

THE

“卓越领导之道”书系 07 清华经管领导力研究中心 杨斌博士 主编

# SECRET LANGUAGE OF LEADERSHIP

How Leaders Inspire Action Through Narrative

《金融时报》年度最佳商业图书

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”史蒂芬·丹宁 倾情呈献

领导力语言的终极秘密

## 故事的 领导力

[美]史蒂芬·丹宁 (Stephen Denning) 著  
宋强 译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press



THE  
SECRET  
LANGUAGE  
OF LEADERSHIP

How Leaders Inspire Action Through Narrative

故事的  
领导力

■ [美] 史蒂芬·丹宁 (Stephen Denning) 著  
宋强 译

中国人民大学出版社  
·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

故事的领导力 / (美) 丹宁著; 宋强译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-11247-3

I. 故…

II. ①丹…②宋…

III. 领导学-公共关系学

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 177200 号

## 故事的领导力

[美] 史蒂芬·丹宁 著

宋强 译

---

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 2009 年 10 月第 1 版

印 张 16.25 插页 2

印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷

字 数 245 000

定 价 39.80 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



## 好领导是会讲故事的

为什么老师教授万有引力定律时一定会讲牛顿的故事？

为什么妈妈教育我们不要撒谎时一定会讲“狼来了”的故事？

为什么社会倡导乐于助人时一定会讲雷锋的故事？

答案很简单，就是因为故事有角色、有情节，便于记忆，又凸显了人情味。

而今，故事的魅力已不仅限于人们的日常生活，商界领袖也受到故事浪潮的席卷，正尝试着用一个个故事来增强决策的说服力、团队的凝聚力和自身的人格魅力！

看看IBM的管理开发部吧！他们不再迷信于权威的管理大师，反倒请会讲故事的好莱坞资深剧作家担任咨询顾问。学学惠普公司吧！在公司创建50周年之际，他们没有举办大肆的庆祝活动，反而聘请专家在公司上上下下收集了100多个企业故事，作为纪念。

再看看咱们中国自己的成功例子。海尔集团的管理改革，不也是靠“真实的故事”宣传企业文化、增强员工的凝聚力？而同仁堂的品牌建设，怎么离得开300多年的传奇故事源远流长？

作为西方企业管理界的“故事大王”，史蒂芬·丹宁对“故事”有着独到的创见，并且不遗余力地倡导并实践着这一极富成效的领导方法。在世界银行任职期间，如果不是几次力挽狂澜的故事型演讲，他倡导的“知识分享项目”很可能胎死腹中，而他自己也不可能成为世界银行多个部门的主管，更别说作为世界最出色的200位管理大师之一，在众人面前宣讲他的理念和“故事经”了。

所以，不要再仰仗厚厚的统计数据、枯燥无味的说教和分析！倾听你讲话的同事、合作伙伴、客户，甚至竞争对手都是活生生的人，都会对有趣的、感人的、生动的故事感同身受！

快点拿起“故事”这个领导力的完美利器吧！这也是领导力语言的最高机密：好领导都是会讲故事的！



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？

### 老 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

### 老 选择合适的图书类别

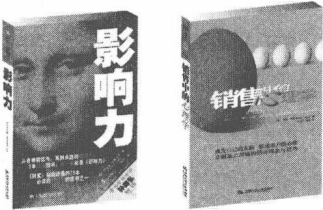
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**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：

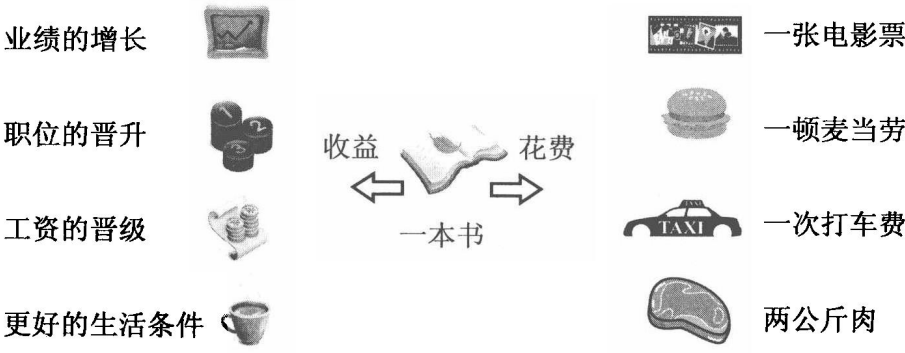


**a) “著”作：**这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**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。

