

商业与可视化

鲜活的故事

一本书学会可视化演讲设计

STORIES THAT MOVE MOUNTAINS

STORYTELLING AND VISUAL DESIGN
FOR PERSUASIVE PRESENTATIONS

[英] 马丁·赛克斯 (Martin Sykes)

[美] A·尼克拉斯·马利克 (A.Nicklas Malik)◎著 李 桐◎译

马克·D·韦斯特 (Mark D. West)

微软及多家世界知名企业都在推行的内部演讲培训方法

以通俗易懂的语言、用可视化场景讲述能引起听众强烈
共鸣的故事，将你心中想法的价值传递他人

STORIES THAT
MOVE MOUNTAINS
STORYTELLING AND VISUAL DESIGN
FOR PERSUASIVE PRESENTATIONS

中国人民大学出版社

商业与可视化

鲜活的故事

一本书学会可视化演讲设计

STORIES THAT MOVE MOUNTAINS

STORYTELLING AND VISUAL DESIGN
FOR PERSUASIVE PRESENTATIONS

[英] 马丁·赛克斯 (Martin Sykes)

[美] A·尼克拉斯·马利克 (A.Nicklas Malik)◎著 李 桐◎译
马克·D·韦斯特 (Mark D. West)

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

鲜活的故事：一本书学会可视化演讲设计 / (英) 赛克斯, (美) 马利克, (美) 韦斯特著; 李桐译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-300-21730-7

I. ①鲜… II. ①赛… ②马… ③韦… ④李… III. ①演讲—语言艺术 IV. ①H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第173037号

鲜活的故事：一本书学会可视化演讲设计

[英] 马丁·赛克斯

[美] A·尼克拉斯·马利克 著
马克·D·韦斯特

李桐 译

Xianhuo de Gushi: Yibenshu Xuehui Keshihua Yanjiang Sheji

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 185mm×230mm 16开本

版 次 2015年10月第1版

印 张 17.5 插页1

印 次 2015年10月第1次印刷

字 数 341 000

定 价 69.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就梦想……

Read to Achieve



人是孤独的动物，我们穷尽一生都在试图摆脱孤独。讲故事就是最古老的方式之一。我们竭尽全力让听故事的人说出：“没错，就是这种感觉，我也是这样理解的，不是只有你一个人这么想。”

约翰·斯坦贝克 (John Steinbeck)

世界上存在不会使用车轮的文明，但没有讲过故事的民族绝对不存在。

厄休拉·勒奎恩 (Ursula K. LeGuin)

讲故事是把想法转化成现实的最有效方法。

罗伯特·麦基 (Robert McKee)

改善一个演讲的最有效手段就是找到更好的演讲内容。

爱德华·塔夫特 (Edward Tufte)

