



中经管理智慧译丛

一种全新的专业技能

马里恩 · 麦戈文
丹尼斯 · 拉塞尔

著

北京华译网翻译公司译

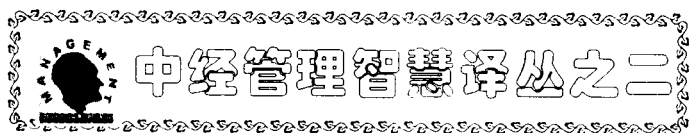
A New Brand of Expertise

Marion McGovern
Dennis Russel

3

中国经济出版社
www.economyph.com

C932



一种全新的专业技能

——咨询专家、自由职业者和
中介管理者是怎样提升顾
客企业的业绩的

A New Brand of Expertise

马里恩·麦戈文 (Marion McGovern) 著
丹尼斯·拉塞尔 (Dennis Russell)

北京华译网翻译公司 译

中国经济出版社

A New Brand of Expertise: How Independent Consultants, Free Agents, and Interim Managers Are Transforming The World of Work

Copyright©by Butterworth - Heinemann

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

图书在版编目(CIP)数据

一种全新的专业技能/马里恩·麦戈文(Marion McGovern)丹尼斯·拉塞尔(Dennis Russell)

北京华译网翻译公司译. - 北京:中国经济出版社,2003.3

书名原文:A NEW BRAND OF EXPERTISE

ISBN 7-5017-5765-8 I.北… II.北… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084104 号

著作权合同登记号

图字:01-2002-6559 号

责任编辑:苏耀彬

个人主页:<http://fbshs.top263.net>

电子信箱:cephs@public.bta.net.cn

联系电话:010-6835-4197

传真电话:010-6835-9421

平面设计:侯 茗

联系电话:010-6831-9283

《一种全新的专业技能》

北京华译网翻译公司 译

Tel:010-62144542 62149508

Web: WWW.chinatrans.Latian.net

E-mail: edubook@sohu.com

中国经济出版社出版发行 (北京市百万庄北街3号) 邮政编码:100037

各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

开本:A5 5.275 印张 120 千字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数:1-6000 册

ISBN 7-5017-5765-8/F.4631

定价:18.00 元

“这本充满活力的书，不仅高瞻远瞩，描述了今天经济状况下，工作日益地变得临时性的本质，而且《一种全新的专业技能》来源于一个优秀的咨询人员的经验，它可以帮助转变，对于新经济下想工作的任何人都会有巨大的帮助！”

——汤姆·爱伦菲尔德 (Tom Ehrenfeld)，作者，

《创业园：如何开展事业以促进你成长》

(The Startup Garden: How Growing a Business Grows You)

“独立咨询作为一种生活方式和职业选择，一定会蓬勃发展，因为有其他的力量正在改变着新经济。在《一种全新的专业技能》中，玛丽恩·伽弗恩和 M² 公司——独立咨询师人才的领导者，向那些想抓住新经济浪潮的公司和员工们，讲述了很多有价值的行业观点和见识。”

——马丁·巴比纳科 (Martin Babinec)，主席和 CEO，
TriNet 公司

“玛丽恩·伽弗恩知道，在今天变化多端的商业世界中，增加价值究竟需要什么。毕竟，她是那些早期有远见的人之一，他们不仅预测了‘自由代理王国’和‘全球化’的新经济的出现，她还确实为这些趋势的进一步发展起着重要的推动作用。《一种全新的专业技能》是作者智慧的结晶，也是大家期待已久的！”

——路易斯·帕特勒博士 (Louis Patler)，作者，
《抨击！新经济下领导创新的教训》

“就雇佣或者成为独立咨询师而言，作者巧妙地引导读者渡

过其中的‘急流’。我被这本书吸引了，很快地阅读完了全书。我真心地向任何考虑使用临时经理或者独立咨询师的公司，以及对独立咨询有兴趣的个人，推荐此书！”

——劳里·赖特德 (Lorin Letendre)，主席，CPP

“这本关于是否和如何加入自由咨询师行列的书通俗易懂、案例丰富，对任何想成为或者使用独立咨询师的人都是必读的入门书。从美国国税局的规定到真实性的价值，从交付使用到定价。伽弗恩和拉塞尔涵盖了这种新工作方式的所有基础知识，我向各位新手以及经验丰富的执行者强力地推荐《一种全新的专业技能》！”

