

中文版

McKinsey & Company

# 用演示说话

Say it with Presentations

——如何筹划和表达成功的商业演示

(美)基恩·泽拉兹尼 著  
刘 军 译

长 春 出 版 社  
贝塔斯曼亚洲出版公司

[美]基恩·泽拉兹尼 / 著 刘 军 / 译

# 用 演 示 说 话

——怎样筹划、表述成功的商业演示

长 春 出 版 社  
贝塔斯曼亚洲出版公司

**图书在版编目 (CIP) 数据**

用演示说话 / (美) 泽拉兹尼著; 刘军译. — 长春: 长春出版社, 2002.1

书名原文: Say It With Presentations

ISBN 7-80664-311-7

I. 用... II. ①泽... ②刘... III. 演示法 IV. G424.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 092562 号

责任编辑: 张耀民 张中良 封面设计: 大熊

本书原版权所有者为 McGraw-Hill 出版公司, 由贝塔斯曼亚洲出版公司提供在中国内地独家出版之中文简体字版权。版权所有, 翻印必究。

长春出版社出版

(长春市建设街 43 号)

(邮政编码 130061 电话 8569938)

贝塔斯曼亚洲出版公司

(上海市罗秀路 162 号 邮政编码 200231 电话 54630606)

长春大图视听文化艺术传播中心制版

吉新月历公司印刷分公司印刷

新华书店经销

787×1092 毫米 16 开本 10 印张 2 插页 111 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—12 000 册 定价: 25.00 元

# 答 谢

近来，我听到这样一种说法——回馈的礼物。这对我来说，意义颇多。特别是当我想起那些在我创作本书过程中予以支持的专家们时，尤其如此。

谢谢你们！无论是对于我创作此书还是对于我的生活，你们都非常重要。

感谢莎拉·罗什。她对本书的内容、结构以及遣词造句都严格把关。莎拉最近从麦肯锡公司退休，告别了有幸与她共事 32 年的朋友们。莎拉也曾经编辑我的第一本著作《用图表说话》。

感谢维拉·德什。她使本书趋于完美。她是一个出色的绘图师。对于本书的外观，她加以奇妙地润饰。对于《用图表说话》一书，她也付出了同样的劳动。

感谢旦·内文斯为本书提供了幽默的插图。

感谢扎克·恩科给予你父亲——比尔·恩科以时间来帮助修改《下一个十年如何选择媒体》这一章节。

感谢阿兰·雷莎在我最需要的时候给予我耐心、敏锐且具有建设性的建议。

感谢朱迪·马克斯，我有幸能分享你专业的洞察力。是你让我语调柔和，同我挽手共度人生。

献给马文·鲍威尔，他创建了我们的乐园——麦肯锡公司；献给数千名公司里的同事和朋友们，是他们使我得以在公司里愉快工作。

我已在公司工作了近 40 年，至今我仍在公司里愉快地工作着。

“所以你被要求做一次商业演示……”

杰出的商业演示是信息、图表、有序的完美统一。《用演示说话》提供了切实可行的技巧和建议。涉及从优美的语调到推出一个有力结论的方方面面。图表、条目、例子，每一要点都清晰、明白，非常方便于演示时使用。

书中的每一页都有成功演示的方法，具体而详细。这些行之有效的方法——你或许忽略的——是基恩·泽拉兹尼从成千上万次演示中总结出来的成功经验。例如：

- 在紧要关头要准备回答听众提出的三个棘手问题
- 用建议来开头和结尾，然后抽出一部分时间来阐述你的建议
- 运用电脑图表——动画、声音、录像，当心滥用
- 更换直观教具时要静，使听众有几秒空闲时间来思考讲述的内容
- 要截住听众离题的话题，可来一个空屏
- 谨记：没有人会为提前结束演示而抱怨

