



The Presentation Secrets of Steve Jobs

How to Be
Insanely Great
in Front of
Any Audience

神秘莫测的不只是他的苹果，还有他的口才！

乔布斯的魔力演讲

他用怎样的PPT贩卖iPhone、iMac和iPod？用哪些“超酷”的词挑战IBM？
你能像他一样在台上“捕获人心”吗？

史蒂夫·乔布斯教你如何将创想娓娓道来……

[美] 卡迈恩·加洛 著 徐臻真 译



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



ING'S

www.ingbook.com

乔布斯的魔力演讲

卡迈恩 加洛

乔布斯总是将其在 Macworld 大会上的主题演讲演变为轰动一时的重大新闻事件。它们就像是营销剧场，发布着世界性的新闻。

——利安德·卡尼 美国《连线》杂志总编辑

有这本书在手，就如大师在您耳边娓娓道来。没有任何一位商业领袖能够像史蒂夫·乔布斯那样引起听众的迷恋，同样，也没有其他任何一本书能如此精彩地总结乔布斯的演讲秘诀。

——罗布·恩德勒 市场调研公司恩德勒集团

现在您可以师从演讲大师乔布斯和加洛。无论您是初次表白，还是像我一样专职从事演讲工作，都可以反复阅读此书。您将乐此不疲，和那些创造出 iPod 的苹果天才们怀着同样高涨的激情。

——戴维·斯科特 美国营销专家

第一幕 将故事娓娓道来

要成功地推销你的观点，使其富于说服力和感召力，编织故事、设计情节是不可或缺的第一步，而正是这一步将平庸的信息传递者和不同凡响的沟通大师区别开来。

大多数人对策划故事情节缺乏彻底而全面的考虑，而高效的沟通大师则目光长远，他们往往事先策划好扣人心弦的故事内容，配备简短而引人注目的标题，方便听众跟随他（她）的思路步入下一步陈述的内容，同时不忘引入一个共同的对手，提供戏剧所需要的情节冲突，引起听众的共鸣。

第一幕中的 7 个章节，或者说 7 个场景，将为成功做演讲打下良好的基础。每个场景的介绍都附有一份简明易懂、具体切实的总结——“导演手记”，你可以从今天开始就学习将本书的理论应用于实践。让我们在这里预习一下这些场景。

场景 1：“模拟幕后。”在本章中，你将从类似史蒂夫·乔布斯这样真正卓越的演讲大师那里学到如下内容：如何在打开演示软件之前就策划好主题思想，并使其在听众脑海中形象化、可视化。

场景 2：“回答那个最重要的问题。”其实你的听众一直都在问自己这样一个问题：“为什么我应该关心你所说的这些？”作为演讲者，如果你忽略了这个问题，很不幸，你也将被听众所忽略。事实上，没人关心你的产品或服务，他们只关心一个最重要的问题：你的产品或服务将会如何改善他们的生活？

场景 3：“我要成为救世主。”25 岁的时候，乔布斯的身价就已经超过 1 亿美元，而名利对于他却如过眼烟云。理解这一事实可以帮助你弄清楚史蒂夫·乔布斯非凡的舞台魅力的来源。

场景 4：“你需要一个短标题。”社交网站改变了我们的沟通方式。读者喜欢一语中的的标题。你能将标题浓缩得简单友好吗？如果可以，你的观点将更具说服力。简单的幻灯片可以使听众集中注意力，过多的文字铺陈则会使听众疲倦，进而分心。

场景 5：“通向未来的路线图。”乔布斯擅长运用说服别人的最有力的一项原则——“三的原则”，这使他的论点容易为人接受并遵循。每次演讲开始，乔布斯都会介绍演讲提纲——包括三大部分，引导听众紧随演讲节奏。

场景 6：“如何描述竞争者？”在经典的戏剧或电影情节中，英雄都会与强劲对手展开激战。史蒂夫·乔布斯每一场精彩的演讲都树立了一个强劲对手，观众也视其为共同的对手，现场气氛随即因为矛盾和冲突的存在而变得群情激昂。一旦他引进一个对手，就为下一幕舞台场景拉开了序幕。

场景 7：“揭秘战无不胜的英雄。”史蒂夫·乔布斯每一场精彩的演讲都会介绍一位英雄，观众们团结在他的周围，斗志昂扬地征服共同的敌人。英雄往往以更卓越、更有效的方式，积极打破现状的桎梏，激励人们拥抱创新，感受明天更美好的生活。

第二幕 留下难忘的人生体验

乔布斯向听众传达的不只是演讲的内容，更是一种人生体验。想象一下，你前往纽约百老汇欣赏一出广受赞誉的戏剧，你将目睹众多明星大腕的风采、精心布置的舞台道具、极富视觉冲击力的美轮美奂的背景。在这样一个美妙的时刻，你会感觉门票花得很值。在第二幕中，你会发现乔布斯的每一次演讲都包含以上这些元素，从而使他本人和听众之间产生一种强烈的情感共鸣。

正如第一幕所介绍的那样，每个场景的结尾处都将附有一份简短易懂、具体切实的总结——“导演手记”，你可以从今天开始就轻松地将理论应用于实践。下面是对第二幕的每个场景的简短介绍：

场景 8：“让 PPT‘返璞归真’。”苹果公司设计的产品的一大特点就是简约主义。乔布斯自己创建的幻灯片也是这种风格的代表，他的每张幻灯片都自然简约、栩栩如生并且引人入胜。

场景 9：“精心修饰数字。”数据如果不结合上下文进行解释，就毫无意义。乔布斯联系背景情节修饰统计数据，使其鲜活起来，与读者建立关联。

场景 10：“那些‘超酷’的词汇。”即便是“纯粹的外行”在听了乔布斯“令人难以置信”的演讲之后，也会认为他的演讲“酷”、“魅力十足”或“棒极了”，秘诀在于乔布斯经常使用一些鲜活的词语。找出乔布斯使用这些词语的原因，思考为什么它们会奏效。

场景 11：“舞台分享者。”苹果公司是一家很特别的公司，其公司的命运同其创始人的命运息息相关。尽管苹果公司拥有很多卓越的领导人，但仍然有许多观察家认为，苹果公司实质上是一个人在演独角戏。也许吧。乔布斯本人是将演讲过程当做交响乐而不是个人独奏来享受的，他的演说就像一部交响乐，有高低起伏，让人激情澎湃。

场景 12：“应该用什么道具呢？”示范演示在乔布斯的每一场演讲中都发挥着举足轻重的作用。本节我们将学习如何潇洒地进行现场演示。

场景 13：“让他们惊叹去吧！”乔布斯在他早期的演讲中就表现出戏剧天赋。可能事先你对他演讲的内容已经无所不知，但是乔布斯依然能够带给你一份惊喜。这一激动人心的非常时刻往往是经过精心安排和策划的，为的就是创造最轰动的一刻。

第三幕 精益求精，反复演练

为止，我们已经学习了乔布斯设计演讲的诸多细节。我们讨论了他的语言和幻灯片技巧，我们也讨论了他如何安排演员同台表演、进行示范演示，并创造“激情一刻”使听众拍案叫绝，给每个人都留下了难忘的体验和回忆。

下面，你将学习到乔布斯如何精益求精，反复排练演讲的内容，从而实现与听众之间水乳交融的情感沟通。如果你希望自己在舞台上看起来像一位领袖人物，那么这最后一步是你必不可少的学习课程。通过本章，你将学会如何像领袖人物一样谈话、行走以及穿着打扮。

下面是第三幕的每一场景的简短介绍：

场景 14：“塑造舞台形象。”你演讲的方式和你演讲的内容同样重要，甚至于有过之而无不及。肢体语言和口头表达占观众印象分的 63%~90%，这取决于不同的研究类别。乔布斯的表述方式和他的演讲内容一样具有不可抗拒的无穷魅力。

场景 15：“让演讲流畅自然。”乔布斯在演讲之前总是精益求精，反复演练，直到演讲达到炉火纯青的地步；很少有演讲者能把准备工作做得如此充分。乔布斯的准备工作堪称传奇。研究人员已经发现精通某项特定技能所需要的最佳时

间。在本章中，你将学习到乔布斯对这些理论的精彩诠释，以及如何在实践中应用它们，来提升你的表达技巧。

场景 16：“你应该穿什么？”乔布斯的着装风格在全世界的演讲者中当数最简单的，在所有演讲中他始终如一。他的着装风格众所周知，《周六晚间直播》（Saturday Night Live）节目和当红剧集《劲爆 30 岁》（30 Rock）甚至友善地调侃他的衣着风格。通过本章，你将会了解为什么对于乔布斯个人而言，他的穿着风格是得体的，而你如果盲目照搬他的穿着风格，对你而言则可能意味着职业生涯的结束。

场景 17：“扔掉讲稿。”乔布斯自信、从容地与台下听众进行目光交流，而不是同他的幻灯片。因为演练充分，他同听众交流起来也显得娴熟干练。本章将教你用正确的方法进行实践，让你也可以把讲稿扔到一边。

场景 18：“乐在其中。”乔布斯让每一次主题演讲都充满乐趣。尽管演讲前作了大量充分的准备，但是计划赶不上变化，演讲过程中现场不可避免地会出现问题。即便遇到始料未及的情况，他也处变不惊，因为他的首要目标是乐在其中！

场景 1 模拟幕后

市场就像一座大剧院，上演的剧情与舞台表演并无二致。——约翰·斯卡利

慎用项目符号

试想你打开 PowerPoint 时所发生的情形：一份空白的幻灯片，留白的空间，标题和副标题。这里要注意一个问题：乔布斯的演讲 PPT 中几乎没有出现几句话或者文字。再想一想，你在下拉菜单格式中首先看到的是项目符号和编号。这就有了第二个要注意的问题：乔布斯的演讲 PPT 中几乎没有出现过项目符号和编号。

PowerPoint 软件本身可以为你提供某种模板，但是这种形式的 PPT 风格和你所要学习的乔布斯式的 PPT 演讲风格截然相反！事实上，在接下来的场景的学习中你将了解到：进行演示时，PPT 上的项目符号和编号是沟通中最无效的形

式！应当取消这些符号，或者是对其进行加工后再使用。项目符号留在你列购物清单时使用会更合适。

富有视觉冲击力的演示文件将使你的听众兴奋起来。毫无疑问，这需要我们做一些准备工作，特别是在策划阶段。作为一名“沟通教练”，我与不计其数的 CEO 和高管打过交道，同他们一起探讨媒体、简报和公开演讲的技巧。我有一位客户，是一名崭露头角的企业家，为了赢得沃尔玛公司的青睐，他连续 60 天待在阿肯色州的本顿维尔等待预约。他的技术工艺引起了沃尔玛公司主管的兴趣，后者同意先进行内部测试。沃尔玛公司要求他在广告商及高管面前进行技术演示。美国硅谷的一家风险投资公司对我的客户的公司进行了风险投资，我和这位客户在硅谷风险投资公司的办事处一起工作了一段时间。第一天，我们除了勾勒故事情节之外没有做其他任何事情。没有用电脑，没有用 PowerPoint 软件，只是用笔和纸（在这种情况下，用白板代替了纸张）。最后，我们将思路草图转变为幻灯片。时长 15 分钟的陈述总共只需要制作 5 张幻灯片。创建这些幻灯片并不像构思故事情节那样需要花费太多时间。一旦我们清晰地说明了故事情节，幻灯片设计起来就很容易了。请记住，激发观众想象力的是你精心设计的故事情节，而不是幻灯片。

好故事是演讲成功的一半

在《PPT 演绎：故事化设计》（Beyond Bullet Points）一书中，作者柯利弗 阿特金森（Cliff Atkinson）强调：“在开始制作 PPT 文件之前，你能做的可以显著提升演讲效果的最最重要的一件事就是——给别人讲述一个动人的故事。”阿特金森主张运用“三步故事板法”创建演讲材料，即：

写作→素描→制片

他认为只有经过了“写作→素描→制片”这 3 个步骤之后，接下来才需要思考幻灯片的视觉效果。“为了撰写底稿，你必须暂时搁置 PowerPoint 的设计问题，例如字体、颜色、背景，以及幻灯片的切换。这听起来可能有点违反常规和直觉。首先，当你创作底稿的时候，实际上你是在尽可能地拓展你的视野，因为写作在设计开始之前就明确了你的目的，而底稿则将进一步拓展 PowerPoint 的潜在表现力，其视觉艺术效果可能会给你和你的听众带来惊喜。”手持完美的底稿，素描和“制片”就已经成功了一半。文字底稿必须先于其他内容完成。

伟大演讲的九要素

有说服力的演讲底稿包含 9 个常见的要素。亲爱的读者，在你打开演示程序之前，不妨考虑将这些构成要素纳入演讲底稿中去，不管是将它们插入你的 Keynote 软件，还是 PowerPoint 软件，抑或其他任何设计软件都可以。这其中某些概念我们将在以后更详细地探讨，但现在，请暂时记住它们。

精悍的标题

你想带给观众的最伟大的想法是什么？注意，标题应当简短易记，并以主谓宾的语序出现。当乔布斯推出 iPhone 手机时，他大声宣布：“今天，苹果重新发明了手机！”这就是他的标题。标题的作用是紧紧地抓住听众的注意力，使人们集中精力听演讲。阅读《今日美国》，你一定会有所收获。下面是这份美国最流行的日报所采用的一些标题的例子：

“超薄苹果！超强功能！”

“苹果发布‘雪豹’新操作系统 ”

“苹果 iPod 瘦身”

激情声明

“公共演讲之父”亚里士多德相信成功的演讲者都有一种“精神病态”，对演讲主题充满激情，一般的沟通者则很少对他们的话题表现出兴奋感。乔布斯几乎每一次做演讲时，都表现出令人眩晕的兴奋感。他以前的雇员，甚至包括一些专职记者都声称，乔布斯旺盛的精力和热情令人神往，让人禁不住为之倾心、着迷。读者朋友，请花几分钟的时间填空，作为对演讲激情所作的声明：“我非常兴奋，因为此产品（公司、精神、功能等）。”请作出关于激情的声明，不要怕难为情，大方地和听众分享你的活力和激情。

“3”条关键信息

现在你已经确定了你的标题，也作出了声明，下面请写出 3 条你希望在场的听众接收到的信息，要做到使他们不用翻看笔记就能很容易地回想起信息的内容。虽然场景 5 将就这个问题进一步展开深入地论述，但是亲爱的读者朋友们，请现在就记住，你的听众靠短时记忆能记住的只有 3~4 个要点。每个关键信息都必须有充分的素材来支持。

隐喻和类比

当你确定了关键信息和支持点以后，接下来应确定使用何种修辞手法，令你的叙述更有吸引力。根据亚里士多德的意见，隐喻是“迄今为止最有意义的手法”。隐喻也是一种比喻——用一个词或短语，以特征上存在某一类似之处的一个事物来指代另一事物。隐喻之隐喻性的实现基于隐喻创造者的经验和隐喻接受者的经验的相互融合。隐喻是市场营销、广告和公关宣传活动中常用的一种很有说服力的工具。乔布斯在交谈和演示中经常运用隐喻。在某次有名的采访中，乔布斯说：“电脑是我们所能想到的最出色的工具，苹果电脑就相当于 21 世纪人类的自行车。”

专业营销人员喜欢运用跟体育相关的隐喻——“我们都为同一个团队效力”、“这不是一场分组对抗赛，这是实战”、“我们的工作已经做得非常成功，让我们继续保持下去”。虽然用体育作比喻很有效果，但是在演讲中，尽量挑战自我，标新立异，超越观众对你的期望，会收到更好的效果。我从卡巴斯基反病毒软件的广告中发现了一个新颖而有趣的隐喻。该公司刊登了整页的广告（其中之一是在《今日美国》上），画面上是一位身着盔甲的中世纪士兵，他垂头丧气，背对着读者。标题是“别这么伤心，你一度非常优秀”。这条广告将今天的互联网安全技术公司（即卡巴斯基公司的竞争对手）比喻为笨重、老土的中世纪盔甲，当然无法和今天的军事技术媲美。卡巴斯基公司扩展其营销渠道，还将刊登着这一盔甲和标语的隐喻发布到网站上，这一隐喻始终贯穿于公司所有的营销资料。

类比是隐喻的近亲，也很有效，是将特定事物附带的信息转移到其他特定事物之上的认知过程，是由两个对象的某些相同或相似的性质，推断它们在其他性质上也有可能相同或相似的一种推理方式。类比帮助我们理解那些对我们来说可能相对陌生的概念。“微处理器就像是计算机的大脑”就是英特尔公司运用得很成功的一个类比。在许多方面，芯片对于计算机犹如人类大脑一样具有类似的功能——芯片与大脑这两种不同的事物具备相同的功能。这种类比非常有用，也被媒体广泛运用。当你发现一个很成功的类比的例子时，不妨在演讲中坚持使用。网站、营销材料都可以采用这样的修辞手法。乔布斯喜欢运用类比，并乐此不疲，尤其是当类比适用于其竞争对手微软公司时。在接受《华尔街日报》的专栏作家沃尔特·莫斯伯格（Walt Mossberg）的采访时，乔布斯指出，很多人说 iTunes 是他们最喜爱的 Windows 应用程序之一，“这简直就像给一个在炼狱中饱受煎熬的人递上一杯冰水”。

例证

站在聚光灯下，万众瞩目，乔布斯从不吝于将这样的机会和员工、合作伙伴以及产品一起分享，大众参与演讲占了其演讲内容很大的一部分。在 2007 年 6 月苹果公司全球开发者大会（通常简称为 WWDC，是一个苹果电脑的发布会，向观众展示其新的软件和技术）上，当乔布斯推出代号为“雪豹”的苹果新操作系统时，他介绍说“雪豹”有 300 项新功能。他选择了其中的 10 项功能进行讨论和展示，包括“时间机器”功能（自动备份）、“新兵训练营”功能（在苹果机上运行 Windows XP 和 Vista 操作系统）和“堆叠”功能（文件组织）。他并不是简单地在幻灯片中罗列这些功能，而是坐下来向观众们一一解释它们是如何工作的。他还选择了其中部分新功能，希望新闻界加以宣传。为什么让媒体自己决定 300 项新功能中最有吸引力的功能呢？他随后也向他们作了解释。

