尔弗斯（Alpheus）河岸边的古代奥林匹克精神绚丽的梦想。在过去几千年里，正是这一迷人的梦想使古代世界凝聚在一起。

现在，我们正处于历史的转折关头。人类渴望进步，但又常常因某个正确思想被夸大而被引入歧途。青少年往往为陈旧、复杂的教学方法，愚蠢的放纵和鲁莽的严厉相交替的说教，以及拙劣肤浅的哲学所束缚而失去平衡。我想这就是为何要敲响重开奥林匹克时代的钟声的原因。人们早就希望能够复兴对强健肌肉的献祭。我们把盎格鲁-撒克逊人（Anglo-Saxons）的运动功利主义同古希腊留传下来的高尚、强烈的观念结合起来，开辟奥林匹克新时代。在对纽约和伦敦举办奥运会的现实可能性作出评估后，我为这一意外的合成物向不朽的希腊祈求一剂理想主义的良药。先生们，这就是15年的成就于今天凝成的杰作——刚才你们还向她表达了敬意。

如果你们的赞美之词是向为之工作的人说的，我将感到羞愧。这个人没有意识到他应受这样的赞扬，因为他仅仅是凭一种比其意识还强大的直觉在行事。但他愉快地接受对奥林匹克理想的赞美之辞，他是这一理想的第一个信徒。

我刚才回忆起1914年6月的庆典。当时，我们似乎是在为恢复奥林匹克的理想变成现实而庆祝。今天，我觉得又一次目睹她含苞怒放，因为从现在起，如果只有少数人关心她的话，我们的事业将一事无成。在那时，有这些人也许就够了，但今天则不然，需要触动怀有共同兴趣的大众。事实是，凭什么该把大众排除在奥林匹克精神之外呢？凭什么样的贵族法令将一个青年男子的形体美和强健的肌肉、坚持锻炼的毅力和获胜的意志同他祖先的名册或他的钱包联系起来呢？这样的矛盾虽然没有法律依据，但

的确要比产生这些矛盾的社会更具生命力。也许该有一个由凶暴的军国主义支持的专制法令给它们予以致命的打击。

面对一个需要根据迄今仍被认为是乌托邦式的，但现在已成熟即可被使用的原则进行整顿的全新世界，人类必须吸收古代留传下来的全部力量来构筑未来。奥林匹克精神是这种力量之一，因为事实是仅有奥林匹克精神不足以确保社会和平，不能更加均衡地为人类分配生产和消费物质必需品的权利，甚至也不能够为青少年提供免费接受智力培训的机会，使他们能够保持自己的天赋，而不是停留在其父母生活的那种境况。但是，奥林匹克精神将依法为人类追求强健的肌肉所需要。强健的肌肉是欢乐、活力、镇静和纯洁的源泉。奥林匹克精神必将以现代产业发展所赋予的各种形式为地位最低下的公民所享受。这就是完整、民主的奥林匹克精神。今天我们正在为她奠定基础。

这次庆祝仪式是在极为祥和欢乐的气氛中举行的。古老的赫尔维希亚(Helvetion)联邦最高委员会及其尊敬的主席、被上帝和人类所爱的沃州(Vaudois)地区的资深代表、这个最慷慨和热情好客的城市领导人士、享誉世界的歌星以及一支精心挑选的朝气蓬勃的体育队伍聚集在这里，为这次盛会树立了历史性、公民精神、自然性、青春和艺术性五重声誉。