### 老 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**。



## 序言 我的领导力之旅 [1]

## 第一部分 故事是变革型领导的关键一步

### 第1章 变革型领导的十大行动误区 [17]

美国总统候选人艾尔·戈尔在 2000 年大选中的表现成了人们茶余饭后的笑料。雄心勃勃的领导者无论个人功绩如何突出，但盛气凌人的态度、咄咄逼人的语气、不真诚的表达等，都会带你走向失败的深渊。

### 第2章 故事让变革在困境中发现机遇 [35]

人类的语言是门艺术，如何沟通是种技巧。传统的沟通方式已无法应对现有的紧张局势。当你在迎接新的挑战时遇到困难要如何获得持续的支持？领导力的语言秘密是什么？

## 第二部分 故事引领你踏入沟通高手的领域

### 第3章 用清晰的目标召唤持续的支持 [65]

清晰地表达鼓舞人心的目标为你所要采取的变革成功地迈出了一大步。苹果、安普、强生等公司的成功经验为你提供一条可循之路。

### 第4章 领导者自己的故事 [75]

在公众面前去鼓舞一项变革并非易事。不管是何种领导——政治家、首席执行官、管理者、老师或家长——自己的故事将为你成功变革奠定稳固的基石。

## 第5章 听众是变革的推动者 [89]

随着社会信息量不断扩大，想赢得别人的支持越来越困难。理解听众的故事是更有效的方法。如何透彻体会观众的故事？这比你想象的更容易。

## 第6章 借助故事培养领导力 [101]

人们为什么会改变想法？如何使人们改变想法？故事就拥有这样的魔法。了解自己的最佳故事策略，是领导者成功变革的必经之路。

## 第7章 真实的故事更具影响力 [123]

尼采说过：“追求真理的意志仍将诱使我们一次次地去冒险。”而真实的故事就像领导力的真理一样，使你更具竞争力。

## 第8章 展现不一样的领导力 [137]

沟通时释放自己的能量使得其他人活跃起来，这是领导力的体现。通过熟练掌握基本要素，反复练习、反复实践，你会展现出卓越非凡的领导力。

# 第三部分 关键三步，展现故事的领导力

## 第9章 引起人们的关注 [151]

引起关注是关键的第一步，只有让人们产生兴趣，才有继续变革的可能。引起人们关注的方法有很多，哪一个最行之有效？挖掘故事的领导力潜能，要如何最有效地引起人们的关注？

## 第10章 刺激愿望 [169]

当人们已经对变革观念产生兴趣，那么就要进入变革型领导最害怕面对的关键的第二步——刺激不同人对同一个变革观念的持续愿望，这是最为困难、最为复杂的一步。

## 第 11 章 用原因给予强化 [189]

当激起人们的变革愿望已不足以让变革持续下去时，那么，引人入胜的故事比抽象的论据更具有说服力，更能激发人们支持变革的持续热情。

## 第 12 章 持续谈话展现领导力风采 [201]

一旦领导者完成关键三步，他们就已经开始了领导力谈话。但是，这仅仅是个开始。如果能保有前进的动力——持续谈话，那么追随者一定会紧跟领导者的变革脚步。

## 第 13 章 结语 [213]

正如马尔科姆·格拉德威尔曾经说过的那样：“反对和支持的差异，其实只是一线之间。”通过领会故事的领导力，普通人也会具有非凡的影响力。

## 附录 1 1996 年 4 月对世行变革管理委员会

所做的演讲 [221]

