



故事力

用故事
决胜人生关键时刻

高琳 [美]林宏博 著

图书在版编目 (CIP) 数据

故事力 / 高琳, (美)林宏博著. -- 北京: 中信出版社, 2020.4
ISBN 978-7-5217-0888-2

I. ①故… II. ①高… ②林… III. ①语言艺术—通俗读物 IV. ① H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 034467 号

故事力

著 者: 高琳 [美] 林宏博

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者:

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 12 字 数: 195 千字

版 次: 2020 年 4 月第 1 版 印 次: 2020 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5217-0888-2

定 价: 69.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

名人推荐

人类可以持续进化，领先万灵，想象力是建构这一进化的基础；创业者作为人类中的“先锋队”，“故事力”更是其核心能力，敢于想象，精于表达，重于实践构建了这样的基础。推荐高琳老师的新书《故事力》，相信这本书可以帮助很多创业者持续进化！

——王玥，连界资本董事长

在麦肯锡和互联网创业公司工作 12 年后，我才发现，其实所有工作都是在“讲故事”。用愿景与事实讲出企业应该投资的领域，用画面与文案讲出产品值得拥有的理由，用真诚与逻辑讲出各方如何共赢的方案……高琳这本《故事力》既有高度，又可执行，教你成为一个理解人、感动人、激励人的讲述者。

——邱天，麦肯锡资深顾问

书中说“讲故事”是一个被遗忘的能力，我反而觉得这是一个被想起的能力。想起故事，自然就想起高琳。她的故事超越了“吸引”，达成的是“感染，带动，激发”。我不觉得有比讲故事更能影响他人的方法，我

II 故事力

不觉得有比高琳更会讲故事的人。

——李龙乔，北京创思迈格咨询有限公司创始人

一个人在职场上、社会上的影响力大小和会不会讲故事有很大关系。很遗憾我们在成长过程中没有接受过这样的系统训练。高琳的这本《故事力》，能帮你在轻松的阅读中掌握讲故事的真本领，因为她本人就是讲故事的高手。向最棒的榜样学习，就是捷径。

——康妮，瑞利溪咨询公司 CEO
畅销书《如何结交比你更优秀的人》作者

作为资深的财务从业者，我曾经一直坚信“数字自己会说话”。但是在实际工作中，我真正懂得了“数字本身并不会说话，关键是你如何让数字说话”，这完全取决于你用数字讲故事的方式。一个会用数字讲故事的人对数字的使用可以简单到就像：你如何第一次让自己的孩子学会 $1+1=2$ 。在亚马逊，我发现很多成功的高管都是用数字讲故事的精英。所以，特别推荐高琳的新书《故事力》。

——蒋明琴，亚马逊北美零售和亚太区财务总监

故事传播知识，故事促进思考，故事引发共鸣，故事打动人心。用故事的力量，影响他人，成就自己。

——金方干，雅培药品业务中国区总经理

当我看到高琳老师即将出版的新书名字的时候，即刻被它吸引并迫不及待地读了几章。书中描述的许多场景我都深有体会，不禁感慨若能早些年就关注和训练自己的这项能力该多好！高琳老师从各个角度、深入浅出

地帮助读者分析和掌握结构性地搭建、技巧性地讲述故事的能力。看过后我深深感到，这项能力不仅适用于职场，更适用于生活。

其实，人的一生不就是充满了各种故事吗？

——王彤，拜耳大中华区人力资源副总裁

高琳是我在摩托罗拉的同事，她总是能给认识她的人以深刻的印象，想来她应该就是那种有故事并且会讲故事的人吧。《故事力》这本书很实用，希望我们都能掌握一些小窍门，让工作生活变得生动起来。

——孙欧，联想集团副总裁、中国区首席财务官

国人对讲故事好像有一种天然的误解，认为擅长讲故事的人就类似于“大忽悠”或不干实事。人们每每遇到故事却又欲罢不能，嘴上说不要，行动很真实。讲好一个故事绝不是信口开河，讲好故事也绝不是单靠天赋。每个人只要刻意练习，琢磨出背后的逻辑、表达的模型、升华的套路，就能讲出一个85分的好故事。高琳博士的这本书就是练习中不可多得的宝典。作为新时代的市场传播人，只要传播的对象还是爱听故事的人，那讲好故事就不怕被人工智能取代。

——毕云凡，奔驰金融数字化传播高级经理

目 录

XIII 推荐序

序言

XVII 为什么你需要故事力

XIX 什么是故事力

XXI 讲故事，一种被遗忘的能力

XXII 为什么人工智能时代呼唤故事力

XXV 讲故事学得会吗？怎样才能学到又赚到

第 1 章

001 为什么讲故事那么重要

003 什么样的故事才能影响他人

005 测一测你是在讲故事还是在叙述

006 为什么故事比事实更有说服力

012 为什么故事能提高信任度

第 2 章

015 故事影响他人背后的科学道理

019 决策的产生并不是你想象的那样

- 021 想要影响他，先得吸引他
- 022 画大饼 vs 挖大坑：故事创造想象空间
- 023 什么对事不对人？决策对的就是“人”
- 025 故事树立了观点，又不点破观点

第3章

- 029 **好故事的3大标准**
- 031 清晰：没听懂都是白搭
- 036 好奇：让听众一直追问“后来呢”
- 038 共鸣：没有共鸣的故事都是“自嗨”

第4章

- 041 **掌握故事的6大要素，张口就可以讲出故事**
- 046 人物需要有代入感、认同感和辨识度
- 048 背景要占整个故事多少比例才算正合适
- 050 冲突的3个层面决定了故事的立意
- 052 高潮是彰显自己的最好时机
- 053 对话是画龙点睛之笔
- 053 结局让故事升华
- 056 好的开头，是成功的一半

第5章

- 059 **一明一暗、一虚一实的故事架构**
- 062 一虚一实：故事的感性和理性目标
- 063 故事的明线和暗线，帮你达成理性目标和感性目标

- 065 情绪是内心世界的外在表现，缺乏情绪的故事无法触动人
071 故事的辅线——表达你的情节和情绪

第 6 章

- 075 **“和听众有关，让听众喜欢”的故事才能赢得人心**
078 不为你所动？因为你的故事没有进入他的世界
080 共鸣从哪儿来的？共鸣的 3 个层次
082 如何知道对方关心什么，害怕什么
083 同理心，激发故事共鸣的法宝

第 7 章

- 087 **故事的黄金原则：以终为始的故事架构，有的放矢地影响他人**
090 故事的黄金原则：如何让故事的 3 个层次服务于核心思想
093 如何根据故事的主线来选择冲突和背景
097 多个观点，如何避免故事讲得太散

第 8 章

- 101 **来自好莱坞的秘密：如何让你的故事精彩纷呈**
104 什么样的冲突最吸引人
108 好莱坞的大绝招：冲突升级
112 好故事都需要“设计”一下

第9章

- 115 **3个故事帮你建立信任**
- 118 只有记住你，才能选择你
- 119 别人对你的认同感从哪儿来
- 121 麦肯锡的信任公式
- 123 3个故事让你完胜面试、社交、汇报、路演

第10章

- 135 **讲故事，让面试成功率提升一倍**
- 138 面试常见的3个误区
- 140 如何讲好自我介绍，提高面试成功率
- 145 “你为什么选择我们公司？”——用故事讲出你的价值观
- 148 “你有什么缺点？”短板故事怎么讲

第11章

- 155 **面临转型、转行、斜杠、转变，如何讲才能让人信服**
- 158 如何解释改变的原因，让他人相信
- 160 如何证明自己的实力，让人理解你独特的价值
- 163 英雄之旅：80%好莱坞影片都会用到的故事模型

第12章

- 173 **如何在工作汇报中讲故事，让老板追着你升职加薪**
- 177 职场老手也难免的工作汇报3大误区

- 180 咨询公司常用的故事模型
- 184 为什么你的汇报满足了老板却没获得认可
- 186 如何让干巴巴的数据图表活起来

第 13 章

- 193 **如何讲故事才能获得同事的支持，老板的资源**
- 197 跟领导 / 同事要资源的 3 大误区
- 200 雪中送炭的故事：将你的提案说到对方的心里
- 206 如何深入了解领导 / 同事的需求

第 14 章

- 209 **不会讲故事的领导，不是好领导**
- 212 为什么不会讲故事的领导不是好领导
- 215 让别人信任你、跟随你：好领导必备的 5 个故事
- 228 用故事传递企业文化，规范员工的做事方式

第 15 章

- 235 **销售就是卖故事！如何讲故事，让客户心甘情愿埋单**
- 238 销售人员应该在什么环节讲故事
- 241 和客户建立信任必备的 3 个故事
- 245 客户没需求、没愿望、没钱也不着急，怎么办
- 251 销售的最高境界：让客户讲你的故事
- 252 被拒绝时，如何用讲故事应对

第 16 章

257 教导的故事怎么讲，才能让对方平静地接受

261 少提“想当年”，用失败的故事教导才最有效

263 讲成功人士的故事，关键在于问

265 用被教导者自己的成功故事来赋能

266 隐喻故事，是一扇转化之门

268 寓言故事带来的顿悟

第 17 章

271 创业的故事怎么讲，才能让投资者掏钱

275 起源的故事——证明自己的动力、能力和承诺的故事

281 公司使命和愿景的故事——你为了什么而创业

283 产品的故事——你能满足用户的什么需求

第 18 章

289 如何让故事更精彩

292 故事的魔力在于创造想象，有画面感才有想象

299 加入对话，让你的故事活起来且自带“性格”

306 善用金句，让你的故事有一个记忆点

第 19 章

309 好故事，三分讲，七分演

311 学会用你的声音来传递能量

313 “沉浸式讲述”让情绪自然流露

314 语言越简单，情绪越纯粹

316 用你的肢体语言帮助表达

319 适当停顿，事半功倍

第 20 章

323 **如何讲出故事人生**

326 如何在平时搜集、积累故事素材

330 如何将日常素材转化为故事

332 没有完美的人生，更没有完美的故事

334 故事思维：选择讲给自己的故事，就是选择你的人生

339 **致 谢**

341 **参考文献**

343 **附录：6 个人人都需要的故事模型**

推荐序

我是理科生，2000年本科毕业后去了美国读分子生物学的博士，每天泡在实验室里，和细菌以及实验室的各种仪器、各种数据做斗争。我那时候觉得“讲故事”这类“虚头巴脑”的东西，离自己不能再远了。

博士生都需要去参加各种学术会议，做学术演讲。记得我第一次参加一个学术会议时，自己准备了一稿，反复修改，用几十张PPT（演示文稿）把研究背景、假设、数据、结论都罗列清楚了，自我感觉很不错，就拿去给导师看。没想到导师看了很不满意，说了一句令我终生难忘的话：“你需要一个好故事，要知道所有优秀的科学家都是特别会讲故事的人。”（You need a good story, you know all great scientists are great story tellers.）

从那时候，我才开始意识到，“故事”这个看上去虚头巴脑的东西，其实无处不在。我那几十页的数据流水账，哪怕在科研领域也行不通。

什么是好故事？我当时从科研演讲里总结出了几条标准。后来发现它们不仅在科研领域有用：我博士毕业以后在麦肯锡工作了10年，后来又盖茨基金会任职，这几条标准拿到哪里都通用。

