

說來自在

上台演講不緊張

Never Be Nervous Again

by Dorothy Sarnoff



金玉梅 譯



天下叢書 65

說來自在

——上台演講不緊張

薩娜芙 著 金玉梅 譯

天下叢書 65

說來自在——上台演講不緊張

作者 / 薩娜芙

譯者 / 金玉梅

編輯 / 薛美珍

執行編輯 / 余宜芳

美術編輯 / 李錦鳳

校對 / 林長瑤

發行人 / 王力行

法律顧問 / 陳長文律師

發行所 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地址 / 台北市10428松江路87號四樓

電話 / (02)5078627

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 尚鋒彩色印刷股份有限公司

製版廠 / 立全彩色製版公司

裝訂廠 / 日揚裝訂廠

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 聚光實業有限公司

Copyright © 1987 by Dorothy Sarnoff. All rights reserved.

Published by arrangement with Crown Publishers, Inc.

本書獲得美國CROWN出版公司授權。

獨家出版發行全球中文版

版權所有 / 不准翻印

著作完成日期 / 1988年9月1日

出版日期 / 1988年10月20日第一版

平裝定價 / 160元

原著書名 / **Never Be Nervous Again**

by Dorothy Sarnoff

原著發行日期 / 1987年第一版

CommonWealth Publishing Co., Ltd.

Copyright © 1988 by CommonWealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

譯者簡介

金玉梅

廣州市人，政大新聞系畢業。曾任英文中國郵報記者（China Post），現任天下雜誌特別助理。

代序——

有聲勝無聲

趙 怡

語言，是人類傳遞訊息、增進了解、建立關係，和消弭爭端的最主要工具。一個具有高度說話技巧的人自然比較會有成功的機會；而一個溝通管道活絡順暢的社會，也必將能邁向更和諧、理性、公平的民主境界。然而，中國人似乎並不善于運用語言來表達自己，也不常常運用討論、辯論、諮商、議決的方式以解決糾紛。換言之，中國人是一個比較沈默的民族。

小時候，我們最常說到的一句話就是：「大人說話，小孩子少插嘴！」到了學校，耳邊又響起老師的吼聲：「教室裡不准講話！」成長之後，長輩們諄諄告誡着：「沈默是金，言多必失。」在工作的場所，上司也要求大家：「坐而言不如起而行，年輕人，空談無益呀！」那麼，交朋友的時候，總該多說說吧？其實未必。合不來，「話不投機半句多」；合得來，往往也不用多費唇舌，因為，「一切盡在不言中」也。遇到情投意合的對象，花前月下，星光朦朧，戀愛仍然可能在默然中進行：「此時無聲勝有聲」啊；直到戀愛破碎了，還要尋找一個「無言的結局」，才算得上風度。中國人深深明瞭，巧言令色不會博得讚美，倒是剛毅木訥，才會塑造正人君子

的形象。

外國朋友對中國人的惜言如金感到大惑不解，想知道中國人如何宣洩情緒，抒發感懷？其實，含蓄的中國人往往用神會的溝通方式來融合心靈，調節情感。自古以來，中國人就膜拜天地，歌詠山川，與大自然緊密地結合——在心情鬱悶的時候，不妨「無語問蒼天」；在意興高飛的當兒，可以「舉杯邀明月」；如果感時傷懷，無以自處，但能落得一個「淚眼問花花不語」的境地，也足以略消胸中塊壘了。

可是，不言不語，又如何表達自己，影響他人？在文人來說，講究的是「下筆千言，話休煩絮」，免得「言語無味」，就「面目可憎」了；至於居廟堂之上的人，也牢記「為政不在多言」的道理，垂拱而治可也，蕭規曹隨可也。最多嘛，以身體力行來樹之楷模，提供典範，有道是：「言教不如身教」。

總而言之，數千年來，炎黃子孫懷于「禍從口出」的告誡，多半是：平時謹言慎行，遇事三緘其口，以免沾上是非，惹來橫禍，就悔之晚矣！

近二、三十年來，西方的學術界人士，以源自古希臘的修辭學文獻為基礎，致力於人類傳播行為的研究，成果斐然。他們把大眾傳播範疇以外的資料彙集整合，建立起「語言傳播」(Speech Communication)，或稱為「傳播藝術」(Communication Arts)的獨立學科。就其特定之內容而言，稱之為「小眾傳播」亦無不可。其中，說話及演說的技巧是其主要的研究領

