

# 演示制胜

--- 讲故事的艺术

杰瑞·魏斯曼

## 前言

每天全球都会有人做演示，估计有三千万个左右，但成千上万个演示都以失败而告终、成千上万个换来只是“哈欠连连”。

——能够在演示者和观众之间完美地建立最深刻联系…然后发现共同点…并一起决定行动的人可谓寥寥无几。《演示制胜：讲故事的艺术》一书跟您述说如何演示及随之而来的成功。

杰瑞·魏斯曼告诉我们，如何把枯燥的引用事实变为有强大说服力的故事，就像激光那样聚焦在最主要事情上，即：对观众有什么好处。这些技巧已为数十亿美元的实绩所证实，魏斯曼所传授的数以千计的精英客户已经掌握了这些技巧，现在该轮到你了。

## 在数百次 IPO 路演中证明有效的技巧

如何说服世界上最难缠的观众。

## 讲故事需要做什么

开始前的焦点：找到你的真实目标和讯息

## WIIFY 的力量：对你有什么好处

始终集中注意力在观众最关心的事情上

## 在 90 秒内俘获观众…不能放走！

开场白和有控制力的关联

## 有效演示的操作技术

充分利用箭头（项目符号）、图片、图表和特效

## 头脑风暴到交付

威力演示（Power presentations）熟能生巧，一步一层楼



# 目 录

从前式的开场白 .....	- 1 -
前言——“啊哈巫师” .....	- 2 -
关键性的演讲 .....	- 3 -
说故事的技巧 .....	- 4 -
演讲的新方法 .....	- 5 -
销售心理学 .....	- 7 -
第 1 章 观众与你 .....	- 9 -
演示的问题所在 .....	- 9 -
威力演示 .....	- 10 -
说服：从“起点”通往“终点”之路 .....	- 11 -
从当前的目标着手 .....	- 12 -
观众至上 .....	- 12 -
转移焦点，重视利益 .....	- 13 -
了解观众的需要 .....	- 13 -
豁然开朗 .....	- 14 -
第 2 章 这对你有何好处？ .....	- 16 -
这对你有什么好处？ .....	- 16 -
“对你有何好处？”的触发器 .....	- 16 -
找错对象的危机 .....	- 18 -
第 3 章 要有创意：头脑风暴的艺术 .....	- 22 -
垃圾数据 .....	- 22 -
左脑 VS 右脑 .....	- 23 -
要做好头脑风暴管理：架构表 .....	- 25 -
终点 .....	- 25 -
观众 .....	- 26 -
外在因素 .....	- 27 -
背景 .....	- 27 -
头脑风暴：让垃圾数据开花结果 .....	- 29 -
头脑风暴的精神 .....	- 30 -
罗马石柱：归类技巧 .....	- 31 -
先丢再修 .....	- 33 -
“先专注”，再流畅 .....	- 34 -
第 4 章 找出流畅性 .....	- 35 -
结构流十六招 .....	- 36 -

模块 .....	- 37 -
时序 .....	- 37 -
地点 .....	- 38 -
空间 .....	- 38 -
问题与解决之道 .....	- 40 -
议题与行动 .....	- 41 -
商机的开发与应用 .....	- 41 -
形式与功能 .....	- 42 -
特色与利益 .....	- 43 -
个案研究 .....	- 44 -
论点与谬论 .....	- 44 -
比较与对比 .....	- 45 -
矩阵图表 .....	- 45 -
平行对照 .....	- 46 -
自问自答 .....	- 46 -
数字 .....	- 47 -
该选哪种“结构流” .....	- 48 -
选择结构流要旨 .....	- 50 -
结构流的价值 .....	- 51 -
四个关键性问题 .....	- 53 -
<b>第 5 章 马上抓住观众 .....</b>	<b>54</b>
七种经典的开场白 .....	55
问题 .....	55
事实陈述 .....	56
回顾/前瞻 .....	57
小故事 .....	57
引言 .....	60
格言 .....	60
类比 .....	61
复合式开场白 .....	62
与“终点”连结 .....	62
告诉观众你的计划 .....	65
九十秒开场 .....	67
赢得难缠的观众 .....	67
<b>第 6 章 用视觉沟通 .....</b>	<b>69</b>
图表的功能 .....	69
以演示者为焦点 .....	71
少即是多 .....	72
认知心理学 .....	72

图表设计元素 .....	76
<b>第 7 章 让文字说话.....</b>	<b>82</b>
列举重点 VS 完整句子 .....	82
自动换行.....	83
打造有效的列举重点式演示.....	84
用“平行结构”减少眼球扫视 .....	85
使用效果.....	86
小标题层次 .....	87
语言风格.....	88
字体简单 .....	89
平均分配空间.....	90
视觉风格.....	91
文字指导方针 .....	94
<b>第 8 章 让数字发挥作用 .....</b>	<b>95</b>
数据图表的力量.....	95
柱形图 .....	95
饼图.....	98
数据图表的版面格式.....	99
曲棍球棒曲线 .....	101
很难琢磨吗？没错，但是.....	103
<b>第 9 章 用图表说故事 .....</b>	<b>105</b>
三万五千尺高的全视野 .....	105
串联图表的技巧.....	107
缓冲幻灯片 .....	108
索引/色标 .....	113
图像 .....	115
锚接区块 .....	118
预期空间 .....	121
再谈以演示者为焦点.....	124
图表与全视野 .....	125
<b>第 10 章 让故事活起来 .....</b>	<b>128</b>
口语练习：神奇的要素 .....	128
间隔学习法 .....	129
内部串场话 .....	131
十二个内部串场话.....	132
参照结构流 .....	132
有逻辑的转换.....	133

交互参照 .....	133
反问 .....	134
反复出现的主题 .....	134
对称 .....	134
咒语 .....	134
内部摘要 .....	135
列举法.....	135
算数 .....	136
强调“终点”.....	136
说出贵公司名称 .....	136
活用内部串场话 .....	136
措辞 .....	137
摘要 .....	141
<b>第 11 章 量身定做演示内容.....</b>	<b>142</b>
量身定做力量大.....	142
每一次都像第一次 .....	143
外部串场话 .....	144
直接参照 .....	144
彼此参照 .....	144
问问题.....	145
参照时势 .....	145
在地化.....	146
资料 .....	146
定制化的开场白 .....	146
收集定制化演示的材料 .....	147
演示当天之前.....	147
演示当天 .....	148
活用外部串场话 .....	149
<b>第 12 章 打进大联盟.....</b>	<b>151</b>
有始有终.....	151
一切都从故事开始 .....	151
练习，练习，再练习.....	152
随时随地加以运用 .....	153
<b>附录 A 演示利器 .....</b>	<b>154</b>
演示环境.....	154
<b>附录 B 文稿演示检查表 .....</b>	<b>- 156 -</b>
结构流十六招 .....	- 157 -

## 从前式的开场白

我头一次体验言辞的力量是在一九四一年十二月八日，那时我还小，和父母一起在家用 PHILCO 牌收音机上收听罗斯福总统惊悉珍珠港事变后发表的“国耻日”演讲。我永远忘不了他的结束语，那铿锵有力、动人心弦的声音依然回响在我耳边：“我们相信我们的军队、我们的人民有无比坚定的决心，因此，胜利必定属于我们。愿上帝保佑我们。”在那个令人振奋的时刻，罗斯福总统有力的语言让我们的沮丧心情一扫而空、精神振作而且恢复了对国家及未来的信心。

后来，在斯坦福大学演讲与戏剧系攻读研究生期间，我研究了伟大希腊演讲家们的作品，对词语改变人们思想的力量有了更多的认识。接着到纽约 CBS 电视台担任新闻与公共事务节目制作人时，我更亲眼领略了肯尼迪总统、小马丁·路德·金等国家级领袖人物的摄人心魄的口才。

但直到离开新闻媒体跨入商界后，我才彻底领悟到沟通的重要性。商场上带来商机的媒介是推介，我很快地就发现它所能施加的影响：差劲的推介可以扼杀一宗交易，而威力强大的推介则能使业务如日中天。在我事业生涯早期，有幸主持了思科系统公司的首次公开上市发布会——所谓的 IPO“路演”，并看到，在“路演”之后的第一个交易日，思科公司的市值上涨四千万美元。

让我‘顿悟’的是：‘每次’沟通都是一场 IPO。大家每天都在沟通，你我都例外。每次沟通时，都可能成功或失败。我的工作就是帮你顺利沟通，一如我帮思科成功地公开上市，以及帮助包括微软、英特尔等数百家公司，还有像各位一样的高级主管、经理人和销售人员。我的工作就是帮助各位，在每一次宣讲时都能成功地说服每位听众观众。

促成思科成功的相同原则要回溯到亚里士多德的经典概念。无论是林肯总统抚平南北战争创伤的卓越辩才，英国首相邱吉尔激励人心的演讲，和罗斯福总统令美国人保护自由世界情绪高涨的炉边低语，以及马丁·路德金唤醒民权运动的演讲，都离不开同样的基本原理。

同样它也可用于你的行销方式、对潜在新客户的宣传介绍、筹措资金的竞标、争取更多资源、争取升迁、要求加薪以及自我追求‘顿悟’的过程。

这些原理能赋予你更多能量，使你迈向必胜的宣讲沟通。

## 前言——“啊哈巫师”

很久以前，我住在加州硅谷的另一头——好莱坞。我职业生涯的前半段投入了演艺事业，在 CBS 电视台当制作人，也是自由投稿剧作家，偶尔还写写小说。我帮忙制作新闻记录片、剧情片、戏剧和歌舞剧，有幸与演艺圈的精英们一起工作，包括传奇人物迈克·华莱士。若你熟悉演艺事业，就会知道这行的起伏很大，而我大部分时间都跌荡在谷底。但是我遇见了许多有意思的人，也学会了许多东西，尤其是学会了用一种简单易懂、具有说服力的方式来叙述故事。

一九八七年，我和老朋友班·罗森在闲聊，他是高科技风险投资业顶级人物，当时任康柏电脑公司董事长。他的一席话改变了我的一生。

班和我结识于斯坦福大学，他攻读机电工程硕士，而我攻读演讲与戏剧硕士。我们当时是因为追求同一个女孩而认识。后来我们对这个女孩没兴趣了，但彼此却建立了友谊。班知道我在电视圈的工作，也很清楚我对沟通艺术的兴趣。身为康柏董事长，他也很清楚公司面临的一大问题：虽然首席执行官罗德·卡尼翁很有才华，但却缺乏自在有效的公开演讲技巧。

班打电话给我，提出一件有挑战性的事：“卡尼翁已经在努力改进演讲技巧，甚至还找过专家训练，不过都没什么效果。你有兴趣飞到休士顿把你的沟通技巧教给罗德吗？”

我蛮感兴趣，却也有点迟疑，毕竟我对商场一窍不通。但班提出一项不寻常的交换条件：“康柏刚推出一款非常热门的笔记本电脑，我知道你现在使用的电脑很笨重。”（我当时正在那台笨重的电脑上构思第二本小说，心中对优雅昂贵的新款康柏电脑垂涎三尺）“假如我们用一台新的笔记本电脑当成你的服务酬劳，如何？”我一口就答应了。

我和卡尼翁在休士顿他的办公室会面，上课时，班就坐在旁边看我如何教卡尼翁基本的沟通技巧。上了一小时之后，我们休息时，班在饮料贩卖机旁拽住我。他简直大开眼界，弹着手指说：“杰瑞，这里头大有商机啊！我整天都在听一堆首席执行官试图说服我投资他们公司的推介，你一定不相信他们的内容有多枯燥乏味。你应该搬到硅谷，教教这些人一些说故事的技巧。他们一定非常需要你帮助！”

我听了当然受宠若惊。但我认为自己的专业是电视圈，而不是商业雇佣，因此拒绝道：“我对硅谷和电脑业都一无所知啊！”

班接着我说：“没关系，我能帮你介绍客户，还能告诉你如何经营这份事业，总之我会想尽办法帮你。”

不过我还是有点犹豫。“和朋友做生意不太好。”班摇摇头不再作声。



**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

所有成功的人都很坚持，班也一样。在之后的六个月来他断断续续地劝说我，但我还是踌躇不前。最后在班的坚持下，我同意先到硅谷探路，见见他的同事。其中一位是安吉·康宁汉，她把赌注下在苹果电脑的史蒂夫·钱伯斯身上，担任他的公关顾问，后来成功地开了一家全国公共关系机构：Citigate Cunningham, Inc.。

当我刚踏入安吉的办公室时，她还在为即将上场的科技会议演讲发愁呢。我粗略看了一下她准备的大纲，就建议她用简明而合乎逻辑的方法重组概念，然后我再帮她浏览新大纲的要点。安吉从愁眉不展转为笑逐颜开，她说：“你一定会在这里干得很好的！”

我的不情愿逐渐烟消云散。最后我同意班的商业提议，‘威力演讲’（Power presentations）自此诞生。

## 关键性的演讲

公司初创的头几年，班的确信守诺言，帮我介绍许多有影响力的客户，主要都是他创投业的同事，其中一位是硅谷最有影响人物唐·瓦伦坦。他是顶级风险投资公司 Sequoia Capital 的创办合伙人，也是苹果电脑、英宝格（Atari）、甲骨文和电子美艺（Electronic Arts）的原始投资人之一。唐有礼地接见我，耐心地听我说明服务内容，然后说：“我们有一家即将上市的公司，而且我们非常看好它的前景。但这家公司所做的技术很难懂，所以对投资人说明时可能会有困难。我们打算以 13.5 到 15.5 美元的价格上市，但若 IPO 路演的状况不错，也许可以再提高几块钱。我会介绍你和首席执行官认识，并在推介技巧方面帮助他。”

那家公司就是思科，首席执行官是约翰·莫里奇。我帮他起草解释公司复杂网络科技的演示文稿，结果投资人听懂了。思科公司公开上市那天，每股以 18 美元开盘，当天以 22 美元收盘（涨幅前所未见）。思科很快成为风险投资和媒体的宠儿。唐·瓦伦坦在接受《旧金山纪事报》采访时，以思科董事长的身份指出：“魏斯曼的训练课程对公司股价至少贡献了 2 至 3 美元。思科总裁约翰·莫里奇的说词则不甚宽厚，他只给魏斯曼‘至少八分之一’——每股贡献了 12.5 美分。”

此后我展开了四百场 IPO 路演的行前训练。我训练的公司不乏闪闪耀眼的明星公司，包括英特异（Intuit）和雅虎（Yahoo!），同时还帮其他四百家上市或准备上市公司扩充事业版图。

那场 IPO 之后，思科继续要我帮他们训练演讲的基本要点，从针对潜力新客户进行的演讲，到针对终端使用者发表的年度 NetWorkers 会议，都是我的工作范围。思科当时的公司行销副总裁凯特·穆瑟要求所有产品经理都要上我的课。当时她说：“杰瑞的演讲方法已经成了我们文化的一部分，能够把我们的经理推上产业龙头的宝座。”如今思科和许多高科技公司都还继续把我列入

高级主管沟通训练课程的人选。商业媒体给我的封号也包罗万象，从“懂得如何和钱说话的人”（Fast 公司）到“啊哈巫师”（《福布斯》）都有。

你绝不会有第二次机会修补第一印象。

IPO 路演可能是销售人员所做的最关键性的演讲。IPO 路演成功的挑战也最高的。投资者既苛刻又见多识广，投资也高，每股上市价即使涨跌 1 美元，就有好几百万美元的差距。但若你稍稍延伸这个逻辑就会明白，商场上碰到的每群人都可能是最难缠的对象，你所做的每场演讲也都是关键性的。每次演讲都是迈向终极成功目标的垫脚石。若任何一次演讲失败，都有可能断送前程。绝也不会有第二次机会能修补第一印象。

因此，我和客户的配合过程中，总把每次演讲视为如同 IPO 路演一样的关键任务。无论我要做的是个人筹资、新产品上市、基本方针演讲、座谈会、股票分析师访谈、股东大会或预算核准申请说明，我都采用同样的方法。你可以把我的原则套用于自己的情况，无论是对内或对外，也不管是重要的合同、大型联盟或谈一笔大生意，这些原则都适用。

说服是一种召唤别人付诸行动的极致挑战，也就是想办法让对象观众体验到“啊哈！”。

每场商业演讲都有一个共同的目标：说服技巧，这基本上是一种任何情况都适用的技巧，每位商场人士都应该学会。说服是一种号召别人付诸行动的极致挑战，也就是想办法让观众体验到“啊哈！”（即满足感）。

在漫画中，“啊哈！”就像是点亮观众头上的一盏灯泡，也是一个人成功地与另一个人沟通时的满足感。这个过程本身就和语言一样古老神秘，和爱的深奥不相上下；人类具有这种能力，只需语言和符号就能彼此了解并找到思想、计划或理想的共鸣。

也许你过去曾经历过这种美好的经验，曾经在演讲、演说、推销的过程中看到心领神会的目光接触、微笑和点头。“啊哈！”就是当你看观众已经进入状态，可以跟着你的节拍前进。

本书的目的是分享我在训练客户时使用的各种说服技巧与工具，我的客户已经用这种演讲原则吸引了数十亿资金，所以这一定也会对你有用。

## 说故事的技巧

Sequoia Capital 的唐·瓦伦坦，每年听取几千场推介，这些推介多半是精明能干的创业家为其新的商业机会寻找资金的渠道。唐不断对这些推介的失败感到震惊，因为他们都无法以有效而有说服力的方式和投资者沟通。

问题就出在没有人知道说故事的方法。更糟的是，谁也没有意识到这一点！

他有一次对我这么说：“杰瑞，问题就出在没有人知道该怎么说故事。更糟的是，谁也没有意识到这一点！”

这个问题每天上演三千万次，而根据最近的统计显示，这个数字就是每天使用 PowerPoint 做演讲的次数。观众只能不断地容忍冗长的废话和幻灯片。

为什么？为什么每位演讲人不能像军队的号角一样，吹起响彻云霄的进行曲？原因出在大部分的演讲人只想传达信息，而不是说服观众。

当我从电视圈转战商界时，立刻看到单向传递信息的种种弊端，观众处于消极被动的地位，毫无沟通可言，于是单行道最后走进死胡同。

在电视媒体中，各种点子和影像透过无线、有线或卫星的方式单向传送，但还有另一个回馈机制，可以通过收视率、评论家、赞助商、信函、电话、电子邮件、甚至通过法律规范而得知观众的想法。

媒体理论家马歇尔·麦克鲁汉说媒介即讯息，只要讯息不够清楚或观众没有被满足，电视节目就会立刻被取消。在商场上，只要论点不够透彻，观众看不到明显的利益，投资意愿就会下挫，生意谈不成，整个推介活动就会以失败收场。

我在“威力演讲”课程中，把媒体的敏感度带进商场，运用一连串的技巧和服务，让各位演讲者都能达成目标，成功地鼓舞观众的情绪，使他们体验到“啊哈！”。

## 演讲的新方法

本书提到技巧是我融合了各种新旧理论概念发展而成。我在电视台负责制作公共事务节目时，必须花好多时间找档案资料和影片、录影带，翻遍一大堆报告和采访内容，最后把讯息浓缩成 28 分 40 秒、足以捕捉并抓住观众注意力的节目。我把这些说故事的方法组织成简单的技巧和形式，方便企业人士运用。多数我遇过的职业作家也用同样的技巧开发自己的创作能力。

在电视台里，我在价值好数百万美元的控制室中工作，靠各种昂贵的电子仪器制作我需要的节目内容，如今这些功能都可以靠微软的 PowerPoint（超过 2 亿 5 千万台电脑上已安装）搞定。不幸的是，我保证任何最近听过商业推介的人都能证明，大多数的演讲者都把这些威力强大的功能当成 MTV 录像带使用。其实他们都错了。他们应该遵照密斯（Ludwig Mies van der Rohe）发自内心的建议：少即是多。我已经开发出一套简单的指导方针，帮各位应用密斯的原则创造演讲的视觉效果，帮各位设计简洁有力的数字和图表内容，避免混淆观众的焦点与注意力，提升信息的清晰度与说服力。

在电视台里，我同时执导电影和操作摄影机，然后剪接成一个动人的故事。我等于是运用电影艺术和编辑专业，诉说一个有震撼力的故事。在本书中，我把这些复杂的方法通通转换成一套简单而连贯的技巧，你可以马上应用在 PowerPoint 上，帮你说好故事。

我还从亚里斯多德这类古典作品中吸取许多沟通和说服技巧。请别被“古典”这个词吓倒。有位智者曾说，古典只不过是经得起时间考验的有用之物。我们保证你一定会重新发现这句话的真正涵义。在古代，流利的口才是公认最伟大的人文科目；当时被称为哲学家的雄辩之士，事实上就是伟大的说书人。

接下来你会发现，亚里斯多德的观念和你在商场上要说的各种故事大有相通之处，都是想办法说服观众以行动来响应你的鼓舞。

我提到的其它方法除了有学理根据，还包含最近科学界对人类心智的研究发现，详细描述大脑和眼睛如何获取信息，进而说明每位观众如何响应所传达的任何信息。

我自信这种融合传统和先进技巧的沟通与演讲方式，绝对能开发出独特而有效的系统，帮各位在推介活动中出奇制胜。

你会发现我一再强调“故事”的重要性。本书的重点与我开办的课程和研讨活动一样，目的都是帮助你找到你和业务的故事元素。传统的演讲技巧、肢体语言、手势、音调、目光接触、回答观众问题等元素也一样重要，只不过它们在本书中退居后位，为解释故事服务。

许多人乍听我（不尽然正确）的“演讲顾问”或“表演教练”头衔，都感到很困惑。事实有些顾客头一次碰面时会说“我不需要任何人帮我编故事，只要告诉我公开演讲时该把手摆哪儿，以及该怎么避免一再说嗯就行了。”我的要求可不是那么简单，原因如下：

首先，市面上传授这些技巧的书太多了，有些写得还真不错，我的兴趣是提出别处找不到的建议。（然而，我会在附录中向你提供实际演示环境的列表，叫做“演示工具”）。

只有故事对了，自然就会有适当的表达方式。

其次，更重要的是，我相信说对故事是使你的演讲富有成效的最重要因素，这比演讲技巧还重要千百倍。事实上，我发现只要故事对了，自然就会有适当的表达方式，简直就像变魔术一样，但反之则行不通。你可能是全世界最会说话的人，但只是故事本身不清楚、缺乏焦点，你的信息就无法传达出去。

让我与你一同分享一段经历，以此说明：

一九九一年，我接到微软公共关系机构打来的电话，焦急地要我帮他们公司的年轻主管杰夫·瑞吉斯安排课程。他说解释道：“他即将上场演示微软家族的最新产品 **Windows for Pen Computers**，我们希望你可以帮帮忙。”

我答应他“那就为杰夫安排三天的课程吧。”

不过电话里对方迟疑了一下：“我们的时间很紧迫，只有一天的准备时间。但是他的说话技巧确实需要完善。他很聪明，也很了解产品，但就是觉得上台说话很不自在。你能在一天内搞定吗？”

我只好试试看了。

结果真令我大开眼界。我只有一天的时间指点杰夫一些基本功夫，根本没有空教他声音或肢体语言。于是我们把焦点放在产品上：说明设计这款卓越的新软件产品有何用处、微软希望用这款产品服务哪块市场、研发始末、给计算机使用者带来的好处。简单地说，我们创造了一个杰夫必须讲述的故事。

我协助杰夫决定故事中的几项元素：哪些元素与观众最直接相关、哪些技术数据是必要的、哪些技术说明是多余的。然后我帮杰夫组织他的演示文稿，好让关键概念从头到尾自然地一气呵成。当天结束前，我们已经把整个故事整理一遍，杰夫不但掌握了数据，也对演说感到自在多了。

结果呢？杰夫的推介获得空前的成功。后来微软的公司人员大大地称赞我成功地改进了杰夫的演说技巧，但实际上我们压根没碰过那档事。只是说对故事，就能把原本裹足不前和没信心的人转变成积极、有自信的演讲家。如今杰夫·瑞吉斯高居微软产品和服务部门副总裁，也是微软最优秀而有效率的发言人。他现在负责的业务中，包括微软根据 Windows for Pen Computing 研发的二十一世纪最先进的平板电脑（Tablet PC）。

简明清晰的故事才能让人从容不迫地上台演说。

这个故事告诉我们，各种声调伎俩或活泼的肢体语言都无法改善主题模糊不清的故事内容，简明清晰的故事才能让人从容不迫地上台演讲。

## 销售心理学

我说过，说服的经典艺术就是让观众感到“啊哈！”的情绪。不过，要达到真正的效果，只抖一个包袱是不够的。“威力演示”要教你如何不断地抖包袱，让观众不断地感受到“啊哈！”的情绪。

我喜欢把演讲比喻成按摩治疗。优秀的按摩师绝不会让他的手离开你的身体。同样地，优秀的演讲者也绝不会弃观众于不顾，而是从一开始就牢牢抓住他们的心。在引导观众进入各部分、主题和概念的过程中，“绝不放走观众的思绪”，最后更呼吁观众采取行动，牢牢地定着。

优秀的演讲者也绝不会弃观众于不顾，而是打从一开始就牢牢抓住他们的心。「绝不放走观众的思绪」，最后更呼吁观众采取行动，牢牢地定着。

请注意我刚刚使用的词汇：抓住（grab）、引导（navigate）和定着（deposit）。这三个字都可以用一个简单的相同动词代换：管理。人是商业决策中的决定性因素，而管理则是投资决策中的头号元素。优秀的演示者都能有效地抓住观众的心；因此从潜意识的层面而言，有效的演示等于是有效管理。

当然，没人会据此断言优秀的演示者就是优秀的经理人、熟练的主管、优异的董事或者出色的首席执行官。这种延伸有点过头。不过单就谈话而言，这可一点都不假。在潜意识里，观众会先做一些设想。如果进行演示的人论点模糊不清，他们就会拒绝响应采取行动的呼吁。

像华伦·巴菲特和彼得·林区这类有影响力的投资者，都有一个共同原则，就是只投资自己懂的生意。因此当你的故事模糊不清、主题支离破碎或太复杂，观众得加倍努力才能弄明白。结果他们在努力了解的过程就会产生阻力，接着转成愤怒，最后变成失去信心。

有效的演讲者能让观众轻松地抓住重点。有效的演示故事毫不费力地把观众带往水到渠成的结论。整个过程本身让观众觉得非常的舒服，于是不假思索地答应当了所有的要求。因此，演示基本上就是销售行为。

当然，这并不是说我们可以因此忽视业务中确凿有力的证据；再花稍的演示内容还是抵不上扎实的商业计划。你不但要能让别人闻到牛肉香，也得真的端出牛肉才行。不过若有两家公司或两个人的实力差不多时，谁的故事说得好，谁就能夺标。

最后，清晰有力演示能带来的最微妙的影响（可能也是最有力的效果）是：大家认为能有效诉说一则商业故事的人就是能掌握全局的人，获得别人信任

能有效诉说一则商业故事的人就是能掌握全局的人，获得别人信任更是理所当然。

更是理所当然。当你掌控故事时，就等于掌控了整个屋子。不但观众会跟着你，金钱、影响力、权力和成功也将追着你。这就是本书的核心信息和价值，无论你在组中扮演何种角色、担任何种职位都一样。也许一天你会将自己的公司公开上市，那么我希望

你在本书学到的技巧能帮你赚进好几百万美元。不过在那之前，你还是有机会跨越许多关键使命的障碍，因为每一个业务决策都需要启动你说故事的能力。因此请把从本书学到的说服技巧当成迈向成功的垫脚石。

为了帮你精通这些技巧，我会以思科为范例，说明他们如何说服一窍不通的投资人拿出数十亿美元资金，而且即使到了今天，很少有投资人真的搞懂思科到底在做什么。我还曾示范雅虎如何把不好的品牌形象转化为有意义的投资演示，运用新兴的因特网魅力成功地募集资金。还有初创的通信公司 **Luminous Networks** 如何在有史以来最严峻的市场低潮中，还能在民间自有资金市场募集到八千万美元。这些公司当初都运用我创造的“威力演示”技巧，我希望你也能从中获益。

没错，这本书要谈的是演示推介。但其实还有更多。本书还谈心理学、讲故事技巧、让每个观众都响应你的呼吁而采取行动。利用演示，你就能出奇制胜。

# 第 1 章 观众与你

范例公司：

Network Appliance

Luminous Networks

## 演示的问题所在

在人类活动中，很少有像演示这么频繁却又表现得如此差劲的活动。最近有一个统计显示，人类平均每天使用微软 PowerPoint 做出三千万张幻灯片。我保证你一定参加过某些说明会，但究竟有多少说明会真的令你印象深刻、有效且能打动人心？恐怕十双手指头就可以数完了。

绝对多数的演示都犯了所谓的“五戒”：

**缺乏清晰的论点。**观众听完演示之后常常还是一头雾水。有多少次你“从头到尾”听完一场演示，最后还自问：“重点到底是什么？”

**观众没有获益。**演示中没说明观众能从中获得什么好处。有多少次你在听取演示的过程中“不断地”自问：“又怎样？”

**过程不明白流畅。**概念的呈现方式杂乱无章，观众根本没办法跟上演示逻辑。有多少次你在听取演示的过程中对自己说：“等等！台上的主讲者到底怎样导出那个结论的？”

**太琐碎。**内容出现太多技术性或不相关的资料，模糊了主要焦点。有多少次你在听取演示时，自己问“那究竟是什么意思？”

**太冗长。**在演示结束前就使观众失去焦点并感到无聊。在你整个事业生涯中，有多少次你“曾经”听过某场演示太“简短”？

演示者只要触犯其中一条戒律，就等于浪费观众的时间、精力和注意力。更糟的是，他们还干扰自己的目标。

五戒中的每一项彼此都是独立而不互相影响的，比方说：假如你我正在闲聊，而我说：“我告诉你昨晚我吃了什么。”我的演示内容就有重点了，你会知道我想说什么，我就不会触犯第一条戒律了。

但你到底为什么要关心我昨天晚上吃了什么呢？除非你曾说：“杰瑞，我对附近的餐厅已经厌烦了，你能推荐新餐厅吗？”那么，借着告诉你昨晚我吃了

多棒的佳肴，我的说明内容对你就产生了好处，我就可以避免触犯第二条戒律。

现在若我从甜点开始说明，接着跳到色拉，再跳到干酪，然后回到主菜，那么我的故事流畅性就会有问题。若我先从餐前汤开始依序介绍，整个故事就呈现出流畅的层次，我也就不会触犯第三条戒律。

假如我采用门、纲、目、科、属、种等分类方式来介绍菜色，就会太技术性，也太细了。假如我改用形容词和简单的名词说明各道菜色，就能避免第四条戒律。

最后，若我花四小时说明一顿只消两小时就能吃完的晚餐，这份演示就太冗长了。若我只用五分钟就说明一切，就可以跳脱第五条戒律的陷阱。

观众不但无法被“垃圾数据”说服，反而会产生可怕的“目光呆滞”（MEGO, Mine Eyes Glaze Over）效应。

这种比方可能扯得有点远，但这五戒可是如假包换。虽然每条都是独立的，但还可以概括地归纳为“垃圾数据”：过多、无意义、毫无章法的数据倾泄，完全没有目的或计划。观众不但无法被“垃圾数据”说服，反而会产生可怕的“目光呆滞”（MEGO, Mine Eyes Glaze Over）效应。

为什么？为何演示者头脑清晰的时候会做出这种可怕的行为？换成你想吸引潜在顾客进来，你会这样做吗？你会用这种方式推销、募集资金或说服分析师，让他相信你们公司是有实力的？不会吧。

以上所说的演示目的都不一样，但也都有一项共通点。无论是设法让听众同意你的提案或是签约、开支票、或者工作得更勤奋、敏捷，你都是在说服他们依照你的请求去做、响应你的号召，五戒就是阻挠你达成目标的绊脚石。

## 威力演示

多数企业人士，包括最成功的那些人，都只忙着“活在”自己的故事中，鲜有人注意好好“讲述”自己的故事。他们每天花十二到十四小时找出自己的竞争策略、产品上市、财务分析、行销计划、购并和销售诉求等各种重要的商业细节，你也不例外。他们每天照常生活、吃饭、睡觉、呼吸、作梦，并埋头于自己的事业；他们可以如数家珍地说出每棵树的一切，却看不到整座森林的样貌。他们很少有机会——可能也觉得没有必要——后退几步好好看看整体，并编织出动人的故事。

对多数企业人士而言，有一天他们突然“必须”兜售自己的商业故事时，这种过度注意小节习惯往往是最大的绊脚石。他们以为要让“什么都不懂”的观众了解的最好方式，就是告诉他们“一切细节”。这就好比有人问你现在几点，你却巨细靡遗地告诉对方制造钟表的细节一样。

其实补救之道很简单：专注而已。你必须在沙里淘金，只告诉观众必须知道的事情就好。



## 说服：从“起点”通往“终点”之路

人类是社会型动物，几乎每天都试着说服别人。说服成了重要的生活技能之一。你可能会面对需要进行说服的不同状况，而每种状况皆有独特的挑战和机会。

然而所有的演示都有一项共通点。无论是正式的演示、演讲、推销、研讨会、法庭结案陈词或鼓励别人的谈话，每种沟通型态的目标，都是希望把观众从“起点”（一开始的状态）推往“终点”（你预定的目的）。从起点到终点的过程就是说服。

学习说服技巧的最佳起点就是承认以上事实。如果你的演示内容娱乐效果十足、言语流畅或令人印象深刻，当然很好。但这些都不是你的主要目的。你唯一的目标就是把观众推往“终点”，这才是重点所在！若重点模糊不清，你就犯了“五戒”；假使重点（也就是终点）清楚明白，你就已经成功地吹响行动的号角了。

且让我们仔细瞧瞧，把观众从起点推往终点的过程中将面临哪些挑战。在心理层面，起点是观众对你和你的生意一无所知，或者怀疑你的生意并准备置疑，也可能是最糟的状况——排斥你要求的目标。

终点则是你要他们采取的行动，终点的本质视状况而定。为了达成目标，你可能得让“一无所知”的观众“了解”你要传达的讯息，让“心存疑虑”的人“相信你”，让“排斥”你的人依某种方式“行动”。事实上，“了解”、“相信”和“行动”并非三个独立的目标，而是达成单一的终极目标之前的三个阶段。毕竟，观众若不先“了解”你的故事，并“相信”其中的讯息，是不会采取任何“行动”的。

我帮公司训练主管准备 IPO 巡回演讲时，观众就是潜在的投资者。终点即是让投资者愿意卖掉部份英特尔或微软的持股，把资金从那些有价值的资产转移到这些新兴的公司上。

当 **Network Appliance** 刚要公开上市时，CEO 丹·沃门霍文在路演中用这样的开场白：“名字有何意义？何谓应用产品？烤面包机就是应用产品。虽然这种产品只做一件事，却表现得可圈可点：把面包烤好。管理网络数据是件复杂的工作，到目前为止，一直都没有专门的工具能进行数据管理，而是由执行多种功能的工具顺便管理，而且效果也不见好。本公司推出一种叫 **File Server** 的新产品，这种产品可以好好做好一件事：管理网络数据。”

若丹·沃门霍文就此打住，投资观众当然可以清楚地了解他的公司在做什么。但我进一步训练他，多加了一点内容：“只要想到网络数据爆炸性成长的情况，你就可以想，**File Servers** 将能与爆炸的数据一起成长，**Network Appliance** 也将成为最具发展前景的公司。我们邀请你加入，与我们共同发展。”

最后那句话就是号召大家行动起来。请注意，丹·沃门霍文的言谈间并无要求投资者购买自己公司的股票。那样就太冒昧了，但也有必要：毕竟观众的工

作就是“投资”。但添加这些内容后，使丹·沃门霍文带领观众从起点到达终点的能量增强。带领（lead）的同义词就是管理，从潜意识层面来看，即为“有效管理”。

## 从当前的目标着手

因此，终点就是每场演示游戏的最终目标。演示成功的唯一法则是一开始就一心一意地瞄准目标。这个观念很久以前就存在了。亚里斯多德的“目的论”（teleology）所谈的就是一心一意地研究物质的终点和目标，当今的商业大师行销的也是相同的概念。史蒂芬·柯维在《与成功有约》（*The Seven Habits of Highly Effective People*）中，就强调从眼前目标着手的重要性。亚里斯多德的古典智慧每天都派得上用场。

如今很少主管研究亚里斯多德的理论，但确有好几百万人读过柯维的作品，更别提有多少人从新友同事口中听到这个概念了。不管怎样，一开始就一心一意瞄准目标的重要观念并未真正渗入我们对演示的思维中。只要想想有多少次你听完整场演示还一头雾水，就知道又有人犯了五戒，遗漏的重点即终点：采取行动。

不幸又难以理解的是，太多演示都忽略了终点。

如果你是一个专业推销员，不去拉客户的话，顾客，又怎么会掏腰包买下你推销的产品呢？如果你是公司经理，却不能清楚明白地告诉团队成员该怎样做的活，他们又怎么会支持你的新商业点子？如果你是个有抱负的年轻职员，除非你开口要求，否则上司怎么会同意帮你加薪或升迁？

清楚了吗？也许吧。但令人惊讶的是，很多企业人士在沟通时，居然都忘了把焦点放在终点。若你打从沟通一开始就清楚地瞄准终点，就比较可能带着观众走到那里。所以从现在开始，要求订单吧！让你的观众行动起来！抓住重点！冲向终点！

## 观众至上

演示者要想成功号召观众行动起来就必须把观众放在与此目标同等重要的位置。要创造那种平衡力量，我姑且称之为“观众至上”。精通观众至上的技巧意味着要学着从观众的眼光去看你自己、你的公司、你的故事和你的演示。

在训练客户的课程中，我会假扮成潜在的投资者、目标客户或准合伙人。我在准备上课材料时，会从客户的观点出发。我强烈建议你无论进行任何演示，都用相同的准备方式：采用观众的观点。这是思考上的一个大转变，需要具备知识与不断练习才行。

精通观众至上的技巧意味着要学着从观众的眼光去看你自己、你的公司、你的故事和你的演示。

让我再回到说服艺术的先驱亚里斯多德身上。他在著名的《修辞学》（*Rhetoric*）中提出说服的关键要素中，最重要的就是“感情诉求”（pathos）。Pathos 在希腊文代表说服者运用观众情

感、欲望、恐惧和热情的能力。现代英语中有很多字都源自 Pathos 这个字根：例如“empathy”和“sympathy”。亚里斯多德写道：“……当演讲内容激起观众者的情绪时，他们就可能被说服。当我们处于高兴和友善的情绪状态时，所做的判断绝对和处于痛苦与敌意状态时截然不同。”

问题是：你该如何进行“沟通”，好让观众感受到高兴和友善的情绪，并愿意随着你的指引走向终点？我和许多客户的共同经验都指出，最好的方式就是观众至上。你在演示时一切的言行举止都必须符合观众的需要。

虽然这是个简单的概念，却至关重要。若你每次准备演示时都依照观众至上的准则挑选材料，你会变得很有效率并具有说服力。

## 转移焦点，重视利益

要更充分了解观众至上的概念，我们不得不探讨广告和推销领域的经典规则，也就是“特色”（feature）和“利益”（benefit）的差别。无论何时何地，只要你想卖自己的故事，这项差别就是生死立判的分水岭。只把你焦点从“特色”转移到“利益”上，就能提高胜出的机会。

“特色”是有关你、公司、产品或你想宣传的事实或特质。相比较之下，“利益”则是那个事实或特质能怎样帮观众获利。当你想说服别人时，光提出你贩卖的“特色”是不够的；还要把“特色”转换成“利益”才行。“特色”可能和观众的需要或利益不相干，但“利益”却永远和观众的利益紧紧扣在一起。少了“利益”，你就没办法“观众至上”。想说服别人行动，你得给他们“理由”，而且一定是“他们”想行动的理由，而不是你的理由。

想说服别人行动，你得给他们“理由”，而且一定是“他们”想行动的理由，而不是你的理由。

同样的原则也可适用于任何需要说服的挑战局面。“特色”只是说服者的兴趣，“利益”则是观众的兴趣。所以每次说服别人时，务必要从“利益”点出发。

## 了解观众的需要

创造有效演示的唯一法则在于了解观众：他们的兴趣、关心的事物、面临的问题、偏见和珍惜的梦想。这意味着你得做好回家功课。比方说，若你从事销售工作，就得花时间了解顾客，研究他们使用你产品的方式及原因、他们的财力限制、面临的竞争议题，以及你的产品如何帮他们达成私人和工作上的目标。除了要了解他们的外在市场需求，你还得了解他们的人性需求。什么事最令他们头痛、恐惧、担心、渴望、需要、爱好和憎恨？你能提供什么服务？帮他们解决那些需求？

有时候，你的兴趣和观众的兴趣一定不一样，因此一定会造成潜在的冲突与挫折。你可能非常想加薪、一份利润丰厚的合约或公司迫切需要的救命资金；但不可避免地，你面对的观众一定也有属于自己的动机和议题。说服的艺术

必须在观众至上方面取得“平衡”：说服观众相信你想达成的目标也能满足“他们”的兴趣。

**Luminous Networks** 是硅谷一家私人公司，提供以太网解决方案，能提供理想的影音互动多业务传送平台。虽然 **CEO** 亚历士·纳克维是业界老手，却发现电信公司是特别难进入的市场。但后来亚历士慢慢地学会承认、了解并回应那群人的兴趣和情绪。他说：

“我们的新科技使电信公司能用比过去更便宜的方式来传输更好的因特网服务，而且以为所有电信公司的经理人一定知道这件事。

不幸得很，我们并没有从观众的观点考虑——而且这个观众是一家历史悠久、举足轻重的电信业者。我们锁定的销售目标都是在那家公司工作二十年以上的经理人。他们不但守旧，可能还有点害怕尝试新颖及他们所不知道的东西……而 **Luminous** 正好集二者于一身。

我们早期并不了解如何以那种方式拉近和观众的距离。我们骄傲得不得了，不断夸口自己的技术是“划时代的根本性典范转移”，而且表现出一副听不懂的人就是笨蛋的样子。

现在回想起来，我们当初确实犯了错误，简直就是不断把需要争取的客户往外推。难怪他们不想向我们买东西。

后来我们慢慢学会了降低身段，不再吹嘘自己的技术是划时代的改变，而改说是现有技术的自然演变。我们学会对客户传达另一种讯息：“你不笨，你正在使用的技术也没错。但现在的世界变了，而 **Luminous** 已经准备好您和您的客户需要的下一代科技。”结果我们的销售表现反而比以前更好！

好可笑：身为工程师，我习惯用无生命、理性的态度贩卖自己的故事，完全忘了我们演示的对象是有思想的人。”

## 豁然开朗

现在我们先回顾之前讨论的内容。当故事很复杂、缺乏连续性；当观众已经头昏脑胀；当演示者无法和观众建立清楚的连结时，演示即宣告失败。随着“目光呆滞”效应的出现，生意就没着落，投资案落空，交易也吹了，当然也没有业绩。

你的目标一定是想办法让观众提出“我该在哪里签字？”的疑问。这就是说服的精髓。

说服是一门艺术，是运用一连串的“啊哈！”过程，把观众从一无所知、甚至怀有敌意的起点推往目标终点的艺术；让他们心甘情愿地成为你的投资者、顾客、合伙人，或随着你的号角前进。

**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

要把观众引导到你计划的道路上，唯一的方法就是遵循“听众至上”的原则：把“他们”的需要作为“你”的演示的核心。“观众至上”的核心思想就是表现“利益”，而不是“特色”。

极少的交流者能真正体会到那种让观众顿悟的愉悦，但他们当中大多数人都在朝这个方向努力并且进步很大，如果将本书中的威力演讲技巧加以应用的话，你也可以做到。

## 第 2 章 这对你有何好处？

范例公司：

Brooktree

Netflix

Luminous Networks

### 这对你有什么好处？

搭建“观众至上”的基石和专注于利益的方法，就是不断提出关键问题：这对“你”有何好处？其实这是从另一句话转过来的：这对“我”有何好处？只是我刻意把“我”改成“你”，把重点从你到你的观众身上。这种对象的转换强调了所有沟通者都得把专注焦点移到自身（我）以外的地方，也就是观众的需求（你）。这就是“观众至上”的具体实践。

我把这个关键问题称为“对你有何好处？”（What's In It For You）。每次演示时，借着不断寻找“对你有何好处？”，等于给观众一个行动的好理由，确保你的演示专注在最重要的重点上：把观众从起点带往终点。

“对你有何好处？”讲的是就是观众的利益。通常整个演示中，有一个“对你有何好处？”的大主轴负责统领演示内容，是整场说服内容的中心思想。

比方说，创业 CEO 和手下的管理团队在 IPO 路演的“对你有何好处？”就是“你若投资我们公司，就会获得绝佳的投资收益！”

另一方面，公司负责招聘人才者向炙手可热的人才提出工作机会时，“对你有何好处？”就是“若你加入我们公司，就能坐领高薪、前程似锦、工作内容充满挑战、总有一天能爬上公司总裁的宝座！”

营销咨询顾问公司的合伙人向财富五百强大企业的 COO 提供商业建议书时，“对你有何好处？”可能就是指“若你雇用我们，我们的专业技术能帮你改进升迁计划、增加市场占有率、公司利润上扬，而且能让你的股票选择权价值倍增！”

### “对你有何好处？”的触发器

一场演示中，除了“对你有何好处？”这个大主轴外，通常还有许多小型而明确的其它好处，它们对观众依然大有利益，能使演示的各项元素生色不少。事实上，在说服性的演示中，每个元素都必须清楚地与“对你有何好处？”这个问题环环相扣。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

我在课程中用六个问题作为“对你有何好处？”的触发器。这些都是用来提醒演示者，演示的各项元素必须清楚连接观众利益的必要性。学员在最后一次排练演示时，只要让我听到任何一个与观众利益不相干的想法、事实、故事或细节，我都会打断排练，使用下列触发器引导你提出观众能获得的利益。

- (1) “这对你很重要，因为……？”
- (2) “这对你有何意义？”
- (3) “我干嘛告诉你这些？”
- (4) “谁在乎？”
- (5) “那又怎样？”
- (6) “然后又怎样……？”

请记住以上这些触发器。下次准备演示时，你可亲自使用这些问题提醒自己把每个细节都连结到“对你有何好处？”这个议题。当你和组员一起准备演示时，请用这些触发器提醒同事，并鼓励他们同样的方式提醒你。在过程中你可能会遭人白眼，但演示的成效将会证明一切都是值得的。

以下例子可以说明不断把想法换成“对你有何好处？”的重要性。**Brooktree** 是一家制造、销售定制设计集成电路的公司（现在并入科胜讯系统公司 **Conexant Systems, Inc.**）。CEO 吉姆·华克斯比准备在公司公开上市前，和我一起排练路演的细节。我假装自己是富达公司的投资经理，正在考虑是否把共同基金投资到 **Brooktree**。吉姆谈到产品时，举起一本又大又厚的手册说：“这是我们的产品目录，业界没有一家公司目录里的产品种类赶得上我们。”

吉姆放下目录，正要进行下一个主题时，我举手就丢出一个触发器。“暂停！”我说。“你说你有业界最厚重的产品目录。你的目录大小与我何干？”

吉姆几乎不假思索地举起目录说：“我们有这么多产品，公司收益保证不受景气循环影响。”成功过关，这是非常重要的财务优势，居然只为吉姆忘了自问“这对对方有何好处？”而差点被忽略掉。

