

The Springboard

How Storytelling Ignites Action in
Knowledge-Era Organizations

与**杰克·韦尔奇**比肩的“世界十大最受尊敬的知识型领导”
西方企业界的“**故事大王**”**丹宁**倾情呈现

故事的 影响力

[美] 史蒂芬·丹宁 (Stephen Denning) 著
刘莉 译



The Springboard

How Storytelling Ignites Action in
Knowledge-Era Organizations

[美] 史蒂芬·丹宁 (Stephen Denning) 著

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

故事的影响力 / (美) 丹宁著; 刘莉译.
北京: 中国人民大学出版社, 2010
ISBN 978-7-300-11675-4

- I. 故…
- II. ①丹…②刘…
- III. 管理学-通俗读物
- IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 021927 号

故事的影响力

[美] 史蒂芬·丹宁 著
刘 莉 译
Gushi de Yingxiangli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http:// www. crup. com. cn		
	http:// www. ttrnet. com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm×250 mm 16开本	版 次	2010 年 2 月第 1 版
印 张	11.25 插页2	印 次	2010 年 2 月第 1 次印刷
字 数	158 000	定 价	32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

成就
商业阶层
事业与
生活的
梦想



成就商业阶层事业与生活的梦想



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

编辑
手记

非凡的沟通艺术

一提到故事，你的脑海里是不是立刻浮现出讲故事的高手、善于制造高潮气氛的大师——苹果公司总裁乔布斯站在 Macworld 的演讲台上，用他那散漫、随意、略带调皮的话语对台下数千名苹果粉丝实施“催眠”？

故事的魅力就在于：生动的故事能在听众的脑海中绘出一个丰富的形象，而一个善于讲故事的人则能将听众带到故事真实的情景中去。

如今，讲故事这门古老的艺术已经不再局限于我们的日常生活中，越来越多的商业领袖也受到故事浪潮的席卷，利用故事的魔力领导了一场又一场大刀阔斧的改革。

我们来一同听听发生在 IBM 的故事。董事长沃森有一次没有佩戴胸牌而被门卫拦在了门外。沃森便自觉取来胸牌，戴上它才进了公司的大门。沃森是不是已经用自己的亲身经历，向所有 IBM 人说明：所有 IBM 人（即使是董事长）也必须遵守企业规章？我们再来看看在惠普流传最为广泛的故事——“惠利特与门”的故事：一天，惠普的创办人之一惠利特发现通往储藏室的门被锁上了，于是他把锁撬开，并在门上贴了一张写着“此门永远不再上锁”的便条。这个故事难道没有向所有惠普人传达：惠普是重视互信的企业吗？

在轻松愉快中，故事就达到了潜移默化的效果，故事讲完之后，该采取什么行动听众肯定已经一清二楚。而在一些领导者的眼中，管理不是儿戏，变革也更来不得半点幽默，否则领导者的权威何在。现在就告别厚厚的统计数据、枯燥乏味的说教分析的时代吧！它们只会令人生厌，甚至是遭人抵触。并不是我们的想法出了什么问题，而是我们选错了与别人的沟通方式。

讲故事是一门魅力非凡的沟通艺术，在故事的背后体现的是一种睿智和魅力，它比任何说教式、强加式的直接告知要强得多。

如果说当今学好英文是扩充语言传播空间的必备技艺，那么未来学会讲故事则是扩充思想传播空间的必备技艺！



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。
时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活，**获得品质的**改善和提升，**由此，油然而生一种无限的**满足感。**

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

赞 誉

对我而言,《故事的影响力》正是一个神奇的跳板,让我更好地理解怎样实现组织战略变革,怎样沟通以打消听众的疑虑并产生普遍影响,怎样从客户角度重新思考知识管理。此外,在探讨企业沟通问题上,这是我读过最出色的一本书。

——约翰·西利·布朗 (John Seely Brown),
施乐公司首席科学家

很少见到一本书能论及这么多层面的内容。首先,《故事的影响力》讲述了一个引人入胜的故事,即世界银行如何利用知识来完成在世界范围消除贫困这项人类至高无上的事业。其次,丹宁毫无保留地反思了自己为发掘怎样利用故事去推动世行的事业和行动所付出的艰苦努力。最后,对所有想了解故事究竟具有何种力量的人,该书是入门指南。在书中学到的教训会让你记忆深刻,因为那些故事太让人难忘。这也是此书的一层深意所在,对吧?真是个精彩的故事。

——杰克·格雷森 (Jack Grayson),
美国生产力与质量中心 (APQC) 主席

对于任何一个想给社群注入活力或是想推动组织文化变革的人来说,《故事的影响力》这本书都极为重要。

——米歇尔·波米尔 (Michel Pommier), 知识管理专家

丹宁的书是一笔财富。可能是他出众的文采,可能是书中鞭辟入里的见解,可能是他讲故事时的开诚布公。书中充满智慧,这通过他讲述的故事不难领略到。我从未见过一本书像这样每一页都有值得摘引的句

