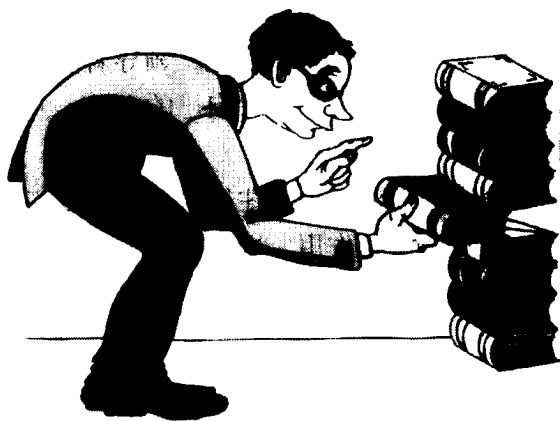


# 第一部分

## 故事范例



# 第1章

## 导 言

讲故事是日常生活中我们学习和交流的重要方式之一，这种方式可以十分有效地存储、提取和传递信息。因为它少不了听故事人的积极参与，所以可以说，故事是人们进行相互交流的一种具有深远意义的社会形式。

当今的市场竞争给予企业以前所未有的压力，迫使它们不断地改变、不断地适应新形势。很多人以为利用科学技术就能解决市场上的一切问题了，但是如果一个企业不知道沟通，不会学习，那么就连科学技术也难有用武之地。领导者需要使用一定的流程和战略来深入理解自己的企业，并把新使命传递给所有员工。

有策略地使用故事往往可以从很多不同的方面对企业产生激励作用，这一点广告商深有体会，请看下面一例：

一个新公司想进军黄油市场，怎样才能使味道浓郁的产品在市场中占有一席之地呢？它应该

讲述一个怎样的故事来给自己的产品定位、吸引顾客的注意力呢？

好，首先让我们在头脑中形成这样一幅图画：这个公司的黄油产品装在一种老式的小罐子里，其代言人是一位白发苍苍的老祖父，这个老人一边往面包上抹黄油一边回想自己的快乐童年。在他小的时候，这种浓浓的黄油是由农场主布朗用马车带来，送往每家每户的。

从这个简单的范例中我们可以清楚地看出，故事可以勾起别人心中的记忆与印象。下面就是关于这一故事的要素分解表：

形象	作用
老祖父	充满美好回忆的睿智老人以此打消 黄油有害健康的疑虑
老祖父的回忆	唤起人们对过去美好事物的怀念，农场、清新、健康、老祖父
罐子	满足人的怀旧情结

当然，故事并非只能在广告中发挥威力，下面所列的就是它在企业的不同用途：

何时应用 讲演	怎样应用 使谈话或讲演 更生动 灌输某种信息 增加某种信息	谁来应用 领导者 公关部 销售部
塑造形象	产品定位 吸引观众 与顾客交流 创新	市场部 广告部 销售部 客户服务部 研发部
联络	与市场同步 招聘 发现雇员才能 问题的解决 探寻体制中的 关键点	销售部 市场调查部门 人力资源部 管理者，领导者
学习	培训 员工培养 知识管理 变革管理	培训部 人力资源部 企业发展部 管理者，领导者
引导员工	培养组织文化	培训部

发展	指导与协助 培养员工忠诚度 培养多样性	人力资源部 管理者，领导者
创建团队	激励员工 塑造协同意识 协作 伙伴关系	团队领导者 管理者

故事在商业领域中应用非常广泛，一书中当然不可能全部写下。本书主要为人力资源专业人士和高级管理层提供一些在管理中使用故事的方法。

## 并非故事的定义

对那些希望在学讲故事之初能得到一个系统框架的人，我想引用罗杰·斯兰克（美国西北大学求知学院院长）的观点：

故事无处不在，但并非所有的故事看上去就像是故事。如果你认为故事就是你事先准备好的或是你曾经听别人说过的东西，那么很多谈话中就是双方在互相讲故事。并且，如果说我们

所要说的大部分的话语都是在我们的记忆中以预先准备好的故事形式存在着，那我们就不得不改变自己对理解能力及其对智力作用的想法。智慧是不是就是说头脑中有一大堆故事可讲？是不是就意味着把表面上不相关的信息转变为相互关联的故事，也就是通过类比的手法把一个领域的故事应用于另一个领域？或许智慧就是把某些东西结合起来，再从中进行总结归纳——可能人的智慧首先就体现在最初的收集故事以便日后讲述的过程当中（罗杰·斯兰克，《告诉我一个故事：对真假记忆的新看法》于伊万斯顿，西北大学出版社，1996）。