你的产品是否能够展示自己的优点呢？如果能，请把这一特点写进演讲稿里，赋予它生命。你的观众希望能够看到、触摸到并亲身体验你的产品或服务。

我曾经同高盛集团的投资者合作，协助硅谷新成立的即将上市的半导体企业的 CEO 做准备工作。该公司为移动电脑制作音频芯片，并缩小了芯片的尺寸。正当我们准备投资者见面会时，这位 CEO 掏出一枚只有指甲盖大小的芯片说：“你不会相信这小玩意能产生的音效，听听这个。”他打开了他的笔记本电脑，并演示了他的音频芯片。美妙的音乐给当时在房间里的每一个人都留下了深刻的印象。毫无疑问，向公司的投资者展示产品时，采用这种证明方式是非常明智的主意。该半导体企业的首次公开招股无疑取得了巨大的成功。一位承销该公司股票的投资者后来给我打电话说：“我不知道你做了什么工作，但那位 CEO 很受大家欢迎，博得了我们大家的交口称赞。”我没有勇气告诉他，其实我是偷学了乔布斯演讲的技巧。

与合作伙伴分享舞台

乔布斯总是邀请其合作伙伴以及他的产品一起登上舞台。2005 年 9 月，乔布斯在一次演讲中宣布，麦当娜的所有相册都可以用 iTunes 欣赏。这位流行巨星突然通过网络摄像头出现在舞台屏幕上，并与乔布斯开玩笑，说她已经厌倦了不能下载她自己的歌曲。无论是一位艺术家，还是行业合作伙伴，如英特尔公司、福克斯公司，或者索尼公司，乔布斯经常与那些对苹果公司的成功有所贡献的人分享舞台。

提供客户证据并出示第三方认可

提供“客户证据”或第三方推荐材料是营销过程中的一个重要环节。很少有客户愿意成为“第一个吃螃蟹”的先驱，尤其是在预算紧张的时段。正如招聘时公司往往要求应聘者提供担保人或者推荐人一样，你的客户想听到成功的案例。这对于小公司来说尤为重要。你销售的商品印在印刷精美的彩色宣传册上，看上去也许很棒，但依然会受到消费者一定程度的质疑。影响销售的关键因素是口碑。成功的产品发布会通常会邀请那些使用过测试版的客户，他们可以在现场为产品提供保证。在演讲中也可以提供客户的认可作为证据。引入客户的口头评价很简单，但需要尝试多做一些工作，例如：录制一段短片，嵌入你网站上的视频和演讲材料中。更妙的是邀请一位客户亲自参加（或通过摄像头远程出现于）产品演示环节或一项重要的销售会议。

你是否有关于产品的第三方评价？第三方的好评多多益善。口口相传是最有效的市场营销手段，当你的客户看到对商品的评价出自他们信任并尊重的某份出版物或某位公众人物之口时，他们会心情舒畅，认为自己作出的是比较明智的采购决策。

加入视频剪辑

很少有演讲者会将视频嵌入他们的演讲中，乔布斯则习惯于在演讲中频繁地播放视频剪辑。有时候，他会播放其雇员谈论他们多么享受开发苹果公司的某一款产品的过程的视频。他还喜欢播放苹果公司最新的电视广告。自从播放了 1984 年超级杯赛中苹果电脑的传奇性广告以后，他几乎在每一次大型的新产品发布会上都乐此不疲。在 2008 年 6 月举行的苹果公司全球开发者大会即将结束时，乔布斯发布了新产品 iPhone3G。它将以更快的速度连接到数据网络，成本则比目前市场上的 iPhone 手机更低。他向大家展示了电视广告，标语是：“这一切终于到来——第一款与 iPhone 叫板的手机。”当时长 32 秒的广告结束时，乔布斯笑吟吟地问大家：“怎么样？是不是很棒？想不想再看一遍？让我们再放一遍。我太喜欢这个广告了。”

在演讲材料中嵌入视频剪辑有助于你突出演讲的效果。你可以展示广告片段、员工感言、产品介绍或该产品使用时的场面，甚至是客户的肯定评价。有什么广告能比直接从一位满意的客户那里听到关于该商品的评价更具说服力呢？如果客户不是亲身出场，那么就在演讲中嵌入一个视频剪辑来增强效果。你可以轻而易举地将视频转换成数字格式，如 MPEG1、Windows Media 或 Quicktime

格式的文件，这些文件格式适用于大多数的演讲材料。请记住，YouTube 上的视频剪辑平均被观看的时间为 2.5 分钟。我们的注意力持续时间在下降，因此，运用视频来提升演讲效果时，如果任其播放而不加控制，吸引观众的效果就会减弱。在你的演讲中运用视频剪辑时，要控制好时间，运行时间不要超过 2~3 分钟。

即使是和技术无关的演讲，视频剪辑也是非常出色的应用工具。我曾经帮助加州草莓农会准备一系列演讲，演讲计划在东部海岸举行。草莓农会的会员们向我演示了一个短片，以显示他们对土地和水果的热爱。草莓园给人的印象非常深刻，我建议他们创建一个视频剪辑的数字文件，并将它嵌入演讲文件中。在演讲时，他们一边播放短片，一边这样介绍道：“我们知道也许你从未来过加州草莓园，所以我们决定将我们的农民带到你的身边。”视频剪辑是演讲过程中最令人难忘的环节，东海岸的剪辑师们非常喜欢它。

乔布斯的演讲遵照亚里士多德经典的五要素原则，树立了一个有说服力的论点：

1. 讲述一个故事或提出一个观点，激发听众的兴趣。
2. 抛出一个问题，必须得到解决或回答。
3. 对你提出的问题给出一种答案。
4. 描述采纳你的解决方案能带来的具体利益。
5. 号召听众行动起来。如果是乔布斯，他会直接说：“现在，出去买一款吧！”

场景 2 回答那个最最重要的问题

你必须从客户体验开始入手，再追溯技术流程寻找答案，而不是与此相反。
——史蒂夫 乔布斯

塑造你最佳的乔布斯式印象

2006 年夏天，英特尔公司发布了酷睿 2 双核处理器（Core 2 Duo）。所谓的双核是指双核心，即这款处理器有两个内核，或者形象地说，有两个大脑。这可能听起来还不够激动人心，但如果你回答一个重要的问题——我为什么要关心这个，事情就变得非常有趣了。

假设有如下两个场景，每个场景中都有一位客户走进电脑用品店，向销售人员询问关于笔记本电脑的信息。场景 A 中，销售人员没有读过这本书，因此没能就这个非常重要的问题给出答案。场景 B 中，销售人员借鉴了乔布斯的方式，及时回答了客户心中最重要的问题——“我为什么要关心这个”，因此更有可能赢得顾客的认同而顺利出售商品。

场景 A：

顾客：你好，我想要一款外观轻巧，速度快，并且带有 DVD 驱动的笔记本电脑。

销售人员：你应该考虑英特尔公司的酷睿 2 双核处理器。

顾客：哦！我还不知道英特尔公司也生产笔记本电脑呢！

销售人员：他们不生产。

顾客：你能告诉我更多细节吗？

销售人员：英特尔公司的双核处理器有两个内核，性能卓越，可以以更快的速度同时处理数据。

顾客：哦……也许我应该到其他地方转转。

在这种情况下，顾客当然会到其他地方转转。虽然这位销售人员专业知识扎实，技术精湛，但是该顾客必须费尽全力来弄清楚这一新系统将如何改善自己的生活，而弄清楚这一点需要耗费大量的脑力。正如你将在后面学习到的，大脑其实是懒惰的肌肉组织，总是试图节约能量。使听众的大脑过于紧张，他们就会失去耐心，也意味着你就会失去他们。顾客的脑子里有且只有一个问题，但销售人员没有给予明确的回答，似乎对其漠不关心，甚至表现出自负傲慢。让我们再尝试一次。这一次，销售人员会给顾客留下深刻的乔布斯式的印象。

场景 B：

销售人员：你好！要我帮你挑选点什么吗？

顾客：当然可以。我想要一款外观轻巧，速度快，并且带有 DVD 驱动的笔记本电脑。

销售人员：你找对了地方。我们有很多超炫的小型笔记本电脑可供选择，速度快得让人觉得不可思议。你有没有考虑过英特尔公司的酷睿 2 双核处理器？

顾客：还没有，是什么？

销售人员：假设微处理器就是你的计算机的大脑，现在，英特尔公司设计的这些芯片，可以让你拥有一台有两个大脑的笔记本。对你而言，这意味着你可以同时进行很多有趣且富有成效的工作。例如，当你的计算机在全盘扫描病毒时，你同时可以下载音乐，并不会降低系统的运行速度。你的应用程序将运行得更快，你可以同时编辑多个文件，你的 DVD 的播放效果也会比以往的机型更好。另外，电池的续航时间会更长！还有呢，瞧瞧这显示器，简直是无与伦比的时尚绚丽！

顾客：太棒了！请向我演示一下这些电脑吧！

在场景 B 中，销售人员用简单平实的语言、切实可感的例子使产品和顾客关联起来，同时回答了顾客唯一真正关心的重要问题：“我为什么要关注这款处理器？”零售商如果都这样培养他们的销售人员，那么公司和产品一定會在竞争中脱颖而出。细想一下，其实已经有一位零售商正在这样做——那就是苹果公司。走进几乎所有的苹果专卖店，都会有训练有素的销售人员主动热情地跟你打招呼，他们都会尽力向你解释苹果的产品将如何使你的生活更加美好。

场景 3“我要成为救世主”

我们来到世间，就是为了要在宇宙中留下不朽的印记。——史蒂夫·乔布斯

做你喜欢做的事

多伊奇曼认为，史蒂夫·乔布斯与众不同的地方是“他谈话的方式”。究竟是什么使得他谈话的方式如此吸引你呢？乔布斯的演讲充满激情、热忱和力量。乔布斯自己告诉我们他热情的来源：“你一定要找到你所挚爱的工作，因为工作将会占据你生命中大部分时间，唯一真正能让你自己满意的是做你认为伟大的工作，而从事伟大的工作唯一的办法就是热爱你的事业。如果你至今还没有寻觅到你热爱的工作，那么不要放弃，继续寻找。”

我们每个人都有自己的人生目标。有些人，比如乔布斯，从小就明确了自己的目标，而其他人则不然，因为他们永远都在同左邻右舍攀比，例如，为了追逐

金钱而迷失人生的目标。乔布斯是一位亿万富翁，一位非同寻常的沟通天才，这正是因为他的内心和对工作的激情，他也深知，金钱自然会如期而至。

找到你的核心目标

什么是你的核心目标？一旦你找到了人生的目标，不妨激情四溢地表达出来。我的新闻职业生涯中最深刻的经历之一要数采访克里斯·加德纳（Chris Gardner）。加德纳是电影《当幸福来敲门》中男主角的原型，在电影中，著名演员威尔·史密斯扮演这个角色。

20 世纪 80 年代，现实生活中的加德纳为了成为一名股票经纪人不懈努力。一开始他好不容易才得到了在一家声名显赫的股票投资公司实习的机会，然而实习期间没有薪水，成功转正的希望也很渺茫，但遇到挫折的他仍不放弃，重新振作起来，到处寻找机会。当时，他穷困潦倒，无家可归，晚上就在加利福尼亚州奥克兰市的一个地铁站的卫生间里过夜。更糟糕的是，加德纳还需要承担抚养他两岁儿子的重担，父子二人晚上就睡在卫生间的地板上。每天早上，加德纳都不得不换上他唯一的一身西服，将儿子寄养在一家很有问题的日间托儿所。股票经纪人实习期满时，加德纳的成绩在全班名列前茅，如愿以偿地成了一名股票经纪人，并赚到了数百万美元。一次，在为《商业周刊》的专栏采访他时，我问他：“加德纳先生，你是怎么找到动力，让自己咬牙坚持下去的？”他的回答发人深省，我至今仍清楚地记得：“找到你挚爱的工作，那么，太阳还没升起时，你就迫不及待地去做你热爱的工作了。”

疯狂的天才

如果你购买苹果电脑，那么你一定是一位与众不同的人。我认为，购买苹果电脑的人都富于创新精神。他们不是为了完成工作而工作的人，他们的工作就是时刻准备着改变世界。我们为这种类型的人制造工具……我们从一开始就立志为购买了我们产品的客户提供卓越的服务。很多时候，人们认为他们是疯子，但是透过疯狂的表象，我们看到了他们天才的一面，这些人都是我们公司创造产品并提供服务的对象和动力来源。——史蒂夫·乔布斯

乔布斯在美国公共广播公司（PBS）的节目《书呆子的胜利——微软发家史》中表示：“当我 23 岁的时候，我的身价已经超过 100 万美元；当我 24 岁的时候，我的身价已经超过 1 000 万美元；当我 25 岁的时候，我的身价已经超过一个亿（美元）——这时候，金钱对我来说已经不重要了，因为我从来不是为了钱而奋斗。”

乔布斯一语道破天机，区别了两种截然不同的人生——是成为一位非同寻常的演讲大师，还是浑浑噩噩地度过一生？乔布斯曾经表示，成为“坟墓里最富有的人”对他而言毫无意义，他希望“在每天晚上睡觉前对自己说，我们做了一件很了不起的事，这才是我的快乐和人生意义之所在”。伟大的演讲大师之所以充满激情，是因为他们尊重内心的想法。他们的语言成为释放激情的舞台，进而唤起听众的热情。

怪才马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在他的《异类：不一样的成功启示录》（Outliers）一书中，对社会上那些成功人士进行分析，让我们看到了一连串出乎意料的统计结果。根据他的观察，“1955 年前后正是计算机革命的时期。如果你出生太早，就无法拥有个人电脑；如果出生太晚，计算机革命的好机会又被别人占去了。大多数领导个人电脑革命的领袖人物都出生于 1955 年（比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯都出生在 1955 年），这是神奇的一年”。根据格拉德威尔的时间表，他的分析是有道理的，因为第一台“微型计算机”——牵牛星，于 1975 年问世，这是个人电脑发展史上最重要的一页。他指出：“如果你在 1975 年之前几年大学毕业，那么你就属于过去时了。你刚刚买了一所房子，你结婚了，你的下一代快要出生了。为了价值 397 美元的电脑设备而放弃一份好工作和退休金无异于画饼充饥，你没有理由也绝不会这样做。”同样的道理，如果你还太年轻，还不够成熟，你也没有机会参与这场革命。

格拉德威尔推测，1975 年，高科技产业的巨头年龄大约都在 20 岁或 21 岁左右，也就是说，他们都是 1954 年或 1955 年出生的人。史蒂夫·乔布斯出生于 1955 年 2 月 24 日。他出生在正确的时间和正确的地点，充分利用了天时地利的优势。格拉德威尔指出，乔布斯是 1954~1955 年间出生的卓越的技术领导者之一，此外还包括：微软的两位创始人比尔·盖茨和保罗·艾伦，微软的 CEO 史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer），谷歌的 CEO 埃里克·施密特（Eric Schmidt），太阳微系统公司的 CEO 斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）等。格拉德威尔的结论是，这些人之所以取得了成功，正是因为电脑当时并不是赚大钱的工具。他们这些人都很冷静，并由衷地喜欢钻研电脑。格拉德威尔想告诉我们的是，要想获得成功，你就必须去做你内心觉得有趣的事情。从事你挚爱的事业，追随你的核心目标。就像乔布斯所说的那样，“你的心知道方向和希望之所在”。

计算机和咖啡有什么共同点？

广告业传奇人物李·克洛（Lee Clow）时任李岱艾广告公司（TBWA）的董事长，该公司为苹果广告代理公司，曾经为苹果公司作过很多引人注目的推广活动。李·克洛曾经这样评价乔布斯：“史蒂夫还很年轻的时候，就坚定不移地相信他的产品可以改变世界。”这是理解乔布斯的关键信息。他非凡的领导力是其憧憬美好未来的必然结果，他一直致力于让世界变得更美好。

乔布斯使他的程序员们确信，他们一起付出的努力终将改变世界，反对微软公司的选择是正义行为，目的是使人们的生活变得更美好。例如，2003 年乔布斯接受了一次《滚石》杂志的采访，谈及他对 iPod 的理解时，他认为，iPod MP3 播放器不只是一款功能强大的音乐播放器，它对音乐世界影响深远。乔布斯说：“在这个数字时代，音乐正在彻底被改造，重新走进人们的生活，这是非常美妙的事情。我们制作了一个操作简便，能存储 1 000 首歌曲，并能揣在衣兜里的 MP3 播放器。我们尝试运用一些小技巧来让世界变得更美好。”有人仅仅将 iPod 看做音乐播放器，而乔布斯将其视为改善人类生活的工具——无论身在何处，人们都可以随时随地欣赏他们喜爱的歌曲，并将音乐随身携带，使生活变得有声有色。

