

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

口才·演讲



序 言

其实，口才并不是一个新鲜的课题。关于口才，古人早有研究，“一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师”，这是对口才本质力量的认识与概括。另外，晏子使楚、孔子周游列国、烛之武退秦师、诸葛亮舌战群儒等典型事例，都是口才的成功运用。它们以事实论证了口才对于国家、对于社会、对于个人的重要性。

社会发展到今天，已进入高科技时代，许许多多旧事物都已遭到淘汰或正在逐步淘汰。那么口才呢？我同意时下流行的一种说法：原子弹、电脑和口才，是当今社会致胜的三大武器。

原子弹、电脑是新时代的产物，标准的高科技，它们成为社会的有力法宝，似乎无可非议顺理成章。口才作为人类最古老的一门艺术，竟然也上升到如此高度来看待，是否缺乏其成立的依据呢？答案显然是否定的。我认为这只能说明口才的重要性不会因时间的推移岁月的更替而改变或消损，恰恰相反，人类越文明，社会越进步，口才所体现出的作用和意义也必将越大，它是不可替代的。

文明，进步，意味着更加开放，人际交流更加频繁。这正是口才生存和发展的最佳土壤。

口才既属于历史，也属于现在，更属于将来。口才是永远不会老旧的，口才也永远不会被淘汰。对此，我坚信不疑。

赵菊春先生是我的朋友，著名演说家，工作之余身体力行编撰了《口才·演讲》一书，将口才理论与自己的实践心得融为一体，洋洋三十余万言。关于内文的质量如何，相信读者自有鉴赏力，看完后会正确的评价，我不想在此画蛇添足枉加评判。

作为同行，我要说的是赵菊春先生的这种精神令人钦佩。进行口才研究工作无疑是十分有益的，新生活新时代为口才艺术注入了新内容新课题，这是口才艺术具有强大生命力的根源所在，因为它始终是运动的，发展的，所以，口才这朵艺术的奇葩需要并且值得当下的有识之士以及将来的有识之士去研究、探索与开发。

赵菊春先生所从事的工作，其意义正是在于承上启下。这也可视为《口才·演讲》对社会、对读者的奉献。

草草数言，未能表尽胸中之意，且当为序。

彭清一

九六年十二月十九日北京

第一章 口才成功的神奇武器

- 口才强于百万之师，重于九鼎之宝，改变着我们每天的生活。
- 话如其人，老实不会说话乃无用之别名。每个人所说的话，间接或直接地体现出他全部的品质。
- 我们所讲的话，可以决定我们每天的遭遇！
- 我们一天的祸福悲欢，往往决定于我们的言语！
- 所以，言语是我们教育文化的标尺！

一、一言九鼎

有人说，当今世界有三大武器，即原子弹、电脑和口才。确实，现代社会中人与人之间的言语交流越来越频繁，口才的重要性越来越突出。我们说，口才是未来社会最重要的武器，甚至是当今社会最重要的武器。

高尔基曾经讲过一个俄罗斯谜语：不是蜜，却可以粘住一切；谜底是语言。试想，人们深邃的思想，哪一样离得开语言来表达呢？所以说它能“粘”住一切。人有一张口，作用无非是两个，一是吃饭，二是说话。也许说话对人类来说是太普遍，太平常了，人们对这个抓不住、摸不清，稍见即逝的“怪物”的由来作种种美好的想象。有这样的一个传说，在人类还处于野蛮时，大家都是哑巴，传情达意只靠手势和眼神。有一年大旱之尽，忽然下起了大雨，久渴的人们纷纷张大嘴巴来喝。奇怪的是，这雨水一落到哑巴人的嘴里，即能听出声音，继而又能说出话。

在人类社会生活中，古今中外都涌现出一大批能言善辩，能说会道的雄辩家。如在古罗马，演说曾风靡一时，群众把倾听演说作为生活的享受之一。那时演说家比文学家占有更光辉的地位，雄辩术甚至成为一切高尚生活不可缺少的因素和装饰品。那时，人们不愿意听音乐，而愿意把时间花在听讲演，听争辩上。每到这个庄严的时刻，城市万人空巷，铺子关门，主教也由卫兵簇拥着去听。我国封建社会某些时期，统治阶级甚至专门养一批“说客”，周游天下，为宣传自己的主张服务。战国时，公孙衍与张仪，一纵一横，其辩才声震天下，所谓“一怒而诸侯惧，安居而天下息”。至于司马错论伐蜀，虞卿斥楼缓等，这些说客，词锋锐利，议论透辟，推论事理，切中时弊，他们都不愧是口才艺术家。纵观我国历史，从古代的孟轲、晏子、墨子……直到近代许多杰出的人物，如严复、孙中山、李大钊、肖楚女等，都有着极其高超的说话艺术。外国的有希腊的西塞罗、雅典的德摩斯梯尼、美国的华盛顿、林肯，直至马克思、恩格斯、列宁、斯大林、季米特洛夫，都堪称口语艺术家。他们运用口语，在推动历史前进的政治斗争中，起到不可磨灭的宣传作用。

口才的重要

每天我们都会遇到一些场合，需要我们说几句适当的话。这几句适当的话，能够帮我们很大的忙，解决我们大大小小的问题。

一个会说话的人，可以流利地表正自己的意图，也能把道理说得很清楚、动听，使别人很乐意接受。有时候还可以立刻从问答中测定对方语言的意图，从对方的谈话中得到启示，了解对方，与对方建立很好的友谊。但是，我们常看到许多不会说话的人，他们说话不能完全表达出自己的意图，往往使对方听起来费神，又不能使人信服地接受，造成了交际上的困难。

遇到有事情和别人接触，或跟别人合作的时候，说话流利的人，总能很愉快地谈成很多事情，使人清楚地明白自己的意图。

今天的社会生活，人与人之间及人与社会之间的关系非常密切，广泛的社会往来不可缺少。随着人们互相合作机会的增加，我们的口头表达能力，愈加显得重要了。

人类生活到了现在，口才已成为决定一个人生活及事业优劣成败的一个

极为重要的因素。由一个人每天所说的话，可以判定他每天的工作生活情况；一个人每天的喜怒哀乐，往往由其语言来决定。一生失败于口才的人很多，我们和人接触时所说的话，是很容易被人估定其价值的。口才好，说话流利会使人们托付重任。

有了才干，即使没有口才，虽然也可以达到目的，但有才干兼有口才的人，成功的希望更多。你的才干可以通过言语谈吐加以充分地表露出来，使对方更深一层地了解你，信任你，更敢付托给你重任。一个有学问而没有口才的人在交往时，窘于应付，无形中就损失了不少的收获。往往有些人，在繁忙的人事接触中，觉得别人说的话，是对自己的威胁似的，也许别人说话太圆滑多变，太富于感动性，相形之下，觉得自己木讷结舌了。一个滔滔不绝的说话者，颇有一种不可思议的力量，可以影响周围气氛的松弛与紧张。

口才，确实是人类生活中最难能可贵的艺术或技术。我们看到，一百个人中能有几个人长于口才呢？少数人有口才，可以说出于天才，但多数人有口才，却是出于常常训练的缘故。

说话流利的人受人欢迎，他能够使许多原本不相识的人携手，亦能使许多本来彼此不发生兴趣的人互相了解，能替人排解纠纷，消除人与人之间的隔阂。能医治他人的愁苦、忧闷，使大家生活得更美好，更快乐。我们又知道有口才的人能使生活变得很快乐，他们业余和朋友或家人相伴，使大家得到很多的乐趣。

有许多人自己觉得说话不流利，不能自如地表情达意，感到生活上很不方便。他们平时很少说话，若跟几个熟得不得了的人东拉西扯倒可以，可是一到要跟其他人打交道的时候，一句有用的话也说不上来。他们在社会生活中，处处觉得话不达意、时时感到困窘。于是别人就会说他们是些老实人。他们也会渐渐地觉得自己是老实人，自己对自己说，或是对别人说：我是老实人，我不会说话。好像老实人就必定不会说话，不会说话的必定是老实人。这样，怪不得有些人取笑说：“老实乃无用之别名。”

没有口才的人，有如发不出声音的留声机，虽然是在那里转动，却不使人感到兴趣。工业社会是一个繁忙的社会，具有口才的人，他必然是现代社会中的活跃人物。口才是一种技术，也是一种艺术。能干的大企业家，定要具备这技术或艺术，律师、教师、演员、推销员等等，都是侧重于口才的。口才是人类生活中应用最普遍的技术或艺术。一个人的说话能力可以代表他的力量，口才好的人往往容易被人尊敬，而口才差的人容易被人渐渐遗忘，由此足以显示“口才”两字立于人生旅程是具有何等重要的意义。

口才会使人托付重任

有人以为有了才干，即使没有口才，也可以达到成功的目的。但有了才干兼口才的人，他的成功希望更多！因为你的才干，可以从你言语谈吐之间，加以充分的表露，使你的对方深深地了解你，并且信任你，这样对方才敢付托给你重任！

据说有一个人对商业广告极有研究，曾在无机会的处境中创造机会。他以求职的目的去拜访一个大公司的经理。会面以后他始终没有把谋职的意思说出，他只和经理谈天，在巧妙的谈话中尽量把广告对于商业的重要和其运用的方法说出，他举了许多有力的例证。以犀利的词锋引起了经理的兴趣，

结果没说谋职，反而经理主动请他替公司试办设计广告事务。他的目的达到了。这就是仅凭一席话给自己创造机会的人。他有才干，而且晓得怎样用巧妙的谈话去找得他发展才干的职位。另外有一个青年应聘一家电器厂职位。他对于此业原是外行，但为了去应聘，预先调查国内电器厂的产品数量和市场，外国电器在市场上的地位，和各种电器厂产品的比较，对各竞争厂家的营业情形等等。当他应聘时，他对于此业研究的广博使主持者大感兴趣，在几十个应聘者中他俨如一朵奇葩。结果不消说的，机会是给他夺去了。所以，预备一些使对方发生深切兴趣，同时表现你对此道才干的谈话资料，往往能帮助你较易成功。

如果你不相信，我们再引证一个达尔·卡耐基说过的故事。他告诉我们在费城的大街上，常踟蹰着一个失业的英国青年，不论是清晨或者夜晚，他总得惹人注目地经过，据他自己说是想找一职业！有一天，他突然闯进了该城著名巨贾鲍尔吉勃斯先生的写字间，请求主人牺牲一分钟时间接见他，容许他讲一两句话。这位陌生的怪客，真使吉勃斯先生感到惊奇，因为他外表太刺目了，衣服已经破旧，满身表示一种极度穷困的窘态，但精神倒是非常饱满的。也许是好奇，或者是怜悯吧，吉勃斯先生竟答应与他一谈。原想与他只谈一两句话，可是说了一两刻钟。甚至继续到一点钟，还没有停止。结果呢，吉勃斯先生立刻打电话给狄诺公司的费城经理泰勒先生，这位著名金融家泰勒氏，邀请陌生怪客去午餐，并给予他一个极优越的职务！你们觉得稀奇吗？这么一个穷途落魄的青年，竟能在半天之内，获得了如此美满的结果，他的成功秘诀，还不是在于他会说流利动人的话吗？口才与说话

言语是思想的衣裳，它能完全地表现出一个人。一个粗浊或优美的品格，在粗浊或优美的措辞中会自然地流露出来。

一个人虽然不一定能完全说出自己，但却多数能鉴别及透露自己。在不知不觉中，在有意无意间，在别人的眼前，他往往以每一句话描绘自己的轮廓与画像。

说话轻浮则行动亦草率；所以谈吐是行动之羽翼。对于一切谈吐，人们最喜欢那种出自真诚的言语。

言语是一种严肃的东西，有口才的人决不滥用它。同时也劝你不要强求别人听你的话；如果别人不愿意听，最好还是住口不说。因为对方或许对言语的重要往来有相当的认识，以致无法乐观地接受。

说话天才，不是天生的，是从现实中锻炼出来的，又是一分天才，九分努力。

人们若既没有擅长于辞令的才智，也没有缄口不言的判断力，那是一件可悲的事。思想的人只是空想，因思想是无声的。

自以为永远说得不够的人，常流于多言而必定是多言多失。长舌头与头脑简单往往结成亲家。最要紧的是说得少又说得好，那便可被称为懂得说话的艺术。

人心不同，各如其面。各人的生活经验，思想情感，千差万异，如果我们不能善于跟各式各样的人交谈，讨论，我们必然陷于孤陋寡闻，自以为是的。孤陋寡闻，而又自以为是的，正是一个到处都不受欢迎的人。而且，只要每个人想一想：自己的各种看法、意见、兴趣和主张，是不是从娘胎带出来的呢？是不是一成不变的呢？是不是从来没有错过呢？答案一定为：不

是。正相反，它们是慢慢地经过长期培养而成形的，它们是会常常改变的，今日之我，未必就同昨日之我。

人与人之间，若能和平相处，只有通过语言一途。善于说话的人，到处都受人欢迎。他能使许多不相识的人携起手来，他能使许多彼此不发生兴趣的人互相了解，互相感到需要，他们能够排难解纷，消除人与人之间的误会。他们能安慰愁苦烦闷的人，他们能鼓励悲观厌世的人，能够消除别人的疑虑和迷惑，能够使别人更聪明、更美好、更快乐、更振作有为。

我们平常似乎很少人知道谈话在生活中，有这么宝贵的价值。常常安排自己的生活，办公啦，看电影啦，可是很少安排去找一些什么人，好好地谈几个小时的话。

我们没有想到在一起谈些什么好，我们很少替客人们互相介绍，使他们在谈些共同有兴趣的事情。我们也没有想到，遇必要的时候，我们自己带头谈起一个所有客人都会有兴趣的话题。我们特别使那些没有熟人的客人感到闷气、难堪，只呆呆地无聊地一声不响地坐在那里。在拜访人的时候，我们穿得很整齐。可是对于见了人之后，应该讲些什么，却模糊得很。有许多人不但没有随时准备和别人谈话，事实上，简直有点怕谈话，甚至于觉得谈话是很讨厌麻烦的一件事。我们害怕遇见陌生的人，见了比我们地位高一点的人，我们就不但害怕，而且还有点儿害羞。如果遇到不得不参加的会议时，我们坐在那里，除了举手表决以外，什么事也不会作。我们不能站起来反对，补充自己同意的意见，也不能反驳，批评我们反对的意见。

为什么我们变成这样的人呢？可能是因为我们从小缺乏集体生活，对人太不了解。也可能是因为某几次谈话失败了，为了避免谈话的失败，于是索性就不肯开口。也可能是误解了多作事，少说话的真意，把不说话当作一种美德。也可能是受了祸从口出这成语的影响觉得不说话是一种保护自己的安全之道。

口才与交际

口才在交际中的作用，那是更显得重大了，人类的交际场，实在是人生的磨练地。不会应酬，人们都以为他是个呆子。

我们常见许多人会面的时候，开始像下面类似的谈话。甲：“哈哈，今天的天气很不错哪！”乙：“是的，很好，哈哈！哈哈！”甲开场白，看起来很平淡，似乎没有什么内容；但是你假如注意一下他们间的态度，他们的语调，这“哈哈”的两声，能表现着特殊的情感，这情感既不热烈，也不冷淡，是从生活中磨练出来的世故经验。一般人所说的阅历，就是指这个。

你和人们交往、你在社会上跟一系列人交往，接触，自然你衡量别人，别人也衡量你。人们为了要获得真实的结果，于是悄悄地走近你的身边，含着微笑，一面用眼光不住向你打量，一面和婉地说：“先生！您贵姓？你是……这您是……”多么有意思呢？他让你自己招供出来，这里的答话就是衡量你的最厉害的表标。如果你能从容不迫的向他还个礼，然后再和婉地对答他的问句，介绍你自己，再询问他的一切，这样，你将被他重视、钦佩。有些人被视为老练、持重，有些人被认为轻浮、狡猾，也有些人被认为连人情世故也不懂，这都是口才所显示出来的。

在社交场合里，你稍一留心，就可以看出许多人当中，分类起来不外只

有三种：爱说话的，爱听人说话的和看来不爱说话也不爱听的。

你可以从头到尾包办了说话的义务，但你要牢记着，你是说给对方听的，不是说给你自己听的。因此，说话不在仅图自己痛快，而必须顾全到对方的兴趣，你要为对方想。要探出对方的兴趣，照例用几个对答就应该可以探出来，然后择其感兴趣者谈下去。别人愿意听你的谈话，大概因为你有某一种值得听的议论，或因你刚从某地旅行回来，或因你的事业经验值得注意，或因你知道了一些特殊的新闻，或因你对于某一问题具有独特的见解，所以他才愿意耐心听你说。当你探出他兴趣的焦点，就可以一直谈下去。

你须注意，即使是一个很好的题材，说时也要适可而止，不可拖长下去，否则会令人疲倦。说完一个题材之后，若不能逗引对方发言，而必须仍由你支持局面，就要另找新鲜题材，如此才能把对方的兴趣维持下去。在谈话当中，对方的发言机会为你所操纵着，你必须时常找机会诱导对方说话，像说到某一节时可征求他对该事的看法，或在某种情形时请他试述自己的经验等，务使对方不致呆听，才不失为一个善于说话的人。话题转了两三次，而对方仍无将发言机会接过去的意，或没有作主动发言的本领时，你应该设法把一个谈话结束。即使你精神还好，也应该让别人休息休息了。自己包办了大半的发言机会，是不得已时才偶一为之的方法，若以为别人爱听自己的话，或不管别人兴趣与否便随意说下去，那就大背谈话艺术之道了。

在社交上，说话恭敬，对人和气，是一种美德。但不分皂白地恭敬和过度地客气，那就不太好了。

朋友初次会面略略客套后，第二第三次的见面就应竭力少用。那些先生、府上等名词，如果一直用下去，不在相当时间以后废去，则真挚的友谊必无法建立。客气话的生产过剩，必致损害快乐的市场。说客气话的时候要充满真诚，把平时对朋友的客气话略改为坦率一点，一定可以享受到友谊之乐，像流水般泻出来的客气话，最易使人讨厌。说话态度更要温雅，不可有急促紧张的状态。

在社交上，缺乏诚心且刻极的客气话，必不能引起听者的好感。久仰大名，如雷贯耳，贵号生意一定发达兴隆。小弟才疏学浅，一切请先生多多指教。这些缺乏感情，完全公式化的恭维语，若从谈话的艺术观点看来，非加以改正不可。又言之有物是说一切话所必须具备的条件，与其泛说久仰大名，如雷贯耳，毋宁说先生上次主持的讨论会成绩之佳，真是出人意料等话，直接提及他的著名工作。或赞美他的商业手腕。请人指教一切是不行的，你应该择其所长，集中某点请他指教，如此他一定高兴得多。再说，恭维赞美的话一定要切合实际，到别人家里，与其乱捧一场，不如赞美房子布置的别出心裁，或欣赏壁上的一张好画，或惊叹一个盆栽的精巧。要主人喜欢，你要一无成见地，同情于别人的兴趣。主人爱狗，你应该赞美他养的一只狗，主人养了许多金鱼，你应该欣赏那些鱼的美丽。赞美别人最近的工作成绩，最心爱的宠物，最费心血的设计，这比说上许多无谓的虚泛的客气话为佳。

从心里发出的敬佩别人的话，才有意思。如果对于对方没有清楚地研究过，就不可盲目地恭维，不切实际的恭维是容易使人讨厌的。至于对一个有地位有名望的人，则赞美时所用的字眼应当另为研究。首先要想到，一个名人他能够成为名人，一定是在他某一项工作上有特殊的贡献，而在他成名之后，恭维他工作的人一定很多，积久生厌，你一样葫芦地用别人所用过的话来恭维他，是不会使他觉得需要的，这些他听得太多了。

大多成名的人，对于他的工作已成了习惯，你的恭维若不能别出心裁，一定不能打到他的心里。对付这种人，最好拣工作以外的另一种事情去赞美他。要欣赏他那些不大为别人所知道的，却是他自以为得意的事情。你不要以为既是恭维，不怕会得罪人家，便不妨乱说，那就错了。由衷的话，很容易闹出麻烦的。正如你不能随便看见女人就赞美漂亮，如果她明知自己实在是不漂亮时，心里也许会觉得你浮夸。有些女人，你可以赞美她漂亮，或说她活泼，或说她苗条，或说她健美，或赞美她的才智，她的聪明与幽默，或恭维她处理家务的井井有条，教育儿女有方等。同是女人，各有长处，虽是赞美，也要加以选择。因此，恭维话一不能乱说，二不敢常常用上同一的方法，还有第三要注意的，就是不可多说。

在社交上，有些人不喜欢听取别人的意见，心目中只有自己，而且自以为比别人高明，事事要占上风，即使你真的见识比别人高明，这种态度也是要不得的，你要明白，在日常谈论的十有八九没有绝对是非标准的问题当中，你的意思不一定是对的，而别人的意见也不一定是错的，把双方的总和再行分配，你至少有一半是对的，那么你为什么每次都要反驳别人呢？有这缺点聪明人居多数，想从自己的思想中提出更高超的见解，以为如此可使人敬服，但一些平凡的事实，是不必费心作更高深的研究，至少我们日常谈话的目的，是消遣多于研究的，既然不是在严肃地讨论问题，又何必在琐屑的事情上执拗呢？所以你要注意在轻松的谈话中不可以太认真。在别人和你谈话时，他根本没有准备请你说教，大家说说笑笑便了。你若要硬作聪明，拿出更高超的见解来，对方绝不会乐意接受的，所以你不可随时摆出像要教导别人的神气。

在社交上，你的同事贡献你一个意见时，你若不能即刻赞成，你最低限度地要表示可以考虑，但不可反驳。要是你的朋友和你谈天，更要注意，太多的执拗会把一切有趣的话变得乏味。遇上别人真地犯了错误，又不肯接受批评或劝告时，别急于求成，往后退一步，把时间延长些，隔一两天或一两个星期再谈吧！否则大家固执，就不独没有进取，反而伤害感情。而你，千万学得谦虚些，随时考虑别人的意见，不要做一个固执的人，应让父母妻儿、丈夫或兄弟姐妹，都觉得你是可以说话的人，这才是道理。

谈话的目的在于想知道一下别人对某一件事情的意见是否和自己相同。他们希望别人也能和他们一样地对某一事物有同样的看法。但同时他们发现你的意见和他们的略有出入或是大小相同时，他们也很有兴趣。如果谈话双方的意见一致，他们也会感到这是一种刺激，引起他们互相辩论，对某一问题，有作进一步探讨的需要。所以，当你听见别人的意见和你一样时，你要立刻表示赞同，不要迟疑。不要以为这样作，会被别人认为你是随声附和，因此就出声了。不出声，虽然不会被别人误解为随声附和，可是却也容易使人误会以为你并不同意。当你听到别人的意见和你不一致时，你也要立刻表示你什么地方不同意，不要迟疑。

口才与宴会

人类借着大小圈子的聚会和共享珍品美味，以消除陌生，传达美意，并建立友谊。这真是个大好的主意，人类乐此不疲，因此各种名目的大宴小酌就都出笼了，让人愈来沉醉其中。现在的人，要娱乐，要交际，都到饭店餐

馆去或到家里来，因为家是自己的秘殿，若把朋友邀到家里来，当更符合传达美意和建立友谊的要求。家是城堡，那怕城堡再小，对朋友而言，也自有特殊的意义。不过，在事前如未作更周详的考虑，满腔美意，就可能会完全泡汤。

宴会，作为一位每天必须公开亮相的职业话者，这不止是一种荣幸，也是工作的一部分。多少人的经验告诉我们，做一个称职的宴会的东道主，是件决不容易的事情，必须从宴会筹备到宴会结束，其中每一环节都在适当的控制之下。必须先确定邀来的陪客都有相同的谈话意味，至少也必须对主宾没有歧见。如果你觉得无法接受身份识别标签，仍要负介绍来宾姓名和身份及工作之责。不要夸张，不要渲染。做得体的来宾介绍后，参加宴会的人就可愉快地说起话来了。这时，你可以坐下来，但不宜独和某人展开忘我的长谈，必须注意处于宴会边缘，遭到冷落而接不上嘴的沉默之人。你去为他解围时，要不露神色。

如果你硬是把他拖到谈话正进射火星的人丛中去，他的自尊就会受到伤害。你应该缓缓地接近他，找些他感兴趣的话题和他谈谈，你和他谈着的时候，别的客人迟早会过来加入你的谈话，此时你即可乘机飘然而去。当两个人恶言相向时，谈什么都会顶嘴的，你不必为他们仲裁是非，只需出言制止：好了，好了，你们到此为止吧。

当与宴的客人离去时，应像迎接与宴者一样地站在门口与他们依依握别。当与宴者像雪崩似的成群离去时，也应送至门口，挥手互道晚安，并应致意说：非常感谢各位的光临，真谢谢你们把宴会的气氛维持得这样好。不要以时间过早挽留客人，如果是星期天晚上，尤其不宜说：现在还早得很嘛，你绝不能这么早走，太不给我面子了！要知道多数人次晨都要起个大早的。对于迟迟不愿离去的客人，他们明显地热爱这气氛，这时你可以停止斟酒或停止供糖果瓜子等等，来暗示客人该是离去的时候了。如果仍不生效，那就明白告诉他好了。譬如，我真愿你留在这儿，和你在一块儿使我忘记了时间，但我实在是太困了，如果你兴犹未尽，那么就请留在这儿，不过要是我睡着了，请不要见怪。或是你再说一点：我希望时间还不晚，我希望此时宴会才正开始，但事实是已是午夜了，而我早晨还有事待办。

在宴会时，做客人的，不能空谈理论，尽量要先了解自己要说的话，不要轻易地依赖稿子或卡片，说话的时间要尽量地缩短，而且清楚了。

做客人的，有义务使主人相信，这个宴会使你多么快乐，这不只是次日打电话或写张致谢卡而已。

当告别时，如果是女主人，你向她具体地致意，如花插得多美，面包烤得真香，她从头到尾多么从容优雅，或真诚地请教她那可爱可口的甜点是怎么做的。如果是男主人，告诉他你从没这么自在过，或你从未参加过这么令人兴奋陶醉的宴会。

口才与事业

事业的成功与失败，往往决定于某一次的谈话。在富兰克林的自传中，有这样一段话：我在约束我自己的时候，曾有一张美德检查表。当初那表上只列着 12 种美德，后来，有一个朋友告诉我，说我有些骄傲，这种骄傲，常在谈话中表现出来，使人觉得盛气凌人。于是我立刻注意这位友人给我的忠

告，我相信这样足以影响我的前途，然后我在表上特别列上虚心一项，我决定竭力避免一切直接触犯别人感情的话，甚至禁止自己使用一切确定的词句，象“当然”、“一定”、“不消说”……而以“也许”、“我想”、“仿佛”……来代替。

富兰克林又说：“说话和事业的进展，有很大的关系，你如出言不慎，跟别人争辩，那么，你将不可能获得别人的同情，别人的合作，别人的助力。”这是千真万确的，一件事业的成败，常会在一次谈话中获得效果。所以，你想获得事业上的成功，必须具有能够应付一切的口才。

在事业上，有些谈话比较严肃。谈话的目的，不只是一种社交上的需要，也不只是互相认识一下，互相了解一下。例如你找一位朋友，请他参加一个团体；或是一个社会福利工作者出去调查一个家庭；或者一位医生，解决一个医疗问题；或是买卖双方谈判生意上的事情，这一类的谈话，究竟和一般社交性质的谈话有什么不同的？有些方面，二者是一样的，例如你要具有一般的谈话能力，你要能够适应对方，尽可能了解对方的特点，你要有兴趣，态度要友好而又真诚等等。有些地方却是不同的，这类谈话，每次都有一个特殊的目的。

要使别人瞧得起自己，先要自己瞧得起自己。决不可露出乞怜的样子。你可以谦逊，但绝不可谄媚。不可单是唯唯诺诺，使人觉得你一无动人之处。当你说出你的能力，当你被试探着你的智慧时，简单作答是必须的条件。发表意见时不可肆意批评别人；更不可告诉对方说你的计划一定成功，如果雇用你，必可使业务改良发展等语。这只能让对方心里称许，不应由自己说出的。报告你的能力而不流于自夸，得失仍应该让对方去评判。这样，即使你的见解不和他相符，希望仍不会失掉。自夸必连带着固执，这态度只有使人厌恶。去访问一个人，把目的简单地说出之后，你就应该可以走之。即使环境许可你逗留一些时间，也应该立刻把话题转到别处。

工作时间或应聘工作的晤谈，所需要的是你爽朗和冷静的一面。谋取工作的关键，在于你究竟多想谋取工作。应征工作的晤谈，最重要的是表示自己的资格和能力，不过打肿脸充胖子的行为是不宜，只能瞒骗一时，如果应聘工作的晤谈令你胆颤心寒，那么也许即是你深深地明白自己肚子里究竟有几滴墨水的缘故。工作晤谈不是社交拜会，不宜摆一副安逸的姿态。谈话的范围守在一定的界限，不要谈办公室的陈设，不要谈对方的一身装束。应聘晤谈时间有一定的限制，你必须把你的资格和能力，浓缩在一个很短的时间内交待清楚，所以这时就是你所受训练，教育及能力的最佳证明。

在工作上，要胜任及愉快，不要摆一副冷面孔，尽量减少情绪上的困扰及不切实际的理想，谈谈工作上所需要的知识，谈谈工作上的经验，要诚心实意，不存任何的成见。在一块儿工作的人，必须彼此敬重、礼貌、关心，互道平安，态度温和。如果有不想和人说话的时候，我们必尊重他不想说话的权利。我们要彼此坦诚地相向，心中有话，必定直言不讳。我们在群体精神的表现上尤应高境界。当一个人略显慌乱或口吃时，其他人即要开口为他解围，适时掩饰他的辞穷。

有些人因害羞，常遭受一种痛苦。当他们在一群同事或与工作有关系的人中，他们的信心就瓦解了。他们怀疑自己是同室人中最不风光也最不机智的人。如果对他也对大家说个笑话，弄得大家都乐，他居然也会说起笑话来的。

失言是常有的事，此时，不要虚张声势，除非你遭遇的情势，已牵涉到别人情感的问题。你应该立即承认自己犯了错误。你认错就不致使情况恶化。而且你很可能还有所收获。现在有勇气说我错了的人已经不多，因此，敢说我错了我就能赢得尊重。这样无心的错误，还不难让人理解。更有一种错误，几乎是不能让人原谅。我们最好是不要公开取笑任何人的缺点。如果已犯上了，那么就勇敢地认错、道歉并请求对方宽恕，然后闭上嘴巴。

二、话如其人

社交是场必须认真做的成年人游戏

如果一个人只有言语能力，还不完全具备广受欢迎的条件，必须抱着游戏的心与人交往，才能使交往变得饶有趣味。所以，新颖的创意可以挖掘产品的附加价值，而游戏之心能捕捉新启示，过更富意义的生活。

有评论家认为“现在是寻找趣味的时代”，所以不知有多少人兴味盎然地想创金氏纪录。在人生中带着和平常不同的游戏之心去思考事物，与人交往，则不仅自己享受趣味，别人也跟着获得欢乐。

只做个“让人有好感的人”还不够，最困难的是让人主动地想和你接近、交往或共事。所有的人都希望结交有乐趣的朋友，就算是专注于工作的时候，也不该忘了以游戏之心辅以专业知识来与人接触，它会使工作进行得更顺利和融洽。你不妨多研究其效果且思考活得更愉快的方式。

在日常生活的范畴，尽量让自己游戏，但并非马虎行事。要取“轻松对待，认真去做”的态度，才能尽情发挥这种功能而得到它的效果。

不管怎样的游戏，该牢记对游戏应有的态度和经常以第三者冷静的眼光来看它。既然要游戏，就要学习按照彼此订立的规则来踏实进行；也要视对方的反应控制自己的情绪，学习到此种技巧，将会增添你与人交往的资本。

别人没有理由讨厌一个对他没有奢求的人

有些人为了赢得别人赞同变得像盛怒的狗熊，他们都是因为认真而变得毫无键力的俗人，他们把别人即将产生的友谊情绪全给捣毁。

我们知道，凡是对结婚操之过急的女人，会把所有的男人吓跑。这些女人，有许多颇具姿色、魅力，及一切有利的特质——结婚应该是没有问题的，只要她们不操之过急。

在任何人际关系的场合里，过份渴望是划不来的，让别人知道您确实对所需要的东西垂涎欲滴是危险的。等你对他人所做的事存在过份热心渴望时，别人会产生阻止和排挤你这种渴望的自然倾向，甚至本能会驱使他产生更多的怀疑心理。

当你给人有过份的需求的印象，显示出焦虑时，你也开始使人怀疑你为什么会的这样认真，狐疑之心由此产生。

当有人乞求友谊时，他总对自己说：“我很害怕别人会不喜欢我。”如此一来，让别人感到他对自己没有信心。这样做不是使自己失败了吗？只要考核心情，知道别人会友善和讲情理，那么你就会心平气和，把全部精神放在处理别人的事情上。此时你唯一能做的，就是微笑。当您微笑时，决不可能烦恼、忧虑，微笑能松弛身心，微笑显示信心，微笑表示您知道别人会照您期望的去完成各种事情。

别把自己的功夫花在装腔作势上

你自己比别人更须负起相信自己的责任。许多人老担心别人对自己的想法。但是很少人知道，外界对自己的想法，是由自己本身表现而定，至少，

大部分都是根据我们自己对本身的评估而定。

如果一个人无法接受自己喜欢的东西，也许该骂的是他自己。举止像个小人的，这世界就会让你的表现来评价你。行动像个大人物，世界就别无选择，只有把你当成大人物。

记住，一个对自己有好评价的人，绝不会荒谬到要自己相信他是个大人物。装腔作势和矫揉造作的人，总是有错误的想法，他们觉得言行要像大人物，才是大人物的角色。他们觉得有行为像大人物之心要的理由是因为他们实际上觉得渺小而不重要，他们继续不断地证实自己实际比他所感觉的要大。

真正的大人物绝不这样做。他们都安然自在。在潜意识里，我们全都比自己所了解的要聪明。我们的意识也许没有机敏到能够剖析人伪装的外衣，但潜意识却有这种能力。潜意识告诉我们，大吹大擂的人，一点也不像他们所想的那样好，他们只是伪装而已。

有个朋友千方百计想在报纸上亮相，因此，得到报级刊登他的相片和报道时，他就复印几百份，分送给每一个他认识的人。我真有些怀疑，他是要我相信他是个大人物，还是他自己在说服自己是个大人物。

不以贫寒为卑贱，不因富贵而骄人

在社会生活中我们无论担任什么职责，从事什么工作，都是社会的分工，不应该自卑自贱，也不应该去傲视人间。平等待人是做人的原则之一，也只有交往双方处于平等的地位，才可能有成功的交往。

人与人平等的交往，应自尊而不骄傲，尊重别人而不献媚；帮助别人不视作恩赐，受惠于人形成依赖；批评别人，以精诚相待，忠言诱导；受人批评，应虚心诚恳，即使对方有所偏颇，也不耿耿于怀。

诚然，在社会生活中人与人之间的不平等确实存在，但并不表示人格的高下和卑尊之分，所以我们应努力消除由于心理上的原因所导致的“不平等”的影响，因为这会阻碍社交的成功。

成功的交往是互补的并达到感情沟通的境地，因而也是自愿的、非内外力所迫的。所以，若对方认为你比他低，交往对他来说并无助益，那么你俩必然无法达到成功的交往，若对方认为对方是平等的，他可以通过交往有所收获，那么你又何必自认低下呢？何况，在交往中自己认为自己低下，会使你害怕表达自己真实的看法，害怕吐露心声，使感情难以交流或交流不畅，进而导致社交的失败。

在生活中，确可看到一些人卑躬屈膝，摇尾乞怜于权贵左右，这并不是什么正常的社交，充其量不过是丧失人格，出卖自己，以博对方粲然一笑的卑微之徒而已。

人与人之间只有相互平等，才会真正地彼此尊重，才会拥有真正的友谊。

以同样的态度对待你周围的每一个人

善于与人交往的特征之一是不管对方是谁他的态度都不变。对公司的小姐或上司，态度上是基本相同的。只是在言辞上，对小姐是亲切的“嗨！”

而对上司则是带敬意的说声“早安！”。与人交往不可因对方的身份、地位、职业、生活环境等去区分，而有不同的心态。

公司里的小王常对小姐呼来喝去，对同事爱理不理，只有对上司毕恭毕敬。所以小姐对他的服务大打折扣，同事对他的评语多半不佳，而上司也觉得小王这个人只会谄媚奉承。因对方是什么样地位的人，而改变自己的态度，一定会被人瞧不起的！

事实上，动辄骄傲或谄媚的人，往往是从小为人所欺负，而心生挫折感的人。他可能缺乏一个温暖和善的家庭环境，以为能以骂人来表示自己的权威，冷酷的面目下，其实包含着一颗可怜的心；另一方面，谄媚者贬低自己讨好对方，只不过是对自己缺乏信心的表现。真正具有实力的人，不论交往的对象为何许人，都不会拘泥伸展不开的情形，故不管对方是谁，都能以平常心和对方接触的人，才是一流的人物。

把你的努力化作快乐传播给别人

一般而言，工作上的人际关系并不是自己所想要的，往往是被迫接受的。于是社交显然相当重要。人们与投缘的人交往，自己能培养出良好的气氛，不须藉以辅助，增进人际关系的和谐，而这种具有润滑作用的技巧即可称为“社交性”。

简单地说，社交性就是在充满欢乐的场合展露笑容地与大家打成一片。当然，这种心态不能太过与不及，太过则流于虚伪，不及则显得生硬。这种懂得适度表现的人，往往也令四周的人也受感染，而自然展现特点。如此一来，融洽愉快的气氛便被巧妙地营造出来。他们也有一方属扮演营造气氛的角色，一方又属注意情况而随机应变，自始至终为聚会的成功悉心尽力的人。

他们将扮演制造活跃气氛的角色，设法引出可以导入话题进行的方式，再巧妙地将自己的角色变为配角，而继续保持气氛。在过程的进行中，他们绝不会妨碍或阻断他人谈话的进行，因为他们相信：如果不给他人表现的机会，就轮不到自己表现了。

建立一种“天生我才必有用”的自信心

你是否认为自己是一个饶富魅力而又极具美好前途的优秀人物？假如你并不这样想，而认为自己是一个既无前途又缺乏才干的人，请你马上丢弃这种自卑。

通过自我研究，便能客观了解自己，发现自己的长处和短处了。为了发挥自己的能力，与其茫茫地幻想未来，不如把实际的问题勾勒出一个新得的形象来。对自己的未来前途，有了这鲜明的形象，你就能看清自己的长处与短处，遇到问题也能够马上予以解决。

要想直接克服自己的缺点，希望你能够运用自己最低限度的能力，充分观察自己的长处，一步一步将真实的自我牵引出来。当自己发觉自己的长处时，无论是在人生的舞台还是生意往来的商场上，都会愈来愈生动有趣，从而使自己也变得非常乐于享受美好生活。

在解决问题上，并不须等到必要条件成熟时才能着手解决，而是要发现现有的问题，立刻付诸行动。

如果能够养成这一习惯，对于自己的生活、工作都非常有帮助；只要不断地努力下去，你的潜能终会逐日显现出来，而达到充分发挥能力的境地。这时候你的长处也就得到充分的施展了。

知己功夫是诚意，知彼功夫是技巧

以诚待人，推心置腹才能赢得友谊，此乃社交的基本原则。

社交的实质是给予与索取。如果属于精神上的给予，没有真诚，别人就不可能得到你的给予。如果属于物质上的给予，缺乏诚心，对方会视作恩赐，可能出于无奈，不得不接受。。然而心底却产生一种被贬低和被侮辱的心理，无论如何也难以获得社交的成功。

我们主张以赤诚之心待人，这并不是等于不要技巧。

对于那些真心换不来真诚的虚假给予的人，你只要使自己不陷于一种自我欺骗而盲目自大的境地，不以金钱与地位作为交往中给予对方的筹码，那么虚情假意的人就不会围着你转了。

然而对于那些迫于情势所而虚假与你交往的人，只要你能真诚地对待别人，久而久之，别人也就真诚地对待你了。社交也就得到顺利进行。

总之，一个把自我实现的目标放在金钱和权势上的人，虚假几乎是他的必然本性。一个以财和势作为社交本钱的人，决不会获得别人的真诚，也决不可能获得真诚。

信赖帮你改变他人

信赖是一种维他命，每个人都渴望别人的信赖。我们需要能轻松相处的人，需要脱下鞋子，松松头发相互闲聊的朋友。极少数的人，能把真正的自我完全暴露而与一般的人亲密相处。但是我们很需要一个能与自己完全接触，能够接受倾诉的人，因为知道这种人会信赖我们。

喜欢挑毛病找错处的人，他总是看别人的缺点，并喜欢提出补救的办法。这种人别人永远无法把他当成是知心的朋友。

不要把你认为别人应该怎样做的标准，定得太严格。所以，许多的人对别人具有很少或根本没有影响力。这些人本来很可以受影响而奋发向上，只因为影响他们的人无法接受他们原来的面目。他留给别人的印象是，你要赢得我的信赖，你多少应该先改变一点。这种做法永远无法使别人变好。

每个人都需要信赖感。没有一个人，能使每个人都相信他。有这样企图的人是愚不可及的。但是每个人，起码要被他认为重要的人所信赖。“没有家的人”这句话等于惩罚一个人，没有一个人肯相信他，其痛苦的情状可想而知。一个反抗整个世界，最无情残忍的人，都渴望有依赖感。例如，希特勒被一小群崇拜他的人所包围，他不论到什么地方都带着他们。

中国古语说得好：士为知己者死！

另一种精神饥饿者是渴求被人赏识。

“赏识”这个词儿真正意思是重视别人，其反义词“不赏识”意思是不重视别人。我们所寻找的人，经常是看重我们的人，决不是瞧不起我们的人。

一位成功的企业家说：说他的保险公司之所以成功，绝大部分是靠这句座右铭：“我们欣赏我们的代理商”。他说：“我们把代理商捧得高高的，让代理商知道，我们非常重视他们。我们知道任何成功的公司，所依赖的是成功的代理，他们对我们非常重要。我认为他们是整个事业中最优秀的一环——我们与他们相处的一切，全奠基在这上面。”

在预定时限内完成工作是最基本的职业道德

我们观察公司里的主管，他常忙碌得让人觉得似一台工作机器。但你仔细观察，正因为他忙碌，所以得以集中精力工作并自己分配自己的时间，证明对于时间他已有很强的概念感，可完全操纵自己的每一分钟。

与现代人相处有时是枯燥乏味的，匆匆忙忙好不容易有和对方促膝而谈的机会，却又不懂得珍惜时间而草草结束。如果你具有时间概念感，就领悟到有时与人一席谈话，胜阅万卷书。尤其是和具丰富阅历的长者之谈，即使是短暂的时间，往往会有意想不到的启发。

为了要使晤谈圆满，引导出有价值的内容，必须先让对方对你产生好感，从一开始约定见面时间就需妥善准备，例如，目的在于推销一批产品，须拜访一家公司的老板。这种对象的时间通常是以 15 分钟为一单位来安排工作日程，所以要和他见面，等于是剥夺他宝贵的时间，假如访者任意拖延或懒散应付，对受访者是无礼的。因此除非是特别原因，否则要把时间暂时定为 5 分钟，所以访者只获得了 15 分钟例行公事。

当晤谈的约定时间已过，访者便向对方道谢，并礼貌地表示离去之意，此时若对方表示请你留下，那访者即知对方愿意延长时间商议。总之不可忽略对方反应，强赖着来达到自己目的不肯离去。访者此种重视时间，尊重对方的作法，为工作带来相当大的帮助。

不要养成纵容自己过失的习惯

一厢情愿地把自己的过失合理化，其实是一种拿友谊的盾掩饰自己的自私行为，太过于不尽人情了！若懂得友谊的真谛，应当有一定的礼貌，不管彼此是多么亲密的同事、伙伴。假如忽略了这一点，则终有一日彼此会出现鸿沟，这是人之常情。

不论公事或私人约会，不遵守约定的日期或时间，对方基于交情不会露骨地表示不满，但在心中定会感觉不悦。如果只限于此，倒还是幸运的事，若因此视你为没有修养的人而不愿继续深交，那多么可惜！这种例子，社会上处处皆是，你焉能不慎？

在应答方面也有类似的状况。例如陈君在公司中和一位好友通电话聊起天来简直肆无忌惮。在他身旁的同事、上司可能就会觉得陈君是这么放肆的一个人，心中对你的评价便大打折扣。

另外此种“不必客气”的心理，会让人误认为对方和自己的想法相同；不管自己说什么，对方都能了解和接受。但人与人之间即使某方面有相同之处，却总有或多或少的差异。而人们愈是亲密友好，愈容易忽略这种差异，完全按自己的直觉去决定对方会如何反应。久而久之，一定会出现裂痕。亲密的朋友并非是个性完全相同的人，而是彼此要有体贴之心，尊重彼此的差

异才能求得水乳交融的相处。

以宽恕之道待人必然使你大受欢迎

赞同比信赖更进一步。信赖和赞同比较起来，可以说是消极性的。我们接受别人的错误缺点，仍然把友谊送给他。但赞同意味着更多积极的东西，它不仅容忍别人错误，更进一步地积极去寻找我们能够喜欢的东西。

你可以经常找寻赞同别人的地方，也可以找出不赞同别人的毛病，这完全在于你所寻找的是什么东西。如果你是一个消极型的人，你经常寻找的就是别人的瑕疵，以此来反对别人；如果你是一个积极型的人，你所注意的是能够赞同的事情。

消极的人格的确会把我们最坏的毛病表现出来，它们照亮一切不对劲的事情。积极人格显示我们的善良本质，照亮我们所赞同的一些事情。我们从别人的赞同中取暖，这种感觉相当美妙，所以我们开始尝试发展吸引赞同的其他特质和性格，这么一来，就更加使我们感到美好。

你的行动也会影响到别人的行动

心理学家哈利·欧佛斯有这么一段话：“到目前为止，心理学上发现要人以‘是’来附合你的最好的方法，是使别人加入‘是’的气氛。”您这样做，就造成积极和肯定的气氛，绝不会产生消极否定的气氛！

要让人说“是”的一条好的法则，是指出许多初步的问题，诸如：“这颜色不是很美吗？”或“您可同意这手艺很精美？”。大约在别人对这些粗浅的问题，答“是”五六次之后，对你再提出来的大问题，答“是”的机会就比较多了。

悲观、沉郁、消极的气氛会使人变得小心而迟疑，不敢轻易下决定。乐观、热忱、积极及具有愉快思想的人，观念比较热忱、比较喜欢开拓和乐意抓住些微机会。

另一个要别人回答“是”的规则是，提一个答案包含在问题里的问题。

不要说：“您喜欢这东西吗？”

要说：“我想您会喜欢这东西的，不是吗？”

千万不要说：“你喜欢这颜色吗？”要说：“这颜色确实美极了，不是吗？”或“这颜色不是很美吗？”

帮助别人说“是”的第三个法则是，当您问问题时，要诚恳地点点头。记住，你的行动会影响别人的行动。

第二章 舌剑锋从磨砺出

- 人人都体验过胆怯的滋味。胆怯无非是个纸老虎。
- 自信是能言善辩的上方宝剑。
- 口才人人能获得。少数人有口才，可以说出于天才，多数人有口才，却是出于常常训练的结果。
- 世间只有一种成就，可以使人很快地完成一件事情，并获得世人的认识，那就是令人喜悦的说话能力。
- 每一个新手，常常都有一种心慌病，心慌病并不是胆小，而是一种过度的神经刺激。一个人初次立在许多人面前讲话，好像突然地见到了生人的一只牡鹿，或是首次走上战场的士兵。这种人他所需要的，不是勇气，而是冷静的头脑。

一、战胜胆怯

如簧之舌受益无穷

古代希腊寓言大师伊索，年轻时在某贵族家当过奴仆。有一次，主人设宴，来者多是哲学家，主人令伊索准备最好的酒肴待客，伊索便专门收集各种动物的舌头，办了个舌头宴。就餐时，主人大吃一惊，问道：“这是怎么回事？”伊索答道：“你吩咐我为这些尊贵的客人办最好的菜，舌头是引导各种学问的关键，对于这些哲学家来说，舌头宴不是最好的菜吗？”客人听罢，个个都赞许地笑了。主人又吩咐伊索说：“那我明天要再办一次酒席，菜要最坏的。”次日，开席上菜时，依然是舌头。主人见状，大发雷霆，斥问伊索缘由。伊索不慌不忙地回答：“难道一切坏事不是从口里出来的吗？舌头不仅是最好的东西，同时也是最坏的东西啊！”主人听后，虽然恼羞成怒，但也无话可驳。

说话对人类来说，具有无法估量的巨大作用。

在人类即将步入 21 世纪的今天，科技与信息革命所掀起的新潮正汹涌澎湃，巨浪滔天，说话不仅成了人们日常生活的一个重要组成部分，更是人们事业成败的一个举足轻重的先决条件。说话的水平和能力，已成了衡量人的整体素质的一个不可缺少的重要标准。

可以打一个比较通俗的比喻，在现代社会里，人之离不开说话，犹如鱼之离不开水。

一位小说家曾说，日常生活中大部分的摩擦冲突都起因于恼人的声音、语调以及不良的谈吐习惯。此话说得颇有道理。何故！只要我们细察于生活于自己身边的人就会发现，谈吐的缺陷往往可能导致个人事业的不幸或损及所服务的机构的荣誉与利益，可能导致父子不和、夫妻离异乃至国际关系的紧张恶化。一个人的谈吐如何，往往决定了人们是否愿意聘他工作，与之交往，或是否愿意投他以信任的一票，与之发生商业关系。

一个人如果谈吐出现障碍或者表达能力不足，则会被他人低估他的能力，会被人散播无情的谎言，还会被人扭曲形象。个人的思想如星星般生辉，即使勤奋得如一头老黄牛，即使知识渊博得像一本大百科全书，若缺乏良好的谈吐能力，成功的机遇往往要少得多，往往难以达到自己的理想目标。

一言可以兴邦，一言可以误国。春秋时期君主崇尚口才，天下学者贤士则趋之若鹜，蔚然成风。以在秦国推行连贯策略而著称的游说家张仪，便是当时的佼佼者之一。他初到楚国当说客时，碰巧相国家丢失了玉璧，主人一口咬定他是窃贼，将其严刑拷打后逐出家门。回家后，妻子叹着气说：“你若不读书游说的话，怎么会遭到这样的奇耻大辱呢？”张仪并无愠怒之色地道：“你看看我的舌头还在吗？”张仪懂得，舌头在就有飞黄腾达之望。后来，他真的凭一张名嘴扶摇直上，当上了“一人之下，万人之上”的相国。另据《史记·陈涉世家》中记载：陈胜揭竿而起时，就是用演说发动群众的。他号召说：“公等遇雨，皆已失期，失期当斩。即使不斩，而戍者死有十之六七。且壮士不死则已，死即举大名耳，王侯将相宁有种乎！”在他这番话的“煽动”下，中国历史上第一次农民起义就扯起了战旗。

可见，“三寸不烂之舌，两行伶俐牙齿”对鼓动人心、治国安邦的确重要之至。

在古希腊、古罗马，人的说话能力倍受重视，演说、雄辩之风相当盛行。聆听演说简直就是人们日常生活中的一种高级享受，演说家也比天文学家占有更光辉的地位，论辩术则是一切高尚生活不可缺少的因素和装饰品。许多哲学家同时又是演说家，他们对演说、雄辩和社交的关系都有不少精辟、独到的见解。到公元前4世纪，在雅典更是涌现了安提芬、伊索克拉底、德摩西尼等著名的“二十大演讲家”。西方社会这种充分重视人的说话能力、演讲与雄辩能力的良好习惯，不断发扬光大，保持至今。其典型的体现是，许多国家的首脑竞选演说往往是决定竞选成败的至关重要的因素。

列宁的一生，名垂青史，恐怕与他那超凡出众的演说能力以及出类拔萃的辩论之术休戚相关。此处俯拾一例。1895年隆冬，正在彼得堡领导革命斗争的列宁，被沙俄当局投入监狱。一间阴森恐怖的牢房，立即成了列宁著书立说的场所。列宁着手写作时，什么文具也没有，他使用妈妈送来的牛奶，在书的空白地方写，这样表面什么也看不出来，用火烤，纸上就显出茶色的字母来了。但在监狱里写作是犯禁的，若被发现就会受到严厉的惩罚。为了不被看守发觉，列宁掏空面包，倒进牛奶，做了一只特殊的“墨水瓶”，把拾来的一支小钢笔往里蘸一蘸就写起来。有一次，看守从门上的小洞里看见列宁在写字，即刻闯进来：“哼，到底给我捉住了。你正在写字！”列宁镇静地拿起“墨水瓶”放在嘴里大嚼起来。看守发懵了，说道：“你吃墨水瓶？”列宁回答说：“你眼瞎了，这明明是面包。”看守仔细一看，的确是面包，只得默默地走了。这里，我们至少可以说，列宁正是用一句话打败了一个敌人。

在中国的先驱者中，出现过许多能言善辩的铁嘴人物。周恩来可谓其中的杰出代表之一。他的口才蜚声海内外，其应变的机敏，非凡的气魄，犀利的言辞，柔中有刚，就连对手也不禁露出赞叹之词。美国前总统尼克松说：“周恩来在谈话中有四个特点：精力充沛，准备充分，谈判中显示出高超的技巧，在压力下表现得泰然自若。”有一次周恩来在北京举行记者招待会，介绍中国经济建设的成就及对外方针，一西方记者出于对中国贫穷的讥笑，突然提问道：“中国人民银行有多少资金？”周恩来妙语以对：“中国人民银行货币资金嘛，有18元8角8分。”对此回答，记者们不禁愕然。周恩来然后不慌不忙地细细作解释：“中国人民银行发行面额为10元、5元、2元、1元、5角、2角、1角、5分、2分、1分的十种辅人民币，合计18元8角8分。中国人民银行是由全中国人民当家作主的金融机构，有全国人民作后盾，信用卓著、实力雄厚，它所发行的货币，是世界上最具有信誉的一种货币，在国际上享有盛誉。”周恩来此语一出，惊动四座，激起场内听众雷鸣般的掌声。

有人说，语言的力量能征服世界上最复杂的东西——人的心灵。又有人说，人才未必，有口才，而有口才者必定是人才。这都说明，说话、演讲的能力已经成为现代人必须具有的重要能力，更是创造型、开拓型人才的必备素质。也许深圳市蛇口工业区党委书记袁庚的故事更能帮我们说明这个问题。一次袁庚出国访问，同某国外财团商谈关于合资经营新型浮法玻璃厂问题。对方以其技术设备先进优势，向中国漫天要价，谈判一度陷入僵局。后来，该团所在的商会邀请他发表演讲，在演讲中他若有所指地说：“中国是个文明古国，我们的祖先早在1000多年前，就将四大发明的生产技术，无条件地贡献给了人类，而他们的后代子孙，从未埋怨他们不要专利是愚蠢的，

相反，却盛赞祖先为推进科学的进步做出了杰出的贡献。现在，中国在与各国的经济合作中，并不要求各国无条件地让出专利权，只要价格合理，我们一个钱也不少给。”这场不卑不亢的精彩演讲，赢得了与会者的赞赏，更赢得了那个国外财团的妥协与让步，致使双方的合作得以实现。

总而言之，良好的口才确是百利而无一害的好事。

说话胆怯并非寻常

善于言辞，无疑对每个人的事业和生活都裨益无穷；能言善辩，口若悬河的演说家，更是令人艳羡，使人崇拜。但是，在我们的生活中毕竟不是每个人都拥有高超的语言技巧，我们周围也确实不乏不善说话、沉默寡言之人。

一些人天生性格内向、孤癖，存在着对说话的胆怯心理。

“我总是不敢在人面前讲话、发言，那会使我心跳加快，脑中一片空白……”有人坦然地承认自己说话的胆怯，而且对此颇为苦恼。

往往每一个说话胆怯的人都以为怯场的只是自己，以为别人并不怯场，总是在想：“为什么只有自己这样呢？”其实：那并非某个人所特有的现象，只不过别人对于怯场状态不太注意而已。

心理学家们通过研究发现，大凡人，都或多或少在说话方面有着不健康的心理，而紧张和恐惧便是这些不健康心理的突出表现形式，是影响人们进行正常说话和语言交流的明显障碍。

每当我们打开电视机时，往往会被一些潇洒大方、表达自如的节目主持人所折服；每当我们打开收音机时，也往往会被一些口若悬河、音色优美的播音员所倾倒。其实，他们也并非如我们所想象的那样说话时无忧无虑，应付自如。他们也一样常常怯场。据闻，日本某演员临近自己拍片的时候就想上厕所，甚至一去就是5分钟。美国某播音员，起初每临播音，都要先到浴室去洗一次澡，不这样，播音时就不能镇定自若。如果碰到外出进行现场直播，他便不得不提前到达目的地，并在直播现场寻找浴室。

既然人人都有可能出现说话胆怯的情况，那么，怯场则是一件非常正常的事。怯场时，明显症状是脸红、心扑通扑通地跳、语无伦次、词不达意等等。如果此刻说话者想到：“怯场啦！怎么办呀！”他就会因慌张而说不出话来。但是，如果他当时想到的是：“换了任何一个人遇此情景，都会怯场。”他会随之而镇静下来，很快恢复正常。所以，正确地对待怯场非常重要。

美国某年轻议员在向一位年老而富有经验的议员请教时说：“我在演说之前，心里老是扑通扑通地跳，这是否正常？”年老的议员则回答道：“那是因为你对于你要说的话进行着认真的考虑，这是必然的。即使你到了我这个年龄，也难免会出现如此情况。”

台湾某名歌星这样说过：“每当面对观众，如果我不怯场，那时我的做歌手的生命也就停止了。”此话表明了这位歌星对于每一次演唱都是全力以赴，认真对待。如果他马马虎虎地行事，觉得凑合唱完就行了，那他可能不会怯场。

由此可见，说话胆怯是一种非常正常而又极其普遍的情况，它有可能发生在每一个人的任何一次与他人的交谈中，而绝非个别人的语言方面的缺陷。那些常因自己说话胆怯而烦恼的人，大可不必为此担心，而应该振作精神，努力克服这种困难。演说专家道破天机

曾在日本演说艺术界居于首位的德川梦声先生，可以称得上是一大铁嘴，被誉为“演说名人”。以下有一段话，是他根据自己多年的临场经验，所发表的关于演讲的看法。读完他的这段话，大家也许会明白为什么人人都会有说话时的紧张、恐惧心理。

德川梦声先生说：

“上台发表演说之前，无论任何人，都会感到紧张，都无法镇静下来。你也许会问：

“‘唉！像你这样身经百战，见过了大大小小各种场面的职业演说家，还会紧张吗？’

“像这种问题，我不知被问过多少次了，但是，我可以告诉你们，无论是怎样熟练的老手，也无法完全不紧张，因为，不管演讲或座谈，总是得开口，这就必须认真地去做才行。

“当然，如果是对我所熟悉的一群听众，说些很平常的内容，有时也会毫无感觉的。就好像教师对他班上的学生讲课一样，没什么好紧张的。

“但如果在陌生的场所，又不知道听众的身份的时候，就算是一流的名演说家，也会感到紧张的。”

德川梦声先生表示：

“演讲虽说是我的职业，但是我却不喜欢在众人面前高谈阔论，总希望能尽量躲掉。我所喜欢的是和谈得来的朋友闲话聊天，因为我并非讨厌说话这件事，而是讨厌正正经经地说话。

“刚刚提到的，在上台演讲前的不安心情，我很不喜欢；而在演讲中途的紧张情绪，也不是一种好的感觉，下了台之后，那种挥不去的余悸，更令我受不了。

“比方说，准备了几个固定的笑语或小故事，只在上台时把它们搬出来说一说，说完后也不会有什么余悸。因为可以预料不会发生什么严重的错误，所以并没有什么烦闷的心情。但是，以我个人来说，常有机会在陌生场合合作一次演讲，那么，失败的比例也就会比较高了。

“所以，老实说，在我要上台演讲前，大多无法作好完整的事前准备，在这种情况下，要想说得非常完美无缺，那除非是神了。”

德川先生最后认为：

“造成演讲的失败，有两种可能原因：

“第一，说话的方式和技巧的疏忽。

“第二，个人的修养还不够好。有时会留给听众一个无礼的坏印象，有时甚至被别人轻视，那就真的失败了。

“这两种情形都会带来不好的余味，但从我来看，后者应该更为深刻，更会让自己感到难过。然后，有什么方法能够让自己不因失败而痛苦呢？答案是：根本没有。

“因为，既然以演说为职业，那么失败后的伤感就是必须付出的税，如果演讲者想要以巧妙的方式逃税的话，真是太天真了。

“在社会上，有些职业演说家，始终能够保持很好的心情，对他们而言，余味几乎是百分之百的好，所以他们不用纳税的。也因为完全不知道自己的失败，他们当然活得非常快乐。不过这种人却永远不可能有某种进步。”

这一番话告诉我们：人人都有紧张、恐惧的说话心理，职业演说名家也

不例外；人人都会在说话时出现失败，因为我们是人而不是神。同时，他又告诫我们：不管经过多少次的失败，都没有关系，都不要紧张，要紧的是应继续勇敢地去重新开始。只有这样，才能一点一滴地进步，达到上乘的境界。

总之，一个人有紧张、恐惧说话的不健康心理，并不奇怪，也并不可怕，我们应该正确对待这种情况的出现。另外，我们应该花更大的精力和较大的功夫分析它，找到科学的解决办法。

恐惧心理形成原因

虽然人人都可能会有说话胆怯的心理，但造成这种心理的原因却又可能是千差万别的。比如，有的人可以跟亲朋好友聊上一两个小时；有的人打起电话来一聊就是老半天，主题源源不断，越说越起劲；有些人经常能说出一些让人大笑或使人感兴趣的事，可谓是相当会说话，但是，真正到了正式场合，面对一大群人或是广播用的麦克风，他们就不知所措了。这是为什么呢？

有的学者通过长期观察发现，造成这种紧张、恐惧心理的原因主要有两种：

第一，不想献丑。这些人的想法是，只要我不在他人面前暴露自己，别人也就不会知道我的缺点。但是一旦在众人面前说话，自己的粗浅根底，拙劣看法都会暴露出来了，那么从此以后，哪有自己的立足之地？所以，不说话更稳妥。

其实，只要你认真地发挥全力，诚诚恳恳地把话说出来，不必踮高足尖来充内行，相信必会有不错的表现。

第二，不知道该如何组织说话的内容，就像被硬拉到陌生的世界一样，所以会感到惊惶。

其实，只要我们看清造成自己紧张、恐惧心理的原因，科学地分析它，就会意外地发现根本没有什么好怕的。

有的人怕自己才疏学浅被别人知道，于是就装出一副什么都懂的样子，结果弄巧成拙，被人贻笑，实在可怜可鄙，而且根本没有必要。

试想，一个不善言辞的人和一个一流的演说家，同样在人前发表意见时，谁的压力比较大呢？对于一个不善言辞的人，社会上的人或听众并不会对他有多大的期待，想想这点，就不应该紧张了，就可以安心了。然而，对于知识广博、谈吐自如的演说家，大家却都寄厚望于他，会对他的演说作录音、记笔记，这样高度的关心和注意，理所当然会造成台上的人心中无比的压力。因此，那些被视为大人物者，在上台演讲或致词前，自己的心经常是非常紧张的，只不过别人很难看得出而已。

如果一位知名人物，在承受巨大的压力下，却一点也不紧张的话，那只能说他对这种压力毫不在乎，因为就一位说话技巧不够娴熟的人来说，恐怕还很难达到这种心境。他很可能在上台之前想着：我一定要成功，不能出丑，不能失败；有时候甚至祈祷：愿上帝保佑我的说话成功。然而，一流的演说家在上台前，唯一想的是：一定得上台，如果演讲中出了什么差错。应该像以前那样轻松自如、不知不觉地尽力挽救，切不可因出错而不知所措、慌了手脚。

失败也是好事

北京某著名高等学府曾有这样一名学生，每遇联欢活动轮到他站起来发言时，他总是面红耳赤，一句话也讲不出来，显得尴尬不堪。教师与同学问他原故，他说：“以前上中学时，我参加了一次演讲比赛，不想中间忘了词儿，招致了大失败。后来一站在众人前，我就想到那件事，也就说不出话来了。”

有很多陷于怯场而说不出话的人，就像这位大学生一样，每想起自己失败的惨状，要讲话的意志就消失了。他们往往害怕重蹈旧辙，不断地为往事所束缚，认为过去失败了，这回也定将失败，抱着自己过去失败的惨痛经历和灰暗的印象不放，逐渐对说话失去了勇气和信心。

失败是成功之母。说话的成败又何尝不是如此呢？古今中外的许多著名人物都曾在说话方面有过失败。

英国现代杰出的戏剧家萧伯纳以幽默的演讲才能著称于世。可他 20 岁初到伦敦时，却羞于见人，胆子很小。若有人请他去作客，他总是先在人家门前忐忑不安地徘徊多时，而不敢直接去按门铃。有一次，一位朋友邀请他参加学者的辩论会。在会上他怀着一颗非常紧张的心站起来，做了有生以来的第一次演讲，当他讲完时，受到了别人的讥笑。他于是便觉得自己充当了一个十足的傻瓜，蒙受了莫大的耻辱。此后，他每星期都当众演讲。人们在市场、学校、公园、码头……在挤满成千上万听众的大厅或只有寥寥几人的地下室，都经常看到他慷慨陈词的身影。最后，他终于成了一名杰出的世界级演说大师。

还有许多人深信自己的第一次演讲比萧伯纳有过之而无不及，甚至更糟。英迪拉·甘地夫人初次登台时，吓得连一点声音也发不出来，讲了点什么自己也不清楚，只听一个听众在说：“她不是在讲话，而是在尖叫。”她在一场哄堂大笑中结束了讲话。国际工人运动杰出的女活动家蔡特金第一次演讲时，虽然早就做过细致准备，可一上台，“要讲的话一下子从脑子里全溜掉了，大脑出现了空白”。美国前总统福特初入政坛时，讲话结结巴巴，人们听起来很不舒服，有人戏称他为“哑吧运动员”。英国政治家路易·乔治，第一次试着做公开演说时，舌头抵在上腭，竟不能说出一个字。美国著名作家马克·吐温谈起他首次在公开场所演说时，也说那时仿佛嘴里塞满了棉花，脉搏快得像争夺田径赛跑的奖杯。更有甚者，英国历史上有位叫犹斯瑞里的首相曾说，他宁愿领一队骑兵去冲锋陷阵，也不愿在议院做一次演讲。

上面列举大量的事实，不外乎是想说明一个问题：成功者也曾经失败。但是，如果一个人总是向后看，只是看到失败，那就只会萎缩不前。无论对谁来说，目标向前，塑造自己光彩、良好的形象，都十分重要。说话失败过的人，只要摆脱过去失败的阴影，渺视过去的自己，才能战胜失败，成为能言善辩之人。

那么，怎样才能忘却痛苦，摆脱失败之阴影呢？不妨试试如下方法：

其一，把听众当作朋友或客人。不论是谁，与亲密的朋友说话都不会怯场；初次见面，一想不了解这个人，就会拘束。所以，说话者应视每一位陌生人为旧友故知。日本有位当配角的滑稽演员，为了防止怯场，常在手心写一个“客”字，意为装作把观众不放在眼里，也就是说“不要把客人当回事就不怯场了”。另一位日本歌手则反其道而行之，他一怯场，就自言自语地念叨：“我是客人所喜欢的！客人都很喜欢我！”这样一来，抗衡感就消失

了，取而代之的是镇静自若。

其二，脑子里要经常清楚浮现成功的情景。有的人一想起过去自己失败的情景，脑子里便闪现出“这一下又要失败啦！”“脚哆嗦起来了！”“话音异常啦！”等等信息，并导致说不出话来。所以，说话者最好多想象一下自己与初次见面的人侃侃而谈，在公众面前指点江山的潇洒英姿。如果觉得自己有过成功的经历，胸中就会鼓起“定能获得成功”的信心和胜利的希望，并产生说话的动能。如果说话之前想象到听众对自己热烈喝彩的情景，则会倍增自己说话的勇气。

把向后看变成向前看，把回忆尴尬变成想象荣耀，从失败心情转为成功心理，则无疑对说话的成功裨益无穷。提高情绪冲淡紧张

在美国，有人曾以“你最怕什么”为题询问了300个人，调查人们究竟怕什么，结论的第一点就是：人最怕的是在众人面前讲话。事实也证明，在公众场所发言，上台演讲或上电视节目，很多人都会感到胸中有一股压力，呼吸急促，脸部僵硬，十分紧张。

要消除这种紧张、恐惧心理的方法，可能是多种多样的。这里通过介绍一种巧妙地提高自己的情绪来冲淡紧张、恐惧心理的有效办法。

某位电视节目主持人对这种方法颇有体会。例如，这位节目主持人曾经主持过一个“民歌大家唱”的节目，节目中经常邀请各地的人来到直播室，轮流唱两三首乡土歌谣。大家在排练时都非常卖力，并不紧张，但等到排练结束，休息一个多小时后，幕布垂下来了，参观的宾客渐渐增加，表演的人就开始紧张了。

透过幕布，可以听到观众的吵闹声。等到开幕前的5分钟铃声响起，第一批上场的人就依规定集合在舞台左右两边。此时，一定有几个要表演的人，以颤抖的声音对节目主持人说：“我好紧张啊！真羡慕你，一点都不怕。”每当遇到这种情况，节目主持人总会回答他说：“如果有人不会紧张，那他该去看医生了，因为他的神经可能有些问题。虽然我看起来很镇静，但实际上我也相当紧张呢！你们看，我的腿不是正在发抖吗？”

“真的呀！跟我们一样嘛！”就在一阵笑声中，稍微冲淡了大家的紧张情绪。

可以断言，所有的演员、歌星、演说家，在即将上台或在录音之前，都会感到紧张。这并非主观臆断，其实好多名人都自己承认这种说法。

“如果不紧张，就不是歌星了。因为每次在上台前都必须认真地准备，说不，准是骗人的。”香港有位现代流行歌曲红歌星如此坦然地道出了她的心声。

“我总是很紧张，台下的观众也跟我一样，这种关系一直持续下去，才能达到表演的最佳状态。”一位既讲相声又演小品的大腕演员也这样承认。

“我好紧张啊！”许多广播或电视节目主持人在节目开始前都不免会这样诉说。

不难看出，以上这些人都有一个共同点，那就是：即使心中很紧张，也绝不掩饰，反而把心中的压力状态开朗地暴露出来，这么一做，倒可以把紧张的心情一点一点地排除。

另外，还有一个很好的提高自己情绪的方法，即如果我们遇到紧张心情出现，可以试着这样来自我安慰：“唉！刚好又开始紧张了。如果个人对于

在众人面前亮相已经完全习以为常，没什么感觉与反应，那就完了。幸好，今天还是会紧张，心跳不停，真是好极了。”

这样不就巧妙地缓和了自己紧张的情绪了吗？只要那种紧张情绪一冲淡，就可以大胆开口说话了。

放下包袱慷慨陈词

和朋友家人在一起聊天时，话题总是源源不绝。但是，为什么一到了正式场合，就变得头脑空白，说不出话来呢？究其实，聊天和在众人面前发表正式的谈话有许多不同之处，各有其自身的特点。

国外有位学者专门研究了聊天和在正式场合谈话的各自特征。下面，我们借助他的研究，认真分析和比较两者的不同之处，也许对帮助说话胆怯者消除紧张、恐惧心理会有一些的作用。

和朋友聊天的特征大致如下：

- (1) 聊的主题未必连贯。
- (2) 话题要从哪里开始，到何处结束，都是随意的，没有人会强求。
- (3) 大家可以各说自己喜欢谈的事，也可以各说自己所熟知的事。
- (4) 不必注意自己的用语是否妥当。
- (5) 可以用日常生活的语言来交谈，就算毫无条理，谈话也可以继续下去。
- (6) 可以经过一段时间后，再提起同一个话题。
- (7) 在同事或风俗习惯相同的人之间，可以用一些符号或代替语言，彼此的意思仍然能够沟通。
- (8) 即使中间有一段长时间的沉默，也没有人会感到不安。
- (9) 就算你说了一些听起来粗暴，小心眼的话，大家也可以放开心胸来沟通，了解你真正的意思为何，不至于产生误会。
- (10) 聊天过后，没有人会特别追究或记下你的话（当然，特殊情况又另当别论）。

因此，日常生活的闲聊，让人感到轻松，没有约束，不需要担心，没有一个人会在聊天的时候，觉得紧张或压抑。

在正式场合谈话的特征大致如下：

- (1) 先得注意讨论的事情为何。
- (2) 要依照某些规定或约定来发表意见，且需符合时间和场所。
- (3) 不能随自己高兴任意发言，也不能随便说完。
- (4) 必须在限定的时间内，把该说的话说完。
- (5) 自己要尽量把所有的话以最准确简洁的方法说出。
- (6) 不能随意使用方言。
- (7) 要注意自己的用语。
- (8) 不可使用不常用的代表性符号或暗号，应考虑到所有的人。
- (9) 在公开场合所说的话，常会被记录下来，所以应尽量避免重复。
- (10) 说话之前要多考虑，以免让人误会你所隐含的意思。
- (11) 必须对自己的言论负责，如果引起别人的反驳或质问，要能加以补充或说明。

(12) 有时候，你所说的内容会被留作记录，被“文字化”或“印刷化”。

(13) 不宜含有含糊不清的语言，不负责任的说法以及不实的传说或笑话。

可见，在正式场合谈话前要花大力气做许多准备工作，而在一般情况下，人们都来不及准备，或者即使准备了，自己也很难感到满意，于是往往说话前没有把握，这样就必然产生紧张、恐惧心理，并出现喉咙干涩、呼吸急促的现象。

所以，用什么样的方法，说什么样的内容，也就是如何组织演说或公开发言的内容，是我们在发言之前所必须先要想到的。很多人都为此感到过困惑，不知从何着手进行组织。其实，并没有什么好怕的。只要我们牢记了正式场合谈话的特征，并灵活自如地运用它们，就一定能取得令人满意的效果。

总之，对一般人而言，在人前发表谈话，最好的态度就是：不要太估高自己，不要在乎别人，就算献丑，又何妨？如能这样大胆地放下包袱，放松自己，就一定能消除紧张、恐惧的不健康心理，大胆地说话。

二、树立自信

树立信心拿出勇气

有的人在家里说话泰然自若，谈笑风声，滔滔不绝，可一到众人面前说话就期期艾艾，惶惶恐恐，好像连嘴巴也不听使唤，手也不知怎么放。其实不过换了个环境而已。

美国第 16 任总统林肯可谓世界著名演说家，他也曾有过这样的情况。下面是他的同时代人对他的一段回忆：

“他好像是不知所措，很吃力地去使自己适合情景，在过分忧虑和过敏的感觉中挣扎片刻，因而更使他难堪了。这时，我很同情了，他开始讲话，声音尖锐难听，古怪的姿态，黄皱的面孔，疑虑的动作，好像一切都在与他为难似的，好在这仅仅是一会儿而已。不久，他镇定了，他的才能也开始了。”

这段回忆说明，初登讲坛的人总不免会有一个由恐惧到镇定的过程。

跟众人说话与跟家人说话有什么不同呢？无非是跟众人说话，场面大些，生人多些。面对这种场面，说话人内心往往会产生卑怯的心理，怕讲得不好被人贻笑，怕讲错了要负责任……诸如此类的压力，都会造成说话者的恐惧心理。

美国著名心理学家艾伯特·威根也是广受欢迎的演说家，然而在他成功的背后也有一段如何克服恐惧的生命历程。多年后，他在写下这段经历时，提到他在高中时代，如何一想到要上台致词 5 分钟就寝食难安的情景：

“随着那致命的一日步步逼近，我几乎吓病了。每次一想到这恐怖的事，我就头晕目眩，两颊发热，必须躲到教室的后面，把脸贴在冰凉的墙上，希望冷却那烫人的脸颊。一直到上大学，老毛病还是没改。有一次，我仔细地牢记了一篇演讲词的开端：‘亚当斯和杰佛逊不要重现。’当我面对台下一张张仰起的脸孔时，我的头又开始转了，转的我自己不知置身何处。我努力想要说出第一句话，结果说成‘亚当斯和杰佛逊已经去世’，然后我就说不下去了，所以我就低头一鞠躬，在掌声中沉重地回到我的座位。接着主席起立说：‘哦，艾伯特，我们很遗憾听到这个悲哀的消息，不过我想我们会节哀顺变的。’一语未终，可以想象全班的哄堂大笑，当时地底如果有个洞，我就会钻进去，一辈子再也不出来了。”

这些历史上的巨匠尚且如此，普通人又何尝不是这样呢？所以，我们没有理由希望自己一鸣惊人，从娘胎里掉下来就是演说家。鲁迅先生早就告诫我们：不论怎样的天才，生下来第一声仍然是哭，而不是一首诗。想想这些，也就不觉奇怪了。相反，那种从未对公众讲过话的人，一上场便镇定自若，谈吐自如，倒是令人奇怪不已，甚至难以置信。

既然我们承认紧张、恐惧心理是初学说话者和演讲老手都会碰到的问题。那么，下一步就应该针对其产生的原因而采取行之有效的措施克服它了。

怎样克服紧张、恐惧心理，罗马大将凯撒当年统帅雄师渡海踏上英国土地时，使他的军队百战百胜的方法，值得借鉴。当时，凯撒命令全军站在杜弗海的悬崖上，俯瞰 200 英尺以下汹涌的巨浪。士兵们发现来时乘坐的船只已被大火烧毁，这正意味着完全断了退路，唯一求生办法只有努力向前征服敌人，打败敌人。士兵们建立起了必胜的决心，结果攻无不克，所向披靡，取得了辉煌的战绩。凯撒的这次巨大成功，关键在于他的军队最大限度地拿

出了勇气，树立了信心。

同样道理，要克服自己紧张、恐惧说话的不健康心理，也很需要这种勇气和自信心。建立必要的勇气，树立必要的自信心，是克服说话者胆怯心理的关键，是提高说话信心与魅力的第一步。

田中为什么学演戏

前日本首相田中在《我的履历书》中曾作过记述：他小的时候有过严重的口吃，因为说话困难常常被同学歧视、作弄。有一次，他不小心把几个新买的灯泡打碎了，情不自禁地发出“啊！”的一声，从此他知道生了气就可以憎爱分明不自禁地发出声音来。

“口吃是个奇妙的东西。”他回忆道：“说梦话，唱歌的时候，同妹妹说话时就不结巴。跟自己的狗说话也绝不口吃。可是一旦同长辈说话就莫名其妙地结巴起来，越紧张越厉害。读了不少矫正口吃的书，也没有见效。后来我认识到并经常提醒自己：‘我不口吃’，从而得到自信，这才是要紧的事。我认为有意放声唱、放声朗读大有益处，因此到了深山就练习发大声。

“在当年的学艺会上，我演饰《辨庆安宅之关》中的辨庆。老师知道我口吃，要我当‘导演’。老师看到我的热诚，终于让我担任扮演‘辨庆’主角的重要任务。

“当天，戏刚开始，我拄了金刚杖，打扮成和尚就上场了。大家要看口吃的田中究竟演什么样的辨庆，所以全场鸦雀无声。……我带着演唱腔调开了头，结果意外顺利地说出了头一句台词。由此得到了勇气，难讲的《劝进帐》台词也能顺利地念下去了。戏一结束，全场发出暴风雨般的掌声。

“其实，我为了完成这个重要任务，想出了两种办法，第一是台词里带上调子讲；第二是在演戏的时候加上音乐伴奏，使戏和音乐配合起来。这时候，成功地演出了辨庆角色，使我对克服口吃增添了莫大的信心。”

口吃的田中，固然有先天的生理缺陷。但他发现自己并非绝对的口吃，进而分析自己在某些场合下并不口吃，如同妹妹等小辈说话。这就是说，环境变异，才诱发他口吃的出现。其实，我们身边一些所谓不会说话的人何尝不是如此呢？在家说话从容自如，侃侃而谈，一到了大场面，到了正式发言，就显得张口结舌，既然这种恐惧在一定场合下才产生，那末它就并非一成不变。适应了各种场面，这种恐惧就可以克服。

恐惧心理往往还来自头脑中各种杂念，如说错要负责任，讲得不好人家会耻笑，甚至会害怕听众眈眈的目光，诸如此类的恐惧和犹豫，都会干扰自己说话能力的正常发挥。所以，说话前应当对可能出现的问题作一番清理，扫除思想障碍，才能无拘无束地把话说下去。

田中把克服口吃的第一关建立到舞台上，这有着得天独厚的益处。在舞台上表演，虽然台下众目睽睽，但也很有裨益。相反，因为上台不是一般讲话，而是念台词，所以必须事先把要讲的话准备烂熟至融会贯通，越是烂熟，讲得越流利。因此，一个初学者要在众人面前镇静地开口，事先应有充分的准备，说话中心、层次、遣词、用句都要打个腹稿，否则临场时心中无底，就好像一个盲人领着一群盲人，如履薄冰，瞻前顾后。因此有人说，没有准备的上场就像衣冠不整地站在众人面前那么狼狈。德摩斯梯尼成功秘诀

公元前雅典的演说家德摩斯梯尼 18 岁的时候，曾参加一次关于民主和独裁的辩论大会，尽管说话前他已作过长时间的准备，一上台仍是老病复发——口吃。在急乱中，一些不良的习惯动作如耸肩膀又出现，惹得台下哄然大笑，最后只好灰溜溜地离开会场。后来，遇到一位著名演员，就把失败的苦衷向他诉说。演员答应帮助，便翻开剧本《普罗米修斯》，指导他念其中的一段。德摩斯梯尼照着念了一遍之后，演员也朗读起来。使德摩斯梯尼大为惊讶的是，演员那宏亮的嗓音，刚劲的手势，一切那么协调，使人感到一种强烈的美感。从此，德摩斯梯尼每天跟演员一起练嗓子，培养大声朗读的习惯，甚至在登山或海滨散步时也力求使自己的声音盖过急风狂涛；为了纠正口吃，使声音清晰，他把小石子含在嘴里，练习发音的清楚。除了训练发音器官外，他还努力加强文学修养，希腊的诗歌、神话、悲喜剧，他都熟读乃至背诵，还多次观摩雅典著名哲学家柏拉图的演说。经过 12 年的艰苦磨练，终于成为一位优秀演说家。

公元 338 年，马其顿国王腓力二世率领大军入侵希腊半岛，雅典成千上万的公民聚集在大广场。这时，德摩斯梯尼上台演说，他说：“公民们，要镇静！具有民主传统的雅典人会向独裁的腓力二世屈服吗？不会，不会！公民们，要勇敢！具有爱国和牺牲精神的雅典人会被野蛮的侵略者所征服吗？不，不会！公民们，光荣的雅典人，团结起来，行动起来，胜利是有希望的，胜利就在明天……”

这一段烈火般的演说，其思路如推开灵感的闸门，滔滔不绝，其宏论的逻辑力量，其情绪感染力，使全场为之振奋，无不为之拆服。人民被鼓动起来，气势如虹，奋勇出击战胜了侵略者。

关键在于练习

德摩斯梯尼成功的奥秘在哪儿呢？一句话还是练习。练习要明确目的才有方向，那末，训练说话的目的是什么呢？

首先要有实在的内容和清晰的观点，不说假话、空话、大话、套话。

另外，意思要集中，前后连贯，不离题，不漫无边际、东拉西扯；力求语脉清楚，语流连贯。

还有，用词要妥贴，语句要完整，句式有所变化，符合口语习惯。

最后，还应有一定的概括能力，在限定的时间里，可以把自己的思想完整地表达出来。

见多与识广

有些会议，在主要发言人讲完以后，非得下面的干部一个个表态。有些明明没有什么好讲的，也要来那么三五句。除了会风不正之外，从说话的角度讲，也是违反说话基本要求的；既然没什么说的，硬憋几句，除了浪费时间，引起听众反感、烦躁之外，还有什么效果呢？因此，没有话说宁可不讲。

要有话说首先要有内容，“练”才有依据。我们力求每一句话都实实在在表现一定的思想。为了充实我们的思想，这就要千方百计加强观察与记忆。

我们生活在社会之中，要处处观察、研究社会，因为人的认识依赖于实践，来源于实践。既然人的认识总是通过自己的感官从客观世界取得感觉经

验开始的，而感觉经验又必须接触了某种事物才能产生，所以实践活动越少越深入，直接接触的事物越多，能提供我们说话的材料就越丰富。我们常常看到一些文化不高、但生活阅历广的人，天下之大，熔于一胸，谈天说地滔滔不绝，就是因为见识广，说起话来就有了充分的内容了。

但不是凡阅历广的人都善于讲话，阅历广只是一个基础，还必须要有一定的条件。

数楼梯开始

发明电灯的大科学家爱迪生，有 27 个助手。这群助手每天从灯泡厂到研究室的路上来回。有一次，爱迪生说要出一道基础题，要大家准备一下，助手们废寝忘食准备了几天，应试时，爱迪生问的不是课文知识，而问路上有一颗什么果树，居然没人能回答得出来。

为什么这些助手在此时无可奉告呢，原因只有一个，就是没有留意观察。光看不行，还要想，否则许多摆在眼前的事物会视而不见。《纽约时报》名记者迪姆士·泰勒初当记者不久，去采访某著名女演员的首场演出。到了剧场以后，才发现演出已取消。于是空手而归，回家安然大睡。半夜时分，泰勒被电话铃吵醒了，编辑气冲冲地在电话里斥责他，其他报纸的头条新闻都报道这位女演员自杀。编辑说：“像这样一个名演员的首场演出被取消，本身就是新闻，它的背后，可能有更大的新闻；记住，以后你的鼻子不要再被感冒堵塞了。”

过去英国《泰晤士报》总编要求，每个初来的记者向他报到时，第一件事要说出上办公室前爬了多少阶梯。对方若回答不出的，要下楼重数。然后，总编告诉记者：“你想要成为有出息的记者，就要从楼梯级开始学会观察。”如果我们对周围的各种人和事不注意观察，如一团烟雾，浑浑沌沌，即使硬要说，也只能影影绰绰，不会有鲜明感。那么还会有什么话说呢。

保持敏锐的观察力，要向儿童学习。鲁迅先生说过：“孩子是可敬佩的，他常常想到星月以上的境界，想到地面下的情形，想到花卉的用处，想到昆虫的语言，他想飞入天空，他想潜入蚁穴……”儿童们丰富的幻想，无休止的好奇心，无穷无尽的疑问，对一切都想进行探求。永保童心就是保持探索客观现实的激情、兴趣、专注和豪放的思想，开阔的意境，对纷至沓来的新事物都执着进行细心的观察与思考，刨根求源。许多有重大价值的事实往往在细致的观察中发现，否则，再有价值的事实也使你视而不见，听而不闻了。

咏虎诗与记忆

有个没有真才实学的人，喜欢卖弄自己聪明。一次他告诉别人：“我看过一首咏老虎的诗，做的实在妙极了。虽然只有四句，却把老虎写活了。”

人家请他念来听听。他摇头晃脑地说：“第一句好像是什么虎，第二句大概是什么苦。”人家见他两句都没念出来，有些不耐烦，让他说后两句算了。那人歪着脑袋想了大半天，才说：“第三句真的忘了，好在第四句话记得清楚，是厉害得很的意思。”

聪明的读者一定可以在捧腹之余，得到某些启发吧。这说明，记忆是把话说好的一个条件。

在我们阅读周总理对外宾谈话的材料时，常常被他那惊人的记忆力所折服。有人由于记不住，便总想借助讲稿。其实，除了一些郑重的政治场合外，说话使用讲稿并非一个好办法，它不但阻碍你和听众之间可贵的接触和感情交流，而且多少给人以生硬造作之感。甚至使听众认为你对自己的讲话缺乏自信而减少信服力。

但是，尽量不带讲稿并不等于不必准备，不等于可以临场信口开河。对一些必要的数字及事实，可以事先进行记忆。如果预先写一个大纲，把它记熟，讲起来就有了脉络，即兴发挥也不致离题万里。前日本首相田中很能说话，这与他极强的记忆力分不开，他主张必须记住的东西，要全部死记硬背。对《广辞林》也是撕下一张揣在口袋里，全部记住了才撕掉，再撕下第二张。

他又说：“读了书要记得，听了讲要懂得，如果读书或听讲都不能记住，那就什么用处也没有。启发式的教育，自学的教育，看来的是很好的，但是如果对原理、定理、方程式或者衡量事物的尺度等，都不下苦功把它记住，就不能用来得到新的进步和发展。”

马克·吐温记忆妙法

马克·吐温演说，总是带讲稿。后来，他想出一种帮助记忆的妙法，他在一家刊物上这样介绍：

“最难记忆的是数字，因为它既单调又没有显著的外形，如果你能在脑海中把一幅图画和数字联系起来，记忆就容易多了。如果这幅是你想出来的，那你更不会忘掉了。我曾经有过这种经验，在 30 年前，每晚我都要演讲一次，所以我每晚要写一个简单的演说稿，把每段的意思用一个句子写出来，平均每篇约 11 句。有一天晚上，忽然把次序忘了，使我窘得满头大汗。由于这次经验，于是我想了一个办法：在每个指甲上依次写上一个号码，共计十个，第二天晚上我再去演说，便常常留心指甲，并为使不致忘掉刚才看的那个指甲，看完一个便把号码揩去一个。但是这样一来，听众都奇怪，我为什么一直望着自己的指甲。结果，这次的演讲不消说又是失败了。

“忽然，我想为什么不用图来代表次序呢？这使我立刻解决了一切困难。回家我用笔画了六幅图画，用来表示 11 个话题。然后我把图画抛开，但是那些图画已给我一个很深的印象，只要我闭上眼睛，图画就很清晰地出现在眼前。”

在日常说话中，最大量的是即兴的讲话，现想现说，要有内容就更加依靠平时的积累，没有记忆的大量信息储存，要把话说好更是不可想象的。

三、口才人人都能有

有学问不一定有口才

言语虽然是教育文化的标尺，但一个有学问的人，不一定具有口才！有一位姓柯的医生，他研究健康学和实习医学已经十多年了，平时，他可以不用预备，安坐在椅子上，昼夜不停地对他左右的人谈论健康问题，可是，有一次他出席一个著名棒球队的宴会，几位重要的来宾，都被邀请起来随便讲几句，想不到他突然听到主席说：“我们很荣幸，今晚有一位大医生在座，现在就请柯医生讲一些棒球选手的健康问题吧……”这使他感到绝大的困难，要他站起来，即使是对极少人数的人讲述这一个问题，都会使他的心突突跳得非常厉害。他竟无法沉思一下，回答他更不会做公开的演说。大家都在不停地鼓掌，而且目光都集中在他身上，该怎么办呢？他急得只是猛摇头，但是，这反而使鼓掌的声音加大，“柯医生！不要客气了，快说吧！”喊声也愈大，愈坚决了。他窘极了，他知道，如果立起来说话，说不到十句，必定要失败的。他只好站起来，不发言了，转身走出餐厅。这一次，他真感到羞愧的无地自容。

一百个人中长于口才的能有几个

不错，一个有学问而没有口才的人，和人交际时，就有点儿难于应付，同时在无形中会损失不少的收获。往往有许多人，在繁忙的人事接触中，觉得别人的话，对自己像一种威胁。也许有人说的太婉转，太富于生动性了，反使自己觉得木的结舌，对于一个滔滔不绝的雄辩者，他的每一句话，都能打动人们的心弦，他的一举手，一投足，似乎具有一种不可思议的魔力，可以影响到周围空气的松弛与紧张，这么具有口才的人，是多么值得羡慕和妒忌啊？

口才，确是人类生活中普通应用而又难能可贵的技术。你看到，一百个人中，能有几个人很擅长口才的呢？在平常的谈话中，在大庭广众的集会中，你会遇到多少使你满意的口齿流利的人呢？你还遇见了多少雄辩的演说家？他们的特长在那里？你可曾留神仔细观察？

我告诉你，少数很擅长口才的人，可以说是出于天才；但多数的人有口才，却是出于常常训练的关系。一个当众不敢说话的人，最大的原因，是惧怕心理作祟的缘故。难免紧张

英国大政治家约翰·白莱特，他第一次演说，是在一个学校里对着一群乡下人。他去演说的路上，心悸的很是厉害，他恐怕遭遇到失败，所以要求他的同伴，在看出他的心慌讲不出话的时候，立刻鼓掌替他解围。

爱尔兰的政治领袖潘耐尔，也是非常胆怯的，他初次演说的时候，常常紧握着拳头，指甲划破了掌心而出血。

在两千年前，西赛罗就说过：“一切有价值的公开演说，都带些胆怯的。”

卓别林在英国舞台上演过多年的戏，但是，当他走进小小的播音室，他的心中感觉横渡大西洋遇到暴风一样的滋味。著名电影明星兼导演柯夫特，他在舞台上讲话是十分纯熟的，但当他从看不见听众的播音室走出来的时候

候，不禁用手帕擦拭额上的汗，他说：“大量演出新排的名剧，也没有这样难。”

忸怩和不自然实属正常

有些善于说话的人，在开始演说的时候，还是免不了忸怩和不自然的，不过几秒钟以后，等沉气住了，不自然也消失了。

我们说过林肯在开始演说的时候，也感觉到一阵畏惧，他的朋友霍恩登说：“他起初像是不知所措，很吃力地使自己适合情境，又在过虑和过敏的感觉下挣扎了片刻，因而使他更难堪了，这时候，我是很同情他的。等他开始讲话后，声音尖锐难听，古怪的姿态，黄皮的脸色，疑虑的动作，好像一切都在和他为难。幸好这仅维持了片刻而已，不久，他就镇定了，他真正的才能也开始了。”

也许你和林肯有着一样的经验。

所以，你必须挺直地站立着，望着你的听众，很自信地开始讲话，你想象听众们都欠了你的债，现在他们聚集着，请求你再多放一些债，这种心理上的锻炼，对你是很有益的。你绝不可忸怩地解开又扣上你的钮扣，或是擦摩双手。这种不自然的动作，万一不能免除的话，那你就把手放到背后去扭着手指，还比较合适一些，因为那里是没有人看到的，再不然，你不妨动动你的脚趾头也好。照一般的规则来说，演说者站在桌椅的后面是不对的。但是最初的一两分钟，你紧抓住桌椅，这可以使你得到些勇气来。要是在最初的一两分钟，无桌椅可抓，则手中不妨紧握一束演讲稿或书报。

总之，恐惧的发生，是由于无知和犹豫不决，换句话说，就是缺乏自信力的结果。所以，第一，要练习！第二，仍是练习！第三，还是要练习！如果你有些成功的经验记在心里，你的恐惧，自然会像夜雾，在日光下面一样消散殆尽的。

常常练习终会走出困境

其实，对于自信和勇气，以及在众人面前从容思索的能力的取得，其困难还不到一般人所想象的十分之一，这并不是只限于少数的天才家，正像球类运动的技巧一样，谁都能够自己去发展的，只要他坚定朝目标去努力。

假如你立在众人面前的时候，便不能像你坐着的时候一样地思想，这是合理的吗？你当然知道不是！在事实上，你立在众人面前的时候，应该更能思想，因为许多人在鼓舞你使你兴奋，许多成功的大演说家告诉我们：“多数的听众，正好给我们一种刺激，使我们的脑子更加清楚而灵敏。”如果你能够坚毅有恒地去切实练习，当然也会这样的。只有常常训练和实习，竭力消除你对众人的惧怕心理，同时努力增加你的自信力和持久的勇气，你不必以为这件事对你特别的困难，那些当代最有名的大演说家，他们的事业开始的时候，也是被那种难以解脱的惧怕和不自然的情景所困扰过的。

大胆去说

美国有名的心理学家威廉·詹姆斯，曾写过下面一段话：

“动作好像是跟着感觉的，但实际上，动作和感觉是同时发生的。所以我们直接用意志去纠正动作，也就是根据动作去纠正了感觉。例如我们失掉了愉快，唯一的恢复方法，便是快活地站起来主动说话，愉快便像和我们同在一处了，所以，当我们感觉到勇敢时，我们就会真地变得很勇敢。用我们整个的意志去达到目的，是使你的勇敢去代替惧怕的最好方法。”

你应该用詹姆斯教授的话，对你的听众，发展你的勇气。不过，你必须先预备好一切动作，否则恐怕不易生效。假如你要讲一些什么，你已经充分想好了，就该很快走出来。在面对听众之前，应该先作半分钟的深呼吸，因为多吸一些氧气，可以增加不少勇气。著名的高音歌王休斯奈说：“你吸到了气，便能支持住自己，使恐惧的心理完全消失。”

在非洲中部泊尔族的青年，他们到达成年，预备取妻的时候，必须先受一回鞭笞典礼。在典礼中，该族的女子群聚一处，随着鼓声而拍手唱歌，那位受礼的青年，赤裸着身体仅在腰间披上一些遮盖物，勇敢地大步走来，一个手执皮鞭的人，便对那青年用力鞭笞，像是鞭笞仇人一般，鞭得皮破血流，而成终生的创痕。这时候一位长者，会伏在青年的脚前，监视青年是否有了移动或是什么痛楚的表示，那位青年要得到成功，不但在被打时竭力忍受，而且还要口唱颂歌。不论哪个时代或哪个国家，对于勇气都是钦佩的，所以，你不必去管你的心跳怎么样，你必须十分勇敢地走向前去，稳定地站着，并且还做出你喜欢这样的态度，像那受鞭笞典礼的非洲中部青年一样。

老罗斯福在当年是怎样发展他的勇气和自信的呢？难道他的冒险和大大的精神是天生的吗？不，绝对不是。他在自传中说：“因为我是一个病弱的小孩，所以我到青年时代，既多惧怕，而且难以信任自己的能力。我必须艰苦地训练我的身体，同时还要更艰苦地训练我的心灵。”

法国的福煦大将说：“战争中最好的防守就是进攻”。因为你对惧怕采取了一种攻势，你就不能错过走出去和它抗争而把它克服的机会。你可以想象在你手里有一封信，想象你是一位被派送信的信差。人家注意的是一封信并不是信差。信是一件十分重要的东西，你应该把整个的心思用上去。等对它十分了解自信，然后坚决地讲出来，这样，你就不难克制你自己了。

恐惧是纸老虎

老罗斯福总统在他的自传中这样写到：“在 1881 年我被选为参议员的时候，发觉我是议员中最年轻的，我像一切年轻人以及没有经验的议员一样，对于讲话很感困难。后来我在一位固执的老乡处得到了很大的教益——他对惠灵顿公爵和别人都曾有过批评，他有一句忠言是：“沉默吧！除非你感到确实有话要说，而且还要抓住听众的心理，使他们赞同你的意见。你讲完了就坐下来。”

这位固执的老乡，应该也把克服恐惧的方法告诉老罗斯福，他应当加上这么一段话：“如果你在听众面前能够找到一些事情做，这就可以帮助你排除窘态，例如在黑板上写几个字，或是在地图上指出一处地方，或是搬动一下桌子，打开一下窗子，移动一下书籍或是报纸，——不论你采用哪一种动作，只要能够带着一些用意。都可以使你感觉到自然一些。”

这种衬托的动作，不是容易找到的。然而，这确实是一个很好的建议。

怎样应付难堪的场面

一个演讲者，即使事先已经有了充分的准备和演习，但是上台以后仍难免中途突然忘掉了演讲辞，对台下的听众大露窘色；同时又因为他不肯就此失去尊严，所以决不肯立刻自认失败，羞愧满面地退下台来。他自知也许只容他有十几秒钟的静思，就可以记起一个或几个要点，继续讲下去了，但在听众面前静默十几秒钟也够难堪了。遇到这种场合该怎么办呢？记得有一位有名的演说家，有一次也遇到了这种难堪的情形，他立刻向台下的听众问，他的声音够不够高？后排的听众能不能听清楚？其实，他知道他的声音是已经够高了，用不到再去征询听众的意见。他只是借此机会，思索十几秒钟，以便继续讲下去罢了。但有时碰到了这种急难，也许可以这样挽救，利用自己刚才讲过的最后一句话，或是一个概念，作为下句的开头，就不难由此引出另一段滔滔不绝的话料来了。当许多演说者，不幸而陷入遗忘的窘境时，这个方法，真是一服救急圣水！找机会公开演说

克服惧怕心理的最好方法，莫过于寻求对大众发表演说的机会。那么该怎么做呢？你可以加入一个正进行着某种形式之演说的俱乐部，但不要只做一个呆板而不活跃的会员，一个无关的旁观者，要热切地投入并且在工作中来帮助自己。这些工作大部分都是可供作为训练的开始，譬如去做个节目主持人罢！那将会使你有和团体中优秀演说者晤谈的机会，同时你必定将会被邀请来发表一篇介绍的演说。

尽快地推展一篇 20 至 30 分钟的演说，以你的社团或机构知道你已准备好要对他们发表演说，提供服务给你城镇上的演说者事务处，各种募款活动正在找寻自愿服务老者为他们演说呢！他们将供你演说的全部装备，那将对你初步的演说有莫大的助益，事实上，许多的演说家都是以这种方式开始的，如今他们有些人已经崛起成为非常杰出的人物呢！所以，丢掉你那可笑的惧怕心理吧！站出来，畅所欲言，你将会发现演说是一件迷人的事。

预先计划好讲什么

一个人除非已经想出并计划好他的谈话，知道自己将要讲什么，他站在听众之前，必不能感到很坦然。因此，在这种情形之下，讲话的人一定会不自在，一定感觉懊悔，羞愧他自己的疏忽。

也许你以为要使活动内容丰富，或是演说题材充实，是件很困难的事罢？那么，我告诉你一位大传教家维德摩迪的方法，他说：“当我选择了一个题目，我把题目写在一个大信封上，我有许多这样的信封，倘使我读书时遇着一些好材料可作将来参考的，我便把它记下，放入适当题目的信封内。另外，我永远带着一本记事册，当我在听别人讲道时，得到些切合我题目的话，立刻把它记下，也放入信封内。也许这些材料有一两年不用；但当我要讲道时，便取出我所有收集的材料，在那些材料和我自己的研究之中，我就有了充足的讲道资料。因此在我多年的讲道中，从这里取一些，从那里择一点，那样它们将永远不会陈旧。”你如果也能如此做，你还会缺乏题材吗？

何必道歉

初学演说的人，最容易犯的可笑错误，就是常向听众道歉，比如说：“我实在不会演说……我没有预备好……我没什么可说……”我告诉你，这是绝对不可以的！因为这些话对听众说过以后，对你毫无用处！假使你真的没有预备，用不着你说，早会有听众发现了，但不一定是全体听众都会知道。那么，对于这群没有发现的人，为什么反要故意告诉他们呢？难道你的听众真不值得你先经过一番预备之后来讲吗？所以，我劝你不要这样说，他们不乐意听你的道歉，他们是对你感兴趣，特地前来听你指教的，为什么莫名其妙地先让他们扫兴呢？

外行演说者的记号

此外，在你站起来预备对听众讲话时，不要忙着开始，那是外行演说者的记号。你要深深的吸上一口气，举目向台下的听众看一会，如果台下有嘈杂的人声，你要等一等，直到完全安静下去，再开始发言。同时，将你的胸部挺起来！平日，你就应该天天这样练习，那么临到听众面前，便会不自觉地发挥出来了。抬头挺胸，至少可以减低你的恐惧情绪！

语气要当心

演说发音的抑扬顿挫，可以加强语气，抓住听众们的情绪，打动他们的心弦！但是，不要弄巧成拙！事实上，这件事并不稀奇，在你日常生活中，也许用过不下千百次。因为随便一句话里，总有重要与次要的分别，你说到重要的字时，声音自然就提高些，不重要的字便放低些。例如，今天我做了一件好事，这句话中，“我”和“好”两个字说出来自然会提高，这道理不是很浅显吗？为何演说时，全走样了。

发音不可呆板单调

我们谈话时声音的调子，一高一低来回地变化，像海水的浪永不会休止。这是什么原因？没有人知道，也没有人注意。但是，这种现象是极自然的，而且是不需学习的法则，我们从小孩子时就会了，根本不必特意去学，也不会注意过，但是为什么当我们站起来面对一群听众时，我们的发音就会立刻变得呆板平淡、单调得好像荒凉不毛的沙漠呢？

立刻停止几秒钟

当你发觉，自己正在用极单调的声音讲话时，而且多半声音还很高，那么，你就应该立刻停止几秒钟；并在心中警告自己说：“我讲话直像一个傻瓜，向他们谈得更自然一点吧！……”这样的警告，对你有帮助吗？应该有一点。正讲着话时忽然停止，就可以帮助你了。你应时常记着可补救自己的办法，有空时，着意指定一篇演说辞中的几个单字或是短句，在读到这几个字时，突然把声音提高或是放低，结果往往能特别引人注意。

