



会讲故事 才是 好演讲

The
Storyteller's
Secret

任焯 译
「美」卡迈恩·加洛
(Carmine Gallo)
著

《像TED一样演讲》
《乔布斯的魔力演讲》
作者又一力作

会讲故事 才是 好演讲

The
Storyteller's
Secret

[美] 卡迈恩·加洛 著
(Carmine Gallo)

任烨 译

图书在版编目 (CIP) 数据

会讲故事才是好演讲 / (美) 卡迈恩·加洛著; 任
烨译. -- 北京: 中信出版社, 2018.1 (2018.6重印)
书名原文: THE STORYTELLER'S SECRET
ISBN 978-7-5086-8222-8

I. ①会… II. ①卡…②任… III. ①演讲 - 语言艺
术 - 通俗读物 IV. ① H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 246593 号

THE STORYTELLER'S SECRET

Text Copyright © 2016 by Carmine Gallo

Published by arrangement with St. Martin's LLC.

All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

会讲故事才是好演讲

著 者: [美] 卡迈恩·加洛

译 者: 任 烨

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 10.25 字 数: 187 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 6 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2016-7055

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8222-8

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给凡妮莎，感谢你的信任

序言 1

故事便是你的激情

我平躺在地上。

我在威斯康星州西部有一套 500 平方英尺^① 的公寓，我刚刚在门口的冰面上摔了一跤。那天早上气温已经跌到零度，再加上寒风，足足要比平时低 20 摄氏度。我还摔破了自己唯一的西装，那是几天前我在旧金山花高价买的意大利品牌服饰。一番混乱之后，我终于出发，驱车 2 000 英里^② 去接受我在电视台的第一份工作——早间新闻主播。

在镇上最糟糕的地区，当我在寒冷的清晨平躺在人行道上，看到年久失修的公寓大楼，脑海中突然出现了许多问题：放弃法学院这条相对“安全”的路来追求自己热爱的新闻事业是正确的决定吗？我会不会在接下来的职业生涯中只能依靠 1.5 万美

① 1 平方英尺 $\approx$ 0.093 平方米。——编者注

② 1 英里 $\approx$ 1.609 千米。——编者注

元的年薪度日？而我的父亲，这位“二战”之后揣着 20 美元从意大利移民至此的战俘会为自己的决定感到骄傲，还是认为自己的儿子浪费了一次实现美国梦的机会？

对于这些问题，我一时也想不出答案，但是我得出两个结论：第一，如果你几乎付不起每月 400 美元的房租，就最好买那种买一送一的西装（要是能打折就更好了）；第二，追随自己的激情真的会很艰难，甚至比用头撞裂冰还要难。想到这里，我起身收拾好粘在冰冻路面上的文件，拍拍身上的雪，继续去上班。我没有为威斯康星的冬天做好准备，但是我已经准备好面对未来的任何困难，因为从根本上说，不是你选择了自己的激情，而是激情选择了你。

25 年后，我发现自己又问了相同的问题：我为什么在这里？2014 年 5 月，科斯拉风险投资公司峰会在马林郡金门大桥下的一个度假村举行，我受邀在为出席峰会的创业者和首席执行官举行的私人聚会上演讲。活动的主办者、风险投资家、亿万富翁维诺德·科斯拉亲自邀请了我，但是一开始我并不理解其中的原因。其他的演讲者包括比尔·盖茨、谷歌的创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇、云服务供应商 Salesforce 的首席执行官马克·贝尼奥夫、美国前国务卿康多莉扎·赖斯和英国前首相托尼·布莱尔。在会议第一天的高级晚宴上，我感觉自己是房间里唯一需要被介绍的人，我开始怀疑自己在这个活动中的角色：我并不是亿万富翁，我也没有根除天花或者治理国家那样的功劳。那我为什么在这里呢？

科斯拉一上台，就马上让我放松下来。他对台下的创业者说：“大家都是成功人士，这也是我邀请你们的原因，但是你们中的很

多人讲不出有感情故事，这就是我邀请卡迈恩·加洛来演讲的原因。”

一方面，当我环视四周的时候，我发现每个人都是讲过故事的人。事实上，我曾经写过关于讲故事的名人和他们有效的沟通方式的书。台下那些令人印象深刻的青年创业者也都是讲故事的人，其中还有几位佼佼者，但是如果他们希望用自己的想法改变世界，就都有必要学习如何讲故事。实际上，那些杰出人才已经凭直觉知道了神经学家和研究者刚刚开始了解的事实：一个感人肺腑的客户故事远比 85 页的演示文稿里的一大堆数据更有说服力。一个人可以有伟大的想法，但是如果他不能让别人接受它，再好的想法也无济于事。