对于什么是故事的描述，还有很多地方值得仔细推敲。斯兰克的研究起源于人工智能，为了研制出能进行思考的智能机器，他首先开始研究人的大脑是怎样工作的。最后他得出结论，我们的大脑是以故事的形式工作的。他坚信我们的周围到处都充满了故事，不管什么时候我们张开嘴巴与别人交流，我们都在提取记忆，而这些记忆不是以一个个单独的事实存在着，而是以故事的形式存在于人的大脑中。

我们不可能像电脑那样以数据的形式存储信息。想想你的电脑硬盘。你所有的文件都被变成0

和1，然后所有的0和1都必须储存起来。电脑需要所有的具体信息才能把文档文件或者电子表格提取到内存中去。

你的大脑是以这种方式工作的吗？绝对不是。我们的大脑构造远远比电脑复杂得多，它们不像电脑那样不分巨细把所有信息都储存起来。当你回忆一次经历时，你的大脑回想出一部分的相关信息，然后再创建各种细节信息。所以我们的大脑具有令人难以置信的高效率，此外我们可以用新的方式组合加工信息，我们还可以把一方面的知识经验应用于另一方面。

斯兰克认为，人的智慧并不在于他所收集和储存的信息量大小，而在于我们能否以多种方式来检索信息，能否发现不同领域的经验之间的联系。智慧的特征就体现为收集各种故事并进行思考，不断提高自己认识的能力。

人们对故事有一种常见的误解，认为故事只是被用来传递一种特定信息的。不错，有的故事是用来表达特定含义的，比如寓言。但故事的类别其实是非常丰富的，绝非仅仅这一种简单的沟通形式而已。故事也是相互作用的，同样的故事在不同的人身上可以引起完全不同的两种反应。

故事并不总是以“在很久很久以前”开头，它可以短到只有一两句话，甚至无需用语言去表达。

其实，我们需要的是通过故事让听故事的人领会并执行我们的意图、想法、打算、价值观或者知识等，而不必很正式地对他们宣布这一切。故事的意义就在于使我们可以不用进行解释，而通过一定的模式进行沟通。

现在我们来讲一下故事的概念，这本书将从以下五个角度来研究故事：

- 交流
- 学习
- 记忆
- 想像
- 智力

## 本书的结构与安排

设计出好的故事是需要动脑筋的，但很多人在这方面的脑筋随着时间而越来越萎缩了。如果说故事仅仅就是对某一概念的正确理解，或者已有人一步步替你做好了铺垫，那么我们都可以在工作中有效地运用故事了。但事实却并没这么简单

本书分三个部分。第部分介绍了故事是怎样起作用的，这是最重要的一部分。后面的部分看起来更具体实用，可能有人想要草草地看看第一部分然后就跳到后面的章节去。不要这样做。

第一部分向你展示故事是怎样被应用到管理中去的，又产生了怎样的效果。每一章节都配有小插图或实例，这些小插图一个个乍看起来似乎很简单，但当你把它们作为一个整体去看时，你就会从中得到新的认识。这些插图作为一个整体向你说明了故事是怎样起作用的，以及为什么它们能起作用，然后你就会理解这些作用和效果是怎样相互关联相互影响的了。故事的作用可以体现在以下几个方面：

1. 使演讲更具吸引力。
2. 产生一种气氛。
3. 把众人紧密联系起来。
4. 吸引听众积极聆听。
5. 化解分歧。
6. 传达信息。
7. 思考的工具。
8. 有时也可以作为一种武器。
9. 慰藉别人。

