

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

STORIES AT WORK

从
管理者要学会

讲故事

【美】特伦斯·加吉罗(Terrence L.Gargiulo) 著

孙立武 译

- ◎一幅画顶得上一千句话
- ◎一个故事顶得上一千幅画
- ◎好的管理者往往是故事高手
- ◎管理者要学会讲故事

*Using stories
To improve communication
And build relationships*



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理者要学会讲故事

*Stories at Work: using stories to improve
communication and build relationships*

【美】特伦斯·加吉罗 (Terrence L. Gargiulo) 著

孙立武 译

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者要学会讲故事 / [美]加吉罗 (GARGIULO, T. L.) 著; 孙立武译, 一北京: 人民邮电出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-115-16468-1

I. 管… II. ①加…②孙… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 093255 号

内 容 提 要

本书内容由两部分组成, 第一部分结合实例介绍了以讲故事的方式进行沟通在人际交往中的三大作用。第二部分阐述了利用故事改善交流和人际关系的具体方法。

作者根据读者对故事的理解, 层层深入, 并从读者的角度设计了大量的实践练习, 以全面锻炼读者讲故事的技能。

本书适用于所有需要改善交流和建立良好人际关系的读者, 尤其是企业中的管理者。

管理者要学会讲故事

-
- ◆ 著 [美]特伦斯·加吉罗 (Terrence L. Gargiulo)
译 孙立武
责任编辑 代新梅 许文瑛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 13 2007 年 9 月第 1 版
字数: 150 千字 2007 年 9 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2006-7583

ISBN 978-7-115-16468-1/F

定 价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

译者序 打开心灵之门的钥匙

康德说：“世界上有两件东西能够深深地震撼人们的心灵，一件是我们心中崇高的道德准则，另一件是我们头顶上灿烂的星空。”我们生活中所从事的任何有意义的活动都是将我们心中崇高的道德准则进行外化，从而使我们的行动符合普遍的道德要求，并对他人产生影响，进而影响整个社会的发展与进步。

如何用你内心崇高的道德准则去打动周围的人？你需要一把打开心灵之门的钥匙。故事正是使人们心灵相通的万能钥匙，通过故事的沟通，人们内心崇高的道德准则得以对接。

一位曾在世界银行负责知识管理项目工作的官员欧阳严明讲述了他的这样一段工作经历。

“20 世纪 90 年代中期，我在世界银行担任知识管理项目的负责人。刚开始工作不久，我就感觉到自己面临着一个似乎无法解决的难题——我希望同事们都能积极地投入到这项工作中来，但大家却对此无动于衷。要知道，知识管理虽然在今天已经广为人知，但在当时它还是一个相当新奇的概念。

于是，我向大家阐述了一些自认为很有说服力的理由，并以此来论证把分散在组织内的知识聚集起来是多么的重要，但他们却充耳不闻；我又用 PowerPoint 做了多次演示，试图以令人信服的方式展示分享和充分利用这些知识的重要性，他们也只是满脸茫然。无可奈何的我为了达到目的，几乎愿意尝试任何办法。

后来，在 1996 年的某一天，我给大家讲了这么一个小故事。

1995年6月，赞比亚某个小镇的一名医护人员访问了美国疾病控制中心（Center for Disease Control）的网站想知道如何治疗疟疾。结果，她找到了答案并用在了对当地患者的治疗之中。想想看，这件事情多不容易！那可是在赞比亚，世界上最贫穷的国家之一，而小镇离首都还有600公里。不过，在我们看来这件事情最让人震惊的地方不在于此，而是世界银行竟没有帮上任何忙。虽然我们对贫困问题知之甚多，但却没有让数以百万用得上这些知识的人得到它们。想一想他们能够获得这些知识会怎样？想一想我们会因此造就一个多么伟大的组织？

就是这么一个简简单单的故事，把世界银行可能实现的一幅动人景象展现在了员工和管理者眼前。完全出乎我的意料，在此之后，大家都积极地行动了起来。后来，知识管理正式成为了世界银行的一个重要事项，我也继续利用类似的故事来保持大家的干劲。”

从这个故事中我们得知，人们并不是缺少关爱贫穷者和弱者的崇高的道德，而是缺少打开心灵之门的钥匙，这把钥匙通过正确的人讲述正确的故事，从而打开故事倾听者的心灵之门，用心中崇高的道德准则去指导行动，造福社会。

通过阅读本书，读者可以在故事中学会人际沟通的技巧和方法，以便在以后的生活、学习和工作中将听到的和想到的小故事加以巧妙地应用，在打开自己心灵之门的同时打开交流对象的心灵之门，实现心灵与心灵的碰撞。