关于作者

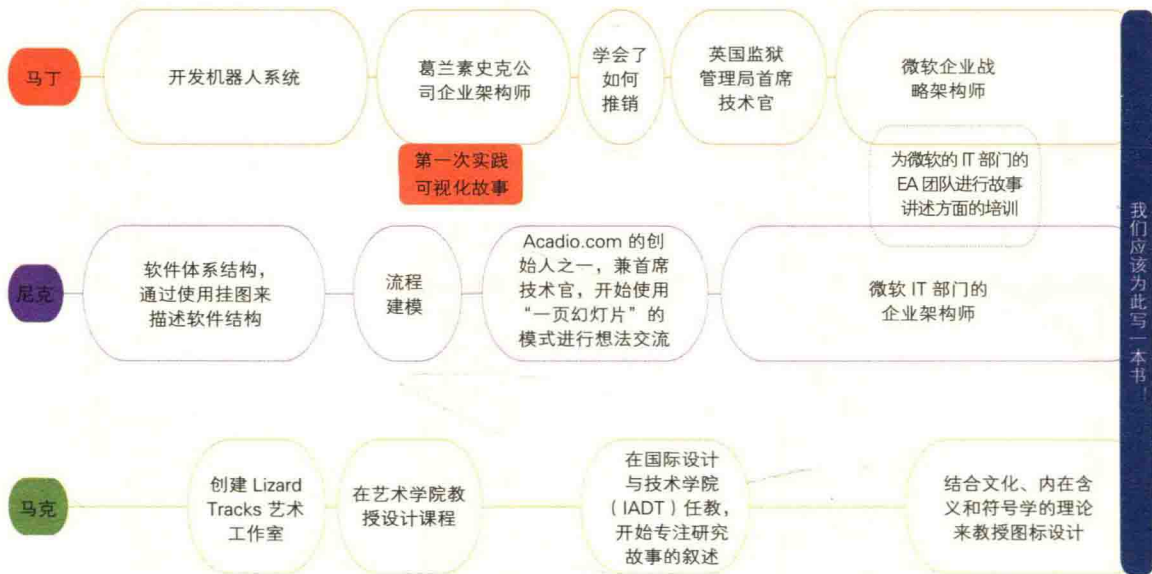


马丁

马丁·赛克斯 (Martin Sykes) 编写软件程序已经超过 31 年，在 IT 领域的国有企业和私人企业工作 24 年。从 1999 年以来，马丁一直关注 IT 策略和企业体系架构领域。马丁曾在一些大型企业工作，如葛兰素史克 (GlaxoSmithKline)、英国监狱管理局 (Her Majesty's Prison Service)、微软等。在工作期间，他一直致力于研究和发展可视化的演讲模式，其中涉及的项目有生命周期管理、罪犯管理系统，等等。马丁十分清楚，一个好的可视化故事能够说服听众，产生非凡的影响，因此他向许多人传授了相关技巧。自 2006 年加入微软公司以来，马丁开始致力于发展和可视化故事相关的各种方法和实践，而这些方法和实践正在被全世界的微软企业架构师们应用。

马丁是个了不起的演说家，更是一个很会讲故事的人。就像任何一个经常演讲的人一样，马丁让人觉得讲故事是件十分容易的事。然而别人所不知道的是，他费了很多工夫来研究人与人交流的机制和方法。除此之外，马丁还是个相当不错的摄影师，这本书里就有不少他的摄影作品。能够认识马丁并和他一起工作，我感到非常荣幸、非常幸运。

尼克





尼克

尼克

尼克拉斯·马利克（Nicklas Malik）是微软公司企业架构部门的领导，他的工作就是让改变成为现实。大多数人对企业架构师这一行业一无所知，所以当尼克遇到了马丁，并了解了马丁超棒的演讲方法时，尼克觉得是时候抓住眼前的机遇，好好利用这些想法了。尼克所开发的一些可视化故事，有的被用来支持协调管理，有的被用来教授设计方法，还有的被用来向人们展示如何用一种综合的方法来解决复杂的商业问题。在高新技术领域里工作了32年的尼克现在是一个业余演员和配音演员，还是一个全职爸爸（尼克有三个孩子）。

我最喜欢尼克的大笑。他的笑真的很有感染力。尼克天生乐观的心态能够给人以力量和支持。直到今天我还没弄明白他在微软到底是干什么的，但和他一起工作的那些人一定觉得这是件幸运的事吧！

马克



马克

马克

马克·D·韦斯特（Mark D. West）在美术、设计、音乐、教育和培训领域均有涉猎。他从1997年开始为微软工作，当时负责图像设计，并作为独立的软件供应商为MSN提供产品解决方案。2010年，在为其他几个公司工作或承担外包服务之后，马克为微软服务企业战略小组做演讲设计和数据可视化工作，也是在那里他遇到了马丁。马克拥有整体系统设计的硕士学位，在讲授美术、数学、咨询以及培训方面有10年以上的经验，并且曾为5所学院的设计系做过课程设计。他曾被位于西雅图的国际设计与技术学院（IADT）授予“年度荣誉教育家”的称号，并被西雅图艺术学院任命为专业顾问委员会的成员。

目前，马克正忙于为微软零售店做培训项目，和店铺的顾客们分享我们的故事和经历。

马克是一个非常低调、非常放松的人。他的这种性格和他的设计作品大相径庭，你看了以后一定会大吃一惊，觉得不可思议。马克很擅长教授别人如何设计，并且总会在他的课堂融入一些幽默，因此他的课总是很有趣。

马丁

我第一次在公众面前阐释本书的想法和理念是在 2006 年的欧洲企业架构会议（Enterprise Architecture Europe Conference）上。在那之前，我研究和用书中的这些想法和概念已有 5 年之久。之后，这些理念被不断地更新、完善、修正，不断地被试验、使用，并用来对微软公司上百名员工以及世界上许多知名企业的员工进行培训。

