

「目」
三木雄信
◎著
阚舟济◎译

软银社长室
前室长作品

完全呈现孙正义
演讲精髓

孙正义： 演讲改变世界

孫正義 奇跡のプレゼン
人を動かす23の法則

亚洲最会演讲的企业家孙正义
化不可能为可能

要用右脑制作幻灯片。
要从结论开始讲起，从结论开始。
用10秒钟想不通的事再想也是徒劳，勉强下去只是浪费时间。



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

孙正义： 演讲改变世界

孫正義 奇跡のプレゼン
人を動かす23の法則

[日] 三木雄信[®] 著 阚舟济[®] 译

图书在版编目(CIP)数据

孙正义：演讲改变世界/(日)三木雄信著；阚舟济译。
—北京：当代中国出版社，2012.10
ISBN 978-7-5154-0178-2

I. ①孙… II. ①三… ②阚… III. ①演讲—语言艺术
IV. ①H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 237278 号

SON MASAYOSHI KISEKI NO PUREZEN

Copyright © 2011 Takenobu Miki

All rights reserved.

Original Japanese edition published in 2011 by SOFTBANK Creative Corp.

Simplified Chinese Character translation rights arranged with SOFTBANK Creative Corp.
through Owls Agency Inc. and Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

©2012 中文简体字版专有出版权属当代中国出版社

未经版权所有人书面同意，不得以任何手段复制本书任何部分。

版权合同登记号 图字：01-2012-5588

出版人 周一
策划编辑 彭晓蓝 邱然
责任编辑 黄珊
责任校对 康莹
装帧设计 培捷文化
出版发行 当代中国出版社
地址 北京市地安门西大街旌勇里8号
网址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572154 66572264 66572132
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印刷 北京兆成印刷有限公司
开本 880×1230 毫米 1/32
印张 6.75 印张 插图 13 幅 90 千字
版次 2013 年 1 月第 1 版
印次 2013 年 1 月第 1 次印刷
定价 25.00 元

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请拨打(010)66572159 转出版部。

序言

用演讲改变世界

2011年4月20日，东日本大震灾后第40天，孙正义在东京宣布创立“自然能源基金会”。此举一石激起千层浪，“日本该走向自然能源发电还是核能发电”的争论立即在日本国内甚嚣尘上。

软件银行集团（SOFTBANK，简称软银）像这样引起全民讨论的事件不仅限于2011年。事实上，从软银创立至今，作为创始人和董事长的孙正义经常在世界和日本的屡次巨变中化身为“维新志士”，与各种各样的划时代事件紧密相关。

孙正义被誉为演讲达人，他的演讲场场爆满，网上视频片段的观看者数以万计。他的演讲不仅面向大众，给现场观众以激励，还经常出现在一对一商业交涉的场合，不可思议的是，对方总会被他说服。



凭借强大的演讲能力，软银持续推广iPhone、iPad等新产品和服务，与以美国苹果和美国雅虎为首的全世界众多IT企业达成了合作。软银成立30余年来，业务迅猛增长，2011年年营业额达到3万亿日元，把这样卓越的成就归功于孙正义魔力般的演讲并不为过。

为什么孙正义的演讲在软银的经营中发挥如此大的作用？因为他时刻秉持风险投资精神不懈挑战，并凭借个人卓越的演讲能力打破了软银的“界限”。创业以来，他坚持扩展个人电脑、软件流通、雅虎日本等门户网站及电子商务，以及宽带业务、固定电话业务、手机业务，并持续拓展着企业的业务范围。

为了把业务拓展下去，每个领域的人力、物力、资金、信息等经营资源是不可或缺的。然而，作为风险投资企业，软银内部起初几乎不具备新领域中的经营资源。这就需要孙正义从外部调来人力、物力、资金、信息等资源以实现业务拓展，同时运用他最有力的武器——演讲能力将这些资源一一落实。

