

在麥肯錫，簡報代表「說服」，不是報告

簡報的重要性與日俱增。向顧客提案理所當然需要用到，公司內部也愈來愈常使用簡報來報告。

本書將簡報的三大要素：一、「能夠讓聽者接受」的明確內容；二、「鞏固結論」的系統性架構；三、「增加發表者的說服力」等，均等又有條理地彙整成一本簡報指南書。

硬體及軟體廠商在市場行銷上，時常以「只要使用本軟體，就能製作出完美簡報」、「有了這台投影機，簡報必定萬無一失」等廣告文宣，煽動消費者的購買欲。因此，要特別注意對器材或軟體的過度依賴，以免陷入近乎迷信的實用錯覺。

能夠使用高性能的器材或軟體當然最好，但這並不表示有了它們，簡報就一定會成功。我們應該自問：「與器材和軟體的進步相比，簡報的內容和發表者的技能有跟著進步嗎？」我想這部分非但沒有進步，反而還退步了！

簡報的成效，經常是買賣成交與否、提案通過與否的決定性關鍵。因此，為了不輸給器材和軟體的進步，應當準備好簡單易懂，具說服力的資料，並積極提高發表者的素質。

你希望對方怎麼做？

簡報的目的，自然是希望能夠得到對方的同意、被對方所接受。如果對方是決策者，則希望他能核可企劃案的執行；如果是第一線的工作人員，希望他能確實執行企劃案的內容。

而一個用來報告進度的簡報，則是希望對方在了解企劃案進度之後，能夠繼續提供協助、執行。

因此，簡報的目的，就是「促使對方採取行動」。

※「先說你希望對方怎麼做」—成功案例

定森：「非常感謝各位在百忙之中，撥冗前來出席此次簡報會議。如同日前發布的資料，今日的目的是加強各部門間的聯繫，以縮短新商品的推廣期間。」（已事先傳達此次會議的宗旨。）

製造部主管：（沒錯，這就是今天的宗旨。）（與對方有相同的認知。）

定森：「包括會後的意見交流，希望各位能給我大約六十分鐘的時間，完成此次內容。把新商品的推廣期間縮短至一半，是全公司上下的一致目標，為達這一點，我希望能在各部門間建立起互助體制。今後，我將向各部門人員請求具體協助。」（與會人員在了解會議所需的時間後，便能安心參加會議。事先告知將提出具體的協助請求，讓對方做好心理準備。）

品管部主管：（景氣這麼糟，各部門若不能好好合作，將喪失市場先機，我也只能盡全力配合了。）

定森：「那麼，我們來參考最近的成功案例，從中尋找能有系統地縮短新商品的推廣期，並建立全新體制的靈感。」（不以失敗案例為借鏡，而是從成功例中學習正確的做法，不失為一種有效的方法。）

採購部主管：（從具體的成功案例來帶入主題，確實讓人容易理解。）

定森：「我以最近為女性消費者導入的含膠原蛋白機能性飲料『膠原元氣』為例，為各位做說明。本商品的推廣期間，僅為同類商品平均導入期的三分之一……。」（從驚人的成功例帶入主題，激起對方的興奮感。）

如何增加說服力？

說服力，是聽者對我們闡述的理論，產生同感和共鳴的程度。如果能得到對方「沒錯」、「就是這樣」的回應，表示我們具有說服力；如果對方的回應是「這種說法很奇怪」或「這是錯誤的」，就表示缺乏說服力。

在缺乏強制力的情況下，促使對方採取行動的唯一方法，就是提高說服力。

簡報內容要讓對方覺得有說服力，就要能解決對方的問題。

舉例來說，如果你的內容是在說明如何修復損壞的東西，就要以掌握現況、分析原因、處理原因及防止復發的順序，來製作簡報。對聽者而言，只要能提出解決問題的方案，內容自然具有說服力。如此一來，不需強制規範，聽者也會自動自發地採取行動。

※提高說服力——成功案例

梅木：「以上是本公司開發的，新世代電信專業等級通訊伺服器『Behind-Stage-NGN900』的主要規格。各位若有任何問題，歡迎在簡報結束後提出來討論。（在簡報時間有限的情況下，要注意別花太多時間解釋枝微末節的問題。）接下來，關於如此高規格的伺服器，為什麼日後會變得愈來愈重要，我將從業界未來動向的角度，為各位說明。」（掌握住聽者感興趣的問題點。）

業者 A：（就是這個！我就是想要知道業界今後的動向，以及這款伺服器的穩定性。這可是一筆極大的投資，若投資方向錯誤，將對公司造成致命的打擊。）

梅木：「……基於上述的業界變化，目前使用的普通伺服器規格，再過幾年就無法使用了。」（明確點出聽者最關心的問題點。）

業者 B：（將來真的會變成這樣嗎？如果是真的就糟了：：即便如此，這款伺服器真的是最好的選擇嗎？）

梅木：「我們對本公司機種齊全的『Behind-Stage-NGN900』十分有自信，不僅能順應環境的變化，也是成本與績效比最高的解決方案。和其他公司同等級的機種相較，相信各位一定能明白它的獨特性。例如：和 MBI 公司開發的『Blade-Outer-TH』系列相比……。」（搶先解答對方的疑問，讓聽者在無形中產生我們所希望的變化。）