第一，你要讲的，和我有什么关系？

讲故事最怕的就是自说自话。一些评论认为中国人擅长讲道理，西方人擅长讲故事。我们来想想讲道理和讲故事的核心区别：讲道理，是从演讲者出发的，演讲者认为什么是对的，就讲给对方听；而讲故事是以听众为出发点的，和听众有关。科研演讲，也要先从这些角度讲：我们为什么要做这个研究？我们看到了什么现象？想到了什么问题？这个问题为什么值得问，为什么有意义？在商业世界里也是一样的：我们想解决什么问题？为什么这个问题和“你”有关系？这个“你”可能是客户，可能是投资人，可能是政策制定者、监管者。演讲者面对的对象不同，角度也不同，大到宏观叙事的层面，小到用户体验的角度。

第二，有冲突，不是流水账。

冲突，就是“不合常理”，其实每一件事情，都有“不合常理”的地方。反过来说，没有一件事情是都“符合常理”的。这个冲突点是什么呢？例如北大毕业生创业，不是故事，北大毕业生的创业如果是养牛，就是故事。因为“不合常理”，北大和养牛放在一起，就形成了冲突。

第三，有场景和视觉化的呈现。

科研里有一个好的说法，就是让数据说话。数据的视觉化也

成了一门学问。最著名的就是 TED（技术、娱乐、设计）演讲者——汉斯·罗斯林教授做的大量的数据视觉化的工作。在没有大量数据的时候，好故事的视觉化也非常重要，因为好的故事，需要让读者自己在脑子里构建丰富的场景，而构建就需要视觉元素。大家想想好的小说，它们都是让你在读的时候能自己构建场景的。如果我们希望说明一个员工工作出色，最好能视觉化地呈现她工作的难度：下午的会议室，很热，她个子比别人矮一大截，但到她讲的时候，她走到前面，找了个小凳子站在上面，声音特别洪亮，讲得特别清楚，客户边听身体边前倾，对我们的产品产生了浓厚的兴趣。这是不是很有画面感的描述？比“她的演讲才能很好”这句干巴巴的话有说服力多了。

第四，有真实情感。

这一点在科研领域好像展现不多，但其实所有的研究都有人文关怀的角度。所有的好故事最终能打动人，都是靠真实的情感。如果一个故事有冲突，有场景，但是让人感觉不真实，那就都白搭了。真实并不容易，所以好故事都是有勇气的故事。

这些经验，伴随了我很多年，让我不断反思，不断学习。不管是科研，还是后来的职场，或者是“奴隶社会”公号这 2 000 篇文章，其中都有这些反思和事件的隐约展现。从学校到职场，从中国到美国，我越发觉得讲故事的能力是我们中国的教育理念里非常欠缺的，这也是中国人在跨国企业里遇到领导力瓶颈的部分原因。

我自己一直没有机会系统梳理和分享，所以当我看到高琳的这本书，特别高兴她能帮很多朋友“补”上这重要的一课。高琳教练是一个特别“出彩”的人。我第一次见她就被圈粉了，为什么她能做成那么多“出彩”的事儿？秘诀就是她非常会讲故事。她有丰富的职场经验和专业培训经验，而且也已经帮助了很多职场朋友。希望更多的朋友能成为讲好故事的人，通过讲好故事来完成更大的目标，拥有更广阔的未来。

李一诺

盖茨基金会首席代表、一土学校创始人

序言

为什么你需要 故事力

未来属于那些拥有与众不同思维的人，唯有拥有右脑时代的6大全新思维能力，才能决胜于未来。

——丹尼尔·平克

什么是故事力

20年前，我在美国念完工商管理硕士，要去参加一个工作面试，一个英语还没说利索的中国姑娘，要跟美国人竞争，心里一点儿底都没有。当时一个美国师哥跟我说：“面试不就是讲故事吗？不会讲故事，你还敢去面试？”

的确，我发现外国人从总统，到总裁，再到普通人，大部分都非常会讲故事，因为这是他们从小就学的技能，然而在中国的教育环境中，故事力很少被提及。所以，我那时还是第一次听说讲故事这个概念。

他看我有点儿蒙，就继续解释说：“你简历里关于你的每一段经历都要有一个故事来支撑。你要把故事讲得有声有色，讲到面试官一直在追问你‘那后来呢？后来怎么样了？’，你就成功了！”那时候我总共就只有三年工作经验，说实话也没几条能拿得出手的经历值得说。尽管如此，我还是挖空心思一条一条地想我有什么故事可以讲，怎么讲。

面试当天，我给面试官讲了一段我如何帮助老板解决问题的小故事。那个问题本身小得不能再小了，就是老板出差前让我给她

住的酒店发个传真，但出发前她把自己住的酒店名字搞错了。结果我一家一家把当地所有的五星级酒店的电话打了一遍，最终找到了老板住的酒店，把传真发了过去。当然，这是在有手机之前的“远古时期”发生的事。

我在讲这个故事的时候就注意到，面试官越听，头就越往前倾，还一个劲儿地问“后来呢？”，当时我就心想，看来有希望哦！果然，就凭这么一个小故事，我在离毕业还有三个月时就稳稳地拿到了500强企业管培生的录用通知书。

那是我第一次领悟到讲故事的神奇作用——它能帮你把你的想法装到别人的脑袋里，并且让他人埋单。

畅销书作家丹尼尔·平克在他的《全新思维》中提出：“未来属于那些拥有与众不同思维的人，唯有拥有右脑时代的6大全新思维能力，才能决胜于未来。”这6大全新思维能力中很重要的一项就是“故事力”——用故事思维讲出你的故事并由此产生影响力。

面试的时候讲好故事，会让面试官认为你就是他们想要找的那个人；销售的时候讲好故事，客户就能心甘情愿地埋单；工作汇报的时候讲好故事，能让领导立刻认可你；相亲约会时讲好故事，就能让对方觉得你是那个三观一致、趣味相投的Mr. or Mrs. Right。如果你是领导或是创业者，讲故事更是你的必修课，因为故事是成本最低的说服方式，这也就是为什么很多高管会高薪请我们一对一地帮他们提高故事力。

总之，无论你有什么样的背景，在职场的哪个阶段，学会讲故事，都会在你的沟通技能包里加上一个非常有力量的工具，故事思维能帮助你从全新的角度去思考和看待生活。

讲故事，一种被遗忘的能力

我们每个人，只要活着，每天就自然而然地在讲故事。小朋友每天放学回家会讲今天学校里都发生了什么；我们下班会和配偶唠叨公司里都发生了什么；我们的爸妈也会跟我们闲聊今天隔壁家发生了什么。所以从这个意义上来讲，我们都是讲故事的人，只不过我们从来没有意识到，也不会这么介绍自己，更没有有意识地去运用它。

讲故事的能力其实从人类能够直立行走开始，就一直留存在我们的基因里了。人类的文明是如何被记录下来的呢？远古时期，当语言还没有被发明的時候，山洞里的壁画就已经在讲故事了：有一次，我们一起出去狩猎，遇到了一大群鹿，领头的雄鹿很强壮，我们只能从四面把它团团围住，用弓箭射它。它非常顽强，中了几箭都没有倒下。不过，我们大家也非常团结、坚定，终于，在不懈的努力下，我们狩猎成功了！晚上大家围着篝火吃了鹿肉，唱歌跳舞进行庆祝。

当然，这个故事是我们通过壁画的内容构想出来的，壁画和故事叙述的本质都是一样的，都是通过构造“画面感”来记录一个事件。

从壁画到象形文字，到《伊索寓言》、《古希腊神话》和中国的《山海经》，人类其实已经走过了一万多年的故事历程。然而，在当今时代，故事对我们来讲比在以往任何一个时代都更为重要。为什么呢？随着科技的发展，大家每天接收的信息越来越多，注意力能够集中的时间越来越短。以前讲一个故事，可以用一整夜，而如今，刷个抖音只用 15 秒。在这个以内容为王的时代，谁能在最短的时间内创造出最精彩的故事，谁就能够获得最多的注意力，也就是我们常说的流量。我想，如果伊索还健在的话，他应该能登上十大网红排行榜。

为什么人工智能时代呼唤故事力

故事思维就是我们怎么想，怎么去看待这个世界，怎么解释事物的运作，怎么理解自己在这个世界当中的位置。故事，其实就是你的人生。只要你活着，就有故事。

然而不幸的是，现代教育让我们作为人类本有的讲故事的能力慢慢弱化了。TED 大会上获得掌声最多的演讲之一是教育学家

肯·鲁滨逊的一个演讲，他讲道：“现代教育系统慢慢地就不再教育腰部以下的身体了，只关注腰部以上的脑子、手、左脑，忽视了右脑。”这也难怪，现代教育系统发展于19世纪，设计意旨是让孩子适应即将到来的工业社会。工业社会需要什么？需要逻辑、规范，人要如精密仪器一样运转。然而，今天我们面对的社会是智能的，多元的（视觉、听觉、触觉），变化多端的，我们更需要创造力和右脑思维。

最近10年的时间里，人工智能创造了很多以前想都不敢想的奇迹。然而智能不等于智慧，从古至今，人类智慧的创造和流传都离不开故事。讲故事的能力存在于我们的基因里。事实上，讲故事是人类交流形式中最自然的一种，也是最有意思的一种。如果你不信的话，想象一个你最喜欢的电影，然后试着用一张PPT或列表总结一下中心思想。你会发现，电影里所有有意思的寓意都消失在PPT里了。故事力体现了人类的高度智慧，它是凝聚了情商、沟通力、领导力、战略性思维等的综合能力。正如丹尼尔·平克所说，故事力存在于“高概念”和“高感性”的交汇处。

然而，一直以来，我们所接受的教育都偏理性思维，不重视感性思维，这也使得我们在类似讲故事这种高阶的沟通能力方面的培养落后于欧美发达国家。我和我先生 Hubert Lin（林宏博）在美国工作、生活多年，发现很多华人技术能力很强，在职场上却拼不过美国人。为什么？因为我们不会讲故事。在工作中，我们做了100分，却只能讲出80分，人家做了80分，却恨不得讲出120

分来，这个差距最终体现在薪酬和职位上。

我们一直认为这个差距可能是由我们的教育系统不同造成的，这一点在 2018 年我们开办的青少年演讲训练营中得到证实。这个训练营的初衷是希望能够帮助孩子提高中英文演讲的能力，当把公立学校的学生和国际学校、国外回来的学生聚集在一起的时候，我们发现公立学校的同学英文表达能力其实一点儿都不差，但是唯一缺少一项能力——故事力。

比如，训练营里有一个北京市某重点高中的姑娘，她的演讲主题是“减少白色污染”，但无论她怎么讲，观众听起来都没有激情，于是我们就问她：“为什么这件事对你那么重要？”她想了很久，说：“因为有一次我和爸妈坐游轮，看见海面上漂着很多塑料袋。”我说，这个好啊！于是继续追问：“那你当时是一种什么样的心情呢？”她又想了半天，最后支支吾吾地说：“老师，其实这个故事是我编的。”

