

第一章

一种新的领导形式

1

用讲故事来管理？

这个想法是如何产生的？为什么用讲故事来管理的方式可以使你成为更出色的管理者？这篇小文将马上回答你。

我们教区的肯特牧师正在布道。然而，起先我并没有听明白。

肯特牧师讲的是圣经中关于“塔兰特”（Talent）的故事。有个人即将离家远游，临行前他将他的 3 个仆人唤到跟前。

第一个仆人走上前来，主人给了他 5 块塔兰特——塔兰特是那时的一种货币形式，相当于现在用的美元——并吩咐说：“我的好仆人 我走以后要好好管理这些钱。”然后这个仆人就退下去了。

接着第二个仆人走过来，领到 2 块塔兰特。主人对他说了同样的话：“管好这些钱 我会回来的。”

最后 主人给了第三个仆人 1 块塔兰特 并表示了相同的意思。随后，他就出发旅行去了。

过了很久，主人回来了。他把仆人们叫到面前。

第一个仆人说：“主人 您给我 5 块塔兰特 我都用来做了买卖 还赚了 5 块。”

“干得很好，忠实的好仆人。我要让你管理更多的东西。”

第二个仆人走上前说：“主人，您给了我 2 块塔兰特。您瞧，我另外又多得了 2 块。”

“干得很好，忠实的好仆人，我要让你管理更多的东西。”

第三个仆人也走了过来，浑身颤抖。

“主人，我知道您是目光锐利的，不投入却能有收获。我，我很害怕。我把您给的塔兰特藏在地下了。”然后他把那块塔兰特还给了主人。

“你这个可恶而懒惰的下人，你应该把我的钱存进银行，那样我至少能收回本息呀。”说罢主人吩咐：“把这个没用的仆人赶出去。”

我坐在教堂里，琢磨着这个仆人到底做错了什么。要拿去投资的并不是他的钱。主人只交代把这些钱管好，并没有说要拿去投资。我倒觉得第三个仆人把钱藏起来的主意不坏。要是我，我也会这么做的。难道这就是他被赶出去的原因吗？

直到肯特牧师解释了这个故事的涵义我才茅塞顿开。上帝赐予我们每个人都有一种才能，比如管理公司的能力、唱歌的能力、写书的能力、打职业高尔夫球的能力等等。无论你的才能是什么，上帝并不希望你把它藏着或是存起来，而是尽量地去发挥你的能力。

这真使我受益匪浅。当我环顾四周想看看其他人是否也对此赞同时，我注意到一个现象：那些在布道开始前就打瞌睡或是并不专心的人，现在都睁大了眼睛。

这时我忽然间弄明白了一件不可思议的事：这种现象每个礼拜天都会发生。那些经常到教堂来的人也许能逐字逐句

地背诵一些象这样的故事，但是他们仍然会洗耳恭听。因为人天生就是喜欢听故事的。

我想，这可真是个与人沟通的好办法。为什么我们不能在阿姆斯壮国际公司中也这么做呢？

我最原始的想法是希望能把圣经中的故事运用到商务之中。我想向人们展示圣经故事的寓意是如何完美地运用于公司管理。但我越是这么想，就越是担心有些人会认为我是在向他们灌输宗教。

我并非要这样。但我确实要寻找一个能在我们公司里用讲故事的方式，就能达到管理目标，我非常欣赏这种方法。其实人们一直都是这么做的。我们很多人都会记得儿时坐在祖父膝上，听他讲什么“在很久很久以前”的故事。但这种习惯实际上早就有了。那些印第安人就是借着讲故事使他们的文化世代相传。而基督更是一位杰出的故事家。他讲的故事至今仍被数亿人诵颂着，这证明了讲故事有经久不衰的魅力。

如今，人们又从肯特牧师的布道中得到启迪。这让我明白了讲故事从古至今都是行之有效的。

从教堂的那一刻起，我决定开始在公司里讲故事。将我们公司的目标目的核心内涵远景和成就用讲故事表达出来。我们甚至用故事来警戒员工。

我5年前开始在阿姆斯壮公司讲故事，正如我所希望的那样，讲故事不失为一种行之有效的交流方式。无论是行为手册还是告示牌上的规则都会令人感到束缚。但是故事中的寓意却能打动人心，因为它们总是那么生动有趣，令人鼓舞。通过讲故事，员工能够清楚地了解公司的理念以及该如何去做。

以下您读到的是我们近年来整理的一些故事，这些故事曾协助我们管理上千名员工，使每个人都专心致志于相同的目标。正如您将看到的那样，讲故事是造就一位出色领导者的绝好方法。

2 为什么要讲故事？

我可以马上想到好多讲故事用于管理的好处，比如：

- 简单。你不必一定要拥有高中、学士甚至工商管理硕士文凭，才能去讲故事或听懂故事，因为这是你从小就会的。而讲故事的既可以是医生、律师或会计师，也可以是水暖工、木匠或机床工人。

- 无时间性。故事是不会过时的。当老板开始实施目标管理，建立一些质量小组，或要想成为一名立竿见影的管理者，最常见的反应就是“嗨，这准又得过时。”而故事却总能常讲常新。

