

Real Leaders
Don't Do PowerPoint

说服人心 的艺术

拥有27年专业演讲经验的
美国资深演讲顾问

[美] 克里斯托弗·威特 (Christopher Witt) 著
林丽萍 译

? 怎样推销你自己以及你的观点
How to Sell Yourself and Your Ideas

10 大技巧立即上手,
让你成为最棒的演讲者!

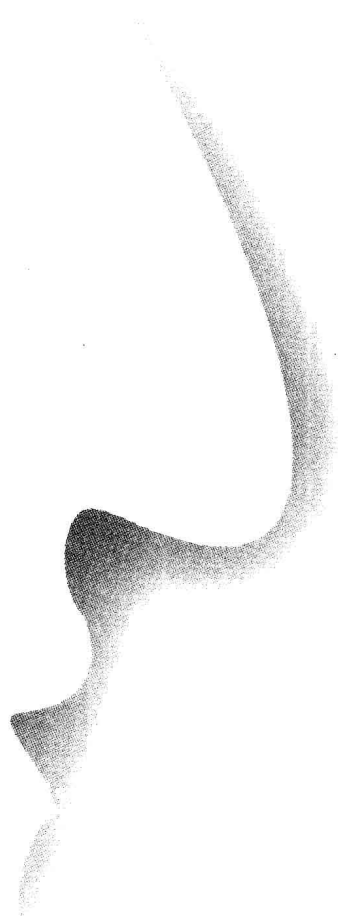
*Real Leaders Don't
Do PowerPoint*

说服人心 的艺术 > >>> >>> >>> >

> >>> >>> >

[美] 克里斯托弗·威特 (Christopher Witt) 著
林丽萍 译

中国人民大学出版社
·北京·



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. **引进图书**：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) **教科书**：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。

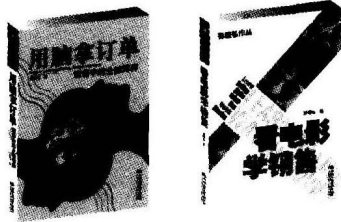


b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

7 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益 ← 花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

序言 为什么领导们的演讲能如此与众不同 1

第一部分 你的演讲你做主 1

演讲者本人是移动的信息。你是一个什么样的人与你所交流的内容是密不可分的。你是什么样的人，你做了什么，你的价值观——这些都构成了传达给听众的信息。千万不能试图改变自己，或者是试图让自己成为其他某个人。

1 你本身就是信息 12


2 你只有三种类型的演讲 19

3 确立一种立场 26

4 掌控现场 32

5 敢于与众不同 37

6 找到真正融入的感觉 42

 难道我不是女人吗 47

第二部分 不做无准备的演讲 49

演讲者必须掌握整个事件的发展而不仅仅是关注所说的内容。你在整个事件中扮演什么样的角色？你是在给谁发表演讲？这件事情对你有何意义？演讲者的明智之举在于不要以可笑、令人厌恶的方式来谈说这些大事。

7 清楚你在整场演讲中扮演的角色 50



- 8 不要轻易发表演讲 56
- 9 弄清你是在给谁发表演讲 60
- 10 站在听众的角度思考演讲的意义 66
- 计程车司机之死 72



第三部分 内容为王 75

一条引人注目的信息主要由三部分组成：一个主题、明晰的组织结构以及语言。一场电影演绎一个故事，一场演讲就只传达一个观点；一场演讲如果组织框架有问题，那它就会失败或者经不起反驳；一场演讲提醒我们，语言就像孩子一样，具有让衰竭的心脏跳动的力量。

- 11 演讲内容最重要 76
- 12 阐述一个清晰明确的主题 82
- 13 每场演讲不要超过20分钟 88
- 14 选择适当的时机开始演讲 93
- 15 演讲的模块组合 99
- 16 故事的影响力 106
- 17 跟思路不清的演讲说“No” 114
- 18 好的信息值得一说再说 119
- 19 谁说即兴演讲不能提前准备 125
- 20 激发听众的想象力 131
- 21 给你的演讲画上一个漂亮的句号 137
- 22 你的演讲稿需要别人撰写吗 144
- 死神不至，生命不止 150