——彼得·耶斯纳 (Peter Yessne)，发行人和总经理，

职工就业行业分析有限公司 (Staffing Industry Analysts, Inc)

“《一种全新的专业技能》向广大自由工作者提供了很多的经验，这些都是伽弗恩和 M² 公司在多年来的市场服务中，从事以项目为基础的工作所积累起来的。都是些很好的建议，听听吧！”

——威廉·布里奇斯 (William Bridges)，作者，
《创建你自己和公司》

“M² 公司使我的工作更加轻松！在硅谷我们的客户需要最好的咨询和临时管理人才——快点！为了能将这种非常重要的专长移交给我们的投资公司，那些自由职业人，如同你将在《一种全新的专业技能》中所看到的那些，是我们可以依靠的为数不多的几种资源之一。”

——泰里·费登 (Teri McFadden)，高级招聘合伙人，
Accel 合伙公司

“在《一种全新的专业技能》中，伽弗恩向大家介绍了她灵活的人员配备模式，此模式在个人水平上，扩展了伙伴生态系统的观念。如果有公司想建立持续的人力资本战略，我强力建议他们考虑一下她的这种模式。”

——约翰·西佛尼斯 (John Sifonis)，作者，《网络准备》

“《一种全新的专业技能》对客户和咨询师都提供了很有价值的建议！玛丽昂·伽弗恩和她的 M² 公司，确实是这方面的专家，本书是他们多年经验的精华！”

——泰里·黛安尔 (Teri Dial)，总裁和 CEO，
富国银行 (Wells Fargo)，加利福尼亚



译者序

初次接触这本书的时候，我们被其中独特的论点、丰富的案例和深入浅出的分析所深深吸引，于是产生了翻译这本书的念头，希望有更多的关注咨询领域的读者能够看到这本优秀的著作。经过一个多月的努力，《一种全新的专业技能》一书终于译完。真心的希望本书能够得到广大读者的认同和肯定。

目前，管理咨询已经成为广大公司和从业者关注的焦点。独立咨询师这一行业也逐渐得到发展壮大，有越来越多的专业技术人员和经验丰富的咨询师们开始参与到独立咨询这一领域当中，许多公司也开始聘用独立咨询师来承担他们一部分临时管理的职责。

本书的作者玛丽恩·伽弗恩是一名优秀的管理咨询师，十多年前，她创立了一家专门从事管理咨询中介活动的公司——M²公司。经过多年的实践，她对独立咨询师行业和临时管理领域积累了很多的经验，也总结出了许多全新的观点。于是，《一种全新的专业技能》这本书应运而生。在本书中，作者指出，在新的经济浪潮中，独立咨询和临时管理作为全新的工作方式，将得到蓬勃的发展，这一趋势是势不可挡的。她提供了多年的工作中所接触到的大量真实的案例，并且从客户和咨询师两个不同的角度，对所涉及的各方面问题进行深入的探讨。所涉及的问题包括独立咨询师出现的原因、咨询价格的确定以及客户聘用独立咨询



师和采用临时管理所能获得的利益等等。本书对各行各业的公司和从事咨询工作的专业人们都具有很强的指导意义，尤其是对于那些想要从事独立咨询师行业的人，更是有极大的帮助。

本书由北京华译网翻译公司组织翻译，北京华译网翻译公司曾成功地组织翻译过《领导者的优势》、《企业失败案例分析》、《美国小企业管理》、《大有希望的未来》、《战略旅程》、《零售学精要》和《商业计划》等三十多部译著。本书是该公司推出的又一部国外经典名著。本书由中国人民大学崔莹女士和赵学秀女士牵头翻译，参加翻译工作的还有甄伟、甄宏、吴艳辉、赵宝华、徐翔、刘文成、吴京芳、高建光、米俊、肖青华、刘寅龙等，全书由北京华译网翻译公司甄宏博士审校。

