

故事的魅力

优秀领导都是讲故事的高手

〔美〕保罗·史密斯（Paul Smith）◎著

尹鹏◎译



讲故事的时代已经到来

耐克公司，所有高级经理都是指定的
“公司讲故事的人”

宝洁公司，聘请好莱坞电影导演
为高层管理者**传授讲故事的技巧**

一些有远见的大学，
已经把讲故事加入到管理课程的课表中

Lead With a Story



故事的魅力

优秀领导都是讲故事的高手

[美] 保罗·史密斯 (Paul Smith) ◎著

君一鹏 ◎译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

故事的魅力：优秀领导都是讲故事的高手 / (美) 史密斯 (Smith, P.) 著 ; 尹鹏译 . —北京 : 中国电力出版社, 2015.4

书名原文: Lead with a story: a guide to crafting business narratives that captivate, convince, and inspire

ISBN 978-7-5123-6743-2

I . ①故… II . ①史… ②尹… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 256615 号

Lead with A Story: A Guide to Crafting Business Narratives That Captivate, Convince, and Inspire.

Copyright © 2012 Paul Smith. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2013-5431

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 闫丽娜

责任校对: 郝军燕 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2015 年 4 月第 1 版 · 2015 年 4 月北京第 1 次印刷

700mm × 1000mm 16 开本 · 17 印张 · 263 千字

定价: 45.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

谨以此书献给开启这场变革的
戴维·阿姆斯特朗（1957—2010）

译者序



保罗·史密斯，在宾夕法尼亚大学获得工商管理硕士学位，是领导力和讲故事技巧方面的知名培训师和主旨发言人。在宝洁公司工作的20多年里，他致力于观察并研究领导力，他认为领导之间的差别体现在讲故事的水平上。保罗·史密斯的工作在《华尔街日报》《时代杂志》《福布斯》《华盛顿邮报》等知名报纸杂志上报道过。本书在美国是一本畅销书，已经重印了五次，翻译成了六种语言并在世界各地出版。该书获得了2012年最有影响力的营销类书籍奖。

在书中，作者把100多个故事按照五个主题组织起来，为商界领导所面临的21个最难挑战的领导问题提供了解决方案，是经商人士、商界领导的必备指南，也是讲故事人的必备资料。

初次阅读原文，我被里面的故事吸引了：故事短小精悍，语言通俗易懂，情节引人入胜，故事结束时我们又不得不去思考故事中包含的道理。一个故事接着一个故事，我很快略读了全书，发现本书不但是商界领导的领导指南，而且其他行业的人也可以从这些故事中找到灵感和解决问题的方法。

带着浓厚的兴趣，我开始了翻译工作，又一次近距离去拜读这些故事，我又一次被书中精彩的故事吸引了。当我完成译稿，仔细斟酌，我认为本书具有以下特点。

(1) 语言简单但有力量。全书没有华丽的辞藻，只有通俗易懂的语言，但是简单语言的背后蕴含着伟大的思想力量。当你读完故事时，你会感到一种震撼，有一种想按照书中所写的那样付诸行动的冲动。

（2）具体而不抽象。作为一本讲故事的书，本书没有空洞的、长篇的理论叙述，全书都是用例子来说明如何讲故事，读者易懂，便于复制，可操作性强。

（3）实用性强。全书突出实用性，不是为了讲故事而讲故事。除了讲故事外，书中还提供了常用的讲故事技巧及故事模板，使用实例分析了这些技巧，并在附录中列出了常用的故事模板。即使一个对讲故事一无所知的人，凭借这些技巧和模板也会讲出伟大的故事。

（4）多用性。书中所讲的 100 多个故事，不仅仅适用于某一场合去解决某个领导力挑战。大多数故事可以在不同的场合中运用，解决不同的领导力挑战。此外，一些故事可以被改编以适应不同的情景。

（5）说服力强。本书中的大多数故事都是知名公司在管理过程中发生的真实故事，而非作者自己编造的。既然这些故事已经在这些公司起到了作用，也就会在其他领域同样奏效。

（6）授人以渔。本书不仅仅呈现了 100 多个故事，作者也在手把手地教读者如何一步步收集、创作、分享自己看到的、听到的、发生在自己身上的故事，从而为解决领导力挑战做好准备。

