

量化管理 提升效率 增加活力

不会讲故事 怎么做管理

优秀的领导都是 会讲故事的人

唐孝华◎编著



用精准到位的信息
传达真诚故事

用真诚故事激发
管理的能量

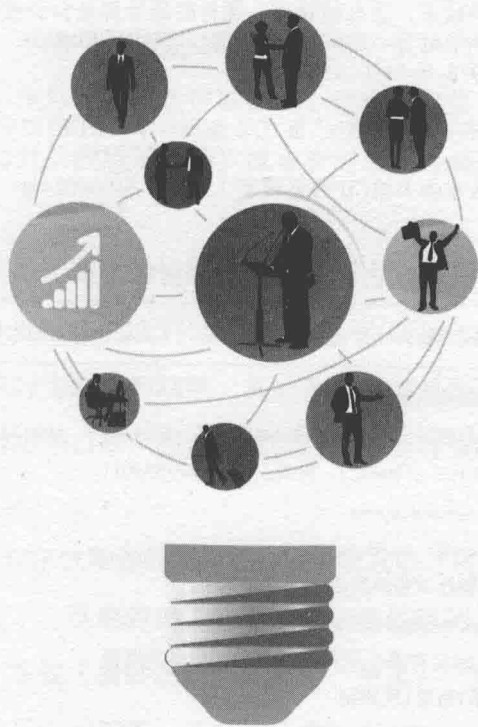
用情感代替说教，让实力带动荣誉，聚合团队向心力


 中国纺织出版社

不会讲故事 怎么做管理

优秀的领导都是 会讲故事的人

唐孝华◎编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

故事让我们感动，让我们融入其中，也能够激励我们。领导者运用故事思维来管理企业，通过讲故事来打动人心，比抽象的数字和批判思维更有效。

本书从领导者的日常工作开始，带领领导者进入故事思维，并从领导者的生活、经历和常识中找寻故事，分析他们如何将这些故事巧妙运用到管理中，帮助领导者有效地带领团队，提升领导魅力，进而实现卓越的人生。

图书在版编目 (CIP) 数据

不会讲故事，怎么做管理：优秀的领导都是会讲故事的人 / 唐孝华编著—北京：中国纺织出版社，2018.1
ISBN 978-7-5180-4589-1

I. ①不… II. ①唐… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第004024号

策划编辑：闫 星 责任编辑：李 杨 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

三河市延风印装有限公司印刷 各地新华书店经销

2018年1月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：14

字数：201千字 定价：36.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

preface

生活中的人们，可能都有这样的经历：小时候，我们常常会听着故事后才能入睡；读书时代，我们常会为书中的故事而心向往之；看电影时，我们会为电影情节中的感人故事而潸然泪下……我们都爱听故事，其实不只我们，我们的大脑也很喜欢故事。当我们试着去理解一件事情时，大脑会开始自我挑战，不断寻找建立连接和刺激的方法。我们喜欢一切有情节的东西，当看到一出好戏，一条好的新闻，我们会产生情绪上的反应，这是大脑接收资讯后开始产生的刺激，故事有时候对大脑的影响就好比“迷幻药”一般。

其实，讲故事是传递人类情感和理想的最古老的一种方式。好故事能够触动人的内心，并且吸引人们，教育人们。它激励人们向故事中所描述的行为学习，指导行为之后的结果，其宣传、教育效果远高于长篇大论的说教和贴在墙上的标语口号。因此，会讲故事、讲好故事，已经成为成功领导者的重要能力之一。

诺曼·文森·皮尔牧师曾经就是通过电视机和收音机来讲道的，并且，他被无数的人接受了。他也曾说，他在演说中最爱举例，以实例来支持自己的论点，一次，在被《演讲季刊》采访时，他说：“我知道的最好的方法之一就是讲那些真实的例子，这样能让你的观点鲜明而清晰，也更有说服力，一般来说，为了证明一个论点，我会同时使用好几个例证。”

《畅达的写作艺术》一书的作者鲁多夫·弗烈区曾在这本书的某一章

开篇就写道：“只有故事才能真正畅达可读。”接下来，他又用《时代》杂志与《读者文摘》作为例子。他说，在这两份雄踞畅销排行榜首位的杂志里，你绝对找不到一篇文章是纯粹的记叙，你也找不到一篇没有登载趣闻轶事的考题。

