

定 价：圆肆圆元

随着经济交流的国际化，“演示”作为现代商业文化的一部分开始逐渐渗透到中国经济社会中，并已经作为一种极其有效的宣传推销手段被越来越多地使用。尤其值得一提的是，“演示”真正令商业界专业人士刮目相看的契机是它在亚特兰大申奥竞选中表现出技压群雄的震撼力，“演示”生动形象的表现方式使它相对于传统的照本宣科式报告或单纯的演讲具有明显的优势，特别是在传递大量复杂的信息方面，它具有提纲挈领、令人印象深刻的独特作用。在当今日趋激烈的商业竞争中掌握演示技巧，在重要的商务场合中条理清晰、重点突出地阐述观点以博得上司、客户的青睐，已经成为商业成功人士的一项必备技能。

由玛丽·蒙特(Mary Monte)和林恩·拉塞尔(Lynn Russell)所著的这本书详细地介绍了从演示创意到实施的各个步骤，并提供了许多实用的方案，对有演示经验的人士提供更科学有用的策略，提升其相关技巧。此外，作为一本不可多得的实用书籍，其中提到的各种技巧可以被直接套用，甚至可以作为临阵磨枪的重要工具。书中所谈的除了一些原则，大都是实践经验的精华，是作者多年从事商务教学和商务演示实践的重要心得。

本书得以提供给广大读者，有赖于清华大学出版社编辑同志的大力支持和鼓励，他们对此类题材的明慧选择更是一种富有价值的实践。

姜晓刚、沙立洲、经洁、葛斐、房栋、党淑萍、陈刚参与了本书的初译工作，

在此对他们表示深深的感谢。全书由沙丽玎负责主要翻译工作和最后审校定稿。书中疏漏错谬之处在所难免,恳请广大读者不吝指教。

译摇摇者

圆园年 苑月

译者序	I
-----------	---

引言	员
----------	---

第一部分摇演 示 策 略

第一章摇分析听众	苑
他们是谁	愿
他们已经知道什么、期待的是什么	怨
他们感觉如何	员

第二章摇明确演示意图	员
确定演示目标和与听众的互动程度	员
选择合适的演示设备	愿

第三章摇使传递出的信息令人难忘	圆
突出要点	圆
有说服力	圆

第二部分摇演示的实施

第四章摇设计演示结构	猿
研究和组织演示内容	猿
决定说什么	猿

第五章摇设计演示图像.....	源缘
选择设备	源远
编写信息题目	缘园
选择图表设计	缘猿
确保一致性	缘愿
力求简洁易读	远员
第六章摇强化非语言表达	远怨
分析非语言表达技巧	苑园
提升非语言表达能力	苑远
控制紧张情绪	愿员
参考文献	愿愿



摇摇摇 本书能向你提供哪些帮助

如果你对于演示有些具体问题 ,可以直接参阅本书的有关章节。比如你的问题是 :

- 你正在紧张筹备一次即将到来的演示 ,你该如何使自己的心绪平静下来 ?
- 你觉得你的演示准备工作做得非常好 ,但还不能肯定演示结果会令你如愿以偿 ,你该如何设定你的演示目标以促使你的努力有的放矢 ,同时又可以借此目标准确地评价你的演示结果 ?
- 你的上司看起来完全没有领会你的上一次演示 ,你该怎样使这次演示能够有针对性地帮助上司抓住你要表达的信息要点 ? 你怎么能确保这次的信息要点不会再次被听众疏忽 ?
- 你在做一个关于营销的演示 ,你该怎样确保听众明白你的建议可以给他们带来哪些好处 ? 你能用什么样的策略让他们接受你的建议 ?
- 你正在给你不认识的一群听众做演示 ,你会给他们留下什么样的第一印象 ? 你怎么做才能提高他们对你的信任感 ?
- 你的一些听众显得有些茫然、沮丧 ,或者他们在观看你的演示时睡着了 ,你该如何设计你的演示图来加强你传递信息的效果、突出重点 ,并抓住听众的注意力 ?
- 听众中的一些人看起来像在攻击你 ,你该怎样应对敌视性的听众和敌视性的问题 ?
- 在会议中 ,你坐着时可以很好地阐述你的思想 ,但只要一站在大家面前你就备感窘迫。在正式和非正式场合下你该怎样摆放你的手脚 ?