子。该书证明了真实经历与相关故事联系起来讲述为何更具影响力。

——玛德琳·布莱尔 (Madelyn Blair),
帕勒雷公司 (Pelerei, Inc.) 组织变革项目咨询顾问

《故事的影响力》具备一部经典的品质，因为它以非常从容、简洁、准确，甚至可以说是经得起时间考验的方式，概括了各种高度复杂，不断变化发展的组织环境和挑战的本质所在。该书是组织管理方面一部具有里程碑式意义的学术成果，是知识经济时代完美结合了组织变革管理的艺术和技巧而产生的《伊里亚特》和《奥德赛》的综合体，是一部真正的管理学史诗。

——伊利亚斯·加华艾力 (Elias Carayannis),
乔治·华盛顿大学教授

每个组织的领导者和内部变革咨询顾问都应备有此书。丹宁讲述了世界银行在一次重大的变革行动中的内幕故事。

——迈克·卡普兰 (Mike Kaplan), 培训师

这书让我爱不释手。只要一个故事就能在完整背景下传达出真正的智慧思想，找到这样一种商业工具的机会会有多少？该书对于读者的影响正如同故事对世界银行的作用。它们使读者或听众能看到更高的目标，并投身其中。

——马戈·科贝特 (Margo Corbett), 组织变革专家

作者清晰描述了具备哪些条件才能把故事讲得精彩、当中是怎样的作用关系，以及在商界该怎样运用，这些都让我反复揣摩欣赏。

——赛斯·韦弗·卡汉 (Seth Weaver Kahan), 讲故事专家

表面看来会让人误以为一切都那么简单——只要讲个故事，组织就能产生变革。悖论就在这：看似很简单，而背后却是丹宁默默坚持不懈的故事，对那些他不具备任何权力去施加影响的人，他始终坚持一种引领、劝导和指导的策略。

——莱斯利·施奈尔 (Lesley Shneier), 知识管理专家

中文版序

几千年来，人类一直用故事、传奇、神话和寓言来概括总结精深的智慧。中国有嫦娥奔月的故事；有花木兰替父从军；有牛郎与织女的故事，成千上万个这样的故事将岁月积淀的智慧代代相传。

认为虚幻的故事世界与现代世界中的商业和组织之间或许存在某种联系，这种想法可能看似很牵强。现代组织中，语言完全围绕数字进行——收益率、成本—收益分析、风险评估、绩效目标、预算、工作方案、财务盈亏，凡能想到的，都是如此。处处都推崇鲜明、严格准确、明晰、直白这些优点。这个世界背负太多讲究实用的意义：国家的命运，甚至整个人类的经济福祉据说都有赖于语言的有效性。

传统的经理人对讲故事大加斥责，认为故事用情绪和感觉这些毒素污染了这个纯理性的世界，“不鲜明”、“含混”、“粘糊糊”、“感情用事”、“肤浅”、“道听途说”、“不理智”、“白日做梦”、“生编硬造”、“粗糙简陋”、“幼稚”，这只是他们用于抨击的一部分字眼而已。

多年来，我对讲故事也是这种轻蔑的态度。作为大型国际组织——世界银行的一名中层管理者，我始终严格使用抽象的管理语言。对故事我从未留意。

正是 1996 年环境的压力带我离开那个由会议室、谈判桌和电子数据表构成的世界，来到一片全新的天地——讲故事的古老艺术。

当时，我面临着一个管理难题，而传统的管理工具都无助于解决问

题。我要把大胆的新理念传达给心存疑虑的听众，在沟通中我发现，鲜明、严格准确、直白这些优势都不奏效。

作为一个始终相信要追求理性的人，我惊异地发现，以恰当的方式讲述的故事能起到严密分析达不到的效果——能轻松自然地沟通一个陌生的新理念，并能迅速激发大家的热情积极投入行动。

起初，我直觉上很难接受这样的想法，即故事可能会是一个有力的管理和领导工具，并且这与我接受的教育和职业经历也格格不入，因此，我很难相信亲眼看到的事实证据。实际上，我用了好几年的时间才向自己承认，我这段成功是通过讲故事而取得的。

《故事的影响力》一书描绘了我对讲故事的探索发现。这是个故事，但碰巧是真实的。故事的发生地就是世界银行。在这个故事中，我意外发现了讲故事的力量，并用它去沟通陌生的新理念，激发大家产生尝试的愿望，将理念付诸实施。

书中阐明了我怎样获得了这个发现，还描述了你自己怎样也能运用讲故事的力量去激发变革，不论身处何种环境中——职场、社区、学校、家庭——任何你希望能激发大家崭新行动的地方。