2010 年，尼克向我提出了一起撰写这本书的想法。不久，马克也应邀加入我们。尽管如此，撰写并出版的计划在当时仍未成形。在我们做调研和资料搜集的过程中，我发现已经有许多书籍涉及这一领域，这让我一度想放弃写作。然而，在和我培训课上的学生交流后，我意识到了让我们撰写这本书的两个充分的理由：第一，很多书仅仅是针对演讲某一方面的技巧，覆盖的范围相对狭窄，并且没有向读者说明如何把这些技巧融合在一起使用，没有提供一种可重复使用的方法；第二，已有的书中几乎没有一本书是关注实际应用的，没有用一些真实的、经验证过的例子来告诉读者如何在实际中应用这些想法和技巧。而本书的特点恰恰是，用尽量少的篇幅来讲授理论，将重点放在实际应用上。当然，对于读者来说，完整、系统的理论依旧重要，然而当你工作不保，急需用一个完美的 PPT 演讲来拯救你时，我们相信这本书会提供很有效的帮助。

这本书关注一个最常见的问题，那就是如何将演讲以可视化的方式呈现，并通过演讲来说服听众，让听众接受你的策划、提案或决定。很多演讲者和交流者只是在教育听众，但据我多年的经验，如果你的演讲的最终目的是希望听众做出决定，改变他们的行为，那么仅靠这种“教育式”的演讲是远远不够的。

这本书是为那些不满足于普通 PPT 演讲方式的人准备的使用手册。这本书关注演讲的内容，并始终围绕着听众最需要了解什么展开讨论。这本书还会告诉你如何理解你的听众，以及他们为什么会接受你的建议并作出行动。这本书也将教会你如何用讲故事的方法来传递想表达的信息，从而影响听众。书中还涉及了如何根据市场的需要，用正确的形式来创建你的演讲内容。

在这个移动互联时代，不管是每天需要给运营中心打无数电话的高级经理，还是 24 小时新闻节目的追随者，都被大量信息和数据所湮没。我们发现人们越来越没有时间阅读较长的文本，对传统的演讲方式越来越没有兴趣。我们曾看到太多失败的项目计划，而其失败的原因就是演讲者未能打动或说服听众作出项目所需要他们作出的改变。在这本书中，我们会为你介绍一种把所要传递的信息用一页幻灯片来表述的方法，并且基于这种方法，我们会告诉你如何用适当的、综合的形式来讲述一个让人印象深刻的可视化故事。

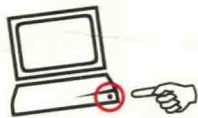
这个方法已经帮助上百人完成了他们的任务，在此我们三位作者真心希望你会觉得这本书

有趣并且有用。如果你有任何问题、任何反馈意见，或是你愿意和我们分享你自己的例子，都可以通过本书的网站或是我们的 Facebook 页面来告诉我们。

马丁·赛克斯

www.storiesthatmovemountains.com

www.facebook.com/storiesthatmovemountains



沟通的艺术需要被重新定义

不管是在生活中还是在商业活动中，我们经常重复同一种模式：学习错误的方法，使用这些错误的方法，然后把这些错误的方法传授给他人。通常，这是因为人们潜在的假设往往是错误的，而人们又不愿意怀疑自己的假设，因此人们常常会重复自己的错误。

下面所讲述的是一个真实的故事，目的是告诉读者，人们在拒绝接受一个正确的观念时有多么顽固。

十九世纪，欧洲各地建立了许多免费或价格低廉的妇产科诊所，目的在于降低婴儿死亡率，提高医疗质量。这大大帮助了那些贫困妇女。在一家特殊的医院——维也纳总医院（Vienna General Hospital），有两个产房，一个产房由医生负责接生，而另一个产房则由助产士负责。在由助产士接生的产房中，分娩的产妇死亡率平均在4%左右，而在外科医生接生的产房中，这一数字至少高出了两倍，甚至在一些年份，死亡率竟高达10%。这其中一定有什么问题。1847年，一位名叫伊格纳茨·塞麦尔维斯（Ignaz Semmelweis）的年轻医生比较了两处产房的接生过程，并推断出两者死亡率之间有如此大的差距的原因。产房1中的医生们在很多情况下都是刚刚解剖完尸体，没有洗手就直接给产妇接生，而在产房2中的助产士并不存在这个问题。于是，塞麦尔维斯推断，医