请提高声音试读

现在，你来试一下，看拿破仑说的：因为我“决心”要成功，所以凡是
我做的事，都得到了“成功”，我“胜过”一般人的地方，就是我做事“从
不犹豫”。

请将引号中的字，特别提高声音来读，看看结果怎样？当然，读这段话，
并非一定要用这种语调，也许别的演说家的读法另有一种风格。总之，声音
的轻重，并没有铁一般的法则，还得要视各人的情况来加强读音的轻重。

现在请你把声调特别放低了，读下面引号中的字句，看看结果如何：

我有一种特长，就是我“永不绝望”！（福煦将军语）

教育的最大目的，不是单单知道而已，“必须要做”！（斯宾塞语）

再请你放低声调读

“我活了86岁，见到许多走上了成功之路的人，他们之所以能够成功，
最主要的是信心！”吉朋斯大主教说。

总之，平日我们和人随便谈话，常常改变语调的速度，这是我们在不知
不觉中，应用的一种很自然、很有力的说话方式，它可以使你整个意见的某
一要点，特别明显地表现出来。

史蒂芬先生在他的名著《记者眼中的林肯》中说：

“林肯总统，常是一口气很快地讲出了许多字句，其中遇到重要的字
句，就把声音特别拉长或提高，然后再像闪电一般，一口气讲完了那句话，
他常常使一两个重要的字所占的时间，比六七个不重要的字的时间长得多。”

请你特别延长试验

用了这种方法可以抓住听众，这是毫无疑问的。现在请你把下面一段文
字，将引号中的字句，特别拉长读一遍，看看结果如何：

吉朋斯大主教，在他快要逝世的时候说：我已经活了“86——年，看过
“几百”人“走上了成功之路——”从这上面，我发现所有能够成功的“重
要”因素中，最重要的是信心——，一个“失去了信心的人，是万难成功的。”

请再做一个实验，你先用漫不经心的迅速语调读：“三千万元”，然后
再用吃惊的口吻慢慢地说：“三——万——元”，试仔细玩味一下，是不是
好像三万元的数目，比三千万元的数目，要大得许多？

重要字句突然停顿一下

林肯演讲时，常常在一些重要的字句之后，突然停顿一下，他深知这一
阵短语的静默，可以使他方才所讲的重要意思，完全送进听众的脑海中去。
所以，他在每一个重要字句的前后，总要停顿，甚至一句话中，停顿达三四
次之多，但是，他停顿得十分自然，毫不勉强做作。演讲时，利用停顿真
是一个最聪明的方法，值得我们多多仿效。一般初学演说的人，往往没有注
意到这一点的重要性，甚是可惜。

现在，我把下面一段演讲辞中，应该停顿的地方标出来；不过，这种标

示，本来没有一定的法则，并不是不能改变的，也许你认为我标得不够高明，也许你今天以为，这个地方应该停顿一下，到明天再讲的时候，便以为不该在这地方停顿了。

当你开始试读时，先不停顿的地读一遍，然后再照标明停顿地方读一遍，两相对照，就可以看出停顿的方法有些什么效果了。

试读出停顿的效果

经商正像打仗（略停顿；使“打仗”两字，印入听众脑中）惟有战士的勇气，才能有商场中的胜利。（停顿）我也许并不想这样做，然而，这种情况，并不是由我们做成功，（停顿）而且也不能由我们去变更的。（停顿）如果你有一天加入了商战的阵线，你就得拿出勇气来！（停顿）要不然的话，（停顿一两秒钟）你干任何事业都将遭失败！（停顿）比方打球，（停顿）如果一个人想一棒把球打出去而可以使人跑完全垒，那就决不对对方的投手怀着畏缩心。（多停顿一下）请记牢这一点，（多停顿一下），那位能一棒把球击出球场以外，安然跑完全垒，稳得一分的球员，（多停顿一下，使听众急着等待你说出是谁来），在他的心上，必定早已有了坚决的意志，咬紧了牙关，准备做他那一棒惊人的事业了。

假使你能了解这些秘诀，那么你在当众谈话，或演说的时候，就不会再心存顾忌，尽可以随口说去，一切的恐惧心理，也自然可以消失啦。

第三章 培养口才的秘诀

- 不要讲“四话”：假话、空话、大话、套话（普通话）。
- 书本惠予口才以灵感，记忆启开心灵的闸门。
- 用言语打开别人的心扉。
- 意在言外的说话技巧。
- 一个人的思想无次序时，他的思想愈多，头绪愈乱。
- 不要我的字句，只要我的事实和意思，你想要的我的字句，便会成群地涌出来了。

一、杜绝“四话”

据说王安石的小儿子王元泽，从小口齿伶俐，常常以惊人妙语博得四座叫绝。有一次，客人考考他，指着厅里的笼子向他说，人家都说你聪明，告诉我，这笼里关的两只兽，哪是鹿，哪是獐？王元泽从未见过这些动物，便发挥“口才”，说道：獐旁边的是鹿，鹿旁边的是獐。果然博得满堂喝采。

其实，王元泽在这里答非所问，算不得高明，充其量是耍点小聪明而已。有人以为。只要口才好，石头人也能听得眨巴眼，这是一种糊涂认识。王元泽答非所问，并非因为口才不好，而是他根本没有见过这两种动物，又不肯承认无知，却又卖口乖，可谓说风不正。

文有文风，说有说风。说风是一个人立场、观点、作风、修养等在说话中的综合体现。所以，不能把说风看成口才问题，而要认识到是思想作风的问题。说风无论好坏，都是在一定的时代背景、社会条件下出现的，为适应某种政治斗争需要产生的；当然，也与个人风格有关。一切实事求是的、正直的人，都能自觉说真话、说实话；而另外一些人都会自觉不自觉地讲假话、说大话、说空话、说套话。对此，我们不能掉以轻心。曾子妻的教训

我国人民历来赞颂说真话的美德，反对说假话。因此，《韩非子·外储说左下》中关于曾子教子的故事，一直历久不衰。曾子为了让孩子相信母亲的诺言，把妻子开玩笑说的话付诸实施，将猪杀了。在孩子眼中维护了母亲诚实的形象。

曾子的妻子是有意骗孩子吗？恐怕未必。但起码可以说，她没有意识到这种哄孩子的教育方式有多么深的危害性。一次慌话可以使孩子从小沾染不必负责这种不良习气。曾子的行动虽近乎愚拙，也未必可效，但他坚持了最可贵的精神——不说假话。

美国第一位总统华盛顿，小时候曾用一把斧子把父亲种的一颗樱桃树砍掉了。父亲责问时，孩子说了实话，父亲不但没有责备他，反而称赞道：说老实话，是英雄行为，比一千棵樱桃树还有价值。

各国民间都流传了许多格言，都是抨击说谎，赞扬说老实话的。请看——

谎言没有脚，但有招祸的翅膀。（日本）

即使说一句假话也是说谎，即使偷一根针也是盗窃。（蒙古）

谎言跑得再快，也永远追不上真理。（俄罗斯）

人若不夸口，羞耻不临头。（非洲）

宁愿听痛苦的实话，不听甜蜜的谎言。（非洲）

简单的格言中往往蕴含着真理。列宁说过：“有时仅仅一句话就能成为毁坏一桶蜜的一勺柏油。”确实如此，一勺柏油使一桶蜜报废，一百句话中，由于一句谎言，使人连另外的九十九句真话也产生怀疑。

当然，对说真话应有一个正确的理解，也就是说，应当树立辩证的观点。鲁迅在《半夏小集》中写过这么一段对话：

A：B，我们当你是一个可靠的好人，所以几种关于革命的事情，都没有瞒了你。你怎么竟向敌人告密去了！B：岂有此理！怎么是告密！我说出来是因为他们问了我呀。

A：你不能推说不知道吗？

B：什么话！我一生中从来没有说过谎，我不是这种靠不住的人！

读者在 A 与 B 之间作一番评价时，会说谁是老实人呢？当然是 A。

这样说来，B 向敌人告密不是也在讲真话么？保尔·拉法格回忆马克思时有这么一段话：“马克思是个极其忠实的人，他简直是真实的化身。一看到他，立刻就能知道我们所接触的是怎样的人了。在经常处于敌对状态的‘文明’社会里，当然不是任何时候都可以说真话的，否则就等于把自己交到敌人手里或把自己驱逐于社会生活之外。然而，不是任何时候都说真话，也绝不是说应该说假话。我不是任何时候都能说出我所感到和想到的，但这并不是说我应该或必须说我没有感到和想到的，前者是智慧，后者是虚伪。”

在实际生活的各个领域，也都存在着策略问题。

不能吹肥皂泡

吹肥皂泡是孩子喜爱的游戏，一个个大大小小的肥皂泡，在阳光下闪耀着五彩的光泽，随风飘荡，蔚为壮观。但上升不了多高，就一个接一个碎了，因此人们常常把说空话比作吹肥皂泡，实在恰当不过了。你看，空话总是充塞着各种动听虚幻而迷人的词句，却没有半点实在的内容。它迟早会被粉碎的。

有一次，列宁参加一个会，议题是讨论关于彼得格勒的工业恢复计划的问题。人民委员施略普尼柯夫作这一问题的报告时，用许多美丽动听的词句，描绘出一幅十分诱人的前景。报告后，洋洋自得的施略普尼柯夫认为那些精彩演说辞必定会受到列宁的称赞。可是列宁却向他提了几个问题：目前在彼得格勒由哪一家工厂生产钉子？产量多少？纺织厂的原料和燃料还能保证用多少天？这些简单的问题把报告者问得张口结舌。只好老老实实承认没有下去看过。列宁批评说：谁需要你们那些大吹大擂毫无保障的计划？针线、犁、纺织品在哪里？你们如何为农村保证生产出这些东西？您不能回答这些问题，原因只有一个，就是实际的计划工作被你们用漂亮的言辞和废话代替了，这是哄骗，这是欺骗。

宁学雄鸡，莫学塘蛙

有一次，墨子对他的学生说，话说得太多，就像池塘里的青蛙，整日整夜地叫，弄得舌干口燥，却从来没有人注意它；但是鸡棚里的雄鸡，只在天亮时啼，却可以一鸣惊人。

说话何尝不是如此，与其罗罗嗦嗦来一大堆废话，不如简明直接讲几句。在现代化生产中，时间是以秒来计算的。说废话空耗别人的宝贵时间，不能不说是一种极大的浪费。

1934年1月，斯大林在联共（布）十七大的中央工作总结报告时曾专门批评过说废话的领导者，他说：

现在来谈第二种工作人员。我指的是那种爱说废话的人，可以说是一些老实的爱说废话的人，（笑声）是一些忠诚于苏维埃政权但是不会做领导工作，不会组织什么工作的老实人。去年我曾经和这样一个同志谈过话，这个同志很受人尊敬，但他是一个不可救药的爱说废话的人，能够把任何一种活生生的事情沉没在废话中。下面就是这一次谈话。

我问：你们的播种工作怎样了？

他答：斯大林同志，你问播种工作吗？我们已经动员起来了。（笑声）

我问：那末结果怎样呢？

他答：斯大林同志，我们有了转变，马上就会有转变。（笑声）

我问：究竟怎样了？

他答：我们那里有了一些进展。（笑声）

我问：可是你们的播种工作究竟怎样了？

他答：斯大林同志，我们的播种工作暂时还毫无头绪。（哈哈大笑）

这就是爱说废话的人的面目。他们动员起来了，把问题直截了当地提出来了，他们既有转变，又有进展，可是工作却没有动起来。

……

接着，斯大林对爱说废话的人作了尖锐的批评，他这样说：

当我们把这些说废话的人撤职，把他们远远调离实际工作的时候，他们就摊开双手困惑不解地问道：“究竟为什么要把我们撤职？难道我们没有把一切必要的事情都做了吗？难道我们没有召开突击队员大会吗？难道我们没有在突击队员会议上宣布党和政府的号召吗？难道我们没有把中央政府全体委员选为名誉主席团吗？（大笑）难道我们没有给斯大林拍致敬电吗？——你们究竟还要做些什么呢？”（哈哈大笑）

对这些不可救药的爱说废话的人该怎么办呢？要知道，如果仍然让他们担任实际工作，他们就会把任何一件活生生的事情沉没在滔滔不绝的废话中。显然，必须撤销他们的领导职务，派他们去做别的非实际的工作。实际的工作中是没有爱说废话的人的位置的。（呼喊声：“对”，鼓掌）

为什么有些人总爱说废话呢？因为头脑里缺乏实际的思想，正如高尔基说：“他们那种发表冗长而枯燥的言论的本领，明显地暴露他们的思想贫血症。”

劝君勿说“普通话”

长期以来，形式主义的恶习禁锢着一些人的头脑，他们惯于用一些现成的套话来代替自己的语言，把一些流行的名词，代替自己的思想，三句不离口号，颠来倒去几个名词，既没有思想性，更没有艺术性。前些年，有人作报告一开口就是“国内形势一片大好”，然后就是社论式的语言，结尾又离不开“奋勇前进”“争取胜利”之类的话，由于没有切实生动的内容，没有独特的语言，使人感到单调干瘪。

苏联的教育家加里宁曾讽刺过那些说客套话的人，他说：“什么叫做现成话呢？这就是说，你们的脑筋没有起作用，而只是舌头在起作用。说现成的套话，你们就不能使人家发生印象。为什么呢？因为这套话用不着你们说，大家也知道了。你们害怕，若按照自己的意思来讲话，那就会讲得不漂亮。其实你们错了。”

加里宁把这种现象讥讽为老太太念经，一个念完了，另一个又跟着念，总是“靠圣母的恩德，我们瞻仰圣光。”如此反来复去，没有一点新鲜的东西。加里宁还幽默地举个例子，一个青年写封信给热恋的姑娘说：“亲爱的，我要你爱得没有止境，我的心是这样的热烈，我简直无法形容，我不知道用什么话才能表达出来。”加里宁说，假如对方是一个普通幼稚的姑娘，她一

定会说“好极了”，但假如她是一个有学问的姑娘，她就会说：“可怜的孩子，你的脑袋怎么这样笨啊！”

在现实生活中，大多数情况当然不会因为脑袋笨，但其主要原因大体有两条：一是特殊的政治环境造成不正常的局面，使一些人认为说话也要照套才保险，这样就容易人云亦云；二是因为说话者对要说的话没有很好地理解，更没有认真思考，把独特的语言作为自己追求的目标。现成的套话，成堆成串地搬用，既省力气，又不负责任。这种陋习、庸俗的老套，倘不坚决扔掉，脑子就会僵化、麻木，思想和创造力就不能从教条的束缚下解放出来。事实上，同一内容的事物，可以用不同的语言形式表达。即使是表达公认的真理，也决不能满足几句现成话。因为把真理放在具体生活中，会有各种不同的表现形式，各人应根据自己不同的感受产生不同的理解，把真理表现出的多样性反映出来，这样说话才吸引人的注意。

总之，“四话”危害性是很大的。它使人沉没在一种夸夸其谈的恶劣氛围中。只有深入实际，深入群众，每一句话都对人民负责，才能杜绝“四话”。

二、博览群书

林肯的法术

或者你们要问，如何才能熟练，并能优美而准确地用文字写出来呢？——这是一件公开的秘密，所用的方法既不奇异，也非幻术，说穿了原是“平凡之至”！但林肯曾使用这种方法，得到了惊人的成就！

历来的美国人，从来没有比林肯讲话所用的字句更优美了！他所写的散文，有人曾经这么歌颂过：“竟像音乐一般悦耳！”随便举个例吧：当他在二次总统就职演说中，曾说了这么一句话：“勿以怨恨对待任何人，应以慈爱加给所有的人！”（With malice towards none, with charity for all）

说起林肯，谁不知道他父亲是一个庸碌无识的木匠？他的母亲，也没有特异的才学。那么，林肯怎么会有这言语的特别天才呢？的确，我们都知道，林肯所受的教育是“不完全的”，一生也不过进了不满一年的学校。他被选为国会议员后，他自己也曾对群众承认过。谁是林肯的老师呢？我告诉你们吧，在肯塔基州森林地带带有数位巡游的村儒学究，曾无意地帮助林肯得到了很多的长进——要不是林肯青年时代的环境太恶劣，也许林肯的成就更要更大些呢？

林肯的教师还有哩。在伊里诺伊州第八司法区，他每天曾和许多农夫、商人、律师、讼棍，商讨着对于文字的连用——请牢记吧，林肯秘密成功的方法是：“每个人都可以做他的教师！”这和孔夫子所说的“三人行必有吾师”倒有点相仿佛呢！此外，他再也没有什么特别法术了！

流利的口才来自书本

不过，林肯是不愿意把智力浪费在和他智力相同或者较低的人们的身上，他最大的教师，却是历代著名的学者、诗人与其他优秀的人物。他可以背诵拜伦的长诗，勃朗宁的诗篇也是他最爱阅读的，他还见过一篇关于诗人彭斯的演讲。他要拜伦时时刻刻做他的教师，所以，他借了两本拜伦诗集，一本在写字间里，另一本在家里。在他办公的前后，或者休息半刻的时光，他总是去请教这册诗集，因此，这书皮翻得残破了！

做了总统的林肯，以及在南北战争军务繁忙中的林肯，在每晚睡前，还要读几首歌德的诗，或者，在半夜醒来，也要拿起诗集来念；当他发现美好的句子，总使他兴奋得跳下床来，只穿上睡衣，连奔带跑地走到大厅，找到他的书记，一篇一篇讲给他的书记听。

林肯的记忆力很好，在白宫的时候，他能够背诵莎士比亚名剧的长段对白，他还能批评伶人，指出他们听念的对话的错误，还要加上他自己的解释。名伶哈凯特曾收到过林肯的一封信，里面有一段话就说：“……我曾细读莎士比亚几部名剧，也许可以比任何一位非职业的读者要熟悉，李尔王、亨利八世、哈姆莱特，尤其是麦克白，这几部剧本是我最喜欢的，我觉得麦克白一剧真是优美极了，还有哪一个剧本能比它更优美呢？”

关于韵文，林肯也曾加以相当的努力。他不仅可以记住，并且可以公开或私下背诵，而且还自己试写过韵文呢。

《文人的林肯》著者罗宾汉，在该书中这么写着：“这位自学成功者，

以真纯文化教育的原料，装饰他的心智，称他为天才或智敏都可以。他的学识不是从学校教室中获得的，完全是依靠好学的精神，不断地自学和实验……。”

应该博览群书

曾任哈佛大学校长 30 多年之久的叶洛特博士，告诉过我们这么一句话：“我仅承认一件事，受过教育的男女们，在知识上所应得的收获，就是能够正确优美地使用其本族语言！”

不错，书就是真正秘诀的所在啊！你要增进自己的知识，充实你讲话所用的辞句，你先应该多多阅读书本啊！英国大政治家约翰·伯莱特怎么对我们说呢？他觉得每逢走进图书馆，就愤恨人生太短促了，使他不能将心爱而珍贵的书，去遍览一次！我告诉你，伯莱特十五岁就被迫辍学，到一家棉纱厂中去做工，从此他便没有再返回学校的机会！可是他不但英语讲得流利纯熟，并能对拜伦、弥尔顿、雪莱的长诗熟读深思，又能将莎士比亚名剧背诵得很多，他每年总要温习一遍“失乐园”，来充实他的字句、他的能力，终于使他成为英国 19 世纪最大的演说家。

再说，英国 18 世纪的著名政治家毕特，他的自修方法，是每天读一两页希腊文或拉丁文的作品，读过以后，再试译为英文。他这么努力了十年，于是他夸口地说：“现在，我已获得一种无与伦比的能力，不必费思想，就能把恰当意见，合宜字句，排列成次序，决不会有一些紊乱或谬误……”

一条成功的捷径

我们说了许多话，早已把秘密揭穿了，记得林肯曾答复过一位急欲成为一个“成功的律师”的年青人说：“只要努力地研读，勤奋地工作，才是一条成功的捷径！”要是你真愿意听我的话，这么地照做了，那么，结果会怎么样呢？——渐渐地，不知不觉地，你的修辞会变得美丽，你的说话会变得动人；你的作风，也渐渐有些近乎名人的风格了！正如德国大哲学家歌德所说：“请你告诉我，你阅读些什么书，我就可以知道你是怎样一个人！”不过，请你千万不要忘记，你应该要有恒心，要有毅力，并且要随时利用闲暇的时间，能够这么实行读书计划，我们深信你定可获得成功的！

你利用了多少记忆力

可是，著名心理学家薛兆尔说：“一般人平时利用他的记忆力不及百分之十，这是因为他违反了记忆的自然法则，浪费了其余的百分之九十的缘故。”你是否也是这样？如果是的，你一定感到进行读书计划时会产生重重困难！

增进记忆的方法，是促成你口才的一种因素。为什么你往往对事物的印象，只是视而不见，一忽儿便会忘掉？这是你没有懂得记忆的秘诀！对你打算牢记的事物，抓住一个深刻、生动，能启发人的印象，集中注意；只要一分钟努力的集中注意，将比心不在焉恍惚几日的成就为优。有人说：“一小时紧张工作，可超过如梦般的几年。”这便是得力的秘诀，特别是对于记忆

力的增强。

爱迪生说过：“普通人的脑子所记住的不及他的眼所见的千分之一，我们真正的观察力之贫弱，甚至极为可笑。”

当你遇到同时被介绍认识三位陌生朋友时，一两分钟以后，竟会忘了他们的姓名，这是什么缘故？因为你起初就未能充分注意他们，也没有精确观察他们。要是你听准了别人的姓名，或是未听明白而再问一遍，他会因你的注意而心悅，你也因集中注意而牢记了他们的姓名，并得到准确的印象。

林肯告诉我们一个助长记忆的方法，那就是他每次阅读必须要记住的书报，必须高声朗诵。他说：“当我高声朗诵时，有两种官能在工作：第一，我看见了所读的是什么。第二，我的耳朵也听见了所读的是什么；因此，我比较容易记住。”谁都知道林肯的记忆力是异常牢固的，他自己说过：“我的心像一块钢板，很难在上边画上事物，但已画上以后，也就极难拭去。”总之，同时利用两种官能，是林肯记忆的秘诀，你也不妨加以仿效。

百闻不如一见

最合理的，应当是不仅要看，而且耳朵要听你想记忆的，并且还该触到、嗅到并尝到它。其中最要紧的是看见它！我们的心，多受视觉支配，眼所得的印象最牢固。我们常常遇见一个人，觉得他的面貌很熟，但却想不起他的名字，可见眼力比耳力强。通常，从眼睛通到脑子去的神经，比从耳朵通去的多十倍。中国有句古语说：“百闻不如一见。”因此，写下你打算记住的亲友的姓名、电话号码及演说的大纲，看了它，闭上眼便能幻想出如霓虹灯一样显明的大字。

不过，我们坐下来记忆一段话，翻来覆去直到能记熟为止，所用的时间，是双倍于用适当的记忆方法。因为我们的脑，应该有休息，才不会因使用过度而疲乏。《天方夜谭》的译者瑞却通先生能讲 20 几种方法，并且非常纯熟。他承认，从来不会为了记忆一种语言，每次超过 15 分钟之久，他告诉我们，在 15 分钟之后，脑力便失去其新鲜。

脑子是一架联想的机器

詹姆斯教授另外告诉我们一个记忆秘诀，他说：“我们的脑子，原是一架联想的机器。如果在一阵沉默之后，突然要你记好，你当然得瞠目不知所对，因为你根本没有什么印象记忆了。这也就是说，记忆必须有一个线索，如果我要你记忆自己的生辰，或是早餐吃些什么，或是记住了一曲歌谱，那你当然可以立刻回答出来，因为有了联想的线索，这联想的线索控制了我们的思想。我们运用脑子，无非是受了这联想的系统所牵引！总之，凡是记忆，都靠着一个有系统地许多联想，而这良好记忆的秘诀，便是把我们要记着的东西，造成许多的联想。譬如，两个经验一样的人，谁能把过去的经验记忆最多且最有系统，便是谁的记忆力好。”

把新事物组织连贯起来

那么，我们怎样把自己的经验，有系统的记忆起来呢？答案是找出意义

而加以思考。例如当你遇到一件新的事物时，你不妨自己提出下列五个问题来回答一下：

- (1) 它是怎样的？
- (2) 它为什么是这样的？
- (3) 在什么时候是这样的？
- (4) 在什么地方是这样的？
- (5) 谁说是这样的？

这五个步骤，可以使你把一件新事物组织成一个连贯的系统。

比方要记住一位新朋友的姓名，我们第一要听得清楚。如果是普通的姓名，可以联想到和某位朋友的姓名相则；如果是生疏的姓名，我们不妨请问他这个名字的意义是什么？同时再去记住这个人的面貌。把我们的注意力集中在他的面目、身材、服装上面，并且还要细听他的声音和腔调，抓住他面貌的特点，成为一个深刻而生动的印象，再和他的姓名联在一起。这样，下次你见到他的面貌，便能想起他的姓名了。

比如你和一个新朋友见过两三次了，而且知道他在什么机关服务，可是，却想不起他的名字叫什么，这样的经验你有过吗？你要知道，这是因为一个人的职业是固定而具体的，就好像是涂在布上的药膏，而他的名字，却像打在屋顶上立刻滚落的冰雹。所以你要记住一个人的姓名，最好把他的职业和姓名联在一起，这方法是十分有效的。联结的方法很容易，比方，许君是做菜司务的，不妨叫他“汗大使”；林宗是开帽子店的，因为“帽子”和“豹子”的音相像，“林宗”和“林冲”的音也相像，于是就叫他做“豹子头林冲”。

同样的，一个不大容易记忆的年代，你可以和已经发生重要事件的年代联在一起，比如美国的南北战争的结束在 1865 年，是每一个美国人所不会忘记的。如果要他们去硬记苏黎士运河的完工年代是 1869 年，那就困难了，要是叫他们改记南北战争结束后四年，一定较为容易。

电话号码也很难记，现在都利用谐音来助长记忆。比如，我办公地方的电话，是 62533458，起初很不容易记牢，后来联想起一句俗语“留俩不散啥事无发？”就再也不会忘记了！

记住演说的要点

如果把这些例子应用到演说上，你就得把演说的要点联想起来。要知道一个初学演说的人，当他上台时，早已恐慌得失去了从容思索的能力。那么他该怎么办呢？唯一的补救办法，就是事先把你所要说的几句要点联在一起。比方，你想起“牛、雪茄烟、拿破仑、房屋、宗教”几个字，你不妨把它们联想成可笑的“牛吸雪茄烟，用角触倒拿破仑，一所房屋在宗教的仪式下毁掉了……”这便容易记住了。

你记忆时，可以先掩住上一句的话，自问第二点和第三点该讲些什么？第五、第四、第一又是什么？这样不难渐渐体会到记忆的秘诀。不论什么概念，都可以拿来联成一串，而且联得越离奇有趣，越易记得。

公开演说的魔术

一个聪明的演说家，他必须对自己的题目有把握，也就是说，所有的事实都需搜集来，并加以整理、研究、消化——不仅一方面的材料，而且各方面的材料都要有。并且材料都确系事实，不可仅是假设或未经证实的臆说，而且对每一件事体都要加以证实。这固然是一件很辛苦的研讨，但是为什么必须这样做呢？你不是打算对你的听众有所报告、陈述与劝导吗？你不是想使自己所说的话成为权威吗？所以，将问题的一切事实搜集整理以后，对于这些事实，你要能够自己去想它的解决方法，你的演说才有创造性，赋予个人的特质，那里才有“你”的存在。最后，尽你所能的，把你的意见清晰合理地讲出来，换句话说，你努力提出各方面的事实，然后寻出那些事情的明确结论。

演说不是开录音机

善于演讲的人，他的演说稿，只是用纸片摘记几个纲领要目。演说时看稿，会使听众感到倦烦的。我们对于所写的演讲草稿，决不可逐字强记，否则不但会使你的演讲形同录音机，且会失去了精彩的效果，到时候，你的姿态语言都受了限制，自然不能顺利地发展了。也许你会问，我们如何去寻找演说的字句呢？远在二千年前，拉丁诗人赫瑞斯写过如下的名句：“不用去找字句，只须找事实和意思，那么，你想要找的字，便会成群结队地涌了出来。”从头至尾预习你的演说

当你心里有了坚实的意思以后，你便可以从头至尾预习你的演说。在街上走着，在等候公共汽车或电车，都可以在心里默默演习，英国李特主教常说：“一位讲道者，非至讲过六七遍以后，不能得到所讲的真正意思。”假如，你想从演说中抓住真正的意思，至少也要预习那些次数。又当你在预演时，想象真有听众在你面前，用力想象，直到真的面对听众时，便已习惯而处之泰然了。

事实上，不论是谁听到你演说，或是你的谈话，他会从你的言谈之中，测知你的文化教育水准，因而对你信任或重托。因为，言语原是教育文化的标尺啊！

三、中心突出 顺理成章

韩复榘的笑话

20年代，山东有个大军阀叫韩复榘，他本是个目不识丁的老粗，却又要附庸风雅，故作才气。一次，他忽然想起要在读书人面前卖弄自己的口才，坐着小汽车到齐鲁大学演讲。开头一段如下：

诸位、各位、在下各位：

今天是什么天气，今天就是讲演的天气，来宾十分茂盛，敝人也实在是感冒。

今天来的人不少咧，看样子大抵有五分之八啦！来到的不说，没来的举手吧。

今天兄弟召集大家，来训一训！兄弟有说得不对的，大家应该互相原谅。因为兄弟和你们大家比不了，兄弟我是大老粗儿，你们大家都是从笔杆子里爬出来的，我是那炮筒子里钻出来的。你们大家都是各国留学生，都会说各国的英国话。所以今天兄弟不准备多讲，我就先谈三个纲目……

这个笑话对信口开河、满口雌黄的行为作了讽刺。这篇讲话，内容七拼八凑不说，就连说话起码的条理、逻辑、用词都颠三倒四。开始的称呼就不知所云，“诸位”就不是各位吗？“在下各位”又不知何物，“讲演的天气”、“来宾茂盛”、“感冒”均属语无伦次，牛头不对马嘴。

现实生活中，往往看到一些人讲话显得语无伦次，即所谓前言不搭后语。他们不懂得先计划一下说话的材料，不会安排先后的次序，想一点，说一点，说说停停，像一盘散沙，聚不到一起。听这种人说话，抓不住头绪。有如坐在餐桌前，一会端上的是馒头，一会又端上一盘鸡，再端一杯冰淇淋，最后是鱼。这样除了倒胃口外，还能得到什么教益呢。

抓住中心

说话不能离开中心，想一点，说一点。不能“脚踩西瓜皮，滑到哪算哪”。刘勰《文心雕龙·总术》说：“乘一总百，举要治繁”，指的是写文章要突出中心。“一”是主题，“百”是全部材料。其实说话也应“乘一总百”，抓住中心。

说话的目的是为交流思想，传达感情，因此，总得让人家知道你心中要表达的是什么。只要开口，不管洋洋万言，还是三言两语，不管话题是海阔天空，还是一问一答，都应使人一听就懂，特别是长话。当然，说话与文章也有不同之处：文章要求更加严谨，任何一些多余的、与主题无关的材料、话语都一概删去。但说话除非按预先拟好的讲稿照念，一般都不可能没有水份，特别是即兴性的发言，材料次序不那么严谨，有时会加插一些题外语，有时发现已讲过的某个问题有某点遗漏又临时补充。这样，更容易显得杂乱。作为高明的讲话者，他是时刻把中心记在脑子里的。因此，不管怎样加插，不管转了多少个话题，总的倾向都是为了表达中心。

在日常说话中，话题更要散一些，有时信口开河，东拉西扯，似乎不必要中心，其实，它不过是没有大的中心，小的中心还是有的。

一般有两种情况：一是话题转，中心也转，如答记者问，这比较好理解；

另一种话题转中心不转，较难掌握。

触龙的机智

《触龙说赵太后》的故事中，触龙向太后进谏时说话的布局是很令人称道的。

公元前 266 年，赵惠文王死了。接任的孝成王年纪尚幼，大权由母亲赵太后执掌。秦国看出赵国困难重重，乘机进犯。赵只好向齐国求救。齐国却提出拿孝成王的弟弟长安君做人质。长安君是赵太后的掌上明珠，太后执意不让他去，并对劝说的人大发雷霆，声称谁再敢来劝，要吐他一脸唾沫。

形势相当严峻，一面是秦军步步进逼，一面因太后难舍母子之情，使齐国的支援成了泡影，国家命运危在旦夕。

这时，担任左师的触龙来到朝廷，求见太后。太后明白对方的来意，准备给他一些颜色。触龙年迈脚跛，慢慢走到太后面前，开口说道：

“臣的脚有毛病，不能小跑，很久没有来见您，但我常常挂念着太后的身体，今天特地来看望。”

太后说：“我也是靠车子代步的。”

“每天饮食大概没有减少吧？”

“用些粥罢了。”

“我也不愿吃东西，勉强出去走走，每天三四里路，才稍微可以吃一些，身子骨也硬朗了。”

通过开头几句的互致问候的话，太后的怒气稍为平缓一些了。这个话头的目的也达到了。

触龙接着说“我有一个希望，请太后作主。我的儿子舒祺，年小才疏。我年纪大了，很疼爱他，希望您能让他当个卫士，守卫王宫。”

“可以，年纪多大了？”

“十五岁，岁数是小一点，希望在我死之前把他托付了。”

话题转到儿子身上，触龙的要求既表达了对王家的忠心，更重要的是涉及到如何对待子女的问题，这样与太后的症结自然联系起来。但他此时还不能提太后的儿子，只能作为伏笔。因为他知道自己刚才的话一定能勾起太后的好奇心，果然，太后问道：“男人也疼爱他的小儿子吗？”

“比女人还厉害。”

“哪里话，女人才是最厉害的。”

“我觉得你疼爱女儿燕后超过儿子长安君。”

“错了，我疼爱燕后比不上长安君。”

“不这样。父母疼爱儿女就应替他打算进退，您把女儿嫁到燕国时，虽然也悲伤，但每到祭祀时却祷告让她回来，这不是希望她有子孙世代为王吗？”

“你说对了。”

触龙不愧为语言大师。因为太后毕竟是个女人，对儿女的问题特别容易动感情，以致不知不觉谈到男人与女人谁更爱孩子的问题。触龙立即抓住这个时机，趁势把话题转到正题上。但他却不正面提人质的事，而采取迂回的方法，拿长安君与燕后进行比较，表面看来纯属太后个人家庭问题，所以太后能够接受，并被触龙的新鲜提法男人比女人更爱儿子所吸引，使讨论引向

深入，步步逼近主题。

接着触龙把话题转向历史：

“赵家立国二百多年了，请您想一想，除去现在三代之外，过去的赵家子孙到今天还有谁能把爵禄继承下来呢？”

“没有，没有。”

“其他国家呢？”

“也没听说过。”

“这就大有文章啊。因为这些子孙都靠继承父辈传下的现成爵位生存，地位虽高，但没立过功勋。得到的俸禄却优厚，又没对国家做过贡献。没有能力和经验，又行使很大的权力，这就十分危险。因为他们的地位很脆弱，容易受人攻击。他自己可能遭到杀身之祸不说。还连累他的子孙。如今您想要提高长安君的地位，只封地加官，却不让他为国家出力，将来您要去世，他凭什么功劳在国中立足呢？所以太后爱他不如爱燕后。”

太后恍然大悟，高兴地说：“您说得对极了。好，长安君的去留听您安排吧。”

事情得到圆满的解决了。解龙最后一段把话题提到历史上一个普遍的现象，指出赵家子孙没能把爵位继承下来的真正原因，使太后认识到子女是为国立功还是坐享其成是关系他们生死成败的大问题，所以脑子转过弯来了。值得一提的是，触龙的目的是劝赵太后交出儿子做人质，但始终不提人质的问题，甚至分析完历史现象后，故意避开结论而转到太后爱子不如爱女这个问题上去，真是“言近而旨远”。

人们看到触龙与太后的对话中，话题是换了好几次的，但是触龙由于紧紧抓住中心，始终占据主动权，在漫天的话题中掌握时机，敏锐地捕捉有利于向中心逼近的话题进行引导，使太后不知不觉亦步亦趋，以致使问题最终得到解决。

要使中心突出，必须在说话前立定格局，理清了思路，也就突出了逻辑线索。不管材料怎样繁杂，说话前一定要先想清楚，这番话是什么中心，用什么材料，怎样安排先后……把这一切理清后，说就有主干，就不会罗里罗嗦，停停说说了。

鲁迅在谈到写文章时说过：“十步九回头的作文法，是很不对的，这就是在不断的相信自己——结果一定做不成。以后应该立定格局之后，一直写下去，不管修辞，也不要回头看。等到写成后，搁它几天，然后再来复看，删去若干，改换几字。……否则，能够因为一个字，停到大半天。”

这段话也就是强调“立定格局”的重要，有些人把心思用在所谓美丽的词藻上，这就本末到置了，因为词语不过是思想的外衣而已。因此，说话前不要把精力放在词语、声音技巧上，而应集中在内容和思路上。

要抓住主干，就不能求全。其实，世界上只有相对的全面。叙事能把一件事的来龙去脉讲清楚，论证能把最明确的主张说明白。枝节太多，会冲淡对问题的表达，反而杂乱无章。长途电话不长

你打过长途电话吗？那说话者多是讲短话的。原因显而易见：因为非十分紧迫的问题不轻易挂长途电话，这就使他牢记谈话的中心，突出它。二是谈话时间限得紧，每秒钟都要付出“代价”，迫使自己对说话的时间给予严格的限制。

过去有句老话，叫“有话则长，无话则短”，此话并不妥当，应改成“有话则短，无话则免”。在捷克著名作品《好兵帅克》里，作家哈谢克塑造了一个说话抓不到要点罗里罗嗦的克劳斯上校的形象，颇有典型意义。有一次，他对人家说：“诸位，我刚才提到那里有一个窗户。你们都知道窗户是个什么东西吗？一条夹在两道沟之间的路叫作公路。诸位，那么你们知道什么叫作沟吗？沟就是一批工人所挖的一种凹而长的坑，对，那就是沟。沟就是用铁锹挖成的。你们知道铁锹是什么吗？铁作的工具。诸位不错吧，你们都知道吗？”上述的话之所以又长又罗嗦，是因为他没有抓住自己最主要的表达对象去陈述，而是枝节横生，拿一些与中心无关的次要事物的概念来解释，也不管听话对象是否早已懂得。不但使整段话显得零零碎碎，而且拖长了时间。这种罗嗦人不仅外国有，中国也有。侯宝林说过一段相声叫《戏剧与方言》，其中就提出讲话精炼问题。他举了一个例子，哥儿俩同住一个院，一个在东房，一个在西房，半夜弟弟屋门响了一声，哥哥发觉了，两人一问一答。本来用精炼的话，三言两语就说完了，可是他们用罗嗦的北京土话，却说了是一大堆——

甲：那屋门一响，这里就发觉啦，“哟嗬！”

乙：“哟嗬！”

甲：啊！先来个感叹词，接着说下去了，哟嗬！那是“咣当”一下子，深更半夜，这个谁来啦？一声不言语，怪吓人的！

乙：嗬，这一大套。

甲：回答更罗嗦啦，啊，是我，您，哥哥，您还没歇着哪，我出来撒泡尿。没有外人，您歇您的吧，您害怕您哪。

乙：这个比那个罗嗦。

甲：这位还关照他哪，深更半夜的穿上点衣裳，要不然冻着可不是闹着玩的，明儿一发烧就得感冒喽。

乙：嗬！

甲：不要紧的，哥哥，我这儿披着衣裳哪，撒完尿我就赶紧回去，您歇着您的吧，有什么咱们明儿见吧。

瞧，为一件小事，兄弟俩连问话带嘱咐，三百多字了。这当然是一种艺术的夸张，但生活中说话罗里罗嗦的人倒是屡见不鲜的。还是刚才那段话，如果短点，中心就容易突出了。精炼的话这么说：“谁？”“我！”“干嘛？”“撒尿。”六个字就能解决问题。

其实短，不光是个形式问题。与写文章不同，说话只能增不能删。话既出口，驷马难追。多开一次口就多一句话，所以话又只有多不会少。因此，要想说短话，就要在嘴巴上把紧关。而且在肚子里把要说的话打个稿。话说短了，枝叶就少。形式上的简短，有利于内容的精炼，有利于中心突出。

日蚀的时候

光是自己谈话能抓住中心还不行，既然说话是交流思想，不但自己要比较迅速地理解别人的中心，以便作出恰如其分的回答，遇到对方表达的能力不强，没有抓住中心，我们还要向对方作明确的提示或引导。如：

老师：在日蚀的时候，会出现什么现象？

学生：有很多人跑出来看。

老师：我指的是太阳本身。

老师一提示，就把话题转过来了，使对方抓住了中心。

说话有时内容很多，作为说话者来说，叙述有条理，不但有利于突出表达观点，而且人家也容易记住。

说话的条理是否安排得好，首先取决于说话者对所说的内容是否有深刻、正确的认识，特别是要抓住其本质即内部联系。根据中心去安排结构，考虑内容为多少部分，哪里先说，哪里后说，哪些详细叙述，哪些简略交代。那怕是生活中是极简单的话，不注意也不容易说清楚。比如，你初到一个城市，想向路边的人打听最大的百货公司。有的人不善于从听者角度去考虑，缺乏条理，往往会这样说：往西，再往东，然后向南，拐一个弯一直走。试想，能明白吗？但一个说话有条理的人却会用另一种说法，他先就视觉之内那些有特征（如戏院、丁字路口）的地方为起点，然后告诉你转向。如果复杂一些，还会把路途中有鲜明特征的建筑物告诉你，甚至包括转弯后路的大概距离；或者干脆告诉你，转了弯之后大约走多少米再问别人。

文章的条理还可以通过文体的分段来体现，人家容易理解。说话则不然，它的层次、段与段的分隔都是连在一起讲的，即使用了停顿还是不容易区分。另外，文章留得住，读不清楚可以重读，逐句揣摩。话一说完就完了，条理一乱，过后就烟消云散。因此，说话者若不尽量把自己的观点，当时有条理地表述清楚，听众就感觉一塌糊涂。

既然说话无法像文章一样用格式分段，说话者就只能用口头向听者提示。晋文公问罪

有时，我们要表述的意见有几个方面，应当一开始就告诉听者，准备讲几个大问题。然后每一小点开始的时候，把数序告诉听众：第一点，第二点，第三点，……这就清楚了。

晋文公一次吃饭时，发现肉上有几根头发，大发雷霆，要抓厨师问罪。厨师与晋文公有段对话，用数序把自己的申述有层次地表现出来。

晋：为什么往烧肉上缠头发？想害死我吗？

厨：小人无罪，小人无罪。

晋：罪证在此，还敢抵赖？

厨：是……是，小人犯下死罪三条。

晋：哪三条？从实招来。

厨：第一：刀子磨得不快，虽然能切肉剁骨，却切不断头发。第二，肉块检查不细，虽然用木条逐块穿起，放在炭火上烤了几次，却没有发现头发；第三，炉子烧得不热，虽然炭火通红，肉烤熟了，却没烧断头发。这三条大罪该死！该死！

晋：恕你无罪。此事别再去声张，待我细查。

这里，厨师用反语说出自己没有罪的理由。由于加上数序，条理便一清二楚了。

报案的时候

在说话中，如果遇到对方叙述条理不清，是很伤脑筋的，特别是在一些危急的场合，有些反映情况的说话者由于不够冷静，说话前言不搭后语，影

响了对事实的正确反映。在一本介绍破案的书中有这么一段描述：

1927年4月26日早晨，莫斯科刑事调查处值班员别兹鲁科夫桌上的电话铃响了。他拿起听筒，听到一个很激动的男人的声音。

“别着急，公民！”别兹鲁科夫说，“按顺序讲：你是谁？从哪儿打电话？发生了什么事？”

听筒里沉默了一会儿，接着传来叹息声，像是在喘气，然后那个声音略微平静地说：

“我是沃尔洪卡美术馆的科研副秘书，姓斯特拉霍夫。我们这儿出了件大事：刚才发现，西欧画家一些仅存的名画被盗，其价值相当于一百万金币……”

经过刑侦员的提示，报案者迅速地理清了“言路”，按要求把问题逐个讲清了。

如果我们遇到一个语无伦次的说话者，不要急躁，更不能责怪对方。最好的办法是给他以提示，耐心地告诉对方，应按什么次序讲。

说前与说后

条理的要求之一是合理地安排材料次序。哪个先说，哪个后说，都要按中心而定。有时候，同一个材料，摆的位置的先后会产生相反的效果。相传清朝曾国藩带兵镇压太平军时，因屡吃败仗，不得不上奏朝廷以示自责。在上书时，他说到太平军太强大，使得清军“屡战屡败”。手下一位幕僚建议把它改成“屡败屡战”。曾国藩连声称好，把它改过来了。虽然两句话都反映了失败，但前者显得不堪一击，而后者却显得顽强。

清代江苏有个姓李的人，14岁当了讼师，专替人打官司。有一次，他接到一个案子，一位快出嫁的姑娘被住在邻家的一个无赖越墙逼奸，勒下金镯逃去。不久无赖被捕，姑娘写状纸时，不想写逼奸的情节，但又要将无赖置之死地，该怎样写？想来想去只写了“揭被勒镯”四个字。

讼师看完状纸说：“‘勒镯’哪能定成死罪呢？把字倒一下，变成‘勒镯揭被’吧。”状纸一递，果然无赖被处极刑。有人不解其中奥妙，便问讼师。他回答：“‘揭被勒镯’是说揭开事主的被去抢走镯子，目的在于勒镯，揭被作为手段不过为取财而已，这不能构成死罪。把话一倒就成了抢走镯还去揭被，那么罪行就大了。因为‘勒镯揭被’重点在‘揭被’，即人家就会想到奸污其身了。”

以上两个故事都是在安排材料时把强调的重点放在后面，但重点放在前面也一样可以。

战国时代，齐王派使者访赵威后，问候的信件还没有取出来，赵威后为表示对齐国的关心，问使者道：“贵国的收成好吗！老百姓好吗？齐王好吗？”使者面有不悦之色反问说：“齐王让我来问候您，是一番深情厚意，而您却不先问候齐王，反而先问什么百姓、收成，真是先贱后贵。”威后说：“你错了，收成不好百姓怎么会好？百姓不好，君王又好在哪里，难道要我‘舍本逐末’吗？”

在这故事中，两人都将最重要的摆在前头。只不过在摆什么上有分歧而已。赵威后以“收成”为先与使者以“齐王”为先，表现两人对立的思想立场。

说话中为了加强表达效果，注意条理，应该充分利用由事物之间不同顺序体现出的不同特点。具体一点说，既要打破常规，又在情理之中，“屡战屡败”是事实，“屡败屡战”也是事实，都表明了战与败之间的顺序。“揭被勒缚”和“勒缚揭被”也是如此。但是它们的感情色彩和重点意思却不同。对此，我们应予以重视。

四、扣人心弦

问候是开人心扉的按钮

一提到问候，很多人只是想“早安”“晚安”等日常的、社交上的问候；或者是形式上的年终、年始、婚丧嫁娶的问候。我们不是说这些问候不重要。实在地说，它们是很重要的，问候的话语应该宽得多，不过，不少人连这些问候也忘掉了，或者说，流于轻视这些。因此，虽有才能，但被上司敬而远之，遭受吃冷饭的待遇，或者是同僚或下级不配合，干不好工作等许多方面的例子并不少见。

对于任何人来说，习惯打招呼“早上好”“晚上好”“我失礼了”等等都是重要的。有些人因害羞而张不开口，有些人则根本没有意识到问候别人所带来的好处。你不妨试试看，虽然开始的时候人们可能会用惊异的眼光看你，那目光仿佛在说“脸都红了”，但不要沮丧，要坚持下去。有一天，周围看你的眼光就会发生变化，对你的评价也会提高。

例如一天下午，地铁内有一妇女打招呼说：“对不起，请让个座位给我。”立刻，几乎满座的长椅就让出了个连大力士也能坐得下的位置，中年妇女说一声“实在对不起，谢谢啦”就坐下了。本来不是单纯的问候用语，却可以在问候中巧妙地使用，越是善于支使人的人，越能巧妙地使用这种“言语”。这些言语包括：

- 1) 谢罪的语言 对不起、实在抱歉、劳驾、过意不去、不大合适、失礼、请原谅；
- 2) 慰问的语言 辛苦了、受累了、麻烦了；
- 3) 同情的语言 太忙了、不得了啦；
- 4) 拜托的语言 关照、承蒙关照、拜托；
- 5) 致谢的语言 多谢；
- 6) 挂念的语言 身体好吗、怎么样、不妨碍的话；
- 7) 赞赏的语言 太好了、真棒、太美了。

上面的这些言语虽然也有单独使用的，但如果把日常问候用语结合起来使用，可以得到更好的效果，使对方迅速作出预期的反应，这些问候语只是记在头脑里，不会发生作用，要不断地使用以致于很熟练，遇到任何情境都能及时使用相关问候语。

不吻合的“问候”不开锁

俗话说：“十人十个样”、“一百个人一百个样”，即使是同一个人由于时间或者场所的不同，对方用同一种言语问候、谈话，也会显示出不同的反应。所以，问候的后语也必须符合对方当地的心情，不这样下功夫就达不到的目的。没有这样功夫的问候，就如同用不对的钥匙开门一样。

人类的反应是复杂的。这里对于群体内人们的类型，按照行为科学、社会学的分类，参考心理学的分类，划分如下：

(1) 服从型

依存型 没有自主性，没有命令、指示就不动。因此，对于这种类型的人，以日常的问候为主去打招呼即可。

打算、计算型 以自己的利益为中心进行思考，决定服从与否。因此，对于这种类型的人让他思考将来个人得失的问候为好。

伦理道德型 凭义务感和忠诚心去采取行动，工作有献身精神，对于这种类型的人的问候越郑重越有效果。

(2) 民主型 遇什么事，说什么话。对于这种类型的人按照(1)之去说即可。

(3) 独立自主型 科学家、化学家、艺术家、技术人员中居多。对于这种类型的人，一般的问候就可以了，但必须有敬重的成份。

(4) 排外型 排外而有强烈的非法倾向。对于这种类型的人，用承认对方的人性的表现，去耐心地反复打招呼为好。

(5) 权势型 具有对上阿谀奉迎，对下作威作福的独裁者倾向，实际上大多数都是小心眼的人，问候时应充分体现出对对方的尊重，例如“股长，不好意思，为了科长的工作要出差，这件事请多关照”；“早上好，昨天……很是感激。您的身体健康情况怎样？”等等。

(6) 同事意向型 自己家庭的事情优先于公司或工作，经常担心同事们怎样想自己。对于这种类型的人，与(1)之 同样对待即可。

答礼、回答时要向对方表达感情

你的上级叫你的名字时，从他的叫法和叫声中，你能不能觉察出上级对你的感情性质呢？或是在心情不好或不高兴时，同事或部下叫你的名字时，记不记得曾用过粗暴的声音和语言，或是生硬的答礼或回答呢？而且有没有受到对方的答礼或回答时，“哼”的一声，或生气的表情？你的心有没有受到一点点的伤害，就要向对方显示出来？

在街坊交往或在单位生活中，某些不该说的话，如果不注意随便说了，可能就不会有融洽的关系。

除开骗子，人在有意识地说慌或说虚伪的话时，或者是在违背自己的心意不得不与对方一个调子的情况下，对于自我压抑的抗拒，必将在语言、表情或身体方面有所流露。

总之，答礼、回答时的心理状态，例如，心境不好、焦躁、情绪不佳，对于听到的事情不论如何都认为好的时候，或者是违背自己的心意进行回答等等情况下，表现出下列特征：

(1) 话语的调子全都变轻。“是，是，是”重复回答，特别是话尾变成微高的调子；或者是变得粗暴或刻薄。

(2) 用词变得可笑。如“没弄好，谢谢”“出于无意，劳驾了”等说话方法。

(3) 表情表现。脸抽搐，歪嘴，咬嘴唇，眼睛往下看，眨眼，眼发直，避开视线等。

(4) 身体或手脚的表现。屁股坐不稳，手足无措；反之，目中无人，膝盖或脚尖有节奏的抖动；手指尖不停地转动桌子上的东西，摆弄物品或乱摸衣物，乱摸头发。

这些征候既有瞬间的，也有断续的，还有相当长时间的，所以要注意深入观察才能发现。其次，根据他的变化状态，可以洞察对方的心理变化。开始时有意识地进行这样的观察，洞察答礼、回答话语以外的意思，迎合这些

意思进行。这样做，说话的效果也显著。还有，反复这样做，感受性也逐渐敏锐起来，越发容易取得说话效果。

逆着听者感情说话不会成功

说那个人好像是没有感情的人，实际上他是要努力克服理智与感情的矛盾，而处于冷静的状态。人类的心情变化是复杂而没有休止的，而且还会有想不到的变化，在大友立也著的《研究》（美国行为科学家 C·阿基利斯论文集）中有这样的描述：“人类是住在各自世界（自我世界）里，通过自己专有的有色的眼睛去看世界。”人在各自世界中，受着各种人以及自身环境状况的影响，例如“因为这个东西便宜就想买。但是电车混乱，又是在工作途中，妻子也许要生气。那么下回再说吧”；“这样生气，会影响公司的事业。请原谅，如果未被订货……”；“虽然想缺勤，由于那件工作是我的责任，如果不做的话……”等等。

理性、感性、感情影响着或压制着冷静的态度、恼怒、哭泣或者是说“话是明白了，可不想干”等行为。喜欢或厌恶的那一方面一旦压抑了理智，说话的效果就会走向反面，特别是说明的时候，听者对说的人如有厌恶感，就会拒绝他的说明；反过来，如果持有善意或好感，就会接受他所说明的一切。

因此，如用“不好就麻烦了”、“没有干的意思的话”、“因为难，你也许不明白，听听就行了”等话语，就会激怒对方；平平常常的言语就会使对方产生厌恶感，进行说明是不会取得预期效果的。

并非真正明白

中国的哲学家老子有一句话：“轻诺，真寡”，轻率地回答“好，好，明白了”等，听到这些回答就放心了话，其实是什么也没有明白者居多。在家庭中，对孩子说什么“听到，嗯，知道了”的回答就放心了的话，其实孩子什么也没有知道的事情是很多的。在工作单位也是如此。

“小王，干这件事情，希望到三点钟时做完，要注意用××方法去做哟！”

“好，知道了！”

这样就认为没事了，结果却事与愿违，并没有按着你的方法去做。这样的事很多。

“挺糟！并没有按照我说的那样去做。”

“由于科长交给的方法不好，才搞错的吗？”

对部下一说就立见效果的领导，大概不少。

说是领会、弄懂、明白，但人是不能钻到别人心里去的，即使是有现代化的心理学、催眠术，也是不可能的。关于这方面，哲学家尼采在他的著作《使所有的人都成为博爱者》一书中说：“语言之所以赋予我们，不是为了感情的传导。”这是说感情和心理是不会有准确传导的。其次，人们没有很好地听、不了解意思的语言或暧昧的表现，是用自己的观念、概念、知识、知道的语言，按照方便自己的目的，任意掩盖，根据自己的需要进行理解的结果。在电话上把对方的姓名听错就是其中的一个例子。这样的事情如果表现在文理中，就会产生误解和曲解，有时导致不理解而成争执。

不用说，即使是让别人了解也是困难的。比如，让人知道怎么走时，让听者具有平安到达目的地的自信；让对方了解工作程序时，让他具有完成这些工作程序的自信就可以了，除此之外的事情是没有必要告诉对方的。看不到但与心相关的事情，如与“诚”“爱”有关的事，对方如果能够无条件地相信那些话，就是“了解”。为什么呢？因为这些事情在客观上是没有让人了解的条件的，就是说在客观上无法证明，无法拿出证据。其次，感觉器官的感觉也不能再明确地得到传递，听者模模糊糊地理解之后，只有听任听者的推测了。

无论怎样关系亲密，长期共事的上级、同事、下级，如果天真地放松争取相互了解，仅此一点，就足以造成大的反感。使人理解的必要手段

听者全都具有“听一而知十”的智慧和话，那末，说这件事就是轻松的事了。但在实际生活中，还以考虑是在对“听十而不得其一”的人说话为好。让人准确理解自己说的话的原意，是件难事。其次，从听者的方面说，是把想要听的事情放在首位，对于不收的部分，或者认为是要点的部分，把事情说得详细些，或者是反复地说明一件事，听者都是不会受不了的。要取得使其了解的效果，仍然需要有达到这个目的手段，一步一步去做。

(1) 要了解对方：孙子兵法里说过“知己知彼，百战不殆”。这就是说，说话平时也要注意了解对方的性格属于哪种类型。这是扩大效果的重要因素。有何种程度的理解力？知道多少事情？经验如何？学识、智能、知识、技术程度、出生地、亲属、宗教、思想等的判断或框理解框子，影响对方言行的关系框子（心理学把这里讲的三个框子叫关系框子），如能掌握以上种种情况，就容易使对方理解了。

(2) 让人明了的事情要更好地理解：此人自己理解了的事情，要让别人也能理解就比较难。比如，名（棒球）击球员不一定是教练、名领队，也不能说艺术家就必定是名教师。这是因为不能客观地把握住自己的经验或想法，不能明确地将其概念化。所以“更好地理解”就是说能够把要说的事情概念化并附以次序。

(3) 要知道对方的不明点和本想让对方明了的范围：以路程为例，“您知道××车站多远吗？”这样说的意思就是，如果知道了那个车站，就以它为基点把话说下去。

(4) 从简单的事情到复杂的事情，把话说下去：对方是初学者，就从简单的事情开始教起，循序渐进。对听者讲他首次听到的事情，与对初学者的说话相同。

(5) 因事弄清基点：例如说“背向车往前一看，就看见了银行。那条路，走一百米就到了！”

(6) 使用对比、近似、类似、对照的手法：新闻记事的照片中大炮弹和结婚并列起来，那是对比；把两手腕合并起来，使用两手撑来说的推土机的性能，是近似。白纸、雪和砂糖的白是类似，白与黑是对照。

(7) 一时一事：要按一定的顺序讲话。

(8) 确定理解程度后往下讲：从对方的回答的方法上可以了解理解的程度，根据听者的理解程度来决定是否依次说下去。如果说的是工作的程序或作法时，要看准那个工作的面貌，根据需要给予忠告或提醒注意。

(9) 具体地说：运用实例、寓言、比喻、证据、证明。

(10) 使用视觉、听觉、触觉。

报告或联络的不确切导致判断错误

在经济高度发展的社会，企业倒闭的最大原因是按照营业员的无库存报告发售新产品，旧产品大量退回，资金周转困难，出现拒付票据，逐步走向破产。企业是发展还是破产，与成长速度的高低无关，它有它内在的原因，其中之一，情报活动，特别是报告或联络的好坏，是不可否认的事实。企业的意向决定是伴随着判断情报而进行的，这对各个部门的科长、工长也是一样。正确的判断所需的报告或联络应具备下列条件。

(1) 报告、联络的范围。听者所需要的事情，按前述事例来说，库存调查的范围应包括代理店、批发店，还要考虑到小卖部。报告或联络过于细密，过于粗略，都会造成接受报告、联络的一方判断失误。

(2) 从结果(结论)说起。有两个以上项目时，要把它数目说明确。

(3) 不要错过时机。

(4) 经过、理由要说得简洁，有必要时可做补充报告。

(5) 注意下列两点：

两个以上项目的报告、联络，要考虑刻公私之别、重要程度、紧急程度定出顺序。

要区别事实与解释(观念)。比如“那件衣服的颜色，从这里看是黑色的”，“我想是在发怒”，“我想这是好酒”，随附有加重点的部分是解释，是个人的判断，也就是像说“这样想”，“这样认为的”，把客观上的能够证明的事情和不能证明的事情，清清楚楚、确确实实地区别开来说。

(6) 根据听者的情况，用专门用语。

(7) 必要的时候用基准或标准来表示。例如表示某一长度的东西，可以说“是这个的3倍”，“是××米的距离”。

(8) 对于不能满足上述条件的报告、联络者，很多时候采取下列做法：让他从结论说起，听到完为止。

对于语言，不要先入为主，不受所惑，必要时询问他的事实和意思。

不论是说话中还是说完了，不要由于内容而表现出喜、怒、哀、乐。

慰劳一下，把结果(结论)或要点重复说一遍，确认一下。

对于疑问点是否再调查，由自己确定。

对于报告者不要有成见，以免把判断弄错。

人能够思考采取最佳行为

心理学家认为“人是为了需求的充足而工作的”。通常被分为5个阶段，从满足低的需求开始，逐步走向满足高级的需求。

(1) 生理的需求：在生存方面有必要的需要，饮食、睡眠是它的中心。仅以活着、吃为目标而工作的人，过去是多的，对于现代的青年们来说，那是不可想象的。

(2) 向往安全与安定的需求：现代的个人生活是有史以来最文明最安定的，但有许多人患有唯恐失掉这种安定的所谓“不安神经症”，包括逃避对不习惯的事情和新奇的事物的不安。

(3) 所属与爱的需求：想得到同事或社会的容忍。想爱谁、想被谁爱的需求，成为具有同事意识或爱心，导致流行时尚等等的原因。

(4) 承认的需求：想要地位、财产、知识、技能等高于别人，想得到别人的关心或评价（好的名声），想自由独立的存在，想被别人理解等等的需求。

(5) 自我实现的需求：想实现自我的可能性。自我实现是正视现实，不逃避现实，用自己的努力和责任来应付现实。是在不牺牲他人利益的情况下，谋求达到自己的目的或目标的需求。

现代人想即时、同时地需求，或满足这个阶梯式的需求的一切，但大多数人因为不知道那是怎么回事、在哪、怎样做才能得到这一切而苦恼。所以说，说者如果能使听者理解在哪、怎样才能满足需求时，听者就会很快按照说者的意图去行动。往往和善的人们只按照自己的善意，而不考虑听者的性格或类型、心理变化、说话的内容、目的和目标，只是说“这是为你着想”，成为只是说者单方面讲的情况。有时甚至造成口角或诉诸武力。这样的事是不允许嘴去做的，因为嘴能伤害对方和自我。人类本来具有不论任何事情，都厌恶别人强迫或是被压抑的性质，听到被攻击似的言语，必然有伤自尊心。

用这种方法谁都想动

在群体中使人们动的是号令、命令、指令、指示、告戒、警告、训戒、指导、训导、劝说、座谈、会议、商量。对于听者的强制力，以号令、命令为最强，随着前面列举的指示以下的项目逐渐减弱；从听者的立场来说，答应与否的自由是越往后越大。但会议和商量的决定事项是来自集体的强制力作用于参加者。号令是发令者与受令者之间的文书或口头的契约，或者是来自发令者的事前委托，而且基于受令者的服从心发挥效力。

依存型的人和伦理道德型的人对于号令、指令、指示就是没有什么理由也会服从。其他类型的人要根据当时的状况、情势来决定行动与否，如果他在这里只有自己，按照那个号令、命令等去做，就能够解救公司的危急时，就会动起来。其次，如果他认为那一工作适合自己担任，完成那一工作就会得到充实感、名誉感，或者是他感觉到完成那一工作就能提薪升级或有特别收入时，就会很快动起来。

听者与说者的意思相反，拒绝命令、指令、指示等。或采取与说者意思相反的行动时，按照下列方法去做，对方就能很快地、自发地动起来。

(1) 让他有说话的份儿：任何人都是认为自己是理智的，做着说着合理的言行，具有自尊感。其次，他的言行即使是基于误解，也必有其所以然的道理，所以要听出他的道理，再考虑这方面的话语和进行方法，有时对方已注意到自己的错误而加以改正。

(2) 选择说的场所和时间：要根据说的事情和对方的类型，选择在没有第三者在场的场所说。有这样一种类型的人，第三者在场就不能坦率地做出与话语相应的行动。其次，选定日期是必要的。

(3) 讲手段、方法和结果：当对于手段方法或者结果、利益有所误解或不明了时，要说明拒绝的理由。

(4) 从对方的长处说起：为了解除听者的警觉性，从他的长处和优点说起。

(5) 一起想，让对方说意见：“我们一起来想一想这件事”，“可是，第x点你是怎么想的（你以为怎样才好）”等等，让对方说话，常有符合说者意图的意见讲出来。

(6) 暗示：“我想……那样好”，“假如这样做你会认为有利的”等等，以唤起对方的自发意志。

(7) 运用对方的重要感情：如说“把你当成了男人”，“我想假如是你，就会明白了”，“只有依靠你了”等等。

(8) 不要说批判对方的话，压抑对方，像检察官判刑似的说话方法会引起对方的反驳和反抗心，最终导致走向阳奉阴违的行为。

五、一松一弛文武之道

要因人而异

我们说话的对象是社会上各种人，他们各有不同的思想认识，年龄性别、性格脾气等等。所谓一娘生九子，连娘十个性。各人所处的地位不同，对同一事物的理解是有差异的。说话的分寸就要根据各种人的地位、身份、文化程度、语言习惯来作不同的处理。例如在日常生活中，对同辈人与对长辈（或上级）、对陌生人与对知己、对不同的性别都应究其分寸，考虑到听者的接受程度。

试比较下面两个句子：

这事你错了，该找人赔礼道歉去。

这事咱们也有不对，最好还是去向人说清楚。

两句话其实是同一个意思，但前一句说得较直率，有劝诫的口吻，较适宜于长辈对后辈（如老师对学生），或者知己之间说。第二句话婉转多了，如对人称的处理就很巧妙。它对对方不直指为“你”，而用“咱们”。其实说话者不一定介入这件事，只是为了把话说得婉转或表示自己与对方更贴心。另把“赔礼道歉”说成“说清楚”，也是为了避免使用刺激性的字眼，使对方更容易接受。可见，后一种也是劝，但不是劝诫，更多的是请求，比较适合后辈对长辈，关系不太密切的人或者对一些自尊心特别强的人说的，这样分别讲就有分寸了。

比如你对领导某些工作上的决定感到有意见，要向他指出。一种办法是直接指出：我认为你这样做不对。另一种不用提意见的方式，而是商量口气，提建议的方式，如：这样做会不会更适合一些……两者相比，后者用语婉转，显得有分寸，人家容易接受。

要留有余地

辩证法告诉我们：世界上没有绝对不变的事物。对事物的发展要估计到有两种可能性。说话有分寸的人，在预测事物发展的结果时，不但要估计到好的可能，而且在争取好的可能成为现实时，也为坏的可能性的出现作好充分的估计。这才是尊重事物发展规律的态度，使自己处于主动地位。总之，说得有分寸，就不能把话说死，要留有余地。

赞扬不要过份，谦虚也要适当。有些人评价某种事物，总喜欢把话说死。一个小青年刚演了出好戏，就说他是“崛起的新星”；发表一首小诗，便称其为“神童”。这样说也可能出于好心，可是没有注意分寸，捧得太高，一来使他自满，二来以后情况万一变化，怎样收场呢？同样，谦虚也要实事求是，分寸得当。有这么一个人，总过于自谦。人家到他家，说他的花瓶漂亮，他就说，不过是我家一个粗瓶；人赞他穿的衣服好，他又说不过是家中的粗布。一次，他请人喝酒。当晚月色皎洁，一个朋友说：“好一轮明月”，他连忙拱手说：“不敢、不敢，不过是我家一个粗月。”这种人样样自谦以至失了分寸。

长期以来，社会上盛行一种不好的风气。有的人为了显示自己的决心和思想，总爱向人们许愿。保证多少年，多少天把某件事完成。可是往往因为

没有充分的事实根据，或者对困难没有充分的估计，结果放了空炮。诸如此类，都是因为由于思想方法绝对片面，导致说话没留有余地造成的。因此，与其把话说死，不如留有一些余地。

慎重地选择一些限制性词句，是掌握分寸的重要方面。有的人开口“当然”，闭口“绝对”，武断得惊人。这样，别人就无话可说了。有人说，武断是交谈的毒药，这话一点不错。谁也不愿和这样的人多谈几句的。

即使同一个词，修饰后也有程度的差别，如“一切”“根本”“多数”“一些”“凡是”，要根据实际来选择，万万不能掉以轻心。把“部分”说成“一切”，把“可能”说成“肯定”，就会使自己陷入被动，实际上是一种“虚张声势”，说了会碰钉子的。

科学史上有过这么一件事：一个年轻人想到大发明家爱迪生的实验室里去工作，爱迪生接见了。这个年轻人为了表示自己的雄心壮志，说：“我一定会发明出一种万能溶液，它可以溶解一切物品。”爱迪生问他：“那末你想用什么器皿来放这种万能的溶液呢？它不是可以溶解一切吗？”

年轻人正是把话说绝了，陷入了自相矛盾的境地。如果他不是说溶解“一切”，而是说“大部分物质”或只溶“金属”，那末爱迪生是不会反诘他的。

即使词用对了，但修饰程度不同，说起来分寸就不一样。如“好”一词，可以修饰为“很好”“非常好”“最好”，也可说“不好”“不太好”“很不好”等等。这些比较级的使用要慎重选用。一个人的文章明明写得不怎么样，你再客气也只能说“还好”，决不能说“非常好”。如“一定”这个词，修饰有绝对把握的事才是恰当的。如：我们的祖国一定会逐步富强起来。这里的“一定”体现了战略上的方向，因而是坚定的表现。但有时对某些规律还未掌握，至少不十分有把握，就不宜用。如“明天一定下雨”，说这类话宁可留有余地，说成“明天很可能下雨”。你和人家确定约会时间，一般都要有些机动。你可以说：“我尽量十点前到”，或者“十点左右到”。当然，最好加一句：“如果超过十点十五分还不见我来，就可能变动，别等了。”这样说，要比你把时间说死而又不准时甚至缺席好得多了。

武断的用词，由于不符合客观实际，同样使自己陷入不能自拔的境地。屠格涅夫的小说《罗亭》中，皮卡索夫与罗亭有一段对话：

罗：妙极了！，那么，照您这样说，就没有什么信念之类的东西了？

皮：没有，根本不存在。

罗：您就是这样确信的么？

皮：对。

罗：那么，您怎么能说没有信念这种东西呢？您自己首先就有一个。

皮卡索夫在此用了一个“根本”，这就把话说绝对了。因此，遇到不十分有把握的事时宁可多用“可能”“可许”“或者”“大概”“一般”等等表示模糊义的词，使自己的判断留有余地。

列宁说过：“只要再多走一步，仿佛是向同方向迈的一小步，真理便会变成错误。”在日常生活中，我们使用语言进行交际时，难免碰到错综复杂的情况，对于不同的语言环境和对象，应当灵活处理，掌握不同的分寸，才能充分发挥语言的交际功能。

六、话从口出

你和对方的谈话业已开始，在言语交换的过程中，我希望你能分出一部分精神来，留心你的声音，第一你要留意自己，你说话是不是太快了些？虽然有些说得快而清楚，有些却是快而不清楚，使人听了等于没听，口吃的毛病往往是由此而来的。你虽然说话很快，但听者不一定有快听的本领。说话目的在于使人全部明了，别人听不清楚，就不懂，就是浪费。训练你自己，说话时声音要清楚，快慢要合度。说一句，人家就听懂一句，不必再问你——你要明白，陌生的或地位比你低下的人是不大会一再请你重说的。

你说话的声音不太响吗？在火车里、在飞机里，或者是在大街上的时候，提高声音说话是不得已的，但是平时就不必要也不能太大声了。试想在宁静的黄昏，树下谈心，或在温暖的炉旁，围炉聚旧，高声谈话是如何粗鄙与煞风景啊！在客厅里，过高的声音会使主人厌恶的，若在公共地方，更会令你的同伴感到难堪。

除非对方是聋子，否则，你说话时要记着他并不是聋子。

你的说话虽然不是太快和太响，你要明白在谈话中，每句话的语调也该有高有低，有快有慢的，因此，你要学学怎样调节它，抑扬顿挫这是获得听众的唯一秘诀。在乐曲中，不是有极快、快、略快、慢、略慢、最慢等快慢符号吗？若想你的话如同音乐一般的动听，不可忘记在应快时要快，应高时要高、应慢时要慢，应沉时低沉，流水般毫无抑扬顿挫的节奏之美的说话，是最易使听者疲倦的。

说话有节奏，快慢适中，这是使你的话充满情感的方法。请常常留心那些使人听而忘倦的人说话的方法，请常常留心那些舞台上的名角吟词的方法，这是最好的参考。你必须细细揣摩，在叙述一件事情的过程中，或发表一点较长的意见时，这是很有用的。

知道怎样去运用声音、语调和姿态等，还是不够的，说话的方法是将字眼变成声音，现在让我们去研究怎样用字眼。说话要越简洁越好，字眼不可多用，有些人叙述一件事情，拼命说着许许多多的话，还是无法把他的意思表达出来，结果对方费了很多的时间与精神，却抓不到他话中的焦点。犯这种毛病的人一定要自己常常练习纠正。改正的方法，就是在话未说出时，先在脑子里打好了一个自己所要表达的意思轮廓——一个极简单的轮廓，然后根据这轮廓叙述出来。为什么？这问题不是就够了吗？

要答应别人一件事时，说一句最多两个好字已经够了，但有些人却好好好好好好……地一连说上十几句，这种重重叠叠使用，不仅浪费，而且可笑。譬如说明天会！有人就说明天会明天会……其实用叠句的时候，除非是要特别引人注目，或特别要增强语中力量时才使用得着，在平时，这些习惯还是避免为佳。如果你是个大讲究客气的人，你还是改变一下作风吧！犹豫不决，凡事要适可而止。把客气话说得太多，反而使人讨厌。同样的名词不可用得太多，我听见一个人解释物质不灭原理时，在几分钟内，把从科学的观点上说的一语运用了二三十次，无论什么新奇可喜的名词，多用便会失去他动人的价值，第一用花来比喻女人是聪明的，第二次把它再用的人便是蠢材了。人谁不好新鲜，每说一事，要创造一个新名词。把一个名词在同一时期中重复来用，是会使人厌倦的。

同一个名词不可在同时用来形容各种的对象，某次见一幼儿园老师说故

事，说到公主她说，这公主是很美丽的，说到太阳，她也说，这太阳是很美丽的，此外，说到水池、小羊、绿草、远山等，无不用美丽的三个字来形容。她为什么不用可爱的、柔嫩的、光亮的、迷人的字眼来调剂一下呢？这不是可以增加听者的兴趣吗？

当一个语句成为你的口头禅时，你就很容易被束缚着，以致无论你想说什么，也不管是否适用，都会脱口而出。这毛病是很容易使人窃笑的。你或许爱说“岂有此理”；也许爱说“我以为”；也许爱说“俨然”；也许爱说“没问题”这些和你所说的意义毫不配合的口头禅，还是极力避免吧。

字为文章之衣冠，言语为个人学问品格的衣冠。有许多人相貌堂堂，看上去高贵华丽，但是不开口还可，一开口，则满口粗俗俚语，使人听了作呕，刚才敬慕之心，全部消失，这情形并不少见。可惜的是，有些人并非学问品格不好，不过一时大意，犯了这习惯，自己不知道改正而已。俏皮而不高雅的粗俗俚语，人们初听时觉得新鲜有趣，间或学着说说，积久便成习惯，结果是随口而出。试想那些话在社交场上给人听见了，会发生什么样的反感呢？在若干学校里，常各有其特殊流行的俚语，虽可在学校大家当作有趣的话说，但在学校外面，就以少说为佳。不习惯说这话的人，听到时会觉得难堪的。可以用幽默而有趣的话来表现你的聪明、活泼和风趣，但不可用低级的话来表示你的鄙劣、轻佻和浅薄。在一个陌生人的面前，一句这样的话立刻使你的地位降级。

太深奥的名词，不可多用，除非你是和一个学者讨论一个学术上的问题，否则，满口新名词，即使用得恰当，也是不大好的。把主观、形而上学、一元论、典型形象、半导体、光年等名词，说给一个新朋友去听是不好的，除非是非用不可的时候。随便滥用学术上的名词，说给听不懂的人不知你说的什么，且以为你有意在他面前炫耀才华，听得懂的人则觉得你近乎浅薄。曾有一个交际花，她每说一句话，差不多都是用各种名词串起来，听了并不使人产生好感。

七、意在不言中

说话的含蓄，是一种艺术。“言有尽而意无穷，余意尽在不言中”，把重要的、该说的部分故意隐藏起来，或说得不显露，却又能让人家明白自己的意思，这就是所谓“只需意会，不必言传”。

所以说，含蓄是说话的艺术，是因为它体现了说话者驾驭语言的技巧，而且也表现了对听众想象力和理解力的信任。如果说话者不相信听众丰富的想象力，把所有的意思全盘托出，这种词意浅陋，平淡无味的语言会使话语逊色，甚至使人生畏。

什么情况下谈话要含蓄呢？

(1) 不便直说的活

不便直说的话往往是由说话的场合、说话者的身份、说话时的心理情况等等决定的。如在古代，臣子看到君王有过失，进谏时，就很注意说话的含蓄。因为君王十分讲究保持至高无上的尊严。如果大臣有损“龙颜”，是要掉脑袋的。传说汉武帝晚年时很希望自己长生不老，一天，他对侍臣说：“相书上说，一个人鼻子下面的‘人中’越长，命就越长；‘人中’长一寸，能活百岁。不知是真是假？”

东方朔听了这话，知道皇上又在作长生不老梦了。皇上见东方朔似有讥讽之意，面有不悦之色，喝道：“你怎么敢笑话我？”

东方朔脱下帽子，恭恭敬敬地回答：“我怎么敢笑话皇上呢？我在笑彭祖的脸太难看了。”

汉武帝问：“你为什么笑彭祖呢？”

东方朔说：“据说彭祖活了八百岁，如果真象皇上刚才说的，‘人中’就有八寸长，那么，他的脸不是有丈把长吗？”

汉武帝听了，也哈哈大笑起来。

东方朔是聪明的，他用笑彭祖的办法来讥讽汉武帝的荒唐，真有些指桑骂槐的味道。这种含蓄的批评，汉武帝却是愉快地接受了。

现实生活中，某种话直接讲影响不好，或有失体统，要讲也只能用含蓄的方法来表述。

周恩来说话就十分注意这一点。1947年8月上旬，他跟随毛泽东转移到一个叫曹庄的地方。当时敌人的追兵仅离中央机关只有二三十里地了。为了甩开敌人，必须改变行军路线。负责警卫的同志吩咐后边的警卫部队要把转移后的痕迹抹掉。毛泽东知道后说：“没有问题，就是在这里竖块牌子，注明‘毛泽东向西北山上转移’，那些蠢货也毫无办法。”这些话虽然体现了毛泽东对敌人的蔑视，但他说了“没有问题”，扫除痕迹的任务还执行不执行呢，对战士来说是一个难题，却又不便多问。周恩来既没有明确去否定这种讲法，又坚持原来的方案，婉转地补充说：“有备无患，还是去吧，让敌人多找一会儿也不错。”几句话说得十分妥贴，战士们明确了任务，迅速地执行去了。

在世界各民族中，人们都对一些事物或现象，从来不愿意直说。最突出的是关于死亡。对“死”都用种种说法来婉言指称。在汉语中，如逝世、捐躯、永别、送命、丧生、作古、去世等等，这已成为一种带普遍性的习惯了。

除此，古今中外都倾向讳言有关人体排泄等秽物及其处所的现象。我国已故的学者冯文智回忆过一件事。有一次他去赶集，想买一只“夜壶”（即尿壶，冬天在床上用）。到了一个卖陶器的小摊上挑了几个，虽然不错，却嫌大。卖壶的老人一心想做成这笔生意，便劝他买个大的。但没有直说，而是说：“冬天，夜长啊。”其意思是不言而喻的。如果老人说，冬天多小便，大了正好。”这既浅露又过于粗俗，而他妙在既要把话说出来，又不失礼节，让人心领神会，言同又文雅。又比如一个姑娘遇到一位男青年求爱，她并不想发展这种关系，不便直接拒绝，以伤对方自尊心，就可以说：“我们互相还都不了解，谈恋爱可能过早，请原谅。”这就含蓄地表示拒绝，显得既大方，又有礼貌。

日常生活中，说到对方缺点错误时，人们也倾向于用含蓄的办法，目的是为了尊重别人，避免刺激人家，以期收到较好的效果。有一位市场的营业员，遇到一位顾客买菜时，把黄菜叶都剥掉了。营业员没有直接指出来，而是提醒顾客说：“先生，请小心，别把菜叶碰掉了。”顾客一听，明白了，红着脸把菜放下了。营业员有意把已发生的事说成提防发生的事，把有意的“剥”说成无意地“碰”，这样既纠正顾客的错误，又使顾客保留面子。另一次，有位顾客没给钱就把菜拿走了，营业员叫住他说：“先生，您是不是忘了付钱。”顾客只好回头把钱付清。营业员不是质问训斥，而是选择“忘”这一词，既含蓄又有策略。

（2）不必直说的话

出于艺术表达的需要，把本来可以直说的话，故意不直说，却用含蓄的办法表达，从而产生一种耐人寻味、幽默的效果。例如：

有一个酒店老板，脾气非常暴躁。一天，有个客人来喝酒。客人才喝了一口，嘴里便叫：“好酸，好酸！”

老板大怒，不由分说，把客人绑起来，吊在屋梁上。这时来了另一个顾客，问老板为什么吊人。老板回答：“我店里的酒明明香醇甜美，这家伙硬说是酸的，你说该不该吊？”

来客说：“可不可以让我尝尝？”老板殷勤地给他端了一杯酒，客人呷了一口，酸得皱眉眯眼，对老板说，“你放下这个人，把我吊起来吧！”

后一个顾客回答也是很机智的，他尝到了酒酸，但不说个“酸”字，却幽默地请老板把自己吊起来。这样说，显得含蓄，既收到强烈的讽刺效果，而且显得有艺术。

怎样做到含蓄呢？

仔细研究事物之间内在联系

不直说，无非是利用同义词语来表达，这些话如何寻找呢？首要的是仔细研究事物之间的内在联系。例如前文讲过买夜壶一例，老人便知夜壶的大小与冬夜长短的联系。冬夜长，用的次数多，必须要大。这样做他头脑中就会有有一个“三段式”：冬夜长——小便多——夜壶大。这三者之间构成一系列因果关系，既然中间一句说出来不雅，就只能说第一句，第二句留待人去思考，却又得出第三句结论，从而收到含蓄的效果。有个古代笑话说，有人请客吃饭，自己吃掉了大鱼，用小鱼招待客人，却疏忽地把大鱼眼睛留在菜盘里。客人发现了这个秘密，开始时碍于主人不便当面揭穿，但越想越不服

气，便说：你家养的鱼能让我带两尾回家做鱼种吗？

主：这是一种小鱼，怎么做鱼种呢？

客：这鱼虽小，难得一双眼睛大得可爱。

客人的讽刺亦是含蓄而尖刻的，他也是运用事物的联系，大鱼大眼，小鱼小眼，这是一般规律。现在小鱼却大眼，说明其中有诈，于是故意把这种荒唐的联系说出来，让对方一听心知肚明。

提示 常有些事情，不必直接点出来，只需指出一个较大的范围或方向，让人家根据你提示去深入考虑，寻求答案。

例如，有人向一位领导反映本单位某个人坐车不买票，被罚了款。领导在了解情况时，不宜开口就把事情点出来。因为既没有调查清楚，一旦说错会使对方接受不了，所以应含蓄一些。你不妨这样提示：今早你上班的时候，有没有遇到意外的事情？对方避而不答的情况下，你可以把范围缩小，再问：乘车的时候呢？在没有确实的答复时，再收小范围：你和售票员有没有引起什么争执。层层深入，步步缩小，看看对方反应再随机应变。这样做起码有两个好处，一是启发自觉，对方可能在你的启发下把事情说出来，不会有对立情绪；二是问话含蓄，留有余地，万一误会是误会，可以随时补救，做解释工作，不至于产生不必要的误会。

运用多种修辞格能表现含蓄的很多，这里仅略举几种。

比喻

在中国的古代，这种用比喻来劝谏君主的例子俯拾皆是，如《楚策》中：江乙以狐假虎威对楚宣王，苏代以鹬蚌相争说赵惠王，苏秦以桃梗和土偶谏孟尝君，庄率以晴蛉黄雀说楚襄王，汗明以骥服盐车说春申君等等类比手法，都为说理增强了极大的说服力。

双关

双关是用一个词语同时关联着两种不种事物的修辞方式，它主要利用音类同，音形类同，音、形、意类同的方法。例如：有一个幽默是讽刺金钱社会的。一个人的手电筒坏了，怎么也弄不亮。另一个人说，在电池屁股垫一个铜钱就行了。果然，一垫就亮。手电的主人叹了一口气，唉，在这里，样样都少不了钱。

又如一故事，一个人访客，主人借故躲在屋里吃饭。客人等了许久不见主人出来，便故意大叫：“好一栋堂皇建筑，可惜梁柱都被白蚁蛀坏了！”主人急忙跑出来问客人：“虫子在哪里？”客人笑着说：“他躲在里面大吃，外面怎么知道呢？”

像这些故事，都应用双关语，显得含蓄而有讽刺意味。

曹禹《北京人》有一段曾文清与愫芳的对话。

曾：愫芳！（低下头）

（愫芳不觉望着笼里的鸽子。）

曾：（没有说话，凄凉地）这，这只鸽子，还在家里。

愫：（冷冷地）因为它已经不会飞了。

曾：（一愣）我——（突然明白，掩面抽咽）

愫：文清。（文清依然在哀位。）

愫：（皱着眉）不要这样，为什么要哭呢？

曾：（大恸，扑在沙发上）为什么回来呀！我为什么回来呀！明明晓得绝不该回来的，我为什么又回来呀！

愫：飞不动，就回来吧！

心地善良的愫芳爱着大少爷曾文清，希望他离开那囚禁着他自己命运的人生地狱。而文清出去后又回来，使愫芳希望破灭。这是用鸽子来暗喻文清。

反语

说话者口头的意思与心里的意思完全相反的，叫反语，一般有两种情况，或因隐情难言，或嫌忌怕说，只好将正意反说了。在《红楼梦》74回的大搜查里，有这么一段对话，探春见凤姐带来一大群人，故意问她何事？

凤姐：因丢了一件东西，连日访察不出人来，恐怕旁人赖这些女孩子们，所以大家搜一搜。使人去疑儿。便是洗净他们的好法子。

探春：我们的丫头，自然都是些贼，我就是头一个窝主。既如此，先来搜我的箱柜，他们所偷了来的，都交给我藏着呢。

探春说丫头都是贼，自己“是头一个窝主，”都是言不由衷的，但出于对凤姐淫威的不满，用反语发泄胸中的积郁。

《晏子春秋》也有一个故事，齐景公爱打猎，非常喜欢养老鹰捉兔子。烛邹不慎让一只鹰逃去了，景公下令把烛邹推出斩首。晏子为了营救烛邹，立即上前拜见景公说：

烛邹有三大罪状，哪能这么轻易杀了呢？请让我一条条数出来再杀他可以吗？

景：可以。

晏：（指着烛邹的鼻子）烛邹！你为大王养鸟，却让鸟逃走，这是一条罪状；你使得大王为了鸟的缘故而要杀人。这是第二条罪状；把他杀了，天下诸侯都会责怪大王重鸟轻士，这是第三条罪状。

景：别杀了，我明白你的意思。

晏子用的反语，表面数落烛邹的罪状，实际批评齐景公重鸟轻士，并指出它的危害。既收到批评效果又没有因直接劝谏使君王难堪，可谓声东击西，一箭双雕。

表达含蓄不但可以运用修辞格，运用其它语言形式也可以达到这种效果。例如民间流传的歇后语也能使表达含蓄。歇后语，它一般有两部分组成，前一部分运用修辞（比喻、双关等方式）作引子，后面才点出本意，如：

乌龟请客——都是王八

冬瓜皮做帽子——滑头滑脑

生成的牛角——拉不直

煮烂的鸭头——死剩一张嘴

老太太吃黄连——苦口婆心

载屎龙舟——又长又臭

如果把话点明，可以前后两段一起说，如果要含蓄一些，就光说前段。如你说，这人真是郎中开棺材铺，人家心里明白说的是——死活都要钱。

使用含蓄的话要注意，含蓄不等于晦涩难懂，它的表现技巧首先是建立在让人听懂的基础上，同时要注意使用范围，如反语等，但如果不分场合，会引起不良后果。

八、投其所好

如果你想成功，非先竭力使你的话，确有一吐的必要不可！

我劝你讲起话来，不应该单是报告一些事实，还该表明对这事实的态度。

成功的演说家，大多是富有活力和精神抖擞的人，他具有过人的进发力，把他内心的情绪爆射出来。

人们最感兴趣的三件事

世上最有趣味的三件事是什么？我们的答复是性欲、财产和宗教。这三件事，第一件事，我们靠它制造了生命；第二件事，我们靠它维持了生命；第三件事，我们希望在未来的世界中能够继续存在。这三件是我们在各种事情中最感趣味的，然而这趣味还是集中在我们“自己”。

先给他一点小胜利

我们在运用这样的策略，要注意的是：“诱导别人加入我们事业的时候，应当先引起别人的兴趣！”换句话说，当我们诱导别人做一些容易的事情时，先得给他一点小胜利，当我们诱导别人做一件很重大的事情时，我们最好给他一个强烈的刺激，使他对做这件事有着一份企求成功的希望，在这种情形下，他的自尊心自然就会被吸引了。因为，他已经被一种成功的意识所刺激着，他就会为了得到愉快的经验而尝试一下。

已经过世的诺斯克利夫博士，当他被人询问什么最能引起人们兴趣的时候，他的回答是“他们自己”。这个答复是对的，因为他是英国最富有的报纸大王，他能知道每个人的心理。

你想知道你是怎样一种人吗？好，我们现在谈论到你。我们先让你照一照你的尊容，使你认识一下你本来的面目，然后再留意你的幻想。幻想是什么意思呢？让詹姆斯·哈维·罗宾逊教授来回答吧。在他所著的《心的形成》中我们可以读到下列的话：

“当我们在清醒的时候，自己也感觉到我们脑海里在不停的思想；当我们在睡觉的时候，我们也知道仍在不绝的思想，这睡觉时的思想，和我们在清醒时的思想比起来，当显得更为愚蠢。我们常常徜徉在幻想的迷梦中，这是我们自愿而且极爱好的一种思想，我们随这思想的轨道行进，这轨道是由我们的情感所决定的。

“世间不会有比‘我们自己’更感到趣味的对象了，所有一切不加约束和指导的思想，都环绕着我们。如果你留心去观察自己和别人的心的趋向，这是十分有趣同时也十分可悲的。

“我们的幻想，是我们主要性格的指数。这些幻想，足以影响我们自尊自大的一切思索的。”

所以，你应当记住，和你说话的人，他如果不想到自己的副业和职务，那时大都是在想自己的光荣与正直。人们对于自己的小事，比不论那种重大的事都要关心。他对于自己的刮脸刀片钝了，不能刮胡须的事，比在某处飞机失事还要关心。他感觉自己的脚趾肿痛，比在南美洲的大地震更重要。他

听你谈论他本身的得意事件，比听你谈历史上的一切伟大人物的事迹更为高兴。

缺乏一种精神活力

我告诉你一个小故事：有一个青年，曾向法国的大哲学家伏尔泰喊道：“我需要活着！”但是，那位大哲学家的回答竟是：“我看不出你有活着的必要！”事实上，你听讲的话，如果用这位哲学家的态度来观察，听众会觉察不到你有该讲的必要！因此，如果你想成功，你非得先竭力使自己的话确有一吐的必要不可。

我曾见过一个练习演说的人，他的脑子里也有不少精确的题材，然而他每次讲起话来，却死板而无生气，原因在于他不能把藏在脑中的题材，和他热烈的兴趣交织起来，换句话说，他缺乏一种精神的活力，他对于自己所要讲的话，总觉得好像没有一说的必要，自然，听众也就更感觉不出他的重要了。别人常常在他讲话的时候，设法提醒他多放出一些活力来，但是，结果好像从冷的电扇吹出热气来一样毫无效力。最后把他说服了，使他知道自己所用的准备方法是错误的，使他相信一种事实，那就是理智和情感必须像电信般互通款曲。我们劝他讲话时，不应该只是报告一些事实，还要表明他对这事实的态度。不久，他的演说已大为听众所称誉，这是一件突然成功的例子。成功的原因就在他演说的时候能够产生热诚的缘故。

我们说，预备一篇真切的演说，决不是把一些机械的字句写上纸去，也不是片面的记忆成语或是到报章杂志采取一些人家的意思就完了，应该从你自己的内心深处，去发掘一些真正属于你自己的信念和热诚，请记住：“属于你自己的！”你有这份潜力的，只要你努力去发掘。

詹姆斯教授曾说：“一般人大都发掘智力不到百分之十，这好比买了一辆八只汽缸汽车，结果仅有一只汽缸可用来行驶，真是可惜！”

一篇演说最着重的，并不是枯燥的辞句，而是演说者的精神活力，以及辞句背后的自信力！记得十年前英国下议院议员谢粹丹攻击哈斯廷的那篇著名演说，被当时在场的大演说家毕特傅克斯等人公认为英国有史以来演说中最流利的一篇；然而，谢粹丹认为他演说的最高价值，还是在于他的精神，因此，当某书店拟出五千元代价向他买那篇演说的出版权时，被他一口拒绝了。那篇演说的原稿，至今已流失了，即使现在有人买到的话，无疑的，他一定会大失所望，因为那只是一篇空洞的遗迹罢了，正如一只死鹰的标本一般。

先把自己刺激一下

有一次，一个乡下传道者，去问一位著名的牧师，怎样在炎热的星期日下午，使听教者不为睡魔所扰？那位名牧师诙谐地回答道，只要叫人拿根棍子把那个传道者痛打一顿就好了——滑稽吗？不，这确是一个再好没有的办法，这短短的两句话，所教给演讲者的，远胜于万卷专论苦辨的书。

为什么呢？你应该知道有许多著名的伶人，都懂得在登台之前先把自己刺激一下的重要。他们有的从窗口跳进后台，并握紧了拳头向空中用心乱挥，好似向假想的敌人拳斗：有的想出一种使自己发怒的借口，使精神振作；有

时我看见他们在后台等候出场时，用力拍着自己的胸部……。因此，我也劝告临到演说的人们，先走到隔室去运动一下，直到全身血液流畅，脸上和眼中都充满活力的光辉，又尽其可能的，高声朗诵一篇诗歌，或做出激怒而有力的姿势。如果可能的话，在你演讲之前，最好先作一些安适的休息。要知道，演说得到成功，一样要用到脑力和体力！著名演说家卡尼基告诉我们：“当我年轻时，曾劈过木材，也曾对听众接连讲两小时话，我发现这两件事，同样要使我耗费不少体力！”

欧战时，有一位麦伦先生对大约数千听众演讲，他大声疾呼，接连有一个半钟头，等他情绪达到顶点的时候，竟昏了过去，后来被人抬下讲坛还不自知呢！有人将他比喻为：“一架穿了裤子的蒸汽机！”

不错，一个成功的演说家，大都是富有活力且精神抖擞的人，他具有超越的爆发力，能够把他内心的情绪爆射出来。

所以，你要逗引对方的真兴趣，你得先把自己的真兴趣逗引出来！兴奋了你自己，然后才可以兴奋别人啊！

什么话题最受人欢迎

有许多人，他们所以被人认为谈话笨拙的缘故，是因为他们只注意谈他们自己感觉有趣味的事情，而这些事情，也许人家都感觉非常讨厌。如果把这种方法反过来应用，你去引导别人开始谈他们所感趣味的事情，例如关于他擅长的运动之记录、他的成就等等；如果对方是一位已有孩子的母亲，你不妨跟她谈谈她的孩子。你这样的做着，你就会给予人家一种亲切的趣味。即使你的谈话不多，你的谈话也将被人认为是成功的。

美国最大汽车工业巨头之一克雷斯勒，他告诉我们怎样由一个铁路商店小伙计奋斗成功的经历，不过是应用了一个简单方式。他说：“其实这个方式 are 任何人都能运用的妙计，但一般人经常不去注意这个妙计。像我们这种依靠千万个主顾的满意而成就我们事业的人，把千万个主顾看做一个主顾，是一个最好的方法。如果我们设想某一个人对于我们的思想、对于我们事业的成功有着很大的关系，那么，我们就应当谨慎从事，使那一个人满意，那个人能够表示满意，千万个主顾也就自然满意了。换句话说我把整个营业的对象设想作一个人，这一点，并没有什么深切的意义，但在相当的时候，就能决定你事业的成功。严格地说起来，这不是一个人的满意，而是所有人的满意！”

由此，我们可以知道克雷斯勒平时已深切地研究过他主顾们的趣味和需要，他挑选一个典型的主顾作为对象，而以他的观点，他的虚荣心，他的习惯，去计划他的事业，去实施他的工作及努力方针。克雷斯勒深深知道，凡需要对付一群人的人，无论商人或教师、宣传员或工厂管理员、编辑或作家、银行家或制造家，呈现在他们眼中的，就是他们需要感应的人群，常常只是一片朦胧，变化无端的形象。所以，无论哪一个人，要想以千万人为对象，而清楚地想出一个对付的方法来，事实上是不可能的。倘若你这样做，结果，只是常被自己的需要及兴趣所左右，而不能接受别人的需要及兴趣来成就你的事业。因此，如果你不能把千万人当作一个整体的单位来观察的话，那么，你对于所要领导的人群，将完全不能了解！要挽救这种错误，克雷斯勒建设了一个简单的标准：“以一个典型的男子，一个典型的女子，来代表他全部

的主顾！”

有一个成功的广告商，也曾经运用同样的策略。在他的办公桌上陈列了各色人的照片，分别代表他所要应付的几种典型，其中有农夫、商人、淑女、女学生……等等，这样他的思想才得以常常集中在别人的种种兴趣之上，而不至于拘泥在自己的观念当中！永远引人注意的题材

你如果讲述一些呆板的理论，说不定会令人生厌；你要讲述一些普通的人事，也不大容易抓住听众。

以小孩子为例，要使他们感到兴趣，一定要讲一些关于人的故事，如果一讲到抽象不切实际的事实，那七八岁的孩子就在座位上顽皮起来，有的向人做鬼脸，有的投掷东西到甬道中去。不错，因为他们是小孩，缺乏理解的能力。可是欧战的时候，某军队中所施行的智力测验，有一件惊人的事实，就是美国人的智力年龄，百分之四十九是仅约十三岁左右的儿童。所以，如果一个人讲一篇趣味的人类故事他是不会失败的。几百万人爱读的美国杂志、侦探大观、星期六晚报，便是靠这一类文字来吸引广大的读者群。

又如一般的演说家，讲述内容丰富的人生故事，那一定是可。以动人的。演讲的人，应该提出不多的几条大纲，在讲完之后，就引用实例来详加解释。要是可能的话，最好还讲述人们的奋斗史，讲他们怎样在斗争中获得胜利的故事，因为人们，对于“奋斗”和“竞争”，是都感觉到兴趣的。西洋有一句成语，就是全世界只爱一位情人。其实，全世界所爱的只是一场恶斗而已，大家都想看那两位情敌不顾生命去争夺一位美女。试看每部电影，放映到那位英雄克服了一切的障碍，而且把爱人拥抱到怀里的时候，一般的观众，都穿衣戴帽而预备散场了。这一个公式，差不多每部在杂志上的小说都是按照它而写作的，使读者喜爱的那位英雄或是女英雄有一番激烈的奋斗而获得了成功。

一个人在事业上获得成功，一定是永远动人的，可见世上最好的故事的题材，是每一个人一生中的真实经历。因为谁不曾有过奋斗和挣扎呢？如果他的故事是真实的，讲出来一定很动人，这是毫无疑问的。

要说得“历历如绘”

在许多足以引人入胜的方法中，有一种十分重要的技巧，常常是被人忽略了。即使是一个演说者，往往也对之感觉不明显，或是他们根本没有去思索过，这种技巧是指什么呢？那便是所谓的“如画一般的字句”。一个会讲话的演说家，他会使他的话像一种影像浮映在听众眼前，不会讲话的演说家，只是笨拙的利用模糊平淡而无声无色的一些东西把你催眠入睡。

我们可以回忆一段关于尼亚加拉瀑布的文字，在那段文字里每句像是图画一般地跳跃在你面前。如“25万块面包”、“60万只鸡蛋飞过了悬崖”、“变成一块巨大的鸡蛋饼跌落到湍流的瀑布中”、“从织布机上织下来的白布，能够有四千尺的宽度恰等于尼亚加拉瀑布”等等，这不是一页页富有现实性的画面吗？

像这样的演说或是所写的文章，人们一定像电影一样的加以注意，而足以感到兴趣。

英国大哲学家史宾塞告诉我们能够像图画般鲜明的文字，是有一种超越

的能力的，而足以吸引人们的注意。他说：“我们思想的时候所想到的，不是一般的事而是某一件特殊的事，我们要避免说：“这和一个国家的风俗习惯态度的残暴性是成正比例的，那个国家的刑法，也应该要特别厉害。”我们应该换一种说法：“这和该国人民的爱打仗、斗牛、搏狮等风俗成正比例，他们犯了罪，应该受火烧、拷打的死刑。”

在圣经中，以及莎士比亚的名著里，构成像图画一般的名词，正像蜜蜂围绕着苹果酒制造厂一样的众多。一个平常的作家，以为叙述某一件事是多余的，可是莎士比亚怎样表达他同样的意思呢？他用了像画一般的不朽的字句，说：“把真金再镀一层，把百合再染色，把紫罗兰再洒上香水。”这真是合了中国的成语“画龙点睛”了。

林肯是惯于用礼貌名词的，当他在白宫窘迫于长而繁的各种报告的时候，他说：“如果我派一个人去代我买一匹马，我并不希望他来报告我那匹马的尾毛共有几根。”这是一句生动得像画一般的字句，你听了，能忘掉吗？

预先设法迎合对方的意见

凡是成功的人，他们特别会注意，总是尽量地预先去留心别人的观点。他们的行动，都是从来有利于他们的计划及兴趣而发生的，但是他们得预先去控驭那些不适宜于他们的计划，这样才能避免了种种艰难而达到成功。总之，在陈说你的意见及计划之前，你必须尽可能地去研究一下别人的观点，心里还要记住各种有效的方法，如果有可能的话，还得试行预测别人的需要，趁对方没有说出来之前，或是对方尚未自觉有此需要之前，就设法预先迎合他！

九、扬长避短

交际场中应有的顾忌，是有着极简单的几个条件的，这里列举具体的事实，和浅显的理论，可以帮助你成功！

在交际场中，你必须一开始，就有立刻抓住听众兴趣的力量。

“有先见的人，才能统治一切！”这正是你开始交际时的座右铭。

没有幽默天才切忌假做幽默

一个初次登台演说的人，常以为他应该像一个演说家那样带有幽默性，即使他在平时，言行庄严得像《百科全书》一样，但是，当他站在讲台要讲话的时候，一开始就想先讲一则幽默故事，尤其是在饭后举行演讲，更易发生这种情形，结果，他自以为十分得意的作风，竟会使听众感觉到像读字典一样乏味，他的故事，根本不会引起人家的兴趣。

一个舞台上的演员，如果他对戏剧的观众说了几则自以为幽默而实际上乏味的故事，他立刻会被喝倒采而驱逐下台。当然，演讲台下的听众，比较文雅得多，他们比较具有同情心，但是他们虽然被同情心驱使勉强在表面上克制着，或不致对演说者发出嘘嘘声，心里却不禁要为他的演说失败而同感失望！

整个演说中，没有比引起听众高兴的发笑更为困难！幽默是一种十分微妙的事，和一个人的个性有着密切的关系，有的人，生来就有这种天才，但有的人却没有。一个没有幽默天才的人，如欲勉强做得幽默，正如一个碧眼的人想把他的眼睛改成黑色一样不可能！

要知道，一个故事的趣味，很少含在故事的本身里，所以能够成为有趣，完全得看讲故事的人，是怎样的讲法。一百个人同讲一个幽默的故事，中间就有九十九个人是要失败的。如果你确知你是一个具有幽默天才的人，那你就应该努力培养你的这份天才，使你无论到什么地方，都加倍的受人欢迎。但是，如果你的天才不在这方面，那么，你硬要去学幽默，真是“东施效颦”，愚不可及了。聪明的演说家们，从不会为了只想幽默而讲过一则故事。幽默有如糕饼上的糖霜和中间夹的饺子，而不是饼本身，所以只能巧妙地穿插一些在演说里面。例如，驰名美国的幽默演说家利兰，替自己定上一个诫条，在开始演说后的三分钟内，决不讲述故事，这个诫条，也值得我们效法的。演说开头也不必严肃得像巨象般呆笨。