乔布斯使我想起另外一位企业领袖，与他相处的经历让我感到非常愉快，他就是星巴克公司的总裁霍华德·舒尔茨。在对他进行采访之前，我曾阅读了他的《将心注入：星巴克创始人、全球董事长霍华德·舒尔茨自述》（*Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*）。舒尔茨对事业同样充满热情，事实上，“热情”这个词几乎出现在该书的每一页中。吸引他去星巴克公司工作的正是发自内心的热情和星巴克创始人的核心价值观。满怀热情，追求梦想，敢于尝试一些未知的事情，坚持核心价值观，从而成就了一个品牌。事实很快就验证了一点，舒尔茨对咖啡的热情程度远不如他对咖啡的制造者和消费者的热情高。咖啡师们对顾客的星巴克体验起着举足轻重的作用。可见，舒尔茨的核心愿景不只是为顾客提供一大杯廉价的咖啡，而是旨在创造一种体验，一种身处“第三空间”的感觉，一个令人们感到舒适的、家庭和办公室之外的“第三空间”。这是舒尔茨的一个伟大的创举，这个颇具科幻意识的概念也成就了星巴克庞大得令人眩晕的商业帝国。他创立了一家视尊重为理念的公司——尊重员工，尊重合作伙伴，尊重他们的人格，让他们感到在星巴克工作是一种骄傲。同时，这些幸福快乐的员工也将为顾客提供高质量的服务，该服务在行业内被视为金牌标准。当我回头再看采访舒尔茨的记录文稿时，我惊讶地发现，“咖啡”这个词竟然很少出现。舒尔茨的理想与咖啡并无太大关联，而是和星巴克提供的体验息息相关。

吉姆·柯林斯和杰里·波勒斯在《基业长青》一书中写道：“有些管理人员不擅长表达情感，在公众面前描绘他们的梦想时感到别扭，但唯有激情与情感才能吸引和激励其他人追随你的梦想。”史蒂夫·乔布斯和霍华德·舒尔茨这样的沟通大师就是生动的例子，他们对自己的产品充满热情，相信产品能够提升顾客的生活质量。他们敢于表达自己的情感。咖啡也好，电脑也好，iPod 也好，产品本身是什么无关紧要，关键是公司的领导者被改变世界的愿景所驱动，“要在宇宙中留下不朽的印记”。

这本书介绍了一些经营技巧，可以帮助你更成功地推销你的想法和愿景，但如果你对自己提供的服务、产品、公司或事业缺乏应有的热情，那么很遗憾，没有任何经营技巧能够弥补这一点。问题的关键是首先要确定你究竟对什么充满热情。多数情况下，并不是你的产品——一些由技术支持的“小玩意”，而是这些小玩意将如何改善你的客户的生活。以下是乔布斯 1996 年接受美国《连线》杂志采访的片段：

“设计是一个有趣的词。有些人认为设计仅仅针对产品的外观进行，但是，如果你更深入地钻研，就会发现设计还应针对产品如何运作展开。苹果的设计不仅仅是外观设计，其实，外观只是设计的一部分。要想设计出艺术精品，你就必须真正了解设计，你必须在充分了解后深入研究，吃透和它相关的一切。这需要你热情洋溢，恪守承诺，去真正深入地了解、欣赏，而不是囫囵吞枣。大多数人不肯在这一点上花时间。”

是的，乔布斯运用了“研究”（grok）这个词，正如霍华德·舒尔茨的热情并不针对产品本身——咖啡，乔布斯的热情也并不针对硬件，他的热情在于如何设计出使客户工作时心情更加舒畅的艺术品。

场景 4 你需要一个短标题

今天，苹果重新发明了手机！——史蒂夫·乔布斯

“欢迎参加 2008 年 Macworld 大会。今天我们将看到轻薄得像飘在空气中的新款苹果产品。”随着这经典的开场白，乔布斯开始作主题演讲，并确定了大会的主题——揭开 MacBook Air 超薄笔记本的神秘面纱。其他任何一款便携式计算机都无法与这款“轻巧便携只有 3 磅重、最薄处只有 0.16 英寸的超薄电脑”媲美。MacBook Air 外形纤薄，却整合了极为强大的功能。一些观察家称它为“梦之本”。乔布斯知道，每个人都会竭尽所能地搜索最合适的词来形容它，所以他帮他们解

决了这个问题，将 MacBook Air 定义为：“MacBook Air，世界上最薄的笔记本电脑。”

MacBook Air 是苹果公司的超薄笔记本电脑，轻薄时尚。描述它最好的方式莫过于“世界上最薄的笔记本电脑”。假如你用谷歌搜索“世界上最薄的笔记本电脑”，搜索引擎将搜出约 30 000 条结果，其中很多都来自乔布斯的这场 Macworld 大会公告。乔布斯通过简单精确的描述、最能反映该产品特点的标题，直截了当地打消了人们对新产品的主观猜测。新闻标题如此恰当，媒体通常会一字不差地使用乔布斯的标题。以往记者（和你的观众）总是在为你的产品寻找一个恰当的定位，或者用一句话来描述你的产品。你可以取而代之，亲自撰写新闻标题。

不要超过 140 个字符

乔布斯创建的标题具体鲜明，让人过目不忘，而且最精彩的是，适合作为 Twitter（微博）的内容进行发布。Twitter 是一个高速增长的网络，为用户提供了一个社交网络及微博客服务，可以看成介于电子邮件和博客之间的你的另一个生活空间。数以百万计的用户使用 Twitter 发布他们日常生活中发生的事情，也可以选择阅读其他好友发布的信息。Twitter 从根本上改变了企业沟通的性质——它迫使人们写作时尽可能简明扼要。Twitter 用户可以经由 SMS、即时通信工具、电邮、Twitter 网站或 Twitter 客户端软件（如 Twitterrific 软件）输入不超过 140 个字符的文字更新，字符的类型包含字母、空格和标点符号。例如，乔布斯描述 MacBook Air 的说法是：“世界上最薄的笔记本电脑。”

对于几乎所有的苹果产品，乔布斯都可以用一句话精辟地予以概括，当然，这在规划阶段就要精心设计，是需要在演讲、新闻发布会和营销材料定稿之前完成的工作。最重要的是，标题前后要求一致。2008 年 1 月 15 日，也即自 MacBook Air 发布之日起，乔布斯的这一标题就被所有的媒体千篇一律地使用着，包括：演讲、网站、采访、广告、电子布告栏和海报。

在表 4-1 中，你会了解到，在发布 MacBook Air 的同时，苹果公司和乔布斯本人是如何一以贯之地持续传达苹果公司的愿景的。

大多数演讲者都无法用一句话提纲挈领地描述他们的公司、产品或服务。因此，在策划阶段缺乏设计好的标题，进而导致无法传达前后一致的产品信息也就变得不难理解。确定一个简单明了的标题，其他的演讲内容也就可以自然而然地围绕着它展开了。

营销造势

一旦乔布斯在舞台上宣布了某一标题，苹果公司的宣传和营销队伍就立刻全速跟进，配合营销。往往是会场里面的 Macworld 大会刚刚结束，醒目的大幅广告刚刚撤下，相应的户外广告牌就立即树起，苹果公司的网站首页也更新发布了产品信息和标题，报纸和杂志也随处可见广告标题，电视和电台的广告宣传也同步跟进。无论是“把 1 000 首歌曲装进你的口袋里”还是“世界上最薄的笔记本电脑”，这类标题频频出现于苹果公司所有的营销渠道中。

“今天，苹果重新发明了手机！”

2007 年 1 月 9 日，国际权威 IT 媒体《微电脑世界》（PC World）上发表了一篇文章，宣布苹果公司将“重新发明手机”，其新的通讯设备将把 3 种产品——移动电话、iPod 以及互联网浏览器——融合在一起。毫无疑问，这种三合一的产物就是苹果公司的天之骄子——iPhone 手机。iPhone 手机的表现也的确像广告中所宣传的那样，在行业内掀起了革命，并被《时代》杂志评为“年度最佳发明”。该手机上市后短短两年时间内，即到 2008 年年底，iPhone 手机就占领了智能手机市场 13% 的份额。

《微电脑世界》的编辑并没有创造性地为苹果设计标题。苹果公司自行策划，并在新闻发布会上打出了宣传标题，乔布斯在 Macworld 大会的演讲中使标题深入人心。苹果的标题是具体鲜明、令人难忘且前后一致的：“苹果重新发明了手机！”

在主题演讲中，乔布斯揭开了 iPhone 手机的面纱，他先后 5 次使用了“重新发明了手机”这个短句来定义 iPhone。在向观众初步演示了手机的功能以后，他把要传达的重点分析得非常透彻：“我认为当你有机会使用它时，你就会认同我今天的观点——苹果确实重新发明了手机。”

乔布斯没有等媒体来创建标题。他自己动手，并在演讲中多次重复这一关键信息。乔布斯在详细介绍产品之前，先明确新闻宣传标题。接下来，他通常结合示范演示详细介绍该产品，每每在解释完产品的具体功能之后，迅速再度点题，以加深观众对宣传标题的印象。

例如，当乔布斯第一次推出音频编辑软件“车库”（GarageBand）时，他是这样介绍的：“今天我们要发布的产品非常酷炫。它将成为应用程序套装 iLife 家族

的一分子，是这个家族的第 5 位成员，它的名字是‘车库’。‘车库’是什么？它是一个全新的音乐创作工具软件，每个人都可以使用它来创作音乐。”乔布斯的幻灯片也和标题交相辉映。当他宣读了“车库”的标题后，幻灯片屏幕上显示：“‘车库’，一个全新的音乐创作工具软件。”随后，乔布斯用稍长的一个单句来解释这个标题：“它所能实现的是，用你的苹果电脑也能制作出专业录音室录制的音乐效果。”这是典型的乔布斯式的产品推广法。他先是披露标题，然后详细地解释标题，接着反复强调，直到观众完全了解。

简约的苹果电脑，体验飞速上网

最初版本的 iMac（i 代表 Internet，互联网）上网的速度就史无前例地快捷。用户只需要经过两个步骤就能连接到互联网。（“没有第三步。”演员杰夫·戈德布拉姆在一个流行广告中这样声明。）该创意激发了 1998 年计算机行业的想象力，成为那 10 年中最有影响力的电脑广告。根据 Macworld.com 的记录，这也使得 1997 年回归苹果公司、东山再起的乔布斯再次誉满天下。当媒体宣布苹果公司已经死路一条，众人都在等着为它敲响丧钟时，当年的创始人又使苹果公司焕发生机。

革命性的 iMac 混合了苹果公司和乔布斯一贯的激进个性，同时也多了一份成熟和自信。乔布斯将那些行业内墨守成规的假设都抛至九霄云外——iMac 甚至没有设置软盘驱动器，这在当时是一个大胆的创举和革新，引起了大范围的质疑。

“iMac 电脑秉承苹果电脑一贯的简约风格，让你飞速上网。”乔布斯介绍 iMac 时说。乔布斯背后的幻灯片屏幕也显得极其简单：“iMac 电脑，互联网为之欢呼雀跃；苹果电脑，时尚而简约。”乔布斯随后解释了他们的计算机是为了吸引特殊群体——普通消费者和学生，那些想要“简单而迅速”地上网的人。

乔布斯创建的新闻标题非常有效，因为它们是从用户的角度出发的。它回答了这个问题——我为什么要关注这个？（详见场景 2）为什么你会关注 iMac？因为它让你体验到“飞速上网”的兴奋感。

把 1,000 首歌曲装进你的口袋里

苹果公司的标题式广告永远占据广告界的领先地位。据《连线》杂志的编辑利安德·卡尼的记载，乔布斯本人最终决定了对最初的 iPod 的描述。2001 年 10 月 23 日，乔布斯原本可以说：“今天我们推出一款全新的超便携式 MP3 播放器，

它重量不到 0.19 千克，硬盘达到 5GB，又一次实现了苹果产品方便好用的传奇。”当然，乔布斯并没有这样说。他只是简单地说：“iPod 播放器，能把 1 000 首歌曲装进你的口袋里。”没有人能用比他更简洁的语言来准确地描述了。可以把 1 000 首歌曲装进你的口袋里。除此之外还有什么要说的呢？简简单单的一句话告诉了你全部，也回答了前面我们曾提到的那个问题——我为什么要关注这款产品？

许多记者都在新闻报道中引述了乔布斯的话作为标题。美联社记者马修·佛达尔（Matthew Fordahl）17 日发表美联社当日消息，标题是“苹果公司的新 iPod 播放器，可以将 1 000 首歌曲装进你的口袋里”。苹果公司广告的标题让人难忘是因为它满足 3 个标准：简洁、具体（1 000 首歌曲），同时它告诉消费者因此可以获得的个人利益（可以将你喜欢的歌曲随身携带）。

以下是其他一些经典的苹果标题，都满足这 3 项标准。虽然其中一些字句稍长些，但仍然控制在 140 个字符之内，适合通过 Twitter 发布。

“新的 iTunes 音乐商店，所有的歌曲都取消数字版权管理限制。”（2009 年 1 月 iTunes 音乐商店变革）

“业界最环保的笔记本电脑。”（2008 年 10 月推出新的 MacBook 系列电脑）

“世界上最受欢迎的音乐播放器横空出世。”（2008 年 9 月，推出第四代 iPod nano）

“iPhone3G 网络。花一半钱，快了两倍。”（2008 年 7 月推出 iPhone3G）

“这让 Mac 用户更加爱他们的 Mac，也给了 PC 用户更多的理由转而爱上 Mac。”（2007 年 7 月，推出全新的 iLife'08 软件）

“苹果重新发明了手机！”（2007 年 1 月，推出 iPhone 手机）

“17 英寸的 MacBook Pro 拥有世界上最佳的笔记本电脑设计，它可提供专业桌面系统所需的速度和屏幕。”（2006 年 4 月，推出全新 17 英寸 MacBook Pro 笔记本电脑）

“Mac 平台上最快的浏览器，世界上有史以来最快捷、最先进的浏览器引擎。”（2003 年 1 月，推出 Safari 浏览器）

场景 5 通向未来的路线图

今天，我们将推出 3 款革命性的产品。

—史蒂夫 乔布斯

（在 iPhone 手机的发布会现场）

为什么是“3”？

听众乐意看到清单，但是，作为演讲者，你在清单中列出多少点比较合适呢？

“3”是一个神奇的数字。

喜剧演员知道 3 远比 2 有趣，作家们知道三幕剧比四幕剧戏剧性更强，乔布斯知道 3 点比 5 点更有说服力。任何一部伟大的电影作品、书籍、戏剧或演讲都有着三段式的结构。例如：大仲马有《三剑客》（又名《三个火枪手》），而不是 5 个；金发歌蒂遇到的是 3 只熊，而不是 4 只；中国有谚语“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，而不是两个臭皮匠。富有传奇色彩的美国国家足球联盟的主教练文斯 隆巴尔迪告诉他的队员，生活中有 3 件事最重要：家庭、宗教和由他率领的绿湾包装工队。美国《独立宣言》指出，每个人，不论是白人还是黑人，都享有不可剥夺的“生命权、自由权和追求幸福的权利”，而不是简单的“生命权和自由权”。“三的原则”既是书写的基本原则，也是追求幽默感的基本原则，更是乔布斯演讲的基本原则。

美国海军陆战队曾对这个课题开展过广泛的研究，并得出如下结论：3 比 2 或 4 都更有效率。因此，美国海军陆战队都以 3 为划分标准：海军陆战队由地面部队、航空兵和后勤部队三部分组成；地面部队有 3 个陆战师；陆战师是世界上编制人数最多的地面作战师之一，也是美军唯一使用三团制的作战师……如果海军陆战队已经研究透了这些技巧，我们为什么要白费力气做重复工作呢？直接利用其研究成果就可以事半功倍了。因此，当很少有演讲者在演讲中贯彻“三的原则”时，你可以坚持这个原则。“三的原则”会对你的演讲有所帮助。

2005 年 6 月 6 日，在苹果公司全球开发者大会上，乔布斯宣布，苹果公司将结束与 IBM 公司长达 10 年的合作伙伴关系，从使用 IBM 的 PowerPC 芯片转到使用英特尔微处理器。“让我们来谈谈这一转变。”乔布斯说。

“到目前为止，苹果公司的产品有史以来曾经经历过两次重大的转变（他开始列出大纲的 3 个要点）。第一次，是从一直沿用的 68K 处理器转到 PowerPC，这一转变发生在大约 10 年之前，时间是 20 世纪 90 年代中期。PowerPC 芯片为苹果奠定了下一个世纪的辉煌。这一转变是非常可喜的。第二次关键的转变意义更大。这就是我们刚刚于几年前实现的从 OS 9 到 OS X 的转变。这是一个大脑移植的过程。虽然这些操作系统仅仅是名称不同，换了一个数字，从‘9’过渡到‘X’，但是，它们使用的是迥然不同的技术。OS X 是目前这个星球上最先进的操作系统，将为苹果公司未来 20 年的发展立下汗马功劳。现在，我们将开始新的第三次转变。我们将致力于为你和其他用户制造全世界最好的电脑。第三次转变即将开始。是的，这一切都是真的。我们将开始从 PowerPC 芯片向英特尔处理器转变。”

向你的听众说清楚 3 个要点，为他们指明方向，可以清楚地表明你现在的处境和未来的打算。在上面的引文中，乔布斯设定了“转变”的主题，我们都知道将有第三次转变，因为乔布斯解释说，苹果已经经历了前两次转变。他还为每一个要点设定了故事情节：第一次转变“是非常可喜的”，第二次转变“意义更大”。根据这样的逻辑思路，第三次转变的意义必然“非同小可”。

苹果公司产品的三大支柱

2008 年 9 月的苹果公司全球开发者大会上，乔布斯出示了一张幻灯片，上面是一个三条腿的凳子。“你知道，苹果公司产品现在有三大支柱。”他说，“第一部分，当然是苹果电脑。第二部分是我们的音乐业务，包括现有的 iPod 播放器和 iTunes 管理器。第三部分就是现在的 iPhone 手机。”乔布斯将苹果电脑和 iPod 业务交给执行主管讨论，将 iPhone 部分留给自己完成。