如果你还没有任何有针对性的问题 ,你应该通读全书 ,它可以使你了解关于演示的通用准则、程序和技巧。具体说来 ,它可以满足你以下方面的需要 :

- 你想先了解一个框架 ,以便开始策略性地考虑你的演示。
- 你想更多地了解如何一步一步创作一个演示 ,包括从收集信息、提出问题到排练和发表讲演。
- 你了解创作演示图和其他视像材料的步骤 ,以备今后不时之需。

如果你正在学一门有关的专业课程或大学课程 ,或是参与一个工作组或研讨会 ,你可以用本书作为参考。你也许已经在演示方面很有经验 ,但我们希望你能够从这本书里找到有用的信息帮你进一步提升技巧。

摇摇摇 本书的使用对象

如果你需要在商业交往中、在政府机关里、在学术场合下做演示 ,也就是说 ,你需要展示你自己和你的思想以取得你所希望的某种结果 ,这本书就非常适合你。你也许早已知道以下的事实 :

- 在公开场合下的演讲是在美国最令人恐惧的事情。许多人尽量避免做公开演示 ,或者简直就把公开演示视为活受罪。明白如何准备和练习演示将使演示不再是受罪。
- 你的成功是建立在有效沟通基础上的。研究表明 ,事业的成功与沟通能力是紧密相连的。你的演示技巧会对你的上司、同事、客户和其他相关人士产生非常重要的影响。
- 今天的演示相对于以往而言尤其具有挑战性。最近的趋势 ,包括全球化和新的演示技术 ,使演示的设计和表达比以往任何时候都更具挑战性了。

摇摇摇 本书的写作目的

数以千计参加过我们在哥伦比亚(摇摇摇摇)商学院、达特茅斯塔克(摇摇摇摇)商学院、纽约大学斯特恩(摇摇摇摇)商学院、斯坦福(摇摇摇摇)商学院 ,以及在不计其数的公司和组织里举办的相关课程和讨论会的人 ,都曾表示他们希望有一本简明的关于演示技巧的总结性的书。这些工作繁忙的专业人士发现其他关于演示技巧方面的书籍不是太厚就是有些事后诸葛的味道 ,远不能满足他们现实的实际需要。这就是 摇摇摇摇 出版社之所以要推出这套高级沟通指南丛书的原因所在 ,它旨在以简明、实用、易懂的方式对那些需要在专业领域进行高层次沟通的专业人士提供帮助。

- 简明摇摇本书只总结关键思想。我们从几千页的原始资料和研究成果中采集并筛选本书的内容 ,删去大量冗长的案例、举例、脚注、练习以及课后讨论题。

- 实用摇本书为读者提供了清晰并易于直接使用的工具。它只包括那些在专业领域进行沟通交流所需的演示技巧方面的信息。
- 易懂摇我们力图用最简约的模式——采用一种直接的、实事求是的,并且是非理论化的风格——进行描述。

摇摇摇 本书的组织结构

本书分为两个主要部分：

第一部分：演示策略（第一章至第三章）

有效的演示建立在有效的演示策略的基础上。有效的演示策略则建立在我们前三章所描述的三个策略要素的基础上,这三个策略要素简称为“**粤坛**”,即听众策略(摇摇摇摇)、意图策略(摇摇摇摇)和信息策略(摇摇摇摇)。

- 第一章：分析听众。这一章回答了以下问题：(员)你的听众是谁？(圆)他们已经知道什么？期待的是什么？(猿)他们感觉如何？
- 第二章：明确演示意图。在这一章你将学会设定你的目标和确定适宜的与听众的互动程度,并选择合适的演示设备,比如是采用幻灯片演示、会议还是视像电话会。
- 第三章：使传递出的信息令人难忘。想要创造出能够被大家记住的信息,你可以参阅本章关于强调要点和增强说服力的技巧。