業者 C：（這樣聽起來，這款伺服器似乎不錯。但這是自己評論自家公司的產品，怎麼可能說不好的地方。）

梅木：「比日本進步十年的美國，就給予本公司產品極大好評。例如：各位都知道的 UST & T 公司，就已經導入本公司的產品了，而且在使用上也非常滿意。基於以上理由，為因應業界變化，並保有各位的競爭優勢，我在此強力推薦，本公司的新世代電信專業等級通訊伺服器『Behind-Stage-NGN900』。（將簡報定位在為聽者解決問題的提案上。）請各位務必檢討，採用本伺服器。」

業者 D：（原來如此……這是為了避免失去先機的預防對策。似乎有檢討的必要。等會兒也順便參加樣品展示會吧。）

圖表與文字，你得這樣組合

即使頁面最上方的標題訊息已經寫得很清楚了，但是，只用圖表佐證標題訊息還是有風險。做簡報時，很可能用掉太多時間在說明圖表，或是遺漏掉重點。有時即使口頭說明的很清楚，但光用聽的，聽眾仍然不容易理解，無法留下深刻的印象。

因此，為提高聽者的理解度及維持簡報的流暢度，用文字來補充說明，也是一種很

好的方法。我建議使用的文字訊息數是三個。

圖表放左邊，文字放右邊

圖表和文字併用時，可由左向右設計版面，把圖表放在左邊、文字放右邊。

不論是日語、中文、英語，大多是由左向右讀寫文字，所以聽眾也都習慣性地由左向右閱讀。而且圖表放在左邊，可先給右腦一個直覺的印象，之後看到右邊的文字，就會在左腦形成邏輯。

單刀直入由上而下，否則必遭曲解

簡報的基本原則應是先闡述結論。然而，大部分的人卻相反，從小細節開始說明，最後才歸納結論。

從小細節開始說明，等於是在簡報方向尚未明朗化前，就提供各種線索，讓聽者得以自行揣測，歸納出一個自以為是的結論。

這種做法會在最後總結時，增加讓聽者覺得「才不是這樣呢！」的可能性。

由下（細結）而上（結論）的說明順序，可用在推理小說或懸疑劇場，但不適用於商業簡報，因為這種做法，與聽者思路互相抵觸的危險性實在太高。

相反地，先闡述最終結論的由上而下法，能帶給聽者安心的感覺。這就像是一開始先告知目的地，然後再沿路說明景點一樣，知道最終目的地可讓人感到安心。而且，聽者知道結論之後，就不必自己胡思亂想，可安心聆聽簡報，說服力自然能提高。

聽眾的疑問，就是最好的說服捷徑

提問是聽者的權利，但發表者可以把它當作傳遞訊息的機會。

在回答問題的同時，可順便重申主要訊息和關鍵訊息。這聽起來簡單，卻需要相當的說話技巧。

假設問題，進行模擬練習，可精進回答的技巧。

在準備會後的問答時，可製作一本假設問題集。這時，不妨設定一個最具敵意的聽者，並準備具有攻擊性的問題。也就是假設一個，最不希望被問到的問題。沒有聽

者提出尖銳的問題自然最好，但隨時都要做好萬全準備。

策略性的簡報穿著與臉部表情

做商業簡報時，男性的規定服裝是深藍色或灰色的西裝，避免穿著粗條紋或格紋西裝。若無特別理由，記得扣上西裝外套的鈕扣。領帶最好選擇深紅色或藍色系列，避免選用給人輕浮感的明亮紫色，或駭人的粉紅色。

女性則可以穿著稍微亮麗的套裝，但要注意避免使用過於花俏的領巾，以免給人走伸展台的感覺，分散聽者的注意力。

表情和動作，會反映出發表者本身的個性。有些人個性開朗、動作大喇喇；有些人則個性陰鬱、動作謹慎小心。並沒有規定所有發表簡報的人，都要用開朗的表情、誇大的手勢做簡報。因為簡報發表者首要重點是，努力把自己想要說的話傳達出去，然後再根據自己的個性，表現出和主題相符的表情和動作就可以了。

創造鞠躬的投資效益

做簡報之前，事先決定開始和結束時，是否要鞠躬行禮。

在國際性的場合，可以選擇不鞠躬行禮，但如果鞠躬行禮較為得體，就該入境隨俗低頭行禮。

有些簡報發表者只會輕輕點個頭，讓人搞不清楚是不是在鞠躬。這種行禮方式非但沒帶給聽者禮貌的感覺，反而會留下不認真的印象。

若決定鞠躬行禮，就該好好地低下頭，直到身體呈六點十分的角度。這麼做可加深聽者在簡報開始和結束時的印象。