

09 讲 紧张：怎么管理紧张显得更自如？

当众表达训练营（第 1 期）

欢迎来到《当众表达训练营》，你好，我是徐昆鹏。这一讲，来到了麻烦地图的新一站：如何应对紧张。

这是所有同学都特别关心的问题，我必须要多花点时间讲解，带着你练习，所以这节课的时间也会长一些，还请耐心听完。下面我们正式开始。

紧张是一个特别有共鸣的难题，不少同学都说：

每次对着一群同事讲话我就紧张，里面要是再坐着个领导，我就更紧张。

一给客户汇报方案就紧张，一紧张还忘词了，真是颤抖的手，哆嗦的口，想逃跑的心都有。

你看，这个问题不仅普遍，还很高频。其实说到怎么让自己不紧张，我们的难点不是没方法，而是方法太多，却不知道怎么用。

比如你可能也听说过很多种缓解紧张的办法，像是：深呼吸、听音乐、冥想、吃巧克力，等等。还有一些书里专门教了怎么通过敲击身体，释放紧张情绪。

不过，这些方法有人说好使，也有人说不管用，因为每个人情况都不一样，面对的问题也不一样，大家都不知道要从哪儿学起，不知道实际应该怎么用。

这一讲，我们就把问题聚焦一下，专门讲讲：当众表达怎么应对紧张？

紧张测试

正式开始之前，我先问你一个问题：假设公司要召开一个百人以内的总结大会，安排你做一个 15 分钟的工作汇报，你会是下面哪种表现呢？

类型 1：心跳加速，手脚冰凉或手心冒汗，讲话不太自信。在开口 1 到 2 分钟后，能逐渐平静下来，顺利完成汇报。

类型 2：身体和声音有明显颤抖，呼吸急促，讲话磕磕巴巴，这些表现在整个汇报过程中一直持续。

你是哪一种呢？都不是也没关系，今天的课程一样能让你表现更出色。相信你已经感受到了：类型 1，比较紧张，但是观众看不出来；类型 2，非常紧张，观众很快就能看出来。

其实当众讲话，人的紧张程度还可以细分成很多种，但都逃不出这两大类。所以这一讲的学习目标就是：让你以后上台讲话，身体和声音都不抖了，眼睛敢看人了，不再因为紧张苦恼，讲话更

从容自信。

解决办法

我们先来说说，人为什么会紧张。有本书叫《风险的真相》，作者格伦·克罗斯顿从进化心理学角度，分析了当众紧张的原因：

早在原始社会，一个人要想活下来，必须依靠集体的力量。比如：参与集体行动，共同狩猎、一块采摘，等等。所以，个体的安全感从哪来？从周围人的接纳和认可中获得。

所以当众讲话为什么紧张？因为这个行为本身，就是把一个个体放在了被集体审视的位置，天然给人一种压迫感。我们总会担心：“他们是不是不同意我说的啊？我会不会被批评啊？”哪怕对方根本没这么想。

所以，紧张是刻在我们基因里的，是一个特别常见的生理现象，不光是你，每个人都一样。明白了这一点，那解法就很简单了。咱们不是要消灭紧张，而是要管理紧张。

具体我们能管控的要素，包括主观和客观两方面，主观上是管理自己的心理和身体，客观上就是管理讲话内容和现场环境、现场观众。所以先给你一个公式：管理紧张=心定身安+强准备。下面展开说。

心定身安四步法

先说怎么通过管理主观因素，放松身心。

说到当众讲话紧张，我刚参加工作的时候，有人教过我一个办法，就是把观众都想像成萝卜，还跟我说：“你就当他们根本不存在，包括那些领导、嘉宾，别管他们，说你的就行。”

听起来好像有点道理，结果却不怎么样。我上台以后看都不敢看他们，一直自说自话，越说越快。不光没停顿，说的也都是一些抽象的套话，别人根本不知道我想说啥。

你看这就是把观众当萝卜的副作用，失去了对观众的敬畏，全程都没有交流感，那讲话的目的就完全达不到，还不如不说。

这怎么办呢？可以变换一下姿态，全程用“送礼物”心态完成讲话。有同学说了，无视他们不行，就用讨好吗？当然不是这个意思。

你想，我们去拜访亲朋好友，是不是都会带着礼物，这是讨好吗？并不是，这是一个友好的姿态，是展现自己的诚意，表示出对他们的尊重。哪怕是个小礼物，但送到了心坎上，人家肯定觉得你特别用心，对你满心的感谢。

