

用故事
轻松管理的
优秀培训
教材

路军◎编著

感动才有心动◎心动才有行动

首席 故事官

基于故事魅力的超级领导力

一个崭新职位的出现正在打造席卷全球知名企业的故事管理

首席 故事官

赋予做事能力的超级领导力

路军◎编著

国际文化出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

首席故事官 / 路军编著. —北京: 国际文化出版公司, 2008.10
ISBN 978-7-80173-674-1

I . 首… II . 路… III . 企业管理

IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 120140 号

首席故事官——基于故事魅力的超级领导力

作 者 路 军

责任编辑 张妮莹

装帧设计 蓝 狮

出版发行 国际文化出版公司

经 销 北京国文润华图书销售公司

印 刷 北京威远印刷厂

开 本 787×1092 16 开
16.75 印张 210 千字

版 次 2008 年 10 月第 1 版
2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80173-674-1

定 价 32.00 元

国际文化出版公司

地址: 北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编: 100013

总编室: (010) 64270995 传真: (010) 64271499

销售热线: (010) 64271187 64279032

传真: (010) 84257656

E-mail: icpc@95777.sina.net

http://www.sinoread.com

序言：用故事构建领导力

你听说过首席故事官吗？

你知道哪些企业里有首席故事官吗？

首席故事官的职能是什么？

首席故事官是如何用故事来影响他人的？

它对企业的发展起着什么样的作用？

本书将会为你一一解答。



在国内，很多管理者对于首席故事官这一职位，可能还了解得比较少，甚至全然不知。然而在国外，这一职位很早就已经存在，并被很多国际知名企业效仿，现有蔚然成风之势。首席故事官，不难理解，从字义上就可窥一斑。如果要给它一个确切的定义，那就是为企业编故事、讲故事的管理人员。他们的职责就是用故事去激发斗志、培训人才、促进沟通、平衡关系、培养协作精神，用故事引领企业走向和谐与持续发展。

国外的一些知名企业，十分重视首席故事官的作用。

美国耐克公司在多年前就提出了“讲故事计划”：每个新员工要听一小时关于公司的故事。如今，听故事仍然是新员工受训的头等大事，耐克的教育总管也因此被称为“首席故事官”。

IBM 为了让管理人员掌握绘声绘色讲故事的技巧，在纽约阿莫克的经理人发展部门，请来在好莱坞有 15 年剧本写作和故事编辑经验的著名编剧奥顿担任顾问，专门训练经理人讲故事。

美国可口可乐公司、美国西部电话公司、美国壳牌石油公司以及美国亚美泰公司，也都聘请各大学教授，以类似的方法来培训经理人。

这些企业为何会内设或外聘故事官们，以讲故事的方式进行管理呢？管理者的重要职责是管理好人，而要管好人，就要去触动人的灵魂，实现人性管理。而要实现这一目的，讲故事是最好的方式。

我经常给企业做管理培训，培训中我发现打动人们灵魂的往往是那些富有哲理性的故事，而不是那些深刻的理论。

2004年，我开发了自己的第一个管理课程——《成功战略——企业成功的十大原则》。我花费了大量的心血做准备，但令我吃惊和恼火的是，课堂上居然有人睡觉——他可是花了不少钱来听课的。课后，我主动与学员交流，得知大家对我的逻辑分析、判断能力以及我总结的战略原则很认同，但认为我讲课没有激情，不会讲故事，缺乏吸引力。

在设计第二个课程时，我非常用心地准备了大量的管理故事。故事多了，课堂上睡觉的人少了。特别是当我说“下面我要给大家讲个小故事，来说明我想说的道理”时，那些走神的学员也都睁大了眼睛。为什么会这样？因为大道理大家都听过了。天底下没有新鲜的道理，但天天都有新故事在发生。由此我悟出这样一个道理：小故事蕴含大智慧，以讲故事的方式可提升管理效率，解决管理难题。

企业设立首席故事官一职的目的就在于此。首席故事官还可为企业打造一批善于讲故事的经理人。我们知道很多杰出的管理者就是讲故事的高手，他们用故事传达想要传达的信念与信息。

联想总裁柳传志便是一个典型代表。联想总裁柳传志为什么能够以20万元钱起家打造出“中国民族品牌”？联想的故事是从“人类

失去联想，世界将会怎样”开始的。1997年，一本由联想公共关系部总经理撰写、专门讲述联想成长故事的书——《联想为什么》出版，当年销售几十万册。与此同时，联想的品牌电脑在市场上热卖，一举成为占据中国内地市场份额的第一品牌，一下子家喻户晓。

