

<<管理咨询的神话>>

图书基本信息

书名：<<管理咨询的神话>>

13位ISBN编号：9787300112480

10位ISBN编号：730011248X

出版时间：2009-10

出版时间：中国人民大学出版社

作者：马修·斯图尔德

页数：231

译者：任文科

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<管理咨询的神话>>

### 前言

我进入管理咨询领域的经历，就好像一个人出行时转错了弯，迈入一处以前从不知道的区域。那时，我正在完成自己关于19世纪德国哲学的博士论文。

我曾经在一家快餐店度过了一个悲惨的夏天，这也算是我的商业经验吧。

而张贴在餐厅职员室的一张颂扬“质量、服务、清洁”美德的海报，则是我对管理理论的唯一认知。

我并不太清楚管理咨询是怎么回事，只是感到它听起来并不像是我这样的人应该从事的工作。

我真不知道自己将会遇到怎样的事情。

我的探险之旅是从酒吧中的一场台球赛开始的。

当时一年一度的招聘期此时早已结束，我眼看要大败给一对最近已经收到某著名咨询公司邀请函的大学生。

他们令人眩晕地谈论着他们这份“公司战略”领域的职业，但是我总觉得有非常不对劲的地方。

他们才22岁，而我都快26岁了，有什么事情，他们能为工商界办到，而我不能做得更好的？

事实上，我迫切需要一份工作。

我的银行存款已跌落至3位数。

我唯一可以胜任的职业，就是教授纯理论哲学。

然而，由于在哲学上有些略显晦涩的异见，对这门学科，我已经产生了某种厌倦情绪（说句公道话，这种感受似乎是双方面的）。

## <<管理咨询的神话>>

### 内容概要

没有念过MBA，不知管理为何物，一个找不着工作的哲学博士，通过两周对《金融时报》和《追求卓越》临时抱佛脚式的突击，就这样误打误撞地进入了管理咨询行业，摇身一变成了一位管理大师，甚至开办了与麦肯锡对打的700人咨询公司.....这究竟是一段意外离奇的迷情之旅？

还是一场瞠目结舌的荒诞闹剧？

甚至是管理咨询业界的悲哀和反思？

管理咨询到底是一门科学，还是一门生意？

管理咨询师擅长的，到底对生意的管理，还是管理这门推销自己的生意？

当拥有MBA学位的人数将超过芝加哥市的总人口，读MBA到底是进入工商业高层的必备敲门砖，还是如杰克·韦尔奇所说，纯属“浪费时间之举”？

管理咨询师的必杀技真的就是“即兴发挥”？

## <<管理咨询的神话>>

### 作者简介

马修·斯图尔德

拥有多重身份、不按常理出牌的聪明人。

思维缜密，曾经是研究19世纪德国哲学的一名牛津博士。

跨界发展，曾经是有700名员工的咨询公司的合伙人。

永不安分，现在是作家，正破天荒地通过Twitter连载一部48万字的小说。

## <<管理咨询的神话>>

### 书籍目录

序言 进入咨询界——误打误撞的球门第1章 数字真相——科学管理背后隐藏的黑洞 吃人的鲸鱼 生铁的故事 指使的快感 故事的真相 捕鲸的艺术 管理的神像 灵魂的回归第2章 以人为本——人本管理面具下的乌托邦 独立日的来临 人本革命的思想之源 反革命号角的哀鸣 关于人的研究 金字塔下的不满分子第3章 深谋远虑——战略管理隐藏的繁荣假象 “战略”生意的家族兴旺史 一项战略的个案研究 大难临头时的规划“战略”从规划中获利的方法 咨询师谈论的战略生存法则 咨询师的自我咨询 课堂上的战略 战略的市场价值第4章 追求卓越——管理大师们的苍白布道 汤姆·彼得斯与上帝交谈 终获自由 卓越的学问 审判日 成为管理大师的5个简易步骤 乐土 管理学教育的未来译者后记：偶像的倒掉

## &lt;&lt;管理咨询的神话&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 数字真相——科学管理背后隐藏的黑洞 吃人的鲸鱼 “鲸鱼”指的是一种曲线图

它的正式名称叫做“累积客户收益率”（Cumulative Customer Profitability），“斜表”也是它的一个常用名。

在做咨询师的头几年，我不分昼夜地埋头研究各种各样的图表，但“鲸鱼”却是这段经历的精髓所在。

对我来说，它就像是一块玛德琳蛋糕。

一看到它与众不同的曲线，我的脑海中便浮现出昔日的情景：裁剪、粘贴各种图表与教科书；匆匆地穿梭于机场；为那些西装革履、满腹狐疑的人士解释幻灯机播放的各种资料；在价格高昂的酒店中，醉眼惺忪地与同事交流各种荒唐无比的故事。