当我和台下观众互动的时候，我还发现成功的创业者和思想领袖非常渴望学习展现自己、表达想法的最基本且关键的方法，尽管他们在一定程度上已经是沟通大师，甚至有些人看起来就像天生会讲故事的人。他们都意识到，一点点的进步背后都有巨大的潜力。

在参加科斯拉风险投资公司峰会的时候，我就开始构思下一本书的主题。我一直在做宣传《像 TED 一样演讲》的巡回演讲，这本书揭示了世界上伟大的思想者和创业者在 TED（技术、娱乐、设计）舞台上征服观众的秘诀。在我走遍美国各地宣传这本书的时候，我一次又一次地发现：不管在哪里，不管我面对的观众是谁，最能引起共鸣的总是最棒的 TED 演讲者是如何掌握讲故事技巧的？好故事是如何成为所有伟大沟通者的沟通基础的？通过与观众的交流，我第一次意识到，会讲故事不仅是实现完美 TED

演讲的关键，它还有一个更大的使命——挖掘潜能。

我发现，不只是在我宣传新书的时候，在许多其他的场合讲故事的主题也会被提及。在我采访著名风险投资家本·霍洛维茨时，他说，对于创业者来说“会讲故事是最被低估的技能”。理查德·布兰森写了一篇关于“会讲故事如何能推动变革”的博客。有一次在飞机上，一位 Salesforce 的专业销售人员坐在我旁边，他说：“我们想把客户的好评拍成视频，但是我们一直不知道该如何利用那些好评来讲故事。”还有一次在飞往巴黎的飞机上，我遇到一位全球科技巨头德国 SAP 软件公司的经理，他告诉我：“我们公司刚刚聘请了一位新的市场销售经理，她的职位是‘首席讲述者’。我们公司正在从宏观层面上简化对外展示，同时我也在努力简化自己的演示文稿内容。我们被告知所有的陈述都得像 TED 演讲那样，不超过 18 分钟。”

推动有效、简洁的讲述对于许多人来说是一个很大的挑战。在另一次旅行中，我碰到了一家全球能源公司的高管，他告诉我，他们对首席执行官提出了一个新要求：所有新的商业企划案都不准超过 10 张幻灯片。“我们怎么能用 10 张幻灯片把事情讲明白呢？”他问道。也是在这次旅行中，一位将要与越南总理会面的管理者问我：“我该如何在 20 分钟内介绍我们公司、说明我们的目的，以及为什么应该选择我们而不是其他的竞争对手呢？”我在美国广播公司的《创智赢家》节目中见过许多经营着世界大型公司的高级主管和青年创业者，他们在为关系到自己一生发展的企划案做准备时常常会问：“该怎样讲好我想法背后的故事？”

我们都是“讲故事的人”。虽然我们不会这样称呼自己，但

我们每天都在讲故事。尽管上千年以来我们一直在分享故事，但是工业时代所需要的成功技巧和现在所需要的大不相同。以故事的形式推销自己想法的能力比以前更加重要。想法就是 21 世纪的货币，在信息时代和知识经济时代，你和你的想法一样具有价值。故事就是我们把那些想法传递给其他人的载体。你用情感、情境和相关性包装自己想法的能力就是能让你在下一个 10 年更有价值的一项技能。

讲故事是以叙述的方式表达想法的行为，目的是表达、阐释和给人以启发。本书就是关于那些能够促进你事业进步的故事的书，不管你是要创建公司、推销想法还是让梦想成真。

当你向一位新客户推销自己的产品或服务时，你就是在讲故事。当你领导一个团队或者给学生上课时，你就是在讲故事。当你为自己下一次的销售会议准备演示文稿时，你就是在讲故事。当你进行求职面试，招聘人员询问你之前的工作经历时，你就是在讲故事。当你构思电子邮件、写博客、在社交网站上发帖子或者为公司录制视频时，你就是在讲故事。但是故事和故事之间是有区别的，一个充满变化的故事能够建立信任感、促进销售，并且激励人们拥有更远大的梦想。