海尔的张瑞敏也是讲故事的高手。我们认识海尔大多是通过张瑞敏讲的“洗土豆的洗衣机”“麦克冰箱”“海尔好兄弟”的故事中开始的。人们记住海尔，也是先记住了这些故事。

遗憾的是，在现实中，很多管理者不习惯给员工讲故事，而喜欢大谈理论。这种方式看起来很有条理，但却平淡无味，令人昏昏欲睡，很难留下什么深刻印象。而讲故事的效果就大不一样了。故事有角色、有情节、有情感，是管理者描述未来、解释环境快速变化的好工具，也是分享观念、传达经验的好工具。故事就像一个鱼饵，能吸引人们接收信息，增进对抽象道理的理解。此外，故事蕴含深刻寓意，富有智慧，震撼心灵，能贴切地描述出未来的美好前景，激发人们的斗志，鼓励人们永远向前。

鉴于此，任何一个企业都有必要把管理者培养成为讲故事的高手，打造更多优秀的“首席故事官”，以提升管理效率、创造经营奇迹。本书的宗旨也在于此。

本书共分为两大部分：一是故事在管理中的重要作用，二是讲故事做管理的技巧。本书援引了大量的企业案例，内容兼顾理论性和实践性，不失为企业管理者的实用型培训教材。

希望我们的管理者能由此受到深刻启发，领略故事管理之妙，掌握巧讲故事之法，以此引领企业扬帆远航。



目录

上 篇 让故事在管理中发挥作用 1

第一章 破界：用故事突破思维限制 3

有效管理的实质就是不断创新的过程。而要实现创新就必须勇于破界，拆除旧有的思路之墙，清除思维的障碍。大地冰封，唯破界可以解冰；人心冻结，唯破界可以互容；事业滞步，唯破界可以振兴。破界，是拯救一切的总法则；破界，是创造价值的有效途径。而要破界，故事是改变我们思路、突破思维限制的有力武器。故事可以让我们思考，并不断地激活思维，改变思维模式，从而真正实现思路上的创新。

一流的深度思考工具……3 打破思维模式的武器……7

提升思维能力的元素……11 创新思路的拓展之门……14

第二章 激励：用故事激发无穷斗志 17

士气，是企业成败的关键。唯有培养团队的凝聚力，且维持高士气，有求胜或放手一搏的决心，企业才会有胜出的可能；就算跌倒了，也能凭着不服输的意志力，很快地东山再起。而士气并不是一时半会儿就可以凝聚而成的，需要长期的激发、鼓舞。故事是我们激发士气的一个有效途径。要成为优秀的管理者，会说故事，亲身体验的故事也罢，口耳相传的故事也罢，重点是通过讲故事，激发团队的斗志，累积情感、培养默契。

用目标刺激人的行为……17 用真情触动人的灵魂……21

用鲜活的榜样感化人……25 让荣誉成为一种责任……28

第三章 团结：用故事促进沟通合作

32

故事照亮了我们的沟通之路。故事为交流者培育了共同的土壤，使其可以播种观点或信息；故事营造出良好的交流环境，促进交流上的共识；故事缩短人与人之间的距离，让沟通变得便捷与流畅；用故事交流，还可以化解矛盾和冲突，让人们相互理解、互助合作、团结奋斗。

卓有成效的交流媒介……32

激发倾听兴趣的载体……35

调和差异的最佳路径……39

缩短人际距离的桥梁……42

促成和谐合作的纽带……44

第四章 信任：用故事达成心意相通

49

故事是建立彼此信任的一种粘合剂，它可以把原本不信任的双方粘合在一起，这种粘合方式是以体验故事、激发情感为基础的；故事可以拉近人与人之间的距离，达成情感上的共鸣。用故事促成的信任是一种弥足珍贵的东西，没有人能够用金钱买得到，也没有人可用利诱和武力争取得到，它来自于一个人的灵魂深处，是活在灵魂里的清泉，可以挽救灵魂，让心灵充满纯洁和自信。

表达信任意愿的工具……49

赢得信任的有效途径……52

建立信任关系的粘剂……55

达成共识的万能钥匙……60

第五章 观念：用故事影响人的思想

64

故事是最容易被人理解和接受的。如果我们用故事把价值理念事例化并加以传播，会起到事半功倍的效果。我们可以用故事来传播企业价值观，用故事把人们的思想凝聚在统一的企业价值观之内，增强企业的凝聚力；我们可以用故事来反映和表达自己