这些方法，单独运用，可使一场演示大为改观；合在一起，你就有了一个筹划和表述成功的商业演示的百宝箱。

在本书中,泽拉兹尼不仅仅提出了演示的实用方法和技能,而且也揭示了成功演示的基本原理和思想。《明确情势》一章,阐述了真正理解演示的原因和演示要说话的对象的重要性。《排练:找出不足之处》一章强调:不管你的工作日程多么紧张,都要抽出时间排练,直到了如指掌,并阐述了其原因。《倾听寂静》一章探讨了伟大演讲家,从喜剧演员到政治家,是怎样大胆运用寂静的。寂静既能使听众领悟演示内容,又能使演讲者采纳他人的合理和正确思想。

总之,《用演示说话》是一部备受注目、综合性的演示指导书。有了它,再加上作者的《用图表说话》,将会使你以后的演示生动、高效,富于魅力,将会使你的思想、产品和计划为听众所认同。

## 关于作者

基恩·泽拉兹尼是世界著名管理咨询公司——麦肯锡公司负责形象化沟通的主管。在麦肯锡公司,他和他的管理咨询同事们一起创造、设计和排练演示。泽拉兹尼经常和很多世界一流的商学院交流思想。这些商学院包括:芝加哥、哥伦比亚、哈佛、凯洛洛、伦敦、剑桥、斯隆、斯坦福、图克、沃顿等。他著的畅销书《用图表说话》已被译成法语、德语、意大利语、西班牙语和葡萄牙语。

# 目 录

<b>导 言</b>	<b>1</b>
所以你被要求进行演示	1
听众权利法案	4
<b>明确情势</b>	<b>7</b>
你为什么要进行这次演示?	9
你想要说服谁?	13
演示的时间需多长?	20
你要使用什么样的媒介?	24
使用媒介的十条戒律	30
<b>筹划演示</b>	<b>33</b>
确定信息	36
起草演示的情节	39
准备开场白	47
计划结尾	50
充分利用直观教具	52



从禅学意义谈设计图表	54
设计文本直观教具	74
确保易于辨认	80
制作情节串连图板	83
<b>表述演示内容</b>	<b>89</b>
信心、信念、热情	90
排练：找出不足之处	96
安放设施和设备	102
运用表述技巧	107
如何使用直观教具	114
习惯于回答问题	119
慎用幽默	125
倾听寂静	128
<b>结束语</b>	<b>130</b>
所以你将作一次演示	130
如何进行演示	132
<b>附 录    如何使用 LAP 直观教具</b>	<b>138</b>
<b>中英关键词汇对照</b>	<b>147</b>
<b>关于作者</b>	<b>154</b>

# 导 言

## 所以你被要求进行演示

**你**已被要求进行一次商业演示(Presentation)。我之所以强调你已被要求，这是因为，对于我们大多数人来说，我们肯定不会自愿这样做。

“别吩咐我去作演示。”你心中这样嘀咕道。

你去说服当地的市政委员会，我们必须在他们们的后院放置有毒废弃物。

你去劝说公司创始人关闭两个工厂并解雇 2000 个雇员。

你去告诉商业部门的头头们，为什么他们这些部门必须削减 40% 的开支。

你去劝说董事会，为了公司的生存，必须赞成削减从总裁到厨师的 7000 名雇员 32% 的工资。

你会主动要求完成这样的任务吗？我肯定不会。

所以，你是被要求进行商业演示。

“怎么，你疯了吗？”你心中继续这样嘀咕，“你难道希望发生在 Jay J.身上的事情在我身上重演吗？你忘记了吗，当他开始做报告时，今天，我们的目的是……只听到执行总裁说，不，那不是我们的目的。或是你忘记了莎拉邀请了 75 人而只有 9 人到会吗？还有，他们没有合适的接线将米切尔·Z 的笔记本电脑同液晶显示器连接吗？”

所以你是被要求进行商业演示。

“此外，”你心中还会这样争辩，“我可不想双手冒着冷汗，两膝不停地颤抖，心里忐忑不安，因临时拼凑内容而尴尬，因害怕而出现错误，甚至为无法回答问题而焦躁不安。”

