

## **BASE 最強的簡報是，用「故事」促使決策者買單**

### **〔0-1〕緊張、怯場，就忘了簡報的目的、主角是誰嗎？**

「簡報是什麼？」針對這個問題，我想大部分的人都會回答：「向對方傳達自己的主張」。簡報精髓有五大重點，本書將針對如何實現這五個重點，介紹具體的實踐步驟與技巧。

#### **◎重點 1：簡報的主角，是聽取簡報的對象**

做簡報時，你是不是常常錯把自己當成主角？針對上述的問題，如果你回答「簡報是向對方傳達自己的主張」，恐怕就已經搞錯了主客定位。簡報的主角，是傳達理念的對象。

在簡報過程中，你是否將重點放在「如何以流利的口條表現主張」？請別忘記，簡報的目的是協助客戶「實現需求」和「解決問題」，而你所扮演的，是回應客戶期待的角色。

#### **◎重點 2：表達自己的主張**

簡報的首要任務，是以提案和主張回應對方的需求。因此，最重要的是清楚地傳達主張。請先思考：你想傳達的主張是什麼？彙整眾多的資訊，將最重要的訊息精簡成一句話，明確地傳達給對方。

釐清真正想傳達的核心訊息，目標是將這個訊息，深深地烙印在對方的腦海中。

#### **◎重點 3：讓對方理解**

請問，大家一般都花多少時間準備簡報？

想必各位都會做好周嚴的事前準備，確實掌握所有想傳達的內容之後，才會走上講台、發表主張。

但對方呢？他們在簡報會場上，必須立刻對第一次聽聞的資訊做出判斷、理解和評價。你所做的事，就是強迫對方進行如此艱難的工作。因此，你必須花費心思，以最容易理解的方式傳達主張，降低對方的理解難度。

#### **◎重點 4：獲得理解與共鳴**

簡報時，最重要的是讓對方產生「原來如此」的想法，並採用你的主張和提案。因此，你必須使用有邏輯的論述來說服對方。

此外，個人魅力也相當重要。在簡報的過程中取得對方的信任，才能獲得符合期待的成果。換句話說，邏輯與熱情是簡報的必勝關鍵。

### ◎重點 5：讓對方根據你的期待，採取行動

最後，若能讓對方根據你的期待採取行動，或是獲得正面的影響，就可說是一場成功的簡報。因此，請在事前設定明確的目標，並以實現這個目標為前提，製作簡報。

在簡報的最後總結，請具體提示對方今後可以採取什麼樣的行動，這將是簡報的成功關鍵。

## 〔0-2〕4 步驟讓你的簡報，有故事、有表演、又能說服人！

我先簡單介紹「故事·卡片簡報術」的四個步驟。

### ◎步驟 1：決定故事概念

首先，必須決定簡報的概念。這是確定簡報方針的重要前置作業。分析對象、對象的需求，整理自己的主張，並設定簡報的目標。本書 STEP1 中，會介紹幾種有助於草擬概念的分析架構，請各位有效地運用。

### ◎步驟 2：撰寫故事大綱

啟動電腦之前，你必須先思考需要蒐集的資訊有哪些？如何排列資訊的順序？檢討簡報的整體流程。在本步驟中，我會介紹「故事卡片」的具體使用方法，以及讓簡報更有吸引力的美化技巧，供各位參考和運用。

### ◎步驟 3：製作資料、投影片的故事內容

接著，終於可以啟動電腦，開始製作簡報的投影片和書面資料。這個部分，我會解說製作資料時的各種常見問題，以及訊息與呈現方式，同時用「失敗範例」和「成功範例」，具體說明如何設計排版、寫出簡潔有力的文章，讓簡報呈現出最好的視覺效果。

## ◎步驟 4：熟習簡報人守則，表演故事

最後，我會整理在正式發表時，簡報人應該遵守的各項原則。例如：讓聽眾容易理解的基本說話方式、強調重點的方法、引起對方興趣的表現手法，以及讓雙方能夠溝通互動的次世代簡報技術。

此外，我還會介紹彩排的方法，以及回應客戶疑惑的問答技巧，請各位務必嘗試。

### STEP1 「故事概念」：知道對誰說話後，才開始打草稿！

#### 〔1-0〕別急著打開電腦，先從「故事概念」打草稿？

##### ■撰寫故事時，請用 4 個重點問自己

各位在準備簡報時，是否總是立刻啟動電腦？請先等一下！在開始製作投影片之前，要先決定「概念」。

為什麼不能馬上開始製作投影片？在著手準備簡報時，大多數人通常還沒掌握想傳達的核心訊息，以及必須強調的主張重點。如果貿然地開始製作投影片，事後常常會發生「這個資料用不到」，或是「這個訊息偏離想強調的重點，得重新修正方向」等狀況。為了避免繞遠路，必須先決定概念，確立明確的簡報方針。