那么，难道演说的开头，就应该严肃得像一只巨象般的呆笨了吗？不，如果你能够，不妨在开头先引用几句名演说家说过的话，或是谈一些涉及当时的事情使大家发笑或是故意夸大地批评一些矛盾的事。这样的幽默，比引用那些引人发笑的故事，有更多的成功机会。

造成发笑的最简便的方法，是讲一些关于你本人可笑的事件，把你自已说得十分可笑，而又装得好像有些发窘，那么听众的心里，恰如见到一个人被果皮滑了一跤，或一个人正在拼命追赶他那被风揭去的帽子一般，觉得十分好笑。

要不得的谦词就是废话

对听众不必说道歉的话。什么对演说毫无经验，什么事前没有好好预备，什么只能勉强敷衍几句……这种谦词，真是滑稽的错误，绝对要不得的。英国文学家吉柏林先生有一首诗，开头就是：“再讲下去都是废话了！”这正是听众听到演讲者开头就说那些谦词时的感觉，因为他们绝非跑来听你一篇紊乱枯燥的演说！

然而，第一句究竟应该讲些什么？这全得由你自己观察你的听众、你的题材以及当时的情况再行决定。不要对人用命令口吻

同时要注意的，对于你的听众，切忌用命令的口吻说话！即使你要人家遵照你的意思去做，也应该用商量的口气呀！譬如你说：“我要你这样那样”的话，不妨将语气改变为：“你看这样做好不好呢？”假使你要你的秘书写一封信，你把大意讲了以后，需要问一下：“你看这样的写法是不是妥善？”待秘书写好后，你看到需要修改的地方也得用询问的语气：“如果这样写，你看怎样？”你虽然站在发号施令的地位，可是你该懂得你的秘书是不爱听命令的，所以不应该常用命令的口气。对你的秘书尚且应该如此，何况是面对你的听众们呢？

又如一个盛夏的中午，一群工人正在休息着，一位工头走上去把大家臭骂一顿说，拿了工钱不做工是不对的！工人们畏惧工头，当然立刻站起来去工作了。可是当工头一走，他们便又歇手了，这是一定的。如果那位工头走上去，不是用命令口吻，而是很和颜悦色地说：“天气真热，坐着休息还是不断的流汗，这怎么好呢？朋友，现在这些工作很要紧，我们忍耐一下来赶一赶好吗？我们赶好了，早早回去洗一个澡，休息了如何？”我想工人们当然不声不响地忍着热去工作了，而且工作得个个满心乐意！

当众指斥很不高明

“己所不欲，勿施于人”这是古往圣贤的明训。我们在劝导人家之前，自己须先想一下，假如人家对我这样，我会怎样？我们这么一想之后，就知道当众指斥是很不高明的。就是两人在一起，你爽直地指出他的错误，而向他规劝，他还是不太甘心的。所以我们即使不是当了众人的面，也得委婉，务使对方在致难堪，这才能真正地达到了规劝的目的。

规劝之前先加赞誉

谁都知道，苦味的药丸外面裹了一层糖衣使人吃到嘴里，先感到可口的甜味，容易一口吞下肚子去。于是，药物进入胃肠，药性发生效用，疾病也就好了。同样地，我们要对人说规劝的话，在未说之前，必须先给人家一番赞誉，使人先尝一些甜，然后你再说出规劝的话，人家也就容易接受了。

让我告诉你一段美国柯立芝总统的故事：

有一天，他对一位女打字员说：“你今天这一套漂亮的衣服，更能显出你的美丽！”那位女打字员突然听到总统对她这样的称誉，受宠若惊，脸孔都红了起来。柯立芝总统于是再接下去说：“可是告诉你，我说这句话的目的，是要使你高兴，我希望你以后打字的时候，对于标点符号应该特别注意一下才好！”

柯立芝总统这样的说法，虽然未免太露骨了一些，然而，他这种方法，亦是值得我们仿效的。因为，他如果爽直地告诉女打字员，叫她对于标点要特别的注意，她心里就要认为受了总统的责备，十分羞愧，她也许要好几天的不愉快，她也许要为自己辩论，说她是很小心的，因为原稿上有错误或是不清楚，所以她不能负这错误的全部责任的。这样一来，柯立芝总统的规劝便失败了，并且自己还遭受到了一些不快呢！

责人则明责己则昏

事实上，每个人都犯着“责人则明，责己则昏”的毛病，对于别人的短处，时常施口批评。这种批评的行为，在处世方面是很容易引起别人的忿怒！很容易闹出意见纷争，甚至彼此有结下冤仇的可能。也许你会认为，真理只有一个，自己的主张明明是对的，牺牲自己的主张而去同意人家，这不是牺牲真理而服从谬论了吗？我说不然，我们当然要拥护真理，我们当然不可牺牲真理去服从那不合理的主张，然而请注意，你在某种场合，表面上虽然你是牺牲真理而去同意人家，实际上对于真理并不会损丝毫。所以，在这种情形下，你就应该牢记这条原则：避免无谓的争论！

要懂得察颜观色

假如你正兴高采烈地跟许多朋友畅谈的时候，突然来了一个不速之客，把你们欢洽的气氛搅乱了，这正如你周身发热的时候，有人在你头上浇了盆冰水的感觉一样，这种不知趣的人，便不懂得察颜观色，人们在背后一定会轻视地骂他冒失。所以我们在每次接触对方时，必先看看四周的环境，并明白他近来的生活情形如何，倘如他正在得意的时候，你不可在他的面前先说不得意的话，这样会使人讨厌你，俗话说得好：“得意人面前，不说失意话！”

解决争辩的最好方法是避免争辩

但是，往往你到了不得不和人家争辩的时候，你该怎么办呢？又假如你察颜观色觉得不方便与人争辩时，你又该怎么办呢？我劝你还是“让人一步”吧！因为有许多问题，倘若置之不问，不加争辩，到后来自然会解决的；正如有许多信件一样，倘若置之不复，就等于已经答复了。

曾有个成功的人物，他有一只特别的抽屉，在这抽屉中，他安置着许多他感觉难于回复的信；他不时地去翻检这只抽屉，往往发现大多数的信件，已经因时日拖延，等于答复了一样。所以我告诉你一个秘诀：解决争辩的最好方法，常常是避免争辩！

请别人评判自己的意见

你应该明白，要勉强别人承认自己是错误的，只有那些无经验的孩子或庸才的人，才会采用这种方法。但我们常常看见有许多真正伟大的人物，总很谦虚地请别人评判自己的意见，因而获得别人的赞成。以谦虚的态度表示独断的见解，对使别人信任我们的意见及计划都很有效用；我们知道多数成

功的领袖，常常应用这个策略。

有的时候也需要争辩，比如两个喜欢辩论的朋友，经过一次的辩论，也许对于双方都是有益而愉快的。美国威尔逊总统曾经对鲍克接连问了一小时的问题，使得他不得不拥护在他自己看来绝对相反的意见。但到了末了，威尔逊使鲍克感到吃惊的是：他告诉鲍克，他已经改变了主意，他已经醒悟了，而从另外一个观点去观察这个问题。——这种策略，可以当作能够引起友爱的一种方式，但不可说是常例。总之，别人可能在种种方面与我们表示不和谐，这是可以预料到的事情，你如果认为和他争辩之后，还不能改变他不和谐的意见，你就得赶紧停止和他争辩，而把话题转到别的方向去。避免可能引起争辩的话题

罗斯福总统对于他的反对派，往往会和颜悦色地说：“亲爱的朋友，妙哉妙哉，你到这里来和我争执这个问题，真是一个妙人！但是在这一点上，我们两个的见解自然不同，让我们来讲些别的话题吧！”于是他便会施出一种诱惑的手段来，使对方放弃了自己的意见，而去接受他的！

这确是一个好办法，无论那些成功的人采用什么方式去控制别人，我们可以注意到的是，他们第一步是“避免争辩”，他们的策略是以“迎合别人的意志及免除反对意见”来感动人的。

当你碰到了任何一种反对意见，你应当先自己打算着：“关于这一点，我能不能在无关大局的范围中让步呢？”为使人家顺从你的意见，应当尽量地表示“小的让步”，有时，为了避免这种反对，甚至还可以将你的主见暂时收回一下。如果你碰到了对于你的主要意见十分反对的人，那么最聪明的方法还是把这问题延缓下去，不必力求解决，这一方面使对方得到重行考虑的机会，一面使你自己也有重新决策的机会。如果冲突无法避免，必须迎头碰到的时候，就得设法，让反对的人说他要说的话，同时，你即使不能赞成他们的意见，也得向他们表示你能够完全了解他们的态度与处境。

应该再三牢记，辩论是无益而有害的事情，要劝诱人们接受你的意见，切不可勉强他承认他自己的意见是错误的；要避免无谓的争辩，应当先避免可能引起争辩的话题。在普通情形之下，你的意见应当以谦虚态度说出来，使人赞成，不可表示一种肯定的态度，以避免引起别人的反感。不要给人失望受窘

遇着有所申诉而特地来拜访你的人，不要使他们失望，应当使他们态度平和而不窘迫，同时也该让他知道你很愿意听取他的话。

一个真正的领袖，他应该可以牺牲自己的虚荣心。如此在他的四周，就能发现能干的助手，以及有力量和肯帮忙的朋友。反而那些勉强成名的人，不喜欢提拔人；因此，凡真能帮助他而有坚强意志真实才学的人，都和他绝缘了。

记住，当你选择助手和朋友，以及和他们往来之际，要时时牺牲你的成见和你的虚荣心，努力去寻找在某方面比你能干的部属，隐去他们另一方面的短处，把你所发现的长处加以表扬，并选择他来做你的朋友！——要使自身光荣，最稳定的法子，就是先证明别人比你还要光荣。

一个真正的领袖，不但对他的部属要敬重有加，就算他的部属犯了过失，也要替他们承受谴责。你要感发部下对你忠诚，就必须这样做！

在命运的战场上同样是“狭路相逢，勇者胜！”

大概伟人和凡人的区别就在于此；同样是面对挫折困难，凡人往往把它夸大，忽视了自身的潜力，更多地看到客观条件的恶劣和人的能力有限，没有求生的驱使，也就失了必胜的信心，生的希望就一次次地从他的身边溜过。而伟人之所以伟大，关键在于当他与别人同样遇到逆境时，别人失去理智，他则下决心咬紧牙关，去度过暂时的困境，追求自己的目标。他面临的困难越大，征服感就越强，斗志也就越旺盛。

人生不可能一帆风顺。不要为作业簿上的“优”而沾沾自喜，因为你面临的也许是一张严峻的人生试卷，正等待你做出正确的答案；也不要因为有一双健全的双脚能在湖畔散步而怡然自得，因为厄运时时都在觊觎你，妄想让你在轮椅上走完一生，当你面对颇负盛名的拳击手而连遭痛击的时候，应该勇敢地坚持下去，等到对手出现松懈时，猛烈的上钩拳可以击倒对方。

人生，是一场无休止的战斗，有时受伤最多的都是胜利者。

重要的是，要记住：你是汪洋大海中的一叶孤独的小舟，勇气和信心是你达到彼岸的双桨！

最卓越的人也是最有热情和魅力的豪杰。

卓越的伟丈夫是团火，他燃烧自己，也点燃别人。

男人失去热情，魅力的鲜花就会枯萎。只有被热情激励的男人，他可能去树大志，履薄冰，抒豪情。平淡的人生只有用热情去耕耘浇灌，才可清除忧患，观之日用常新，美丽如锦——不论是石上泉声，水声云影，还是凄风苦雨，抑或顺境逆境。

懦弱与短见不是男人的人格特征，唯有勇敢与卓识能展示男士的雄风，狮力群峰、虎啸丛林，这是男性景观的写照。君不见历史正剧中的角色，哪个不是认其过人的口才作为自己的人格的主要标志。他们因此成为极有魅力的男性形象而进入后人的心灵。

马克思和恩格斯如果没有热情和卓识，就不会有卓越的口才，也就不可能向罪恶的社会提出挑战，也不可能透过历史烟云而超前窥视人类未来的理想社会。

林肯如果没有过人的热情和口才，就不可能完成美国南北统一，清除奴隶制，从而成为美国的民族英雄。

同样，孙中山、毛泽东如不具备超人的热情和口才，也不可能完成推进中国历史进程的革命。我们能从这些伟人身上汲取的很多很多，其中也包括他们的热情和口才。

七分口才须得三分着装

“人靠衣装马靠鞍”。着装艺术会直接反映出人的修养、气质与情操，它往往能赶在别人认识你或你的才华之前，向别人透露出你是何种人，是给人的第一印象。在这方面稍下一点功夫、定会事半功倍。

首先讲求艺术配色。色调是构成服装美的重要因素之一。

一般说来，红色热烈，橙色兴奋、黄色光明，绿色清新，黑色沉静，蓝色庄重，紫色神秘，白色纯洁。以红色为代表的能引起人们兴奋、热烈情绪

的色彩称为“积极的色彩”。以蓝色为代表的给人以沉着、平静感觉的色彩称为“消极的色彩”。就色彩本身而言，协调的搭配法是同类色相配或近似色相配，这使人看着顺眼、舒适、平和；而大胆、创新的搭配法则是强烈色彩相配或是对比色相配，使人看上去醒目，与众不同。不同的色彩搭配法，所产生的效果也会截然不同。所以，你应该根据不同的场合需要来选择适当的色彩与搭配方法才最好。

其次是款式的选择，一个善于用服装装饰自己的人，在选择服装时，对款式的要求是严格的，它既要适合自己的体型，又要与自己所追求的风格统一起来。要想使衣着具有沉静、高雅的风度，那么衣着的款式就一定要以大方、简洁为原则，流畅的线条、简洁的式样配以高级的质料，定能达到满意的效果。

衣着是人的外装，口才是人的内涵。合乎场合的语言可以使你在工作中无往不胜。正式的工作环境中，自然选择稳重、文雅的语言。即使平常喜欢穿着随意，不修边幅的人，在庄重的场合也不应随便说话，那样会使人产生不尊重别人的感觉。相反，在一些轻松愉快的社交场合，或个人的业余文娱活动中，则可以选择活泼、鲜艳、式样随便的衣服，使人感到富有情趣，不拘一格。

一举手，一投足都是气质的外延

所谓气质，一般而言是指人的相当稳定的个性特点、风格和气质。有的人性格开朗、潇洒大方，气质表现为智慧；有的人性格沉稳，风度温文尔雅，气质表现为高洁；有的人性格直爽，风度豪放雄健，气质表现为粗犷……以上各种气质，是由每个人所处的不同环境及心理因素所决定的。

良好的气质，是以一个人的文化素质、文明程度、思想品质为基础的。气质是给人的美，它不受衣着打扮的制约的。

一个人真正的魅力感主要是在于特有的气质。比如机智灵活，胸襟开阔，……这种种气质对异性有着异常的吸引力。

气质美看似无形，实为有形。它是通过一个人对待生活的态度、个性特征、言语行为等表现出来的。

气质美还体现在性格上。这就要注意自己平时在社交场合上同各种不同人交谈时表现的涵养，要忌怒，忌狂，能忍让，体贴人。温柔并非沉默，更不是逆来顺受，毫无主见。相反，开朗的性格往往透露出天真烂漫的气息，更易表现内心感情，而富有感情的人更能引起异性的共鸣。

风度是长期培养的结果，是内在气质的自然流露，是对人体美的一种综合的、高层次的评价。

它既包含一个人在形体外貌上的总印象，也包含了一个人在服饰仪表方面的追求趋向，还包含了一个人在日常工作中各种习惯的身体姿势。

人的风度不是一朝一夕可以学会的，也不是模仿一个人的肢体动作或者改变一下衣着习惯可以得到的。风度的背后掩藏着一个人的思想品格、道德修养、学识才能的实际水平。风度是外形，心灵是内核。所以说风度就是一个人的精神风貌和内在气质在他的言谈、举止态度等方面的外在表现。

良好的风度包括了以下内容：

饱满的精神状态。神采奕奕，精力充沛，显得诚恳坦率，切忌支吾其辞，

或言语与表情动作自相矛盾。

受欢迎的性格特征。性格孤傲的人，风度就显得傲慢，孤芳自赏，咄咄逼人；性格懦弱的人，风度就显得纤细、委婉、优柔寡断；性格强悍的人，风度就显得大方，粗犷，叱咤风云；性格文静的人，风度就显得淡雅，恬静，文质彬彬；性格活泼的人，风度就显得洒脱，活泼，挥洒自如；性格刻板的人，风度就呆滞沉郁、缄默无言……

幽默文雅的谈吐。风度也体现在谈吐上，美的风度，在语言上体现着言之有据，言之有礼。满口粗话，就不是风度美。

洒脱的仪表礼展出。一个男人风仪秀整，俊逸潇洒，就能产生使人乐于亲近的魅力，这种魅力不只取决于长相和穿着，更在于人的气质和仪态，是人的内在品格的自然流露和外在表现。

适当的表情动作。人的神态和表情，是沟通人的思想感情的非言语交往工具。以体势表情而言，略为倾向于对方，表示热情，微微欠身，显得谦恭有礼，身体后仰，显得坦然随便但有时会显得过于轻慢。在面部表情上，自然的微笑，是一种轻松友好的表示。在表达的语调上，语气应柔和自然，诚恳友善，切忌阴阳怪气，冷嘲热讽。举止是文化教养的程度和自我规范的表现

如果说，修饰美是覆盖在心灵上的一件漂亮的外衣，那么姿态、举止的行为美便是透过心灵辉映在外衣上的五彩光束。人即使有了潇洒的外表，漂亮的衣着，但如果没有与其相适应的优雅举止，也不算是完善的美，甚至还会破坏自己原有的美。

我们不能想象一个没有动作，毫无表情的人跟一具漂亮的尸体会有多大的区别，也不能想象一个动作拙劣，表情呆板的人内心会蕴藏多少勃勃四溢的生机。中国人的气质素来较内向、含蓄。因此，我们指的态度、举止应是“秀雅合适”的行为美。

一个人的举动，一言一行都是表现给人看的，因此，仪态、举止的表现方式首先应考虑到第三者，即是否大方、有礼。是否对人尊重。

“宰相肚里能撑船”，这是一种豁达的政治家风度，“羽扇纶巾”“雄姿英发”是孔明、周瑜一类善施妙计的谋士风度；那种不修边幅，穿着邋遢则可称为意志消沉者的“风度”了。

一个人的仪态、举止不是单纯为了某种场合硬装出来的，而是在日常生活中注意培养的结果。

一个人的言谈、举止应当大方、得体、自然，过分了就显得做作、虚假。要率直而不鲁莽，活泼而不轻桃。工作时紧张而不失措，休息时轻松而不懒散，交谈时谦虚而不迂腐，有礼而不自卑等等。否则便是舌灿莲花，口若悬河，恐怕也只好对着镜子去自言自语了。

第四章 说服对方

- 洞悉对方的心思是说服的第一步。
- 打动人心的说服技巧。
- 收揽人心意味着说服别人。
- 很多人都曾因自己精心谋划的意见未被采纳而感到气馁。但是，与其徒然气掇发牢骚，不如对自己提出意见的方式或说服的方法等做一番细致的检查。
- 说服别人的目的，在于诱使对方以其自发意志接纳我们的意见，而又不致生反感。

一、察言观色

知己知彼，百战不殆。若想说服对方，就得先把对方的一切查明再说。

通常，着想在与入交涉中取得主支权，首先必须从查明对方的思想与欲望等做起。虽说必须查明对方思想与欲望，但在现代，却因为个人所扮演的角色单纯化，相反地，组织或机构等非人格性因素所扮演的角色，则相对地增加其重要性；所以，要想知悉对方的实际状态或动向，则须先进行搜集有关资料等的复杂作业。

我们在这里设定几项主题，以穿插轶闻的方式，把先哲观察人物的方法，介绍于后。

孔子的人物观察法

在《论语》与《孟子》中，可以找出许多值得参考的教诲，而人物观察法就是其中一种。

先谈谈孔子的人物观察法。孔子说：

“视其所以，观其所由，察其所安”。这是说叫人先看对方所做的事，查看对方做这件事的动机何在，以及做了这件事以后，是否心安理得。只要使用这些方法去观察一个人，那么这个人是好是坏，程度如何，就无法瞒得过你的眼睛。

孟子的眼神察看法

那么，孟子是如何观察人是否邪正的呢？

孔子观察的是人的行为，而孟子则主张察看人的眼神：

“存乎人者，莫良于眸子，眸子不能掩其恶。胸中正，则眸子明焉；胸中不正，则眸子眊焉。听其言也，观其眸子。”（《孟子·离娄章句上》）

这种观察方法可谓是为游说而尝尽千辛万苦的孟子的肺腑之言。一般只看“眼神”，难免不准确，所以既要听其言，又要观其眸子。即在倾听对方谈话内容的同时，注意观察他的眼神，以此来判断他的为人，或者他当时的心态。

那么，如何从对方所说的话来判断其为人呢？孟子曾经说过：

“波辞知其所蔽，淫辞知其所陷，邪辞知其所离，遁辞知其所穷。”

也就是说，对方所说的话，如果偏颇不正，那就表示此人的心已为欲所蒙蔽；如果淫秽不堪入耳，那就表示此人生活放荡；如果乖戾荒谬，那就表示此人心术不正而不讲道理；如果支吾其辞，敷衍搪塞，则表示此人已经理屈辞穷。观察对方的言与行

孟子所说的这些判断依据，其实也都相当平常，易于了解的。仔细一想，不难发现我们在日常生活中，也曾下意识使用了这些判断依据。不过，若想正确而有效地使用这些依据来研究判断一个人，那就必须要有丰富的人生经验。

至于孔子的人物观察法，正如上面所说，乃是主张观察对方的行为（包括其动机与目的在内），与主张“听其言，观其眸”的孟子，似乎大异其趣。

其实不然，孔子并非无视“听其言”。《话语》有一句“不知言，无以知人”的话，可见孔子是非常重视言语的功能。

但是，言与行相比，孔子更重视行。只要看看《论语》中以下的话，即可明白：

“君子欲讷于言，而敏于行。”（里仁篇）

“君子耻其言而过其行。”（宪问篇）

“君子不以言举人。”（卫灵公篇）

并且，孔子有位弟子名叫宰我，能言善道，较之孔子另一位弟子子贡有过之而无不及。就因为宰我太能言善道，孔子似乎特别讨厌这个弟子。宰我在《话语》中，虽然出现了几次，但每一次所扮演的是被孔子严加批评的角色。

有次，孔子斥责宰我之后，有感而发地说：

“从前我对人的看法，是听其言而信其行。现在不同了，在听其言之后还要观其行。这完全是宰我的缘故，才使我改变了看法的。”

由此可见，孔子在观察或评价一个人时，比较重视行，而不是言。

总之，把以上所述加以归纳，孔子与孟子等儒家代表人物所强调的人物观察依据，共有以下三要点：

（1）注意对方的眼神

（2）倾听对方的言语

（3）观察对方的行动

鉴定人物应客观、简明

战国时代，主张“兼爱”“非攻”“节用”等的思想家墨子，虽然与儒家尖锐对立，但在评价人物时，所用的判断依据却与孔子所谈的方法完全相同。

有次，鲁王问墨子：“寡人有两个儿子，一个好学，一个乐于施舍。若要立太子，那一个比较合适呢？”

墨子回答说：“先凭大王这些话，是很难回答的，因为他们很可能为获得名利而故意这样做。所以若想选太子，不妨先查明这些行为的动机，然后再作决定”。

由此可以看出墨子鉴别人物，也和孔子一样注重观察行为的动机。

那么，孟子又如何呢？当齐宣王问他怎样鉴别人才时，孟子说：“左右近臣都说此人贤能，不要马上相信；满朝大夫都说此人贤能，还是不要相信，等到国民都说此人贤能，再亲自考察他。看到此人的确贤能，这才录用他。”

孟子在强调选用人才必须非常谨慎。当然，若说全国人民都推举他，那么任用他固然不会有太大的错误，但假如他恰是个善于哗众取宠的野心家，那又该怎么办呢？

一次，周文王向太公望昌尚问起有关举用人才的问题时，吕尚说：

“若以别人的议评作为录用依据，那么对同伙较多的人必然有利，而对同伙较少的人则不利。如此一来，那些居心不良的人就难免患通勾结，妨碍录用真正贤能之士”。

孔子和墨子的动机主义，则较之孟子更为具体。至少，那些善于哗众取之宠辈是难逃考察这一关的。

但，就这样是否已经足够了昵？还是不无疑问。

人物鉴定的五项条件

能够为我们提供这种人物鉴定标准的人古代有一位李悝。

李悝在历史上是以法家的先驱者著名的。战国初期，李悝即辅佐魏文侯，主张法治而毅然进行政治改革，是一位非常讲究实际的政治家。

当李悝辅佐文侯时，文侯曾经为宰相的人选征求他的意见。当时，魏国有两位宰相候选人，即魏成子和翟璜，都是文侯重臣，无论才能还是资历，都难分出高下来。

选任宰相是国家的最高人事任用之举措，要是轻易地说谁好谁不好，日后将会有什么后果，是委实难预料的。因此李悝巧妙地避开两人，只举出人物鉴定的五项条件作为回答：

- (1) 平时跟谁最亲近？
- (2) 富有时，与谁来往？
- (3) 位高权重时举用过谁？
- (4) 身陷困境时，是否做过违法的事？
- (5) 穷困时，是否贪污过？

以上五项条件，有一些很耐人寻味，那就是李悝并未重视能力或才干，所谈的都是人品的问题。

实际上，这次被选为宰相的是魏成子。翟璜在后来也被推举为宰相，这两个人在能力、才干上，实在是不相上下的。但若就李悝所举的五项条件将此两人逐一对照，可发现两人的高低就出现在第(3)上了。

两人身为重臣，曾经都积极地举用过人才。这一点，两人都依然不分上下。然而，两人所推举的人在实质上却有所不同。翟璜所推举的是吴起、西门豹、乐羊等，都是对魏国的隆盛功不可没的杰出人才。但这些人尽管杰出，毕竟只是文侯的臣子罢了。魏成子所推举的人物则不同，诸如子夏、田子云、段干木等，可都是文侯尊为师长的人物。对文侯来说，魏成子所推举的人才显然要比翟璜所推举的人才强得多。

鉴定人物的八种方法

有一种比李悝的更详细的鉴定法，可在兵书《六韬》中找到。《六韬》中共列举了八种人物鉴定的方法：

- (1) 试加质问，以观察其了解程度。
- (2) 试加追问，以观察其一时的反映。
- (3) 派遣奸细，诱之私通，以观察其忠诚度。
- (4) 告之以秘密，以观察其品德。
- (5) 使之掌管财政，以观察其诚实度。
- (6) 以女色诱之，以观察其自制力。
- (7) 交给其困难的工作，以观察其勇气。
- (8) 灌之以酒，以观察其醉后的态度。

这八种方法，不无过分耍弄别人之感，但确也是人物测验用的石蕊试纸。识破对方心意，以思对策

战国时代，七雄尔虞我诈，互相争夺天下。申不害以重术之技晋见韩昭侯，而一跃成为韩相，肩负国政重任。在他为期 15 年的执政期间，韩国从未受过外国的欺侮。而当时的韩国比起另外六雄，国土最狭小，资源也最匮乏，所以 15 年未遭外侮的事实，充分显示了申不害杰出的政治手腕。

申不害初次晋见韩昭侯时，经过几次游说后，从昭侯的态度中看出游说已见效，但为抓住昭侯的心，觉得自己还得花费一番苦心。

恰好邻国魏和赵发生战争，魏军包围了赵都邯郸。韩昭侯明白，韩国必须立刻表明对这场战争的态度。于是立刻召请申不害入宫，征求其意见。因为这几天申不害的游说，使昭侯深信申不害会有妙策。

申不害觉得尚未揣透昭侯的心思，所以非常谨慎地说：

“这个问题关系着国家的安危，请大王给我一点时间考虑吧！”

退出后，申不害立刻想法子刺探昭侯的心思。首先，他利用了赵卓和韩丹这两个重要人物。

申不害前去会见此二人，开始进行挑唆：

“你们两位是国人所共知的辨士，这个时候若能发挥真正的作用，那可真是前途无量呢！”

二人被恭维的飘飘然，各自进宫向昭侯献策。申不害则暗中观察昭侯的反应，终于看穿其意。结果不言而喻，申不害的进言大受昭侯的青睐。不久，外乡人申不害压倒列位重臣，一举被擢升为韩相。

二、说服的技巧

把别人想指责的话都说完，让对方原谅你

说服别人最基本的要点之一，就是巧妙地诱导对方的心理或感情，以使他人就范。如果说服的一方特别强调自己的优点，企图使自己占上风，对方反而会加强防范心。所以，应该注意先点破自己的缺点或错误，暂时使对方产生优越感，而且注意不要以一本正经的态度表达，才不会让对方乘虚而入。

当一个人认为自己可能会被人指责时，不妨先数落自己一番，当对方发觉你已承认错误时，便不好意思再指责你了。如当你有求于对方时，一开始你就说：

“我这可能是无理的要求”，“我说这些话可能有点噜嗦”或“我说的话虽是过份点”。

此时，即使你说的话确实令对方感到厌烦，但对方也不会因此当面指责。如果反复使用，反而会加强效果，使对方轻易听完你的要求，并接受你的要求。

美国心理学家卡耐基常常带一只叫雷斯的小猎狗到公园散步。因为在公园里很少碰到人，又因为这条狗友善而不伤人，所以他常常未给雷斯系狗链或戴口罩。

有一天，他们在公园遇见一位骑马的警察。警察严厉地说，“你为什么让你的狗跑来跑去而不给它系上链子或戴上口罩？你难道不知道这是犯法吗？”“是的，我晓得。”卡耐基低声地说：“不过，我认为他不至于在这儿咬人。”

“你不认为，你不认为！法律是不等你怎么认为的。它可能在这里咬死松鼠，或咬伤小孩。这次我不追究，假如下次要被我碰上，你就必须跟法官解释了。”

卡耐基的确照办了。可是，他的雷斯不喜欢戴口罩，他也不喜欢它那样。一天下午，他和雷斯正在一座小山坡上赛跑，突然，他看见执法大人正骑在一匹红棕色的马上。

卡耐基想，这下栽了！他决定不管警察开口就先发制人。他说：“先生，这下你当场逮到我了，我有罪，你上星期警告过我，若是再带小狗出来而不替它戴口罩，你就罚我。”

“好说，好说。”警察回答的声调很柔和，“我晓得在没人的时候，谁都忍不住要带这样的小狗出来溜达。”

“的确忍不住。”卡耐基说道，“但这是违法的。”

“哦，你大概把事情看得太严重了。”警察说，“我们这样吧，你只要让它跑过小山，到我看不到的地方，事情就算了。”

卡耐基正是运用了“先行自责”法说服技巧，使警察觉得自己受到尊重，从而表现出宽容的态度。

大声制止不如窃窃私语更能使人保持安静。

在说服、劝导别人时，要注意环境和气氛，以强化说服的效果。

例如，1890年，美国著名的幽默作家马克·吐温等一行20来人参加道奇夫人的家宴。不一会儿，就出了大宴会经常发生的情况：人人都在跟旁边的人谈话，而且同一时间讲话，慢慢地，大家便把嗓音越提越高，拼命想叫

对方听见。

马克·吐温觉得有伤大雅，太不文明了。而如果这一时间大叫一声，让人们都安静下来，其结果肯定会惹人生气，甚至闹得不欢而散。怎么办呢？

马克·吐温心生一计。便对邻座的一位太太说：“我要把这场骚乱镇下去。我要让这场吵闹静下来，法子只有一个，可是我懂得其中奥妙。您把头歪到我这边来，仿佛对我讲的话非常好奇。我就这样低声说话。这样，旁边的人因为听不到我说的话，就会想听我的话。”

“我只要叽叽咕咕一阵子，你就会看到，谈话会一个个停下来，便会一片寂静，除了我叽叽咕咕的声音外，其它什么声音也没有。”

接着，他就低声讲了起来：“11年前，我到芝加哥去参加欢迎格兰特的庆祝活动时，第一个晚上设了盛大的宴会，到场的退伍军人有600多人。坐在我旁边是××先生，他耳朵很不灵便，有了聋子通常有的习惯，不是好好地说话，而是大声地吼叫。他有时候手拿刀叉沉思五六分钟，然后突然一声吼叫，会吓你一跳，跳出美国。”

说到这里，道奇夫人那边桌子上起义般闹哄哄的声音小下来了，然后寂静沿着长桌，一对对一双双蔓延开来，马克·吐温用更轻的声音一本正经地讲下去：

“在××先生不作声时，坐在我对面的一个人对他邻座讲的事快讲完了。……说时迟，那时快，他一把揪住她的长头发，她尖声地叫唤，哀求着，他把她的领子按在他的膝盖上，然后用刺刀可怕的猛然一划……”

到这时候，马克·吐温的叽叽咕咕声已经达到了目的，餐厅里一片寂静。马克·吐温见时机已到，便开口说明为什么他要玩这个游戏，是请他们把应得的教训记在心头上，从此要讲些礼貌，顾念大家，不要一大伙人同声尖叫，让人家一个人地讲话，其余的人好生听着。

他们同意了马克·吐温的意见，晚上其余时间里，大家都过得高高兴兴的。

以自责的话启发对方将心比心

通过责备自己，启发对方做自我批评，从而认识和改正错误，就是一种间接批评方法。

人们常有这样的经验之谈，感情抵触，一点“盐酱”也进不去；感情好了，叫他干啥就干啥。这话虽然不尽科学，但说明了一个道理，说服人，教育人时，首先必须奠定感情基础。感情融洽了，好比敞开的大门，正确的思想就易于被对方接受。

如果一个人有错，常会在感情上出现“戒备状态”，怕人家整他，暗暗地产生了一种抵触情绪，如果说服者不注意这一点，出了问题便劈头盖脑地说一顿，很容易造成对方的抵触情绪，你讲的道理他听不进，错误也不易改。责备自己恰好是打开这门户的钥匙，严于剖析自己的思想，并在剖析自己的过程中讲出令人信服的道理，很容易引起对方情感上的变化，进而触及自己的思想，克服自己的毛病。这样，劝说者就达到了目的。

以退为进使对方疏于防范

心理学家为推销员提出一种推销方法。这种方法要求推销员把自己想象成买主，即从买主的立场出发考虑问题。当买主对于推销的产品提出批评意见时，你要装出忘记自己推销使命的样子，站在对方一边说话。

比如，你推销的是电风扇，顾客对这种产品挑剔很多，并声称不买电风扇也可以。这时候你就顺着对方的意思说话，“这种产品确实不太好，花那么多钱买到一件不如意的东西真不合算！”这种话一出来，对方的感觉就好像正在使劲推一扇门，门突然不见了，自己使劲也使不上。这样一来，他的反对意见反而显得不重要了，即使还有什么不满意的话也觉得没有必要说出口

接下去，推销员可以乘势转变，以富有同情心的语调真诚地为对方设想。“一般电风扇都有这种毛病”，“今年夏天虽然不太热，但电风扇还是用得着”，“如果不在于价钱的话，可以买好一点的”，在这样的交谈中，对方无形中就把你当作帮助拿主意的人来看待，对推销员本能的戒心消失了，在这种情况下，买主很容易在推销员暗示之下，作出购买电风扇的决定。

按照常理，推销员要推销自己的货物，必定要极力吹嘘，吹得过份一些，就难免有水份，长此以往，人们对推销货物者普遍形成了一种偏见，认为他们说的话没有真的。广泛宣传的产品收效甚微，其道理也就在这里。而当推销员以知心朋友身份出现时，顾客就会被你的真诚所感动，从而被说服。

又比如，你有求于人，那人也知道你的意图。即便如此，两人见面时，你也万万不可直接了当地把你的要求提出来，而要站在对方的立场上，多说一些用难，“这个忙不太好帮。”“如果困难太大，也就算了。”这样一来，对方就会不太注意你求助的迫切心情，没有机会产生被求者常见的倨傲心理，反而觉得这件事如果不帮忙，显得自己太不能或害怕困难。以善意的威胁迫使对方就范。

很多人都知道用威胁的方法可以增强说服力，而且还不时加以运用。

现实生活，运用善意的威胁达到说服效果的例子很多。比如，小孩子不愿意打针，大部分家长都吓唬孩子说，不打针病就好不了了。这么一吓唬，果然有效，很多孩子都会乖乖地接受注射。

有人曾做过这方面的试验，让一些不愿意打破伤风预防针的小学生分成两组接受试验，结果是受过善意恐吓的学生有 25% 去打预防针，而未受恐吓的只有 12% 去打了预防针。由此可见，善意威胁的说服作用。

当然，威胁能够增强说服力，这是人人都知道的；用威胁来劝人的方法，也是不用教人人都会的。但并不是所有的人都能用威胁取得说服的效果。究其原因，就是态度不够友善，后果讲不清，威胁程度过高。

所以，运用此法劝说别人时所使用的威胁并不是真的威胁，而是以此使对方懂得利害关系，产生恐惧感，以增强劝说的效力。以威胁进行劝说，威胁只是手段，而不是目的。威胁应该主要放在对于可怕后果的说明上，这样才能起到说服作用。低程度的威胁很难说服人，因为听众不害怕，对于听到的威胁往往会一笑置之。但如果过分夸大其词，更会弄巧成拙。

把责备隐藏在玩笑背后

一般说来，对人进行说服、劝导，应当正面说理，严肃认真；但从人的心理角度考虑，那些固执己见的人，往往不容易接受正面直言劝导；如果同

他争辩，更易弄得面红耳赤，不欢而散。

例如，海外某公司的待遇很差，职工苦不堪言。公司领导之所以不肯改善职工的待遇，是因为他认为下级职员是庸才，对公司不够忠，工作不努力，而且多数人兼职。当有人拿其他同性质的公司作对比时，该领导说，他们公司的职员都是正途出身，不像我的下属是杂牌军。

有一天，该领导的一位高级职员针对公司近来迟到人数逐渐增多这一现象，对领导说：“初级职员简直没法到公司办事！”领导问：“道理何在？”这位高级职员说：“坐人力车吧，觉得车费太贵；坐电车吗，又苦于挤不上去，而且每月所出的电车费，也不胜负担，让他们如何能解决这个问题？”高级职员叹了口气，一副毫无办法的样子。

领导接着说：“以步当车，一文不费，而且可以借此运动身体，不是好的办法么？”高级职员摇了摇头：“不行，鞋袜走破了，他们买不起新的。我倒有一个办法，希望领导出一个布告，提倡赤足运动，号召大家赤脚走路上班，这个问题不就解决了么？谁让他们命运太坏，生在这个时候！谁让他们不去想发财的门路，却当苦命的职员！他们坐不起电车、人力车，也不能鞋袜整齐地到公司上班，都是活该！”他一面说，一面笑，说得公司领导也不好意思起来，只好同意改善一下部属的待遇。

在这里，该公司高级职员劝说领导的方法是“嬉笑怒骂”。他用责备下属的语气，尽情表露他们的苦衷，用反面的方式表达正面意思：公司待遇太低。在语气上是嬉笑，实质上是怒骂，是批评。由于比较委婉，不伤对方面子，对方容易听进去，一旦觉悟到自己的过失，就容易接受劝告，改变行为。

应该注意，劝导者和对方的人际关系要好，没有隔阂和摩擦，而且你有相当的地位，有资格与对方讲话，对方同时也了解你的为人，器重你、尊重你。只有在这种情况下，运用此法才易奏效。

嬉笑怒骂的程度要适可而止，不能太露骨，不能使对方感到太刺激，因为对方若感到过分，往往会产生反感或气愤，这样，劝导说服就会归于失败。

适度温雅可化敌为友

林肯的轶事真多，1858年，林肯到半开化的伊里伊州南部去演讲。我们晓得林肯是主张解放黑奴的人，而伊里诺州南部的人民，思想正和林肯相反，他们的性情非常暴戾，就算在公共场所，他们也是带着尖刀和手枪的，他们憎恨反对黑奴的人的程度，正如他们好斗酗酒一样。当他们听说林肯要去演说，就准备闹乱子，想把林肯赶出当地，而且还想把他杀死泄愤。这一种恫吓，林肯早已经知道了，他知道在这地方演说是很危险的，然而，他说：“只要他们肯给我一个说几句话的机会，我就可以把他们说服！”他在开始演讲之前，亲自去会见对方的头目，并且和他们热烈地握手。然后，他用十分温雅的态度，作一篇妥善演说。这篇演说极为有名，讲话的声音也十分的同情悲切，因此，把一场即将发生的险恶波涛，立刻变成风平浪静。他们本来仇视他，现在反把仇视变成了友谊，而且对他的演说，还怒涛般地鼓掌称赞，后来，这群粗鲁的人，还成为林肯竞选总统时最热烈赞助的群众呢！

你的谦逊会使别人愉悦

法国大哲学家罗斯弗柯说过：“圣人谈话，如果把自己说得比对方好，

便会化友为敌，反之则可以化敌为友。”

让别人先说，一方面是表示你的谦逊，而使别人感到高兴，一方面可以借此机会，观察对方的语气神色，给你一个测度的机会，这不是两全其美的方法吗？可是，现在有许多人，总是喜欢抢先、好像自己先说了，便可以压倒对方或者使对方觉得自己是一个不平凡的我；又有好多人，一开始说话，便滔滔不绝自以为是个长于口才者，须知，别人早已对你有了一个恶劣的印象。事实上你已经失败，这根本不是在交谈，完全是你说给人听，以后你将不受人欢迎，人们见到你只有避而不见的份了。

倘若你是一个店员，对上门的顾客，滔滔不绝地宣扬自己货物如何的优良，此时，顾客对你如簧之舌，天花乱坠的说话，只不过当作你的一种生意经，决不会轻易相信购买的，反过来，你如果给顾客有说话的余地，使他对货物有批评得机会，你只是成为他对此货物互相讨论的人，那么你的生意就可以做成了。因为上门的顾客，他早存有选择和求疵的心理，尽管他把货物批评的多不好，只要他选择定了，自然会掏钱出来购买的。而你只知夸耀自己的货物，或是对顾客的批评只知争辩，无异指责顾客没有眼光，不识好货，这不是对顾客一个极大的侮辱？在他受了极大的侮辱之后，还会来买你的货物吗？

一个“不”字的反应

一个人如果打算人家附和他的思想，真是一件困难的事。聪明的演说家最怕一个“不”字的反应，因为这是一种最不容易克服的障碍！当一个人说“不”的时候，他就是在坚持他的自尊心了；也许以后他会发觉到，这一个“不”字是错的，但因为他早已说出口，自尊不容许他有所改变。因此，我们在演说的开端，最要紧的是，设法使人永远地服从你。一位精明的演说家，在开头的时候，就得到许多人说“是”，这就证明他已经抓住听众的心理，完全跟着他的演说移动了！

当你的学生、顾客、丈夫，或是太太，已经说出一个“不”字之后，你再想叫他们改说一个“是”字，真不知要花掉多少的智慧和忍耐，才能达到目的。

其实，获得“是”的反应，原是一个非常巧妙的技巧，但是有许多人却把它忽略了。一般说来，大多数人都喜欢一开头就反对人家的意见，好像那样才可以显出自己的卓越和重要，当一位激烈的朋友和一位守旧的朋友谈论起来，会立刻使守旧的朋友大怒；事实上他发怒有什么好处？除非他的目的是因为惹怒一个人，可以使自己的心理舒服一点；否则，如果他是想借此完成一件谈判，这样做真是笨透了！

林肯告诉我们：“在我们开始辩论的时候，首先要找出一个对方赞成的共同立场，这就是获得胜利最好的方法。”

一次不行二三次

如果听者不遵循你的意思，而且有与你的意思相反的言行，你可以认为他之所以那样，有你不知道的原因。所以，只说一次，不行就放弃，以前的努力都将付之流水，不得不死心。人在不合意时，无论你怎样，他也不会干

的。有一句谚语：“即使能把马牵到水边，让它喝水也是办不到的。”这就是说，人不能一意孤行。但是你能想办法的话，马还是可以饮水的，需要随着时间和情况变化的同时，努力使对方的心情一点一点地发生变化，人们改变习惯，改变意见或想法时，即使别人看来是很小的事情本人也是尽了很大的努力的。这样做了之后，对方还是不动的话，委托与听者关系深，听者尊敬的人去说也是一种方法。这样做还不行时，采取离开听者的样子，让听者的心里捉摸自己，这种方法也是有效的。但如离得过远，效果就会相反。离开听者之后，如果看到听者有想了解的样子，就说“啊，啊，这一阵子忘了说了”。一边引起对方的兴趣，一边说下去即可。只要你能让对方答应，怎么都行。要反复他说些“是”。尽量从小的事情，容易改的事情，容易动起来的事情开始，让对方做起，让心理的惯性在对方身上发挥作用，成为能够按照说者的意图动作起来的人。这样，曾经未被说服的人，也将被说者反复说服的诚意所感动，而较快地动起来。

为了先生

对犹豫不决到底要不要买毛皮大衣的家庭主妇，最好用“为了先生”的理由劝服她。

人都拥有想相信对方的心理，但同时也拥有不敢相信对方的相反心理，人就在这两种心理间徘徊犹豫。谨慎又顽固的人依据过去的经验，不愿相信的心理较占上风，也因而影响了他的行动。虽然如此，并不是这种人就完全没有相信他人的心理，而且可以说他们想让对方相信的心理更强烈。

针对他们这种无意变化的期待，应该为他们划出“如此作，会对自己对他人都有利益”的理由。也就是说以他们所能了解的大道理，来触发他们想相信他人的心理，因而将眼光掉转过来。推销宝石或毛皮等高价品的拿手推销员，对犹豫不决不知要购买与否的家庭主妇，最常用的一招就是对她说：“如果你能更漂亮些的话，你丈夫一定会很高兴”。东西固然很贵，可是这句话却会使她觉得买这件物品并不是为她自己着想，而是为了博取她先生高兴。在这种大道理之下，她的心理就会转向想相信对方这边来。

猜疑心强，行动慎重的农民，本来是反对这次行动的，可是听到是“为了全体人民”这种大道理，也就放弃了原来的想法，心境上也趋向于愿相信对方这边，最后终于屈服在丰臣秀吉的说服之下，而愿意与他合作了。

对过分自信的对象，应该将与其“存在理由”有关的事情，和他人作比较以刺激他。

居大企业管理职位的人当中，有不少人比我们这些心理学家更了解人的心理。一位公司总经理曾经讲过这样一件事：

他的公司里有两位年龄相仿非常能干的职员，被称为公司双雄，这里以王君、张君代之。由于两人之间的竞争，常能提出使总经理喜出望外的计划，因而可以说他们之间存在着一种理性的做对关系。王君是属于自信型的人，最近由于他的过分矜夸自己的才能，使得同事间的人际关系产生裂痕。总经理为了使他发奋，便对他说：“我真佩服张君。我在和他一块喝酒时。听到他说他很喜欢看书，怪不得他能提出很好的计划，大概是受书本的影响吧！当然你的计划也是很好的，但是我对张君的计划更感到佩服。”

这是“暗默强化”的应用。当人看到自己的敌人被别人夸奖（明显的正

强化)时,会感到自己受间接非难(暗默的负强化)似的。上面例子中的总经理,巧妙地利用人类这种心理,而达到说服的目的。不过使用这种说服术时,要注意的一点是,对于不关心的问题不要作为夸奖资料。前例中,如果对王君说:“张君很受女人欢迎。”即使是始终与张君一较长短的王君,也不会对此产生任何反应。如果能确定掌握到他与敌人间对立的要素,“暗默强化”将是最有效的说服术。

此外,还需注意一点,利用这种技巧时,容易使本来就处于敌对关系的两个人,陷于感情不睦的情况。如果总经理对王君说:“张君说你的头脑仅属于中上而已,并不足以为惧,我觉得他这个人实在太自大了。”这样的确可煽动起他们两人的敌对关系,这两人都将陷入才能浪费的状况。

如果两人间有明显的差距,这种说法只会使对方认为“岂有此理!这个家伙真讨厌”而已,并不会因而产生敌对心理。

以竞争中的双方所竞争的能力作比较,是这个技巧的必要条件。

“请别站在门口”不如“里面有空位可坐”容易使人移动脚步。

没有登山经验的人,常会用怀疑的口吻对登山回来的人说:“你们这么辛苦地爬山,到底有什么乐趣可言?”对于登山经验丰富的人而言,登山并不是件痛苦的事,其原因除了他们曾接受过相当的训练,而锻炼出强壮的体魄外,最主要是他们比任何人了解爬至山顶的那股感动的心情。

想说服第三者时,也可以充分应用这种登山心理。美国著名的推销指导顾问艾码·费西以下的例子说明唤起顾客欲望的说服术。电车门口有人站着妨碍别人上下车时,如果对他说:“请你再往里面挪一点。”结果情况不见得会改善多少,但如果对他说:“里面有位子可坐。”大部分的人都会往里面移动。费西以这个例子说明,即使再麻烦的事,只要与利益有关,人们都会不厌其烦地去做。

想要劝别人做件事时,应该让他明显地感觉到,这次的行动将可能得到具体的报酬,也就是以“利”来诱惑他。与其说:“喂!快把那件工作做完。”倒不如说:“这件工作快点完成的话,你就有多余的时间可以剩下来了。”让对方感觉到现在的痛苦一过,将有报酬的果实可得,对方就会不加考虑地去做。

恻隐之情

对于不表示关心的对方,应该主动去拜访他几次,造成对方不能拒绝的心理。

说服的第一步工作,就是设法使不肯表示关心的对方,将其心转向我方。一般人对首次见人如推销员等,及没有特别关系的人,在彼此没有心理存在,也没有心理弱点的情况下,只凭“请买下这这东西吧!”“请跟我交往吧!”的话,绝不可能表示出他们的关心。想提高业绩的推销员,常会以与其有关系的人有心理存在的人为推销对象,因为初识者的拒绝反应常强于熟识者。

抓住毫无关系者的心方法是,在某种意义上,让对方感到“我若不关心的话,他未免太可怜了”的心理负担存在,也就是说制造一种无法轻易拒绝的“心理”。例如,当对方说:“你再来也是白费时间的。”你则可以回答说:“即使白费时间也没有关系。”让对方感觉到你的努力,是最具有效

果的。这也是一般所说的“强迫手段”，经过几次之后，无论对方的心有多坚硬，最后还是会崩溃的，并因此将心转向这边。

凡人都一样，受到一次又一次的拜托后，便会逐渐成为心理上的负担，虽然刚开始所采取的是断然拒绝的态度，可是最后还是会产生“这样做太对不起对方了”的难过感，态度逐渐软化，在心态上也变成“下次他若再来的话，我应该认真听他们说的话”。当然啦！经过三次，四次……随着拜访次数的增加，也有可能使对方觉得“这个人的脸皮真厚！实在太不懂礼貌了”而与对方发生争吵的话，过去的努力都将白费了。

这个时候最好的作法，就是说声“对不起”而离开对方，这边愈采取这种低姿势，对方愈会对自己的愤怒及冷淡感到内疚：“我实在不该用那种话打击他，现在倒觉得他有点可怜呢！”对方心中只要产生这种想法，就随时有可能将其心转向这边。

某日本歌星在婚前每天打通国际电话给其现任太太，最后终于说服了她与他结为夫妇。他每天所打的国际电话使她未婚妻小姐心中产生不能拒绝的“心理”，后来这种强理逐渐转变成爱情，最后终于使她答应了他的求婚，这种道理是非常容易想象得到的。

矛盾互攻

在某个问题上，如果无法直接说服对方，可以叫他就同样的问题去说服他人。

某中学有个叫小王的学生，召集了二十几个同伴，自认为是他们的首领，一起滋事生非。有好几名老师曾经想尽各种方法，想说服这位学生，但丝毫没有见效。不但如此，这位学生有时候还会反抗老师，令校方感到十分头痛。

新学期开始时，从别校调来一位专门指导学生生活的老师。他来到后立刻开始指导学生小王，他发现小李、小陈两位学生常围绕在小王身旁，这位老师的目标虽然放在小王身上，但却故意要小王没法劝小李、小陈做人的道理。他对小王说：“你的问题我不愿意再谈了，已经有很多老师尝试过了，却都遭到失败，不过小李、小陈目前还没有达到无药可救的地步，他们还是有前途有希望的。而你对小李、小陈的将来既然不能负责，就不能随你的意思要他们走什么方向。我想他们现在还有改过的希望，就麻烦你说服他们，如何？”

小王所领导的虽然只是个不良少年的团体，但是听到老师这么说，油然而生一般被信赖的感觉，而且自己又是居领导地位的人，于是开始进行说服小李、小陈的工作，并要小李、小陈脱离这个不良团体。

经过几天后，小王来到老师跟前，以羞赦的面容说他自己也想过改了，那位老师当然感到很高兴，终于挽救了小王的前途。如果刚开始的时候采取直接说服小王的办法，而小王正处于反抗时期，他一定不会接受，甚至还会加以反抗，因为这种说服的内容触到小王的自我核心。

所以即使是他本人的问题，也应该采取似乎与他无关的问题来揭示他的方法，也就是说让其本人去说服与他情况相似的人，这样既不会伤害到他的自我核心，又可以使他接触到问题的本质，而以客观的态度掌握整个状况。小王以第三者的立场来看小李和小陈的作为实在愚笨了，进而冷静地反省自

身的作为。

舍我其谁

“能使你幸福的男人只有我”是说服女性最有效的一句话。

一位刑警曾说，想让嫌疑犯供出实情的技巧之一，就是再三地说下面的话：“反正你迟早还是会吐出真话的。凡是碰到我的人都一定会说出真话，你也绝对无法例外。”嫌疑犯若是真正的罪犯，心中一定会有该不该说出实情的矛盾心理互相纠缠着。这时遭到刑警断定法的反复暗示，心中的壁垒就会被攻下一个破洞，最后只好明白地道出实情了。

对于需要下判断的事，如果稍有一些迷惘，就会愈来愈走进迷路，陷入无法作结论的情况，大家都曾有过这种经验吧！而且到了这种时候，都会期待别人给予强而有力的建议，这种心理特性可以应用在说服术之中。

例如卖家具的人看到顾客犹豫不决，不知该选购方桌还是圆桌好！而向顾客分析圆桌和方桌的优点，毫无疑问的，顾客将不买任何种类的桌子而打道回府。所以碰到这种情况时，应该对顾客说：“按照贵府的状况看来，我认为还是圆桌比较适合。相信这张桌子摆在府上，将会焕然一新。”内行的生意人都会采取这种断定式的说法说服顾客，顾客听到这种话将从“方桌好还是圆桌好”的迷惑中走出来，购买的心情就会油然而生。

这种断定法是相当单纯的技巧，如果能够巧妙地加以利用，将能操纵对方的意志，情场高手也常利用这种方法说服女性，他会对你说：“除了我之外，没有人更适合你，我相信你绝对愿意和我交往，因为你没有其他路可选择啊！同时你绝对能够得到幸福的。”

相反的，当情场高手想和某位女性圆满分手时，也是使用同样方法而奏效的。他会对你说：“你和我一起是绝对得不到幸福的，我绝非适合你的人，所以你该选择的路只有一条，那就是和我分手，唯有这样，你才能得到幸福。”

当心中犹豫着“是这样好还是那样好”时，被第三者断定说：“你的答案只有一个。”原来的迷惑心理就会豁然开朗而偏向对方断定的方向。

引诱赞同

以无关紧要的问题使对方答“是”，可以打消他的“不”的心理念头。

会顽固拒绝他人说服的人，经常都处于“不”的心理组织状态之中，所以自然而然会呈现僵硬的表情和姿势。对付这种人，如果一开始就提出本题，绝不可能打破他“不”的心理组织。所以首先应该尽量让他轻松化，并提出不勉强的问题，使对方反射地答出“是”的答案。

现在举个示范性的例子提供各位参考：

“兔子跑得比乌龟快吧！”

“兔子也会打瞌睡吧！”

“这时乌龟就能超前兔子吧！”

“是。”

“结果乌龟比兔子先到达终点，我们可以说乌龟比兔子跑得“快吧！”

“是。”

对街头募捐者或是保险的拉保人，一开口便说“不”的人，当时心情一

定不太好。以致无法简单答“好”。这种心理障碍不但使人说出“不”字，同时也使人全部都呈现拒绝对方的姿态。实际上，当由嘴里说出“不”时，人体的肌肉、神经、内分泌腺都会呈现紧张的状态。

反过来说，若答出肯定的“是”时，身体的生理机能自然会轻松起来，会变成易于接受外界事物的状态。所以解除心理障碍，使对方僵硬的态度变成和谐，就可将对方的心理准备朝“是”的方向诱导，才会逐渐造成“是”的答案。

一般女性比较无法抵抗这种说服术，所以想说服不易打开心胸的女性或态度不开朗的女性，用这种方法可收到相当的效果。

在频频答“是”的情况下，对方“不”的心理组织自然会向“是”的方向倾倒，而产生“是”的态度。这时候就可利用这个机会将话导入正题，对方一定会很乐意地答出“是”的答案来。

显露弱势

对于疑心重的对方，应该先传达一点自己的弱点让对方倾听，可以增加后面情报的可信度。

任何人对于太过甜蜜的话，一时都不敢相信，可是对方若自动说出弱点：“因为有点小毛病。”听者都会认为：“原来如此，难怪这么便宜。”而相信了对方的话。百货公司大拍卖时，售货员也是以“稍有瑕疵的货物”的说辞吸引顾客购买。

报纸上曾刊登过这样一篇受害者的自白。这位受害者是位45岁的老师，有一天他走在路上时，突然有辆小货车停在他身边，他本以为是司机要问路，结果那司机却问他要不要买西装，只须市价的二三成就可以买到。这位受害者不相信会有这么廉价的西装，准备不予理会继续往前走，那位卖西装的人又趋前小声说：“老实说，我本来是载这些西装到百货公司交货的，但是对方都认为这几件西装有小瑕疵，结果被退货了，我又不好意思再载回公司，所以请你帮忙，只要付一点钱就卖给你了。”

这位老师相信了他这番话，掏出一千元买下一套西装。可是回到家仔细一看，才发现原来是非常粗劣的样品，对于自己的无知感到非常懊恼，便打电话到那家公司质问。

一般人对于太过夸大其辞的话都不敢相信，可是当其中含有百分之一的真实性时，剩下的百分之九十九的谎言就无法看穿了。

而且很奇怪的是，有这种倾向的人都是知识程度较高者，也就相信自己决不会上他的当的人反而受害机会愈多。

抓住这种人的一瞬间心理空隙，是那些诈欺者所施展的技巧，而这种技巧也可应用在说服上面。例如要替人作媒时，不要一味地只说：“对方是一流大学毕业的，性格又好……”，将欲介绍对象的一点不利因素说出来，意外的可使听者非常信任你的其他说辞。

以果取胜

对于初次见面或忙碌的人，千万不要试图一次就说服他，应该利用多次的见面机会来说服他。

常听说好动的男人是受女性欢迎的，这也是同样的道理。如果无视对方的情况，而强迫将约会时间拉长，必会引起女性的反感，相反的，勤于约会的男人，最后都能打动女人的心。

某伤害保险的推销员，也利用与此类似的心理作战，而获得特优的业绩。例如拉团体保险时，应该说服公司干部，请他答应其属下的职员参加保险。但是身居干部职位的人一定都很忙碌，没有充裕的谈话时间，一般的推销员却认为既然有机会和干部见面，就该好好把握这次机会，于是也不考虑对方的时间有限，也不管另外有人来访，只是拼命的唠叨个不停，对方虽然也碍于情面不得不佯装热心的样子，但实际上内心里却认为你这个家伙实在是个难缠的人，因而反而造成了反效果。

可是前面所说的那位卓越推销员，却绝不会采取这种八成没有希望成功的方式，他所采取的是渐进的方式，他非常了解对方的心情，所以在对方还没产生“但愿这个客人赶快离去”的想法之前，就先发制人地说：“好了，我改天再来拜访您吧！”然后便起身告辞。如此反复几次后，他就逐渐成为对方的熟人了，同时也会使对方觉得“这个人真热心，他又来了。”

想说服初次见面或忙碌的人时，往往会认为这次的见面是最后一次的机会，因而热心地想在这次就说服成功，结果反而成为被讨厌的因素。所以我们不要徒然浪费时间，应该为下次见面的机会下功夫。很快地结束话题告辞，让对方感到有余韵，往往能造成下次的成功。

真正的敌人并不是对方，而是自己的心。

三、收揽人心

人心收揽术，属于说服术的一种。而最需要运用人心收揽术的。莫过于战斗集团。要懂得如何说服部下，以获得他们的信赖与心服，才是在战场上克敌制胜的最大条件。纵使兵马再多，武器装备再精良，若无精诚团结的精神，也很难获得胜利。其实企业也是如此，成功的企业往往具有很强的凝聚力，而这凝聚力很大程度上来自于人心收揽术。

无论古今中外，那些素以名将见称的人，对部下的人心收揽都曾经焦心苦虑过。我们可以从中得到许多启发或借鉴。

牢牢地掌握部下的心

提起古时候善于用兵的武装，首先使人联想到的，就是孙子。《孙子兵法》，闻名世界的兵书经典之作。

孙武虽说留有举世闻名、万古不朽的兵书经典之作，但其本人给予后世的印象，却相当模糊不清。

《史记》上也只有一段有关如下故事的记载罢了。

有一天，孙武以其兵法进见吴王。吴王说：“先生大作兵法十三篇，寡人都已看过。对于如何练兵，可以试一下给寡人看吗？”

孙武欣然答应，他把后宫一群美女分成两队，命二人为队长，并叫队员持长枪一把。

“自己的胸部，左手，右手和背部在哪里，晓得吗？”

“晓得！”

“那么，当我叫向前看，你们就看前方，叫向左看，就向左手方向看，叫向右看，就看右手方向，叫向背后，就看背后，知道了吗？”

孙武一而再，再而三地叮咛后，便开始操练。但是，当鸣鼓发出号令说“向右看”时，那些美女却捧腹大笑。

“没有领会服从号令的重要性，是我的错。”

说罢，孙武又再三地详加说明。

但是当再度鸣鼓下令说“向左看”时，那一群美女又笑个不停。孙武便严肃地说：

“若号令不清楚，讲解不明白，是我的错，但现在你们都懂得如何服从号令，却没有按照号令动作，这就是队长的责任。”

孙武依照军律将两名队长处以斩刑。

如此处理之后，当第三次鸣鼓发号施令，美女们果然变成训练有素的娘子军、动作划一，没有说笑，连咳嗽声都听不见了。

“操练完毕。请大王亲自试一试吧！”

“不必了。寡人已经知道你练兵有术了。”

对上述孙武的作风，就部下的人心收揽而论，诚然可收一时之效，但却不值得鼓励。因为这种作风企图以强压的手段使命令得到贯彻，完全无视部下的自发性意志。然而，这不是孙武的一贯作风。

那么，身为将军的孙武，平时是以怎样的态度对待部下呢？

孙武在其《孙子兵法》中，对部下的人心掌握，归成如下的说明：

“故视座如婴儿，则可以与之赴深溪；视座好爱子，则可与之俱死。爱

而不能全，厚而不能使，譬如骄子，不可用也。

是故卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用。卒已亲附而罚不行，则骄纵，骄纵则不可用。……”

孙武在吴王面前对待美女的态度，与其在这里所说的话，显然有矛盾。但，就部下的人心掌握而言，当然是以这里所说的方法要有效得多了。

孙武接着又说：

“故令之以文，齐之以武，是谓必取。”

就是说光着重温情固然不行，只讲究军纪当然也不行。光以温情对待部下，则部下会变得骄纵而不堪使用。反之，一味以军纪约束部下，则难以使部下心服。唯有温情与军纪兼施，亦即可谓恩威并济的带兵法，始能牢牢地掌握部下的心。

人心收揽术种种

非用心于人心之收揽不可的，不只是统率战斗集团的将领，对那些位居领导的人，也就是现代企业家而言，也是不可缺的条件之一。

齐国宰相孟尝君，在当时也因门下养有食客数千人而闻名。据说，其封地薛邑，甚至呈现天下之士蜂拥云集的现象。

尊重善待士人

赵国平原君也和孟尝君一样，曾经在食客的人心收揽上有过失败的经验。

平原君的食客中有个跛脚的人，一天，平原君的婢女见到该食客拿着水桶去打水的滑稽模样，忍不住加以取笑。该食客向平原君抗议说：

“我知道您是一位很重视士人的人。天下士人之所以不远千里而来聚集在您的门下，仍是因为您尊重士人，而轻视女色之故。但是，您的婢女却取笑我。我身为男子汉大丈夫，怎么能忍受这种侮辱？我要求您取下该婢女的首级！”

平原君听罢，虽然答应了该食客的要求，但等到该食客退下，却捧腹大笑说：

“此人简直岂有此理，受人一点取笑，就兴师问罪，要我把婢女处死！不也太过份了吗？”

如此，这件事就被置之不理。

然而，从此以后，食客一个接一个地离开，一年之后，食客人数已不到原来的一半了。

平原君自问未曾亏待过食客。所以对食客之相继离开，觉得很奇怪。于是，有一位食客提醒平原君说：

“您答应要处置婢女，却没有处置。这样，人家认为您重视女色而轻视士人，也是理所当然的。”

平原君经食客如此提醒，才恍然大悟，立刻提着婢女的首级到该跛脚食客之处，亲自向他道歉。这件事情传开后，寄食其门下的食客，才又渐渐地回来了。

这则故事也很耐人寻味，食客选择投靠的对象，并非只给予生活上的保

障及物质上的好条件即可，还得看该人物是否尊重士人。食客们虽然是根据风采来选择投靠对象，但在实际接触中，一旦发现此人物不如风评中所说那么尊重士人，多会掉头离去而另找门路的。

因此，养士若想抓住食客们的心，期盼他们在将来为自己献身效劳，便必须以诚心诚意的态度去对待士人，以表明他是个尊重士人的人。这一点，平原君和孟尝君二人都似乎有所缺失。振人命而不矜其功，人心所向

像孟尝君和平原君等以食客人数多寡区别高低的生活方式，由于人类的社会本来就是重视声望的社会，所以也可说是“靠人缘维持的行业”。也正因如此，所以他们对人心的收揽便不敢掉以轻心。

靠人缘维持的行业中，还有一种就是“侠客”的世界。慕名而来的喽罗越多，首领的名气也越响亮。所以侠客世界里的首领人物，也会经常为收揽人心而颇费心机。换言之，在侠客的世界里，光靠武力，也是行不通的。

汉武帝时，有位名叫郭解的游侠，年轻时虽然脾气暴躁，经常打架闹事，但对任何人都讲义气。随着年龄的增长，粗暴的脾气也逐渐收敛，但其行侠仗义的热情却依然不减当年。非但各地年轻人慕名而来，连各地的隐身人士也争相对他表示敬意，只要是郭解的事，人人都乐意助他一臂之力。

到底郭解是哪一点使人如此倾心呢？只要看看下面两则故事，你就不难了解。

当郭解外出时，通常人们都会立刻让路，以示敬意。但有一天，却有个壮年人在路上伸了腿，看到郭解经过也没有缩腿让路的意思。郭解在事后派人去查问这位壮年人的名字。手下人还以为郭解在为此人目中无人的态度而生气，所以想要替郭解前去教训此人，郭解获悉后连忙阻止说：

“地方上的人没把我放在眼里，必然是因为我自己有不周到之处。那个人并没有错。”

郭解到衙门去，偷偷地拜托那里的官吏说：

“某某对我来说非常重要，兵设交替时，请你把此人的名字从征召簿中删除吧！”

因此，后来好几次兵役交替时，那位壮年人都避免服役。而且，官吏每次见到他，也不会要他去当兵。壮年人很纳闷。经打听，才知道郭解在帮助自己！那位壮年人立刻去拜访郭解，为他以前的态度致歉。

这件事传开后，那些侠义之士，更加仰慕郭解的人了。

还有一个故事：

洛阳街上有个人得罪了另一个人，这人对他怀恨在心。虽然请了好几位有头脸的人居中调解，此人始终不肯和解。这样，他只好商请外地的郭解出面调停。

郭解在深夜悄悄来到对方家里，开始进行说服。对方好不容易才答应和解。一般说，这对郭解已算很有面子了。然而，郭解考虑得很周全。

事情谈拢时，郭解吩咐对方说：

“我听说这次有几位本地的头面人物出面调解，你都没有答应。现在你答应了我，我受宠若惊。但我是外地人，你该给贵地的几个人留个面子。”

郭解在临走前，继续叮嘱说：

“你不妨假装没有答应我的要求，等我走了，去请一位地方的头面人物居中调停，再和对方言和吧！”

这便是“以德了怨，厚施薄望”。

责任自负，功劳归他

在现代主管级人物中，最被属下讨厌的第二类型，就是独断独行型，由于这种主管对自己的才能很有信心，所以觉得属下做事总是慢吞吞。于是，干脆自己就把工作迅速处理。但，却浑然不知这样做等于完全忽视属下的立场，这种“能者多劳”型的主管，非但得不到属下的支持，而最后还是注定要失败。

其实，对这种类型的主管级人物来说，若想收揽部下的人心，则不妨效郭解的做法，把功劳让给部下！或者，多多参考以下的例子。

在汉武帝属下的重臣中，有位名叫张汤者。此人乃是从地方上的一介小官干起，而后步步高升，后来升为大汉帝国的副宰相，可见是个相当精明干练的官吏。由于执法严厉而公正，所以深受汉武帝的信任。

张汤不仅办事能力强，而且对人际关系的处理也很有一套。当他正一帆风顺地步步高升时，也从未忘记利用机会对朝中诸重臣的问候请安，即使对方是个自己很讨厌的人物，他也会保持毕恭毕敬的态度与之交往。所以，虽说张汤执法严厉而铁面无私，但人们对他的风评却是蛮好的。

张汤对属下的态度，则更是值得现代主管级人物作为参考。

譬如，将某案呈请武帝圣裁，却因有缺失之处而受武帝指责时，张汤除了会立刻谢罪而遵从武帝的意见之外，而且经常会趁机举出部下中较有才干者的名字来，作如下的回答：

“对于这项缺失，某某人确曾也向臣提起，只是臣愚昧，没有采纳他的意见。这完全是臣的错误……”

相反地，在上奏某案而得到武帝的赞赏时，也不忘举出部下的名字说：

“这其实不是臣的意见，而是某某人所提出的意见。臣只不过是采用了他的意见罢了。”

如此，张汤是把责任全揽在自己身上，把功劳完全让给部下。就部下的人心收揽术而言，他的这种做法可说是最高明的了。土井利胜的收心术

日本德川幕府第三代将军德川家光在位时，从旁辅佐家光，为奠定德川幕府的基础而尽力的重臣，共有三人。他们就是土井利胜、酒井忠世以及青山忠俊等人。日本史上，称这三人为“宽永三辅”。

其中，酒井忠世为人严肃，一丝不苟，为家光所敬畏；青山忠俊则刚直不阿，家光只要有一点过失，必然疾言厉色地直谏不讳；唯有土井利胜不同。此人生性温和，慎思密虑，同样是进谏，也做得非常委婉有效。这所谓的宽永三辅，可说是以三种不同的风格辅佐家光。

土井利胜不但善于操纵其群言家光，在部下的人心收揽上，也曾经有一番非凡的表现。

德川秀忠是位讨厌抽烟的将军，所以在城内禁止抽烟，但禁止归禁止，还是有人照犯不误。

有一晚，当值夜班的人抽烟时，没想到土井利胜突然出现，这人想把烟头藏起来，但已来不及了。土井若无其事地，叫他们先把纸门关好，然后要求他们说：

“你们刚才抽的香烟，也让我抽一口吧！”

大家本来已做好心理准备接受严厉斥责，却不料土井会做如此要求，所以也只好从怀中掏出烟草与烟斗，交给土井。土井津津有味地抽了两三口，便把烟斗退还，道谢说：

“没有想到烟那么可口。谢谢。”

说罢便转身出去，但不到二三秒钟，却又跑回来对他们说：

“今天的事，我也有份，希望今后再也不会会有这种事情发生。要知道，将军是最讨厌抽烟的。”

自从发生了这件事以后，城内抽烟的风气据说完全消失。

土井还有一则故事。

有次，一位初次担任阁老的人，前来向老前辈的土井利胜问候致意，并请教说：

“这次，本人有幸担任此重职，但不知要如何做，才能完成任务而不至有大错。”

土井回答说：

“那还不简单。只要以使用圆木棒和方形容器的方式去做就行啦！不要过于吹毛求疵，要不然一定不会有好结果。”

《老子》这本书中，有句话叫做“治大国、若烹小鲜。”小鲜就是小鱼的意思，烹煮小鱼是不能一味搅炒翻转的，否则小鱼将被搅得破碎稀烂。治理国家也一样，国家政策如果朝令夕改，过于吹毛求疵，那么国家也会混乱不安。

土井利胜的做法，与老子的思想不谋而合。这在人心收揽上，也值得多加运用。

“楚汉之争”中的收心术

秦始皇驾崩后大秦帝国的威势一落千丈，各地群雄蜂起抗拒压制，天下顿时陷于动乱之中。逐渐形成项羽与刘邦对峙的局面。项羽号称西楚霸王，刘邦封汉王，二雄互争天下，史称“楚汉之争”。

其实项羽占压倒性优势。刘邦的军队在项羽猛攻下，屡次失败。但不久，刘邦开始占尽战略上的优势。再经过四年激战的结果，刘邦终于把项羽赶到垓下，逼得项羽刎颈而死。

那么，最初处于劣势的刘邦之所以能转败为胜的原因，到底在哪里呢？而原先占尽优势的项羽，又为什么会失败呢？

刘邦即位后，曾经对自己的胜利，作了如下的分析：

“我身边一向有张良、萧何、韩信等三位人才随同左右。他们的才干都在我之上。我之能把这些人才运用自如，乃是我的致胜所在。项虽有精明如范增之军师，但项羽就连一个范增都无法有效加以使用。这就是他失败的主要原因。”

刘邦使用部下素有两个特征：一是懂得听取部下的进言，一是从未把战利品占为己有，而能悉数分配给部下。像现代的企业老板，把多出的营业利润当作红包，悉数分给从业员工一样，刘邦就是这种手法，抓牢部下的心，成功地把他们的干劲“逼出”。

项羽似乎在所有方面都与刘邦相反。他对自己的才干有百分之百的信

心，所以根本不听部下的意见。即使明知部下有才干，也不愿意把事情交给他，凡事都非亲自出马不可。其次就是，若有战利品，项羽均悉数用来中饱私囊，从未有过与部下分享的念头。结果，好不容易募集而来的人才也都一个接一个离他而去，到了最后，连忠心耿耿的范增也走了。

总之，刘邦在这一场战争中，运用的是集团的力量，而项羽所靠的则是自己一个人的力量。

两人不仅对待部下态度不同，而且对一般民众的人心收揽法，亦有很大的差异。

譬如，刘邦在与项羽争相攻进秦都咸阳时，虽然捷足先登，但刘邦听取军师张良的意见，把军队全部撤离咸阳，驻扎在郊外。因为咸阳的宫里有的是金银财宝和天下美女，如果住进宫里，那些长期在兵营和战场生活的将士们，难保不会掠夺从而影响刘邦的声誉。所以，把军队撤离咸阳，不能不说是种非常明智的措施。

刘邦，向咸阳的居民，宣布其著名的“约法三章”。他邀请地方上的有力人士前来，郑重其事地说：

“各位长期在秦的苛政下备尝痛苦。批评国政的人必遭满门抄斩，连在路上交头接耳，也会被处以斩首示众之罪。我与诸侯之间约定，谁先进入关中之地，谁就是王。因此，关中之王就是在下刘邦。我在这里愿意和各位来约法三章，那就是杀人者死，伤人者以及盗窃者，必须受到处罚，秦朝所定的法令则一律废除。希望各位，无论官民，安心生活吧！我率军进入关中的目的，本来就是为民除害，而无意扰民，请各位大可放心。”

刘邦这一席话，对长期在苛政下过苦日子的人民而言，想必是最好的见面礼了，关中的人民据说是以呼声迎接刘邦入城的。

反之，项羽在后来进军咸阳城时，因落后于刘邦而一肚子急气无处可发，便把居民当出气筒，进行屠杀，并放火焚烧宫殿，把珍贵的文化财产付之一炬。

对于这个残无人道的项羽，咸阳人民讥为“沐猴之冠”。

这样，当然也谈不上人心的收揽了。

由此可见，刘邦在“楚汉之争”中能够获得最后胜利，绝不是侥幸的。

诸葛亮的攻心术

蜀汉丞相诸葛孔明，在先主刘备死后，仍然辅佐后主刘禅，掌理国政，积极准备北伐曹魏。

但是，当时西南民族兴起大规模的叛乱，对蜀汉构成了很大的威胁。孔明在处理这个问题之前，想必费尽了一番心思。

在决定起兵伐异族之前，孔明乃请马谡前来，征求意见。马谡说：

“他们是仗恃所处之地的险阻，而长期与我方对抗，今天即使将之击破，明天也仍然会造反。我知道您有意动员全国力量进行北伐与曹魏决一雌雄，这样一来，只怕国内空无防备之力，这情形如果让他晓得，必又立刻起兵造反。当然，将他们斩尽杀绝，是可以断绝祸根，但这不是仁者的做法，而且也需要花时间，再说，用兵之道，是以攻心为上策，而以攻城为下策。对他们应采用心战，而不是武力战，还是请你设法让他们心服吧！”

孔明认为马谡言之有理。其实，不待马谡进言，孔明早就把南征作战的

重点放在“攻心”上了。

那么，孔明是如何使异族心服的呢？

孔明在讨伐行动之前，向全军将士作了如下宣告：

“孟获可以生擒，但不得杀害。”

孟获乃是异族叛军首领，一场激战之后，孟获被带到孔明的座前。孔明令人松绑，然后带着孟获绕了阵营一圈，让孟获仔细参观了一番，然后，向孟获问道：

“我这个阵势，你觉得如何？”

孟获回答说：

“先前是因为我不晓得你有这种阵势，所以你才会‘获胜’。如果早晓得，我才不会输给你呢。”

孔明笑着说：

“这倒是很有趣。好！把他放了！”

如此，孟获乃被孔明“七擒七纵”。

当第七度被擒时，顽固的孟获想必真是心服口服了，虽然孔明令人松绑，想再度放他走，他却拒绝走开，并向孔明发誓：“你真是用兵如神，我再也不敢背叛你了！”

把叛军平定之后，孔明对异族的统治，乃采用地方自治的方法，将叛军的首脑人物录用为地方官。而且，远征该地的军队也撤回本国，这些措施无异是孔明为收揽西南方异族人的心而采取的政策。

如此，孔明既已断绝后顾之忧，便凯旋成都，积极进行北伐曹魏的准备。

第五章 提 问

- 恰如其分的话是开人心扉的按钮。
- 问话的分寸要根据人们的地位、身份、文化程度、语言习惯作不同的处理。
- 循循善诱，采用不同的提问方式。

一、发问

如何提问要妥贴，其间有许多奥妙

提问在谈话口才中应用非常广泛。一般有两种情况：一种是发问，即对情况不熟悉，通过发问来了解；另一种是为启发对方思考某一个具体问题，通过提问的方式把对方思路引导到某个要点去。

问要讲究方式方法，人们常常用“查户口”的比喻来讽刺那些僵死的，一问一答的说话。这种死板的问答在日常生活中会窒息友善的空气，使谈话继续不下去，也很难使问话者了解到需要的情况。因此，问也要讲究艺术。

在求学过程中，问是常常用到的。我国古代的求学之道就常常提到“问”。据说孔子曾向苌弘问音乐，向老聃问礼，到了太庙几乎每件事都要问，以至古书有“子入太庙每事问”的记载。循循善诱，采取不同的提问方式

不管怎么样的方式，目的都是得到我们需要的回答。提问者应当是个心理学家，对不同的人，不同的需要，有时可以单刀直入，有时可以迂回曲折，有时可以步步紧逼，有时又声东击西。有些人由于不研究，不注意，非但问不出所以然，而且闹得大家不愉快。如果有些人与外宾谈话，问人家的收入，向女外宾问年龄，都是犯忌的。在现代社会生活中，许多时候为了了解情况，更需要视对象而采用不同的发问方式。我国著名的演说家李燕杰在做思想工作中，就十分注意发问的方式。

一天晚上，他刚在夜校上完课回家，有位青年从他后面跟上来，要和他谈心。

李燕杰一看这个青年，身穿大红衬衣，肩上挂着西装背带胸前还挂个耶稣像的十字架，心里对这个青年的思想现状明白了七八分。青年诚恳地要拜李燕杰为师，表示要学好文学和外语，李老师见他真诚，就和他谈起心，于是，一连串的发问开始了

李 你为什么戴这个（十字架）呢？

青 你是搞中国古典文学的，还懂这玩儿？

李 你真把我看偏了，我要连这个问题都答不上来，今个我不就栽倒了吗？

青 （笑）

李 你不是在学外语吗？我问你，“圣经”这个词，英语怎么说？

青

李 Bible Bible

李 你挂十字架，会念祈祷词吗？

青 不就是阿门吗？

李 不对。（从头到尾把祈祷词背了一遍）你读过圣经吗？圣经都讲了些什么呢？

青 不知道，没读过。

（接着，李老师把《旧约全书》和《新约全书》的主要内容给青年讲了一篇，转而又谈到美的含义.....）

李 此如，有个姑娘长着一双水汪汪的大眼睛，笑起来还有两个小酒

窝，表面看，还挺美。可是有人告诉你，她就是爱在电车上干这个（做一个扒手的功作），你还认为她美么？

青 内外不一致，不美。

李 有这么一幅油画，一个修女，外表穿得很肃穆，内心对耶稣很虔诚，胸前挂着一个十字架，你觉得美吗？

青 内外相和谐，对基督徒来说，还是美的。

李 那么阁下，既不懂耶稣教，又不信耶稣教，胸前挂着十字架，你是美在哪儿呢？”

青 ……李老师，我以后保证不戴了，要再戴就是孙子！

李 你以前为什么要戴它呢？

青 我看外国人戴。外国人能戴，我干嘛不能戴？

李 你的领导没有批评过你吗？

青 他们不让戴，我偏要戴，要是像你这样给我讲清道理，我早就不戴它了。

可以看出，李燕杰的提问是一种循循诱导。开始，他采用发问，以更了解情况，知道青年不懂耶稣，摸清了青年的思想脉膊。以后仍然是问，但已经是有意意识的引导青年往深处思考那种盲目追求外表美的根源了。

提问时，自己要胸有全局。要达到什么目的，要通过哪几个问题，都应有条理地进行。既要有事先的设想，又要随机应变，善于抓住某一点一瞬即逝的问题深挖下去。

1956年，周总理到一间干部子弟学校视察时，了解到这里生活待遇较特殊，并得知这儿不收普通的工农子弟。于是，总理与学生会副会长延晓有这么一段问答——

周 你说说，你们要是和工农群众的孩子一块好不好？

延 有它一定的好处，有一定的不好处。

周 你说有什么好处？

延 ……

周（对大家）刚才我问你们的副会长，他回答不上来，你们谁能回答？（同学生小声议论没人敢答）

周 年纪不小了，20了。

延 为了领导好照顾我们。

周 为什么要照顾你们？（无人答）道理很多，也很简单，你们应该说了。……（提问声调向着在场的人）党中央和人民政府一向就认为干部子弟不应特殊化，应该和广大的劳动人民的子弟在同一个学校里，一起学习。你们的父兄是从劳动人民中成长起来的，在艰苦的革命斗争中，一直和人民群众打成一片的，现在你们自己也应该这样做。让你们住在西郊，和社会上几乎隔绝开来，又有多少好处呢？

周总理通过发问的方式进行层层剖析，启发大家思考：生活的特殊化，实质上是与人民群众的隔绝。

注意提问的策略

一般说来，提问应当开门见山，要了解什么，就问什么。可是遇到一些特殊情况，自己需要了解，直问会引起对方某些不快或者挑起隐衷，就要比

较巧妙，含蓄一些的发问。

在复杂的社会生活中，有人利用发问来设圈套。高尔基在小说《三人》里这样描述伊利亚被检查官审问的场面——

检：你能不能告诉我，星期四下午两点到三点之前你在哪儿？

伊：在小酒店喝茶。

检：啊！在什么小酒店？在哪儿？

伊：在‘普列’酒店……

检：为什么你能这样确切地说你恰好这个时候在酒店里呢？

伊：因为进酒店以前我向一个警察问过时间，那警察告诉我是一点多钟……大概是一点二十分

检：你认识他吗？

伊：认识……

检 你自己没有表吗？

伊 没有。

检 你以前也问过他时间吗？

伊 问过……

检 在‘普列文’酒店呆了很久了吗？

伊 一直呆到有人喊杀人了……

检 后来到了什么地方？

伊 去看被杀的人。

检 当场，就在那店铺附近，有人看见过你吗？

伊 也是那个警察看见过我……他还把我从那儿轰走……用手推我……

检 很好！……你问警察时间是在凶杀案发生以前，还是以后呢？

伊 ……这我怎么能知道呢？

看，检察官没有达到目的。他原来设计一个圈套，要证实伊利亚与谋杀有关，其发问策略如下：

（一）提些琐碎的，与案情没有什么实质性关系或毫无关系的问题，以便麻痹伊利亚的注意力和警惕性；

（二）选择适当的时机，当受害者心理上“解除武装”，认为不再有什么危险的问题时，便向他提出实质性的问题让他回答，审讯达到最高潮时所提出的问题是：伊利亚问警察的时间是在凶案发生以前还是在以后。不管怎么回答，伊利亚总会处于知道作案时间者的地位，也就是处于凶手的地位。但伊利亚猜着了检察官的想法，并及时发现了给他设的圈套，便提出反问：“我怎么能知道呢？”也就是说：“你怎么能问我凶杀案的时间问题呢？既然我没有行凶杀人，当然不知道它是什么时候发生的。”这最后的回答宣告了检察官的破产。

有时，因为种种原因，发生的问题不便直接提出来，就需要试探，从语法上讲，常用两种句式：

（1）用选择问句（即并列几个项目，让回答的人选择一种）这项目中，问话者往往会有侧重，但多问几个，便留有试探的余地。如果青年为向一位青年姑娘表示友好，想和她建立联系，但不便直说，于是他采用选择问句说：“您看书是给您送去好呢？还是您来取？”

（2）用否定的形式去探问，如果有的人健忘，自己的钢笔不知放哪儿

了，但直接问人显得冒昧，可以采取否定的形式来试探。如：“您没有借过我的钢笔吧？”表面说“没有，”其实问“有没有”。如何防止尴尬

谈话中当对方一时回答不上或不愿就某一问题谈下去时，一般不宜生硬地追问或跳跃式地乱问。要善于转换话题，缓和空气，或用商量的口气与对方共同讨论，在讨论中把要了解的情况弄明白。

1979年，我上海市友好代表团访日，刚好日本大板府竞选结束岸昌先生被选为知事。在会见代表团前半个小时，日本记者访问岸昌。开始问他“你今天的心情如何？”“你新任知事有何感想？”“为什么你急于会见中国代表团？”对此，岸昌笑而不答。记者见他不开口，就采取另一种方式问：“你今天早餐丰盛吗？”“有没有孩子陪你共进午餐？”岸昌对这些问题无法回避，终于开口。就这样，慢慢地打开了局面。

在对方谈的时候，提问者要注意观颜察色。对答者感兴趣的事情，应表示关心。适当时，提问者可以谈谈自己的经历与看法。

如果仅仅因为羞怯而不爱说话，可以换个话题先聊点无关的事情，问问他家中的情况。当对方谈到某些问题自己听不懂时，只要与主题有关，还是要认真听。非但不要表现出不耐烦的样子，而且要把它记录下来，伺机请求对方加以解释。实在谈不下去，可以休息一下，或者改日再谈，给人家一个思考的机会。也可以说说笑笑，使对方无拘无束，心情愉快。双方亲密融洽，推心置腹，为了以后见面再谈打下感情基础。与上述相反的情况是，答者过于“健谈”没完没了地谈与主题无关的话。万一遇到这种情况，不要急躁，不要过多地打断对方，在适当的时候，不妨说：“这件事很有趣，希望以后继续请教您，不过我还是希望您谈谈刚才的那件事……”这样，巧妙地中断了令人厌烦的话题，使谈话恢复到正题上来。这种提示有礼貌，而且保持了对方的兴致，一般谈话者是乐意听从你的建议的。

让对方有话可谈

有些人由于问的方式过于笨拙，使对方无法回答。电视屏幕有过这么一个不善于发问的记者，他采访美国某跳水运动员（母亲是上海人）时连续问：“你的母亲是上海人吗？”“你这次要去上海吗？”“你准备在上海见你亲戚吧？”面对这些平淡无奇的问话，运动员只好一次又一次地重复：“Yes！”这不能怪运动员不健谈，而是对这种笨拙的发问也至多能回答到这样程度。如果记者换另一种方法问：“你准备怎样把对你母亲的怀念带回美国呢？”情况就不大一样了。运动员不但可以介绍自己中国亲的接待情况，还有充分余地述说一下自己来中国的感受。

如果是调查，采访的发问，事前应依照自己的提纲，向对方讲清楚。如果有条件，还应当先把提纲的内容整理成文字交给对方，这样便不致于到时候使对方措手不及。

二、问话的艺术

意大利著名女记者奥琳埃娜·法拉奇，生于 1930 年，少年时期曾在医科大学就读，16 岁起给报纸写稿，1950 年 20 岁，正式踏入记者行列。几十年来，她写了许多政治人物专访。由于她思路明晰，言辞锋利，善于寻根究底，富有活力，因而取得了巨大的成功。在西方，“法拉奇式的话问”受到许多人的崇拜。她本人也自豪地称自己为“政治访问之母”。她的成功来访，最突出表现在提问上，对我们日常生活的口才提问艺术也具有很大启发意义。其中有几个主要特点：

开门见山，直接要害

法拉奇在采访提问题时喜欢开门见山，新闻发言言简意赅。她说：“我的秘诀是开门见山，把气氛打开。例如我去访问霍梅尼前早就知道他是个独裁者，于是我一见面就说：“我要告诉你，先生，你是伊朗的新沙皇……”在大量调查研究各国的政治、经济、思想状况等材料后，她总能敏锐地发现人们最关心而又尚未澄清的问题。她不会为讲礼节而不敢尖锐提问，她不因怕对方难堪而回避实质性的问题。

1979 年 9 月，她前往伊朗采访宗教领袖霍梅尼。谈话时，霍梅尼多次表示不愿意把话继续下去，法拉奇却深知这是个难得的采访机会，坚持把问题提完。下面摘录的片断是他们在讨论伊朗国内是否保障人民的民主权利的一段话：

法：有一个案子，是个 18 岁怀孕的姑娘，几个星期以前她因和人通奸在贝希夏被枪决。

霍：怀了孕的？造谣，造谣。……在伊斯兰教里，这样的事是不会发生的。在伊斯兰教里，我们不会枪决怀孕的妇女。

法：这不是造谣，教长，所有伊朗的报纸都报道了这条新闻，电视上还举行了辩论，因为她的情夫只罚了一百鞭。

霍：如果确有其事，那说明她是罪有应得。关于细节嘛，我怎么会知道呢？这个女人肯定还有更加严重的问题。去问判处她罪的法院吧。别谈这些事情。我累了。这些不是什么重要的问题。

法：那末让我们说说库尔德人的事吧……接着，法拉奇顺水推舟把话题引问另一个内容。霍梅尼匆匆回答了几句后，再一次表示——

霍：够啦，我对这些事讲得够多的了。

法：那好罢，教长，让我们谈谈国王的问题……

话题又被她轻轻转过去了，经过十多个回合后，他们之间又出现了以下一段对话——

法：霍梅尼教长，你曾经饶赦过什么人吗？你曾经怜悯过什么人，同情过什么人吗？既然我们谈到这一些，那么，你曾经哭过吗？

霍：我哭，我笑，我难受。你以为我不是血肉之躯？至于饶赦嘛，我赦免了伤害我们的人中的大多数。我对警察、宪兵、许多人进行大赦……好了，够啦，我累了，够啦。

法：对不起，教长，我还有许多问题要问……

法拉奇的提问真像一根根藤蔓，紧紧的附在是被提问者身上。不管对方

如何厌烦，但她仍然缠着，绕着，毫不放松。须知道，这种不断追问的提问方式在一般情况下是不能用的，因为那样会引起答话者的反感，使谈话继续不下去。可法拉奇这时属于例外，她采访的这位领袖人物，由于种种原因，对她多次提出的采访请求均表拒绝。即使最后终于同意，也让她等待几个月，才使她得到一个小时或半个小时的采访机会。所以采访时，她“不得不使尽一切心机使他们能给我比半小时、一小时更多一点的时间”。这种韧劲是需要勇气的，也是在十分明确自己的使命的情况下才能做到的。善于抓住对方自相矛盾的言论

采访对象的话前后对照，一旦发现有自相矛盾，要联系其前言后语，抓住不放，并巧妙地当场要对方作出解释。

在采访一些善于玩弄政治手段的人时，她不是孤立地记录每一个问题，而是把对方的活作为一个整体来看，决不允许那些逻辑混乱，自相矛盾的话存在。而法拉奇总是判断非常敏捷，从不让被采访的对象有隙可乘。她善于捕捉自相矛盾的话并提出来，请对方解释，并把前言后语一齐记录在案。那末，不但把采访对象的观点，而且连人格的优劣也一起介绍给读者了。

下面是法拉奇与卡扎菲另一段对话：

法：从你与那个沾满鲜血的罪犯阿明的友谊说起吧？（阿明是前乌干达的“元首”，1979年4月被推翻逃到国外，曾在利比亚居留，他被人称为“希特勒”——编者注）人们问：卡扎菲上校怎么和这样一个人做朋友呢？

卡：这又何足为奇？关于阿明的一切消息都是虚假的，这是犹太复国主义宣传的结果……你们西方人什么都搞不清，你们不应该反对阿明，应该谴责占领乌干达的尼雷尔（坦桑尼亚总统，曾派军队帮助乌干达人民进行推翻阿明的战争——编者注）应该谴责法国，因为正是它现在占领着中非共和国。

法：我再说一遍：你既然自称是权利、自由和革命的捍卫者，怎么能够同阿明这只猪猡讲友谊，并提供庇护呢？而且，你为什么不帮助马干达除掉阿明，反而帮助阿明，用恐怖来统治乌干达呢？

卡：难道过去和现在我有这样的权力去干涉其他国家的内政并且推翻他们的政权吗？我不是刚刚对你说过，做这种事情的人应该受到审判吗？

法：那么，现在已经到应该提醒你的时候了，在帮助被压迫人民的借口下——这些人民只是得到你的帮助之后才受压迫的，如果这是事实的话，你干涉了其他国家的内政，例如乍得。

卡：乍得人民正在反抗法国军队，为了支持反抗法国军队的乍得人民的斗争，我们有权干预。当尼雷尔带领他的军队进入乌干达时，我们同样有权反对尼雷尔。

法：请原谅！上校先生，最初你说，你没有帮助乌干达人民赶走阿明，因为你无权干涉这个国家的内政。然后，你又说，你愿意帮助乍得人民，因为你有权干预。你最初说的一面，然后你又说其反面。为了便于联系起来，请允许我提醒你，在坦桑尼亚开战之前，你已经站到阿明的乌干达一边了。为什么你站在那一边？

法拉奇不愧是个高明的记者，不管卡扎菲如何自圆其说，她还是连珠炮似地提问。这就告诉我们，如果你知道回答问题的人在撒谎，怎么办。

怎么说呢？能向他说：“你在撒谎”。一般说来，这是不可以的（除非公开的、面对面的对敌斗争）。你可以这样说：“噢，这很有意思，不过我

记得你过去（或刚才）说的话与此相比有些出入，我希望能弄清楚。”然后就拿出证据。有的人可能会说：“对了，我的记性不好。”于是开始纠正自己说的话，但有些人却是一意孤行，坚持错误。那末，你不妨把现时的话或搪塞之词记录在案。到需要摆材料的时候，把他两种说法放在一起，让大家去判断孰是孰非。特别在处理一些重大的问题时，这样做是绝对必要的。你不要随随便便称对方为“说谎者”，因为这可能被人说成是诽谤，甚至你会被控告，即使你有了充分的证据而获得最终的胜利，但你会为摆脱其无理纠缠耗费时间与精力，倒不如用事实来说明问题。法拉奇问卡扎菲关于对伊朗扣留人质的看法时，卡扎菲替伊朗辩护，而法拉奇却不同意这种看法，她认为这是勒索，她问：如果新的乌干达政府要求交出前总统阿明，卡扎菲会不会照办

卡：如果阿明在这里，我会考虑怎样回答你的问题。可是他不在这儿，因此，这种对比没有什么意义。

法：阿明在这里，上校先生。我们知道得很清楚。阿明隐藏在这里，知道他是你的客人。现在他正住在黎波里附近的一座别墅里，有公园，还有一个游泳池。他从许多妻子中带来了两个，从无数的女儿中带来了十个，一同住在这里。有一位菲律宾记者甚至访问了他，这个记者被下令逮捕了，以此作为对他的惩罚。

卡：不对……阿明不在这里……或许那位记者是乘阿明那次访问的时候会见了她。

法：算了吧。什么访问？如果你称这是“访问”，那么，在巴列维也是访问。因此，我再说一遍：如果乌干达请你引渡在这里“访问”的阿明，你将是引渡，还是不引渡他呢？

卡：我主张每个人都有权，在世界上的任何地方，在任何国家里，请求政治避难。而且，我也主张，伊朗人有权要求巴列维回去。换句话说，我赞成伊朗反对巴列维的革命，我希望巴列维死在伊朗人民的手中，这是他应得的下场。同时，巴列维也有权请求在美国或其他地方避难。但是，无论如何，我所谈的情况是另一码事，因为我不想干涉别国内政。

看，尽管卡扎菲极力辩解，其实他对法拉奇提出的铁一般的事实已无法招架了，只好回避事实，拼命把话题拉回抽象的理论上来。

法拉奇的问题中有半句指责对方“撒谎”的话吗？没有，她根本不需要下这些结论，这样作并不策略。但是她列举的每个事实与观点都使对方无可辩驳，体现她高明而巧妙的提问艺术。随机应变，见缝插针

法拉奇在碰到一些不同意的事或观点时，为了采访需要，她能从大局出发，暂时退让；一旦遇上适当的时机，便坦率地、勇敢地表明自己不同的见解，甚至作出勇敢的反应。

她采访霍梅尼时，为了尊重宗教的习俗，违心地穿上伊斯兰妇女的装束——身披长纱，把全身盖得严严实密。她从内心对这种以宗教名义实行强迫命令的做法是不满的，但为了顺利采访她还是穿了。可是在与霍梅尼谈话时，她却有意在讨论妇女权利的问题时把服装问题挑了出来——

法：譬如说，这片他们要我披上来见你的长纱，这片你坚持所有女人都必须披上的长纱。请告诉我，你为什么强迫她们掩盖自己，全被捆在那些不舒服而且怪诞的服装里面，让人工作和行动都感到不便？然而甚至在这里，

妇女们都表明她们和男子是平等的。她们和男子一样战斗、坐牢、受刑。她们在革命中也尽了力。

霍：对革命作出贡献的妇人，过去是、现在也是那些穿着伊斯兰教服装的女人，而不是像你那样穿着讲究的女人，毫不遮盖地到处转，在身后引来一串男人。涂脂抹粉，在大街上显示她们的头颈、头发、身段的女人并不和国王进行斗争。她们从来没有做过什么好事。她们不懂得如何成为有用之人。事情就是这样，因为她们显露自身并把男人们弄得神魂颠倒、意马心猿。然后她们甚至把其他女人也弄得神魂颠倒，意马心猿。

法：教长，这不是事实。不管怎样，我在说的不止是一件衣服，而是它所代表的东西。也就是说妇女被隔离的状况。革命以后，妇女们又被抛进隔离的状况中去了。我指的是这样的事实；譬如说，她们不能和男的一起在大学里学习，不能到海滩上去或是和男的一起游泳，她们必须在另一个地方下水，要披上长纱。顺便问一下，披上长纱，你怎么游泳啊？

霍：这你管不着。我们的风俗你管不着，如果你不喜欢伊斯兰教的服装，你没有必要穿上它，因为伊斯兰教服装是替贤淑的少女准备的。

法：教长，良承美意。既然你说了，我现在就要脱掉这块可笑的、中世纪的破烂货。好了，把它脱了。……

真是令人拍案叫绝。法拉奇由不愿穿这种衣服到穿上，再到脱下的几个阶段，每一个步骤都表现她的机智。虽然她是个提问者，但从提问中处处抓紧时机，坚持自己的观点。她一针见血地指出妇女穿这种衣服并非单纯一个风俗问题，实质是妇女与世隔绝的地位未有得到根本改变。

法拉奇采访时在运用开场白的艺术也很有独到之处，对霍梅尼，她采取尖锐的方式，一下子就把“新沙皇”的结论告诉他。这一说，把霍梅尼“镇”住了，本想大动肝火，但却不敢对一个外国记者发作，硬着头皮谈下去。

而对邓小平同志的采访，她却是彬彬有礼，采取另一种方式。她是从祝贺邓小平同志的生日开始的。她从邓小平传记中知道他的生日是8月22日，而邓小平同志自己却忘记了——

邓：我的生日？我的生日是明天吗？”

法：不错，邓小平先生，我从你的传记中知道的。

邓：既然你这样说，就算是罢！我从来不知道什么时候是我的生日。就算明天是我的生日，你也不应祝贺我呵！我已经76岁了，76岁是衰退的年龄啦！

法：邓小平先生，我父亲也是76岁了。如果我对他说那是一个衰退的年龄，他会给我一巴掌呢！

邓：他做得对。你不会这样对你父亲说的，是吗？

访问气氛就是这样十分融洽而轻松地展开了。

故意引起反驳

法拉奇的提问并不总是为解决疑难而提出的。有时，她对对方的观点已经事先清楚了，但对方在谈话中模棱两可甚至讲一些言不由衷的话，法拉奇就巧妙地提出一些问题去逼对方反驳自己，从而使那些隐藏着的观点鲜明地突现出来。不管她内心多么反对对方观点，决不会自己说出来代被采访者说话。

试看她与卡扎菲的另一段对话：

法：你是怎样理解革命的？我不会忘记，希腊独裁者帕帕多波勒斯也谈革命，而皮诺切特和墨索里尼也干革命。

卡：如果革命是由群众进行的，那么，它就是人民的革命。甚至，革命是以群众的名义由别人主使的，这仍然是革命。

法：1769年9月，在利比亚发生的事情不是革命，而是一次政变。

卡：对！可是，以后它转变成了革命……今天，在利比亚实际上只有人民当家作主。

法：是这样吗？怎样解释人们到处只能看到你的照片？甚至在过去的天主教堂，现在作为货栈的房屋下也布置着你穿军装的巨幅照片？在我们的旅馆里，甚至有出售中间绘有你肖像的银盘子。

卡：我有什么办法？人民愿意这样做。我应该做什么，阻止他们？我能够禁止他们？

法：呵，可以的！你可以的。你禁止过许多事情。除了禁止，你没有做其他什么事情。因为你欢迎这件事，就不想阻止对你的个人崇拜？为什么电视中不停地唱赞美你的歌曲？你见过那些举起他们的拳头，高喊“卡扎菲！”“卡扎菲！”的发出尖叫和狂吼的群众吗？

卡：我能够做什么？

法：在童年，我经历了对于墨索里尼的同样的场面。

卡：……人民爱戴我……

法：既然人们这样爱戴你，为什么你还需这么多的护卫呢？在到达这里以前，我曾三次被武装的士兵截住进行盘查，好像我是一个罪犯。在进门的地方甚至还有一辆炮口对准大街的装甲车。

卡：请你不要忘记，这里是兵营。

法：对，可是你为什么住在兵营里呢？

卡：我的大部分时间根本不是在这里度过的。可是，在你看来，这些防卫措施是为了什么？

法：因为你害怕被谋杀。的确，有些人曾经多次企图谋杀你。

你看，法拉奇在这串串妙语连珠的提问中，其实表明了多么鲜明的观点。

这些问题虽然都是以提问的方式表达的，但明眼人可以看出，到底谁始终占着主动地位。法拉奇通过层层深入的不断提问，故意逼使对方在招架之中，暴露自己的观点。从这些提问中，我们可以看到她正义凛然的立场，嫉恶如仇的义愤以及尖锐泼辣的语言。值得一提的是；法拉奇选取的事实非但确凿，而且是经过精心的挑选的。如挂像的地方，她举出了对神明顶礼膜拜的天主教堂，其中的喻意不是很清楚吗？她还问为什么“进门的地方甚至还有一辆炮儿对准大街的装甲车”，也颇费一番苦心。为什么炮口对准的是“大街”，也是不言而喻的。

