

# 像TED一样演讲

打造世界  
顶级演讲的  
9个秘诀

TALK LIKE  
TED

The 9  
Public-Speaking  
Secrets of  
the World's  
Top Minds

[美] 卡迈恩·加洛 (Carmine Gallo) ◎著 宋瑞琴 刘迎◎译

沟通力是21世纪的货币，会演讲的人成功的机会比别人多出200%。在这个人人都是“推销员”的时代，当众演讲成为职场生存和商业竞争的必备技能。从求职面试、新产品推介、商业谈判到吸引投资，从征服1个观众到打动10亿个观众，造就世界顶级演讲的9个秘诀，教你如何用18分钟活出真实的自己，书写一段商业神话，传播改变世界的思想。



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

# 像TED一样演讲

打造世界  
顶级演讲的  
9个秘诀

【美】卡迈恩·加洛 (Carmine Gallo) 著  
宋瑞琴 刘迎 译

TALK LIKE

TED

The 9  
Public-Speaking  
Secrets of  
the World's  
Top Minds



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

像TED一样演讲 / (美)加洛著;宋瑞琴,刘迎译. —北京:中信出版社, 2015.1

书名原文: Talk Like TED

ISBN 978-7-5086-4941-2

I. ①像… II. ①加… ②宋… ③刘… III. 演讲-语言艺术 IV. H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第262025号

Talk Like TED: The 9 Public-Speaking Secrets of the World's Top Minds by Carmine Gallo

Copyright ©2014 by Carmine Gallo

Published by arrangement with St. Martin's Press, LLC

All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright ©2015 by China CITIC Press

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 像TED一样演讲

著者: [美]卡迈恩·加洛

译者: 宋瑞琴 刘迎

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 17 字数: 175千字

版次: 2015年1月第1版

印次: 2015年1月第1次印刷

京权图字: 01-2013-7725

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-4941-2 / H · 13

定价: 39.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给瓦妮莎 ( Vanessa ), 满怀爱和感激

## 思想是 21 世纪的货币

---

我是一台学习机器，这里是我学习的地方。

——托尼·罗宾斯 (Tony Robbins)，2006 年 TED 演讲嘉宾

---

思想是 21 世纪的货币。有些人特别善于表达自己的思想，这种能力在帮他们提升个人地位的同时还影响了当今社会。最振奋人心的事莫过于听出色的演讲者传播大胆的想法，经过恰当的组织 and 表达，思想能够改变世界。所以，如果能通过观看一场场令人惊奇的演讲，从世界上最优秀的演讲者身上找出他们共同的演讲技巧，并把这些秘诀运用到自己的演讲中去，赢得观众的喝彩，这将是多么美妙的事！现在，全球闻名的 TED 大会（美国的一家非营利性会议机构，以技术、娱乐和设计为主旨举办演讲活动）演讲视频可以在网上免费观看，再加上我对几百个 TED 演讲的科学分析，对最受欢迎的演讲者的直接采访，以及我多年来在对世界著名品牌的卓越领导者进行沟通训练的过程中获得的个人见解，使得这件事可以成为现实。

本书适用于任何希望自己讲话时更有自信、更具影响力的人，无论你要发表演讲、销售产品和服务，还是指引需要被激励的人。如果你有值得分享的观点，本书提出的技巧将有助于你有效地编排和表达你的观点，使它们产生超乎想象的影响力。

2012年3月，TED大会在美国加州长滩举行，现场有1 000名观众。民权律师布莱恩·史蒂文森（Bryan Stevenson）发表了演讲，演讲结束后观众起立热烈鼓掌，掌声持续时间之久在TED演讲历史上是空前的。这段演讲视频在网络上获得了近200万次的点击量。在史蒂文森演讲的18分钟里，观众全神贯注。他的演讲之所以能直达人心，他的演讲技巧功不可没。史蒂文森说，当天的与会者向他的非营利组织捐款共计100万美元，也就是说，在他演讲的每一分钟里都有超过55 000美元的捐款产生。

史蒂文森并未借用图片、幻灯片和其他辅助道具，而仅仅凭借叙述的力量就完成了演讲。还有一些著名的TED演讲者喜欢使用幻灯片来增强叙述的效果。2011年3月，戴维·克里斯汀（David Christian）教授发表了一场精彩的TED演讲，他用18分钟讲述了130亿年的历史，演讲中他使用了极具视觉表现力的幻灯片和图片，演讲视频获得了100多万次的点击量。之后，克里斯汀开展了一项旨在教授在校学生“宏观的历史”的活动，让学生了解地球的进化史以及地球在宇宙中的地位。