在 STEP1 的流程中，以下四項分析最重要：

客戶分析：簡報的對象是誰？請將對方的所屬部門、職銜等納入考量，釐清對方在聆聽簡報時的立場。

需求分析：分析對方的需求，明確指出現狀以及目標的願景。

自我分析：找出簡報提案或主張的賣點和獨特性。

設定目標：為了讓對方依照自己的期待採取行動，請設定每道關卡的階段性目標。

#### 〔1-1〕對象是誰？用「客戶分析」找到關鍵人物

簡報的首要任務，應從百分之百掌握對象開始。因為對方才是簡報的主角。

##### ■從部門、職銜和經歷，看出對象的立場

首先要掌握對方的所屬部門、職銜、職責、經歷等資訊。如果對象是企業，簡報的決策會由許多人共同參與，你必須事先找出誰是最具影響力的關鍵人物。在不知道誰是關鍵人物的情況下，你所強調的主張很可能偏離重點。

舉例來說，若關鍵人物是不熟悉技術層面的業務人員，不管再怎麼強調技術方面的優勢，也無法引起對方的共鳴。

### ■從「DMU 分析圖」，找出要說服的關鍵人物

請準備紙筆，畫出能夠掌握對方立場的「DMU 分析圖」。DMU(Decision Making Unit)意指影響提案是否被採用的所有決策者。只要畫出這張圖，就能找出簡報中必須說服的主要對象，進而找到簡報時必須明確強調的重點。

### ◎需明確釐清的重點

繪製 DMU 分析圖時，請找出所有參與決策的人員。接著，釐清這些人對決策的影響力，以及他們各自的需求與關注焦點。

對決策的影響力：足以影響簡報是否被採用的人，就是握有實權的關鍵人物。必須特別注意的是，關鍵人物未必是職銜最高的人。

需求與關注焦點：每位與會人的關注重點，會隨著他們在企業內部的立場而有所差異，請務必掌握所有人的需求，權衡哪些重點可以捨棄，哪些重點必須特別強調。

### ◎從事前的談話中掌握重要資訊

繪製 DMU 分析圖時，與對象的事前交流非常重要。簡報是一場情報戰，從事前與對方的談話中，打聽出每個人的影響力、需求、關注焦點、對自己的態度等，並詳實記錄下來。如果有不清楚的地方，不妨大膽地設定假設。

### ■案例：「導入生產設備」的 DMU 分析圖

右圖是以「導入生產設備」這個提案作為提案範例，所繪製而成的 DMU 分析圖。

雖然生產設備的使用者是製造部，不過初期的提案是由生產技術部負責承辦。負責人向他的主管，也就是課長提出企劃書，課長再與財務部協調預算。財務部核准後，會上呈執行長裁示，決定最後是否採用「導入生產設備」的提案。若採用，則交由

採購部擔任議價交涉的窗口。

我們可以看到，導入設備的提案中，有許多部門的人員參與其中。做簡報時，請事前掌握出席簡報的人員有哪些，並找出他們關注的焦點，以及對決策的影響力。

## ■根據掌握到的對象資訊，量身訂做故事

從 DMU 分析圖中，得知應該強調的重點後，還要掌握以下三項要點，才能增加對方在聽取簡報時的理解程度。

### ①配合對方的程度

面對不熟悉技術層面的人，請不要使用過多的專業術語。相反地，對技術人員進行太多基本講解，會讓他們覺得無聊。因此，請事先調查對象的知識程度，再進行簡報的準備。

### ②提供未知的新訊息

瞭解對方掌握的資訊內容，對簡報也很有幫助。如果是對方已知的資訊，講解時只需要簡單帶過。若是對方第一次聽聞的資訊，就有詳細說明的價值。提供資訊時，必須突顯資訊重要程度的強弱對比。

