

AROUND THE CORPORATE CAMPFIRE
HOW GREAT LEADERS USE STORIES TO INSPIRE SUCCESS

围坐公司篝火旁

卓越领导者的 故事制胜法

[美]伊夫琳·克拉克 著

刘霞 伊文 译

阿姆斯特朗国际公司、耐克、3M、K/P公司、
伊士曼柯达公司、好事多、玫琳凯、福克斯珠宝商店、
西北互助保险公司、联邦快递、WRQ、Medtronic、
西南航空、容器商店、户外娱乐设备公司
揭开顶尖公司通过讲故事获得成功的秘密

 上海远东出版社



围坐公司篝火旁

卓越领导者的故事致胜法

[美]伊夫琳·克拉克 著

刘霞伊文 译

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

围坐公司篝火旁:卓越领导者的故事致胜法/(美)伊夫琳·克拉克著;刘霞,伊文译. —上海:上海远东出版社,2005

ISBN 7-80706-061-1

I. 围... II. ①伊...②刘...③伊... III. 公司—企业领导学 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037879 号

Around the Corporate Campfire © 2004, Evelyn Clark
Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback © 2005, Shanghai Far
East Publishers

ALL RIGHTS RESERVED

This translation is published by arrangement with Columbine Communications
& Publications, a publishing consultancy.

本书由权利人授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可,本书的
任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

围坐公司篝火旁 卓越领导者的故事致胜法

编 著 / [美]伊夫琳·克拉克

译 者 / 刘 霞 伊 文

特约编辑 / 周勇剑

责任编辑 / 李巧媚

装帧设计 / 零 语

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京前锦排版服务有限公司

印 刷 / 商务印书馆上海印刷股份有限公司

装 订 / 望新印刷厂

版 次 / 2005 年 5 月第 1 版

印 次 / 2005 年 5 月第 1 次印刷

开 本 / 787×1092 1/18

字 数 / 205 千字

印 张 / 13

印 数 / 1—5100

图字:09—2005—039 号

ISBN 7—80706—061—1

F·217 定价:29.00 元

如发生质量问题,读者可向工厂调换。



伊夫琳·克拉克 公司故事讲述者，与那些希望发展和讲述能够鼓励和维系成功的有效故事的领导者和团队一起工作。在与全球和产业领导厂商，比如微软、世界宣明会、好事多、西图国际有限公司和威瑞信的合作过程中，她已经大有收获。

伊夫琳发表主题演讲，举办为客户专门设计的讨论会，并组织公司静修，这些活动旨在开发以价值观为基础的故事和交流平台，它们能够增进销售、加强团队工作并提高组织效率。她为《品牌的技巧》一书提供了很多公司故事，并在交流管理和公共关系方面发表了大量文章。

伊夫琳也是全国演讲者协会的一名成员，在2004年全国故事讲述网络会议上，她被同行推举来介绍她的工作室。作为华盛顿大学传播专业的毕业生，她在从业之初是美联社广播新闻编辑，并获得了美国公共关系协会的认证。

9 770255 666666 666666 666666 666666 666666

献给加里,他使我的生活 故事无限丰富

9770255 666666 666666 666666 666666 666666

致 谢

我将始终欠一位特别慷慨、亲切、出色的管理顾问——西雅图的戴维·邓宁博士——一笔债。正是戴维在我经历职业生涯的熄火点时拉了我一把，使我重操旧业。正如他在序言中所写的，他引领我发现了自己对于使组织行为与公司理念保持一致的深厚感情，他为我的职业身份进行了新的定位：公司的故事讲述者。

我还要对其他无数人表示感谢，他们在公司故事讲述工作室的创建和后来的不断完善过程中，在发展一个公司范围内的故事讲述体系的过程中，以及在最近这本书的写作过程中，帮助我，激励我，给我提建议，教育我，和我一同欢笑。在那些以恰到好处的幽默为我提供具有深刻见解的建议的人中，最重要的有以下几位：耐心、体贴和支持我的丈夫加里·本奎特，临床心理学家、演说家兼培训师、宣传家、好友沃利·威尔金斯博士，以及演说家、CFO、好友、注册会计师罗恩·雷尔。其他慷慨地为本书的编辑与写作提供建议的同行有：莱斯莉·查尔斯、安·哈特利和迪克·沙夫。