英文版前言

我们的身边充满了故事。我正式邀请您与我一起开始一段奇妙的故事之旅，在出发之前，请先抛下你所有关于故事的预想。

我永远不会忘记我在布兰迪斯大学的第一门课程。这是一门关于人类学的必修课，为时两个学期。说真的，我没什么兴趣，觉得这会是白白浪费时间。事实摆在那儿，还能如何深入？

然而，路易斯·伊格西亚斯教授的一堂课改变了我的看法。在这堂名为“想像一下你是谁”的课上，伊格西亚斯教授大声为我们朗读了舍尔·希尔弗斯坦笔下的一个故事——《爱心树》。故事内容很简单，讲的是一个男孩和一棵树共同成长，彼此相依。这棵树一直守护着男孩，直到最后，为了让男孩用它的身躯建起一座房子，树献出了自己的生命。

故事念完了，全班同学都伤感地叹息着。但伊格西亚斯教授并未就此打住，而是又翻到这本书的扉页，重新为我们读了一遍。他没有加入任何评论，只是凭着那双顽皮的眼睛和声调的微微变化，就使得这个故事变得生动活泼、风格迥异。

多么出人意料啊，这次我们竟然发现《爱心树》讲的并不是一个温馨的故事。这个男孩已被看作是一个自恋的剥削者，树都知道如何奉献，而男孩却只会索取。

同一个故事，先是深深感动了全班同学，然后激起了一片怀疑和愤怒。由于心目中男孩和树的理想形象破灭，一些同学不禁悻悻然；而另一些同学的义愤，是源于故事中所暗含的自私自利、毁坏自然的社会信息。

伊格西亚斯教授没有做出与政治有关的评论，也没有试图对后现代的

相对论观点表示赞成。他只是唤醒了我们的意识，刺激了我们的想像。他领着我们主动走向这个故事，让我们颠覆了对一个已经熟悉的故事产生的习惯性反应。在他的带领下，我们发现了故事的本质。从那天起，我的生活也随之发生了变化。

你知道，故事并没有既定的含义。它只是一种工具，我们借此进行反省以及深度的思考。这些故事慷慨地提供了机会，让我们得以用新的方式看待自己、看待世界。

我们的交流和学习方式都以故事为基础。故事是最有效的储存、回收以及传递信息的方式。由于听众必须主动参与到故事中来，故事也就成了人类交往和沟通中最深刻的社会形式。

本书将告诉您故事是如何促进交流和巩固人际关系的。第一部分着重强调了故事起到至关重要作用的三个方面：交流、管理和领导，并且每一方面都是建立在前者的基础之上。若不了解交流的作用，管理也就无从谈起。故事能使我们看到交流的本质。努力培养讲故事技巧的管理者将会建立良好的人际关系，而这正是杰出领导者所应具有的特点。

本书结构

第一部分名为“故事的作用”，共分为六章。第一章分析了人际交往中故事的三大作用：创造说服力和交流环境、暗含信息以及故事如何作为思考工具。这一章是全书的总起，鼓励读者透过故事显而易见的表象进行深入地思考。本书的主要目的之一就在于提升我们的注意力，将其从专注于故事的讲述转到探究故事内部的微妙含义。第一、三、五章用了很多小故事来阐述故事的作用，他们有长有短，风格各异，在每个小故事之后都会提出几个问题，促使读者进行反思。为了让它们最大限度地发挥作用，我建议您运用想像力，将自己融入这些小故事之中，思考这些问题，并与自身的经历相比较。这样，才会达到最好的阅读效果，而不会产生被人说

教之感。本书成功与否，不在于您是否喜爱它，而是在于您能在多大程度上领会书中的意图，并能为己所用。这样，本书才真正能有机会产生影响，让人们用新的行为方式来改善交流和人际关系。

第二章是关于亲情中心的一个实例研究，着眼点在于这一组织是如何成功地运用故事来改善其交流的。

第三章分析了故事的另外两个功能：故事要求人们主动倾听以及帮助人们沟通彼此的差异。这两个功能都与管理有关。主动倾听是故事的核心所在。如果在读完本书后，你别无他获，那么请做到以下这一点。

听取他人和你自己的故事，积极地去倾听，从而改善人际交往，并在你生活的方方面面都建立起令人满意的丰富而有益的关系。

第四章是关于索迪斯公司的实例分析，展现了一个公司是如何通过故事来改变其管理文化的。

第五章重在对领导才能的探究。对领导者而言，处理好各种关系是最重要的工作。本章将重点放在自我意识、他人意识以及故事三者之间的联系之上，为理解这一联系，笔者提出了故事的三个功能：加强人与人之间的联系；可被用作武器；也可被用作良药。