当他开始进入 iPhone 的演示环节时，乔布斯再次向他的听众描绘了一幅路线图——这一次，路线图分为四部分：“再过几个星期，我们将迎来 iPhone 的第一个生日。我们在 6 月 29 日发布了第一款 iPhone。这是一次神奇的发布会，我们平生经历过的最神奇的一次。iPhone 好评如潮。这款手机将永远地改写手机的历史，但是，要想达到一个新的水平，我们还必须迎接新的挑战。这些挑战是什么？第一，3G 网络——更快捷的网络。第二，企业的支持。第三，来自第三方应用程序的支持。第四，我们需要在更多的国家销售 iPhone 手机。”

乔布斯总括性地告诉听众这 4 个要点之后，深入讨论了更多细节，之后他又回到了第一点。“因此，当我们迎来 iPhone 手机第一个生日之际，我们要迎接挑战，努力达到新的水平，今天，我们就将推出 iPhone 3G。”

这是乔布斯在演讲中一以贯之的技巧。他首先概述 3~4 个要点，然后再回到第一个要点，深入解释了每一个要点后，最后再汇总各要点，逻辑系统严密。这是确保你的听众和你保持同步，进行信息分享的简单的秘诀。

“三的原则”如何帮助杜邦公司应对经济危机

在《经济前景不明朗时期的领导力》（Leadership in the Era of Economic Uncertainty）一书中，管理学大师拉姆·查兰（Ram Charan）描述了全球商业巨人杜邦公司积极回应 2008 年经济危机的事件。公司董事长查德·霍利迪（Chad Holliday）会见了公司的高层管理人员和经济学家，制订了 10 天内紧急执行的危机应对计划。杜邦公司当时有 60 万名雇员遍布全球。对于每一位员工，公司都指派了一位经理用简单的英语向其解释公司需要完成的任务。员工们则被要求立即落实 3 件事，以节约资金、降低成本。同时公司决定，如果员工感到惶恐不安，不知所措，他们可以不采取任何行动。“3”是一个易管理并有意义的数字，可以有效发动员工采取行动。

将路线图作为议事日程

2008 年，乔布斯用口头提纲的形式揭开了 Macworld 大会的序幕（乔布斯的幻灯片演示中没有议程，他完全是口头表述议程）。“今天，我有 4 件事想和大家谈一谈，下面就让我们开始吧！”他说。

“第一件事和‘雪豹’操作系统有关。我无比激动地向大家汇报，首期短短 90 天内，我们已交付了超过 500 万份‘雪豹’操作系统。这令人难以置信，这是我们向市场投放 Mac OS X 操作系统以来取得的最理想的成绩。”

“第二件事是关于 iPhone 手机的。今天恰好是 iPhone 上市 200 天的日子，我非常高兴，迄今为止，我们已经售出 4 万部 iPhone……

“好了，下面是第三件事，这也是一个好消息，是关于 iTunes 的。我真的很高兴地向大家汇报，截至上周我们售出了 40 亿首歌曲。是不是很棒？圣诞节那天，我们创下了一个新的纪录，一天售出了 200 万首歌曲。这是不是一个惊人的数字？这创下了我们单天销售的最高纪录……

“接下来，要说第四件事，这件事依然秘而未宣。是什么事呢？正如你所知道的，苹果公司制造的是全世界最卓越的笔记本电脑：**MacBook** 与 **MacBook Pro**。那么，今天我们推出这一系列电脑的第三位成员，它被称为 **MacBook Air**……”

奥巴马在演讲中频繁运用“三的原则”：

“今天，我站在这里，为眼前的重大责任感到谦卑，对各位的信任心怀感激，把先贤的牺牲铭记在心。”

“我们的人民正在失去家园，失去工作，生意萧条。”

“我们的医疗费用太高，我们的学校教育让人失望，每天都有新证据表明，我们利用能源的方式增强了我们对手的实力，同时也威胁着我们的星球。”

“今天我要说，我们的确面临着严峻的挑战，而且短期内不大可能轻易解决，但是我们要相信，我们一定会渡过难关。”

“我们的劳工生产力并未减弱，我们的心智一样充满创造力，我们的产品和劳务和上周或上个月或去年相比，一样是必需品。”

每当乔布斯宣布有关数字的内容时，他的幻灯片中只有数字（如 1、2、3、4）。我们将在场景 8 的章节中更进一步地深入探讨乔布斯简洁的幻灯片设计，但现在请记住，你的幻灯片应该和你的叙述交相辉映，没有必要将幻灯片制作得过于复杂。

乔布斯不仅将演讲文稿巧妙地编织成自然段，而且，在列出 3~4 个观点时，不忘描述产品的特征和功能，使其形象化、具体化。2005 年，乔布斯宣布：“iPod 目前取得了三大突破性的进展：第一点是它超级轻便（5 GB 的存储量，可以把 1 000 首歌曲装进你的口袋里）；第二点，我们开发应用了火线接口（乔布斯随即向观众们解释了火线接口如何运用——用火线接口在 5~10 秒钟的时间内实现整张 CD 的下载，而通过 USB 接口下载相同的容量则需要 5~10 分钟）；第三点，它具有超长的电池续航时间。”乔布斯随即介绍了 iPod 的电池如何能够连续工作 10 个小时，即 10 个小时内音乐可以连续播放。

本章自然而然地成为本书中最长的章节，因为几乎每一场乔布斯的演讲都包含口头路线图，并运用了起统领作用的“三的原则”。即便不是在作传统的苹果主题演讲时，乔布斯也会遵循“三的原则”。在他著名的斯坦福大学毕业典礼的演讲

中，乔布斯说：“今天，我想告诉大家我生命中的 3 个故事。”他讲故事也遵循路线图的顺序娓娓道来。他讲述了人生中的 3 个故事，诠释了他从这些故事中汲取的人生哲理，提供给现场的毕业生供他们借鉴。

如何运用“三的原则”

正如我们所了解到的，商界领袖在发表演讲或者接受各大电视媒体的采访时，往往会围绕 3 个或 4 个关键点来发表意见。我知道个中原因，因为我就是这样训练他们的！下面是我将如何运用场景 4 和场景 5 提出的建议，来准备一个关于本书的主题采访。首先，我要创建一个短标题：“像史蒂夫·乔布斯一样演讲。”接下来，我会写出 3 个要点：（1）准备好故事；（2）介绍经验；（3）组织材料。围绕这 3 个主题，我将运用修辞手法，以增强讲述的效果，还会穿插故事、事例和事实。下面是一个假想的简短的采访案例：

记者：卡迈恩，请向我们介绍一下这本书更多的内容。

卡迈恩：本书第一次告诉读者如何像乔布斯一样做演讲。这位苹果公司的 CEO 被认为是当今世界上最令人振奋的演讲大师。这本书通过细腻的描述，引导读者了解他推销想法的途径、措施。最重要的是，任何人都可以通过学习这些技巧来提高他或她未来的演讲水平。

记者：好吧，我们从何处开始呢？

卡迈恩：如果你遵循以下 3 个步骤，你就可以“像乔布斯一样做演讲”（在交谈中至少重复两次这一标题）。首先，准备好故事；其次，介绍经验；最后，组织材料。让我们进一步谈谈这些步骤：第一步，准备好故事内容……

你可以从这个例子中看出，遵循“三的原则”的线路图，可以提纲挈领地创建一个简短的采访提纲，也可以应用于更长时间的采访中，或者贯穿于整个演讲。

你的听众的大脑正在加班，在你演讲的过程中，他们不断地消化着你传递过来的文字、图像，并进行感官体验，同时还可能在自言自语。请尽量对他们友好一点，使他们更易于并乐于接受你的演讲。

场景 6 如何描述竞争者？

蓝色巨人将主宰整个计算机行业，引领整个信息时代吗？乔治·奥威尔的预言会成为现实吗？

——史蒂夫·乔布斯

问题+解决方案=经典的乔布斯

引进对手（或问题）可以唤起观众的正义感，使其紧密地团结在英雄（或解决方案）的周围。乔布斯往往根据这种经典的故事模式策划激动人心的演讲。例如，在他最得意的演讲——2007年 Macworld 大会 iPhone 手机的发布会上，30 分钟的时间里，他花了 3 分钟解释了为什么 iPhone 产品时代已经来临。当时，强劲对手包括当时市场上所有的智能手机，但是乔布斯认为它们都不够智能。

苹果宗教

营销大师马丁·林斯特龙（Martin Lindstrom）在他的《买——顾客为什么买？如何购买？买的真相！》（Buyology: Truth and Lies About Why We Buy）一书中告诉我们：“宗教——庄严高贵的传道，神秘的符号和仪式。”苹果公司的广告所传递的信息和宗教的推动力量有异曲同工之妙，都有着共同愿景和明确的敌人。

“一般宗教信仰都有一个明确的愿景。”林斯特龙写道，“这就是说，他们都有着明确的使命，无论是达到一种完美的状态还是实现某种精神上的目标。当然，大多数公司也都有其明确的使命。史蒂夫·乔布斯的愿景规划可以追溯到 20 世纪 80 年代中期，当时他说：‘人类是这个世界上变化的创造者和推动者。因此，人类应高于电脑系统和结构，而不是从属于后者。’20 多年过去了，当 iPod 播放器也已经售出了几百万部后，苹果公司仍然坚持这一愿景。”

林斯特龙常年研究老牌子的共同特征。他认为，宗教和品牌具有共同特征，以苹果公司为例，它们有一个共同的特征：征服共同的敌人。“有一个明确的敌人为我们创造了一种机会，我们不仅可以清晰地表达并展示我们的信仰，而且还可以将我们的忠实信徒们紧密地团结起来……这种我们主动宣布挑战的策略会吸引我们的忠实客户，引发争议，提高忠诚度，并迫使我们展开思考、争论，当然会引起购买行为。”

强劲的对手：一种便利的故事讲述工具

史蒂夫·乔布斯和美国前副总统阿尔·戈尔都转变成了全球变暖问题的专家，他们有 3 个共同点：对改善环境的承诺，对苹果公司的挚爱（戈尔就是苹果公司的董事会成员），以及有魅力的演讲风格。

阿尔·戈尔讲述全球气候变暖危机的获奖纪录片《难以忽视的真相》采用了苹果公司叙述故事的工具。戈尔在告诉听众解决全球变暖问题的方案之前，提出了全球变暖这一现实问题，这是目前所有人都认为亟待解决的现实问题（评论家对于他所提出的方案可能有不同的意见，但现实问题是大家所普遍认可的）。

戈尔开始他的演讲——讲故事——为他的论点设置场景。通过向大家展示在太空任务中拍摄到的一系列地球的彩色图片，他不仅让观众得以欣赏我们这个星球的美，还引入了关键问题。

首先，戈尔向大家展示了宇航员杰克·扬格在月球上拍下的那幅著名的摄影作品——《地出》（Earthrise），这是人类首次从月球表面来欣赏地球的景象。然后，戈尔演示了随后拍摄的一系列标志全球气候变暖的照片：冰盖融化，海岸线后退，同时还有强烈的飓风。“冰有一个故事要告诉我们。”他说。紧接着戈尔直接引进了破坏者：矿物燃料如煤炭、瓦斯、石油等的燃烧，大大增加了地球表面大气层二氧化碳的含量，造成全球性的气温上升。

这部纪录片中让人最难忘的场景之一，是戈尔用两种颜色的线条（红色和蓝色）分别代表 60 万年前空气中的二氧化碳含量和平均气温水平。戈尔说：“当二氧化碳含量升高，气温也随之上升。”然后，他演示了一张幻灯片，显示二氧化碳含量在不断攀升，已经达到地球的最高历史水平，也就是今天的水平。“现在，如果你们愿意耐心等待的话，我真的想强调一点。”戈尔说着，爬上一个机械升降机。他按下一个按钮，电梯带着他升高了至少 5 英尺，这样他就同当前二氧化碳排放量的点平行。这引起听众一阵笑声。这显得有趣且意义深邃。“在不到 50 年的时间内，”他接着说，“这还将继续上升。今天在这里的一些孩子到了我的年纪时，二氧化碳含量的数字将到这里。”戈尔再次按下按钮，电梯运载他攀升了大约 10 秒钟。他看着图表上升的趋势，转身对听众说：“你听说过‘破纪录’吧？嗯，不到 50 年，在这里我们就会破纪录了。”演讲很有趣，有很强的说服力，给观众留下了难以磨灭的印象。戈尔运用了事实、数字和统计来说明道理，生动活泼，很有感染力。

戈尔用了很多修辞方法和技巧，我们从中可以发现，这些方法和乔布斯的演讲技巧如出一辙，其中就包含引进对手的方法。两位演讲大师都在演讲一开始就

引入了对手，使周围的听众围绕着共同的目标紧密地团结在一起。在乔布斯的演讲中，一旦对手得以明确，接下来就是揭秘即将拯救世界的人物——凯旋英雄——的时刻了。

场景 7 揭秘战无不胜的英雄

微软公司唯一的问题就是他们没有品位。我不是说小范围的狭义上的缺乏品位，我的意思是他们完完全全没有品位！

——史蒂夫 乔布斯

“苹果公司和微软公司的广告大战”

2006 年，苹果公司强推““我是苹果机 MAC”/“我是微软 PC””系列广告，让消费者联想起拥有苹果机的乐趣和拥有微软 PC 的苦恼。“拥有一台苹果机”的广告迅速成为近年来公司宣传最著名最惹眼的电视广告之一。胖乎乎的演员约翰·霍奇曼(John Hodgman)扮演笨拙的微软 PC，而喜剧演员贾斯汀·朗(Justin Long)则扮演灵巧时尚的苹果机，两人同处于对比度鲜明的白色背景中，广告围绕着一系列故事情节展开。其中微软 PC 性格沉闷，缓慢失意，而苹果机则表现出一种友好、随和的个性。这个系列的广告在短短 30 秒内尽情演绎了反派（微软 PC）和英雄（苹果机）的情节。

在早期的一个广告（天使和恶魔版）中，苹果机 Mac 角色给了 PC 角色一部 iPhoto 相册。此时，“天使”和“魔鬼”出现了（都由 PC 角色扮演，区别是服装，“天使”身穿白色西装，“魔鬼”身穿红色套装）。天使鼓励 PC 赞扬苹果的创意，而魔鬼则催促 PC 将 iPhoto 撕为两半。这个比喻喻义很明显。““我是苹果机 MAC”/“我是微软 PC””系列广告可以把标题替换为“我是好人（英雄）/我是坏人（反派）”。

英雄一旦出场，他能带给听众的利益就必须明确。一个和听众息息相关的问题——为什么我要关心——必须立即给出答案。在苹果系列广告中有一则名为“跳出盒子”的广告，苹果机 Mac 和微软 PC 这两个角色都要从盒子里弹出来，他们的对话是这样的：

苹果机 Mac：准备好了吗？

微软 PC：还没有。我还有很多事情要做。出去之后，你有什么伟大的计划？

苹果机 Mac：也许，我会制作一部家庭电影，创建一个网站，试试我的内置摄像头。我只要一跳出盒子就能大显身手。你呢？

微软 PC：首先，我得下载这些新的驱动程序，我要清除我硬盘驱动器中的试用软件，我还有大量的操作手册需要阅读。

苹果机 Mac：听起来好像你做任何事情之前都有一堆麻烦事。我准备开始啦，因为我已经兴奋得跃跃欲试了。等你准备好了告诉我一声。（说完，轻松地跃出盒子）

微软 PC（无奈）：其实，我还有一部分在其他的盒子里。好的，等一会再见。

有人批评苹果公司的系列广告活动，称其流露出一鸣得意的优越感。无论你是喜欢还是反感这些广告，如果只是为了使人们在茶余饭后提起苹果公司时有话可说，那么广告的效果无疑是很好的。事实上，广告如此成功，以至于微软公司也反唇相讥，推出了自己的广告系列，通过各行各业著名的和不出名的人物之口，自豪地宣称：“我是 PC。”苹果公司先发制人，早就将 PC 刻画成书呆子，而苹果电脑自己则扮演一个酷哥，一开始就赢得了年轻人的偏爱。虽然微软公司的广告同样赏心悦目，但缺乏苹果公司广告中的情感冲击力，原因之一就是微软公司的广告中缺少对手的烘托。

30 秒搞定一切

iPhone 手机的应用程序多达 10 000 项，苹果应用程序商店大获全胜。苹果公司在电视广告中将 iPhone 和 iPod Touch 的一些突出的功能演绎得淋漓尽致。该电视广告收效甚佳，因为在 30 秒内，他们画了一张图，图片交代了问题和解决方案。

例如，在宣传一款名为沙扎姆（Shazam）的“听声辨歌”苹果软件时，有人旁白道：“当你不知道正在聆听的歌曲的歌名时，是不是快急疯了？（引入问题）启用沙扎姆后，你只需锁定 iPhone 中的歌曲，几秒钟内就会有一个充满磁性的嗓音告诉你歌手是谁、出自哪张专辑。”口号始终如一：“这就是 iPhone，一个应用程序，让你永远摆脱生活困境。”

30 秒钟的广告时间内，苹果公司成功地抛出问题，并且运用一个应用程序一次性解决问题。这些广告证明，引入问题并提出解决方案，其实并不需要太多时间。记住：在用广告妙语收尾之前不要耽搁太多时间。

卖的不是电脑，是人生体验

在确定了强劲对手并及时引进英雄之后，苹果式叙述法的下一步是：展示英雄如何从强劲对手手中成功地拯救出受害者（消费者）。解决方案必须简单明了，没有晦涩的术语。例如，访问苹果公司网站时，你很快会找到“为什么你会爱上苹果机”的主要原因。网页帮读者仔细分析了拥有苹果机的好处，基本避免运用复杂的技术语言。例如，在介绍 MacBook Pro 电脑时，网站没有使用这样的专业语言：“它配备了频率为 2.4 千兆赫的英特尔酷睿 2 双核处理器，内存容量为 2GB，主频为 1 066 兆赫，内存类型为 DDR3 SDRAM，还配备了每分钟达 5 400 转、容量为 250GB 的串口硬盘。”该网站给潜在客户列出了这款新电脑的好处：“选择苹果机的理由？它集众多先进技术于一身——先进的 Intel 多核处理器让各种应用程序飞速运行，超前的工艺创新堪称奇迹，量身定做的操作系统——这就是选择苹果机的理由。表里如一，能实现 PC 所能做的一切，并且只会更棒。当然好处还远不止这些。购买和拥有苹果机将带给你愉快的体验。”