在本书中，我会为你介绍一些当代最伟大的讲述者：理查德·布兰森、霍华德·舒尔茨、谢丽尔·桑德伯格、约尔·欧斯汀、赫布·凯莱赫、加里·维纳查克、马克·伯内特、奥普拉·温弗瑞、埃隆·马斯克、史蒂夫·韦恩、托尼·罗宾斯、史蒂夫·乔布斯，以及其他你可能不太熟悉但凭借讲故事的能力在各自的领域成为领袖的人物。本书中提到的很多人都在 TED 做过非常成功的演讲，

这些人的成功并不是因为他们提供的数据，而是因为他们讲述的故事（故事中就包含着他们想要表达的想法）。

我曾经亲自采访过书中所提到的许多位讲述者。他们都掌握了通过讲故事来启发、激励并最终说服其他人将理想付诸行动的方法。但是，他们也有另外一个共同特质——都曾面临困境，而且很想分享自己的经验教训。

本书最主要的发现之一就是大多数伟大的讲述者都经历过苦难，并最终将逆境转化为成功。失败让他们更加引人关注，正如你将看到的那样，因为我们天生就喜欢白手起家的故事。

困境是大自然的一部分，这就是我们几乎不可能无视那些逆境故事的原因。珍珠、钻石和上等红酒就是大自然征服逆境的代表。珍珠是珠母贝为了让自己免受沙粒的刺激而形成的，钻石是在地幔高压和高温的环境中形成的，而最好的葡萄则来自陡峭的山坡或者石质土，因为这样的环境能让根更加强壮，让葡萄更加可口，风味十足。我们尤其喜欢以钻石结尾的故事，作为经历苦难后令人满足的收获。鼓舞人心的领导者常常通过讲述逆境故事来与听众建立情感联系。要欣然面对自己的过去，因为那是传奇开始的地方，也可能成为留给世人的财富。

讲故事并非我们所做的某件事，而正是我们本身。

序言 2

理查德·布兰森，多巴胺以及 喀拉哈里的布希曼人

讲故事的艺术能够推动变革。

——理查德·布兰森

在英属维京群岛的一个小岛上，一群雄心勃勃的创业者和当地的常住“居民”：火烈鸟、一只红腿象龟和 35 只马达加斯加狐猴，共同生活在一起。“全世界只剩下 200 只狐猴了。”理查德·布兰森爵士说道。这时，一只狐猴正试图从一棵树跳到另一棵树上。“如果它失败了，那就只剩 199 只了。”布兰森开玩笑地说。

尽管稀有动物被看作天赐的礼物，但是创业者真正希望得到的是小岛主人布兰森在金融方面的馈赠。布兰森是维珍集团的创始人，他拥有这个占地

74 英亩^①、名叫内克尔的小岛。这里是一个草木茂盛的热带天堂，是他的住所和疗养地。这一天，历史上最与众不同的创意竞技之一——极限科技挑战也在岛上举行。入围的选手聚集在此，是为了把自己的想法推销给理查德·布兰森，我曾经指导过其中一些选手如何更有效地讲述产品故事。

比尔·泰是一位职业风险投资家，也是这场创意竞技的主办者，从 1991 年起，他就一直在投资不同的公司。泰见证了硅谷的许多次技术浪潮，他认为要想从思想市场中脱颖而出，简明地表达自己的想法和说服别人的能力比以往任何时候都更加重要。技术人员和科学家不再只是和同行对话，如果他们不能向客户说明自己产品的优势，那他们的想法就不会被采纳，他们必须把比特和字节的语言转化成每个客户都能理解的故事。泰发现理查德·布兰森和自己志趣相投，布兰森坚定地相信讲故事的艺术能推动变革。“在我们提出新观点和了解彼此认识的世界时，讲故事是最佳的方式之一。”布兰森说道。他本能地了解到神经学家正在实验室中验证的结论——我们的大脑天生喜欢故事。

为了解布兰森认为讲故事能对未来产生积极影响的观点，我们必须回顾一下过去。100 万年前，人类学会了控制一种对物种生存非常关键的要素。这种要素能够解释为什么一些创意惨遭失败，而其他创意则能成功推出品牌，为什么许多想法没能得到关注，而其他想法则能让世界为之一振，为什么许多领导者没能激发团队热情，而其他领导者则能说服别人赴汤蹈火。这种要素就是火。