（7）分类组织，便于查找。书中所有的故事都按照不同的领导力挑战分解在不同的章节，读者可以根据需求到相应的章节找到相应的故事。此外，作者还在附录中增加了故事模板，读者可以方便地找到自己想要的故事。

总之，这是一本精心编写的书，无论是对领导力水平的提高，还是讲故事能力和技巧的提升，本书都能够给予有力的指导。



前言

第一次正式商务活动建立之前……任何语言中六个最有力量的是“我给你讲故事”。^①

——马修斯·瓦克尔

贾森·佐勒上大学时，他最喜欢的一名教授在课上讲了一个故事。这个故事很有趣，20年后他仍在重述这个故事。显然，教授前一个班的学生为本地区法官做了一个不同寻常的项目。项目的内容是：调查陪审团的评判过程，并决定如何改进这一过程。这些年轻、满怀理想的大学生为接受这一光荣的使命而兴奋不已。

学生们访谈了几十个本地区的法官、律师、之前的陪审员还有其他的法院官员。他们问了你认为一个聪明的准顾问团队应该问的所有问题。在陪审团中男女的人数各是多少？种族背景如何？年轻的和老的陪审员的人数各是多少？给陪审员的指南有无差异？在陪审团讨论室中，允许陪审员有什么样的信息？审讯会持续几天、几周还是几个月？他们甚至也问到了陪审员要工作到多晚休息，以及陪审员的饮食。

让他们惊讶的是，上述的这些因素都似乎不太重要，而真正的影响因素最终证明是陪审团讨论室中桌子的形状。在有长方形桌子的法庭上，坐在主座的陪审员（即使他不是陪审团团长）会倾向于主导讨论，这让一些陪审员不能充分表明他们的观点。但在有圆形或者椭圆形桌子的法庭上，陪审员会更加平等，他们对具有事实的辩论会更加彻底和激烈。这些学生得出的结论是：坐在圆桌子上的陪审团能够做出最准确、最公正的裁决。

学生们对这一发现很兴奋，原因有二。第一，他们真的找到了改进陪审团评判过程的钥匙；第二，改变目前的现状很容易。试想，如果他们的结论是陪审团需要和更加睿智、思想开放，以及接受良好教育的法学家坐在一起，那么操作起来就会更加困难一些。

他们把研究成果给了本地区的首席大法官，他们为自己的成功感到骄傲。大法官

^① Ryan Mathews and Watts Wacker. What's Your Story? Storytelling to Move Markets, Audiences, People, and Brands [M]. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2008.



和这些学生们一样兴奋，也是出于这完全相同的两个原因。大法官马上就为自己所管辖的法院签署了一条法令。法令立刻生效，“所有陪审团讨论室必须要撤掉圆形和椭圆形的桌子，全部换成长方形桌子”。

重读最后两句话，这并不是打印错误。与学生们的建议完全相反，大法官撤掉了所有圆形和椭圆形桌子，换成了长方形桌子。为什么？因为大法官改进陪审团评判过程的目的是不是要让此过程更加激烈、更加公正，甚至是更加准确，而是要加速此过程。大法官想要减少积压在法院的大堆案子。

学生们觉得受到了侮辱。他们认为这是自己单枪匹马地试图修正由于司法不完善的残忍后果，在他们看来，他们反而在无意中让司法系统更加不完善。这些学生那年的成绩可能是优秀，但是他们感觉到彻底失败了。

20年后，贾森成了专业的市场研究员。他给新入行的人讲了这个故事，来教育他们在一项研究开始之前明确目标的重要性。然而，他也可以只是简单地告诉新入行的人，“经验表明，在开始一项研究之前，有明确的目标很重要”。但是那样会有效吗？通过讲故事，贾森让自己的听众学到了几乎是第一手的教训，并让听众亲身体验了由于开始目标不明确而遭恶果的感受。

经验是最好的老师，有意思的故事是仅次于经验的好老师。

这个故事解释了在商业中故事的力量。但是在很长时间里，在工作场合讲故事就好比在餐巾纸上用蜡笔乱画，并不受欢迎。在专业会话中，讲故事会被认为不准确，被认为是陈词滥调。但现在讲故事不再是这样了。就像个人计算机——曾被认为是玩具，不可放在庄重的领导办公桌上^①——讲故事的时代已经到来了。

如今，世界许多最成功的组织都有意把讲故事作为一个关键的领导工具。例如，微软、耐克、摩托罗拉、明尼苏达矿业与制造公司、盛世广告、伯克希尔·哈撒韦公司、伊士曼柯达公司、迪士尼、好市多、百时美施贵宝公司、西南航空、联邦快递、宝洁公司、阿姆斯壮、玫琳凯化妆品、金佰利公司、仓储用品店、REI、西北相互人

① Craig Wortmann. What's Your Story: Using Stories to Ignite Performance and Be More Successful [M]. New York: Kaplan Publishing, 2006.