本书将介绍史蒂文森和克里斯汀的演讲，二者演讲风格似乎截然不同，一个是单纯的叙述，另一个则使用幻灯片演示了大量的数据和图片，但他们的演讲都是那么扣人心弦、妙趣横生且鼓舞人心，原因在于他们掌握了公共演讲的9个秘诀，懂得说服力的科学和艺术。

通过分析500个TED演讲视频（总时长超过150个小时），以及与成功

的 TED 演讲者直接对话，我发现最受欢迎的 TED 演讲有 9 个共同点。为了进一步了解这些共同点为何能有如此神奇的效果，我还采访了世界一流的神学家、心理学家和沟通专家。如果你掌握了这 9 个秘诀，就可以把它们运用到你的下一次演讲或推广活动中，从而展现出—个出众的你。多年来，我用这些演讲技巧培训首席执行官、企业家和领导者，他们创造的产品或经营的企业与你的日常生活息息相关。虽然你可能没有机会在 TED 大会上发表演讲，但是，如果你希望取得商务上的成功，你的演讲最好能够达到 TED 演讲的水准，它的自由、独特、时尚而又迷人的风格，能够让你赢得人心。

## 传播—切值得传播的思想

1984 年，理查德·索尔·沃尔曼（Richard Saul Wurman）创办了 TED 大会。它最初只是一次会议，但 6 年后 TED 大会发展成为为期 4 天的会议，地点设在美国加利福尼亚州蒙特利市，与会者支付 475 美元就可以观看涵盖技术、娱乐和设计主题的一系列演讲。2001 年，技术类杂志出版商克里斯·安德森（Chris Anderson）买下了 TED 大会，2009 年将会址迁至加州长滩市。2014 年，TED 大会开始在加拿大温哥华举行，由此可见，它的国际影响力正在不断提升。

刚开始 TED 大会每年举办—次，4 天会期，50 位演讲嘉宾，每人做时长约 18 分钟的演讲。2005 年，为了吸引世界各地的观众，安德森又增设了名为“TED 环球会议”（TED Global）的子会议。从 2009 年起，TED 大会开始向第三方授权，举办 TEDx 活动（本地化的 TED 会议）。三年间，在世界各地，TEDx 演讲已超过 16 000 次。现在有 130 多个国家举办 TEDx 演讲，平

均每天有 5 次。

会议和演讲数量实现了惊人的增长，不仅如此，随着 2006 年 6 月 TED.com 网站的创办，TED 演讲的全球观众的数量也大大增加。网站首先发布了 6 个演讲视频进行市场测试，6 个月后，网站上的视频数量也不超过 40 个，但即便如此，点击量还是超过了 300 万次。可见在这个世界上，无论过去还是现在，人们都热切渴望能够倾听魅力无穷的演讲者传播伟大的思想。

2012 年 11 月 13 日，TED.com 网站上演讲视频的总点击量突破 10 亿次，目前，视频点击率达到 150 万次/天，视频字幕被译成 90 种语言，每秒钟新增 17 位视频观看者。克里斯·安德森说，“过去每年有 800 人在 TED 大会上相聚，现在每天有近百万人在线观看 TED 演讲视频。一开始为了测试市场，我们发布了 6 个视频，结果观众反响强烈，于是我们决定改变大会的性质，不再只把 TED 大会定位成一个会议，而是一个‘传播一切值得传播的思想’的平台，我们还围绕这个平台建立了网站。当然，TED 大会仍是引擎，而网站就像扩音器，把思想传播到全世界。”

第一批上传到网上的 6 个视频已被 TED 的忠实观众奉为经典，他们深情地称自己为“TED 人”。包括阿尔·戈尔 (Al Gore)、肯·罗宾逊 (Ken Robinson)、托尼·罗宾斯在内的 6 位演讲者，有的使用了传统的演示幻灯片，有的则没有。不过，他们的演讲都可谓情感丰富、新颖独特、令人难忘。如今，TED 大会已成为一个有影响力的平台，知名的演员、音乐家把它视为分享自己灵感的首选地。电影《逃离德黑兰》(Argo) 的导演本·阿弗莱克 (Ben Affleck) 在该影片获得奥斯卡最佳影片奖的几天后来到长滩，在 TED 大会上做演讲，与观众分享他在刚果的工作心得。此前，U2 乐队主唱波诺 (Bono) 也发表了演讲，分享全球对抗贫困运动取得的进展。名人若想获



