

“会演讲的人成功的机会多两倍”

牛博网、老罗英语培训创始人 罗永浩

在我从事教学和演讲工作的这些年里，经常被学生或听众问到的一个问题是，“你能不能推荐一本学习演讲的书给我？我想要一本学习效果最好的，最立竿见影的”。这种问题总是很难回答，就像“对你的人生影响最大的一本书是什么”一样难于回答。这类问题的本质是简单地、偷懒地相信，是某一本神奇的书改变了一个人的一生，或者是造就了他的某种能力。而生活的真相是，改变或造就了一个人的，至少是几百本谈不上神奇但确实很不错的书。由于天生的恶趣味，我和很多热爱吹牛的人一样，喜欢假装“台上两小时，台下没用功”，我喜欢让人觉得我的演讲能力是天生的。但随着年龄的增长，我不能再从这种幼稚的做法里获得多少快感了，所以我打算从今年开始，陆续推荐一些在我学习演讲的过程中使我受益的书给那些渴望掌握演讲能力的人。

在当代的商业领袖中，史蒂夫·乔布斯可能是最伟大的一个演讲者了，说他是演讲大师也不为过。苹果公司的新产品发布会，几乎每次都是由乔布斯一个人别着个领夹式麦克在台上唱独角戏。乔布斯领导的苹果公司从来不会像其他的土鳖企业那样，找一堆基本上没穿衣服的美女来给这种活动充场面。但这个精力充沛、意志坚定的五十来岁老头儿的演讲，远比那些半裸女人满场乱窜的活动更受欢迎，受追捧的程度甚至可以和摇滚歌星的演唱会相媲美。

我从六七年前开始，就系统地观看和研究学习乔布斯的演讲了，他的每一场演讲我都烂熟于胸。但这本由美国专栏作家、演讲培训师卡迈恩·加洛撰写的《乔布斯的魔力演讲》仍然让我很受启发。因为他从演讲这一门学问的基本原理上，对乔布斯的大量演讲实例进行了分析、归纳和总结（尽管其中的个别理念有些教条）。对学习演讲的人来说，这会让你知道，你观看乔布斯演讲时感觉到的那些精彩的部分“为什么精彩”，从而使模仿和学习优秀的演讲在很大程度上具有了可操作性（即便你的演讲天分不是很好）。

以前有一本书的名字叫《会演讲的人成功的机会多两倍》，如果这句话能让你产生某种共鸣，你可能就要想个办法来解决你不会演讲的问题了。如果你想解决你不会演讲的问题，我向你推荐这本《乔布斯的魔力演讲》。

序言（1）

怎样让你的演讲在所有场合都精彩绝伦

“你可以想到史上最伟大的创意—与众不同、别出心裁—但是如果你不能劝服其他人理解、接受你的想法，那一切都毫无意义。”

—格雷戈里·伯恩斯

史蒂夫·乔布斯是全球舞台上最能虏获人心的演讲大师。没有人能媲美他的水平。乔氏演讲仿佛能把多巴胺直接注入观众的大脑，让他们兴奋异常。为了听一场他的演讲，有些人不远万里、翻山越岭地赶来，甚至在寒风中彻夜排队，只是为了获得一个最好的座位。如果不能如愿，他们往往会十分沮丧。乔氏演讲就是有如此魅力，要不然你怎样解释当乔布斯即将缺席一场一直由他主讲的活动时，有些粉丝甚至威胁要游行示威的行为？这种事真的发生过，就在苹果公司宣布乔布斯将不能在 2009 年的 Macworld 大会发表俨然已经成为传统的主题演讲时，这种事就真的发生了一次。（苹果公司同时还宣布，这将是该公司最后一次参加由

美国国际数据集团在波士顿主办的年度商业展会了。)

替代这位传奇演讲大师出场的，是苹果公司副总裁菲尔·席勒 (Phil Schiller)。演讲效果不可能完全达到观众的预期，但是席勒表现得也很好，令人钦佩，而这恰恰是因为他使用了很多乔布斯惯用的技巧。但不管怎么样，人们依然怀念乔布斯。一位名叫乔恩·福特的记者就此事写道：“第一代叛逆的天才们发明了个人电脑，促进了互联网的商业化，他们的公司也成为时代的发电厂；而现在，他们的时代结束了。”

每一场乔氏演讲都是一次非凡的体验，但他并不是经常演讲。尽管苹果公司的粉丝、投资者和顾客们都希望在苹果公司的各种活动中多看一眼乔布斯，但是自从 2009 年他缺席 Macworld 大会，苹果公司宣布退出这一展会之后，人们能够亲眼目睹这位大师展示自己精心磨练 30 多年的演讲艺术的机会很可能会越来越少。(后经证实，乔布斯成功地移植了肝脏，重返工作岗位。)^①

现在读者手里的这本书，囊括了乔布斯演讲的精华，并且第一次向读者展示了他打动观众的技巧。通过本书，你可以学习、借鉴乔布斯的技巧，让观众为你而倾倒，给他们难以忘怀的体验。

看一场 Macworld 大会的主题演讲 (Mac 的忠实用户也称之为“史蒂夫简报”，你就会开始重新审视你现在做的演讲的方方面面：讲什么、怎么讲以及当你讲出来时观众的反应。我在上有一个关于乔布斯和他的演讲艺术的专栏。这个专栏迅速在全球范围内流行开来(丹尼尔·莱昂斯，也就是“假史蒂夫·乔布斯”，甚至特意介绍过这个专栏)。不管是不是苹果产品的用户，大家都很喜欢这个专栏，因为他们都想改进展示自己以及自己想法的方式。只有极少数读者曾经见过乔布斯本人，还有一些人在线看过乔布斯的演讲，但是绝大多数读者都从未听过他的演讲。读者们从这个专栏学到的东西大大地开阔了他们的视野，很多人甚至开始重新学习演讲的技巧。

在学习本书将要向大家展示的演讲技巧时，请使用 YouTube 作为辅助的工具。在我写本书的时候，YouTube 上有万多段关于乔布斯的视频，远超其他著名的首席执行官，包括维珍集团的理查德·布兰森(Richard Branson)，他有 1 000 段，微软公司的史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)有 940 段，通用电气公司的杰克·韦尔奇(Jack Welch)只有 175 段。就我们要学习的演讲技巧而言，YouTube 为我们提供了一个难得的机会，使我们能仔细了解一个人的方方面面，学习那些使他们成功的技巧，并且观察这些技巧在实战中的应用。

序言 (2)

你会看到，乔布斯就像一位颇具魔力的“推销员”。他似乎天生有一种能力，使他能够把自己的观念“推销出去”，从而把看客变成顾客，再把顾客变成忠实的粉丝，进而自愿成为苹果公司的义务推销员，向世界传播“苹果的福音”。乔布斯拥有一种“魅力”。德国社会学家马克斯·韦伯(Max Weber)这样定义“魅力”一词：“魅力是个性的某种特质，这种特质把具有这种个性特质的人和普通人区分开来，也正是这种特质使我们认为这类人具有超自然的、超人类的或至少是异常杰出的能力或品质。”乔布斯的狂热粉丝的确已经把他推上了神坛。但是韦伯搞错了一件事，他认为“魅力”是“普通人不能拥有的”。一旦你精确地掌握了乔布斯是怎样设计、展现他的演讲技巧的，你将意识到你也可以拥有这种所谓的“超能力”。你只需运用一些乔布斯的演讲技巧，就能让你的演讲在每天进行无数次的平庸演讲中脱颖而出。相比之下，你的竞争对手和同事都会显得相当业余。

演讲设计大师南希·杜瓦特（Nancy Duarte）在她的著作《幻灯片的学问》（Slide:ology）中写道：“演讲已经成为标准的商业交流工具，公司顺利初创、产品成功发布、环境得到应有的保护等都可能和演讲的质量相关。同样，一个创意，一项事业，甚至是整个职业生涯都可能因无效的交流而毁于一旦。世界各地每天都在进行着无数演讲，但其中只有小部分做得还行。”

杜瓦特把美国前副总统艾伯特·戈尔的幻灯片转换成获奖纪录片《难以忽视的真相》（An Inconvenient Truth）中的演讲所使用的幻灯片。艾伯特·戈尔也是苹果公司的董事。和戈尔一样，乔布斯的演讲也给人醍醐灌顶般的体验。但是和把一场著名演讲重复上千遍的戈尔不一样的是，自从 1984 年推出麦金塔电脑以来，乔布斯不停地向世界奉献了一场又一场令人叹为观止的精彩演讲。事实上，麦金塔电脑的发布会演讲至今仍然算得上全美国历史上最激动人心的演讲之一。乔布斯居然能够在发布麦金塔电脑之后的 25 年间不断提高自己的演讲水平真的令我感到非常惊讶，因为 1984 年那场演讲是我们这个时代最好的演讲之一，很难被超越。但不管怎样，乔布斯在 2007 年、2008 年 Macworld 大会上的演讲还是超越了以往，成为他最优秀的演讲。他将自己掌握的关于跟观众沟通的全部知识综合起来，打造了很多令人难忘的瞬间。

现在说点儿令人沮丧的事：你要把自己的演讲跟史蒂夫·乔布斯的作番比较。是他把那些笨拙、枯燥、无聊而冗长的幻灯片展示转变成了一幕完整的戏剧——有英雄、有坏蛋、有各种配角和壮美的布景。观众第一次现场体验乔氏演讲后总会把整个过程描述成一种非凡的体验。在一篇发表在《洛杉矶时报》上的关于乔布斯因病休假的文章中，迈克尔·希尔兹克（Michael Hiltzik）写道：“没有哪一位美国的首席执行官能像乔布斯这样被人们将其与公司的成功紧紧联系在一起……乔布斯是苹果公司的领航者和宣讲员。如果你想知道什么叫‘宣讲员’，可以看看 2001 年 10 月第一代 iPod 发布会上乔布斯的演讲。乔布斯对于‘剧情’的控制能力令人惊叹。最近我在 YouTube 上观看那次演讲时，都快从椅子上掉下来了，尽管我早已知道‘故事’的结局。”乔布斯是商界的老虎伍兹，为其他人树立了学习的榜样。

序言（3）

下面说点让你高兴的事儿。你能够在乔布斯的演讲中识别出他所使用的技巧，并且应用这些技巧让你的观众惊得“从椅子上掉下来”。充分研究并借鉴乔布斯的演讲特点能够帮助你打造属于你自己的伟大演讲，使你从此掌握一种推销自己想法的工具——说服力之强大，会出乎你的想象。

你可以把本书当做走向成功演讲的指南。当你想要传递你的服务、产品、公司或其他事业背后的价值时，本书几乎相当于乔布斯本人手把手地指导你。不管你是打算发布一款新产品的首席执行官、寻找投资的创业者、拼业绩的专业销售，还是向一班学生传道、授业、解惑的老师，都能从乔布斯身上学到一些东西。大多数职场人士只是以演讲的形式传递信息，而乔布斯不是。一场乔氏演讲意在打造一种体验——“现实扭曲场”——一种让观众深感敬畏、醍醐灌顶、兴奋异常的体验。

继续前进

“一旦你向前迈了一步，你的行动能否取得预想的效果就取决于你通过语言或文字与他人交流的能力。”

——彼得·德鲁克

经常用来描绘史蒂夫·乔布斯的词语包括“令人难以抗拒的”、“有魔力的”、“最能虏获人心的”和“魅力非凡”等。但一些跟他的人际交往风格相关的说辞，就不那么好听了。乔布斯是一个复杂的人，他能够创造出非凡的产品，拥有无数忠心耿耿的追随者，但有时也能把人活活吓出屎来。他是一个充满激情的完美主义者，极具想象力和远见，这两个特点使他成了一个易燃易爆的危险品：一旦事物不以他认为的方式存在，他瞬间就会被引爆。本书并不打算谈及乔布斯的一切，本书既不是他本人的传记也不是苹果公司的历史。本书写的不是商界的“乔老板”，而是演讲界的“乔大师”。尽管本书能够帮你作更有说服力的演讲，但是关于演讲艺术的话题还是留给那些将毕生精力都献给美术设计领域的作者吧！乔布斯到底是如何构思、讲述苹果公司的传奇故事的？本书将为你精确透彻地解析每一个细节，这也是本书真正能够奉献给读者的。具体来讲，你会学到乔布斯是如何做到以下这些事情的：

构思要传递的信息

传递思想、观念、创意

激发对于某种产品或产品特性的激情

制造令人难忘的聆听体验

培养主动向别人推销苹果产品、传递苹果公司价值观的忠实粉丝

这些技巧会帮你把自己的演讲做得“精彩绝伦”。这些技巧学起来非常容易，就看你要不要真的去实践了。虽然需要努力学习才能做到像乔布斯一样演讲，不过你的事业、你的公司以及个人的成功都值得你为此付出努力。

为什么我不行？

当我参加消费者新闻与商业频道（CNBC）一档叫做《大创意》的节目时，我几乎完全被主持人具有感染力的激情震住了。唐尼·多伊奇（Donny Deutsch）给他的观众提了这么一条建议：“当你看到有人把自己的激情转化成利益时，问问自己这个问题：‘为什么我不行？’”我也强烈建议大家做同样的事情。当你在接下来的内容中读到乔布斯取得的成就时，问问自己：“为什么我不行？为什么我不能像乔布斯一样点燃听众的激情？”答案是：“你行！”你会了解到，乔布斯并非天生如此。他也是下过工夫的。尽管他一直都有舞台天赋，但他的风格也是在过去 30 多年中不断改进才得以形成的。他不知疲倦地改进，对每一张幻灯片、每一次现场展示、每一个演讲细节精雕细琢、精益求精。每一场演讲都在讲述一个完整的故事，每一张幻灯片都是故事中的一场戏。乔布斯是一个演员，就像所有伟大的演员一样，他会不停地排练，直到一切达到完美。乔布斯有一次说：“一定要成为质量的标杆，有些人就是不能适应一个‘卓越’只不过是基本要求的环境。”卓越无捷径。像乔布斯一样演讲需要策划和排练，但是如果你想做到最好，没有哪位老师能比这位来自苹果公司的演员更加优秀。

序言（4）

演讲三幕剧

本书的结构很像乔布斯对于演讲结构的比喻：一部三幕的戏剧。事实上，他的演讲确实非常像戏剧——精心策划的剧情，反复的排练，向人们传递信息，给人们带来欢乐，使人们获得启发。2005 年 10 月 12 日，乔布斯选择了圣荷塞市的加州剧院作为发布视频 iPod 的舞台。这里非常适合乔布斯即将呈现的戏剧——“就像所有经典的故事一样”，他把产品发布会分成了三幕。在第一幕中，他发布了内置摄像头的 iMac G5 电脑；在第二幕中，他隆重推出首次支持视频回放的第五代 iPod；在第三幕中，他谈到了 iTunes 6，宣布美国广播公司（ABC）将

为 iTunes 和新一代视频 iPod 提供电视节目内容。在三幕剧落幕后，他甚至把爵士乐传奇人物温顿·马沙利斯（Wynton Marsalis）请上舞台表演，给整部戏剧加上了一个返场小段。

为了和乔布斯的“经典故事”比喻保持一致，本书也被划分成了三幕：

第一幕：创作动人故事。该部分的 7 章——或者叫做 7 场——能帮助你掌握一些实用的技巧，以创作出品牌背后的动人故事。扣人心弦的剧情能够帮你找到自信，使你轻松赢得观众的青睐。

第二幕：制造现场体验。在这一幕的 6 场戏中，你将学到如何才能把你的演讲变成具有冲击力的、你值得拥有的体验。

第三幕：改进和排练。余下的 5 场戏会处理这些问题：肢体动作、语言表达以及如何让精心排练过的演讲像拉家常一般自然亲切，甚至连演讲时的着装这类细节我们都会仔细讨论。你会学到，为什么半高圆领衫、牛仔裤和跑鞋对于乔布斯来讲再合适不过，而同样的装束却可能毁了你的职业生涯。^①

每幕之间穿插短暂的幕间休息。这些幕间休息包含从最新的认知科学研究和演示设计领域汲取的大量非常有用的信息。这些新发现能够把你的演讲推向全新的高度。

你销售的究竟是什么？

阿兰·道伊奇曼（Alan Deutschman）在《追随内心》^①（The Second Coming of Steve Jobs）一书中写道，乔布斯是“把通常很无聊的东西——比如说一堆电子产品——包装成动人故事的大师”。只有少数一部分商界领袖（我有幸见过他们）具备这种能力——把看起来无聊的产品转换成激动人心的品牌故事的能力。思科系统公司的首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）就是其中一位。钱伯斯卖的并不是互联网“骨干”一路由器和交换机，他真正售卖的是改变我们生活、工作、娱乐和学习方式的人与人之间的联系。

最伟大的演说家都具备这样的能力——从专业或日常的产品中创造出某种有意义的事物的能力。星巴克的首席执行官霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）卖的不是咖啡，而是办公室和住所之外的“第三空间”。财务专家苏茜·欧曼（Suze Orman）售卖的不是信托和共同基金，而是财务自由的梦想。与此类似，乔布斯卖的也不是电脑，而是释放人类潜能的工具。在阅读本书的同时，不断问自己这个问题：“我真正出售的究竟是什么？”记住，你的新产品本身并不能改变顾客的观念。你要向别人展示这个产品如何能够让生活变得更加美好。做到这一点，你就赢得了顾客。如果你还能用有趣的方式做到这一点，你就能拥有忠实的粉丝，他们会义务为你工作，替你宣传，帮你推销，用传教士一般的热情，四处传播来自你产品的“福音”。在学习的过程中，你还会发现，乔布斯的内心被一种救世主般的改变世界的使命感所驱使，他认为“活着就是为了改变世界”。如果你想让学到的演讲技巧充分发挥作用，你必须培养一种强烈的使命感。如果你对你的演讲话题充满了激情，你就学到了乔布斯式魔力演讲的八成技巧。自从乔布斯 21 岁和朋友史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）共创苹果公司，乔布斯就痴迷于个人电脑将改变社会、教育和娱乐方式的愿景。这种极具感染力的激情感染着乔布斯身边的每一个人，使每一次的演讲现场都激情澎湃。

我们都有驱动内心的激情。本书的目的就是帮你捕捉到那种激情，并将其转化为震撼人心的故事，让听到故事的观众帮助你达成愿景。你应该明白，虽然你的创意和产品可能会大幅提高顾客的生活质量，这些产品可以是电子产品、汽车、金融服务或是净化环境的工具，但是如果没有忠实的顾客替你宣传，即便是史上最好的产品也毫无用处。如果你不能引起顾客的关注，你的产品将永无出头之日。如果你不能有效地进行演讲，你的观众不会在乎、不会明白也不会对你的产品产生丝毫的兴趣。人们永远不会注意那些无聊的东西。无聊的演讲不能激发观众的想象力，没有想象力，再好的想法也无法得以有效传递，千万不要让你伟大的创意仅仅因为这点原因而死去！运用乔布斯的演讲技巧，就能直接触及那些你想要影响的人们的心灵和头脑。

就像乔布斯每次开始演讲时说的那样，“现在，让我们开始吧”！

前言

进行激情四射、言之凿凿并且魅力十足的演讲的第一步就是创作故事、构思情节。这一步走得好与坏，直接决定了演讲的质量——是平庸还是出众。大多数人都做不到全面地构思他们的故事，而优秀的演讲者则能够高效地策划整个故事，构思出令人信服的标题和信息，让他们的听众很容易就能跟上故事的起伏；而且，他们还会引入一个反面角色来制造戏剧冲突。本书的第一幕所包含的 7 个章节——或是“7 场戏”——会帮助读者奠定成功演讲的坚实基础。每一场戏结束后，都有一个简要的总结，来概括读者在这一部分能够学到的具体、实用的技巧，这些技巧在现实场合马上就能应用。让我们来预览一下各个场景的内容：

第 1 场：“用纸笔策划”。在这一章里，你将学到乔布斯那种真正伟大的演讲家在打开演示软件之前是如何策划情节、构思创意并且使想法在听众的脑海中生成画面的。

第 2 场：“回答最重要的问题”。来听你演讲的人只关心一个问题：这跟我有什么关系？如果你忽略了这个问题，听众就会忽略你。

第 3 场：“培养救世主般的使命感”。要论钱，乔布斯在 25 岁的时候身价就超过了一亿美元，可是他在乎的并不是钱。理解了这一点，你就能慢慢理解乔布斯为什么能够拥有如此超凡的魅力。

第 4 场：“使用短标题”。推特网（Twitter）这个著名的社交网站已经改变了我们的交流方式。使用 140 个字符就能表达清楚的简短标题有助于提升演讲的说服力。

第 5 场：“画一幅路线图”。乔布斯的演讲之所以很吸引人，是因为他遵循了说服的第一重要原则：“事不过三”原则。

第 6 场：“让‘大坏蛋’出场”。乔布斯的每一场优秀演讲都会引入一个人人憎恨的“坏蛋”角色。坏蛋一出场，就铺垫好了下一场戏。

第 7 场：“让常胜的英雄出场”。乔布斯的每一场优秀演讲都会引入一个人人膜拜的“英雄”角色。英雄为人们提供一种更好的做事方式，从而改变平庸的现状，鼓励人们伸开双臂、拥抱创新。

用纸笔策划（1）

营销就是戏剧，就是登台表演。

——约翰·斯卡利

尽管乔布斯最初在比特和字节的电子世界之中建立了自己的声望，但他演讲的故事却是在纸笔的传统世界中勾勒出来的。他的演讲都旨在达到最好的传播效果、引起最广泛的讨论、激起最深的敬畏，仿佛一场场舞台戏剧。这些演讲包含了伟大戏剧、电影必备的所有元素：戏剧冲突和完美结局、讨厌的坏蛋和伟大的英雄。而且，就像所有伟大的导演一样，在扛起摄像机拍摄之前（对于演讲来说，就是打开演示软件之前），乔布斯也是先用纸和笔策划好所有的情节。演讲和其他活动不一样，演讲的整个过程和戏剧一模一样。