由此可见，你的目标客户购买的不是一台 2.4 千兆赫的多核处理器，他们购买的是一种快乐的人生体验。

与他的竞争对手迥然不同的是，乔布斯的演讲基本上剔除了令人心烦意乱的数据、统计资料和专业术语。在 2006 年 Macworld 大会接近尾声时，乔布斯又一次运用了其标志性的“还有一件事要向大家宣布”，这一次带给大家的新品是新款的 MacBook Pro 笔记本电脑，配置英特尔酷睿 2 微处理器。乔布斯只用了几分钟时间，概括了问题之所在，并描述了这款新的英雄产品实实在在的好处，语言质朴。

“有许多人在用 PowerBook 笔记本电脑时，会遇到一些恼人的小问题。”乔布斯说，“一直以来，我们试图将 IBM 的微处理器 G5 硬塞进 PowerBook 笔记本电脑里，这已经不再是秘密，但是由于它的能量功耗问题，我们现在已经不能这样做了。用如此小的空间来装 G5 是不现实的。我们已经尽一切可能设计得更巧妙，同时，我们也已向一切可能存在、至高无上的权威征询了意见。”（幻灯片显示了一张罗马教皇的照片，全场哄堂大笑。）

乔布斯解释说，用英特尔酷睿 2 双核微处理器取代现有的微处理器，是因为前者适合更小巧的笔记本电脑，同时能够带来更好的性能。

“今天，我们引入了一款新的笔记本电脑，我们称之为 MacBook Pro。它采用了英特尔酷睿 2 双核处理器，和我们新的 iMac 电脑中的配置一样，这意味着每台 MacBook Pro 都有一对处理器。这对你而言意味着什么呢？它比 PowerBook G4 的速度快 4~5 倍！它是时代高精尖技术的集大成者……全新 MacBook Pro 是有史以来运行速度最快的苹果笔记本电脑，也是有史以来最精致轻薄的笔记本电脑。它的新功能会令你惊讶的——独具匠心地采用 LED 背光技术的 15.4 英寸宽屏显示器，用更少的空间创造出相同的亮度，带给你如同电影院一般的显示亮度。这个显示器堪称美轮美奂，还内置了一个 iSight 摄像头。现在即使在出差途中，你也随时可以召开视频会议了。这一切不是很伟大吗？走吧，召开视频会议去吧！天堂也不过如此。”

你可能不认为便携式摄像头会让你置身于“天堂”，但面对那些亟待解决的严重问题，乔布斯清楚这款产品对于听众的意义。

这种引入反派角色，继而推销英雄背后的解决方案带给消费者的益处的方法，是乔布斯惯用的信息沟通技巧，几乎出现在他所有的演讲和采访中。当乔布斯同意接受史密森尼学会（Smithsonian）的口述历史和视频系列采访时，他表示，是毅力将成功与不成功的企业家区别开来，而毅力来自于激情。“如果你对工作缺乏足够的激情，你就无法生存，最终你就会放弃。所以，你必须有一个想法，或者树立一个靶子式的问题，或者发现一个亟待纠正的错误，这样，你就能保持兴趣和激情。否则，你很难有毅力坚持下去。我认为成功一半都在于毅力和坚持。”

乔布斯是行业内的印第安纳 琼斯（Indiana Jones）。正如伟大的电影人物战胜了坏人一样，乔布斯瞄准了共同的敌人，征服了敌人，赢得了在场观众的心。随后他的背影渐渐消失在夕阳下，留给我们一个更美好的世界。

场景 8 让 PPT“返璞归真”

复杂的最终境界是简单。

——史蒂夫 乔布斯

乔布斯的演讲崇尚极简主义——简单、直观，并且全无要点提示。是的，完全没有要点提示，从来没有。当然，这就引出了一个问题：一个没有要点提示的

PowerPoint 演讲材料还能算是 PowerPoint 演讲材料吗？答案是肯定的，并且这样的演讲材料看起来更为新颖别致。新的认知机能研究结果认为：在演示重要信息时，要点提示是最无效的方法。神经科学家发现，最标准的演讲方式通常是最糟糕的交流方式，对听众的吸引力最小。

图片优势效应

现在我希望你已决定收集你当前的幻灯片，特别是那些附有项目编号的，然后把它们通通删除，或者至少删去其中的那些数字，然后彻底清空回收站，使你永远不需要再找回这些幻灯片。通过可视化的表现形式再现思想是强有力的，心理学家用专门的术语来表述这个概念：图片优势效应（PSE）——多数情况下，人们对图片的记忆总是优于对文字的记忆。研究人员发现，大脑对于视觉和口头信息的处理，是通过各种不同的“渠道”进行的。这对于你和你的下一次演讲的借鉴意义很明显：如果你用图片的形式而不是用纯文字来表达你的思想，你的想法就更容易被记住。

从事“图片优势效应”理论研究的科学家们认为，这是充分利用大脑进行有效学习的有力手段。约翰·梅迪纳（John Medina）博士是一位致力于人脑发展基因以及精神病遗传学问题研究的分子生物学家，在华盛顿大学医学院从事研究工作，他表示：“文本和口头表述方式，不只是在记忆某些特定类型的信息方面效率比图片差，而是这种方式本身效率就比较低。根据实验，如果某一信息完全通过口头传达，那么 72 小时后进行测试，人们能记住的只有 10% 左右；如果你采用口头结合图片的形式传达信息，那么 72 小时后进行测试，这一数字提高到 65%。”

图片的效果比文字更好，因为大脑将文字还原为若干小图片。梅迪纳博士说：“我的文字使你窒息，不是因为我的文字不太像图片，而是因为它们太像图片了。我们的大脑皮层对于纯文字信息，处理起来没有图片那样得心应手。”

场景 9 精心修饰数字

到目前为止，我们已经售出了 400 万部 iPhone 手机。如果你除以 200 天，那么这意味着平均每天售出两万部 iPhone。

——史蒂夫·乔布斯

花一半钱，快了两倍

使用美国电话电报公司（AT&T）的 EDGE（Enhanced Data Rate for GSM Evolution，增强型数据速率 GSM 演进技术）进行最初的 iPhone 的数据传输往往十分缓慢。2008 年 6 月 9 日，苹果通过发布 iPhone 3G 解决了这个问题。在演讲中，乔布斯说新的 iPhone 比 EDGE 速度要快 2.8 倍，但他并未就此打住。乔布斯将这个数据纳入一定的语境，使得每一位互联网用户都能理解并欣赏这一速度。他接连演示了两张图片——通过 EDGE 网络和新的 3G 高速网络同时加载“国家地理”网站，EDGE 花了 59 秒才实现完全加载，而 3G 网络只花了 21 秒就完成了任务。此外，苹果公司还降低了 iPhone 3G 的售价，以此作为对消费者的回馈。

据乔布斯的解释，消费者只需花一半的 iPhone 的价格就可以得到一部速度翻倍的手机。现实中平庸的演讲者在没有任何情境和背景提示的情况下，就将数字强塞给听众，假定他们的听众能够理解数字，并能分享他们的激动之情。乔布斯知道，纯粹的数字只能吸引最热情的粉丝，而对于广大的潜在客户来说毫无意义。乔布斯结合一定的情境和背景，使他的数据更容易理解、与听众的相关程度更高。

语境

让我们再来看两个例子，学习乔布斯如何结合一定的情境和背景，使数据易于理解、与听众的相关程度更高。2005 年 2 月 23 日，苹果的产品线上增加了一款新的 iPod。这款新的 iPod 拥有 30GB 的海量存储空间。大多数消费者可能无法告诉你 30GB 对他们意味着什么，他们只知道这比 8GB “大一些”，但仅此而已。乔布斯永远不会公布没有上下文的纯粹的数字，而是将其转变为听众可以理解的语言。他告诉大家，30GB 的内存足够储存 7 500 首歌曲，25 000 张照片，或长达 75 小时的视频。这样的描述符合具体的原则（7 500 首歌曲，相对于“成千上万”首歌曲而言），符合与听众相关的原则（需要随身携带歌曲、照片和视频的人），同时也结合了一定的情境和背景，便于听众理解。这是因为他强调了核心消费者最关心的数据。

第二个例子中，乔布斯选择了在 2008 年的 Macworld 大会上为 iPhone 手机发布 200 天举行庆祝活动。乔布斯说：“我非常高兴，到目前为止，我们已经售出了 400 万部 iPhone 手机。”他本来可以就此打住（大部分演讲者都会到此为止），但是乔布斯不是别人，他继续解释说：“如果你除以 200 天，那么这意味着平均每天售出两万部 iPhone。”乔布斯也可以在这里停住，但他仍然继续补充说：“在

这么短的时间里，iPhone 占领了近 20% 的市场份额。”行了，你可能会说，这下乔布斯肯定说完了，但是他没有就此作罢。

“这对于整个市场而言意味着什么呢？”他开始发问。接着，他展示了一张幻灯片，该幻灯片反映了美国智能手机市场的市场份额竞争状况，其中包括黑莓手机生产商加拿大 RIM 公司，全球首先推出掌上 PDA 的 Palm 公司、诺基亚和摩托罗拉等竞争对手。其中，RIM 的黑莓手机市场占有率最高，已经高达 39%，而 iPhone 排在第二位，拥有 19.5% 的市场份额。接着，乔布斯又比较了 iPhone 和其余的竞争对手的市场份额，他得出结论：只比较头 90 天的出货量，iPhone 的市场份额可以同市场上其余 3 个竞争对手的市场份额的总和相提并论。当然，这些数字都非常具体，与听众密切相关，且结合一定的情境和背景，便于理解（乔布斯将听众定位为投资者）。通过和 iPhone 手机既定的竞争对手进行比较，乔布斯成功地说明了销售业绩——在第一季度销售了 400 万部，收效显著。

场景 10 那些“超酷”的词汇

插上电源，哎呀，搞定了！

——史蒂夫 乔布斯

（描述第一款 iPod 的传输功能）

乔布斯和盖茨的演讲措辞比较

著名百年老报《西雅图邮报》(Seattle Post Intelligencer)的记者托德·毕晓普 (Todd Bishop) 在读者的敦促下独辟蹊径，撰写了一篇妙文。他采用一种全新的方法来比较盖茨和乔布斯的主题演讲——研究二者的遣词造句的方式。他的文章选取了 2007 年和 2008 年史蒂夫·乔布斯在 Macworld 大会上的主题演讲和比尔·盖茨在国际消费电子展上的演讲，并通过一个语言分析软件来比较两位商业领袖的语言。一般来说，分数值越低，语言越容易被听众理解。

毕晓普使用了 UsingEnglish.com 提供的在线软件工具，根据 4 个标准进行语言工具分析：

1. 平均每句话的词汇量。

2. 词汇的密度—阅读文本的难易程度。文本的词汇密度越低，越容易理解。在这种情况下，百分比越低越好。

3. 难懂的词汇—每个句子包含的超过 3 个音节的词的平均数。这种情况下，难懂的词汇所占的比例越高，一般的听众接受起来效果就越差。

4. 迷雾指数（Fog index）—读者理解演讲内容理论上需要接受教育的年数。例如，《纽约时报》的迷雾指数为 11 级或 12 级，而一些学术文件的迷雾指数为 18 级。迷雾指数意味着，由简单易懂的英语词汇构成的句子，要比用复杂的语言书写得到的效果好。

两位商业领袖的演讲语言测试结果显示：乔布斯的成绩明显优于盖茨。出现这个结果不足为奇。表 10-1 对 2007 年和 2008 年的测试结果进行了比较。

每一项指标都显示，乔布斯的表现明显优于盖茨，当涉及运用听众易懂的术语和语言时尤甚。乔布斯的话更简单，他的短语更具体，每句话他使用的词汇都比较少，词汇的密度也相对较低。

现在，我知道你会说：“比尔·盖茨说话可能不像乔布斯一样简单易懂，但他是世界上最富有的人，所以他做的事一定是正确的。”

你是正确的—他做的事确实是正确的。盖茨发明了 Windows 操作系统，世界上 90% 的计算机都在应用。你说的又不完全正确。如果你采用盖茨式的演讲语言，你的听众不会让你蒙混过关的。如果你的演讲逻辑混乱，令人费解，满是术语和行话，你会错过吸引和激发听众的机会。为争取赢得听众的理解，需要避免词汇密度过高。

你可能已经注意到，乔布斯的常用语也是大多数人在日常生活的闲聊中常用的词汇，例如：“令人惊异（amazing）”、“难以置信（incredible）”、“棒极了（gorgeous）”等等。大多数演讲者在台上演讲或者作报告时会改变说话的方式，而乔布斯台上台下都是一样的简约风格。他对苹果公司的品牌有信心，并从他选择的词汇中得到快乐。一些批评家可能说他的语言近乎夸张，但乔布斯和他的数百万听众一起有力地回应着这些批评。

当然，你应该选择如实反映你的服务、品牌或产品的词汇，不应该夸大其词。一家向客户推荐共同基金的金融顾问公司如果像下面这样介绍自己的产品，似乎就会显得不诚实（甚至有欺诈的嫌疑）：“这次发行的新共同基金将引起金融业

革命性的变化，我们都了如指掌，它的赢利能力非常惊人，你需要现在就赶紧投资，把你的钱都投进去。”与此相反，财务顾问可能说：“共同基金是一种理想的产品，由买卖证券的专业人士来操作，可以帮你实现价值的增长，同时达到分散避险的效果。有成千上万种基金，但我非常看好一种新的产品，如果你有兴趣，我可以向你介绍更多的关于这种理财产品的情况……”在第二种介绍中，我们的财务顾问选择了简单而富有感召力的词汇，同时也不失专业素养和正直的人格。

不要怕使用简单的词汇和描述性的形容词。如果你真的发现某件产品“令人惊异”，不妨就这样说。因为如果连你自己都不为这一出色的产品感到兴奋，你怎能期望其他人有多兴奋？

避免堆砌术语

术语很少会出现在乔布斯的语言中。他的用词总是会话式的，简单易懂。术语——特定专业领域中的专门用语——为自由、方便地交换意见设置了障碍。我曾经参加过无数次会议，发现同一公司不同部门的两个人，谁也听不明白对方所使用的术语，导致沟通出现困难。术语和行话是毫无意义的，只会导致晦涩难懂，因此，说服力也会下降。

公司的使命宣言往往是导致术语蔓延的罪魁祸首。典型的使命宣言往往冗长且令人费解。委员会会议中充斥的满是术语的段落，注定被人遗忘。它们全是专业术语和模糊的词汇，而你很少会在乔布斯的演讲中听到诸如“协同作用”、“原则导向的”、“最佳组合”等废话。这样的表达方式简直是胡说八道，但在这个地球上，世界各地每天召开的公司委员会会议上，员工们都坐在一起讨论，看看有多少这样的词汇可以被最大限度地塞进一个句子。

苹果公司的使命宣言简单、清晰、有影响力，由感性的词汇和实际的例子构成。它是这样写的：

苹果公司在 20 世纪 70 年代通过 Apple II 引发了个人电脑革命，随即又于 1984 年推出的 Macintosh 电脑彻底改造了个人计算机。今天，凭借屡获殊荣的电脑、OS X 操作系统、iLife 应用软件套装产品和专业应用软件，苹果公司继续引领行业创新。苹果公司还带头充当先锋，引领数字媒体革命，武器就是 iPod 便携式音乐播放器和 iTunes 在线商店，同时，苹果公司手持革命性的 iPhone 手机已冲入手机市场。

乔布斯发布新产品时选择的语言有三个特点：简单、具体并且充满感情。

简单。避免使用专业术语和多音节词汇。

具体。运用非常具体的短语以及简短、具体、切实的描述，绝无冗长、抽象的讨论。

感性。经常使用描述性的形容词。

这三个特点一一体现在乔布斯对 MacBook Air 的介绍中：“这就是 MacBook Air。你可以感受到它是多么轻薄（具体的感受）。它有一个全尺寸键盘和显示器（简单）。这是不是令人惊异（感性）？这就是它的模样，是不是令人难以置信（感性）？这是世界上最薄的笔记本电脑（简单）。它有一个漂亮的 13.3 英寸的宽屏幕显示器和全尺寸键盘（感性且具体）。我为我们的技术团队能成功地设计出这一不朽的作品而感到骄傲和自豪，我为能在这里展示它而激动不已（感性）。”

有些人阅读了表中的演讲语言后可能会说：“乔布斯是一个炒作高手。”但是，只有当他无中生有时，才能说是炒作。如果事实摆在那里，确实如他所说，就很难说乔布斯是在炒作。例如，你很难和乔布斯争辩说最初的 Macintosh 电脑（第一款使用图形界面和鼠标的简单易用的电脑）算不上“超级棒”，或者说 MacBook Air 之类的苹果超薄笔记本产品并不是薄得“令人震惊”。事实胜于雄辩。

乔布斯并没有天花乱坠地大肆宣传，相反，他是运用标语和警句的大师。苹果公司的老员工们对产品的描述都是经过深思熟虑的。语言试图点燃消费者的激情，创造一种“必须拥有”苹果公司产品的用户体验。这没有什么不对。请记住，大部分的商业语言都是令人费解的——枯燥、抽象且缺乏意义。乔布斯却永远不会沉闷。想和他一样吗？向你的言语中注入一些活力元素吧！

