

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

卡耐基成功全集之五

社会交往技巧



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

《卡耐基成功全集之五：社会交往技巧》

事实上，无论什么人，企图完全与世隔绝，超凡脱俗，一个人独居自处，排除一切人间的纠葛和纷争，这在任何时候都是办不到的。人的一生，就是在连续不断的、各种各样的交往活动中度过的：在学习中，要与师长、同学打交道；在家庭中，要与父母、亲戚打交道；在公共场所中，要与一些素昧平生的人打交道；在生活中，要与乡亲邻里打交道；……

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

前 言

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

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

一九九八年六月

第一章 以心换心有学问

一、重要的演讲

充任演讲者的经理人

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

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

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

1. 理解

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

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

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

(2) 在所有听者的记忆中绝不会有四点以上是相关的。

(3) 每位听者所记得的事情当中至少有一点是他的同事完全没有想起的。

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

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

让我们看一看某些影响沟通简单化的障碍。

2. 沟通上的障碍

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

第一、听者也许没有听到：

他也许在打瞌睡

也许外面有嘈杂的声音

演说者的发音也许很差

声音的强弱也许不适当

麦克风也许失真了

也许有语言及方言上的问题

第二、听者也许听不懂他所听到的话：

难懂的词句

难懂的思想过程

资料的编排不当

拐弯抹角的想法

教育及技术上的不足

语言障碍

专门术语

有意或无意的错译

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

不愿介入过深

别处的既得利益

冲突的目标

听众与演说者之间不良的互动关系

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

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

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

3. 各种用意与应采取的行动

想要排除这些障碍的演说者必须培养出一系列的技巧。

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

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

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

4. 结论

在一项讯息当中有许多地方会被忽视或误解，这是很自然的事。

不同的听者接受不同的讯息。

听、了解与接受都会有障碍存在。

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

完善的准备

有效果的演讲在于完善的准备。

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

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

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

1. 主要的有关人员

在对某人说话，向某人发问，给某人提供资讯或指示时：

- (1) 主要的有关人员是“某人”。需要把讯息传达给“他”。
- (2) 需要选择适合于“他”的资料。
- (3) 演讲者提供的资料与指示能激起“他”的热情回应。

这跟典型的经理人平常所关心的事物有很大的区别：

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

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

这导致我们对演说的准备工作订出三项标准。

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

2. 各种可能的方法

准备演讲有多种不同的方法。让我们从两种方法开始：即席演讲，及带讲稿的演讲。

3. 即席演讲

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

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

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

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

4. 带讲稿的演讲

原则上，最好不要写整篇的讲稿。虽然也有例外，但这种方法通常都有几项缺点。

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

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

无论是记得也好，照念也好，写出来的讲稿跟用口说出来的在实质上有

很微妙的区别。它们在选字、措辞、词类变化以及句子与段落的结构上都有所不同。写出来的字句，当照念时，就不像用口说出来的字句那样容易令人接受。

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

写出来的东西是给读者看的，不是给听者听的。

即席发挥与写好讲稿两者之间的折衷产物就是各式各样的重点提示。

精心组织

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

这听起来也许是骇人的，但实际上却是非常容易，只要演讲者有足够的技巧。

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

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

注意力是在演讲开始时不久达到最高点，但为时极短，也许只有讲几句话的时间。

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

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

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

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

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

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

不要：

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

要：

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

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

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

预期有高度兴趣的第二时期是结束之前的30秒钟前后。

听者最记得的事情是在最后30秒钟所听到的东西。使用那个机会如果只不过想把演讲者最后所讲的某些细节记住的话，那简直是一种浪费。那个机会是要让听者记住讲题的全貌。给他们留下一个全盘的印象。方法很简单。作个总结。

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

这种对注意力高度集中时段的利用是完全遵照旧时陆军士官长的训示去做的。

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

1. 架桥点

在演讲到主要部分时，听众的注意力要比在开始及结束讲到各特点时来得低。

然而，成功的演讲者往往致力于如何恢复听众的兴趣及注意力。

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

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

“我的第二个重点是我们必须求取平衡，利用一天当中所控制的时间……”

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

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

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

在提出暂时性的总结后，演讲者应该像前面所说的让听众想起下一个标题。此外，如利用这股冲动来刺激注意力，他可能会激起听众很想再听下面

一段的兴趣——他也许可以提出下一段的标题。

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

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

然而，想在演讲中间恢复听众注意力的最好办法是采用中途打断方式，即：

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

2. 幽默的使用

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

这些人士亦相信最后来个笑话可让听众带着愉快的心情，满足的离去。

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

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

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

但这种幽默必须出自心底，它不是准备好的笑话所能产生的那种可预见的效果。

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

如果你想传达你的讯息，不要这样做。

3. 准时完成

讲求效果的演讲者是非常注意时间的。

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

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

这里所建议的办法是在开始演讲前马上采取行动来控制时间。

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

4. 结论

听众的注意力集中在三个时期：

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

利用该项曲线图：

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

在演讲中间帮助听众集中注意力：

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

谨慎地去说准备好的笑话。

为了控制时间，将表放在注有时间的提词卡边。

经常使用这些技巧可使演讲者：

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

个人因素

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

1. 诀窍

要做个有效果的演讲者，诀窍在于能否将他的活力传播给听众。

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

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

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

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

具有正面意义的诀窍是经常注意听众，从每位听众那里寻求真实的反应。

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

2. 方法

如何才能具备这种诀窍，方法有四：

(1) 姿势

无精打采的样子，头跟肩垂下来偏向一边：这些都是不振作的象征。

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

身体挺直，双肩向后，胸部突出，小腹收缩：表示傲慢自大。

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

（2）手势或表情

老练的演讲者，善于运用各种不同的手势及表情。

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

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

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

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

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

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

（3）目光接触

演讲者与听众间的直接目光接触是个人互动中的主要部分。

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

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

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

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

他绝不可因注视纸板或黑板而让自己的注意力、兴趣、活力被抓走。

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

对话似的那么自然，跟听众的心情与反应产生共鸣。

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

使说者与听者间产生良好关系的最有力的催化剂就是目光接触。

(4) 声音

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

话速：说话的速度。快的一段后面应当是慢的一段，有快有慢。

高/低度：应在高低之间适度调整。

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

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

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

在整个演讲过程中，他利用这种技巧将活力与热情传达给他的听众。

3. 第一印象

第一印象非常重要。

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

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

然而，他的全部精力应当集中在听众所表达的非语言反应上。

这里是针对这个重要阶段所提供的指导原则。

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

(2) 站起来并拿开椅子。

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

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

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

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

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

4. 信心与紧张

缺乏经验的演讲者，常常在即将发表演讲之前，相当在意他们的紧张与

忧虑。他们希望有人指导他们，如何在那个时间放松心情。

我绝不相信他们应当如此。

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

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

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

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

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

5. 结论

做个出色的演讲者的诀窍是知道如何利用活力来激发听众的热情。

清楚地了解所要说的话的要点后，就可以专心一意地发表演说以博得听众的兴趣。

(1) 利用非语言技巧：有信心的姿势，生动的表情与手势，经过调整的声音。

(2) 尽量利用眼睛接触：既可帮助听众，也可帮助自己使活力外向化。

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

(4) 祛除紧张：不要担心因紧张而反胃，一切坦然处之。

三种主要视听器材

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

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

但首先还是让我们来看看几条一般性规则。

一般规则：

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

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

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

它应当醒目。粗的线、大的字，即使坐在最后面的听众都能很容易地看清楚。

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

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

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

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

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

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

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

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

1. 板

演讲者可用来写字的板有三种。它们是黑板、白板及纸板。

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

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

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

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

纸板是三种板中最经常使用的。

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

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

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

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

2. 幻灯片

有效使用幻灯片对听众会有很大的帮助。它们可以保持兴趣与注意力，并传达资讯。

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

为了更有效使用幻灯片放映机，必须：

每张幻灯片上的文字力求简单

每张幻灯片都做上记号，以便知道如何装片

编好正确的装片顺序

灯光先暗，然后慢慢地亮起来

可能时，让演讲者坐在位于听众中间放映机的旁边。然后：

(1) 从权威人士的身份转变为听众的身份来调整声音

(2) 使用箭头型手电筒作为教鞭

3. 高架放映机

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

它是一种效果很大且有多种用途的工具。它可作巧妙的显像，甚至可用于连续投影。

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

那么演讲者究竟应该如何使用这种有效果的工具呢？

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

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

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

假若你希望你的演讲能提起听众的兴趣，它有很多用途可供使用。它可：

(1) 用来作单纯的书写；

(2) 跟影印机一起使用，以制作打字的文件或图表；

(3) 使用有色墨水以供分色之用；

(4) 可将部分画面予以掩饰，而让其余部分尽量凸显出来；

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

4. 结论

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

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

在使用期间要把注意力集中在听众接触上，不要放在那些工具上。

检查你的位置，使你看起来跟器材很调和，不要站在跟它相反的位置。

放在架子上的板比挂在墙上的板更佳；纸板或白板优于黑板。

要让幻灯片保持简单，并做适当的解说。

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

具有重要意义的演讲

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

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

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

我们将继续提供处理这些情况的方法。

在开始时，让我们先区别下述四种演讲的不同之处：

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

(2) 重要演讲，例如会议式演讲，可能需要一小时；

(3) 技术性演讲，主要是传达技术上的细部事项；

(4) 经刊登的论文或讲稿。

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

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

较长时间的演讲

现在是在讨论下列问题：

较长时间的演讲究竟应该多长？

它如何设计？

它如何准备？

首先，让我们谈一谈演讲时间的长度。

人们所能集中精神去听的时间是有一定限度的。

时间的长度要由许多因素来决定。演讲者的技巧，一天的时间（上午要

比下午或晚餐后来得长)，听众对讲题内容的兴趣，演讲者跟听众之间的互动关系。

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

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

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

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

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

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

例如，一小时理想分法是分成四节，每节约为 10 到 20 分钟。

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

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

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

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

最后，根据笔记及随后的讨论，将要点做个总结。

像这样一种重要讨论会的准备方法请参阅前面所提供的建议。

(1) A4 阶段：任意记下的备忘事宜。

(2) A5 阶段：以听众为导向，在少数几个主要标题下面加以整理。

(3) A6 阶段：将提词减至最少。

大多数演讲者在准备发表重要演讲时都需要一再使用这种方法。

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

第二，重复使用 A4、A5、A6 方法，每一部分使用一次。

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

把计划拟妥后，演讲者必须确实可以获得演讲所需的适当器材——特别是视听器材。他必须花点时间及心力，确保能得到合适的模型、图表或幻灯片。正确、简单、可见、次序不搞错。

让我们把重要演讲的主要问题做个总结：

(1) 没有特别帮助，你不能期望听众的注意力集中时间，一次可超过15到20分钟。

(2) 有计划地作积极性的变化。在演讲期间将演讲方式作三或四次的改变，以求恢复听众的注意力。

(3) 重复使用前述的A4、A5、A6方法，以利准备工作。

(4) 准备合适的器材以便于说明。

1. 技术性演讲

听众无法轻易地吸收有高度技术性的资讯，他们无法轻易吸收许多事实及数字。想要在演讲中提供全部例证或数据的演讲者注定会失败。他所讲的东西别人无法充分了解。

这种演讲的内容应当包括问题定义的讨论，然后说明使用的方法与所遭遇的困难。不要试图提供所有的成果。限制自己只做总结。因此只讨论它的重要性并作成结论。

如果遇到某种精确资讯必须予以传达的话，演讲者务必将它写下来。有必要时，他可以把它写在A6卡的后面。但是这种精确资讯的范围通常应该予以限制。

当他认为这种资讯必须予以传达时，他应当既让大家都能看到（写在板上），也要至少把它念两次，以加深听众的印象。务使听众有很多机会去听、去看、去了解及消化。

如果演讲者认为必须提出更详尽的特定成果时，他当然应该事先把它们制好在图表或幻灯片上。他可以放映这些幻灯片，他可以从图表或幻灯片上把资料报告出来，他也可以说明他所作出的结论。然而，他不能期望每个人——即使是懂得技术的听众——能完全懂得他所说的东西。

他可以达成的事项是：

- (1) 指出异常的数字或强度的大小；
- (2) 展示他所做的工作的范围与性质；
- (3) 要求凡事必须可靠；
- (4) 指出重要的结论；

他无法达成的事项是：

- (1) 完全了解他的成果；
- (2) 懂得他所说的，并当场立刻予以消化；
- (3) 使听众能根据结果做出他们自己的结论。

从沟通的观点来看，一般指导原则是在演讲中严格限制技术细部资料的数量。

然而，有的时候一个人亦需要向同仁提供许多技术细部资料，一方面给他们作参考用，另一方面可以促使他们评论及作进一步的发展。遇到这种情形，你所提供的资料必须尽量写出来。并事先传递给大家看。参加会议的人员然后才有机会去看，去重看，去了解某些含意，并在会议前化解争辩。

参加会议的人员的确有机会先看，但有許多人不一定看过事先传阅的论文，演讲者现在遇上了一个待解决的难题。

一方面他不能期望当场立刻传递他所写的那些有的人已事先研究过的资料的所有细节。另一方面他必须提供充分资料给没有看过的人，让他们能够听懂论文的要点，甚至能够参加讨论。

大家需要的是大纲，把纲要写出来，而不要涉及细节，例如，标题可写成：

- (1) 问题的定义；
- (2) 所做工作的范围与方法；
- (3) 显著的成果，限于三或四个重要因素；
- (4) 含义。

本书所提供的一般指导原则是告诉你如何作有系统的准备，并让演讲者所使用的讲辞能让听众易于了解。这种技巧可使演讲者的精神，都集中在非常重要的听众接触上。

这并非总是可能的。如果讲稿需要刊登的话，那么它可能会引起严苛的批判。遇到那种情形，每个字都要衡量，每句话都要检查。

在大多数学术团体里，讲稿或诗文可能会先刊登出来。当轮到作者演讲时，他可以问问看论文是否可以拿来照念。任何报告都应当是书面的陈述，演讲者在向听众做口头报告论文的大纲时，可以有更多的自由来选择用字。

如果情况强迫他念书面论文的话，那么绝不可忽视听众接触。他必须小心运用他的声音，停顿一下，并变换声音的快慢，强弱高低。他必须将论文放在适当的高度，使他的头不致弯下来念，这样子声音才能传播出去。他应当经常抬起头来看，寻求目光接触，并在使用手势或表情时一定要很肯定。

向最重要的听众演讲时，他甚至要用电视讲词提示机，或自动提示机——它是一种电视新闻播报员所使用的器材，使观众相信透过摄影机播报员是用眼睛看着他们在播报新闻。事实上，在播报员与摄影机之间有一个看不见的荧光屏，连续将新闻显现在荧光屏上。

演讲者应当表现出他的精力与生气。障碍在于书面文字会降低他的注意力及活力。结果变成了一种沉闷单调，使人昏昏欲睡的演讲。

避免发生这种情形。专心注意于生动，活泼，及与听众接触上。

要作个总结：听众无法在演讲中吸收很多的技术性细部资料。尽量使它简短。

如果那样办不到的话，多用文字少用言语来沟通。即使被迫照念，依然力求生动及与听众接触。

2. 在大礼堂演讲

在大礼堂中发表演讲的基本原则跟向人数不多的听众演讲并没有什么不同。

做有系统的准备。

以听众为导向。

在演讲开始时，让听众产生期待的心情。

在演讲中间，要实现这些期待的事情。

在演讲终了，作个总结。

要十分注意听众。

运用活力激起热情。

然而，在演讲细节上还是有所分别，特别是我们在前面提过的个人因素。眼睛接触照样是很重要的。当然要想对 400 位听众都作目光接触是不可

能的。但实际上，遇到这么多的听众，即使是最有天才的演讲者，也会发现有许多很糟糕的听众：他们不看人，只是坐在那里，或闭眼，或发呆，或是盯着窗外；也有些人没精打采，了无生气地瘫在那里。

那么演讲者就应当不时跟每一区的听众保持目光接触；楼上及楼下、左边、右边及中央。

如果演讲者专心注意于与听众眼神相接，他会很快地看到在每区中总有一两个人是精神抖擞地专注聆听。他可以经由跟这些人的接触而达到演讲所能产生的作用。同时，他让人看起来不是在对个人发表演讲，而是在对那个人所坐的那个区发表演讲。

在大礼堂演讲所用的手势必须转为夸张。向人数不多的听众演讲，动作应只限于“手与手指”，但在大礼堂中演讲，它就应该扩大为“手腕与手”，或者甚至为“手臂与手”（例如在露天中演讲）。

声音传播，无论是高低或强弱，都须加以调整，以应大场面的需要，或是应付那个让演讲者头痛的麦克风。

3. 麦克风的使用

麦克风的确是一件令人头痛的东西。它很可能会“尖叫”、“哀鸣”，然后就坏了。

即使当麦克风没有坏时，演讲者感觉上仍像是在向别的地方讲话，声音听起来也像是来自别的地方。这对演讲者的听众接触是不利的，而且对以活力激起听众的热情也是不利的。

因此，大体上，我尽量避免使用麦克风。

遇到不得不使用时，无论是由于礼堂地方太大，或由于会议安排者的坚持，演讲者应当采取下列三个步骤。

（1）事先测试。适时到达，找个朋友帮忙，请他坐在能给予批评的距离。测试麦克风的位置及音量。

（2）不要采用唱热门歌曲的歌手所使用的办法——把麦克风对着嘴唱。它会扭曲声音，并且让人听不懂演讲。将麦克风保持于离嘴6~9吋处。

（3）将麦克风对着下或喉咙，不要直对着嘴。

这些是使用麦克风的技巧，但原则上尽量避免使用它。

4. 问题与讨论

兴趣与激烈的讨论对任何演讲者来说都是一种赞扬。

要想发挥这种兴趣与讨论的潜力，部分须视如何控制讨论而定。它通常不是由演讲者所控制的，而是由不是把这个场合搞好就是把它弄糟的主席所控制的。有关主席职权这个题目，将在以后的篇章中讨论。如果演讲者有幸能够控制讨论，在该节中所提供的意见应该是恰当的。

演讲者常常关心他们应该如何答复在演讲结束时所提出来的问题。这件事情部分要看问题的性质而定。

（1）对大家都有利的问题。它清楚地被提出来，它很中肯，可以爽爽快快地答复它，没有困难。

（2）说得很含糊的问题。演讲者听不清楚对方究竟在问些什么东西。如果确实没有把握，那么就请主席或发问者把问题重说一遍。

（3）不容易懂的问题。它是一种难以了解的问题，因为发问者使用演讲者很难懂得的特殊用语。

如果发现这个问题难懂的话，其余的听众也会发现它是难懂的。如果能

把措辞修改一下，发问者和其余的听众，以及演讲者自己都会获得好处。“谢谢你——我只是想要用我自己的话来把问题说清楚。就我所了解的，这个问题是说……”然后马上开始回答那个问题——不要在你这样做之前先让他有机会提出意见，否则他会无可避免地把问题搞得更叫人听不懂。

(4) 不着边际的问题。它是由于发问者提出枝节问题或非直接问题所形成的，它使演讲者很难作答。

使用诚实与正直的口吻。“我们从研究中所获得的重要证据是……然而，它不是一个我个人很有经验的科目，我无法确定该如何答复。我不知道在场的任何人是否有些经验，或者是否发问者自己确实能帮助我们？”

(5) 隐含陷阱的问题。它是个被设计出来让人落入圈套或是吹毛求疵的问题。演讲者也许需要重复念那个问题，来替自己争取些思考时间，或者修改措辞，使他能很快地作答。

然而，如果想要答复，有下列三种方法可供使用，但他必须迅速选择：

(1) 有耐性地并有信心地说出讲稿中的格言。然后问发问者他是否乐意试验跟实习，并将结果写信给你。

(2) 将问题抛回给发问者。“就我所了解的，这个问题是……它是一个最有趣的问题。在我根据我的工作背景提出意见前，我不知道发问者本人是否有任何经验可对这个问题向我们提供些意见？”

(3) 求取帮助。“我没有把握能答复那个问题。是否有任何人可向我们的同仁提供意见？”

大多数经理人都缺乏政治家的闪避技巧。对经理人来说，诚实、正直与忠诚是处理困难问题的口号。只要你说出的不是过份自信的大话，明理的同仁们对于有合理程度保留及高度诚实的答案都会接受及赏识的。

5. 结论

时间较长的演讲应当将它区分成几节。

每节的进行方式应各有不同。

尽可能让听众深入你的演讲中。

准备工作应当包括一系列的卡片与视听器材。

演讲中技术资料的数量应有严格的限制。

事先已经传阅的论文不应当全部拿来照念，而是摘要地予以报告。在大礼堂中所使用的演讲技巧应当比对少数人演讲时更加讲究。

麦克风应尽量避免使用，如需使用时，应特别小心。在大多数情况下，诚实与正直是答复问题的基本原则。

有效果的听讲

到目前为止，不再讨论传送口头讯息的技巧；但不管发射器是如何良好，要想发生效果，就需要有好的接收器来配合。因此本节就是要讨论与有效果的演讲相反的东西——有效果的听讲。

1. 各种障碍

专心去听人家所说的话，了解所听到的东西，并客观地评估所了解的东西是需要精力的。然而由于听者本身的因素，造成的接收讯息上的障碍，这些因素包括：

第一，心神不定。他们照着个人意志，所以注意力没有放在演讲者的身

上。

第二，为反对而反对。他们不管演讲者讲什么总是想要反驳。这种情形同样发生在那些听人讨论或听人对话的人身上。

第三，心存竞争。在对话中，他们强迫人家听他们自己的趣闻。强迫人家听他们自己的经验及价值标准，而不管对方会有什么反应。

第四，不客观的过滤。他们不求了解那些不能迅速符合自己观点的讯息。

第五，扭曲原意。即使他们收到一个讯息，他们以不忠于演讲者的原意的方式来解释它。

最后，他们反抗。他们只重视对演讲者或讲题的个人观感，而不重视被传送的讯息的重要性。

而这一连串的障碍可能会适时阻止听众接收讯息。听者应怎么做才能有较好的效果？

2. 积极性的倾听

要使听讲有良好的效果主要在于，懂得如何集中注意力。注意力一部分是属于态度的问题。如果听者积极希望集中心意去接收演讲者所试图传送的讯息，那么他的成功机会是很大的。

那也许需要决心。有些演讲者很难让人听懂他们所说的东西，这要不是他们的声音有问题，就是他们传送讯息的方式不对。因此就特别需要听者下定决心来专心听讲。

注意力是受到警觉心帮助的，对听众本身而言，对演讲者所传出来的讯息，能够保持警觉心，便能顺利接收。

我自己不是个好的听者。我集中注意力的时间很短，为了克服这个缺点我就加强笔记，并设法整理演讲者的讲辞；设法从他所讲的东西中抓住重要标题与次要标题的内容。

即使演讲者所使用的准备与演讲方法跟本书所说的 A4、A5 方法可能根本不相同，也绝不会影响我认为最容易听懂的方式来抓住演讲者所讲的话。

听者与说者之间的互动关系

听者与说者之间的积极互动可加强听者所希望获得的效果。要想使两者间的互动关系变得良好，听者也有相等的责任。

有些人认为当他们闭上眼睛时，他们听得最有效果。他们声称这有助于注意力的集中。

我不知道是否要相信他们所说的话，闭上眼睛的听者看起来不像是很专心的人。他不像显然是很专心的听者那样能提出用心听讲的证据。

较佳的做法是看着演讲者，设法跟他作积极性的目光接触，并进一步地做出支持他的各种表情。脸部表情很有帮助，如扬起来的眉毛，含有批评意味的微笑，表示赞成的点头，表示否定的摇头，或感到不解的皱眉等。

老练的演讲者，看到听众当中有一两个人给他这种信号时，马上就用笔记下来。他根据这些听众的要求来调整他的声音快慢与演讲型态，这种互动关系可成为双方有力的拉进器。

姿势也是很重要的。直着身体可以帮助听者集中精神，也能让演讲者感受到听众的肯定意味。而那种把椅子向后推，懒洋洋地坐着的听者，对演讲者来说是没有影响力的一群。

做笔记也是一种对听者有帮助的方法，它对演讲者也有帮助。当他看到听者有浓厚的兴趣在做笔记时，那会使他产生信心。当做笔记的人抬起头来

向他看，在目光交接的同时是有积极意义的，也有助于演讲者对时间的控制，以求获得最佳效果——当记笔记的人用心在写时，他可以看到，然后有效地运用演讲暂停。这种因听者的需要所运用的演讲暂停常常显得很突出，并对演讲者的权威产生很大的贡献。

在对话时，听的行为也很重要。没有一件事情比在对话时一方经常自说自话、自以为是来得更叫人厌倦——他是在强迫对方接受自己的观点。

能引起共鸣的听者会全神注意演讲者的兴趣。他设法了解演讲者的演讲大纲，并针对演讲内容做出相同性质的回应。

3. 听众提出的问题

听者提出问题的时机：人数较少时，是在正常的讨论过程中；人数较多时，则是在重要论文发表过后。

提问题的方式是很重要的。有时提问题所使用的措辞很可能会使演讲者被迫接受质询者的观点。这种情形通常是发生在下面所列举的方式中。它几乎自动地迫使演讲者作“是”或“否”式的答复。

想一想下述问题的可能答复：

(1) 你是否认为……？

(2) 你是否尝试过……？

(3) 是否会有……？

在另一方面，问题如以英国作家吉卜林所指的“六个仆人”中的任何一个来开始的话，它是要求演讲者发表他自己的想法。

什么 (What)

谁 (Who)

如何 (How)

何处 (Where)

何时 (When)

为何 (Why)

请比较下列两组问句：

(1) 我们是否可准时得到它们？

我们何时可得到它们？

(2) 你是否容许银行休假？

你对银行休假可容忍到什么程度？

在用心澄清的问题跟证明有理由的问题之间也有区别。

以“什么”这个字做基础的问题通常是用来作澄清的问题。

你能否告诉我……会发生什么事情？

如果……可能会发生什么事情？

对于……究竟有什么影响？

那位演讲的人能不能帮助我们更加了解……是什么意思？

这些都是肯定性的问题，可以加强说者与听者之间的了解。

挑战性问题——即要求演讲者证明言之有理的问题——可建立十分不同的关系。这类问题通常是以“为何”或“如何”这个字作基础。

它为何被说成……？

X 为何变成 Y？

演讲者如何将那件事付诸实施？

那些观察结果是如何做成的？

用心澄清的问题具有统一双方意见的倾向。证明有理由的问题则有使双方各持已见的倾向。

听众除了使用问题外，他们也可能检查沟通的正确程度。他们可以使用“反问”技巧来达成这个目的。

演讲者已经传达讯息，听众也已经收到讯息，但绝无法确定他们是否收到的是同一个讯息。这的确是很少见的。

一有怀疑时，不要只是请求演讲者重说一遍。他并不知道他所说过的话跟听者所了解的话，或所未了解的话之间究竟有何差别。

你应采取的行动是，把你所了解的东西用自己的话反问过去。你可使用下述句子：“我想确定一下。我所听到的是……”接着就简单地将所听到的东西作个概要报告。

这样听者就可给讲者一个机会，让他去检视他所传达的讯息，并加以确认或修正。

4. 结论

有效果的听讲有赖于：

(1) 积极的态度：设法了解演讲者的观点，不要强迫人家接受自己的意见。

(2) 互动：使用非语言技巧来跟演讲者建立合作关系。

(3) 专心：做笔记常有助精神集中。

(4) 发问技巧：澄清跟证明的理由有区别的，不受限制的问题（什么、何人、如何等等），运用反问技巧。

二、改进会议的效果

本书的这一部份是要探讨改进会议的效果。

我们把讨论焦点放在商业会议上，会议人数大概是 4~12 人之间，会议目的是研究如何做决定。

商业会议的效果大部分要看主席的能力而定。

主席的工作分三节来谈：

首先讨论会议外主席该做的事，再讨论他如何控制会议的进行，最后则讨论他如何控制与会人员。

与会人员在提供意见时应当讲求效果。我们用两节来讨论。先讨论议案的提出。再讨论会议期间与会人员的行为。另外还有三节分别讨论下列主题：

- (1) 秘书的角色；
- (2) 委员会的生命周期；
- (3) 主席及与会人员在参加较大的集会或会议时的角色。

从在会议外所做的事情上看主席的效果

主席的效果要看他如何主持会议而定，而主持得好与不好可从在会议外所做的事情上看起来。我们将它分成下列几节来讨论：

1. 行政例行事务

主席的工作——可能要跟秘书商量，甚至授权秘书去做——是在确实订好开会日期，安排好会议地点，及适时通知与会人员。他的责任决不只是检查公开会议的目的。一个委员会很容易养成那种定期公开会议，并在开会目的已达成后很久，还是照结言按期开会的习惯。关于委员会的使命我们将在以下章节中讨论。

主席应当确保与会人员都有机会对议程提供建议，而核准议程则是他的责任。他应当确保会议资料及时送达各与会人员。如果与会人员没有机会去看及消化那种文件的话，要想开好一个有效果的会议是不会有希望的。

主席很可能会操纵议程。例如，他很容易在会议初期先让大家辩论一件无关紧要的提案，然后在即将结束时，借口还有“其他要事”而将重要的提案未经讨论就让它轻松过关，在这个时候，主席人员都收好资料准备走了。根据我的经验，这是大学及官僚机构的权力兵器中，一个非常重要的零件，在商业机构里，这种事情会引起怀疑，很可能反弹成对操纵者的不信任。

于是主席的例行责任就订出了一个范围，他必须亲自执行，或者确定是交由秘书去执行。

2. 讨论的策划

主席既然将行政事务授权秘书去办，他务必亲自策划讨论的事宜。

他的目的当是产生一条能使与会人员作出积极贡献的道路，帮助他们迅速且顺利地进行，并阻止他们东拉西扯。

建议你采用的方法，原则上是按照第二节的三个阶段去做：先是任意产生“主意”阶段，然后是分析阶段，最后作出简单的备忘录供开会时使用。议程上的每一个提案都应当照着这三个步骤去做。

第一阶段是正常的 A4 阶段。一段短时间的整理思绪，将跟议题有关的一大堆意见，不按顺序任意写在纸上。

第二阶段是分析阶段。主席应在这个阶段将大家的思想导引到三个明显的主题上去。

首先，要大家弄清讨论的目的。例如它是要决定一项新的政策呢？还是在讨论如何执行以前先取得共识的政策？

讨论一个易引起争论的题目总会扯得很远，会花费太多的时间。我们所需要的决定也许是应否采取某种具体行动，但讨论时却天南地北胡扯到这个方案如何才能执行。

例如，假设有一家公司经由代理商已经在印尼取得代理权，印尼市场在成长中，这正是考虑是否要在雅加达设置办事处的时候。

所需要的决定是目前是否该在印尼设置专任办事处来提供服务。跟往常一样，讨论集中在其他办事处的效率，在这个国家跟在其他国家的代理商的功过，在地点上雅加达是否比巴里岛较好。

最后终于作出决定。出席人员同意需要设置专任办事处。

一个月后，在第二次会议上当他们应该讨论如何设置那所办事处时，他们发现他们再回过头来辩论上次辩论过的事情。无可避免地，他们对于是否须在印尼设置办事处这件事情再度争论不休。

这纯粹是浪费时间，每个人都知道这件事情。它之所以一再发生是由于主席没有好好地想一想议程上这个提案的目的何在。

能胜任的主席知道如何区别：

- (1) 决定政策与决定如何执行以前所同意之政策；
- (2) 战略与战术
- (3) 计划与管制

其次，主席在准备工作的分析阶段应当拟订讨论计划。

为了不让讨论一直在原地打转，主席应当有一项明确的计划，一连串能使他讨论控制在合理范围内顺利进行会议的提纲。

这种用于讨论提纲的理想数目是四——这是主席跟与会人员最能记住的数字。

例如，在上次会议时我们已经同意应在印尼设置办事处，那末在第二次会议时会议的目的应当是讨论如何执行该项决定。提纲可能是：

办公室的位置

当地人员或驻居外人员的管理办法

人员编组

时间管制

主席在这个分析阶段也应当考虑将限制事项提出来讨论。就任何议题来说，都有一些边界问题，亦就是跟议题有边际关系，可左可右的问题。会议中遇上这些边界问题时，总是陷入泥淖之中，动弹不得——这种僵局偶尔是由于与会人员渴望维护自己利益，存心操纵所造成的，但大部分是不知不觉地把会议带出合理的范围之外。

主席的准备工作如果做得很适当，而且能预料可能发生的东拉西扯情形，这种浪费时间的事情是可以事先防止的。例如，在讨论如何设置印尼办事处时，一些会转移注意力的话题可能是：

泰国办事处的进展情形

最近在孟加拉所发生的问题

外销部总管理处的人员配置

在分析阶段，主席对每一议案的准备工作应当像 A5 所示范的那样，列举目的、计划及限制事项。

主席的第二阶段钢铁采购：进度检讨——（日期）

目的 管制到目前为止的进度

决定主要谈判策略

保证各部主管有良好的协调

计划 进度检讨——所收到的标单

——评估

——候选名单

谈判策略

为何要谈判？

跟谁谈判？

优先顺序？

可利用的时机？

合作还是竞争？

谈判计划

小组——甄选，训练

议程

时间表

行政事项

邀谁——那些人

内容

设备——房间

福利

宾客需要

限制事项 钢铁采购（不安装）

董事会有权核准

计划时间表不公开讨论

准备工作的最后阶段是产生主席所需的备忘录，以供会议时使用。A5 包含了太多过分暴露的资讯。他必须有某种非常锐利的工具来协助他控制会议中的纷乱情形。那种有效的工具就是 A6 卡，他用印得很大的几个关键字来说明下列各项：

第三阶段准备工作——备忘卡

钢铁采购	
进度检讨	
目的	管制进度 决定策略 协调
计划	进度检讨 谈判策略 谈判计划 行政事项
限制事项	不安装 计划时间表 董事会职权

他亦应当考虑如何激发讨论。原则上，如果每个议案都能找出一个人先开始发言，这是很有帮助的。主席可以采取主动，找个同事请他先发言。他亦可以提名一个人。如果他这样决定的话，他应当把那个人的名字注明在备忘卡上。

主席的这种准备工作可产生两样产物。

一样产物是他的备忘卡，一连串的备忘卡，每个议案一张卡片。另一样产物是他在心里上已经提高警觉，且变得很敏锐，随时准备主持一项井然有序的会议。

3. 会议室的安排

会议室的类型会对人造成很大的心理影响。

有些是显而易见的。例如，温度、光线及通风的实际状况可影响与会人员跟他们的表现态度。

桌子的形状与大小也是有影响的。一张长而狭的桌子使得与会人员彼此很难作眼光接触，并且使主席很难看到他的全部同仁。

在另一方面，一张大而方的桌上要不是表示主席独自坐着，显得孤零零的样子，就是表示他遭到其他人的夹击。如果其他人都是职员的话，例如秘书，这倒是挺不错的。如果他们所属的机构是相当民主的话，它也是挺不错的。但要是那个机构是独裁主义的，如果主席被认为具有权威，那么部属坐在他两旁的型态会产生心理上的困扰。

因此，桌子的形状通常应当是长方形的，或是圆形的。

桌子的大小也很重要。两人之间应当有个很自然的区隔，一个让人在心理上感觉很舒服的间距。如果他们靠得太近，肘对着肘，这不但身体上感到不舒服，而且会将某种程度的热情与紧张带进会场。

在另一方面，如果把他们分得太开，与会的人就变得很疏远，讨论起来也就像学院派似的，他们发表冗长而无层次的谈话，彼此好像没有什么关系。

两椅子间的理想间隔大约是一尺或稍稍少于一尺。主席应当确使椅子保持这样一种间隔，并叫人把多余的椅子搬走，这样与会的人就不会散坐在一张大桌子周围，显得零零落落的样子。

4. 会议后

主席的责任是确实使会议纪录分发给所有有关的人员，虽然这种事情通

常是授权秘书去做。

就商业会议而论，会议纪录务必忠实反映主席对所说的及所决定的事情的理解。三言两语的纪录是不被接受的。

讨论事项究竟应记录得多详细，尚有多种不同的意见，但至少应当摘要记载所达成的决定及采取行动的责任，有些主席发现，要是在每次记录的行动栏上，加上负责执行者的签名以示负责，倒是很有帮助的。

最后，检查会议后这种行动是不是在进行及是否已经采行，通常是属于主席的责任。

5. 结论

在会议外，主席应当：

(1) 确实使例行事务有效执行。决定开会日期及地址，并分别通知，且应与出席人员商量，拟定议程并予以分发。

(2) 计划如何进行讨论。采用三阶段准备方法：

第一阶段：将所想到的事情写下来；

第二阶段：做分析及整理工作；

第三阶段：简化成一目了然的备忘卡。

(3) 准备议程上的每项提案，备忘卡上应摘要说明：

目的

计划

限制事项

主持人

(4) 确实使会议室无论在身体上或是心理上都有令人愉悦的状况。

(5) 会议后应实施追踪检查，检查会议记录及是否已采取行动。

控制进度的技巧

会议的效果主要有赖于主席的带动。主席的带动则要看他如何准备、如何控制进度，及如何控制人员。

本节是在讨论第二个要素，即控制进度的技巧。

1. 主席的目标及角色

主席主持会议的策略要看他本人如何订定目标，及如何扮演他的角色而定。他有各种可“扮演”的方法，而他的目标是很重要的。

就商业会议而论，那个目标应当是：以最少的时间达成全体一致的“目标”。

“全体一致”——因为商业是要求大家把事情做好，大家一起工作。如果组织体内经常发生歧见，他们就不会和谐地工作。主席的职责是把他们结合在一起，不是把他们分开。

“同意”在目的定义上是个关键字——它是“同意”，不是“意见一致”。在有不同意见出现时是正常而适当的；把它表达出来亦是正常而适当的，但当某项行动违反某些人的利益时，主席如果还期望大家能意见一致则是错误的。理性的人一定会承认会议中多数人的意见，是应当特别受尊重的。因此主席应当设法找出多数人的意见，然后应当让少数人承认这是多数人的意见。

不要问：“志成，你是否接受那项意见？”

而是问：“志成，你是否承认多数人的意见是……？”

如果志成现在说“不”，那么志成不会被认为是理性的，与会的其他人就会马上用讽刺的话对付他，使他不敢出声。

注意主席使用“一致同意”的策略，跟采取表决方式以致凸显团体内部的分裂来作比较，两者间气氛是有差别的。

“以最少时间”——理由很明显。因此主席的策略应当是以最少时间达成一致的同意。

他应当扮演什么样的角色呢？他应当是果断的权威人物？他应当是资讯的主要供应者？他应当是产生富有创意的主意的主要来源？

要想使会议开得有效果，所有这三个问题的答案是一个坚决的“不”字。

要想有效地主持会议及有效地应付与会人员是需要专心一意及高超技巧的。任何人如试着在会议中做个最重要人物，恐怕不是“可能”负担不了，而是“绝对”负担不了，一个人是不可能做那么多事情的。

不可避免的结果是会议主持得毫无效率，与会人员都很沮丧，而时间也被浪费掉了。

2. 会议开始程序

会议的特性很快会被确定。在参加会议的人员坐下及会议开始后的几分钟之内，是好是坏，一切都可以看出来。

主席在确定会议特性上居于很重要的地位。在本章中，我们要讨论主席在揭开会议序幕时如何能自动地照着程序去作，而不必去想它们。重复使用这些程序可使主席专心注意于控制与会人员的个人因素上。

在会议开始时，他应当向与会人员致欢迎词，并替会议建立一种井然有序的气氛。他应当帮助他们集中注意力，提醒他们：

- (1) 会议召开的目地；
- (2) 议程；
- (3) 预定结束时间。

订个目标时间对于会议进行有很大的影响。如果主席新提议的会议目标时间，实行有困难但却可能的话，那么他立刻可以让与会人员集中注意力于会议进行的速度上。

他应当向他们提醒会议的目的、议程与时间，并获得他们的同意。在获得同意时，他应该向他们强调，他是要大家确定这是个一致同意的会议——一个具有继续一致同意特性的会议。

有时某位参加会议的人会要求修改议程或修改会议进行的顺序。与会人员在这个时候提出这类意见是应当受到鼓励的。它既可以帮助加强会议的气氛，也可给主席一个机会去表现他的弹性，并寻求一致的同意。仔细听听那个人所说的话，看看是否有人支持他，准备取得修改议程的一致同意。

主席然后按照议程一项一项地领导进行。在每项提案开始时，他应当根据他所计划的方式从出讨论。说明它的目的，这个提案为何要列入议程，说明他所建议讨论的提纲，以及预期的限制事项，并阻止出现足以转移注意力的话题。

他应当取得大家对他所提讨论提纲的同意，如果有人持相反意见，不要害怕修正它们，并取得对他所提限制事项的同意。

他于是按照所希望的方式逐条开始讨论，那种方式亦可供他作控制讨论进行的根据。

3. 讨论的进行

在顺利进行的讨论中，每个与会者都是根据前面的同仁所提意见来提出他的意见。

但另一方面，在分离主义式的讨论中，每个与会者所提的意见跟其他人都不一样，甚至还跟他们冲突，彼此间的意见没有共通点，这样讨论方式往往会扼杀彼此之间有创意的互动。

当讨论进行时，主席应当从个人所发表的意见中找出最好的意见，然后归纳总结意见，他应不断地设法找出与会人员的多数意见倾向。

例如，假若除了他以外，参加开会的有五人。他很快就感觉出来有两位是赞成采取甲案，另一位是赞成采取乙案，但应当迅速探询其余两位的意见，他转身问第四位——“大风，依我来看志文跟日升好像想要采取甲案。你是否也赞成甲案？”

如果答案是肯定的，那么甲案就是多数人的意见。

在另一方面，如果大风赞成乙案，那么第5位的意见就成为有决定性的意见，主席现在必须把它提出来。这样做的话，他可以很快地知道多数意见的倾向，并领导会议达成一致同意。

这种发展结果当然是需要主席在计划时将讨论的议题分成三或四个子题。有经验的主席能够在两分钟内使与会人员同意一个子题，八分钟内同意四个子题；而一个议题要是不好好划分子题，任凭大家东拉西扯的话，很可能会扯上一个小时。

主席亦掌握由他所拟订出来的限制事项工具，这样他就可以防止讨论走进死胡同里。订出显明的题纲与限制事项，可以有计划地使讨论走上轨道。

当会议进行时，他应当让与会人员明了会议的进展情形。他应当告诉他们，到目前为止他们所认可的问题，加深一致同意的感觉。他应当将预计跟实际进展情形作一比较，并适时作一检讨。

在整个会议进行过程中，主席应当力求有进展的讨论。他应当不断找出多数意见，寻求同意多数意见，并强调进展一致。

4. 结束

在每项议题讨论结束时，主席应当：

- (1) 将通过的事项作一总结
- (2) 明确说明应采取的行动，做什么，由谁做，何时做
- (3) 确定秘书确实已列入记录

在会议结束时，他应当：

- (1) 向与会人员重申本次会议的目的
- (2) 重提预定结束会议的时间
- (3) 对于能在所定时间内达到目标一事，向与会人员道贺并致谢。

5. 结论

在控制会议进行时，主席的目标应当是“以最少时间取得一致的同意”。

他的理想角色应是充当讨论的润滑剂。他不应当企图负起准备会议内容以及会议进行过程的重责。

他应当有目的的公开说明会议的整个议程，并有目的地公开说明每一议题。重点包括：

- 目的
- 计划

时间

限制事项

同意

在整个会议进行过程中，他应当鼓励有进展的讨论，在每个子题上尽早寻求一致的同意，这样可使每一议题及早获得通过。

他应当随时将计划跟实际进展情形作一检讨，不断强调同意与接受的重要性。

最后，当总结及说明各提案通过的行动时，他应指出并评论这次会议的成果。

与会人员的控制

主席的目标应当是协助会议以最少时间达成一致的同意。除此之外，他也许还需要快速的反应与高度的技巧，来帮助与会人员表达他们自己的意见，并迅速达成同意。

本节是在讨论与会人员的控制。讨论顺序如下：

1. 商业会议的特性

经理人对参加会议一事很快就会习惯。有的时候他们发现那些会议是缓慢进行、令人失望的、一再重复的。但有的时候他们所参加的会议却进行得很顺利，有创意并果断。

这就是要看主席了，看他是否技巧高明，以具有积极创意及果断的方式来主持会议。他要是这样做，就可使会议具有四项特性。

(1) 会议的进行是有节奏的。会议必须进行得井然有序。它不应该因为前后意见不一致，或冗长的报告拖泥带水地进行，让人昏昏欲睡。在另一方面，它亦不应该草草了事。时间控制得很理想，让一个井然有序的会议产生节奏。

(2) 会议气氛必须是有目的的。与会人员必须看到他们所走的方向，必须具有朝着那个方向的前进的共识。

(3) 会议必须是友善的。与会人员必须感到可以自由发表意见，但务必采取合作而真诚的态度。

(4) 会议气氛必须是合作的。纵然意见可能有所不同，但与会人员必须和睦相处。

这里就是主席主持会议时所应当追求的四项特性：有序的，有目的的，友善的，合作的。

他如何才能使会议具备这些特性呢？达成会议目标的潜在力量是在很短时间内形成的——在会议开始后的几秒钟之内，或最多在两分钟之内。因此主席必须好好利用这种潜力。让我们分别从两个阶段来讨论。

2. 会议开始阶段

主席进场及开始主持会议这个阶段会产生决定性的影响。

他走进来时参加会议的人员都集合好了，他们各自离开不同的工作岗位，并怀有各自的忧虑与关心。在参加会议的人当中可能会有小团体，他们互相交谈，不论生气勃勃或漫无目的。每一小批人都有他们自己的利益，但现在还没有专心去谈会议的主题。

主席进入会议室的举止大家都可以看到，并在潜意识里产生他们的看

法。如果主席进入时是犹豫的，无精打采的，慢吞吞的，他给人的第一个印象是不确实的。他在别人心目中会有一种缺乏生气的感觉。

因此他进来时应当是抬头挺胸，富于自信，步伐稳健的。当然不管是傲慢或是匆促的样子，都会引起反感及好争辩的气氛。

他必须把时间拿捏得恰到好处。当他坐下来的那一刻，大多数人都会把注意力集中在他身上，而有些人则依然在做自己的事，甚至还有人持续在聊天。他不应当在这些令人分心的事情还存在时，就试图开始开会。

他必须控制与会人员的注意力。他所采用的办法不是设法压低他们的私语声，不是请求他们注意，尤其不是请那些闲聊的人闭嘴。那些行动会让与会人员感到是跟他们的利益发生冲突，结果会让人产生一种主席跟其他人之间有不和的感觉。

集中注意力的最好办法是谨慎控制时间。主席机警地坐下，向着那些注意他的人微笑，并看着那些不注意的人。不久，注意的人也会去看不注意的人。不注意的人会从他们的同仁那里感到一股压力。他们把头抬起来看。主席立刻对他们微笑，并再向四周扫视一下，接着就开始开会。

这种时间控制需要很高的技巧。它通常需要 5 到 10 秒钟的时间让主席以这种方法来获得大家彻底的注意（虽然对他来说，等待大家全部注意他好像有一生的时间那么长）。

然后是适时致开场白的技巧。

什么是开场白？它应当是种能让参加会议的人员立刻领会本次会议特性的言辞。主席应迅速地让他们了解会议所设定的方法，并获得他们的同意与认可。

他应当将讨论的提纲置于他面前的备忘卡上，他的语调是要积极而有自信。

使用第八节所讨论过的范例：

各位女士、各位先生：早安。我们今天在这里是要讨论在印尼设置办事处一案。而在上次会议时，已经取得我们需要有这样一所办事处的共识。今天是要讨论如何设置。我建议我们的讨论事项是：

- (1) 办事处应当设在何处
- (2) 办事处是否雇用当地居民，还是遴选驻外人员
- (3) 办事处人员编组
- (4) 作业时间限制

“这样可以吗？各位女士，各位先生——那些提纲是否可让你们把想要提的事情都提了出来？大风，你觉得可不可以？正堂，你呢？”

（主席在这里的用词方式是很重要的——但在评论他的用词前，先让我们继续听他的开会致词。）

好的。我们都同意讨论的顺序，它们是：

地址

国籍

人员编组

时间管制

“各位女士，各位先生，我认为还有一些限制事项我们应该先说好。例如，我们不想在讨论印尼这个题目时去谈论在泰国所发生的事情，或是在孟加拉的问题。同时这也不是一个谈论出口的适当时机”。

（获得同意）

“我想是我们应当在 45 分钟内就可以完成讨论并做出决定。你们看这是否合理，各位女士、先生们？”

（获得同意）

“很好。各位女士、先生们，因此我们所同意讨论的第一个事项是印尼办事处的地点，谁愿先发表意见？志文，我想你对这个问题已经作了些研究。你能不能告诉我们……”

从主席的致词中，会议重点的顺序已告确立：

会议的目的

会议的方向

限制事项

会议进行步骤

这个议事程序已经获得大家的一致同意。

如果与会人员还有任何其他意见的话，例如，他们想要增加几点，他应当以弹性手法来处理它们，不是修正他的计划，就是把他们所提的各点纳入他的讨论提纲内（并在备忘卡上注明）。

除了订定程序，获得并强调一致同意外，主席亦应当采取行动以免会议停滞不前。

他的用词，以及用词的顺序都是经过慎重选择的。

例如，当讨论计划时，较适宜采用的词句是“那可行吗，各位女士、先生们——那是否可让你们把想提出的事情都提出来呢？”

他先问：“那可行吗？各位女士、先生们？”——合理的推断是当他们还在思考该用什么话答复时，他很可能看到他似有一脸茫然的表情。他再问：“那是否可让你们把想提出的事情都提出来呢？”第二个问题在逻辑上是多余的——因为第一个问题把所有的意向及目的都问了。但是那个多余的问题，隔了两三秒钟，可使开会的人有时间去整理他们的思路，并可能提出答复。沉默，容易变得暮气沉沉，而重复的问题则是生气勃勃的保障。

主席在这个时候获得答复是很重要的。会议必须继续进行，与会人员必须立刻涉身其中。他不可以造成空档、节奏中断，形成可怕的间歇。

因此，如果他没有从全体与会人员中立刻获得答复，他应该马上转身去问一个可望迅速提出意见的人。

“志文，你看那行不行？”

不要说：

“你看那行不行，志文？”

志文，像别人一样，对于一般人不必在会议中发言的事情已经慢慢习惯了。如果问题在末尾加上“志文”而提出，那末他突然发现自己已处于球场的中间。在他回答前他需要有一两秒钟的时间——间歇于是发生了。顺利进行的节奏没有被适当地建立起来。更糟的是，这使人对主席产生一种找志文麻烦的感觉。

因此，主席必须慎重地挑选一个人起来发言，先喊他的名字志文，并使志文迅速回答所提的问题。

如果遇到志文没有立刻答复时，主席应当采取进一步的行动来阻止间歇的延长。他应当采用闲聊方式，不管要花多少分钟，并以表情、手势、语调来鼓励志文发言。

主席：志文，那可行吗？它是否可让你把想要提的事情忖了出来？你能不能设法？

志文：我看那样不错。

主席：正堂是否……？

正堂：“是的，很好”。

气氛就这样迅速地被连接起来。

正堂现在很快地进来阻止主席继续闲聊下去。

于是，经过建立目的——计划限制——时间的过程后，主席将会议带向实质的讨论上。

再说，他在会议开始时所要求发表意见的方法必须有助于建立他所一直努力以赴的会议气氛与生气。

“好的，各位女士，先生们。那么让我们按照我们所同意的，开始讨论我们应当如何积极地招标。谁愿意对这个问题先发表意见？”

（有一段很短暂的中断。如果有人确实乐意协助让会议向前推进的话，就尽量予以利用。但情况可能是，主席必须采取进一步的行动来促使会议进行。因此……）

“大风，你曾经替我们办过许多案例。我不知道像这次的招标事宜你有什么经验。什么是……？”

闲聊一会儿，用一种询问的语调，不要太高，眼睛盯着大风看。他知道要看他的了，他会很快地接替主席的闲聊。

结果会议的活力就建立了。会议按计划地向前进行。

所以说，在会议的开始阶段，主席的行为是有决定性的。作个总结：

（1）他需要有一种他能经常遵循的会议程序或顺序，即使他偶尔会心不在焉。这种读者应牢记在心的顺序是：

目的

计划

限制

时间

（2）他的准备工作应当使他能够简要地将这些讨论事项的提纲，写在他的备忘卡上。

（3）他应当集中精神于影响会议的气氛。

（4）那种影响力的主要因素是：

进入会场时的姿势与步伐

开始主持会议时的态度与时间控制

设法取得与会人员的同意

建立会议蓬勃朝气，并控制会议的进行速度

3. 会议最重要的四阶段

（1）超然、客观

主席对讨论结果常常产生强烈的兴趣。他对讨论的重要因素及最佳结果会有个人的意见。他当然禁不住想提出这些意见来指导与会人员进行讨论；他不应当如此。

他应当让人看起来是客观、超然的。

被人视为立场偏差的主席所造成的伤害，可分两方面来看。

第一，与会人员对主席的意见自然会有反应，并会过度受那些意见影响：

要不是面对一位倔强的独裁人物把他们自己的意见压制下来，就是起而反抗或反对。不管一个人是如何地理性，当在控制会议时，他让人看起来总觉得是在抓权。除非他能很快地表现出他的超然立场，否则一定会引起情绪上的反弹。

第二，如果主席让自己卷入讨论之中，他一完会受到挑战，并发现自己的精力都耗费在那里了。他不会再有精力或能力去控制会议的进行，也无法专心去调处那场战斗。这将是一次糟糕的会议。

他必须让人“看起来”是超然、客观的。这当然不是指他必须“是”如此：他也许对讨论的事情会有强烈的情感，但他不必把它们显露出来。他可以巧妙地使用时间控制与技巧来强力地影响讨论结果。

如果参加会议的人数是五位，大家都想走跟他相反的道路，和他们争辩毫无意义，赶快接受，不要浪费时间。

如果五个人都同意他的意见，赶快祝贺他们，称赞他们是多么明智，强调一致，并继续讨论下个提案。

但是如果意见分歧的话，两个要这样，两个人要那样，而第五个人则犹豫不决，那么就等他所赞同的那一边提出强有力的论点。然后马上转身对第五个人说：“哦，名勇，那听起来好像很合理。你认为怎样？”当名勇如你所希望的，表示同意的话，就转过身去问其他的人是否承认这是多数人的意见。

主席必须让人看起来是超然、客观的。

(2) 控制的态度

他必须让人看起来是友善的。

他的控制态度应当是轻松的、热诚的。一个主席，要是让人看起来是专制的、控制得很紧的，就会提升会议的情绪层面。参加会议的人会反对他，而他的态度会阻碍会议内富有创意的精神的发展。

主席始终应该小心谨慎处理，绝不可以暴力来对付。

一旦他让会议顺利进行后，他的许多控制动作都可以采用非语言的方式。他的姿势应当是随时保持警觉性的，挺直的面向桌子的。

他的眼睛必须将注意力集中在发表意见者的身上。他必须集中精神去注意，而他的活力必须散布到其他与会人员的身上，使他们也能全神贯注。但当他的注意力几乎完全集中于现在发表意见者的身上时，他亦须随时注意其他想发表意见的人。

他应当运用面部表情，特别是用来鼓励及支持正在发言的人。友善的点头、表示了解别人所提的意见（但不一定接受）、带有支持意味的微笑、好奇的扬眉，所有能反映及支持发言者的面部表情。

姿势、目光接触及手势除了可用来支持发言者，也可使讨论顺利进行，当主席想要引进另一位参加会议的人时，他应避免过份使用他的声音。想要指明下一位发言者时，可以利用眼神接触、手势及改变身体位置让自己面对那位发言者的方向。他的肢体动作可使大家的兴趣焦点都集中在往后继续发言者的身上。他可使会议热烈地进行而自己不必讲一句话。

在这个阶段中，让所有参加会议的人员都能积极地参与是很重要的。我们在这里建议主席在手边放张空白纸。先画一张会议桌及人员位置概略图，然后当有人起来发言时，就对着他打个记号。

这是很轻易地就可以做好的工作，也不会因为动作太明显而引起他人的

注意。好处马上可以看出来。主席有了证据知道谁——如果有人的话——是没有参加讨论的。他就可以采取行动把他引进来。

像往常一样，先叫他的名字，然后提出易于作答的问题。并随便扯几句，直到最后那位仁兄打破缄默为止。

“天宇，我不知道你听到这些辩论时你如何取舍？你是否认为通到大楼的进出道是个重要的问题？这类问题你们的人是否常常遇到？你是否愿意……？”

主席处理这个阶段的一般原则应该是：

超然、客观

小心因应

多使用非语言沟通

把每个人都拖进去

(3) 与会人员的类别

在会议上当遇到一些麻烦的人物时，该如何应用这些原则？

有过于健谈的人，那种口若悬河滔滔不绝的家伙。即使他需要停下来喘口气时，他还是要讲。警觉性高的主席要逮住他换气的这个空档，纵然是一句话才说到一半，还是照样转过身去对着他认为会提出简要意见的人。在转身时，主席应当转动肩头，使它超过那位讲个没完的人——他应当让那位仁兄对着他的背讲话，而他的精神、注意力、眼睛都集中在将发表简要意见的人身上。

主席无须说一个字。

而应付意见很多的人最好的方法是，不要肯定他。使用非语言技巧来移转其他人的注意。

这种爱讲话的人常常是感觉迟钝的，他会不顾一切地大言不惭。为了维持发言权的公平起见，这种人必须让他闭嘴。

“等一下，日升，在我们继续讨论新的题目以前，我先要知道对前面所谈的事情有什么看法。台英，你有什么意见？”

有不肯让步的人，那种决定要把自己所喜欢的事提出来讨论的人。

主席不要独自去制服这种人。他必须让大家来制服他。他可以引用获得同意的计划或获得同意的限制事项，然后请求全体与会人员的支持。

“是的，名勇，如果我想得没错，你所提的意见是说呈现出来的计划应当有较好的装订。我懂得你的意思，但我们同意今天应当讨论范围与责任。我们已经同意范围了，我们现在是讨论责任。嗯，各位女士、先生们，你们想要我在这 45 分钟之内把装订的事情列入提纲里讨论吗？”

不肯让步的人看到讨论计划依然在进行时也许会感到很尴尬。他也许会想尽办法把他所喜欢的事情纳入讨论事项中。

那件事也许是恰当的，如果真是这样的话，主席应当具有弹性，从而调整他的计划。

主席或许认为那是不恰当的，那么他有两种选择。一种是询问多数人是否愿意挪出时间来讨论那件事情，然后让名勇接受多数人的意见。

另外有种办法可特别用来对付无关紧要的问题——那种有人想把小事炒大的问题。把会议的时间花在这种小问题上不是大家所希望的，即使只是把它否决掉。解决的方法是主席接受这项意见，并把它放到讨论计划的末尾。我的经验是经过 44 分钟的讨论，有计划地把困难的提案通过后，在最后一分

钟转过身去并说：“现在好啦！在我们结束前，有另外一点是你想要提出来的，有没有，名勇？它还依然重要吗？”——名勇已经忘了，而同时他的同仁都在收拾自己的文件。我们照样在 45 分钟散会。

有私自打劫的人：有两个家伙，在 12 个人的会议中坐在左手边的中间地方。当志文在发言时，他们开始窃窃私语，使每个人都被搅得分心了。主席该如何处理呢？

立刻看他们一眼。这也许足够使他们恢复专心，把他们带回到负责的行为。但很可能仍需采取进一步的行动。

首先，如果需要的话，小声地让志文停止发言。用热诚且友善的态度。

现在，不发一言地，让大家来制裁那两个讲话的人。手势跟身体位置应当指向于志文，这样可维持他的尊严。手举起来直对着志文，但眼睛则盯着那两个异议分子。它的效果是，其他九对眼睛会向着他们打转，包括志文在内的其他九个人会一齐憎恶这两个唱二重唱的人。那是一种能在他们身上发生作用的强大力量，一种他们能感受到的力量。他们带着愧疚的眼光抬起头来，看到主席及同仁注视他们。纪律获得伸张。

主席现在强化了控制，并恢复会议的友善性质。他对他抱以微笑，然后将注意力经常地转移到志文身上。身体朝向志文，面部及眼睛对着志文，一方面安静而含蓄地指责那两位影响别人的人，另一方面有利于志文及其他人继续开始讨论。

“对不起，志文，我们刚才是在讨论万能锁匙的问题，你有什么意见？”

伸手示意志文继续发言。

还有一种大杂烩。两三人对人分别互相耳语，使得会议根本无法进行。在适当的控制下，这是少有的现象。然而它还是会发生。

首先，让志文停止发言。他相当明白这种嘈杂声，希望得到主席的保护。期望继续对抗这种嘈杂声是不合理的，用手势及无可奈何的微笑来让他停止发言。

现在把身体向后靠，让那些人继续说下去。大家很快地就察觉到情况不对。他们会朝着主席望，看到他不平常地向后靠着椅子坐。

当嘈杂声消失时，时间控制又变得很重要。他坐直了身体，亲切地微笑，并说：

“好啦，各位女士、先生们，如果你们有意见经由主席同意来发表，它会有效果得多，对不对？”

当获得他们的谅解与同情时，会议气氛照例进行，并重新让志文继续发言。

“志文，你刚才提出的有关劳工方面的意见。你是否可以提醒我们的同仁？”

这是处理难缠的人的一些技巧。他们很可能是任何会议中的一部分人——始终要小心谨慎地处理他们。

（4）时间控制与同意

时间控制——临场的时间控制与反应——是主席控制技巧中的一个重要因素。

时间控制从整个会议的其他方面来看也是很重要的。主席应当在备忘卡上记下每个讨论事项的开始及预定结束时间。他应当放个手表在旁边。在他前面有了这两样东西，他就可以控制会议进行的速度。事实上，他会发现潜

意识会替他照顾这种事情。他可以将他的所有思考力放在如何处理与会人员的方法上，他会发现——有时会令他感到惊讶——一切竟是按照计划在进行的。

在这个最重要的阶段中，他必须寻求同意，强调同意的气氛，强调已经达成的同意事项。

4. 会议形式

许多具有足以自豪及受人尊敬的形象的机构或个人，往往会要求凡事都要照着规矩合乎礼仪来办。对他们来说，会议应当反映形式。

但现代商业的趋势是倾向于较不拘形式，并倾向于实用的使用。它使得主席较轻松，较不正式。

正式的议事程序，如提议、附议、决议案的修正案，在大多数商业会议中不应当认为是必须的。

是否所有的提案都应当通过主席呢？

它们的确是应当的。即使在最不正式的会议中，由主席来控制是有必要的。也许可以控制得轻松一点。他也许只想让讨论顺利进行而不要去控制讨论。然而他还是需要加以控制。

与会人员应当不时使用“主席”这个字来支持他，即使是在非正式的会议中。

5. 结论

在对与会人员的控制中，主席应使会议具有下列特性：

井然有序的

有计划的

友善的

合作的

主席如何揭开会议序幕可产生决定性的影响。他所需要使用的技巧很多：时间控制、建立同意与一致。对会议的目的、计划，及会议进行的速度建立一致的意见。谨慎选择用字以建立友善的气氛。

在整个会议进行中，主席应当是：

(1) 超然、客观

(2) 稍微使用一点控制技巧

(3) 维持合作气氛

(4) 随时注意不同类型人员的需要及可能提出的提案。

(5) 特别留意对时间的控制——一瞬间的时间控制及将会议时间控制在预定时限内。

提出议案或报告

本节是讨论当负责人在“镁光灯照射下”提出议案或报告时如何表现自己。下一章则将讨论其他人员的行为。

下列两项提案人的行为有很大的区别：

(1) 专家。他被认为是具有专业知识及经验的人，他的任务是冷静地向缺乏专业知识的人提供意见。

(2) 提议人被认为可作出坚定的提议，并极力要求他人采用的人。

这两种不同的提案人要求不同的技巧与不同的态度。

1. 专家采用的方法

专家的任务是整理及提供证据，并在分析证据时提供意见。

他所需要的外在条件是有权威的，有经验的，而且是有敏锐的头脑的。

他的报告很可能会被刊登出来，因此无论是公是私都要能禁得起严格的批评。所以报告的内容必须是丰富的，清晰而精确的。

至于其他的一方——不管他是听讲的人还是阅读的人——都有责任以极其认真的态度来研究报告。

专家在选择资料上必须将证据收集齐全，并有充分的解说。

我们从前面的讨论中得知沟通是否有效要看所传达的讯息是否明显及简单而定。我们也得知这个一致性原则对于书面报告是可以稍加放松的，因为书面的东西可以研究，再研究。因此，乍看起来，专家似乎不需简化证据的提出。

然而，他所提出的证据很可能会受到有经验及擅于推翻证据的人的质疑及反复讯问。在这种情况下，他必须使自己的思想变得很敏锐。如果他去参加会议，相信自己可以了解整个状况，但若没有敏锐的思想的话，那么他一定会被尖锐的问题所难倒。他会发现自己想办法在整理答案，思考许多晦暗不明的微妙事物，到处散布着许多可变的東西。他的答案听起来一定是杂乱无章且不着边际的。

为了避免产生那种形象，他必须使他的思想变得很敏锐。他应当在若干十分明显的标题下使用正常的准备程序来整理证据。

在选择资料时，专家必须把它写得很详尽，同时尽量简化他的思想，始能应付尔后苛刻的反复讯问。

当他要是在会议上提出议案时，情形又是如何呢？

他所追求的形象是有权威的，有经验的，有敏锐的头脑的。

他的天生权威可借使用某些权力符号而获得加强。例如，在作证时尽可能站着，而不要坐着。他应当利用幻灯片、图解、图表、视听器材。借助这些有力的器材，可以提高个人的地位，但它们必须是上等的。一件乱七八糟的器材会给人一种发言者是个很随便的人的印象——哪里像是专家！

第一印象对于建立个人的可信度，是有极大影响的。所以专家的开场白，应该以有极大的自我介绍开始。然而许多专家都是沉默寡言的，甚至是谦虚的人，所以很难使听众了解他的能力。

听者所需要知道的是：

他是谁

他是哪里人

他的资历

他的议案有关的经验

不要说：

我的名字是远志，我是技术经理。

而要说：

我的名字是李远志，我是石板处理集团的技术经理。我从剑桥取得硕士学位，现在在台湾大学主持研究工作。我在这种工业方面有 14 年的工作经验，我替地区最大的技术部门负责处理石板。我对你们在这里所讨论的事情并无商业兴趣。

他必须自信而明确地发表谈话，语调积极，步伐坚定，“自信地”挺直

身体，抬起头来，竖起肩头（不是挑衅似的向上或向前——当然也不是下垂或萎靡）。

“明确地”——话要清楚，能让人听到。在准备起立讲话，自然地作三次深呼吸。

“语调积极”——讲话时声音要抑扬顿挫，并注意何时该加重语气。

不要说：“我的名字”是李志远多从剑桥“取得”硕士学位。

而要说：我的名字是李“远志”。我从“剑桥”取得硕士学位。

注：括号内的话表示要加重语气。

“步伐坚定”——步伐应当稳健，既不缓慢与蹒跚，也不匆忙与忧虑。

善于利用停顿是有好处的。它可以给人一种思想深刻、考虑周到的印象。

这些得靠个人表现的第一印象是非常重要的，专家在准备参加会议前应不怕被批评而反复演练。

专家提出证据的态度应当是庄重的。当然也需要作听众接触，但专家不应当寻求那种适合于正规演说者的个人接触。他所追求的应该是纯理性层面的可信度。

庄重与不庄重之间的区别我们可以在福克兰群岛危机期间从英国电视上看到最佳的例证，英国国防部职业发言人所采取的态度与语调远较阿根廷的对手来得庄重。他看起来是不动感情的专家，而非充满热情的政党党员。

关于他是否过分拘泥形式尚有商榷余地。但某种程度的拘泥形式跟较情绪化的表现相比，前者更能给人一种具有专业能力的印象，这点是无可置疑的。

然而，职业发言人还是积极利用他的眼睛接触、手势与声音。他的偶尔使用器材——地图——对于集中听众的注意力与兴趣上有很大的帮助。

因此专家的报告应当包括所有的论据，可能一方面要用书面来提出，另一方面则以口头报告为辅助。报告的提出必须是庄重的，确实的，自信的，有权威的。

2. 提议人所采用的方法

冷静地审查所有证据并非他的工作，他的任务是提议行动方案，并以该项方案为准则左右他人的意见。

因此，他的提案是否具有可信度就要看他是否能使别人热心支持该一提案而定。提议在选择资料及提出报告上必须跟专家完全不同，他不应当因被迫而提出议案，除非他认为那个议案会得到他人的热烈支持。

有位可怜的广告经理很值得人同情，他的建议遭到否决，后来不得不向客户重提建议。

他收集了他所能发现的事实，他竭尽所能分析那些事实，他使用他的知识与经验，他下结论说宣传某一特定包装的最佳媒体可能是在有声望的报纸上刊登广告。那项意见很可能被会计主任所否决。例如，若在电视上播放广告可能更具充足理由。

如果广告经理随后在他人要求下改用电视广告，一定会招来麻烦。

第一，由于像专家一样事先已经审慎准备好理由，他不太可能再提出提议所需要的那种不同的主张。第二，也是较重要的，电视广告的主张一定会引起一些吹毛求疵者的问题及意见。一定有人认为有声望的报纸比较好。他们会跟他争辩不休。在那样的质问下，不管他怎么做，都一定会失去信心，他跟他的主张都会受到伤害。

原则上，尽量避免被迫提出议案，除非它能获得你的信心与承诺。

他应当按照正常模式来从事准备。第一，赶快记下各种主意的 A4 阶段；第二，想一想足以影响听者的事情，并在有限标题下予以分析的 A5 阶段；最后是印有几个大字的提词卡。

A5 阶段的资料选择特别重要。提案人可以找到一打好理由来说明应该采取某项行动，他会很自然地在会议中提出所有 12 种理由。

他应当抗拒这种情形的发生。

假定会议上有 6 个其他的人，想一想会发生什么事情。题目本身就是容易引起争论的。我们可以想到参加会议的人会自然地分为三组：赞成者（名祥跟建弘），反对者（新力跟台生），以及尚未承诺者（千华跟英树）。

提议人是成功还是失败完全要看千华与英树如何受影响而定。

如果他提出一打理由说明赞成该项议案，反对者会紧张咬住最不重要的一点，并不断的加以攻击。由于这是最不充分的理由，提议人辩护起来也就会像对较重要问题那样来得有力。他甚至认为要是第 12 点让步的话，还不至于会有太大的关系。毕竟，还有另外 11 个好的理由。但对千华跟英树的影响则是他俩看到了有个支持议案的理由被踢了出来。

然后，另一位反对者也加进来，开始攻击第 11 点。千华跟英树先前已经看到提议人受到压力，现在又看到他受到进一步的压力；无法再多看了。这两位具有决定性的人已经因此而产生怀疑。

在另一方面，如果提议人只选出 4 个最有力的理由，看看会发生什么情形。

他强烈地替它们辩护。当他说完时，有人——也许是千华或英树，更可能是名祥或建弘——会因为没提到第 5 点而感到很惊讶，并提出第 5 点理由来。提案人，在承诺第 5 点是赞成的理由时，应坚决地声明他已经列举了 4 个最强而有力的理由。

然后有人再提出第 6 个赞成的理由，而千华跟英树会愈来愈觉得这个提案是有价值的。

因此提议人所选择的报告资料应当限制在最有力支持议案的那些理由上，不要将较无说服力的、较难辩护的理由纳入。

提议人在提议案时也有机会将反对力量减至最小。他可以事先看出反对者所持的有力理由而预作准备，设法把它的重要性降低。

而提议人在选择资料的态度上应跟专家不一样。他在提出议案时也必须有别于专家。

他必须设法左右别人的意见，而在提案时，感情与理性必须同时兼顾。

他必须看起来是热情的，友善的，重诺言的，讲求实际的。

第一印象一直具有关键地位。当受邀提案时，最好能立刻表达自己的承诺与信念感。

谢谢你，主席，我们所以要采取甲案是基于四项理由。它们是……

提出报告的态度必须能反映会议的特性。

在大多数商业会议的情况中，提议人可能是坐着发言，他的声音必须能适应那种情况，他的语气是亲密的，友善的，具说服力的。

他必须以眼睛将他的热情与兴趣传达给每个参与会议的人。这对坐在对面的人来说是很容易的，但对坐在同一排的人来说则是困难的。想要跟左右两边的人接触须费很大的劲，一个人甚至需要微微改变位置才能跟更远及部

分被挡住的人作眼神接触。

不管如何困难，眼神接触还是要必须做的。

提议人的姿势、手势或面部表情必须是以加强他所需要产生的影响力，而那种影响力应当是友善的，亲密的，但却是有信心的，重承诺的。

如果提议人只需要少许数据，只要在一张其他人都能看到的纸上当场把它们写出来就行了。这样可以加强彼此间的亲密关系，令人“有当场创作”的感觉。

因此，在提案时，提议人应当散发出他的活力，以激发会议桌四周同仁的热情，他应当是用他的声音及非语言沟通技巧来支撑他的提案。

结论

如果要向会议提议，负责人也许扮演专家或提议人的角色。

这是两种不同的角色，需要不同的技巧。专家的准备工作的可能应当倾向于一篇书面报告，加上口头上的概要说明。

专家需要审阅整个证据，并评估它的重要性。可能还需要作出结论。他在提案时应当是庄重的，有信心的，有权威的。

提议人应当避免因辩护而受累，除非他确实相信他所提的议案。

他的准备工作应当全神贯注在少数几个最明确的因素上。

他在提案时应当是友善的，重承诺的，亲密的。

出席会议人员的行为

本节是在讨论出席会议的人员在开会期间应有的行为。

1. 发表意见

任何参加会议的人多少都会起来发表意见。当然，也许会有发言太多或是太少的情形。

第一步是要好好地准备。他应当把议程研究一下，等找出他所希望的，或人家期望于他的发言重点。

由于发表意见是个特别重要的事项，他应当作彻底的准备。即使没有正式受邀发表意见，他还是应当按照第十一章所建议的事项来作准备，并且要毫不犹豫地向前来参加这次会议的同仁寻求支持。

发言的内容是很重要的。如果他想要说三或四句以上的话，他的开场白应当提醒同仁注意下面要讲些什么东西，然后在中间部分作明确而简要的叙述，最后来个摘要的总结。

会议中的积极分子当然会对自动提出来的事情发表意见。这些意见总该是建设性的，有创意的。消极的攻势，破坏性的批评会被认为是有消极思想，负责人应当尽量设法表达他的意见，并明确地指出各种可能性。

频频发言也会影响一个人的名声。在任何会议中总是有人被嫌讲得太多。他是那种每一点都要讲，永远占用同仁时间的人。还有一种人很少看到他发表意见，好像根本没有来参加会议似的。

在这两个极端之间者是那种随时准备回答主席的询问或提示的人，他会过份地凸显自己。他是那种他的意见跟他的出席都是大家所企望的人。

另外一种毛病就是喜欢扯个没完。这种毛病是由于没有将自己的思想予以整理及简化所造成的。一个人要是有了一大堆需要考虑的资料就会把情况看得很复杂。解决之道是要有清晰的思想，把一个主题分成若干子题并分类，

以便随时作沟通之用。

2. 外在的仪态

参加会议时的四周都环绕着某种气氛。

假定他让他的椅子摆在同仁的椅子后面 6 寸处，他把身体向后坐在椅子上，双臂交叉，甚至可能闭上眼睛。

他看起来不像是在参加会议，他的仪态对于同仁有很微妙的影响，他为会议进行的绊脚石，环绕在他四周的气氛是消极的。

然而，一个人即使没有在会议中讲话，还是会被积极的气氛环绕，那是来自他所表现的行为举止。

椅子的位置是一项因素。它不仅是一个椅子是否该拉近桌子或稍稍退后一点的问题（它对会议分别具有“现在的”跟“疏远的”关系）。它也是一个椅子放置角度的问题。例如，坐在桌子末端的人也许稍稍转动椅子就可较明确地面对桌子的中央，它是一种积极的动作，它传达了一种热情与承诺的讯息。

姿势应当可以加深有高度兴趣的印象。挺直身体，双方放在能随时作手势的位置——或许当放在桌上，看起来是轻松的——不要耸肩或垂肩。

手势或面部表情，特别是面部表情，即使在说话时也是很重要的。点头有助于造成积极的气氛，它表示懂得别人所说的话。使用疑惑的眼光或微笑也可产生作用。无论所传达的是什么样的特殊气氛，面部都可以显现出有生气或是没有生气。

眼神接触总是很有用的。参加会议者要是全神贯注于每位发言人，并跟他们作积极的眼神接触，他看起来及感觉起来具有强烈的参与感及兴趣。

这些就是围绕在任何与会者四周的气氛构成因子，肯用心的人经常使用这种非语言沟通技巧来赢得积极的气氛。

3. 协助会议进行

每位与会人士都可以影响会议的进行。

会议的有无生气要看主席及他的行为而定，如果想使会议进行得很顺利，就必须获得与会者的支持及给予控制权。

主席必须注意那些在需要时能提出简短的、有力的、中肯的意见的人。称职的主席会极力利用那些人，和谐地合作，他们能使会议顺利进行。

参加会议的普通人员可以用各种方法来协助会议进行。

根据计划及时间表来保证会议进行是主席的职责，但在一个争论不休的会议中，有代表不同观点与不同利益的能干经理人（可能也有外行人），也许还要控制某种很难应付的人，主席很快就会变得负担不起了。他可能会失去对会议的控制。他可能会发现要想影响消极的人，限制过分活跃的人，阻止讲废话的人是件非常困难的事，以致不知道会议该怎么进行下去。

遇到这种时刻，如果有人能作出“程序干预”，说些有助于会议程序顺利进行的话，对主席及会议而言都是一种很大的帮助。这类能协助主席保持会议顺利进行的话，举例如下：

(1)主席先生，我不知道我们是否可以把这个问题的讨论结果作个摘要报告？

(2)主席先生，我很担心会议时间、我们能不能继续进行下去？

(3)我可不可检查一下讨论到目前为止秘书所作的记录？

(4)主席先生，我们现在可不可以对本案作个决定？

另外一种程序干预是帮助主席使会议不致脱离主题。如果有人感觉讨论下去进了死胡同，他就可以提出下面的意见：

主席先生，我们是否可以回到你第一次所提出的问题——x x问题？

参加会议的人员可协助主席控制其他与会人员。例如，要求听听反对意见，或协助压制唱二重唱者的耳语。

会议的特性亦会受到偶尔来个幽默的人的影响，它不是刻薄者一再重复的讽刺，也不是滑稽剧演员长而乏味的笑话，它是那种偶尔冒出来，有轻松作用的幽默。

大多数经理人都知道需要对会议主题发表意见，但很少有人知道该如何以会议程序、如何以控制会议进行及控制与会人员等技巧来协助主席。

4. 结论

(1)会议时的行为既可以影响会议的决定，也可以影响每位出席人员的名声。

(2)应当积极起来发言，但发言次数不应过多，发言时间不宜过长。

(3)环绕在每位出席人员四周的气氛是好是坏，要看他的仪态是否适当而定。

(4)每位出席人员都可以帮助主席控制会议进行，及控制其他与会人员。

能力强的秘书

秘书的角色对会议进行关系重大。

他的工作可以影响会议能否顺利有效进行。在担任秘书工作时对于能力强的秘书，他可以辅助主席的工作，对于能力较弱的主席他可以弥补部分主席的不足。他的成功绝不会非常明显，但他的失败则一眼就能看出来。

秘书的工作态度要看主席的性格及跟主席之间的关系而定。他们可以互相分担责任，而且就如何做取得一致的意见。例如，议程的拟定可以由一个人来做，也可以由两个人一起来做。

秘书虽然可以被指定只担任一次会议的工作，但本章是假定秘书须要担任某一特定委员会所召开的连续多次会议的工作。

1. 会议前

秘书首先必须确实了解委员会的目的、职权及限制事项。他必须知道委员会的组成分子，以及多久召开一次会议。如果这些基本资料不够明确的话，他务必把它们搞清楚。

在开会之前，秘书必须分发会议所需的多种文件。其中最重要的是议程。它必须先跟主席讨论，并经主席核准，而讨论应当包括出席人员所提的意见，看看是否以书面先行分发，还是留待口头报告。

议程通常包括：

(1)会议或委员会的名称；

(2)开会时间、日期及地点；

(3)会议目的；

(4)报告事项：

——须解释事项，

——上次会议记录中待办事项，

——新发生的事情（如果没有列在别处）；

(5)按顺序，并互相参照文件列出主要讨论事项；

(6)其他事项；

(7)下次会议的细节事项。

主席跟秘书应当一起商量哪一项该提出必须的资料，而秘书可能需要催提案人把这些资料送来。他的工作是保证议程与其他文件能按时分发，以及其他食宿供应、地图等事宜。

秘书亦应负责保证有良好的物质安排：会议室、桌椅、纸张供应、点心、图表，或其他视听器材。

总之，在会议前，秘书应当保证会议将在健全的行政基础上召开。

2.会议中

秘书应注意的主要事项是保证有正确的记录可供分发。即使记录也许先以摘要方式来传阅，但秘书必须保证有份完整的记录，它可以帮助秘书随后作总结，也可在遇到有人要求修改时充作确认书之用。磁带录音是一种很好的确认资料，即使是备而无用。

当议程上每一事项讨论完后，秘书应当搞清楚他确实了解经讨论通过的事项。这听起来很容易。遇到好的主席，这是很容易的；主席把讨论结果作出总结，解说作成的决定，并确实让秘书把它记录下来。但能力欠佳的主席，所作的决定可能很是模糊的，只有当秘书要求澄清，并坚持非弄清楚不可时，才能把意思弄明白。

当然也有委员会故意把所作决定搞得模糊不清。它是一种很好的政治策略，让会议暧昧不明，待散会后写一份圈内人所乐于见到的会议记录。它对政治会议来说是非常好的，但不应当是商业会议的正常行为。

他的首要工作虽然是写出正确的会议记录，但他在会议期间还有其他一些有关的事情要做。他通常不应当加入讨论，但他有责任去改正不正确的事实，特别是将委员会内以前的办法或决定，作错误的引用。

他在会议期间应当设法预估辅助性资料的需求，并有拷贝好的会议文件以供索取。

他可以让主席专心注意于想参加讨论的发言者，或注意那些想当场提供意见，但还并不出名的人。

他应当留意会议的进行情形。如果需要的话，他应当提醒主席，帮助他不要偏离主题，并按照计划进行。

秘书也须关心与会人员的福利。空调、灯光、点心、叫计程车，所有这些问题都是他需要关注的。

3.会议后

会议记录是秘书最为关心的事。

目前的趋势是倾向于摘要式的记录。跟把所有讨论情形都记载下来的详细记录来作比较，摘要式记录对秘书及读者来说较不耗费时间；它们也可能比较不会引起猜疑。不同的人会以不同的方法来解释讨论的要点，而详细的记录总是遭到别人的猜疑。

摘要式记录应当包括所达成的决定，所需要的行动，以及采取那些行动的责任。如可能的话，秘书应当在记录分发前先跟主席一起来检查，但确保记录准时出炉则是秘书的责任。如果在两三天之内记录还没有分发出去的话，他的能力就会受到质疑。

主席跟秘书应当商量好他们两人当中究竟由谁来负责检查经决定的行动

是否按照会议记录所写的去执行，这可能牵涉到棘手的追踪检查及跟与会人员的讨论。

在前后两次会议之间，秘书应当注意收集与委员会工作有关的任何资料。如果需要的话，他应当将那些资料予以复印，并分发给与会人员参阅。

4. 总结

秘书在辅助主席，或弥补主席之不足方面担任了很重要的角色。

在会议前，他应当：

跟主席商量议程

将开会所需的文件准备齐全

分发议程

做好物质上的安排工作

在会议中，他应当

担任记录

协助主席控制会议进行

照顾与会人员的福利

在会议后，他应当：

写好会议记录，并跟主席一起检查

分发会议记录

实施追踪考核，检查各项行动执行情形

分发对与会人员有帮助的任何资料

定期召开的委员会

定期召开的委员会有它自己的模式。

那种模式须是把所有的大事情都办完，下一次什么事情也没有做。

这种固定模式是怎么样的？经理人应当采取什么行动才能达到最大效果？

1. 固定模式

反复召开的会议经历四个阶段。

也许需要采取审慎的行动来修正它的正常发展，但要是采取行动的话，它的结局是不可避免的。

它的连续四个阶段是：

(1) 创立阶段

在这个开创阶段，当一组人头一两次聚会在一起时，它是新鲜的，而且应当是有朝气的。

大家都怀着新奇的心情，认为需要开会。为了能作出决定及便于协调，就把一组陌生人引到一块来。

他们初来时可能彼此并不认识，需要建立彼此的关系及共同做事的方法。会议召开的范围在形式上也许已确定了，但会议的真正目的与议事方法还是采用他们自己的那一套。

处理一宗退回来的案件时，工作小组就有机会获得新的议事经验。这是一个刺激而愉快的阶段，可使每个人建立归属感。

这个创立阶段的持续时间通常是开两三次会。

参加会议的人对于该怎么讲，该如何提案还在摸索中，议程往往是列得

满满的，时间是很紧凑的。

(2) 规则化阶段

一切建立好后，会议就立刻开始进入有规律的阶段。

主席的控制方式已被大家所认同。他跟秘书的关系，以及秘书的工作开始照着模式去做。多久开一次会及每次开会时间的长短开始照着模式去做。参加会议的人也开始了解彼此的长处和特点。他们开始相识并结伴出入。

在开了两三次会议，会议便成了例行的公事。

(3) 生产阶段

现在每次会议都照着规定的模式去做。它有它自己特殊的惯例，那是为了执行特定的工作，由一组特定的人在主席的特殊领导下所发展出来的。

它是一种他们应当可以有效而迅速地贡献他们心力的模式。

经过连续开了许多次会后，与会人员的互动方式愈来愈定型了。为了容易被辨认出来，每个人开始建立自己的形象。我们可以看到他们设法在建立他们自己的地位或权力，不断地想与人结盟，经常是有创意的及有计划的——或者经常是破坏的及好批评的。

任何委员会的许多事情都是在会议室外面进行的。大家寻求合作，寻求支持，寻求减少反对。大家要是为了自己团体的利益，或是想以这种方式使事情能顺利进展，这样做是对的，也是正当的。但这种游说动作总是危险的，因为它会变成一种过分想支配他人的活动。它很可能使某些人只注意游说的进行而忘了委员会的目标。

当会议定型后，时间的使用应当更有效，但是会议会逐渐变得不事生产。

(4) 衰退阶段

当会议不照惯例行事，它就逐渐成为一种仪式。

原来的会议目的也许已经满足了，周围的商业状况当然会改变，参加会议的人员也会改变。在风风光光的早期，它可以吸引一些知名人士。当它从刺激阶段进入例行阶段，再朝向仪式阶段走时，这些知名人士开始派遣副手来代表出席。

虽然如此，但委员会在成立那么久后，还是有能力把事情做好。它树立了某种权威，看起来依然可以维持。衰退是可能的，死亡则一定不会。

开会的次数照样维持。初期所建立的开会时间只是形成而已。虽然如此，但受到惯例的帮助及支持，“下次会议日期”总是议程中的最后一项，会议还是会继续开下去。

2. 危险信号

这种阶段变化的顺序——创立、规则化、生产及衰退——是委员会生命的固定模式。然而要想知道什么时候发生变化则是很困难的，什么是危险信号？它们有三种。

第一种是跟委员会的年龄有关。

它从规则化阶段进入生产阶段最多开6次会。其后就有许多变数，它们可以决定生产阶段究竟能维持多久。这些变数包括：工作的性质，外在的压力，主席跟与会人员的性格，他们个别的才能与关系。但在经过许多次会议后，生产力很可能会下降。在这种情形发生前究竟要开多少会议？

根据经验，我们得问一下在开过12次会议后，委员会是否已经达成了它的目标，或者是否需要来点恢复精神的好东西。可能的情形是至少衰退的征兆正在慢慢地出现。

在开过 20 次会议后，可能不断地失去生气或效率。

第二种危险信号是参加会议的人数。如果会议扩大，它很快就显得很松弛。

超过一定人数后——大约是 8 个人——它很难使每个人都把心思放在会议上。如果人数增加到 12 个人以上，那根本不可能了。

当人员素质降低时也会出现危险信号。两三位老板要是经常派遣部下来代表他出席会议，委员会显然会日渐衰退。

第三种危险信号是会议本身的气氛。一位有经验的观察员进入会场时，马上就能感觉出来会议的进展速度及生产情形。

假定危险信号已经被显现出来，假定主席评定并承认某个委员会已不再像过去那样有生产力了。他该怎么办？

他有三种选择：

(1) 治疗

治疗方法包括：

改变开会次数

修正会议召开的范围

限制开会时间

更换开会时间

更换参加会议人员

更换主席

减少参加会议人数

这些都是缓和剂。每一项都可以减低委员会的衰退，但它们却无法治疗。它们也许可以成功地使它完成一项再多几次会议的使命，但它们却无法完全防止无可避免的衰退过程。

(2) 复活

复活的方法是指承认现在的团体已经衰退。使它暂停并产生一个新的团体。给它相同的任务，但却是新的开会人员及新主席。告诉他们研拟出他们自己的运作方法，并注意要有较紧凑的时间控制或较积极的成效。

(3) 死亡

困难重重。委员会无可避免地已经成为某些人的玩物。委员会中年龄较大的人，可能是一些过去曾有影响力，但现在不再起作用的人，发现这是个有用的退休场所，他们感觉在那里可以作出一些贡献。

为了达到委员会原先所订的任务与目标，它也许还有继续存在的必要，即使并不能证明一定要花那么多的时间与精力。纵然如此，但这也不能作为继续让它存在下去的一种合理的借口。

这不算是实事求是的。一个委员会一旦进入衰退期，就应该帮助它安静地度过死亡的痛苦。

不要再采取“下次开会日期”这种拖延战术，让它安静地去；或者采取较坚决的行动，让某个人担负起委员会原先所担负的任务。

3. 结论

反复召开的会议在历经创立、规则化、生产、衰退等四个可预知的阶段后，它无可避免地是从与会人兴奋的开创期，经由惯例确定期到最后的衰退期，成为只徒具形式的会议。

在初期时，一次又一次的会议吸收了大家的精力与能力。

随后，昨天的问题与昨天的方法开始耗损今天的精力。
衰退也许可以使它暂停，但却无法予以阻止。
复活或安乐死就留待最后作个决定。

大型会议

大型会议的主席及出席人员在开会时所须的技巧原则上是沿用前面所讨论过的商业会议的技巧，但还是有许多不同的地方，本节就是要专门讨论它们。

1. 演讲会的主席

在演讲开始，大会主席应当做好他的准备工作。他应当知道要讲些什么题目他应当知道由谁来讲，他应当知道可利用的时间。

他也应当考虑可能的讨论方式，并准备好足够的提词，当遇到论文提出后听众兴趣减退时能让自己激起听众的讨论情绪。主席主持大会所扮演的角色可分四方面来讨论：

(1) 演讲人介绍

主席应当在开会前适当时机或在开会之前询问演讲人希望如何向听众介绍。请他写下他的姓名及资历，以免发生错误。最好是请他给一份打好字的书画资料，说明他希望如何被介绍。

介绍演讲人时，典型的错误就是那些明显的错误。第一个错误是主席把演讲人的名字给搞错了。他透过眼镜介绍“李志坚”，却说我们今天的演讲人是“李志贤”。使得李先生跟听讲人员大吃一惊。

第二个错误是介绍得太长了。有些主席甚至要介绍 5 分钟，不仅颂扬演讲人，同时还插进了一些他们所喜欢的事情。这对演讲人跟听众都没有好处，任何超过两段扼要的介绍词都是不恰当的。

第三个常犯的错误是抢先说出演讲人要讲的东西。主席不能以仅仅介绍演讲人为满足，他必须介绍题目，但他不应猜测演讲人要讲些什么东西，这不仅剽窃演讲人的东西，而且可能把不受欢迎的内容传达给演讲人。他甚至可能迫使演讲人否认，或反驳主席所说的话。

较适当的行为是简单地：

向听众打招呼

介绍演讲人

报告他担任该项工作的重要资历，以及演讲人所要求提出的任何意见
说明讲题

闭起嘴来，结束介绍

例如：

“午安，各位女士、各位先生，今天下午的第一篇论文，是由林明信先生提出。他是社会学协会会员，担任奇高公司董事，有 14 年的传播趋势分析经验，他今天讲的题目是“声望的转换”，各位女士、各位先生，这是林明信先生”。