给我提供持久支持和鼓励的朋友还包括：时装设计师兼零售商努比亚·彭尤拉·瑞安，演员、艺术家兼教练康妮·米勒，演说家兼创造力顾问玛丽莲·舍曼·道，以及来自教会的我的研究团队的成员：苏珊·伯班克、琳达·恩克马和凯茜·希契科克。

特别要提到我以前的客户、20年的朋友、获得荣誉表彰的公司沟通经理邦尼·鲍曼·亨森,他在我的研究和书稿写作过程中都给予了支持。作为责任编辑,凯·杜邦在标题改进、内容完善、封面设计、版面设计,以及语法和标点符号等无数细节问题上提供了无价的帮助。洛杉矶的专栏作家戴夫·墨菲和西雅图的专栏作家埃里克·佐克勒提供了编辑指导,尤其是在导言方面。玛丽·凯·范西斯汀制作了目录,图像设计师克里斯廷·亚当斯在封面和版式设计方面贡献了她的才智。

祝福你们所有的人。

序 言

当一个人被邀请写关于一本讲述公司故事的书的序言时，他该怎么办呢？很简单！就从讲述一个故事开始。好吧，我就讲一个故事。

几年前我接到一个电话，是一位我在领导人咨询活动中认识的女性打来的。我记得她聪明、口齿伶俐、精力旺盛。她解释说，她想跟我谈谈遇到的一些职业上的问题，开辟一些新的方向。当我们随后在我位于西雅图商业区的办公室谈话时，她说她曾经遇到过两次艰难的生活变迁，并挺了过来，但在目前的公司公共关系职位上，她却感觉走进了死胡同。我让她描述一下她在现在的工作中遇到的挫折。这触痛了她的神经。她跳了起来、紧握拳头、死死地盯着我喊道：“我讨厌它！我讨厌它！我再也不想做公司的宣传员了！”我冲着她说：“重构它！”她转回身问道：“什么意思？”我回答：“重构它。做一个公司的故事讲述者！”正如俗语所说，剩下的就是历史了。

那个下午，伊夫琳·克拉克开始了她成为国内领先的公司故事讲述者的旅程。这本书，《围坐公司篝火旁——卓越领导者的故事致胜法》，就是关于故事在当今组织中的力量的。我们将了解有效率的领导者在他们的组织中是如何运用故事的，我们也将了解如何去成功地抓住我们的公司故事并控制它的威力和能量。

故事在生活中主要扮演着治疗的角色。作为 21 世纪地球上的寄居者,在整个社会、组织和社区中,我们体验到了一个自相矛盾、变化迅速,并且在总体上越来越相互依赖的外部世界。这个外部世界与我们自己的内部世界有许多不同之处。这就是故事的治疗作用所在。真实可信的故事为我们成功地处理我们所生活着的两个世界之间的差异提供了方法、观点和行为方式。

从心理学的观点来说,我们也许会同意,故事能帮助我们协调日常生活中所面对的内外世界之间的矛盾。但是,有没有什么定量证据能证明故事在公司生活中的效用呢?

是的,确实有可靠的证据。有三个研究项目已经发现,讲故事是非正式学习的基本途径(见附录 A)。一项由劳动力发展中心所做的为期六年的研究,设计了这样一个问题:“在工作中,最重要的学习发生在什么地方?”作为一项雄心勃勃、包罗很广的任务,这个项目与波音、数字仪器公司、摩托罗拉和西门子等大公司,以及这些公司中与雇佣员工相关的各州代表处进行了合作。研究人员发现,在工作中多达 70% 的新的技术、信息和能力是通过非正式学习获得的。

在另一项研究中,西利·布朗描述了一位人类学家对一个服务性组织的研究。研究者发现,重要的工作技能是在技术人员围坐在咖啡壶旁和午餐时候,通过讲故事的方式非正式地传播的,而不是在培训教室里获得的。

最后,克莱纳和罗思提出了四条理由,以说明为什么讲故事在组织中是有效的。我也在多年与公司打交道的工作中见识了其有效性。简单地说,故事能够建立信任;能够有效地提出隐藏的问题;能够成功地传播知识;能够帮助建立

一个关于公司管理和领导的一般知识体系。

哲学家乔治·桑塔亚纳说：“那些不能记住过去的人注定会重复过去。”贯穿人类历史的故事帮助我们避免重复过去，并从中获得有价值的教益。因此，现在让我们走到篝火旁，在接下来的文字中了解领导者是如何利用讲故事来构建并强化他们的组织的。