在故事的这些用途中，有的是用小插图和其后的的小段文字分析展示出来的，我们在书后的附录A中还附有其他的插图，你在阅读的同时，可以想想自己的切身经历。

在本书中我们使用故事范例，让你懂得怎样在实际的商业沟通中运用故事的影响力。故事范例是

本书的基础，如果你能结合实际经验去应用这些范例，它们将给你带来丰富的机遇，将使你更具有敏锐的洞察力。

本书第二部分向人力资源部的管理者们介绍了如何利用故事来理解商业流程，如何确定能力模型，以及怎样把故事巧妙地运用于员工的培训之中。第5章向你提供了在人力资源管理中应用故事的种种方法；第6章和第7章为培训经理和培训课程的设计者提供一些可以在培训过程中应用的具体的故事练习和技巧；第8章让你懂得在商业运作中应该怎样利用故事来发现、分析并理解商业流程；第9章讨论角色故事对于有效领导的作用。我们将研究怎样使用故事来培养和管理企业文化，实施变革管理，培养未来的领导者等。你将学会针对名义上的或者理想中的企业文化与实际上的企业文化之间的差距，或者公司政策对企业文化的积极或消极影响来分析选择自己所收集的故事。读了这本书，你就会知道故事是变革管理工作中一种有效的沟通交流工具，而且当你的员工在不确定性、方向不明甚至一团糟的状态下挣扎时，你可以利用故事给予员工以引导和支持；第9章的最后部分主要强调了故事的另一个重要作用，它可以帮助领导者同员工建立并保持良好的融洽关系，教会员工一些东西，帮助他们进行训练和指导。

第三部分展示了故事所起作用的不同层次，在这部分中我们从理论回归实践。第10章是全书的总结，并提出了会讲故事的人的思想模型；第11章提供了一系列练习以帮助你建立一个故事库；第12章深入研究了故事和行为之间的联系。

## 故事的真理

请让我们以下面的这个小故事来结束本书的这个导言：

托马斯是个成功人士，五十岁那年他已经成为了财富100强公司的首席执行官。他拥有一个幸福的家庭，他想要的东西也已经应有尽有。然而在他的心中一直有个问题在困扰着他。在他很小的时候，有一次听关于耶稣福音的故事，在这个故事中，人们请耶稣回答什么是真理，但耶稣没有给出答案，托马斯总想知道为什么耶稣不回答这个问题。于是，有一天托马斯转身对妻子说：“亲爱的，我生活很幸福。我们的生活非常美满。但我还是很想追寻真理”。

“好吧，亲爱的”。妻子说，“如果这个问题对于你这么重要，我希望你出去寻找答案。我

给你准备一份午餐，然后你给我写一张授权书，明天一早你就可以动身了！”

第二天一大早，托马斯带上午餐上路了。他把他的宝马车留在车库里，徒步踏上征程。走啊走啊，他来到了自己公司的生产厂房，听说那儿的工人们手里有通往真理的钥匙，但他发现真理并不在这里。于是他又去了白宫，但是他只听到了一大堆的“牛皮”，这里也没有真理。然后他去梵蒂冈问教皇，但他还是找不到真理。托马斯继续四处漂泊，最后他到了一个十分遥远偏僻的地方。他总算看见一个指向一座高山的路标，上面写着：真理在此！

托马斯吃力地爬上山，来到一间小屋前，屋顶上异常华丽，门上写着：真理住在此处。他紧张地敲了敲门。

过了一会儿，门开了一条缝，托马斯探头进去想一睹真理的面目，然而他却被吓得倒退几步，站在他面前的是一个又老又丑样子十分可怕的怪物，这个怪物弯着腰，用尖利的声音说道：“亲爱的，有事吗？”

“啊，实在对不起，我想我走错地方了，我在寻找真理呢”。怪物笑道：“原来如此，我就是。请进来吧”。

这样托马斯就进屋开始学习什么是真理，他在

怪物身边呆了很多年，学会了很多关于真理的高深知识，托马斯对自己所学到的东西感到心醉神迷。一天托马斯转身对怪物说：“真理啊，我从你这里学到了很多东西，但是我现在必须回家把所学到的知识传给别人，与别人一道分享这些智慧。但我不知该如何着手。我该怎么对大家说呢？”

这个可怕的怪物俯身过来说：“回去对别人说，我长得既年轻又漂亮！”

马克吐温曾说过，“有时为了说出真理，我们也不得不撒点小谎。”