(2) 演讲期间

在演讲期间，主席的态度会对听众产生影响。他的注意力看起来应当是向着演讲人，盯住演讲人。他应当转动椅子对着演讲人。他的目光应当集中在演讲人的身上。他应当不时点点头，微笑一下，扬一下眉毛，以表示他的

专心与兴趣。这对大家都有很大的影响，它可以帮助听众集中精神。但是我曾经看到有些资格老的经理人在主持重要会议时，手在桌子上，头靠着手臂，眼睛闭上。

主席代表听众担任计时员角色。如果时间安排紧凑，演讲人可能要超过时间的话，这时主席的工作就是要帮助他按时讲完。拿张纸条上面写“5分钟”，他随后也许还要传两张——“1分钟”及“时间到”。

如果时间已到，而演讲人仍继续讲的话该怎么办？主席在面临这种很棘手的问题时，为了听众的权益，他必须阻止演讲人无限制地讲下去。在另一方面，如果这是一位很杰出的演讲人，他已经很用心地准备他的演讲，要打断他的演讲实在是件很困难的事。如果演讲人是在念一篇事先准备好的讲稿，再给他几分钟还是不会结束的话，那当然又另当别论了。

但是在可容忍的行为范围的，维护听众权益是主席的责任。他有责任要求确实按照计划表进行。

(3) 引导讨论

演讲结束后，激起热烈讨论是主席的责任。通常都是请人提出问题。但这并不是一种有效的方法。

下面几种方法可供使用，它们被认为是有益的：

向演讲人致谢，并在他休息片刻，及听讲人在记下他们想要提出的意见或问题时要求两三分钟的安静。这种“聚精会神的时刻”对于随后问题源源不断地提出具体正面的效果。

调查一下想要提问题或意见的有多少人。这样做可避免在提问题前发生空隙。现在有一两双手举起来了；又有其他三只手犹犹豫豫也跟着举起来了；然后突然间大家开始担心会被人忽略掉，每个人都想要登台表演。提问的阶段就变得非常热闹。

问题讨论是由原来的听讲人一个接一个地起来发问，让演讲人跑上跑下回答每个问题，演变成把有关问题归纳成一个问题，再由演讲人作一次总答复。若主席采用透明鱼缸技巧（即让发问人在中间，其余人在四周），可使讨论更加积极。

找出六个想要参加问题讨论会的人员，让他们在会场前面跟主席及演讲人坐成半圆形，然后引导他们进行发问及讨论。

这种方法不仅可使半圆形内的人有较热烈的讨论，而且可以激起沉默大众的情绪。他们突然对他们的同仁能得到这种发言特权而感到羡慕，并且感觉非参加不可。讨论的气氛就会变得很热烈。

当有许多人参加讨论时，主席最好是把问题归纳起来，使得与某一方面有关的所有问题或意见可一次提出来。例如，想想下面这个问题：

演讲人是否可以预测《声望杂志》的广告效果？

有的主席可能把这个问题直接转达给演讲人，有的可能会试用归纳技巧：

谢谢你，女士，这是个很有趣的问题。在我转达给演讲人之前，我想问一下是否还有跟广告有关的任何其他问题？

因此，主席在刺激及控制讨论阶段应当扮演一个很吃重的角色。

讨论结束时，他应当做三件事情：(1)向演讲人致谢

(2)评论他的成就

(3)闭起嘴来，结束讨论

2. 演讲会的听众

任何参加听讲的人都有机会亮相，为他的机构亮相，为他自己亮相。

很少经理人知道该多多利用这种机会。总是有少数几位积习难改的听讲人，他们每次讨论都参加，不论他们是不是有真的意见要提出，他们似乎老是唱反调。他们在大的集会中对于如何提出问题或表达自己总是犹豫不决。

这里提供一点方法及经验，它们对于建立自信心很有帮助。它们在建立自信心时可帮助你确实获得不错的表现。

(1)用介始你的姓名及所属机构来开始

要讲得很清楚

要用上升音调

避免先高后低

使用上升音调

(2)把问题说得很委婉

有批评意味的或难以捉摸的问题会刺激演讲人以及其他的听众

它们看起来是不成熟的

(3)把问题说得很清楚

在这种情形下，即使只有两分钟也嫌太长

整理出主题及子题，变成问题或讨论事项，然后再总结。

(4)获得听众接触

当名义上问主席或演讲人提问题或意见时，用眼睛、声音、姿势，手势及面部表情来影响整个会场。

(5)注意你所坐的位置

在戏院式的会场中，无论是前面、中间，或是后面，都无法作重要的听众接触。

最好的位置是在两边，无论是左手边还是右手边，从前面算起约为三排，发问者可从这个位置跟会场中的其他人实施接触。

3. 结论

在大型会议中，主席跟演讲人原则上都需要使用像前面所讨论过的小型会议那样的技巧，但它们还是需要以稍有不同的方式来加以运用。

(1)主席应当：

做好准备工作

知道演讲人希望如何被介绍

简单地介绍演讲人

将注意力集中在演讲人的身上

在讨论时，要设法激起听众的讨论情绪

(2)一般演讲人应当：

争取合理的表现机会

具有高度的最初影响力

积极发问

跟所有听众实施接触

坐在最佳的位置来作听众接触

三、如何面谈

这一部分是讨论如何面谈。面谈的定义是面对面的正式会晤，它不受主席的控制。这个定义排除了非正式的对话。

大多数面谈都是一对一的：即只有两个人在场。偶尔一方有较多的人，但那种特殊情况不在我们所要讨论的范围之内。这一部分的第一节是概论面谈。

在某些面谈中，一方居于优势，如人员甄选面谈及评估面谈。如果双方力量相等，又是另外一种情况了——它是属于谈判。这三种面谈方式分别在甄选、评估及谈判各节中予以讨论。最后一节是讨论如何接受面谈。

面谈的概念

1. 情况的复杂性

许多人直到面谈时都是处于一种紧张及茫然的状态。他们感觉有威胁性，可能是一种他们所不习惯的情况，亦可能是一种要决定重大事情的情况。

这种忧虑因对所期望的事情无法确定而加深。关于面谈所采用的方式尚无公认的先例可资遵循。在参加面谈者的心里，面谈究竟要多久时间，评判标准究竟何在亦都无法确定的。

这种忧虑与不确定如果有的话，不可能被处于优势的一方感觉出来，他不能对面谈感到很习惯，他控制讨论的进行，他是面谈时的主控者。

忧虑的一方迫切希望表现他的特殊形象，尽量不让不吸引人的资讯传达出去，并过滤他所接收的讯息，按照自己的期望与信念来读解它。这种情况极可能导致沟通不良。

根据实际情形，面谈者所面临的障碍有下列各点：

(1)他的话只有一半被对方听到。被面谈者因全神贯注于寻找答案或问题，以应付随后的讨论，结果就没有完全注意面谈者对他所说的话。

(2)对听到的话没有做充分了解。这是过滤器在起作用，被面谈者所显示的形象跟原来所希望表现的并不相同。

(3)被了解的话不一定被采信。大家对面谈都很敏感，许多人在面谈时随时准备作某种程度的唬人或反击。任何准备这样做的人对他所接受的讯息无可避免地会抱持怀疑的态度。坦白讲是多疑的。

(4)传达给他的讯息可能大部分会被他的紧张情绪所毁灭。

为了排除这些障碍，面谈者必须灵活使用各种唯有充分准备才能使用的技巧。

2. 构想上的准备

对于资讯的交换，以及交换资讯的方法必须要有深入、明确的构想。

此处所建议使用的准备方法就是 A4、A5、A6 三阶段技巧。再摘要说明如下：

(1)A4 阶段是要把任何主意都记下来。它的目的在清扫头脑内跟主题有关的各式各样主意。清扫方式是在两三分钟的无限制自由思考 (brains forming) 时间内赶快记下各种想出来的主意。

(2)第二阶段是整理主意阶段。整理过程通常是在四个标题下从找出主要问题开始，每一标题都附有一些次标题。

(3)当面试用主题经过这样分析后，最后就是 A6 阶段：制出提词卡式补充卡，每一标题用几个关键字来说明。

这种方法可以重复使用。主持面谈者应当针对下列三个主题指出每一主题的大纲：

第一，“资讯获得”

第二，“资讯提供”

第三，面谈结果的“处理”计划

有的时候主持面谈者发现这些主题当中有的非常明显，毋须那么仔细地准备。虽然如此，但它是一种有用的习惯。如不养成习惯，就很容易马马虎虎地把准备工作做好。原先所期望的明确构想会被发现只是一堆乱七八糟的东西。

不同性质的面谈有不同性质的问题，我们针对这些问题所提出的建议事项将在随后的人员甄选、评估，以及谈判等各章中予以讨论。

3. 布置上的准备

主持面谈者的办公室应如何布置呢？

有许多陷阱。例如有一位校长，他坐在一张大办公桌后面，椅子很大，背对着窗子及阳光，他的访客则是坐在大办公桌对面的小椅子上（听起来好像不是真的，但这确实是我在我的儿子的学校里所亲眼看到的）。

结果当然是让访客处在一个相当不利的地位。射入眼睛的光线会使人联想到警察所采用的逼供方法。那张大办公桌既是心理上的障碍，亦是双方之间疏远的象征。椅子的大小不同强调了校长的权力。它是一种可同时吓唬父母亲跟孩子的布置，更不必说其他的教师了。它代表一种不良的沟通。

较佳的做法是：

减低办公桌所产生的障碍

确保访客不致受迫而面对不利的光线

坐的时候要跟访客有个角度，不要面对面地坐着

为了减小办公桌的权力，有些人喜欢拿掉全部有妨碍的家具。他们利用桌子来放文件或茶杯，但把这张桌子放在双方的后面或旁边，这种安排的好处是双方可以同时转身来看桌上的文件或说明书——从这层意义上来看，他们是结合在一起了。如果他们彼此相对而坐，同时需要研究某项文件时，这就正好相反，总有一方感到不方便。

然而，这种安排对较保守的人来说似乎是怪怪的。要是没有桌子放在前面的话，他们会感到像失去什么东西似的。为使不安减至最小，主持面谈者必须就桌而坐。桌子圆的或方的都可以，但尽量避免坐成对立态势。

办公室的布置不仅须从家具上去考虑，亦须从“福祉”上去考虑。必须保证在适当时机有茶水——咖啡、茶，或冷饮——可供应，而且要防止电话或不速之客的干扰。

4. 如何开始面谈

面谈开始时，主持面谈者应当造成一种能产生有价值对话的气氛。这种气氛的特性是：

“轻松的”。设法除去紧张，使另一方乐于合作及坦率沟通。

“坦白的”。除非双方之间有公开而坦白的讨论，否则他们就会大打太极拳：他们对问题的处理只是虚应故事，而不求相互了解。

“井然有序的”。有目的地朝着既定路线前进。

“合理的”。将注意集中在合乎逻辑的程序上。使情绪化的言辞及解说降至最少。

这种气氛可能很快被建立起来。当受面谈者进入办公室时，走路的步伐、握手、双方交谈的速度，立即可以感觉出来面谈已在开始。如果双方互相问候时缺乏自信坦诚，犹豫或紧张的心情在几秒钟之内就会发生。

对受面谈者来说，首先要做的事情是立刻表现一种挺直而认真的姿势，一张坦诚的面孔，适时眼神接触，最好是带着自然而不勉强的微笑。

当双方接近时，他们的步伐必须是有目标的。既不是那种会使面谈进行缓慢及不顺遂的步伐，亦不是那种使讨论草率进行的步伐。

握手必须是坚定的，但请千万不要像老虎钳似的紧握着别人的手。

在几秒钟之内这些非语言的暗示动作就可形成那种主持面谈者所希望建立的气氛。

被面谈者，即使因最初这时刻而稍感放心，但依然会感到紧张，尚难放松心情来讨论。因此需要有一段简短的“破冰期”，拿些中性的话题来说说，直到双方都做好心理准备为止。老练的主持面谈者都知道如何把经常所搜集的中性话题拿出来谈——如天气、体育消息、互相熟悉的人，甚至早晨的新闻。

在进入实际上的面谈前，应当拿出一点有限的时间，也许是两三分钟，来做事前解冻工作。

在破冰期与实质期之间搭好桥梁后，就可让受面谈者完成心理准备，感觉可以进行面谈了。接着该如何进行？它需要好长时间？

我自己的方法是留点主动给对方。我要他放松心情，我要他扮演一个完整的角色。我不要被人看成是一个专制的主持面谈者。我要尽早让他讲话，而不要为了我才这样做。

在欢迎过他以后，在破冰期时，我很可能是跟他站着的，这个时候我该提议我们都坐下来。当我们坐下时，我会用下面的话来办正事：“哦，谢谢你今早来看我。我们对XX都有共同的兴趣。有些资讯是你想从我这里取的，而有些情报则是我想从你那里获取的。我建议我们用45分钟来谈一谈。你看这样可不可以？是先由我来提问题，还是先由你来提问题呢？”

简短的对话又引导双方很自然地进入讨论的实质部分，而多种障碍及情况上的无法确定事物至少可部分获得解决。

5. 面谈的方式

每种企业都有它独特的管理方式。面谈方式同样也有许多种。

专家在评论管理方式时都辩称有“理想的”管理方式。这点我无法接受。适合于任何结构的管理方式是由它的历史，它的现行特性，它在市场上及在社区中的情况，以及它的工作性质等融合而成的。强迫接受一种新奇的方式是费钱、费时的，并且常常注定要失败的。

每种管理方式都跟各具特色的面谈方式有密不可分的关系，而且就像各种企业应当各有各的管理方式一样，面谈方式亦应当各有不同。

以下举例说明一些不同的面谈方式：

“正式的与非正式的”——过份正式的面谈，非常注重细节、服装及外表。特别看重正式资历。至于非正式面谈则气氛比较轻松，且比较注重经验。

“独裁的与民主的”——前者是由资深人员来支配，后者是权力分享，讨论机会均等。

“官僚与个人化的”——一方严守规则与程序，另一方则是只注意个人及个性的重要。

不论对面谈技巧提供什么样的意见，我相信最重要的是它们应当融合起来，能使与每一机构的管理方式相吻合。

6. 结论

(1) 在面谈时至少有一方是容易紧张及有不确定感，结果造成沟通上的障碍。

(2) 主持面谈者必须做好构想方面的准备工作，仔细考虑他所需要提供和获取的资讯，以及完成这项资讯交换工作的方法。

(3) 面谈场所的布置应当足以提供一种轻松而充分的讨论气氛。

(4) 主持面谈者，需要具有如何“破冰”及进入实质讨论的技巧。

(5) 面谈方式应当反所属机构的管理方式。

关于人员甄选面谈的讨论

人员甄选面谈将分下列五节来讨论：

1. 面谈准备

当挑选候选人担任重要职位时，需要准备四种文件：

(1) “工作条件说明”。是一种内部文件，规定职务名称，组织关系，职掌与责任，任命条件与状况。

(2) “人员条件说明”。说明担任某项工作所须具备的条件。我发现它如能按几个要项来设计是很有帮助的。

才干：具有何种资历、经验、智力及能力？在学术上或其他方面需要何种资历？（不要高估）

技术能力：从事何种工作、行业、或商业？须有何种资历？何种经验？

个人关系：他需要跟谁接触？他应当如何与别人配合？他是否需要应付别人，还是需要有个能独立工作的人？

诱导能力：主动还是被动？墨守成规还是富创造力？关心权力、成就，还是人际关系？工作与休闲是否保持平衡？

(3) “工作说明表”。这项文件是供候选人参考之用。它的内容应当包括公司简介，职务名称，组织关系，以及工作职称及责任的摘要说明。

(4) “面谈评估表”。本表内容将在“面谈评估”这一节中予以讨论。

2. 如何实施甄选面谈

在面谈时，不管采用何种方法，有些事情是很明显的。例如，无论要讨论什么题目，候选人的思想品质可以从他对问题的答复上，及他提问题的方法上明显看出来。

检查这些事情也许是大家所想做的。部分可以从应征表上检查出来，看看候选人是如何获得多种资历。其他测验也是可能的。有些人非常看重智力测验，但有些人（我就是其中之一）却发现这类测验对于候选人如何运用他的头脑会产生误导的印象。智力测验并非完美的。

其他一些测验也许可以帮助评估双手或自体是否灵巧，如果这些是职务上的要求条件。

不论是否使用智力测验，无须仅仅为了评判候选人的才干而弄错了面谈的方向。同样地，主持面谈者会发现他没有提问题照样可以收到有关供候选

人个人特性方面的讯息。不管面谈时所讨论的主题是什么，从他所看到的，及他所听到的候选人的才干及特性都会明显地表现出来。

因此，要想面谈产生效果就应该把重点放在其他两个问题上：即技术能力与诱导能力。

技术能力部分可从资历及经验上看起来，但总是需要加以查核。在考试中，他的成绩最好的科目是什么？最差的是什么？他的细节经验是什么？供候选人以前有哪方面的相关经验？有什么证据可以证明他能（或不能）弥补经验上不足的地方？

诱导能力的评定则比较困难。有很多人都相信一个人的行为是出自遗传及他所成长的环境，并认为这种有系统的背景分析可将个人行为作出精确的分类。结果有些主持面试者就喜欢作“身家调查”，认为所能来找出对方的家庭及养育情形。

这是除了最专精于人员甄选的面谈者外，不是任何人所能采用的办法。它必须充分了解所需的资讯种类，并与候选人建立充分的信任，以便让对方将它透露出来。即使如此要解读起来还是很困难的。

对于不专精的面谈者来说，最好还是设法了解候选人在以往工作中曾经激发别人做些什么事情。他最喜欢做什么工作？他最不喜欢做什么工作？在那段时间内他的工作特性及环境特性是什么？他的上司是什么样的人？他跟谁一起工作？他的依赖程度及自主程度如何？他在工作中所追求的是特色是什么？

3. 引导讨论

在甄选面谈中，主持面谈者必须获取资讯。

当他在听的时候就可以获得资讯。当他在说的时候就得不到资讯。不老练的面谈者往往讲得太多，可能有 60%，甚至 70%的时间是由他在说话。

真正老练的面谈者大部分时间都是在听。他可以把他的说话及问题减少到只占全部面谈时间的 40%，甚至 30%。

有助于这方面的技巧是使用球场式问题：亦即所提出的问题能让受面谈者在回答时有较大范围的选择。例如，在人员甄选面谈时，一个像球场式的问题可能是：“很好，请你谈一谈你对我们所讨论的职务有什么样的经验好吗？”

主持面谈者可以使用第七章所建议的方法向后靠着椅子坐并用心听着。他会发现许多有关在应征者对相关事情的判断力。

并非每件事情都可以发现的。由于应征者跟主持面谈者的观点不同，你不能期望应征者会谈论每一件被主持面谈者认为是必要的事情。这完全要看主持面谈者是否能在提出球场式的问题后，适时提出一两个细部问题——那种事先已有准备，应当随时可以想起来的问题。

在提出这些问题时，他应当使用可广泛解释的措辞。请比较下面的范例：

- (1) 到这里来上班你有困难吗？
- (2) 如果你来这里上班你怎么安排你的行程？
- (3) 你有这类工作的经验吗？
- (4) 像这类工作你有什么样的经验？

仔细听人说话是老练的面谈者所具有的特色，应征者可以看到，并确实感受到他的专心。这可以从他看人的样子，眼睛接触的方式，以及坐的姿势上看起来。当他听人讲话时会散发热情。他需要让人知道他肯定别人所发表

的论点。他微笑着，以眉毛表示他的好奇，以手势表示他的惊讶。

他使用这些可见的信号来鼓励对话，就像他使用语言一样——的确，老练的面谈者使用非语言沟通信号甚至比语言要来得多。

他也很注意对方的非语言信号。例如，应征者所讲的话要是可左可右，介乎两者之间——也许是事实，但却不完全是事实——它通常都可以从眼睛所表现的样子而显示出来，假若主持者能随时密切注意这些信号，他一定可以发现许多信号都是非常明显的。

主持者的工作不仅是在获取资讯，亦是在提供资讯。这种资讯交换所采用的方式可以影响应征者是否有兴趣去接受或拒绝所提供的工作。它甚至更直接地可影响应征者尔后的态度及对工作之承诺。

工作说明表当然是在让应征者正式了解工作的性质及需要。但他所该知道的应当不仅如此，他应当非正式地知道公司真正希望他如何执行该项工作。主试者应当确实告诉他。每种工作都有大家所喜欢的特征，亦有大家较不喜欢的其他特征。主试者不应当将较不喜欢的特征对应征者隐瞒不说——否则当他担任该项工作时，他一定会大失所望。

主试者在解说大家较不喜欢的东西时应当特别小心。例如，一位反应较差的主试者可能会说：“按时获得材料是非常困难的。”一位反应较快的主试者可能会这样说：“强有力的生产经理在保证他们可以按时获得材料时会面临一些正常的挑战。”前面那句话可能会吓住一位能干的应征者。后面那句话对他的诱导能力及补给问题的应付可产生持久的影响。

我们在前面曾建议主试者应让应征者先提供资讯，让应征者提问题。我们当然不能期望他提出每个可能的问题，但确使应征者获得充分资讯而离去则是主试者的职责。

4. 如何选择主试者

谁该主持甄选面谈？

通常有几种人应当参加面试，但并非一起参加。面试是面对面的对话，不同的主试者，他们的思想必然沿着不同的轨道进行。如果讨论从这个轨道换成另一个轨道——这个主试者换成另一个主试者——要想跟应征者作有深度的对话是不可能的。最好是一次只有一位主试者。

面谈通常都由下列人员来主持：

(1)主管。应征者如被录取派任，他就要对该应征人员负责。任何人的工作是否做得很有效果就要看他跟主管的关系是否良好而定。没有一个人是完美的；我们每一个人当受到一位对我们感到有某种承诺的主管的支持时，我们一定会有最好的表现。那种承诺是来自因为雇用了这位应征者所产生的责任。

一位普通的应征者，如果他的主管认为对他负有某种责任的话，可以有不错的表现，但一位较好的应征者如遇到一位较不负责的主管则很可能会失败。

(2)技术专家。对该项职位具有专长的人——如工程工作的特种工程师——会计工作的会计师，及其他等等。

(3)人事专家。对查核诱导能力及个人因素具有经验的人。他也是一位对讨论任命条件具有经验及技巧的人。

5. 面谈的评估

面谈评估工作应当借助面谈评估表。这种表格应当包含“人员条件表”

中每个要项的资讯：应征者的才干、技术能力、个人关系及诱导能力。就我在面谈时所能搜集的资讯来看，我认为如果针对这四个要项把所获得的事实都写下来是有帮助的。然后每个要项都配上分数。我是使用 0 到 25 分：5 分表示不满意；10 分，差强人意；15 分，满意；20 分，很好，25 分，杰出。我在对应征者作出理性的评估后另外再加上一项“预感”分数。这是每位主持面谈的人有时无可避免的感觉应该增（减）的分数。不受在合理的基础上候选人有多好或多坏的表现，一个人有的时候总感觉对方还应该更好些或更坏些。

这项“预感”分数我是在四项合计分数上增加 5 分或减少 5 分。

面谈评估表在三位面谈者在一天的最后时刻聚在一起时特别会有帮助。他们是否能常常取得一致意见，这是很值得注意的。当他们的意见不同时，当然需要讨论，而该表就可以帮助指出歧见之所在。

如果歧见无法完全消除，如果所存在的差异是属于意见上的而非事实上的，那么就应当听听主管的意见，因为他是那位决定候选人的关键人物。

此处所讨论的甄选面谈当然只是人员补充作业程序的一部分，而该项作业程序还应当包括吸收候选人的方法，使用测验的可能性，以及候选人品性能力等证明文件的提供范围及方法。

6. 结论

人员甄选面谈所需准备的文件应当包括：

工作条件说明

人员条件说明

工作说明

面谈评估表

每位主试者应当做好获取及提供资讯的个人准备工作

在作最后决定时，主管的意见应当是最具影响力的。

人员评估面谈的实施

我们有理由可以强烈地要求实施人员评估面谈。每个人都有权知道他在公司里处于什么地位，他的努力被人如何评估，他将来的前途有什么发展。每个主管有责任向部属提出忠告，并帮助他们改进工作上的表现。

它听起来好像挺简单明白的，但事实上它绝非如此简单。当主管与部属每日工作在一起时，他们之间须建立起一种互重，并希望是一种亲密的伙伴关系。双方很难不顾那种亲密关系而去讨论个人的能力。它是那种常常会改变关系的讨论——绝决不会有好处的。

评估面谈也许有它的理由，认为他们应当帮助一个人去修正他的行为。事实上，要叫人这样做并不是那么简单的。如果一个人生来就是一个好折磨人的人物，他自然是个好折磨人的人。要是这样告诉他不会有好处的——反而会大大伤害到他。那也许会伤害到一个人的自信心，使他变得过分敏感，并破坏他跟担任评估工作者之间的关系。

有的人相信这类人应当予以评估，并采取行动来帮助他们改变他们的行为。然而，我们当中很少有人有这种能力去改变我们自己或其他人的行为，而在伦理上改变他人的品性是否值得去作还颇有问题。至少它是很危险的。

因此人员评估面谈是件很敏感的事情，应当特别小心处理及考虑。

1. 评估方式

还没有一种极其合适的评估方式。

不同的机构有截然不同的行为型态。在每一机构内的各个人都能适应那种型态。他们照着那种型态来调整他们自己的行为，并相信及获得肯定的做事方法一定会维持下去。

特别重要的是，像评估面谈这种很敏感的事情应当跟那种已知的及被接受的行为型态相吻合。

例如，假定采用军队的方式，资历的深浅分得很清楚，长官怎么讲部属就怎么做，那么评估面谈也应当采取相同的方式。长官应当正确地告诉部属该站在什么位置。

在一个官僚主义的机构里，一切以书面的规定及程序为准，评估亦应当带上官僚色彩。极端因袭成规，当然是书面的，由那些掌权的人实施检查及复查。

在一个相当个人化的机构里——例如，由一位有权力的人物所领导的小公司——老板的影子在整个公司里随处可见。他的一言一行成为全体员工仿效的对象。他及他的做事方式应当表现在评估面谈上。他不应当让他的行事方法因任何专家提出相反意见而修改。

因此，任何方式的评估面谈必须反映该特定机构的作风。整个评估制度应当根据那种作风来拟订。

2. 评估准备

第一个问题是：“谁主持评估面谈？”

有三个主要候选人：

- (1) 直属主管
- (2) 主管的主管
- (3) 像人事专员样的独立“专家”

直属主管应当最了解每个人。因此，他是最适合主持评估面谈的人。然而，也有些不利的地方：由他来主持可能使工作关系受到损害。此外，主管与部属间的接近使他无法有足够的距离来对部属工作表现作出不含感情成分的观察。

主管的主管（一机构中的“祖父级”人物）是某些专家所偏爱的人物。理由是他与属下之间的距离可以使他作出较佳的全面观察；同时他的资历亦表示对部属应予适当的肯定已受到关切。资历被认为可提高评估面谈的可靠度。

也有一些非常不利的地方。如果该机构是个讲究形式的单位，祖父级人物确实很有声望，那么他就很少跟部属有直接的接触。在另一方面，他在主持面谈时，他所说的话一定会受到居间者——直属主管的影响，可能会被迫提出辩护完全不属于自己的意见。

纯粹从实用立场来看，利用“祖父级”人员来担任这种角色也是令人怀疑的。如果每位直属主管都有六位部下，那么祖父级主管就有 36 位孙子。要准备及主持 36 次面谈会占据他过多的时间。

第三种选择是由“专家”来主持面谈。这不是一个值得推荐的做法。它将局外人插入长官与部属间的重要关系中来。它将那些无法了解整个关系的人，或将那些无法了解受面谈者在他们工作环境中所遭遇的问题，及所具有的成就的人插了进来。

因此，我的建议是如果评估面谈要举行的话，最好是由直属主管来主持。他是那位对部属的工作量须负责的人；他是比其他任何人更能使部属有最佳表现的人；他是可从评估面谈中得到最多东西的人。

他应当如何准备呢？

做好评估工作有许多不同的方法，但我们可以把它们分成下列四种：

(1)特性分析

评估诸如技术能力，对工作的负责态度，跟上司的关系，领导能力，以及其他等等特性。

这些都是主观性的问题。直属主管对它们的判断被认为是很值得怀疑的。

当使用这套方法时，必须对所作的判断予以检查——例如由直属主管的主管来检查。

(2)工作表现分析

评估工作条件表上所列举的每项责任，并评定哪项做得好，哪项做得坏，哪项不好不坏。

这套逐项评估的程度可以机械式地予以使用。但这样做的话，会显得很刻板，而且亦使评估失去意义。

较实用的做法是，我们可以承认人员的工作是不断在变。他们的工作环境在变；他们的同事、长官及部属在变；个人的特性在变。因此工作亦不断在变。

主管与部属如能定期讨论所担任的工作现在究竟包含些什么东西，并共同探讨工作时所遭遇的困难，那么一定可使评估做得更有效，让双方都能受益。

这种可推荐的及具有创意的评估方法有两项缺点。第一、对主管及部属来说，它颇耗费时间。第二、它需要某种程度的整理能力及自我精神分析，(Selfanalysis)，这不是每个人可轻易办到的。

3.绩效评估

这种方法的大部分是从“目标管理”观念所发现出来的。它的特色是由主管跟部属共同讨论及决定下一阶段应达成的标准与目标。绩效评定标准亦在同时予以决定，并在每一阶段结束前完成评估工作。尔后就照上述办法定期讨论并循环使用。

如想获得成功使用这种方法必须有一套大量授权的管理方式，并须鼓励部属订定他自己的目标。

理论上很好，实用上很容易成为纸上作业，结果主管与部属间的对话反而不及私人财产及纸店来得受重视。

4.力量分析

这是评估制度中一种最早的方法。它非常简单。基本上它注意两个主要问题。

(1) 个人所非常擅长的三四件事情是什么？

(2) 使他最感困难的一件事情是什么？

这种着重于力量的分析是一种有积极性的评估面谈方法。它对主管及部属担任评估面谈工作的主管通常发现他会因这些制度而“受益”。他需要使他的思想变得很敏锐，并决定讨论所需的重要问题。这一准备阶段要做的工作，已经在第十六章中予以讨论。

5. 如何实施评估面谈

应用基本原则。做好准备工作。明确而简单地了解需要提出的重要问题。抽出时间做“解冻”工作。架好从破冰期到正式面谈期之间的桥梁，并征询该如何实施面谈的意见。

按所属机构的作风来实施讨论。让它很自然地进行，就像平日主管与部属之间的讨论一样。

由于受到每一机构作风的限制，我们建议采用下述顺序来实施评估面谈。它分为四个阶段：

探讨阶段

告知阶段

讨论阶段

决定阶段

在探讨阶段里，主持面谈者首先所关心的是如何与部属共同建立一个具有创意的思想型态。这不是强迫接受主管的想法与印象，而是要设法找出部属的想法与印象。

我们大多数人都是好自我批评的。我们在许多方面对自己的评价，要比许多人对我们所作的评价来得低。假若我们对我们的主管感到有信心，我们就会很乐意地跟他们一起来探讨，并从他们那里得到有益的意见与建设性的批评，但我们还是希望能以私利为重。

因此，在评估面谈的探讨阶段中，主管应设法找出部属对下述多项的意见：

工作进行得如何

有哪些成果

有哪些令人失望的地方

需要何种支援

第二阶段是主管告诉部属他的工作绩效是如何予以查核的。在这项资讯中可产生 80% 经证实是属于部属自己的意见。其余 20% 则属于局外人所提供的没有偏私的意见，它们应当是明确的，可靠的及客观的。上述两种意见都着重于优点及成果，并认可所遭遇的各种困难。

在讨论阶段中最重要的应当是工作绩效的改进。这可以指为小幅度地改变个人的工作方式。但如果能有较佳的表现机会，工作绩效常常可以大幅改进。这是指改变责任，或改变关系，或者主管将以前视为封闭的道路给打开来。双方之间具有创造性的讨论，应当可以为尔后的行动铺好道路。

在最后的决定阶段中，主管与部属应当一起来决定做好评估工作后需要采取什么行动。最可能的行动可分四种：

(1) 改变优先顺序。修正部属对各种不同工作所订的优先顺序。

(2) 训练。采取步骤以协助培养人员，无论是采用特殊计划，采用新式经验，或是采用训练课程都行。

(3) 行为。将经由讨论所建议的行为予以改变，特别要采取行动以改善任何不良的关系。主管本人当需要改善不良关系时，应扮演最重要的角色。

(4) 工作状况。修正工作条件表中的责任或关系。

5. 追踪检查

成功的评估面谈应当具有双重成果。

第一，它应当加强主管与部属间的相互了解，从而使彼此间的相互支援

获得改善。

第二，应当获得某些明确的行动效果。关于如何修正训练，行为及工作状况优先顺序，应当可以作出决定。

追踪检查前述行动，并保证它完成是主持面谈者的责任。

6. 结论

(1) 评估面谈所采用的方式应当与该机构的行为模式相一致。

(2) 最适合担任评估工作的人是直属主管。

(3) 有各种不同的方法用来协助评估者：

特性分析

工作绩效分析

成果评估

力量分析

(4) 评估是一种很敏感的面谈方式。实施评估的基本原则是：

做好准备工作

化解冻冰

逐渐进入讨论的实质部分

(5) 如果一机构的作风许可的话，评估应按下列顺序进行。

探讨阶段

告知阶段

讨论阶段

决定阶段

该怎样谈判

1. 谈判方式

下述两种谈判方式之间存在有基本上的差异：创造性谈判与竞争性谈判。

创造性谈判的有利状况可包括双方对达成协议抱持着相等的兴趣，双方的无意运用权力，以及双方的文化，有利于创造性谈判。

有了这些条件，谈判就会变得坦诚而有创造性。双方在谋求达成协议的共同利益下都乐于随时提供资讯并分享主动。

在另一种情况下，谈判会变得有竞争性、困难，双方都想为自己谋取利益。在谈判时设置了一连串的前哨站，双方随后从前哨站撤退到准备妥当的栅栏后面去。这种竞争式的谈判在性质上、做法上及态度上都是不同的。

每种谈判需要有不同的技巧，不可能以一种方式适用于所有的谈判。有些人擅长于这种谈判，有些人则擅长于另一种。凡是顺其自然去作，并能尽力检查及改进谈判技巧的人是会获得好处的。

要想在谈判书籍内学会谈判是不可能的。一本书（像这样的书）也许可以帮助他学会几招，但却无法代替实用的训练讲习班。

2. 谈判的架构

不论采用何种谈判，建立适当的气氛，以及在谈判过程中取得协议，应当是永不变的基本原则。

老练的谈判者尽量设法在谈判之初建立起一种明快的、井然的、友善的，以及合作的气氛。他在化解冰冻上投下了许多时间。

在另一方面，竞争性强的谈判者亦希望有明快及井然有序的气氛，但他在开始时又同时打算找出对方的优点与缺点。打从开始起，一种攻防的气氛就形成了。

不久，谈判需要从非正式的聊天进入实质上的讨论。这一转变可以着借双方对谈判目的，计划及可用时间达成协议而告完成。提出这些程序上之建议事项的主动权通常属于居于主人地位的这一方，但这种“长幼尊卑的次序”（Pecking order）对有创造的谈判者来说，并非关心重点。他们的目标是希望能取得互相有利的协议，而非坚持己见。

在另一方面，竞争性强的谈判者希望在议程安排上获得好处。例如，他会及早采取措施，对双方可引发争论的地方预做准备；他会确使在未讨论他必须让步的事情前，先讨论他期望我们会让步的事情。

这些在谈判之初所形成的行为差异，可以决定这次会谈究竟是创造性的还是竞争性的。

谈判的实质部分按下列五个阶段进行：

探索阶段

共同评估阶段

开价阶段

讨价还价阶段

决定阶段

在许多谈判中，这些阶段之间的界限是令人困惑及不确定的，但老练的谈判者心里却将它们分得一清二楚。不管是正式的如议程的安排也好，或非正式的如他所采用的谈判方式也好，他总设法让一切井然有序，合理地按顺序进行。

各阶段孰轻孰重要看所采用的方式而定。当采用创造性谈判时，重点放在探索阶段与共同评估阶段；后面的开价与讨价还价阶段则看相互了解及彼此尊重对方的地位与利益之情形而定。

在另一方面，当采用竞争性谈判方式时，探索与共同评估阶段视情形而有所不同，开价及讨价还价阶段则比较重要。

让我们按照每种方式的进行顺序来讨论。

(1) 创造性谈判

探索阶段是由双方将自身的利益分别提出声明而开始。这种开场白应当包括己方对这次谈判的广泛期望；并说明他们想要的东西，他们所能贡献的东西，以及他们的优先顺序。

这种希望的声明是从大处来讲，不要专对任何特定问题。

另一方首先应去提出问题要求对方澄清，但并非要求证明对方的声明是正确的。这种区别非常重点……只要要求证明为正当会使谈判转变成竞争谈判，它只需很少几个理由就可完全改变谈判的性质。在另一方面，要求对方澄清是必需，亦是所希望的。

随后，另一方应当相对地提出它的谈判声明。这不应当是基于对方修正立场后所提出的声明。它应当是一种独立的声明。这种区别的重要性将在下一阶段中被显示出来。

共同评价是一种合作且有创造性的阶段。在该阶段中双方本着共同利益看看那些事情可以合作方式来做。

有句经常为某些谈判者用来引导谈判进入此一阶段的话是：“现在好啦，

看看我们是否可以继续合作下去？”

这个阶段可以成为谈判中最有效益的阶段。它有赖于双方尽速坦白声明他们的利益，它亦需要双方决定将私利放在共同利益之后。

如果有一方在较早的探索阶段将它的立场予以保留或使之模糊的话，这种具有创造性的远景就会变得很模糊。

如果探索及共同评估阶段能顺利地进行，以下两个阶段就会比较容易了。

开价（报价）是发生在共同评估阶段之后。这时双方的叫价也有可能使诈。但如果在开价时，双方的前哨站已经设置起来，准备实施竞争性面谈，叫价就必须实在才行。至于如何开价可应用跟竞争性谈判相同的原则。由于它们在竞争式谈判中比较重要，我们将在下一节中予讨论。

在创造性谈判中讨价还价也是看情形而有些不同。它能否达成协议就要看双方能否了解困难，以及相互寻求解决之道而定。

当然在许多谈判中，有的小地方会有双方利益不一致的情形发生。这就需要双方有某种程度的取舍，然后坚持不断讨价还价的基本原则：以让步换取让步。对某一问题在正式同意让步前，各使对方作出相等的让步。例如，假若经过讨论你已经相信在价格方面可以稍作让步，但一定要等到对方提出对应的让步——如交货——才可以这样做。使用的言辞是：“好的，我想也许可以进一步谈谈价格问题，但我们是否可以先解决交货问题？”

叫价使诈及反使诈战术并不适用于创造性谈判。然而，有两种战术是有用的，值得经常使用。

第一种是休息战术。休息几分钟，好使双方走出去重新想想讨论的过程，重新准备，重新整理一下因谈判而变得迟钝的头脑。注意，在休息完后，当双方再聚在一起时，他们需要简单地再做一次谈判开始工作。先拿点时间来化解冰冻，然后在回复讨论实质问题前共同来检讨一下讨论过程。

第二种是“高尔夫俱乐部”战术。当谈判形成僵局时，当谈判室的气氛很凝重时，当讨论不再有进展时，就需要有一种不同的新鲜气氛。那种气氛常常可以因退到不同的环境中去而被发现。在那种气氛里，信任、坦白，与负责是不被接受的行为型态。它发现存在于高尔夫俱乐部或男女俱乐部中（在芬兰时，它则在蒸气浴室中）。

创造性的谈判过程就这样地从主要的探索与共同评估阶段进入开价及讨价还价阶段，最后终于完成谈判。

(2) 竞争性谈判

竞争性谈判是按相同顺序而进行，但它的型态却迥然不同。

它的探索阶段是属于一种试验及探索作业。每一方都在试着建立自己的利益，能从有希望的交易中得到什么，看看能如何影响对方以获取本身的利益。特别是，每一方都在建立资讯及建立前哨站，以为随后的开价与还价阶段作预作准备。

资讯要不要属于商业上的就是（有时）属于个人的。商业部分包括了询问业务情形，成就及问题。

你的现金周转情形如何？

你目前交货的情形如何？

你是否已以品质克服了你的困难？

有些谈判者被教以搜集个人资讯，找出对方的个人问题或弱点，希望能

在下个阶段来利用它们。这不是本书所推荐的行为型态，但它都是在某种情况下可从别人那里预想到的行为。当发生这种情形时，不要管它；然后确信你的准备工作已经按照下面所叙述的方式予以完成。

即使在谈判初期，还是要使用“有受有施”原则。尽可能在供给对方任何资讯前先向对方取得资讯。至少应该以资讯换取资讯。

在共同评估阶段，双方开始就彼此间有希望的交易评估它的大小，并找出这一交易帐会产生什么问题。原则上，对一件经过充分协调（不受投标程序的限制）的合约来说，这些问题可能包括：

- 交易的大小
- 该项交易完成时限
- 部分还是全部承包
- 技术要求
- 品质保证
- 财务条件与状况
- 价格与折扣
- 保证金与担保品

投标程序可限制谈判的范围，虽然如此但双方还是应该探讨及评估他们所必须谈判的事情，以及为了讨论这些事情所订的优先顺序。这是很重要的。例如，在买主对部分合约的价格表示关切之前或之后，是否要将供应商的技术限制条件列入考虑？

对竞争性谈判来说，讨价还价阶段特别重要。投标者所要考虑的主要问题是：

- 投标金额该多少？
- 如何开价？
- 如何还价？

多少钱？每个案子的开价始终应当是“最高的，但却是防守底线。”它所以要高，因为一旦喊出后，极不可能再在随后提高金额，反过来说或者降低金额。在竞争性谈判中它所以要高，因为无可避免地将有讨价还价阶段，而在该阶段中，投标者会在某些方面作出让步；在这种竞争性谈判中，另一方面，如果无法赢得某种让步可能会全失败。它一定要高，因为这是良好谈判者的一种特性，他们在对方心目中产生期待，他们所作的后决定必须是在对象一方有利的范围之内。

最初的开价一定要高，但一定要在能防守的范围内。可以确定的是，开价将会很快受到对方的考验，如果他们能够轻易地改变，并从最初的地位获得进展，那末他们立刻会让投标者节节败退。他会发现他是在节节败退中，他是处于失败的情势中。

因此，开价应当高但却是不防守的。如何开价呢？

一定要说得清清楚楚。不要用暧昧的语意把谈判过程弄得模糊不清。

坚定地，不犹豫，不结结巴巴讲不清楚。

不要有保留条件。毫无疑问——这是我们的开价。

不要提出证明。缺乏经验的谈判者，如果替自己的开价提出证明时，正好给对方提供挑战的机会。

将 1 及 2 两种情形作个比较：

(1) 我们的价格是十万英镑。

(2) 在我们的价格里，我们必须包括基本成本及正常开销，当然还有通货膨胀跟汇率变动的特殊问题，以及我们所涉及的大量研究与设计费用，整个计算起来表示我们的价格必须是十万英镑。

所以开价应当坚定而明确，不要保留，亦不要提出证明。

对方应当如何反应呢？

对方当然想要提出一些问题，但是前面所讲过的区别依然适用——要求澄清的问题跟要求证明的问题之间的区别。要求澄清的问题通常是具有建设性的，例如问：“你们的价格是否包括增值税在内？”在另一方面，要求证明的问题是属于后面讨价还价过程的一部分，例如问：“价格为什么这么高？”

谈判过程是相当复杂的，但水愈混沌，双方接受成交的机会愈少。在涉及要求证明及讨价还价之前，最好是将开价弄得绝对清楚。

在经过澄清后又将如何？对方可能设法让双方的谈判进入讨价还价阶段。

他们也许只想削减开价这一方的价格；他们也许会作出还价。

较厉害的战术是杀价。它让开价这一方摸不清底细。如果成功的话，它可以强迫对方让步。

因此在竞争性极强的谈判中，第二方会要求减价；第一方在未被拖进讨价还价战阵前应当予以抗拒并要求还价，或至少要充分声明反对立场。不要被迫作出一项又一项的减价。

竞争性谈判就如此地朝着讨价还价阶段前进。

这一阶段的基本原则是：

(1) 以让步换取让步。确使我们所做的任何处置一定可以从对方获得相对的处置。如果我们准备改善品质，就要他们准备接受较晚的定货。

(2) 设法与对方作广泛的横向谈判。先在整个问题上求取“可同意的要项”，然后求取原则同意，细诉事项的口头同意、书面同意、合法的合约。分辨出垂直谈判的不同，那是每个连续的问题实施潜水式的谈判。

(3) 在谈判某件事情时，如果将另外一件事情同时扯进来的话，双方总是比较容易达成协议。“好的，在我们解决折扣问题前，是否可以先考虑由谁负担保险费用？”

(4) 稳扎稳打。在开价的第一回合交过手后，双方对于有希望达成协议的地方都作了某种合理的猜测。要朝该方向移动是有一定的步伐。如果有一方让步得太快，或太多，那么就会被另一方所利用。

例如，假定你开价 100 英镑，对方还价 50 英镑，可望达成协议的价格是 70 英镑，但不要仓促地朝那个方向走。

如果你作出妥协性的提议：“听着，你是说 50 英镑，而我是 100 英镑，我们不妨合理地将差数用 2 来除。让它变成 70 英镑好了。”这样似乎可以省去许多麻烦。

但一位真正善于竞争的谈判者会立刻回答：“我出不起 70 英镑”，于是从一开始，谈判变成是他原来的 50 英镑跟我们准备让步到 70 英镑之间的事了。他是叫你处在节节败退的情势中。

3. 不要冒那种险

在此一讨价还价阶段，双方都会使用一连串的战术。

使用前面所说的休息战术及“高尔夫俱乐部”战术一直是有用的。其他

战术包括声东击西，借口没有获得授权，不断要求说明理由，订定前后期限，以及一整套含义不明的战术。

当讨价还价进行时，谈判就走向决定阶段。许多老练的谈判者在此一阶段都喜欢用两样最后的工具——最后冲刺及最后索取。

(1)“最后冲刺”：是可望达成成交时作最后让步。这种让步应当大得足够成为最后的主要刺激物，它的时机非常重要，太早的话——尚未作成最后决定，还需要作更多的让步。太晚的话——要不是失去交易就是谈判毫无理由地在拖延。

(2)“最后索取”：竞争性强的谈判者想要获得每一点利益以求满足。即使对方提出吸引人的最后让步时，他们还是希望再加一点最后小让步，使他们能获得满足。否则他们会很遗憾地离去，认为自己太好讲话了，他们在将来再谈判时会更困难。

因此竞争性谈判是一种开价与讨价还价技巧十分重要，而谈判必须有充分准备的谈判。

4. 准备工作

就像任何面谈一样，我们还建议采用的一般方法依然是使用 A4、A5、A6 技巧。在少数几个简短明显的标题下将任意想出来的各种主意予以分析，然后用几个关键字印在备忘卡上。

对创造性谈判来说，这种方法应当使用两次：

第一，程序准备。谈判者应当将面谈的目的，他所建议的计划或议程，以及他所提议的会谈时间等都搞得一清二楚。

第二，开场白的准备。应当将谈判讨论范围内所有机构的要求、利益、资源、态度，及其他等等资料都准备好，以便届时提出报告。

对创造性谈判来说，不要过份准备。如果在谈判开始时都作一般性的开场声明，那末他们就有许多空间去探视合作的可能性。但是如果一方的开场白说得太详细，在讨论时就会陷入较小的格局。不仅如此，准备得太过仔细的谈判者会发现自己的思想被人掐住——他失去了他的弹性。

在竞争性谈判中，同样需要程序上的准备，但实质上的准备应当采取一种完全不同的方式。竞争性的谈判者从早期开始就需要对某个项目如何开价建立明确的观念。他必须及早找出将会产生的问题，并订好每个项目的价格。

由于谈判的极端艰难，许多谈判者都尽量不要光是注意如何开价，也要对随后一连串的二或三个讨价还价阶段预做准备。他们要考虑在哪个阶段该你让步，以及每次他仍可望从对方那里获得哪些相对的让步。

这是一种相当详尽的做法。有些人是按照那种模式来接受训练的，但为了对付那模式，你也许需要发展一套反制办法出来。

如果这种反制办法确实需要的话，那末显然地它似必须成为主要准备过程中的一部分。

如果你发现自己是处于非常艰难的环境中，面对着全新不同情势又毫无准备的话，务必暂停谈判，好好休息一下，并重新做好你的准备工作。

5. 结论

(1)创造性谈判跟竞争性谈判之间有很大的区别。

(2)谈判首先应当建立合适的气氛：轻快与有序，友善与合作。

(3)在走向实质讨论前，双方对谈判的程序应先取得协议。

(4)任何谈判都是按照下列五个阶段进行：探索阶段、共同评估阶段、开

价还价阶段、讨价还价阶段，以及决定阶段。

(5)在创造性谈判中，重要的阶段是前面两个：在坦诚的气氛下实施探索，以建立各自的利益，然后本着共同利益，一起来评估创造交易机会的可能性。

(6)在竞争性谈判中，特别着重于开价及讨价还价阶段。最重要的一句话是“最高但却是可防守的开价”，坚决地且不要提出理由。在求获得还价前避免先跟对方讨价还价。

(7)在讨价还价中，以让步换取让步，并保持弹性。

(8)A4、A5、A6 技巧既可适用于程序准备（目的、计划、进行程序），亦可适用于实质准备。如果用意是在实施创造性谈判，准备一篇一般性的开场白，不要把太多的细部事项牵涉进去。如果是要实施竞争性谈判辩明问题，并对每个项目准备好开价及应采取的态度。

如何接受面谈

“面谈”仿佛一桩戏剧化事件。

“接受面谈”表示要跟一位或几位较有权威的人会面，而他们有“发号施令”。这就是人员甄选、评估，以及进入某些职业团体面谈时的情况。但谈判就不是这种情况，因为在谈判时，双方都被认为是处于相同的地位。

前者的情况“接受面谈”是很戏剧性的，也是令人感到有威胁性的。候选人常常害怕接近它，不知道面谈是什么样子，生怕自己表现失常。他不知道该如何做。

本节就是要帮助他。

参加面谈的应征者会面对两种不确定的情况。

首先，他不知面谈是如何进行的。它也许是友善而合作的，主试者尽力帮助应征者放松心情，让他有很好的表现。在另一方面，它也许是难以应付的。有些主试者相信他们有责任去测验应征者，及他在困难状况中的反应能力。于是他们就设计出一种具有挑战性的环境。

应征者无法预知主试者所制造的气氛，他也无法确定会对他提出什么样的问题，会对他作什么样特别的测验，或会有什么机会可让他提出问题。他甚至无法知道面谈需要多久时间。

因此他的第一种不确定感是不知道面谈的进行过程。第二种不确定感是不知道主试者将使用何种标准。例如，他无法确定在困难情况下忠心耿耿不辞辛劳所得的分数是否较在单纯情况下获得成就来得高还是来得低。

这些都是应征者所必须面对的不确定情况。他想解决它们是无能为力的。

承认它们，然后忘掉它们，并专心注意于你所能做的事。

1. 面谈准备

事先做好准备工作。

候选人无法确定人家会向他问什么问题，他亦无法确定人家会给他什么样的机会来提问题。

他虽然无法确定，但他可以作合理的推测。他应当好好地组织他的思想，让他可以对最可能提出的多种问题作明确的答复。

他也许不会被问到他已经准备好的问题，他也不能期望他的准备工作可

以包括多件将会发生的事情。但如果他已经适当地做好他的准备工作，他一定可以应付 80% 的面谈情况。

例如，这里有许多问题都可以事先想到，并用来应付各种不同方式的面谈。

2. 甄选面谈

你对这项工作具有什么经验？

你以前最喜欢的工作是什么？你为什么那么喜欢它？

你为什么对这项工作发生兴趣？

你对将来有什么打算？

3. 评估面谈

你在工作上已经有了哪些积极的成就？

在工作方面有哪些令人满意的物质？

在成就或工作方面有哪些令人不满意的地方？—发展方向：如何才能有所改进？改变角色？关系？自我发展？可能性如何？你需要何种协助？

4. 专业人员面谈

研究计划：如果论文已经提出，要有心理准备。人家不能要求你：

(1) 口头摘要报告各要点。

(2) 说明“学得的教训”。

经验：有哪些最突出的经验？有哪些令人满意的地方？

近来所发生的事情

过去几个月当中在专业性刊物登载了那些重大事件？

你对它们知道得多少及看法？

对未来的打算：

你对将来的事业已经有些什么计划？

这些是在上述这类面谈时可能出现的问题。还有一些其他的问题，特别为某一特定面谈所设计的，候选人对此应该作准备。

为应付面谈所做的准备工作就是要让他能以清晰简单的思想来接受面谈。我们建议采用的方法已经一再在本书中提出的 A4、A5、A6 三阶段技巧，从任意想出来的主意开始，然后在几个（4 个？）主题下加以分析，每个主题受最多 4 个子题的分支时，最后简化成备忘卡。

对某些面谈来说，特别是甄选面谈，候选人一方面要对那些可能提出来的问题预作准备，以便答复，另一方面要对那些他想知道的答案先准备好问题，以便适时提出。那些问题包括了角色、责任、在组织中的地位、所需的能力、可能发生的困难及机会，雇用条件与状况，前途的希望。

这么多的问题也许可以在下述题目中予以分析：

(1) 技术要求

(2) 工作状况

(3) 雇用状况

准备工作不可能涵盖每种面谈中所发生的事情。但它可以，亦应当包括 80%，并让应征者在接受面谈时相信他已事先做好他所能做的事情。

5. 面谈时的行为

每位应征者似乎都有一种特殊的气息。面试人员都表示有个人气息存在。通常，他也无法清楚地说出他们是如何辨认的，他们都是使用含糊的问句，如成熟、可靠、采中庸之道、不成熟、乱七八糟。当两位主持面谈者坐

在一起时，两人都承认有这种特殊气息，没有一个人可以明确说出他是如何形成的。

事实上这种气息是由一连串的信号所形成的。应征者很少知道它们是由他所传送的。主持面谈者亦很少知道这些特殊气息是由他们所接收及解读的。

在形成这种气息时第一印象极其重要。它们几乎完全基于主持面谈者与候选人之间在最初几秒钟接触时的非语言信号。这些信号包括步伐、讲话、姿势、面部表情、手势等。

衣着也很重要。在正式场合会面的人对于什么是受人尊敬的服装都有一种概念。应征者想要产生一种良好印象应当遵守别人对他的期待，他应当穿受人尊敬的服装。

男性受面谈如果穿一件色彩鲜明的衬衫，不打领带，及随便的外套，会给人一种强烈的印象。女性应征者如果不注重服装也会显得太随便，并且会冒上不利的风险。服装对个人的形象有很大的关系。

上面这些服装的穿法可以予人一种强烈的印象，但却不是良好的印象。

主试者用眼睛瞄了一下应征者的服装后，这两个人可能马上要握手了。应征者应当有此准备，将右手向前伸出来。公事包及文件应当用左手拿着，以免在开头这几秒钟内有一点点停顿。

可预见的，大多数主试者会找点时间来做化解冰冻的工作。有利的气氛很快地就会环绕在对解冻工作有积极贡献的应征者的四周。

下面是对同一问题两种不同的答复：

(1) “你来到这里一切都顺利吧？”

“是的。”

(2) “你来到这里一切都顺利吧？”

“是的，今天的公车似乎跑得很顺。”

第一位应征者是迫使主持面谈者必须立刻引进另一个话题，第二位应征者向他提供机会，让他继续再做点解冻工作。不同的气氛已经围绕在两位候选人四周。

良好的第一印象可以导致双方有良好的气氛。主持面谈者亦会因此而受到影响。气氛良好与否要看主持面谈者所收到三种源源不断的资讯是何种情形而定。

第一，要看应征者说些什么。他在这方面的准备工作应当可以协助他来整理思想，使他能够顺利地与人沟通。

第二，要看他是如何说的。如果他是结结巴巴的，紧张不安的，犹豫不决的，断断续续的，主试者会怀疑要谈的事情是否已超出了他的学识或能力范围之外。如果他是快速的，强求的，他让人听起来是轻率的，不成熟的。如果他以稳健的步伐，适当的尊重态度，很有自信地答复问题，他的话让人听起来就更有份量。他予人一种考虑周详及稳当可靠的印象。

第三，主试者会受到候选人的举止行动的影响。这些信号可表达在姿势，手势或面部表情，以及眼神接触上。

为了使这种讯息获得积极的成效，应征者必须培养那种能将精力贯注到沟通上去的技巧。他必须与主试者打成一片，不断目视检查他所获得的回响，并使用适当的手势表情来加强他的讯息。

如果他能充当听者的角色，鼓励主试者多多讲话，他一定可受到最大的

尊敬。

6. 结论

(1)在接受面谈前，应征者不会知道主试者所遵循的面谈程序，亦不会知道所采用的评判标准。可以承认这种不确定事物，但别理会它。将注意力集中在有把握的事情上。

(2)做好准备工作。对可能提出的问题事先准备好答案，并拟出自己要提的问题，务必在面谈前集中自己的思想。

(3)个人的举止行动会产生一种是好是坏的气氛。在产生气氛时第一印象非常重要——第一印象是根据服装、步伐、握手以及最初提出的意见而定。随后，气氛的变化就要看应征者的言语与举止。

第二章 口吐莲花的演说才能

一、自信和勇气，演说的必要条件

30 年以来，已有 1.8 万多人到作者的演说训练班来听讲，作者曾经请他们写出受训的原因和训练中得到了些什么。他们的陈述当然不会一样，但是他们内心的希望，大多数有一个令人难以置信的共同点：

“当我被人请起来讲话的时候，立刻就变得很不自然，忸怩，恐惧，思想不能自主，注意力不能集中，自己打算好要说的话也完全忘掉了。我所需要的，就是获得自信、镇定以及从容思考的能力。我所希望的，就是把我想说的话作有条理的记忆，在大众的面前能够清晰而有力地说出来。”

举一个例子：几年前，在费城我的演说班上，有一位听讲的庚特君，开课不久，便邀我到工商俱乐部去吃饭。他是一位好作各种业余活动的商人，是某大工厂的经理，教会和市民公益事业的领袖。席间，他侧着身体问我：“在过去，我常被各种集会的地方请去演讲，可是我觉得脑子空空的，所以完全推辞了，我好烦恼啊！现在，我当了某大学的基金保管会主席，每次开会，必须要我讲几句，……我已到了这般年龄，你想还能学习演说吗？”

我回答他说：“你问‘我想’吗？庚特先生，这并不是‘我想’的问题。我知道你是一定能够的，只要你愿意学习，而且遵从学习的方法。”

他虽然相信我这一句话，但他觉得我说得未免太容易而且太乐观了。他说：“这恐怕是你太客气了，你是纯粹在鼓励我吧。”

他受毕我的训练之后，我们有好一段时间不曾晤面。过了二三年，我们又相见了，并且仍在那个俱乐部中吃饭，还是坐在前次的那张餐桌旁。提起了当年的谈话，我就问他是不是当年我说得太客气。他从衣袋里取出一本红色的记事册，把人家约他去演说的日期指给我看，并且承认说：“我能够这样做了。我能演说，感到很愉快，对于公众也可多尽一些义务——这是我生活中最高兴的事情。”

记得不久之前，各国在华盛顿召开世界裁军会议，听说英国的大政治家路易·乔治也要参加，于是费城浸礼教人协会就去电请乔治先生到费城举行的大集会中演说。乔治先生的复电说：如果到华盛顿的话，那一定到费城来赴约的。庚特先生告诉我，当时他被推选为开会时给大家介绍英国首相的人。

这就是不到 3 年前坐在这张桌子旁边严肃地问我他能不能在大众面前讲话的那一位。

打破困难，战胜惧怕

像这位先生的讲话能力，进步得不是太神速了吗？不，同样的人多得很，现在再来举一个更特别的例子：几年前的冬天，伯鲁克林市的柯医生旅行到美国南部的佛罗里达州，住在“巨人”棒球练习场的近旁。因为他很爱好棒球，所以常去参观、练习，慢慢地和队员熟悉而成为朋友，不久又被邀参加欢宴。不刻用过了咖啡、水果之后，几位重要的来宾，都被请起来“随便讲几句”，想不到他突然听到主席说：“我们很是荣幸，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。’”

我们这位柯医生，他学习健康学和实习医学已经 30 多年了，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这一个问题。可是，要他站起来，即使对极少数的人讲述这一个问题，那就感到绝大的困难了。他的心砰砰地跳得非常厉害，他竟无法沉思一下：因为他从不曾公开演说过。

大家都不停地鼓掌，而且目光都集中在他身上。他怎么办呢，急得只是摇头。但是，这反而使得鼓掌的声音愈大，“柯医生，不要客气了，快说吧！”的喊声也愈大而愈紧逼了。

他窘极了，他知道如果立起来说话，说不到十句必定会失败的。他只好站起来不发一言，转身走出餐厅。他这一次真感到羞愧得无地自容。

他回到伯鲁克林，第一件事便是到中区青年会的演说班报名听讲，因为他不想再遭遇到第二次的难堪。

他专心致志的渴求自己能够讲话，把自己的谈话充分准备，锐意练习，不曾旷过一次课。他是教师最满意的学生之一。

他孜孜不倦地做着他的学业，结果是超过了他的最高希望，进步的神速，竟使他也有些吃惊。当他受完了最初的几次功课，他的自信日渐增高，胆怯也完全消失了。在两个月内，他变成同班中最能讲话的人了。不久被邀请到不论什么地方去演说时，都能泰然自若。现在，他爱好演说，由于演说而得到了更高的声望和更多的朋友。

纽约市共和党竞选委员会的某委员，有一次听了柯医生的演说，便邀请他为纽约市共和党作竞选的演说。如果那位政治家知道柯医生在一年前曾经窘于演说而在宴会席上逃走的话，那将怎样的惊奇呢！

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”还不到一般人所想像的十分之一，这并不是只限于少数的天才，正像球类运动的技巧一样，谁都能够自己去发展的，只要他肯盯住目的去努力。

当你站在众人面前的时候，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，你站在众人面前的时候应该更能思想，因为有许多人在鼓舞你而使你兴奋。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。

总之，你要打破上面所说的几种困难，只有常常训练和实习，竭力减除你对众人的惧怕心理，同时努力增加你的自信和持久的勇气。

初次上台的紧张

你不要以为这事对你是特别困难的，当然那些最有名的大演说家，他们在事业开始的时候，也曾被那种难以解说的惧怕和不自然的情景所苦恼过。

詹姆斯·白粹是美国当年的一位大演说家，他自认在初次尝试的时候，两膝颤抖得碰在一起。

马克·吐温是美国有名的幽默家，他说在初次站起来演说的时候，觉得嘴里好像被棉花塞住了，脉搏跳得像争夺银杯的赛跑时一样的快。

葛莱特将军占领了罗克斯堡，完成了世界军队最大的胜利，当他试着对大众演讲的时候，他自认感觉好像是得了脊髓病。

任基粹是法国已故的最有力的政治家，当他在下议院做议员的时候，竟有一年的时光，口吃而不敢发言。直到后来鼓起最大的勇气，才发表他的第一次演说。

英国大政治家路易·乔治说：“我第一次试作公开演说的时候，我竟舌头抵住上颚而说不出一个字，这种苦闷，完全是真的，并不是我故意形容。”

在对人讲话的时候，即使是和一二十位的商人开会，讲话者终得要有一些紧张和刺激。演说者好像良马戴着马口铁和缰绳一般受约束。在两千年前，西赛洛说，一切有价值的公开演说，都带些阻怯性的。

演说家在无线电台播音的时候也有同样的感觉，卓别林上电台广播之前，须把演说词完全写作出来。当然，他面对观众已经是习惯了的。他在周游美国的时候，身上常带着一本“在音乐会的一夜”的对白剧本。过去，他在英国舞台上已经演过了多年的戏，但当他走进小小的播音室的时候，他的心中感觉到横渡大西洋遭遇暴风时一样的滋味。

著名的电影明星兼导演柯夫特，他在舞台上讲话是十分熟练的，但当他从看不见听众的播音室走出来的时候，就不禁要用手帕来拭额上的汗。他说：“在百老汇演新排的名剧也没有这样难”。

有些善于说话的人，在开始演说的时候，始终免不了一种忸怩和不自然，不过几秒钟之后，气沉住了，不自然便也消失了。

林肯开始演说的时候，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，很吃力的去使自己适合情境，在过虑和过敏的感觉下挣扎了片刻，因而更使他难堪了，在这时候，我是很同情他的。他开始讲话，声音尖锐难听，古怪的姿态，黄皱的脸孔，疑虑的动作，好像一切都是和他为难似的，好在这仅仅只有片刻而已。不久，他镇定了，他真正的才能也开始了。”也许你和他有着一样的经验。要从这个训练中去得到最大的成效，而且还要速成，请实行下面四件事：

（一）约翰·白莱特是一位英国的大政治家，在内战期间，竭力辩护着联合与解放运动。他首次的演说，是在一个学校里对着一群乡下人。他去演说的时候，在路上心悸得很厉害，他恐怕遭遇到失败，所以要求他的同伴，在看出他心慌而讲不出的时候，立刻鼓掌替他解围。

（二）潘耐尔是爱尔兰的政治领袖，据他的兄弟说，他非常胆怯。在他初次演说的时候，常常紧握着拳头，指甲刻破了掌心而出血。

（三）英国首相狄斯瑞里，他说他宁愿领一队骑兵去冲锋，不愿在下议院作首次的演说，因为他在国会中的演说，曾经遭遇可怕的失败。

（四）英国许多著名的演说家，第一次演讲都是失败的，所以现在他们的国会中有一种感觉，就是初次能够获得显著成功的青年政治家，这成功便是不祥之兆。朋友，这是使你大胆鼓起勇气来的名言。

看了那些大演说家的经历，作者将永远欢迎初次上台心慌恐惧的一类学生。

用坚定的希望去征服

这是一个很重要的原理。如果你的教师，能够看透你内心所希望的多少，便能确切知道你会有怎样进步的速度。如果你的希望是浅薄的，你将来所能成就的自然也很浅薄。如果你对这门功课像猎狗追野猫般努力去学习，成功一定是你的。

鼓起你对这门功课学习的热诚，那所得的益处，一定将不胜枚举。你不妨试想一下，忽然增加的自信心以及在商业上更可使人信服的讲话能力，对

你将有多大的价值？用金钱数字表不出来它对你是怎样的重要？在社会上对你又是怎样？它将使你得到更多的朋友，增加你本人的声望，而且能够给你做领袖的机会，它能够使你很快的成为领袖，比你所能想像得到的任何活动有效。

铨希德普说过：“世间只有一种令人喜悦的说话能力，可以使人很快地完成一种伟业并获得世人的认识。”

赚钱百万的迈利普·阿穆说：“我宁愿成为一个大演说家而不愿成为一个大资本家。”

每一个受过教育的人，都渴望着获得演说的能力。钢铁大王卡内基死后，在他遗物中有一张 32 岁时所草的生活计划，当时觉得把他的事业加以整理，再过两年可以有 5 万元的收入，于是，预备退休而到牛津大学去受完全的教育，并“特别注意于公开演说的学习。”

请把这种能够使用演说的新能力所得到的愉快和满足细想一下！作者走过不少地方，并且还得到不少的各类经验，但是，为了要获得确实而久长的内心的满足计，就作者所知道的，没有再比站在听众面前更能使人们跟你的思想走了，它会给你一种势力的意识和权力的感觉：它会使你获得了个人成功的尊贵感；它可以使你超出在一般人的上面，和竟是一种含有魔术性而忘不掉的感动。某大演说家说：“我在两分钟之前，即使被鞭打也不愿开始演讲；但是两分钟之后，就是枪毙也不愿停止演讲。”

在各行各业中，有的人因为心情涣散而遭到了失败。所以，你可以想像，如果你对这门功课的希望，达到了最高的一点，将会得到怎样的结果？你对于学习这门功课，从开始到最后的成功，都应常用最高的热诚，联合你的朋友，规定出哪几个晚上作为你们练习演说的时间。总之：你得用各种方法努力前进，不可轻易退缩。

罗马大将凯撒，在当年统率雄师，渡过海峡，登上英国土地的时候，他是怎样使他的军队百战百胜呢？他命令全军站在多佛尔海的悬崖上，俯瞰 200 英尺以下的巨浪，于是，士兵们发现来时所乘的船只已被大火烧毁。这真是一个聪明的办法，因为踏上了敌境，断去了归路，唯一的求生方法，只有努力向前去征服敌人了。

你为什么不用凯撒大将的精神，来消灭你惧怕听众的愚笨心理呢？

预先把演说辞计划好

一个人演说的时候，如果不预先把演说辞计划好，当他站在群众面前，将会觉得十分不自然的，因为他好像一个盲人在领导着一群盲人，他自然要感到生疏、懊悔和羞愧。

老罗斯福总统在他的自传中这样的写着：“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乡人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，而且还抓住了听众心理，会赞同你的意见，你讲完了就坐下来。’”

这位固执的乡人，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，这就可以帮助你摒

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——不论你采用那一种动作，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，如果你能够使用的时候，不妨使用一下，但是只可用在最初的几次。

对听众发展你的勇气

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，但在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。如果这办法还不能达到效果，那便不再有别的方法了。所以，当我们感觉到勇敢时，我们就会真的变得很勇敢。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，你必需先预备好一切动作，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：你吸足了气，你便能支持住自己，使惧怕的心理完全消失。

在非洲中部泊尔族的青年，他们到达成年，预备娶妻的时候，必须先受一回鞭笞的典礼。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，而成为终身的创痕。这时候还有一位该族的长者，伏在青年的脚前，监视着青年是否有了移动或是什么痛楚的表示。那位青年为要得到成功，所以不但在被打时竭力忍受，而且还要口唱颂歌。不论是那个时代或那个国家，对于勇敢都是钦佩的，所以，你不必去管你的心跳得怎么样，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。

你挺直地站立着，望着你的听众，很自信的开始讲话。你想像听众们都欠了你的债，现在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。

你不可忸怩地解开或是扣上你的钮扣，或是揉着双手。这种不自然的动作万一不能免的话，那你把手放到背后去扭着手指，因为那里是没有人看到的——再不然，你不妨动动你的脚趾也好。

照一般的规则来说，演说者站在桌椅的后面是不对的，但在最初的一两分钟，你紧抓住桌椅，这样可以使你生出些勇气来，所以，在最初的一两分钟，如无桌椅可抓，则手中不妨紧握一枚钱币。

老罗斯福在当年是怎样发展他特殊的勇气和自信的呢？难道他的冒险和大胆的精神是天生成功的吗？不，绝对不是。他在自传中说：“因为我是一个病弱的蠢孩，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。”

他怎样完成他的改变？他写道：“我在童年的时候，曾经读过一段马粹

特书中的故事，给我一个很深的印象。这故事讲的是一位英国某舰的舰长，教海上的战士们怎样去养成一种不怕的精神，他说，在开战之初每个人都感到惧怕，但是，先使他们各人都把握住自己，装作出一些不怕的样子，这样，时候一久，战士们竟由假的不怕而练习成为真的不怕了。”

“在起初，从大狗到一匹平常的马，或是开手枪，我对之都是感到害怕的；但是我装作不怕，慢慢地也真的不怕了。如果能这样做，大家都能得到这种经验的。”如果你愿意用这种方法来训练你的演说，自然也可以得到这些效果的。

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。

你可以想像在你手里有一封信，想像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，有了对它十分了解的自信，然后坚决的讲出来，这样，你就不难克制你自己了。

熟能生巧

这里所说的是最重要的一点，即使你把最前面的话忘掉，但是这一点是万万不可忘掉的。这就是你发展演说的第一个方法，也就是最后的方法，而且是永远不会失败的方法。总说一句话，就是第一要练习，第二仍是练习，第三还是要练习。否则你便不会成功。

罗斯福说：“每一个新手，常常都有一种心慌病，心慌病并不是胆小，乃是一种过度的神经刺激。一个人初次站在许多听众的面前讲话，正像突然的见到了一只牡鹿，或是首次走上战场，这种人他所需要的，不是勇气而是冷静的头脑。这是可以从练习上得来的，他必须要用习惯和反复的练习来克服他自己，使他的脑子可以完全受他的控制，如果他是具有适当的才能的，那么，他每一次的练习，便能增强一次的能力。”所以，练习必须要有恒！不要推辞和懈怠。

你想把对听众的恐惧心加以消除吗？那么我们再来看看恐惧的原因在那里。

罗宾生教授在他的“心的形成”一书上说：“恐惧的发生，是由于无知和犹豫不决。”换句话说，就是缺乏自信的结果。所以，如果你有一些成功的经验记录在心里，那你的恐惧，自然会像夜雾被日光驱散一样的被消除。

大家公认学习游泳的方法是跳进水里去。你读了本书已经有好几页了，暂时把书放在一旁去做一些实际的演说吧！你把自己所知道的问题，选择一个出来作3分钟的演说，你事先私下自己练习几遍，然后，如果是可能的话，用你全部的能力去讲给众人或你同班的同学听。

二、预备和充实演说

“我选定了题目，写在大信封上。碰到可以参考的材料便写上大信封。”
——传教家摩迪

“记下你所想的意思，融化而制造出新的思想，就是心的生产力。”
——伯朗博士

“我的演说稿已写了三次，最好再修改一次，那才能满意。”——林肯总统

“推销某种货品之前，对这货品的知识，都应该有彻底的了解。”——亚素登

30多年来，作者的职业、责任和趣味，便是每年或是每季细听或是批评大约有6000人的演说。这些演说者，不是大学生，而是成年的商人和职业人员。作者在这些经验中所获得的一个最深的印象，那就是演说之前，应当有充分的预备，务使要说的话确切而明了，给人很深的印象，并避免说些令人不快的话。你也会不自觉地被演讲的人所吸引，觉得他有一些真实的意见要急于灌到你脑海中去。这是演说者成功的秘诀了。

如果一位演说的人，他有这样的魅力，那他就可以发现一事实，就是他所要讲的话，没有什么束缚，而且很轻易而自然地涌出来。预备得十分充足的一篇演说，等于讲了十分之九。大家想要学习演说的主要原因，就是上一章所说想获得一些自信和勇气；大家所常犯的错误，就是演说之前的预备每多忽略。没有预备而登筵演说，就好像是带了空的枪械或是潮湿的弹药甚至两手空空地走上战场，这怎么能克服惧怕和心慌呢？他见到了一群听众而要感到不自然，那是毫不足怪的了。林肯总统曾经在白宫中说：“我相信，不论我到了多大的年龄，如果站在人家面前时无话可说，那一定要感觉到十分窘迫的。”

如果你想得到一种坚定的自信，那就应该去做一种养成自信坚强的事。约翰亚·普索说：“真的喜悦，可以驱除掉恐惧。”完善的预备，也是这样的。韦勃斯特说：如果他只有一半的预备那就去演说，便感觉到像是半裸着身体站在众人之前。

想学习演说这门功课的人，为什么不去小心的多作预备呢？有些人不知道预备是什么，而且也不知道怎样才是聪明的预备。有人说是因为没有时间，所以我们在本章中把这问题详细的讨论一下。

适当的预备

什么叫做预备？念一本书吗？是的，这也是预备方法的一种。然而这并不是最好的方法。念书对于自己的演说材料确实是有所帮助，然而，一个人想从书本上去采取一大堆材料，立刻当作自己的东西去讲给别人听，这种作法，总是有些缺点的。也许一般听众们并不知道缺点是什么，但是他们对演说者不会再感到多大的兴趣了。

好几年前，作者曾为纽约市银行界的高级职员开办过一个公开的演说班。这班人的职业事务，自然很忙，不会有充分的预备时间；他们的日常生活，都是为他们的个人着想，始终本着他们固有的经验；他们的演说资料，

已经聚集了 40 年，然而他们有些人竟不会觉察到这一点。他们只看到被风吹得摇曳作声的松树，但是并不曾望见森林。

这一班的上课时间，是每星期五的下午 5 时至 7 时。有一次，某银行的杰克逊君，他在 4 点半的时候，知道他今天在班上应该要讲一些什么了。他走出办公室，在报摊上买了一本杂志，就在路上翻阅杂志中的一篇文章“你只有 10 年的成功时间”。他并不是感觉到这一篇文章有趣味而去读的，而是为了今天必须要他讲一些，不得不去找一些材料的。

一小时后，他便站起来把这篇文章的内容试对大家演说。但是，结果怎么样呢？他不曾把这篇文章融会成他要说的话，虽然他的神气和声调表现无余，但在他脑海中并不曾有真正需要讲出来的东西，这怎么能够希望听众比他自己所获得的印象更深呢？

于是作者就对他说：“杰克逊君，写这篇文章的人并不在这里，我们并不认识他，所以我们对这篇文并不感到趣味，我们感觉有兴趣的还是你自己的意见，你为什么不把这个问题留在下星期讲，把这篇文章再读一遍，问你自己的经验是不是和这一位作者有相同的意见呢？如果确是相同的话，请你把自己的经验来代他证明；如果不同的话，那请你讲出不同的地方和原因，把这篇文章作为你自己发表演说的开端。”

杰克逊君接受了这一个建议，他把那篇文章重新读了一遍，觉得自己的意见完全和作者不同。于是他让自己的意见尽量地发展：他在看报的时候，又得到了几个意见的暗示；和朋友谈论到这个问题，又有新发现涌到脑海里。一星期内他愈多思想，他可说的话也愈增多了。

下一次他站起来讲这个题目的时候，他就有了他自己的材料了。这是从他自己的矿床里开出来的矿产，用他自己的原料制成的产品。他所以能够讲得很好，这完全是他和那篇文章的意见相反而激起成功的。

经验加深思大可致胜

同一个人，在两星期内讲同一个题目，会说出两种相反的话来，这真是有些令人不大相信！

再来举一个例子，表明一下怎样去做和怎样不要做。我在华盛顿开办演说班的时候，有一位叫做傅林君的学员。有一天下午，他在演讲的时候，想把华盛顿的美景加以称赞一番。他从明星晚报刊出的一本游览指南上，急忙的收集了一些皮毛的材料，这些是枯燥无味，并不连贯而且未曾消化的东西。他不曾好好想过一下题目，而且也不能显出他的热忱，他不知道所讲的话是否值得一讲。结果，这一场演说，显得平淡乏味毫无效力而完全失败。

过了两星期，有一件事触动了傅林君的内心，就是他的汽车，在公共停车场被窃了，他立刻报告警察局去寻缉，然而没有结果，警察局自认他们对这窃案是毫无办法的。可是在一星期前，有好几位警察在街上闲散着，手里拿着粉笔，因为傅林君的汽车多停了 15 分钟，所以一定要他罚款，这些不怕惹怨善良公民又无力去捕捉窃盗的无用之徒，真是把傅林君惹恼了，他不能再遏止住他的愤怒，所以现在他是有了可说的资料，不是明星晚报刊行的书册中的死材料，是从他的生活经验中活跃出来的事情。这是他本身的事所引起的情感和信心。所以他演说华盛顿美景的时候，一句一句挤出来觉得十分吃力，而现在只要让他站在台上张开了嘴，他对警察痛斥的话，真像大河之

水滔滔不绝地滚涌出来了。这样的演说差不多人人都会，而且是不大会失败的，因为这是由真实的经验，再加上了深思的缘故。

维特摩迪真没有秘诀吗？

预备一篇演说，是不是把一些没有错误的词句完全写出来，或是完全牢记呢？不是。那么，预备一篇演说，就是连结一些不足以表达你自己、偶然的思想吗？也不是。一篇预备充分的演说，就是聚集你的意见、信念和努力。这些思想和努力，是你本来具有的，你每天醒着的时候，在想这个问题；你睡着的时候，甚至出现在你的梦境，整个的你，都存有这样的情感和经验；而且深藏在你的下意识中像一个解不散的结。所以预备演说的意义，就是去思想，斟酌，回忆，并且选择最能引起你兴趣的来加以润泽，加以改造成一个新型，成为你自己的作品。这步骤是很容易的吗？是的，在一种目的上集中注意和思想，并不困难。

维特·摩迪是一位 19 世纪的传教家，如问他的演说怎样预备的呢？他的回答：“我没有什么秘诀。”

他除了这么一个简单的回答之外，还有一段比较详细的话，他说：“我选定了——一个题目，把他写在一个大信封上。这样的信封我有好多，我读书的时候，如果碰到可以作为将来参考的好材料，就加上适当的题目，写在那个信封上。这些材料，说不定存放了一两年不用，但是，当我要讲道的时候，我就可以拿出我所搜集的材料。这些材料和我自己的研究，已经够我作为讲道的资料了。许多年来我在讲道的时候，从这里拿出一些，那里取一些，这些材料永不会感到匮乏。”

伯朗博士告诉你

几年前，耶鲁神道学院成立百年的纪念大会，该校的主任伯朗博士，在会中作了几次演讲，专门讲述“讲道的艺术。”后来麦美伦书局，把这些演讲辞印成专书，书名就定“讲道的艺术。”伯朗博士每星期预备他的演说，并且还要训练别人细心预备和正式讲道，已经继续不断的 30 多年了，因此，在他的地位，对于这个题目，只要作一个经验的报告就行，即使任何人都可以照着去做而获得成效。现在我把他的名言引在后面：

“深深地思想你演讲的题目和内容，一直想到烂熟而融化，于是，你就可以制造出一套新的意思像一粒种子中的幼芽，自然的滋长而发展。

“如果，你思想的步骤，能够经历多一些的时间——不要到了星期六才去预备星期日的演讲辞那就更好。一个牧师，如果他的心上有一种真理保持过一个月、半年、甚或一年，在讲演之前，他又会发现一些新意思从那个真理产生出来。他在走路的时候，会想到这些，或在火车中倦于看书时也会想到这些。

“也许你在晚上才会深深思想，做牧师的人，最好要养成睡在床上的时候去预备明天的讲道辞——虽然经传的圣言在讲坛上是很动听的，然而究竟不是催眠曲。有时候，在深夜里我从床上醒来，急忙把当时涌出来的思想写下来，因为到了明天早晨怕会忘掉的。

“当你搜寻预备讲道的材料时，你得把你对那题目所有已经知道了的材

料，和你最初选取那段经文的时候所懂得的，以及你脑海中所有联想到的意思，一概都写下来。

“写下你所有的意思，只要几个能够固定你的意思的文字，并且时时在你的心中思索更多的意见，这便是“心的生产力”的训练方法。你可以用这种方法，使你智力的步骤常常保持着创新的地步。

“把你靠外来的帮助而自己想出来的意见记住，因为这对于你智慧的开展，比宝石和黄金还要可贵，你把你的意见记录在手头的纸片、旧信笺、旧信封等的废纸上，比写在特备的上等记事纸上要好得多，这并不只是合于经济，就是将来整理时也可以感到很多的方便。

“凡是到你心头上来的意思，你必须记下，而且用心细想。这样重要的智力，你是有权可以去处理的，因为这种方法，是可以使你的心滋长真正的生产力的。

“你会发现你认为最满意的讲道，多半是从你的内心新发出来的，因为这样像是你自己的血肉，它是你自己的艺术制品。”

林肯预备演说的方法

林肯在当时是怎样预备他的演说的？如果你读到林肯所用的方法时，你会发觉他在30多年前就用过伯朗博士所介绍的几种预备演说的步骤了。林肯最著名的演说之一，就是他用了预言口气所说的：“一间内部自己分裂了的房子是要倾倒的。我相信，在这个造成半人半奴的政府之下，自由决不能持久。”林肯这一段演说，是他在平常工作的时候，吃饭的时候，走路的时候，坐在牛棚里挤牛奶的时候，每天下杂货店和到牛肉店里去的时候；他披了一件灰旧的披肩，上臂挽着一只小篮子，儿子跟在后面瞎七搭八的问长问短，无聊地扭弄着他的手指，但终不能使他和小儿子闲谈，他一直沉思着他的演说，大踏步前进，竟没有感觉到他的儿子在他旁边。

在他这么思想的过程中，随时把他的意见抄录在破纸片或是在手头的东西上，他把这些抄录的东西，暂时放在他的帽子里，到了有空的时候，拿出来加以整理，以备正式发表。

1858年作政治辩论的时候，参议员道格拉斯不论走到什么地方都讲那一套话，而林肯却是在沉思默想。后来他竟觉得很容易每天作一篇不同的新演说了，在他的心中演说的题目，永远是在扩大增长的。

当他将要进白宫的时候，就拿了三篇演说稿和一部宪法，把自己锁在春田市某商店后面的一间小屋中，摒去一切的骚扰，搜集参考资料而写成他就职大总统的演说。

他又怎样预备他祭甘第斯堡战场的演说呢？这件事可惜有许多错误的传说，但确实的故事，也是很奇特的。

当甘第斯堡烈士公墓委员会决定正式公祭日期后，便请那位曾任波士顿议员，哈佛大学校长，麻萨诸塞州州长，参议员，驻英公使，国务卿并且还被认为美国最会演说的艾弗粹特致辞，公祭典礼原定于10月2日——10月3日（1838年）举行的，因为艾弗粹特作了很聪明的表示，说是在这样短促的日期中预备不好，于是特地改期，定在11月19日举行，这差不多给他一个月的预备了。在举行祭礼的前三天，艾氏特地到甘第斯堡去亲自视察当年的战场，借以获取一个更深的印象。这真是最聪明的预备方法了。

大总统、阁员以及全体的国会议员，都有柬帖分别邀请参加公祭。他们多半谢绝了，而林肯总统却答允参加，这使公祭委员感到非常的惊异。因为他们应该请总统演说吗？而他们原先不想请总统演说的。他们的意见不一，有的怕总统来不及预备，有的说他即使来得及预备，但他未必会答应演说，因为他对于解放黑奴的辩论虽很能讲话，但没有人曾经听到过他的献辞。这是一个庄严沉痛的地方，所以他们不能有所冒失的。到底应不应该请他演说呢？他们只是犹豫和怀疑。但是，如果他们曾经见到这位被疑有无演说能力的人，在那一次的演说竟成为公认不朽的演说之一，他们将觉得这样疑虑是可笑的！

终于，在公祭前的两星期，他们补发一张请柬给林肯总统，请他届时“略说几句适当的话。”啊，“略说几句适当的话。”他们给美国大总统的柬帖竟是这样的写法！

林肯就开始预备他的演说，他写信去向艾弗粹特要一份艾氏准备发表的演说稿。一两天之后到某照相馆去照相，他的手里还拿着艾氏的演说稿乘着照相空闲的时候阅读。他把自己的演说稿，细想了好几天，他往返于白宫到陆军部路上的时候在想，躺在陆军部皮椅上深夜候着电报的时候也在想，他的高礼帽中，放着纸片上所写的演说草稿，随处带着。他不断地想，那演说也就慢慢地成功了。在发表的前一天。他对卜克斯说：“我还没有把它写完全，我已写了三次，最好再来修改一次，那才能满意。”

举行公祭的前夕，他就到了甘第斯堡。这一个小小的城市，竟充满了来宾，平常的人口是 1200 人，现在竟达到了 1.5 万人。污秽的街道上，充满了男女游人，几至阻断了交通。六队的军乐一同奏乐，无数的市民随之欢唱，大家都聚集在林肯所寄住的凡尔斯家的门前。他们为林肯奏乐，请他演说，但他只用了简单的表示，说是不到明天早晨不想说话。事实上他正在那天晚上把他的演说再行预习一遍呢。他走进了住在隔壁的国务卿席华特的房中，高声朗读他的演说，请席华特来加以批评。第二天吃过了早饭，一直到卫兵进来报告开会的时间已到，请他加入阅兵的行列之前，他还是在继续温习他的演说。骑马紧跟在林肯后面的凯尔上校，他曾经说：仪式开始的时候，林肯总统挺身直坐马上，注视着全军总司令所率领的部队。但是，等到行列前进，林肯的身体向前倾斜，两臂软软的下垂，头也低下去了，像是又在沉思中了。这是我们可以猜想的，林肯总统到了那时候还在温习那十几句短短的有着不朽价值的演说呢！

林肯有些失败的演说，就是他对那所说的问题，只是感到兴趣很浅的缘故。但是，他讲到解放黑奴和南北统一问题的时候，却有了超越的力量，这就是因为他对这问题时常在想，有着极深的感触的缘故。他曾经住在伊里诺州的一家小旅馆中，有一天早晨，和他同住的某君醒来，见他坐在床上，面对着墙壁喊着：“一半是自由人，一半是奴隶，这样的政府是绝不能持久的。”

耶稣讲道，当年是怎样预备的呢？他避开人群，独赴旷野，节食静想了 40 个昼夜。马太福音上说：“从那时候起，基督耶稣就开始传道。”不久，他就讲出了最为世人所称颂的“登宝山训。”

你读了上述的许多，说不定会提出抗议说：“这些固然很有趣。但我不想成为一个名垂不朽的大演说家，我只希望能够在自己的业务上作一些简短的演说而已。”

是的，你的需要我完全明白，本书就是预备帮助你以及其他的人达到你

们的希望的。无论你把你的演说用到什么地方去，你要想使它发生效果，非学会实际可以运用的大演说家的方法不可。

你自己演说时该怎么做？

开始练习演说的时候，应当选择些什么题材？我的回答是凡属你感到兴趣的都可以讲。不过，你必须牢记着，作简短的演说的时候，不要犯了包括太广而冗长的通病。你只要把一个题目的一方面或是两方面作充分的发挥就是了。

在一星期之前先选定你的题目，这样，你就可以有充分的时间去预备。你日夜的想着，就是睡了也不妨梦着，睡前和清晨醒来，第一件事就是想你的题目。

把有关于这个题目的一切问题问你自己。比方，你选取了一个“为什么要学习演说”的题目，你就可以问问自己：我的困难是什么？我预备从演说的练习中得到些什么？我以前曾经演说过吗？在什么时候？什么地方？得到了些什么结果？有了善于演说的本领，对于一个人的事业有些什么重要？就你所知道的人中，他们演说得到成功的主要原因是不是他有自信心，态度动人和使人信服的说话能力？在你所认识的人中，是否缺乏上述的智能，而难以获得成功的？你不必指出他们的姓名，只要把他们的故事讲述出来，便是一篇练习演说的好题材。

要是你能够很清楚地一面想一面说地向大众讲两三分钟，这便是你初期练习的好成绩了。比方像“为什么要学习演说”这类题目，这是十分容易的，当你预备时，把你的材料选择和安排一下，把你自己的经验、观察以及希望都充分想到。

又如，把你现在服务的职业作为题目，你将怎样去预备呢？这个题目，你当然有十分丰富的材料，所以只在你怎样去选择和整理而已。不要预备在三分钟之内把你一切的思想都说完了，那是做不到的，因为那太粗疏零乱。你只要从题目的一方面去引伸扩张就得了。例如，你不妨谈谈你进入现在职业的经过，是偶然的还是慎加选择的？谈谈你当初的奋斗、失败以及希望、成功，只要你诚实地讲出自身的经历，那便是一篇很好的演说了。

还有，你可以从你职业的另一面来谈谈，像有些什么困难？倘若有一个青年要走进这个职业界，你将贡献一些什么意见。或者谈谈和你接触的人，他们的态度，谁是诚恳的，谁是傲慢的，从你和人家接触而发现的人类天性是些什么？这都是十分有趣的。

你说的话，最好要举出实情，切不可弄成了空洞的说教，因为那是会令人讨厌的。而且真实的事情比空洞的意思来得容易记忆，还可以帮助增进你的发表能力。

下面一段很有趣味的文章，是一位作家所写的，他的题目是讲各种事业的领袖人物，应该把繁重的责任分给襄助者来共同负担。文中所举实例，都能引人入胜的。

“现在的许多大企业，在当初大多是一个人苦干的小买卖，到后来才改变了样子的。因为一个大组织，虽然也可以说是一个主管者的成功，但是，现在大规模的企业，无论主持者怎样能干，也得要有妥当的人帮助他管理事业。”

“美国百货商店的名人伍尔华斯曾经告诉我，有好几年的买卖，完全由他一个人经营的。后来积劳成疾，躺在医院中的时候，忽然觉悟到要使事业发展，必须把责任叫适当的属员来分担。”

“柏斯利姆钢铁厂，多年前也是由史各柏先生总揽全厂的事务。后来，葛莱斯的才干慢慢地养成了，而且在钢铁工业，他比史各柏先生能干得多。所以现在的柏斯利姆钢铁厂不是专赖史各柏一人了。”

“柯达公司的创办，最初也只是伊斯特曼一个人，但是他很聪明，所以邀集了同志合力经营，才能有现在这样大的规模。美孚石油公司，规模扩大以后，也不再拘泥于个人的组织了。”

“大银行家摩根，他虽然是一位杰出的人才，但也深信要选取干才来共同承担责任经营的。”