寿保险公司、美国国家航空航天局，以及世界银行等^①。

这些公司大多已安排了一个高层作为“公司讲故事人”，来捕捉并分享他们最重要的故事。在耐克公司，所有高级经理都是指定的“公司讲故事人”^②。一些公司在积极地为其领导讲授讲故事的技巧，如金佰利公司已举办了为期两天的研讨会来讲解写故事和组织陈述的13个步骤^③。明尼苏达矿业与制造公司几年前就已放弃了要点式的陈述方法，改用“策略叙述”^④的写作过程。宝洁公司已聘请了好莱坞电影导演为公司高层经理讲授讲故事的技巧。摩托罗拉的一些讲故事人到室外剧场和一些即席创作小组去锤炼自己讲故事的技巧^⑤。

一些具有远见的商校，如圣母大学和德保罗大学，甚至已经把讲故事课程加入到他们管理课程的课表当中^⑥。

我们如何走到这一步？讲故事如何从办公室里不起眼的角色变成一个定义领导能力的特点？一个简短的答案就在于讲故事只是回到了事物的自然秩序。还有一个更好的问题，即“讲故事为什么要从临时的间隙中开始呢？”

为回答这一问题，就得看看在印刷出版社出现之前讲故事的角色。那个时期因专业讲故事人杰克·马圭尔而出名，人与人的交际几乎都是直接从嘴巴到耳朵。回到那时，讲故事是日常商业生活的重要手段。毕竟，当人们自己作为媒介的时候，甚至是工作相关的信息也会在风格上倾向于叙述，在内容上倾向于实证^⑦。事实上，对大多

① Evelyn Clark. *Around the Corporate Campfire: How Great Leaders Use Stories to Inspire Success* [M]. Sevierville, TN: Insight Publishing, 2004.

Lori Silverman. *Wake Me Up When the Data Is Over: How Organizations Use Storytelling to Drive Results* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

② Clark.

③ Silverman, p.165.

④ Margaret Parkin. *Tales for Change: Using Storytelling to Develop People and Organizations* [M]. London: Kogan Page, 2004.

⑤ Silverman. p.19.

⑥ Clark. p. 189.

⑦ Jack Maguire. *The Power of Personal Storytelling: Spinning Tales to Connect with Others* [M]. New York: Tarcher/Putnam, 1998.



数人类史来说，讲故事是领导能力的自然组成部分。

培训教练和畅销书作者玛格丽特·帕金指出，在印刷字以前，讲故事存在于每个民族，而且各有千秋：凯尔特人文化中有自己的吟唱诗人和德鲁伊教士；斯堪的纳维亚国家的古挪威人拥有长篇的英雄故事；伊斯兰国家会聆听苏非派僧人和苦修教士的教诲；蒙古人和西伯利亚人受到萨满传说和医学的影响^①；本土美国人中的优特部落会把故事讲得最好的人推选为部落领袖^②。

讲故事之所以在那时比较流行，是因为在书写之前交际的成功在很大程度上取决于听众记下了多少。听众不可能写下来，所以帮助人们记下故事的技巧就有了很高的价值。这些技巧有歌曲的韵律、诗歌的韵律，以及故事的吸引力^③。

在几千年后，商业中讲故事的方法最终逐渐消退。随着书写、印刷术，以及有组织的商业实践的到来，商业交际比过去在风格上更加术语化，在内容上更加数据化^④。讲故事逐渐被正式的报告、备忘录和政策手册取代。20世纪早期商业的专业化加速了这一替代速度，商校批量培养了成千上万聪明的、具有分析能力的专业管理人员，他们把商业视为一台需要精心操作的机器。如果你讲故事，你就会被认为落伍了——当然你也不会被认为是先锋派的商界领袖。

这解释了讲故事原本拥有高贵的地位，而最终失去了风度。但是讲故事是什么时候重新杀回来的？根据专业讲故事人道格·李普曼的说法，这开始于20世纪六七十年代，那时，世界各地的人们重新发现了讲故事的魅力^⑤。1973年，在田纳西举行了第一届全美讲故事节，讲故事引起了全美的注意^⑥。

但直到20世纪90年代，讲故事才真正回到了的商界。以下三种同时发生的力量

① Parkin, pp. 8-9.

