

HZ BOOKS
华章经管

走进谎言的城堡
发现咨询的真相

咨询的 谎言

HOUSE OF LIES

How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time

(美) 马丁·基恩(Martin Kihn) 著

胡乔 孙路弘 译



机械工业出版社
China Machine Press

走进谎言的城堡
发现咨询的真相

咨询的 谎言

HOUSE OF LIES

How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time

(美) 马丁·基恩(Martin Kihn) 著
胡乔 孙路弘 译



机械工业出版社
China Machine Press

Martin Kihn. House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time.

Copyright © 2005 by Martin Kihn.

This edition published by arrangement with Warner Books, Inc., New York, New York, USA.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Warner Books, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-6543

图书在版编目(CIP)数据

咨询的谎言 / (美) 基恩 (Kihn, M.) 著; 胡乔, 孙路弘译. - 北京: 机械工业出版社, 2006. 6

书名原文: House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time

ISBN 7-111-19158-7

I. 咨… II. ①基… ②胡… ③孙… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第050020号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年6月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 14.75印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

作者简介



马丁·基恩毕业于哥伦比亚商学院，曾荣获艾美奖喜剧编剧提名。他为《纽约时报》《福布斯》《GQ》《纽约客》及《间谍》杂志写过文章，并在《快速公司》杂志上撰写《咨询顾问大爆料》专栏。你可以通过网站“咨询”他：www.martinkihn.com。

曾几何时，企业界流行花一大笔钱雇一帮男男女女来告诉这些组织他们哪儿做错了，以及如何提高他们自己。这帮人只会搞垮别人的生意，毁掉别人的职业生涯，即使没有这么糟糕，也至少浪费了别人的时间、精力以及大量白花花的银子。这帮人称呼自己为“咨询顾问”。我也曾经是他们中的一员，所以我对他们知根知底。

——马丁·基恩

《咨询的谎言》并不是一个谎言，尽管我希望它是。由于或好（保护客户）或坏（逃避谴责）的原因，管理咨询是一个臭名昭著的喜欢隐藏秘密的行业——而且其中到处都是睚眦必报的小人。所以为了安全起见，我更改了每一个人名字，隐去了每一个客户，把一些人的个性集中到某个特定的人身上，也删减了一些敏感信息。

——马丁·基恩

序 言

HOUSE OF LIES

我的故事，你的故事，他的故事：历史

我不会再使用“你”那样的代词。如果你曾经参加过集体疗法，你就会知道为什么了。“忠实于自己的感觉，”他们会说，“不要再用‘你’字了。”如果经常使用“你”，就会把自己与第一人称——其实就是你自己——隔离开来。如果你在咨询业工作过两年以上的时间，你的确很想把自己隔离出来。

那我们就开始讲述“历史”吧——你会尽量避免说真话。书中的每一个字都是真的，当然需要捎带提一下的是，很多善意的真话看起来都很荒唐。你倒是希望它很荒唐，因为这比它相反的那一面有趣多了。

现在我们从一个小故事开始。这并不是咨询业里骗人的把戏，这只是一个关于咨询业的小故事，仅此而已，就这样想吧。

下面就是这个故事，它从一个会议开始。

“10万……11万……”

你坐在两个体面的男人对面，他们供职于一家非主流电视网的电视台^①里。他们就是这样介绍自己的，所以你才知道这些信息。而你跟他们共事两年多了，已经习惯这种娱乐圈里自高自大的自我感觉，

① 也就是指有线电视、付费电视以及本地电视台，换句话说，就是那些除ABC、CBS、NBC、Fox、UPN、WB或者PAX以外的所有电视台（如果在读到这段文字的时候他们还存在）。

实际上你自己也已经形成了一点点这样的习惯。

正是这个习惯把你带到了这个谈话中。

“11.5万……11.8万……”

你所处的楼位于曼哈顿第29街与百老汇的交汇处，紧挨着麦迪逊花园广场。往下9层楼可以看到装满食人鱼的鱼缸，越过它，是位于8楼的网络色情公司，该楼余下的是忙碌的急救站，看起来可怜兮兮的家族手表作坊，里面全是退休的老工人，以及时来时走的看门人和他的拳击杂志——9层楼下是一家商店，有块牌子写着：**不对公众开放，仅对代理商开放**。这家商店卖的是世界最便宜的燕尾服衬衣以及俗艳得就像是皮条客穿的外套、袜子和内裤。你也不是代理商，却照样在那儿买东西。

两个强人中的一个人的工作地点位于第29街，他突然抛开手中的计算器，抬起头来（他已经在计算器上面敲打好长时间了）。

“11.9万……12万……”