这还是一个探讨职场中生活意义的故事。书中提出，互动沟通的质量要比变革理念得到认可的成功更重要。生活的意义就在于摒弃掌控的欲望，并消除与之相随的恐惧感。

这意味着要懂得这个世界具备自我整饬的能力，要意识到管理本身就包括了要去激发出这种能力，同时还要不断激励、创造、促进、统一和产出新的真理，要积极看待真实生活状态的复杂性。

完美演绎的故事能清晰呈现人的能力，凸显人的巨大能量。讲故事开辟了使人能有所收获的途径，因而无论讲述者还是听众，都能更强烈地感受到自己的存在。讲故事营造出一种让我们能用心体验并全身心投入的空间，从而将可知、可感、可以有所作为的疆域都扩展开来。

史蒂芬·丹宁

2010年1月

前言 故事的魅力 / 1

第一部分 为变革讲一个好故事 / 9

第 1 章 从默默无闻到成为焦点 / 10

短短不到一年的时间，“知识管理”这个陌生的概念从一开始的不为人所知到后来成为一项核心战略，故事在这个转变过程中发挥着关键作用。

第 2 章 讲述恰当的故事 / 30

管理人员对变革往往最为抵触。在向他们灌输新的理念时，手头可能没有现成的故事，那么，对一个真实的故事进行发挥就能满足需要。

第 3 章 说一个好故事胜过千言万语 / 38

在推行变革时，形势混乱、人心困惑都很正常。当各种图表似乎都无法传递复杂的概念时，一个简单的故事却能大获成功。

第二部分 透视推动变革的好故事 / 49

第 4 章 探究听众对故事的解读方式 / 50

人在听一段故事时会有怎样的反应？他们有着怎样的思维活动？一位散文家的思考能让我们对此有了更深刻的洞悉。

第5章 激发听众成为变革的推动者 / 63

在分析说明常常无济于事时，一个简单的故事仅寥寥几句就传达出了那些错综复杂的概念。故事利用了听众已有的理解，引导他们根据自己的背景去积极重现变革的想法。

第6章 为听众量身打造的故事 / 79

并不是所有的故事都能有效推动听众形成新的理解。如果讲述者和听众不具备共同的想法和背景，听众就无法根据自己的情况创造出自己的故事。

第7章 讲故事比逻辑分析更有效 / 89

复杂的理念包含多重涵义。用图表来概括复杂概念的发展史表明，图表能有效沟通的内容是有限的，而故事则更能担此重任。

第三部分 打造激发听众热情的故事 / 99

第8章 创作故事 / 100

不是所有故事的都能达到预期的效果。为了教给同事怎样创作出这样的故事，我们探讨了好故事的必要元素。

第9章 表现故事 / 112

编个好故事让人阅读比不上现场娓娓道来更为生动、有效。让人意想不到的，在一个场面杂乱的知识成果展示会上，很多随意讲出的故事却取得了极好的效果。相比之下，在正式场合讲故事，需要提前认真准备、密切注意细节以达到预期的效果。

第10章 加工故事 / 122

画框能为画作增色，同样，恰当的背景设置也会增强故事的效果。四种加工故事的手段，能够让故事更有魅力。

第 11 章 有效沟通才是硬道理 / 133

讲故事这种方式受到了很多的批评，然而，事实却是，故事能够成功的传递变革含义。

第 12 章 变革管理 / 150

变革的理念为大家所接受，这种表现随处可见。这些理念需要加以管理，需要适应以往和当今人们关注的内容。而对于变革的发起者而言，更重要的是创造明天。

译者后记 / 159

前言

故事的魅力

为什么要讲故事？
其他方法都不管用：
图表让人一头雾水；
堆砌文字没人去读；
一对一谈话费力又耗时。

在一个大型组织中，面对说服管理团队或一线员工热忱投身于一个重要的变革这样的任务，我屡屡发现讲故事是唯一奏效的方法。

怎样让管理层理解一个全新的观点？怎样传达原先几乎没人懂的理念、态度和技能？要告诉组织中的员工，过去几年，甚至几十年中他们一直延续的做法都必须抛弃，该怎么去解释？那些复杂、艰难的变革会导致分裂，让人摸不着头脑，又不太符合常理，该怎样去培养一种积极的新态度？怎样让人不仅仅接受变革，还能焕发出热情并向前迈进？

这些尖锐的问题都是同事们在各种商业环境中、在那些难以撼动的组织中面对根本性的变革时向我提出的。在这些组织中，若高层不能把握对变革的需要，可能会产生毁灭性的后果。或是高层自己推动变革，“不听话就走人”成了通行的规则，那些组织或是痛苦地挨过威逼利诱的时期，或是从上到下更换新人马。这些做法令人生厌，造成效率低下。