“鲸鱼”腹部的某个地方，是咨询智慧的精髓——令人意想不到地洞悉数字对生活的掌控力。

同时，我也不由得在这个曲线图中，看到了某种行业已落空的“承诺”，就如同依附在砖墙上的一扇窗户、旧照片上一张毫无表情的面容。

“鲸鱼”永远是故事的一部分，每一个与“鲸鱼”有关的故事都有其特定的背景。

“鲸鱼”的形状各有不同，不仅要考虑到受众的需要，还要满足演讲者的雄心。

但是，从某种意义上来说，所有的故事又都是相同的，故事情节、人物角色，都是一样的：倒霉的委托人、极其聪明的咨询师、令人意想不到的见解以及皆大欢喜的结局。

我的第一个与“鲸鱼”有关的故事肯定是在纽约听到的，大约是在我入行之后，接待第一个付费客户之前所度过的那一两个月“待业时光”中的某个时候。

我记得，当时我正和一群年轻的同事，懒洋洋地坐在一间没有窗户的会议室中，公司的头头们正在通过简短的幻灯图片，讲述他们最新的“航海奇遇记”。

最好的讲述者是一位叫做罗兰的高级合伙人，他对我随后的咨询生涯影响最大。

招募我的合伙人亨利，削瘦而冷酷，宛若一个人体刀片。

而总是乐呵呵，长得胖呼呼的罗兰，总会让遇见他的人感到人生原来如此美好。

他是一位真正意义上的猎手。

我经常看到他穿着灯芯绒长裤，以及那种肘部带有皮革的夹克，前往某个小旅舍。

他在中欧森林的深处有一处居所，我们经常追踪潜在猎物时在那里会面。

我曾经在他的客房休息过，那间小屋简直就像是一个动物陵墓，挂满了目光呆滞的动物头颅，这些动物有的来自非洲，有的来自亚洲，还有的出自美洲。

罗兰有其单纯且吸引人的一面（虽然这是以恶作剧的方式表现出来的）。

“我问乔（抑或是别的什么人），”罗兰通常会这么说（或者与这种意思相差无几的说法），“

乔，对你的下属正在做的公司业务，你究竟了解多少？

你能不能现在就告诉我，你的哪个客户有利可图？

”乔可能是一位笨拙的委托人、某家大银行的高级经理等诸如此类的人士。

在咨询公司的体系中，罗兰类似于一个鱼叉。

他擅长将带倒刺的鱼钩，深插于毫无猜忌心的客户的机体之中。

他有一种不同寻常的本领，能够发现对委托人而言真正重要的事物。

“委托人理解此类事物的运作方式，是非常重要的，”罗兰曾对我这样解释道。

“这类似于搭乘平行的两部电梯，彼此之间，需要互相扶助。

”罗兰不仅仅是向乔兜售某种东西。

他已变成了乔，承载着乔在与某个大型组织的危险处境进行抗争的过程中，困扰着他的所有希望、恐惧与不安全感。

他学会了像猎物一样思考，就像古代在洞穴作画的画家，罗兰敬畏他的猎物。

“乔让我看他收到的各种报告，”罗兰继续说，轻蔑地哼了哼鼻子，似乎他刚刚闻到某种劣质奶酪的味道。

## &lt;&lt;管理咨询的神话&gt;&gt;

“他知道这些报表全是垃圾！”

我对他说，你怎么能忍受这种状况？

“大多数企业中；搜集财务数据是为了做账和经营上的目的：了解现金流量，估算需要交纳多少税收等。

然而，如果要分析商业活动，这样的信息经常是不完整的，甚至有一定的误导性。

“你认为他有多大岁数？”

“在会议室的后面，一位新来的同事小声问我。

我瞅了瞅罗兰饱经风霜的脸庞，看了看他的大肚皮，尝试着猜了一下：“50出头？”

“事实上，他那时只有37岁。

在公司的新雇员中，这样的对话已发生了很多次。

对于我们来说，罗兰就是活生生的前车之鉴。

我们常常互相叮嘱，如果在咨询公司工作10年，我们也会变成他在这般模样。

另一方面，对于他放纵的生活方式，我们却有点着迷。

不久之后，我们突然发现自己也开始抽雪茄，喝名酒，从事极限运动，在这些方面，我们正竭力与罗兰保持一致。

罗兰和他的团队为乔提供的分析，往往会遵循预设的步骤。

首先，他的团队会构建一个与咨询委托人的客户有关的数据库，详细列举每位客户在前一个年度购买的产品和交易情况。

接着，他们会为企业的经营活动建立一个损益表，包括企业除非常规支出之外的所有开支。

然后，他们会设计一些运算法则，以每一种产品和交易的详细模型为基础，将企业的收入和成本分配至每一位客户。

当然，这些运算规则非常复杂，远远超过普通委托人的理解能力。

这样就产生出一个分析报告，精确地描述出每一位客户对于咨询委托人的收入、费用以及利润的“贡献”。

最后，罗兰的团队依据这些客户的赢利性，制作出客户“排行榜”，这样委托人就可以一目了然地看出，它的利润中有多少是赢利性最高的客户贡献的，有多少是赢利性最差的客户创造的。

“瞧！”

“当报告会到高潮时，罗兰通常会这样说，然后将幻灯片砰地关掉。

幻灯片上显示的是他的曲线图：累积客户收益率、收入、费用（图1-1）。

它就是那只探寻累积客户收益率的海中怪兽——鲸鱼。

他将他仿若触角一般的手指，挪移至鲸鱼曲线图至关紧要的最上方，说道：“看这个拐点！”