愿喜爱勇敢者的幸运之神厚待比利时人民。不久前，比利时在申办明年的第七届奥运会这一殊荣时作出了高贵的姿态。

目前的时势依然很严峻。即将破晓的黎明是暴风雨过后的那种黎明，但待到日近中天时，阳光会普照大地，黄褐色的玉未又将沉甸甸地压在收获者的双臂。

## 7. 马丁·路德·金与他的“我有一个梦想”

马丁·路德·金是著名的黑人民权领袖。“我有一个梦想”就是他在看到美国当局还黑人民权是假，搞种族歧视是真的情形下，对全体美国人民发表的一篇著名演讲。

整篇演讲充满了真挚的个人情感，语言生动，感人至深。时至今日，这篇演讲

震撼我们国家的基础，直到公正的晴天出现。

但有件事我得告诉我的站在通向公正之宫温暖入口的人民。在争取我们合法地位的斗争过程中，我们不应干违法之事。我们切莫端起苦涩和仇恨的杯子来满足自己对自由的渴求。我们必须永远在尊严的纪律的高水平上开展斗争。我们决不能让我们创造性的抗议堕落成为暴力行动。我们必须一次又一次升华到用精神力量对付武力的崇高境界。

黑人社区洋溢着崭新的战斗精神不应导致我们对一切白人都不信任，因为我们许多白人弟兄，正如他们今天的到场所证明的，已意识到他们的自由与我们的自由血肉相连，不可分割。我们不能独自行进。

我们一旦起步，就必须发誓勇往直前。我们不能往回走。有人这样问民权运动的忠实斗士：“你们何时才能满足？”

只要黑人仍是警察暴行难以形容的恐怖的受害者，我们就决不会满足。

只要我们虽经旅途奔波浑身疲乏仍无法在公路或城市中租用汽车游客旅馆，我们就决不会满足。

只要黑人的基本流动方式只是从一处较小的黑人区迁到一处较大的黑人区，我们就决不会满足。

只要密西西比州有一个黑人不能投票，只要纽约有一个黑人认为没有什么东西值得他去投票，我们就不会满足。

是的，我们不满足，而且我们将永不满足，直到公正如洪水，正义如激流滚滚而来。

我不能不注意到，你们有些人经历了巨大的痛苦和磨难来到这里。你们有些人刚从狭窄的牢房出来。你们有些人来自某些地区，在那里你们因争取自由惨遭迫害，被警察的暴行所摧残。你们已是为创造而受苦的老战士。继续怀着这一信念工作吧：并非由自己招致的苦难将带来补偿。

回密西西比去，回亚拉巴马去，回南卡罗来纳去，回佐治亚去，回路易斯安那去，回到我们北方城市的贫民窟和黑人区去，既然你们知道因某种原因形势可能而且必将发生变化。我们且莫在绝望的山谷中打滚。

我今天对你们说，我的朋友们，尽管眼下困难重重，颇多挫折，我仍然有一个梦。它深深植根于美国梦。

我梦见总有一天这个国家将站立起来，实现它的信条的真谛：“我们认为这些真理不言自明：人人生而平等。”

我梦见有一天在佐治亚的红山上，原先的奴隶的儿子们与原先奴隶主的儿子们坐在一张桌子旁共叙手足情。

我梦见有一天甚至密西西比州遭不公正和压迫的酷热煎熬的沙漠将变成自由和公正的绿洲。

我梦见有一天自己的四个孩子将生活在一个国家，在那里人们对他们的评价不是根据肤色，而是根据品格。

我今天有一个梦。

我梦见有一天亚拉巴马州——其州长最近大谈干预，鼓吹拒绝执行国会的法令——将会大变样，黑人儿童与白人儿童携手并肩，亲如手足。

我今天有一个梦。

我梦见有一天每一条山谷都升高，每一座山头都降低，地势崎岖的地方变得平坦，弯弯曲曲的地带变得笔直，而上帝的光辉得以展现，让所有的人都看见。

这是我们的希望。正是怀着这一信念我回南方。怀着这信念我们将能从绝望的大山中开凿出希望的石块。怀着这信念我们将能把我国的一片嘈杂吵闹声变为一曲华丽的兄弟情谊的交响乐。

怀着这信念，我们将能够一起工作，一起祈祷，一起斗争，一起入狱，一起为自由挺身而出，因为我们知道有一天我们将会自由。

那将是这样的一天，届时上帝所有的孩子将能唱出新的意义：“你是我的祖国，美好的自由之邦，我要为你歌唱。父辈葬身之处，移民夸耀之土，让我自由之声，响彻每个山冈。”