第四部分 你不可不知的演讲10大技巧 151

把一个伟大的构思表达清楚、令人信服需要技巧。演讲需要你使用你的身体、你的声音去表达要传递的信息，它是要你尽可能有力地表达真实的自我，真正达到和听众交流的目的。你不是通过讲话而是通过交流来赢得听众。

- 23 展现真实的自我 152
- 24 摆脱“演讲恐惧症” 159
- 25 交流而不是单纯的讲话 167
- 26 写、读、说，一个都不能少 173
- 27 掌控演讲中的问答环节 180
- 28 灵活应对突发事件 187
- 29 幽默，来一个 193
- 30 拿出你的气势来 199
- 31 PPT只是次要手段 205
- 32 摆脱PPT，演讲更精彩 211

结语 打破陈规，从现在开始 217



序言

为什么领导们的演讲能如此与众不同

领导们在演讲时往往表现得与众不同。首先，在发表演讲的态度上，一般人总会想方设法地回避。实在没办法时，他们也总是拖到最后几分钟才做演讲准备，然后求助于幻灯片（又称 PPT）。其次，在 PPT 的形式上，一般人也总是照搬前人的样式。再次，在发表演讲的现场，一般人总是躲在角落里，尽量远离幻灯片屏幕所在的中心位置。最后，一般人演讲的时候通常毫无技巧可言，只是机械地逐字逐句读 PPT 上的内容，而听众对此更是毫无兴趣，在下面不是偷偷地看手机，就是查看手提电脑。

这是因为，普通人对自己往往要求不高，演讲的时候他们仅仅是希望不要遇到尴尬，顺利完成就可以了。但是，如果你是一位领导，你就必须在任何一场演讲中都表现得有领导气派。因为你演讲的表现决定了太多的东西，包括你的威望以及你是否能够得到人们的关注和支持，有时这些表现甚至会决定你所领导的项目或组织能否获得成功。所以你的表现不能太差，至少要达到中



等以上的水平。

如果你想成为领导，那么最好的办法就是像领导那样发表演讲，而不能像普通人那样羞于演讲或在演讲的时候过多地依赖PPT。事实上，这也正是你不能这么做的原因，因为要想成为领导，你就必须让自己与众不同。

即使你不是领导，或是没有当领导的野心，你也可能已经厌倦了这样的局面：自己的观点不被认可，而一些不如你的人却受到好评。如果是这样，不妨尝试一下，学习领导的说话方式，运用他们发表演讲的技巧和谋略来提升你的影响力。

记住，听众不希望领导在发表演讲的时候表现得很一般。他们将领导提升到一个更高的标准，对他们要求更多。而领导对自身的期望值也会很高，因为他们知道，仅仅做一个擅长讲话的人是不够的。他们希望演讲能对其所领导的组织有所帮助，同时能够提高他们的个人地位。

因此，无论你是一位领导——一位志存高远的领导，还是你仅仅是想得到别人的重视，你的演讲都应该水平高于常人，并且更具智慧。你不能在临演讲前的最后几分钟才匆匆记下演讲要点，或者让其他人帮你做演讲准备，这样容易导致因准备不充分而口不择言；同样，你也不能完全依靠PPT来表达自己的观点；当然，你也不能仅仅从网上抄袭一些典故和范例来点缀演讲。要成就一次成功的演讲，关键是要将自己调动起来，使演讲能够清楚地传达自己的想法、信念和性格。

为什么领导需要与众不同呢

领导在危急关头演讲

领导们在危急关头、转型时刻或是机会来临的时候往往更需要发表演讲。这些时刻人们对领导的演讲期望值也更高，所以演讲的反响可能就更大——此刻，领导们具有洞察力、确凿或能指明方向的演讲就成了人们的定心丸。例如，在经历国难之后，整个国家都会期待总统发表演讲。美国总统里根在空难当夜这样说道：

“挑战号”飞船的机组人员为我们光荣地献出自己的
一生。我们永远缅怀他们，我们不会忘记今晨最后看到
他们的情景。他们整装待发，向我们挥手致意，然后脱
离了大地执拗的束缚飞上天际，亲近上帝慈爱的面容。