戴维·邓宁博士
公司领导者心理学家

目 录

致谢	1
序言	1
导言	1
高度接触的需要	4
像家庭一样的工作团队	5
故事成为领导工具	5
通过故事分享理念	7
作为故事讲述者的成功领导者	8
1 阿姆斯特朗国际公司:掌握向周围的人讲故事的 艺术	9
2 耐克:一个脚踩华夫饼鞋底奔跑的全球竞争者	19
3 3M:孕育螺旋式的增长和创新	33
4 K/P 公司:爱,与此何干?	45
5 伊士曼柯达公司:八个词就足够了	55
6 好事多卖场:一个真诚的鱼的故事	67
7 玫琳凯:把女人放在驾驶员的位置上	77
8 福克斯珠宝商店:不仅仅是有一点狡猾	91
9 西北互助保险公司:默默地做正确的事,大张旗鼓地 宣传价值观	99
10 联邦快递:射击、行动、沟通和递送豆子	115

11	WRQ:就像赛车一样	127
12	Medtronic:爸爸,今天我救了个人	135
13	西南航空:为了乐趣与利润飞行	149
14	容器商店:你听说过什么能改善财务状况的故事吗?	159
15	户外娱乐设备公司:达到可靠性的极致	171
16	不仅仅是为公司写的	181
17	没有故事,你还拥有什么?	191
	可信的故事能够导向并维持成功	194
	故事不仅仅是为了传递好消息	195
	识别核心价值观	196
	有愿景的公司成为领袖	197
	附录 A 如何确定你的核心故事	199
	附录 B 对你自己的故事讲述情况的评估表	203
	附录 C 公司故事模板	207
	故事题目	209
	挑战	210
	解决问题的方法	210
	解决方案	211
	结果/回报	211
	构造故事	211
	附录 D 关于关键性的工作场所学习的研究	213



导 言

多年来，耐克公司的员工一直被告知，他们公司的存在要感谢一位田径教练和一只华夫饼干模具。阿姆斯特朗国际公司的员工知道，一场高尔夫球曾经让他们的CEO破费了248 000美元。而当 Medtronic 公司的员工听到一位患有帕金森综合症的病人因为他们公司的技术而改变了生活时，他们往往会流下眼泪。

卓越的领导者知道，员工们不仅仅需要崇高的布道式的语言和专业行话。为了理解和认可他们的组织代表了什么，工人们需要知道它的人员、它的价值和它的历史。因此，聪明的领导者讲故事。他们定期将整个“部落”召集在公司的篝火旁（会议室、年会、假日会议等等），回忆公司的传奇，分享新的故事。通过触及员工、顾客和公司股东们的心灵和思想，他们留下了可以激励一代又一代人的经验遗产。

“你们所能做的一切都与你们在公司中的成功经验有关，”好事多卖场的共同创办人、总经理兼 CEO 吉姆·辛

纳格尔说道,“除了故事外,我们还得到过什么?那就是真正给人们留下良好印象的东西,那就是我们工作的意义。当你有了真实的事例,比如我们在销售卡尔文·克莱因牛仔褲时获得的成功,那就是会产生反响的东西。一幅画胜过千言万语,一个讲述得当的故事也价值连城。讲述一个我们自己的故事,就等于对我们的哲学和理念说了一大堆。”

就像好事多的故事和在本书中讲述的其他故事一样,存活下来的公司都有富有理想的领导者,他们能够清楚地表述组织的价值——这是公司文化的基石。讲故事已被证明是强化愿景和价值、交流指向成功的做法和行为的有力工具。一个始终讲述得当的公司传奇故事,正是这些长期获得成功的公司的共同之处,尽管各个公司的产品或提供的服务或许有所不同。

故事帮助我们达成了难以计数的交流目的。因为它们深深地打动了我们,所以它们就成了我们的一部分。每次我们分享一个故事,我们也就拓展、加深、强化了我们与家庭、朋友、社团和组织的联系。

高度接触的需要

今天,我们需要比以往更强的联系。我们高度机动、迅速流动、由技术所驱动的文化,使我们能够迅速而持续地相互联系,但是我们常常并不真正地联系。隔壁隔断里的同事、对门的邻居,甚至家人和朋友,都不再面对面地说话,而是倾向于使用更有效率的电子邮件或短信。但是这些“便利”同时也把我们相互分隔开。

远程办公和家庭办公进一步加剧了这种分隔,因为越来越多的人已经无人可以交流。即使在挤满了人的办公