拥有实体业务的大型企业的经营者们，通常情况下没有必要通过听取简报来收集外部的经营资源，因为即使面对的是全新的项目，只要整合该公司内部的经营资源就足

以应付。但是在日本，像软银这样的风险投资企业一无土地二无房屋，只通过投资其他企业来获得利润，在人力、物力、资金、信息这些经营资源上是极端不足的，银行也不对没有实际业绩的企业提供融资。另一方面，优秀的毕业生人才更愿意瞄准大型企业，各种各样的信息也以商业计划的形式，自然而然地向这些大型企业汇集。因此，与大型企业相比，风险投资企业必然背负着巨大缺陷。

要弥补这一缺陷，就需要孙正义从公司外部取得人力、物力、资金及信息，既要使求职的优秀毕业生人才明白“为什么要来我们公司”，又要向握持很多经营资源的大型企业说明“为什么该与我们公司合作”，同时还需要对投资者阐述“为什么应该给我们出资”，还得使银行确信“融资给我们是没问题的”。

在这个情况下，企业掌门人的演讲能力对于能否成功说服所有对象就显得至关重要。因为演讲是“信息共享并共感”的最佳手段。“我们公司是业内翘楚，以内部信息通畅透明的企业文化为傲，而且我们对社会公益和环境保护也不遗余力。”类似这样的企业介绍，对那些要面对数百家企业的求职者而言，已经毫无新鲜感和记忆点了。

同样的，作为被谋求合作对象的大型企业，也经常



接收到来自其他无数企业的合作意向，投资者和银行也肯定听过成百上千的类似“希望您出资、融资给我方”的请求。大型企业、投资者、银行人员对“这是一个全新的领域，一个利润前景看好的事业”这样的介绍和说明早已没有感觉了。因为这个项目到底有着怎样的价值、成功的根据在哪儿、经营者对此有多少心得和想法等等，这些问题并没有十分明确的答案，常见而平庸的解说早就难以唤起他们的兴趣。若要吸引他们的注意，没什么比“信息共享并共感”更重要了。为了达到这种状态，打动软银意欲寻求合作及整合资源的对象，孙正义独具个人特色的卓越演讲就发挥了相当大的作用。

在孙正义的演讲中，一般不会出现遵循商业推广规则的经营战略论，以及关于自己公司的优缺点的说明，取而代之的是对这项事业的“历史必然性”，以及该项事业对社会有着怎样价值的陈述。孙正义利用“历史必然性”和“社会价值观”来唤起听者的共鸣，这就是他的演讲打动了很多人的原因。“我想把眼下的社会朝好的方向改进，哪怕是改进一步。”“我要在历史的一页留下一笔，哪怕是微不足道的一笔。”每个人在心底深处，都有着类似的



理想主义热情吧，而孙正义的演讲恰恰能为之助燃。

无论在谁听来，孙正义的演讲内容都易于理解，极具说服力。他的演讲信息明确，观点鲜明，淋漓尽致地体现着他的“战略”。因此，贯穿整个演讲的逻辑总是简单明了。每张幻灯片都由简短的语句、信息浓缩的图片和照片构成，在演讲时，他的语调如谈话般自然随和，绝无照本宣科之感。毕竟无论对谁而言，枯燥又难懂的话都是无法长久忍受的。

也许迅速进化为孙正义这样的演讲达人并非易事，但学习他的各个演讲秘诀并不困难，几乎谁都可以立即执行。只要能领悟孙正义的演讲精神，人人都可以使自己的演讲更加有力，还会在演讲结束后，因为彼此分享了重要的信息而达成共识，因为创造了潜在的巨大价值而感到快乐和满足。本书的意义在于解读孙正义的演讲精神，分析孙正义的演讲实例并探寻个中诀窍。借此序言，我愿本书能为读者带来事业上的丰硕成果，并希望世界和日本的未来更加美好。