乔布斯深入参与演讲的每一个细节：他参与文案的写作，亲自制作幻灯片，练习在现场演示

产品，甚至确保现场的灯光恰到好处、万无一失。乔布斯认为没有什么事情是理所当然的，一切都需要精心的准备。他正像大多数顶级演示设计师建议的那样：一切从纸上开始。加尔·雷纳德（Garr Reynolds）在《演说之禅》（Presentation Zen）一书中写道：“在演讲的早期准备阶段，用纸笔在‘模拟’的世界中策划整场演讲，用草稿的形式将各种想法诉诸笔头貌似有一种好处，就是当我们最终以数字化的形式呈现这些想法时，能够做到更好、更清晰，从而产生那种创意十足的效果。”

设计专家，包括那些为苹果公司的演讲服务的设计师都推荐演讲者把大部分时间用在构思创意、勾勒草图和拟写草稿这些方面。南希·杜瓦特是艾伯特·戈尔的纪录片《难以忽视的真相》幕后的天才。她的建议是：演讲者为了一场包含 30 张幻灯片的 1 小时演讲应该花上长达 90 个小时的准备时间。但是，其中应该只有 1/3 的时间是用来制作幻灯片的。最初的 27 个小时应该用来作跟演讲话题相关的调研，收集相关专家的意见，整合各种创意，和同事合作，勾勒出整个“故事”的轮廓。

“项目符号”害死人

想想当你打开 PowerPoint（简称 PPT）的时候会看到什么：一张空白的幻灯片，上面有两个文本框，一个写着“单击此处添加标题”，另一个写着“单击此处添加副标题”，没错吧？这里有一个问题：乔布斯的幻灯片里基本没有“文本”内容。你再想想 PPT 软件里那个叫做“格式”的下拉菜单里的第一项是什么？“项目符号和编号”，没错吧？①这里有另一个问题：乔布斯的幻灯片里完全没有“项目符号”。PPT 这个软件本身强迫你制作一个模板，而这个模板所代表的演讲方式正好和乔布斯的演讲方式完全相反。每一个演讲者都想传递一些让人印象深刻并且能够影响人们行为的信息，但是事实上，你会在后来的章节中慢慢学到，“文本”和“项目符号”是做到这一点的最无效的方式。“项目符号”用来做购物清单比较合适，用来演讲？你省省吧，一点儿用都没有。

图形化的演讲才能够打动听众。没错，制作这种形式的演讲需要你下一点工夫，尤其是演讲的策划阶段。作为一个沟通顾问，我和无数首席执行官以及其他高级管理人员打过交道，提高他们跟媒体一起工作的能力，锤炼他们演示和公开演讲的技巧。我有一个刚刚创业的企业家客户，他曾经为了获得一次和沃尔玛的会谈机会在阿肯色州的本顿维尔市连续准备了整整 60 天。一些沃尔玛公司的执行官对他所拥有的技术很感兴趣，同意对这种技术作一个测试，试运行一下。沃尔玛公司请我的这位客户给一些广告商和高级执行官作一场演讲，说明一下相关的信息。我和这位客户在硅谷一家资产管理公司的办公室里待了好多天，一起研究准备这次演讲。第一天，我们把所有的时间都用来“策划故事”，除此之外，什么事情都没做。没有电脑，没有 PPT，只用了纸、笔这种最原始的工具（在这里，用的是白板）。最终，我们才把白板上的草图做成了幻灯片。其实我们的 15 分钟演讲只需要 5 张幻灯片。我们用来制作幻灯片的时间远没有用来构思故事的时间长。只要构思好了故事，设计幻灯片就很容易了。记住，能够牢牢抓住观众想象力的并不是幻灯片，而是你所讲述的故事。

用纸笔策划（2）

餐巾纸的故事

表达思想的最佳方式是图片。所以，与其打开电脑，还不如拿出一张餐巾纸。一些最伟大的商业创意最初就是在餐巾纸上勾勒出来的。甚至可以这么说，在商业创意的世界里，餐巾纸起到的作用比 PPT 的作用还大。我以前认为所谓的“餐巾纸故事”是记者杜撰出来的故事而

己。直到我遇见了头盖骨游戏公司的创始人理查德·泰特（Richard Tait），这种想法才改变。那时他是我的客户，我帮他准备一次在 CNBC 上播出的访谈。他对我说，有一次他从纽约市乘飞机横跨美国去西雅图，在飞机上，他在一张喝鸡尾酒时用的餐巾纸上勾勒出了一个桌游的创意。这种游戏需要玩家动用各种各样的能力完成多种任务，然而不管是谁，都至少擅长其中的一种，所以谁都有机会在游戏中大放异彩。这个叫做“头盖骨”的游戏在全世界流行开来，后来公司被孩之宝公司（Hasbro）收购。而这种游戏最初的创意，居然如此简单，以至于飞机上提供的一张小小的餐巾纸都写得下。

在所有的餐巾纸传奇中，最著名的莫过于西南航空公司的故事了。赫伯·凯勒尔（Herb Kelleher）还是一名律师的时候，在圣安东尼奥市的圣安东尼奥俱乐部结识了一个客户罗林·金（Rollin King）。金先生拥有一家小型的包机航空公司。他想建立一家低价的直线航空公司，绕开主要的航空枢纽，只为达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥之间的往返提供航空服务。金先生在餐巾纸上画了 3 个圈，里面写着这 3 个城市的名字，并且把这三个圈连接起来——一个异常简洁的创意跃然纸上。凯勒尔马上就理解了，并且作为法律顾问（后来成为公司首席执行官）和金一起在 1967 年创立了西南航空公司。他们二人继而重新定义了航空旅行的概念。他们所建立的公司文化后来使得西南航空公司跻身于世界最受尊敬的公司之列。永远不要小瞧能够画在餐巾纸上的简单创意的力量！

故事才是主角

在《PPT 演绎：故事化设计》（Beyond Bullet Points）一书中，作者克利夫·阿特金森（Cliff Atkinson）强调，“要想大幅提升演讲水平，最重要的就是在制作 PPT 之前构思好一个故事”。阿特金森主张在准备演讲时使用一种叫做“三步故事串联板”的方法：

写作演讲剧本—制作演讲幻灯片—登台演讲

阿特金森主张，只有“每一场戏”的剧本都写好了，才能开始思考幻灯片在视觉上的效果。

“要想写好剧本，你需要暂时把幻灯片设计的问题放在一边，类似选择哪种字体、哪种颜色、哪种背景、哪种幻灯过渡效果之类的问题应该统统搁置一旁。尽管这样做看起来违反我们的直觉，但实际上，如果你先把剧本写好，你就扩展了视觉效果的可能性，因为剧本在开始设计幻灯片之前就明确了你的目的。剧本的存在解放了 PPT 这种视觉化讲述工具罕为人知的巨大力量，让演讲的效果能够超越演讲者和听众的期待”。有了一个好剧本在手，你就可以开始制作幻灯片，进而登台演讲了。但是一定要牢记的是，必须先写“剧本”。

伟大演讲的 9 个要素

说服力强的演讲剧本都包含 9 个共同的要素。你使用的是 PPT 还是 Keynote^①或是其他的设计软件并不重要，重要的是，在你打开演示软件之前，一定要记着剧本中包含所有这些要素。我会在后面的篇幅中更详细地介绍其中的一些要素，现在你只要在构思时想着它们就可以了。

用纸笔策划（3）

标题

你想向你的观众传递的最重要的想法是什么？你应该按照主谓宾的顺序把它写出来，尽量做到简短（以英语为例，不超过 140 个字符），而且好记。乔布斯当初发布 iPhone 时，他大声宣布：“今天，苹果重塑了手机！”这就是一个优秀的标题。标题能够抓住观众的注意力，让他们有兴趣继续听下去。读一读《今日美国》（USA Today），能带给你很多这方面的灵感。以下是从美国最流行的日报上摘取的一些例子：

“苹果 MacBook 体型轻薄，功能厚重”

“苹果发布花豹（Leopard）操作系统”

“苹果 iPod 瘦身”

激情宣言

公众演讲之父亚里士多德认为，所有成功的演说家必须具有希腊语所谓的“精神病态”，也就是对于演讲主题的激情。而只有极少数演讲者能表达出对演讲主题的兴奋之情。乔布斯每次演讲时都会释放一种近乎狂热的激情。苹果公司的前雇员以及很多记者都提到过他这种极具吸引力和感染力，乃至会让人目瞪口呆的激情。你应该花上几分钟的时间，通过把下面的句子填写完整以当做自己的激情宣言：“这种产品（这家公司、这项创新、这种功能等）让我非常兴奋，因为它——。”一旦确定好自己的激情宣言，不要不好意思，大胆地和别人分享。

3 条关键信息

确定了标题和激情宣言，你现在要做的，就是写出 3 条你希望观众接收到的信息。这些信息应该十分好记，不需要看笔记就能轻松回忆出来。本部分的第 5 场会专门讨论这个问题，现在你应该牢牢记住：听众的短期记忆只能记住三四个要点信息。确定 3 条关键信息之后，还要分别加上一些用来支持它们的信息。

暗喻和明喻

在确定关键信息和支持信息的同时，你还要考虑使用一些修辞让你的讲述更有吸引力。在亚里士多德看来，暗喻是“迄今为止最重要的东西”。暗喻——为了比较的目的，把一个事物说成另外一个事物——是一种行之有效的说服手段，在优秀的营销、推广和公共关系活动中被广泛使用。乔布斯在演讲中和平时说话中经常使用这种修辞手段。在一次著名的访谈中，乔布斯说：“电脑对于我来讲，是迄今为止人类发明的最出色的工具。对于人类思维来说，它相当于自行车。”

专业搞销售的人喜欢与体育相关的暗喻，“我们是为同一个队伍比赛”、“这次不是练习赛，而是玩真的”，或者“我们现在的打击率非常高，让我们继续保持”（暗喻事情做得非常漂亮，几近完美）。虽然这种暗喻挺好的，但是你应该挑战一下自己，说一些观众没听过的、想不到的暗喻。我曾经看过一个给卡巴斯基杀毒套件写的暗喻，很有意思。这家公司在报纸上打出整版的广告（我是在《今日美国》上看到的），一个沮丧的中世纪武士穿着整套盔甲默默走向远方的背影。广告的标题是：“不要如此难过，你曾经也非常不错。”这个暗喻把当今的互联网安全技术（卡巴斯基的竞争对手们）比作笨拙的中世纪盔甲，盔甲这种落后的玩意儿显然比不上当今最先进的军事技术。卡巴斯基公司在自家网站上也在一套盔甲的图片和同样的文案中使用了这个暗喻。基本上，在这家公司的各种营销资料中，这个暗喻随处可见。

明喻是暗喻的表弟，也十分有效。所谓的明喻就是把两个不同的事物加以比较，以突出其中的相似之处。明喻能够帮助我们理解一些可能非常陌生的概念。“微处理器就是计算机的大脑”这个明喻非常好用，被英特尔公司用了好多年。芯片在计算机中所起的作用在很多方面都像是大脑在人体中起到的作用。在这里，芯片和大脑就是两个不同的事物，但具有相似的特征。这个明喻非常恰当，被媒体广泛采用。一旦你找到了一个强大且好用的明喻，就坚持使用它，让它在你的演讲中、公司的网站上，以及各种宣传材料中随处可见。乔布斯就很喜欢玩明喻，特别是有机会拿微软公司开涮的时候更是玩得不亦乐乎。有一次，《华尔街日报》的沃尔特·莫斯伯格（Walt Mossberg）采访他时，他说很多人最爱的 Windows 应用程序就是 iTunes，“它就像是给地狱中饱受煎熬的人递过去的一杯冰水”。①

用纸笔策划（4）

现场展示或演示

乔布斯喜欢和雇员、合作伙伴以及产品一起分享舞台。现场展示或演示产品构成了他演讲很大的一个组成部分。2007年6月，当乔布斯在苹果公司全球开发者大会上（简称为WWDC，每年举行一次，苹果公司通常在会上发布新软件和新技术）发布代号为“花豹”的新版OS X操作系统时，他说这一系统包含300多项新功能。他讲述并且演示了其中的10项新功能，包括Time Machine（自动备份）、Boot Camp（使苹果电脑能够运行Windows XP和Vista操作系统）和Stacks（文件组织）。他并没有简单地用幻灯片罗列、解释这些新功能，而是坐下来给观众演示这些功能，让观众直观地了解这些功能到底是怎么回事。不仅如此，他还亲自挑选那些他想要媒体突出强调的功能。为什么要让媒体自己决定300多项新功能中哪些功能最酷呢？为什么不直接告诉大家？

你的产品适合现场展示或演示吗？如果适合的话，一定要把展示写到演讲剧本中去。你的观众想要看到、摸到、感受到你的产品或服务，所以你一定要把它们呈现出来。

我曾经和高盛集团的投资人一起帮助一家创业公司的首席执行官做上市前的准备工作。这家半导体企业位于硅谷，专门研究如何把便携式电脑的声卡芯片做得更小。我们一起筹备路演演说的时候，这位首席执行官拿出一个指甲大小的芯片对我们说，“你肯定想不到这个小玩意儿居然能够有这样的音效，听听看”，他随即把笔记本电脑的音量调大，播放了一段音乐，音效奇好，当时屋里的所有人都为之震惊。想都不用想，路演的时候肯定要用这样的现场展示（只不过铺垫得更加戏剧化而已），因为效果太好了。公司的首次公开招股继而取得了巨大的成功。后来，承销该公司股票的投资人打电话对我说：“我不知道你是怎么指导他的，但是那位首席执行官的表现真是震惊四座啊！”当时我没好意思说，其实我也只是从乔布斯那里偷师学艺而已。

合作伙伴

乔布斯不但会在舞台上展示他的产品，还会在舞台上介绍他的重要合作伙伴。2005年9月，乔布斯宣布麦当娜的全部专辑将会在iTunes商店上线销售。就在此时，麦当娜突然通过网络摄像头出现在大屏幕上，还和乔布斯开玩笑说为了在iTunes上下载自己的歌曲，她已经苦等了很久，实在是挺不住了。乔布斯经常在舞台上提及那些帮助苹果公司取得成功的人们，这些人中有艺人，也有业界的合作伙伴，比如英特尔、福克斯和索尼三家公司的首席执行官。

顾客口碑和第三方推荐

营销环节中的重要一环就是展示“口碑”，也就是来自顾客的“证言”。没有几个消费者愿意做小白鼠，尤其是钱紧的时候。负责招聘的人喜欢看推荐信，买东西的人也希望听到其他消费者对产品的好评。对于小企业来说，这一点就更加重要了。你在自家印刷精美的宣传单上许下的种种承诺、作出的种种保证尽管看起来不错，但消费者不会轻易买账，永远会有怀疑的声音存在，这很正常。影响消费者行为的第一要素，就是口碑。产品要想成功发布，之前最好有一些消费者在测试阶段就接触到了产品，并且愿意给出良好的评价。在推销产品的时候，一定记着利用一些来自消费者的“优质证明”。引用一两句好话非常简单，但不要止步于此，试着录一段视频，并且把它放在网站上，或者穿插在演讲中。如果能请一位顾客亲自来演讲现场或展销会现场就更好了（通过网络摄像头也可以）。

用纸笔策划（5）

你的产品有第三方测评吗？如果有，并且是正面的测评，那就一定要充分地加以利用。口碑是最有效的营销工具。如果你的顾客看到一份刊物或者他尊敬喜爱的人在推荐你的产品，那他就会放心购买。

视频短片

很少有演讲者会在演讲中加入视频短片。乔布斯却经常在演讲中播放视频短片。他有时会播放员工谈论多么享受开发一个产品的过程的视频，此外他也很喜欢播放苹果公司最新的电视广告。在 1984 年发布麦金塔电脑时，乔布斯现场播放了那个著名的《1984》广告，此后，几乎每一次重要的产品发布会上，他都会播放一段视频。熟悉乔布斯的人都知道，他有时候特别喜欢某一个广告，甚至会在现场播放两遍。2008 年 6 月的苹果公司全球开发者大会上，乔布斯作了主题演讲，在演讲的最后，他发布了 iPhone 3G，这款 iPhone 使用更快的 3G 网络，售价却比市面上的第一代 iPhone 还要便宜。他现场播放了一段电视广告，广告语是：“第一款与 iPhone 叫板的手机终于降临了。”当这段 30 秒的广告结束后，乔布斯满脸笑容地说：“是不是挺牛的？想再看一遍吗？我们再放一遍，我超喜欢这个广告。”

在演讲中加入视频短片能够让你的演讲鹤立鸡群。你可以播放广告、员工对产品的评价、产品的视频“写真”、人们使用产品的景象，还可以播放消费者对产品的好评。除了面对面交流之外，还有什么能比通过现场播放的视频听到其他消费者满意的声音更有说服力的呢？你可以把视频轻松转换成 MPEG 1、Windows Media 或者 Quicktime 文件，这些格式在大多数的演讲场合都适用。记住，YouTube 上播放的视频平均时长是分钟。我们的注意广度正日益缩短，所以尽管视频能够有效地集中观众的注意力，但使用过长的视频，效果也不好。在演讲中应该使用视频短片，注意不要使用那些时长远超过两三分钟的视频。

即使是那些跟技术毫无关系的演讲，视频短片也是一种非常好的手段。我曾经帮助加州草莓协会准备一系列演讲，演讲计划在美国东海岸举行。协会的会员给我看了一段视频，视频里种草莓的农民表达着对那片土地和草莓的热爱。草莓地的画面漂亮极了，于是我建议他们把这段视频转换成数字文件，放在演讲中。后来在演讲时，他们这样介绍这段视频：“我们意识到你们可能从没有见过加州的草莓田，所以我们决定把农民带过来见见你们。”这段视频成了整个演讲最令人印象深刻的部分，东海岸的编辑们非常喜欢。

宣传画册、道具和实物展示

学习者可以分成三种类型：视觉型（大多数人属于这一类别）、听觉型（善于倾听的人）和触觉型（喜欢感觉、触摸的人）。你的演讲要涵盖适合各类型观众的学习方式。所以，演讲不应该仅仅包含幻灯片，还要使用白板、宣传画册或者高科技形式的宣传画册——平板电脑。把真正的产品带到现场当做“道具”，让观众看一看、用一用、摸一摸。在后文中，你将学到更多关于如何吸引这三种类型学习者的知识。

大多数的演讲者在幻灯片制作这个问题上犹豫不决：我应该用哪种字体呢？是用花花绿绿的项目符号好呢，还是用简简单单的短横线好呢？要在这里加一张图表吗？在这里放一张照片怎么样？在演讲的策划阶段根本就不该考虑这些问题！如果你有一个看得见、摸得着的产品，你就应该脱离幻灯片，把它拿出来给大家看。2008 年 10 月 14 日，乔布斯发布了新的 MacBook 笔记本电脑产品线，新款电脑的外壳用一整块铝板打造而成，被称之为“一体成型机身”。乔布斯讲述了生产这种机身的过程之后，苹果公司的员工把一些新款机身的实物分发给观众，让他们亲身感受。

用纸笔策划（6）

在演讲中包含我们上述讨论的所有 9 个元素，能帮你讲述一个值得一听的故事。讲故事的不是幻灯片，而是你；幻灯片只是让故事看起来更加完整。本书不讨论软件的问题，也不会比较 PPT 和 Keynote 两种演示软件孰优孰劣，因为在有效的演讲中，软件并不是主角，演讲者才是。乔布斯本人从 2002 年起开始使用苹果的 Keynote 软件，但在此之前，追溯到 1984 年，在很长一段时间乔布斯也作了很多极其精彩的演讲，是什么让这些演讲出类拔萃的呢？当然不是软件。乔布斯使用 Keynote 而不是 PPT 这个事实并不意味着，如果你也倒戈到 Keynote 阵营，就能让你的演讲像乔布斯的演讲那样吸引人。但是，如果你能在故事情节的策划上而不是在幻灯片制作上多花些时间，你就能赢得观众。

用一个笔记本或白板来策划你的演讲创意，这能帮你把故事形象化，还能简化故事的元素。当乔布斯在 1996 年回归苹果公司，接替离任的吉尔·阿梅里奥（Gil Amelio）出任临时首席执行官时，他发现苹果公司当时有 40 多种不同的产品，庞大的产品线让消费者困惑不已。于是，他大胆地决定，大幅简化公司的产品线。在《撬开苹果》（Inside Steve's Brain）一书中，作者利安德·卡尼（Leander Kahney）写道，乔布斯把所有高管都叫到他的办公室，“他在白板上画了一个非常简单的‘田’字形图表，在图表横向的上方，他写上‘消费级’和‘专业级’两个单词，侧面纵向呢，则写上‘便携型’和‘台式’两个单词”。在乔布斯的领导下，苹果公司只生产 4 种电脑——两种笔记本电脑，两种台式机——分别瞄准普通消费者和专业人士。

有很多故事告诉我们，乔布斯最好的主意都是靠这种形象思维想出来的，刚才这个故事只是其中之一。不管你是擅长使用白板作计划，还是擅长使用便笺纸，在进入数字世界之前，先在“模拟”的世界中花一些时间好好计划一下。你最终的演讲将会更加有趣、更加切题、更有吸引力。

亚里士多德：说服力论证的要旨

乔布斯的演讲符合亚里士多德关于说服力论证的经典“五步计划”：

1. 讲述一个能够引起观众兴趣的故事或观点；
2. 提出一个需要解决的难题或需要回答的疑问；
3. 给出你的答案；
4. 具体描述你的解答对解决问题而言的好处；
5. 号召听众采取行动。对于乔布斯来说，这一点很简单，相当于说一句：“现在都跑出去抢购吧！”