得人们的尊重，就要登上 TED 大会的舞台。脸谱网首席运营官谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）关于职场女性的演讲在 TED.com 网站上风靡一时，随后她的畅销书《向前一步》（*Lean In*）<sup>①</sup>问世。TED 演讲改变了人们看世界的方式，也是在艺术、设计、商务、教育、健康、技术和全球事务领域开展活动的跳板。2006 年，纪录片导演达芙妮·祖尼加（Daphne Zuniga）参加 TED 大会，在她看来，TED 大会是“世界一流的企业家、设计师、科学家和艺术家表达新奇思想的盛会”。祖尼加说这是独一无二的大会，“4 天的学习、热情和灵感……极大地丰富了我的学识，我没有想到这些思想能如此打动我的心”。奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）把这一点总结得更为精练：“TED 大会是一场非凡者倾听其他非凡者分享思想的盛会。”

## 乔布斯的魔力演讲

我站在一个独特的角度分析 TED 演讲，因为我曾写过一本书《乔布斯的魔力演讲》（*The Presentation Secrets of Steve Jobs*）<sup>②</sup>，现已成为国际畅销书。一些知名的首席执行官采用了我在那本书中提到的原则，世界上成千上万的专业人员也在用这些原则改进自己的演讲。那本书受到如此多的关注，让我备感荣幸，但是我希望读者能够理解我在《乔布斯的魔力演讲》一书中分析的演讲技巧并不是史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）独有的，只不过这位苹果公司的联合创始人恰好非常善于运用这些“TED 化”的技巧。

我曾在此书中提到，乔布斯 2005 年在斯坦福大学毕业典礼上的著名演

---

① 《向前一步》于 2013 年由中信出版社出版。——编者注

② 《乔布斯的魔力演讲（珍藏版）》于 2011 年由中信出版社出版。——编者注

讲，完美地展示了他的演讲能力。它虽不是TED演讲，却具有与最好的TED演讲相同的要素。而且出人意料的是，这个演讲是TED.com网站上最受欢迎的演讲之一，点击量已突破1 500万次。

“生命有限，所以不要把时间浪费在复制别人的生活上。不要让条条框框束缚自己，否则你只能依附于别人的思维模式，”乔布斯对斯坦福大学的毕业生们说，“不要让外界的嘈杂驱散你内心的声音，最重要的是，你要有追随自己的内心和直觉的勇气，因为你的内心早已知晓你要成为什么样的人。”能够领会乔布斯的话的人，也是那些能被TED演讲打动的人：他们是探求者，他们渴望学习，他们不满足于现状，他们寻求推动世界前进的具有启发性与独创性的思想。听乔布斯的演讲，你会学到一位大师的演讲技巧，而读这本书，你将学到全部的演讲技巧。

## 21 世纪的戴尔·卡内基

本书对沟通科学的研究比目前市面上几乎任何同类书籍都要深入，书中涉及各行各业的人物——科学家、作家、教育者、环境学家和知名的领导者——他们都发表过关于他们人生的演讲。TED网站上有1 500多个免费的演讲视频，每一个视频都能让你对公共演讲有所体验。

在我最初构思写一本关于TED演讲秘诀的书时，我把它定位成“21世纪的戴尔·卡内基”。卡内基在1915年写了第一本关于公共演讲的畅销书和自助书《演讲的艺术》(*The Art of Public Speaking*)。卡内基的洞察力是毋庸置疑的，他建议演讲者要控制演讲时长，还说讲故事是与观众建立情感联系的有效途径，也建议使用比喻和类比等修辞方法。在人们发明幻灯片的75

年前，卡内基就已经开始研究视觉辅助工具的使用了。他知道成功的演讲需要激情、反复的排练和打动人心的娴熟技巧。卡内基在 1915 年提出的这些演讲技巧，今天看来仍然是有效沟通的基础。

