

不会讲故事 怎么带团队

用故事简化沟通、提升团队效率

[澳] 肖恩·卡拉汉 (Shawn Callahan) / 著 美同 / 译

Putting Stories to Work

荣获年度 AXIOM 商业图书金奖



不会讲故事 怎么带团队

用故事简化沟通、提升团队效率

「澳」肖恩·卡拉汉 / 著 美同 / 译
(Shawn Callahan)

Putting Stories to Work

图书在版编目 (CIP) 数据

不会讲故事, 怎么带团队 / (澳) 肖恩·卡拉汉著;
美同译. -- 北京: 中国友谊出版公司, 2017.9

书名原文: Putting Stories to Work

ISBN 978-7-5057-4196-6

I. ①不… II. ①肖… ②美… III. ①企业领导—领导方法 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第225184号

Putting Stories to Work
Copyright © Shawn Callahan 2017

- 书名 不会讲故事, 怎么带团队
作者 [澳] 肖恩·卡拉汉
译者 美同
出版 中国友谊出版公司
发行 中国友谊出版公司
经销 北京时代华语国际传媒股份有限公司
印刷 北京鹏润伟业印刷有限公司
规格 690×980 毫米 16开
16印张 150千字
版次 2017年9月第1版
印次 2017年9月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4196-6
定价 46.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

推荐语

“肖恩·卡拉汉是讲故事大师，也是这方面的实战和培训专家。这本书一看就上瘾，很难放得下。”

——加里·克莱因 (Gary Klein)

著名心理学家，《工作中的直觉》(Intuition at Work) 作者

“书很棒！实用！好看！肖恩的培训课超级火爆，我们亲眼见过。现在，所有人都能从这本书里学到他的本事了。”

——格里·林奇 (Gerry Lynch)

玛氏新西兰总经理

“这本书确实能帮你发现故事，还能用简单实用又充满趣味的方式教你活学活用。这本书包含了大量的适合讲述的有趣的故事。总之是一本不容错过的好书。”

——莉萨·米尔斯 (Lisa Mills)

特易购商学院国际部主管

“如果你想花几个月的时间尝试培养讲故事技能，那么就别看这本书了。但是，如果你现在就想发现好故事，并且拿到工作中去讲，那么你就该看这本书。在讲故事的职场应用方面，肖恩·卡拉汉的这本书是目前最实用的指南。”

——保罗·史密斯 (Paul Smith)

讲故事畅销书作者，著有《故事的魅力》(Lead with a Story)

和《育儿就是讲故事》(Parenting with a Story)

“强调讲故事对于工作的重要性的书很多，这本也一样。但是肖恩的书第

一次说清楚了如何做才能找到和讲述能够大大提升敬业度和绩效的故事。”

——保罗·霍尼韦尔 (Paul Honeywell)
英国科技公司泽森 (Zedsen) 首席执行官

“讲故事是一回事，讲一则好故事是另一回事。肖恩为如何寻找和分享引人入胜、激发行动的故事绘制了一幅蓝图。而且，他用他自己的讲故事方法把它完整地呈现了出来。所以，它本身就是一个讲故事的范例。”

——马克·托马谢维奇 (Mark Tomaszewicz)，
美国珀奇 (PIRCH) 公司欢乐大使

“肖恩拥有一种天赋，他能在讲故事的过程里综合运用幽默、智慧和经验来抓住听众的心。而且，听众会不知不觉地开始掌握讲故事的技能。这本书的文字同样遗传了这一天赋，所以，它是一本把讲故事运用于经营实践的完美指南，结果也必然是皆大欢喜。”

——尼克·梅舍尔 (Nick Mescher)，
澳大利亚易铀咨询公司 (UXC Consulting) 首席执行官

“在众多的经管图书中，这是一本让你眼前一亮的书。而且，如果你真想成为一名富有感染力的、鼓舞人心的、高效的成功领导者，它就能帮你得偿所愿。讲故事的历史甚至长于语言本身，它是我们的遗传信息里固有的部分。在这本书里，肖恩把它变成了一件创造美好商业世界的日常工具。”

——克里斯托弗·博丁 (Christophe Bodin)，
美国博思软件公司 (BMC Software) 高级副总裁

“一翻开这本书，你就会被它吸引。我想，这至少是因为下面的三点原因。首先是肖恩·卡拉汉的讲故事技能非比寻常。经过几十年的实践，现在已经证明是非常有效的。在这些技能的帮助下，对很多人而言非常复杂的一些问题都会变得容易理解和解决。其次，这本书触及了一个非常核心的问题，即，每个

|| 推荐语 ||

人生来都想成为领导者，而高超的讲故事技能就是在这方面取得成功的关键因素。最后，这本书里到处都体现了肖恩的温和与善良，它让你如坐春风，你巴不得想要跟他一起漫步，听他娓娓道来，直到不得不分别。”