第六章是一个关于改善组织环境（E. O. I）的实例研究。它的与众不同之处在于用故事来培养新的领导者。这一研究揭示了自身和他人的意识在个人经历中的作用，以及 E. O. I——这个能让各个组织与其成员沿着同样道路前进的机构是如何建立起来的。

第二部分名为“让故事发挥作用”，分三章讲述了我们应该经过什么过程、运用什么工具、通过什么联系，才能用故事来改善交流和人际关系。第七章将带领读者进行一系列反思，意在逐步揭示出大量的个人故事。

第八章教你如何发现故事之间的联系。本章解释了索引的重要性，我在此引出了一个技巧，叫做“故事拼贴”，要想把故事有效地组织起来，

使其发挥作用，这一技巧相当有用。

第九章是实践的综合。本章分为两部分，前一部分做出指导，指出各种组织中通过故事来培养敏锐观察力的实践机会；后一部分列出九大实践，囊括了很多类型，包括各种工作场所和会议。

用一个故事开始我们的旅程

在埋首本书之前，我们先来轻松一下，讲个路易斯·伊格西亚斯教授最喜欢的故事吧。我的目的并不在于故事本身，而是为了向这位教授致敬，感谢他作为一位老师——有时甚至是一位魔术师——赠予我们的丰厚礼物。下面就是这个故事的全部——《真理女士》。

托马斯的一生已经很圆满了。50岁的他已经是全球百强公司之一的执行总裁，拥有美好的家庭，以及他曾经想要的一切物质享受。然而，依然有个问题困扰着他。儿时，他曾听过一个关于耶稣的故事，有人问耶稣：“什么是真理？”耶稣没有回答，托马斯对此一直不解。因此，有一天，托马斯对妻子说：“亲爱的，我很快乐，我们的生活棒极了，但是我想要去寻求真理。”

“嗯，亲爱的，”妻子回答，“如果你觉得这对你来说是重要的，那就去吧。我会为你做好丰盛的食物带上，你的事业可以让我来代理，明天早上你就可以出发了。”

第二天一早，托马斯带着食物上路了。他把宝马车留在了车库，觉得自己应该一步一步走完这段朝圣之路。走着走着，他停在了自己公司的生产车间门口。他听说工人们有开启真理之门的钥匙，可是在此他一无所获。下一站是白宫，他发现这里到处是夸夸其谈的大话空话，却没有真理。接着托马斯来到了梵蒂冈，与教皇一番谈话之后，依然没有找到真理。他就这样继续游荡着，最后他发现自己来到了世界的一个偏僻角落，远处有个东西，画着一支指向山顶的箭状标识，上面写着：“真理所

在地。”

托马斯跌跌撞撞地爬上了山，看见一座小木屋，屋顶闪闪发亮。“原来真理住在这儿。”他忐忑不安地敲了敲门。不一会儿，门吱呀一声开了。托马斯伸长脖子四处张望，想要一睹真理的风采。眼前的一切却吓得他后退了五英尺^①——面前这个人又老又丑，实在是他生平所未见。她弯腰驼背，一开口，声音又高又尖：“怎么了，亲爱的？”

“噢，实在抱歉，我想我找错了地方，我是来找真理的。”

这人笑笑说：“嗯，你找到了，请进吧。”

于是托马斯走了进去，开始了对真理的学习。年复一年，他一直留在她的身边潜心学习，关于真理的一切都那么错综复杂，这令他震惊不已。终于有一天，他提出：“真理，我已经从你这里学到了很多，但现在我得回家了，我要把我的知识和智慧与他人分享，但我不知道从哪儿说起，我应该告诉人们什么呢？”这个丑陋的老妇人靠近了他：“嗯，亲爱的，请告诉他们我又年轻又美丽吧。”

用马克·吐温的话来说，“为了道出真理，有时你先得说点儿谎。”

^① 1 英尺 = 0.3048 米。



目 录

CONTENTS

第一部分 故事的作用	1
第一章 在故事中交流	3
故事创造的说服力和交流环境	3
小故事 变!	5
故事暗含着信息	6
故事是思考的工具	9
小故事 精确动力	12
小故事 质量控制	16
第二章 实例研究——亲情中心	20
亲情中心的创建背景	20
小故事 使命和乐观	22
小故事 勇气	24
小故事 信仰和耐力	25
小故事 坚持自己的工作	27
小故事 爱和乐观	28
小故事 亲情中心如何运用故事来工作	32
第三章 用故事来管理	36
故事要求人们主动倾听	36

小故事 火车的故事	37
小故事 红头巾	40
小故事 资产成就培训公司	45
小故事 时尚之屋	50
小故事 数学谜题	52
小故事 勺子	54
故事帮助我们调和彼此的差异	57
小故事 乔 VS 简	59
小故事 查理的困境	60