演示时，当你提出自己、公司、你的故事或提供的产品服务之前，务必停下来问自己“对你有何好处？”何在？

务必找出并说清楚“对你有何好处？”

“对观众有何利益？”若答案是否定的，这个细节可能只有你和同事感兴趣，对观众一点也不重要。但若有利益，一定要说清楚讲明白。

你可以想抗议，“且慢。我的观众一点都不笨。无论我讲什么，他们都能挖掘其中的利益。若我讲白了，对他们可能还是一种污辱呢！”

事实不见得如此。请记得我先前提过的“五戒”，其中一条就是缺乏清楚的利益。“观众至上”的精髓在于，当今大部份的企业人士都被过多的信息、承诺和责任压得喘不过气来。你在演示时，观众可能真的很专心听讲，但事实不见得如

此。即使观众只要几秒钟，就能把你描述的各项特色串连成有意义的利益，但等到他们回神时，你已经进行到下一个主题了，他们可能来不及吸收刚刚体会的利益或你下一个重点。你将会因此失去观众，而且他们也许此永不回头。

你可以借着说明“对你有何好处？”抓住一个机会。虽然你的观众个个优秀杰出，都能自行理出好处，但当你对他们说清楚说明时，就把他们带你归纳的结论，也就是你希望他们到达的终点。另外，你还能达成其它意想不到的效果。观众很可能刚好在你提出结论前归纳出“啊哈！”的想法，而你紧接着又清楚地陈述一次，刚好赢得他们的认同感。他们曾点头表示赞同，而且心想：“当然！我从来没听过别人这样清楚简洁地表达这个概念！”这就是“有效管理”的典范。

这是一个属于“特色/利益”差异的变量。当一位 CEO 对着潜在投资者做演示时，可能会解释产品最棒的特色：“我们已经做好一个更好的捕鼠器。”但捕鼠器的品质并不是投资者最在意的部份，而是它的市场规模。懂得做有效演示的 CEO 会很快切入投资者的利益：“.....而且全世界都等着上门购买。”捕鼠器的市场有可为。只要讲到“对你有何好处？”，就是大家赢的局面。

事实上，“对你有何好处？”的力量甚至可应用在我们的私生活上头。

黛比经营一家小型的饮食公司。以前她在多数周末都能不必工作，他先生瑞奇也感到非常满意。但现在她接到一笔“无法拒绝的订单”，要求她秋冬两季的每个周末，都要在艺术博物馆提供外烩服务。这笔订单不但利润丰厚，也很有面子，但黛比必须先说服瑞奇支持才行。有一天晚餐过后，黛比对瑞奇展开游说攻势，滔滔不绝地说那笔生意对公司的重要性，却没告诉瑞奇“这对他有什么好处”。

黛比若想赢得瑞奇的支持，应该改用这样的口吻：“这份合约明年可以帮公司多赚 50% 的利润，够我明年夏天请个副理帮我经营公司三个星期.....这样我们梦寐以求的欧洲之旅就可以成行了。”

在这个案例中，黛比除了简化概念之外，还得花更多的力气才能使“对你有何好处？”更清楚。她也必须调整计划，瑞奇才能真正感受到对他个人的利益。

有一句俗话说：“钱越多越好，人越瘦越美。”在此我该补上一条，那就是“说好越多的‘对你有何好处’，就越容易说服观众”。

精心策划“对你有何好处？”的好处是，你能先找出对大家有好处的双赢论点，而在演示中点出“对你有何好处？”则会使你努力实践。改进演示的同时，也能帮你改进实质内容。

有一句俗话说：“钱越多越好，人越瘦越美。”在此我该补上一条，那就是——说好越多的“对你有何好处”，就越容易说服观众。

## 找错对象的危机

“对你有何好处？”原则中最明显的错误就是找错“对象”。先让我举个例子加以说明。我有个客户叫马克，他是一家牙科器材制造商的 CEO。马克之前的工



作经历是帮另一家牙科材料厂商推销产品，表现非常优异。现在他当上 CEO 之后，准备把新公司公开上市。在我指导他 IPO 路演的彩排练习时，我照例假装是位富达基金的经理人。

马克滔滔不绝地说明公司的优势，特别强调产品的优越品质与性能，并拿出公司研发的新仪器示范特殊功能。马克拿起仪器对我说：“只要有这台机器，你的根管治疗可以做得更好、更快，患者也比较不痛。”我打断他：“没错，但请记住我是投资人，根本不用动手做根管治疗！”

马克沉吟一会儿，笑一笑，然后再次拿起仪器说：“全世界成千上万想把根管治疗做得更好的牙科医师，都需要这样的产品，自然也会为我们的客户！”现在终于找对了对象！

各位可以很清楚地看出马克的问题：在寻找“对你有何好处？”的过程中，他没想清楚观众是谁，所以误把这次的观众当成以前推销产品时的那批牙科医师。现在观众已经换成投资人，他必须小心地调整内容，针对投资人所关心的议题，把重点转到市场规模上。

你能避开找错对象的陷阱吗？观众能把对另一群人有利的内容换成对他们有意义的利益吗？当然可以。但若要这样做，就要花上一点时间。在这段转换的过程中，观众可能会不听你的内容，而开始自己思考。

“千万别给他们自己思考的机会！”

请记得“观众至上”的铁律。只要能让观众轻松地跟上你的说话内容，他们就会跟着你指引的方向前进。找错对象的问题经常发生。我们在市场上往往得对各种不同的对象推销自己和自己的故事，每个对象都有不同的偏见、目标、爱好、兴趣和需要，所以你很容易搞错对象到底关心什么好处。

只要能让观众轻松地跟上你的说话内容，他们就会跟着你指引的方向前进。

以下还有一个范例。**Netflix** 是一家在线订阅 DVD 的公司，二零零二年春季公开上市，CEO 是瑞得·哈斯汀司（Reed hastings）。我早在一九九六年就认识瑞得了，当时他还在另一家公司当主管，当时我指导过他找对对象的重要性与当中的差异。当他把 **Netflix** 路演的草稿传给我时，其中有一张演示核心业务的幻灯片内容不太妥当，如图 2-1。



图 2.1 Netflix 业务说明幻灯片，第一版

瑞得来我这边上课时，我一如往常地假扮成承购股票的潜在大户。我说：“瑞得，听了这场演示，我真的很渴望赶快成为 Netflix 的订户……不过今天的目的应该不是说服我当订户吧？那种工作只要交给业务人员就好了。”

瑞得微微笑了一下说：“你说该怎么改？”于是，我在电脑上将瑞得的幻灯片改成了如图 2-2 所示。

一瞬间，整个幻灯片的重点从吸引订户的诉求，转成投资人重视的市场规模大小。瑞得笑得合不拢嘴，说：“改成数千万电影迷，如何？”

“太棒了！”我附议。“何不改成，光在美国就有数千万电影迷？”

瑞得接受了建议，修改了他的演示内容，然后开始到处进行 IPO 的路演。一个月后 Netflix 公开上市时，他们提供 550 万股股票，结果接到 5000 万股股票的申购书：几乎是十倍的需求量。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

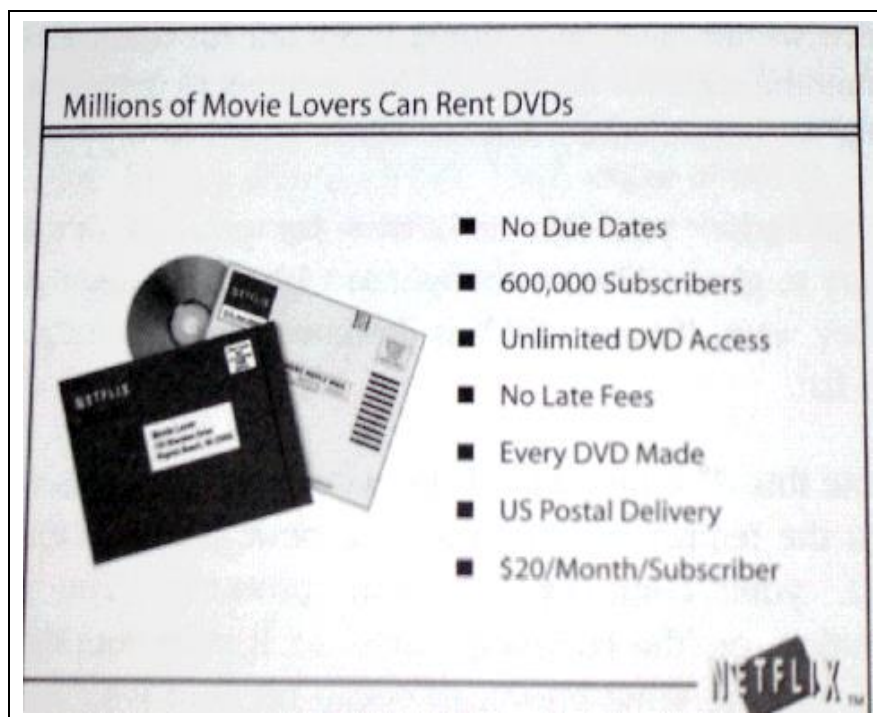


图 2.2 Netflix 业务说明幻灯片，第二版

话说回来，就算不改演示幻灯片，投资观众还是能够把“所有你想看的 DVD”和数百万潜在订户连在一起，但他们得花脑筋想一想才能得到这个结果。但修改后端得可以轻松地把他们引导到结论，并建立投资观众的信心。瑞得成功地抓住了机会。

请记住，千万别把“对你有何好处？”中的对象视为理所当然。你每次都要好好想清楚，谁才是观众对象，还有他们想要什么。若你的“对你有何好处？”是针对错误的观众设计的，根本不会达成预期的效果。还要注意：找错对象是无法完整说明自己、公司或产品的主要原因。整体的演示或所谓的“公司标题”，应该适用于大部分演示场合，不太需要更动。公司员工感兴趣的故事内容可能会使顾客或供货商感到疏离或不悦，反之亦然。能说服客户掏腰包买东西的故事，可能反而令潜在投资者不知所措。

有个绝佳案例可说明这种情况。我在前一章提过 **Luminous Networks**，这家公司成立于一九九八年，原本打算公开上市，但鉴于 2001 年的市场状况不佳，CEO 亚历士·纳克维及其团队决定舍弃公开上市方式，改为采用私募方式寻找潜在资金。]

我们在寻找私人投资者之前，也会仔细研究他们的专业背景。假如他们同样具有科技背景，我会用彼此都熟悉的科技术语说明一切。但若潜在投资者是银行界人士，我会采用另一套说法。关键在于让每个观众都了解我在说什么。我们总共进行了约六十场演示。当时的大环境很恶劣，整个财务市场处于资金吃紧状态。但最后我们还是募到了需要的资金，共有八千万之多。我告诉别人这个消息时，他们都不相信我们居然办得到。

## 第3章 要有创意：头脑风暴的艺术

范例公司：

Adobe Systems

### 垃圾数据

精采演示的头号成功要素，是你”必须”把故事说对。无论你声调多动听、仪态多大方、应对多得体，都比不上把故事说清楚来得重要。唯有说清楚讲明白，才能把观众带到你想达到的终点。

演示一开始得先说故事。首先我们先看看传统准备演示方式的地雷区。

各位还记得”目光呆滞”效应吗？只要演示内容中填塞过多事实，毫无章法地一股脑全倒给观众，就会产生”目光呆滞”效应。发生这种状况时，演示者等于立刻掉到”垃圾数据”的陷阱中：演示者只是不断倾泻自己所知的一切，却毫无目的或章法可言。

太多企业人士误以为，要让观众了解”一件事”的最佳办法，就是告诉他们一切。这等于是有人来问你几点钟，你却告诉他制造钟表的整个过程。结果这些多余的演示内容只不过是一堆”垃圾数据”：我们要告诉观众市场成长的统计数字，然后是最近两次顾客满意度的市场调查结果，还要插入一些产品上市的媒体曝光数据，也给他们看高阶主管们的履历资料，还有别忘了财务资料，愈多愈好。”我们把这种方式称为”科学怪人”式演示：只是把数据拼凑起来而已。

“垃圾资料”的观众成了无辜的受害者，但有时他们也会起而反抗。”你的重点是？”、“那又怎样？”这是观众打断冗长演示时最常提出的问题。与其把这些问题当成无礼的打岔，不如将其视为受害者保护自己的讯号。

[垃圾资料]只适用于准备阶段，而非演示阶段。

我希望你永远别用”垃圾资料”轰炸观众，但演示成功的要素其实却又少不了它。秘诀在于：”垃圾资料”只适用于准备阶段，而非演示阶段。把它藏在幕后，千万别搬上舞台。因此，你需要一套有效系

统以彻底消化”垃圾数据”，将其转换成自己的故事精华。头脑风暴就是通往这个系统的入场券。这个过程鼓励大家自在地发挥想象力与创造力，随与而开放地联想所有可能适合或不适合演示内容的信息。然后你再把信息加以分类、选择、增减、组织，整理成一份逻辑连贯而流畅的故事内容，就能轻松地把观众从此端带往终点。一开始的重点并不在于把逻辑纳入材料中，而只是单纯地

务必[先]加以提炼，再组织整理；先[专注]，才能[流畅]。

把所有想得到的可能数据通通收集起来，接下来才进行分析、评估、整理的工作。务必”先”加以提炼，再组织整理；先”专注”，

才能“流畅”。

要了解这种方式，得在创意时多考虑不同的过程和技巧。这些都是我与媒体界的创意人员工作时所得的经验。

## 左脑 VS 右脑

科学家很早就赞叹大脑的奥妙，发现不同脑部区域掌管不同的心智功能。在部分高阶的脑力活动发生于大脑，其中又可分为左右两半。大多数科学家都称左右脑分别掌管不同形式的心智活动。左脑掌管“逻辑”思维，如组织能力、事物的形式、前后顺序、上下排序、规律，以及线型、井井有条的做事方式，都归左脑运作。右脑则掌管“创造”思维，凡是非线型的领域都属右脑管辖，只要是无法以理性思考解释的事情都算。

演示的建立是一项“创意”的过程，意味着要先用右脑思考。

问题是：大多数的演示者在开始构思故事时，都倾向使用左脑思考。当右脑还在不断撞击各种想法时，左脑就想一步登天，立刻得到有逻辑、有组织、线型的最终产品。

为什么会这样？因为商业人士基本上属于结果导向，而不是过程导向的性格。现在我保证，你和大多数的商业人士一样，碰到像长期策略、产品设计或解决难题这类重大问题时，也变得相当过程导向。不过这些都不应该在会议上拿出来。”请在后台处理！”

碰到需要结果导向的状况时，比方说在一定期限内对重要客户进行演示，你可能会想用最快的方式达到目的。太花时间的过程可能延误结果的产生。当右脑正在进行必要的工作时（自由联想），若过程（左脑的指令）不够有效率（垃圾数据），你就必须兜好几个圈子才能到达近在眼前的目标。结果就是陷入空转状态。解决之道就是抓对时机。请先搞清优先级：“先”让右脑搜集各种直观数据，“然后”再把搜寻结果套入左脑的逻辑架构中。”先”专注在问题点上，再考虑流畅性。

[先]让右脑搜集各直观数据，  
[然后]再把搜寻结果套入左脑  
的逻辑架构中。

显示左右脑功能差异的最佳范例就是口语表现。演讲就反映了右脑自然而然的运作方式、语法和句法的混乱状态，以及常常出现的逻辑跳跃现象。

我以现任美国总统布什和前副总统戈尔的辩论实况来说明这个现象。那场辩论于 2000 年 10 月 17 日在市政府举行，由 PBS 的新闻主播吉姆·利尔担任主持人。每位候选人都有机会分别回答市民的问题。有人问布什：“我是个三十四岁、单身、无扶养亲属的中产阶级，你的减税政策对我有何影响？”布什回答：

“我的计划会减轻你的税务负担。你并不会被排除在税赋之外，也不会成为新的增税目标，每位纳税人都会减轻税务负担。若你扶养长辈，还会得到额

外的免税额度。我也认为你不应该只考虑眼前的状况，还要考虑未来的医疗保险问题。我的政策将会包含处方笺用药，还会给你提供各种选择。现在我希望大家了解当前的医疗保险是非常重要的，但它还是赶不上新药的开发速度。若你享受医疗保险，但根本没办法得到新的医疗保险流程。时间和各方面都使你感到绑手绑脚，所以我们需要一套新的医疗保险系统，能够提供更多元的选择。

你将住在和平的国度，因为我们的外交政策会更清楚，我们要建立更强大的军事力量并加强维护友邦的使命；我们的使命不仅仅是处理事务，更要关怀人类。明智而审慎地使用军队力量能维持世界和平；

你将有希望住在一个更有教养、更不受到伤害的社会。你知道吧，有教养的小孩比较乐观进取。你将会看见一个符合正确人生观的社会，你知道，就是愈努力工作就能保有更多的财富。这就是美国精神。

政府不应该是沉重的负担，可惜联邦政府就是这样对待各位的。政府应该随时帮助人民。我刚刚提出的减税方案各位就是绝佳的帮助。”

请记住（若你还能的话），一开始的问题是候选人的减税方案如何影响一位三十四岁、单身、无抚养亲属的中产阶级。布什的回答实在扯得太远，而且从未明确回答他的减税方案会如何影响一位三十四岁、单身、无抚养亲属的中产阶级……除了最后含糊地一语带过：“我刚刚提出的减税务局方案对各位就是绝佳的帮助。”但一点也没说明会减轻多少税赋或哪种税赋。

布什一开始提到“扶养长辈”还可获得额外的免税扣除额，根本忘了或忽略发问者在问题中已经说明“没有抚养亲属”。接着，他一下子跳到医疗照护问题，这根本不是提问人的兴趣。然后他又跳到世界和平、军队政策、教育，最后还扯到工作伦理的问题。

就这样跳了六个主题后，可能是突然想到原来的问题是有关减税方案，所以布什赶紧在最后一句话拉回“我刚刚提出的减税方案”完全不管他从未清楚描述过任何减税方案细节。

我不是想挑布什的毛病。人们知道有些非常有影响力的政治领导人喜欢信口开河（德怀特 D. 艾森豪威尔就是一位）。说话干脆利落、头头是道的人未必有政治才能和睿智。因政治观点和偏好不同，您可能发现布什的讲话风格可气、滑稽或有人情味。

我的基本观点是在更一般意义上说的。口语被记录和印刷后，读起来绝不象精心雕琢的散文。以我自己为例，我最近录制下自己与客户谈话的节目，我非常吃惊地发现我的词序是那么不规范。原因是：口语受右脑控制，注意力不是集中在逻辑、语法、句法和一致性上，它是自由流动的，只要有概念指引。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

相反，书面语的产生倾向于受左脑控制。当多数人坐下写信、便函或报告时，他们的思路前置有左脑的概念：逻辑、语法、拼写和标点符号。不是从一个思路自由地跳到下个思路，拖入模棱两可的名字、引用、代词，通过有序的点移动，小心翼翼地自行校正他们的句法和逻辑错误。

结果是一份技术上正确的文件。不包含象布什州长 “You’ll be in a world in which- fits into my philosophy; you know, the harder work- the harder you work the more you can keep”（你们所在的世界——符合我的哲学；你知道，工作越努力—你工作越努力得到的就越多）那样结构凌乱的句子。或这样的重复句“现在，我希望人们理解卫生保健在今天是一是—是重要的。”

但是因为作者受左脑控制，注意力集中在逻辑规则、语法等上，概念的自然流动常常受到排斥。几乎不可避免的是，作者忽略掉所必须的思路或把不必要、过分罗列或无关的思路包括进来。

你可能以这种方式写作：坐下来敲击冰冷的键盘匆匆赶出一份便函或信件，一边写，一边“编辑”风格和刚刚写好的内容。如果是的话，你事后阅读便函或信件时可能发现自己漏掉了重要的事实或想法，或陷入完全不相关的细节中。这是左脑控制的自然副产品。

从用左脑考虑的因素：逻辑、顺序、语法和选词（或色彩、风格、幻灯片的设计）方面着手准备演示文稿难以奏效。琢磨演示文稿是一项创造性的工作；必须从右脑才有的创造性资源着手。用正确的工具完成正确的工作。

因此，按照大脑工作的原理着手演示文稿的写作：沿着意识流，捕捉在头脑风暴过程中出现的结果。

## 要做好头脑风暴管理：架构表

当你开始针对重大演示进行头脑风暴时，你会一开始就考虑上台要穿什么吗？恐怕不会。你想盘算当天演示之后的其它行程吗？恐怕也不会。装腔作势和行事历来和演示有关，但都只是外围议题而已。在头脑风暴时不必纳入。进行头脑风暴前，你必须先把注意力从外围议题拉回来。要研究到这个目标，请参考我所谓的“架构表”工具。请把演示想象成一张空白的画布，从这里开始进行脑激荡。若想紧紧扣住焦点，你有必要设定一个范围与参数，包括以下元素：

### 终点

既然大多数演示都缺乏清晰的论点（五戒的第一条），何不由此开始？换句话说，先拿这个眼前的目标开始工作，这条规则可是融合了亚里多德和史蒂芬·柯维的智慧。

## 观众

既然你欣赏“顾客至上”的重要性，就必须分析目标观众已知的事物，以及你想让他们知道、相信的一切，或使他们听从你的鼓吹采取行动。你可以采用下列三项标准分析观众。

- **身分。**观众是谁？他们的角色为何？
- **知识水平。**还记得五戒之一就是太多技术行话吗？除非你了解观众并准备用他们了解的语言进行沟通，否则就无法有效鼓吹他们采取行动。因此，你一定得花时间分析观众，并预估他们已知与未知的事情。

我做了一个理解图表用以评估观众的知识水平。此图的纵轴代表知识的水平，从一无所知的 0 分到与演示者旗鼓相当的最高程度。横轴则代表观众人数。

使用这个图表是在相应的坐标点上标出观众中各知识水平的人数。因此，前来听取高科技产品演示的观众中，可能大部分是不太清楚产品特性的人，掺杂几个很懂产品的工程师及专家，可能如图 3-1 所示。

当你准备数据时，必须随时把这个图表放在心上。若观众当中只有一小撮人很了解产品特性和产业知识时（通常是如此），演示时就不能讲得太复杂。你必须花很多精力把技术信息转换成一般人听得懂的语言、例子与模拟。

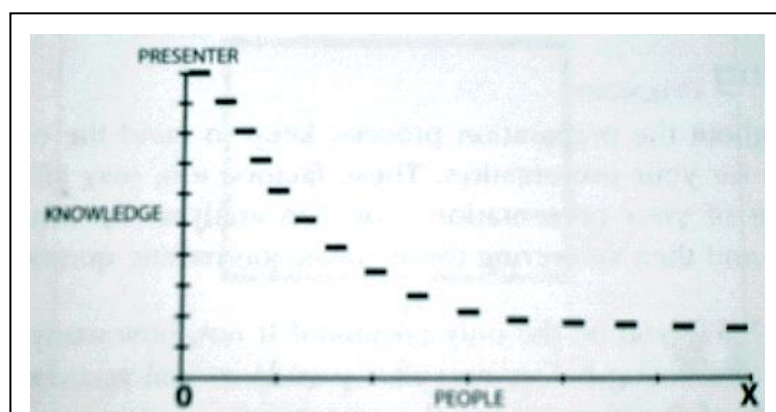


图 3.1 理解图表

当你实在无法避免使用技术名词时，可以透过“附加说明”的方式提升观众的知识水平。方法是简单，只要暂时停止介绍新的内容，并用附加说明的方式解释复杂的概念和专有名词，然后再继续提供清晰而简单的定义即可。

**“对你有何好处”。**毫无疑问地，这是分析观众的最重要元素。各位应该还记得，“五戒”其中一条是观众得不到明确的利益。请问问自己：你的观众想要什么？你的演示提供什么好处？你该怎么让观众清楚了解你所提供的利益？



## 外在因素

有些与你和观众无关的“既定”条件，可能是影响你的讯息和观众的认知。有些外部因素是正面的，有些则是负面的。比方说，当你打算吸引别人投资你的公司时，市场上对你的产品需求快速扩充的事实就是正面的外在因素，而新兴的有力竞争者则是负面外部因素。你在准备演示材料时必须考虑所有外部因素，有时可以是改变演示内容或结构，来响应不寻常的有力因素。

## 背景

整个演示过程，请随时记得演示的实体背景，这些因素也可以会影响你的演示内容。你可以透过回答以下记者常问的问题进行背景分析：

- **谁？** 你是演示的唯一人选吗？若不是，还有哪些人？你如何分配哪个演示都说哪些故事？
- **何时？** 你何时要做演示？你在台上有多少时间？你有时间和观众进行互动吗？会有现场问答时段吗？
- **何地？** 演示在贵公司、观众的地盘、还是中立的第三地举行？会场如何安排？场地是可容纳向百人的大会场还是数十个人的小房间？若是可容纳数百人的大场地，你只有一支麦克风，可能从头到尾都是你在唱独角戏。若在小型场地，就免不了有观众打岔，此时你就得留些自由讨论的时间。
- **何事？** 你会用哪些视听辅助器材？你要现场示范产品吗？若是如此，有空间做示范吗？观众看得到吗？你打算何时进行示范：演示开始前、演示开始或结束后？

在头脑风暴开始前，你必须先确认这一切因素，并用笔写下来。用图 3-2 的“架构表”，收集所有的发现出的上述信息。



## 头脑风暴：让垃圾数据开花结果

以下是如何有效率地进行头脑风暴的方法：

- (1) 拿一个大白板，或用一堆图钉把一大叠纸固定在一块黑板上。我喜欢用白板，因为可以在上面随意写上或擦掉各种浮现的想法，也可以产生比较整齐而易于阅读的头脑风暴重点。用各色白板笔标示不同组别或不同程度的想法。

市面上有几种高科技电子产品可以辨识手写字体，把内容直接存入计算机然后打印出来。这些工具都很好用，但不见得必要。在头脑风暴的过程或结束后，你可以请人用笔记下头脑风暴的重点。

- (2) 募集头脑风暴团队。成员应该包括所有参加演示的人，以及能贡献点子或信息的人。

- (3) 身为演示人员的你或其它组员（只要字迹够工整），应该拿白板笔把头脑风暴的想法写在白板上。这个文书人选随你指定。

在脑力激荡时，没有所谓的坏点子

在训练客户的课程中，我自己就同时担任文书兼讲师。身为讲师，我保持中立的观点，只单纯地记下每个人浮现的想法，不带任何批判色彩。在头脑风暴时，没有所谓的坏点子。就要让各种想法不断浮现，这就是让右脑思考的精髓。我也要求每个组员都要透过我把想法说出来，才不会因为有人私下讨论而漏掉任何想法。我把所有想法写在白板上，让大家都看得到。你所指定的文书也要做类似的事情，不要有任何偏见或打压任何浮现的想法。请把文书想象成瑞士这个国家：无论何时何地，永远保持中立。

- (4) 头脑风暴一开始时，请在场的任何一个人说一个可能与演示有关的想法。有个人可能说：“管理”。你或文书员就得在白板上写出“管理”这两个字，然后把它圈起来。
- (5) 每当有新的概念浮现时，整组成员应该赶快帮忙“扩大”那个概念。比方说，一旦白板上出现“管理”这个名词，请大家赶快说出他们立即的联想。比方说贵公司高层管理人员：包括 CEO、董事长、财务长、执行副总。你或文书应该在想法出现时立该写下并圈起来，然后与相关的概念相连。一组概念里的主要想法称为“母概念”，把次要的“子概念”连接到“母概念”。
- (6) 继续进行组员所提的其它概念。有些概念几乎会在各种演示中一再出现：“我们的产品”、“我们的顾客”、“市场潮流”和“竞争对手”。

根据演示的特定目的及贵公司目前面临的议题，某些概念势必成为演示的独特重点。在讨论的过程中，你会逐渐在白板上填满相关概念。结果可能像图 3-3。

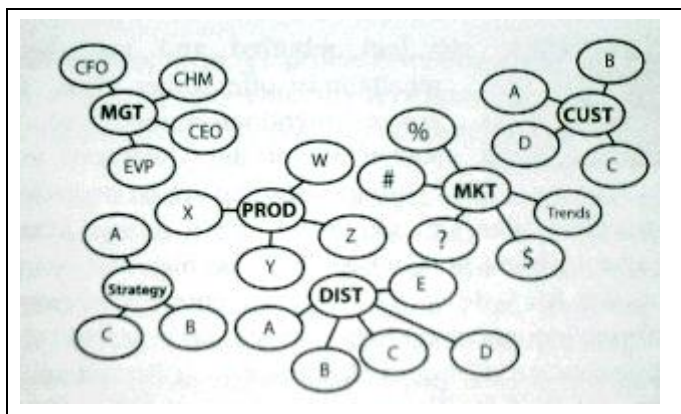


图 3.3 头脑风暴过程图

- (7) 在头脑风暴的过程中，请保持弹性！必要时，别怕从一个概念跳到另一个概念。当整组人员努力扩大“行销计划”的概念时，有人可能会插嘴：“喔！我们忘了行销经理吉姆也是管理团队成员之一。”没问题，马上把吉姆挤上白板。必要时请用板擦。

另一个人可能会说：“我还想加一项行销统计资料，但不确定是否有最新资料。”没问题，请在这个旁边画上问号，连上所属的母概念，以便提醒自己有必要进一步讨论。

进行头脑风暴时，你会发现点子从四面八方冒出来，这些点子在寻找彼此间的关系时，会不断移动、连接、分裂和复制。这就表示你的右脑正在工作。点子在涌现的过程中会到处流动，请让这个现象自然持续下去，彼此间的关系自然会浮现、改变和开展。你的工作就是捕捉所有的活动纪录，通通写在白板上。

## 头脑风暴的精神

当你的团队成员正在进行头脑风暴时，必须让右脑主导一切。请记住，大多数的企业人士受教育和经验的制约，都是左脑比较发达，重视逻辑、理性，而且由左脑主宰一切活动。在头脑风暴时，请学会抑制这种倾向。避免用花哨的语言描述概念，因为这样只阻碍新鲜概念的自由流动。一开始很难，但你后不会惊讶地发现自己从文字的束缚中解脱。

请把脑力激荡时的所有想法当成候选人，而不是最后的决赛者。

请记住：在头脑风暴的过程中，没有所谓的坏点子。请不要审查任何概念。提出想法而被拒绝的人可能会觉得备受冷落而不愿意提供其它想法。只要人提出新的想法，即使看起来微不足道或毫不想干，也务必把它写在白板某处。即使没必要的想法有时也会变得大大地有用，因

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

为它可以刺激其它人提出相关的新想法，最后发展成到关重要的概念。请把”所有的”想法写下来。不要担心信息”太多”，并非白板上的每件事都会纳入演示中。请把头脑风暴时的所有想法当成候选人，而不是最后的决赛者。处理垃圾数据的”正确”时机是在”进行”演示的当下！

避免去思考结构、前后顺序或上下次序。若其它人还在不断贡献意见时，你却发现自己想着”那个要领应该放在前面”或”那个概念应该放在演示结束时”，这就像是你想同时揉胃和拍头。思考结构会使你心里不断想着前后顺序、次序和直线型思考，这是典型的左脑思维模式。其实现阶段最重要的是让各种概念不断以非直线的方式跳出来，就像你的脑神经突触自然的运作方式一样。把结构问题留在稍后再谈吧。请记住：”先”专注在问题点上，再考虑流畅性。

留给自己充分的时间彻底处理垃圾数据。别在头一次出现长时间的停顿时就放下白板笔，因为很有可能小组成员只是暂时让思绪喘口气而已。大多数的头脑风暴会议都会在爆发一大块新点子之后，但还没彻底吐完信息和概念前，出现两三次”假性终结”。

当你真正结束时，白板上会塞满一堆圈圈。此时整个团体将能看你故事中的所有元素，所有的候选概念都铺陈在白板上，透过完整的视野，很容易检视和组织。

这个方法听起来可能很熟悉，因为这就是所谓跳出框框的思考方式，许多商业人士用此来进行策略计划、产品研发或解决问题。没错，就是用同样的思维模式和主题来准备演示。头脑风暴就像拆开一台脚踏车，把所有零件摊在地板上，再想办法重新排列组；它也像厨师开始烹调作法繁复的菜色前，先开列的材料采购清单。列出演示所需的所有原料，可以让你事先全面掌控所有概念。

这个方式和左脑的直线型思考过程刚好相反。典型的左脑思考模式是按部就班地设计演示幻灯片：1.”先放公司的使命宣言”；2.”再谈管理团队”；3.”接着说明市场统计资料”等等。问题是，当你逐一构思幻灯片内容时，每张幻灯片彼此都是独立而不连贯的。因此你每次只能看到一个概念，永远无法综览全貌，所以也绝对不可能用最好的方法，把所有元素组成单一、有说服力、流畅的故事内容。

然而头脑风暴遵循了右脑的自然运作方法，你的想法可随兴地以非直线型的方式呈现，因此每个相关和不相关的概念都能在雷达屏幕上找到坐标点。然你可以用左脑的思考方式，把右脑产生的原料组织成井然有序的数据。

## 罗马石柱：归类技巧

自由思考会产生许多想法。它们的重要程序都不相同，彼此的关连也不紧密。要从这个团混乱的想法中理出井然有序的头绪，首先得用”归类”技巧。

事实上，我们在某种程序上已经采用了归类的技巧。在前述的团体自由思考的范例中，每当有人针对某个概念延伸出一串相关的概念，并在白板上圈出几组母子概念群时，已经是在使用归类技巧。这个归类动作反映了这些概念刚浮现时的自然从属关系。

归类是组织任何复杂材料的必要技巧，也是一则古老的智慧，可以追溯到古希腊罗马时期辩论家使用的古典技巧。

据说古罗马有一个雄辩家（可能是西瑟罗 **Cicero**，但已不可考证），常在罗马论坛里即席演讲好几小时，完全不用打草稿。他的秘诀就是使用一套至今依然管用的记忆技巧。我们可以想象他当时在一群仰慕者面前说：“想知道为什么我可这样长篇大论而不用打草稿吗？你注意到我边讲话边绕着论坛走吗？”

“我的确注意到了。我猜你这样做是为了让角落里的听众也能听清楚。”

“这是一部分原因”雄辩家回答。“不过更重要的是，当我从论坛的一端时，我会在六根不同的大理石柱前停顿一下。那些石柱帮了我大忙。每一根石柱都有一个象征，提醒我一组概念。因此我并不需要强记任何细节，只要记住六个主要概念就好。每个主要概念自然会引导出一堆相关的细节。”

没人知道两千年前西瑟罗是否真的运用这种技巧，但现在我真的强烈建议客户把这种技巧运用在演示上。归类能让白板上的四、五十个要领简化为五、六根罗马石柱，这些石柱的主要概念自然可以带动其它细节。每根石柱都有一组次要概念。与其试图组织一堆层次很低的细节，不如接高层次，抓住几个重点就好。

当你仔细看着白板上密密麻麻的点子时，可能会看到几组主要类别从中浮现。请用另一个颜色圈子出最重要的概念，这些概念将会成为突显出来，形成所谓的母概念，如图 3-4。

当你在归类时，可能会发现前所未有的连结关系正在形成。没关系，只要有必要，就在适当的地方划上连结线，必要时也可以随时擦掉原先的母概念圈线，重新圈选一个。

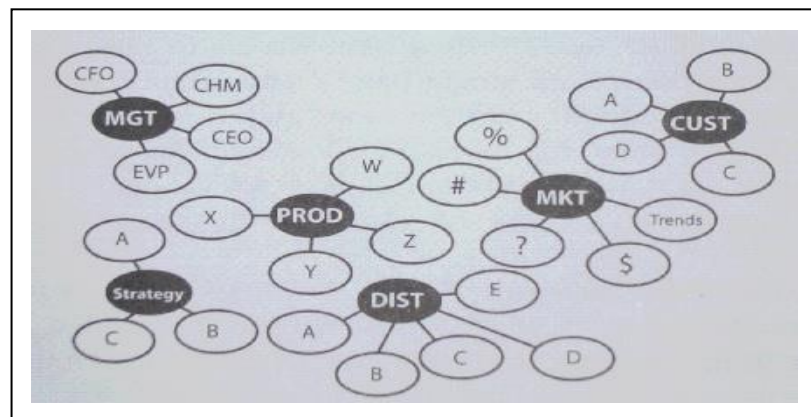


图 3.4 母子概念群

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

你能否发现自己的思绪在各种概念间不断游走：“那个市场变化因素是否应该归类为‘主要潮流’，而不应该放在‘销售潜力’之下？”“节省成本是否应该和顾客利益连在一起，而不是独特产品特性？”没问题，你可以随时把子概念连到最恰当的母概念下。

若某些要领看似和任何罗马石柱都不相干，就该仔细考虑那概念是否真的有存在的必要，也许它们根本不适合出现在最终演示内容中。若你想到应该插入任何新概念也没关系，请马上加上它们。

你可以看到，归类的技巧是组织的过程，并为演示导入了逻辑思考。如果刻意地抑制左脑，现在你可以让它开始发挥功能了。

## 先丢再修

你可能想缩短过程，跳过自由思考的阶段，直接从重要概念的归类着手。你可能会想：“我可以坐下来好好列出五项重点，省下不少时间。”那是你的理性左脑在说话。它想避开自由联想的混乱失控过程，但人类心智并不是这样运作的。

正常的心智运作模式是先抛出一堆想法，完全不拘章法与形式，也就是典型的“垃圾信息”。接下来开始组织概念，修饰成言语、词名，然后逐渐发展成文章段落，最后才变成幻灯片。我把这种过程称之为“先丢再修”。

依我在媒体多年的经验，我知道任何专业作家都用同样的创作过程。在没有完成研究、仔细考虑题材、并组成一堆杂乱的重点之前，他们是不会提笔写作的。他们可能会把想法记在立可贴便条纸上、在折角的索引卡上、在笔记本上或一迭纸上。当然，那些重点都是他们的“垃圾资料”。

不幸地，以结果为导向的企业人士在创造演示内容、撰写报告、演讲、或写便条纸时，并不采用同样的过程。他们通常心想：快点达到终点比较好，快找出两点之间最近的距离。他们认为做好演示的最快的方式只要开始写演示内容就好。很合逻辑吧？是没错，但这可大错特错。

以下例子可说明“先丢再修”的观点将如何帮你避免掉入陷阱。

当班·罗森答应帮我拉关系找生意时，曾经把我介绍给茱蒂·塔拉宝妮（Judy Tarabini），当时她在传达公开公司（Hill and Knowlton）的科技部门担任副总。等我成功地帮茱蒂的一位客户做好训练后，她开始定期打电话问我有关其它客户的问题。

一九九三年时，茱蒂转任 Adobe Systems 的公司公关部门任职。不久她就打电话问我要不要帮 Adobe 做演示训练。这次她所交办的任务层次很高、也很重要：Adobe 即将推出 Acrobat 产品，他们打算让十五位资深管理人员全部上场做上市演示。茱蒂非常赞赏我的课程，所以说服 Adobe 整个资深经营团队，包括创办董事长兼执行行长约翰·沃纳克（John Warnock）和共同创办合伙人兼总裁查克·切斯克（Chuck Geschke）都来参加我的说故事研讨会。

一如往常地，我们从一片空白开始。研讨会在 Adobe 当时全新的企业总部会议室举行，我走上讲台，台上只有一块干净的白板。

接着我开始请这些主管发表意见。我们从此开始，然后探讨“对你有何好处？”，接着进行自由思考。当那些聪明有力之士说出他们的想法时，我马上记在白板上。接下来便是归类过程：Acrobat 的推出时间表、经销计划、Acrobat 合作伙伴、产品利益、市场等等。不久白板上塞满了各种类型的想法。

然后我们停顿了一下。我环顾整个会场，然后说：“请花点时间检查白板上的所有类别。告诉我是否有必要改变任何想法、重新归类或少了什么。”大家都陷入沉思。突然切斯克用手重重拍了一下额头说“我们忘了说 Acrobat 要做什么！”

听起来很怪吗？当然。但这种事常发生。你太熟悉自己的业务，很容易将概念视为理所当然，而忽略或忘记你熟到不能再熟的东西，其实对听众是很陌生的。正因为如此，你在扩充故事时，绝对不能省略自由思考这个步骤。花点时间确定所有可能相关的事情都有机会浮现出来，否则到了上台前五分钟才发现自己少准备了，那什么都太迟了。

## “先专注”，再流畅

到目前为止，我都还没讲呈现概念的先后顺序，那些属于左脑的工作。首要之务是先搞定故事核心，然后才能考虑故事内容的前后顺序。这也就是为什么我对商业人士进行演示训练时，不断重复：“先专注，再流畅。”

现在，“架构表”有了，所有相关概念也已经透过“自由思考”表达出来了，再经由“归类”过程萃取了一些概念与想法。你已经做好准备，可以开始把演示内容铺陈得流利一点。我们下一章就要谈这部分。



## 第 4 章 找出流畅性

范例公司：

- 英特尔
- 思科
- 康柏电脑（Compaq Computer）
- BioSurface Technology
- Tanox
- Cyrix
- ONI Systems
- Epimmune

你在前三章里做好了有效演示的基本工作，发展了架构表，包括演示的终点、听众能获得的好处以及听众的背景知识水平。通过头脑风暴得出潜在的相关概念，并把这些概念归类成罗马石柱，这一切都是右脑专注运作的功劳。

现在你已经准备好让左脑接手，把归类后的结果分出优先级，得出合乎逻辑的流畅内容。此时你该决定哪根罗马石柱该放在最后，哪要该放在中间，哪根该殿后。换句话说，你需要一条把所有罗马石柱连接起来的清楚路径，一张帮你决定演示内容的最佳顺序的蓝图。你需要找出“流畅性”。

对听众流利地表达关键重点的最佳方式，就是从书面内容中的简单例子着手。书面内容最显著的特征之一，就是读者可以“任意进入作者”的内容，让读者在浏览书籍、报告或杂志时，遇到不太清楚但有点熟悉的字眼或内容，可以一边用手指着目前的内容，然后一边翻到前面去找原来的定义，这样读者可以独立自主地在作者的想法中“航行”。

但是你演示的对象并不具有那种能力。他们一次只能看一张幻灯片，所以只能用“直线型”的方式进入你的内容。你也许能把一棵树描绘得栩栩如生，让听众大感兴趣，心想：“根扎得深，躯干又粗，枝叶茂密！”但你在描绘下一棵树时，若无法清楚地让听众看出两者间的关键，听众就得自己想办法联想。再加上他们此时看不到第一棵树，所以只好努力回想一切，设法找其中的关键。

此时你的听众面临三个选择：

- 陷入“目光呆滞”症候群。
- 打断演示，请你解释。
- 不再专心听讲，想努力找出失落的连结线。

无论发生哪一种情况都不妙。“千万别让他们思考！”

因此你的工作就是成为听众的领航员，把故事各部分的关系说清楚，让他们能轻松地了解故事内容，把他们从只看到树木的层次提升到鸟瞰整座森林的全视野。

要达到这个目标，你需要一张地图、一个计划、一个公式，就像厨师照着食谱适当地依次使用各种材料一样，你也需要一份好的导览手册，带领听众参观所有的罗马石柱。

有些技巧的确可以帮各位用合乎逻辑的顺序组织概念，使演示内容变得清晰动人。我把这些技巧称为“结构流”（Flow Structure），我归纳出十六招，分别适用于不同演示目的。

## 结构流十六招

- (8) **模块**。一连串类似的部分、单元或元素，彼此间的顺序可互换。
- (9) **时序**。把各类概念依据时间先后顺序排列，可以反映事件发生的前后顺序。
- (10) **地点**。把各类概念依照实体或所在地组织排列。
- (11) **空间**。按实体的象征或模拟分类，以概念性手法呈现主题。
- (12) **问题与解决之道**。将演示内容环绕着问题进行，说明你或贵公司能提出解决之道。
- (13) **议题与行动**。将演示环绕一项或多项议题进行，并提出你打算如何实施这些议题。
- (14) **商业机会的运用**。环绕着某项商业机会进行演示，证明你或贵公司打算如何抓住这个机会。
- (15) **形式与功能**。将演示内容环绕着单一的商机概念、方法或科技，并从核心概念向外延伸出许多应用或功能。
- (16) **特色与利益**。把演示内容环绕着一连串的产品或服务特色，以及这些特色能提供的利益。
- (17) **个案研究**。用实际案例说明你和贵公司如何解决某个问题或满足某位客户的需求，并在过程中顺便点出公司及整个大环境的各项细节。
- (18) **论点与谬论**。主动提出不利贵公司的案例，然后指出其中隐藏的谬误或错误观点。
- (19) **比较与对比**。用一连串的比较对比手法，说明贵公司与其它公司的不同之处。

- (20) **矩阵图表**。使用 2×2 格子或较大的图表，把复杂概念简化成容易消化、理解与记忆的形式。
- (21) **平行对照**。用同样的格式列出一连串相关的概念。
- (22) **自问自答**。揣测听众的想法，提出问题并自己回答。
- (23) **数字**。举出一连串关系不太紧密的想法、事实或论点。

你可以用以上“结构流”把自由思考的结果排列组合成合乎逻辑的顺序，不但方便自己组织演示内容，也使听众容易听懂。接下来我要进一步举例说明，让各位更容易上手。

## 模块

用模块的方式准备演示，就是把一连串类似的部分、单元或元素放在一起，让彼此的顺序可以互换。“模块结构流”就好比即插即用的方式：演示者决定各单元的前后顺序，然后逐一向听众说明。这是十六招的最松散的，听众可能不太容易听得懂。

有时演示者不得不使用这个方式。财务演示就属于这一类：即使财务演示只是某个大型演示的一部份时也不例外。在 IPO 路演时，CEO 通常会采用与其它比较容易让人听得懂的流畅模式说明主要内容，但轮到 CFO 上台报告财务年报、季报、损益平衡表、收入报表和其它财务数据时，几乎无所谓优先级的的问题。财务年报放在季节之前或之后都没有影响，CFO 只能凭自己的感觉决定即可。模块的选项也适用于其它情况，例如专门说明新产品特性的产品上市发表会。

“模块结构流”有几个优点。必要时，你可以随意重新组合先后顺序。时间急迫时，也可以跳掉某几项。没错，这样的确很方便，但对听众的理解力和你的说明力都是一项挑战。因为各类内容之间缺乏有力的“逻辑”，包括你和听众的每人都承受莫大压力，要想办法跟上内容进度。因此，请慎用此招，而且使用时最好简短一点。

## 时序

依时序列故事比模块排列的内容更容易让人听懂，只要把各类概念依据时间先后顺序即可。这招反映了事件所发生或即将发生的时间顺序，最适合拿来说明变化为主的故事。

有时你可能需要向听众说明何某个特定事件会演变成目前的状态。比方说，假设你是某家企业（姑且称为“歌利亚软件公司”）的人力资源部主管，公司刚买下一家较小的竞争对手（“戴维软件公司”，译注：作者在此引用圣经故事中戴维王智取巨人歌利亚的典故）。这个消息传出去之后，双方公司的员工都很吃惊，心里自然有许多疑问与担忧：为何发生此事？两家公司的员工长期

以来一直处于敌对状态，现在该怎么配合？他们有何共同点？未来的路要怎么走？

资深管理人员即将在被收购的“戴维软件”的礼堂召开会议，而你便是负责上台说明如何带领新团队前进的人。你的“终点”当然就是帮助“戴维软件”的员工了解这场并购的始末，并让他们觉得他们是“歌利亚软件”大家庭的一份子。