——罗曼·瓦西连科 (Roman Vassilenko)，
哈萨克斯坦共和国外交部国际信息委员会主席

“肖恩·卡拉汉写了一本很重要的书。我们在社交和家庭生活里的自然而然的沟通风格，到了职场里却总是格格不入。在工作中，我们在互动中学会了职场人的说话方式，大量使用抽象概念。难怪职场生活容易给人留下缺少人性的印象。在这里，肖恩不仅让我们放心使用自然的沟通风格，而且还能大幅提升我们的沟通效能，以此来为领导者们提供一种巨大的优势。如果你觉得是时候摆脱无聊透顶的传统报告方式了，但是又不知道该怎么做，那么这本书就是最好的答案。”

——科尔·达西 (Col Duthie)，
希腊沃卡泰 (Vocate) 制药公司合伙人

“2011年，肖恩帮我们讲述了关于公司的信息技术战略的故事。故事的反响非常好，至今都能引发强烈的共鸣。现在，所有人都能从这本精彩的新作里吸取肖恩的讲故事智慧了，同时还能看到大量的实例。”

——杰夫·温鲍恩 (Geoff Wenborn)，
澳大利亚起源能源 (Origin Energy) 公司信息技术总经理

“准备重新学习一项技能吧。对于它，我们不是认为我们原本就会，就是不把它当一回事。肖恩提供的系统性解决方案不仅见识深刻，而且生动有趣，肯定会产生很好的效果。最重要的是，这种效果是可以保持下去的。”

——彼得·克鲁 (Peter Crewe)，
香港友邦集团团体业务部 (AIA Group Corporate Solutions) 首席执行官

“听说我的同行肖恩·卡拉汉正在写他自己的关于职场故事的书的时候，我感到非常兴奋。我知道他有很多深刻的洞见和智慧来分享，所以我等不及想要读到他的独特见解。果然，他的作品没有让我失望！”

“肖恩有诺必践，并且在整本书里分享了很多故事来说明他的观点。整本书深入显出，读来也饶有兴味。他分享了与领导力有关的6种故事，以此来帮助领导者理解，在工作中讲故事‘为什么’如此重要。而且，肖恩也重点关注口头故事的讲述，把它视作达成结果的最有效、也最易于使用的工具。此外，他也分享了讲故事何以能催生至关重要的‘意义三角’，后者是领导者们必须要理解的概念。”

“肖恩在书里摘引了大量关于讲故事的研究，以此来增加可信度。他喜欢深究这一领域内的一些流行的观念和认知，结果是，他要么找到了能够提供支持的原始研究证据，要么就把一些虚假的信息或误解破除掉。我很喜欢这种做法。”

“看到肖恩写的职场故事‘恐怖谷’那段，我也会心一笑。信息太多，以至于让人接受困难。这一点说得太好了！确实，这就是“保持简单、朴实”的原则，他就是在提醒我们掌握好那个度。”

“在这本书里，好看的东西还有很多。别再拖了，抓起你的书好好读吧。它会帮你破除要在职场中讲述‘大’故事的误解，让你深入理解什么样的故事才能为工作助力。读完后，你会知道下一步该做什么，而且整个阅读过程都会是轻松而愉快的。”

——卡伦·迪茨 (Karen Dietz)，

《职场故事傻瓜书》(Business Storytelling for Dummies) 作者

“通过这本书，卡拉汉通过对一个问题的回答充分地表达了他的信念。这个问题就是，为什么讲故事技能对领导者和企业的成功如此重要。与此同时，他还运用一位天生的故事讲述者的美妙语言展示出了一套可操作的方法，以供人们借助故事的力量来提升个人绩效，改变公司的管理方式。”