域。綜合一般研究學者的論點，一個擅長表達，勇于發言的人，對其個人、家庭、工作環境，乃至於整個社會都有莫大的好處。

於是，為數眾多的學者和專家，挾着本身研究的心得或工作的經驗，投入了實務的崗位，成為傳播或溝通的諮詢顧問（Communication Consultant）。本書的作者薩娜芙女士就是其中的佼佼者。薩女士諮詢範圍集中在演說的技巧。她曾經幫助過數以萬計的作家、醫生、秘書、政治人物、企業主管，以及銷售人員練習演說的方法。尤其在克服緊張，培養情緒，提昇形象，和吸引注意力以增強效果方面，更是功力獨具，效果靈驗。就一位缺乏學術修養，僅憑着個人的觀察、理解、推論，和實證的所得，而獲致如此成就的演說專家而言，薩娜芙女士的領悟力的確是罕見而驚人的。本書的紮實內容可以為我的看法做最佳的見證。

放眼國內的環境，一個偉大的民主時代已然到臨。未來的社會，必然百家爭鳴。生活在這個環境的每一位成員，唯有盡其所能地把個人的觀念、意見、主張、情緒，與感覺，透過優美的詞句，動人的聲音，適當的肢體語言，準確地表達出來，這個社會才能更進步、更繁榮，而我們才會擁有一個健康而美好的人生境界。

或許，讀完了這本書，你就朝着這個境界邁進了一步。

民國七十七年十月十三日於政大

（本書作者為政大外交研究所副教授兼任中國時報顧問）

作者自序

我在百老匯表演歌舞劇的生涯中，曾經目睹許多人深為緊張所苦。其中一次是我和光頭影帝尤勃連納(Yul Brynner)以及英國巨星勞倫斯小姐(Gertrude Lawrence)同台演出原版的「國王與我」(The King and I)。我飾演皇后香夫人(Lady Thiang)，勞倫斯小姐則飾演安娜夫人(Mrs. Anna)。

勞倫斯小姐其實不是一位真正的歌星。她應該算是唱演者(disense)，就是一首歌用邊唱邊說的方式表演。勞倫斯小姐不能唱高音。大多數的歌像「我們能共舞嗎？」(Shall we dance?)「渴望認識你」(Getting to know you)她都還能用她的唱法應付，但是「哈囉！年輕情人」(Hello young lovers)這首歌就把她整慘了。這首歌有許多拉長的高音，不能用說話帶過。每天晚上，勞倫斯小姐一遇上必須唱這首歌時，她就汗如雨下，像尼加拉大瀑布一樣一發不可收拾。

工作人員曾經請心理醫師幫勞倫斯小姐克服恐懼，但沒有用。她也試著每天下午四點趕到

劇院，化好粧就到舞台上做發音練習，結果還是不行。她仍然被這種恐懼所折磨，始終無法克服。從那天開始，我發誓一定要找到辦法，能解除這種折磨人的緊張。

我找到了！

目錄

代序——有聲勝無聲

趙怡 I

作者自序 IV

前言——幾乎人人都會緊張 1

第一章 預備動作——事前準備、輕鬆上場 13

第二章 專業演練——愈練習愈自然 53

第三章 克服緊張——薩娜笑擠壓法 63

第四章 抓住聽眾注意力——用熱忱感染聽眾 77

第五章 注意儀表——人要衣裝 87

第六章 場地佈置——好環境事半功倍 105

第七章 視聽設備——最易出錯的一環 117

第八章 面對攝影機——表現最好的一面 129

第九章 如何使會議成功——作個出色的主持人 143

第十章 趣聞軼事——豐富演講內容 157

第十一章 珠璣集——智慧之言 167

附錄——一篇精采的演講 219

前言

幾乎人人都會緊張

以演講著名的古巴頭子卡斯楚(Fidel Castro)曾經坦承：「我對舞台有恐懼感，我不喜歡演講。」

一家地方報紙的專欄作家曾批評一位本屆美國總統候選人，在競選演說時的緊張勁兒：「你的緊張把演講弄得支離破碎，『啊……啊……』個不停，好像醫生正在檢查你喉嚨似的，喋喋不休，卻又含糊糊糊……，真是太可惜了，因為你的演講內容實在很紮實……，可是許多有力的字眼，說來應該很帶感情的，到了你口中卻變得平淡無味，沒有感情、沒有精神。我希望你的演講方式能和內容一樣精彩，如果兩者都能兼顧，你大概就成功了。」