此时依时间先后顺序排列所有事件就是有效的演示方式。用一份时间表说明“歌利亚软件”的起点及目前所在的位置，说明这场并购发生的原因及方式，以及两家公司未来将如何携手合作迈向未来。让听众清楚了解“歌利亚软件”的历史，并说明这场并购纯粹是双方发展的自然结果，消除“戴维软件”员工的疑虑，然后开始与新员工建立强有力的关系。

## 地点

“时序结构流”依照时间逻辑编排内容，而地点结构流则采用地点的逻辑。使用“地点结构流”进行演示时，你得依照概念发生的地理位置编排内容。

假如贵公司是一家渠道商，主要优势在于拥有全球的分销网。又假设你要上台演示，对象是一群有潜力的客户，他们经营国际业务，希望找一家在全球都有渠道的渠道商，以满足他们全球运营的需求，此时“地点结构流”就可以派上用场。

你也许可以用以下的开场白切入：

“全球分销公司”在全世界五大洲的十一个战略地点都设有仓库与发货中心，从美国到澳洲、巴西到法国、中国到北非都有我们的踪影。为了让各位了解为何我们更能为各位及贵公司客户提供更好的服务，我先说明本公司发货中心彼此间的联系与运作模式。这种说法显得自然而且容易了解。

## 空间

相对于地点，“空间结构流”则依照实体的象征或模拟分类，以概念性手法呈现主题。比方说，由上而下、由下而上、从内向外或由外而内。

我常在产业会议或金融会议中演讲，讨论有效演示的构成要素，我采用的是“空间结构流”中由下而上的途径。图 4-1 生动地显示了这个概念。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

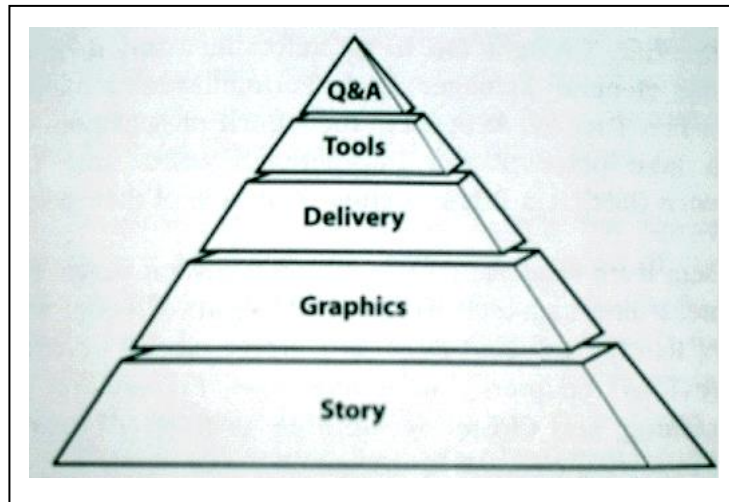


图 4.1 空间结构流：由下而上

每场演示都有五项主要元素：

- 故事发展
- 图表设计
- 演讲技巧
- 演示利器
- 问答和技巧

真正有效的演示者对这五项元素的掌握无一不精。其中最基本的应该是故事。我从金字塔底层的故事单元开始，一层一层往上爬，逐一说明各单元。在过程中，我会补充实例和小故事，说明哪些技巧可以加强哪个单元。

虽然我使用的技巧和说明视会议性质而定，但“空间结构流”却一点也不用改变。它能创造一种让听众容易了解、记忆和传递的模式。“空间结构流”也可采用其它方法，例如从上而下。举例如下。

在英特尔公司，蓝迪·司岱克（Randy Steck）和罗伯·寇威尔博士（Dr. Robert Colwell）领导一组顶尖的工程师，在最机密气氛下负责研发英特尔下一代的集成电路 P6。当蓝迪和罗伯准备好推出这颗芯片时，他们要我帮他们和其团队，包括总经理戴地·普莫特（Dadi Perlmutter）和行销主任路·佩斯利（Lew Paceley）编排一篇上市演示内容，演示地点则选在高科技重镇半导体技术国际学会（International Solid State Circuit Conference, ISSCC）举行。

设计团队安排我住进英特尔附近的饭店，我在饭店里带着罗伯、蓝迪、路和戴地一起讨论结构表、自由思考、归类，然后把他们的想法区分为几个类别，也就是所谓的罗马石柱：

- P6 的设计理念
- P6 的产品规格
- 潜在的末端使用者产品
- 系统架构和支持芯片

设计理念说明最高层次的先进科技（设计背后的概念）；产品规格则描述设计的结果：潜在终端使用者产品描述 P6 的应用范围；系统架构则描述所有的零组件如何协同运作。每一层都会深入一点探讨，采用由上而下的方式创造出“空间结构流”。

ISSCC 演示结束后，寇威尔博士写了一封检讨报告给我：

*我真替其它演示者难过，他们都太紧张了，也都犯了你说的几项错误，包括对听众倾倒垃圾数据。因为我很冷静，知道演示会发生什么状况，所以即使上台面对一千八百多人也不紧张……问答时间很有趣，没有人问我原本令我担心的棘手问题，我猜也许本来有人想搅局，但看到主讲者充分做好准备而有掌控全局的感觉，所以害怕“输掉”争论而退缩。*

“空间”招式还有其它用途。例如，某项产品的市场可以用圆心的方式呈现，看起来好像一个标靶：红心是最有兴趣的顾客，愈往外围的市场愈大，但也被稀释得愈厉害，接近的难度也愈高。由内向外的表达方式使听众更容易掌握、理解并回想起这些想法。

“空间结构流”最简单的比喻就是盖房子。产品或服务平台就是基础；组织与合伙人就是上层的支撑梁；科技代表房子内部的线路和管线；窗户、砖块和外墙的磁砖代表营销和品牌。许多各个领域的公司就是依照这种形象建立起商业模式。

## 问题与解决之道

这一招之所以有吸引力，全是因为它与生俱来的“对你有何好处？”的特质。当你采用这个选项时，就是将演示内容环绕着问题进行，说明你或贵公司必须透过产品或服务提出对听众有利的方法。

许多生命科学公司（药厂、基因形容、医疗机构、健康照护）在路演时都采用这种说明方式募集资金。为了吸引投资人，他们会提出某个医疗问题，在医疗领域中，问题与解决之道等同于疾病与治愈之道。

在教育领域，问题与解决之道和学习的意义是一样的，学习的精髓在于用技能填补缺乏的知识。身为教练，我也是提供教育的人，因此我在课程中和本

书中也采用问题与解决之道。第一章一开始的标题就是“演示的问题所在”，此后铺陈的每个细节都是我的解决之道。

若你打算用这一招，请留意重点所在。许多企业人士花太时间在问题上，以致没有时间谈解决之道，结果听众只觉得听完一篇又臭又长的小说悲剧。

在西洋电影中，几乎整部片子都在表现问题的部分（印地安人攻击、带黑帽的坏蛋、龙卷风、森林大火），因为这些问题能制造疑问，并让观众产生同情心。那些情绪把观众牢牢地钉在椅子上还买了许多爆米花。相比较之下，解决之道只花了一点点时间：美国装甲兵出现，救了男女主角。剧终。

然而若你决定采用问题与解决之道的招式准备商业演示，请调整比重配置。问题部分请简要地带过就行了，接着要立刻请出装甲部队前来救援，让他们全副武装上阵、随着雄壮的进行曲威风凛凛地当众游行。毕竟，这是你最希望听众记得的演示内容。

## 议题与行动

虽然致命的癌症和侵入性手术……还有吃人的鲨鱼……显然都是问题，但是请记住，这种问题与解决之道的方式只能用在与生命科学有关的商场上：企业人士不喜欢有人猛戳他们的痛处。许多高科技的软件、硬件和应用程序厂商，专门锁定那些被过时而棘手的古董计算机系统缠身的客户。这些客户已经痛苦地了解到他们已经把太多时间与金钱投入到设备中，不能就此放弃；因此与其猛戳听众自身的痛处，还不如说清楚听众应注意的议题，并说明贵公司建议他们该怎么做。这样不但婉转地表达了重点，还把负面思考转为关心与正面的思考方式，是“顾客至上”的具体实践。

“议题与行动结构流”通常发生在反败为胜的公司身上。他们找出所面临的议题，并提出打算克服的方法，可能会产生一串类似下列的主题类别：

概要：跌跌撞撞公司反败为胜计划

议题一：失控的开销

行动一：立刻删减费用措施和冻结进用新人

议题二：没有利润的产品线

行动二：卖掉三个事业单位

议题三：收益零成长

行动三：加速开发两项有希望的新产品

## 商机的开发与应用

和”问题与解决之道“及“议题与行动”非常接近的招式是商机的开发与应用。在这个招式中，你一开始先描述有吸引力的商机：广大的新兴市场、科

技的变化、经济模式的转变或其它外力因素。然后进入开发与应用部分，描述产品的优越性、分销方式、合伙关系，或公司开发而且很有竞争力的策略。我要再次强调，这样不但迂回说明了重点，还把焦点转向听众有兴趣的方向，并指出你该如何满足他们的方法。这也是“顾客至上”具体表现。

“商机的开发与应用”这一招多用于 IPO 路演，因为这种方式可以吸引投资，听众开心的核心兴趣。请记住，当初思科在上市前，就是采用我的训练课程发展路演架构。当时思科的技术太新，根本没人听过。即便今天思科已经成为计算机网络设备商龙头，一般人还是很难了解他们复杂的技术。因为前来听取公开上市说明会的投资听众并未充分了解计算机网络的运作方式，也不知道它未来有多重要，于是思科的路演团队决定在说明网络运作技术“之前”，先让了解网络的无穷潜力。因此，他们选择了“商机的应用与开发”作为演示架构。

他们一开始在草拟大纲阶段，就决定从计算机体积的转变切入，指出从传统的大计算机到个人计算机的转变趋势中，其实并不存在任何问题，也没什么好大惊小怪的，整个趋势呈现的只有商机而已。他们接着说明局域网络和无限广域网络（LANs and WANs）的快速成长，以及最近在科技方面的改进已经大幅度提升了速度，频宽与威力。最后，他们预测将来商业行为一定会从目前以企业为中心的状况转变为远距通讯的局面，综合这些趋势，就可以发现商机。

接下来，他们谈到他们的路由器（router）这项新产品能如何把所有的网络连接在一起。他们解释思科如何制造路由器以及服务方式、销售渠道及策略联盟，以及将来打算如何借着路由器开拓更大的市场。这一切代表了思科运用商机的能力。

请注意这种“结构流”如何简化和组织整场演示内容，演示内容围绕商机的应用与开发，而不是端出一堆专有名词轰炸听众。

## 形式与功能

以上三种结构流（问题与解决之道，议题与行动，商机的开发与应用）都很接近，然而形式与功能结构流则完全不同，这是把贵公司的商业提案（解决方案，行动或商机的应用）推到第一线，成为舞台上的主角。若你要呈现的是，可以向外延伸出许多应用或功能的单一核心商业概念、方法或科技，请用这招。请把思考重点放在：一个可以发展许多应用程序的核心技术、可有多种变化的主题、向外辐射的中心，可借由多种管道扩散的基本概念。

销售员说明多功能的产品或服务时，也许可以采用“形式与功能”的招式。好比说，第一位在市场上销售 3M 便利贴 Post-it 的销售员，可能就是使用这种结构流介绍全新的粘胶（形式），然后说明其广泛的用途（功能）。



**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

生物科技公司经常使用形式与功能的招式，这种方法不但能把这门学科推到第一线，还能清楚地组织复杂的主题。

举例来说，BioSurface Technology（后来被 Genzyme 买下）就是凭着新创的组织工程（tissue engineering）技术成功公开上市。BioSurface 先说明人体因为倾向于接受自体移植细胞或组织，所以自体移植手术不会出现排斥现象；反之外来的细胞或组织则会受到排斥。但重大烧伤患者并没有足够的自体细胞可供皮肤移植，因此 BioSurface 开发一种技术，只要从患者身上采集邮票大小的皮肤，就能在三周内培养出一大块皮肤，供患者全身进行皮肤移植。

在 BioSurface 路演上，CEO 戴维·卡斯托帝（David Castaldi）开始描绘公司创新科学的核心：如何萃取、保存、培养、增长患者自身的细胞，然后移植回患者身上，免于排斥的困扰。这种核心的细胞工程科技就是他们的“形式”。

为了说明实际的功能，卡斯托帝接着描述该公司如何将这种科学应用到患者身上，用自身的皮肤培养出可供移植的皮肤，然后说明如何从不相干的捐赠者身上取得同种异体皮肤（allogeneic skin），以加速伤口愈合，接着说明软骨组织，最后谈到眼部组织。单凭一种“形式”，就可以变化出多种“功能”。当然，每种功能对该公司都代表一种潜在的收入来源与利润，对潜在的投资人则代表一种商机。

换个另类的想法。假设你是“妈妈烤鸡”的 CEO，为了扩大业务规模而四处找钱。此时你的秘密武器就是酱料，也就是“形式”。而“功能”方面，只要是酱料能应用的范围都算：可能是为了达到规模经济而开设六百家连锁店，供应实时送货服务，并帮他们登广告，请大家共同分摊广告费；然后在超市出售罐装酱料，或在飞机上供应一次用量的袋装酱料。

现在把层次拉高。

只做一次。重复贩卖。吉列牌刮胡刀和刀片，柯达相机和胶卷，惠普的复印机和滚筒。成本只发生在研发核心产品阶段，而利润则来自不断重复购买的抛弃式耗材：这就是高毛利事业。

## 特色与利益

这是传统推出产品的方式。若依照“特色与利益”的方式准备演示，你将会讨论产品和服务的各种特色，并分别解释能提供给顾客的实质利益。我要再次提醒各位，请努力把“对你有何好处？”的原则融入演示中。

在图书市场，每季的新书单有出版社的业务代表负责向连锁书店及独立书店的采购做演示。业务人员应该充分说明每本书的特色及它能带给读者的利益。比方说，一份新的地图可能是字体较大和颜色更清晰明亮，能带给读者的利益则是更容易阅读使用。最新推出的惊悚小说的特色可能是“柯探长所遇

最致命，最邪恶的阴谋”，利益则是引人入胜的剧情，书迷愿意花好几个晚上熬夜读完。

若业务代表能用很有说服力的方式说明本书的特色与利益，“对你有何好处？”和“终点”自然水到渠成。业务代表可以对书店采购人员说：“你们看，这些特色和利益绝对可以吸引成千上万的读者迫不及待地买下这本新书”“（对你有何好处？）”也就是说，你们当然得多采购一些，陈列在书店入口出！（终点）

## 个案研究

个案研究基本上就是一则叙述贵公司如何解决特定问题或满足顾客需要的故事。在说故事的过程中。个案研究的范围涵盖了贵公司所有业务和整个外在环境。“个案研究结构流”提供一条连结多项细节的主轴。

我们人类一向对故事——特别是我们认同的人的故事——有兴趣。因此，个案研究是抓住并留住听众注意力的绝佳方式。这种简单又实用的方式可以使复杂或无趣的产品或服务变得更生动，更与个人相关，更容易了解。

这种从人类兴趣角度切入的方式特别适用于医疗产业的演示。我们姑且把个案研究放在名叫约翰·史密斯（John Smith）的患者身上。你可以描述约翰所罹患的疾病，世界上有多少人和约翰·史密斯一样，这些人的医疗总花费是多少，他们已经吃了多少年的苦头。然后你可以谈贵公司的产品如何治好约翰·史密斯，你们已经取得这种药的专利权，再谈目前的法规状态、临床状况、制造成本、平均售价和潜在利润空间。最后，你可以描述约翰·史密斯的复原状况，再说明你的新药打算如何销售。约翰·史密斯的故事提供了一种方式，可以人性化地组织贵公司全部的故事细节。

我曾经帮一家数字电视广告公司训练 IPO 路演，他们的业务是把数字化的电视广告从广告公司传送到电视公司，再从电视公司传到广告公司，以供双方审查。为了路演，我们拿一支道奇（Dodge）汽车广告当个案研究，整个说明会都以这支广告当主轴。说明公司所有的服务和产品绝对优于传统的运送方式。道奇的个案研究就是整个演示的主轴，使公司的能力和潜在商机变得明确而有说服力。

## 论点与谬论

有时你的演示对象可能是非常怀疑贵公司产品或甚至怀有敌意的人。此时请考虑采用“论点与谬论结构流”主动提出不利贵公司的案例，然后指出其中隐藏的错误论点或信仰。这种方法是先下手为强，先排除听众心中所有的障碍，创造平等的立足点，然后才开始进行演示，突现贵公司的真正优势。

这是一着险棋，很容易显得自己过度防卫或好辩，而给人留下不好的印象。因此除非有关对你或贵公司的负面流言已甚嚣尘上，迫不得已予以反击，否则最好别冒然采用这招。

但是有一家公司把这招运用得恰到好处。该公司董事长已经排好时间出席一场盛大的投资说明会，他决定把题目定为“七个‘不’投资本公司的原因”，然后从证券分析报告中摘取七个不利投资的负面因素，逐一加以分析反击。结果在演示结束时，大家赫然发现其实他们公司的股票真的很值得投资。

比较与对比

本招重点在于运用一连串的比较对比手法，说明贵公司与其它公司不同之处。贵公司所提供的内容与其它同业有何不同？你如何和竞争对手对比？你的竞争优势何在？根据这种方法所建立的演示可能是用一连串的比较，显示贵公司在各领域的独特之处。

和“论点与谬论”的招式一样，采用这招时也要特别的谨慎。因为你在演示中冒险地把另一家公司提到同等的地位，会使你看起来过度防卫，更遭的状况是可能会使听众记住“另一家公司”，而不是贵公司。雪上加霜的是，当你为了美化贵公司而丑化另一家公司时，听众中可能有人刚好和那家公司有关，或买了那家公司的股票，这样做等于直接冒犯那位听众。

基于以上因素，除非你对听众了若指掌，否则别轻易采用“比较与对比”和“论点与谬论”的招式，免得自己搬起石头砸自己的脚。

矩阵图表

相信大家对矩阵图表都不陌生：就是用 2×2，3×3 或的格子，把复杂的概念简化成容易消化，理解与记忆的形式。商业听众极其喜欢矩阵图表。为什么？也许是因为矩阵图表看起来有科学感，也有可能是因为矩阵图表可以把一组复杂的概念简化成容易了解，记忆的形式。

“矩阵图表”和“空间”很像，都是用视觉形式组织概念。二者之间的差异在于“空间”比较倾向动态关系或移动（由上而下，由下而上），而“矩阵图表”则倾向静态或平稳的关系。

图 4-2 就是个好例子。这个图表显示个人理财服务市场也许 可以分成四个象限。

	财务指南的需求	
	低	高
高	象限	象限二

收入		
低	象限三	象限四

图 4.2 2×2 矩阵图

这种 2×2 的象限图创造一种贯穿全场演示的形式。你可以仔细分析每个象限，解释为何公司选择落在第二象限这块市场，因为那是四个象限中最有发展潜力的市场。

## 平行对照

这种结构是矩阵图表的符合形式。它以矩阵图表为蓝本，再用相同的模式深入讨论每个概念。让我举个例子说明。生化科技界是技术最复杂的领域，因此演示人员有必要加倍努力找出简化并组织信息的方法。平行对照就是很好的选择。

**Tanox, Inc.**是一家上市生化科技公司，专攻免疫系统相关疾病的专利药品，范围包括气喘、过敏、艾滋病等。对于过敏疾病，**Tanox** 一开始先从气喘，（花草和花粉引起的）季候性过敏鼻炎，以及严重的花生过敏开始。唐南珊（**Nancy Chang**）是创办人兼 **CEO**，本身具有生物化学博士学位，经常需要向投资人解释复杂的科学细节，好让他们充分了解 **Tanox** 的科学创举。

唐南珊采用的就是平行对照的招式。首先，她先谈过敏性患者的身体遇到特定过敏原会如何制造特定的 **Immunoglobulin E**，也就是所谓的 **IgE**；然后说明 **IgE** 怎样诱发身体释放组织胺并产生气喘和过敏的症状。用 **Tanox** 的专业词汇来说，这就是所谓的过敏疾病机制。然后唐南珊切入正题，告诉听众 **Tanox** 研发出可以治疗过敏疾病的专利药品 **Xolair**，并说明 **Xolair** 如何移除患者体内的 **IgE**，彻底避免患者的过敏疾病与症状。就 **Tanox** 的专业词汇来说，这就是所谓药品的作用机制。最后，她谈到有多少过敏患者可以受惠于 **Xolair**，换句话说，这就是市场。

接着唐南珊话锋一转，谈到对花生严重过敏，爱滋病及其它与免疫系统相关的疾病，并用相同模式一一说明各个疾病的“过敏疾病机制”，**Tanox** 的药品和作用机制，以及市场规模。等到她演示结束时，听众都已经可以清楚了解所谓过的敏疾病机制，作用机制和市场。

因此，平行对照的结构就是把一组复杂的生化科技内容简化成普通人容易消化的内容。

## 自问自答

这一招可能是“听众至上”的极致表现。演示者要揣测听众的想法，说：“你们可能会猜……”，然后自己提供解答。当然，所提出的问题最好是听众心里真的想问的问题，若提问很勉强，“自问自答”就不会有任何效果。

**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

我们可以用自问自答的方式进行整场演示。每一类概念都可以连结到某个特定的问题，然后自己提供答案。以下是一个例子。

半导体设计、开发与行销厂商 Cyrix 于 1993 年公开上市，这家公司后来被国家半导体合并，最后又被 Via Technologies 并购。Cyrix 的 CEO 与共同创办人杰瑞·罗杰斯（Jerry Rogers）决定采用“自问自答”的方式进行 IPO 路演。杰瑞采用以下开场白破题：“Cyrix 在市场上除了正面迎击业界巨人英特尔和 AMD，还要对抗另外两家财源充沛的大公司。身为一家小小的初创公司，某些潜在新客户可能对我们所设计的，与 IBM 相容的微处理器有些疑虑，因此我先来回答这个问题。我们不断遇到三个问题：Cyrix 微处理器能支持运用所有的应用软件吗？Cyrix 要如何与英特尔一较长短？Cyrix 的财务是否稳定到足以撑到成功的那一天呢？”

接着杰瑞继续说明：“Cyrix 所设计的第一批非英特尔制造的 486 微处理器已经开始正式出货。不过前述三个有关兼容性，竞争性和财务稳定性的问题，对于像各位这样的投资者依然很重要。我今天的演示就是要提供各位这些问题的答案，向各位证明 Cyrix 的确是非常值得投资的目标”。

杰瑞先在一张幻灯片上显示这三个问题。然后继续播放几张幻灯片，稍加说明每个问题的答案。最后一张幻灯片则打出三句话，每句都是直指各题核心的答案。

在回答这三个问题的过程中，杰瑞还提到好几个话题，例如晶片架构、制造策略、平均售价、知识产权、诉讼的前景和竞争状况。但他把所有话题都紧紧地围绕在三根罗马石柱上，然后又把这三根罗马石柱紧紧地和“自问自答结构流”裹在一起。

## 数字

最后要谈的是“数字结构流”。“有五个理由可以说明为何本公司足以成为有吸引力的投资机会。”然后你一一举出五个理由。和模块的招式一样，这是一种非常简单而松散的结构流。我建议各位，除非别无选择，否则最好别用这招。

早在 1983 年，康柏电脑就采用这种方式进行 IPO 演示。在头两周的路演中，演示团队提出十个康柏值得投资的理由。但不久就发现，这些理由反而更扰乱投资者短暂的注意力。于是在接下来的路演中，他们马上把十个理由砍为五个。

但还是有人把这招运用到炉火纯青的地步。

大卫·赖特曼（David Letterman）的夜间节目“十大排行榜”(Top 10 List)把大家对数字的爱好推到最高点。当 ONI Systems 的 CEO 休·马丁（Hugh Martin）在罗伯森史蒂芬公司科技投资说明会议室（Robertson, Stephens and

Company Technology Investment Conference) 演示时，数字也为他带来好运。ONI Systems 是光纤通讯设备供应商，现为 Ciena Corporation 所有。

我参加 ONI 的演示说明会，在演示室后面找张椅子坐下，以便观察听众和演示人员的表现。多数时候，因为很少有演示人员能把故事说得流畅自然（也就是犯了五戒），所以听众很快就产生了目光呆滞症候群。我从背后观察听众，发现他们的头开始左右移动。他们先瞄一下手机，再与人交头接耳，然后看看《华尔街日报》，而且往往不久就离席参加另一场说明会，

可是休·马丁逃过一劫一开始就说：“我本身就是赖特曼迷，因此我要用同样的精神，向各位说明投资人的‘十大问题’。”接着逐一说明这十个问题，整个过程中没有一个人交头接耳，也没人起身离席。

会后休对我说：

罗伯森公司对那场演示赞成有加，也打算采用同样的方法。那种方法的确很有效，因为每个投资者都想知道其他投资者的问题。对于身为演示者的我来说也很有效，因为我就不必担心整场演示的流程问题。每个问题自成一段，我根本不必担心下一张幻灯片内容。只要把问题点明，接下来的答案就很容易进行了。因为大家都知道你要逐条说明各项问题，自然产生整体的连贯性。这种演示形式真的太棒了，因为每个听众都听得懂。而且老实说，我只是稍加练习就能表现的很好。

## 该选哪种“结构流”

在这么多种结构流当中，其实不能说哪一种最好，只能说某种结构流在某种条件下最适合。“商机的开发与应用”特别适用于投资说明会，而“形式与功能”通常适用于对同行的说明会。但有关组织演示的方式是否有所谓的对错而言？并没有。事实上，这十六种“结构流”彼此间有某种程度的重叠性。关键在于：整场演示只要恰当地用上一、两招就好，千万别在一场演示中就把是十六招全部用上，更别夸张到在一张幻灯片上就用上所有招式。

当你决定了招式，就等于把听众从“见树”的层次提升到“见林”的层次。他们很容易就能听懂你的演示，而且在说明过程中，你就能不知不觉地对他们进行有效管理。

若你没下定决心，整场演示就会失去重点，听众也会听得糊里糊涂，你怎么也没办法把他们送到“终点”。选用哪些招式还不如做决定来得重要。

有个政坛实例足以说明选对“结构流”并彻底遵行的重要性，前美国总统克林顿在 1995 年期中选举输掉国会多数席位之后，发表一篇国情咨文如下（注 1）

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

一九九五年国情咨文

变革  
状态  
新公约  
成就  
新计划  
预算平衡  
福利改革  
犯罪  
国家服务  
非法移民  
减税  
最低工资  
健康照护  
外交关系  
责任

你看得出克林顿总统采用哪种结构流吗？别难过，根本没人看得懂。整篇国情咨文毫无章法可言。克林顿想把所有的议题一网打尽。反而给了《华盛顿邮报》资深政论家博得（David S. Broder）一个好题目，“一网打尽等于一无所获。”想必没有人愿意得到这种评语。博得和多数听众都患了“目光呆滞症候群”。更糟的是，该国情咨文长达八十二分钟，创下美国国情咨文的最长记录。显然克林顿总统（或讲稿书写团队）学了一次乖。隔年他的演讲内容如下（注2）：

一九九六年国情咨文

强化家庭关系  
教育目标  
经济安全  
打击犯罪  
环境清洁  
领导和平  
挑战华盛顿

这篇国情咨文的题目定为“七大挑战”，因此采用的招式是“数字结构流”。一如所有的国情咨文，这篇国情咨文也是又臭又长，但因为配上简单易懂的结构流，使得大家比较容易了解。在这个案例中，身为听众的美国人民永远知道现在所听的是哪个议题，也对接下来的议题了然于胸。

为了做个对照，且让我们看看布什总统针对 911 恐怖攻击事件的关键演讲。当时他才上任八个月，根本还没有机会对国会参众两院联席会议发表演讲，但迫于时局紧迫，布什总统马上召开紧急会期，并在九月二是日发表了著名的“反恐之战”演讲：

“在正常情况下，总统到此报告国内形式。但今晚，我们并不需要这种报告；在过去九天内……美国全体国民已经充分了解了国内形势，全世界也目睹了美国国内情势，而且强度不曾稍减。”

利用国内情势的有利事实，布什总统开始采用“形式”的招式说明目前美国所处的状况：美国人民英勇的表现、国会携手同心的领导有方以及世界各地的同声支援。

然后，他把话题转到 911 攻击事件及基地组织所扮演的角色，说明当前国家所面临的“问题”。但因为国内还处于严重的伤痛时期，他便不在“问题”上耽搁太久，而是很快地提出“解决之道”：要求塔里班政府放弃对恐怖分子的支持，他对国内军力准备就绪的信息，成立“联邦安全局”，呼吁友邦的支援及美国人民所扮演的角色。

整篇演讲的精华浓缩成以下值得流芳百世的内容：

今晚，危险唤醒了我们国家，要求我们为自由而战。我们要化悲愤为力量。无论是将敌人绳之于法，或是想敌人追讨正义，我们一定会讨回个公道。

布什总统因为这篇精彩的演讲内容而倍受赞扬。他采用清楚的“结构流”，为混乱的国家提供方向与安定的力量。

## 选择结构流要旨

当你要选择“结构流”时，请考虑以下因素：

- **演示者的个人风格。**请选择让你觉得对味的结构流。只要稍加实验和练习，就能帮你决定哪种结构流最适合你自己，同事用得顺手的招式不见得适合你。当然，也没有所谓的公司标题。
- **观众的主要兴趣。**你可以看得出来，不同的结构流强调不同的故事重点，因此请选用最能勾起观众兴趣或关切的结构流。请记住，“商机的开发与应用”最合投资人胃口，而“形式与功能”则对同行最有吸引力。  
有一家生物科技公司采用了前者作为 IPO 新年会说明会的主轴，借由指出“商机”所在（目标疾病市场），然后说明他们的科技能如何运用或开发



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

这块市场。他们上市不久，就应邀前往产业会议说明。而在那场说明会中，他们则先说明“形式”（他们的科技，也就是秘密酱料配方），然后才说明“功能”（可应用该公司科技的市场）。

- **与生俱来的故事元素。**有些故事天生就具有某中特定的结构流。请善用那种元素。比方说，正面临转型的公司或产业就特别适合采用“时序”的招式。
- **既定的议程。**若你所参加的会议，座谈会或其他形式的聚会，已经期待你的演示内容符合某种形式或回应某个特定挑战或问题，那就采用符合那些需求的结构流。
- **美感。**这是直觉的另一种说法。若你有强烈的感觉，认为某种结构流套在故事上“看起来很棒”，“听起来很棒”或“反正就是有效”，那就大胆去做吧！千万别企图把故事硬套上一个你觉得很蹩脚的结构流。若某种演示方式有美感让你觉得很舒适，那么你就能把你的舒适感染给观众，使他们也产生同样的感觉。

你可以看得出来，挑选任何一个合适结构流其实比较像一种艺术，不太像一门科学。你应该可以自在地混合搭配不同的结构流；也很可能在一场演示中结合两，三种结构流。请试着使用不同的结构流，别给自己设限。请记住，选用哪些招式还不如做决定来的重要。

## 结构流的价值

艾米尔·罗西亚博士（Dr. Emile Loria）是法国生物科技公司 BioVector Therapeutics 的 CEO，主要生产吸入型药物。艾米尔勤快地和我讨论过好几次，好发展一套适合 BioVector 的 IPO 路演。不过世事难料，该公司并没上市，而是被并购了。于是艾米尔成为已上市美国生物科技公司 Epimmune 的 CEO，该公司主要的技术是一种叫做 epitopes 的自然生成抗原蛋白质物质。Epimmune 已经能利用 epitopes 制造疫苗，帮助身体的免疫系统对抗癌症和传染性疾病。

艾米尔在一场生物科技会议演示前一周，要我帮他检查他所准备的演示内容。我在家拨号上网收电子邮件，花了十五分钟才把文件下载完毕。我首先看了文件的概述部分（图 4-3）。

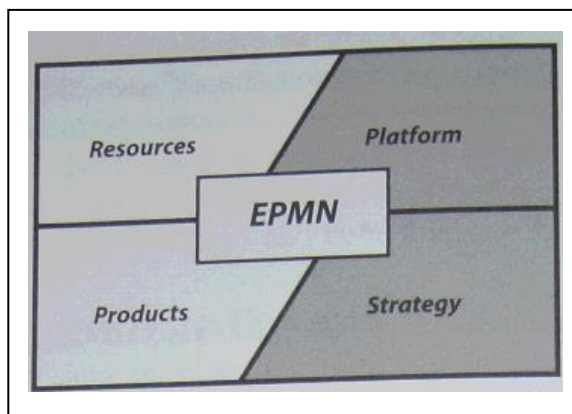


图 4.3 Epimmune 幻灯片的概述部分

我打电话给艾米尔，问他究竟采用哪种结构流。尽管我们已经讨论过很多次，艾米尔还是不太确定。后来过了一阵子他才说，“对了！就是‘形式与功能’！”“好吧。那么为何你一开始就先谈资源？”我问。

过了一会儿，艾米尔大叫：“当然不对！我应该先从 Epimmune 的平台，也就是我们的核心技术，我们的‘形式’开始谈起，然后说明从平台所衍生的产品‘功能’，接着说明发展平台的‘策略’。我应该把资源留到最后再谈，说明我们会如何应用这项策略！”

“这就对了！”我附和。

我花了不到两分钟的时间，就把艾米尔的幻灯片改成正确的顺序（图 4-4），然后把几张其他幻灯片调整了一下（对这种勤劳的学生，不必调整太多）。接着我把演示文档回传……又花了我十五分钟上传档案。

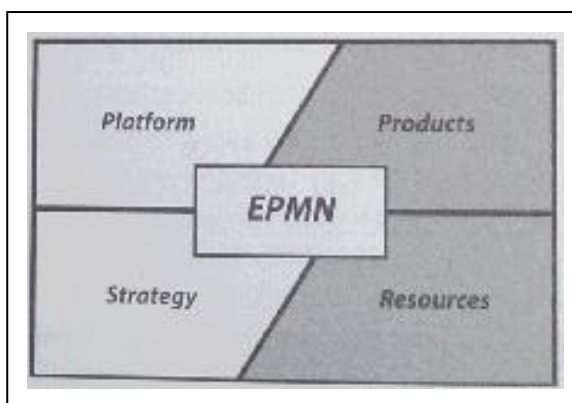


图 4.4 修正后的 Epimmune 幻灯片概述部分

总共花了三十分钟传送文档，两次确认，就得到鸟瞰的全视野。

“结构流”提供一种简便的逻辑捷径，并整合了你和观众的想法。你的观众将能了解任何一场演示。更重要的是，他们还会记得你的想法。

## 四个关键性问题

现在我们先回顾一下所学过的重点：先建立架构表，再进行头脑风暴和归类，然后把他们排列成有逻辑的结构流。

这些步骤利用进一步提炼成我所谓的“四个关键性问题”：

- (1) 你的终点在哪？
- (2) 你懂得观众是谁？他们的“对你有何好处？”
- (3) 你的罗马石柱在哪？
- (4) 为何你用某种顺序排列罗马石柱？换言之，你选用哪种结构流？

我对每个客户的每场演示都用这四个问题展开讨论程序。我给你的建议和那些客户是一样的，也就是从今以后每场演示前你都可提出这些问题并确实回答。

你的观众将会感激你，你也会收获甜美的果实。

## 第 5 章 马上抓住观众

范例公司：

- 思科
- 雅虎
- 微软
- 英特异软件（Intuit Software）
- 美智商业策略顾问（Mercer Management）
- 治疗技术公司（TheraTech）
- 桂冠小学（Laurel Elementary School）
- DigialThaink
- Macromedia
- Argus Insurance
- Network Appliance
- Cyrix
- ONI Systems
- Laurel Elementary School

演示开始时先想像一下你的观众。他们可能是一群前来听取贵公司最新产品的潜在顾客。三三两两地走进会议室，一边啜着咖啡，一边看着手机。也可能是置身豪华办公室、桌上堆满贷款申请文件的银行家，必须考虑是否要借钱给你们这样的初创公司。或者像我的 IPO 客户一样，必须在豪华饭店举行宴会面对一屋子的法人投资代表，一边听取说明，一边担心那纳斯达克指数（NASDAQ）的表现。

他们的专注点何在？演示一开始时很可能不是在你身上，而是关心手机上的紧急讯息、重要申贷案、起伏不定的那纳斯达克指数、下一个约会、过期的报告或刚刚跟配偶的吵架内容。

若你在演示一开始就全速进行，直接描述产品、服务或技术，等于是直接跳过观众，让他们很难追上。千万别让他们思考！

“开场白”可以克服这个问题，这是让你抓住观众注意力的简短内容，而且也能帮你用较轻松的对话方式切入演示。本章将会传授七招绝对有效的开场白格式，每招都附实例说明。

## 七种经典的开场白

- (5) **问题**。向观众提出问题。
- (6) **事实陈述**。提出鲜为人知或惊人的统计资料。
- (7) **回顾/前瞻**。向前看或向后看。
- (8) **小故事**。让人产生兴趣的小故事。
- (9) **引言**。从备受尊重的来源引用对贵公司的保证。
- (10) **格言**。大家熟悉的俗语。
- (11) **类比**。藉由比较两种看似不相干的项目，帮忙厘清复杂、晦涩或模糊的主题。

### 问题

向观众提出问题是一种非常棒的开场白。精心挑选、与主题相关的问题可以激起立即的反应，让观众产生参与感，打破藩篱，并使观众思考你的讯息对他们有何意义。

英特异软件公司的创办 CEO 史考特·库克（**ScottCook**）就用“问题开场白”产生强大的效果。英特异公司上市前，史考特到位于旧金山的罗伯森史蒂芬公司科技投资说明会议室。他在演示开始时使用下列开场白：

“各位先生、女士，早安。我今天先问个问题，在座各位有多少人收支平衡？请举手好吗？”自然，几乎每个人都举手了。

“好的。现在有多少人喜欢做这件事？”每个人都把手放下。在场有人低声窃笑，而且每个人都仔细听他接下来要说什么。

史考特继续说：“你们并不孤单。全世界好几百万的人都讨厌去做收支平衡的工作。我们英特异就新开发了一套叫做 **Quicken** 的理财软件，不但简单、容易使用，而且价格低廉。”

若史考特一开始就大谈 **Quicken** 的产品细节，铁定死得很惨，因为投资观众会立刻陷入“目光呆滞”症候群。但是他很巧妙地用了“问题开场白”来捕捉观众的兴趣，让他们立刻产生参与感。

但请各位小心地处理叫大家举手的问题。这是一着险棋。若贸然提出，可能会让人有被冒犯的感觉。许多观众都经历过那种不愉快的经验，所以并不喜欢被直接戳到痛处。还有，若现场观众的举手人数不如你预期的多该怎么办？你等于搬石头砸自己的脚。史考特·库克之所以敢提出这个问题，是因为他早创办英特异之前，就已经担任过著名企管顾问公司贝恩公司（**Bain and Company**）的管理顾问，所以是很老练的演示高手。

另一种有效的替代方式是询问和观众切身相关而有意义的问题，然后立刻提供答案。**DigitalThnk, Inc.**是一家提供定制化 e-learning 课程软件的上市公司，

麦可·波普（Mike Pope）起初担任 CFO，后来升上 CEO 宝座。麦可上任的首要工作之一，就是对全体员工宣布公司新的战略。他很清楚新战略中有关压缩开支的措施会影响部分员工的工作，因此他所选择的说明重点，放在强调该战略对公司整体利益的贡献。

麦可的演示内容如下：“若我要佛烈德为 DigitalThink 的策略焦点下定义，他会给我一种答案。若我问题丽莎同样的问题，她会给我另一种答案。事实上，也许在场有多少人，我就会得到多少种答案。其实你们的答案都没错。但因为我们必须找出一种对大家都行得通的方法，因些以上的做法是行不通的。我今天必须为我们的核心策略焦点下个定义，大家才能继续同心协力向前迈进。。。。并成为一名成功的企业。”

于是麦可说明了新的策略。当他结束演示说明时，全体观众以热烈的掌声，事后也纷纷传出正面的回馈。麦可藉此提出一个能够产生更好结果的计划（也就是“对你有好处？！”），使员工准备好接受新的状况。

只要提出的问题具有前瞻性，而且与观众切身相关，那么疑问句就可以成为打破僵局的绝佳武器。

## 事实陈述

“事实陈述开场白”是一种简单、有力的统计数据或事实：市场成长数据，或者观众可能不熟悉的关于经济、人口统计或社会趋势细节。这种事实陈述必须和演示内容密切相关，并能把观众带往“终点”。所陈述的内容愈不寻常、愈有力、愈惊人，效果愈好。

艾德林·史莱渥士基（Adrian Slywotzky）是重要的管理作家兼美智商业策略顾问（Mercer Management Consulting）副总。艾德林经常对大公司主管说明他对往后十年的经济成长观点，并建议企业领袖该用哪种策略运用资源。为了抓住他们的注意力，艾德林把演示幻灯片的题目订为“成长危机”，并列出好几家美国最大、最有名、最受钦佩的公司，范围横跨好几个产业。

艾德林会背对幻灯片说：“每个投资人都在找寻业绩与利润能持续以两位数成长的绩优企业。但这里列出这么多大企业，却没有一家能达成那种成长目标。没有一家能！这听起来很吓人，却一点也不假。我们的研究显示，在考虑企业购并和其他特殊状况时，一旦减去成长因素，那么过去十年间这些领先企业没有一家能达成两位数的成长。

在艾德林说完这个事实之前，许多观众（很有可能是名列幻灯片上的公司主管）已经开始觉得焦虑不安，因些也就迫不及待的想听听他建议的解决之道。

## 回顾/前瞻

请把这种方式当成“此一时，彼一时”的手法。回顾或前瞻可以让你把观众带离当下所关切的问题-----手机上的紧急讯息、起伏不定的那斯达克指数或和配偶的争执-----转移他们的注意力，进而抓住他们的注意力。

比方说，你可以说明过去事情是怎么做到的，现在怎么做，以及你预期未来会怎么做。这种对照可以突显贵公司产品或服务的价值，从而勾勒出有效的切点，切入你演示的主旨和你要带领他们前往的“终点”。

一家科技公司可以藉由对照的方式，把五年前产品的速度和功能、现在大幅改善的速度和功能，以及未来六个月要推出具有更强速度与功能的新产品做一番比较，便能迅速突显新解决方案的演进力量。

回顾/前瞻的方式也可以用来激励人心。詹姆士-瑞查森（James Richardson）在思科干了超过十三年的主管，终于在公司很艰难的状况下当上 CMO 或 CSO。二 00 二年的股市重挫，科技产业普遍因消费者支出减缓而损失惨重，尤其电子通讯业更是惨遭网络设备业绩下滑之苦。

在当年的思科销售会议上，公司的销售团队都觉得很难达成业绩目标。詹姆士是负责上台演讲的人，一开始时先回顾过去，然后很快地扭转现况，转成对未来的展望：“我也曾经和你们一样负责第一线的销售工作。我记得当时要拿到顾客的订单很容易，在市场快速成长时，只要“抓住“机会就可以了。但如今的世界已经大不相同。市场需求已经大幅减缓，所以现在大家应该走出去寻找新的成长市场和新的收益来源，并开始“创造“机会。”

## 小故事

我所谓“小故事开场白”并不是指开开玩笑就好。我和其他人一样都喜欢好笑的笑话，但根据我的专业了解，建议你绝对不要在演示场合讲笑话。因为没人能预知结果究竟是成功还是失败。即使真能博君一笑，多半也只是让大家分心，并不能提升你的说服力。

我所谓的小故事是通常能引起人类兴趣、而且“非常短“的故事。运用这种开场白的效果在于，人类天生就对其他人感兴趣。小故事可以在观众间营造立即的认同与同理心。一则小故事可以简单而轻松地让抽象概念或无聊内容活起来。

美国前总统里根是位“伟大的沟通者”，演讲时总是每隔几分钟就要说一个小故事，使演讲内容更有人情味。他手边永远不缺故事，题材可能是英勇的士兵、慈爱的护士或可敬的祖父，因此使他的演讲内容生动活泼，结果也总是赢得观众会心的点头或微笑。

新闻和杂志也经常使用小故事来争取读者的注意。只要翻开报纸头版，就可以发现至少一则“小故事开场白“的范例。职业作家都深知此招妙用无穷。

在此我要引用另一个不同的背景案例，说明如何运用小故事展开有力的商业演示。

一九九六年春，我和雅虎的 CEO 提姆·敦库格(Tim Koogle)一起工作，当时他和 CFO 葛瑞·华伦苏拉（Gary Valenzeula）及创办人杨致远正在准备 IPO 路演演示。提姆和葛瑞是主讲人，而杨致远则负责回答问题。考虑过几种开场白后，提姆决定一开始先说一则个人的真实小故事：

“各位先生、女士好。你们应该可以想像得到，公开上市是非常繁忙的任务：不但要申请一大堆文件、和律师及稽核员开会、准备公开上市路演资料、还要继续保持公司运作。各位能想像，当我上个礼拜突然发现已经到了四月，我居然还没准备好退税资料时，心情有多焦急吗？我心中有一大堆有关退税的问题，但我甚至找不出时间坐下来和会计师讨论。

还好我在雅虎上班，所以我就进入雅虎网页，点选“理财”单元，进入“税务”项目。。。。。。结果所有的问题都迎刃而解。

当你想到雅虎可以提供这种威力强大的网络搜寻服务，主题无所不包，从理财、旅游、娱乐、运动到健康，再考虑到不断成长的上网人数，你就会发现雅虎的广告收益是很有吸引力的商机。我们诚挚邀请各位加入我们的行列。”

雅虎的 IPO 故事中有个有趣的转折点。兼顾了其他的演示原则。雅虎商业模式的关键要素之一就是透过雅虎公司名称、广告甚至紫配黄的卡通字体，来强力促销其年轻、挑战权威和欢乐的品牌形象。在计划 IPO 路演时，雅虎团队和顾问绞尽脑汁想令人耳目一新，却不希望因此疏离沉稳持重的投资者。他们甚至考虑过穿上闪闪发亮、紫黄相间的夹克上场做演示，并在现场派发印着公司商标的亮黄色玩具笛子。最后这些计划都被放弃，改为在演示一开始时播放一段简短的录影带。这段录影带内容拍得像 MTV，不断变换场景，并采用很奇怪的拍摄角度，呈现一群朝气蓬勃的年轻人边跑边跳，一面表演滑稽的动作，一面大喊：“你雅虎吗？”（Do you Yahoo?）

用各种标准来看，这个录影带拍得实在不错。而我又身为资深电视人，各位可能以为我一定会对这种开场方式大表激赏。但我考虑到录影带的物质，于是建议他们把这支录影带内容放在第二顺位，等提姆·库格进行过“小故事开场白”之后再播放。我的理由是，毕竟投资与否的主要考量在于管理，而不是花哨的录影带内容。事实上，提姆之所以被这家公司聘用的原因，就是因为看上他老成持重的物质。他本来在 Litton Industries 旗下的 Intermec Corporation 担任总裁，更早之前在摩托罗拉干了八年，这些企业备受敬重且“老成”沉稳，提姆的成功经验正好可以吸引投资圈认真看待雅虎这家新公司。既然如此，干嘛不把管理当成主要诉求？



但是承销雅虎公开上市的券商否决了我的建议。这大概是有史以来少数媒体人因为建议太保守而遭承销券商否决的案例之一。结果还是由录影带打头阵，不过最后也无所谓了。雅虎红到不行，所到之处无不披靡，大队人马急着想搭上这轮网络浪潮的快车。