哪一种更坏：是从不怀疑地反复使用一种错误的方法，还是把这种错误的方法继续传授给他人？

1 故事的力量

沟通的艺术需要被重新定义·····	1
故事讲不好，不是因为 PowerPoint·····	3
合适的工具让你事半功倍·····	4
影响听众是说服型演讲的最终目的·····	5

2 一种让你的故事讲得好的方法

CAST 方法和可视化故事图·····	10
---------------------	----

3 用正确的方法讲正确的故事

可视化故事图的使用方法·····	23
如何让 CAST 方法更高效·····	24
两个案例说明 CAST 方法·····	25
使用 CAST 方法时最常见的两个问题·····	29

4 一个精彩的故事从“为什么”开始

听众作出改变的三个主要原因·····	35
时刻牢记为什么改变·····	36
所有改变的动机都与个人有关·····	36
找到“为什么”的三个技巧·····	37

5 筛选并抓住故事的重点

影响改变的三大要素·····	52
用头脑风暴高效处理材料·····	54
构建联系，过滤重点·····	58

6 理清故事发展脉络，让故事更富有逻辑

连接内容，找出关键点·····	66
理清步骤，关注改变的重点要素·····	68
找出事件之间的依赖关系，确定故事发展顺序·····	70
明确的因果关系，让故事逻辑更加清晰·····	72

7 用倒叙法提前预估故事中的风险

- 从故事结尾出发，倒着在故事中行走····· 80
- 多种设想，为故事发展做充足准备····· 82
- 赢在内容，关于故事内容的最后总结····· 91

8 分析听众，找到核心听众群

- 与听众对话，寻找共同点····· 97
- 创建听众群的权力图····· 100

9 了解听众学习和做决定的方式

- 对听众进行分类，量身定制故事内容····· 111
- 不要让你的偏好决定听众的喜好····· 111
- 分析听众的学习方式····· 112
- 分析听众做决定方式····· 114

10 巧设故事结构

- 7个基本故事情节····· 126
- 运用多个情节，让故事包含更多信息····· 141
- 平衡真实事件和虚拟内容的使用····· 142
- 整合内容，形成属于你的故事····· 145

11 创建故事人物

- 每一个故事都有主人公和坏人····· 153
- 让听众产生人物联想····· 155
- 增强人物的可信度····· 156
- 设置人物角色：7种典型角色····· 158
- 巧用拟人化，让听众产生共鸣····· 160

12 制造紧迫感，牢牢抓住听众

- 最大的敌人：自满和注意力分散····· 169
- 能够产生紧迫感的一些因素····· 170

你的成功由听众决定·····	172
----------------	-----

13 制订确保演讲成功的讲述计划

考虑听众做决定的时间·····	180
根据听众的规模做计划·····	182
案例：如何制订一个演讲计划·····	185
关于演讲计划的小贴士·····	192

14 让故事“动”起来——将故事可视化的方法

可视化故事设计流程·····	199
选择可视化故事的呈现形式·····	202
构思可视化故事的呈现内容·····	205
构图的基本方法与设计原则·····	207
组织故事的内容编码·····	219
测试你的讲述文稿·····	223

15 最后的准备：测试与演练

关注开头、结尾和时间安排·····	234
抓住 6 个关键测试点·····	237

16 CAST 方法实例：用一天的时间创建可视化故事

17 结论：创造鲜活的可视化故事

熟能生巧，不断练习是关键·····	254
巧用工具，让讲故事成为一种习惯·····	255

附录：让故事鲜活的秘籍·····	258
------------------	-----

译者后记·····	265
-----------	-----

生的手上一定带有什么细菌，从而导致了产房中如此高的死亡率。为了证明他的理论，年轻的塞麦尔维斯要求在产房1中的医生们必须在接生前用消毒液洗手。最终的结果是：产妇的感染率大大下降，死亡率也随之降了下来。