这不是一个特例，而是很普遍的现象：很多孩子不知道怎么从生活中的小事悟出一个道理，并且自信地把它表达出来从而感召他人，影响他人。国际学校、国外回来的同学好像不用教，很自然地就知道怎么讲故事。然而，比不知道怎么讲故事更可怕的是，在我们面向成人的讲故事训练营里，我发现很多人之所以讲不出故事，根本原因在于不相信自己有智慧，不相信自己的故事值得一听。

我们总说不能让孩子输在起跑线上，但是未来不是用奥数考

出来的。出了象牙塔，我们需要去沟通，去说服，去影响。所以，我们需要从小培养故事思维和故事力，从生活的点滴小事中总结出故事和道理，并有逻辑、有感染力地把故事讲给别人听，让别人认同自己。这样，在下一个10年，20年，50年，我们的孩子在与全球人才的竞争中，甚至在与人工智能的竞争中，才能拥有自己独一无二的全新思维优势。

讲故事学得会吗？怎样才能学到又赚到

既然讲故事是人与生俱来的本领，那为什么还需要学呢？这就像每个孩子生下来就会涂鸦，但不是所有人都能成为艺术家一样。讲故事和画画一样，如果想要讲出效果，讲出水平，就需要超越直觉，把它当作一门手艺去学习，去精进。

也有人会说既然讲故事的能力在我们的传统教育里有所缺失，那我这把年纪还能学会讲故事吗？还有很多人觉得讲好故事的才能是一种天赋，是学不会的。

如果你也这样想，我想问你，你觉得有多少人可以无师自通学会英语？估计不多吧？讲故事和说英语没什么区别，都是一个技能。说英语说久了就会有英语思考的习惯。同理，如果你能像培养其他技能一样培养讲故事的能力，投入时间精力，掌握正确

的方法，并加以练习，你也可以培养出你的故事思维！

我们有信心这样说是因为我们也是这样学过来的。过去 20 多年我们在国内外的工作和学习，为本书提供了扎实的实践和理论基础。针对成人学习的特点，我们采用“概念 + 场景 = 应用”这样的模式，真正手把手地教你如何通过故事决胜人生的重要时刻，如何用故事讲出你的个人影响力。另外，每章后面都有一些思考问题，你可以通过“有意思教练”公众号（ID：MessageCoach）和我们互动，因为我们相信只有实践才能真正提高故事力，做到以下几个方面：（1）运用故事思维来思考和解决问题；（2）开启右脑思维，让沟通更有温度也更有影响力；（3）提高社交能力，成为一个更有趣的人。

谁适合读这本书呢？

- ◆ **有进取心的职场人：**学会用讲故事的方式影响同事、老板、客户，而非单一地摆事实、讲道理，变身职场大牛。
- ◆ **领导者、高管：**下属愿意追随的不是你的权力，而是你的领导魅力。用故事去影响下属，能够把你的理念润物细无声地埋进下属的大脑，让他们认同你是一个值得追随的，有趣、有料、有温度、有高度的领导。
- ◆ **创业者、企业家：**投资人投的不是公司，是创始人。讲好自己和公司、品牌的故事，是一家公司领头羊必备的技能。

- ◆ 想要成为一个斜杠的人^①或想打造个人IP（知识产权）的人：打造个人IP本身就是讲好“我是谁”这个故事，并让客户为你埋单的过程。
- ◆ 想要转型、转行或重新出发的人：在这种人生的转折点上，更需要学习如何通过讲述新故事重塑个人品牌。
- ◆ 父母/教育工作者：没有一个孩子不爱听故事，学会讲故事而不是只讲大道理，会让你和孩子的沟通更有效。

怎么读这本书才能学到又赚到？

故事既然是以影响为目的的，那就一定要放到场景里才能显示它的威力，否则就都是纸上谈兵。如果知道故事在哪些场景可以怎么应用，你就更有动力去学习讲故事了，因为只要你开始讲，就会尝到甜头！你会发现，原来自我介绍还可以这么讲，工作总结还可以这么做，产品介绍还可以这么说，教导孩子还可以这么玩儿！

本书分为两大部分。如果把讲故事当作沟通中的一把利器，前面1~8章讲的就是这把利器是如何打造出来的，后面的章节则在讲如何用好这把利器。多年来，我们在教上万名学员、高管讲故事的过程中发现，如果有一个简单清晰的故事模型，学员去学习、理解和运用故事力的效率会大大提高。所以我们根据经验总

① 斜杠的人，指不满足被单一职业和身份束缚，选择拥有多重职业和身份的多元生活的人。——编者注

结了人人都需要的3个故事和8个关键应用场景，帮助大家学习如何讲一个好故事。

模型的好处在于简单化、标准化，坏处在于它不够灵活，而且关键时刻你也很难想起来用它。所以你不需要死记硬背，你要学的并不是故事模型，而是模型背后的道理，模型就是帮你把复杂的信息简单化的一个工具，剩下的要靠你在生活中举一反三。因为故事力作为影响力的工具，是没有标准答案的。

所以，首先，在读这本书的时候，我们邀请你放下一个想争当好学生的执念。因为故事本来就没有什么对错可言，只有“有效”和“无效”之分。对于你要影响的人和那个情境，故事只要是有效的就是好的，因为影响力由别人对你和你的感受决定。感受本身就是非理性的。

其次，看这本书的时候，你需要暂时让你强大的左脑休息一下，调动一下你的右脑。找一个舒适的环境，铺上彩色的桌布，用彩笔做笔记，研究表明颜色对于右脑工作有帮助。

最后，我想说如果你就想看马云、乔布斯等名人的演讲故事，我们要让你失望了。虽然书中也会引用一些名人的演讲和他们的故事，但我们一直相信普通人的故事更有借鉴意义，而且讲自己的故事永远比讲别人的故事更有力量。所以，你会在本书看到很多我和 Hubert 教练的故事，以及我们学员的故事。

你准备好开启你的故事之旅了吗？

第 1 章

为什么讲故事 那么重要

那些会讲故事的人将会统治世界。

——美国谚语

什么样的故事才能影响他人

故事人人都会讲，但是在这本书里我们所定义的讲故事，是指为了传播某一个观点，影响某个特定的受众群体，有意识地组织语言以获得认同的过程。所以，到底什么才是我们所讲的故事呢？

我先给大家讲一个真实的故事。

曾经一位全职妈妈创业找融资的时候给著名的投资人徐小平发了一条短信。

第一句：我是北大毕业的。

第二句：现在在开淘宝店，淘宝店的销售额已经3 000万了。

第三句：但是我陷入了迷茫，您是一位心灵导师，您能不能开导开导我？

结果，徐老师看到这条短信后3分钟就把电话打了过去。当天下午他们就约好见面，谈了4个小时后，徐小平就打算投资她了。

这位全职妈妈就是电商平台蜜芽的创始人刘楠。经过五轮融资，现在这家公司已经有了100亿元的估值。所有这些都源于一个三句话的自我介绍，这个介绍就是一个典型的故事。

为什么这么说呢？

你看，如果她的这个短信是这么说的：“徐小平老师你好！我叫刘楠，我从北大毕业，创业销售额达到3 000万了，想要寻求融资，能见您吗？”你觉得这么说还会有同样的效果吗？估计徐小平老师看一下就删了。

只有“因为”+“所以”就不算一个故事——因为我想融资（目标），所以我想见你（结果），这只能算是一个叙述。那什么是故事呢？在“因为”和“所以”之间加一个“但是”，就变成了故事！这个“但是”就是故事所必备的转折、冲突、矛盾。无冲突，不故事，在这短短的三句话里，就有三个“冲突”。

北大毕业生怎么开淘宝店了？徐老师看完一定有点儿好奇，这就是第一个冲突。销售额已经3 000万了，居然能做出这样的成绩？想必看到这儿，徐小平老师一定更好奇了。紧接着“但是我陷入了迷茫”，都3 000万了还迷茫？这是第三个冲突。最后再将徐老师当作心灵导师，徐老师一听肯定心花怒放啊！

也许你没意识到，这三句话其实就是一个最简单的故事架构，叫作——因为，但是，所以。

◆ 因为我有一个目标

- ◆但是在追求目标的过程中遇到了障碍
- ◆所以我做了什么 / 想要做什么去克服这个障碍

故事所有的立意，也就是我们之前说到的“目的”，都是通过这个“但是”来体现的。正是这个“但是”最能勾起听众的好奇心，想要追问“为什么”“后来呢”，当他们心里带着无穷的好奇心的时候，想不给你注意力都难。

测一测你是在讲故事还是在叙述

我们每个人都喜欢听故事，因为我们就生活在无数的故事里面。人类通过故事去理解世界，解释事物的运作。从小到大，我们学习很多生存之道、人生哲理时都是通过故事来理解的。比如，当你两三岁的时候，父母告诉你不要玩火，他们一定不会说：“别玩火啊，玩火会导致三度烧伤。”因为这是事实，事实需要经验和知识的加持，才能被理解。但是如果父母说：“你别玩火啊，一会儿别把咱们家房子都烧了，再把你烧了，特别疼的！”你是不是就会马上停手？其实你爸妈就是编了一个故事让不懂事的你理解玩火的坏处。

故事之所以有那么大的冲击力，是因为我们无论有什么背景，

都熟悉故事，都会很自然地用故事去解释一个不容易理解的情况。比如你突然听到办公室里两个同事大声嚷嚷，你脑子里就会开始编一个故事解释：为什么会这样呢？他俩有什么矛盾啊？我们都习惯用故事看待这个世界。

叙述，是按照逻辑顺序罗列事实，告诉你发生了什么。故事则帮助我们解释事情为什么发生，这个事件告诉我们一个什么道理，并且把这个因果和听者紧密联系起来。

叙述靠的是走脑，要有理有据。故事靠的是走心，需要情感和联想、想象的能力（见表1）。

表1 叙述与故事

	叙述	故事
内容	陈述“做什么”和“怎么做”	强调“为什么”
目的	罗列事实	根据情境调整以实现不同目的
方法	走脑，掌握信息和证据	走心，激发情感和想象力

为什么故事比事实更有说服力

世界上销量最高的书是什么？是《圣经》。《圣经》里有PPT吗？有图表吗？有章程吗？没有，有的只是一个又一个的故事。当一个故事让人们感到富有激情，解决了他们的困惑时，他们相

信了故事，就会选择相信讲故事的你。这就是为什么宗教总是离不开故事。比起单纯的叙述，故事为什么更有力量呢？

故事比事实更招人喜欢

以色列有一则古老的寓言是这么说的：“故事”和“事实”来到一个村庄，人们看见“事实”就辱骂它、向它吐口水，把它赶走。但是“故事”一来，村民拿出糕点、汤和肉等好吃的招待它，给予它隆重的欢迎。“事实”把自己的经历告诉了“故事”，故事想了想，把自己漂亮的衣服给了“事实”，让它穿上再走进村庄，这一次，穿着漂亮衣服的“事实”果然受到了村民的欢迎。

没人喜欢赤裸裸的事实，即使它是真实的。比起赤裸裸的事实，人们更愿意接受故事。经过故事包装的事实更能引起人的共鸣。比起直白的说教，通过讲故事透露出的信息和价值观，更容易让人接受。