然而，三年前也发生过类似情况，而当时我的建议被接受了。**Macromedia** 是一家多媒体制造商，要我帮他们训练 IPO 路演团队。我一直到他们已经用公司内部资源做了一支动画片，打算在演示一开始时播放之后，才有机会和他们碰面。有个金光闪闪、动感十足的字母“M”在画上跳动，还不断配合着令人沸腾的音乐旋转起舞，的确很有看头。不过我还是维持一贯的态度，建议把这支影片挪到第二顺位，等 CEO 说完开场白再播。

然后我和 **Macromedia** CEO 巴德·寇力根 (Bud Colligan) 讨论出下列这段小故事：

“各位先生、女士，午安。欢迎来到 **Macromedia** 公开上市说明会。去年我还窝在苹果电脑工作，手上握有无限的资源、底下一大帮干部、口袋里还有充沛的预算。各位可能会问？我在苹果电脑负责评估并研发新科技，因此每天都有无数炫丽的新程式和工具往我桌上堆，但真正能吸引我注意的只有多媒体。

现在我敢说，各位最近一定常听到多媒体这个字眼，路上随便一个人都能朗朗上口。问题是，若我要找个人来解释一下这个名词，多数人恐怕很难办到。与其凭空想象，不如让各位新眼见识一下真正的多媒体！”

然后巴德才播放这段影片。多亏巴德先用个小故事当开场白，才能突显这支多媒体影片的魅力。此外，这种示范方式也能显示 **Macromedia** 这种创意能不断复制，提供给几百万名顾客，因此和 **Macromedia** 的“终点”大大的产生关联性。

现在让我们从完全不同的商业背景考虑另一个例子。**Argus Insurance** 是一家位于华盛顿亚基玛 (Yakima) 的保险公司，对各公司员工销售“职场保险福利计划”，容许每名员工在雇主原先帮他们投保的基本险种之上，另外选择最符合自己需求的保险选项，量身定做适合自己的保单。

传统上，**Argus** 的保险经纪人只是单纯地拜访公司，请员工到一个房间里看一段介绍性录影带。然后 **Argus** 的保险经纪人每个人发一本小册子，就等着订单上门。结果往往拿不到什么订单。

当我和 **Argus** 公司的人碰面时，向他们介绍“开场白”的概念。就凭着这一点帮助，卡洛·凯斯 (Carol Case) 这位保险经纪人就根据真实生活故事，编出以上的开场白：

“去年有一位 Argus 的客户家里失火。他们猜可能是因为电线短路，但其实没人知道真正的原因。无论如何，整个房子都烧光了，所有财产几乎付之一炬。这可真是一场大灾难！他们不但房子没了，还陷入财务困境。

那位已经在我们公司投保的客户，现在终于了解当初若好好规划，就可以远离那场灾难。幸好我们 Argus Insurance 有办法解决。Argus 审查过他原来的保单后，发现其中的保障不足之处。于是我们建议他额外加保全面而低廉的选项，彻底保障他原先没纳入的风险。”

任何人都可以从这场故事找到认同感。现在卡洛已经比以前拥有更多客户，这全要归功于那段有力的开场白。

## 引言

另一招是“引言开场白”。我并不是说要引用莎士比亚、邱吉尔、甘迺迪、甚至汤姆·彼得士等人的话，除非他们真的说了一句和贵公司有有关的话。但若你能从《华而街日报》或产业刊物上，引用别人对贵公司、贵公司产品或服务的背书或正面评价，那么这段引言就有价值。一段保证性的引言文字可以捉住观众的兴趣，并为你的演示内容生色不少。千万别到书店或图书馆找《一千万条万用引句》这类字典，这些引用句往往派不上任何用场。

当 DigitalThink 在一九九九年公开上市时，麦可·波普担任 CFO。当时网际网络泡沫化攀升到顶点，还有许多经营在线学习业务的公司也争先恐后上市。三年后麦可当上 CEO，当我向他介绍“威力演示”课程，提到“引言开场白”时，麦可只是微微一笑，一副了然于胸的样子。

为什么笑？麦可说：“我们公开上市那年，几乎每家在线学习公司都会在 IPO 路演中引用一句思科 CEO 约翰·钱伯斯的话。他们都说，钱伯斯说：『网络下一个杀手级应用就是教育。网络教育将迅速发展，与之相比，人们会觉得电子信箱就像小数点后末几位数一样。』”这句引言对任何在线学习公司而言，都相当切题、有效而有力。

## 格言

格言或俗语也可以成为绝佳的开场白。但请务必选对格言，与主题搭配显得自然可信，能够把观众导入“终点”。

以下是一些“格言开场白”范例。我曾经帮一家生物科技公司准备 IPO，那家公司是由三家研究癌症的小公司合并而成的。他们的开场白如下：“团结力更大。”（The whole is greater than the sum of its parts）其实这句话的原文是“团结力量大”，但这家公司把这句俗话稍微扭了一下，立刻达到预期效果，使大家一听就知道他们结合了三家小公司的专业能力和资源之后，能发挥更大的综效。

有一家制造绘图显示器的公司用“眼见为凭”（**Seeing is believing**）当开场白，立刻表达了产品的清晰度和忠实度。有一家语音辨识科技厂商用“说得比做得容易”（**Easier said than done**）。有一家在大公司夹缝中找寻利基市场的公司说“攻其不备”（**Hit 'em where they ain't**）。这句格言是从伟大的棒球球员凯勒（**Wee Willie Keeler**）的名言中得到的灵感：“要赢得比赛，不见得要最高或最强壮；只要专注在别人没注意的地方，就能赢得胜利。”

以上每个案例中，“格言开场白”都能触动观众的神经，引起他们的注意，使演示者可以把他们推往演示的核心。先抓住，再引导。

## 类比

最后一招就是“类比开场白”，也是我个人最爱用的招式。类比就是把两种看似不相干的东西放在一起比较。本书的前言部分，我就把按摩治疗师和有效演示者拿来比较。我希望那个例子的确引起各位的注意。

精心设计的类比是说明晦涩难懂、模糊不清或复杂状况的绝佳方式。若贵公司的产品、服务或系统的技术很复杂，没有专业知识别想搞定，那么请想个简单的类比，让观众抓住故事的精髓。

类比愈简单明瞭愈好。若你想对投资人推销一家公司，他们已经研发出更完善的资料管理系统，那么你可能可以用这样的比较来说明：“请把我们想像成在信息高速公路上修补道路坑洞的人。我们打算向每个开车经过的人收取费用。”

公路常被拿来比喻电脑系统，不过也能应用在其他领域。生技公司“治疗技术公司”（**TheraTech**，现已并入犹他州的 **Watson Laboratories, Inc.**）拥有一项技术，可以透过皮肤定量释放药物。我和该公司研发副总查尔斯·伊伯特（**Charles Ebert**）一起讨论 IPO 路演资料时，他开始谈到核心技术的精髓。查尔斯拥有药学博士学位，因此有非常深厚的专业知识，大谈“治疗技术”的矩阵系统及渗透增强剂，于是我请他暂停一下，说明那些专有名词。查尔斯说：“请把矩阵想像成一部货车，把药物想像成货物，皮肤就是货车必须停车受检的边界，而渗透增强剂便是举起栅栏让车通过的马达。”

科学不容易解释，但藉由类比的方式，这种生意也可以变得相对简单，虽然藏身人类基因图谱排列背后的科学非常复杂，但我们可以透过类比的方式解释其商机：“因为本公司的研究员领先业界，最先找出并画出几种重大疾病的基因图，因此我们可以向专攻那几种疾病的大药厂收取高额的权利金。这就像拥有一首畅销歌曲的版权。每次有人播放就收一次版权费。”

文斯·曼迪洛（**Vince Mendillo**）在微软行动设备（**Mobile Devices**）部门担任全球行销主任。微软在伦敦为旗下的欧洲独立软件厂商（**independent software vendors, ISVs**）举办一场移动设备厂商会议（**Mobility Developers**

Conference)，就由他负责那场说明会的开场演讲。ISVs 撰写的应用程序不但可以驱动无数其他软体产品，也能驱动好几千种移动设备。

文斯采用“类比开场白”，而且因为用了亲切的招呼语而显得更有效：

早安！不过既然我现在身处欧洲，我还应该加上法文的 **Bonjour**、西班牙文的 **Buenos dias** 和义式美语 **Buon giorno!**

我本身是历史迷，因此已经研究过祖先的历史。好几世纪以来，意大利一直被分割成好几个独裁的敌对小国。直到一八七〇年，才由民族英雄加里波地将军（**Giuseppe Garibaldi**）一统意大利。

意大利的移动市场和过去的意大利很像，也被好几个独裁敌对的集团分割占领。现在的战场是科技、平台和系统之争。各位独立软体厂商也饱受这种分割占领局面之苦。我们微软听到了你们的心声，也了解你们的困惑。因此我们开发了一套合作伙伴生态系统，其中包括英特尔、德州仪器和主要设备商，都和微软共同创造一个开放平台，使参加的会员都能利用一亿个微软的移动设备。我们欢迎各位今天到此听取说明，也邀请各位加入这个生态系统的行列。

文斯的开场白亲切生动，毫无疑问地抓住了观众的注意力。

## 复合式开场白

实际上你可以结合以上几种开场白。还记得第一章 **Network Appliance** 的 CEO 丹·沃门霍文在 **IPO** 路演时说了什么样的开场白？他先问“名字有何意义？”（格言：茱莉叶对罗蜜欧的永恒问题。）然后问：“何谓应用产品？”（自问自答：接著马上回答）：“烤面包机就是应用产品。”然后丹用烤面包机当类比：“虽然这种产品只做一件事，却表现得可圈可点：把面包烤好。”

丹用三种开场白紧紧抓住观众的注意力，然后继续用类比手法做演示：“管理网络资料是件复杂的工作。到目前为止，一直没有专门的工具进行资料管理，而是由执行多种功能的工具顺便管理，而且效果不见得好。本公司推出一种名叫 **File Server** 的新产品，这种产品可以好好做好一件事：管好网络资料。”现在丹已经准备好进入他的“终点”：“只要想到网络资料爆炸性成长的光景，你就可以想像，**File Servers** 将能与爆炸的资料一起成长，**Network Appliance** 也将成为最具成长前景的公司。我们邀请您加入，与我们共同成长。”

## 与“终点”连结

最有效的开场白除了抓住观众的兴趣外，还要进一步连结到“终点”。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

以上所提的每个例子中，演示者讲完开场白后，还要想尽办法带着观众前往他所想要的“终点”。为了帮助各位达成同样的目标，我还要介绍另外两个踏脚石：独特卖点（Unique Selling Proposition）和证明论点（Proof of Concept）。

- **独特卖点。**这是用非常简练的方式，说明贵公司的业务、产品或服务。

请把独特卖点想像成演示的“电梯”版：当你走进电梯，发现自己原先一直猛钻的牛角尖，突然有了全新的视野。但拜托，只要搭电梯到四楼就好，千万别跑到七十楼高的地方！

独特卖点应该最多只有两句话。我最常听到的抱怨是：“我听了三十分钟，还是不知道他们到底是做什么的！”独特卖点就是他们所做的是。

请记得丹·沃门霍文的开场白：“本公司 Network Appliance 推出一种名叫 File Server 的新产品，这种产品可以好好做好一件事：管好网络资料。”这是非常独特卖点。

- **证明论点。**这是证明独特卖点的单一论点，能立刻提升贵公司的可信度。

要不要用“证明论点”这招完全看情况而定：有时你可以从开场白开始，经过独特卖点就直接连结到“终点”，不用额外经过其他路径。

不过这是一条可贵的路径，而且当你选择纳入“证明论点”这条路径时，可以有几种选择。比方说，你可以用重大的销售成就（我们上市头一天就卖出八万五千软体）、有声望的奖项（《商业周刊》把我们的产品评定为年度十大产品之一）或令人印象深刻的背书（有一位 IBM 副总试用我们的产品时告诉我，早知道这产品这么好，他一开始就会不计代价地让 IBM 进行研发）来证明你的论点。

请把你的开场白、独特卖点、证明论点和终点想像成动态的拐点。一旦你从演示一开始就顺利地连接每个拐点，你的论点核心就会自然而然地浮现出来。这样很容易就抓住观众的注意力，而且他们会非常清楚你希望他们做的事。

让我们回顾本章稍早提过的案例。英特异软体创办 CEO 史考特·库克在公开上市前夕，先到罗伯森史蒂芬公司科技投资说明会议室做演示，而且一开始就提出两个问题：“在座各位有多少人收支平衡？”和“有多少人喜欢做这件事？”

当大家笑过、举起的手也放下之后，史考特继续说：“你们并不孤单。全世界好几百万的人都讨厌去做收支平衡的工作。我们英特异就新开发了一套叫做 Quicken 的理财软体，不但简单、容易使用，而且价格低廉。”（独特卖点。）然后史考特开始继续往下铺陈：“我们有信心，讨厌做收支平衡工作的几百万人都会买 Quicken.....”史考特一开始就建立起这种动力火车头，所以可以跳过“证明论点”，直接通往“终点”：“.....使英特异成为一家你想密切观察的公司。”

在当时的公司发展阶段，史考特的唯一目的就是提升英特异 IPO 在潜在投资人及投资经理人心中的知名度。他不像其他的 CEO 急着当场找钱，而是只先为路演预留伏笔：“.....一家你想密切观察的公司。”史考特到那里不是为了筹资。事实上，在那场会议中，史考特还拒绝了一家很不错的投资提议，因为他已经从主要投资者 Kleiner, Perkins Gaufield&Byers 风险投资公司取得所有的运作资金。

顺便一提，史考特对于要求订单一点也不害羞。我训练过四百多位 CEO 进行 IPO 路演，几乎总是要我提醒，他们才会要求观众采取行动。请记住：“五戒”之一是“你的重点何在？”大部分 CEO 都不愿意提到“投资”这个字眼。其实我也不建议用那个字，而是建议各位改用“邀请”、“加入”、“参与”和“分享”。只有史考特·库克例外，他敢在 IPO 路演结束时说：“各位为何应该投资英特异？”，然后提供大家答案。

记得第四章中，Cyrix CEO 杰瑞·罗杰斯在 IPO 路演时是这样开场的：“Cyrix 在市场上除了正面迎击业界巨头英特尔和 AMD，还要对抗另外两家财源充沛的大公司。”（杰瑞采用『事实陈述开场白』，在这个情况下这是最有力的陈述）“身为一家小小的初创公司，某些潜在新顾客可能对我们所设计、与 IBM 相容的微处理器有些疑虑，因此我先来回答这个问题。”（独特卖点）“我们不断遇到三个问题：『Cyrix 微处理器能执行所有的应用软件吗？Cyrix 要如何与英特尔一较长短？Cyrix 的财务是否稳定到足以撑到成功的那一天呢？』”

接着杰瑞继续说明：“Cyrix 所设计的第一批非英特尔制造的 486 处理器已经开始正式出货。”（证明论点）“不过前述三个有关兼容性、竞争性和财务稳定度，对于像各位这样的投资者依然很重要。我今天的演示就是要提供各位这些问题的答案，向各位证明 Cyrix 的确是非常值得投资的标的。（终点）

事后证明杰瑞的答案及他要求行动的呼吁是有效的：Cyrix 公开上市时股价订为十三美元，而头一天收盘价就超过十九美元，这在一九九三年是个重大的成就。

现在让我们把焦点转到本章稍早提过的案例，也就是 Argus Insurance 保险经纪人卡洛·凯斯身上。卡洛一开始先用火灾事件吸引潜在顾客的注意，然后她说：“我们的客户和许多人一样，都只买了基本保单，并没根据个人需求购买定制化保单。他现在终于了解当初若好好规划，就可以还离那场灾难。还好我们 Argus Insurance 有办法解决。Argus 可以提供各位额外加保全面而低廉的险种，保障各位免于重大财务损失。”（独特卖点）卡洛已经为她的“终点”做好准备，但为了加强效果，她又加上证明论点：“也许那就是为何 Argus 会成为全美成长最快的保险公司之一。”现在，她已经准备好更强有力的“终点”：“我知道各位会想好好把握机会，今天就签到这份重要的保单。”

藉着威力强大的开场白、独特卖点、证明论点和终点，你的观众绝对很清楚要前进的方向。现在换你上场，告诉他们你的意图，并带领他们的前往终点。

## 告诉观众你的计划

以上的动态弯点将使你的观众做好准备，但你想现在就直接切入演示正题吗？你想马上开始深入探讨你选定的主题吗？还早呢。我建议你先花点时间，让观众预览技巧就是所谓的“总览”（overview）或“议程”（agenda）幻灯片。在 IPO 路演中，这就是“投资重点”幻灯片。无论哪种情况，目的都在于摘录出说明会的主要卖点。那么何不把这些卖点以归类的顺序排列？何不用这种方式走完整场演示？那么你和观众都可以看到主要类别及采用的结构流。这是见树不见林的观点。请把它当成最后的品质检查要点。

但告诉观众你打算告诉他们的事，其实比较像是提议（offer），而不是议题。你也可以把叙述的主轴分为两条较动态的弯点：从“终点”向前连结以及预示演示时程表。

- 从“终点”向前连结。在 Argus 保险公司的演示中，当卡洛·凯斯用“我知道各位会想好好把握机会，今天就签下保险合约。”来要求订单时，她接着说：“.....所以各位可以考虑和 Argus 签约。”然后逐一说明“总览”幻灯片上的各项要点。

卡洛向前连结的合约还胜于一般完全没有连结的平铺直叙：“现在我希望谈谈以下议题.....。”

在英特异 IPO 路演一开始时，史考特·库克用“为何各位应该投资英特异？”来呼吁观众采取行动之后，他进一步连结到投资机会幻灯片（图 5-1），并说：“这些就是各位把英特异纳入投资组合的原因。”然后他简要地逐一说明，再强调一下每个重点的价值。

---

### 投资机会

- 实质、尚未被渗透的市场
  - 个人理财
  - 小企业客户
  - 国际
  - 服务
- 证明有效的消费产品方式
- 最棒的产品
- 跨平台的领先市场占有率
- 从现有客户获得的重大收益

Intuit

图 5.1 英特异 IPO 路演投资机会幻灯片

这样一来，史考特避开了逐字阅读各项要点的枯燥作法，任何观众都会对逐字阅读的作法产生反感，因为他们会想：“我又不是小孩！我自己会读！”

当史考特读完各项要点后，又强调：“接下来的二十分钟，我要把这些要点当成演示大纲逐一说明，首先从最顶端的市场机会谈起。”又进一步向前连结，而这次的连结目标则是演示的核心。

- **预示演示时程表。**当你在演示一开始就指出终点，他们就能在隧道入口处看到终点的光线，不会在伸手不见五指的隧道中盲目摸索。通过说明演示所要花费的时间，你等于向观众说明你很清楚他们的时间很宝贵，也想尽量有效地运用这些时间。这是另一种“观众至上”的表现。

通过向观众提供路径图和预估所花的时间，你等于给了他们一个计划和时间表。这四个黑体字强调的名词，其实都源自一个大家意想不到的名词：管理。你等于从潜意识层面再一次传递有效管理的讯息。

若你把观众带进伸手不见五指的隧道，却没提供路径图或终点，他们绝对会觉得场面失控。若你能指出光线所在，他们就会松了一口气，专心听你要说明的讯息，并在不意识里对自己说：“这些人知道他们在干什么。他们做事有计划，准备周全。且听他们怎么说。”

此外，这种方式也提供给身为演示者的你额外利益。当你点选“总览”幻灯片并对观众逐一说明时，你可以在心里默默地检查演示的各项元素，并提醒自己整体的概念流程。这可以让你更轻松、更有自信地进行演示主体内容。还记得 ONI Systems 的休·马丁怎样靠这种方式，用“投资法人的十大问题”成功地进行演示吗？

更棒的是，若有人在你演示前五分钟跑来说：“真抱歉，在你之前的流程拖太长了，所以剩下的时间不够。本来我们给你的三十分钟，现在只能缩短为八分钟。”

此时你会惊慌失措吗？绝对不会。因为这样你只要向观众逐一说明“总览”幻灯片的要点就行了。毕竟“总览”幻灯片是整场演示的精华版，遇到时间被紧紧压缩时，就可以用它来表现所有的想法。路径图、连结、预示、提示和精简内容等都可以含括在“总览”幻灯片这个树干里，而此时你要做的只是添枝加叶而已。

当然，当你把所有类别说明完毕后，你还要让他们知道你已经告诉他们所有的事了。在多数的演示中，这就是所谓的“总结”幻灯片，而在 IPO 路演上，这就是“投资重点”幻灯片。无论哪种情况，这都是一面镜子，如实反映了从头到尾的演示重点。这面镜子是预览和总结之间的连结器，为整场演示划下句点，也创造一个清楚简洁贯穿整场演示的主轴。当你在整理那个轴时，应该再次强调你希望观众抵达的“终点”，让观众在演示最后听到你请他们采取行动的呼吁。



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

关于总结，我还要提醒各位一个重点：简单扼要就好。在读一本书时，当读者知道终点在望时，作者的义务就是加快说话的速度。演示亦然，当你播放到“总结”幻灯片时，一定要简洁有力。

现在你已经有效地一开始就抓住观众，引导他们看过各部分内容，并成功地让他们停驻在“终点”。更棒的是，你的整个故事已经实现了亚里斯多德对任何故事的经典要求：强而有力的开始，坚实稳固的中段，果决明快的结尾。

在我的课程中，我提供一种“故事形式”（图 5-2），纳入以上所有要点。这是一种有用的工具，可以追踪基本的形式，很适合所有说服性的演示需求。

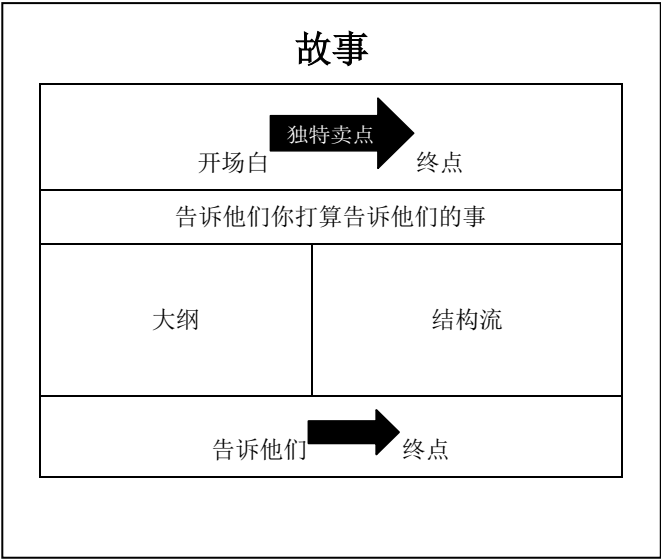


图 5.2 威力演示的故事形式

## 九十秒开场

在任何演示中，开场白、独特卖点、向前连结到终点，再向前连结到告知观众，最后向前连结到总览，都是非常重要的开始步骤。这条连绵不断的思路创造一种力量，可以在剩下的演示时段里推动并激励观众。

重要的是，你要依照顺序逐一点击这些要点，而且要在演示开头的九十秒内完成。一定要记得演示起头的重要性。若你在头九十秒内失去观众，就很有可能一路输到底，绝对没有第二次机会可以修补第一印象。

绝对没有第二次机会可以修补第一印象。

但若你成功地抓住观众的注意力，清楚定义了“终点”，也在九十秒内建立了可信度，观众就成了你的囊中物，无论你往哪边走，他们都会追随你。

## 赢得难缠的观众

吉姆·富劳特（Jim Flautt）是 DigitalThink 的营销副总，当麦可·波普刚当上 CEO 要上台演示公司新策略焦点时，他也来帮忙。

我帮麦可训练过后隔天，吉姆参加一场研究所校友会演示。吉姆决定和我一样，坐在会场最后面观察演示者的台风和观众的反应。应邀前来演讲的来宾是业界看起来只是一堆赘语和幻灯片的组合。吉姆可以看到观众不久就失去兴致，产生了目光呆滞效应。当他看到台下观众开始交头接耳、坐立难安时，露出会心的微笑。他很清楚了解台上来宾犯了什么失误。

隔天吉姆刚好要去他儿子的小一班上演讲，内容是关于他在潜水艇上服役的经验。吉姆了解，满屋子七岁小孩注意力持久性非常短，因此这是一项重大的挑战，他决定采用刚学会的演示招式对付这群小毛头。

吉姆沿用了英特异软体史考特·库克的招式，一开始就先叫大家举手，而小孩对这种方式一点也不陌生。吉姆问了一个问题：“有多少人知道什么是潜水艇？”“所有的小一生都举手了。”“有谁上过潜水艇？”“有一半的人把手放下。”“多少人看过潜水艇飞？”“现在大家都笑着把手放下，还一边叽叽喳喳地惊呼不已。吉姆已经掌握了他们的注意力。

吉姆继续朝着终点迈进：“今天我到这里来就是要告诉你们有关潜水艇的一切。”然后，他从终点向前连结，告诉他们他打算告诉他们的事：“.....包括在潜水艇里所发生的事、如何驾驶潜水艇、如何修理潜水艇、还有潜水艇能做哪些酷得不得了的事。说完这些事大约花十五分钟.....。”（预估时间）“.....然后我要让你们看潜水艇飞行的图片！”“为了更精确地掌握观众，吉姆又加上了一个大大的“对你有何好处？”。

结果台下产生了更多笑声、叽叽喳喳声、惊呼声，还有愉快的欢呼、惊呼声，还有愉快的欢呼。吉姆只靠简单的幻灯照片，就成功地吸引了他们，还使他们的注意力持续到演讲结束。然后，他果然信守承诺，在电脑上点选一张照片，上面显示了美国海军进行紧急水面操练时，一艘潜水艇像海豚一样从海里一跃而上的画面。

吉姆图满地达成所有任务：抓住、引导并定着。若这招对七岁小毛头有效，那么对那些汲汲营营追求投资报酬率而罹患职业性注意力短暂的投资人、为了寻找比现有产品具备更佳功能的消费者、或为了寻找更有效的竞争策略而压力重重的经理人而言，当然也会有效。

## 第 6 章 用视觉沟通

范例公司：

- 微软

### 图表的功能

试想你去听取一场演示说明会，但图表却没加分效果，怎么回事？客户给我的答案包括：

- 图表杂乱无章。
- 一张幻灯片塞了太多东西。
- 图表小得像视力检查表。
- 幻灯片就是垃圾资料。

现在请换个角度，从“顾客至上”的观点来看这件事。你有何感想？这根本和被“垃圾资料”轰炸没两样，算是另一种“目光呆滞”的症候群。这是因为演示者分不清文档和演示的差异，他们把演示当成了文档。商业文档包括年报、策略计划、市场分析、会议记录，都塞满了密密麻麻的文字和钜细靡遗的表格和图表。这些文档都有其必要性与重要性，但商业文档不是演示。

所以演示图表的真正问题往往在于演示者汇集了一大堆密密麻麻的文字和图表文档，便如实地转述出来，根本没做什么消化与修饰。

我把这种现象称为“错把文件作演示”症候群（**Presentation-as-Document Syndrome**），而这正是演示最常见的问题，演示者太依赖图表，尤其是微软的 PowerPoint 幻灯片，常常以为演示只要把幻灯片跑完就好。事实上，许多人表现得好像演示根本是不必要的。因此他们会对我说：“下星期我没办法参加你的演示课程，不过没关系，只要把你的幻灯片寄过来就好！或者有时会说：“请事先把你的幻灯片寄过来。”PowerPoint 幻灯片简直就像讲义一样。

更有甚者，演示人员经常在演示开始前就把讲义发给观众。于是观众开始“读”讲义，“看”幻灯片，并“听”演示者读出幻灯片上的内容。这种演示方式对观众的感官根本是一种侮辱，难怪会导致“目光呆滞”效应。

这个症候群的症状并不是只有把幻灯片当讲义而已，还包括其他三种症状：把幻灯片当重点提示，帮演示者记忆所要说的内容；在幻灯片上塞满细节，

好像要证明自己是有所凭据的；还有就是在幻灯片上填满足够的信息，以便公司其他人在使用这套幻灯片时，都能维持讯息的一致性。

但是，我所经营的事业不叫“威力讲义”、“威力重点”、“威力细节”或“威力统一”，它叫做“威力演示”。

演示纯粹是一场戏，所以只能有一种目的。记得 **Network Appliance** CEO 丹·沃门霍文在 **IPO** 路演采用以下开场白：“只做一件事，却表现得可圈可点。”若一场演示试图达成两种以上的目的，就会演变成两边都不讨好的情况，结果搞成四不像。

一场演示就是一场演示，而且只是一场演示，绝不是一堆文档。看看微软的产品，**Word** 就是用来处理文档，**PowerPoint** 就能用来处理演示。两者绝不能混淆。

若你的确需要在演示时附上文档，微软的 **PowerPoint** 则提供了观看“注解页面”的功能（图 6-1），注解页面顶端只列出观众可以从屏幕上看到的大标题。下面则提供额外文档当成讲义。

一场演示就是一场演示，而且只是一场演示，绝不是一堆文档。

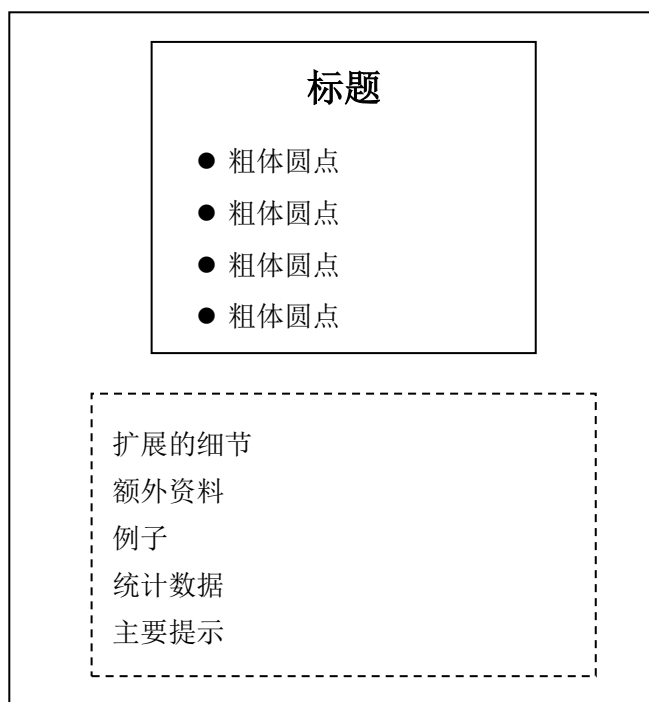


图 6.1 微软 PowerPoint 的注解页面

请记住，讲义只能在演示结束后发放。若你在演示前或进行中发放讲义，观众就会在你说话时分读讲义，不再听你的讲话内容。

若有人要求你提供演示幻灯片内容，以便印成画面形式，请提供微软 **PowerPoint** 注解页面的内容就好。那样可以让你维持幻灯片的完整性，使幻灯片变成单纯的演示材料。

若有人要你在演示前提供一份演示内容，这种事情常常发生，特别是在风险投资和金融界，请礼貌地提供一份商业计划或执行摘要作为文档，并请用微软 Word 软件----而不是 PowerPoint----制作那份文档。

## 以演示者为焦点

当观众看到幻灯片塞满密密麻麻的文字和详细的图表，就会产生“错把文件当演示”症候群，观众焦点立刻不自觉地转移到图表上面，而且开始自顾自地读了起来。他们一开始阅读，就停止倾听。图表立刻成为注意焦点，演示者反而成了配角，充其量只是图表的配音员而已；最惨的是，还可能沦为腹语表演者。

当演示者变成读稿机时，问题也会变得很复杂。读稿机最多只能逐字逐句地照台词背诵，而逐字逐句地背诵内容看起来只是一种施舍观众的举动。这样会使他们在心里暗想：“我又不是三岁小孩！我自己会读！”结果不但没拉拢与观众的距离，也没达成沟通的目的，更糟的是，也没达成说服的目标。

最糟糕的情况莫过于演示者漫无目的地闲扯起来，大谈幻灯片上没出现的主题。这样会造成观众的视频道塞车，结果让人觉得满头雾水又很讨厌。

我则采用不同的做法。我看待图表的角度，和微软客户的角度一样的。微软软件公司里有一组“执行演示团队”，专门负责制作重要演示所需的幻灯片和图表。这个团队由我的朋友约翰·布伦伯格（John Bromberg）领军，他以前也在纽约剧场界工作。如今，约翰手中握有出神入化的制作资源，专管各种大型活动，所制作出来的作品媲美 CBS、迪士尼或百老汇舞台剧，可以运用在电视、广播节目、网际网络和现场报演示场合。

幻灯片和图表都是为了支援演示者而存在，反之则不成立。

重点是，“执行演示团队”只把微软自家产品 PowerPoint 当成讲者的支援工具。幻灯片和图表都是为了支援演示者而存在，反之则不成立。

我们每天晚上看电视新闻时，新闻主播也是采用同样的模式。名主播彼得·詹宁斯（Peter Jennings）、丹·拉瑟（Dan Rather）、汤姆·布洛考（Tom Brokaw）是全场的中流砥柱，负责为我们解读信息。没错，他们也用图表，但他们的图表只扮演支援的角色。画面上往往只看到简单的图片配上一、两个标题字，当成故事内容的提要：可能是一张美国州议会大厦的照片，配上“税务辩论”的标题；或一张乐罐子的照片，配上“处方笺药品”标题。詹宁斯、拉瑟或布洛考永远站在舞台的中心。

我表弟裘尔·古得堡（Joel Goldberg）在 ABC News 工作，当了二十五年图表美术人员。他常常得花一小时把照片或字体弄对，再加上突显、上色、立体、阴影及其他美编技巧。而那个画面或字样可能在詹宁斯身后出现不到几秒钟就永远消失了。虽然裘尔的收入肯定不错，但领七位数高薪的彼得·詹宁斯才是创造新闻价值的人。

这种“以演示者为焦点/以图表为支援”的关系，是唯一可行的有效演示模式。演示绝对不能被当成文档，除非份文档本身就能充分说明一切，但在这种情况下，观众也就不需要演示者了。他们大可静静地自行阅读幻灯片。另一方面，若图表只是部分的文档，它们就不能独立存在，否则只是分散演示者的注意力而已。

另一种情况是，若演示者为观众解读文档，并用图表辅助，那么演示者就能带领观众前往结论。当这种情况发生时，演示者已经管理了观众的心，并在潜意识里进行了有效管理。

观众同时也一并接受演示者讯息的视觉加强物。一如中国有句俗话说：听来耳边风，眼看心中记，若要明道理，要把双手动。

## 少即是多

要使前述的美梦成真，我们需要一则指导原则。那就是：少即是多。这个名词最早是由二十世纪最顶尖的建筑师，也就是“极简派”之父密斯（Ludwig Mies van der Rohe, 1886-1969）所提倡的。不过，“少即是多”这个名词在密斯出生前就已经存在，罗伯特·布朗宁（Robert Brownings）在一八五五年的诗作（Andrea del Sarto）中即使用这个名词。

密斯在一九三零年代，领导德国很有影响力的包浩斯设计学派，后来流亡到美国，设计了圆滑古典的建筑作品，例如纽约市由金属与玻璃结合的西格兰姆大楼。

密斯著名“少即是多”格言，成了这一百年来许多伟大设计师的指导原则。因此当你在创造演示图表时，也应该服膺“少即是多”原则。

这就是我的原则。这就是我在电视台工作多年、与那么多专业美术设计人员配合过、并在价值好几百万的录音工作间工作后的心得。拥有那些威力强大的工具当然很棒，但当我设计图表时，已经知道要遵循“少即是多”的智慧，还有，对图表有任何怀疑时，就别把它放进去。

运用极简的方法设计幻灯片的最大好处就是，幻灯片成了演示者的提示：一种视觉记忆法。

## 认知心理学

除了“以演示者为焦点”和“少即是多”这两个威力图表设计概念，威力方程式中第三重要的元素就是观众，以及他们如何吸收所见到的东西。我称之为认知心理学。

我们先来分析人的眼球如何移动。想必各位在精美的文件或图画上，都看过第一行第一个字印成漂漂亮亮的花体字。它永远位于页面的左上角，一本新书或新章节起始处。报章杂志上的文章开始处，也常把头一个字母放大。那

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

是因为美国、法国、西班牙和德国这些西方国家的文字书写方式都是由左到右，从上而下。因此西方读者阅读时，眼睛已经习惯从左上角开始看。

但这种习惯并不是天生的，而是经由文化洗礼而学来的，在中东地区，文字的书写方式则和西方人相反，他们是由右到左，从上而下。因此，当地人阅读时的眼球习惯从右上角开始看。

我把这种眼球从左上角开始看的习惯称为自动换行，因为这种习惯让人想起老式手动打字机滑动架的移动方式。

当人们阅读一本书或报章杂志时，每到新的一页，他们就会立刻自动换行。而在演示场合，这种眼球移动方式则随着每张新幻灯片出现而产生。然而，两者之间还是有很大的差别。当你的眼球快速瞄过书籍杂志上的页面时，每次只移动五到八英寸。而在演示时，他们可能必须从两尺到二十尺的距离，抬头仰望大萤幕。

因此，每次萤幕上出现新的图表，就会发生以下状况。首先，因为他们已经习惯成自然，因此眼球会自动跳到萤幕的左上角。然后他们会突然发现萤幕上还有更多信息，所以他们会进一步移动眼球，阅读其他信息。第二次移动的威力比头一次更强大。他们的眼球会不知不觉地往右扫描。我把它称为反身扫视（reflexive cross sweep），如图 6-2 所示。

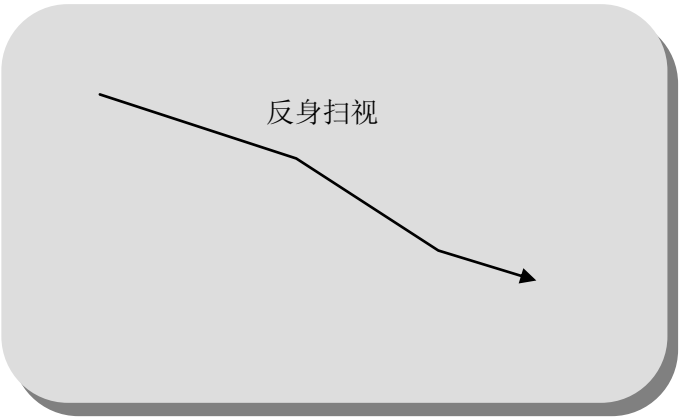


图 6.2 反身扫视

由左而右的反身扫视与自动换行不同，前者显然是天生的。眼球有时向右上移动，不时却向右下移动。多数画家的眼球是朝右下移动，因此也多半在作品的右下角签名。

商业人士的直觉反身扫视也是向右的。但因为潜意识里希望收入和利润不断成长，就像一根曲棍球棒一样（图 6-3），所以眼球习惯朝右上方移动。

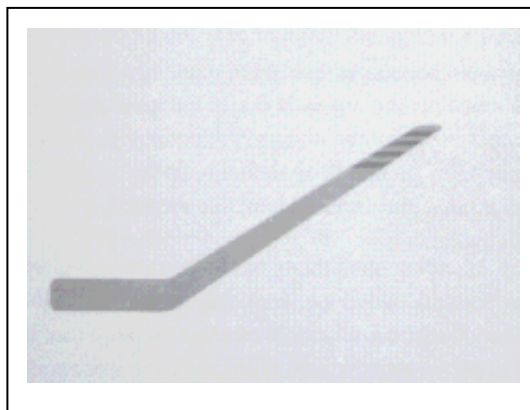


图 6.3 曲棍球棒运动，朝右上方移动。

无论是朝右上方（像商业人士一样）或朝右下方（像画家一样），眼球这种不自觉由左而右的移动习惯，早已成了我们的本能。

从来没有人能充分说明这些反身移动是如何发生的。鲁道夫·阿恩海姆（**Rudolf Arnheim**）是一位完形（**Gestalt**）心理学家，也是艺术与电影教授，他在一九五四年写了一本《艺术与视觉认知》（**Art and Visual Perception: A Psychology of the Creative Eye**），提出好几个花哨古怪的理论。花哨的部分是：因为多数人是右撇子，所以人类天生习惯上就对视线右侧的物体比较有感觉。古怪的部分则是：早期人类对阳光从左边升起，从右边落下的运行轨迹印象非常深刻，所以偏爱这种形式的移动方式。后面这个理论只适用于住在北半球的人，而且当代大多数人类学家都相信人类最早起源于非洲，也就是南半球，所以那个理论不攻自破。

撇开这一切的理论不谈，眼球天生从左到右的移动方式是不容置疑的。这个道理很明白，你可以在扫描本页或本书任何图表时。自己用心感觉一下便知。

我在电视界掌镜和规划主题时，就运用了人类的这种习惯偏好。下次你观赏导得不错的电影或电视剧时，请留意演员从荧幕的哪一边出现。你会经常发现，能引起同情心的角色和男女主角，往往遵循我们眼球移动的习惯，从荧幕的左边向右边移动。相对地，无法引起同情心和观众讨厌的反派角色，则违反眼球天生的移动方式，从荧幕的右边向左边移动。

只要了解认知心理学，并运用得法，便能控制图表对观众产生的效果。

即使演员静止不动，也可以用摄影机的移动方向表达同样的感情：镜头向右移动让人觉得很顺眼，镜头向左移动则会令人讨厌。这些差异微妙的助长了观众对那出戏的情绪反应，帮助他们思考和感觉演员、导演和作家所打算表达的事情。

汤姆·汉克斯和保罗·纽曼主演的电影《非法正义》（**The Road to Perdition**），导演山姆·曼德斯（**Sam Mendes**）就是运用这些技巧，营造威力更强的效果。本片一开场时，我们就看到经济大萧条年代的街道上挤满了路人，大部分都是从荧幕的左边往右边移动。然后一个年轻人骑着单车，从荧幕右侧进入画



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

面，令人一看就讨厌。这男孩是汤姆·汉克斯的儿子，本片的核心故事就是呈现他的难缠之处。从外表看来，这些威力强大的电影动力学，早在一开始就为整部片子定了调。

在戏院里，导演也是运用相同手法处理舞台上的演员走位：主角从左向右移动，对手从右到左移动。

这一切都回到我们前面提到的吸收信息的方式：阅读文字。只要了解认知心理学，并运用得法，便能控制图表对观众产生的效果。当你在做演示时，当然希望达到正面的效果。

在一场演示中，当新的图片闪入萤幕时，观众的眼球马上产生两个动作：先把目光移往左上角（自动换行），然后把目光往右移，以便读取更多信息（反身扫视）。往右移的目光可能往上，也可能往下。

然而，若你在一页图表上塞太多文档，观众根本无法在短短的两个动作内读完幻灯片内容。于是他们被迫进行额外的动作，而且可能不只一个。这第三个动作以及任何后续动作，都会为他们添麻烦，违反心理的自然意愿。我把这第三个回视左侧的动作称为强迫换行。图 6-4 清楚地说明了这三种动作。

设计图表时请尽量减少观众的眼球扫视。

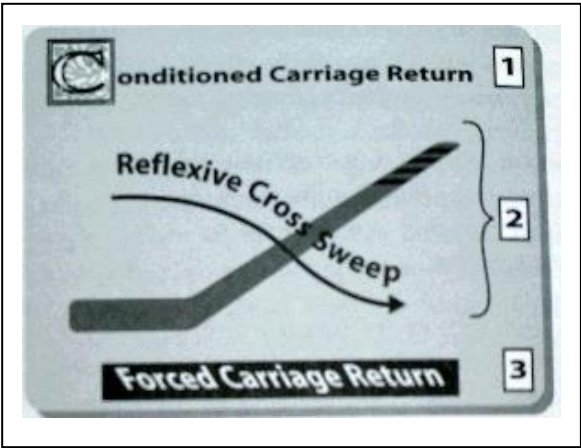


图 6.4 过多图表信息造成的三种动作

这让我们再次回到“少即是多”这句话最重要的延伸意义：别让我思考！那句话就是你别让观众费神了解你的想法。同理也适用于图表上。所以下次设计图表时，请尽量减少观众的眼球扫视。每一张图表都要尽量减少观众眼球必须来回移动的次数。只要你让观众的眼睛好过，他们自然容易接受你的观念。

因此，强力而有效的图表设计原则如下：

- 以演示者为焦点
- 少即是多
- 尽量减少眼球扫视

## 图表设计元素

所有图形程序提供的花哨的功能，都可以简化成以下四个基本的设计元素。

- **图画**。照片、草图、地图、图标、标识、电影镜头或剪报资料。
- **关系配置图**。表格、矩阵图、等级和组织图。请把关系位置图想像成一组用视觉表现的关系、关连或连结。
- **文字**。文字有两种形式：条列重点和完整句子。
- **数字图**。用柱状图、饼图、区域图、线图、条状图和其他特殊形式表示的数字。

当你选择了图画或关系位置时，就已经达成“少即是多”的标准。一张图片胜过千言万语。一个表格或图表基本上等于把好几种元素组在一起，也能化繁为简。因此图片和关系位置图表可以立刻满足提倡的原则。

然而，我们没办法只靠图片和表格搞定所有的商业信息。因此多数演示者就开始搬出一堆文字和数字图表，灾难于焉开始。首先，演示者开始在萤幕上呈现更多-----而不是更少-----文档，因此丧失了效率。更糟的是，他们再度掉入“错把文件当演示”症候群中。

一份演示就是一份演示，图表的主要作用就是支援演示者，并让演示者有机会为萤幕上的影像增添附加价值。图表也能帮助观众记住你的内容。记得有句中国谚语：“眼看心中记”。

在下两章里，你将会知道该如何创造有效的文字图表，也能学到如何创造有效的数据图表。这两章都强调如何达成“少即是多”的原则，才能用清晰、简洁、有力的方式呈现视觉信息。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.