我们衷心的希望广大读者能够从本书中获得多方面的收益。由于时间和译者水平有限，译文中难免会出现一些纰漏和遗憾，希望广大读者和专家们能够不吝赐教。

北京华译网翻译公司

热线咨询电话：010 - 62144551 62144542

网址：www.chinatranslation.net

E-mail: edubook@sohu.com





序

早在1992年，我遭遇了一生中的第四次被裁员。极具讽刺意义的是，在那段时间，我在一家职业介绍所做了四年的地区主管。不用说，我的同事们曾到我这里详细咨询过“下一步该如何去做”，并且从此我开始成为一名独立的市场咨询师。几个月后我正在想办法进行职责分配时，恰巧遇到了卡尔·哈格（Carl Hague），他当时在英国成立了一家最早的临时管理代理处。直到1997年我退休，我们一直进行着卓有成效的合作。在那些年中，我们抓住了随时出现的一个接一个的灵感火花，进行了许多发明创新，提炼了临时管理的理念。我们强烈地指出临时管理不是你在等待下一个合适的工作到来时，你正在做的临时性工作。那是一件有时候做起来很敏感的事，我们称其为“临时管理”，事实上是想把那些人从部长职务上撤掉。我们指的是选择做自由职业者的那些人，他们通过签一系列的合同创收，例如先对一个组织进行咨询分析，然后为其进行培训，再为其做临时管理工作。有时候，这三项工作同时进行！我们觉得临时管理者所做的工作不如临时管理者工作这个术语隐含的意义重要——他们最常采用日薪制。

我们给我们代理处取名为“普拉克斯（Praxis）”，一个来自希腊的单词，意思是：可接受的惯例或实践。就像我们的那些迅速成长的竞争者一样，我们在英国的开放经济中迅速成长。并





且，这项工作中最好的一部分就是天天能遇见为我们挣得适度酬金的临时管理者。我们发现他们，无论是集体还是个人，都是一个令人难忘的资源，年复一年，他们能够更有效地完成分配的任务。因此，当我决定写这本书时，很自然地涉及到我曾经向他们提出重要问题的一些领域。这些问题是：如何成为一名临时管理者？你喜欢或者憎恨生活中的哪些事？既然你已经通过痛苦的经历学到了，那你在出发前你希望你已经知道什么？这些问题与个人的洞察力和分析判断交织在一起，编辑在英国出版物《临时管理》上，如果感兴趣，可以到互联网的售书网站找到。我能肯定的一件事就是我的这本书已经写的很私人化了，其中包含我在英国的经历。就这点而论，我知道这本书的这个课题将在美国有最大的市场，但是我认为它不可能回答美国发生的所有问题。我已经在北美工作了几年，同时也有一个美国女婿和美国儿媳。我毫不费力地发现在美国有些事情就是不同！

因此，我看到美国的中介与普拉克斯相似，并且恰巧遇到要出版一本有关 M^2 公司经历的书。我说服自己去走访马里恩在旧金山乡下的办公室。马里恩和她的团队很欣赏我的书，并且赞同我已经写下的构架，但是觉得有些事实实际上在美国实践中已经有了分歧，尤其是关于互联网的影响，在西海岸已经有很深的影响，但是在英国几乎没有。于是我开始另一个愉快的合作，全权委托马里恩对我这本书的内容进行彻底地修改以适应美国的市场。我认为她做了很多的工作。任一个考虑雇佣自由职业者的雇主都会从她的分析和资深建议中受益匪浅，当然没有这些建议和分析，任何一个自由职业者都不会起步。最后引用我最喜欢的一首诗的几句：



走出笼罩我们的黑夜
黑暗像深渊从一极到另一极
无论上帝会是什么样子
感谢上帝
给了我不可战胜的灵魂

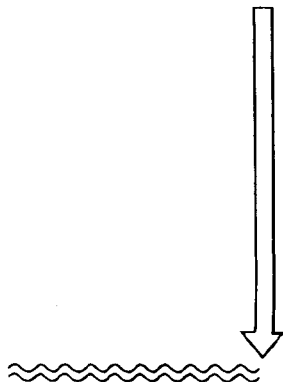
——威廉·亨利

这是我作为临时管理者的宣战圣歌。祝好运！

——丹尼斯·拉塞尔

英格兰，萨尔古墓波

2002 年秋





前言

12年前，我创建了M²公司，属于独立咨询师的经纪中介。我自己以前也是一个管理咨询师，我意识到传统的咨询公司，是由聪明而又年轻的工商管理硕士们组成，他们并没有真正理解客户的事业，因此对客户而言，这种公司的模式并不是最佳的选择。事实上，一个确实理解客户问题、了解相关产业或者善于发现机遇的人才，才能更好的应对紧急的商业问题。鉴于此，M²公司成立了，现在回顾起来，当时正是组织和社会处于波动的顶峰时期。