如果美国要成为一个伟大的国家，这就必须变成现实。让自由从新罕布什尔的崇山峻岭响起。让自由从宾夕法尼亚高高阿勒格尼山响起！

让自由从科罗拉多白雪覆盖的落矶山脉响起！让自由从加利福尼亚逶迤的群山响起！不仅如此，还要让自由从佐治亚的石山上响起！让自由从田纳西的卢考特山响起！

让自由从密西西比每座山头和小丘响起。让自由从每一处山腰响起。

当我们让自由鸣响，让自由从每一座村庄响起，从每一个州和每一个城市响起，我们就能使这一天更快来临，那时上帝所有的孩子们，不论是黑人还是白人，犹太人还是非犹太人，新教徒还是天主教徒，都将手拉着手高唱一首古老的黑人圣歌的歌词：“终于自由了！终于自由了！感谢万

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

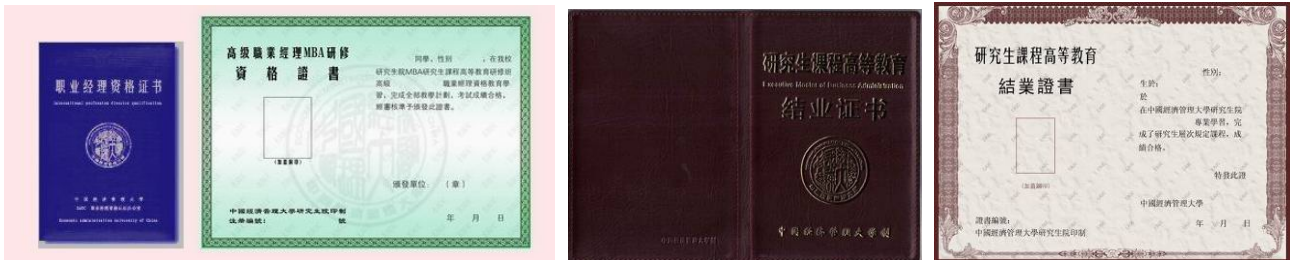
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

家的、奸诈无比的特工高手。我还看见大批愚笨迟钝、受过训练、唯命是从、凶残暴戾的德国士兵，像一大群爬行的蝗虫正在蹒跚行进。我看见德国轰炸机和战斗机在天空盘旋，它们依然因英国人的多次鞭挞而心有余悸，却在为找到一个自以为垂手可得的猎物而得意忘形。在这番嚣张气焰的背后，在这场突然袭击的背后，我看到那一小撮策划、组织并向人类发动这场恐怖战争的恶棍。

于是，我的思绪回到若干年前，他们坚韧不拔，英勇善战，帮助我们赢得了胜利，但后来，他们却完全同这一切隔绝开了——虽然这并非我们的过错。

我亲身经历了所有这一切。如果我直抒胸臆，感怀旧事，你们是会原谅我的。但现在我必须宣布国王陛下政府的决定，我确信伟大的自治领地在适当时候会一致同意这项决定。然而我们必须现在，必须立即宣布这项决定，一天也不能耽搁。我必须发表这项声明，我相信，你们绝不会怀疑我们将要采取的政策。

我们只有一个目标，一个唯一的、不可变更的目标。我们决心要消灭希特勒，肃清纳粹制度的一切痕迹。什么也不能使我们改变这个决心。什么也不能！我们决不能谈判；我们决不同希特勒或他的任何党羽进行谈判。我们将在陆地同他作战；我们将在海洋同他作战；我们将在天空同他作战，直至邀天之助，在地球上肃清他的阴影，并把地球上的人民从他的枷锁下解放出来。