我们经常听到一句话——“让事实说话吧”，但事实真的会说话吗？一个孤立的事实是很难让人信服的。你身边一定有抽烟的朋友，“吸烟有害健康”是一个确定的事实，每包烟的盒子上都写着，有的盒子上还标个骷髅头。你苦口婆心地跟他们说过多少次抽烟的危害？是不是还给他们发过不少骇人听闻的医学报道。然而，他们戒烟了吗？

我有一个朋友，他是有10多年烟龄的老烟民。每次我们劝他戒烟，他总是对我们说：“我爷爷这辈子又抽烟又喝酒，93岁了，

活得好好的。”他当了准爸爸还一直在吸烟。后来有一次聚会，一个朋友家的孩子忽然哮喘犯了。她讲了她前夫在家一直吸烟，屡劝不戒，小孩生下来就住进ICU（重症加强护理病房），后来就一直有哮喘。为了抽烟这件事，她跟前夫离了婚，她还讲了得哮喘的孩子成长起来多辛苦。

我那朋友当晚回去，就立下了戒烟的誓言，等宝宝出生的时候，他真的不抽烟了。你看，事实并不像我们想象的那么可靠，故事往往更能左右人的思想。看到香烟包装上的骷髅头，你不会想到自己。而一个绘声绘色的故事，立刻就能让你联想到：“万一我的孩子也这样，那怎么办？万一我老婆也要因此跟我离婚怎么办？”

故事比简历、名片更吸引人

2018年，我应中国美国商会的邀请，给2018女性经济峰会做工作坊。当天有个演讲嘉宾是大名鼎鼎的好莱坞华人女性制片人杨燕子（Janet Yang）女士。她参与制作了很多大家耳熟能详的电影，其中，她的代表作《喜福会》曾经影响了一代又一代的华人女性。她的演讲结束后，参会的观众都蜂拥而上，求合影、递名片……都说：“Janet，我太喜欢你了，从小就看你的电影。”人们都希望能够靠近她。

这时候，我走过去轻轻拍了下她的肩膀，说：“Hi, Janet，我给你讲个故事吧。二十几年前，我第一次离开家到美国留学。一个朋友从机场接我到她家，晚上没事做，她就说，要不咱们看个

电影吧。于是她拿出了一盘录像带，还是黑胶的那种，结果我看得从头哭到尾！那个电影就是《喜福会》。”

还没等我说完，她忽然抓起了我脖子上挂的名牌问：“你叫什么名字？”（参加会议的时候，人们的脖子上都挂个名牌）当天活动结束后，她还主动来找我索了微信。

当今社会最值钱的是什么？是时间？是信息？是资源？都不是。

是人的注意力！英文说“pay attention”，你看，注意力是要买（pay）的，买什么呢？买的就是机会成本。你跟别人聊天，为新工作面试，给老板做汇报，给客户推销产品……你需要做的第一件事就是吸引对方的注意力，只有让他们听到你说的，才有机会让他们记住、认同、埋单。如果你一开口别人就开始走神，不是因为他们没教养，而是因为他们脑子里下意识觉得这件事不值得他们花费“机会成本”。如果他们没给你注意力，那你岂不是白说了？

所以，想要让别人认识你、记住你，靠发名片和强行表白，是很难做到的，但是一个应景的深刻的故事可以帮到你。

故事比事实更能让人记住

如果让你选，一个故事和一张数据分析报表，哪个更可信？你一定会说是报表，但哪个更好记呢？研究表明，数据如果作为故事的一部分，会比单独呈现时容易被记住20倍！在线下培训中，我经常带学员玩这样一个记忆游戏。首先，我会请一组人，给他

们几十秒记住以下内容。

两条腿坐在三条腿上吃一条腿，然后四条腿进来了，从两条腿那里抢走了那一条腿。然后两条腿用三条腿打了四条腿，并夺回了被抢走的一条腿。

你觉得有几个人能够记得住呢？在我做的这上百场培训中，能记住的人一个都没有！然后，我又请另外一组人，给同样的时间，让他们记住以下内容。

一个小伙子坐在一个三脚圆凳上吃鸡腿，忽然进来一条狗抢走了那个鸡腿。小伙子拿起圆凳打了那条狗，并夺回了鸡腿。

你猜有几个人记住了呢？几乎所有人都记住了！看出来了吗？这两段其实说的是一码事，只不过后者听起来是个故事，更有画面感，因此也更容易被记住。

著名的教育心理学家布鲁纳曾经提出：“零散的知识的事实是非常难记忆的。”除非把一件件事情放进构造好的模型里，否则人很容易忘记。故事就是一个很好的记忆模型。人类依靠各种故事和叙事架构来理解和规划自己的生活。人类不易记住数据，却容易记住故事。

讲故事就能让人更容易记住你，记住你才能选择你！

故事比事实更能激发情感，也更有说服力

在工作中，我们都习惯了要用事实说话，回想一下你哪次开完会后对刚才看到的 PPT 赞不绝口？如果光靠 PPT 就能够激励别人，赢得信任，获得支持的话，那我们只需要把 PPT 打印出来发给别人就行了。图表数据固然重要，但再多的数据也无法激发出情感和感受。没有心动就很难有行动。（No emotion, no action.）

美国脑神经科学家保罗·扎克做过这样一个实验，他将参与者分为两组，每人给 10 美元的报酬，然后让他们先看一个短视频。视频中的主人公是个父亲。在实验组的视频里，父亲对着摄像头讲述，背景是个三岁的男孩儿在活蹦乱跳。这位父亲说：“本患有脑癌，已经做过两轮的化学治疗，现在很高兴。可是，他完全不知道，自己的生命就只有 6 个月了。想到孩子就只有 6 个月生命了，我很难受。不得不去思考，生命的意义是什么，如何活好当下的每一天。每次想到明天我和本还能一起做些什么时，我心里就充满了力量。”

对照组的视频就只是陈述本患有脑癌，他的生命只有 6 个月了，然后在播完本和他爸爸去动物园看动物就结束了。

看完视频后，科学家请大家拿出实验报酬的一部分捐赠给本的父亲。你猜哪一组捐得多呢？毋庸置疑，当然是实验组。实验中，扎克博士通过验血发现，实验组的人在观看视频的时候体内

被激发出两种激素，一种叫皮质醇，是由紧张和压力激发出来的；另一种叫催产素，是由爱和信任激发出来的，能够促进对别人的共情。

第一个视频有两个关键环节，都是跟这两种激素有关的。第一个环节是观众看到爸爸说，想到儿子要离开他，满脸绝望的时候。那种心里一紧的感受，激发了皮质醇。你猜催产素是在哪一个环节被激发出来的？是当父亲觉悟了，认为自己要坚强，然后走出黑暗时。这两个环节其实就是故事里的“冲突”和“解决冲突”。所以这就是为什么我们说“无冲突，不故事”，因为只有冲突和解决冲突能够激发情感。

顺便科普一下，催产素是一种肽类激素，由垂体后叶分泌，它并非女人的专利，男女均可分泌。听到别人遇到困难，人们就会下意识地希望那个人能够克服困难，这是人之天性。研究表明，世界上95%的人都是能够产生催产素的，对这些人来讲，比起冷冰冰的事实和数据，一个带着情绪和温度的故事，更能够引发共情。剩下那5%无法产生催产素的人，估计就是传说中的铁石心肠的人了。

为什么故事能提高信任度

人会产生怀疑的情绪，这是我们作为人类的自我保护机制。英

国大诗人塞缪尔·泰勒·柯勒律治曾说：“当我们进入故事世界的时候，一切都变得不一样了。我们会自愿放弃怀疑。”研究表明，讲故事能将你的信任度从30%提升到70%。这是因为故事承载了很多情感价值，能够让你放下评判标准，去接受一个对你来说可能是未知或者是曾经不认可的事物。

我之前有个朋友，曾经是苹果公司的忠实用户，每次苹果开新品发布会，她都会凌晨守在电脑前。对于国产手机，她一直是看不上的。可是2018年年底的时候，我们见面吃饭，我惊讶地发现她在用华为手机。我问她：“发生了什么，竟然能够让你放弃苹果？”

她回答说：“一个广告片。你也知道我小时候住在爷爷奶奶家，一直学舞蹈。虽然最后没有成为舞蹈家，但我之所以能够成为现在的自己，一直靠的都是他们给我的精神力量。我看到那个小姑娘学钢琴的广告时，哭了快半个小时。我想我是想爷爷奶奶了。第二天逛街经过华为手机店，鬼使神差地就去买了个新手机。买完后发现，其实还挺好用的，于是就成功成为‘花粉’了。”

纽约大学社会心理学家乔纳森·海德特曾经说：“人类大脑是故事处理器而不是逻辑处理器。”一个强有力的故事，能够激发我们的情绪，我们在做抉择的时候，大多靠的不是推理，而是直觉。故事激发的恰巧就是你的直觉。

小结

所以，如果让我用一句话总结为什么要讲故事，那就是：因为故事比事实更招人喜欢、更有力量、更能吸引人的注意，也更能激发情感。这就是为什么《福布斯》杂志上曾有过一个震撼人心的头条——《为什么讲故事？很简单，别的都不管用》。

美国有一句谚语，叫作“Those who tell the stories rule the world”。中文含义为：那些会讲故事的人将会统治世界。当然，并不是每个人都想统治世界，我们能影响自己周围的环境就好了。用什么来影响呢？用你的人格魅力和你的价值，故事就是用最吸引人的形式来包装你的魅力，呈现你的价值。这就是我们这本书想要帮你实现的。

人活着就是在讲自己的故事。用故事讲出你的影响力，把自己活成一本畅销书！

小练习

请用“因为+但是+所以”的故事结构，给你身边的人讲一个最近发生的小故事吧！

第2章

故事影响他人背后的科学道理

我们无法通过智力去影响别人，情感却能做到这一点。

——亚里士多德

多年前，我刚从美国回到北京工作，接手一个团队，不久就发现团队里有一个特别能干的女同事叫小雯，她技术能力强，又好学，态度也特别好。然而我很纳闷为什么她的级别比起她的能力和贡献都偏低？结果我被老板告知，因为这个员工英语不太好。我当时心想，你们这帮外国人都是什么逻辑啊？不管黑猫白猫，能捉老鼠的就是好猫！能出业绩就是能力！所以我就跑去跟美国人理论了，然后我的这位被“雪藏”了5年的下属就顺利地被提拔了。后来大家都跑来问我：“你究竟跟美国人说了什么？”

嘿嘿，我什么也没说，讲了个故事而已！

故事的背景是这样的，当时我的团队负责公司亚洲地区好几个国家（中国，印度，日本）分公司的一个企业管理信息系统的上线，我的这位下属负责和用户谈需求。有一次，我和老板谈到项目进展的时候，我是这样说的：“哎呀，我们前一阵去日本做项目的时候，发现日本团队太不好应付了！白天开会的时候，我们问他们对需求有什么意见，他们都点

头说没意见，可到了让他们在需求表上签字的时候，他们又都不签，说不符合他们的需求，严重影响我们的上线进度，把我们都急死了！”

老板问：“那后来呢？”

