

# 领导者

——掌握商业会议的艺术与规律

[美] 斯蒂芬·丹宁  
(Stephen Denning)

丁栋虹 等

著  
译校



The Leader's Guide to Storytelling  
Mastering The Art and Discipline

故事  
指南

上海财经大学出版社

# 领导者讲故事指南

—— 掌握商业会议的艺术与规律

[美] 斯蒂芬·丹宁(Stephen Denning) 著

丁栋虹等 译校

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

领导者讲故事指南:掌握商业会议的艺术与规律/[美]斯蒂芬·丹宁  
(Stephen Denning)著;丁栋虹等译校. —上海:上海财经大学出版社,  
2007. 11

书名原文: The Leader's Guide to Storytelling—Mastering The Art  
and Discipline of Business Narrative

ISBN 978-7-81098-929-9/F·883

I. 故… II. ①丹…②丁… III. 领导学-通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 104827 号

- 责任编辑 李成军  
 封面设计 周卫民 陈益平

LINGDAOZHE JIANG GUSHI ZHINAN

### 领导者讲故事指南

——掌握商业会议的艺术与规律

[美]斯蒂芬·丹宁(Stephen Denning) 著  
丁栋虹等 译校

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)  
网 址: <http://www.sufep.com>  
电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

宝山蔚村书刊装订厂装订

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/16 24 印张(插页:1) 322 千字  
印数:0 001—4 000 定价:39.00 元

## 译者序

说故事是现代组织里重大活动的核心，也是我们在公开生活和私下生活中行事的枢纽。能不能抓住适当的时机讲适当的故事，已逐渐成为 21 世纪用来对付世界万象和推广生意的基本领导技巧。海尔集团 CEO 张瑞敏说，提出新理念并不难，但要别人认同一个新理念却很难。《圣经》在西方深入人心，靠的就是一个个生动的故事，于无形中让别人认同自己的理念。生动的故事在脑海中形成一个丰富的形象，而一个善于讲故事的人则会将人们带到很感性的真实环境中。讲故事在很多企业成为指导领导力发展的有效方式绝不是偶然的，这源自于情境指导。情境指导是构建领导力的有效方法。在情境模式下，由企业的高管人员根据角色模拟的方式培养候选领导者，效果非常显著，并帮助企业在新旧领导权力交接时，不会出现岗位工作的混乱。

最成功的领导者都是讲故事的大师。20 世纪 90 年代中期，世界第四大轮胎企业德国大陆公司的高管团队非常清楚，公司要生存，就必须构建除轮胎生产制造之外的新的核心能力，并在国内市场之外求得发展。无疑，大陆公司面临巨大的挑战。该公司生产制造轮胎的历史已有 125 年，在全球有着最为先进的技术与最高的品质，形成了自满的企业文化。要实现新的战略目标，高管团队与管理层不仅要克服对新挑战的恐惧，还要改变固有的“其他企业不可能超越大陆公司的质量标准”的陈旧思维。德国大陆公司 CEO 赫伯特·格莱柏邀请了一批精心挑选的员工参与公司的领导力课程。他认为，

必须让这些具有潜力的核心员工接受大陆公司不能持续发展的现实。赫伯特·格莱柏没有采取说教的方式去影响这些核心员工,而是给他们讲了一个在竞争激烈的行业里大陆公司变革成功的故事。赫伯特·格莱柏告诉他们,大陆公司有骄傲自大的文化传统,但是他已经改变了,用更为宽广的思维去寻找合作伙伴。这些听课的核心员工从他身上获得一个非常关键的信息:承袭过去成就大陆公司辉煌的行为方式与思维,会成为大陆公司变革的最大障碍。这些核心员工转变了思维,认识到只有帮助企业整合新的合作伙伴才能取得成功。他们成为变革的推动者:组成项目团队,与跨国的供应商、技术支持商及其他轮胎制造商构建新合作关系。而这成为大陆公司后来得以在全球竞争成功的关键。

什么样的故事是有效的?一个能有效构建领导力的有效的故事,至少包括下面五个关键要素<sup>[1]</sup>:

(1)故事细节明确。早期的研究发现,领导力培养的方式与企业面临的战略挑战相结合,效果非常好。这并不是说高管在指导新领导者的过程中,不能讲述企业环境之外的故事。但重要的是,这个经验要与企业目前面临的挑战联系起来。