图 1 加入色彩和其他图表元素，创造有吸引力且视觉趣味的幻灯片。

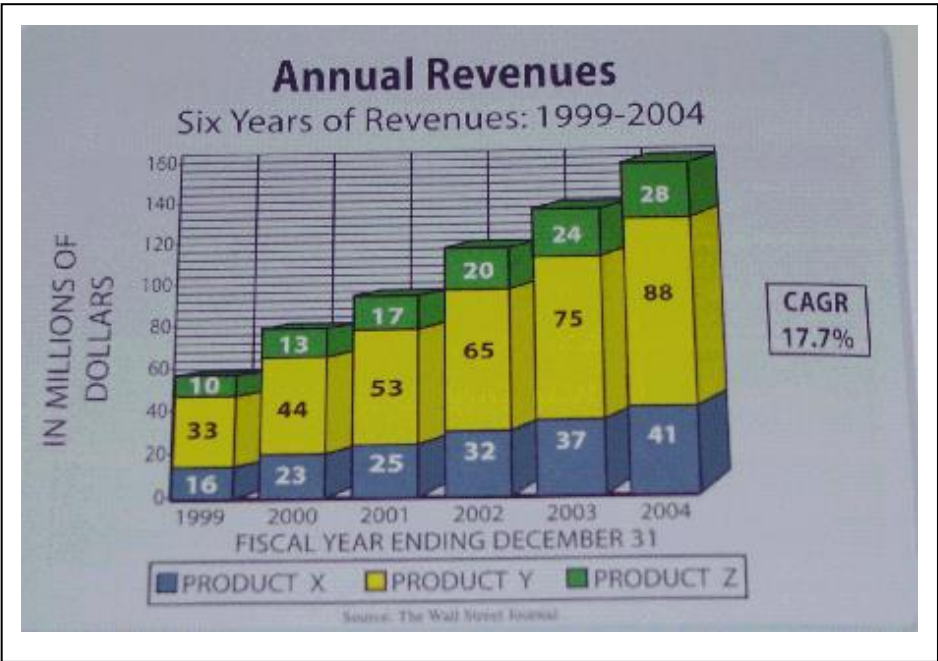


图 2 最常见的幻灯片：太多信息造成阅读困难。

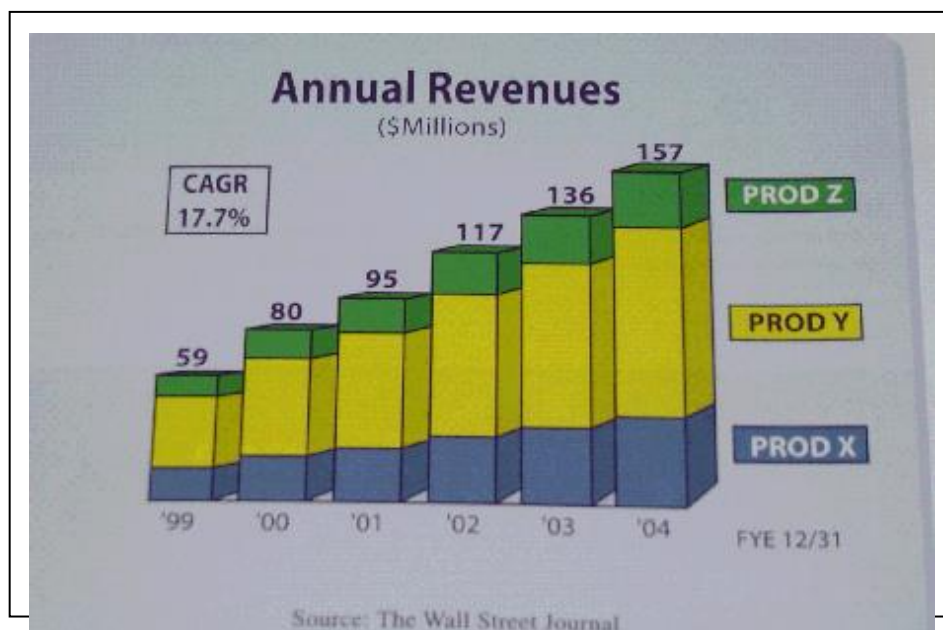


图3 简化幻灯片上的过多信息，移除底部说明列，简单地在右侧相应空间用相同的色块字样标示……目光扫视的终点。

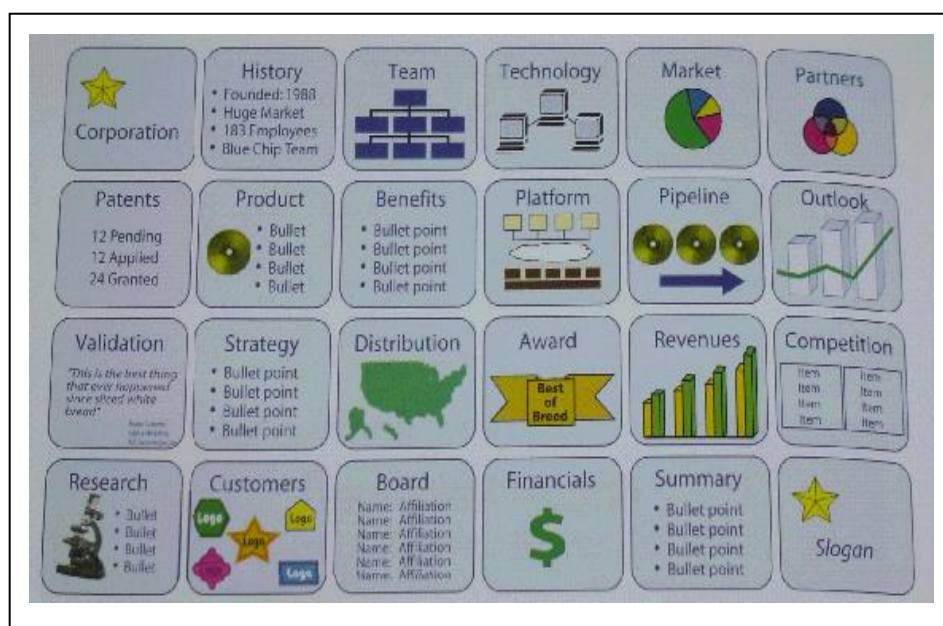


图4 上图是一份演示的所有幻灯片内容，显示每一张的画面设计都不一样，迫使观众每看到一张新的幻灯片，就得重新调整一次。这简直是虐待观众的视觉。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

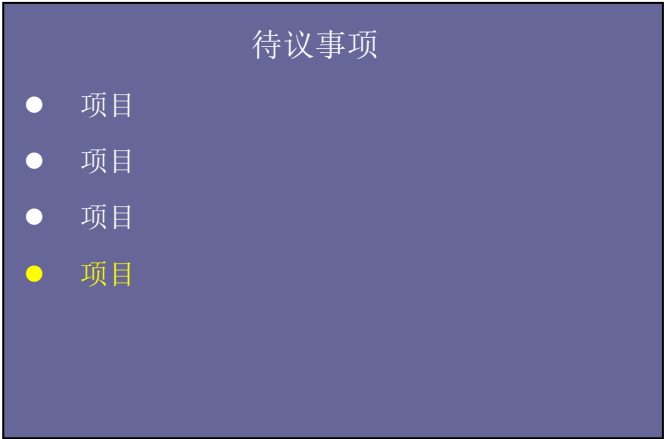


图 5 用明亮的颜色突显你的议题，当成下一张幻灯片的“缓冲器”。

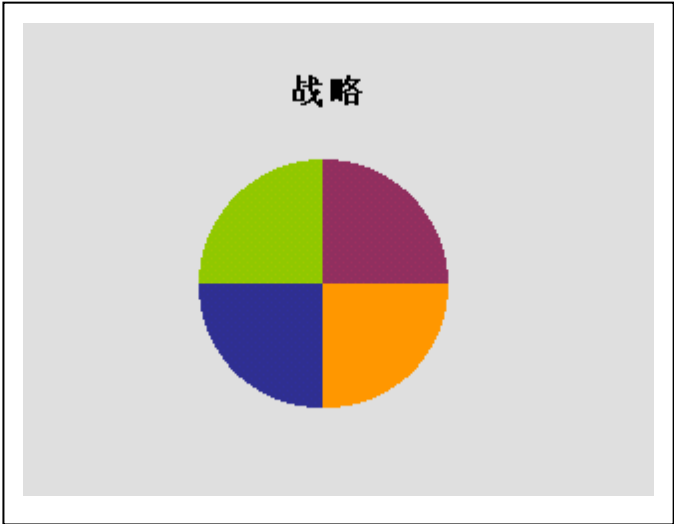


图 6 介绍四个商业策略时，可以把一个圆切成四等分，分别标上不同颜色。

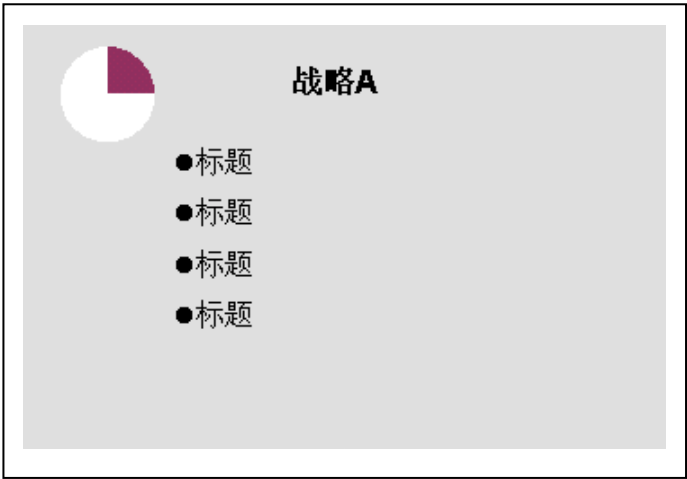


图 7 介绍第一个策略时，只显示第一块区域的颜色。

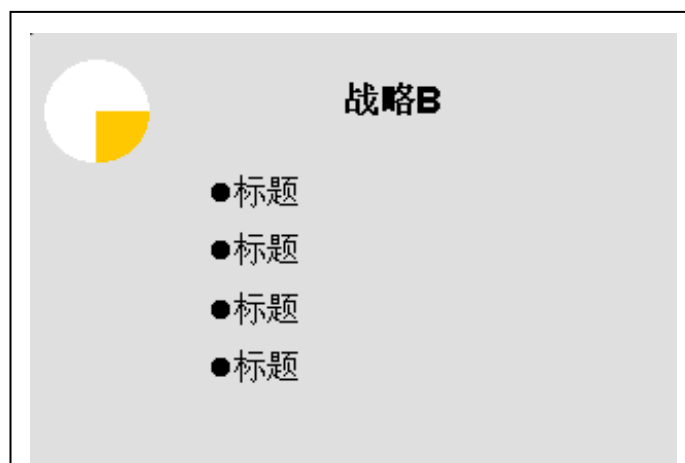


图 8 介绍第二个策略时，只显示第二块区域的颜色。

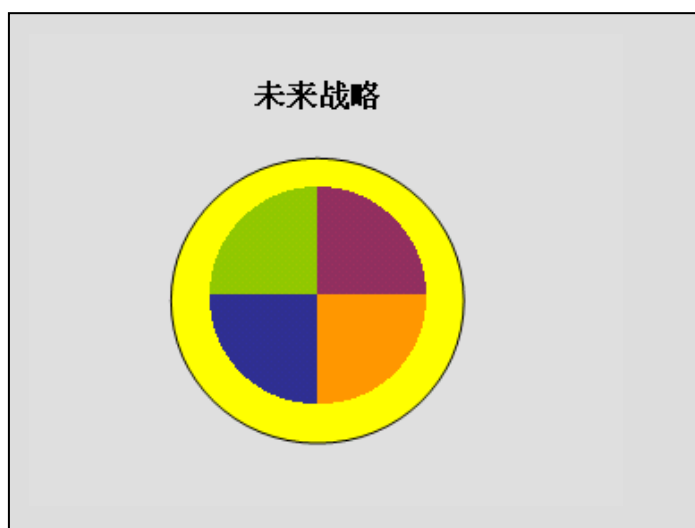


图 9 介绍完四个策略之后，再次呈现完整的四色圆，并在最外圈加上一个色圈加以强调。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

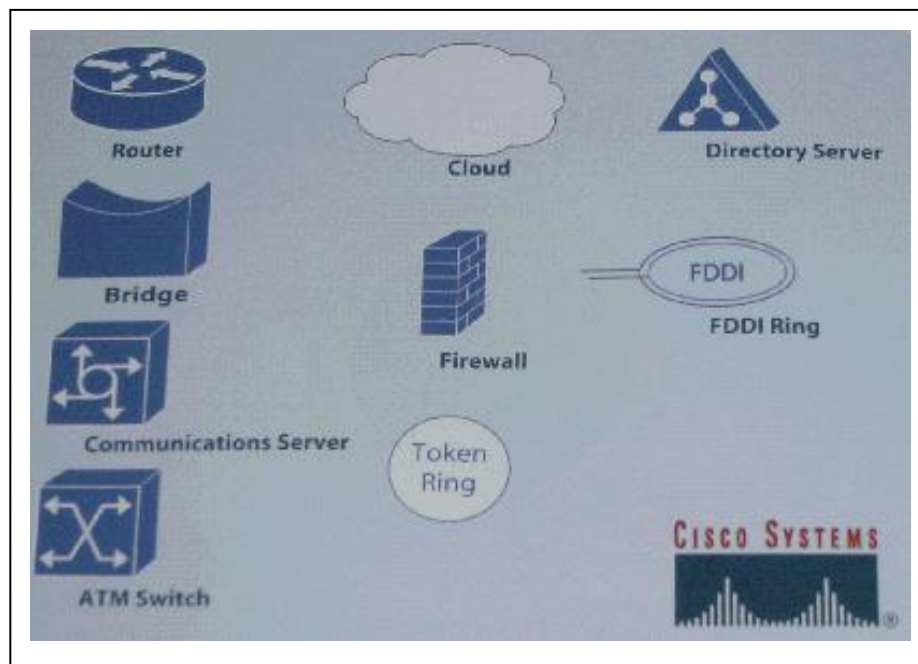


图 10 一张图片胜过千言万语。图像是很有效的图表工具。

思科的图像不但是该公司强有力的品牌代表，也成了业界标准。

## 第7章 让文字说话

### 列举重点 VS 完整句子

在第六章我们看到全文字的幻灯片只有两种形式：列举重点或完整句子。二者完全不同，形式和功能大相径庭，请务必分清楚。

列举重点是用来表达核心想法，以标题的形式出现。看看任何英文报纸就会发现，一则标题并非完整的句子。只要稍具基本的英语语法的概念，就应该知道一句完整的句子应该包括一个主语和动词。一般说来，标题并不包含句子中所有的元素：冠词（the, an, a），连词（and, but, or）和介词（of, for, by, through）。

为何标题要用这种方式书写？有好几个原因。首先，在固定空间中放入越少文字，每个字就能变得越大，读起来也更容易。其次，用少数几个文字摘出全文要点，可以让读者在几秒内抓到整版报纸的内容重点，能轻易的决定该选哪篇有兴趣的文章细读。

同样的好处——摘要与速度——也适用于演示幻灯片。当你制作一份列举重点式的文字幻灯片，基本上你等于只演示了标题。那么内容主题哪儿去了？其实都不

在幻灯片上。身为演示者，你的工作就是把内容填充到标题重点的框架中。演示者必须提供主体内容，他才是整场演示的焦点。

演示演示者必须提供主体内容，他才是整场演示的焦点。

这种手法可以让演示的内容非常简洁清晰。你可以把故事大致的情节概括成两个到五个字的重点标题（将过程浓缩并组织成几个词）。某家公司经典的经营理念可能包括：

- 突破新产品线
- 经验老到的管理团队
- 商机无限的市场
- 有针对性的策略

当你把这些理念和贵公司的业务相结合时，每一个标题需要讲多久？若不是很长的话，大约几分钟就够了。因此最理想的演示就是演示者用幻灯片口述说明每条重点的主题内容。



**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

那么完整的句子怎么办？何时该在图表内使用完整的句子？你只有在需要展示精确的文字内容时，才使用完整的句子。当你要引用某段话，便可以这样做。

“PQR 科技是今年我见过的最令人兴奋的新经营理念。”

汤姆·哈得森  
高科技月刊

虽然我们可以引用完整的句子，但多数精心打造的演示会把它们的分量降到最低，文字幻灯片是一列举重点为主。

避免在幻灯片上使用完整句子的重要原因还是要回到基本的“观众至上”

原则。完整句比列举重点长，而且往往有好几行。因此，眼睛在阅读句子时需要在幻灯片上多停留一下，这样会增添观众吸收讯息负担。所以还是要让观众轻松的读懂你图表，尽量减少眼球扫视。

## 自动换行

当标题的字数太多，一行容纳不下时，就会自动移到下一行，这叫做自动换行（wordwrap），如图 7-1 所示。

一个完整句子就会造成自动换行

图 7.1 自动换行强迫观众进行两次眼球扫视

一个完整句几乎总会造成自动换行，使观众需要进行额外的眼球扫视，或者更多工作，请省略冠词，连词，介词和其它不必要的文字，想办法把标题限制在一行内，尽量减少眼球扫视。

## 打造有效的列举重点式演示

读者应该记得我在前文用过“问题与解决方案结构流”。在之前的章节中，我多半会请各位先想想演示会出现的问题，我们先看看有问题的列举重点，如图 7-2。

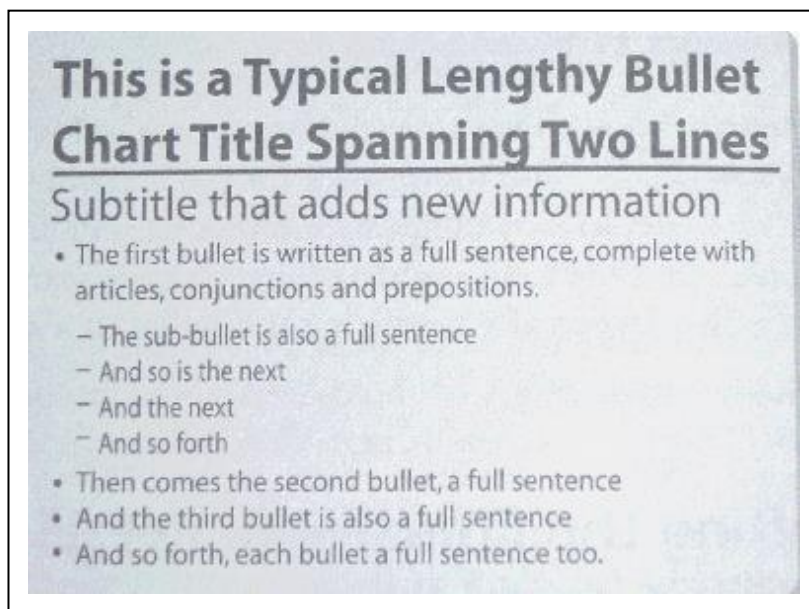


图 7.2 失败的列举重点式演示

眼熟吗？当我展示这张幻灯片时，台下观众的叹息和哄笑明白地告诉我像这样的幻灯片他们已经习以为常了。对于这种名副其实的数据垃圾幻灯片，我们得给它来个手术了。

我们先看看占了两行的标题行，这会造成额外的眼球扫视。看书时你的眼球距离书本只有几英寸；而演示时，观众的眼球则必须穿过好几英尺的演讲厅，顶着台上的银幕，因此你让观众的眼球移动的次数愈多，他们就会觉得越吃力。当“观众至上”的信徒吧！请把两行的标题缩减只呈现单一概念的一行字就好。

接着，请注意副标题，里面增添了新信息，使观众不但要吃力地解读新信息，还要自行判断它与主标题之间的关系。解决之道是，把副标题改一改，让人一眼就看的出它与主标题之间的关联。最好是把整个副标题删掉，毕竟“少即是多”。

接下来我们看看第一个小标题。它包含了所有完整句的成分，使观众要更加吃力地多做几次眼球扫视运动。请把小标题简化成报纸式的标题，其它重点及小标题亦同。

避免使用破折号这种微妙的负分记号。

现在我们来探讨一个非常微妙却很重要的要点：大多数的图表和文字软件都把列举重点的标记预设为破折号（——）。这代表几个小标题就会形成一串破折号阶梯。试问，对财务人员而言，破折号代表什么？

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

减号，也就是负分的意思。

你该不会希望观众产生那种印象吧？那么就请避免使用破折号这种微妙的负分记号。你可以把设定改成一个点，看起来比较好，但还是会使书面看起来乱糟糟的。最好不要用任何标记。直接移动空格键，在小标题之前留白，避免破折号或小点造成的“摩斯密码”效应，这样使空间看起来更宽阔。

最后，我们真的需要这些小标题吗？答案通常是“不”。小标题往往增添复杂性，使观众阅读更吃力，而且毫无其它利益可言。请记住，身为演示者的你就是要提供主题内容，你在演示时有充分机会详细说明大标下的细节。

现在我们有一份清晰的图表，如图 7-3。

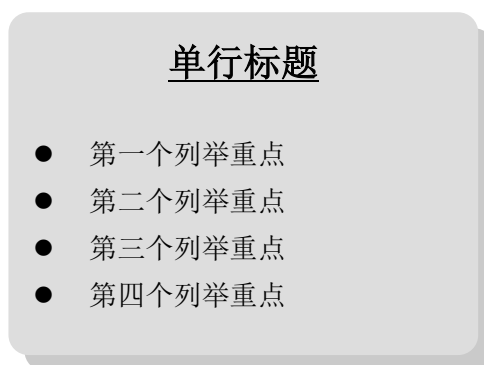


图 7.3 “少即是多”的标题幻灯片

- 符合“少即是多”原则的标题幻灯片只用一行文字呈现单一的概念。
- 省略副标
- 标题只写上名词，动词和修饰性词汇之类的关键字，避免使用冠词，连词和介词。尤其要避免使用介系词。它们不但会增加字数，还会与重要文字并列，而切断了重点。比方说“本公司拥有的优势” (Strengths of our Company) 这样的标题，就该改成“本公司优势” (Our Company Strengths)。

要使标题幻灯片清晰简洁，请遵循 4×4 公式：一页四行，每行四个字；若情况许可，你可以用 6×4 公式：一页六行，每行四个字。这样做的最大好处是：只用一组小标标记让人一目了然，使你和观众都能马上抓到整体重点。

## 用“平行结构”减少眼球扫视

当你所有的标题都采用对句的形式 (parallelism)，或意义接近时（如一系列产品，产品特性或产品利益），观众立刻就会明白他们彼此间的关系。不过，当你在创造这种对句时，要格外注意小标的语法形式。若每个小标都是从故事内容的各部分直接攫取下来，你等于是给观众找麻烦，他们得吃力地寻找其中的逻辑关系，每看到一个新标题，思路都得重新整理一次，如图 7-4。

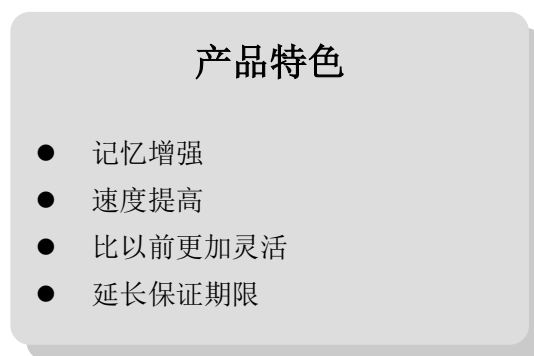


图 7.4 非平行结构的小标题

别让我花脑筋想！图 7-4 中每个小标都是截然不同的语法形式。第一个小标题是一个完整的被动句，第二个是名词前面加形容词，第三个是用前置副词修饰的形容词等(以上均按原著英文的语法来说明)。即使不懂语法术语，你也可以感觉到他们之间是不一致的。

这种问题和会计上的“浮动小数”很像，也就是一串数字小数点以下的标示毫无规则而言。这会增加阅读数字的困难度，也不容易比较其中的正确性，所有的笔记员和会计人员会不喜欢这种句式。在列举式的幻灯片中，非平行结构的小标题也会招致观众的不满。

要解决这个问题，请统一小标的语法形式，让它们看起来很像，突现它们与基本概念的关系，如图 7-5。

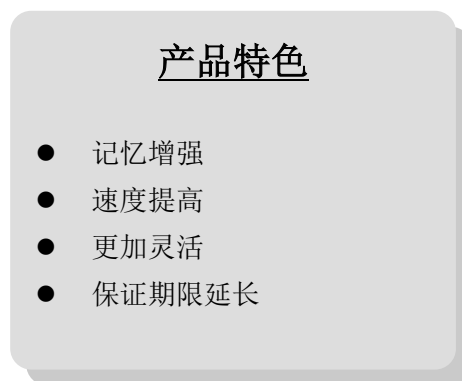


图 7.5 以平行结构呈现的演示概念

在图 7-5 中，每个小标都采用相同的语法形式：形容词+名词。这种意义和形式上的平行结构，可以使观众轻松地看出彼此间的关系。用这种方式可以把四个小标一次呈现出来。观众可以快速获取，然后把注意力转回你身上，使你的演讲更有价值。

## 使用效果

有时平行关系派不上用场，各小标之间的关系也不那么明显。而且有时候单一概念需要花费四个以上的小标说明，也许五，六个甚至七个都有可能。但

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

一次把所有小标题都搬上屏幕，观众需要花费很多的时间和更多的心思，让人大感吃不消。

有效的解决方式就是，一张画面上只呈现一个小标题，只要用微软的 PowerPoint 软件或其它任何演示图表软件中“自定义动画”选项下的“效果”功能即可。先显示第一行内容，说明并讨论之。然后点一下鼠标。显示第二行内容，继续说明并讨论，直到把所有的小标题显示完毕为止。

小标题要从左到右。

当你为小标题设定“效果”时，请记住“认知心理学”：观众觉得由左到右的行进方式比较轻松自然。因此要让观众觉得轻松，请选择能让小标设定为能够自左进入的效果。如微软 XP 版本的 PowerPoint 中，你可以轻松地点选“自定义动画”然后点选“擦除”，再点选“从左飞入”。（译注：微软 Win98 版本能够设定为自左进入的效果有飞入，驶入，慢速，伸展，擦除“此时要设为向右”等。）

设好效果后，当你从一个小标题进入另一个小标题时，请提供口头上的陈述，说明二者间的关系。你也可以控制小标出现的时间，好让观众跟着你的话题内容走。决不能让小标跑你的口头内容之前。最好的做法是，你可以借由讨论，解说，提供支持证据等方式，为每个小标题增值。

最好的做法是，你可以借由讨论，解说，提供支持证据等方式，为每个小标题增值。

## 小标题层次

有些演示者对于只有一层小标题内容感到不满意，因此会在小标题之下再设副标题，以为这能更充分说明他们的想法。有时还嫌不够，于是在小小标题之下再加小小小标题。偶尔会有演示者彻底屈服于诱惑，不断地往下加，直到再也加不下去为止（如图 7-6）。问题是多数观众根本跟不上演示者那么深入的思路。

请投观众所好：严格限制自己只能用单层式的小标题。只有一层小标题（或没有小标题）使幻灯片画面清晰简洁，易于阅读，可避免强迫观众在努力跟上演示者思考逻辑时产生的反感。此外还要记得在小标题前面空出所需的空

记得在小标题前面空出所需的空

间的空间，以免观众产生“摩斯密码”效应。记住，“少即是多”。

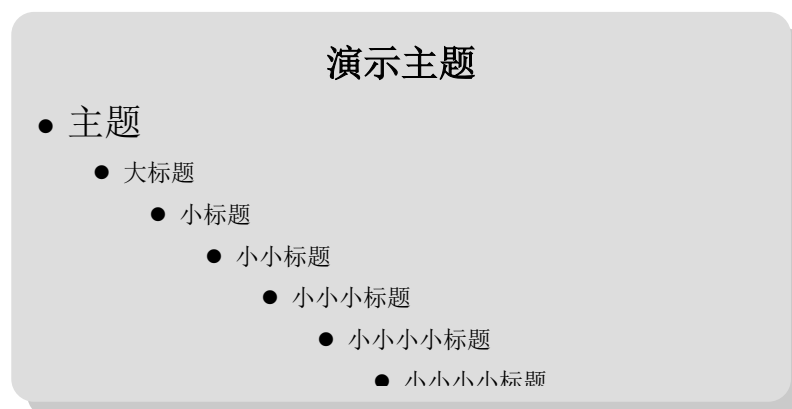


图 7.6 多层次小标题。你能盖几层？

若你真的得用小标题，请平均分配小标题的数量，如图 7-7。若第一个主标题下面有两个小标题，那么其后的每个主标题下面都该放两个小标题。这样可以营造视觉上的平衡感，还能传达出你的讯息其实是有逻辑性的。这种视觉组成方式可以在潜意识中达成有效管理的功能。

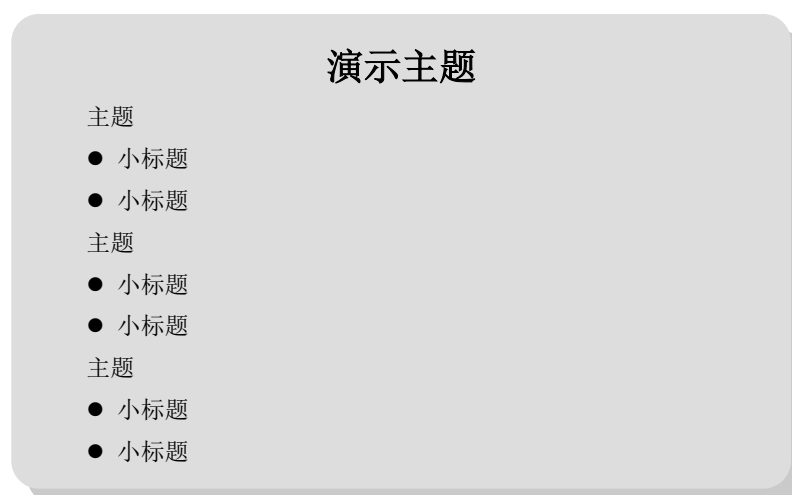


图 7.7 单层式的小标题

## 语言风格

现在要探讨一些适用于所有文字幻灯片的风格技巧，无论是列举重点或完整句子都是这样。这些看起来是观众不太会刻意注意的东西，所以好像不太重要，但绝对会对头脑各种产生潜意识的冲击，进而影响他们对幻灯片的认知方式，最后影响到你的讯息。当你准备文字幻灯片时，请一定要遵循以下简单直接的风格指南。

正确和避免使用所属格、复数。。。如果有的话

这个语法和风格问题鲜为人知。撇号'加 s 表示复数是蹩脚的英语。撇号'加 s 只能用在表示缩写词（如 I'll, can't, you'd, 和 he's）或所属格（如：IBM's New Chairman, the company's headquarters）中。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

许多人误用撇号’加 s 表示复数，特别是在表示缩写词复数显示或如图 7-8 中的数字。

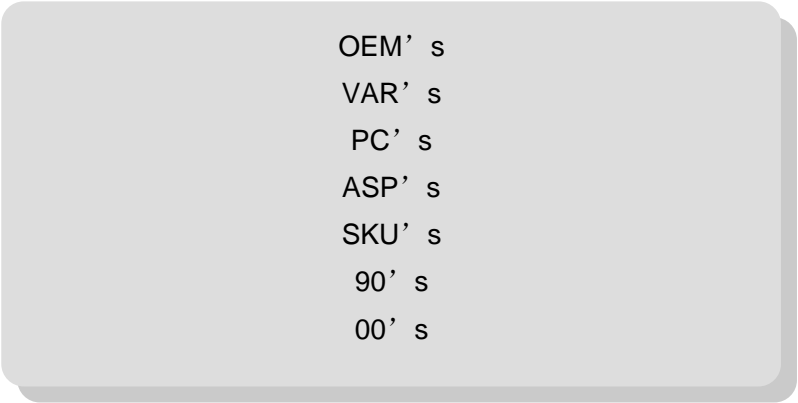


图 7.8 误用撇号’加 s 表示复数

这个方法的语法错误会引起金额误解或难以理解。以下面这个句子为例：  
DVD's produce sharper images than VHS's because a DVD's resolution of 500 lines is greater than a VHS's resolution of 240 lines.  
提到的第一 DVD 和 VHS 是复数；第二个是所属格。

用缩写词要小心，因为您的部分观众可能不熟悉它们。如果确实要用，正确的方法是用小写的 s 把它变成复数形式，不加撇号’。同理，这也适用于图 7-9 中的词或数字。

如果确实要用，正确的方法是用小写的 s 把它变成复数形式，不加撇号’。

实际上，您可以并应当避免使用撇号’加 s。虽然语法不错，但您可以适用“少即是多”的原理。除去撇号’加 s 消除额外的字符，文字更容易读和理解。见 IBM's New Chairman 与 New IBM Chairman 的区别即可知。

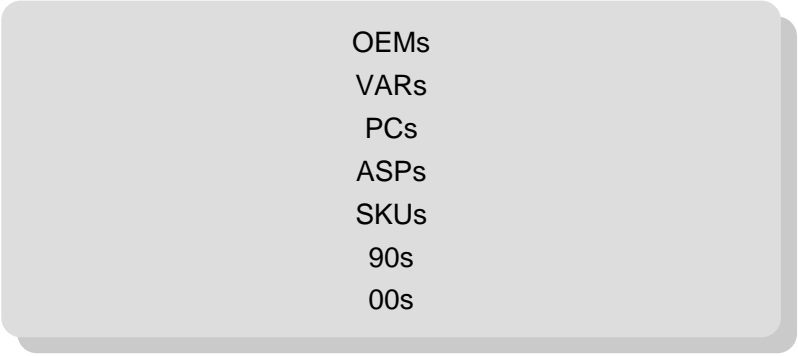


图 7.9 正确的方法是用小写的 s 把它变成复数形式，不加撇号’。

字体简单

大多数图表软件，包括微软的 PowerPoint，都提供数十种花哨的字形。有些稍具成本意识人会想，“既然我们已经付费买下这么多字形，就应该全部用上”。结果整张幻灯片看起来就像一张拼贴勒索信，如图 7-8。

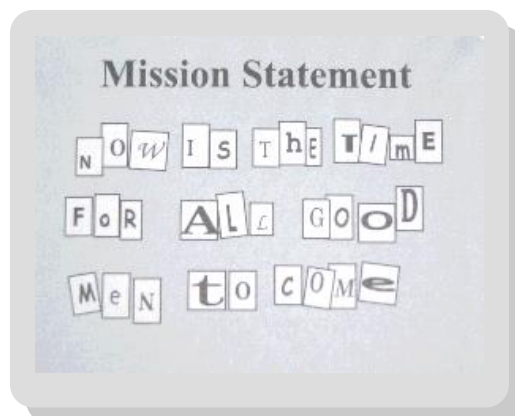


图 7.10 拼贴勒索信

因此当你在设计文字幻灯片时，请务必抵挡使用创意字形的诱惑，一份演示文稿最多只能使用三种字形才能营造统一的外观和感觉，传递清晰一致的讯息。

若想在字形上发挥创意，同时保有简单的形式，可以大标题用一种字形，小标用另一种字形；另一种方法是用同一种字形，但大标题的字形大一点，小标题的字形小一点。你还可以变点花样，把大标题和小标题设为不同的颜色，或者全部使用同样的字形，只是某些文字用斜体字处理。在选用字形时，请特别注意“少即是多”的原则。

## 平均分配空间

假设你在准备小标题演示内容时，已经遵循  $4 \times 4$  公式，如图 7-9。

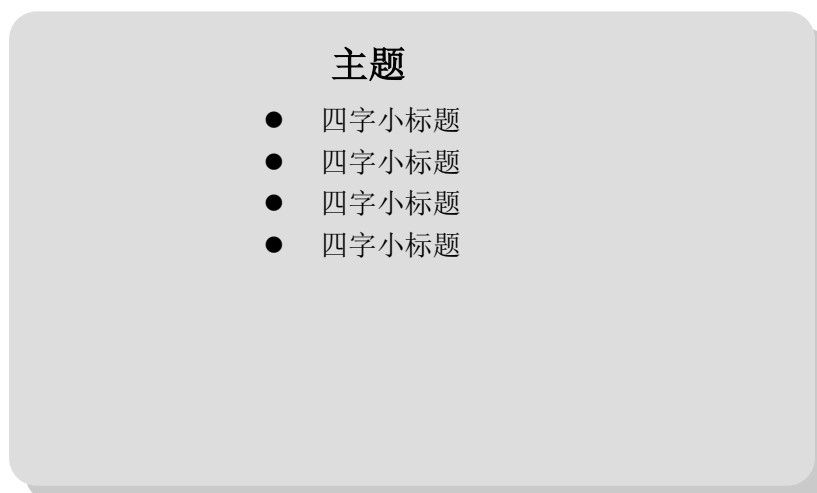


图 7.11  $4 \times 4$ .....但还有吗？

看到问题所在了吗？所有小标题都挤在上半页，下面空空的，看起来不但不平均，而且空白的部分让人以为还有未定的议题。其实只要平均分配空间，就可以轻松地解决这个问题，如图 7-10。



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.



图 7.12 平均分配空间

视觉风格

许多商业演示幻灯片都是一堆文字内容，完全没有图片，关系配置图或数字图表。这不但会出现“误把资料当演示”，而且看起来还很空洞，无聊。一连看二十张全都是文字的幻灯片，一定会产生“目光呆滞”效应。

即使幻灯片都按照以上原则设计，阅读全部都是文字的幻灯片感觉上还是很吃力，如图 7-11。这张幻灯片什么“问题”也没有，但就是缺乏视觉上的吸引力。

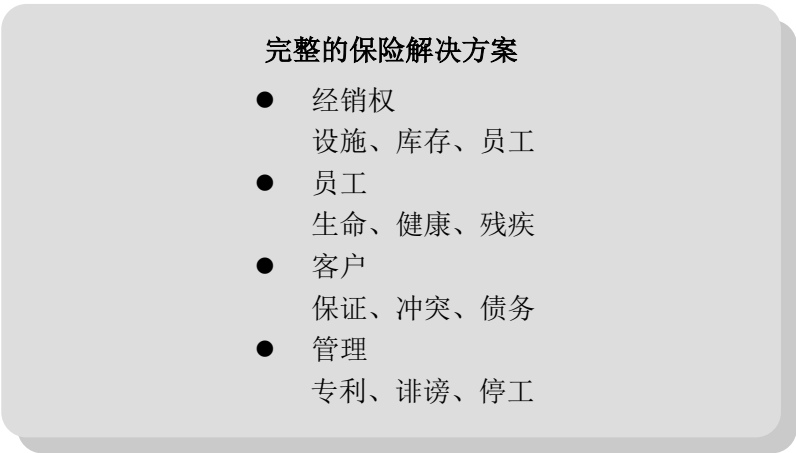


图 7.13 连续二十张都是文字的幻灯片，等于让人“目光呆滞”

在不增减任何文字的情况下，我们还是有办法让这张幻灯片变得活泼一点。秘诀在于运用微软 PowerPoint 中简单的设计工具。图 7-13 即是范例之一。



图 7.14 加纹理的幻灯片

为文字加框，并把框线加上阴影，便可以为画面增添活力与魅力，也使信息变得容易阅读。

把相关项目组在一起，可以在视觉上减少观众为了了解你的想法必须进行的解读工作。

微软 PowerPoint 提供丰富的设计选项，无数的风格，色彩，元素与格式，可以为平凡的文字增添不少风韵。（请见彩页图表的图 1，就是图 7-12 的彩色版。）你也可以利用反白技巧创造出强调的效果，把大标题文字和底下的颜色互换，如图 7-15。

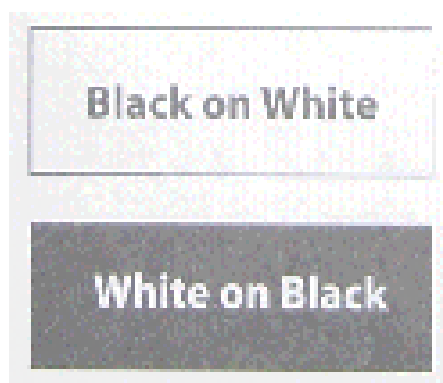


图 7.15 反白效果

你也可以在背景作变化，加上条纹，边框（borders），边缘（edges）和上缘（cornices）。可供选择的设计真的很多，而且很容易上手。例如，有一种方式就是使用渐层，如图 7-14。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.



图 7.16 过渡处理

这种方式一开始看起来很抢眼，但仔细看就会发现最后一行小标题不易阅读。别担心，工具箱中永远有别的道具可用。你可以使用渐变效果，如图 7-15。



图 7.17 渐变效果

但现在你会发现无法阅读第一行小标题！

重点还是那句话“少即是多”。许多演示者被太多花哨的图表工具牵着鼻子走。请选择一两种图表效果就好，才能提升幻灯片的清晰度和吸引力。而且一旦选定图表效果，整场演示就只能用选定的这种图表效果。色彩最多也只能选两三种颜色，最好是能衬托贵公司商标图片的颜色。然后一直用到底。比方说若你头一张幻灯片用了蓝字金框的大标题，那么整套幻灯片的大标都应该用蓝字金框。

请选择一两种图表效果就好，才能提升幻灯片的清晰度和吸引力。

最后，请运用以下的简单原指导原则，设计出最好的文字幻灯片。

## 文字指导方针

创造前后一致的外观和感觉。并在整场演示中贯彻始终。

- 选择字形和案例要前后一致。
- 字号大小最少要 24 或 28。
- 尽量避免使用缩写。
- 增加阴影和粗体效果，使文字版面更清晰易读。
- 运用强烈对比：深色背景配浅色字体，或浅色背景配深色字体。
- 插入贵公司商标，但别弄得像霓虹灯：商标应该水印一般若隐若现。
- 避免在每张幻灯片上重复出现标语，日期，版权声明和“公司机密”警告字样。
- 善用留白。你并不需要把每张幻灯片塞满。报纸广告会运用留白的方式突现信息内容。看看别人想想自己，然后照他们的方法去做。

你注意到了吗？我没提到很细节的字体差异。也没说文字应该居左、居右还是居中对齐。这些细节其实关系到个人品位，所以有句拉丁俗语说：“别为品位争辩。”

只要照着以上的指导方针去做，我保证你的文字画面会变得简单，一致而有逻辑，能在潜意识中强化有效管理的讯息。下一章你将会看到如何将这些创造致胜的文字图表的基本原则应用到数字图表上。

## 第 8 章 让数字发挥作用

### 数据图表的力量

数字在任何商业演示中都扮演关键的角色。收入、出货量、利润和市场占有率是公司经营情况的计分表，每位商业人士都了解其重要性。

但这并不指每个商业人士在解读数字时都觉得很自如。某些敏锐者确实可以从一堆数字中一眼看出其重要趋势。然而其它人则需要多一点时间，更多的背景，才能充分了解损益表或资产负债表的意义。

当你要说服观众时，当然想同时说服这两种人。要达成这样的目标，你可以善用技巧设计数据图表，把各种数字转换成视觉形象，使抽象的关系具体化，让人更容易认出来。

不幸的是，许多数据图表往往只是单纯的“垃圾资料”，又没好好整理，反而让人越看越糊涂，造成视觉上的障碍。观众想了解这种数据幻灯片，甚至得花上更长的时间才行。观众往往会因此认为他们不值得花时间在幻灯片内容上，并就此放弃。于是让许多重要的演示就此功亏一篑。

不过你的演示大可不必遭受这种命运。你在第六章学到的基本原则——以演示者为焦点，少即是多，尽量减少眼球扫视——也适用于数据图表，请继续让这些原则引导你创造出清晰有效的图像，突出你的想法，让你安全上垒。

以演示者为焦点，少即是多，尽量减少眼球扫视

### 柱形图

我们先“问题与解决方案”的方法，检验一张常见的柱形图，如图 8-1。（彩页图表中的图 2 就是此图的彩色版本）你可能已经在很多场合看过这种柱形图了。这个例子是要说明公司业绩连续六年稳定成长，这样的讯息应该可以紧紧抓住观众的眼球。

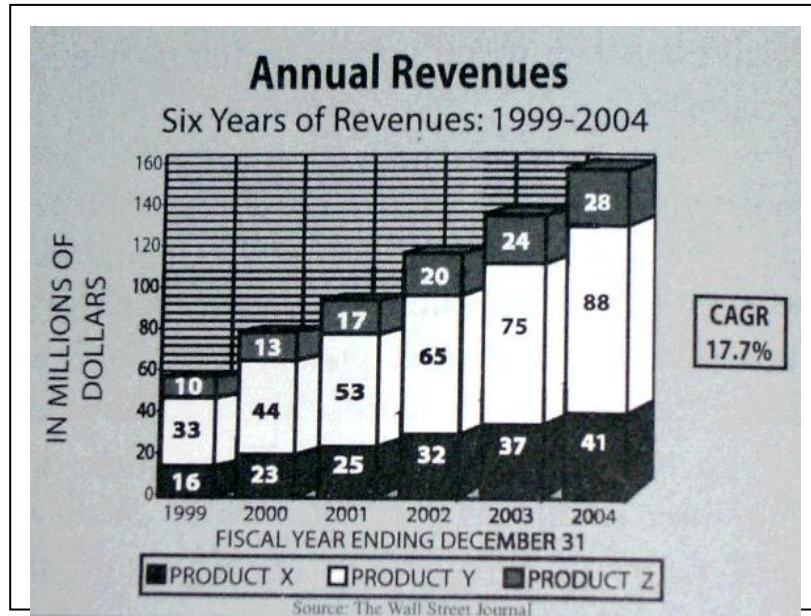


图 8.1 失败的柱形图

当然，这里还有许多信息。事实上，坏就坏在信息太多。若这份图表是一份文件，比方说商业计划或年度报告，读者应该会需要所有数据，以便了解这份图表，并辨识这些数据。读者也会仔细阅读这份文件，但在演示时，观众会因此被迫扫视好几次，才能看清所有数据，还要同时处理所有数据。这一切多浪费的时间和多花的心思等于使观众与演示者产生距离，却让幻灯片成了整场演示的焦点。

听起来很熟悉吗？这些问题和说故事发生的问题一样，对图表的效果也造成负面影响，大幅降低了说服的可能性。

这里有个好办法可以让你成功地沟通信息。首先，请注意幻灯片包含多少次要的东西。一定有主标题和副标题，但基本上它们只是重复相同的信息而已。还有两个标记，其中一条位于左侧（以百万元计），还有一条横列下方（会计年度终止日 12 月 31 日）。每个标记都占掉不少版面空间，但只是传达很简单或不太重要的信息。还有，版面上的数字超过三十个：左边九个，六条柱子上共有十八个，底下还有六个日期。复合年成长率（CAGR, Compound Annual Growth Rate）单独被放在右侧。资料来源注明《华尔街日报》，但字体太小，与版面上其它内容根本不成比例。代表收入的六个柱型又被切成三个色块，整个柱形图更衬上密密麻麻的线条背景，看起来好像百叶窗一样。显然设计这张幻灯片的人从来没听过“少即是多”，不然就是根本不信这套。

请注意，你的眼睛和脑袋必须多么费劲才能吸收所有信息。你不但要看完所有文字和数字才能分清哪些重要，还得试着补全图表上的缺省信息。总之，这张幻灯片看起来根本一团乱麻。你该如何改善呢？

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

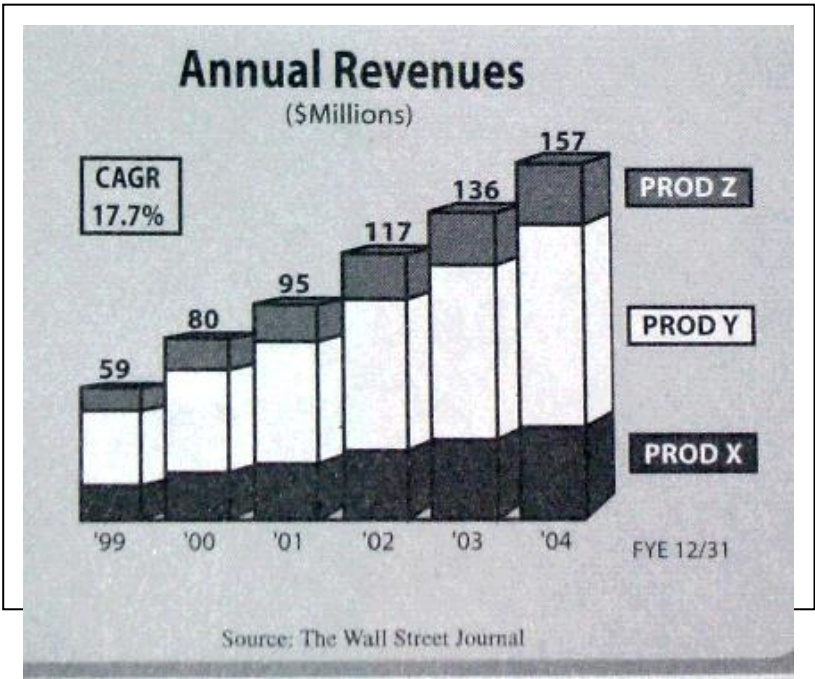
我们可以先从简化版面着手，拿掉不必要的冗词。既然主标题和副标题很累赘，我们可以删掉副标题。图表本身有六个柱型，依照年度排列，所以可以不必用副标题说明涵盖的年度。