神色緊張是許多政治人物的致命傷。還記得一九六〇年總統大選，尼克森(Richard Nixon)和甘迺迪(John Kennedy)在電視上辯論時，尼克森緊張得上唇直冒冷汗的模樣嗎？

美國著名的電視新聞節目「今天」(Today)的氣象主播員史考特(Willard Scott)說他每天早上上節目前都要和緊張奮鬥一番。

英國影帝勞倫斯奧利佛爵士(Sir Laurence Olivier)在六十歲時得了舞台恐懼症。每天晚上都覺得口乾舌燥，出現各種慌亂症狀。他不准任何同台演出的演員直視他的眼睛。六年來，他始終忍受緊張的煎熬。

曾在許多電影、電視節目和百老匯演出的女諧星莉莉湯姆林(Lily Tomlin)有一次應邀為洛克菲勒廣場(Rockefeller Plaza)的聖誕樹點燈，由電視錄影轉播。她緊張得幾乎不肯上台，結果使錄影延遲了四十分鐘。

我所處理的個案中，最成功的是幫助兩位奧美廣告(Ogilvy & Mather)副總裁克服了緊張。有一天，奧美公司的總裁把他們兩請入辦公室，吩咐他們在公司年會中做簡報。這位總裁說：「你們兩個做簡報時都緊張得要命，讓聽的人也跟著緊張。我希望可以派別人做這份差事，可是找不到，所以就是你們了，好好幹吧！」其中一位試著在上場前先吞一片鎮定劑、喝點兒酒，可是情況並沒有改善，只不過讓他自己以為表現得比較好罷了。

就在這時候，「老爺雜誌」(Esquire)刊登了一篇文章，報導我克服緊張的簡易方法。這兩位副總裁看了之後，立刻來找我。我們一起努力了六小時，我仍然不滿意，於是說：「下次再來練習一個鐘頭。」這次我很滿意，他們已經戰勝了緊張。

他們倆在年會上的表現令總裁大為驚喜：「太棒了！你們是怎麼辦到的？」

「我們找過薩娜美。」他們回答。

「再去找她，看看可不可以把她請過來，」總裁說：「我們誠心誠意地邀請她。」由於這個緣故，後來我為奧美成立了一個專門訓練演講技巧的機構。

防止緊張

我發明的這套從心理和身體上一起控制緊張的簡易療法，已經介紹給全世界七萬多人了，包括首相、總統候選人、州長、參議員、大使（我曾經擔任過四任美國國務院的顧問）、財星五百大企業的負責人、心理治療師、醫生、家庭主婦、推銷員、銀行家、大學生、作家、電視明星、新聞播報員、綜藝節目主持人以及各種電視節目的來賓。經由我的治療，有的建立了自己的權威、有的人則是著作大為暢銷、或是尼爾遜收視率(Nielsen ratings)節節上升、薪水也水漲船高。

你可能還記得一九七六年共和黨和民主黨的副總統候選人杜爾(Robert Dole)與孟岱爾(Walter Mondale)舉行電視辯論的情形。那時的杜爾和今天我們看到的他真是不可同日而語。

記錄片顯示他以前：

- 看起來很卑鄙，其實並非如此。
- 有點傲慢、憤世嫉俗的調調。
- 他機智的措辭讓人覺得尖酸刻薄。
- 臉上的表情看起來像是在嘲笑他的對手。

• 整個人縮在講枱裡，身體斜靠在一隻手臂上，歪著頭講話。

原來曾經有人告訴他把手臂倚靠在講枱上，藉此隱藏這隻二次大戰時受傷的手臂。我告訴他這種姿勢只會適得其反，如果他抬頭挺胸，雙手平放在講枱上，我們根本不會注意他的手臂。他改正姿勢以後，氣質也改變了，現在我們看到的杜爾能力強、性情亦和善。同時一掃過去黯淡的形象，改穿剪裁合宜的西裝、淡雅柔和的襯衫，再打上漂亮的領帶，整體表現大為改觀。