“现在还有不少的野心商人，想用个人经营的原则，来管理他们的营业。但是，他们受大规模的商业趋势所迫，不得不把一部分的责任去交给别人了。”

有些人的讲话，都犯着一个共同的毛病，都是只讲他自己感觉兴趣的事。其实，他也应该为了听众的利益而讲话。像一位火险公司职员，他不应该告诉别人预防火险的方法吗？一位银行家，他不可以去指示人家理财和投资的方法吗？

在预备演说资料的时候，你对听众必须加以研究，想到他们所需要的，那你就成功了一半。

在预备讲题的时候，如果有充分的时间，最好多读一点书报，看看别人对这样的题目怎样的想和讲了些什么。不过你没有把你演讲的题材加以深切的思想时，切不要乱读人家的东西。你应当走进图书馆去，按照目录找取你需要的材料，百科全书等都是很好的参考工具，你应当充分的加以利用。

给演说更充足的力量

“我种植了几十万株预备做标本的植物，但是，只选取特别优良的一两株，其余的都抛弃了。”这是大植物学家柏璧克在将要逝世前说的话。一篇演说的预备，也当这样搜集 100 件的意见和思想，抛去不大良好的 90 件。

搜集使用不了的材料，为的是增加你的自信心，使你演讲时心中安定而有把握，讲话的态度自然而大方。亚素登说这是预备演讲的重要基本原则。演讲者不论是作公开的或是私人的演说，对于这一点万万不可忽略了。

亚素登说：“我曾经训练过几千位售货员。我发现他们主要的弱点，就是他们不明白在推销某种货品之前，对于某种货品的知识，都应该有一个彻底的了解。”

“许多走进我办公室的售货员，听罢了对于某商品的一些说明和几句推销的用语，他们便急急地要出去推销了，像这样的推销员，大都不会工作到一星期，更有许多不会到两天的。在训练食品售货员的时候，我曾努力把他们的造就成为食物专家，所以强迫他们去读美国农业部印制的食品表，要他们知道某种食品，所含的水分、蛋白质、脂肪等的成分有多少。我让他们知道他们去推销的某种货品的构成原质是什么？我让他们进几天的学校，而且再经过考试。我再让他们把货品售给其他的推销员，我还把最优的推销员加以奖赏。”

“我让他们学习这一些，但是，发觉他们大都没有耐性。他们说：杂货店的老板太忙了，所以没法去向他们讲食品成分的这一套，即使讲了，他们也是不爱听的。我的答复，就是你不要为了买主的利益而学这一些，你应当为你自己的利益去着想。”

美孚石油公司的著名史学家塔尔泼女士。在几年前她对作者讲她在巴黎的时候，麦考鲁杂志的主办人麦先生，曾经给她一个电报，请她写一篇关于大西洋海底电信的短文，她因此特地到伦敦去拜访欧洲重要海底电信的经理，得到了不少的材料，然而她还不肯罢休，想再多得一些，预备作为补充之用，所以又到英国博物馆里去参观展览的各种电信，再读海底电信发展史的书籍，甚至再亲往伦敦郊外的工厂中，去看海底电信建造的步骤。

为什么她要搜集这样丰富的材料呢？因为，这是可以给她更充足的力量。她知道有了备而不用材料，那可以使发表出来的文章格外有声有色。

詹姆士·凯泰尔，前后曾对 3000 万人演说过，但他近来向我承认，他在归家的途中如果找不出尚未说到的好材料，他便以为这次的演说是失败了。因为，根据他的经验，知道一个特别有价值的演说，必定有着丰富的后备材料的。这丰富的程度，就是非演说者在限定的时间中所能说完的。

也许有人要提出抗议来吧，说是没有那样的时间来预备，又有人想光靠自己的灵感去找一些话来讲，又有人想在许多人陆续演说时，选择前面所讲的要点讲出来，但这都不是可靠的办法。你应该努力去找，当即来准备，千万不要因循，你依照正确的方法去做，你一定会达到你的目的。

三、有创造性的演说

“一个人的思想没有次序，他的思想愈多，头绪也愈乱了。”——斯宾塞

“把事实搜集而整理后，必须想出解决的方法，那你的演说才会有创造性。”——毕菲

“把讲的节目列成顺序，打字完成初稿，再修饰词句和增删材料。”——威尔逊总统

一面试讲，一面打字；再清样，再修正。“事先都有确切的计划和判断。”——老罗斯福

“演说时看草稿，会使听众感到厌倦的！”——林肯总统

“不要去找字句！只要找事实和意思，你要想找的字句便会成群的涌出来。”——赫休斯

有一次，我曾去参加纽约扶轮社的聚餐，在席间，有一位政府重要的官员演说，自然，他的尊贵地位，给了他一种威信，我们都是乐意听他演说的。他答允和我们谈谈他供职机关的工作情形，这是每一位纽约的商人都愿意知道的。

当然，他十分明了他的题目。而且他演说的时候，决不能把他所知道的完全说出来，可是，他却不曾把他的演说计划一下。他对材料没有加以选择，而且也不安排先后的次序，他靠着一股勇气，不顾一切地开始演说，自己不知道将说到什么地方去，只是一味的向前乱闯。

他的心中是一团混乱的东西，所以他给我们知识的飨宴，也只是一盘杂碎。他像是先给我们一杯冰淇淋，然后再来一盘汤，接着来了鱼和水果。他又好像给了我们一种汤和冰淇淋以及薰鱼的杂拌，我不论在什么地方和什么时候都不曾见到这样差劲的演说家。

他本来想在席间做一篇有声有色的演说，然而现在是绝望了。他从衣袋里取出一卷演说稿，虽然没有人问到他这演说稿的问题，但他先承认这是他的书记代写的。这卷演说稿，也是杂乱无章的东西，所以他茫无头绪地翻阅演说稿，看了这一页，想在这一个原野中去求得一条出路。他一面这样做，一面又想说话，但是做不到。所以只好向大家道歉，要了一杯水喝，想借这救他一下急，但是，他的手颤动着举杯喝了一口水，说了几句更是零乱不堪的话，于是又重复着翻他的演说稿。时间一分钟一分钟的过去，他也显出更无救，更困难，更混乱，更窘迫的情态。他急得额上流下汗来，颤颤地拿出手帕来擦拭。做听众的我们，眼看着他这样的惨败，我们激动了同情心，所以我们的情绪也被困扰了。他的固执胜过了他的聪明，他并不因此而停止了他的演讲，他一面指手划脚，一面还是翻他的演说稿，向人家道歉和喝水。每一位听众，都可以看出这将成为整个的失败。最后，总算停止挣扎而坐下来了，我们也松了一口气。我从来不曾做过这样不安的听众，也从来不曾见过这样惭愧的演说家。他那一次演说，正像庐梭讲的写情书时的心情不安一样。他不知道要讲些什么，竟冒然的开讲了；而讲完之后，还是不曾知道讲了些什么。

这段故事的寓意，就是：“一个人的思想没有次序的时候，那么，他的思想愈多，头绪也愈乱了。”这是霍勃·斯宾塞的一句名言。

没有计划的造屋，这不是头脑清醒的人所干的，那怎么能在一些大概的纲要或是程序都没有而便开始演说了呢？一篇演说，就等于一段有目的的航程，非有航行图表不可。

我希望在世界各地的演说训练班门口，都能够把拿破仑的“打仗的艺术是一种科学，如不是精筹熟虑，绝对不会成功的”这句名言，做成霓虹灯的大广告而警惕大家。

演说和射击一样。然而，演说的人，他们能够懂得这一点吗？即使懂得，是不是都能够照着去做？我敢说你们是不会这样去做的。有许多的谈话，比一盘“爱尔兰杂乱的碗豆”，不会好到那里。

一串意见，最好而最有效的排列方法是什么？在没有把这一串意见研究明白之前，是没有人能够晓得的。它永远是每位演说者都要问的一个新问题，我们虽然没有方法决定毫不错误的规则，但是，我们终可以用实在的例子，来表明什么是有条理的排列。

一篇获得第一名的演说

有一位在作者演说班上听过课的学生，他曾在全国地产协会第13届年会上发表过一篇演说，是在27大城代表的演说中列名第一的。这篇演说，讲述费城的情形，把许多的事实极生动而流利地讲述出来，全篇富有神髓，结构很好，是值得一读的。现在介绍如下：

“主席，诸位先生：

“美利坚合众国这一个大国家，在200年之前就降生于我们的费城了，所以我们这一座城市，有着这样的历史纪录，自然就有十分深厚的美国精神；不但成为全国的工业中心，而且还变为全世界最美丽的城市之一。”

“费城的人口，约有200万。全市的面积，约当密尔沃奇、波斯顿、伦敦、巴黎四城的面积之和。在全面积130万平方英里之中，我们建筑了美丽的公园、广场和林道，约有8000英亩。所以费城的居民，不愁没有正当的休息和娱乐的地方，以及高尚的美国人士所应有的适当环境。”

“诸位，费城不仅是一个广大、清洁、美丽的城市，而且是被公认为世界大工厂区之一。因为本城有40万工人，在9200所工厂中分别担任工作，工作10分钟，可以制造价值10万元的日用品。而且据某著名统计家的统计，不论在美国那一个城市所出产的毛织品、皮革品、呢帽、金属器、工具、蓄电池、轮船以及其他的许多制造品，都不能像费城产量的那么那么多。铁路机车的制造，是每2个小时制造一辆；又全国一半以上的人所乘的公共汽车，大都是本城所制造的；在一分钟之内，费城可以制出1000支雪茄；去年，费城115家的制袜工厂，替全国的男女老幼各制袜两双。费城的地毯和毡类的产量，比英格兰和爱尔兰两地的产量还要多。在事实上，费城工商业交易额很大，上年银行结算，达到370万美元的数目。

“诸位，我们除了对本城的工业有着奇异的发展而感到光荣外，而本城又是全国最大的医疗、美术和教育的中心，这也是感到十分光荣的。但是，我们感觉到最荣耀的，就是费城私人住宅的数目，比世界上不论那一个城市还要多。费城有市民的小住宅39.7万所，如果这些住宅，每所占面积为25平方英尺，那么，把它做成一条长线，可以从费城起经过现在我们开会的萨斯城而到达丹峨市，长约1881英里。”

“但是，我要特别提出而诸位应该加以特别注意的，就是这些住宅当中，有几万所是本城的劳工阶级所有的产业。住宅既大半为工人所有，当然绝不会再有房东和房客的争端，同时，社会主义和布尔什维克主义也不易来扰乱工人们。”

“费城绝不是欧洲虚无党滋长的沃土，因为我们住的处所有以及我们的教育机构和巨大的工业，大都降生在费城而受着我们祖宗所遗传的真正的美国精神所产生的。费城是美国的生母，而且是美国人自由的源泉。第一面美国的国旗是在费城制造的；第一次美国的国会是在费城召开的；独立宣言也是在费城签立的；费城的自由钟，启示了所有的美国男女老幼，协力散播美国的精神，使自由的火焰，永远在融融地燃烧。”

让我们来分析一下，这一篇演说的结构怎样，达到了些什么效果？首先，这篇演说，有始有终，具有一种不是你我能想得到的价值。他从一个出发点，像大鹏样的向前直飞，并不停留或浪费时间；他有丰富的事实，一段段的条理分得十分清楚，既不重复，也没有前后错乱，这尤其是演说中最切要的一个条件。把生动的事实讲完之后，再用动人情感的美国的独立运动和争自由等的话来激动听众的情绪，使大家的情绪到达了顶点，于是忽然结束，这样有活力有神髓的演说，自然要得到“芝加哥杯”的第一名奖了。

康惠的演说纲要和方案

没有一个万无一失的法则，来解决演说资料最好的排列问题。所以要使大多数的演说能够适合的图样表格和规律实在是没有的；但是，这里有几种演说的方法，在许多地方都是十分有用的。已故的著名传道家康惠尔博士，他是《遍地黄金（Acres of Diamonds）》的作者，他说他的许多演说辞的构成，大都是根据了下面的几条纲要：

- （1）先把事实讲出来。
- （2）再把这些事实来加以辩论。
- （3）劝人们去实际的做。

学习演说的人，对于这个方案，大家感到很有用，而且还具有一种鼓励性。

- （1）先把一切事情的错误指明出来。
- （2）然后再说出怎样可以去补救错误。
- （3）请求别人去合力的做。

或者可以换一种说法。

- （1）这里有一种需要补救的事情。
- （2）我们对这事情应该这样、那样的去做。
- （3）因为种种的理由，你是应该帮助的。

现将“怎样使人情愿去实行”演说的方案，简说如后：（1）获取人家感到兴趣的注意。

- （2）获取人家对你的信任。
- （3）讲出事实，使人对你陈述的意见加以重视。
- （4）请人们真的去实行。

如果你现在特别有兴趣的话，不妨先翻到第15章来细读一下。

毕菲粹兹的演说结构法

毕菲粹兹是美国参议院的议员，他写过一本“公开演说的艺术”，此书虽短，但是很切实用。这位大政治竞选家说：“演说的人，必须对自己的题目很有把握，就是把所有的事实，都搜集起来，然后再加以整理、研究而使它融化。不要采取单独一方面的材料，各方面的材料都要搜集、选择，并且这些材料都得是确切的事实，不是假设或是未曾证实的臆说，不要说你以为这是这样、那样。

“每项事情都要加以证实，这得经过十分辛苦的探究，但是，为什么要这样呢？你不是预备向大家有所报告，陈述和劝导吗？你不是想使你所说的话成为一种权威吗？”

“把一切的事实搜集而加以整理之后，你必须自己去想解决的方法，那你的演说才会有创造性和个人特有的力量，才有了“你”在里面。然后，你可以把你的意见，尽量明白而合理的写出来。”

换句话说，就是先提出各方面的事实，然后再去寻求出确切的结论来。

几位著名演说家演讲前的预备

有人向威尔逊总统请教演说的方法，他回答：“我起初要把讲的节目都写在一张纸上，再把它们列成自然的顺序——就是把这些事做骨干而加以结构，然后再用速记写出来，我惯用速记写，因为我感到方便。写完之后，我再用打字机打出，同时再修饰词句和增删材料。”

老罗斯福总统预备演说的方法又是自成一派的，他征集了一切的事实，然后再加以审查，评价，决定他自己的结论，并且感觉他自己的结论是确切而难于动摇的。然后他再把一册打字纸放在前面，一面讲一面很快地打字，因之可以显出一种自然的精神来。他把打字的稿子再读一遍，用铅笔做好记号，加以增删，再打成一篇清样。他曾说：“我一切的成就，在事前都有过最确切的判断和计划的。”

他常常请批评家听他读演说稿，他不去和人家争辩，因为他的意志已经坚定而不许再修改了。他希望别人告诉他应该怎样说，不是说什么。他一再在打字机上把他的演说稿增删润泽，然后送到报纸上去发表。当然，他不能把他的演说辞完全记住，所以他实在讲出来的常和演说稿不一样。但是，他的预备方法是十分可以取法的，因为他已对自己的材料十分熟悉，这比用别种的方法，更能使演说流畅。

奥利福·罗兹男爵是英国的大物理学家，他曾对我高声述说他的讲话。像是对着听众一个样子，结果就发现了这是一种最好的预备和练习的方法，许多受作者训练的人，他们用这种方法都获得了很大的利益。

把你所有材料都写出来，这样，可以使你去思想，使你的意思清楚，使你的记忆牢固，减少你心上的犹豫，改善你辞句上的修饰。

不停地修改

把你随时在各纸片上记下要紧的意思集合起来之后，你不妨把它们当作纸牌玩，把它们分成有关系的各组，这各组是可以代表你打算要讲的要要点

的。你再把它们仔细分成小组，然后再加以淘汰，去其糟粕而存留精华。

一个演说家，必须不停地修改他的演说稿，直到发表之后——甚至讲完之后，他还要想某几点应当怎么样的修改，才讲得更好。

一个好的演说家，讲完了他的演说，会感觉到他的演说有4份：一是预备的，一是实际讲演的，一是报纸刊载的，一是归途中想到要怎样修改的。

初次登台，不妨带演讲稿

林肯虽然是一位善于即席发表的演说家，但他进白宫当总统之后，不论是公开演讲或是对僚属的普通谈话，事先他都要把讲的话写出来。他就职总统的演说，当然是很费些预备工夫的，因为那是有历史性的重要言论，当然不可以随便发挥的。但他在伊里诺州的时候，却不曾用过演说稿。他说：“演说时看草稿会使听众感到厌倦的。”

我们怎样可以和林肯相反呢？你拿着演说稿，不会阻碍你和听众间可贵的接触和相互的贯通吗？不会弄成一种做作的空气，使听众感到你缺乏应有的坚信和充足的力量吗？

我再来说一遍，在你预备的时候，应该要写演说稿。精细而丰富的纲要，你练习演说的时候，可以随时拿来参看。你走上了演说台，面对着听众的时候，便不能随时拿来参看了。不过，你衣袋里有着演说稿，也许会安心一些，这正像火车上装置着消防器一样是防紧急时用的，不到紧要关头千万不要用它。

你必须要用演说稿的话，那写得愈简单愈好，用大字抄在大小适宜的纸片上，到你演讲的时候，设法把这纸片放在桌上的书后，到必须看时可以望一眼，但必须要掩盖着你的弱点，使听众毫不觉察才好。英国名演说家柏莱，他的秘密法，就是把演说稿放在桌上他的大礼帽的后面。

当你初次演讲的时候，你倒不妨带一份演讲稿。例如有一种人在头一次演说时，常常十分惊恐，把他用心预备好的辞句，忘个干净，不知从什么地方说起，因此就窘到满头大汗。像这样的人，不妨拿一份演说稿的好。不过，要记着，学走的小孩子要扶牢桌椅，学会之后，便不当再有所依赖。

不要死记硬背

不要把演说辞逐字死记，因为那是费时而易于错误的。但是，也许有人不信这句话，偏要去试验背诵一下演说辞。要是这样，那他站上了讲台，他将去思索所熟读的演说辞句，他是向后的回忆而不是向前的思想，正是把人们普通心理的顺序颠倒了。这样，他在讲台上所表现的只是生硬、冷淡而毫无生气。所以我劝你不要去做这种枉费时间与精力而无效果的事。

你和别人对坐着谈一件买卖的时候，你是否逐句记牢你要讲的话？这当然不是的，你在心中想起你主要的意思就得了。你不妨写出几条约略翻阅过的商业记录，你可以自己对自己说“我把这几点那几点提出来，是为了要做那件事的缘故。”然后，你列举理由，引证实在的事例，你预备普通的商业谈话的时候，不是这样的吗？那你为什么不用这种方法去预备演说呢？

选择词句的学问

当美国南北战争中，李将军要求联军首领葛莱特将军写出投降条件的时候，葛莱特将军请派克将军供给他资料。葛莱特将军在他的回忆录中写着：“当我铺着纸提起笔来的时候，我竟找不出写条件的第一个字，我只知道我心里有些什么意思，并且愿意明白表达出来，不致错误。”

葛莱特将军，你不必知道第一个字应当是什么字。你有很多的意见，坚强的自信，极愿意要说而且能够明白说出的事情，那适当的字句，便会不自觉地涌出来了。这情形是无论什么人都一样的，你如果不相信的话，你可以走在街上，有意把一位清道夫推倒在地上，他爬起来的时候，不难找出责问你狂妄的适当字句的。

拉丁诗人赫休斯在二千年前写过这样的名句：“不要去找字句，只要找事实和意思，你想要找的字句便会成群地涌出来了。”

你的心里有了坚实的意思，你便可以从头至尾预习你的演说。你在等候电车或电梯的时候，都可以在心里默默地演习。以后，你一个人关在屋子里，做出应有的姿态，高声而有力的去演习。英国的李特主教，常说讲道者不是讲过六七次的道以后，不能得着所讲的真正的思想。所以，你要抓住你演说中的真正意思，至少也要预习那些次数。你在演习的时候，不妨想像在你面前真的有听众，你一直用力的想像，直到真的面对听众，便泰然而不致局促不安了。

从名演说家的经历中得到启发

要是你也用这种方法去练习演说，你正是学到了名演说家的先例了，英国大政治家路易·乔治在当年加入他家乡威尔士某城一个辩论会后，他常在野外散步时，对着树林装腔作势地练习演说。

林肯在少年的时候，常走到三四十英里远的地方去听名人演说，回来后十分兴奋，自己决心要做一位演说家，因而召集在田间工作的伙伴聚在一处，他就站在高处对大家演说或是讲故事。他的雇主见了很是发怒，说他不但十分的懒，并且还演说、讲故事去扰乱别的工人。

英国的大政治家爱士奎，当初在牛津联合辩论学会做工，因而获得了演说的经验，后来他在自己家乡也组织了一个辩论学会。美国总统威尔逊，也曾曾在某辩论学会学习演讲。其他著名的演说家，像毕克、路特等人都是这样。

总说一句，我们看了许多名演说家的经历，得到了一个确实的事实，就是他们曾经做过努力的练习。在作者训练班上进步最快的，也就是努力去练习的学生。

也许有人会说，每天哪有许多闲工夫去练习演说呢？不错，但是美国参议院议员又任某铁道公司经理的戴璞先生，他的工作是忙极了，然而他却每晚在预备他的演说，他曾说：“我从不会被演说妨碍了我的工作，我都是每晚从办公室回家后预备的。”

我们每天都可以抽出 3 小时的工夫来让我们自由支配，达尔文就这样做，结果使他享有了大名。

老罗斯福总统当年在白宫，常用整个下午接见宾客，规定每人的谈话时间为 5 分钟。然而，他身边放着一本书，利用宾客来去中几秒钟闲空的时间看书。

作消遣的电影明星

费来伯和卓别林，是美国电影界资格很老的两大明星，他们的收入是十分丰富的，所以他们自然可以做他们所乐意的消遣；可是他们虽然极为富有而且又很有名望，他们在晚间的消遣方法，却以练习作即席的演说为最有趣。在几年前的美国杂志上，费来伯曾发表了一篇文章：

“某一个晚上，我们的消遣方法，是假装在一个大宴会上介绍卓别林先生，他应邀随即站起来作一段短短的演说。从那天晚上以后，我们差不多每晚都以此为消遣，并且维持了两年之久，我们三个人（葛丽毕克馥，卓别林和费来伯）各在纸片上写着一个字。扭成纸团，各拿一个，展开来看是什么字，就把这三个字用为题目，作1分钟的演说。我们的文字每晚要变换而不许重复。我曾经记得有一个晚上的字是“信用”和“灯罩”等。我随手拿到了一个是“灯罩”，这使我感到非常的窘迫。因为要讲1分钟关于“灯罩”的话，这实在是很困难的，你不相信，不妨来试想一下。也许你立刻会讲出“灯罩有两种用途，一是遮滤过强而足以伤目力的灯光，一是美丽的装饰。”你想，如果再往下说，究竟有没有可以说的话呢？当时，我也照样的没话可说了。但是，我们的要点便是在这里，我们从这一种消遣方法上面，两年工夫，使我们三人的讲话能力增加了不少。我们对各样题目的知识愈益增加，同时使我们学得了在仓猝的短时间中能够把我们的知识加以整理，对一个问题讲出了它的究竟。我们学会了站着思想。两年来我们不曾把这种练习停止过，而且这种练习，还可以给我们知识方面无穷尽的长进。”

四、借助于好的记忆力

“记忆的自然法则”就是“印象”“复习”“联想”3条法则。——本书原著者

“一般人的记忆不及目睹的千分之一，我们的观察力贫弱得可怜。”——爱迪生

“如果你在脑中把一幅图画和数字连系起来，记忆就容易多了。”——马克吐温

“记忆的秘诀，便是把我们要记住的东西造下许多的联想。”——詹姆斯教授

著名心理学家薛兆尔说：“一般人在平时利用他的记忆力不及10%，这是因为他违反了记忆的自然法则，浪费了其余90%的缘故。”

你是否也这样？如果是的，你一定感到在社会和商业上奋斗的困难，同时你对本节所述内容一定将感到很大的兴趣，你必须仔细读下去，它将使你获得很大的益处。本节所讲，是解释记忆的自然法则，并举出在商业和演说上应用的例子。

这些“记忆的自然法则”就是“印象”“复习”“联想”3条法则。“记忆的系统”便是建立在这3条上面的。

记忆的第一个要点，是抓住你对于预备牢记某事物的一个深刻、生动而永久的印象。要做到这一步，非集中你的注意力不可。老罗斯福总统能有惊人的记忆力，便是能够做到这一点的缘故。他对一种事物有了一个印象，就像刻在钢板上一般地牢记不忘。他曾花了极大的心力训练他在杂乱的场合，把注意力集中于一事。某年，芝加哥举行某种会议时，他住在一家旅馆的楼上，那时街上站满了狂乱的群众，摇旗高喊着欢迎他的口号，军乐高奏，政治人员很忙的来去奔走，因为会议快要开始了。他却安坐在房中的摇椅上，对这外面的喧哗像是没有听到一般，静读古代史学家希洛多斯的传记。如果换了别人。恐怕早已坐立不安了。又有一次，他旅行到巴西的荒林中，选了一株大树下的清静处，坐在一把小椅上读吉朋的《罗马衰亡史》，当时，他已把整个注意力完全集中在书中。不久，天忽然下起雨来，雨点打着树叶，淅沥淅沥，不断作响，但他一点也没有发觉。他这样读书，当然是不易忘记了。

5分钟的注意集中，胜过几天不大关心的苦功。毕镐先生说：“一小时紧张的工作，胜过几年的恍惚生活。”伯利恒钢铁厂总经理葛休斯先生每年收入在百万以上，他有一句名言：“我学到一件比什么都重要的事，不论在那种情形下我都每天照着去做，就是时时将注意力集中于手头的工作。”

这是获得“力”的秘诀之一，尤其是“记忆力”。

精确地观察

发明电灯的大科学家爱迪生，用了27位助手，这群助手在半年中，每天从电灯厂到研究所都走着同一条路，这路上有一株樱桃树，可是这27位助手被问到时，竟无一人注意到此。

爱迪生说过：“一般人脑中所记忆的事物，还不及他眼中所见的千分之

一，从这里可见我们的观察力真是贫弱得可怜。”

平时当我们被同事介绍去认识两三位新朋友的时候，往往不到一两分钟以后，就已把他们的姓名忘得一干二净。这就是因为我们一开始就没有集中注意力和不曾把他们精确地观察的缘故。也许你会自称记忆力太差。其实你错了，这实在是你的“观察力”太差，模糊中记事正如烟雾中拍照一样，不会清楚。

纽约世界杂志总经理溥和善，他在编辑部每个职员的书桌上写着“精确——精确——精确”这是我们所十分需要的格言。你要记忆人家的姓名，就得依照这个格言。当你没有听清人家的姓名时，非问个明白不可。被问的人往往因你对他这样注意格外高兴回答，同时他也可以因为集中注意而记牢了他的姓名，而得到一个确切的印象。

高声朗读要记的事物

林肯年轻的时候，在一个乡村里读书，那所学校十分简陋，地板是用木块拼成的，窗子上贴着涂油的旧报纸，教科书只有一本，老师高声诵读，学生也跟着高声的读，声音十分吵闹，因而邻居们给这乡校取了一个别名，叫做“闹市学校”。

在这“闹市学校”中，林肯养成了一个终身的习惯。就是他要记住的事物，都高声读了出来。当他在春田市做律师的时候，每天早晨走进事务所，仰卧破榻，一条腿搁到椅子上，就拿起报纸开始高声朗读起来。他的一位同伴说：“我每天被他吵得心烦脑胀，跑去问他为什么要这样高声朗读？他说：我这样做是在运用两种官能，一是“看着”自己在读什么，二是“听着”自己在读什么，这样可以使记忆力增强不少。

林肯的记忆力很好，他说：“我的脑子像一块钢板，不大容易在上面刻划事物，不过，一旦刻上之后，也就很难磨掉了。”林肯的记忆秘诀是利用两种感官，我们何妨也来照样试试看。

其实对付最重要的事物，不但应该眼睛见到，耳朵听到，同时，还应该触到，嗅到，尝到。

最要紧的还是看到，因为我们的脑子，最易受视觉支配，凡是眼睛所见到的东西，印象一定格外牢固。举一个例，譬如我们有时碰到一个人，常常觉得他的面貌很熟，可是想不起他的名字？不就是说明眼神经比耳神经格外灵敏吗？

试把你要记住的亲友的姓名和电话号码或演说大纲写下来，仔细默读一遍后，再闭目回想那些字句会像霓虹灯一样的大而明显地出现脑中。

马克·吐温记忆的简易妙法

马克·吐温是美国有名的幽默文学家，当年他一碰到要演说时，一定携带着演说稿上台，后来他想出了一种帮助记忆的简易妙法，以后上台演说，便不再带演说稿了。他在汉波杂志上发表他的故事说：“最难记忆的是数字，因为它既单调又没有显著的外形。如果你能在脑中把一幅图画和数字联系起来，记忆就容易多了，如果这幅图画是你自己想像出来的，那你更不会忘记了。我曾经有过这种的经验，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。由于这次经验于是设计了一个方法，在每个指甲上依次填上一个号码，共计 10 个。第 2 天晚上我再去演说，便常常留心指甲，并为了不致忘掉刚才看的那个指甲起见，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自己的手指？结果，这次的演讲不消说又是失败了。

“忽然，我想为什么不用图画来代表次序呢？这使我立刻解决了一切困难。2 分钟内我用笔画出 6 个图画，用来代表了 11 个问题。然后我把图画抛开，但是那些图画已经给我一个很深的印象，只要我闭上眼睛，图画就很明显地出现眼前。这还是远在 25 年前的事，可是至今我的演说稿，还得借图画的力量记忆起来。”

埃及首都开罗有一所伊尔哈尔大学，这是世界最大的大学之一，是一所伊斯兰教的学府，学生有 2.1 万，入学考试的科目之一，便要背诵全部的《古兰经》。这种伊斯兰教经典的文字，和《新约》差不多长，一个人须 3 天才能背诵完毕。中国私塾里的学生，也要背整部的古书，中国学生和阿拉伯学生未必都是有特殊的天才的，他们为什么能够记忆这许多的书呢？

这就是记忆的自然法则第 2 条——复习——所造成的效果。

无论怎样长的材料，如果你肯去充分复习，都不难牢记，所以，当你预备记忆事物时，最好把那事物多念几遍：你想记住一位新朋友的姓名，你可以常常念他的姓名；当你预备和朋友谈话之前最好多练习几遍你所要说的几个要点。如果你能常常这样做，你的记忆力一定将有惊人的进步。

复习秘诀

我们必须很聪明地运用复习，必须顾到我们在记忆力上所有的特性，万万不可盲目而机械地去强记。

有一次，爱宾豪斯教授命令学生背诵许多枯燥乏味的拼音字，他发现如果在 3 天中复习 38 次就可以背熟。但是如想一气背熟，非复习 68 次不可。另外又有许多其他心理测验的结果，也都大致相同。

这是记忆学上一个十分重要的发现，它使我们知道一口气读熟一段文字，所需时间，比用适当的间歇的复习时间要多 1 倍。

我们可以用两种理由来解释它：第一，在每次复习的间歇中，可以使我们的下意识，用“联想”来固定印象，正像詹姆斯教授说的“在冬天容易学溜冰；夏天容易学游泳。”第二，每次间歇，可使脑力得一休息的机会，不致因使用过度而疲惫。天方夜谈的译者曹却巴登能够讲 27 国的方言，而且讲得十分纯熟，可是他每次学习每种方言时，从不超过 15 分钟，因为 15 分钟后的脑力，已经渐渐失效了。

读了上面几个故事，当然不会再有人因为他的演说是延迟到隔夜才预备的而自夸了。如果他真个照他所夸口的去做，他的那篇演说，顶多也只能发生一半效果罢了。

我们为什么会忘掉事物，这里又有一个新的发现。据心理学屡次试验的结果，说一个人对于一件新知道的事物，在最初的 8 小时中，比 1 个月后更易忘掉。因此，当你赴会议或去演讲之前，必须再把你的材料看过一遍，把事实想过一遍，使你记忆加深一层才好。

林肯会知道这个记忆力锻炼法的价值，而且还要常常实际应用。有一次，甘第斯堡开南北战争烈士纪念大会，参议员艾弗粹特的演说，规定在林肯的前面，当艾弗粹特决定把那篇冗长而郑重的演说结束的时候，林肯忽现惶色，他每次演说后都是这样的。他急忙扶正了眼镜，摸出演说稿来默读，把自己的记忆做最后一次的整理。

联想，记忆少不了的要素

记忆自然法则前两条——印象和复习——已经讲过不少，现在要讲第三条——联想，也是记忆少不了的要素。詹姆斯教授说：“我们的脑子，原是一架联想的机器……如果在一阵沉默之后，突然命令你说：‘记好！回忆！’你当然将目瞪口呆不知所对，因为你根本没有什么印象？去记忆什么呢？这就是说，记忆必有一个线索，如果我们要你记忆自己的生辰，或是早餐吃些什么，或是记住一曲歌谱，那你当然可以立刻回答出来，因为你有了联想的线索，这联想的线索控制着我们的一切思想。我们运用脑子，无非是受了这联想线索的牵引。总之，凡是有了训练的记忆，都靠着一个有系统的许多联想。而这联想系统的好坏，又是靠着两种特性：一是联想的固定基础，一是联想的数量。简括的说一句，“良好的记忆秘诀，便是把我们要记住的东西造下许多的联想。两个生活经验一样的人，谁能把自己过去的经验记忆得最深而且是最有系统，便是谁的记忆力好。”

有系统地记忆

怎样把我们的经验，有系统地记忆起来呢？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 5 个问题来试一下：（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）在什么地方这样的？（5）谁说是这样的？这 5 个步骤，可以使你把一件新的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，可以联想到和某人的姓名相仿；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？同时再来记住这个人的面貌，把我们的注意力集中在他的面目、身材、服装上来，并且还要细听他的声音和腔调，抓住他面目的特点，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，就能想起他的姓名了。

你和某人见过两三次了，而且知道他在什么机关服务，可是，想不出他的名字叫什么，这样的经验你有过吗？你要知道因为一个人的职业是固定而具体的，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。又如作者在费城运动员俱乐部的演说训练班上，20 位学生，初见面彼此都很生疏，于是想出介绍相识的方法来，便是请每个人起来说出他的姓名和职业，大家想出一句把他的职业和姓名联在一处的话来。结果，几分钟内，各人都能叫出各人的姓名来了。直到训练班结束，各人的职业和姓名都不会忘掉，这便是因为两者联结在一起的缘故。联结的方法很容易，比方：许君是做大菜司务的，不妨叫他“许大使”；林宗是开帽子店的，

因为“帽子”和“豹子”的音很相像，“林宗”和“林冲”的音也相像，于是就叫他做“豹子头林冲。”

记忆年代和电话号码

要记住一件事发生的年代，最好的方法，便是把其他已经发生重要事件的年代联在一起，比方苏伊士运河是在 1869 年凿成的，而美国的南北战争，结束在 1865，如果要美国的学生硬记住 1869 年，这是不大容易的，不如叫他牢记着南北战争结束后的四年。美国的独立宣言，发表于 1776 年，而澳洲的殖民，开始于 1788 年，那么与其记 1788 年，不如记 1776 年后的 12 年较为容易。

记亲友的电话号码，也可以和重要年代联在一起，例如作者在欧战期间的电话号码是 1776，这是谁都不易忘掉的。

记住演说的要点

我们要记起一件事情来，可以用两种方法：一是外界的刺激，一是和心中已有的事情一同记忆。如果把它应用到演说上，前者可以因外界的刺激而想起你演说的要点；后者可以因心中已有的事实记起你演说的要点。不过，你最好把它们排成一个顺序，那么就可以从第一个要点自然地想到第二个；由第二个想到第三个。

虽然演说好像很简单，可是一个初学演说的人，当他上台时，早已恐慌得失了从容思索的能力，那么他该怎样办呢？唯一的补救办法，就是先把你所要说的几点联在一起。比方你要记住牛、雪茄烟、拿破仑、房屋、宗教几个字，你不妨把他们联成可笑的“牛吸雪茄，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。

你学习时，可以用手掩住上一句的话，自问第三点是讲些什么？第五、第四、第二、第一又是什么？这样你不难渐渐体会到记忆的秘诀。在作者班上的学员，大都用过这个方法，而获得很大的效果。

不论什么概念，都可以拿来联成一串，而且联得越是离奇有趣越容易记得。

忘掉演说辞该怎么办

一个演说者，即使事先已经有了充分的准备和演习，但是上台之后，仍旧难免中途突然忘掉了讲词，望着台下听众大露窘色，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。他自知也许只要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的了。遇到这种场合该怎么办呢？美国有一位著名的参议员某君，有一次，也遇到了这种难堪的情形，他立刻向台下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一句的开端，就不难由此引出另一段滔滔不绝的话来了。比方：你讲的题目是“怎样能在商业上获得成功？”你讲完了“普通的商业雇员，他们所以不能晋级的原因，就是因为他们对于自己的工作，很少有真正的兴趣，很少表现他们的创造力。”这时你突然忘掉了接下去应该怎样讲，于是，你不妨从“创造力”三字上设法讲下去。也许你对此并没有要讲的概念，或没有在此结束的准备，但你仍不妨讲下去，结果一定会比整个失败好得多了。

“创造力是一种自发的能力，就是不必等待人家的的授意而自己内心想出来的能力。”

这解释当然不见得怎样高明，根本不能占有整篇演说的重要部分，但是，这样一来，不是比静默的发窘要好得多了吗？现在你再从上面那句“不须等待人家的授意”，接下去讲道：

“专等人家来授意或指导督促不能自动想出工作来的雇员，谁看了都不会欢迎。”

“我们已经把这一点说完了，好吧，那我们再来试讲下去。这次我们要解释的是‘想像’两字。”

“想像是十分重要的。沙罗门说：‘没有想像的人，还是死了的好。’那些在商场上失败下来的雇员，真是可怜极了。本来他们只要肯拿出一一点忠厚、热诚和雄心来，就可以把他们在失败的阵线上拉过来的，但他们不肯这样做，他们还不肯承认那是他们失败的原因。”

演说者一面在说这些极浅显的道理，同时就应该去努力思索他原先计划要讲的话。

用这方法延长下去，有时演说者也许竟谈到吃蛋糕和看电影上去了。然而，这仍是因遗忘而发窘的唯一救急办法。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！

不要奢望全部记住

本节对于增强记忆力的三个原则已经统统说过。其中最重要的就是联想。詹姆斯教授说：“我们无法改进天生的记忆力，但我们可以借联想来增加记忆力。”例如：我们如果每天能够记住一句莎士比亚的名言，将来对于文学名著的记忆，一定将有惊人的进步。因为其中每一句名句，都可以使我们脑中增加不少供给文学上联想的材料。但是，即使我们把莎士比亚全部著作都能背诵出来，也不见得因此可以记住一切棉业市场或钢铁业上的应用知识。

请记住：常常实地应用本章所讲的种种原则，是改进你的记忆力最有效的办法。如果抛开这些原则，即使你下苦功记住千万条棒球规则，也不会对于记忆股票交易知识有丝毫帮助。请再读一遍这句名言：“我们的脑子应该是一架联想的机器。”

五、用热诚掳住听众的心

“人类历史中每一件大事，都是用热诚换来的一种胜利。”——爱默生

“好的演说往往是演说者的一番急于要说的话。”——马秀斯

“诚恳的举止和态度，往往能感动他人，变得和你一样诚恳。”——莎士比亚

“成功的演说家富有活力、精神抖擞、具有超越的爆发力，爆射内心的热情。”——毕镐

有一次，圣路易城的商会开会，我和谢蒙·洛杰士先生同被邀去演说，按照次序，我先上台演讲，本来如果我有适当的借口，我讲完后，早已打算离开了，因为谢君只是一个木匠，我料他当然讲不出什么精彩的话来。但因为我找不出离开的理由，所以只好坐下来等着听他的无聊话了。但真出乎意料之外，他所讲的竟是我过去听过的演说中最精彩的一篇。

谢蒙·洛杰士半生的精力，都用在美国西部的森林里，他从来没有学过演说的法则或读过辩论方法的书。他讲的话非常朴实，不加修饰，但却很有力量；他的言辞缺乏机智，但却十分热诚，他的话有时犯了文法上的错误，或犯了演说上的诫条，可是实际评价一篇演说，当然不应该在文法上，而是在内容上，那他的演说是成功的。

他所讲的，只是他生平做木匠和工头的真实经验，所以他的演辞毫无书卷气，只觉得有一股真切的活力直向你面上扑来，因为这些演辞都是从他心中跳出来的热诚的事实，所以好像电力一般抓住了听众的注意力。

他这次演说能够成功，正是应用了一个惊人的成功秘诀，就是爱默生所说的：“人类史中每一件大事，都是用热诚换来的一种胜利。”

具有热诚，充满神力

热诚 (Enthusiasm) 是从希腊文 en (in) 和 theos (God) 两字组成的，所以从字义方面来说，就是神和我们同在 (God in us)。那么，讲话而具有热诚，就等于是充满神力。

把你的热诚应用到广告和推销上去，能成为使你成功的最有效和最重要的因素。现在世上鼎鼎大名的广告家曹格林先生在 30 年前到芝加哥的时候，身上只有 50 元。现在这位曹君每年卖出口香糖的进益已达 30 万元。他在办公室的墙上，挂着一个镜框，上面写着安麦生的格言：“不论多么大的事没有热诚是不会成功的。”

过去，有一时我很信赖演说术的法则，但是几年之后，我慢慢地信赖演说的精神了。

已经去世的美国大政治家柏休安说：“通常所谓口才流利，就是说那人说话是从心底里发出来的，里面充满了热诚。一个诚恳的演说者，不妨缺乏知识，一篇能够说服听众的演说，能够把自己的心和听众的心融合为一，而不是单单把自己的记忆移入对方的记忆。演说者要欺骗听众比欺骗自己都要难。两千年前，有一位拉丁诗人说：“如果你想引出别人的眼泪，先须自己悲戚起来。”

德国著名的宗教改革家马丁·路德说：“如果我要写作或是祈祷、讲道，我必定先要发怒，使我全身的血管都激涨起来，那时我的理解就变得更加敏锐了。”我们也许不必真的发怒，但我们必须预先激起自己的真诚；因为一匹马尚且会被有力的讲话所感动，何况我们是人类！著名的兽类训练家伦尼氏说过：一声怒骂，可以使马在1分钟内增加脉膊10跳。

这是我们必须牢记的要点：听众的态度，完全可以由我们来操纵，如果我们忧闷，听众也就忧闷；我们平淡，听从便就漫不经心；如果我们讲的话非常诚恳，确系发于内心而有自信力，听众一定将大为感动。

纽约名政论家李特登说：“大家都爱说自己只受理智的支配，其实整个世界，都可以被感情所转移，如果一个人单单竭力装得严谨和敏锐，那他一定失败无疑。但是如果他的话是从心底里发出来的，就不会失败了，不管他在讲重大的政治经济问题，或是个人的旅行杂谈，只要他感到心里确有一番非说不可的话，那他的演说，就会像火一般的炽热了。”

具有恳切和热诚的演说家，他影响听众的力量之大，像膨胀的蒸气一样；即使他在修辞上犯了多少的错误，也不会惨败的。

古代雅典的伟大领袖柏休克里斯在每次演说之前，必定跪着向天神祈祷，不要在他的嘴里吐出一个没有价值的字来。所以他说出来的话，都是能够深入全国人民心中的真实的话。

惠赖凯珊是美国著名的女小说家，她说：“热情是每个做艺术家的秘诀——每位演说家都该是艺术家——这是一个公开的秘密，这正像一个英雄不能拿假的武艺冒充真的本领一样。”

当你把热情和活力大量渗进演说时，往往可使听众不再留心你较小的错误。林肯演说时，声音高得刺耳，大演说家爱默生讲话口吃，胡克的声音太低，柯蓝讷讷不易出口，薛尔简直是锐声嗥叫，然而他们都用他们的热诚克服了这些障碍。

把急于要说的话说出来

《纽约时报》发表过一篇马秀斯的文章，说：“好的演说往往是演说者的一番急于要说的话。”

几年前，哥伦比亚大学请我去作柯蒂斯奖章演说比赛的评判员，当时共有三位评判员，参加比赛的是6个大学生，他们——竞赛者——事先已各自准备得十分纯熟，都坚信自己确有胜利的把握。可是，内中5人的努力，都是为了要获得奖章，并没有他们真正想说的话。他们各自依自己的特长选取题材，可是他们对于自己所说的话并不感到多大的兴趣。当他们依次上台演讲时，只是在发挥几句漂亮话罢了。但其中另有一位演说者是非洲的苏丹太子，他选一个“非洲对于现代文明的贡献”的题目，当他演说时，每一句都含有真切的情感，他正在从他坚信和热诚中吐出话来，他像是代表了他的人民和整个非洲，全篇演讲辞似乎都是他急于要说的话。因此，虽然语辞较人逊色，终于被他获得一等奖章。我们三个评判员，不约而同地公认他的演说，确是具备演说者必不可少的真正热诚，其他的几个与赛者，只是在说一些空话罢了。

许多演说者的失败，就是他们所发表的话不是由自己的情感激发出来的，话的背面毫无自信力。

你可以说：“但是，我应该怎样发展你所称赞的情感、自信力和热诚呢？”我告诉你，只要你不尚空谈。聪明的听众，谁都辨别得出演讲者在说些肤浅的话，还是从他心的深处所发掘出来的话。他们是不容你取巧的。

发掘吧！把你心里所蕴埋着的宝藏发掘出来！

找出问题的事实中的事实，原因中的原因，集中注意去深思熟虑，让你自己和它发生密切关系。我们已经讲过了，演讲之前必须有充分准备和适当的准备方法。准备时理智和情感必须同时运用。

我训练过几位美国银行学会纽约分会的会员，使他们有能力去作节约运动的宣传演说，其中有一个会员显得特别笨拙，他讲的话，都是被迫而发的，他并不强烈地感觉到节约的重要。训练时，第一步我先设法把他的心温暖起来，使他对这问题渐渐感到兴趣，我请他记住纽约遗嘱检查所的报告，85%的人死后，没有财产留给子女；33%的人生前留给子女万元以上的财产。我告诉他最应该记住的，是他并非在向人家求助或被迫去做他不愿做的事，他应该这样想“我是替这些打算老了有肉和面吃，有衣穿和有屋住，并使他们的家人有生活的保障。”他应该记住他出去是做一件重大的社会事业，应该受十字军的信心的启示，像是个耶稣基督的福音。

他想过了这些事实，就感觉得宣传这问题的重要，对此发生了很大的兴趣，同时也激起了他的热诚，知道他的使命的神圣了。当他再出去演讲时，所讲的话洋洋洒洒，十分动人，果然他那次的宣传演说，引起许多人注意。后来并被美国一家最大的银行聘去服务，不久又被派到南美的分行去工作。

演说辞不可脱离了你自已

“我要活下去！”这是一个青年向法国大哲学家伏尔泰所喊的话。但是，那位大哲学家的回答是“我看不出你有活着的必要。”

事实上，你所讲的话，人们大都用这位哲学家的态度来观察的，他们观察不到你有急需讲话的必要。因此，如果你想成功，你必须先竭力使你要讲的话确有非讲不可的价值。

几年前我在巴黎办了一个演说班，有一位学员，他是每天到班的，而且他的脑子里也有不少精确的题材，然而他每晚讲起话来都是呆板而无生气，他不能把藏在脑中的题材，和他热烈的兴趣交织起来，他缺乏一种精神的活力，对于自己所讲的话，总觉得没有一说的必要，自然听众也就更觉不出他的重要了。他常常当他讲话的时候，设法提醒他多鼓起一些生气来，但是，结果好像从冷的电扇上去扇出热气来一样毫无效力。最后，我说服了他，使他自已知道他所用的准备方法的错误，我使他相信一种事实就是理智和情感必像电流般的互通款曲，我劝他讲起话来不应该单是报告一种事实，还该表明他对这事实的态度。

下星期果然他有些价值的意见讲出来了，不久，他已废寝忘食地酷嗜演讲。此后，他的演说，大为听众所称誉。这是一件突然成功的例子，这成功就是因为他在演说的基本部分产生了恳切的热诚的缘故。我们已经在前面讲过了，预备一篇真切的演说，决不是把一些机械的字句写上纸去；也不是记忆成语或是到报章杂志上采取一些人家的意思就完了。应该从你自己心的深处，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。”你有着这份潜力，只要你努力去发掘，是不难发展出来的。詹姆斯教授说：

一般人大都不曾把他的智力发掘 10% 出来，这比买了一辆八只汽缸的汽车，只有一只汽缸可以用来行驶还要可惜！

一篇演说最着重的并不是枯燥的辞句，而是演说者的精神、活力和辞句背面的自信力。最近英国下议院议员谢粹丹攻击哈斯廷的这篇著名演说，被当时在场听见的大演说家阿特博克斯等人公认为英国有史以来演说中最流利的一篇。然而，谢粹丹觉得他演说的最高价值，还是他的精神。因此当某书店愿出 5000 元代价向他买那篇演说拿来印成单行本时被他一口拒绝了。那篇演说的原稿，现在已经遗失，即使现在有人买到的话，无疑的，那一定将大失所望，因为那只是一篇空洞的遗迹罢了，好像一只死鹰的标本一般。

永远记住：你的演讲辞中千万不要失去了最重要的“你”。爱默生说：“无论你用哪一种语言，你讲话永不会脱离了你自已。”这真是表现自己的一句至理名言，值得我们牢记勿忘的。

林肯的雄辩

一天有一位老寡妇——她是美国革命战争时阵亡士兵的妻子——跌跌撞撞地走进林肯律师的事务所，哭着说她领取 400 元抚恤金时，那位付给者竟勒索 200 元的手续费。林肯听了大怒，立刻为她提起诉讼。

上法庭去辩论之前他开始准备起来，他先读一本华盛顿传记和一本革命战争史，用以加强他的热诚而燃烧起他的情感来。在开庭的那天，他首先追述当初美国人民怎样受到压迫，怎样激励一群爱国志士大家起来为自由而战。他诉说志士们经过多大的艰苦困难，锻铁谷一役，志士们忍饥耐冻，赤足流血地爬过冰天雪地，接着，他就突然盛怒地指着那位勒索的污吏，斥他不该剥削当年为国捐躯的一位士兵的遗孀的抚恤金。他那种怒斥的神气，几乎好像恨不得剥去被告的皮。后来，他总结起来说：“现在时过境迁，1776 年的英雄早已长眠地下，但是现在他的衰老而又盲又跛的遗孀正在我们面前，要求我们代她申冤，她从前也是美丽而健康的少女，但是，现在贫困无依，不得不向我们——享受革命先烈所争下的自由的我们——请求援助和人道的保护，试问在座的诸位先生，我们该不该帮她一臂之力呢？”

林肯结束了这段雄辩后，听审的人中有的竟流出眼泪来了，大家一致主张万万不能让人剥削那老妇的抚恤金。林肯不但代她做了保人，代她付清旅馆房租，以及回家的车费，并且代付了她的诉讼费。

几天之后，林肯的律师同伴，在地上拾得一张破纸，就是那次雄辩的草稿，他读了以后不禁大笑。

那纸上写的是：“没有合同——不该索取手续费——无理的勒索——被告霸占款项不给原告——美国革命战争——描述锻铁谷的惨状——原告的丈夫——怒斥被告——结论”

举例说明已很多了，要产生你的诚恳和热情的第一要件，就是努力准备直至你觉得确已有了真正要说的话为止。

用诚恳感动他人

在前面，我们已经讲过詹姆斯教授指出行动和感情，同时发生从修养意志而产生的自我控制的力量，间接也可以统治非意志所能管辖的感情。所以，

要使心中发生恳切的情绪，你必须随时做出诚恳和热烈的态度来。你站着时不要把身体依在桌沿上，必须挺直稳定，也不要前后左右摇摆，或像疲倦似的把身体的重心从这一条腿移到那一条腿。换一句简单的话来说，不要做出许多心神不定的动作，叫人们看出了你的不自然。你应该用全力控制你的举止态度，挺胸而立，像一位壮健的运动家，很高兴地预备去参加400米径赛一样：在事先作一次深呼吸，使你的肺中充满新鲜的氧气，两眼逼视听众，好像有许多急于要说的话要告诉他们一般。鼓励你的自信心，好像教师望着学生一般地勇敢地望着他们。本来听众正是在静聆你教益的学生，你尽管拿出自信力大胆地讲下去好了。“提高声音不要惧怕。”老前辈伊塞已经说过了。

你尽管做出勇敢、自信的姿势，不必去顾虑是否美观，只要做得有力而自然，这并不是做给人家看，为的是表达出你自己的热诚。即使你在无线电中播音，你也要有着这样的姿势，虽然无线电听众不曾见到你的姿势，但是他们一定能够从你的语气中感觉出来，因为勇敢的姿势，可以帮助你提高声音显得灵活有力。

我常常阻止死气沉沉的演讲者，叫他使用不曾想到的大胆的姿势，结果常能唤醒并鼓舞他自动的做出姿势来，那时他的脸上发了光，他的举动也显得比较诚恳而有力了。

“诚恳的举止和态度，往往能感动他人，变得和你一样诚恳。”莎士比亚说：“假使你缺少这种力量，不妨先自信确有这种力量，然后你自然会获得它的。”

最重要的，是放开你的声带大胆讲出来。美国最高法官魏克协姆说：“一般人在公开演说时，很少能使30英尺外的人听见的。”

这话太过火了吗？不，我新近听某著名大学校长演说，坐在前面第四排，已有一半听不清楚了。欧洲某大国的驻美大使，新近在某大学的毕业式中演说，声音也十分低弱，在台前20英尺外就听不到了。

经验丰富的演说家，尚且要犯这毛病，初学者当然更是难免了。当他自己以为已经用足气力在讲话时，他的听众还在台下暗笑呢。

当你演讲时，决不会在与人对面谈天，你的声音非特别放得响亮不可，这好像你在离眼一尺的地方看报纸很清楚，但在一丈以外就只能看见一些大字的标题了。

把内心的情绪爆射出来

某次，有一个乡下传道者，跑去问毕镐教士怎样在炎热的星期日下午使一般听教者得不为睡魔所扰。毕镐先生很诙谐地回答他说：“只要令仆人拿棍子把那个传道者痛打一顿就好了。”

滑稽吗？不，这确是一个再好也没有的办法了。这两句短短的话，所教给演讲者的秘诀，远胜于万卷专论雄辩艺术的书。

有许多著名的伶人都知道在登台之前先把自己刺激一下的重要。像郝迪尼，当他从窗口跳进后台时，常握紧了拳头向空中用力乱挥，向假想的敌人斗拳。曼斯菲常常想出一种使自己发怒的借口，使精神兴奋。有时我看见当他们在后台等候出场时，用力拍着自己的胸部。因此，我也常教快要轮到演说的学员，先走到房外去运动一下，直到全身血液畅流，脸上和眼中都发出

了充满活力的光辉。我又常常命令学员在演讲之前高声朗诵 ABC 字母，并尽其可能做出激怒而有力的姿势。

如果有可能的话，在你演讲之前，最好先作一些安适的休息：最理想的便是脱去衣服睡几小时，然后用冷水洗澡，磨擦全身，能够作一次游泳，那当然是更好了。

著名戏剧家福祿曼，常常喜欢雇用生气勃勃的伶人，因为福祿曼知道要使演剧和演说得到成功，一样要用到脑力和体力。当我年青时，也曾劈过木柴，也曾给听众接连讲两小时的话，我发现这两件事同样要使我耗费不少体力。上次欧战时，麦伦先生在纽约新世纪剧院对几千听众演讲，大声疾呼，接连有一个半点钟，当他的情绪达到顶点的时候，竟晕了过去，被人抬下讲坛而不自知。

薛尼斯密形容一位演说家韦勃斯特说：“那是一架穿了裤子的蒸气机。”

毕镐大教士说：“成功的演说家，大都是富有活力和精神抖擞的人，他具有超越的爆发力，把他内心的情绪爆射出来。”

绝对效忠听众

几年前我在英国征聘训练几位公开演讲的人，经过了严格的测验后，3位被开除而一位被送回 3000 英里外的美洲，主要的原因，就是他们对听众没有兴趣，他们所最为关心的是他们的薪金而不是他们的听众，这是谁都能够觉察的。他们对听众冷淡，当然听众也对他们冷淡，结果是失败无疑。

我研究林肯一生所作的公开演讲，觉得他是美国历来最受人爱戴的人物；他曾发表过美国最好的演说。这虽然由于他的天才，然而我认为一大部分的力量还是他对于听众十分亲切。他的太太曾经说过：“他度量的广博，正和他两臂的长一样。”他是学得了耶稣基督的秘诀。两千年前第一部关于演说术的书出版时，上面就说一位成功的谈话家，应当是一位有过人格修养的人。

名歌作家苏曼亨克夫人说：“我的成功诀窍，就是绝对效忠观众。我爱他们，我觉得我和他们十分亲切。”让我们也来修养这种精神吧。

六、演说成功非偶然

有毅力就能克服难关

学习演说的人，有时也会阻于“学习曲线的邱阜”，随你怎样努力都无法越过的。意志薄弱的人，往往因比失望中辍。只有意志十分坚强的人，仍能继续努力，终于在不知不觉中突然获得极大的进步。他们像乘着飞机越过高山；像突然获取一件事物的要点，突然感觉到成功了。

当你站在听众面前的最初几秒钟，也许你永远感觉到像本书前几章中常常提到的瞬息的惧怕和不自然。像英国的大政治家葛莱斯登和柏莱特，他们都难免，其他的大演说家也常是这样的；就是大音乐家登台演奏了不知多少次了，还是免不了有这种情形。曾任波兰总统的世界大钢琴家斐德瑞斯基，每次刚坐到钢琴的前面，便要局促不安而一再弄着袖口。这种例子，真是举不胜举。不过这种惧怕，像晨雾样瞬息会消逝的。

上面这些人的经验，你也不难遇到。但是只要你有毅力，顷刻间就可以克服这些难关。

有一个渴望学习法律的青年，写信给林肯请求指教，林肯复他的信说：“如果你已经下了决心想做律师，那么，你已经成功了大一半了……请你永远记住在所有成功秘诀中，决心是最重要的条件。”

林肯深明这个道理，所以他一生都是这样做的，他生平没有上过一年以上的学校，但却酷嗜读书。有一次，他从家里走到 50 英里外的地方去借得到书，到了晚上，便在小屋中燃起了柴火，借着火光读书，第二天一早醒来，就立刻揉揉眼睛再把书继续阅读下去。

他常常走到二三十英里之远，去听名人演讲，回来后便私底下练习一番。他常常在田野中，树林里，或向约翰杂货店的买主们说。他曾加入春田市的学术辩论会，把每天的事件，作为练习演说的题目，正像我们现在练习的一样。

一种不自然的心理，常常困扰林肯，尤其是在女性面前，他会羞涩得讲不出话来。他追求玛丽·杜德女士的时候，常常羞涩而默默地坐在客厅里，找不出话来谈，只是静听玛丽女士一人说话。但是当他在家里自修苦练的结果，后来居然驳倒了演说家道格拉斯参议员，居然在甘第斯堡纪念烈士大会和第二次总统就职时造成历史上演说最流畅的新纪录。

现在白宫的总统办公室中，悬着一幅林肯的画像，老罗斯福总统说：“我碰到疑难不决的事，便抬头望林肯的画像，想像他处在这一个情况下应该怎么办，也许你觉得有些好笑吧？但这是使我解决一切疑难最有效的办法呢。”

你为什么不去试用一下老罗斯福的办法呢？如果你正在努力练习成为一位演说家，你碰到了困难，请你不要心灰意懒，你可以想一下，当年的林肯真比你困难得多哩！林肯和道格拉斯竞选参议员失败后，他告诉他的同伴说：“即使失败 1 次甚或 100 次我也决不灰心退缩！”

下面是美国大心理学家詹姆斯的一段名言，希望你每天早晨都翻开来熟读一遍：

“青年不必愁自己所受的教育会不会落空，不论你干什么事业，只要你的工作每小时都忙累着，你总有一天清晨醒来，忽然发现自己是全世界能力最丰富的人之一。”

我可以套用詹姆斯教授的话来说：如果你以充分热诚来研读本书，并勤于练习，你一定会有一天清晨醒来，忽然发现你已经是全世界最成功的演说家之一了。

这并不是妄想，是一条正确的原则！

一个实例

史铎克斯是从前纽泽西州的州长，他曾经参加过我在特仑徒城开设的演说训练班的毕业式，仪式中规定每个学员都得发表一篇演说，最后史铎克斯州长站起来说，他觉得各学员演说成绩的优良，实不下于美国参、众两议院中各政治家的演说。这些学员都是商人，而且在几个月前，还都是怕听众而口吃得讲不出话来的人，显得毫无演说的天才，但是他们有一天早晨醒来，突然发现自己已经成为大演说家了。

你能不能成功一位演说家？问题只在于你有没有自信心和学习演说的兴趣。

詹姆斯教授说：“无论你学习什么？只要有了诚意和决心，是永远不会失败的；只要你埋头干去，绝无不成功之理。比方：你想发财，就可以发财；你想有学识，就可以有学识；你想有名誉，就可以有名誉。不过你必须把全部精神和兴趣放到这件事情上去，否则一面想做这件事，一面又想干许多毫不相干的事，就永无成功之望了。”

詹姆斯教授很可以再加上一句说：“如果你一定要成为一个大演说家，就可以成功一个大演说家，不过你必须把全部精神和兴趣贯注上去。”

我观察过几千个打算获得自信力和在听众面前有讲话能力的人，发现其中的成功者，很少具有超特的天资，大都是一些普通的人。因为有小聪明的人，常先气馁，或者太醉心于赚钱，所以他们的成就并不大；倒是普通人，学了本书所说的各种方法后，肯下苦功练习，所以成绩特别优异。

这是非常平实合理的事，在各种职业界中，到处都有很多这样的例子，煤油大王洛克斐勒说：“成功事业的第一要素是坚忍，学习演说而希望成功，也非‘坚忍’不可。”

法国福煦大将，曾经统率过世界最著名的雄兵，他说他只有一件特长，就是“永不气馁和绝望！”

1914年，法国的军队退到了梅恩的地方，霞飞将军对他所指挥的200万大军的各将领下令停止退却，开始反攻，当时这场历史上最著名的血战已经继续了两天，福煦大将奉命扼守主要阵线，当时他给霞飞将军一封短札：“我的中路已经打败，右翼也已后退，这是绝好的形势，我要进攻了！”这封信在军事记载上是十分动人的，而巴黎的得以保全，还是靠了这进攻的一仗。

亲爱的读者，你的中路已经打败，右翼也已后退，这真是绝好的机会，进攻！进攻！唯有趁此进攻才可以保全你最优秀的部队！

演说譬如登山

在几年前的夏天，我和一位朋友预备攀登奥国境内的阿尔卑斯山的某高峰，据说攀登那个山峰是十分困难的。如果不是内行人，最好是找一位向导。我们是外行人，但也不想找向导，因此就有人问我们能不能成功，我们的回

答是：“当然能够成功！”他又问：“为什么这样武断的说‘当然’呢？”我回答：“别人也曾不用向导攀登上去过，所以我认为我们当然也能够攀登上去，并且我也决不做‘我以为一定失败’的事。”

是的，对于攀登阿尔卑斯山，我是一点经验也没有。但是，做任何事都非先抱定“必须成功”的信心，学习演说也是一样。

你不妨试想读了本书之后一定有成绩，你不妨试想你站在10万听众面前一定能够像流水般地很自然地滔滔演说，你必须相信你确有这份能力，相信你一定会成功，任何困难都可迎刃而解。

当年，海军大将杜滂讲述他为什么不把炮舰驶进加斯登海港的各种理由，傅赖高大将望着静听，等到他讲完之后，突然说道：“但是，还有一种原因你却未曾提及！”杜滂大将问是“那一种原因？”傅赖高大将回答道：“那就是你不曾相信你能够把炮舰驶进到加斯登海港去。”

坚信获得胜利的能力

著名学者贺霸特先生有一段名言，说得很好，值得我们牢记勿忘。如果一般人在平日都能照这段话去做，那他的生活，定将愉快而顺利得多。

“当你出门时，请把下颌收进，额头抬高，肺部吸满空气；碰着朋友，含笑的向他打个招呼；和人家握手时要精神饱满，不要怕被人误解，不要浪费一分钟的光阴去想你的仇人；做事必须打定主意，不要常常改变方向，一直向着你的目标前进，把你的心，完全放在你所希望的光明而伟大的事情上去。如果你照这样做去，日子一久你自然会知道，你已经在无意之中抓住了完成你理想的机会了，正像珊瑚虫一样，从急湍的潮水当中，吸取了它所需要的物质。你的心中必须有一个模范人物，使你做事有了楷模，这样一来，你的思想，就会不知不觉地跟着渐渐改善，成为你所崇拜的人物了。思想是最有力量的，你必须保持正当的心理状态——勇敢，坦白，愉快地去用你的脑子，一切事情，都是从欲望中来的，你有虔诚的祈求，就可以得到满意的答复。”

拿破仑，惠灵顿，李将军，葛莱特，福煦大将以及所有伟大的军事领袖，大都承认使一个军旅获得胜利的意志，以及对于获得胜利的能力的坚信，比任何决定胜利的要素都重要。

福煦大将军说过：“9万败军，在战胜的9万军队面前退却，这完全是因为前者已经失掉了战胜的信心，失去了坚决的斗志的缘故。”换一句话说，战败的9万士兵，他们并非因为受了外面的压迫，只是因为他们失去了勇气和自信。一支军队，碰到了这种现象是完全没有希望了；同样的，一个普通人有了这种现象，也就完全没有希望了。

七、优美动人的演说

“演讲得好或不好，完全在演讲的人怎样讲法，并不在所讲的是什么。”
——昆特莱

“不要失去最重要的成功关键——个性——它是使你出人头地的一架梯子。”——福特

“林肯总统演说，遇到重要的字句，就把声音拉得特别长或提高。然后像闪电一般，一口气说完那句话。”——史蒂凡

“在重要的字句之后，突然停顿一下，把所讲的送进听众脑海第中去。”
——林肯

一次大战结束后不久，我在伦敦遇到飞行家史密斯兄弟，他们刚完成空前的飞行，从伦敦到澳洲的墨尔本，获得澳洲政府 5000 元的奖金，连英王也特别赏赐武士爵，这件事轰动了整个大英帝国，也是世界航空史上的大新闻。

著名的风景摄影家霍莱上校，他曾经随着史密斯兄弟俩空中拍摄电影。所以，当我帮助他俩预备报告飞行经过的演讲时，使用影片来帮助解释。同时，还指导史密斯兄弟怎样表达他们的演说。在伦敦的飞尔哈门尼克礼堂里，他们每天讲两次：一人在下午，一人在晚上，连续不断地讲了 4 个月。

他们两人并肩坐在一架飞机上，飞行了半个地球，他们两人有着同样的经验，所以他们发表的谈话，差不多每一个字都是一样的。但是，他们演讲的结果却各不相同。因为演说除了词句之外，还有一些更重要的，那就是演说时的语气和姿态，你怎么样说法，比起你所说的是些什么还要重要。

有一次，我在音乐会中听裴德瑞斯基的钢琴演奏，我的邻座是一位年轻的小姐，她也会弹钢琴。可是，她听了裴德瑞斯基的演奏不禁赞叹惊奇，因为他所按的琴键，正是她奏那乐曲时所常按的，但是当她演奏时，只显得庸俗、平凡，而裴德瑞斯基演奏起来却能十分动人。这不同并不在那作曲家的乐谱、和所按的琴键，主要的还是方法、情绪、艺术和个性，因此奏出来的乐曲，就有天才和凡才的分别。

有一次，俄国大画家巴鲁洛夫为学生修改图画，学生在旁边看得惊异地说：“怎么你稍微改动一两笔，和我的原作便完全两样了？”巴鲁洛夫说：“艺术就是从这些细微的地方出发的。”这理由正和演说以及裴德瑞斯基演奏钢琴一样。

“任何题材，演讲得好或不好，完全在讲那件事的人怎么讲法，并不在所讲的是什么。”这是盛传于英国国会中的一句名言，是当年英国做罗马属地时著名政治家昆特莱所讲的。虽然我们不必完全相信这句名言，但是，好的讲演，确能把一个小小的题材发挥得意味深长。我常常留心各级学校举行演说的竞赛，得到胜利的并不一定是预备了很好材料的人，最大的要素，还是善于表情达意的讲法，把所讲的材料娓娓动人。

演说的要件

茂莱爵士说得很有趣：“演说有三个要件：一、演说者是谁。二、怎么样讲法。三、讲些什么。这三条要件之中，以第二条最为重要。”也许你觉得这话说得过于夸张，但是，如果你仔细想想，这话实在含有无穷的深意。

英国著名议员爱德曼·巴克先生能够写出十分优美动人的演说辞，而且非常合乎逻辑和文法，所以欧洲有一半的大学和专校，采用他的演说集，作为演说的标准教材。但是，当爱德曼·巴克每次自己登台演讲时，总是失败而返。他毫无办法把他精彩的辞句讲得娓娓动听，因此，每当他站起来演说的时候，下议院的议员，便连声作咳，秩序大乱，纷纷退席了。

打个比方说：如果你用一粒钢弹掷在别人的身上，你当然不会打破他的衣服。但是，你用火燃着一个极小的爆竹，它便会爆炸而使人大吃一惊。所以，即使你有了钢弹一样的演说材料，如果用得不得法，还是没有用的。

有一次，我到瑞士境内阿尔卑斯山山麓的避暑胜地慕伦去旅行，我住在英国某大旅馆中，那旅馆惯例每周要派两个演讲员对旅客谈话。这两个演讲员中，有一个是英国极负盛名的女小说家，她谈的题目是“小说的将来”，她自己承认这题目并不是她想要讲的。总之，她以为没有什么值得可说的，她只在匆忙中搜集了一些材料，而且对听众像是漫不关心的样子，常常忽而望望听众，忽而望望地板，忽而望着她手中的讲稿，这实在不能算是演讲，不过是自言自语，一点也不能和听众的思想贯通。因为演说或谈话时最重要的，是讲话者设法使他的思想和听众贯通。换句话说，就是使听众切实感觉到有一些东西从演讲者的心里传到他的心里，这位女作家讲话的态度，好像是对着茫无边际的大沙漠讲话，而并不像在对着一些活人讲演。

声调与音量要合适

我们可以从图书馆中找到不少专讲辩才的书，但这些书大都是不会生效的。如美国，各方面都已有显著的进步，但一般小学生仍在被迫读着古老的韦勃斯特和殷基索尔的演说术，这些书早已陈旧而不合时代了，现在再去读它，正像当年韦勃斯特夫人的帽子，现在又有人拿来戴在头上一样的滑稽。

美国内战结束后不久，产生了一个新的演说学派，他们主张演说术应当和新时代的精神并进，要像目前最流行的杂志一般的现代化，电报一般的敏捷，汽车广告一般的商业化。过去的演讲法，早已不被现代的听众所欢迎了。今日的听众，无论是十几个人的商业会议，或几千听众的学术演讲，他们都希望演说者应该自然得像在和他们每个人直接对面谈话一般。

当然，说话时的态度，无论是在多少听众之前，都应一样，但是声调的高低，却非有分别不可，如果在大庭广众之前，仍用在小会议室中所用的音量说话，势将使一部分后排的人毫无所闻。所以为了不失讲话的效果起见，对 40 人讲话的音量，必须远大于对一个人的谈话。

当你出席大会演说时，除了应该放大音量外，你的声调必须与对两三个朋友的谈话一样。会场中的听众是谁？还不就是三三两两的朋友聚集而成的！你和朋友谈话，可以滔滔不绝，你对于群众的演说，为什么不可以这样？

在前面说过的那位英国女小说家演讲后不多几天，又来了一位科学家维滋爵士。他和旅客谈话的题目是“原子和宇宙”。他研究这个问题已经 50 多年，很有许多重要的心得，他愿意把他的心得讲出来。他忘了他是在演讲，他专心一致的要告诉听众关于原子的种种，他动了他的感情，急于要把他所见到的叫我们见到，他所感觉到的叫我们感觉到。结果，他讲得有声有色，给听众留下极深刻的印象。他真是一位演说天才。但是我敢说，他自己绝不会想到这一层，就是他的听众，也不会想到他是一位演说天才。

读者先生：如果你对许多听众演讲时，人家疑心你是一定学过演讲术的，那对你并不是有利的。最好你能够讲得十分自然，十分恳切，使听众不会想到你是受过演说训练的人。好的窗户，并不要它的本身怎样使人注意，只要能够放进阳光和空气来就得了。好的演说家也是如此，如果他讲得十分自然，听众决不会去注意到他的讲话的态度，只觉得他讲得十分出神入化。

福特的经验之谈

“在一年内所造成的许多福特汽车，都可以一模一样，不差毫厘。但是，正如没有两人的面貌完全相同一样。每一个小生命出世就带来一种特点，找不出一个完全相同的先例。每个青年都应从自己身心中找出这个特点，努力去发展。社会和学校也许会把他们这种特点磨平了使所有的人都成为一个型式。但是你们千万要打定主意，不要失去这个最重要的成功关键，他是使你出人头地的一架梯子！”

上面是汽车大王福特的一番经验之谈，它特别适用于演讲方面。世上成千上万的人中，不会有两个人“鼻子、眼睛、嘴巴长得一模一样”的人，更不会有两个人的性格、气质和情绪是完全相同的，就是你讲话的态度，也不会有人和你完全相同。换一句话说，就是一个人有一个人自己的个性。如果你想成为一位演说家，你尤其应该珍爱你的个性，始终坚守，努力发扬，它是增加你演讲力和感人力的要素。“也是使你出人头地的一架梯子。”

一个人讲话的态度，是他个性的重要特点之一，好像一个人的胡须或秃顶在他整个面貌上占有很重要的地位一样。

当年林肯和参议员道格拉斯在伊利诺州的辩论，是美国历史上有名的辩论。林肯的体格高大而拙笨，道格拉斯的体格短小而精悍，他们两人的个性，智力，气质，人格的不同，正像他们外表的不同一样。

道格拉斯是受过极高深教育的，林肯是刻苦自修的；道格拉斯举止文雅，林肯则很粗鲁；道格拉斯庄严而毫不幽默，林肯是历来最会讲故事的人士之一；道格拉斯讲话很少用比喻，林肯的辩论最爱用比喻；道格拉斯高傲自大，林肯极谦恭温和；道格拉斯的思想力十分敏捷，林肯的思想力十分缓慢；道格拉斯的演讲像猛烈的旋风，林肯则较为深沉而多虑。两个人是这样的不同，但两个人都是极能讲话的人，因为他们都有勇气和主见。如果两人中有一个要去模仿另一个人的话，那是可以担保一定要失败的。因为他们各利用自己的特长，所以两人都能成为特殊人物。

“你自己是怎样的，你就任其怎样好了！”

你以为这是很容易办到的吗？不，诚如福煦将军发表战术上的意见说：“它的概念十分简单，然而实行起来是十分麻烦的。”

干练的演剧家，都知道一个演员或演说者必须练习得站在观众或听众之前态度仍旧能够十分自然。你在四五岁的时候，你可以到台上去对一大群的听众背诵一段故事，或是唱一首歌，但在过了二三十年后，有人请你登台演讲时，你仍能保持你在四五岁时的神态吗？也许你以为是能够的，但你必将显出许多不安、畏缩和迟钝的心情。

当众发言训陈的目的，是在设法减少一切障碍，使发言者能够很从容地侃侃而谈。像无故被人推倒时起来和人理论一样，它的目的并不是要替自己增加一些什么特长。

我在演说训练班上，有几百次把正在演说的学员的话中途打断，请他讲得更从容一些。我还不知道有过多少次，弄得晚上十分疲惫地回去，为了我要尽力训练学员从容说话。从这里你可以知道这是一件很不容易的事。

使你演说时从容自然的唯一方法，就是练习。当你练习时，如果发觉你有讲话呆板或感到羞涩的情形，你可以立刻停下来问自己“这是什么病？嘿！醒来吧！回复你的常态吧！”然后你在听众中随便选出一个人来和他谈话，好像忘了其余的人一样。你不妨想像他正在向你发问，你正在给他答复：万一他真有问题问你，那你可以立刻答复，这一定可以使你的演说从容得多。

在演讲的时候，你不妨穿插一些自问自答的话，例如：“你们要我证实这句话吗？我当然可以拿出证据来。……”接着就直接来答复这想像的问题。这常常可以使你的态度显得自然，而且可以消除一个人讲话的单调而枯燥的气氛，加强你演说的趣味。

真诚、热烈、恳切，可以给你很大的帮助。当你感情激动时，一切演说上的障碍，都可以被你的热情的火焰完全烧毁。同时你的动作和谈话都可以显得很自然了。总之演说的方法，就是把你的情绪放在你的谈话中。

当众演说该怎么做？

在这里，我将提出几种使所讲的话格外明显和生动的自然姿势来讨论一下。读到这里，也许有人要说：“哦，我明白了，你是想强迫我们照你所说的去这样那样的做是吗？”不，因为我很清楚如果你受到强迫，只有使你更呆板更机械。

也许这里所说的几个方法，在你昨天和人家随便谈话的时候，已经不知不觉地用过了，好像你吃下去的饭，已经在不知不觉中完全消化了一般。

（一）以声调的高低表现语气的轻重

这是一件很平常的事，也许你在平日谈话中，早已用过千百次了。虽然一句随便说出来的话，字句的意义上总有重要和次要的分别：当你说到重要的字句，你的声音就提高些；不重要的，声音就放低些。比方：“今天‘我’做了一件‘好’事。”当我们说这句话的时候，对于“我”和“好”两字，声音自然会比较高些。现在把拿破仑说的话来试一下：“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。’”请把‘ ’中的字特别提高声音来读，看看结果怎么样？

当然，读这段话，并非一定要用这样的语调，也许别的演说家的读法另有一种风格。总之，声音的高低，并没有铁一般的法则，还得要照各人自己的意见去规定读音的轻重。现在，你且依着你自己的意见，来读一下老罗斯福所说的：“在人类的特性中，最重要的算是决断。一个孩子，他想要在将来成为一个伟人或是事业上获得成功，他不但要克服无数的障碍，而且还要在不断的失败和挫折后获取成功！”

（二）变更声调和音量

我们谈话，声调总有一高一低像波浪般的变化无穷，这是什么缘故，从没有人回答，而且也从没有人注意。这是不须学习而且在小孩子的时候就会了的一种极自然的法则。但是当我们站在听众面前演说时，我们的声调。立刻变成平凡而单调，好像一片荒凉的沙漠。

当你发觉你的演讲有了这种情形时，不妨停止几秒钟，在心里自己责问自己说：“这真是笨蛋讲话的声调，应该讲得从容一点！”然后继续讲演。也许可以使你借这几秒钟停顿的机会，把声调重新矫正过来。

你不妨事先指定一篇演辞中的几个单字或是短句，在讲到这几个字或几句话时就突然把声音提高或是压低，结果往往能特别引人注意。白鲁克林城的著名牧师凯德曼博士，他就是常常这样做的；英国马滋爵士也曾经这样做，……老罗斯福和柏休安国务卿都曾这样做；差不多每个演说家都常常应用这个方法。

现在请你把声调特别放低了，读下面‘ ’中的字句，看看结果如何：“我有一种特长，就是我‘永不绝望。’”——福煦将军的话。“教育的最大目的，不是单单知道而已，‘必须要做。’”——斯宾塞的话。“我已活了86岁，见到许多走上了成功之路的人，他们所以能够成功，‘最主要的就是信心。’”——吉朋斯大主教的话。

（三）变更说话的速度

平日我们和人随便讲话，常常改变语调的速度，这是我们在不知不觉中应用了一种很自然很有力——也是最好的说话方法。它可以使整个意见的某一点，特别明显地表白出来。

史蒂凡先生在他的名著《记者眼中的林肯》中说：“林肯总统，常是很快的一口气讲出了许多字，遇到其中重要的字句，就把声音特别拉长或提高，然后再像闪电一般，一口气说完那句话。他常常使一两个重要的字所占的时间比六七个不重要字的时间长得多。”

用这种方法，可以抓住听众的注意力，这是毫无疑义的。当我演说的时候，也常常使用这个方法。现在请你把下面一段文字的‘ ’中的字句特别拉长了读一遍，看看结果如何？

吉朋斯大主教，他在快要逝世的时候说：“我已经活了‘86——年’亲见‘几百’人‘走上了成功之路——’我从这上面发现所有能够成功的‘重——要’因素中，最重要的就是信心——‘一个失去信心的人，是万难成功的。’”

请你再做一个实验：先用漫不经心的迅速语调说：“3千万元”，然后用吃惊的口吻慢慢地说：“3——万——元”，详细玩味一下，是不是好像3万元的数目比3千万的数目要大得许多？

（四）重要意思的前后要停顿

林肯每次演说碰到想把一个重要意思深印听众心坎时，他就把他那高高的身体向前略倾，两眼瞪住听众好久不发一言。这突然的沉静和突然的一声巨响是有着同样的功效：这功效，就是极能引起人们的注意。当林肯对道格拉斯议员做著名的辩论时，他那惯有的一种忧郁的神色，常常不利于他，使他讲出来的每一个字都带着一种凄凉的情愫。因此当他将要结束的时候，早已露出失败的征兆，但他突然卷起双袖，两眼逼视台下那班似乎快要打瞌睡而又好像对他有些好意的听众，沉默许久，忽然用了一种特别的声调说：“朋友们，我和陶格拉斯先生两人无论谁被选为参议院的议员，都是没甚重要的。可是，今天我要在诸君面前提出一个重大问题，它的重要在我私人的利害或任何党派命运之上，朋友啊！”说到这里，林肯又停下来，听众们对于每一个字，都是细心的听着，“那个问题，即使在陶格拉斯先生和我死后埋入土中舌头已经腐烂，不会再讲话的时候，它也仍然存在，而且仍在一切人的心

中燃烧。”

“这几句短短的话和演讲时的态度，感触到每一听众的深处。”有一个预备替林肯作传的某君说：“林肯演说时，常常在一些重要的字句之后，突然停顿一下，他深知道一段短短的静默，可以使他刚才所讲的重要意思完全送进听众的脑海中去。”

罗滋爵士也是常常如此的，他在每一重要字句的前后，总要停顿一下，甚至一句话，会停顿至三四次。但是，他停顿得十分自然，毫不勉强做作。演讲时的利用停顿，就是一个最聪明的方法；值得我们多多仿效的。一般学演说的人，往往没有注意到这一点，十分可惜。

现在，我把下面一段演讲中应该停顿的地方标了出来。不过，这所标的并不是不能改变的，也许你认为我标得不太高明，还是难免的。因为这种标示本来没有一定的法则，也许你今天以为应该在这个地方停顿一下，到明天再讲的时候，便以为不该在这地方停顿了。

当你开始试读时最好先不用停顿的读一遍，然后再照我标注停顿的地方用停顿的方法读一遍，两相对照，就可以看出停顿的方法有些什么效果了。

“经商正像打仗，（略停顿，使‘打仗’两字，印入听众脑中。）只有以战士的勇气才能在商场中获得胜利，（停顿）我们也许并不想这样做，然而，这种情况，并不是由我们造成（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）你干任何事业都将惨遭失败。（停顿）比方打棒球，（停顿）如果一个人想一棒把球打出去而可以使人跑完三垒。那就决不可对于对方的打手怀着畏缩心。（多停顿一下）请记牢这一点：（略停顿一下），那位竟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，必定是早已有了坚决的意志，咬住了牙龈，准备做他那一棒惊人的事业了。”

一个有志学习演说的人，也许会完全遵照我在本章所说的话去做。但仍旧错误百出。在他当众演说时，也许会和他私人间的谈话一样，常常犯下错误或使人不悦。其实，就是我们平日谈话，也应该改善方法才好，不妨先改善了你平日谈话的方法，再去登台演说。

八、演说者的良好态度和独特个性

“演说胜负的决定并不在乎字句如何？完全得看演说者的态度与能否发挥他的个性。”——贺巴德

“如果你要发表重要的演说，千万不要吃得过饱。”——圣留卡夫人

“和一位穿着整洁，6英尺高身材，毫无缺点的人对照，我一定显得不像样了。”——葛莱特将军

“演说台上最重要的只是演说者。”——毕镐牧师

“伟大的演说家，都是自己创造他们自己的姿势的。”——柯真教授

有一次，卡耐基学会有100位商界优秀分子接受智力测验，测验的方法，和欧战时在军队中实施的一样。经过研究得到一个结论，就是对于成功的贡献，个性远胜于优越的智力。

这是一个很重要的发现：无论对于商人、教育家，或其他职业人士都是很重要的，尤其是演说家。

演说应该先有预备，但是，在当众演说中，个性是最主要的一个条件。贺巴德说：“演说胜负的决定并不在乎字句如何，完全得看演说者的态度与能否发挥他的个性。”但是，个性是不可捉摸的，抽象的，正像紫罗兰的香味，不能拿来分析一般。它是一个人的脑力、体力和精神的总和。它是一个人的特性、爱好、倾向、脾气、心理状态、精力、经验、修养、人生观……真像爱因斯坦相对论一样的复杂到令人不易了解。

个性是从遗传而来，在降生之前大都已经有了决定；虽然降生以后的环境也多少有些影响，但它总是最难改变过来的。不过，我们可以用思想来加强它的特性，使它成为更有力而更动人。总之，它是自然界赐给我们最大的恩物，是使每个人踏上成功之路的阶梯。我们可以从它获取胜利的工具，是每个人都应该善用和改善的。

演说前的活力、生气、热诚

如果你想使你的个性在演说时发挥透澈，当你走到听众前面之先，必须多腾出一些时间来休息；因为疲惫了的人，是没有引人入胜的魔力。最要紧的是不要在将临演说的时候才去匆忙的预备，这是一般人最易犯的错误，结果使你遭遇惨败，你的脑力也将受到相当的损害。

假使你在下午4点钟要出席会议，发表重要谈话，最好午后不要再进办公室。午饭可以回家去吃，吃了躺在床上舒舒服服地睡一回。这样，体力、脑力、精神三方面同时休息，对你十分有益。

名歌剧家葛瑞亭·法拉女士，因为常常提早向朋友告辞，让丈夫独自陪着朋友，而常常使她的朋友不乐。他们不知道她提早告辞的原因，是为了急于要去休息一会，以为出场前的准备。

圣留卡夫人说：一位舞台歌剧家，应该舍弃一切嗜好、偏爱、社交和饱食。如果你要发表一篇重要的演说，你必须留意，千万不要吃得过饱。毕镐牧师在每星期日下午5点钟时，只吃一些饼干和一杯牛乳，为的是晚上要去讲道。

梅尔巴夫人说：“如果我晚上要唱歌，我就不再正式用晚餐，只在5点

钟时，略进一些点心——鱼、鸡或是甜面包和一块煎苹果、一杯水。闭幕回家后，我才感到饥肠辘辘，不得不吃晚饭了。”

我直到成了职业演说者，每晚饱餐一顿后作 2 小时的演说，才感觉到毕镐和梅尔巴的聪明。经验告诉我，在饱餐一顿后，决不能再作一小时很自然的演说了。这因为该轮到我们的脑中帮助思想的血液，完全跑到我们胃中，对付牛排、山药等去了。大钢琴家裴德休斯基说：“如果在音乐会开幕之前，饱餐了你所爱吃的东西，那这些吃下去的东西就要在你肚子里操纵大权，甚至跑到指尖来和你捣乱，使你的演奏迟钝而没有丝毫精神。”

在演说前千万不要做任何可以使你损耗精力的事；因为精力是具有磁性的。我们聘请演说家或是演说教师的时候，首先注意的是他的活力、生气、热诚三项。一个有生气的演说家被人们围绕着，正像一群野雁围绕着秋天的麦田一样。

伦敦的海德公园，是露天演说家荟萃的地方，那里有着各式各样的人物。你在星期日下午走进海德公园，可以随意听到一位天主教徒怎样不会有过失；或是社会主义者在宣讲马克思的经济原理；或是一位印度人在讲回教徒为什么不妨娶三妻四妾。但是演讲者的前面，有的围绕几百人，有的只站着几个人。这是什么缘故！由于讲题的魔力吗？不，这完全得由演讲者自己感情和方法所决定的；如果他对自己所讲的极感兴趣，那听的人一定也极感兴趣；他有精神，听众也就有精神了。

着装的效果

心理学家兼大学校长某先生，曾经征求许多人回答“对于你自己所着服装的感想如何？”结果是大家异口同声的说，他们穿得十分整洁漂亮的时候，便会觉得身上似乎多了一种力量，这种力量虽然很难解释，但是很明确的：它使他们增强了自信力，提高了自尊心。他们自称在外表上装扮得好像很成功，心理上更容易想到成功，而真的得到成功。这就是服装对于穿着者所发生的效果。

服装对演说者既有上述的效果，对听众又怎么样呢？我常常留心观察：如果一位演说者穿了一条像一只布袋的裤子，不像样的衣履；口袋外露着钢笔或是铅笔，外衣袋里塞满了新闻纸烟斗等，听众便会对他失去不少尊敬心。因为听众以为他的脑子，和他那不梳理的头发和不整洁的衣履一样。

当美国南军的李将军到亚浦玛陶克斯法庭去交卸他的军队时，身上穿了一套簇新的军服，腰间挂了一柄极有价值的军刀。但是，葛莱特将军，既没有挂上军刀，又只穿了一身平时着的军便服。后来他在回忆录中写着：“和一位穿得十分整洁，6 英尺高的身材，毫无缺点的姿态的人对照，我一定显得不像样了。”这件事，成为他一生的遗憾之一。

华盛顿农事试验场中，有着几百箱的蜜蜂，每箱中都装有放大镜和电灯，不论什么时候，只要一开灯，就可以清晰地看到蜂巢中的一切。一位演讲者也正应该这样，他像是被置于放大镜下的灯光明亮之中，无数双眼睛都在向他注视，如果他稍稍犯了一些小疵，立刻像平地上突起了一个山峰一样的明显。

在演讲前判定结果

我在几年前曾替美国杂志写某银行家的传略，特请他的一位朋友为我解释他所以成功的原因。那位朋友说，他的成功得力于动人的笑容。这句话初听觉得太夸大了，可是，我相信是真的。有许多人具有很深的经验和很好的财力，可是他们不曾具有一种额外的资产，和令人欢喜的个性和恳切的笑容。这些都是那位银行家易于使人亲近的特点之一。这种特点能够立刻抓住人家的信任，获得人家的好感。像这样的人，谁都希望他获得成功，谁都愿意对他爱戴。布鲁克林商会主办的演说训练班中有一个学员，在听众面前永远表示他很喜欢站在那里讲话，因此便立刻受到听众的拥戴和欢迎。可是，我又见过许多演讲的人——我很惭愧，他们都是我的学生——他们走到听众面前时，老是用那种冷淡而敷衍的态度，好像他们正在做一件不大高兴的事一样。所以演说完毕，听众都要舒一口气而说一声“谢谢！”

伍伏斯教授在《人类行为的影响》一书中写着：“愉快能够产生愉快。”如果我们对听众发生兴趣，自然，听众也会对我们发生兴趣；如果我们对听众露出不愉快的态度，自然，他们也会对我们露出不愉快来的。如果我们露出畏惧和狼狈的情形，他们当然将对我们失却了信心；如果我们夸大，也会引起他们的夸大来，有时甚至我们还不曾开口讲，我们已经先得到了非难或是赞许。所以，在事先，我们须得先有一种能够引起听众亲切反应的态度。

（一）不要忘了请听众团聚一起

我是一个职业的当众演说者，所以当我下午在大礼堂中对疏疏散散的几个听众讲过话之后，晚上又在那礼堂中对很多的听众演说了。下午的听众只对我现出一些微笑；晚上的听众，对我大笑不止。那些在晚上对我所讲的话鼓掌的地方，下午的听众在那里听了却并不起什么反应。这是为什么？原来下午的听众，大都是些小孩和老妇，不像晚上的听众们那样活泼敏捷而富于表情。不过，这还是局部的解释，最重要的，还是因为下午的听众，稀少而散漫地分坐各处，他们的感情也因此分散不少。所以，听众间留着宽大的空隙或是空椅，是最糟糕的事。

著名的传道者毕镐先生在耶鲁大学讲“怎样传道”的时候说：“人们常常这样的说：“你对多数听众的演说，不是比在少数听众面前演说要兴奋得多吗？”我的回答是不然，我对 12 个人演说也能讲得十分高兴，不过那 12 个人应该紧紧地围绕着我坐着。如果听众有 1000 人，他们每两人间离着 4 尺的空隙，那就像在一间空屋中一样……所以，你使听众密集一处，你便可以事半功倍了。”