第四章 实例分析——索迪斯公司

背景资料	65
筛选过程	65
对故事的优化利用	66
故事的影响	66
征文大赛中的范文	67

第五章 在故事中领导

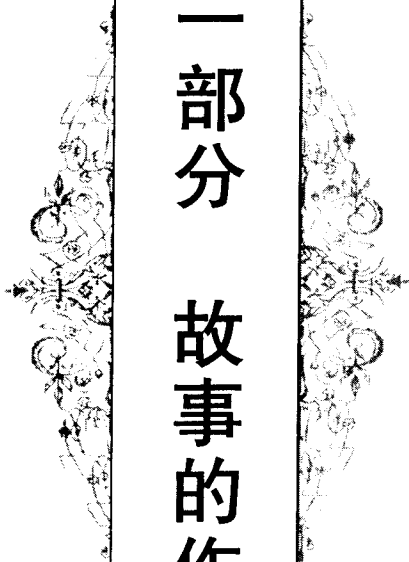
故事帮助人们相互结合	72
小故事 困在飞机上	74
小故事 潜水迷里奥纳德	76
小故事 克劳伦斯和艾米	79
小故事 执行总裁与实习生	82
故事可作为武器	85
故事可用来疗伤	86
小故事 维克多的故事	89
小故事 市场风险	97

第六章 改善组织环境 (E. O. I)	101
E. O. I 的故事	102
 第二部分 让故事发挥作用	 109
第七章 建立个人故事的索引	111
个人故事一 童年	114
个人故事二 父母和兄弟姐妹	116
个人故事三 祖父母和其他亲戚	118
个人故事四 宠物和动物	119
个人故事五 高中和青少年时期	121
个人故事六 大学	122
个人故事七 老师和导师	124
个人故事八 你听过的故事	126
个人故事九 朋友	127
个人故事十 失望和辜负	128
个人故事十一 初恋	130
个人故事十二 最艰难的事情	132
个人故事十三 聚光灯下的时刻	133
个人故事十四 死亡	134
个人故事十五 慷慨的给予	136
个人故事十六 伤害和痛苦	137
个人故事十七 不公平	138
个人故事十八 欢乐和愉快的时刻	139
个人故事十九 假日	140
个人故事二十 事物和难忘的饭菜	141
个人故事二十一 汽车和家	142
个人故事二十二 书籍和电影	144



第八章 故事拼贴	146
故事拼贴介绍	147
拼贴样本一 写给儿子的信——关于工作	148
拼贴样本二 对于海的思考	155
第九章 练习与工具	161
观察技能	161
观察练习	164
商业观察话题一 第一印象	167
商业观察话题二 办公室装潢	169
商业观察话题三 电话	170
商业观察话题四 会议	171
商业观察话题五 销售报告	172
商业观察话题六 客户互动	173
商业观察话题七 合作文化	174
商业观察话题八 回顾日	175
编写故事能力练习	176
练习一 告诉我你是谁	177
练习二 家庭故事	178
练习三 没有故事的人的故事	179
练习四 角色行为搭配	182
练习五 摸彩袋	183
练习六 成语故事	184
练习七 索引重述	185
练习八 用故事对话	186
练习九 学会为对方着想	188

第一部分 故事的作用



第一章 在故事中交流

卓有成效的交流有赖于对故事的充分利用。这一章分析了故事促进交流的三大功能。首先，人们可以用故事开始交流，并以此创造良好的交流环境。这是故事在交流中最为明显的用途之一。大多数人都发现，用一个故事来表达观点更具有说服力。因为不向对方直接说出自己的观点，而是用故事来婉转表达，这能使人们更好地参与进来，也更容易接受彼此所交流的内容。其次，我们来解释一下故事暗含信息的功能。人们常说：“这个故事有什么道德意义？”由此可以看出，故事是蕴含着道德和其他类型信息的。尽管故事可以表现一些简化了的信息，但我们也常常夸大这种表现的范围和影响。对于这一主题，我们只是粗略涉及，不做深入探讨。最后，故事还有作为思考工具的用途。思想和交流是不可分割的，因为故事能暗含信息，我们就可以在其中运用大量的概念和观点，交流的质量直接依赖于我们的思想。

故事创造的说服力和交流环境

在讨论的一开始，让我们来看看故事创造的说服力和交流环境的几种方式。你该如何抓住别人的注意力？想要别人听你说话好像是越来越难了。具有讽刺意味的是，过大的信息量不仅不能够帮助人们提高交流质量，反而会变成一种阻碍。无论口头形式还是书面形式，故事都能帮助人们开始交流。它就像一张确保可靠性的证明书，使用故事的同时我们就向听众递交了信任状，如同在对他们说：“将注意力转到这儿来吧，我有你想要听的东西。”有了听众的注意，谈话才可开始。和听众们的交流一