——约翰·莫兰 (John Moran)，

美国销售力 (Salesforce) 企业云计算公司区域副总裁

前言 / 001

第一篇 为什么你要学会讲故事

第1章 道理讲得好，不如故事讲得好 / 008

你的员工能记起公司战略中的任何一条吗 / 009

好故事帮我们看见“盲点” / 013

好故事激发行动 / 017

创造新鲜经历，用故事改变结果 / 020

不想重蹈覆辙？把教训变成故事 / 024

用一个更好的故事澄清事实 / 026

第2章 口头故事，让影响力更有力 / 029

到底要用多少时间讲故事 / 033

让故事短点、小点 / 038

故事的3大超能力 / 043

第3章 想要做大事，先要讲故事 / 052

你是否曾被“大神”的故事打动 / 054

用享受和乐趣提高讲故事的能力 / 056

故事清单：让你随时随地都能讲出恰当的好故事 / 058

4步帮你讲出好故事 / 059

第二篇 成为讲故事高手的武林秘籍

第4章 发现：找出好故事才能讲出好故事 / 066

你以为那是故事但那只是看法 / 067

训练你的耳朵，抓住稍纵即逝的好故事 / 069

用感官深挖吸引人的故事 / 077

走出去，而不是等故事掉进你怀里 / 090

第5章 记忆：记得多，才能有的说 / 093

不能理解记忆，就不能理解故事 / 094

死记硬背讲不出好故事 / 099

你的故事是否禁得起考验 / 102

有标签的故事是更好讲的故事 / 103

第6章 分享：你离成功只差一个好故事 / 106

讲一个能改变他人的好故事 / 106

为什么有的故事被人争相传颂 / 111

随时都可以讲的“主题故事” / 128

帮你解决特定困难的“模式故事” / 134

什么时候讲故事，什么时候闭嘴 / 175

像聊天一样讲故事 / 190

第7章 更新：让你和你的故事焕然一新 / 195

什么时候我们要更新故事？ / 196

第8章 刻意练习：到底要付出多大努力才能学会讲故事 / 204

你和真正的故事高手差这7个等级 / 207

第三篇 成大事者都会讲故事

第 9 章 帮你实现从 0 到 1 的职场故事 / 214

战略类故事：用真实选择向员工传递价值 / 216

如何才能提高讲故事的技能 / 218

想改变文化，就改变公司流传的故事 / 219

第 10 章 不可不提的珀奇故事 / 223

美国前景最好的公司 / 224

用故事建立值得信赖的关系 / 228

讲出强化你观念的故事 / 230

第 11 章 不用故事操纵人，也不被故事操纵 / 232

如何平衡故事、权力与道德 / 234

后记 / 241

致谢 / 243

前言

我最近刚满 50 岁，我弟弟斯科特（Scott）特意安排了加利福尼亚海岸游，作为生日礼物送给我。头一个礼拜，我们游览了纳帕和圣巴巴拉之间的很多葡萄酒庄园，其间交流分享了很多故事。而后，我们驾车穿过洛杉矶，到达圣迭戈。在那里，我们聊到了斯科特的研究领域——目标设定。就在这时，我不经意地丢出了《呆伯特》（*Dilbert*）^① 漫画家斯科特·亚当斯（Scott Adams）^② 的惊世骇俗之语：“当然，你要知道，目标是为失败者准备的。”一听这话，我弟弟差点掉下车去，他实在无法认同我的话。我不得不解释说，亚当斯虽然语出惊人，但他这么说并不是为了标新立异。实际上，他要说的是，你得有一整套做法（process）来实现改变，否则设定目标就是浪费时间。

安抚完我弟弟之后，我想到了我读过的那些有关职场故事的书。这些书都在讲讲故事如何如何重要，还有你可以讲哪些种类的故事，好故事有哪些特征，如何才能找到它们，甚至还有书准备了现成的故事来供你学习和使用。可是，这些书当中没有一本真正告诉你该如何培养这种能力，而这正是我写这本书的出发点。

工作中的讲故事高手数不胜数，比如星巴克董事长兼首席执行官霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）、百事可乐董事长兼首席执行官卢英德（Indra Nooyi）和维京集团创始人理查德·布兰森（Richard Branson），等等。然而，

① 美国家喻户晓的讽刺职场现实的连载漫画，讲的是主人公呆伯特的办公室生活，在上班族读者中引发了强烈的共鸣。——译者注

② 斯科特·亚当斯（Scott Adams, 1957~），美国著名漫画家，擅长用讽刺的笔法描绘现代职场中的白领工人。2016年，亚当斯又因提早预测特朗普以压倒性优势胜出而名声大噪。——译者注

他们讲故事的那些精彩场面往往发生在异地团建、小组会议和非正式互动当中，因而没有文字记录。我一直在想，这些领导者的高超技能是哪里来的呢？是家族的传承、耳濡目染，还是来自他们对偶像的模仿？或许，这仅仅是因为他们从经验中意识到，当他们分享经历的时候，听者会更容易领会他们的意图。史蒂夫·丹宁（Steve Denning）的讲故事大作《领导力的秘密语言》（*The Secret Language of Leadership*）一书的书名可谓一语道破，因为这些用故事来激励和吸引他人的领导者很少分享他们的秘密。在他们眼里，这是竞争优势。