一个人在大庭广众之前，比较容易失去他的个性，并且比单独一人的时候容易被感情所支配。譬如当你 6 个人演讲时，如果其中有一人对你讲的话并不怎样感动；但因别人的鼓掌和发笑，他也会被别人同化而一样的鼓掌发笑起来。

叫人家去做团体的行动，比叫人家去做单独的行动容易。比方上战场去，谁都愿意团聚一起。据说上次欧战时法国的士兵，曾经手挽手地共赴战场。

群众真是一种奇怪的力量，在历史上有许多伟大的著名运动和改革，那是因群众心力的帮助而获得成功的。关于这类问题，有一本爱华粹特·马丁的《群众的行动》，很值得我们一读。

如果我们要和一个小团体说话，我们应该选择一间小屋，把中间的通路都坐满人，这比在一间广大的礼堂中要好得多。如果听众散坐着，你可以请

他们移到前面和你贴近地坐着，这一点是你开始演说之前必须注意的。在没有足够的听众时最好不要登台，否则，就得和他们站在同一平面上，挨近他们，打破郑重的形式，和他们亲近，使你的演说变成随便的形式，结果一定比登台要好得多。

（二）注意使会场空气流通

在演说进行时，保持会场中空气的新鲜，正和演讲者保养他的喉头一般重要。即使罗马名演说家薛赛洛的雄辩，以及齐格飞歌舞团的少女的美丽，也决不能使那些在空气污浊中的听众的精神振作起来。所以，我在演说之前，必先打开窗门，请听众起来休息两分钟。

当年彭德上校做布鲁克林的传教士毕镐先生的经理时，在 14 年中走遍了全美和加拿大。但是当听众尚未来到的时候，彭德上校必定先去严格视察会场的光线、座位、温度和空气。彭德上校做过鲁莽而喜怒无常、不断喊叫的军官，爱施威严；所以会场中如果温度过暖，空气混浊而又无法打开窗子的时候，他便把书籍怒向窗子掷去，敲去窗子的玻璃。因为，他相信传教士最重要的，第一是上帝的仁爱，第二是清新的空气。

（三）你脸上必须照着充足的光线

当你演说时，你并不是在对群众表演什么神奇的魔术，所以必须使室内的光线充足。而且还须有光线照在你的脸上，因为大家都想看清你的表情。实在，你脸上因讲话而随时涌现出来的微妙的表情，有时比你的说话更有意义。但是你不要站在光线下面，因为这样将使你的脸上显出模糊的暗影；也不要让光线从后面射过来，免得把光线完全遮住。当你准备演讲之前，最好选定一个光线最适当的地方，再去站在那里，才是最聪明的办法。

（四）讲桌上不该放置杂物

你不要藏身于桌子后面，因为听众希望看见你整个的身体，他们为着要见到你整个的身体，所以有时甚或伸长了脖子、扭偏了身体，你为什么要使他们这样吃力呢？有些自以为聪明的人，常常事先替你在桌子上预备一壶水和一只杯子，但是你千万不要去用它。凡是一切累赘而不雅观的东西，最好不要杂乱地放到讲台上。

百老汇售卖各种汽车的陈列室，布置得非常整齐悦目；巴黎的化妆品和珠宝店也装饰得十分美丽。这真是一种经商的秘诀。因为这样可以使顾客对于陈列的货品格外珍视而赞赏。一位演说家也应有一种悦目的背景。据我看来，最适宜的背景，就是演说者的前后左右没有杂碎的陈设物，只要在后面挂一幅暗蓝色的绒帷就够了。可是，通常演说者的身后大都挂着地图，字画，放着桌子，还有许多布满灰尘的椅子，结果反使全场的空气显得混乱异常；所以这些废物，必须尽量清除才好。

毕牧师说过：“演说台上最重要的还是演说者。”所以，应该让那个讲话的人站在清清爽爽的台上，明显得好像蔚蓝的天空下面，耸立着披了雪衣的瑞士山顶一样。

（五）讲台边不宜坐着别人

有一次我在伦敦听加拿大首相的演说，当时会场的管理人，为要使场中空气流通，拿了长竿去挑开各个窗户。结果差不多听众全体一致的暂时忘掉演讲者，专心注视着这位打开窗子的朋友，好像他正在表演惊人的戏法一般。

无论如何，听众们是不会抵御眼前活动事物的引诱的。如果一个演讲者能够记牢这一点，就可以减去不少的困难和无谓的烦恼。第一，他不可玩弄

他的手指，衣服以及其他分散人们注意的动作。我记得有一次纽约有一群听众注意一位名演说家的手指达半小时之久，因为他一面演说一面在玩弄讲台上的台毯。第二，如果可能的话，演说者最好要设法使听众都坐在前排，那么假使有迟到的人从后面入场，也不会使他们的注意力分散了。第三，在讲台上的两面，不应坐着别人。几年前，罗宾斯先生在布鲁克林市连续作了几次公开演讲，和另外几人都被约坐在演讲台上。我因为这对演说的人是一件极不利的事，所以当即拒绝了。第一晚，我注意到这些坐在台上的人，中间有几位忽而把一只腿交压到另一只腿上，忽而又放下来；他们有一个人这样的动作着，听众的眼光，便由演讲者的身上移到那人身上去了。第二天，我把这件事提出来请罗宾斯先生注意，于是以后的几晚，只有他一人站在讲台上了。

皮莱斯科大街不允许在舞台上放红光，为的是不引人注目罢了。那么，一位演说家，在他讲话的时候，怎么可以使随时乱动的人面对听众去坐着呢。所以，一个聪明的演说家，是不应允许任何旁人坐在讲台上的。

（六）开始演讲前坐的艺术

在开始演说之前，演说者面对着听众而坐，使一个生面孔叫大家熟识一下不是更好吗？

是的，但如果我们必须坐的话，最好得小心从容地坐下去。不要像一般人夺取座位那样左右回顾。像一只猎狗到晚上要卧下去的一般；等到坐下去时，也不要像一袋沙土猛掷在椅子上的那样粗鲁。这样不适宜的坐法都是不合艺术的。

一个知道怎样坐下是艺术的坐法的人，他是用了他腿的后部去触摸坐椅的，然后，很自然很文雅的从头部到臀部笔直的坐下去。

（七）身体和双手的姿势

我在前面，已经讲过不要玩弄你的衣服，因为这不但不十分容易分化听众的注意；并且还表现了你缺乏自制的弱点。在讲台上无论什么动作，如果不能增加人的注意，便要分散听众的注意。绝没有中立的道理。所以，你必须站定脚跟，显得你能够控制你的举动，也就是表示你能够在精神上自持。

当你站起来预备对听众讲话的时候，不要忙于立刻开始。因为，这显示你是一个外行演说家，你应该深深的吸上一口气，然后举目向台下的听众看一会儿。如果在听众中有着杂乱不静的情形，你得多等一会儿使大家都安静下来。

把你的胸部挺起来。这是你在平时就应该天天练习的，那么一旦站在听众的面前，便会不自觉地这样做了。

路德·格力克在他的《有效能的生活》一书中说：“平常十个人中难得有一个人能够保持最好的姿势——把脖子紧紧地靠着衣领。”他又倡议了一种日常的练习方法：“慢慢地用力吸气，同时使脖子紧贴着衣领，就是你做得太过份了一些也不妨，因为你的目的是在开展你的胸部。”

你的两只手怎么办呢？忘掉它们好了，让它们很自然的垂在你身体的两旁。这是最理想的；万一你觉得它们像两只香蕉一样的累赘而感到讨厌，最好你不要想像到别人会注意到它们。要知道两手自然地垂在两面，决不会引起人们的注意，就是爱好吹毛求疵的朋友，也不会批评什么。而且这样一来，即使碰到情之所至而要自然地做手势的时候，也会毫不发生阻碍的。

也许你认为把手放在背后或是插在口袋里，可以减少你那不安的情绪，

那么，你不妨就这样做好了。我曾经听过当代几位著名演说家的演讲，看见他们也有时偶而把手放进口袋里去；美国大政治家柏休安、老罗斯福总统都这样做过；甚至那爱吹毛求疵的英国大政治家狄斯瑞利有时也难免要这样做一下。不过，一个人确实有些要讲的话，他一定要用一种热烈而坚定的信心讲述出来，他的手脚怎样做都不十分重要。总而言之，讲话的时候最重要的还是在心理方面而不在于手脚的怎样放置。

按姿势的自然法则去应用和练习

现在让我们来谈谈一般人所滥用的姿势。当我们在学习演说术的时候，第一课是美国西部的一个专门学校的校长亲自教授。我记得这一课所讲的主要题材是姿势的问题，但是他所讲的非但实际毫无效用，而且有害；他教我把两臂自然地垂着，手掌向后，手指半弯，拇指和腿相触。我照他所说，把两臂用优美的弧线放下，垂在大腿两旁。这种表演真是呆滞异常，显得十分刻板而不自然。我无从在这动作里放进一些自己的个性去；而且因为做得十分勉强，没法把我们精神和生气灌进这步骤中去，以求打破束缚而从容自然地生气勃勃地讲出话来。整个表演，好像打字机一样的机械，单调而且可笑。

这件事发生至今，那位指导荒唐姿势的教授，依旧还在进行，这真叫人有些不敢相信。在数年前，美国东部的某大专门学校教授，出版了一本关于演说姿势的书籍，全书完全想把活人造成机器人，他告诉学者在讲这句话的时候应该做什么姿势，讲那句话的时候又应当做什么姿势；在什么时候，动一只手，什么时候动两只手；什么时候要高，什么时候要低，什么时候要适中；怎么伸出这个指头，怎么伸那一个指头。我曾见到有 20 个人同在班上读这样的一本妙书，一面在读，一面在同样的表演着可笑的姿态。这科目不知耽误了多少人的时间和精力！麻萨诸塞州某大学的教务主任，最近说他们的学校里不设演说系，为的是他请不到一位配在实际场合能教学生作有理性的演说的教授。我对这位教务主任很表同情。

向来，关于讲解演说姿势的书籍，内中的材料，不但大都是废物，而且往往使读者越读越不像样。不论哪种从书本中得来的姿势，完全是要不得的。良好的演说姿势，只有向你自己的内心去找，因为好的姿势，完全从你对那问题的兴趣和令人对你表同感的欲望中发生出来的。一件出于你内心自发的姿势，实在比 1000 条死的法则还要有价值得多。

姿势是内心状态的外部表现，并不像穿着衣服一样的可以随便改装，正像一个人的接吻、悲哀、狂笑和晕船一样。

一个人的姿势，应该像他们的眼镜一样，完全是属于他个人的。所有人的眼镜既不完全一样，那么，他们自然的姿态的表现，当然也不会各各相同。所以，想训练两个人做同样的姿势，实在是一种愚不可及的事。在上一节里，我们说林肯和陶格拉斯演说时的完全不同。我们不妨想像一下，一个身体高大而又是笨重迟缓的林肯，如果去采取那短小精悍，说话极快的陶格拉斯的演说姿态，结果会闹出怎样滑稽突梯的笑话来呢？

替林肯作传而又曾与他同做律师的贺恩登说：“林肯演说时，那些为一般演说家所习用的手势，对他是毫无用处的。他常常用力把头向左或向右摆动，每当要加强他的语气时，这动作更是显著。他永不像有些演说家那样把手臂上下移动；他永不像演戏一般做作；他越讲下去动作便越自然，同时越

显出他的优点来。他讲话时很从容自然，并且含着 he 强烈的个性，越讲下去越显得他的伟大性。他并不看重动作，但他对听众恳切讲解的时候，他那瘦长的右手指头，便自然地充满了动人的力量，一切思想情绪，完全贯注在那里了。有时为表现快乐的情绪，他便把两手，举成 50 度的角度，手掌向上，好像已抓住他所渴望的喜悦了。他讲到痛心的事情——像痛斥奴隶制度——他便紧握双拳，在空中用力挥动；他严厉的咀咒，是他最有力量的姿势，十分生动地显出他那推翻这痛恨的东西而把它踏入泥土中去的决心。他两脚站得十分平齐，他并倚着物体来支持他的身体。他也不轻易改变他所站的地位和姿势。他并不在讲台上前进或是后退。为使两臂休息，他常用左手握住衣服的下摆，右手自由动作。”在芝加哥城林肯公园中所塑的铜像，便是这一种的姿势。

老罗斯福演说时，比林肯更有力、更活跃、更勇猛，他满脸都是动人的表情，他紧握双拳，全身好像一架表现情感的机器。柏休安常常伸开他的手和手掌。葛莱斯常常用拳头击着桌面或击着自己的掌心，或是用力跺脚。罗西·巴力爵士惯于举起右臂并有力的突然放下。这些演说家所以能够做出这种自然而富于活力的姿势，无非因为他们已经先在思想和自信上充满了力量。

自然和灵活，是动作的要素。名政治家贝克的姿势，表现得最是难看。毕德把手臂在空中乱舞，活像是一个小丑。伊尔文爵士因为跛足的缘故，动作更是十分古怪。麦可莱爵士和爱尔兰大政治家潘乃尔登台演说时的动作也是非常笨拙。剑桥大学已故教授柯真先生在演讲他议会雄辩术的时候说：“一个伟大的演说家，都是自己创造他们自己的姿势的；大演说家固然可以得到表情和优美的动作的助力，但是，如果单单在表情和动作上显得丑陋或是笨拙，对于整个演说成败的关系也是很微小的。”

几年前，我听了史密斯的讲道后，我竟被这位引导千万人都去信奉耶稣的大教士的口才所迷惑。他善于做出很多的姿势，而且都做得十分自然，好像你呼吸空气一样的并不自觉，这可以说是最理想的姿势了。

亲爱的读者，这也是你们应当去做的，只要你们依照我所讲的原则去应用和练习。关于沉思时，最好保持这种姿势，一直到你说完一句话。否则，这一点看似很小的错误，往往会造成极严厉的恶劣效果。因为它可以使你原来的要点被人误会，把小的地方看做你的要点，而把你的要点反而看得平平淡淡了。

当你正式登台演说时，只选你最自然的姿势来做好了。但在你练习的时候，有时非稍下一番苦功，强迫自己练出一些良好的姿势来不可。只要时日一久，就不难在无形中渐渐从容自然起来。

请你合上你的书，从此不要再从书本中去找你的姿势了，记住这句话：“你的姿势，必须是在你演说时你自己的冲动。”这比任何导师千方百计教给你的方法更有价值。

你不妨忘却上面所讲过的一切姿势或说话的方法，但你必须牢记这一点：当一个人有他急于要讲的话，而十分恳切的讲出来时，他常常会完全忘了自己，同时他讲述时的动作姿势，虽然毫未受过训练，也可以做得十分自然优美，令人无从指摘，你不相信吗？你可以跑到人家面前，举起拳头把他打倒，他从地上爬起来后，你就会发现他的讲话和姿势是十分流利而毫无一些瑕疵的。

“装得满满的一桶水，打开木塞之后，里面的水自然会源源、滚滚地畅流而出”这一句话，是我历次读到关于演说方法的最好比喻。

九、开始就要抓住听众的心

“演说时最重要的，必须一开始就有立刻抓住听众兴趣的力量。”——哈格赫博士

“幽默有如糕饼上的糖霜，而不是糕饼本身。”——凯尔特

“在开始演说后的三分钟内决不讲述幽默故事。”——纪利兰

“……最受欢迎的好文章，就是一些惊人事实的连载。”——麦克劳尔

我曾经请教过从前西北大学的校长雷恩·哈洛博士，以他多年的演说经验来看，演说时最重要的是什么。他沉思了一回说道：“必须一开始就有立刻抓住听众兴趣的力量。”他常常一个字也不错的把开头和结尾的话背得熟烂。约翰·柏莱特是这样做的，葛莱斯登也是这样做的，韦勃斯特、林肯，差不多每位具有常识和经验的演说家都是这样做的。

已故英国劳斯克利夫公爵有一句格言说：“有先见的人才能统治一切。”他从每周极微的薪金，努力奋斗，成为英国最富而最有势力的报业大王，都是得力于这句话。这句话，也正是你开始演说时的最好座右铭。当你的脑力还很清楚，能够抓住你所说的每一个字的时候，你就应当预先知道你怎么去开始演说，预先知道你在最后将留下些怎样的印象。除此，没有更易使演说获得成功的方法了。

在亚里斯多德时代，已有关于这类题材的书，书中大部分把一篇演说分为导言、本体、结论三部。因为那时还没有报纸宣传媒介，演说家大多带着报告各项新闻的任务，所以在开始讲导言的时候，不妨随意多讲一些不关本体的话。但是，近几十年来，由于科学的突飞猛进，发明了汽车、飞机、无线电……等，影响人们在思想和外形上的行动，都飞快无比。一个做演说家的人，也应该与时代的动率站在同一条线上。如果你现在仍想用一段导言的话，那你非把它预备做得十分简短不可；因为如今一般听众已非亚里斯多德时代的听众可比，他们都有了一个性急的脾气，就是：“你有什么话要说吗？好，你快快讲下去。”

把你的要点讲完了就坐下去，不要多说一句无用的废话。

用易懂而有力的导言作为开始

威尔逊总统当年在国会中演说关于潜水艇战争的最后通牒，他对于一个这样重大的问题，只用一句话就把他的主要意见讲了出来，并且还集中了听众的注意力。那句话就是：“我国对外的关系，已经到了一种十分严重的情势，我的责任，惟有积极坦白的把它报告给诸位听。”

查里斯·古柏，钢铁大王的助手，他在纽约宾夕佛尼亚州协助演讲的时候，正值美国人闹着经济恐慌的时候，他说到第二句话时，就找出了他的主要意见：“目前存在美国人民心目中的最大问题，就是现在商业的衰落，这到底是什么缘故？将来的结果又是怎样？据我个人看起来，那是很乐观的。”

纽约收银机制造公司售货部经理，对他的属员演说，曾只用一句易懂而有力的导言作为开始，他说：“诸位，你们凡是能够得到定货合同的，那便是使本工厂的烟囱中冒出烟来的有功人员。在过去的夏季两个月中，我们工

厂烟囱中所冒出来的煤烟实在太少了，不足以点缀景色。现在，酷热的炎夏已过，恢复生意的时期又重新开始了，我现在要对诸位发表一篇简明的演说，题目就是：“我们需要更多的烟。”

没有经验的演说者，当然不能使他们演说的开头讲得这样简明。大多数没有受过训练和缺乏技巧的演说者，常常喜欢在演说开始时用后面两种方法中的任何一种，殊不知这两者都是要不得的，现在，让我们分别讨论讨论：

开始时不要勉强装得幽默

一个初次登台演说的人，常常以为他应该像一个演说家那样带有幽默感。也许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，便好像幽默家马克吐温的精神传给了他一样，一开始就很想讲一则幽默故事，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，竟会使听众感觉好像读字典一样的乏味，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是乏味的故事时，他立刻会被喝倒彩而驱逐下台。当然演讲台下的听众，比较要文雅得多，他们比较具有同情心，但是他们虽然被同情心驱使着勉强的表面上克制着，不对他发出笑声，心里却不禁在替演说者可怜他的失败。也许诸位读者，还未见过像这样的趣剧，但是我已看见过许多次了。

在整个演说中，没有比引起听众高兴得发笑更为困难了。幽默是一种十分微妙的事，和一个人的个性有着密不可分的关系。有的人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，如想勉强装得幽默，正和一个蓝眼睛的人想把他的眼睛改成黑色一般不可能。

你要记着，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说法。100个人同讲一个马克吐温的故事，中间就有99个人是要失败的。据说当年林肯在伊里诺州第8司法区的旅馆中讲了几则故事，引起人们跑了几英里来听，坐了一整夜而不倦；据目击者谈，时常有人笑着从椅上倒下来。但是这里有一篇故事，就是当年林肯常常讲述的，而且每次都要博得不少的喝彩，你不妨暗地里独自试读一遍，看看能不能使你自己大笑起来：“有一个旅客，要想经过十分泥泞难行的伊里诺州的草原回到家里去，中途忽然遇到了暴风雨。天黑如墨，大雨倾盆，好像天上的河堤决了口一样；隆隆的雷声从笨重的乌云中发出，宛如火药库的爆发，接二连三地闪电照耀着草原，露出许多被骤雨摧折了的树木。雷声愈作愈响，震耳欲聋，最后，他突然被一个巨大而更可怕的雷声，吓得跪倒地上。他平常是一向不祈祷的，然而在这时候，他却喘息着说：‘啊！主啊！如果雷声和闪电在你是一样的，那么，请你多给我一些光亮和闪电，少给我一些可怕的雷声吧！’”

如果你确知自己是真有幽默天才的人，那么你就应该努力培养你的这份天才，使你无论到什么地方去，都加倍的受人欢迎。但是，如果你的天才不属于这方面，那么，你硬要去求幽默，真是“东施效颦”，弄巧成拙了。

如果你读过林肯的演说和海杰士等人的演说的话，你一定将对他们所讲的那些故事，尤其是他们在演说开始所讲的几句妙语，惊奇赞叹。演说家詹姆斯·凯特尔告诉我，他从不曾为了只想幽默而讲过一则故事。幽默有如糕

饼上的糖霜，和中间夹的馅子，而不是糕饼本身，所以只能巧妙地穿插一些在演说里面。驰名美利坚的幽默演说家纪利兰替自己定下一个诫条，在开始演说后的3分钟内决不讲述故事。这个诫条，也是值得我们效法的。

照这样说来，那演说的开头，就应该严肃的像一只巨象一样的呆笨了吗？不，如果你能够，不妨在开头先引用几句别个演说家说过的话，或是谈一些涉及当时情景的事使大家发笑。或是故意夸大地去批评一些矛盾的故事；这样的幽默，比起引用平常那些引人发笑的故事，成功的机会要多好几倍。

造成发笑最简便的方法，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点发窘。那时听众的心里，恰如我们见到一个人被一片果皮滑了一跤，或一个人正在拚命追赶他被风揭去的帽子一般觉得十分可笑。

请看英国文学家吉百林开始政治演讲时，是怎样逗引听众大笑的，他所讲的并不是假造出来的故事，确实是他自己过去的经历，并且用一种戏谑的口吻，来指出他的矛盾。他说：“诸位，我在年轻的时候，一向住在印度，我常常替一家报馆采访刑事新闻。这工作是非常有趣的，因为它可以使我有机会去认识一些伪造货币和窃盗、杀人犯，以及这一类富有冒险精神的干才。（听众大笑）给我采访到他们被审判的情形后，我还要到监狱里去，拜望一下我们那些正在受罪的朋友，（听众又发笑）我记得，有一位因为杀人而被判无期徒刑的人，是一位绝顶聪明而善于说话的青年，他告诉我他认为是一生中最重要的话说：“我觉得一个人如果一失足跌入罪恶的渊藪里，他一定要从不得向不向我们——享受革命先烈所争取下的自由的我们——请求援助和人道的保护，试问在座的诸位先生，我们该不该帮她一臂之力呢？”

林肯结束了这段雄辩后，听审的人中有的竟流出眼泪来了，大家一致主张万万不能让人剥削那老妇的抚恤金。林肯不但代她做了保人，代她付清旅馆房租，以及回家的车费，并且代付了她的诉讼费。

几天之后，林肯的律师同伴，在地上拾得一张破纸，就是那次雄辩的草稿，他读了以后不禁大笑。

那纸上写的是：“没有合同——不该索取手续费——无理的勒索——被告霸占款项不给原告——美国革命战争——描述锻铁谷的惨状——原告的丈夫——怒斥被告——结论”

举例说明已很多了，要产生你的诚恳和热情的第一要件，就是努力准备直至你觉得确已有了真正要说的话为止。

缺乏价值的话最好少说或不说

讲话必须有自信力和决断力，当然“决断”并非“武断”。那些专爱在每句话的前面，加上推托责任的“或者”“我觉得”“我的意思”等的演说者，只显得他是一个怯懦的人。

初学演说的人最易犯的毛病，并不是说话太武断，倒是容易用懦怯的话减损语辞的力量。某次有位纽约商人讲述他乘汽车漫游康乃狄克州途中的见闻说：“在路的前面，‘似乎’遍地种着洋葱。”有就有，没有就没有，何必说什么“似乎”呢？路旁遍地种着洋葱，是一目了然的事，根本没有用“似乎”的必要。从这一点上，可见一个拙劣的演说者常常会讲些非常可笑

的话来。

话中有了怯懦和谦虚，不但因此失了自信力，并使别人对你也失去了信心，柏休安参加首次总统竞选时作者还年幼无知，对于这位候选人在选举前坚决而郑重的说他一定可以当选，反对党麦金莱必定失败等话，十分惊奇。其实理由很简单，因为他知道如果他一再有力而坚毅的这样宣传，民众听惯之后自然会信以为然的。

古今世界诸大领袖，无不以自己的意见坚决而大声疾呼的训导民众，好像谁都不能指出他的话是无效的。释迦牟尼死的时候，他既不用规劝口吻，也不悲叹，更不辩论，只用当权者的口吻说：“照我的命令去做！”

（一）引用一段有趣的故事

美国著名小说家瑞德，自认每年写小说的进款达 10 万元。布斯达·恢登和罗伯·张勃斯两人，也几乎赚到这个数目。双目叶印刷公司有一架大印刷机，17 年来从不曾做过别的用处，天天在印已故女小说家金鲍特所写的小说。她的作品，已经销售过 1700 万册，所得的版税有 300 多万元。从这许多故事，我们得到一个结论，就是人们大多是爱听故事的。

一般人尤其爱听演说者述说关于他自己亲身经验的故事。已故鲁西尔·康惠尔牧师，曾把他的那篇“遍地黄金”演说至 6000 次之多，并且由此还获得数百万元的进益。

这篇著名演说是这样开头的：“1870 年，我们沿土耳其底格里斯河……而下，走到巴格达城时，便雇了一个向导，领我们去看西波里期巴比伦……”接着他便把这个故事逐步讲了出来。这真是抓住听众注意力的最好开端，这种开端很简单明白，而且很不容易失败。他进行得十分灵活，轻松，能使听众不知不觉的随着他走。他们谁都希望知道后来发生些什么事。本书的第 3 节所用的开端方法，也是这一种。

现在，我们再把星期六晚报上一篇小说的开端节录在下面：

第一，“在沉寂的空气里，点缀着一声尖锐的手枪声音。”

第二，“一件偶发事件的本身虽然十分渺小，但是，它的结果却常常严重得出人意外。这个故事发生于 7 月初，丹渥市的孟德旅馆中。……”

这里我们最应注意：这两篇小说的开端，都用了“进行式”。他们都可以使你对于下文怀着很大的好奇心，使你急忙读下去，希望更详细地知道一些那整个故事的原委。

即使一个对于演说不曾受过训练的人，如果用这种故事的技巧，去激起听众的好奇心，他的演说，也不难获得成功。

（二）举出确实的例子作为演说的开端

要使一篇长时间而抽象的演说很顺利，灌进听众的耳朵里去，你非多多举出几则非常有趣的实例穿插进去不可。一般人在演说开端，往往以为非先来一些概说不可。这岂不是愚笨透顶的方法。但是如果改用实例来开端，引起听众的兴趣，然后接下去讲一般的陈述，就不难收到良好的效果了。如果你不信，请倒翻本书至第五七两章，看看里面应用了这种开端方法的效果如何。

（三）给听众看一些实物

拿出一些实物来给听众看，这是引起人们注意最容易的方法。不论是野人、呆子、摇篮中的小孩、铁栏中的猴子、街上的狗，这种实在的刺激物，都可以引发他们注意的效能。这种方法，有时在知识程度比较高的听众面前，

也会发生很好的效果。比方，费城的艾利斯先生，他在开始演讲时，曾由两个手指执了一枚钱币高举过肩，自然，听众都向他手中的钱币注意了。然后，他又开始问道：“在场的诸位，有没有人在街上捡过这样的钱币？”接着，他就讲述他的意见。

（四）提出一个问题

艾利斯先生的演说开始法，还有一种特点是值得称道的。他演说开始，先提出一个问题，请听众来帮助他共同思索。星期六晚报上所刊载关于暴徒的文章开头三句，就是两个问题：“暴徒们果真都有组织的吗？——怎样的组织呢？”这种使用问话的方法，实在是一种开启听众心门的钥匙，使你所说的话，一直走进听众内心去的最简捷而确切的方法，如果碰到别种方法行不通的时候，你不妨常常应用它。

（五）演说开端何不引用几句名人金言

名人说过的话是永远具有警人注意的力量的。所以，适当的引用一句名人说过的话，实在是演说开端的好方法。后面一段，便是讨论事业成功的演说的开端：

著名心理学家郝巴德说：“全世界都愿意赠金钱和名誉为最优奖品，只赠给一件事，那就是创造力，创造力是什么？简单说来，就是毋须人家指示而能够做出极确当的事。”

这段演说辞的开头是有几个特点值得称道的，他在第一句话就引起了听众的好奇心，使听众愿意听下去，再多知道一些。演说者如果在说完“只赠给一件事”的后面，能够十分技巧的把话略为停顿一下，那更会使人迫不及待的要问“世界上最优等的奖品赠给谁？快说，也许我们以为不然。”他的第二句话立刻使我们引进了题目的中心。第三句是问话，更可以引起听众的思索，而且使听众愿意来共同讨论。第四句给创造力下了一个定义……下面接着演说者举了一件有趣的事实，来证明创造力的可贵。读者先生，如果让你掀起卷子来，你看这样一个巧妙的开端应不应该把他列入甲等呢。

“把图放大了，可使人们更加注意”

“在演说开端讲些足以引起听众兴趣的话。”这是演说者人人应该熟记的成功秘诀。最近我在某处曾听人家演讲按定期检查身体的必要，他一开端就讲“延年学会”的历史和组织，以及各种的工作情形，这真可笑，听众们那里会有兴趣留意这种学会的历史呢，他们最关心的是他们自己呀！

这位演说者为什么不先说这个学会和听众有着极大的关系呢？为什么他不这样开端：“诸位，你们知道按照人寿保险的表格，你今生还能活多少岁吗？据寿险统计学家说：你的寿命，还有你现在的年岁与80岁之差的三分之二，比方你现在是35岁，那么你现在年龄和80岁之差是45岁，那么，你的寿命就是还有45岁的三分之二了。换句话说，就是你还能活30年。活这样一些年龄够了吗。不，不够，我们谁都想多活几岁的。然而，这种表格，是根据几百万人的精确记录制成的，绝对不会有错。那么，你我不能希望逃过这个数字了吗？不，不，只要你小心谨慎的保养适当，一定不难达到这个目的。你第一步应该做的就是你得常常有一个详细的体格检查……”以后，我们如果再详细的讲述为什么有定期检查体格的必要，听众自然会对这种延年学会的工作发生兴趣了。

再来举个例子：在上一季，我听一个学生讲述保护森林的切要，因为美国的森林，常常会被火延烧起来，每年损失不下千万。他是这样开端：“我们美国人，对于我们国家的无限资源，应当引为光荣。”随后就说出我们每年浪费不计其数的木材。他的开端未免太含糊空洞了。他没有显示他的题目和我们有着多么重大的关系。那天在座的听众中，有一位印刷家西普帕先生，在业务上是与木材的浪费，有着重大关系的；还有一位银行家苏尔，由于浪费木材，影响全国人民财富极大，而且对这问题也有切身关系。如果他在开端说：“现在我要讲的题目，对于西普帕先生的营业以及苏尔先生的业务都有极大的关系。并且，对于我们大家生活上必需的食品的价格以及房屋的租金也都会发生重大的关系……”不是更好吗？

也许你要疑心这种方法未免对于保护森林的重要性过分夸大了，不，不，一点也没有夸大得“过分”，因为这正是依照心理学家郝巴德所说：“把图放大了，可使人们更加注意。”

用惊人的事实惊醒听众

麦克劳尔杂志的创办人麦克劳尔说：“杂志上最受人欢迎的好文章，就是一些惊人事实的连载。”

惊人的事实，可以惊醒听众的白日梦，抓住他们的注意力，这里有几个例证：伯城的巴兰丁先生，他演讲无线电的奇观，劈头就说：“你晓得吗？纽约的一只苍蝇，在玻璃窗上爬过的声音，用无线电传到非洲的中部，会像那尼加拉大瀑布的巨响一样。”

纽约琴斯公司的经理哈理·琴斯先生，他演说犯罪的现状，开头就说：美国最高法院院长威廉·郝华特说：“我们执行刑事的法律，实在是人类的一种耻辱。”这句话不但足以惊人，而且是一位法律界的名人，所以有吸引听众的双重力量。

费城乐观人俱乐部主席鲍尔·吉本斯先生演说犯罪行为的时候，开头就惊人的说：“世界上最坏的罪犯是美国人，这句话虽然初听起来有些可怕，但确系事实。克里夫兰俄亥奥城的杀人犯要比伦敦多6倍，以人口的比例来计算，窃盗要比伦敦多170倍。以克里夫兰城一地来说，每年被抢或被窃的人数，比英格兰、苏格兰和威尔斯三处被抢被窃的总数还要多。纽约城的凶杀案，比全法国或是全德国、全英国、全意大利还要多。这种可怕而又可痛的事件的发生，就是由于对罪犯并不严刑处罚的缘故。”这一个开始是获得成功的，因为吉本斯先生在他所讲的字句后面，再加上必要的数字和恳切，使他所说的话更有生气，更有力量。我也曾听到一位学生用相类的事例来讲这个题目，但开头太平淡了，所以即使他们的结论怎样不错，成绩终不很好。

用偶发事件打开话匣子

禁止童婚还没有成为法律的时候，玛丽粹·丘门德在纽约妇女协会选举协会上演讲说：“昨天，当火车经过离此不远的的一个城镇的时候，我就想起了几年前在那里发生的一件婚姻；因为在这一州中像这样轻率和不幸的婚姻发生很多，所以我愿意来把那件婚姻的情形详述一下。那是12月12日的事情：该城有一个15岁的高中女学生，碰到了一个在附近大学一年级读书的青

年，他们相识了3天——12月15日，便谎报那女学生已18岁，领了结婚执照，立刻去请一位牧师为之证婚（因为女子是天主教徒）。牧师坚决的拒绝了他们。不久女孩的母亲，听到了这个消息而寻来，但是，一位保安官已经使他俩成为眷属了。那位新郎把新娘带到旅馆去同居了两日夜，以后就抛弃了她，再也不和她见面了。”

你欢迎这样一个演说的开端吗？她第一句就很巧妙地说起了一段有趣的回忆，我们很愿意详细的听那一件有趣的人生故事。此外，这一种事十分自然，毫无捏造的痕迹，所以听众对之，像私人讲故事一样的感到情趣。如果有了捏造的痕迹，那就完全失去它的价值了。

十、表露机智求共鸣

“一滴蜜可以捉到的苍蝇，远比一加仑毒汁所能捉到的多。”——林肯

“开始辩论的时候，首先要找出对方所赞成的共同立场。”——林肯

“如果有谁来打消我们的信念，我们就会坚决以全力保护，而为了自尊。”——罗宾汉

“他用魔术式的口吻，激起了群众的情绪，引起了听众的怜悯，燃烧起群众的愤怒。安东尼的机智完全表露出来了。”——卡耐基

近几年来，科罗拉多州的煤铁公司发生了一次严重的工潮，劳资双方竟致动武而发生流血的惨剧。石油大王洛克菲勒成了众矢之的。管理矿务的人就是小洛克菲勒，他却要和工人讨论一下那工潮的问题。他预备去向他们解释，劝他们大家都依从他的想法、接受他的意见。他知道在开始对工人演说的时候，一定要使工人们对他不良的感情和敌对意识完全消除，所以在开始的时候就讲得非常诚恳。大半演说家，学习了他这种方法，都是十分有利的。他说的是：

“在我一生之中，今天居然是个最值得纪念的日子。我觉得十分荣幸，因为我能够和诸位相见，如果我们这一个聚会是在两星期之前，我站在这里竟然是一个陌生人；因为我对于诸位有认识，还只是少数人。在上星期中，我曾往南煤区的各个帐棚去看过了一遍，和诸位代表一同走着还不算，并且都个别的作了一次私人的谈话，看过了诸位的家庭，会见了诸位的妻儿老幼，他们很客气的接待我，把我看作自己人一样。所以我们今天在这里相见，已经不是陌生而是朋友了。我深愿我们就本着这一个相互的友谊，来共同讨论我们双方的利益！”

这一篇演说的开头，是多么的机警而圆滑，所以虽然在紧张的仇恨气氛中，终也获得成功。为什么用罢工的手段来要求提高待遇的工人们，听了小洛克菲勒的解释后，始终也无话可说了呢。

蜜比毒汁更能捉苍蝇

“‘一滴蜜可以捉到的苍蝇，远比用一加仑毒汁所能捉到的多。’这是一句古已有之的最可靠的格言。这一句话用在人类交际上也是一样。如果你想使人赞同你，你首先要使他对你相信，相信你是最好的忠诚的朋友，这便是可以抓住他的一滴蜜，也是把你的意见达到他理智去的一条正路。只要有一天能够实行成功了的这个秘诀，你便会一点也不感到困难的使人都来赞同你了——当然的，你的意见必定要公正才成。”这是多年前林肯在竞选美国参议院议员的时候，在当时还被认为半开化的伊里诺州南部地方的演说。当时该处人民野蛮异常，在公共场所也要携带利刃和手枪。他们对于反对奴隶制度的人们非常愤恨，有如他们爱饮威士忌酒和好斗一样。因此对于林肯的演说，他们和那些从肯特基和密苏里两地渡河而来的畜养黑奴的恶霸们一同预备来捣乱一下。他们立下誓言，说林肯如在当地演讲，他们立刻把这个主张解放黑奴的人驱逐出场，并把他置于死地。

这一个恫吓。林肯早已听到了，同时他也知道这种紧张的情势对他是十分

分危险的，但是他却说：“只要他说肯给我一个略说几句的机会，我就可以把他们说服了。”因此，他在开始演讲之前，亲自去和敌对的首领相见，并且和他热烈的握手。他那篇演说的开头，真是妥善得从未有过。现在摘录如下：

“南伊里诺州的同乡们。肯特基州的同乡们，密苏里的同乡们——听说在场的人群中有些人要和我为难，我实在不明白为什么要这样做；因为我也是一个和你们一样爽直的平民，那我为什么不能和你们一样有着发表意见的权利呢？好朋友，我并不是来干涉你们的人，我也是你们中间的一人。我生于肯特基州，长于伊里诺州，正和你们一样是从艰苦的环境中挣扎出来的。我认识南伊里诺州的人和肯特基州的人，也想认识密苏里的人；因为我是他们中的一个，而他们也应该认识我比较更清楚一些。他们如果真的认识了我，他们就会知道我并不是做一些对他们不利的事情。同时他们也绝不再想对我做不利的事了。同乡们，请不要做这样愚蠢的事，让我们大家以朋友的态度来交往。我立志做一个世界上最谦和的人。绝不会去损害任何人，也绝不会干涉任何人。我现在诚恳对你们要求的，只是求你们允许我说几句话，并请你们静心细听。你们是勇敢而豪爽的，这一点要求我想一定不致遭到拒绝。现在让我们诚恳讨论这个严重的问题……”

当他说话的时候，面部的表情十分和善，声音也同情而恳切，所以这圆转而妥善的演说的开头，竟把将起的狂涛止息了，敌对的仇恨平息了。大部分的人都变做了他的朋友，大部分的人都对他的演说大声喝彩。后来他当选总统，据说由于那些粗鲁群众的热烈赞助，得力不少。

你一定要说：“的确是十分有趣的。但是，我不是洛克菲勒，用不着对一群凶狠的罢工者讲话；我也不是林肯，用不着去和一群带着刀枪的莽汉说话。”不错，不过你不曾想一下，你不是差不多每天在和你意见相反的人在谈话吗？你不过是在家中或是办公厅或是市场上总在设法使人赞同你的意见吗？你的方法要不要改善呢？你怎样的开始说话？是否表现林肯的机智？还是采取洛克菲勒的方法？要是真的那样，那你真是一位十分精干的人了。大多数的人，他们并不去想旁人的意见和欲望，不去寻找人家的共同的心理，只管发泄他自己的见解罢了。

我听过几百次争议禁酒问题的演说，可是，每一位演说者，差不多开头都很鲁莽的发表了一些容易引起争端的言论。他一开口就说明他的坚决主张，竟无一些可以改变的余地。同时竟又希望人家舍弃原有的主张而来赞同他。结果当然没有一个人被他说服，因为他那鲁莽激烈的开头，就早已失掉了别人对他的同情，听众对他所主张的相信。他们早已准备好从各方面去反攻了。结果他的演说已加厚了他自己主张的城墙，始终没有得到人们的赞助。

找出一个对方所赞同的共同立场

你明白吗？如果你一开头就犯了惹恼听众的毛病，这实在是一个大错误，听众将立刻回转头去从紧闭着的口中暗暗地说：“不对！不对！不对！”

一个人如果打算别人附和他的思想，真是一件最困难的事，奥华斯脱教授在纽约新社会研究学校发表一篇演说，对此有一个极恰当的说明。他说：“一个‘不’字的反应，实在是一种最不容易克服的障碍。当一个人说出‘不’字的时候，他就在坚持他的自尊心了；也许后来他会感觉到这一个‘不’字

是错的，但因为他早已一口说出，自尊心不容他有所改变了。因此，我们在演说的开始，最要紧的是设法使人永远顺从你。一位精明的演说家，在开头的时候，就获得许多人说‘是’这就是他已抓住了听众的心理，完全在跟着他的讲辞移动了。心理学有一很明显的原则，就是当一个人存心说‘不’字的时候，他所费的力，在心理和生理两方面都要比说不论什么字大得多。当他说出‘不’字的时候，全身的组织——分泌腺、神经和肌肉——都聚集在一处成为拒绝的状态，整个的腰细胞，都已准备好拒绝接受。反之，当一个人说‘是’的时候，他的全身组织，十分松弛，做准备接受的弛放状态。因此，我们在开头的时候，如果能够向人家多获得几个‘是’字，你的最后建议，便更容易使人同意了。”

获得一个“是”字的反应，原是一个非常重要的技巧，但是有许多人却完全对它忽略了。一般地说来，大多数人都喜欢一开头就反对人家的意见，好像那样才可以显得自己的卓越和重要。一位激烈的朋友和一位守旧的朋友谈论起来，立刻会使守旧的朋友大怒起来。但事实上他发怒有什么好处，除非他的目的只在惹怒一个人，可以使自己的心上舒服一点；否则，如果他是想完成一件谈判，他这样做真是一位笨得透顶的人了。

当你的学生、顾客、丈夫、或是太太已经说出一个“不”字后，你再想他们改说一个“是”字，真不知要费掉你多少的智慧和忍耐，才能达到目的！

那么我们怎样能在开头的时候就获得我们所希望的“是”的反应呢？说起来简单得很。林肯说：“我们开始在辩论的时候，首先要找出一个对方所赞同的共同立场。这就是获得胜利的最好方法。”林肯常常讲解放奴隶的问题，是极易惹人愤怒的，但他终于用了这个方法获得胜利。时报上有着这样一个记载：“在前半小时内，林肯所讲的每一字每一句都对敌方表示非常同情，以后，再慢慢的指引他们，逐渐把他们完全抓在自己的掌握中了。”

罗慈的好方法

已故参议院议员罗慈和哈佛大学校长罗威尔，他们在欧战结束后不久，一同被约到波士顿去辩论国际联盟的问题。罗慈感觉到大部分的听众，都对他的意见表示仇视，可是他必定要使听众大家都赞同他的意见。这怎么办呢？他是采用了正面的直接的方法来向听众进攻的吗？不，他是一位极聪明的心理学家，他决不肯去采用这样的笨方法。他开始就应用了他技巧的机智和手段。现在我们把他那篇演说的开始录在下面，你可以注意一下，在他前面的十几句话中，即使反对他最烈的人，也无法给他有些相背的意见。你在注意他怎样称颂听众的爱国热忱，他称听众为“我的同胞”。你再注意他怎样缩小彼此意见相背的范围，敏捷而郑重的提出他们共同的思想。你再看，他怎样赞美他的对方，他怎样坚持着说他们的不同点，只是方法上琐碎的小枝节，而对于美国的幸福以及世界的和平诸大问题，他们的观点是完全一样的。他更进一步的讲，说他也赞成国际联盟的组织是应该有的。因此，分析到最后，他和对方的不同点，只是他觉得我们应该有一个更完善的国际组织。现在我们且来看他演说的开头吧：

“校长、诸位朋友、诸位先生、我的同胞们：

“罗威尔校长给了我这一个机会，使我能够在诸位面前说几句话，十分荣幸，我们两人是多年老友，而且都是信奉共和党的人，他是我们负着最大

荣誉的大学校长，是美国最重要极有权威和地位的人。他是一位研究政治最优秀的学者和史学专家。现在，我们这个当前的重大问题，在方法上也许有所不同。然而，关于世界和平安全以及美国的幸福，那我们的目的还是一样的。如果你对我不允许的话，我愿意站在我本人的立场上来简单的说几句。我曾用简明的英语，一次又一次的说了好多遍了，但是，有人对我有了误解，说是有些十分高尚的人士，因为他们没有注意到我的意义，以致发生了误会，他们竟说我是反对不论哪样的国际联盟的组织的。其实，我一点也不反对，我渴望着世界上一切自由的国家，大家都联合起来，成为我们所谓的联盟，法国人所说的协会。只要这个组织能够真正联合各国，各尽所能，争取世界永久和平，促成环球裁军的实现。”

任你曾对演说者的意见有过怎样激烈的反对，他用了这样一个开头来说，你听了总得气平些吧！你当然愿意更多听一些，你至少相信演说者他是正直的人。

如果罗慈的演说，开头就把那些信任国际联盟的人加以痛诋，说他们真是荒谬达到极点，而且自己再在心上存着一种偏见，结果当然失败无疑。下面一段话，是从罗滨汉教授所著最伟大、最受人欢迎的《心的形成》一书中摘录下来的，他根据心理学来指示我们为什么这种攻击方式不会发生效力。

“这是我们常常感觉到的，我们并不费什么情感，或是遭遇到什么阻力，我们就把原来的意见改变了。但是，如果有人明白指责我们说我们的错误，我们立刻将对这指责发生反感，而且还使我们的心意更加坚决。当我们的信念往往在不知不觉中发生，但是，如果有谁来打消我们那种信念时，我们就会十分坚决地以全力来保护它。当然，那不是为了意见的本身值得保护，实在是我们的自尊心受到了压迫的缘故。在一切事业上，‘我的’这一个词是十分重要，譬如‘我的’狗，‘我的’家，‘我的’信仰，‘我的’国家，‘我的’上帝，都是我们视为尊贵的，我们不但不喜欢人家指责我们的错误，就是说我们一声‘不大好’，也会对之发生反感。任何人都喜欢坚持相信自己已经相信的事物，凡是有人对我们的相信表示反对的时候，我们一定要找寻许多的方法许多的理由来辩证和保护。”

好的辩论必须犹如解说

一个演说家，如果和听众辩论起来决不会改变听众的心情，反而使他们更加倔强起来，这是显而易见的事。所以如果一开始你就说：“我要证明这个、我要证明那个。”决非聪明的办法；因为你的听众，一定将因此认为你好像在对他们做近于挑战的训话了。他们将自言自语的说：“我们瞧你的！”

如果一开始就着重在讲些和你的听众的意见相同的事件，然后再提出听众乐于解答的问题，那就便利得多了。你可以做得好像在和听众共同讨论问题的答案，然后再把你观察得十分透澈的事实提出来，引诱听众在不知不觉中接受你的结论。并对你有十分坚定的信心。所以，“好的辩论必须犹如解说。”

无论双方的意见发生怎样严重的冲突而不能接近，演说者多半可以找出一些相似点来互相讨论。即使一位社会主义者在美国银行协会中演说，他也可以找出一些相同点和大家共有的希望。你以为这是不可能的吗？请看下文：

“贫穷是社会最残酷的问题之一，我们美国人常常感觉到：不论在什么时候，也不论在什么地方，只要是可能的话，我们就应该立刻除去穷人的痛苦。这是我们的责任。美国是个十分慷慨的国家，在历史上无论哪一个民族都没有像我们这样慷慨的肯捐出钱来帮助人家，现在让我们还照过去一样的心情、慷慨和精神上的不自私，一同来研究一下，我们工业界的生活情形。并且，我们再看一下，是不是能够找出一些公平而正当的方法，可以使各方面大家都能接受的，来防止和减轻那贫穷的罪恶。”

不论是考富林神父、唐生经济学博士、银行家摩根，谁能反对这番话呢？

也许你问道：在前面第5节里，你不是说演说应该要有力而热烈的吗？是的，但是一种方法，应该用得适当，尤其在开头几句话，决不可以随意滥用，演说开端时必须拿出一些机智来才好。

派屈克著名演说的结尾

“给我自由，否则，我死！”这是差不多全美国小学生都知道的：1775年维琴尼亚州会议席上大政治家派屈克·亨利所发表的那篇激烈著名演说的结尾。但却很少有人知道亨利在进行这篇激烈而且造成历史的演说时，态度十分和缓而谨慎。当时一般人，大家争论着美洲殖民地是否应该脱离英国并对之宣战的问题，一种燃烧着的情绪，热烈到了白热化。但是，亨利在开始演说时，却先称誉着反对他的人们的能力和爱国心。演说到了第二段，他又怎样用问话的方式，让听众和他一同思想，并且再让听众去下结论。他演说的前面两段是：

“总统先生，刚才讲话的几位先生，你们那种爱国的热忱和卓越的能力，我想不论什么人都能够加以深刻的认识的。不过，一件事叫意见不同的人看起来，情形往往互异。所以，我所发表的意见，如果和你们发表的意见恰巧相反时，希望不要认为我是对你们不尊敬，那我才敢自由而毫不隐讳的讲下去。现在我们并不是讨论形式的时候，我们所讨论的问题，关系我们国家的生死存亡，关系我们民族的自由或是成为奴隶。由于这问题的十分严重。我们实应有发表意见的绝对自由不可。我们惟有如此，才有发现真理的希望，才能尽我们对上帝和国家的责任。如果在这时候怕激怒他人而不敢把自己的意见宣述出来，我以为这是犯了叛国的重罪，并且还不忠于上帝。

“总统先生，一个人喜欢向好的地方去幻想，这是一件极自然的现象。他们情愿在海神的歌声中，由她把他们变成兽类而灭亡，却不愿看见一件悲哀的事实。但一个聪明机智而准备为自由而挣扎的人，也应该这样做吗？我们难道也愿意做一个有目不能看、有耳不能听的人群吗？不，我自己就绝对不是这种人，我不管精神上受了怎样的痛苦，非把整个真理认识清楚，非早些准备起来不可。”

莎士比亚一篇最著名的演说

莎士比亚的名剧《凯撒》，中间有一段是马克·安东尼在葬凯撒大将时的演说，这是最圆润而妥善的一个典型，是莎翁借了剧中人物所讲的一篇最著名的演说。

在当时，凯撒是一位罗马的独裁者，所以难免政敌的妒忌，想把他推倒

而夺他的大权。于是，在布鲁塔斯和贾苏斯的领导之下，有二十三人联合起来把他刺死了。马克·安东尼曾做凯撒的国务大臣，而且是一位名作家兼名演说家，他在国家的政权方面，可以完全代表政府，所以凯撒对之十分倚重。在凯撒被刺了，暴徒对安东尼怎样呢？也把他杀了？不，他们以为流血已够，再牺牲他也没有什么意思。倒不如把他拉到自己的阵线上来，借他伟大的势力和动人的口才来加强自己的能力。这主张似乎很有理，于是他们就照此主张去试办。他们找到了安东尼。为了要借他的帮助，所以还允许他对那位差不多统治全世界的人物的尸体说几句话。

古罗马市场的演讲台前，躺着凯撒的尸体，疯狂的群众，大家都对布鲁塔斯和贾苏斯以及杀人犯表着同情，对那踏上讲台的安东尼，反而怒气冲天。安东尼的目的，想把崇敬布鲁塔斯和贾苏斯的人们反过来变成极度的愤恨，并且要煽惑平民暴动起来杀掉那些凶手。他举起了双手，全场喧哗声完全停止了，于是，他开始演讲。我们看，他的开端是怎样的巧妙呢？他对那些杀人犯赞誉着：

“因为布鲁塔斯是一位有荣誉的人，
他们都是的，都是有荣誉的人们——”

他不向群众争辩，他慢慢地细心地把凯撒的事迹提出来，他说凯撒怎样用俘虏赎身的钱来充实国库，穷人号哭时，凯撒也流泪；凯撒怎样的拒戴王冕，凯撒怎样立遗嘱，把私产作为公有。他提出了事实作成问题，让群众自己去下结论。他所提出的不是新证据，乃是群众偶而忘掉：“所有要说的都是你们已经知道的事。”

他用魔术式的口吻，激起了群众的情绪，引起了群众的怜悯，燃烧起群众的愤怒。安东尼的机智，完全表露出来了，随你怎样的搜集，我绝不会相信你能够找到半打和这篇同样完善的演说。凡是熟读莎翁作品的人，在不知不觉之中，使自己文章的修辞，得到了不少的美化。

十一、使“再见”说于听众的微笑中

“你必须使‘再见’说于听众的微笑中。”——乔治·柯赫

“当听众听到最愉快的顶点，你就应该设法早些结束了……”——戴尔·卡耐基

在演说中，哪一部分最可以显出你是熟练的还是没有经验的？你是敏捷的还是笨拙的，你要知道吗？我告诉你，就是在开头和结尾。戏院中有一句老话：“从上场和下场的精神上，就可以知道他们有没有本领的。”这句话虽然单指演员，然而对演讲者也很适用。

不论做什么事，开头和结尾，都是最不容易做得良好的。例如你去参加一个宴会，在进门时的寒暄以及告别时的态度，就可以看出是不是老练。在做商业访问时，最难得是顺利的开头以及获得成功的结果。

在演说中，最重要的一点还是在结束上：因为最后的字句，虽然已经停止，但仍在听众的耳中旋转，使人记忆最久。可是初学的人很少注意到这一点，他们的结束，常常是失之平淡而不能尽意。

现在，我们来讨论一下他们普通的错误以及矫正的方法：

“上面是我对于这件事情要说的一些话，现在，我想停止了。”这并不是一个结尾，实在是一种不能原谅的错误。因为你的话既已说完，不妨就此坐下，表示你的话已经十分妥善，让听众自己去回味，而何必要说这几句废话呢？

此外还有一个普遍易犯的毛病，就是当你已讲完而不知怎样停止时，常常一句话反复说上好几遍。记得约士比林斯教人捉牛不要握牛角而拉牛尾，因为牛尾容易放手。但这位演说者却是捉住了牛角，因此想尽方法不能放手，只好握住牛角转起圈子来，结果还是没有离开一步。一句话反复多说徒然给人留下不好的印象。

怎样才有好的结尾？

矫正的方法，就是演说之前应该把结尾语准备纯熟。因为你一开始演说后，你全副的精神早已贯注在所讲的话上了，无暇临时去想应该怎样结束。历代极成功的演说家如韦勃斯特、柏莱特、葛莱斯登等人，他们也都是事先把结尾写下来记熟了的。

初学演说的人，如能常常应用这些演说名家的步骤，是不易失败的。他应该把结尾语早已想好，温习几遍，温习后虽然不能把字句完全一一背熟，但意思非完全记住不可。

即席演说，在讲的时候每多变更，因为需要删削以适合未能预料的变化，配合听众的反应。如果在事前能够准备好两三段不同的结束话，更是一个聪明的办法：因为这一个不适用，那一个也许可以。

有许多人在演说的中途，就随便的横讲开去，这好像一辆汽车，中途突然乱开，不但大大地糟蹋了汽油狼狈的挣扎一阵，而且将得到一个不堪设想的结局。矫正的方法，就是要多多练习，多备汽油。

初次登台演说的人，常常犯了停止得太唐突的毛病。他们结束的方法未免太欠圆满了。其实他们并没有结束，只是唐突的中止。正好像一位朋友正

在谈话，突然鲁莽地站起来走了，连一句告别的话也不说一样。

大演说家林肯，在就任第一次大总统时所草拟的演说辞也发生了这种错误。那篇演说，发表在非常紧张的时刻，分裂和仇恨的乌云已经布满了上空。几星期后，血腥和破坏的暴风雨便吹遍全国了。他对南部民众的演说，本来预备的结束是：“不满意的国人们，在你们的手里，抓住了内战爆发与否的动力，如果你们自己不做侵略者，政府是绝不会攻击你们的。你们虽然不曾立下一定要推翻政府的誓言，我却有一种神圣的约言，要决心保护政府和扶助政府。在你们没有立誓不破坏政府之前，我绝不会畏缩而不去卫护政府。‘战争？和平？’这个严重的问题，完全操在你们的手中！”

林肯拿这篇演说稿交给国务卿席华德看。席华德指出这结束太鲁莽一些，易于激怒听众，因此他拟了两篇，林肯接受其中的一篇，略加修改，然后发表。结果他就任第一次大总统的演说，不再有易招人怒的唐突，充满了优美的诗意而达到了友善的顶点。那结尾是：“我们是朋友而不是仇敌。虽然我们的情绪，有时候相当紧张；但我们的友情，却不能因之而破裂，我们绝对不应该成为仇敌的。神秘的音弦，将奏出全国统一的欢歌，通过每一个战场，烈士的坟墓，到广大地域的生灵和家园里。”

初学演说的人，怎样把自己的情绪，很恰当地用在演说的结尾呢？这是没有机械的规则，它和一个人的修养一样微妙得很。它完全是一种感觉，但这种感觉是可能养成的，就是多多学习一般大演说家所用过的方法。下面有一个很好的例子，是韦尔斯亲王在加拿大帝国俱乐部演说的结尾：

“诸位，恐怕我说得离题太远了，并且关于我自己的话也讲得太多了。但是，我今天能和诸位说出了我自己的地位和责任，真是十分荣幸。我可以向诸位担保，我一定尽我的力量去完成我重大的责任，决不辜负诸位诚恳的信托。”

这一段话，即使一位瞎子听了，也会立刻知道他的演说已经结束，而不像一缕游丝似的仍在空中摇曳。真可说是圆满异常！

已故牛津大学校长，曾经对于林肯就任第二任大总统的一篇演说，赞誉备至，称之为“人类中最光荣而最宝贵的成绩之一，是神圣的人类雄辩的真金。”我们现在录在下面：

“我们对于大战灾祸能够早点结束，都很热诚祈求。但是，如果上帝还要使战争继续下去，并把世人辛苦了250余年积下来的财产完全花尽，受到鞭答的身体还要受一次刀枪的残害，那我们还是说‘上帝的审判，完全是真实而公平的。’不论对什么人，都要慈爱而不要怨恨，我们还是遵照上帝的意思，坚持正义，继续努力，完成我们的工作——整顿我们已经残破的国家，纪念我们战死的烈士，以及战争而造成的孤儿寡妇，以达到人与人之间的永久和平。”

读者先生，我们读了前面所引的我认为历来大人物口中最美妙的演说结尾，你们感觉到怎样？你们能不能找出一些比这更仁慈更热情的结束语来？

威廉·巴登在《林肯的一生》中说：“林肯在甘第斯堡的演说已经十分伟大，然而他第一次就职总统的演说，比那还要伟大……还是林肯一生中最感人的演说，他因了这演说，使他的智慧和精神的威力达到了登峰造极之境。”

卡尔·岂尔兹说：“这简直是一篇神圣的诗，美国历来的总统，从未对美国的民众讲过了这样的话。而且美国的总统，也从不曾有过一位在他的心

底里找出这样的话来。”

当然你也许不会像美国的总统或是英国的首相那样，得到发表不朽演说的机会。你的目的，也许只要能够在听众面前，比较完满地结束一篇短短的演说吧！那么请照下面的话，试试看：

归纳要点

不过几分钟，一位演说者往往也会讲到离题目极远的范围中去。他讲完的时候，听众对于他那篇演说中的要点，早已弄不清楚了。一般演说者大都不明白这一点，他们以为他们的脑海中，对于自己演说中的整个要点十分清楚，所以听众也应该和他们一样清楚。其实，演说者把他要说的话，事前已经有过多时的思量，所以他当然是十分清楚的；可是听众方面，他们是完全生疏的，所以演讲者的话，好像是抛到他们身上去的一把铁砂，他们虽然是被抛中了许多，可是，大部分还是滑落下来。他们虽然听到一堆话，但是他们对这一堆话始终没有一句完全了解记入脑中。

有一位爱尔兰的著名政治家，曾为演说定下了一个要点，就是：“你先对听众说，现在将要告诉他们一些什么，然后，你再告诉他们。到了最后，你再告诉他们，现在已经告诉过了。”这方法是不错的。“你再告诉他们，现在已经告诉过了。”这是最可效法的一种总结秘诀。

这里有一个很好的例子，演说的人是芝加哥中部青年会边尔先生的一个演说班上的学生，也是芝加哥某铁路公司的运输部主任，他在公司的董事会议席上建议火车经过的路口设置防险栅栏，他说：“诸位：从我们自己车厂以及各州铁路的防险栅栏上所得的经验，深知每年因出险事件的减少而节省的金钱数额之大，觉得我们的铁路，也实在急须有防险栅栏的设置。”这简单的几句话，把全部的要点完全总结了。你不必讲他们前面所讲的是什么，你就可以知道他说话的意思了。你觉得这种方法怎样？如果你以为是很对的，不妨立刻把这种方法成为你自己的方法。

请听众依你的结论去实行

上面边尔先生的演说，是请听众依你的结论去实行的一个最好的例子。他演说的唯一目的，是在铁路线上设置防险栅栏。他现在可以节省大量金钱和使不幸事件减少的理由向听众吁请，也无非希望他的主张能够实现。因此他在董事会议席上这样发表之后，结果获得多数人的同意。使他达到了目的。

在这里不过简单的说一下，到后面，我们还要详细说说演说者获得听众同意的困难，和用什么方法去解决。

用诚恳而恰如其分的赞美做结束

钢铁大王卡内基最得意的助手史可伯先生，有一次在纽约宾夕佛尼亚协会演说，他的结论说：“我们宾夕佛尼亚州应该领导推进时代的巨轮，因为它是生产钢铁最多的一州，也是世界最大的铁道公司的养育之母。就是农产物也在最富的各州中占着第三位。所以宾夕佛尼亚州是我们企业的基石，它的前途远大，做领袖的机会尤多，决非别州所能及。”

史可伯用了这样的几句话来做结束，使听众个个都感到高兴，这真是个很好的结束方法。但是，要使这种方法生效，必须有诚恳的态度，同时又不可说得过分，以避谄媚之嫌。否则，稍露做作之态，难免被人看成虚伪，他们将像对付一张假钞票似的拒不接受。

幽默结论的实例

乔治·柯赫说：“你必须使‘再见’说于听众的微笑中。”你能做到这一步，可说结尾的技巧已经十分纯熟。但是，怎样做法呢，这却没有方法可说，完全得由自己去斟酌了。

路易·乔治对一群公理会的教徒演说关于约翰·维斯莱坟墓的十分严重的问题，谁都不敢希望他在末了他会使听众发笑。然而，他竟很聪明的做到了。我们且看他是怎样做法的：

“你们大家都动手修理他的坟墓，这是我十分高兴的。这一座坟墓，是应该受尊敬的，他是一位极端的厌恶不整洁的人，他曾说过：‘永远不要叫谁见到一位衣装褴褛的公理会教徒。由于他这个主张，所以至今诸君永不再见衣服褴褛的人（笑声），如果你们让他的坟墓倾颓，岂不太不像话了吗？他曾走过一家人家的门口，门内跑出了一位少女，向他喊道‘维斯莱先生，上帝保佑你。’他的回答是‘年轻的女郎，要是你的脸蛋儿和衣裙清洁些，那你的祝福当更有价值了。’（笑声）这就是他厌恶不整洁的一种表示，所以我们也不能让他的坟墓不整洁的。倘使他的灵魂在这里经过，见到了不整洁的坟墓，那他将比无论什么事都更伤心的。这是一座值得纪念而崇敬的圣墓，你们必须要好好加以看护，这是你们的责任啊”（欢呼）

引用诗文名句，增加结尾力量

演说结尾的各种方式，如果做得恰当，最容易讨好的，莫过于用幽默语的引用名句了。引用适当的诗文的名句来结束，是最理想的，最能显示你那高尚和清逸。

英国扶轮社的亨利·陆德爵士，在爱丁堡大会席上对美国扶轮社的代表演说，演说辞的结尾是：“你们回去之后，就会寄给我一张明片的。即使你们不寄的话，我也必要给你们每位寄一张，而且你们很容易猜到是我寄的，因为上面不贴邮票。（众笑声）我将在上面写着：

“季节自来自去，

万物按时凋零，

唯有那——我对你们的仁爱，永远像鲜花般的艳丽芬芳。”

这一首诗极合陆德的个性，而且也极合他全篇演说的旨趣，但如一篇严肃的演说的结尾，也来引用了这首诗，那也许会弄得不但不合，且极可笑。我讲演说术的年数越多，越觉得一般制定法则“想出各种情形，都能适用”是完全不可能的。大半还得看事情、时候、地方以及听众的情形而变更，大家都应该像圣保罗所说“各自去想救出自己的办法”才好。

名人的说话，古今的格言，都可以用来增加你演说结尾几句话的力量。普通图书馆中大都藏有历代伟人的名言集，只要你去翻，立刻可以得到不少你所需要的材料。

步步加强，结束演说的最普通方法

“步步加强法”这是一层高一层，一句比一句有力量的一种结束演说的最普通方法。不过，这方法不易运用，而且也不是一切演说家对所有的题材最能合用的。但是，如果用得恰当，结果一定十分良好。请参看那篇费城演说比赛给奖的演说家结尾，这是步步加强法的最好的一个例子。

林肯把那尼加拉瀑布作为题材的演说，就是步步加强法的结尾。我们看他怎样使一句比一句有力，他怎样把哥伦布、耶稣、摩西、亚当等的时代和那那尼加拉相比而获得了步步加强法的效力。

“远在很古以前，当哥伦布最初发现这一块大陆，当耶稣被钉在十字架上，当摩西率领了以色列人渡过红海时，甚至亚当从创世主的手里出来，一直到现在，那尼加拉瀑布一直在这里发着怒吼，古代的伟人，像我们现代人一样，他们曾经见到过那尼加拉瀑布。比人类第一个始祖还要老的那时的那尼加拉瀑布和现在的瀑布同样的新鲜有力。前世纪的庞大的巨象和爬虫，也曾见到过那尼加拉瀑布。从那样久远的年代，一直到现在，那尼加拉瀑布从未有一刻钟的静止，从不干涸，从不冰冻，从不睡去，从不休息。”

在五十年前，温德尔·菲利浦讲黑人杜桑将军的时候，也曾采用过这种技术，而且演讲的结尾，常被许多演讲术的书籍采录着。这结尾十分有生气和活力，虽然重在实用的现在，看了好像太华丽一些，但还是十分有趣的。现在，我们也节录在这里：

“我要把拿破仑来称赞他，但是拿破仑在食言毁约，造成了大流血的战争之后才获得王位，他却不曾食言过，他伟大的格言和一生的信条就是‘不复仇’。他在临死对他的孩子说：“我的儿，你忘掉法国曾经杀死了你的父亲，你终有一天还能回到圣多明各故乡的。我要把克伦威尔来称赞他，可是，克伦威尔只是一名军官，而且建立的国家，和他的枯骨同时埋进了坟墓。我要把华盛顿来称赞他，但是，这维琴尼来州的伟大人物却使用奴隶，而他愿把国家的命运来冒险，但决不允许在他的领土内——不论怎样小的土地上，有贩卖奴隶的事件发生。”

在听众听到最愉快的顶点时收尾

你必须努力搜寻好几种演说的开头和结尾。选择最妥善的拿出来应用。

如果演说者没有缩短他演说的能力，他不但不会受人欢迎，而且，有的时候还要使人发生反感。

像泰赛克斯那样圣哲的人，在这方面还免不掉造成一个大错误。有一次，他在讲道的时候，一个青年，名叫尤迪克斯的，因为对他的演说不感兴趣，倦极入睡而竟被挤出窗外，身受重伤。还有一位医生，某晚在柏鲁克林市的大学俱乐部的席间演说，本来已是一个时间很长的宴会，所以一个一个人演说过后，轮到了他，已是凌晨2点了。如果他聪明一些，就应该三言两语的快快说完，使听众可以早些回家。然而，他却用了45分钟的时间，发表一篇反对用活的人体来解剖的激烈演说。当他没有讲完一半，听众们都希望他像尤迪克斯一样被挤出窗外去跌伤。大家的目的，只要他停止演讲。

星期六的晚报主编粹罗慕先生告诉我说，他把文章刊登到最受欢迎的地

方就结束，而读者还在渴望能够再多刊登一些。请你想想看，粹罗慕先生为什么要这样做？

当然，这主张也可以用到演说上来。当听众听到最愉快的顶点，你就应该设法早些结束了。

耶稣的那篇最伟大的演说“登宝山训”，只消 5 分钟就可读完。林肯在甘第斯堡的演说，不过用了 10 句话。你的演说也应如此！必须简洁明快不累赘。

约翰逊博士写过一本关于非洲原始民族的书。他和非洲的原始民族住在一处住了 49 年，他说在这民族里如有一位演讲者在村中集会，话讲得太多了，听众便要说“够了，不要再说了！”来阻止他。

据说有一种民族，他们只许演说的人一只脚站着讲话，站到觉得累了，即使还没有讲完，也要算讲完而停止下来，我们文化比非洲人高，生活比非洲人紧张，当然更不欢迎累赘冗长的演说了。

十二、千万不要让别人产生误解

“无论哪种命令，因不清楚而有了被误解的地方，一切将被误解。”
——毛奇将军

“因为我所讲的东西他们看不见、听不到，我不用比喻他们根本不会懂得。”——耶稣

“从听众中选一个最无知识的，或是小孩子，要他听了感兴趣。”——毕非粹兹

“林肯常常花几小时去思索一件事，之后，还得在思索出的三句话中选一句最好的说出来。”——葛拉罕校长

“重述，是修辞学上唯一的原则。”——拿破仑

“在一小时的演说中，只可以提出一个要点来说解。”——詹姆斯·维康

在欧战的时候，有一位著名的英国主教，他对住在长岛阿普兵营的一大队没有学识的黑人士兵演说。这一队士兵就要出发到前线去了。可是他们只有很少数的人，知道为什么要派他们到战场上去。那位大主教对这群无知识的黑人，竟大讲其“国际的友好”这一类的话。我倒以为他还不如讲一些深奥的天文上的东西比较要好一些。他在演讲的时候，并不曾有一个人离开场子，可是宪兵们恐怕他们逃脱，所以拿了手枪在各门很严密的守着。

这位大主教，我并不是看轻他。我觉得他是一位大学者，如果他去对大学生们演讲，那他是有很大的号召力而会成功的；可是对这一群黑人讲话，他是整个的失败了。他对听众并不明白，所以他不知道他应该讲的是什么，怎样去获得成功。

聪明地选定目标

每篇演说，总是离不开下面四个要点：

- (1)说明事理。
- (2)说服大家而使人感动。
- (3)得到行动。
- (4)使人发生趣味。

现在，我们不妨举几个实例来证明：林肯对于机械很感兴趣，他曾发明一种把搁浅在泥沙中的船只举起来的机器，而且还获得了专利权。他在他的律师事务所近旁的一家机械厂中制造模型。这设计结果是失败了。但他依旧很热心的认为有成功的可能的。如果有朋友到他的事务所中去看模型，他也不厌烦的向朋友说明事理，他的目的，就是要使朋友们能够明白。当林肯在甘第斯堡发表他那不朽的演说时，发表他就职第一次及第二次总统的演说时，美国名政治家亨利·克莱逝世而颂扬他一生经历的时候，林肯的主要目的，就是说服人而使人家感动。当然，要说服人家，而使人感动，他就应该讲得十分清楚；但是，在这几种情况之下，清楚还并不是他的主要目的。他在向法官讲话的时候，是希望得到有利的判断；他在政治活动的时候，是希望获得较多的选举票；换句话说，就是他的目的在得到他人的行动。还有他在当选总统的两年前，预备了一篇关于科学的演讲，目的是引起人家的兴趣。

这虽然不是他成功的杰作，但可证明他也用过这一种演说的目标。

上面所提的几项演说因为各有他的目标，并且知道怎样去达到目标，所以常常是成功的，有许多演说家，他们并不明白这一些，所以常常言语颠倒，结果是遭到了惨败。

欧战时我见到过一位美国国会议员，他被听众叱骂而强迫走下旧纽约马戏场的舞台，因为他对听众所讲的是美国怎样的备战，他的演说的目的只在讲得怎样清楚，但是听众并不希望听到他的教训，大家想得到一些兴趣。所以最初只是忍耐着，希望他快快结束。可是，他太不聪明，一点也不自觉，终于听众到了忍无可忍的时候，便有人恶意的鼓掌、欢呼、讽刺，大家都效法着，不到多少时候，场中不少的人在吹口哨和狂喊了。这位愚蠢的演说家，他不明白群众的心理他仍旧继续讲下去，于是把群众激怒了，喊声像巨浪似的，终于压倒了他的声音，他只好自认失败，十分羞愧的走下台去。

从这个例子我们得到一个教训，就是对于演说的目标，必须事先有聪明的选定，并决定怎样去达到这个目的。

用形象的比喻说明生疏事物

你不要把“清楚”的重要和艰难估价太低了。我最近听到一位爱尔兰的某诗人当众诵读他自己的诗，可是，听众懂得一半的，还不到十分之一。有很多的演说家，不论是公开或是不公开的演说，他们大都犯着和这同样的毛病。

英国大物理学家罗滋爵士，他对大学和公众演说有了40年的经验，我和他在论到演说要素的时候，他十分郑重的指出两个要点：一是学问和预备，一是努力于说得清楚。

在普法战争起初的时候，德国的名将毛奇将军对部下的官佐说：“无论那种命令，因不清楚而有了被误解的地方，一切将被误解。”这一点，拿破仑也认为是十分危险的，所以对他的秘书一再的训斥“要清楚、要明白。”

耶稣的门徒问为什么讲道的时候总是用比喻？耶稣说：“因为我所讲的东西他们看不见、听不到，我不用比喻，他们根本不会懂。”

当你听众讲些他们完全生疏的题材时，你能希望他们对你所讲的比耶稣所讲的更易了解吗？当然，这不是容易的事。那我们该怎么办呢？请记住，耶稣碰到这样情形时，他就努力设法把人家觉得生疏的东西，化成简单而显示一些形像，他用人所习知的东西做比喻，把那生疏的事物形容得明明白白。

这里有一个很好的例子：有些教师，想翻译圣经给非洲近热带的居民读。可是译到“你们的罪恶虽然是深红的。但也可以变成像雪一样的白”的时候，难题就发生了。因为热带的土人，他们根本不知道雪是什么东西，雪的颜色和煤的颜色有什么不同。但是，他们常把椰子树上的椰子弄下来吃，因此牧师们就改译成“你们的罪恶虽然是深红的，但也可以变成像椰子肉一样的白。”

有一次，我在密苏里州的华伦斯堡师范学校中，听人演讲关于美国西北边陲上的阿拉斯加州地方的情形，我觉得那演讲者是失败的；因为他讲得不明白而且还没有趣味，他不能像上述的牧师。他竟忽略了去讲述那听众们所知道的事情。比方像他说阿拉斯加州的面积有598004平方英里。人口有64356人。我们要知道，在普通人，对于一平方英里有多少大并不熟悉，50多万方

英里他们不能确定是不是等于缅因州或是德克萨斯州的面积差不多。如果演讲者说，阿拉斯加和他附属的小岛，海岸线的长度比环绕地球一周的长度还要长，面积比美国东北部的纽约、缅因、宾夕佛尼亚等的 18 州加起来的面积还要大，这给听众对于阿拉斯加面积的概念不更清楚吗？他说的人口有 64356 人，这一个数目，在 10 个人中间，未必有一个人能够记上了 5 分钟甚至 10 分钟。因为，很快的说完“64356”的一个数目，不能给人一个深刻的印象，只能给人留下一个像写在海边沙滩上的字，被一个海浪冲了一下一样地磨灭了。如果他用大家所熟习的事去比喻这不是就要好得多了吗？例如：离华伦斯堡不远的圣约瑟夫城，这是听众大半听过的，那时阿拉斯加的人口比圣约瑟夫要少 1 万，为什么不就用他来做比喻呢：“阿拉斯加的面积比密苏里州要大 8 倍，然而人口却有我们华伦斯堡居民的 13 倍。”这不是清楚多了吗？

把下面的例子比较一下，看看哪一个清楚？

（一）距离地球最近的星，中间的距离有 35 000 000 000 000 英里。

（二）要是一分钟走一英里的火车，要走到 4800 万年之后，才可以到达离我们地球最近的星球上去。如在那星球上唱一支歌，要在 380 万年之后，这声音才能传到我们的耳中。如果用一根蜘蛛的丝从地球上拉到那星球上，这些丝的总重量要有 500 吨。

（一）世上最大的圣彼得教堂高 232 码，宽 364 英尺。

（二）圣彼得教堂的高，有如华盛顿美国国会议事厅两座堆积起来的高。

有名的英国物理学家罗滋爵士，讲述原子的本质和面积，就是应用这一种方法。他对一群欧洲的听众说，一滴水中的原子，正像地中海的水滴一样的多。这个例子举得真是恰到好处。因为听众中有不少是从直布罗陀海峡经过地中海而到苏彝士运河来的。所以极易对此了解。但他为了还要说得明白些，所以另外又作一个比喻说：“一滴水中的原子数，正像全地球上的草叶一样的多。”

你以后讲话，可以应用这个原则。如果你要形容那金字塔的伟大，你要告诉听众有 451 英尺的高，然后你再用他们日常所见到的建筑物来作比喻。你可以告诉他们塔底的面积，占着城内多少的街道和房屋。你不要对人家说这个有多少加仑，那个有多少桶，不妨说某种东西，多到可以装满这一个演讲的大礼堂；你要说这个建筑物的高，不妨说比这演讲的大礼堂高多少倍；你不要用丈里的数目来表示距离，应该说从这里的车站一直到某街一般的远，这不是比较更明白了吗？

切勿只管说着专门名词

如果你的职业是律师、医生或是工程师一类属于专门性质的，你对普通人讲话，应该格外的小心，要避去专门的名词，而且连普通的名词还得加以详细的解释。为什么我要说应该格外的小心呢？因为，我听过很多演说家，在这一点上得到了很惨的失败。这一批演说者，只管说着专门名词，对于听众的“不明白”，似乎完全不曾觉得，仍是滔滔不绝的讲下去。在他们自己以为是极有意义了，而不知普通的听众，正像对着霪雨一样感觉得乏味。

这样的演说家，应该怎样改善呢？他应该遵守美国参议员毕非粹兹的这句名言：“从听众中去选一个像是最没知识的人，使他对你讲的话感到兴趣。

这是一种十分有益的练习，要达到这一个令那最无知识的人感到兴味的目的，你只有用清楚的字句来讲明事实和解释道理，才能有效。更好的方法，就是把你的谈话集中在和那父母同来的小孩身上，你所讲的话要简单明白，使孩子们都能够了解，并且使得散会之后，小孩们还能说出你所讲过的话。”

我记得有一位医生，他在演说训练班上说：“横隔膜的呼吸，对于腹部的蠕动有很大的帮助，而且也很有助于健康的。”他这样说了之后，立刻就去讲别的话，我且止住了他，要他把横隔膜的吸呼和其他的呼吸有什么不同？为什么对身体特别有助益？还有，蠕动的动作是些什么？这话使那医生十分惊讶，于是他又重新解释说：“横隔膜是一层很薄的膜，它的位置是在胸部和腹部的中间，当你在做胸呼吸的时候，它的形状正像一只覆着的盆；你做腹部的深呼吸的时候，它被空气挤压着，差不多由弧形而变成了平面。在这时候，你可以感觉到你的胃压迫着你的腰。所以，横隔膜向下的压力，摩擦并刺激到你腹腔上部的各种器官，像胃、肝、胰以及上腹部的神经网等。当你呼出空气的时候，你的胃和各种上腹部的脏器被横隔膜推了上去，这一个摩擦，是帮助你的排泄作用的。凡是消化不良以及便秘等疾病，大都可以由横隔膜的呼吸练习而消除的。”

林肯喜欢用通俗平易的文字

林肯对于他自己的意见或是提议，必须要使不论谁都能够十分清楚明白，这是他的一种习惯。有一次，他对克诺克斯专科学校的校长高丽辛博士解释他为什么喜欢用通俗平易的文字的理由，他说：“在回忆中，记得我小的时候，如果有人对我讲话而我不懂，我就常常的生气。在我的一生中，我再不能想起别的什么能够使我更生气的了。我还记得当我听邻人和父亲谈了一夜的话以后，我回到小寝室中，就要全室的踱着，花了不少的时光去想他们所谈的我不明白的地方。当我要思索一件事的时候，即使我想去睡了，也是睡不着，必把那件事想出之后才能入睡。但是，即使想出了，还不能认为满足，还得再三的思考，把这件事用通俗平易的字句讲出来，使不论哪一个孩子听了都能够明白。这差不多成为我的一种嗜好了，至今还是一样。”

是的，林肯对此确已成了一种“嗜好”了。新塞力姆城学校的校长葛拉罕说：“我知道林肯常常花几小时去思索一件事，当他思索出来之后，还得在思索出的三句话中选一句最好的说出来。”

为什么人们大都不能把一件最普通的事理说得十分明白易懂呢？这为的是：他们所说的事情，连他们自己也模糊不清，好像一架摄影机，在烟雾中照不出清楚的相片一样。

目之所及印象深

我们已经说过眼睛看见所给我们的印象远较耳朵听见的深。科学证明，刺激我们眼睛而引起注意的事物，比刺激耳朵所引起的注意要多 25 倍。所以如果你希望使人家明白，你最好把要点十分生动的描绘出来。把你的意见，形容出一个形象来给人“看”。这是已故纽约全国收银机制造公司经理先生约翰·巴特生所惯用的方法。他曾发表一篇文章在组织杂志上，简略地说他对雇员讲话时用的方法：“我认为一个人不能单靠讲话去使人了解，必须把

人家的注意力抓住。所以，实有使用一种戏剧方式的必要。如果是可能的话，最好用图画来帮助；因为表解比空口说白话易于说服人家，而图画则比表解更易使人深信。表达一个题目。最最理想的方法，就是把各个细目完全用图画来代表，文字不过是把它们的关系连在一处而已。我早已发现和别人交涉的时候，一幅图画比我所讲的无论什么话都有价值。就是一张十分拙劣的图画，也能发生很大的效力。我有一套卡通“图表”，画上一个圆圈和一个可以代表一批巨额的钱。此外一个圆圈也可以产生无数面孔。我们只要在这圆圈中随便添上几笔，画成耳鼻口眼；把线条随便一改，就可以生出许多喜怒哀乐的表情来了。”

当然，图画并不是在不论什么题目和不论什么场合，都可应用的。不过，我们如有适当的机会，不妨设法应用一下；因为它不但可引人注意，使人感到兴味，并且可使我们的意思，格外使人易于了解。

应用视觉方法的洛克菲勒

在组织杂志上，石油大王洛克菲勒也曾发表过一篇文章，述说他怎样应用视觉的方法，把科罗拉多州的经济状况解说清楚了：“我发觉科罗拉多州煤铁公司的伙计们，都在想像洛克菲勒的家里曾经从公司榨取了很多的利益。我解释给他们确实的情况，并且明白的告诉他们，我们和该煤铁公司发生关系的14年中，对于普通股东未曾发过一分钱的红利。有一次，我们在开会的时候，我拿一些钱放在桌上，然后拨开一部分，表示我们支出工资的实数，因为公司支出的第一项便是工资。其次我又拨出一部分钱，表示职员薪金的支出数目，所剩下来的，算是经理和董事们的报酬，这样，就没有钱分给股东们的了。于是我又说：‘诸位，你们要知道，本公司是由你、我、员工理事以及股东四方面合股经营的，现在我们三方面多少得到了一些报酬，而股东方面不曾得到分文，这是不是可以称为公平的？’我解释完了，接着有一个工人站起来发表演说，要求增加工资，因此我就问他：‘股东未得分文，你要求增加工资，这也算公平的吗？’他承认有些不公平，以后我便不再听到要求增加工资的事了。”

用视觉来视察的实物，必须说得确定，而且把心中的图画，描绘得像在落日前看壮丽的湖影一样的清楚。比方我们说一只“狗”，虽然可以立刻叫人家想像到那是一只动物，但是，这究竟是一只哈叭狗或是别种什么狗呢？我们说“这是一只雪白的小哈叭狗。”这不是更清楚而引人注意吗？

重述是修辞学上唯一的原则

“重述是修辞学上唯一的原则”，——拿破仑说，只有你自己明白，别人未必能摸着头脑。因为理解一种新的观念，很需要一些时间，并且必须集中整个注意力。所以为使人家彻底了解。必须反复申说解释，但是不可以用一句完全相同的话，免得听众反感。最好用几种不同措辞，改换几种说法，你的听众，就不会当你重复了。

已故美国大政治家柏修安说：“如果你自己还没有明了那个问题，你绝对无法令人家来明了那个问题。反之，你对这个问题越是认识清楚，你把这个问题传达到人家心里也越是容易。”

上面第二句话，就是第一句话的重述。当你说到第二句的时候，听众还没有功夫来细细地辨味一下他究竟是不是重复，反而觉得这样一解释，显得格外清楚了。

利用特殊的例证和一般的解说说明白

利用特殊的例证和一般的解说，这是最妥善而容易的方法，使你所要说的要点更加明白。究竟特殊的例证和一般的解说有些什么不同呢？照字面说，就是一个是特殊的和一个是一般的。现在，我们不妨引用具体的实例来解释一下：比如我说：“有许多职业男女，常常可以赚到巨额的薪水。”这句话等于没有说一样。讲这句话的人，自己就不敢确定他将在别人心中唤起些什么？他可以使一位住在奥蜜克山中的乡下医生，想起一位住在城市中每年有 5000 元进款的同业。同时他也可以使一位有相当成就的矿务工程师，想到他同伴中有人一年能够赚到 15 万元。总之，这句话说得范围太大了，太模糊了。实际上他应该详细注明他所指的职业是哪一种，怎样才算是“惊人的巨额”。下面一段演说就要清楚的多了：

“有许多律师、竞赛家、作曲家、小说家、戏作家、画家、戏剧的演员和歌唱家，他们的进款，比美国大总统的收入还要丰富。”但这里他只就一般来说的。他所指的“歌唱家”仍不能使人知道他指的是哪一个歌唱家。如果他再照下面一段举出一个特殊的例子来，给人的印象就更加明显了！

“大律师桑姆尔·安得来耶和马克斯·史蒂他们两人每年的收入有百万元。拳王邓赛，每年的收入有 50 万元。没有受过多少教育的年轻黑人拳击家约翰·路易士，他在 20 多岁的时候，就可以有 50 万元以上的进款。伊尔文·柏林的乐队，据说一年可赚 50 万。希德尔·金斯莱的剧本，一周有 1 万元的稿费。英国的史学家韦尔斯在自传中承认在笔下赚得 300 万元。狄雅古·休华拉的绘画，一年也可以赚 50 多万元。戏剧家凯撒玲，康尼可，曾经再三的拒绝别人邀他去得 5000 元一周的报酬而去演电影。电影明星劳伦斯帖和葛丽丝·慕尔，两人每年的收入约有 25 万元。”

总之，你讲得愈确切、愈特殊、愈具体愈好，这样不但使你所说的可以更加清楚，而且还可以使听众所得的印象更深而且更觉有趣。

短时间解说好多要点之弊

心理学家詹姆斯·维康，有一次很郑重的对人说：“在一小时的演说中，只可以提出一个要点来解决。”但是，我最近看见一位演讲者在限定 3 分钟的演说里，讲了 11 个要点，算起来每要点只能讲 16 秒半。这个例子，虽然也许我举得太过分了一点，但是一个初学演说的人，常常会有这种走入歧途的倾向。好像一个向导在一天之中把整个巴黎完全指导给一位旅行家一般。又像用一个用 30 分钟把美国所有自然历史博物馆完全走遍一样。结果不但认识不清，而且毫无乐趣可言。许多演说家不能把他们的演说表达得清楚明白，就是因为他们想在指定的时间内，把演说的范围扩大得造成世界的纪录，他们已经不在正式演说，而是在说话比赛了。

作者教学生在演说班上练习时，因为时间短促，所以非常看重“简短”。如以美国的劳工协会为讲题，想在限定的三五分钟内讲完，劳工协会的产生

经过和以往一切成绩，过去的错误，纠纷的解决，绝不能使听众得到一个清楚的印象，势必杂乱无章，模糊简略，至多不过等于举了一个大纲罢了。

反之，如果你只讲工会的某一方面，把这方面说得详详细细，这才是一个聪明的办法。但如果在不得已，你的题目非包括几方面的话不可时，那么最好在末尾把全篇要点用简略明显的话来重复说明一下。

十三、以聪明方法赢得赞赏

“ 当我们将一种主义输入他人脑中后，若没引起相反的意见，就是那人相信它是真实可靠的证据。 ” ——史可特博士

“ 人的天性都以为尊严很重要。所以最聪明的方法，就是让人家保住尊严，而来赞同我们的意见。 ” ——裴莱牧师

“ 要使大家相信并接受真理，只讲一两次，甚至十次是不会成功的。 ” ——欧康尼尔

“ 不服从便做奴隶，服从了便得自由。……服从了演说的定理，雄辩家得到一种力量。 ” ——郗里斯博士

“ 服从了演说的定理，毕镐牧师在利物浦发表有了有名的演说。 ” ——戴尔·卡耐基

美国西北大学校长史可特博士说：“ 当我们将一种主义输入他人脑中后，若没有引起相反的意见，就是那人相信它是真实可靠的证据，毋须再把那个意见的真实性说服他了。譬如我向你：‘ 美国所造的汽车轮胎质料都很不错。 ’ 你心里若不曾生出和此相反的意见，那么，你当然是已经相信美国的汽车轮胎都是好的，我也不必再说什么证明了。 ” 这真是一个十分重要的心理学上的发现。一切演说家，都可以用得着。

公历纪元前 300 多年，希腊大哲学家亚里士多德说：“ 人是有理性的动物——他的行动是很据逻辑的。 ” 其实他把我们夸奖得太过分了，我们的行动，完全合乎纯粹的理性是少有的，多半还是由外界的建议和暗示而产生的。

提示的功用，是不必提出什么证据。而使人心里接受一种意见，比方我对你说：“ 邓禄普的网球是最坚固耐用 ” 时，我尽可不必加以证明，因为我只是提示你一个事实罢了。但如果我对你谈到制造网球的原料和著名网球家对于这种网球的意见时，那我便得用证据来证明我的话了。处世有术的人，他们常用提示的方式，造成比用辩论方式更佳的结果。这种提示方法在售货术和现代广告术上也是十分重要的。

提示

一个人相信一件事常比怀疑一件事容易。因为你对于某事发生怀疑，必须先对该事有相当的经验、了解和考虑过。如果我们对小孩子说，圣诞老人是从烟囱中进来的。对野蛮人说，雷声是神的发怒，他们可以深信不疑，一直到他们有了相当的知识，才会发生疑惑。几百万的印度人，他们都十分诚恳的相信恒河的水是神圣的，蛇是神的化身，杀牛和杀人是同样的罪恶。他们这些思想，并不是经过了事实的证明，他们只得到古人的提示，对他有了极久远极深刻的印象。我们不必耻笑这么愚蒙可笑。其实如果把把我们深信的一切细加推究，结果大半是由于一种提示而没有经过理智的推究。比方我们对于北京的满汉全席，四川的毛肚火锅，新竹的米粉，以及台南的担担面，即使不是最好的，也会深信他是最好的。这深信的判断，毫无理由可言，更没有与别种牌子的货品去比较过。这只是一不合逻辑的武断和偏见，我们所根据的只是从各方面得到的提示罢了。

人是一种接受提示的动物，这话谁都无法否认。如果我们生下不久，在

摇篮里就被印度人抱到印度去抚育了，我们长大起来，自然也会和一般的印度人一样，从小就相信牛是神圣的，我们在街上碰到了牛，也会去对他接吻而对之崇拜，也会对猴神、象神、木神、石神叩头。