导演手记

在打开幻灯片软件之前就开始策划演讲，在纸上或白板上勾勒出想法。

包含以下 9 个生动演讲必备要素中的一些（即使不能包含全部）：标题、激情宣言、3 条关键信息、暗喻和明喻、现场展示或演示、合作伙伴、顾客口碑和第三方推荐、视频短片，以及宣传画册、道具和实物展示。

像乔布斯一样演讲跟你使用哪种演示软件关系不大，关键在于你构思故事、讲故事的能力。

培养救世主般的使命感（1）

我们生来就是为了在宇宙中留下印记。

——史蒂夫·乔布斯

圣雷莫公寓位于纽约的奢侈之地——上西城区的第 75 大街，正对中央公园，在这里可以饱览公园的美景。这里的业主名单读起来就像是当代文化名人录：老虎伍兹、黛米·摩尔、达斯汀·霍夫曼（Dustin Hoffman）、博诺，还有一个肩负使命的年轻人——史蒂夫·乔布斯。

1983 年，乔布斯正在热烈地“追求”时任百事公司总裁的约翰·斯卡利。苹果公司那时候亟须引入一位像斯卡利那样具有丰富市场和管理经验的高管。但是尽管乔布斯魅力无穷，斯卡利还是没有同意。苹果公司提供的职位需要斯卡利搬到西海岸，开出的薪水也不及他的期望值高。不过，一句话改变了一切。这句话后来改变了苹果公司，改变了斯卡利的职业轨迹，也令乔布斯本人开始了他不可思议的一生——从一个少年天才到失败者，再到英雄，最后成为一个传奇。斯卡利在他的《奥德赛》（Odyssey）一书里记录了这一段让他决定接受这份工作的对话。这段对话也是美国商业史上一句最著名引语的出处。

斯卡利在书中写道：“我们面对着哈得孙河，站在阳台的西面。这时，他（乔布斯）终于直接问我了：‘你要来苹果公司吗？’我说：‘史蒂夫，我真的很欣赏你们的事业，我为之感到兴奋。谁不会动心呢？但是这对于我来说没有意义。史蒂夫，我非常愿意做你的顾问，以任何方式帮助你都行，但是我想我不能去苹果公司任职。’”

斯卡利说乔布斯此时低下了头，停下来，盯着地面看了一会儿。然后又抬起头看着斯卡利，挑战似的对他说了一句话，这句话后来就像幽灵一样萦绕在他的心头，挥之不去：“你是要一辈子卖糖水，还是要一个改变世界的机会？”斯卡利说这句话就像一记重拳，击中了他的腹部。

现实扭曲场

乔布斯有一种能力，苹果公司的副总裁巴德·特里布尔（Bud Tribble）称之为“现实扭曲场”——一种能让任何人做任何事的能力。斯卡利见识过这种能力，很多人根本不能抗拒乔布斯的磁场，会不由自主地跟随他走向应许之地（或者至少跟随他一起拥抱下一款酷酷的 iPod）。基本上没有人能抗拒乔布斯的魅力，一种强大的磁场，浸透了他对于产品的激情。见识过这种磁场的人都说，乔布斯说话的方式，以及他表达激情的一些特别之处，能够紧紧地抓住在场的每一个人。即便是那些应该对这种磁场已经免疫的记者也不能抵御乔布斯的影响。《连线》杂志的编辑利安德·卡尼采访过乔布斯的传记作者阿兰·道伊奇曼，后者描述了一次和乔布斯的会面：“他经常不带姓地直呼你的名字，用激光一般的眼神直视你的眼睛。他有影星一般有魅力的眼睛，能够轻松把你催眠。但是，真正打动你的，是他说话的方式——不管他在谈论什么，他说话的节奏和表达的激情总有一些特别之处，使你轻易被他感染。”

做你喜欢做的事

道伊奇曼说，如果乔布斯是一个方程，那他的“解”就是“他说话的方式”。但是，他说话的方式到底有什么特别之处，能让你每次都被吸引过去呢？答案就是，乔布斯说话的时候有激情、有热情、有能量。乔布斯自己告诉过我们他的激情来自何处：“你必须找到自己钟爱的事业。你的工作将占据生活的很大一部分，所以得到满足的唯一途径就是去做你信念中伟大的事业。而要想成就伟大的事业，就必须钟爱你所做的工作。如果你还没有找到，继续寻找，不要停下你的脚步。”^①

培养救世主般的使命感（2）

我们每个人都有独特的使命。有些人在年轻时就找到了自己的使命，比如说乔布斯；而有些人，一辈子也没能找到，因为他们永远都在忙着跟这样或那样的人攀比。失去生活目标的原因之一，就是为了赚钱而赚钱。乔布斯之所以能成为亿万富翁，成为杰出的沟通专家，就是因为他在追随自己的内心，追随自己的激情。他几乎能够确信，钱早晚都会有的。

疯狂中，我们看见了天才

我想，你总要有一点与众不同才会购买苹果电脑。我想，买苹果电脑的人都是富有创新精神的精灵。他们做事不是为了做事，而是为了改变世界。我们就是为这种人提供工具的……我们会为那些从最开始就购买我们产品的人继续服务。很多时候，大家认为他们都疯了。但正是在这种疯狂中，我们看见了一个个天才。我们就为这些天才制造改变世界的工具。

——史蒂夫·乔布斯

寻找你的核心使命

你的核心使命是什么？一旦你找到了，就充满热情地说出来。在我当记者的职业生涯中，最深刻的一次经历是对克里斯·加德纳（Chris Gardner）的采访。加德纳是电影《当幸福来敲门》（The Pursuit of Happyness）的原型，加德纳的角色由影星威尔·史密斯扮演的。

20 世纪 80 年代，现实生活中的加德纳正为了成为股票经纪人而争取一个没有薪水的实习职位。那时他无家可归，在加州奥克兰地铁站的厕所里过夜。更糟的是，他还得照顾两岁的儿子。父子俩依偎在厕所的地板上睡觉。每到早上，他就穿上仅有的一套西装，把儿子送到一家很差的托儿所，然后去上课。最后，加德纳的成绩在全班名列前茅，如愿以偿成为了一个股票经纪人，并且成为千万富翁。在采访他时，我问他：“加德纳先生，你是如何找到坚持的力量的呢？”他的回答发人深省，直到今日，我仍铭记在心：“找到一件你挚爱的事，那么，太阳还没升起时，你就迫不及待地想去做你热爱的事了。”

在《基业长青》^①（Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies）一书中，作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）和杰里·波勒斯（Jerry Porras）研究了 18 家杰出企业。两位作者的结论是：“超越赚钱的核心价值和使命感更能激励人。”在乔布斯早期的访谈中，我们可以发现一点：乔布斯的动力来自于制造伟大的产品本身，而不是来自于计算通过制造这些产品他能够赚多少钱。

在美国公共广播电视公司制作的纪录片《书呆子的胜利：微软的发家史》（Triumph of the Nerds）中，乔布斯说：“我在 23 岁的时候身家就超过了 100 万美元，24 岁的时候身家超过了 1 000 万美元，25 岁的时候身家超过了一亿美元，但是这些都没有那么重要，因为我做事从来不是为了钱。”“我做事从来不是为了钱”，成为杰出的演讲者还是一辈子陷在平庸的泥沼里不能自拔，秘密就在于这句话。

乔布斯说过，“成为坟墓里最富有的人”对他而言毫无意义。“上床睡觉的时候能够对自己说，我们今天做了一些漂亮的事，这才是我的快乐和人生意义之所在”。伟大的演讲家充满激情，因为他们追随自己的内心，他们的演讲就是他们分享这种激情的平台。

马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《异类》（Outliers）中写了一件他观察到的非常好玩的事：促成个人计算机革命的领袖大多数出生在 1955 年。他说这一年是“神奇的一年”。据格拉德威尔所言，这种现象之所以不仅仅是巧合，是因为第一台“迷你计算机”牵牛星是在 1975 年发明的。这台电脑是个人电脑发展史上最重要的标志。格拉德威尔说：“如果你在 1975 年之前好几年就从大学毕业了，那你就属于‘过去时’。你刚刚买了一座房子，已婚，孩子也马上要出生了。现实决定了你不可能辞去一份好工作、放弃退休金，不顾一切地去创业，追求仿若空中楼阁的价值 397 美元的计算机套件。”同样，如果你过于年轻，不够成熟，你也会错过参与计算机革命的机会。

培养救世主般的使命感（3）

格拉德威尔估计，要想成为技术工业的巨人，那时候的黄金年龄应该是 20 岁或 21 岁，也就是那些在 1954 年或者 1955 年出生的人。史蒂夫·乔布斯生于 1955 年 2 月 24 日。他正好出生在正确的时间、正确的地点，也充分利用了天时地利的优势。格拉德威尔还指出，出生在 1954 年或 1955 年的技术领袖人数多得惊人：比尔·盖茨、保罗·艾伦、史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）、埃里克·施密特（Eric Schmidt）和斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）等都是，乔布斯只是其中之一。格拉德威尔的结论是，这些人之所以取得成功，恰恰是因为在当时电脑还赚不了大钱。电脑在那时候很酷，而这些人也喜欢鼓捣。格拉德威尔宣称，这件事给我们的启示就是：想要取得成功，就要做你感兴趣的事，做你爱做的事，追随你的使命。就像乔布斯说的，“你的心知道方向和希望之所在”。

垂涎三尺

苹果公司的 MacBook Air 笔记本电脑发布之后，《纽约时报》上刊登了一篇文章，作者约翰·马科夫写道，他亲身感受到乔布斯的激情的一件事。在发布会过后，他和乔布斯聊了半小时。马科夫提到，乔布斯在台下表现出的对于个人电脑的激情比在台上更加热烈，因为乔布斯激动地对他说：“我要排队第一个买一台 MacBook Air，我已经垂涎很久了。”

世上最幸运的人

在 2007 年 5 月 30 日的 D：数字化大会（D:All Things Digital）上，史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨罕见地在出现在了同一个舞台上。《华尔街日报》的专栏作家沃尔特·莫斯伯格、卡拉·斯威舍和两位科技巨人一起探讨了很多话题。在回答一个关于比尔·盖茨在人生的“第二幕”成为慈善家的问题时，乔布斯称赞了盖茨，说他让世界变得更加美好，因为他意识到“成为坟墓里最富有的人”并不是他的目标。

“我相信比尔在这方面和我是一致的。我的意思是，我在一个称得上是中产阶级的家庭中长大，中产阶层中比较偏下吧，所以我从来没有真的担心过钱的问题。而且，苹果公司在我人生的早期就非常成功，所以我很幸运，在那个时候我也不需要考虑钱的问题。于是，我能够在一开始就把精力集中在工作上，后来又集中在我的家庭上。我把我们两个看做世上最幸运的两个人，因为我们都找到了自己挚爱的事业，又都遇到了正确的地点、合适的时间，我们能够在长达 30 年的每一天里和聪明绝顶的人一起工作，做我们喜欢做的事情。我觉得很难比现在更幸福了。所以我不需要考虑遗产的问题，我只想着每天早晨起床上班，跟伟大的同事在一起，希望能够制造一些产品，让大家和我们一样喜爱。如果我们能做到这一点，就很好了。”

在这段话中，你不会听到乔布斯谈论财富、股票期权或私人飞机之类的事情。这些东西都很美好，但都不是乔布斯的动力。他的动力来自于做他喜欢做的事情——设计能让人们获得享受的伟大产品。

奥普拉畅谈乔布斯的成功秘诀

跟随你的激情，投身你热爱的事业，财富自然会随之而来。大多数人不相信这一点，然而事实就是如此。

—奥普拉·温弗瑞

为了未来，重振旗鼓

唐纳德·特朗普（Donald Trump）曾经说过，“如果你没有激情，你就没有能量；如果你没有能量，你就一无所有”。一切都始于激情。当你用激情描绘一个更加有意义的世界、一个你的顾客和员工能够一起创造的世界时，这种激情一定能够唤起听众的热情。

培养救世主般的使命感（4）

盖洛普咨询公司的马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）在他 17 年的职业生涯中，采访过数以千计在各自岗位上出类拔萃的人。之后，他得出了他认为的关于领袖的最佳定义：“伟大的领袖用美好的未来召唤他人。”他把这一点写入了他的书中——《最后，告诉你三条一定之规》（The One Thing You Need to Know）。

白金汉认为，每一个领袖的脑海里都有一幅未来是什么样子的生动画面。“领袖都痴迷于未来。你坐立不安地渴望改变，迫不及待地想要进步，对现状极为不满，只有这样时，你才是一位领导者，”他这样解释这一点，“作为一个领导者，你从不满足于现状，因为你能够在脑海中看见更加美好的未来，‘是什么’和‘可以是什么’之间的差距总是鞭策着你，激励着你，推动你前进。这就是领导力。”乔布斯对未来的设想也一定在激励着他，推着他前进。乔布斯有一次告诉约翰·斯卡利，他梦想世界上的每一个人都拥有一台苹果电脑。乔布斯并非只是自己梦想，他和所有听他演讲的人分享这个梦想。

真正的“布道者”都被一种救世主一般的激情驱动着，渴望打造全新的体验。斯卡利曾经这样写过乔布斯：“乔布斯说话的特点就是语言生动形象，势破如竹。他说过，‘我们要做的，就是改变全世界的人们使用电脑的方式。我们有一些不可思议的想法，能够彻底地改变人们使用电脑的方式。苹果公司会成为世界上最重要的计算机公司，比 IBM 还要重要得多’。”乔布斯的动力从来不是生产电脑，他有一种燃烧的渴望——创造释放人类潜能的工具。一旦你理解了两者之间的区别，你就能理解他著名的“现实扭曲场”是从何而来的了。

不可思议的旅程

苹果公司的发​​展就是一个不可思议的旅程。我的意思是，我们在苹果公司做了一些惊人的事情。在苹果公司，把我们凝聚在一起的，是我们能够制造一些产品来改变世界。这非常重要。那时我们都很年轻，公司员工的平均年龄也就二十几岁。一开始几乎没有人成家，我们都像精神病一样疯狂工作，而且，最让人高兴的是，我们感觉是在集体创作艺术品，就像 20 世纪的物理学领域一样。有一些重要的东西会一直存在，人们为此贡献自己的力量，再传递给更多的人，这种效应的作用会非常大。

——史蒂夫·乔布斯

电脑和咖啡的共同点

在苹果公司最著名的广告中，有一些是奇特/戴广告公司制作的。这家公司的董事长李·克洛（Lee Clow）曾经这样说过乔布斯：“在乔布斯还是个孩子的时候，他就开始认为自己的产品能够改变世界。”这是了解乔布斯的关键，他的魅力来自于一个宏大却又简单得惊人的理念：让世界更加美好。

乔布斯让他的程序员们相信，他们在一起是为了改变世界，为了正义对抗微软，让人们的生活更加美好。2003 年，乔布斯在接受《滚石》杂志采访谈及 iPod 时，他认为 iPod 不仅是一款音乐播放器，它真正的意义远不止于此。乔布斯说道：“在当今的数字时代，音乐正在发生革命性的变化，那就是重新回归人们的生活中。这是一件非常美妙的事。我们正是在用自己的方式让世界变得更加美好。”人们把 iPod 看做一个音乐播放器，乔布斯却透过 iPod 看到一个新世界——人们可以随时欣赏自己最爱的歌曲，不管走到哪里，都能把音乐带在身边，生活也因此变得更加丰富、美好。

培养救世主般的使命感（5）

乔布斯让我想到我有幸见过的另一位商界领袖——星巴克的首席执行官霍华德·舒尔茨。在和他见面之前，我读过他的《将心注入》^①（*Pour Your Heart into It*）。舒尔茨非常热爱自己的事业。事实上，这本书几乎每一页都体现着“激情”二字。但是不久我就发现，舒尔茨对于咖啡的激情不及他对于员工的激情，而正是这些给顾客倒咖啡的店员成就了星巴克体验。要知道，舒尔茨的核心理念并不是制作一杯美味的咖啡，他心里想的远不止这个。舒尔茨要创造一种体验，营造一种办公室和家之外的“第三空间”，在这里，人们能够舒舒服服地和友人相聚。他要经营一家让员工感到体面又受尊重的公司。员工开心了，就能提供被整个行业视为黄金标准的顾客服务。当我后来重读当时和舒尔茨谈话的采访稿时，我惊异地发现，从头至尾，他几乎很少提到“咖啡”这个词。舒尔茨的理念和咖啡没什么关系，几乎全部是关于星巴克提供的体验的。

柯林斯和波勒斯在《基业长青》中写道：“有些经理人不擅长表达自己的梦想，但正是激情和情感能够吸引他人、激励他人。”史蒂夫·乔布斯和霍华德·舒尔茨这样的沟通专家对于自己的产品将如何改进顾客的生活质量充满激情。他们敢于表达自己的情感。无论是咖啡、电脑，还是 iPod，产品本身是什么无关紧要，重要的是他们都被自己的理念所激励——改变世界，“在宇宙中留下印记”。

本书写了很多能够帮你更好地推销你的理念的技巧，但是如果你对于自己的产品、服务、公司和事业缺乏激情，那么没有任何经营技巧能够弥补这一点。成功的秘密在于发现激情所在，在大多数情况下，激情都不是来自于产品本身，而是这些产品能够让顾客的生活更美好。这里有一段乔布斯说的话，节选自 1996 年《连线》杂志对他的采访：“设计是一个很好玩的词。有些人认为设计就是针对外观的，但如果你想得深一点就会发现，设计真正关注的是产品发挥作用的方式。苹果电脑的设计主要是对运作方式的设计，而不是对外观的设计，尽管外观也是其中一部分。如果你想把一个东西设计得非常好，就必须充分了解它，必须仔细地感受它的全部。要想彻底理解一个东西，要想把它吃透嚼烂，而不是囫囵吞枣，需要你充满激情地专注于此。大多数人没有耐心做到这一点。”是的，乔布斯使用的就是“感受”这个词。正如霍华德·舒尔茨的激情并不是咖啡这种产品本身一样，乔布斯的激情也不是硬件，他的激情在于如何设计才能让一个东西更完美地工作。

魅力领袖

我不太理解“魅力”这个词是什么意思，当我遇到了乔布斯，我恍然大悟。

——拉里·泰斯勒，苹果公司前首席科学家

非同凡“想”

洛杉矶奇特/戴广告公司为苹果公司制作了一个电视广告片和一系列平面广告，这次广告宣传活动结束后成为商业史上著名的活动之一。这则叫做“非同凡‘想’”（*Think Different*）的电视广告在 1997 年 9 月 28 日首次播放，迅速就成为经典之作。随着历史上著名叛逆者的黑白画面滑过屏幕（阿尔伯特·爱因斯坦、马丁·路德·金、理查德·布兰森、约翰·列侬、阿梅莉亚·埃尔哈特、穆罕默德·阿里（*Muhammad Ali*）、露西尔·鲍尔（*Lucille Ball*）、鲍勃·迪伦等），演员理查德·德赖弗斯（*Richard Dreyfuss*）缓缓念出旁白：

培养救世主般的使命感（6）

“这里有一些特立独行的人。他们不合群，他们叛逆，他们制造麻烦，与当时的社会格格不入，对事情有着不同寻常的看法。他们不喜欢规则，也不满现状。你可以引用他们的话，驳斥他们，可以赞美他们或者诋毁他们。但你唯独不能忽略他们。因为他们改变了世界，推动了人类社会的进步。别人视他们为疯子，而我们视他们为天才。只有非同凡‘想’，才能最终改变世界。”

这则广告得奖无数，成了苹果粉丝们的最爱，并且一直持续使用了 5 年。相对于广告宣传活动的周期而言，这称得上是不朽了。而且，这则广告重新唤醒了公众对苹果公司的关注，也燃起了公众对于乔布斯本人——这位计算机世界最富影响力的叛逆者——的兴趣。

在《追随内心》这本书里，阿兰·道伊奇曼写到了乔布斯和《新闻周刊》的记者凯蒂·哈夫纳的一次会面。凯蒂·哈夫纳也是第一个看到“非同凡‘想’”广告的外人。道伊奇曼说，哈夫纳在一个周五的早上来到了苹果公司的总部，但是等了很长时间乔布斯才出现。“他终于出现了，胡子拉碴。原来他一宿没睡，通宵都在剪辑广告，因此已经精疲力竭了。奇特/戴广告公司的人通过卫星把剪好的片子发给他，他再给出自己的意见。现在，终于完成了。乔布斯跟凯蒂一起观看了这则做好的广告，结果乔布斯感动得哭了。哈夫纳回忆说：‘这就是我喜欢他的原因之一，他绝对不是在演戏，而是真的被那个愚蠢的广告打动了。’”

这些广告之所以能够深深地触动乔布斯，是因为它们反映了所有那些推动他创新、超越并且最终取得成功的力量。在那些推动人类进步、改变世界的名人的面孔中，他看到了自己。

作为一名记者，我知道每个人都有故事可讲。我意识到，并不是每一个人都能制造改变人们生活、工作、娱乐和学习方式的电脑。但是，事实是我们中的大多数都在售卖一种产品或正在研究一种产品，这种产品总能在某种程度上让顾客的生活变得更加美好。不管你从事的是农业，还是汽车、技术、金融或其他任何行业，你都肯定有一个伟大的故事可以讲。深入一点，找到你的激情所在。找到了，就和你的听众分享这种激情。人们希望被感动、被激励、被启发，他们总是想要信仰点什么，那就让他们信任你。

乔布斯有一次说：“我特别喜欢韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）说过的一句话，‘我总是滑向冰球要到的位置，而不是到过的位置’。在苹果公司，我们一直努力这样做。从最开始就如此，也会永远如此。”

导演手记

深入挖掘你真正的激情所在。问自己：“我卖的到底是什么？”提示：答案不是产品，而是你的产品如何让顾客的生活更加美好。你出售的是获得更美好生活的梦想。一旦你确定了自己的激情所在，就积极地告诉别人。