糟糕演讲的补救措施

不要销售解决方案，请用讲故事的方式取而代之。《纽约时报》的专栏作家戴维·波格钟爱成功的演讲。他说，他的专栏文章大多数都来自成功的演讲。他最不希望听到的就是行话。令人惊讶的是，公关专业人士竟然也在堆砌术语方面罪孽深重（仅次于官员、高级管理人员和 IBM 顾问）。波格认为，专业术语，诸如“集成式”、“最佳品种”、“企业对企业”和“以消费者为中心”等等，都是演讲中不必要的词汇。最理想的演讲使用最简洁的语言，又需告诉波格产品的名称和

功能就足够了。例如，一家公司告诉波格，他们生产了一款新的笔记本电脑，可以从 6 英尺的高度跌落到地上而不会摔坏，可以浸泡在水中，可耐 300 度的高温，仍然可以工作。这个聪明的描述就足以抓住波格的好奇心，引人注目。

“糟糕的演讲博客”（ The Bad Pitch blog）是一个公关专业人士、市场营销和专业销售人员必须访问的热门网站。该网站记录了公关专业人士的真实演讲，问题是他们的新闻稿用生硬的术语来掩饰内容的空洞，需要改进。

下面是一个例子：“大家好！我想向你介绍，一种基于社区的新式家庭数字网络，提供相关的本地化的传媒服务，配合消费者的日常活动的节奏，就像下午喝咖啡或午餐吃三明治一样。”

这个特殊的宣传片来自从事熟食行业的某公司在人口稠密的地区播放的广告信息。但是他们为什么不直说呢？直言不讳看上去显得过于简单，这就是原因。人们害怕简单，这不是唯一的一个例子。

该网站每天都会更新、上传新的宣传片。宣传片来自大大小小的公关公司和大大小小的企业。苹果公司的宣传片很少会出现在这个网站上，因为该公司的宣传风格和乔布斯的演讲风格一致，都是使用相同的语言讲述故事。

正如网站的箴言解释的那样：“好的推销宣传从网站上消失了，变成了一个个动人的故事，而一些糟糕的推销案例则保留下来，成为人们津津乐道的素材。”欲访问“糟糕的演讲博客”，见 <http://badpitch.blogspot.com>。

有趣的标题词

你的客户可能成为你最得力的宣传人员，我记得与一位客户，著名的玩具公司头盖骨公司（Cranium）的创始人理查德·泰特（Richard Tait）进行过一次交谈。他告诉我说，他的游戏卖了 100 万，没有花一分钱打广告，所有的销售都是靠产品的口碑和客户口口相传。“永远不要忘记，你的客户是你的营销队伍。”他告诉我说。

他的顾客——他称之为“头盖骨粉丝”（Craniacs），希望游戏能为自己带来快乐。既然游戏的名称就叫做“Fun”（乐趣），泰特决定从公司的每个方面去挖掘与此相关的奇思妙想。他从工作头衔开始着手。头盖骨公司的员工可以自己选择自己喜欢的头衔。例如，泰特不是头盖骨公司的 CEO，他是“超级大亨”，这可不是开玩笑，他的名片就是这样印制的。

你可能认为这样的公司管理方式是愚蠢的行为，但我要告诉你，当我第一次走进该公司的西雅图总部时，我被深深地震撼了，扑面而来的是活泼有趣的场面和洋溢的热情，这是我从来没有见过的，也是我后来再也没有遇到过的。

场景 11 舞台分享者

莫为历史所羁绊，放手而为创绚烂。

——罗伯特·诺伊斯（英特尔联合创始人）

你的最佳销售工具

苹果公司启动了网上电影租赁服务后，乔布斯随即公布了与苹果公司合作的各大电影制片公司的名单，宣布网上通过 iTunes 在线出租电影将变为现实。这份名单包括了所有重量级制片公司，包括试金石影片公司（Touchstone）、索尼公司、环球影视公司、美国米高梅电影制片公司、迪士尼公司和其他众多影视巨擘。当然，苹果公司也面临着许多质疑，公司推出的电影在线租赁服务市场已有强大的竞争者，如美国最大的影视租赁连锁公司百视达（Blockbuster）和著名的在线 DVD 影碟租赁商奈飞公司（Netflix）。苹果公司打赌人们会选择通过苹果电视在计算机、iPod 播放器、iPhone 手机或宽屏电视上收看他们的电影。乔布斯邀请了主要合作伙伴之一分享舞台，以增强其论断的可信度。

“我们已经得到了所有主要电影公司的支持。”乔布斯说，“第一个签约的公司是 20 世纪福克斯公司。我们已经和福克斯结成了非常伟大的合作伙伴关系。我非常荣幸地向大家介绍 20 世纪福克斯公司的董事长和 CEO——吉姆·加诺普罗斯（Jim Gianopulos）。 ”

充满激情的加诺普罗斯跳上舞台，向大家展示影迷们想要的一切：精彩的电影、便捷的观看途径、便利的服务；如何控制看电影的地点、时间以及方式，使你的观众无论身在何处都可以随时随地欣赏电影。

“当史蒂夫带着创意找到我们时，我们认为这明显是一个不可错失的良机。这是我们听说过的最令人兴奋、最酷的事情。”加诺普罗斯说，“视频在线出租不是新鲜事物，但是，这个新的创意包括音乐和 iPod，还包括手机和 iPhone。苹果公司的想法确实极具创新精神，有洞察力。它将是这种租赁模式发生变革后的新版本，我们都对此项合作伙伴关系感到无比兴奋和自豪。”

加诺普罗斯为苹果公司提供了最佳销售工具——一位客户的认可。最重要的是，这两名男子肩并肩地出现在舞台上。有参考对于客户来说是很有帮助的。与一位客户或合作伙伴一起分享舞台，演讲的效果会更好。

人们为什么会花钱买？

你的客户永远留意预算，在严峻的经济形势下，他们会更加克制自己的购买行为，对每一美元的付出都三思而后行。潜在顾客并不希望自己成为某一产品的测试“小白鼠”。你的产品必须兑现所承诺的——为你的客户节约金钱，使他们的钱花得值，为他们创造价值，或者提供更多的工具帮他们更有效地花掉手中的钱。客户评价和推荐证明书都是很有说服力的，如前所述，口口相传是影响采购决策的首要因素。

成功的公司都清楚，信誉良好且满意的客户群是销售成功的关键。事实上，有些公司甚至设置了专职，指派雇员专门从事案例收集研究，并将其发送给潜在顾客。大多数小企业的业主并没有指定的“案例研究”专家资源，但他们可以很容易地借鉴世界上最成功的公司所采用一些技术手段。一个被证明行之有效的策略就是“窃取”苹果公司“剧本”中的一页，邀请你的客户分享舞台，无论是亲自参与，还是通过视频，或者至少通过引述的方式。

请牢记媒体的重要价值。邀请出版界人士共享舞台，热情地谈论你的产品将对产品形象的确立很有帮助。乔布斯对媒体既爱又恨，但出于演讲的需要，顾全大局的爱占了上风。2008年，在他的 Macworld 大会主题演讲中，乔布斯宣布“雪豹”操作系统在短短 90 天内就已经售出了 500 多万份，这标志着 OS X 发售以来取得了巨大成功。他也确保现场的每个人都知道，媒体对“雪豹”系统轰动一时也作出了不少贡献。“媒体已经表现得很友好了。‘雪豹’系统既取得了商业上的成功，也在评论上取得了成功。”乔布斯说。

乔布斯在舞台上阅读着来自主流技术媒体的评价，幻灯片上也出现了评价。以下是他引述的推荐语及其资料来源：

在我看来，苹果的“雪豹”操作系统比微软的 Vista 操作系统更好更快。

——沃尔特 莫斯伯格，《华尔街日报》

苹果的“雪豹”操作系统强大、优雅、构思巧妙。

— 戴维 波格，《纽约时报》

凭借“雪豹”操作系统，苹果操作系统拓宽了其在美学和技术领域的领先地位。

—埃德 贝格，《今日美国》

对于大多数消费者而言，这是迄今为止最好的操作系统。

—埃德 门德尔松，《个人电脑》杂志

最后一条引述引人发笑，《个人电脑》杂志对苹果电脑略带讽刺性的偏好评价让观众们忍俊不禁。阅读赞许性的评论是史蒂夫 乔布斯演讲时常用的技巧。尽管美国人认为新闻记者是最不可靠的专业人士群体之一（距离最不可靠的政治家只有一步之遥），来自顶级媒体或博客的赞许性的评论仍然具有一定的分量，给予购买者信心，使他们相信自己作出的是明智的选择。

成功的公司推出一款引人注目的新产品前，通常会经过小范围的测试，这部分测试伙伴往往也赞成公开评价产品，或是将评审结果发送给媒体和业内的权威。这项工作使公司得以及时地获取推荐材料、客户评价和证明文件。你的客户相信你需要一个充分的理由，他们希望尽量避免或降低使用新产品及服务的相关风险。让专家、客户或合作伙伴来证明产品的效果，将帮助客户克服参与的心理障碍。

场景 12 应该用什么道具呢？

乔布斯总是将其在 Macworld 大会上的主题演讲演变为轰动一时的重大新闻事件。它们就像是营销剧场，发布着世界性的新闻。

—利安德 卡尼

具有历史意义的演讲

展示和道具都在乔布斯的演讲中扮演着一定的角色。某些道具的使用，其历史意义要比其他的道具更深远。“今天，我们将创造历史。”乔布斯用这样经典的发言，为 2007 年 Macworld 大会揭开序幕。所谓创造历史的大事，是指 iPhone 手机的问世。

“我们打算重新发明手机。”乔布斯说，“我想向你们展示 4 件东西：手机、照片、日历和手机短信（两部手机之间的文字编辑），这些是一部普通的手机所具备的基本功能。我们将以一种异乎寻常的方式把它们展示给大家。因此，让我们往下看。”他以其固有的方式，径直走到舞台的右侧（观众的左侧）坐下来，进行演示，留给观众一个清晰的屏幕。

“你们看到手机左下角的图标了吗？我只需轻轻按它——电话在我手里。现在，我进入‘通讯录’，我怎么翻阅‘通讯录’呢？我只需轻滑滚动条。比方说，我想给咱们的乔纳森·艾夫先生打个电话，我只需要轻按这里，就可以看到有关乔纳森的所有信息。如果我想呼叫他，我需要做的就是轻点他的号码，现在我就试着呼叫他。”这时，乔纳森·艾夫的电话铃声响起，艾夫拿起电话和乔布斯打招呼。

乔布斯继续说道：“时间已经过去两年半了，我依然按捺不住内心的激动。让我来告诉你当我首次用 iPhone 打电话时我内心的兴奋。”演讲到了这个时候，苹果公司负责市场营销的副总裁菲尔·席勒（Phil Schiller）打电话进来，乔布斯请艾夫暂时等候，现场演示“一键会议”的功能。乔布斯接着又演示了手机短信功能，紧接着是“摄像”功能——这是 iPhone 的标准配置。“我们现在配置了有史以来最酷的照片管理应用程序，保守地说，在移动设备领域，我认为这也许将成为永恒。”乔布斯接着炫耀 iPhone“图片库”的功能，用他的手指放大、压缩并编辑处理图像。“棒极了！不是吗？”他说，“这是不是真的很棒？”乔布斯的脸上现出孩子般欣喜若狂的表情，正如他往常展示新产品时那样，他看上去就像一个走进糖果店的开心的孩子。

专注于一件事

每一款新的苹果公司产品或应用程序都包含着众多优点和功能，但乔布斯通常只会强调其中一点。这就好比电影的预告片，只用最精彩的高潮部分挑逗观众，其余的精彩场面如果人们想充分地体验，他们自会前去欣赏整部电影。

在 2007 年 10 月的苹果公司全球开发者大会上，乔布斯在演讲中花了大部分时间介绍“雪豹”操作系统，但是正如他经常说的那样，他还有“另外一款产品”带给观众。乔布斯推出了用于 Windows 操作系统的 Safari 浏览器，称其为“世界上最富创新精神的浏览器”和“现在 Windows 操作系统中速度最快的浏览器”。向观众们宣布即将展示新浏览器的消息后，他走到舞台的右边，在电脑前坐下，开始进行示范演示。他告诉观众，他其实很想向大家比较 Safari 与 IE 浏览器（IE 7）的速度。

演示屏上两种浏览器并排显示，乔布斯同时在两种浏览器上加载一系列网站。Safari 浏览器在 6.64 秒中完成了任务，而 IE 7 完成相同的任务用了 13.56 秒。“Safari 是现在 Windows 操作系统中速度最快的浏览器。”乔布斯的整个演示时间不到 3 分钟。这项演示本可以持续更长时间，介绍更多 Safari 浏览器的优点，但是乔布斯选择重点强调其中一项且仅此一项优点——神速。乔布斯绝不会一次向听众讲述排山倒海的内容，让听众不知所措。正如他的幻灯片杜绝杂乱无章，追求极简主义美学风格一样，他的演示也贯彻同样的风格。

2006 年，苹果公司在其音乐创作软件“车库”中增加了一个“播客工作室”的工具，捆绑到 iLife 软件套装上，旨在方便应用软件用户创建和分发多媒体资料。“我们往‘车库’中加了很多伟大的东西。”乔布斯说，“但我今天的演示将集中讨论其中一点，那就是我们增加了一个‘播客工作室’的功能。我们认为‘车库’将会成为世界上最好的创建播客的工具。这是具有历史意义的事件，让我们继续演示。”

乔布斯又走到舞台的右边，坐在电脑前，仅仅四步就为观众创建了一个简短的播客。首先，乔布斯录制了一段音频，不忘往其中添加非常搞笑的元素。他甚至不得不停止第一张唱片的录制从头开始，因为观众被逗得开怀大笑，快乐的情绪也使他放声大笑起来。乔布斯记录了以下内容：“你好，我是史蒂夫。欢迎光临我的每周播客，这里有‘绝密苹果谣言’——有关我们最喜欢的公司的最新谣言。我有一些来自苹果内部的绝对可靠的消息：下一代 iPod 个头非常大，重 8 磅！屏幕达 10 英寸！好了，这就是今天所有的消息。下周再见！”

录制完这段有趣的录音，乔布斯简单地完成了三个步骤，向观众演示了如何添加插图和背景音乐。完成之后，他播放其播客，并对大家说：“很酷吧?!这就是‘播客工作室’功能，现在已添加到‘车库’中了！”

惊喜元素

2005 年，苹果公司不计前嫌，与英特尔公司握手言欢，并宣布将由英特尔公司为其新的 Macintosh 电脑系统生产处理器，以取代 IBM 的 PowerPC 芯片。2005 年 6 月 6 日，乔布斯在旧金山举行的苹果全球开发者大会上宣布了这一合作信息。之前，有关这一合作的传闻已经不胫而走，大家都感到非常意外，开发人员也在纷纷抱怨。乔布斯承认，这次转变面临的主要挑战之一是，确保英特尔芯片在 OS X 操作系统上高效运行。他和观众们开玩笑说，5 年来 OS X 操作系统一直过着“双重生活”，秘密开发工作一直在进行，以期能实现在 PowerPC 和

英特尔两种处理器上运作，“以防万一”。结果，乔布斯说，最终 Mac OS X 将在“英特尔处理器”上歌唱。

接下来他突然宣布的消息更是让听众始料不及，他说：“事实上，我一直在使用的系统……”他的声音忽然渐渐低了下去，脸上浮现出狡黠的微笑。观众完全明白了其操作系统是在新的英特尔处理器上运行，继而也都会心地笑了起来。乔布斯说：“让我们来看看。”他一边说，一边走到舞台的一侧。他坐了下来，在计算机上演示执行多项常见的任务，如日历功能、电子邮件、照片、网页浏览、播放电影等，任务执行迅速顺利、毫不费力。两分钟的演示很快结束了，他的结束语是：“这就是在英特尔处理器上运行的 Mac OS X 操作系统。”

场景 13 让他们惊叹去吧！

人们会忘记你的话语，忘记你的成绩，但是他们永远不会忘记你带给他们的感觉。

——马娅·安杰卢

把产品推介会升华为一种艺术

2009 年 1 月 24 日，苹果迎来了 25 周年庆。苹果公司的 Macintosh 电脑曾经在 20 世纪 80 年代彻底改变了个人计算机行业。一台电脑，配有一只鼠标和友好的图形用户界面，这与以往的命令行界面人机对话相比，无疑是一次重大的革命性的转变。Macintosh 电脑当时比 IBM 的一切设备都要简单易用。Macintosh 电脑的推出在当时也是最引人入胜的产品推介会之一，引起了轰动性的效应。近 1/4 个世纪之前，揭幕式在苹果股东大会期间召开，在苹果学园附近的迪安萨学院的弗林特中心举行。全场 2 571 个席位，座无虚席，听众有员工、分析师、股东和媒体的代表，大家都翘首以待。

乔布斯（身穿灰色休闲裤、双排扣外套，打着领结），通过引用他最喜欢的音乐家鲍勃·迪伦的话，揭开了发布会的序幕。描述完新款电脑的特征后，乔布斯说：“所有这些功能我们都可以装入一个合适的纸盒里，大小和重量都只有 IBM 个人电脑的 1/3。大家刚才只是看到了 Macintosh 电脑的图片，现在，我想让大家亲身感受 Macintosh 电脑。大家在大屏幕上看到的所有图像都可以由这个包内的装备组装完成。”他指着舞台中央的一个粗帆布包。停顿了一会儿，他走到舞台中央，从粗帆布包中取出了计算机。他插上电源，插入一张软盘，站在一旁。

这时，灯光黯淡下来，影片《烈火战车》(Chariots of Fire)开始播放，屏幕上出现了一系列图像（Macintosh 电脑自带 MacWrite 和 MacPaint 两款应用程序）。随着音乐慢慢停止，乔布斯说：“好了，我们最近对 Macintosh 电脑已经谈论了很多，但今天，破天荒地，我想让苹果机自己谈谈自己。”接着，Macintosh 电脑开始用数字化的声音发言了：