任何一个同纳粹主义作斗争的人或国家，都将得到我们的援助。任何一个与希特勒同流合污的人或国家，都是我们的敌人。这一点不仅适用于国家，而且适用于所有那些卑劣的、吉斯林之流的代表人物，他们充当了纳粹制度的工具和代理人，反对自己的同胞，反对自己的故土。这些吉斯林们，就像纳粹头目自身一样，如果没有被自己的同胞干掉（干掉就会省下很多麻烦），就将在胜利的翌日被我们送交同盟国法庭审判。这就是我们的政策，这就是我们的声明。

因此，我们将尽力给俄国和俄国人民提供一切援助。我们将呼吁世界各地的朋友和盟友采取同样的方针，并且同我们一样，忠诚不渝地推行到底。

我们已经向苏俄政府提供了力所能及的，可能对他们有用的技术援助

和经济援助。我们将夜以继日地、越来越大规模地轰炸德国，月复一月地向它大量投掷炸弹，使它每一个月都尝到并吞下比它倾洒给人类的更加深重的苦难。

值得指出的是，仅仅在昨天，皇家空军曾深入法国腹地，以极小损失击落了 28 架侵犯、玷污并扬言要控制法兰西领空的德国战斗机。

然而，这仅仅是一个开端。从现在起，我国空军的扩充将加速进行。在今后 6 月，我们从美国那儿得到的援助，包括各种战争物资，尤其是重型轰炸机，将开始展示出重要意义。这不是阶级战争。这是一场整个大英帝国和英联邦不分种族，不分信仰，不分党派，全都投入进去的战争。

希特勒侵略俄国仅仅是蓄谋侵略不列颠诸岛的前奏。毫无疑问，他指望在冬季到来之前结束这一切，并在美国海军和空军进行干涉之前击溃英国。他指望更大规模地重演故技，各个击破。他一直是凭借这种伎俩得逞的。那时，他就可以为最后行动清除障碍了，也就是说，他就要迫使西半球屈服于他的意志和他的制度了，而如果做不到这一点，他的一切征服都将落空。

因此，俄国的危险就是我国的危险，就是美国的危险；俄国人民为了保卫家园而战的事业就是世界各地自由人民和自由民族的事业。

让我们从如此残酷的经验中吸取教训吧！在这生命尚存，力量还在之际，让我们加倍努力，合力奋战吧！

## 9. 斯大林与他的“红场演说”

1941 年 6 月 22 日凌晨 3 点，德国以 162 个师、300 万兵力、3400 辆坦克、7000 多门大炮和数千架飞机分三路突然向苏联发起进攻：南路进攻乌克兰，中路进攻莫斯科，北路进攻列宁格勒。没有进入战备状态的苏军溃不成军，一败涂地。在不到半天里，苏军损失了 1200 多架飞机，其中 800 多架是在地面上被击毁的。在后来的 5 个月时间里，苏军节节败退，伤亡极为惨重。

1941 年 11 月 6 日夜幕降临时，莫斯科天空飘起鹅毛大雪。次日清晨，莫斯科银装素裹，这一天也是苏联不寻常的一天。此时的莫斯科已处于“敌人围困万千

重”，而处在战争危难时期的苏联就在这一日在红场举行了惊天地、泣鬼神的阅兵式，正是在这次阅兵式上，斯大林在列宁陵墓上向他的官兵们发表了气度恢弘的演说，即著名的“红场演说”。

这篇演说虽然不长，但是，斯大林低沉却有力量的话语，不仅回荡在莫斯科上空，也通过电波传向苏联各地和全世界。随后，这场演说产生出的巨大精神力量，更是成为苏联士兵和苏联人民战胜德国法西斯，夺取卫国战争最后胜利的伟大武器。下面就是演说的原文。

今天是在严重情况下庆祝十月革命胜利 24 周年的。德国强盗背信弃义的进攻和强加于我们的战争，造成了对我国的威胁，而我们的国家，我们举国上下，都已经组成了一个统一的战斗营垒，同我们陆海空一起，共同粉碎德国侵略者，彻底粉碎德国侵略者！消灭德国占领军！