## 附录 2 模板与练习 [229]

## 附录 3 叙事能力测验 [234]

## 译者后记 [242]

## 序言

# 我的领导力之旅

我的领导力之旅是以很突然的方式开始的，1996年2月5日，那是一个周日的傍晚。我提出要与世界银行（World Bank）的一位董事总经理会面，他是向世行总裁汇报工作的三位核心人物之一，负责银行运营方面的工作。作为世行非洲区的总监，我要见他的原因是：“我的事业”开始变得糟糕起来。

世界银行是一家位于华盛顿特区（Washington D. C）的国际借贷机构，目标在于减轻全球贫困。就职数十年来，我从事过许多岗位，承担了诸多职能，包括制定方案和预算，西非河盲症计划，人口、健康和营养计划以及运营的质量控制等。二十世纪九十年代初期，我曾担任南非部总监，监管分布于10个国家数百人的工作。现在作为非洲部的总监，我更是负责管理在43个国家工作的1 000余人。凭着担任管理者的这些经验，虽然我即将发现自己在领导力方面还有需要学习提高的空间，但在当时我自认为已经理解什么是管理了。

大型组织表面看起来好像很稳定，但是现象往往具有欺骗性。一年前，公司总裁意外亡故。上个月，我的老板决定退休。现在，又有人要来顶替我的职务。

董事总经理的办公室仅比总监的办公室高两层。在外人来看，这两层可能算不了什么，但是在内部人眼里却存在着天壤之别。

与大多数组织一样，世界银行具有明显的条块分割的管理风格。这

和私人部门“向上看，向下喊”的作风别无二致。

会面刚开始，我告诉这位董事总经理：“我听到消息说有人要取代我的位置，管理层对我有何考虑？”

“没什么”，他微笑着说道。

对于他的回答我并不感到奇怪。但是已经有风声传出我这出问题了。一个月以前，就有人问我，我被别人排挤的说法是否属实。我的老板也曾承认，形势有些动荡，他个人退休的决定让我更强烈地感觉到组织里普遍存在的派系之争让一切不同寻常。

这位董事总经理很快又向我解释，可供我选择的工作是如此的少。组织对我没有任何安排，没有现成的具体工作岗位，甚至想不出什么适合我的岗位。

他对我态度轻蔑，好像我以前声名狼藉，数十年来没有任何功劳，前途无望似的。在他的人事棋盘中，我已不再是有价值的棋手，而是变成了一个无名小卒。

在我的一再追问之下，他终于道出：“你为什么不去做信息调查的工作呢？”

信息？在1996年2月，世界银行里信息部门的声誉就如同汽车修理厂或是自助餐厅，是一个让你有去无回的荒地。这个消息准确无误地传达给我，我将被派往“西伯利亚”。

虽然会面结果是得到个坏消息，但是表达方式则要另当别论。董事总经理注视我的神态就像刚刚拍死一只苍蝇那样。

那时，我还无从得知他看似巨大的权力只不过是装出来的罢了。我选择找他是因为他还算是一位老实的主管。但当时我还无从知晓他的下场将与新总裁所有的亲信一样，会在几年内被抛弃。这符合独裁环境中无法避免的惯例——刽子手最终也会变成牺牲者。

失去工作对我来说是一次严重的个人失败。但是回首往事，我可以清楚地看出这完全不是由于我个人的原因。公司总裁计划在适当的时候裁掉和我同一个级别的所有人，包括那些董事总经理。他似乎认为如果自己负责人事任命，这些人就会对他的目标更加忠诚、更加投入，直到后来他才发现结果并非如此。他在到任伊始时，同样冷漠地开掉了当时在任的高级管理者。

对付那些被选中要裁掉的人，总裁的技巧很简单。他不是直接开除，而是任命他们担当责任更少的岗位、更低的职务，或者根本不安排任何岗位。他的意图是想让这些人为了避免被辞退的难堪而主动辞职。

对于大多数人而言，他的判断是正确的。那些人没有任何反抗，悄无声息地匆匆离开。我的情况则不同，我并不愿离开。

对待这个问题，我依旧保持着乐观的态度。我想一定是哪里出了错。凭我以往的工作表现，我一定还有些价值。一旦沟通渠道打开，我的工作一定会重新步入正轨。

我对信息比较感兴趣，甚至可以称得上是一个早期的计算机狂热分子，所以，我开始着手调查信息。我想如果把我世行运营的认识与对计算机的兴趣结合起来，我就能做出特殊的贡献！