另辟新径：讲故事

本书讲述了我是如何意外发现了另一招，即通过讲故事来激发变革的。我发现有种故事能让人直接触及一个组织的生命力所在，从而实现

变革。这种故事既能沟通复杂的变革理念，同时还能形成迅速实施的动力，这有助于组织重塑。

讲故事能深入组织各位成员的心灵，影响他们如何思考、忧虑、迷惑、痛苦以及如何对自己进行规划，并在这个过程中影响他们怎样创造并重塑组织。讲故事使组织中的个体从不同视角看待自我和组织，从而依据新的认知、新的视角和新的身份做出相应的决策并改变自己的行为。

故事的魅力显而易见。讲故事自然轻松，既娱乐，又能激发活力。故事能帮我们理解复杂问题，能加强或改变认知，也容易被记住。故事本身既没有对抗性也不体现层级制度。故事通常绕过了防御机制，诉诸于我们的情感。既然有这些优点，我便开始研究为何讲故事的巨大作用极少得到认可。

我很快发现，在我生活的这个时代，讲故事备受质疑。科学家嘲笑它；哲学家们扬言要审查它；逻辑学家觉得没法描绘它；管理学的理论家则往往对它不屑一顾。人们对讲故事的评价不高由来已久。柏拉图在《理想国》中认为，诗人和讲故事的人是危险人物，认为是他们把不可靠的知识灌输到儿童的头脑中，因此，应受到严格审查，从那时起几千年来，人们对讲故事这种形式一直争议不断。

随着人们坚决要将所有知识都简化为分析性命题，最终简化为物理和数学公式，对讲故事的敌视程度在 20 世纪可能达到了顶峰。在简化的过程中，我们发现了分析性思维的局限。我们了解到哥德尔^①对数学不完备性的证明，并开始理解量子物理学中不确定性概念和复杂性理论的各种意义，但多年学校教育的培养使我们不断渴望追求像还原论者^②那样化繁为简。这种追求反映了费曼·戴森（Freeman Dyson）所说的“拿破仑取向”，并导致了层级制度、操作流程、操作规定，以及一种很明显的目光短浅。要应对这个飞速变化的世界，这种方式对我们的帮助甚少，而创新才是成功的关键。

① 哥德尔（Gödel）（1906—1978）生于现捷克。20 世纪最伟大的数理逻辑学家，其“不完备性定理”是 20 世纪最具启发性的思想发现之一。——译者注

② 还原论者认为，现实中的每一种现象都可被看成是更低级、更基本的现象的集合体，因而，可以用低级运动形式的规律代替高级运动形式的规律。——译者注

托尔斯泰取向

创新（戴森称之为“创造性混沌”和“托尔斯泰取向”^①的解放）遨游在丰富而复杂的现实生活中，它从事物的相互关联中产生。只有参与其中，我们才能把握世上事物之间的相互联系，因而能与它们建立起新的联系——相比以局外人的身份透过僵化的逻辑命题去看待世界，这种方式更容易建立起新的联系。

我发现，要反思讲故事的作用会受到很大阻力。学者们普遍认为，即使对讲故事做些研究也有可能把世界又拉回到神话和寓言盛行的中世纪黑暗时代，而科学刚把我们从中解救出来。我在倡导讲故事时，常发现自己同那些权威人士——教师、领袖、经理意见相悖，这些人从柏拉图时代起就忙于把条条框框的逻辑命题竭力塞进我们的大脑。这些工作造成了巨大的痛苦和时间的浪费。

当我看到圆滑的故事毫不费力就被大家接受时，我觉得很好奇，我们的大脑或许不是天生就能接受故事，是否是这样？纯粹是想用实践验证一下，我最后和柏拉图一样，讲起了故事，讲故事实际就是柏拉图的本业，他可是个讲故事的天才。

严格按理论写出来的标准化管理手册几乎完全依赖于分析思维。制定计划，让员工像听话的电脑一样按程序运作。改进人际沟通方法并建立一系列技能。遇到麻烦要拿出迎难而上的态度，似乎直接说明原因就能轻松纠正以前犯下的过失。

这种乐观的思维方式很难解释为什么有些组织明明发展势头很好，也广受赞誉，却突然像戳破的气球，一下就崩溃了，或是为什么有些管理层能顺利度过最严峻的动荡时期和困境，而有些则稍有风吹草动就栽了跟头。机械式分析这些问题有时意义不大。这并不适于错综复杂的问

① 俄国文学批评家米哈伊尔·巴赫金（Mikhail Bakhtin）甚至在托尔斯泰的作品中也发现了“拿破仑式的取向”，他认为托尔斯泰将不同的视角都湮没在作者单独的一个视角之下。巴赫金对比了托尔斯泰和陀思妥耶夫斯基的作品，认为后者允许叙述者的声音与众人物的声音同时存在。在陀思妥耶夫斯基的作品中，各种声音交汇互动，形成复调式对话。——作者注