我：“嗨！后来啊，多亏小雯一个一个地和用户沟通，她虽然英语不好，但日本用户的英语也没强到哪儿去，所以英语不是重点。重点是她特别有耐心和同理心，让用户感到被关注。而且，因为她对系统特别熟悉和了解，所以她最后找到了一些非常巧妙的办法满足了用户的需求，而且还不需要额外把系统客户化，不但解决了大问题而且还没多花钱！”

老板：“真是太棒了！”（哪个老板听到省钱不会说太棒了？）

我：“接下来我们还要去印度。我听说印度当地的法规非常复杂，估计印度的用户也不好应付。我觉得咱们得重用像小雯这样的人才——既懂技术，又善于和用户沟通！”

就这样，我很快就把美国人说服了。其实，我当时讲的比这个精彩多了，鉴于篇幅有限我就不展开说了。不过可以肯定的是，如果我没讲这个故事，就死乞白赖地跟美国人争论小雯的英语水平，或者拿黑猫白猫理论跟他们讲道理，那就一定没有后来的结果了。由此可见，有个会讲故事的老板多重要！

你可能会问，职场上难道不是要靠摆事实，讲道理吗？为什么

要讲故事呢？故事是如何实现影响的目的呢？

决策的产生并不是你想象的那样

首先咱们先来看看现实生活中的决策都是怎么来的。我们的世界变得越来越复杂，人们接收的信息越来越多，在这样一个复杂的世界里，想要单纯靠数据和事实这种线性的分析去说服别人，且不说你能不能讲明白，就算是你讲明白了，在你讲的这会儿工夫，别人说不定早就被更有意思、更幽默风趣的人吸引去了。谁的话听起来更有道理，更有趣，谁就更有话语权，这就是不争的现实。

每天，职场上很多决策都不是非黑即白，非此即彼那么绝对的。给谁升职加薪，买哪个销售的产品都有很多不确定性。当决策者面对不确定性因素时，大部分情况下会用直觉来填补这些未知。直觉就是一种“感觉”，并不是思考出来的。事实上，很多时候我们只不过是用水数据和事实来证实自己的直觉。

美国得克萨斯大学市场营销教授拉杰·拉纳森做了一个很有意思的实验。他给一群受试者看了两张照片：一只肥硕的母鸡，一只瘦弱的公鸡。然后将所有人分为两组。

他告诉第一组：胖鸡是自然散养的，更健康，但是不好吃；瘦

的鸡是经过基因培育的，虽然不健康，但是很好吃。然后告诉第二组：胖鸡是经过基因培育的，好吃但是不健康；瘦鸡是散养的，虽然不好吃，但是非常健康。最后他问所有的受试者：你选择吃哪一只？

你猜，大家都是怎么说的？

绝大多数的受试者都选择了胖鸡，但这还不是最有意思的结果。教授接着问他们：为什么呢？

第一组说：“因为健康比味道更重要。”

第二组说：“因为味道比健康更重要。”

其实，大家都心知肚明，他们是因为喜欢胖鸡的长相才选择它的，谁会喜欢吃一只瘦弱的鸡呢？然而这是一种感觉，所以他们压根儿不提，还用自以为合理的解释去配合说明自己的选择。他们明明是用心做的决定，说出来的“走脑”理由只是为了给自己的决定找个合理化的解释。

那么回到工作中呢？你用数据解释 A 方案比 B 方案好。你老板却提出其他奇奇怪怪的理由证明 B 方案更好或者索性说“让我再考虑考虑”，结果这一考虑就没下文了。现在你知道为什么了吧？因为你总想着用数据和事实说服他的“脑”，却并没有打动他的“心”。

由此可见，现实生活中的决策其实并不是像你想象的那样，完全靠数字、事实和道理得出。那么故事是如何产生影响的呢？

想要影响他，先得吸引他

为什么之前没有人能说服总部的领导给小雯晋升，我讲了个故事却可以呢？并不是我有多聪明，而是故事本身很聪明。这看似短时间内发生的决策，其实背后蕴含着好几个元素，且这些元素缺一不可。

20多年前，我在申请美国的工商管理硕士的时候，我当时在新东方的老师相信大家认识，他叫俞敏洪。我到现在还记得当时老俞操着那浓重的江苏口音说：“招生官在每份申请材料上花的时间不会超过两分钟，所以你写的申请材料必须能从茫茫人海中跳出来，让招生官注意到你。”

的确，无论是相亲、面试还是申请学校，影响他人的第一步就是要能吸引他们的注意力。根据微软公司2015年的一份调查，成人平均的注意力广度从2000年的12秒降至2015年的8秒。推算下来，现在估计更短，因为越来越多的社交媒体平台分散了大家的注意力。国外的一份调查报告显示，普通人平均每天会看150次手机。所以当你在做工作汇报、产品介绍的时候，你的竞争对手不是别人而是听众的手机！

那么这个时代要靠什么来吸引别人的注意力呢？图表、数据、PPT吗？在美国，平均每天产生3 000万张PPT，约合2.5亿美元的时间成本。这还是10年前的一个统计数字，现在肯定更高。就

在你读这段文字的时候，全世界成千上万的 PPT 又诞生了。

故事在吸引人的注意力方面有着得天独厚的优势。我们从小就会缠着家长说：“妈妈，求求你了，再给我讲个故事吧。”你什么时候听说哪个孩子会缠着爸爸妈妈说：“求你了，给我讲个 PPT 吧！”

在刚才小雯的例子中，我深知别说给老板做个 PPT，就是我一开口说“老板，咱该给小雯晋升了”，估计他听着就烦，所以我索性先不提晋升的事儿，而是讲个故事吸引他的注意力。

画大饼 vs 挖大坑：故事创造想象空间

接下来我给老板讲小雯在日本做项目时遇到的挑战，以及她是如何克服挑战并最终解决问题的故事。我这样讲仅仅是为了让老板知道她多么能干吗？如果是这样的话，那我就直接告诉他最终的结果就行，为什么还要绘声绘色地描述这个过程呢？

因为结果是个事实，而过程是个故事。事实很难触发想象，而故事可以做到这一点。我们之所以能对未曾发生的事物进行推测和判断，靠的就是想象。都说“一图胜千言”，一个好故事就是很多图像串起来的。故事讲得越好，画面感越足，想象的空间就越大。我需要让老板想象一下，小雯在接下来的其他项目中将如何

帮助我们实现目标，少了这样的一个人，有可能会有什么样的损失。激发积极的联想是画大饼，激发对不利因素的恐惧是挖大坑。无论是大饼也好，大坑也罢，都是人想象出来的未来有可能发生的情境。没有这样的想象，你的影响力就只能停留在它的票面价值上，无法激发出更深、更广的能量。

当然，在影响他人的时候，根据不同的受众、不同的目的，我们需要采取不同的策略。并不是所有场景都适合用故事来影响。你需要先对当下的情境（包括涉及的人和事）做一个判断：在这个情况下，是应该摆事实、讲道理，还是应该讲故事？

什么对事不对人？决策对的就是“人”

在上一章我们讲过，有力的故事能够激发皮质醇和催产素，让听的人产生情绪。为什么情绪对于做出决策这么重要呢？故事又是如何帮助我们做出决策的呢？

首先，决策基本都是带着不确定性的。如果一切都是已知数，很明显就只有一个选项，那就不算是一个决策了。当你面对不确定性因素时，通常是怎么做决策的呢？用 Excel 表格做比对分析表？然后呢？有一次我买房子的时候，在两个房子中间举棋不定，我就真的列了个表格，分别把好处、坏处列了一遍，但是最后做

选择的时候还是选了那个最喜欢的。其实绝大部分人都会用直觉来填补这个未知数。

美国南加利福尼亚大学的脑神经科学家安东尼奥·达马西奥曾经做过这样一个实验。受试者都是大脑管理情绪的部位受损伤的患者。他们被邀请在路边选择一家餐厅吃饭。如果没有看过餐厅评价，在路过一家餐厅考虑要不要进去吃的时候，正常人一般会直接根据餐厅的就餐人数多少、环境好坏等来做决定，而这些患者就会反复思考所有的利弊：

呃，这家餐厅人太少，那应该菜品不新鲜，口味也不好。

嗯，那家餐厅人太多，那可能上菜速度慢，服务质量也不好。

……

最后他们很难做出决策。这个实验说明：决策离不开情绪。

总之，这些患者很难做出在哪家餐厅吃饭这样简单的决策。因为他们受损伤的大脑找不到一个依据来决定什么对他们是最重要的。在不确定的情况下，他们无法说出“我觉得这家餐厅可以试试”，所以只能一直在事实中间打转。因此，能够让人迅速做出决策和判断的，其实是“情绪”。因此，想要影响他人做出决策，就需要激发他的情绪而非仅仅依赖事实。

正如我之前跟老板讲述小雯故事的时候，我通过对印度项目的

困难加以描述，刻意制造了想象出来的紧张和恐惧。老板最后做出决策，其实不只是基于对小雯能力的客观判断，更多的是认为：“天哪，这么复杂的局面，还是得让一个有经验、信得过的人来处理。既然她之前做得不错，那就她了！”

工作中，我们常常说我们都是“对事不对人”，可是选人用人、升职加薪的时候，往往都是对人的。两个销售经理，绩效都是1 000万元，如果要选择一个人升职，你说老板会选谁？当然是选那个印象深、感觉好的，换句话说就是“我们觉得有潜力的”。故事往往就是最能激发老板的想象力，让他们看到员工潜力的方式。

故事树立了观点，又不点破观点

我们的每一个决策，无论大小，都是过去的经验、成长背景、习惯和偏好的综合体现，当你试图说服别人的时候，就是在用自己的观点挑战别人过去的经验、成长背景、习惯和偏好，那谁会乐意？

比如在小雯的例子中，之所以总部的老板不愿意给她晋升，肯定是因为在他们过去的经验中，英语不好的人是无法胜任更高级别的工作的。如果我针尖对麦芒地试图说服老板，那就必须要挑战他的这个经验假设。

我没有那么做，而是选择讲一个故事让老板自己得出一个结论：“哦，原来英语不好的人也是有可能胜任高级别工作的。”所以说说服他人做出决策是一个“推”的策略，讲故事则是一个“拉”的策略。好的故事能够树立一个鲜明的观点，又不点破这个观点。从头到尾我都没有提过“英语不好也可以胜任”这个观点，只是让故事触发了想象，带领老板产生情绪，因而让他自己得出这个结论。这就展现了故事是如何影响他人做出决策的（见图1）。

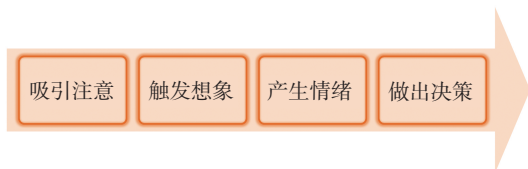


图1 故事如何影响他人做出决策

小结

我们中国人常说没有什么是一顿饭不能搞定的，一顿不行就两顿。其实，搞定他人的真的是那几顿饭吗？谁差那顿饭呢？真正起作用的并不是那顿饭，而是大家在杯酒之间讲的那些故事，说的那些笑话，这让彼此拉近了距离，建立了信任。一个好的故事，能够吸引别人的注意力，激发他们的想象力，充分调动情绪，并且在润物细无声中让对方做出决策。