这就是故事的魅力。对于领导者来说，讲故事、举例子更能吸引听者的注意力。相信不少领导者已经发现，在公共场合说话，向听众传达一些观点，如果纯粹从理论上来说明，用口号来呼吁，不但很困难，而且会让听众感觉枯燥无味。而如果通过举一些事例或者讲故事来说明的话，则既能有效地阐述观点，说明道理，让听众信服；又能让讲话内容充实，形式活泼，让听众感兴趣。

在适当的时间讲适当的故事，用简单的方法认识复杂的世界，是领导者进行有效管理的重要技能。虽然针对不同的目的，故事的构思以及故事的讲法各不相同，但研究结果证明，每一个能有效构建领导力的领导，都善于讲故事。

每一位领导者都希望自己具有讲故事的能力，但并不是每一位领导者都善于讲故事，更不是每一位领导者都懂得故事本身蕴含的巨大力量。

本书就从实用性的角度，不仅说明了提升领导者讲故事能力的重要性，更指导领导者掌握如何学习和增强这项能力的方法。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，都能够给予有力的指导，进而帮助你提升自己的领导魅力，在商场上发光发热！

编著者

2017年6月

第一部分 用故事思维重新思考

第 1 章 别再讲那些大道理了，试试讲故事·····	002
你为什么无法说服下属·····	002
乔布斯在斯坦福大学的演讲·····	005
美国总统都善于讲故事·····	010
“故事大王”斯蒂芬·丹宁·····	013
品牌建设需要一个好故事·····	017
第 2 章 企业需要故事，讲故事是企业文化的新载体·····	022
企业为什么需要故事·····	022
讲故事是一项关键的领导技能·····	025
企业领导讲故事有讲究·····	028
领导者在企业管理中需要讲故事的几种情况·····	031
领导讲故事的六种类型·····	033
第 3 章 在团队中讲故事，增强团队凝聚力·····	039
给出一个能为下属指引方向共同愿景·····	039
讲感恩的故事，鼓励消极的员工积极起来·····	042

讲付出的故事，鼓励员工积极提升自己·····	045
讲合作的故事，激励下属的合作意识·····	047

第二部分 如何讲好故事，成为会讲故事的领导者

第4章 有调查才有发言权，有事实根据的故事更有说服力·····	052
做好调查和研究，让故事更有说服力·····	052
故事材料的选择与运用·····	055
讲讲自己的亲身经历·····	058
将你要讲的故事变为图画·····	062
讲故事时多使用视觉辅助工具·····	064
清晰列举实例更有说服力·····	067
第5章 要简洁不要烦琐，讲故事需要简洁明了·····	074
牢记你所讲故事的主题是什么·····	074
讲故事要字字珠玑，言简意赅·····	077
指出问题的关键，直接向听者提出请求·····	080
讲故事不妨主观一点·····	083
点到为止，适当留白·····	086
第6章 进入故事模式，掌握讲故事的一些技巧·····	090
讲故事要真切感人·····	090
从听者角度讲故事，迅速产生共鸣·····	094
开开心心，讲讲幽默小故事·····	097
将丰富的肢体语言注入到你的故事中·····	100
阐述故事细节，让听者产生深刻体会·····	104

第 7 章 有开头有结尾，领导讲故事的三大步骤	107
讲话以故事开场，更易带动听者兴趣.....	107
以事实开头，引起听者共鸣.....	110
好故事需要一个精彩的开头.....	112
故事的中间，形式和内容同等重要.....	115
故事结束，提出你的诉求.....	119
第 8 章 表达力练习，如何把你的故事讲得更立体生动	123
调控声音的大小，让你的故事更有感染力.....	123
巧用声线，让听者听得动容.....	126
故事语言要凝练，字字珠玑.....	129
勤做活舌操让你口齿伶俐.....	132

第三部分 讲故事在现代企业中的具体应用

第 9 章 小故事大能量，言语激励让下属奋发努力	136
用故事阐述下属业绩表现，令下属感受到你的肯定.....	136
实事求是地赞扬你的下属，表扬声中获得激励.....	139
讲自己的故事，以身作则激励下属.....	142
讲其他员工的故事，激发下属的竞争心理.....	146
讲积极正面的故事，激励下属努力向上.....	148
第 10 章 批评他人，故事比责骂更有效	152
批评下属，用故事引导更委婉.....	152
批评有根据，不可捕风捉影.....	156
动用幽默故事，批评也能说得悦耳动听.....	159
讲激励下属的故事，让其心生感激.....	162
适度自我批评，讲讲自己犯的错.....	165