前软银社长室室长 三木雄信

2011年11月

目录 Contents

序言 用演讲改变世界

第一章 孙正义演讲的本质

演讲也要用“战略”！ / 002

要使信息更紧凑 / 012

用数据深化演讲 / 018

让“历史的必然”充满全场！ / 038

演讲者是“主”，幻灯片是“从” / 048

第二章 孙正义式演讲的做法

白板换来“奇迹” / 056

谁都听得懂的演讲才有意义！ / 065

让听者欣然接受 / 075

化风险为机遇！ / 086

第三章 10个方法戏剧性地提高演讲效果

时装也是演讲的一部分！ / 096

用眼神表达强烈的意志和自信 / 103

演讲的效果由“竞争对手”决定 / 110

全情投入，乐在其中 / 119

不惧提问！ / 123

触发群体化效应是最强有力的演讲！ / 129

数据的呈现方式决定演讲的锐度 / 138

集合全世界的声音来推动世界！ / 146

竞争对手也是朋友！ / 157

演讲的创作过程也要互动 / 165

第四章 左右演讲成败的4项准备

不做无准备的演讲 / 170

事先确认演讲的环境 / 176

利用能抓住人心的“小道具” / 183

在演讲中活用视频 / 189

附录 使用演示软件的技巧 / 194

尾章 下面，轮到你改变世界！ / 201

孙正义演讲的本质

第一章

演讲也要用“战略”！

“用10秒钟想不通的事再想也是徒劳，
勉强思考下去只是浪费时间。”

——孙正义

众所周知，孙正义的演讲信息鲜明，条理清楚，且通俗易懂。在IT企业的演讲中，经常会频繁出现英文的专业用语，听众若没有一定的专业知识往往难以理解。然而在软银的股东大会上，无论哪个年龄段、什么知识结构的人在听孙正义的演讲时，都能够捕获要点，心领神会。

原因就在于孙正义在每一次演讲中都善于运用幻灯片。

一张张幻灯片透露出的“信息”都明确、关键、易懂，听众无须为刻意捕获和理解这些“信息”而特别集中注意力。要让每个听众都听得懂内容，演讲者也必须在比喻等手段上下工夫。其实并非要求每一个单张幻灯片的“信息”都通俗易懂，关键在于演讲的整体“信息”必须简明扼要，而且这样整体的“信息”有种让人难以忽略的存在感。

孙正义的演讲并非由理论堆砌而成，而是每次演讲背后都蕴藏着他精明的“战略”，这些“战略”是他经过数万次的演讲摸索而来的，揭示他的“战略”之钥往往就包含在某一张幻灯片里。有时，从演讲全部内容提炼出的“战略性”信息被集成在一张幻灯片里。基于这样的“战略”而形成的演讲整体简明扼要，凝聚成一条强有力的信息传达给了听众。

提炼一张有“战略性”的幻灯片

孙正义为了培养软银集团的继承人创办了一所学校——软银学院（Softbank Academia），由300位来自公司内外的经理组成，其中10%是从外部挑选的继任者候选人。孙正义在软银学院里，曾对他的“战略”做了说明——不同于一般经管学教科书的，深入浅出的孙正义式的说明。



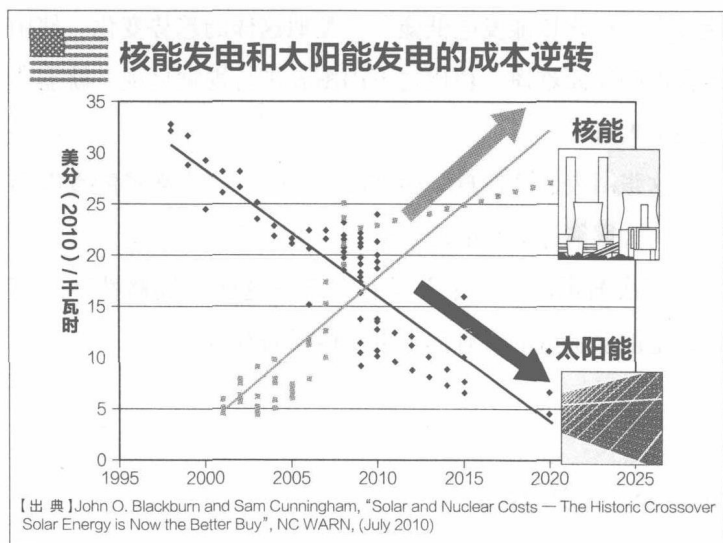
一般的经管学教科书对“战略”做出如下定义：“战略是指企业针对自身所处环境，面对机遇与威胁，在把握自身及竞争对手的强弱的基础上作出以维持自身发展为目的的一系列决策。”而孙正义对于“战略”却有这样的解读：“战略就是要彻底集中信息，去除枝叶使之浓缩进最粗的一根枝干里；必须找到重中之重，因为战略的本质在于一个‘略’字。”这是多么一针见血的解释。这一战略的本质被贯彻在软银的经营之中，也具体反映在孙正义的演讲中。