在公司成立的初期，我们奋斗的目标是保持我们的信誉。我们是福音传道者，宣扬个人专家的价值，他们可以低成本地解决问题。可是，得到的最典型的反馈是：“这些人是谁？他们或许是失业了！”，或者“如果说他们连一个正式的工作都没有，那我为什么还要让他们为我工作呢？”

而与此完全相反的是，80年代后期的独立咨询师都是极为优秀的专家。独立咨询就像是投机买卖，好的投机者赚钱并且持续下去，而不成功的投机者失去他们所有的资本，需要去干其他工作。同样地，好的咨询师可以过得很好，而不成功的咨询师通常会面临失业，而重新回到常规工作中。在80年代的时候，很少有公司意识到咨询的价值，所以在那时候能成功的人确实是世界一流的咨询师。





随着时间的流逝，我们的信息显得有些不够国际化。90年代初期，大公司改组，这使得《财富》和《财富福布斯》杂志的封面故事中，刊登了“管理人员临时雇用”的文章。我们不断地接受媒体的采访，讨论和谴责美国的临时雇佣制。虽然关于临时劳动力的关注，正逐渐地变得充满政治色彩，然而，我们孤独的声音预示着，新的自由代理或者独立咨询师们，代表着当时黑暗乌云中可感觉到的一丝亮光，因为这些个人的选择是独立的，他们正在创建一种新的企业家生活方式。

大小公司都开始进行着组织模式的改变——此趋势在继续着——将来还会持续下去。现在我们注意到，自由代理的级别变得多样化。我们仍可以看到在某行业具有20年或者更多经验的高级管理者，由于某个原因而挂出自己的小招牌。经验丰富的管理者知道如何应对企业出现的各种问题，调动企业员工的积极性，以便开展下一步的全新的工作。但是，现在随着世界的电子化趋势，我们看到，更年轻的、了解技术更多的个人企业家，比管理者更加具有洞察力，管理者喜欢通过独立咨询活动来构建工作组织。两种类型的咨询师在今天的市场上都是有价值的。对于像M²这样的中介公司，其任务是辨别那一类型的咨询师对客户最合适。

相应的，我们的客户基础也在变得多样化。大企业的那些曾经由职员人数所决定的资源一下子冻结了，而那些决定比竞争者能更快地移动的资源，现在已经成为一个优先选择，或者在某些情况下，成为必需的，同时小型、高速成长的企业也是如此。

这本书是爱的结晶，因为我深爱着由M²帮我建立起来的这个新行业。希望能够与我们合作过的伙伴、咨询师和客户分享本



书。独立咨询师，从定义讲，是个孤独的行业。M² 试图与这些具有高度自主权的个人建立一种社区的感觉，如果我们可以更多地帮助他们开发、保持和提高他们的技能，那么我们可以在一起做更多的事业。

还有，我们的许多新客户对如何引入当场交付使用的专家的问题，了解的还很不够。我们和他们合作，就是要开发出合适的可以测量的交付使用物，但是对公司来说，理解专家自由代理和雇员之间的区别是获得成功的一个关键因素。我们可以越来越多地帮助我们客户的公司取得成功，那么，我们可以使他们和我们自己的事业获得更多的发展。

本书还包含了我们在开拓这个事业的过程中，长达十几年的时间中的一些轶事。（如果说，我在本书中为 M² 公司做了过多的宣传的话，我表示歉意！假定其他的公司也有相同的经历，那就会感到自在的多。）我们把这些例子当作是开启未来之门的一把钥匙，为了更好地理解未来，我们需要重视过去。书中所描述的咨询师都是真实的，虽然有些人物的故事是如此丰富多彩，看起来像是虚构的。在与人打交道的领域工作的一大乐趣就是，你不断地发现，真正有魅力人可以是什么样的。对于那些追求理想和创建事业的人，更是如此，事业给他们一生中提出智力挑战、给予经济回报和时间。作为一个公司，我们的目标是，让独立管理者发挥其才能。我们希望，通过本书你可以意识到来自咨询的力量和回报。

本书在写作时考虑到了广泛的读者群。对不习惯使用这种全新技术的公司经理们来说，本书可以提供实现战略的最好实践框架；对那些已经躲避这种方法的人来说，本书或许可以唤醒他



们，告诉他们世界已经发生了变化了，没有有效地使用这些独立咨询师的人，或许可以发现，他们的执业被这些已经使用了的人所吞噬；对独立咨询人才的尝试者和真正的“消费者”而言，他们的战略将得到进一步的证实，他们将接触到，很多其他公司创造性地使用这些资源的方法——本书为这些读者提供了，对他们自己的事业有益的很多新观点，对这类读者而言，书的第一和第三部分应该是最有用的。