第 11 章	说服他人：用故事引导对方让其心悦诚服	169
	借力打力，故事和例子更易让对方明白你的用意.....	169
	讲道理之前，先讲个故事.....	172
	酝酿氛围，讲感性的故事打动人.....	175
	摆事实故事，更易收服人心.....	177
	权威效应：利用权威故事，让你的话有分量.....	179
第 12 章	权力下放，授权过程中如何讲故事	182
	形成感召力，赢得下属尊重.....	182
	为企业“瘦身”讲一个故事.....	185
	讲效率的故事，引导下属更高效地工作.....	189
	鼓励创新，激励是创新的源泉.....	192
	讲思维的故事，强化员工的思考意识.....	195
第 13 章	学会倾听，倾听是讲故事之外的艺术	199
	不会倾听的领导是讲不好故事的.....	199
	想要故事言之有物，就要倾听有道.....	203
	倾听是沟通的开始.....	206
	在倾听中捕获有价值的信息.....	209
	及时给予准确回应，反馈的言语少而精.....	212
	参考文献	216



第一部分

用故事思维重新思考

第1章 别再讲那些大道理了，试试讲故事

我们都知道，任何一家企业，都注重企业文化的建设，有文化的企业，才是有底蕴的企业，也更有发展力，而领导者在企业文化的建设中发挥着无可代替的作用，美国著名的管理大师迈克尔·波特曾说：“一个管理者的能力表现并不在于指挥别人，而是在指挥自己跳出最美的舞蹈。”而善于管理企业的领导者通常都会借用一大利器——故事，现代社会，讲故事已经成为一项关键的领导技能，所以，我们可以说，企业需要故事，讲故事也成为了企业文化的新载体。

你为什么无法说服下属

我们都知道，在任何一个团体或群体中，都有领导者，他所领导的这个团体或群体，可以是几人或几十人，可以是几十或上百人，也可以是几百或几千人。作为领导者，他每天都需要管理这个群体或团队，或是下达工作任务、做工作总结，或是提出工作意见等，以此实现领导的目标。而这一切管理工作的开展和落实，都始终离不开领导的口才力。可以毫不夸张地说，一个领导若是口才卓越，他的管理能力也是非常出色的。也就是说，一个领导者，要想提升自己的管理能力和领导能力，首先就要历练自己的口才，因为，领导的管理离不开好口才。

美国前总统尼克松曾经说过：“凡是我所认识的重要领袖人物，几乎全都掌握一种正在失传的艺术，就是特别擅长与人作面对面的交谈。我认为这个共同点并非偶然。领导即说服。一位领导者如果不能在交谈时吸引人、打动人，那么，他大概也说服不了人，因此也未必能成为领导者……”作为现代企业或组织中的领导，开展工作任务的关键部分就是说服下属，然而，在现代企业中，不少领导者遇到了这样的困扰，在与下属沟通的过程中，正是因为无法说服下属，才导致了工作中下属工作积极性不高、工作效率低，进而导致整个企业的效益不高，对此，我们不妨先来看下面的案例：

有人讲了这样一段话：“同志们，在改革的过程中，我们一定要旗帜鲜明地肯定那些应该肯定的事物，坚决否定那些应该否定的事物。我们不能只知道肯定应该肯定的事物，而不知道否定那些应该否定的事物；也不能只知道否定那些应该否定的事物，而不知道肯定那些应该肯定的事物，更不能肯定了应该否定的事物，而否定了应该肯定的事物。我的讲话完了。”

这个讲话，等于没讲。

有的领导在讲话的时候，就是不会说实在话，只会教条式地把一些话搬出来，显得空洞无味。领导没有必要把一些华丽而无实际意义的语言用到自己的讲话中，毕竟讲话并不是写优美的文章，你的讲话重要的是要让听众明白你的意思，所以尽量多说实在话，少说一些冠冕堂皇的话。

那么，如何才能避免这一点呢？其实，领导可以在讲话的时候，运用简单的故事来表达自己的想法，这样，就会让人清楚地明白你所要表达的意思。对此，我们不妨再来看看下面这个故事：

时值“二战”伊始，美国的一些科学家通过情报了解到德国已经在研发原子弹，他们请求科学家爱因斯坦写了一封信，经由罗斯福的私人秘书萨克斯转交给罗斯福，希望总统也能同意试制原子弹。

然而，对于科学家们的请求，罗斯福断然拒绝了，此时，萨克斯为罗斯福总统讲了这样一段历史：

英法战争期间，在欧洲大陆上不可一世的拿破仑，在海上却屡遭失败。当时美国发明家富尔顿劝他撤去船上的风帆，在船上装上蒸汽机，把船上木的甲板换成钢板，这样，军队战斗力能大大提升。然而，固执守旧的拿破仑却认为，船没风帆不能航行，木板换成钢板会下沉，所以驳回了富尔顿的提议。其实，当时如果拿破仑能不刚愎自用，接纳富尔顿的建议，可能18世纪的历史就得改写了。听了萨克斯的话，罗斯福若有所思，最终同意了科学家们的建议。