现在我们来举一个十分平凡的例子，来证明我们每天是怎样受着提示的影响。

你一定读过论饮咖啡之害的文章，便打算戒掉咖啡，你在踏进店后，心中早已打定这个主意。但如这时有一个并不高明的女招待走来问你“你要咖啡吗？”你至少将在心里发生要和不要的冲突。虽然，结果，也许仍是你的自制力得到胜利。但是她说：“你不要咖啡吗？”你一定将毫不犹豫的立刻回答一个“不”字。真不知有多少不曾受过训练的售货员，常常会对顾客说出这种愚不可及的反面的建议。最聪明的售货员，她常常这样问：“你还是现在要咖啡呢还是再等一会？”这结果，常使本来不想喝咖啡的你，不知不觉地说：“现在拿来吧。”原来她在这句问话中，已经表示你是一定要喝咖啡的只是迟早问题罢了。这样一来你的心中便不易生出相反的意见来。和这相类的情形作者不但常常碰到，就是读者也是常常有得碰到的；只要你仔细考察，可以看见这种情形，一天中不知要发生多少次。美国百货公司训练售货员来叫他们对买客说：“这东西你自己带去吗？”因为如果说：“你要不要我们把这东西为你送去？”结果，买主常会点头称：“好”于是自己觉得减少许多送货的费用了。

你曾否留心过，如果有人把一种主要的意见，用诚挚而容易令人感动的语气对你说出来，你的心里常常不易生出相反的意见。因此，如果你预备给人一个好的印象并使人赞同你，请记住：激起人心的感情，比引起人的思虑更为有效。一个人讲话时，不管他的修辞是怎样好，搜集了怎样的例证，声音又怎样的好听，姿势又怎样的优美，但是，如果讲得一些也不诚恳，必将完全无效。所以，如果你想感动听众，就得先感动你自己。那时你的精神，自会通过你的眼睛，你的声音，而输入听众们的心底里。

让人家保住尊严赞同我们

其次，有一位无神论的朋友，向英国的神学家裴莱说，上帝根本是没有的。他不但这样的说了，而且还要求神学家裴莱提出反证的意见来。裴莱牧师十分从容的取出一只表来，打开了表盖说道：“如果我告诉你，这表里的轮子、发条、杠杆等是它们自己生成的，自己凑在一处而且自己会动的，你当然将说我是在说梦话了。但是，你瞧天上的星星，它们各有固定的位置，各有行走的轨道，地球和太阳系的各行星绕着太阳转，每天要走 100 万英里的路，每一个星完全和太阳系一个样子的，然而它们的运行，从不曾有了相碰、紊乱、纷扰，它们很安静、有条不紊，请问你：它们是自己生成的呢，还是有着造物者在主宰呢？”这段话说得多么动听！这位裴莱先生所用的方法，不外开始用了和人家相同的立场，使人家说出一个“是”字。像在本书中所讲，然后再说这对神的信仰是一种极简单的必然的道理，正像相信一只表是有人制造是一样的。假定，他一开头就向对方用责备的口吻说：“什么？没有上帝，这真是个傻子，你自己也不明白你自己所讲的是些什么。”这样，两方面必定要发生一场严重的争执，而那位主张无神论的朋友，一定愈益固执他的主张了。诚如罗宾逊教授所说，那即是“他的”意见，他为了他宝贵

的意见将受到威胁、他的尊严将受到危险，当然将以全力一争雌雄了。

人的天性，都以为尊严是很重要的，所以我们最聪明的办法，就是让人家保住尊严，而来赞同我们。裴莱牧师就是用了这个方法，他使对方满含敌意的人比较容易接受他的意见，而不致损伤他的自尊。裴莱牧师，很懂得这种心理上的微妙作用，但世上大多数的人，都缺乏这种容易使他和人家携手、并使他的意见深入人家心灵的堡垒去的微妙手段。他们都有一种错误的见解，就是他们一心的想去占据人家心灵的堡垒。殊不知当你才开始进攻的时候，对方早已把心灵的大门紧闭，那时即使你用尽方法也休想再去说服人家了。

圣保罗的一种方法

在前面所讲的方法，算不得新奇；因为一千多年之前，圣保罗就用过了，——那时他在马尔斯山对雅典人讲那一篇极著名的演说。在 1900 年后的我们，对他用得那样聪明圆滑，还是钦佩得很。他是一位接受过高深教育的人，他信奉了基督教，因为他的口才而使得他成为基督教的领袖。有一天，他到了雅典，那时雅典已由光荣的顶点慢慢地趋向于衰落了，圣经上这样的记着：“所有雅典人以及到雅典去的旅客们，他们无所事事，只是每天讲一些或是听人家一些新奇的故事而已。”那时的雅典，没有无线电、电报、通信社，他们极不容易在每天下午得到些新闻，忽然保罗来了，这是十分新奇的事。他们感到新奇愉快而把他拥到一个开裁判的小山上，问他：“你可以再讲讲你的新教义吗？”“因为你的解释一传入我们的耳朵，我们就可以完全明白它的意思了。”

对于这个请求保罗当然十分高兴的允许了。因为这正是他到雅典去的目的。他站在一块大石上，起初也和一般的大演说家一样感觉到一两秒钟的不自然，他把两手摩擦一下，在开口讲话之前，把嗓子也先打扫清楚。但是，他对大家邀请他讲“新的教义和新奇的事”，他并不完全赞同。因为，那种措辞是有害的，他必须要把这些存于大家心里的意念完全消减。换句话说，就是他不愿意把他的信仰说成新奇的事。他怎样去平服反对者的意见呢！他沉思一下，找到了很巧妙的方法，于是开始了他那不朽的演说：

“你们对于一切的事，都是十分虔诚信仰的。”他一开始就这样称赞听众说，使大家都觉得十分高兴，并对他愈益欢迎，这原是当众演说的一个成功要素。“当我路过一座祭坛的时候，见到你们所供奉的，上面写着‘奉献给未知的神明’的几个大字。”这是说他们十分虔诚的一个证明，因为他们深怕疏忽于某一个神，所以特设这样一个祭坛，来作他们偶或疏忽的救济。保罗指出这点的原因，表示不是故意来奉承他们，不过表示他说的那一句话是从实际观察得到的。这样，他的开端，终于得到了圆满的功用，于是他再继续说下去：“我们讲给你们听的，就是你们崇拜未知的神明究竟是谁。”

他根本不谈“新的教义或新奇的事”，他纯粹来解释一下关于他们崇拜的未知的神明，这就是把他们所不信的来比做他们所十分虔诚信仰的，这便是他的一种特长的技能。

他讲到“救世”和“再生”的教义的时候，他就引用希腊某诗人的话。他全篇的演说，不过只有两分钟，有的听众在笑，有的人在说：“我们愿意你再多讲一些。”

我们要知道，一个只有两分钟的谈话，它的好处，就是像圣保罗一样，有人下次会得请你再说的。美国费城的某政治家，他曾经对我说：在演说的时候，应当记住一个主要的规则，就是简短而生动。圣保罗的演说，这两项都做到了。

在现代比较聪明的商人，他们在推销货物的广告和谈话上，也常利用圣保罗在雅典用的这一种方法。下面所举的例子，是人家在最近寄给我的商业信中所节录来的：“老海姆斯费牌子的信笺，比普通最便宜的信笺贵不到半分，你如果每年给一位顾客写 10 封信的话，那老海姆斯费牌子的信笺代价，还不到一张电车票的价钱，比你每 5 年请一位顾客吸一支雪茄烟的价钱还要少。”每年代顾客付一张电车票，或是每 10 年请顾客吸两支雪茄烟，谁还好意思来拒绝呢？“用老海姆斯费牌子的信笺，所费还不及一张电车票的数目。”这是阻止人家发生反对意见的最高明的语辞。

学会运用相像的方法

运用相像的方法，可以使一个很大的数目，因为分配在长时间，且和日常某种微小的费用相比的缘故，所以看起来像是很小了。像某一个人寿保险公司的经理，对他的属员讲保险费的轻微，他说：“假使有一位不到 30 岁的人，自己刮脸，每天省下 5 分钱的刮脸费，存下作为保险费，他死后可以留给家属 1000 元。假使有一位 34 岁的人他每天本来要吸两角五分的雪茄烟，现在，把这吸烟的钱省下来作为保险费之后，不但可以多活若干年，死后还可以留给家属 300 元。”

在另一方面，用相反的步骤，把小数目加在一起，也可以显得是一个很大的数目。有一个电话公司的职员，曾把并不重要的一分钟积累起来，用以去感动纽约市不肯立刻去接听电话的人们。他说：“每 100 个接电话的人，内中总有 7 个人听到铃声后要迟了一分钟才拿听筒答话。每天，像这样耗损的时间有 28 万分钟，在 6 个月之内，纽约市迟误的时间，竟把从哥伦布发现新大陆以来，每天所有的工作时间完全牺牲了。”

数字也能打动听众吗？

数字的数量本身，是没有感动人的力量的。必须用实例来证明。最好用我们自己最近的经验来表示。美国的政治家雷勃斯，在伦敦市邑参事会演讲关于劳工的情况，讲到中途突然停了下来，取出他的表，站在那里眼看着听众有 1 分 12 秒之久，坐在椅上的其他参事员，都觉得奇怪，互相用惊奇的目光，望着演说者再望望身旁的每个听讲者。这是怎么一回事他忘掉了演说辞一时讲不下去了吗？不，他继续再讲的时候说：“诸位，方才大家都感到局促不安的七十二秒钟的长时间，就是普通每一个工人造一块砖头所用的时间。”这方法有效力吗？他竟使全地球的报纸，都登载了这段新闻。

你看下面的两种说法，哪一种最有力？“意大利”的凡蒂冈宫。共有屋子 1.5 万间。

“凡蒂冈宫的屋子，如果叫一个人每天换住一间，住了 40 年还不曾完全住到。”

请读下面两种说法，看看哪一种给你的印象最深？

“在欧战之中，英国用去约 70 亿金镑或是美金 340 亿元。”

“你不会吃惊吗？这次的欧洲大战，英国耗去的金钱数目，等于一个人从哥伦布发现新大陆一直到现在，日夜不停的每分钟用去 68 金元。等于从 1066 年诺曼地公爵征服英国一直到现在，日夜不停，每分钟用去 68 金元。等于耶稣生以来，日夜不停，每分钟用去 34 金元。换句话说，英国共用去 340 亿元，但是耶稣降生到现在，还只有 10 亿分钟。”

重复申述时要注意灵活变化

把一件事情重复申述，这也是把反对我们的意见和不能和我同意的意见加以阻止而不使发生的一种方法。当 18 世纪与 19 世纪之间，爱尔兰有一位大政治家欧康尼尔，他有很丰富的演说经验。他说：“要使大家能够相信并且接受一种政治的真理，只讲一两次甚或是 10 次是不会成功的。”（记住这句话！）他又继续说：“要使政治上的真理深印人心，必须要再三的申述；因为听众若是继续听那一件事，在不知不觉中就和这一个真理连在一起了。到了后来，他们把那一件事静静地安置脑海中，就像信仰宗教一样的不再去怀疑了。”

美国上议院议员哈里曼·强生，就因为懂得这个道理，才能连任加利福尼亚州的州长达六年之久。他在任州长之前，每次的演讲，差不多总是说着：“朋友们，请记住一点，我要做下次的加利福尼亚州的州长，我做了州长之后，一定要命令哈林的劣政以及南太平洋铁路公司滚蛋。”

美以美会的创始人约翰·斯烈的母亲，她也深懂这个道理，所以她的丈夫问她为什么老把一件事要对儿子讲上 20 次的时候，她就说：“因为我说了 19 次，他还没有学会。”

美国 38 任总统威尔逊，他也深明这个道理，所以他的演说，常常应用这一方法的。下面一段话中的末两句的措辞完全是第一句话的重述：“你们知道近年来的大学生，他们并没有受到教育；你知道我们所有的教授方法并不曾教出一个人；你知道我们所有的训导也不曾训练出来一个人。”

我们把重复申述的优点讲了不少，可是，我们还得警告没有经验的演说家，这重复申述，也是一个危险的工具。因为它不是有十分丰富的不同的措辞，人们将会感到重复而讨厌的，你这弱点被听众抓住了，他们将不能再安心坐着，时时要拿出表来看看时间了。

用一般说明和特殊例证打动听众

当你用一般的说明和特殊的例证的时候，听众很少会感觉讨厌的。因为，这是有趣而容易引人注意的一种方法。可以帮助你阻止听众发生对你相反的意见。像邻里斯博士在某次演讲中说：“不服从便做奴隶，服从便得自由。”他这样的说了，觉得如果不加证实，那不但是不明白，而且也不容易感动人，所以又继续说：“不服从水火和酸性的法律，是要被处死刑的奴隶；服从了色彩的定律，艺术家就得到了一种技能；服从了演说的定理，雄辩家可以得到一种力量；服从了钢铁学的定律，发明家可以造出一种用具。”这些解释，对他前面所说的那句话有极大的帮助，而且也很能使人感动。我们能不能再用实在的例子，来使所说的更生动而有力呢？且看：“服从了色彩的定律；

意大利名画家达芬奇便完成了他《最后的晚餐》的名画；服从了演说的定理，毕镐牧师发表了在利物浦有名的演说；服从了钢铁的定义，麦可米克发明了刈草机。”听众大都愿意演讲的人说出些名字和日期，所以你说了出来，可以使人感动，可以获得人家对你的信任。比方我说：“许多富人过的日常生活是很简单的。”这一句话并不怎样的动人，因为说得太空洞，像在书本上的字，决不会跳起来刺激你的眼睛，所以不久就在你的心中淡然消逝了。而且，也许你会记起报纸上刊载富人华贵生活的记载，而对我这句话生出疑虑。所以我要使你相信，最好是举出一些实例来。譬如把我亲眼看见的种种富人生活说出来，才能使你发生和我同样结论的可能。而且你也不会来问我“这话是从何说起的”了。举出实事来让人自己去求结论，比用现成的结论的力量要多三五倍。关于这种例子我们随时都可以举出许多来，譬如：

石油大王洛克菲勒，在纽约百老汇街 26 号的办公室中有一只皮睡椅，他每天中午要在上面小睡一次。

已经故世的富商穆尔，每晚 9 点钟睡，早晨 6 点钟起身。

经营好几个大公司的贝克先生，他从不曾尝可口可乐，而且在逝世前几年才开始吸烟。

已故世的纽约全国收银机制造厂的经理柏特生一生不曾吸过烟、饮过酒。曾经做过美国某个最大银行行长的葛德利朴，每天吃两餐饭。

钢铁大王卡内基最爱吃的是麦片粥牛乳。

星期六晚报和妇女与家庭杂志的老板柯提司，他对吃炒豆比任何东西都爱吃。

这些特殊的例子，在你脑海中发生了些怎样的效果？这不是把“富人的生活很简单”那句话讲得十分明白了吗？不是像演戏一般地表演出来，使你得到真实的感动了吗。

应用累积的方法

仅仅一两个特殊的实例，未必就会使你获得预期的效果，菲利浦在《有效的谈话方法》一书中说：“惟有把你的经验一层层地堆积起来，把你源源而至的思想记忆集中到你的原理上去，才能使你所申述的原理深印他人脑海。”

上面一节所举的例子是应用累积的方法，把特殊的例子证明富人也是过着简单生活的。前面说过一篇获奖的演说，也是巧妙的应用了累积的方法，证明了费城是世界最大的工厂。下面，又是索思登议员用了累积的方法，证明唯有靠武力才能去消灭人类的压迫，和不平等。“没有一次为人道和自由的战争，不是靠了武力才获得胜利；没有一次对于不平等和不自由的抵抗不是用了武力；武力使英王签订宪法；武力使美国的独立宣言成为事实，解放黑奴的法律生了效力；武力使法国巴斯底尔监狱的铁门大开，造成法国的大革命；武力使美国的旗帜飘扬在巴克山，并使山顶的积雪上洒了热血。武力使北美联邦获胜，使美国的国旗飘扬至今，使黑奴得救。”

应用具体形象

好几年前，我在柏鲁克林市青年会主办演说训练，班上有一个学生演说

在一年中被火灾所焚毁的房屋数目。他们，如果把一些被焚的房屋，平排在一起，可以从纽约一直排到芝加哥；如果被火焚死的人每半英里放一个，可以从芝加哥直放到柏鲁克林。他说的数目我已经不能记得了，但是，不论经过多少年，我能够不思索地想起他说的被焚的房屋可以从纽约直排到芝加哥。这为什么缘故呢？因为耳朵的印象，最易消失，好像冰雹一落在树枝便滑掉一样。可是眼睛所见到的印象便不同了，譬如数年前，我见到多瑙河畔某老屋上嵌着一枚炮弹，据传说那还是拿破仑的炮兵在乌尔穆一战时就放射的。这印象至今仍存留脑海，历历如绘。

又如前面所举裴莱牧师所答复那位无神论者的话，他也是利用了视觉的功能。英国政治家柏克，在痛斥美洲属地捐税繁苛时，也会用这种秘诀。他以预言家的态度说：“他们是在剪狼毛而不是在剪羊毛。”

引用名人的话有讲究

我儿童的时候在故乡，常拿一根棍子，去横在一群羊要经过的门口来玩着。当前面几只羊跳过了棍子，我就把棍子拿去；后面的羊，走到门口的时候，还是要跳一下，一如前面的羊跳过棍子一样。它们要跳一下的原因，就是因为前面的羊跳的缘故。这并不是羊特别的有这一个倾向，差不多也是这样的，大家常常在不知不觉中模仿别人的所作所为，信仰别人的信仰，并毫无疑问的接受名人所讲的一切。

有一位到我班上来学演说的学生，他是美国银行学会纽约支会的职员，有一天他在讲节俭的题目时说：“美国的财政家和铁路公司首创者赫尔先生说：‘你想知道你将来能不能成功，测验的方法，就是你能不能节省钱财。如果不能的话，那你只有失败了。’”

这短短几句话不但非常动人，并且有着阻止听众发生反对意见的力量。不过，当你在引用名人名言的时候，必须牢记下面四个要点：

（一）要引证得明白确切。譬如：

“根据数字的统计，西雅图是世界上最合卫生的城市。”

“根据政府的全国死亡率统计，西雅图每年的死亡率是 9.78‰；芝加哥是 14.65‰；纽约是 15.83‰；纽奥尔良是 21‰。”

第一例只单单说了一句“根据数字的统计”，立刻使人发生是什么统计？谁搜集的？目的是些什么？等的疑问，这种问题疏忽非竭力避免不可。因为，听众常常在防备一般说诳家利用数字来取巧的。

“许多有权威的人说，”这一句话是普通大家爱说的。然而，这一句话却也真是空洞得可笑。因为，有权威的人是谁呢？你必须指出他的姓名来才对；要是你不知道他是谁，那你怎么会知道他说的话呢？

说得详细而确切，是获人信仰的唯一方法，是令人了解你究竟讲些什么的唯一秘诀。

（二）要引用“受人欢迎的”名人的话。

一个人的好恶，对于自己的信仰，有着很大的关系。有一次著名政治家安得米耶在纽约的卡内基大礼堂申斥社会主义时，听众大都对他“嘘”声反对。他讲的十分和平，十分客气，在我听来是很对的。但是，只因大多数的听众都是信仰社会主义的，所以他们全都反对他，即使他说二加二等于四，他们还是要反对的。

在另一方面来说，那位讲述节俭而引用郗尔的话，就不会有人来反对了；因为那时的听众，是纽约银行支会的会员，而铁道大王和银行界的感情素来很好，所以听了十分入耳。

（三）最好引用当地名人的话。

如果你在某地演讲，你最好引用该地方上名人的话；因为，听众听了比较特别亲切而易于感动。

（四）要引用有资格讲那一句话的人所说的话。

你先应该向自己这样的问；这个人是不是被人家公认是对这问题的权威！到底为什么！他是不是有些武断？有些偏见？

我有一个学生，他在柏鲁克林的市商会中，演讲“关于职业应该专门化”的问题，他开头就引用了钢铁大王卡内基说的“我相信，一个人要想在不论哪一件事业上获得成功，真实的法门，不外使你对那一项事业有一种专长，我绝不相信一个人的智力可以分散几处的。就我自己的经验来说，我只有碰到极少的人，他们能够把趣味分到几方面去。但真能在商业方面得到特别成功的人，还是因为他选取了一种职业而努力去从事的缘故。”

他为什么要选择这样的一段话呢？不用说，因为听众大家都是商人，而且对钢铁大王向来是十分崇拜的。一方面钢铁大王又是事业的成功者，以他一生的经验和见解，已经有足够讲述事业成功的资格了。

十四、牵引人们的注意力

“世界上最有趣味的三件事，是性欲——制造生命。财产——维持生命。和宗教——希望未来的生命。但都集中在自己。”——卡耐基

“人们大都是自私的，他们所感到兴趣的，主要是在于他们自己。”——约翰·薛德尔

“我每去一个地方演说，总是早几天到达该处，访问地方情形，充实内容。”——康维尔

“像图画般鲜明的字句是有超越的能力的，足以引起人们的注意。”——史宾塞

我们不妨举一个例子，你现在正在读这本书，而且现在正在读这一页的纸。因为你已看过千万张不可计数的纸页，现在读的这一页当然感到十分平淡了。你所看的这一页纸像是固体的。然而在实际上，它像蛛网的成分，比固体的成分还要大。物理学家知道物质是由许多原子所组织成功的，但是一个原子有多少大呢，一滴水中所含的原子，正像地中海中的水滴一样的多，正像地球上的草叶一样的难以计算，这一页纸的原子是由什么东西所组成的呢？是一种比原子更小的质子(Proton)、中子(neutron)、电子(electron)。质子和中子在原子的中心，电子在四周巡游。犹如月球和地球一般。他们各自按着轨道移动，这个小天地中的原子，移动的速度，大得令人难以置信，每秒钟竟能行1万里之多，所以，当你读到上面这一句话的时候，那书中的电子已经移动，而所行的距离，恰等于从纽约到东京的路程。

在两分钟之前，也许你认为这页纸是静止的，然而，这是一种造物的秘密，它确是在动的。你现在已经感觉到兴趣了吗？那是因为你已经知道了关于它的一种新鲜而又奇异的事实，是使人感觉到兴趣的一种秘诀。在我们的日常生活中，对于完全新的事并不感到兴趣，但是完全旧的，那也不能完全吸引人们的注意，我们所喜欢听的往往是一些旧的新事情。举例说，如果你夸耀着纽约是怎样的热闹，那是不能使一个农民发生兴趣的。因为这件事对他觉得太新而毫无切身的关系。但是，你如果告诉他的是荷兰的农民，在海水中平面以下耕田，他们掘沟为篱，筑桥为门。荷兰的农民，到了冬天，把牛拉进居住的屋子里，牛头常常从饰着花边的门帘中伸出来看着屋外的雪景，那时农民定会对你的话发生兴趣。因为他们熟知着牛和篱笆，虽然是旧事情，却具有新的趣味，他并且还会惊奇地到处告诉他的朋友们。

下面是一位纽约的训练班上的学员所讲的演说，你读了是否感到趣味？如果是有趣味的話，那你能说出感到趣味的原因吗？

和人类有着极大关系的硫酸

“凡是液体，大都是用‘吨’、‘夸尔’、‘加仑’、或‘桶’作单位来量计的，普通我们说几夸尔酒，几加仑生乳，几桶糖浆。譬如说某地新发现一处油井，我们称它每天的产量是多少‘桶’。可是，有一种液体，因为大量的制造和消耗的缘故，所以我们就用‘吨’的单位来称它了。这种液体就是我们这里所说的‘硫酸’。”

“在你的日常生活中，硫酸对你的影响很大。如果没有硫酸，你就不能

乘汽车，只好倒退回去几世纪以前过那种旧式的老牛和破车的生活；因为煤油和汽油的化炼，都是要用大量的硫酸的。还有，你的办公室、餐室、以及寝室中的电灯，如果没有硫酸，那也是不行的。”

“你早晨起来，扭动了镀镍的冷热水龙头，预备放水洗脸；可是这冷热水龙头的制造成分，中间就有着硫酸在内。即使是瑯质的面盆，在制造的时候，也是少不了硫酸的。你用的肥皂，在制造的时候必须和硫酸发生过作用。你用的毛巾，当你没有和它十分亲热的接触的时候，它已经先和硫酸发生过关系了。”

“梳头发的化学梳子，如果没有硫酸也就无法制造，你刷头发用的发刷上的鬃毛，也是少不了硫酸；修脸的剃刀，在用高热度烧红而使它变柔之后，也得把它放进硫酸的溶液里，然后再拿出来使用。”

“我们所穿的，不论是衬衣或是大衣上的扣子，它们是漂白或是染色的。都是和硫酸发生过作用的。扣子的制造家，他早已知道了，如果没有硫酸，那是没法造成的。你穿的皮鞋，当制革匠在制造皮革的时候，就得要用到硫酸。因了硫酸的功效，我们便把一双满是尘埃的皮鞋擦得光亮。”

当你从楼梯上下来，走进餐室，预备去用早餐，你又和硫酸有个纠葛了，那盛着早点的杯子和碟子除了纯白的以外，不论是黄的或是浅绿色的都得要用硫酸，方能把花纹染上去。因为，硫酸这东西是用来作为镀金或是制造其他装饰品的色彩的。如果你用的匙、刀、叉之或是镀银的话，那都是经过了硫酸的作用的。”

“你吃的面包和饼干是用麦子来制造的，麦子种在田里，用的肥料是磷酸，但是，磷酸的制造，就得要靠硫酸。其他像用来做饼和糖浆的荞麦，在田里也是靠着这种肥料而生长的。”

“所以，经过了一个整天，不论从哪一方面讲，硫酸和你随时随地都发生关系。你生存在这个物质社会里，你就不能和硫酸脱离关系。没有硫酸，我们不能作战；没有硫酸，我们不能太平过日子。照此说来，对这和人类有着极大关系的硫酸，我们普通人是不能熟悉的。然而，在实际上恐怕知道或熟悉的人不太多吧！”

世界上最有趣味的三件事情

世界上最有趣味的三件事情是什么？我的答复是性欲、财产和宗教。这三件事情，第一件，我们靠它制造了生命；第二件，我们靠他维持生命；第三件，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有趣味的，然而这趣味还是集中在我“自己”。

我们对于“在秘鲁怎样订立遗嘱”的演说，并不感觉到趣味，但如果题目改为“我们怎样订立遗嘱”，那我们就无疑的会感觉到趣味了。除非为了好奇心的驱使，对于印度的宗教，我们是不会发生趣味的。但是，对于那些足以保障我们有无穷快乐的宗教，那我们是感觉到极大的趣味了。

已经过世的诺斯克利夫博士，当他被人询问到什么是最能引起人们趣味的时候，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。

你想知道你是一种怎样的人吗？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是在不停的思想；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，我们常常呆在幻想的迷梦中，这是我们自愿而且是极爱好的一种思想，我们随我们思想的轨道进行，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事业和职务，那时大都是在想自己的光荣和正直。人们对于自己的小事，比不论那种重大的事都要关心。他对于自己刮脸的刀片钝了不能刮胡须的事，比在某处飞机失事的事件还要关心。他自己的脚趾肿痛，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。

被人认作是成功的谈话

有许多人，他们所以被人认为是谈话拙笨的缘故，就是因为他们只注意于谈他们自己感觉有趣味的事情。而这些事情，也许人家都感觉到非常讨厌的。如果把这方法反过来应用，你去引导别人开始谈他们所感觉趣味的事情，例如关于他擅长的运动记录，他的成就等等；如果对方是一位已有孩子的母亲，你不妨跟她谈谈他的孩子。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，你谈话也将被人认做是成功的。

在费城演说训练班末一次集会的宴会席上，德维特先生曾经讲过一次十分成功的演说。他把席间的每一个人都谈到，谈他们在训练班开始的时候演说的姿势，怎样渐渐的获得了进步，末了还追述他们曾经发表过的演说，描摹他们演说时的神气，把他们的特点加以夸大，使每一个人听了都捧腹大笑，都感到高兴。他用了这样的材料，那是绝对不会失败的。天下再没有比这种题材使人高兴的了，而德维特先生知道了这一点，他的确是一位成功的演说家。

《美国杂志》为何畅销？

《美国杂志》在几年之前突然畅销起来，真是使整个出版界惊天动地的一件事。所以致此的原因，完全是已经过世的了经翰·薛德尔主编一人的功绩。我初次和他见面的时候，他正在主编着该杂志的“读者趣味栏”。我也曾替他写过几篇稿子。有一天，他坐下来和我谈了很长的话，他说：“人们大都是自私的，他们所感觉到的兴趣的，主要的还是在于他们自己。他们不会注意到铁道是否应该收归国有，却极愿意知道怎样向上爬？怎样使自己的身体健康？怎样可以获得更多的薪金。如果我当了《美国杂志》的主编，我一定要告诉人家怎样去注意他们洁白的牙齿？怎样去沐浴？夏天怎样去乘

凉？以及怎样去找寻职业，对付属员，购买地产，以及其他关于个人的一切。因为人生的故事，人们永远是听不厌的。所以，我打算请富人们来详细地讲述他们经营地产怎样地获得了百万元的财产，凡是社会上有地位的银行家以及一切大事业的成功者，都来述说一下他们怎样由艰苦而达到成功的故事。

不久，薛德尔真的做了《美国杂志》的主编了，当时该杂志的销路并不广，因此他就照他所说的实行起来了。结果是销数得到了惊人的发展，它由20万而30万，40万，50万……，不久就到了100万。不久又到了150万，最后是达到了200万。但未来的销数并不到此为止，一年年的仍在增加，这是因为薛德尔能够迎合读者自我趣味的缘故。

“遍地黄金”为何造成轰动？

“遍地黄金”这一篇演说，是全世界最普遍而最受人欢迎的的演说辞。但是，他为什么能够这样？理由就是我们在前面所说的：能够投合个人的兴趣。关于这点，当约翰·薛德尔跟我谈话的时候，也曾提到过。我想他的成功和对于杂志的计划，那必定是有着连带的关系。

那篇“遍地黄金”的演讲，告诉人家怎样可以出人头地，怎样处在现环境下能够有更大的发展。这并不是一篇机械式的演说，康维尔博士，为了要使在演讲的地方和他发生直接的关系，所以他引用了当地和他发生直接的关系，他引用了当地所发生过的事实，使这一篇演说更为新鲜而生动，对该地的听众显得十分重要。他自己陈说：

“我去每一个地方演讲，总是希望能够早几日到该处，使我有充分的时间去访问当地的邮政局长、理发师、报馆经理、学校校长以及教堂的牧师，然后再去几处的工厂里、商店中，和工人、店员随随便便的谈谈，借此彻底明白当地的情形，知道该处过去的历史，然后再来开始我的演讲，演辞中尽量插入该地的实际情形。遍地黄金这一意思，就是说地大物博的美国，每一个人都有机会去利用自己的技能而获得财富，用他自己的力量，和自己朋友们的协助，使在这环境下，有更大的成功和更大的发展。”

永远动人的故事题材

你如果讲述一些呆板式的理论，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。因为人家每天在家庭里、饭馆里、茶室里、游戏场里，不知要说多少闲话，然而这些闲谈中的显著的特点，却是某人怎样的发财、某人怎样的倒霉、某夫人怎样死盯住她的丈夫，以及某小姐近来和谁要好的一些街谈巷议。

作者曾在美国和加拿大对许多小学生讲过话，不久得到了一种经验，就是要使他们感到兴趣，一定要讲一些关于人的故事，如果一讲到抽象的不切实际的事实，那七八岁的孩子就会在座位上顽皮起来。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，在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，49%是仅约13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。

我有一次请一位曾在巴黎经商的美国人在演说训练班上讲“怎样成功”的一个题目，他盛赞着普通人惯用的“努力”和“奋勉”等等的美德，叫大家努力去学习。可是他谆谆的教训，听众并不感到兴趣，几乎讨厌得要睡着了。于是，我就让他中止，说道：“我们不愿听教训式的演讲，教训是没有一个人高兴听的，你必须要使你的听众高兴，否则就没有人会注意到你的演讲的。同时，请你记好，世上最大的趣事之一，便是高尚的美妙的闲谈。你应该讲述你相熟的人的故事给我们听，说明为什么某人是成功而某人是失败的原因，这是我们所乐意听的。记着这一些是有益的，因为我觉得讲述这些事情，比讲述抽象的道理还容易。”

这一个演说班上有一个学员，他向来是不容易使他自己或是听众发生兴趣的。有一晚，他讲人类的故事，他告诉我们在大学时代的两位同班的故事，一位十分俭约，他买衬衫，从不会到同一家商店中去买。他用笔记录着哪一家商店中所买的较为经洗耐用，花了钱比较最值得。他永远是在一两分钱上计算着。在学校里他读的是工科，到了毕业的那一年，他很高傲的认为自己是一个了不起的人物，不屑像别的同学那样接了低微的职务而再慢慢上升。过了三年，举行校友联欢会的时候，他依旧在记录他衬衫的表格，还在等候优越的位置，这样一年年的过去25年之后，他不能坚持他的高傲了，终于也去接任卑微的职位了。

那位演讲者把这位朋友失败的故事讲完之后，再讲他一位同班同学意外成功的故事。这位朋友的人缘极好，一面孔和蔼可亲的样子，谁都对他有无限的好感，他虽然有做大事的野心，但是，他在初出校门的时候，却当一个工程的制图员，而且并无怨言，他一直留心着寻找机会。后来有人在巴法罗计划开一个博览会，他知道那里一定是需要工程人才的，于是就辞去费城的职务而跑到巴法罗去。到了那边，因为他有讨人欢迎的脾气。所以不久，就和一位在巴法罗极有政治势力的人做朋友，他们两人合股经商，包做了电话公司不少的工程。后来他被电话公司聘请为高薪的工程师了。现在他是一位拥有千万家财的富商，也是西联电气公司的一位大股东。

在这里，我们不过把那位演说者所讲的粗枝大叶地叙述了一下，那次的演讲，他还引用了许多极有趣味的人生故事。讲得非常动人，但他在平时，却是连三分钟的演讲也找不到材料的人，这次演讲完之后，自己也惊奇起来，他竟一口气讲了半小时以上的时间。这篇演说十分有趣。谁都觉得他讲得很短，然而他是第一次真正的成功了。

从这种偶然的事件上，每一个学生差不多都可以得益的。如果一般的演说家，他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，最好还要讲述人们的奋斗史，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”，是谁都感觉到兴趣的。西洋有一句成语，说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而去争夺一位美女。试看每部电影，放映到那位英雄克服了一切的障碍，而且把爱人拥抱在怀里的时候，一般的观众，都戴帽穿衣而预备散场了。这一个公式，差不多每部在杂志上的小说都是按照这个方法而写作的，使读者喜爱的那位英雄或是女英雄有一番热烈的奋斗而获得了成功。

一个人在事业上努力挣扎而获得了成功的故事，一定是永远动人的。有

一位杂志的主编，他告诉我说，世上最好的故事的题材，是每一个人一生中的真实经历。这句话很有意义，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。

叙述的具体化

在作者所教授的演说班上，同时有两位知识程度相差很远的学员，一位是哲学博士，一位是 30 年前当过美国的水兵的粗汉。博士是一位大学教授，那位过去当水兵的粗汉现在当着一家运货车行的经理。说起来真是奇怪，粗汉的学问比博士浅得多，但在演说班上讲话的时候，却比那位哲学博士的演讲动听而受人欢迎。这为什么缘故呢？因为那位大学教授演说的时候，讲着一口漂亮的英语，清楚而又合逻辑，举止十分的文雅。但他的演说，缺乏了一种最主要的东西——具体，他是说得太空泛而太笼统了。留给听众一个模糊的印象。而那位车行的经理，虽然他不能很逻辑地把许多事实归纳成一条普通的道理，他说话的时候，马上讲到他的生意方面；然而，这是具体而确实的。在这种特质上再加上他那勇气和有力的字句，所以他的讲话反显得区区动听了。

我所以举上述的这一个例子，意思是表明凡是惯于讲具体而又确实的话的人，不管他所受的教育之深浅，他总是有极大的引人兴趣的力量。

因为这一条原理十分的重要，所以我们应该举出几个实例来解释，使其在你的脑中永久的留着印象。我希望你永不忘记而且也永不忽略这些宝贵的教训。

德国的宗教改革家马丁·路德，他在幼年的时候，我们说他是“顽皮而难于制服的”，或是说他自认他“被老师在一上午竟鞭打了 15 次”，究竟那一种说法较好呢？自然啦！“顽皮而难于制服”，这一类字眼是抽象的，不大能够引人注意。而说一个孩子“被老师在一上午鞭打了 15 次”是具体事实的表现，所以动人得多。

老法写一篇名人传记，是赘述许多笼统的文字；新法却着重在叙述一些具体的事情；你的叙述能够具体化，自然把一切表达明白了。旧方法写传记文，说约翰度的父母是贫穷而诚实的人。但是新的写法，一定要说约翰度的父母，穷得连一双套鞋都买不起，所以在下雪的时候，用粗麻皮缠在脚上，用以取暖和避湿；然而他虽然这样穷，在牛奶中也从不加水，从不把病马去当健马卖给人家。这不是表明他的父母是“贫穷而诚实”的吗？这种表现方法，不是比“贫穷而诚实”更有趣吗？这种方法，用在写传记方面是有效的，当然，用在演说方面，也同样是有用的。

让我们再来举一个例子：比方，你说在那尼加拉瀑布每天所耗的马力数量很足惊人，你说这一句话后，你再加上一句；如果把这种消耗的动力来加以利用，用所得的金钱来购买生活的必需品，那么，许多民众，大家都得到了衣食了。这种说法，不是十分有趣的吗？不，我们且看，下面的一段文章，是从每日科学上节录下来的，请看，这样的说法是不是动人？

“我们听说在国内有几百万的民众他们是胼手胝足的过着日子，面目憔悴而显得营养不足的样子，他们缺乏面包来充饥。可是，在那尼加拉地方，每小时却要无形中消耗去 25 万块面包相等的瀑布价值，我们可以想像到，每小时有 60 万个鸡蛋，越过了悬崖，变成了一块巨大的鸡蛋饼，跌落在湍流的

瀑布中。如果讲从织布机上织下来的白布，能够有 4000 尺的宽，它的价值，也等于那尼加拉瀑布所消耗的一样。我们能把这一个消耗，用在卡内基图书馆中，那么，在一两点钟之内，卡内基的图书目录就要重编而充满了 9000 万册珍贵书籍的名称了。我们还可以想像，有一家极大的百货公司，每天由意瑞河的下流，把公司里所有的货品，完全跌落到 160 尺的山涧中而成了粉碎，这是一个多么巨大惊人的消耗啊！对于这个无形的消耗，有人主张拿出一笔款子来利用这一个巨大的水力，想不到竟也有些人来加以反对呢！”

象画一般的字句

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，往往也对之不大感觉到，或是他们根本没有去思索过。这种技巧是指什么呢？那便是本节所要讲的“像画一般的字句”。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的眼前；不会讲话的演说家，只是笨拙地利用模糊平淡而无声无色的一些东西而把你催眠入睡。

图画，像你呼吸的空气一般，可以任意的取用，你应该把你的图画用入你的演讲中，用入你日常的谈话中。这样，你就更能使人家感到兴趣，而有更动人的力量了。

我们再把上面所引每日科学新闻上那段关于那尼加拉瀑布的文字来细察一下吧，在那段文字里每句像是图画一般的跳跃在你面前。如像“25 万块面包”、“60 万只鸡蛋越过了悬崖”“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 4000 尺的宽也等于尼加拉瀑布”、“卡内基图书馆的书籍”、“一家极大的百货公司，所有货品完全掉在 160 尺的山涧中成了粉碎。”等等，这不是一页页活生生的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，而感到兴趣的。

英国大哲学家史宾塞在他的名著《文体哲学家》中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，我们要避免着说：‘这和一个国家的风俗习惯态度的残暴性是成正比例的，哪个国家的刑法，也应该要特别严厉的。’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、烤打的死刑。’”

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，他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。”这真合了中国的成语“画龙点睛”了。

你曾否细心留意过流传了几千年东方和西方的成语吗？它们都是带有视觉色彩的。比方像西方的“在手里有一只鸟，胜过了在树林中有两只鸟，”“你只能够把马拉到水里，但你不能强迫它喝水。”还有许多的比喻，都是带有图画的成分的，像“猛如狼”、“脸如重枣”、“静寂得像死一样”，这些现成的例子，是随处可以见到的。

林肯是惯于用视觉名词的，当他在白宫被长而繁的各种报告窘迫的时

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，你能忘掉吗？

趣味的感染性

使听众感觉到趣味的材料，我们已经讨论过不少，然而，有人机械的仿效着去演讲；可是，结果还是呆板乏味。能够给予人家趣味的手段，这是十分微妙的一种感觉和精神上的问题。这是和应用一架机器是大不相同的，所以也没有一本书能够给予你一个确切的定律。

趣味是具有一种感染性的，如果你心里有一件趣味的事情，而且你对于这一件事情有着不吐不快的感觉，那么，你讲了出来，听众一定会感到有趣味的。在不久之前，巴地莫城的演说班正在上课的时候，忽然有一位先生站了起来，警告听众说：“如果克斯比海湾那里照目下所用的捕捉石鱼的方法继续捉捕，那么，这种鱼类无疑是要绝种的，而且很快的就要绝种了，就在这几年内……”只是因为他感觉他的题材十分重要，而且发生一种急切的感觉，所以他就这样爽直的报告了。当他在立起来说话的时候，我还不曾知道克斯比克海湾有这么的一种鱼。我想听众当然和我一样地缺乏这种常识，但他说完之后，我们都有一些关心这种鱼的感觉。我们大概都感到有立刻向国会请求通过保护石鱼的法令的必要。

有一天，我问一位驻美的意国大使贾尔德，使他成为一位令人感到趣味的作家的秘诀是什么？他说：“我感觉到极度的兴奋，一时竟不能平静下来，只想把他告诉人家而已。”

我最近在伦敦听一位演说家演说，待他说完之后，和我一同在听讲的一位英国名小说家庞逊说：这一篇演说，他觉得后半要比前半动听得更多。我问他为什么？他说：“演说者对后半段特别感觉到兴趣，我一向依赖演讲者给我热诚和趣味的。”不错，我们的情感，的确是跟随着演说者的情感而转移的。

英国大政治家马可来，他怎样去评定英王查理第一的功罪。马可来不但用着像画一般的字句，而且还用着对比的句法，差不多永远能把我们的趣味抓住了。请你且看下面的一段文章：

“我们向他责备，说他不能遵守即位的宣誓，可是我们却听到了一种传说，说他对于结婚的誓约是十分遵守的。我们向他攻击，说他把民众交给了那残暴的主教；然而，有人曾幽默的为他辩护，说他把幼子抱在膝上热吻着。我们向他非难，说他破坏了他所允许的民权请愿书；但我们却又听到人家说他每晨的6点钟必定做着祷告的。我们可以相信，完全是在这一些，加上他的维戴克式的花边衣领，和那美丽的面貌，尖尖的胡须，他的伪善，他的外表庄严的假面具，使他在现世纪受到不少盲目者的爱戴。”

十五、说服和感动每一位听众

“获得信任的唯一要素是个性。”——摩根

“伟人的诚恳并不放在口头，而是极自然的流露出来。”——卡莱尔

“比获得金钱的动机还要强烈的是自卫的欲望。用健全自己做号召，是最好的办法。”——卡耐基

“让别人赞誉自己，使自己受人钦佩，自己感到光荣，比任何欲望更重要。”——卡耐基

“用尊贵和博爱去感动人，可称是诉之宗教的动机，威力更大。”——戴尔·卡耐基

如果说，你现在有的各种能力，可以自由的去增加两倍或是三倍，请问，你愿意增加那一方面的能力呢？你当然愿意把你影响别人的能力增加的，因为，这是使你有更多的力量、利益和快乐。

这是关于我们一生成功的极重要的技术，我们是不是可能用一种方法获得它呢！还是只凭着盲目的可能，使之像捉迷藏一样的不可靠呢？

有一种根据人类特性的方法，作者自己多次试用过，而且还用来训练他人而都得到了成功。在前面，我们已经有了详细的讲述，现在再综合起来做一次复习：

你必须获得听众对你的信任；因为，不是这样，你所讲的话便不会使他们相信。许多演讲者的失败，就是在这一点。在商业上，许多广告、函件，他们的失败，也就是在这一点。这也就是许多人在他环境中不能发生影响的一个大原因。

用自信心换取听众的信任

要获得人家的信任，最要紧的还是你自己先应该具有自信心。银行大王摩根说：获得信任的唯一要素是个性。我对敏慧的演说家有过不少次数的留意，如果说，这是他的特点，那么，比较起来，还不及迟钝的演说者所得的效果大。

作者所领导的某一届演说班有一次请一位名人来演说，他讲得十分流利，所以讲完后大家都称誉他。可是，他仅留下了一个敏慧的表面的印象，不曾深刻到听众的心坎里。同时，有一位保险公司的代表，他起来说话，虽然他的身材矮小，语言不大流利，有时还要呐呐地一个字一个字很吃力地说出来。但是，在他那仁慈的目光和中肯的声音之中，确有一种深切的诚意流露出来，所以听众对他的演讲十分注意，对他有一种说不出的热诚的好感。

卡莱尔在《英雄与英雄崇拜》中说：“米拉波、拿破仑、克林惠尔以及别的英雄们，如果没有极高的热诚，那是决不会有如此成功的。所以人们最主要的就是诚恳。不论哪一位英雄他最需要的特点，便是深切而又纯正的诚恳。不过，诚恳并不是自己说说的。自夸而自觉的诚恳，大都是虚伪而自欺欺人的。伟人的诚恳，他们并不放在口头，而是极自然的流露出来，他们也并不感觉到的。”

在几年之前，有一位聪明的演说家死了。当他在幼年的时候，谁都对他有着很大的期望，预料他将来一定是有极大的成就的；谁知，他死了，并不

曾留下了一些可观的成绩。因为他把他的聪明误用了，他只是注意怎样可以使自己发财就怎样的做着。他得不到真诚的名誉，所以他的事业完全失败了。

韦勃斯特说，装出来的同情，那是不会发生效力的。

林肯对人家向来是同情的，他和参议员陶格拉斯辩论的时候，他的神情和言语都不及对方的漂亮，人家称陶格拉斯是“小伟人”，称林肯是“诚实的亚伯”。陶格拉斯是有着卓越的精神和活力、优美的个性的人，但他对真诚有一些欠缺。他常把智谋放到原则上去，使法理来迁就政策，所以结果他并没有多大的成功。林肯在讲话的时候，好像总有一些不加修正的风味，使他的字句有一种诚恳的力量。大家都能够感觉到，他是有着和耶稣基督一样的热切而诚实的特性。如果照法律的学识来讲，有很多的人胜过了他，可是对于法庭证人的影响力量，就不大有人能够及到他了。

自己的经验

获得人家对你的信任，次要的就是你自己的经验。如果你提出来的意见，可以让人家来质问：“你的谈话，只是现批现卖而完全从书本上看来的”，那你是一定要失败的。但是，如果讲述你自己的经验，那是一种真诚的力量和可靠的特质，而且也是听众所最欢迎的，那他们就会对你很信任，你就获得了成功。

介绍时要恰当

有许多演讲的人，他们不能立刻引起听众的注意，这就是因为被介绍的时候，不曾介绍得恰当的缘故。“介绍辞”（introduction）是由两个拉丁字组成的，意思是引导进去。所以，一段介绍辞，应当要使听众引导到问题的里面，使听众大家都愿意来讨论这一个问题。所以介绍辞应引导听众走进演讲者所讲的事实的内部去。换句话说，也就是把演讲者所讲的题目的要点介绍给听众，而且还必须在极短的时间内把这一点做到。

介绍辞应该如此才有效，然而，在事实上，十有八九并不这样去做，大多数的介绍辞都显得简弱而无力，有着不可恕的不适当之处。例如，我曾经听过一位著名的演说家，介绍爱尔兰诗人夏芝，他说夏芝是预备诵读他自己的诗，夏芝在三年前曾获得了诺贝尔的文学奖金。但我相信，在当时的听众里面，有许多人不知道什么叫做诺贝尔文学奖金，和这奖金的名贵。这些，无论怎样都必须加以说明的。即使把别的一些不说，但是，对这两件不能不解释清楚。可是，那一位主席把这一点完全忽略了，他竟胡扯到神话学和古希腊的诗歌上去。毫无疑问的，这就是他想要在听众面前造成他博学的野心的缘故，反而弄巧成拙了。

那位主席虽然是国际间有名的演说家，而且把自己曾经介绍过很多次，可是他介绍别人的时候却是整个的失败了。像他这样有才学的人还要犯这样普通的错误，那么一般当主席的人更不用说，我们怎样去防备主席犯这个毛病呢？这防备的方法，就是在事前我们应该十分谦逊的去和主席谈一下，请他接受你的几点事实来做为他的介绍辞。他接受了你的建议，你然后再把你烦他介绍的是哪几件事情，你可以明了你为什么讲那题目以及听众应当知道的几件事。但是，你告诉了他一遍，一回头他就会忘掉了一半，而且还

有的一半他也会模糊不清。所以，最好在事前写出几条交给他，希望他介绍你的时候作为参考。他能不能照办呢？大都是不能的，那你也只好由他了。

热诚是一根魔杖

某年秋季，我在纽约市青年会领导演说班，有一位学员是某大公司的销售员。有一天晚上，他讲述了一件十分奇怪的事情，说是可以不用种子而长出青草。他说只是用核桃树的灰撒在土里，不久便生长青草了。他很坚决的相信，这青草是核桃树的灰长成的。他讲完之后，我就笑着指出他的偶然发现如成事实，他立刻可以成为著名的科学家，而且可以从培养青草出售而立刻成为百万富豪。我再告诉他自古以来不曾有过能够变出这样希奇事物的人。我再心平气和的对他说，因为我觉得这种错误太明显，所以用不着分辩的。我讲完后，全班都看出他所说的是完全不对的，然而他本人还是看不出错误来。他还是说这并不是空话，是他亲眼看见的。他再继续的说着，并且还提出了不少的证明，一种深切的热情，从他讲话声音中散播出来。可是，我仍旧提醒他，那是万万不可能的，离开可能的路还不知有几千里呢！但他还立起来分辩，并愿出钱下赌，请美国农业部代为评判。在这时候，我留意一下同班的同学，他们竟有人慢慢地相信这句话是可信的。这种轻信未免有些令人惊异。我问他们为什么竟然相信？他们的回答，说是被他那种热诚所感。照这看来，热诚是可以感人的，尤其是广大的听众，有自主能力思想的人是很少的。虽然我们都有着感情，而我们的情感，每易被演说者的情感所影响。演说者用极热烈的诚意讲述出来，即使说灰土可以生出青草，那也会有人来相信的，这是一个十分明显的例子。

在你获得听众感到有趣味的注意和相信的时候，那你真正的工作就可以开始了。于是，第三步就讲出你的事实，去教听众来尊重你的意见。

怎样使听众尊重你的意见

使你的听众，对你的意见能诚意的尊敬，这才是你演说的核心。在这里，你应当用大部分的时间去讲述。本书提及的各种方法及各种姿态，你是应当学习的。你用心预备的一切材料，在这里是可以见到功效的。同时，也是你在事前缺乏预备而可以使你出丑的。到了这时候，你是站在火线上，正像福煦将军所说的“在战场上是不可能容许你有学习的机会的”。一个人只能应用他已经知道了的一切，因此他应十分明白而且迅速地利用他的知识。

在这里，你要的那个问题材料，比实际要用着的应该多 20 倍；如果你演讲的时候，自己感觉到预备的材料丰富，你就可以放心直说而不致出丑了。

如果你对一个商业团体讲述一些影响他们的话，那你不单单是给他们指教，同时还要让他们来给你指教。你必须确实的探听到他们的心中怀着怎样的意见，不然，你即使讲了半天，也不会讲到题目的深处，你必须让他们表达了他们的心意，答复了他们的异议，那他们才能安心的听着你讲。

纽约全国收银机制造公司的经理柏特生曾经用过这方法去顺利的解决了一个难题。因为公司为成本关系而想略增售价，但是，代理商和各商店的经理大都反对，因此柏特生就召集各地开会讨论这事。他首先请各人提出反对的意见，那些反对的意见，正像骤雨一样的向他射来，他就叫书记把这些意

见一条一条的写下来，共计得到了 100 多条，因为时间已晚，所以宣布散会。明晨继续开会，他就用数字和事实把各人的意见一条一条的加以驳倒，结果，大家对增价的建议毫无异议的默认了。

用欲望攻克欲望

我们所做的每件事，都是有计划和有感觉的，这是什么缘故呢？就是由于欲望的缘故。对于这道理，除非被禁在疯人院中的人，就是谁也适用的。我们在每小时每日夜只被极少的渴求所统治着，一个演说家，如果他能够知道这些动机是什么，并且能够有充分的力量去应用，那他将有异常强大的权能。

举一个例子，一位父亲，发觉他的儿子时时偷吸纸烟，他就异常震怒，命令他的儿子以后不许吸烟，因为吸烟是有害身体的。如果他的儿子并不珍爱自己的身体，反而爱着纸烟的味道以及从口中吐出来的烟圈，那结果做父亲的忠告是要失败的。因为那位做父亲的，他还没有抓住打动儿子心里的动机，所以他是失败的。如果这位儿子在学校里想加入田径赛而获得锦标的话，那位父亲可以不必发着盛怒，只要诚恳的告诉他吸烟足以妨碍他的运动成绩的，那他就可以很顺利的得到成功了。因为吸烟足以妨碍运动的成绩，这是确实的事实。就是牛津、剑桥两大学，他们在划船比赛前的练习期间，加入比赛的选手，是一概不准吸烟的。

现代人类有一个极大的严重问题，就是人类和昆虫的争斗。在几年前，有一种果树害虫的飞蛾到了美国，那是跟了日本政府送给美国种植在华盛顿的某湖边上的几株樱花花一起来的。这种飞蛾，繁殖的能力极速，对于美国的各种果树，都给以极严重的威胁。喷药杀虫水的效力完全失掉了，没有办法，不得不向日本去借专吃飞蛾的一种昆虫，这是美国农业专家所采的以毒攻毒的办法。

善于激发人的人，也是用着这种技巧的。他找出一种动机去和另一种动机挑战，这方法是灵验、简单、明显而使人想像到应用是十分普遍的，但事实上完全相反，人们真能利用的并不多见。

作者有一次参加某大城俱乐部的聚餐会，会中有人提议组织一个高尔夫球队，去和某邻城比赛。会员中签名愿意参加比赛的没有几人，而且人数还不够一队，因此会长十分不快。因为，不足人数而无法出场比赛这和他的面子是大有关系的。他想用一种方法去号召，使会员大家乐于参加这个比赛，但是他所说的话完全失效，因为他讲上一大堆去参加比赛的话，他并不能去巧妙地处理人们的情感，完全是发泄自己的感触，正像偷吸烟儿子的父亲一样。

正确的说，他应当怎样做呢？他应当先在自己心中计算一下，并且对自己这样说：“他们为什么大都不愿意去参加呢？也许有人怕费车钱，也许有人忙得没暇来参加，我怎样能够去克服这一切的困难呢？我应该提醒他们，天天无休止的埋头工作，并不见得有多大功效，如果在工余之暇，到野外去运动一次，吸一些新鲜的空气，五天之内，可以完成六天的工作。再告诉他们，花一些车钱，正是健康和快乐的投资。我应该引起他们对郊外的幻想，使他们自己知道一直伏在城市中赚钱而不去领略野外的风景，真是人生的一件憾事。”

请你默想一下，这样的讲法，比对人说“我要你们去参加高尔夫球的比赛”究竟那一个好呢？

人都是有欲望的

操纵着我们行为的基本欲望是什么？如果能够知道并应用这欲望对我们的成就有密切的关系的，那让我们还是赶快来加以研究罢！这些动机中最强烈的是什么呢？就是想得到什么。在我们的欲望中，比想获得金钱的动机还要强烈的那是“自卫的欲望”。因此，用“健全自己”来作号召，是一个最好的引诱人们来参加比赛的方法。例如，某城市的宣传，就是该城处处地方适合卫生食品公司宣传着的出品、纯洁而又能增强体力。牛乳厂说他的牛乳卫生消毒而富有维他命；药商宣传着他的秘方能治百病；宣传戒烟的人说吸烟足以杀身的，这样的宣传，足以引起我们爱护生命的一种欲望，而想用物质的力量加以挽救。

还有，就是让别人赞誉着他们自己，使自己受人钦佩，自己感到光荣。这是有人认为是比金钱的欲望更为重要的。为光荣而引起的罪恶不知有多少！像过去中国女子的缠脚，现在非洲中部的女子，在嘴唇上穿着木环，这些都是为求光荣而发生着人世间的惨事。所以，向人企求光荣的欲望，如果用得恰当，其力量足以相等于巨大的炸弹。

请问，你为什么来读本书。是不是想学会了演说的技能，可以给予人家一个良好的印象，渴望着讲话漂亮吗？你不以为演说家能够居于领袖的地位是一种无上的光荣吗？

有一位函售学杂志的编辑，他曾公开的对人说，在所有的售货的信函之中，凡是可以作为号召的理由，再也没有比用光荣和利益的号召更有效了。林肯曾经用光荣的号召动机而进行诉讼得到了胜利，那是在 1847 年塔兹卫尔的乡镇法庭上，有姓薛的兄弟两人，他们向开斯君买进了 1 块田和 4 只牛。这兄弟两人虽未达成年，但开斯君倒很诚实，把这些东西向他们只收 200 元的代价。后来，到了取款的日期，开斯君不但收不到分文，而且还当场受到了一场俏皮的讥讽，因此他就把这一件事请林肯律师代向法庭起诉。开庭的一天，薛姓兄弟辩称他们还不到法定年龄，所以订立的契约在法律上是无效的。这在原告方面当然也很明白。林肯起立辩论，也承认他们未到法定年龄而订立的契约无效，他说：“诸君，我承认这句话是对的。”照这样的说不是林肯自己认输了吗？然而，他转过头来，对那 12 位的法庭见证人说：“诸位证人，你们愿不愿意让这两位青年人在生活的开端就染上这种羞耻和不名誉的习性呢？”然后，再指着这两兄弟说，如果不是误信了他们律师的怂恿，那是绝不会有这种不良的行为的。并且再指出高尚的律师业，有的时候竟不但不主持正义，反而对正义来加以破坏。他竟严厉的攻击着对方的辩护人。他继续说道：“诸位证人，你们有着一种权力可以使他们兄弟二人走进正常的轨道。”这些证人当然不能用自己的名义来袒护罪恶的，林肯正是利用着法庭上见证人的光荣心理，所以结果竟全体一致的主张，两兄弟应该偿还开斯君的债务。

在这样的事例之中，林肯也曾把主持正义诉之于见证的人们。主持正义，我们每个人都有这种心理。比方，我们在街上见到一个小孩欺侮小孩。我们一定是帮小孩的。人是感情的动物，谁都爱适意和快乐的。我们喝咖啡，穿

丝袜，上戏院，睡床而不睡地，就是为的要适意。所以，如果你所建议的能够增加我们适意的，你便得到了有力的动机。

西雅图市称它是美国各大城市中死亡率最低的城市，这是一个极强的动机，世界上有许多事是和感情有关的。爱国心也是基于这种动机而发生的。有时候别的方法都行不通的时候，诉之于感情是可以达到目的的。这种例子，实在是不胜枚举。

宗教的动机

还有一种动机可以影响我们很大的，我们可以称之为宗教的动机；不过，这并不是指那纯粹的崇拜或是信奉某一种教义的条文。我们的意思，是指广泛的基督耶稣的教训、正义、忍耐、慈爱、服务而已。

谁都不会自己在内心承认自己刻薄卑鄙，所以别人用这些来说动我们，我都很乐意的。青年会国际协会的秘书华德先生，他有许多年用全副的精神去筹募建筑会所的经费。如果一个人签了一张 1000 元的支票去捐给青年会，这人并不能增加他的资产和势力。然而，大家愿意这样做的原因，正是为了要表现出他的尊贵、正直和慈善的缘故。

有一天，华德先生在美国西北部的某大城市发起募款运动，他并且去和一位向来不进教堂或是参加社会运动的一位著名商人去接洽。照我们的猜想，要想这位商人放下他自己做生意的一星期工夫而从事募款，真是登天一样困难。可是，后来这位名商人竟答允去参加首次的募款大会。他完全被华德先生用尊贵和博爱所感动，真的竟用了一星期的光阴去热烈的募捐，而且这位商人向来是无神论者，他竟也祈祷着这一次的募捐能够成功。

已故的美国铁路大王詹姆斯·霍尔，在当年曾有许多人去看他，请他沿着西北铁路建立青年会的会所。这是要用一笔巨款的，他们知道霍尔是一位精明的商人，所以对他劝说，说是青年会的会所建立以后，对于他铁路公司是有怎样的利益，霍尔先生听了他们的劝说后说道：“你们还不曾说出那件真正可以使我应允的原因，那原因就是我愿为正义增加一种力量，去养成基督教的品格。”

为了一件久悬未决的边界纠纷，到了 1900 年，阿根廷和智利两国几乎要开火了。他们立刻建造军舰，征集兵器，增加赋税，不惜用重大牺牲来求这问题的解决。在 1900 年的复活节，有一位阿根廷的主教，用了耶稣基督的名义向全国做了和平的呼吁。而智利有一位主教也起来响应，于是两国的主教，纷赴各乡村去向国人劝说保持和平，两国的人民应做兄弟一般的友爱。这种演说，起先只有妇女去听，后来激动了全国，结果由民意去迫使政府裁减军备。他们毁去了原有的炮垒，他们把军械铸成巨大的耶稣圣像，手里握着十字架，立在两国交界的安地斯山顶，基石上刻着：“智利和阿根廷两国的人民，如果忘掉了耶稣留下的神圣和誓言，此山就立刻倾倒而化成泥土。”

这便是诉之于宗教动机的威力的表现。

言词的感情色彩

我们和别人接触的时候，有四件事情容易被人评估我们的价值，那就是：我们所做的、我们的面貌、我们所说的话、我们是怎样的说法？——可惜，

许多人离开学校以后，为了种种琐事的繁忙，竟使他们忘记了最重大的事，缺少时间去锻炼他们的“讲话辞藻”，甚至不肯花费一分钟的时间去设想如何充实自己的辞句？如何增加辞句的意义？如何使讲话准确清晰？——也许你们要以为，这也不过走错了一步而已；可是，你们要明白：他们一生的失败，正错在这一步上啊！

曾任哈佛大学校长 30 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，是受过教育的男女们，在知识上所获得的收获，那就是：能够正确优美的使用其本国语言！”这是一个极重要的声明，我们在略加深思之后，就可以觉得这话是多么值得我们回味啊！

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

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，有人曾这么的歌颂过：“竟像音乐一般的悦耳”！随便举一个例吧：当他在二次总统就职演说中。曾说了这么一句话：With malice towards none, with charity for all.（我们不妨如此解释：“不要怨恨任何人，以慈爱加给所有的人！”）

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；那末，林肯怎么会有运用文学的特别天才呢？要是你们真的这么问，连我也无法证明这件传说的事实！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，这个，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，也许林肯的成就要更大一些呢？

林肯的教师还有哩；在伊里诺州第八司法区，他每天曾和许多农夫、商人、律师，商讨着对于文字的运用——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！”，这和中国的孔夫子所说的：“三人行必有吾师！”倒有点相仿呢！此外，他再也没有什么特别法术了！

向书本请教

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、与优秀的人物；他可以背讲拜伦的长诗、伯郎宁的诗篇也是他最爱阅读的，他还见过一篇关系诗人彭斯的演讲。——他要拜伦时时刻刻，做他的教师，所以，他预备了两本拜伦诗集，一本放在写字间里，另一本放在家里。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，连书皮已翻得残破了！

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，还是要读几页哥德的诗，或者，他在半夜醒来，也要拿起诗集来念；当他发现美好的句子，总使他兴奋的跳下床来，只穿上睡衣，连奔带跑的走到长厅，找到他的书记，他就一篇一篇的讲给他的书记听。

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，指出我们所念的对话的错误，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。里面有一段话说：“……我曾细读莎士比亚几部名剧，也许可以比任何一位没有职业的读者要熟悉，李尔王、亨利八世、哈姆雷特，尤其是马克白，这几部剧本是我最喜欢的，我觉得马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，——在他妹妹举行婚礼的时候，也曾读过一首自己做的长诗，替代他的贺词；后来，他在一册笔记上，也写了他自己所做的诗；不过，他怕羞得很，不肯公开创作文字，甚至他最亲爱的朋友面前，也不愿公开这个秘密呢！

《文人的林肯》著者罗宾汉，在该书中曾这么写着：“这位自学成功者，以真纯文化教育的原料，装饰他的心智，称他为天才或是智敏都可以；他的学识不是从学校教室中获得的，完全是使用他好学的精神，不断地自学与实验。……”

自学成才更可贵

你相信吗？是一位拙笨的先进，在伊里诺州的鸽溪村，替人们剥玉米和宰猪，每天仅赚三角一分钱，谁知他后来，在盖提斯堡发表一篇演说，竟被称誉为历史上最优美最不朽的一篇讲词呢！——说起这回有名的盖提斯堡大战，参加战争的有 17 万人，并有 7000 官兵阵亡在那里。可是，如今还有谁在提起它呢？倒不如林肯在盖提斯堡所发表的那篇演说，直到现在，还被世界各国的人们传诵呢！这正应验了美国 19 世纪政治家萨姆尔的话：“林肯那篇演讲，到盖提斯堡大战被人们遗忘以后，还是会存在的；并且，将来有一天，这场战争对人们想起来，大半由于林肯那篇盖提斯堡的讲词呢！”萨氏说话的时候，正当林肯被刺不久，是一个“预言”。可是今天，这话确已实现。你是否在听到“盖提斯堡”一名词，便想到林肯的演说，更想到那次战争的吗？

最有趣的，那次参议员艾弗瑞特滔滔不绝的演说了两小时之久，但他讲些什么，不但早被人忘记，并且也已无从知道了。而林肯呢，讲了不满两分钟，当一位摄影师想替林肯留下一个演讲姿势，在他尚未把那架原始笨重的摄影机对好光以前，林肯已经演讲完了。

如今，我们到牛津大学图书馆里，还可以见到一块永不损害的铜牌，上面正镂刻着林肯那篇演说。想不到这两篇短短的演说，倒作了林肯一生不朽的纪念；我希望每一个学习演讲的人，应该把林肯这篇演说熟读了，并且要能够背诵，我深信至少会对你们有一些帮助。

民有民治民享的渊源

许多人以为“民有、民治、民享。”这句话是林肯最先讲的，你们以为对吗？——让我来告诉你吧：林肯有一位律师朋友叫做贺恩顿的，曾在数年前，给他一本美国 19 世纪学者西道尔·派克的演讲稿，林肯读到了这么一句：Democracy in direct-self government, over all the people, by all the people, and for all the people.（我们可以试译为：“民主主义是直接的自治政府，一切以人民为上，受一切人民管理，为一切人们谋福利！”）就

连忙在底下加上许多铅笔线，表示其重要。——不过，派克这些话并非自己创造的，他是借用4年前大政治家韦伯斯特答复海恩的一段话：The people's government, made for the people, by the people, and answerable to the people.（译者按，试译中文为：“人民的政府，应该为人民而设立，为人民所管理并为人民谋福利！”）可是，韦伯斯特也是抄袭前人的话，那是早他30多年前，杰姆斯·门罗总统曾说过与此意义差不多的话。——但门罗总统也是借用来的，那是在他500年前，一位英文圣经的翻译者，叫做威克里夫的，他在圣经序文里如此写：（This Bible is for the government of the people, by the people, and for the people.）——我们索性再寻求威氏此语的来源吧，倒底又是起于何时何人呢？那真远了，应该推到耶稣降生前400年，古希腊名人克里昂对雅典人民演讲时，曾谈到一位统治者，应该（of the people, by the people and for the people.）——倒底克里昂这句是“创造”呢？还是“抄袭？”恕我们已是无法可以查考了！

（译者按：1960年读者文摘英文版曾刊此名句渊源自雅典圣哲伯拉图在“理想国”中首先创立。陈知青曾译刊台湾新生报青年园地版。）

请想啊！世界上真正的“新东西，”是多么的少啊！可见大演说家们，从“博览群书”中所获得的益处，又是多么的多啊！

书是真正秘诀的所在

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，你先应该多阅读书本啊！让你的心永远浸在文学宝库中吧！英国大政治家约翰·柏莱特怎样对我们说呢？他觉得每逢走进一所图书馆，就愤恨人生太短促了，使他不能将珍贵心爱的书，去遍览一次！

美国第二任大总统杰弗逊说：“我放弃了报纸，而去改读罗马希腊史学家泰西佗和修昔底斯，及科学家牛顿、欧基里德诸人的作品后，方才觉得精神上是真的愉快了。”不错，减少读报时间来改读别的名著，只要试验一个月，你定会觉得比从前更快乐了，你为什么不要试验它一个月呢！为什么不把阅报的时间，以及在写字间或在桌上休息的时间，甚至等候电车或朋友时的余暇时间，将你衣袋中的书取出来阅读呢？——读破一册书，不是比一册新书，放在书架上好多吗！

你如果把《每日如何生活》读完了，那么该书的原作者，还有一册更使人感觉兴趣的名著：《人性易改》（The Human Mobile），告诉你应该如何应付人，你读过以后，定能改变你的处世态度。——我所以要介绍这两册书给你，不但是因为书的内容极好，并且笔调也是写得极其流畅和优美，因此，你来读这两册书，还可以充实美化你的作文字句呢！

《莎士比亚剧本》和《圣经》

除了介绍你选读一些文学名著以外，我还希望你能多读《莎士比亚剧本》和《圣经》。曾经请问过英国19世纪著名演员欧尔文斯爵士，世界上最值得阅读的100册书是什么？但他的回答是：“我希望你在阅读100册书以前，请你先读这两部书吧：——《圣经》和《莎士比亚剧本》。”不错，欧氏的“推荐”的确是难能可贵的，只有圣经和莎士比亚，才是英国文学的两大源

泉啊！我也希望你从这两部书中每天吸取些精华吧！在你每晚看报的时候不如拿起罗密欧与茱丽叶，麦克白两个剧本来读吧！在早晨，你就阅读圣经吧！

要是你真愿意听我的话，这么地遵照做了，那么，结果会怎样呢？——渐渐的，不知不觉的，也是必然的，你的作文词句会突然变得美丽动人，你的作风，也渐渐有近乎名人的风格了。正如德国大哲学家哥德所说：“请你告诉我，你阅读些什么书，我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“余暇的时间”，能够这么地实行你的“读书计划”，我深信你不但能成为伟大的演说家，而且你定可完成你的理想！

第三章 谈判，一种特殊的“力”

一、谈判法则和步骤

管理者的工作责任

所谓经营是指有效地运用人力、物力、财力和信息等资源，竭力实现组织目标的行为，而负责实施这一行为的人便是管理者。管理者最重要的任务是完成组织的理想目标，取得辉煌的业绩，并对上级负责，因此，他必须设法领导组织。然而，要领导庞大的组织并非易事，首先管理者必须深入掌握组织内部的人际关系；他必须具备能够带动他人，并获得他人诚心合作的本事。带动他人或得到他人的合作，实际上是一件相当困难的事，假使愚昧地低估了它的难易程度，管理者的经营可就要四处碰壁了，因为这样，不仅组织内部会产生对立，在带动别人时，也会发生水火不相容的情形。首先是管理者与部下的对立。由于管理者的主要任务是实现组织的目标，而部下的主要目的却是个人需求的完成，这往往在执行时会产生必然的对立。所以，如何激发部下的工作意愿，促使工作业绩显著上升，便成为管理者首要的工作。

此外，在本部与其它部门之间，往往也会因资源有限而造成利害的冲突与观点上对立，例如，当你想实行某项企划案时，其它部门的管理者却自以为地插上一手；或是由于你理直气壮地否决其它部门所提出的构想而导致两个部门的不和。对立的火种，可谓永远不会熄灭。因此，一面致力于充分的沟通，一面与其它部门进行协调，也是管理者的重要工作之一。另外，有些对立则产生于管理者与本部门或其它部门的上司之间，或其它同行的利害冲突上，总之，对立的种类与形式繁多，可谓不胜枚举。

管理者的每一日说穿了就像是刺猬般的生活。想要互相拥抱取暖时，身上的刺难免会伤及对方，若是远远地分开了，又无法达到取暖的目的，所以，无论如何都必须设法解开这层矛盾。人类是奇妙而复杂的，十个人有十个人的样子，一百个人有一百种不同的脾气。甚至单一的个人也会随时空的转移而改变自己的想法，你对自我的认识和他人的了解，往往产生极大的差距。因而，不论何时，或身处何处，对立均是不可避免的自然现象。身为管理者切不可对此种对立状况采取逃避态度，因为一旦任由此种情况持续下去，不但无法发挥群策群力的效果，导致经营业绩节节下降，而管理者本身的领导能力也必受到质疑。所以，一旦对立形成，管理者就必须当机立断，发挥谈判和说服的能力。

就像刺猬一样，互相接近到不会有刺痛感发生的距离，才能对症解决问题。同样，在企业的经营方面，也只有管理者充分地培养出谈判、说服的能力，才可能化解与周围的对立，创造有利于业绩提高的形势。

真正有才能的管理者

如何化解对立？假如一味单方面固执己见，完全不考虑对立的立场，往往会引起愤怒的反抗；假使莽撞地采取强硬手段，对立的情形不仅不能化解，反而更易恶化。要知道，在一个组织中，几乎没有任何一项工作是可以独立

完成，而不需要旁人协助的，即使乍看之下仿佛可独立完成的工作，也必然会在某处与其他人发生关联。组织的意义本来就是在他人的协助下，完成一个人不可能独自完成的庞大工作。所谓借助组织的力量，事实上就是仰仗他人帮忙。位居这个合作制度体系枢纽地位的管理者，尤其不能没有这层认识，不论个人素质多么高，假如无法靠巧妙的手腕而赢得诚恳的协助，就没有资格扮演真正的管理者角色。这是实际发生于某公司的真实故事。一位非常有才华、对前途充满自信和勇气的青年，受到上司赏识而被提拔为管理者。他被任命为伦敦分公司的总经理。到职以后，他立刻积极地开展工作，以提高工作业绩，不到半年，纽约总公司的科长们都异口同声地抱怨起来：“这家伙究竟怎么搞的！”

“太傲慢了！”，“我再也不想与他合作！”

这是为什么呢？原因在于这位自负青年的自我本位心意。他虽具有极高的才能，但任意独断的作风却招致众人的反感。不久，总公司拍一份电报联络他：“请制作一份详尽的客户调查资料。”但却杳无音讯。等了许久，终于忍无可忍，于是又给他拍了一份催促的电报：“联络数次却不见回音，怎么回事？”这一次总算有了回复，内容竟是：“太忙了，没有时间。”

总公司负责人看到这份电报后，勃然大怒，告诉他要结束他在伦敦方面的全部业务。这位才高胆大的管理者终于察觉出事态的严重，立刻接二连三主动地向总公司探询，但这时未免为时已晚。为何事情会演变成如此地步呢？他的最大过失是没有学习到“如何获得他人协助”学问。总之，即使处在对立状态中，也能获得对方的合作与协助，扮演好管理者的角色，而此时非借助谈判与说服的能力不可。因此，真正有才能的管理者，必然也是谈判、说服的专家。

先设定自己的位置

在进入谈判、说服前，必须先确认自己对对方的要求如何，希望对方至少要做好哪些项目等。要想检测效果应从以下两点做起：第一，把要求的内容分成必须实现及可视情况有所让步两种，法兰西斯·格林巴克把前者称为“基本目标”，后者称为“非基本目标”。第二，制定“最高上限”与“最低下限”，即最高限度可要求到什么地步，最低限度可让步至何种程度。管理者将前者称为“开放位置”，后者称为“下降位置”。在进入谈判、说服前，应先设定自己的位置，即预先告知对方最高限度的要求事项——开放位置。当然，在谈判开始的时候，不要提及下降位置，必须等到妥协至不可能再妥协时才可说出。在此之前，即使对方有意表示想要知道，也应缄口沉默，严加保留。

现在看看想要说服营业部门的科长，使他答应由营业部负责主办新产品展销会的例子。展销会不由总公司的干部负责，而改由直接与客户接触的营业部负责，这是首先必须强调的基本目的，除此之外的时间、地点、人员调配等则列为可视情况退让的非基本目的，经过这番确认后，在说服时，即应率先声明：“这一次的产品展销会，公司希望由营业部主办。日期自三月十五日起持续展出三天，地点在纽约的帝都大厦会馆，至于人员方面，由营业部负责调派五名女性职员担任现场咨询服务。”

这是最高限高要求——开放位置，因此不可能完全被接受，但是谈判、

说服正由此开始。

把握共同基础优先，对立问题居后的原则

假定谈判、说服开始之初，基本目标已经发生对立，这时若彼此各自坚持、互不相让，事情很可能由此全面瘫痪，别说有任何进展了，甚至可能因此而造成更尖锐的对立，带来无穷的后患。在《我的生活技术》一书中，安德烈·莫洛瓦这样说：“从最简单的地方着手去做艰巨而复杂的工作，才是正确而聪明的作法。”假如一开始对立情形就非常明显，则所要谈判的事项可能因而变得复杂，为了不使情况恶化，发生对立的部分最好暂且搁下，改从其它的共同点着手进行谈判。比如例子中的日期，它取决于产品发售之日，这一点可通过沟通而获得一致的决定，可视为谈判的共同基础而灵活运用。关于地点，则不妨采纳营业部的意见，无须局限于纽约帝都大厦的原先构想，以示让步妥协。至于五名女性职员，如营业部无法提供适当人选，则可请求向其它部门调配，以示主动支援。努力使小地方也能意见一致，如此将感受到内心想法的共鸣，从而缩短谈判双方的距离。或者设法在其它问题上取得协议，则使双方对立的主要问题，有可能出现让步的征兆。

“那么这样好了，由你那边负责主办，营业部会尽全力协助。”

“但是由非直接接触客户的部门举办，效果会大打折扣。”

如果对方仍然无法接受，则不宜进一步坚持，不妨搁置一旁，先就其它事项沟通二三次，建立共同基础以后，再重来一次。假如始终无法达成妥协，过去所花费的时间与努力就全然白费了，因此要把握最后的机会，再三叮咛：“无论如何请同意由营业部门负责主办，我们会全力协助。”相信这时对方会因为该坚持的都已经坚持过了，而接受下来。

应促使对方注重整体利益

部门不同，相关利益也不同，甚至互相对立，这是很自然的现象，但如果一味采取自我本位，恣意坚持自己的主张，势必将无以顾全组织的目标。管理者的原始角色即为解决对立，以使整体组织获得更大的利益，因此在互相坚持己见的对立之后，应超越“部门”的立场，注视公司整体的利益，以提高公司业绩为总目的。若能经常考虑到这一点，则可化解部门之间的对立情形。总之，应以更宽阔的视野来注视并强调共同点。

谈判、说服的本质在于沟通

如果为达目的而以金钱收买对方，或采取权力强制及暴力威胁的手段，这就与谈判、说服不符。要知道，谈判与说服的本质手段是通过“说”和“听”的交替过程以实现目的，而这种说与听的交换方式即为“沟通”。

在沟通的过程中，首先应掌握当时的状况，同时确定对方听懂你的话语。因为即使发出声音，假如不能让人听懂，也无法达到沟通的目的；此外，即使你自认确实很认真地讲话，但对方却开始就没有聆听的意思，或根本把你的话当耳边风，类此情况也不可能实现良好的沟通。所以，在开口说话之前，必须预先考虑对方所处的状态——尤其是周围情况。最常见的谬误是，当对

方正在为工作忙得不可开交时，你却匆促地介入他的环境，说完必要的话之后随即转身离去，根本不顾及对方究竟听懂多少，这势必造成不必要的危机。当问题发生后，你怒气冲天地质问对方时，他的回答必然是：“我没有听到你的话。”结果，演变成“说了”与“没有说”的无聊争执，甚至必须从头展开谈判与说服的难分难解局面。为避免发生此种情况，除了应考虑对方所处的状态外，在谈话中也应时时注意确认重要部分，并在必要时加以重复。

注意对方各种不同的反应

成为听众的对方，会不时产生各种不同的反应，或由言语传达出来，或经表情及动作显现。欲沟通的人必须能够敏锐地看出听者的反应，并将反应所得的结果用于下一次的沟通。一般说来，习惯于指挥或命令的“单向”管理者，往往缺乏了解对方反应的能力，在事情发生之后，自己仍感大惑不解。以某公司的一位业务科长为例，他在前一晚上与一位进入公司刚满三年的年轻部属一起到某处饮酒；趁着酒兴，这位科长非常感叹地表示，由于平时业务繁忙，无法与部属充分地沟通；接着他又说了很多有关推销员须知、开展工作的方法等。他自己很满意地认为，如此便可弥补平日的不足，免除疏忽照顾部属的愧疚，心情立刻大好起来，随后又带这位部属前往另一家卡拉OK店继续畅饮。次日上午，那位年轻的部属却向科长提出辞呈。“那么你为何不在昨晚对我说明？简直搞不清楚最近的年轻人是怎么想的！”惊怒的科长颓然地这么说。事实上这位科长前晚的沟通有问题，虽然他自以为做了很多，却只不过是自以为是，喋喋不休罢了，完全忘记掌握对方的反应。虽然当时该位部属也曾吞吞吐吐地尝试表明辞职的意愿：“是这样的……”，“科长，我……”“那么，我……”。但根本无法领会，一味自顾自地讲话，结果部属只好暂时打消说明的意图。假如他能稍加注意对方的反应，一定可在当晚掌握住那位年轻人的心事。正如法兰西斯·培根所说的：“读书使一个人变得丰富，言谈则让人更加敏捷，”那样，从对方言谈中的反应便可掌握对方的心理，并迅速地采取必要的行动。

谈判“力”

所谓谈判“力”，究竟是一种什么“力呢”？可以这么说——为了达到目的，运用某种方式来说服对方，使谈判朝有利于自己的方向进行，这就是谈判“力”。而“说服对方”，则是其中关键所在。在谈判过程中，对方必然有所反应，如果反应于己不利，谈判便可能因此而破裂。所以，如何将对方的反应引导至你所期望的方向，就成了谈判中最重要的事了。

谈判，一种微妙的“心理战”

在一场有关谈判的研讨会中，一名发言人提到了谈判环境的问题。他主张不论任何谈判，都应该在干净整洁的场所中进行。谈判的场所若凌乱不堪，如墙上有一幅挂歪了的画，谈判的人注意力则容易分散，无法全心放在谈判上。心理学家告诉管理者，除了习惯性的动作外，人的注意力在一时之间，只能集中于某一个动作上，也就是所谓的“一心不能二用”。因此在谈判进

行中，对方的注意力如果突然被墙上一幅挂歪了的图画所吸引的话，谈判结果将会如何呢？情况可能对你有利，也可能对你不利。假设对方的谈判实力在你之上，但却是有爱好整洁癖的人，那么，挂歪了的图画、塞满了烟蒂的烟灰缸，以及满桌子乱七八糟的文件资料，都会搞得他不能专心，这么一来，原有的谈判实力便难以完全发挥了……。不错，如果凭由一幅挂歪了的图画，使谈判对手的注意力无法集中，那么，就谈判技术而言，这一幅图画可以说扮演了一个非常重要的角色。但是，谈判对手的注意力如果完全被那幅挂歪了的图画所吸引，而根本不知道你到底在说些什么时，那幅图画对整个谈判的“破坏性”便远大于“建设性”了。总之，在谈判双方的实力不差上下、难分胜负的情况下，如果能运用技巧，如故意把墙上的图画挂歪，使对方难以发挥原本的实力，但谈判又不至于因此中断，就等于给自己增添了一份力量、一个机会，敌消我长，谈判的结果自然便有利于你了。

谈判可说是一种极其微妙的“心理战”。为了看穿对方的意图，并且迅速地作出有效的决定，在明枪暗箭的交战过程中，最重要的，莫过于注意力的集中与否了。所以，任何的小动作都无所谓，只要能扰乱对方的注意力，便可能扭转整个的谈判局面。至此，或许你已经体会到，谈判力正犹如一把双面的利刃，可以伤人，但也可能反过来伤了自己。管理者回想一下“谈判力”的本义。只有时时不忘谈判力的重要，再加上对谈判充分而正确的认识，才能使你的实力在谈判中发挥无遗。在二次大战期间，盟军司令巴顿将军与素有“沙漠之狐”之称的德国陆军元帅隆美尔即将展开一场世界所瞩目的“世纪大决战”。在大战爆发之前，巴顿将军曾日夜苦读隆美尔的一本军事论著，特别是其中有关装甲部队部署方式的部分。果然不出巴顿所料，隆美尔在作战中所采用的，正是其著作所提及的战术，所以，这场战争的胜利者，当然非巴顿将军莫属了。谈判也是一样，熟识敌情，可以提高自己的作战力。因此，在谈判之前，多方深入探查对方的虚实，是有其必要的。一个人的真面目往往就外在行为与癖好中显露无遗。手被尼古丁熏得焦黄，这人一定是个老烟枪；不修边幅，这人可能生性懒散、自制力较差；一口气便把杯中的咖啡饮尽的人，十之八九是属于神经质型、焦虑型。类似这样的例子随处可见，只要你稍加留心、仔细观察，便不难看出一个人内心的情绪类型。

留意对方，谈判的首要步骤

参与谈判的双方通常是在谈判桌上首次见面。而这第一回合的正式接触，则是绝不可错失的一次观察对方的良机。你必须留意对方的表情、动作，找出他的特殊习性，以迅速获得正确的资料，如此才能决定该采取什么样的谈判战术和技巧。年轻主管王正华曾有过这样的经验。在与一名男士的谈判过程中，王正华发现，每当对方谈及本身所没有把握的事时，便会有意无意地把两腿交叉起来。王正华原本不了解这“两腿交叉”所代表的意义。但是，对方一再重复同样的动作——两腿交叉、分开，两腿交叉、分开……，于是，王正华便猜想，这必然与我们的谈话内容有关。而再仔细观察的结果，又证实了一件事，他的动作与自己所说的话无关。那么，想必与他自己所说的结果有关，王正华大胆的假设。最后，终于得到了答案——每当对方做出勉强的答复时，一定会将两腿交叉起来。而这项发现，也自然而然地成为王正华用来击败谈判对手的有力武器了。

获取谈判对手的有关资料

从与谈判对手有所接触的人身上取得资料，也是“熟识敌情”的途径之一。如果这个第三者与谈判对手有深交，他所提供的资料尤其更具有参考价值。但别忘了，这也可能是一个陷阱。所以，你必须考虑到下面两种情况：（1）资料的提供者对你的谈判对手是否存有误解或偏见？而他本身是否是个喜欢夸大其辞的人？如果是，你所取得的资料就不甚可靠了。（2）资料的提供者是否与你的谈判对手私下串通好了，故意暴露些假情报给你，引诱你误入歧途？这并非不可能。试想，当你的谈判对手获悉你正在搜集有关他的资料时，会毫无防备，毫无警戒心吗？这种故意制造、散播假情报的战术，在国际大企业之间的谈判中，经常通过电视或各种大众传播媒体被使用着。

如何洞察对方？

正如巴顿将军在开战前熟读隆美尔元帅的著作一样，在谈判前，对于谈判对手的著作、访谈录与演讲稿，尤其是后两者，必须详细研究。访谈记录和演讲稿所传达的信息是直接的，比经过推敲、润饰或修正之后再发行的著作，更具有利用价值。如当你代表员工，要与公司方面谈判有关重新制定工资问题时，在搜集资料的过程中，发现了该公司董事长在以前的会议中，曾说了这么一段话：“我从未受过正规的教育，能有今天，完全是由于我多年来不断奋斗，不向环境低头的结果。如今公司的经营已经上了轨道，在同行中也占一席之地，我感到非常的光荣。”

你如何把这段谈话运用到谈判之中呢？公司的营运状况以及在同行中的地位，可以自政府所发行的资料、企管杂志或有关工商的报道中得知。但是，董事长个人的身世背景及其经营理念，却就只能“道听途说”了，这有时对谈判的结果具有极大的影响。不过，现在你已经掌握住了相当重要的一点——“我从未受过正规教育”。在劳资双方的谈判中，最容易引起争议的，多半是有关支付体系以及工资的附加给付问题。而对这些专业性的问题，你可以假设，董事长由于未受过正规教育，所以了解不多；在这样的情况下，出面与你交涉的，可能是董事长特别聘来的专家。那么，你所要对付的，就是这些专家，而非董事长本人了。只要专家肯接受你的提议，董事长自然无话可说。当然，董事长虽未受过正式教育，但也不一定会不懂专业性问题，所以从谈判一开始，你就必须仔细地观察，以了解自己的判断是否正确。另外，董事长是个“不断奋斗，不向环境低头，吃尽千辛万苦，而后才获得成功”的人——这种人通常是不会轻易接受工会要求的。白手起家的人总有一种观念：不能让步，一让步，多年辛苦努力的结晶，便将毁于一旦。所以，你必须准备足够的资料，并且设法让董事长明白，员工的要求不但不会妨碍公司的成长，反而会对公司的未来发展有所贡献。

诚心的付出，诚意的投入

在进行谈判之前，可先想想鸡、猪故事的寓意，将是极有价值的消遣娱乐。鸡和猪是两位决定合伙做生意的朋友。他们觉察到速食是个成长的产业。

鸡兄决定他们最好开一家烧烤排骨肉餐厅。起初这两个朋友充满了新企业家的热情；但是在决定好干事业之后的次日，猪兄来找鸡兄，说他要退出。“为什么呢？你昨天是如此的热劲十足？”鸡兄问道。猪兄回答说：“我已经好好考虑过了，我目前要延缓一下合伙做生意的事。对你来说，这只是一项生意投资，但是对我来说，是全心的付出、倾力的投入。”的确，诚心的付出、诚意的投入是任何谈判的要素。除非谈判双方能专心地全力以赴，否则毫无谈判可言。在你为自己生意拓展或职业上的晋升所进行的谈判中，有一个你必须学习的技巧，是决定你的对手是否真有诚意。说来简单，做起来却不容易。不幸的是并没有判定对手是否真有诚意的捷径。这是一项必须由经验累积而学得技巧。更难得的是，有许多人曾故意误导你。更不幸的是，就是有一大批人光说不练。有人只要房地产中间商带他们参观房子，可是根本没有购买意念，也没钱可购买。同样地，有人根本没有实权决定公司里的人事任用，却喜欢招考员工，并予以面试。最多的是那些喜欢给外头卖主提许多建议的公司员工，而实际上无权购买或无法影响任何事物。很明显地，与这些人谈判根本是一无所获，因为他们根本不受任何承诺的拘束，只是空谈而已。

辨识对方是否有诚意

即使真正有权的人，对你想商谈的问题也未必有诚意。你或许有个构想，想为公司开创新市场，可是你没法经过谈判而为自己谋得有利职位，让自己的构想付诸实现，因为生产部门主管对于你的观念存着封闭心态，虽然他不得不说不一些场面话，可是不会真正地考虑此建议。许多时候有实权的人士不但懒，考虑也不够周全。他们不会直截了当地告诉销售员他们没有兴趣或他们的合同已经签定，采取的是不抵抗策略，以及不断地接受免费的午餐，不断地说他们还没有做最后的决定。另一种缺乏诚意的形式是众所周知的“踢皮球”。在公司中，有一种相当自然的现象：许多人会避免做决定，甚至避免决定由谁做决定。在谈判开始前，有时你必须先“挖出”谁是有权坐下与你谈判的人。与某人商谈时，很明显地，你发现他不是正确的人选，或是缺乏兴趣、没有权力来帮你，最好能选其他的人扩大你的讨论。希望其他人有兴趣和诚意正式地与你商谈。例如你可以这样说：“琼斯先生，我了解我现在的提议不是一个人可以决定的，我也了解你想建议你的其他同事处理此事。但是既然这不是件寻常的建议，我极想知道，当此事提出讨论时，可否安排我在场？”

当然，此方法的危险性是，你谈话的对象根本不热心为你传话。不过有时候他会会的，而此技巧证实有时候颇为奏效。不过，一般来说，找寻到真正具有诚意的人，是一段又长又苦的路程，而且找到的也可能只是较次要的胜利而已。

诚意并不是必然的

并不是所有的情况都可谈判的。史密斯是某高中低年级的学生，他想就读大学成为律师。为了筹备大学学费，他在一家速食餐厅找了一个工作。刚开始，他充满希望，可是日子一天天过去，他愈来愈失望沮丧。经理年纪不

比史密斯大多少，自我防卫意识很强，对自己没有信心，常常恶言相向地拿员工泄气。员工的雇用时有时无，史密斯被要求工作的时间特别长，时间表上列明史密斯不需工作的时候，也常常必须工作，而且工资又很低。不过史密斯坚持到底，在很短的时间内他便成为餐厅里的骨干员工。他费心思考如何把工作做好，并预先为经理做好准备工作，让经理省时省力。经证实自己的能力之后，他试图经过谈判为自己谋得较高的工资，较少的工作时间，不过他的商谈、恳求全被当做耳边风。他虽还年幼却已经感受到，看来不管他表现得再好都没有用，他和别人所享受待遇还是一样。了解这一决策后，他辞职了。从这例子来看，虽有谈判的目的也有谈判的诚意，但是经理的观点就不相同了，在他看来，另外还有别的男孩会来取代史密斯的。最后必须说明，这经验很有价值。因为它教导史密斯有时候谈判的机会就是不存在，有些人虽年纪比史密斯大，却仍必须学这门课程。