对于正在考虑这种新生活方式的个人而言，本书就如何着手转变，提供了一些指导性的建议，本书的第二部分对这些刚开始的人正好合适；像我们本书中介绍到的、经验丰富的咨询师们，可以读到来自于他们自己的启迪。虽然，根据定义讲，他们或许已经知道关于咨询师的很多内容，但是，对已经成功的实践者来说，仍可能存在一些细微的差别，而这些差别又是很有价值的。

最后，我的最终目的是，所有的读者看完本书后，对资本市场是如何变化的，有一个清晰的了解，因为人力资本现在已变成了可流动的资产。像经济学家将要证明的那样，资本的自由流动是市场有效的必要前提。在我们的生活中，我们将会目睹人力资本的自由流动，就像本书的最开始记录的那样。很高兴能向大家讲述此趋势及其影响，不仅影响商业效率的提高，还对我们的生活质量有着有益的影响。

玛丽恩·伽弗恩



致 谢

完成了本书，我真的很感激致谢这一页。我承认，我以前经常跳过这一页，视其为书中内容的附属。现在我知道了这部分是多么的重要，因为一书中倾注了这么多的精力和支持。希拉里·克林顿说过，抚养一个孩子“需要一个村庄的帮助”，写本书也是如此。

当然，如果没有丹尼斯·拉塞尔和他的前作《临时管理》，本书也就不可能面世。我回想起，那一天，我和丹尼斯一起比较和对照各自的事业，当时他刚好来加利福尼亚度假，我从来没有想过我们的谈话会引发这本书的出现。我只是记得，当时我对相同基础的事业可以有如此不同的模式，非常着迷，从那时候起，我的工作发生了变化。谢谢你，丹尼斯，不仅感谢你写的书，还要感谢你那天与我的谈话，因为那成为我们以后友谊的基石。

说得更远一些，当然是我的公司 M^2 ，给我提供从事这种新工作的视野和知识。 M^2 一直有双重的支持者，那就是信任我们的公司，他们能够向我们提出需要解决的问题，再有，就是广大的咨询师们，他们对客户的问题提供解决方案。多年来为客户服务已经使我知道了，市场及其优先权、压力及其特征。或许我从那些经常返回到我们公司的客户身上学到的东西最多，作为附加的交付专家，可以强调他们的最紧急的需要。对这些公司，例



如，富国银行（Wells Fargos）、惠普公司、Accel Partners 和恺撒公司，列举一些，我只能说谢谢你们。很多人对我们的工作做出了重要的贡献。本书所介绍的 22 位咨询师，当然都是最重要的。没有他们的加入，这种全新专长的介绍就失去了活力。另外，M² 咨询网络的很多其他咨询师也提出了他们的观点，只是没有直接引用而已。这是因为有时候我已经有了相似的看法，所以，我希望当这些人读本书时，能引起他们的共鸣。而另外一些咨询师，或许忙于为客户服务或者忙于度假，而无法对本书做出及时的反应，这正好是这种新生活方式的一个示范。无论如何，我都很感激你们所做的努力并且谢谢你们的观点。另外，我还感谢专家网（Guru.Com），在一个很短的期限内，投入工作，探讨了互联网对此领域的影响。

本书很大一部分的核心和精华来源于 M² 团队。我们以前的许多经理们，例如玛丽安·马里南可（MaryAnn Malinak），成长和发展部副总裁，以及罗里·配尔斯塔特（Lori Perlstadt），营销和销售部门副总裁，不仅给我提供观点和帮助编辑，还给予了精神上的支持。特别感谢伊丽莎白·查尔妮（Elizabeth Charney），M² 公司的一个前职员，同意将她的某些特长写入本书来。我的伙伴，保拉·雷诺兹（Paul Reynolds）和克莱尔·奥利弗（Claire McAuliffe），对完成本书给予了创造性的思考，意义重大。他们认为，我们创办公司的努力过程中，经验的积累和视野的开阔当然至少可以成为一本书的素材——如果不是几本的话。各位女士们，其他的书还需要再等段时间。

最后，我还要感谢我的家人。我的母亲，菲利斯·布劳（Phyllis Blaum），不仅是个热心的读者，还理解我的公司到底在