这些讲话有助于抚慰沉浸在悲痛中的整个国家。又比如，当一个公司发布新产品时，有谁比领导更适合充当发布者的角色呢？随着新产品发布，公司 CEO 阐明工作计划，员工们才能更明白自己的工作方向。

领导者发表演讲与众不同，在危急时刻更具有影响力。

领导作为组织代表发言

在发表演讲的时候，领导们不仅要时刻代表自己，还要时刻代表他们所在的组织。缺乏经验的领导有时会忘记这一点，在公



共场合做出一些唐突的发言，或者在其他地方给出即兴发言。事后这种领导往往会惊讶于人们的反应——人们把他们的话当成了政策条例。真正的领导则懂得，听众会把他的话看得很重。而且，领导们也希望自己说的话被别人重视。因此，懂得领导艺术的人，会谨慎对待自己的发言。

任何组织的成功，无论是跨国公司、非营利组织、刚起步的小公司，还是一个部门或是一项操作，有时都会取决于其领导人的演讲能力。同样，任何一个项目——一场宇宙飞船发射直播，一次公关活动或者一条对大宗合同的口头建议——成功与否，某种程度上也取决于领导者的演讲能力。

领导时刻在演讲

通常，领导每周都会发表几次正式或非正式的讲话：他们向董事会、总经理汇报工作，或者在公司范围的大型聚会上讲话，又或者是同普通大众、协会和服务俱乐部谈话，同资金赞助者以及主要客户或潜在客户谈话。他们会出现在座谈小组、广播、电视或报纸上。最近一项对 100 家世界 1 000 强企业进行的调查发现，这些公司的总裁平均每年应邀出席各种会议而发表的演讲就达 175 次之多。

雄心勃勃的领导们寻找一切机会发表演讲。他们在各种会议中慷慨陈词。他们会不断更新演讲的内容，参与针对预期客户的小组陈述。他们向服务性企业 and 专业社团发表演讲，还组织远程课堂和网络会议。

领导因工作而说

发表演讲是领导们最重要的职责之一，真正的领导将其看做一种挑战和机遇。通常，公司邀请我参与领导们的工作有两个原因：其一，可能是领导有一个非常重要的讲话，他们必须保证做得很出色；其二，更经常的是，需要我协助培养准备提拔重用的新人，但是当权者对这些候选人的表达能力不太满意。“我们要将资深科学家培养成具有领袖才能的人，”公司主管会说，“但是，不管在什么场合，这些人讲话都好似在做技术汇报。”或者主管会说，“他是下一位 CEO 候选人，但在面对为数众多的听众时，他缺乏领导者应当具有的魄力。”

我也曾受邀参与资深研发人员、科学家和工程师们的工作，他们经常受挫于自己笨拙的演讲技巧。“我的一些员工在工厂里是特别出色的，”一家高新技术企业的研发主管曾经告诉我说，“但是如果他们不能和别人分享自己的知识，那么他们所掌握的知识将变得一文不值。”所以，我告诉这些“项目专家”们，不管他们怎么想，知识不是力量，交流的知识才是力量。我告诉他们，事实不会自己说话，是人收集事实、评价事实、了解事实，并且代表事实说话。我告诉“项目专家”们，发表演讲也许不在他们的工作“职责”之列，但事实上它理应包括在内。因为“项目专家”对于公司的价值不在于他们懂些什么，而在于他们是否能够以别人能理解的方式将他们懂的表达出来，使其更易于执行。

演讲是使人成为领导的最有力工具，同时也是展现自己才华



和赢得群众认可的最佳途径。

领导演讲的影响力和鼓舞力

我经常会让我的客户描述他们所能记住的最具震撼力的某一场领导演讲，并询问他们，这位领导的演讲为什么会让你印象如此深刻？尽管客户们的回答千变万化，但他们都会不约而同地提到以下一些原因：领导现场发挥得很好，演讲很有说服力，而且激情四射；演讲中领导表现得急中生智或者很有幽默感；该领导很注意与听众互动，演讲表达非常流畅等。绝大多数客户还会提到他们所能记住的演讲中的一些令人难以忘怀的细节。但是，每次我都会问一个看似奇怪的问题：我想知道这位领导是如何使用PPT的？