与其浪费这么多空间贴上“以百万元计”和“会计年度终止日”这两个标记，不如用简单一点的表示法。我们也不必完整地表示年份，在这种情境中，若用“99”表示，大家都会了解那代表“1999”。《华尔街日报》要用大一点的字体，才能看得清楚。最后，观众真的有必要知道每种产品的精确的销售金额吗？也许没必要，视这张幻灯片所要强调的重点而定。若目的只是展示整体的收入成长状况，那么观众只从每样产品的色块长度就能看出彼此间的关系。因此请把柱形图中的数字删掉。

这样好多了。我们基本上已经减少了观众解读该图表的工作量，但还有改进的空间。为了辨识每根柱子各个色块所代表的产品，观众必须不停地上下扫视，一直到版面最下端才能找到各颜色代表的产品。你在看本书时中可以体验一下，虽然这段距离只有几英寸，但想像一下演示会场，观众得从好几尺外看着屏幕上下扫视是什么滋味。请尽量减少！

更糟的是，任何观众想找出某个特定产品的数值时，必须左右来回扫视好几次，像个乒乓球一样，而且接球接得很吃力，因为在某个距离之外，人的眼睛无法很精确地找到目标。再提醒一次，尽量减少扫视！

我们可以用一些简单的调整来解决这些问题，请看图 8-2（彩页图表中的图 3 就是此图的彩色版本）删掉版面左侧的标记，直接拉到标题的下方，我们一次就能看清发展走势。还有，删除最底端的产品标记，简单地在版面右侧用三个相应的色块标示产品的名称，使其刚好位于目光扫视的终点。若想版面更简化，还可以用三张幻灯片分别呈现这三种产品的发展走势。





请注意这张柱形图的三维空间效果。有人喜欢这种效果，也有人很讨厌它。一如第六章提的版面格式一样，这些纯粹是个人品位，所以不用为品位争辩。

只要毫不留情地砍掉不必要的文字，比例尺和图例，任何文字幻灯片都能获得大幅改善。

这种简化的版本使演示更具冲击力。这个故事的重点就是说明贵公司喜人的销售增长将能打出更漂亮的全垒打。只要毫不留情地砍掉不必要的文字，比例尺和图例，任何文字幻灯片都能获得大幅改善。

## 饼图

图 8-3 是一张典型的饼图。这种图表可以清楚显示切割成好几块的总量，在这里，这张图表显示一家公司各地的业绩比重，很容易就看出每一块与总业绩之间的关系，也能看出各地的业绩比。

不幸的是，这张图表也有不必要的信息在干扰阅读。把各地名称，销售数字和百分比叠在一起，如“欧洲”，“\$1, 100 万”，“22%”，这会强迫读者停下来想想每个元素所代表的含意。

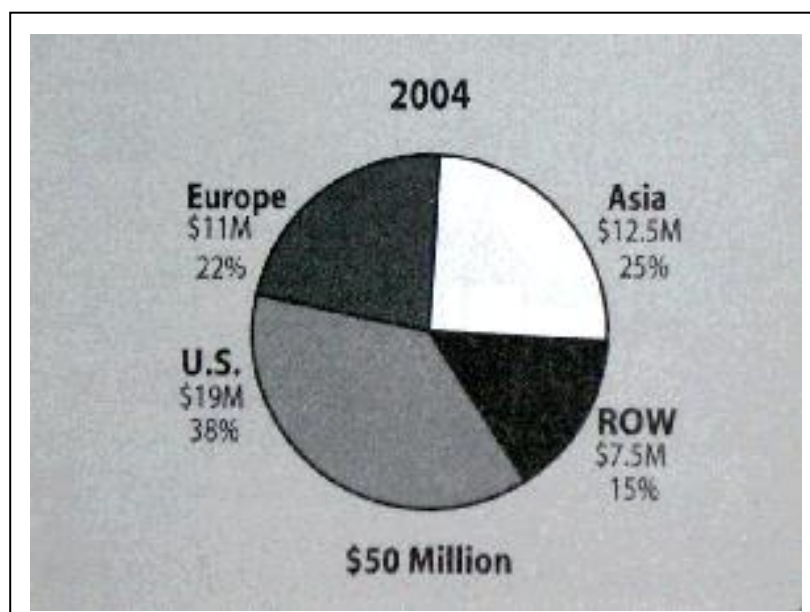


图 8.3 典型的饼图

现在看看图 8-4 的版本。地区位置的标示依然留在饼图的外面，但百分比则移到了里面，因为文字所占的空间通常比数字多，所以这种版面安排比较清楚。若任何一块圆饼小到无法容纳数字，就把数字拉出来标示，也就是把数字放在圆饼的外缘，并用一条细线和相关的饼块连起来。



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

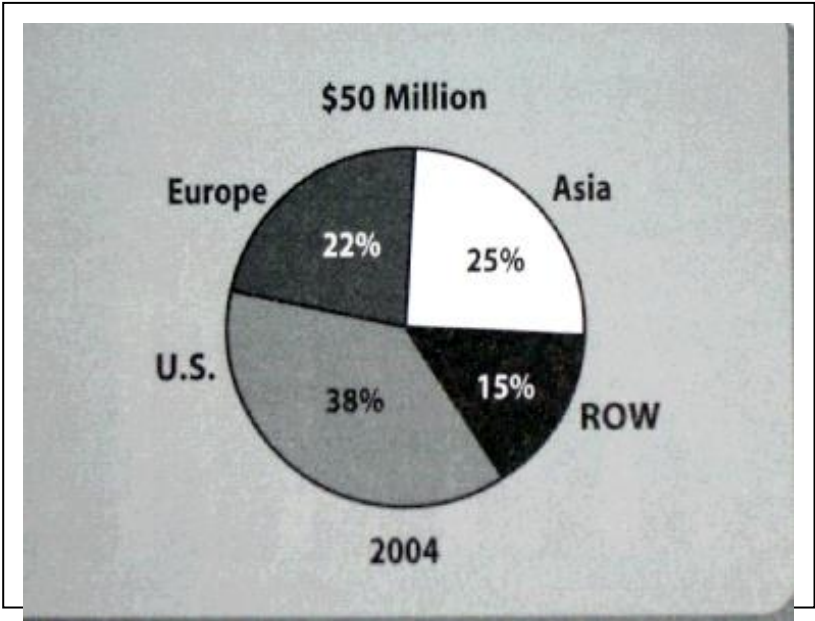


图 8.4 简化后的饼图

你看,把文字标记和数字分开多易于阅读。但还要注意，我们省略了第一张图上的各区营业额。在一张饼图里，各分块的相对大小才是最重要的信息。最后，我们把日期挪到饼图下方。这是一般商业图表最常出现日期的地方。

在一张饼图里，各分块的相对大小才是最重要的信息。

当你在制作一张饼图时，请遵循这些已知的原则，你就可以轻松地让观众阅读并了解。

### 数据图表的版面格式

图 8-5 左侧的标记是垂直“堆叠的”，英文字用这种方式排列实在很难阅读。请想想在一起的八个字母，就要强迫眼睛换行扫视七次。真难受！

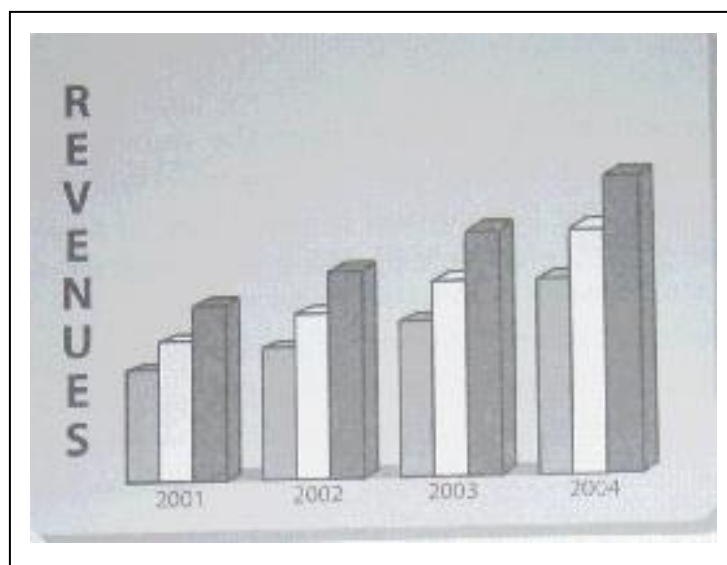


图 8.5 左侧的标记是“堆叠的”

这种问题很容易解决，请参考图 8-6。像图 8-6 用水平式标记，会使图表更清晰，更容易阅读。

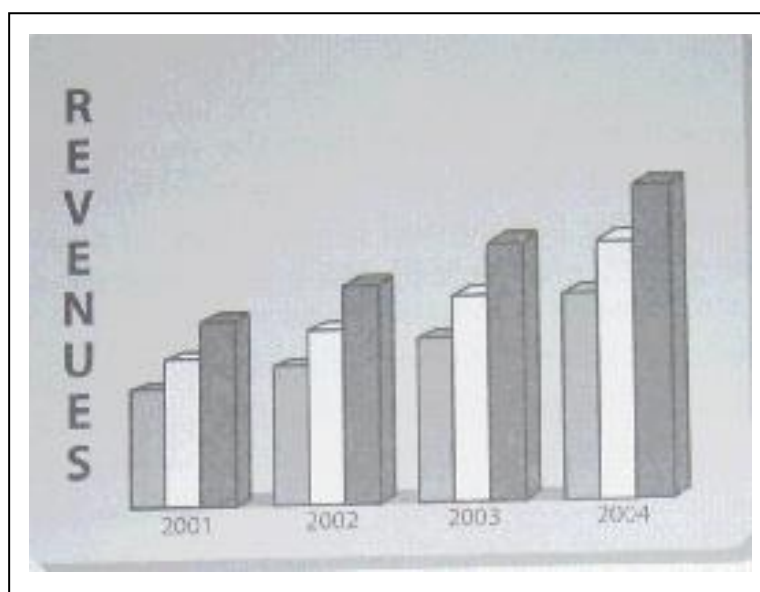


图 8.6 水平式标记较易阅读

还有一种和字母垂直堆叠类似的做法，就是垂直的横式标记，如图 8-7。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

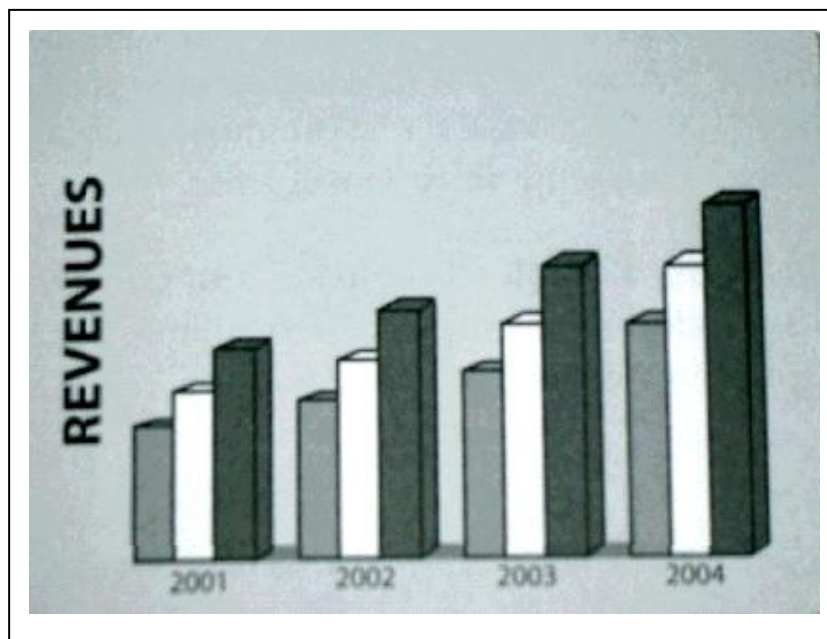


图 8.7 垂直的横式标记

这种作法其实是从看纸件带过来的坏习惯。阅读纸件时，读者可以把纸件转过来看。但观众读演示幻灯片时，被迫把头转过来，用左耳碰左肩倒着看，看起来实在很滑稽。解决的方法是和垂直堆叠字母的方式相同，如图 8-6。请把标示字体水平排列。现在你不但减少观众扫视的次数，也不用他们倒过来看了。

## 曲棍球棒曲线

眼睛习惯运动的另一范例就是观众认知并反映信息的方式。商业人士这么熟悉图表和表格，早就看惯了曲棍球棒曲线，也就是向右上方上升的曲线。而任何向右下方下滑的曲线都被认为是不好的结果，因为这似乎违反了人的一种直观印象。

若你设计一张图表，想说明贵公司与竞争对手的各种结果对比（业绩，利润，产品绩效或顾客），你会设计得和图 8-8 一样吗？

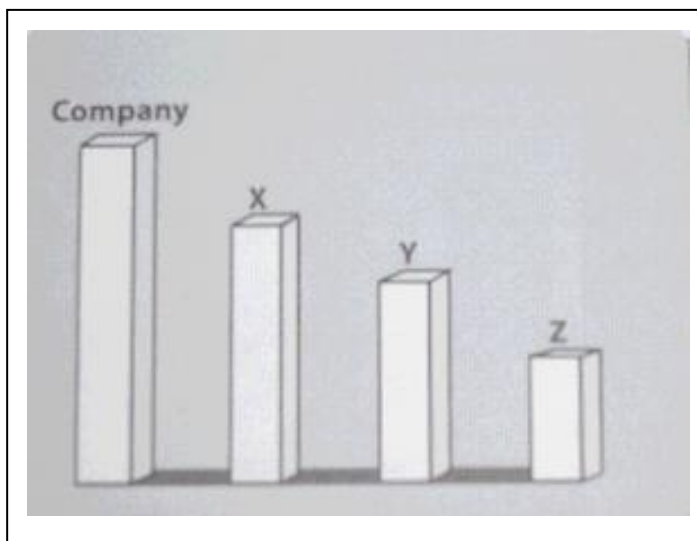


图 8.8 反曲棍球棒曲线，向右下方节节下滑

希望你的结果不一样，你应该使用图 8-9，以上升曲线的方式表达。这支曲棍球棒现在表达了上升的趋势。你看，贵公司位于这张图表的最右侧，不但有技巧地占住优势，也是观众最后看到并记住的公司名称。

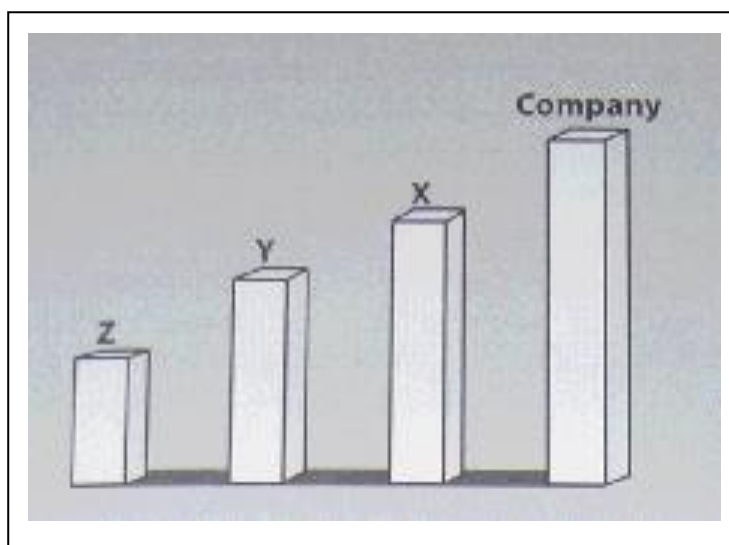


图 8.9 曲棍球棒曲线，向右上方步步高升。

不幸的是，许多演示者和专业图表美编在设计图表时，都违反了这些心理暗示原则。图 8-10 是从报纸广告上摘录下来的，但为了保护公司隐私，我们把公司名称改掉了，用了虚构的银行名称“Comet”。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.



图 8.10 违反曲棍球棒曲线规则

Comet 原本想传达该公司在公司债承销（corporate debt underwriting）方面领先市场的地位。虽然 Comet 对自身的成就很自豪，但广告设计师却设计出节节下滑的图表，完全违反了步步高升的心理暗示。图 8-11 则告诉你 Comet 该如何修改这幅广告。

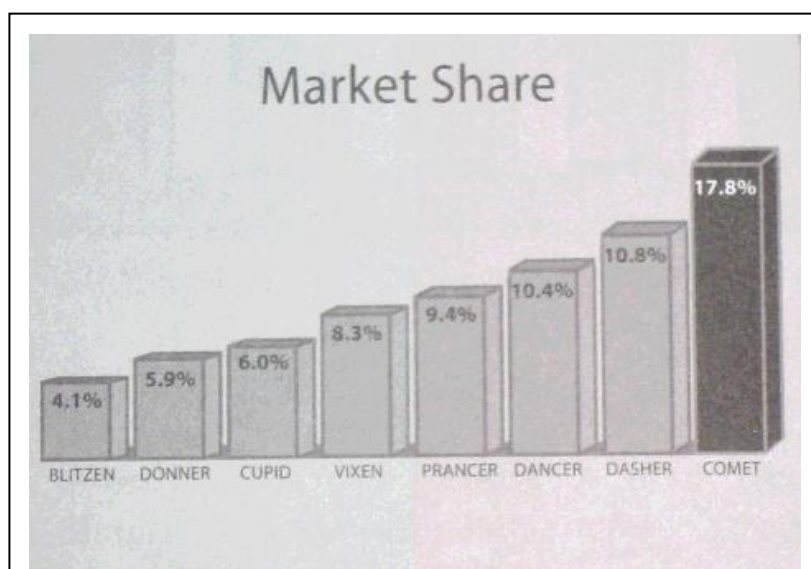


图 8.11 遵循步步高升的规则

很难琢磨吗？没错，但是.....

本章探讨的要点可能会让你觉得有点太吹毛求疵，“观众才不是图表美编或设计师呢，真的有人会注意我在版面上做的任何努力吗？”

也许不会，也许不会刻意去注意。但我们受文化熏陶长期养成的看东西的习惯是非常根深蒂固并具有影响力的，即便观众不会刻意注意到这些版面上的缺点，但还是会感到不舒服，迟疑或讨厌。他们可能不了解到底为什么，最多可能会想：“那些幻灯片看起来有点怪”或“这看起来不太对劲。”

这是个严重的问题吗？可能。请记住，你要说服观众的一切努力很可能会与这些负面的阻力相抵消。任何人都很容易怀疑你的专业能力，质疑你的动机，转移注意力或失去兴趣。你承受不起忽略任何可能影响观众的因素的后果，无论那些因素是多么难以琢磨。

说服观众响应你的号召并采取行动几乎是永恒的挑战。既然如此，干嘛还要用这些和你传递的信息效果背道而驰的图表给自己找麻烦？让图表帮你的忙吧！

## 第 9 章 用图表说故事

范例公司：

- 英特尔
- Modex Therapeutics

### 三万五千尺高的全视野

在前面两章中，我将重点放在了如何让幻灯片清楚、有效地传递信息。相信你已经掌握了从字体到图表标注的许多细节，现在让我们回到这本书之前提到的一个概念，那就是，保持流畅。

每个沟通媒介本身都具备一些技巧，能帮观众保持正确的方向，追随作者的思路。以文字为例，读者就是作者的观众。在一本书，杂志，报纸或印刷报告中，编辑和版面设计人员提供读者许多工具，使其可以跟得上作者的思路：包括目录，索引和每页的标题和页数。更重要的是，读者可以随意进出作品本身。读者可以重看目录或索引，随时前后翻阅全文，便能跟得上整个思路。想想俄文小说，一开始总是列了一串人物表，里面的人名都是一大串，还有一堆绰号。再想想印在剧本第一幕前的出场人物也好似这样。经过长期练习，读者已经习惯自行从章节内容中找线索。

演示可不一样。在一场演示中，观众只能按顺序接收演示者的信息：一次一张幻灯片，一次一句话，这些都掌握在演示者的手中。一旦某张幻灯片从屏幕上消失，就永远不会回头了。观众没有机会自由地随意翻阅幻灯片，搞清楚演示者的结构流程。

当演示者在说故事时，观众所看到的视觉内容只停留在树木的层次。当故事进行时，演示者的工作是跳离树木的层次，带给观众看到整座森林的视野。演示者的工作一如往常，就是要引导观众的心，但现在也要能引导观众的眼睛。

第四章和第五章都能帮助观众跟上你的架构流程，但这些都只是单纯的语言技巧。图表也能帮你表达流程。你可以设计一些幻灯片，把你的想法连接起来。你可以用一组简单的视觉工具创造连续感。帮助观众追溯整体的演示逻辑。

不过在介绍这些工具之前。还有一件重要的事。你得往后退，从三万五千尺的高度往下看，检查演示的流程，并确定完整无缺才行。“分镜脚本”就是很有用的一种视觉工具，如图 9-1。



图 9.1 威力演示的分镜脚本

电视和电影导演都用分镜脚本规划他们的最终产品，无论是六十秒的广告或耗资千万的史诗特效巨著都一样。他们先理出分镜表，然后想象如何把这些页面结合成一连串的故事。我教客户使用的是纸上版本的分镜脚本。微软 PowerPoint 把这种概念称为“投影片浏览”（slide sorter view）。这两种方式都能为你的故事提供一个全景的视野。

这种方式能让你一眼看完一场演示所有的幻灯片，以便跳过细节，用更宏观的角度观看。这种有效的规划工具可以帮你检查故事的进程。请注意，每个幻灯片画面下方都有一个小小的长方形格子，你可以在那里键入旁白，进一步理清你的流程。

图 9-2 说明全景图运作的方式。把你的故事放在分镜脚本中好好检视一下，看看是否符合你所选择的“结构流程”。在本范例中，演示包括四部分：“简介”，“机会”，“影响”和“结论”。每个部分都还有一组幻灯片，而各组幻灯片都应该放在合乎逻辑的位置。



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

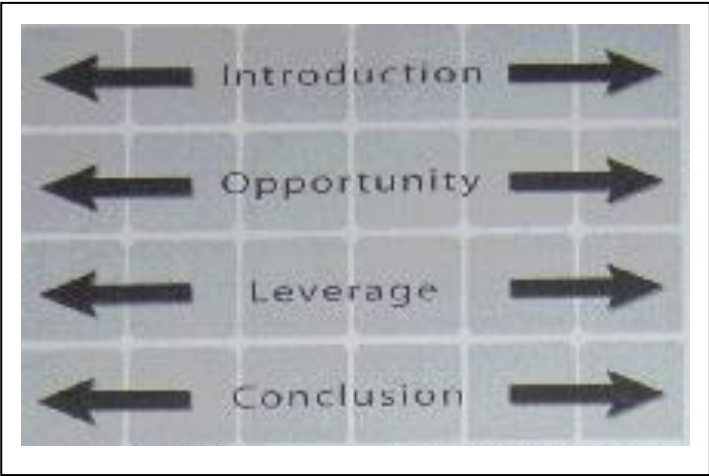


图 9.2 全景图

当你用这种方式检查幻灯片时，就可以发现哪些幻灯片放错位置。你可能会把幻灯片在同一组里互调位置，甚至删除某些完全不相干的幻灯片。各部分彼此间的连结关系也应该被清楚表示出来了，否则你就得好好重新考虑安排顺序。你可以增加，删除或调动幻灯片，使整个故事结构合乎逻辑：你甚至会想换一种“结构流程”也不一定。

最后检查流程的方式就是只读每张幻灯片的大标题，略过小标题，图表或其它内容，如图 9-3。若你能从这些字里看出整个演示的逻辑，就已经达到清晰的要求了。一场清楚的演示可以使观众轻松地跟上你所要传达的信息。若你想用微软 PowerPoint 阅读大标题，可以用幻灯片排序（slide sorter）或大纲模式功能。

最后检查流程的方式就是只读每张幻灯片的大标题

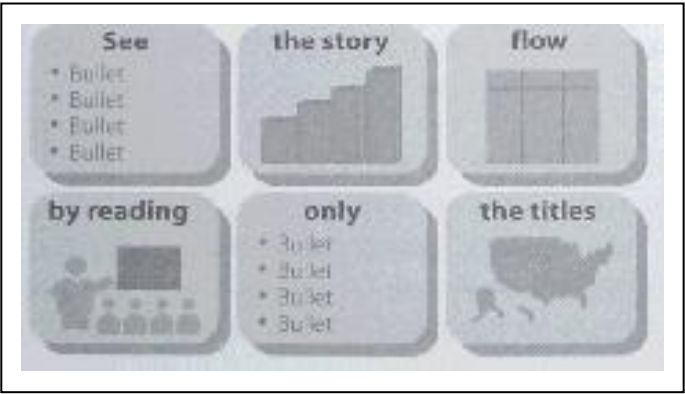


图 9.3 最后流程检查

### 串联图表的技巧

一旦你弄清楚语言逻辑，就能把图表变成沟通思绪的好帮手。设计好的图表不但能够清楚地传达信息，还能把各个想法串连起来。此时全景图再度提供

看清整个演示流程的绝佳角度。若你的图表看起来没有连贯性，看起来可能像图 9-4。

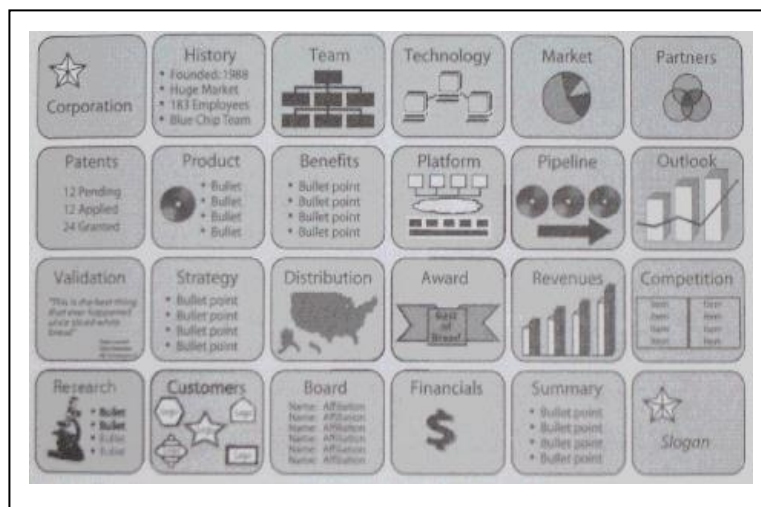


图 9.4 没有两张幻灯片是类似的

请仔细看看这个分镜脚本中的幻灯片，没有两张幻灯片是一样的，每张幻灯片都是一个新的开始，逼得每换一张幻灯片，你就得重新适应调整（调整过的图片为彩图图 4）。现在想想观众的处境。他们没有全景图，一次只能看一张幻灯片，而且被迫每换一张幻灯片，就要加倍努力适应调整。演示还没结束，他们恐怕就累得人仰马翻，而且被搞得糊里糊涂。请别让他们花脑筋想！还好我们已经有好几种图表技巧，可以帮你清楚表达演示流程。现在让我们看看这些技巧，并佐以图片说明实际的商业演示。

## 缓冲幻灯片

第一种，也是最简单的串联技巧，就是缓冲幻灯片(bumper slides)。这种技巧的灵感来自出版业。随便翻开一本厚重的非小说书籍，就可能会看到整本书被分成好几部，好几章，而且往往每部，每两章间都隔着一页纸，上面只有一行字写明第几章或第几部。

这个作法的目的在于把之前的内容作个结束，然后带领读者进入下一个章节。好处是读者能从前面的主题抽身出来，准备好进入下一个主题。请把“缓冲幻灯片”当成两道菜之间，清除味蕾间残留味道的点心。

图 9-5 是最简单有效的缓冲幻灯片形式。上面只有一行文字，记住：避免文字冗余，以减少扫视。那一行字预告接下来所要谈论的主题。比方说，你可能在缓冲幻灯片上写着“市场商机”，“独家科技”，“领先同行”和“商业成果”，每张后面接着出现一组和该主题相关的幻灯片。为了将缓冲幻灯片与接下来的幻灯片区隔，请将文字上下左右居中。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.



图 9.5 缓冲幻灯片

一个简单的图像或象征也可以当成缓冲幻灯片。你可以使用贵公司标志，与主题相似的图像，或能暗示接下来内容的图像。你也可以把演示议程表当成缓冲幻灯片（如图 9-6），这样可以让整个演示的大纲更清楚。用这种方法时，请列出演示的每个议题，然后把接下来要谈的主题用亮色突现出来，以便和其它暗色的主题区分（彩图 5 就是图 9-6 的彩色版）。



图 9.6 把演示议程当成缓冲幻灯片

缓冲幻灯片精确地告诉观众整个演示进行到哪里，也让他们知道已经谈过哪些主题，以及未来还有哪些主题要谈。不过要小心：只有在超过三十分钟的演示，才能使用这种方法。在简短的演示场合中每隔一两张幻灯片就重复出现演示议程，只会让观众倒尽胃口，而且可能在心里暗想：“知道了啦！真烦！”在时间较久，内容较复杂的演示场合，观众会很欣赏这些里程碑。以下是生物科技界的事例。

1999 年，瑞士生物科技公司 Modex Therapeutics 的 CEO 贾克·艾辛纳博士（Dr.Jacques Essinger）来找我，要我帮忙他和他的团队准备 IPO 路演。该公司致力于细胞治疗领域，次年该公司就在瑞士的 Nouveau Marche(SWXNM，相当于纽约的那斯达克)挂牌上市，而且表现出色。

但在 2001 年中期，整个生物科技产业，尤其像 **Modex** 这种还处于成长阶段的公司，失去了投资人的青睐，因此 **Modex** 的股价应声下跌。贾克制定一个新策略，想并购其它相关科技公司，好为公司带来更多收入。购并完成后，贾克打电话给我，要我帮忙准备一份新的演示文稿，向瑞士的财务界宣布这项新策略。

既然本章重点是图表的连贯性，所以我只讨论贾克的演示核心，也就是对潜在投资人汇报核心事业扩展的新方向，这些投资人都对生物科技不熟。

贾克前几章幻灯片内容简洁有力，而最后的部分则简短说明策略和财务事宜，但演示的核心则在于其使用缓冲幻灯片图表的方式。他一开始先用简单的圆圈指出 **Modex** 的业务核心——“皮肤”（skin），如图 9-7。

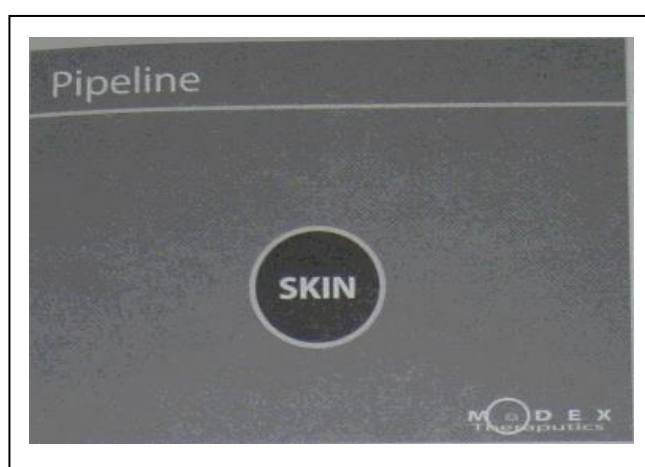


图 9.7 Modex Therapeutics 的业务核心

然后，他用微软 **PowerPoint** 的动画效果，在原先的圆圈旁再跳出三个小圆，如图 9-8。这三个小圆代表 **Modex** 的原始商业模式以及功能从皮肤拓展到相关领域，这个扩展图基本上说明了该公司已经开拓了新的收入来源。这张缓冲幻灯片也设定了演示后续要讨论的议题。

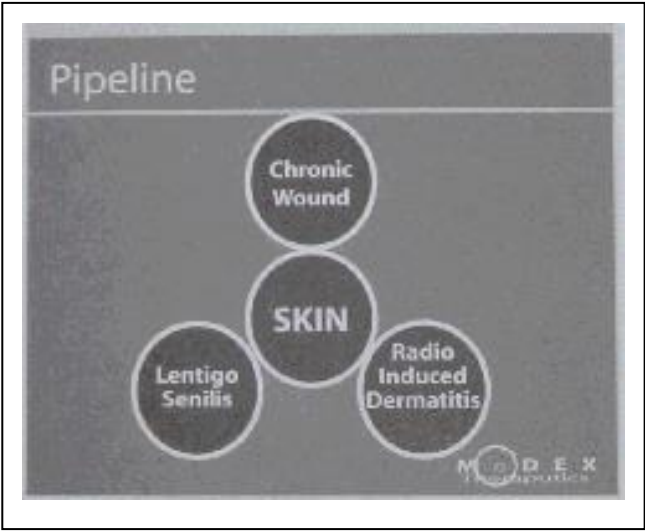


图 9.8 Modex Therapeutics 的扩展业务

在演示过程中，贾克描绘他打算如何经营每个与皮肤相关的领域。你可能觉得听起来很耳熟。其实这就是“形式与功能”和“平衡对照结构流程”的混合体，不过是用图表的形式表达而已。然后，运用强调重点的方式（图 9-9），贾克把话题转到第一个相关领域——慢性伤害。

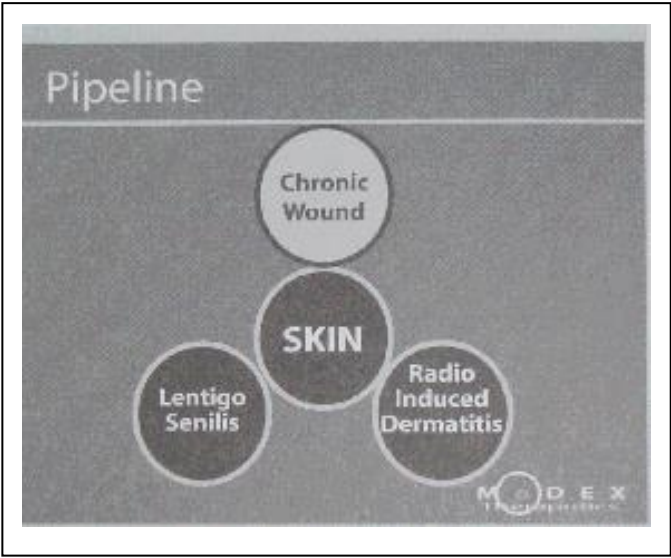


图 9.9 Modex Therapeutics 的“慢性伤害”业务

贾克在慢“慢性伤害”的主题下又带进了十九张幻灯片，大部分都作得像缓冲幻灯片那样言简意赅。例如，他用金字塔来描述市场的不同阶层。那个金字塔就占了五页，然后在稍后又用了三张幻灯片来介绍这个市场金字塔。十九张幻灯片中，其中两张是图片，两张是柱形图，还有两张是精简文字的方框，文字只是用来说明相关信息。总共只有四张幻灯片完全是文字，所以当然没有“错把演示当文件”的问题。

现在贾克已经准备把话题转移到辐射性皮肤炎上，但他并不回到缓冲幻灯片，只是把强调重点改放在新的圆圈上，如图 9-10。他用五张幻灯片说明辐射性皮肤炎，然后又跳回到缓冲幻灯片，把强调的重点改放在新的圆圈上，如图 9-11。

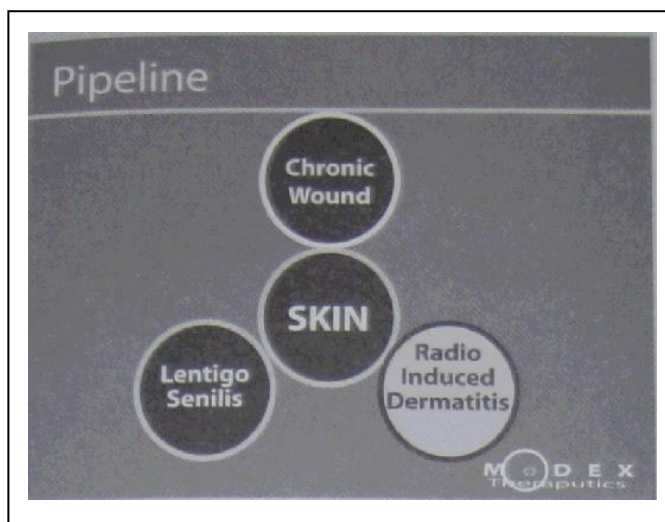


图 9.10 Modex Therapeutics 的“辐射性皮肤炎”业务

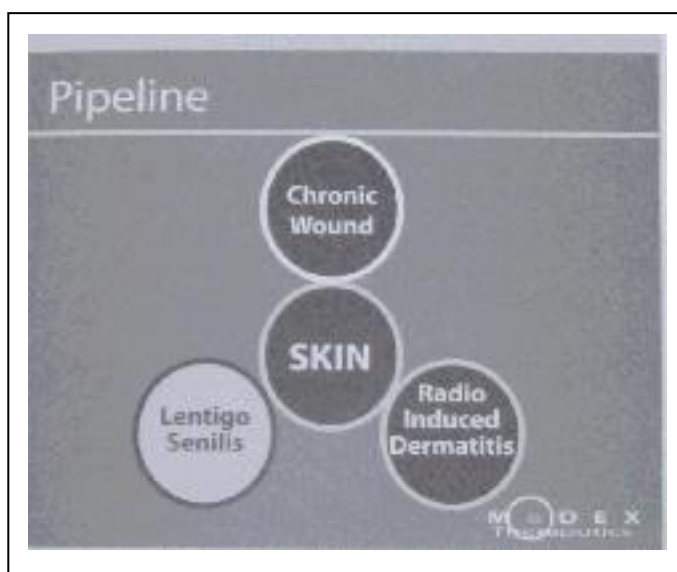


图 9.11 Modex Therapeutics 的“雀斑”业务

请注意，在每张缓冲幻灯片之间，都穿插了数量足够的幻灯片，才不会让观众倒尽胃口。

接下来贾克有用五张幻灯片说明雀斑，其中两张是图片，三张是文字。到此他已经说完了该企业的核心业务，准备进入整场演示的下个主题。

虽然 Modex 的故事很复杂，但贾克运用前后一致的图表，并用缓冲幻灯片串起整个故事，使故事变得清楚易懂。



## 索引/色标

索引/色标（color coding）是另一种图表串联技巧，可以在较长的演示中充当导引的功能。缓冲幻灯片看起来断断续续的，索引则是会不断重复出现的对象，只是用不同的颜色或阴影标示演示过程的各阶段。这样不但可以帮助观众以最省力的方式追踪你的流程，你也能轻松地追踪自己的流程。

这个技巧通常用在呈现内容又广又深，非常科技取向的演示场合中。最好的方式就是把一个饼切成四等份，每一等份代表其中一块内容，如图 9-12 到 9.15（彩页图片的图 6 到图 9 就是这些图的彩色版）。

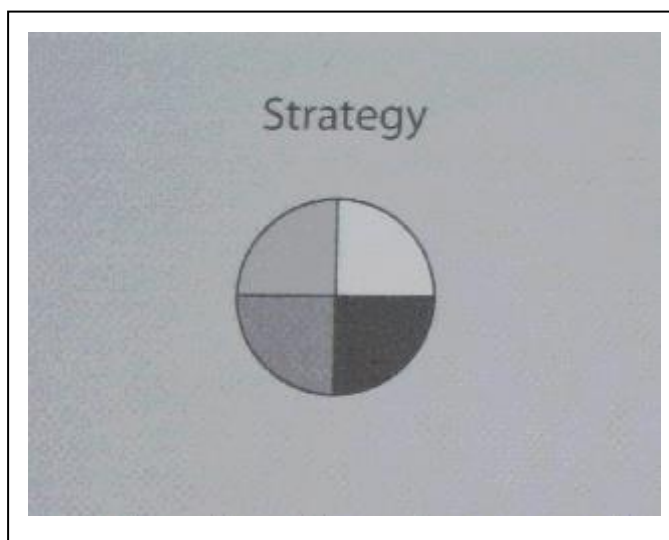


图 9.12 用索引/色标表示四个商标策略

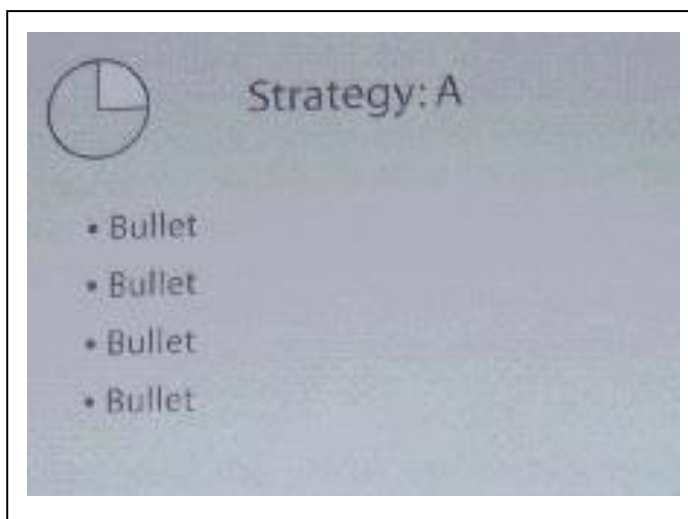


图 9.13 突现第一个策略

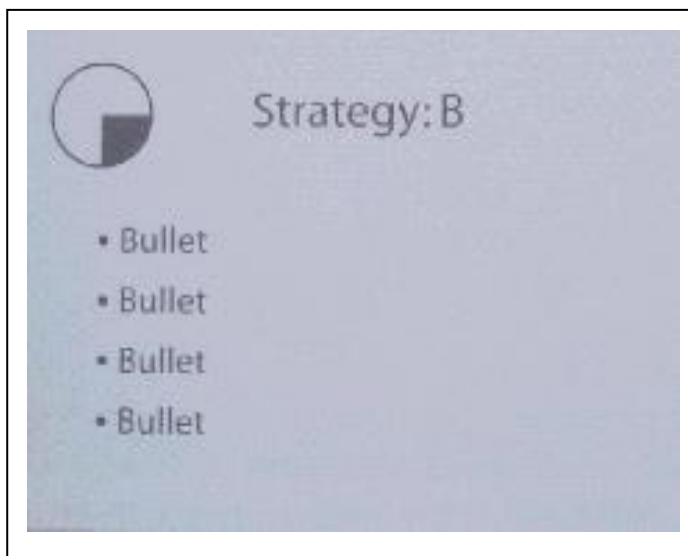


图 9.14 凸显第二个策略

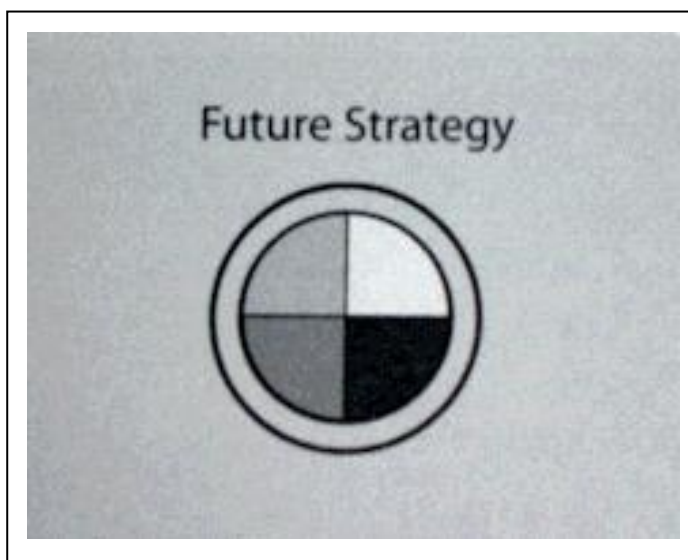


图 9.15 再把策略摘要一次

这家公司的四个商业策略分别由四个色块表示（图 9-12）。若你是演示者，应该在演示一开始不久就说明整体策略。当谈到第一个策略时（策略 A），你就突现右上角的色块，其它三块则填上较暗的单一色彩，如图 9-13。然后你在这个策略之下利用加上小标，这个饼图就成了清楚的索引标示。

下一张幻灯片（图 9-14）中，突现的焦点移到下一个色块。饼图下方的小标题也随之改变，然后你可以再加以讨论发挥。

此时你已经可以预期下两张幻灯片是什么样子。突现的色块会朝顺时针方向移动，直到走完一圈为止。索引/色标的组合可以让观众轻松跟上你的流程，也能在观众的潜意识中创造微妙的心理互动，提高他们的期待值，并予以满



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

足。你的观众知道屏幕上很快会出现第三块和第四块色块，而当色块果真如预期中出现时，他们就会觉得问题得到解答，并产生满足感。

现在让我们跳到最后一步，如图 9-15，这四个策略都已经讲解完毕，四个色块重新组成一整块饼图这张幻灯片上，你可以再把策略作一次摘要，然后在饼图外围上一圈，继续说明未来的策略方向，借此增加整体价值。

这种幻灯片顺序形成了一串路标，当你在引导观众穿过演示的过程时，它们可以充当视觉上的路标，轻松地把观众带往结论的终点。

## 图像

另一种图表串联技巧就是图像（icon），这些符号能表达演示中各个观念彼此间的关系。图像成了表示这些关联性最简洁的方式，观众可以不经思考马上抓到重点。既然图像是以图案表示，所以天生就符合“少即是多”的标准。图像没有长篇累赘的文字，所以也能让演示内容避开“错把演示文稿当文件”。精心挑选的图像可是卓越的演示工具。

以下是某些经典的图像，我会说明应该如何使用它们，好让演示内容更出色。

中国的宇宙观是由阴阳所组成图 9-16，这两股力量密不可分，是宇宙万物的起源。不过对西方观众而言，阴阳组成的太极图只不过是“和谐的两股势力”。你可以在一场说明如何整合两种势力的演示会上使用这个图像，如解释两家公司合并之后的好处，或者说明贵公司两条产品线及其附加利益。

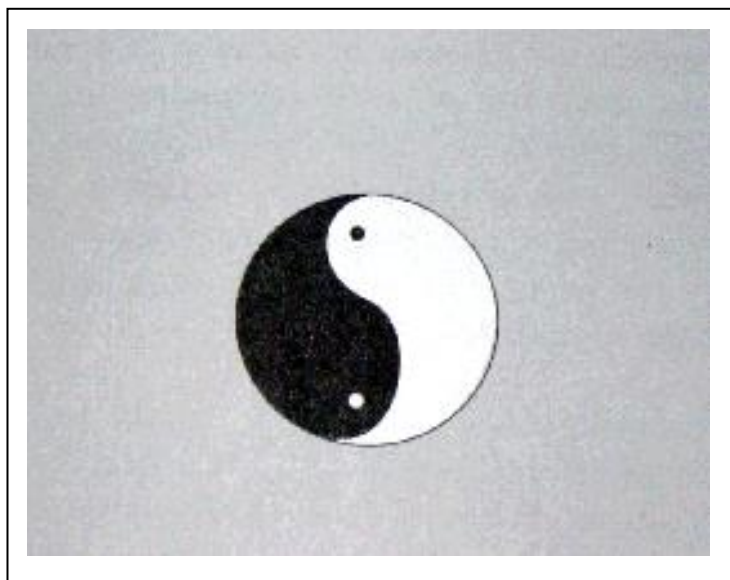


图 9.16 太极图

许多人都认同一般通称为“三原则”的理论，因为三是个好记的数字。因此若你的故事有三个主要元素，就可以挑一个用含有三的图像：三角形，三叉形，三角凳，三个交缠的箭头。以及三环图（图 9-17）。