(2)故事的情境适当。故事要求具有启发意义,讲故事的人要根据自身的经验构思好故事,而且当时所处的职位最好与听故事的人的职级处于同一层级。毕竟,一个小城镇裁缝店的管理人员关心的是如何改善运营效率以对抗沃尔玛的压力,而不是如何面对战略转型的挑战。大多数具有潜力的管理人员想通过杰克·韦尔奇或郭士纳这些CEO们在怎样改造企业的演讲中学习到东西是很难的,因为两者存在着经验上的差距。因此,对领导者的教练来说,构思故事时一定要使听故事的人能够想像出自己在当时的环境下是怎样解决问

---

[1] Ready, D. A. 2002. How Storytelling Builds Next-Generation Leaders. MIT Sloan Management Review (Summer 2002).

题的。

(3)具有相关的角色模拟。故事的设计用来培养新领导者,必须在导师与“学生”之间确立学习关系。在这一关系形成之前,高管人员必须要信任和尊重那些参与领导力课程的人员。同时,高管人员必须生动地把故事描述出来,而不是汇报式的讲述。

(4)具有一定的戏剧性。在听故事的人眼里,一个生动形象的故事会更吸引他们的注意力。此外,故事的戏剧性要求是制造强烈的冲突,最理想的戏剧性是当事人面临缺乏一个理想的选择方式的情境冲突。

(5)具有很高的学习价值。有效的故事能够激励学习,直至影响行为的改变。故事可能全面描绘了领导力资质或技巧的框架,但故事也可能分享了价值观。最有效的故事是兼具两者:帮助领导者准确理解企业战略能力的同时,也强化了对组织特质的认同。

这些都属于最困难——也是最重大的——领导挑战。若想处置妥当,当然得靠有用的工具。但在数以千计已发行的领导类书籍中,只有少数几本曾暗示领导和说故事有关。即便那些率先点出其中关联的作者,也只是把讲故事视为无关紧要的小事。没有任何一本书提到讲故事对领导和沟通来说有多重要,更不曾有系统地说明它的多个范畴和各种方法。

本书是一本全面介绍讲故事程序、方法与技巧的力作。它会告诉你如何利用故事的神奇力量去展开领导——不管你目前的处境如何——以及如何面对领导人今日普遍遇到的挑战:你要如何说服人们改革?你要如何促成人们合作?你要如何分享知识?你要如何平息谣言?你要如何介绍自己?你要如何传达价值观?你要如何带领人们迈向未来?

本书的翻译与校订是由丁栋虹、邱舟艳、朱菲、陈扬丽、金泉、马雪雁完成的。邱舟艳翻译了前言和第一、第二章,朱菲翻译了第三、第四、第五及第六章,陈扬丽翻译了第七、第八、第九章,金泉翻译了

第十、第十一及第十二章,马雪雁翻译了其余部分。在初稿的基础上,丁栋虹对其中部分进行了重译,对全书译名进行了统一,并对文字进行了修订。在校订中,马雪雁付出了较多努力。基于时间与精力的关系,本译稿有些地方尚存在不足。不当之处,敬请读者批评指正。

丁栋虹 丁于复旦  
ddh@fudan.edu.cn  
2007年11月

本书由马雪雁翻译,马雪雁翻译了其余部分。在初稿的基础上,丁栋虹对其中部分进行了重译,对全书译名进行了统一,并对文字进行了修订。在校订中,马雪雁付出了较多努力。基于时间与精力的关系,本译稿有些地方尚存在不足。不当之处,敬请读者批评指正。

# 前 言

本书阐述的是一个简朴而有力的理念：即你试图去领导一个群体，与他们进行交流的最佳途径往往是讲故事。本书向读者展示了如何运用讲故事来处理当今领导层所面临的一些最为严峻的挑战。

## 两个不同的世界：“领导”与“讲故事”



“讲故事”与“领导”同属行为表演艺术，与所有的表演艺术一样，它们要求表演者进行思考的同时也至少要进行同等量的行为动作。在此类情形中，表演者往往对所要表达的内容了然于胸却总是落得个话在嘴边，说出口的尴尬局面。在书中，我尽力阐明了在“领导”与“讲故事”这两个不同领域的交汇处，哪些是行之有效的，哪些又是无法奏效的。