事情很快就清晰起来。

- ◎ 由于系统之间互不一致，每个问题都有多个答案。
- ◎ 大量并且持续增长的重复劳动。
- ◎ 对一线运营毫无回应。
- ◎ 陈腐的、与客户简单的一纸合约关系。
- ◎ 对于最简单的事务的处理存在让人无法容忍的拖沓延误。

理清思路后，我开始整理一旦安排我从事信息岗位的工作就该做的工作计划。我更加清楚地认识到，整理信息虽然很有必要，但更是费力不讨好的工作。虽然这样可以为公司节约资金，但是不能解决最根本的战略问题，即：一个借贷机构，即便经营再好也无法解决全球贫困的问题。要解决全球贫困，只有贫穷国家的人民才明白如何去解决自己的贫困问题。金钱虽然有助于减轻贫困程度，但是如果不与知识相结合，就绝对不是问题的解决办法。

1996年的世界银行具备大量解决全球贫困问题的相关知识。在农业、银行、金融、健康、教育等，但凡你能想到的广泛领域里我们都拥有世界顶级的专家。如果参与世界银行的借贷业务，你就可能学到一部分此类专业的知识。如果学不到，就是你太不走运了。我开始想，假定要全世界的人都能快速、轻松地获得我们的知识，那么我们要怎么做呢？如此一来我们就能变成一个有趣的，甚至是让人兴奋的机构。

为什么不能变为一个分享知识的机构呢？

认真地考虑一下，这种想法付诸于行动的好处就再明显不过了。只是存在一个问题，在当时的世界银行没有人愿意倾听我的想法。

我对我见到的每个人都游说一番。经过数周的努力，最终于1996年4月引起了几个人的关注，得到了一次向世行变革管理委员会阐述我的想法的机会。这个委员会由董事总经理们、几位副总裁以及总裁的一些高级顾问组成。成立该委员会旨在“配合变革”。当时对所有人来说，改革要怎么做还不清楚，但是我需要得到他们的支持。能有机会在该委员会面前做几分钟的阐述已经是重大的突破了。

现在我有10分钟的机会去说服一群喜欢怀疑、拒绝变革的高层经理们来开始一个新的战略，即将知识分享作为机构的中心要务。

我演讲的结构很简单（详见附录1），其中谈到了组织在分享知识过程中所面临的问题。包括一个来自赞比亚的简短趣事，这让大家看到未来的境况。另外，我还谋划了如何从现在迈向未来的路线。

演讲之后，大家的热情反应让我吃惊不已。其中有一位副总裁，尚·法兰索瓦·里斯查德（Jean-Francois Rischard）兴奋地跑过来对我说：“我们为什么不做呢？下一步该做什么？为什么没有实施呢？有何阻力？”

当时，我的感觉是这个演讲太神奇了。10分钟以前，那些副总裁们还不太愿意给我时间。而现在，去实现里斯查德的想法，我似乎准备得还不够充分。

事情是如此美妙！与整个世界分享知识不再只是我个人的想法，现在也是他的想法了。事实证明，里斯查德此后在与银行总裁沟通的过程中、在整个组织启动实施的过程中发挥了关键的作用。

我知道这10分钟的演讲不同凡响。然而，当时如果有人问我为何能如此有效，我想是因为最根本的观点是好的，人们因为观点的价值给予了认可。事实上，当时我只是模糊地意识到在大多数组织中，因为没有进行充分的沟通，好主意会不知所踪。我没想到自己竟然意外地发现了一种特殊的领导力沟通方式，甚至能促使挑剔的听众也立刻行动起来。虽然我还不明白自己在做什么或者为什么要做，但我已经开始发现领导力语言的秘密了。