想一句个人的“激情宣言”。用一句话告诉你的潜在顾客，为什么你对于跟他们合作感到如此兴奋。就算人们把你的公司的愿景忘记了，他们也会一直记着你的激情宣言。

如果你想做一个能够启发众人的演讲者，而你所从事的工作又不是你喜欢的，那你就要考虑换一份工作了。我采访过几千个成功的领导者，我可以告诉你，尽管做讨厌的工作也可能赚到钱，但你永远都成不了一个优秀的演讲者。激情——让世界更加美好的救世主一般的使命感——就是与众不同的关键所在。

第一次幕间休息·遵守 10 分钟规则

你的观众 10 分钟后就会走神。用不了 11 分钟，10 分钟他们就会走神。通过一项对于认知功能的研究，我们得知了这个重要的事实。简单来说，大脑很容易厌倦。根据分子生物学家约翰·梅迪纳的研究，“看起来大脑是根据一些固定的计时模式来作出选择的，这种模式无疑受到文化和基因的双重影响”。梅迪纳说，他的同行进行了一些可靠的研究，确认了 10 分钟

规则，他通过观察也得出了相同的结论。梅迪纳在自己教授的每一堂课上，都会问学生们相同的问题：“如果有一节一般有趣的课，不太无聊，也不太好玩，你会在多久之后看表，暗想这节课什么时候会结束呢？”答案永远是完全一致的——10 分钟。

乔布斯不会长时间阐述一个话题让观众的大脑产生厌倦。在 30 分钟的时间段里，他的演讲会包含现场演示、第二个甚至第三个演讲嘉宾，以及视频片段。乔布斯非常清楚，即使是他的演讲天赋也无法战胜不断寻找新刺激的疲倦的人脑。

在 2007 年 Macworld 大会的主题演讲正好进行到第 10 分钟时——一秒不多——乔布斯展示了一个苹果公司为 iTunes 和 iPod 新拍摄的电视广告（一群人的黑色剪影在明亮的背景色前跳舞，剪影人物都拿着 iPod，纯白色的耳机非常突出、非常显眼）。广告播放完毕后，乔布斯说：“是不是特别好？”乔布斯在这里实际上是在演讲的第一幕（音乐部分）和第二幕（推出 Apple TV，用来在宽屏电视上播放 iTunes 内容的产品）之间给观众提供了一个幕间休息时间。遵守 10 分钟规则，让听众的大脑休息一下。好了……继续本书第二幕：制造现场体验。

前言

乔布斯带给观众的不是一场演讲，而是一种体验。想象一下游览纽约城，或去百老汇看一场获奖话剧的情景：你会预期看到多个角色、复杂精美的道具、炫目的舞台背景，以及一个令人激动不已的辉煌瞬间，让你感到门票物超所值。在第二幕中你会发现，乔布斯的一场演讲包含了所有这些元素，它们帮助乔布斯与观众建立起一种强有力的情感纽带。

就像第一幕一样，第二幕的每一场里都会总结那些你能够马上应用的实实在在的演讲技巧。以下是对于本幕包含的各场内容的简要描述：

第 8 场：“简化一切。”简约是所有苹果公司产品的关键特质。乔布斯在制作幻灯片时，也使用了同样的手段：每一张幻灯片都很简单、有视觉冲击力，能牢牢抓住观众的注意力。

第 9 场：“精心修饰你的数字。”没有语境的数据是无意义的。乔布斯把统计数据变得活灵活现，并且，最重要的是，他谈论这些数字的语境总是和观众密切相关。

第 10 场：“使用‘超酷’的词汇。”听了一场“不可思议”的乔布斯演讲的外行人，会觉得演讲“超酷”，“魅力十足”、“棒极了”。这些只是乔布斯经常使用的超酷词汇中的一部分。在本场，你会找到乔布斯使用这些词汇的理由，也会了解到这些词汇为什么会奏效。

第 11 场：“分享舞台。”苹果公司的成功和它的共同创始人之一乔布斯有着紧密的联系。从这种意义上讲，苹果公司是一家罕见的企业。尽管苹果公司不乏杰出的领导人，但很多观察者仍然认为苹果公司是一个人在演的一出独角戏。也许如此。但是乔布斯却把他的演讲变成了多人合作的交响乐。

第 12 场：“用道具辅助演讲。”在乔布斯的每一场演讲中，现场展示都起着非常重要的辅助作用。请读者在本场中学习如何潇洒地进行现场展示。

第 13 场：“让观众‘天哪’的时刻。”乔布斯从早期的演讲开始就表现出了制造戏剧效果的天赋。正当你觉得该看的都看到了、该听的都听到了的时候，乔布斯总会跳出来给你一个惊喜。这个让人惊呼的时刻是策划好的，是写在脚本里的，为的就是充分发挥演讲的效果。

简化一切（1）

复杂的终极境界是简单。

—史蒂夫·乔布斯

简约是苹果公司最重要的设计理念——从电脑到音乐播放器到手机，甚至零售店体验，都秉持这一理念。2003年，当《纽约时报》的一位专栏作家撰写一篇关于 iPod 的文章时，乔布斯对他说：“苹果公司的核心竞争力是懂得如何把非常复杂的技术变得对于普通人来讲简洁易懂。随着技术日趋复杂，对这种能力的需求也与日俱增。”

在写这篇文章时，记者也采访了苹果公司的设计大师乔尼·艾夫（Jony Ive），他提到乔布斯想让第一代 iPod 远离烦琐和复杂的设计。团队在设计过程中懂得舍弃什么和保留什么一样重要。他说：“有趣的是，从简约中、从毫无顾忌的简约感和表达简约设计理念的过程中脱胎而出的是一个完全与众不同的产品。但不同并不是目的。事实上，制造一个不同的东西非常容易。真正令人兴奋的是，我们开始意识到它的独特性是努力让它保持简约的结果。”在艾夫看来，复杂就意味着 iPod 这款产品的终结。

乔布斯通过减少一些烦琐的特性保持产品的易用性。这种简化的过程也正是他设计演讲幻灯片的过程。南希·杜瓦特曾写道：“和大多数演讲者尽可能地往一张幻灯片上不断塞东西的行为正好相反，乔布斯总是删掉、删掉、再删掉。”

乔布斯的演讲简洁得令人惊讶，具有强烈的视觉冲击力，并且绝不包含项目符号。是的，真的完全没有，从来没有。当然，这就引发了一个疑问：一个没有项目符号的 PPT 演示还是 PPT 演示吗？答案是，是的，并且还有趣得多。对人类的认知能力——也就是大脑的运作方式——的最新研究证明，项目符号是传达重要信息时效果最差的手段。神经科学家发现，常见的幻灯片演讲通常是吸引观众的最差方式。

格雷戈里·伯恩斯博士在《叛逆者》（Iconoclast）一书中写道：“大脑基本上就是一块懒肉。”换言之，大脑并不喜欢浪费能量，它已经进化得不能更高效了。演示软件，比如说 PPT，使演讲一不小心就超过了大脑的额定负荷，迫使它超负荷地工作。PPT 的标准幻灯片模版要么是一个标题框加一个副标题框，要么就是标题框加上项目符号框。如果你和大多数演讲者一样的话，你就会在这张幻灯片上写一个标题，然后加上一个要点，再加上一个次要点，还经常再加上一个三级要点，结果就和图 8-1 看起来差不多。

这样的幻灯片往往让我惊恐不安，相信你也会感到焦虑不安。设计师加尔·雷纳德（Garr Reynolds）把这种东西叫做“幻灯片文档”，也就是文档和幻灯片的杂糅。雷纳德说：“人们认为这么做很高效，是在使事情简单化，是一石二鸟的好办法，但不幸的是，他们这么做影响了表达效果。”雷纳德认为 PPT 在使用得当时，可以是演讲的有效补充，能够强化演讲的效果。他并不赞成摒弃 PPT，但是他赞成摒弃无处不在的项目符号列表式模板，这种模板在 PPT 和 Keynote 两种软件中都有。“我们早就发现，把说的话以文字形式原封不动地放在幻灯片中通常起不了什么作用，事实上，这只会破坏信息传递的效果”。

告别铅笔

我们从小就被训练记笔记，而不是集中注意力思考并消化学到的知识。真是遗憾。你的行为应该吸引观众的注意。（提示：项目符号不会吸引人的注意，只会诱导人们做笔记。当你在屏幕上打出项目符号时，你就是在告诉大家“把这个写下来，但现在并不需要真正理解它们”。）人们去看戏时，就不会记笔记，但它却能引起人们的共鸣。

简化一切（2）

—塞斯·戈丁

制作乔布斯式的幻灯片能够让你鹤立鸡群，因为像他那样制作幻灯片的人实在是太少了。你的观众会因为你与众不同的做法而感到惊讶和喜悦。在我们讨论乔布斯如何制作这样的幻灯片之前，我们先讨论一下他为什么这样做。乔布斯是禅宗信徒。据杰弗里·杨（Jeffrey Young）和威廉·西蒙（William Simon）两位传记作家说，乔布斯在 1976 年开始修习禅宗佛教。1991 年他和劳伦妮·鲍威尔（Laurene Powell）结婚时，主婚人就是一位禅宗佛教徒。

禅宗佛教的核心原则是一个叫做“简素”（kanso）的概念，意思就是简单。雷纳德说：“日本的禅宗教导我们，用简洁的方式可以表现出美感，有力地传递信息。”简洁、摒弃烦琐是乔布斯在产品和幻灯片中都包含的一种设计元素。事实上，他生活方式的方方面面都和禅有关。

1982 年，摄影师戴安娜·沃克（Diana Walker）拍摄了一张乔布斯在自家起居室的肖像。房间很大，有一处壁炉和落地窗，几乎没有什么家具。木地板上有一小块垫子，乔布斯坐在上面，旁边是一盏落地灯。在他后面放着一台唱片机和一些唱片，有一些散落在地板上。乔布斯肯定买得起家具，照片拍摄的当年，他就已身家过亿。乔布斯把同样的极简美学带给了苹果的产品。在《撬开苹果》一书中，利安德·卡尼写道：“苹果公司设计流程中最重要的一环之一是简化。”

卡尼写道：“乔布斯对技术本身从来不感兴趣，他从不在产品中加入那些不必要的、华而不实的特性，不会因为这样做很容易就把一大堆乱七八糟的东西融入产品里。恰恰相反，他总是把产品复杂性一层层剥去，直到它们变得尽可能简单、易用。”

苹果公司在 20 世纪 70 年代初刚成立的时候，需要借助广告在普通消费者中间激发他们对电脑的需求。坦白讲，这些普通的消费者看不到自己对于这些新设备存在需求。卡尼说：“这些广告用简单易懂的语言写就，没有一点术语，但是其他电脑广告却充斥着这种术语。苹果公司的广告毕竟是在试图吸引一个完全不同的市场群体——电脑爱好者（而非专业人士）。”乔布斯自那时起，一直让苹果公司向外传递的信息保持简单的特性。

颇具影响力的德国画家汉斯·霍夫曼（Hans Hofmann）曾说过：“简化就意味着把不必要的东西去掉，从而突出必要的东西。”通过在产品 and 演讲中去掉烦琐、多余的信息，乔布斯达成了终极目标：易操作、清晰明了。

2008 年 Macworld 大会：简约的艺术

为了更全面地理解乔布斯幻灯片的简洁设计，我从 2008 年 Macworld 大会的主题演讲中节选了一些内容制作了一张表格。表 8-1 左边一栏是乔布斯的原话，右边栏则是幻灯片上同步演示的文字。

乔布斯在 4 张幻灯片中包含的文字比大多数其他演讲者在一张幻灯片里塞入的东西要少得多。华盛顿大学的约翰·梅迪纳等认知学研究专家发现，每张幻灯片平均包含 40 个单词，而乔布斯的前 4 张幻灯片总共包含 7 个单词、3 个数字、1 个日期，没有任何项目符号。

表 8-1 2008 年乔布斯在 Macworld 大会上的主题演讲节选

乔布斯的话 乔布斯的幻灯片

“我想花一点时间回顾一下 2007 年。对于苹果公司来说，2007 年是不平凡的一年，（我们发布了一些）不可思议的新产品：令人称奇的新款 iMac，了不起的新款 iPod，当然还有革命性的 iPhone。除此之外，花豹操作系统和其他一些伟大的软件也是在 2007 年发布的。”

2007 年

简化一切（3）

“对于苹果公司来说，这是超凡的一年，我想在此跟大家说一句谢谢。我们得到了顾客的大力支持，我们真的，真的非常感激。所以，为了超凡的 2007 年，感谢大家！” 谢谢！

“今天我想跟大家谈 4 件事情，让我们开始吧。第一件事，是花豹操作系统。” 1

“我很激动地告诉大家，在发布后的 3 个月内，我们售出了 500 万套。不可思议吧！这是 Mac OS X 系统有史以来最成功的一次发布会。” 前 3 个月内售出 500 万套

一起摇滚

2008 年 9 月 9 日，乔布斯向外界宣布了 iTunes 音乐商店的一些新特性，并且为即将到来的节日季①发布了新款 iPod。在这次被称为“一起摇滚”（Let’s Rock）的发布会之前，由于他消瘦的面容，外界普遍猜测乔布斯的健康状况可能非常糟糕（2009 年 1 月，苹果公司宣布，由于内分泌紊乱，乔布斯的体重正在下降，将会休假接受治疗）。乔布斯一上台，谣言就不攻自破了。他没谈及病情，而是用幻灯片回应了一切（见表 8-2），简洁而且出乎意料。观众致以掌声和欢呼，气氛也一下子变得轻松了。发布会的其余部分也因其简洁的风格而令人着迷。

请注意表格中幻灯片上的文字和数字。幻灯片上的文字和乔布斯口头传达信息所使用的语言完全匹配。当乔布斯说“我们来谈谈音乐”时，观众看到幻灯片上只有一个单词：音乐。幻灯片上的文字对口头语言起到补充作用。

如果你试图传递一个信息点，而你的幻灯片上有太多文字——并且幻灯片上的文字和你说的话并不匹配——你的观众就会很难同时关注你和幻灯片。简而言之，啰唆的幻灯片会分散观众的注意力，使演讲效果大打折扣。简洁的幻灯片才能让观众把注意力集中在应该集中的地方——你，演讲者身上。

表 8-2 乔布斯 2008 年“一起摇滚”的演讲节选

乔布斯的话 乔布斯的幻灯片

“早上好，感谢大家来到现场。我们有一些特别激动人心的事要和大家分享。在这之前，我只想说一下这件事（指向大屏幕）。 ” 关于我离世的报道过于夸张了

“说这么多就够了。让我们开始今天上午的真正主题吧，那就是音乐。我们来谈谈音乐，我们有一些好玩的新东西要献给大家。” 音乐

“我们从 iTunes 开始吧。” iTunes

（续表）

乔布斯的话 乔布斯的幻灯片

“当然，iTunes 已经是一种无处不在的音乐和视频播放器了，并且已经和世界上最大的在线内容商店联姻。” iTunes 主页的图片

“iTunes 现在提供 850 多万首歌。这非常惊人！我们从 20 万首开始，现在已经有 850 多万首了。” 850 多万首歌

“超过万段播客。” 万段播客

“超过 3 万集电视节目。” 3 万集电视节目

“2 600 部好莱坞电影。” 2 600 部好莱坞电影

“近期，我们将提供 3 000 多种 iPhone 及 iPod Touch 应用程序。” 3 000 多种 iPhone 和 iPod Touch 应用程序

“几年来，我们已经建立了一个庞大的顾客群。我们非常高兴地宣布，我们现在已经拥有超过

6 500 万名 iTunes 用户了。多么惊人：6 500 万！” 6 500 万名用户

实验证据

基于切实的数据而不是基于主观臆测的实验研究证明，让幻灯片保持简洁，去除多余的信息是吸引观众保持注意力的最佳方式。理查德·迈耶博士在加州大学圣巴巴拉分校教授教育心理学，自 1991 年开始一直在研究多媒体教学。他的理论都是基于发表在同行可以互相验证的、牢靠的实验研究的基础之上。在一项名为“一种多媒体教学的认知理论”的研究中，迈耶基于科学界已知的认知理论概括了多媒体设计的基本原则。乔布斯的幻灯片恰好符合迈耶列出的每一项原则：

简化一切（4）

多媒体展示原则

迈耶写道：“用语言和图片一起进行解释比单靠语言解释的效果要好。”根据迈耶的研究，如果用语言加图片的方式展示材料，学习者就很容易理解。在迈耶的实验中，在多感官环境中（文字、图片、动画、视频）学习的实验组在回想学过的那些信息时，表述总是比对照组精确得多。在某些情况下，20 年后他们还能回想起来。

两分钟警告

领袖的任务是简化。你应该在两分钟之内解释清楚你要做什么。

范德伟，荷兰皇家壳牌首席执行官

图文结合原则

迈耶向我们建议：“在用多媒体的方式作演讲时，采用文字和图片信息相结合的方式，比分开单独演示的效果好。”在迈耶的实验中，他向学生展示某种类型的信息，然后测试他们学到的内容。那些阅读了文字、图片相结合（图片上有标题和说明文字）的材料的学生比那些只阅读纯文本材料的学生的学习效率高出 65%。迈耶说，如果你知道大脑是如何运转的，就不会对这样的结果感到吃惊。当我们让大脑同时构建某一信息的两种头脑映像时，对于这一信息的记忆，图形式的记忆要比单纯的文字式记忆强很多。

分散注意力原则

迈耶还建议：“当用多媒体的方式解释问题时，要口头阐述文字信息，而不能放在屏幕上以文本的方式来解释。”当我们传递信息时，口头阐述的语言比观众在幻灯片上阅读的文本更有影响力。需要处理的文本太多，会使大脑超负荷工作。

条理分明原则

迈耶写道：“使用多媒体的方式解释事情时，应使用少量的而不是一大堆词汇和图片。”简短但是包含了更多相关信息的演讲更符合认知教学理论。总而言之，增加多余的、无关的信息会破坏演讲的效果，没有任何好处。

迈耶说，理想的幻灯片应该包含一幅图片，以及一条简单的线，把观众吸引到你希望他们注意的区域，这叫做“信号指示”。它基于这样的科学前提：你的观众不应该浪费认知资源去在大屏幕上寻找应该注意的事情。记住这一点，我们再回到“一起摇滚”演讲的例子。在演讲进行到 6 分钟左右时，乔布斯描述了 iTunes 的一个新功能—Genius（参见表 8-3）。

有什么能比幻灯片上一条简单的、指向相关区域的线更容易让观众跟上演讲的节奏呢？指示线、简洁的文字、丰富多彩的图片和照片构成了乔布斯演讲的幻灯片的大部分内容。简约的理念—去除冗余内容—是把这些东西结合在一起的主题。

“快餐式演讲”

评论家曾经嘲笑《今日美国》是“快餐报纸”，因为这份报纸里的新闻都很简短，并且浅显易懂。现在他们不再嘲笑了，《今日美国》如今是全美国发行量最大的一份报纸。读者们很喜欢那些夺目的彩色图片、图表和照片。自从 1982 年《今日美国》创刊后，很多日报都被迫模仿其风格，报道越写越短，色彩越来越鲜艳，图片也日益丰富起来。

《今日美国》因为它的“快照”而出名，所谓“快照”就是在主要版面（新闻、体育、理财、生活）的左下方放置的一张张单独的图表，它们就是一些容易阅读的统计图表，在视觉上很吸引人，展现了关于各种话题和趋势的相关数据。这些图表是学习创作更具视觉冲击力的幻灯片的最佳工具之一。读者仔细研究一下，就能看到理查德·迈耶的理论在现实中的应用。幻灯片中既有数据又有图片，就能让信息更容易被人们记住。

简化一切（5）

表 8-3? 乔布斯 2008 年“一起摇滚”演讲节选

乔布斯的话 乔布斯的幻灯片

“我们要向大家介绍一种新功能，叫做 **Genius**。**Genius** 很酷。” **Genius**

“**Genius** 能做的，就是自动帮你从你的曲库中筛选搭配起来非常好的音乐，自动组成播放列表，只需点击一下就可以实现。它帮助你从自己的曲库中重新发掘音乐，制作非常棒的播放列表，你不会想出比这更好的组合方式，只要点击一下就好。” 从你的曲库中筛选搭配起来非常好的音乐，自动组成播放列表一只需点击一下就可以实现

“这就是 **Genius**。它看起来就像这样。假设你在听一首歌——比如我，在听一首鲍勃·迪伦的歌。” iTunes 曲库截图，其中一首歌被选中，突出显示

“下边角落里有一个 **Genius** 按钮。你按一下这个按钮，瞧，你已经做好了一个 **Genius** 播放列表。还有，你还可以打开 **Genius** 边栏，它能从 iTunes 音乐商店中选一些你可能喜欢的音乐并推荐给你。” 一个紫色的圆圈从屏幕的左边蹦出来，快速跳到右边，圈住屏幕右下角的 **Genius** 按钮

“那么，这些功能的原理是什么呢？我们有 iTunes 商店，现在我们往里面加入了 **Genius** 算法。” 用线画出的简单的云的形状，云里面是 **Genius** 的标志。

“你有你的音乐曲库，如果打开 **Genius** 功能，它就会把关于你的曲库的信息上传到 iTunes（商店），这样我们就能了解你的音乐品味。这些信息是完全匿名的。” iTunes 音乐曲库的截图（出现在云的下面）；一个箭头出现，从下方的曲库指向上方的云

“但是我们并不仅仅收集来自于你的信息，我们还要把你的信息和几百万其他 iTunes 使用者的信息结合在一起。” 在原 iTunes 曲库的边上出现很多其他曲库的图片

“你会上传你的信息，他们也会。”

原 iTunes 曲库上伸出一个箭头指向云，接着从其他曲库截图上伸出十几个箭头分别指向云（续表）

乔布斯的话 乔布斯的幻灯片

“大家都上传了，**Genius** 就会更加智能。”