第二部分：演示的实施（第四章至第六章）

在你的演示策略基础上,运用本部分章节中介绍的三套技巧,你可以进行一次非常有效的演示,这三套技巧就是简称为“**杂晕**”的实施框架,即演示的整体结构(杂圆圆)、演示图像效果(杂圆圆)和非语言表达(杂圆圆)。

- 第四章：设计演示结构。这一章的内容包括你在演示中该说什么——研究和组织你的演示内容,以及用什么样的语言技巧来构造你的信息。
- 第五章：设计演示图像。在这一章里将告诉你如何通过以下步骤来创造你所需要的演示图像：(员)选择合适的设备；(圆)编写信息的题目；(猿)选择演示图表设计样式；(源)确保一致性(包括母版之间的一致性)；(缘)如何力争简洁、易读(包括借助于色彩的运用)。
- 第六章：强化非语言表达。实施演示的最后一个方面是你的非语言表达技巧——对于你的听众来说你看起来让人满意吗？听起来怎么样？这一章将涵盖以下技巧：(员)分析你的非语言表达的方方面面；(圆)提高你的表达能力,包括实

战技巧；(猿学会放松并能控制你的紧张情绪。

摇摇摇 致谢

我们要感谢众多在本书写作过程中提供过帮助的人。玛丽·蒙特(酝葬葬葬葬葬葬葬)：我要感谢数以千计听过我的课的总裁和学生们,我还要感谢我在 酝葬葬葬 和 粤葬葬葬 的同事,尤其是 孕葬葬葬葬葬葬葬 林恩·拉塞尔(蕴葬葬葬葬葬葬葬)：我要感谢我的丈夫、同事,还有我所知道的最好的老师,纽约大学斯特恩商学院的 陨葬葬葬葬葬葬葬 教授。感谢我出色的商业伙伴、教师伙伴和朋友, 允葬葬葬葬葬葬葬 并感谢那些在哥伦比亚大学协助我工作的同事——裁葬葬葬葬葬葬葬, 云葬葬葬葬葬葬葬, 月葬葬葬葬葬葬葬, 蕴葬葬葬葬葬葬葬, 陨葬葬葬葬葬葬葬, 陨葬葬葬葬葬葬葬, 允葬葬葬葬葬葬葬, 韵葬葬葬葬葬葬葬 和 允葬葬葬葬葬葬葬 也感谢所有上过我的课或参加过我们的研讨会的 酝葬葬葬 学生、博士生和经理人员。感谢我在其他机构的同事,他们是 孕葬葬葬葬葬葬葬, 晕葬葬葬葬葬葬葬, 悦葬葬葬葬葬葬葬, 陨葬葬葬葬葬葬葬, 允葬葬葬葬葬葬葬, 月葬葬葬葬葬葬葬, 允葬葬葬葬葬葬葬, 允葬葬葬葬葬葬葬 和 陨葬葬葬葬葬葬葬 你们都是优秀的教师,从你们那里我学到了很多关于沟通技巧的知识。

达特茅斯大学塔克商学院摇摇玛丽·蒙特(酝葬葬葬葬葬葬葬)
专业发展(孕葬葬葬葬葬葬葬)摇摇公司摇摇林恩·拉塞尔(蕴葬葬葬葬葬葬葬)

