

<<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&#8226;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，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>