塞麦尔维斯医生的同事马上在医学界分享了他的研究发现，希望能够以此拯救成千上万人的生命。毕竟，这在当时可是个具有突破性的重大发现。然而，令人惊讶的是，当时的医学家对塞麦尔维斯医生的想法根本不屑一顾，甚至觉得可笑，因为没有人会认为是医生让妇女感染上了疾病！

历史学家认为，塞麦尔维斯医生的发现毫无疑问是正确的，人们理应立即理解并改正他们错误的行为。然而，塞麦尔维斯医生直到1858年才把他的发现写成论文并发表，1861年才把这些理论和发现写入书中。尽管教科书对他的理论依然没错误的接生方法照旧沿用，毕竟，人们惯有的思维模式是：医生不会让一个健康的人染上病菌的。

1861年，塞麦尔维斯医价，于是他给欧洲各地的医信，因此彻底激怒了当时医有两位同行密谋把他送入了麦尔维斯医生遭到殴打，两后，接替他担任匈牙利佩斯接生前必须洗手的规定，此后死亡率增加了10倍，却没有人为此抗议。

在那之后，外科医生们仍然抗拒做手术前要洗手这一规定，而这种行为竟然持续了近75年！尽管一切证据都摆在他们眼前，却没有任何行为上的改变。到底是什么地方出了问题呢？

很多学者认为，塞麦尔维斯医生虽然是一名优秀的科学家，却是一个很不善于沟通的人。如果当初塞麦尔维斯医生运用一种简单明了的沟通方式，来告诉世人洗手的重要性，也许很多人就不会因此白白丧命了。

所有的新观点、新理论，无论大小，都会受到人们一定程度的抗拒，尤其是当这种新观点需要人们改变他们已经形成的习惯时。如果你想要改变人们的行为，请记住，无论一个观点多么得显而易见，有多少证据和权威的支持，人们的固有想法是相当顽固的，绝不会轻易让位给新的理念。所以，若要改变人们的想法和观念，我们就必须重视沟通的方式。我们的沟通一定要做到清晰、准确、有说服力。

你真的相信仅凭幻灯片上的那些子弹头列表就能改变人们的想法吗？如果说，现有的沟通方式没有效果，那么是该想一想我们的演讲到底缺了些什么。

错误的沟通方式

如此，当时的主流期刊和有给予足够的重视，因此，而正确的方法却被忽视。式是：医生不会让一个健

生的著作得到了很糟糕的评学专家们写了封措辞严厉的学界的很多同行。1865年，一家精神病院。在那里，塞周后死于病菌感染。在他死产科医院院长的人下令取消



可视化故事

在过去的很多年中，我们和上百人分享过这本书中的内容。艾尔·诺埃尔（Al Noel）先生是微软公司的首席顾问，关于如何改变演讲的方式，他有如下这番话：

首先，你必须放开你的思维！不要再用那些无聊的子弹头列表了！那种东西没有任何效果。你必须用一种完全不同的方法。人们每时每刻都在通过我们现代化的沟通技术，了解以可视化方式呈现的不同故事。

很多年以前，我还在部队服役，当时我被分到了第101空降师。大量使用直升机这一想法，对当时的空中突袭师来说还是个很新的理念。我记得在给我们做展示的幻灯片中，有一张图片，上面综合了整个突袭师的军力——一个直升机飞越复杂地形的图片。

任何一个步兵都可以从那张图片中读出它想表达的信息——那就是用一种完全不同的方式来解决当前的困难，并继续前进。不用再绞尽脑汁地去想如何用更快、更迅速、更安全的办法来迈过眼前的障碍了，你必须用与以往截然不同的方法来解决你的问题。同样，在你的人生中也要像一个步兵理解这个方法一样，用一种前所未有的方法来解决你的问题。这和用可视化的方法来创造和讲述故事的道理是一样的。

奇普·希思（Chip Heath）和丹·希思（Dan Heath）的著作《让创意更有黏性》（*Made to Stick*）中谈到他们在斯坦福大学教授的一门课程。课上，学生们被要求用一分钟做一个演讲，演讲的目的是说服班上的其他同学，所有的学生都会得到相同的材料来准备演讲。班上的一半人要选择持正方观点，而另一半人持反方观点。

正如你想的那样，斯坦福大学的学生们的演讲质量很高，很清晰地传达了信息，表达了他们的观点，且有理有据。演讲完毕，所有的人一起观看几分钟喜剧片以分散他们的注意力。之后，每个人被要求写出刚才听到的每一个演讲的要点，他们只能凭借记忆来完成，因为之前规定了不能记笔记。