让我们看看孙正义在宣布“自然能源基金会设立”时的战略性演讲吧。2011年4月20日，孙正义宣布成立自然能源基金会（该基金会宣布成立是在东日本大震灾灾后复兴大会上，实际成立日期为2011年9月12日）。这个基金会不在软银业务范围之内，是由孙正义个人出资，致力于推进革新日本能源政策的基金会。

这次演讲中最重要的一张“战略性”幻灯片就是下图，可以说它概括了演讲的全部。

这张幻灯片告诉我们，在美国，核能发电的成本连年上升而太阳能发电的成本反而下降。在图片中，核能发电和太阳能发电的成本表示为两条直线，各自的趋势一目了然，两条直线相交于2010年，随后两者的差距逐步拉大。

孙正义用这张图表来说明，由“7日元/千瓦时”这一数



注：以“自然能源基金会成立”宣告演讲资料为基础制成。

据而推出“核能发电很便宜”这一结论已经是30多年以前的事了。而现在，核能发电的成本持续上升，已经到了15日元/千瓦小时左右。而且人们也普遍认为，由于福岛第一核电站的事故，安全成本和相关的保险成本也会攀升，致使今后核能发电的成本还会继续攀升。另一方面，太阳能发电的成本反而会随着市场扩大和技术创新等因素呈下降趋势，并且在今后还会继续保持下降。

这张幻灯片明确地表示出这样一个信息，即“将来太阳

能发电会远比核能发电低廉”。类似这样的趋势变化，使用语言说明反而难懂，相比之下用图表进行视觉呈现，就能让人马上理解了。

这张图表的“信息”简洁而有力——“将来核能发电会演变为太阳能等自然能源发电”。可以说，这张幻灯片是孙正义那次演讲的“主干”所在。依靠这张“战略性”幻灯片，他的演讲里的所有信息也变得强而有力了。

你在为上司演讲吗？

孙正义的演讲不仅在整体上“信息”明确，而且每张幻灯片的“信息”也都通俗易懂。因为每一张幻灯片的“信息”都表现为10到20个字和与之相对应的图表或者照片，一个短文形式的“信息”外加一张图表、图片或者照片就是孙正义演讲时所用幻灯片的标准格式。

与之相反，典型的难懂的幻灯片往往是这样的：题目处于顶部，在下面分几项阐述，甚至以缩进的形式为每个“信息”添加说明。这样一来，由于信息量太大，听众理解起来就会相当吃力。想必你也有看过类似幻灯片的经历吧。在这样的演讲中，听众想要抓住重点是非常困难的。



为什么会有如此复杂难懂的幻灯片呢？问题也许就在于很多人都有这样的主观定势：认为幻灯片里文字不多就感觉自己没做工作一样。常被上司审查简报的商务人士对于那种简短的“信息”外加一两张图表、图片或照片的视觉化幻灯片是有抵触的。因为一旦做出那样的幻灯片，难保不会被上司责备：“你好好工作了吗？你为什么做出像漫画一样的幻灯片？”

这种“即使难懂，但越详细的书或资料肯定越厉害”的想法也是日本独有的。也不知为何，在日本，认为书本或者资料越难懂、越详细就越有价值的人数不胜数。越是某个领域的大家的文章，就越是高频率地使用汉字和英文的专业术语，整篇文章就越是冗长难懂，但也越是受到读者们的推崇。大多数日本人还在上学时，就经常听到类似这样的教导：读书不要只看表面意思，还要揣摩作者心意，没有通过仔细的阅读和揣摩，肯定无法抓住文章的真实含义。

不仅如此，在学校的定期考试和入学考试中，大多数时候并不会出现教科书上的相同问题，而是层出不穷的陷阱似的脑筋急转弯和应用题，甚至在大学入学考试中还会出现完全超出教科书范围的考题。因此，一个学生掌握了教科书上的全部内容并不意味着能拿满分——悲哀的是，世人普遍认为，没拿到满分是学生不够努力。