以製作「芝麻街」(Sesame Street)聞名的「兒童電視工作坊」(Children's Television Workshop)創辦人及數家大公司的董事顧妮女士(Joan Ganz Cooney)。有次應邀在史密斯學院(Smith College)的畢業典禮上對七千名學生演講。十九歲開始就一直試著克服緊張的顧妮，一想到這場演講就渾身發軟。

我給她上了三次課，每次兩小時，幫助她在講台上能夠輕鬆自在，既鎮得住場面，也有權威的派頭，結果顧妮得到滿堂的喝采。她再也不緊張了。

我們有個檔案櫃，專門保存客戶的來信，叫做「愛之柬」(Luv Letters)。每封信的內容幾

乎都一樣：「謝謝你們！你們幫我在六個小時內克服緊張，重拾自信，多年來，許多研究和分析，甚至包括催眠術在內，都無法做得到的。」

你也可以試著克服緊張。這本書包含了我累積多年有關緊張和信心的一切問題。你可以從本書中得到解答，當你以後碰到大場面時，保持冷靜，不再緊張。

兩個問題

我問客戶的第一個問題是：「等著上台演講或做簡報時，你通常想些什麼？」答案不出如此：

「我準備得夠充份嗎？」

「如果我忘了詞怎麼辦？」

「我是不是應該再多練習幾次？」

「如果搞砸了怎麼辦？」

「我為什麼要答應做這次演講？」

「噢！上帝，我真希望我已經講完了。」

懷疑和恐懼！都是懷疑和恐懼！我們害怕在別人面前顯得笨拙可笑所以才會緊張。你可以

從書裏學到一種簡易的方法藉以表達意見，或是介紹產品，在任何溝通場合都不會笨拙可笑。如果你想立刻知道這個「緊張控制法」(Antinervousness Control)，請翻到第三章。然後翻回這裏，我們要告訴你所有相關的資訊。

通常我問的第二個問題是：「你所聽過的演講中，那些人能一直將你的注意力扣得緊緊的？」

金恩博士(Martin Luther King, Jr.)、羅斯福總統(Franklin Roosevelt)、邱吉爾首相(Winston Churchill)、甘地(Mahatma Gandhi)等都是深獲人心的演說家，但每個回答這個問題的人最先想到的一定是甘迺迪總統(John F. Kennedy)。

甘迺迪的演講愉快、自在，同時也帶著權威和關懷，令人信賴。讓人覺得他本人非常看重你的參與和權益，似乎對你許下既執著又誠摯的承諾。

金恩博士的演講則充滿感情，觸動我們的靈魂深處。賈克遜牧師(Jesse Jackson)的演講也是感情洋溢，不過是另外一種風格。

賈克遜在一九八四年民主黨全國代表大會，做了一場演講後，紐約時報報導：「當賈克遜的演講進入尾聲時，可以看到聽眾流下眼淚，有位北卡羅萊那州(North Carolina)的白人代表一直強忍住淚水……。除非你是鐵石心腸，否則賈克遜一定能觸動你的心弦。」

如果你聽過美國工黨領袖金諾克(Neil Kinnock)的演講，你會大為震撼，同時深深感動。

他的胸中充滿了「熱情之火」(fire in the belly)。

紐約州長柯默(Mario Cuomo)擅長用自己的故事來感動聽眾。當他說到他父親滿手是繭地辛苦工作，好讓全家人過較好一點的生活時，聽眾爲之動容。他藉這些例子來表達他想說的話：「我學著像我父親一樣努力工作，爲所有紐約州的民衆努力。」

回顧歷史，紐約時報的專欄作家羅素(John Russell)曾經稱許十九世紀英國蟬聯多任的首相格萊斯頓(William Gladstone)是世界上最偉大的演說家，至今無人能比。羅素如此形容他：「格萊斯頓在晚年競選時，不用樂隊，也不用擴音器。從來不化妝，也不用講台使自己高高在上，即使前面有成千上萬個聽眾亦然。這個老人講了一個鐘頭又一個鐘頭……，沒有一個人咳嗽，也沒有人離開。」

成功演說家的四種特質

英國詩人密爾頓(John Milton)曾說：「一個好的老師，必須能和他的學生心神交會。」而我認爲，一個好的演講者亦然。要進入聽眾的心靈，你必須表現出幾種重要的特質。