所以，礼物心态就是要告诉自己：“我是带着礼物来的，我讲的内容，就是送给你们的礼物，特别有用，听完你会感谢我的。”

好，具体这个礼物怎么送呢？

首先，当然要保证你的讲话内容是有价值的，这个咱们前面讲了很多次了。

其次，就是提醒自己：“接下来要说的这个事情，我了解的比你们都多，我是最有发言权的。”

比如，你长期服务大客户，那么哪怕是面对公司中层、高管，关于用户最新、最真实的反馈信息，你才是最有发言权的。你说出来的话，对他们都是有帮助的。

所以，当众讲话，心态上一定要注意：不能把观众当成萝卜，而是要用送礼物的心态来说话。

关于这一点，给你一个咒语，不管你紧不紧张，发言前都可以先默念三遍：“跟你有关，你会喜欢。”

明白这个道理之后，其实已经能放松不少了。接下来，我再给你

一个心定身安 4 步法，4 步分别是：

聚光灯要先关闭，

唤醒高光的记忆。

注入能量深呼吸，

嘿哈挤压紧张离。

其中前两句解决的是第一类同学心理紧张不自信的问题，能让你更心安。后两步是针对第二类同学，呼吸急促，身体、声音发抖的问题，我会给你一套、练习的方法，帮你身安。

心定

聚光灯要先关闭

先说第一句：聚光灯要先关闭。我们知道每个人眼中的自己，跟别人眼中的自己，都是不一样的。因为我们对自己的关注程度，远远大于别人对自己的关注程度。

假设，你在大街上不小心摔了一跤，你肯定会觉得：“太丢人了，这么多人都看见了，肯定心里都笑话我呢。”可实际上，哪有那么严重？可能我当时正在刷手机，根本就没注意到你，就算注意到了，也不会觉得你丢人。

这是我们经常会犯的错误，高估自己被关注的程度，把自己的小问题放大到无限大。在心理学上，这叫聚光灯效应。有个实验证

明了这一点，比如：

给你穿上一件颜色特别奇怪的上衣，上半部分是大红色，下半部分是亮绿色，然后让你到人流中去走一圈。

你肯定觉得很尴尬，但你猜，有多少人会注意到你？一般我们会认为：“怎么也得有超过一半的人会关注我吧。”

但实验调查表明：只有不到五分之一的人会注意到。

你看，就算你对自己的表现很不满意，但绝大多数人其实根本没放在心上。

所以，一定要先卸下这个偶像包袱，哪怕你站在了讲台的中间，你头顶上的聚光灯也并没有打开。不用要求自己表现完美，更不要把小问题放大到无限大。

唤醒高光的记忆

除了关闭掉自己假想出来聚光灯，做心理建设还有一个很有效的办法：唤醒高光时刻的身体记忆。

职场上，每个人都会有自己的高光时刻。比如，得奖瞬间、被领导表扬的瞬间、被同事赞美的瞬间、曾经因为有过精彩发言而赢得掌声的瞬间，这都是我们职场上的高光时刻。

如果接下来，面对一个讲话，你有点紧张，那么就可以快速调取

这个记忆瞬间，唤醒当时的情绪状态。这样做不仅会缓解紧张，还会让你更自信。比如，我就会想曾经上台领奖的瞬间；我的同事会回想曾经在竞聘中碾压其他对手，获得所有领导认可的瞬间。

为了让你更准确的唤醒自己巅峰时刻的身体记忆，我也给你准备了一个唤醒清单：

唤醒清单：

请你闭上眼睛，不用看画面，跟我一起思考这6个问题：

1. 上一次你赢得大家的称赞或掌声是什么时候？（某个工作做得特别好，完成过什么任务，表演过什么才艺？选择其中一个就可以，继续闭上眼睛跟我思考）
2. 在这个高光时刻，你的心理状态是怎样的？（是沉着冷静的，暗自窃喜的，还是热血沸腾的?.....）
3. 当时你的身体姿态是什么样的？（是站着的，还是坐着的？手是怎么放的？做了什么让自己更舒服的调整动作？.....）
4. 当时的表情是什么样的？（是微笑，还是目光坚定？.....）
5. 当时看到了什么？（是观众、领导的肯定的眼神，还是舞台上的布置，或者是手里拿着的奖杯奖状？.....）
6. 当时听到了什么？（是肯定的评价，还是掌声欢呼声？.....）