云中 **Genius** 的标志换成“更加智能”这个单词

“每个人都会受益。当我们把 **Genius** 的结果回传给你时，这些结果都是根据你的曲库量身定做的。” 箭头出现，从上方的云指向下方的 iTunes 曲库图片

“自动帮你从你的曲库中筛选搭配起来非常好的音乐，自动组成播放列表，只需点击一下就可以实现。这就是 **Genius**。”（转向现场演示部分）

空白

加尔·雷诺德说，乔布斯的幻灯片中有明显的禅宗美学理念。“在乔布斯的幻灯片中，你能看到克制、简约的美，也能看到他对于空间留白强有力却不易察觉的使用。顶尖的设计师告诉我们，商界的专业人士在制作幻灯片时易犯的最大错误在于，把幻灯片上的每一厘米空间都填满东西。

南希·杜瓦特把留白描述成给你的幻灯片留出视觉呼吸的空间。“幻灯片的视觉元素往往得到最多的关注，但是你需要考虑该留出多少空白……留有空白没有问题——拥挤、混乱的堆砌才是失败的设计。”杜瓦特说，把所有东西都堆在一张幻灯片上是演讲者“懒惰”的体现。

密集的信息和拥挤混乱的堆砌理解起来需要观众付出太多的努力。简洁的才是有力的。空白的空间传递着优雅、品质和清晰。

图片优势效应

我希望现在你已经决定把你目前使用的所有幻灯片收集起来，尤其是那些带项目符号的，然后删除。至少通过在电脑上删除文件然后清空垃圾箱的方式进行数字式“销毁”，这样你就永远不能恢复这些幻灯片文件了。具有视觉冲击力的主张是一个如此强有力的概念，以至于心理学家对此有一个专门的术语：图片优势效应。研究者已经发现，视觉和语言信息是沿着大脑中的多个“管道”分别以不同的方式进行处理。这一点对于你和你的下一次演讲来说意思很明显：你的观点如果用图片来呈现的话，比用文字呈现更有可能被观众记住。

简化一切（6）

提出图片优势效应理论的科学家相信这种理论代表了一种学习掌握信息的强有力的方式。华盛顿大学医学院的分子生物学家约翰·梅迪纳说：“文字和口头演讲在记忆特定类型的信息的效率方面不只是比图片的方式低一些，而是低很多。如果以口头的方式传递信息，人们能记住约 10% 的内容（演讲结束后 72 小时后的测试结果）。如果你加上一幅图片，人们将能记住 65% 的内容。”

图片比文字的效果好是因为大脑把文字看做几幅小图片。梅迪纳说：“我的文字让你窒息，不是因为我的文字不像图片，而是因为太像图片。让人不安的是，对于我们的大脑皮层而言，根本就没有文字这回事。”

乔布斯对照片的钟爱

2008 年 6 月 9 日，史蒂夫·乔布斯在苹果公司全球开发者大会上宣布推出 iPhone 3G。发布 iPhone 3G 他用了 11 张幻灯片把图片优势效应的概念应用到了极致，只有其中的一张幻灯片包含了文字（iPhone 3G），其他都是照片。①请看表 8-4。

表 8-4 乔布斯在 2008 年苹果公司全球开发者大会上的主题演讲

乔布斯的话 乔布斯的幻灯片

“在 iPhone 的第一个生日即将到来之际，我们将带着它再上一个新台阶。”生日蛋糕的照片，白色糖霜，草莓，中央有一根蜡烛

“今天我们向大家介绍 iPhone 3G。我们从第一款 iPhone 身上学到很多东西，我们吸收了所学到的经验和更多其他知识，创造了 iPhone 3G。它美极了。” iPhone 3G

“这就是它的样子（转身指向屏幕，观众笑），比以前更薄，真的很漂亮。”

iPhone 侧面图片，非常薄，以至于在幻灯片上几乎很难分辨，只占了一点点空间——使用留白空间传达观点的一个经典范例

“它的背面是全塑料的，真的很好看。” 背面的全屏照片

“全金属按键。” 另一张侧面照片，能看见按键的那一侧

“跟上一代一样，超漂亮的英寸显示屏。” 显示屏的正面图片

“摄像头。” 背面摄像头的特写

“万能耳机插孔，这样你就可以使用任意一款你喜欢的耳机。” 耳机插孔特写

“改进后的超棒音效。”

从下向上看的一张照片，展示的是 iPhone 3G 底部的扬声器和麦克风

“它真的很棒，手感更好，让人难以置信。” 回到第一张侧面照片

“iPhone 3G，真的很棒！” iPhone 3G

同样的信息，一个平庸的演讲者会把所有的信息都放进一张幻灯片里。这张幻灯片看起来和图 8-2 的差不多。你觉得哪一种更令人印象深刻：是乔布斯的 11 张幻灯片还是用项目符号罗列了产品特性的那一张幻灯片呢？

iPhone 3G

边缘更薄

全塑料背壳

全金属按键

英寸显示屏

内置摄像头

万能耳机插孔

超棒音效

图 8-2?文字太多且没有图片的幻灯片

当乔布斯以“世界上最薄的笔记本电脑”介绍 MacBook Air 时，幻灯片上出现了一张照片，照片里新款的笔记本电脑放在了一个文件袋上面，而这个文件袋甚至比笔记本电脑还要大一点。这就是全部，没有文字，没有文本框，没有图表，就这么一张照片。如果是你，你能想到比这更有冲击力的方式吗？图片表明了一切。为了说明这一点，我做了图 8-3，一个平庸的演讲者在描述一款技术产品时使用的典型幻灯片。（不管你相信与否，这张幻灯片的示意图与我实际见过的、一些不合格的演讲者在科技演讲中使用的很多幻灯片相比，算是超漂亮的了。）这是各种字体、风格、文字的大杂烩，人们不会记住内容，效果真的非常糟糕。

简化一切（7）

作为对比，图 8-4 展示的是在 MacBook Air 发布会上乔布斯使用的一张幻灯片。这次演讲的大部分幻灯片都与之类似，主要是照片。他让顾客去苹果公司的网站上寻找更多的技术信息，整个主题演讲极具视觉冲击力。很明显，用乔布斯介绍 MacBook Air 的方式介绍一种技术产品要比其他方式的效果好得多。

图 8-3?一张丑陋的幻灯片：信息太多，不同字体太多，风格不一致

图 8-4?乔布斯的幻灯片极其简洁，高度视觉化，极其吸引观众??图/Getty Images

用照片取代文字来表达观点需要自信。因为你不能依赖幻灯片上的文字，不能把它们当做拐杖了，所以就必须把要表达的信息牢记在心。这也正是乔布斯和无数普通商业演讲者的区别

所在，他表达观点时，简洁、清晰而且自信。

简化一切

乔布斯使用简洁的幻灯片，也使用仔细斟酌的简洁语言来描述产品。乔布斯的幻灯片没有多余的文字，他表达时也没有多余的废话。举例来说，在 2008 年 10 月，苹果公司推出了新型环保的新一代 MacBook 笔记本电脑产品。在描述这些电脑时，乔布斯可以使用两种方式。表 8-5 的左边一栏中的那种方式从技术上讲很精确，但是比较啰唆；右边一栏中的文字是乔布斯当时的原话。^①

表 8-5?描述环保型的 MacBook 笔记本

乔布斯本可以这样说 乔布斯实际上是这样说的

新一代 MacBook 家族符合最严苛的能源之星标准，不含溴系阻燃剂；内部电缆和部件均不含 PVC；具有低能耗的 LED 背光显示器，完全不含汞。“它们是业内最环保的笔记本电脑。”乔布斯摒弃冗长的句子，只用了一个简讯的描述。表 8-6 是其他一些例子，包含乔布斯本可以但没有使用的描述方式，和他实际的表述。

表 8-6?可能的描述方式和乔布斯实际的描述方式

乔布斯本可以这样说 乔布斯实际上是这样说的

MacBook Air 最薄处仅英寸，最厚处也只有英寸。“它是世界上最薄的笔记本电脑。”

时间胶囊是这样一种设备，它把基站和服务器级硬盘结合在一起，自动备份一台或多台运行花豹操作系统（最新版本的 Mac OS X 操作系统）的苹果电脑上的所有文件。“有了时间胶囊，只需插上电源，按几下按钮，瞧一家里的所有 Mac 电脑都自动备份好了。”

Mac OS X 系统具有内存保护功能，是一种先占式多任务处理、对称多线程处理系统。它包含苹果公司最新的、基于互联网标准 PDF 格式的 Quartz 平面图形引擎。“Mac OS X 系统是有史以来技术上最先进的个人电脑操作系统。”

简明英语运动

如果你在把句子写得言简意赅这方面有困难，可以求助于“简明英语运动”。自 1979 年以来，这个英国组织一直在领导一场斗争——使政府和公司简化它们的交流语言。这家网站每周都会更新由读者提交的、最复杂、最难理解的商业语言的例子。组织者把简明英语定义成这样的文字：让读者在第一次读到或听到时，就能读懂、理解并且据此采取行动。这家网站提供简明英语写作的免费指南，还提供一些将修改前后的文字进行对比的极好的例子，就像表 8-7 中引用的一样。

表 8-7?简明英语运动提供的修改前后的对比

修改之前 修改之后

如果有任何地方需要解释或需要进一步提供细节，我们将非常乐意提供这样的补充信息，可以电话申请获得这些信息。如果您有任何问题，请致电。

良好的学习环境对于辅助和加强正在进行的学习过程来说，是一种必要的前提条件。孩子们学习需要良好的环境。

（续表）

修改之前 修改之后

以下注意事项很重要：你应该先阅读背面的注释、建议和细节信息，然后再把正面的表格填好（所有的部分），之后再通过我们提供的信封把表格提交委员会。在填表之前请阅读注释，然后用提供的信封尽快将表格发给我们。

你在备忘录、电子邮件或演讲中所说的一切内容几乎都可以修改得更加简单明了。记住，简洁的原则不但适用于幻灯片上的文字，也适用于说出的话。

作家和广告专家保罗·雅顿（Paul Arden）说过，“人们来听演讲是为了看你，而不是阅读你写的文字”。他告诉我们一个小窍门：“不要试图让观众从你的智力和知识中受益（使用语言

的方式)，尽量给他们描绘一幅画面。你的演讲在视觉上越是具有冲击力，人们越是能够牢牢记住你所传达的内容。”

达·芬奇说：“复杂的终极境界是简单。”作为历史上最著名的画家之一，他懂得简单的真正力量，乔布斯也懂得这一点。当你逐渐理解了这一概念，你的想法会比过去更有说服力，远远超出你的想象。

导演手记

避免使用项目符号。永远不要用，尽量永远不要用。书、文件和电子邮件这类意在让读者阅读的东西里，如果出现了项目符号是完全可以接受的。事实上，它们能把文本清晰地分开。演讲中使用的幻灯片中应该避免出现项目符号。图片的效果会更好一些。

一张幻灯片集中关注一个主题，用照片或图片对这个主题加以补充。

学习创作视觉上优美的幻灯片。最重要的是，记住一点，创作图片丰富的幻灯片并不需要你成为一个艺术家。

让观众“天哪”的时刻（1）

人们会忘记你说过的话，人们会忘记你做过的事，但是人们永远不会忘记你带给他们的感觉。

——马娅·安吉卢

每一个在办公室工作的人都见过文件袋。大多数人会认为文件袋就是用来装档案的而已，而乔布斯却想到了用这种普通的文件袋制造一个让他的观众敬畏不已的难忘时刻。

他在 2008 年 1 月的时候对大家说：“这就是 MacBook Air，特别薄，以至于能够装进一个你在办公室随处都能见到的文件袋里。”接着，他走到舞台的一侧，拿起一个刚才提到的那种文件袋，然后从里面拿出了一台笔记本电脑。观众为之疯狂，照相机的快门声和闪光灯淹没了整个演讲大厅。就像一个骄傲的父亲炫耀新出生的孩子一样，乔布斯把这台电脑举到和自己的头一样的高度，好让大家都能看到。他说：“你能感受到它有多薄，它具有全尺寸键盘和全尺寸显示屏。是不是不可思议？它是世界上最薄的笔记本电脑。”

乔布斯把电脑从文件袋里拉出来的瞬间的照片是整场活动中所有照片里最受欢迎的一张，主流的报纸、杂志和网站都刊载了这张照片。这一戏剧化的发布方式甚至启发一位创业者制造了一款 MacBook Air 的保护套，样子就像，你猜对了，就像一个文件袋。请看图 13-1。

图 13-1 乔布斯展示 MacBook Air 图/Getty Images

当乔布斯从那个文件袋里把 MacBook Air 轻轻拉出来时，你能听到演讲厅里观众喘息的声音。观众席里的大多数人心里都在想：“天哪！好薄！”美国广播公司的新闻宣称：“MacBook Air 有潜力重新塑造笔记本电脑行业。这款笔记本电脑能够装进一个标准的办公室文件袋里，乔布斯也正是用这种方式向大家展示了 MacBook Air，让它成为这届大会上最耀眼的明星。”这次制造了明星的发布活动是从一开始就策划好的。在乔布斯的现场表演开始之前很长时间，媒体发布稿就已经写好了，网站上的图片也已经做好了，广告也已经拍好了（这则广告表现的就是一只手从文件袋里把这款笔记本电脑拉出来）。这一让人惊叹的瞬间是事先策划好的，就是为了激起观众情绪上的反应。演讲就是演戏。

把产品发布提升到艺术高度

2009 年 1 月 24 日，麦金塔电脑迎来诞生 25 周年纪念日。麦金塔电脑在 20 世纪 80 年代重塑了电脑行业。一台有鼠标和图形操作界面的电脑是对于之前占据主导地位的命令行界面的颠覆性革新。麦金塔电脑比那时 IBM 的所有产品都要好用得多。麦金塔电脑的发布也是那

时候最“蛊惑人心”的产品发布活动之一。那次发布活动是在 25 年前苹果公司股东大会召开期间举行的，地点是迪安萨学院的燧石中心，就在苹果公司总部园区附近。现场 2 571 个座位上坐满了雇员、分析师、股东和媒体代表，全都充满期待地交头接耳。乔布斯（身穿灰色裤子，双排扣西装上衣，打着领结）以一句他最喜欢的音乐人鲍勃·迪伦的名言开场。在描述了新款电脑的特性之后，乔布斯说：“所有这些性能都装进了一个只有 IBM PC 机 1/3 大小和重量的外壳之中。你们已经见过了麦金塔电脑的照片，现在我想让大家看看麦金塔本尊。你们即将在大屏幕上见到的所有画面都是那个袋子中的东西生成的。”他指向舞台中央的一个帆布袋，停顿一下后，走向舞台中央，把麦金塔电脑从那个袋子中取了出来，接上电源，插入一张软盘，然后站在旁边。灯光暗了下来，范吉利斯为电影《烈火战车》（Chariots of Fire）创作的主题曲响起，一系列画面在屏幕上依次出现（MacWrite 和 MacPaint 两个麦金塔电脑免费自带软件的截图）。音乐慢慢停止，乔布斯说：“关于麦金塔电脑，我们最近已经谈论很多了，今天，我想让麦金塔为自己说话。”接着，麦金塔电脑就开始用一种数字化的声音讲话：

让观众“天哪”的时刻（2）

“大家好，我是麦金塔。从那个袋子里出来的感觉真是非常好。尽管我还不习惯在公开场合讲话，但我想跟大家分享一句我第一次见到一台 IBM 主机电脑时想到的格言：永远不要信任一台你拿不动的电脑。显然，我现在能说话了，但是我还是愿意坐在后面倾听。所以，我要无比荣幸地向大家介绍一个对于我来讲一直就像父亲一样的人：史蒂夫·乔布斯。”人群疯狂了，他们起立、鼓掌、欢呼。

让麦金塔自己说话对于获得关注和曝光率来说是一个极其聪明的创意。25 年之后，发布会上那一段麦金塔说话的视频在 YouTube 上被人们反复观看了 50 万次。乔布斯制造了一个令人难忘的时刻，让人们谈论了几十年。那是一场真正精彩绝伦的表演。

唯一的主题

制造难忘瞬间的秘诀是搞清楚你想让观众离开现场后记住的是哪一件事情——那就是唯一的主题。听你演讲的人应该不需要复习笔记、幻灯片或者演讲稿就能够想起那一件事情。他们会忘记很多细节，但是他们 100% 会记住自己的感觉。想一想苹果公司希望你了解的关于 MacBook Air 的那一件事是什么——它是世界上最薄的笔记本电脑。就是这一点。一个消费者可以通过浏览网站或者去苹果公司专卖店来了解更多。演讲的目的是打造一种体验，赋予描述产品的标题以生命力，让演讲者能够和听讲的人建立一种情感上的联系。

关于第一款 iPod，乔布斯想传递一点关键信息：它能把 1 000 首歌装进你的口袋。这点信息很简洁，并且在演讲、媒体发布稿和苹果公司的网站上一以贯之。但是，直到 2001 年 10 月，乔布斯在演讲中赋予它生命之前，那只是一个标题而已。

一个剧作家会早早地开始铺垫，然后逐渐展开戏剧的情节，乔布斯也一样，他从来不会一开始上来就把包袱抖出来。乔布斯先是在舞台上把 iPod 介绍给大家，然后一点点透露信息，直到最后，他才奏响最响亮的音符。

他说：“iPod 的最大特点是能够存储 1 000 首歌。”

“把你的整个曲库随时带在身边是听音乐的巨大飞跃。（一个能存储

1 000 首歌的设备在那时候并非独一无二，但接下来要说的才是大新闻。）但是关于 iPod 最酷的事情是，你的整个曲库都能装进你的口袋。它超便携，只有一副扑克牌那么大。”乔布

斯的幻灯片打出了一副扑克牌的照片。“它英寸宽，4 英寸高，厚度只是英寸多一点。这真的很小。它的重量也不到千克，比你们大家口袋里的手机还轻。这就是 iPod 如此非凡的地方。它超级轻薄。这就是它的样子。”乔布斯展示了一系列照片，但是此时他还没有展示真机。“事实上，我的口袋里恰好有一款！”乔布斯这才从口袋里掏出一部 iPod 来，高高举起，观众席中响起了掌声。这也是乔布斯故意留给大家拍照的姿势。他最后总结道，“这么一款超牛的小设备，能把

1 000 首歌直接装进你的口袋”。

大脑即时贴

科学家约翰·梅迪纳写过这样的话：“大脑不会注意那些无聊的事情。”但是梅迪纳解释道：“它的确会注意到那些引起情绪波动的事。扁桃体里充满了神经递质多巴胺……当大脑探测到引起情绪波动的事件时，扁桃体就会释放多巴胺。由于多巴胺能够在很大程度上协助记忆和信息处理，所以你可以认为此时大脑里贴上了一张即时贴，上面写着‘记住这个’！”

让观众“天哪”的时刻（3）

根据梅迪纳的研究，如果你能让大脑就一个观点或一条信息写一条“化学即时贴”的话，那么这个观点或信息就能被更加细致地处理，从而更容易被记住。你可以想象，这个概念不但适用于商人，还适用于老师和家长！

《纽约时报》的标题是这么写的：“把 1 000 首歌装进你的口袋。”这个标题如此完美，实际上，这个标题就是乔布斯说的！不但如此，他还制造了一个充分调动大家情绪的事件，把这个标题植入听众大脑里受到多巴胺刺激的额叶皮层里。

制造惊喜

乔布斯在 1997 年返回苹果公司担任临时首席执行官。两年半后，他去掉了头衔中的“临时”二字。但是他并没有简简单单地通过新闻发布稿宣布这一消息，大多数首席执行官可能会这样做，但乔布斯没有，他借由此事制造了一种体验。

在 2000 年 1 月 5 日那次两小时演讲的最后，就好像随便一说那样，乔布斯说，“还有另一件事”。但是他并没有马上把新闻说出来，他在吊大家的胃口。乔布斯先是感谢了苹果公司里研究互联网战略的员工（在前面的演讲中谈过），请他们站起来接受大家的鼓掌致意。然后，他又公开感谢了与苹果公司合作的制图和广告机构。这时，他宣布了新闻。

“这两年的时间里，苹果公司的每一个人都在加倍努力地工作。在这段时间里，我是临时首席执行官。我在皮克斯公司有另一份工作，我爱这份工作。我希望两年后的今天，我们已经能够向皮克斯公司和苹果公司的股东证明，也许我们能把临时这件事放在一边了。我在皮克斯公司和苹果公司的任何职责都不会改变，但是我很高兴地宣布，我将丢掉头衔里‘临时’这两个字了”。观众们完全疯了，人们从座位上跳起来，鼓掌、欢呼、吹口哨。乔布斯有些不好意思了，清楚地向大家表明苹果公司复兴的功劳不能全都归于自己。“你们这样让我感觉怪怪的，因为我每天上班都会和这个星球上最有天赋的人一起工作。我代表苹果公司的全体员工接受大家的谢意”。

改变一切的革命性产品

2007 年 Macworld 大会主题演讲进入第 26 分钟时，乔布斯结束了对 Apple TV 的讨论。他喝了一大口口水，慢慢踱步到舞台中央，沉默了 12 秒。然后，他讲了一个故事，开始了商业史上最伟大的产品发布会之一。我们已经讨论过这次演讲的几个元素，包括他对标题的使用和

“事不过三”原则。这次，我们来研究一下这部分演讲的一个较长的片段。你能从表 13 - 1 摘录的节选中发现，乔布斯不紧不慢地逐步揭示了这个震动了整个行业、改变了无数人上网方式的重大新闻。

表 13 - 1?在乔布斯 2007 年 Macworld 大会上的主题演讲节选

乔布斯的话 乔布斯的幻灯片

“为了今天的到来，我已经盼望了整整两年半。每过一段时间，就会有一个革命性的产品出现，改变一切。一个人如果能够在其职业生涯中为这样的一种产品工作过，他已经很幸运了。苹果公司非常幸运，它不断向世界推出了一些这样的产品。” 苹果公司的标志