“你好，我是 Macintosh 电脑。我很高兴从那个袋子里脱身，现在感觉棒极了。我还不习惯公开演讲，但是我想和大家分享我第一次遇到 IBM 大型机时所想到的一句格言：永远不要相信一台你举不动的计算机。我当然可以现在谈谈，但我更喜欢坐下来聆听。我为能向大家介绍下面这位先生而自豪——他就是史蒂夫·乔布斯先生，一直以来像父亲一样对待我的人。”

这时，台下的人群为之疯狂。他们站起来，欢呼着，叫喊着。

在演讲现场让苹果机自己开口给自己作宣传，引人注目，实为英明之举。25年后，YouTube 网站公布的这段视频剪辑已经被反复播放了 50 万次。乔布斯创造的难忘的激情一刻被人们谈论了好几十年，这才是真正经典而精彩的表演。

制造惊喜

1997 年，乔布斯重返苹果，担任公司“临时 CEO”，两年半之后，他从头衔中去掉了“临时”这个定语。他不像其他大部分 CEO 那样，简单地通过新闻发布会宣布这个消息，而是又一次为听众带去难忘的人生体验。

2000 年 1 月 5 日，一开始照例是接近两个小时的演讲，到了最后时段，乔布斯像旁白一样说道：“还有一件事要向大家宣布。”但他没有立即宣布消息。他欲擒故纵，给予听众一定的期待时间。乔布斯首先对那些一直致力于互联网策略的苹果人表示由衷的感谢，并邀请他们起立接受公众热烈的掌声，他也同样向他的制图和广告机构致谢。接下来他公布了新闻的内容。

“这两年半的时间里，苹果公司的每个人都加倍努力。而在这段时间里，我一直担任临时 CEO。我还有一个职务，是在皮克斯公司任总裁，那也是我爱的工作。我希望两年半以来，我们已经能够向皮克斯的股东证明，也许我们能够将这个‘临时 CEO’的头衔去掉了。因此，无论是在皮克斯公司还是在苹果公司，我都不会改变我的任何职责，不过今天在这里，我很高兴向大家宣布，我将扔掉这个‘临时’头衔。”

听众都开始为乔布斯宣布的信息而振奋不已，人们从座位上跳起来大声叫好，高声欢呼。乔布斯谦卑并明确地表示，他不该独享苹果公司复活的所有的荣誉。“你们这样，我感到不适应，因为我每天来公司上班，和这个星球上最有才华的人一起工作。一切应该归功于这个团队，我代表苹果公司的所有工作人员接受大家的感谢。”乔布斯总结说。

改变世界的革命性产品

2007 年的 Macworld 大会主题演讲进入第 26 分钟时，乔布斯结束了关于苹果电视的讨论。他痛饮了一大杯水后慢慢走向舞台，沉默了 12 秒，没有说一个字。等现场气氛平静下来之后，他宣布苹果公司历史上最伟大的产品之一即将发布。我们已经在上文中讨论过此次演讲的若干要素，包括乔布斯对标题和“三的原则”的运用。正如你可以从表 13-1 的摘录中看到的，乔布斯宣布的这一消息，足以掀起行业革命，改变数百万人上网的方式，而他以其特有的方式从容不迫地向外界披露了这条消息。

当笑声渐渐消失后，剩下的时间里，乔布斯向大家阐述了现有的智能手机的种种限制，为展示新款 iPhone 手机作了铺垫，接着，他介绍了其主要特点。任何来到演讲会现场的观众都会告诉你，这 3 分钟的介绍是整个主题演讲中最令人难忘的一部分。

请注意，乔布斯是如何吊起听众的胃口的。其实他也完全可以轻描淡写地说：“我们下一个将要展示给大家的产品是 iPhone 手机。这是苹果进入智能手机市场打响的第一炮，这就是它的模样。下面让我给你们作详细介绍。”但是这样表述就不会给你留下“很难忘的印象”，不是吗？相比之下，欲擒故纵地调动听众的情绪，每一句话都能达到吊起听众胃口的效果。当乔布斯概述两样革命性的产品之后，一位听众可能会想：“我很好奇这第三件革命性的产品会是什么。噢，我明白了！乔布斯将要发布三款同类的新产品。有意思！等等，噢，我的天哪！他说的不是三款新品，而是一款！所有这些功能都集中体现在一款新品上！了不起，这我得看看！”

乔布斯的产品演示，无论规模大小，都会给人们留下思考和评论的空间。新产品是舞台的焦点，但乔布斯扮演的则是导演的角色。乔布斯是公司演讲领域的斯皮尔伯格。斯皮尔伯格的电影给你印象最深的地方是什么？多年来，斯皮尔伯格可能在你的记忆里一直烙印着这样一幅幅场景：《夺宝奇兵》（Raiders of the Lost Ark）中的印第安纳·琼斯（由哈里森·福特饰）一枪干掉了对面的武士，临

走时还满脸不屑；或者《大白鲨》中的序幕；或者是外星人 E.T.对着荧幕说“打电话回家”。乔布斯也不时地带给观众难以磨灭的激情时刻，和大导演斯皮尔伯格的经典镜头有异曲同工之妙。

近 30 年来，乔布斯已经改变了演讲风格中的众多元素，包括他的着装风格、幻灯片演示和设计风格，但是，万变不离其宗——他对戏剧的热爱从未改变过。

场景 14 塑造舞台形象

我为史蒂夫的精力和热情深深着迷。

——苹果公司前 CEO 阿梅里奥

乔布斯站在舞台上，他的气场像旋涡一样有力，他的声音、手势和肢体语言无一不透出权威、信心和能量。在 2003 年的 Macworld 大会上，乔布斯的热情表现得淋漓尽致。

沟通的效果，不仅仅取决于我们说话的内容，更取决于我们说话的方式。乔布斯宣传新产品时，选词固然重要，但他表述的方式和演讲的风格对演讲的效果也起着决定性的作用。每一小节条理清晰、重点突出，语言技巧处理得当，语气、语调、节奏富于变化。同时，为了配合演讲，他灵活运用手势等肢体语言和听众交流。我们在本章还将继续讨论他的肢体语言和语言表达方式，但现在为了更好地欣赏他的演讲技巧，最好的方法是和一位演讲嘉宾进行对比——这位嘉宾的演讲能力相形见绌。

提升肢体语言效果的三大技巧

乔布斯登台演讲时，总是热情洋溢，看起来似乎有无穷无尽的精力。当他的情绪处于最佳状态时，有三件事贯穿乔布斯演讲的始终，任何人都可以学习这三项技巧，以提升自己的演讲和表达能力。这三大技巧是：注重目光交流，保持开放式姿势，并频繁运用手势。

注重目光交流

眼睛是传递非言语信息的最有效的渠道。乔布斯比一般的演讲者更注重保持目光的接触，他很少在演讲时读幻灯片或注释。乔布斯并没有完全淘汰注释。进行示范展示时，他常常会参照事先准备好的注释提示。苹果公司的 Keynote 演示

软件，使得演讲者可以很容易地参考准备好的注释，而观众只能看到显示在投影仪上的幻灯片。如果乔布斯逐字逐句地阅读注释，台下没有人知道，但是，事实上，他一直和听众保持着目光交流。他会偶尔扫视一张幻灯片，然后迅速将注意力转移到听众身上。

大多数演讲者把太多时间花在逐字阅读幻灯片文本上。进行示范展示时，平庸的演讲者基本上完全忘却了和听众保持目光交流。研究发现，目光交流意味着诚实、守信、真诚和信心。避免目光的接触则意味着缺乏信心和领导能力。缺乏和听众的目光交流绝对会使你失去听众。

乔布斯之所以能一直和听众进行良好的目光交流，因为他总是提前几个星期就开始排练（见场景 15）。他对每张幻灯片上的内容了如指掌，他排练得越多，演讲的内容就越了然于胸，和听众之间的交流也就更加易如反掌。大多数的演讲者都缺乏排练，熟练程度不够。

使乔布斯和听众保持良好的目光交流的第二个原因是，他的幻灯片令人赏心悦目。大多数时候，幻灯片上只有寥寥数语，只有照片（见场景 8 和场景 17）。即便有文字，字数也不多，有时一张幻灯片上只有一个词。图像风格的幻灯片使得演讲者必须向听众解释图片的内容，从而和听众保持了很好的目光交流。

开放式姿势

乔布斯很少双臂抱肘，双手在胸前交叉，或是站在讲台后面，他的姿势是“开放的”。开放的姿势意味着他没有在自己和听众之间设置任何障碍。进行示范演示时，乔布斯坐的位置和电脑平行，因此他和听众之间的目光交流保持通畅。他演示完产品的一项功能后，就立即转向听众，向大家解释他所作的演示。他很少长时间中断和听众之间的目光交流。在乔布斯早期所作的演讲中，最著名的是 1984 年 Macintosh 电脑的推介会。一开始，他站在一张讲台后面，但是很快他就放弃了讲台，并且不再使用讲台之类的道具（2005 年，他在斯坦福大学的演讲例外）。

几乎每一句话，乔布斯都会运用手势进行强调。一些守旧的演讲教练依然误导客户，要求他们双手自然下垂，放在身体的两侧。我不知道这种理论的来源，但是这样做对于任何一位演讲者而言可谓“死亡之吻”（表面上看上去有益但是实际上是毁灭性的行为）。手放在身体两侧，会使你看起来身体僵硬，过于呆板，

而且坦率地说，看上去还有点奇怪。诸如乔布斯之类的杰出的演讲大师，则比一般的演讲者更频繁地使用手势，甚至有研究证实这一观察结论。

芝加哥大学的戴维·麦克尼尔博士（Dr. David McNeill）因其在手势领域所作的详尽研究而闻名。自 1980 年以来，他一直积极地从事这项研究。他的研究显示，姿态和语言是密切相关的；事实上，手势的运用可以帮助演讲者更好地理顺自己的思路。他认为，其实不运用手势难度更大，需要演讲者加倍集中精力。麦克尼尔博士发现，受过训练、作风严谨、满怀信心的思想家善于运用手势来清晰地表达思想——手势就好像是一扇观察思考过程的窗子。

运用手势来强调你的观点。要小心，别让你的手势过于机械化，使你看上去像个机器人，或者显得表情僵硬，不够自然。换句话说，不要完全模仿乔布斯和他的举止。要做真实可信的自己。

风度

乔布斯尽可能有效地控制他的语音，就像恰当运用手势一样。他的演讲内容、幻灯片和示范演示都能使观众兴奋起来，但将所有这些融合在一起的是他的表述方式。2007 年 1 月，当他发布 iPhone 手机时，他向听众讲述了一个情节动人的故事，他的音量、语调、节奏和故事的内容刚好契合。我们已经在前面的章节中介绍过发布会和幻灯片。现在让我们集中讨论乔布斯表述的方式。毕竟这是一套完整的系统，出色的幻灯片如果不能有效地予以表达，效果也不会理想，伟大的故事如果表述不当也会沦为平庸。

乔布斯不断变换演讲风格，不断制造悬念、热情和兴奋点，带动着听众的情绪。精彩的演讲如果采用单调枯燥的表述方式，只会使所有的精心准备都前功尽弃，而乔布斯肯定不会这样做。

乔布斯的语音和故事的情节互为补充。每次演讲中，乔布斯都会灵活运用技巧来吸引听众的关注，本节我们将详细讨论四类相关的技巧：音调的变化、停顿、音量和语速。

音调的变化

乔布斯运用音调抑扬顿挫的变化传达情感。试想，如果在 iPhone 手机的发布会上，他一直使用单调的音调，音调适中，语气平和，那么实际效果一定大不相同。平铺直叙的演讲很难引起听众的共鸣，相反，乔布斯音调明快，节奏适中，

抑扬顿挫分明。当他说“大家听明白了吗”和“而是一款产品”时，他的音调高亢响亮。他在演讲中常常会冒出很多口头禅，他爱用“令人难以置信的”、“真棒”、“酷”和“巨大的”这些标志性的词汇。这些词汇如果在使用过程中不改变语气和音调加以强调，感情的深浅浓淡就很难表现出来。乔布斯不断地调整其音调，召唤、鼓动听众随着他的思路时而惊呼，时而赞叹，时而大笑，时而震撼。

停顿

停顿是演讲中奇妙的“休止符”。恰到好处的停顿往往比语言能更有效地传达思想，更具有戏剧性。“今天，我们将向大家推出第三类笔记本电脑。”2008年1月，乔布斯在 Macworld 大会上对观众说道。在介绍之前，他停顿了几个节拍，接着他说：“它就是所谓的 MacBook Air 系列。”他又停顿了一下，才抛出了震惊全场的标题性口号——“它是世界上最薄的笔记本电脑”。

停顿也是一种说话的艺术，恰到好处的“停顿”对于一次成功的演讲具有重要意义——它能促使人们对主题进行深入的关注和思考，使演讲者的信息更加有效而巧妙地得到传达。乔布斯演讲从不急于求成，他赋予演讲以生命，让它“自由呼吸”。当他阐述一个关键点时，他时常缄默数秒钟，从而达到出人意料的演讲效果。大部分演讲者语速很快，好像赶着读完事先备好的阅读材料。多数情况下，是因为他们的阅读资料准备得过多，导致宝贵的演讲时间不够用所致。乔布斯向来都是不慌不忙，他的演讲都是经过精心排练的，这使他有足够的时间放慢速度、恰到好处地停顿，让听众准确地接收他传达的信息。

音量

音量的高低起伏应配合演讲的内容。呼吁、号召时自然提高音量、加重语气。如果演讲中一直使用较高的音量或较重的语气，则无法突出重点，反而给人以嘈杂、夸张的感觉。乔布斯不断地调整音量以增强演讲的戏剧效果。当他一开始在发布会上演讲时，他通常会使用较低的音量，而当他介绍某种产品时，就会提高音量；相反的情形他也处理得恰到好处。例如，当他介绍第一代 iPod 时，他提高嗓音说：“能够做到任何时候都将你的整个音乐库随身携带，这是欣赏音乐的巨大飞跃。”紧接着，他又压低嗓音说：“但 iPod 最酷的地方还不只是这些，它可以将你的整个音乐资料库都装入口袋里。”

就像抑扬顿挫的音调和恰到好处的停顿能够牢牢抓住听众的注意力一样，音量的高低起伏也能达到这样的效果。

语速

语速和演讲的节奏密切相关。乔布斯的演讲有张有弛，语速拿捏快慢适中，起承转合驾轻就熟。进行示范演示时，他往往会使用正常的语速，阐述标题或主要信息时语速则大大减慢，他希望大家理解并记住重点。当乔布斯第一次介绍 iPod 时，他压低声音几近耳语，强调这一关键的转变。他还通过放慢语速来增强戏剧效果。表 14-3 展现的是其语速变化的例子。

领袖风范

演讲中，肢体语言和言语表达方式同等重要，这些都属于演讲中适用的“软技能”。加州大学洛杉矶分校的科学家艾伯特·梅拉比安（Albert Mehrabian）在他的《无声的信息》（*Silent Messages*）一书中，研究表达和交流的技巧。他发现，肢体语言正是意识、思维的表达方式，也是暗示的表达方式；非语言因素是交流中最具决定性的因素，其次是语调等与语言有关的因素，排在第三也最不重要的因素是实际的谈话内容。

在很大程度上，乔布斯说话的方式为其赢得了听众的尊敬。听众心中充满了对他的敬畏和信任——他就像一位领袖人物。美国总统奥巴马曾经说过，无论是从事社区工作，还是把自己变成地球上最有势力的人，他所吸取的最宝贵的教训就是：“永远表现出信心十足的一面。”

人们永远都在对你评头论足，尤其是在初次见面的前 90 秒内，你的肢体语言和你说话的方式可能使你的听众受到一定的启发，也可能让他们大失所望。乔布斯之所以是一位激动人心的沟通大师，是因为无论是声音还是手势的运用，他都已经驾轻就熟，得心应手。

场景 15 让演讲流畅自然

不是在你已经很棒的时候才去练习，而是练习本身可以让你变得很棒。

——马尔科姆·格拉德威尔

乔布斯是一位娴熟的表演大师，表演技艺精湛。演讲中，他的一举一动都和示范演示、图片和幻灯片播放配合得天衣无缝，无懈可击。他看起来显得愉快惬意、信心十足、轻松自然且毫不费力。至少，在观众看来，他显得轻松自然。以

下是乔布斯演讲的秘密——他排练时间长达几个小时。为了达到更加精准的效果，他甚至连续多日进行排练。

史蒂夫·乔布斯、迈克尔·乔丹和温斯顿·丘吉尔的共同点

心理学教授安德斯·爱立信博士（Dr. K. Anders Ericsson）研究了世界一流运动员如飞人迈克尔·乔丹，以及其他各行各业的成功人士，如国际象棋选手、高尔夫球手、医生甚至扔飞镖的大师！爱立信博士发现：这些成功人士都无一例外地通过某种方式来不断完善他们的技能，刻意反复地练习，精益求精。换句话说，他们不只是反复地做同样的事情，希望取得更好的成绩。他们还制订具体目标，寻求反馈意见，长期坚持不懈地努力，不断完善。从爱立信的研究中，我们认识到明星们出色的表演源自数十年如一日地练习特殊技能。