法拉奇的提问艺术，对我们是很有启发的。

首先她有正义感，爱憎分明。她说过：“当我还是个小姑娘的时候，人们就告诉我，主持正义，抵抗邪恶和压迫，寻求美好的东西，是人类最崇高的活动。”她又说过：“我在采访这些政治人物时，不是把自己当作对所见所闻毫无感情的一部录音机。我在每次采访中都留下的心血，并深入到环境中去，……在向我们提出无数问题之前，先向自己提出所有这些问题，也是

怀着这种感情去了解这些掌握权力的或反对政权的人物是以什么方式决定我们的命运的。法拉奇在采访时，对那些处处打着人民的旗号而强奸民意以维护自己独裁统治的人是十分憎恨的，因而在提问中处处体现自己鲜明的立场，为追求真理，不畏强暴。

其次，法拉奇善于深入调查研究，采访前周密的准备工作是关键。对采访对象的特点及人格都作详尽的了解，然后拟定提问的大纲，还事先设想各种可能出现的情况，多作几手准备，如对某个问题可用多少种不同方式发问，都先设计好，使自己保持主动地位。

平时，她经常研究采访对象所在国的政治、经济、外交等现状及历史，还掌握最新的动向、民情等，充分占有第一手资料，并努力把材料消化，以便在采访时运用自如。她说准备工作的紧张程度“简直就像学生准备大考一样”。由于材料熟悉，所以能迅速判断对方答话的真实价值，从而准确地作出反应。她这点成功经验也能从其他记者身上得到证实。

掌握提问技巧，是法拉奇提问艺术的第三个特点。法拉奇能掌握访问的脉搏，在谈笑风声中，往往巧妙地把话题引到关键处，突然单刀直入；她提问的语言狡黠锋利，时而朴实，时而幽默，时而宽容，时而偏狭。

总之，提问的方式变化无穷，妙语连珠。在访问波兰罢工领袖瓦文萨时，对方知道她问题提得很尖锐，神经过度紧张。法拉奇却在见面时不谈正题，说一些解除他紧张情绪的话。待空气缓和了，她突然说：“这就是开场。帷幕已拉开。观众就要问：该出现什么事情了？”然后就开始进入正题。这种技巧是与她高度的思想素养与学问素养分不开的。她阅读过大量书籍，对政治、哲学、历史、艺术、文学都有较深的研究，自己还会写小说，曾写过畅销书《一个人》，获过大奖，销过百万，这些知识为她的才能打下了坚实的基础。

法拉奇说过：“采访就是一场探讨事实真相的战斗。”所以，为了维护真理，她严格按照真实的原则。她采访带录音机，不仅为了表面“准确”，而且为了从谈话者细微的语言差异和语气的高低不同去思考对方说话的真实程度。她的稿件一般不让人删节，因为可能导致片面。她写的《瓦文萨访问记》被伦敦《泰晤士报星期版》删去三分之二，她极为恼火地说：“这破坏了我们的合同。简直是背信弃义。我事先有过招呼说我的访问记会很长，但一个字也不能删。现在我成了说谎者了。我从来不欺骗人。为了进行访问，我是拼了命干的。因为写访问记是我的乐趣、我的骄傲、我的许诺……如果被允许的话，我要和《泰晤士星期版》的主编决战一场。”

第六章 辩论

- 舌战群雄，惊心动魄，此间方显辩才本色。
- 大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。
- 言有尽而意无穷，余意尽在不言中。
- 真理不辩不明！

一、能言善辩

能言善辩小红娘

我国古代著名戏曲《西厢记》中，张生和崔莺莺能结成伉俪，谁都知道是其中那个口齿伶俐、能言善辩的红娘的功劳，在戏中红娘给人留下深刻印象的是《拷红》这段戏。

老夫人一见红娘，未说任何理由，就劈头盖脸断喝：“你知罪么？”聪明的红娘早在被传时就有预测，心中有数，她不卑不亢，沉着应战，以“红娘不知罪”为对，这是红娘在“投石问路”，试探看看老夫人究竟知道多少，能面对老夫人的责问“谁让你和小姐到花园里去的？”红娘先一口咬定“不曾去”，并且不甘示弱地向老夫人反问道：“谁见来？”当被告知有人证时，红娘知道不能再隐瞒，迅速改变策略，干脆来个竹筒倒豆子，把事情的原由经过一清二楚地摆了出来。

红娘不慌不忙，款款道来：“那夜和小姐刺绣，听说张生病了，咱们就背着夫人去张生那里问侯。”老夫人迫不及待地问：“他说了些什么？”红娘说：“他埋怨夫人恩将仇报，害得他喜变作忧，故而生病。他叫我先回去，小姐随后就来。”老夫人着急了：“她是个女孩子家，叫她随后怎么好？”红娘说：“我以为是什么好办法治好他的病，没想到他们竟成了亲。他们同宿已有一个多月了，你又何必一一细问。他们无忧无虑，情投意合，夫人您还是见好就收吧，常言说得好：‘女大不中留’。”红娘的答话，先着重叙述张生和崔莺莺结合的经过，实际上包含着巧妙的用心。

老夫人深深感受到覆水难收的严峻事实，但从心理上实在难以接受，于是就迁怒于红娘：“都是你这小贱人搞鬼。”这时红娘觉得暗示与正面劝说已不足以制服老夫人，于是她又变换战术，直截了当地反问道：“不是张生、小姐、红娘的过错，而是老夫人您的过错啊！”红娘出其不意地反守为攻，一下子把罪过推在老夫人身上，不由得使老夫人吃了一惊，不得不气焰顿减而又无可奈何地问：“怎么是我的过错？”红娘振振有词地回答道：

“信用是做人的根本。诗经上说：人如果没有信用，不知他能做些什么。当日孙飞虎兵困普救寺，夫人当众宣布：谁能退去贼兵，就将小姐嫁给他，张生如不爱慕小姐，怎肯恳切地献退兵之策？兵退安定，夫人却反悔前言，难道这不是叫失信吗？既然不肯成全他们的婚事，就应该赠以酬金，让张生离开此地，而不应该让张生留居书院，使他们孤男寡女，早晚有机会偷偷相会。所以才有了这样的事发生。”红娘以其人之道，还治其人之身，对老夫人的背信弃义，贻害善良，予以痛斥。继而又责备其对崔张之事处理极不妥当，因而埋下祸根。一下子杀了老夫人威风，变被动为主动。

可以想见，这时候的老夫人已是理屈词穷，无言以对了。红娘察颜观色，不失时机地把话题一转：

“所以目前夫人如果不息事宁人的话，一来有辱相国家风。二来张生施恩于人，反受其辱。三来告到官府，夫人先有治家不严之罪。”

红娘的目的，是要成全张生和崔莺莺的婚事，故谴责老夫人只是手段，只要点到即可。目前老夫人面对的是如何处理张崔的问题。红娘则从夫人所可能采取的最恶劣的处置方式入手分析，从而三点结论，处处戳到老夫人的痛处。打起官司来，人尽皆知相府丑闻，岂不是威风扫地？

红娘陈说利害，实际上已否定老夫人欲诉诸官府的方案，老夫人已是束手无策了。红娘再因势利导，乘胜追击，扩大战果，提出了一个老夫人不愿实行但又不得不实行的方案：

“依红娘愚见，不如宽恕他们的过失，成全他们的婚姻大事，这样就抹去了相府上的污点，岂不两全其美！”

老夫人已全面崩溃，不得不接受红娘的建议，但还不肯明确表态。

红娘见状，又动之以情：“小姐是你的亲生骨肉，你为何要这样穷追不舍呢？”

最后，老夫人不得不认可张生和崔莺莺的婚事。

红娘终于以她出色的口才挫败了老夫人。

辩论的定义

所谓辩论，是参加的双方，就同一个问题，站在对方的立场上，进行针锋相对的论争。我国古代的墨子说过：“夫辩者，将以明是非之分，审治乱之纪，明同异之处，察名实之理。处利害，决嫌疑。”用今天的话来解释，即是说，辩论的目的，就是要弄清是非界限，考察治乱的原因，懂得同一和差别的客观根据，考察概念和事物的关系，权衡利弊得失，解决心中的疑惑。

在日常生活的各种场合里，经常看到辩论，无论是政治大事、科学研究、生活小事，在观点不统一的时候，就会出现辩论。掌握它的艺术，至为重要。

二、辩论的关键

辩论靠口才吗？

张仪是战国时代的纵横家，凭三寸不烂之舌，从一介寒士，跻身秦相的显要职务。

在他寒微时，一次出行楚国，陪宰相饮宴。忽然有人报告，宰相失去白璧一块。张仪受到怀疑，被吊打一顿后，赶出大门。他挣扎着爬回家里。老婆见丈夫这般狼狈，大骂：“你不这样搬弄是非，到处游说，怎么会受到这样的侮辱呢？”张仪笑着说：“你看看我的舌头还在吗？”妻子笑着说：“舌头倒还在的，怎么了？”张仪说，“舌头还在我就放心。”

张仪所处的时代，说客们为纵横捭阖之谋，朝秦暮楚，游说诸侯，一言合意，立即卿相；一语失言，垂囊而归。对一些人来说，有舌头就有一切，因此张仪舌头尚在而大感欣慰，这是毫不足怪的。但事实证明，纵使一个人的口才再好，如说的不是真理，也会在实践中碰壁的。

战国的公孙龙是诡辩家，他最有名的诡辩论是“白马非马”论，他的理由是，马不过是指马的形状，白是指马的颜色，既然颜色不等于形状，那么，白马也不是马了。宋国一个雄辩家儿说十分赞同这一观点，并在参加齐国稷下学宫的学术大辩论中，用滔滔不绝的宏论战胜了所有的论敌。一次，他骑着白马通过边境关卡时，被士兵拦住马要求纳税。于是儿说又施展他的雄辩术，大谈白马非马的道理，可是在场的百姓只是笑，他们根本不相信，眼前这匹马会不是马。最后，士兵坚持不交税就不能过关。最后，儿说只有乖乖地掏了腰包。

这说明，纵管你的口才如何好，虚伪的言词和荒谬的思想，不管蒙上什么样的花衣服，总是经不起事实检验的。

坚持真理，不是坚持己见

口头辩论由于受环境的影响，辩者的心理状态会受到环境波动。双方唇枪舌剑你来我往，都可能引起听众迅即的反应：或鼓掌、或欢呼、或打嘘、或起哄。这时，最容易使辩者产生为争输赢，争面子“决战到底”的心理。而不能为探求真理冷静地、严肃地进行辩论。

所谓严肃的，含义有两个：

坚定不移地坚持真理。从开始来说，双方都以为自己论点是真理，但随着辩论的开始，情况可能出现错综复杂的变化：可能某一方意识到自己完全错了，也可能双方都是非参半。这种情况下，正确的态度是：遇到对自己论点不利的事实和看法，只要符合真理，要敢于承认，并根据其事实重新检查自己的观点，也只有实事求是承认分析每一点事实，才能分清是非，也能使对方、听众口服心服。如果自己错了，应痛快承认。一时说服不了对方，大家可以保留看法，以后再论。

严肃的另一个含义是指态度要冷静和慎重。辩论开始时，还容易心平气和。待到被人驳了几次，便沉不住气了，一旦自认为失去面子，就会使言词失去节制，讲一些过激的甚至不礼貌的话。列宁说过：“用同志态度解释问题所达到的结果，是俨然以指挥官或上司自居的成百上千的人所不能达到

的。”

春秋战国很多辩论之士的故事，给我们很多启发。

公元前 770 前周平王东迁，定都洛阳。史称东周，迁都之后，王室衰微，战乱迭起，诸侯称霸，第一个建立霸业的是齐桓公。

他称霸多年，中原诸侯都表佩服，唯有楚成王励精图治，四处争夺地盘，打算和齐桓公比个高低。齐桓公找了个借口，于公元前 656 年率领诸侯列国联军南下，准备袭击楚国。楚成王大惊，忙派大夫屈原去探个究竟。

屈原领命，火速奔往楚齐边界，求见齐桓公。齐桓公派相国管仲会见屈原。二人见面行礼之后，屈原便单刀直入：“贵国在北海，敝国在南海，相距千里、互不相干，相不到你们率领诸侯进入我国的领地，这是为什么？”管仲说：“我们两国都是周天王封的，但当初齐国受封的时候，还负有个特殊使命：有谁不服从天王，齐国就有权利惩罚他。你们楚国本来每年都向天王进贡包茅，供天王祭祀时滤酒用。可这几年，你们不进贡了，我们只好来问问你们。这是一件事。第二呢，从前是昭王南巡到楚国的时候，楚人让他们坐一只胶粘的破船渡江，要淹死在汉水里，这事儿也得问问清楚。”屈原回答：“没进贡包茅是我们的不是，我们保证以后按时进贡。至于昭王南巡不归的事，要问您就去问汉水吧！”说完扭头就走了。

屈原的话又软又硬，管仲想了老半天，回报齐桓王说：“屈原的话滴水不漏，暂时还猜不透他们的情况，我们可以把军队再往前逼近点，看看楚国有什么反应。”于是，齐桓公率军推进到汉水附近，楚成王也派大将斗子文守在那里，双方隔河虎视眈眈地对峙着，大战一触即发。斗子文对楚成王说：“管仲深知兵法，轻易不肯冒险。我们不如派人去探听一下他们的虚实和动向。然后再决定打还是和。”楚成王便对屈原说：“那你再跑一趟吧。是打是和，由你随机应变，全权决定吧！”

齐桓公听说屈原又来“谈判”，便想显显中原列国的军威给屈原看看。他把屈原迎到礼宾车上，二人一起检阅列国联军，但见兵强马壮，刀枪耀眼，鼓声震天。齐桓公洋洋得意，对屈原说：“你瞧瞧，这么强大的军队，攻无不克，战无不胜，谁能挡得住？”屈原微微一笑，不卑不亢地回答：“要是君侯讲求道义，安抚百姓，那么谁不敬服您？要是您动用武力的话，敝国的城墙还算坚固，又有汉水做屏障，举国众志成城，您就是再多带点人马来，恐怕也没有用处。”齐桓王本来就只想威服楚而不愿真正厮杀，听了屈原的话后大为叹服，红着脸赶忙说：“大夫可真是楚的能人。就为您，我也要 and 贵国交好，订立盟约。你看怎么样？”屈原说：“你这么宽宏大量，我们怎么能不识抬举呢？”于是双方讲和，各自罢兵。

伽利略的喃喃自语

有人认为，强权即真理。旧时俗话也说，秀才遇着兵，有理讲不清。果真如此吗？

历史上的确有这样的情况，反动阶级为了欺骗愚弄人民，对揭露他们欺骗手段、坚持真理的人进行迫害和镇压。不准人民讲话，不准人民阐述真理。但是，这种局面的出现决不能使谬误变成真理。

意大利科学家伽利略因为坚持地动说而被教会迫害，他曾被迫跪在审判官面前，宣读所谓《悔罪书》——

我，伽利略，现年 70 岁，亲临法庭，双膝下跪，两眼注视，双手接触圣经。以虔诚的心情宣誓，我违背了教义，我诅咒我的罪孽，我悔恨我的过失，宣传了地球运动的邪说……

尽管伽利略忍受这种侮辱，但他追求真理的精神并未泯灭。当他读完悔罪书后，还是喃喃自语地说：“可是，地球在运动着呀！”

可见，教会的强权虽然摧残了伽利略的身心，但它们却无法改变地球在转动的事实。真理不靠强权，它只最忠实地依附一个标准——事实。因此，辩论只能以事实为依据。

艾子为何不耐烦

《艾子杂说》有个故事，说的是在营丘有个读书人，平日好多事，爱与人争论不休，有一次，他与艾子发生了争论

读：大车下面和骆驼颈项上，总要挂着铃子，那是为什么？

艾：车和骆驼的体积都很大，经常夜间走路，怕狭路相逢，一时难以回避，所以挂上铃子，对方一听，就准备让路了。

读：你这个人太不懂得事理！许多鸟雀喜欢在高处筑窝，把鸟粪撒脏了地面，所以塔上挂铃。风吹铃响，就会把鸟雀赶开，为什么要拿它来跟车和骆驼比呢？

读：鹰和鸱的尾巴也挂着铃子，哪有鸟雀会到鹰鸱尾巴上去筑窝的呢？

艾：真奈怪，鹰鸱出去捉鸟雀，或飞往林中，缚在脚上的绳子容易被树枝绊住，只要它拍拍翅膀，铃子就叮当响起，人们可以照着声去寻觅，怎么可以说是为了防鸟雀筑窝的呢？

读：我看过大出丧，前面有人摇着铃子，嘴里唱着歌，从前总懂得这是什么道理，现在才知道是怕给树枝绊住脚根。但不知缚在那人脚上的绳子是皮绳呢，还是麻绳呢？

艾：那是给死人开路的，就是因为死人在生前专爱和人争，所以摇摇铃子也让他开开心咧！

艾子最后的话显然是在极不耐烦的情况下说出来的。那位读书人虽然好辩，但他却没有遵循辩论的本来目的，不过是诡辩。比如那个铃子的问题，本来铃子有不同种类，也有不同作用，他本来问的也是大车和骆驼颈下挂的铃子，艾子回答亦很明确，但读书人偏偏节外生枝，扯到另一种用途的铃子上去，其实是偷换论题。

这样的人，不是使辩论为明辩是非，而是混淆是非，把水搅浑，纵使“口才”再好，也不过是歪理。

在生活中，转换论题的情况也不少，如一个售货员与顾客争吵——

甲：为什么总给我秤肥肉？

乙：谁不想养肥猪啊。

又如在公共汽车上的对话——

甲：同志，请小心点，您一脚踩在我脚背上了。

乙：有本事你坐小轿车去。

两段话的乙都是强词夺理，第一段的甲是说买卖要公平，乙却转移论题，说成养大肥猪，把两种不同含义的“肥”混为一谈；第二段话的甲是提醒对方小心些，可乙却避开“小心”的问题，却怪人家来挤大车。

有理不在音高

有理不在音高。这句俗语，或多或少可以窥到辩论时一种常见的现象：即双方由于情绪激动，自觉不自觉地提高声调，似乎不但想在道理上压倒对方，在声音上也要压倒对方。

这皇不必要的。说话的力量在真理，而不在于音高。列宁说过：“要更冷静地分析论据，更详细地、更简明地反复说明事实真相。这样也只有这样才能保证获得绝对的胜利。”（《列宁全集》第35卷104页）当然，提高声调可能有助于表达，但这种提高必须有节制，为的是更好表达说话内容，而不是“压”倒对方。当头脑发热时，高声调会把一些不冷静的情绪淋漓尽致地发泄出来，引起副作用；而且，从听者来讲，一味的“高腔”，反而会成为噪音。

说话的语气要尽量平静，该高的时候也要考虑到保持能把辩论继续下去的气氛，人民内部的问题更要考虑到团结的大前提。

只有态度严肃，才可能有利于双方辩论中冷静考虑自己或对方的问题，才有利于有条不紊地阐述各自的道理，才有可能保持一种探求真理的气氛。

据载，战国时期，楚平王曾为太子建聘下佳人孟嬴为妻，可是后来却又反悔，把孟嬴纳为自己的小妾，把太子建派出京城，并让奋扬保太子，临行时一语双关地对奋扬说：“事太子如事寡人！”后来干脆让奋扬以谋反罪杀死太子。

奋扬非常同情太子，密告太子，并要太子速逃。太子逃后，奋扬自缚，来见平王，奏曰：“太子逃矣！臣来请罪。”

平王听后大怒，“话出我口，才干你耳，谁告建知？”奋扬不回避，奏曰：“臣实告之。”一句话把平王气得暴跳如雷，恨不得立刻挥刀杀死奋扬，厉声喝道：“尔既自纵太子，龙虎口之兔，决无生还之望。”但奋扬毕竟是一代辩才，有勇，有谋，有舌，岂肯引颈就戮？于是凭利口进行自辩道：“臣去城父时，大王命‘事太子如事寡人！’是臣奉先前之命，救太子如救大王！无罪可惶？如大王责备不遵后来之命，罪我而杀我，我为救太子而挨杀，死而光荣！光荣之死，又有何怕？况太子没有反状，我没屈杀无罪之人，即使我被无罪而杀，死不愧心，又何怕？太子无罪逃生，胜我之生，我死甘心，又何怕？”终于使平王感动，“奋扬虽违命，然则忠直可嘉！”遂之不杀，仍城父司马。

分析奋扬的自辩过错，他紧承平王的问话：“不畏罪乎，”尤连环炮般说出四个“不怕”来，获得了平王的恻隐之心，认识到自己禽兽作为的卑鄙，终于不得不放了奋扬。奋扬的四个不怕，第一个，便封住了平王的嘴——你要我“事太子如事寡人”，今天救太子，如同救您一样，是无罪的，怕从何处来？第二，讲为救太子而死，死而光荣。既然光荣，当然也无可怕可言。第三不怕，奋扬是从太子不曾谋反入手，从根本上否定了这起冤案。对于无罪的太子，奋扬不曾屈，不仅无罪，而且有功。当然，也就无怕可言。这就不能不让当事者认真考虑一下自己枉杀无辜的过错了。接着，奋扬宁以自己之死，换得太子之生，表现出耿耿忠心，更令人感动。这第四不怕，即使铁石心肠之人，也要为之动颜的，如何不使平王深深自省？

奋扬正是动之以情，晓之以理，震动了平王的恻隐之心，使之恢复了良

知，从愧悔之中认识到奋扬“忠直可嘉”不仅不能杀死，还要官复原职！

奋扬以利舌自辩，层层递进，步步为营，于死地而得生。这种辩术，应该使后人得到教益。

软硬兼施的功用

双管齐下，软硬兼施的语言技巧，在语言活动中，是很有效的。但古往今来，“软硬兼施”一词却总是作为贬义词运用的。其实，作为一种言语技巧，无论是坏人对好人，还是好人对坏人软硬兼施，是没什么感情成分的。也就是说坏人可以使用它，好人也可。现实生活中，家长教育孩子时，不也常常要双管齐下，软硬兼施地对孩子发动“言语攻势”吗？因此，不论是敌对的场合，还是非敌对的场合，不论好人还是坏人，都可以通过双管齐下，软硬兼施的言语技巧来完成实际任务。这里，吕甥智对秦穆公的故事，正是说这个问题的。

相传，春秋时间，晋惠公夷吾是靠秦穆公的帮助当上国君的。之前，他曾许诺即位后要馈赠河东五城给秦国。但回国即位后，却反悔，没有实践自己的诺言。晋国遇到灾荒，向秦国借粮，秦穆公慷慨相助；但秦国遇到饥荒，晋国一粒粮食也不援救。这两件事，使秦穆公大为光火。待他度过饥荒之后，立即发兵进攻晋国，结果，秦国大胜，捉去了晋惠公。晋惠公便招吕甥来秦讲和，迎还自己。

吕甥奉命至秦。秦穆公在王城会见了。秦穆公问吕甥：“晋国人和睦吗？”吕甥回答：“不和。”按一般情况来说，回答“和睦”才对。因为这样可以不向对方暴露自己的短处，从而维护自己国家的尊严。但吕甥却作了反常的回答“不和”。应当说，这叫秦穆公也感到意外。因而更使他对吕甥的答话发生兴趣。于是秦穆接着问：“为什么不和？”通过这一问，他想听听这位外交家是如何品评自己国家的短处的。然而他错了，吕甥回答“不和”只是虚晃一枪，真枪还在后头。你看吕甥是怎么说明这个“不和”的。吕甥说：“小人们羞耻于国君被人捉去，哀悼死于战争的亲人，不怕征税练兵，拥立太子做国君。他们说：‘一定要报秦国的大仇，宁愿投告戎狄’。君子们爱惜自己的国君，并且知道自己罪过，不怕征税练兵，以等待秦国的命令。他们说：‘一定要报答秦国的恩德，即使死了，也不能有二心’。因此，晋国人不和睦。”秦穆公也不是等闲之辈，当然对吕甥回答的含意听得明明白白。你看晋的人，虽然对待秦国的态度不同，但“不怕征税练兵”，志在保卫国家的态度却是完全一致的。这不明明是团结一致对外和和睦睦无间吗？足见吕甥所说“不和”是假，而说“和睦”才真。

那么，吕甥的“真招”是什么呢？吕甥借回答“不和”的机会，向秦穆公暗暗抛出了两把“刀子”一把是“硬刀子”：借小人之口，表达出晋国人不畏强暴，誓死报国仇的决心，以敌秦的姿态，要挟秦穆公，迫使其早作放还晋惠公的打算。硬刀虽狠，但弄不好也会适得其反，因此，他同时还使用了一把“软刀子”：借君子之口，以顺眼的言辞，表达出晋国人对秦穆公放还晋惠公的期待。在吕甥软硬两把“刀子”的威逼引诱之下，双管齐下，灭了穆公的威风，长了自己的志气，再加上又拉又捧，晓明利害，给秦穆公指出一条与晋国和好的出路——立即放还晋惠公。秦穆公听后，衡量一下利弊，于是说道：“这正是我的本心啊！”并立即放出惠公，加以厚礼，吕甥取得

了胜利。

不要人身攻击

辩论中，很容易看到某些人出现人身攻击。所谓人身攻击，凡是辩论时，抨击对方本身与论题无关的问题，以攻击个人来代替问题本身的讨论。

当达尔文的进化论学说已经传播开来时，英国教会召开了一次有名的会议。会议进行到最后一天，一位主教为挽回败局，对赫胥黎进行了人身攻击，他说：

赫胥黎教授就坐在我旁边，他是想等我一坐下来就把我撕成碎片的，因为照他的信仰，他本来是猴子变的嘛！不过，我倒要问问，这个猴子子孙的资格，到底是从祖父那里得来的呢，还是从祖母那里得来的呢？

这是一种典型的人身攻击，主教不是在讨论问题，而是企图侮辱对方。而赫胥黎这样回答：

“我断言——我重复断言：要说我是起源于弯着腰走路和智力不发达的可怜的动物，我并不觉得羞耻；相反，要说我起源于那些自称很有才华，社会地位很高，却胡乱干涉自己所茫然无知的事物，任意抹杀真理的人，那才真正可耻！”

在日常生活中，常常看到一些诡辩者在没有理的时候，便转而求助于人身攻击，如指责对方的口音不准，姿势难看，某句话语气太硬……总之，只要是离开讨论的问题本身，从逻辑观点上看，都属于人身攻击。

作为说话者本身，当然应当注意说话态度，只要通情才能达理，理直又要气和，决不能抓住某点道理不饶人。但作为听话者来说，也不应过分强调别人的态度。因为最终说来，说话态度不能决定观点是否真理。

人身攻击是完全错误的，它不过是一种谩骂。谩骂是辩者无理与无力的表现。如果有道理，可以充分讲道理，无论如何也不能辱骂人家。正如法国有一句格言说的：“骂人是无理者的道理。”自知理亏，讲不出道理，却又不肯认错，还要拉大嗓门和人家硬辩，只好借助于谩骂和辱骂了。列宁说得好：“政治上的谩骂往往掩藏着谩骂者的毫无思想原则、束手无策——软弱无力。”总之，当威胁和泼妇骂街式的词语在辩论中屡见不鲜时，真理已不在其中了。正如鲁迅说的：“辱骂和恐吓决不是战斗的。”

三、舌战技巧

1. 让对方了解

先机制人

当我们的话题极易激怒对方的话，不妨先说一声：“我怕你会生气。”就可以减低对方愤怒的情绪。

在谈话的时候，我们常常必须要说一些对对方不利的事情，所以不免在传达上触犯对方，那么我们不妨先说明一些原委，来控制情绪，如果在这些场合中，贸然开口，那么不快的感觉便很快地笼罩对方的心理，而不由自主地否决我们的提议，所以，当遇到这些场面时，我们最好先引导一些对方容易接纳的话题，然后慢慢地进入正题，比较有效。

所以，我们不妨先说：

“我想我这样说，你也许会生气，但是我又不得不说。”

当对方已经知道我们了解他可能会生气时，就不好意思发脾气了。

一般人都有防御的本能，如果自己的态度被对方料中时，就会产生我并不如你所想象的那样的心理，所以尽管再生气，也不好意思将个人的愤怒表现出来。

当爆发的人被我们事先控制后，就如戴上手铐脚镣的人，无法再随意气用事，所以我们便可以趁此机会提出个人的意见。

因此，与其让对方声嘶力竭地反驳，倒不如利用人类的本能及自尊，来控制对方的情绪，较易使双方达成协议。

乘虚而入

最好利用傍晚疲倦或饥饿的时刻，和难以应付的人交涉各种事情。

恋爱中的情侣，总喜欢在傍晚时分互诉心曲。因为，夕阳散发的光辉，富有柔和的气氛，人的对抗力会薄弱，特别是女性。然而，就心理学上而言，有更深一层的涵义。

我们具有支配心的所谓生理时间，在黄昏的时刻易迷惑。

生理时间是主管人类生理和心理上的自然规律。如果生理时间不协调，就会身体疲劳，思考迟纯，紧张感淡薄，傍晚车祸发生率较高，是因为在此时生理时间不调和的缘故。比起男性来，女性情绪更善变化。因此，在傍晚时刻，精神陷入不安状态，变得多愁善感，所以说服女性最好利用傍晚，至于男性，因为长时期的社会经验，已培养出一种生活智慧，情绪较稳定，生理时间不易发生冲突。

然而，男性有时也会有生理时间不协调的时候。譬如说，希特勒，喜欢在傍晚集会，做说服力演讲，他就是利用人类生理的倾向，以语言猛加攻击。

巧妙地攻击心理时间变调的技术，同样可以运用在企业界。譬如，和强硬的顾客接洽生意中要使开会的结果对我方有利，最好选在黄昏的时刻。

先入为主

首先，评价事情的好坏，让对方心理上先产生强烈的印象。

你曾经有过这样的经验吗？计程车司机一边听棒球比赛的转播，一边说：“今天的巨人队怎么搞的，连连失策，已找不到更好的投手。”当你听到这句话，该如何回答？如果我们不是赌说巨人队赢，很容易脱口而出：“是吗？那好极了！”，那么，下一刻我们得提防计程车司机因生气而开快车。

如果，司机说：“真气人”或“今天我赢定了”，我们自然明白司机的意向。

以上所述，是听者所应注意的情况。如果，我们是讲话者，千万别使听话者不明究竟，不知如何回答，因此，先知道对方的立场，侃侃而谈，才能言中对方的心。

所以，听到那位司机的话后，最好回答：“唉呀！我真佩服”，“真气死我了，不能原谅他”，“或许我的话过分一点”。在对方先有个印象“我真佩服”，且在心理上认为不可能有其它评语时，进行诱导，较易说明。

我们不清楚对方的意见时，应该用以上的技巧，加深对方的感觉和印象，以便使自己行动被采纳。

以客观报道为主的新闻，记者们情报的选择、编采的内容，多少会渗入自己的意见，何况是一个说服者。愈有利的资料，愈高妙的技巧，愈能说动人。

对方至上

对难以说服的人，应该说声：“请问，有没有更好的办法？”以此来反问他。

有一位朋友，在单身时期，就宣布自己是个大男子主义者，然而，婚后他竟成了一个太太至上的人。

“他不是主张大男子主义吗？”“为什么会变成太太至上呢？”照他的说法：“过去，对孩子的教育或买房子……等问题，都和太太商量，在我认为一家之长，主要是提出结论，然而，经过一段时间，我发现自己总是按照太太的意思行事。”

他的太太经常使用的手段，绝不是三段论法的说服术，而是利用：“这该怎么办？有没有其他更好的办法？”来征求她先生的建议。

他太太一切事情总委托他决定，增强他的自尊心，心情愉快，认为凡事都是他自己在做抉择，实际上，却都是他太太的主张。

似乎，他太太比他更能掌握说服的技巧，更了解人性的弱点，故意让对方抓住解决权。

遇到难说服的人，不妨利用这种办法，的确能有效地解决问题。

委托对方做决定，确实可以煽动对方的自尊心，使对方自认为立于优越地位，他们会觉得自己控制了一切，然而，往往操纵权都掌握在我方。

最重要的，要使对方认为一切的主宰权都让给了我，如此，不管他有再好的智慧，我们都可以依照自己的想法，诱导对方。因为，提高自尊心，只要是具有优越感的人，都会变得宽容，很容易陷入我们构想的意见。

不论遇到怎样顽固的人，只要按照上述的做法，总会使他慢慢软化下来的。自己意愿

碰到购物时感到迷惑的对象，我们能够说一句“请您到别的地方看了以后，再决定”反而能够使顾客产生购买的欲望。

近年来大部分年轻人都有自己的音响设备，故不论价格的高低，当他们下决定的刹那间，似乎不容易。

制造音响的厂商，为了应付这些青年的购买欲，因此，设计了各种各样的机种，利用巧妙的推销术。

有一位很喜欢音响的朋友，在大学时代，为了买音响，就常逛电子街。终于，找到一家音响店，里面有自己想要买的机种，价钱也符合自己的预算，然而却没有勇气踏进去。

他在店门口徘徊，这时，一位老店员走出来，跟他说：“先生，我看您还不知道选择哪一种才好，您不妨先到别家看看，因为，音响毕竟不是便宜的东西。”那位朋友，于是到了另外几家看，然而，心中总是想着那组音响，不能将心情稳定下来，最后，决定将刚才那套买下来。

那位店员，他虽是个生意人，却很懂得人类的心理，很能够诱导顾客。如果，那位店员一开始便说：“你绝对放心，买我们的东西，绝不会吃亏。”说不定，他会放弃买那套的念头。

我们通常在碰到迷惑的人时，总会尽量说服他，以便及早决断。却不知，这样会给对方带来心理上过量的负担，反而迟迟难做决定，甚至会使双方濒临决裂。按照理论，当心理受压迫时，都会选择轻松的路走。

要想使对方依我们的意愿来做决断，就得有那位老店员的耐心，否则，只会让对方背道而驰。

上述的说明，并不是利用迂回的战术，只是让对方在下决断前有充裕的时间，以缓和紧张的情绪。他们心情的悠闲，对我方有利的决断比例会比较高。

相信名人

引用名人的发言，来证实自己的意见时，也能引起对方的关心。

这是大家都知道的事实，听到这句话时，会有似乎知道的感觉，在新闻或杂志上的书评，只要是有权威的人所赞美的书，大家都会认为是一本好书，纵然是从未听说过名字的作家所写的书，也会有很多人前去购买。

这是一种错觉，人们往往会将推崇的人和书混为一谈，这种心理现象，在日常生活中常发生，如电视的商业广告或其他宣传海报，常聘请名人或权威者来宣传，便是应用人类的心理。又因电视广告可以反复播送，使商品的特性深深地印在群众心里。所以，善于说话的人，常常会引用名人或权威的话，来提升自己言论的价值。

使用这种技巧，必须要引用得当。譬如，电视的商业广告，在宣传商品特色时，如果标语不一致，会得到相反的效果，岂不可惜。

譬如说：以制造健康酒为主的中药厂商，为了扩大营业，利用电视广告做宣传，他们打破传统的做法，提出现代化的卫生工厂设备，以及聘请有名的演员做宣传，想抓住年青的阶层。结果，却完全落败。因为，无论男女老幼对健康酒的一贯传统，是要求信赖感和安心感，绝不是在求其合理性或新鲜度。

总之，引用名人或权威者以提高我方产品时，先要能正确地把握住对方

的期待、对方的弱点，才能发挥最大的效果。

例如，对一位上司，想说服他采取某些方面的措施时，如果这位长官对科学有兴趣的话，我们可以无意中：“诺贝尔得主某某博士也这么说”，以此诱导上司重视我们所提出的构想。

以虚引诱

对抵抗意识很强的人，最好说一声“我不太有自信”藉此引诱对方的大意。

不管工作或任何事情，要说服怀有敌意的对象是很困难的。如果面对面的抵抗，只会增加对方的敌对意识而已。万一，我方的利益被发现时，敌对的一方便会想尽办法来破坏。

因此，对这种现象的说服，最好选择时间和场合来进行。巧妙地掩饰我们内部，封锁对方的对抗意识，是很重要的。

世界拳击冠军轮岛功一先生，当他向前任冠军卫冕者挑战时，有下面一段小插曲：

在比赛的日期将近的时候，他们举行了记者会。当二人出现在会场时，轮岛先生的姿态，令很多记者不忍直视他，因为，他的脸的一半用面罩盖住了，而且又穿着很厚的外衣，其实不论任何人看到轮岛功一先生这个样子，都会认为他的身体状况很不好。

反过来，当天的卫冕者神采焕发，身体健壮。在场的人都认为：还没比赛，胜负大致已可决定了。可是，正式比赛时，轮岛先生得到压倒性的胜利。推敲轮岛功一的做法，可能是故意让对方松懈。

一般而言，人们评估周围的对手时，对卑弱者容易疏忽，说服就应该利用这种弱点。譬如，在敌方面前故意说：“我没什么把握”，“我觉得自己无法顺利赢你”，用一些胆怯的话，来卑下自己，减轻对方的敌抗意识。

当对方的心情松懈时，我们便可趁机行事。让对方没有准备的时间，诱入我方听设想的方向。

当轮岛功一先生打倒卫冕者时，卫冕者很不能相信，一直木然地听着裁判员数着一、二、三……

刺激对方

当对方不愿意时，以“我想你不是不愿意，可能是不会吧！”以此来刺激他们，可以达到目的。

世界著名的小提琴家铃木镇一先生，对于不想练习的孩子，常会刺激他们说：“你连这件事都不会，所以你才不想练习。”

对于懒惰不肯自己动手的孩子，不要直接责备他们，最好说：“我想你做这件事太勉强了，不是吗？……”以此来激励孩子们，所得的效果更大。

故意刺伤对方自尊心的说服，同样可以用在大人身上。往往有些人勉强他们做事，只是白费力气，不妨以刺激的方法，可能会有良好的结果。

人受到强迫时，就会故意去反抗。

在宴席上往往有一项猜拳赛，首先规定：“第一次出石头。”然而，大部分的人，都先出线，连这种小事，都有人故意违抗，可见人类奥妙的心理。

对于反抗意识很强的人，不要以命令语气逼迫对方，最好说：“我想你大概是不会吧！”来说对对方。因为，当自我受到伤害时，会不服输，拼命地达到目的。

周刊杂志的记者们，使用这种技巧的人很多，他们常因此采访到珍贵的消息。给他恩惠

对于难以应付的对象，先给他容易接受的恩惠，再慢慢地突破他的警戒心。

“推销员就是从被拒绝开始的”，这是被称为推销大王利达曼所说的话。的确，推销员必须在受到拒绝后，不断地求突破，才能够达到说服顾客的目的。如果，碰到拒绝就退却，一定不会成为成功的推销者。

有本事的推销员，在受到顾客拒绝时，绝不会退却，而马上说：“请您听我说明一下就好”，“借用您几分钟的时间”，而后再提出对方容易接受的条件，继续进攻。

除非顾客已经拥有该种产品，或者是真正很忙碌，大部分的人听到合理的要求时，都不容易拒绝，认为只听几分钟的说明不成问题，推销员的目的便达到一半。

如此，一旦能攻破对方的防守线，五分钟可能会变成十分钟，十分钟可能变成二十分钟，可见让顾客买东西，并不是一件很难的事。

首先，有意地做适度请求、再逐渐诱导对方，以打破他们的警戒心和排他感。须知，我们只要冲破顾客的第一道防线，就很容易使他们让步，这或许是人类心理的缺陷之一吧！日常生活中，常常可以看到利用人类心理说服术，譬如善于向人借钱的人，如果要借一百万元，一定不会先说：“请你借我一百万元，好吗？”

他首先提出五千元或一万元，先解除对方的警戒心。然后，再看情形，适时说出金额数目，当对方很顺利地落入设想中，说服对方等于成功了一半。

2. 引对方入话题

引蛇出洞

有些缺德的商人会说：“注意不要买到假货！”以争取购买者的信任。

我们有时候会不小心在商店或地摊上买到“谨防假冒”的膺品，这种人能以诈欺的手段，达到销售的目的，智慧不可谓不高了。

有些推销员在销售这类物品时会说：“社会上有很多恶劣的商人，请留意不要上当。”

这些嘴里不断地忠告别人不要上当的推销员，只要他们的次数多了，就会予人足以信赖的安全感而深信不疑，慢慢的使自己撤去防备，很自然的不久之后，你便会买下他所推销的物品。

如果，以后再来了另一位推销员，他告诉你说：“以前的推销员、所说的都不是实话，你们已经上当了。”

相信后来一位推销员，反而会被扫地出门，而使人误以为他是在作故意诽谤的人身攻击。

自我肯定

当自己被当作恶人对待时，可以冷静地强调自己没藉口。

当我在东南亚旅行时，曾经目睹一个抢人财物而当场被捕的场面。照大多数的情形而言，一般被捕人都会说：“对不起，请原谅我。”

可是这名男人的做法却不是这样，他不但面无愧色，反而装出一副奇怪的面孔说：“如果我抢完钱。拔腿就跑，那就不对了，可是我现在人在这儿，你们凭什么责难我呢？”

他不断地强调自己并没有错。

我们姑且不论他行为上的过失，但是就说话而言，至少他掌握了一个原则，坚持自己没有错，有时候也可以说服对方。

又譬如马路上发生车祸时，如果有一方先道歉的话，那么无疑地他是承认自己的不是，即使是错在对方，他也会强调自己毫无过失，而把一切责任推到你的身上来。

所以，在必要的情况下，还是要保持自己没有错的姿态，而已不要丧失自己的冷静，不要内心呼喊：“我怎么办？”

这些慌乱都是无济于事的，唯有理性地表现出冷静的态度，坚持自己的立场，才能赢得成功。

以守为攻

若对方是一个顽固的人，故意让他觉得我方并不想说服他，反而能造成说服的机会。

日本的报纸或是报道机构，每谈论到老师打学主的事件时，都认为这件老师是位“暴力老师”。即使是平日很温和，在学生中很有人缘的老师。

我们评价一个人时，很容易受第三者为他贴上的标志所左右，这在心理上叫作“标志效果”。对于被贴上标志的人而言，心理上受到的打击一定很大，所以当我们想让争论不休的对方沉默下来时，可以利用“标志效果”使对方的心理受到打击。

使用这种方法的例子也相当多。

第二次世界大战中，日本国内好战派与反对派争论不已时，好战派抓住对方的把柄，称对方是“非国民”，而对方几乎大部分的人都噤若寒蝉无法回答。到了战败后，又有了一百八十度的转变，标志上的文句又变成“保守反动”了。但不论如何，其目的都是为了使对方心理受打击，而强迫对方沉默下来。当然我并不能同任意用“标志效果”，可是其原理应用，在说服术上是相当有用的。

社会上有不少个性顽固不易听他人之言的人，若想用正面进攻法说服这种人，他反而会更坚持自己的意见，所以应该放弃太过勉强的正面攻击，故意对他说：“不管我怎么说，你都不会答应的……”，“反正你不答应，我看我还是不要说算了”。让他自己去反省，也就是说我们已将“不可能说服”的标志贴在他身上了。

人一旦被贴上这个标志，会反射性地想到立刻脱下这标志。所以在被人认为“你这个人真顽固”，或“你是个不明智的人”时，立刻想予以反驳是人之常情，因此为了说明自己并不是顽固或不明理的人，就不得不采取注意听对方所说的态度了。而说服的第一步就是解除对方的警戒心，当对方仔

细听我们的话时，就已达到这个目的了。

由此可知，有时也须利用对方的反驳心，作为改变对方心理的技巧。

流星战术

当小孩吵着要买玩具时，你不妨也说声：“你看！流星。”以转移他的注意力。

有一个三岁的小孩子，在玩具部门直嚷着：“我要这个，我要这个。”

孩子的母亲，立刻灵机一动，指着天花板说：“小洁，你看，飞碟。”

孩子停止哭泣抬头张望，一时之间似乎忘记了他所要索求的东西，不久后，就跟着母亲乖乖地离开留恋已久的玩具部门了。

这种方式，我们把它称为“流星战法”，也就是一种转移别人注意力的方法，我们可以对一些无法扼制的场面说：“哇！流星。”

这样可以减少很多人的紧张情绪，使他们从绷紧的环境中，跳到一个宽阔的天地。

当然，在时过境迁之后，大家也许会觉得自已受骗，可是，每个人在毫无心理准备之下，都能落入这个简易的圈套，对于情绪冲动的受骗者而言，未尝不是件好事。

有某个公司的经营者，在劳工交涉的紧要关头时，突然说上一句：“噢！先生，你的声音很动听，很响亮哦！”

顿时使整个场内气氛大大改变，劳工们面面相觑，不知道该说什么好，会场马上变得鸦雀无声了。

所以流星战法，可以扭转一些僵持不下的场面，使大家暂时逃离原有的困局之中。

逐级递减

若是想将总经理降为一般的职员，最好一级一级的往下降。

在日本曾经发生过一件贿赂的丑闻案件，一名高尔夫球的经营商，他为了重新建立破产的事业，因此贿赂了两位法官，这位行贿者本身是一位现任律师，而受贿的对象，又是有以冷静的眼光来判断是非曲直的法官，因此不难想象在社会上引起轩然大波。

这两位法官之所以受到贿赂，是因为行贿的律师，利用人性的弱点，当他要赠送高尔夫球具给二位法官时，他说了如下的一段话：

“我还有一套球具，目前这一套不用了，当然啦，把自己不要的东西送给别人是一件有失礼仪的事，但我还是希望你勉为其难的拿去用吧！”

而在打过高尔夫球以后，正当要计算费用时，他又说：

“这就算是我们的交际费好了，不用担心，这不是贿赂。”

所以一般人在听到某某东西暂时不用，而想转赠时，常会毫无戒心，轻易接受，这是人类心理上无法设防的弱点，尤其人的心理，在接受这样低廉的物品之后，尽管下次对方再以昂贵的物品来作为笼络，也极其自然地接受，而不会有丝毫的不安。

因此尽管是极力避免受贿赂的法官，也难免上当受骗。

这个道理，并不是鼓励大家进行贿赂的行为，而是藉此比喻人性弱点的

事实。就好像是电流注入人体，若是一开始时，用强烈的电流注入，那么即使再强壮的人，都会引起休克，而无法承受，可是，如果电流慢慢增强，一步步适应过后，感觉就觉得平淡的了，而不再有任何不适的情形产生。

如果一个总经理，想把经理调为普通职责，那么最好的做法是，先将他降为科长，再降为股长，一步一步来，使人人不会产生太大的震撼，就能成功了。

惹他生气

对于擅长隐藏内心的人，最好先惹他生气，再让他产生动摇。

日本有个电话节目中，邀请来一百位政治家，由主持人分别问他们各种问题。

起先，议员们都冷静地回答着主持人的问题，但是慢慢地主持人开始用他那种咄咄逼人的口气，问一些无礼的问题，议员们渐渐地沉不住气了，他们怒气冲冲地骂道：

“你们开什么玩笑，竟敢用这个问题来问我。”

有的人说完后，就愤而离席，而摄影机也紧抓住他们的背景，不放过任何精彩的镜头。

很多人误以为这是主持人的大意，所产生的一起偶发事件，其实不然，据调查显示；这是制作单位刻意的安排，让这群人沉不住气的政治家上当，好露出他们原有的本色。

因为，在一般国会或记者会中，他们的显现一副君子的翩翩风度，他们有理性地答出千篇一律的话题，所以主持人改变立场，改以强硬的态度，诱使他们生气。

果然，制作单位的料想不错，这群政治家们，个个怒形于色，暴露出自己易怒的感情，及自私护己的性情。

一旦人的感情爆发，本性就不自主赤裸裸地显示于人前，如此一来，就不难使一些易怒的人，说自己内心里的实话了。

亲密为饵

在高尔夫球场上，若能直呼对方的名字，他一定会感到很亲切，而且玩得很愉快。

从心理学的角度来看，随着二人的心理距离的缩短，称呼的方式会愈来愈简，而且有很多实例可证明这是种很好的说服术应用办法。也就是说你说服的对象，目前与你关系并不是很亲密，而你又不愿花费太多的时间促成和对方的亲密关系，这时你就可以简称双方的名字以达成亲密的目的。

日本首相中曾根康弘在访问美国与美国总统里根会谈时，仅以名字中的一个字互称双方，而曾成为茶余饭后的话题。他们所以这样简称对方的名字，大概是要故意强调他们的亲密友好气氛吧！

的确，双方必须有相当亲密的关系，才会直呼对方的名字在初次见面刚拿到双方名片后，直呼对方名字的人大概很少吧！通常都是以某教授首先互称呼双方，等到交往程度相当亲密之后，才会简称双方名字。如果是称呼双方的绰号，就需要更亲密的关系方能做到了。

对方很不易向我方打开心扉，往往是因为感觉彼此的距离太远了，如果能够自然地改变称呼，使他觉得双方关系亲密，问题就较易解决多了。日本的首相佐藤荣作因为是官僚出身，所以不易得到国民的认同感，他曾经说过：“我真想被人称为阿荣。”而成为一时的话题。现在回想起来，当时他说那句话时，并不是抱着开玩笑的心态，而是一个很切实的心愿吧！

登堂入室

对于令人敬畏的对方，最好先提及他的兴趣或近况，使双方产生“这人好像很了解我”而加深他的印象。

有位编辑向一位名作家邀稿。那位作家一向以严肃难于对付著称，所以这位编辑在去他家之前，感到既紧张又胆怯。

那次他跟那位作家的交涉果然没有成功，因为不论作家说了什么话，这位编辑却说：“是，是。”或者“可能是这样的。”而无法开口说明要求他写稿的事。在这种情形之下，他只好准备改天再来向他说明这件事，今天只好随便聊聊天就结束这次的拜访。

突然间他脑中闪过一本杂志刊载有这位作家近况的文章，于是就对作家说：“先生，听说你有篇作品被译为英文在美国出版了，是吗？”作家猛然倾身过来说道：“是的。”“先生，你那种独特的文体：英文不知道能不能完全表达出来？”“我也正担心这点。”接着他们滔滔不绝地说着，气氛也逐渐变为轻松，最后作家竟答应为编辑写篇稿子。

这位严肃不轻易启齿的作家，为什么会为了编辑的一席话，而改变了原来的态度呢？那是因为他认为这位编辑并不只是来要求他写稿，而且又读过他的文章，对他的事情十分了解，所以不能随便地应付。反过来说，让对方以为自己对他的事非常清楚，就能像那位编辑一样，在心理上占了优势。

一般人要和名人或有头衔的人见面时，都会产生胆怯的心理，如果在气势被压倒的情况下，不太敢开口说明要求的事，只会反复地说：“这个，这个，这个……”因而伤害对方心理的情况较多。这时不论多小的事情都没有关系，首先要谈起对方的兴趣、近况等，仿佛自己对他的事非常了解似的。我们可以说些：“听说你最近戒烟了，是否真的？”“前几天我在电视上看到你。”这些好像没有什么重大意义的话，却可打开双方的心扉，将他拉进自己的境况中。

诱发自信

对于丧失自信的对方，应该反复对他说：“你可以做到。”

日本相声名人橘家丹藏先生，年轻时曾对自己的技艺丧失自信，好几次想辞去相声工作，太太勉励他说：“你不要操之过急嘛！你的相声很有趣，我相信你一定会成为有名的相声家。”使得他重新燃起战斗意志。

不论是成人或是小孩，如果一再地为他说：“你能的，你一定能够做到。”就会成为优良自我暗示，而发挥出意想不到的潜力，这跟自信有很深厚的关系，将能带来莫大的助益。如果反过来，一再强调说：“你一定会失败。”“这件事你一定做不成。”如果你这么说就会真的失败，而且会陷入丧失自信与自我厌恶的恶性循环之中。

有些上司将工作交给下属时说：“这件工作对你来说，也许负担稍微重了一点，但请你尽力试试看。”他的本意也许是想提高属下的干劲，可是却会使原来可能做到的事变得不可能做到了。因为“你可能做不到。”这句话已先将对方的能力低估了。所以想恢复缺乏勇气的人的自信，一定要对他说：“你一定可以做到。”

很多例子可以证明，反复的优良暗示可以引发对方的潜在能力，而使不可能变成可能。

缓兵之计

对以强势逼近的对方，应对他说：“这个难题我们以后再谈吧！”可以缓和当场的紧张气氛。

当对方特别情绪化成咄咄逼人地逼过来的，若想正面回答对方的质问，只会更增进彼此的冲突，这可能也正是对方所预期的，所以等于落入对方的圈套。这时候应该对问题采取迂回方针，镇定对方僵硬的情绪，不知不觉中将对对方引进这边的情况才好。

一位日本大学教授回溯以前日本发生大学纷争时说有一天他正在上课中，突然有位学生举手要求他就当时成为问题的学费调整问题发表其个人意见，那位教授停止讲课，认真地回答他的问题，可是由于彼此的意见相去甚远，反而无法疏通双方的意见。现在想起来，这位学生所发表的内容和上课内容毫无关系，而且也不是立即可以回答的问题，所以那位教授当时应该说：“关于这个问题，等下课后再来问，如何？”

如果是私人的场合，你可以如此说：“我想既然这么困难的话，干脆以后再谈。我们先去喝一杯吧！”以这种恳求的态度应付，使双方获得暂时性的优势，比以后不欢而散好得多了。若是正式的场合，也可以采用同样的战略，例如会议中有人提出爆炸性的话，而你正是这个会议的主持人，你应该先承认其发言的重要性。然后说：“可是这是个相当难以回答的问题，我无法现在立刻回答。”这样牵制他之后，再说：“这个问题我们以后再另外找时间慢慢谈，我还是希望能就本来的问题提出结论。”至于以后何时再谈，也无须规定确定日子，目的就是为了避开这个棘手的问题，以免会议的进行停下来。

当双方听到“以后再谈”这句话，总比被正面拒绝来得舒服，心中会得到暂时的满足感，而使僵硬的感情镇定下来；原来的强烈姿势也会因而迅速消失。所以想消除对方的紧张心情。最好说出一些暂时承认对方的要求或让步的话，使对方的情绪维持平衡，这是非常重要的一点。

逼其就范

以忙碌为理由拒绝要求的对象，最好对他说：“我就是因为你忙碌才要拜托你啊！”

一般来说，当对方拒绝的理由非常清楚的时候，要打动他使他不坚持拒绝，是非常困难的事。尤其对方的理由是我们事先就知道，而不得不承认者，我们就更不敢启齿拜托了。

这种人的心理守备都相当坚固，如果我们拜托道：“请尽量设法好吗？”

这个说辞反而会使彼此的紧张感增强，也就更无法说服了。要使这种难攻的对象不得不答应，最好的办法就是像前述那位编辑一样，直接将对方拒绝的理由，转变成夸奖对方的材料，成功的可能性必然大为增多。

某杂志社编辑，他以擅于邀约忙碌的名人为其杂志写稿而闻名。他并没特别的辩论技巧，但是对于对方所说：“我现在很忙，恐怕帮不上忙……”的推辞，他却有一套很管用的说辞应付。

“我当然知道你很忙，可是正因为你是个忙人，我才会要求你为杂志写稿。对于无事可做的人，我可不期待他们会有好作品出现。”根据他说，使用这种方法真是万无一失，每次都能达成预期的目的。

巧妙地使用对方拒绝的理由，逼对方不得不答应。对方在表面上虽然会显露出不愿接受的表情，可是事实上已乐意接受这个请求了。

利用这种心理技巧相当成功的，就是化妆品推销员。他们知道到首次访问的家庭推销，所得到的答案一定是“不要”，而且拒绝的理由都是“我不要那种化妆品”。而且他们还了解，如果使容易趋于感情化的女性生气的话，将会完全无法达到目的。

所以有些推销员都会说：“这个我非常了解，因为我一看到太太你的皮肤，就知道你不需要这种化妆品。”听到这种话而不动心的女人真是少之又少。如果她接着说：“可是我对夏天的太阳缺乏抵抗力。”就表示她已经准备打开钱包光顾你的生意了。

强化责任

对于没有责任感的人，应该先将他逼到非自己做不可的局面中。

一位身居某大公司总经理的朋友曾谈到一件颇有趣味的事。最近他公司的某科员工，愈来愈不遵守上班时间，工作效率也非常低，其营业额比其他科都少，经过这位总经理的调查，发现问题出在那一科的科长身上。原来那位科长是位乐天派的人，对于任何事都以不拘泥的性格待之，换句话说就是个不负责任的人。总经理就直接训诫他道：“你身任管理职的人，怎么能这个样子呢？你应该好好以身作则才对。”那位科长只在嘴里答应着：“是！是！”事后并没有发现有改善的迹象。总经理也曾想过将他调到其他科去，可是又想到如果他始终维持这个样子的话，不论调到哪个部门，都无法提高他的战斗力，总经理遂决定矫正这位科长本身的行为，于是聘请了一位擅于人事管理的顾问。顾问把那位科长叫到跟前，对他说：“你本人虽然没有问题，但是你那一科的员工却常常迟到，工作效率又不佳，我想这还是劳驾你本人来改善这一科的情况。”自从那次以后，那一科慢慢有了改善，到了现在已能够与其他科并驾齐驱了。

总经理出面亲自叮咛这位科长，他虽表面上答应：“是，是。”但是情况却不见改进，主要原因他是个不负责任的人，所以，心中可能认为这件事并不是他的责任。正因为不负责任的人缺乏对自己错误的认识，所以用言语攻击他，就如对牛弹琴一般产生不了共鸣。而后来聘请的那位人事管理顾问，可能很了解不负责任者的性格特征。也就是说，应该让不负责任的人将眼光移向别人，强迫他认识到已濒临非自己亲自做不可的状况了。所以那位顾问并不直接攻击那位科长，只是利用别人把他逼到自己不做不行的状况中。

任何地方都有这种人存在，他们经常会准备很多理由将责任推到他人身

上，所以必须设法使他无法逃避。但是若直接劝诫他，他不会认识到自己的责任，反而会予以反驳：“我并没有错，为什么要这样怪我呢？”因此要利用第三者的缺点，逼他进入非自己行动不可的状况中，而且在不知不觉中，他会发觉自己原来也有缺点存在。

3. 打消对方反驳的欲望

掌握资料

对于以丈夫或上司的理由拒绝的对象，最好提供她说服丈夫或上司的方法。

一位与职业棒球选手闪电结婚的日本女明星，不顾自己正当走红的影坛地位，为了丈夫反对她继续演戏，而与所属公司毁约。公司方面虽然极力劝她改变心意，但她都没有答应，毅然地告别影坛。

像这种背后有丈夫或上司控制其意志的交涉对象，想用正面方法说服她是不容易成功的。因为她本人并无意见，只是为了顾全丈夫或上司的面子，而按照她们的意思来反对或拒绝。

要说服这种对象的要点是，准备一些说服丈夫或上司的资料交给站在交涉立场的本人。也就是说，这是以站在交涉对象后面拥有决定权的人为说服对象的说服术。

例如你为了推销你们公司的新产品，而到某一客户住处拜访，可是去了好几次都无法获得对方的答应，而且好像并不是他本人的意思。这时你就必须先查明对方的上司是个什么样的人，然后告诉对方：“你的科长好像对数字很有研究，你若能将这些的数字资料交给他，他一定会赞扬你的能才。”揭示他说服其上司的要点。像比例一样能揭示具体方向的话，对方将不只是个传达者，而且成为推销方面的代辩者，使任务圆满完成。

避其锋芒

对咄咄逼人的对方，该先说一声：“这或许不是直接的答案。”然后再说一些不相关的话。

日本电视有时候会转播国会开会的情形，其中包含了五花八门的说服术，尤其是政府官员的答话，更有许多“挡住对方的攻击”的杰作，可供我们作为参考。

“听说最近将有 30 架 F16 战斗机，配备在三译基地，跟其有关的美军及其家属将有三千人会同，这样不是太刺激苏俄吗？F16 是以飞行距离长而闻名。请问首相对防卫有何看法？”

这是日本国会期间某一党派议员提出来的问题，中曾根首相对这个问题的回答是：“我认为应该向国民表明，自己的国家要自己保护才行，所以我才会这么做。”从正确意义而言，虽然这并不算是答辩，但也并非忽视议员的质问，并不算是完全错误的回答。

我们在实际生活中，当然无需模仿国会中的答辩，可是为了能巧妙应付忽视我方立场而强逼过来的对方，我认为他们那种答辩方法仍可供我作为参考。又例如劳资双方的交涉亦同，对于质问者咄咄逼人的要求“请快回答”

时，不要一开始就针对对方的话回答，因为对方已虎视眈眈地在等待你的答案的漏洞，而准备猛烈攻击。当然，如果你不正面作答，质问者也许会说：“难道你没诚意吗？”而采取纠正的姿态。

这时最有效的方案就是说：“我不知道我的回答是否可以成为你的问题中的答案。”然后接着再说和问题周围有关的话，例如：“嗯，对于你这个问题，我将以十分的诚意回答。”

“也许不能成为直接的答案”即意味着“有间接的关系”，所以对方不得不听。

自言自语

对于不敢当面直接批评的对象，最好一再反复自言自语说：“这事是这样吗？”

说到自言自语，是一个人独处时才会发生的现象，但有时候在一对一或一对多数人时，能适应以自言自语让对方意识到，将能成为意外的说服武器。

有一位朋友就是这种会发出有意识的自言自语的名人。他身居科长之职，个子长得瘦小，人又很老实，表面看起来不像个科长的样子，也许他自己也认识到这一点，认为“我不论向部下下任何命令，大家都不会把我看在眼里，而不听从我的命令。”所以他就想出这种自言自语的策略。

例如夏天冷气开得太大，以致室内温度太低，一般人会命令说：“你们哪个人去把冷气调小一些。”可是他并不会这么做，只是摩擦着手掌自言自语道：“怎么会这么冷啊？”他连续这么说了两次后，坐在他邻近的女孩子就自动去把冷气机调小了。又如果迟到的人多的时候，他会边走边自言自语：“怎么大家不早点来呢？”倘若有人在办公室里聊天，以致工作效率不高，他也会喃喃自语道：“早点完成工作就可以早点回家。”

这种说术虽然有点惹人讨厌，但在攻击对方的不是正面，却能收到相当大的效果。对于那些受正面批评也不在乎的人，这种故意不把对象明说的自言自语方法，反而比较有效。如果对方知道自己的不对，听到自言自语的内容，便会知道是针对自己而发，他会比别人感到更难堪。常常自言自语的人，多半居于不敢直接攻击别人不是的内向型人较多。也就是说因为担心对方的反击，而以自言自语巧妙掩饰内心的不安。

共同敌人

对于公司内的不满分子，应该制造出与自己共同的敌人，藉以培养对方的合作意识。

曾有一部科幻小说，故事内容是说美俄之间的战争已濒临按下核子武器电钮的情况，就在这个时候传来火星星人将进攻地球的情报。美俄双方立刻停止战争组成地球联合军，团结一致地迎战火星军。这虽然是个相当单纯的故事，却在人们脑中留下深刻印象。人和人争论时如互有反感时，同调心理会被掩盖往而无法抬头。前面所说的科幻小说，由于有了共同敌人火星星人的出现，同调心理才会迸发出来。也就是说如果内部在争论时，同调心理无法发生作用。例如某行业的两家公司发生纠纷时，消费者发起攻击这两家公司产品的运动，本来敌对的两家公司会团结一致共同应付，这种事也是时有所闻。

的。

所以当对方是个很不易协调的人，或是对我方有反感，使用这种同调心理的说服术将可达到这一效果。假如公司中有位职员常发牢骚，为可使他和公司其他员工合作，最好制造出一个共同敌人。你可说：“你的营业额再降低的话，可能会和其他人一起被调到小地方的营业所去”。这样就能使他产生同调心理，而与其他人采取合作态度。

如果对方始终采取敌对态度时，也可以以其他部门的人作为共同敌人说：“他若调过来，成绩一定超越我们。”他就会和我们采取同步调。所以对不易协调的人，应该先制造共同敌人，使对方想共同击退这个敌人，才是最有效的。

更新评估

当有人指责我方的不是时，若能对其着眼点加以评估，对方的攻击力就会减弱。

当自己的错误被人指出，或遭人反驳时，大部分的人都会沉着脸说：“岂有此理，我认为你才弄错了呢！”以这种激烈的口气对抗，可是这种作法正如在火上浇油一般，会使对方的情绪更高昂。有一位素以喜欢苛待学生闻名的德语老师，竟在文法上犯了错误，而发现错误的好像只有我一个人，于是我兴奋地指出教师的错误。

那位老师露出认真的表情说：“对，对，你的确很仔细，可是其他的人却都没有发现，是不是大家都在打瞌睡啊？”他先这么夸赞一番，然后再说：“这个地方非常重要，许多人都容易搞错，若没有正确观念，翻译时会发生大错误，所以大家要特别注意。”

因为攻击却得到夸奖的那个学生，心中觉得很高兴。

这些指出别人不对或反驳他的说法的对方，质问或反驳的内容并不挺重要，他们所拥有的是人与人之间的警戒性或猜疑性。所以对于他们的质问及反驳是否要接是次要的问题，应该承认他们，使对方的攻击精力镇静下来。

预期会遭到反击的对方，会觉得很意外，而与这边有亲切感，同时反驳时所具有的反抗性，精力也会不知不觉中消失。只要解除了对方的反抗心，就能变成冷静谈话的场面。

例如你为了推销某种机器，而到某家公司向其负责人推销，可是他却对你说：“这种机器太贵了。”你应该先说：“对，的确贵了一点，难怪你会如此指责。”接受对方的意见，将攻击的矛头闪开以后，然后再说：“可是这种机器可以节省能源，性能好，故障不多，而且还有完善的售后服务。”能够承认对方指责或反驳的着眼点的话，对方会感到满意而仔细倾听你所说的话。

故意搞错

对于有自卑感或易紧张的对象，应该故意对他说些错误的话或方言，以解除对方的紧张感。

想说服有自卑意识或过度紧张，或是初见面的对象，的确相当困难。尤其在面对社会地位较高者时，对方在心理上自然而然会处于下位，也就是说

会有胆怯感，而使得全身僵硬，心里的壁垒就会愈来愈坚固，始终将自己关在里面。

想击毁对方心中的壁垒，最好的办法就是让对方认为不是只有他才有弱点。

新学年开始时，学生都会感到很紧张，所以当老师上第一堂课时，会故意说：“我不喜欢写黑板，而且字也很难看，小学时代我的字经常得差呢！”尽量努力使学生发笑。有时候也会说：“怎么样？你们看看老师这条领带，会不会太华丽了？”

学生听到这种话就会觉得“原来老师也会关心这种小事情，他和我们并没有两样嘛！”因而心情会轻松许多，甚至产生某种优越感呢！

虽说同样是人，但是在对方毫无心理准备之下就开始说话，会使双方的心理距离愈来愈大，当然也就无法说服啦。如果心理上占优势者能幽默似地使用方言，对方的下位观念会转为安全感，心理距离也会愈来愈小。从前日本社会党在党魁佐佐木更三先生和名演员千晶夫新沼谦治先生都常以方言为武器。人都有弱点，如果妥善加以运用，将能成为说服的强有力武器。过分夸赞

对于攻击很强的对方，应该故意过分夸赞他，以使他感到不安。

心理学家希特曾说，小孩子被过分褒奖时，会感自己不值得如此被赞美，而变成一种负担，便开始恶作剧以消除内心的不安。成人后还拥有幼儿性的人，会表现出同样的反应，那些攻击性强的人，大都属于这种类型。

一位某一地区推销成绩最优秀的汽车推销员，他所推销的车子是四流厂牌的，但是他却能使以前爱买别种厂牌汽车的人，改买他所推销厂牌的车子。

据他说，开别的厂牌汽车的人，十个中有两个人不满意自己的车子，也就是说经常有潜在性的换车欲求，而且这种人对于车辆的构造都非常了解，又都是很喜欢汽车的人。对车子愈了解就愈想拥有一部好车，这是人之常情吧！

当前述那位推销员去和这种人会谈时，他们会以自己所有的汽车常识作后盾，毫不客气地指出四流厂牌车子的缺点，这正是最好的推销机会，因为这种人比那些对车子毫不了解的人容易说服多了。

这时，那位推销员并不维护自己所欲推销的车子，只是一再夸赞对方的汽车知识，并露出钦佩的神情由衷地说：“你这些知识是从哪获得的？”“你的知识还超过我这个专家呢！”将对方捧得高高的，那些对自己车辆不满或有攻击的人，会因而感到不好意思，就提供了推销员的推销机会。

社会上有很多攻击性强的人，只要听到你一开口，他便想找碴，而且心中呈现高昂状态，这时若想说服他根本是不可能的，所以唯有用快速的方法使他的情绪冷却。

这时应该找一些和话题无关的资料，如对方的服装或家里的庭院等，故意夸大性地赞美他，他的攻击锋头便会慢慢变得迟钝，这时再将话题转至本题，对方在不知不觉中便陷入我方的圈套子。

及时安抚

在叱骂之后，对方如果不会垂头丧气，是因为责备后的安抚得法。

被日本人称为经营之神的松下幸之助先生，是个很善于用人的人，同时听说也是个精能叱骂艺术的人。可是他并非善于叱骂方法，而是在骂了之后的安抚方法高人一筹。

有一天，松下先生因为某事对后藤先生感到愤怒已极，拿起放在暖炉旁的火钳用力拍打地面，当后藤先生气呼呼地想回家时，他又对后藤先生说：“我因为太生气了，这支火钳竟被我拍打得变成这个样子；请你替我修理一个好吗？”

后藤先生不得已只好找出铁锤修火钳，在捶打当中，情绪也慢慢平缓下来。好不容易修好之后，松下先生面露笑容说道：“修理得很好，比以前更漂亮呢！你的技术不错嘛！”

在激烈叱骂之后，再拿出和责备内容无关的事褒奖对方，的确是相当高明的作法。还有更令人感动的是，松下先生后来又偷偷打电话给后藤太太说：“你先生今天一定会怀着不高兴的心情回家，希望你为他准备一些酒菜。”

挨骂的人对于叱骂自己的人，会产生一种仇恨心理及反抗心理，同时会有对方可能认为，我是个无能力者的不安感，这种不安感有时会跟丧失信赖感有连带关系。有些经营者会因为怕对方生气而不敢叱骂对方，这样对彼此都没好处。因为这种消极的态度，只会使部下产生怠慢的心理，而犯下同样的错误。

所以应该责备的时候就该责备，但是在事后要让对方知道，责备和彼此的信赖关系是两回事，松下先生褒奖的话和笑容就是最好的参考例子。而在叱骂后故意让消息使对方间接知道，也是有效的方法。责备是否可使对方改进，并非靠叱骂的方法，而是要看叱骂后的处理是否妥当。

故意淡化

对于预想会挨骂而准备反抗的对方，最好是使用闪开法使对方感到意外。

大家都有责备孩子的经验，想让拥有反抗心的对方反省自己的作为，是很困难的。假如唠唠叨叨地说：“你怎么可以不遵守家里的规定，我不是一再嘱咐过你吗？”想尽量让孩子明白是非，如果对方表现出反抗的态度，又叱骂道：“你这是什么态度，你应该好好反省一下。”就这样罗罗嗦嗦地说教下去。

但是我们愈强烈地叱骂，对方的反抗心就会愈高涨。过多的要求对方反省的言辞，反而会煽动对方反抗的心理，彼此的亲密关系也会因此而遭到破坏，甚至有可能变成无法收拾的场面。

藤本先生的女儿有一天违反晚上十点前必须回家的规定，第二天早晨才带着些醉意回到家，在门口迎接她回来的藤本太太生气地骂道：“快去向你爸爸道歉。”他的女儿早已想到父亲一定会很生气地骂她，可是藤本先生却只瞪了她一眼并说了一句：“傻瓜！”便出门了，就这么一句话使得他女儿深深反省自己的作为，从此以后再也没犯过同样的错误。

不过藤本先生的情况是，女儿已先遭她母亲的叱骂，内心的反抗情绪相当高昂，而当藤本先生以一句“傻瓜”闪开她的反抗心，其间的落差相当大，所以效果更大。

藤本夫妻并非事先约好要这么做，但是我们若想让部下或孩子顺从时，

可以故意用这种方法。

发泄出来

当对方生气地反驳时，最好尽量让他说出他心里要说的话。

想说服对我方意见始终提出反论的顾客，最好不要对他的每句话加以解释，而让他尽量说出他要说的话，我们就可以趁此机会抓住反驳的材料，这是说服这种人最有效的方法。

有家鞋店老板非常懂得生意之道。当顾客滔滔不绝地说着时，他并不是那种善于言辞，而靠一张嘴说服顾客买下鞋子的人。不但如此，当顾客挑剔说：“这双鞋子的后跟太高了。”“这种式样我不喜欢。”“我的右脚比较大，很难找到适合的鞋子。”那位老板只是点点头表示同感，从来没有说出反驳的话。

当顾客的话告一段落后，他只说了一声：“请等一下！”便转身走进里面，拿出另外一双鞋子说：“我想这双鞋子你一定会满意，请你试穿看看。”顾客便半信半疑地试穿那双鞋子，果然如老板所说的令他非常满意，于是高兴地说：“这双鞋子好像就是为我做的一般。”而买下带回家去了。

尽量让对方说出他想要说的话，就等于是把他心中所想的全部显露出来，而丧失了对我方提出问题的回答资料，以后就会按照我方的意思进行。

当情报被对方掌握后，就会处于不利的立场。反过来说，对于难以说服的对手，应该边看对方的反应，边慢慢将情报说出，如果一口气将所有情报公开的话，就等于已经向敌人投降了。**掩饰弱点**

对于罗嗦的话，应该先声明：“这样说好像有点罗嗦。”故意坦白自己的弱点，而反过来隐瞒自己。

说服的基本条件之一就是，能巧妙诱导对方的心理能源或感情负债，使对方承认我方的理由。说服者如果想扮演完善的好人角色，始终不让对方看到自己的弱点，对方心中一定会筑起坚硬的防御工事，使得原来会收到效果的话，反而变得毫无结果。所以应该故作坦白说出自己的弱点，暂时让对方处于优势。

假装坦陈自己的弱点，可以使对方的感情负债更重，相反的又可以隐瞒自己理论上的弱点，实际上，人都会特别注意他人的弱点，所以当对方要指责你的弱点时，自己先开口说出自己的弱点，对方便会把目光转向这方面的弱点。这种先发制人的手段，可以使自己的弱点不成为被注视的问题。

可以用“我这样说也许罗嗦”而掩饰自己的罗嗦。例如说“我再说一次”虽然不至于完全打消对方感到话的重复感，可是至少可以减少。而先说一声：“我这种说法也许极端了一点”就不会让对方有极端的印象了。始终要说：“好像……一般”的暧昧说法是这种技巧的要点。

当你说：“我这样说也许有点罗嗦。”对方会反射性地回答：“不，不算罗嗦。”这就是人类心理微妙的地方。

当然罗嗦或极端说法本身并不算坏事，问题在于说服者和被说服者对这句话抱什么样的感情，又如何将这种感情反映在说话的进行中。所以大家应该了解，虽是极微小的弱点，也会因为说话的技巧而成为有利或不利之点。

虚晃一招

常有人唱高调：“为争论而争论”。

事实上这是不可能的事。你想以雄辩、说理，使对方信服实在不是容易的事。尤其是以“自己意见、对方反对意见、自己反对意见”来争论，更是堆砌了对立僵持的关系，反而引起对方更多更有力的反驳。

记住：当场对垒时是不宜争论的。只有把对方引至第二者的立场，才能见效。劝导一名不良少年，直接和他争吵，甚至骂他，打他，也没有用！我们不妨指责另一个不良少年说：

“那孩子真太不像话，天天惹父母伤心，你有机会劝劝他好了！”

这当然是虚晃一招，目的是要他自己劝劝自己，即使他知道了你的方法，也是激起他的良知的一种好方法。

要想在争论中真正获胜，乃是要对方真正能采纳我们的意见。这个劝服不良少年的例子，可以广泛运用在我们生活中。

前几年，全世界各地，有一度飞机经常失事，对经常外出旅行讲学者来说，感到威胁万分。

有天在航空公司买机票时，有人开玩笑地向一位职员说：“这样常常失事，有天给我碰上了，可就糟了，我看还是自己开车子，长征讲学吧！”

这位职员不以为然地说：“先生，这因为飞机失事是件太严重，太不寻常的事，所以难得一次便惊坏了旅客。其实，飞机出事的比率，比起中奖券还要困难得多，简直百万分之一都不到。”

“奖券也期期有中呀！难道飞机失事也班班有！”

“不可能，不可能，飞机引擎头几年，故障的概率更是相对的减少，正确地说，飞机失事比率十亿分之一都不到。”他充满自信地解释。

他这样一说明，用数字一比方，镇定了，不安全感一扫而空，这乃是“数字”的魔术，给了真实感。我不得不佩服这位先生的利用数字魔术的心理作战的高度技巧。

很多很多人，都确信了数字。五年前在美国提供各种数字的“市场调查”公司，便有 350 家之多，而且，有 1005 家大的工商业，其本身便设有调查部门。英国政治学家迪斯莱有过如此的名言：“谎言有三种，单纯谎言、令人讨厌的谎言和数。”

岔开话题

对某个问题纠缠不清，或彼此将陷入窘境时，双方都想不再争辩下去，但又分道扬镳，这时候，最最上策便是岔开问题。举例说：

“刚才听了您的讲演，很佩服，能否请教一个问题？”

“请说！请说！”

“何谓人道主义？”

“固守做人本分。”

“什么叫固守做人本分？能否举例说明。”

“就是上帝给予人的资质。”

“可有比方？”

“理性就是个最好比方。”

“理性又是什么呢？”

“和感情相反的东西便是理性。”

“这样说，拥护理性的人，就是没有感情的人了。”

“不可以这么说，人是应该感情和理性兼而有之的。”

像这样辩论下去，何时能休？何时能止？对于这些抽象名词：人道主义、理性、感情什么的，对方不能随其意愿，一味地以抽象解释抽象，抽象到什么程度呢？“外在实证可能性”的功用，便是避免始终徘徊在“语言游戏”里，这也是哲学性的词句难以博得一般人的赞同的原因。

一位汽车推销员发生了车祸，他可以用各种外行人所听不懂的词语来解释原因，蒙蔽了旁观者。是真、是伪，只有待交通法庭来下结论了。

用专门术语、或抽象度极高的话儿，是岔开话题的好方法。

杜绝妄念

1972年，日本发表了联合赤行的暴行事件，报上有段极为中肯的评论，研究这些青年们，为什么有了这种非常激烈的暴动。

我们先摘录一些，有关他们的斗殴、闹学潮等暴行的报道：“他们以木棍对抗镇压他们暴动的行警和反对他们的人。世界何以如此混乱？这是‘革命’”。

“这哪里是‘革命’？木棍，暴行？……就代表了革命吗？”

“把学校封闭掉，看他们怎么办？”

“他们的集团更大了，我们有理由相信，连他们自己也不知道，会形成怎样一个结局？”

几乎所有的学生，都因为考虑不周详，接受别人的操纵，盲目地参加了暴力行列。从这个历史事例来看，我们可以有一个初步的诊断，主持这种暴行的首脑们，乃是运用了“使他不要想”的中止议论，中止思考的心理战略。对于任何一个反面的问题，都不给予真正的答复，遇到了稍有怀疑的学生们，便以岔话来中止他的思考，这些血气方刚，易于行动的年青学生便误以为这种暴行是理所当然的事。

宗教上使用的“折服人的方法”，也是源于此的一种手段。对于生、死、神、人等等深奥不易解的问题，绝不作具体性的阐释，如遇到顽固分子，一定要“打破砂锅”时，就使用了这种避重就轻的方式，“你来听道吗？你不一定要信，只是先听听看！”这样，便中止了对方的发问。对严肃教义研讨，也只有对初信教者当他们正在入门的门槛边时，或是那些真正对教育有了精湛的研究的人们，才能派得上用场。

如何将这种应对上的技巧，应用得心到口到，则全赖实践之功，奉劝诸君可将这种心理战，引用到正途，并且严加防备，不要有朝一日遇到了高手，让自己的鼻子糊涂地被牵着走。

不要漫骂

法国名小说家左拉，在《酒店》一书中，有段描写两名巴黎洗衣妇争吵的场面：

“到那边去！骚货……别在这儿坐冷板凳了！”

“臭尼姑！你也算作人？撒泡尿自己照照吧！”

“赶紧洗洗脸，刷刷牙，今晚上站在贝姆街街角去拉客吧！”

任何人，在争论中遭遇到这种类似情况，我相信一定是忍无可忍。举例说在马路上，一辆庞然大物的垃圾车，臭气熏天，在你面前慢慢蠕动，你超车不得，让开无路，真叫你气昏了头，万一那司机先生再对你出言不逊的话。

这种低水准的漫骂，常能收到奇迹似的效果，但得谨慎用之。其一，防备对方以子之矛攻子之盾，其二，此法一经使用，便覆水难收，你很难再和对方复交了。但是在道义上来说，此法尽可能避而不用，尤其是有关：

- 一、生理上的缺点——矮冬瓜、瘸子……
- 二、身份上的卑贱——乞丐、清洁工……
- 三、能力上的低差——白痴，无生育能力……

任何人都有或多或少的自卑感，你对他所采用的话儿，离开其自卑感核心愈远愈不易挑逗起他的无名之火，愈近则愈容易达到着火点。一旦点明挑上述三点任何一方面时，他的理智立刻消失，代之而起的是一种动物性的原始的防卫本能。

有人说，绝对不要伤了别人的心，就是指这一点而言。当然，你若有意如此，那则另当别论了。

使对方丧失还击力

二次大战以后，被称为日本保守派最杰出的谋士三木武吉先生，帮助了鸠山一郎当上了首相。其才华之高，机智之深，人人为之钦佩，可是他却一直绯闻不绝。在他晚年时，一个妇女代表团体拜访他，很不客气地问他：“三木先生，你的一举一动都能影响到国家大事，可是您却和二一个女人十分密切，这到底是怎么回事？”三木武吉听了毫无所谓，轻轻松松地回答地说：“不止二一个女人！现在我还跟五个女人有关系，有往来呢！”

一下子把这位代表给愣住了。他继续说：“这五位女士，在年轻时照顾我，现在她们都已老态龙钟，我当然得在经济上，精神上去照顾她们。”这位代表不但不再责怪他，反而对他的人格敬重万分，到处为他作证了。

同时，日本还有一位担任劳工运动主持人的太田薰，他说话技巧，比起三木武吉，有过之而无不及。一次，其所属的钢铁劳动联盟，派代表访问太田，说他不该如此温温火火的，劳工运动表现得丝毫不出色。太田立刻反驳：“你们以为美国的劳工联盟是右翼分子把持吗？他们就算罢了工，也只做到熄火待命，而你们呢？一面孔的言论激烈，又干出了些什么成绩？”太田薰这一大声叱喝，竟把这位代表喝退了，以后再也不敢来罗嗦。

三木武吉和太田薰二位先生，之所以能在对方诘问之下，立刻予以颜色，有效地封锁了对方攻势。对方诘问你时，是希望依照他的答话次序来进行，可是一旦发觉你的回答完全是针锋相对，有排山倒海之势，令他只有手足无措的份儿。你能立刻亮出自己的目的，等于找到了主动权。他们二位都是以这种方式取胜的。

有位女大学生，被一位男士百般追求，即使避不见面，日夜电话不绝，苦苦求婚，叫她窘不堪言。她一气之下，有次她立刻应允：“好吧，既然要结婚，明天就结，礼堂在某某教堂，牧师是我老朋友！”这下子可把这位男士吓倒了，立刻打退堂鼓，以后再也不敢贸然求婚了，对这位小姐也就不再苦苦追不舍。

给人机会

谈话谈话，谈了才有话。如何诱使对方开口，才能打听出对方泄漏出来的情报，这期间有一个必要的手段，那便是尽可能地附和对方。日本名播音员高桥圭先生，在“附和对方”方面是高手。我们先举一则他和歌星村田英雄的往事：“我刚刚加盟 NHK 时，经济情形非常拮据，有天录音迟了，他们用车送我回家，那辆车子太漂亮了，使我想起我那破破烂烂的住宅，让他们看到了，实在不像话……”村田说。

“我就怕这样，幸亏好，我想起我的邻居倒是有一栋堂而皇之的小洋房。”

“于是你有了妙计……”

“对，我请司机开到了这栋洋房前，我说到了，就是这儿，真是谢谢你们！”

“因为夜深了，你没请他们进去坐一会儿。”

“对，我也这么说了，你那时也在车子里？”

从这段对话里，我们可以看出高桥如何诱导村田说话，他叫村田说出了难于启齿的话。每句话或揭示都很短，但都一一附和了对方的语气。对于任何人，你能附和了他的语意，他便迷失在他的语言中，不仅无所回避，有时更加毫无忌禅地说下去。

附和别人的说话，使他松弛了对你的警戒心，他不仅是讲给你听，也等于讲给他自己听一样。

四、反驳的艺术

在我们的生活中，真理与谬误的斗争无时不存，无处不在。人们在与那些错误的言论斗争时，往往出现一种情况：虽然是反驳了，却驳得不力。反而被对方的“歪理”顶得无话可说。

比如在某集体宿舍的一段对话：

甲：都半夜 12 点了，这扑克明天再打吧。

乙：（打牌人之一）你睡你的，管我们不着。

甲：你们大吵大嚷，影响别人休息。

乙：影响的是“别人”，又不影响你。

甲：这是公家宿舍，应该注意点秩序。

乙：“公”家嘛，又不是你家，管什么闲事。

又如商店柜台前发生了这样的争执——

甲：同志，你能不能耐心一点？

乙：耐心？都让你挑三四件了，不买就拉倒。

甲：这您就不对了，这上面贴的标语写着什么？

乙：没错，“为人民服务”，可不是为你一个人。

甲：难道我不是人民一分子？

乙：难说，反正没看过你的档案。

……

由于旧的思想在今天的社会不同程度地存在，诸如此类荒唐的歪理在生活中是屡见不鲜的。所以，要进行积极的思想斗争，应当在敢于对错误的言论进行反驳的同时，还要掌握反驳的艺术。以加强反驳的力量。

怎样才能加强反驳的力量呢？

1. 击中要害迎刃而解

错误的话往往以一些似是而非的“道理”去迷惑人，其采用的手法主要是歪曲事实真相或混淆事物之间的逻辑关系。因此，我们应当把事物本来的“是”揭示出来，指出“非”的所在，恢复事物本来的逻辑关系。

例如本文第一段话中的乙，采用的就是混淆概念的办法。甲原来所说的“别人”，是指宿舍里打牌人以外的人，当然包括甲在内。乙却故意把甲排斥在外，以歪曲“别人”一词的涵义来指责甲多管闲事。甲所指的“公家宿舍”的实质是强调公共秩序，乙却故意不提公共秩序而玩弄文字游戏，大谈“公”家不是甲的。如果甲问一句，既不是我的家，也不是你的家，大家都守“公家”秩序，那都是有力的回答。

实质性的问题总是要害问题，实质决定了问题的基本倾向，抓住就可以使问题迎刃而解。

牛羊之争

揭露实质性问题，可以通过层层剖析的办法。通过不断的分析，把问题不断引向深入，逼近实质，自然而然地使实质问题最终暴露出来。

有一次，孟子去见齐宣王，谈起统治国家的道理，两人有这么一段对话：

齐：像我这样的人，能够使百姓的生活安定吗？

孟：能够。

齐：为什么呢？

孟：我曾听说过一件事：您坐在大殿之上，有人牵着牛在殿下走过。您问，牛牵到哪儿去？稟报说要杀牛祭神。您就劝牵牛人放生，因为看见牛那哆哆嗦嗦可怜的样子，毫无罪过，却要送进屠场，实在于心不忍，那人问是不是连神也不祭了。你说换只羊吧，不知是不是真有这回事？

齐：有的。

孟：凭这种好心就可统一天下了。老百姓还以为王是吝啬一只牛，我早就知道您是于心不忍。

齐：对嘛，竟有如此多心的百姓。齐国虽然不大，何至连一头牛也舍不得？就不忍心看它那哆哆嗦嗦可怜的样子，所以才用羊来代替它。

孟：不过，百姓说王吝啬，您也不必奇怪。羊小牛大，百姓就以为是吝啬了，哪能体会到您的深意呢？不过，如果真是可怜牛没有罪过，那宰羊又有什么不同呢？

齐：这我也不明白，反正我的确不是吝惜钱财才用羊代替牛的。您这么一说，百姓的话倒真有点道理了。

孟：其实也没什么关系。王这种不忍之心正是仁爱。可为什么却舍得宰一只羊呢？因为王亲眼看见那只牛，却没有看见那只羊。君子对于飞禽走兽看见它活着，就不忍心它死去；听到它悲鸣哀号，就不忍心再吃它们的肉，君子把厨房设在远离自己的地方，就是这个道理。

齐：你这么一说，我的心便豁然开朗了。

孟子对齐宣王的“不忍之心”作了一步步的剖析后，指出齐宣王之所以怕牛被宰而不怕羊被宰的实质所在。所以，齐宣王终于明白了自己“不忍之心”的局限性。

一封伪造信

19世纪60年代，在莱比锡书市上出现了古老的名贵的手稿赝品。由于制作精巧，使许多买者不辨真伪，大上其当。1867年巴黎科学院的例会上，数学家沙尔院士向会议交出一份据说是帕斯卡尔1652年写给英国化学家波义耳的信，信中提到帕斯卡尔为了证明引力的存在，曾觉察到漂浮在一杯咖啡里的苍蝇缓缓地向杯边漂去。

表面看来，这似乎无懈可击；然而，一位名叫福奈耳的科学家却就这句话提出了异议。他说：“这个例子说明帕斯卡尔活着时的咖啡已经是相当普遍的饮料了。但我们确切地知道，在帕斯卡尔死后七年，也就是1669年，土耳其驻法大使塞利曼·阿加才在法国社交界第一次推广了咖啡。”

沙尔院士又拿出新的信件和笔记，其中有一封是伽利略写给帕斯卡尔的。天文学家格兰特批驳这封信时说：第一，信中提到了土星的一颗卫星，而那颗星当时根本还没有被人们发现；第二，信里说伽利略视力差，其实，从1637年年底起伽利略就完全失明了。

事后查明，两位科学家的话是正确的，这些信是根据伏尔泰和其它一些作家的作品编的，伪造者送交法庭。

这两个例子都是在反驳伪证时，用无可辩驳的事实作为依据的，两位科

学家从一些不引人注意的细节中发现了虚假。事实俱在，铁证如山，从而能洞察出了伪造者的漏洞。所以，实质性的问题有时表现在似乎细微的地方，要用心思索，就能牵一发而动全身。

放生岂算施恩

《列子·说符》中有个故事。

每逢元旦，邯郸一带的老百姓都要成群结队到山野去捉斑鸠，送到赵简子的府第上。赵简子看着一笼笼活蹦乱跳的斑鸠十分高兴，给献鸠的人赏赐许多银子。

有个在赵简子家中作客的人很奇怪，问：“这些斑鸠捉来干什么？”

简子回答：“你难道不知道吗？每一个小生命都是宝贵的啊！元旦那天，要把它们都放回树林去，表示我对生灵的爱护。”

客人大笑说：“这就是爱护生灵的辦法吗？老百姓知道您要放生，献鸠有赏，都争着去捕捉斑鸠。有的下铁夹，有的用箭射，有的虽然活捉了，但死的更不少。如果您真的可怜这些小生命，还不如下个通令，禁止捕捉斑鸠。不然的话，抓了又放，您的恩德远抵不上您的罪过呢。”

赵简赏人捉鸠，然后放生，实在是舍本求末，而客人把其捉鸠的要害指出来，说明在捕捉过程中会伤害很多活鸠，以致恩不补过。这就击中了要害，因而批驳了赵简子放生施恩的荒唐主张。

欲擒先纵 引人绝境

正面指出实质所在是有力的驳斥，但对那些荒唐离题的话，光靠指出实质反而显得不够有力。正如伊索寓言中《不忠实的委托人》一文最后的警言说道：“遇到谎言说得过于离题的时候，如果你想用论证来破其谬见，那未免太郑重其事。”比较简单的是：故意对说谎的人说些更荒谬的事，不必动“气”。

在反驳中，常常使用“归谬法”。它的特点是，当对方说出荒谬的论点时，先假设它是成立的，然后按其论点的逻辑加以引申，得出一个荒谬的结果。

红白米饭之争

《樗斋雅谑》中说到这么一个故事：一个人的母亲死了，服丧时偶然吃了一次红米粉，被一个迂腐的书生看到。书生大为不满，指责这个人是不肖子孙。人问他为何？他说红色是喜庆的颜色。那人反驳说：既然如此，那么大家天天吃白米饭，岂不是天天服丧吗？

驳得妙！一句话，言简意赅，使人看到了书生的荒唐。那反驳书生的人使用的就是归谬法了。若死人有知

秦宣太后守寡在宫中，与大臣魏丑夫明来暗往，十分情投意合。后来，太后染上重病，卧床不起，临死前越感到离不开魏丑夫，便下了一道命令，要魏丑夫为她陪葬。

魏丑夫吓得面无人色，到处找人说情。大臣庸芮自告奋勇找太后，一见就说：“死人还有知觉吗？”太后支支吾吾回答：“没有知觉。”庸芮说：“既然没有知觉，为什么还要把生前所有的人，活活弄到坟墓里同死人埋葬在一起呢？再说，如果死人有知觉，那么在阴间的先王积怨也应该很久了。太后到了阴间连请罪还来不及，哪有什么空去与魏丑夫相好呢？”太后沉吟了半晌，才咬咬牙说：“罢了。”

庸芮几句话，救了魏丑夫一条小命。庸芮是怎样把太后说服的呢？他先利用太后承认的死人没有知觉这个观点，引申出一个结论，不能活活弄死一个人。然后暂且假定死人有知，那末先王在阴间知道太后与魏丑夫的暧昧关系，早已怒不可耐，请罪都来不及，还能理会魏丑夫么。这一击，真使太后振聋发聩，看到一个如此严重的后果，不得不收回成命。

2. 以子之矛攻子之盾

反驳和揭露之中，有时还运用以毒攻毒的办法，即所谓“以其人之道还治其人之身”。谬论的宣传者总是采用许多歪理和不正常的手法去蒙骗人，我们有时不妨以牙还牙，让论敌也尝尝这种滋味，使他们处于不能自拔的境地。大家都是“如果”

有个古代笑话说，有一个乡下人谈他的愿望说：“我如果能有一百亩上好的良田那就好了。”

他的邻居是一个嫉妒忌的人，听了这话说：“如果我养一百只鸭子，就能把你一百亩的稻子吃得精光。”

两人你一言，我一语地吵起来，弄得不可开交。这时，来了一个秀才，劝他们不要吵。两人非但各不相让，还要秀才分清是非。秀才暗暗好笑，说：“你如果有田，他如果有鸭，才斗得这么热闹。我如果做了官，再来审你们这起案子吧。”

前面两个乡下人的争论是建立在虚幻的前提上的，争来争去毫无意义。秀才根本不需要就这件事本身去分析，而是“用其人之道还治其人之身”，也来个“如果”，前两者的无稽之谈就不言而喻了。

巧媳妇的巧辩

福建流传的民间故事中的巧媳妇是个善辩的人。一次，知县为了霸占史老汉的财产，故意给他出了一个难题，三天之内送来三只怀胎的公牛，违命财产则充公。巧媳妇安慰公公不要哭，到时自有办法，老汉便答应知县的要求。

三天后，知县到了史老汉家，出来迎接的却是媳妇，二人一问一答——

知：老汉在吗？

媳：在是在，就是不好出来。

知：他怕见我，莫非想赖？

媳：哪里话，他在房里生小孩啦！

知：混帐，男人怎么会生小孩？

媳：男人不会生小孩，你怎么要公牛怀胎？

可见，如果对于那些荒唐的话郑重其事地辩解，未免显得愚拙。用其入之道还治其人之身，既巧妙又有力。

欧布利德的狡辩

欧布利德是古希腊诡辩家，他摇唇鼓舌、指鹿为马，自以为一张嘴说遍天下。他曾对同伴说：“你没有失掉东西，这种东西还存在吗？”当得到肯定的答复后，他就说：“你没有失掉头上的角，那你头上就有角了。”同伴不服，与他吵起来，一直吵到大公那里。大公是个聪明人，对欧布利德说：“在这个城堡里，你没有失掉坐牢的机会，那好，请你享受三天吧。”

欧布利德怀恨在心，在牢里怠工。一天，雷雨将至，大公让人到晒谷场收谷，欧布利德磨磨蹭蹭，结果他管的那堆淋湿了。大公责问他，他却说：“一粒谷该不是谷堆吧？再加一粒，也成不了谷堆。这样每次加一粒，每次都不能形成谷堆。因此，谷堆从来不存在。你让我运谷堆，我怎么能干呢？”大公不语，微笑不语。发工钱那天，欧布利德一个钱也没有，便气势汹汹找大公。大公说：“一个钱币该不是你的工钱吧？再加一个，还不是你的工钱。这样每加一个钱币，都不是你的工钱，因此你的工钱根本不存在。”这样，他的工钱被用来赔偿了谷堆的损失。

为什么开狗洞

张吴兴小时机警伶俐，口才过人。八岁那年换牙齿时，一位老先生想戏弄他，故意说：

“小相公，你口中为什么开了个狗洞呀？”

“这是让您老先生从这儿进进出出呀。”

对于老先生的恶意玩笑，张吴兴的回答真是可谓“反辱相讥”，驳得巧妙。不过，这也从反面告诉我们，开玩笑要抱着与人为善的态度。不然，会弄得自己下不了台。

树叶断案

16世纪的东方思想家在《杂人趣谈》一书中提到这么一个诉讼案：

一次，两个争讼者来见法官。一个说另一个欠他许多黄金。另一个硬不承认，坚持说：“我是第一次见他，从来没有同他共过事。”

“你要她还的黄金，当时是在什么地方给他的？”法官问原告。

“在离城三里远的一棵树下。”

“你再去一趟，把那棵树上的叶子带两片回来；我要把它们当见证人审问一下，树叶会告诉我真性的。”法官提出这样一个奇怪的建议。

原告去摘树叶去了，那个大喊大叫被冤枉的被告留在法庭上。法官没有和他谈话，却审理别的案子。这位被告作为旁观者在津津有味地看着法官审案。正当案子处理到高潮时，突然法官回头来轻轻问道：

“他现在走到那棵树没有？”

“依我看，没有，还有一段路呢！”

“既然你没有和他一起去过那儿，你怎么会知道还有一段路呢？”法官

严肃起来。

被告才知道自己露了口，不得不承认诈骗的罪。

法官的计谋很巧妙，他先让被告迷惑不解，接着又故意让他思想松懈，再出其不意的提问使对方陷入这样的矛盾之中。既没有到过，又知快慢。这就不能自圆其说的。而法官抓住对方的漏洞是用了计谋的，因为有些人一开始并没有说出自相矛盾的话。

3. 讽喻对比，巧妙说理

有这样的情况，就一个事物本身的错误深入去分析，而会使人感到朦胧，因为有些人一旦把眼光局限于某一点，就钻入牛角尖。一钻进死胡同，不论怎样都脱不出。这时，就需要把思路打开，引进另一个事物作为对照，使目光开阔，这就需要“比”。比有两种，一种是用类比，另一种是用比较。类比可以使深奥的道理浅显化，你分我明。

宁戚说宋

周僖王二年，齐桓公派使臣去周天王那里告状，说宋醒公目无天王，不听号令，请天王出兵，讨伐宋国。周僖王答应了，率领诸侯大军浩浩荡荡开到宋国边界。

大夫宁戚对齐桓公说：“主公奉天王的命令。会合诸侯，最好是先礼后兵，您让我先去劝宋桓公讲和，怎么样？”齐桓公答应了。

宁戚见了宋桓公，深深行了礼，宋桓公却不动声色，置若罔闻，气氛十分紧张。宁戚见此情景，抬起头来长长地叹了口气

宁：宋国真危险啊！

宋：你这话什么意思？

宁：在您看，您和周公相比，谁更贤明？

宋：周公是圣人，我怎敢和圣人相比呐？

宁：在周公最强盛的时候，听说有人来见他，即使正嚼着饭，也急忙把饭吐出来，去会见客人。即使这样，他还怕失礼。可是，您怎么做的呢？宋国这样衰弱，国内接连发生杀死国君的事，您的王位并不可靠，就算您像周公那样礼贤下士，有本事的人恐怕也不愿意到您这儿来，何况您还这样傲慢呢！宋国的处境还不危险吗？

宋：我没有治国经验，先生请不要介意。

宁戚一番比较，使宋桓公心回意转，承认了自己怠慢客人的失策，谈判的僵局打开了。宁戚的比较法说明了宋国内政局岌岌可危，用周公来对比，使宋桓公权衡得失，分析利弊，改变了态度。

因骈不做官之谜

因骈是齐国说话士，惯于摇唇鼓舌，绰号叫“天口骈”。他标榜自己不喜欢做官，以此自命清高。其实，他有大批仆从，那势头与做大官的并无两样。一天，他正与门阁在花园弈棋，忽然齐国有人求见。齐国人先对因骈赞扬一番，表示对他不肯入朝的骨气极为钦佩。又表白自己愿意来为这样一个

清廉的人做个小仆。因骈被齐人说得狂兴不禁，问道：

“你是从哪里听说我不做官的主张的？”

“听我隔壁的女人说的。”

“她也知道我？”

“不但知道，而且还说您是她的楷模呢！”

“她是个什么人？”因骈更感兴趣地问。

“她是个洁身自好的人，早就发誓永远不嫁人。可是今 30 岁，却生过七个儿子。她虽然没出嫁，可比出嫁的人还会生儿子；如今先生您常说最讨厌做官，可是府上食禄千钟，徒役数百。这气派、势力比那做官的官气还要大呢。”

因骈羞得满面通红，拂袖而去。

齐人说话确很高超，开始他故意表示对田骈很信服。但却用一个例子去揭开其不做官的实质。虽然他没有直接把实质讲出来，但是其用意十分清楚，把因骈虚伪面目揭露无遗了。

在战国《唐雎不辱使命》的故事中，唐雎也善于用对比来揭露秦王的野心。

秦国灭了韩、魏以后，安陵君还有 50 里领土。秦国为了施些小恩小惠好日后霸占，故意说用大十倍的土地去换 50 里，遭到安陵君的拒绝。安陵君派唐雎到秦国，见了秦王，唐雎便向秦王解释——

唐：我们的国君从他父王手里继承了这块土地，就该好好守着它，就是有人用一千里大的土地来交换，也不敢答应，不要说仅仅五百里了。

秦：先生听过天子发怒的事吗？

唐：我还没有听到过。

秦：天子一发怒，就叫成百万的人送命，上千里的地方血流成河。

唐：大王可听说过老百姓发怒的事吗？

秦：老百姓发怒嘛，不过是拉下帽子，光着脚，把脑袋在地上乱撞乱碰罢了。

唐：那是软骨头的发怒，可不是大丈夫的发怒啊。当年专诸刺秦王，扫帚星飞着冲向月亮；聂政行刺韩傀的时候，白虹一直穿透太阳；要离行刺庆忌的时候，雄鹰扑上殿堂。这三位都是老百姓当中的大丈夫，他们的满腔怒火还没有进发，天上就降下了稀奇的征兆。现在，连我唐雎在内就有四个人了。如果大丈夫当真发怒，眼看着就会两个活人立刻送命，五步之内鲜血直流，满天下带孝，今天就是这样！

说罢，他拔出长剑，站了起来。秦王被唐雎这一吓，顿时威风扫地，在坐席上跪起身——

秦：先生请坐！何必这样！我现在懂得了，韩、魏两国已给灭掉，可是你们安陵只 50 里大小反而存在，就因为有你先生啊！

唐雎不但有勇，而且有谋。他用对比的方法，揭示出软骨头与大丈夫两种“发怒”本质的不同，从而有力地阐明自己决不妥协的正义立场。这一对比，在节骨眼儿上，使整个问题实质鲜明地摆在秦王的面前，再加上他视死如归的勇气，秦王不得不折服了。

附：一场扣人心弦的舌战

1933年2月27日，德国国会起火了。这一天晚上，德国政府广播造谣说，在国会大厦抓到了一个纵火犯——荷兰共产党员范·德·卢贝，还胡说在他身上发现了共产党员的党证。事后查明，卢贝是受纳粹党人利用的。在他入大厦以后两分钟，中央大厅就剧烈燃烧起来，而他当时只有自己的衬衫作引火物。专家们认为，几处大火都是大量化学品和汽油所引起的。显然，这些东西不可能由一个人带进大厅，也不可能由一个人分身在顷刻之间在各处放火。

事实证明，这完全是法西斯一次预谋。一个秘密警察头子在战后的供词中说：“戈林事先完全知道火是怎样起的”，而且还命令他在起火之前就准备好在起火后马上要加以逮捕的一批人的名单。因此，戈林等人在当晚到达火灾现场时，就大叫“这是共产党反对新政府的罪行”，另一个党魁也叫嚷：“共产党的革命开始了！我们一分钟也不能坐待。”“今天晚上就把共产党议员统统吊死。”

第二天，德国法西斯国社党的头子，普鲁士总理戈林发表了一个捏造的公告，硬说国会纵火案是共产党干的，诬陷共产党把这作为发动武装起义的信号。以此为借口逮捕四千多名共产党员和其他进步人士。

显然，德国法西斯一手制造的这个纵火案旨在镇压国内共产党和工人运动。

3月9日，纳粹政府收买假“证人”。诬陷旅居德国的保加利亚共产党人季米特洛夫与卢贝是同谋，将其逮捕。同时被捕的还有两个保加利亚人——波波夫和汤尼夫。德国共产党议会主席托尔格列尔由于害怕，竟然到警察局自首。

此后，法西斯分子用了六个月的时间拼凑了起诉书，收买和训练“证人”。1933年9月21日，在莱比锡第四刑庭拉开了这场贼喊捉贼的审讯丑剧的序幕。伟大的马列主义者季米特洛夫，虽然在被告席上，但他仍以无产阶级革命家的英雄气概，作了辩护发言。这些发言高屋建瓴，气势雄伟，有理有据，无懈可击，具有一种无坚不摧，所向披靡的力量。既充分表现了季米特洛夫在法西斯野兽面前临危不惧，为捍卫国际共产主义运动而表现出的大无畏精神，又显现出他高深渊博的学识和宣传家的天才。正如他自己后来说的：“审讯得到了相反的结果。反共产党的审讯变成了反法西斯目标的伟大示威和法西斯的可耻失败。放火原来是要德国人民相信共产党是纵火犯，而审讯结果却使德国人相信那是鬼话。”

由于季米特洛夫的坚决斗争以及各国无产阶级和革命人民的声援，法西斯出于被迫将他无罪释放。

下面，摘要介绍季米特洛夫的发言，读者从中可以看出他的高超的雄辩的艺术。

《在法庭上驳斥戈林》

（1933年11月4日）

（按：第一，二阶段的审讯中，季米特洛夫与假证人作了激烈的交锋，在事实面前，法西斯分子漏洞百出，狼狈不堪。为了挽回自己的失败命运，法西斯分子戈林不得不以“证人”的资格亲自出马。1933年11月4日，季米特洛夫在对戈林的辩论中，作了义正辞严的质问，使戈林狼狈万分，最后

抱头鼠窜。)

庭长(下简称庭):还有什么问题?季米特洛夫?