“1984 年，我们推出了麦金塔电脑。它不仅改变了苹果公司，它还改变了整个计算机行业。” 麦金塔的照片，照片的左上角写着 1984 年

“2001 年，我们推出了第一款 iPod。它不仅改变了我们听音乐的方式，它还改变了整个音乐产业。” 第一代 iPod 照片，照片左上角写着 2001 年

让观众“天哪”的时刻（4）

“今天，我们将推出 3 款此类革命性产品。” 苹果公司的标志

“第一款产品是一个宽屏触控 iPod。”

幻灯片上的唯一图片是代表 iPod 的图标，图片下方的文字是“宽屏触控 iPod”

“第二款产品是一部革命性的移动电话。” 代表电话的图标，文字是“革命性的移动电话”

“第三款产品是一种突破性的互联网通信设备。” 代表指南针的图标，文字是“突破性的互联网通信设备”

“3 种产品：宽屏触控 iPod，革命性移动电话，突破性的互联网通信设备。” 之前的 3 个图标并排出现在幻灯片上，每一个图标下方的文字分别是“iPod、电话、互联网”

“一部 iPod，一部移动电话，和一个互联网通信设备。一部 iPod，一部移动电话—你们懂了吗？这些不是 3 个独立的设备。” 3 个图标在屏幕上旋转

“这是一个设备，我们称之为 iPhone。” 只有文字，居中显示“iPhone”

“今天，苹果公司将重塑手机！” 只有文字“苹果公司重塑手机”

“它就在这里。”（观众大笑）

一幅搞笑的图片出现：是一部 iPod 的照片，但是没有滚动式选盘，取而代之的是老式电话的旋转式拨号盘。

当观众的笑声停止后，乔布斯就开始解释现有的智能手机的局限性，随后揭开了 iPhone 的真面目，最后向大家介绍了它主要的功能、特性。任何一个看过整个演讲过程的人都很可能会告诉你，表格中描述的那一段 3 分钟的介绍内容是整个主题演讲最令人难忘的部分。

请注意乔布斯是如何强化大家的期待、制造整个体验的。他本可以简单地这样说：“我们要向大家介绍的下一个产品叫做 iPhone。这是苹果公司第一次进入智能手机领域。这就是它的外观。现在让我详细跟大家说一下。”这样说不会让人印象深刻。对比一下乔布斯当时的那一段话，每一句都吊足了观众的胃口。当乔布斯总结了过去的革命性产品后，听众可能会想：“第三个革命性的产品会是什么呢？哦，我知道了，乔布斯即将推出 3 个这种级别的新产品。酷！等等，是 3 个吗？我的天哪！他说的是一个产品！所有那些功能都集中在一个产品里。我一定要看看这玩意儿到底是什么！”

乔布斯的每一场演讲—主要的产品发布和次要的产品发布都算上一都预先设计好了一个高

潮瞬间，让所有人忍不住一直谈论。产品是主角，但乔布斯是导演。乔布斯就是商业演讲领域里的斯皮尔伯格。斯皮尔伯格的电影最让你难忘的是什么？这些电影总有那么一个镜头，能在你的记忆里扎根好多年，比如《夺宝奇兵》（*Raiders of the Lost Ark*）中印第安纳·琼斯拔出手枪杀掉剑手的镜头，《大白鲨》（*Jaws*）的开场镜头，《外星人》（*E.T.*）中外星人请求给家里打电话的镜头等。以同样的方式，乔布斯也会制造一个瞬间，成为整个演讲最令人难忘的亮点。

在过去的 30 年间，乔布斯的演讲风格已经改变了很多，包括他的着装、幻灯片制作和整体的风格。但是尽管经历了这么多变化，有一件事从来没有变过——他对于戏剧性的挚爱。

导演手记

策划一个让人惊叹的时刻。它不一定需要一个爆炸性的消息。一些非常简单的手法就能达到效果：讲述一个你自己的故事，告诉大家一些新的、意想不到的消息，或者做一个现场演示等都有助于制造一个让观众难忘的瞬间。斯皮尔伯格那样的导演总是在寻找那些能够让观众振奋、大笑、思考的机会。人们渴望美妙难忘的时刻，要在演讲中制造这样的时刻。越是出人意料，效果越是理想。

让观众“天哪”的时刻（5）

提前安排策划好难忘时刻。在高潮到来前充分进行铺垫。就像伟大的小说不会在第一页透露全部情节一样，你也应该在演讲中制造一些戏剧性。你看过布鲁斯·威利斯主演的电影《第六感》（*The Sixth Sense*）吗？关键的镜头在电影的结尾——大多数的观众都没有料到的结局。想一些能够为你的演讲增加惊喜效果的方式。至少要制造一个难忘的时刻，让你的观众感到惊讶，让他们在演讲结束后很久都忍不住讨论。

仔细排练演讲高潮。千万不要犯这样的错误：难忘的瞬间已经策划好了，但是由于没有排练而搞砸了。高潮的出现必须干脆利落，看起来要细致入微、轻轻松松。确保现场演示时一切设备运行正常，该出现的幻灯片要准时出现。

第二次幕间休息·席勒：名师出高徒

2009 年 1 月 6 日，菲尔·席勒这天的压力可不小。作为苹果公司负责全球市场营销的副总裁，他要顶替乔布斯在 *Macworld* 大会上作演讲。（苹果公司之前已经宣布那将是该公司最后一次参加这个大会。）席勒的角色很不幸，人们要把他和他的老板作比较，而后者拥有 30 多年的舞台经验。但是，席勒还是很聪明的，他所作的产品发布演讲包含了典型乔布斯演讲的所有优秀元素。以下是席勒使用的 7 个技巧，如果由乔布斯来讲的话，他肯定也会使用这些技巧的：

创作短标题。席勒在一开始就奠定了整个演讲的主题：“今天的全部内容都是关于麦金塔电脑的。”这句话让人不禁想起乔布斯在前两年的演讲中使用的开场方式。乔布斯在 2008 年演讲开场时，告诉观众空气里有一丝不同寻常的气息，为后来 *MacBook Air* 的推出埋下了伏笔。而在 2007 年，乔布斯说苹果公司将在那一天创造历史，后来他推出了 *iPhone*，苹果公司果然在那一天创造了历史。

描述路线图。席勒在开场的时候向大家描述了简单的议程，而且在整个演讲中不断提醒大家。正如乔布斯使用“事不过三”原则描述产品一样，席勒也把演讲分成了 3 个部分。他说：“今天我要告诉大家 3 件事（此时幻灯片上显示‘3’）。”他讲的第一件事是新版 *iLife* 软件，讨论的第二个产品是新版 *iWork* 软件，最后推出的产品是新款 17 英寸的 *MacBook pro* 笔记本

电脑。

精心修饰数字。席勒和他的老板一样，赋予了数字意义。他告诉观众，苹果零售店每周要接待 340 万名顾客。为了帮助观众理解这个数字，他说：“那就相当于每周召开 100 个 Macworld 大会。”

用道具辅助演讲。在乔布斯的每一场演讲中，现场演示都扮演了重要的角色。席勒也熟练、高效地使用了这个技巧。席勒坐在电脑前向大家展示了 2009 版 iLife 和 iWork 软件的几个新功能，如果是乔布斯本人来演讲，估计也会这么做。我最喜欢的演示是 Keynote 2009 的那一部分，这一版软件比以往任何时候都更能让没有平面设计专业知识的普通用户创作乔布斯式的幻灯片。

共享舞台。席勒没有一个人独享镁光灯。某些雇员在他新推出的软件领域比他更有经验，于是他和这些人分享了舞台。为了演示 iMovie 2009（新版的视频剪辑软件），席勒把位子让给了苹果公司的一位工程师，他是这款软件的作者。当席勒介绍新款 17 英寸 MacBook pro 时，他说这款笔记本电脑最大的创新之处在于电池。为了进一步解释这一点，席勒播放了一段视频，在视频里，3 位苹果公司员工描述了他们是怎样在保证笔记本电脑现有的尺寸、重量和成本的前提下制造这样一款一次充电能连续使用 8 小时的电池的。

制作具有视觉冲击力的幻灯片。乔布斯的幻灯片上没有几个字，席勒的幻灯片也是一样。一开始的几张幻灯片上根本没有字，只有图片。席勒一开始带着大家游览了过去一年间苹果公司在世界各地新开的几家零售店。席勒的幻灯片也没有项目符号。当席勒确实需要在幻灯片上罗列特性时，他仅用尽量少的文字，而且在多数文字旁边搭配了图片。

制造让人惊叹的时刻。秉承乔布斯的一贯作风，席勒在演讲即将结束时宣布了“另一件事”，给观众制造了一个惊喜。像以前一样，他也应用了“事不过三”原则，只不过这次是用到了 iTunes 身上。他说 2009 年关于 iTunes 有 3 件事：定价结构有所改变；iPhone 用户将可以通过 3G 网络下载、购买歌曲；iTune 上所有歌曲都将去掉 DRM（也就是说没有版权保护）。当席勒宣布“从今天开始”将有 800 万首歌曲去掉 DRM 时，观众致以热烈掌声；当他说到所有 1 000 万首歌曲在本季度末都将去掉 DRM 时，观众的掌声更加热烈了。席勒知道歌曲去掉 DRM 这件事将是那一天最大的新闻，所以他直到最后才宣布。这一消息确实成了接下来新闻报道的重点。

前言

到目前为止，我们已经学习了乔布斯策划演讲的方法。我们讨论了他如何用语言和幻灯片来讲述自己的故事，讨论了他如何组织“演出阵容”、准备现场演示以及如何用难忘的瞬间打动他的观众，让他们充满敬畏。最后，你将学到乔布斯如何改进、排练演讲，以达到和观众建立情感联系的目的。如果你想像领袖一样讲话和走路，想要看起来有领袖风范的话，这最后一步是十分关键的。让我们来预习一下这一幕的几场戏：

第 14 场：“大师级的舞台风范。”说话的方式和说话的内容一样重要，如果不是更重要的话。肢体语言和讲话方式对于你留给观众的印象来说有 63%~90% 的影响，根据不同的研究得出的数字略有不同，但都在上述范围内。乔布斯的演讲方式和他的语言一样，充满力量。

第 15 场：“让演讲看起来轻松自如。”没有几个演讲者比乔布斯排练得还充分。他超长的准备时间即使对于他身边最亲近的人来说都是一个传奇。研究人员已经发现了要想达到一种纯熟境界所需要的练习时间。在这一场，你将看到乔布斯的例子如何验证这些理论的，你将学

到如何应用这些理论以提高自己的演讲技巧。

第 16 场：“得体的舞台服装。” 乔布斯对于服装的选择是世界上最简单的：在所有的演讲场合，他都穿一样的衣服。他的着装风格如此有名，以至于《周六夜现场》和《我为喜剧狂》这两个节目都善意地调侃过他的穿着。请读者思考一下为什么这样的着装对于乔布斯来说没事，而如果你跟随他的足迹也穿成那样的话，可能意味着职业生涯的结束。

第 17 场：“扔掉演讲稿。” 乔布斯对着观众讲话，而不是对着幻灯片自言自语。他和观众有很多眼神交流，因为他已经练习过了。这一场内容会教给你如何以正确的方式练习，以便你也能扔掉演讲稿。

第 18 场：“享受演讲的乐趣。” 尽管乔布斯会花上很长时间精心准备每一场演讲，但是演讲的过程并不总是按照计划顺利进行的。没有什么能够让乔布斯阵脚大乱，因为他的首要目的是享受演讲。

大师级的舞台风范（1）

史蒂夫的能量和热情让我着迷。

—吉尔·阿梅里奥

乔布斯有一种强大的气场。他讲话的声音、手势、肢体语言等全都透露着权威、自信和能量。乔布斯的自信在 2003 年 Macworld 大会上表现得淋漓尽致。他在那一次大会的主题演讲上推出了钛合金 PowerBook 笔记本电脑①，表 14 - 1 摘录了那一次他说的话和使用的肢体语言。他反复强调的词汇在表格中以斜体表示。

表 14 - 1 乔布斯在 2003 年 Macworld 大会上的演讲

乔布斯的话 乔布斯的肢体语言

“两年前，苹果公司推出了一款具有里程碑意义的产品。钛合金 PowerBook 笔记本电脑瞬间成为整个行业最好的笔记本电脑。满足你欲望的神器。” 伸出食指

“所有测评都一致叫好。” 掌心朝外，张开双臂

（续表）

乔布斯的话 乔布斯的肢体语言

“你们知道吗？这两年里，没有人赶上它。” 右手伸出两根手指

“现在几乎所有的测评人仍然说它是业界首屈一指的笔记本电脑。没有哪款电脑能接近它的水平。” 左手上下挥动

“这对于苹果公司来讲很重要，因为我们相信有一天笔记本电脑的销量甚至会超越台式机……我们想让更多的笔记本电脑取代台式机。” 用两只手做出展开的手势

“那么，我们如何做到这一点呢？下一步是什么？铝合金 PowerBook 是一款里程碑产品，不会停产。但是我们会让他再升一级，来吸引更多的台式机用户购买笔记本电脑。” 左手从右边大幅度滑向左边

“我们怎么做到这一点呢？我们用这个来做到。” 短暂停顿

“新款 17 英寸 PowerBook。17 英寸宽屏显示器。” 又一个展开的手势，掌心向外，双手向两边展开

“它看起来堪称惊艳。” 短暂停顿

“当你把它合上时，它只有一英寸厚。”

用左手做出表示很薄的动作（大拇指和食指几乎捏在一起）

“史上最薄的 PowerBook。让我给大家展示一台。我在这里恰好有一台。”走向舞台的右侧，但是依然和观众保持眼神交流

“它是我们制造过的最不可思议的产品。”拿起一台电脑，打开

“新款 17 英寸 PowerBook。好得吓人。看看这屏幕！”把电脑举高一些，展示屏幕

“看看它有多薄！是不是难以置信？也非常漂亮。”合上电脑，举高一些

“很明显，这是世界上有史以来最先进的笔记本电脑。我们的竞争对手到现在还没有追上我们两年前推出的产品；我真不知道他们该拿这款新品怎么办。”装作一副忧心忡忡的样子，观众因为他异常严肃的表情大笑了一阵

乔布斯用来描述产品的语言固然重要，但是他说这些话的风格也同样重要。他会重读每一段的关键词，特别强调每一句话里最重要的词汇。他在说话的时候用手势辅助。我们会在本场景后面部分进一步研究他的肢体语言和讲话方式，但是现在，理解他的技巧的最好方式是找出一位相形见绌的演讲嘉宾。

“谁是提词卡片先生？”

在 2007 年 Macworld 大会上推出 iPhone 的时候，乔布斯邀请了美国电话电报公司旗下的辛格东公司的首席执行官斯坦·西格曼上台，就两家公司的合作事宜讲两句。西格曼刚一上台，演讲大厅的轻松气氛立刻变得压抑起来。他马上把双手插进口袋里，然后以低沉的、毫无起伏的语调开始讲话。最糟糕的是，他还从上衣口袋里掏出提词卡片，然后一个字一个字地照本宣科。这样，他的讲话变得更加枯燥，并且失去了和观众的所有眼神交流。他讲了 6 分钟，每一分钟都很漫长，感觉像是半个小时。观众开始烦躁，坐等乔布斯归来。

大师级的舞台风范（2）

美国有线电视新闻网的国际博客上有一个帖子这样写道：“西格曼……僵硬地念稿子，时不时笨拙地停下来在稿子上找要说的话。对比之下，穿着标志性黑色圆领衫和蓝色牛仔褲的乔布斯就是银舌……乔布斯是全美国商界最棒的演员之一，几乎从来不看稿，即兴笑话脱口而出。”博客作者们对西格曼演讲的批评毫不留情，“谁是提词卡片先生”，空话连篇，糟糕透顶，“催眠师”。

同一年，西格曼离开了美国电话电报公司。Macworld 网站上写道：“西格曼给苹果粉丝留下的最深印象是用一段演讲完全破坏了乔布斯的‘现实扭曲场’，这段演讲把半数以上的观众送进了甜美的梦乡。他被判决来生去做史考特·波恩（Scott Bourne）99%的笑话中被无情讽刺的倒霉蛋（波恩是苹果产品评论家）……西格曼退休后要做什么呢？据说他正在考虑教授贫困少年公开演讲课程。”

西格曼在美国电话电报公司工作了 42 年，从公司的最底层一步步爬升，直到最后掌管了公司的无线事业分部。但是对于很多不熟悉他领导能力的人来说，西格曼在 Macworld 上的这一次露面会成为他抹不掉的一个烙印。这不是西格曼的错。他不得不在乔布斯这样的大师之后演讲。并且，非常不幸的是，本书那时候还没有出版，没办法帮他作好准备！

改进肢体语言的 3 个技巧

乔布斯在 1985 年从苹果公司辞职，原因是在和时任首席执行官的约翰·斯卡利争夺公司控制权的权力斗争中失利。1996 年，苹果公司的首席执行官吉尔·阿梅里奥宣布将以 4.27 亿美元收购乔布斯的 NeXT 公司。这样，乔布斯在出走 11 年之后又回到苹果公司。阿梅里奥在《甜苹果？酸苹果？苹果 CEO 的 500 天》（On the Firing Line: My Five Hundred Days at Apple）

中写道：“乔布斯的能量和热情让我着迷。我记得他站着的时候多么充满活力，我记得他走着的时候能够将绝妙的想法付诸实施，我记得他如何变得越来越善于表达。”

乔布斯在舞台上走动时，整个人会活跃起来。他看起来有无穷无尽的能量。在他状态最好的时候，他会做 3 件事情，这 3 件事情任何人都能做，都应该做，因为做了就能增强说话和演讲的技巧：他会和观众进行眼神交流，保持开放的姿势，经常使用手势。

眼神交流

像乔布斯这样伟大的演说家比普通的演讲者与观众进行的眼神交流要多得多，他们几乎从不照着幻灯片或笔记演讲。乔布斯并不是完全不使用笔记，他在演讲时经常把一些笔记藏在大家看不到的地方。苹果公司的演示软件 **Keynote**，让演讲者查看“演讲注释”变得很容易，观众在大屏幕上只能看见幻灯片本身。如果乔布斯真的是在阅读的话，也没有人会发现。他几乎全程都和观众保持眼神交流。他扫一眼幻灯片，然后马上把注意力转回到应该注意的地方——那些观众。

大多数演讲者花了太多时间来逐字读出幻灯片上的文字。在现场演示的时候，平庸的演讲者会完全中断眼神交流。研究表明，人们往往把眼神交流和诚实、可靠、真诚、自信联系在一起。回避眼神交流的人经常被人们认为是缺乏自信和领导能力的体现。中断眼神交流必然会断开和观众的联系。

乔布斯能够自如地和观众进行眼神交流，因为他在演讲之前已经练习好几个星期了。他确切地知道每一张幻灯片上的内容，知道当幻灯片出现时该说些什么。乔布斯排练得越是充分，这些内容越是能够内化到他的心里，他和观众联系起来便越容易。大多数的演讲者都没能充分练习，这很容易就能看出来。

大师级的舞台风范（3）

乔布斯能够自如地和观众进行眼神交流的第二个原因是，他的幻灯片极具视觉冲击力。大多数情况下，幻灯片上都没什么文字——只有图片。当幻灯片上有文字时，通常也只有几个字——有时候一张幻灯片上只有一个字。极具视觉冲击力的幻灯片强迫演讲者靠自己的力量把信息传递给目标——观众。

开放的姿势

乔布斯几乎从来不会把双臂抱在胸前或者站在演讲台后面。他的姿势是开放的。一个开放的姿势表明他在自己和观众之间没有放置任何障碍物。在现场演示时，乔布斯坐的位置和电脑平行（侧面对着观众），这样他就能直接看见观众，观众也能直接看到他。他在电脑上操作一个功能后，会马上转向观众解释刚才他做了什么，很少长时间中断和观众的眼神交流。在乔布斯的早期演讲中，最明显的是 1984 年推出麦金塔电脑的那一次，他站在了演讲台后面。不久之后他迅速抛弃了演讲台，从此以后再也没有用过（2005 年在斯坦福大学毕业典礼上的演讲是一次例外）。请看图 14 - 1。

图 14 - 1 演讲中的乔布斯图/Getty Images

手势

乔布斯会用一个能够辅助语言的手势来强调他说的每一句话。一些老派的演讲培训师仍然会训练他们的客户把手放在两侧。我不太清楚这种想法是从哪里来的，对于任何一个想要俘获观众的演讲者来说，这样做都是“死亡之吻”。把手放在身体的两侧会让你看起来僵硬、过于呆板，坦白讲，有点怪怪的。杰出的演说家，比如乔布斯，会比普通演讲者更多地使用手

势，而不是更少。关于这一点，甚至有研究支持这一结论。

芝加哥大学的戴维·麦克尼尔博士以他对手势孜孜不倦的研究而闻名。自从 1980 年以来，这个研究领域一直是他的激情所在。他的研究表明，手势和语言是紧密联系的。事实上，对于手势的使用能够让思维过程更加清晰，从而让演讲者讲得更好。他说，刻意不使用手势反而需要全神贯注的努力。麦克尼尔已经发现，受过严格训练、激情而自信的思想家使用手势能反映出思维的清晰程度——手势就像一扇窗，透过这扇窗你能看见他们思维的过程。

使用手势强调你的观点。但是要小心，你的手势不能变得像机器人一样死板或者显得刻意为之，装模作样。换句话说，不要照搬乔布斯和他的动作。要做真实的自己。

风范十足地讲话

乔布斯说的话和他使用的手势一样有效。他演讲的内容、幻灯片和现场演示让人兴奋，但是他说出的话把这一套东西整合在了一起。在 2007 年 1 月推出 iPhone 的时候，他讲述了一个精心编织的故事，而他的口头表达为故事增添了恰到好处的戏剧性。我们已经在之前的章节中回顾过这次演讲和演讲中使用的幻灯片。现在让我们关注一下乔布斯所说的内容和他说话的方式。毕竟，这些是相得益彰的一套技巧。如果讲述得不好，再好的幻灯片也没有意义；如果讲述得不好，再好的故事也会趋于平淡。