有了这些具体的细节，身体里的高光时刻记忆也被唤醒了，下次紧张时，就可以照着再复刻一遍。

身安

前面这两步，就能帮我们缓解心理发慌、不自信的问题。但你可能会说，我可不光是心理问题啊，我的问题主要是：一到当众讲

话，就呼吸急促，身体和声音都发抖。别急，下面我们就进入心定身安 4 步法的后两步：身安。

有人说，身体发抖那就热热身，比如蹦蹦跳跳，或者做高抬腿、俯卧撑什么的。你看短跑运动员在比赛前，不都这样吗？的确，受过专业训练的人用这样的方法能更好。但你我这样的普通人在紧张的时候，全身都是紧绷的，根本就跳不起来。

所以我们先处理的，不是兴奋起来，而是放松下来。

注入能量深呼吸

下面，我给你一个高能量呼吸法。每次一紧张，身边人都会告诉我们：“深呼吸。”不过我的这套办法，不是让你简单地吸气吐气，而是在调节心率的同时，给你全身注入能量。

这个练习有两个要点：（请见视频 16:10 处。）

首先，闻花香呼吸法。想象你面前有一束很清新的花朵，百合花、丁香花都可以，总之是你喜欢的、香气比较明显的花。当然，如果能在你面前的物品上，喷洒一点你喜欢的精油或者香水，效果更好。

接下来，我们锁定一个区域。就是顺着自己最后一根肋骨往上，

一直到锁骨以下的区域，找到之后，把这里想象成一个气球。

然后，跟我一起闭上眼睛用鼻子深呼吸，吸气。想象把花香都吸入肺底，也就是最后一根肋骨的位置。注意，这就是我们平时说的气沉丹田，但肚子一定不要挺出去，而是微微收紧的。

然后慢慢用嘴吐气，一直吐干净。想象我们在给这个气球放气，把气都放光。这就完成了一个闻花香的呼吸训练。这个方法还能帮我们练习肺活量，让你讲话时气息更稳。

但还没完，注意，接下来呼吸的同时，增加一个高能量动作。什么意思？女生可以想象自己是神奇女侠，男生可以想象自己是超人，像我这样，昂首挺胸，双手叉腰，感觉自己就像漫画里的英雄一样，能量满满。

注意，保持姿势，收腹，同时开始做闻花香深呼吸。来用鼻子吸气，深呼吸沉入肺底，但不要挺肚子。然后用嘴吐气。

你看，这套动作练习下来，不仅调整了你的心率，放松了身体，还会让你更自信。

嘿哈挤压紧张法

很多同学可能还是会说：“不行，老师，这些还是不能缓解我声音

发抖的问题，怎么办？”

其实有些人就算不紧张，激动的时候，说话也容易有颤音。为什么？因为用的高音太多，声音飘在上面，自然就容易抖。用中低音、实音就不容易抖了，这个还没学会的话，可以复习一下第四讲。

除此之外，我再教你一个开嗓方法，按摩一下你的声带和喉咙。这里不紧绷了，声音也就不容易抖了。这个在声乐和播音专业叫：嘿哈练习。（请见视频 20:24 处。）

首先，感受一下，不出声咳嗽的状态。来跟我试一下：咳咳。你看，这个过程，不仅让气息沉到了丹田，也就是肺底，吐出来的时候，也没用到嗓子，气息很畅通，你的声带是很松弛的。

接下来，我们加上“嘿哈”的声音。你看，这样嗓子就打开了，声音也更扎实坚定了，就不会飘在上面发抖了。

到这里，你可能还说，“不行，这些方法对我效果还是不太明显。”没问题，再给你一招：挤压紧张法。这是中戏表演教师刘天池老师，教给我的一套专业的解放天性的训练方法。（请见视频 22:45 处。）