那天以后，由于那次演讲效果非常之好，我受邀向除总裁以外的全

体高级管理层做一次同样的演讲。

接下来的一周，我对更多的听众做了同样的演讲，效果振奋人心。许多副总裁的热情被调动起来了。其中还有人对我说：“这，就是我们的未来”。

我很受鼓舞，不仅有了个好主意，而且现在也得到了包括副总裁和一些总裁顾问在内的组织高层的支持。我私下里断定，我的工作又将重新回到正轨了。

然而，我想错了。

几天以后，我被叫到一位董事总经理的办公室。当时在前往他办公室的路上，我极其乐观。鉴于高层管理团队接受了我的演讲，我料想谈话主题一定会是如何去实施知识分享。

然而事实正好相反，我被告知董事总经理们考虑了我将知识作为关键战略推动的想法，已经给予了否决。因为这个战略不可能实现，所以我不能再去打搅高管们了。无论是在信息还是在知识方面，组织都不会给我提供任何岗位或职务。

我问他我该做什么，他列举了很多已经发布招聘广告的低层工作。

毋庸置疑，我离开办公室时感到自己就要崩溃了，我又回到了无人岛，让事件再次变得扑朔迷离。令我烦扰的不仅是我工作上的失败，而且是对这个想法更加的茫然。我知道自己的想法很好，也得到了许多副总裁的大力支持，然而公司的混乱和机构政治不知为何就奇怪地一起产生作用，粉碎了我的想法。

当晚，我的灵魂熬过了一个黑暗之夜。

尽管睡眠很少，但是第二天早上我感觉好多了，甚至乐观起来，感觉事情会有所调整。我去告诉副总裁们发生的一切。随后，我多少有些高兴地发现，他们竟然和我一样的震惊。知识管理的想法绝不能就这么随便地被终止。

事情很快发生了转机，一位副总裁让我与他共事，在他管辖范围内实现知识管理。随后，其他副总裁也加入了进来，让我帮助他们实现知识管理。

随着这种非官方的工作安排范围持续的扩大，明显可以看出启动知识分享已经上升到了组织的层面。所以，副总裁们决定告诉董事总经理

他们所做的工作。我帮助他们准备了一份联合备忘录，由他们签字，然后呈报给董事总经理。备忘录里并没有请求许可或者索要资源，而仅仅是向董事总经理通报了他们的计划。

几天之后，一位董事总经理传我过去，让我停下来，说别再用我的想法打搅别人，知识管理是不可能实现的。

我问他为什么要与我说这些，在让他反感的备忘录中甚至连我的名字都未提到过，是那些副总裁签署并发出的备忘录，为何不去向他们说？

他说很显然是我在幕后操作，我必须停止制造麻烦，要么申请其他运营岗位，要么去外地办事处，最好离总部越远越好。

在那之后的夏天，我在瑞士洛桑的国际管理发展学院（International Institute for Management Development）参加了一个管理课程。这给了我充足的时间来进行反思，以及决定下一步我要做的事情。

我有时间问自己，我的人生是什么？我都有哪些选择？还有可能让我的工作步入正轨吗？

很明显，新总裁上任伊始，我就在错误的时间在错误的岗位与错误的管理派系发生了错误的联系。如果我努力工作，屈服于新领导班子，就能恢复到原来的工作状态吗？

这明显是不切实际的想法。我似乎患上了精神病学上被称为“缓刑错觉”的病。一个被判死刑的人，在宣判以后的时间里，苦于幻想自己可能获得缓刑。我想肯定什么地方出了错，只要错误纠正过来，一切都会好起来的。

现在事实很清楚地放在眼前，没有什么错误，没有沟通不利。好几次，董事总经理给过机会让我继续下去，同时，他们也在积极地为我们的进展设置障碍。现在我认识清楚了，根本不会有缓刑。

那怎么办？像那些遭到同样对待的高级管理者一样，不满意被这样冷漠搁置，而离开世界银行，在其他领域谋求发展？我为什么非要留在这样的环境中呢？

我考虑的问题是，我的人生是什么？是要在一个大型机构里一级一级地向管理层上爬？我必须承认在以前这对我很重要——骄傲、自负和野心混杂在一起。我的人生一定就是工作吗？还是要成就更有意义