请学会讲一个打动人心的故事，而不是干巴巴地罗列数据，或者说一些陈词滥调，那会让你的沟通更令人印象深刻，也更有说服力。

小练习

生活或工作中，有没有哪个人和哪件事是你特别希望能影响的？针对这个人、这件事，你觉得如果你要讲一个故事，是“画大饼”的故事更适合，还是“挖大坑”的故事更适合？

第3章

好故事的 3大标准

好故事就像人生，只是删掉了无聊的部分。

——希区柯克

一个好的故事，总是能够在第一时间就把听众的注意力牢牢地抓住，然后润物细无声地传达你想要表达的观点。故事不难讲，讲好却不容易。不论是我们曾经教过的高管，还是我们讲故事训练营的学员，想要打磨出一个引人入胜、深入人心的好故事，一定需要不断地修改和练习。这一章，我们就来看一看，什么样的故事才算是好故事，好故事的3大标准是什么。

清晰：没听懂都是白搭

我的导师，1999年世界演讲冠军克雷格·巴伦蒂内^①曾经跟我说过，90%的演讲问题都在于清晰度。我当时听了觉得，有这么

① 克雷格·巴伦蒂内 (Craig Valentine)，世界演讲冠军，演讲培训机构 Speak and Prosper Academy 创始人，著有《世界级的演讲》(*World Class Speaking in Action*)，高琳和 Hubert 的演讲导师。——作者注

严重吗？难道不是肢体语言、舞台表现这些问题吗？然而当我真正开始做演讲教练的时候才发现，原来能把故事讲清晰真不是那么容易的一件事。

Hubert 曾经有一个高管客户，是个德国人，他要去一个行业峰会在他客户、同行和政府人员面前做一个 18 分钟的演讲。在这个颇有技术含量的演讲里，他既要宣传自己公司的产品多好、多牛，又要照顾到同行的感受，还得感谢政府，的确非常不容易。

他第一次从上海飞来北京给 Hubert 试讲的时候，足足讲了 40 分钟，Hubert 听得云里雾里，都不知道他到底想要表达什么。为什么呢？这位客户想要表达的太多了！整个演讲显得散乱不清晰，最后却什么也没表达清楚。在我们用故事模型帮他梳理出一个清晰的脉络之后，整个演讲立刻精简了一半。

所以好故事的第一个标准就是清晰，听众没听明白，说再多的内容都是白搭！想要让别人精准地理解你想讲的观点，你必须把故事讲得很精准，这包括精准的目标、精准的逻辑、精准的表达。任何一个故事，无论是关于一个人的还是关于一个品牌的，都应该有这样三个层次：表现形式，表现内容，价值观（内核）。表现形式和表现内容都是服务于主线的，也就是为表现价值观而确定的。

首先，要有精准的目标。迪士尼的首席创意官约翰·拉萨特说：“你在构思故事的过程中，情节可以做大的调整，人物和背景也可以随时改变，唯一不能变的是故事的核心，因为它为其他的

一切奠定了基础。”然而，很多讲故事的人一开始就没有想清楚核心观念。

我在英国念工商管理博士的时候需要写10万字的论文。这可真是难住我了，我把自己写烦了不说，教授都看晕了。有一天，教授把我叫到她办公室后问我：“Lin, where is the red thread?”（你的那根儿红绳在哪儿呢？）然后接着说：“你想表达的整个内容需要有一条主线，其他的内容都是上面的珍珠，但如果没有那根‘红绳’，所有的内容就都是散的。那根‘红绳’，其实就是你想要表达的中心思想。”

所以，想要把故事表达得清晰，最关键的一点就是要有一条主线，也就是说明你想要表达的目标是什么，要通过什么来实现这个目标。

其次，要有精准的逻辑。我曾经采访过很多国内和国外的高管，我问他们：“你觉得我们的员工在表达上，最让你们着急的是什么？”答案是：“啰唆。”很多高管，尤其是国外的高管都感觉中国员工的表达特别啰唆，半天说不到重点。这当然和英语水平有关，但老实讲，我发现英文讲得啰唆的，中文也清晰不到哪儿去，因为这和表达者的逻辑思维能力密切相关。

在你试图影响他人想法的时候，不能将信息一股脑儿都丢给听众，指望他能跟着你的思路走。听众不是你肚子里的蛔虫，他们不清楚你的故事发生在什么背景下，比如当你在解释一个技术产品或者做路演的时候，你和听众的认知差异很大。在这种情况下，你需

要带着听众一步一步跟着你走，就像征服一座山一样，去征服他们的认知差异。

对故事来说，将其逻辑简化的一条重要原则就是：一个故事，只表达一个观点。如果你有多个故事要讲，你就需要先理清你的“红绳”，也就是你整个沟通过程想要达成的目的。然后罗列出每一个故事需要表达的观点，以及这些观点如何支持你达成沟通目的。最后根据逻辑关系，将这些故事有序地串起来，层层递进，让它们成为你红绳上的“珍珠”，而不是一盘散珠。

最后，要有精准的表达。语言表达的目的是什么？是沟通。是让听者能够准确地理解你想要表达的内容和观点。很多人在讲故事的时候喜欢用官话、套话、大概念、技术名词，以及一些自己创造出来的词，以显示自己的专业度。这些词看似专业且高深，然而如果听众听不明白，你这个表达根本就是无效的。维珍航空公司的理查德·布兰森曾经说：“如果某件事不能在一个信封背面的范围内解释清楚，那它就是垃圾。”

所以用简单的语言精准地表达才是关键。然而“简单”不等同于“容易”，简单化可能要比复杂化更难，你需要让自己的思维非常清晰，才能让事情简单化。这就是为什么讲好故事需要左右脑相结合。

几年前，我去参加中国美国商会有一个圆桌会议，当天的主题是产能过剩。参加会议的有各行各业的专家，大家都列举了各种大数据来证实产能过剩的问题。当时，有一个演讲嘉宾讲到水泥

产能过剩的问题时是这么说的：“如果我告诉你们我们过剩的水泥有多少亿吨，你们也都没概念。我这么说吧，如果用这些过剩的水泥来建高速公路，那么，这条路可以绕地球4圈。”

是的，我和场下的观众和你现在的表情是一样的，下巴都快掉下来了。

不久前，我的好友、盖茨基金会中国区负责人李一诺在“一席”的演讲中讲到基金会的钱都用到哪里的时候，她是这么说的：“2000年，全世界5岁以下儿童的死亡人数是1200万，这个数字到底有多大呢？现在世界上客运量最大的空客A380，坐满时能承载550人。如果今天有个新闻说，一架满载着儿童的A380失事了，乘客无一幸免，那肯定是个惊天的大新闻。1200万换算到每一天是什么概念呢？这就意味着这个世界上，每一天就有60起这样的事发生。其实这1200万孩子里，有2/3的死亡是可以避免的，靠什么？疫苗！”是不是感到震惊？

你看，不用庞大的数据和精准的专业名称，而是借用修辞手法，比如通过类比、比喻这样的修辞手法，也可以让我们把复杂的概念变得浅显易懂，深入浅出地解释一些复杂的问题，有效地表达自己的思想。

总之，想要把故事讲得清晰，最为重要的，是要明确地知道自己想要给观众传递什么样的信息。我们要以终为始，构建一个故事，并且用最简单直白的语言和一些修辞手段来表达这个思想。故事里面的任何情节、细节描写，都是为表达中心思想服务的。

好奇：让听众一直追问“后来呢”

回想一下你在公司开会时听的那些无聊的汇报，是不是说话的人一开口你就已经知道结果是什么了，PPT 做得再炫也不能激起你的好奇心？然而再回想一下你看过的电影，那些扣人心弦的情节，是不是让你一直在想：“后来呢，后来怎么样了？”此时如果有人胆敢给你剧透，你一定想要拿个口香糖让他住口。所以，一个好的故事一定要能激发起别人的好奇心。激发好奇是好故事的第二个标准。

在这个注意力超级匮乏的时代，这恐怕是最难做到的。我认为，一个管理者，级别越高，他的注意力广度越短。不是因为他们缺乏教养，而是因为他们要考虑的事情太多了。如果你一开口，不能在几分钟或者几秒钟内迅速抓住他的注意力，他的脑子就飞到别的更紧急更重要的地方去了。

人类的大脑就是一只能量小猪，当没有外界刺激的时候，它就习惯性地进入舒适模式。所以在讲故事的过程中，要不断制造冲突和出乎意料的转折，才不会让小猪缩回去睡觉。情节越曲折，故事越引人入胜，也就越有可能点燃听众的激情，抓住听众的心，让他们的屁股黏在椅子上。

那么，问题来了，如何让别人产生好奇呢？

美国著名的经济心理学家乔治·勒文施泰因解释说：“好奇心

来源于‘认知差距’。当一个人意识到自己的‘认知差距’时，就会产生对信息的饥饿感，这就是好奇心。”

说白了，其实就是要给人制造十万个“为什么”和十万个“后来呢”。很多人的故事之所以讲得无趣，是因为他们太急于抖包袱、给答案，听众积累的好奇心还不够。当然，听众需要对你给出的问题有一定的认知，如果对方连思考的头绪都没有，那就没有动力对它感到好奇。这就是为什么在开始的时候，背景信息的铺垫极为重要。要让对方知道足够的信息，让他感觉到只要他多思考一点，多知道一点知识，就能弥补这个差距，那他就会更好奇你的信息。

除了“知识差距”，好的故事还需要有价值观层面的冲突和挑战。当故事讲的是无关紧要的琐事时，即使有冲突，听众也不会关心。真正有意义的故事需要让听众感觉到他们所关心的价值观受到挑战。

就像每次家庭聚会的时候，我家的那些亲戚总是会讲一些东家长、西家短的故事，一群老太太一起，绘声绘色、起承转合，就差演出来了。可是我从来都是左耳进，右耳出。直到某一天，她们谈到了一个远房亲戚家的孩子，他父母离婚时只想到自己今后是否方便再婚，都想把5岁的孩子推给对方。我立刻就竖起耳朵问：“后来呢？那孩子怎么样了？”故事主角的做法简直就是刷新了我的认知，颠覆了我的三观，为人父母怎么可以那么自私呢？不想要，当初为什么要生下孩子？

所以你看，人们感兴趣的一定是自己关心的且不那么容易理解的事情。这种认知和价值观的差距可以是正向的，让听众感叹：“天哪，还可以有这样的事！”也可以是负向的，让听众感慨：“天哪，世上怎么会有这样的人！”

共鸣：没有共鸣的故事都是“自嗨”

我有一个客户，他是某 500 强公司的中国区总裁，当时要去一个高校做宣讲。他首先从自己的经历谈起，讲到他当年以省状元的身分考进清华，后来又作为改革开放后最早的一批公派留学生去了美国，进入麻省理工学院学习，学成回国进入外企，最后做到中国区总裁。他的宣讲总结起来就是：学霸的一生是如何炼成的。