比如你在上台讲话之前，特别紧张。那么就可以找个地方，闭上眼睛，把整个身体抱紧，想象，把你身体里的紧张都挤压到了身体的一个地方，比如喉咙这里。

积压的时候，注意吸气，吸气，挤压，然后突然大声“哈”的一声，喊出来，身体也跟着一起舒展打开。就好像那个紧张的情绪也一起被你喊出去了。

这个动作的好处是：通过先挤压身体，再大喊舒展，来充分刺激自己的身体。重复几次收紧，放松，收紧，放松，上台就不那么容易发抖了。

更重要的是，这也是演员解放天性的一个训练方法。什么是解放天性？就是在别人面前放得开了，不会觉得约束拘谨了。

通过这样的训练，可以起到脱敏效果。你想想看，如果你敢于在别人面前大声嘿哈，大胆挤压，你对别人的审视和评价，敏感度就会降低，你的紧张程度也会随之下降。

上个台阶

经过这些训练，你已经比大部分人更从容了，接下来再给你一个

快速进阶的绝招，让你表现更出色。

你可能听过这样一个说法，想让自己不紧张，不要说“别紧张”，而是要说“放松，放松”，给自己正向的心理暗示。我今天再给你一个更厉害的咒语：讲话前，紧张的时候，不是对自己说“放松放松”，而是说“我兴奋”。

这也是有实验论证过的。哈佛商学院的一位教授做过这么一个实验：她安排了两组人唱卡拉 OK，唱歌前让一部分人反复说“我好紧张”，另一部分人反复说“我很兴奋”。结果，那些说我兴奋的人，都发挥得更好，系统打分更高。

所以，如果你开口前没有时间、空间做别的准备，可以先把这招用起来。记住这个咒语：“我很兴奋，我很兴奋，我很兴奋”。

好，到这里我们就说完了管理紧张的第一个要素，让自己心定身安，我给你一个礼物心态的咒语：跟你有关，你会喜欢。还教了你心定身安 4 步法，分别是：

聚光灯要先关闭，

唤醒高光的记忆。

注入能量深呼吸，

嘿哈挤压紧张离。

礼物心态的咒语：

跟你有关，你会喜欢

心定身安4步法：

1. 聚光灯要先关闭
2. 唤醒高光的记忆
3. 注入能量深呼吸
4. 嘿哈挤压紧张离

提醒一下，高能量呼吸、嘿哈练习、挤压紧张，每天都可以练习5分钟，对提升当众表达状态也是很有用的。

强准备的三个维度

接下来，说说管理紧张的第二个要素，强准备。

我看到过一个研究，说人们参加舞蹈比赛，每一次上场都会感到很紧张。可是玩高空跳伞的人，前三次都会紧张，可最多也就紧张三次，三次之后，谁都会觉得这就是一项平常的运动了。

为什么？按理说高空跳伞的难度、危险程度，要比跳舞高多了，怎么反而紧张次数有限呢？本质上这是有对手和没有对手的区别。

别。

当众讲话看似面对很多人，但这不是在比赛，你并没有对手。相信我，讲过三次，一般你就不会那么紧张了。如果还紧张，那就是一个原因：不熟。所以接下来，我们要解决的就是不熟的问题。

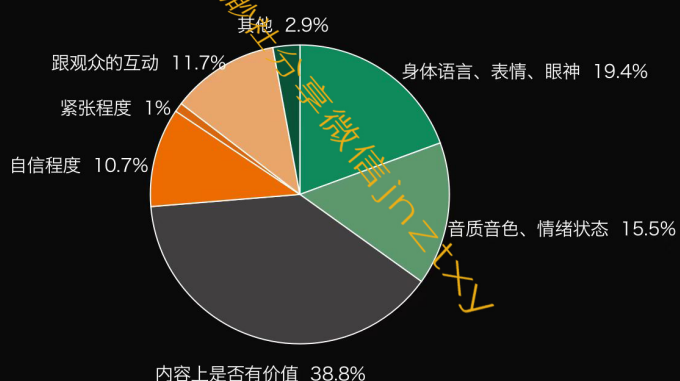
不熟？你的反应肯定是，那就强准备啊，提前写稿，背熟，至少排练3遍，倒背如流为止。你说的没错，这确实能让你心里更有底。但你为啥还是做不到完全自信？

因为你知道，当众讲话你要面对的，可不是只有稿子、PPT，还有环境，还有观众，还有突发意外。流程没按照原定的来怎么办？时间不够了怎么办？有人提了刁钻的问题怎么办？

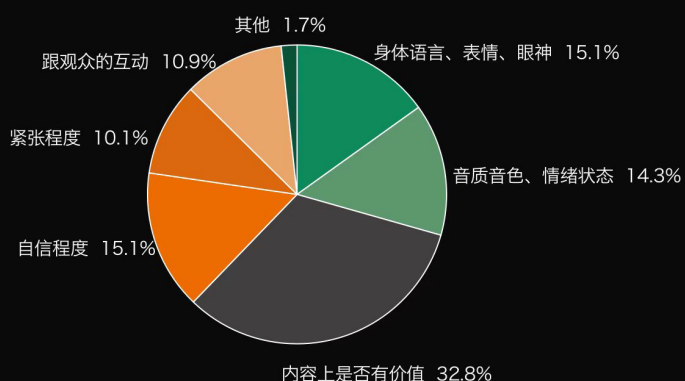
让你紧张的不是风险，而是未知的风险。这些未知的、不可控的、不确定性的因素，才是造成你紧张的关键。所以我今天说的强准备，不只是准备好内容，而是教你做好预案，掌控现场“不熟”的要素，把能想到的风险都想到。