他是一位首席执行官还是一位传教士？

没有几个人在公开演讲时能有思科首席执行官约翰·钱伯斯那样的自信。人们在第一次听他演讲时往往会被吓到。像一个传教士一样，钱伯斯会在观众席间来回走动。他只在开始的时候在舞台上待一两分钟的时间，然后就会跑到人群里。钱伯斯会径直走向观众，直视他们的眼睛，直呼一些人的名字，甚至把手搭在一些人的肩上。没有几个人能有自信做到这一点。

大师级的舞台风范（4）

我知道，事实上钱伯斯的自信是很多个小时残酷练习的结果。他知道每一张幻灯片上的每一个字，他确切地知道接下来要说些什么。观众说看钱伯斯演讲是一种“吓人”的体验。你也应该做到“吓人”。反复排练你的演讲，多注意你的肢体语言和讲话的方式。

表 14-2 反映了乔布斯讲话的方式。内容来自 iPhone 的发布会，但在这里我们关注的是讲话方式。乔布斯强调的词语在左边一栏以斜体字表示；右边一栏的内容是对他讲话方式的注释，包括他讲完一个短语或一句话之后的停顿。尤其要注意他的节奏、停顿和音量。

表 14-2 乔布斯 2007 年的 iPhone 演讲

乔布斯的讲话内容 乔布斯讲话的方式

“为了今天的到来，我已经盼望了整整两年半。” 停顿

“每过一段时间，就会有一个革命性的产品出现，改变世界。” 停顿

“苹果非常幸运。它已经向世界推出了很多这样的产品。1984 年，我们推出了麦金塔电脑。它不仅仅改变了苹果；它改变了整个计算机行业。” 停顿

“2001 年，我们推出了第一款 iPod。” 停顿

“它不仅仅改变了我们听音乐的方式；它改变了整个音乐产业。” 停顿

“今天，我们将推出 3 款此类的革命性产品。第一款产品” 停顿

“是一个宽屏触控 iPod。第二款产品” 停顿

“是一部革命性的移动电话。” 音量提高

“第三款产品” 停顿

“是一种突破性的互联网通信设备。3 种产品：宽屏触控 iPod、革命性移动电话、突破性互联网通信设备。” 停顿

“一部 iPod，一部移动电话和一个互联网通信设备。” 音量进一步提高

“一部 iPod，一部移动电话—你们懂了吗？” 语速加快，音量进一步提高

“这些不是 3 个独立的设备。这是一个设备” 声音进一步提高

“我们称之为 iPhone。” 声音继续提高

“今天，苹果公司将重塑手机！” 整场演讲在这里声音最大

乔布斯会变换自己的说话方式来制造悬念、激情和兴奋。没有什么比一成不变的无聊音调更能彻底破坏你对演讲的精心策划了。乔布斯显然不会那样说话。

乔布斯的声音完善了戏剧的情节。他在每一场演讲中使用类似的技巧。下面我们将详细探讨乔布斯吸引观众时使用的 4 种互相关联的技巧：语调变化、停顿、音量、语速。

语调变化

乔布斯通过提高或者降低音调来改变说话的语调。你想想，如果他说出的话全都是一模一样的语调，iPhone 的发布会会多么平淡。乔布斯没有那样做，相反，当他说“你们懂了吗”和“这是一个设备”时，他提高了音调。一些他最喜欢使用的描述性形容词，经常在他的演讲中出现：令人难以置信、真棒、酷、巨大的。如果在说这些词汇时语调和句子其他部分的语调一模一样，那么这些单词的冲击力就不会那么强。乔布斯经常调整自己的音调，永远让他的观众随他的思路而惊呼。

停顿

没有什么能比恰到好处的停顿更能制造戏剧效果了。“今天我们将推出第三种笔记本电脑”，乔布斯在 2008 年 1 月告诉 Macworld 大会的观众。他停顿了一会儿，然后说，“它叫做 MacBook Air。”他又停顿了一会儿才说出标题：“它是世界上最薄的笔记本电脑。”

乔布斯不会在演讲中说个不停，他会让演讲停下来“喘口气”。他经常会沉默好几秒钟，好让关键的要点慢慢渗透。大多数演讲者听起来好像是在快速地讲述材料。从很多方面看，他们确实如此，因为他们准备了太多的材料，远超过时间的允许。乔布斯从来不着急。他的演讲预先进行过仔细的排练，这能够给他充分的时间慢下来、停顿，然后突出显现他要传递的信息。

大师级的舞台风范（5）

音量

乔布斯会通过降低或者提高音量来增加戏剧性。通常，他在介绍一款热门新产品时就会这样做。他经常降低音量，为后来宣布的消息造势，然后在高潮时刻提高音量。他有时也会反过来。在介绍第一代 iPod 时，他提高音量说“把你的整个曲库随时带在身边是听音乐方式的巨大飞跃”。然后他又降低音量拿出 iPod 的撒手锏：“但是 iPod 最酷的地方在于，能够把你的整个曲库装进口袋。”正如语调变化和停顿能够让观众集中注意力关注你说的每个字一样，音量的变化也能达到相同的效果。

语速

乔布斯会在说一些句子的时候提高语速，在说另一些句子的时候降低语速。通常在现场演示的时候他会使用正常语速，但是当他说出标题或者关键信息的时候，他会明显降低语速，这样观众才能记住。当乔布斯第一次推出 iPod 时，他把音量降低到几乎是窃窃私语的程度来

强调 iPod 的最大亮点。他也会放慢句子的节奏来创造戏剧效果。表 14 - 3 给出了一些典型的例子。

表 14 - 3?乔布斯推出 iPod 的演讲节选

乔布斯的话 乔布斯说话的方式

“现在你可能会说，‘这是很酷，但是我的笔记本电脑 iBook 就有更大的硬盘。我使用 iTunes，这已经很幸福了。我的 iBook 电池不能续航 10 个小时，但是 iBook 比任何笔记本电脑的电池续航时间都长’。” 放慢语速

“那么，iPod 到底有什么特殊之处呢？” 停顿并且降低音量

“它超便携。iBook 很便携，但是 iPod 超便携。让我跟你讲讲这意味着什么。” 放慢了语速

“iPod 只有一副扑克牌那么大。它英寸宽，4 英寸高，厚度只有英寸多一点。这真的很小。它的重量不足千克，比你们大家口袋里的手机还轻。这就是 iPod 如此非凡的地方。” 放慢语速，降低音量

“它超便携。” 几乎听不清，像耳语一样

像你崇拜的领袖一样

不要错误地相信肢体语言和讲话方式是不重要的“软技能”。加州大学洛杉矶分校的科学家阿尔伯特·梅拉比安（Albert Mehrabian）研究了表达和沟通的技巧，并写了一本书叫做《无声的信息》（Silent Messages）。他发现，非语言的表达在对话中起到的作用最大。讲话的语调—语言表达—是第二影响力因子。处在第三位的，也就是最不重要的，是说话的内容。在很大程度上，乔布斯说话以及表达自己的方式让观众对他充满了敬畏，让大家对他充满了信心，把他当成一位领袖。美国总统巴拉克·奥巴马说过，在他从一个社区组织者一步步成为全球权力最大的领袖的过程中，他学到的最有价值的一课是：“永远要表现得信心十足。”人们会一直对你作各种评判，而见到你的前 90 秒对于他们的评判影响最大。你的讲话方式和你的肢体语言会让听你讲话的人失望或受到鼓舞。乔布斯是一个能够让你触电的交流大师，因为他具有语言和肢体语言的双重表现力。

布依勒？布依勒？

本·斯坦恩（Ben Stein）为我们提供了一个关于无聊、平淡的可怕讲话方式的最佳范例。在 1986 年的电影《春天不是读书天》（Ferris Bueller’s Day Off）中，本·斯坦恩扮演了一个无趣的经济学老师。斯坦恩在电影中最著名的台词出现在他在课堂上点名，而布依勒不在的时候。斯坦恩用整部电影里最乏味、最平淡的语调问道：“布依勒……布依勒……布依勒……”而镜头就对准一个空荡荡的座位。在另一个场景里，斯坦恩与学生们讨论《霍利 - 斯穆特关税法》和巫术经济学，学生脸上的表情可笑极了。一个孩子的头贴在桌子上，口水从嘴边流出来。斯坦恩的角色非常无趣，很可笑。

如果斯坦恩用表演那位老师的方式朗读乔布斯的演讲稿，那么这场演讲无疑将成为美国公司历史上最冗长、最无聊的演讲之一。这又一次证明了：语言很重要，但是有效的讲话方式才是关键所在。

导演手记

注意你的肢体语言。保持眼神交流和开放的姿势，得体地使用手势。不要惧怕使用你的双手。研究已经表明，手势体现了复杂的思维，能够让观众对你充满信心。

变换你的讲话方式，灵活转换你的语调，提高或降低你的音量和语速。演讲时适当停顿，没有什么比恰到好处的停顿更具戏剧效果。

为自己录像。看看你的肢体语言，听听你自己的讲话方式。看自己演讲的录像是提高演讲水平的最好方式。

让演讲看起来轻松自如（1）

不是在你很棒的时候去练习，而是通过练习让你变得很棒。

—马尔科姆·格拉德威尔

乔布斯是一位大师级的演员，总是在雕琢自己的演技。每一个动作，每一次现场演示，每一幅图片和每一张幻灯片都是同步的。他看起来惬意、自信并且轻松自如。至少看起来是这样。他的演讲秘诀是排练很长时间，确切地说，是排练很多个小时，持续很多天。

《新闻周刊》的一位记者指出：“乔布斯介绍苹果最新的产品时，就好像一位特别聪明、对于科技产品十分了解的朋友在你家客厅里为你展示科技创新一样。真相是，这种随意的感觉是长时间令人筋疲力尽练习的结果。有一位零售部门的管理人员回忆，有一次乔布斯要求他去 Macworld 的排练现场，结果这位管理人员在那里等了好几个小时，乔布斯才从台上下下来跟他谈话。乔布斯把他的主题演讲视为一种竞争力极强的武器。玛丽莎·梅尔（Marissa Mayer）是一位在谷歌负责推出创新产品的主要管理人员，她坚持认为那些崭露头角的产品营销人员都应该参加乔布斯的主题演讲。她说：‘乔布斯在推出新产品方面无人能出其右，他们必须看看他是怎么做的。’”

他是怎么做的呢？这位《新闻周刊》的记者在那篇文章中给出了答案：乔布斯会花很多个小时苦练。你能说出上一次自己投入了很多个小时为一场演讲进行苦练是什么时候吗？老实的回答也许是“从来没有过”。如果你真的想做到像乔布斯一样演讲，就要准备好花上更多的时间排练演讲的每一个环节。

神秘幕布的后面

在 2006 年 1 月 5 日《卫报》上发表的一篇文章中，前苹果公司的员工麦克·伊万杰利斯特（Mike Evangelist）写了他为乔布斯的主题演讲的一个现场演示环节彩排的经历：“对于一个不经意的观众来说，这些演讲看起来就是一个穿黑圆领衫、蓝色牛仔褲的家伙谈论一些新科技产品而已。但实际上这些演讲极其复杂，是一种集推销、产品演示、公司宣传于一体的组合，还要额外添加一点宗教布道会的成分。这些演讲是好几个星期辛苦工作、精心协调的结果，当然，也意味着几十人承受着的巨大压力，他们就是幕后英雄。”

根据伊万杰利斯特对于自己亲身经历的描述，乔布斯在演讲开始之前好几周就开始准备，研究那些他要谈到的产品和技术。伊万杰利斯特被选中在 2001 年的 Macworld 大会上演示新版 iDVD，即苹果公司刻录 DVD 的软件。而他的团队为了一个时长 5 分钟的演示准备了几百个小时。没有印错，确实是为了一段 5 分钟的演示准备了好几百个小时。

伊万杰利斯特说乔布斯在演讲之前彩排了整整两天，并且不断向现场的产品经理询问反馈意见。乔布斯要在幻灯片上花很长时间，亲自撰写、设计大部分内容，设计团队也会帮一些忙。在演出前一天，一切都变得高效有序，井井有条。至少有一次，有时甚至是两次完整的彩排。乔布斯的注意力全程都高度集中。在演讲现场，他就会高度集中，让主题演讲成为苹果精神的化身。”

在主题演讲之前的那几周里，伊万杰利斯特观察到乔布斯的情绪经历了从失望到得意的整个过程。他总结道：“我相信这是乔布斯对苹果公司最重要的影响之一：除了要求自己 and 他人更加卓越之外，他对其他任何东西都少有或者说没有耐心。”

让演讲看起来轻松自如（2）

1999 年 10 月,《时代周刊》的记者迈克尔·克兰茨 (Michael Krantz) 在乔布斯推出一系列多种色彩的 iMac 的前一天采访了他。乔布斯正在排练演讲中最重要的一段,就是他宣布“和新款的 iMac 们打个招呼”的场景。这些电脑在此时应该从一块深色幕布的后面滑出来。①但是,克兰茨说乔布斯对灯光很不满意,他想让灯光更强,而且早点亮。他说:“我们就一直做下去,直到做对,好吗?”于是,灯光师们就一次次地反复练习,乔布斯也越来越不高兴。

克兰茨在报道中写道:“最后,他们终于搞定了。在无可挑剔的灯光照耀下,5 台 iMac 熠熠生辉地从幕布后方平顺地滑向前台,大屏幕上同步打出了这个美丽的画面。‘哦!太好了!’乔布激动地叫喊着,为这个宇宙居然能够制造这些无与伦比的机器而感到兴高采烈。‘太完美了!’他吼叫的声音在空荡荡的礼堂里回荡,‘哇!’你猜怎么着?他是对的。灯光早些点亮确实让这些 iMac 看起来效果更好。”

克兰茨描述的这一场景可以作如下解读:要么乔布斯是一个过分关注细节的挑剔主;要么,就像乔布斯的一个朋友在一篇文章中描述的那样,他就是一个“几近偏执地追求品质和卓越”的人。

乔布斯、乔丹、丘吉尔的共同之处

心理学教授 K·安德斯·埃里克森博士对顶尖运动员以及其他行业的顶尖从业者进行了研究,包括棋手、高尔夫选手、医生,甚至飞镖运动员!埃里克森发现,这些明星选手会通过刻意的训练来提高自己的技能。换句话说,他们并不只是反复做同一件事,希望能做得更好,而是制定具体的目标,征求反馈意见,持续不断地长期努力,从而得以提高。从埃里克森的研究中我们得知,表现超群的人会多年如一日地一次次地练习,磨炼特定的技能。

平凡的演讲者能通过练习达到非凡的境界。丘吉尔是 20 世纪最伟大的演说家之一。他是一位大师,善于说服、影响和鼓舞别人。在第二次世界大战最黑暗的年代,丘吉尔刻意练习过他那鼓舞了无数英国人的演说技巧。在《永不言败》(We Shall Not Fail)这本书里,丘吉尔的孙女西莉亚·桑迪斯 (Celia Sandys) 和合著者乔纳森·利特曼 (Jonathan Littman) 写道:“他会在重要的议会演讲前的几天里不断准备,为应对可能出现的各种各样的质疑,练习机智地回答或巧妙回避的技巧。丘吉尔练习得如此到位,以至于他看起来像是在即兴演讲。他能把观众完全镇住。我们从他身上学到的道理很简单,但却需要我们为此付出很多努力。练习十分关键,尤其是如果你想看起来自然随性的话,就更应该多加练习。”世界上最伟大的演说家一直都知道这个道理:“自然随性”是有计划练习的结果。

你可以像乔布斯一样演讲,但这需要练习。乔布斯能让精妙复杂的演讲看起来轻松自如是因为他投入了时间。《追随内心》这本书里引用了 NeXT 公司的一位名叫保罗·莱斯的高管说过的话:“每一张幻灯片都做得像一首诗一样。我们在大多数人认为的细微之处花费好几个小时。史蒂夫会为了演讲下苦工夫。我们会努力协调组织演讲的所有方面,让一切都变得更加生动。”想让你的演讲“更加生动”需要练习。一旦你理解了这一简单的原则,你的演讲就能脱颖而出。

让演讲看起来轻松自如（3）

“10 000 个小时”的成功定律

没有人“生来如此”。乔布斯是非凡的演讲家，因为他努力练习。马尔科姆·格拉德威尔在著作《异类》中说：“研究表明，乐手一旦有了足够的能力进入顶尖的音乐院校，那么把一名演奏者和另一名演奏者区别开来的东西就是他或她努力练习的程度，只有这一点区别。并且更重要的是，最优秀的人并不只是比所有人都更加努力，甚至不只是努力得多，而是努力得多得多。”尽管格拉德威尔在《异类》中提到的这个理论只提到了音乐家，但是关于这个课题的大量研究表明，对于在任意特定领域里表现杰出的所有人来讲，练习是他们取得成功的共同原因。神经科学家兼音乐家丹尼尔·列维丁（Daniel Levitin）认为，取得成功的神奇数字是 10 000。

“这些研究逐渐得出的结论是，在任何领域，要想获得世界级大师所达到的精通水准，需要练习 10 000 个小时……通过无数个案例研究发现，无论是作曲家、篮球运动员、小说家、滑冰运动员、钢琴演奏家、国际象棋手，还是顶级罪犯，只要你能想到的，都有人研究过，10 000 这个数字在这些研究中反复出现。当然，这不能解释为什么有些人练习了很久却毫无进展，而另一些人却能从练习中获益良多，但是没有人找到过哪怕是一个用更少的时间达到真正世界级水准的例子。看起来大脑需要这么长时间的消化吸收，才能达到真正的精通。”这种 10 000 个小时理论和我们所了解的大脑学习原理是一致的。根据列维丁和格拉德威尔的研究，学习一件事需要神经组织之间建立某些连接。我们对于某种特定行为的经验越是丰富，这些连接就越是稳固。

现在让我们做些算术题。10 000 个小时大概相当于每天 3 小时，或者每周 20 小时，持续 10 年时间。为了让这个理论具体化，格拉德威尔讲了一个甲壳虫乐队的故事，在成名之前，他们在汉堡一起表演了很长时间。在甲壳虫乐队于 1964 年第一次尝到成功的滋味之前，他们已经现场演出过 1 200 多次，有些时候一次演出就要持续 8 个小时。这是一项伟大的成就，因为大多数乐队在整个职业生涯中都表演不了那么多次。甲壳虫乐队的成员一起表演的时间越长，就演得越好、越有信心。“顺便说一下，”格拉德威尔写道，“从乐队成立到他们取得最伟大的艺术成就——专辑《佩珀中士的孤独之心俱乐部乐队》（Sergeant Pepper’s lonely hearts club band）和白色专辑《甲壳虫》问世——时间正好过去了 10 年。

心里想着“10 000 个小时”的成功定律后，让我们把注意力再次转向乔布斯。尽管苹果公司创始于 1976 年，但是乔布斯和他的朋友，联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克在 1974 年就开始参加家酿计算机俱乐部的聚会了。家酿是加州硅谷的一个电脑爱好者俱乐部。正是在家酿，乔布斯开始摆弄电脑，开始谈论计算机将如何改变世界。整整 10 年之后，乔布斯作了一次杰出的演讲——1984 年的麦金塔电脑发布会。大多数看过这次演讲的人认为，那是一个伟大的成就——有悬念、有剧情、有各种兴奋点。但是值得注意的是，乔布斯并未就此停歇，他继续练习、改进他的演讲风格。

10 年之后的 1997 年，乔布斯已经回到了苹果公司，并且在波士顿的 Macworld 大会上登台演讲，讨论他所采取的挽救苹果公司的措施。那次他的各方面表现都比前些年更加精湛、自然。他放弃了演讲台，自如地在舞台上走动，并且开始制作更具视觉冲击力的幻灯片。

让演讲看起来轻松自如（4）

时间又飞逝了 10 年，到了 2007 年的 Macworld 大会。在我看来，如果考虑从开始到结束的每一个元素的话，这次演讲是乔布斯迄今为止最伟大的演讲。他的每次演讲都能打出本垒打，但是在 2007 年，他打出了全垒打。所有的一切都丝丝入扣。我们已经在本书里仔细讨论了

这次演讲的几个部分。演讲整体上精彩绝伦，情节跌宕起伏，肢体语言自然且充满自信，讲话方式风范十足、引人入胜，幻灯片精美绝伦。在同一周，拉斯维加斯举办了规模比 Macworld 大会大得多的消费电子展，但是 iPhone 的发布让那家展会上的所有产品都显得暗淡无光。关于乔布斯最大的误解是，他是一个天生的演讲家，他生来就具备舞台上表现出来的那种领袖风范。研究的结果告诉我们，没有人是“天生的”。你能够达到世界上最伟大的演讲家的水准，前提是你比其他所有人都努力得多得多。

25 000 美元打了水漂儿

我听过一家大型上市公司的高管面对顾客、媒体和分析师所作的一场演讲。后来我得知，这家公司花了 25 000 美元聘请了专业设计师来制作精美、华丽的幻灯片。灯光、音响和场地费用还不包括在 25 000 美元之内。如果你不练习，最有创意的幻灯片也打动不了观众。这个设计师就没有练习，结果原形毕露。因为他没有练习将演讲内容和幻灯片结合在一起，所以幻灯片完全成了摆设，他也无数次忘记自己讲到了哪里。整场演讲断断续续，而且他一度恼羞成怒地甩手！如果你为演讲花费了金钱和时间——时间也是金钱——那你必须排练、排练再排练！

