

中社
经管

一则领导团队、激发变革的商业传奇

SQUIRREL INC.

松鼠公司

能够在正确的时间讲述正确的故事，
将成为应对挑战 and 获得成功的重要领导技能。

[美] 斯蒂芬·丹宁 (Stephen Denning) 著

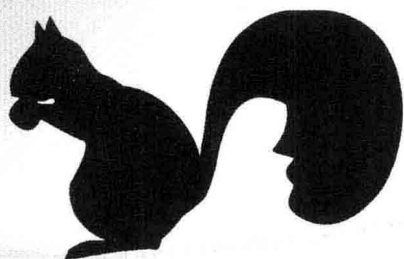
屠新泉 陈英 译

最具
人性魅力的
沟通艺术

A FABLE OF
LEADERSHIP THROUGH
STORYTELLING

美国前总统里根、惠普创始人比尔·休特，到现代最具人性光辉的政界领袖、商人们都在用讲故事的方式领导他们的团队，美国企业高级主管们对MBA的热情在讲述学习如何讲故事却兴趣盎然……

中国社会科学出版社



SQUIRREL INC.

松鼠公司

[美] 斯蒂芬·丹宁 (Stephen Denning) 著
屠新泉 陈英 译

A FABLE OF
LEADERSHIP THROUGH
STORYTELLING

图书在版编目 (CIP) 数据

松鼠公司/(美)斯蒂芬·丹宁著;屠新泉、陈英译. -北京:中国社会科学出版社, 2005.2

书名原文: Squirrel Inc.

ISBN 7-5004-4852-X

I. 松… II. ①斯… ②屠… ③陈… III. 企业领导学-通俗读物
IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 126358 号

Squirrel Inc. by Stephen Denning.

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation Copyright © 2004 by China Social Sciences Press.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权利, 该权利受法律保护。
版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-0239

责任编辑 杨晓芳
特邀编辑 孙振远 屠敏珠
责任印制 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销 新华书店

印刷装订 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次 2005 年 2 月第 1 版

印 次 2005 年 2 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 5

字 数 124 千字

定 价 19.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010-64041536; 010-64059527

SQUIRREL INC.

A FABLE OF LEADERSHIP
THROUGH STORYTELLING

松鼠公司是一个什么样的组织？

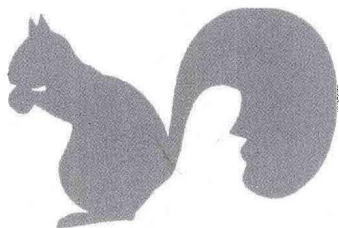
松鼠公司是一个虚构的组织，面临日常经营管理中大家都熟悉的难题。她曾经是企业中的精英，她的管理模式也被广泛尊为典范。

但是时代不同了，市场已大不一样。松鼠公司的收入停滞了，她的市场份额在逐渐丧失，她的一度被尊崇的管理实践不再符合潮流。

松鼠公司不是一个坏公司。她没有卷入系统内的非法行为，也没有因为那些不能预见的意料之外的事而失去主见。但是松鼠公司却没有得到她想要繁荣的结果。

对于松鼠公司，变化是不可抗拒的，而这个组织却似乎无法改变。

像今天的许多公司一样，松鼠公司非常需要领导艺术。这是一个非常适合用讲故事来解决的挑战。松鼠公司的寓言就是把讲故事作为一套方法，把公司从下滑的趋势中扭转出来，使人们协作、帮助恢复创新力以及带领公司开拓未来。



本书出版前获得的褒扬

“优秀的企业领导者知道在温和与强硬、艺术与科学、真实与魔幻之间没有截然的界线，斯蒂芬·丹宁，一位讲故事的大师和先驱，在本书中展示了如何在应用讲故事这一领导工具的过程中兼顾以上所有因素。”

——Jack Grayson 和 Carla O'Dell，分别是美国生产率和
质量中心（APQC）的主席和总裁

“讲故事是改变或加强一个企业的文化最重要的方式之一。领悟到讲故事的威力的人将在成为未来领导者的道路上一帆风顺。斯蒂芬·丹宁是一位讲故事的大师，《松鼠公司》是每一个企业领导者的必读之书。”

——Rory L. Chase，Teleos-The Know Network，
董事经理兼《知识管理》杂志的编辑

“《松鼠公司》是一则充满智慧的寓言，它以独到的眼光审视了领导艺术和讲故事的魔力——在恰当的时间讲恰当的故事的技巧。在将他那愉快的，有趣的故事娓娓道来的同时，丹宁为那些致力于改造他们企业的管理者们传授机宜，帮助他们突破从构想到成功的过程中将遇到的业务难题。”