所以你是被要求进行商业演示。

“而且，”心中的那个你会呜咽着说，“我没有时间。你知道我要忙多少事情啊？准备这种演示，组织演示的情节内容，制作直观教具以及分发的印刷品，一遍遍地练呀练，你知道要多少时间吗？要花多大的代价吗？”

所以你将要进行演示。

为什么要争辩呢？你知道，最终你还是得去完成。这也是我为什么写作此书的原因。此书中的实例以及一些实用的观点，都来自于我筹划和表述的许多演示，以及我所帮助修改演示达 35 年之久的在麦肯锡公司的朋友、同事们的经验。

但是，我并不是说这本书可以作为教材，从中你可以学习筹划并发表演示。总之，你不是可以通过看看操作手册就学会骑自行车。惟一的办法是骑在车上，摔下来再骑上，再摔下来再上去，最后，你就学会骑自行车了。

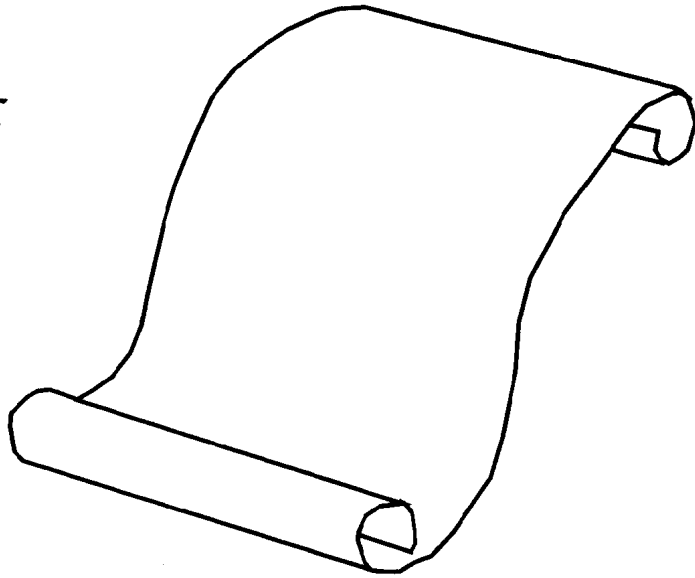
做演示也是如此。这本书所能帮你的是指出了该如何进行演示；你必须踩着踏板才能学会骑车。

在你骑上自行车之前的注意事项。假设你已经想好了演示什么（what）——内容——你已经仔细查找了支持性的论据，结论也合乎逻辑，所提建议也都是符合实际的，那么，这个演示就是你通向成功的桥梁。它是把事实和观点传递给观众的工具。因充分了解你的资料而具有的信心是无可替代的。本书所阐述的正是筹划以及进行演示所需要的能力。

如果你只有 2 分钟的时间，务必注意下面的《听众权利法案》。不管什么时候，当你准备演示时，你可能都想重温它的内容。如果你有更多的时间，再浏览一下本书的其他部分，从而掌握如何才能捍卫听众的权利。你可以学习以后的三个章节以知道如何明确情势、筹划演示和进行演示。