① 1 英亩 ≈ 0.004 平方千米。——编者注

火光和喀拉哈里的布希曼人

人类学家提出是火促进了人类进化。这是说得通的，因为一旦我们的祖先学会了控制火，他们就能烹饪食物，这样就从根本上增大了人脑的体积。火也可以在夜间阻挡猛兽，这是让人类得以生存的另一个积极作用。然而直到最近，都几乎没有科学家研究火的另一个意义深远的好处——通过讲故事激发我们的想象力。

火光延长了一天的时间，除了狩猎和采集，人们有了更多的时间做其他事情。当人们在火堆旁分享各自的亲身经历时，他们学会了躲避危险和依靠团队的力量更高效地狩猎，同时也巩固了文化传统。社会人类学家认为，我们祖先的“炉边谈话”80%是讲故事。

在纳米比亚的卡拉哈里沙漠，有一群被称为布希曼人的游牧民族，他们仍然以寻觅类似甜瓜、坚果、种子和羚羊等食物度日。他们白天是狩猎采集者，晚上则成为讲故事的人。当太阳落山时，布希曼人就点起火堆，开始讲故事，就像他们的祖先在上千年前所做的一样。在白天，布希曼人之间的对话主要关于生存：狩猎策略、资源管理、化解纠纷等，他们的对话中只有6%的内容涉及故事。到了晚上，情况就截然不同了。余火延长了一天的时间，在火堆旁布希曼人81%的对话内容是讲故事。男人和女人都讲故事，故事基本上是关于所有村民都认识的人，还有或滑稽或精彩的冒险。对于布希曼人来说，讲故事激发了他们的想象力，使互不相识的群体建立了联系，同时还传递了有关制度习俗的信息，这些对于布希曼人的生存是非常重要的。

即使在部落社会，也不是所有的传播者都掌握了讲故事的技巧。在布希曼人中，最棒的讲述者能让观众捧腹大笑，还会留有悬念，激励别人去寻求冒险，就像那些成功的 TED 演讲者或者商业领袖一样。牧区的领袖往往是很会讲故事的人，而那些精英中的精英，也就是最受人钦佩的讲述者，会使用“多种多样的沟通方式”，比如手势、动作模仿、声音效果和歌唱。卡拉哈里的故事讲述者知道自己必须要传递信息、传授经验、启迪人心，还要娱乐听众。如果人们不感兴趣，便不会接着听，而是直接睡觉，这与现在每天都在进行的上百万次的商业展示会上的情况并没有什么不同。人类渐渐把故事看作一件有趣的事，因为如果他们不专心听，就可能变成老虎的盘中餐。

“火堆旁的故事引起了听众的共鸣，唤起理解、信任和同情，同时建立起幽默、情投意合和有创意的正面形象，”犹他大学人类学教授波莉·维斯那说道，“通过故事和讨论，人们了解到其他人的经历，从其他人曾经尝试过的方式中积累知识。晚间交谈对于传达重要事项非常关键。”维斯那和博茨瓦纳西北部的卡拉哈里人生活了三个月，并记录下了他们的对话，她说人们对于围炉夜话的喜爱一直延续到现在。

正是公众对于故事的兴趣让一些人非常富有。2 500 多年前，一位名叫高尔吉斯的修辞学家就知道伟大的讲述者能激励听众。他在古希腊各地教授修辞学，尤其主张在演讲中加入富有感情的故事能够让人“不再恐惧、赶走悲伤、创造快乐、培养虔诚”。高尔吉斯帮助人们提出更令人信服的论点，这让他赢得了许多人的赞赏。通过讲故事的能力，他成为希腊最富有的人之一。讲好故

事也能让人变得富有，特别是有想法的创业者。

工具已经变了

回到内克尔岛，理查德·布兰森正面带微笑地聆听着创业者富有感染力的故事，并仔细思考那些促使自己投资的想法。这些故事给了布兰森一种看待世界的新方法，但更重要的是，故事让他有了这样的憧憬：在自己的有生之年，改变世界的创意不仅有可能出现，自己也能在其发展中发挥作用。布兰森非常喜欢在篝火旁讲故事，所以他委托当地一位艺术家建造了一个手工雕刻的精美金属球，来托着一个大火球。