- 不分对象。你的雇员也许会随时间而改变，但你仍然可以通过讲故事的管理方式与他们交流。因为每个人，不管他的年龄、民族与性别是什么，都是喜欢听故事的。

- 传递公司理念的捷径。故事体现了公司的理念，同时也含蓄地指导着员工的行为。你可以借讲故事暗示不要在办公室里大声喧哗，对顾客的服务高于一切等等。

- 最佳培训形式。在阿姆斯特壮公司，员工通过故事了解我们的工作方式，以及如何会得到升迁或被解雇。

·可授权给员工。故事会指明工作方针，而如何去完成工作则是员工自己的事。一旦他们懂得了公司的理念，他们会将其消化吸收 成为自己的东西 形成自我管理。

·最佳认同形式。员工喜爱听和看有关人的事——尤其是他们自己的事。如果在故事中提到一位阿姆斯壮的员工，这位员工便会将一份故事复印件以及我私人的评语放在相框的。你会惊讶于有多少员工已经把他们形容的所谓“自己的故事”挂进办公室甚至电脑旁了。

·传播信息的好办法。这些故事会送到每个人的手上。公司的理念也因此能够不断地被强化。而且，这些故事告诉员工一旦出现问题的时候该去向谁求教。比如，如果你读了佛罗里达州米尔顿市阿姆斯壮探索公司总工程师艾伯的故事（见本书 177 页），你就会非常清楚如果遇到了创新方面的问题该找谁了。这对于新雇员尤为重要。

·趣味性。我认为不该忽视故事的趣味性。这大概可以追溯到童年时代。孩子都喜欢听故事。“爸爸，讲个三只熊的故事吧”；妈妈再讲一遍灰姑娘的故事。我不是心理学家，但我不得不承认我们中的大多数人有着快乐的童年时光。那真是一段无忧无虑的日子。如果你也是这样的话，你也许就能将听故事和快乐时光联系在一起了。

·选拔人才的良策。当我们面试应聘者时，他们常问各种各样有关阿姆斯壮国际公司的问题。我们发给他们这本故事集，让他们了解。不仅如此，故事还能帮助我们决定应征者是否是合适的人选。我们一般是将一两篇尚未写出寓意的故事发给那些应征者，让他们讲出自己对故事的想法。他们的答案足以左右我们的决定。（参见本书 235 页‘关于讲故事的故事’）

事'中的例子。)

·极佳的促销工具。要购买阿姆斯壮国际公司产品的顾客很可能需要了解自己将要和什么样的公司打交道。这本故事集能提供答案。

·令人难忘。

总而言之，讲故事是造就优秀经理人的有效方法。

3

讲故事的领导新风

讲故事能改变你的管理作风，使你成为另一种领导。

举例来说，你要营造一个善于接受变化和新观念的氛围。不妨想想如果你向员工吼叫或施发号令会怎样。他们会退缩、沮丧、放弃。

但讲故事却是友善和愉快的。员工想知道你要说什么，故事会如何结束，他们就会聚精会神。

而且，讲故事会迫使身为管理者的你更加关注周围。

首先，你要考虑如何适时适地地讲故事。

其次，用讲故事来管理能帮你构思与人交往的过程。我们都有这种倾向，经过某人的办公室，问候一声“周末过得怎么样？”然后离开觉得已经交流过了。但是，如果讲故事已经成为你们公司文化的一部分，你谈话的内容一定会更加深入。因为你需要不断地寻找新的故事题材，和重新利用旧故事的时机。

一旦你有了一整套故事，你会发现公司并不需要那些繁文缛节的规定。我们可以列出 15 至 20 页有关报销差旅费的规定，但是正象你在 75 页中看到的故事一样，我们已将其简

化为一句：“因公出差应象在家生活一样。”

你每次出去吃饭都会到一流的餐厅吗？应该不会，那么请你出差时也这样做。你经常在快餐店吃午餐吗？如果是，那么请你出差时也这样做（当然 要约见顾客除外）

我们发现 故事实在是效果不凡 它们已经代替了公司的政策手册。比如，不妨想一想出差的时候，你不必随身携带公司的政策手册，查找公司是否会为这项那项报销。

讲故事是一种更加简单，更加有效的管理办法。因为我不必总去做什么可以什么不可以的决定。晚饭时可不可以叫饮料？在酒店房间里看收费录像可不可以报账？故事为员工提供准则，让他们自己作主，所以讲故事促进了员工的自我管理。

讲故事的另一个好处是帮你发现规律。是不是每次发生好事或坏事都涉及了同一个人？故事能令你知道谁该受到嘉奖，谁需要额外的训练。

4

如何讲故事

我们讲故事并不分时间和场所。比如我曾在一个销售大会上当着数百名员工讲过故事，也曾在办公室或车间里个别谈话时讲过故事。讲故事的时机比地点更重要。

讲故事能帮你强调要点。因为讲故事是向别人传达意思的好办法，而一般人都不喜欢听人说教。

我的曾祖父 亚当·阿姆斯壮 于 1900 年创办了这家公司，希望藉此能将他发明的一种更换自行车车条的新方法转换为产品。如今，我们已发展成一个在世界各地拥有 15 个分支机构的国际公司——除了分布在美国各地的办事处以外，我们还在加拿大的魁北克省、比利时、德国、新加坡和日本设立了分支机构。