棒极了！”

“这个典型的图表显示出，咨询委托人最顶尖的20%客户，为委托人带来的生意非常之多，他们创造的利润超过委托人的账面利润总额。

这就意味着，假如委托人只做这些客户的生意，它所获取的收益会比目前多得多。

在接下来70%左右的客户的上方，线条趋于平坦。

这就显示出，这些客户对公司利润的贡献非常之少。

而在最后10%的客户的上方，线条急转直下。

这意味着这些客户正在减少委托人的利润。

罗兰喜欢将每一组客户用硕大的大写字母标出：星级客户为A，浪费空间的客户为B，劣等客户为C。

曲线图上较低的两条线进一步诠释了这一结果。

中间那条线描述的是相同的客户在收入中的累积份额。

不出所料，这条线开始时呈现跳跃状，随后趋于平坦。

它显示出，只占据客户数量20%的A类客户贡献了收入总额的80%。

而其余80%的B类和C类客户在收入总额中，仅仅占据了20%的份额。

最低的那条线表示的是费用。

你可以观察到，这条线在开始阶段有一个很大的增幅，这意味着A类客户在费用中所占的比重也很大



## &lt;&lt;管理咨询的神话&gt;&gt;

同时，在这条线的尾部有一处明显的上扬，这就显示出，C类客户正在显著提升费用。这样就可以看出，“劣等客户”正在蚕食委托人宝贵的资源，但是并没有为其带来收入。

“乔尿裤子了！”

“罗兰得意洋洋地说道。

面对这样一份对其核心业务令人震惊的分析报告——他的属下究竟在想什么，难道他们是在为那些无利可图的客户做事？

乔别无选择，只能雇佣我们解决这个麻烦。

这正是咨询师孜孜以求的时刻：大脑对于官僚的歪风邪气的胜利。

我不记得，将它称为鲸鱼是我的创意还是别人的。

不管怎么说，对这个野兽的种类有过一番热烈的讨论。

“我们的鲸鱼变胖了。

”一位资深同事说。

他指出胖鲸鱼是个很严重的问题，因为这种形状表明，C类顾客正显著提升费用、增大亏损。

“如果它在末尾露齿而笑，问题就更复杂了。

”有人插话说。

露齿而笑意味着收入线在末端向上倾斜，这显示出，即使C类客户总体上来说是蚀本生意，但是它们依然为委托人带来可观的收入。

有人建议说，寻找“驼背”的鲸鱼是很重要的。

驼背的出现，也就是利润曲线突变，是不同品质客户之间的转折点。

“有没有人见过海豚？”

”海豚是非常理想的形状——利润、收入和费用全部向上倾斜。

总之，我已经喜欢上了一群非常不寻常的人士。

我的一位同事是个很有天赋的音乐家。

他经常按捺不住地表示，他宁愿谱写交响曲，也不愿摆弄电子制表软件。

另一位来自英国的同事，其冷嘲热讽的本事相当了得，他的话经常影射着不那么友善的弦外之音。

公司里还有一位集金融奇才兼赛车发烧友于一身的欧洲“种男”，他经常和他的一群女友缠绵悱恻地“煲电话粥”。

我的许多同事都是瘦骨嶙峋的年轻人，同才华横溢的理科学士一样，他们的笑声犹如汽车喇叭般刺耳，经常运用深奥的统计概念，来决定中午去什么地方吃饭。

更成熟一些的同事基本上都是MBA出身，差不多30岁，已经成家了。

他们戴那种很庄重的眼镜，喜欢谈论只是在半夜哭泣时分才能见上一面的孩子。

这是一个完全国际化的团体，欧洲各个大国以及东南亚国家都有代表加盟。

除了我们都有些过分年轻，并且都是男性（只有少数几个例外）之外，我们的相同之处还在于，我们是一帮做低级滑稽表演的人，头戴螺旋桨那种。

亨利拉来一帮他认为脑袋最尖的人士，组建了这家咨询公司。

同时，他似乎想让这些人感到不太安全。

结果就是，一屋子的人都竭力证明，自己是房间里最聪明的一个。

公司里的竞争氛围极其浓厚，这是一个用数字羽毛装饰自己的场所。

如果公司的某位合伙人在场，这种数学上的姿态就会变得更富侵略性。

所有好的鲸鱼故事，都是以同一种方式终结的：一张甘特图（Ganttchart）。

这张图表显示出，我们在来年如何为陷入困境的乔开展工作，其中的虚线意味着，这样的工作有望延伸至不可预期的未来。

我可以想象出，罗兰通常是以这种方式结束他的分析报告会的：在高射投影仪散射的光辉里，直起腰板，环顾房间四周。

当他在公司内部的会议中谈论他的最新猎物时，他经常会面露微笑，宛若一位在一帮满腔热情的狩猎勇士簇拥之下，裹着毛皮衣物的部落首领。





## <<管理咨询的神话>>

### 编辑推荐

等了很久，终于有一本书，把管理咨询王国的偶像们拉下神坛。

<<管理咨询的神话>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>