我们光荣的祖国、我们祖国的自由、我们祖国的独立万岁！

在列宁旗帜下向胜利前进！

## 10. 希特勒与他臭名昭著的“征服欧洲”

1941 年，二战魔头希特勒发表了一篇题为《征服欧洲》的演讲文章。文章发表在德军打垮法军，攻占了比利时和荷兰，英国远征军也被驱逐出欧洲大陆之后。

全篇演讲中，希特勒用极其荒谬的逻辑，极具煽动性的语言，贪婪地表明了自己独霸欧洲、瓜分全球的狂妄意图。也正是这篇演讲之后，希特勒自己将自己送上了一条不归之路。不过，如果就语言角度来看，希特勒的演讲也有值得研究和借鉴的地方。

下面就是演说原文。

去年的 5 月 10 日，也许是德国历史上最值得记忆的战斗开始了。我们在数天之内就击溃了敌人的前锋，然后揭开了世界上最大歼灭战的序幕。法国垮了，比利时和荷兰已被攻占了，英国的远征军残部已被驱逐出欧洲大陆，拖兵曳甲，落荒而逃。

1940年7月19日，相信你们大家都还记得，我为了再扩大战果，三度说服国会。我利用这次会议的机会代表全国军民对三军将士辉煌的战果致以感谢之意。

我也一再地伺机督促全世界建立和平。我的远见和预感不幸言中了，我的和平建议被误解，敌人以为我的和平跟畏缩怯懦并无两样。

欧洲和美国的好战分子，一再蛊惑大众的心灵，他们明知道没有胜利的契机，偏偏给他们的民众一些会像肥皂泡沫一样破碎的新希望。然后，大众的压力，加上报社的鼓吹，那些好战分子自会一再设法引诱他们的国家作困兽之斗。

我警告他们说，我们会在人口密集的地区实施夜间爆炸，丘吉尔还把我的警告当作是德国无能的标记。这位历史上最出名的嗜血狂和业余战略家，还认为德国空军数月来不轻易露面，便是我们无法在夜间飞行的证明呢！

所以丘吉尔这个糟老头子就一连好几个月欺蒙英国人民相信：单单皇家空军——再也不需要其他的帮手——就可以打赢战争，他们还“发明”数种手段和方法要迫使我们帝国臣服，他们要美国空军毫不留情猛炸人口稠密的地区，并采取饥饿战术。

我虽然一再地警告他们，我会采取这项别开生面的空战，我一连三个月都在警告他们。可是这些警告被丘吉尔当作耳边风。奇怪，这个人怎么不爱惜别人的生命呢？他只顾那些文化和建筑？

记得战争爆发时，丘吉尔就很明白地声称他要独行其事地作战，即使英国各大城市可能会变成一堆碎瓦残砾也在所不惜。所以他现在更变本加厉了。

我保证，当我所定的期限到时，他若给我们一个炸弹，必要时我会以100个炸弹还击他们，可是仍无法使他了解他的行为是人神共诛的。他声称他绝不沮丧，他甚至向我们保证，不管我们如何猛烈轰炸，英国人民仍会把他列阵欢送回伦敦。

很可能就是这副欢送的景象加强了丘吉尔继续作战的决心，我们也决意继续回敬他们，也就是说，若有必要的话，将以100个炸弹回敬他投来的一个炸弹，这样不断地爆炸，直到英国人民唾弃他的罪行和他的毒辣为止。

这个傻瓜他居然要求德国人民起来背叛我，这可证明他们如不是患了麻风病就是一群醉汉在疯言疯语。由于他的心智不正常，才会决定使巴尔干成为战争的舞台。

这个傻瓜最近五年以来，一直像疯子一样在欧洲跑跑跳跳，希望能找到可以放火的机会。很不幸的是，他却一再发现各国的吸血鬼都已在他们的国内放起火来了。

他去年冬季乱开空头支票，撒大谎，使美国民众信以为真地认为，凭德意志帝国在过去数个月的战争中不堪虚耗，现在已经奄奄一息，他也知道纸包不住火，所以他有必要在欧洲再撒一把战火。