季米特洛夫(下简称季):我还有好些问题,这特别是因为,今天有普鲁士的总理和德国国社党的领袖来作证。开头先提几个问题!海道尔夫伯爵(按:柏林冲锋队队长)在这里向法庭供称,他在2月27日即发案的当晚11点或者12点半光景,曾经自动发布了一个指示,要立即逮捕一切在柏林的共产党领袖和社会民主党领袖。他在这做的时候有没有得到上级的指示!据他在回答这个问题时说,是完全出于自动的(按:事实上是戈林指派他去干的,季米特洛夫在揭穿幕后的主子)。

戈:这个问题很容易回答,老实说,我在以前的发言中已经回答过了。当海道尔夫伯爵一听说发生火警,他也同我们之中的任何人一样,就明白这一定是共产党干的。(按:把假设的当成事实;从而形成一个虚假的判断)。

因此,他就对自己的亲信作了这样的指示。但是我要再次强调指出;我曾经把他叫到我的办公室,跟他说,我现在认为有必要请他指示他的冲锋队员,现在必须把所有的人立即逮捕起来——他回答说,他已经发布了这样的指示。

季:总理先生:毫无疑问,关于国会纵火案,海道尔夫伯爵是同戈林先生意见一致的。我只想知道,在11到12点之间你同海道尔夫伯爵之间有没有举行过私人的会谈?

戈:这一点,我刚才已经说过,你也已听见了:海道尔夫伯爵到我这里来过,这是不言而喻的。

季:好!国社党议员加尔万尼先生和弗莱生(按:假证人)曾在这里向法庭供述,他们在11点钟光景,或许稍晚一些,曾经就国会纵火案向内务部报告,说他们两个人同奥地利国社党员克洛那尔在起火那一天见到托尔格列尔(按:即前文提过向纳粹当局投案的德国共产党领导人)同范·德·卢贝在一起。那时这两个议员有没有同戈林总理先生个人讲过话?

戈:没有。

(随后戈林说大概在第二天即28号午饭前后见到报告。)

季:我想提醒总理先生,加尔万尼先生,弗莱先生和克洛那尔先生对我的问题曾经斩钉截铁地宣称,他们是在半夜以后一点或者一点半钟的时候去报告的(律师:但不是向戈林先生报告)。但是在这以后这三位先生还呆在内务部里!

戈:我再次着重指出:事情十分明白,这个人到了内务部,在那里作了报告,不过是向官员报告的,不是向我。

季:2月28日报上刊载了戈林总理先生关于国会纵火案的一篇报道或访问记。那里是这样说的(这篇报道的内容我记得清清楚楚):国会纵火案是共产党干的,托尔格列尔参与共事;(按:这一驳十分有力,揭穿了戈林的谎言。既然27号晚才发生火警,戈林没向他们谈过话,只不过在28号白天才看到他们汇报所谓托尔格列尔与卢贝有联系的书面报告,为什么当天的报纸立即就公布了呢。也就是说,报纸公布的戈林的讲话时间比戈林知道的时间还早,这显然是自相矛盾。尽管戈林刚才在时间上闪烁其词,修修补补,这时不能不露马脚哑口无言。)此外,那里还说,被捕的共产党员卢贝在被捕时在他身上除了发现护照外,还有一张共产党的党证,我问你:戈林总理先生,你当时是从哪里知道卢贝身上有党证的?

戈：必须说明，到现在为止，我还没有对这个案子太感兴趣，就是说，我还没有读完所有的报告。（按：又是谎言，他曾说过这是极重要的证件之一。如此的敷衍，是因为摸不透季米特洛夫的用意。以致内心空虚，只好再次躲躲闪闪，准备退路。）但我有时发现，你是一个十分狡猾的人（按：人身攻击！）因此，老实说，我猜想你刚才所提的问题，一定是你已经早就搞清楚了的。我已经说过：我不能到处乱跑，也不能去搜别人的口袋。我有警察（假如你还不知道的话），这些警察会搜寻所有的重犯（假如你还不知道的话），并且会向我报告他们搜到些什么（假如你还不知道的话）。

庭：现在让我来说……假如你要提新的问题，现在你就说吧，但是你说我的话要能使我确实了解。

季：对，十分确实：我告诉总理先生，当时抓住范·德·卢贝并且审问他的那三个警察，他们在这里异口同声地供述，没有在卢贝身上发现什么党证。我想知道，戈林先生的报告里为什么要那样讲。

戈：关于这，我可以确实地说：“（季：请吧！）这是个正式报告。可能报告是在第一夜里就做好了，因而官员来不及那么快地对这进行检查。也可能，在某个官员讯问犯人的记录中提到过党证，这个官员没有对记录进行检查，以为这是事实，当然他也就把这件事报告给我了。这个报告我是在第二天午饭前交给报馆的。那时，当然侦查还没有结束。这个报告我是从记录中知道的。官员在什么地方发生了错误，就是说他们对报告中的哪些地方没有核对，我是不知道的。但这并不重要，因为在这里，在开庭的时候，已经弄清楚卢贝身上并没有党证。

（按：所谓“党证”问题，戈林在事实面前，无法进行狡赖，就采取一推了之的手法，把责任归咎于“官员”的错误。但这毕竟是使自己处于狼狽万分的境地）。

季：作为普鲁士的总理和内务部长，你当然要对国会起火以后的刑事警察的行为负责。你以总理部长的身份，当时是不是采取了措施来立即侦察？

戈：我曾不止一次的指出，卢贝应当还有同谋，这一点我是十分明白的（季：我也十分明白），因此要把这些骗子们尽快地抓进牢里去。这就是我发过的命令。

季：你从普鲁士的总理和内务部长的资格发表了宣言，一个向德国和全世界发表的官方宣言，宣言中说，共产党人是国会纵火犯（戈：当然！），德国共产党同外国共产党员范·德·声贝和别的类似的人有勾结，在这个宣言发表以后，这种观点就给警察局的侦察以及其后法庭的侦察提供了一个肯定的方向，并且由于你的宣言中止了其他搜索真正的纵火犯的可能和途径，你说对不对？

戈：事情十分明显，刑警受命四处进行侦查，他们将到那里去找寻线索反正都是一样的……我的工作确定这个行为是不是判国罪，就是说，确定这是政治性质的罪行呢？还是不属于政治范围内的罪行？这是一个政治性的罪行，当它一发生的时候我就明白了，正像我今天一样明白：应当到你们（转向季米特洛夫）党里去抓罪犯（向季米特洛夫晃拳咆哮）。你们的党是罪犯的党，应当消失它！……假如这些是合乎事实的，那末警察局的侦查也是按着正确的方向进行的。

季：这是你的看法，我的看法截然不同。……戈林先生知不知道，他刚才说起的这个“应当消失”的党，正统治着世界六分之一？这就是苏联。（戈：

很遗憾！) 这个苏联同德国在外交、政治、经济上都有关系。由于苏联在经济上的定货，千千万万德国工人在过去和现在才都有工可做。你知不知道这一点？

戈：这我是知道的（季：那就好了！）……俄国做些什么，同我完全不相干。我在这里只是同德国共产党、因放火烧国会的外国共产党骗子手打交道。

季：同德国共产党作斗争，这是你的权利，而我的权利和共产党的权利是，非法地居住在德国，向你的政府作斗争；我们正在进行着这场斗争，正在较量高低，而不是……

庭：季米特洛夫，我禁止你在这里进行共产党宣传。（季：戈林先生在这里进行国社党宣传）。我绝对禁止你这样做。在这个大厅里不能进行共产党宣传。

季：庭长先生，同我的最后的问题相联系，这里还要弄清楚一个问题，政党和世界观。……布尔什维克的世界观正统治着苏联，统治着这个世界上最强和最优秀的国家，在德国这里也统治代表德国人民优秀儿女的百万信徒。你知道不知道呢？

戈（咆哮）：听我说，我现在要告诉你德国人民知道些什么。德国人民知道你在这里的作为多么无礼。你是为了国会纵火案到这里来的，而来了以后还居然这样傲慢不逊。我到这里来不是为了让你来控告。（季：你是证人。）在我看来，你是一个早该吊死的骗子手。

季：非常好，我非常满意。

庭：季米特洛夫，我早就告诉过你，不要进行共产党宣传。（季想说下去）现在你还要再说一句话，我就把你撵出去。你不应在这里进行共产党宣传。你已经这样干了两次，怪不得证人先生要这样大发雷霆。……

季：总理先生，你害怕我的问题吧？

戈：你才该害怕呢，只要你离开法庭，我就会把你抓起来，你这个骗子手，你！

庭：季米特洛夫三天之内不准出庭。马上把他赶出去！（季被逐出大厅）

第七章 谈 判

- 谈判就是人们为了改变相互关系而交换观点，为取得一致而磋商协议。
- 诱使对方放弃自发意志，按纳我们的意见。
- 政治、军事和外交领域固然需要谈判，激烈竞争的商场更普遍地需要谈判，就连日常生活也同样需要谈判。

一、谈判的定义

1. 谈判的定义

谈判的定义很简单，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，都是诱发人们展开谈判过程的源泉。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。

谈判有赖于信息交流。可以把谈判看成是人类行为的一个组成部分。它涉及传统的和当代的行为科学，包括历史学、法学、经济学、社会学、心理学，乃至控制论、普通语义学、对策与决策论，以及一般系统论等许多方面知识。

然而，谈判的整个范围极其广泛，决不限于现有的某一种或一组行为科学的框框。

美国《纽约时报》天天都有上百起谈判报道。在联合国，在世界各国的首都，人们都在为调停那些“小规模”的战争而作出种种努力。国家之间的外交需要谈判，两家公司合并也需要谈判，一块小小的然而值钱的地产换了主人也需谈判，等等。《纽约时报》或其它任何报纸都没有提到的、更加重要的谈判（至少对参加者来说是如此），却是不计其数。

迄今为止，还没有一种普遍的理论可用于指导一个人的日常谈判活动。就像了解男女之间接的事情一样——吃一堑才长一智，我们不得不一再以同样的方法去学习谈判。一个人自称有30年谈判经验，也许只是30年来年年都犯同样的错误罢了。

几年前，美国国会参议院司法委员会发表的一份研究报告中，有这么一段话：

对美国人来说，谈判是解决争论的最为便利的方法。谈判可以是探索性的，它有助于系统的阐述观点和分清意见异同。谈判也可以是为了达成实际可行的协议。谈判的成败取决于：（1）该问题是否可以谈判（例如，你可以出卖自己的小汽车，但不能出卖自己的孩子）（2）谈判者是否不仅乐于“取”，而且愿意“给”，愿意进行等价交换和愿意作出妥协；（3）谈判双方是否能在一定程度上相互信赖——否则，过分的保证条款会使“协议”难以实行。

该委员会关于谈判获得成功的这三项，大大限制了可能进行谈判的范围。即使在美国，也有人买卖孩子，贩卖儿童的黑市团伙时有揭露，就说明了这一点。为了使被绑票的孩子获释，他们的父母会迫不及待地会谈判。必须承认，只要是为了满足人的需要，任何问题都是可以谈判的。这总是毫无疑问的。

就第二项条件而言，任何谈判都不可能预见未来的结果。因此，事先预测双方将“愿意妥协”，也是不可能的。通常，妥协都在正常的讨价还价过程中达成。在彻底弄清事实真相、弄清谈判者的利害冲突和共同利益的过程中，它会自然而然地产生。尽管作出妥协可能成为谈判的某种结果，但谈判各方却不应该以寻找妥协作为谈判的唯一目的。事事妥协，几乎对谁都不会有什么好处。“外交车轮滚滚，常靠模棱两可滑润”这句老话，在这里是适用的。谈判最好不要作茧自缚，而要随时抓住一切有利时机。

该委员会的第三项条件几乎是做不到的。一般说来，参加谈判的双方不

会相互“信赖”。事实上，善于利用别人的猜疑，正是老练的谈判家的高招。总之，该委员会的三点要求是构成谈判的基本条件。

2. 谈判的基本因素

在谈判中，人们彼此较量，充分施展各自的全部辉煌而充满矛盾的奇异才华。对人的行为的认识是任何谈判的基本因素。

事先有准备的谈判者终将赢得成功。

参加谈判的各方，事先都要做出某些假设。这些假设，有的持之有故，有的则一推即倒。谈判的成功，不仅有赖于自己的假设，而且还有赖于预料对方的假设。

谈判的双方，都有其希望得到满足的各种直接的和间接的需要。考虑到对方的需要，谈判就可能取得成功。忽视这些需要，把谈判当作一场一方全赢、一方全输的棋赛，结果双方都将遭到失败。

预测需要和满足需要，是我们讨论的谈判方法的核心问题。让我们来考察一下下面这个谈判的例子。

谈判的甲方，是一个到处插手的投资者兼投机者。

甲已经搞到了一批不同类型的企业——旅馆、实验机构、自动洗衣店、电影院等。出于某种适当的理由，他决心要跻入杂志出版界。

一名“牵线人”替甲同一位名叫乙的杂志发行人拉上了关系。多年来，乙一直在发行和编辑一份挺不错的杂志，内容涉及某个日趋发展的专业领域。这份杂志从未能够“畅销”。但由于乙自己承担了大部分工作，成本低廉，所以他的日子过得还算小康。在他那个出版界里，乙算得上是一个出色人物，也许是最优秀的人物。一些大的出版商都主动争取他和他那份杂志，但由于这个或那个原因，他们都一无所获。

甲决定要获得那份杂志。更确切地说，他要乙为他做事，他要以乙为核心发展起一套专业丛刊。经过两次午餐聚会，他们认为可以进行认真的谈判。

甲通过调查和自己的观察，了解到有关乙的一些事情。乙恃才孤傲，这一点无可非议。他一向不喜欢那些大出版社——他管它们叫“工厂”。

此外，乙已经有了妻室，并开始添丁增口。做一个独立经营者所具有的那种高度冒险的乐趣，对他已渐渐失去吸引力。在办公室里开夜车，特别是把时间花在毫无创造性的簿记工作上，已使他感到厌倦。

而且，乙不相信“局外人”——那些与他的创造性领域不相干的人。他尤其不信任那些“生意人”，特别是那些毫无创造性目的的出版商。

谈判一开始，甲就坦率承认，他对杂志出版业一窍不通。对他来说，台伙的最大利益之一，就是他将有一个能指挥全局的行家。

接着，甲掏出一张二万五千美元的支票。他说：“自然，在股票和长期利益方面，我们还会扯到更多的钱。但我觉得，任何一项协议——就像我希望和你达成的这项协议，都应当有直接的、看得见的好处。”

甲向乙介绍了他一些同事，特别是他的业务经理，这些人将听从乙的差遣，并将承担乙希望摆脱的一切琐碎杂务。

他们再作进一步的商谈。乙坚持要做一笔直接的、“干净的”交易——现款结算，不接受带有附加条件的母公司股票。但甲强调长期保障，他指出，近年来母公司的股票正在不断增值，而且股票的利息将使他们体戚与共。他

进一步强调说，他需要乙的充沛的创造力，不能让别的工作、对退休的考虑或其它任何事情削弱这种创造力。

最后，乙同意把自己的杂志转让给甲，为期五年，并在此期间为他做事。他得到的现款支付为四万美元，其余部分则为五年内不能转让的股票。

通过谈判，乙满足了自己的主要需要。他将可以摆脱那些较为“乏味”的工作，同时确保对创造性工作保持完全的控制；他有了发展的后盾；有了资金保障；他也摆脱了苦恼。

甲则得到了一宗值钱的资产，一个难得的有用人才，而付出的代价还在他本来愿意支付的数额之下。

是什么因素使这场谈判得以成功？是对人的本性的认识，事先的准备工作 and 战略。所有这些，可以概括为一句话——满足需要。

3. 商务谈判举例

销售谈判

如今，许多企业都开始认识到，行之有效的谈判方法用途广泛，意义重大。一些富于生意经的销售组织都试图以这种方法去武装其推销员的进取心。例如，运用谈判技巧做经销权的生意就一直非常成功。

一切产品和劳务，几乎无一不是通过拥有经销权的分销商来出售的。尽管那些可能的经销权购买人通常都具有丰富的商业经验。足以筹措必要资金去从事商业冒险，但他们中却难得有老练的谈判家。对谈判的方法固有偏见，往往使他们白白失去本来可以得到的经销许可权。为了使经销权获取更多利润，就需要谈判。

试举一例。一位可能的经销权购买人，往往只是看到报纸上的一则广告，说某项产品的经销权条件优厚、前景广阔，就去光顾了那个销售办事处。他踱将进去，气宇轩昂：“好吧！开条件吧。”对付这种人，推销员却是受过精心训练的。他并不理会这位买主的好斗姿态，而是采取所谓“怙怙买主份量”的办法来挫其锐气。他一开始就抛出一连串的问题，诸如姓名、地址、阅历以及信誉保证等等，从而把这位可能的买主引入这样的一种境地，使他感到必须向这位卖主证明，自己有能力运用这一经销特许权，一定能为公司出大力。这样，这位买主就不是在接受“推销”，而是在为推销他自己接受谈判了。

每逢推销这种经销权，就要着重向买主强调：这项经销权是非常难得的，而且，能够完全理解这一点对此提出忠告的人是不多的。然而，买主还是需要得到局外人的证实来使自己放心。对此，结束介绍时就这样回答：“如果你想要购买这项经销权，还得做以下几件事：首先，到商业信用局去核实一下；其次，根据这份名单，至少找两个已经拥有本经销权的人聊一聊。不妨等你办完了这些事，再来找我们洽谈。”在这位买主兴致勃勃地向那些知情人核实了情况之前，他们就不再同这位可能的购买者接触。因为，一旦这位买主的认识和理解需要由此得到满足，他就会完全信服，最后成交就毫无困难了。

劳资谈判

集体谈判已逐渐成为一种调解劳资纠纷的手段。劳资双方都认识到，这种方式是谈判的一个分支，他们都开设了关于劳工谈判的课程和研究项目。结果，坐到谈判桌两边来的都是些训练有素的谈判专家。

美国列昂·M·拉贝教授说：“在劳资关系方面有过直接经验的人几乎都会承认，通过集体谈判达成的决议，是唯一完全令人满意的决议。每一桩能够鼓励或促进这类谈判的事情都必须做倒，许多新的谈判方法才得以日臻完善。”在美国，这种行业谈判是在涉及谈判双方的至少两种潜在的威胁下进行的：劳方有权罢工，资方有权停产、迁址或关厂。劳资谈判的双方代表都时刻意识到，一旦不能达成协议，上述的某一种甚至两种威胁，就会成为事实。

不动产谈判

下面我们结合一个实例来分析一下不动产谈判。

试一试你能否正确认识人的行为，事先的准备工作、假设、战略和战术，以及满足需要等各项因素。

在调查中发现了一个极为有趣的情况。这宗地产为一家信托公司（甲方）掌握，报价 80 万美元出售。在一般情况下，那块地皮本身也许就值得 80 万美元。不过现在的情况却非一般。一场大火实际上已烧毁了这块地皮上的大楼，剩下的只是一个摇摇欲坠的空屋架。房屋管理部门已经向那家信托公司的管理人员发出通知，责成该公司立即采取安全措施。这次，同管理房地产的接部就班的惯例全然不同，那家信托公司面临着一种很少遇见的窘境，看来颇难对付。那些管理人员能提出来的唯一的办法就是，立即把这宗地产卖掉。怎样帮助他们摆脱困境？可以通过谈判来实现。

如果信托公司同意接受一项为期 20 年的抵押作为买价支付，另一方乙公司愿意出价 55 万美元；另一办法是：现多交割 47.51 万美元。但那家信托公司的地产经理甚至连乙的书面报价也拒绝接受。于是，乙公司就打电话约他见面，对方勉强同意了。

乙方开门见山，一语中的。他对那位地产经理说：卖与不卖，最终要由董事会作决定，地产经理不过是他们的代理人而已。所以，如果拒绝商谈，乙方将越过经理而直接向董事会提出建议。这一威胁——对这位经理的安全需要的威胁，奏效了。乙方的报价被呈交给了董事会。

董事会正为这宗地产的危险局面忧心忡忡，他们给自己定下的唯一对策是：接受第一个确切的报价。乙方那项现金交割的报价被接受了。不用说，当那位地产经理在电话中把这事告诉乙方时，他真是不乐意到了极点。他说，合同将于星期五下午五点准备好，要乙方最好在五点正到达那里。届时，拿到一份 39 页篇幅的字斟句酌的文件。

那位地产经理仍然心中不悦，面带愠色。“这就是合同。不必找岔子，要就接受，不要拉倒。”看完这份合同，乙方决定接受。就这样，乙方成了这份地产合同的所有人。

在谈判中，往往一个“纯粹的手续问题”就会成为进一步磋商和调整协调为新起点。令人难以置信的是，就在签署合同后没几个小时，那幢大楼发生了第二次大火，连残存的屋架也彻底烧毁了。因为险情，那片地产周围的

街道已被封闭，信托公司比以往任何时候都更希望这块地产脱手。信托公司和它的那些律师都坚持要乙方立即接管这片地产，排除险情。

他们回到谈判桌旁，乙方提出如下建议：如果信托公司减价十万美元，就立即——而不是在二三个星期后——接收这宗地产。在一阵令人难受的沉默之后，那位地产经理突然大发雷霆。但不出几分钟，双方还是达成协议。甲方减价五万美元，乙方立即接受地产。就这样，乙方成了这块值钱的地皮的“不动产地契全权所有”。当然，大楼被彻底烧毁，清理地基的开支也大为减少

上述谈判，涉及了相当错综复杂的情况。然而，即使是对一个从未做过地产交易的人来说，其中的大部分基本因素也是可以认识的。因为，在每一个行为和由此引起的反应后面，都隐伏着要求满足人的基本需要的愿望。满足需要是一切谈判的共同目标。因此，它能够为我们研究谈判过程提供一种有结构的方法。

谈判，将成为一门前程远大的艺术。

二、商务谈判的妙着

意向引导

给顾客各种各样的“意向”，会使他的态度变得积极。

“意向引导”在买卖交易中的作用力很大。它能使顾客转移脑中所考虑的对象，产生一种想象。这样，就使顾客在买东西的过程中，变得特别积极，在他们心中也产生一种希望交易尽早成交的愿望。

“意向引导”所有的一切行动都是你安排的。但在顾客看来，一切都是按照自己设计的，一直到交易成功之后，他（她）都以为自己占了便宜。这其实正中了你的意向，这在心理学上，被称作“心理暗示”作用。

推销员在开始推销时，一开始就要做好充分的准备，向顾客做有意识的肯定的暗示，使他们从一开始就走进你的“圈套”。例如：

“我们公司目前正在进行一项新的投资计划，如果你现在进行一笔小小的投资。过几年之后，你的那笔资金就足够供您的孩子上大学。到那时，您再也不必为您的孩子的学杂费发愁了。现在上大学都需要那么高的费用，再过几年，更是不可想象，您说，那会怎么样呢？”

当然，你对他们进行了如上的各种暗示之后，必须给他们一定的时间去考虑，不可急于求成。要让你的种种暗示，渗透于他们心中，使他们的潜意识接受你的暗示。

如果你认为已经到了探询顾客是否购买的最佳时间，你就可以立刻对他们说：“每个父母都希望自己的孩子接受高等教育。”‘望子成龙’，‘望女成凤’，这是人之常情。不过你是否考虑过，怎样才能避免将来这种沉重的经济负担，而对我们公司现在进行投资，则完全可以解决你们的忧虑，对这种方式，您认为如何？

顾客的讨价还价，会使你们洽谈的时间加长。这时推销员必须耐心地、热情地和他们进行商谈，不断强化他自己的意图，直到买卖成交。投石问路

“知己知彼”方能“百战不殆”，以探虚实的方式打破对方封闭的意识。

商谈时，不能被动地应战而应主动地进攻，以寻找胜利的到来。特别是当客户处在犹豫不决时，你就更要助他“一臂之力”。

投石问路的前提是先假定对方同意你可以假设出成交时才会有问题来，因为你所提出的问题只是假定的状况，会使对方回答时感觉“不必负责”，而可以轻松地回答，但往往因此使对方进一步答应成交。

如果你要说服对方参加你的保险，而对方已经有了一点点首肯的迹象，于是，你便可问：

“如果你决定签下这份保险，受益人要填谁呢？”

如果你感觉客户决定买你的产品，你便可问：“如果您决定要买，付款是用支票吗？”

也可提出两个选择项，使对方由二者之中，选出一样。

用这种二选的一的问话，使对立的答案可以控制，可以使你所掌握的主动权更大。

当你感到把握很大，推定对方会答应，为了使对方首肯，你可以问：“那么，明天早上我过来拜访，贵公司是从早上九点开始上班吧？”

这样一问，对方首肯的决心会更大。

步步为营

一步一个脚印沿着顾客的话大做文章，使他难以反悔。

牢牢掌握顾客所说的话，来促使洽谈成功。

比如某房地产公司有一顾客这么说：

“我希望拥有一个风景优美的住处，有山有水。而这里好像不具备这种条件。”

那么，你可马上接着他的话说：

“假如我推荐另外一处有山湖水色的地方，并且以相同的价格提供给您，您买不买？”

这是一种将话就话的方式，这种谈话模式对推销有很大好处。就上面一段话，顾客是否真的想拥有一个山湖水色的地方姑且不管。你抓住他所说的话而大做文章，给他提供一个符合他条件的地方。首先满足他的需要。这时，他事先说过的话就不好反悔了，否则就会感到十分难堪。这样的情况在我们生活中也时常发生。

譬如一个人推销一件物品，如果碰到一位顾客，他这么对你说：

“这东西，颜色搭配不怎么样的，我喜欢那种黄红比例配调的。”

“我能为你找一辆黄红比例配调的，怎么样？”

“我没有足够的现金，要是分期付款行吗？”

“如果你同意我们的分期付款条件，这事由我来经办，你同意吗？”

“唉呀，价格是不是太贵啦，我出不起那么多钱啊！”

“您别急，我可以和我的老板谈一谈，看一看最低要多少钱行，如果降到你认为合适的程度，你买吗？”

一环套一环，牢牢地掌握他的话头。运用这种战术，一般成功的希望比较大。有得有失

商谈是一种让买卖双方都能赢的艺术。

在商谈之中，买方有买方的策略，卖方有卖方的策略，可谓一招胜一招，但商谈之所以进行，不仅仅是比较一下谁的能力高，谁的口才好，谁有制胜的谋略，而是双方都有所求所以一定要看准对方“有所求”的目标。

为了达到“有所求”的目标，必须付出一定代价，当然代价是要有限制的。我们不能不分场合和时机而谋求过多的利益，各方在谈判中必须做出一定的让步。

在商谈进入几乎是僵局的时候，你可以按求大同、存小异的原则，在总体上原则上一致，摒弃小节的分歧，和不同意见，从而使参与商谈的双方都感到满意。例如，在一次谈判中，于价格问题上发生了分歧，且互不相让，这时买方的一位谈判者说：“既然我们在价格问题上没有达成协议，那么就让我们看看我们能够统一意见的地方吧。你们想出售，我们想买货，我们都同意不要财产代理人，都想很快谈妥这笔生意，我们双方在考虑结果上意见一致，现在，我们在价格上真正的相距能有多远呢？”

买方上面的一席话，多少迎合了卖方的想法，并能使卖方意识到，双方在这许多处都是有十分一致的，于是，自然会将绷紧的弦放松一下，缓和一

下商谈的气氛，为商谈走向成功尽了努力。

故意冷淡

以你的漠视引起他们对你的兴趣和好奇心。

有这样一类顾客，恃才而傲，自以为无所不知，无所不晓，更是无所不能。在他们看来，根本不用什么推销员，就可以买到最好的商品而完全不必与什么推销员打交道。

对待这种类型的顾客，当你和他们交谈时，你可以表现一种客气态度，但在这客气之中包含着一种对成交是否成功漠不关心的神情，就好像你根本不在意这件事一样，故意形成“卖方市场”的情形。

这时，他们就很想知道你为什么那么漠视他的原因。在他们脑中，总认为自己是一个了不起的人物，理应受到他人的尊重和注意。你对他们表示冷漠，他们就会恼怒，最终以购买你的商品而告终。

与这样的顾客谈话，你尽可以用下列这样的语气：

“尊敬的先生，您大概不知道吧，我们的商品，并不是随随便便地对任何人都进行推销，这会影响我们公司的荣誉！”

不等他们开口说话，当他们还处在一种惊奇的状况时，你又接着说：

“我们公司只对特殊的顾客服务，对顾客和服务项目都要经过严格的核查和选择。”

“在选择推销对象上，首先，我们要求顾客必须符合一定的条件。话又说回来，能符合这种条件的顾客不是很多。而您恰是这些为数不多的顾客中的一位。”

说了这么多之后，你可以稍微对他们谈及一点生意上的事情：

“如果您想了解我们对顾客的服务事项，我们可以提供一些资料给你们。不过，在这之前您是否需要先申请一下付款的手续问题？这对我们两者都有利，既可以节省您的宝贵时间，同时也方便了我们。”

顾客同意你的意见，并表示出想买的意愿，而你仍应装出一种满不在乎之神态。

偷梁换柱

把他的借口作为你可以优惠的项目。

有一类顾客考虑问题太多，瞻前顾后，一直不能下定决心，总是以“还要多加考虑”为借口。

当顾客举棋不定时，你可以用一种令他们感兴趣的话题去刺激他们另外一根神经。譬如，顾客说：

“我还是不能下决心。”

你可以接着说：

“是啊，这是人之常情，对于这样一件大事，谁都要仔细考虑一番。不过，我们公司考虑到你们这一点，特别实行一项特殊方案，解除你们后顾之忧。”

“我们公司几年前就作出一项决定：凡是购买本公司房地产的顾客，当交纳了头期款以后，可以试住一段时间，如果能对所住的房子感到满意，则

分期付款就可以了，如果对房子不满意，公司将帮助你出售房子。”

“按照这种方案，你可以在很长一段时间内作出自己的决定，你觉得这种方式怎么样？”

如果顾客仍是不能决定，你就再等一会，注意提醒他去想你们公司的特殊方案的好处，而不要让他再度回到自己的思维模式之中。夸大其辞

把客户的抱怨夸大到他连他自己都觉得过分的程度便成了商用幽默。

当由于种种原因，买卖关系处在“战争”或“冲突”阶段时，幽默这东西就更显得“魔法无边了。”

比如，有时候，由于商品经营者的过失，使顾客的利益遭受损害，导致顾客的强烈不满，这要怎么挽回呢？不妨尝试此法。

一天，某牛奶公司的经理室，冲进来一顾客只见他手里拿着一瓶酸牛奶，气冲冲地对经理就说道：“这样的酸牛奶能喝吗？岂有此理，我要求赔钱，你们的售货员还不答应。”但是也许还根本没有喝过。

经理拿过那瓶酸牛奶，发现其中杂着玻璃碎片，不禁大吃一惊。他很快镇静下来，向那位顾客发问道：“请问，这酸牛奶您喝过没有，要是已经喝了，哪咱们先上哪个医院检查检查，然后回头再上法院吧？”

这句话，大出那位顾客意外，反倒令他有点不好意思了，只见他满脸怒气即刻消失一大半，开始心平气和地提他的意见和建议了。

幽默招财

仅仅打折是不够的，不妨在打折条件中加点古怪要求。

在市场经济高度发达的今天，“顾客就是上帝”已成为许多商品生产者和经销者的座右铭，而对待“上帝”，当然要和颜悦色，客气周到才是。

要真正讨好这位“上帝”的欢喜，把“上帝”的金银财宝榨干、挖尽，应重视掌握和运用幽默。千篇一律，只知道四处张贴“九五折”、“八五折”等纸条，笑盈盈地招呼顾客快买便宜货的花招已经过时了。

请看美国人怎么做：

有位先生走进西部航空公司的售票厅，对售票小姐说：“我要两张旧金山的机票。”

“你是美国印第安人吗？”

“不是。你问这干吗？”

“那太遗憾了，先生，因为如果您是印第安人并在清晨4点起程，又在次日清晨返回的话，我们可以给您30%的减价优待，但现在只剩下8%了。”

“哎，我的上帝，请问你们还有其他优惠条件吗？”

“嗯，如果您已经结婚50年以上没有离婚，并且是去参加您的结婚纪念活动的话，我们给您减价20%。”

“这对我合适，还有吗？”

“哎呀，您太太还不到60岁吧？如果还不到60岁，且你们又不赶在周末旅行，那么可以享受20%的优惠价。”

“可我们非得在周末才有空呀？”

“嗯，别灰心，请问您和您夫人中有当学生的吗？如果你们有在上大学的，且又在星期五（星期五在美国虽属周末，却又因耶稣在星期五遇难而视

为不祥日子)乘飞机,我们给您45%减价优惠。”

“我的天,差不多便宜一半啊!可惜我早两年念完大学了。这样吧!小姐,您还是不要给我优惠了吧,谢谢您介绍。”

你看,面对如此名目繁多而富有幽默色彩的优惠条件,这位乘客最后虽没有得到多少优惠,却也心满意足地买下机票。坚定信念

用十分的自信吊足顾客的胃口。

在推销过程中,推销员所说的话及说话的方式,说话态度对于顾客的影响都是很重要的。

顾客可以通过推销员的话语的自信度、坚定度及说话的方式,看出推销员对自己的商品和对商品推销出去是否自信。如果推销员非常坚决,则他的商品就一定不错,这样本来犹豫的顾客就会更坚决。

对于哪些随和、好说话、不太顽固的顾客,推销员应当用诚恳的语气和他们谈话,只要话说在了他们的心坎上,觉得适合他们的要求,他们一般是没有多大问题的。是不太在乎价格的。

另外,当顾客对推销厌倦时,或表现出不佳情绪时,你就更应该把自己所要说的话仔细斟酌一下,坚信自己的商品是最好的。并尽量使顾客发生兴趣,使他们对你的推销积极起来,兴奋起来。

让他自信

给对方一个利人利己的理由,增加他对自己决断的自信。

一个人可能会同时具有想自信,却不真的自信的两种心态。谨慎而固执的人,多持不信任人的态度,并以这种心态来左右自己的行为。他并不是没有相信别人的意念,但他更具有希望人家能信任他的强烈意念。对于这种人,就得事先为他设计一套理由:“你这么做,不但对你自己,对他人也是有帮助的”来晓以大义,方能将他说服。

比如,一个卖宝石戒指的推销员对一个正犹豫不决的主妇说:

“你用这些东西一定能使你更完美,而你先生也会更喜欢你。”

这句话的含义是说你这么做并非全是为了自己,同时也为你先生,他必定极乐意买下。如果更进一步地说:

“即使你买了它,若想脱手也能高价卖出,这样对于你的家,又何尝没有帮助。”

对方一听说,必定会认为她买下这个东西并非为他一个,也是为了家,等等。

虚张声势

让顾客产生一种立即购买的欲望。

在你的推销过程中,有时恰当的给顾客造成一点悬念,让顾客有点紧迫感,产生一种现在是购买的最佳时机的感觉,促使他与你立即成交。否则将会错过很好的机会。

比如你可以这样说:“这种商品的原材料已经准备提高价格了,所以这种商品也将会因此而价格上涨的”或说“我公司从下个季度开始可能会因人

手不够而减少这种商品的供应量。”

这种方法就是积极主动地去刺激顾客，调动起顾客的购买欲。这在推销过程中是很重要的。如果你只是一味等待顾客来与你洽谈，让主动权掌握在顾客手中？你的推销工作将不会成功。激一激他

对反复劝说都不生效的顾客不妨试试激将法。

有的顾客对商品的各方面还基本满意，且资金上也支付得起，就是不知什么原因，使他总觉得往后是否会出什么问题而举棋不定。迟迟不敢下定决心。激将法对这种顾客尤其有效。

因此你可以这样说：“先生，世界上就是有这样的情况。一个人对他愈是感兴趣，愈是喜欢的东西，愈是不敢去追求并争取拥有它。我想这是一种很可悲的情况。自己认为有价值、有意义的东西，怎能不去努力追求呢？但就是有这种人，我认为他们的生活实在是没有多大意义。至少可以说他们是没勇气的。为什么不去努力争取它呢。这将会使你活得更充实，更有意义。”

然后马上接着说：“我想先生您一定不是这种人吧。如果您觉得这种商品还行的话，就行动起来吧。”

经过这样一激，我想不会再有表示沉默的顾客了吧。

穷追不舍

面对回避和含糊不清的问题，多问些“为什么”。

作为一个精明的卖主，必须能够寻找出对方可以容易妥协和让步的地方，哪些方面躲躲闪闪，哪些地方避而不谈，便以此为突破口，击中对方要害。你这时就要有穷追不舍的精神，打破砂锅问到底，最好的方式是多问“为什么”。

以此下去，如果对方继续解释，就可以抓住他的要害，从而解决问题。

同时，聪明的买主，也会经常提出一些含糊不清的问题，这些问题也是可以做多种解释的问题，想要套出对方的话。

针对这些问题，在你没有了解对方的意图或问题本身的含义之前，千万不要轻易回答，不要作正面回答，你只要回答一些非常概括性、原则性的问题。轻易地将自己一方的真实情况毫无保留地泄露给对方是极不明智的。

以德报怨

处理客户的抱怨必须先安抚他的情绪，给他发泄的机会。

人们的要求是无止境的。人们对商品、服务的要求，也同样是无限的。实际上，商品、服务是有限的。一方面是有限，一方面是无限，二者之间产生的落差，便是客户的不满和抱怨。

对待这些抱怨，要有积极的看法，把它当成改进、开发新商品计划的反馈。

处理抱怨的当务之急，莫过于平息对方的情绪。首先，先道歉，道歉的话重复再多也无所谓。然而，让对方吐尽所有的苦水，给他“发泄”的机会。他说完，心中自会好受一些，下面的角色就该是你了。注意，当你进行解释，说明的时候，要入情入理。

其次，全公司上下都要先进行道歉，然后耐心地听他说出不满的内容，之后转到承办部门。

声东击西

先让他感兴趣却得不到，再告诉他想想办法。

某推销员正在推销甲、乙两座房子，而此时他想卖出甲房子，因此他在跟顾客 H 交谈时这样说：

“您看这两座房子怎么样，现在甲房子已经在前两人被人看中了，要我替他留着，因此你还是看看乙房子吧，其实它也不错。”

顾客当然两座房子都要看，而推销员的话在 H 心中留下深刻的印象，产生了一种“甲房子已经被人订购，肯定不错”的感觉，在这种心理暗示作用下，他就觉得乙房子不如甲房子，最后，他带着几分遗憾走了。

过了几天，推销员高兴地找到 H，告诉他：

“你现在可以买到甲房子了，你真是很幸运，正巧以前订购甲房子的顾客资金一时周转不过来，我劝他不如暂缓购房，我那天看你对甲房子有意便特地给你留下来。”

听到这，H 当然也很庆幸自己有机会买到甲房子，现在自己想要的东西送上门来了，眼下不买，更待何时，因此，买卖甲房子的交易很快达成了。

在这个例子中，推销员稳稳地掌握住顾客的心理，通过设圈套把顾客的注意力吸引到甲房子上，又给了他一个遗憾，刺激起了他对甲房子的更强的占有欲，后来再给他一个新的机会，最后很轻松的就让顾客高高兴兴地买下了甲房子，真是令人叹服。

欲擒故纵

让你的顾客松一口气。

对于有些顾客，商谈会晤时你会发现他们比较着急或心不在焉打不起精神来，或者会晤后有急事的顾客，你最好让他们与你约定下一次会面的时间和地点，这样有利于交易的成功，不要急于做成。

因为顾客这种精神状态，会产生烦躁情绪，影响商谈气氛，可能在心理上对推销员产生厌恶情绪，这样就不可达成交易。

还有些顾客在洽谈过程中出现了一些不好的情绪和态度时，这时你要立即把话题引开。

在一种“和”的气氛中再与之交谈。

或者在这种情况下，出去一会，让顾客在这段时间里平静下来，使他轻松，然后再进来与之交谈。

如果这两种方式都不可行，你最好立即停止交谈，并且向他道歉，说自己突然来了急事，并约定下次交谈时间。这时顾客本身已经对这商谈产生了厌烦情绪，你这一有事，正好使他轻松一下，他们一般是不会拒绝的，并且乐意结束这一次的交谈，等待下一次的合作。

合纵连横

借女方之口堵男方的嘴。

推销员在推销货物时，遇到夫妇顾客是常有的事，怎样利用夫妇二者之间的心理关系对他们进行推销？这是很微妙的心理作用。

对于夫妇二顾客，在洽谈时要小心应付，特别是对太太不要冷落，否则你会吃大亏的，特别是那些看起来特别利害的，丈夫又特别胆小的太太，千万要对她们热心一些，这些夫妇顾客的决定权也许正掌握在她们手里，所以一定要善于讨太太的欢心。

对于夫妇一起洽谈时，也可利用二者的意见不同来设计网络。例如：

先生，您如果对我们的商品喜欢的话，就请您为太太买下吧！这样一来，就可以增进你们之间的感情，怎么样？给你的太太买下吧？”

这时，丈夫总不好意思拒绝你，拒绝你就等于拒绝了他的太太，这样会影响他们的夫妻感情，他会很高兴地不加思索地买下来。

像这种方式就是利用夫妇之间的感情来促销的一种方法。只要你好好研究一下，你就可以灵活地运用这些微妙心理，来对付这些夫妇顾客，这也是心理战术。

将心比心

适当考虑对方的承受能力不仅可以获得主动，而且可以避免商谈破裂。

商谈是要达到各取所需的目的的，不顾别人的需要和目的，是一种不明智的商谈谋略。在激烈的竞争中，采用这种策略的一方往往导致商谈破裂。尤其是在商谈陷入僵局的情况下，如果一方还是只顾自己，就会得到相应的“回敬”。如果卖方漫天要价，买方就会信口开河胡乱杀价，结果不欢而散。

例如，有一次，外国某财团到我国谈合资经营茶产品的问题。他们便不顾及我方利益，自恃其科技设备先进，以保护专利权为名向我方漫天要价，于是，我国的某位领导人在一次发言中，便给其重重一击，他说：“中国是个文明古国，我们祖先早在一千多年前就将指南针、造纸术、印刷术和火药等四大发明无条件地贡献给全人类，而他们的子孙后代，从未埋怨他们不要专利权是愚蠢的。现在中国在与贵国经济合作中，并不要求无条件地转让专利权，只要价格合理，我们一个钱也不会少给。”这场不卑不亢的精彩发言，赢得了与会者的赞赏，促使这个财团在以后的谈判中愿同我方携手合作，并由此达成协议。

考虑对方的利益，这就是我们通常所说的将心比心，要设身处地地为他人着想。

在商谈中，将心比心既是我方所要做到的对对方的态度，同时也可以成为我方对对方发起攻击的武器。

威望感召

用权威者的意见去影响意志不坚定的人。

如果让一个完全没有主张的人来附合你的意见，可以巧妙地运用“威望功效”法，也就是说，向他提及“伟大的人物或名人的意见来判断”原白纸状态的他就会倒向你这边了。

根据各种心理学实验，可以确定“威望功效”是很有功效的。

例如：

有一位心理学家做了一个实验，他让被实验的人试听两种磁带，一种知名度不高，另一种屡获评论家的推荐，听完之后，要被听者说出哪种音乐带较好。结果发现，被实验者纷纷指出“两者比较起来，前者似乎毫无价值。”

很显然这是被实验的人受到了很有名气的音乐评论家意见的影响。

所以，实验的结果是，大多数被实验者的意见都与评论家的意见相同，纷纷购买这种磁带。

依附流行

“别人都这样，我也应该去做”——人都有渴望合群的“从众心理”。

在百货公司或超级市场拍卖时，可常见到一大群的家庭主妇一拥而上，争先抢购拍卖品。其实，这些家庭主妇并非真的需要这些拍卖品。这些商品的价格也不见得便宜，她们完全是抱着因为别人如此，所以，自己也要插上一脚的心理。这种“随大流”的做法相当普遍。

所以要说服像“白纸”一样无主见的人，可以事先说：“大家的意见都是这样的……”

推销员最习惯对人说的活就是“大家都买了这个东西”，或“隔壁和对面的太太都买了一打”，这就是巧妙地运用了从众心理。

事实上，“大家”是否真的都买了，用眼睛是无法确定的，但是只要讲“大家”，就可以打动人们脆弱的心，促使他们采取从众心理。用这句话，往往能骗取像白纸般毫无主见的人。

限量供应

给优柔寡断的人一个“千万别错过”式的暗示。

“迷惑”是人类心理状态的一种，在人的潜在意识里，总认为还会有“更好”的存在。人在意识深处，都藏有相当浓厚的寻求更好的欲望，而这种欲望就是造成了“迷惑”的主要原因。如果以这种方式来观察人类，就可以了解人类存在迷惑的原因，是在于有“是否还有更好”的意识存在。

妨碍果断行动的潜在心理，往往都是因为“还有”的意识存在，如果在限定的时间之内，迫使对方做出决定，就可以使对方在很短的时间内做出决定。

比如对于正在犹豫价钱是否合理，无法下决心购买的顾客，可以暗示说：“错过今天，明天就要涨价了。”

当然，“限定”的方法并不局限于时间，也可以运用在数量上。

例如：广告上可以说：

“只送给前 50 名的购买者。”

“只限三四辆可以打七折。”等等。

像这些在数量上设定一些限定条件，也是运用人类心理诱导术。

利用上述方法，可促使对方由“迷惑”转变为果断。

“有限量的商品”也会使消费者产生不买就会吃亏的心理，但是这种方法不宜经常使用，否则人们就会失去新鲜感。

所以，只要消费者产生“只有一次”或“最后一次”的意识，就会有比

别人占更多便宜的感觉。

定点销售

必须建立良好的人际关系。

一位成功的商务人员若想拥有大量固定的销售对象，最重要的是商务人员如何充当公司与客户之间的联系人，以维持与顾客之间的人际关系。

要做的工作是尽力帮助顾客解决他们的困难。在和顾客谈话时，为避免伤害顾客的自尊心，应尽量避免那些敏感的话题，而多加些诸如“我觉得这样做对您很有帮助”一类的话。

再有就是新产品的商务工作。该项工作有许多难度，一是因为新产品刚上市，许多顾客对于新的产品抱有较强的警戒心理和观望态度；二是缺乏对产品的了解，一时难以产生信任感。但有一个有利的方面，就是顾客对新产品都拥有获得更多利益的欲望，因此商务人员进行新产品的介绍时，应将重点集中有关商品的销售法、陈列法以及市场的评价上，特别是做好新产品的未来发展的策划，指出切实的利弊所在及利益比重。这样就会和顾客建立良好的人际关系。如果商务人员能依上述几点来说服对方，那么销售活动会进行得很顺利。

电话应对

电话不仅传递声音，也传递你的情绪、态度和风度。

现代社会中，电话已成为商业联络的一个重要工具，利用它可以给商谈带来许多便利，省去许多不必要的麻烦。

使用电话，声音是你唯一的使者，你必须通过电话给对方一个良好的印象。所以，传到电话那端的必须是一个清晰、生动、中肯，让人感兴趣的声音。

首先，音量要适中，更要注意发音和咬字要准确。

其次，虽然电话是通过声音交流，但你的情绪，语气和姿式都可能透过声音的变化传达给对方，所以，不能因为是电话交谈而过于随便。这是与顾客联系的唯一途径。

另外，打电话之前，先整理好资料，这样可以使你的谈话更加精炼，并且能给人以井然有序的印象。

如果你要同对方谈话的内容大长，先问问对方方不方便。如问：“你现在忙不忙？”要五分钟才能讲完。您介意吗？”对方回答是肯定的“请讲”、“我不忙”。若对方回答：“对不起，刚好没时间。”应该另约一个时间打电话或以最快速度把要点讲出来并告诉他：“以后再详谈”。

为了避免一知半解，遗漏信息，听电话之前要准备铅笔和笔记本以便随时摘记要点。听的时候不光要听对方说，还要注意他的说法，从声音中可以获取许多信息。注意接电话的礼貌，由于电话中不认识的双方无法看到对方的表情、手势，也无法掌握这时的气氛，因此，常会导致许多误会的发生，造成不必要的困扰。

如果你正好接了某个电话而客户要找的人又不在，应该负责传达。对待客户的态度一定要耐心细致，和蔼有礼，不可漫不经心，粗鲁无礼。电话应

对太草率会使对方感到不悦。

因为电话纠纷而失去重要客户是得不偿失的。因此，每接一个电话，请将对方视为自己的朋友和客户，态度恳切，言语中听，使对方乐于同你交谈。如上述确实不知经理去向，应向客户道歉，并报出自己的职务或姓名：

“对不起，经理刚好不在，我是赵秘书，能替您向经理转达吗？”

顾客一定会高高兴兴地回答：

“谢谢！请转告经理……”

请您稍等

即使迫不得已要别人等待，也必须让他知道你并没有忽视他的存在。

应付“不速之客”的通话中，当你正和对方谈得投机，这时突然有另一个电话打进来，该怎么办？既不能置之不理，只顾自己的事，又不能放下正在打的电话去接另一个，真是左右为难。怎样应付最恰当呢？这确是颇费脑筋的事。

举例说明一下。公司的业务员小马正在与电话中的对方商谈重要的事情，这时恰巧身边的另一个电话机响起来。旁边同事见他正忙着，替他接了电话说道：

“他正在接电话，脱不开身，请稍等！”

让顾客久等，是很不礼貌的。尤其是在事情忙的时候，往往忘了久等电话的对方，这不能不让客户生气。

这时候，小马即使再忙，也应该和正在交谈的对方表明自己另有电话，并对此表示道歉：

“对不起，我另有电话打进来，请您稍等一下好吗？”或“对不起我先挂断电话，呆会儿再打给您好不好？”

如果正在打的电话非常重要，实在不能挂断，最好拜托同事忙一下，同后打进来的电话说声对不起，请他等会再打来。

总之，必须让对方久等的电话，应该让对方有心理准备，告诉他久等的原因，让他安心。切不可因为工作而怠慢了客户。

附：一则成功的谈判的范例

现在，让我们再看下面一则关于策略运用的谈判实例。

曼梯公司技术设计的副总经理弗雷德·琼斯正和负责销售的副总经理李，帕克隔着桌子相对而坐，探讨如何解决“500型”的问题。

我们知道，弗雷德·琼斯已经为谈判作了相当充分的准备。谈判一开始，他就重申了他那个部门的立场。

“李，我重新翻阅了‘500型’正式投放市场前交换的那些备忘录。上面写得一清二楚。我们讲明了这种设备的运转速度不得超过每小时一千三百个单位。毫无疑问，这项规定没有被遵守，我想我没有说错吧？”

“弗雷德，”帕克回答说，“那些文件我也看了一遍。其实，我并不是非看不可，因为文件的内容我已看得非常清楚。你说的都是事实，但那已经是过去的事情了。据我所知，你的人员一直在改进这种机器。你曾表示，用不了很久，我们就可以把机器的额定工作能力大大提高。”

“那不假，”琼斯说，“但我们并没有讲定什么时候能够做到这一点。时机尚未成熟。事实上，我们还不能保证‘500型’在时速超过一千三百个单位的情况下一直正常运转。可是，你的人员却去鼓励客户超速使用这种机器。”

“哦，弗雷德，需要申明的是，我们没有鼓励客户去这样干。我们并没有向他们作过什么担保。我们的人员要按规定告诉客户，我们建议的转速应该是多少。”

琼斯朝椅背上一靠，说道：“但是你我都清楚，除非问题得到控制，这种建议只不过是装装样子而已。”

帕克皱起眉头，说：“如果你是指我的推销员没有如实介绍‘500型’，最好拿出证据来。”

琼斯手中正捏着某些确凿的证据，这时完全可以摊出来。然而，他改变了主意。

“销售一种很可能在运转中发生故障的设备，难道你不觉得这是危险吗？难道这不会危害我们的声誉和销路吗？”

“瞧你说的，”帕克答道，“我们最关心的是公司的声誉。但是，客户买了那玩意儿怎么去用，我们可管不着。而且，我们不要回避，你那般老兄在这方面总是墨守陈规。还记得两年前我们为另一套新产品发生的争吵吗？倒是客户来向我们证明它能干许多种工作。你的部门直到最后才承认这一点。要知道满足顾客的需要是我们的最大愿望。要不是销售部门竭力推广，我们今天还在围着那个项目瞎折腾呢。”

对此，琼斯无法否认，也不想否认。他说：“这件事丝毫也说明不了‘500型’的问题。”

“那么好吧，弗雷德，这里的东西也许可以说明罗。”帕克有备无患地说，“这些都是客户来信。他们都以高速使用‘500型’，根本就出什么岔子。你看看这些信吧”。

但琼斯未屑一顾。他连看也不看一眼，便说：“这些表示赞扬的信都是客户主动写来的？”

“你说的‘主动’是什么意思？当然，收到这些信后，我们就派人到客户那里去检查了，这种设备的使用状况。但是，没有人硬要他们这么做。”

“这堆材料中没有任何表示不满的东西嘛？没有一封来信说他们的机器出了毛病吗？”

“没有。”

此时，琼斯俯身向前：“要是我告诉你，有相当一些客户向我们抱怨说，这种设备不能以那样的高速运转，你又作何解释呢？”

帕克眯起了双眼：“那我就要说，你背着销售部门去整那些材料，存心破坏我们同客户的关系。如果你不正当地专事收集那些不满意见，我的话就没说错。你确实收到这样的来信吗？”弗雷德先生。

琼斯摇摇头：“但是，你总该承认，我们有可能会收到这种来信吧。只要考虑到这一点，你这文件夹中的东西还有多大价值呢？不过是你收集了一堆专讲好话的来信罢了。”在这方面我们都可以收集一些完全相反的来信。

听了这些话，帕克表示和解地笑了笑：“弗雷德，我估计你会对那些不中听的话特别留意的。好吧，这些捧场的信确实用处不大。但是，让我给你看一些大有价值的东西吧。看看这些销售数量和规划——不仅是‘500型’，而且还关系到整个系列产品。这可是我们生命啊！弗雷德，你总不可能要我们中断目前如此顺利的推展计划吧。公司不允许这么做，股东也不会允许的。”帕克亮出了他手中的“赢张”。

然而，琼斯也已准备好打出他的“赢张”。他全部准备工作的结束就在于此。他打算提出一项能使双方都成为胜者的解决方案。

琼斯说：“我们并不想要你们中断正在顺利进行的推销计划。你我都是在为顾客长远利益和我们曼梯公司的长远利益着想嘛。”

帕克点头称是：“那当然。”

“我们不过是从不同的途径为此而努力。我们开发的产品，你们销售产品。倘若我们能够携手合作我们各自的工作都可以干得很出色。”

帕克显得很谨慎，说道：“如果同你们的合作意味着我们的推销工作必须自缚手脚，那我们又怎么能合作呢？”

“完全不是这个意思。你瞧……这就是我的方案，李，首先，我们不再坚持限制客户得以每小时一千三百个单位的运转速度使用‘500型’”。我们建议，你们不防告诉客户，时速一千三百个单位可有绝对保证，但我们感到它的转速还可大大提高。”

帕克仔细地听着，显得很有耐心。

琼斯继续说下去：“对客户把一切都讲清楚。同时告诉他们，如果和我们合作，我们将提供某种价格优惠。如果他们以高速使用这种机器，并同意向我们报告运转意况，我们将给予回扣。我的部门负责保证，凡是和我们合作的客户随时都能迅速得到更换的设备，以便他们不会因为机器故障而受到影响。”

“你的推销员可以收集情况，反馈给我们的工程师们。我相信，只要我们通力合作，就一定能使‘500型’很快——甚至比我们预料的更快——得到改进。你看行不行？”

帕克说：“嗯，有些细节还不大清楚，但我同意总的设想。”

琼斯又说下去：“参加合作的客户能从‘500型’得到最大的好处，而且只冒最小的风险。他们得到价格优惠。而且，他还能得到一种无形的利益：他知道我们公司在研究和开发工作中会考虑到他的反应。难道还有什么吗？”

帕克小心翼翼地摇了摇头：“没有”。这已显示出他们精诚合作的迹象。

“这对我们设计部门有什么好处呢？好处是灼然可见的。我们得以维护产品的声誉。同时，我们能迅速掌握来自第一线的实用情报，这是我们获得生命活力的源泉所在。”

“对于你和你的销售部门，好处又何在呢？你们能够继续强调产品的优势。你们还能与客户开诚相见，而别的竞争者谁也做不到这一点。你的人员在和客户的密切合作中，能建立起宝贵的联系。更重要的是，你们可以在产品的设计和生产中发挥作用。你还可以为一项全面的解决方案出力，这一方案将使我们公司在本行业中声威大振。你认为如何，李？”

帕克不露声色地坐着。“还有一大堆问题呢”他说，“让我们一起来着手解决吧。”他们又开始对一些合作的细节问题进行谈判。

会议开了一个多小时，事情基本上按琼斯的设想得到了解决。

这就是一个把谈判的艺术付诸实践的范例。

第八章 情爱中的说话艺术

- 恋爱中的男女，就像动物园里的孔雀，用万般言语将自己美丽的羽毛展开。
- 尽管她生得既黑又丑，还是说她有天使般的面容。一个有三寸不烂之舌的男人不能不征服女人。
- 一位善解人意、软语宽言的女人，给予男人更多聪明美丽的感觉。

一、约会

第一次约会意味着什么呢？它意味着男女双方经过一段时间的酝酿后，你将以恋人的身份正式出现在异性朋友面前；同时它也意味着爱情的小舟已经解缆，开始驶入碧波荡漾的爱情海洋；还意味着双方对未来幸福的憧憬和甜蜜的欢乐。或许，人们只想到好的一方面，如果从另一方面来说，它还孕育着无穷的烦恼和痛苦。总之，当你们进行第一次约会时，将会给你们留下终身难忘的回忆；当你们已经开始了约会的第一步，你对未来伴侣的慎重选择，就现实地展现在你的面前了。

约会的时机

约会是否成功，同提出的时机有着紧密的关系，过早和过晚提出约会都是不好的。在感情发展到一定程度时，就应该大胆地约请对方，否则，时机已经成熟，还迟迟不和对方约会，可能会造成误会，坐失良机。但是，如果时机不成熟，莽撞行事，碰钉子也是经常碰到的事情。怎样才能算时机成熟呢？这需要细心体察两人的关系和意愿。例如，经人介绍相识后，双方单独有过一些接触，双方对自己表示了一定的好感，愿意建立恋爱关系，而自己 also 钟情于对方，这就表明时机已经成熟，可以主动地向对方发出约会的邀请。

约会的时间

如何让对方答应你的约请，与你提出约请的时间也有很大关系。很明显的道理：如果是在对方早已有别的安排的时间，你在此时发出邀请，而别人也只好向你道一声“抱歉”。因此，事先摸清对方的生活规律，尽可能在对方闲暇的时间提出约请。约会的时间要留有余地，以免因意外而无法准时赴约。

别误了约会时间，这是至关重要的。约好几点见面，就应几点钟到达。让人独等街头，有失信誉（而且是第一次！），如果迟到，这样会使对方不满，自己气喘吁吁，匆匆赶到，也难以启齿，这就会使本来就有几分紧张的气氛显得更加紧张，弄得彼此不快。出于尊重妇女的礼貌，一般说来，男方应该早到一些。掌握好约会的时间，有利于稳定情绪，减少拘谨，制造一个快乐祥和的约会气氛。为此，在约会前几天，就要妥善安排好工作、学习和作息时间。如果确因路上发生了意外而迟到了，那也应如实说明情况，以求得对方的谅解。

约会的地点

约会的地点，以双方都比较熟悉的公共场所为宜。如公园、广场、江边、湖畔、音乐茶座、影院等，最好不单独在某方家里或在陌生的地方。约会的地点最好是既幽静又不太偏僻的地方。幽静可以造成良好的约会气氛，便于谈话，过于偏僻则使人有一种不安全感。同时，在距离上应照顾女方，尽量离女方近点。一个姑娘曾对人说她的男朋友很会体贴人。问她从哪些方面可以看出，她说：“每次约我，他选的地方都离我单位和我家挺近的，而他却

跑很远的路，他都是为了我的方便。”如果从这一点出发，约会成功的可能性就有一半了。

约会的话题

第一次约会，最难的莫过于开口交谈了。第一句话说什么？谁先开口？这是一个关键所在。在约会时，往往出现这样的情况：一对男女席地而坐，两颗心如烈火燎原，却烧不开各自的两片嘴唇，长久的缄默静坐，这是多么令人焦急的场面啊；小伙子的口若悬河，滔滔不绝，姑娘在一旁静静而坐，一方热情过火，旁若无人，一方胆怯羞涩，无以对答，初次见面本是双方交流情感的开始，现在却成了单方面的长篇演说，叫人如何是好；姑娘轻言细语，问题不断，小伙子心慌意乱，笨嘴拙舌，本来情意绵绵的约会，却成了一问一答的“审讯盘问”，不得不使小伙子露出一副窘态。怪不得许多青年人要向过来人讨教初次约会的经验。

第一次约会的第一个话题极为重要。据说有的青年一到这种场合，常把先前编好的“台词”一字一板地背诵出来，还说这般精心设计，是为了引出对方的共鸣。其实这样达不到你预期的效果，甚至还是很危险的。

试想一下，人家是来谈情说爱的，不是来听演讲、看演出的。应该牢记，快乐的谈话在于双方和谐的回答。生活是如此的丰富，天地是那样的广阔，你既可以从工作学习谈起，也可以从自己的经历或家庭生活谈起，还可以从眼前的事物中捕捉情趣，不要给人造成一种装腔作势之感。

第一次谈话什么都可以谈，但成功者告诫我们：决不可轻而易举就进入“实质性”问题。只有“傻小子”才会第一次约会时，在云绕雾罩的情况下表白：“啊，我太爱你！能嫁给我吗？”这样的问话，太煞风景。因为第一次约会彼此不摸底，带有试探性质。瓜熟自然蒂落，强拧之瓜自然是苦涩的。

第一次约会的交谈，最重要的是一个“诚”字。有些青年喜欢“捉迷藏”，故弄玄虚，用“外交辞令”来谈话，而不愿意实事求是地表露自己的真实感情。表明心迹时则扭扭捏捏，述己之长时夸张失实，道己之短时则遮遮掩掩，其结果往往会给对方留下浮夸虚假的感觉，不利于互相了解和感情上的交流，甚至引起不必要的误会。

因此，从你开口说第一句话时起，就一定要做到以诚相见。心诚则灵，诚才能以心换心，心心相印。真诚是爱情最宝贵的。真诚的话不在其滔滔不绝、华丽动人的词句，而在其恳切实在，表里如一。当你毫无保留地把自己的一切（优点、长处、弱点、缺点乃至错误）和盘托出时，只要对方是个明达事理的人，你就一定能顺利地叩开对方心灵的大门，换来一颗赤诚的心。

二、如何讨女性的欢心

怎样讨女性喜欢，最关键的是要了解女性。

多留意女性潜意识的动作

有不少女性，从外表看，无论怎样都是淑女，谦虚而有礼，谈吐不凡，气质高雅。然而，换了一个场合或一个不同的环境，她们可以有截然不同的表现。

这种女人，可以观察其日常行为的癖好，例如谈话中拨弄头发，用手不停地拉下耳垂，都在无意中显露出来，只要稍加注意地观察，是不难发现的。

有一种这样的女人，她们允许自己轻浮，却又不容他人的轻浮行为；在性方面没有羞耻心，把性当作贩卖品，以满足自己内心的欲望。

“我们到什么地方去谈一谈吧。”“下次你带我去什么地方呢？”像这样暗中引诱对方的手段也很高明。涉世未深的男人一旦被这种女人缠上，容易导致家庭的破裂。到时你要后悔都来不及了。这种类型的女人暗中拥有的手法实在很高明，甩掉男人的手腕也很高超。年纪越大，性方面越放荡，在人们面前接吻也若无其事的就是这类女人。

在你身边，或许有不少容貌动人，高贵典雅但散发冷漠气氛的女性，她们内心强硬，倔强顽固，如果能了解她们的这些个性，巧妙地配合她们，就一定可以掌握于手中，操纵自如，绝不会吃亏。

“爱语”很重要

“如果你爱我的话，有什么为证呢？”这是女人经常挂在嘴边说的话。女性就是希望在有形的，眼睛和耳朵都能感觉到的形式上确认“自己对他是不可缺少的人”。例如，恋人之间在见面的时候，男方没有抱抱她的肩或握握她的手，她就要怀疑他是否爱她，甚至因此而解除婚约的女性也大有人在。妻子新做的一个发型，或穿上了一件新衣服时，做丈夫的假如不发一言，她会认为你无动于衷，这样她就会感到不满。

女性要求承认的欲望很强，恋爱中的更不用说了，就是在结婚后，女人也爱问：“亲爱的，你爱我吗？”她时常要求确认“爱”，而对此感到退却的大多是丈夫。在男人看来，不管如何爱她，“我爱你”这三个字只要讲过，就不想说第二次。男人总是这样认为，我是否爱你，可以在实际行动中表现出来。

可是，对女性来讲，语言比行动更为重要。假如男人不在她们耳边重复着说“我爱你”，她们就认为不能与对方沟通。处于幸福、甜蜜状态的女性，都是根据丈夫的“爱语”或反复的动作得到安心和了解的。

因此，满足这种心理是男性的任务，“我爱你”、“我喜欢你”这些话对女性是非常重要的。她们认为这样是女性显示内在价值和魅力的标志所在。

要善于制造巧合或机遇

一般女性对所谓的命运或算命的感觉都十分脆弱，所以这一类说法对她们自然十分有效。

男人要结交女友时，也可将偶然与命运同时运用。比如某男子归还一条拾获的女性手绢时，便可这样对她说：

“你的长相与我初恋的女友真是太相似了。”

以后便可经常故意制造一些偶然与她碰面，并且要让她感觉这些偶然都是命运的安排，必须时常强调说：

“难道我们之间真有这么多偶然吗？或许是上天有意安排。”这对男女在不久的将来必定会双双步上红地毯。要不怕女人的拒绝

许多男人追求女人追求不能得手的原因，是他们没有信念去冲破对方的一道藩篱，往往在对方哼个“不”字的时候，便信以为真，而裹足不前。

他们忘记了女人与生俱来的天性——“男人是追求者，女人是被追求者”的观念。所以，她说“不”，其实只是一种形式上的客套，谦逊一下而已。可惜的是不少男人虚度半生，对于此中奥秘的知识却是知之甚少，一旦听见女人说个“不”字，便以为她真是这样拒绝了你。

天下最大的蠢莫过于问一个女人让不让吻她，你得知道，在这情形之下，女人是不能够答应你，投进你怀里让你痛吻的，也不愿意模棱两可的，喃喃自语而仍然坐着不动，等待你的进攻。所以，她是为势所逼的，不能不说一个“不”字。

让秘密留在心中

不管对于恋人信任到怎么可靠的程度，有好些事情，如果没有说的必要，在开口之前，最好还是考虑一下的好，这当然是为着彼此安静的缘故。

在这一原则下，唯一告诫的是千万不要把你过去的恋情告诉她！这容易在她的心中留下阴影。

你的目的是在说明旧恋人不好，根本就没有说的必要。如果你在说旧恋人比她好，则她的心理反应是：“为什么你又爱我？”同时，在这心理发展之下，你将会碰到许多的麻烦，日后你也不会安宁。

过去的恋情既然不应该告诉你的恋人，那么，属于过去恋情的痕迹也不应该出现于恋人的眼前。

有些太痴情的男子，对于已经死去的旧恋人念念不忘，往往保存着旧恋人的照片或别的东西作为纪念，这种行为是新恋人所不能接受的。

妒忌是一种不可解释的心理，尤其是女人，她决不容许自己的恋人除了她之外，同时还拥有别的女子的观念，因为爱情是专一的，而你必须属于她一个人。

女人喜欢看得到摸得着的赞誉

无论女人多么聪明，和男人比较起来，抽象思考问题的能力总是薄弱的。这就是说，女人对于实际的东西总是比较容易理解。而那些所谓的“漂亮”、“可爱”，都是抽象词语，因此非但不能打动她们的心，反而会使她们提高警觉。

为了使女人易于了解你对她的赞美，不妨改以具体的言语表现，譬如：“你乌黑的头发很有光泽”、“你的眼睛真是迷人”“你的身材真好”、“你的声音就像歌星一样”等等。

一般的女性不管多美，总对自己的面貌或身材，拥有或多或少的自卑感，甚至某些就男人看来，根本就微不足道的问题，女人也会耿耿于怀，自卑不已。

所以，男人若以抽象的言语赞美对方，反而会让对方误以为是在讥讽她，对你再也不予信任。同样的，对方若是个美女，你不妨直接用“你长得真像西施或杨贵妃一样”来赞美她。绘声绘色的言谈会引起她浓厚的兴趣

人们接受外界信息与知识，主要靠视觉和听觉，男性多属视觉型，女性则多属听觉型。女性的语言表达能力强于男性，特别是对声音的分辨，明显优于男性。

当你们双双陶醉于爱的漩涡时，女性总是喜欢闭上眼睛来享受那种欢乐，此时此刻，如果你在她身边说几句情意绵绵的话语，一定会在她心目中奏起感情的共鸣曲，她会感到幸福无比。

女性喜欢男性在她面前绘声绘色地描述一件有意义的事情，如果你将一天的所见所闻生动诙谐地表述给你的女友听，她一定会为你倾倒，并使双方的思想能在和谐的气氛中得到交流。

如果你只是赞美她的人中之一，她肯定高兴

人们对背后的言语是敏感的，尤其是女性，背后的话，对她们的影响力很大。女人之所以如此，大概是想知道自己并不知道的自我的真实面吧！这是因为，周围的声音是最客观的了，所以，很容易让她们信以为真。

如果你去对一位初相识的女人说恭维话，相信她是不会认为自己真的那么好，这个时候你千万别太主观地对她说：“你真漂亮哟！”而应该说：“听些朋友说过你很美丽可爱，今日一见果真名不虚传。”或者：“早就听说你们单位今年招了一位非常美丽的女孩，原来就是你啊！而且比想象的更美丽。”

像这样客观一点地对她说，她反而更容易接受。而且，她会因此对你的印象特别深刻。

如果你仅仅是强调个人的看法，她是不会相信的。要使对方认为你说的是真实的，就必须在客观中包含着主观，让她认为你真的觉得她很美。

要学会让女人撒娇

一般女性的共同之处，是全都会“撒娇”。

毫无疑问，今日的女性比往日的女性坚强了许多，对于某些工作而言，女性也可以和男性一样胜任。但一般说来，男女在能力方面毕竟还存在着差异，女性也承认这一点，但为了在社会里生存下去，便在无意识中开始了她们的撒娇行为。

当女性的撒娇遭到男性的拒绝时，我们可察觉到她在一刹那间显出不相信的神情，因为她的撒娇竟被男子拒绝了！男子毫不顾及女性的心理状态，

直言不讳地指责她的缺点时，就等于是在撕掉女性以撒娇为手段来保护自己的外衣，仿佛使她们有如童话中那位以为自己穿着新衣的皇帝，突然之间发现自己其实是一丝不挂那样，羞愧难当。

女性喜欢受人重视的感觉

常听到一句意味夸张的话：“换了别人，我还不要她替我做呢，我是看得起你，才请你帮忙的。”女性比较容易接受这种含有奉承成份的话。一旦有男人对她说这类话，会陶醉在自己是许多人中挑选出来的佼佼者的幸福感里，从而松懈了心理防卫，结果是很容易在不知不觉中掉进了男子事先设下的陷阱中。

想说服女性，用欺诈或欺骗的手段当然是不好的；在言语之间将她捧为主角，倒不失为一个达到目的的良策。

商品老板常用这种方法来显示自己是多么关心老顾客：“这是刚到的货，我一看就想到你一定会喜欢。”这种技巧不只是在生意上，男子对女性倾诉相思时也需要利用。“我一个人的时候经常感到寂寞”和“你不在时我觉得很寂寞”这两种说法，在女性听来有天壤之别。后一句将她视为主角，强调了她的价值，女性会因为男子想到她而感动。

模棱两可

告诉她：“你最重要，所以才要……”把两种选择换作因果关系。

“工作和我，对你来说哪个重要？”当女性提出这个问题时，男性一时会感到很难回答。

一个人的生活有许多方面。对男性来说，工作和妻子属于不同的生活层次。在属于不同生活层面的东西，实在是很难进行比较的。

女性也并不是一点不懂这层道理，但她还是要问。其中的底细，与其说是在探测男子的选择意向，不如说是向男子提出抗议，你对我不够好。

女性一般会在感情冲动难以自制或有气无处可泄的时候，提出这种胡搅蛮缠之嫌的问题。这时你想指出问题本身所固有的矛盾，让她知道此问题没有正确的答案可言，似乎是件不大可能的事；不如让她尽情倾诉心中郁积着的话，发泄一下内心的感情。待她发泄过后头脑开始冷静下来时，再对她说：“你当然对我很重要。”这样就明白无误地告诉她，并充分承认她的存在价值，之后，再强调：“正因为你对我很重要，所以我更要发奋地工作，开创我们美好的未来。”这种模棱两可的回答，既避开了她的锋芒所指，同时也是在暗示她：我无法决定到底哪一样比较重要。这该是一种很聪明的处理方法。

傲慢的女人是内心空虚的主设防

性格高傲的女人，表面上似乎难应付，一不留心，在无意中伤害了她的自尊心，就好像比掘她的祖宗山坟还坏，但实际上要博取这种女人的欢心也不难。

当你和这种女人谈恋爱时，在适当的机会，你拥抱她吻她的脸颊红唇，

她会没有什么恶性的反应，但当你吻了她之后，她会突然发作，重重地在他的脸上打一耳光。

这种行为，是傲性女人没经过大脑的反映，她其实需要你的热吻，来灌溉她荒芜的心田；但当她享取了甜蜜的一吻后，她会觉得自己失去了应有的矜持，这种矛盾的情绪一直在缠绕着她，所以才打你一耳光来发泄。你的脸上可能感到刺痛，心情可能感到受了她的侮辱，但你要把自己的情绪抑制，温柔地握着打你的一只玉手，为你的鲁莽行动道歉，解释自己的情感如何激动，和爱她的心如何虔诚，还谦逊地求她原谅。

你这样的行为，可能使她感动，也可能使她为自己的行动而感到后悔，到了这般地步，她那空虚的心，便会为你所占驻，如果你能鼓足勇气，乘胜追击，她便会默默地接受你的一切摆布。

应付这种女人，要胆大，细心，能够忍耐，处处为她着想。她的自尊心受到别人的尊重，心里会觉得很高兴，你能够发展到控制她的情绪，自然不难博取她的欢心。

供给她精神鸦片

唯灵的女人，多数是没有经验和冷感的女人，她和男人往来的目的，是求心灵上得到一些安慰。

应付这种唯灵的女人，自己应该时常守着一项戒条，在她的跟前，不要显露丝毫玩弄她的迹象，当她一发觉你和另一个女友交友后，这就像一支利箭刺中她的心似的，使她留下不能磨灭的伤痕，认为你是一个万恶不赦的骗子。

她的理想是和你做一对精神恋爱的伴侣，希望你的整个心都交付给她，天长日久，难以忘怀。见面时，谈的都是海枯石烂永不变心那一套。

她虽然对性行为不感兴趣，但为了拴住你的心，她会顺从你的要求，只要你对她专一，有潇洒温柔的心思，有细心多情的表现，在她的心里，便不会想着名和利，而只有你的影子。

坦白的女性挡不住直率的进攻

性格坦白的女人，是女人中最难应付的，因为，她会憎恶别人不够坦白，所以不容易得到她的欢心。

应付这种女人，要特别注意，如果你口袋里只有二十块钱，你不妨告诉她其中的十块准备买一包香烟，另外的十块，仅够请吃一碗馄饨面。这种女人的大胆作风有时会使你吃惊；但他会使出谜样的暗示，如果是没有经验，会猜不透她的心思。

应付这种性格的女人，应该把玩世不恭的作风暂时收敛一下，自己动真格的，自己感情冲动了，想在她身上寻求发泄，不妨把心里想的坦白地说了出来，她没有反对，就是答复你，她也有和你一样的感觉，这样你不费精神不耗金钱，本来是最高明的一着，但要有这样的经验的人，才能够恰到好处。

满足她的虚荣，满足你的欲望

喜欢作戏的女人，可以说是最容易讨得她的欢心的。因为男人的作风，

和这种女人的性格有近似的地方，彼此我骗你，你骗我，正是臭味相投，最终达到目的后，究竟谁吃了亏，这却要看谁的手段来得比较高明了。

如果你能送给她一些礼品，或者带她去逛百货公司，在欣赏橱窗的布置时，她会对一种心爱的货品频频赞个不停，这是一套古老的方法，你在这种情况下，硬作头皮把它买下来，才能得到她的欢心，但当你真的要把它买下来送给她时，她会佯装坚持不受。等到你不理她的反对自作主张要买时，她又不发表任何意见，等到你把它奉献给她了，她也不会向你说一声谢谢，反会责怪你不应该漠视她的反对，而事实上她又接受了那份礼物。这种情形，就是这种性格的女人常见的表现。

应付这种性格的女人，在表面上看来，你永远得不到她的欢心，因为从她的脸上不可能看到她内心的感情，所以应该用权术或用强迫来制伏她。

进退自如

唯欲思想的女人，本来是最合男人胃口的，但这种女人，表面看来虽然是世界上最美丽的动物，但她的本质实际是一只吃人的妖精，是吸取男人精血的魔王。因此，这种女人是最难惹的。

她给你的好处很多。她可能对你的事业很有帮助，如果你认为少不了她的话，也可以在性生活上使得你得到满足的享受。

她的坏处只有一点，她需要满足的性生活，她可能整天把你缠着，在很短时间内，会把一个精壮魁梧的你，改变成一只斗败的公鸡，应付这种欲海难填的女人，而把自己变成满足她的牺牲者，实在不值得。

应付这种女人，要在展开剧烈战斗的同时，应该有舍命陪君子的牺牲精神，但到了战火停熄时，你便要急求脱身，不要被她缠着，经过一个休养的时期，又再整旗鼓，和她一决雌雄。这样两个人在见面后，她会觉得你是别人所不能的英雄；在分手后，她为了性欲的需要，仍会时常惦记着你。

女性喜欢有主见可依赖的男人

对于女性来说，在决定一件事情时，基本上都是选择较轻松的。因此，女性们通常都有懒得费心思的习惯，最好什么事都不必动脑筋就能顺利解决。所以，以上那种为了要尊重女性的意见，反而造成她必须经过思考后，才能作出决定的麻烦。这样，在她心中会产生排斥感，这就是说，由于你逼迫她去思考，反而会造成许多麻烦。

所以，你要尊重她的意见，不如干脆告诉她，你要怎样做，让她依从你的决定去行事，这样对她来说，会感到比较轻松。同时，女性对于指导她行为方向的人，怀有一种值得依靠的自信心。

由两三个人所组成的事，就一定存在着命令者与服从者的关系。在男女之间，道理也基本一样。

所以，男方与其对女方说：“明天你在家的话，我会打电话给你”。不如对她说：“明天我打电话给你，你不要出门。”这种无意的命令口吻，对于习惯服从的女方来说，对方已明确的指出，她只要在家安心地等待即可。而且她会认为男方是一个有主见的，可依靠的真正男子汉。而且对于任何事情都要安排妥当的男人，在她们心目中，则是一位会体贴人的男人。

自信是制胜的法宝

他自觉长得不潇洒，不能言善辩，的确如此，旁人看了以后也不敢恭维。但是，他并不因此而感到自卑。他说：“一个人无权选择自己的容貌，容貌是先天而定的。”你当然得接受自己长得难看的事实，并且为此应该感到坦然。

当他第一次和自己的女朋友见面时，她很有些为自己的美貌而自恃！“很多人都说我漂亮，是吗？”她娇嗔地对他说。

他气极了，心想：怎么能在一个长得难看的人面前提“漂亮”二字呢？真不近情理。当然，聪明的他不会说出这“愚蠢”的话而失去一个漂亮的而且不可多得的女友。因为他自信，用他的话说：“我不相信丑陋的人就注定只能找一个丑妻子！”

于是，他微微一笑，轻轻地给她念了一首小诗：

如果
你只为美貌而爱我
那么
当岁月褪尽了我的红颜
你的爱
还能依附何处？

那位漂亮的姑娘很受感动，说了一声：“我感到正有一张情网向我笼罩而来。”

不久，这位姑娘作了她的妻子。女性喜欢真正的勇士

女人的虚荣心较男人要重，更在乎别人的眼光，这种心理当然是长久发出来的，女人一直是被看成是男人的附属品所产生的结果。而女人这种心理弱点，正是男人该好好把握的战略之一。

换句话说，你必须趁着有人在场的机会，向她表达爱意，她才会答应你的请求。她嘴里虽然骂你厚脸皮，其实心里非常得意，仿佛巴不得全世界的人都知道，她是多么有魅力的女人。你如此勇敢地向意中人示爱行动，女性当然会鼓励自己接受你这份爱，结果你当然大获全胜了。

给她台阶也是给自己台阶

一般人求爱在遭对方拒绝时，往往找不到可下的台阶，处境十分尴尬和狼狈，而败下阵来。

因此我们向您介绍墨西哥电视连续剧《卞卡》中男主人公何塞·米盖尔紧逼盯人的“三段式”。

当女方说：“我实在是不爱你！”“我现在对你已经无法产生兴趣”时，何塞·米盖尔毫不气馁，反而从容不迫地说：“这不是你的心里话！”这种应对方法既给自己一个可下的台阶，避免了窘迫的处境，又给女方一个换回的机会。

当女方说：“我确实是这么想的，这的确是我的心里话”时，何塞·米盖尔答道：“你不要再骗自己了！”这样的话与上面的答法有异曲同工之妙。

当女方反复强调“我……我根本没有在欺骗自己。”时，何塞·米盖尔也不慌不忙地说：“你不要这样讲了，其实你的心中只有我！”

如此采用紧迫不放的“三段式”，不仅使自己漂亮地走下台阶，而且，也给对方留有收回此话的余地。如此反复强调，使对方感情软化后，觉得她不该就这样拒绝你，你对她是诚实的，最终也就回心转意了。

假若你每天都给你钟情的姑娘打电话，也许刚开始时，她会觉得你很讨厌，说不定还会给你点颜色瞧瞧。但是，只要你坚持，终有一天，你的行动会感动她，原来对你不屑一顾的她，态度会有 180° 的大转变，甚至变再会让你自己都感到惊讶。

调情要点到为止

征服女人的秘密武器是什么呢？不是情书，不是钻石，也不是枕席间的花样，而是调情的技巧。

所谓调情手法，并非胡乱说了一番甜言蜜语就行，是要在适当的场合也许你不必开口就用一双眼睛望望对方，表示你想说的一切，也能够曲尽其妙。反之，如果你在不应该说话的时候，说得滔滔不绝，到了非说不可之际，你却默然不声，那就糟透。

总之，调情跟甜言蜜语并不相同，它是比较含蓄的，不一定开口说话。就算你想运用蜜糖攻势仍要考虑到这种攻势是否她愿意接受。不但这样，施用这套秘密武器的时候你还要像银幕上的英俊小生那样兴奋，把认为是最有劲的一种调情手法施展出来，然后才有希望一下子抓住她的心。女性更需要口头的友爱

陪着女人散步的时候，最优雅的姿态，就是挽着她的手慢慢地走。不要动不动把手臂弯过她的腰围，除非在偏僻的地方。

即使你和她的关系还未达到可以挽着她的臂腕的程度，你也不必把两手插进裤袋里去，更不要一边吹口哨。试想，谁愿意和一个无赖汉同走呢？

当她提议要回去的时候，多半是她兴致已尽的时候，最聪明的做法，还是顺从她的意思罢！不要死命地瞎缠不休。要知道，即使她无可奈何地继续陪你走，她不会是高兴的，更糟的还在后头，下一次她可能不愿意轻易地答应你的约会了！

如果你和她的关系仍然是在客气阶段，那么，对于每个有关她的提议，你都加上一句“方便吗？”的征询语气，是最优雅而又得体的态度。女人是喜欢人家尊重她的。

如果你问她：“我送你回去好吗？”而回答的是一句普通客气话：“谢谢，不必送了。”这是表示你可送她。假如用较为严肃的语气回答：“用不着，我自己回去得了！”这是表示她有不便之处，这时，你应该知趣，还是回头是好，以免出现难堪的局面。

激发她心中隐藏的爱情

温柔的话，在耳边轻声细语，能使一个人苏醒过来，“语言是伟大的，语言是有生命的。”当你们相对无言或相处紧张时，不妨说一点情话。

下面的话，不管是男人对女人，还是女人对男人，只要是出自诚心诚意的，都会让对方感到温暖。

- “爱你。”
- “只有你。”
- “喜欢你。”
- “和你在一起很快乐。”
- “没有你就很寂寞。”
- “我等你。”
- “我要你。”
- “请你说你的事情。”
- “你太棒了。”
- “我知道你的心情。”
- “你是一个好人。”
- “需要你。”
- “想过你的事情。”
- “打电话给你好吗？”
- “只要能和你在一起，一切都是美好的。”

从细小处入手

最足以赢得女人心的方法，是体贴入微。

当你要喝茶的时候，即使多余也问她一声：“你要吗？”散步的时候，在相当路程就问一问：“走得倦吗？”或是：“想不想找个地方吃点什么休息一下呢？……”这都是你殷勤的表现。

在公共场所，或陌生人太多的场合，你得关切她偶尔发生的迫切需要；你应该体察情形，用一种优雅的态度私下里问她：“要不要到洗手间去？我可以告诉你在什么地方。”你该知道，女性对于解决这类小问题常常是不方便开口的，而你的关切也许正适应了她的要求，还有什么使她不感谢的呢？

许多男人都会自作聪明，认为一味迁就服从，女人便欢心，追求便会成功，这是一个非常大的错误。但是，每一个女人，都需要有一个有主张、有见解、有魄力的男子来做她的护花使者，因为她不爱则已，一爱便会献出一切，甚至连她们的生命，试想，她们怎会那么傻，把自己的所有，寄托在一个软弱无丈夫气，只会听女人话的男人身上呢？

对待女人，不要永远做一个服从者，适时应该主动发号施令，没有让步的理由不要让步，应该强硬的时候，便要强硬到底，她们发现你是个不好惹的人物时，面上可能仍咳似怒，但心底里也可能暗暗的喝彩，赞美你有丈夫气概，而不是个优柔寡断的人。

在许多事情上面，女人好像喜欢跟男子故意作对，常常站在对立的意见上，其实她们不一定有什么主见，而是贪一时口爽，或者考验一个男子的决断力，待男子拿出主意时，她便跟着一起走。

留心细节，讨取欢心

对于一个女人来说，如果有人发现她身上的微小变化，她就会有一种被

认同的满足感。

几乎所有的姑娘，多多少少会有对男友表示过不满。其中最常见的是，当她从美发厅出来，梳着一个新发型，或新买了一件漂亮的衣服，兴致勃勃地等待男友赞美的时候，她的男友却好像视而不见的样子。

“喂，你到底发现没有，我是不是哪里跟以前不大一样了？”即使她是这样问，他也还像是没有察觉到的样子：“哦，是吗？”再不然就是：“你的意思是说，你的发式变了，是吗？”或者：“哦，好像你的衣服有点变化，对不对？”

像这样的回答，往往使她大为扫兴，甚至引起双方都不愉快而十分别扭。

如果女友今天的发型或服饰突然有了变化，作为她的男友，起码也应该主动问一句：“今天你去过美发厅了？”或“你穿的这件衣服是今天刚买的吗？”

只要你有意识地同了一声，她也会感到满意，不会因为你无动于衷而独自生闷气了。

因此像发型也好，身上的服饰也好，只要有一点点改变，经你一说，她就会自我认同，自我满足了。

一般女性不喜欢做太大的改变，所以，即使想改变一下自己一贯的形象，也不会大换装。因此，她们往往只在那些细小枝节上反复琢磨，这也仅仅是想引起别人的注意或得到几句赞美。

如果你是细心的男人，能够做到这些看似小事的事情，也许可能会给你带来恋情的好运。

女性的兴奋需要爱抚和刺激

看到“耳边细语”这个字眼，是否会引起你的遐思呢？我们的身体有许多敏感部位，只要用手去抚摸，便会感到一股暖流通过，舒服极了。尤其是耳朵，更禁不起一点点刺激。

你不妨试试将嘴巴凑近她的耳朵，她一定会觉得痒痒的，头一歪就躲开了。的确，耳朵四周的汗毛被呼吸刺激后，便传达到性感带，这是由于连贯性感带的神经产生兴奋所引起的。

因此，只要在女人耳边说些悄悄话，保证她心花怒放。

这可真是令人心旌荡漾的一吻！依依不舍地放开她柔弱诱人的嘴唇后，怎么能禁得住亢奋的情欲呢？于是你灵机一动，带她到情调浪漫的餐厅喝酒、聊天，因为女人一向最爱听美的言辞。

少发牢骚

现在的年轻人当中，有很多人对自己不满的事总是很明确地表现出来。而在社会中，经常心怀不满而怨天尤人的人是很受排斥的。因为人们把这种人看成是“一天到晚只会发牢骚的讨厌鬼”，甚至被看成是心愿和思想不正常的人。

但是对女性来说，她并不认为自己是怨气而不受欢迎的人。然而“有诸内必形诸外”，无论她怎样掩饰，终于要表现出她的不满和抱怨。这时，

你责备她只会任性，抱怨，必然会引起她的反感。

因此，尽管你要反驳她，也应该采取“先顺后逆”的说话方式，即首先赞同她的观点，仿佛与她站立在同一立场上，然后再用“但是”、“不过”等词来一个转变，向她陈述你不同的意见。

要博得女性芳心，首先必须力求避免她以任何方式拒绝你的追求。因此，在谈话之间必须十分小心，要研究谈话方式，什么事尽量先顺从她，与她保持一致，实在不行时，也应在“但是”上多动脑筋，狠下功夫，如此，才能使她很快地接受你的意见和要求。

别挑毛病

女性的心理随能力普遍较弱，喜欢挑别人的毛病，却不允许别人这样对她。

有一位男性初恋时，在对方给他写的情书上胡乱批改，以至挑出了十来个错别字。非但如此，他还将被自己批改过的情书和写的回信一同寄给对方。谁知这信寄了以后，就好像石沉大海，再也没有姑娘的消息了。

这下可苦了这位男性朋友，一直等了好几个月，一封封的书笺给姑娘寄去，就是没有回音。

原因是什么呢？姑娘早就讨厌了：“好像就你是一个大学问家，就你的知识渊博，写个错别字还需要你正儿八经地写信来指教。”姑娘的自尊心受到伤害，你为什么不知道她的内心世界呢？对姑娘的脸面你怎么也毫不顾及呢？

这位男性朋友真是聪明反被聪明误，一误就误了小半年，直到接到了姑娘的回信，才算放下心来，然而，这并没完，直到结婚以后，姑娘还总在挑他的错别字呢？当然，这时候是幸福的回忆了。不过这样的情况实在不多，太多的都因此而前功尽弃了。

还有一种情况，就是切莫自作聪明。

一般来说，女性对于自己未去过的地方，总是有着一种想去探求的好奇，并希望有个“知情人”当向导。否则，她们会感到茫然失措。

因此，当你和你的女友同行时，切不要自作聪明地瞎冲乱撞，而应该选择自己熟悉的地方，避免出现迷路又不知所措的场面。

三、如何赢得男人热爱

男孩子需要的是机会

假定有一天，一个男孩坐在你身边，而你对他轻轻一笑。这种情形，就等于你告诉他，你对他有好感。如果接着和他聊起天来，那么就可以说，你成功了，这时他会认为是自己采取主动的。但事实却很明显，是你促成的。你们之间在不知不觉中很快就缩短了彼此之间的距离，又能迅速地打破这种陌生的僵局。

作为一个女孩，如果你不想求助婚姻介绍所或征婚启事，就得主动一些。

发现理想的男孩，不妨走过去，勇敢地与对方对话：

“请帮我照张相好吗？看得出来你也很喜欢摄影。”

“你能把这本书借给我吗？”

任何话题都可以，即使是无聊的也无妨。其实，大多男孩都很乐意为女孩做事。最重要的是你要寻找机会接近他。只要你能做到这一点，就能从中了解到有关他的事。

当然，交往中，作为女孩要仔细观察，假如发现他是一个坏小子，就应尽早果断地与他划清界线，决不能拖泥带水。

怎么样？自己主动发出信号，男孩正等着这样的机会呢！相亲的话题

当一时男女刚刚认识时，而你先向男孩问话，这样你们就开始交谈了。

“我猜猜你是哪里人，看看我的判断能力是否正确。”

（当然也是在找话题，所以你猜过之后就要请男孩子猜你的，这样能消除两人之间的紧张和陌生。）

“你是南方人吧？”

（你好像在找同乡。）

“我觉得你好像是我的同乡似的。”

“我经常看到你。”

（表明你在注意他。）

“我经常注意到你。”

（其中已包括你对他有兴趣的意思，所以没有一个男孩会不高兴。）

“能不能让我看看你毛衣的尺寸？”

（你要说你正在给你弟弟织毛衣。）

“你觉得这衬衫好不好看？”

（告诉他你正在给弟弟买衬衫，请你参谋一下。）

“你对吸烟的看法如何？”

（这句话对正要吸烟的男人最适合，男人对吸烟有自己的看法。所以，你可以见机行事，把握最好的机会提出话题。）

“我对足球也很感兴趣，能不能给我讲讲规则？”

（对正在看报纸的“体育新闻”的男孩说这句话最有效。）

“请问这时几点？”

（众多男孩都会为女孩帮点忙而感到荣幸。）

“你很有气质。”

(这句话对男孩来说是最中听的，所以使用这一类话往往很有效。)

“如果你不介意，可不可以让我看一下你的手？我很会看手相的。”

(如果对方拿起你的手并且说你的运气很好，想必你的心一定会砰砰跳的。)

“这是什么花？”

(在公园里，问男孩一个小问题，往往会收到奇效。)

“能不能帮我按快门？”

(在外旅行时，利用你的照相机是很管用的。)

“溜冰场在哪里？”

(对提着溜冰鞋的男孩说……)

“你觉得她唱得怎样？”

(在演唱会中休息的时候……)

“真不好意思，我的眼睛有东西跑了进去！”

(如果对方马上过来看你的眼睛时。你已成功一半了。)

“看你好像很无聊的样子。”

(对在舞会上没有舞伴的他可以这样说一说。)

“呀！真合适你。”

(在卖衬衫柜旁……)

“请问这是什么套餐？”

(对麦当劳里独自用餐的男人……)

“这座位有人坐吗？”

(在咖啡厅，你可以客气地问。)

“能和你一起打球吗？”

(对独自一个人在球场的男孩说……)

“你同我的一位同学很像。”

(在舞会上，你不妨这样同他开玩笑。)

“我替你拿好了！”

(看到双手提行李而买票的男人。)

“你好像出现在哪个杂志的封面上？”

(不管他是不是真的曾出现在杂志的封面上都无所谓，但同时你要作出一副思索回忆的样子。)

“8号运动员是谁？”

(在篮球赛上……)

“怎样分辨真假矿泉水？”

(对正在喝矿泉水的男人发问。)

“你好！”

(相遇时，要说得简单明了且眼神流露出对他的好感。)

“我想去跳舞。”

(在电梯中，若只有你们俩人且又传来音乐时，你别忘了嫣然一笑地说些话。)

“你的鞋子哪里买的？我想买双给我弟弟。”

(无意中赞赏他的鉴赏力，他自然会高兴万分。)

“你步伐很矫健。”

(男孩子听到这句话会觉得更有劲。)

“看得出，你的心地很善良。”
(这样坦率地对帮助你的男孩说，他一定很得意。)
“你的吉它一定弹得很好！”
(对扛着吉它的他如此说。)
“这本书我刚看过，挺精彩的。”
(一边看他手上的书，一边这么说，即使你没看过这本书也没关系。)
“你是不是叫×××？”
(只要随便说一个你喜欢的名字就可以了，即使说错了，男孩也不会见怪。是否以前见过面。根本没关系。)
“嗨！早上好！”
(在公寓电梯中，与不常见面的邻居男孩说。)
“今天的天气真好！”
(选择一个特别好的日子，这种天气每个人的心情会很好，说不定你看到的男孩也会这样对你说。)
“你看起来很随和。”
“你一定是位运动员吧？看你的体格就知道了。”
(这些话会让男孩回味。)
“雨真大，这鬼天气实在害人。”
(对身旁素不相识的避雨者试探性地说。)
“你戴这个墨镜挺有气魄的。”
“你好像有什么心事？”
(对独自默默无语的男孩说。)
“嘿，告诉我，你为什么喜欢滑翔机呢？”
“那儿的景色一定很美吧？”
“你实在是个非常有趣的人。”
“当你从前往在海边的时候，你觉得最喜欢的是什么？”
“你应该认识这宴会的主人吧？你们同行吗？”
“我觉得你好像我的一个朋友，只是你们的声音有所不同。”

每个女孩子都希望自己有独特的语言魅力

女孩在言语交际中具有其得天独厚的优势：她们在表达时，多以情感人；在安慰时，多半是表示同情，让自己和对方形成感情上的共鸣，使人得到慰藉；交谈时，常富于温和的情调，表达含意时常拐弯抹角，表现女性特有的含蓄美。相反，假如交际过程中女孩丧失了本身的角色特点，那就是令人讨厌的谈吐了：

别人讲得很认真时而你却漠然处之，甚至爱理不理。或者与人讲话时，手里却一直摆弄着小玩意儿，眼睛都不正视别人，这是不尊重别人。

话中带刺，耻笑嘲讽，喜吐长舌，高高在上，盛气凌人，自以为自己不得了，好像世界容不下她似的，对别人的话不屑一顾。这是自命清高的表现。

喜欢独占话题，滔滔不绝，别人没有讲话的机会；在别人说的一段话中，忽然插上一句话，打断别人的话题；冷言冷语，闹得别人下不了台。这是以自我为中心。

不分场合，高声笑语；荒诞无稽之言，或是口中离不开污言秽语，这种女孩表现肤浅，是一种没有修养的表现。

说东道西，老是在别人背后说别人的坏话，让人退避三舍；喜欢用谎言欺骗别人，一旦被人揭穿，便分文不值，这是婆婆嘴。

男孩子喜欢听女孩子唠叨金钱和权利以外的事情

其实，那些“口若悬河”的人，口里如江河奔涌似的不外乎是：柔情蜜语的情话，问寒问暖，传情表意过程中更多插入一些传奇新闻、离奇经历、饮食起居、名胜古迹、神话传说、风土人情、幽默笑话、工作学习、生活服饰等等。这就需要你：

注意观察五彩缤纷的生活，看周围的人怎么为人处世，看恋人间发生的较有意义的人和事，看人们的娱乐，老人们的饮食起居，青年男女的保健美容，了解风土人情、名胜古迹和做人的道理……

你可想想，一年中可记多少有趣的东西，同恋人间一起谈几个小时又何愁找不到话题来谈呢？

至此，你若是还不放心，那就不妨在单独一个人的时候，把前面加工的经历、新鲜事儿在心里绘声绘色的表达出来，也可以对镜子绘声绘色地讲出来。当心里有底，就产生了自信，在适当的环境，就可以兴致勃勃地把在无人地方讲得熟练的故事，胸有成竹地讲给对方或在场的朋友听。滔滔不绝，精采有序的话语会令你的魅力增色不少。

风情万种

恋爱离不开交谈，这似乎是经验之谈，对初次相见的青年男女来说尤其如此。故人们常常说某某正在“谈恋爱”。

谈恋爱的过程实际上也是相互加深了解，彼此沟通、交流的过程，唯有通过“谈”，才能使双方“知己知彼”。若是你根本不谈，对方怎么了解你，两人怎么培养起共同的感情？

美国加州医学院精神与心理临床研究分析专家巴巴克说：“对许多妇女来说，谈爱与感受爱远比性交更重要。尤其对于那些忙于家务，整天带孩子的妇女来说，更是如此。那种巧妙的、带刺激性的私语往往能使她们获得真正的快慰。”

所以，亲切的交谈是恋爱中的男女不可缺少的。尤其是在进餐或是放松时的窃窃私语，可以称得上是爱情的一种“增效剂”。

当然，交谈也得注意掌握分寸，谈而不露或蓄意夸张，会给对方一个虚假的印象，交谈不深，难以了解对方本质的东西，而盲目地爱上一个人，也是一种失败。只谈共同的语言而不谈分歧的一面，也不利于情感的健全发展。至于根本不谈或没有诚意，那无疑要受到失败的惩罚。

男孩子不喜欢多话，需要你多加诱导

约会时，两人面对面相视无言，你不妨提出一些他能答并且喜欢答的问题，话匣一打开，便能水到渠成进入情话绵绵的佳境。

1. 讲些他知道得多，懂得深的事物，并有意设疑，让他猜想，引他发问，让他解答。譬如一个书画爱好者，你可对他讲某书画家的轶闻趣事，谈起某书法家的作品如何引起轰动，他一定会刨根问底，说不定还要滔滔不绝地谈起自己的高见呢！当然谈话之前，你一定要先了解，试探他的才情，以便更好地激起他的兴趣。

2. 询问他亲身经历并感到愉快的事。例如，问他怎样取得先进的成绩；问他怎样在公众场合中做令人赞赏的事；问他优美的手势是从哪儿学来的；问他下棋的历程（假如他擅长下棋的话）。这些都能激起他的兴趣。你还要察颜观色，及时调整谈话内容。同他谈话时要注意言其所悦，不要触其所痛。一些老师、家长总爱问学生的成绩，可是对那些差生是不行的，最好就其某项特长谈起，方能与他一起谈心。

当然也可以从一些细小的事诱导他谈下去，一旦话题展开，你会发现他其实是一个有独到见解、内心极其丰富的人，当然，在下次接触中就可以随便一些了。

无聊的女人惹人讨厌

“你有没有发觉，自从N先生升上科长之后，N太太的态度，突然有了一个一百八十度的大转变？”

“哦！A太太，你也发现啦！嗯，不只是对我们，听说对于商店的生意人，口气都改变了呢！”

“哼！有什么了不起，科长的太太又不是科长。”