所信奉的价值观，以影响他人；我们还可以用故事来平衡不同的价值观，消除冲突，让企业走向和谐。

树立企业价值观途径……64	体现自我价值观途径……67
宣扬品牌价值观途径……70	平衡多元化的价值观……73

第六章 分享：用故事传授经验知识 77

所有的知识最终都建立在经验的基础上，而讲故事是把经验从一个人传递给另一个人的有效工具。利用故事分享知识，是我们传递、学习知识的一种极好的方法，因为故事让“数据”和“资料”包含了情境，易引发人的情感，让人们主动去接受知识。

故事情景中分享知识……77	分享知识的优秀故事……80
确定分享的目标对象……83	

第七章 困境：用故事应对危机管理 87

由于故事在交流沟通、激发情感方面有着巨大的作用，因此用故事来处理危机，可以拉近人与人之间的情感距离，促进理解，达成谅解。不论企业面对的是内部危机还是外部危机，只要故事运用得当，就可能让危机得到抑制，不至于扩大、蔓延，甚至可能化干戈为玉帛，化危机为机遇。

增强管理危机的意识……87	用故事化解内部危机……90
用故事化解外部危机……95	用故事化危机为机遇……97

第八章 变革：用故事实现有机整合 101

以讲故事的方式探讨变革的重要性和紧迫性，可增进人们对变革的理解，让变革成为他们的一种自觉行动。关于变革的故事包括

三个基本的内容：变革的案例、组织领导的思路和达成目标的路径。
在变革中我们应把故事的焦点放在如何突破变革的重点难题和传递
重要信息之上，展现最温和、最动人、最有说服力的故事魅力。

用故事激发组织变革……101 用故事领导经营变革……105

用故事改善组织环境……109

第九章 营销：用故事开拓销售之路 113

用故事来进行营销是赢得消费者的最有效、最持久的工具。
通过故事，缩短了产品和消费者之间的距离；通过故事，消费者对
产品进一步熟悉、亲近，甚至在不知不觉中加深了对产品的感情。
用故事进行营销还因为故事通俗易懂，生动活泼，易于流传，为
人们喜闻乐见，更重要的是故事包含着深刻的寓意，给人们提供
了快速的联想空间，直接触动人们的感情神经。

营销是卖有用的故事……113 营销培训离不开故事……116

感受故事去实现营销……119

第十章 品牌：用故事来提升知名度 123

用故事去传播品牌是一种比其他传播方式高明许多倍的传播
形式。一个传奇、生动、有趣的故事常常能够把品牌从冰冷的物
质世界带到一个生动的情感领域，使品牌“润物细无声”地悄然
滋润消费者心田，从而在不知不觉中传播品牌内涵、文化、价值，
成功俘获消费者的心。

品牌故事赋品牌生机……123 给品牌注入文化内涵……126

品牌有效传播的纽带……131

下 篇 让好故事为我所用

135

第一章 训练：讲故事有章可循

137

如果想要让自己讲的故事吸引人，并对他人产生积极的影响，我们平时就应注重讲故事的能力训练。首先要换位思考，站在听众的角度，了解听众的需求；其次要善于抓住讲故事的机遇，别让机遇从身边溜走；最后，我们还要善用各种工具（语言工具和非语言工具）来表情达意，让故事丰满有趣。

了解听众并想人所想……137

善于选择并抓住时机……140

口头语言与身体语言……144

选择姿势和面部表情……149

声音模仿和语气轻重……152

第二章 误区：讲故事要把握好分寸

155

讲故事要把握好分寸。只有把握好了分寸，才能让故事启迪人、感染人、影响人。为此，我们要避免走入讲故事的误区——欺骗忽悠听众、不尊重听众、让听众厌烦、让听众恐惧和羞愧、让听众看不到希望。我们讲的故事一旦走入了这样的误区，不但不能很好地表达我们的意愿，反而会事与愿违，与我们的意愿背道而驰。

不能欺骗和忽悠听众……155

不能有不尊重的行为……158

不要让听众感到厌烦……161

不要让人恐惧和羞愧……165

不要让听众丧失希望……168

第三章 搜索：找到好故事的路线图

171

故事铺天盖地，满地皆是。如何找到能在瞬间吸引人，并能深深刻在人们心中，影响着人的思维和行为的好故事呢？俗话说

“功夫在诗外”，要想拥有更多的好故事，平时应多下功夫。比如了解故事的来源渠道，掌握故事搜索的一些基本方法，建立故事资料库，并把故事分类。这样，需要时便可信手拈来，为我所用。

故事搜索的四大方法·····171	故事的七大基本来源·····177
搜索故事敏感度训练·····182	快速获得有用的故事·····186

第四章 优化：提炼出好故事的诀窍 191

想要用一个故事去影响人时，必须对故事进行提炼——提炼出最精华的东西，让故事“确有其用、确有其特、确能动人、确有其变”。对故事的提炼是建立在正确定位的基础上的：掌握故事提炼的原则和方法，摆正自己的位置——把自己当作一个真正的故事讲述者，与听众交谈，一起分享故事而不是说教。