实验的结果令所有的学生惊讶：他们记得的内容如此之少。其实，他们要记的内容并不多，只是8个一分钟的演讲而已，并且这些学生都是受过良好教育的高材生。10个学生中只有1个人用了讲故事的方式来演讲，并且充分利用情感，真正地关注了关键信息的传递。实验的结果表明，63%的听众记住了用讲故事的方法来做的演讲中的一些内容。这一结果给了我很大启发，也就是说，运用讲故事的方法可以将你想传达的信息深深扎根在听众的脑海里。

故事讲不好，不是因为 PowerPoint

在职场上，我们每天都在做演讲。我们需要向我们的同事、上级、客户、合作伙伴、利益相关者们展示我们的想法，进而达成共识，推动新的改变。就算是在家庭和社交圈里，我们也在做演讲，当然这些演讲和工作中的演讲是不一样的。有些时候，一个演讲会带来决定、行动上的改变。然而，我们更经常看到的是一个失败的演讲，即演讲未能产生任何效果。听众也许会从演讲中获取一些知识和信息，但他们不会因此而作出行动上的改变。那他们花大把时间聆听演讲有意义吗？

如果你也像我们一样，厌倦了那些无聊的演讲，或者你也曾听到别人说“刚刚那一小时就这么被白白浪费了”或是“我们有任何的进展吗”。

是 PowerPoint 这个演讲工具不够好吗？不管是在企业还是政府部门，微软的 PowerPoint 已经成了最常见也最常用的演讲工具。在很多重要的会议上，发言人都会被要求使用 PowerPoint。军事指挥官会用 PowerPoint 来向他们的上级汇报当前的形势，从小学老师到大学老师都会用 PowerPoint 为学生授课。显然，PowerPoint 已经成了教学领域、信息共享领域、想法分享领域的通用工具。

我们觉得问题的根源并不在于我们使用的演讲工具。因为 PowerPoint 和一些其他的幻灯片软件是相对较新的工具，而糟糕的沟通方法已经存在了很长时间。实际上，我们所实践的可视化故事的方法绝大多数都是用 PowerPoint 这个简单的设计工具完成的。

合适的工具让你事半功倍

演讲是说服别人接受你的想法的重要手段。然而，一个使用子弹头列表模板的商业演讲，在很多方面远远不能帮你达成预期的目的。

出现这种情况有很多原因。不同的人会用不同的方式学习，会有不同的惯性思维，也就需要不同的方式来被说服，从而做出决定。有些人很注重细节，有些人喜欢直观的图片，有些人需要有清晰的逻辑论证，而有些人需要了解对工作流程的各种影响。你不可能把所有的信息都以表格的形式展示，或者是最简单的标准化子弹头列表模板展现。然而，还是有很多人会做此尝试。结果就是，听众要么不知所云，要么直接把它忽略。还有什么比这更糟糕的呢？

如果最常见的 PPT 模板并不能有效地说服听众，那么我们为什么还要一再使用呢？爱因斯坦说过：“疯狂就是重复做同一件事，却期待不同的结果”。这句话用在这里再合适不过了。大多数以 PowerPoint 形式来做的说服他人接受新观点的演讲，其效果就和用锤子和凿子来切面包差不多。当然并不是用 PowerPoint 做的演讲都这么糟，但大多数情况下效果并不尽如人意。

所以，现在让我们重新出发，来审视一下演讲本身的基本概念是什么。

这是一门关于如何用有效的方法来与他人沟通，传递想法和信息，使人们作出改变，作出实际行动的书。在接下来的章节里，我们将向你介绍能够帮助你达到沟通的效果的方法，我们称这种方法为“可视化故事”。

可视化故事 (visual story), 名词

1. 以可视化的形式来讲述一件事情或一系列事情。
2. 在“一张纸”上把一个想法用一种简单清晰的方式视觉化，目的在于把听众引导到某个结论。

有些时候，一个可视化故事可以是一张很简单的手画草图，有时可以是一些丰富的图像和思维导图的融合，有时也可以是一些信息图。关键在于这是一个用一页纸来表现的故事，目的在于说服人们作出某种行动或改变。