第一部分

演示策略

PRESENTATION STRATEGY



第一章

Guide to Presentations

分析听众

摇

概要

一、他们是谁？

员援分析你的首要听众。

圆援分析那些最有影响力的人。

猿援分析你的次级听众。

二、他们已经知道什么？ 他们期待的是什么？

员援他们对演示的话题知道多少？

圆援他们对你知道多少？

猿援他们期待的是什么样的演示形式？

源援他们期待的是什么样的演示文化？

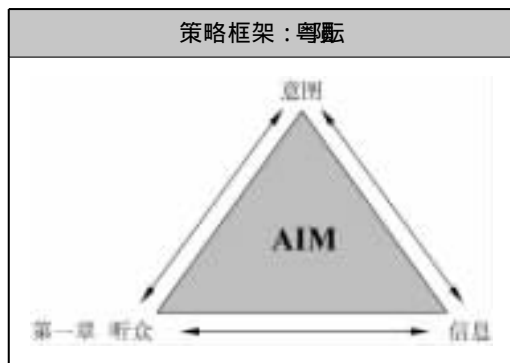
三、他们感觉如何？

员援他们对你的演示感兴趣吗？

圆援他们持有哪些偏见？

猿援你的演示观点或建议是要求听众做很多工作还是一点工作而已？

策略策略三大组成部分中一个很重要的环节是分析听众。一个做得很好的听众分析不仅限于设想谁会来听演示,谁会间接受到你的演示的影响,或是仅仅去收集与上述这些问题有关的信息。你需要知道的绝大部分信息可以通过详细回答本章提出的三个宽泛的问题来获得:(员)他们是谁?(圆)他们已经知道什么?期待的是什么?(猿)他们感觉如何?



摇摇摇摇 他们是谁

这第一个问题可以帮助你获得关于你的听众的尽可能多的信息——包括这个听众群体的人口统计学信息,以及个别听众的特定信息。听众分析既包括你的首要听众——那些将亲身来参加并听取你的演示的人,也包括你的“次级听众”(或“隐蔽听众”)——那些将在未来能听到你演示的有关信息,并受其影响或是你正准备以你的演示信息去影响的一批人。

虽然大部分的听众分析工作是在你的演示开讲前做的,请记住,一定要持续收集听众信息,直至演示的当天——看到提前到场的听众时要观察他们对你的言语的反应,关注他们提出的问题。

分析你的首要听众

- 把你的听众当成一个群体来分析。“他们是谁”这个问题通常可以给你以下信息：听众群的规模、年龄区间、教育背景、工作经历,以及其他人口统计学方面的信息,如性别、种族、文化等。与这些信息相关的随之而来的问题则可以使你更充分地了解你的听众,比如:这个听众群体可能倾向于何种风格的表达方式?他们中是否有人对你所使用的语言存在障碍?这是不是一个愿意主动发言的群体?他们是不是一个喜欢非正式演示风格的群体?诸如此类的后续问题还可以有很多,问

题越是有针对性 ,你收集到的信息就越全面。

- 把你的听众当成个体来分析。可以运用与上面相同的思路来收集资料及澄清有关听众个体的各种假设。由于时间有限 ,而且你与听众的关系可能并不密切 ,你无法对每个听众个体进行调查 ,所以有必要尽可能多地了解个别有代表性的听众成员。假如可以的话 ,去找会来参加演示的人谈一谈 ,了解他们的经验、偏好和看法。另一个选择是与了解这个听众群体的人谈一谈 ,这类知情人往往可以帮助你获得不同听众个体的宝贵信息。

分析那些最有影响力的人

这些人控制着决策过程 ,能左右听众群体的看法和观点。

- 主要的决策者摇摇主要决策者是指那些有直接权力或影响力的人。只要你能够掌握这些人的特定信息 ,你就能轻而易举地定位你的演示策略。应该试着找出哪些东西看起来可能会赢得他们的心 ,而他们又可能对哪些东西置若罔闻。同时你也会发现 ,如果你曾经对这些决策者做过演示 ,你对他们的评估会容易得多。
- 观点领袖们摇摇如果你能够获得可以间接影响听众群体观点的这部分人的信息 ,你也会从中受益。应该试着找出这部分人对你的观点是支持还是反对。此外 ,花些时间评估这些观点领袖们是如何去影响其他人的。

分析你的次级听众

次级听众常常被忽视 ,这太不应该了。这些隐蔽听众可以易如反掌地影响你的演示。所以 ,应该问问你自己 :“ 还有谁能间接听到或看到我向首要听众传递的演示信息 ?” 以及 “ 他们可能会对听到或看到的东西作何反应 ?”