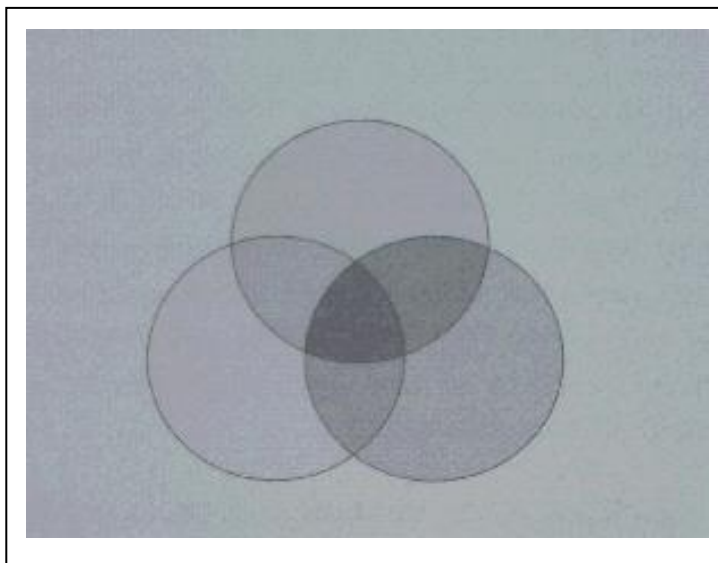


图 9.17 三环图

这个形象代表三个和谐的元素，你可以在描述三股力量，团体或单位协力运作时使用这个图像。比方说，你可以用它来说明一家公司占有三块明显间隔却又互相重叠的市场或顾客团体（如私人企业，政府和学校），或描述一家公司朝三方面发展的竞争策略。

若你的故事包括四个元素，请试用图 9-18 的图片，这个图片代表四股和谐的力量，你可以用来描述四种互补的产品，四个共同运作的部门（业务，行销，数据和客服）。策略计划四元素，或公司经营的四个市场（北美，南美，亚洲和欧洲）。

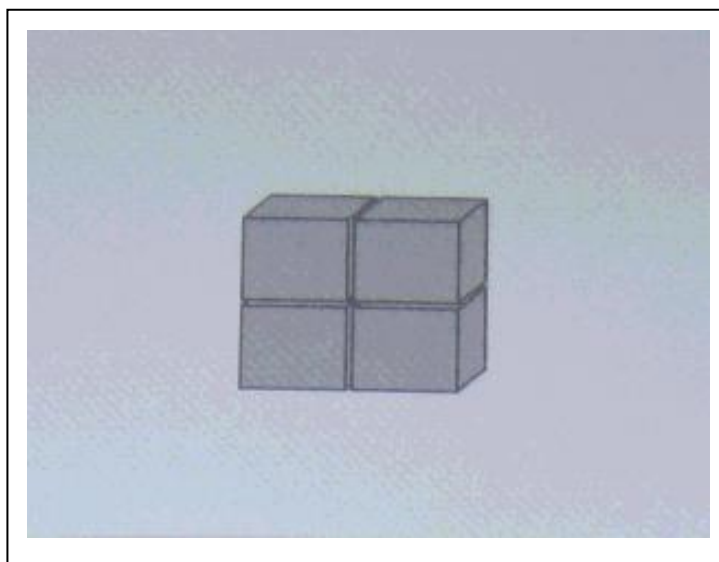


图 9.18 和谐的四分图

图 9-19 的金字塔图暗示等级体系的关系。它可能是公司的管理阶层，从大众化低价位到精品高价位的各种产品，或是从浅显到高深的各种观念。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

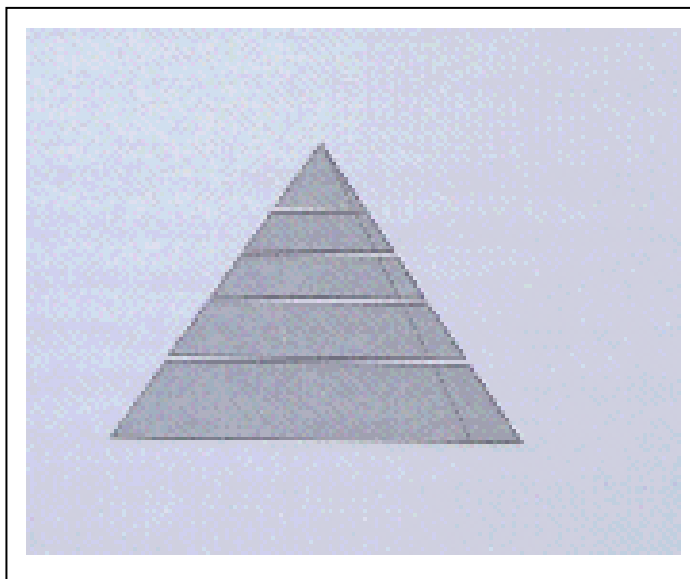


图 9.19 等级体系关系图

各位已经看过我在第四章用金字塔图表示“空间结构流程”（图 4-1）的示范。我自己做演示和主持研讨会时，会先用故事打底，逐一介绍有效演示的各个要素后，然后从那个基础往上盖房子，一直到最顶端，直到回答故事中所有的问题为止。你可能会想到过去碰到的无数图像，每种图形都有其视觉表示。某些公司，例如思科就花很多心血创造图像。虽然从事复杂的科技业，思科却努力想让观众更容易了解公司业务，所以舍去文字，改用图像来表达科技内容。一张图片胜过了千言万语。

当思科有新产品上市时，都会仔细地创造一个特别的图标代表该产品家族，甚至花更多心血发展概念性图标来代表整个产业的功能与过程。因为这些概念性的图标实在太重要了，所以思科建立了一组特别的指导原则。葛瑞·史都华（Gary Stewart）打从 1991 年就在思科当技术插图编辑，并且帮助许多公司处理过图标的创作工作，如 9.20（彩图 10 是彩色版本）。

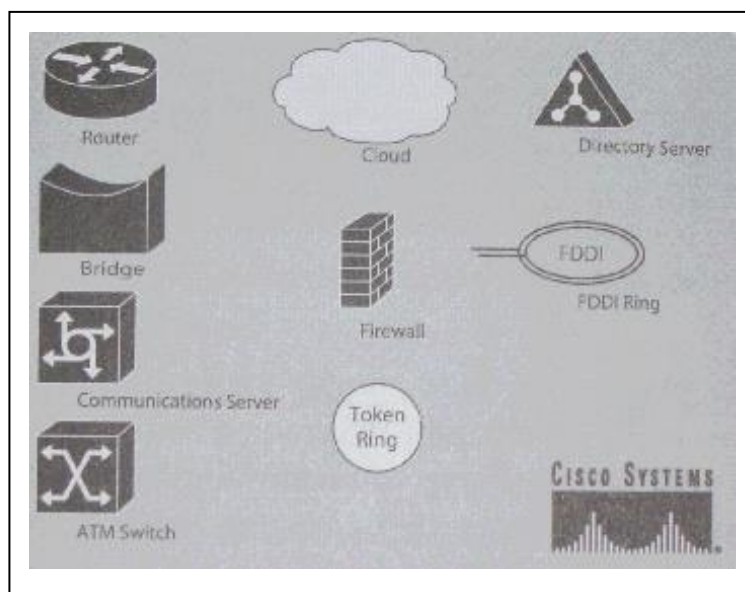


图 9.20 思科的图片库

这些年来，思科已经累积一套完整的图标库，随时可运用于演示文稿与文件上。思科也把这些图标放在公共网站上供人下载（请进入 [www.cisco.com](http://www.cisco.com) 搜寻“icons”），因此这些符号不但代表了思科品牌标记，也成为业界的专用术语。

若某个图片能精确地传达你的想法，请考虑把它当成整场演示的视觉符号，以方便观众辨认。

## 锚接区块

下一个技巧叫做锚接区块（**anchor objects**）。这是在一连串的幻灯片中重复出现的图像，借此表达彼此间的连续关系。索引/色标是运用某个不断出现的图片——如饼图或金字塔图——来营造连续感，而锚接区块则是不断重复某个整体图表中具有整体特性的图片来营造连续感，可能是一张图片，草图，地图，图片，商标或演示图案。

你可以在一连串幻灯片的开头先显示整个锚接区块的第一块。在下一张幻灯片里，第一张幻灯片的区块还在，然后加上另一个区块，建立两者间的关联。接着下一张，前两个区块保持不动，再加上第三个区块。这种视觉上的连续感表达了各区块之间的关系，也让观众一眼就看出这种连续感，如图 9-21。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

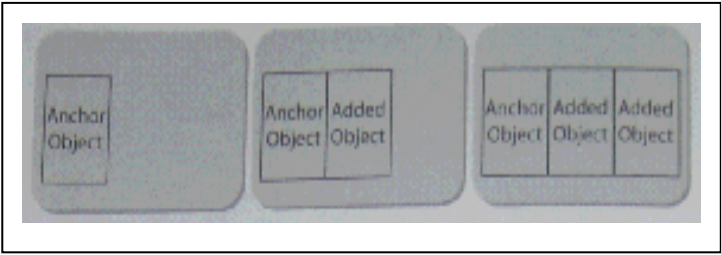


图 9.21 锚接区块的进行方式

当你加入新的区块时，也可以用不同颜色或加旁框，突现要强调的地方。另一种方法就是把要突现之处拉出来局部放大，或加上更详细的说明。接下来我用图表范例来说明。

第四章提到的罗伯·寇威尔博士，他负责带领一组工程师研发英特尔下一代 IC——P6。当他在一场科技座谈会上演示时，用了一张非常简单的黑白示意图当锚接区块，以掌控这个演示流程。

在接下来的幻灯片中（图 9-22 到图 9-26），每张幻灯片都是根据前一张幻灯片稍作变化而已。罗伯根据这张示意图，用反白突现所要强调的部分，观众的注意力就随着反白的部分，从一个芯片设计元素移到另一个芯片设计。罗伯还用局部拉出来放大的手法吸引观众的注意力。

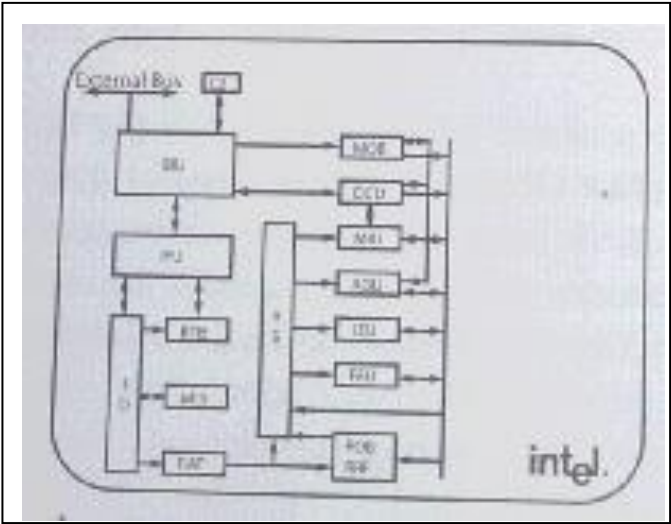


图 9.22 英特尔利用一个新晶片设计的流程图作为锚接区块

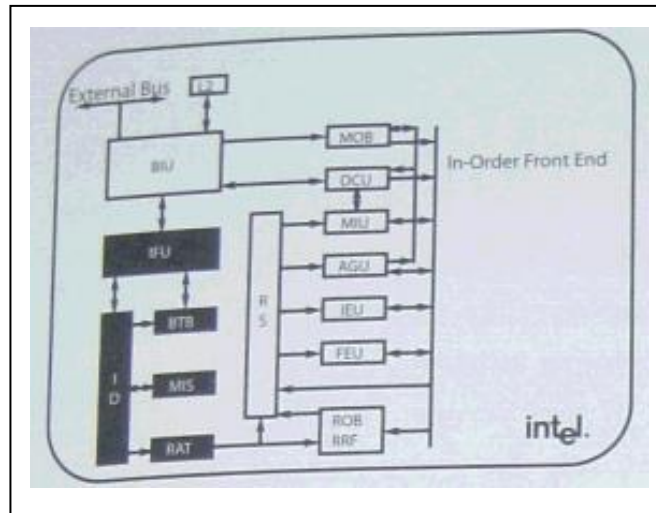


图 9.23 锚接区块局部反白以突现要强调的部分

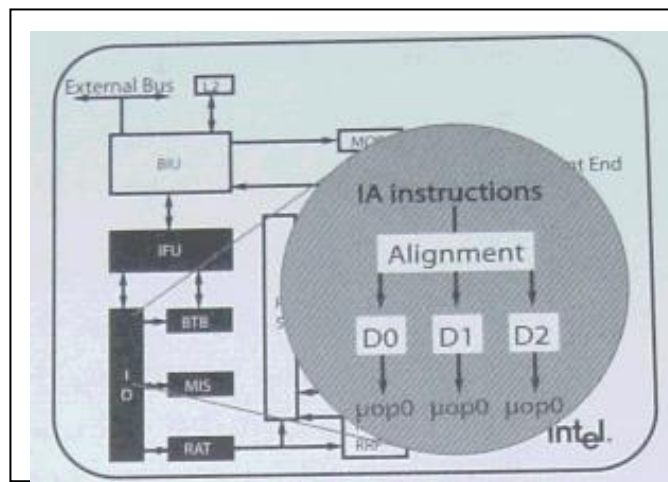


图 9.24 锚接区块局部拉出放大以突出要强调的部分

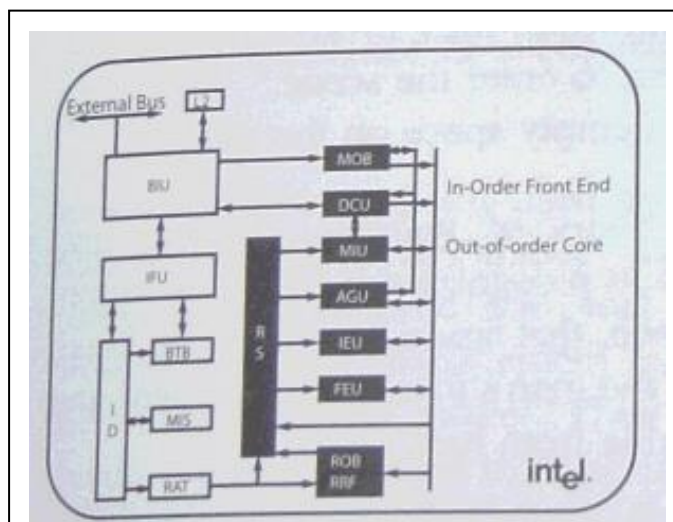


图 9.25 移动反白的部分



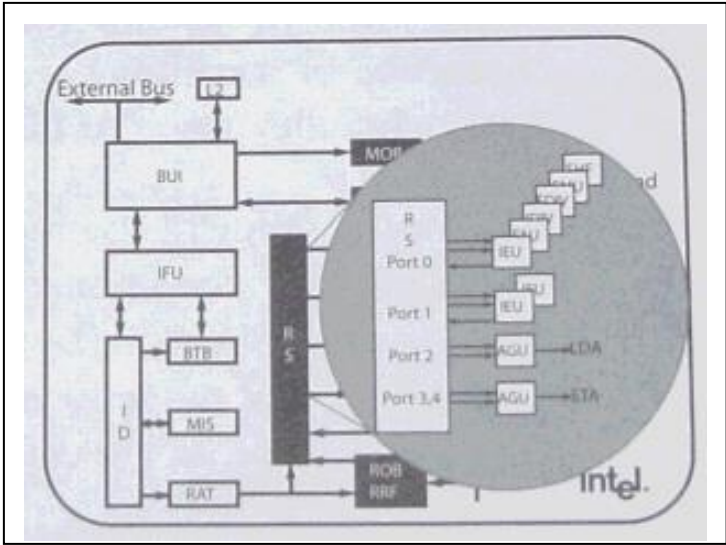


图 9.26 拉出放大另一个要强调的锚接区块局部

这个简单的图表设计为十分高科技的演示过程提供了清晰的路径。到了演示结束之前，台下的同行不清楚了解这个新芯片组的所有重要特色，还对罗伯和英特尔敬重有加。

这个简单的图表设计为十分高科技的演示过程提供了清晰的路径。

罗伯事后检讨时说：“没人给我出难题……我猜可能是因为观众认为演示者这么有备而来，贸然提出问题可能会‘输掉’这场辩论”

预期空间

最后这个串联图表技巧源自电影手法，叫做预期空间（anticipation space），运作模式如下。想像你正在看电影，在某个场景中，导演用特写镜头拍摄某个人的脸，把整个画面都填满了。过了一会儿，镜头逐渐拉远，把那个人摆在画面的左边。现在我们不但看到这个人，还可以看到背景。背景是一家咖啡厅，那个人独自坐在一张桌子旁。你会预期什么？

当我问客户这个问题时，大家都异口同声地说：“某个人或某个东西会进入画面中。”我继续问他们为什么，他们会说：“为了填满左边的空间。”

当然，他们都答对了。多年来看电影和电视的经验，已经让我们习惯看到银幕上的空白区块，就立刻联想到有东西要进来填补。在我们想像的电影屏幕上，这个男人的女友会出现，坐在他对面。

同样的观众预期心理也能用来创造简单的商业图表。请看图 9-27。

需求	解决方案
项目	
项目	
项目	
项目	

图 9.27 预期空间

你看到这张幻灯片时，心里的预期是什么？当然就是填满右边的空间。更精确地说，你心里预期了四个解决方案，对应左侧的四个要求。唯一可能的数字就是四。若只出现三个会令你失望，而出现五个则会令你混淆。

图 9-27 之后唯一可出现的幻灯片就是图 9-28。这张幻灯片解答了我们的疑问，满足我们的期望，填补了我们的心理预期。这种手法背后所隐藏的信息是：本公司不但做出承诺，而且说到做到。

需求	解决方案
项目	项目
项目	项目
项目	项目
项目	项目

图 9.28 填补预期空间

预期空间是一种简单有力的技巧，可以在不知不觉中抓住观众的心。

以下是一家公司如何运用预期空间来说明议题与行动/矩阵图表/平行对照结果流程。这家公司的业绩严重衰退，为了扭转颓势，它雇佣了一批新的管理团队，决定重新定位整个商业模式。他们找我来帮忙发展一套演示数据，对员工，投资者和其它利益相关人士说明公司反败为胜的策略。

新的团队指出他们必须重新定位的五个因素。他们用一张幻灯片（图 9-29）设计出一个矩形图，列出五个要素，右侧相应的行动栏则空下来，在观众心里制造预期空间。



企业重新定位	
要素	行动方案
基点	
目标	
挑战	
过程	
结果	

图 9.29 运用矩阵图表/平行对照结构流手法呈现预期空间

下一张幻灯片（图 9-30）则在右侧上填上相应的行动方案，满足了观众的心理预期。

企业重新定位	
要素	行动方案
基点	项目
目标	项目
挑战	项目
过程	项目
结果	项目

图 9.30 同样的矩阵图，但填补了预期空间

他们接着采用同样的格式，继续讨论公司认同的问题。他们在左侧列出必须处理的要素。然后在右侧填上打算采取的行动。第三张幻灯片也遵循同样的平行对照原则，再次使用同样的格式讨论公司的产品定位。同样地，他们也在左边列出必须处理的要素，然后在右侧填上相应的行动措施。这三张幻灯片加上开头和结尾幻灯片，构成整个演示的基础（图 9-31）

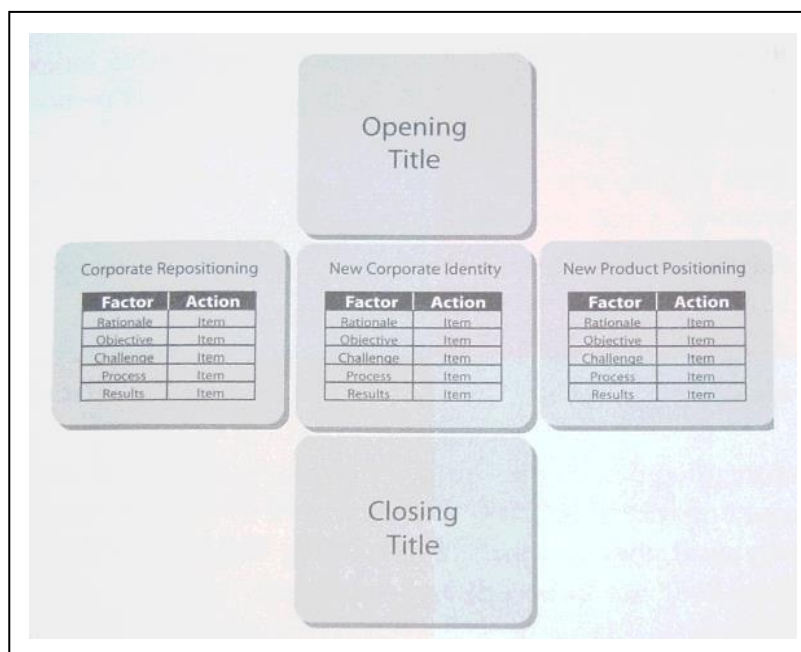


图 9.31 完整的演示资料

简单吧？当然，尤其是当你想到这个新团队带着四十八张全部是文字的幻灯片来找我讨论时！经过我的修改，这五张幻灯片看起来简单又生动，让人一眼就可看出他们打算如何扭转颓势。

我重述重点如下：

- (1) 缓冲幻灯片是两个主要段落之间的分隔图片，能迅速，干净而简单地转换读者的思绪。
- (2) 索引/色标用不断重新出现的物件当索引，用不同的色块突出表示一场长时间演示的不同段落。
- (3) 图片用可辨识的象征图片表达各概念间的关系。
- (4) 锚接区块不断重复某个整体图表中具有整合特性的图片，来营造连续感。
- (5) 预期空间用有待填补的空白区域营造预期心理，然后不留痕迹地填补这种心理。

前述五种简单的图表串联技巧可对整场演示产生重大的影响。只要运用得当，就能使一场冗长复杂的故事，变成易于吸收与记忆的精彩情节。

## 再谈以演示者为焦点

在此让我提出一个问题。这一章和前三章有关图表的章节，我一次也没提到终点或“对你有何好处？”，但我在整本书中却不断强调两者的重要性。究竟分镜脚本在哪里，或者你认为应该在哪儿张幻灯片里置入终点和“对你有何好处？”？

**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

正确的答案该是，哪儿都不是。终点和“对你有何好处？”不出现在任何幻灯片上，而应该由你这位演示者说明。

我提出这个问题只是为了再次强调以演示者为焦点的概念。幻灯片不是演示，只是支持演示者的道具而已。你，演示者，才是必须在此端抓住观众。引导他们参观各个重点，然后定着在终点的主角。

想象一家公司的 CEO，正对着一群潜在的投资者做演示，如图 9-32。谈论过幻灯片上的各种产品优点后，这位 CEO 总结如下：“你们可以看出，我们的产品能为顾客提供更多的优点，”然后进行到下一张幻灯片。然而这样其实就错失了一个机会。



图 9.32 “对你有何好处”在哪里？

这位 CEO 应该说：“这些丰富的顾客优点能为公司制造源源不断的生意。源源不断的生意就是滚滚财源。滚滚财源也就是股东价值，是不可多得的投资机会。”

那几句话包含的“对你有何好处”和终点，你在幻灯片上根本找不到。由于是来自演示者，所以演示者便能带着观众达到结论。

## 图表与全视野

以演示者为焦点，少即是多，尽量减少扫视。

让我们温习一下前四章所学的演示图表。所有图表最重要的规则是：以演示者为焦点，少即是多，尽量减少扫视。这些原则在制作文字和数字幻灯片时尤其重要。

把文字和数字幻灯片与另外两种图表幻灯片——图片和关系位置幻灯片——交互运用，以免产生恐怖的“错把文件当演示”。

“分镜脚本”是整场演示站在三万五千尺高度的全视野景象。“分镜脚本”使你能清楚地检查图表的顺序。若从一张幻灯片衔接到另一张幻灯片的逻辑不够清楚，请考虑重新组织幻灯片，或在口述时用强烈一点的衔接语气，使逻辑显得更清楚。

最后，请用图表串联技巧——图片，索引/色标，锚接区块和预期空间——帮你引导观众。在两个主题之间插入缓冲幻灯片，产生清楚的衔接感。

这些工具可以让你轻松地地理出整场演示的幻灯片顺序，并确保每个观众随时都很清楚他们所站的位置。

图 9-33 是所谓的“分镜脚本流程形式”，它结合了“故事形式”（第五章，图 5-2）和“分镜脚本”的所有技巧。在这里用幻灯片清楚地呈现一个完整的故事结构，有开头，主题和结尾，各位应该可以学到如何说好自己的故事。

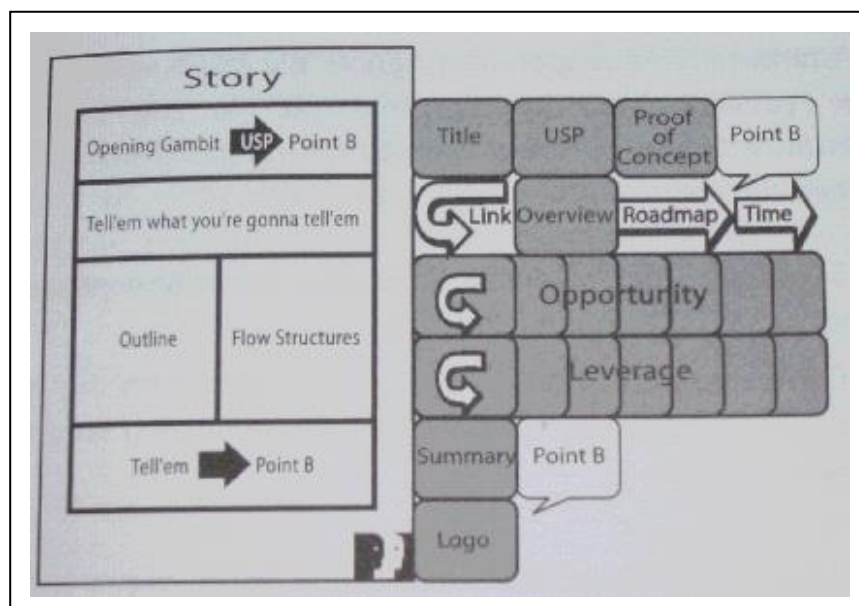


图 9.33 分镜脚本流程形式

这种形式提供了有用的指南，能整合所有的要素。请注意，我并没有在幻灯片中加入内容，而只放了概念和动态转折点，好让各位能把焦点放在流程上。运作模式如下：

- 开头标题幻灯片是“开场白”的背景，连接到“独特卖点”幻灯片。
- “独特卖点”幻灯片，连结到“证明论点”幻灯片。
- “证明论点”幻灯片，以连结到演示者口中的终点。

然后接着向前连结到非常重要（但常被忽略）的总幻灯片，以预览整场演示结构。然后再向前联系到一句话，说明总览幻灯片的功用是用作路径图或是重要议题，接下来则是演示预估时间。然后，我们回到路径图的开头，开始进行演示。

演示者接着引导观众去看所有演示幻灯片。以图 9-33 来看，商机的开发与运用结构流程是整个故事的主体。到了做结论时，又移到：

- 总结幻灯片。用以复习整场演示的重点，然后用口头方式把观众带到终点。

**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

- **公司商标幻灯片。**用以在观众心中留下公司的品牌形象，加强你的终点（眼看心中记）。

以下是 Argus 保险公司业务员卡洛·凯斯用“分镜脚本流程形式”把她所说的话和幻灯片结合起来：

- **显示标题幻灯片。**卡洛用一个客户房子被烧的小故事当“开场白”。然后她继续连结：“我们的客户和许多客户一样，都只买了基本保单，并没根据个人需求购买定制化保单。他现在终于了解当初若好好规划，就可以远离那场灾难。幸好我们 Argus Insurance 有办法解决。”
- **点选独特卖点幻灯片。**她继续说：“Argus 可以提供各位额外加保全面而低廉的险种，保障各位免于重大财务损失。”她在同一张幻灯片画面，连结到论点证明：“也许那就是为何 Argus 成为全美增长最快的保险公司之一。”同样在这张幻灯片画面，她说出了“终点”，“我知道各位会想好好把握机会，今天就签下这份重要的保单。”
- **点选总览幻灯片。**她继续从终点向前连结：“所以你们可以考虑和 Argus 签约……。”然后她一一介绍总览幻灯片上的各项要点，随后总结：“请把这个当成接下来十五分钟的演示路径图。首先我们从最上面开始”

“分镜脚本流程形式”为你的演示内容提供了三万五千尺高的全视野，使你能清楚流畅地向观众进行演示。当你觉得能够掌控材料时，就已经散发出自信感，也提高了演示说服力。

## 第 10 章 让故事活起来

范例公司：

- Central Point Software

前几章我都把焦点放在幻灯片上。现在该往后退一步，好好想想整个演示内容，尤其是口语表达的部分。让我们回到第五章看过的“故事形式”（图 5-2），这个形式包含了演示故事的基础材料：“开场白”、“终点”、“大纲”、和“结构流程”。

这个形式安排了整体的演示故事流程，但若想让你的演示活起来，还得加些料才行：就是你用来说故事的特别措辞。

你该如何把“故事形式”这个骨架发展成完整的演示内容？答案就是透过一连串的准备和练习过程，也就是所谓的口语练习（**verbalization**）。

### 口语练习：神奇的要素

口语练习意味着透过事前练习，把大纲转换成图文并茂的故事。请大声说出你要演示的内容，并佐以幻灯片。练习时就要假装自己正站在目标观众面前。少了这项神奇要素，就无法达成真正有效的演示。

然而，我有许多企业客户并不愿意在上课时练习口语表述。有人说他们的演示还没成熟，但却不了解“口语练习”将会在加快演示成熟的速度。还有人觉得在别人面前“表演”很不自在，更有人认为“口语练习”根本上就是雕虫小技。无论是什么理由，他们进都想直接跳过这个过程，老是对我说：“别担心啦！我会在正式演示前彩排一次，一切都不会有问题的。”

不幸的是，我看过太多企业人士的演示彩排。每当幻灯片闪过屏幕时，演示者总是瞄一眼幻灯片，嘴上说：“好的，看到这张幻灯片，我要谈谈我们的业绩收入……然后这张幻灯片显示我要谈的是通往利润之路……然后看看这张幻灯片，我要让各位看看本公司的实验室和研发团队。”

听起来很耳熟吗？这种彩排根本就没效果。只说明你的演示并不是练习的有效方法；光说不练并不能改进你打网球的反手拍动作。我把这种方法称为脱离主体（**disembodiment**），因为它疏远了你和演示之间的距离。

和脱离文体很像、甚至更普遍的方式是喃喃自语。大家都看过这种场面。演示者不是一边忙着点选电脑上的幻灯片就是翻阅幻灯片资料夹，然后嘴里一边念念有词，但大家都听不懂。这两种方法都不算口语练习。

准备演示“威力演示”的唯一方法就是大声说出来，就像你在正式演示场合中的表现一样

准备“威力演示”的唯一方法就是大声说出来，就像你在正式演示场合中的表现一样。事前演练整个演示内容，口齿清晰地表达要点并有逻辑地陈述故事，彻彻底底做好口语练习，就能清楚地把想法刻在心上。

以下纯粹是个人观点。我几乎每个工作日都在做演示，因此我根本不必对讲过好几千次的题目事先练习。不过当我接到新的题目时，我都会事先做好大量的口语练习。有个例子就是我在第四章（图 4-1）提到的讲故事交代重点，作为金字塔的底部基础。即使我已经做过无数次这种演示，我还是会对新的素材事前演练好几十次。当我要说的是全新素材时，我会加倍演练。

另一个观点来自我和一家初创科技公司 CEO 的配合经验。这个人一开始是个科学家，在自家车库研发出深奥的技术，于是就开了公司，连演示都有没做过。但当他的技术起飞，而且公司准备上市时，他知道自己一定得出去举行投资路演。他来找我帮忙，我们一起根据本书提的所有步骤储备演示，除了口语练习没做。

头一天路演的早上，他突然慌了起来。我打印他所有的幻灯片，摊在会议桌上，要他逐一说明。但他讲得的结结巴巴，结果更紧张。我请他重来一次。当他第二次练习时，结巴的情况愈来愈少。于是我请他一而再、再而三地练习。到了第五回合时，结巴的情况终于消失了。到了第六回合，他已经开始把重点放到演示的连贯性上了。吃午餐前，银行家到了，他已经能说得一口流利清晰的演示故事。结构完善的故事、图表与口语练习共同构成了坚实的基础，带给演示者需要的舒适感。

当你在做口语练习时，请用自己的分镜脚本形式说话（图 9-1），用这种全景观点引导你的演示。不久你就会发现你的“少即是多”

结构完善的故事、图表与口语练习共同构成了坚实的基础，带给演示者需要的舒适感。

幻灯片会成为你的指南。每个用单行文字写成的主标都会变成标题，并能引导出演示的主要内容。请记住罗马人如何把石柱当成提醒自己的工具。同样地，你也可以把幻灯片当成罗马石柱。

每次你用口语练习练习演示时，与每次在观众面前进行演示时，你说话的内容应该会有些许不同。你精心设计的大纲逻辑，以及你改进的舒适程度，将会保证每次你演示时都能清楚地说明重要想法，而且很有说服力。这就是神奇的“口语练习”。

## 间隔学习法

教育界把学习分为分布式学习(distributed learning)和集体大量学习(massed learning)。分布式学习是长期的学习方式，因为留下了吸收和理解的空间，所以比较有效率。分布式学习等于是间隔式学习(spaced learning)；集体大量学习则等于填鸭。

每个美国学生都听过林肯在信封背面写下精彩的盖兹堡演讲的故事。言下之意就是他事前根本没做准备或只随便准备一下而已。

这个故事有好几个版本。葛瑞·威尔斯（Gary Wills）的普利兹奖作品《如何吹响领导号角》（*Lincoln at Gettysburg*），就在书中写了好几个鲜为人知的故事版本，包括林肯路过一家照相馆门口时随手写在一块硬纸板上……在火车上…用铅笔写……在演讲前一天晚上写的……演讲当天早上才写，甚至还有人说他边说边讲，完全不用打草稿。

也许这些故事吸引人之处在于，有不少企业人士就是用这种方式准备自己的演示。现 NetIQ CEO 查尔斯·波森堡（Charles M. Boesenberg）以前在半导体设计商 MIPS 担任总裁，一九八九年为了公开上市而参加投资路演。他后来到了 Central Point Software 当 CEO 时，找我去帮他准备投资路演演示。我向他推荐各位在此学过的故事技巧：故事架构形式、头脑风暴、群组法和结构法流程。

头一天上课上到一半的时候，他咧嘴笑着说：“在 MIPS，我们都是在前往投资路演之前的计程车上搞定一切讲稿内容！”他不是唯一这样做的人。每次我问客户最后演示内容是在哪里完成的，大家都笑得很心虚。他们的说法不外乎：

“喔，我没空做演示，但我会做准备！”

“我开会快迟到了，你能给个标题吗？”

“我不会有空做这件事，所以请营销部整理一点资料就好。”

很不幸地，最后大家都只有这个办法了，重复商人惯用的伎俩：“这样吧，我可以用三张汤姆的幻灯片，六张迪克的，加上四张哈瑞的。”我把这种方法称为“科学怪人”式演示。

若你觉得这些方法挺耳熟的，那么你可能会对林肯也是用同样的方法准备他那经典的盖兹堡演讲的说法感到比较安心。不过事实并非如此。葛瑞·威尔斯在书里地说明林肯选择写盖兹堡演讲的详细过程，驳斥“愚蠢而顽固的迷思”。威尔斯描写了这篇演讲的时代背景，林肯文学和圣经的素养，他终生研究与作为，以及他如何仰慕韦伯斯特（Daniel Webster）的辩才。威尔斯说林肯“写作速度很慢，喜欢提炼要点和加强文章的逻辑性和措辞。林肯所有的公开演讲内容都是依照这种方式写作而成。”

威尔斯还额外说明，林肯其实是结合了“口语练习”和“间隔学习”的技巧：“毫无疑问地，林肯的具有说服力秘诀是：他不但大声地朗读出来，把思绪化为声音，还把写作当成整理思绪的方式。”

然后威尔斯把盖兹堡演讲的即兴创作神话彻底摊在读者面前剖析。他引用了好几个历史事件证明林肯至少在演讲的两天以前就已经开始搜集信息构思内容，直到他前往盖兹堡的路上还在孜孜不倦地努力着。最后在演讲当天，林肯“拿着一、两张纸”上台演讲。整场演讲只有二百七十二个字而已！



撇开林肯气势磅礴的演讲内容不谈，我们回到头来看看凡夫俗子的猜谜嗜好。有经验的填字游戏迷都知道，当他们解题遇到瓶颈时，会难题搁在一旁，等稍后回来解题时，原来的瓶颈便豁然开朗。体会到“间隔学习法”演示者也说，当他们过一阵子再回来看自己的演示或演讲内容时，很快就能找到一堆有待改进之处。这就是因为他们有了新的观看角度，也可能是因为他们在不知不觉中透过潜意识活动，把这些信息再次消化整理过了。更重要的是，全新的观点能使演示者更能掌握演示内容，演示者觉得更有自信，看起来也更有信心。

既然“间隔学习法”有这么多好处，为什么这么多人还是要等到最后一分钟才开始准备？多数企业人士和你一样，往往工作量过重，压力大得不得了，老被时间追着跑。然而若你也同意每次演示都是至关重要的活动，就不会用那么多借口推托了。

安迪·沃荷（Andy Warhol）说过，每个人都会在十五分钟内举世闻名。我要进一步延伸，每个演示者会十五、三十或六十分钟内举世闻名，让观众了解原来如此！难道你不想试试看，善用演示就会抓住观众的心，引导他们去看每个部分，最后终于把他们定着在“终点”？

只要善用“间隔学习法”的技巧，以上所说的一切都办得到。

我顺便要告诉各位，我向来言行一致。本书所用的材料大多是我累积十五年亲自实践“威力演示”的经验之谈，除了刚刚所说的那一段。我读过威尔斯的作品之后决定把这段加进来。我花了三天改写三十七次，还不包括与编辑和发行人商量时的草稿。

若你觉得读了本章有收获，这全是“间隔学习法”的功劳。你也能善用同样的工具为自己加分。

## 内部串场话

你构思演示内容时，会用到“故事形式”的重要组件。请把这些组件当成砖块，要用水泥把它们糊起来。粘合用的水泥就是串场话。那是有意义的言语叙述，能把一张幻灯片另一张幻灯片有意义的串连起来。

我在第四章提过的投资银行说明会，最能突显串场话的重要性。客户要我在短时间内观看大量的演示会。每次说明会我都看到一位丰富、成熟稳重、信心满腹的主管，站在台上侃侃而谈。不过他们说话的方式都千篇一律：老是点选一张幻灯片，然后说：“现在我要谈的是……。”然后直接切入那张幻灯片。接着点选下一张幻灯片？“现在我要谈的是……。”，如此绵绵不断，直到演示结束。

这种平庸的陈腔滥调不但无聊得要死，也毁掉了连续感和流畅性，结果造成每张幻灯片都是一个新的开始。我把这称为重新开机，对观众造成严重困扰。演示者没有提供这些想法背后的相关情境，也没在每个想法之间作串联，所

以观众一次只能看到一棵树，无法综览全局，看到各个想法间的关联。这些缺少环节就要借着演示者的嘴，把它们连起来。

这些关联性主要以两种形式呈现：内部串场话，也就是把演示各部分串起来的言词内容；外部串场话，也就是把演示各部分和观众串起来的言词内容。

我在本章先谈内部串场话，外部串场话留着下一章再谈。

## 十二个内部串场话

- (6) **参照结构流程。**演示过程中，请不断参照你使用的主要结构流。
- (7) **有逻辑的转换。**把延伸出去的内容做个收尾，并导入下一个主题。
- (8) **交互参照。**演示时请前后参照其它主题。
- (9) **反问。**请提出相关问题，并提供答案。
- (10) **反复出现有主题。**演示一开始时就先建立一个范例或资料点，然后在演示过程中经常参照之。
- (11) **对称。**演示一开始时就先建立一个资料点，然后在演示过程中都不要提到它，直到演示结束时再提。
- (12) **咒语。**不断使用某个标语或口号。
- (13) **内部摘要。**每次重大转折时先停一下，并摘要说明刚刚提到的要点。
- (14) **列举法。**把概念集结成一套，并逐一说明。
- (15) **算数。**解读数字信息。
- (16) **强调终点。**在演示的过程中，不断呼吁观众采取行动。
- (17) **说出贵公司名称。**常常提到贵公司、产品或服务的名称。

请在演示过程中自由运用这些内部串场话，让观众轻松地跟上你的思绪脉络。接着让我们仔细看看这十二条内部串场话的定义与范例。

## 参照结构流

其它的内部串场话都是可视情况需要自由组合运用，但这第一条串场话“参照结构流程”却是绝对必要的条件。它多了一条路径，可以把观众从“见树”的层次提升到“见林”的层次，并使他们对主题有一种连续感。

以下是运作原理。若你选择“问题与解决方案”为演示的主要结构流程，请在遇到问题时就参照它来解决。在演示过程中，请用“所以各位能看到，我们独特的解决方案能够解决几百万人的问题”这类的句子。

同样地，若你选择了“商机的开发与运用结构流程”，也请随时参照你公司的产品或服务所能开拓的广大商机。或者，若你选择“数字结构流程”，比方说“向我们购买的十大理由”，就要好好向观众说明这十大理由。在演示的关键时刻，请让他们知道目前所在的位置：“这是第一个理由……现在第二个理由是……最后，第十个，也是最棒的理由是……。”

## 有逻辑的转换

这是最简单、最直接了当的内部串场话，只要清楚地说明每个概念之间的关联性就好。

比方说，假设你要和一群人轮流上台说明公司的业务和未来计划。若你说完自己的部分时，向观众说：“好了，以上就是我要说的重点。接下来我要请同事南希向各位报告她负责的部分”，这并不算是把你的内容和南希的内容做有意义的连结，因为其中并没有逻辑可言。那比较像接力赛交棒一位选手时，把棒子丢在地上，强迫下一位选手弯腰把它捡起来。这种笨手笨脚的转换方式，等于任由观众从你的掌心溜走，让他们的思绪四处游荡。假如你说：“现在各位已经看到商机，也知道本公司打算如何开发它，我保证各位接着会想知道我们打算如何做财务调度以抓住那项商机。接下来要请我们的财务长南希为各位说明。”这就是清楚的串场话。你等于把延伸出去的做个收尾“你的演示内容”，并自然地导入下一个主题（南希的演示内容）。这就等于是直接把棒子交到下一位选手手中，并继续抓住观众的注意力。

请把“有逻辑的转换”技巧当成“缓冲幻灯片”的口语版。转换都提供了收尾/导入的功能，能在各个主题间把观众的思绪清干净，就好像各道主菜之间清除味蕾残留味道的点心。

## 交互参照

这是另一种有效的串场话。假设你在演示开始时介绍一个科技概念，但不想一开始就说明所有细节，此时你只要用向前参照的技巧，向观众解释你稍后会详细说明即可。更高明的做法是，当你要详细说明那个概念前，请用向后参照的技巧，说：“现在让我们回到我早些时候介绍过的概念。”

只要运用得当，向前和向后参照是非常有力的工具。不过向前参照有时也会产生意料不到的状况。有多少演示者用了这个技巧，后来却没进一步说明？若观众记得这个参照，却发现后来根本没进一步说明，就会感到很失望。即便他们无法刻意记得，也很可能有个“事情没做完”的模糊印象。两种情况都会使观众产生疏远感。若你用了向前参照的技巧，请务必记得收尾。

相反地，向后参照则是几乎万无一失的技巧。当你回过头来参照先前所讲过的某件事时，你就是在强化那个概念。这也显示你资料组织严谨，前后有一致性。在潜意识层面，这等于是有效管理。

当你参与团队演示时，你也可以交互参照其它人的演示内容。在演示时几次提到某人的名字，最好只要说名字就好：“正如法兰克解释过，我们的研发部拥有好几位全球顶尖的专家。”这种参照内容会让人感觉到你们的团队运作很好。

## 反问

在简短而重要的转折处，你可以使用反问法。请从延伸出去的内容中或能导向价钱下一个主题的脉络中提出一个问题，然后提供答案。

比如说，说明贵公司过去几年所做的事情后，你可以用“我们将何去何从？”这种反问法来切入未来的计划。说明过贵公司打算如何运用某个重大商机后，你可以用“我们将如何运用它？”来切入贵公司的营运计划。同理，你可以用“我们如何迎接市场竞争？”这句话，把焦点从贵公司的业务成果转入与竞争产品的比较。无论你提出什么问题，都要提供答案。

不过请别滥用反问法；使用太频繁可能会使你听起来很做作。有时措施不当也会听起来很做作。“我们的客服中心是否招聘了大专程度员工来处理复杂的服务呢？”听起来就很假。请用观众可能使用的问题来陈述问题，例如：“我们如何处理复杂的服务？”

## 反复出现的主题

反复出现的主题可算是贯串演示的主题。假设你用一个客房的小故事当开场白，案主是个名叫露意丝·金的女人，你就可以在演示过程中经常参照露意丝·金，以及她代表的好几百万名心满意足的顾客。当你描绘制作过程多有效率时，可以说：“因为本公司产品的单位成本低廉，所以能用连露意丝·金都买得起的价格出售。”或都当你解释一场让产品成功上市的销售活动时，可以说：“露意丝·金在《今日美国》看到我们的全版广告，就打了广告上刊登的免付费电话。”

## 对称

反复出现主题的另一种做法就是在一开始参照某个主题，然后在演示过程中都不再提起，直到结束时才回头参照。这种串场话就叫做对称。你可以引用顾客露意丝·金的话当开场白，然后在结束前说：“还记得露意丝·金吗？“这会产生提供解决方案的效果，也因此能在潜意识里满足观众。

## 咒语

咒语就是在演示过程中不断使用某个标语或口号。这种技巧可回溯到希腊时代的雄辩家，他们把这种技巧称为首句重复法（**anaphora**）。

许多当代的雄辩家也大量使用“咒语”的技巧。邱吉乐在第二次世界大战时发表过一篇慷慨激昂的演讲，激发陷入重围的英国民众，他在那篇演讲中不断重复“我们要”（**we shall**）高达十二次之多：“.....我们要坚持到底，我们要在法国战斗，我们要在全世界战斗，我们要用无比的信心和勇气作战，我们要保家卫国，不计任何代价.....”