的事？

在洛桑学习的基础上，我明白自己有了一个关于组织发展的宏大、勇敢、前途无量的想法，实现我们义不容辞的神圣使命——减轻全球贫困。

我知道这一想法在世界银行引发了一线员工的热情。他们能看到这个想法一经实施，自己和组织都将会提高成效。

大约有 1/3 的高级管理者也认为组织的未来在于与全世界分享我们的知识。同时，对于补充金融资源的供应，在实际行动中已经联合起来。

众所周知，世界银行的总裁对于宏大、勇敢的想法是极力提倡的，事实上他也在寻找这些想法。但是实际上，总裁总是被那些董事总经理们团团围着。这些人像卫兵队长一样，阻止任何宏大、勇敢的想法接近他。我考虑，只要直接找到总裁，我的想法就一定能取得成功。即便不能如此，能不能在一个或多个副总裁管辖范围内启动一个实验方案？一旦方案实施起来，这一想法就会传遍整个组织。

现在我必须选择。

我是要花时间在世界银行或者其他地方重新找工作？抑或果断寻求变革？

1996 年 9 月从洛桑回来之后，我做出了选择。我决定将任何谋求职业发展的想法抛在脑后，全心全意地投入变革的实施之中，接受可能遭遇的任何蔑视。哪怕花上 10 年时间，我也要不惜一切去努力。

随着事态的发展，一个远远超出我预想的机会出现了。

9 月 18 日，周三的傍晚，距世界银行的年度大会只剩几天，我坐在理斯查德的办公室里。此前，我们已经讨论过如何推进知识分享的计划。我们都认为只要摆脱那些讨厌的“卫兵队长”，见到总裁，并阐述我们的设想，凭他的领导风格和个性，一定会支持我们的想法。同时，劝说总裁在年会的致辞中进行宣布这个大胆决定，时机可谓完美之极。问题是如何才能见到总裁。

“卫兵队长”们高度警惕，他们也想到了有人会向总裁提交危险的新想法。如果我们当时贸然去见他，就会受到严厉的惩罚和责难。怎样避免这种风险，让总裁听到我们想法，这颇费脑筋。

最后，我们决定，时机还不成熟，还是等到年会以后，在无人监视的时候，秘密会见总裁，向他推销我们的想法。这样我们更有胜算。

就在我们的谈话将要结束，决定暂时静观事态的时候，里斯查德收到了一个电话。

电话是总裁打来的。

显然他是在纽约交通堵塞时段坐在出租车里，看着他数天之后将要在世界银行年会上致辞的草稿打发时间。他打电话过来说致辞乏味枯燥，枯燥之极，没有一点新的想法。他说：“在这个该死的组织里至少应该有一个好想法吧？”

里斯查德回答说实际上有。随即开始描述知识管理的大概想法。从世行如何分享中央数据、行政事务改革到发电等一切知识，在全球减少贫困的斗争中大幅地扩大该想法触及的范围。他先讲了5分钟，又一个5分钟，都快15分钟了。总裁说该想法很有意思，有一定的实际意义，他会考虑一下。

当晚总裁前去赴宴，他抱着试一试的态度对酒席上的客人讲述了我们的想法。客人们回答说：“好极了。”

第二天他回到办公室的时候，让里斯查德和我草拟一份讲稿，他要讲给董事会成员听。仅仅一周以后，也就是1996年10月1日早上，世界银行主管召开年会，有170位财经部长和他们的随员齐聚一堂，场面宏大。总裁在会上做了发言，阐释了世行转变为一个知识分享型组织的战略。我们要成为一个“知识银行”。

用兴奋不已来描述我的心情远远不够。就在短短几天之后，分享知识的想法经历了从不能讨论演变成为组织未来的中心战略，成功和圆满的景象在我眼前跳动。现在对我来说实施新战略的希望已经触手可及了。

但我未曾意识到赢得总裁的支持并非创新之战的结束，而仅仅是个开始。

将知识型组织的愿景变为现实是何等的艰难，我们要开始一个漫长而艰辛的征程。

最令我惊异的是，我发现得到了总裁的认可以后，董事总经理们的反对并未就此消失。恰恰相反，他们反对的声音更加强烈了。