为了准备这一讲，我专门做了一个调研，发现了一个很有意思的结果：大家对你是否紧张，几乎是不在乎的，最关注的还是你说的内容有没有价值。尤其如果你是领导，基本上没人关注你是不是紧张，反而对你的内容期待更高一些。

听领导当众讲话时，你最关注他的



听平级同事当众讲话时，你最关注他的



所以，如果你的职位越高，就越不应该担心紧张的问题，反而应该把精力放在对内容的强准备上。

内容

关于内容怎么弄，前面主题发言已经专门说过了。为什么还要强调呢？

我给你举个典型例子：你本来准备了一个 20 分钟的汇报内容，但是领导突然说，你说快点，5 分钟后我要赶去机场。这时候，你怎么讲？还按照原计划讲吗？

你看，就算内容写得再好，赶上突发变故，我们就会措手不及，

没法按照计划进行，就更紧张了。

关于怎么救场，后面有一讲会专门来讲。今天我主要强调一点，就是要对内容多准备一个版本，防止出现突发情况。比如前面有人发言超时，或者领导压缩了你的汇报时间，那就一定不能按照原来准备的稿子汇报了，而是要启动备用的凝练版。

凝练版怎么写？其实不难，就是以导游模型为基础整理。还记得导游模型的公式吗：导游模型=说终点（主题）+说价值点（好处或损失）+报站点（条目）+强调重点

比如，你本来准备了一个 30 分钟的讲话，但是前面的人讲话一直超时，轮到你发言的时候，还差 5 分钟就到中午 12 点午饭时间了。这个时候你就要立即调用备用版。

可以先说破隐藏要素，简短开个场：

各位同事好，本来按照会议计划，我准备了一个 30 分钟的发言稿。

不过我知道，开了一上午会，大家都累了，放心，我就不按照稿子讲了。我用 5 分钟时间，把重点信息说一下，保证让大家 12 点去吃饭。

然后就可以说主要内容了：

先说主题：

今天我讲话的主题就是“市场不景气，怎么才能降本增效？”

经过上两个季度的摸爬滚打，我们终于梳理出了一套降本增效的打法。

然后说价值点：

尤其在降本上的经验，公司大部分部门都可以迁移使用。我相信，如果推广开来，那么公司的年度利润会有进一步提升。

接下来是站点和内容：

市场不景气，更要守好三道闸门：

第一道，人力资源浪费的闸门；

第二道，原材料库存积压的闸门；

第三道，成品滞销的闸门。

好，下面我捡重点内容说。

第一道，人力资源浪费的闸门。

我重新调整了车间的排班计划，把原来的 6 人 3 班倒改成了……还做了……

这样就杜绝了“大马拉小车”“空转”“不做功”的浪费行为。

第二道，原材料库存积压的闸门。

我们对原材料价格的波动周期进行了研究分析，面对价格波动不大的原材料，采取的是超低库存方式……面对价格波动大的原材料，采取的是……方式。

其中“怎么根据原材料价格波动周期来安排采购”的方式，我很想

推荐给其他部门一起交流，在节省开支上立竿见影，大家可以随时找我。

第三道，成品滞销的闸门。

这里的关键是紧盯市场动态，快进快出，凡是赚钱的多生产，亏钱的减产不产。

其中的关键是……

最后再强调一下重点：

好，以上就是我要分享的主要内容。

其中在把握原材料价格波动周期，做出采购决策方面，我们积累了不少新经验。

欢迎大家都来找我交流，从各个采购环节都进行优化，降低公司运营成本。

有了这个备用版本，面对临时调整，心理也不慌了。

环境

内容已经很熟了，为什么还是有人会心里没底，感到紧张呢？因为我们之前也说了，一个主题发言，除了内容，还有两个很重要的因素，就是“听众”和“会场”。要想把内容准确传达到观众心里，这两个因素也要提前强准备，做到万无一失。