### ③瞭解對方反對的理由

對方對簡報人、簡報人的公司，以及簡報提案等，對方抱持著什麼樣的立場和態度？若對方持反對意見，最好事先調查他反對的原因。之後即可在對方提出反駁時，準備好因應對策。

## 〔1-2〕該給甚麼？從「需求分析」鎖定對方的真正期待

完成客戶分析後，要進行更深入的「需求分析」。請找出下述問題的答案：對方期待從這場簡報中獲得什麼？對方想從我們身上獲得專業知識？還是希望我們提供解決困境的建議？

簡報的目的是回應對象的需求。有個簡單的方法，能夠迅速掌握簡報的方針。試著問自己：「為何對方願意給我做簡報的機會？」這個答案就是對方的期待。

## ■如何正中客戶核心需求，超越他們的期待？

在商務界中，大家經常使用「需求」這個字眼。然而，很多人都誤解了需求的真正涵義。請大家趁這個機會好好思考，需求的本質到底是什麼？

大多數人認為，需求就是「顧客想要的商品或服務」。真的是這樣嗎？各位不妨用以下的案例，試著思考看看。

狀況：時序是冬天。你參加某場研討會時，會場的空調故障了，因此，你在寒冬的教室中冷得全身發抖。這時，你會怎麼辦？

需求：跟別人借外套；請主辦單位準備暖氣機；請主辦單位提供暖暖包。

從這個案例中，我們可以想到各種需求，也就是「顧客想要的東西」。如此一來，需求就是外套、暖氣機、暖暖包，對嗎？

### ◎需求不是「手段」，而是「目的」

上述的結論聽起來怪怪的，對吧？你真正的希望，應該是在溫暖的環境中，專心聽講。那麼外套、暖氣機和暖暖包所代表的又是什麼？它們只不過是實現需求的其中一種手段。換句話說，你必須從目的來思考需求的本質。

### ◎客戶會提供騙人的需求

然而，在掌握客戶需求時，常常會碰到一個難題，那就是客戶所提出的需求大多只是手段。當客戶說「我正考慮購買這樣的產品」，或是「我想要這樣的機能」時，這些都只是實現需求的手段。

客戶想要外套，我們便給他外套，這麼做當然很容易。不過，若我們只懂得回應手段，無法與競爭對手做出區別。精準找出需求的本質，是簡報的成功關鍵。

### ◎超越客戶的期待

簡報人所追求的目標，是透過思考提出能實現對方期待的解決方案。針對前面說「想要外套」的客戶，假設你提出的方案是：「我們已經在隔壁準備了一間溫暖的教室，請各位移動腳步。」如此一來，便是超越顧客期待的完美提案。

想完全掌握對象，並得知他真正的需求以及理想狀態，必須掌握詳細的情報。從事前的情報戰搶得先機，是成功簡報的不二法則。

## ■反覆問 5 次「為什麼」，探究問題背後的問題

### ◎掌握對方的真正需求時，聆聽是關鍵。

在擔任經營管理顧問時，我會要求業主實際傾聽客戶的需求。業主回報的內容常常是：「客戶的需求是降低成本」。不過，這不是正確答案。

### ◎描繪對方「現在的狀態」以及「未來的狀態」

首先，可以使用「落差分析」來確認客戶現在的狀態。「目前狀態」與「理想狀態」之間的落差，就是客戶真正的需求。

舉例來說，如果生產部門說「希望降低生產成本」，可以透過作業流程、生產設備、不良率及錯誤發生原因、作業人員有何不滿等，來掌握目前狀態的各項細節。

唯有能夠掌握真實現況的人，才能在簡報中勝出。

### ◎反覆問為什麼、追根究柢，接近理想狀態

在現狀與理想狀態之間，有很多待解決的問題。因此，不能立刻開始思考解決問題的方法。把握問題的全貌，才能找出解決真正問題的線索。

這時，可以使用「5W1H」作為分析架構。此處的 5W1H 是指，針對問題的表象，至少反覆詢問五次「為什麼」(WHY)，找出真正的問題。

舉例來說，假設理想的狀態是「業績成長」，第一個問題便是：「為什麼業績沒有成長？」原因為「無法拓展新客戶」。追問無法拓展新客戶的理由，得知是「因為很少拜訪新客戶」。很少拜訪新客戶是因為「花太多時間處理公司業務」，而公司的業務之所以那麼花時間，是由於必須不斷製作類似的文件，也就是「公司太多缺乏效率的工作」。最後，可以推導出最重要的主因，即是「沒有推動電子化業務」。

大部分的原因與結果都是環環相扣。不斷地問為什麼，可以看見問題的整體結構，並且找出最根本的原因。如此一來，就能找到改革最有效的切入點。