大多数女性都有这种倾向，在有意无意之间，流露出骄傲的态度。

然而，对于还只是朋友阶段的她，男人通常不好单刀直入地责怪她：“你不要摆出这副样子好不好？”

这时，女性如果认为：“我的他，才不会将这种鸡毛蒜皮的小事，放在心上呢！”

果真如此，那么，这种男人绝对不是一个值得称赞的人；不将旁人的白眼和反感放在心上的男人，不是很自负，就是头脑迟钝。选择这种男人当丈夫，以后一定也是个不会关心妻子的丈夫。那么，产生困扰的将不是别人，而是你自己了。

明确表态

和男性交往，早晚都会出现有人向你求婚的事，所以一定要稍作准备，不要把它当作突发事件。

所以，在他求婚时，不是拒绝就是接受，不然就不要让他向你求婚。你认为这个人求婚是一件糟糕的事，却又让他来求婚，这种事就处理得不太好。所以，在与他约会时，透露出“我暂时要过快乐的单身生活”或“我另有要好的男朋友，和你只是普通朋友的交往呀”等，明显地用言语来表示拒绝结婚，这也是对他的体验。

另一种情况，已经经过深思熟虑，而且认为可以答应，但在被求婚时装模作样，还说“让我考虑”，这不是正确的方法，试想，经过无数次的考虑，已经答应的事，不可能再变成拒绝，除非你意志不坚，见异思迁，不是吗？

那么，被求婚时，就该与接受礼物一样的心情去接受，温顺地说声谢谢，那不是皆大欢喜吗？又此时的女性，我要劝你说“如果你今天没说，我想我会向你说的”，这样使得男性雀跃万分。不是这样，为表示女性的目标，更应在语言方面做出更多的努力。其实你如此地说，是表示男女平等，对求婚或随后而来的结婚，用你的意志和言语，使他知道男女都是平等的，说到结婚，双方必须同样地负起责任。不是说“接受”就可，使自己畏缩地逃避，证明了你开始就想逃避责任，所以不如大方地说“如果你没说，我想我会说的”，表示平等地对待将来的生活，反正要接受求婚，何不积极地表示接受呢！若你要使你男女地位平等，这一点可要记住呀！

别夸同性

“我很讨厌你的同事N小姐那样的人。”

“哦！是吗，可是N小姐人很好，而且长得也很美！”

“噢！她真的很美吗？”

“她不是很美吗？至少比我美多了！”

“哦！是吗？”

这时，男方会毫不掩饰地露出无趣的表情来，让这位年青的女性，停止了无聊的话题。表面上看来，你是一位善于赞美他人的谦虚女性，但是，男方为什么会表现出无趣的神态呢？你能了解吗？

其实，世界上大多数的女性，在容颜与姿态上，竞争意识非常的强烈，绝不会让比自己漂亮的女性出现在男性面前。

正是由于这种心理，对于比自己差的女性，她会放心地去赞美她们，但若是比自己强的女性就会摆出敌对的态度，尽可能地数落她的缺点。

男性如果能了解这一点，就不会与你生气了，只是感觉对这个话题不敢兴趣。

可是多数女性，并不能体会到男人的这种善意，认为赞美比自己差的女性，好像证明了自己的谦虚。因此，在陶醉于自己言语的同时，也由于安心感发生了作用，而更喋喋不休，使得身边的男性倍增无聊。

所以，在此奉劝你，不要过分地称赞比你差的女性。因为男人喜欢直率的女人。

把牢骚话处理得轻松而有趣些，让人爱听

你有满腹牢骚的时候，应该怎么办？这是一个很重要的问题，要知道，发牢骚也有发牢骚的艺术。在这个忙碌的社会上，很少有人会对别人的牢骚话感兴趣，即使有人听了，能真了解你的用意的人也不多。因此，在发牢骚时，如果没有技巧的话，人家会觉得无味，连理都不想理，久而久之，会使你的人格蒙上阴影，使人憎恶！

一般而言，男人在会话中，总是比较客观。而女人就不一样，往往会给人一种“世界是以我为中心”的感觉，尤其是在发牢骚时，更不会站在客观的立场来说话，总认为自己才是悲剧中的英雄、主角。

更奇怪的，有的女人似乎以发牢骚为乐。她到处向人家诉苦说：“唉！我实在命苦，丈夫不爱我，而且……”，可是，在诉苦的时候，却一副满不

在乎的样子，而且越说越起劲。像这种牢骚，听的人当然会觉得无味，尤其是男人，听到这种牢骚话，当然更觉得无聊！

因此，要发牢骚的时候，最起码应先提高自己，站在客观的角度来看，来说。换句话说，在讲话中，表现出“我实在好笑，居然受这种无聊的事困扰”的态度，这样对方听起来，会产生比较深刻的同情。

发牢骚的目的是要别人听你讲话，所以你必须讲得有趣或引人入胜，不要使对方有一种受精神虐待的感觉。换句话说，就是发牢骚时，要为听众着想。要知道，发牢骚也是一种会话，所以要好好地动动脑筋。

实物的往来，也是表现会话的一种手段

礼物的赠法也和有效的一句话一样，有其意想不到的价值，也是会话的一种手段。

如果女性赠男性围巾，自己可先围着再交给他，那样效果好极了，由于围巾里留着你的芳香，更能使他觉得你朦胧的情意。

又如要赠送威士忌时，先放在自己的房间里，然后若无其事地邀请他来，说：“在这个房间内，有一个我要送你的东西，你猜猜它是什么呢？”然后在交给礼物时，不能只说“给你”。如果是圣诞礼物，带一句“今年以来，你给了我非常快乐的日子，谢谢你”；如是围巾等礼物，附加一句“你常穿的橘色的衣服，所以选这条青白格子相间带花纹的给你”。只此一句，就会让他飘飘欲仙地高兴起来。

当你接到他的礼物时，就算你高兴得拿着礼物跑三圈，都不能算过份，因为男人送礼是为了博得你的高兴，所以尽你最大的喜欢，就是给他最好的答谢。在接到礼物时，拆开一看就说：“哇！你怎么知道我喜欢这个呢？怎么了？怎么？即使非本心的胡乱说一通，都无所谓。就算已经有了同样的东西，也该如此，这才是体贴他呢！

如果送你的是可以穿戴的东西，我希望你在下一次约会时，就把它穿在身上，颜色不合或不能放在身边的，也要胡诌。“上次到祖母家，穿上那件衣服，被赞扬的不得了”，他好不容易送你的东西，你就应该说呀，至少他不会认为送错东西，得不到你的喜欢，若送的是不能放在身边的咖啡杯等，“今早用你送的杯子喝咖啡，很不错哩”把所接受的东西轻轻说出口，只接受而不设法置一词，那可不对。而且这样也能增进你们的感情，是你的话，要不要试一下子呢？

不要悄声离去

通常约会后的告别，大概是他送你回家时，你说句再见，轻轻的挥手，以小跑步进入家里，但随时都这样如些重复，不是太没意思了吗？

最正统的，是临别时注视着对方的眼睛，轻轻地微笑着道再见。但如果还是只此一次，那么很厌烦的啊！就是你也觉得“他今天似乎很少开口”或“似乎非常消沉啊”，在临别时会非常介意美妙的气氛。那要如何的再创造罗曼蒂克的气氛呢？

比如近正统派的，挥手道再见，不断时时深情地回头离去；或细碎步地近家门；或依依不舍地看着他倒退的走；虽然都是极其简单，不也是很多吗？

更有的人，一直都挺温柔，却在临别时突然“我不要回去”的别扭起来；在走到家门之前，突然回头给他一个飞吻，或在扣门环时，意犹未尽的跑回来，再说上声再见。

我知道有好几个留在印象的告别辞。

有两个不同的女孩子，她们表现方法完全不一相。临别时，要他等两分钟，他就等着她，忽然楼上的窗子啦的一声，她探头大声说“再见”。另一个“那明天你几点起床！明晨给你个电话。”可要清楚，这时不同时同地哟！

如果你要赠送礼物给他，高明的方法应该是，不要在一开始碰面时就交给他，应该在临别时才给他，如此方能给他一个甜在心头的喜悦，不然他在约会当场，心想的一定是你的礼物，聪明的你，该知道怎样做吧！或者告诉他“今天还想回家”从家中出来，转到附近的咖啡店，两人再浓情蜜意的聊。这些都不胜枚举。

若你不习惯这些告别式，就提出一只脚，用单脚跳回家门，边想着“今天谁最快乐”或“下次要再约会”等，由这些开始，就很容易把握你的心，再继续其他的。

总之，如想从告别的形式中脱颖而出，就要利用语言及姿势来表示，自然你会体会出有余韵的告别方法，慢慢来，相信你终能随心所欲。收发自如。

在迟到时最好别拉下脸

通常来说，多数女孩在第一、二次的约会后，会很准时，甚至会提早 30 分钟到达。不过多次约会后，精神开始松懈，自己认为有归属自己的安心感，以致于约会迟到，这是常有的事。

试想，他在等女孩子，结果等到的是一个迟到的女孩，若换成你，你会怎样呢？此时最好的是设身处地替他着想，就是要感谢他一直等着你。他并不因为你的迟到而飘然离去却仍留下相等，凭这一点，已值得你感谢了。“唉呀！还在等我呀！谢谢。”这么简单的一句话，就会使他心急如焚的心情，完全抛到九霄云外。

若换成你等他的情形，你又会怎样呢？现在年轻的女孩，有时会因男性的五分或十分钟的迟到而不耐烦地回去，这种情形，大部分的女性会生气的，并会明显表露她的怒气。

“唉呀！要我等他，在情绪不好时或者也没办法……”，你若这么认为，那你还是个很普通的女人而已。如果你是聪明的女性，那你就耐心你那不好的情绪说：“我也才来呀”，如此，在男人瞥到喝完的咖啡杯……等情况时，会因你一言，无不感激万分，认为你善体人意。

总之，你要使他心情放轻松，举个例把！

“我很喜欢这样看着外面，一边想着你会何时来到，心就扑通扑通地跳，这实在是很快乐！”或“静静地度过这段美好的时光，我会想起种种的事情……”其实，就想到别的男人，他也不会见怪的。或者“隔壁的人似乎很有趣，一点也不会无聊，他说什么话呢？就是……”，以这个来做开始的话题，可不是一举两得啊？

“我一直在猜想，你穿哪件衣服来呢？还好猜对了”，“我在想你打那条领带带来呢？”还是认这种说法，或许会使他便感激。如果是富于诙谐的你，“因为你的帮助，使我能喝三杯咖啡了哩！可是，你掏荷包没问题吗？……”

这些，或许会使他笑不可支哩！

既有方便又有不便

当你接到爱人的电话时，你最要注意的，就是不能说太久。

如果你要约他在某处会面喝咖啡或看电影的话，应该在十秒或二十秒内说完，其它的就是拖延说废话！两人都喜好这种闲聊，那就没话说，但大多数男性，应该是讨厌这种情形。

其实，说得太久，简直令人精神疲劳，一点余韵都没有。情侣的电话，应是快乐结语所留的余韵才令人回味再三。

如果你在旅行的落脚地打个电话给他，这也不错啊！”我现在在青岛，夜景很美丽……”就这样简短的打个电话，他一定非常有印象。或者无须特意出去旅行，告诉他“刚在公共电话亭打电话给你，外面很暗，我很寂寞呀！”或是在家里“刚穿着白色睡衣打电话给你哟”，告诉自己现在的情形，这也是留着余韵的一种技术。

另外，或许有空人共处的情况，如果二人都是单身生活，那就比较自在，没什么问题。但若有人同做，为避开亲人的耳目，也入场就要收敛而客气的说法。如果不明了这种情况，很可能会感到奇怪，认为很不亲热，终演成吵闹的局面。所以最好能先向他传达“我家尚有亲人，因此用电话不能随意说话。”

当然你有必要知他的电话。但当他不在家时，要拜托他家人传话的方法，必须十分注意。话还是照常说，只要不是特别为难之事，就不用显得畏缩。尤其要让他家人传达“请叫他打个电话给我”时，尽管他知道你的电话号码，但你必须正经说出号码来，说不定他还想让家人知道你呢？

流行用语

如果是情侣约会，正快乐地在月下漫步谈情，若听到后面的脚步声，就利用机会“我害怕，有人跟着我们啦！”而紧紧搂住他，这就是个很好的时机。

如果，两人还只是情侣，但避孕失败有孕，想让他出个主意时：

“哎呀！我怀孕了。”

“唉，真的吗？”

若这样说，会使气氛暗淡下来；但你又在后面加一句流行话“由于不确实的时代，没有办法呀！”那气氛就转温和，也才能冷静的思考应付。

如果是女性的话，可用裙子的颜色或粉黛的颜色来传送信号。或是两人专用的隐语，对并列桌子的他说：“今日中餐不错”，就是晚上六点约会的信号；“今日，家里的狗泻肚呀！”就是欲往旅社的信号，如用隐语增加两人快乐的方法，有很多哪！

不过俗语或隐语，只限于俩人偷偷地利用，才能显出秘密的快乐，不然，告诉别人，那就失去了意义，这只是两个人可以意会而不可言表的秘密快乐，可不能忘记哦！聪明的你不妨试试看吧！

一味地附合对方，只能使情话愈谈愈无味

每个人的生活环境都不同，即使是情侣，也会有意见的不一致和嗜好上的差异等等，还是应该想到的，而且必须正视，不能佯装看不见。你想，若是如此，怎能长久地继续交往下去呢？如果谈话都投合，那不会愈来愈枯燥无味吗？每次都这么单调，一点新鲜感都没有，我想，那二人绝不会长久的。

如果说喜欢时，可抛弃一切完全顺从他，这可不是真正的喜欢，只要是谈话，绝对有分歧和不一致，若能在分歧的地方，加以细心地体谅，那谈话就会生动活泼了。

很多人以为谈话只是流利就好，其实这会愈谈愈无味，或许还会令人生厌。所以要想谈话能引人入胜，出现高潮，就要使谈话的内容达到更有味的地步，这便是高明的谈话技术。不然，随时都温柔地包容着的话，就不会有起伏的乐趣，所以说，有时要有搔到对方痒处的谈话。

因此，对着爱人也是如此，不能随时都只是“最亲爱的。”

例如，他太过呆板，会伤害女人的自尊心的。若他说：

“那我送你回家吧！”

“我讨厌你这样，不管何时，都只想回家呀！”就背着他嘟囔着，这就叫做先法制人，然后再期待他的反应。

如果，他是高唱反调的男人，还是早点看破的较好……

如果是两情情愿的情侣，在谈话时，意见不一致，那就快快扩大范围，进行新的言谈，这样彼此会获得快乐的，否则，一直围绕着分歧的话题打转只会增加口舌之争而已。

总之，谈话要生动有变化，话题要换来换去，增加一些新鲜度，有时也可做言语的刺激来进行。

爱的谎言

为了爱情而定制的谎言，往往会收到很好的效果，这也是女性的魅力之一，是会话美人绝对需要的技巧。尤其是恋爱中的男女之间，谎言的作用好象润滑油一样。

有效的谎言有很多种：“上次跟你见面回去后，我又独自在公园里徘徊，虽然时间已经很晚了，可是我却没有一点儿倦意。我觉得那天的夜色，好美，好静！”这种谎言，是属于那种略带神秘性的谎言。

“每次和你约会时，总是在家柜里翻半天，老觉得每件衣服都不好看，真觉得自己有点发神经了……”这种谎言，是一种俏皮、可爱的谎言，更深层的意思，已经在无言中流露出来了，对方必定会为你所动。

有的女性很会为自己的男友着想，担心对方的经济能力不够，因此，在约会的时候说：

“不知道怎么回事，我对出租车有畏惧感。”或：

“每次坐在高级餐厅或咖啡厅时，我总觉得浑身不自在，似乎那种地方太过于庄严，不适合我这个土包子。说起来，我还是喜欢坐在阳台上欣赏夜色。吃自己煮的面，这样比较没有拘束感。”若对方真的没有很充裕的经济能力时，听到这些话，一定会为女方的温存体贴而感动。

例如，约会那天，刚好跟公司的同事发生了一些不愉快的事情，心情非常不好。不过，在见到男朋友的时候，应该马上改变态度，含笑说：“我今

天过得很愉快，你呢？”说也奇怪，当你这样讲了之后，原本非常懊恼、郁闷的心情，会立刻一扫而空。这种谎言，不但令对方快乐，同时也暗示自己追求快乐，何乐而不为？言词此服饰更能增添迷人气质。

注意外表的修饰可以提高自己的身份。和恋人在一起谈话时，应想办法修饰自己，为了留给对方好印象，纵便是说了不实在的话，只要不离谱，我觉得并没有什么不妥。例如，在讨论学术方面，谈到了某先生的书，事实上你只读过他写的两本书，可是知道这位先生出了五本书，这时，你不妨说：“我曾看过他写的五本书，每本都写得很精采。”那你在对方心目中的地位，无形中就提高了。不过，要注意一点的是，在你讲过这句话之后，应尽快利用时间，到书店将其它三本书买回去，仔细阅读，如此，才不会露出马脚，同时也可以增加知识。

还有几种无伤大雅的说法，例如：

“我每天晚上睡觉前，都一面听音乐，一面阅读小说……”也有人说：

“我现还在学习英语，过几个月或许我就可以用英文和你交谈了……”

必须要有求进的志向，才能在谈话的外表修饰自己，因此，不重视自我修饰的人，永远不会给人以成熟的感觉。大家知道，堕入爱河中的少女，看起来总是特别漂亮、迷人，生理上荷尔蒙的分泌固然有关系，但是更重要的，还是发自心底的那段追求完美的热诚，懂得打扮自己，同时也知道在言辞上修饰自己，会给男朋友留下美好的印象。而且，为了要达到言词上的外表修饰境地，一定会更努力地去充实内容，以提高修养，无形中，就愈显得迷人了。

外表修饰固然不应忽视，但是，绝不可做太过分的修饰，这点应该特别注意。否则，会使你丧失魅力，得不偿失。

动作语言

“以动作来表达心意！”往往是种很有效的方法，换句话说，会话并不只是言词的交流，姿态、动作也是会话的要素。

例如，你对于男朋友的一切，都觉得非常满意，只有一点使你难以忍受，那就是他在吃东西时，总是发出“啧啧”声，听起来很不舒服。因此，你实在很想对他说：“你是不是能想办法在吃东西时不发出声音呢？”这时，你若鼓足勇气向他说了这句话，但却是在离他三公尺的地方说出来的，也许你的男朋友会很不高地反驳说：“什么！你自己还不是一样！”这样，势必避免不了一场争吵。假如你能拉着男朋友的手，然后带着撒娇的口气去说，那你的男朋友也许会说“真的啊？！我真糊涂，竟然忽略了这点，谢谢你的提醒，以后我一定注意改变！”这不是一个很美好的结果吗？

人非圣贤，即使是沐浴在爱河中的男女，也免不了会发生上述的情形，就是明知讲了会引起对方的不高兴，但是不说又觉得很难过。这种情形不解决的话，往往就是导致情侣分手的主要原因。

最好的解决办法，就是运用动作，姿势来传递你的意思。例如在散步的时候，依偎在男朋友的手臂上，一面走，一面温柔地说……

这是一种表达复杂的感情的最佳方法。

用动作、姿势来帮助会话，往往比只用言语来表达更有效。而且，动作往往还可以表达出你在言词上没有表现出来的意思。

例如，有位你并不喜欢的男士邀请你去吃饭，出于礼貌，你不能不妥善地应付，例如露出笑容和他聊天，可是你的动作，姿势表现出坚决拒绝的状态，这样，对方自然会知趣而退的。

话题中断时的最好办法是泰然处之

试想，当双方正谈得高兴时，突然，话题中断，不知怎么接下去……尤其前面如果谈得愈愉快，这种沉寂时的尴尬就愈厉害。这时，你怎么办……？

最恶劣的情形就是双方都低着头，保持沉默。我想，碰到这种情形时，你不妨干脆直接说：

“ 嗯！这种宁静的气氛还真不错！”

这样说过以后，再久的沉默也会变成享受，偶然，目光相对，互递情意，那这份沉寂不但不会令人尴尬，相反的，还会有一种“此时无声胜有声”的感觉。

如果你与一位男士相亲，相亲之后，双方都觉得很满意，于是开始了第一、二次的约会。到了第三次约会时，往往找不到话题，因为几乎所有可谈的话题，在两次约会时都谈过了。这时，你不妨说：“这种沉默有时是一种享受”或“只要你在我身边，纵使不说话，我也觉得很满足。”这样的话，彼此都能轻松下来，而且对方也会为你的体贴所感动，爱的蓓蕾就在静寂中悄然开放了。到下次约会时，说不定就会发展到谈论婚期的程度了……

如果在话题中断时，互相保持沉静的话，除了更觉得不好意思之外，在紧张的心情下，头脑就愈显迟钝了。因此，如果能活用我们刚才所说的话做镇静剂，那你就不必再担心会话中会出现令人难堪的沉默了！

最好的话题便是若无其事地赞扬你男朋友

不论多么开放的女性，当首次被邀请到男方的家里时，一定会手足无措显得紧张极了，这可是正常的现象，交往顺利的话，他的父母就是你未来侍奉的公婆；若不顺利的话，他们可能是你的一大阻力，所以，当你到他家时，必须重视会话术的秘诀。

首先，不要只与他谈话，这是非常重要的一件事，常有人去他家作客，不管眼前他的父母，只与邻近的他窃窃私语，这在他的双亲来说，是非常的没面子，绝对会造成你们的不愉快，而且自己反被看扁，说不定以后就有你的苦头吃，识时务者为俊杰，不如专心与他父母聊天，避免和他谈话，如果想谈也只有等出门后，如此，他的父母会认为你很懂事，衷心的想接纳你，这可就是你的成功。

只要把他们当作爱人的父母而去尊敬，或更深入的想，他们是生我爱人的父母，那就不会失败。坚持你的自信去谈话，就不会失败。这时候，最重要是赞扬他，因为他是他们的骨肉。相信当父母的听到儿子被赞扬，会显得很高兴，对你也就更加疼爱，如果你说露骨的话会让他父母浑身不自在，破坏了你给他们的好印象，实在是不可不慎，更糟糕的是，与他父母过份亲密，无意中：“他真是傻瓜呀”或者“他一点也不伶俐，真的哟”，就算非你本意地说，但当父母的心情，是非常不高兴的，必须注意。

其次，你的态度也是一大关键，从首次到他家开始，尽量不要做亲密的

举动，这样对你有利。因为就算你和他结婚，也只是你们俩人的事，所以要把他父母当成另一个家庭，并使他父母知道他的感觉，若过份的熟悉，是禁忌的，也免得破坏形象。

不可流于低级趣味

女性谈性，有女性的体验，但也稍有不便之处，所以年青的女性，在遇到你不便启齿的谈话，就佯装不知道。可是太过于做作，会不会使男性扫兴呢？存在这种疑问的人，是没关系的，只要会话正经就可以。不过谈性对女性来说，还是当傻瓜好。尽管你懂十种，也只能抑制为六种。这种做作可是很重要的，否则会让你觉得难堪。

所以必须顺着自己的情绪来谈性问题，不能硬说。碰到讨厌的尴尬的事，就可以害羞。若是有趣的话题，就是你开口说些男女性行为也行，但要慎留余地。此时的注意事项，必须能配合你的年龄和经验来说，由于谈性是无所不谈，有可能因此被人看出你的人格，知之为知之，不知为不知，硬性说到你不知的事，也常常有，可是你的本质却被看透无遗。

情侣能巧妙的谈性，是一件奇妙无比的事，彼此能快快乐乐说相当多的男女性话题，会使你们更加愉快。

“比如，肚脐是属于上半身还是下半身的呢？”

“我认为一定属于下半身。”

“为什么？”

“因为我那个是下半身，乳部在上半身，是不是？”

“是的，所以。”

“所以，肚脐是下半身，不是吗？”

“好，那么我们来做裸体检查，好吗？”

这种会话的变动，也是很好玩的。

不管怎样，如果是情侣的你，可不要太过做作，直可向令他心跳的会话去进行，如此一来，你就会获得会话的奥妙与他的情感。

不可伤及自尊和感情基础。

常有人吵架吵得无意义，信口就：“我非常讨厌你啦！不想再见你了？！像你这样，去死就好了。”“如果你这么说，那出去呀！马上”等随便说出，也不管伤到别人，虽然是怒气冲天说的，也许是无心之过，但也可能造成无法挽回的局面。在你吵架时，我希望你能冷静，并能把握吵架的主动权，收发自如，更能增加你们甜蜜的爱情，不是吗？

首先不能一口气打住对方的全部缺点，只能说三分之二，若超过的话，那就该打住。

道歉的机会，也难以把握，这要看对方的呼吸情形。在吸气的时间道歉，是无效的，因为对方后头还有话，并未全部说尽呀！所以，若要道歉，就得看准对方吐完气的瞬间，此时对方也可能会接受道歉。在生理上言，吵架时，呼吸会粗鲁起来，明显会发出鼻息的声音，更想推测呼吸，并没有多大的困难，如果你犯错，请善作道歉吧！

若他向你道歉，说法不要追究，打架是两败俱伤的事，古有定论。如果

人家已经道歉了，自己也有必要向他道歉，仅由一方道歉，似乎不太好，而且双方能互相道歉的话，握手言和的机会更多。

最不能忘记的一件事，是即使吵了架，也要共同认为二人能继续相处下去；人难免有意见上的分歧，而且也必须加以承认，不能一味的掩饰。在吵架的尾声，一定要有“这不是自费的吵架，而会增加我们之间的感情”的感觉，如此才能制造出吵架的高潮，这是很重要的。

第九章 社交中的说话艺术

- 失败是成功之母，社交中说话的成败又何尝不是如此。
- 人的社交没有本能，不要畏惧害怕。
- 天生性格内向、孤僻的人，存在着说话胆怯的心理。说话胆怯心理探源。

一、日常会话

在我们日常生活中，经常会说出一些是否尊重对方的话语，如：

“那弄错了！”“已经旧啦！”“没有价值的哟！”“怎么搞的！”“应该这样吗？”等。

我们用上述那样的表现来否定对方提出的意见或话语时，这些否定的表现比说话的内容更伤对方的自尊心。否定的表现作用是伤害那种自尊心。这样一来，人们在那个时候潜在的“做得亲切些”的希望消失了，态度变得僵硬。其后，再说什么，也不会打开心扉接受进去。假如你说的事情正确，也将会成为这样一种心理状态：“的确是那样，不过是说说那样的事情而已，而接受都是不可能的。”即使是理性上理解了，在感情上也是排斥的。这是因为没有符合感情的波长。

确实像一般说的那样：“人类感情和理性的比例是7比3。”行动常常受感情支配。一开始就拿出来“不行啊”这种否定的表现，首先就刺激了对方的感情。说的不是谈话的内容，对方感受到好像是自己的身价被否定了，从而立即恼怒。

不仅是在日常的会话，就是在会议上也会这样表现的。与其说“你的意见是错误的哟”不如说“那也有一定的道理，但是我不赞成”为好，因为后者采取的方式是首先肯定对方的发言。说“的确是那样”，“那也好呀！”先肯定对方的立场、意见和想法，然后再讲想说的事情就行了。

可以说指挥人的时候也是如此，说“虽然你不行，还是拜托啦！”对方是绝对不会听你摆布的。如果说“你一个人是不行的，是不是拜托一下别的人！”人就会动起来。进一步，像“虽然我不行，但如果你大概就行”一类的话语，更具有驱使对方行动的力量。比起前者，它能使对方的自尊心得到满足。

说某某“不行”、“讨厌”等等，是从好恶感产生并使用的否定的表现，这也是对别人的打击。比如男职员想请女职员去喝茶：

“B，一起去喝茶可以吗？”“不行，我忙着哪！”

对于本来是好意相约的声调，用“不行”的措词答复，就可能像刀一样刺向男方的胸膛，即使是后边加上“忙着哪”的理由解释，也已经伤害了男人的自尊心。如果改成这样说“谢谢，可是今天我很忙，改日再去吧”，对方就不会生气了。

同时要注意对方感情的动向。由于采用尊重对方自尊心的说话方法，就可能提高说话的效果。因此，必须从不断地注意是否消除了否定的表现，改正自己的说话方法开始做起。

加以思考，掌握情绪是成功的开始

任何高明的讲话都是这样，能坚持以理服人说下去。人类有理性的一面，同时又持有非常不合理的一面，特别是我们的行动，具有理性的一面，同时受好恶感支配的成分是相当多的。因此，在说话时，要加以思考，掌握好自己的情绪，把握好分寸，这是说话成功的必由之路。

“话已明白了，如果是那小子说的，就拒绝”，抱这种态度，一步也不动：或者是“啊，好！如果是你说的，我就接受”这样简单地加以肯定；……

各种各样。前者是对于说话的人没有好感；后者是对说话的人抱有好感而表现出来的。人类具有这样的气质：对于友好的人的话，洗耳恭听；对于讨厌的人的话，则锁闭心扉。因此，如果想要对方听你的话语时，必须想到获得听方的好感是第一位的，让听方了解内容是第二位的。

在工作场所，报告、联络频繁不休，指示、传达、命令、劝导等驱动人的情况连续不断。因为工作岗位很忙，在说话时，没有加以理性的思考，无意中说出走嘴等情况也时有发生，但是，弥补这些过失，疏通良好本意，却在于平素的人事关系。“那个人没有说到的事，可能因为忙而忘了，并非故意，所以是情有可原的呀！”这样一说，相互之间为着对方着想，就融洽了。如果平时人们对你有好感，有助于你的说话效果。因此，就必须考虑，情绪是首先要掌握的。

这样说来，和颜悦色，公平待人，明朗的话语是打开对方心扉的根本。和颜悦色可以向对方表示“你可不能怀有敌意呀”的意思。一般脸上浮现笑容的人，我们是以心相许，不会怀有戒备心的。这样就通过问候会话等来开辟，加深人与人之间的关系。同时向对方提供了一定的情报，使对方知道什么，了解什么。这样做也沟通了双方的思想，使双方相互理解，付诸行动。

对于言词明朗的人，谁都会有好感，比起阴天下雨来，喜爱晴朗的天气，灿烂的阳光的人是很多很多的，这属于人类的本能所致吧！比如，虽然不懂音乐，但是一听到莫扎特的乐曲，那明快的旋律，无论对准，都有一种吸引人的魅力。明快的笑脸和语调，就如同莫扎特的音乐那样，是向听者倾诉情怀，使其抱有好感的要素。方言能唤起听者的乡土感

有的人由于自己说的是方言，就不爱见人了。其实，方言没有任何可以羞耻的地方，方言是那个地区社会里交流思想不可缺少的。它不仅能沟通思想，还能传播由于同感而产生的关联感，是传递情感的语言。它具有微妙的味道和细微的表情。

城市里使用的语言叫做“普通话”，“普通话”也叫“共通语”，它在准确度上不一定都能说得标准，因为全国各地的人要想准确地沟通思想，就得有一种共同的语言。共同语言是按照能够向更多的人正确地传递意思而创造的，它与局限于某一地区的人们能够产生“共鸣”的方言是有根本性差别的。

不过现今，虽然人们以办事方便、上学方便等理由，聚集到城市中来了，但是由于注意到城市生活的乏味，而回乡的人又增多了，同样，语言也是如此。比起单纯追求所谓易于传递机能的语言，开始感到适于传递情感的方言更能够唤起乡土的感情。

每逢星期六、星期日，都会有很多人到乡下去旅行，简直有一种所谓民族大迁移的感觉。这是什么原因？可能是为了寻求城市里失掉了的“绿色”。这是理由之一，另一个理由是为了寻找“故乡”而去的。不过现在那里的站前繁华街道，都与城市没有什么不同了，令人大失所望，特意为寻找故乡长途跋涉而来，而那里却不见故乡。此时信步离开街道，看到草舍农家，就很高兴。那是因为有一种看到故乡般的气息。

听到方言也是一样。听到方言就像是在故乡一样温暖。过去听到方言只是那里出生的人才感到亲切，但在现代，所有老城市里居住的人听到方言，都会引起乡情。现在很多的地方电台都用方言播放节目，用以增加和当地听

众的感情，让生活更贴近听众。

调整呼吸，准备说话

人在休息的时候也要进行呼吸的。说话是在吐气中载着语言，所以呼吸一混乱，话，就会说不出来。这使我想到了上楼后，会喘得说不上话来。

普通的对话场面经常发生这样的事情，在众多的面前说话时，怯场，就首先呼吸不正常，那样就不可能踏踏实实地说话，陷于失败的事例是不少的。这种情况不仅仅是所谓吐气之际发出词儿的说话原理方面的原因；人类是依靠呼吸，吸入氧气，呼出二氧化碳，以维持生命的生物，一旦想要说话时呼吸紊乱，氧气的吸入量就会减少，势必影响大脑的正常工作，因此“哗！血液一下子就冲上头，说了些什么就不知道了”的这种人是很很多的。这种情况可能是在这一瞬间氧气的供给停止了，而陷入痴呆状态，从而不能按照所想的词语说出来，或者说一些意想不到的事情。“为什么说那样的事情呢？”话说完了，回想起来，自己也不知道那些事情。

在某种意义上说“呼吸”和“气”是一个意思，因而“调整呼吸”就是“使气安静下来”。肉体处于不正常的状态叫作“生病”，呼吸不正常也可以叫做瞬间的生病状态！这样一想，对于怯场时陷于无意识的不可理解的行动，就可以理解了。

因此，“调整呼吸”一事包含着绝非简单一想就可行的问题。印度自古流传下来的锻炼身心的方法——瑜伽气功，也是重视呼吸法的，从这也可以理解它。仔细想想看，实际说话时怎样才好。说话时是按下列程次发生不正常情况的：

怯场 呼吸紊乱 头脑反映迟钝 说支离破碎的话

因此，调整呼吸会使这一情况恢复正常。说话前，全身不要用力，使全身处于松弛状态，静静地进行深呼吸，然后在吐气时稍微用点力气即可。这样一来，心就踏实了。“哈，哈，哈”笑的时候，吐气中加入力气，笑对于缓和全身的紧张状态有很好的作用。笑可以调整呼吸，还能使头脑的反映灵敏，话语集中。应该何时何地都要像能够表现出自然的状态那样控制自己。

话题多的人是引人注目的“话题人”

“一和那个人说话，就高兴得忘了时间。”

在周围的人中受到这样评价的人，没有例外，就是话题丰富的人。从关于高尔夫球的话题开始，说到体育的历史；从钓鱼说到大海，进而转向关于外国的话题，接着又谈到当前的市场情况。忽而又成了关于语言的话题，这种状态止于何处，还不知晓，话题少而且谈不拢的人是不可能如此的，何况连对于演员的闲话都没有兴趣的人，就更不知其中的乐趣了。

正如逛商店一样，可以走走停停来窥视，逛商店的乐趣是在喜欢的商品的橱窗前，可以站到任何时候。会话也是如此，在有兴趣的话题上说个没完，随心所欲，说到心满意足的时候才转向其次话题。这是会话的妙趣。会话是为了使人对于所谈的事物产生兴趣，其结果能够加深人与人之间的感情。

说话的另一个乐趣就是“离开本题”。在人说话前，要求话语要集中，不允许离题。但是在日常会话中没有非说这个那个不可的限制。活语依次发

展着，最后同开始的话题毫无关系，走到意想不到的方向去了。这样惊人的事情是有的。那就是乐在其中的“离题”。

话题丰富的人也就是好奇心旺盛的人，对于任何事情都抱有“怎么回事”的疑问，初一看好像起哄似的，因而别人不晓得的事情他也知道，一听到说话就高兴。读报也是这样，别人不看的栏目，他要看看，而且站在那里一看就是很长的时间；听到别人说的话，就想“嘿，那样的话是在哪儿登出来的呢？”一看报，什么事儿也没有，自己也在看同样的报纸，只是没有注意而已。

“喂，知道么？实际上……是什么啊！”

“啊，看过今天早上×××报了吧！”

如果是一般人的话，说到这种程度就算完了。话题丰富的人持有不同的乐趣，在社会情报化的今天，人们想要插手的事情，什么样的情报都想弄到手，而且收集情报不择手段。

如果能够瞩目别人不屑阅读的报纸版面，持有少年那样的好奇心，具有“什么事情都要做做看”的意识，你的情报就会源源而来，视觉、听觉、触觉、味觉、嗅觉五大感官都动起来进行收集。这样，你的知识面就广了，您的话题自然就非常丰富了，说话将会愉快。您要从周围注意起，你会变成“话题人”。

变化的答茬儿，能使谈话活跃起来

为说不好话而苦恼的人诉苦说：“不知道应该说什么好。”在众人前集中讲话时，有必要考虑必须说的内容。但在通常的会话中，考虑“说什么好”，不如先考虑“对方要听到什么”。对方关心什么事情，要知道其中最得意的是什么，以此为焦点进行探听，是能够满足对方要求的。那个时候，能够发挥威力的是答茬儿。答茬儿，仅用几句话就能取得效果，它具有能使谈话继续下去或终止的威力。如果掌握了答茬儿的技巧，就可以随心所欲地引出或是终止对方的话题了。

想想看与同事的谈话。休息日的第二天是想要听到休息日所发生的事情的日子。

“昨天真刺激哟！雨中上山，真不得了，……”

“你呀，下着雨上山是不行的哟。请注意吧！”

这样就封住了对方想要说话的情绪，正好像刚要进门，眼前嘭地一声把门关上那样。不受人喜欢，或是不善于处理人与人之间的关系的人，日常有爱答茬儿否定对方的倾向。自己充分了解的事由，或做专门的工作时，容易发生打断对方话语的事情，说“那样的话是不对的”、“和我所听到的不一样哟”等等。这样一来，谈话就不能向前发展了。发生几回这样的事情，渐渐人们就不愿同你交谈了。在同样的条件下，如果改变一下答茬儿的方法，比如：

“昨天真刺激哟！雨中上山，真不得了，……”

“嗯，那后来呢？”

“飞似地进了山上的小木屋。小屋子里挤满了人。”

“然后……”

“贴身的衣服也湿透了，……”

这样，话就会无限地延续下去。听者只是简单答茬儿。“于是”、“其后”、“因而”、“那么，怎么啦”等词语，都属于此。此外还有下列答茬儿的词语。

同感的答茬儿：“的确”、“诚然如此”、“我也是那样想”、“实在是”等等。

同情的答茬儿：“不得了啊”、“辛苦啦”、“真危险哟”等等。

喜悦的答茬儿：“那真愉快啊！”“实在有趣”等等。

这只是一些例子，好好想想，我们在无意识地使用着各种各样的答茬儿词语。今后要有意识地使用它。倾注感情的有变化的答茬儿，可以使谈话持续性地活跃下去。能倍增你的魅力的是具有理性的谈话

想象中的美人，从外表来看，一定是非常好的女性，但稍一说话，却智能不佳，是没有教养的妇女。男性也是一样，穿着崭新的西服，身上带着的香烟和打火机也是一流的，但一说话却是粗野得令人讨厌。虽然外表可以伪装，但却不能伪装内心世界。

可以说人的魅力就在于谈话。在谈话中就能表现出一个人的本色姿态。越能说话越能发生魅力，这是真的。与在工作岗位上的女职员谈话，是可以打听出来她们的事情的。

“昨天星期日，你去哪儿了？”

“滑雪去了”。（“去过了！”的说法，最近年轻的女职员已经不用。）

“回转非常困难，没办法。回家后母亲……那样，还是比较好的滑雪场呢！……”（语无伦次——译者注）

这样，无论什么样的美人，都无人感兴趣。虽然脸是可以化妆的，而语言是不能化妆的，能立即露出马脚。对方是女性的时候，是否使用“失礼了”、“您请讲”、“是那样”这些话语，就成了谈话的理性。也就是“选择什么样的话语”，能表现出一个人的智慧。使用“失礼了”的活语，就不能用脚踢开门吧，而是要把门轻轻推开。选用好的语言，必然产生优雅的动作。这样做，能够倍增你的魅力。

这里说一件男职员也说的事情。由于委托进行一项研究，我到某企业采访，有一个人在我眼前打电话给会议室，进行联系说：

“老师正在来这儿途中。现在就要到那儿去啦，拜托您接待一下。”

他说我“正在来的途中”，却好像怕见我似的。说我就要到这儿，偏要赶在我前边离开。只有这种人，我拿着装满研究用的教材资料的书包，他却并没有发现。

与此相反，使用“让您久等了，要去的地方离这儿挺远，很对不起，请”这种语言的人，就会飞快地拿起我的书包，有礼貌地充当向导。

选用什么样的语言进行会话，因人而异。经常留心选用洗练过的语言，想着要进行有理性的会话，这样就有可能成为老练的人。什么时候都使用粗野语言的人，就会成为粗野的人。可以说日常使用什么样的语言，就能够塑造一个什么样的人。

幽默是现代人的教养，可使人心底宽畅

如果问：“高明的说话方法是怎样的？”从某种意义上可以说是：“幽

默的说话方法”。幽默能抓住读者的心，使对方平心静气，能吸引人。那么，要想明确“幽默”的意义，那是很难的，在这里可以把它当作“隐隐约约存在着可笑的味道”。

在工作场所讲幽默话的人，能开导周围的人，稳定他们的情绪。某公司每天早上都要烧开水，但发现装开水的水壶丢了。这样，一个女职员说道：

“股长，水壶没有啦！”

股长回答说：“嗯，那一定是夜里丢的哟！”

“为什么呢？”

“可能被当作夜间尿壶使用的东西喽！”

这也许可能说是一种恶劣的诙谐话，但在惊异中说出这种话的方式是郑重的。由于这句话，援救了女职员提心追究丢失水壶的责任的不安。

幽默就是让对方“去想”，它的语言隐隐约约也含着温暖的成分。它是从心底产生的，死板板的小心眼儿是产生不了的。

其次，不能弄错的是，幽默不只是为了“让人笑”。如果错误地认为幽默与“让人笑”相同，从而做出庸俗的表现让人笑，那就不是幽默，而且会留下讨厌的回味。幽默也需要是“文雅”的。要文雅就不能缺少教养。教养就是要有开阔的心襟，也可以说是谦虚、深邃。学历高深的人中也有若干没有教养的人。把学历挂在鼻尖上的人具有一颗纤细的心，对于软弱的对手的心情都能没身处地地想一想。

了解敬语使用双方的区别，就不会迷惑不清

经常可以听到有人说，不知道怎样使用敬语，就日常用语中的敬语主要可以从三个方面考虑：

尊重对方的说法（尊重语）；

自己谦逊的说法（谦让语）；

恭恭敬敬的说法（恭敬语）。

在尊重语里，部长、科长等职称，它们是表示自体尊重的敬称，没有必要附以“先生”。但是打电话找对方公司的人时，以附有“先生”为好，如说：“请找××科长先生”。

在工作中由于要表示人的动作，敬语是很必要的。

在有社会地位差别（上级与下级、年长的与年轻的、前辈与晚辈），心理上的差别（老师与学生、顾客与店员）的情况下，敬语是必要的，任何时候，上级、年长的、前辈、老师、顾客都是“敬语的爱用人”，部下、年轻的、晚辈、学生、店员都是“敬语的使用人”。

下面的表格列出了一些尊重语、谦让语和恭敬语的使用方法。

	尊重语	谦让语	恭敬语
称呼人的说法	您、哪位、××先生、君、部长、科长…… (称呼职务)	我、××(贴声的职员可以直接说自己的姓名)	
称呼属于人的物或事的说法	请您考虑、请您通知、您的帽子、您的车	敝公司、敝方面、我们这些人	请喝茶、请拿钱(加一个“请”字)

表示人的动作、状态、性情的说法	请您与、请您拿、请您出来一下、你出席、您毕业、您乘车	得知、请求、领略、得见	是 x x
-----------------	----------------------------	-------------	-------

适当确切的敬语能够护卫您

敬语是表现对话者对人事关系的态度的。因此，对接受者来说，可以根据对话人是否使用敬语，了解到对话人把自己置于什么地位。例如，科长想请新职员去喝酒，叫道：“你也来吧！”回答“好，去”会怎样呢？科长会认为新职员的缺点是不了解对上司应使用的语言，看低了自己，内心是不会平静的。这样一来，科长就会用另一种眼光看他。由于没有使用敬语，招致对方改变对自己的态度，日后人与人之间的关系将会变得微妙。

常常听到“近年来年轻人连敬语的使用方法都不知道，真可气”。这就是虽然本人没有恶意，但由于没有使用适当、确切的敬语，致使人与人之间的关系产生了风波的明证。

与其相反，使用适当的敬语，接受和回答的人不仅能正常地保持人与人之间的关系，还会提高评价，特别是对女职员来说，更是如此。有人说：“适当的时候，使用适当的敬语的女性会话，是日语之美的顶点”。的确这样。想想看，与前述相同的场面，如果对于“你来！”回答说：“好，一定参加”。就会使人多少有些美感。心目中对上司抱着什么态度，从语言中可以大体看出来。那种语言的运用，可以协调上级与部下、年长与年轻之间的关系，使听的人感到甜美。听到那个妇女回答的上司和周围的人后，一定会想到“这个女人让人感觉很好”。因为那种语言会使人感觉到有教养，感情丰富，教育得好。

语言的使用有赖于日常家庭生活中的教养进行培育。所谓核心家庭，因为它是仅由父母和未婚子女组成的，很难培育出善于使用敬语的人。还是和祖父母等长者在一起住的，能够培育出对上司使用敬语的有教养的人。那是因为在家庭中不断地使用着。所以适当、确切地使用敬语一事，不仅在人与人之间的关系上能护卫你的地位，而且对你的评价也会提高一步。

为了更准确地运用敬语，必须注意下列事项：

一、通过耳朵来领会，想要从书本上领会，那是没有亲身体验的。洗耳恭听工作岗位上的会话，可以通过耳朵，学到前辈或上级怎样使用敬语。

二、找典型，从周围的人中寻找，使用敬语方法较好的人，模仿那个人的一切语言使用方式。

三、试着说，记住了敬语就要渐渐地试用它。虽然头脑明白了，不从嘴里说出来，还是没有亲身实践。适时致歉

事实尚未明显化时，应付对方的抱怨，我们只能就伤害对方的心情这一点，做有限度的道歉。

“对不起”这句话，在法国被谨慎地使用。肩膀稍微碰到对方，当然会说对不起。生活上在各种场所这句话也经常使用，但一旦发生责任问题时，事情就会突然转变过来。他们不会随便道歉，始终主张自己的正确观。

例如，在商店买了一瓶酒，回家途中运气不好撞到了人，酒瓶因此破裂，洒洒满地，这件事如果在日本，双方各占一半的责任。如果随便道歉的话，对方就会要求赔偿，所以当然不会说“对不起”这句话。

我的朋友在法国时曾经受到住法的日本人警告说：“假定你闯红灯压死人，也绝不可道歉，把一切责任推卸给保险公司去办。”按日本人的规矩而言，是不正确的。可见，法国人对承认自己不对的行为很慎重，而且很彻底。

我们可以不像法国人那样极端，可是，当对方做不满的要求或是抱怨时，我们必须十分小心来使用“对不起”这句话。下面引用某一个运输公司对车祸处理的态度。他们的意思是说：“假定公司的车不小心撞到小孩时，而且对方受了伤，无论对方的家里怎样抗议，只能低头，绝不可以一开始就说‘对不起’。”

不是司机单方面的错，或许是小孩子突然从小巷里跑出来，这种不可抗拒的例子，经常发生。所以，在见到小孩家长，且原因尚不太清楚的时候，该公司的人通常都说：“这实在太可怜了，我们很了解你们一家人的心情。”这样慎重的选择话题来使用。同时，愈内行的交通事故处理者，愈能够圆满地应付因交通事故受伤的家人生气的话语。

以上所述说的，是对抱怨者做一有限度的道歉：“我了解你所说的话，可是，目前原因不太清楚，一切尚在调查之中，所以，我们还不能说出更详细的话来，然而，我方伤害了你的心情，使我们一直觉得很对不起，我先给你道歉。”只对对方的心情这一点，先做一个有限度的道歉。

人的心理，实在很奇妙。除非是重大的事情，否则，只要能镇定住愤怒时候的情绪，当事者或多或少都会逐渐冷静，而不会蛮横不讲理的。

心理优势

对方如果无法接受我方要求时，最好要加以考虑，如何在心理上占优势。

大家都曾有这样的经验，当彼此约定时间见面时，万一自己比对方晚到，就会觉得很不好意思，而不容易按照自己的口气来说话；相反的，自己比对方先到时，心理上自然会产生宽裕，在对方面前总会抱着一种优势感，尤其当对方是难以应付的人物时，这种倾向更强。

如果开始在心理上就能让对方站在更优越的位置，自然可以影响到后来彼此的谈话，因此，能够比对方早到，就达到了先发制人的地步。

某一所大学曾发表过“第二次招生，要采用口试的方式”。结果有二三个学系的考生，出乎预料的多，推究其原因，可能是有些学生觉得，第二次招生，如果是学科考试，自己没有把握，如果采用面谈的方式，自己可能有录取希望。这所大学，以教育学系报考的学生最多，本来规定录取的人数是一百人，但却有六千人报考。

令人感到惊讶的是，如何在一天内完成口试。于是，教育学系当局立刻召开教授会议，大家都认为：那么多考生在一天中办完面试是不可能的。因此，推选代表向系主任建议，停止面试的方式，这位系主任答应他们再考虑，不立即回答。两天后，系主任请这几位教授到系主任室。大家都以为系主任可能会答应他们的要求，于是，匆忙到系主任办公室。

当时，工学院有几位教授，也在系主任室，正在和系主任研讨实施口试

的方法。工学院是始终主张应实行口试，这位系主任对大家说：“因为问题相同，所以，我请各位一起来研究……”

工学院跟教育学系同样有困难，然而，听到工学院要实施口试，使得那些教育学系的教授们，不好意思开口主张“我们教育学系不能举行……”这句话。这位系主任，很巧妙地运用了工学院教授的话，以制服了教育学系的教授们。

这位系主任又说：“一天办不完，可以分做几天来做，但我们绝不能对考生宣布要取消事先通知的考试科目，请各位务必要按照我们实施的方向，加以研讨。”听到系主任这番话，大家认为无论如何要在一天内做完，这真是人类心理上奥妙的地方。结果，真的如规定，那一年的入学考试，一天就办完了口试。

一点突破

如果有人要攻击我们的错误时，最好的答辩是“某某人也是一样或某某人也是如此”，把攻击焦点弄得模糊不清。

“一点突破法”，顾名思义，就是攻击的力量集中在一点，以便发挥更大的威力。因此，想要闪开这种集中性的攻击法，最有效的办法是使集中的力量分散。

战前至战后这段时间，一直被称为“黑幕”时期。而君临政界的政治家三木武吉，似乎跟他所拥有的称谓不同，善言明朗话语。有一天，受到在野党议员攻击说：“身为公职人员，竟敢拥有四个姨太太，真可恶！”他回答时很妙：“请让我对你说的话加以订正，我拥有五个姨太太并不是四个。”瞬间，整个会场轰然大笑，使这位来势汹汹的在野党议员，尴尬万分，不敢再继续追问。

攻击政敌的技巧之一是“一点突破法”。发现对方的弱点，进而倾全力进攻该弱点，收效颇大。被攻击者，不得不站在被动立场，最后会因无法支撑而投降。如刚刚所举的例子，若三木先生对在野党的追问，感到惊慌失措，会因姨太太的事件，遭到集中性的攻击，到时一定会露出丑态。然而，三木先生事先有了打算，所以，他能以幽默的答辩，使在野党议员想要发动一点突破法，无法发生预期的效用。

换言之，三木先生能够抓住在野党议员质问的涵义，加以回答“我的姨太太是五个而不是四个”。使大家认为，关于这种事，大部分的人都有不稀罕，而把攻击目标分散，使议论的方法模糊不清。

以下述及一段校园纷争的事件。当时，某一大学教授运用了“攻击焦点的分散法”度过了排斥讲课的危机。

在那位教授的讲课时间，属于学院派的学生发动“我们要否决协力体制方面的讲课内容”。他们在讲堂上，听到这位教授说：“如果你们要排斥我这段时间的授课内容，那么，对于我的其他讲义，如何处理？对于同样的体制协力者所担任的讲课，若只排斥我一个人，而不排斥其他，这是不合理的。”这位教授巧妙地将攻击目标分散，使这些学生们不再抨击他。小题大作

有人提出抗议时，若能对这件事表示非常重视，反而会使对方的气势减弱。

有个在奶品公司上班的学生，说过一则有趣的故事。有一天一位消费者来到奶品公司抗议说，他们出产的奶粉里面有对死苍蝇。

奶粉是卫生管理相当严格的商品，为了防止酸化，必须抽掉空气而装入氮气，然后才加以密封的，所以百分之百不会有苍蝇遗留在这里面，那么问题就是出在消费者本身。当那位学生的上司出来时，他认为上司一定也会以上述的理由说服对方，可是他开口所说的却出乎我的学生意料之外。

消费者愤怒地向那上司抗议着，那位上司便开口说道：“是吗？如果是真的，那事情严重了，我们必须将工厂的所有的机器停下来，对整个制造过程作一个总检查。”下属看着紧皱眉头的上司，感到大惑不解，直到听了下面的话，才了解上司的用意。他的上司说：“我们工厂在包装时，必需先抽掉罐内的空气，然后注入氮气，再加以封密，所以不可能有死的苍蝇在里面的，我们向来是这么确信的。可是我想立刻作严密的调查，请你说明你开封时的情况以及开封后的保管情形。”

被那位上司这样逼迫的对方，好像没想到自己所提出的不满，竟会造成这么严重的问题，因而面露惊讶的表情，然后才想起自己的保管状况似乎有问题，便对上司说：“算了！希望你们以后多加注意，不要再发生这种现象。”说完了便匆匆回去。

一般人在自己有充分理由可以对抗对方提出的不满时，都会从正面攻击对方的不满，暴露对方的不对，但是这种作法反而会使对方的情绪愈来愈高昂，态度也会更顽强，所以不算是有效的方法。应该像此例一般，故意重视成为焦点的问题，对方会因为事情弄得太大而感到害怕，抱怨的锋头会迟钝下来。我们就可以利用这个机会展开道理的说服，对方也会承认自己的不对。

各个击破

对以众人意见作为后盾提出要求的集团，应该让每个人说出各自的意见。

我一位在日本大学担任教授的朋友，告诉我有关他的系主任的故事。他事先对我说明他与那个系主任一直处于敌对的关系，但是他们还是认为那系主任真了不起。

这位大学系主任，有次碰到一个棘手的问题，这时很多教授纷纷在开会的时候提出一些问题。

系主任看了一眼那些提出意见的教授们，然后说：“我很了解这些要求，但是你们真的是经过讨论，才决定这些意见的吗？为了慎重起见，我想请问每个人的意见。”说完后指着一位教授说：“从你开始吧！”“然后是你”……就这样一一指名要他们说出自己的意见时，发现其中有差异存在。于是系主任说：“各位的意见好像还有相当的差异嘛！这样我也无法正面作答复，所以还是暂时让我考虑一下吧！”

一般人对于全体的意见或是经过讨论决定的意见，都觉得无法反驳。在此姑且不论民主的原则，只要听到是多数人的意见，想要论其是非是很困难的，因为一般人的观念，大多数人支持的就是最有道理的结论。

所以想要击破这种集体讨论过的要求，不要去批评要求的内容，应该先击破造成要求强势的原因，即所谓“一致的意见”的根本。虽然说是全体人员的意思，或是开会决定的意见，我们都要先问清楚是否真的是一致承认的，

对方是以这点作为最大的根据，认为我方不会产生任何怀疑。当听到我方提出问题的真实性时将会心慌起来，如果当场再要求他们提出个人的意见，其间一定有微妙的差距存在。我们可以好好利用这种差距性说：“你们虽然说是这是大家的意见，为什么都有这么大的差距呢？”他们所根据的是“一致”，一旦被击破就不得不退却了。

古人曾说：“我为一，敌为十，我须攻十中之一。”这也就是说在对付集团时，需要采取各个击破、分别作战的方法。

衡量低下

对于自认为是不幸的对方，应该提出比他更加不幸的例子让他比较。

我的一位晚辈有一天到我家玩，告诉我一件有关他的小孩的事。他儿子今年就读小学三年级，常会要求说：“我想要一个像××拥有的玩具。”“××有××塑料玩具，买一个给我好吗？”当父亲的在他强烈的要求下，不得不答应，所以花费了不少钱。

我立刻告诉他：“你应该以容易懂的方式告诉他，世界上还有许多比他穷苦的孩子存在。”他接受了我的建议回家去，几天后他又到我家向我报告试验结果。

“我思考再三之后，买了一本附有非洲孩子饥饿痛苦的照片的书给他看，他看到那些皮包骨的孩子照片，起先吓了一跳，后来果真发生效果，不再像以前一样老是要求我买玩具给他了。”

在大人世界或是工商世界里，也经常会有这种提出强硬要求或主张，一步都不肯退让的人存在。例如因为年终奖金或福利而使劳资双方无法妥协的事情，我们时有所闻，劳工所以不愿作丝毫让步，是因为他们坚信自己的要求是正确的。

为了使对方让步，经营者使用的办法之一就是让对方知道他们的要求不当或是过多了。本来要求的正当与否是相对性和主观性的，所以应该提出比他们更悲惨的例子来让他们看看。

“我认识的某家公司，前几天倒闭了，由于现在经济不景气，那家公司的职员都找不到工作。听说每天都过着不安宁的生活。”这时劳工就会不知不觉落入圈套，认为自己比起那些失业的劳工幸福多了，而醒悟到自己的要求也许太过分了，于是在态度上就会有所转变。

现实手铐

对理想主义者应该用具体理论来对付，使对方能够明白理想和现实之间有很大的差别。

人都有自己的主见和原则，原则可以说是理想，理想也就是最终目的。可是碰到现实这种东西，只靠理想是无法对付的，因此，人就学会在心理上欺骗自己。说骗或许不太好，因为，理想有时可以变为现实，只要两者保持平衡，不发生冲突就可以了。

1970年，日本的校园纷争，蔚成一股壮大潮流，主要原因是，一部分领导被一批学生说服。于是一个接着一个加入他们的组织，形成一个很大的集团，这是一件不可忽视的事。理论武装的领导阶层，如果大言不惭的话，就

不能说服那些不具备对抗理论的学生们。况且理想可以使年轻人的血液沸腾，产生不可思议的力量，自然而然地成为一个很大的集团。

一般而言，有人提出伟大的理想时，若那些理想不合自己的心意，自不会有人去理会它，更别说反对。然而若以理想为后盾而被要求，即使那些说法是我方不满的内容，我方也不得不进入接受的状态，这到底是为什么呢？

填埋理想和现实的沟渠，最简便的就是真理。也许有人认为，有某些人只靠真义就可以活下去，然而，理想碰到现实时，往往不改变方向，以应付实际的需要。所以仅靠真义要想活下去是很艰难的。我们不能反对理想主义的最大的理由，是因为它们具有最终目的，即使是错误的理想，然而原则上我们仍不得不承认它。

我的理想是可以改变天下国家，这种不切实际的话，缺乏现实性的东西很多。所以，只要我方能够追求具体性的语句，对方大多会慢慢地缓和下来。

能屈能伸

对付喜欢唱反调的对方，最好暂以否定自己的说法，来引起辩主的赞成。

对付始终是固执己见不肯让步的对方，实践“大丈夫能屈能伸”的谚语也是一种好方法。

某大公司新开发的制品是属于都市型或是乡村型，而产主两派相对的意见，引起相当大的争论。总经理看到属下这么争论不休，便宣布暂停开会。当再度开会时，本来主张是乡村型的某个人发言道：“确实是这样吗？我还以为是乡村型呢！可是大家若主张是都市型的话，我也会觉得不无道理。因为我从小在都市生活，对乡村不太了解，也许真的是都市型呢。”

这时本来一直唱反调的反对派也突然安静下来，经过一阵耳语之后，反对派的领导人也说：“我也是都市长大的，对于乡村的事不太了解，所以我也不敢断言这是都市型，我只是觉得像是都市型。”情况终于慢慢软化下来。

这的确是“大丈夫能屈能伸”的典型例子利用暂时收回个人的意见，表示有意接近对方的说法，而使原先保持强硬态度的对方，最后也赞成我方的说法。

在公司里对于别人的提案老是唱反调的人，有的完全没有理论根据，只是纯粹为了反对而反对，对于这种现象，如果要跟他理论或对立的话，他的反对意见会愈来愈强烈。所以要说服对方而后附和你的意见，就要像前述例子一样，暂时收回自己的意见，并提出否定的议论，对方看到你否定自己的意见时，便会失去攻击的目标，再也无法继续唱反调了。同时在否定自己意见之后，又作出附和对方说法的姿态，对方就不敢强硬主张自己的说法了。

表面让步

双方互不退让而僵持不下时，最好率先作一些小小的让步。

在彼此都不肯让步的状态之下，表面上的让步有时会收到意外的效果。仔细想的话，彼此之所以陷入此状态，是同为彼此都不愿意退让，所以考虑作形式上的让步，是制箝对方先机的秘诀。

日本作家所写的经济小说，里面常有令人窒息的交涉场面出现。例如公

司派人到国外购物时的价钱交涉的激烈场面，或是建筑业者对完工日期的交涉，以及上司与员工之间的交涉都鲜明地描写出来。其中有一段是总经理要求属下如期完成一项工作，身为科长的虽然认为百分之八十的可能性，也会说：“不行，绝对不可能全部完成，顶多只能完成百分之五十。”但是总经理站在公司的立场，仍然坚持要全部完成。

书中那位总经理以各种客观资料当作武器逼迫属下一定要如期完成全部工作，在总经理的威怒之下，而且即将说出：“这是命令”之前，这位科长才说：“好吧！既然你这么说，我明知这是太过勉强的事，也只好作到百分之七十了。”就这样继续激烈交涉下去，最后终于以百分之七十作为目标，结束了彼此的交涉。

这种手法除了在实业世界被使用外，在国际商战及外交中也常被广泛使用。

化小为大

对方的紧迫要求，只要我们能够强调“这件事很重大”就可以依此驳倒对方。

能够好好地控制对方急迫的心情，把对方带到可以听我方说话的地步，是需要技巧。也就是把那个问题由紧急改为重点。前面所述建筑公司就是一个例子，强调这是需要深思熟虑的问题，使我那朋友急迫的心情镇定下来。

大约十年前的事，我有一位朋友，买下了一块土地，到想要建造房屋的时候，突然接到上级的通知，要派他到国外去服务。当然是要带着家眷一起出国，此时离出国前仅剩两个星期。在这匆忙时刻，他不得不暂时停止建筑工作，要求和建筑商解除契约，但匆忙跑去的他，回来时却表示愿意按照契约的规定建筑。

根据我那位朋友的说法：建筑公司在听到他要停止建筑的理由后，公司的主管对他说：“不，这是一件很重要的事，不错，派您到国外去服务是很重要的事情，时间又如此急迫，然而，建造房屋可以说是您一生中头一次的重大买卖，您应该好好考虑后再处理，免得您以后后悔，到时我们将会替您难过……。”因为这些话挽回了我朋友要解约的事。

起先，我那位朋友只是希望能够很快地跟建筑公司解约，突然因对方所说的那句话“这是您应该好好考虑的重要问题”而将整个心情稳定下来。

当然，如果现在建筑，从材料的价格或其他各方面来看，对他极为有利。此外，他本人不在国内时，建筑商自会替他负责完成，建好新房屋，建筑商又会替他找一位可靠的房客……等等，很多优厚的条件。结果，我那位朋友被说服到不得不按照最先的计划来建筑。

碰到偶发的事情时，总是急着要解决，特别是急于应付新事态的人，若要加以说服，实在是件难事。对方匆匆忙忙提出一些棘手的问题，想以事情的来陇去脉做说明，强调事件的关键，而期待对方接受，那是不可能的事，说了些不对要点的话，只会使对方受困于感情上，反而使整个事情濒临破裂的地步，而一无帮助。

换句话说，将对方要求的紧急性转为重点性的强调，然后，可以使对方迫切的心境，缓和下来，最后，使对方能够按照我们的想法行事。这种方法，常被运用于开会的答辩中。

关起大门。

为了不被对方轻易说服，我们可以故意使用恭敬语以保持心理上的距离。

推销的秘诀是，用说服使对方解除警戒心，当他们敞开大门以后，就等于成功了一半。至于最简单最有效的击退法，就是不让那些推销员进入大门。

听信了内行推销员的话，而参加保险或是买了不需要的物品，相信大家都曾有过这样的经验。为什么一般人这么容易被他们说服呢？因为他们想尽各种方法来攻破我们的心理防御。

如果对方已经进入大门，我们的视线就尽量不要和他们接触，始终保持漠不关心的态度，绝对不让他踏入我们的心灵一步。彼此一旦无法心理接触，不论他是多么有能力的推销员，都无法抓到说服的机会。

这种情况下，既不伤害对方的心又可以拒绝对方要求的最有效方法是，故意使用恭敬语，以保持双方的心理距离。根据日本家庭纠纷调停委员的江问章子说，在调停离婚案件中，很多夫妻彼此使用恭敬语谈话，是彼此感情淡薄甚至仇恨对方，而造成心理距离逐渐扩大的无意识表现。一般人和比自己年纪小的人第一次见面时，通常会使用恭敬语，这也是双方心理距离较远的缘故。

我们常会因为彼此的疏密关系，也就是心理的距离感，在无意识中使用恭敬语。所以在亲密关系中，故意使用恭敬语，就是想避免跟对方有心理接触的委婉意识的表现。

也许对方会觉得不以为然，但是心理的距离感一旦传达下来以后，对方也不便再勉强要求其他的需要了。

根本问题

有人向你提出眼前的要求时，应该提出国际情势或经济等的根本问题，使对方打消他们原有的要求。

对方看到我们所提出针对他们具体要求时，就会觉得自己的要求不可能兑现会想竭力破坏我们的立足点，我方就得站在更抽象的基本点和他议论。

“基本工资提高百分之十五，加班费要全数发给，确实实施一周休假两天。”如果对方提出这种具体要求时，你若是一名经营者，你应该如何应付呢？如果一一具体回答，很容易就会中了对方的圈套，结果不得不全盘接受。若提及根本问题，就可以击退对方的具体要求了：

“我了解各位身边问题的重要性，但是只靠眼前的尺度来衡量问题的话，将会失去大的指针。例如你们领薪水这家公司的立场，及公司所需负责的社会任务，你们都应该考虑到才行。在现在经济不景气的情况下，希望各位能从根本问题上考虑，以求公司能够生存下去。”

在家庭中也常发生孩子们向父母提出延长晚上回家时间，提高零用钱等具体要求的例子。

这时应该转移对方的眼光，让他们看看他们的具体要求之上的根本问题，也就是找出抽象度更高的问题来谈论这个问题。例如，对想要提高零用

钱的孩子，可以告诉他们，在他们成为成人前的费用，或是在经济不景气中喘息的社会和家庭的关系，以及孩子们应有的本分等基本问题。

二、哗众取宠

洗耳恭听

做一个有耐心的听众，把你对他的尊重和关心表现在脸上。

在求职就业中，大多数人常犯的最大错误就是高谈阔论，自我表白，“我”字不离口：“我想担任这个职务，因为我有足够的把握和胜任能力”“我的需要是……”“我的设想是……”，他们普遍缺少倾听的耐心，对别人说些什么很少认真地去听，而多半是只忙于考虑接下来要说的话，如何能够说服对方？由于无暇倾听，使得他们常被拒之门外，失去了工作的机会。

有一合资单位的经理到大学去招聘职员，他对二十多名大学生进行了反复核查，从中挑选出三名大学生进行最后面试。其中有两名大学生在经理面前夸夸其谈，炫耀自己的能力如何高，如何强，并提出一大堆的建议和设想。而另一名大学生则与他相反，在面试时，一直耐心倾听经理的见解和要求，很少插嘴，只有当经理询问时，他才回答，而且很简练，在面试结束时，他才委婉地说道：“我很重视您的要求，也非常赞同您的见解。如果我能被录用的话，还望您今后多多指导。”三天后，这位善于倾听的大学生接到了录用通知，而那两位夸夸其谈者则被淘汰了。这样的情况在生活中是很多的。

当然，在求职就业中，也不能光是被动地倾听，适当时机也要有所表白。但表白不应以“我”为中心，以“我”为主题，而是要以对方为中心，把主题放在对方身上，比如“我很重视您的见解”，“我很同意您提出的要求”，“我能为您和您的公司做些什么”，“我很愿意为您工作”，“我会努力与您合作”，等等。

寻求共鸣

一个出身高干家庭的求职青年，他到一个普通公司去面试，在介绍自己时说：“我的父亲是高干，但他对我的要求很严格，家中虽有保姆，但我自己能干的活，从来不让保姆给我做，而让我自己动手做，由于我是在这个环境中长大的，什么事情都由自己做，也从不依赖父亲的职权，所以，到你们公司去，你们受的苦，我都能吃……”结果也获得了那份工作。

这位求职者在求职时所利用的手段就是根据自己家庭优越于普通家庭的特点，而这特点又容易引起用人单位的误解，在介绍自己时，选择让对方乐于接受的观点，与对方保持观点的一致性和相同点，使自己能够同对方缩短心理上的差距。

在求职活动中，如果求职者能找到与招聘者共同的地方，显然有利于求职成功。怎样才能够找到共同点呢？一般来说，可以从以下两个方面着手：

自然属性：自然属性包括很多因素，例如籍贯、年龄、性别、社会地位、民族、学历、文化背景、爱好等。这些属性都容易引发人际吸引，比如老乡关系、同龄人等等。一般说来同龄人有许多共同的话题。在求职中，善于从自然属性中去发现与招聘者的共同点，并迅速地让对方知晓，这样就可以在无形中拉近双方关系，为求职成功铺平道路。

现实属性：现实属性一般指认识、感情和意向以及兴趣、爱好、个性、需要等因素。这些因素比自然属性更能深刻地牢系双方的关系。

巧言掩饰

在求职过程中，对原单位的事情，尽量少说坏话，否则，主考官会担心你有一天也会说他的坏话，那么你就永远只好失业了。最好的回答是“我喜欢那份工作，所以来应聘”。

另外，在求职过程中，要运用灵活机智的方法来对待出现的问题。

别说一有机会，你就改变生活方式的话。在面试中，有“如果……”等条件性问题提出时，千万不要回答与简历有矛盾的个人历史，对自己个人方面要少谈，对自己的将来要乐观，并陈述有利条件。也不要炫耀与你正在谋求的那份工作无关的或以前的才能和成就。同时，在表述自己的成就时，一定要先说最后一次，然后依次倒叙过去。

不要说你没有业余爱好，也不要说你在业余爱好上花去了大量时间。业余爱好方面也许不可避免地要被问到，因此要准备回答，要简单精炼地介绍，不要在一些无关的爱好上大费口舌。

别说你将以正在谋求的这份工作作为跳板去实现自己的抱负。一定要表明自己会安心在这儿干下去。并尽自己最大的努力去创造成绩。这是做上司最关切和希望的。

如果你不是从学校刚毕业，别隐瞒自己离开原单位的时间和原因。如果是被解雇的，要说明。任何隐瞒只能证明你不诚实、不明智、不成熟。简短地说明原因，但避免流露出痛苦和抱怨的神情。虽然遭到一点挫折，要表明自己很快就会从逆境中站起来，重新开始新的工作和生活，要对这点充满自信心。

别对自己从前工作的职位和头衔甚至工资含糊。以前干什么工作、什么职位、什么头衔一定要说清楚，不要犹豫。

“知之为知之，不知为不知”，别打肿脸充胖子。

在求职面试时，面试的主要内容是“问”与“答”。面试主持人连连发问，应聘者对答如流，那当然是再好不过了。但在面试中，主考人往往会千方百计“设卡”，提出一些很难回答的尖锐的问题，一方面为了提高考试的难度，另一方面为了检查你分析问题、解决问题的能力。通过这种考试方法。从中选择本单位欲求之才。要应付这种局面，要应答好，就必须要有技巧，这就是“应付自如”法所要谈的内容。

(1) 在面试场上，常会遇到一些自己不熟悉、曾经熟悉现在忘了或根本不懂的问题，面临这种情况，默不作声，回避问题是上策；牵强附会，“强不知为知之”为下策；实事求是，坦率承认方为上策。采取这种方式应答面试中自己难以回答的问题，有时却能扭转被动局面，给用人单位留下好的印象。

(2) 面试中，常常会遇到这样的问题：主考人提出的问题过大，以致不知从何答起，或对问题的意思不明白。这时，千万别“想当然”地去理解对方所提的问题，否则，大家认为你不礼貌，办事马马虎虎，不认真。不大明确的问题，事实上要搞清楚再回答，切忌答非所问。此时，你可采取将主持人所提出的问题复述一遍的方法，如：“您问的是不是这样一个问题……”。将自己所理解的问题复述一遍，确认其内容，如果你的理解有偏差，主考人自然会给你补上，这样，既达到了你对问题理解准确性的目的，又会给主考

人留下一个很好的印象：“这是个认真、直爽的人”。

(3) 在面试时，主考人有时可能故意挑选些古怪的问题让你回答，这种提问是作为一种“战术”而进行的，在提问中，让你不明真意，故意提出不礼貌或令人难堪的问题，其意在于“重创”应试者，观察你在此种场合以何言相对，从而考察你的“适应性”和处理随机问题的“应变性”和“机敏性”，故称之为“诱导提问”。对于此类问题，你反唇相讥、恶语相对，或与主考人员激烈地争论，就大错特错了，对于面试中的类似问题，首先要冷静，要不动声色，以察其动机。

多多请教

满足对方好为人师的心理，做个好学生。

古人云：“人之恶在于好为人师”，从中可见一般人都有这样的心理，除了爱听奉承之外，也愿做别人的老师。

在日常生活和求职就业的过程中，在与他人交往时，你也不妨做一个忠诚的听众，把别人都当成自己的老师，少说多听，做一个学生，给对方充分表现自己的机会，最后达到自己的目的。这就是“甘为人徒”法的根本所在。

日常工作中与人交往时，“闭嘴”可使你得到好处，有时可以帮你免掉自找苦吃之虞，有时还可以帮助你成功地做上一笔好买卖。

每个人都有强烈表现自己的欲望，以此来自我感觉比别人具有更高的水平。这正是人们既可爱又愚蠢的妙处。

以人为师、少说为佳，并不是不说话。若能把这条计策运用好，你还得说话。投其所好，不懂就问，懂得，有时也要暂时装作不懂去问，你说话的目的在于提问的方式使对方口若悬河，使对方心理有一种满足感和被尊重感，这时你再提出要求，就容易实现了。

沉默不语只是一种策略，它并不代表永远不说话，关键时候要冲上去，在别人都说不出来时你应胸有成竹地陈述你的见解，如果在别人没办法时，你的一个建议为公司创收了30万，那么当你陈述这项建议的刹那，你就可以认为自己是所有人的老师，你能做到这一点，你对“甘为人徒”这一妙法运用可谓自如了。

求职时要先声夺人

打求职电话，是近几年才兴起的一种求职行为，求职电话打得好，彬彬有理，思维敏捷，吐字清楚，语言能力表达强，往往给招聘单位以良好的第一印象，起到“先声夺人”的效应。

接通后，应有礼貌地问清对方单位的名称，说出要找人的姓名。如果对方就是受话人，应先问候，然后谈话。受话人如果不在，发话人应主动请接电话的人，把自己的单位和姓名转告受话人，若需要受话人回电话，应告诉电话号码。如果需他人转告受话人的事，要礼貌地请对方记下你说的事情。

打电话时，发话人应有准备，接通后，可简明扼要叙述并有条理。切忌漫无边际地浪费时间式的谈一通。求职电话一般应首先自我介绍，询问对方是否需要人，要用什么样的人；或直接了当地询问招聘广告中不明的有关事宜。要简明扼要地介绍自己的大致情况。如果招聘单位有意见面，可约

好见面时间、地点且记准记清。打电话要认真，但也不妨有些幽默感，给人留下开朗、活泼、朝气蓬勃的印象，不过不能失之浮浅、油腔滑调。打电话要语调连贯，不用“这个、那个”之类的习惯用语，也不可神情紧张，结结巴巴。要尽量讲普通话，使接话人听得清，记得准。谈话要保持中速，不急不缓，因为说话从容往往给人以稳重、可靠的好印象。打电话时要注意语气和声调，以显示自己是讲文明，懂礼貌的人。必要时，可把重要的话重复一遍。当对方听不清发出询问时，要耐心地回答，当对方不够热情时，打电话更要注意语气和声调。无论在什么情况下通话，都要给人一种和蔼、有礼貌的感觉。

通话结束时，应该有礼貌地说声“再见”。这是通话结束的信号，也是向对方表示尊重。听到对方把话筒放下，再把电话挂掉。

展示你的优势

现在，许多企业特别是外资企业，都喜欢采用“一分钟录像”的办法来选择人才。所谓一分钟录像，就是只给应聘者一分钟的时间，让他们利用这短暂的时间来介绍自己，同时录像，然后拿给招聘者观看。

如果招聘单位使用“一分钟录像”的方法录用人员，那么求职者在一分钟的时间里，如何充分地表现，如何更多、更好地让对方了解自己，便成了求职成败的关键所在。因而，要求应聘者必须在短短的几分钟或某一瞬间，最有效、最充分而又最简洁地表现自己，从而获得求职成功。这种策略称为“瞬间应付”法。

“瞬间应付”法的求职技巧主要包括以下两个方面：

其一，精选一分钟录像内容。由于是一分钟，时间很短，因此说话内容不宜太多、太繁杂，着重讲好以下几个方面即可：

- (1) 自己的简历、家庭状况；
- (2) 自己的专业、主修的课程；
- (3) 所曾担任过的社会工作；
- (4) 对自己未来工作的简单设想。

其二，一分钟内注意的事项：

(1) 在服装方面要着意打扮一下，衣着整洁，将会给人一种美的感觉，也是社交活动所必备的。切忌蓬头散发，不修边幅。

(2) 礼仪周全。开始时，先说声“你好”，然后再作自我介绍，最后不要忘了说声“谢谢！”

(3) 内容要简单精练。

(4) 说话声音要高低适中，吐字发音要清楚。

三、与人为善

不在人前揭短。

人往往有自己的隐私，绝不希望为他人触及，不管这个“他人”同自己关系多么亲密。

比如自己身体或身体某部位有些缺陷，总怕有人揭短，这是很正常的事。报上曾有过一则新闻：一个女中学生，只因为有人说了她一声“胖女人”，羞惭之极，绝食身亡。

生活中也有这样的例子：

有一次有几位年青同事在一块聊天，偶然谈及黑痣的话题，其中一位平素最活跃的青年突然沉默。后来才知道，这位青年同事腿上有一大黑痣。

有人偏偏口下无德，爱揭人短处：

“你的胸脯正像卡西欧电子计算机。”

“怎么啦？”

“超薄型！”

真是够缺德，够损人的。这种人，时时处处注意他人的短处，拿来取笑，可也要小心自己有把柄被别人抓往，后患无穷。即使伤了别人对自己也不见得有多少好处，还是少说这类话为佳。

有些人是因为考虑不周，言词无形中冒犯了他人。

“老王，你太辛苦了，白发如云！”

“老刘，你秃顶了！”

对年轻女同事说：“小李呀，你最近可发福了！”

这类话还是不说为妙，因为这些话是别人的忌讳，容易伤害别人的感情。

摩洛哥有句俗话叫：“言语给人的伤害往往胜于刀伤。”——这真是实情。人与人之间，为搞好关系起见，请不要揭人短处。

中伤如炭

它能染黑你的手，最终毁灭自己。

有一个笑话，儿子问父亲：

“爸爸，你在公司是干什么的？”

“爸爸的工作是专门同人捣蛋。”父亲回答。

这样回答儿子问题的爸爸是没有的，但在公司里这样来评论他的人却是有的。

喜欢对人评头论足，乃至散布流言蜚语，造谣中伤，这种现象几乎每个单位都有。

文学作品中也常常有这样的描写：“八分钱，跑半年”。现在改为“两毛钱，跑半年。”为使竞争对手陷于困境，有人不惜采用种种卑劣的中伤手段攻击别人，达到自己的目的。这种人真是可恶之至。

许多天真的年轻人，认为精力只应放在工作上，这样才能趁年轻作出点成绩。直到受人中伤后，才明白部分精力还不得不用来对付明枪暗箭。

对付中伤的办法，是静观其变，时间能淡化中伤。中伤他人的人，心地卑劣，总不会落得好下场，不是众叛亲离就是受大多数正直人的唾弃，不得

不落荒而逃。几年前有一桩诬告陷害他人的公案，曾引起强烈的反响，其主角白玉兰不是最终锒铛入狱了吗？

俄罗斯有句谚语一针见血：“中伤如炭，它能染黑你的手，最终毁灭自己。”

勿传闲话

对于造谣中伤大多数人都是深恶痛绝，而提到流言蜚语，虽然大多数人也表示厌恶和排斥，但不少人总爱在不知不觉中就加入进来了。

“今天我看见业务科的小赵在咖啡厅和一个年轻姑娘坐在一起。”

结果经过无数人的嘴，传到最后时已经变成“业务科的小赵在咖啡厅和一个漂亮姑娘搂搂抱抱，可亲热呢！”甚至那姑娘的姓名还是本公司的××小姐。但实际上呢，小赵只不过在咖啡厅同妹妹商量搬家的事。

什么叫流言蜚语？有人下过这样一个定义：“把一种信念具体化地提示、表达出来，从这个人嘴里传到另一个嘴里，全无应该作为其证据的确实证据，却被四处散布。”

许多人传播流言蜚语并不认为自己是在传闲话。而且流言蜚语往往传得特别快。今天早上发生的一件事，一经传播家们的渲染，绘声绘色的叙述，晚上准能传遍全城，而且面目全非。

作为一个人的优良品质，应该把精力放在工作上，而不应该把它放在散布流言蜚语上。如果觉察到自己有这种行为，应该及时地加以纠正，否则害人又害己。

四、相逢何必曾相识

谁都不排除有机会成为某些聚会或宴会上的主人。作为聚会或宴会的主人；能否很好地介绍一些陌生人互相认识，也是考验其口才和说话魅力的一个重要方面。既然大家都很陌生，相互之间也不甚了解，所以介绍起来不一定很容易表达很好，但是介绍大家互相认识，使气氛融洽，是宴会成功的基础。

作为宴会的安排者或者宴会的主人，应该特别留心好好地介绍自己的客人。在安排席位时，要小心地把某些人放在一桌上，也要很小心地使某些人避开。如果能在每一桌上都安排一位口才较好的，擅长招待客人的朋友，那就是再好不过了。而且这位朋友要能注意到桌上的每一位客人，使每位客人都没有寂寞与被冷谈的感觉，使他们在这个宝贵的时间里不仅饮了主人的好酒，吃了主人的佳肴，更重要的是结识了许多新交，享受到了一次愉快的有趣的交谈。说不定有人就在这次聚会或宴会上，遇见了他未来情同手足的生死义友或未来的终身伴侣。

在陌生人的聚会中，主人在介绍两位陌生的客人相识时，最好选择客人双方都感兴趣的朋友。比如，把两个从事同一行业的人牵在一起，因为趣味相投，他们自会有许多共同的语言，或许他们还会成为日后非常要好的朋友。再如，把一个诗人介绍给一位音乐家。把一个企业家介绍给一位大学经济教授，把一名新闻记者介绍给电影明星，把医生介绍给体育健将，往往会收到良好的效果。对于从事性质十分不相同的工作的人，一般情况下，是不要把他们牵在一起。

介绍陌生人相识时，最好把男客人介绍给女客人，把少年向老年介绍，这是一种好的礼貌，是出于对女性和长者的尊敬。在介绍之后，连对方姓什么都未听清，这种介绍是不成功的。另外，为了使客人易于交谈，一定要介绍双方的职业、特长。如果主人知道双方有共同的嗜好，比如都喜欢集邮或垂钓，不妨替他们说出，以便他们更接近些。

如果不是介绍一些名人，我们有时不妨把被介绍者的名字漏去，仅把双方的姓氏以介绍。这是使初会面者易于记忆的一个很好的办法。如果被介绍人双方真有必要知道彼此的名字，他们会自己请教对方。最后，我们在介绍两位陌生者认识之后，还应陪他们交谈几句，替他们打开交谈的局面。这也是很重要的。

当聚会主人或第三者介绍某位陌生人与我们相识时，我们首先必须留心地去听，除了听清对方的姓名之外，还要注意听清介绍人所提供的有关对方的其他一些情况，以便找到与对方接近的话题。比如被介绍的人可能刚从某地返回。我们就最好仔细想一想，自己是否了解有关那个地方的知识，最近报上是否登过关于那个地方的新闻，以便准备一下谈话的内容。至少我们可以问问对方返回的交通路线以及旅途的所见所闻。

当主人或第三者将我们介绍给陌生人时，也应该留心地去听。介绍者可能会暗示对方可以和我们谈些什么，也可能暗示我们可以和对方谈些什么。如果介绍者只介绍了双方的姓名，其他什么也没有提到，那么我们可以主动地介绍自己，给对方一个接近的启发。我们主动坦诚地将自己的某些情况介绍给了别人，那对方也多半会愿意告诉我们他在这方面的一些情况。我们千万不可询问陌生人的收入及家庭感情方面的事，只能问问对方大概的住址及

交通方不方便等。当然，如果我们对对方的态度使他十分满意，他也许会主动介绍一些我们不便问及的事情。

在与陌生人交谈时，我们要比和老朋友谈话时加倍地留心。因为对方所知道甚少，所以不得不重视抓住任何可能得到的线索。对方的声调、眼神，对方开口时最初的几句话以及他与别人谈话时的态度，这些细节性的东西，都包含着帮助我们认识他的有效线索。而掌握了更多的认识对方的有效线索，则无疑会增强我们与对方交谈的勇气，并使谈话圆满成功。

五、与领导的谈话艺术

要上下有别，维护领导权威

在许多时候职员有出访客户的机会。在这个时候，领导和职员的配合程度直接关系到公司的形象。作好陪同是对职员的基本要求。比如有重要的契约或接受订货时，必须与领导同行，这时一般有两种情况要注意。

第一，客户和领导有直接的关系。这时作为下属应该站在辅助的地位，和客户初次见面时应该亲切地寒暄，并且作适当的自我介绍，第一次就要给对方留下一个印象。在整个谈话过程中，要不卑不亢，给人以良好的感觉。

当客户和领导谈话时，陪同的职员应该细心地倾听，如果对方有问题问你，你要直接或间接地征询领导的意见，然后给对方以满意的回答。

谈判过程中，如果领导和客户在某个方面争论得比较激烈，你就要适时地从中打圆场。

在商谈结束时，无论成交还是不成交，都不要被当时的气氛所影响，应尽宾主之仪，亲切地道别，不要让对方有这样的评价：“这个公司上下怎么一点礼貌都不懂”，或是：“这个公司经理还不错，可用人不太精明，怎么选了这么不懂礼仪的陪同。”

还有一种情况是请领导访问自己熟悉的客户。这时首先要注意的是前面已讲过的不要“越位”，应该将自己立于领导和客户之间的中间人，使领导有多讲话的机会。

在领导与客户商谈时，应该注意领导的谈判技巧和应对方式，并且要充分掌握气氛，气氛过“热”时，适当地“降温”，如“来，大家先喝杯茶”。气氛过“冷”时，不时地“加温”，可以说“这茶不错，你们认为呢？”这样适度地转移话题，解除尴尬，才不失为中间人的身份。

当然这时也不能一味骑墙，毕竟商谈是为了本公司的利益。因此，你要不太显露为本公司出力。比如当领导谈判时，进一步向对方提问，你可以若无其事地推动；当你认为领导谈判的内容不当或有必要进行更正时，应该很默契地助领导一臂之力。但是，在这种情况下，因为你同客户也是旧相识，因此，不要过多地同领导联系以求占得上风。因为这样会使对方提高警觉，产生戒备心理，对双方的相互沟通无益。况且，有领导在场，你也大可不必过多地参与商谈的主要内容，领导心中自然是有数的。

在同领导访问客户时，这样同他们配合，尊重他们，不仅能增进上下级的关系，在客户眼中看来，则认为你是一个应对得体的好“幕僚”，从而提高公司的信誉。

拍马屁艺术

在处理同领导的关系中，对领导采取不得不拍，又不能领导觉察出来你是在拍领导的马屁，又要让领导觉得舒服，而又不感到肉麻。这就是拍马屁艺术。

《北梦琐事》中说王光远是个急功近利的人，巴结上司，出入达官显贵的家。

如果某某是他巴结奉承的对象，即使这个人的诗写得一般，他也会这么

说：“实在了不起！这样的好诗哪怕是李白、杜甫也写不出来。”

对方喝醉酒，无论怎样责骂他，他不仅不会生气，而已还陪笑脸。有一次，上司喝酒喝醉了，拿着鞭子说：“想要打你，怎么样？”

王光远却说：“只要是阁下的鞭子，自当乐意接受。”说着他转过身子，把背部向着上司。

醉汉真的打了起来，可是王光远一点也不生气，依旧和颜悦色，还始终说着客套话。

同席的朋友们对王光远实在看不过去，就问他：“你不懂得耻辱吗？”

王光远毫不隐讳地说：“我只懂结交他有益无害。”

世人称他是“面皮厚如铁”，这便是“铁面皮”一词的由来。

所以，拍马屁要讲究艺术，只图效果，搞得太露，让人感到肉麻，最后弄得不好适得其反，也就是说连被拍的人也接受不了，产生反感，如果是这样，还不如不拍的好。

服从领导

职员的语言，是否以大局为重，是同领导是否密切配合的重要表现，往往从这里，领导可以建立对你的态度和看法。大局为重，对职员来说，归结到底就是个服从领导的问题。

领导掌握着全盘情况，一般说来，考虑问题比较全面，他们处理问题是要从全局出发的。领导的指示、安排是上级集体的结晶。

当领导的命令你认为正确，服从是理所当然的。但是，有些时候，领导的决定可能是错误的。在这种情况下，可以向领导提一些自己的看法，如果领导坚持己见，你也应该服从领导。那么这是否有“盲从”之嫌呢？并非如此；

以大局为重，还要尊重领导的威信。领导如果没有自己的威信，就不能尽到领导的责任。只有树立领导的权威，尊重领导的威信，才能搞好领导的关系，把工作做得更好。

首先，没有自己参与的决策不要挑剔。领导作决策，固然应该征求下属的意见，但有时也很难周全，这就要职员们能够谅解。只要领导的决策大体正确，就应该执行，而不要吹毛求疵，百般挑剔，说什么：“这个计划如何如何不妥，”“那个方案如何如何不具体。”这样不同领导配合，又有什么益处呢？

另外，在任何时候，能不能通过贬低领导来提升自己。有人喜欢拿领导作陪衬，自吹自擂。这在客观上起了贬低领导的作用，使他在职员中的威信降低，对任何方面都不利。

要学会妥协让步

人际关系是一门处世科学，是一门顾全别人和自己的科学；也是与人相处时，带给我们成功和满足的途径。

因为人与人之间的关系由于种种原因，会呈现不同程度的扭曲，所以人们大可不必对那些拍马屁者投以鄙夷的目光，认为他们所作所为失去了做人的尊严和人格，是一种没有骨气的表现。其实，那只是为了生存所采取的手

段、谋略和方法而已。

由于某些权势者似乎都依个人的好恶来决定对人垂青与否；他们总是从人际关系的疏亲来考虑用人的。

那么，想有所为而不能为的人，只能采用拍马屁的办法从疏于权势者的关系趋向于亲于权势者的关系，使自己能有有用武之地。换句话说，是以拍马屁之柔，来克权势者之刚的一种生存方式。

我们不能把拍马屁者与奴才相提并论，虽然两者都是为了生存而扮演的角色，但表现的生存方式不一样。奴才吹捧巴结，俯首贴耳乞求权势者垂怜自己，以怜为荣，没有出人头地的强烈欲望，是地道防御性的被动的生存方式；而拍马屁者虽然也采取种种手段来搏取权势者的好感或欢心，但他吹捧的语言恰到好处，令权势者听了很舒服、很得意、很威风，这只是一种迷惑手段，因为他有强烈的出人头地的欲望，却没有乞怜的意味，是一种在人际关系不正常的情况下采取的积极态度和进攻型的方式。

灵活的斗争

目的必须是为了更好的完成工作。

有的领导有这样的习惯，分配工作经常是随意性的，不考虑职员现在在做什么，只要看到什么工作，随便指派给某个人。作为职员，当然不喜欢这种临时安插的工作，因为这会打乱自己的工作安排，那么怎样同这样的领导周旋呢？以“低度斗争”为妙。

当职员有空闲时，对于领导所托付的事情，当然应该轻松愉快答应，但是在忙碌时，特别是自己的本职工作没有完成时，应该适时地向领导表达自己的困境。有事实摆在眼前，领导也会通情达理的。通常，领导不但会理解你，而且能与你产生一种亲切感，当然前提是你的方法要得当，在诉说自己的困难时，要有所控制，不能造成诉苦、抱怨。这样进行“斗争”，便常常会起到喜人的“战果”。

还有这一类领导，非常健谈，一旦说起来，便没完没了。在旁边“恭听”的职员，有时明知事务很忙，但又不知如何打断这种冗长的谈话。

我们以为他必须“斗争”一下，不要过于客气也不要畏惧，理直气壮地表示自己的想法。他可以在谈话间断时，不失时机地说：

“噢，您跟我讲过的。”

“对了，那件事我不知道。”

这样，便可以大大削减谈话的内容，又有可能掌握谈话的主动权，以便及时提出“结束谈话？”的要求。

当然，这些“斗争”方式，都是在工作繁忙时可以采取的。在闲暇时间，陪领导聊聊天，也是身为职员的礼仪之一。

有礼有节

俗话说：伴君如伴虎。上司毕竟不同于一般同事。何况一般同事之间也应该注意分寸，不能太无所顾忌，所以对于领导，应该更为注意，平时说话交谈之中，汇报情况的时候，都要多加小心。

有一些令领导不快的话，现列举如下：

1.对领导说：“您辛苦了！”

说“你辛苦了！”这句话，本来应该是领导对于下级表示慰问式犒劳时说的。如今反过来倒由下级对上级说，这样的话语产生的作用可能是负面的效应。

2.相类似的一句话是对领导说：“您的做法真让我感动！”或说：“经理决策果断，我很感动！”

事实上，“感动”一词是领导对下级的用法，例如说：“你们工作认真负责不怕耽误自己的事，我很感动！”

这样用语是不恰当的，尊重领导，应该说“佩服”，例如说

“经理，我们都很佩服您的果断！”

这样还比较恰当。

3.对上级的的问题回答说：“随便，都可以！”

领导会认为现在的年青人冷漠，不懂礼节，对说这句话的人，自然就看低了。

4.对领导说：“这事你不知道！”或“那事我知道！”

“这件事你不知道！”“这事你不懂！”这样话会伤害领导的感情，对领导产生不敬。

5.不经意地说：“太晚了！”

这句话的意思是嫌领导的动作太慢，以致要误事了。在领导听来，肯定有“干吗不早点！”的责备意味，想必不可能高高兴兴地接受。

6.对领导说：“不行是不是？没关系！”

这句话摆明是对领导的不尊重，缺少敬意。退一步来说，也是说话不讲方式方法，说出不恰当的话。

7.“我想这事很难办！”

领导分配工作任务下来，而下级却说：“不好办”、“很困难”，这样直接地让领导下不了台，一方面显示自己在推卸责任，另一方面也显得领导没远见，让领导脸上过不去。

8.过度客气反而会招致误解。

和领导说话应该小心谨慎，顾全大局。但顾虑过多则反不足取，容易遭人误解。

在工作场合中如果过于客气，顾虑太多，反而会误事，招致误解。因此，应该善于察言观色，以落落大方的态度去应付。要克服胆小怕事的心态，越是谨慎小心，反而越容易出错，更容易被上司误认为你没有魄力，谨小慎微，不值得重用。

9.做错了事如何补救？不小心说错了话如何补救？

在领导面前说错了话，一旦觉察到了，应该马上打住，紧接着向领导表示道歉。不要害怕而回避，应面对事实，尽量避免伤害对方的人格和面子，必要时可以再说明，而不必要的辩解只会越辩越糟，要注意措辞是否恰当。

要学会向上司请教

向上司请教，能够使上司感到你对他的尊重和信赖。

你是不是常常向上司询问关于工作上的事？或者是自己的问题，有没有跟上司一起商量呢？

如果没有，从今天起，你就应该改变，尽量地发问。一个未成熟的部下向成熟的上司请教，这并不可耻，而是理所当然的。千万不要想：“我这样问，对方会不会笑我，我是不是丢了脸？”如果你这样，那就太多虑了。

有心的上司都很希望他的部下来询问，部下来询问，就表示他在工作上有了不明之处，而上司予以回答，就能减少错误。

如果你假装什么都懂，一切事都不需要问，上司会觉得“这个人恐怕不是真懂”，上司会对你的能力表示怀疑的。

除了金钱以外，任何事情都可以问，诸如工作上的难题、家中的困扰、男女感情的苦恼，都可以跟上司商量。

你的顶头上司，必定很喜欢能敞开心怀，有事能和自己商量的部下。

毛遂自荐

如果你确实有满腹经纶，而又怀才不遇，可是你又不愿意或者完全不懂对人讨好而又急于想为世所用，处于这种矛盾的状况下该怎么办呢？

唯一的办法就是强迫推销自己。在中国历史上推销自己的故事很多。毛遂自荐便是一例。

赵国被秦国打得节节败退，公子平原君计划向楚国求救，打算从门下食客中挑出 20 名文武兼备的人物与他随行，结果精选出 19 位，还差一位无法选出，平原君伤透了脑筋，这时有个叫毛遂的人自我推荐，要求加入。

平原君大为惊讶，就对毛遂说：“凡人在世，如同锥子在袋子里面，若是锐利的话，尖端很快就会戮穿袋子，露在外面，而人会出人头地。可是，你在我门下三年了，一向默默无闻，是不是你没有展露锋芒的机会呢？”

毛遂回答说：“我之所以默默无闻，就是因为我一向没有机会，如果把我放在袋子里面，不仅尖端，甚至连柄都会露出外面。”

平原君认为这话不错，就让他加入行列，凑足了 19 人，前往楚求救。到了楚国后，毛遂大露锋芒，协助平原成功地完成了任务。其余 19 人都望尘莫及，自愧不如。

毛遂就是一个不愿或不懂拍马屁而又满腹经纶却总没有纳入袋中机会的锋芒人物，最后就只能采取“自荐”的办法。

谨防越位，实实在在做你份内的事，除非领导特别指派。

既然你的角色是为人职责，那么就该摆正自己的位置，在自己的职位上为公司出力，而且要做到不“越位”。

“越位”的表现有多种：

第一，决策的越位。在有的企业中，职员可以参与决策，这时就应注意，谁作什么样的决策，是要有限制的。有些决策职员可以参与意见，有些决策，职员是不插言为妙。

第二，表态的越位。表态，是表明人们对某件事的基本态度。表态同一定的身份密切相关。超越了自己的身份，胡乱地表态，是不负责任的表现，也是无效的，对带有实质性问题的表态，应该由领导授权才行。而有的人作为下属，却没有做到这一点。上级领导没有表态也没有授权，他却抢先表明态度，造成喧宾夺主之势，陷领导于被动。

第三，干工作的被动。哪些工作由你干，哪些工作由他干，这里面有时确有几分奥妙。有的人不明白这一点，有些工作，本来由领导做更合适，他

却抢先去做，从而造成干工作越位。

第四，答复问题的越位。这与表态的越位有些相同之处。有些问题的答复，往往需要有相应的权威，作为职员、下属，明明没有这种权威，却要抢先答复，会给领导造成工作中的干扰，也是不明智之举。

第五，某些场合的越位。有些场合，如与客人应酬，参加宴会，也应当适当突出领导。有的人作为下属，张罗得过于积极，比如同客人如果认识，便抢先上前打招呼，不管领导在不在场。这样显示自己太多，显示领导不够，十分不好。

在工作中，“越位”对上下级关系有很大的影响。下属的热情过高，表现过积极，会导致领导偏离帅位、大权旁落、无法实施领导的职责。因此，领导往往把这视为对自己权力的严重侵犯。

下属如果经常这样，领导会视之为“危险角色”，不得不警惕你，甚至来制约你。这时，即使你有意同领导配合，领导也不愿与你配合了。摆正自己的位置。

韩昭候有一晚酒醉，也就睡着了，负责冠冕的人怕主君着凉，就拿件衣服给昭候盖上。后来昭候醒来，很高兴部下这番心意，就问左右：“是谁为我盖上衣服？”

有人说：“负责冠冕的人。”

昭候不但没有奖赏负责冠冕的人反而将他与负责衣服的人一同处罚了。

又有一次，昭候出去打猎，马车的缰绳松了，马车内有人提醒说：“缰绳松了。”

驳者也说：“好像是松了。”

紧缰绳本该是驳者的事，可是到了狩猎场，马车的陪乘者趁着昭候打猎机会把缰绳重新调整好了。

昭候打完猎，踏上归途时，发现缰绳被调整好了，就问：“缰绳是谁调整好的？”

陪乘者说：“是我。”

昭候回来后，就处罚了陪乘者。

他说：“即使再小的事，都必须严格遵守自己的职责，即使再小的事情，如果是自己份内的职责，不可让别人插手；即使是做得对的，也不能越俎代庖。”

昭候的处理是对的，拍马屁拍得太明显了反而不好，所以不要时时处处都来表现自己，超越自己的职守范围，去做别人“应该”做的事，这种手法不会有明显的效果，同时还会让“应该”做的人认为你在抢占他的机会呢？

应该记住，不要做吃力不讨好的事。

听话听音

不妨仔细琢磨领导的话中之意。

经常可以听到职员私下里说：“××领导的话不能全信，保不准要吃亏的。”“哎，不要光听他嘴上说的，要仔细体味他的话的份量。”这些议论由何而发的？

诚然，这里面有职员的个人偏见，但是要善于体会领导话中的这意思是

职员们所必须具有的能力。

有的领导当面喜欢说“好”，但是进而便推出更高一层领导来作“后盾”，此时你便要明白，这个“好”字的意味。

对于自己不作表态，却一味推卸责任的领导，要特别注意领会他话中的含义。对于职员的意见，似乎他很了解，其实并非如此，只有到不说不行时，才说：“我不是和你说过吗……”作为借口。这种领导是不值得信赖的，但是，必须特别留意，这种情况下，你应该抓住时机，让他不得不面对实际情况，作出表态。

当然，有的领导由于比较讲求尊重职员、因此在拒绝职员，下属的提案时，充分考虑职员的工作热情和自尊，不愿直接点破，而是对你的成绩先加以肯定，然后指出你的意见同全局的不符之处。这种领导，表面看来有点骑墙主义，实际上是很费苦心的，作为下属，应该善于体会他话中的意思，及时地给予理解。

比如当你对领导提出意见，领导说：“你的意见不错，但是有些地方同我们全体部署有些矛盾。”

如果是善解语意的你，此刻就该明白领导的意思，不要再去强调你的意见如何合理，你的主张如何正确，不要逼着领导说：“我们暂时还不能采纳你的意见。”

你此时应该说：“这只是我个人的一点看法，如果和公司全局有矛盾，您就以全局为出发点。”

领导必会感谢你的通情达理，这样，二者之间达成一种默契，岂非好事？

向领导汇报也要讲究艺术

问题不论大小，情况不管好坏都必须及时向领导汇报。

(1) 适时汇报很重要，并且越是不顺利的时候越要汇报。

一般说来，经营状况好时，公司内部思想感情的沟通气氛比较宽松。相反，差的时候，就会有“尽量别说不好听的话”“以后看准机会再……”“恐怕会有人有意见吧”这类事出现，有时还会有人做事后诸葛亮：“我就知道会……话该”之类的话，影响人际关系。

下级如果延误了汇报时机，领导肯定会勃然大怒，认为职员玩忽职守，不负责任。对你不加信任。所以，不管工作成效的好坏，等上级来查问时才想起来要汇报，这种工作人员的态度就显得很差劲了。工作汇报应该是随时进行的，尤其是发生变动和异常情况时更应及时汇报，这是职员的天职，也是常识。