除了多准备一个版本，很多人还会忽略的一个问题就是：提前到现场踩点熟悉，甚至临到开场了，还忙着打印资料，调试 PPT，

手忙脚乱，领导一催，又开始打哆嗦了。所以一定要提前到现场踩点，颗粒度越细越好。

踩点准备，不是熟悉场地，而是要像主人请客前做最后的检查，让你获得“主场优势”。

有人做过这么一个实验，让两个人进行谈判：

第一个人先到了谈判地点，研究人员说，你就把这里当成自己的办公室吧，可以随使用电脑，甚至可以在墙上贴自己喜欢的海报。他都弄好后，另一个人才到。

结果后到的人输的很惨，先到的人在谈判中得到的东西比后来的要多 160%以上。

心理学家认为，主场优势其实就是进化心理学上的领土意识：“我先来了，这个地方就是我的了，不是你的，你来是对我的侵略。”不但先到者理直气壮，后到者也天生气短。

我给你准备了一个踩点检查清单，你可以保存下来使用：

踩点检查清单

- 座次的安排
- 资料的摆放
- PPT尺寸、排版
- PPT文字校对
- 视频播放是否流畅
- 图片是否清晰
- 观众入场后，最后一排观众是否能轻松看到屏幕内容
- 测试投影信号
- 翻页器信号&电池
- 电脑电源&连接线
- 备用电脑

都检测安排好就完了吗？还没有，最好按照完整流程彩排一遍，并找人充当观众给出反馈。如果，没人的话，就用手机录制下来，自己通过视频进行调整。

这里提醒一下，有人喜欢照镜子练习，但边说边看，关注点比较多，没有录视频盯着镜头说效果好。

我再给你说一个提前踩点强准备的例子：

有一天我的同事小王找我求助，说自己负责了个项目，第一次开会时因为紧张，讲解效果很不好，有什么解决办法吗？

我给他出了一招，直接把细纲和导图提前写在会议室的白板上，开会的时候，指着白板介绍讲解。这么做的好处是什么呢？

首先，所有的信息要点都写在白板上了，相当于做了一个特别大

的手卡，主线逻辑非常清晰，就摆在自己眼前，心里就踏实了。其次，因为准备的文档资料比较多，投屏的话，每个人观看的进度都不一样，把细纲写在白板上，整体结构一目了然，别人理解起来更轻松。

第三，重要的是大家的目光不是放在你身上，注意力都关注在了白板上，你没有站在审视的位置，压力就没那么大了。

第四，大家进来看到这么一大块板书，客场心理就出现了。

结果，后来领导对他的表现很满意，还夸他准备工作做得特别充足，非常认真细致。

人

好，有了主场优势之后，就万无一失了吗？如果你说完，有人没听懂怎么办？听不懂，问了你一个刁钻的问题怎么办？或者干脆站起来反对你，怎么办？

所以，还是前面说的，坐在面前的人才是我们紧张的主要原因，而人也是最不可控的因素。

那怎么办？也一样是强准备。再强调一下，首先还是要有礼物心态。

在怎么定主题那讲，我们说了，要提前分析观众，了解他们的需

求。除此之外，还要预先分析，现场的人听完可能会有哪些反应。

我也给你一个自查清单，你可以预判一下：

了解观众自查清单

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

- 哪些人是你的支持者？
- 哪些信息是大多数人都能接受的？
- 哪些信息可能会有人不认同？
- 哪些人跟你的理念可能是不一致的？
- 他们的观点可能是怎样的？
- 哪些人可能会提出疑问？
- 哪些人可能会质疑你？
- 哪些人可能会缺席？

有了这些准备，接下来就心中有数了。至于怎么做好回应，面对突发情况怎么救场，后面我也会具体讲。

做足功课之后，第二天也要提前一刻钟到场，巩固一下主场优势。然后，可以和先来的同事交流。了解一下大家的情绪状态，比如关心一下：“今天工作忙不忙”“最近工作状态……”等等。