不过，卡内基虽有超前的思想，却无法使用现代的研究工具。如今，科学家可以在实验对象进行一项具体任务（如听或说）时，使用功能性核磁共振脑成像技术（fMRI）扫描人脑，以清晰地看出大脑的哪些区域正变得活跃。这项技术和其他现代科学研究工具的应用，引发了沟通领域的大量研究。本书介绍的演讲秘诀以世界级专家的最新科研成果为依据，而且这些秘诀确实有效。情绪具有传染性吗？你将在本书中找到答案。讲故事真的能让你和观众的思维保持一致吗？你会在本书中找到答案。为什么 18 分钟的演讲比 1 小时的演讲更加掷地有声？为什么比尔·盖茨（Bill Gates）在会场上放蚊子的演讲视频能够风靡一时？这些问题你也可以在本书中找到答案。

互联网是我们今天学习演讲艺术的有力工具，也是卡内基生活的年代所缺少的，卡内基去世 40 年后，互联网才走向商业化。如今，宽带网络普及，人们能够在 TED.com 网站上观看视频，学习世界顶级人才如何发表关于他们人生的演讲。在你掌握了书中的这 9 个秘诀，阅读完对著名 TED 演讲者的采访，并了解了秘诀的科学性后，你就可以通过 TED.com 网站上的视频进一步学习这些演讲者是如何运用这些演讲技巧的。

## 现在我们都是推销员

最受欢迎的 TED 演讲能够在众多思想中脱颖而出。正如丹尼尔·平克（Daniel Pink）在《全新销售》（*To Sell Is Human*）一书中说的那样，“不管

你愿不愿意承认，现在我们都是推销员。”如果你受邀发表TED演讲，本书就是你的秘籍；如果你没有受到邀请，也从未期待能够受邀发表演讲，本书同样会是你读过的最有价值的书之一。它将教你如何更具说服力地推销你自己以及你的思想，它将教你如何把启迪人心的演讲所具备的共同要素展现出来，同时，它也将教你如何把自己设想成领导者和传播者。请记住，如果你的思想无法激励他人，那么无论它多么美妙，都是没有意义的。思想与在其指导下的行为同样重要。

本书分为三个部分，每一部分都会介绍一场启迪人心的演讲必备的三个要素。最打动人心的演讲具备如下特质：

情感——打动观众的心灵

新奇——带给观众新的信息

难忘——演讲方式让观众永远记忆犹新

## 情感

卓越的传播者能够在抓住你的注意力的同时打动你的心灵，然而大部分演讲者都忘记了“心灵”的部分。在第1章你将学到如何通过找出真正让你热血沸腾的东西，来释放你的才华和潜力，你将读到热门刊物永远不会发表的研究结论。它阐述了为何掌握一种技巧，如公共演讲，关键在于热情。在第2章，你将学到如何掌握讲故事的艺术，理解为什么故事有助于从情感上拉近观众与你的演讲主题之间的距离。你将读到一项新的研究，从中领会故事如何真正地让你和观众的思维“保持一致”，让你体验到前所未有的与观众

间更深入、更有意义的联系。在第 3 章你将学习到 TED 演讲者是如何真实而且自然地运用肢体语言和口头语言的，就好像他们是在聊天而不是对着一群观众讲话。你还会了解到有的演讲者会花 200 个小时反复排练，以及他们的练习之道。你也将在这一章学到能让你的出场和表达更加得体和有影响力的技巧。

## 新奇

根据我采访过的神经学家的观点，新奇是吸引他人注意力的最有效手段。YouTube（世界上最大的视频网站）趋势分析经理凯文·阿洛卡（Kevin Allocca）对 TED 演讲的观众说，在这个每分钟有总计超过 48 个小时的视频上传到 YouTube 网站的世界里，“只有真正独特、让人意想不到的视频才能脱颖而出”。大脑永远不会对新奇的东西视而不见，当你采用了这一部分介绍的演讲技巧，你的观众就绝不会对你视而不见。第 4 章探讨了杰出的 TED 演讲者如何利用新信息或针对某一领域的独特研究方法，来吸引观众的注意力。第 5 章是关于如何创造演讲中的惊人时刻的，着重介绍了那些认真地、有意识地设计和呈现出让观众多少年后都津津乐道的惊人时刻的演讲者。第 6 章介绍了真正的幽默感所具备的重要因素——何时使用，如何使用，以及如何做到一个笑话都不讲就达到幽默的效果。每个演讲者的幽默感都是独一无二的，因此，一定要把幽默感融入个人的演讲风格之中。