在生意场上，最令人沮丧的是不真诚、不守承诺的人。这是不可避免的。这些就在你的周围，他们会浪费你的时间让你受挫垂泪，直到你学会看清了他们的面目，寻找到较有价值的人。找出这些骗子并没有捷径，不过假使你小心留神，还是有迹可循。常常最空虚的人也是最爱说大话的人。留心那些轻诺寡信、大声吹牛、满嘴名人的人物。注意不想履行约会，不实践诺言等迹象。最重要的是，依赖你对对手的内在感觉。这实在不是大计划，但是你真能做到的也只有这些了。

诚意付出是谈判之轮，就如同它是成功之轮一样。除非你和谈判的对方都有诚意，不然谈判根本无法进行，所以当你面对面与怀抱同样需求的对手进行谈判时，不要胆怯。

设法成为好的聆听者

沟通并不只是相互讲和听而已。为了沟通顺利进行，谈判者之间必须相互传达信息。谈判中有一半是你提出的论点必须简单、合乎逻辑、思考周详；另一半的沟通则是把这个信息传达给你的对手。要达到这个目的，你必须聆听。只有聆听，你才能学着去了解对方，决定如何做最有效的沟通。

设法成为好的聆听者是很重要的谈判技巧，理由有二：首先，聆听能使你和你谈话的对象协调，能使你了解对方的需求达到沟通。第二，如果谈判中有一方认为他说的话人家根本不听的话，对谈判会造成极大危害。父母或老师都很清楚，光说而不被人聆听，会立即给他们带来反感。把你们的谈话当作网球比赛，而不是高尔夫球比赛。在网球比赛里，两位球员互相影响、互相作用、互为牵扯。但是在高尔夫球比赛，两个个体各自打球，其中一人打球时，另一位仅是等待。谈判时千万避免高尔夫形式。

为了帮助你提高聆听技巧，现列出各要点以便核对、参考：（1）尽量把讲话减至最低程度：你讲话时，便不能聆听对方发言，可惜许多人都忽略了这点。（2）建立协调关系：试着了解你的对手，试着由他的观点看事情。这是提高聆听技巧的最重要方法之一。（3）表现兴趣的态度：让对手相信你在注意聆听的最好方式，是发问和要求阐明他正在讨论的一些论点。（4）简要说明讨论要点，包括主要论点。这是有效的沟通方法，不过在简述要点时不要作评论和批判。（5）沟通：表达意见感受而不是给人以深刻印象。（6）尽力互相了解沟通的意见：谨记简单原则，使用简单易懂的常用字。（7）分

析对方：端详对方的脸、嘴和眼睛。将注意力集中于对方的外表。这能帮助你聆听，同时，能完全让对手相信你在聆听。（8）对准焦点：试着将注意力集中于对手谈话的要点。努力地检查、思索过去的故事、轶事和统计资料，以及确定对手谈话的本质。（9）抑制争论念头：你和你的对手所以成为对手，意味着你们之间必有意见不一致之处。然而，打断他的谈话，纵使只是内心有此念头，也会造成沟通的阴影。学会控制自己，抑制自己争论的冲动。放松心情，记下要点以备一会儿讨论之用。（10）不要臆测：臆测几乎总是会引导你远离你的真正目标。所以，你要尽力避免对你的对手做臆测。不要臆测他想用眼光的接触、面部的表情来唬住你。有时候臆测可能是正确的。不过最好尽可能避免，因为臆测常是沟通的障碍。（11）不要立即下判断；人往往立即下结论，所以保留对对手的判断很多：直到事实清楚、证据确凿。注意自己的偏见：即使是思想最无偏见的人也不免心存偏见。诚实地面时、承认自己的偏见，并且聆听对手的观点，容忍对方的偏见。（12）做笔记：做笔记不但有助于聆听，而且有集中话题及取悦对方的优点。如果有人重视你所说的话并做笔记，你不会受宠若惊吗？（13）使用自己的话语查证于对方：要避免任何可能误会的最好方法，是把主要论点用“自己”的话表达，由对方加以证实。只有运用此方法，你才能正确地沟通。

除上述要点外，还有一些特别的口头线索。在一典型的谈判会议中，这些口头线索常被提到。注意阻挠正常谈话应有的顺畅的突发话语。注意引起对手不安、不自然的措词，或任何收不到反馈的说法。

顺便说说：一个说“顺便说说”的人，某事突然出现于心田，他想赶快告诉你以免遗忘。此用语暗示是这句话不重要。可是实际上，使用这用语的人真正要说的是，讨论中的论点对他们是很重要的，请注意听。

坦白地说：这措词很奇特。逻辑上，以“坦白地说”开头的论点暗示着对手在其它论点并不坦白、诚实。不过，使用此措词的人真正要说的是：“我要你特别留心我即将要说的话，因为我认为这句话很重要”。此措词并不和坦白、诚实有绝对相关之处，只是一条线索，显示你对手就要说些重要的话，值得你注意倾听。

在我忘记之前……此措词类似于“顺便说说”，表面看来并不重要，不过隐藏着对手很重要的论点。如果你仔细想想，会觉得此措词实在荒谬可笑，不过它被使用的频率颇高。你应视它为信号，表示就要提及对谈判来说颇重要的事。这里所列举的要点看似简单，其实不然，不要只是看看就算了。想想各要点，考虑如何运用在你的谈判上。一旦你成为一位好的聆听者，你会发现人们愿意和你说话，而你的知识也会大为长进，获得人们的敬重。

留意并研究对手的身体语言

谈判是沟通，但并不一定是口头的。事实上，眼神、手势或姿势能比言语传达更多的信息。因此，留意并研究对手的身体语言所传达的有用信息，是有价值且有助于你谈判成功的。

（1）抽烟斗者

抽烟斗者通常运用烟斗作为谈判的支持物。对付这类对手的策略是，不要和烟斗抢着吸引抽烟斗者的注意。例如，抽烟斗者伸手取火柴点烟时，这是你应停止谈话的线索。等他点好烟开始吞云吐雾时，你再继续你的谈话。

如果你能很有技巧地去除此支持物，对你是有利的。最容易的方法是注视烟斗。所有烟斗终究会熄灭的，必须暂时放在烟灰缸或烟斗架上，在对方有重新拿起烟斗的冲动之前，给他一页数字、一本小册子，或任何能令他参与你的谈话的东西。

(2) 擦眼镜者

你的对手在摘他的眼镜，开始擦拭时，这是应当停止的线案。因为擦拭眼镜是擦拭者正在仔细考虑某一论点的信号。所以，当擦拭开始时，不要再施加压力，让你的对手有足够时间考虑，等眼镜再挂上鼻梁时，再重新谈判。

(3) 松懈的对手

有些人精神松懈。不好好坐直、不够专注、一副垂头丧气的样子。松懈并没有什么不好，问题是，如果意见的沟通过于不精确，会阻挠谈判的进行。使对手紧张、严肃一点的好方法，是用眼神的接触。你要谈判另一要点时，运用眼神接触并确定你的对手是否同意，不管是如何松懈的人，几乎都会对眼神接触有所反应的。

(4) 紧张大师

有些人对面对面的谈判有恐惧感。很明显的神经紧张。焦躁不安、甚至身子僵直。他们的谈话过于僵硬，不自然。此时你能做的是，放松对手的心情，让他有宾至如归的感觉。慌张不安常发生于没有什么商业背景的人。他们身处异地，不知道会发生什么事。你可以建议比较舒适的座位安排，或者采取主动，松解你的领带，卷起你的袖子，来表示一切会很舒适轻松的。有些人太紧张了，结果如果你不小心的话，他们会让你也开始紧张不安。千万不要令此种事发生。记住，没人想紧张、焦躁。每个人都想拥有舒适愉快的感觉，所以如果你能消除对手的紧张不安，他会觉得好一点，对你心怀感激，这有助于谈判的成功。

(5) 膝盖发抖者

与膝盖发抖者商谈令人有挫折感，不过它有立刻呈现目标的好处；你必须让对方的膝盖停止发抖。如果你不这么做，谈判不会有任何进展。使膝盖发抖者停止发抖的方法是：让他站起来，去吃顿午饭，喝点饮料或散散步提提神。因为你知道现在你的对手坐着的时候会膝盖颤抖，所以你必在散步、走路时完成交易。顺便说说，美国国务卿亨利·基辛格是运用此技巧的佼佼者，也是“走路谈判”的大力提倡者。

(6) 凭直觉

人在商场上需要扮个大众脸，晚上在家中需要扮个隐私脸，很多人有此想法。没错，你在办公室和在自己的卧室所表现的大多不同，但是记住，不管你在哪里，你都是人。你不应该停止信任你基本的本能，不管你是在商业交易或进行有关个人的谈判。

直觉不是什么神秘的事物，它仅意味着一位有直觉的人有极大的耐心观察细节和行为的细微差异。关心你的对手，注意他的行为举止，如果事情似乎不顺的话要有所警觉。常常任何迟疑、迟钝都可说是谈判失败的直接结果。如果真是谈判所谈问题造成的，对此障碍须采取必要的对策，试着从其它方式、角度来阐述你的论点。不过你的对手的反应，也可能因为其它因素，可能是你阐明你主张的方式态度不适当。如果你的个性很强，那么可能你的对手因此而感觉不舒适，因此对你们正在讨论的所有问题变得极端敏感。注意咳嗽、弹指、转笔以及其它不耐烦和紧张的信号。它们必须予以处理，谈判

才能进行。简而言之，虽然在任何谈判时轻松地进行商议是最理想的，不过事实上你不可能真正轻松。你必须时时刻刻谨慎注意、观察你的对手，并不断地思考如何影响对方接受你的看法。不论你的对手是否由言语或揉弄头发向你传达了信息，你必须对此信息作适当的反应，以利于谈判的顺利进行。

切莫使自己无后路可退

在纳塞担任埃及总统期间，埃及与阿拉伯国家、西欧、美国等的关系日渐恶化，几近断交。最后，支持纳塞的，只剩下苏联一国。但埃及和苏联的友好关系也仅维持了一段时间，苏联便弃埃及而去，使埃及在经济、军事上陷入了孤立无援的状态。埃及为什么最后会沦落至这般境况？事实上，这是纳塞总统凡事一意孤行，不预留后路所造成的后果。据说，为了要使士兵勇往直前，争取胜利，中世纪时代的将领总是在每通过一座桥之后，便下令将该桥烧毁，以断绝后退之路。作战如此，但是谈判便不能如此了。谈判时，如果将后路完全切断，那么，当你在谈判途中遇到突发状况，而不得不“后退一步”的话，其结果就相当凄惨了。“破釜沉舟”这种让自己无后路可退的作法，将使你在谈判中丧失运用弹性的能力，所以，一个聪明的谈判者，是绝对不会这么做的。

（1）“诉诸于法”的恐吓于事无补

在谈判时，律师或熟悉法律的人，往往会极尽恐吓对方之能事，这是一种十分不理智的职业病，与自掘坟墓无异。熟悉法律规章的人总喜欢“玩法”。因此当他们见到谈判无法达到其所预期的结果，或是期限已到，而对方未能如数赔偿时，总免不了要以“诉诸于法”来恐吓。当然，若谈判者本身对案件有充分的了解，对诉讼方面的问题业已准备周全，那么，“上法院”未曾不是一种可行的解决的方法。然而，所谓的“诉诸于法”、“上法院去”，通常是在谈判进行得不顺利时，谈判者于盛怒之下，脱口而出的一句气话。这种情绪化的反应，在新来的律师和习惯于虚张声势的法律专家身上尤其常见。他们嘴里口口声声要控告对方，事实上，对于有关的诉讼问题，自己却连一点准备和把握都没有。倘若双方果真对簿公堂，便等于斩断了自己的后路，而在以后的谈判中，除非能再找到足以说服对方的正当理由，否则的话，谈判便成了一句无人应和的独角戏，注定了必然下台的命运。因此，一位经验丰富的律师，即使遭到对方“若不在约定期限内提出令人满意的答案，咱们就法庭上见。”这样的恐吓，仍不会惊慌畏缩。他们会仔细审查该谈判案件的内容，若自认为站得住脚，那么，便能肯定对方的威胁是出于经验不足，或是对谈判内容并未彻底了解，根本不足为虑。当谈判期限一到，而对方又未能诉诸于法时，他们先前的要挟恫吓，反而成了缠住自己手脚的绳子，一点用处也没有。即使真的上了法院，在“胸有成竹”的情况下，经验丰富的律师反而会为对方的必将败诉而暗自叫好。诉讼是必须“破财”的，若破了财又无法“消灾”，即败诉的话，岂不是赔了夫人又折兵。更何况，即使胜诉，其结果也未必比从谈判中所获得的协议来得理想。因此，一个精明的谈判者，是不该随随便便提出“诉诸于法”的恐吓，来自掘坟墓的。

（2）把对手逼进死胡同

某位好友在从事谈判工作时，曾经遇上一位谈判老将，他以无比机灵巧妙的手法，把好友逼进了死胡同，使他动弹不得，更别论施展什么谈判战术

和谈判策略了。试想，如果不是被对方逼得无路可走，根本不留下一丁点儿的选择余地给他的话，至少，他能保留一些还手之力，也不至于如此惨败了。在任何谈判中，如果能设法逼使对方往后退，退回自己的防线内，乃至进退不得时，你便等于成功大半了。这就像篮球比赛，对方如无法攻到篮下，而只能靠外线得分的话，其赢球的希望就十分渺茫了。纳赛的例子也一样。当埃及与其它国家的关系逐渐恶化后，再也没有一个国家肯帮助它，而在只得请求苏联伸出援手时，苏联明白，埃及已失去了所有的谈判筹码，它只能低声下气地“哀求”，而无法与之平起平坐。在这种情况下，苏联又岂肯轻易答应纳塞的请求，而不处处刁难，将其玩弄于手掌之中呢？

探查虚实

四个起决定性作用的重点，关系着谈判的成败：第一、你对自己的能力了解多少？第二、你对对方的能力又了解多少？第三、对方对你的能力有着什么样的了解？第四、对方对于自己的能力是否有正确而客观的评估？

面对同样的一件事，十个人可能会有十种不同的反应。谈判也一样，即使是站在同一立场的人，所持的观点也不尽相同。所以，掌握这一“个别差异”的事实，再将上述四个要点运用于谈判中，是谈判前必要的“准备工作”。

（1）考虑本身立场

无论在谈判前的准备阶段或谈判进行当中，无论谈判的内容是单纯或复杂，也无论谈判期限的长短，都不能忘了一点：先看看自己是占了优势，还是处于劣势。你必须从各种不同的角度详细研讨有关谈判的内容和事实。大丰公司是零件制造厂商，振兴公司则使用大丰公司所生产的零件制成商品出售，而振兴公司正与包括大丰公司在内的多家零件制造厂接洽承购零件事宜。大丰公司制造该类零件的历史相当久远，也熟悉同行之间的竞争情况与竞争方法。假设其它零件制造厂商所开出的价格无法与大丰公司竞争，则振兴公司也正与大丰公司积极地展开交涉，希望能购买到大丰公司所生产的零件。在这种情况下，占优势的，自然是大丰公司了。大丰公司如果了解自己的有利地位，那么，坚持自己所提出的交货时间、付款方式、以及其它有利于自己的条件，甚至还可以要求振兴公司，如果不接受所提出的条件，谈判便就此一刀两断。以振兴公司所处的“挨打”地位来看，除了乖乖接受外，是别无选择的余地了。但是，大丰公司如果未能充分坚持有利于自己的立场，低估了自己的实力，那么，必然不敢以强硬的态度来坚持其所提出的条件，谈判自然无法以“速战速决”的方式达成协议了。管理者从中可以了解到“正确地分析本身的实力”是何等重要了。在谈判进行时，便应该特别牢记自己所拥有的实力。因为谈判的局势不断在变化、在发展。谈判的主动权有时可能属于你，有时则转移到对方手中；有时你可以强硬起来，咄咄逼人；有时却只有挨打的份，毫无招架之力。所以，要正确地认识自身的实力，并随时掌握谈判的微妙变化，如此，才能适时地施展原定的战术和技巧。

另外，管理者还必须知道自己的谈判对象是否是个高手。若是个高手，那么，对于你所运用的种种策略或小动作，必须早已看得清楚明白。但是，情况纵然如此，管理者还是应该按原定计划行事，该使用的技巧还是照常使用，该坚持的条件更不必因此而让步，否则，对方或将以为你毫无准备，气势自然节节上升，如此，你获得成功的希望就更加渺茫了。

（2）先“高估”对手的实力

至于对手的真正实力到底如何，这要等到谈判正式开始，而再经过实际的交涉与观察才能获知。了解谈判对手的实力是非常重要的。如果不能完全了解，则无法拟定有效的战术和技巧，以化解对方的攻势。管理者通常会犯高估或低估了谈判对手的错误。这种错误，有时在谈判的准备阶段就已酿成；有时则在谈判进行中，因一时的失策而做了不当的判断。“谈判高手的经验”告诉管理者，当管理者摸不清对方的虚实时，宁可高估，也不要低估了他们。理由很简单，因为低估了对方的结果，对己方往往只有害处，没有好处。相反地，如果管理者高估了对方，而在谈判过程中，逐渐发现其“不过如此”，那么，当时所感受到的“惊喜”，则是笔墨难以形容的。比方说，假设买方与卖方正为某项商品的交易价格僵持不下。买方认为该商品有缺陷，卖方应该降价出售，但卖方却坚持不肯退回已收受的订金。最后，买方决定诉诸于法律，谈判于是宣告破裂。

但买方忽略了一项事实：卖方拥有雄厚的财力。一笔诉讼费用，对他们来说，不过是九牛一毛而已，而买方打的如意算盘却是，借着打官司来拖垮对方。总之，不管诉讼的结果如何，买方将陷于不利的局面，而这也就是低估了对方的后果。如果买方能在开始时便对卖方的财力有正确评估，谈判又会演变成什么样的局面呢？既然对方财力雄厚，那么，就算诉诸于法，自己也无法获得什么好处；基于这样的认识，在谈判中，买方便会舍强硬而采取较温和的态度，如此一来，即使谈判失败，损失也不会太大。如果买方认为卖方财力雄厚，而采取温和退让的态度，但在谈判中，又发现根本不是这么回事时，那又该怎么办呢？这就简单多了！买方不就可以趁机抓住卖方“财力不够”的弱点，再提出有利己方的要求吗？

预先“高估对方”，谈判的局面尚还存有扭转的余地，但若低估对方，一旦发现有误，则一切都将难以挽回了。谈判就像玩跷跷板，双方上上下下，要使自己保持“在上”，使对方“在下”，就要看你如何削减对方的实力了。

（3）适度地让对方了解你的实力

在谈判前，管理者要预先评估本身的强弱与地位的优劣，并要设法探查对方对于自己的了解程度。完成了这两项谈判的初步准备，才能够于谈判时适时而有效运用谈判技巧。即使面对的是同一件事，每个人的反应也会有所不同，尤其在事过境迁之后，其中的变化更是难以掌握。这种因人而异，说不出所以然来的观念差异和随时可能有所变化的反应，是谈判者不可忽略的一个事实。如果对方高估了你的实力，这还算好。但对方若是个谈判高手，就不那么容易应付了。所以，最起码，管理者也必须设法让对方对于自己的实力有正确的了解。在电视广告中，有种“反复强调法”经常被使用。据专家统计，某商品广告在一分钟之内，竟然连续出现了15次之多。这种强迫接受式的宣传手法如果安排得巧妙，观众是不会察觉到的。不过，反复地向谈判对手展示自己的力量，有时也会有“弄巧成拙”的危险，尤其当对方是个谈判高手时，“就像一部因故障而轧轧作响的破车，反复地夸耀自己，等于暴露自己的无能”，情况不就更糟了吗？所以，在使用“反复强调法”以展现自身实力的同时，应特别注意切莫让自己陷入不利的立场，也不要让对方对自己产生误解。

（4）稳住阵脚

在谈判桌上，多少都有可能遇到不讲理的对手，在不该大声喊叫的时候，

偏偏叫嚣不停，甚至还拍桌子，百般威胁。不过，这一类的人通常不是虚有其表的纸老虎或紧张大师，便是还不够成熟，只要你稳住阵脚，其实是不难应付的。此外，有些谈判对手因自视过高、目中无人，非但对管理者提出无理的要求，甚至还强迫别人无条件地接受。事实上，这种人往往与前者一样，他们的能力并不如自己所想象的那么高。不可否认，当谈判对手过于自信，表现出盛气凌人的高傲姿态时，会使人不得不屈从。但是，面对这一类的对手时，如果管理者的姿态也与他摆得同样高，谈判则必然无法继续进行了。相反地，有时候，管理者也可能碰到对自己的能力缺乏信心的对手。也许对方的能力很强，但却因为经验不足、事前的准备不够、或其它种种因素，反而失去了信心。当对方自信心不足时，也将影响到整个谈判的过程。

所以，如果对方过于自信，就得设法挫挫其锐气，让他明白自身能力的极限，使谈判至少能在较平和的气氛中进行。不过，管理者也必须顾虑到一点，当一个人被指出“你的能力，其实并不像自己所认为的那么好”时，很可能因此恼羞成怒，这么一来，如果谈判已进行到这种地步，也都难以继续了。某公司正与一名职员谈论有关重新订立聘用合同的事宜。这名职员的能力相当强，这是事实，但他所要求的待遇，却比公司方面原定付出的要高出许多，他颇自信地表示：“我对公司的贡献是无人能及的。所以，如果公司不能给予我合理的待遇，也就是我所要求的那个数字，那就太不公平了”，公司方面当然也不否认这名职员的表现。然而，根据测评的结果，他所要求的待遇，确实偏高了些。如何在承认这名职员对公司的贡献，但又不损及其自信心的情况下，使双方达成协议呢？很简单，只要告诉这名职员，公司方面目前还负担不起那么高的待遇，一切都可迎刃而解了。委婉的说明与温和的态度，是使对方的“过分自信”无用武之地的最好方法。

(5) 洞悉对方的思考模式

在谈判前的准备阶段，就应该通过各种方式，去了解谈判对手的自我评价如何。如果管理者以前曾与该谈判对手接触过，那不妨再翻阅一下当时的谈判记录。如果双方素昧平生，则可以从与对方谈判过的人那儿获得消息。另外，从图书馆或对方所属的机关，也能找到若干基本资料，如年龄、经历、教育程度、特殊专长等等，根据这些，一个人的轮廓大致便呼之欲出了。事前的收集资料，再加上由实际接触中的观察所得，这对判断一个人来说，应该是足够了。当管理者所面对的谈判对手是个太过自信的人时，如果只是一味地表面上附和他，可能会引起对方“你已经同意我了”的误解。而这种退让的态度，只能使其气焰更盛，所提出的要求更离谱。对付这种人，唯一的方法，是适时地提出足以销毁其自信的有力事实来。一个灌满了气的气球，是经不起一根细针轻轻一戳的。亨特与一名土地掮客一块儿去为某块建筑用地进行估价工作。这块土地先前曾以极低的价格出售过，但那位土地掮客却不知有这么一回事，只是一再地坚持他所认为的“合理的价格”，还天花乱坠地附带各种“为什么这块土地那么值钱”的不切实际说明。后来，大概由于亨特严肃的表情以及冷漠的反应，使他及时煞了车，并且如梦初醒地问道：“这块地……以前是不是卖过？”亨特回答：“是呀，而且价钱比你所说的便宜了许多。”结果，买卖自然以亨特开出的价钱成交了。更有趣的是，那名原本自信十足的土地掮客便突然像泄了气的皮球一样，变得异常谦逊，对亨特提出的意见，毫无异议，一一采纳。

(6) 让对方了解你的谈判内容

一家贸易公司正在召开业务会议；与会人士各执己见，几乎吵翻了天。只有一名干部，从头到尾静静地坐在那儿，一句话也没说。

“你真了不起，在刚刚那种乱哄哄的场合，居然还能保持冷静！告诉我你是怎么做到的？”

“其实也没什么，因为我根本不知道大家在讨论什么！”，这就是答案。谈判时，就算你的能力再强、资料再丰富，要是对方根本不知道你在说些什么，终究还是白忙一场，徒然浪费口舌。对方的沉默，往往是一种“我听不懂你说什么”的警告。所以，此时此刻，管理者就应该停止“发表高论”，再以各种方式，如直接询问或提出让对方不得不回答的问题，来探查其“沉默”的原因。而当以上两种方式都试过，但对方仍旧毫无反应时，管理者就可以肯定，对方十之八九是听不懂自己所说的了。这时候，管理者便应该改用另外的叙述方式，以更平易、更直接的说法来表达自己的意见，或者暂时停止谈判，再觅良策。谈判是一种双向的沟通，双方必须在彼此了解的基础上展开争议，如果管理者的表达方式令对方有“不知所云”的感觉，那么，就是再好的谈判技巧，也无用武之地了。

（7）充分了解实际情况

从事谈判时，往往会因未能掌握与谈判有关的完整而正确的事实，而遭到意想不到失败。这种失败，对管理者的谈判力来说，是一大损伤。就如同在沙滩上盖房子一样，即使房子盖得再好，大浪一来，顷刻间不就化为乌有了。缺乏事实根据的谈判，只要对方一指出真正的事实来，你苦心架构的一切，瞬间即成泡影。而想再回头重新收集资料，力挽狂澜时，谈判的主动权早已落入对方手中，由不得你了。几年前，当立仁开始从事谈判工作时，就曾因“不了解实情”而惨遭失败。那是一桩有关加油站的买卖。在谈判前，立仁曾仔细地核对过该加油站每一年的损益表与决算书；对于地上建筑物与土地的价格，也调查得一清二楚。于是，立仁自以为已了解一切情况，应该不会有问题了。始料未及的是，还是忽略了一项重要的事实：近年来，该加油站附近的环境和治安每况愈下，不少同行早已因经营不善，而纷纷关门大吉了。所以即使该加油站目前的营运状况再好，前途还是一片黯淡。就因为忽略了这一事实。使立仁在谈判中一败涂地，但却也因此而学到了一个教训：把握全部事实的重要性。从此以后，立仁给自己订下了一个基本原则：凡是涉及估价的谈判，无论如何，一定要前往实地勘察。

果然，这个原则于不久后便发挥了作用。在加油站谈判结束后，立仁又接受委托，为一家工厂进行估价工作。这家工厂所生产的商品，市场需求量很大，利润颇丰。按理说，只要凭此条件，就可以高价出售了。不过，立仁还是遵守了自订的原则，前往实地勘察。而通过实地勘察，竟然有了前所未有的发现：该工厂的厂房和机器设备已经老旧不堪，若要全部以旧换新，少说也要数百万元。为了追求利润，工厂的经营者一直忽略了设备的改善，但若想维持目前的生产水平，则非立即投下巨额资金，来改善设备不可。而这么一来，原有的高利润便相对地削减了。如果不经过实地勘察，谁又想象得到该工厂实际上并不那么值钱呢？

（8）不可轻信谣言

谣言毕竟只是谣言，而非确实可靠的消息，但谈判者却经常被谣言所误导，以致背离了事实。许多谣言，乍听之下仿佛真有这么一回事，但是，绝大部分谣言都不值得相信。若轻易相信，管理者将成为最大的受害者。所以，

不要把谣言和事实混为一谈，这是谈判的规则。

在谈判中，如果被对方识破自己所持的所谓“事实证据”是根据谣言而来，那么后果将会如何呢？很明显的，管理者的信誉必然从此一落千丈，而此次谈判对自己来说，则是必输无疑的了。相反地，如果管理者发现对方所持的资料是根据不正确的传闻而来，情况又将如何呢？只要管理者能掌握真正的事实，当场揭发对方的错误，那么，不管对方原来的攻势如何凌厉，也只能反攻为守了。在谈判中，如果对方只能“防御”，而无法展开攻势，那时你是胜利在握。

在谈判之前，许多人往往因准备时间不够或者未曾意识到“收集完整事实”的重要性，而遭致意外的失败。所以，对于对方所引以为据的事实，尤其当该事实对谈判的成败具有决定性的影响时，管理者应该特别留意，如果可能的话，最好还是亲自查证。否则，如果为了一件子虚乌有的“事实”，而从谈判中败下阵来的话，那就得不偿失了。

“移动”对方

应用物理学中的杠杆原理，可以帮助管理者实现谈判的目的，只需要找到一个支点和一根木棍，就可以移动或撑起巨大而笨重的物体，这就是力学中的“杠杆作用”。而谈判的目的，就是使对方往管理者所期望的方向“移动”。要“移动”对方，就得看管理者是否能制造出可以“移动”对方的足够长度与强度的杠杆。杠杆如果够长也够强，所发挥的作用力则愈大；杠杆的作用力愈大，便意味着谈判力愈是强大有力。假设现在有人委托你以高价出售一块土地，而另外你的谈判对手也正在搜集有关这块土地的资料，以做工厂扩迁用地。

据管理者所知，这名有意承购土地的谈判对手，正在两块工厂用地中作最后的决策，而其中之一，就是管理者受托以高价出售的这一块。在这个时候，管理者的杠杆还不够长也不够强。管理者只知道对方正在两块土地中做一选择，他并不一定会购买管理者所代理的这块土地，即使有意购买，所提出的价钱，未必适合于自己的理想。所以，仅仅掌握这一信息，杠杆作用还是无从发挥的。那么，假定此时管理者又获得了一个更新的信息：对方似乎比较中意于你所代理出售的那块土地。因为这块土地附近的公共设施非常完善、劳动力来源充足、种种生活条件也相当不错，而邻近又有学校、休闲中心，十分适合于设立工厂。此时，在种种令对方满意的设厂条件之外，管理者又获知了一项最新的信息：此地就要建立一所可能是全国最进步、设备最完整的医疗中心。而对此消息，对方显然尚未获知。现在，正是良好的时机，可以把杠杆原理应用在谈判上了。但是要如何应用呢？对方之所以中意于管理者所代售的那块土地，是看上了它优越的外围环境。因此，在谈判时，管理者便应该将重点集中在土地周围的公共设施如何充实、文化环境如何优秀等。事实上，这些事实如果能成为对方所关注的焦点，那么，谈判结果便对自己有利了，自己就能以高价将土地脱手。

使对方的注意力集中于有利于自己的条件上，是杠杆作用的有效利用方法之一。不过，此时此刻，你最好还是暂时按兵不动，不要直接提出有关医疗中心的兴建计划。你的目的在于以高价卖出土地。所以，若是仅运用双方所共同了解的事实，便能达到目的的话，则就大可不必再亮出最后的“王牌”

了。把“王牌”乱用于不必要的问题上，除了引起一阵无谓的混乱外，别无他用。然而，如果谈判已进入最后阶段，只要再稍加一把劲，双方便能达成协议的话，你就可以使用杠杆，也就是掀开王牌——医疗中心兴建计划了，你必须让对方了解，一旦医疗中心成立，对于工厂及员工的健康将带来莫大的益处。在谈判即将达成协议的前一刻，适时地提出有力的最新事实，杠杆的作用力则将发挥至最大。

制造对方的“竞争对手”

如何才能迫使对方在最后的关键时刻做出有利于管理者的决定？这里提供给你另一种方法——制造对方的“竞争对手”。管理者可以告诉对方，想购买这块土地的还有其他人，如果他不能当机立断的话，那么……。由于竞争对手的出现，再加上患得患失的心理，经管理者这么一激，对方很可能便再也毫不考虑地就答应你所提出的条件了。面临谈判时，应该时时不忘杠杆原理的妙用，但也应该记住一点，如果对方是个谈判高手的话，他也可能运用杠杆原理来对付你。在这种情况下，最重要的，是要及时洞察对方的意图，才能谋求应对之策。

确定目标

管理者是否很想知道，为什么有些人很能看准时机，而其他人虽有同样的条件，往往错失很明显的良机，只是一味苦干？有两家大汉堡连锁店设置于某城市的大街上，不用说，这个地区交通繁忙，而这两家店生意都很兴隆，位于这两家汉堡餐厅中间的是一家大商店，这家大商店原先是家杂货店，原先的杂货店老板专门销售廉价的批发货，品种货色繁多，盒装的鲑鱼、沙拉、塑胶碗、钓鱼杆等应有尽有。或许是他们的货物不合邻近人们的口味，或许是因为老板们没缴税，不管是什么原因，反正这家商店倒闭了。而介于两家汉堡巨人之间的这家商店则空了出来。比较缺乏想象力或较保守的人士或许会说，利用此处开店最不可能的是汉堡餐厅，可是事实上，在此开店的新一家汉堡餐厅，现在所经营的和另两家一样好。

就是这种现象让很多人搔头摸耳，大惑不解，毕竟此种情况的逻辑推理应该是说：“在一个城市中的一个区域内，到底能卖多少个汉堡？”

可是，还有另一种逻辑推理在运作。在此地开新汉堡店的企业家没有采用一般人平凡看法，找一处没有别的汉堡店的地区开业，很明显地，他们的想法是这样：“在这个地区已经有两家成功的汉堡连锁店，这两家公司都是以善于选择有利地点闻名。这就告诉了我，这地区有许多人喜欢吃汉堡。我想我在此开业，也能成功，因为不像其他两家汉堡餐厅，我用的纯粹是新鲜肉不用冷冻肉，所以我做出来的汉堡会比他们的新鲜，美味，而这点便能让我竞争时立于不败之地。”

这或许就是这位新汉堡店老板所想的。事实上，事情的经过便是如此。为了替他的新餐厅取得成功的定位，这位企业家运用了良好的定位方法：（1）用新鲜肉而不用冷冻肉，提供另外两家所做不出的新鲜、美味的汉堡。（2）利用竞争性的广告和有价值的定位吸引顾客光临。

定位是成功之要素

定位是一种商业技巧，利用此技巧，商业人士可以运用策略选择适当的时机在市场上或公司里为自己“空缺”。不管是生意上进展或职业上上升迁，定位是成功要素。

想想寻原先默默无闻，结果在短时间之内成功的公司，不管管理者谈的是《幸福》杂志或好莱坞影业公司，或者是数以百计的成功公司中任何一家，他们都有一个共同点：成功企业家凭定位，适时地把他的产品销售到市场。精明的企业家会定位他的产品，凭第一步先探知他的产品一定有市场，然后经仔细的分析，他会发现为什么现在市面上的产品不能真正填补市场上这个“空缺”。大儒家主义者或许会说好运气家族的财富、名声是新事业成功之轮，但历史并不支持这个论点，虽然继承遗产，拥有哈佛大学学院毕业证的朋友没有什么不好，可是不能保证你的成功。福特汽车公司是世界上最大的公司之一，它所拥有的财富和政治影响力足以吸引任何行业的专家。但是它所出产的 Edsel 轿车，在市场上的定位实在糟透了，结果只好认栽。所以这位汉堡店老板成功运用的法则是：找到具有竞争力的“空缺”，用自己的产品或服务“定位”自己填补那空缺。

定位不只是管理者所选择的时机正确，也不只是管理者把现在市场没有的产品推销到市场。要成功定位，管理者必了解市场，以及了解到底什么能让顾客掏腰包，把钱交到管理者的包里。60年代早期，英国兴起一股保龄球狂热，保龄球馆如发雨后春笋地遍地开设，美国公众在各方面都是被剥削者，就是保龄球也不例外。不下于八家有关保龄球的杂志很快地开办起来，而且着实大大地宣传，热闹了一番。可是奇怪得很，没有一家是成功的。为什么？定位不佳。是的，保龄球市场炙手可热，可是公众没有兴趣看保龄球的杂志，事实上他们也没看。这和现在大众对慢跑、跑步的热爱成明显的对比。现在市场上有好几家很成功的跑步杂志，其间的差别是这两种运动的爱好者却截然不同。因此良好定位不是自然发生的。与其说它是一种方法，不如说它是一个目标。因为，很明显地，有太多的资本雄厚、成功的企业因为定位不佳，结果彻底失败，摔得鼻青脸肿。

找“空缺”

定位对想在公司、学术界或商界平步青云的人来说极其重要。就如同市场内有“空缺”，组织内也有空缺。每个人都听说过公司新进人员平步青云、呼啸飞过和好些默默工作多年、没有机会晋升的疲惫老员工的故事。为什么这种看似“不公平”的情况会发生？事实上，个人的晋升是运用成功定位最佳的例子。

首先要理清的是一种多年的错误想法，此想法或许是小学时老师教的。那就是提升的奖赏，以及一切好的事情都落到递交最整洁、最正确测卷的学生身上。或以另一方式来说，就是最好的工作者能获得最大的报酬。现在不准备直接告诉管理者这想法不真实，而以一个简单问题来证明。如果管理者有一位员工工作完美，勤劳认真，工作时间长，按时做好工作，他的生产力绝佳，让管理者脸上很有光彩，请问管理者是否会：（1）提升他、而冒使用新手的危险？（2）给他适度加薪，让自己对得起良心，还是仍留他在原来的

职位上？也许管理者会同意很少人处于此情况时会选择第一种方法作为答案的。这种事一再发生，使管理者不禁对学校所教管理者的法则产生怀疑。不过这并不意味着唯有差劲的员工才获得晋升。事实并非如此，如果一个人工作情况不佳，常常迟到，与同事疏远，或不合，到哪里都是讨厌鬼，那么他也不能提升到其他勤勉的同事之上。这里提升的标准不是在勤勉和不胜任之间的选择，而是执着，但仅执着专心于一个工作的员工，与具有同样执着而又同时专注于本分工作的员工，二者之间作一选择。

常与部门主管碰头

在一家大公司的印刷部门，有两个员工，一个从事实际印刷工作，他操纵印刷机，从外面商人那里购买印刷铅字和底片，做好所有印刷工作，一直负责印刷成品完成。至于同一部门另一员工，他的工作是了解部门所需，安排印刷事宜。他与各部门主管事先商讨各项印刷工作。然后亲自安排各个印刷工作的完成。不像他那位同一部门的员工，他从来不需在公司待得很晚，把印刷品赶印出来。他的工作和其他坐办公室的员工一样，白天就完成了。请问，这两位员工管理者以为哪一位较有可能提升，明显地，是那位常与各部门主管碰头的员工。这些各部门主管或许知道，还有一个人真正在操作印刷机。但是就他们所知，他们常见的“这位员工才是真正管理、负责印刷的人”。他们实在不在乎谁操作印刷机，他们要的是他们所需的印刷成品。管理者可以想象出这位真正操作印刷机员工内心的愤恨。照他的想法，他是“真正工作”的人，可是他的薪水与他的同事一样多。并不是他的同事是位不称职员工，只是他的同事的工作较为明显可见，而且界定不是那么清楚。在公司组织里，愈界定不明的职位愈是有利和容易提升职位。

打字员难以提升

很多女性当了多年秘书或“行政助理”后，提升至公司的经理、主管职位。但是极少打字员或打字兼会计（不论其是男是女）能提升的。原因是：愈界定明确的职位，愈难升迁至较好的位置。打字员的工作界定极为明确。打字员必须坐在打字机前，在可予接受的打字速度下完成打字原稿，到底这位打字员的工作业绩是好是坏很容易谈判。算一下她到底打了几张打字纸，犯了多少错误。只要她这个职位符合公司的编制，她想在公司多久都可以。不过很可能，她不管在公司做了多久，还是打字员。纵使她是个出色的打字员，一分钟打 150 字不犯错误，她仍是个打字员，纵使她的工资要高于一分钟 75 字的打字员，她必须要习惯她的打字工作已经耗尽了她的潜能。秘书就不同。她拥有多样技能，故拥有众多的机会了解公司的不同领域。她也必须为老板做打字、听写、归档、记录的工作，但是她无可避免地也会接触到公司的业务及营业情况。如果她表现很好，她会了解公司的业务，并作决定如何使业务更好。很多公司的秘书有很大的权力，因为她们为老板做事，而老板直接了解她们的才能和忠心。经小心定位，许多秘书运用他们充当秘书时学得技能。很快便升至业务员或管理人员的职位。当然，在心全放在打字、听写技术增进上的秘书，极少会提升至较好、较高的职位。这说明了定位的核心本质是“找空缺”，即足球竞赛时的找空间及空隙冲刺得分。

了解公司组织及社会运作方式的能力，是所有成功的要素。很明显地，管理者必须了解那些是可能的，才能决定它对自己是否可能。辛苦耐劳做着机械性工作的秘书或许有着模糊的概念，这些工作能使她在公司中提升。但她没有清晰的观念，升迁将如何发生。秘书工作和一星期赚 600 美元的目标似乎不相吻合。但这并不意味一位秘书不能在一星期内赚 600 美元。精明的秘书会环视她的周围，决定在公司里谁正在从事她想做的工作，赚她想赚的钱，然后看看如何能为自己定位，为自己晋升至那种职位而铺路。有此良好方针的确定的秘书，便能为自己定好位。第一步是对她自己的需求要有明晰的概念；第二步是振作精神决定如何运用现有职位实现她的人生价值。

靠练习和努力提高定位技巧

要能老练地为自己或自己的公司定位，需要多年的锻炼，而此技巧的精通、娴熟，也只有靠练习和努力提高技能。定位的技巧也分为三个主要步骤：（一）观察；（二）时机；（三）行动。这三个步骤不论单独或一齐来看都很重要，在管理者努力成为定位专家之前，耐心和时机是两个需了解的重要概念。如果管理者写的是学校的学期报告，做的是研究计划，那么你应该能准时完成，因为学校是个秩序井然的场所，而在一定期间内完成一项明确工作是学校井然有序的一部分。但是商场并不一定如此，除非默非定律：任何可能出差错的事情终会出差错——之外，还有许多的因素促使管理者不得不耐心地等待机会。这点很重要。管理者不能硬来。观察公司做生意需要的技巧和机智，就和平原上的印第安人在观察河川捕鱼，观察森林捕猎物时所需的技巧和机智一样。对平凡的眼来说，可能似乎什么都没有发生，但是受训练的智慧之眼便能察觉隐在表面之后正在进行的事。事情依它们的速度进行，而察觉到那个速度，调整自己的速度与它配合、前进，则取决于自己。许多时候此意味着耐心等待时机，但是有时候意味着相反的事。常常，事情进行速度太快了，你的确必须集中心力，把焦点对准正在进行的事情。在此情况，管理者必须准备接受挑战——纵使你希望有更多的时间准备。在商场上时机很重要，而察觉正确的时机是一项极具价值的技能。

第一步学习定位

定位不是立即可学会的东西。它更像是管理者在事业上必须培养的一种思考方式。无论如何，管理者无法为自己定位，除非管理者先有很清楚的目标。拿出一张纸，将其对折，其中一半写上“最近事业目标”另一半写上“可填补的空缺”。绝大多数人都无法在纸上立即填上这空缺的名称。当管理者做事、处理生意时，不妨好好思考那张空白纸，直到管理者至少在那张纸上填上一个你想得到符合最近目标的职位。拥有清晰目标而能找到真正存在的空缺是极重要的。成功的企业、成功的公司员工都是能察觉其周围所需的，然后立即行动，填补和满足其所需。除非公司能满足市场顾客某种需求，否则不会成功；除非个人能满足周围环境某项需求，他不能成功也不可能胜任工作。

还有许许多多的空缺等管理者去补上。

当管理者在沉思自己的最近目标和获得它们的最好途径时，不要局限于

单线的思考。社会有许多需求，而且有许多方式能帮助公司。能帮助公司的最明显方法是增加销售量，介绍新产品或新市场。不过更重要的常常是，如何使公司业务更加有效益，增强公司竞争能力。60年代晚期的华尔街证券事业几乎惨遭失败，原因并不是证券交易情况不好，而是因为缺乏管理专业知识和资料处理技术，处理不好剧增的生意。不管现在你是在找生意机会或为公司工作，必定有“空缺”等着有策略的人去补上。一旦你发现了这个“空缺”，下一步骤是规划行动计划并付诸实行。当然了，执行这计划的时机必须是正确的。

大公司的定位实例

假设管理者现在在一家中等规模公司会计部门做事，管理者想扩大自己的领域，但是管理者不太知道如何进行。在管理者的工作期间，管理者不断地为一些重复的数目序列所苦恼。每一次这些数目序列必须重新编辑，然后以很小的差别出现。你发现这不仅浪费人力、物力、时间，也容易使人有挫折感。于是管理者开始检查这个问题。知道不仅自己，同一部门的许多员工也有同感。管理者作了一些研究、搜集资料的工作，发现在市面上有价钱较为便宜的小电脑，可以使管理者的部门效益更高，管理更为容易。可以把经常用到的数字输入记忆库，然后由印表机输出计算结果，如此可减少做重复的计算工作。而且管理者发现这种电脑系统可以与较复杂的电脑连线，因此具有未来发展的潜力。管理者把自己的研究结果和成本分析一并呈交自己的主管，郑重推荐这笔买电脑的花费，不仅能为公司省钱，增加生产力，而且使资料的处理、归档、运用，更具有效、便利。由于管理者察觉“空缺”，管理者不久就成为公司新设的资料处理部门的主管。

新事业的定位实例

管理者担任一家大建筑公司的评估员已经很久了。管理者对自己的工作不满意，想要独立作业多赚些钱，从事对自己有意义的工作。管理者参观过的公司要兴建的社区工地，对社区远离人口众多地区感到惊讶，同时也对这工程的预计规模颇感兴趣。此社区将会有许多房舍和家庭需要有人帮助服务，管理者一直想搬到乡下去住，与自己的太太、家人商量此计划。自己买了一栋公司的房子，与公司协商、合作，充当小承包商处理杂务开创事业。公司喜欢这构想，因为管理者熟悉公司计划和房子的规格。可以确定的是，管理者将会是这项发展计划里公司唯一授权的处理杂务人员。在公司计划推行之后，一年之内管理者拥有自己成功的小事业，过着令他满足、快乐的生活方式。

谈判前有效地运用定位

大体来说，定位常常很有效地运用在谈判前。其目的在于使管理者稳固谈判有利立场，使管理者在市场上或公司里获得最好的位置。定位的技巧是一个管理者必须持续不断追求的目标：唯有努力研究、勤奋练习，才能获得成功，管理者必须学习观察自己周围的商业气候，以及调查有效的可能性，

找出“空缺”。任何成功的商业人士或专业人士，都具有极佳的定位感。知道如何定位使自己获利和晋升。

制订具体的计划

一般来说，谈判的准备工作就是要制订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。谈判计划应尽可能简洁，以便洽谈人员记住其主要内容，使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他们的大脑里，进而使他们能得心应手地与对方周旋，而且能随时与计划进行对照应用。

计划必须具体，不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过分细致。此外，计划还必须有弹性。谈判人员必须善于领会对方的谈话意图，判断对方的想法与自己计划的出入所在，进而灵活地对计划加以调整。这些当然都是纸上谈兵，实际情况往往迥然不同。在实际工作中，谈判人员要收集许多情况，阅读档案中相关的大量文件，同时尽量与这次谈判有关的人员交换意见，他们的见解往往会各不相同。当管理者乘汽车或飞机前往谈判的路上，要利用这有限的时间，把杂乱如麻的情况，抽条剥蚕理出头绪。三个不同阶段中所使用的技巧：

（1）集中思考：集中思考的目的是迅速地归纳有关问题。同时理出自己的思路。集中思考阶段分两个步骤：第一步把与谈判有关的想法，通通写在纸上；第二步是用另一张纸记下自己对于对方的判断和了解，包括他们在干什么？他们在哪里？他们的外貌如何？管理者了解了哪些有关他个人的情况？目前所知道他们在谈判中期望的是什么？管理者预测他的期望是什么，以及我们还需要掌握什么情况等。同样地，把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。在集中思考阶段，如果管理者把有关谈判的临时主意和有关对方情况的估计与猜测，列成两张表写在纸上，管理者的头脑就清楚了，把它们放在一边，会对谈判产生重要作用，可供以后的谈判准备工作参考。

（2）确立谈判方向：“谈判方向”是指谈判者希望通过谈判所要表达的“方向目标”。它是谈判者谈判的主导思想。但它有时会与经过双方共同协商制定的洽谈目标略有出入。谈判方面的备忘摘要文字表达要力求简洁，最多 15 至 20 个字，要是太冗长，就证明洽谈人员脑子里对于为什么来进行谈判，没有一个很清晰的概念。因此，谈判人员的头脑要清楚。如果用了 20 几个字都难以表达清楚，那他就必须整理一下思绪了，要对原来的谈判方向进行删减和修改，直到最多用 20 个字就能完全表达出来为止。

（3）计划的本质——目标：谈判的“目标”通常可以用一句话表达。比如“我们认为谈判目标是……”或者说：“我们声明谈判目标是……”有时候，目标不见得要和谈判方向完全一致。而准备工作的实际程序是：首先，经过开拓思路阶段想出各种应对办法，然后逐步地制定出己方的谈判方向，最后制定谈判议程表。值得注意的是，谈判议程表最多不要超过四个。如果必要，可把其它问题作为附属列在主题下。准备阶段的最大目的是为谈判人员提供一份在谈判大厅里放在他们面前的文件。要求文字简洁、易记，能对谈判人员起提示的作用，使他们在全部精力投入谈判的同时，能够把握住谈判进程。

掌握形成洽谈气氛的关键时刻

形成洽谈气氛的关键时刻往往是短暂的，可能只有几秒钟，最多也不超过几分钟。实际上，当双方准备一起洽谈时，气氛就已经形成了，而且将会延续下去，以后便很难改变。因为此时，热烈或冷漠、合作或猜疑、友好或防范等情绪已经出现了，所表现的行动不是轻松便是拘谨；谈判的形式也已经确定：谁发言、说多少，双方的策略已经明晰，甚至已逐渐达到知己知彼的程度。当然，谈判的气氛不仅受最初几秒钟内发生的事情所影响，而且还受到双方见面之前的交往情形，以及洽谈中彼此接触情绪的影响。但是，开始见面形成的印象，比相见前形成的印象强烈得多，甚至会很快地取代以前的印象。

有时，在谈判过程中，气氛会转换发展。但是，洽谈之初建立的气氛是最关键的，因为这种气氛奠定了谈判的基础，其后虽然会有变化，但不会明显地朝着积极的方向发展（当然这也是可能的，可是在目前阶段，我们还期望出现这种分歧）。开始时建立起来的良好谈判气氛也会恶化。管理者必须在整个洽谈过程中采取积极的措施，防止这种情况的发生。但是，建立良好的谈判气氛，关键还是在开始阶段。因此，管理者要着重认真研究谈判开始阶段所发生的事情，研究应该采取怎样的行动，以建立一个良好的谈判气氛。

设想可能出现的场面

首先让管理者分析一下，当双方首次进行谈判时，最可能出现的场面是什么。一见面双方首先互相问候，开始某种形式的对话。接着纷纷坐下，开始对谈。这时，谈判人员除了已经有的初步印象外，他还会产生某种预感。

“说不定这次谈判会很棘手，”也许心中还会想：“天啊！我可得留神对方这些人”。当然，反应也可能是积极的，比如：看来这准会有点结果。”从见面形式、问候和坐定的方式，并不能完全解释为什么谈判人员会产生上述各种情绪，因而需要深入地研究。

实际上，这时人的脑子所接收的信号已远超过了人们看到的表面现象。人的大脑不仅反映出对方走路的样子及速度、说话的语气声调等等。甚至在会谈开始时，双方随意谈及的问题，也都会对大脑有些刺激作用。

这些刺激因素，是由人的潜在意识接收下来并进行“翻译”的。但如何“翻译”则取决于信号接收前的形势；比较典型的一种形势是当时至少有一方感到谈判前景不妙，有一种担心、怀疑，甚至具防范的心理。此外，对方当时可能刚经历了不同的，通常是不太好的境遇。比如，一方可能在办公室碰到了什么麻烦，而另一方可能在路上遇到了不顺心的事。

可见，人脑所受到的许多刺激，由于它们在大脑里并没有立即清晰地反映出来，因而很可能在“接收”的时候无意识地受到上述刺激的消极影响，因而必须采取有效的措施。否则，这些不利因素会使谈判“出师不利”。

建立柔和的谈判气氛

在研究影响谈判气氛的方法之前，必须先确定到底需要建立怎样的一种谈判气氛。一般而言，大多的谈判，都希望能“达成和谐共识”。为达到此

目的，谈判气氛必须具有以下特点：真诚、配合、和谐、认真。取得相互合作的洽谈气氛，需要有一定的时间。因此，不能在谈判开始不久就进入实质性谈判。首先要花足够的时间，使双方协调一致，即协调敌我的思想和行动。因此，谈判开始时的话题最好是轻松的，比如，双方可以随便聊聊以下内容：

会谈前各自的经历——曾到过的地方，接触过的人等等。比较轻松的话题还有：球赛、股市小道、高尔夫球等，甚至早上的新闻摘要（只要不给对方带来不快）。私人问题。表现出真正关心他人的情况，不带任何威胁的语调。例如：开始可以这样说“你好！”，然后谈一些仅限私人间的话题如：“这个周末我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼，你周末是怎么度过的？”对于彼此有过交往的，可以先叙谈一下以往经历和共同获得的成功。这样的开场白可以使双方找到共同的话题，为心理沟通预先做好准备。

实际上，在闲聊中，双方也同时在传递一些无声的信息，它同样具有很强的感染力。这时，给人的第一个印象是形象。包括一个人的姿势。它可以反映出这个人信心十足还是优柔寡断，是精力充沛还是疲惫不堪，是轻松愉快还是剑拔弩张。反映这些情绪的关键部位是头部、背部和肩膀。除了姿势以外，形象还反映在谈判人员的穿着仪表上：他的服装颜色是深色还是浅色，是流行的还是匠心独具的；是整洁还是不修边幅。但很快地，仪表留给人的印象会被其它印象逐渐淡化。最强烈的印象，是双方目光的接触。而且第一次的目光接触最为重要。从目光的接触中，可以了解对方是开诚布公还是躲躲闪闪的，是以诚相待还是怀疑猜测的。除此之外，给人留下深刻印象的因素还有手势。很多情绪可以通过手势反映出来。比如，握手可以反映出对方是强硬的、还是温和的或理智的。在西方，一个人如果在用右手与对方握手的同时，又把左手放在他的肩膀上，这就说明此人精力充沛，或者说明权力欲很强（这是一种过于激烈的举动，他想控制别人）。有时，人身上的气味甚至也会成为影响谈判的因素。曾有一位能力极强的谈判人员，要不是因为他身上的气味令周围的人无法忍受，他应该可以成为一位出色的谈判家。洽谈的进展速度，实际上在洽谈之初就已经确定了，从双方互相问候、步行速度就可以看出这一点，诸如客人走进房间的速度、主人从桌前站起来或走上前的速度、以及双方聊天的速度等等。但这些动作的速度通常是难以确定的。而经常遇到的问题是，由于洽谈人员拿不准该谈些什么而出现停顿和冷场，从而减缓了随后谈判的速度；相反地，如果洽谈人员讲话速度很快，滔滔不绝，慌慌张张，同样是一个不妙的开端。通常需要的是既轻松而又有效率的谈判速度。

开场白阶段，不管是讲话速度还是无声的印象，都为谈判奠定了基调。当坐到椅子上之前站着的时候，正是洽谈做开场白的最佳时刻。原因在于，许多社交活动站着比坐着进行还更方便些。站着比较容易改变与对方的接触角度，它可以离得近些，也可以远些，而坐定在某一地方就很难做到这一点，况且坐在椅子上，经常要与对方两眼相视。另外，假如洽谈气氛在人们站着寒暄时就已经建立起来，则由站立转为坐下，还可以被用来强调地表示下面将从一般性寒暄转入正式的业务谈判，从而应该把精力投入到正式工作中了。

开讲阶段的进行过程被人们称之为“入题阶段”。由于谈判即将进行，双方都会感到有点紧张，因而，需要一段沉默的时间，以调整与对方的关系。这段时间要持续多久呢？应占整个洽谈时间的5%。也就是说，如果洽谈准

备 1 个小时，沉思时间为 3 分钟，如果洽谈准备持续几天，最好在开始谈生意前的某个晚上，一起吃一顿饭。如果是以小组而不是个人为单位进行洽谈，那么，掌握好建立洽谈气氛的时间，其意义更为重大。当分别由四个成员组成的两个小组第一次会面时，大家首先忙于互做介绍和握手，此时可能显得十分混乱，不会有什么真正的言谈交流。几秒钟之后，八个人站成一个圆圈。这时，除一两个人偶尔发生的声音以外，一片沉默。其他人十分尴尬地站在那里无所事事。

一般而言，在人数较少的时候，才能建立起较为积极的气氛。因此，最好把八个人分为二到三个小组，每个小组都有双方的人。在比较小的范围内，人们可能也的确可能立刻开始小声交谈。这种友好的交谈声是这八个人共同发出的，使人觉得从一开始就建立了热烈的、互相交流的气氛。

开场方式

开场进行的一切活动，一方面能够为双方建立良好关系铺路，另一方面又能够了解对方的特点、态度和意图。因此，在这个阶段，必须十分谨慎地对所获得的对方印象加以分析。不仅如此，还要立刻采取一些重大措施，用自己的方式对他们施加影响，并使这些影响贯穿于谈判的始末。管理者最好把准备工作做得既周密又灵活。当坐下来转入正式谈判前，应该充分利用开场阶段从对方的言行中所获得的信息。在这个阶段中，能够很快地掌握对方洽谈人员两个方面的信息，即代表他有丰富的谈判经验和技巧，可以顺利地发挥他的谈判作风。

对方谈判经验和技巧无须语言就可以反映出来。比方说：他的姿势、表情以及他“入题”的能力。如果他在寒暄时不能应付自如，或者突然单刀直入地谈起生意来，那么可以断定，他是谈判生手。谈判高手总是留心观察对方这些微妙之处。对方的谈判作风，同样的可以在开场阶段的发言中反映出来。一位经验丰富的谈判人员，为了谋求双方的合作，总是在开始时讨论一般性的题目，另一种具有不同洽谈作风的人员，虽然他的经验同样丰富，但其目的是为了对谈判产生影响，他显然会采取不同的措施。一进入谈判，他就极力探求双方的优势和劣势，探听哪些是自己必须坚持的原则，以及在哪些问题上可以让步，他不仅要了解“自己”的情况，甚至对每一个己方人员的背景、价值观、以及每一个人有把握的和担心的事，以及是否可以加以利用等问题，都要搞得一清二楚。这些信息，对于那些玩弄花招的，以牺牲对方利益而谋取自己利益的人来说，是至关重要的。这些信息能成为他在以后的谈判中使用的武器。如果把谈判比作游戏，而且彼此商定，游戏以一方的胜利而告终，那么他的举动是无可非议的。当管理者一旦察觉到谈判中间将会发生冲突，就必须万分小心。虽然，管理者还无法判定谈判将会怎样展开，但是已经看见了“黄灯”。虽然，这并不等于表示“进攻”的“红灯”，但起码已显示出对方有些神经质或是经验不足，或是对谈判有些不耐烦了。也许对方十分好战，“黄灯”真正转成“红灯”，但对管理者来讲，这就极易作出相对的反应了，披上管理者的战袍，投入战斗。

如果在这个阶段，管理者还不清楚对方这些行动的意思，而管理者在谈判开始时，所采取的是与对方“谋求一致”的方针，这时就应该引导对方与自己协调合作，并进一步给对方机会，使他们能够适应自己的方针，同时，

自己也应该有更充裕的时间和机会，把对方的反应判断清楚。

这时，管理者施展技巧的目的是努力避开锋芒，使双方走向合作。管理者应不间断地讨论一些非业务性话题，并更加地关注对方的利益。这是这段开场对话：

“欢迎你，见到你真高兴！”

“我也十分高兴能来这里。近来生意如何？”

“这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗？”

“这个问题也是我们这次要讨论的，在途中饮食怎么样？来点咖啡好吗？”

这并不是一个漫无边际的闲聊扯谈，虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是，如果对方在这段谈话之后，仍坚持提出他的问题，管理者就可以认为“黄灯”有变为“红灯”的危险。如果能够接受这种轻松的聊天，虽然这并不能改变“黄灯”仍然亮着的事实，但它告诉管理者它有转为“绿灯”的可能。在这个阶段，管理者最容易犯的错误，是过早设定对方的意图。因为无论如何，自己已经掌握了一些信息，对于这些信息，管理者还要随着洽谈及实质性谈判的过程中，作出更深入的分析。

谈判能力

是不是一出手便能立刻击倒对方，才称得上是高手呢？其实不然。事实上，大多数的谈判过程都是十分耗时的，谈判双方必须一谈再谈，对同样一件事情反复讨论才能达成协议。所以即使是一个能力高强、身经百战的谈判者，也不得不经这样的过程，才能称得上“谈判成功”。总之是要一步一步、慎重其事地来进行的。

（1）排除万难

大部分的谈判都必须克服许多困难，才能达到打击对方的目的。有些谈判因为其本身牵涉的层面太过复杂，或者因为谈判双方关系的不正常，便会使进行的过程倍加困难。而谈判的成功与否，不只影响到谈判者本身，甚至与整个社会、国家都会有重大关系。埃及和以色列的和平谈判，就是十分典型的例子。以、埃两国都是石油的主要产地，如果这两国进入战争状态，战火将会蔓延到中东各地，导致世界各国发生石油危机，甚至成为第三次世界大战的导火线，谈判的影响力之深远，由此可见一斑。

不管谈判中有什么困难或障碍，圆满地达成谈判目的，是谈判者所责无旁贷的。那么管理者要怎么做，才能克服谈判中所遭遇到的各种困难呢？首先，是观念上的修正，不要妄想谈判能一次就完成。大凡谈判都应分为几个阶段，而与对方建立起亲密的关系，则是谈判初期的主要目标。等到关系建立之后，才能深入谈及其它较复杂的问题，并且一一地解决，这就是克服困难的最好办法。在谈判时，别忘了要时常留意对方对于自己的主张，究竟了解至何种程度。有些人即使不了解管理者的本意，但为了维护自尊或由于缺乏信心，说什么也不肯承认自己的无知。所以，只要认为对方对于管理者的主张不甚了解，便应该找机会“测试”一番，如果连简单的问题也无法作答的话，管理者就可以肯定对方的确是不了解管理者的意思了。

如果管理者在事先就知道谈判不易进行，或在手中握有足以支持管理者

想法的证据时，即可考虑将谈判分为几个阶段来进行。在第一回合的谈判中，若是对方所提出的问题，是自己始料未及者，或者说出了令自己难以接受的要求时，千万要保持冷静，小心应付。所谓“留得青山在，不怕没柴烧”。只要管理者还有机会，第一次谈判时所无法解决的难题，往往能在第二、第三次谈判中出现转机。总之，就是要能屈能伸，才不至于在谈判时把自己逼入动弹不得的死巷子里去。

（2）创造“完美的结局”

“完美的结局”已成为好莱坞电影的公式。不论过程如何坎坷、遭遇如何离奇，到了剧终，美丽的女主角与英俊的男主角必然“有情人终成眷属”，看得观众如痴如醉，心花怒放。在谈判中，如果能把“渐进法”与“完美的结局”二者结合起来，必能发挥巨大的效果。尤其争议较多的谈判，大半要分为数个阶段进行。而其中对立较强烈的问题，则应设法尽早于最初的阶段中解决，其余较容易的问题，则留在以后再逐项解决，如此一来，可以在谈判的最后，获得一个令人满意的“完美的结局”。除了争议较多的谈判外，带有若干弱点的谈判，也可用此种方式来进行。在谈判的前半段，管理者应把重点放在那些较弱的项目，并且尽快获得协议。而谈判的后半段，则以讨论其余较单纯的问题为主。

使用“倒吃甘蔗”的“渐进法”，以求得“完美的结局”时，最重要的，是要了解在谈判中，哪些问题对你有利，哪些问题又对你不利，预先想好在什么时候，谈什么问题。“经验是谈判的良师”。每一次谈判结束后，管理者都应该做一番全盘研究，分析其间的得失，找出所犯的 error，以便作为下回谈判时的参考。

先进行心理训练

曾经参与谈判的人，大概都有过“慑于某种气氛”的经验。在一世界性的高尔夫球赛中，一位职业选手只要再轻轻一推，球便能进入两尺外的洞内，而赢得冠军。这是关键性的一球，球进，比赛便结束；球不进，他便与另一位选手打成平手，必须另外加赛一场。当时，所有的观众都睁大眼睛，瞪着他，摄影记者的镜头也对准了他，现场的气氛可说紧张到了极点，而他本身所承受的心理压力，更是难以言喻了。最后，他轻轻一推——球竟然没进。这种球，他平常练习时闭着眼睛都能打进的。由于球没进，双方打成了平手。于是便加赛一场，结果，他失去了唾手可得的冠军。

（1）训练精神的镇定力

在重要的谈判当中，类似上述的情况经常出现。谈判者会被凝重的气氛和压力逼得透不过气来，于是便心生胆怯。一胆怯，谈判的主动权马上为对方所夺，再也难以取回了。

胆怯所可能带来的不利影响还不止于此。只要管理者曾经胆怯过，那么，在接下来的任何谈判，即使是最简单的谈判中，管理者都将或多或少感受到同样的压力。而一旦碰到类似于以往所经历过的场面时，其胆怯的程度，更是有增无减，甚至严重至令人想临阵脱逃的地步。如果管理者的镇定力不够，以往的失败势必又将重演，而且不止一次的重演。如同上述可怜的高尔夫球选手，每当他再度碰到类似那次失败的情况时，观众的眼睛和摄影机对准着他，不管球的位置对他如何有利，结果通通一样——不进。也因此，他的高

尔夫球生命便就结束，难以东山再起了。谈判亦然，如果无法克服胆怯的毛病，便永远无法尝到胜利的果实了。

（2）克服胆怯的三种权宜之计

有几种权宜之计可以克服因怯于谈判气氛而产生胆怯的毛病。之所以称为“权宜之计”是因为没有一种能完全治好胆怯的灵丹妙药，因此，能做的，就是不断地自我训练，使自己更具有应付各种变化的能力。

第一、尽量做好谈判前的准备工作。万全的准备，尤其是自认为所做的准备比对方更为周全时，将使管理者产生自信。有自信的人，是绝对不会胆怯的。

第二、做好心理准备。有了心理准备，将使管理者更能保持冷静，不致因以往的失败经验而丧失了自信。更重要的是，如果能因管理者的冷静而使困难得以解决的话，以往失败的阴影，将会一扫而空。

第三、先在脑中做好“假想练习”。假设谈判时可能发生各种情况，尤其是在紧张的气氛、沉重的心理压力之下，而变得胆怯时，应如何冷静地应付，才得以突破困境。事先做好类似的练习，对实际的谈判将有莫大的助益。管理者可以假想一个在日常生活中经常发生的例子，譬如，管理者买回了一件廉价品，发现其中有瑕疵，于是便想退货，把钱要回来。这时候你要想象从退货到取回现款的整个经过，包括店员的刁难以及管理者的应对之辞等等。这种训练，将能提高管理者的谈判能力，使管理者不会遭遇困难便心生胆怯，而不知如何应付。

做假想练习

世界著名的钢琴家约瑟夫·霍夫曼长年在世界各地旅行演奏，而他常常在奔赴下一个演出地点的车上，闭起双眼，靠在椅背上。“你在睡觉吗？”他的朋友曾经如此问他。“不，我正在练琴”。霍夫曼回答。美国红歌星克丽丝汀娜也使用和霍夫曼同样的方法来磨练其演技。她说：“我每天晚上都会累得连走路回家的力气也没有。不过，不管再怎么累，都总不忘在脑中做假想练习。我在脑中练习跳舞，练习唱歌，也练习呼吸的方法。这种练习的效果与实际在舞台上表演一样，只是不会发出声音而已。”

（1）尝试“心中彩排”

正确的“假想练习”不但可以增进你的谈判能力，其效果甚至比实际练习还要大。因为就人类的深层心理以及神经系统而言，想象的经验与实际的经验，几乎一模一样，难以区别。所以，霍夫曼手不必触键，可以练习弹琴；克丽丝汀娜脚不必着地，也可以练习跳舞。在谈判正式展开前，要事先做好各种准备工作，这是毋庸置疑的。当然，在尚未谈判时，是不可能与谈判对手面对面进行“彩排”的。因此，唯一的办法，就是做“假想练习”了。“假想练习”虽然只是想象模拟，但其功用和效果却十分惊人。

有许多人每天都在脑中练习各种谈判，如售屋、买车、整修房屋、修理家电用品等等。只要拨出少许时间，先将谈判的各种可能发生状况演练一遍，管理者的谈判力必然会更上一层楼，甚至因而左右了谈判的成败。

（2）让整场谈判在你脑中演出

如果你所想象的只是事情的结果，而非全部过程，这不叫“假想练习”了。譬如，你是个希望能够“家喻户晓”的足球选手，但你在心中所描绘的，

尽是一些接受记者的访问、观众的喝彩声、成为杂志的封面人物，或是名字上了头条新闻等等这一类“美丽的结局”，那么，这不过是海市蜃楼般的白日梦罢了。没有实现的过程，就像滑旗杆的旗子，升不上来，也无法迎风飘扬。要能滴水不漏地在脑中想象谈判过程中的每一个细节，方称得上是有效的假想练习。梦想成为一个主控全场的足球后卫选手，就必须在脑中想象应该指挥在场的每一名球员，如何接球、如何传球、如何……为什么假想练习的效果反而大于实际练习呢？因为在想象练习中，每一个动作都是完美的，接球时不会漏球，传球时也不会误传。但在实地练习中，则难免有犯错的时候或是疏忽的地方，当这些失误一再地发生，而成为一种习惯时，就难以矫正了。所以，事先做好假想练习，再带着球到球场去，运用你在假想练习中已熟悉了的各种动作，就是实现梦想最好的方法。

谈判也一样，应该在事先想象与谈判对手面对面进行谈判时的整个过程。更具体的说，就是想象谈判的场所、想象谈判者的神情与反应、想象谈判双方的每一句对话，以及想象你所使用的战略和技巧等。在假想练习中，如果你自认为所使用的战术毫无漏洞，对谈判对手的反应也能完全掌握的话，那么，在正式谈判时，就比较不会遭遇意想不到的困难了。

（3）以正确的想象演练为前提

人的潜意识和神经系统，对于想象的经验与实际的经验，是无法区分的。因此，正如前面所述，“假想练习”的效果，便等于或大于实地的练习，但值得注意的是，如果以错误的事实和错误的战术作为前提，来进行假想练习的话，那么，在正式谈判中，便很可能也犯了相同的错误，而导致失败。再以练习足球为例，若在假想练习中，弄错了从后卫处接过球来的时间，或是传球的方向与姿势不正确，则在正式比赛中，这一幕便可能重演。克丽丝汀娜若在她的假想练习中记错了歌词，那么，于公开表演时，唱错歌词的机会就相当大了。总之，假想练习时，其所根据的前提一定要正确，才能发挥预期的效果。如果前提错误，不但给自己带来莫大的损失，亦将使谈判出现令人大失所望的结果。

谈判时间、座位等的选择

任何重要的事，不应采取成败凭机会运气的态度。如果你研究成功人士的行为的话，你会发现他们很自然地会注意一般人不会注意的细节。例如，一位老练的销售员训练自己记住所有他引见过的人的姓名。他这么做不是为了炫耀记忆力，或让他新认识的人对他记忆力之强留下深刻印象。他这么做是因为他知道，如果他不注意，不记得对方名字、对方的地位，和其他重要个人资料的话，待一会儿在谈话中有良机来临时，他会处于错失与不利的情况。所以谈到谈判的重要性，管理者不可忘记谈判的细节部分。而谈判会议的地点和时间，便是最基本的细节部分。在某些场合，谈判时间和地点的适当与否，对谈判结果有决定性影响。有位职业高尔夫球员同意抽出时间参加高尔夫球赛，为盲人筹款。他出现于慈善机构总部，商讨有关他比赛的细节，并会晤他的对手——一位双目失明的高尔夫球员。此位职业高尔夫好球选手当然是惊讶万分。赢了一位盲人有何光荣之处？如果他输了，面子全无如何面对大众。他决定优待对方，从其实际杆数中扣除一些杆数。让他很为难过的是，他的对手不加思索便拒绝了这个建议。这位职业高尔夫球名家要求他的

对手重新慎重考虑，可是这位失明的高尔夫球员坚持自己的决定。他说：“这样不公平，我不要任何特别的安排。”这位高尔夫球明星叹了一口气。他决定，虽然赢也不是，输也不是，他也别无选择，只好硬着头皮，与这位失明的对手面对面地打球。他向他的对手说：“那么麻烦你至少选一下我们比赛的地点和时间吧！这是我待我任何对手应有的礼仪。”这一次失明的球员同意了，他选了一处他所熟悉地形的高尔夫球场。高尔夫球员同意他的选择。“至于时间”，这位盲者满意地微笑说：“我们将订在比赛当天晚上十二点。”你所选择的谈判时间和地点，或许不像此时那么具有决定性，可是还是重要的——最重要的就在于不可全凭机遇。

（1）选择谈判地点

如果可能的话，在中立的地方谈判总是较合人意的。大规模的劳资谈判就是典型的不在总公司办公室或工会总部举行，而是选中立的饭店或会议厅举行，原因是在“自己根据地”谈判的一方占了明显优势，促使前往谈判的客人心生忿恨，故对成功的谈判造成损害。

当然了，许多时候在自己场所或对方场所谈判亦有其方便之处。如果你是在谋求一家大公司的某一职位时，会晤地点可能就是方便的公司办公室或会议室举行。如果你是个自己经营的生意人或专业人士，那么谈判地点可能是你的办公室或者是对手的办公室。当然了，还要考虑其它因素。如果你是个独立的小承包商或顾问，在你的停车房或共用的办公室办公，那么把你的不富裕展示给你的对手知道，在绝大部分情况下，对你不利。因此可能的话，在对手的办公室或像餐厅这样的中立场所举行谈判较好。许多时候谈判会议可做如此安排：前往谈判的客队先拜访对手办公室，然后协同对手前往客队选择的场所会谈，通常是一家餐厅。可能的话找出你对手的饮食习惯，然后就近选择一家最擅长烹饪你对手最喜爱的食品的餐馆。假如你不清楚你对手喜欢的食物。首先必须检查一下你所选的食物和餐馆是否妥当。不要臆测你的对手和你喜欢吃同样的食物。记住各有所好，口味不同。有些人进行食物疗法节食，有人可能是素食者。所以，假如你觉得餐馆是良好谈判场所的话，务必事先告诉你的对手，你已经在某一家餐馆订好了位置，以及他们提供的是哪一种食物。在请问他是否满意之后，才能订妥座位菜单。不管你们会谈场所是在餐厅或办公室或会议室，有几项关键要领可资参考。首先，会谈场所必须尽量不受干扰，尽量避免分心。如果在安置有电话的办公室或没安置电话的会议室两者之中选择的话，选择会议室。纵使你的对手已经通知他的秘书他“暂时不接”任何电话，但是坚持到底的来电者还是可能说服秘书请其老板听电话。完全避免此干扰的唯一方法是在没有电话的房间内进行谈判。会议室比你对手的办公室适宜做谈判场所，另一个原因是，一般来说，办公室通常是坐落在公司营业办公的地方。也就是说，公司每日业务会产生许多干扰，会影响谈判的进行。

（2）座位安排的重要

如果谈判的地点是你对手的办公室的话，你或许会坐在气势较弱、属于下属的位置。典型例子是，你的对手会坐在他办公桌的大位子，而你则坐在旁边的椅子上，更糟的话，甚至坐在临时搬进来让你坐的椅子上。这种不利于你“一人高高在上”的情况可以避免，只要你挪到会议室谈判。在会议室谈判时各方围着桌子坐下，可放松心情，准备进行谈判。这一论点或许看来太明显太基本了，可是不容忽视。让你自己和你对手坐下来，准备开始谈判，

绝非是你可以等闲视之的谈判。如果谈判各方能各就其位，准备进行谈判，那么已经向谈判成功大道迈进一大步了。

你或许记得，当欲中止越战的巴黎和谈开始时，似乎有层层阻隔、重重难关无法突破，直到会议桌的外形让谈判双方皆感满意时，谈判才有豁然开朗之势。谈判双方都认为会议桌的座位安排必须给予某几位参与者以特别的承认和优势。在这个问题没有解决之前，别的问题只好搁置缓议，而越南方面会一直僵持下去。

谈判桌的形状，应和会议室的形状一样，适于座位的安排，也是需要留心的谈判技巧细节部分。管理者到坐在你对手办公桌对面的座位有下属服从性。有些主管费心而故意安排他们办公室的摆设，让他们对手坐在较不利的位置和较不利的坐席，以减低对手气势。过于低矮的座位会使得坐者必须挺直腰身讲话，制造说话者的不适和紧张，让对手有机可乘，再者，坐高座的人可以俯瞰低座位者，占尽地利；而低座位者不得不仰视高座位的人，其气势已弱。

（3）破解座位优势

有一位朋友，每当别人企图对他施展座位策略时，他总以自己独创的方法予以破解。他来个反客为主，直接坐在他对手的桌子上。这一怪招一施展立刻转移权力重心，因为现在他的对手处于必须仰视他的位置。结果毫无例外，他的对手此时只好从他的办公桌位子站起来，建议在会议室会谈或许舒适些。另外一种可以达成同样目的，可是较圆通的办法是，拒绝你对手要你坐下的要求，说明你的背不好，太低的座位对你身体有害。

谈判时调整座位的要素是悉听你自己的感觉。如果你开始觉得不舒适自在，受到对手威迫、控制时，而这感觉是源自你所坐的不利位子时，立即行动，很客气地扳回劣势，平衡双方的均劣势。不要耽心此举会触怒对手。如果他在对你玩策略时，他自己内心明白得很——他会尊重你试图改变均势的努力。

（4）谈判时间的选择

谈判的时间和谈判的地点一样重要。近来对生理反应的研究方兴未艾。这新的学科研究重心的一部分是，一天中哪些时段个人的情况处于最佳状况，何时段又处最低潮，当然个人的生理物质必须予以讨论，但是一般的看法是，绝大多数人在上午大约 11 点时，工作情况最佳。在这时候，早餐已经消失。开始处理了一些事，可是并不疲倦。生理系统也还未忙于消化、吸收丰富的午餐和二杯浓郁的马丁尼酒。所以，如果你和绝大多数人一样的话，你效率最高的工作时间便在此时。自然还有其它因素须考虑。在上午较晚的时段，你的对手也可能正是神采奕奕的时候，这可能对你不利。有时候，假如你的工作时刻表将开始得较晚的话，那么你的最佳情况可能会是下午 2：30 分左右。此刻，你的对手可能已经忙了大半天，已有疲倦感了。所以，假使你在研究阶段发现此现象时，在下午安排谈判时间对你或许较为有利。另一方面，假如你知道你吃过中餐后，你的情况不佳，而你也将处于不利的状况，那么不要把谈判定在此时进行，应是对你有利的。

（5）谈判议程其它考虑要项

谈判地点和谈判事项的性质，在决定谈判时间上扮演重要角色。每种行业有其特质。如果你的对手是个经纪人，那么谈判时间最好是安排在市场打开之前或关闭之后。在市场交易顶峰时刻，顾客会不断来电。证卷交易所一

片繁忙，经纪人此时也是全神贯注做生意。所以，除非你们会谈地点远离经纪人的业务所涉及之地，不受任何紧急电话的干扰，把谈判约在这繁忙时间举行，或许会是有利的。

(6) 避免分心

谈判者的分心或漠不关心，对谈判的进行是最不利的。如果你要把谈判安排在特定时刻，你必须先问问自己，这段时间是否会让你分心。让管理者假定你要与你的主管商量某一程序的改变事宜。最明显的谈判时间是择于下班时间。此时你们两位都还在公司，也不会受到任何电话干扰。然而，此时真是你获得所需的最好谈判时间。经过一番检查、分析，结果是并非如此。你所提议的事项牵扯到相当的技术问题，你的主管既然已离开技术部门好几年了，自然需要全神贯注。也就是说，你可能不能迅速了解你所陈述的技术观点，而且必须全神贯注地听你解说。同时你也知道，你的主管刚搬到市郊而开往该市郊的火车班次又不多，你也察觉到他活在担心赶不上火车回家的日子里。如果他赶不上那一班次快车，那么两小时之后才有下一班快车，把所有搜集的资料予以分析后，你发现把会议时间定在下午较晚的时刻，对谈判是不利的。你的主管可能心不在焉，担心搭车的事。而你也没办法讲清楚你的观点，来让他明白。所以，你采取了主动，让谈判在工作日较早的时段举行。确实你必须与干扰公司的事物搏斗，但是至少你较有机会让他明了你的观点。

(7) 谈判日历

一天适当时刻的选择，对谈判来说很重要。所以同样的，择定一星期中的适当日期，对谈判也很重要。任何生意人都会告诉你，在一星期中的前几个工作日去拜访对手，要比最后几个工作日有效得多。星期四晚上以后，很多人很自然地便开始想到他们的周末。他们星期五的工作常常便失去了兴趣，而且不专心。这一现象对受雇于人的员工来说，要比自己开业，不靠有固定工资收入的人士真实、普遍。不过不要多久，这些自己开业的人士也慢慢沾染上这些特点。因为他们已经被工薪阶级人士制约了，如果你是个独立作业的制造商代理，而你于星期五拜访十个买主，发现其中有八人不是在忙便是不在办公室。你不久会学到，你可以更好地善用你星期五的时间，而不是去拜访顾客。所以，当你在规划谈判会议时，把星期几也纳入考虑事项。把谈判时间订在一星期的开始，以及工作日的较早时段。这是一般的建议。最后，你会成为安排你自己最适宜谈判时间的最好审查者。

谈判地点的选择

(1) 如何使谈判、说服顺利进行

在尚未妥善准备的情况下进行谈判、说服，无疑是自掘坟墓之举，尽管有很多尚待沟通之处，但如果从一开始就认定胜负已决，则未免过于消极和短见。准备充分的自己和对方，是谈判顺利进行的基础。事先充分收集与对方有关的资料，有下列的好处：进行交涉时，不致偏于己方，可同时配合对方的需求，使谈判、说服顺利开展。可使对方产生信赖感，认为你的确充分了解现状。可减轻由于信息不足所引起的不安和焦虑感，使心情宽松，态度更从容自若。由于可事先料想对方的反应，不致因故勃然大怒，或惊慌而猝然放弃或俯首称臣。就整体而言，可把气氛引导成利己的形势。某

企划公司的营业科长受到某化妆品公司委托制作女推销员手册。这家化妆品公司最近刚从竞争对手的公司挖出一名业绩可观的女销售经理，任命她为销售部长。某日，该公司的常务董事和该位女销售部长一同前往企创公司委托制作贩卖手册。“我们想使用新款式的贩卖手册，以便靠此大幅度提高业绩，请务必帮忙。”

根据常务董事的要求，该企划公司便采用最新设计制作新手册，然后把成品拿给委托者过目，不料常务董事竟斩钉截铁地说：“这不符合本公司的要求。”断然予以退回，并且表示是一般样式的设计比较好，下一次企划公司便以普通设计制作手册，再度交送成品时，常务董事的反应却是：“难道你们就没有一点创意吗？”经过不断的探索，终于了解这位董事原来是要求与女部长充分沟通，吸取她的经验与构想之后，再行制作。如果能在制作之前先确实掌握这项信息，就不致徒然浪费前两次的精力了。

自以为是地诠释与对方相关的信息，是从事说服的人常犯的错误，因此在做任何事之前，最好都能事先仔细地搜集充足的相关信息。在尼克松当政的时代，协助他进行外交谈判、发挥高度手腕的基辛格认为，谈判的秘诀在于了解并掌握对方的步骤，据说他在预先搜集资料时，莫不先行，彻底地调查。

（2）搜集信息的方法

时间

时间当然是愈早愈好，因为临场不足容易使人着慌，而进入谈判、说服之后，对方会由于慎重而产生高度的戒心。致使现场搜集显得困难重重，这时很可能因信息的不充足而丧失信心，在患得患失的紧张心情下，极易疏忽对方的反应，成功率也就相对地降低了。但事情并非仅止于此，拥有未经整理、思考及安排的信息等于没有任何信息。凡事皆有瞬息万变的可能性，因此信息须配合不断变化的环境，予以灵活地运用，否则它是一堆瘫痪无用的垃圾。

人

应该考虑从何着手搜集信息。最直接有效的途径莫过于直接向对方打听，利用某些交谈的机会，透过巧妙的发问获得自己认为重要的讯息。如果对方城池紧守，那么只好从周围相关的人着手，通常对象是工作上的同事及与对方关系较密切的人。必须注意的一点是，如询问对象是与对方作对的人，则往往会得到相反的资料。有时，从女性职员处着手也是相当可行的办法，女性通常位于激烈的升迁竞争之外，或许更能够以冷静客观的态度旁观公司内部的情形，可能反而掌握某些为男性所忽略，但却是一针见血的信息。假如还有更具影响力或握有决定权的人，也应若无其事地向其探询。总之，不能放过任何可能有用的线索。

内容

首先是对方个人资料，如性格、兴趣、毕业学校、家庭或交际状况、在公司内是否有足够的发言权、经办过那些业务、知识程度的高低等。再者须了解对方企业的体制，因为在不同的体质下，人员的态度及反应各不相同，不可不预先打听。第三点是应预知对方的要求，或对方重视的所在，这样在谈判进行时，才能在不损害自己利益的前提下，同时顾及对方的需求。有时对方会在谈判之前主动说明自己的立场和要求。但类似的例子一般并不多见，默不作声的情况在现实中随处可遇，所以，充分了解对方的处境进而确

实掌握其所需，便成为卓有成效的重要条件之一。

身为管理者，理应比部下拥有更多可作为判断依据的资料，然而目前是知识爆炸，信息发达的时代，普遍的情形是年轻而活力充沛的部属，反而比资深的管理者具有更多、更深入的有效信息，管理者如不能及时努力奋起直追，设法缩短与年轻部属的差距，很可能在进行说服时，陷入艰苦难堪的困境。

（3）保持沉着的勇气

说话虽然困难，听人说话却很简单。听人说话是每个人都会做的事情。不知有多少人抱有上述的想法。事实上，必须学会听人说话，自己才可能真正会说话，不会听的人可能也讲得不好。因此，听人说话绝非易事！有时，听比说、问比答需要更大的勇气。等待对方开口是一件非常简单的事，在实际的谈判、说服场合却不易做到，第一，因为一般人都无法克服掉喋喋不休的说话欲望，往往像溃决了的河堤，一倾如注的河水，即使事先搜集了大量的信息，由于未必完全正确，这种作法仍属不得要领，不见得对己有利。第二是害怕沉默的意识过于强烈，尤其是面对没有自信的事件，或在气势上被压倒时，由于潜藏的不安，甚至不该泄露的话也会不由自主地冲口而出。谈判的基本原则为不能主动说出不利于己的言辞，但实际上却不乏因沉不住气而自行破坏原则的实例，甚为可惜。像上述的情况，不仅无法搜集现场有利信息，甚至预先搜集所得都可能被滥用或遭到弃置，因此这一方面的能力不得不再三加以强调。除了事前的搜集、分析、整理，在现场时也应注意做到下列几点：1. 随时检验信息是否有误。2. 从对方态度、反应等捕捉并掌握最新信息。

记住！切忌喋喋不休地暴露自己，而要适时促使对方说话。某位经验丰富的营业科长说过一句颇为精妙的话：

“当一个人喋喋不休时，多半是误以为自己会因此而获得成功。”

（4）当场搜集信息的秘诀

进行谈判、说服时，由于双方都比较严肃和慎重，每次不易坦率说出自己的需求，这种现象使得现场的信息搜集变得更困难。下面有几个当场搜集信息秘诀，供各位参考：

打听。对方也使用与你相同的策略等着你开口的情形甚为普遍。假如双方一开场就大眼瞪小眼，必然会有不耐烦而率行开口的一方，为避免让对方占据主动地位，不妨注意以下两点：A 先说些与主题不相干的话题，比如对方的兴趣，最近发生的见闻等，以缓和紧张僵硬的气氛。B 若无其事地问对方最近的工作情况如何——试探对方的反应。

等到对方由于你的带动而逐渐开口，气氛也进入状况时，才可把焦点移向主题，这时由于对方已不再像先前那么戒慎，应可从容地取得对方的合作与配合，顺利进入主题的交涉阶段。

观察。有很多话必须用眼睛去“听”才能真正懂得，因此除了集中耳力之外，眼睛也要不时注意对方的表情、动作，以及周围环境是否起任何变化。

在前往对方的办公室进行交涉时，至少应做到下列几点：

A 若无其事地留意写在一旁黑板上的预定进度表。B 把放在桌上的书名一一记下。C 隔壁办公桌上是否放有其他公司的小手册亦不可忽略。这些资料往往可成为重要的谈判依据。一般人在面对部属或每天见面的人时，观察力

通常会变得迟钝，但也有为数极少管理者可从部下的神态见出可能的危机，便委婉地询问道：

“怎么样，谈判有何进展？”

“不好。”

“你脸色不好，有心事吗？”

“什么？”部下露出“你怎么会知道”的神情。

“究竟是怎么回事呢？”

遇到这种情况，与其责备下属为何不报告，不如主动关心地询问，先协助解决问题，再建议下一次要提早报告。绝大多数的人都会把心情表现在态度、表情或动作上，只要留心观察必然可以发现蹊跷之处。这些不对劲经常表现出怪异的表情、无精打采、逃避视线、沉默寡言、说话吞吐或语无伦次等，观察力不够敏锐的人通常容易忽略这些现象。然而为了更大的利益和目的，在与人相处或展开工作时，最好能事先调理，使自己的心情焕然一新。

提供信息

一味只想从对方获得信息，自己却从未主动提供任何信息，终究会令对方感到不满，被视为自私、狡猾，如此，自然引起对方的戒心。因此必须就问题的背景、过去的经验主动提供有益于对方的背景。信息的取得对谈判、说服而言，无疑是一体的二面，不可轻易偏废。

不妨来一番假设

所谓的假设，就是“暂定的事实”。过去发生的、现在存在的，或者未来可能出现的，虽然不会掌握确切的证据，但仍应该把它当作事实，而予以承认。譬如，当你过马路时，虽然无法了解整条路的路况，而只能依据红绿灯的指示，只要红灯一亮，即可假设没有车子通过马路。此一假设，是根据“绿灯行，红灯停”的交通常识而来的。

当然，你的假设也可能错误：如果没有确切的事实作为根据，总是带着些冒险性的。而对于所假设的事实，我们也无法确认其是否已经发生，或者未来是否会发生。明雄是一位执业律师，几个月前曾受委托负责一桩内容十分复杂，已拖延数年之久，而无法解决的谈判案件。就在谈判的过程中，法院公布了一份判决书，内容与谈判本身虽无直接的关系，但对谈判却具有影响力。因此，在下一回合的谈判之前，明雄便先仔细研究判决书的内容，找出其中与对方关系最密切的几个项目，再根据这些，做了一个假设：“对方可能极力反对法院的判决，而我如果表示支持该判决，对方将会提出强烈的反驳。”然后，明雄就基于此一假设，着手搜集资料，准备提出反论。果然，谈判一开始，当明雄一提出有关判决书的问题时，对方的反应正如事先预期的那样，也就是明雄做了一个正确的假设，而正确的假设，则成为明雄赢得这场谈判的关键所在。正确的假设确实能够使谈判力大幅度地增加。因此，在谈判进行当中，一旦你发现自己事前所做的假设无误的话，就该立即运用已制订好的策略，展开反击，则其结果自然对你有利。不过，如果你事先未曾准备好应对的方法，那么在仓促之间，必然更难以想出什么周全的法子，作为迎战的利器，如此一来，谈判就未必有利于你了。正确的假设对谈判的帮助非常大，但是却并没有一种法则，可以作为设定正确假设的依据。经验也许可以使你更容易正确地假设，但却没有任何谈判专家敢拍着胸脯保证：“我