他这个计划早在1939年秋和1940年春季就有腹案了。当时，英国的情势使他可动员100个师左右。可是去年的5月和6月，我们目睹英军突然地严重溃败，使他这个计划胎死腹中。可是在去年的秋天，丘吉尔又想开始解决这个问题了。

由于义军坦克和反坦克武器处于明显的优势，使得北非战局逆转，丘吉尔相信现在是最好的时候了，他可以把战争的舞台从利比亚转移到希腊了。他下令运输剩余的坦克和主要由澳大利亚和新西兰兵员组成的残剩的步兵师，他自以为现在可以实现他的阴谋了，他可以使巴尔干半岛烽火燎原了。

因此，这也是丘吉尔在这次战争中所犯的最大战略错误。我一摸透英国不打算在巴尔干半岛夺取据点后，更采取了必要的步骤。

德国对这位假绅士的诡计是一阵愈加亦步亦趋，并纠集了必要的武力来打击他。德国没有意识要在巴尔干半岛开火。相反的，我们尽可能采用公平的方法，以期与希腊解决纠纷，当然，这些方法也是符合于意大利立法的希望。

意大利领袖不仅同意而且全力支持我们，努力使南斯拉夫签定符合我们和平目标的双边协定。最后，南斯拉夫政府同意加入三霸权公约，南斯拉夫不需负什么义务，只要供我们借道就够了。

所以，今年3月26日，我们在维也纳签约，保证南斯拉夫在未来不会被外力干涉，并保证了巴尔干半岛的和平。先生们，你们相不相信我那天离开美丽的多瑙河城市时居然充满了快乐，不仅因为他是八年外交政策的结晶，也因为我相信从这一刻起，德国也许不必再插足于巴尔干半岛了。

我们都被执政团传来的消息吓呆了，这份消息乃是有一群被收买的叛逆擅自反叛，也使得那位英国首相用兴奋的证据说他第一次有好消息可以宣告全英国。

先生们，我确信你们都会了解，我一听到这份消息时，我立刻下令攻击南斯拉夫。德意志帝国绝不容许花费几年，签定了别国政党有益的和约，却在一夕之间发现片面被毁，而且他们还侮辱了我们德意志帝国的大使，威吓了随行的军事官员，伤害了官员官邸的助理，而且还损坏了德国人的财物，把德国人民的住家夷为平地，并用恐吓来虐待无数的德国人。

上帝知道我是爱好和平的。但是感谢上帝，它赐给我可随意使用的手段来保卫德国的利益。我在当时很沉稳地下定了决心。因为我知道我是以保加利亚对我国永不动摇的忠诚来效忠德国，并发挥了匈牙利知道此事后的愤慨。

这场战役的结果很是特别。由贝尔格勒一小撮硬派分子更能造成洲际不安的这一事实看来，我们立刻铲除这个危险，也就是消除了会造成全欧洲紧张关系的祸源之一。

我们已加强防护多瑙河这条重要的水道，以防备更多的人破坏，交通也已完全畅通了。

除了适度修补由于世界大战爆发而受侵犯的前线外，德国对这些地方并不作非分的贪求。在政治方面，我们只不过有志于防护这个区域的和平，而在经济方面，我们希望能看到社会秩序的恢复，以便能补造产品并货畅其流，对大家都有利。

然而，这些利用除了要符合最高的公正外，还须考虑人种学，历史或经济的情况。

我可以向你们保证，我对我们的未来处之泰然，也极具信心。德意志帝国和它的盟国，不论在力量、军事、经济，尤其是道德方面，都比世界上任何联邦来得好，德国军队，只要有必要，不论何时都不惧怕挑战。德国人的信心应永远陪伴着他们的战士！