大多数领导者都不善于在工作中讲故事。确实，在陪伴家人和朋友的时候，他们也会讲故事，我们都是这样，这是人的天性。但是一旦到了工作当中，大多数领导者就只会凭借推理、论证和逻辑来传达想法，激励行动。即便他们想讲故事，通常也会抱持错误的观念，认为分享真实生活中的经历是浪费时间——这不像是在工作（我们将在第1章里分析，为什么这样的想法是错误的）。然而，大多数领导者甚至没有意识到讲故事的重要性。他们不知道为什么有些人总是能抓住听众的心，而另一些人却总惹得别人哈欠连天。

那些讲故事的少数领导者已经有意或无意地形成了如何讲好故事，以及如何寻找好故事的一整套做法。假以时日，所有人都能自然而然地习得这些做法。可是，今天的领导者没有时间专门来做这件事，进行各种试错。他们必须立即解决问题，抓住听者的注意力，激励他们行动。他们需要简单明晰的方法来提高讲故事的能力。通过在轶事公司（Anecdote）^①里的多年实践，我已经摸出了这么一套做法。

① 作者于2004年创建了这家名为Anecdote的公司，目前是全球最大的专注于故事的商业应用的机构。——译者注

我是在 20 世纪 90 年代末误打误撞进入这一领域的。当时，我在美国国际商用机器公司（IBM）设在堪培拉的办公室工作，工作内容是帮助客户进行知识管理，特别是那些人们尽管知晓却无法落实为文字的知识。例如何时从设计阶段进入建设阶段，如何结束大规模的复杂促销，以及去哪里能找到丰产的油井。刚进入蓝色巨人^①的时候，为了应对工作所需，我做的第一件事情就是在公司内部搜寻知识管理方面的专家。然而这不是一件容易的事情，因为公司当时有超过 30 万名雇员，而且分布在全世界不同的国家。在这当中，我听说了在英国工作的戴夫·斯诺登（Dave Snowden）。当时，公司刚刚成立了一家知识管理研究院，他是里面的成员之一。而且我还听说，他在讲话中特别善于调动听众的情绪。于是，我给他写了一封电子邮件，问他那里是否有由他主讲的知识管理视频文件，以便我分享给客户。他回复说可以提供进一步的帮助，并且提到近期会来澳大利亚。他说：“你不如搞个研讨班，我去把我们最新的成果展示出来。”我觉得这个想法很好，就请了大约 100 个客户到堪培拉旧国会大厦的一间会议厅里聆听他的讲课。

戴夫踩着点来到了研讨班。我从机场接到他，开车直奔目的地。当时他还穿着便装，不过他告诉我，他的行李箱里有一套专供出差用的西装，无须熨烫，可以在会议室后面换上。我问戴夫是否需要帮他设置电脑，结果他奇怪地看了我一眼，只是要了一块白板。我心想，这个课要上一整天，他有什么办法始终让听众专心听讲呢？

当所有嘉宾入座，戴夫开始讲课时，我立刻就明白了。他会讲一个故事，

^① IBM 公司的绰号。——译者注

内容通常是他自己经历过的事情。然后，他会借用这个故事得出关于知识管理的某一个结论。

我记得戴夫那天讲过的一个故事是他在纽约遇到的一个小麻烦。他要去看歌剧院，并且已经从酒店的地图上找到了那家剧院。他发现距离很近，完全可以步行过去，于是就出发了。然而，由于人生地不熟，加上身上的半正式晚礼服不便行走，结果他愣是在警察的帮助下，搭了警车才赶到剧院。故事讲完后，戴夫说，地图不是全部的真相，不是所有的重要信息都会反映在地图上以供新手使用。最后，戴夫用一句谚语给出了自己的结论：“懂的比能说出来的多，能说出来的又比能写出来的多。”

坐在会议厅后面的我发现，所有的人都在仔细聆听戴夫说出的每一个字眼。他们喜欢他讲的故事，同时也深受启发。在不知不觉当中，研讨班很快就结束了，同时也收获了圆满的成功。