的假设一定准确。”因此在谈判中，当你一发现自己做了错误的假设时，就该立刻悬崖勒马，以免事态更加严重，而蒙受巨大的损失。

如何才能提高假设的准确度呢？这儿提供一个方法：把假设的重点放在对方的想法及其可能采取的策略上，而不要老是在与谈判有关的主要论点以及其它细节中打转。不管谈判的主要论点或其它细节，它毕竟还是“人”——你的谈判对手。因此，对“人”而不对“事”，可说是在做假设时比较合理、也比较安全的一种思考方式。来看看下面的假设是否正确：贝鲁斯是人，他在一个球季中打出 60 支全垒打。因此，任何人也都有可能在一个球季中打出 60 支全垒打。乍看之下，此一假设似乎合乎逻辑，但事实上却是个明显的谬误。贝鲁斯是个特殊人物，把特殊人物一般化、普遍化，这就是谬误。那么，“贝鲁斯是人，他在一个球季中打出 60 支全垒打，所以任何人也都能打棒球”。这个假设能不能成立呢？与前者相同，这也是个错误的假设，因为它把特殊人物的特殊能力普遍化了。再来看这个假设：贝鲁斯是人，他在一个球季中打出 60 支全垒打，所以贝鲁斯是一名棒球选手。这就是个正确的假设了。在此一假设中所设定的对象，只是贝鲁斯“一个人”，而未“以偏概全”。其实，只要稍具棒球常识的人，即使不曾听过贝鲁斯的大名，也能够肯定地说：贝鲁斯确实是一位超级棒球明星。

上述法院判决的案子亦然。能左右谈判的人，是明雄的谈判对象。因此，明雄便先设法了解谈判对手，再根据明雄所能了解的，去推测其对法院可能有的反应及采取的策略。如果明雄考虑的重点放在法院的判决书上，只笼统的知道“法院的判决对谈判有影响”这一点，而对谈判对手不求了解的话，就不可能做出正确的假设了。谈判之前要先做好假设，只要谈判一展开，便立刻开始求证的工作。未经求证阶段，而随随便便的将假设以及针对假设所拟定的策略运用于谈判中，不但有违谈判的原则，同时相当冒险。

（1）假设要根据事实

再回过头想想红绿灯的例子。当信号灯由红转为绿时，则一定有车子通过。在这个假设中，“绿灯亮了”是唯一已知的事实，因此，只根据此一事实，便假设“有车子通过”，则就未免太草率了。如果在“绿灯亮了”之外，再加上“听到车子的声音”，那么，“有车子通过”的假设的正确性，就大大的提高了。

事实为假设的支柱，也是假设的基础。而已知的事实愈多，假设的正确性也就愈高。假设的提出，一定要有事实来作为根据。事实是拟订假设时不可缺少的基本要素，而它对谈判者更具有莫大的助益。益华食品公司的盈余已经连续三年呈递减的现象（事实 A），而截止目前为止，该公司仍维持其原选的经营形态，体制也未曾有过改变（事实 B）。更严重的是，在这三年中，该公司未曾开发新产品，也没有拓展新的市场（事实 C）。从 ABC 这三个事实，可以导出什么样的假设呢？如果 BC 的事实不变，那么，下一年度的收益便有继续减少的可能，这是个极具参考价值的假设。而在这种情况下，该公司一定急于争取足以起死回生的业务人才，这又是另一个可能的假设。所以，根据以上两个假设，你不就可以向该公司毛遂自荐，提出改革方案，同时等待良好时机要求高薪？只要假设正确，成功的机会是非常大的。

（2）破解对方的假设

如果你是该公司的老板，又应如何应付前来应征求职，并提出高薪要求的人才呢？如前所述，如果你能事先了解到这一点，便可以用来拟定对策了。

譬如，你可以告诉对方，如果因为他的加入，而使公司的业绩好转的话，那么，他所获得的赞誉，将是再高的工资也无法换得的。你也可以告诉对方，工作本身即包含了无限的希望与远大的理想，若只对报酬的高低斤斤计较，则就未免缺乏远见。总之，最重要，是要能预先知道对方的假设，并想出“破解”之道，如此谈判才有成功的希望。

（3）不做没把握的假设

如果是根据假设来做假设，则是非常不明智的。不错，原来的假设也许有其事实的根据，但却仍未有确凿的证据足以证实其正确性。因此，以假设作为基础，来设定另一个假设，犹如盖在沙地上的房子，是经不起考验的。

下一年度的收益可能持续滑落，这是根据若干已知的事实所做的假设。若要根据此一假设，再提出另一个假设，如“该公司可能因为经营不善、财务状况不佳、而无法如期偿还贷款”，虽也未尝不可，但这种根据假设所做的假设，因为缺乏事实的基础，其预测准确度就的低了。第一，该公司下一年度的收益只是“可能”，而“不一定”会“持续滑落”。第二，该公司的收益如果持续滑落，亦不见得便无法偿还贷款。因为，或许公司方面已备妥一笔现金，足以还清贷款。二、所贷的款项并不一定非在一年之内还清不可。不过，如果该公司已公布其财务状况，那么根据此一已知事实，再做假设的话，“命中率”当然相对的就提高了。

（4）不要轻易放弃原先假设

当你面对的是一位精明干练的谈判者时，你根据假设所拟订的谈判战略，以及假设所依据的事实，都极可能被对方看穿。在这种情况下，对方必定会想尽办法来愚弄你，使你自以为做了错误的假设。

阳明公司正计划与和泰公司合并，如果你是阳明公司的谈判代表，正与和泰公司进行谈判，而对方则一直将诉求重点放在其“所开发的新产品对阳明公司的收益必有极大的贡献”上。但是，根据你的调查，却发现和泰公司的新产品对阳明公司并无多大的助益，那么，和泰公司的谈判代表为什么要特别强调这一点呢？你可以做如下的几种假设：对方不了解新产品的真正功用。想抬高该项产品的售价。对新产品太具自信。想借此来分散你的注意力。对方已知你的调查结果，亦明白该项产品并无多大的利润，因此，便故意夸示其价值，作为逼使你放弃原来的假设的一种策略。以上五种假设都具有其可能性，而在经过研讨之后，若你认为第三项最有可能，那么，不管对方再怎么吹嘘其新产品的价值，你都必须相信自己所做的调查结果，不可轻易动摇，更无须因此而放弃原先的假设，或者改变战略方式。

小幅度的让步

（1）抱着“不大幅让步”的心态

在谈判中，无论是哪一方先做大幅的让步，那一方便注定将失败。不管你站在多么有利的立场，也不管你的意见如何合理，一旦做了让步，将使对方对自己更具信心，也将使对方立刻改变他对你的看法。这样，在接下去的谈判中，你就难有“翻身”的余地了。

志强想以一英亩 1000 到 1500 美元的价格卖掉一块土地。而在谈判中，他则先喊价 3000 美元，借此试探买方的反应。但买方事前已对这块土地进行过评估，也调查过附近的地价，他认为土地的价格，应在每英亩 800 到 1000

美元之间，方为合理。由于急欲将土地脱手，因此，当买方一提出其所认为的合理价格，志强随即同意把价钱降为每英亩 2000 美元，是原来的三分之二。结果呢？就因为卖方在谈判一开始即做了大幅的让步，所以，在接下来的谈判中，因而便失去了主动权，陷入了防卫的状态，任凭对方杀价，而毫无还手的能力。最后，土地自然是以“买方”所提议的价钱成交了。事实上，在上述的谈判中，志强若不那么快地便做了让步，他的土地，至少可以每英亩 1200 美元以上的价钱卖出。

如何才能能在谈判开始不致做大幅的让步，而使自己蒙受不必要的损失呢？这就有赖谈判之前的周全准备了。在谈判之前，你必须掌握足以支持和证实你的主张的凭据，借此封锁住对方所带来的反驳资料，使其完全没有逼使你让步的机会。

(2) 巧妙地提出“交换条件”

即使是老练的谈判专家，有时候也不得不做大幅的让步。不在这种极为不利的形势下，仍得设法应付，以保住谈判的主动权。但是要如何应付呢？当你在不得已的情况下而不得不做让步时，最重要的，就是应先向对方详细说明之所以让步的理由，让对方了解，你并非因为立场不稳，或是所提出的主张不够正当，才做让步的。

可能的话，在让步之前，应提出某个“交换条件”，告诉对方，“我知道了，关于这一点，我可以做让步。不过，我希望你也能……”这就表示，让步并非单方的，而是谈判双方“各让一步”。这么做，可以防止谈判的主动权落到对方手中。

再看看上述土地买卖的例子。志强首先开价每英亩 3000 美元，但才在不久之前，附近的一块土地，每英亩 1500 美元卖了出去，这是买方已知的事实。在这样基础上谈判，卖方的让步，是必然的。但是，志强又该怎么做，才能减少损失呢？他可以先把每英亩价钱从 3000 美元降到 2300 美元，然后告诉对方，他不愿将土地以贱价出售，并附带说明土地之所以每英亩值 2300 美元的理由。这种做法则非常高明，因为它可以收到两种效果：第一，对方不会觉得你在漫天叫价，这足以使你保持谈判的主动权。第二，先提出“附近的某块土地以每英亩 1500 美元卖出”的事实，先发制人。这种以对方的筹码为筹码的作法，是反败为胜的绝妙高招。

一定要坚持自己主张

“玉不琢不成器”，确实如此，不经过磨练，是不能成大器的。在谈判的过程中，你将面对许许多多的障碍和困难，正等待着你来解决。碰到困难时，每一个人的反应各不相同，而其中最令人不敢苟同的，则是闹情绪、发脾气，骂对方不肯合作这类的“负反应”了。欲使谈判能顺利地进行，双方都必须表现出积极的态度和诚意，共同致力于问题的解决。如果一碰到困难，便有着令人产生反感的反应时，谈判则必将陷入僵局。

也有人在谈判中遇到困难时，便表现出一副毫不在乎的样子。这种态度，或许有暂时勉强过关的效果，但从长远的观点看，对一个想提高谈判能力的人来说，恐怕只有坏处，而无好处。总之，“解决困难的经验”，是每一名谈判者非有不可的。而不敢面对困难，逃避现状，谈判能力就永远只能停留在一个阶段，难有长进。美华开始从事律师工作时，曾碰到这样的一件案例。

一个母亲给了她孩子一笔钱，但这笔钱究竟属“赠予”或属“借贷”，则成了该家族争执的焦点。该家族的人认为这笔钱属借贷性质，美华则有根据：一、没有借据，二、不必支付利息这两点，而持相反的意见。也正因如此，遂使得该家族人士对美华愤恨，不但出语威胁，还扬言要上法院打官司。碰到这种棘手的情况，把谈判新手的美华弄得不知所措，为了平抑这场纷争，美华甚至一度考虑撤回自己的主张，无条件赞同对方的看法。然而，再深入调查的结果，美华发觉那笔引发争执的钱，确实属于“赠予”，而非“借贷”。于是，美华的态度便趋强硬，同时下定决心，不管谈判如何困难，都要坚持自己的主张。最后，经过一番努力，对方的态度终于软化下来。

事后，美华即详细地分析该谈判案件的内容及整个谈判的过程。发现自己的态度非但有助于谈判的进行，更重要的是，它使自己谈判能力提高不少，而谈判能力提高，信心自然大增，这确是件令人极其欣慰的事，参与谈判的是“人”，而且是两个以上的“人”，既是如此，便难免产生种种的冲突与对立，而使过程充满曲折离奇的变化，但这不也就是谈判工作之所以吸引人的地方？

犯错的机会应减少到最低限度

“人非圣贤，孰能无过”，即使是经验丰富的老手，也无法保证自己在谈判场上绝不犯错。若是犯错，谈判便难以继续进行，也难以使对方同意你的见解和主张。因此，为了使犯错的机会减少至最低程度，任何人都需要学习克服错误的方法。

(1) 发现错误，立即修正

根据统计，任何火警灾害，只要能在发生后的数分钟之内被发现，即能使伤亡的情况减低至最小的程度。而犯罪的收集罪证工作也一样，案件发现得愈早，愈容易找得到线索，破案的机率自然就愈高了。谈判与火警、犯罪收证等的道理相同，如能尽早发现错误，尽早做修正，则越有成功的希望。

(2) 勇于“认错”

假设你与某公司的谈判当中，指出该公司在已发行的股票内，有100万股是不合法的，但事实上，该公司只有50万股的违法股票。这时候，如果对方察觉你所列举的数字有误，便将连带的怀疑你的信誉和谈判能力，使谈判亮起红灯。谈判中所犯的 error，若愈晚被发现，对你则愈不利，甚至对方将因此而不相信你所举出的每一份资料。因此，在谈判中，你必须随时保持高度的警觉性，一旦发现自己犯了错，或者被对方指出了你所犯的错，应该立即坦白承认，并向对方道歉，而后再提出正确的观点来，这么做，你的信誉非但不致受损，对方也将会因你的“勇于认错”或“及时发现错误”，而更加信任你、赏识你，同时，这对你的判断能力来说，也有另一种提高的作用。

(3) 不留痕迹地改变战略

运用了不当的战略，这是在谈判场中难以避免的。不过，除非是错得太过于离谱，否则，即使你本身已察觉到战略的使用不当，对方也未必会发现。而像“战略使用不当”这一类的错误，只要在谈判期间多留意对方的反应，便不难看出。当你使用了某种战略，而对方却没有表现出你所预期的反应时，则必须马上有所警惕，立刻检查。一旦发现错误的地方，便应及时采取应变的措施，以防止创口继续扩大，甚至演变成不可收拾的地步。

当你想改变战略时，最重要的，是要“不动声色”，让新的战略在不被对方轻易察觉的情况下，巧妙地运用谈判之中。另外，若是为了拟定新的谈判策略，要求暂时中止谈判，也不失为一种好方法。谈判战略是一种武器，一种只能在某种条件之下与某种范围之内使用的武器。因此，要知道谈判战略的使用是否适当，对谈判双方来说，都不是一件难事。所以，若能及早发现错误，并以巧妙圆滑的手法，不留痕迹地调整或改变战略，让谈判的主动权仍旧操纵在自己手中，便成了每一个谈判者的必修课程。此外应留意的是，当对方发现你所使用的战略不当，必然会更加小心地监视你，使你难以随心所欲地进行谈判。

迎合对方需要，提出己方要求

在相互尊重、寻求互惠的交涉中，双方都试着迎合对方的需要提出己方的要求。冲突被视为自然的，相互谋求解决的方式，使问题获得解决，更进一步促进了彼此关系。

或者是巧合，公司的管理阶层与劳工的对立状态，与小孩分蛋糕的情形非常类似。双方都经常提到：“我们只是想要份内的蛋糕。”若是将以固定数目的金钱来代替，一方多得的结果，必然使得另一方有所损失。在谈判陷入僵局后，工会实施罢工。若是公司妥协，劳工们在罢工期间工资的损失，或许要超过所增加的工资。罢工对公司来说，损失却是必然的，所以对双方而言，这项谈判彼此都是输家。若是能在相互信任的情形下协调，而没有罢工的事件发生，双方都能各取所需而不致有重大的损失出现。

暂且不谈彼此合作的优点，继续观察因为罢工所造成的影响。除了公司与员工都是输家之外，还会影响到相关的民众、社会的经济，甚至整个国家的生产总额。为什么会发生罢工呢？可能就是因为在蛋糕分配不均所引起的。若是双方针对着有限的金额，为了自己的利益争执不下，必然无法获得圆满的结局。若是彼此能站在对方的立场着想，在能使对方多受到些照顾下，或许交谈的内容可以改变为：“我们要如何能分享的金额变得更多，这样大家不就都可以多分些好处了吗？”显然地，不仅是劳工们会有这种情形，任何谈判的双方都处在类似的状况下。如果仔细地回想一下，你会发现连与家人的争论，都是同样的情形。

为什么谈判的主题总是与钱有关：价钱、利率、工资？为什么人们总是被钱所困扰？原因无他，因为所讨论的钱，是任何推动力的根本。金钱的数目反映了对方满意的程度，金钱的数目是业绩的依据，是用来衡量成功与否的准则之一。若是你冲着老板说道：“替你这笨蛋工作，每天面对这许多无聊的事，你必须给我加工资。”后果必然不堪设想。但是为了配合需求，应该简洁地说：“老板，我需要加工资。”简单的信息不仅轻松愉快，并且使老板搭着你的肩膀说：“我喜欢有野心的人，好好做，我们一起前进。”有些人自小就被迫接受围着金钱打转的话题，甚至被迫接受一种观念，个别人最喜欢的颜色应该是绿色 100 元大钞的颜色。当你聆听他人的对话时，有时让你觉得他们简直就是钞票的化身。但你若认为谈判只是为了钱的话，那你就错了。不可以言谈或者外表来判断一个人，诚然挣钱是所需要的目标之一，却只是许多需求中的一种。若是忽略了金钱以外的需求，便不能使对方全满意。用一项假说来解释这个意思：一对夫妇正翻着杂志时，在插页广告中，

看到一座古董挂钟被用来当作背景，衬托出非常优美的气氛。太太说道：“你瞧这钟多美啊！若是挂在家里进门的走廊上或是大厅中，那就再好不过了。”先生回答：“是呀，我也正想找个类似的钟挂在家中，只是不知道要多少钱，广告中并没有提到钟的价钱。”研究之下，决定到古董店里去找，并决定用绝不超过 500 元的价钱购买挂钟。经过三个月的寻觅，终于在一个古董展示会场的参展商品中，找到了这座挂钟，太太兴奋地说：“就是它，就是这一个。”

“对呀，就是这个。”先生答道：“但是我们说好了，不超过 500 元的哟！”他们走向展示摊位，太太低声道：你瞧，那儿有标价，要 750 元，我看我们回家吧！只有 500 元的预算。”

“我知道。”先生说道：“无论如何，试试看吧，都已经花了那么长的时间来找这个钟了，不差这一下。”随着拥挤的人群，悄悄地靠近了售货员，准备试试他的机会。鼓着勇气，先生对着负责钟表的售货员道：“喂！我知道这些钟是准备在会场中卖的，也看到了钟的标价，及标签上的斑点，大概标价牌与钟是同一时代的古董吧？”继续为自己打气，鼓足勇气又说：“我也不多说，这个钟我准备出个价钱，我也不需要讨价还价，听着，250 元，卖不卖？”售货员连眼都不眨一下道：“这钟是你的了。”先生的反应会如何？得意扬扬？会沾沾自喜地想：“哇！马到功成，而且省了一半的钱。”不会的，你想想同我要说的一样，因为我们都有类似的经验，他的第一个反应必然是“怎么搞的，为什么不出 150 元好了？”，你也想象得出他下一个反应是“这钟必定有问题！”当他提着钟走向停车场时，又对自己说道：“这钟应该很沉重才对，怎么那么轻呢？里面的零件一定少了！”无论是何毛病，当钟挂在走廊时，是意外的美好，而且滴滴答答走得非常准确，可是这对夫妻的心情却轻松不起来。在他们退休之后，每晚总要起身三次。为什么？因为没听到滴答的钟声。这情形一再地发生在白天及失眠的夜晚，他们的健康状况迅速恶化，并且都有高血压的毛病，为什么？只因为给他们销售挂钟的售货员厚颜无耻地收了他们 250 元。

如果他是位亲切、合理又温和的人，在谈论价钱时就会以对方的立场来考虑整个交涉而提出 497 元的买价，为了多省 247 元他们在其它方面的花费，超过 247 元的无数倍也不止。在这项交涉中所犯的错误是只把价钱视为交涉的唯一目的。若是这对夫妇所求的也只是价格，那也无可厚非。然而如同多数人一般，除了价格之外，他们对于挂钟尚有些期待，而这些是无意识的，自己也不觉的。在满足这对夫妇要求的价格之后，并未使他们快快乐乐。表面上看来，他们在希望的价格内买到了挂钟，然而却未满足他们的需要。对他们而言，在这些情况下谈判结束得太快。他们所需要的是交谈，在彼此交谈之中建立互信，甚至凭着讨价还价的过程来建立信任的程度。如果是他能机智地使对方投入，整个经过可以使他好过得多。

谈判是谋求满足双方需要的过程。但是，对方真正的需求，常常无法从表面得知，谈判者习惯于隐藏自己真正的目的。因此，交涉是不能藉着表面的理由即可获得满足的，譬如所讨论的价钱、服务、产品、利率、钱，甚至领土，讨论的主题及对方所表现的方式，通常只能满足心理上的需要。

交涉不仅仅是交换物品，而是一种启发相互间的了解、信任、尊重的方法。是你交谈的态度、声音的腔调、表现的诚意、所持的理由，以及你对于对方的感觉及需求表示关怀的程度。所有这些事情组成了交涉的过程，因为

你所试着提出的要求，正好能使对方轻易配合。到目前为止，管理者指出了为何谈判常常陷入泥淖，而形成与敌人奋战的状况，冲突的结果使双方受损。如果谈判包含了对需求的满足，也建议在谈判的过程中消除彼此间的歧见，或许能符合参与者的需要。进一步来讲，正因为人人不同，预料中对手的需求，或许可以试着经过协调而实现和解。

展示独特的气质

一个正牌的医生和一个庸医。前者蓬头垢面，邋里邋遢，而后者却一身白净，温文儒雅，胸前还挂着听诊器，假设你不知情，那么你愿意找谁看病呢？会对谁产生信任感呢？答案太明显了！这个例子告诉我们，做什么，就得像什么；当医生，就要有医生的样子，即使是正式的医生，如果“没有医生的样子”，病人不一个个跑掉了才怪。反之，就算是冒牌的医生，如果能装出一副“医生的风范”来，顾客还是会上门的。

除了语言的沟通之外，非语言的沟通，也具有非常大的影响力。管理者往往会以服装、头衔、态度外观等等，作为评断一个人的标准。这种方式虽不甚客观和理性，但却是不是可避免的。所以，在谈判时，除了语言的沟通之外，对于非语言的沟通，也不可等闲视之。如果你的服装或头衔具有吸引对方的力量，那么，何不好好地利用呢？

管理者的行为举止，都将影响别人对管理者的看法。管理者常听人这么说：“他做起事来和说话一样，都是十分自信”、“我想她一定是对的。虽然很难形容，但是只要一站到她身旁，便让人有那种感觉”，这意味着什么呢？就是一个人的独特风貌和气质。不错，有一种人他们根本无须言语，只要静静地坐在那儿或站在那儿，便能给人一种特殊的感觉以及深刻的印象。已故的美国参谋总长，担任过国务卿与国防部长的马歇尔将军，正是一个有独特领袖气质的人。据说，只要马歇尔将军一出现，就必将成为在场人士的焦点。每一个人都能感受到他那无形的威严，而被深深地吸引着。他那股低沉、稳重而精神十足的语调，在谈判中更能表现出其天生的特质。令人望而生畏、肃然起敬的无形力量，就是所谓的领袖气质。除了马歇尔外，拿破仑也具有这种领袖气质，拿破仑一走进房间，所有的人立即屏气凝神，不敢作声，并自心中涌起一股难以言喻的敬畏之情。非凡的领袖气质与外貌的漂亮与否是毫不相干的。拿破仑身高不到 160 厘米，粗短矮壮；“印度圣雄”甘地瘦弱憔悴，其貌不扬；“爱娃·罗斯福（32 届美国总统夫人）年轻时经常抱怨自己长得不够漂亮，个性又太保守内向，但是，她终于克服了这些先天的障碍，而成为一位魅力十足的伟大女性。

谈判者的独特气质，可以通过身体的各种动作，如站姿与坐姿、走路的样子、说话的姿势或一颦一笑等表现出来。自然而毫不做作的动作所流露出的权威感，就像一条无形的绳子，牵引着对方，使对方不自觉地为你所吸引。究竟是什么样的动作才具有如此特殊的吸引力呢？很简单，稳重的步伐、有力的握手、充满自信的眼神、从容不迫的气度等等！这些，都将使对方产生“与你认识，是我的光荣”的感觉，以及“与这个人谈判，千万不得无礼”的自我警惕。在这种情况下，你的谈判能力，不就是水涨船高了吗？

给对方适当地施加压力

长久以来“头衔”一直被认为是威信的象征。国王、女皇、公爵、大学校长、律师、医生……等等，无不显示了拥有这些称号的人的“特殊资格”以及权力，头衔具有使他人留下深刻印象的作用。因此，在谈判中，它便扮演了十分重要的角色。

在谈判中，头衔是一项足以影响对方的利器。不过，这种影响力是否有利于自己，就得看你如何掌握了。许多人不了解头衔可用来作为谈判的武器，即使知道，也不懂得到底应该如何使用，才能对谈判产生有利的影响。理事长、董事长、部长这些称号，表示其人拥有与此一头衔相称的能力。在现实社会中，头衔是相当受重视的，有什么样的头衔，便拥有什么样的实力。头衔与拥有者的能力、权力或威信具有相当关系时，即可于谈判中发挥效果。一般说来，大多数人总认为，只要是理事长、董事长，其谈判能力必然高人一等。所以即使头衔本身与谈判内容毫无关系，但只要亮出“董事长”、“总经理”等头衔，对方必然对你心存敬畏。这就表示，你的头衔，已经对谈判产生了某种程度的影响力。如果对方对你的头衔感到敬畏，那么，就设法让他继续保持这份敬畏之情，直到谈判结束吧！仅仅凭着某一种头衔，就可使对方自以为比你矮上半截，这就是头衔的妙用。当谈判双方的能力旗鼓相当时，如果你多拥有一个令对方屈卑的头衔，谈判的形势很可能便因此而改变。

头衔是一种无形的压力，当对方感受到此种压力时，言行举止便受到牵制，谈判能力也就难以淋漓尽致地发挥了。有些头衔足以使对方高估你的实力，有些则正好相反。如果某家公司的董事长要和另一家公司的总经理进行谈判，董事长必然会这么认为：对方不过是个总经理，地位比我低多了，和这种人谈判，有什么好准备的。事实上“总经理”的谈判能力并不一定逊于“董事长”。然而，由于“头衔”的关系，对谈判者的心理便产生了微妙的影响。管理者通常都以头衔来作为评判一个人的能力和社会地位的标准，姑且不论其是否客观，这总是一个无法改变的事实。每一个人不也都有属于自己的标记吗？而一般人便以这种标记来评价他人。出身名门的，一定比出身寒微的人受重视；名牌学校毕业的，一定比三流学校毕业的有出息；乡下的医生，能力必然不及城里的医生……然而，若过分相信这种价值判断，有时便可能招致意外的失败，一流大学毕业的律师反而栽在一个名不见经传的乡下律师手里，不就是很好的例证吗？

怎样对待外在评语

外在的评语若对你有利，对谈判自然能产生正面的影响。评价愈高，影响也就愈大。为什么即使在处于劣势的情况下，拿破仑仍能打胜仗呢？就因为在世人的心目中，拿破仑是个攻无不克、战无不胜的大英雄，因此，敌人只要一听到“拿破仑”三个字，气势上便矮了半截。有人说，在战场上拿破仑一人，可抵得上十万大军。如果你已被公认为是一名谈判专家，那么在谈判中，必然能取得先天的优势。然而，即使已被公认为是一名谈判专家，那只不过是外在声名而已。所以，你必须更虚心地检查你的实力是否与你的声名相符？你是否真的够资格称得上是一名谈判专家？如果名过其实，那么，当谈判双方真枪实弹地面对面撕杀时，一旦对方看清你的真面目，不就失去了谈判的主动权？所以，不管外界对你抱着何种看法，最重要的是能不爱慕

虚名，虚心踏实地学习，方能成为一名经得起考验的谈判专家。

谈判的筹码

社会上有不少有实权的团体和知名度极高的组织，如果你能成为这些团体或组织中的一员，便能分享已有的荣耀与声名，而这对谈判又颇有助益。人大代表、人大常委、律师协会会员……等等，只要是某一实权团体或组织的一分子，不管你在这一团体或组织中地位如何，对谈判必然有所影响。当然，因为所属团体或组织的关系，而对谈判产生负面影响的例子，也曾有所闻。不过一般说来，只要你所属的团体或组织有其一定的社会地位及不错的声誉，通常都能使谈判者产生良好的印象。如果你和谈判对手均属于某一团体或组织，那么在“都是有人”的心态下，谈判就比较容易进行，许多原本不易解决的困难，也都能在融洽的气氛中圆满解决。所以在谈判前，你一定要先查明对方所隶属的团体或组织，以用来作为谈判的筹码，或者凭此避免产生不愉快的场面。

透视原则

（1）刑警与挟持人质的囚犯间的对峙

现在你已经决定自己所能接受的最小极限和让步的最大极限，那么对方又是何种情形呢？你该如何评判他们的最大极限？当然，评判结果很可能会与他们口头上宣称的情形有所差异。

（2）永远不要假设对方是理性的

所谓最大及最小的极限只对认同它的人具有意义。（即别以为对方会采取类似你在相同状况下所做的行为）。例如一名关在监狱的犯人挟持人质，提出了几项要求，其中之一是要州长亲自到监狱与他谈判。典狱长明智地向一位专家求助。之所以采用“明智”之举，不仅是因为职业谈判者拥有一般人所没有的种种技巧，而且因为囚犯或许不信任典狱长及监狱的其他官员，若由后者出面交涉，很可能会触怒囚犯而伤及人质。谈判专家首先和州长办公室取得联系，一方面是因为他觉得应该向州长报告这种状况，另一方面是可以光明正大地告诉囚犯，说他是州长的代理。和州长的助理讨论之后，谈判专家前往监狱会见囚犯。囚犯一人占一整栋囚房，入口处隔着铁栅栏，他坚持只有州长本人才能进去。专家宣称他必须先见到人质方可会面，却被囚犯拒绝。

依当时的情况显示，囚犯的绝对最低极限是会见州长本人，至少这是他所宣称的最低极限。但是人们通常会因为自己宣称的最低极限不符合现实而加以变更。如此对峙了数小时，专家试图了解囚犯真正想要的事物，他表示业已将囚犯的要求传达给州长，但需要进一步提供情况请州长研究，再定是否同意前来。最初囚犯依然坚持己见，后来开始提供有关他不满的信息。专家逐渐明白其中一项不满是与蝴蝶有关。囚犯抱怨自己受到成群的蝴蝶骚扰，使他难以集中精神进行谈话。专家迅即恍然大悟，原来这名囚犯有幻想症。因为当时并非蝴蝶出现的季节，且蝴蝶也不可能飞进牢房，于是他问对方是否愿意以释放一部分人质作为条件，交换一间蝴蝶飞不进去的没网牢房，囚犯表示答应考虑。结果可想而知，当牢房门口的铁栅打开后，囚犯释

放了几名人质，并且准许专家进去展开讨论，最后终于在毫无损伤的情况下救出了其余人质。简而言之，在这场谈判里，囚犯真正的最小极限并非如他所说的与州长会面，而是从他的幻觉中获得解脱，或者说是保证获得解脱。当然，这名囚犯只不过是精神病的牺牲者之一，但事实上，许多精神健全的人在谈判中的表现往往会被对方视为不可理喻，只因和对方预期中的情形截然相反。你是否曾经认识或听说过，有人仅因上司或同事的一句无心的话而放弃极好的工作？是否听说过有人甘冒钱财损失或身体损害，只为了证明自己不畏惧某件事情？对管理者大多数人而言，这类行为相当不合理，但总会有人那么做。也许你的交涉对手正是其中之一。

（3）永远别假设对方的价值观会和你的价值观相同

这点似乎相当显而易见，可是在实际的谈判过程当中，管理者经常遇见一些对手，一开始便假设他们的价值观和自己相同。

没面子

关于这一点，我常喜欢以我国的一句话“没面子”来说明。经过我国的长久传统后，“没面子”在个人悲惨经验之中占了很高的比例，无论如何必须设法避免，甚至为了没面子而自杀的人，在我国历史上相当多。的确，大多数文明国家都非常重视个人的名誉。与此同时，名誉、信用或面子等等，不管你如何称呼它，对于不同的人具有不同的意义。有时候，被某人视为不光彩的事却反而是另一眼中成功的表率。譬如大多数人都相信利用旁人的弱点是不道德的事，但相反地，某些人却赞扬这种剥削能力。对于同一件事，这两种人会有截然不同的反应和评价。

价值观方面也一样，可是问题在于人们面临谈判时，往往会认定对方的价值观与自己相同，而忽略了自己因此而受到的损害。

（4）邀请作家应征大学教授

曾经某大学有计划加强其英文系，教务主任决定新设三个客座教授的职位，打算请国际知名的作家来担任。他列了一份包括数十位作家的名单，一一发函邀请他们来应征教授的职位。为了增添这份工作的魅力，校方给了丰厚的工资，并且享有种种优厚待遇。经过了一个月，应征的作家寥寥无几，而且都是名单上排名最末的几位。于是教务主任征得上级的允许，又增加了其它优待条件，但作家们依然不是拒绝，便是毫无回音。某机构接受大学的委托调查这项状况。某机构打电话给其中几名未曾答复的作家，立刻明白原因何在。虽然他们的说法不一，但意思相同，不外乎是对他们必须（应征）职位之事感到愤慨，因为凭他们的实力、地位，根本不需去哀求一份工作，况且即使有兴趣，最后还是很有可能被淘汰。当然，对于教务主任而言，“应征”这个字眼不具任何负面含意，因为在学术界里，通常是由调查委员会邀请“候选者”来“应征”职位，仅仅被列为候选者就相当的光荣，最起码很多人连被邀请的资格也没有。但是对作家来说，“应征”一词意味着他们必须经过审核，判断合格与否，而谁也不喜欢受人鉴定的滋味。

后来，教务主任放弃寻找应征者的想法，改而选出他最想要的三位作家，分别“邀请”他们“接受”客座教授的职位，结果其中一人答应，而另外两人因已有了其它工作而婉拒。于是教务主任又另行邀请其他人，终于凑足三个名额，而且均是当初名单上的前几名作家。

如果教务主任未能及时明了他与作家们之间价值观的差异，恐怕便无法有如此圆满的结局。简单说，当教务主任寄“邀请函”给“应征者”的时候，

他误判了作家的最小及最大极限立场，以为后者最关心的是优厚的待遇，但实际上，作家最关心的却是避开了他们认为侮辱性的事物。那么谈判者应该如何确定什么是对方的敏感处而避免触及？如何明白对方真正重视的是什么？

（5）进行调查

这点似乎基本不需要多作说明，但是根据经验来看，许多人往往忽略了这项行动，而不知道谈判对手过去处于类似状况时是采取何种反应。譬如要求加工资的你，知不知道老板以往是如何处理其它员工提出的加工资事件？或者，对于你目前面临的诉讼案件，法院曾经做过何种判决？掌握愈多的信息，愈能帮助你推测对方的最小及最大极限主张。收集大量信息的方法之一，是请教其它曾经处于类似状况的人。除此之外，也可查阅相关的公开记录。如果你在未进入谈判之前收集到有用的信息，那么显而易见地，在谈判时你将可避免陷入不必要的不利状况。

（6）向对方提出问题

管理者经常意外地看见许多人在进行谈判时，只顾着发表自己的主张，而从不询问对方的希望。事实上，使对方满意的最佳信息来源之一，正是对方本身。例如，对方是否坚持与州长本人说话？为何他如此坚持呢？（听着，如果你真的这么坚持，我大概可以替你安排。但在安排之前你必须知道，州长与监狱的管理方式没有任何私人牵连，所以如果你的问题是在伙食不好或信件被人拆阅方面，那么你应该找监狱官说话，而非州长……）作家是否排斥应征客座教授？果真如此的话，他们会喜欢何种安排？大学能否以别的方法吸引他们担任教职？要求加工资的秘书是否觉得她比一年前对公司有更多的贡献？这些额外的贡献是什么？她相信这些贡献对公司具有何种价值？在此强调的是，不能把这些问题当作向对方的挑战，而是真心想了解对方的期望，以及对方为什么自认有资格提此要求。管理者不得不再再强调“为什么”的重要性，因为只有获得这项问题的答案，你才能掌握对方的立场和兴趣所在，也才可以达成同时令双方满意的解决方法。

（7）运用沉默

沉默是职业谈判者最厉害的武器之一。大多数人总是讨厌沉默，而试图以资料来填补它——这正是你所希望的情形。对方说：“我无法保证过了这个月初之后，仍能给你同样的价码。”你保持沉默。对方又说：“你真有意就在这个月之后订购更多的数量？”你依然保持沉默。双方继续说：“听着，本公司已经预定大幅涨价，如果你现在给我订单的话，我会给你一个令你满意的价格，过了这个月初之后，我可无法这么做喽！”当然，高明的谈判者了解沉默的价值，也知道高明的对手同样了解沉默的价值，若双方只是保持沉默，势必无法从对方那里引出大量的资料。你的对手会说：“如果你只是坐在那儿一言不发，那就别浪费我的时间，等你有话可说的时候再回来吧！”相对地，谈判劣手往往会泄漏超过他们应该或预期以上的资料，只因为对方故意制造沉默，使其忍不住以额外的细节，争辩或游说来填补这难堪的沉寂。

（8）确认暂定性的理解事项

每当对方给予你贵重的资料时，改用容易了解的言词加以解说，向对方确认你理解的内容无误。清楚地确认双方是在谈论同一件事。加强对方记忆，刚才自己所表达的理解事项（人们常常会忘记自己所做的建议）。和对方一起排除暧昧不清的。在重新解说的过程中，你也许会故意曲解对方

的暂时性提议，或是发挥语言的修辞效果，把对方的主张加以讽刺性地扭曲一番。无论如何，请务必忍耐、压抑采取这类行为的行动。你即使能，也不应该以修辞技巧诱欺对方同意他们无意接受的事，毕竟你是在确认双方初步协议的范围，而非加深彼此分歧的根基。在上述的一切原则当中，最重要的是提出问题，并且以能让对方自由回答的询问为起点，然后再循序深入，一直问到对方了解一切你想知道的事情，或是直到对方疲于回答为止。千万别忽略了，你的目的是探究对方能够接受的最小及最大极限立场的最低限度是什么？能够提供的最大限度又是什么？

永远保持温和的态度

如何使谈判过程能和对方实现和解而达到互惠的结果呢？

（1）利用交涉的过程来配合需求

在谈判之中，应该永远保持温和的态度，似鹅绒般的柔软，别像磨砂纸般的易于引起火花。适当地陈述你的理由，甚至边说边搔着头，像是你不能肯定自己所说的是对是错。要记得，“人非圣贤，孰能无过？而宽恕无知的人，是人的天性”，不要犹豫不决不肯说：“请帮助我，我不懂这些问题。”巧妙地衬托出对方的权威性。即使对方的表现恶劣，面目可憎，一副拒人于千里之外的行为。试着从对方的立场及背景来分析问题的症结。尊重对方的发言，也就是说停止自己的辩解，让对方充分地表达他们的意见。别与对方发生摩擦，在激动下所说的言语，足以影响事情的结果。避免用绝对的口气作任何承诺，试着排练交涉的状况、应对进退的情节、说话的口吻、以及“我想，我听到你说……”凭着“润饰过的态度”，可以软化你的语气，减少不必要的摩擦，依着这个方向进行交涉，可获得对方的合作，联合双方的力量寻求满足双方需求的答案。斯诺和同事去纽约出差。因为离预约的尚有一段时间，他们随意在路边摊用早餐。点过食物之后，同事到街上去买份报纸。五分钟后他空着手回来，边摇头边喘气，斯诺问：“怎么回事？”他回答：“这些鬼家伙！我到对面的报摊买报纸，拿了份报纸，给他100块钱，他不找钱也不接钱，却伸手把我手中的报纸拿了回去。我还没反应过来，他反而先开口训了我一顿，说是他的生意只在不忙的时候才会为了一份报纸找钱给人家。”早餐后，他们又提到刚才的小插曲。同事将报摊老板视为傲慢自大的家伙，而且认定他不会接受任何人以100块钞票去买一份报纸。因为他讨厌找钱给别人。斯诺接下了他这项挑战，在同事的注视下，斯诺过街到了报摊的前面。当报摊老头注视着斯诺时，斯诺吞吐地说：“先生……对不起……不知道你可不可以行个方便。斯诺刚到此地，什么也不熟悉，我想买份《纽约日报》，可是又没零钱，你可不可以找钱给我，我有100元的钞票。”他毫不迟疑地给了份报纸给我并说：“先拿着吧，等你有零钱的时候再给我。”洋溢着自信，拿了战利品走向对街。在对面旁视的同事猛摇着头，怀疑地说：“真是奇迹！”我随手记下了这件事。“使用正确的战术，又成功地完成一项谈判。这都是因为使用了正确的接近方式。”

（2）和谐或和解

非常不幸地，当人们处于竞争状态下，常与对方保持距离，甚至通过第三者来传递信息。以间接的方式表达意见、陈述要求、发表结论。因为双方都想增强自己的力量，因此对各项资料与实际状况都有所隐藏，他们担心一

一旦对方知道了自己的底细，会针对弱点予以打击。明显的，在这种观念下要想寻求满足双方需求的结果，是不可能的。然而，在明了每个人的需求不尽相同时，自然可以发现彼此的目标也会有所不同。依照这种观念，因此建立了公平与信任的基础，个人的感觉、态度、事实及需求，也因而有了转换的时机，可以与人分享资料，交换资料，互助合作，而使双方都是胜利的一方。在 40 年代中期，美国的霍华·休斯制作了一部动作片《法网之外》，女主角是珍·罗素，一位非常突出的美女。人们也许对电影的评价不高，但是它的广告却使人留下了深刻的印象。在那时，休斯对罗素小姐非常着迷，与罗素小姐签了一年报酬 100 万美金的合约。12 个月后，珍说道：“根据合约的条款，该是你付我酬劳的时候了。”霍华提出现金周转困难，但是可以用不动产交换。问题是珍·罗素对不动产没有兴趣，她只想要现金。休斯一再提出目前的困难，请罗素耐心等待，但是罗素径自指着合约说：“上面写得很明白，时间到了你就要付款。”双方的要求看来是无法和解了，彼此对立的状态，使他们之间的交谈都通过律师来进行，以往亲密的合作关系，变成了彼此敌对的状态。谣言四处蔓延，说是这件事一定得对簿公堂才可能和解了。霍华·休斯是位神秘的富翁，他曾为了获得环球航空公司的控制权，付给律师的辩论费高达 1200 万美元。若是这件事非得以法律解决，真正获益的人大概是律师们。他们之间的冲突是怎么解决的呢？是这样的，罗素与休斯明智地同意道：“你我生活在不同的环境里，我们生活的目标也不一样，在如此的情况下，我们的感觉、需求都不一样，或许可以试着找出彼此都信赖的方法。”之后，在共同合作的情形找出满足双方需求的方法。他们将原来的合约转换成 20 年的合约，每年休斯汇 5 万现金给罗素，报酬的数目相同，形态却改变了。对休斯而言，避免了当时现金短缺的困境，同时可以在利息上得到好处，对罗素而言，分期取款，大大地降低了当年度应缴的所得税，并且有长期性的稳定收入，以专业面貌出现并不见靠。这样的结果除了保有“面子”之外，最主要的是她得到所要的现金，是站在胜利的一方。当你与特殊人物像休斯一类的人交易时，即使你合情合理合法，也不见得能获胜。对个人的需求而言，罗素与休斯都是胜利的一方。

（3）冲突

冲突是生活中不可避免的事实，双方常常为了目标而站在相对的立场，不论是哪种形态的冲突，从对蛋糕大小的不满意到百万美元的合约，即使在彼此已经同意的合约下，仍旧会发生冲突。在即将结束的橄榄球赛中，主队一路进攻，直达对方门前两码的地方。在暂停时间内，四分卫主张以触地得分的方式达阵，而教练坚持用踢球得分。双方都是为了赢得比赛，但是却为了方式而争执不休。

发问扮演着重要角色

1. 发问的效用

就谈判、说服的效果而言，发问的确扮演着十分重要的角色。第一，有助于信息的搜集。有些人不明了“不耻下问”的道理，往往因地位较高或年龄较长而羞于发问。在技术先进、信息发达变化多端的时代，这种消极的态度会封锁个人吸收新知识的门径，长此以往，将由于与时代过度隔绝而落伍，将会遭到无情的淘汰。为了追求知识，掌握时代的命脉，管理者绝对有“不

耻下问”的必要。第二，发问使得沟通的过程更趋向和谐。在交涉的过程中，假如仅由某一方滔滔不绝地唱独角戏，难免会造成强迫灌输的不均衡局面，要打破这种单向沟通的僵局，使之双向交流，发问是绝妙的方法，因为发问可引导对方思考，同时对对方的回答也可相对地形成有效的刺激，在此开发智力的情况下，将会有意想不到的效果出现。一般管理者通常习惯于使用单方面的纵向沟通，这是沟通失败的致命因素，因此更应藉冲击的功能达成横向沟通的理想目标。第三，发问可推动谈判、说服的进行。有效的发问不仅可促使对方思考，更能激发对方的工作干劲和主动意识。目前由于普遍的高学历及高知识水平，一味强制的蛮横行为极易引起对方的反感：

“这还用得着你说！”他们将不悦地反应。然而，运用发问的方式却能巧妙地避开类似的不快，而收到同样的效果。

2. 发问时应有的态度

得体的发问比答复问题要困难得多，而发问得体的关键在于掌握问题的重点。现具体讨论成为高明发问者应具有的态度：

(1) 不满足于现状

满足于听众指示而采取行动的人，很难期望进入问题的深层，因为他习惯于被动，不想更进一步思索或了解问题。改善情况的前提是了解问题的症结所在、主要障碍为何？必须掌握哪些有利条件？假如平时就有这样的意识，问题自然会一一浮现脑海。

(2) 勿有先入为主的观念

要变成一尘不染的白纸是不可能的事，但必须不时检讨自己在观念上是否有先入为主的成分，并质疑那些堆积已久的常识与概念是否已接近陈腐。

必须从先入为主的一切意识中解放出来，因为一旦认定，那么即使脑中灵光一闪地出现若干疑点，也会由于僵化的认知而无法成长为重要问题。因此，秉持虚怀若谷的怀疑精神无疑十分必要。

(3) 讲究问的方法

方法的好坏，可能影响现场的气氛，以令对方进退维谷穷于应付，甚至使谈判被迫停顿，所以不得不讲究发问的技巧。那么究竟该怎么做呢？在聆听对方的言谈并确实掌握要领后，再从从容地提出疑问，是比较恰当的做法：第一，应问自己感到疑惑的问题及欲知的事项：虽然想问，但是却一味坚持己见或责备对方的人。一开口发问便喋喋不休，让人摸不清他究竟要问什么，即说话不得要领的人。仿佛在发问，却与实际状况风马牛不相及。像上述的三类人，在发问前最好先问一问自己：我究竟要问什么问题？第二，刚开始发问时，最好选择对方容易回答的问题，比如：“这次连续休假玩得愉快吗？”这类与主题无关的问话，能够松弛对方紧张谨慎的情绪，待缓和氛围之后，再将目标转向正题。有些性急的人，一开始就单刀直入提出令人左右为难的问题，这时，对方很可能极不友善地反问：“你究竟有何用意？”这么一来，场面弄僵了，对立随即表面化，原本有益的发问却变成不利于己，未免得得不偿失。因此各位对发问的时机的技巧都应多加留意，第三，若无其事地问。这种发问往往可看出对方的想法。在晚饭时闲聊：“不知技术部门的人对此有何看法？”

“他们当然很积极，因为这是他们所关心的问题。”

“或许吧。但我听说也有不少人态度很消极。”

“我可不这么认为！”由于是在休闲时刻，且事不关己，能够绝对轻松

恣意地谈论，在十分投机时或许会表达出自己的真意，往往会有意想不到的收获。第四，不要在短时间内重复同样的问题。若是在谈判开始时对对方的回答有所质疑，又恐怕当即挑明会发生摩擦，于是暂且搁置一段时间再发问，这时，使对方面露惊讶的表情：“刚才不是回答过了吗？”也不妨提出“请再说明一次”的要求。如对方第二次的答复与第一次有所出入，则应进一步追问：“此处可否具体加以说明？”最后要注意的一点是所提出的问题必须深入，以便找出确实的答案。“依你的看法，假如要避免这件事，该怎么处理比较妥当”？如果答案接近自己的设想，即可以：“那真是好主意！”予以作结，这样或可顺便刺激对方的主动意识。在对属下展开说服时，也应尽可能做到上述各项。

最小极限

秘书必须分辨“想要”和“需要”两者的差别。这是谈判中不可缺少的重点，也是最小，最大极限策略的根本基础，也就是 BA-TANA (Best Alternative to A Negotiated Agreement)， “达成协议的最佳代替方案”的思考方法。

假若老板拒绝自己的加薪要求，情形会如何演变呢？若继续工作的话，势必会影响往后双方的意见沟通；若愤而辞职，转谋他业，又是否能轻易地改善自己的经济状况？例如新工作是否待遇较优，或同样迎合自己的喜好？

考虑种种代替方案之后，自己决定即使没有加薪，也宁可选择保持现状，如此，便不需要谈判，也就是说自己的最佳意见是无条件投降。但这并不代表自己无法改善现状，可以使自己变得更具价值，才有资格要求更高的工资。不过，归纳起来，老板依然可以自由地决定同意或拒绝秘书的要求，秘书没有太大的转圈空间。相反地，如果秘书发现另觅新职的情形比较有利，那么便可以开诚布公地向老板说明自己具有要求加薪的资格，有较大的转圈空间。请注意上述两种状况的基本差异，那就是“力量”。在前者的状况里，秘书受制于老板无法谈判。在后者的状况中，秘书握有足供交涉的王牌。（当然，也有发生第三种状况的可能性，那就是秘书和老板的立场互换，其余情形与第一种状况类似，老板只有让步）。现在秘书决定她的 BATNT（即达成协议的最佳方案），这成为她决定可接受最小极限的解决基础；在定义上，就是指自己会接受的最低提议。例如目前工资是每个月 2 万元，如今知道在别处可获得 22000 元，但是基于目前的残余价值（如方便、安适等等），自己愿意接受每个月 22900 元，这就是展开谈判之前自己心里所持的最低数字。请注意！它不是自己要求、理想和自认为应得的数字，而是自己将会接受的最低数字。换句话说，若老板最后的出价为每月二万二千元，自己便绝不考虑接受。如果是二万二千九百元呢？绝不，在最小最大极限策略的谈判中，必须绝对符合最小极限的条件，在此以下者一概拒绝。因此，在进行交涉之前，必须先设定自己的绝对最低限度，并且做好壮士断腕的心理准备。

万一没有壮士断腕决心呢？那么你根本不适合这项最小，最大极限策略，因为它正是进行这类谈判的基础。自己会被要求些什么，做为所获得的事物的回报？换个方式来说，老板会要求什么？而秘书又准备提供什么？也许老板希望秘书负起更多的责任？后者当然希望愈少愈好，另一方面又必须让老板认为加工资的价值，那么这两者之间的最低限度是什么？虽然许多谈

判都希望付出最少的代价，获得最多的回报，但是我并不这么认为。这里唯一的重点在于进行谈判之际，你应该知道自己愿意付出什么、能够付出什么（纵使有点勉强）、以及你能够预期哪些利益，最后将会接受哪些利益。把这一切想清楚之后，即可准备进行谈判，做合理的要求，并且有实际获益的可能性。

最大极限

（1）最大极限要件

自己究竟想要多少？当然，大家都会回答愈多愈好。年薪 100 万元？很好，但管理者必须承认，恐怕连上司本人都没赚这么多，所以他很可能只会对这项要求报以两声冷笑，立刻请你走路。那么，如何能就现实情形找出自己所能要求、却不致显得荒唐的最高金额呢？当然，管理者通常无法奢望在其余状况（如工作时间、内容等等）毫不变动的前提下要求加倍的金额。因此，比较说得过去的做法或许是依物价波动的比率来提高其中的百分比，再加上自己在做这份工作中所表现的成绩，和老板若另觅新人所必须承受的损失。如此计算下来，对于相同的工作，可能是增加一笔不小的金额，但毕竟我们是在寻求一个最大极限，在一切客观事物相同的条件下，管理者便暂且决定这是管理者所能要求的，而不致于视为荒唐的最大限度。

（2）设定让步的最大极限

在一般的谈判之中，除非所交涉的事物既少且简单，否则当事人的行动通常都会有所变化。在此之前，管理者一直以秘书要求加工资为讨论话题，是因为它的单纯性较易于用来指出管理者想说明的重点，然而，最小或最大极限交涉通常会牵涉到更复杂的问题。例如某食品加工业者为了购买不锈钢水槽而展开交涉，制造商已经设定好价格，而加工业者仅能获得微不足道的折扣。可是，如果改变所需水槽的种类，或以现金取代支票，加工业者或许能得到对方的让步。这里的关键问题在于加工业者可让步至何种程度？就算他在品质方面作了最大让步，制造商又是否会因付现金，延迟交货日期等条件而同意重新考虑价格？显然地，在任何谈判中，重点愈多，愈有发挥谈判技巧的余地。此外，即使是最单纯的谈判，通常也会存在着一些商议的机会。管理者再回到加工资问题上面，如果秘书能够对老板有所贡献，例如保证每个月加班多少时间，或是在某些细节上为公司节省相当经费等等，老板是否会同意加工资？换句话说，重点在于运用这些保证做为筹码，增加自己的优势，即“自己能够为对方提供些什么？”下一个问题是“自己能够或愿意做何种最大让步换取想要的事物？”

让步极限

尽管卖方有时并不认为顾客的怨急是对的，但是为了维护商誉，仍有必要了解原因何在。例如该顾客或许是使用过度或方法错误，导致故障机率高于别的顾客，也有可能是因为对该公司的修护人员或其它员工产生不满，而连带地抱怨机器。无论如何，卖方若能一一解开顾客的不满，也就是确认一切抱怨的根源，并且视为独立项目来处理，或许可以在不必蒙受重大损失的情况下，找出令顾客满意的解决方法。譬如，卖方若发现顾客的不满缘于

员工的态度不佳，可以靠人事调动来确保日后不会再有类似情况发生（事实上，卖方应感谢顾客促使他们注意到这个问题），也可进一步地表示如果再有类似情况发生，欢迎顾客随时告知，该公司将立即改善。

假使顾客是抱怨产品的价格比其它类似机种贵了许多，卖方可以引述事实说明该产品的持久性较佳或具有其它机种所没有的功能。倘若问题是出在质量方面，卖方或以查询是否是顾客的使用方法不当而建议更正，或说服买方再多花点钱贴补，换取性能更优良的机种。

譬如卖方没有“解开”顾客的不满原因，则不仅对卖方没有任何好处，也很可能因此制造出一名敌人。相反地，若能确定抱怨的全部范围，并一一加以应付处理，那么不仅可以满足顾客，或许还能替未来的生意培养客源。

（1）化为复合问题的对立

聪明的做法，是在一切谈判中“解开”对方不满的根源，决定一切意见不同的要素，将单一问题的对立化做复合问题的对立。在此之前，对方多半会固执于单一的问题，非你错即是我错，不是你赢便是我赢。等确认为复合问题之后，便有可能把关于问题 A 的行动（也就是妥协）与关于问题 B、C 等等的行动联结在一起，而这正是所谓的谈判。这一点非常重要，请务必牢记。如果你仍不同意其重要性的话，不妨再一次考虑单一问题的对立仅能以一方或双方“失败”的形态来解决。然而，在复合问题的对立里，当事人有机会彼此交换妥协、互助协助对方实现种种不同的目标。在这种形式下，谈判对手不是对立者，而是合作者，协力寻求多项同意点，帮助对方得到利益。在此强调的是，上述做法并非只是故作姿态，掩饰内心想把对方榨干的欲望。无论你是代表自己或他人，如果你打算有效地进行谈判，就必须了解你并不是要“赢”得一切。假使你真的获得了全面胜利，那通常意味着你也付出了高价的牺牲。这里的秘诀在于帮助对手得到一笔好的交易，使大家都能满足，如此，便有更多的机会维持这份令全部当事人均有利可图的关系。

（2）事例研究：讨论复印机故障的顾客和销售员

为了便于理解起见，现在再以复印机的事件为例，瞧瞧单一问题和复合问题的处理情形有何不同。

单一问题的处理：

顾客：“你卖给我的这台复印机不好。”

业务员：“算了吧！它和市面上的任何机品一样好。”

顾客：“如果你不退还我的钱，我会提出控告。”

业务员：“尽管去告吧！我会反告你损毁我的名誉。”

不用说，这时候顾客必定愤然离去，再也不踏进这家店门，而且十之八九会四处宣扬不利的言语。当然，这名业务员很可能在该公司服务部门毫不知情的状况下，继续制造顾客的反感。

复合问题的处理：

顾客：“你卖给我的这台复印机不好。”

业务员：“听到你这么说，令我感到很遗憾。它究竟是哪里不对劲呢？”

顾客：“它老是发生故障。”

业务员：“我也很遗憾听到这一点。你所指的故障，是需要更换部分零件，或是只要修理就行了？”

（请注意，销售员并不是在抗议顾客，而是提醒顾客这两种故障的类型，以及其中有所差别。）

顾客：“我不管你如何称呼它，反正只要是机器不能动，我就说它是故障。”

（注意，顾客想表明自己的强硬态度，这里策略的效果好坏不一，视业务员的反应而定，他或许会相信对方深感不悦而设法平息，也可能会恼怒地放弃与顾客沟通的希望。）

业务员：“好，我明白你的意思，你所指的故障频率有多高？”

顾客：“我不知道，大概是每隔几星期吧。”

业务员：“每隔几星期？的确相当多。”

（注意，虽然业务员尚未确定复印机的问题何在，和自己是否应该负责，但仍以这种方式表示他愿意负责让顾客满意，留给后者亲切的印象。）

业务员：“你认为大约多少张呢？我是指每印一百张，一千张或一万张便发生故障呢？”

顾客：“我想大概一万张左右吧。”

业务员：“我可以理解这的确令你很不高兴，尤其是当你正在进行重要工作的时候。可是无论信不信，以这个价格范围内的机器来说，每隔一万张的修理机率十分少见。事实上，消费者基金会曾经调查 5 万元以下的复印机——那比你的机器贵了一倍半，平均损坏的间隔只有 3000 张，而你所拥有的机种在消费者基金会的调查中，平均最高比率是 7000 张，你的机器性能比那优良了将近 50%。”

顾客：把你这份推销口才用在别人身上吧！总之，这台机器损坏的次数超出它应有的程度（业务员有效地解除了顾客抱怨机器故障的理由，顾客视之为“推销言论”而仍然抱着反感。业务员原可如前述情形一般视之为单一问题的对立来处理，并且宣称自己获胜，然而——）

业务员：“这么办吧！如果你让我看看服务上的记录是每隔不到一万张便需要修理，那么我就以你当初购买它所付的金额向你买回来。可是在我们更进一步地说下去之前，我想知道更多关于你的抱怨。最常造成故障的原因是什么？挤纸？漏印？”（注意：显然业务员想碰碰运气，假使顾客真的要他以原价买回机器，他只好损失金钱。但是业务员更相信这位顾客真正要的不是退钱，而是要业务员尽力使机器达到令人满意的操作状况。）

顾客：“呃，有几次是挤纸，漏印的情形不太多，有时候机器就是不能动，此外，纸经常皱成一堆。”

业务员：“是只有在印双面的时候，或是连印单面的时候也会这样？”

顾客：“主要是印双面……大概是只有在印双面的时候吧！”（请注意谈话气氛的转变。销售员显得热心帮忙，顾客则不知不觉地开始叙述症状。）

业务员：“噢！如果你在购买这台机器之前我曾和你谈过话就好了。老实说，它并非设计用来做大量的双面复印，难道我们的推销员没有告诉你这一点吗？”

顾客：“没有。不过，我也不记得是否曾提及我将会使用大量的双面复印，所以我想这也不能怪他。”（请注意，销售员毫不辩驳，愿意负责的态度使顾客产生信心）。

业务员：“噢！无论如何，我希望多知道一些关于你的抱怨。你有没有和我们订立服务契约？”

顾客：“有的。”

业务员：“我懂了，那么你的抱怨与修理费用无关，因为无论修理多少

回,你付的是相同费用。你最关切的是当机器使用时,严重影响了你的工作。”

顾客：“完全正确。”

业务员：“我们的服务反应通常有多快？四小时？或六小时？”

顾客：“差不多是那样。”

业务员：“换句话说,当天以内——除非你的电话是过了中午。”

顾客：“通常如此。”

业务员：“如果你是在中午以前打电话,我们是否曾经没有当天就派人去修理？”

顾客：“顶多一两次吧,现在我一下子想不出来具体的时间。”

业务员：“好,那么最短的时间呢？是否曾经在两三个小时以内赶到？”

顾客：“有时候。”

业务员：“你想有没有一半的次数？或三分之一的次数？”

顾客：“也许有三分之一吧！”

业务员：“哦,那么我不能太责怪我们的维修人员,毕竟他们的反应和我所知道的任何同行一样迅速。工作时间以外的服务如何？换句话说,假使你是在中午以后打电话,而维修人员没有在你们五点半下班之前赶到,你是否有兴趣签订一份提供紧急服务的契约？维修人员一定会在晚上赶去,使你的机器能在第二天早上九点派上用场。”

顾客：“不,我没有兴趣,下班后没人留在公司让维修人员进去。”（注意,谈话持续友好的气氛,双方似乎已开始试着共同处理问题。）

业务员：“好,在我当试建议一些解决方法之前,先让我确定一下我了解整个问题范围。维修人员是否礼貌周到,有所帮助？”

顾客：“他们都很好,关于这一点没有任何问题。但是你们有一位电话接线生需要纠正一下礼貌。”

业务员：“请告诉我有关她的事。”

顾客：“她实在很聪明,总有借口,而且她做事懒惰,数不清有多少次让我等在电话另一端,有时候甚至长达四分钟。”

业务员：“这个我一定查清楚。我不会让任何顾客受伤害。至于拖延电话这一点,偶尔总是无法避免,但不应该经常发生,更不该让你等上四分钟。我怀疑接线生是否在上班时间打私人电话,或者是那个部门需要加派人手也说不定,我必须调查这件事。对了,你是否知道那名带给你这么多麻烦的接线生叫什么名字？”（注意这名销售员指派自己扮演判决顾客不满的仲裁角色,连其它员工的责任也一并担负,这种策略相当冒险,也许会激怒某些能识破它的人。）

顾客：“我从未问过她的名字。”

业务员：“那么请帮我一个忙,万一再度发生这种事情,问问对方的名字,好吗？然后直接打电话给我。我真的很庆幸有这个机会抓住问题核心。现在,你是否还有任何别的问题？”（其言下之意,假使顾客想不出别的问题,就等于没有其它问题。）

顾客：“没有,此刻我想不出来。（顾客聪明得不愿上当,故而限定‘此刻’）”

业务员：“好吧！如果你想到任何问题的话,请立刻通知我本人。”（即假使没有你的消息,就表示没有问题。）

顾客：“一定。（无合理方式避开这项结论。）”

业务员：“谢谢。现在我把你的问题和我们的协议做个总结。你说我们的一名电话接线生对你礼貌欠佳，我将处理这件事情。另一个问题是你的电话经常被延迟回话，而且有几次时间过长，我也会加以处理。我提议安提下班的修理服务，以免机器故障隔夜，但你因为那段时间内公司无人留守而不感兴趣。你想做大量的双面复印，但这台机器不是纯粹为此而设计，我们尚未决定如何处理这项问题。此外，它的机种亦非设计用来承受你的工作量，因负荷不了而需要超过你所希望的修理次数，这个问题我们也还没解决。我这么说，是否将一切问题网罗在内？（意谓着“如果还有问题就趁现在提出来。”）

顾客：“啊，我猜这些就是全部的主要问题了。（顾客仍然不上钩，所以用‘主要’一词来加以设限。销售员原可以要求确认其它问题来箍紧对方，却明智地适可而止，避免招致不必要的反应。最重要的是，他把最初单一项目的不满解开为四项不满，现在准备将自己针对其中几项的行动同顾客针对其余几项行动联在一起。）”

业务员：“好，那么我尚未令你满意的两点是关于双面复印，以及由于你的高工作量而造成势所难免的频繁修理次数。”（含意：“你接受了我在其它项目的让步，所以现在轮到你来合作了。”）

业务员：“噢！恐怕你所拥有的机种在这两方面均将无法表现得比目前更好。因此这里是我给你的建议：先去瞧其它价钱贵五成的机种，再回到我这里。假使你发现一台优于你目前持有的机种，而我又无法提供你比那更佳的机器，但价钱较好，那么我就以全额向你买回我的机种，如此便解决了这个问题。同时，我很希望请你到展销室看看我们目前拥有的一些机器，或许价格比你的贵了一点，但性能也相对地提高甚多。我想我可以替你介绍一台将符合你一切需要的复印机，万一我错了，我愿意立刻买回你现有的机种。等你参观过其它复印机后，给我一通电话，我们再安排会面？”

顾客：“呃，此刻我实在不觉得有必要去看看其它机器。你看起来像是个讲道理的人，而且我认为我们相处得还不错。就让我到你们的展销室参观一下吧。（老实说，顾客不想浪费几天时间去比较竞争商品，而销售员一开始便看穿了这一点。）”

业务员：“太好了，让我们安排个会面时间吧！下星期二早上如何？”

总之，高明的谈判者懂得如何“解开”单一问题的对立，使针对某一问题的让步相互联结、制衡。

配合极限

解决任何对立最简单的方法，就是设法了解对方真正的不满，然后化解其不满的根源。这种方法通常无须花费多少成本，而且可以在不牺牲重要事物的情况下完成。

譬如一名雇员要求从一个部门转往另一个部门，或许并非真的想转换部门，而仅仅是反对目前所在部门里的某种状况。举例来说，一个生性害羞的人多半不喜欢用电话，甚至当面向客户催收账款，除此之外，他对目前的工作内容并无其它任何不满，可是他讨厌该项职责的程度已经到了宁可抛弃目前所享有的一切利益的地步。运用利益谈判手法，探讨这名雇员心中真正的不满，我们发现只要把催收帐款的任务交给另一名不在乎甚至喜欢一这类事

情的员工，即可圆满地解决这件事。化解不满的原因，即可解决对立。

消除不满

在这项手法中，我们把某种对自己来说并不昂贵，但是对接受者而言却意义重大的事物给予对方，而避免造成相反的情形。

譬如，汽车公司维修部门的高级技师或许会忿恨于初级技师的工资与他相同。为了寻求上下等级的清楚职别，高级技师也许会要求加工资、额外假期或有权使用公司的车辆等等。

非利益型谈判者的上司遇到这种场合，大概会依其表面价值而接受这些要求，以为这就是技师真心想要的事物。然而，一名合格的利益型谈判者却会探索技师为什么会表示他想要这些事物。

如果利益谈判者所下的结论是该技师只是追求一份能够提高自我地位的工作，那么他可能会提供后者一种满意的回答，例如“维修部副理”的头衔，或员工更衣室里的特大号衣柜等等，既可满足对方，又不致于负担答应对方要求所造成的损失。

化解对峙的局面

在条件交换的策略里，我们掌握某项对方重视的问题，以在这方面的让步来使对方交换另一项对我们重视问题的让步。当然，其前提在于并非一切条件对全部当事人而言都同等重要，但事实上，极少如此。

即使在最高度组织化的谈判里，个人和个人的喜好依然扮演着重要角色。请回想在越战期间，美国表明不愿撤退的主要理由之一，是因为这种做法有失颜面。我重复一遍，这是一项表明的理由，而不仅仅是存于某人心中的想法。美国的领导人士自己承认他们不会停止该场战争是因为他们害怕显得愚蠢！

日常生活中也有数不清类似这样的例子，人们固执于某些其实对他们并不重要的主题。

举例如下：

办公室大楼的房东宣布租金上涨。你虽然了解这次涨价是随着房地产的上升而涨，却依旧表示反对，原因是你对房东有一些别的不满，例如你不喜欢房东把你上次提出的抱怨交给秘书办，而不是亲自处理等等。

邻近一带的屋主协会主席为了一项附近的开发计划，而游说会员支持该项计划。你对这件事情抱着可有可无的态度——事实上你甚至不知道反对或赞成的理由何在，但事实上却是因为你不喜欢主席的为人。

一个大量输出某产品的欧洲国家对于相同产品的输入对美国设下关税壁垒。美国的该产品制造业者通过公会团体要求予以撤销。其实如果真的撤销这些壁垒，恐怕该国就不会从美国进口任何该项产品，因为当地的产量供给既丰富又便宜，并且较适合其国民的喜好。然而，该国为了取悦国内厂商而维持这项不必要的贸易障碍，美国企业界人士虽然明知（或应该知道）此举无利可图，却依然主张撤销。

这种交换方式的关键在于掌握某些项目来换得对自己重要的项目的让步。

譬如，假设上述最后一个例子的产品是酒。实际上，80年代期，酒类的确是美国和欧洲某些国家之间的争议对象。当欧洲酒类在美国市场占有率节节高升时，美国的国内酒业仅能维持极低的销售成长率。因此，美国制酒企业全要求政府干预，阻止输入，除非欧洲国家降低对美国酒类的关税。

对欧洲国家而言，这件事情应该是非常轻而易举的，反正它们的国民也不会去购买这些酒类。况且，解除对美国酒类的武装，正好替它们赢得在与美国进行别的贸易关系交涉时的有利筹码。（“瞧！各位，我们已经给你们酒类的通行证，尽量卖给我们的人民吧！现在我们希望你们在别的方面如：磷酸肥料、汽车、新鲜水果……给予帮助。”）

可惜欧洲国家不够聪明，未能如此处理，反而把一项原可在弹指之间解决的问题长年拖延，直到目前仍在继续纠结中。

授予虚衔

人与人或团体之间的冲突，无论为何而起，都值得去探寻发生的原因。基本上，第一步是要争取对方的合作，认清彼此的立场，彼此意见相同的有哪些，又有哪些意见不合。接下来分析意见不合的原因，若是能找出意见不合的症结所在，想要联合对方的力量，通力合作谋求相互的成功也就不是难事了。

一般而言，纷争之所以出现，都是由三种因素衍生而来：

1. 经验

每个人的价值观念不同，对同一件事就有不同的看法，好似瞎子摸象，各人有各人的感受，不同的结论。显然地，每个人的观念都是由自己经验所塑造而成。世界上没有两个人有着完全相同的经验。两个相差一岁的兄弟，生长在相同的环境里，对事情的看法都不尽相同。若是在同一屋檐下长大的兄弟都是如此，对于两个处于完全不同环境的人，又能有多高的期望呢？眼见为信是一般人的观念。

因此，要了解你的思想，我必须先了解你的背景。要想了解你的行为，必须先引出你的感觉、倾向及信念。套句年轻人的术语，我必须知道“你是哪儿来的”。

2. 资料

个人所搜集的资料因进行方向的不同而有所差异是很正常的，“依据我的资料”也是经常听到的词句。擅长演讲的人，通常不去理会别人的想法，只顾陈述自己所整理出的资料，诸如此类情形很多，每个人都会基于自己的资料对事情发表意见而做结论。

若是以不同的资料来讨论一件事，意见分歧是可以预料的。若想降低冲突的状况，必须将本身的知识提出来，彼此共同探讨，不只是财务状况，还包括了意见、感觉以及真正的需求。唯一使对方了解你立场的方法，就是让对方知道你的来龙去脉，是相互研究、讨论，而不是争执、抗辩。

3. 角色

在谈判的舞台上，意见分歧常常是因为所扮演的角色所引起。无论是扮演的角色或是实际工作的需求，对个人的观点、情况都会有影响，而这些都是做结论的因素。原告与被告的律师因扮演的角色不同，各有各的拥护者，对事实的真相如何，因扮演的角色所限，不见得会有直接的影响。

不论你是代表谁，总有固定的倾向。“神与我同在，我是正义的代表，向邪恶的力量挑战”这种姿态是无意义的。在交涉中，必须抛弃这类情绪上的装扮，双方都有必要存着“若是我站在他们的立场，我可能会做同样的决定”的观念。

存有这种观念绝对不会引起负面的影响，并且可能使你了解对方的困难及真正的需求。带着这种态度，才是真正解决问题的重要观念，绝对不要受制于自己所扮演的角色，如何完成任务才是真正目的。

特别要注意，不要以狡黠的诡计来操纵对方，而以诚信为基础使双方都能站在成功的一线，每个人都有自己的特点但却不复杂——只想达到自己的要求。若是你我的目标不尽相同，我们就不能站在敌对的立场。因此，若是找出彼此能配合的方法及态度，竞争的状况就可以转换成合作的情形；而联合双方的力量，争取更多的利益。

成功而又互惠的谈判，是找出对方实际的需要，并在协助对方得其所需的同时，也得到自己所需求的事物。

二、谈判更注重技巧

准确掌握反击时间

反击能否成功，就要看提出反击的时间是否掌握得准确。反击只有在对方以“恐怖战术”来要胁你时方能使用，所以，它也可以说是一种以退为进的防卫战。汤姆成功的例子，就足以显示反击正是所谓的“借力使力”，就是利用对方的力量，再加上自己的力量，发挥“相乘效果”，一举获得成功。

其次要注意的是，使用反击法时，如果对方不认为你是个“言行一致”的人，那效果就要大打折扣了。强生相信汤姆是个“说到做到”的人，所以在汤姆尚未正式宣战前，便作了让步。情况如果恰巧相反，结果也自然大不相同了。所以，在使用反击法之前，你必须先行了解，在谈判对手眼中，你是否是个言行一致、说到做到的人。

攻击要塞最适用

谈判，尤其是有关公务的谈判，参加者通常不止一人。在这种“以一对多”或“以多对多”的谈判中，最适合采用的，就是“攻击要塞”。

谈判对手不止一人时，实际上握有最后决定权的，不过是其中一人而已。在此，我们姑且称此人为“对方首脑”，称其余的谈判副将们为“对方组员”。“对方首脑”是我们在谈判中需要特别留意的人物，但也不可因此而忽略了“对方组员”的存在。

谈判时，有时你无论再怎么努力也无法说服“对方首脑”，在这种情况下，就应该转移目标，向“对方组员”展开攻势，让“对方组员”了解你的主张，凭借他们来影响“对方首脑”。其过程也许较一般谈判辛苦，但是，不论做任何事，最重要的就是要能持之以恒，再接再厉，始能获得最后的成功。

当你无法说服“对方首脑”时，就要另辟蹊径，把攻击的矛头指向“对方组员”。这正如古时候的攻城掠地一般，只要先拿下城外的要塞，就可以长驱直入了。

攻占城池，要先拿下对城池具有保护作用的要塞，如此一来，就能如入无人之境了。同理，在无法说服时，便应改弦易辙，设法通过“对方组员”来动摇“对方首脑”的立场。

使用“攻击要塞”战术时，关键在于“有变化地反复说明”。很显然地，“对方首脑”已经不止一次地听过了你的主张，而现在，如果要再拿同样的说词对“对方组员”展开游说，“对方首脑”自然感觉兴味索然。而“对方组员”也一样，对你一成不变陈述方式，也不可能专心聆听的。所以，目的虽然相同，但是，在反复说明的过程中，就要特别留意其中的变化性，以免收到反效果。另外应注意的是，纵然你已经认真地说服了“对方组员”，但是，这却无法保证“对方组员”也会像你认真地说服他们般的去说服“对方首脑”。要是“对方组员”不肯这么做，即使你用尽了全力，“攻击要塞”战术还是难奏其效的。

“白脸”与“黑脸”战术

有一回，传奇人物——亿万富翁休斯想购买大批飞机。他计划购买 34 架，而其中的 11 架，更是非到手不可。起先，休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈，但却怎么谈都谈不拢，最后搞得这位大富翁勃然大怒，拂袖而去。不过，休斯仍旧不死心，便找了一位代理人，帮他出面继续谈判。休斯告诉代理人，只要能买到他最中意的那 11 架，他便满意了。而谈判的结果，这位代理人居然把 34 架飞机全部买到手。休斯十分佩服代理人的本事，便问他是怎么做到的。代理人回答：“很简单，每次谈判一陷入僵局，我便问他们——你们到底是希望和我谈呢？还是希望再请休斯本人出面来谈？经我这么一问，对方只好乖乖的说——算了算了，一切就照你的意思办吧！”

要使用“白脸”和“黑脸”的战术，就需要有两名谈判者，两名谈判者不可以一同出席第一回合的谈判。两人一块儿出席的话，若是其中一人留给对方不良印象的话，必然会影响其对另一人的观感，这对第二回合的谈判来说，是十分不利的。

第一位出席谈判者唱的就是“黑脸”，他的责任，在激起对方“这个人不好惹”、“碰到这种谈判的对手真是倒了八辈子霉”的反应。而第二位谈判者唱的是“白脸”，也就是扮演“和平天使”的角色，使对方产生“总算松了一口气”的感觉。这就样，二者交替出现，轮番上阵，直到谈判达到目的为止。

第一个谈判者只需要做到使对方产生“真不想再和这种人谈下去了”的反感便够了，不过，这样的战术，只能用在对方极欲从谈判中获得协议的场合中。当对方有意借着谈判寻求问题的解决时，是不会因对第一个谈判者的印象欠佳，而中止谈判的。所以，在谈判前，你必须先设法控制对方对谈判所抱持的态度，如果是“可谈可不谈”，那么“白脸”与“黑脸”战术便派不上用场了。

前面已经提过，谈判以在自己的地盘上进行较为有利，但是，在使用“白脸”与“黑脸”战术时，却反而以在对方的阵营中进行谈判为佳。不管第一位上阵的谈判者用什么方式向对方“挑战”，如果谈判是在对方的阵营中进行的话，基于一种“反正这儿是我的地盘”的安全感，对方通常不会有过度情绪化的反应。因此，当第二名谈判者出现时，他们的态度自然也不至于过分恶劣了。

相反地，若谈判是在自己的地盘进行，而对方又被第一位上阵的谈判者激怒了的话，便很可能拒绝再度前来，或者干脆提出改换谈判地点的要求。一旦谈判地点变更，对方便可能因此而摆脱掉上回谈判所带来的不悦，重新振奋起来，以高昂的斗志再度面对你的挑战。果真如此，那么“白脸”与“黑脸”战术的效果就要大打折扣了。

“白脸”与“黑脸”战术的功效是源自第一位谈判者与第二谈判者的“联线作业”上。第二位谈判者就是要利用对方对第一位谈判者所产生的不良印象，继续其“承前启后”的工作。第一位谈判者的“表演”若未成功，第二位谈判者自然也就没戏可唱了。

“转折”为先

“不过……”这个“不过”，是经常被使用的一种说话技巧。有一位著名的电视节目主持人在访问某位特别来宾时，就巧妙地运用了这种技巧。“我想你一定不喜欢被问及有关私生活的情形，不过……”。这个“不过，等于一种警告，警告特别来宾“虽然你不喜欢”，“不过我还是要……”。在日常用语中，与“不过”同义的，还有“但是”、“然而”、“虽然如此”等等，以这些转折词做为提出质问时的“前导”，会使对方较容易作答，而且又不致引起其反感。

“不过……”具有诱导对方回答问题的作用。前面所说的那位主持人，接着便这么问道：“不过，在电视机前面的观众，都热切地希望能更进一步的了解有关你私生活的情形，所以……”。被如此一问，特别来宾即使不想回答，也难以拒绝了。

(1) 缓和紧张气氛

在谈判时，当问题本身颇为复杂，叫人难以启口，但却又非问不可时，通常便得使用“缓动”的技巧。说话的缓动技巧，具有防止对方发怒，使谈判得以顺利进行的作用。

在谈判过程中，我们有时难免会变得情绪化，有时则不得不提出某些涉及人身攻击的问题，有时又无可避免地必须与曾是你手下败将的谈判对手再度会面。在这样的情况下，你应该如何处置呢？

这里举个例子说明。假设你现在的谈判对手，在不久之前，才和你谈过一件有关土地买卖的问题，当时对方觉得他所提出的价格非常合理，但事后却愈想愈不对，愈想愈觉得价格太低，自己吃了个大亏。在这种情况下，当这位谈判对手再度与你面对面，讨论另一件有关土地买卖的问题时，必然是心不平、气不和的。所以，不论你开出的价格再怎么合理，对方一定不肯轻易地同意。他之所以不肯同意，并非价格合不合理的问题，而是他已打定了主意，要以更高的价格把土地卖出，以强补上一次的损失。

类似这样的例子经常发生。所以，当你发现眼前的谈判对手对你心存不平时，就不得不慎重处理，小心应付。而化干戈为玉帛的最好方式，便是一开始便诚恳、开门见山地向对方提出解释，以消除其蓄积于心中的不满与怨气，让一切能重新开始。

也许你可以这么说：“上一次土地买卖的事已经过去了，现在想来，我确实有些抱歉，不过……”。接着便要设法让对方明白，心中也不再怨恨不平，谈判便可以顺利地进行了。这就是所谓说话的缓动技巧。

(2) 话中插话

“话中插话”的说话缓动技巧，具有改变整个谈判情势的力量。

若男曾承办过一件已经由法院判定的诉讼案件。但谈判双方对于法院裁决的有效性却还有所争议，而经过数次的讨论，仍无具体结果。不过，若男已看出对方的信心有了些细微的动摇迹象。

法院判决的有效与否，对谈判结果具有重大的影响。因此，虽然对方觉得此一议题已无再谈下去的必要，但若男仍旧再三地使用“话中插话”的缓动技巧，努力把话题拉回判决有效与否的问题上。若男一再告诉对方“虽然我们已就法院判决的问题充分地讨论过，再重新提出的话，确实是有些煞风景。不过……”，接着便说明自己对判决的看法。就这样，一有机会，若男便反复陈述对法院判决的看法。最后，对方的信心终于完全动摇，而反过来接受若男的主张了。

文件战术

一家金融公司举行董事会议，12名董事围坐在椭圆型的会议桌前激烈地讨论着。有11名董事面前摆着纸和笔，而另外的一位呢，除了纸笔外，还堆满了一叠叠的文件资料，每一叠几乎都厚达10公分。董事们对该次会议的中心议题——有关公司经营方针的变更，均踊跃发言，各抒己见，一时之间，争论四起，难定结论。在混乱当中，那位携带了大批文件资料的董事，却一直保持沉默，而每一位起来发言的董事，都会不约而同地以充满敬畏的眼光，向那堆文件资料行注目礼。待在座人士都发言过后，主席遂请那名似乎是有备而来的董事说几句话。只见这位董事站起来，随手拿起最上面的一叠资料，简要地说了几句话，便又坐了下来。之后，经过一番简短的讨论，11名董事均认为那最后发言的董事“言之有理”，而一致同意他的意见，纷乱而冗长的争论遂告结束。

散会之后，主席赶忙过来与这位一锤定音的董事握手，感谢他所提供的宝贵意见，同时也对其为收集资料所下的工夫表示敬意。

“什么？这些文件资料和今天开的会根本是两回事嘛！这些东西是秘书整理出来的，先交给我看看，如果没有保存的必要，就要烧毁了。而我正打算开完会便外出度假，所以顺便把它们也带到了会场。至于我发表意见时手上拿的字条，不过是刚刚边听各位发言边随手记下的摘要。老实说，对这一次的会议，我事前根本就没做什么准备。”

这位被“误解”了的董事做了如此解释。

任何事情，都不能光看表面。平常的董事会议，除了纸笔之外，大家什么也不带。而这一回，突然出现了一名携带了大堆资料与会的董事，除令在座人士惊讶之余，自然也会叫人联想到——他带了这么多参考资料出席会议，想必在事前已做了充分地准备。正因为有这种联想，所以，不论这位董事说了些什么，都会使大家觉得“有分量”、“言之有理”，进而毫无异议地采纳了。

与开会不同的是，在谈判时若要使用“文件战术”，那么，你所携带的“工具”，也就是各种文件资料，一定要与谈判本身有关。如果你带了大批与谈判无关的资料前去谈判，想“混”的话，一旦被发现，谈判信用便将破产，而前面已再三强调过，谈判信用一旦失去，便将再难挽回，也无法弥补了。因此，在谈判时，你必须千万小心，绝对不要为图一时之便，而犯下招致“信用破产”的错误，这是谈判的原则。

参加任何谈判，都要留意自己所使用的战术或技巧是否适用于谈判的内容，这是非常重要的。所使用的战术或技巧要是不够高明、不适合于谈判内容，都将使谈判难以顺利地展开。

“文件战术”的效果，多半产生在谈判一开始，也就是双方隔着谈判桌一坐下来时。为什么呢？试想，如果等谈判已进行至某一阶段，才突然搬出大批文件资料的话，对方能不起疑吗？携带大堆文件资料前往谈判的目的，是要让对方知道自己事前的准备有多么周到，对谈判内容的了解又是何等的深入。但如果中途才搬出大批文件资料，对方就不会如此认为了。

其次要注意的是，一旦采用了“文件战术”，就要有始有终，在每一次的谈判中，都不要忘了把所有的文件资料带在身边，否则，将会引起对方的

怀疑，甚至蔑视。如果有可以不再携带文件资料的理由，则要向对方详细说明，使其了解。

当谈判已进行至某一阶段，所有重要的问题均已谈妥，仅仅剩下二三个次要问题时，就可以结束你的“文件战术”了。不过，在撤走所有的文件资料之前，还是有必要向对方提出说明“重要的问题都谈过了”！这些资料已经用不着了”，以免令人起疑。还有，如要谈判场所改变，使你不方便携带大批文件资料前往时，也必须向对方照会一声“那些东西实在太笨重了，带起来不方便”。总之，当你觉得再也没有必要使用“文件战术”时，不管理由为何，最重要的，是不要使对方心生疑窦。

谈判自然是以自己的“地盘”上举行较为有利。但是，有时候，却又不得不深入虎穴，到对方的阵营中展开谈判。

若是到对方的阵营中谈判时，就不得不考虑文件资料的携带问题。搭乘公共汽车不便携带大批文件资料，乘坐计程车，也有遗失之虞。而当对方见到你费尽千辛万苦，“搬”来了堆起来有如一座小山似的文件资料时，头一个想到的便是——这一定是用“文件战术”来对付我了。

所以，在对方的阵营中谈判时，除了必要的，以及在谈判中将使用到的文件资料外，最好什么都不要携带。这么做，除了乐得轻松以及不致让对方起疑外，对信用的提升，也有无形的帮助。

而信用，正是谈判成功的关键所在。

谈判期限的特殊效果

从统计数字来看，我们发现，有很多谈判，尤其较复杂的谈判，都是在谈判期限即将截止前才达成协议的。不过，未设定期限的谈判也为数不少。

谈判若设有期限，那么，除非期限已到，不然的话，谈判者是不会感觉到什么压力存在的；所谓“不见棺材不掉泪”就是这种道理。

譬如，人平常都不怕死，虽明知每一个人终将难逃一死，但总觉那还是“遥遥无期”的事。然而，若有一天，医生突然宣布，你只有一个月好活了，这样的打击，是谁可以忍受的呢？

由此可见，当谈判的期限愈接近，双方的不安与焦虑感便会日益扩大，而这种不安与焦虑，在谈判终止的那一天，那一时刻，将会达到顶点——这也正是运用谈判技巧的最佳时机。

还记得美国总统卡特在戴维营与埃及前总统沙达特、以色列前首相比金所举行的长达十二天的会议吗？此一首脑会议的目的，是想解决以、埃之间对立三十年来的一切悬而未决的问题。这些问题十分复杂，因此谈判从一开始便进行得非常缓慢，经常中断，没有人有把握能谈出什么结果来。于是，主事者便不得不为谈判设定一个期限——就在下个礼拜天。果然，随着截止期限一天天的接近，总算有一些问题获得了解决。而就在礼拜天将到前的一两天，谈判的气氛突然变得前所未有的顺利，更多的问题迎刃而解，以、埃双方也达成了最后的协议。

在如此重大谈判的过程中，谈判的“截止期限”依然能产生令人惊异的效果，所以，如果你也能将此心理运用在各种谈判中，自然也可获得预期的效果。

美国西部一名牛仔闯入酒店喝酒，几杯黄汤下肚之后，便开始乱搞，把

酒店整得一塌糊涂。这不不算，到后来，他居然又掏出手枪朝着天花板乱射，甚至对酒店中的客人。就在大伙儿一筹莫展之际，酒店老板——一个瘦小而温和的好人，突然一步步的走到那牛仔身边，命令他道：“我给你五分钟，限你在五分钟之内离开此地。”而出乎意料之外的是，这名牛仔真的乖乖收起手枪，握着酒瓶，踏着醉步离开酒店，扬长而去了。惊魂甫定之后，有人问老板“那名流氓如果不肯走，那你该怎么办？”老板回答：“很简单，再延长期限，多给他一些时间不就好了。”

以上的故事只能证明酒店老板的“运气不错”，但是，在谈判中，这位老板的行为却大有参考的价值。为了能使谈判的“限期完成”发挥其应有的效果，对于谈判截止前可能发生的一切，谈判者都必须负起责任来，这就是“设限”所应具备的前提条件。只有在有新的状况发生或理由充足的情况下，才能“延长期限”。如果对方认为你是个不遵守既定期限的人，或者你会有过随意延长期限的“前科”的话，那么，所谓“设限”，对谈判对手就发挥不了什么作用。即使期限已到，也不会有人感觉到不安与焦虑，因为他们早已算准了你“不把期限当作一回事”。

你的谈判对手或许会在有意无意中透露一个“截止谈判”的期限来，譬如“我必须在一个小时内赶到机场”、“再过一个小时，我得去参加一个重要的会议”，这样的“自我设限”，不正给了你可乘之机么。在这种情况下，你只须慢慢地等，等着那“最后一刻”的到来便行了。当距离飞机起飞或开会的时间愈来愈近，对方的紧张不安想必也愈来愈严重，甚至巴不得双方就在一秒钟内达成协议。此时此刻，你就可以慢条斯理地提出种种要求“怎么样呢？我觉得我的提议相当公平，就等你点个头了，只要你答应，不就可以放心地去办下一件事了！”由于时间迫切，对方很可能便勉为其难地同意你的提议，不敢有任何异议。

以上所举的，是谈判对手为自己设定了一个不利于己的期限的例子。这也是想同时提醒你，千万不要犯了相同的错误。这种错误，是绝对不会发生在一名谈判高手身上的。

在谈判时，不论提出“截止日期”要求的是哪一方，期限一旦决定，就不可轻易更改。所以，无论如何，你都必须倾注全力，在期限内完成所有准备工作，以免受到期限的压力。如果对方提出了不合理的期限，只要你抗议，期限即可获得延长。不过，若对方拒绝了你延长期限的提议，或者自认为所设定的期限相当合理的话，那就麻烦了。在这种情况下，你唯一能做的，就是加倍努力，收集资料，拟定策略，如果还一味地因对方的“不讲理”而生气，以致浪费了原本有限的时间，这就落入对方的圈套了。不论你有多少时间，冷静地拟定应付措施、仔细地检查对策，才是最聪明的做法。

譬如你想购买一批不动产，而对方只给了你十天的时间，要你在十天内决定是否以其所开出的价钱买下这批不动产。这时，你就应该先从各种不同的角度来检查对方的提议。如果觉得价钱不甚合理，最好能在期限截止前，尽早向对方说明你的看法。可能的话，还可以依照自己的意愿，再重新订立一个期限，这么做，将使你免于成为对方所设定的期限下的牺牲品。

谈判中的“换档”

有一回，我乘坐卡车通过一条蜿蜒曲折的道路。路上的急斜坡很多，上

上下下，下下上上，使得坐在助手座位的我看得心惊胆跳，直冒冷汗。然而，卡车司机的换档技术着实巧妙到了极点。他似乎完全是凭着直觉换档的，上坡时速度并没有减慢，而下坡时，也不至于急速的往前猛冲。总之，坐在车上的人始终是平平稳稳的，没有半点不舒服的感觉。

那么，谈判中的所谓“换档”又是什么呢？谈判中的所谓“换档”，就是在谈判进行时设法改变中心议题。而“换档”的技术如能象那位卡车司机那般的娴熟，那么，不管任何谈判，主导权都将操纵在你手中。

苏联的谈判专家便是“换档”的能手。在限制武器的谈判中，他们便一再使出以改变、转移论点的“换档”技术，纵横全场。

以限制武器谈判来说，美、苏双方都急欲达成限制武器的协议，也就是说，不管谈判遭遇到何种困难，还是必须坐在谈判桌前，继续讨论，直到有了结果为止。事实上，许多谈判，如公司、政府、自治团体以及各种工会间的谈判也是如此。即使谈判无法获得一致协议，因而演变到怠工、罢工等最坏的状况，双方仍须继续努力，寻求一合理的解决方式。总之，就算是谈判一度中止了，双方还得再坐上谈判桌。假设你代表资方，那么，对于劳方接二连三提出工资问题、医疗问题，乃至休假问题——这就是一种“换档”，随时改变议题的技术——或许会感到不满，穷于应付。然而，为了顾全大局，无论如何，你都必须做到“使谈判继续下去”的基本要求。

有时候，谈判双方或单方会急欲获得某种程度的协议。譬如，你想买进对方所持有的某种颇具影响力的资产（公司、专利、土地、名画、钻石、古董或马匹等等），那么，为了使“换档”的技术在谈判中发挥效果，最重要的，就是不让对方察觉到你的意图。你可以顾左右而言他，可以装作漠不关心的样子，也可以声东击西。总之，如果被对方察觉到你“购买欲极强”的意图，他必然会想尽办法来对付你，使你难遂所愿。

对方如果有意中止谈判，便不可能眼睁睁地听任你采取随意改变话题的“换档”技术，除非此一话题他甚感兴趣，或者对谈判本身非常重要。当然，如果你的谈判对手是个经验不足或缺乏动力的人，那就另当别论了。