有的人就是因为未能及时汇报，遗憾终生，也妨碍了自己的前途。

(2) 汇报要抓住要领

作为汇报，提纲挈领是根本原则，英国作家卡普顿提出“5W1H”，基本上概括了汇报的要点，所谓“5W1H”是：

who……何人（人）

when……何时（时间、时期）

where……何地（场所、位置）

what……何事（对象、内容）

why……何因（目的、理由）

how.....怎样发生的（方法、顺序）

还有一个是后人加上去的：

How Much.....多少钱（经费、价格）

汇报时，应该先叙结论，“事实”在先，这很重要。自己的意见、推论及情绪反应在被征求时叙述即可。

因人施谏

既然向领导“谏议”的目的是使之接受，那么其方式是否得当和“谏议”内容同样重要。

“谏”历来是人们所提倡的。何况在现代商场中，领导和职员都为共同的目的而努力，只要“谏法”得当，无论怎样难缠的领导，也会听你所“谏”的。

你的谏言如果遇有麻烦，通常会下面几种“受谏”者——领导的问题：

（1）领导不喜欢反驳

这些领导常是很有能力的，颇优异的人物对于一时的失误，往往不愿接受别人的反驳。尽管如此，如果职员能够把准时机，巧妙地进谏，还是可以起到助其纠正错误的作用的。

下属对这样的领导进谏时，必须注意方法。首先在态度上要尊重领导；其次对你自己的意见，要说明得有理有据，并且强调是你“个人”的意见，尤其值得注意的是，要能及时收场，要注意和考虑领导的自尊心。既然你肯定自己的意见正确，作为一个精明的领导，也不会不明白，让领导有时间自己否定自己的主张，采纳你的谏言。

另外，还要注意的是不可恃功自负，当得知领导改变了自己的错误决定，采纳了你的建议后，不要洋洋自得，最好不要多提此事，以后，领导也便更加重视你的意见。

（2）领导不重视谏言

有些领导有时会当面应付你，有时会当面根本不做什么反应。这种情况是不是还可以“进谏”呢？作为一名职员，要想在竞争激烈的现代商场中立足，也要尽可能为自己创造机会，绝不该因为领导不愿听“谏言”便不去“谏”。

对待不重视下属的领导，在谏言之前，你必须充分调查，充分考虑其必要性，使领导不得不予重视。对于领导原本已经当面答应了，但后来却音信皆无的情况，你便要反想一下自己谏言的方式是不是合适，口气是不是过重，是不是无意中表现了轻视领导的意思。

一个高明的谏者，遇到不喜欢听谏言的领导，都会选择一个适宜的场合进谏。

这种方法，实际有一点强行的意味，但对这样的领导，又不得不如此，这也是不得已而为之吧。

（3）领导不立即答复

还有一种领导对于谏言一般都不立即做出结论。这些领导一般处于中间管理阶层，因为后面有“后台”，便常常要考虑多方面的因素。

这些人确实也有他们自己的难处，尤其是那些做事谨小慎微，怕负责任的领导更是如此。经常会以“我不知道上面是什么意思”来对付你的谏言，这时候，合适的办法是暂不争辩，稍候一段时间再说。因为每一位领导，都

比职员们更希望企业的管理更加科学、合理，对于好的建议，他们必定给予适当的注意。

对待批评

有则改之，无则加勉

有的领导批评下级，能以理服人；反过来，部下也应该正确地对待批评。受到批评可以知道自己的不足之处，不再犯同样的错误，不过也有的下级被称为“老油子”，原因是老把错误往别人头上推，欺骗领导，逃避责任，结果故伎重犯，一错再错。尽管他本人多么会投机钻营，但大家认为这个人屡教不改，重要的工作也就不敢让他去做了。

对待批评的正确态度是：

(1) 即使本人有不同意见，也要认真听取领导的批评，实在无法接受的批评，也要等领导讲完再作解释。

(2) 不推卸责任，不敷衍欺骗领导。

(3) 记录批评的重点，牢记心中，不呕气，不气馁。

(4) 即使有错误，也不轻率地表示。

(5) 对批评能“有则改之，无则加勉”。

(6) 痛痛快快地承认自己的错误。

骨头太硬不利己，倒不知先图接近，再图规谏

春秋时，鲁国有个叫柳下惠的司法官，虽怀中有才，却不能为世重用。

有人实在看不过去，便说：“像你这样有能力的人如果到别的国家，一定会受到重用。”

柳下惠却回答道：“我只是努力忠于道而已，如果我不改变方针，无论到哪里，恐怕都会遇到相同的情况。”

不错，像柳下惠一味地忠于道而不愿拍屁的愚直的做法，无论到哪里只会得到同一命运，降格降级。所谓“天生我才必有用”，如果不会或不愿拍马屁，还不是空话？

拍马屁是一门伪学问，也算是处理好人际关系的一门艺术。掌握好拍马屁的诀窍，在实际生活中灵活地加以运用，会使你八面玲珑，青云直上。即使是平等关系的处理，譬如一笔买卖，你能让对方对你产生好感，只要投其所好，成功的胜算就很大。

拍马屁时，要把握住程度或轻重。拍得太轻了，对方没有感觉到，等于没拍一样，这是徒劳，拍得太重，会使对方感到疼痛，还以为你别有用心，岂不适得其反？更有甚者，还要防范警惕于你，使你想拍也没有机会。拍马屁要靠过硬的口才功夫，吹得不轻不重，恰到好处，吹得对方迷迷糊糊，陶陶然如附五里云雾，方为高手。

积极辩护

被领导批评或指责，尽管应该诚恳而虚心地听取，但并不是说你一定要忍气吞声，不管他说得对不对都要一古脑接受，必要时应该勇于辩护，并且要作积极的辩护。

有些人碰到麻烦的事常用辩护来逃避责任，这就走到了另一个极端了。这种推卸责任的辩护，偶尔一二次，无伤大雅，尚可原谅。一犯再犯，肯定会失去别人的信任。

有时候，做错了事责任不会在下级，大部分却是由于领导的缘故，这时应大胆辩解了。使责任分清，学会保护自己。

所以，工作中，同事之间，尤其是下级与上级之间，由于地位不同，而发生意见相左的情况时，不要害怕会被认为是顶撞，应积极地说明理由，沉默不语只能使问题更加复杂而难以化解。

辩解的困难点在于双方都意气用事，头脑失去了冷静，所以过于紧张和自责，反而会使场面更僵。因此越到这类棘手的对立状态时，更应该积极明辩，明确责任。其要点大概有三个：

1. 不要害怕，不必畏惧声色俱厉的领导，越是嚷得凶的领导，往往心越软。

2. 把握时机，寻找一个恰当的机会进行辩解也很重要。

3. 自我反省的事项要越简单明了越好。不要悔恨不已，痛哭流涕，不成体统。越把自己说得无能，反而会增加领导对你的不满。还是适当一点好，但要点到本质上，说明自己对错误有了足够认识。

4. 辩明应该越早越好。辩明越早，则越容易采取补救措施。否则，因为害怕领导责骂而迟迟不说明，越拖越误事，领导会更生气。

见风使舵

使自己更好地服务于某个团体的前提是使自己减少不必要的挫折。

“见风使舵”，此“风”指的是什么呢？这便是领导的脾气。很明显的道理，如果风向不对，继续“顽强”地前进，很有迷失方向或者被风吹垮的危险。如果看风向不对，及时调转方向。就可紧，总而言之，争名誉，争地位，比较薪水，比较吃穿，比较享受，这么一种思想出来了，为人的利益而绝食，而流泪，这也算是人民内部矛盾。有一出戏，叫《林中夜奔》，唱词里说：“男儿有泪不轻弹，只因未到伤心处”。我们现在有些同志，他们也是男儿（也许还有女儿），他们是男儿有泪不轻弹，只因未到评级时”。毛泽东在批评时没有绷紧脸、板面孔、严词训斥，而是谈笑风生，借题发挥，造成一种幽默感，讲明白闹个人地位、闹个人利益的错误。这种“含笑谈真理”的风趣方法，使有这种错误思想的人容易接受批评，幡然悔悟。

英国作者哈兹里特曾说：“幽默是说话的调味品，并非食物”。这是很恰当的。它说明：幽默风趣在谈话中是必不可少的。尽管你说的话有许多实在的内容，假如没有风趣，就没有味道，也缺少魅力。

有人作过总结，最需要看“风向”行事的领导有以下几类：

（1）要面子

“人有脸，树有皮”，但有的领导对“面子”看得过重，认为损害了他的面子是不可容忍的，因此会出现对于职员的反对意见进行伺机报复的情况，对于这样的“风头”，绝不可触。

那么，怎么办呢？

第一，要先对他的看法表示赞同，使领导有感于自己受到尊重。

第二，要尽量恭敬地不急不慢地陈述己见。

做到此两个要点，领导的“面子”关便可以通过。

（2）好喝斥

有的领导或者是脾气如此，或者是“领导”威风太足，对于职员稍不顺意，就大声喝斥。此时，职员如果顶“风”而上，无异于火上浇油，但是如果老老实实地听一通喝斥，况且这喝斥的理由不十分充足，职员也会大觉不

快。那么该怎样同这样的领导应对呢？

首先，对付这样的领导，必须先发制人，将“风力”减弱到尽可能小的程度。在领导喝斥之前，果断地抢先一步，说声“对不起”，使他不得不缓和下来，把到口边的斥责之词收回去。本来，人家已道歉，你怎么好再发脾气，接着，职员再表示对领导意见的万分重视，不给他留下继续发表自己不满的机会，并且可能会使他的不满程度降低。

（3）性子急

有的领导性子很急。本来，职员精心地准备，形成了详尽的资料，但这样的领导却常常仿佛不屑一顾地中途打断，更有甚者，对职员发怒、责备。

的确，工作能力很强的领导，往往不能容忍职员下属的唠唠叨叨，不得要领。因为现代商场，时间观念很强。他们必须以最短的时间处理完成成堆的事务。因此，对于冗长、不着要领的汇报、提案，怎会不急？

有了这样的认识。以后，每次的报告，都条理分明，简明扼要。

首先要汇报问题的中心，看领导的反应，如果有再扩展的必要，便扩展一下，以图有更完美的表现。

见机行事

不要把领导的话当成无目的随便说说。

很多时候，领导为了解真实情况或职员的真实心态，会故意说一些话来对职员进行试探，或者领导也有马虎行事、逃避责任的时候，他可能含糊糊地答应你某件事，而事后却又反悔，这就需要职员善于“察言观色”，明辨其意，见机行事了。

例如，领导问：“你将来有什么打算？”这句话的真正含义是什么？你应该如何回答他？

如果是新进公司的职员或工作刚刚一两年，资历较浅的职员，可以说：

“我想就目前的工作先干一段时间再说，以后再决定将来的方向也不迟！”

不过如果是有四五年工龄的老职员，对这话可要小心了，应该仔细考虑领导说这话的目的。

首先，有可能是领导不满的表明，领导觉得部下工作这么多年了，却始终没有什么大的突破，成绩平平，想知道他到底将来有什么打算。

其次，领导大概想促使部下再努力奋起。认为部下这些年工作表现不错，颇能开拓些新的业务，希望他能更上一层楼。问他将来有何打算，意在鼓励部下。

也有可能这句话就是人事变动的前兆。根据职员平常的表现，领导已经在心里有了定局，决定要进行哪些调动。

通常面对领导的质问，可以不卑不亢的表达力求上进的决心，以窥破领导的真正意图，然后再作出正确的选择，恰当地应付到来的情况。

应付刺探的方法有多种：

“这件事我只对你一个人说……”，应该如何应付这类话呢？

通常说这话的上司有五种：

第一种，通常说“我只对你一个人讲”的领导，其目的只不过为激起对方谈话的兴趣，这种领导通常都不大自信，怕谈话对方不感兴趣，因而故弄

玄虚，弄得神秘秘的，以引起你的兴趣。对于这种谈话，大可不必奉陪，找个机会改变话题就是了。

第二种，领导对某个部下的工作态度或工作成绩感到不满，却又无法开口直接地对他讲，只好抓住另一个当“替罪羊”，发发牢骚。这种领导办事不干脆，优柔寡断，面对他说话时，不必太在意，听听就算了，不要故意去迎合他，更激起他对另外那个职员的不满。

第三种，领导说这话的用意很明显是怕你把事情传开。事实上，在他人背后议论是非，本来就很容易传开。领导知道会有这种结果，却佯装信任对方而说出这句话，一旦传出去了。他就会责备听他说过这话的人：“话是不是你传出去的？我早就告诉你不要传开去……”反过来找你的不是。可能他说的“只对你一个人说”这句话不知对几个人说过了，传开来是他自己造成的，但反过来责备你，倒让你无法辩解。

因此，当领导说：“这件事我只对你一个人说”时，要有反驳的勇气与胆量，毫不畏惧地说出：

“我为人很老实，不会说话，说不定会说漏了嘴，把话传出去。”

这样回答他，领导也许会受到震动，多多考虑一番才说话。

第四种，有些领导纯粹属于“刺探型”的，说这句话的目的就是要套出职员的真心话，然后据此决定职员的前途和命运，这可就关系重大了。

要解决这种棘手的问题，最好的办法是故意装傻，哼哼哈哈地不予具体的回答，这是拒绝回答的有效武器。这样，领导即使心怀叵测，也无可奈何你了。

第五种，领导改变问法，用另一种口气试探：“这个问题，我想，问你是最合适的。”

这种情况，大概是因为领导对某个职员不满，但又查不出他犯错的原因，不便直接质问该职员，而去试探其他的同事，希望能找到答案。这时装傻大概就不太好了，最好与领导积极合作。不过，如果觉得这样背后议论他人不好，传开去容易被人说背地里向领导打小报告，也就装傻罢了。

但如果认为这样会得罪领导，有充当“和事佬”之嫌，还是及早向领导如实报告好了。不过请注意：一定得实事求是，切不可夸大其辞，故意贬低同事。

面对借口怎么办呢？

领导说：“照你的意思办！”有时是逃避的借口。

平时研究工作中经过磋商和研究，领导说：“就照你说的办吧！”自然是赞同你的作法，对之予以扶持，并对你加以鼓励。但换个时间地点往往就不是这回事了。他说这话的意思，可能只是在含糊应付你，并无真心“照你的意思办”。这种时候要善于察言观色，弄清领导的真实用意，才能见机行事。

一般说来，领导在非正式场合，如酒席上、咖啡厅、私人家中，如果说：“你去办好了？”就按你的意思干吧”，往往并非真心实意地说出的话，而大多时候只是一句推托之词，尤其在酒后，这话更不可信。而为人部下者，必须要辨别真假，否则吃亏的还是你自己。

虽然领导级别不同，但在酒席或大庭广众之下，都不喜欢部下追问或批评。因此，要想说服领导，应该抓住机会，可以借着酒劲来说服他，但说服时必须注意以下三点：

第一点：事前必须商量。要领导同意你干什么事，当然要事先同他商量，酒席上也是如此。

第二点：中途必须报告。

第三点：事情结束后，也要作最后的报告。

必须抓稳领导所作的规章、命令、指示等，在日常工作时，不时提醒他加以确认，这也是说服领导的一个诀窍。

六、与同事的谈话艺术

同事之间的交谈一般是业务性的，其目的不仅仅是主动认识了解一下。进行此类的交谈，除了要求你具备一般的谈话能力，不犯一般谈话的错误，态度友好而又真诚之外，还必须具有一些特殊的要求。

同事之间的交谈，一般说来是为着特定的目的来进行的。例如，你去找一个朋友，想请他参加一个团体。你的努力可能完全成功——这是最好的结果，但是也可能完全失败——这是最坏的结果。在两者之间，还有许多中间的情形：第一，你的朋友愿意参加这团体，不过有些附带的条件，如果你不满足他的这些条件，他就很可能不参加；第二，你的朋友不愿意参加这个团体，不过他答应考虑这个问题，或者约定过一段时间再答复你；第三，你的朋友不参加这个团体，可是他对这个团体的工作有许多不满意的地方，并要你对作出解释，如果你的解释能使他心悦诚服，他还可重新作出决定……但不论出现什么情形，你都要争取最好结果，避免最不好的结果。

为了最大限度地达到自己的目的，你在谈话之前就必须对你的同事的思想、情感、生活状况、社会地位等有较为深刻的了解。只有这样，你才能在谈话时做到有的放矢，增加双方都共同感兴趣的话题，从而引起对方的共鸣和对你所提出的建议的同情，使谈话在融洽的气氛中进行。即使最后你的同事不参加这个团体，这次谈话也会给他留下深刻的印象。

除了解你的同事之外，你还必须对自己的业务非常精通，对自己谈话的目的非常明确。即使你的朋友或同事有意加入你所在的团体，他在正式参加之前也会问一问有关那个团体的宗旨、主要活动范围等方面的情况，对这类问题，你必须给他一个详细的答复。如果你对其中的某一个问不能答复，或者回答得不能使他满意，他就可能怀疑这个团体的实际意义和工作效率，甚至还可能改变主意。因此，在这类的交谈中，你应尽可能地不要用“还不清楚”或“研究研究”之类字眼，回答对方的提问要尽量肯定，不要给别人留下一个连你自己都是稀里糊涂的印象。

另外，在这类谈话中，你最好是尽快地转入正题，将自己的意图、看法和有关的参考资料简明扼要地提出来，尽量不要绕圈子，无关紧要的话要少说，因为在这种场合，紧凑、逻辑严密的谈话更具有说服力。

第十章 幽默术

· 幽默是人际关系的润滑剂，它以善意的微笑代替抱怨，使人与人之间的关系变得有意义。

· 幽默的话使一些深刻的思想表达得更浅显、更富于形象。

一、幽默的定义

何谓幽默？至今未见到一个准确而全面的定义。虽然自古以来许多伟大的思想家都在努力寻求它的答案，如亚里士多德、弗洛伊德、李克斯等人，但是仍然没有一个人能够彻底解决这个问题。连许多幽默大师和致力学习幽默的人都无法给它一个明确的定义，或者说我们至今仍找不出一个公认的定义。

在著作中提及对幽默的争论的，可追溯至公元3至4世纪时的柏拉图及其对话录。他曾写道，我们应该避免幽默，因为它仅仅建立在我们因嘲笑他人的痛苦而得来的快乐之上。数十世纪以来，哲学家、心理学家、幽默家，以及其他专家学者，对柏拉图的看法有的赞同，有的反对。争论的焦点集中在幽默究竟是痛苦还是欢乐上，还是融合二者的；是纯粹情绪作用的还是理智的，或是情感和理智混合的结果；是生理的还是心理的，或是二者兼而有之。

有人说：幽默是一种特性，一种引发喜悦，以愉快方式娱人的特性。

也有人说：幽默是一种才华，是一种力量，或者说是人类面对共同的生活困境而创造出来的一种文明。

又有人说：幽默是一种给人带来快乐的艺术，它使人从痛苦的经验 and 情绪当中挣脱出来。

还有人说：幽默就是使人发笑。

1901年，英国哲学家索列曾经这样谈到幽默：“语言中几乎没有一个词汇……比这个人熟悉的词更难下定义。”过了将近一个世纪，事情似乎没有多大改变。1979年1月号的《今日心理学》杂志上有一篇文章为《笑话各有所好》，分析了以读者为对象来调查幽默的结果。这篇文章的作者指出：幽默是微妙的，难以捉摸的现象，我们根本无法明确列出幽默的种类。

1935年3月27日，高尔基在苏联作家协会理事会第二次全体会议作了一次简短的讲话。在记录稿上，多次出现“鼓掌”、“笑声”的字样。如他在批评某些诗作缺少生活时说——

同志们，诗人多的很。但是具有巨大诗才的在我看来却太少。他们写的诗长达几公里。（笑声）

……

我不想谈伟大的诗歌和大诗人。我在这方面是外行。我失掉了这方面的鉴赏力，我念诗也很费力。（笑声）……不久以前，我在一个作者的作品里找到了这样的句子：“他举起手，想摸摸她的肩膀，正在这时候，无畏的死神追上了他。”（笑声）说得多别扭。

看了这些记录，尽管我们未看到记叙当时大会会场的情景，但仍感受到洋溢着的热烈气氛，听到欢腾场面中的开怀朗笑。那不绝的笑声不但吸引当时的听众，也吸引了几十年后的我们。

也许世界上没有一个人不喜欢风趣幽默的语言的。在文艺晚会上，相声之所以一直成为人们最热烈欢迎的节目，就是它的表现形式离不开“笑”。那幽默的语言强烈地感动着听众的心。

尽管“幽默”一词从外国借来的，但我国早就有幽默大师，司马迁在《史记》中，就为淳于髡、优梅、东方朔等人写过传记。在我国古代的幽默中，具有浓郁的人民性和思想性，它诙谐，短小精悍，讽刺力强，正如司马迁说

的：“谈言微中，亦可解纷。”可以“善为笑言，然合乎大道”，有的“虽不合大道，然令人杰和悦。”在中国固有的词汇中，竟然找不到一个可以完全表达“幽默”本意的词。有人说是“逗趣”、是“快乐”、是“喜悦”、是“滑稽”……幽默包含了这些内容，可又不全是这些内容。搜肠刮肚，翻译在此却步了。只好利用“拿来主义”，根据英文 humour 的发音弄出了个“幽默”的新词。

下面先介绍一个小故事：

英国前首相丘吉尔一次应邀到广播台发表重要的演说。途中车出故障，他只好从路边招来一部计程车，对司机说：“载我到 1330 广播电台。”

“抱歉，我不能去，我正要赶回家开收音机，听丘吉尔演讲呢！”司机说。

丘吉尔于是感到非常高兴，他叫道：“开车吧！去他的丘吉尔。”

然后再介绍一个小故事。

杰克受聘为一家制作公司的生产部经理，他引进一些增加生产的新观念，于是，在他加入公司的 3 个月，产量增加了 30%。杰克再引进其他新观念，以后几个月里产量又增加 10%。

老板非常高兴，拍拍杰克的背说：“你干得真好！继续努力，干得更好。”

“好，”杰克说，“但是你为什么不把这话放在我的薪水袋里？”

“一定。”老板说。他真的遵守诺言。

到下个月杰克领到薪水袋时，发现里面附着一张纸条，上面写着：“你干得真好！继续努力，表现更好。”

以上的两个小故事，可谓形象地说明了幽默的本质。

因此，我们可以发现：幽默是一种特性，一种引发喜悦，以愉快的方式娱人的特性；幽默感是一种能力，一种了解并表达幽默的能力；幽默力量是一种艺术，一种运用幽默和幽默感来增进你与他人的关系，并改善你对自己作真诚的评价的一种艺术。

美国人鲁特克先生在《幽默人生》一书中指出，在人生的各种际遇中，幽默力是人际关系的润滑剂，它以善意的微笑代替抱怨，避免争吵，使你与他人的关系变得更有意义；幽默力量能帮助你把许多不可能变为可能；幽默力量比笑更有深度，它产生的效果远胜于咧嘴一笑。总之，幽默力量是一切奋发向上者所必不可少的力量。

有一次，美国 329 家大公司的行政管理人员，参加了一项幽默意见调查。这项调查的结果由一家业务咨询公司的总裁霍奇在报告上公布，调查结果表明：91%的企业主管相信，幽默在企业界具有相当的价值；60%的企业主管相信，幽默感决定着人的事业成功的程度。这一切说明，幽默对于现代化的人的重要。

现代人需要幽默，可以说如同鱼需要水，树木需要阳光一样。具有幽默感和幽默力量，是现代人应具备的素质之一。

二、说话风趣

相传古代，有个平庸无名的青年学者前往探望苏东坡。他带着一本诗册，希望听到大诗人的高见。这位学者在朗读自己的诗作时，音调抑扬顿挫，露出洋洋自得的神态。读罢诗作，他问苏东坡：“大人觉得鄙作如何？”苏东坡答道：“可得10分。”刹那间，对方面有喜色。苏东坡又说：“诗有3分，吟有7分。”苏东坡以幽默的话语婉转地批评这位不知天高地厚的后生学者的作品的低劣，使听者有回味反省的余地。

幽默是人的思想、学识、智慧和灵感在语言运用上的结晶，是瞬间闪现的光彩夺目的火花。幽默初看起来似乎是一种表面的滑稽，形式的逗笑，而实际上它是以严肃的态度，来对待对象、现象和整个世界。它能使听者对你的说话感兴趣，然而，却很少能从根本上改变听者的态度，因为从根本上改变听者的态度的是内容。

说话风趣，是人的幽默能力的一种重要表现。同时，它也能给说话者带来诸多的裨益。

首先，说话风趣，可以使许多尴尬、难堪的交际场面变得轻松和缓，使人立即消失拘谨或不安，使气氛得到活跃，使谈话者之间关系融洽，沟通人们的思想感情。比如，前美国总统里根就任总统后，第一次访问加拿大期间，他向群众发表演说，正在这时许多举行反美示威的人群不时地打断这位总统的话语。陪同他的加拿大总统埃尔·特鲁多显得很尴尬，里根却面带笑容地对他说：“这种事情在美国时有发生。我想这些人一定是特意从美国来到贵国的。他们使人有一种宾至如归的感觉。”里根幽默、风趣的言谈，使紧皱眉的特鲁多顿时眉开眼笑了。

其次，说话风趣，可以使人的精神得到振奋，感到有一种美的享受。现代社会逐步向高频率、快节奏发展，需要大量信息，这就必然会使人的大脑容易产生疲劳。如果在我们的生活中，多一些幽默，就会消除人们烦躁心理，保持情绪的平衡。说话，在某种程度上，具有一定的娱乐性。它不应该让人感到紧张、费力，而应给人一种舒适轻松之感。没有幽默的谈吐，会让人感到沉闷枯燥，而幽默风趣的说话，则往往惹得人捧腹大笑。据传，以前有个秀才偶然出游，来到户东梅县的松口镇。松口镇地方的人善于唱山歌，他灵机一动，想出了一句对子：“松口山歌从口出。”这个对联的上句如果用广东方言读起来，就成了“从口山歌从口出”，不光念起来琅琅上口，而且十分有趣。可是，当这个秀才想对出下半联的时候，他感到犯难了，一时间搜肠刮肚，也找不到合适的对子。苦思冥想，终于没有结果。恰巧该秀才有一种难治的疾病——痔疮。遍访广东名医而不得痊愈。因为病痛在身，不得不四处求医。说也凑巧，当他来到广东省江门这个地方时，久病不治的痔疮，竟为一个名不见经传的小医师治好了。于是秀才非常感恩，此时此刻，他脑子里突然想起了数年前未对上的那个对子。竟然脱口而出，下联就出来了：“肛门痔疮江门治”。在广州方言里，“江门”与“肛门”发音相同，秀才几年的心病了结了。从这个故事可以看出，人的幽默在实际生活中的重要作用。

再次，说话风趣，可以揭示出事物的深刻含义，使人在含笑中明辨是非；同时，还可以巧妙地揭露对方的缺点，使人在笑声中受到教育。比如，毛泽东在1957年曾批评那些闹个人地位，闹个人利益的人。他说：“听说去年评

级的时候，就有些人闹得不像样子，痛哭流涕。人不是长着两只眼睛吗？两只眼睛里面有水，叫眼泪，评级评得跟他不对头的时候，就双泪长流。在打蒋介石的时候，抗美援朝的时候，土地改革的时候，镇压反革命的时候，他一滴泪也不出。搞社会主义他一滴泪也不出，一触及他个人的利益，就双泪长流。听说还有三天不吃饭的事情。我说，三天不吃饭，没什么要紧。”

三、笑话

说笑话，是当今社会人际交往中必不可少的艺术手段，尽管善于说笑话不一定就等于幽默。

几乎每个人都有过这样的体会，在会场上或课堂上，一席趣语可使笑声满堂，气氛和谐而轻松，增强接受效果；在交际谈话时，一则笑话常令人捧腹不止，在笑声中交流和深化了感情。

笑话往往就是一个短故事。它运用巧妙的线索和故弄玄虚，逗人离奇的情节，经过仔细编织而成的。讲笑话的目的是获得一种突然的出人意料的高潮，从而引起听众哄然大笑。而且，往往每一个说笑话的能手都会使用一些吸引住听众注意力的动作：一个出奇的微笑、耸肩、乐融融的点头、哄骗式的呻吟，所有这些都为了控制听众，达到良好的“笑”果。

笑话有两种，具有高雅与低俗之分。在日常生活中，高雅的笑话经常发生，它极大地丰富和充实了我们的生活。然而，低俗的笑话，在适当的场合予以发挥，引起人们哄堂大笑或忍俊不禁。据说，在日本，滑稽、低级下流话、庸俗的笑话，也能活跃座谈会或宴会的气氛，因而也备受欢迎。我们以为，每一个人都应该学会说笑话的艺术，而且应该学会高雅笑话，不说低俗笑话。

同时，这里我们应该说明的是，幽默的人可能会说笑话，而会说笑语的人未必一定就是幽默之人。据有关报道，美国某经营者训练班里有一种培养幽默能力的学习。学习方法很简单，仅仅是让学员背诵一些小笑话。针对这种方法，有的专家指出，它只能使人学到幽默的一些表面功夫，并不能真正地掌握幽默的内在实质。

有一次，喜剧大师卓别林在佐治亚州遇到一个名叫亨肖的法官，法官对艺术有一定的欣赏力，他谈到卓别林的表演特点时说：

我之所以爱看你的笑片，就是因为你掌握了一些基本原理。你知道，一个人身体上最不体面的部分就是屁股，这一点在你的那些笑片里被证实了。哪怕是一位仪表堂堂的绅士，只要你对着他的屁股踢上一脚，他的庄严就完蛋了。即使总统的就职大典那样隆重，但只要你从总统后面走过去，对准他的屁股踢上一脚，那庄严的气氛也就被打破了。

这段话本来是赞叹卓别林别具一格的滑稽技巧的，现撇开这点不谈，说话者本身把这点揭示出来，而且举出的是“踢屁股”这典型的动作，当然使人感到可笑。在日常生活中，常常遇到许多可笑有趣的事例，只要稍为观察就能挖掘出来，难的是一些不容易被人发现的事情，这就需要观察时格外细心。还要着力思考它的含义，才能发现出它包含着的幽默。所以，卓别林说：“通过幽默我们在貌似正常的现象中看出了不正常的现象，在貌似重要的事物中看出了不重要的事物。”

四、耐人寻味的幽默

日本学者坂川山辉夫在其《说话的艺术》一书中写道：如果问“高明的说话方法是怎样的”，从某种意义上可以说：“幽默的说话方法。”可见，幽默在反映人的说话魅力方面具有举足轻重的作用。

也许世界上没有一个人不喜欢风趣幽默的语言。在中国的传统文艺晚会上，相声一直成为人们热烈欢迎的节目之一，就是它的表现形式离不开幽默，那幽默的语言强烈地感动着听众的心。幽默的话，能抓住听者的心，使对方平心静气，能吸引人；幽默的话，可以使一些深刻的思想表达得更浅显，更富于形象。

幽默风趣在人们的说话中起着一种润滑剂的作用。首先，幽默是自信的表现，是能力的闪光，它综合地反映着说话人的思想、能力、气质、心境等等，使其语言形象独具魅力。在说话交谈中，我们有时情绪会波动不安，特别是有时会使对方产生抵触情绪，甚至弄僵人际关系，而恰当地使用幽默的语言则往往会避免发生不愉快的事情。再次，幽默是说话气氛的和缓剂。在说话交谈中，人们总难免会处于尴尬难堪的气氛之中，这时，幽默的语言能使局促、尴尬的气氛变得轻松、和缓。

幽默的说话，可以使一些深刻的思想表达得更浅显，更富于形象。鲁迅是个幽默大师，在他的许多讲话和文章中，机智幽默、意味深长的话，俯拾皆是，在让人发笑的话语中闪烁着那所向披靡的战斗锋芒。例如，鲁迅在讽刺一些假道学的伪善的嘴脸时，有过这样的话：

“现在的所谓‘人’，身体外面总得包上一点东西，绸缎，毡布、沙葛都可以。就是穷到做乞丐，至少也得有一条破裤子；就是被称为野人的，小肚前后也多有了一排草叶子。要是在大庭广众之前自己脱去了，或是被人撕去了，这就叫作不成人样子。”

“虽然不像样，可是还有人要看，站着看的也有，跟着看的也有，绅士淑女们一齐掩住了眼睛，然而从手指缝里偷看几眼的也有，总之是要看着别人赤条条，都小心着自己的整齐的衣裤。”

这儿，鲁迅以敏锐的目光，把观察到的一些日常生活现象，入木三分，淋漓尽致地去讽刺“绅士淑女”假正经的虚伪面目。

我们若想把话说得幽默风趣，一般有几种形式：其一，有些事情本身就饶有趣味、令人发笑，只要传神地讲述出来，就能取得良好的结果；其二，由于有意地发挥，用巧妙的夸张、想象，把本来干巴巴的事情表现得妙趣横生；其三，借用文艺创作的喜剧性手法，故意颠倒逻辑，使人发笑；其四，利用修辞手法达到生动风趣的效果。

我们要做到幽默，首先，要有一种高度的洞察能力，要多学些知识，特别要多读些民间笑话、讽刺小说，多看喜剧，多听相声；其次，幽默就是让对方“想”，它的语言隐隐约约地含着温暖成分，它是从心底产生的，死板板的小心眼是产生不了的；再次，幽默是自然而然出现的，它必须有深刻的思想意义；最后，幽默不只是为了“让人笑”，不能庸俗，而要文雅。

幽默不仅发人深省，耐人寻味，而且增强了说话的生气，活跃了听者的情绪，使我们的说话增加艺术的感染力。试想，如果板着脸孔，象你欠我三百吊似的，岂不有点像列车上遇上一个愁眉苦脸的旅客，大煞风景吗。鲁迅说过：“外国的平易地讲述学术文艺的书，往往夹杂些闲话或笑谈，使文章

增添活气，读者感到格外的兴趣，不易于疲倦。但中国的有些译本，却将这些删去，单留下艰难的讲导语，使它近于教科书。这如同折花者，除尽枝叶，单留花朵，折花固然是折花，然而花枝的活气却灭尽了。”

幽默助人社交成功

无论我们从事什么性质的工作，无论我们处于什么样的社会地位，我们都要与人交往。而幽默却始终能帮助我们与他人进行沟通和交往，还能帮助我们处理一些问题——特别是人际关系问题——并顺利地度过困难的处境。

幽默能够帮助我们在社会交往中与人建立一种和谐关系。当我们希望成为能克服障碍、具有乐观态度、赢得别人喜爱和信任的人时，它就能帮助我们达到目标。

在社交场合，当你看穿他人的想法时，不妨神色自若然后轻松地使用幽默力量。例如，西方某著名喜剧女演员卡洛柏妮，有一次坐在某餐厅里用午餐，这时有一位老妇走向她的餐桌，举起手来摸摸卡洛的脸庞。这位老妇的手指滑过她的五官，带着歉意说：“我看不出有多好。”“省省你的祝福吧！”卡洛说，“我看起来也没有多好看”。卡洛这一妙语，打破了双方的尴尬局面。

如果我们想要在社交生活中给人一个好的印象，就得运用幽默力量。不论作客或是待客，我们都要尽力以此待人。当我们进入室内，就要把幽默力量反映出来。一个面带怒容或神情抑郁的人，是不会比一个面露微笑、看来健康快乐的人更受欢迎。纽约一家著名的时装公司董事长史度兹曾经说：“客人所能发出的最美妙的声，就是笑声。”

无论在何时何地，幽默都会帮你打开人与人沟通的大门，假如你要去赴朋友新居乔迁的宴会，主人也许会有点紧张，这时正是你运用幽默力量向他开开玩笑，松弛他的心情的大好机会。例如可向主人说：“王小姐邀请我来的时候，告诉我说：‘你只消用手肘按门铃就得了’。我问他，为什么非用手肘去按不可，她说：‘你总不至于空手来吧，会吗？’”

由于社交原因、政治兴趣、业余爱好等等，我们的生活中存在着许多社会团体。而这些团体则是社会上的人所聚集的小社会。在这些社会团体中，不论你只是其中的普通一员，或者担任委员、干事、总干事、主席等等，你都运用幽默力量在其中，而获益匪浅。

总之，从幽默力量发出的好幽默，就相当于好的仪态举止，能使我们的社交活动游刃有余，不断成功。

生活处处显示幽默

每一个人都有上台讲话的机会，也许是在餐会、宴会上，也许是在教室、学校、家长会上，以及其他社交聚会上，也许是在工作中、日常生活中的许多场合里，然而，不论是否常常在公众面前讲话，幽默都是不可缺的说话艺术手段。

当你以幽默来作幽默演讲的开始，你就抓住了听众的注意力，造成气氛，松弛紧张，并建立你与听众之间的友好关系。当你渐渐进入演讲的主题时，仍然需要不断利用幽默来充实谈话内容。

如果你在谈到有关季节性话题时，可以这样：“月圆的时候，犯罪率会升高。这很容易理解，因为强盗小偷在这时候看的比较清楚。”

如果你在谈到人与人之间的关系时，可以这样说：“当今这世界上并非充满爱。如果你在街上看到两个人手挽着手，很可能其中一个是强盗。”

如果你正在为某项事业筹募基金，在演讲中可以引用一段牧师对教友讲的话：“我常在讲道中说，我们教会十分欢迎穷人。从最近几个主日的奉献金额中看起来，穷人终于来到我们教会了。”

如果你正在谈有关推销的问题，你可以举例说：“张先生是一个很不错的推销员，他终于能使那位年轻漂亮招待员点头，不过他问的是她今晚是否很忙。”

如果你演讲的内容和沟通有关，那么下面这则故事则可帮上忙：

泰勒先生打电话给医生：“请你赶快来！我太太病得很严重，我猜想她是得了盲肠炎。”

“泰勒先生，你疯了吗？”医生回答说：“六七年前我亲自为你太太割掉了盲肠的。你听说过一个女人有第二条盲肠吗？”

“没听说过，”泰勒先生说，“但难道你没听说过一个男人可能有第二个太太吗？”

如果你演讲的内容与执法有关，你又可以讲述这样的故事：某先生把车停在不准停车的地方，并留下一张字条：“我在这一带转了20圈。因为我已经和人约好，必须准时赴约，否则就会丢了我的饭碗。”回来时，他发现车上照样有罚单，且罚单上也附了一张字条：“我在这一带转了20年。如果不给你开罚单，我就会丢了我的饭碗。”

可见，生活中处处都有幽默，幽默的力量在我们的演讲或说话中时时都可展示魅力。不仅如此，不论在演讲中和生活中，幽默都能帮你处理困难的话题和情况。当你想表达的信息是别人不希望听到的，可能是涉及对方痛处的地方，或者需要他们作较大的牺牲，或者是他们忌讳的话题，这时幽默的力量就会发挥它的作用。它能给说话者力量，使听者免于受到痛苦情绪的威胁，解除他们对禁忌话题所产生的不安和紧张。幽默可以造成一种轻松的气氛。使听者置身其中，放松神经，舒展情绪。

幽默使烦恼消除

当我们处于紧张或焦虑之际，若使用幽默力量，则完全可以帮助我们摆脱困境，消除烦恼。

我们每天都会遇到或想到一些或大或小的恼人的问题，如能源紧张、通货膨胀、物价上涨；经济压力太大，可能要向他人贷款；事业刚刚起步，不知何时才能飞黄腾达；年龄渐长不饶人，外表逐步衰老，青春不复存在；社会竞争太过激烈，人际关系不如以前，等等。这些问题的确有时令人心烦。然而，幽默力量告诉我们，我们的某些企业忧虑较大的问题，在幽默面前却显得无聊可笑。如果我能把这些小忧虑看得轻松，别人也会认同我们，而且更关心我们。但是，我们最大的收获则在于我们能认同别人，更关心别人——因为人类所有的最大的企盼之一，就是那种被人需要的渴求。

有了幽默力量，你就可以消除紧张，消除烦忧，不论是对年龄，对身重量，甚至对金钱的烦恼。例如年纪渐长似乎是大多数人觉得最难处理的烦

恼。但是不论你多年轻，或者多老，你都通过幽默力量帮助他人把年岁的增长看得轻松。下面就是一个此类例子：“美国凤凰城著名的演说家罗伯特，以有一颗年轻，风趣的心而闻名。他在70岁生日那天，还签了一纸5年的演说合同。不论在私底下或在公开场合里，他都把年龄看得轻松——把减变为加。他说：“我要尽可能在最年轻的时候死去。”你听，他说得多么幽默、轻松。

在我们的生活里，幽默具有一种把年龄变为心理状态而不是生理状态的力量，不信你听：“他正处在尴尬的年龄——二十几岁。在电视上扮演天才儿童嫌太老，但是演十几岁少年又嫌太年轻了。”“我实在太老了，我的保险公司只送给我半年份的日历。”这话多幽默。谁听了还在乎年龄的问题呢？

再如，肥胖问题以及如何减肥，是当今中外人士最热衷的话题。为体重而烦恼的人，不防先听听这位忧愁的人怎么说：“我已经努力节食6个月，但唯一消瘦的却是我的头了。”如果我们诙谐地采用幽默，又何以会抱怨呢？

有要为自己在人生中扮演的角色而烦恼吗？只要我们留心那些具有幽默力量的成功者所说的话，用它来减少自我的重要性，这些烦恼就会消失。

第十一章 演 讲

- 初登讲坛的人总不免有一个从恐惧到镇定的过程。
- 恐惧心理（怯场）是初学演讲者都会遇到的。
- 背逆听众感情的演讲不会成功。演讲者要以热情之火去感染听众，去激动听众。

演讲又称演说，就是对公众的讲话。演说一词原是英文 O-ration，后由日本学者福泽渝吉把它译成“演说”，后遂沿有之。

在社会生活之中，演说的范围应用很广的。在宣传政治、经济观点，普及文化科学知识，以及在日常生活的领域中，都可处处听到许多杰出人物作的逻辑性强、有鼓动性、有感染力的演讲。我们熟悉的政治家周总理、陈毅同志就常常在大庭广众之中，在中外记者包围之中，在水银灯强烈照射下，泰然自若、谈笑风生，给人们留下了美好的记忆。

演讲的基本特性是面对群众。鲁迅是一个伟大的演讲家，他就非常注意这点，正如许广平说的，鲁迅演讲时几分钟之内就掌握了群众的思想……说出了人们心坎里所要说出的话……使听众如饮醇醒，如服清凉散，这种说话，听一百遍也不会厌。

总之，古今中外，有许多演说家，他们善于用最富于战斗性的、高度浓缩的语言把千千万万的人心里的火种点燃起来，鼓舞人们进行挑战。

前民主德国领导人蔡特金听了列宁的许多演说，曾这样赞扬列宁：“我知道只有一件事情能和你的演说方式相比，那就是托尔斯泰的伟大艺术。”列宁怎样回答呢，他说：“这个我不知道，我只知道当我‘成为一个演讲者’的时候，我总是想到工人和农民，而不是想到我的听众。”

因此，演讲是一门艺术，一门学问。演说与一般说话不同之处，首先它面对的是大庭广众，其影响要比一般的交谈要大得多，所以演讲的难度要大。要征服听众的心，就要使自己说话内容紧紧地扣住听众的心。这不但是一个技巧问题，更重要的是立场问题。没有正确的思想，与群众相同的立场，再“精彩”的演说，对听众就不是“鼓动”，而是“煽动”，不是宣传真理，而是妖言惑众。

如果不懂得演讲艺术，那是很难堪的事。你是否见过这样的场面呢？一个作报告的人，上台匆匆忙忙从口袋取出一张讲稿，就照本宣科读起来，看他哼哼唧唧不知所云，不用说，稿子是秘书代写的。更糟的是他事先未认真看过，心中无数，读到一些难字生句的时候便结巴起来了，茫无头绪地东翻西翻，像地失去母亲的小鹿到了一个陌生的森林里，东撞西闯想求出一条生路。由于说不出来，只好借助于喝开水解窘，接着，零乱不堪的话翻来倒去，急得满头大汗，干脆又拿出手帕去揩汗，真恨不得钻进地缝去。

说完了，给人家的印象是：主题不清，结构松散，平淡无味，水里叭叭。这是不会演讲的表现。

一、演讲的准备

演讲前的准备，是必不可少的。有些人事到临头，拿起讲稿仓猝上阵，于是，就演出了前面出现的那种场面。

什么叫做准备呢？先把讲稿念熟吗？虽然这也不失为准备的方法之一，但这远非最好的办法。熟背自己要讲的材料，固然有帮助，然而它先天的缺陷在于：只能把一些死板的字句机械地去传达给听众。不把材料的内容融汇贯通化成自己的声音，不可能打动听众。如果照本宣科，倒不如预先录好音。既是演讲，听众不但要听，还要看。要看的不是一架发声的机器，而是一个活人，有感情的人，他们要受感情的感染。

所谓准备，首先应对要讲演的材料来一番思考和研究。准备包括很多方面。

在选择材料时，只有对它有独特的感受，讲起来才能发挥自己的感情，并讲出形象生动的语言。美国曾经有过这么一件事：一位初次演说的人选了一个题目，介绍美国华盛顿的风貌。由于对华盛顿并不熟悉，（其实这并不奇怪。我们试问一下自己，虽然在某城镇（市）住了多少年，但对一些著名的建筑，名胜古迹的历史又懂得多少。）因此，他买了一份游览指南之类的小册子，然后把这些现成材料略加整理便去演说了，后果自然是不言而喻的。后来，他陪一个代表团在华盛顿观光访问，对美好风光有了切身感受，并仔细研究了名胜古迹的历史。这样，等他第二次演说时，前后判若二人。那次介绍华盛顿风光的说话有如挤牙膏；这次却相反，说起来口若悬河，滔滔不绝。为什么？道理很简单，因为他有了切身的体验，然后再深思，所以使演说内容有血有肉。

在现实生活中，有些领导者由于长期脱离群众，脱离实际，一旦要宣讲方针政策，他们便没有自己的材料，没有自己的感受，因而说起来只能照本宣科，或者让秘书起草后复诵一次。这样，有什么生动可言？试想，在过去革命战争中，有哪位战士在敌人法庭上依靠秘书起草讲稿去宣读檄文呢？他们之所以口若悬河，势如破竹，首先因为真理在手，还有一个重要原因是他们在敌人的压力下，从内心产生了强烈的反抗精神。思想推动了语言，因而能说出比在办公室苦思冥想草拟的讲话在感情上强烈了不知多少倍。

1. 选材与整理

演讲的题目，是决定演讲的主旨。这里，比较容易解决的情况也有，比如都是讲课，或领导者作为配合形势作报告；一般说来，老师主要按课本的内容去准备，形势报告的题材亦有较严格的范围。但更多情况下的演讲要优选题目。比如一个著名企业家在众人面前阐述他的经营之道、管理思想。选择题目一般要遵循两个原则，一是应与当前形势有密切关系。如在经济政策改革的时候，政府制定了一系列新的方针政策，有些群众还不理解，如“特区问题”“国有企业改革”等等，都可以作为演讲的题目。二是群众最有兴趣的。这方面的题材比较广泛，如不明飞行体 UFO，或者中国改革到底怎样进行，等等，都属于群众关心并迫切想要了解的。

要在纷繁复杂的客观事物中，评说是非曲直、辨明真理谬误，判断正义邪恶，迅速指明事物的本质，就必须具备较高的思想水平和政治觉悟。作为演说者，要不断分析形势，注意政治动向，把握时代脉搏，作出切合实际的、

有指导意义的宣传。

众眼是时代的“望远镜”，民心是社会的“寒暑表”。群众最清楚社会的弊病和病源。他们普遍向往的，正是社会发展的方向；他们普遍不满的，正是需要大运斧斤之处。所以，作为演说者，能不能抓住民众普遍关心和感兴趣的东西，是衡量洞察力敏锐与否的标志之一。深入民众才能了解民意，求师于众人必获新知。在现实生活的海洋中博览探寻，才能想群众所想，说群众所说。

有些人讲演很容易犯一种毛病，只讲自己感兴趣的事，不考虑听众需要。这样纵然你的材料很丰富，无异“对牛弹琴”。

当题目选定以后，应当搜集丰富的材料。上面说过，材料中一定要有切合听众实际的东西，而且要尽可能多准备一些以供挑选，必须读一点书报，通过开座谈会以及谈心等形式，收集一些在群众中普遍关心而未理解的问题，这样讲起来就有针对性。

一位外国著名演讲家说：“我起初把要讲题目都写在一张纸上，再把它们列成自然的顺序——就是把这些做骨骼的结构，再用速记写出来。我惯用速记写的，因为我感到省便。”

材料收集完备之后，整理的工夫是决不可少的，思维是一条链条，当中有若干环节，大至一篇讲话的开头、中间、结尾，小至一句话排到的先后次序，都应讲究逻辑性。因而，演说前，不管有没有讲稿，事先都要想一想，说话的中心是什么，围绕这个中心，先说什么，后说什么，怎么说才能把自己的想说的准确地表达出来。如果不动动脑子，想到哪儿说到哪儿，即像俗话所说：脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里，就会使人茫无头绪，不知所云。因此，一定要动动脑子，经过一番整理思路的功夫。可以说，演讲能力在很大程度上取决于逻辑思维的能力，嘴上说得清楚，首先在脑子里把意思想清楚。这就要加深对客观事物的认识，然后把表达客观事物的语言材料加以组织。

怎样挖掘题材呢？下面几条给你提出很好的建议。

深入生活

演讲中的感情激发离不开生活基础，生活本身即是最适合你的题材。

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，最为听众欣赏的题目，都与某些相当特定的个人背景有关：

早年与成长的经历——与家庭、童年回忆、学校生活有关的题目，一定会获得注意。因为，别人在成长的环境里如何成功并克服障碍的经过，最能引起人们的兴趣。

怎能确定别人会对自己小时所发生的事情感到兴趣呢？有个法子测验：多年之后，如果某件事情依旧鲜明地印在脑海中，呼之即出，那几乎便可保证会令听众感到兴趣了。

个人欲求出人头地奋斗——这是洋溢着人情味的经历。例如，重叙自己早期为求发迹所做的努力，也能吸引听众的注意。你是如何把自己的企业经营得从小到大，日趋强大的？是什么样错综复杂的各种情况造就了你的事业？告诉我们，在这竞争激烈的世界中，为了创建事业，你曾遭遇的挫折，你的希望以及你的成功，活生生地描绘一个人的生活，这是很好的演讲题材。

嗜好及娱乐——这方面的题目依各人所好而定，因此，也是能引发注意的题材。说一件纯因自己喜欢才去做的事，是不可能出差错的，你对某一

特别的嗜好发自内心的热诚，能使你把这个题目清楚生动地交代给听众。

特殊的知识领域——多年在相同的领导里工作，已使你成这行的专家。假使依多年的经验或研究来讨论有关自己工作或职业方面的事情，也可以保证获得听众的注意与尊敬。

不寻常的经历——曾见过大人物吗？自己是如何成功的？一生中可曾经历过精神颓丧的危机？这些经验都可以成为最佳的演说资料。

信仰与信念——或许你曾经花费许多时间和努力，去思考对今日世界所面临的重大情势自己应持的态度。倘使你曾花上许多时间，倾力研究一些重大问题，自然很有理由可以谈论它们。只是这样做时，一定要举例说明自己的信念。多讲一些动听的故事，听众可不爱陈词滥调满篇的讲演。对某项题材，如果自己所知不比听众多多少，还是避免为妙。可是，反过来说，如果投注多年的时间研究某项题材，那毫无疑问，这是命定该你说的题目，绝对要用它。

具有诚意

并非所有你我有资格谈的题目都一定会激起人们的兴趣。判断一下，你以为合适的题目，是否适合当众讨论。假设有人站起来直言反对你的观点，你是否会信心十足、热烈激昂在为自己辩护？如果你会，你的题目就对了。你对自己演讲的题材具有虔诚的心意和满腔的热情，这是很重要的。

福胜·J·辛主教，是美国最具震撼力的演说家。他在《此生不虚》一书里写道：

“我被选出，参加学院里的辩论队。在圣码丽亚辩论的前一晚，我们的辩论教授把我喊到办公室里去责骂。

“你真是饭桶！本院有史以来还没有一个演说者比你更差劲！”

我想替自己辩解：“我既是这样的饭桶，干嘛还挑我参加辩论队？”

“因为，”他答道：“你会思想，而不是你会讲。到那个角落里去，从讲辞中抽出一段把它讲出来”。我把一段话反反复复地说了一个钟头，最后，他说：“看出其中的错误了吧？”“没有”。于是再来一个半钟头，两个半钟头了。最后，我精疲力竭。他说：“还看不出错在哪里吗？”

过了这两个半钟头，我懂了。我说：“看出来，我没有诚意。我根本心不在焉，我说得不像真情真意。”

就这样，辛主教学得了永生不忘的一课：把自己融入讲演中。因此，他开始使自己对自己的题材热心起来。直到这时，博学的教授才说：“现在你可以讲了！”

内容具体

让别人感兴趣的不是概念而是事实。

只有说话拥有具体而且明确习惯的人（不管他的正式教育程度如何）才能具备吸引别人兴趣的能力。

这项原则太重要了，因此我们将使用几个例子，把它深深地刻印在你的脑海中。我们希望你永远记着它，绝不可把它忘了。

例如，我们可以说“某人小时候，既倔强又顽皮”；但如果我们说：“他的教师经常打他手心，而且有时候在一个上午打上十五次之多。”这样是不是更有趣，更好？

“既倔强又顽皮”这样的字眼很难吸引人们的注意力。如果说打了多少下，听起来岂不是得体得多，

历史书上说，孟子有“穷苦但诚实的父母”。演讲时则可以说：“孟子的母亲买不起头巾，因此，下雪时她必须用麻布袋把头发包起来，保持干燥与暖和。”但是，尽管她如此贫穷，她从未中断对孟子的教育，也不曾把生病的猪来出售。这种说法已经显示他的父母“穷苦诚实。”不是吗？这岂不是此说“穷苦但诚实”来得有趣吗？

限制题材

时间限制了演说的范围和容量。

题目一旦选好，第一步要定出自己要演说的范围，并谨守此范围内。可不要想去涵盖一望无际的地域。要遵守大处着眼小处落笔的原则。有个青年想要讲两分钟，而题目却是《公元前五年的雅典至朝鲜战争》。这是全然的徒劳无益！他才讲完雅典的建造，就该他坐下了？他想在一场谈话中包含太多的东西，却又成为另一个在死鬼。这是个极端的例子；但是许多演讲，都因题材不明确、不具体，结果因同样的原因——涵盖太多的论点而无法掌握听众的注意。怎么会呢？因为人的思想不可能一直去注意一连串单调的事实。假使你的演讲听起来像是世界年鉴，你就无法掌握听众的注意力很久。

选个简单的题目，像《中国国有企业改革问题》，如果把演讲定在太宏观、太抽象的概念方面，是较难成功的，但是如果把题材具体到某几个具体企业的改革之路，则是很吸引人的。这样，便可以有时间推展出如描似绘的生动细节。

这个道理用于任何题目都准，不管它讲的是销售术、烤蛋糕、减免税赋或者是飞弹，都一样。开始之先，必得先加以限制和选择，将题目缩小至某一范围内，以便适合自己使用的时间。

在短短的不超过五分钟的讲演里，只能期望说明一两点而已。长些的，比如达到30分钟的讲演中，演说者若是想包含四五个以上的主要概念，也是需要认真推敲的。

迎合听众

依着听众的关切、兴趣而演讲，新新鲜特地为他们定做。

听众感兴趣，是因为你的谈话内容与他们有关，与他们的兴趣有关，与他们的的问题有关。这种与听众最感兴趣之事的联系，也就是与听众本身的联系，将可稳获听众的注意，并能保证沟通的线路畅通无阻。

许多人无法成为一名谈话好手，主要的原因是他们只会谈些他们自己感到兴趣的事情。而这些事情却令其他人感到无聊透顶。把这种过程倒转过来吧。引导其他人谈谈他的兴趣、他的高尔夫成绩、他的成就——或者，如果对方是位母亲的话，谈谈她的孩子们。要这样做，然后专注聆听对方说话，你将给予对方乐趣；最后，你将被认为是一位最好的谈话对手——即使你说得很少。

讲演者若不能考虑到听众自我中心的必然倾向，很容易便会发现自己面对的是烦躁不安的听众。他们局促、厌腻，不时瞥手表，并且充满希望地看着出口。

有的放矢

让自己的箭对准观众心中的目标。

任何讲演，不论自己知道与否，一定都有着四种主要目标中的一个。这些目标是哪些呢？

说服或获得行动。

说明情况。

增强印象，使人信服。

欢娱人们。

我们就以林肯总统演说生涯里一连串具体的实例，来说明这些吧。

很少人晓得美国总统林肯曾经发明过一种装置，并获得专利。这种装置，可以将搁浅在沙滩或其他阻碍物中的船只吊起。遇着朋友上办公室来瞧瞧模型时，他便不厌其烦地讲解。这种讲解的主要目的，便是说明情况。

当他在盖茨堡发表不朽的讲演时，当他做第一次和第二次总统就职讲演时，当亨利·柯雷过世，他就其一生发表了演讲——在所有这些场合里，林肯的主要目的都在增强听众的印象，使人信服。

他对陪审团讲话时，是想赢得有利的决定。在政治讲演时，是想赢得选票。他的目的，在这时便是获得行动。

林肯在当选总统的两年前，曾准备了一个有关发明的讲演。他的目的是要想欢娱人们，至少，那是他原先的目标，可惜的是没有成功。他想要做个通俗演说家，结果在这方面却是连连受挫。有一次，在某镇里甚至没有任何人来听。

可是他在别的演说上却出名成功，其中一些已经成为人类语言中的经典之作。由此可见，在演说里晓得自己的目标，并晓得如何去达成是多重要。

许多讲演者未能把自己的目标与讲演对象的目标相配合，以至手忙脚乱，言语出误，招致失败。

2. 怎样像专家那样演练

演讲前的准备工作除了对题材、主题进行提炼外，还需要进行多次演练——如果是主旨讲演的话。

下面这些建议是非常可行的。

在发言时怎么保持目光前视？

稿子上的句子向你的眼睛和舌头发出指令。如果你已经练习了四遍，稿子的内容应该很熟悉，因此你可以做到百分之九十的时间目视前方。在开头、结尾，提问、警告、激励的时候、眼睛都要抬起来，要对听众的关注作出反应。

为了听上去自如并充满信心，要练多久？

关于这个问题，有人说：“事先练习一般是不可取的。……未经练习的发言显得新鲜、自然，只有第一次从口中流出的思想才能这样。”

这是浮浅的说法。要想听上去自然就得演习，而且不是一次。有些经理认为，他们在发言或讲演之前所要做的只是在路上过一遍稿子，这样的人太多了。你不会显得自然，只会显得毫无准备。

古希腊演说家德摩斯梯尼对事先演习抱着非常重要的看法。他把自己关在地下室书房里达三个月之久，学习演说的技巧。为了保证自己不会在达到目标之前出来，他把一边的头发剃光。等头发长出来，德摩斯梯尼走出洞穴，成为一个造诣颇深的演说家。

早在 1770 年，《说话的艺术》一书的作者就曾责备那些不够重视演习的演说者。

在上演节目之前，演员一遍又一遍地彩排、练习。但是，我认为，我们

中间没有其他演说者这样煞费苦心，尽管他们把大量的精力花在充实自己的知识上，这表明，对这种技能的忽视更多地出自对其意义的认识不足。

为什么演讲家不像演员那样进行多次的演练呢？

为了准备发言，你并不需要像德摩斯梯尼那样在地下室里呆上三个月。但是为了能在讲台前控制会场和吸引注意力，并且避免局促感，应该大声地练习至少四遍。

最后一次演习应该在发表演讲前多久进行？

越近越好。如果你九点发表演讲，早上六点钟起来演习，这样在讲台上你对稿子就像对一位密友一样熟悉。

在讲台上，头一天没有演习过的讲稿会变得十分陌生，而在发言前刚准备过的稿子就像为眼睛准备的快餐一样。

许多经理说，他们没有时间演习。如果没有时间练习，就不要接受讲演的安排。奥基尔维和玛瑟公司的荣誉总裁齐克·埃里奥特花 28 个小时准备一个发言。他能挤出时间，并因此获益匪浅。他是我们知道的最好的讲演者之一。

怎样才能使自己的声音打动人？

为了知道别人听你的声音感觉如何，在大声练习了四遍之后，把你的讲话录下来，放一遍听听。最能打动人心的是充满力量的声音，快慢相同，句子有长有短，还要有停顿，从而产生效

果。关于发声方法，可以这样试试。把手放在腹部肋骨向两边分开的地方，像划船那样收缩腹肌、同时吐气发出“嘶”音，越长越好，利用缩腹肌协助发出噪音。

胸腔共鸣产生美感，鼻腔共鸣让人难受。如果你感到自己鼻音太重并想除去它，就把一只手放在腹上，另一只手平放在胸部。讲话时，胸部的那只应能感到肋骨的振动。连续发“漏、漏、漏”的音，看到是否感到胸部共鸣。反复练习，直到有那种感觉。

记住

大声地练习四遍，就像身临其境，眼前是一张张疑心重重的脸一样；最后一次练习距离发表讲演的时间越近越好。

讲的时候要有气势。

采用饭桌上的那种语气，而且生动有力。

在开头、结尾、陈述和提问结尾时要抬起眼睛。

扫视会场，保持听众注意力的节奏。

二、演讲技巧

1. 演说的开始

经过一番准备后，就可以登台演讲了。演讲的开始是至为重要的，在古希腊时代就有人研究过这个问题，他们把演说分为导言、本体、结论三部分。由于那时交通不发达，各地都消息闭塞，因此演说的开始往往干一些与本题无关的事，如新闻、笑话之类。

如今随着人们生活节奏逐步加快，时间用分秒来计算，因而演说要适应时代的频率，不能慢条斯理，用喝工夫茶的优哉游哉来说。

开头不讲多余的话。

有的演讲者一上台就向听众道歉，用自己不会讲话之类的词自谦一番，实在是一种要不得的陋习。叶圣陶先生对此举过一个例子，一位演说者屁股没坐稳就来一套，说：“今天本来没有什么准备，实在是没有什么说的。”叶先生说：“谁都明白，这其实是谦虚。可是，演说者未免少人了一点思考，你说不曾准备，没有什么说的，那末为什么要上讲台耗费听众大量时间呢？如果没有什么可以说，台上那些长篇大论（或三言两语），算不算‘没有说的’呢？抑或是逢场作戏呢？如说得尖锐，一些连自己也信不过的话，却说来给人听，又算什么品德呢？”

其实，演说者那种“自谦”并非一定出自本心，不过是遵循了开场客套的陈规，难怪有人一听了这样开头就说，再讲下去的都是废话了。

如果你真的没有准备，听众决不因为你事先这样说便原谅你了，听众花费这么多时间来听你的说话，是希望得到一点教育和启发，绝非因为你谦逊一番就可以胡说八道。如果没有准备，宁愿不要开口；已经准备好了，就理直气壮地讲下去吧。

那种中国人式的谦虚不宜提倡。过分的谦虚就是谦卑。

注意第一段

有人说，在听众面前，五秒钟之内就要获得听众的注意力。当然，你要一直保持这种吸引力，是不容易的。而一开始连这种吸引力也没有的话，那么之后就是花九牛二虎之力，也难以把听众的兴趣拉回来。

所以第一段话十分重要，不要等第二段、第三段，而是第一段。高尔基说：“开头第一句是最困难的。它好像在音乐里给了全篇作品以音调，往往费很长时间才能找到它。”

第一句讲什么？当然是永远猜不着的谜底，如果真有这种格式，只能害得你墨守成规，因而第一段也只能从演讲本身的内容、环境、听众的情绪等等来决定。这完全取决于演讲者自己，或者是提问式的，或者是号召性的，或者引用名言警句，或者使用排比句。

引起听众的好奇

请看下面这段演说：

在一百四十年前，伦敦出版了一本被公认为不朽的小说杰作，很多人都叫它为“全球最伟大的一本小说”。当小说出版之时，使得市民在街头巷尾与朋友见面，都要彼此问一声：“你读过这本书吗？”答案几乎都是“是的，我已读过了。”这本书出版的第一天，便销售了一千本，两周内销售了一万五千本。以后再出版了不知多少次，世界各国都有了译本。几年前，银

行家摩根以连城的价值，买到了这本书的手稿，现在这本书原稿陈列在纽约市的美术馆。

这段话的确是成功的，为什么呢？因为它一开始就引到听众的注意，还使你的兴趣逐步增强，在听众急不可耐的时候，演说者才点破谜底：

这一部世界名著是什么呢？就是狄更斯 19 世纪 40 年代写的《圣诞欢歌》。

人总有好奇心，也许这称得上天性。这一点演讲者务必要记住。对于一些超出自己想象之外的事物，都有特别强烈的求知欲。因此，针对这种心理，在谈话的开场白中设一些悬念，会格外吸引人。

把一些罕见的问题提出来，也可以获得这样的效果，如：“你知道吗？人可以与海豚对话。”

这一问，立即引起听众的好奇，还会使人大吃一惊：难道没有思想的海豚可以与有思想的人对话么？接着就产生非听下去不可的兴趣。

要开头吸引人，还有一个较好的办法，就是把一些事物向听众展示：模型图片、物件，向观众展示，都能迅速吸引全体听众。但展示的实物一要显眼，二要位置有一定高度。否则，后面的听众会因看不清而站立，至少听众相互询问使场内嘈杂不堪。

比如，公司老总演讲时就可以把本公司的产品，规划图等一些实物展示在公众面前，这会一下子引起听众的注意力。

向听众提问

在开头向公众提几个问题，请听众帮助其同思考，可以立即引导听众进入共同的思维空间。提出不久，你再把你的意见讲出来，自然可以使听众格外留神地把你的话听下去。

1854 年 7 月 4 日，美国纽约的罗彻斯特市举行国庆节庆祝大会，著名的废奴主义者道格拉斯在会上发表了批判种族主义的演说，他就是用提问式开始的——

公民们：请原谅，让我来提出一个问题，为什么今天请我到这里发表演说？对于你们的国家独立日，我有什么好处？跟我又有什么关系？难道《独立宣言》载明的政治自由和自由平等原则，也适用于我们吗？因此，是不是请我来把我们的劣等民族送上民族的祭坛，以及为了从你们的独立而导致我们独立的幸福，请我来承认得到裨益并表达衷心感谢呢？

在一番提问之后，就开始揭露美国还存在着种族歧视的黑暗制度，用无可辩驳的事实和科学根据驳倒了硬说黑人不属于人种的谬论。

引用几句名言

名人说的话不一定是名言，名言也不一定是名人说的。但是，名言总有一种引人注意的力量，名言之所以“名”，是因为它用简炼的语言、生动形象概括了一定的哲理，至少是在语言上有其独到之处。比如，我们都谈要珍惜学习机会，意思大家都懂，但说出来不一定能成为名言。可是看看下面几句话：

每一本书是一级小阶梯，我每爬上一级，就更脱离畜牲而上升到人类，更接近美好生活的观念，更热爱这本书。

——高尔基

人们的灾祸常成为他的学向。

——伊索

谁若游戏人生，他就一世无成；谁不能主宰自己，永远是一个奴隶。

——歌德

可见，名言具有一定的说服力。在演讲开头引用一句名言，可以起到提纲挈领的作用，也吸引人。

根据会场气氛即兴添加

有的，准备了一段讲话开头，但临时会场发生了一些意外的情况，那么你不妨大胆地根据即景即情，拟一段即兴的开头。这样，演说者的讲话与现场气氛紧密联系在一起，能引起听众强烈的共鸣。

1935年3月7日，高尔基应邀在苏联作协理事会第二次全体会议上讲话，当代表们听到高尔基的名字时，长时间热烈地鼓掌与吹呼，高尔基打消原来的开场白，即兴地开始他这样的讲话

如果把花在鼓掌上面的全部时间计算起来，时间就浪费得太多了。

这时，台下响起一片笑声。这个开头，实在是好，它对现场的情况自然地作了评价，使大家倍感亲切，而且也表现了高尔基的谦逊和幽默，从而更加吸引听众。

1863年11月19日，美国葛底斯堡国家烈士公墓落成时，15000名听众从四面八方聚拢在临时搭建的主席台前，前国务卿埃弗雷特心潮骤涌，眼前的人群、麦田、桃园，绵绵不绝的坡地，远方的青峰忽然激起他心中的波澜；四个月前，北方部队在此重创南方的部队，一举改变整个内战的局面，他为烈士英勇牺牲而感到无比崇敬，因此，他望着眼前的壮丽的景色，开始了他近两个小时的演说的开场白——

站在明净的长天之下，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……

这段讲话把壮阔的景色与崇敬的心情溶在一起，极大地吸引了听众，后来被人称作是“一生中的精心杰作，标志着他的演说达到炉火纯青的地步”。

抓住听众当时的心理

演讲与听众发生密切的关系，是人人应熟记的成功的秘诀，只要善于抓住听众当时的心理，便不难在第一句话就把自己与听众之间的鸿沟填平。

美国当代新闻学教授詹姆斯·阿伦森到我国给新闻界的同行讲学，他是这样开头的——

我知道不少有名望的来访者曾给你们中国新闻工作者中的许多人讲过课，并对你们工作中的过错提出了指教。他们讲的大部分是好的，我同意他们之中许多人的意见。他们的讲话，有的我也看到过，有的我打算拜读一下。如果我是个神仙，我会宽恕你们的过失。可惜我只是个凡人，所以你们还得从自己的错误中去吸取教训——我们都得这样做。

我这样说也许是比较婉转的；在通往未来的大门已经敞开的这个历史时刻，我不想指手划脚地训导你们应该怎样去建设未来，要求你们一起讨论应该怎样做，如果我能参加这个行列，我将感到无上的光荣。我来到中国之

前，一位电视台记者带着一个摄制组到我任教的亨特学院来采访我。访问结束准备广播的时候，他说：“教授，你觉得在中国要学习的东西同要教的东西一样多，这样说是否欠妥当？”“没问题”，我回答，“我觉得你那么讲倒是很恰当的。”我的感觉正是如此。

.....

这段开头之所以好，只因为它有几个特点：

抓住了听众的心理，这里的听众都是新闻界的专业工作者，他们不但希望学到外国新闻采访工作的有益经验，而且也希望把外国的经验与中国的经验进行对比。演说者一开始就抓住这一点，先把自己对中国新闻工作的一些基本评价概括出来，既有肯定，又有否定，这就吸引人非听不可，想知道在一个外国新闻理论权威的眼中，究竟如何看新中国的新闻的。

充满了善意，演讲者虽是来讲学的，但并没有拉开一副说教者的架势，而是用朴素的语言，诚恳的态度来与听众交心。有些话虽然是批评的话，但由于谈话的方式婉转、诚恳，听众也乐意接受，确实不是“指手划脚”地“训导”式的讲话。

文中引了一段自己的经历，通过这段小插曲（与电视记者的对话），把来中国之前的背景介绍一下，又以此把自己的亲身经历讲出来。须知，听众特别爱听演说者自己的经历，这是很多演讲者成功的诀窍。

2. 演讲技巧种种

环境选择

环境能影响人的情绪和心态。

在演说过程中，充足的空气是极为重要的基本要素。不管是如何动人的演说，或是音乐厅中如何美丽的女高音，都无法使置身恶劣空气中的听众保持清醒。

灯光是影响演说成功与否的另一要素，除非你是在一群人面前表演招灵术，否则，应尽可能让房里光线充足。

记住让灯光照在你的脸上，人们希望看清楚你。在你五官上产生的那种微妙变化，是自我表现的一部分，而且是最为真实的一部分。有时候，这种表现更胜于你的言语。因此，在你站起来演讲之前，先选定一个能替你带来最有利的光线的地点，岂不是很聪明的举动吗？

千万不要躲在桌子后面。听众希望看到演讲者的全身，他们甚至从座位上伸出头来，希望能把演讲者的整个人看清楚。

一名演说者也应该有令人赏心悦目的背景。在演讲者的后面应该不能有任何吸引听众注意力的东西，在他的两边也不能有任何东西——这是心理学家经过很多实验后得出的结论。

置身人群

演讲不过是在自己家中与朋友交谈的扩大而已。

一个人置身于一大群人之间时，很容易失去自我的感觉。他成了群众中的一份子，比他单独一个人更容易受到影响。

人们成为一个整体时，你很容易使他们发生反应；相反的，要使个人有所反应，则比较困难。例如，男人前往战场时，一定会作出世界上最危险及最不顾后果的行动——他们希望和大家聚成一团。在第一次世界大战期间，大家都知道德国士兵们上战场时，彼此要紧握同伴们的手不放！这就是环境对人的影响作用。

群众！群众！群众！他们是一种很奇特的现象。所以大规模的运动及社会变革，都是经由群众的协助而推展开来的。

如果我们要向一小群人演讲，应该去找一间小房间。把听众塞进一个狭小的空间胜过他们分散在宽广的大厅里。

如果你的听众坐得比较分散，请他们移到前排来，坐在靠近你的位子上，你一定要坚持他们移过来，然后才展开你的演讲。

除非听众相当多，而且确实需要演讲者站到讲台上，否则不要这样做。打破一切形式，和听众亲切打成一片，使你的演讲和日常谈话一样。更易被人们所接受，而不要像一个说教者，把自己的观点强加于听众。

建立友善联系

友善能帮助你消除听众的对立情绪，让别人尽快接受你。

骄傲既然是人性中一个基本的特征，聪明的作法，是否应让一个人的骄傲为我们所用，而不是与他作对。如何来做？不妨以友善的方式开始，使他感觉到，我们所建议的与他已经定位的某些事情其实也很相似，这样便会使他易于接受，而不致拒我们的建议于千里之外；这样便会避免相反或对立的意念在他脑海里滋生，以至破坏了我们讲演的效果。演讲者必须让听众明白，和所有听众一样，自己是抱着解决问题的态度来讲的。

然而大多数人都缺乏这种细致的能耐，以便能够与一个人携手共同进入对方信仰的城堡中。他们误认为，要攻夺城堡，就必须对它猛轰，藉正面攻击，把它夷成平地。结果如何？敌意一产生，吊环立即收起，大门紧闭上，身披盔甲的弓箭手拉开了长弓——文字之争和头破血流之战上场。这般的逞勇斗狠，最后总是以平手结束，无一方能够说服对方一丁半点。不要让听众建立排斥与怀凝的屏障。

在说服人或使人印象深刻的演说中，一定要防止：一味想把自己的意念植入人们心里，这样只会使相反和对立的意念不断地滋生。

那么，怎样做才能最大限度地消除双方的故意呢？我们不妨好好记住伍卓·威尔森的话：“如果你来对我说：‘我们坐下来商议一番吧。假使我们意见不同，让我们了解彼此为何不和，发生问题的究竟是哪些地方？’我们即刻便会发觉彼此根本相距不远，发觉我们不和之点很少，而相和之点却很多；并发觉我们只要耐心，有诚意，并有着彼此聚合的欲望，我们就终会相聚相和。”

让听众参与

利用听众的参与让他们感到演讲不只是你一个人的事，他们也有份。

你是否想过，用点小小的表演技巧，便可使听众亦步亦趋地注意着你的每个词。在你挑选听众来协助你展示某个论点，或将某个意念戏剧化地表

现出来时，听众对你的注意便会显著提升。由于感知自己是听众，当听众之一被演说者带入“表演”中时，听众们便会很敏锐地感知所发生的事。假使像许多讲演者说的，讲台上的人和讲台下的人之间隔有一堵墙，那么利用听众的参与，便可推倒这堵墙。

有一些方法，可以让听众参与讲演，其中之一便是提问题和获取回答。请听众站起来跟着重复一句话，或举手回答某个问题。让听众表决一些事情，或邀请他们帮助解决一个问题。听众是演讲者重要的合作伙伴，的确，如能使听众参与，你便是把合伙的权利送给听众了。

强化经验

将自己经验的某部分重新再提，让听众与自己有同感。

心理学家说，我们学习的方式有二：一是练习律，一连串类似事件会导致行为模式的改变；二是效应律，单一的事件也可能有强烈的震撼力，并造成我们行为的改变。每个人都有过这种不寻常的经验，毋需费时去苦苦搜寻，它们就在我们记忆的表面之处。我们的行为多半受到这些经验的引导。把这些事件逼真地重新架构起来，变成演讲里面的素材，便可把它们变成影响别人行为的好东西。

曾经教导你永远不忘的教训的个人经验，是说服性演说必备的第一要件。利用这种事件，就可以打动听众去行动——听众会这样推理，如果你会遭遇到，他们便也可能遭遇到，那么最好是听到你的劝告，做你要他们做的事。

要把举例作为讲演的第一步，原因之一就是要立即抓住注意力。有些演说者未能一张口便获得注意，多是由于开讲的字句只是些陈腔滥调，或支离破碎的道歉，那是不为听众感兴趣的。“兄弟我不习惯当众讲演”，尤其刺耳。但是许多其他陈腐的开讲方式，不具获取注意力的价值。如数家珍似地细述自己如何选题目，向听众透露自己准备不充分，或像个老师讲课那样似地宣布题目或主题，都是要求获得行动的简短演说中所急需避免的方式。

如果开口讲话，使用的字句便回答了以下问题之一：何人？何时？何地？何事？如何？或何故？你便是在使用世上最古老的获取注意力的沟通方式之一。“从前”是个魔术字眼，它打开了孩童式幻想的水闸。采用这相同的人情趣味方式，你也能一开口就捕捉住听众的思想。

再现细节

以回答何人？何时？何地？如何刺激听众的视觉想象。

细节本身不具趣味。太多的细节（无关紧要的细节）也会使得交谈与当众演说成为无聊的浪费时间，秘诀是，只选用能强调你的讲演重点和缘由的细节。倘若要告诉听众：在长途旅行前，应先检查车辆，那么你的事例中的所有细节，都应说是关于你在旅行前未事先检查车辆所发生的事情。假使你谈的是如何观赏风景，或抵达目的地后何处过夜，就只会掩蔽了重点，分散了注意。

还应注意的，将此题的细节隐蔽于具体，光彩灿烂的言语中，却是更佳的方法，可依其发生情况，重造当时情景，使其历历如绘般展现于听众

面前。只说你从前曾因疏忽而发生意外，是拙劣的，无趣的，很难叫听众激起兴趣。可是，把自己惊心动魄的经验绘成画面，使用各式各样的感觉辞藻，必能把这事刻画在听者的意识里。

总之，你的目的是要听众看到你原先所看到的、听到你原先所听到的、感觉你原先所感觉到的。唯一可能达到这种效果的方法，即是采用丰富的具体细节。

激发情感

戏剧化描述经验再现的过程，让听众重新感知，跟随你的意念作出模拟反应。

所有的大演说家都会有一种戏剧感。然而，这并非一种稀罕而只能在雄辩家身上找到的特性。孩童们多有这种丰富的戏剧感，我们所认识的许多人都有天赋的速度感，富有面部表情，善于模仿或做手势，它至少是这种无价的戏剧能力的一部分。我们多数人都有某种这样的技巧，只需稍加努力和练习，便能做更多的发展。

重叙事件时，在其中放入愈多的动作和奋激的情感，就愈能对听众造成印象。讲演不论多富于细节，讲演者若不能以再创造的灼热来讲叙，终是软弱无力。你要描述一场大火吗？把消防与火焰搏斗的群众所感受到的强烈、焦灼、激奋、紧张的感觉给我们。你陈述自己在水中做最后挣扎惊恐袭上心头吗？让听众共同感受自己的情感吧。举例的目的之一，便在使自己的讲演为人们牢记不忘。只有使事例深印在听众脑海中，他们才会记得你的讲演，及你要他们做的事。我们总记得华盛顿的诚实，是由于樱桃树的事情，已借着韦姆斯的传记而深植人心。圣经《新约》是人们言行借鉴的丰富宝库，其道德操守原则，皆藉富含人情趣味的事例而益形彰显、强化。

重点鲜明

明确的行动指示、坚定的信念较之笼统概略的言辞更能激发听众的行动。

重点是讲演的全部主题所在，因此应有力而信心十足地陈述出来。标题的字母特别显著突出你对行动的要求也应藉口头的激烈和直截而予以强调。

要明确地告诉听众，确实要他们做什么。人们只会去做他们所清楚了解的事情。不要说：“帮助我们本地孤儿院里的病童吧。”这样太笼统，应该这样说：“今晚就签名，下星期天会齐，带领二十五名孩童去野餐。”重要的一点是，请求听众做明天的行动，可以看见的，而不要心灵的活动，那不含混。另外举例说：“时时想想祖父母吧”，太笼统而无法行动；要这样说：“本周末就去看望祖父母吧！”像这样的句子，“要爱国”，应改为“下星期二就请投下你神圣的一票。”

不论问题是什么，不论是不是为人所争论不解的，讲演者都有责任使自己对重点和对行动请求的措辞容易让听众了解和行动。

至于要点是应以否定或肯定来叙述，则应该取决于听众的观点。并非措辞否定就一定无效。若是以否定形式要说明一种应该避免的态度，可能比

肯定陈述的请求对听众更具说服力。

列举重点

简单直率的方式显得你是精明强干而胸怀磊落的务实派。

欲使讲演带给听众井然有序、重点鲜明的印象，最简单方法之一，是在讲演过程中明白地提示：现在自己先讲这一点，接着讲另一点。

“我第一点是这样……”无妨就像这么坦白。把这一点讨论完毕，可以坦诚地说，现在要谈第二点，就像这般一直至终了。

美国经济学家保罗·H·道格拉斯，曾对一个国会联合委员会发表谈话。道格拉斯以税务专家和伊利落沙的参议员身份讲演。巧妙而有效地使用了这相同的方法。

“我的主题”，他这么开始，“是这样：最迅速、最有效的行动方式，由对中、低收入民众采取减税——也就是那些会用到几乎所有收入的人们。”

“明确地说……”他继续。

“进一步说……”他又继续说。

“此外……”他再继续说。

“有三个主要的理由……。第一……第二……第三……”

“综合之，我们所需要的，是即刻对中、低收入民众实行优惠措施，以增加需求与购买力。

这些关联词是非常有用的，它可以使听众的思绪形成逻辑。

3. 演说的结束

不论做什么事情、结尾总是一个关键。演说也是这样。

我们应当这样看，好的演说的终点，也是思维的起点。换句话说，要做到苏东坡讲的言有尽而意无穷。那些平淡的结束，往往有可能使千尺之仞，功亏一篑。

比如有人这样结束演说：

……上面的就是我对这件事情的看法，现在完了。

这句话还不算画蛇添足，但是也不能说是好的结尾。因为话讲得太直，太没有余味了。这是非常典型的失败的结束。能给人一点什么思考的余地呢？不能，而且结束太唐突。我们要干脆，但不是唐突。其区别在于，前者不但把话讲完，而且还注意结尾的圆满而不拖延；而唐突是不管问题讲得清不清楚，也不注意结尾要给人留下一个什么样的总体的印象，不作强调，不作必要的概括，也没有高潮，就突然说完了。这好比一位朋友谈兴正浓时突然站立告辞。

当然，说废话的更是要不得了。常常见到这种情况，当演讲者在津津有味画蛇添足时，听众乒乒乓乓起身离座了，至少是如释重负地吱吱喳喳聊天，混乱不堪。带着这种“乱”的心情离开会场，就冲淡了演说的效果。

据说有一个民族，有个古老的风俗，全体集会时，发言者只准用一只脚站着讲，不管讲不讲完，站不下去就算结尾，不失为一种高明的办法。

那么，怎样才能把演说的结束搞好呢？

把要点作一个总结

读过《联共（布）党史简明教程》的人都会感到它的编写有一个非常突出的优点：每阐述完一个历史时期的事件后，都有一段称作《简短的结论》结束语，在结束语中，作者用非常简练的语言，把前文最重的事件简单地罗列出来，然后作一段理论的总结。当全书完成后，又有一篇全书的结束语，对全书作了六点概括。这六点一直被各国无产阶级看成是革命经验的结晶。

这点经验对我们的演讲如何结尾有很大的启发。演说是口传之事，不消几分钟，我们的话题便可以上天下地，无所不至。听众很容易忘记原来的题目。但往往演说者忽略这一点，他们自以为不管什么材料，自己谈问题的焦点都一直是集中的，殊不知这些问题已经是本人深思熟虑、反复酝酿出来的。对于广大听众，只是第一次接触。所以，就难以与演说者有同样的思维逻辑。因而，在结束时，要把自己宣传的要点概括、总结。一是提醒，二是强调。既要撒得开，又要收得拢。有人这样概括说：你开始对听众说，现在将要告诉他们一些什么，然后开始讲述，到了最后，要再次申明，原来要告诉的东西已告诉过了。这种结尾可以让听众更加明晰你的要点。

用充满激情的话语

上面一种结尾，是着重于理论性的，而这儿所讲的是感情性的。

充满激情的结尾，有很大的鼓动力，特别是一些动员性的演说，结尾说一段热情洋溢的话，可以使人振奋，使人激昂。如看一场球赛，如中场进一球，与临终一分钟前进一球，其结束时的群众情绪是大不相同的。

1960年，林肯在选举中获胜当选为总统，他亲自起草了就职演说。当时美国因奴隶制度问题使南北斗争日益激化。南方七省先后宣布脱离联邦，一场武装叛乱正在酝酿之中，国家的生死存亡面临考验。林肯作为总统，要全力维护国家的统一，用和平手段解决争端。他在就职演说中，深刻地阐明这一思想。在结尾部分，他提出了振奋人心的口号，要求南北加强团结——

我不愿意结束演说。我们不是敌人，而是朋友。我们不应该成为敌人。虽然感情不能维系爱的契约，但是感情不能打破爱的契约，把这个广阔的土地上的每一个战场，每一个爱国者的坟地，同每一个活着的人的心，每一个家庭联结起来的，那神秘的记忆之弦，一旦重新为我们天性里的善良天使所拨动，将仍然会使合众国合唱歌声雄壮嘹亮起来。

这琴弦一定会被重新拨动的。

幽默的结尾

有位演说家讲述：“你必须在听众的笑声里说‘再见’”。其含义是用幽默的话来作结尾。

1926年11月3日，斯大林发表了《“论我们党内的社会民主主义倾向”报告的结论》。他在“总结部分”曾讥讽季洛维也夫夸口自己能把耳朵贴在地上听到历史脚步声的大话。他一针见血地指出，这些人尽管耳朵这么灵敏，却偏偏听不到党的声音。结束一句他这样说——

因此，我要奉劝可敬的反对派分子，治一治你们的耳朵吧！

这幽默的话不只是为了逗逗听众的发笑，而是有其强烈的战斗性，并且产生强烈的幽默感。

如果注意一下我国相声艺术，都可以注意到每个作品都是以笑料结束的。这对于演讲艺术来说也是有很好的借鉴意义。

引用诗文明句

引用诗文来结束，能使听众沉浸在遐想之中，飘然意远，含义隽永。

著名演员赵丹于 1979 年首都“张志新烈士学习诗歌朗诵会”上作了题为《只要找回当年》一篇演讲。他在演说结束时这样说——

最后，我想念一首诗，结束我的简单的讲话，这首诗是我今天早上十点钟左右才收到的。是我的儿子，我的义子，一个孤儿，一个无父母的孤儿，是已故的电影演员周璇的儿子叫周作民所作的。（掌声）

他诗的题目叫——

《你最后的声音》

在中国传统的说书中，用诗文结尾的形式也十分普遍，这种结尾由于用了诗文，意境深远，语言精炼，音韵和谐，给人一种音乐的美感。这种“锵锵振金玉，句句欲飞鸣”的效果格外沁人肺腑，大大增强了感染力。

步步加强的结尾法

这种方法是容易运用的，它要求在论理上，层层加深。而与全文论证不同，这种加深是在较短时间完成的。在语势上要迅速推向高峰。像海潮沿着海滩推进的，势如虹、声似雷，最终一触礁石，激起泡沫飞溅。

1936 年 8 月 28 日，十个黑人组织在美国首都华盛顿举行 25 万人参加的“自由进军”。从华盛顿纪念碑分两路到林肯纪念堂。在那儿，号称“黑人之首”的马丁·路德金发表演说，他以美国宪法的《解放宣言》为依据，抨击了黑人所遭受的不公平待遇，号召广大群众立即投入争取自由的斗争。在演说的结尾，他对未来作了一番寄想——

我怀着这样的憧憬，有一天我们国家会站起来，真正过上按它的信条的有意义的生活……

我憧憬着有一天，在乔治亚沙的江山上，奴隶和农奴主的子孙们能够一起坐在充满兄弟情谊的桌子旁……

我憧憬着有一天，我的四个小孩将活在一个公正的国度中……

这样的结尾能在听众的心中再次掀起情感的风暴，产生强烈的共鸣。

手势语言

讲演者不应该漫不经心地伸出胳膊，好像他正要深入水底，也不应该随便乱挥，如同拳击手准备参加奥林匹克比赛做准备活动时那样同自己的影子搏斗。当然，也不应该走向另一个极端，把手插在兜里，或者两臂无力地垂在身边，似乎萎缩了一样。

当你站在讲台上，要把全身的重量平均地落在两脚的脚趾上，挺进胸脯，两手放在面前的台子上。要用左手指示已经讲到提要上的什么地方。你的外部感官可以提示你的眼睛下面该看哪儿。另一只手放在纸的另一边，准

备好讲完这一页时无声地把它放到一边。

如果你想知道你的手势是否起了好的作用，可以注意听众的眼睛。如果他们的眼睛盯着你的手而不是脸的话，那就说明你的手势使他们分心，那就不要再做手势了。

如果你站在讲台上而又没有讲话，手势有时可以代替语言传递你的信息。

许多政界和宗教界的领导人都用手势作为自己特有的标志，并以此作为同他们所在地区的大众建立个人联系的方式。曾三次竞选总统的威廉·詹宁斯·布莱恩，将两臂向侧面张开并伸直手指头，就像要把人召集拢来似的。

温斯顿·邱吉尔发明了伸出食指和中指呈 V 字形代表胜利的手势。德怀特·艾森豪威尔进一步发展了这一手势，把两只胳膊伸向空中，用全身做出一个 V 字形。约翰·肯尼迪用三个指头并在一起呈楔形向前截，以此表示强调。加里·哈特在 1984 年竞选总统时也曾试图采用这一手势。

三、情感与演讲

著名的演讲往往总是和饱满的情感连在一起的。情感的确是演讲成功的一个要诀。所以有必要专门讨论一下演讲与情感的问题。

1. 情感的作用

关于情感问题，西方某些演讲学家提出过什么“零度风格”。什么是“零度风格”呢？所谓“零度风格”（zerostyle），就是纯然客观，不动情感，不动声色，不表现说话人，仿佛也不理睬听众的那么一种风格。这显然是荒谬的。一个简单的道理，作者自己如果没有感动，就绝对不能使读者感动。

“零度风格”不适宜于演讲。因为演讲本身就是一种情感的交流。可是，有些人的演讲、报告却往往忽视这一点。听众对一些演讲听不进，除其它因素外，就在于演讲者没有或很少有丰富的情感。比如，当要唤起人们对某种人为的灾难采取同样态度和行动的时候，被情感支配的人最能使人们相信他们的情感是真实的，因为人们都具有同样的天然倾向，唯有最真实的生气或忧愁的人，才能激起人们的忿怒和忧郁。他们不了解，那种装着对自己所说的话毫无情感，把自己隐藏在幕后，也不理睬听众是谁，不偏不倚，不痛不痒地朗诵一些冷冰冰的条条儿，玩弄一些抽象概念，或是罗列一些干巴巴的事实，没有一丝丝的人情味，这只能是掠过空中的一种不明来历去向的声响，所谓“耳边风”，怎能叫人发生兴趣，感动人，说服人呢？

一个人不可能没有情感，尤其是置身于热烈的场合中，其情感就更丰富而富于变化。不管演讲者自觉不自觉，只要他一登上讲台，就自始至终用自己的各种各样的情感影响着听众。比如爱国主义、国际主义、集体主义、革命英雄主义、劳动观念、共产主义道德等，它们不仅仅有理论和知识的内容，也包涵着丰富的情感。所以，情感教育应是演讲者的目的之一。演讲者是否自觉地对听众进行情感教育，其效果是不一样的。每个演讲者应该把情感教育自觉地纳入演讲中，用美好的情感去陶冶人们的情操。

不仅如此，情感的培养和思想教育也有很大关系。列宁曾说：“没有人的情感，就从来没有，也不可能有人对真理的追求。”我们经常说的“动之以情，晓之以理”，“感人心者莫先乎情”，“通情才能达理”等，都强调了情感对于听众接受思想的重要性。健康的情感可以激发听众积极的思想意识。它对于理性还不够发达，习惯于用形象和感觉来思考问题的青少年来说，就更显得重要了。

如果我们亲耳聆听了斯大林的《广播演说》就可以知道，他那反击法西斯侵略，奋起保卫祖国的思想，是伴随着强烈的爱国主义情感传播出去的。如果我们亲耳聆听了闻一多先生的《最后一次的演讲》，也就可以知道，他那揭露国民党反动派的黑暗，追求真理、歌颂正义的思想，是伴随着他对国民党反动派的深仇大恨和对李公朴先生的敬佩情感传播出去的。如果演讲者没有这样的情感，不仅不能唤起听众相应的情感，而且这些思想就不能有效地传播出去，也就不能引起听众对这些崇高思想的更加强烈的同感和追求。

情感还可以影响演讲者的思维逻辑。情感与思维在发展中，往往是互为先后，相互促进。有时情感的激烈，引起思维活动的活跃；有时思维活动的活跃，激起情感的高昂，它们就是在这种关系中协同并进。情感高昂了，思

维活动活跃起来，就能收到接受知识的最佳效果。另外，一些情感，如美感、理智情感，都是在文化知识传授中加以培养的。如果忽视了这些情感的培养，演讲传授知识的目的也就不能达到。

总之，演讲是一个综合的实践活动，它牵涉到人们的诸种心理因素。一个杰出的演讲者，总是有着较强的记忆力、丰富的想象力、联想力、敏捷的观察能力和思维能力。而这些能力又与演讲者的情感，关系极为密切。只有情感丰富而炽烈的演讲者，才能促进和推动心理诸因素发挥最大的效用。反过来，这些心理因素又促进着演讲者的情感。这样才能使演讲达到成功。有的演讲家已离开人世若干世纪，但由于他把崇高而丰富的情感注入到演讲辞和他的声音中，那无声的和有声的语言，也仍然会保留着他真实的情感，闪烁着不可磨灭的光彩。林肯的《葛提斯堡演说》讲完之后，成千上万的听众眼含热泪。以后又铸成金文放在牛津大学，作为英文演说的典范。他的演讲的成功除了其它各种因素外，与他深挚而丰富的情感是分不开的。

演讲者情感的价值，不只在影响听众的情感和形成听众对于现实的态度，而且还在于他能激励和促进人们的行动。从某种意义上说，演讲中情感的作用，是和思想教育的作用同等重要的。一个演讲者情感的丰富，适度与否，往往决定着演讲的成败。

2. 情感的来源

演讲要善于以自己热情之火感染听众，善于用自己的热情之火激动群众。但是，这种丰富的、炽烈的、火一样的情感来自哪里呢？它又受什么制约呢？

古语云：“人禀七情，应物斯感。”演讲者的情感是在丰富多彩的现实生活中，在长期的社会实践活动中产生和发展的。一个演讲者如果离开了丰富的社会生活，离开了人与人之间的来往，就无所谓人的情感。大家知道，古希腊德摩斯梯尼的演讲是与其充满着爱国的激情著称的。他用非常富有情感的词句表达了保卫祖国、捍卫自由的决心：“即使所有民族同意忍受奴役，就在那个时候，我们也应当为自由而战斗。”这是多么强烈的爱国主义情感啊！据说连当时马其顿的国王腓力见到德摩斯梯尼的这篇演说词时，也边走边说：“如果我自己听德摩斯梯尼演说，我自己也会投票赞成选举他当我的反对者的领袖。”德摩斯梯尼的演讲之所以有这样大的威力和作用，就是来源于他的浓厚的爱国主义情感。而这种情感的沃土，不是别的，正是希腊的现实生活，即那种面临马其顿入侵而遭受亡国和失去自由的危险的现实，唤起了他炽烈的爱国情感。所以，演讲者离开了沸腾的现实生活，没有对生活深入而且具体的体验，就不可能有丰富的情感，演讲自然也就不可能产生强大的感染力。

火热的现实生活，是产生演讲者情感的沃土。同时，间接的生活也可以起到辅助作用，同样可以激发演讲者的情感。例如林肯 1837 年在斯普林菲尔德从事律师职业的时候，有一位在美国革命战争期间阵亡的士兵的妻子——一位年迈的寡妇，蹒跚地来到了林肯的律师事物所，哭诉一位抚恤金分发使在她领四百元的抚恤金时，竟苛索了二百元的手续费。林肯被这件野蛮的事实激怒了，他立即提出诉讼。在开庭那天，林肯先追述了当初美国人民所受的压迫，激起了美国志士的同情，接着描述当年革命战争所经历的难以尽述的困难：锻铁谷所受的痛苦、饥饿、流血、牺牲等等，以加深人们对革命战争中倒下的烈士们的怀念之情。然后林肯突然怒指那个刁吏，痛斥他竟敢剥

夺、克扣当年为国捐躯的士兵遗孀的抚恤金的半数！接着，他描绘了这个女人的身世，情感深沉的呼吁：“我所要问的是我们应该怎样援助她呢？”林肯这一席法庭演讲，以浓烈的爱憎情感扣动了每一个听众的心，使许多人的眼里都闪烁着泪花，诉讼胜利了。

这一事实告诉我们，演讲的情感不仅来自于直接经历的现实生活，也可以来自于间接生活。一个有志于从事演讲的人，总是能兼收并蓄，从各个渠道，培养、发展、丰富自己的情感。这样，他在演讲中，才能以自己的充沛情感，感染和打动听众。

直接的生活，间接的生活，可称为演讲者情感的第一和第二源泉。而演讲者对生活感受的深度和广度，又决定了演讲者情感的丰富与否、强烈与否。一个生活面非常狭窄的人，一个孤陋寡闻、阅历浅薄的人，一个对生活缺乏浓厚兴趣、感受不深的人，他的情感是决不会深厚、丰富的。要想使自己的情感更浓烈、更丰富，就必须投身到广阔的生活中去，扩大自己的视野，开阔自己的眼界；接触各种人、接触各种生活，在与人的交往中，体验出生活中的喜怒哀乐，从而使自己的情感更强烈、更深刻。

演讲者的情感来自于生活，来自于实践，同时能够对现实起反作用。在《路易·波拿巴雾月十八日》一书中，马克思曾把情感和思想并列，把它归入“上层建筑”。其主要原因是它能够对社会生活产生作用。如面对侵略、面对失去自由的险恶现实，使德摩斯梯尼产生了强烈的爱国主义情感。他把这种炽烈的情感毫无保留地倾注到演讲里，从而强烈地感染了广大的听众，使群情激奋，纷纷投身于保卫祖国的行列。又如林肯的法庭演讲，充满着扬善惩恶的情感。一个演讲者的情感愈强烈，往往就愈能表达出现实生活的真实，就愈有感染力，其改造现实的作用也就愈大。

然而，并不是随便某一种情感，都能起到积极作用的。因为人们的情感不仅具有历史性和社会性，而且具有积极作用或是消极作用。在我们看来，只有美好的、高尚的情感，即爱国主义和国际主义情感，同志的友爱情感等等，才是我们所需要的，才是有益于人类、有益于社会的。反之那种庸俗的情感，卑微的情感，甚至是兽性的情感，对人类社会只能起到消极作用和破坏作用。

丰富多彩的现实生活是演讲者情感产生的沃土，但它并不能全然决定也不能保证人们的主观情感因素完全相同。思想是情感的指针，思想决定着情感的性质，情感受着思想的制约。一个家庭、一个环境中的兄弟俩会有不同的情感，这是因为人对当前现实的每一个反映，都是同他长期在实践中形成的世界观相联系的，都是同他的个性特点以及当时的心理状态相联系的。同时还因为各种情感无不受到人们的社会关系、利益和地位的左右，虽然是同一生活环境，也可能产生不同的情感。而对同一现实，有的人可能产生平淡的、卑微的，甚至反动的情感。这种不同倾向的情感，又是某种相应思想的直接反映，甚至成为某种思想的外形。古罗马统帅恺撒被以布鲁图斯和卡西乌斯为首的密谋者刺杀。布鲁图斯为了掩盖自己的罪行，在当众演讲中，以敌对阶级的满腔仇恨的反动情感，颠倒是非，招摇撞骗，疯狂地抵毁和辱骂恺撒是暴君，是独裁者。受蒙骗的听众当时还信以为真了。可是恺撒生前的执政官，安东尼也当众进行了演讲，他认为恺撒是伟大宽厚的君主，根本不是暴君，他在这种思想支配下，以无限怀念与崇敬之情，娓娓动听他讲述恺撒的功绩，并愤怒地指责布鲁图斯的忘恩负义和卑鄙阴险。结果，被他的控

诉点燃了愤怒之火的听众顿时怒吼起来，发狂地向凶手们家中冲去。布鲁图斯和安东尼，同是对待恺撒一个人，同是很好的演讲者，但由于他们的思想观念不同，他们对恺撒情感也就截然相反。这就足以证明，情感是受思想支配和制约的。只有以正确的思想为指导，才能有正确的、健康的情感，才能激发起演讲者的想象和联想，从而抓住生活中具有本质意义的事。同时，被思想指导的情感，反过来又能促使思想向深处开掘。二者互相促进，相得益彰，是不可分离的。

因此，演讲需要避免两种倾向：一种是只注意情感而不注重思想，那就只能是违背生活真实地呓语狂言；另一种是只注意思想而不注重情感，那就只能是干巴巴的教条说教。只有具备了完美的新思想，又有高尚情感的演讲者，才能使演讲获得成功。演讲者应当到生活的沃土中去培养和丰富自己的情感，同时，要善于把情感置于正确思想的指导下，发挥它在演讲中应有的作用。

3. 情感的表达

我们知道了情感的作用及其来源，现在还有必要研究一下演讲者的情感是如何表现及传达给听众的。黑格尔曾说过，艺术家“形象表现的方式正是他的感受和知觉的方式”，“例如一位音乐家只有用乐曲来表现在他胸中鼓动的最深刻的东西，凡是他所感到的，他马上就把它变成一个曲调，正如画家把他的情感马上就变成形状和颜色，诗人把他的情感马上就变成诗的表象，用和谐的字句把它所创作的意思表达出来”。作为具有浓厚的艺术色彩的演讲活动，它的情感，自然也要受自己特殊的传达手段的制约。记得高尔基曾经说过，人有一个任务，就是要发现自己，发现自己对生活、对人、对某一事件的主观态度，用自己的形式，自己的言词把这种态度表现出来。而演讲者则是通过有声语言和态势语言来传达自己的情感的。这是演讲情感传达的两个重要方面。但同时二者在情感传达的形式上，又有着很大的区别。有声语言以其语义和声音诉诸听众的视觉器官。二者配合默契，殊途同归，共同完成情感，使之作用于听众心理的任务。下面我们来具体谈谈这个问题。

关于有声语言。它传播情感的方式，一是靠语意，二是靠声音。

杰出的演讲家，在他们遣词用语的时候，总是苦心孤诣、字斟句酌，选用那些准确表现思想内容的、蕴含着炽烈情感的语言。用这些带着强烈的感表色彩的语言，以扣动听众的心扉，引起共鸣。如毛泽东同志的演说《必须制裁反动派》，其情感是非常鲜明而强烈的。他在不可抑制的情感激发下，发出了撼人心肺的慷慨陈词：

现在涂正坤、罗梓铭等抗日同志不但没有受赏，反被惨杀了；而那些坏蛋，他们反对抗战，准备投降，实行杀人，却没有受处罚。这就是不统一。我们要反对这些坏蛋，反对这些投降分子，捉拿这些杀人凶手。（见《毛泽东选集》第二卷第76页）

虽然我们未曾亲耳聆听到毛泽东同志的演说声调，未曾见到他那神情姿态，但他那对同志的同情与挚爱，对国民党反动派的仇恨与憎恶，不是可以从这些铿锵有力的语言中，深刻地感受到了吗？这样充满情感的语言，怎能不引起听众的共鸣呢？

演讲者除了靠语意外，就是靠抑扬起伏而多变的声音来表现和传达自己

的情感。声音远比语言所具有的感情色彩要丰富、鲜明、生动、深刻。古语所谓“言之不足故嗟叹之”，就说明了这一点。刘邦的军师张良是颇懂得声音能感染人的，他用那没有语意的月夜箫声，勾起了楚军将士的思乡之情，从而使楚军军心涣散，无力再战。

那么，这种声音的魅力何在呢？它怎么会引起听众情感强烈的共鸣呢？其原因就在于：一方面，富有韵律和音调的声音，本身就体现着丰富情感，而另一方面，听众的情感也是丰富的。当演讲者把运载着自己情感的声音石子，投入到听众情感的湖面时，必定产生反应，激起波澜。