享受骑车的乐趣吧！

## 听众权利法案



**我**之所以会提出听众权利法案(Audience's Bill of Rights)这一观点，是因为我的一个顾客。在我的一间工作室要关门时，他说，对于你的公司来说，我是观众。我享有什么权利吗？

下面是我从世界各地的同事那里得到的实例，在你今后做演示时也许能帮助你。

### 关于目的

知晓在演示结束之后你想让我做什么或者想什么的  
权利。

了解我参加演示原因的权利。

在花费参加演示所用的时间后获得回报的权利。

### 关于尊重

贡献知识，并分享成果的权利。

给予思考时间而不是被迫马上做出决定的权利。

说话时既不要粗鲁以对，也不要低声奉迎，而是要

尊重我的经验、智力和知识的权利。

当你不能回答我的问题时，保持诚实的权利。

当演示构想不周时，听众用脚投票（很少使用）并走出去的权利。

### **关于时间**

提前知道演示会占用多长时间的权利。

就像我繁忙的日程表所预先确定的那样，让演示及时开始和结束的权利。

偶尔中断的权利，而且这并不仅仅出于生理上的需要。

### **关于内容**

了解我们将要听到什么、演示怎样进行的权利。

了解争论什么内容的决定、你所持的观点的理由以及支持这些理由的事实的权利。

首先得知重要信息的权利。出人意料的结局只在欧·亨利的小说中才允许。

### **关于视觉**

不管我坐在听众中什么位置，都能不借助于小型双眼望远镜看清每个字的权利。

对于复杂图表的被解释权。

### **关于灵活性**

停下来进行讨论、帮助小组达成共识的权利。

当我要提问时，在任何时间都可以提问并得到回答的权利，而不是以我后面将会提到敷衍推脱。

### **关于表述演示内容时的权利**

坐在房间后面也能听清你讲话的权利。

全神贯注于演示而不会被粗野的手势所干扰的权利。

当你面对镜头发表演讲，并且希望你传达的讯息来

引起反响并打动处于观众中的我时，我能看到你的正面而不是你的后脑勺的权利。

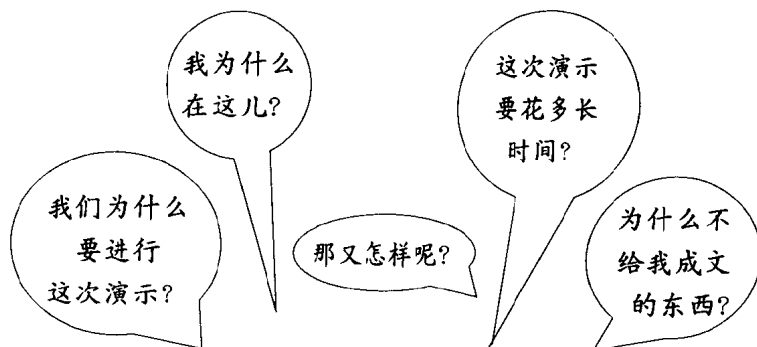
享受你的幽默感的权利，这种幽默感使你得分、放松或者创造友好的气氛。

### **关于结束**

明确已达成何种一致以及以后将会发生什么事情的权利。

离开时感觉自己完成了某些有意义的事的权利。

# 明确情势



**对**于商业演示最明确的定义——它与讲演或训练或发言不同——来自我的朋友安东尼·简（Antony Jay）先生。他说，“演示就是进行说服。”<sup>①</sup>你希望：

说服市政委员会把废旧的垃圾堆放在他们的后院。  
说服公司的组建者关闭两个工厂。  
说服商业单位的领导降低 40% 的成本。

直到现在，这才是你所从事的工作，夜以继日地研究、采访、分析以及其他一切使得你可以对观众提出建议的事情。

现在，放松一下，把这一切都放在一边——大量的数据、电子表格、采访记录和给你自己大约 15 分钟的

---

<sup>①</sup>安东尼·简（Antony Jay）以及罗斯·简（Ros Jay），著有《有效的演示》（伦敦：皮特曼出版社，1996）



时间来思考和记录你所面对的情势(Situation)。扪心自问，这次的演示有什么独特之处——与你上星期所做的有什么不同，与你下星期将做的有什么不同。我相信，这一练习会帮助你找到你想从演示中所得到的结果。它甚至还能显示你有没有必要做这个演示。如果你能找到更好的方法进行这一说服活动，那当然更好了。

下面是你必须回答的问题：

你为什么做这个演示？

你想说服谁？

演示要用多长时间？

选择哪一种最好的媒介(Medium)？

下文中，我们将分别予以详细讨论。