当然，我询问这个问题是有原因的。

专业人士们通常会强调PPT的优点。我们也都一致认为，使用PPT的目的是为了传达信息，但这也正是为什么领导——真正的领导都很少用PPT的原因。因为他们演讲的主要目的不在于交流信息，而在于开拓听众的眼界，为听众指明方向，或者是为了提高听众的工作热情，为此，领导们必须努力使他们的演讲更具影响力和鼓舞力。

事实上，假如你在做报告，主持一个培训会议或是研讨会，那么，交流信息确实很重要，但是它绝不能成为你做报告的唯一原因或者是主要原因。因为领导演讲的目的并非纯粹为了传达信息，而是要引发听众去思考并解决问题。

成功演讲应具备的四要素

大约 2 500 年前，古希腊雄辩家、希腊演讲之父狄摩西尼曾经说过，成功的演讲应该具备 4 个要素：（1）演讲者具有个人魅力；（2）事件本身值得关注；（3）传递的信息引人注目；（4）演讲技巧炉火纯青。这 4 个要素无论是在古希腊还是在今天都是非常正确的。本书将分四部分对此进行阐述。

演讲者具有个人魅力

演讲者不必是总统或公司总裁。他可以是一位有志于建设团队凝聚力，专注于实现目标的部门负责人，或者是一位管理顾问、一位教练、一名建筑师、一名通过与指定客户谈话来实现目标的财务顾问，又或者是一名疲于沟通的销售代表。同样，演讲者也可以是一位社会活动家，一名选举候选人或者是一位实验室专业人员等等。总之，不管是什么人，演讲者必须竭尽所能做到最好。他所说的每句话，演讲的整个过程都应充分体现自己的经验、热情、个性，甚至是幽默感。因为唯有这样，他才能成为具有个人魅力的演讲者。

事件本身值得关注

演讲者应该投入到值得关注的事件中去。也就是说，如果演讲对于你来说是浪费时间或是会降低你在人们心目中的地位，那



么你应该主动放弃这次机会。有时可能也要与负责这一事件的人们一起工作，以便帮助他们优化目标、计划和工作环境。

传递的信息引人注目

一条引人注目的信息与一个想法一样都具有改变人们生活的力量。简单地说，要想用引人入胜的词句在演讲中表达出这些信息，需要付出勤勉的努力，日积月累才能有所成就，没有捷径可言。领导如果在演讲当中放弃这些精彩的词句，那么，他的演讲就不会受到重视，他本人同样也不会赢得尊敬。

达克·波穆斯（Doc Pomus）是一位具有传奇色彩的作曲家，曾经创作《恋爱中的少年》、《猜疑》和《为我拯救最后的舞蹈》等著名歌曲。当被问及如何才能写出一首动人心弦的歌曲时，他答道：“创作时要找到合适的词句来充分表达内心的想法，从而拉近内心与文字之间的距离。”这种方法同样适用于表达引人注目的信息。领导在发表演讲的时候，要找到合适的语言以表达自己的内心思想，从而拉近和听众之间的距离。

演讲技巧炉火纯青

这取决于诸多因素，比如发表演讲的时候要注意腿的姿势，要关注与听众之间的眼神交流以及调整好语音语调等。但要令演讲达到娴熟，还远不止于掌握这些技巧的问题。在演讲时还要注意调整自我，关注如何才能表现出真实的自我，这可能才是最重要的。

有人可能会质疑，能具备四要素中的两个就已经相当不错了，但这样是不够的。假如你是一位领导或有志于成为领导的人，那么你应该知道，想要发表一次成功的演讲，就必须同时具备这4个要素。这种想要成功的愿望，将驱使你成就今天的地位，同样也能成就你想要的明天。

如果你能将本书中的建议铭记于心，那么你将成为一名更有信心，更有主导力，更能激动人心的演讲家，从而有可能更快地实现自己的人生目标。