普通的演讲者之所以也能够转变为一代演讲大师，也是因为他们不断地练习。英国首相温斯顿·丘吉尔是大英帝国利益的坚决捍卫者，为大英帝国的利益奋斗了一生。他也是 20 世纪最出色的沟通大师之一，著名的演说家和作家。在第二次世界大战最黑暗的时期，丘吉尔领导英国人民坚决抗争，挽救民族危亡，为争取世界反法西斯战争的胜利作出了不可磨灭的贡献。为了激发数百万英国人，说服、影响和鼓舞听众，他也曾刻意练习演讲所需技能。“他会在大型议会演讲开始前数日就着手准备，包括有预见地作推测性的准备，针对各种可能遇到的感叹和疑问准备好巧妙的回答。丘吉尔准备得如此彻底而充分，他看上去似乎是即兴发言……他的听众都不由自主地被他所吸引，并深深地为之着迷。”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）在《永不言败——温斯顿·丘吉尔的领导智慧》（We Shall Not Fail）一书中写道：“道理非常简单，但需要事先进行大量艰苦的准备工作，尤其是如果你想在即兴发挥时也表现得自然流畅，事先反复练习就更加必不可少。”世界上最伟大的演说家都知道，“自然流畅”是反复练习的结果。

你也可以像乔布斯那样演讲，但同样需要练习。乔布斯的演讲看上去容易，那是因为在幕后煞费苦心地花大量的时间精心准备。在艾伦·多伊奇曼的《史蒂夫·乔布斯复出记》一书中，保罗·瓦伊斯（Paul Vais），NeXT 公司的高管，曾这样说：“每个幻灯片都优雅得像是诗歌的片段。即便是大多数人不屑一顾的细节，我们也花几个小时的时间反复推敲。史蒂夫不遗余力地为演讲作准备。我们一起精心策划、协调、编排所有的元素，使一切看起来更加真实。”只要你接

受了这个简单的原则—反复练习，你的演讲就会自然而然地从平庸之作中脱颖而出。

“10 000 个小时”的成功定律

没有人生来就是“专家”，乔布斯是一位非凡的演说家，因为他坚持不懈地练习。怪才马尔科姆·格拉德威尔在他的《异类：不一样的成功启示录》(Outliers)一书中的研究显示，一位音乐人，一旦拥有进入顶级音乐学院学习的实力，那么，判别他们未来是否优秀的唯一标准就是他们的努力程度。那些最顶尖的专家，他们不只是努力，也不是比其他人稍稍努力，而是付出了常人无法想象的努力。尽管《异类：不一样的成功启示录》的具体研究对象是音乐家，但是大量对于成功人士的研究结果都表明，唯有坚持不懈地练习才是成为某一领域的专家的唯一途径。神经系统科学家兼音乐家丹尼尔·列维京 (Daniel Levitin) 告诉我们：要在一个领域里成为专家，至少要经历过一定时间的练习，这个神奇的数字是 10 000 个小时。

“一个人的技能要达到世界水平，他的练习时间就必须超过 10 000 个小时，任何行业都不例外。通过研究无数个案例，可以发现，无论是作曲家、篮球运动员、作家、滑冰运动员、钢琴演奏家、棋手，还是作案屡屡得手的惯犯，对他们的练习时间进行统计的结果都无一例外地显示“10 000”这个神奇的数字。当然，这并不能解释为什么有些人的练习时间远远超过其他人，仍然达不到世界级专家的水准。然而，不需要花费多少时间练习，一个人的技能就达到真正的世界级专家的水平，目前还没有这样的案例。可以看出，人脑的确需要这么长的时间去理解和吸收，才能吸收消化所有必要的知识，才能达到真正意义上的精通，完成成为世界级专家所必需的知识储备。”

按照列维京和格拉德威尔的研究，“10 000 个小时”的成功定律和我们所了解的大脑的学习理论是一致的。他们认为：学习需要神经组织的整合—大脑将信息整合，作出反应，再通过神经组织指挥身体感官学习。我们对某一特定行为的体验越多，大脑中的这种联结就变得更紧密。

现在，让我们来简单计算一下：10 000 个小时相当于每天练习 3 个小时，或者一周练习 20 个小时，共计 10 年的练习时间。为了证实这一理论，格拉德威尔讲述了甲壳虫乐队的故事。毫无疑问，甲壳虫乐队是流行音乐史上最伟大、最有影响力、拥有歌迷最多、最为成功的乐队。可是很少有人知道，这支乐队并不是在英国奠定了其全球摇滚事业的基石。1960 年，甲壳虫乐队成立之初，它的年

轻成员们曾在德国汉堡穿梭雷佩尔街的各类俱乐部进行演出。据格拉德威尔的记述，甲壳虫乐队在 1964 年首次取得成功、征服世界之前，已经在汉堡演出了不下 1 200 次，有时一口气不停息地演出 8 个小时。这是意义非凡的技艺表演，因为大多数组合在他们的整个职业生涯中都没有这样高强度地合作过。乐队成员在一起合作的时间越久，他们的技艺就越发炉火纯青，他们也变得越发自信。“顺便说一句，”格拉德威尔写道，“从甲壳虫乐队成立之日，到他们的新专辑《佩珀中士的孤独之心俱乐部乐队》（Sgt. Pepper'S Lonely Hearts Club Band）和《白碟》（The White Album）的问世，整整经历了 10 年时间。”

学习了“10 000 个小时”的成功定律后，让我们再次将注意力转移到乔布斯身上。虽然苹果公司成立于 1976 年，但乔布斯和朋友兼共同创始人史蒂夫·沃兹尼亚克从 1974 年就开始参加家酿计算机俱乐部（Homebrew Computer Club）的活动。家酿计算机俱乐部是早期成立于美国加州硅谷的电脑爱好者俱乐部。正是在家酿计算机俱乐部期间，乔布斯开始考虑并谈论电脑如何改变世界。整整 10 年后，乔布斯在舞台上发表了精彩的演讲——1984 年推出 Macintosh 电脑。参加苹果大会的大多数观众都认为那是一项伟大的成就，包含了悬念、戏剧元素、兴奋感。值得注意的是，乔布斯并没有就此停歇，他继续练习，改进并提升自己的演讲风格。

又过了 10 年，到了 1997 年，乔布斯重回苹果公司，并在波士顿举行的 Macworld 大会舞台上讨论他帮助苹果公司恢复生机所采取的措施。10 年后的他，演讲技艺更加优美精致、自然流畅。讲台对他而言已属多余，他轻松自如地在舞台上释放情感，挥洒热情，他所呈现的幻灯片也更加富于视觉魅力。

10 年转瞬即逝。在我看来，全面考虑演讲从头至尾的每个元素，2007 年 Macworld 大会上的演讲是乔布斯迄今为止所作的最成功的演讲。可以说，每场演讲，乔布斯都打出了漂亮的本垒打，但 2007 年，他打出的则是四座皆惊的全垒打。一切都完美到极致。本书已经讨论了演讲中的某些环节。整场演讲优美流畅，堪称经典，情节跌宕起伏，举手投足洋溢着自信，表述方式魅力四射，幻灯片华丽典雅。关于 iPhone 手机的宣讲甚至使得同一周举行的拉斯韦加斯国际消费电子展上的新品都黯淡无光。

人们关于乔布斯的一个重大误解是认为他是一个与生俱来的演说家，他天生具备舞台展示的魅力。事实并非如此。正如上文提到的研究所显示的，没有人生

来就是专家。如果你肯付出常人难以想象的努力，你也有望达到世界级演讲大师的水平。

让视频成为你的得力助手

几乎每一年，我都受一些 CEO 的邀请，为他们在拉斯韦加斯举办的国际消费电子展上做演讲进行准备。该展览通常在一月份的第一个星期举行，为期整整一周。这意味着我们不得不在年前的节日期间排练，而公司的其他员工基本上都在休假。无论如何，CEO 们都会进行练习，因为他们知道这对他们公司和个人都非常重要。

有一年，情况很特别。经过了数天的排练后，我的一位客户站在了拉斯韦加斯的舞台上，但他遇到了麻烦——幻灯片的遥控器出了问题，幻灯片无法播放。遇到这种情况，大多数没有花足够的时间练习的业余演讲者都会愣住，不知所措，而这位客户没有惊慌失措，因为他事先进行了充分的准备。他轻描淡写地示意助理播放幻灯片（在我们的演习中，称这一步为应急计划）。他没有错过任何一个步骤，和观众继续交流。然而，问题并没有就此结束，电脑又出现了问题——被锁住了，要播放幻灯片就必须重新启动。助理只好摇摇头，但这位公司 CEO 坚持不懈，在没有幻灯片演示的情况下继续发表演讲，一切都显得自信而自然。

后来他告诉我，如果事先没有进行充分的练习（我曾敦促他这样做），他将失去信心，可能会在员工、分析师、投资者、客户和媒体面前说错话。演讲结束后，我询问台下的雇员有何感想，有没有什么不对劲儿的，他们都认为一切正常。

“即兴演讲”的 5 个步骤

随着经济进一步陷入衰退，2009 年对全球的汽车行业来说都是处境较为艰难的一年。推出一款新车对汽车公司而言实属不易，但是公司无法立即搁置早已启动的设计和规划。2010 年 1 月，我曾经与一群汽车业的高管对话。他们被指定为北美新车型的发言人，就如何回答媒体的棘手问题寻求意见。当天（1 月 13 日），确认希拉里·克林顿为美国国务卿的任命听证会于美国参议院外交事务委员会举行。希拉里·克林顿运用她多年的经验和智慧，始终沉着冷静地接受参议员的质询，直面听证会上提出的各种问题，其中不乏令她尴尬的问题。美联社称她的表现“优雅流畅”，美国全国广播公司的汤姆·布罗考（Tom Brokaw）说，希拉里·克林顿以其“传奇般的”的筹备工作著称。我给予汽车公司高层管理人员的

建议是：希拉里·克林顿为了 5 个小时的会议事先作了充足的准备，应该向她学习，应对棘手的问题要做到有备无患。

这是我称之为“存储桶法”的一个技巧，可以为 CEO、政治家所用。当然，乔布斯也使用过，他看上去似乎对任何问题都已经准备好现成的答案。你也可以使用这个技巧来准备演讲、广告宣传、电话销售，或任何其他你预计可能会遇到困难或敏感的问题的情形。

1.预先确定有可能会遇到的常见的问题。希拉里就预料到将面对令她尴尬的问题——有人会拿她丈夫克林顿的国际基金会及其捐赠者名单等慈善及商业行为对其当选国务卿一职发出质疑与挑战。批评家曾广泛讨论这个话题，认为她的任命将会造成利益冲突^①。另外，她也知道，当前世界的任何一个热点问题都将有可能成为参议员可据理加以抨击的问题，例如涉及加沙危机、伊朗核问题，以及伊拉克、巴基斯坦和其他国家的问题。对于汽车业的高管，最常见的问题将是：“对于今年这样的经济形势，你如何预测销售趋势？”媒体也可能会问：“2009 年汽车行业是否只会更加糟糕？”

2.将问题放入“存储桶”中，也可对问题进行分类。可能每个“存储桶”中只有一个问题，例如克林顿基金会案例，而在汽车制造商和经济案例中，一个存储桶中可能会有几个问题。将问题分类放入桶中的目的是要减少你必须准备好答案的问题的数量。这是不可思议的，但就我成百上千次的演讲培训经历而言，大部分时候，这些问题可以归为七大类。

3.为该类别的问题准备好最精彩的回答，这一点很关键。无论问题措辞如何，答案必须有意义。你应当避免被问题的具体措辞所牵制，而陷入表面文字的陷阱。下面是希拉里·克林顿针对她丈夫筹集资金的质询的回答：“我很荣幸能成为尚未就职的新当选的总统（奥巴马）提名的国务卿，我为我的丈夫和克林顿基金会自豪，并为他已经付出的努力感到骄傲。”其实，无论共和党参议员提出什么样的类似的质疑，比如“希拉里丈夫名下的慈善基金会可能干扰希拉里担任国务卿的独立性”等难缠的问题，她的答案都完全一样。

4.仔细聆听问题，并确定一个关键词——一个触发点，从而帮助你对问题进行正确的分类。

5.看着他们的眼睛，信心十足地回答问题。

怎样才能不紧张？

要克服演讲时紧张惊恐的情绪，唯一也是最好的方法就是持续不断地进行准备——知道你要讲的内容，知道该何时讲，知道该如何讲。太多人演讲时过于关注自我，因此也就更加焦虑。他们会不断问自己：“我的衬衫看上去皱巴巴的吗？那位坐在第三排的人在想什么？”换言之，所有的问题都和你自己有关。不妨试着将焦点从“我”转移到“我们”。将焦点转移到你的产品或服务意味着转而关注听众的生活，在演讲中表现出自信。我曾与一些身价超过百万美元（有些身价数以亿计）的高管人员合作。你猜怎么着？他们在公众面前发言时都感到紧张。感到紧张是很有趣的，不过，如果你持续不断地练习，准备得越充分，你的紧张感就会越低。

我认识一位世界著名的商业领袖，他往往在重大演讲活动前变得异常紧张。他通过近乎极端的准备方式来克服内心的紧张情绪。他知道每页幻灯片的准确内容，知道将要说的每一句话。他总是早早就来到演讲场所，事先测试音频和投影仪，并演示幻灯片。这位商业领袖甚至准确地知道演讲场地的灯在什么地方，因此，当他做演讲时，他从来不会出现在舞台的阴影里。这才是准备工作！他可能会紧张，但他有条不紊的准备工作使他感到非常有信心，他被认为是全美企业中最好的演讲家之一。

世界上炙手可热的高尔夫球选手维杰·辛格(Vijay Singh)为了准备一场比赛，每天练习成千上万次，奥运会金牌获得者迈克尔·菲尔普斯(Michael Phelps)为准备比赛每星期游泳里程达 50 英里，乔布斯主题演讲前花大量的时间作准备，几乎让人精疲力竭。各个领域的超级明星，在准备阶段都把事情做得扎扎实实，不留漏洞，实战时没有任何冒险的成分。如果你想让听众激动，不妨从乔布斯的“剧本”中窃取一页，立即着手开始练习吧！

场景 16 你应该穿什么？

很难想象，一个拥有 4 300 多名员工、股票市值达 20 亿美元的公司，居然无法和一个由 6 个穿蓝色牛仔裤的人组成的公司抗衡。

——史蒂夫·乔布斯

（在辞职去创办 NeXT 公司，面对苹果公司对其诉讼案时的回答）

尽管大多数人都熟悉了乔布斯的黑色上衣配蓝色牛仔裤的风格（甚至在 2008 年，“辛普森一家”的漫画创作者也模仿乔布斯的穿着，安排了剧中人穿牛仔裤和黑色套头衫，出演了一段有趣的情节），但乔布斯也并不总是这样穿着打扮。当乔布斯还是一个年轻人，想为投资者和公众所重视的时候，他的穿着显得保守得多。1984 年的乔布斯看起来和 2009 年的乔布斯大不相同。1984 年 1 月，《苹果世界》杂志第一期纪念封面上，乔布斯站在 3 台经典的 Macintosh 电脑的后面。他当时身穿一件棕色细条纹西装，配着同系列的棕色领带和白色衬衫。是的，乔布斯也曾穿职业感很强的细条纹衣服。在推出 Macintosh 电脑的演讲大会上，他的穿着更保守——身着西装，白色的衬衫，灰色的宽松长裤，深蓝色的双排扣西装外套，打着一个绿色的领结。想象一下，乔布斯也打领结！真的！

像你想成为的领袖人物那样穿着，反映出你想要体现的领导风格，不需要根据你目前的职位穿着打扮。伟大的领袖人物的着装会比周围的任何人都要略胜一筹。记住，当乔布斯寻求银行投资时，他穿的是从威尔克斯·巴士福德专营店购得的昂贵的布莱奥尼西装。

根据文化场合适当着装。乔布斯可以穿黑色的套头衫、发白的牛仔裤，脚蹬白色运动鞋，是因为他的品牌文化内涵就是建立在打破现状的概念上。

如果你想打扮得像个叛逆者，请打扮成一个处境优越的叛逆者。乔布斯穿的是圣·克罗伊牌子的上衣。它可能看起来像是一件黑色 T 恤，但它至少还很值钱。

场景 17 扔掉讲稿

成为卓越的代名词，但很多人并不适合需要杰出素质的环境。

——史蒂夫·乔布斯

抛开底稿的 5 个步骤

伟大的演员通常在首场演出开始之前几个月就积极排练。如果演员出现在舞台上，手持底稿，听众一定会纷纷走开。我们期望演讲者自然地表演，而不是死记硬背台词，虽然事实上他们确实需要背下台词。其实，你的听众也期望看到你精确地表述每一个要点，脉络分明，而不想听你信口开河。以下是帮助你记住台词的 5 个步骤，做到这些能让你在台上显得大方自然、端庄得体，就像是一位天才的演员或一位天才的如乔布斯那样的演讲大师：

1.在幻灯片的注释中,使用完整的句子写底稿。这不是长篇大论的时候,尽量用完整的句子简单地写出你的想法。不要超过 4~5 句。

2.突出显示或强调每个句子的关键词,然后练习演讲。不用担心磕磕巴巴,或者忘记某个要点。根据需要瞥一眼关键词,以唤醒你的记忆。

3.从你的底稿中删除多余的词,只留下关键词。再次练习演讲,这次只使用关键词来提醒自己。

4.每页幻灯片只留下一个核心思想,记住这个核心思想。问自己一个问题:“什么是我希望听众离场后仍然记得的内容?”幻灯片应当图文并茂,图片应成为幻灯片主题思想的补充说明。在这种情况下,图片就起到了提示的作用。例如,当乔布斯谈到 MacBook Air 运用英特尔的酷睿 2 双核处理器时,他的幻灯片上只显示该处理器的照片。他想让听众知道的“一个主题”是:苹果公司已经制造了一款超薄笔记本电脑,但没有在性能上大打折扣。

5.练习整场演讲,不再借助注释,仅仅使用幻灯片作为提示。只要你执行了这 5 个步骤,你就为每张幻灯片排练了 4 次,远远超过了演讲者的平均准备时间。

场景 18 乐在其中 (略)

人人都想拥有一台 MacBook Pro 电脑,因为它们太酷了。

—史蒂夫 乔布斯

好学若饥,谦卑若愚。

—史蒂夫 乔布斯