- 争取联盟摇摇演示通常会有涟漪效应。你向你的首要听众传递信息 ,他们接着又同其他人分享这些信息。为了能充分利用这个涟漪效应 ,应该主动请你的听众成员把你的核心信息向外传递 ,以使其他人也能听到你的思想 ,理解你的观点。
- 分发材料摇摇如果你计划分发印刷材料 ,你应该考虑到你的次级听众 ,想想那些没能来参加演示会的人要如何阅读你分发的材料。
- 减少漏洞摇摇如果你计划在演示中谈到或运用一些秘密信息 ,你一定要注意到把这些信息印在分发材料上的风险。即使你没有把这样的信息印在所分发的材料中 ,你也要防范其他人听到这些信息可能给你带来的麻烦。

摇摇摇摇 他们已经知道什么、期待的是什么

这第二个问题集中在听众已有的知识和他们的期望方面。

他们对演示的话题知道多少

想一想你的听众的背景和信息需求。如果你想避免听众中的专家觉得你的演示很乏味,或是听众中的初学者们一头雾水,你应该记住下面几点:

- 在设计你的演示之前找出那些不为一般人所熟知的术语和行话。一个对你再熟悉不过的术语可能对于听众中的很多人来说是个十分陌生的概念。另一方面,如果听众习惯于运用某些特定的词汇,你应该学会在你的演示中运用这些词。
- 在考虑如何应对拥有多种不同背景的听众群体时,你可能会发现听众中的专家们如果发现大部分听众没有专业背景的话,他们会愿意多听一些基础知识。在演示开始之前做个非正式的抽样调查会有助于让听众们知道他们的群体中有关演示知识的背景是参差不齐的。另一个选择是你把演示的有关背景知识在演示前以材料的形式分发给听众。一定要特别关注“主要决策者”们的背景知识和信息需求。你当然不想传递模糊不清的信息给听众,但你也一定更加不希望你的演示所传递的信息过于基础以至于令主要决策者们感到无聊,或是你所传递的资料他们根本不关心。
- 想方设法把基本信息同精深的细节信息分割开。当你设计演示时,一定要力求确保每一个听众都能跟着你的基本思路走,但你必须能通过引用一些令专家们感兴趣的例子和事实让他们也充分参与到你的演示中来,同时又要提醒其他人个别的题外话绝不是你要表达的核心思想。

他们对你知道多少

试着找出听众们对你了解多少,并以此来评估他们对你的看法。考虑一下他们对你的能力和个性的了解程度。比如说:他们对你的背景了解多少?他们认为你是个专家吗?他们是否相信你会公正地阐述观点?通过问这一系列问题,你可以开始评估你的初始可信度,即你在演示开始前的可信度(有关可信度方面更多的信息可参阅第三章)。

他们期待的是什么样的演示形式

试着找出听众们期待什么样的会场布置、正式的程度、演示时间、演示会议进行的规则以及演示图像。很明显,你不想浪费时间去精心准备一场持续几个小时正式演示会,而你的听众只希望有一个非正式的、几分钟的简短发言。同样,如果你计划让你的听众在你演示结束后再提问题,而你的听众群体所在部门的习惯恰恰是从始至终地提问题,那你的计划要么令听众极为反感,要么使他们根本不遵守你的规则要求。千万别冒险做可能惹烦听众的事情,或是给这些你正在试图说服的听众带来不便。因此,如果你打算在演示形式方面违背听众的习惯和期望,一定要好好准备如何去解释你为什么必须这么做。

他们期待的是什么样的演示文化

你的演示的每个方面都会受到沟通文化的影响。这里的“文化”涵盖了国家、地区、行业、组织、性别、宗教团体和工作团体。本书中的绝大部分内容是针对如何在西方文化背景下进行演示的。如果你要给那些来自截然不同的文化背景的听众群体做演示,你还要在了解本书内容的基础上去咨询了解这一文化的人。这里有一些关于不同文化的考虑要点。

- 不同文化对时间的态度。你当然不应该在一个对时间要求相对宽松或并不精确的国度里采用你在一个严格恪守时间的国度里所用的时间策略。
- 不同的文化对于谁该出席演示会的态度。基于不同文化对于头衔、权力和集体概念的期望,你有时可能需要邀请更多的人来参加演示会。
- 激励机制方面的文化差异。你可能会发现在不同的文化里,同一激励手段会产生完全不同的效果。虽然众多的文化中都把物质刺激作为最有效的激励手段,然而确实在一些文化中,工作关系、挑战性和社会地位比物质刺激的作用更大。
- 不同文化对于沟通演示设备有着不同的习俗。有些文化里可能人们习惯使用标准的一页纸的备忘录,而一些文化中却更倾向于面对面开诚布公的讨论。你还会发现,在一个传统企业中你可能需要运用与在新兴企业中截然不同的沟通演示设备。