## 第2章

# 用故事让演讲精彩、 制造气氛、团结员工

### 故事使你的演讲更精彩

杰克自信地走上演讲台，难以相信他已从这所高中学校毕业超过二十年了。稀稀拉拉的掌声渐渐停了，杰克看到五百多双期待着的求知眼神正眼睁睁地望着他。

沉默片刻，杰克突然高举拳头对着话筒大喊一声，“沙扎姆！”，还没等观众明白怎么回事，杰克又继续说道：

“我上中学的时候有个美术老师名字叫科德菲。我们的美术课就是和一些涂料、木炭或者纸型什么乱七八糟的东西打交道。二年级时对我来说最可怕的就是每周二和周四在62教室上的第二节课，那简直就像恶梦一样。我的美术成绩每次都是不及格，直到今天我还是连个太阳都画不出来。为了避免陷入自卑的泥潭，我

把美术课作为表现自我的好机会！这是我最喜欢做的事情。我和科德菲老师有不同的观点，她总是不明白怎么可能有人会拒绝进入那个形体、色彩与角度的世界，而我也不能理解她为什么总要求我和她一样对美术充满热情，还老是和我过不去。

“其实她的艺术造诣真的很高，但是不善于维持纪律。每当教室失去控制时，她就要大声喊，“沙扎姆！”，或许你看过电视剧《最了不起的美国英雄》，剧中的主人公白天是个很平常的讨厌鬼，但到了晚上就变成了超级英雄。每当他要由讨厌鬼变成英雄时，他总要大喊那句神奇的咒语。猜猜看是哪一句？”

## 分析

每一个演说者都会面临着能否吸引住听众的挑战。想想那些令你最难忘的演说者，他们都会使用一两个故事或一些轶闻趣事去抓住听众。杰克在这里说起的是上高中时的事。那是一个很有趣的故事，我们很自然地进入了他所描述的画面：美术课、怪怪的女老师、不用功的杰克。然而，这个故事并不仅仅是好玩而已。杰克如果只是一个普通的很有成就的演讲人，无论他的专业技巧多么娴熟，

也不一定能意识到可以用这个故事作为杠杆打开听众的心扉，而不仅仅是博人一笑。

杰克的故事使人感到他并非完人。他演讲的对象是一群即将迈入成年的学生。美术成绩不及格，对于一位有点古怪但热情十足的老师讲的课不用心，回想起这些经历，能带来很多启发。现在杰克可以讲出自己从小到大成长过程中的一连串的故事和轶闻。故事和体验是紧密相联的。如果只有故事而没有体验，故事也就失去了一大部分意义。

## 用故事产生信任的气氛

菲尔·安德曼是精密动力机器制造公司的总裁兼首席执行官。他不明白自己的公司为什么会陷入这样糟糕的状况。公司利润下滑，员工士气低迷，而部门之间的明争暗斗使公司正在陷入绝境。

菲尔心里很清楚，当务之急就是转变企业文化。当前各部门都在争夺重要的资源。当初他亲手设定的企业结构并不鼓励资源的整合。当时他的策略听起来很聪明：培养一种竞争的氛围以激励创新和团队合作。现在看来，当初是想错了。

明天上午他准备要和各部门的负责人开会，但此时他心里并不很清楚究竟应该说些什么。好啦，

事情总要有先有后的，他想，现在该哄女儿睡觉了。要不了多久天就会亮了。

第二天上午，菲尔·安德曼走进会议室，里面充满了不安与怀疑的声音。现在公司里是传言满天飞，每个人都显得有点紧张，包括他自己也不例外。

各位早上好，现在让我们各就各位，开始开会吧。我们要讨论的事情还真不少呢。昨天夜里我就想今天早上该说点什么，为此伤透了脑筋。当我哄我那个7岁的宝贝女儿马雅上床时，她给我讲了一个从学校里听来的故事。故事是这样的：

从前有一个农夫，有一天在烈日下辛勤劳动了一个上午，坐在一棵荫凉的大树下歇息。他一边擦去流入眼中的汗水一边在想，“要是现在能有一些清凉的水泼在脸上该有多舒服啊”，突然，这时从树上掉下桶水，把农夫浇了个透。

“感觉太好了！”农夫自言自语说，“我现在真想再有些水让我喝个够”。刚说完，他的身边又出现了一桶水。这回农夫明白过来了，原来他遇到了许愿树，他现在只能再许最后一个愿望了。于是他冲着头上的绿叶大声说道：“我想见见世界上最富有智慧的导师”。

话音刚落，一位身着长袍的人出现在他眼前，他问道，“你想知道些什么东西？”