在非重要的谈判中，当你想改变话题时，应事先向对方说明之所以改变话题的理由，以取得其谅解，进而毫无异议地接受你的提议。

我曾经参加过一件牵涉极为复杂的谈判，其内容大多有关证券与不动产，也有一部分涉及信托财产的文字解释。为了掌握谈判的主导权，从谈判一开始，我便充分地运用“换档”的技术，从价格查估问题到文字解释问题，再从文字解释问题到信用问题，如此反反复复，随心所欲地转换议题。不过，在每一次转换议题之前，我总会事先说明之所以转换的理由，以取得对方的了解。就这样，对方终于拖进了“换档”技术的迷途中，而退至防卫线上。

在谈判中，对方一旦退至防卫线上，你便等于向前迈进了一大步，取得优势了。

打开谈判僵局

谈判的内容通常牵连甚广，不只是单纯的一项或两项。在有些大型的谈判中，最高纪录，议题便多达70项。当谈判内容包含多项主题时，可能有某些项目已谈出结果，某些项目却始终无法达成协议。这时候，你可以这么“鼓励”对方，“看，许多问题都已解决，现在就剩这些了。如果不一并解决的

话，那不就太可惜了吗？”

这就是一种用来打开谈判僵局的说法，它看来虽稀松平常，实则却能发挥莫大的效用，所以值得作为谈判的利器，广泛地使用。

牵涉多项讨论主题的谈判，更要特别留意见题的重要性及优先顺序。譬如，在一场包含六项议题的谈判中，有四项为重要议题，另两项则不甚重要。而假设四项重要议题中已有三项获得协议，只剩下一项重要议题和两项小问题，那么，为了能一举使这些议题也获得解决，你可以这么告诉对方：“四个难题已解决了三个，剩下的一个如果也能一并解决的话，其他的小问题就好办了。让我们再继续努力，好好讨论讨论唯一的难题吧！如果就这么放弃，大家都会觉得遗憾呀！”听你这么一说，对方多半会点头，同意继续谈判。

当第四个重要议题也获得了解决时，你不妨再重复一遍上述的说法，使谈判得以圆满的结束。

打开谈判僵局的方法，除了上述“只剩下一小部分，放弃了多可惜！”、“已经解决了这么多问题，让我们再继续努力吧！”等说话的技巧外，尚有其他多种做法。不过，无论所使用的是哪一种方法，最重要的，是要设法借着已获一致协议的事项作为跳板，以达到最后的目的。

声东击西

这一策略在于把对方的注意力集中在我方不甚感兴趣的问题上，使对方增加满足感。

具体的运用方法是，如果我方认为对方最注重的是价格，而我方关心的是交货时间，那么我们进攻的方向，可以是付款条件问题，这样就可以将对方从两个主要议题上引开。

这种策略如果能够运用得熟练，对方是很难反攻的。它可以成为影响谈判的积极因素，而不必承担任何风险。

金蝉脱壳

当谈判人员发觉他正被迫作出远非他能接受的让步时，他会声明没有被授予达成这种协议的权力。

这通常是谈判人员抵抗到最后时刻而亮出的一张“王牌”。在这时，双方都很清楚，这是为了不使谈判破裂。

然而，如果用直接了当的方式使用“职权有限”这个策略还是有危险性的。因为，为使谈判得以顺利进行，就要求双方共同以适当的速度朝着预期的方向努力，要求共同交换条件，共同得到满足，共同做出让步。如果一没有足够的权力，那么就会出现新的问题，若是一方认为可能会面临到，即无论与对方的谈判人员达成什么样的谅解，都不会被他的老板认可。其结果，一方会不得不作出进一步的让步。

某一方提出“职权有限”，对双方来说都是不利的。它破坏也干涉了另一方让步的速度和方式，削弱了自己获取利益的可能，使任何谈判都更趋复杂化。

如果一方真是“权力有限”，则会降低谈判的效率。如果一方蓄意采取这一策略来愚弄对方，那么，它不但具有许多不利之处，而且这种人为障碍

很可能被发现，而使自己受损。

一方如果怕对方使出这一招，最好在谈判开始时就弄清楚。在谈判的目标、计划和进度已经明确，亮底牌阶段即将完成之前，谈判人员的个性已初步掌握之后，可首先提出一个这样的问题：“你有最后决定的权力吗？”

谈判进入中期阶段后，如要某一方的权力确实有限了，那么，另一方应该施加各种影响，争取在他的权力范围内成交。权力有限的一方应该利用电话、传真机和其他设施，与老板取得联系，解决因“职权有限”而造成的问题。

欲擒故纵

在一个由两人组成的谈判小组中，其中一个成员在谈判的初期阶段起主导作用，另一个人在结尾阶段扮演主角。

这样做的好处，在于洽谈开始时，小组某一成员（硬派）则保持沉默，寻找解决问题的办法，然后建议作出让步。这当然须在不会损害第一个主人的“面子”的原则下。

这样做的不利之处，在于使谈判工作更加复杂化。因为按上述做法行事，两个谈判人员要密切配合，这是很费力的事情。

这个策略是很难对付的。相应的反措施是：首先，另一方应该放慢让步速度，不要很快就在持强硬态度的人面前让步。但是，当持温和态度的人上场演主角时，若要使对方做出过分的让步是很困难的。

扮猪吃虎

“为什么”是一句探求原因的问题，甚至有时是在一方说明原因后的进一步探求。比如下列的对话：

“我最多只能出十万元。”

“为何如此？”

“如果再多出，就无利可图了。”

“为什么？”

如此等等。

这种使用“为什么”的提问方式，在交涉阶段初期有积极作用，它可以帮助我们了解对方是如何真正评价事物的。

同时，这也是我们在某一阶段提出的一系列问题中的一部分问题。

对于这一策略的反措施是，对对方的疑问“为什么”只提供最简要的情况，在直接答案后面不做详细的解释。不过要注意，在交涉初期阶段，对方有权迫使我们回答对他们有益的情况。

要是对方过于频繁地发问“为什么”，比如，在我们试图提出新的建议和准备让步的时候，对方就无理要求针对所有细节都加以说明，我们就可以开始进行反击。

缓兵之计

谈判进行了一段时间以后，可以休息五至十分钟。在休息期间，让双方

走出会谈大厅，回顾一下谈判的进展情况，重新考虑自己，或者让头脑清醒一下再进入洽谈，这些都是有必要的。

一般情况下，休息的建议是会得到对方积极响应的。休息不仅有利于自己一方，对双方，对共同合作也十分有益。

休息是有积极意义的。它使双方有机会重新计划甚至提出新的构想和方案，可以使双方在新的气氛下再聚一堂，使精力和注意力再度集中起来。

有人担心休息会有消极作用，担心会破坏刚才的谈判气势，会使良好有效的谈判气氛受到干扰，或者会给对方改变方针的机会。实际上，这种担心是多余的。

其次，应安排休息的程序。

1. 一方面说明休息的必要性。比如：“我想，如果现在休息一下，可能有利于我们双方好好地谈判……”。

2. 简单总结一下刚才进展情况，并且提出新的建议。比如：“我们已经谋求出可以解决价格与折扣问题的方法。我建议现在大家想想是否还有别的解决途径……。”

3. 确定休息的时间。比如：“15分钟够不够？”

4. 避免提出新议题。如果对方想提出新的议题来讨论，要求他在休息后再说。在需要休息的时候，不要让对方有产生讨论新议题的机会。

在休息期间，我方要考虑的问题应该是明确的。应研究怎样进行下一阶段的谈判，归纳一下正在讨论的问题，检查我方小组的工作情况或者对以下的谈判提出一些新的构想。同时要考虑怎样重新开谈，考虑往下的洽谈方案 and 如何做开场陈述。最好能带着新的建议重新步入谈判大厅。

休息是一种有很大潜在影响的策略，适当地运用这一技巧，可以帮助我们达到共同获利的目的。

草船借箭

采取“假定……将会”的策略，目的是使谈判的形式不拘泥于固定的模式。比如，在谈判中，不断地提出如下种种问题：“如果我再增加一倍的定货，价格会便宜一点吗？”

“如果我们自己检验产品质量，你们在技术上会有什么新的要求吗？”

在试探和提议阶段，这种发问的方法，不失为一种积极的方式，它将有助于双方为了共同的利益而选择最佳的成交途径。

然而，如果谈判已十分深入，再运用这个策略只能引起分歧。如果双方已经为报价做了许多准备，甚至已经在讨价还价了，而在这时，对方突然说：“如果我对报价做些重大的修改，会怎么样？”这样就可能损于已形成的合作气氛。

因此，“假定……将会”这个策略，用在谈判开始时的一般性探底阶段，较为有效。

赤子之心

从字面上讲，这句话的意思是愿意向对方提供全部情况。实际上，完全把自己暴露给对方是不可能的。因为我们既无此高超的表达能力，也不可能

诚实到把自己的全部情况告诉对方的地步。人们总有一些不愿意和不可能全部告诉别人的事情。

因此，我们讲的“赤子之心”是指向对方透露 90% 的情况。

有些人认为，在谈判过程中，毫无保留无异于“自杀”。事实却不是如此，这离“自杀”还远着呢！

有的谈判人员的性格特别直爽和坦率。他们不但有与对方达成协议的能力，还能够不断地为对方提供情况，提出建设性意见。这种性格很值得奖励，它能使对方与我方积极配合。

因此，如果能够把“赤子之心”和“达成协议”的其他技巧联系起来使用，并使其发挥作用，这对双方都是有利的。

走为上策

当谈判人员特别是谈判小组领导人对于谈判桌上的进展不满意时，常常使用“脱离现场”这种策略。它经常是谈判陷入僵局或无法继续下去的时候使用的一种策略。

当谈判小组认为，双方需要在某种新环境中非正式地见面，用以鼓励为谈判建立一种信任和坦率的气氛的时候，也要采用这种策略。

众所周知，“交际场所”里充满了愉快的气氛。英国人到“绅士俱乐部”，芬兰人去蒸气浴室，而日本人则在公众澡堂。

这种策略，对于双方重新建立一种合作精神是十分有帮助的，如果有足够时间、机会和新的建议，它能使大家意见合一。这个策略的价值在于：避开正式的谈判场所，把谈判转到轻松的环境中。当然，如果把全部谈判都搬到俱乐部来进行，也是不合宜的，

但只要小心谨慎，这不失为一个有效的策略。

杠杆作用

在商业上，leverage 指的是运用你实际拥有的资产，获得大量利益的能力。例如，一家拥有 leveraged 股票，符合杠杆作用的特别股。意思指的是，股东运用借来的资金来增强企业的获利能力。它所以称做“1 leveraged stock”，因为此借贷增加了公司的资本，但是并没有增加享有公司资产所有权、参与公司经营的人数。所以，在理论上，此等股票更具价值，因为，同样的公司资产所有人（人数不增加）现在比起刚投资时拥有更多的钱可运用。同样，leverage 指的是投机者运用利用投资的活动。投机者借钱（杠杆作用）投资于股票或商品市场。他们运用借来的资金加上原本的现金，所以他们能买更多的股份或更多的契约，因此他们的盈余也会更大。很自然的，使用财务杠杆作用的投机者所冒的风险也相对地增加，要获得更大的投资收益，便需冒更大的风险，这是无可避免的。

运用借来的资金来赚取更大利润，提升事业成功，是一位重要企业家经营致富故事的一部分，从亚里士多德·欧纳西斯运用借贷融资购他第一艘贷船，至威廉·柴肯道夫那有名的纽约房地产大亨，利用财务杠杆作用，经由无数的抵押贷款，使自己成为亿万富翁。行业或有不同，但是财务杠杆作用的运用是持续、经常的；投机者缴一笔小额的现金取得资产（如购买股票）

拥有权，然后找人再融资。投机者的收入，除了抵偿借款利息仍有盈余，而且仍具有资产控制权。他再以利润购进更多的新资产。同样的游戏一再重复不已。

在每个例子里，财务杠杆作用的成功运用者，获得的利益要远大于仅能运用自己的原有投资资本。

同样的原理也可用于谈判世界，如果你技巧地运用你的长处，你所得到的利益会大得令你惊奇。

1. 谈判时杠杆作用的秘密

一位英国商人很不幸地欠了一位放高利贷者一大笔钱，但自己无法还清他的借贷。这意味着不仅他将破产而且他必须长期孤独地被关在地方债务人监狱，然而，高利贷者提供了另一解决方法。他建议，如果此商人愿意把他漂亮的年轻女儿嫁给他，一笔勾销，以作回报。

该放高利贷者既老又丑，而且声名狼藉。商人以及女儿对这建议都很吃惊。不过此放高利贷者是个狡猾人士。他建议唯一公平解决途径是让命运做决定，他提出了以下的建议。他在一个空袋子里摆入两颗鹅卵石，一颗是白的，一颗是黑的。商人的女儿必须伸手入袋取一鹅卵石。若她先把袋中黑鹅卵石取出的话，就必须嫁给他，而债则算偿清了。若她不选一颗鹅卵石的话，那么就没什么可谈的了，她的父亲必须关在债务人监狱。

商人以及他的女儿，不得已只好同意。放高利贷者弯下身拾取两颗鹅卵石，放入空袋。商人的女儿用眼角斜视到此狡猾的老头儿选了两颗黑鹅卵石，似乎她命运已经判定了。

你不得不同意，她似乎没有强大的谈判态势可言。的确，放高利贷者的行为极不道德，但是假如她说穿他的伎俩，采取强硬立场，那么他的父亲必进监狱。如果她不揭穿他而选了一鹅卵石的话。她必须嫁给这位丑陋的放高利贷者。

很明显地，此时正是运用杠杆作用的时机。

故事中的女孩子不但人美，也很聪明，她了解自己，也了解她的对手。她知道她的对手是一位不择手段的狡猾者。她也知道根本不可能与他面对面地较量机智，最终解决之道必须由她扮演甜美可爱、天真浪漫的少女的角色。

了解对策之后，她把手伸入袋子，取一鹅卵石，不过在将可判定颜色之前，她假装笨拙地摸石取石，结果失误，鹅卵石掉到了路上，很快地与路上其他的鹅卵石混在一起，无法辨别。“哦！糟糕，”女孩惊呼，继而说道：“我怎么这么不小心，不过没有关系，先生，我们只要看看在你袋子里所留下的鹅卵石是什么颜色，便可知道我所选的鹅卵石的颜色了。”

仔细地衡量相关因素之后，决定好策略，女孩运用谈判使自己赢得有利的位置。在替该老人安排好谈判舞台之后，她揭穿了高利贷者不道德的行径。结果可以和她已偿清债务的父亲回家。故事中的女孩成功了。因为她在判定比赛规则对她不利的情况下巧妙地利用游戏规则。简单地说，女孩的远见使她能转劣势为优势。

这又得回到我们在第一章所阐述的要点。要成为成功者，就必须了解自己的个性和自我的长处及弱点。忠实地自我评估是成功运用杠杆作用的关键。而忠实的自我评估的关键是流行于中世纪哲学家的一句警句：简单地说就是“拥有好的人生。如何在不利、无奈的情况下求得好结果，好好地去做非做不可的事是件值得嘉许的好事。”

凡此意味着，如果你有某一个性，承认它、运用它为你谋利。

几年以前，商业界震惊于一位名叫葛林·特纳的推销员。此光芒四射的特纳很快地便建立了自己的大事业——他命名为“敢于成为大人物”的组织。在此组织内，他运用他所发展的销售技巧教导其他的人相信自我，激发他们赚大钱的抱负。

特纳先生刚开始著名的事业时，充当挨户推销裁缝机的销售员。对一位挨户访问的销售员来说。刚开始时他有一项严重的障碍——他有着很明显的兔唇。很快地他便利用此障碍，使其成为他的销售噱头的一部分。他对他的顾客说道：“我注意到你在看我的兔唇，女士。哈！这只是我今早特别装上的东西，目的是让你这样漂亮的女士会注意到我。”特纳先生很明显地是位很成功的推销员。虽然他的货品改变，可是他的推销方法不变，他同时推销、贩卖自己和各种货品——兔唇和任何产品。

杠杆作用运用另一部分是使你的努力达到极点，不要把努力浪费在无效的开始行动上。很多谋职之人在开始追寻之时便已浪费过多精力，他们的履历表记载了太多与所谋职位不吻合、不相关的资料，在谈判时不害怕成为你自己资料的主编者，精确选择有用资料，去除无用资料。谈判过程就是沟通过程，堆积不相干、误导的因素，只会混淆主要问题而已，毫无益处。

2. 编写履历表运用杠杆作用

一位从事多年教学工作的老师，决定改行从商。他是个有效率的老师、数学家，是个足智多谋的人。对任何公司都是有用的人才。可是没人愿意给他机会。要不了多久，这位教师便明白了解他的方法不对，所以抢先改变了处理方法，很显然他成为好老师的技巧可运用于商业界，可是他将来的雇主不这么想这位教师是位助理校长。在他教书的小镇，此一职位是正式的。他以履历表篇幅的90%论述了这一职务及所做的领导工作。他详尽说明他和学校学生社团、雇员及供应商的交往，以便观看履历表的人自己下结论。

运用此新方法一个月之后，他获得了工作，他运用自己拥有的一些长处和经验为自己谋得想要的职位，企业界对教师有些偏见，他则以不会引起那偏见的方式推销自己。那位教师现在在一家大饮料公司工作，工作表现良好。如果应征时他让此家公司仅以表面价值评估他的话，他就不可能得此机会。

3. 杠杆作用和分析

为了要运用你的长处为自己谋利，道德必须将它们孤立分离起来，确定它们是什么。

让我们假定你在谈判购屋事宜。你要买的房子并不是处在最佳位置，屋价早已反应出此点，可是你认为还是可以做成对己更为有利的交易。你知道还有其他的人对此房子有兴趣，可是你觉得你的立场独特。你想买此栋房子，不是做住宅，而是一项投资——此投资是你的会计师极力向你推荐的，因为你需要减税。没错，购房做住宅的买主，对卖价也和你一样感兴趣，不过他们会对其他的考虑、更感兴趣——像地板的美观、墙壁、油漆颜色和其他项目。

而且你知道这栋房子是以抵押品给与融资的——每年不只要支付利息，而且要分期发还本金，直到抵押品到期。像这样的抵押品对绝大多数的住宅买主来说，都没有什么用的。另一方面，这种抵押品对你将是有益的。在售卖房子时一并让与给你，那将对人更有裨益。基于此点交易的进行速度大为增快。

你把这些有力的论点带到你的谈判中，此屋的屋主想要退休了，所以希望尽快成交。然而，像绝大多数的屋主一样，他对自己的房子很有情感，认为它们的价值不止于此。你所开的价少几千元。你告诉他你想符合他的叫价，不过你计算了使房子恢复良好状况所需的整修费，故而你开的价钱要比他的叫价少了几千元。你所做的是件公平的事。采取了折衷办法。接着你很快地结束讨论，告诉他很自然地他需要一些时间考虑你的提议，灌输整修费用的念头到房主的脑海里，你让他耽心其他买主是否能出更好的价钱。房主现在对他的房子的真正价值也不敢确定了。结果可能是你会接到电话，那房主接受了你所出的价钱。

4. 借力使力是公平的

柔道策略是谈判技巧一种，也是杠杆作用的运用。它是运用你的敌人的力量来为自己谋利，简而言之，它意指面对强大的对手要获得自己所想的时，不要与他硬碰硬。就像老练的斗牛士，诱使斗往你的方向冲来。不过在双方即将撞击的一刻，巧妙地闪到一边，利用你对手（牛）的加速度。

如果你与咆哮、谩骂、具攻击性的对手进行谈判时，最简单的方法是运用柔道策略。这些人，不管是什么原因，总是想要跟人决一雌雄，而他们的谈话充满攻击性，过于坚持自己的看法，惹人不快。好像他控制了谈话是件了不得的事。

对付这种人最不明智的做法便是和他具同样攻击性的策略。此种处理方法的结果是不快的情绪、升高的积压压力，或者是更糟。处理此情况的最好方法是运用对手的力量对待他自己。不要气恼，只要平心静气地告诉他“史密斯先生，我向你保证，我来这里是做生意，不是来跟你决一雌雄。我想我有些重要事要做。我也知道你有不爱浪费时间的美誉。我们为什么不先达成协议，然后，如果愿意的话，再决一胜负不迟。”

由于你的忍辱负重，你会让你所讨厌的、具攻击性的对手去除敌意，如果他诚心谈判，你们能平心静气谈生意的。不要忘了，许多人相信致胜之道是采取强悍姿态使敌人畏惧。事实上攻击性行为可能只是装出来的。不过不管怎样，你的处理方法是先站稳自己的立场，表现出自我来。记住，没有任何交易是值得你失去自我尊严的。

5. 杠杆作用的实例

运用杠杆作用做生意：一个年轻的管理顾问，想要与处理新环境法事宜的公家机关达成交易，不过一直很艰辛。此年轻人给人的印象很好，人也机警、老练，不过每次他都被拒绝了。“我很抱歉，不过我们仅和有声誉的公司进行交易。”经过几次令人失望的谈判之后，他决定运用杠杆作用，去除反对的方法。

“史密斯先生，我能了解你们的政策，我也确信如果我和你异地而处的话，我也会使用同一政策，不过我想提出的是，没有一家你可雇用的顾问公司在这计划上可以提出和我一样好的服务，我这么说是原因的。这是崭新的领域，我的学位是全国仅有的56个学位之一。如果你看了州委员会写给我有关博士论文的信，你会了解到，虽然我年纪还轻，我的确写了一本有关此领域的专业用书。”

此顾问明白，规则是可以打破的。而他有足够的智慧了解如何运用自己的长处为己谋利。

运用杠杆作用克服敌意：销售员泰德·夫曼前往一家大制药厂做一年一

度的造访，去年他卖电脑记帐系统给这家公司，今年他前往商谈这体系更现代化的问题，当他一走进这家公司，所面对的却是充满敌意的部门经理。泰德并没有采取以敌意对抗的方式，他耐心让经理发泄了一番。然后对他所受到的待遇表示惊讶，他随即打开他的资料夹，展现电脑订单的客户资料。

“先生，记录中没有一件顾客抱怨事件，我不知到底是怎么一回事，麻烦您告诉我好吗？”部门经理接着解释事情原委，新购的机器照理说是应该增加记帐效率百分之五十才对，可是结果并非如此。这些昂贵的新机器实际上比起原来老式的人工处理方式还要缺乏效率，也比旧机器不耐用，至少旧机器不需要销售员的频繁造访。泰德听完后感困难，要求经理允许他看一下他们运用电脑操作的情况。

他不需要观察很久，就已领悟了问题症结所在。这些机器的整个目标是顾客资料必须输入磁带储存，然后帐目资料由键盘按键输入。但是工作员把所有资料都由键盘打入。结果他们把电脑当打字机用了。问题出在，公司所训练的操作人员离职，另有高就。接他们位置的操作员所受的训练不够，由他们再训练出来的操作人员技术更差。泰德给其总公司打了一通电话，解释问题发生的原委，蒙公司允准，待在制药厂三天，彻底训练该制药厂的电脑操作人员。

成效极佳，泰德此行不但让该制药厂另外多购了两架键盘，以及一语言处理系统，更赢得了好感。

所以，泰德对他本身技术知识的自信构成他谈判的力量，终能化敌为友。

运用杠杆作用克服情绪：巴伯·布兰克最近的离婚让他觉得难受；对于他太太的行为他深觉痛苦，故而对于法官判决的赡养费和子女生活费百般刁难。法官是位经验丰富的老手，他问巴伯：“我知道你对前妻颇不谅解。但是让我问你，你对孩子的福利关心吗？”巴伯说他当然关心了。“那么你是否对你前妻提供孩子良好照顾的能力表示怀疑？”巴伯承认他的前妻是能干的好母亲。法官接着说：“让我给你看样东西。”他拿出地方报纸的分类广告版，指出帮佣栏。“让我们假设你太太不在场。你是个工作者，所以你无法抽出时间照顾你的三位孩子，你必须请一位保姆、厨子和管家。现在假设你刚刚把这些花费做了一下总计”巴伯顿觉语塞。他从来不曾如此想过。

“还有一件事。你是生意人，你很清楚你付钱请人做事，并不意味着事情一定会被做好。如果你的前妻能承担这些工作的话，你就不用操心了。”巴伯立刻同意按判决的条件付款，而走出法庭，不但不觉得自己打了败仗，反而觉得自己完成了一项精明的交易。

这个例子里的法官运用了常见的杠杆作用，诉诸事实和数字，法官使得巴伯抛弃个人情绪，以法官的看法看事。

用杠杆作用克服理性：生意人常常认为，绝大多数人都是讲理的。通常，的确如此。然而世上就是有完全不讲理的人，事实上，有些人便能运用他们的不合理性，成功地为自己谋利。七十年代，年轻的职业夫妇喜欢在美国内城购买老式大房子。优点是广大的生活空间、市郊的低税，以及接近城市生活和充沛的资源。

在纽约所谓的“褐石带”，有许多新屋主把他们的房子恢复原来的景观。此意味着修理橡木门，配上橡木和樱木厨柜以及其他木工方面的修护工作。

此趋势的受益是一位牙买加人士，叫乔治的家具、橱柜木工。不像同时期的美国木工，他是硬木木工出身的，其制造硬木家具的技巧娴熟无比。结

果他一人包揽了许多生意，而且是在他所开出的不二价条件之下成交。

乔治能够在看了要做的工作之后，正确地算出所需成本、时间和材料。他接着坚持一定要先付款。很多新的屋主是年轻的律师，他们的傲气不容许如此的生意安排。他们提出先付清材料款，至于其余款项，他们希望完工后他们认为满意才全部付清。此安排令乔治十分忿怒。“合你们的意，你们对木工懂多少呀！老兄，没人比老乔治对工作的要求更严格了，包括你。”

乔治接着直截了当地说，他有数以百计的满意顾客的郑重推荐。这所有的顾客都是预先付清款项的。所以，如果你要乔治为你工作，事先付款是条件。令人难以相信的是这些精打细算的律师竟然也经不住都同意了此极不合理的要求。乔治可靠而且技术出众。跟他的不合理打交道，到底还是比雇用技术不比他出色的木工要合理得多。

当然了，乔治并不知道他是在进行谈判，他认为他只是在做合乎公平的正确事情而已。在他的木工生涯方始之时，有一位顾客拒绝付给他钱，从此乔治下定决心，他不容许这样的事再次发生。因为他在某一特殊时期，拥有极特殊技能，故能运用杠杆作用克服理性。

6. 运用杠杆作用的辰线

运用杠杆作用使自己占优势是一项强而有力的谈判技巧，就像任何强大的工具一样，必须小心使用。如果你运用杠杆作用为自己取得有利位置时，千万不要滥用你的优势。相反地，你必须在舒适的气氛下达成目标，怀着友善达成协议，将有利于对手和你的态度，去进行谈判。

例如，你在谈判某一房地产的价钱，你知道屋主由于急需，必须卖掉它。例如，近来有关遗产税的说法有新的规定。使得许多人必须变卖拥有的私产来偿清税款。不管如何，如果像这样的优势被你取得，善用它，可是不要滥用它，当对手觉得自己受屈辱、被玩弄时，谈判便不会有好结果的。纵使达成交易，签定合同之后，你的无情、不圆滑可能会招致你的对手回来纠缠你。千万不要诋毁、羞辱你的对手，纵使你占了优势。务必态度优雅，充满善意、诚意，不要在任何交易中让你的对手一人承担所有的恶果。

“这栋老房子实在好，我真希望能多付一些钱，因为它的价值实不止于此。可是我的预算仅止于此，不能再多付了。”以上说法不是要比以下这种说法好得多吗？“让我们面对事实吧！你不知如何处理这废物。它就要倒塌了，要修好及扶起它将需要昂贵的一批机器和费用才能奏效。现在你听到我的出价了。接不接受随你！”当然了，以第一种讲当话为佳。而处理方式的不同又不要多花你一分钱。就如同一位精明人士说过的一句话：“善有善报。”

还有另一要注意的事，虽然每一件事都可谈判，但并不是每一谈判必有最后的解决。逼人太甚，可能会激起对方反击，记住凡事不可做得太过分。

纵使绝望的卖方也可能拒绝出售，中止谈判，如果他觉得对手的出价低得太不合理，买主态度恶劣、无礼的话。绝大多数的律师都是很实际的，如果他们能庭外解决问题的话，通常他们都会采取庭外解决的方式。但是如果所牵扯到的钱数值得他们诉讼的话，他们必会携带着法律文件和传票而对簿公堂的。

一位代收欠款的律师，他的目标是让债务人偿还一部分款项。他知道收款可经由法庭帮忙，但是程序很缓慢。而且某些情况下纵使法庭判决之后，还必须找到扣留、查封的资产。因此他（她）进行催讨款项时，都极为友善。他知道如果能使每个客户付些款项的话，即使是小数目，对他也是有利的。

然而这不意味着，他不会纠缠不合作的客户，他在一番努力之后，对方若还不合作的话，继续讲理是没有用的。此时谈判破裂，跟着而来的是传票。这是自然的。催款律师也是人，如果他觉得受到客户恶劣态度凌辱、冒犯的话，他也会采取严厉措施诉诸法律的。务必时时以理性来缓和谈判的目标。不要凡事做绝

“推—推—拉”理论与实践

1. 推——推——拉理论

此谈判技巧，与其说它是一项明确的技巧，不如说它是应遵守的原则。

老练的渔夫懂得如何钓鱼。先抛钓杆，鱼儿上钩之后，让鱼儿随钩先逃一下，有点缓冲时间，再加一点压力，把鱼钓上来。谈判新手也一样，必须学会成功谈判的步调永远是推——拉，绝不是硬梆梆气势汹汹的。

硬上、硬来，毫不通融，以气势压人的谈判方式不会有效，因为它忽略了对手的立场，在独裁国家及战俘集中营里无谈判可言，只有权威和必须屈服于权威的人。但是在谈判的舞台上，永远有两方，对谈判的进行和结果均有所贡献，这便说明了推—推—拉理论的重要性了。因为经由此程序，你才能获得自己想要的利益，同时与你的对手保持互相敬重的关系。

2. 推—推—拉理论实际运作

推—推—拉理论赋予谈判生气、力量，因为它避免了会议时一面倒的情形发生。在谈判中，你予对手有所取，便必须有所舍，纵使是形式上、礼貌上的，例如，在最近的谈判会议中，两位律师为商业租约中的一些条款争议，争议的焦点是条款中证明房客必须缴纳税款和水电费。房客的律师支持房东必须装置一架更具效力的新锅炉，并在建筑物重要部分加设绝缘物，以便房客能控制开支。

房客的律师很清楚地指出，现在是买方市场。如果房东几项要点不做让步的话，他的工人宁可退出交易。房东的律师深知房客律师说的是真话，此时市场不利于卖主，所以他劝委托人最好做必要的重点改善。可是房东觉得这房子一直没给他带来好运，这十二个月都没能租出去，故不愿意把钱投资在这差劲的建筑物上。两位律师聚在一起，讨论解决途径。房东的律师与委托人商计之后，提出此建议：房客仍然坚持要新的锅炉和绝缘物，然而房客愿意先支付改善项目的款项，可是必须按月按期由房租中予以扣除，直到所有改善项目所在的款项全部收回。此建议房东颇满意，交易随即达成。

成功的原因是房东律师为其委托人所运用的推—拉策略。他先坚持他的要求，采取强硬的策略，然后在如何践履要求上缓和一下口气。他推，再推，可是在推得太过分之前，缓和一下压缩的空气和强硬的口气，然后以令他满意的交易条件把他一举拉上来。当然，此推—推—拉的策略也可转变成拉—拉—推的策略。有时情势使然，必须运用相反的策略，以收异曲同工之妙。一位我们认识的部门副总裁近来要吸收一位野心勃勃、充满干劲的销售经理，来提升业绩，他不惜大事花费，以专机接送此位大人才，集会地点设于昂贵的饭店，给予贵宾欢迎与待款等。他用尽了心思，让对方吃够了甜头，为了就是钓尾大鱼上钩。但是这位副总裁另有高招在后，当他觉得他的目标已经自满、自信于其谈判情势时，他立即与另一企业界的炙手可热的成功人士约谈同样的职位。他让他的目标确实知道这次的约谈。随即鱼儿上钩，这

吃甜头的人才还没来得及做太多考虑便签了合同，担任销售经理。

和成功谈判的其他层面一样，这推—推—拉理论的最重要层面是，你很清楚自己的需求以及你有能否放弃的事物。若掩饰自己的需求能加速目标的达成的话，那就快掩饰呀！

3. 知道你的优先次序

让我们假定你与你的上司在谈判重新界定你在公司的角色，如果你的上司和绝大多数人一样，很自然地他会认为此意味着你想加薪。或许真是如此，但是也可能你是一位有远见的人，你希望重新调整你的职位使其与你未来领域的前景相协调。依你的例子来说，让我们假定此意味着名胜古迹集中更多的时间、精力在你销售的机器技术方面，较少时间在寻找、接待新的雇客上。你了解在短期之内，你的生意将失去一些。可是这改变绝对必要，因为你觉得市场将有所改变，使得目前的机器废弃不用。你进行谈判的真正目标是重新调整你职掌的优先次序，而且你也拥有可资谈判的立场，那就是你已经有了一整年不曾调薪了。所以你决定先坚持你工资的要求，进行推—推的阶段，然后再声言放弃，提出你的真正目标——重新调整职位——来代替加薪。如果你正确地评估过你上司的目标是保持工资总额不多于去年的百分之七，那么你可能会在此谈判会议上大获全胜——获得些许的加薪，以及足够的时间来做你认为重要的工作。

4. 水到渠成

谈判时必须把推—推—拉技巧与谈判的特质合而为一。它必须是你的一部分，就如同头、微笑是你的一部分一样。它就像网球选手的正击一样——是比赛的核心部分。练习推——推——拉的技巧，最后你便能感觉到成功的韵律传遍整个谈判过程，这便是有取有舍、相互合作、让步的韵律，显示你已经逐渐成为商场重要的谈判专家。

推——推——拉技巧的改良是学习立即认出交易中对你来说较不重要的部分，予以美化，然后把它当成黄金般地赠给你的对手。我们的一个朋友是个精明的老律师，他便以一项礼物赠给对手完成交易，在这礼物不送的话，原本迟早也必须折价廉售。他那时正在卖他的夏季小别墅，而在互相让步的原则下，他已接近交易的完成。他坚持他的售价，而买主夫妇则一再迟疑，只是一味找寻反对理由。我们的朋友暂时退出谈判，请年轻的买主帮他把他的独木舟放入河水中，然后请这年轻人带着太太泛舟一游，由其夫妻俩私下商谈。那对夫妻泛舟归来，不等他们开口，我们的律师朋友宣布他要把独木舟送给他们，因为他们似乎很喜欢独木舟。

在经过如此一番激烈的讨价还价之后，这对无经验的年轻夫妇突然间尝到甜头，终于鱼儿上钩了。这独木舟是个漂亮的东西，如果这对夫妻到店面去买的话，就要花不少钱，我们的这位律师朋友知道，这独木舟对他们来说要比对他自己要贵重得多。首先，使用过的独木舟在市场价格上疲软。在报纸上刊登广告并招待可能的买主是件烦人的事。独木舟送给这对夫妻，反正迟早他还是会廉价卖给他们。

然而，对这对期望享受夏日别墅的乡下风光的夫妇来说，这独木舟代表着一笔他们可以省下来，不需花费的大钱。结果，交易就这样完成了。双方谈判结束离开时，都是赢家——或者他们认为自己是赢家。

5. 运用推—推—拉技巧来谈判重要的销售

爱德·詹姆斯是一位积极进取的印刷机销售员，他一直是公司里这两年来

的首要销售员，他做事全力以赴，人又能干。他的技巧和顾客谈顾客最重要的需求，那就是在充满竞争的商场里，得以击败竞争对手的原因。爱德准备许多论文、图表、统计数字，证明他的机器的品质和可靠性，都远远超过其他竞争的厂牌，而且他还指出他的公司每年都占有广大的市场，这点特别重要，在为这机器的市场越大、销路越好、公司拥有越多训练有素的技术员，购买这机器的公司行号获得技术帮助的机会也增多。

爱德毫不放松地谈论此机器的优点，让顾客喘不过气来。不过这只是他销售策略的第一阶段而已。销售策略的结尾不是在推一推阶段，而是在拉阶段。他问顾客是什么让他们迟疑订购的呢？回答的绝大部分是金钱问题。顾客解释如果他要租用这较昂贵机器的话，他必须在生意增加时才能办到。爱德回答说：“正因为这新机器的特点和便利，它能够更容易地做生意。”他缓和地打出最后一击，然后离开推的方向。

“这些机器必须早四个月定货。除非你现在定货，不然你在最旺季的时候将收不到机器。我告诉你我将怎么处理。现在就向我定货，至少让我把你列入定货名单。如果你改变心意，我保证我会归还你的头期款，纵使机器已经送给你也一样算数，你还是可以将其送回，不花你一分钱，如果你决定要的话，那么你在最需要它的时候，它便能发挥最大功效了。”

让我们分析一下事情的经过。这位顾客一再地被施以压力，考虑一部现代化机器的优点。在绝大部分的场合，顾客深知这些优点，实在不需要告诉他们。不过由于印刷术是技术不断革新的事业。机器和性能很快会过时，被淘汰，故又另当别论。此顾客在努力地审慎考虑，而机器优点又一再地向他疲劳轰炸：“我是很想要那部机器，问题是太贵了，谁付行起啊！”所以当爱德提供无义务的订购时，对许多顾客来说，是无法抗拒的。他深知极少有顾客会在机器送去后。把机器再退回的。他的销售记录证实他的洞察力。

为反败为胜创造条件

虽然乐观是重要的，可是成功的谈判者须学会面对现实。并不是每一个谈判都有成功的结局。有时事情就不顺，此时善处挫折的最佳方法是深信那些失败谈判，尝试其实对你是有帮助的。

1. 败中求胜

的确，谈判时，你可以从败中取胜。积极进取的人在被老板拒绝加薪之后，毅然离开自创门户，成为成功的竞争大商，此类例子层出不穷。如果事情一直很顺利，那么他们就得不到另起炉灶的推力了。同样道理，许多生意上的交易根本未见任何进展，因为先天不良，在绝大部分的情况，这些充满压力的交易，象不相配的婚姻，最好退出。

如果事情不对，一下子你便会感觉到，这是不科学的方法，但是在没有更有用的方法发现之前，不失为好的方法。如果你有事情不对的感觉，那么就不要再继续谈判。划清界线，不越鸿沟半步，接受半个面包——有时完全不接受——常比进行令你不适的交易来得好。

就拿我们听说过的一个例子来说。有个人想要拥有一份自己的事业。他找到了一位愿意售卖产业及退休的卖主。此两人安排会面，商谈买卖事宜。买主十分和蔼友善；他对生意很有经验，卖主与他商谈，感觉很舒适。买主对开价似乎首肯，不曾表示异议。他们会面了数次，每次都是买主付午餐或

晚餐费用。卖主感觉甚好。他知道买主熟悉此行业，于是他向买主指出他公司定位的良好，以及客户可靠忠实。但是在达成协议之前，买主完全破坏了谈判建立的成果。

他同意卖主的开价，但是他不同意归结契约时付任何现金，他将期票的方式按月付较高的金额。事实上，如此一来，他是用生意所赚的钱支付卖主。这些条件令卖主大为不快，可是买主的论点颇具说服力。这支付现金对他又有什么好处呢？而且，先付现金的话，必定会带来卖价的降低，导致无益、激烈的讨价还价。不，毫无疑问的，他愿意接受此买卖，全力以赴发展此事业，不过不事先付现金。

卖主很气馁。他预期会有快而容易的交易，心理上他已退休，在南方滨海区休闲。他很失望，因为他知道他不能依赖不付现金的契约生活。他打电话给买主，告诉他，拥有像他这么有经验的人接管生意，对他是有利的。他说明，即使买主是位诚实的好人，他也没法说服自己接受这样卖掉产业的安排，仅获得按月分期付期票的法律承诺。他要求对方先支付一小部分现金，表示好的信用。卖主说：“我把我的副业交给你，我不能期望你给我具体的回报吗？”不过买主就是不肯退让，他说这是他一贯的做生意方式。卖主叹了一口气，挂了电话，他心里清楚他必须另找一次买主了。后来，他发现他的直觉是正确的，决定是有利的。此买主会成功地以期票按月付款方式取得同样的事业，不过不到一年因经营不善就只好归还原主。

所以，虽然卖主不得不退出谈判，事实上他的作法对他自己是极有利的。他坚守立场。而在提供了买主每一可能的代替方案时，买主还是不愿在金钱上做负责诚恳的承诺，连象征性的付款都不肯。此买主在拒绝付与象征性现金时，事实上，他已告诉了卖主根本他不愿意向他做任何承诺——除了口头上的。此行为让卖主了悟到买主缺乏诚意，口头承诺根本缺乏保障，不值得冒险。

2. 不要把自己谈判成三振出局

此故事要点是，你不要害怕退出谈判，你也不应牺牲自己的原先意愿，不要使得谈判成为苦酒满杯，成为自己承担的十字架，不要不计代价只求获胜。如果你这么做，你的下场将会是心脏病发作、高血压以及心痛。而且如果不能心平气和地谈判的话，你的谈判效率将大减。

事实是许多交易根本不能算是交易。事实上绝大部分交易都是如此。这选择的过程便是生意的一部分，而耐心确是值得培养的美德。

不要视失败的谈判为挫折或失败。你常常能因败而取胜，而且无论如何因懊恼而失去心态平衡对你不但没任何好处，反而可能会害了你。

在你所有的商业贸易中，树立商业道德的好评是很重要的。在此我们重申此一观点的重要。我们于此书中曾经说过，在绝大多数的谈判会议中免不了都曾演戏、虚张声势一番。为了达到目标，你和你的对手不免多少“表演”一下，可是你必须了解何时是演戏造作时机，何时是不能演戏的。

有时你必须在谈判中稍微退步，虽然你想向前冲刺。原因或许是你并不真正拥有你想要的资产，或你在提供的是你无法兑现的。这些诱惑随时随地会让你进退维谷。不要受这诱惑。“不自量力的主角”，轻诺寡信，说太多、做太少、一味吹嘘、买空卖空是电视上情境喜剧节目最常讽刺的呆板角色形象。这些喜剧对夸大、虚构做了正确的注解：一旦你一脚陷入无路可退的危险状态，为了颜面，为了不揭穿西洋镜，你曾陷入另一支脚，一件跟着一件

地吹牛、虚构，突然间你觉得自己陷入绝境，远离你真正的目标，其中的层层鸿沟，樊篱，便是你的不实在所造成。记住，一旦你失去了信用，那么重获信用将遥遥无期。

萨林格（J.D.Salinger）的小说《麦田捕手》（Catchin theRye），详论电影对人生活的重大影响……虽然一般人并没意识到其影响力，今日情况没变，似乎这是很明显的，不过分析一下你的一些感受是有用的——尤其是不合逻辑的感受。所有的人时时都会有瓦特·米提的幻想。当我们小时候，我们幻想自己是足球明星和知名人士；当我们年纪稍长，我们倾向于幻想自己是其他领域的专家。

如果我们进入商业界，无可避免的我们可能把自己幻想成真正的精明人物。运用我们的冷静头脑，聪明才智便能在任何生意上顺心随意。并不是这种精明人物不存在——或许真有。但是如同写作新手开始学写作时常被劝导不要模仿莎士比亚，所以谈判新手不应试图模仿世上纵横捭阖运用权势财力为所欲为的风云人物——尤其是荧光屏上所描绘的工运心计的大人物：象保罗·纽曼之流，其扮演的叱咤风云大人物角色是领高薪的剧作家倾心之作。你就没这优势，所以不要鲁莽行事。以使你可以因曲解而夸张事实，为自己一些观点作证。不管怎样，也要抑制自己，避免说出不实的话。在下一回合的谈判，如果你不需特别去记住在处于劣势时候所说的夸大、不实的话，你会更强、更快。

3. 半个面包原理

希尔多·奇尔，工会调停者，在最近讨论到一家纽约市大报纸罢工的事。他告诉记者说：“我们已经解决绝大部分的大问题：问题是，现在一些小问题已经变成大问题了。事情就是这样。一旦你们达成协议，谈判便会移到另一主题上面。在一些特别敏感观点上先作让步，有时是较聪明的做法。用这种方法你可以利用敏感观点达成协议的良好氛围，在大谈判中获得全面的成功。当然这些让步必须是你可以割舍、容忍的。事情经常是你可以从半个面包得到比坚持整个面包更多的营养。

4. 保持你的均衡

美国人的哲学是赢的哲学。或许我们把运动场上求胜的观念太过于引伸到商场上了。事实上，求胜的形象并不是进行谈判的最好方式。理由是有一位赢家即意味着有一位输家。这会完全扭曲了谈判的整个目的。就是想赢得一切的动机，使许多谈判者不愿放弃任何一点、不愿接受自己的弱点。然而有所舍是成功要素。一位赌马老手绝不会押注在全部九匹马上。他知道有赢相的马儿就只有这两三匹而已，他也只押注在这几匹有赢的希望的身上，他知道，如果他九匹马都赌，很可能会输去绝大部分的所押赌注，所以他坚持自己的计划、立场。同样的，你必须学习，有时候赢可定义为放弃或退出局外。

花些心力和时间找出自己是否有不愿放弃的特质。这特质是危险的，因为如果这特质不受遏阻任意无度发展的话，会导致你把你的生意关系看得太严重、太涉及私人了。这种情况发生时，你的处境危险，因为你很可能会大发脾气或认为你是不可缺的，或试图扮演上帝控制一切的角色来，这些都是危险信号，而你必须重新调整你的观点，顺应实际的生意世界。事实是你在交易中所做任何有损你信用或道德的事，对你没有好处。而为什么你会做有损信用的事，对与你来往的客户并不重要。他们会考虑到，成功对你来说是

很重要的，或你有过不幸福的童年，或你必须向你母亲或父亲或孩子证明什么。他们记得的只是，你做得太过分了，夸下了你无法兑现的许诺。这意味着你们之间宝贵的生意关系结束。

让我们再强调一次，当放弃即放弃，承认自己的缺点，反而能从劣势中而获得胜利。

5. 不识自己弱点不懂放弃的实例

例一：凯思是一位销售员，代表一家公司与需要暂时帮助的公司签约并给予协助。他与一家公司签定合约，这家公司需要大量文字处理操作人员的帮助。凯思公司拥有许多有打字技巧的员工，有些是大学生。他知道他们并不真正符合条件。不过契约报酬优厚，他经不住夸大了的事实诱惑。他通知他公司的人事部门尽快训练这些打字员他马上要把这些打字员，送到签约公司操作客户的机器。凯思所依赖的是工作员和签约公司的管理人员能建立良好的关系。他知道他选定的人员有基本的技能，外貌、个性很吸引人。他深信他们能在一段不太长的时间内精通对方机器，而他也会有一笔丰厚的佣金收入。

不过，事情并没这么顺利。签约的客户欣赏遣派人员工作勤奋、为人诚恳这个事实，不过他们对推销员的夸大、错误描述颇不谅解，他们的抱怨是“如果我们需受训者，我们干嘛找你们帮忙？”凯思犯此大错，连失二城，不仅派遣前往的文字处理操作员全被解雇，而且原先凯思公司在该公司取得合法地位的成员也全部被取代。这购买代理商是位有原则的人，他不愿与不承认自己缺点的人做生意。

实例二：班·霍克正在销售他的玻璃纤维游艇，他销售的时间是淡季，所以他知道卖不到最好的价钱。可是他的孩子都长大而且搬走，他不想拥有一艘他必须单独操作的大船。

此时市场有利于买主。头两个星期，连一个买主也没有。最后一位精明的老头上上了船，观察船的状况，他看来对班指出的游艇特点没什么反应，而当他倾听引擎声时，脸上露出颇不以为然的表情。接着他出的价钱仅是班喊价的一半。“没错，我知道我出价是低了一点，不过冬天就要到了，这船的维修费将花上一笔钱。当然你可以维持原价到春天再卖它；卖的价钱或许会高一点。”这老头的心理战倒真管用。班害怕失去他唯一的可能买主，竟然荒谬地接受此低价。事实上他若坚持立场，对他较有利。如果他计算一下冬天的维修费，把它与春天时可卖到的好价钱做一下比较，就可知道这笔维修费实在微不足道。可是他不耐烦，结果付出代价。他的谈判达成协议没错，可是他是个十足的失败者。

6. 败中取胜实例

哈利·艾米斯是一家座落于一个大城市金融区的小印刷厂负责人。他是监工，但也是固定时间外出提高营业额的推销员。有一天他在一家地方饭馆午餐，与一位态度和善的人士谈天。此人告诉哈利，他是一家拥有授权的大公司的采购代理商，他购买大量的公司表格。哈利问他是否也可以参加竞价投票。他的“新朋友”打电话给他，说他喜欢他的出价，愿意让哈利承包一些生意时，哈利真是手舞足蹈高兴万分。但是当他的新朋友提到唯一条件是他不愿如哈利估价单所示在30天之内付清货款。他一向都是90天之内付清印刷货款，而且他必须保持这付款条件。他提醒哈利，他可是一位有信用的大客户，然后随即挂断电话。

哈利真是进退维谷左右为难。这生意量将使他整个生意提高百分之四十。这可使营业额的大量提升。他可以买更多现代化设备，雇用更多的成员。不过他仔细研究帐目，结果知道他实在没法扩张信用给予对方的缓付期限——事实上可能不只 90 天，帐单总是会延期偿清的，偏此顾客竟然一开始就要求 90 天。最后哈利打电话给他的朋友，告诉他很抱歉，他实在无法给予对方如此长的缓付期限。他的出价可以再低一点，少赚对方一点，可是在 30 天之内，货款一定得付清。

结果，事实证明哈利做得聪明。这采购代理商是个老狐狸，深知象哈利拥有的这种小印刷厂常常有破产的可能。他愈延迟付款的时日，愈有可能根本不须付款，假如对方破产的话，他连用同样伎俩再与其他三、四家小印刷厂交易。因为哈利的正直肯愿意放弃不能做的生意，退出谈判，哈利才能免受一次可能危害极大的损失。

不要论及太多话题

我们谈过谈判时清晰沟通的重要性。事实上，谈判在最高层次时，是高级的意见沟通，成功的谈判者也是一位擅长传达、澄清观点给对手的人，似乎已是不争的事实。

所以，不管你是属于怎样的个性，或运用怎样的战术，你的成功取决于你能使对手清楚了解你的意见的能力。

要确实使对手了解你的意见的最好方法，是审慎、小心地、一要点、一要点地逐一讨论，不要同时论及太多的话题。

描述此技巧最好的类比，是把谈判比喻为享受美味的牛排大餐。从牛排中获得最大享受和最大好处的方法是：1. 把牛排切成容易处理的小块；2. 细细咀嚼这些小块；3. 吞吃；4. 消化。如果你谈判也同样采用四步骤，你便走上了成功之路。

这道理并不难了解。意见的沟通原本不易，清晰不是自然生成的，由混乱中创造秩序是你的工作。要达此目标的最好方法是逐项进行。如果你环顾四周，你会了解最有效的广告并不是最机智的广告，而是最简明的广告。最成功的作家运用最易懂的字。简明的提出论点并不意味着你很简单。而是意味着你对那论点了然于心，而能有效地表达。对自己需求没有清楚概念的人，也就相当于那无法把牛排切成可嚼细片的人。这些人切成的牛排块太大了，最后不得不包梗在喉里。

1. 简明的长处

不要害怕简明会冒犯人。各行各业的专家多少对本行的简单易懂文章会有一种厌烦感的看法。没错，许多组织团体的文件、著作是充满专门技术的术语和难懂的话。不过这不是读者想要的。把事情做得不好比做好事情到底容易得多。用含混不清的语句大概地表达思想，要比花上心力正确地表达思想来得容易。可是只要你肯花上时间和心力，清晰表达思想，你的听众会感激的。

所以第一步是把你们的讨论分成可理解的小单位，然后与你的对手开始细细咀嚼这些小单位的资料。

下一步是让你的对手吞咽和消化，不过要怀疑你的对手不一定会这么做的。可重新提及你们刚沟通的要点。视我们的朋友为有四个胃的牛，确定反

当的食物已经完全消化。不要害怕因回到主要的论点而显得有点重复。这是有效的方法，而且不会被厌恶。事实上，研究报告显示，绝大多数的人喜欢运用他们所刚学到的信息。

把你自己看成是供应大餐的大厨，或是指挥交响乐团的名作曲家。要点逐一介绍，逐一去除，往目标迈进，成为谈话技巧的专家。不要认为这很简单。即使天生具有说服力的人，也很难把他们所做的事分析成好几部分。事实上，许多时候擅长某一技能的专家不知如何把他们的技巧传授给别人。不过，不要领会错了，此技巧还是可学会的，而且像日出或鸟儿飞行一样，可予以分析、研究。

2. 简单明了的谈判实例

最近我们录了一段谈判会议，与会人士为杰出的谈判者，此会议地点是一位精明律师的办公室。此律师代表一位大客户处理房地产，而正与一位有名的房地产经纪人谈判。此房地产经纪人因为大力开发公司“聚集”大片的整块房地产而闻名。“土地聚集”是复杂的技巧，需要有谨慎小心和独当一面进行谈判的能力。出色的“土地聚集者”并不多，他便是其中最杰出者之一。他们会谈的对象是一栋位于快速成长市区的房子，而房子拥有人便是律师的大客户。此房子的地点价值远大于其居住价值，其实早可以卖掉了。不过，“一对古怪的兄妹住在那儿多年，拒绝出售。他们的坚持总算有了报酬，此房子现在是按月收租，租给房客，直到房主决定如何处置这栋房子。

为了便于了解、分析，让我们假设此房子的公平市价是二十五万美元。而由房地产经纪人开始谈判。

“你好，Y先生，我很高兴见到你。如同我在电话中所说，我的委托人对xxx很有兴趣。（xxx是讨论中的这栋房子的地址）我想亲自造访，与你商谈价钱。”

“很好，Y先生。或许你已经知道，我的委托人拥有这栋房子，所以任何我收到的出价，必须书面呈交他们，然后由他们决定。此栋房子对适当的人来说是颇有价值的房地产。”

“是的，我的委托人也是这么想。不过当然了，他所感兴趣的只是那块土地，不是房子。”

那是自然了。不过，我不断接到许多买主打来的电话，而鉴于我的委托人了解一切的情况，上个星期我便拒绝了一位买主的易价，因价钱谈不拢。

“X先生，你是知道的，出价并不是可以摆在博物馆里的东西，事情变化快速，你我都清楚，时机很重要，若不是我的委托人对此栋房子颇有兴趣，我也不会占用你我宝贵时间了。”

“是的，的确如此。Y先生，对了，请问你的委托人是谁呢？”他拿起一支笔，一本正经的样子。

“X先生，很自然地，我的委托人目前宁愿在背后。”（他说这句话时，面不改色。）“他觉得既然他是相当知名的人士，他对xxx有兴趣，正在议价的情报对他没有好处。”

“是的，我了解。那么，让我们继续，请问你的出价是多少？”

两人原先是站着。此刻，房地产经纪人站直身躯，开始走向对手，就象在递交皇冠一样。“我代表我的委托人，出价十七万五千美元，现金交易。此出价有效期限十天，这十天足够你和你的委托人商谈了。”说完这些话时，此经纪人站在律师面前，朝下看着律师，很明显地对律师施以压力，要他采

取对经纪人有利的行动。

“哈！哈！十七万五千美元。很好，冲着你的面子，Y先生，我会把你的出价转告我的委托人。不过我可以告诉你，上星期他们拒绝了一项更为优惠的出价。”

经纪人说道：“我说过，时机永远是考虑的因素。（回到他提过的论点）再者，此出价是来自一位支票信誉极好，所有银行、董事会都会见票即付现的人士。而要将此信誉卓著的支票开给你的人就在你身边。”

“Y先生，我说过我会把你的出价让我的委托人了解。麻烦您是否可以书面报价，以便呈递。”

“抱歉，先生，我不能这么做！”

“为什么呢？难道你的出价诚意不够吗？”律师带着讽刺的口气问道。

“我的出价是很诚意的。不过我常常因留下书面报价单而受害非浅。一旦你的委托人拥有报价单，他们会以它做为压榨我竞争对手的工具。抱歉，X先生。不过你可信赖我所说的话和我的信誉。我无法违背己愿，写下书面的报价。”

你会察觉到此谈判的清晰、明确。虽然这次会议，出价太低并无结果。而从谈判经过来看，你或许会认为此买主——经纪人的委托人——其实就是经纪人本人。不过，观察两位老练的对手试探彼此，以友善、风趣的对话进行谈判，虽然彼此都很清楚对方所玩的花样，是很有参考价值的。的确此谈判也不是没有成功的可能。假使房地产税即将到期，或房主需要一笔钱来支付律师的费用和其他开销的话，那么Y先生便很可能为自己买得了一件廉价品。

谈判其实就是意见的沟通。你谈判不是要给对方深刻印象（虽然如此也无妨）。你谈判是为了表达你的意见，纵使Y先生没有买到房子，他还是很明确地表示了他对这房子的感受。

三、分析各种形式的谈判

美国式谈判分析

美国式谈判术是属于恐吓、威胁、警告、压力等等的强硬型谈判方式。不但超越亚洲人的理解范围，连欧洲人也无法接受。

英国评论家汤普生曾经这么批评美式谈判：

“美国总统的幕僚们极具危险性，他们拥有核弹似的爆炸性精神，却完全缺乏对方的相关知识，总是匆匆浏览一两页备忘录，便使足干劲地往返于各地的会议之间。”

正如汤普生所言，美国人不但崇拜力量，并且深信这套美国式的思考理论可以通用于世界各地。他们的观念就象西部片中典型的牛仔，认为只有自己的决定才是正确的，没有心情去聆听对方的意见。

人常常由于生性怯懦，总是以“是的”两个字来解决一切。而美国人恰好相反，是“不”一字的爱好者。凡遇到犹豫不决之事，必定先说声“不”，美国式作风。万一对方说的话不合己意，也如西部中常见的情景，动不动掏枪解决。这种蛮干的处事方法连欧洲人见了也会为之皱眉。

1. 威胁、虚张声势、强硬手段

美国人在谈判时最常运用的三种方式分别是：威胁、虚张声势和强硬手段。

纵观所有美国讨论谈判方法的书籍，我们不难发现，它们的共同主张总是离不开虚张声势。万一上述两种方式失灵，就采取拒绝交易、抵制或诉讼等等的强硬手段。

但是我们必须说，这种做法实在是愚昧透顶，因为大家都知道，皮球拍得愈重，反而弹得愈高，没有一位谈判对手会默默忍受对方的欺凌压迫，否则便不能称之为“谈判”。一旦起了反感，谈判自然会陷于泥坑中，你威胁我，我也还以颜色，结果只会造成两败俱伤。

美国人素来擅长在谈判中表现出强硬手段，从一面猛捶桌子，一面滔滔不绝地大吼大叫，乱撕文件的小伎俩，到对簿公堂、通知谈判破裂以及发出最后通牒之类的最后手段，无一不是只会触怒对方的做法，若是幸运地碰上胆小怯懦的对手，或许真会被逮住而吓得俯首认输。

但经验丰富的谈判者遇到这种场合，只会抱着“又来了一名乡巴佬”的心情泰然处之，不为所动。

2. 美式谈判容易造成误解、偏见、心结的后遗症

美国的电子机械制造商（假设是华格纳公司），向台湾的中小企业（假设是三友公司）提议双方共同研究半导体。

虽然三友公司规模不大，仅有两百名员工，但是它在这项专业领域中却开发出世界上最先进的技术。华格纳公司极欲得到这项技术，便以典型的美式做法向三友公司提出技术合作的要求。

华格纳公司的高级主管鼓起三寸不烂之舌，向三友公司的董事长游说这项研究的发展前景。三友公司董事长考虑周详，一来担心技术合格会消减自己技术开发的独立精神，而造成倚赖华格纳公司的局面；二来忧虑将来若是达到生产的阶段，势必得由资金雄厚的华格纳公司来发号施令。

除此以外，三友公司董事长也慎重考虑到是否有技术合作的必要性。双方谈判了将近十个月，彼此互访对方的总公司，但是三友公司董事长仍然犹豫不决，问题在华格纳公司好在此时犯下致命性错误。

华格纳公司的副总裁是出自哥伦比亚大学的优秀人才，对于谈判的迟迟未获进展感到焦躁不满。

“事实上，本公司拥有足够买下三友公司的雄厚财力。”

他在会议上说出这句带威胁性质的话，实在不够高明。因为三友公司董事长一手创建这家公司，发明了数百种产品，不但深深引以为傲，更有一份浓厚的感情，他听到这句话之后便不再迟疑。

“很遗憾，我决定不与贵公司技术合作。”

以金钱利诱不遂，便企图采用威胁手段，却不幸招到反效果。三友公司董事长认为美国人做事鲁莽蛮横，没有一点风度，实在不能做为长期技术合作的伙伴。

实际上，三友公司董事长若是能够对美国式谈判法多了解一点，或许会产生不同的想法，他对于美国式作风多少有些误解和偏见。但是我们也不能否认，华格纳公司的作法的确容易让三友公司董事长感到不舒坦，心中留下芥蒂。这正是美式强硬谈判法的严重缺陷，换句话说，强硬谈判法成功则已，若不成功的话，必然会造成误解、偏见、心结的后遗症。

不！即使成功了，也会留下心结。力量薄弱的一方虽然不得不屈服于对方的胁迫，但是心中自然是忿恨难平，甚而伺机报复，对于长期性的合作关系而言，实是一大隐患。胜利的一方纵然能够得到眼前的小利益，却会因而失去更重要的稳定性和安全感。

3. 强烈的个人主义

美国社会呈现出强烈的个人主义，以自我为中心，不择手段地利用他人以实现自己的理想。旁人的想法无关轻重，为了提高成绩，必须拼命地表现自己。同事之间也是竞争胜于一切，唯有如此，方能拔得头筹，往上攀升，而失败者怪不了谁，只能怨恨自己比不上别人。当然，失败者的能力或技术不见得输给胜利者，但是问题在于他能否调整自己，适应周围的环境；总之，物竞天择的道理在美国社会发挥得淋漓尽致。

严格地说，在美国的个人主义中，旁人只分两种：一种是明确的敌人，另一种是潜在的敌人。除此之外，别无第三者。

4. 美式谈判特点

美式谈判反映了美国人的性格特点。他们性格爽朗，能直接地向对方表露真诚、热烈的情感，他们充满了自信，随时能与别人进行滔滔不绝的长谈。他们总是十分自信进入谈判大厅，不断地发表意见。美国人的这些特点，很多都和他们取得的经济成就有密切的关系。他们有一种独立行动的传统，并把实际物质利益上的成功做为获胜的标志。

他们总是兴致勃勃地开始谈判，并以这种态度谋求经济利益。在磋商阶段，他们精力充沛，能迅速把谈判引导至实质阶段。他们十分赞赏那些精于讨价还价，为取得经济利益而施展手法的人。他们自己就精于使用策略去谋得利益。同时也希望别人，具有这种才能。

美国人谈判中的特点，可归纳为以下三个方面：

- (1) 热情奔放
- (2) 颇有讨价还价的能力

(3) 对一系列交易感兴趣

这些特点，在某种意义上可以从美国历史上找到原因。在美国历史上，开拓者曾经冒极大的危险，扩大疆域，开辟并建立了新的生活方式。

北欧式谈判分析

在谈判中，北欧人比美国人显得平静得多。在谈判开始的寒暄阶段，常常呈现出沉默寡言，他们从不激动，讲话慢条斯理。所以在谈判初期阶段，容易被对方征服。

他们在开场陈述时十分坦率，愿意向对方表明有关他的立场的一切情况。

他们很擅长提出建设性意见，并做十分积极的决定。

芬兰人和挪威人都有这种特点，瑞典人也这样行事，但他们受美国人的影响很深，并具有瑞典人特有的官僚主义。丹麦人如果来自沿海地区，则按斯堪的纳维亚人的风格谈判，如果来自尼德兰半岛，则具有德国人的风格。

斯堪的纳维亚人的这种特点，不难看出其文化渊源。他们严守基督教的道德规范，保持政治上的稳定，直到目前，他们还保存着农业经济和渔业经济。北欧人的长处在于他们在最终阶段很坦诚和直率，在谈判中他们能提出富有建设性的意见。他们不像美国人那样，在出价阶段谈得很出色，也不像美国人那样擅于讨价还价。他们是比较固执的。

与北欧人谈判时，应该对他们坦诚相待，采取灵活和积极的态度。

德国式谈判分析

德国人与美国人的谈判方式完全不同。德国人的谈判特点是准备工作做得完美无缺。

德国人喜欢明确表示他希望做成的交易，完全确定交易的形式，详细规定谈判中的议题，然后准备一份涉及所有议题的计划表。

他们不太喜欢采取让步的方式。

如果经验丰富的谈判人员运用这种方式的话，它的威力是很强大的，比如说，在商场上，一旦由德国人提出了报价，这个报价就显得不可更改，讨价还价的余地会大为缩小。

与德国人打交道的方法，从程度上看，最好在德国人报价之前就进行试探，并做出自己的开场陈述，这样可以表明自己的立场。但所有这些行动，要做得快速。因为德国人已经做了充分的思想准备，他们会非常自然、迅速地把谈判引入最终阶段。

中国式谈判分析

中国人的谈判具有以下特点：

- (1) 顾全面子
- (2) 具有专门知识
- (3) 对西方人不信任

“面子”问题十分重要。在谈判中，中国人希望对方把他看作掌握大权

的或关键性人物。如果在开谈时态度强硬，要迫使对方作出让步时，千万注意不要使中国人在让步中丢面子。同样地，如果从原来的强硬立场上后退，也不必在中国人面前硬撑，这对谈判程序来说也是极为重要的，最后的成交协议，必须是被他的同事认为是保住了他的“颜面”，或为他增光的协议。

中国人常把许多专家带到谈判中来，技术专家、金融专家、运输专家或其他专家。这样不可避免地会拖延谈判时间，因为每个专家都要在谈判中维护并争得自己的“面子”。

这里有一个很实际的经验数据，十万美金的交易，两个人用一周的时间即可谈成，而同样一笔交易，由五个人组成的谈判小组来谈，则要花上一个月的时间。

中国人对西方人充满不信任的情绪。他们尤其对西方人企图使谈判带有政治色彩极为反感。但中国人喜欢西方人对他的家庭发生兴趣。送个礼物给他的儿子，即使是一个小小的不太高级的礼物，意义仍是重大的，对他来讲是非常有价值的，甚至一个盛大的宴会仍比不上这个礼物。

日本式谈判分析

说话本身便是一种谈判，不受时间或场合的限制。

遗憾的是，日本人的说话能力几乎等于零。话题空洞、毫无事前准备、缺乏服务精神以及广泛的社交性，顶多只能和自己的亲友好谈谈家务罢了。

由于日本社会属于集团主义，任何事情均以团体行动为主，因此即使缺乏个人魅力，只需多和团体配合，也能攀上高位。换句话说，人们并不觉得有追求自我卓越的重要性，当然也就无意培养与此相关的技巧，难怪大家会一致公认日本人言语乏味了。

当美国前总统福特访问日本时，随行的某位高级官员曾耸肩表示，在后宫举行的那顿晚宴是他参加过最无聊的一次宴会，因为周围的日本人均始终保持闷声不响的态度，气氛僵硬得令人难受。

一些著名的音乐家如林昭亮等等亦曾提到，他们在世界各地表演的过程中，以日本的观众最沉默，连鼓掌都是安安静静，井然有序。

日本人一向以团结著称，其集体行动既一致，又极具效率，可是一旦碰上一对一的个人摊牌，却变得束手无策、一筹莫展。追根究底，最大的毛病不是语言问题，而在于他们根本没有“交际”的观念。

1. 日本人惯于相当随便地做出口头承诺

例如，每当日本高级官员访问美国之际，对于美、日之间所存在问题，日本官员总是满口答应“一定更加努力”，或“尽力加以改善”。但是开出来的支票必须兑现，这是世界共通的常识，日后美国人理所当然会提出具体的要求，希望日本能够遵守承诺，口头承诺便等于契约。

然而，这类要求往往令日本人感到愕然，因为人们从一开始就无意兑现那张“空头支票”。举例来说，卡特执政时，日本方面曾“保证”增加 9.5% 的国防预算，但实际上仅仅增加了 7.6%，此时便激怒了卡特政府。

更遗憾的是，诸如此类的事件层出不穷，日本人过于喜欢开“空头支票”，过于轻易地做出承诺，不懂得何谓“一言九鼎，君无戏言”。

我们不妨再看看一项最近发生的事件：纽约大学有意设立一座日本经济

研究中心，设立基金预定为 300 万美元，其中的 150 万美元打算向日本募捐。他们派了一位代表前来日本游说首相和财界领袖，结果获得积极而热诚的反应。

“我们认为设立这座中心极具意义，不但可以消除贸易摩擦，促进美、日两国的相互了解，对于日本式经营体系的研究更是极其必要，我们绝对会努力协助它的实现。”这是日本人给这位美国代表的一致答复。

说这些话的日本人只不过是随口敷衍罢了，但美国人认为这是日方给予他的“保证”。

因此当美国方面开始募集预定目标的一百五十万美元时，问题立刻出现，因为日方连一毛钱也不肯捐出来。

愤怒的美国代表马上拜访日本驻美大使，强烈指责日方的出尔反尔。

“日方说要加强美、日之间的交流，和共同致力消除双方的贸易摩擦等等，全是一派胡言。他们嘴里说得冠冕堂皇，其实却是一毛不拔，满脑子考虑的是如何赚取他国的外汇。若是不愿意，大可一开始便坦然拒绝，无须假惺惺地故做姿态！”

虽然日方或者有其为难之处，但是这种伪善的态度实在要不得。若有拒绝之意，应该开诚布公地表达出来，即使无法立刻做决定，也应该告知对方“一年之内再回复等等。”

日本式谈判的最大缺点是言行不一致，尽管口中答应，却并不认为它代表某种承诺。

2. 日本人采用双重标准

几年前，东京举行了一场别开生面的国际柔道大赛，这个比赛的目的之一是向外国人士展现日本的裁判方式，但与预期相反的是，后者对于日本裁判的评价很差。他们认为日本裁判有时过于严格，有时又过于宽松，标准不能统一。

某位法国记者举了冠军选手山下和加拿大的选手巴格之战为例。巴格从一开始便采取逃避姿态，根据规则，这种情况若持续二十——三十秒，应给予“指导”或“警告”，两分钟以上则处以“犯规”，判定失败。但是日本裁判只对巴格提出“注意”，而未再加以更重的处罚。换句话说，他对于巴格选手执行过于宽松，对于山下选手却未免严厉。

“为什么日本裁判要对巴格如此宽大呢？”这位记者迷惑地访问有关人士。

对方回答：“或者裁判认为，山下若真是一位伟大的冠军，就应该凭自己的实力，而非靠对方犯规来获胜吧！”

这种答复令外国人无法理解。所依的规则应该是不分强弱，一律平等看待，怎能因期望山下选手光荣获胜，便故意不判对方犯规呢？这岂不是失去了规则的公平意义吗？

结果这次煞费苦心安排的国际大赛反而加深了国际观众对日本的不信任。

3. 日本人的接待令人反感

我们一般人都以为日本人很擅于接待客人。其实不然，对外国人而言，日本人有三大缺点：接待过度、缺乏幽默、以及送礼不当。

一位英国人到日本采购机器，以下是他的独白——吃完个人式火锅之后，原以为疲惫的一天终于可以告一段落，没想到又被邀往银座的俱乐部，

日本人和他们熟识的女侍嬉笑作乐，我们外国人却只能坐在一旁干瞪眼。

日本人似乎对于我们的感受混然不知，接下来又拼命邀请我去卡拉 OK，太太还在旅馆等着。虽然很想回去休息，若是拒绝，恐怕会影响到明天的谈判，在身不由己的情况下，只好强颜欢笑随他们前往卡拉 OK 酒吧。

天哪！这种震耳欲聋的噪音！真不了解那颤抖的歌声有什么可取之处，但是俗话说：“入境随俗”，尽管心里很不愉快，表面上仍跟着大家打拍子。不过这下子问题又来了，日本人以为你也玩得很高兴，就会请你上台露一手。

虽然一再地婉拒，日本人却纠缠不休，为什么总是无视对方的意愿，还强邀不停呢？

可是再怎么不悦，心里终究惦记着明天的谈判，只好勉为其难地表演一曲。

“太棒了？！唱得真好！”这些称赞虚伪得让人起鸡皮疙瘩。

对方的总经理不断吹嘘他的歌艺，一副自鸣得意一的状态。这种日本发明的玩意儿，大概只有他们自己会乐在其中，却不知外国人一提到唱卡拉 OK，总是皱起眉头表示反感。

这份独白还没结束——

结过三天的谈判，双方总算是谈妥条件，结束这次出差。拍摄纪念照片的时候，前面提过的总经理送了一份包装精美的东西，说是给太太的礼物，拆开一看，是一件名牌雨衣，颜色还不错，至少不是太太讨厌的颜色，可是尺码太小了，日本人的 M 尺寸相当于西方人的 S 尺寸，太太根本穿不下。

怎么办呢？坦白告诉对方，要求换一件吗？这种话在日本大概是很失礼的吧？正在犹豫时，总经理开口了：

“这件外套是日本最高级的名牌，质料非常好，一定很适合你太太。”

他根本不认识我太太，怎么可以说出这种凭空瞎猜的话呢？心里虽然不高兴，脸上还是得装出笑容：

“非常谢谢你送给我这么好的礼物。”总经理听了这句话，显得很得意，他大概做梦也没有想到这份礼物非但没有让我高兴，反而造成了反效果。

4. 日本式谈判的缺点

谈判的场所不仅限于会议桌，尤其是遇到棘手的谈判，更需要制造良好的整体气氛。

所谓的气氛分为许多情况，例如初次见面、晚餐宴会或谈判中途的休息时间等等，各有不同的特色，它们不但可以弥补会议桌上的不足，甚至影响到谈判的成败，可惜日本人往往忽略了这些最基本的条件。

处于上述的那些情况时，正是向对方展露自我魅力的最佳时机，尽管在谈判时是再难缠的对手，可是实际上却另有迷人的性格。若能给予对方这种印象，无形中会超越不少谈判中可能面临到的障碍。

那么如何掌握那些气氛呢？首先必须具备的当然是谈话技巧。例如尽量保持轻松的态度，经常穿插一些幽默的谈吐，不着痕迹地表现自己的修养和专业知识的等等。无论何时何地，只要处理得当，都可使它成为极为有效的谈判辅助利器。

阿拉伯谈判分析

来自中东地区的谈判人员，具有沙漠民族的传统风格。他们喜欢结成紧

密和稳定的部落。沙漠人主要特点是：好客、没时间观念，在他们眼里名誉最为重要，来访者必须首先赢得他们的信任。

由此可知，他们特别重视谈判的开端。往往会在交际阶段（即广义上的制造气氛和寒暄阶段）花费很多时间。经过长时间地、广泛地、友好地来往增进了彼此的敬意，也许会出现双方共同接受的成交可能性。于是，似乎是在一般的社交场合，一笔生意竟然做成了。

和中东地区的人做生意，首先要防止对方拖延时间和打断谈判。谈判大厅的门总是开着的，甚至当谈判进入到最后的关键时刻，突然有第三者进来找他们讨论与谈判无关的问题时，他们也仍要按阿拉伯的传统热情招待。

缺乏经验的欧洲人很可能为丧失成交的宝贵机会而感到懊恼，他应该适应这种情况，习惯漫长谈判的作法，同时也应学会在洽谈的时候把讨论重新引入正轨，创造新的成交机会。

与中东地区的人谈判，必须把重点放在制造谈判气氛和试探阶段的工作上。传统阿拉伯式谈判的最大长处，是可以大大缩短讨价还价和交涉阶段，尽快达成协议。

但是，由于石油革命，他们的传统文化习惯受到了挑战，因为日益增多的阿拉伯人到美国接受教育，他们已开始学习美国人的讨价还价的谈判方法了。

谈判对手分析

1. 防御型

当你遇到一名提出请求或要求的强硬对手时，最好警觉他会随时掉头不理，仿佛没有什么值得谈判的。

也许你是名要求加工资的员工，或是一名觉得自己被敲了竹杠的顾客，也有可能是比利时发现莫斯科方面正沿其边界布置导弹。

强硬派谈判者一副悍然的态度，把你当作苍蝇似的一巴掌挥开。

“你要加工资？你一定是疯了。”

“你是什么意思？被敲竹杠的价钱是全市最公道的。”

“移走导弹？少来这套。”

强硬派谈判者经常干脆一口拒绝你，否则就是根本什么也不说，或仅仅说他将会考虑看看，如果他说将会考虑，则往往是从此音讯全无，除非你打电话过去，不过他多半不会接你的电话，即使接了，也是对你说：“不。”

这类硬派对手赌的是一项众所周知的事实——大多数人都不愿摊牌，甚至宁可让人一次又一次地占他们便宜。

被强硬派型谈判者拒绝的人们当中，十之八九永远不会再来烦他，而仅余的一、二个人引起他的注意，而进行远逊于他们原本可能达成的有利交易。

事实上，我并不认为强硬派谈判是个好主意，它纵然可以带来一时的优势，但长期下来，对方不是不满，便是不服气，吃亏的仍是自己。

相对地，当对方采取这套谈判模式时，你必须准备应付他们。

有时候，强硬派谈判者依据上级的指示而行动，他们往往会告诉你“这是我们的方针”，这句话不仅是挑战式用语，同时也具有极端不逊和宣战的含义。假使说出这类话的人是替别人工作，那么你最好放弃雄辩或其余的说服方法，直接去找老板，假使说话者就是老板本人，那么你就不得拿把刀架

在他的脖子上——当然，象征式的——逼他屈服，直到你能够和他讲道理为止。

如何令这种人屈服呢？

方法十分明显，但是拥有实践这种方法的耐心与勇气的人实在不多。

(1)控告。没错，雇用律师的确所费不貲，但是没有律师照样可以提出诉讼。也许你必须花费大量时间思索诉讼文书的第一行标题，但是如果你愿意忍受这种麻烦的工作，你就能够强迫对方出席替他自己辩护——或避免这场劫数，趋向和解。

(2)向行政机关诉苦。大多数企业和组织都隶属于某种行政法规的支配之下，找出几所不同但可以制裁对手的机构，分别提出申诉。对你来说，没有什么吃惊之处，顶多是那些机构未就你的申诉采取任何行动，但即使如此，你依然可以追加抱怨对手的资料，一旦累积足够的分量，终会使你的对手吃到苦头。

(3)向专门团体或公会诉苦。一个有力的协会足可以对其隶属成员带来压力来源，譬如医师和牙医生，除了接受其营业所在地的许可之外，也是一般处理所有抱怨的专门性团体会员，零售商则多半为公会或类似组织的成员。即使如此，也能常会感受到这类组织施加的压力。的确，这股压力或许不如来自行政机构的强大，但相同地，只要抱怨累积至相当程度，也足以使抱怨对象产生不便。

(4)透过媒体公开这项事件。现今几乎每一家主要报社、电话公司或电台均设有“消费记者”或类似专人调查有关地区的人们和组织的抱怨。如果你能引起记者的兴趣，写成一篇专访，或打电话告诉对手有实现此事的可能性，即可置对方于某种压力之下。

(5)以其他方式加以威胁。视你打算把多少时间花在这项问题上，以及你愿意接受多少曝光率而定，从反复打电话抱怨，到该组织总部（或其他场所）站岗示威，你可以利用一切手段越是夸张虚显，达到羞辱、威胁的效果，越有机会迫使对方听你说话。

(6)威胁将实行一种以前面所述的方法。一般而言，威胁并非良策，但是在这种情况下，就算是从没有实行你所提出的威胁，顶多是失去对方的信赖罢了，对方没有任何别的损失。

特别想强调的是，你最好不要使用这些手段使对方回到谈判桌上，只要你表现出准备战斗的样子，自然会获得他们对你的敬意和兴趣。组织的规模越大，你的申诉越有可能引起上层负责人的反应，指责那些任抱怨情形出现的中低级主管。

2. 攻击型

在上述例子中，强硬派谈判者处于防御姿态。现在相反地，是对方向我方提出要求，遭到拒绝（或表示希望谈判），而采取强硬派策略促使我方屈服。

譬如，你的孩子跌了一跤，跌破额头，你把他送到最近医院的急诊处，医生缝了两三针，上了崩带，便让你们回去。几天后你收到帐单大吃一惊，虽然你知道最近医疗费用狂涨，却仍然无法想象在孩子的头上缝两三针，不过几分钟的处理竟然会这样昂贵。

你会选择何种做法？或许和大多数人一样，口中抱怨这简直是合法的强盗行为，然后照付帐单。

如果你不付呢？十之八九会发生下列的情形：

(1) 接连收到讨债的信，甚至电话，威胁若不即刻付款，将危及你的信用程度。

(2) 问题落到讨债公司的手上，以电话和信件紧追不舍地索债，并且用你不熟悉的法律条文来恐吓你。

(3) 问题交至律师手上，继续催讨，最后终于控告你。（除非金额被认为少得无须如此大费周折。）

(4) 对方寻求法律处置，通知你立刻付款，若未在一定期限内予以回复，就会被判为败诉。

(5) 问题送到法院，你若无法向法官证明你没有偿付的义务，对方就会寻求判决，这份判决包括当初的帐单、利息，律师费用和其他法庭费用。

显然，这种过程颇为严酷，仅凭想象或许便足够令你照付帐单，而你的对手也正是凭借这一点。虽然帐单的金额极不合理，可是你往往不得不屈服于潜伏在其背后的强大压力。

但是请等一等，万一金额是真的很不合理，万一那份帐单是错误的，或许你收到的是别人的帐单。前述情形如果真的那么严酷逼人，抑或有别的方法可以阻止它们？

当然，你有许多阻止的办法。在法庭上，你可以说服法官相信那是一份不正当的收费。甚至在此之前，你就可以说服对手承认他们的错误。

即使帐单本身没有错误，但金额不高，你依然可以进行谈判。

如何与医院进行谈判呢？和前节提及的防范型技巧相同，找出组织内有权决定这项问题的人，表达你的不满，如果得不到满意的答复，就去找他的顶头上司。如有必要，也可到最高经营者那里，说明你准备提出控告。若是依然无法解决，便采取一切手段让对方屈服——控告，诉诸行政机构……。总之，让对方瞧瞧，谁才是真正的强硬谈判者。

3. 搭档型

许多强硬派谈判者派低层人员去进行初步谈判，等到你以为达成协议时，高层谈判者又突然插手改变事态。这种策略类似于汽车交易商常耍的手段，推销员先出某个价钱，等你同意购买之后，销售经理突然加入表示该推销员无权决定这笔交易，而且开价过低。显然是后者计算错误，然而为了不使顾客失望地空手离开，他答应卖车，但价钱需稍作调整，大致上，这套手腕是利用顾客对谈判所投资的精力以及完成谈判的意愿。何谓投资感？就是到目前为止，你已经对这项谈判付出相当的精力和时间，为了不至于白白泡汤，你多半愿意做一些原本无意答应的让步。

完成谈判的愿望呢？当然，没有这份愿望，你又何必进行谈判？况且，谈判接近协议阶段，越想尽快完成这一切，以便进行别的重要事情。于是你以为完成了这笔交易，可是对方接着以谈判口吻表示，“看来一切非常顺利，现在我唯一要做的是请求老板同意……”而这位老板正如汽车销售经理一般，皱起眉头，“我无法同意这件事，我们必须做一些重要的变更。”

另一方面，你已经摊开了交易底牌，做了必要的让步，这下子等于完全被推翻了。当然，对方的搭档手法就是看准你希望完成协议的弱点趁虚而入，也通常能够达到他们的目的。

那么，应该如何抵御这种策略呢？

第一、从谈判之初，便确定你是在和有权做成协议对手进行谈判，重

点在于你必须分辨这份权力和仅限于谈判的权力有所区别。

假使你的对手无权做最后决定，你有下列三种选择：

(1)拒绝和无决定权的人进行谈判。

(2)由别人代你进行初步谈判，等达成一项暂时协议之后，你再和对方的掌权者做最后决定。

(3)虽然和对方的下属人员谈判，但预先讲明，如果对方掌权者不接受你们所订的协议，你保留一切让步的权利。

实际上，假使你自己是一名小卒，也必须在上述三项选择中做决定，因为你的对手将坚持用下层人员进行初步谈判，而你无法指挥我方人员配合行动。当然，你可以干脆拒绝与掌权者以外的人进行初步谈判，但如此一来，掌权者多半会耸肩不理，任你去谋求你的“最佳代替方案”。

假使对方伪装他有决定权利，然后在你们订立契约时宣称他必须获得上级的批准，又该怎么办？这得视你想不想做成这笔交易而定。以我自己来说，除非我想要做成这笔交易，否则我通常是拒绝改变原则，并且告诉对方：“你把我看错了，而这意味着我们又回到出发点。回到你们的裁决者那里，告诉他有关我们的协议。假使他要更换任何一个标点，这笔交易就算完全无效，我们必须再从头开始，但是这回我的谈话对象只限于他，而不是你。”重复一遍，这完全视你想要做成这笔交易的程度而定。

4. 团结型

许多强硬派谈判者如狼群一般采取团体行动。你面对的不是一名谈判者，而是一群狼，这种情形在大型企业或政府之间的谈判中尤其常见。

团体谈判好处之一，是对于复杂的问题，各人有不同的专门知识应付不同的项目。例如多国之间的条约，或购买最新型设备等等，光凭一己之力很难应付其中牵涉到的复杂知识。

可是，在某些情况下，纵使问题相当单纯，却仍然出现团体谈判者。万一我方人单势孤，就会产生比对方先累倒的危险性，正如一名拳击手单独面对车轮战一般。

这种白脸、黑脸战术是警察审讯嫌疑犯的惯用手法之一。一名警察扮演强硬的角色，用一切威胁的方式逼迫回答，而另一名警察以温和的扮相登场，表示愿意劝解粗暴的前者，但要求嫌疑犯表现出合作的态度。

谈判者的手法与此几乎如出一辙，先由强硬派谈判者出面强烈指责你的不是，并且提出种种威胁，强调他绝不会妥协，然后离去。随着温和派谈判者出现，以不同的口吻表示与你站在同一阵线。当然，团体谈判的人数越多，黑白脸的组合形式越丰富。那么，你该如何应付？

尽可能使我方人员不少于对方团体人数，在对方设有专门人才的每一领域上，我方也设置至少一人来对抗他们。即使无法完全做到，也要尽可能接近理想。此外不妨利用时间这项武器来对抗他们的人海战术。

例如，当对方有十人，而我方仅有三人时，避免采取分组讨论的形态，以防止造成对方两人以上对我方一人的局面。相反地，坚持以全体出席的形态讨论每一件事，如此一来，对方就必须负担高出我方甚多的有形和无形的谈判成本。若是无法做这样的安排，就尽量设法拖延讨论时间，例如增加休息，坚持我方需进行内部商议等。

总而言之，永远别使自己处于必须持续谈判，而对方得以轮流上场的情形，否则等进入最重要的决议阶段时，你已精疲力竭，对方却依然精力旺盛。

相比之下，自然会损及你的良好判断力。

5. 压迫型

几年前，足球联盟的球员举行罢工，我的一位同事是个热心的球迷，对于看不到电视球赛一事大发牢骚，并且怀疑何时能解决罢工。

我问他有关赛程的资料：一般球季的有几场比赛，几场最后决赛，以及何时举行超级杯比赛等等。他告诉了我，我根据他的资料算了一下，告诉他罢工会在几天内获得解决。

起初他以为我在开玩笑，但我表示愿意以此打个小赌。接着他怀疑我是否会听到相关的内幕信息，可是事实也非如此。于是他问我这项判断的由来。

其实很简单，我猜想尽管球员和球队老板之间互有敌意，但是两者都不愿轻易放弃重要事物。换句话说，他们可以容忍取消几场赛季初期的比赛，这些损失的一部分会由保险来填补，可是他们一定会设法在举行决赛和超级杯之前及时和解。其理由如下：

(1)他们了解假使该赛季未举行任何比赛，尤其是决赛和超级杯，则很可能在一年后发现不少人失去观赏球赛的习惯。

(2)他们不愿损失这些比赛带来的庞大收入。

因此我计算，一般需经几场比赛方能产生参加的球队，并且推断罢工会在这些基本比赛之前获得解决，如果我的想法完全正确——并非因为我知道任何有关足球的事，而是因为我是名职业谈判专家。

在谈判里，最终期限是一项决定性的要素。如果没有解决问题的必要，往往会任它顺其自然。可是当你越来越接近最终期限，你就必须工作得越辛苦。时间的迫近，往往会逼你做早先不愿做的让步。

最具强制性的最终期限是客观的，即不是由谈判的任何一方随意决定，而是限制谈判者的独裁现象。譬如，足球联盟的球队若想举行决赛和超级杯赛，就必须在十月×日以前进入球场，这期限断然不能改变。

(1)契约期限。汽车工业中的劳资谈判随着期满日的接近，愈有产生罢工的可能性。这种情形并非毫无理由。

(2)出庭日。如果一项审判或听证会排订于某月某日举行，当事人便必须在那之前获得和解，否则只有面对结果。这与威胁截然不同。威胁的结果会依当事人的心意而改变，但是法庭所说的话无疑是绝对算数。

(3)已确定期间的开始和结束。绝大多数零售店的年销售期间均始于圣诞节，批发商必须在12月25日之前完成出货准备，而制造商和中下游供应商各依货品的生产需要有不同的出货时期。但是无论是谁的出货时间，必定都有一个一旦超过便无法成交的日期。任何有关价格、销售条件等的谈判，均以这个日期做为它们的最终期限。

他们最喜欢的战略，是把对你而言尤其重要的事项留待讨论。换句话说，强硬派谈判者使你忙着研讨不太重要的事项。等最终期限迫在眉睫之际，你就不得不在重要事项方面多作额外的让步。

如何应付这种局面呢？先估计对你最重要的事项所需的谈判时间，拒绝延迟展开那些讨论。

强硬派谈判者的另一战略是，假设某一任意决定的期限为最终期限。（“我的老板说过，如果我们无法在4月×日前解决这件事，他便断定不可能达成解决。”那么你必须回答：“既然如此，我们别再浪费任何时间。告诉他，我们拒绝按他的时间表进行谈判，如果他愿意同意由我们双方设立彼此均无

法变更的最终期限，我们将会考虑。但是我们绝不会任他独断地决定这些讨论的条件。”)

事实上，在没有客观性最终期限的情况下，双方不妨设定彼此均能接受的最终期限做为谈判的目标。（“让我们同意，一切关于工资问题将在下星期一之前达成协议。”）还有，当你威胁对手采取行动之前，也可任意设定一个最终期限。（“关于这项问题，如果没有让我在5月×日以前得到一个满意的解释，我将提出控告。”）

此外，强硬派谈判者也经常利用最终期限来诱使对方犯错。他们先决定对手的真正最终期限，然后设法使对手在期限迫近时因慌乱而采取仓促的行动。

6. 牵制型

强硬派谈判者的另一种常用战术是设法将你订牢在某一特殊主题上，从而到你让步，再进行其他问题的讨论。这种做法的用意，是无论谈判的后期阶段发生任何状况，至少你已无法抽回这项让步，试举例说明：

“现在，据我了解你的立场，你承认我们准时送货，但你拒绝接受是因为你发现它们有瑕疵，对吗？”

“按我的看法，你的这项损失唯一能够要求的是从2月至10月所损失的6000元收入，你是否要求比这更多的？”

“如果我们来取回这台洗衣机，是否会令你满意？”

面对这类的情况，我们应该避免因顾及他人的欲望而不知不觉地掉入圈套，承诺对自己有害的事。

例如，在第一个例子里，假使我同意货品准时送到，无异是放弃了一项原本不必放弃的可能谈判筹码。适当的回答应该是：“这里的问题不在于货品准时与否，而在于它们有瑕疵的事实，等我们解决了瑕疵的问题之后，再来讨论它们是否准时送到。”

相同地，在第二个例子里，当不愿自我设定于6000元，所以适当答复是：“我并没有声明要求6000元以上的数目，但倘若这件事的解决无法令我满意，我也不排除这个可能性。”

至于第三个例子，不妨回答：“我的确想要你们来取回洗衣机，可是我希望在我们移向其他问题之前先解决这件事。我必须这么做，以便使你们前来取回它？”

上述一切可以归纳为一个原则，那就是：

使你的选择权存于未决定状态，永远别同意一项无法变更的单独问题点，直至达成全部协议为止。