在这个故事中，萨克斯是如何说服罗斯福总统的？在总统拒绝的情况下，他列举了历史人物拿破仑的失败教训，借此让总统认识到新式武器研制的重要性，进而让总统同意自己的建议。

的确，我们不得不说，一个领导的口才力直接体现其作为领导的管理能力，但凡一个卓越的领导，他都拥有很强的口才力，试想，作为一个管理了几百位，甚至上千位员工的领导，如果连话都不会说，那他又有什么能力管理好自己的公司或团队呢？简单地说，领导管理离不开好口才，一个拥有好口才的领导一定是一个卓越的管理者。在日常工作中，不管是哪一个行业或哪一个层级的领导，都是一个群体或团体活动的筹划者、指挥者和管理者，无论是下决策、安排工作、部署任务，还是教育下属、管理下属，领导的这些工作都需要通过口才来实现。当然，作为一名称职的领导，应该具备较高的口才能力。领导者管理下属的过程其实也就是展现其口才的过程，口才作为领导者必备的一项基本功，千万不可忽视。

一个领导的口才能力，不仅会对领导活动的顺利开展和领导目标的顺利达成产生巨大的影响，对领导者个人树立称职的领导形象也起着至关重要

要的作用。然而，一个具备好口才的领导者，都善于讲故事，在说服下属的过程中，他们绝不会大放厥词，叙述空洞的大道理，而是善于将好的故事运用其中。因此，作为企业领导人，在提高管理能力的同时，也应该学会讲故事的本领。

乔布斯在斯坦福大学的演讲

生活中，当我们拿起手边的 iPhone 的时候，很可能就会想到一个名字——苹果教父乔布斯。史蒂夫·乔布斯（1955年2月24日—2011年10月5日），生于美国旧金山，是苹果公司联合创始人，是一个21世纪改变我们人类生活的人。2011年10月5日，因胰腺癌病逝，终年56岁。美国加州将每年的10月16日定为“乔布斯日”。

美国总统奥巴马曾说：“乔布斯是美国最伟大的创新领袖之一，他的卓越天赋也让他成了能够改变世界的人。”经济参考网这样评论乔布斯：“乔布斯是改变世界的天才，他凭敏锐的触觉和过人的智慧，勇于变革，不断创新，引领全球资讯科技和电子产品的潮流，把电脑和电子产品不断变得简约化、平民化，让曾经是昂贵稀罕的电子产品变为现代人生活的一部分。”

我们羡慕乔布斯的成功，更惊叹于他的智慧，然而，乔布斯值得我们学习的不只如此，还有他的口才，他是沟通大师，也是擅长俘获人心的演讲者。有人说，乔布斯是全世界企业家中最会讲故事的人。在过去的30年里，他已经把产品发布和展示发展成为一门艺术。在演讲中，一件事情经过他的描述往往变得清楚、明白，能唤起听众的热情和共鸣。他会用一种调侃的方式来吊听众的胃口。“乔布斯像驾驭一支交响乐队一样控制演讲的节奏，

有起伏，有渐变，有高潮，最后为听众创造一个意料之外的结果。”

对此，我们不妨来看看乔布斯对美国斯坦福大学毕业生的演讲：

今天，我只讲三个故事，不谈大道理，三个故事就好。

第一个故事，是关于人生中的点点滴滴如何串连在一起。

我曾就读于里德学院（Reed College），不过我只在那儿待了半年，随后我休学了，在休学十八个月后，我选择了退学。我为什么休学呢？这得从我的出身讲起。

我的生母是个有着研究生学历的女人，因为未婚先孕，她决定在我生下来之后将我送养给别人，但她认为有一项条件收养人必须满足——他们起码要有大学学历。第一个来交涉的是一对律师夫妇，他们倒是满足这一条件，但是当 they 知道我母亲生的并不是个女孩时，他们放弃了。

后来，还有一对候选人，也就是现在我的养父母。有一天，他们在半夜里接到电话，问他们：“有一名意外出生的男孩，你们要认养他吗？”

他们回答“当然要”。后来我的生母发现，我的养父母并没有上过大学，所以，她不愿意在认养文件上签字，这件事拖了好几个星期，我的养父母对她保证，将来一定要让我上大学，她才答应。