——Melinda J. Bickerstaff，Britol-Myers Squibb 公司
知识管理副总裁



“《松鼠公司》的价值难以估量，因为它以清晰而简洁的风格揭示了‘根据情境讲故事’的规则，并且能够立刻在实践中加以适用。针对反复出现在企业、社会和个人生活中的七种情景，本书提供了相应的，被证明行之有效的技巧。讲故事是否成功地传播了知识或说服某些人投入行动都不是关键，关键在于是否投入了适度的激情和应用了正确的讲故事的技巧。”

——Steven Wieneke，通用汽车公司首席知识资产经理

“不同于大量其他的‘道德故事’，本书有着严肃的目的，避免了近年来这类书籍的流于平庸；它在各方面都是有实践价值的和经得起争论的。”

——Dave Snowden，IBM 全球服务公司 Cynefin 中心主任

“一个精彩的关于成长与发展的故事！当我们深入了解松鼠公司这个团队的时候，我们领会了领导的原则，以及如何通过不同类型的故事以非胁迫的方式来应用这些原则。在这个过程中，我们认识了自己。这是继许多年前的《Watership Down》之后，我读到的关于领导艺术的最好的书。”

——Robert H. Buckman，Buckman 实验室前 CEO 和
Applied Knowledge Group 总裁

“《松鼠公司》是一本关于领导艺术、变革以及讲故事在前二者中的作用的好书。作者编织了一则寓言，故事通过一群松鼠的对话展开，叙述能够始终吸引你的注意力，引导你感悟领导艺术某些难以言传的特质。我尤其折服于关于领导艺术和适应力的这部分内容，我并愿意向任何对领导艺术的真实本质有兴趣的人极力推荐该书。”

——Gayle Holtzinger，壳牌公司前知识经理

“我读过许多关于如何用讲故事的艺术及如何左右一个公司的命运的书，而《松鼠公司》是其中最令人拍案叫绝的一本。它从头到尾都引人入胜，充满了许多你可以马上付诸实践，克服现实挑战的想法。尽管背景是虚构的松鼠世界，你仍然可以在其中捕捉到你自己以及你公司中的英雄和小人的影子，而你们也一样在每天努力去影响和改变决策者、员工和消费者的感情和思维。”

——Richard Stone, StoryWork Institute 总裁

“从很早开始（大约在 1995 年），我们 KM 内的许多人都是工程师——分析工程师和技术工程师。当我第一次在 KM 听说讲故事这回事——由斯蒂芬最早加以推广，我充满怀疑。但我错了！讲故事现在已经成为 KMBOK 中一种得到证实的技术，是获得 KMPRO 的 KM 证书的一个必要条件。斯蒂芬是在 KM 普及讲故事的先驱，他早期提出的方法被作为一种基本的交流技能教授给持证者。他的新研究着眼于讲故事在有效的领导艺术中的作用，未来的 KM 领导者也将需要学习。”

——Douglas Weidner, KMPRO Learning Centre CKO,
Knowledge&Innovation Management
Professional Society(KMPRO)执行董事

“作为一个职业讲故事的人，我认为本书是在企业内展现讲故事的威力的首选素材。它清楚地阐述了根据目的有效讲故事的特殊属性，这也许是达成目标的最佳途径。这是我读到的关于在企业中有效地使用讲故事方法的最佳作品。”

——Seth Kahan, 企业团体专家

“这本书让我爱不释手！斯蒂芬·丹宁以其卓越的文采和创造力，证明了将右脑的想像力与左脑的容纳力和分析框架相结合的自



然的活力和美丽。在此过程中斯蒂芬展示了故事的力量及其根源。斯蒂芬·丹宁已经编织了一个故事——它已成为我们自己的故事，在此过程中他革命性地改变了 2004 年之后企业获得成功的方式。阅读本书还将帮助那些希望在工作上和游戏中提高效率、获得成功的人士激发想像力、加强理解力。”

——Lynne Feingold, 企业顾问

“这本书很新颖。在貌似简单的故事后包含着深刻的与新的生活和研究相应的管理学概念。斯蒂芬·丹宁将管理学原理同故事结合，像变戏法一样吸引你轻松地进入二者。他将他作为杰出管理学教授的生活经验转变成有趣的故事。我很喜欢书中人物处处显得真实、自始至终表现一致。他们让你认为‘这个有可能发生!’”