戴夫对听众的影响力令我浮想联翩——我决定也要像戴夫一样。于是那天晚上，我为手头的一个项目写了一个故事，并且发给戴夫征求意见。再次遇到他时，他对我说：“你故事写得够快的，可是你知道吗？你根本没找到重点。我感兴趣的是从嘴巴里讲出来的故事，不是写下来的故事。”对他来说，真正重要的是口述的故事。

这件事过去没多久，戴夫又在公司内部新建了一个叫作组织复杂度中心的研究机构。我也加入了进去，帮助照看澳大利亚和新西兰的项目。我们的工作有一部分像是应用在企业中的人类学，我们在目标企业中广泛搜集各种故事，接着再帮它们实施文化变革。

2004年，我离开了美国国际商用机器公司，创建了轶事公司。起先，我们继续实施原来的企业人类学项目，但是没过多久，客户就开始请求我们帮助他们的管理者成为擅长讲故事的人。他们会这样说：“你们都是故事专

家，你们能帮我们的管理者通过讲故事高效传达他们的意图吗？”一开始，我们没有同意，因为我们担心讲故事这种强大技能可能会被人用来操纵雇员，而不是用作吸引和激励。但是，在客户的一再要求下，我们最终同意了他们的请求。不过这么做的前提是，故事必须是真实的。而且，我们的重点是帮助领导者找到他们真实生活中的轶事并分享给他人。

很快我们就发现，要想成为高超的故事讲述者，你就必须采用切实有效的方法。首先，你要找到适合用来讲述的好故事。然后，你得把这些故事组织起来，以使用到时能迅速地回忆起来——没有什么比脱口而出的感觉更美妙了。再然后，你要用一种能使人印象深刻的方式分享故事。最后，高超的故事讲述者还需要及时更新和淘汰他们的故事。轶事公司正是通过这些方法帮助了来自全球各地的成千上万的领导者，使他们成为擅长讲故事的沟通者。

从本质上看，这本书就是帮助你成为高超故事讲述者的一整套做法。

这本书分为三个部分。第一篇是打基础，我会帮助你理解，讲故事在职场当中为什么那么重要。然后，我们会介绍口述故事所具有的一些非常吸引人的特点，同时还会解释，为什么你最好把讲故事当作一个习惯来培养。

在第二篇里，我们会讨论掌握讲故事技能的4个步骤，分别是发现故事、记忆故事、分享故事和更新故事。

在第三篇里，我们会从公司的层面讨论如何将讲故事技能系统地、坚决地运用到工作当中。

这本书从头到尾，我都在谈领导者。我是在广义的层面使用这一概念的。就算只有一个人接受你的领导，你也仍然是领导者。所以，无论你是一线员

工，还是首席执行官，还是当中的任何职位，你都可能是领导者。在一个组织当中，任何人在任何地点都可以展现出领导力。与领导力相关联的不仅仅是头衔，还有态度和行动。

我一直力图为我做出的所有论断寻找背后的理论和相关研究的支持，我重视科学实验研究数据胜于专家的观点。但是，尽管科学研究为这本书当中的观点提供了支持，我所强调的重点却在实践上。把学到的东西运用于经营实践是至关重要的。要想在职场中练就讲故事的绝技，最好的办法莫过于到工作中去讲，同时从中吸取经验和教训。

在这本书里，我花在讲故事和讨论上的篇幅比例大约为 1:3。当你和别人进行沟通的时候，你花在讲故事上面的时间也应当大致是这个比例。如果你发现自己想表达一个观点，那么首先就要去寻找一个例证（即故事）来支持它，同时也让它更直观，更容易理解。你会发现，我讲的故事五花八门，既有个人经历、科学研究、商业案例，也有介于它们之间的各种故事。只要故事能够为工作提供启示，它就是合格的职场故事。

我写这本书的目的是为学习讲述职场故事提供一份实用的指南。我也希望，你能引用书里提到的研究来帮你在公司里推广讲故事的做法，满足那些想要证据证明讲故事确实管用的人的胃口。不用说，讲述关于这些研究的故事要比仅仅罗列事实有效得多。

20 世纪 90 年代，领导者能够通过运用权威和权力来命令下属完成大部分的工作。事实上也是如此。但是，互联网改变了这一切。互联网让我们能够绕过正式的科层结构与他人沟通，于是工作效率也提升了。与此同时，70 后和 80 后的人们产生了一种更加强调协作的理念，即，工作要靠激励或说服他人来完成。在这个崭新的世界里，讲故事已经成为不可或缺的沟通技能。精明的组织正在这方面大力投入，以便帮助他们的员工系统地、坚决地寻找和分享有效的故事。下面，我们就来看看他们是怎么做的吧。