我问客户公关部负责人：“那你老板讲完效果如何？”公关部的人说，学生听完以后都感叹道：你老板真是天才！我当时就心想：“完了，这故事没讲好啊！”你想想，这个演讲的本来目的是什么？是要激励同学努力学习，要打鸡血啊。可老实讲，你真的会被天才经历激励吗？天才有几个？一般人会想，反正你是天才，而我就是个普通人，你再牛跟我有什么关系？

每个人其实都活在自己的故事里，如果你想让别人对你讲的东

西有反应，那么你的故事和他的故事要有交集才行，否则你们就是在两个平行的世界里对话，没有任何联结。

一个好故事一定是能让听众感同身受的，当故事中的人物是听众所关心的，当听众边听边想“嗯，我也曾经有过这样的感觉”或者“摊上这种事儿，如果我是他，我会怎么做”，这个故事才有冲击力，才有意义，否则就是“自嗨”。

听众通常更愿意和他们喜欢的角色建立联结，也更容易对主人公所经历的苦难产生深深的认同感，毕竟我们大部分人都是平凡人，都不完美。这就是为什么漫威的英雄能够成为我老公、我儿子两个完全不同时代的人的偶像，因为每一个平凡的男孩和女孩，都希望自己在苦难中变得强大，成为万人瞩目的大英雄。

所以，建立共鸣的第一点，就是要放弃完美的自己，通过故事去回溯自己曾经的苦难和脆弱。你从平凡走向不平凡的方法，才对听众有用、有吸引力的。建立共鸣是好故事的第三个标准。

另外，如果故事讲得太深奥，脱离人们的日常生活，那观众也很难被吸引。所以我在上课的时候总是举我儿子的例子，举我妈的例子，谁还没有个不听话的孩子和啰嗦的老妈呢？

小结

如何定义一个好的故事？首先，它一定是引人入胜、全程无尿点的，带着听众又哭又笑，最后散场之后，听众都能够悟出道理，带着自己的收获回家。这样的故事必定要讲得清晰，让听众能够轻轻松松听明白；其次，好故事需要冲突不断，紧紧抓住听众的好奇心，让他们一直问“后来呢”；最后，好故事一定要能够引发听众的共鸣，让他们从心底认同：我们是心有灵犀的，你讲的完全就是我想要听到的。

小练习

对你来讲，以下哪个讲故事的能力是最有挑战的？

- ◆ 讲得清晰，让听众精准地理解你想表达的
- ◆ 讲得让人好奇，一直追问“后来呢”
- ◆ 讲得有共鸣，让人感同身受而不是“自嗨”

第4章

掌握故事的6大要素， 张口就可以讲出故事

一个故事没有起点也没有终点，它只是从某一个瞬间去追溯或展望。

——格雷厄姆·格林

自从我和 Hubert 一起创业以来，很多人问我们，到底什么样的婚姻才是一个好的婚姻？为什么大部分夫妻创业都会争吵，而我们还能成为大家眼中的神仙眷侣（其实我们也争吵的）？几年前，Hubert 就在他所在的头马演讲俱乐部分享了我们“婚姻的秘密”。他的故事是这么讲的：

1996 年，我去读工商管理硕士。第一天的开学典礼上我就认识了高琳，毕业典礼的第二天我们就举办了婚礼。准备婚礼的时候，我们俩都还没开始工作，就是两个穷光蛋。在美国结婚其实也挺花钱的。

一天我带她去逛商场，看戒指。售货员拿出一排戒指，都是一克拉以上的钻石。我没钱，但是也不希望新婚妻子觉得我抠门，我只能压低声音问售货员：“有没有再小点的，再小点的？”

最后我不好意思地跟高琳说：“亲爱的，你知道我最爱你什么吗？就是你的手又小、又细、又精致，我觉得，配一个

小一点的戒指会更好看。”

我眼前这个又黑又瘦的北京姑娘，想都没想就说：“戒指有一个就行，我觉得咱们这个阶段省钱更重要。”我一听，心里乐了：“果然是我看中的媳妇儿，竟然跟我一样抠门。三观跟我很配嘛！也很善解人意，跟她在一起，我都不用装。”

于是后来我们去买婚纱的时候，老板娘拿来当季新款，高琳压根儿不管什么面子，直接问：“你有没有去年的款？便宜点儿的。”老板娘拿来一套，我们俩一看，都觉得挺漂亮的，它还打三折。不过，它少了很重要的一个配件——面纱。

高琳又说：“哈，这无所谓。咱们自己做。”于是她在手工店花了10美元买了纱和塑料珠子，自己一针一针缝了大半天，还扎了自己的手好几下，最后还真做好了个漂亮的面纱。

所以如果你问我，婚姻的秘密是什么？我会说：“必须有同样的价值观，只有这样，两个人才能做自己。当两个价值观一样的人在一起的时候，‘我’就成了‘我们’。人生多有不如意，当遇到困难的时候，我们会一起去寻找方法克服困难。”

好！“八卦”看完了，咱们来看看这个故事里都有哪些要素吧。

首先，在故事的开头，我们需要交代一下人物和背景。在这个故事里，人物和背景就是我们这一对儿想要结婚的穷学生。接下来就需要引入故事中的冲突：我们想要结婚，可是没有钱。作为

丈夫，Hubert 希望在省钱的同时保住自己的面子。为了突出冲突，还会增加一些对话。有了冲突就势必要解决冲突，这通常是电影里的高潮部分。在我们的故事里，当然就是我善解人意地接受了小小的戒指，还亲自动手做面纱。结婚嘛，和谁结比穿戴什么结更重要。最后在结尾，还需要给听众一个结论或者升华：婚姻的秘密就是——“我们”和共同的价值观。

你看，这就是一个故事的6大要素：人物，背景，冲突，高潮，对话，结局（见图2）。

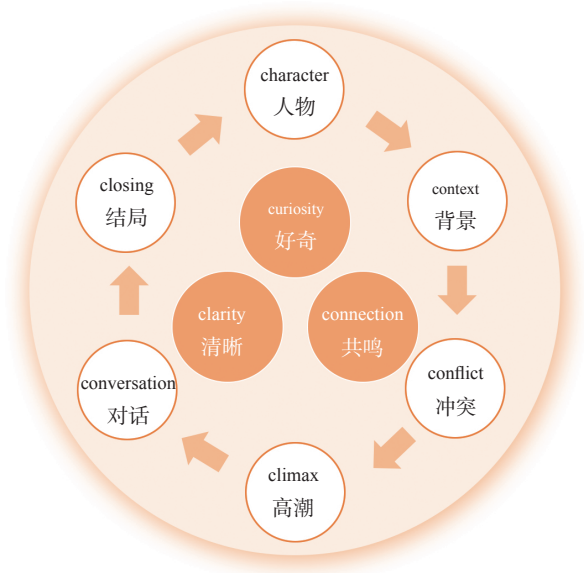


图2 好故事的3大标准，6大要素

接下来，我们看看这6大要素是如何在故事中体现出来的，又有哪些需要注意的地方。咱们先分解来看，这就像先逐一精通管弦乐队的各种乐器，然后在后面的场景章节中练习整体合奏，最后才能演绎出美妙的音乐。

人物需要有代入感、认同感和辨识度

通常来讲，一个故事里至少会有两个人物，一个是英雄，一个是恶棍。当然这个恶棍不是真正意义上的恶，他不过就是那个给你制造麻烦的家伙，他可能是你在竞聘中遇到的强有力的竞争对手，也可能是要求苛刻的老板、难缠的客户，还有可能就是你自己——那个懒惰的你、懦弱的你。他可以是真实的，也可以是虚拟的，比如你在讲登山的故事的时候，给你制造麻烦的恶棍可能就是老天爷。在我们结婚的故事里，那个恶棍就是——穷！

人物可以说是一个故事的灵魂。故事的展开有赖于对人物的刻画，因此人物需要有代入感、认同感和辨识度。

怎样才能塑造代入感和认同感？我先给你们介绍一部我最喜欢的电影《功夫熊猫》。按理说，我们作为普通人，和动画片里的一只熊猫差着十万八千里。可是为什么你看电影的时候，总觉得我就是阿宝，阿宝就是我呢？

因为越平凡、越脆弱的角色，就越容易让人联想到自己。这也是为什么好莱坞电影里的每一个超级英雄，一开始都是一个不起眼的平凡人。所以，你在讲故事的时候，只有把那个主人公，也就是你自己放低，放到听众的立场上，才能让听众觉得：“嗯，他懂我，他和我一样。”

只要你让听众有了代入感，认同感就顺水推舟地来了，因为每个人都会认同“我也是”的事情。

那辨识度又是什么意思呢？

你先猜猜《红楼梦》里有多少个人物？据红学家研究，有700多个人物，其中有名有姓的就有452个。你能想起来的人物，都有哪些呢？是泼辣的王熙凤，多愁善感的黛玉，还是一进大观园就满嘴段子的刘姥姥？这么多人物，让每一个人物都活灵活现，靠的就是对不同人物特性的塑造。

那么在你的故事中，你也需要让人物“活”起来，这样才能在别人脑海中留下印象。你说你老板特别严苛，那你老板长什么样？骂人的时候有多凶？你说客户特别难缠，他是男的还是女的？究竟有多难缠？这些都是增加人物辨识度的描述。这样，你讲完才能让人记得住，想得起。

你看，我在Hubert的故事里，就是那个又黑又瘦，手又细又小的北京姑娘，就算没见过我本人，你应该也在脑海中大概勾勒出了我的形象（现在我还黑但不瘦了）。

背景要占整个故事多少比例才算正合适

一个故事的背景包括：时间，地点，人物关系，与冲突相关的信息。在讲如何描述背景信息前，我想先让你想一个问题：看一部电影的时候，通常看到第几分钟，你还没看出个所以然，你就不耐烦了？差不多十几分钟，最多 20 分钟对吗？对一个两小时的电影来讲，20 分钟就是全场的 1/6。

太多的背景信息显得啰唆，半天都不能切入主题，容易让听众走神。但如果背景铺垫得太少，也不能为后面的情节发展做好充分准备，所以背景的铺垫要不多不少正合适。那多少才是合适的呢？好莱坞剧作家克里斯托弗·沃格勒在总结了上百部好莱坞电影后指出，15% 是一个相对不多不少的比例，即电影开始的前 15—20 分钟通常是用来铺垫背景的。假如你给老板做一个 10 分钟的汇报，那背景顶多占 1 分 30 秒。如果你给面试官用 2 分钟讲一个自己过去的经历，那背景顶多占 20 秒。

那么在短短的时间内，你需要铺垫什么信息，才不会让听众觉得摸不着头脑呢？

第一，时间。宏观时间代表当时的社会文化背景。这会影响到故事中人物的动力、目标和行为，也能够解释科技的发展。比如我之前讲的我的面试故事，如果没有交代清楚是 20 年前发生的事情，你一定会奇怪：我为什么不给老板打电话、发微信呢？

第二，地点。当然，这里的地点指的是事情发生的重要场景，而不是具体的地理位置细节。比如你说，你在公园带着孩子，突然一个大人跑步过来把你孩子撞倒了。你是在北京的朝阳公园还是南湖公园，其实不重要。但如果是美国的公园，这个故事的主线走向很可能就不一样了。