也可以根据自查清单，摸个底，比如关心一下：“你对 XX 问题怎么看？”“你觉得 XX 方法有用吗？”等等。这些不仅能帮你顺利破冰，还能都帮你了解观众的具体想法。

上台提醒

以上准备都做足了之后，紧张情绪也管理的差不多了。同样再给你
你一个自查清单，让你开口讲话更有气场：

上台讲话自查清单

- **站定再开口：**讲话之前一定要先站定，都准备好了，再说话。尤其如果我们本身不够高大魁梧，气场不足，讲话前，都先站定，等大家都安静下来了，再开始讲话。这样气场一下就高大起来了。
- **脚底钉钉子，身体要松弛：**另外站的时候，脚底钉钉子。但是记住，全身只有脚底板是锁定的，身体其他部分不能是像这样紧绷的，都要是松弛的，标准就是，每一个关节都是可以活动的，不是锁死的。你可以想象，有一滴润滑油，在你全身各个关节里游动。
- **手里拿道具：**如果讲话时候肢体语言不是很自然，手里可以拿一个道具。翻页笔、话筒、文件夹都可以，一旦有了这些东西，双手就不会乱动了。做出来的动作也更自然了。
- **眼睛找朋友：**眼神，不要一直盯着稿子或者ppt，这样全程就都没有交流，很难抓住人的注意力，甚至还给人看你后脑勺。内容记不住的话，就看眼前的文稿，手卡，或者电脑。眼睛要像追光灯一样，把左中右的观众都照顾到。如果这样会紧张，那就可以先跟开场前聊得来的同事有眼神接触，这样会让你看起来更自信。

好，到这里，管理紧张的第二部分，客观因素也讲完了。只要多加练习，一定会有效果的。我也是这么一步一步走过来的。

逃生通道：暴露紧张

有同学说，你前面教的方法听着是真不错，都掌握了，肯定也不紧张了，但是我明天就要讲话了，来不及练怎么办？我再给你一招逃生通道，叫：暴露紧张。

前面我们说了，紧张是人类的正常生理反应，非要跟对着干，其实不太现实。而且有些时候，当众说话紧张，反而能展现你对现场人的敬意，现场人会更容易接纳你。

我们想一下，你是一个领导，有两个新人水平能力都一样，可同样是第一次见到你：一个挺紧张的，另一个一点都不紧张，比你还自信、松弛。

你什么感觉？是不是紧张的那个，会让你觉得：“看来他还是很重视我们的，挺在乎这份工作。”觉得自己还挺有权威的。另外那个呢，你多少心里会有点打鼓：“这个人心气挺高，他会不会觉得我们这庙小，容不下他这大佛啊？”

最典型的就是现场相亲，你看到对方很喜欢，然后故作镇定，表现得很自信从容。那么，要么对方觉得你对自己不来电；要么看出“你在那演呢”；要么觉得，你肯定老相亲。

这些都不好，其实不如直接说一句：“说实话，见到你我很紧张，觉得有点配不上你。”这是最容易被对方接纳的一句话，因为你展现出了重视和敬畏。

所以，如果还没调整好状态，就要开始讲话了，那就可以适当表达紧张，一开始就把这个事点破。给你一个公式：点破紧张+隔

断语+开场白。

假设你受邀要在一个行业论坛上发言，没什么经验，很紧张，那么就可以这么说：

今天活动的规格确实很大，看到现场这么多行业大咖，我很紧张。

所以如果我哆嗦或者结巴了，还请大家见谅。

这是点破紧张。

好，下面我正式开始。

这句话就是打了个隔断。虽然你把紧张情绪点破了，但是感觉还没正式开始，像是私下的闲聊，在跟人说心里话。

大家好，我是……

这时候，用我们前面教的讲话有权威感的语气，切换一下，把前面的点破放在了正式内容之外，不会显得很拉胯，同时大家注意力也重新回到了你的内容上。

你看，有了这么一个过程，是不是自己的紧张情绪，都缓解了。我们讲连接度和当众破冰的时候，教了一招是通过说破隐藏要素，拉近关系。其实，除了点破共情情绪，把自己的情绪直接点破说明，也是展现敬畏，拉近关系的好方法。

注意啊，点破紧张也是有学问的。不是让你过分谦虚，矮化自己，而是强调现场人都厉害，展现敬畏。这样紧张就更合理了。

这里有个建议，要加上一点自己应对紧张的诚意行动，我也给你一些话术，可以直接用：

话术

- 现场这么多大咖，我现在很紧张，所以我准备了逐字稿，如果大家听出来我念稿子了，请大家见谅。
- 看到这么多我尊敬的老师都来了，我特别紧张，如果我没讲好，今天的讲话稿会后也发给各位，请大家指教。
- 现场这么多各个岗位的精英，你们看我手都抖的，如果我哪里讲错了，各位可以随时打断我。 栗渺社分享微信jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更
- 这么多领导都坐在下面，我现在很紧张，手心冒汗，如果什么地方没说清楚，各位老师随时提问。