——Madelyn Blair, Pelerei 公司 CEO

“我曾经担任一家园林建筑公司的 CEO 长达 17 年，我一直努力寻找振奋人心、强化企业精神和激发员工活力的途径。为此，我举办研讨会、聘用企业顾问、追逐时髦的玩意儿。但我却从未想过讲故事这种方法。当我读到斯蒂芬·丹宁那些简单却聪明的原理时，我很后悔没有将这样有效的一套想法引入我的公司。他们必定会行之有效。”

——K. D. Solit, Spring Gardens 公司前总裁

“本书以独特的方式描述了讲故事如何被用做一种有效的领导手段和机构改革的工具。它开辟了一个全新的领域，这个领域一直被普遍忽视。这是每一个企业领导人必读的、有趣的书。”

——Michel Pommier, 世界银行乍得与喀麦隆管道项目总部协调员



“《松鼠公司》将在企业中讲故事这一策略提升到了一个新的层次。作为公司中的一名职业讲故事的人，我发现本书简单有效且指导性地阐述了在企业中讲故事的最重要的方面。而其中我认为最有价值的是它对在企业中讲故事的这种最高形式的精粹概括和每章后的告诫。”

“我相信对于任何想要涉及公司界的高手们，和那些已经在公司中的讲故事高手们都是必备的工具书。尽管故事不能解决企业的所有问题，但他们能使得这个过程变得更愉快。

——Carol Russell，企业顾问

“当我深深意识到无论多么精彩的分析、透彻的解释和合理的推理都无法改变现实时，本书无疑为我展示了另一种途径。”

——Larry Forster，石油业交易代理人

“在《跳板》(*The Springboard*)一书刚刚大获成功之后，斯蒂芬·丹宁又为那些可以用讲故事的力量来执行劝说、影响和说服任务的领导人提供了有益的见解和指导。”

——Sanjay Swarup，高级知识管理专家

前言

讲故事是我们生活中一种平凡的乐趣，但它也是一件严肃的工作。

——杰罗姆·布鲁纳

这是一本有关领导艺术的书。它探讨了一个人——无论身处何地——如何用讲故事的魔力去领导、去应对如今所有的领导者面临的重大挑战。

- 如何说服人们变革？
- 如何团结众人？
- 如何分享知识？
- 如何抑制流言？
- 如何表达你自己？
- 如何传播价值观？
- 如何领导人们共创未来？

这些是领导者将遇到的最困难、最重大的挑战，而几乎没有其他工具可以解决这些问题。



在成千上万本有关领导艺术的书籍中，只有极少数对领导艺术和讲故事之间的关系有所触及。但即使是那些有所开端的作者，也只是把讲故事当做一种边缘事物。更没有人领会讲故事对于领导和沟通的中心价值，也没有人系统地、多角度地阐释讲故事的性质和方法。

而真正有效的管理工具——讲故事——就在本书中。

在我与许多大公司交往的过程中，我看到人们一旦明白讲故事并不是一种可以由具有现代分析性思维能力的、由计算机控制的时髦工具取代的小伎俩，他们就能容易而迅速地提高天生的讲故事的能力。实际上讲故事不仅是我们在公共生活和私人生活中一切活动的中心，也是每一个现代公司的重大活动的核心内容。在正确的时间讲正确的故事的能力是在 21 世纪这个纷繁的世界开展合作、开拓业绩所必需的一种领导技能，它也是人际交往、与家人和朋友融洽相处所需的重要技能。

最近的 Booz Allen 评论得出结论：“故事在今天最重要的作用可能是激发和驱动管理策略和管理活动的变革。”我曾在我的《跳板：讲故事如何在知识经济时代的组织中激发行动》一书中谈到那些激发变革的故事（即跳板的故事），并介绍了世界银行改革的令人瞩目的故事。这个关于领导艺术的故事与众不同，现在已传遍了全世界。而这本新书的内容包括：

- 第一部分（第一、二章）详细说明了如何策划和讲述一个能够激发组织变革的故事。
- 第二部分（从第三章到第十章）阐述了如何使用其他六类在组织中有效的讲故事的方法。从第四章到第九章都在说明这六类故事如何构思和讲述。
- 第三部分（第十一章到第十二章）分析了讲故事对我们的工作和个人生活的影响。