## 难忘

也许你拥有新奇的思想，但是如果你的观众记不住你说了些什么，你的那些思想就没有什么意义了。在第7章中我研究了为何18分钟的TED演讲时长是让观众领会你的意图的理想时长，当然，这一研究是有科学依据的。第8章涉及创造生动的多感官体验的技巧和重要性，它能让观众很容易就记住演讲的内容。第9章强调展现最真实的自己的重要性，要成为真诚、可信的演讲者，关键是要做真实的自己，这样观众才能感觉到你是一个值得信赖的人。

本书的每一章都会介绍一个为最受欢迎的TED演讲者所共用的技巧，外加例子、见解以及对上述演讲者的采访。每一章都有“TED笔记”，它是有助于你在下一次演讲或推广活动中运用这些演讲技巧的特别提示。你可以根据笔记中提到的演讲者的姓名及其演讲题目，在TED.com网站上搜索演讲视频。每一章还探讨了该章介绍的演讲技巧背后的科学依据——为什么它如此重要，如何运用它把你的演讲提升到更高的水平。近10年来，关于人类思想的传播，我们取得了许多突破性的研究成果，它们会在很大程度上影响你的下一次演讲。

## 向大师们学习

罗伯特·格林（Robert Greene）在《登峰造极》（*Mastery*）一书中指出，每个人都有能力突破人类潜能的极限。有了恰当的技巧和思维方式，能力、智力和创造力都是我们可以挖掘的潜能。不同领域（如美术、音乐、运动、

公共演讲)的佼佼者往往以一种与众不同的方式看世界。格林认为我们应该揭开“天才”这个词的神秘面纱,因为“我们现在能够掌握的信息和知识是过去的大师们难以想象的”。

对于想要掌握沟通、说服和公共演讲技巧的人来说,TED.com网站是一座金矿。本书提供给你方法,向你说明如何利用它们来传递自己的思想,甚至影响自己的命运。中等偏上水平的传播者通常比其他人成功,而卓越的传播者则能够开创事业,他们会被世人铭记和尊敬。在商务活动中,沟通失败可能意味着新公司得不到资金,产品无法出售,项目失去支持,事业也就难以上升。发表演讲的能力,将决定你是享受观众的喝彩,还是承受令人绝望的默默无闻。只要你活着,就意味着你可以成就一番事业,不要因为不能很好地表达自己的想法而限制了自身潜能的发挥。

2006年,励志大师托尼·罗宾斯在TED演讲中说道,“有影响力的领导者有说服能力说服自己和别人采取行动,因为他们了解塑造我们的是内在的驱动力。”热情、有说服力和鼓舞人心的沟通是感染并塑造我们的力量之一。“TED时刻”以解决长期存在的问题,讲述启发性的故事,提供传达信息的有趣方式以及起立鼓掌而著称。创造TED时刻,吸引观众,启发观众,并改变世界。

序 言 // IX

## 第一部分 情感

### 第 1 章 释放你内心的热情 // 003

是什么让你的心灵歌唱? // 010

世界上最幸福的人 // 011

你为什么无法成就伟业? // 013

关于热情和说服力的新科学 // 016

热情为何如此重要? // 018

一个中风患者和一次精彩绝伦的演讲 // 020

大脑的发展伴随人的一生 // 022

领袖气质的秘密 // 023

你的热情可以感染观众和员工 // 024

500 位“TED 人物”的成功秘诀 // 026

想帮助别人先要学会倾听 // 027



## 第2章 **掌握讲故事的艺术** // 029

用一个故事推倒一堵墙 // 034

说服力的三个要素 // 036

用故事把你的思想和情感植入观众的大脑 // 038

故事就是有灵魂的数据 // 040

简单却有效的三类故事 // 041

故事在商场中的竞争力 // 054

给我一个我想要支持的人物 // 058

## 第3章 **让演讲像好友交谈一样自然** // 065

请求和练习的艺术 // 068

如何说别人才愿意听 // 073

揭开肢体语言的奥秘 // 079

像领导者一样讲话、走路和着装 // 083

手势能让有力的观点更加有力 // 085

手势的魔力 // 087

三个简单方法纠正恼人的小动作 // 092

你的力量来自你的内心 // 097