在职业生涯的前几十年里，我一直坚守在领导和管理的岗位。具体而言，我曾担任过一个大型国际组织的主管。该组织恰巧是世界银行，但若换作是其他的任何大型现代组织，人们所交谈的内容基本上还是相同的——回报率、成本效益分析、风险评估、绩效目标、预算、工作计划、账本底线等。

该组织恰巧位于美国，但若在其他国家，大家的谈话内容也不会太多差异。全球化的种种力量已经使得管理层和组织间的交谈完



全国国际化。这是一个四处弥漫着分析和抽象概念的世界。敏锐、严谨、清晰、明确、干练等品质到处都备受推崇。这个世界十分注重实际意义：国家的命运——实际上整个人类的经济福利——都依赖于我们的交谈是否富有实效。

我从董事会会议室、谈判桌、电子总分析表这样一个世界步入另一个截然不同的世界——“讲故事”这门古代表演艺术，是为形势所驱而非性情使然。当时我面临着一个传统管理工具无力解决的领导方面的挑战。在试图将一种崭新的理念传递给持怀疑态度的一个群体时，我发觉像敏锐、严谨、明确这类品质就英雄无用武之地了。以前对于“理性”我一直抱有幻想，所以当我偶然发现一个叙述恰当的故事竟具有严谨的分析所无法相抵的力量——能轻易而自然地传递一个新奇的理念并能使人们迅速接受它，进而怀着极大的热情进行实践时，我感到非常吃惊。

起初，对于“讲故事”也许会成为管理领导层的有效工具这一观点，我认为完全违背了人们的直觉且与我所受的教育和工作经历截然相反，以至于是自己亲眼所见的事实也令我难以置信。实际上，数年之后我才开始承认，通过“讲故事”我的确获得了成功。

“模糊”、“含糊”、“粘糊”、“感情用事”、“无聊”、“奇闻佚事”、“不合理”、“奇思怪想”、“童话故事”、“原始简单”、“幼稚”，这些正是传统管理的倡导者攻击“讲故事”这种方法所用的语汇。他们认为“讲故事”会因“情感”的毒素而污染了纯理性的世界，从而将社会拽回至中世纪的黑暗时代。要直面这种带有藐视的观点，并指出这古老的讲故事传统中也许有不少理性的管理领域值得借鉴和学习的地方，确实需要一定的勇气。<sup>[1]</sup>

为增加知识储备去面对这些挑战，我在讲故事这个全然不同的领域里花了不少时间。在那儿我并没有受到特别的欢迎。相反，一

---

[1] Denning, 2000, p. 175.

开始我就被视为一名外来闯入者，我还冒着用生意、商业、赚钱这个世界里的浅薄、吝啬与肮脏去玷污故事中俊男靓女的纯真与高尚的危险，故事中往往不乏此类激发人们想像、震撼人心的人物。对某些人而言，我是在借用故事这种神奇的言语去完成在他人看来用“适者生存”这种精练的短语来形容则更为合适的事务。

让我在这个领域受冷遇的是我根本就不是以谦恭的心态去汲取远古智慧之泉、去全盘接受数千年来为人们所熟知的关于一个讲得好的故事须包含的要素。相反，我是怀着叛逆的心态来到这个领域，指出现在我们应当重新审视自亚里士多德传承至今的关于讲故事的永恒真理。我认为，拉开窗帘、打开窗子，让新鲜空气和阳光进来，这样也许更有益健康。对讲故事这个领域而言，这可是最严重的异端邪说。讲故事这个古老的领域也许能从现代企业组织中发现值得其借鉴的地方——此类提议既令人惊恐万分，又显得荒诞无稽。

## “领导”与“讲故事”之交汇处



这些年里，我觉得自己身陷于领导与讲故事这两个不同的世界而不得安宁。它们各自极度怀疑而不信任对方，各自采用以证实其设想与行为的言辞，各自似乎无力或不愿设法去向对方学习。讲故事的人之间能相互交流，企业主管之间能相互交流，但企业主管和讲故事者之间不太能相互理解。尽管对对方的言论知之甚少，他们对这些仅有的了解也不太感兴趣。当我逐渐地学会在这两个世界里都能近乎成功地进行沟通时，我就担当起了中间人的角色——从另一个世界发来报道的汇报人，颇似13世纪的马可·波罗(Marco Polo)回来汇报他的中国之行。他告诉那些大为吃惊的威尼斯人，假使他们不远万里亲自到远方那片土地去瞧瞧，就会发现那里有着新奇而