② David M. Boje. Learning Storytelling: Storytelling to Learn Management Skills [J]. Journal of Management Education 15, 1991(3): 279-294.

③ Parkin, p.13.

④ Maguire, p. 201.

⑤ Doug Lipman. The Storytelling Coach: How to Listen, Praise, and Bring Out People's Best [M]. Atlanta: August House, 1995.

⑥ National Storytelling Network, www.storynet.org.



促进了这一过程。

(1) 一些学术研究报道了讲故事在工作场合的有效性(戴维·M. 博吉的研究)^①。

(2) 许多成功的贸易书籍探索了这一话题(最早的是戴维·阿姆斯特朗的《以讲故事来管理》和佩格·C. 纽豪瑟的《公司的神话传说》)。

(3) 在商界出现了一些重要的讲故事的践行者(世界银行的斯蒂芬·丹宁)。

这就是一个简短的历史。在过去 20 年中,尤其是在过去 10 年里,讲故事在管理领域的领导能力和有影响的工具中重新获得了其合法的位置。

相关的讲故事文献不断增多,本书增加了两点。第一,本书把讲故事的有用性范围扩展到更大范围的领导力。本书涵盖了 21 种最难挑战的领导力问题,而并不仅仅涉及领导面临的六七种常见的情形。书中提供了许多具有洞察力和令人启迪的故事来为你的成功保驾护航。全书总共有 100 多个故事,附录中的模板可以帮你在合适的时间准确找到合适的故事。

第二,本书提供了全面又实用的意见,来指导你如何为任何领导力精心写你自己的故事。起点就是一个好故事的简单结构。本书也为其他六个要素提供了指导:隐喻、情感、现实主义、惊奇、风格,以及如何把你的听众写入故事。这六个要素可以把一个好故事变成一个伟大的故事。

本书有两类故事。一类故事是现成的,可以重讲,因为他们就是为了满足特定情形而写的。另一类故事旨在作为一个跳板,给你灵感去创造类似的故事。许多故事都具有双重目的。然而,所有的故事都在讲授领导力的值得学习的重要课程。无论是对你自己的领导能力,还是对你给别人讲解如何成为更好领导的能力都有好处。

除了从这些故事中汲取经验教训外,我希望你能够享受这些故事。有的故事会让你捧腹大笑,有的故事会让你泪流满面,但多数故事都会让你思考。更重要的是我希望这本书可以让你有所作为——从今天开始准备、收集并讲述故事。

» » »

如何阅读本书? 许多人会按照章序一章一章地读下去,这也是我所推荐的方法,

^① Boje. pp. 279-294.



因为后面一些章节会引用前面章节中的故事旨在说明某一观点。但你是否按照这个顺序阅读并不是至关重要的。“操作篇”的内容分布在全书中，如果你急切地想知道如何操作，可以先读读这部分。如果你已是一个卓有成效的讲故事的人，现在想收集一些故事，可以去读“领导力挑战”。当然，每当你面临具体的艰难挑战时，请参照相应章节。

全书的章节按照五个领导力主题分成了五部分：绘制成功蓝图、创设胜利环境、激活团队、教育他人、授权他人，甚至操作篇也根据他们在创作故事中所起的作用包括在了同一部分中。故事结构就是在你创作故事之前如何看待你的故事（蓝图）。在整个故事中应该有现实主义和恰当的写作风格（环境）。不时的情感和惊奇让你的故事更加刺激和有意思（激活）。隐喻在故事中是传递教育功能最有效的文学手法（教育）。把听众引入你的故事而不仅仅是在讲故事，让讲故事的力量达到了一个全新的水平（授权）。