关于态势语言。演讲者的表情、姿态和动作，不仅可以伴随有声语言传达演讲者的情感，而且，还可以单独表达有声语言所难以表达的更丰富、更复杂、更微妙的情感。有句成语说得好：“只可意会，不可言传。”这就揭示了态势语言对于情感的表现和传达是非常重要的。演讲者一定要调动身体的各个部位，比如站势、手势来表达情感。我们看舞蹈，虽然演员不说一句话，也没有解说，但观众却能够从演员的动作上，领会其思想情感，同样可以得到教育和启示。当然，演讲者的态势语言，不同于舞蹈，但就其姿态表情达意这一点来说，还是具有一致性的。我们去听音乐，指挥虽然背向着我们，但我们通过他手臂和整个形体的动作，也可体察出他丰富多彩的、不断变化的情感来。由此可见，发源于内心的饱满的情感，是完全可以“形于外”的态势语言表现出来的。这个可见的视觉形象，出现在听众能感受形式美的眼前，就能在他们的心里引起美感，从而达到了情感的交流。

在运用有声语言和态势语言的时候，为了收到演讲的最佳效果，我们必须注意以下四个问题。

要有真情实感。这包括两个方面：一是演讲者要有真情实感，它来之于演讲者对内容的真切感受。二是对听讲的听众要有真情实感。只有这样，他的语言、声音以及形体动作，才会真实自然，才能产生较大的感染力，戏剧里强调演员要进入角色，就是让演员体会出角色的思想和情感，这样表演起来才真实而且具有艺术魅力，才能打动观众的心灵。演讲者同样要具有角色意识。作为演讲者，你自己先要笑，才能引起别人脸上的笑，同样，他自己得哭，地才能在别人脸上引起哭的反应，你要我哭，首先你自己得感觉悲痛，这样你的不幸才能使我伤心。如果演讲者没有真情实感，而是做作地运用有声语言和态势语言来进行演讲，这不但不能引起听众的情感共鸣，反会使听众感到别扭，甚至反感和厌恶。

态势语言要和有声语言紧密配合。演讲者的表情、动作、手势、姿态，它们的突出特点就是“动”。只有把线条的流动和情感的流动有机而紧密地结合起来，达到和谐、统一，才能真实、自然地表达出演讲者的情感。演讲者的声音要高亢、激昂，与此相应，演讲者的身体可以稍向前倾，同时把手果断有力地冲击出去。只有这样紧密地配合，才能充分表达出演讲者的真实情感。否则，如果二者相脱节，或者不谐调，不一致，就会破坏情感传达的效果。

表达情感要恰如其分。罗马的文艺理论家郎加纳斯说：“那些巨大的激烈情感，如果没有理智的控制而任其为自己的盲目、轻率的冲动所操纵，那就会像一只没有了压舱石而飘流不定的船那样陷入危险。它们是每每需要刺激的，但是有时也需要抑制。”如果演讲者不能用理智控制自己的情感，夸大地运用了态势语言和有声语言，演讲效果就会受到影响。例如讲到悲痛之

处，失声地痛哭起来，以致讲不下去，真实固然真实，然而显得过分了。又如讲到高兴处，就笑得前仰后合，手舞足蹈，使听众不知所以然，这样毫无节制的过分的情感表达，只会弄巧成拙，失去其价值。另外，在无须抒情的场合合作不得当的空泛的抒情，或者抒发了远远超过情境所许可的感情，这样的假情感的表达对于演讲的效果来说，更是有害无益的。总之，没有任何东西能够像恰到好处的真情流露那样导致崇高；这种真情通过一种“雅致的疯狂”和神圣的灵感而涌出，听来犹如神的声音。这就是掌握自己的情感，恰到好处地表达自己情感的威力所在。

基调一致。如同唱歌一样，演讲者讲前一定要根据主题思想、情感的需要，为自己演讲的情感定一个基调。并使其贯穿于演讲的始终。虽有变化，但不离开总基调。整个演讲是兴奋的，还是悲伤的，是活泼的，还是庄严的，要尽可能前后一致。要形成演讲者的整体风格。切不可在一个演讲中，大起大落。忽而大悲，忽而大喜，忽而轻松自得，忽而又怒气冲天。这样就会冲乱听众的思想脉络，破坏听众情感的统一，减弱了应有的感染效果。当然，演讲中可能出现相反的情感，但要注意，不要把两种较集中的情感都推向最高潮。如果有两种以上情感交织的演讲，演讲者一定要在情感转换时，有个过渡。否则，听众在没有准备的情况下，就会感到突然。要使转换自然，就需要前种情感由强到弱，而后种情感可由弱到强，这样，两种情感就可以自然过渡了。

四、即兴演讲

1. 怎样应付即兴发言？

去参加会议时就准备参与讨论。即便是去参加一个大会而且没有安排你在会上讲话，也还是有可能让你发表意见的。事先准备一下又能损失什么呢？

如果你确实事先毫无准备，临时又必须讲些什么，那么这里有几条方针可以帮助你。让我们把它称作即兴演讲的四个秘诀吧：

1) 抓住听众的注意力

针对听众的兴趣

讲些轶事和比喻

提出建议

2) 所承担的义务

行动步骤

关心措施

指示，要求

3) 证据

示例

专家的意见及名言

4) 精彩的结束语

建议

解决办法

方向

付诸行动

在别人讲话时，你可以记下两三点思想，并排成符合逻辑的顺序。想出一句新颖的开场白以及能打动人心的结束语，这时你的讲话也就拟好了。

有一个朋友，他的脑袋里总是备有许多名言，总能毫不费力地找出一条适宜的语录。为了应付即兴发言，要积累自己的名言录。每次参加一个会议总要给人留下一些思想或者点子。上司或同事突然让我代替他发言，该怎么办？开始时讲一两句话。比如说：“我来到这，你们难道不高兴吗？没有我，恐怕一切都会垮掉”；或者说：“当明星拒不出现时，一些替角可乘机发迹。”

用他的讲话和幻灯片。如果我错了，就开个玩笑，说：“用别人的资料难得不这样。”一个明星是诞生了。

怎样使主持人正确地介绍你？

别人的介绍很少能提高听众对你的兴趣。多年来，主持人对我的介绍往往不准确，平淡无味而且充满溢美之词。现在我自己写介绍词，并提前寄给他们。介绍人对此是感激的。

如何介绍讲演人？

在一次专门介绍探险家、登山运动员瑟·埃德蒙·希拉里的晚餐活动上，八个人同他一起坐在演播台上。在希拉里讲话前，这八个人轮流站起来回顾一番他们曾和希拉里在一起的经历。没有一个人的介绍少于十分钟。看得出希拉里越来越恼火。

接着主席站起来介绍希拉里，他又用了 10 分钟。整个介绍时间不少于一小时。

最后希拉里走到讲台上，用了三分钟讲他乘木筏漂游科罗拉多河的经历，然后便坐下了，你能责备他吗？

介绍决不应超过一分钟。写在纸上就是一百七十个词。除非是介绍一名重归故里的英雄，但那种场合是极少的。

第十二章 经典演说赏析

一、在马克思墓前的讲话

恩格斯

3月14日下午两点三刻，当代最伟大的思想家停止思想了。让他一个人留在房里还不到两分钟，等我再进去时，便发现他在安乐椅上安静地睡着了——但已经是永远地睡着了。

这个人的逝世，对于欧美战斗着的无产阶级，对于历史科学都是不可估量的损失。这位巨人逝世以后所形成的空白，不久就会使人感觉到。

正像达尔文发现有机世界的发展规律一样，马克思发现了人类历史的发展规律，即历来为纷繁芜杂的意识形态所掩盖着的一个简单事实，人们首先必须吃、喝、住、穿。然后才能从事政治、科学、艺术、宗教等等；所以，直接的物质的生活资料的生产，从而一个民族或一个时代的一定的经济发展阶段，便构成基础，人的国家制度、法的观点，艺术以至宗教观念，就是从这个基础上发展起来的，因而，也必须由这个基础来解释，而不是像过去那样做得相反。

不仅如此，马克思还发现了现代资本主义生产方式和它所产生的资产阶级社会的特殊的运动规律，由于剩余价值的发现，这里就豁然开朗了，而先前无论资产阶级经济学家或者社会主义批评家所作的一切研究都只是在黑暗中摸索。

一生中能有这样两个发现，该是很够了。即使只能作出一个这样的发现，也已经是幸福的了。但是马克思在他所研究的每一个领域，甚至在数百领域都有独到的发现，这样的领域是很多的，而且其中任何一个领域他都不是肤浅地研究的。

他作为科学家就是这样。但是，这在他身上远不是主要的。在马克思看来，科学是一种在历史上起推动作用的、革命的力量，任何一门理论科学家的每一个新发现——它的实际应用也许还根本无法预见——都使马克思感到衷心喜悦，但是当有了立即对产业、对一般历史发展产生革命影响的发现的时候，他的喜悦就非同寻常了。例如，他曾经密切地注意电学方面的情况，不久以前，他还注意了马赛尔·德普勒的发现。

因为马克思首先是一个革命家。他毕生的真正使命，就是以这种或那种方式参加推翻资本主义社会及其所建立的国家制度的事业，参加现代无产阶级的解放事业，正是他第一次使现代无产阶级意识到本身的地位和需要，意识到本身解放的条件。斗争是他生命的要素。而进行斗争的热烈、顽强和卓有成效，是很少见的。最早的《莱茵报》（1842年），《新莱茵报》（1848—1849年），《纽约每日论坛报》（1852—1861年），以及许多富有战斗性的小册子，在巴黎、布鲁塞尔和伦敦各组织中的工作，最后，作为全部活动的顶峰，创立伟大的国际工人协会，——老实说，协会的这位创始人即使别的什么也没有做，也可以为这一成果自豪。

正因为这样，所以马克思是当代最遭嫉恨和最受诬蔑的人。各国政府——无论专制或是共和制政府，都驱逐他；资产者，无论保守派或极端民主派，都竞相诽谤他，诅咒他。他对这一切毫不在意，把它们当做蛛丝一样轻轻抹

去，只是在万分必要时才给予答复。现在他逝世了，在整个欧洲和美洲，从西伯利亚矿井到加利福尼亚，千百万革命战友无不对他表示尊敬、爱戴和悼念，而我敢大胆地说：他可有过许多敌人，但未必有一个私敌。

他的英名和事业将永垂不朽！

逻辑的力量

——《在马克思墓前讲话》赏析

伟大的无产阶级革命导师马克思 1883 年 3 月 14 日在英国伦敦逝世，3 月 17 日，安葬于伦敦城北的海格特公墓。当时参加葬礼的有：恩格斯、马克思早在共产主义同盟时期的两个老同志列斯纳和罗赫纳，从法国来的拉法格和龙格，从德国来的李卜克内西，还有两位著名的科学家——化学家肖莱马和生物学家雷伊·朗凯斯特等。马克思的朋友哥雷姆克代表《社会民主党人报》和“伦敦共产主义工人教育协会”向马克思的遗体献了花圈后，恩格斯就用英语发表了这篇讲话。

这篇讲话对马克思的逝世表示了深切的悼念，对马克思一生为无产阶级所作的伟大贡献做了崇高的评论和热情的赞颂，用极其精炼的语气（译文只有 1100 百多字），具有高度的概括性。特别是讲话中选择了典型的事例，论证严密准确，逻辑性很强。

讲话的第一部分（一、二自然段）首先追述了马克思逝世的时间、地点和情景，然后提出了全文要阐述的中心论点：用两个对于从无产阶级革命理论和实际运动两个方面说明马克思的逝世是“不可估量的损失”，来阐述马克思生前的伟大贡献。

在阐述中心论点时，恩格斯先从马克思在科学方面的伟大贡献谈起，他重点谈了两个发现，在谈两个发现的同时指出非同一般的意义。然后又概括地指出马克思在他所研究的每一个领域都有独到的发现，显出了马克思不同于一般科学家的独特之处，这就紧紧扣住了“伟大贡献”这一论题。

紧接着，恩格斯用“他作为科学家就是这样。但是这在他身上还不是很主要的。”这一段话将论述转入马克思从事的革命实践活动中去。在这一部分论述中，恩格斯是选取马克思从事革命的宣传和组织工作两个方面，高度概括了马克思一生的革命实践活动。他列举了马克思所编的刊物和他创建、领导的第一国际来加以概括的说明，因为马克思在这些方面所做的繁重的而又卓有成效的工作是有目共睹的，无须赘述。

在论述了这个最重要问题之后，恩格斯在结尾部分（八、九自然段）又用鲜明的对比方法，谈到了无产阶级及其敌人对待马克思的两种截然不同的态度，使人从马克思在世界上产生的巨大影响中看到他的伟大，最后以“他的美名和事业将永垂不朽”为全文作结，有力地呼应了开头，使全文的论述贯通一气。

该文严密的逻辑性首先表现在恩格斯用以证明自己观点的材料具有典型性，很有说服力。列宁说过：“罗列一般例子是毫不费力的，但这是没有任何意义的或者完全起相反的作用，因为在具体的历史情况下；一切事情都有它个别的情况。如果从事实的全部总和、从事实的联系去掌握事实，那么，事实不仅是“胜于雄辩的东西”，而且是证据确凿的东西，如果不是从全部总和，不是从联系中去掌握事实，而是片断的和随便挑出来的，那么事实就

只能是一种儿戏。或者，甚至连儿戏也不如。”（《统计学和社会学》），马克思一生做过的事是难以计数的，用什么样的事例能说明他最重要、最本质的特征呢？恩格斯在这篇讲话中从理论和实践这两大方面选取有代表性的例子表达论述，就从整体上概括了马克思一生所作的贡献，使马克思最本质、最基本的特点得到了完整的、充分的表现。

严密的逻辑性还表现在这一部分论述都严密地联系着中心论点，而且层层推进，自然过渡。就全文说，在论述马克思的革命理论和革命实践两大部分时，中间用了一个过渡段，这不仅使两部分的内容自然衔接起来，而且指明了这两者之间的本质的必然联系，突出了革命实践的伟大意义。

在论证办法上，本文谈到马克思的伟大的发现时用了类比法，与达尔文的科学发（展）现相提并论，这种分法十分简捷地显示出了马克思的发现的科学性，在后面论述中，又选用了例证法、对比法。例证法有利于概括他说明事物，节省了大量笔墨，却给人以明晰的印象，对比法鲜明地揭示了事物的本质，增强了论证的说服力。

对于演讲来说，是否有严密的逻辑性是至关重要的。一个人发表演讲如果东拉西扯，没头没脑，矛盾百出，就不可能正确地阐明某种观点，也就不可能获得观众。相反，如果演讲具有严密的逻辑性，就具有了（第）一种内在的力量，也可以调动、指挥听众的思考本着一个方向发展。斯大林曾赞美列宁演说中的逻辑力量说：“列宁演说中的逻辑好像万能的触角，用钳子从各方面把你钳住，使你无法脱身，你不是投降，就是完全失败”（《论列宁》）我们读恩格斯的这篇讲话不也切切实实地感受到了这种逻辑的力量么？

二、在葛底斯堡烈士公墓落成典礼上的演说

[美]林肯

八十七年前，我们的前辈在这块大陆上缔造了一个新的国家，孕育于自由之中，主张人生而平等。

现在我们进行这场伟大的内战，正考验着这个国家，也考验着任何一个奉行这种原则的国家，看它是否能够长期存在下去。我们就是在这场战争中的一个伟大的战场上举行集会的。我们举行集会，是为了把这个战场的一块土地奉献给那些为这个国家的生存而壮烈牺牲的人们，作为他们的最后安息之所。我们这样做，是非常适宜、非常恰当的。

但是，从更广泛的意义上说，我们不可能奉献这块土地，我们不可能使之更加神圣。因为，曾经在这里浴血奋战的活着的和牺牲了的勇士们，曾经使它神圣至极，远非我们尽这点微薄的力量所能增损，我们在这里讲的话，人们将不会怎么注意，更不会长久记在心里，而勇士们的业绩，人们将永记不忘。

我们这些活着的人，倒是应该在这里把自己奉献给勇士们曾经如此崇高地向前推进的未竟事业。我们倒是应该把自己献给遗留在我们面前的伟大任务，从这些光荣的死者身上学习更多的献身精神，来完成他们为之竭尽忠诚的事业；我们在这里庄严地表示我们的决心，决不让死者的鲜血白流，要使这个国家在上帝的保佑下得到自由的新生，使民有、民治、民享的政治制度永世长存。

（1863年11月19日）简练——演讲家追求的目标

——《在葛底斯堡烈士公墓落成典礼上的演说》赏析

林肯（1809—1865），美国第十16任总统（1861—1865）。共和党人。他是美国历史上非常著名的总统。他在当选为众议员时，即主张维护联邦统一。

逐步废除奴隶制度。当选总统后，南方各州相继宣布脱离联邦，要求独立，为此爆发了美国历史上著名的南北战争，1862年他颁布了《宅地法》和《解放黑奴宣言》，使战争成为了群众性的革命斗争，1863年7月，他领导联邦军在葛底斯堡（美国宾夕法尼亚州的一个村镇）与南方奴隶主叛军进行了南北战争中具有决定性意义的一次大会战，在这次大会战中联邦军取得了胜利。为纪念这次战役，政府在葛底斯堡修建了国家烈士公墓，1863年11月19日举行墓地落成典礼，林肯发表了这篇著名的演讲。

这篇演讲以非常简炼的语句而闻名于世。全文一共只有十句话，整个演讲才用不到三分钟的时间。林肯在演讲的第一句话中，没有用任何与内容无关的词语，开篇即点出87年前这个新的国家建立的政治基础——自由与平等。这是领起全文的纲，它象一条红线贯穿全文，给人以主线明晰，决无旁枝逸出的鲜明印象。紧接着，作者用了四句话扼要说明这场战争的性质和意义，以及举行这次集会纪念为捍卫国家的原则而牺牲的烈士必要性和修建烈士公墓的正确抉择。第一句至第五句，如飞瀑直下，紧凑、快捷，演说的主要内容自然引出，扣住了这次集会的中心。然后，作者又用三句话说明烈士的伟大功绩远非这种纪念所能达到的，就将全文要歌颂的主体鲜明地突出出

来，使他们占据了全文最重要的位置。最后三句表明活着的人应该完成烈士的未竟事业，要使民有、民治、民享的政治制度永世长存，与第一句首尾呼应，使全文一气呵成。

全篇演讲没有故作姿态的矫性；没有耸人听闻的夸饰；没有空洞虚泛的表白；每句话都是有内容、有分量、有分寸的，而正是这样实实在在的语言，才使这篇演讲辞闪烁出言简意赅的熠熠光彩，成为了流芳百世的佳作。

写文章，要力求简练；做演讲，更须如此。有的人写文章，知道文字冗长无处去发表，才不得不在简洁上下点功夫，可做起演讲来，却认为反正听众在下面听，讲多讲少，说长说短都由我。所以罗嗦重复的语言有之；平时的口头语有之；故显才华卖弄口才有之；随意离题胡乱发挥有之，但这些正是听众不愿听的。有一次，有人问到美国著名的作家和演讲家马克·吐温讲演辞是长篇大论好呢，还是短小精悍好？马克·吐温没有正面回答，只是讲了这样一个故事：

“有个礼拜天，我到礼堂去，适逢一位传教士在那里用令人哀怜的语言讲述非洲传教士的苦难生活。当他说了五分钟后，我马上决定对这件有意义的事情捐助五十元；当他接着讲了十分钟后，我就决定把捐助的数目减至二十五元；当他继续滔滔不绝他讲了半个小时之后，我又在心里减至五元；最后，当他又讲了一个小时，拿起钵子向听众哀求捐助，从我面前走过的时候，我却反而从钵子里偷走了两块钱。

世上偏有这些絮絮叨叨、没完没了的马松拉演讲家。他们不知道如何使自己讲得精炼些，海涅曾批评塞万提斯的语言，说“冗长得像皇帝出行，前拥后簇着一大队。一句浩浩荡荡的句子里，往往只有一点儿意思，仿佛一辆金彩辉煌的宫廷大车，驾上六匹盛装丽饰的马，一路行来，好不隆重。（转引自《艺苑趣谈录》）这些话用来批评那些不懂得简练的演说家们是再合适不过了，因为他们认为演讲不是靠具有实际意义的内容来打动听众，而是靠语言本身的什么力量来抓住听众。特别是他们不懂，在今天这个加快了生活节奏的时代，人们是决没有耐心去听那些漫无边际的空洞言词的，如果能用一句话表明意思的事，人们一定会说，就请说一句话吧！

三、对部队的演说

[美]乔治·华盛顿

美国人能成为自由人，还是沦为奴隶；能否享有可以称之为自己所有的财产；能否使自己的住宅和农庄免遭洗劫和毁坏；能否使自己免于陷入非人力所能拯救的悲惨境地——决定这一切的时刻已迫在眉睫。苍天之下，千百万尚未出生的人的命运取决于我们这支军队的勇敢和战斗。敌人残酷无情，我们别无他路，要么奋起反击，要么屈膝投降。因此，我们必须下定决心，若不克敌制胜，就是捐躯疆场。

祖国的尊严，我们的尊严，都要求我们进行英勇顽强的奋斗。如果我们做不到这一点，我们将感到羞愧，并将为全世界所不齿。所以，让我们凭借我们事业的正义性和上帝的恩助。——胜利掌握在他手中——鼓励和鞭策我们去创造伟大而崇高的业绩。全国同胞都注视着我们，如果我们有幸为他们效劳，将他们从企图强加于他们的暴政中解救出来，我们将受到他们的祝福和赞颂。让我们相互激励、互相鞭策，并向全世界昭示；在自己国土上为自由而战争的自由民胜过世上任何受人驱使的雇佣兵。

自由、财产、生命和荣誉都在危急存亡之中，我们正在流血受辱的祖国寄希望于我们的勇敢和战斗，我们的妻儿父老指望我们去保护。他们有充分理由相信，上苍一定会保佑如此正义的事业获得胜利。

敌人将炫耀武力，竭力恫吓，但是，别忘了，在许多场合，他们已被为数不多的勇敢的美国人所击败。他们的事业是邪恶的——他们的士兵也意识到了这一点，如果我们在他们开始进攻时，就沉着坚定地予以反击，凭着我们有利的工事和熟悉的地形，胜利必将属于我们。每一位优秀的士兵都将一整装待命，一旦出击，必歼顽敌。

短促、有力的节奏

——《对部队的演说》赏析

乔治·华盛顿(1732—1799)，美利坚合众国的奠基人，第一任总统(1789—1799)。是美国历史上著名总统之一。1775年，北美独立战争爆发，他担任十三州起义部队的总司令，领导美国人民同英国殖民主义者的军队进行了浴血奋战，最后取得了伟大的胜利。这篇演说词即是华盛顿对参战部队发表的演讲。

这篇演讲全文不足七百字，但感情激荡、义正辞严，具有很强的鼓动性。面对敌人的残酷镇压，华盛顿在演讲一开始即将战争的紧迫性和“要么奋起反击，要么屈膝投降”的最后抉择摆全军战士面前，从而点燃他们胸中仇恨的火焰，坚定了他们誓死的决心。然而这种鼓动并不是一种廉价的感情的激动，而是要人们做出的决断，所以华盛顿在演讲中以极精警的语言阐明了这次战争的性质和意义，并从这一点对交战双方的力量作出了令人置信的判断“在自己国土上为自由而斗争的自由民胜过世上任何受人驱使的雇佣兵”，这就提起了战士们的战斗激情。接着，华盛顿又以“自由、财产、生命和荣誉”系于战士一身来强调了这场战争的意义；客观地分析了敌我双方强弱力量的对比，从而再次表明了“胜利必将属于我们”的坚定信念，使演讲的情

绪达到最高潮，然后像交响乐队的指挥最后有力的一挥，戛然而止。

如同音乐需要鲜明的节奏一样，写文章、做演讲也必须要要有鲜明的节奏感。“文章最要节奏，譬之管丝繁奏中，必有声窃渺处。”华盛顿这篇演讲，节奏感就很强。因为这是对即将投入战斗的战士的动员，所以用语简促有力，给人以急促、紧迫之感。如果用一些缀上长长修饰语的长句子，那么这种舒缓的节奏必然要减弱临战前的紧张气氛。在这篇演讲词中还多有句式相当的选择句，如“要么奋起反击，要么屈膝投降。”“若不克敌制胜，就是捐躯疆场，”这就使节奏出现了回环跌宕，加深了人们的印象。特别是一些排比句式的运用，如第一段开始的四个分句；第二段一开始的“祖国的尊严，我们的尊严；”第三段的“我们正在流血受辱的祖国寄希望于我们的勇敢和战斗，我们的妻儿父老指望我们去保护，”像战鼓那样，不仅加重了全文的气势，而且这富于跳动的节奏会使听众的感情自然地合着这跳荡的节拍激荡起来。

节奏，是由于字音的长短和轻重有规律的交替出现而形成的。因此，一般表现快速的动作，紧张的场面，激烈的情绪，迅猛发展的进程，节奏就要快些，这便于创造出一种激烈的气氛；而表现相反的情形节奏就要慢些，这可以创造出一种与之相适应的宁静而柔和的氛围。所以演讲家在演讲不同的内容，面对不同的听众时，总是要巧妙地变换他演讲的节奏，才能抓住听众的情绪，使听众和演讲者的感情跳荡合着同一节拍，产生强烈的共鸣。

曾任法国总统的戴高乐也是一位演讲名家，他的演讲也十分注意节奏的掌握。他在罗马和巴黎的讲话方式是截然不同的，在危机时期和和平时期的讲演也大相径庭。他在1958年6月1日在国民议会上作出的声明就是最突出的一例。这篇讲话通篇句子简短有力，用一连串的分词，正是以这样的句子所形成的短促有力的节奏衬托出了局势的危急性和挽救危局的紧迫性。如他说道：

“国家日趋衰落，法国的统一直接受到威胁。阿尔及利亚动荡不安，灾难深重。科西嘉岛受其传染，也动乱纷纷。在本土，与此对立的运动使这样的情绪和行动时时加剧。军队为了崇高的使命而浴血奋战，经受了长期的考验，但是政府的严重失职使他们感慨万分，我们的国际地位下降，甚至在盟国中我们的威信也越来越低。这就是国家目前面临的局势。”（法克洛德迪隆译自《戴高乐的演讲》）

四、1941年12月7日——一个遗臭万年的日子

1941年12月8日
[美]富·德·罗斯福

副总统先生、议长先生、参众两议院各位议员：

昨天，1941年12月7日——一个遗臭万年的日子——美利坚合众国遭到了日本帝国海军空军部队突然和蓄谋的进攻。

合众国当时同该国处于和平状态，而且，根据日本的请求，当时仍在同该国政府和该国天皇进行着对话，对于维持太平洋的和平有所期待。实际上，就在日本空军中队已经开始轰炸美国瓦胡岛之后一小时，日本驻合众国大使及其同事还向我们国务卿提交了对美国近日对日方的致函的正式答复。虽然复函声言继续进行外交谈判已无用，它并未包含有关战争或武力进攻的威胁或暗示。

应该记录在案的是：由于夏威夷同日本的距离，这次进攻显然是许多天乃至若干星期以前就已蓄谋进行了策划的。在策划的过程之中，日本政府通过虚伪的声明和表示希望维系和平而蓄意对合众国进行了欺骗。

昨天对夏威夷群岛的进攻，给美国海陆军部队造成了严重的损害，我遗憾地告诉各位，很多美国人丧失了生命。此外，据报，美国船只在旧金山和火奴鲁岛之间的公海上也遭到了鱼雷袭击。

昨天，日本政府已发动了对马来西亚的进攻。

昨夜，日军军队进攻了香港。

昨夜，日本军队进攻了关岛。

昨夜，日本军队进攻了菲律宾群岛。

昨夜，日本人进攻了威克岛。

今晨，日本人进攻了中途岛。

因此，日本在整个太平洋区域采取了突然的攻袭。昨天和今天的事实不言而喻。合众国的人民已经形成了自己的见解，并且十分清楚这关系到我们国家的安全和生存的本身。

作为陆海军总司令，我已指示，为了我们防务采取一切措施。

但是，我们整个国家都将永远记住这次对于我们进攻的性质。

不论要用多长的时间才能战胜这次预谋的入侵，美国人民以自己的正义力量一定要赢得绝对的胜利。

我现在断言，我们不仅要作出最大的努力来保卫我们自己，我们还将确保这种形式的背信弃义永远不再会危及我们。我这样说，相信是表达了国会和人民的意志。

对敌行动已经存在。无庸讳言，我国人民、我国领土和我国利益都处于严重危险之中。

信赖我们的武装部队——依靠我国人民的坚定决心——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。

开门见山

——《1941年12月7日——一个遗臭万年的日子》赏析

富兰克林·德兰诺·罗斯福（1882—1945，民主党人，是美国历史上著名总统之一）。第二次世界大战爆发后，他反对德、意法西斯的侵略政策。1941年12月7日，日本帝国主义突然偷袭珍珠港，随即爆发了太平洋战争。罗斯福在获得消息不到24小时，即驱车赶到国会，向美国参众两院联席会议发表了这篇著名演说。他的演讲不断被掌声打断，但全文不到一千字，仅用了六分半钟。演讲结束后，国会仅用33分钟就在参众两院分别以八十三票对零票，三百八十八票对一票，通过了美国和日本之间存在着战争状态的联合决议。

这篇演讲是在十分险恶的形势下讲的，但整篇演讲词并没有慷慨激烈的言辞，而只是以确凿的事实，冷静的分析和果断的决策使听众对当时的形势得到理智的认识，从而使他们能做出正确的、有力的决断。

为了使听众的注意力集中到最重要的一点上，演讲内容的第一句即开门见山，突出了全文讲的中心。这里，把“1941年12月7日——一个遗臭万年的日子”放在一个最显眼的位置，是因为这一天已具有特殊的含意，在后文对这一天爆发的一连串的战事的陈述就足以说明这一点。但只突出这一点是不够的，还必须在一开始即突出日军对美国的进攻是“突然和蓄谋的进攻”，这不但能激起听众的愤怒之情，而且将日军放在一个被审判的位置上，使听众对美国处于正义的后方先有着一种确信，同时，也使听众感到战争的不可避免性和紧迫性。这样，随着下文的具体分析，这种确信和对战争形势的认识步步加深，待到全文结束时，罗斯福要求全国于1941年12月7日起，与日本帝国之间处于战争状态，就也经自然地成为了听众一致的呼声了。

这篇演说强而有力的开头，使全文得以顺势而下，一气呵成。由此可见，演讲的开头多么重要。

开头并无一定成法，可以开门见山，揭示主题，可以交待背景，说明目的，可以提出问题，造成悬念，可以先言其它，后引入等等。但诸多方法中，开门见山用得最多，梁启超是很会写文章的，他就主张“作文时最好将要点起先便提出，”“文章最要令人一望而知其这宗旨之所在，才易于动人。”

《作文法》文章，开头，即入正题，这省去了多少冗词繁句，何等简洁，何等干脆！何等痛快！尤其是演讲，时间观念特别强，只有迅即入题，才会引起听众的兴奋给人以言之有物，实实在在的感觉，开始紧紧抓住了听众，下面讲的内容才容易打入听众心中。

然而这个浅显的道理并不为一些爱好演说者所知。现在演讲盛行，一些演讲者一上台先爱用几句诗一样的语句来抒发一下感情，或者故作姿态，要讲一通似含哲理非含哲理的话，这实际上是过去那种爱讲套话，空话的恶劣文风的流毒。总之，入题慢慢悠悠，似乎演讲者全然没有把时间放在眼里，这样一来，听众心中难免要犯嘀咕“这不知又要讲到啥时候呢？”一些不耐烦听这些无聊话的人，自然要告退离席，即使硬着头皮听下去的人，也难免产生一种烦躁抑制的情绪，下面讲的什么，也就不易入耳了。医治此病的最好药方，是请他们多读凡篇世界上著名的演讲词。罗斯福的这篇演讲以及著名的1941年7月3日斯大林发表的广播演说，林肯的“葛底斯堡演说”被世人视为最精彩，最精炼的演讲，这些演讲，哪一篇不是开门见山，决无半点废话呢？

要知道演讲能够留给听众思考的，是它的内容，而决不是离开内容的华美的词句。

五、在岭南大学黄花岗纪念会的演说

(1924年5月2日)

孙中山

学生诸君：

诸君今晚在岭南大学盛设筵席。开黄花岗的纪念会。我对于诸君是有无穷希望的。诸君现在求学时代，便知道纪念黄花岗的七十二烈士，此时的志向，当然是很远大。推到将来毕业之后，替国家做事，建功立业，前程更当然是无可限量。何以由于这个纪念会，便知诸君的前程是很远大呢？诸君今晚为什么要来纪念黄花岗的七十二烈士呢？就当时的事业说，七十二烈士所做的事，是失败的，不是成功的。十四年前的今日，是七十二烈士为国流血的一日，是革命党惨淡悲歌的一日。所以这个三月十九日，就是七十二烈士失败的一日，我们还要来纪念，所纪念的是在那一点呢？是不是要纪念他们的失败呢？失败还有什么价值可以纪念呢？我们现在所纪念这一点，不是在他们当时事业的成败，是在那一般烈士当时所立的志气。

七十二烈士在当时立了什么志气呢？我们虽然不能立刻知道他们的志气，但是由于他们失败了，便断头流血，牺牲性命，由此便可知道他们的志气，最少的限度，是不惜自家性命，不管权利幸福，要做一件失败的事。当时起义的情形，是各省革命同志约了几百人集中到广州，想用那几百人，能够攻破制台衙门和水师行台，占领广州做革命的策源地，再和满清去奋斗。至于敌人的军队，有新军，有满州的驻防军，有提督所统带的水陆军，总共有几万人。革命党不过是几百人，用几百人去打几万人，那般烈士知道要得什么结果呢？就当时敌众我寡过于悬殊的情形相比较，那般烈士事前，明知道是很危险的。既是明知道那件事的极危险，他们还是决心去做，可见他们的用心是很苦的，立志是很深的。他们为什么用心要这样苦呢？因为看见了当时四万万人在满清专制之下，总是说满清的皇恩浩荡，宽仁厚泽，毫不知道被满清征服了二百多年，做了二百多年的奴隶，人人都是醉生梦死。这些人民的前途之生存，是更危险的。因为看见了这种种危险，所以明知道后果是失败，还要去做。所存在的希望是什么呢？就是以身殉国，来唤醒一般醉生梦死的人民。要四万万由于他们的牺牲，便可以自己觉悟，大家醒过来，为自己谋幸福。所以七十二烈士为国牺牲，以死报国，所立的志气就是要死后唤起中国的全体国民。由于他们立的这种志气，便可以知道他们在当时想做那番事业的心思，就是要为四万万人服务。他们在专制政体之下，昏天黑地之中，存心想为四万万人服务，没有别的办法达到目的，想到无可奈何之时，便以死来感动四万万人，为四万万人来服务，做革命事业，在七十二烈士虽然是失败，但是他们死得其所。在我们后死的人看起来，还可以说是成功。所以我们今天来纪念，就是纪念他们当时的志气，纪念他们以死唤醒国民，为国服务的志气。七十二烈士在辛亥年三月二十九日，想唤醒国民，为国服务，虽然是死了，但是由于他们死了之后，不到五个月便发动武昌起义，推倒满清，打破专制，解除四万万人的奴隶地位。这就是七十二烈士以死唤醒国民，为国服务的志气，达到了目的。

我们今天来纪念他们，便应该学他们的勇气，更加扩充，为国家，为人民，为社会，为世界来服务。诸君是学者，是有知识阶级，知道人类的道德

观念，现在进步到了什么程度？古时极有聪明能干的人，多是用他的聪明能力，去欺负无聪明能力的人。所以由此便造成了专制几种不平等的阶级。现在文明进化的人类，觉悟起来，发生一种道理。这种新道理就是有聪明能力的人，应该要替众人来服务。这种替众人来服务的新道德，就是世界上道德的新潮流。七十二烈士有许多是有本领学问的人，他们舍身救国，视死如归，为人类来服务的那种道德观念，就是感受了这种新道德的潮流。诸君今晚来纪念七十二烈士，要知道不是空空的来纪念，要学他们的志气，尤其要学他们的道德观念。

诸君要学他们的道德观念，是以什么地方学起呢？简单的说，就是要从学问上去学起。诸君现在求学的时候，便应该以今晚学起，爱惜光阴，发奋读书，研究为人类服务的各种学问。有了学问之后，便要立志为国家服务，为社会服务。象七十二烈士一样，虽至牺牲生命亦所不惜。切不可用自己的聪明能力去欺负人类，破坏国家，像那些无道德的官僚军阀之行为。并且要步七十二烈士的后尘，竭力去铲除这些防止国家社会中新道德之进步的大障碍，才是黄花岗气节的纪念。并望诸君把这个纪念，记在心头，永远勿忘。

步步深入，一气如话

——《在岭南大学黄花岗纪念会的演说》赏析

孙中山是近代中国革命的先驱者之一，是被毛泽东同志称为先进的中国人，在他历尽艰辛的革命生涯中，为了斗争的需要，常常到各地发表演讲，宣传革命的主张，鼓动广大的中国人民投入到民主革命的洪流中去，为争取民主革命的胜利作出了不懈的努力。他的演讲以情动人，以理服人，从不虚张声势，故作姿态使听众感到有一种自然地要听下去的趋势。毛泽东在 1956 年曾说过：“我听过他多次演讲，感到他有一种宏伟的气魄。”叶剑英在 1981 年回忆孙中山时，他说：“50 多年前，我曾多次聆听过孙中山先生激动人心的演讲，孙中山先生铿锵的声音至今仍回响在我的耳边。”

1924 年 5 月 2 日，孙中山在岭南大学黄花岗纪念会上的演说，正体现了他演讲的风格。这篇演讲是为纪念黄花岗牺牲的七十二烈士的，故全文始终以黄花岗烈士起义来作为线索，前后一致，主题鲜明。演说开始，孙中山先以纪念说起，由纪念的日子是：“失败的一日”中引出“我们还要来纪念，所纪念的是哪一点呢？”这一问题，然后自己作答，说明“不是在他们当时事业的成败，是在那一般烈士当时所立的志气。”紧接着，孙中山又提出“七十二烈士在当时立了什么志气呢”的问题，在回答这一问题时，孙中山简单介绍了起义当时的形势，说明烈士们明知起义十分危险，还是决心要起义，可见“他们的用心是很苦的，立志是很深的。”虽然他们起义的实力很小，但他们存有希望，是“以身殉国，来唤醒一般醉生梦死的人民。”到这里也就回答了他们所立的志气是什么的问题。他们虽然失败了，但他们的精神永存，在他们起义失败几个月之后，武昌起义获得成功，这证明他们的确没有白死，因为他们“以死唤醒国民，为国服务的志气，达到了目的。”这以后，孙中山话锋一转，联系到听演讲的诸君，希望大家“不是空空来纪念，要学他们的志气，尤其要学他们的道德观念。”“从什么地方学起呢？”在发出这一新的提问以后，作者又指明了首先要求学问，“有了学问之后，便要立志为国家服务，为社会服务”这一知识分子应该走的正确道路。这样，作为

一个问题刚解决，又带出下一个问题，一步一步地深入下去，极其自然、顺畅地把议论引入精要之处，清晰而透彻地阐明了向黄花岗烈士学习的问题。

由于这篇演讲是由一连串的发问、解答组合而成的，且衔接自然，用语平易，中间没有丝毫隔断，因此全文贯穿着一种气势。可谓“一气如活”则无隐晦之弊。”“一气如话”四字，前辈以之赞诗，予谓各种文词，无一不当如是。如是即为好文词。”（《窥词管见》）孙中山的演讲向来注重此种气势，他曾说过：“演说如作文章，以气为主，气贯则言之长短，声之高下皆宜。”（见赵振宇《孙中山的演讲为什么受欢迎？》）由于演讲中有了此种气势，听者顺势而下，极易与演讲者的思路融合，从而使演讲达到极佳的效果。有些演讲者不明此理，演讲稿写得不怎么样，甚至文理不通，词语不顺，却一味在演讲时虚声张势，这显然是徒劳无益的。

从孙中山的这篇演说也可以看出，一种气势的形成，并非一定要有什么惊人之语，关键是文意的表达顺畅自然。这如山间溪流，在密林中穿行，回环曲折，其流迟缓，自然难成气势；但将其冲出山涧，奔腾而下之时，那一泻千里之势则赫赫在目矣。孙中山的演说始终贯穿了这种气势，使得演讲达到成功。

（转引自赵振宇“孙中山的演讲为什么受欢迎？”，《演讲与口才》1986.4）

六、在陕北公学鲁迅逝世周年大会上的讲话

(1937年10月19日)

毛泽东

同志们：

今天我们陕北公学主要的任务是培养抗日先锋队的任务。当着这伟大的民族自卫战争迅速地向前发展的时候，我们需要大批的积极分子来领导，需要大批的精练的先锋队来开辟道路。这种先锋分子是胸怀坦白的，忠诚的，积极的与正直的；他们是不谋私利的，唯一地为着民族与社会的解放；他们不怕困难，在困难面前总是坚定的，勇往直前，他们不是狂妄分子，不是风头主义者，而是脚踏实地富于实际精神的人们。他们在革命的道路上起着向导的作用。目前的战局只是单纯政府与军队的抗战，没有广大的民众参加，这是绝对没有最后胜利的保障的。我们现在需要造就一大批为民族解放而斗争到底的先锋队，要他们去领导群众，组织群众，来完成这历史的任务。首先全国的广大的先锋队要赶紧组织起来。我们共产党是无产阶级的先锋队，同时又是最彻底的民族解放的先锋队。我们要为完成这一任务而苦战到底。

我们今天纪念鲁迅先生，首先要认识鲁迅先生，要懂得他在中国革命历史中所占的地位。我们纪念他，不仅因为他的文章写得好，是一个伟大的文学家，而且因为他是一个民族解放的急先锋，给革命以很大的助力。他并不是共产党组织中之一人，然而他的思想、行动、著作，都是马克思主义的，他是党外的布尔什维克。尤其是在他的晚年，表现了更年青的力量。他一贯不屈不挠地与封建势力和帝国主义作坚决的斗争，在敌人压迫他、摧残他的恶劣环境里，他忍受着，反抗着，正如陕北公学的同志们能够在这样坏的物质生活里勤奋地学习革命理论一样，是充满了艰苦奋斗的精神的。陕北公学的一切物质设备都不好，但这里有真理，讲自由，是造就革命先锋分子的场所。

鲁迅是正在溃败的封建社会中出来的，但他会杀回马枪，朝向他所经历过来的腐败的社会是进攻，朝着帝国主义的恶势力进攻。他用他那一支又火辣，又幽默，又有力的笔，画出了黑暗势力的鬼脸，画出了丑恶的帝国主义的鬼脸，他简直是一个腐败的画家。他近年来站在无产阶级与民族解放的立场，为真理与自由而斗争。鲁迅先生的第一个特点，是他的政治的远见。他用望远镜和显微镜观察社会，所以看得远，看得真。他在一九三六年就大胆地指出托派匪徒的危险倾向，现在的事实完全证明了他的见解是那样地准确，那样地清楚。

鲁迅在中国的价值，据我看要算是中国的第一等圣人。孔夫子是封建社会的圣人，鲁迅则是现代中国的圣人。我们为了永久纪念他，在延安成立了鲁迅图书馆，在延安开办了鲁迅师范学校，使后来的人们可以想见他的伟大。

鲁迅的第二个特点，就是他的斗争精神。刚才已经提到，他在黑暗与暴力的进袭中，是一株独立支持的大树，不是向两旁偏倒的小草。他看清了政治的方向，就向着一个目标奋勇地斗争下去，决不中途妥协投降。有些不彻底的革命者最初是参加斗争的，后来就“开小差”了。比如德国的考茨基，俄国的普列汉诺夫就是明显的例子。在中国这等人也不少，正如鲁迅先生所说，最初大家都是左的，革命的，及到压迫来了，马上有人变革，并把同志拿出去献给敌人作为见面礼。鲁迅痛恨这种人，同这种人做斗争，随时教育

着训练着他所领导下的文学青年，教他们坚决斗争，打先锋，开辟自己的路。

鲁迅的第三个特点是他的牺牲精神。他一点也不畏惧敌人对于他的威胁，利诱与残害，他一点不避锋芒地把钢刀一样的笔刺向他所憎恨的一切。他往往是站在战士的血痕中，坚韧地反抗着，呼啸着前进。鲁迅是一个彻底的现实主义者，他丝毫不妥协，他具备坚决的心，他在一篇文章里，主张打落水狗。他说，如果不打落水狗，它一旦跳起来，就是咬你，最低限的也要溅你一身的污泥。所以他主张打到底。他一点没有假慈悲的伪君子的色彩。现在日本帝国主义这条疯狗，还没有被我们打下水，我们要一直打到他不能翻身，退出中国国境为止。我们要学习鲁迅的这种精神，把它运用到全中国去。

综合上述这几个特点，形成了一种伟大的“鲁迅精神”。鲁迅的一生就贯穿了这种精神。所以，他在文艺上成了一个了不起的作家，在革命队伍中是一个很优秀的很老练的先锋分子。我们纪念鲁迅，就要学习鲁迅的精神，把它带到全国各地的抗战队伍中去，为中华民族的解放而奋斗！

鲜明的现实针对性

——《在陕北公学鲁迅逝世周年大会上的讲话》赏析

鲁迅是中国新文化运动的主将，他是伟大的无产阶级革命家，伟大的思想家，伟大的文学家。鲁迅去世后，毛泽东对鲁迅的精神曾多次给予高度的评价。在《新民主主义论》中，毛泽东指出：“鲁迅是在文化战线上，代表全民族的大多数，向着敌人冲锋陷阵的最正确、最勇敢、最坚决、最忠实、最热忱的空前的民族英雄。鲁迅的方向，就是中华民族新文化的方向。”在《在延安文艺座谈会上的讲话》中又说“一切共产党员，一切革命家，一切革命的文艺工作者，都应该学鲁迅的榜样，做无产阶级和人民大众的‘牛’，鞠躬尽瘁，死而后已。”

1937年10月19日毛泽东在陕北公学鲁迅逝世周年大会上的讲话，是毛泽东较早的对鲁迅精神进行深刻分析和评价的一篇重要文章。

这篇讲话的最突出的特点是对鲁迅的纪念紧紧地与现实联系起来，表现出极为鲜明的现实针对性。

在文章开头，毛泽东从陕北公学的主要任务是培养抗日先锋队的任务谈起，指出了先锋分子应该具备的特征和他们在革命道路上应该起的作用，然后联系当时的全国战局形势，指出要造就革命先锋队的必要性和重要意义。作者之所以这样讲就是为了一开始即把对鲁迅的纪念放在一个现实斗争的环境之中，使这种纪念和陕北公学的主要任务完全融合起来，紧紧地抓住了听众，使他们从对自身的要求中来认识和学习鲁迅的精神。

第二自然段是对鲁迅先生做出的一个总体的评论。这里突出了两点：一是鲁迅不仅是一个伟大的文学家，而且是一个民族解放的急先锋，是党外的布尔什维克，这就使听众感到鲁迅先生的目标和他们的目标是一致的，都是为了民族的解放事业，这一点正是他们努力学习的榜样；二是鲁迅先生能够在极其险恶的环境里坚持战斗，这又使正在艰苦环境里学习的陕北公学的同志们从感情上更加贴近鲁迅先生，并且认识到陕北公学正是造就革命先锋分子的场所。

三至六自然段高度概括了“鲁迅精神”的三个特点：政治远见，斗争精

神，牺牲精神。鲁迅作为中国文化革命的主将，他的精神应该说包含着极为丰富的内容。显而易见；毛泽东在这里无疑对鲁迅精神的全部——进行剖析。他抓住了鲁迅先生精神的实质和核心，突出了他“不但是伟大的文学家，而且是伟大的思想家和伟大的革命家”这一最本质的特征。在具体论述中，毛泽东又侧重在作为一个思想家和革命家的鲁迅的思想的分析。这是因为，作为文学家的鲁迅早已为世人所熟悉，他所具有的一个伟大文学家的种种特征容易被人们认识和了解，但鲁迅是不同于一般的文学家的，并不单在于他在文学创作中表现出来的天才，更重要的则是他首先是一个革命人。鲁迅先生自己说过：“我以为根本问题是在作者是否是一个‘革命人’，若是的，则无论写的是什么事情，用的是什么材料，即都是‘革命文学’。从喷泉里出来的都是水，从血管里出来的都是血。”（《而已集、革命文学》）将鲁迅先生作为‘革命人’的特征分析透彻，从而就使人们对鲁迅的精神获得了既全面又深刻的认识。

正是由于抓住了这些最本质的特征，这就在“革命者”的鲁迅和革命的集合体陕北公学的同志们之间连结起一条思想感情的纽带；使陕北公学的同志们从鲁迅这个“革命者”的精神中看到了自己学习的光辉榜样。特别是毛泽东在对“鲁迅精神”三个特点的分析中举出的具体的实例，紧紧扣住了抗日战争爆发初期现实斗争中最紧迫的问题，就进一步使人们看到“鲁迅精神”在讲话时所具有的强烈的现实针对性。

第七自然段是全文的总结。这一段与第一段形成前后呼应，加重了环境的氛围，也突出了纪念鲁迅先生，学习鲁迅精神的伟大意义。

由此可见，讲话、演讲的目的是为着宣传一种观点、一种思想、一种主张。而这些思想、观点、主张绝不是离开现实生活的实际凭空产生的。中国魏晋时期崇尚一种虚无，空谈名理的风气，这些人摒弃世务，专谈玄理，一天到晚在玄而又玄的虚无飘渺的议论中腾云驾雾。看起来学问深得很，可实际上难得半点用处。毛泽东在这篇讲话中对“鲁迅精神”的分析既是对鲁迅的纪念，又是针对抗战爆发后，革命形势的发展，对革命者发出的战斗的号召，只有这种针对性的、切近现实的讲话，才能给听众以思想的启迪和行动的指南。

讲演是为了现实的需要，通过演讲，阐明自己的主张，去达到自己的目的。如果你提不出什么有针对性的观点、思想、主张，那大可不必人云亦云，甚至于总是那么一套话到处演讲，汇成一种癖好。要知道，世界上演讲者很多，但还的确难得找到一种职业演讲家。我们所知道的世界演讲名家，如列宁、丘吉尔、罗斯福、甘地、马丁·路德·金等等他们发表的演讲很多，也可以说是到处在讲，但他们的演讲都是为了申明自己的政治主张，为了服务自己献身的事业的。让演讲台不要变成一个口才的竞技场，成为一个与广大人民同呼吸共命运的场所吧！

七、未有天才之前

——1924年1月17日在北师大附中校友会演讲

鲁迅

我自己觉得我的讲话不能使诸君有益或者有趣，因为我实在不知道什么事，但推托拖延得太久了，所以终于不能不到这里来说几句。

我看见现在许多人对于文艺界的要求的呼声之中，要求天才的产生也可以算是很盛大的了，这显然可以反证两件事：一是中国现在没有一个天才，二是大家对于现在的艺术的厌簿。天才究竟有没有？也许有着罢，然而我们和别人都没有见。倘使据了见闻，就可以说没有；不但天才，还有使天才得以生长的民众。

天才并不是自生自长在深林荒野里的怪物，是由可以使天才生长的民众产生，长育出来的，所以没有这种民众，就没有天才。有一回拿破仑过Alps山，说，“我比Alps山还要高！”这何等英伟，然而不要忘记他后面跟着许多兵；倘没有兵，那只有被山那面的敌人捉住或者赶回，他们举动，言语，都离了英雄的界线！要归入疯子一类了。所以我想，在要求天才的产生之前，应该先要求可以使天才生长的民众。——譬如想有乔木，想看好花，一定要有好兵；没有土，便没有花木了；所以土实在较花木还重要。花木非有土不可，正同拿破仑非有好兵不可一样。

然而现在社会上的论调和趋势，一面固然要求天才，一面却要他灭亡，连预备的土也想扫尽。举出几样来说：

其一就是“整理国政”。自从新思潮来到中国后，其实何尝有力，而一群老头子，还有少年，却已丧魂失魄的来讲国政了，他们说：“中国已有许多好东西，都不整理保存，倒去求新，正如放弃祖宗遗产一样不肖。”抬出祖宗来说法，那自然是极威严的，然而我总不信在旧马褂未曾洗净叠好之前，便不能做一件新马褂。就现状而言，做事本来还随各人的方便，老先生要整理国政，当然不妨去埋在南窗下读死书，至于青年，却自有他们的洁学问和新艺术，各干各事，也还没有大妨害的，但若拿了这面旗子来号召，那就是要中国永远与世界隔绝了。倘以为大家非此不可，那更是荒谬绝伦！我们和古董商人谈天，他自然总称赞他的古董如何好，然而他绝不骂画家，农夫，工匠等类，说是忘记了祖宗：他实在比许多国学家聪明得远。

其一是：“崇拜创作”。从表面上看来，似乎这和要求天才的步调很相合，其实不然。那精神中，很含有排斥外来思想，异域情调的分子，所以也就是可以使中国和世界潮流隔绝的。许多人对于托尔斯泰，屠格涅夫，陀思妥夫耶斯基的名字，已经厌听了，然而他们的著作，有什么译到中国来？眼光囚在一国里，听谈彼得和约翰就生厌，定须张三李四才行，于是创作家出来了，以实说，好的也离不了刺取点外国作品的技术和神情，文笔或者漂亮，思想往往赶不上翻译品，甚者还要加上些传统思想，使他适合于中国人的老脾气，而谈者却已为他所牢笼了，于是眼界便渐渐的狭小，几乎要缩进旧圈套里去。作者和谈者互相为因果，排斥异流，抬上国粹，哪里会有天才产生？即使产生了，也是活不下去的。

这样的风气的民众是灰尘，不是泥土，在他这里长不出好花和乔木来！

还有一样是恶意的批评。大家的要求批评家的出现，也由来已久了，到

目下就出了许多批评家。可惜他们之中很有不少是不平家，不像批评家，作品才到面前，便恨恨地磨暴，立刻写出很高明的结论道，“唉，幼稚得很。中国要天才！”到后来，连并非批评家也这样喊了，他是听来的。其实即使天才，在生下来的时候的第一声啼哭，也和平常的儿童的一样，决不会就是一首好诗。因为幼稚，当头加以戕贼，也可以是萎死的。我亲见几个作者，都被他们骂得寒噤了。那些作者大约自然不是天才，然而我的希望是便是常人也留着。

恶意的批评家在嫩苗的地上驰马，那当然是十分快意的事；然而遭殃的是嫩苗——平常的苗和天才的泥苗。幼稚对于老成，有如孩子对于老人，决没有什么耻辱；作品也一样，起初幼稚，不算耻辱的。因为倘不遭了戕贼，他就会生长，成熟，老成；独有老衰和腐败，倒是无药可救的事！我以为幼稚的人，或者老大的人，如有幼稚的心，就说幼稚的话，只为自己要说而说，说出之后，至多到印出之后，自己的事就完了，对于无论打着什么旗子的批评，都可以置之不理的！

就是在座的诸君，料来也十之九愿有天才的产生罢，然而情形是这样，不但产生天才难，单是有培养天才的泥土也难。我想，天才大半是天赋的；独有这培养天才的泥土，似乎大家都可以做。做土的功效，比要求天才还切近；否则，纵有成千成百的天才，也因为没有泥土，不能发达，要像一碟子绿豆芽。

做土要扩大了精神，就是收纳新潮，脱离旧套，能够容纳，了解那将来产生的天才，又要不怕做小事业，就是能创作的自然是创作，否则翻译，介绍、欣赏、读、看、消闲都可以。以文艺来消闲，说来似乎有些可笑，但究竟较胜于戕贼也。

泥土和天才比，当然是不足齿数的，然而不是坚苦卓绝者，也怕不容易做；不过事在人为，比空等不赋的天才有把握。这一点，是泥土的伟大的地方，也是反有大希望的地方。而且也有报酬，譬如好花从泥土里出来，看的人固然欣然的赏鉴，泥土也可以欣然的赏鉴，正不必花卉自身，这才心旷神怡的——假如当作泥土也有灵魂的话。

妙语连珠

——《未有天才之前》赏析

《未有天才之前》是鲁迅在 20 年代初期针对当时文艺界存在的一种怪现象而发表的演讲。五四运动高潮过去后，中国社会在封建军阀的统治下仍然十分黑暗，政治腐败、军阀割据、连年混战，人民生活极端苦难。在文化上各种反动文人应运而生，真可谓文化空气极其污浊。曾经繁荣一时的新文坛这时也处于相对的低潮之中，这使文艺界的一些人发出了要求天才产生的呼声。但是不少人一面大喊文坛上缺少天才，一面却又不愿去做培养天才的艰苦的工作，反而经常将那些新生的，虽然幼稚但也许将来能长成天才的幼苗打杀。鲁迅在演讲中客观地分析了天才之所以不能产生的原因，精辟地阐述了一个极其重要的道理：即要有天才，必先要有天才生长的泥土。而当时的中国却没有适合天才生长的泥土，只有抱残守缺、排斥异流的令人窒息的环境；因此，要想产生天才，必先改造环境，造出能生长天才的泥土。这篇演讲一针见血地揭露了当时文坛上存在的各种弊端，满腔热情地号召那

些高喊要产生天才的人们从缥缈的半空中回到现实中来，像文坛上那些有识之士一样，去做培育天才的泥土，为天才的产生做些实实在在的工作。鲁迅的讲话，犹如天空中的一盏明灯，照出了一条天才生长的光明大道，对中国新文学的发展和繁荣无疑起到了十分积极的作用。

鲁迅是非常能演讲的，他的每次演讲都收到很好的效果。鲁迅的演讲不仅篇篇皆有感而发，切中要害，而且由于他有丰富的阅历，广博的知识，诙谐幽默的风趣，总是使演讲粲然生辉，令听众倾倒。据欧阳山《光明的探索》一文中说：“鲁迅先生演讲的效果很好，会场很活跃，讲到了很多地方都引起哄堂大笑。如讲到曹操杀孔融这个例子时，说：“我虽然不是曹操一党，但无论如何，总是非常佩服他。（大笑）然而事实上纵使曹操再生，也没人敢问他，我们倘若去问他，恐怕他把我们也杀了！”（大笑）；这本来是揭露现实社会中蒋介石背叛革命，出尔反尔的反动嘴脸的，但鲁迅在演讲中却不正面道出，而是借古讽今，轻松说来，真是喜笑怒骂皆成文章。鲁迅用这种讽刺的手法来进行演讲，不仅没有减弱演讲的战斗性，反而因此调动了听众的情绪，使听众获得了更为强烈的印象。

《未有天才之前》也充分体现了鲁迅演讲中的这一特点。作者在文中由拿破仑过阿尔卑斯山时说的话引出的乔木、花与泥土的联想；批评国政派时所说的“然而我总不信在旧马褂未曾洗净叠好之前，便不能做一件新马褂”表现出来的幽默；对即使是天才，“在生下来的时候的第一声啼哭，也和平常的儿童一样，决不会就是一首好诗”的生动的描述；对恶意的批评家“在嫩苗的地上驰马，那当然是十分快意的事”，留下了无奈的韵味，真可谓妙语连珠，令人不能不击节赞叹。

演讲，是阐明某一个道理，必须把道理讲清楚，同时，它又要有正确的推理和严格的逻辑性。演讲带有很大的宣传性，鼓动性，同时，还带有相当的艺术性，因为只有使得听的人爱听，才能达到宣传、鼓动的目的。因此演讲家切忌把要说的道理讲得干干巴巴、枯燥无味，“议论须带有情韵以行，勿近伧父面目耳”（沈德潜《说诗啐语》）。一些人演讲，摆出一副理论家、学者的面孔，谈论一些枯燥而高深的理论，缺少活泼性，这样远离了听众，达不到应有的效果。鲁迅的演讲则与这些人不同，他演讲时自然洒脱，不紧不慢，常常把阐述的道理融于生动的形象之中，让听众在一种轻松愉快的气氛中得到答案，领悟深奥的人生哲理。当然，做到这一点并不是一种非常容易的事情，这需要对自己演讲的内容有透彻的了解，进得去，出得来；还需要调动各种各样的表现手法。鲁迅在演讲中除了像《未有天才之前》那样，能够得心应手地随处拈来生动贴切的比喻，灵活自如地展开丰富的联想与想象；还时常借用一些民间传说和故事插入文中，使演讲跌宕生姿，道理自在其中。如1927年7月16日鲁迅先生在广州知用中学做了题为《读书杂谈》的演讲。当鲁迅谈到文学批评的时候，指出中国的文学批评总是让人越看越糊涂。这时他讲了印度民间流行的一个故事：“一个老翁和一个孩子用一匹驴子驮着货物去出卖，货卖去了，孩子骑驴回来，老翁跟着走。但路人责怪他了，说是不晓事，叫老年人徒步。他们更换了一个地位，而旁人又说老人忍心：老人忙将孩子抱到鞍轿上，后来看见的人却说他们残酷：于是都下来，走了不远，可又有人笑他们了，说他们是呆子，空着现成的驴子却不骑。于是老人对孩子叹息道，我们只剩了一个办法了，是我们两人抬着驴子走。”听了这个故事，人们在笑声中自然会悟出对付那些不负责任的批评的办法

了。

鲁迅说过：“讲演固然不妨夹着笑骂，但无聊的打诨，是非徒无益，而且有害的。”（《国太炎先生而想起的二三事》）鲁迅演讲中是决没有那些低级庸俗的插科打诨的，而且如若简单的平实的语言能将道理说明，他也决不会多费口舌，他在中山大学开学典礼上做的《读书与革命》的演讲就可见一斑。

[附] 读书与革命

鲁迅

现在我因为职务上的关系，不能不说几句话，可是有许多好的话，以前几位先生已经讲完了，我再没有什么话可讲了。

我想中山大学，并不是今天开学的日子才起始的，三十年前已经有了。中山先生一生致力革命、宣传、运动，失败了又起来，这就是他的讲义。他用这样的讲义致信学生，后来大家发表的成绩，即是现在的中华民国。中山先生给后人的遗嘱上说，“革命尚未成功，同志仍须努力。”这中山大学就是“努力”的一部分。为要贯彻他的精神，在大学里，就得如那标语所说，“读书不忘革命，革命不忘读书”。因为大学是叫青年来读书的。

本来，青年原应该都是革命的。因为在科学上已经证明：人类是进步的。以前有猿人，或者在五十万年以前吧——这是地质学上的事，我不清楚，好在有地质学专家在这里，问一问便知道——后来才有了原人。虽然慢得很，但可见人本来是进化的前进的。前进即革命故青年人原来就应该是革命的。但后来变做不革命了，这是反乎本性的堕落，倘用了宗教家的话来说，就是：受了魔鬼的诱惑！因此，要回复他的本性，便又另要教育，训练，学习的工作去了。

中山大学不但要把不革命反革命的脾气去掉，还要想法子，引导人回复本性，向前进行到革命的地方。

说革命是要有经验的，所以要读书。但这就很难说了。念书可以念得革命，使他有清晰的，二十世纪的新见解。但，也可以念成不革命，念成反革命。因为念的多属于这一类的东西，尤其是在中国念古书的特别多。

中山大学在广东革命政府之下，广东是革命青年最好的修养的地方，这不用多说了。至于中山大学同人应共同负的使命，我想，是在中山大学的名目之下，本着同一的目标，引导许多青年往前进，格外努力。

然而有一层又很困难。这实在是中国青年最吃力的地方了，就是一方要学习，一方又要革命。

有许多早应该做的，古人没有动手做便放下了，于是都压在后人的肩膀上，后人要负担几千年积下来的责任。这重大的事，一时做不成，或者要分几代来做。

因此，青年们要读书不忘革命，的确是很吃苦，很吃力的了。但，在现在社会状况之下，又不能不这样。

青年应该放责任在自己身上，向前走，把革命的伟大扩大！

要改革的地方很多；现在地方上的一切还是旧的，这些都尚没有动手改革，我们看，对于军阀，已有黄埔军官学校同学去击他，打倒他了。但对于

一切旧制度，宗法社会的旧习惯，封建社会的旧思想，还没有人向他们开火！
中山大学的青年，应该以读书中得来的东西为武器，向他们进攻——这是中山大学青年的责任。

（1927年3月1日在中山大学开典礼上的演讲，林霖记录）

八、一枝真正的钢笔

——在邹韬奋先生追悼会上的讲演辞

郭沫若

邹韬奋先生，你是我们中国人民的一位好儿子，我们中国青年的一位好兄长，中国新文化的一位好工程师。你的一生，为了人民的解放，为了青年的领导，为了文化的建设，尤其在抗日战争发动以来，为了争取反法西斯战争的胜利，你是很慷慨地，很热诚地用尽了你最后的一滴血。在目前我们大家最需要你的时候，而你离开了我们，这在我们是一个多么大的损失呀！这是一个不可补救的损失呀！（泣声和掌声）

邹韬奋先生，在你自己，怕应该是没有什么遗憾的吧。你把你自己慷慨地奉献给人民，而你自已已经成为了一个很庄严的完整的艺术品，在你自己怕应该是没有什么遗憾的吧？（鼓掌）要说有什么遗憾，那一定是在目前反法西斯战争已经接近胜利的期间，而你有可能亲眼看见中国人民得到解放，中国青年的无拘无束的成长，反而在弥留的时候，你所接触的是中原失利的消息，湖南失利的消息。（大鼓掌）这怕是使你含着滚热的眼泪，一直把眼睛闭不下的原因吧！这在我们，作为你的朋友的朋友，尤其是长远的一个哀痛！是我们的努力不够，没有把胜利早一天争取得来，反而在全世界四处都是胜利的声浪中，而我们有日蹙国百里的形势，增加了你临死的哀痛。我们在今天在这儿追悼着你，至少我自己是深深地感觉着犯了很大的罪过的！但是，邹韬奋先生，你是真的离开了我们吗？你是真的放下了武器倒下去了吗？没有的，永远没有的。你并没有离开我们，你还活着，你还活在我们每一个人的心里，每一个青年的心里，千千万万的人民大众的心里。你是活着的，永远活着的，从中国的历史上，从我们人民的心目中，谁能够把邹韬奋先生的存在灭掉呢。（鼓掌。）你的武器，你的最犀利的武器，就是一枝笔！你仗靠着这枝笔！为人民的解放，为反法西斯的胜利战争到来，我们也应该仗着这枝笔，为人民的解放，为反法西斯的胜利战斗去。（大鼓掌。）这是一枝不折不扣的名副其实的钢笔，有了这枝笔存在的就有民主存在的，没有这枝笔存在的方便是法西斯存在的。（鼓掌。）像德国、日本那些法西斯国家，它们的笔是没有了，是变了质，变成了刷把。（鼓掌。）替统治者刷浆糊，（鼓掌。）刷粉墙，（鼓掌。）刷断头台，（鼓掌。）刷枪筒，（鼓掌。）甚至刷马桶。（鼓掌。）这样的刷把，迟早是要和法西斯一道，拿来抛进茅坑里去的。（鼓掌不息。）

我们中国幸而还有这一枝笔，这是你邹韬奋先生替我们保持了下来，我们应该要永远的保持下去。在目前反法西斯战争接近胜利的时候。笔杆的使用是愈见代替枪杆的地位了。枪杆只能消灭法西斯的武力，要笔杆才能消灭法西斯的生命力。邹韬奋先生，你的一生用你的血做了这枝笔的墨，我们要继续不断地把我们的血来灌进去。邹韬奋先生，你的一生把你的脑细胞来做了这枝笔的笔尖，我们要继续不断地把我们的脑袋也安上去。（鼓掌。）我们要纪念你，邹韬奋先生，我们定要永远地保卫这枝笔杆，我们不让法西斯再有抬头的一天，不让人类的文化再有倒流的一天。这也怕就是，你用过的笔所遗留给我们的遗嘱。（鼓掌历久不息。）

1944年10月1日

此稿发表时，编者曾注以会场宣读时听众的反应情形，留下颇有意义，故未删去。战斗精神的颂歌

——《一枝真正的钢笔》赏析

邹韬奋先生是著名的新闻记者、政治家、出版家。他从 1926 年在上海主编《生活》周刊起，把毕生的精力都献给了新闻出版事业。抗日战争期间，他主编了《抗战》、《全民抗战》等刊物，主持生活书店。他办的报通俗易懂，在社会上产生了巨大影响，新闻工作作为宣传工具，它在抗日战时期具有特别重要的作用，它是号召人民团结抗战，揭露敌人阴谋诡计的最有力的工作，郭沫若在《新缪司九神礼赞》中曾这样热烈地来赞美过新闻工作者：

“新闻记者的报道文学应该是最新最进步的一种文艺形式，把现实抓得那么牢，反映得那么新鲜，批判得那么迅速！它们成为了我们每天的生命。我们每天清早和晚上，就像中世纪的人要受着神的启示一样，我们是受着新闻记者的启示的。”

邹韬奋同志正是成千上万个新闻记者中最杰出的代表。但正当革命事业最需要他的时候，他于 1944 年 7 月 24 日因患癌症离开了人间，他的逝世给中国人民和中国的文艺界带来了巨大的悲痛。毛泽东同志曾高度评论他说：“热爱人民，忠诚地为人民服务，鞠躬尽瘁，死而后已，这就是邹韬奋先生的精神，这就是他所以感动人的地方。”周恩来同志也说：“邹韬奋同志经历的道路是中国知识分子走向进步走向革命的道路。”（见《中国文学家辞典》）

为了隆重悼念邹韬奋同志，1944 年 10 月 1 日郭沫若在追悼会上发表了这篇演讲。

这篇演讲的哀悼词与一般的哀悼的文章有所不同，始终至今都是用第一人称的手法来写的。一开始，即直呼其名，高度概括地评价了邹韬奋的一生，这就给听众心理造成了邹韬奋先生虽死犹生之感，加之郭沫若演讲中那跳荡的激烈的情感，感染了整个会场，这就极大地加重了追悼会上对邹韬奋怀念、哀悼的气氛。

紧接着，郭沫若从邹韬奋的死有无遗憾两方面的分析，既充分肯定了邹韬奋“鞠躬尽瘁，死而后已”的精神；又单刀直入，又联系到了当时的那种险恶的现实环境，指出邹韬奋先生在这种情况下是决不能离开“我们”的。这样，悲痛的感情就向纵深引入，使人们对邹韬奋的哀悼、纪念变成对自己工作、斗争情况的鞭策，激励人们去向邹韬奋学习。然后，郭沫若又将听众思想感情的航船引入了一个港湾，并未稍作停留、旋即引出，使航船前面呈现的是一个无比开阔的航道。那就是文中对邹韬奋一生战斗的笔的赞颂。这是一次隆重的追悼会，这也应该成为一次隆重的武器的交接仪式。因为这武器——这枝笔曾经“为人民的解放，为反法西斯的胜利战斗了”，所以这枝笔还应该由我们为人民的解放，为反法西斯的胜利战斗起去”。

用一枝笔象征邹韬奋先生战斗的一生是再恰当不过了；用一枝笔来使参会的文艺界的朋友明白自己将要担起的历史重任。为了突出这枝笔的作用，郭沫若在演讲中不惜把它放在中心的位置上，大加强调和渲染。郭沫若在演讲中所突出和渲染的是作为斗争武器这一特征，这就不只是在纪念一个文人，而首先是在纪念一个革命者，一个永不放下斗争武器的英勇无畏的战士。特别是在演讲中作者强调了这武器是为捍卫正义与和平的武器，是只有像邹

韬奋这样的人才能掌握的武器，任何法西斯是不可能具有这样的武器的。“有了这枝笔存在的地方是民主存在的地方，没有这枝笔存在的地方是法西斯存在的地方。”这就不仅说明了武器的作用，更透彻地阐明了这武器掌握在革命者手中所具有的伟大意义。这样，听众的感情又向纵深发展，将悲痛化为了一种渴望战斗的力量，而且对于战斗的前途充满了必胜的信念。

一篇追悼会上的演讲，涉及到对一个人的评价，是面面俱到好呢？还是突出重点，以点带面好呢？这固然应该视具体情况来定。但追悼死者是为着现实和将来，若不能抓住死者最主要的事迹和精神，又怎能感动后人，给后人以教育和启迪呢？郭沫若这篇演讲就摒弃了一般悼词的常用格式，俨然是一首对战斗精神的颂歌。这是悼词，但它给人的不只是悲痛的哀悼，它还给人以战斗的渴望，像海燕在暴风雨中骄傲地振翅翱翔，它是在用自己的搏击迎接着光明的到来。

附：和平必须建立在正义的基础上

郭沫若

今天纪念“一·二八”，同时响应国际反侵略运动大会在伦敦开会，我们一面应该对“一·二八”死难将士同胞表示哀悼，一面应该对世界反侵略人士对我们这种同情和援助的行动，表示深切的谢意。

我们中华民族是爱好和平的民族，是富有反侵略精神的民族，尤其是能够创造文化的民族。因为能够创造文化，所以我们民族知道创造的艰苦，同时也知道文化的珍贵。四千年的历史告诉我们：我们祖先艰苦地创造了很有特征的、优秀的文化给我们享受。我们当前的敌人——日本帝国主义者也就是受了我们文化的恩惠的一个。我们自有历史以来，只有武力来保护我们的文化，却从未用武力来侵略或征服别的民族。我们民族在平时能为创造文化而努力，在战时能为保卫我们的文化，保卫世界的正义和平而牺牲：这是我们四千年来一贯的民族精神。“一·二八”可说就是这种精神的体现。而这种反侵略的精神，为保卫文化、保卫真理而战的精神，自“七七”抗战以来，可说已发挥到了最高峰。

敌人经过我们英勇抗战的结果，19个月当中牺牲了70多万的兵士，消耗了一百万万的军费，结果却弄得前线的兵士普遍的厌战，国内的民众普遍的反战。据我们所得的报告，自前年战事开始到去年12月末，国内反战的人被敌军部逮捕的有一万三千人以上。日本帝国主义者已经弄得走投无路。它最初是企图用“以华制华”的手段来不战而使我们屈服；达不到目的，又企图“速战速决”；速战速决的企图失败，又转而企图“速和速结”，以解救它自己的困难和危险；但“速和速结”已成为画饼，它的陆军军部发言人只得喊出百年战争的口号了。但是，我们的答复是，坚决抗战到底，直到日本帝国主义崩溃的一天。

由于我们民族精神的发扬，由于我们反侵略精神的发扬，世界上富有反侵略精神的人士，爱好和平的人士，受了我们的感召，因而发出正义的呼声，所以与其说我们响应世界反法西斯侵略人士，毋宁说世界反侵略人士响应我们的反侵略行动。

我们都知道，“九国公约”在“九·一八”事件发生的时候，就已经变

成废纸了。但是经过我们的淞沪抗战,经过我们这 19 个月来的英勇抗战,“九国公约”的尊严已经恢复起来了。最近英、美、法几个民主国家对于日本帝国主义者,都一致维持“九国公约”的尊严。所以可以说,由于我们民族精神的发扬,把“九国公约”的生命恢复了。

国际联盟,这个世界和平的机构,自从“九·一八”以后,也是给日本帝国主义者和其它侵略国家宣告破产了的,可是由于我们反侵略的行动的伟烈,和我们的对它的不断拥护,而使得它的尊重新发挥起来。例如我们今天响应的国际反侵略大会,也就是为了拥护国联的尊严,恢复世界和平的秩序而产生的。

国际反侵略运动大会成立不到三年,现在已有 43 个国家成立了强有力的分会,有四十多个国际性团体和它密切联系,可说是世界上最有力量的国际民众组织。它对于被侵略的国家,都曾予以极大的援助,特别是我国。例如它曾发动各国的码头工友、轮船工友、拒绝替日本输送货物;也曾发动反对轰炸不设防城市的运动,曾捐助了不少的医药品和各种必需品给我国,更还经常地替我国做各种国际宣传工作,……这些都是正义的,伟大的行动,值得我们万分感谢!

但是,我们知道,世界上虽然反侵略的人士一天天团结起来,反侵略的精神一天天地行动化;而在另一方面,我们还看到许多和反侵略的精神相违背的事实。例如英国的妥协的现实外交,美国的孤立派的跋扈,……这些事实的存在,都足以阻碍世界和平的恢复,增长侵略者的气焰。所以我们诚恳地希望正在伦敦举行的国际反侵略运动代表大会,积极地加紧种种侵略的工作。我们希望各国的反侵略分会各自极力地去开导它们的政府,把它的妥协思想、妥协精神矫正过来,使它知道对于强盗的妥协不是真正的和平,真正的和平是建立在正义的基础之上,是根据人类的正义互相克制占有的欲望,互相发挥创造的的精神得来的。同时我们希望各国反侵略分会各自去开导它们国内的妥协分子,使它们放弃妥协的思想,起来为正义和平而奋斗。这是我们今天所热切希望于国际反侵略运动大会的。

中国人民是反侵略阵线的急先锋,我们这一年半来已经用口头,用文字,用鲜血切切实实地做着最伟大的反侵略工作。在第三期抗战的这个阶段,尤其是纪念“一·二八”的今天,我们当前的任务是要继续地站在反侵略的急先锋的地位,领导世界上反侵略的工作。我们要加紧我们国内的团结,来促进世界上友好和平国家爱好和平分子的团结;我们以加紧抗战工作来促进世界反侵略精神的行动化,这样的做法,我们的敌人——已经走投无路的日本帝国主义者的崩溃之期就在眼前,我们民族的生存和复兴就有了保障,世界的和平,世界的新秩序也由此得以重新建立起来。

(1939 年 1 月 28 日在重庆各界纪念“一·二八”7 周年暨响应国际反侵略运动大会上的讲演。)

九、核时代的文学

——我们为什么写作？

巴金

主席先生，亲爱的朋友们：

我衷心祝贺第 47 届国际笔友大会在东京召开，感谢好客的东道主日本笔会为大会作了很好的安排，让来自世界各国的作家们在安静的环境里亲切交谈，交流经验，表达彼此的思想感情。

在这个讲坛上发言，我很激动，我想到全世界读者对我们的期望，这次大会选定了它的总议题：核时代的文学和作家的关系。要我就这个问题发表一点个人的意见。出席东京盛会跟同来的中国作家一起和全世界的同事，特别是日本的同事议论我们的文学事业，我不能不想起 39 年前在这个国土上发生过的悲剧，多次访问和见闻，引起我严肃的思考。我们举行一年一次的大会，“以文会友”，盛会加强我们的团结，增进我们的友谊。但友谊不是我们的唯一目的。作家的最大目标是人类的繁荣，是读者的幸福。世界各地的作家在东京聚会，生活在日本人民中间，就不能不关心他们的喜怒哀乐。我曾经访问过有名的广岛和长崎，它们是世界仅有的两个遭受原子弹灾害的城市，在那里今天还可以遇到原子病患者和幸存者，还能看见包封在熔化的玻璃中的断手，还听得到关于蘑菇云、火海、黑雨……的种种叙述。据说，单是在广岛，原子弹受难者的死亡数目最终将达到五十几万。我在那两个城市中听到了不少令人伤心断肠的故事，在这里我只讲一个小女孩的事情。在广岛原子弹爆炸十年后，一个 12 岁的小姑娘发了病，她相信传说，以为自己折好一千只纸鹤就能够恢复健康，她躺在病床上一天天地折下去，她不仅折了一千只还多折了三百只，但是她死了。人们为她在和平公园里建立了“千羽鹤纪念碑”，碑下挂着全国儿童送来的无数纸鹤。我曾经取了一只和蓝色硬纸折成的鹤带回上海。我没见过她，可是这个想活下去的小姑娘的形象，经常在我眼前出现，好像她要求我保护她，不让死亡把她带走。倘使可能，我真愿意用我的生命换回她的幸福！这个时候，我才明白什么是作家的勇气和责任心。

东京大会选了“核时代的文学”这个总议题，选得很及时，它反映了当前时代的特点和人民的愿望。“为什么我们写作？”这一问问得好！多少年来我一直在寻求答案，并不是一问一答就能解决问题，我已经追求了一生。

每个作家从不同的道路接近文学。通过创作实践，追求真理，认识生活。为什么写作？每一本书，每一篇作品就是一次的答案。古往今来数不清的作家读不完的作品。尽管生活环境各异思想信仰不同，对人对事的看法也不一样，但是所有真诚的作家都向读者交出自己的心。他们的作品在读者中一代一代地流传下去。每位作家都有自己的创作道路，但也有一个共同的情况。我们写作，只是因为我们有话要说，有感情要倾吐，我们用文字表达我们的喜怒哀乐。我还记得，1961 年我在东京访问一位著名的日本作家，我们交谈了彼此的一些情况，他告诉我他原是一位外交官，患病求医、医生说活着的日子不多，他不愿空手离开人世，还想做一件对人有益的事情，他决定把一生见到的美好的事物留给后人，便拿起笔写了小说，没有想到医生诊断错误，他作为作家一直活到今天。他一番恳切的谈话深深地印在我的心上。

我也有我个人的经历。最初拿起笔来写小说，我只是一个刚到巴黎的中国学生，我想念祖国，想念亲人，为了让心上的火喷出来，我求助于纸笔。我住在一家小旅馆五层楼上充满煤气味的房间里，听着巴黎圣母院的钟声，急急地动着笔。过去的爱和恨、悲哀和欢乐、痛苦和同情、希望和绝望一齐来到我的笔端。写完了小说，心里的火渐渐熄灭，我得到了短时期的安宁，小说发表后得到读者的承认，从此我便走上了文学之路。从1927年到现在，除了“文革”的十年外，我始终不曾放下这支笔，我写作只是为了一个目标：对我生活在其中的社会有所贡献，对读者尽一个同胞的责任。我从未中断同读者的联系，一直把读者的期望看成我的鞭策。我常说，如果我的作品能够给读者带来温暖，在他们步履艰难的时候能够做一根拐杖给他们用来加一点力，我就十分满意了。我还想起苏联卫国战争时期一个少女的故事。列宁格勒被纳粹长期包围，整个城市实行灯火管制，没有电，没有蜡烛，她在黑暗中回忆自己读过的小说，托尔斯泰的《安娜·卡死尼娜》帮助她度过了那些恐怖的黑夜。文学作品的确经常给读者以力量和支持。

我是从读者成为作家的。在我还是一个孩子的时候，就从文学作品中汲取大量的养料。文学作品用具体的形象打动了我的心，把我的思想引到更高的境界。艺术的魅力使我精神振奋、作者们的爱憎使我受到感染。一篇接一篇，一本接一本，我如饥似渴地读着能拿到手的一切书刊、平凡的人物、日常的生活、纯真的感情，高尚的情操，激发了我的爱和我的同情。不知不觉中我逐渐改变自己对人、对事的看法。优秀的作品给了我生活的勇气，使我看到理想的光辉。前辈作家把热爱生活的火种传给我，我也把火传给别人。我这支笔是从抨击黑暗开始的，看够了人间的苦难，我更加热爱生活，热爱光明。在创作实践中，我追求、我探索、我不断地磨炼自己，我从荆棘丛中走出了一条路，任何时候我都看见前面的亮光，前辈作家的“燃烧的心”在引导我们前进。即使遭遇大的困难，遭受大的挫折，我也不曾灰心、绝望，我们有一个多么丰富的文学宝库，那就是多少代作家留下来的杰作，它们支持我们，教育我们，鼓励我们，要我们勤奋写作，使自己变得更善良、更纯洁，对别人更有用，而且更勇敢。是的，面对着霸主们核战争的威胁，我们需要更大的勇气。我们的前辈高尔基在小说中描绘了高举“燃烧的心”在暗夜中前进的勇士丹柯的形象，小说家自己仿佛就是这样的勇士，他不断地告诉读者：“文学的目的是要使人变得更好。”在许多前辈作家的杰作中，我看到一种为任何黑暗势力所摧毁不了的爱力量，它永远鼓舞读者团结、奋斗、创造美好的生活。我牢记托尔斯泰的名言：“凡是使人类团结的东西都是善良的、美的，凡是使人类分离的东西都是恶的、丑的。”

亲爱的朋友们，讨论核时代的文学，我们不会忘记当前的国际紧张局势，外国军队还在侵犯别国领土，屠杀别国人民，摧残别国文化，两个核大国之间，核裁军的谈判没有取得成果，愈演愈烈的核军备竞赛，就像是在世界人民头上的达摩克里斯的利剑，倘使有一天核弹头落了下来，那么受害的绝不是一个广岛，整个文明世界都面临着大的困难。然而核时代的文学绝不是悲观主义的文学，我们任何时候都不能低估人民的力量，他们永远是我们作品中的主人公。发达的科学技术是应当用来造福人类的，原子能应当为人类的进步服务。只有和平建设才能促进人类的昌盛繁荣，保卫世界和平正是作家们不可推卸的责任。核时代的文学本来应该是和平建设的文学——人类怎样用聪明才智创造美好的生活，创建灿烂的文明。在作者的笔下可以产生

许多感人的诗篇，人们在生活中创造的奇迹丰富了我们的作品，我们的作品又鼓舞读者。在东京的大会上我们用欢欣的语调畅谈未来的美景，这是多自然的事情。但是我们不能这样做，我们的头上还聚着乌云，我们耳边还响着战争的叫嚣，我不能不想到广岛的悲剧。1980年春天我访问了那个城市，在和平纪念资料馆的留文簿上我写下了我的信念：“全世界人民绝不容许再发生1945年6月6日的悲剧。”关于广岛，我读过不少鲜血淋漓的报道和一本当时深受其害的医院院长的日记。那次访问日本我特别要求去看看广岛，在那里迎接我的不是三十几年前的废墟，而是现代化城市美好繁荣的景象。美丽的和平公园就是在原子弹爆炸中心的废墟上建立起来的。我们陶醉在濑户内海下的一片春光中：如茵的草地、盛开的樱花、觅食的鸽群、嬉笑的儿童，华丽的神社，高效率的工厂，繁华、清洁的街道……短短的两天中，我看了许多、也想了许多。我对广岛人说：“我看到了和平力量，建设力量的巨大胜利。”我又一次认识到无比强大的人民的力量，这是任何核武器所摧毁不了的，在广岛我上了这动人心魄的一课。不允许再发生广岛的悲剧，人民的力量是不能忽略的。

亲爱的朋友们，各国作家在东京集会讨论核时代的文学，我们大的愿望就是不让任何一个国家遭受核武器的祸害。我们反对战争，更反对核战争。我们主张和平，更期望长期的和平。我们并不轻视自己，笔捏在我们手里就可能产生一种力量。通过潜移默化、文学塑造人们的灵魂。水滴石穿，作品的长期传播会深入人心。用笔作武器，我们能够显示真理，揭露邪恶，打击黑暗势力，团结正义的力量，只要世界各国一切爱好和平、主持正义的人们紧密地团结在一起，掌握着自己的命运，世界大战，核战争就一定能够避免。总有一天广岛和平公园中的“和平之灯”会熄灭，那就是世界上没有了核武器，也就是原子能完全用来为人类的幸福与安乐服务的时候。那么广岛人对和平的热烈愿望就完全实现了。

亲爱的朋友们，到东京参加大会，我感到特别亲切。在会场中我看见了 不少熟悉的友人。中日两国人民之间有两千年交往的历史，有一千多年的文字之交。中国的古文化对日本有很深的历史，有一千多年的灿烂历史。在这里，我仿佛又听见我国现代文学的奠基人鲁迅和郭沫若的声音。他们都曾在日本学习、生活，结交了许多肝胆相照的朋友。我知道他们都是从这里开始了以文学为武器的战斗旅程。我1935年也曾在日本住过一段时间。60年代中的几次访问，我总是满载友情而归。在日本作家中我有不少知己朋友，文学的纽带把我们的心拴在一起。频繁往来，相互信任，大家的心融合在一起。燃着友谊的火，为子孙万代铸造幸福。

我出席笔会国际大会这是第二次。我参加过1981年的里昂——巴黎大会。这样一个历史悠久的曾经同罗曼·罗兰、高尔基、肖伯纳、H.G 威尔斯这些伟大名字联系在一起的世界性组织（作家），一向受到中国作家的尊重。长期以来，国际笔会为世界人民的进步事业，如在反法西斯时期，为国际文学交流，为各国作家之间的相互了解，做了不少工作，这是很好的事情，但是我认为我们这个组织还有不少可做的事，还可以发挥更大的潜力。我们应当团结更多的作家，让更多的人关心我们这个组织，参加这个组织。让我们的大会成为世界作家的讲坛，我们这里发出的声音得到更广泛的重视。我们的作品打动过亿万读者的心，为什么我们的声音不能成为一种强大的精神力量？为什么我们的声音不能成为亿万人民的声音？一个作家，一支笔可能起

不了大的作用，但是一滴水流进海洋就有无比的力量。只要全世界的作家团结起来，亿万支笔集在一起，就能够为后代创造一个更好的世界，更美的未来。这才是我们作家的责任。这是理想，也是目标，我看见前途是十分广阔的，我希望我们的组织在今后工作中更多注意到东方和发展中国家的特点和重要性。在那些国家中，随着国家的独立、解放，出现了不少优秀的作品和作家。我相信在东京盛会后，我们的工作将会有新的更大的发展。

最后，感谢大会的组织者，尤其是井上靖先生，让我这个抱病的老人在庄严的大会上讲出我心里话。同这么多的作家在一起讨论我们事业的前途，我感到很高兴。我坚信，人民的力量一定会冲垮一切的核武器！我们的愿望终将成为现实：在一个无核武器的美丽世界中，人们将和平利用原子能取得最大的成就。中国作家愿意和各国作家一道，为达到这个光辉目标而共同努力，贡献出自己的一份力量。

祝东京大会取得圆满成功！

谢谢大家！

心里的话

——《核时代的文学——我们为什么写作？》赏析

巴金是中国现代文坛中享有崇高威望的作家，他的作品不仅在中国，而且在世界都产生了重要的影响。法国教授明兴礼博士曾说：“巴金的作品是中国文艺复兴和社会革命的动人的论述，它好像我们古代的陶醉人的歌曲，永远要留在我们人间！它是我们新中国的读物，等到这个时代过去后，虽然那时或者也许有比他更伟大的思想家和文学家出现，可是他的作品如同珍贵的文献一样，永远要被后人保存。”

巴金在文学创作中一个最鲜明的特色，就是说自己心里的活。他早期创作的小说《灭亡》、《家》直到他现在写的《随想录》都是如此。1980年4月11日巴金在日本京都“文化演讲会”上发表讲话时，最后这样说道：“我快要走到生命的尽头了。让他点燃的火狠狠地烧我自己，到了我烧成灰烬的时候，我的爱，我的恨也不会人间消失。”

《核时代的文学——我们为什么写作？》是巴金1984年5月15日在日本东京第47届国际笔会代表大会上发表的演说。这篇演说和他写的众多文学作品一样，说的都是他“心里话”。全篇演说以“我们为什么写作？”为中心来展开，作者从广岛和长崎至今尚能看得见的原子弹造成的灾害，以及令人落泪的“千羽鹤”的故事谈起，回答了“我们为什么写作”这一问题：那就是“我们写作、只是因为我们有话说、有感情要倾吐，我们用文字表达我们的喜怒哀乐。”

为了使自己回答《核时代的文学——我们为什么写作？》更具有说服力，巴金在叙述了日本一位著名作家怎样走上写作道路之后，又回顾了自己的写作生涯。这一段往事的回忆充满真情、朴实，如同清泉自然的流淌，它使我们看到一个文学家怎样在爱和恨、悲哀和欢乐、痛苦和同情、希望和绝望之中走上了文学的道路，又怎样在追求和探索中磨炼自己，在前辈作家“燃烧的心”的指引下，从“荆棘中走出了一条路。”

要讲心里话，只是像答卷那样，靠着合乎事理的推断，就难以表现出“我”个人的思想和感情。巴金在这篇演讲中，一切理性的认识都不是简单

的从道理到道理的推论，而是从他切身的生活感受中清醒地想出来经过大脑沉淀的思考。他对未来充满了希望，相信“总有一天广岛和平公园中的“和平之灯”会熄灭，那就是世界上没有了核武器，也就是原子能完全用来为人类的幸福和安乐服务的时候。这是因为他不仅读过不少关于广岛的“鲜血淋漓”的报道和日本当时身受其害的医院院长的日记，而且他还特别去看广岛，亲眼目睹了“和平力量，建设力量的巨大胜利”。因此，他的认识是以他的生活为根基的，他所阐述的道理都带着一个深厚的感情，饱含着他的爱和恨，使人看得见他的灵魂。

讲“心里的话”，在这篇演说中还鲜明地表现在巴金对核时代的文学充满的自信心。能不能够正确的认识和评价自己以及和自己一样的作家，这看起来是不成问题的问题。但经过9年动乱磨难的人，是会懂得提出这一问题的意义的。巴金是文学家中最有个性最有骨气的作家之一。即使在“文革”中他遭到那么多的欺侮与凌辱，他也不曾违心地写作过。他现在站在国际讲台上，来谈核时代的文学，当然也不会按照别人的思想来说自己的话。从这篇演讲的字里行间我们看得出来，巴金对文学创作所具有的力量，做了充分的肯定。“在许多前辈作家的杰作中，我看到一种为任何黑暗势力所摧毁不了的爱的力量，它永远鼓舞读者团结、奋斗和创造美好的生活。”特别是他相信自己的力量，“只要全世界的作家团结起来，亿万支笔集在一起，就能够为后代创造一个更好的世界，更美的未来。”巴金在谈到这些问题时，完全是从文学创作自身的规律去分析的，他并没有把文学作为某种政治斗争的附属品来看待。正是由于这些，充分表现出了巴金对“文学的目的是要使人变得更好”的确信，表现了他作为一代文学巨匠的胆识和魄力。

法国巴黎图书沙龙和瑞士《二十四小时》杂志于1985年初，邀请世界各国知名报社作家就“您为什么写作”这一问题撰文，法国《解放》杂志给出了专集。入选的各国作家共四百名，其中有我国的巴金，他的笔答是这样的：

“人为什么需要文学？需要它来扫除我们心灵上的尘垢，需要它给我们带来希望，带来勇气，带来力量。

“我为什么需要文学？我想用它来改变我的生活，改变我周围的环境，改变我的精神世界。

“我50年的文学生活可以说明一件事情：我不曾玩弄人生，不曾装饰人生，也不曾美化人生。我是在作品中生活，在作品中奋斗。”

巴金的回答也可以说为这篇演讲做了一个总结。他告诉我们，一个作家为什么要创作，就是因为他心里有话要说；而一个作家的创作能不能受到读者的欢迎，就是看他是不是在说自己心里的话。

“说心里的话”既是巴金创作的追求，也是他创作的特色。其实也是一切有为的作家所追求的目标。鲁迅就说过：“我们要说现代的、自己的话，用活着的白话，将自己的思想、感情直白地说出来。”“大胆的说话，勇敢的进行，忘掉了一切利害，推开了古人，将自己的真心的话发表出来。”（《三闲集，无声的中国》）。

在说“心里话”这一点上，演讲和写作是没有任何区别的。巴金的这篇演讲就是一个明证，一个人发表演讲，如果嘴上讲的和心里想的不是一回事，台上表演的和台下做的不一致，那么这样的演讲只能被人们看作是在游戏。有些人演讲，尽有华丽的词藻，听起来像诗一样，但他今天在这里讲是这些

话，明天在那里讲还是那些话，他不是在演讲，他是在放事先不知道从什么地方录制下来的磁带。我们现在提倡演讲，绝不是提倡这种恶劣的演讲作风。加里宁说得好：“许多青年人都有自己对问题的看法，平时也能说自己的话，而且不乏其口才，但做起演讲来就变了。他们总是重复些现成的语句，用现成的公式来讲话，把自己本来所确定的内心感觉，极力用流行的公式表达出来。他们害怕若按自己的意思来讲话，那就会讲得不漂亮，其实他错了。这样的话会使大家更愿意听，更容易懂。而说那现成的一套话，你们就不能使人发生印象……”

（丁景泰《谈加里宁的演讲观》《演讲与口才》1986.2期。）

演讲者总是希望自己的演讲能够打开听众的心扉，如果你要演讲，那么请用自己心里话来演讲吧，不要忘了我们民间早就流传的一句俗语：以心换心。

十、在中央财经大学的演讲

赵菊春

不言而喻，功成名就，是人生的最高境界，也是我们每个人的光荣和梦想。

然而，现实当中有多少人能功成名就呢？据调查统计，在人类成功的金字塔顶端，只有2%的人。这真是少而又少。

为什么只有2%的人能成功？难道是因为他们的运气好？或者是因为有家庭背景吗？答案显然是否定的。也许存在上述因素，但决不会是主要的。殊不知在成功的人当中，大多数和我们一样，原先也是平平常常，没有钱没有背景，也没有地位，他们后来的成功完全是努力的结果。有一句话谁都知道，天上是不会掉下馅饼来的。

那么，成功的人究竟有没有共同点呢？我认为有的，它们就是：雄心、学习心、爱心、信心、恒心。

这五颗心，我认为可以看成是每一位成功者必须具备的基本条件。

先说雄心。雄心就是每个人做事的目标和理想。它是起步阶段的关键。人如果没有目标，没有理想，就像海上的船帆失去罗盘一样，漂来荡去永远没有目的地，只能在原地打转。

拿破仑小时候体弱多病，在学校经常受同学欺负。但是，每当别人打他时，他总是高叫一声：“我一定要超过你！”这就是雄心。正是因为具有这种雄心，拿破仑日后才成为了最强悍的军事家，所向披靡。成功后的拿破仑毫不隐晦地说：“我成功，是因为我志在成功！”

要想成功，首先就要有雄心，立多么大的志，创多么大的业。有目标，才能保持旺盛的斗志，催人奋进，义无反顾，永不停滞

人不仅仅是为自己活着，从生下来那天起就受到母亲和家人的关怀，尤其是母亲，把你的生命看得重于她自己的生命。随着你一天天地长大，母亲对你的期望也一天天增加，期望你成才，期望你超过前辈，期望你成为国家栋梁。这决定了我们每一个人活着都是有责任的。你没理由不去立志，不去努力。

在此，我希望每一位渴望成功的朋友，大胆地扬起你理想的风帆，去想平常人不敢想的事，去做平常人不敢做的事。请相信，成功，就在前面，而且非你莫属！

我不成功，谁能成功？！

提到学习心，谁都不会否认它的重要性。成功离不开学习。任何一位成功的人，在成功之前，都是平凡的人，就如同任何一位老师、教授，最初必然是学生一样。成功是才能的体现，才能绝不是天生的，而是通过后天的培养训练而造就的。

同是一首歌，同是张口就唱，为什么有的人你花几十、几百元买票去听都愿意，为什么有人一唱你就起鸡皮疙瘩塞耳朵都来不及？这就是水平，功底问题。用最通俗的说法就是一个唱得好听，一个唱得不好听。但是，就是这样一句评价，在“好听”和“不好听”之间其中所包含的差异是什么？是学习，是训练，是无数个日日夜夜，年复一年，日复一日地学习，训练。

“好听”，在这里指的就是成功。它超出了普通人的嗓子所能达到的表

达程度。这个“好听”，是相对大众而言的。

学习，只有学习，不断地虚心地学习，学习之后再学习。唯有如此，才能获得最后的与众不同。学习之后你才能破茧而出，创造一份惊人的伟业。

世界很大，个人很渺小，学习是你通往成功的桥梁。

再说爱心。爱，是生活中使用频率很高的词。但是，对于生活，对于世界，对于人，是否人人都能真正理解“爱”的含义呢？又是否能真正做到用“爱”去对待一切呢？我看未必。

也许有人会说，如今社会上一些人物欲横流，尔虞我诈，唯利是图，哪还有什么爱。持这种观点的人，我估计不会是少数。但今天我要说：错了！爱无处不在。

很多人都读过雨果的《悲惨世界》，知道冉·阿让这个人。他受到过不公正的待遇，也曾经是个坏人，可是，在经历了种种磨难之后，他终于找到了人生的真谛，也找到了生命中最强大的武器，那就是爱。于是，他开始用爱对待周围的一切，包括对待敌人。于是，他不仅自身变得更强悍了，同时，也使敌人感到了羞愧。

世界虽然不是太尽人意，但是，作为一个有良知的人，作为一个有责任感的人，仍然应该用爱心去对待它。这既是一种拯救，一种义务，也是一种奉献。

任何人都需要爱以及关怀。爱能使顽石点头，爱能使钢铁融化，爱也能使罪恶从善。既然爱，就不要求回报。正如世界上最伟大的爱来自我们的母亲一样，恰恰就在于母爱是一种最纯粹，最无私的爱。

“仁者永远不会寂寞”，具有爱心的人，围绕在他身边的人一定非常多。爱心，能使我们每一个发出母性的光环。这样一种人，难道真的会得不到回报吗？难道还会不成功吗？

用武力会征服世界，终将会得到报应。用爱去征服世界，前程定是一条金光大道！爱别人，别人才会爱你。爱这个世界，这个世界才会属于你。

关于信心，我认为有三种含义。

第一，对于前辈，对于经验我们要信赖。这是成功的前提条件，它可以使我们少走弯路。成功的经验，好比是云梯，我们可以通过它而爬上蓝天。试想，一个怀疑一切的人是绝不会有出息的，他永远都将生活在自悲自怜之中。

第二，对于帮助我们的人，对于朋友，对于同事，要充分给予信任。一个好汉三个帮，一个人要想成功，离不开来自他人的帮助。个人的力量总是有限的，再有才能也难以施展。唯有信任，才能最大限度地借助他人的力量来获得成功。

第三，也是最主要的，那就是对自己要有信心。没有自信的人，自己活得没劲，别人也瞧不起，注定要充当失败的角色。科学告诉我们，每个人的能力实际上差不多，但最后体现在人身上的结果，却往往相差甚远。为什么？就是因为许多人认识不到自身的潜力，更没有好好地去挖掘。

生理学告诉我们，一个生命在产生的时候，要同三亿个以上的精子搏杀，最后的胜者才能同卵子结合孕育生命。想想，那种搏杀的场面是何等的辉煌壮观，而你就是那个最后的胜者。难道这不值得自豪吗？这就足以证明，从一开始你就是最好的、最棒的、最优秀的，是独一无二的，没有人能战胜你。

然而，现实中许多人都认为自己有缺陷而无法自信，认为自己天生就是无能之辈。他们不是用积极的眼光去发现自己身上的闪光点，而是用消极的态度去接受自身的毛病，并以此为自己不努力寻找借口，设想出种种失败的理由来为自己开脱。

其实，这是对生命的浪费。正确的态度应该是：永远睁着一双老鹰似的眼睛去寻找成功的机会，在冷静观察世界的时候，你就会发现人是可以改变一切的；桑叶可以变成丝绸，泥土可以构筑大厦，矿石可以提取钻石。人既然有能力改造世界万事万物，为何就不能改造自己呢？

只有坚信自己不会失败的人，才能不败！

只有坚信自己能成功的人，才能成功！

最后是恒心。一时的热情谁都有过，可坚持到底，却并不是人人都能做到。而人世间的事，难就难在持之以恆。

锲而不舍，金石可镂。成功与失败，往往就一步之遥。放弃就是失败，如果再坚持下去，也许很快就将迎来永恒的成功。

大发明家爱迪生经过多次尝试，终于发明了电灯。有记者报道说爱迪生是在失败九百九十九次之后才获得成功的。爱迪生看完后很不高兴，要求记者立刻改过来，爱迪生说：“我不是失败了九百九十九次，而是找到了九百九十九次失败的原因。”

九百九十九次，这就是恒心，中途任何一次放弃，都意味着前功尽弃彻底失败。坚持到底，失败也就变成了成功。古人说，失败是成功之母。其道理正在于此。失败并不可怕，失败才能酝酿成功。

我们都看过马拉松赛跑。起跑时，大家都跃跃欲试，信心百倍，谁也说不清他们之中谁是冠军。经验在这里丝毫不起作用。但是，跑过一段时间后，差距便显现出来了，有些人经不住大运动量的负荷消耗，有些人受不了前程遥远的煎熬，纷纷气馁，或慢下来或退出比赛，以致前功尽弃，半途而废。唯有那些一如既往奋勇向前的人，才能冲向终点。

冠军必然是永不放弃永往直前的人。难道冠军就不累吗？不难吗？不！他比那些中途退出去的人肯定还要难，还要累。但他坚持住了，所以他冲向了终点。

俗话说：“人生在世，不如意十有八九。”任何一件事，都不可能像你开始想象的那么容易，轻松，尤其是当你想开创一番事业时，必然会越走越难，越走越险。如果一遇到挫折和困难就泄气，就放弃。成功将永远和你无缘！

坚持就是胜利！坚持就是成功！

雄心、学习心、爱心、信心、恒心，就是我今天要说的话题。我相信如果你能理解这五颗心，并且真正做到这五颗心，那时你将无往而不胜，不论在什么环境下，也不论在哪项事业中，你都将成为最终的胜利者。

最后，我要特别强调，世界永远是公平的，成功对我们每个人来说，机会也是均等的。如果有一天你成功了，你应该骄傲，因为成功来自于你自己。如果有一天你失败了，你也不要抱怨，因为失败同样来自于你自己。

战胜自己，超越自己，走向明天，走向成功，记住，成功就在前面，它正在向你召唤！