美妙的事物。正如马可·波罗所发现的，恰恰是我所叙述的故事的不寻常性导致了可信度的疑问。

偶尔，当我向企业主管汇报在讲故事领域里所发生的事，或向讲故事的人汇报在管理领域里所发生的事时，总会有人说：“太有趣了！”这正是本书的一大要旨，即指出对讲故事和领导这两个领域都具有浓厚兴趣的事情。因此在本书中当我对两个领域作各种零星批评时，权当是情侣间的小吵小闹。假如我对这两个领域没能表示足够的关心，也不必介怀。<sup>〔1〕</sup>

促使我成书的原因之一是，意识到普通主管在面对领导方面挑战时不能做到“谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”，因而仍需要学习。就让我援引一些主管们一向看重的这类数据：

- 许多研究得出一个结论：所有上市公司中只有 10% 能够在数年内将其股东利益维持在高于平均水准这样一个发展轨道上。<sup>〔2〕</sup>

- 研究反复表明大型企业中的重大创新——据称是企业将来的立身之本——其中成功的还不到 10%。<sup>〔3〕</sup>

- 涉及数十亿美元的企业间的兼并和收购，从给收购方带来的增加值而言，只有大约 15% 的成功率。<sup>〔4〕</sup>

为深入了解这些数据的含义，你只需自问一下：假使航空公司的航班只有 10%~15% 准时抵达，你还会乘坐吗？假使手术只有 10%~15% 的成功率，你还会做手术吗？况且这些极低的成功率并非总能唾手可得，安然(Enron)、安达信(Arthur Andersen)和世通(WorldCom)的主管们因而几乎没有理由对他们企业的现行模式洋洋得意。<sup>〔5〕</sup>

---

〔1〕 Hearne, 1987, P. 5.

〔2〕 Christensen and Raynor, 2003, p. 7.

〔3〕 Campbell and Park, 2004.

〔4〕 Sirower, 1997.

〔5〕 Smith, 2004.

同样,我所遇到的讲故事者也没什么理由可对他们的整体情形感到更骄傲的。他们中有很多与企业组织或多或少有些瓜葛。讲故事不能给他们带来足够的收入,进而使收支相抵,因而他们需要一份正式的工作来填补这种收入上的不足。因此,讲故事对他们来说往往只是业余爱好。为数稀少的那些以全职讲故事为生的人在这个企业和商贸占主导的世界里觉得很无奈。然而,讲故事者往往觉得这两个领域互不相干。在企业里全是命令兼控制的管理行为,讲故事者也同其他人一样闷闷不乐,但他们不知该如何去改变这种情形。他们过着一种“鸡犬之声相闻,老死不相往来”的生活。白天他们是用左脑工作的员工,夜晚他们是用右脑工作的讲故事者。这并非因为他们没找到办法将自己讲故事的才能运用到工作中,其实他们是否有此意愿我们还不得而知。正如用左脑工作的主管们不愿用激情洋溢的故事去污染管理世界里的理性一样,讲故事者也不愿担当将讲故事引入商业界而玷污了纯洁的故事世界这样的风险。因此,最好还是保持故事世界的纯洁与高尚而不要去冒这样的风险。

当我不安地来回走动于这两个世界时,我清楚地意识到它们互相都有学习的地方。当看到讲故事者是如何吸引观众、如何引人入胜时,我发觉这种能力正是擅长分析的主管们在向员工展示宏伟蓝图时所不具备的,他们的表述往往是苍白无力的,因而员工们听了之后总觉得困惑、迷茫。当企业界并不把讲故事者当回事时,后者对此颇有微词。通过阐明讲故事的理论和实践,我认为能够说明讲故事可为企业组织提供许多益处。通过清晰敏锐地去把握讲故事所能做到的和无法做到的,我相信能够帮助它同“抽象概念”和“分析”一样平起平坐,成为领导者的重要工具。讲故事者就会重获他们所渴求的和应得的那份尊重。领导者也能与其下属进行人性化的沟通。