在写作“跳板的故事”之后，我认识到，讲故事不仅对于想要激发变革的领导者，而且对于任何一个需要讲述一个企业故事的人、需要与一个团队共创未来的人、需要分享知识的人、需要抑制流言的人，都是很重要的。我认为不同的叙述目的需要不同的叙述方式与之相匹配，在一个特定目标上利用了错误的故事类型通常会导致失败。因此我着手构造松鼠公司的故事，以此说明不同的讲故事方式可以帮助人们找到和讲述有利于实现目标的故事。

我们正在谈论哪种类型的讲故事？

毋庸置疑，本书提及的讲故事不是指神话故事或讲给孩子们听的老故事，而是指每天在全世界的企业中由忙碌的主管们讲述的、旨在实现现实目标的故事。

企业中发生的一些故事同有着悠久历史的传统故事有相似之处。两千多年前希腊哲学家亚里士多德在他的诗集中就描述过传统的讲故事的原则。这些故事有开头、中间部分和结尾，有包括反面人物和正面人物的情节；故事的讲述者想像人物的活动，并从他们的角度感受事物，因此听众才会沉浸于故事中的世界。奥维德(Ovid)、谢赫拉扎德(Scheherazade)、博卡奇奥(Boccaccio)和马克·吐温写的故事，约瑟夫·坎贝尔(Joseph Campbell)所写的英雄历险记，和大众电影院里放映的一些影片，就属于这样的故事。传统故事也可为现代企业的一些目标服务，如表达你自己（将在第四章讨论）或促进合作（第五章）。

本书还将谈到其他类型的讲故事，这些类型的实践者超越了传统讲故事的原则。他们不仅研究故事应如何讲述，还根据服务目的研究被实际应用于企业的故事以及故事产生的影响。尽管非传统的故事不符合亚里士多德的讲故事理论，但它们包含了一些在现代企业中最具价值的讲述形式。这方面的例子有传达复杂思想和激发行



动的跳板故事（将在第一、二章讨论），抑制流言的故事（第七章），分享知识的故事（第八章），以及引领人们共创未来的故事（第九章）。

因此，松鼠公司的故事涉及了应用在组织中的传统和非传统的讲故事法。它分析了哪类故事在何种情况下有效以及为什么有效。它的目的在于展现和说明这些区别，使得读者更容易找到并实践符合目标的故事。

为什么是松鼠？

《松鼠公司》是一则寓言，故事中的人物是松鼠。可这是为什么呢？

当我写这本书时，我必须考虑怎样最好地讲解不同的故事、故事在现代组织中的特定作用和它们之间的共性和差别。我很快发现在四五个方面分析七种故事类型有一定的复杂性，不适合采取教科书式的行文。

作为以讲故事方式传达复杂思想的支持者，我发现借助叙述体是很自然的事。几个世纪以来动物语言成功地将复杂的信息传递给广泛的听众，如伊索和拉封丹借用了动物园，佛朗兹·卡夫卡（Frantz Kafka）借用了蟑螂，乔治·奥威尔（George Orwell）借用了猪，詹姆斯·艾吉借用了牛，丹尼尔·奎因（Daniel Quinn）借用了猩猩，斯宾塞·约翰逊（Spencer Johnson）借用了老鼠，而本书用的是松鼠。

松鼠在几个方面触发了我的想像力。若干年以前我看过被称为哈泼斯指数（Harper's Index）的那个统计摘要，并注意到一个古怪的数字，是松鼠因忘记埋坚果的地点而丢失的坚果的百分比。我已忘记确切的数字，但是我记得是相当高的比例。后来，当我看到一群松鼠在我的院子里跑来跑去，我就想起它们不断丢失坚果的巨大数



目。我想，如果有一天松鼠决定改变将会发生什么？所以本书讲述了一个被称为松鼠公司的虚构组织由埋藏坚果向仓储坚果转变的故事。转变的过程从不可能（第一章）到有可能（第二章），再到可能（第三章），再到丧失机会（第九章），然后是新一轮的转化（第十一、十二章）。

华盛顿是世界上松鼠最多的地方之一，我的大量创作都在那里完成，我的一个房间面向几个庭院。一度我能从窗户看到一棵巨大的老桑树，大群的松鼠在它又长又宽的横条上玩耍。我不时停下写作抬头观看无数的松鼠在树上快活地嬉戏，这令我精神一振，显然桑树枝成了它们理想的玩乐场。但有一天我向窗外看时，发现桑树不见了！我的邻居不声不响地砍掉了它。因为桑树使城市的庭院看起来乱糟糟的，我理解他们的行为，但我为松鼠担心。当它们发现桑树被砍掉了会是什么感受呢？桑树的故事在本书的第二部分发挥了重要作用。