当然，如果是职场新人，这里再帮你细化一下这个公式：就是再加一个深呼吸的动作。就好像运动员每次比赛开始之前，都会先深呼吸，调整一下状态。所以这个公式是：点破紧张+深呼吸+隔断语+开场白。

先说：

没想到今天来了这么多老师，我现在心跳加速都快到 160 了，还请大家多鼓励我。

然后，深呼吸：

好，下面我正式开始，各位领导各位老师大家好，我是市场部新

来的小王。

你看，深呼吸本身就帮你舒缓了心跳加速。而且这么一说，你也不用掩饰了，旁观人也都能理解，甚至还有人会安慰你：“放松放松，慢慢说。”

为了让你放宽心，我也专门采访了很多带团队的领导，下面一起听听，他们看到员工紧张的时候，心里是怎么想的。

徐玲：

新同事在开会的时候往往会紧张，一紧张就磕磕绊绊，自己的观点表达不出来。

这个很正常，我觉得没什么，但是又不能直接跟他说：“别紧张”，因为这样他会更紧张。

我会把他想说的观点给他复述一遍，这样就把他的注意力从他自己的表达转到我的复述上来，便于他理清自己的思路。

李南南：

我觉得紧张这件事没什么的。首先，紧张这个情绪是人之常情，但凡是个人他一定会紧张，比如我见到我的领导说话我也紧张。那紧张本质到底是什么？其实在我个人看来，紧张更像是一个人的一个放大器。就是很多时候人在紧张的时候，他更容易表露出一个人更真实的一面。

所以从这个角度看，假如你的下属见你说话紧张，那你不妨想一想，他在紧张的时候表现出那个状态到底是一个怎样的状态，你

有可能通过紧张这个放大镜看到你的下属更真实的一面。

而且话说回来还是那句话：“紧张，人之常情”，我个人觉得没什么大不了，挺好的。

白丽丽：

如果我的下属在会上发言非常紧张，我会怎么看呢？首先我觉得这不是什么问题，我也不会因此质疑他的专业，质疑他的能力。其次我觉得这都是大多数人会遇到的问题，只要多练多说，脱敏了就好了。

罗振宇：

紧张，我觉得正常吧。要是个年轻人，面对一屋子领导或者老同志不紧张，反而是怪怪的啊。

反正我要是看到一个年轻人紧张，我自然会生出一种同情之心：“小同志，不要紧张。”而且，他至少告诉我一件事情：他对这件事情很认真。

所以有的人特别强调“我要克服紧张”，在我的视角看来，也许没有必要把他克服掉，展现出来，挺好的。

听完，是不是踏实多了？在这也感谢各位老师对咱们课程的支持。

结尾

到这里，这一讲我们学了当众表达。不是要消灭紧张，而是要管理紧张。

具体从两方面下手，先解决主观因素问题，给了你心定身安 4 步法。然后是解决客观因素问题，也就是要做好强准备，分别从内容、环境和人三个方面给了详细的提醒。最后，还给了一个逃生通道，展露紧张。

本讲小结

| 主观因素 | 客观因素 | 逃生通道 |
|---------|-------------|------|
| 心定身安4步法 | 强准备：内容、环境和人 | 展露紧张 |

好，就算学完所有这些办法，还是不能百分百避免有一天因为紧张，发生了失误。我想说的是，没关系的，这些我都经历过，你看我现在不也还挺好的吗。

当众讲话不是比赛，它也是个无限游戏。只要对内容有信念，失误了也没关系。听众并不会因为你的紧张，否定掉讲话内容本身。出现失误，也才能知道怎么可以更好。

英国戏剧大师萧伯纳年轻时，胆小又木讷，严重到去拜访朋友，

到了门口都不敢敲门，常常在门外徘徊 20 多分钟，还不敢开口。
后来，他鼓起勇气参加了“辩论学会”，专门去练胆量，练语言，
练反应。经过千锤百炼，最终成为演讲大师。

有人问他怎么练习口才的。他这样说：“我是以学溜冰的办法来做的——我固执地、一味地让自己出丑，直到我习以为常。”

所以，不管你讲话多么容易紧张，多练多说，很快就都克服了。
接下来就先从作业练起来吧，我是徐昆鹏，我们下一讲见。