第三，人物的关系。比如你告诉我，你今天非常生气。那么惹你生气的，是你的老公，你们家孩子，还是态度恶劣的老板？其实你要讲的都是不同的故事。

第四，与冲突直接相关的信息。比如我在讲当年我和 Hubert 去英国读在职工商管理博士的故事时，我会说当时我们一个班一开始有 20 多个人，都是高管、CEO（首席执行官）或者咨询顾问等精英人士，还有一个英语特别糟糕的温州商人，大家心里都觉得：这人是来干吗的？然而 7 年后去参加毕业典礼的就只有我们 3 个人——我、Hubert 和那个温州商人。如果我没有前面的背景铺垫，你就很难体会我们这个博士念得多艰难！那个英语特别糟糕的温州商人又是多拼才能念下来，多让人佩服！所以，对背景的描述直接决定了听众对后面冲突的理解和感受。

冲突的 3 个层面决定了故事的立意

在有了背景信息的铺垫后，接下来就进入故事的重头戏——冲突了。之前我们说过“无冲突，不故事”，可总有学员跟我说：“我的生活很平淡，根本没什么冲突啊，难道要为了讲一个故事，故意制造冲突不成？”

为了帮学员挖掘故事，我通常会让他们回想一下最近感受到的一个负面情绪是什么，它是在什么时候发生的。这包括伤心、沮丧、害怕、丢脸、担忧、着急、恐慌、压力、失望、泄气、生气等。然后我就让他们想想，当时是什么东西点燃了他们的这些情绪呢？点燃这些情绪的事情，就是冲突。

比如你年底没有涨工资，你感到非常生气。有些人说是因为国际经济形势不好，有些人说是互联网大趋势，也有些人会怪公司管理层，或者怪老板对自己不好，要不然就是其他同事跟自己竞争，当然也有些人会归因于自己没好好奋斗。在你的故事里，那些阻碍你达成目标或是威胁你的东西，就是冲突。冲突可以是环境跟你的冲突，别人跟你的冲突，或是你和自己的冲突。

其实，我们生活中面临的任何冲突，都逃不出以下这 3 个层面。

- ◆ 外部问题：造成阻碍的外因，可能是环境，可能是他人。

在我和 Hubert 的故事里，这个外部问题就是：我们两个都没钱。

- ◆ 内部问题：这个阻碍存在的内因。绝大部分困扰我们的问题，都来自自己和自己的斗争。外部的很多问题很多时候都是客观存在的，你如何看待这个存在，其实才是冲突本身。比如在我们的故事里，没钱是我们的客观存在，因为没钱而带来的不自信和好面子，期望对方接纳自己没钱的这种内心挣扎，才构成冲突。
- ◆ 哲学问题：那个探索自我存在的问题。这个冲突就是动力和价值观层面的冲突。在我们的故事里，其实 Hubert 最为担心的，是我们是否拥有相同的价值观，这个共同的价值观，才是一段关系能够长久的原动力。

在一个故事中，这3个层面的冲突可能同时存在，也可能是单独呈现的。

拿电影《肖申克的救赎》来做例子，主人公想要解决的外部问题是越狱。但如果光是外部问题，那就没人关心了，因为我又没在监狱里，我为什么要关心他是怎么越狱的？我们之所以被剧情牵着鼻子走，跟随剧中跌宕起伏的情节，是因为除了外部问题，还有一个内部问题，那就是自我怀疑，这么戒备森严的监狱到底能不能翻出去呢？事实上，如果你仔细想一想，我们是不是都活在自己的“监狱”里？很多人之所以做着自己不喜欢的工作，被

套在自己不满意的婚姻里，跟着自己讨厌的老板，都是因为不知道如果离开了，自己到底行不行。这些都是我们渴望挣脱的心理监狱。然而我们的自我怀疑让我们宁肯焦虑、纠结，也无力挣脱。所以，当肖申克从又脏又臭的下水道钻出来，在大雨中张开双臂的那一刹那，我们就像自己也挣脱了心理监狱，深深地和他产生了共情，并在心中为自己呐喊加油。

没有谁的人生是一帆风顺的。那些说自己没冲突的人，只是自己没有意识到，也没有刻意去反思。这个反思冲突的过程，可以帮助我们重新梳理价值观，让我们看清楚到底什么对我们来说是最为重要的。同样一个事件发生在不同人身上会有不同的故事，就看他们把“原因”归于什么或是归在谁身上。你可以通过冲突想象未来故事如何延伸，主人公最后能学到什么。

高潮是彰显自己的最好时机

有冲突就一定要有解决冲突的办法。你看过这样的电影吗？敌人来了，然后就结束了？肯定是主人公要么战胜了敌人，要么英勇牺牲了。通常在一个电影里，高潮一定是主人公和敌人对决的这一段。我们生活和工作中的故事，不需要敌我对决、你死我活这么跌宕起伏。在一个面试的故事里，高潮就是我当初如何克

服困难，解决了工作上一个问题的过程。这也是你彰显自己能力的最好时机。一旦你把故事的高潮讲好了，得到这份工作就有希望了。

对话是画龙点睛之笔

对话是高潮的一个部分。不是每个故事都一定要有对话，但对话是一个能把故事讲出彩的神器。比如在一开始的例子里，我和Hubert的对话本身就是我们解决问题的方式。对话的内容就表现出了我们各自的价值观。

你對自己说的话，其实都是画龙点睛之笔。

结局让故事升华

你有没有遇到过那种人，说话总是留一半，让你很抓狂。讲故事也是一样。每个故事都需要一个结局，就像打开的盒子，走的时候不能敞着口，你得关上它，好让听众在离开的时候带着你的结论走。

所以我常讲，讲故事就像在放风筝，有时需要放线，有时需要收线，但最终你一定得有能力强把线拉回来。结局，就是要把你放出去的风筝收回来。不然你这个故事就不知道飘哪儿去了。好的结局，不但会给你的故事做一个总结，还会升华一下，就像盒子扣上了，还扎了一个蝴蝶结丝带。

我见过很多销售人员，在和客户建立关系的时候特别好，非常有亲和力，客户也很喜欢他，但就是总不成交。为什么呢？就是因为每次客户拜访快结束的时候，其缺少强有力的收尾和能够落实到行动层面的一步。

我也见过很多员工，每次给老板汇报工作都是把事情说完了就结束，完全没有最后的总结升华，这就好像你把礼物直接往人家桌子上一扔，没有任何包装和总结升华，那还是礼物吗？

故事讲完了，不代表讲故事的你工作就结束了。正相反，真正有意义的事情才开始，你需要利用好这最后的机会把自己想要表达的总结提炼出来，并且提出相应的行动建议。好故事的结尾大致可以分为以下两点。

第一，总结主要观点和中心思想，总结经验教训。

在你讲完一个故事以后，你可以说：“所以，这个故事告诉了我们什么呢？”虽然说如果故事讲得好，到这个时候，听众是应该能得出自己的结论的，但是如果你能够更清晰地将结论呈现出来，就会让听众更明白。

如果你给老板讲一个最近做的项目，无论这个项目是做好了，

还是做砸了，你都可以说：“所以，通过这个项目，我从中学到的是……”“那个时候，我终于意识到……”老板就会知道，不论好坏，你都是一个善于总结、反思，能够从经验中提炼精华的人。

第二，提出行动建议或号召行动。

虽然并不是所有的故事都需要提出行动建议，但是如果你讲故事的本意就是要资源，要支持，那你就应该在最后明确地提出你想要对方做的事，除非你非常确定对方已经知道你想要什么，无须进一步说明。

我儿子14岁，他2018年在一个为EGRC（Educating Girls of Rural China，一家资助中国西部山区女学生上学的公益组织）募捐的慈善晚会上，当着200多人的面，讲了一个他跟我去甘肃农村支教，看到当地学生艰苦的学习环境后非常震惊的故事。故事讲完以后，他是这么说的：“一会儿，就在我现在站着的这个舞台上，将会有有一个拍卖，我希望你们能够慷慨解囊。当然我知道，那是你们的钱，你们能决定怎么花，但我邀请你们尽自己的微薄之力，改变这些女学生的命运，改变这个世界。”

不是我想夸自己的儿子，我是真心觉得这个结尾很不错，非常具体，有号召力，而且还有同理心。这样的结尾就为你的礼物扎上了一个漂亮的丝带，让里面的礼物不会松松垮垮地呈现给对方。

好的开头，是成功的一半

你有没有收到过这样的礼物？没有什么包装，甚至盒子敞着口就被送上来了。盒子里面就算装的是老佛爷的夜明珠，估计你的兴趣也会大打折扣。一个故事如果没有好的开头，和这个敞口的盒子就是一样的。一个好的开头，就是一个精美的包装，让人忍不住想要把盒子打开，看看里面的礼物到底是什么。

那么，什么样的故事开头，才是一个好的开头呢？想象一下，你走进一个完全陌生的场合，台下坐着一两百个你完全不熟悉的听众，你第一句话要说什么，才会让他们对你接下来要讲的东西产生兴趣呢？这就得靠我们之前提到过的两个元素——好奇和共鸣。

那些“从前有座山”的开头之所以让人索然无味，是因为它是按照时间顺序来开场的。对讲的人来说这么讲很顺，因为事情就是这么发生的，可其实，要讲出有趣的故事，你得灵活一点。比如刚才说到有共鸣的开头，你可以从“冲突”开始讲，然后再回去补背景。比如：“我记得我去年工作也特别不顺利，要资源没资源，要涨工资差点被炒鱿鱼……”

那什么是一个令人好奇的开头呢？你也可以把故事的完美结局先抛出来：“你知道吗，一年之内，我从快被炒鱿鱼到升职接替了我老板，你猜发生了什么？”这样听众一下子屁股就从椅子上起

来了，希望你赶紧说下文。

你还可以从故事中最强烈的一个情绪开始，比如：“你知道那一刻我的心情吗？老板说他要把我开除，我充满恐惧……”还有一招，是我做演讲的一个绝招，那就是：“我永远不会忘记我的第一次……”不管是第一次的什么经历，都会引起对方“八卦”的兴趣。

一旦你跟听者之间建立了共鸣，把对方的好奇心调动起来，就像输液的时候一针扎进了血管，后面打什么“药”，他都能听得进去了。

小结

一个最基本的故事结构，里面包含6大要素：人物，背景，冲突，高潮，对话，结局。

一般一个故事里至少会有两个人物：英雄和恶棍。当有代入感、认同感和辨识度的人物被塑造出来时，一个故事就有了灵魂。

背景信息要与冲突相关，你需要讲出事件发生的时间、地点和人物关系，但是背景信息不宜过长，不能超过整个故事的15%。在讲完冲突和解决冲突的高潮后，你还需要总结

升华或者提出行动建议。不然，就算你故事讲得再好，没有最后的升华或者号召，故事很容易就像烟花，看起来很热闹，但很快就消散了。你的故事就是一个礼物。好的开头为故事包上漂亮的外衣，好的结尾为故事扎上完美的丝带，它们会让人对你的故事充满兴趣，并且印象深刻。

小练习

回想一下你最近感受到的一个负面情绪是什么？当时你的感受是什么？是什么具体的人、事，或者说的什么话点燃了你的这些情绪？这就是故事中的冲突。