松鼠公司里有一群毛茸茸的人物，他们在克服障碍、激励热情和团队精神、分享重要知识并最终引导公司进入一个成就非凡的新时代的过程中共同学习讲故事的艺术。松鼠们共同发现了在正确的时间讲正确的故事的能力对于任何一项重大改革都至关重要。

在书中你可能遇到的角色是：

- 一名酒吧老板，他在松鼠公司附近开了一家酒吧。
- 戴安娜，松鼠公司一位积极进取的公司经理，她发现故事激发行动的力量。
- 怀斯，他提倡用讲故事来表达自己。
- 赫丝特，她用讲故事的办法使人们协作。
- 马克，他讨论用讲故事的方式传播价值观。
- 豪，他用讲故事的方式分享知识。
- 桑德拉，他力求用讲故事来引领人们开创未来。



- 泰德，松鼠公司的公共关系部主管。

所有这些角色，除了酒吧老板之外，都是为松鼠公司工作。

松鼠公司是一个什么样的组织？

松鼠公司是一个虚构的组织，面临日常经营管理中大家都很熟悉的难题。她曾经是企业中的精英，过去的她怎么说都是做得很出色。在很长一段时间里，利润始终在上升，她的股票以几倍的收益售出，她的管理模式也被广泛尊为典范。

但是时代不同了，市场已大不一样。松鼠公司的收入停滞了，她的市场份额在逐渐丧失，她的一度被尊崇的管理实践不再符合潮流。过去，在投资者的眼中，松鼠公司根本不会做错什么，而现在似乎她没有一件事是做对的。她的管理层工作的时间仍然像以前那么多，但是公司却再也得不到她曾经的非凡业绩。

松鼠公司不是一个坏公司。她没有卷入系统内的非法行为，或像安然公司那样明显的诈骗行为。她一直努力做正确的事，她的管理者没有欺骗或偷盗的企图，他们不是骗子。但是松鼠公司却没有得到她想要的繁荣的结果。

松鼠公司也没有因为那些不能预见的事而失去主见。就像许多现实中的公司一样，管理层已经认识到公司衰落的原因。就是那些在过去带给公司成功的习惯和做法，现在变成了制约改革和牵制必要变革的桎梏。

松鼠公司的管理层不同程度地意识到公司衰败的原因，但是对于怎样做却没有达成一致，即使像许多现实生活中的公司一样，公司外部的任何人都很明了该采取什么措施，公司内部却束手无策。对于松鼠公司，变化是不可抗拒的，而这个组织却似乎无法改变。



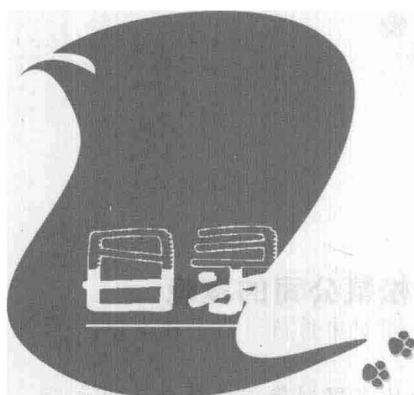
像今天的许多公司一样，松鼠公司非常需要领导艺术。就像它所发生的一样，这是一个非常适合用讲故事来解决的挑战。松鼠公司的寓言就是把讲故事作为一套方法，把公司从下滑的趋势中扭转出来，使人们协作、帮助恢复创新力以及带领公司开拓未来。

如此，如果你对用讲故事作为一种领导工具感兴趣，对了解在现代社会讲故事对组织极其重要的作用感兴趣，或者你只是为了看看故事娱乐一下，请继续：阅读、学习、享受！我希望你在读的过程中获得的乐趣同我写作时一样多。

斯蒂芬·丹宁

2004年3月

于华盛顿特区



本书出版前获得的褒扬 前言

作者阐述了本书的意图和写作的过程。

第一部分

第 1 章 松鼠公司

——如何构思激发组织变革的故事

戴安娜是松鼠公司一名具有积极进取精神的执行主管，但该公司正在走下坡路。她从一个酒吧老板那里寻求如何说服松鼠公司进行变革的指导。她学习如何分九步设计一个故事，以传达一个复杂的理念，并激发行动。

.....3

第 2 章 戴安娜的故事

——如何用讲故事激发变革

当地的故事在松鼠公司初见成效后，戴安娜又回到酒吧老板那里寻求进一步的指导，希望加强故事的效果。

.....23