当然,讲故事者和企业组织所共同忽略的是讲故事在现今的企业、商务和政治领域已经发挥了巨大的作用。我们只需瞥一眼报纸

的商业版就会发现企业组织里随处可见具有重大财务影响的故事。<sup>〔1〕</sup> 把握理解复杂多变、快速变化的全球经济，讲故事是惟一的途径。

企业组织里的领导者面临的并非是选择讲故事与否(不讲几乎是不可能的)而是选择无意当中笨拙地讲还是机智巧妙地表述。管理的狂热也许转瞬即逝,但讲故事却是对所有的民族、社会和文化不可或缺的一种现象,且历久弥新。

并非只是商业和政治领域里的领导者从讲故事的才能中获益,其实任何一个拥有新的观点欲改变世界的人都可从中受益。讲故事比理性的劝说会使他做得更为出色。这种方法同样也可运用于其他组织,像学校教师、医疗保健工作者、临床医生、家庭成员——简而言之,即任何想改变周围人群想法的人都可运用。

## “讲故事”的作用



一个观点如何成为故事呢? 在某种意义上,讲一个故事就是简单地举个例子。这个例子是“极其明白的,而且多少是我们本能知道的。一个好的例子能够使事情更容易理解,也更容易记忆”。<sup>〔2〕</sup>

那我们该怎么做呢? 我认为可以认可举例子的效力并继续采用我们一直以来所采用的管理方法,并不需要进行太大的变化。其实并没什么大不了的事。

然而,讲故事却成了现代经济颇为可观的一部分,从这一角度而言,这可是一件很大的事。德爵·麦克克劳斯基(Deidre McClos-

---

〔1〕 从2003年11月至2004年6月的实例,参见我的网站 [www.stevedenning.com/SIN-Archive.html](http://www.stevedenning.com/SIN-Archive.html)。

〔2〕 Kellaway, 2004.

key)的计算结果表明,“言语劝说”创造的价值占据了美国国民生产总值四分之一强。<sup>〔1〕</sup>假如讲故事占至少一半的“言语劝说”(据保守估计),那么讲故事创造的价值就占国民生产总值的14%,即超过10 000亿美元。但这并不只是数量规模上的问题,而是有着本质不同的东西在起着作用。

## “讲故事”新内涵



先不考虑枝节问题,让我们从一些基本问题开始。以我的经验而言,以下的陈述看似能为大多数人所接受:

- 讲故事是一门古老的艺术,历经数千年未有大的变化。
- 在企业组织里有效地采用讲故事这一方法意味着创作并讲述一个含有男女主人公、情节、转折点和结局要素完整的故事。
- 讲故事者通过故事情境中的视觉、听觉和嗅觉来吸引观众的注意。
- 一个构思巧妙、叙述得引人入胜的故事不管出于什么目的,效果总是不错的。
- 讲故事是一种罕有的技巧,只有为数极少的人拥有这种过人的天分。

所有这些陈述虽为大家普遍认同,其实都是不准确的。其中包含一些人们所普遍存在的对讲故事的误解。本书目的之一即为推翻以上陈述并揭示讲故事在服务于企业组织领导时的真正内涵。<sup>〔2〕</sup>

首先,事实证明不同的故事类型为不同的领导目的所用。不同

〔1〕 McCloskey and Klamer, 1995.

〔2〕 该方法的类似使用见 Hackman, 2004, p. xi.

的任务需要不同的故事类型，这对讲故事这种方法的有效使用是关键。忽略故事类型的差异，即便是胸怀抱负的领导者也会在处理眼下事务时选择一种不恰当的故事类型，因而无法达到预期目标。

同样，企业里最具价值的一些故事并不是那些组织完好、构思巧妙的故事。例如，能传达一个复杂观点并促使人们采取行动的“跳板故事”（springboard story）往往缺少情节和转折点。一个分享知识的故事是有关于问题、解决办法和解释说明的，总是缺少男女主人公。在现代企业里最具效力的故事不一定遵循亚里士多德《诗学》（*Poetics*）中的原则。这些原则往往最低限度地反映了一种古代的不同讲故事传统，这些在《圣经》寓言和欧洲民间故事中得以体现。<sup>〔1〕</sup>

当人类开始在物理领域取得快速进步时，人们就不再相信亚里士多德的理论，开始用自己的眼睛去观察两块不同重量的石头是以相同或不同速度落地，至于“讲故事”这种方法在企业组织里的运用，我们也有了同样新的见解。当我们不再通过传统的讲故事这一角度来看待世界并开始用自己的见闻来观察在企业组织里实际上是讲了哪些故事以及它们所产生的效果时，我们就开始取得了进步。