十七岁那年，我上了大学。但年幼无知的我，完全没认识到钱的重要性，我压根儿不知道我选择的是一所学费几乎跟斯坦福一样贵的大学（听众笑），我的养父母都是最底层的工人，他们几乎将所有的积蓄都花在了送我读书上，然而，只有半年时间，我就认识到了上这个大学没有什么价值，而且让我父母为此受穷，所以我决定休学。在当时看来，这个决定非常可怕，但是就现在来说，或许那是我这辈子做过的最明智的决定。（听众笑）

离开学校后，我连住的地方都没有，只能睡在朋友家的地板上，也没有食物，只能靠着回收可乐空罐的五分钱买吃的，每个星期天晚上走七里

路绕过大半个镇去印度教的 Hare Krishna 神庙吃顿像样的饭。

生活虽然过得艰苦，但是我再也不需要去上自己不感兴趣的必修课了，时间自由了，就能听我有兴趣的课。当时里德学院有着全国最好的手书课。校园内的每一张海报上，每个抽屉的标签上，都是美丽的手写字。我就跑去上手书课。我学了 Serif 与 Sanserif 字体，学到在不同字母组合间变更字间距，学到活字印刷伟大的地方。手书的美丽、历史感与艺术感是科学所无法掌握的，我觉得这很迷人。

那个时候，我没有奢望这些东西能为我的生活带来什么实际作用，然而，十年后证明，一切都是值得的，当我在设计第一台麦金塔（Macintosh）时，这些东西都设计了进去，这是第一台能印刷出漂亮字体的电脑。

如果当初我继续沉溺于其中一门课，麦金塔可能就不会有多重字体跟等比例间距字体了。又因为 Windows 抄袭了麦金塔（听众鼓掌大笑），因此，如果当年我没有休学去上那门手书课，现在大概所有人的电脑上都没有那样漂亮的字体。

当然，当我十七岁的时候，我不可能像个预言家一样想到这些，并把这些都串联起来，但是十年后的今天，一切看起来都是值得的。

我再说一次，你无法预先把点点滴滴串连起来；只有过后，你才能把那些点点滴滴串在一起。

所以你得相信，眼前你经历的种种，将来或多或少会连结在一起。你得相信，直觉也好，命运也好，生命也好。

我的第二个故事，是有关爱与失。

我二十岁时，跟 Steve Wozniak 在我爸妈的车库里开始了苹果电脑的事业。我们拼命工作，利用十年时间，将公司的员工扩充到了超过四千人，公司市价涨至二十亿美元。然而，在我们刚推出最棒的作品——麦金塔电

脑后一年，我被解雇了，那一年我刚好三十岁。

我怎么会把自己创办的公司给解雇了？（听众笑）

嗯，当苹果电脑成功后，我聘任了一位才华出众的员工，在前几年，他能力出众，然而，对于苹果的未来，我们出现了分歧，董事会的人都站在他那边，无疑我被炒了。

之后几个月，我不知道要做些什么。我见了创办 HP 的 David Packard 和创办 Intel 的 Bob Noyce，跟他们说很抱歉我把事情给搞砸了，就这样，我成了硅谷大家口中的反面教材，我甚至想离开那儿，但是后来我发现，我热爱这一事业，所以我决定一切从头开始。

现在看来，被苹果电脑开除，是我人生中最好的事。成功的沉重被从头来过的轻松所取代，我进入这辈子最有创意的年代。

接下来五年，我开了一家叫作 NeXT 的公司，又开一家叫作 Pixar 的公司，也跟 Laurene 谈起了恋爱，后来她成了我老婆。Pixar 接着制作了世界上第一部全电脑动画电影，玩具总动员（Toy Story），现在是世界上最成功的动画制作公司（听众鼓掌大笑）。然后，苹果电脑买下了 NeXT，我回到了苹果，我们在 NeXT 发展的技术给苹果电脑带来了复兴。

我也有了个美满的家庭。我很确定，如果当年苹果电脑没开除我，就不会发生这些事情。这服药很苦口，可是我想苹果电脑这个病人需要这服药。有时候，人生会用砖头打你的头。不要丧失信心。

我的第三个故事，是关于死亡。

当我十七岁时，我读到一则格言：把每一天都当成生命中的最后一天来过，那么总有一天你会发现你是对的。（听众笑）

这对我影响深远，在过去 33 年里，我每天早上都会照镜子，自问：“如果今天是此生最后一日，我今天要做什么？”如果连续多天都觉得没事做，