关于领导力，总是与字母 E 有关。通用电气的杰克·韦尔奇提出了 4E^①领导能力（能量、动力、边缘和执行）。宝洁公司讲授了五个 E 的领导能力（预想、参与、动力、能力和执行）。许多公司也有一些类似的多个 E 的领导力哲学。我并没有说我的五个 E 的结构比其他的有优越性。事实上，我不想创造一个全新的领导力哲学，我只是选择了五个逻辑部分，把我认为需要讲故事来驾驭的 21 种领导力分成五组，而他们碰巧是五个以字母 E 开头的单词。

许多章节都有一组简短的小结和练习，以帮你使用这些故事并开始形成你自己的故事。如果你这么做，你就会从本书中收获更多。在附录中也有两个模板，帮助你精心写好你的故事。每次你需要写新故事或者改变已有故事时，请使用这两个模板。你需要时可以多次复印，我允许你这么做。

让我们开始吧。

①这些与能力相关的英文单词是以字母 E 开头。——译者注



目录

译者序

前言

引言 为什么要讲故事 / 1

第一章 绘制成功蓝图 / 7

绘制未来蓝图 / 8

设定目标，做出承诺 / 14

引导改变 / 21

让建议容易被采纳 / 29

定义客服的成功与失败 / 37

【操作篇】 故事的结构 / 45

第二章 创设胜利的环境 / 57

定义文化 / 58

构建理念 / 66

鼓励合作，建立关系 / 73

价值的多元化和包容性 / 81

制定没有条文的政策 / 89

【操作篇】 保证故事的真实性 / 96

【操作篇】 风格元素 / 105

第三章 激活团队 / 117

激励和动机 / 118

鼓起勇气 / 127

帮他人找到工作的激情 / 135

【操作篇】 动之以情 / 141

【操作篇】 惊奇元素 / 152

第四章 教育他人 / 161

汲取重要教训 / 162

提供指导和反馈 / 172

展示问题解决方法 / 181

帮助别人理解顾客 / 189

【操作篇】 隐喻和类比 / 194

第五章 授权他人 / 201

下放权力，给予许可 / 202

鼓励创新和创造 / 208

销售人人有责 / 214

在第一天赢得尊重 / 221

把听众写入故事 227

【操作篇】 付诸行动 / 234

附 录 / 249

致 谢 / 255



引言

为什么要讲故事

每个伟大的领导都是出色的讲故事人。^①

——霍华德·加德纳

在阿兰·G.雷富礼担任宝洁公司首席执行官的十年中，我有机会为宝洁公司做过四五次报告。第一次报告的经历让我终生难忘。那天，我费了很大力气汲取了很有价值的一个教训，那就是如何不给首席执行官陈述报告。

在全球领导力执行咨询会上，我需要做 20 分钟的报告。与会人员有公司首席执行官和十几个分公司的高层领导，他们每周会在宝洁公司专门设计的会议室会晤一次。会议室是圆形的，里面有现代化的家具，家具都是以圆形桌子为中心的，就连门都是曲线状，为的是不让它偏离圆形的装饰图案。我的报告是当日会议日程中的第一项，所以我早到了半个小时来安装我的计算机，确保所有的视听设备运行正常。毕竟，那是我第一次给首席执行官做报告。我希望一切顺利。

经理们按照预定的时间走进会议室就座。在一半人到场后，首席执行官雷富礼先生走进会议室。他几乎绕桌子走了一圈，跟团队的每个成员打招呼。让我感到害怕的是他坐在投影大屏幕的正下方，背靠着大屏幕。

这样不好。“他会不时地转过身来看我的报告”我想，“这可能会伤到他的脖子。如果那样，他就会发脾气，可能不会同意我的建议。”但我不能告诉老板坐哪儿，所以就开始了我的报告。

大约五分钟过去了，我发现雷富礼先生一次也没有转过来看我做的幻灯片。我不再担心他的脖子了，而开始担心他能不能理解我的报告。如果他不理解我的报告，那就不会同意我的建议了。但是我也不能命令首席执行官做什么，所以我就没有停下来。

我的报告做了十分钟后——给我的时间已经过去了一半——我注意到他仍然没有转过头来看我的幻灯片。那时，我从担心变成困惑。他盯着我看，明显他已投入到谈

^① Richard Maxwell and Robert Dickman. *The Elements of Persuasion: Use Storytelling to Pitch Better, Sell Faster & Win More Business* [M] . New York: HarnerCollins Publishers, 2007.