故事提炼的五大途径·····191	故事提炼的五大元素·····197
故事提炼的基本原则·····201	故事提炼的动感要求·····205

第五章 创造：构思出能影响人的故事 209

我们的身边时时发生着这样那样的故事。如果我们能善用这些故事，通过自己的思考重新构思设置，让其变得对我们有用，其说服力是最强的，也是最具影响力的。因为这些故事就发生在人们的身边，具有真实性，便于大家把故事与生活联系起来，由此改变自己。要想构思出一个好故事，我们得去挖掘身边最有价值的东西，并掌握故事构思设置的基本方法。

故事设置的基本方法·····209	挖掘出有价值的故事·····213
故事悬念设置的技术·····217	故事设置的五种手段·····221
故事设置 19 大误区·····227	

第六章 表达：让故事吸引并打动人心 231

要想让我们讲的故事吸引人并打动人，我们必须用好故事的表达工具，以增强故事的趣味性、形象性、哲理性等，真正实现故事的“有声”与“无声”的结合。同时，我们还要了解故事的有效表达模式。故事所包含的不仅仅是一系列有形的、听众可以体验到的特性，那只是表面上的东西；故事更有其无形的、情感方面的内涵特征。故事表达正是使二者合一，实现故事“内外”的结合。

故事表达的两种工具·····231	如何讲好一个故事·····235
故事的有效表达模式·····238	故事表达的十种形式·····243
如何处理数据和引语·····248	

鸣谢（企业及个人名录）	252
-------------	-----



上 篇
让故事在管理中发挥作用

第一章 破界： 用故事突破思维限制

有效管理的实质就是不断创新的过程。而要实现创新就必须勇于破界，拆除旧有的思路之墙，清除思维的障碍。大地冰封，唯破界可以解冰；人心冻结，唯破界可以互容；事业滞步，唯破界可以振兴。破界，是拯救一切的总法则；破界，是创造价值的有效途径。而要破界，故事是改变我们思路、突破思维限制的有力武器。故事可以让我们思考，并不断地激活思维，改变思维模式，从而真正实现思路上的创新。



一流的深度思考工具 ☺

孔子说：“学而不思则罔，思而不学则殆。”这句话强调的是学习与思考的重要关系。对于我们的管理者来说，管理本身就是不断地在实践中学习的过程，而学习离不开思考。思考有助于我们解决管理中存在的难题，让原本模糊不清的问题渐渐明晰起来，有序地呈现在我们眼前。

牛顿发现万有引力定律是思考的结果；卢梭的惊世之作《人类起源的不平等》是在散步思考中产生的；康德对星空的思索和探究，

最后使他的名字和星空一样灿烂夺目。

那么是什么促进了我们的思考呢？思考必须基于一个有效工具，才能通过这个工具来联想、转化、推断、组合等，从而达到活跃思维并在思考中展开一系列活动的目的。

思考的工具很多，比如某件事的刺激，可以让我们思考；某个人的出现，可以让我们思考；某条信息的刺激可以让我们思考；某句带有哲理性的话可以让我们思考；一个生动有趣味的故事，更会让我们“浮想联翩”。故事为我们管理活动中的思考提供了一个强有力的工具。故事本身就是一个信号，可以激发我们对过去、现在、未来进行深思，也可以对我们的行为作出预警。

上海汽车工业集团的原总裁胡茂元有一天在一本书上忽然看到“拼地图”的故事：

一天早晨，一个牧师正在准备第二天的讲道词。太太出去买东西了，小儿子约翰哭着嚷着要去迪斯尼乐园。为了转移儿子的注意力，牧师将一幅色彩缤纷的世界地图撕成许多小碎片，对儿子说：“小约翰，你如果能把这张世界地图拼起来，我就带你去迪斯尼乐园。”牧师以为这件事会使约翰花费大半个上午的时间，但不到十分钟，小约翰便拼好了地图。每一片碎纸片都整整齐齐地排列在一起，整张世界地图又恢复了原状。牧师很吃惊，问道：“孩子，你怎么拼得这么快？”小约翰回答道：“很简单呀！地图的另一面是一个人的照片，我先把这个人的照片拼到一块，然后把它翻过来。我想，如果这个人拼对了，那么，这张世界地图也该是对的。”牧师忍不住笑了起来，决定马上带儿子去迪斯尼乐园，因为儿子给了他一个启发：人对了，世界就对了。