马丁路德博士也在他著名的人权演讲上，说了十六“我有一个梦”（I have a dream）。

小约翰肯尼迪的就职演讲也在三句话里用了五次“问”（ask）这个字眼：“因此，我的美国子民们：别问国家能为你做什么，而要问自己能为国家做什么。我的世界子民们：别问美国能为你做什么，而要想想我们能一起为人类的自由做什么。最后，无论你是美国公民还是世界公民，在此请有我们要求（ask of）你们的高标准来要求自己，为全世界的福泽牺牲、奉献。”另外比较鲜为人知的例子是，在短短的十四分钟演讲里，肯尼迪还用了十六次“让”（let）这个字。企业花了大把银子和时间，请专业的营销顾问帮忙研发企业标语和歇后语。想想微软“你今天想去哪里？”或思科的“你准备好了吗？”或英特尔的“Intel Inside”。

咒语不一定非得用公司的标语才行。你也可以为演示创造一个特别的标语。若你演示的是公司反败为胜的策略，以及公司所做的转变，你可以不断地说：“此一时，彼一时。”若你试图说服新客户试用你的产品或服务，你可以不断用凡事都有第一步这句话，来促使客户踏出那关键的第一步。

## 内部摘要

这是一种洗净观众思绪、清除味蕾间残留味道的方法，只要在演示中一、二个重点处暂停一下，说：“让我们回顾刚刚所谈到的……”即可。

你当然很清楚先前的长篇大论，不过观众可不一样。他们需要一些时间消化刚刚听到和看到的新信息，否则就可能会陷入“目光呆滞”症状群，或直接把它们丢掉。

无论观众有多聪明，绝对无法用你说话的速度吸收你说的想法。在足球场上，在球场上进攻的一方很清楚他们要往那里去，但负责防守的一方则否，因此进攻的队伍占有充分的优势。不过在足球场上，每个队伍都有机会互换角色。然而在演示时，演示者和观众的角色是无法更换的，所以你绝对要给观众一点优势，随时让他们知道你正在进行到什么地方。

完成了简短的内部摘要之后，你就可以继续演示的下一环节了。这个串场技巧可以当作是“告诉观众你的计划”这个秘诀的一次牛刀小试。

## 列举法

假设你现在要演示四个新产品，与其逐一介绍完这四个产品，不如一开始就告诉观众共有四个。先给他们一个森林的视野，而不是让他们一次看一棵树而已。

说明时请用以下这种组装技巧：“我们今天要宣布一条新的产品线，共有四种产品，每种都针对不同市场群体。”然后在必要时仔细讨论细节：“A 产品最适

合入门者，因为……”四种产品都讨论过后，再简短地回顾一下整条产品线：“各位看到了，这种产品基本上可以满足任何需要……的人。”

用列举法时要小心，千万别一次塞给观众太多东西。若你在一个主项下列出六个小时项，每个小时项之下又列出八个要点，观众铁定跟随不上。他们绝对记不住这么多细节层次，而且这也不是他们的责任。所以当你列举时，请清楚地逐项说明白。

## 算数

当你讲座数字信息时，请用比较、对照或解读信息等方式，让观众有个完整的概念。比方说，“这场辩论持续了四十五分钟，也就是说每个候选人大约讲了二十二分钟。整场辩论统计下来，其中一位候选人总共讲了二十一次‘终点’，另一位则讲二十七次，平均每分钟就出现一次‘终点’。”或者“危险的药品交互作用是个严重性的问题。虽然每百分之一的药物处方中，只有不到十分之一的机率会产生严重而需送医治的药物交互作用，但以绝对值来看，那个数字每年就高达二百七十万人。其中只有不到百分之二的交互作用会致死，也就是五万人，但这数字也比每年车祸意外死亡的总人数还高。”

## 强调“终点”

我在“故事形式”中已经指出，在开始和结尾时要再次强调“终点”的重要性。经验显示，观众记得最清楚的内容就是开头和结尾的部分。因此，请记得在这些重点时刻强调“终点”——行动的呼吁。不过，除了非常简短的演示之外，你都可以在演示过程中多次强调“终点”。这是确保观众领会、记住并了解“终点”的最佳方式。

## 说出贵公司名称

当你要演示时，几乎免不了要提到贵公司，所以请把它当成自然的串语。不过，请记得要说出完整公司名称，而不要只是说“本公司”、“公司”或“我们”，这样可以加强贵公司在观众心中的印象。这是一种重要的技巧，因为有这么多公司的演示者互相竞争，你非得想办法在观众心中占有一席之地才行。

这不是基本的品牌识别法。如今各公司都花大把的时间、金钱和精力发展公司商标、识别色彩和标语；甚至花更多时间，精神和金钱，把那个形象印在马克杯、T恤、棒球帽等纪念品上。在演示时公司发言人亲自上场促销品牌名称，是更经济、更省时的做法。

## 活用内部串场话

你在演示时该使用多少串场话？最好是“够了就好”。请视情况需要，尽量多用串场话，把

挑选合适的内部串场话，恰当地规划演示内容，而且每次都要做口语练习后，才能上台演示。

整场演示牢牢地绑在一起。最终极的结果就是每个演示环节都紧紧相扣，而且都一致指向同一个目标：“终点”。

请依照你的感觉和说话风格，挑选以上合适的内部串场话，恰当地规划演示内容，而且每次都要做口语练习后，才能上台演示。

## 措辞

让演示活起来的最后一项要素就是你说故事时所用的词汇，我称之为措辞。

各位应该记得，我在第四章中和本书所使用的“结构流”是“问题与解决方案”。也就是说，每到关键时刻，我都会告诉各位该做什么、不该做什么。为主让各位看得更清楚，我收集了一些最常使用的问题演示片语，我想信各位一定认得它们，每句话都会为演示者制造麻烦。我会告诉各位该怎么说才恰当。第一个例子可能是最常见的问题。

### “现在我想要.....”

很耳熟吗？各位可能和我一样，常常听到这个句子。基本上这句刻板的台词在商业演示中常常出现，也常出现在政治演讲、大学演讲、教会布道、上台领奖、结婚祝贺词。。。。。等等不胜枚举的场合中。

这句话有什么问题？以演示者为焦点。它暗示了演示者没有理会观众的情况下，迳自下了结论：“我才不在乎你想怎样，我就是要这样。”

这也显得模糊不清。若你想做某件事，干嘛不干脆直接去做？你搭飞机时，听过多少次空服员这样说：“我想要先欢迎名位来到旧金山。”干嘛不干脆说：“欢迎来到旧金山”呢？

修正的方法：把句子改成以观众为焦点，把观众包纳进来，而且要非常明确。去掉“想”这个字，直接说：

### “我要谈的是.....”

或更有包纳力，邀请观众加入，并改掉第一人称：

### “让我们来看看.....”

### “让我们.....”

下这句话暗示了什么？

### “就像我所说的.....”

这句话是向后参照的形式，试图连结到稍早的演示内容。不幸的是，这句话显得观众似乎并不了解你所要表达的意义，所以你只好自己再重复说一次，设法把他们拉进你的思路逻辑中，而这一切都是压迫观众的征兆。

这句话也是很差劲的表达。“像”（Like）是错误的措辞，应该用“如同”（As）。

现在我并不是说各位应该避免使用向后参照的手法。请尽可能广泛地使用这个技巧，你有注意到我在本书中常常用到这个技巧吗？向后参照是有力的工具，可以制造延续感，并强调重点所在。

不过若你真的使用时，请用适当的连接词：“如同我所说的”，而非“就像我所说的”。不过即便如此，这句话还是以演示者为焦点。最好以观众为焦点，使用以下的措辞方式“

**“如同各位所记得的……”**

**“我们稍早曾经讨论过……”**

**“你们已经看到……”**

**“还记得……”**

下列措辞出了什么问题？

**“我要很快地告诉各位……”**

这句话暗示你正在为所要说的内容道歉，因为接下来要说的内容并不重要，所以你会很快地略过。道歉所暗示的是，你不关心观众，所以没仔细准备演示内容。

道歉有好几种方式，如以下的句子：

**“由于时间不够……”**

**“若各位能先看过这张幻灯片……”**

**“这是个很杂乱的幻灯片……”**

**“这不是我的幻灯片……”**

**“请别管这个……”**

**“在我开始之前……”**

我敢打赌，各位在业务场合至少听过一次这些句子。

事前一定要好好准备，绝对不要道歉。请把不值得观众花时间注意的主题删掉，只骄傲地呈现够重要的内容。

下面这句话出了什么问题？

**“Acme 倾听顾客心声，达成他的要求。”**

问题出在性别。你的顾客都是有男性吗？可能不全是，除非贵公司所生产的是刮胡水。这里的议题并非政治正确性，而是措辞的精确性。因此为了一体适用，请用复数表示。

**“Acme 倾听顾客心声，达成他们的要求。”**



Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

在英文里，复数名词“他们”不再有性别问题，所以你可以用这个词来代表男性，女性，或两者。

以下还有三句有问题的措辞：

“我们相信.....”

“我们认为.....”

“我们觉得.....”

这里的每句话都充满了不确定性。你相信某件事情是真的，但事实真的如此吗？即便只是在不知不觉中，你都在观众心中种下了怀疑的种子。然而你的工作应该是传达确定性。从不确定到确定的过程就是从有条件的口吻转换到肯定式的口吻。请改写整句话，去掉这些有问题的片语。

与其说：

“这么广大的商机加上我们优越的科技，我认为各位将看到 **Acme** 未来的成长力道。”

不如这样说：

“这么广大的商机加上我们优越的科技，各位将看到 **Acme** 未来的成长力道。”

只是简单地移除“我认为”这三个字，就已经强化了整句话的力道。

这并不是说你应该在结果还不明确时，就轻率地说出这种话。那样太冒险了。遇到这种状况时，请用有条件的口吻，但不要使用“认为”，“相信”和“觉得”这类软弱的字眼，改用以下较强烈的字眼：

“我们有信心.....”

“我们坚信.....”

“我们很乐观.....”

“我们预期.....”

下列句子出了问题？

“**Acme** 不把竞争对手放在眼里。”

这里有好几个问题。首先，这句话显得目中无人，听起来好像 **Acme** 并不认真看待竞争对手。其次，这很蠢。任何竞争对手都有其重要性。

不过纯粹就语言层次而言，这句话也显得很负面，因为出现了“不”这个字眼。大多数人，特别是企业人士，对负面的事物很反感。请改写这句话，移除目中无人，愚蠢和“不”这个字眼：

“**Acme** 拥有强大的竞争优势。”

这里还有另一种负面语句：

### **“我们不做……”**

大多数演示者描述公司业务时，都用他们不做哪种业务来表示；其实他们应该改说他们做哪种业务。

至于最后一种有问题的措辞，就让我们回归 1987 年 1 月，里根总统在媒体上发表非常敏感的定位问题：他的行政官员涉入伊朗与尼加拉瓜反抗军丑闻。里根最后同意在记者会上承担一切。隔天报纸头条如下：

### **“错误已经铸成”（Mistakes were made）**

但里根并没说明谁犯了错。

现在让我们再往前十年。1997 年 1 月，克林顿总统并没有表明他在某个非常敏感事件中定位：他的行政官员涉及不当，可能是非法的募捐活动。克林顿最后同意在记者会上承担一切。隔天报纸头条如下：

### **“错误已经铸成”**

历史果然不断重演。里根和克林顿都用被动语态。这种语法结构只说做了什么事，却没说明谁做的。结果让讲话的人听起来好像企图用谎言和模糊焦点来规避责任。

这在政治场景中是可以被接受的，里根和克林顿以及他们前后的历任政客都在想办法保护他们的下属，选民和自己。然而这在商业场合是完全不可以被接受的，因为可信度主宰一切。被动语态中少了采取行动的主角，也因此当某件时（无论好坏）需要人负责时，根本找不到管理者和演示者的踪影。

前述所有的例子并不只是语法出问题，在心理学上也缺乏说服力。被动语态和主动语态看起来没什么差别，影响却很深远。请避免用前者，改用后者。把行动者放回句子中，把管理放回商业方程式。

与其说：

**“错误已经铸成。”**

**“已经有所进展。”**

**“错误率已经被降低。”**

不如说：

**“我们错了。”**

**“我们已经有进展。”**

**“我们已经降低错误率。”**

当你把行动者放回去，也就是把管理放回企业方程式。在不只不觉中，你又做了一次有效管理。

## 摘要

当你把故事写清楚，配好图表后，请事前做好口语练习，而且要在一段时间之内练习好几次才行。当你练习时，请思考并演练你打算用来表达想法的语言，选择并规划清楚内部串场话，严格控制自己的措辞，讲出一场积极，恭敬和有信心的词汇。

我们可以用特定的幻灯片风格阻碍或提升演示的效果；同样地，我们也可以用特定的词汇，措辞和句子冒犯观众或赢得他们的信心。只要事前好好研究你的言语选项，并孜孜不倦地演练最好的选项，你就能说出悦耳动听的内容，使故事更流畅，并让演示更生动。

## 第11章 量身定做演示内容

范例公司：

- 思科
- Integral Capital Partners

### 量身定做力量大

我进纽约大学的头一天，就去参加大一新生的训练。当时我刚离开纽约的公立高中，挥别至亲好友，孤伶伶地和一大群陌生人坐在纽约大学礼堂里。大家都被周围壮观的景象给震住了，而且头上还顶着大一新鲜人一定要戴的怪东西：一顶亮紫色的小帽子。

当我看到台上坐着一排身穿黑袍、神情肃穆的院长和教授，以睥睨的神态看着台下这一群呆头呆脑的大一新鲜人时，心中更是敬畏有加。每位威严的圣人开口时，宏亮的声音和清脆的发音回荡在整个礼堂里，让我想起这和高中教师的说话方式很不一样。虽然我还是在同一个城市里，但却好像置身于牛津或剑桥。

最后轮到最令人印象深刻、口才也是最好的院长上台说话。“各位先生”，他说（因为当时纽约大学还不收女生），“现在你们应该了解，各位在大学的生活会和高中生活不一样。不过，我们还是保留了一项高中的传统，上课还是要点名。”

他当场把手伸进长袍里，从外套口袋拿出一叠看起来象是名片的东西。“这些就是你们的点名卡，”他说。然后，他从卡片中抽出一张卡片来，看着那张卡片说：“假设你是杰瑞·魏斯曼……”

各位可以想象我的反应。我当场目瞪口呆，仿佛听到上帝从天堂召唤我的名字。

我不是唯一目瞪口呆的人。坐在我附近刚认识的大一新生也都转头看着我，然后彼此交头接耳，以我为圆心向外扩散出去。

我后来才知道，那位院长纯粹是随机选择，刚好挑到我的名字。不过他的确是从台下的新生名单中挑选的。我后来也知道，他刚好是演讲系的系主任。

后来这位欧蒙·卓雷克（Ormond J. Drake）教授成了我的指导教授；我在他的系里当讲师时，他成了我的上司；介绍我去华尔街证券商担任顾问时，他是我的保证人；当我在 CBS 电视台制作他的谈话性节目时，他又成了我的同事。但是直到现在，我对卓雷克教授印象最深刻的一件事，还是我在大一新生训练时，被叫到名字时的“啊哈！”反应。

量身定做力量真大啊!

## 每一次都像第一次

许多商业演示包含了许多必须不断重复的信息。比方说业务员推销新产品给许多不同对象时，或者人力资源部经理可能必须对许多员工团体解释新的公司福利计划。在 IPO 路演的场合中，公司主管必须针对许多不同的投资团体做演示。基本上他们都得在二三周内进行六十到八十次的演示说明，往往一天就要讲六到八场。这此情况下，很难让你的演示保持新鲜感和朝气。就某方面而言，这和精力与焦点有关。当你把同样的内容讲到第三次、第十次、第十五次时，很难保持和第一次同样的热情和兴奋感。大家很容易对自己的演示内容感到无聊，也因此精神涣散。不过一旦你变成背稿机，你的演示内容就会平淡无味，结果观众也就没有参与感，不会被感动，也不会被说服。

演示者的挑战就是想办法克服这种困境，达到“每次都像第一次”的境界。这句话借自舞台演员的行话，他们往往必须在同一个角色好几百遍（若他们有幸参加热门剧的演出），但每次演出时，每句台词、每个动作都必须传达给观众像头一次表演的新鲜感。

和剧场表演相反的手法的是新闻界。在新闻界，一篇可以在任何时间出现在任何版面的文章叫做“万年青”，意思是说内容只是拿来填充版面。千万千万别让你的演示成为万年青。莎士比亚透过哈姆雷特的嘴说：“行动配合言语，言语配合行动。”无论是第一次还是之后的每一次，都要要达到这种境界。

每一次演示都要像第一次。

要达到那种境界的关键在于，每次演示时都要谨慎地把能量聚焦。若你一想到每一次都要重复说同样的内容，一定会精神涣散，那么请记得棒球之神迪马乔（Joe DiMaggio）的典范。有一次一位记者问他：“你打棒球时，每次跑垒和追高飞球，好象都一样专心。即使当洋基队已经大幅领先时也不例外。你怎么办到的？”

迪马乔说：“我总是提醒自己，观众台上可能有人从没看过我打球。”

同理，每次你在演示时，请把观众想象成从来没听过你演示，你就能激发无比的热情和活力。不过，光有活力是不够的。在意志上，除非你每次都有能稍微改动一下演示内容，否则很难撑下去。幸好身为商业演示者的你，有舞台演员没有的自由。你可以重组讲稿内容，好让每次表演时都有新鲜感。难道这表示你每次都要改变演示内容吗？根本不必。你可以用以下技巧把核心材料定制化。这些技巧可以用来定制化只报告一次的演示内容，也可以制作针对不同对象的无数次演示。

## 外部串场话

前一章谈的内部串场话是把演示内容的各个环节绑在一起，但把演示（还有你这个演示者）和每个观众绑在一起也一样重要。你可以用“外部串场话”达成这个目的：词汇、短语、故事和其它穿插在演示中的材料，都能使演示显得更有新鲜感。以下是七种“外部串场话”：

- (18) **直接参照**。直接点名台下观众。
- (19) **彼此参照**。提到你和听众都有关的人、公司或组织。
- (20) **问问题**。向一个或几个观众问问题。
- (21) **参照时事**。参照今天所发生的事情。
- (22) **本地化**。善用演示地点想关的信息，拉近与听众的距离。
- (23) **资料**。参照能连结并支持你的信息的最新信息。
- (24) **定制化的开场白**。幻灯片一开始就提到观众、演示的地点和日期。

让我们进一步探讨每项外部串场话，并佐以实例说明。

### 直接参照

直接点名台下观众就是卓雷克教授在我大一新生训练时所用的技巧，各位只要看看我数十年还难以忘怀，就可以知道它有多有效了。

直接参照有好几种方式。一种是直接点名观众，说明你的重点：“我们的服务可以帮大家减少出差的时间。就拿史提夫告诉我他这个月已经出差了十二天，只要采用我们的服务，史提夫便可以……。”

另一种方式是说一个和台下观众或某个观众有关系的故事：“你们可能有人知道，我以前曾经和贵公司工作过。去年薛伦和我一起拟出一份推出新课程的合作计划……。”

“在休息时间，我和豪尔谈过，他告诉我贵公司正要将总部迁到新的地方。想必各位会有兴趣知道我们的产品利用帮忙简化这个过程……。”

请小心，要使用正面而没有争议性的直接参照。只引述能揭示观众美好一面的句子或故事。当然，也绝不能说出该保守的秘密。

### 彼此参照

这是参照在某种程度上和你及观众相关的人，公司或组织。请把彼此参照当成有品位而恰当的点心形式。比方说，当你正在向 A 公司推销你的服务时，知道 B 公司和 A 公司的合作关系密切，因此也许可以在谈话时稍微提到你为 B 公司做过什么；或者，因为 C 公司 CEO 是 A 公司的董事，也可以提到你为 C 公司做过什么；或者，因为 D 公司是 A 公司最尊敬的业界对手，你可以提到你替 D 公司做过什么。

不过采用“彼此参照”的时候，请先检查一下三方之间的政治关系，以免误触政治雷区。一定要确保观众对所听到的每个事情都是肯定的。

## 问问题

用问题当开场白很有效，所以你也可以在任何演示的任何地方使用这种技巧。直接向一个或好几个观众提出问题，就创造了有效的“外部串场话”。

问问题的方式有好几种。有一种是史考特·库克（**Scott Cook**, 英特异创办人）对观众进行市调活动的方式。这是一种迅速量测观众兴趣的方法：“你们有多少人的公司明年打算增加花在信息技术上的开销？请举手好吗？的确有一些，我知道了。我们的新软件可以帮助各位充分利用你们所要采购的新技术。它的运作原理是……。”“不过若你想用好这个技巧，就要先做好各种应变措施，还要准备好每个应变措施的后续细节。”

另一个问问题的技巧就是邀请观众分享想法，反应或故事，然后你可以把那些想法，反应或故事当跳板，诱发进一步讨论：“请回想最后一次搭飞机的负面经验。问题何在？自愿的请举手。好的，瑞吉，请告诉我们有关……。”

还有一个技巧是用问题把观众导向事先决定的结论：“贵公司新的沟通系统需要具备哪些特色？各位会把可靠度排在第几位？……为什么？……你们的系统当机会怎样？……要解决大家所关切的问题，让我们先看一些关于本公司最新系统可靠度评比的客观独立资料……。”

问问题是抓住观众的绝佳方式。让大家思考一些议题并大声讨论，可以让你的演示从单向传输变成双向互动，增加观众的兴趣和参与感。然而，问题的确会投下不可预料的板变数。观众的回应很可能会引起不相关的议题或跳到你稍后才会谈到的主题。要避免这种问题，请礼貌地界定主题的界限。

请事先规划你要使用的问题，并仔细地使用措辞。别让问题显得笨手笨脚或太明显。请根据你对观众的了解，用最贴切的字眼问问题，以增加你想要答案的机会。

## 参照时势

这种技巧就是参照最新发生的时势，看看今天发生的事情。当你“参照时势”时，已经很清楚地表明你是特别为观众量身定做这场演示。你所传达的讯息是所有信息都是最新，高度相关的议题。

很多专业表演者都喜欢参照时势，尤其是单口相声演员。杰·里昂（**Jay Leon**）或大卫·赖得曼的单口相声若少了当天的头条新闻，就表演不成了。

这个技巧在商业演示中一样好用。昨天股市突然大幅下跌或翻转上扬吗？请想想该怎样把这件事和贵公司所能提供给顾客的财务保障连结在一起。昨晚当地的运动队伍大获全胜吗？你可以把这种事件和贵公司经营范围的竞争情况做个比较。在每个个案中，你都要清清楚楚地把时势和主要概念连在一起。

你也可以现场即席参照时势通常这种做法是参照前一位讲者的内容，现场观众稍早所提的问题，或你进入演示会场发生的事情。请把握各种机会，在演示时顺手拈来这些参照物。这种技巧因为富有即使性与强大的威力，所以是参照时势的极至表现。这也是最简单的方式。你所需要的只是专注记忆力，而且这会使你每次都有新鲜感。

## 在地化

这种技巧是善用演示地点相关的信息，拉近与观众的距离。一如参照时势，这也是专业表演者喜欢拉近的技巧。许多摇棍音乐会一开始，主唱都会用：“哈喽，费城人！”来问候大家，台下观众每次也都报以热烈的欢呼。

你可以找出演示所在地和你的信息有关的资料，让你的演示产生土亲人也亲的效果。比方说，你可以先谈谈你在当地的某个客户或顾客，然后说明贵公司提供给那个客户的好处。

你也可以引用一段能支持你的论点，且与当地相关的事实：“去年这个城市中有五百多位病患死于药物的交互作用，若当时采用我们的自动配药系统。许多死亡案列是可以避免的。”

或者你可以参照当地的名人，地标或事件，拉近你和观众的距离：

“来到圣·路易斯市真好，将近一百年前，美国最受欢迎的食品之一在此诞生。有一家圣刘易斯市世界博览会参展的冰淇淋厂商，因为纸杯用完了，只好向隔壁摊位的厂商借饼干代替……想不到甜筒冰淇淋就此诞生。今天，我们所要的新产品也代表了同样的创业创意……。”

## 资料

你也可以通过草考能联系并支持你信息的最新“素材”，来创造外部串场话；越即时，越能紧紧连接到特定观众的“素材”，就越好。若你所使用的“素材”对观众来说是新闻，他们就会对你的信息的深度和即时性产生深刻的影响。若你的观众已经晓得这个“素材”，他们也会暗自赞赏你居然和他们一样见多识广。无论哪种状况，你都创造了一种正向连结。

为了增添强调的气氛，请把“素材”来源当成道具使用：“各位看过今天的《华尔街日报》吗？”（把报纸举起来“头版上有个惊人的图表，显示我们的产业结构性问题有多严重。”引用最相关的数据）“这正是我们的新系统所要处理的议题。”

## 定制化的开场白

最后而且最简单的外部串场话就是定制化的开场白，幻灯片一开始就提到观众，演示的地点和日期，我每次举办“威力演示”课程时都用这一招。



**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

“定制化的开场白”看起来可能不值得一提，但对演示者和观众所产生的威力却很强大。对演示者而言，它强迫演示者再检查一次，以免因为拿错幻灯片而出糗。这也是直截了当的提示，为往后的演示风格与内容定调。

对观众而言，这传达了这场演示是特别为他们准备的；这可不是罐头讲稿，而是为他们量身定做的内容。因此用这种幻灯片打头阵，无异于暗示你将会“观众至上”，保证让他们满意。

**Integral Capital Partners** 以及 **Silver Lake Partners** 的共同创办人罗杰·麦克纳米(Roger McNamee)，是科技领域最有影响的投资人之一，也是我所见过最棒的演示者。业界总是不断有人邀请他演讲，分享他的独特见解。罗杰总是事先仔细地打造每篇演讲稿，也很敏锐地了解“定制化”的重要性。他是这样说的：

演讲邀约是促销自我产品的大好机会，但只有当你表现优异时才算。你可能因为不了解这种机会而大大伤害了自己。像“发条娃娃”一样上台演讲真是罪过，除了不应该继续被邀请之外，应该还要接受更严厉的惩罚。

若你对演讲对象没什么亲切感，千万别接受邀请。假若你接受了，只是见减损自身的品牌价值而已。演讲像鲨鱼，不会只静坐不动；要是帮助不了你的品牌，就会毁了它。

个人品牌本身也有生命，依赖其他人的观感而定。这就像从悬崖掉下去的卡通人物一样：在空中不断地跑，直到发现底下并没有支撑物才掉下去。品牌也一样：当大家都相信你的品牌底下没有支撑内容，你的品牌就垮了。大众的认知就是一切。

若你的演讲或演示听起来像预先录好的录音带，你就完了。因为若你不了解这一点，那就代表你根本不够了解你业务的成功要素。

罗杰也真的身体力行，每次演讲前他都从头开始准备，但他的忠告绝对适用于不断重复的每场演示。

## 收集定制化演示的材料

要定制化演示内容，需要准备好有用的信息和材料。这是你在准备阶段时就应该开始做的事，期间从演示前几天或甚至几周，直到你站上讲台为止。以下是几个你可以采取的步骤：

### 演示当天之前

- **研究你的观众。**尽可能挖掘谁会来参加：他们的知识水平，主要兴趣和关心的议题，以及所有个人或专业上的偏见。

- **取得某些重要观众的名字。**可以是最有影响力的观众，公司位阶最高的观众，最受尊敬的技术专家，最有决策权的经理。
- **随时留意最新的产业新闻和趋势。**在准备演示期间，要努力收集与演示对象产业相关的新闻，媒体故事及网络资料。

## 演示当天

- **定制化你的开场白。**请制作一张指明观众类型、演示地点和日期的幻灯片，在演示开始前显示在荧幕上。微软的 PowerPoint 有一种功能，可以自动更改日期。你可在工具列上点选“插入”，然后点选“日期和时间”然后点选“自动更新日期”。
- **寻找定制化演示的方式。**当你在演示当天早上醒来时，先看电视晨间新闻，阅读当天报纸，并上网看看当日最新消息：请浏览这一切资料来源，找出和演示的观众相关的项目。

《纽约时报》每天都有一则“棒球史上的今天”，记录最值得纪念的里程碑。因为运动竞赛很适合用来比喻商场，所以你可以选一个事件来类比并说明你的处境。

再广义一点，网际网络网页 ([www.scopesys.com/today/](http://www.scopesys.com/today/)) 也列举历史上的重要事件。你演示当天可以上网看一下历史上的今天。找个合适拿来放在演示内容的例子，增添演示的广度。

- **在正式演示之前，先和观众打成一片。**走近观众席和几个人聊聊天。不认识的和认识的人都要聊一聊，问一些问题，听听他们的对话，收集有价值的信息，也顺便知道他们的名字和能够拿来当演示材料的事实。

Openwave 的 CEO 唐·李斯特文(Don Listwin)曾经在思科当过几年执行副总。我头一次遇到他的时候，他还是思科新进的产品经理。各位应该还记得我在前言里提过，当时思科的公司行销副总凯特·穆瑟要求手下所有的产品经理都要上我的课。唐是第一批来上课的产品经理，也是用功的好学生。不久他的演示技巧有所长进，因此被指派一项重要的任务：负责和当时的 CEO 约翰·摩格瑞吉一起宣布思科发布的主要新产品。

这是个高度关键性的任务。一开始思科就已经投入激烈的战场，与 Wellfleet 争夺路由器市场的龙头宝座。在 1992 年，思科制造了一款新的路由器，可以左手直打 Wellfleet 的核心硬件市场，右手打击 Wellfleet 的软件弱点，这刚好是思科的特殊优势。

唐用尽一切从我课堂上所学的技巧来准备演示，然后在演示前一个周末，在镜子面前用言语演练了四十次。星期一时，唐在思科内部先进行了一场试演，结果他成了背稿机。他的演示又干又硬。

他打电话问我说：“杰瑞，我的演示一点也不新鲜。怎么办？”

我提醒他“定制化”的技巧，他立刻抓住了“直接参照”和“问问题”。第二天，也就是正式演示的那一天，他走进观众席和几个人闲聊，问他们希望听到什么。然后他走上讲台开始演示。讲完开场白后，唐看着刚刚闲聊的一位观众，并说出他的名字。那个人微微一笑，唐感觉到观众席中传出认同的火花。后来唐说这种效果就像教授说出学生的名字一样。虽然我从没告诉他卓雷克教授的故事。

然后唐提出闲聊时有一位观众问他的问题，“思科会继续升级这个新路由器的性能吗？”唐立刻回答，说明思科打算如何继续研发这项新产品。唐又一次感觉到观众席的能量，而且也大受激励。于是他卯足全力继续说下去。

之后不到一年，思科的新路由器就成了市场 CEO，然后又过了一年，Wellfleet 就被并购，自此从市场上消失。

多年后，我帮一群思科新的产品经理上课。当我提到“定制化”时，就提到唐的例子。台下有一位学员说：“没错，当时我就是在 Wellfleet 工作，也去听了那场演示。”他伤心地摇着头说：“我一听完唐的演示，就知道我们完了。”

唐至今依然不断练习这些技巧，好让演示保持新鲜感，并让观众产生共鸣。

## 活用外部串场话

定制化你的演示是一门艺术，也和其他艺术一样，需要不断练习才能精进。下次演示时请试试看“定制化”技巧，并在未来演示时每次都练习一下。你的每一次投资都会获得丰厚的回报，观众会更投入，也会获得更多物价的啊哈！

让演示更即时，更相关，更有力的技巧，也可以使台上的你更有创意，更自然，更兴奋。整个过程行程一个回馈圈，能让你和迪马乔一样，每次上场都活力充沛。

我身体力行自己所说的话。十五年来我一直对客户说着同样的材料，若我每次都按同样的方式进行，早就变成背稿机了。不过我只是打开心里的通风口，让观众的信息吹进我的心中，然后吹回给他们。这使他们觉得有参与感，也使我觉得精力充沛。

活在当下。

虽然许多“外部串场话”需要不少值得的事前准备，但有效的“定制化”技巧，也是“观众至上”的极致表现：演示的时候专注在观众身上。这意味着演示时多多“直接参照”观众，并多用切题的“时势参照”。这一切所需的只有专注而已：活在当下。

十五年来我教客户的各种演示方法中，“定制化”技巧是应用的最少的一项，但所产生的威力却是大家无法想象的。“定制化”提供最有力的差异化方式，使你的演示和一般常见的制式，无关痛痒，一体适用，即插即用的演示完全不一样。请好好学习这些技巧并常常使用。

卓雷克教授的那堂课激发了我，并一直萦绕在我脑中。希望这也能敲醒你的脑袋。

## 第 12 章 打进大联盟

范例公司：

- 微软

### 有始有终

我在第十章里提过“对称”的串场话：演示一开始就先建立一个范例或资料点，然后在演示过程中都不要提到它，直到演示结束时再提。这种参照就成了书夹。我要再次实践我所说的话：在前言中，我提到和微软杰夫·瑞吉斯的合作经验，因此我要用普契尼歌剧或百老汇歌舞剧的手法，重温那段小故事。

教训：好好准备故事可以提升演示者的说话技巧。

我花了一整天帮杰夫构思和组织他的故事，不再理会他的说话技巧。最后我们所专心准备的演示还是成功了，但并不是因为他的说话腔调，手势或目光接触的功劳，而是因为他把故事说对了。这里的教训是：好好准备故事可以提升演示者的说话技巧。

### 一切都从故事开始

杰夫·瑞吉斯的个案适用于每个演示者。毕竟说服观众靠的是合乎逻辑，有力，切身相关和表达清楚的故事内容。你需要知道你想把观众带到何处，你的“终点”，以及如何把他们带到那里。要达成这个目标，你有必要“专注”在最不可或缺的故事元素，用清晰的“流程”来安排这些元素，然后强调特定的利益，“对你有何好处？”，观众才会随着你的演讲内容起舞。最后，你需要用“少即是多”的图表，清楚表达你的想法来支撑演示。于是观众才能自由自在地专心听你说话，达到“以演示者为焦点”的目的。

若你准备演示时充分运用所有的要素，就会发生神奇的效果：你的演讲技巧“自然而然”会改善。因为你知道自己已经充分掌握故事，所以自然能提高自信和台风，结果演示自然变得更流利而有说服力。那也是大多数说服成功的原理。

那么演示者的声音和肢体语言重要吗？绝对重要！请把精心打造的故事和图表想象成高度精密的通讯卫星，而演示者就是威力强大的亚特兰斯号火箭。美国太空总署花了好几百万美元，好几千个工作时数做好这个卫星。假如火箭这个大系统有瑕疵，卫星就上不了轨道。演示亦同。若传达信息的人与瑕疵，发射的讯号就可能偏离轨道。精心设计的内容需要有效的传输方式，才能顺利把人造卫星送上轨道。

然而，若我在你“烘焙好”故事和图表前就要求说话风格，那也未免太可笑了。就是因为这样，我才刻意把说话技巧排除在外，只强调理清思路而已。

我只强调故事的原因还有几个。首先，企业人士不是表演者，也无意被当成表演者。若你太专注在说话技巧，上台时就会太紧张。反过来说，若你先把重点放在故事本身，就能比较自然的方式学会那些技巧。

这又提出一个微妙而有力的重点：当大多数企业人士站起来说话时，都会产生焦虑感。根据大卫·威勒奇斯基（David Wallechinsky）撰写的“*Book of Lists*”指出，在大庭广众前说话高居焦虑排行榜第一名，比起登高，昆虫，苍蝇，甚至死亡还可怕。人体对焦虑的本能反映是肾上腺素升高，可以做出任何不可能的事，接下来会产生对抗或出逃的情绪。清晰的思路可以减少焦虑并使演示者轻松自然的交谈。

清晰的思路可以减少焦虑并使演示者轻松自然的交谈。

另一个不提说话技巧的理由是因为演示者的行为和图表有关。在电影和电视中，有一帮富有创意的技术人员花了无数时间，想办法使影像配合声音。这一切努力最后只出现一个画面，并就此定义，框限住观众的观点。在演示时，观众观看的角度当然不只局限于荧幕上的幻灯片，还包括演示者的肢体语言。演示者的台词是完全分离的讯号，属于配音范围。因此，在演示时，把这些不同的传输讯号整合在一起是更重要的事。

不幸的是，荧幕上的画面，演示者的肢体语言和台词往往按照自己的速度各走各的。根据“少即是多”原则所设计的幻灯片可以让演示者不必说那么多，做那么多，于是演示者可以专心增加台词的价值，更进一步支持了“以演示者为焦点”原则。

## 练习，练习，再练习

当你完成基本的准备工作后，花足够的时间修饰并联系演示，就会增加你的自信感和说服力。这意味着“口语练习”是有效演示不可或缺的关键之一。只要花越多时间进行“口语联系”和“间隔学习法”，你的演示就会越优秀。

“间隔学习法”会帮你掌握演示，使你说话时更有信心。你将会更从容不迫，台风更稳健。“间隔学习法”也能帮你修饰演示内容。每次你进行“口语练习”时，就会发现理清故事的新方法。最后“间隔学习法”将给你时间让演示变得更精练：修剪掉不必要的枝节，减少有趣但无关的细节，更精确瞄准目标。成果将会是精确锐利的信息。

练习检核表如下：

- 不断进行演示的口头练习。你可以单独进行或用录音带（不是录影带）录下来。录影带会使你太在意自己在荧幕上的外观，只用录音带则能让你专心说话。你也可以在一群试验观众或同事朋友面前做口语练习。无论采用哪种方式，请搭配幻灯片进行。
- 练习时要记时，以便确保能在指定时间内有效完成。

Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.

- 每次做口语练习时，有要用“内部串场话”把概念连起来，并用“外部串场话”把演示和观众连在一起。
- 留意措辞。

养成良好的演示练习习惯，以便能在几乎不假思索的情况下运用自如。“口语练习”和“间隔学习法”的威力强大无比，能提升你其他技巧的效率。请务必要多多练习！

## 随时随地加以运用

我已经在本书中用我参与过的 IPO 路演当例子，示范许多演示概念。在 IPO 路演上演示是最终极的关键任务：就好像驾驶太空梭，指挥纽约爱乐乐队，或参加美国职业棒球世界大赛的第七场比赛。我希望各位觉得这些 IPO 故事清楚说明了“威力演示”的技巧。

最重要的是，我希望各位都能意识到，这些技巧也同样能，也应该能随时随地加以运用。这些技巧早在亚里斯多德年代就已经存在，林肯用过，邱吉尔用过，约翰·肯尼迪用过，连马丁·路德金也用过。

你可能事业有成，从未有机会上过 IPO 路演。你从事的工作可能并不包括在一般意义上的商业领域中，而是公家单位，社区组织，或非盈利团体。你甚至可能是不支薪的义工，也许是扶轮社行政人员，学校董事或慈善基金里的工作人员。

无论你做的是哪种演示，无论在哪里演示，你都希望使演示尽量有力量，有说服力。这项挑战和说服公司执行团队支持你的新商业想法一样重要，也和参选时赢得街坊邻居的支持一样重要。无论是哪种状况，你得到的结果都是立即的。

若某一场演示值得去做的，就应该好好做。你应该尽力做好。投资时间和精力，使每场演示都成为“威力演示”。

你可能从来没机会参加美国职业棒球世界大赛的第七场比赛，但每次你说服别人时，就等于在打大联盟。勇往直前去赢得比赛吧！

## 附录 A 演示利器

### 演示环境

在戏院里，最伟大剧作家精心制作的戏剧，包括从莎士比亚到亚瑟米勒，都会受舞台效果影响而产生不同的结果。演示也一样。你可能费劲心思，用一切技巧准备好一个清晰的故事和生动的图表，却被演示环境影响而功亏一篑。身为演示者，你绝对有责任承担演示的成败。为了确保你和准备好的图表有最佳表现，你必须对环境做最好的安排。以下是演示环境检查表：

- **熟悉现场。**提早到演示会场，并在全场走一遍，而不只是在讲台上站站而已。走进会场的每个房间并检查视线。检查再检查，一定要再三检查所有的细节。
- **设备。**与演示相关的每种设备都要有备份：电脑，录影机，产品展示和投影机。请记住墨非定律：“只要可能出错的都会出错。”也请记住其必然结果苏氏定律(Sullivan`s Law)：“墨非曾是个乐观派。”
- **扩音系统。**检查音效系统并测试麦克风。大部分演示者需要的是扩音系统能达到五十人以上听得到的音量。若你讲话声音较轻，请调到二十五人以上的音量。
- **投影荧幕。**面对观众时，请让荧幕位于你的左侧。在第六章的“认知心理学”中，各位已经学到：西方文化的观众觉得自左向右的移动方式较为自然。因此用这种方式安排荧幕，你每次点选新的幻灯片时，观众的眼睛从你身上移到荧幕上的动作比较轻松舒适。
- **灯光。**灯光不要太亮，要让荧幕上的对比够清楚，但也别太暗，以免无法和观众目光接触。
- **指示器。**镭射光笔、伸缩式铁教鞭……等等武器，进门前都要检查一下。
- **计时。**演示时请一个认识的人坐在台下，时间快到时提醒你并倒数计时，好让你在指定时间内完成演示。
- **饮料。**喝水润喉。避免饮用牛奶或乳制品，因为那会使你喉咙有痰。也要避免饮用碳酸饮料。
- **服装。**“入境随俗”，请看场合穿衣服。商业场合穿套装，非正式场合请穿休闲服；男士请扣起外套钮扣，女士请把叮叮铛铛闪闪发光的首饰留在家里。



**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

不幸的是，这世界并不完美。最棒的饭店宴会厅、最现代化的主管演示中心、甚至设备最先进的会议中心都必须进一步微调。在演示的国度里，有时很难达到最完美的状态。若是这样，你也只好接受。

若你克服万难，观众会感受到你的真诚，对你会更赞赏有加。若上帝给你一颗酸柠檬，就榨成柠檬汁吧！

## 附录 B 文稿演示检查表

### 四个关键的问题

- (25) 你的终点是什么？
- (26) 你懂得观众是谁？他们的“对你有何好处？为什么？”
- (27) 你的罗马石柱是什么？
- (28) 为什么你用某种顺序排列罗马石柱？换言之，你选用哪种结构流？

### WIIFY

- (29) “这对你很重要，原因是……”（演示者填补空白。）
- (30) “这对你有何意义？”（演示者解释。）
- (31) “我干嘛告诉你这些？”（演示者解释。）
- (32) “谁在乎？”（“您应当关心，因为……”）
- (33) “那又怎么样”（“告诉您吧……”）
- (34) “然后又怎样……？”（“告诉您 WIIF……”）

### 七种经典的开场白

- (35) 问题。向观众有的放矢提出的问题。
- (36) 引经据典。引人入胜的统计资料或鲜为人知的事实。
- (37) 回顾/前瞻。向后或向前看。
- (38) 轶事。让人产生兴趣的短述。
- (39) 引用。从备受尊重的来源引用与业务有关的资料。
- (40) 谚语。俗语。
- (41) 比喻。在两个似乎不相关的事物之间比较，帮助说明复杂、晦涩或难懂的道理。

### 16 个流程结构

- (42) 模块化的。类似部分、单位或部件组成的、顺序可以互换的序列。
- (43) 时序。按照事件发生的顺序、以编年时序组织起来的思想集。
- (44) 实在。按照实在或地理位置组织起来的思想集。
- (45) 立体。按照隐喻或比喻组织起来的思想集，以立体的方式安排主题。

**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

- (46) 问题/方案。围绕问题和您或公司提供的方案组织演示。
- (47) 议题/行动。围绕议题/行动组织演示。
- (48) 机会/优势。围绕商业机会或优势组织演示。
- (49) 形式/功能。围绕中心商业概念、方法或技术组织演示，由此核心概念展开多个用途或功能。
- (50) 功能/好处。围绕一系列的产品或服务功能及实在好处组织演示。
- (51) 案例。叙述您或公司如何解决特定问题或满足特定客户的需要，在讲述时，涉及业务及其环境的各个方面。
- (52) 论证/谬论。提出反驳您自己案例的论证，然后指出论据的谬误所在。
- (53) 比较/对比。围绕对您的公司与其他公司不同的一系列比较组织演示。
- (54) 矩阵。采用 2X2 或更大矩阵图，把复杂的概念组织成容易消化、理解和记忆的表格。
- (55) 平行轨迹。深入钻研有关的一系列思想，每个思想为子集。
- (56) 反问。提问后再回答观众脑海里最关心的问题。
- (57) 用数表示。列举一系列松散关联的思想、事实或论证。

## 结构流十六招

- (58) 模块。一连串类似的部分、单元或元素，彼此间的顺序可互换。
- (59) 时序。把各类概念依据时间先后顺序排列，可以反映事件发生的前后顺序。
- (60) 地点。把各类概念依照实体或所在地组织排列。
- (61) 空间。按实体的象征或模拟分类，以概念性手法呈现主题。
- (62) 问题与解决之道。将演示内容环绕着问题进行，说明你或贵公司能提出的解决之道。
- (63) 议题与行动。将演示环绕一项或多项议题进行，并提出你打算如何满足这些议题。
- (64) 商机的开发与运用。将演示内容环绕着某项商机进行，证明你或贵公司打算如何开发这项商机。
- (65) 形式与功能。将演示内容环绕着单一的商机概念、方法或科技，并从核心概念向外延伸出许多应用或功能。
- (66) 特色与利益。把演示内容环绕着一连串的产品或服务特色，以及那些特色能提供的利益。

- (67) 个案研究。用实际案例说明你和贵公司如何解决某个问题或满足某位客户的需求，并在过程中顺便点出公司及整个大环境的各项细节。
- (68) 论点与谬论。主动提出不利贵公司的案例，然后指出其中隐藏的错误论点或信仰。
- (69) 比较与对比。用一连串的比较对比手法，说明贵公司与其它公司的不同之处。
- (70) 矩阵图表。使用 2x2 格子或较大的图表，把复杂概念简化成容易消化、理解与记忆的形式。
- (71) 平行对照。用同样的格式列出一连串相关的概念。
- (72) 自问自答。揣测听众的想法，提出问题并自己回答。
- (73) 数字。举出一连串关系不太紧密的想法、事实或论点。

#### 十二个内部串场话

- (74) 参照结构流程。演示过程中，请不断参照你使用的主要结构流。
- (75) 有逻辑的转换。把延伸出去的内容做个收尾，并导入下一个主题。
- (76) 交互参照。演示时请前后参照其它主题。
- (77) 反问。请提出相关问题，并提供答案。
- (78) 反复出现主题。演示一开始时就先建立一个范例或资料点，然后在演示过程中经常参照之。
- (79) 对称。演示一开始时就先建立一个资料点，然后在演示过程中都不要提到它，直到演示结束时再提。
- (80) 咒语。不断使用某个标语或口号。
- (81) 内部摘要。每次重大转折时先停一下，并摘要说明刚刚提到的要点。
- (82) 列举法。把概念集结成一套，并逐一说明。
- (83) 算数。解读数字信息。
- (84) 强调终点。在演示的过程中，不断呼吁观众采取行动。
- (85) 说出贵公司名称。常常提到贵公司、产品或服务的名称。

#### 七个外部串场话

- (86) 直接参照。直接点名台下观众。
- (87) 彼此参照。提到和你和听众都有关的人、公司或组织。
- (88) 问问题。向一个或几个观众问问题。
- (89) 参照时事。参照今天所发生的事情。

**Error! Use the Home tab to apply 标题 1 to the text that you want to appear here.**

- (90) 本地化。善用演示地点想关的信息，拉近与听众的距离。
- (91) 资料。参照能连结并支持你的信息的最新信息。
- (92) 定制化的开场白。幻灯片一开始就提到观众、演示的地点和日期。

### **五个图形连续性技巧**

缓冲幻灯片。演示文稿主要部分之间插入的图象分隔物，作为清楚、快速和简单的过渡。

索引/彩色代码。用重复对象作为索引，用不同颜色加亮，把很长的演示文稿分成不同的段。

图标。利用容易识别的符号标志表达不同思想之间的关系。

锚接对象。用图示组成部分中重复出现的图象建立连续性。

预期空间。利用以后填涂的空白区域，建立后再满足下意识的期望。