让录像成为你最好的朋友

几乎每一年，都会有首席执行官邀请我帮助他们准备在拉斯维加斯消费电子展上的重要演讲。这个展会通常安排在一月份的第一周举行，这就意味着我们得在假期排练，通常在那时候公司的其他员工都放假了。但即便这样，这些首席执行官还是会准时来排练，因为他们知道这有多重要。

有一年，在排练了几天之后，我的一位首席执行官客户在拉斯维加斯登台了。但是幻灯片出了点问题，遥控器坏了，幻灯片不能继续切换。大多数不花时间练习的业余演讲者遇到这种情况都会僵在台上，而我的这位顾客却没有这样，因为他准备得非常充分。他很自然地朝一位助理打了一个手势，让他操作幻灯片（我们排练过这种紧急状况）。他没有错过任何一个步骤，接着侃侃而谈。但是祸不单行，电脑又坏了，死机，需要重启，幻灯片才能继续播放。助理无奈地摇头，但是这位首席执行官却没有偏离航向。他在没有幻灯片的情况下继续把演讲进行到底，信心十足，轻松自如。

后来他对我说，如果不是练习过（我一直督促他练习），他肯定会丧失信心，在雇员、分析师、投资者、顾客和媒体面前胡言乱语，出尽洋相。我在演讲结束后问一些雇员觉得演讲怎么样，没有一个人发现演讲的过程中出现了设备问题。

录像训练技巧

我们在排练的过程中用了一台录像机。没有几个演讲者会观看自己演讲的录像，尽管不到 300 美元就能买到一台合适的录像机。我知道在电视上，尤其是在宽屏电视上看自己的录像并不是什么美妙的体验，但是请相信我的话：这非常必要。把你的演讲全程录像，然后回放。如果可能的话，找几个客观公正的朋友或同事，让他们提供坦率的反馈意见。使用一个外接的、领夹式无线麦克风，不要用所有录像机都自带的内置麦克风，这样你的声音会更大，更洪亮，听得更清楚。

让演讲看起来轻松自如（5）

在看录像的时候，仔细注意以下 5 个方面：

眼神交流。凭自己的记忆演讲，不要照着提词卡朗读。你的幻灯片应该起到提示作用。公开

演讲专家安德鲁·卡内基观察到，提词卡会破坏演讲者和听众之间的亲密关系，让演讲者显得无力而缺乏自信。请注意我并没有要求你在演讲时完全扔掉提词卡。乔布斯总是把提词卡藏在观众看不见的地方。他扫视提词卡时，只有非常认真观察他的人才能发现。他在现场演示的时候会参考提词卡，但是因为观众的注意力集中在演示的产品上面，所以这些题词卡不会破坏演讲的效果。他在讲台上保留的提词卡也是非常简单、不会破坏演讲的，他只需偶尔扫视一眼，找到自己讲到哪里而已。尽管 Keynote 的演讲者视图功能比 PPT 更好用，但是你仍然应该努力做到在演讲的大部分时间摆脱提词卡。

肢体语言。你的肢体语言有力、自信吗？有没有风范？你的胳膊是抱在一起的还是打开的？你是不是没有保持开放姿势，把手插进口袋里了？你有没有摆弄东西、左摇右晃，或者有其他分散他人注意力的习惯？你的手势是自然协调还是僵硬得像木头一样？记住，肢体语言和讲话方式占了观众印象分的很大一部分。你的肢体语言应该反映你对讲话内容的信心。

口头禅。你是不是经常使用类似“嗯”、“啊”、“是吧”之类的词汇来填充思维的空隙？你不能用文字填满幻灯片，同样的道理，你也不能用口头禅填满句子之间的每一个停顿。回看自己的录像是减少这些分散人们注意力的口头禅的最好方式。你留意几次之后，下次演讲时你就会更清楚地注意这个问题。意识到问题的存在，问题就解决了大半。

讲话方式。通过变换音量和语调把观众的注意力牢牢锁定在演讲的内容上。在演讲的不同阶段，适当提高或降低音量，改变你的节奏。变换语速能够让你的演讲听起来不至于像念经一样。在某些地方加快语速，然后再慢下来。停顿能够加强冲击力。我要再次强调，没什么比合适的停顿更富有戏剧性的了。说话不要显得很着急，适当停顿。

能量。你看起来是像星期日的清早被人刚从床上揪起来一样？还是看起来充满活力、激情四射，并且发自内心地想与大家分享你的故事？我们都喜欢待在充满活力的人的身边。他们能够鼓舞我们，他们能够激起你的活力，他们有趣，还能让你得到提高。一个充满活力的人说话的声音充满激情，足下生风，脸上常挂着微笑。活力让你招人喜欢，而说服力演讲最重要的要素就是招人喜欢。大多数商业人士都低估了要激起听众的热情所需要的能量。那些让人震撼的演讲家，比如说乔布斯，就具备这种活力。乔布斯总是比跟他同台的人更有活力。

离开舒适区域

大多数商业人士都需要增强自己的能量。但是你需要释放多高水平的能量才合适，才不至于显得过分呢？用一个能量标尺来丈量自己就能得到答案。在这个能量标尺的范围内，水平越高越好。

我经常问我的客户这个问题：“如果把能量水平分成 10 级——第一级是熟睡状态，第十级是像托尼·罗宾斯那样手舞足蹈的疯子——告诉我你现在是什么状态？”

“第三级吧。”我的大多数客户都会这样回答。

“好，”我说，“如果处在第七级、第八级、第九级的话会是什么样的感觉呢？试一试！”

让演讲看起来轻松自如（6）

如果大多数的演讲者老实承认的话，他们都处在能量标尺的第三级到第六级之间。这就意味着还有很大的提升空间。

能量这件事很难描述，但是当你亲眼目睹时，你就会知道它的存在。电视节目主持人雷切尔·雷（Rachael Ray）就很有能量，奥巴马总统和托尼·罗宾斯也有。这三个人风格不一样，但是说话时都充满能量。

试试这个训练，练习离开自己的舒适区域：用平常惯用的方式演讲几分钟，然后录下来，回放，再让另一个人跟你一起看。问问你自己和另一个观众，“我处在能量标尺的哪一级？”然后再试一次，这次要突破你的舒适区域。要夸张一点，提高音量，使用大幅度手势，笑得夸张一些。你看，大多数人都不知道自己在演讲的时候能量水平有多低。当你要求他们“突破尺度”、离开自己舒适的区域时，他们往往能够达到恰到好处的水平。

卡罗琳·肯尼迪的口头禅表演

有“嗯”、“啊”、“是吧”这一类口头禅的人不一定做不好官，也不一定做不好企业领导。但是很多时候，这些口头禅会削弱你对别人的影响力。2009 年年初，希拉里·克林顿成为美国国务卿，并因此空出了她之前担任的纽约州参议员的职位，卡罗琳·肯尼迪表示出了对这一空缺的兴趣。媒体对肯尼迪的表现大肆嘲讽，因为她习惯在讲话时说很多“嗯”、“啊”、“是吧”之类的口头禅。在一段只有两分钟的访谈中，她居然说了 30 多次“是吧”。在她的讲话里挑口头禅成了博客作者和电台脱口秀主持人调侃的对象。她很快放弃了努力，加上其他不为人知的原因，她打消了竞选参议员的念头。

为避免口头禅影响你的演讲，这里提供 3 种办法帮你丢掉它们：

询问反馈意见。你的大多数同事都怕得罪你。当有人向我征求意见时，只要我看到了真正需要提高的地方，我就会毫不留情。与此同时，就像大多数人那样，即便我特别想说一些话来提高某个人的演讲水平，但要是他不问我的话，我也不会主动说。与之类似，你的大部分家人、朋友和同事都会因为怕“羞辱”你而不敢提出批评，所以他们是不会主动对你说“你的口头禅很讨厌”的。如果肯尼迪向别人征求过坦率意见的话，有人可能就会说“卡罗琳，在你向州长毛遂自荐争取纽约州参议员的职位之前，我们需要研究一下你该如何回答提问。你的答案必须具体、让人有所启发，而且不能夹杂日常对话中的口头禅”。

敲杯子。我想到这个主意完全是偶然，但是这个办法效果非常好。我当时正在帮助一位妇女排练一场演讲，我注意到她每说一个单词就会夹杂一个“啊”或者“嗯”。这些口头禅特别让人分心，于是我对她说，她每说一次口头禅我就用勺子敲一下杯子。我敲杯子的声音此起彼伏、异常讨厌，这促使她几乎马上丢掉了所有口头禅。自从那次之后我又多次使用过这种方法，屡试不爽。当然，这种方法需要另一个人听你演讲，在你排练的时候帮你敲杯子。

为自己录像，然后和其他人一起观看。如果你真的想提高演讲水平，就应该给自己录像，并且和其他人一起观看。你不需要全程录像，只录开始的那 5 分钟就可以。这就应该足以提供你需要的信息了。你可能会为自己使用口头禅的频率而感到震惊。对于大多数人来讲，看看自己的录像就足够克服一些毛病了。如果别人也能给你挑出一些你自己容易忽略的毛病的话，这种看录像的方法就更有效了。

让演讲看起来轻松自如（7）

偶尔说一些“嗯”、“啊”不会削弱你的说服力，但是一直向观众进行口头禅轰炸，就会极大地破坏你努力的结果。好消息是，一旦你认识到这个问题，你就能用这里提供的建议轻松改掉这个毛病。

练习即兴反应的 5 个步骤

随着经济逐步陷入衰退的泥潭，要想在 2009 年推出一款新车可不是什么容易的事，但是汽车公司不可能放弃几年前就开始着手的设计和计划。2010 年 1 月，我和一些汽车工业的高管对话，公司指定他们为一些即将在北美展会上推出的新车型发言人。他们正在为如何回答

媒体尖锐的提问征求建议。同一天，尚未正式就职的美国国务卿希拉里·克林顿在一场参议院外交事务委员会的听证会上接受质询。美联社的报道称希拉里的表现非常“优雅、流畅”；美国全国广播公司的记者汤姆·布罗考（Tom Brokaw）说希拉里以自己“传奇般”的准备著称。我告诉那些汽车高管，可以用希拉里在准备自己的 5 小时听证会时使用的方法，为棘手的提问作准备。

这是一种我称之为“桶装法”的技巧，所有首席执行官、政客以及乔布斯（他看起来对每一个问题都有准备好的答案）都能以某种形式使用着这种方法。在任何一种可能遇到尖锐提问的场合，比如演讲、推销会、电话销售等，你都可以用这种方法来进行准备。

1. 想一些可能被问及的最常见的问题。希拉里预见到了一个关于她丈夫的国际基金会及其捐赠者的问题。批评者已经广泛讨论过这个话题，认为对于她的委任会造成个人利益和国家利益之间的冲突。她也知道彼时世界上的热点区域都会成为攻击她的焦点话题：加沙地带、伊朗、伊拉克、巴基斯坦等。对于那些汽车业高管来说，最常见的问题会和这些差不多，“在这种经济形势下，你觉得能卖出几部车”或者“2009 年对于汽车工业来说会不会更糟糕”。
2. 把这些问题放进一个个“桶”里，或者说进行分类。有一些桶里可能只有一个问题，比如关于克林顿基金会的问题就只有一个；有一些桶里可能会有好几个问题，比如关于经济形势和汽车制造商的问题就不止一个。这么做的意义在于减少你必须要准备的问题的数量。往桶里分装问题的过程比较复杂，但是从我培训成千上万人准备演讲的经验来看，大多数问题可以分到差不多 7 个桶里。
3. 为一个类型的问题准备一个最精彩的回答。这一点非常关键——不管提问的方式如何，这个答案必须讲得通。你不能让提问的具体用词把你卷入对于细节的讨论中。例如，以下是希拉里对关于她丈夫筹款行为的问题作出的回答：“我很荣幸能够获得当选总统提名的国务卿，对于我丈夫和克林顿基金会以及他不懈的努力所取得的成就，我也感到十分骄傲。”不管共和党的参议院提出的问题多么具体，她都能给出与刚才这句一模一样的答案。
4. 仔细听问题，抓住关键词——一个触发点——它能帮你确定应该从哪个桶里找到答案。
5. 直视提问人的眼睛，自信地回答。

准备充分的演讲者不会背诵成百上千个可能问题的答案。相反，他们为各类问题准备答案。提问的具体措辞是次要的。你可以这样理解：你的目标是在演讲之中再作一次小演讲。

你可以用这种“桶装法”对问题进行一些对你有利的改造。我们假定你的产品比竞争对手提供的类似产品的售价要高一些，又假定高价背后有合理的原因。提问的方式并不重要，重要的是你为这一类关于“价格”问题准备的答案。对话有可能是这样的：

让演讲看起来轻松自如（8）

顾客：你们这款产品我从甲公司也能买到，但是为什么一样的东西你们的价格要比别人高 10%呢？

你：你说的是一个价格问题。（这里“价格高”的措辞就触发你使用为“价格”问题准备的答案。尽管消费者的措辞和你想的不一样，但是也能引导你使用之前准备好的答案。）我们相信我们产品的售价是有竞争力的，特别是对于这样一款能够为客户平均增收 30%的产品而言。请记住，我们拥有业界最好的服务团队。这就意味着当你需要帮助时，你就会得到帮助。我们的团队 24 小时为您服务。我们的竞争者没有一个能作出这样的承诺。

我认识一位大型上市公司的首席执行官，他非常善于使用这种方法。比如，在一次让人头疼

的会议上，一位分析师请他回应该公司最大的竞争对手对于他们的一些负面评论。“竞争”就是他找到的关键词。这位首席执行官微笑着自信地回答：“我们对于竞争的看法和其他人不一样。我们要有格调地参与游戏。我们通过向顾客提供更好的服务来竞争，我们和顾客分享关于行业走向的看法。随着我们日益强大，我们看见更多的竞争者进入市场，这是成为行业领袖过程中的一部分。”通过这样的回答，这位首席执行官回应了竞争对手的评论，转移了话题，凸显了他的公司的领军地位。

当前国务卿亨利·基辛格（Henry Kissinger）被问及他如何应对媒体的提问时，他回答：“对于我的答案，你们准备了什么样的问题？”他早已经把答案准备好了，不管你问什么样的问题，都是这些答案。媒体是苛刻的观众，最近这些年，你的顾客变得更加苛刻了。不要让那些令人难受的问题把你踢出局。

紧张的解药

避免怯场的最好办法是凶残地排练：知道要说什么、什么时候说以及怎么说。有太多人在演讲时过于关注自我，这样就导致他们更加紧张。他们会想：“我的衬衫是不是皱了？第三排那个人在想什么呢？”换句话说，他们只想到了自己。不要这样，要从“我”走向“我们”。把关注点转向这里：你的产品或服务对于听众的生活来说意味着什么？而且对于自己的准备要有信心。我曾经和几位身家百万美元（有时候，身家几十亿美元）的高管一起工作。你猜怎么着？他们面对人群演讲时也会紧张。人的神经有趣的地方在于——你练习得越多，它就越不会紧张。

我认识一位世界著名的商界领袖，他每到重大演讲之前都会变得很紧张。他以近乎极端的准备方式来克服这一点。他熟知每一张幻灯片上的内容，确切知道自己要说什么。他会提前到达现场，这样他就能检测一下音响、投影，还要演示一下幻灯片。这位高管甚至知道舞台上的灯在哪里，所以他从不会跑到阴影中去。这就是准备！他可能会感到紧张，但是在演讲之前例行的练习让他信心十足，而且，他被认为是美国商界最优秀的演讲者之一。

高尔夫运动员维杰·辛格为了准备一场巡回赛，每天挥杆几千次；奥运会金牌专业户迈克尔·菲尔普斯（Michael Phelps）为了一场比赛每周要游 50 英里；乔布斯在主题演讲之前要花大量时间精心排练。各行业的巨星从不靠运气做事。如果你想让观众陶醉，从乔布斯那里学一招，马上开始练习吧！

导演手记

练习、练习、再练习。不要把任何事当做理所当然的。检查每一张幻灯片、每一次演示、每一条关键信息。你应该确切地知道你该说些什么，什么时候说，以及怎么说。

让演讲看起来轻松自如（9）

为你的演讲录像。花几百美元买一部摄像机为自己录像。你不需要把整个演讲都录下来，前 5 分钟就能提供足够的信息。寻找那些让人分心的肢体语言和口头禅。可能的话，和别人一起观看录像。

运用“桶装法”为尖锐的问题作好准备。你会发现大多数问题都可以归为七大类别。

尾声

还有另一件事

好学若饥，谦卑若愚。

——史蒂夫·乔布斯

乔布斯一直保持着神秘感。他经常会在演讲结束之前告诉观众“还有另一件事”。比如，2000年1月5日，在Macworld大会演讲结束前，他把即将返回苹果公司担任全职首席执行官（从头衔中去掉“临时”二字）的消息作为“另一件事”宣布。观众们喜爱并且期待的，正是这种惊喜。当然也不总是这样，由于他的观众知道有“另一件事”的存在，所以乔布斯并不是每次都讲。如果大家都知道它会出现，惊喜就不再是惊喜了。

所以，按乔布斯的方式，我也想在本书讨论的结尾加上“还有另一件事”。2005年6月12日，在一次罕见的、可治愈的胰腺癌手术后不久，乔布斯在斯坦福大学的毕业典礼上作了一次演讲。这是YouTube上最受欢迎的毕业典礼致辞之一，比其他名人所作的毕业典礼演讲要轰动得多，比如奥普拉、《最后一课》的作者兰迪·波许（Randy Pausch）和《哈利·波特》的作者J·K·罗琳。

乔布斯的商业演讲之所以能够让你震撼，是因为他使用了一些技巧。他在这次毕业典礼演讲时，也使用了类似的技巧。那天唯一没有的东西就是幻灯片，其余的一切都是典型的乔布斯演讲风格。我选取了一些片段来说明他是如何在新的演讲中应用他非凡的传递信息的技巧的。我也强烈建议读者到斯坦福大学的网站上观看整个演讲视频。

“今天，我想给你们讲我生命中的3个故事。就这些。没什么多余内容。只是3个故事。”我们又一次看到，“事不过三”原则在乔布斯传递的信息中扮演了重要的角色。他通过告诉观众将会讲3个故事（不是1个或4个，而是3个），从而为他们画了一幅路线图。演讲的整体结构非常简单：开头、3个故事、结尾。

“第一个故事，是关于如何把生命中的点点滴滴串联起来。”

乔布斯开始讲3个故事中的第一个。这个故事是关于他只上了6个月就从里德大学退学的故事。乔布斯说一开始他很害怕，但是后来就释然了。因为这让他终于不必上那些他毫无兴趣的课，而去学习那些他感兴趣的课程，比如书法课。10年后，他在麦金塔电脑里使用了优美的字体，“这些经历就这样在未来的生命中串联起来了”。

“这些字体漂亮，有种古典美，有一种科学所不能理解的艺术的微妙，我为此深深着迷。”

乔布斯很早就发现了自己对于简洁和设计的热情。他找到了他的核心使命，一种改变世界的救世主般的激情，并且永不回头。和你的观众分享激情，你的热情能够感染他们。

“我的第二个故事是关于爱和失去的故事。”

在这一部分，乔布斯谈到，他在20多岁的时候他爱上了电脑，和他的朋友沃兹一样。他谈到了用10年时间建立市值20亿美元的公司，以及后来在30岁的时候被苹果公司董事会开除的经历。

“我相信让我前进的唯一动力就是我热爱我的事业。你必须找到你热爱的东西。”

激情再次成为乔布斯生命的主题。乔布斯坚信他之所以成功，是因为他跟随了内心的感觉，跟随了自己真正的激情。这点非常有道理。记住，如果你对于你要讲的东西没有真正的热情，那么乔布斯的任何演讲技巧对于你来说都无效。找到一件事，它让你如此热爱，以至于你等不及太阳升起就想把它从头再做一遍。一旦你找到了，你就找到了你真正的事业。

“我的第三个故事是关于死亡的。”

这句话开启了整个演讲最感人的部分。乔布斯回忆了医生告诉他得了胰腺癌的那一天，医生认为他只能再活3~6个月。他后来发现，他的癌症原来是一种非常罕见的可以治愈的类型，但是这段经历深深地影响了乔布斯。

“没有人想死。即便是想要去天堂的人，也想活着到达那里。”

乔布斯喜欢开玩笑。他用这种方式把幽默和关于疾病的话题联系起来。

“你的时间有限，所以不要浪费时间去重复别人的生活。不要被教条束缚——因为那样你就是在按照别人的想法生活。不要让他人意见的噪音淹没你内心的声音。”

这一段使用了一种有力的修辞方法——回指，在连续的句子中重复相同的单词或词组。想想马

丁·路德·金的那段演讲“我有一个梦想……我有一个梦想……今天我有一个梦想”。伟大的政治演说家，从丘吉尔到金，从里根到奥巴马，都使用过回指的方法来构建强有力的论证。就像乔布斯展示的那样，这种经典的句子结构不是政治家的专利。任何一个想要打动观众的人都可以使用这种方法。

“并且最重要的是，有勇气跟随自己的内心和直觉。它们已经知道了你真正想要成为什么样的人……好学若饥，谦卑若愚。”

乔布斯以他的标题、主旨和建议——好学若饥，谦卑若愚——结束了整个演讲。就像我们已经讨论过的，乔布斯会在演讲中将主旨重复几次。在这里，他在最后一个段落中将“好学若饥，谦卑若愚”重复了三次。

乔布斯的演讲诠释了他作为商人和演说家成功的秘密：做你爱做的，把挫折视作机遇，专注而带有激情地追求卓越。不管是设计新电脑、推出新产品、运营苹果公司、监管皮克斯，还是作一场演讲，乔布斯都坚信自己一生的选择。这是乔布斯最后教给我们的，同时也是最重要的一课——相信你自己和你的故事。乔布斯一辈子追随自己的内心，你也要追求你自己的内心，这样才能抓住观众，这样你离乔布斯式的演讲会更近一步。