围炉夜话大约出现在 40 万年前，但是我们的大脑直到现在仍然钟情于故事。当然，目的已经发生了变化。向理查德·布兰森推销创意的创业者并不是为了捕食，而是为了赚钱。工具也已经改变了，演示文稿已经取代了在洞穴墙壁上画画。但是有一点没有变，那就是我们对动人故事的渴望。那些掌握了讲故事技巧的人能够对别人产生极大的影响。根据普林斯顿大学神经学家尤里·哈森的研究结果，一个会讲故事的人实际上是把想法、思想和情感植入听众的大脑。讲故事的艺术是你在思想交锋中最有力的武器。

在内克尔岛，每位创业者都有 10 分钟时间来展望自己创意或产品的前景，他们必须吸引布兰森的注意力，让他相信这个创意有影响世界的潜力，并让他为自己的公司提供有力的资金支持。大多数人错误地认为潜在投资者想要听的只有财务状况和金融数据，然而他们只做对了一部分。这些创业者忽视了神经学的核心

结论：情感胜过逻辑。如果你不先打动一个人的心，就不可能让他记住你的话，而打动人心是从刺激大脑中的杏仁核开始的。

杏仁核：故事讲述者的最佳拍档

很长一段时间，医学研究人员认为人只会对毒品和酒精上瘾。后来，神经影像技术的出现让研究者看到了大脑中的血流情况，从而证明人也会对性、赌博、吃和购物这样的行为上瘾。一些活动会像药劲儿很大的毒品一样强行控制大脑。像海洛因这样的毒品能使体内的多巴胺猛烈激增，人只要尝试一次就足以终生上瘾。科学家发现大脑中的同一个奖赏中枢也参与了劝说、激励和记忆的行为。这些研究成果对于你的成功有非常深远的意义。

举例来说，研究人员现在发现，一个想法能够引起一种“躯体状态”，也就是说这个想法触发了大脑中的某个区域，而当你现实生活中确实有这样的经历时，同一个区域就会被刺激到。比方说你买彩票中了2 000万美元，你会欣喜若狂，因为大脑中的杏仁核（大脑额叶中杏仁形的核群）会释放出一股神经递质多巴胺，这是一种让人快乐的化学物质。现在闭上你的眼睛，想象自己中了彩票，设想一下这个时候的场景、声音和感受。当你得知这个消息时跟谁在一起？他们的表情是怎样的？你要用这些钱去做什么事情？你也许没有意识到，但是你的嘴角会慢慢上扬。你体内的多巴胺正在小幅增加，你感觉很好，这是因为你大脑中的某个区域被刺激到了，而当你真的中彩票时，相同的区域就会被触发。这就是杏仁核的威力。一个精彩的故事能释放出类似皮质醇、催

产素和多巴胺的化学物质。

多亏了神经学，让我们在过去 10 年间对于讲故事的了解越来越多。我们现在知道了大脑中的哪种化学物质会让我们关注演讲者（皮质醇）和对其他人产生同情（催产素），也知道了什么会触发那些化学物质。我们了解了故事的作用和它为什么有作用，而且我们能科学来证明这一点。

对于故事的痴迷并不是坏事。如果没有振奋人心的故事讲述者，那世界就会是另一番模样，当然不会比现在更好。比如“二战”期间，英国首相温斯顿·丘吉尔通过在 1940 年连续发表的 6 次演讲，成功地扭转了民意。一个 14 天前一直屈服于纳粹德国的国家，在听过丘吉尔强有力的论据后，决定拿起武器斗争到底。尽管德国已经攻克了西欧的大部分地区，但丘吉尔巧妙地勾勒出英国人成功击败希特勒部队的情境。“我们的目标是什么？”丘吉尔问道，“胜利。不惜一切代价的胜利，不畏任何恐惧的胜利，不管这条路多么遥远且艰难，因为没有胜利就无法生存。”凭借讲故事的才能，丘吉尔彻底改变了整个文明社会的命运。有趣的是，丘吉尔并不是天生会讲故事的人。就像掌握某项技艺一样，他也得努力学习。在早期的政治生涯中丘吉尔常常怯场。理查德·布兰森和著名牧师约尔·欧斯汀也是如此。亿万富翁芭芭拉·柯克兰和沃伦·巴菲特也曾经害怕公开演讲。伟大的讲述者看似毫不费力，是因为他们为成功付出了很多努力。

历史上最有感召力的领袖都是会讲故事的人：耶稣、约翰·F·肯尼迪、马丁·路德·金、罗纳德·里根、纳尔逊·曼德拉、亨利·福特和史蒂夫·乔布斯。很多当代最鼓舞人心的创业者和领