就象我们公司在这九十多年来发生了变化一样，我们的员工也有所改变。即使曾经有过命令别人去做事的时候，那也已经是过去的事了。不用吩咐“去做这个”而是讲个故事，并强调出它的寓意，可以更有效地让员工知道什么是该做的。

讲故事还可以持续强化管理理念。你可以每三个月说一次“自我约束是最好的约束”，或者每三个月讲一个有着相同

观点的故事。那一种更有效呢？当然是讲故事了。

那怎么讲故事呢？要带着感情。我讲故事总是声情并茂。我会在最具戏剧性的地方改变声调，假装不同的声音来表现不同的人。这些东西使得讲故事比作讲演更具说服力。

在你给别人讲话的时候，首先需要他们来倾听。故事能引起他们的兴趣。一则故事以及由我们附加的寓意，能够确保他们真正理解听到的内容。

你写了一张字条给他们，却永远无法保证大家都去看。即使看过了，你也不能知道他们是不是明白了你的意思。讲故事就不会有这种问题。你立刻就能得到反馈。有时，人们就象我听肯特牧师讲“塔兰特”故事时一样，会立即站出来说“我没听懂”。而有时你则可以从他们的肢体语言中得到反应。不管怎样，你都会马上知道你们交流是否在进行。

讲故事很象说笑话。如同一个幽默的开场白能使你的演讲直扣主题，讲故事也是如此。故事应该强调你的中心思想。你会发现本书中的每篇故事都紧紧围绕着一个主题（为了便于使用，书中的故事都按不同主题作了归类）

此外，一定要对你的听众有所了解，以此剪裁故事的内容。毕竟不管是用吼叫还是通过讲故事，你与人沟通的最根本目的是让对方倾听和了解。

5

是不是太遥不可及了？

说到这里，你也许会觉得用讲故事管理太遥不可及了。坦白地说，你没有错，因为这种方式与众不同。但还是有些人——包括我在内——勇于尝试新鲜事物。而且，万一它行不通时我还有位后盾——只有一个人能解雇或提升我，就是我老爸。

那么我决定用讲故事来管理真的冒了很大的风险吗？当然没有，除了我的自尊心以外。

但是坦白地说，我没有预见到这种管理方法有多么大的风险。相反地，我觉得它是一个非常诱人的机会。当时我就想，能够改善人们相互交流的机会来了，即使现在我也还是这么认为。用它来说明我们公司对未来发展的规划也是很有意思的。

我立刻感到管理方法能奏效。我首先讲的是个有关冰茶的故事，这引起了大家的兴趣，似乎每个人都很喜欢听。而在下次会议上我讲的付出与收获的故事也同样得到了很大的反响。大家在我讲故事的时候不时地点头，散会后还议论故事的寓意。

对我来说，这正是讲故事的魅力所在。你可以象肯特牧师那样强调一下寓意。你会看到这本书对每个故事的寓意都加以详尽的说明。

另一件必须知道的是这些都是真实的故事。你读到的每件事都曾在阿姆斯特壮公司里发生过。

我知道有些非常有名的故事并不完全真实。象希腊神话，很可能就是神话。但是如今为了保证故事的可信性，就必须建立在真实的基础上。如果夸大事实，人们就不会认真地对待故事及其寓意。这意味着他们不会去相信你传达的意思，更不会去实践它了。

当然，你可以稍加编纂来强调某些重点，但这是危险的。这就好比是撒一个善意的谎，却又如何适可而止呢？记得是有一、两个故事稍有些夸张，但我还是尽可能忠于事实。你必须这样做。至少有些人听完故事后会知道事实到底怎样。而在事实面前你不能过分地夸大其实。

你希望能够尽量贴近事实，也希望能使故事简明扼要。你会发现这些故事都是篇幅短小，这是经过反复考虑的。因为没人喜欢长篇大论，而小故事会让人感到亲近。

这些故事是从哪里来的呢？它们来自公司的每个角落。虽然最初尽是一些模范事迹，但其最终目的也是为了强调我们所重视的事情。而表达这一想法的最容易的办法，是对那些为了公司信念而加倍付出的员工进行褒奖。

我刚开始写故事时，有人跑来对我说：“这个人今天多待了一个半小时，你应该把这件事写下来。”对我来说，这在公司里已是司空见惯了的，因为我一天中能听到十多次这样的事。于是当我时常令自己记住要感谢那些付出了额外心血的人的

同时，我也向他们表示我需要的不止是这些。我需要能向我的员工、顾客、甚至是我们的竞争对手展示阿姆斯特壮公司面貌的材料。这就是为什么我要寻找模范人物的原因。而你在这本书中就能找到。

经营管理会随着潮流忽冷忽热，但讲故事确实魅力永存。

如果说讲故事经住了长久的时间的考验，那么它或许是有其理由的吧。

第二章

激发自我管理的故事