摇摇摇摇 他们感觉如何

应该记住的是,你的听众在情绪上的反应与他们所掌握的知识水平对你来说同样重要。许多演示者都错误地认为,所有从事商业工作的听众都只会从事实和理性的角度去考虑问题。事实上,他们的反应还会受他们对你和你所传递的信息的感觉的影响:在演示过程中,他们可能经历了正面的情感,比如自豪、兴奋和充满希望,或是反面的情绪,比如焦虑、恐惧和嫉妒。

除了上述感觉以外,你还要考虑他们的整体情绪状态。你应该注意到当前特殊的经济形势、时间的紧迫性以及听众的士气等问题。具体来讲,你应该分析他们对演示感兴趣的程度、他们的偏见,以及他们对你期望他们所做事情的态度。

他们对你的演示感兴趣吗

你的话题让你的听众兴趣盎然还是百无聊赖?你今天要说的事对他们来说非常重要还是不重要?他们会认真听你讲还是会很快把你扫地出门?

- 如果你的听众兴致高涨,你可以直入主题,而不必花太多时间去激发他们的兴致。



如果你计划的是一个非正式的演说,别忘了留下较多提问题的时间,因为人们通常喜欢讨论他们感兴趣的话题。

- 你的听众兴致不高或比较茫然。假如你的一些听众对演示兴致不高,你应该运用一些技巧去吸引他们的注意力,克服他们的冷漠。后面图4-16提到的技巧能够帮助你激发那些感到无聊的听众的参与感。此外,还可以考虑通过邀请听众直接参与演示的方式来激发他们的兴趣,同时为了保持他们的兴致,一定要使你的演示尽量简短。如果你是在做一个营销演示,那你必须对听众对你的兜售策略的每个反应和态度变化做出响应;这些态度变化在商务听众群体中通常是可以改变的。

他们持有哪些偏见

在考虑听众对你和你的信息的态度时,考虑他们是否可能喜欢你的观点,或是无动于衷,还是干脆反对?他们因此会得到或失去什么?他们为什么有可能说“同意”,又为什么有可能说“不同意”?

- 他们持肯定或中立的态度。如果他们所固有的见解恰恰是对你所传递的信息的肯定或中立态度,那么你就应该通过重申你的信息能够给他们带来的好处来进一步强化他们的态度。
- 他们抱有反对的偏见。如果他们对你表达的观点或建议持反对的偏见,你应该试着列出他们所有可能的反对意见,并运用本书第三章提供的建议来克服这些偏见。尤其值得注意的是,不应对你的演示对听众的吸引力抱有过高的期望:(员)把你的需求限定在最可能实现的小目标上,比如一个项目的初始阶段而不是从一开始就期望获得整个项目。(圆)力争先达成一些小范围的一致。比如先争取到听众认可目前确实存在一定的问题,然后再试图提出一个解决这一问题的方案。假如你知道一旦他们同意了一些有关联的观点中的前一部分,他们就会自然而然地倾向于接受另一部分相关联的观点,那么你也可以在申明核心思想前先阐述一些他们已经同意的观点。最后,如果他们的偏见源自于对你的偏见,请你参阅本书第三章的内容来设法提高你的可信度。

你的演示观点或建议是要求听众做很多工作还是一点工作而已

想一想你希望听众听了你的演示后采取什么行动?你是否在要求你的听众去执行一个费时、复杂而又高难度的任务?或者说,你的听众按照你的要求去行事是否是一件相对容易的事?如果你还不清楚你到底在要求你的听众做什么,你可以参阅本书第二章的相关内容来学习如何设定演示的目标。一旦你确定了你的演示目标就可以决定你是否在要求听众做很多工作还是一点工作而已。