另外，讲故事是一种罕有的技能，只为极少数人掌握，这简直就是一派胡言。人们在儿时就已掌握了讲故事的基本要素，并在以后的生命历程中都保持有该种能力。人们只需观察在非正式社交场合——饭馆、喝咖啡的休息时间、聚会——所发生的事情，便可以发现所有人都知道如何讲故事。讲故事是为人们不断操练的一种活动。它如此普遍地存在于社会中以致变得不易被察觉。我们犹如在故事的海洋里遨游的鱼儿。往往只有当我们被邀站在观众面前在正式场合讲话时，学校教育的教导才占了上风，一大堆抽象概念从嘴里一涌而出。学讲故事并非是一种学习任务，而是提醒我们回忆起一

---

〔1〕 Luthi, 1982.

些我们本来就知道如何做的事。只是将我们在社会情境中驾轻就熟的技能运用于正式场合而已。

这便是本书的主旨：给在企业组织里处于不同阶层的领导者提供可用的交流工具，这就是能帮助领导层解决他们所面临的最为艰巨的挑战的故事。本书特别强调故事所能奏效的方面。书中还提供了足够的理论背景让读者理解为何某些故事能服务于某些目的而对其他目的又显得无能为力。

## 新兴的领导者“讲故事”课程



五年前，当我写出版了《跳板》(*The Springboard*)这本书时，我把跳板故事当成一个工具，一个极为有用的工具，但也只是一个简单的工具而已。

2003年，当我在完成《松鼠公司》(*Squirrel Inc.*)这本书时，我发现讲故事不止是一种工具，它至少是一系列工具。它们能帮助我们达到多重目的，例如激励人们行动、传递你本人或公司的基本信息、传递价值观、分享知识、阻止谣言的传播以及引领未来。

2005年，当我写这本书时，我发觉讲故事能起的作用甚至比我原先的理解还要宽泛。那还包括什么呢？最近我在读彼得·圣吉(Peter Senge)的《第五项修炼》(*Fifth Discipline*)时获得了一个启示。<sup>[1]</sup> 在书的结尾处，圣吉提及第六项修炼的可能性——“也许在看似不可能的地方所出现的一种或两种发展结果会导致我们现今还未能理解的一门全新学科的诞生”。这第六项修炼为一般传统的经营管理理念所忽视，因为它与其基本的假设不相符。

[1] Senge, 1990, p. 363.



因而讲故事并非是一种简单的装置或技巧，而是一门课程，即“必须先研究掌握后投入实践的关于理论和技术的集合体。一项修炼是为了获取某些技能或能力。就如弹钢琴和电子工程一样，一些人具备与生俱来的‘天赋’，但任何人都能够通过练习而达到应用自如的程度”。〔1〕

考虑到运用圣吉谈论的五项修炼在创新方面所带来的进步的有限，上述这段话使我在思考讲故事是否就是还未被找到的第六项修炼。当然它具备圣吉对一项修炼所设想的各种特征：那就是“新颖广阔的思维模式得以孕育的地方，集体的志向得以解放和人们不间断地学习如何进行集体学习的场所”。另外它还与“我们如何思考、我们真正所需及我们如何相互交流学习”〔2〕有关。所以讲故事是否可成为未被找到的第六项修炼呢？

五年前，因知之甚浅，我无法将企业组织里的讲故事称为一门课程，那时只觉得它可能是一种新出现的做法而非一门课程。现在我可以援用许多实践者像麦德林·布莱尔(Madelyn Blair)、伊夫林·克拉克(Evelyn Clark)、塞斯·凯亨(Seth Kahan)、加里·克莱因(Gary Klein)、道格·利普曼(Doug Lipman)、卡罗尔·皮尔森(Carol Pearson)、安妮特·西蒙斯(Annette Simmons)、达夫·史诺登(Dave Snowden)和维多利亚·沃德(Victoria Ward)等人的著作。我也可以参阅来自学术界的精彩文献。〔3〕当我愈来愈意识到自己做的其实只是蜻蜓点水时，我便觉得讲故事的确是一门新兴学科。

〔1〕 Senge, 1990, pp. 10~11.

〔2〕 Senge, 1990, p. 11.

〔3〕 例子见 Ryan, 2004, and Green, Strange, and Brock, 2002.