这个人是你的老板，雇你来干活儿的人。他也毕业于耶鲁大学，比你晚了两届，但却比你有名、有权势多了，也更加善于交际。暂且把他称为鼻环先生（Nosering）吧。他的成功并不会让你感到不开心，因为他是一个很喜欢看有线电视、很糟糕的人，他的每一份工作都没有善始善终，结果都是被解雇了。他有一个很下流的习惯就是喜欢摸女上司的屁股，因此常常以性骚扰被起诉。但不管怎样你还是很喜欢他。

坐在鼻环先生旁边的是其合作伙伴“谷物男孩”（Cereal Boy, CB），被这样称呼的原因是，在一张小时候的照片上他坐在一个盛放谷物食品的箱子上，金色卷发，笑得很灿烂，他现在看起来跟小时候一个样。

鼻环先生停止了疯狂地运算，抬起头，对CB沉重地点了点头，然后对你说：“我们可以给你十二三万，只要你肯留下。”

他开的价——平均每年12.5万美元加上同等的利益——相当于你
现在工资的两倍，而且能够使你当上王牌节目的首席撰稿人。这个节
目是两年前鼻环先生在一次吸食毒品之后，神志不清时幻想出来的，
而且是由你和四个伙伴接手开始做的，它创下了三倍于上一档节目的
收视率（坦白地说，那一档节目的收视率本来就很可怜），被《纽约
时报》（*New York Times*）称为“颇具消遣性”，《纽约邮报》（*New
York Post*）说它“让人上瘾”，《纽约客》（*New Yorker*）则评论它是
“让人恼火的”。它使你有幸被邀请上了脱口秀节目《今日》（*Today*），
而这正好又是你母亲喜欢看的节目，于是她从此对你刮目相看。

你没有兴趣留下来，“那将会……需要我做什么？”你问道。

“就做你现在做的事情啊。”

“而且，”谷物男孩用他那让人感觉很不自然的童声补充道，“你
还需要帮忙把《大众智力挑战》（*Pop Quiz*）给弄出来。”

“那是什么东西？”

鼻环先生回答道：“《大众智力挑战》就是一档节目，刚刚被VH1
（美国一个大众电视台）挑中。我们需要为他们制作一季的节目。”

“何时开始？”

“下个星期。”

“你们有现成的团队吗？有没有招人来干这活儿？”

“我们这不正试图网罗你吗？”

你不是一个数学天才，但这并不妨碍你很容易地就算出一笔账来。
你在心中盘算着：一季也就是13集，一集22分钟，差不多就是需要
在3个月中制作共260分钟的原创节目，好像有什么地方不对劲……

“预算有多少，专给撰稿人的？”

“不用为预算发愁，”谷物男孩说道，他似乎从来没有喜欢甚至是
瞧得上你。

“我想说的是——我是不是要独自完成这项任务？”

“嗯，对的。这对你来说完全没什么问题啊。”

“这是什么意思？”

这就是鼻环先生真正擅长的——游说。他发觉你想溜，其实你自己心里很清楚，你早就准备开溜了。六个月前当你去找鼻环先生给你写推荐信的时候就已经打算要走人了。他的习惯是先弄出一个概念，然后他对自己想法的那种热忱能够让你对这些本来很平庸的想法充满敬畏。他有一波又一波稀奇古怪却根本不过脑子的想法——比如在一个节目里，把一帮修女绑在测谎仪上，然后询问她们是否为超级摔跤选手而着迷；在另外一个节目里，一个小镇被到处装上隐蔽摄像机，然后找一帮伪装的恐怖分子去占领这个小镇——这些要不就是天才的点子，要不就很可能狗屁不是。

鼻环先生的游说对你根本不起作用，很多其他的游说也从来没过起过任何作用。毕竟他的观点相比你现在手边的这个剧本（你还得继续写）来讲，现在这个要容易多了。有些事情他不知道，你却心知肚明。你知道他认为《大众智力挑战》比现在这个节目容易编写，并不是因为事实如此，而是因为跟业内所有其他有权有势的人一样，鼻环先生对写作一无所知，也根本看不起。

你等了一会儿，顺便瞅了一眼墙上罗列的从20世纪70年代到20世纪80年代通俗文化的偶像们：安吉尼·迪克金森、海鸥乐团、菲克斯、爱德·埃斯那、帕梅拉·休·马丁，里面没有讽刺艺术方面的人物。现在已经是20世纪90年代晚期，讽刺艺术早在1991年^①就销声匿迹了。

既然不搞讽刺就来点实际的，你于是说道：“你要求的事情是不可能做到的。”

“13万，马丁，”鼻环先生开出了底线，他已经准备离开了，“你还需要其他什么条件吗？”

① 讽刺艺术时代终结的正式时间是1989年8月，那时切维·杰斯在现在已经倒闭的《间谍》杂志上发表了一篇封面文章，题目很意味深长地问道：“它还有讽刺意味吗？”

“如果放在十年前这肯定是一大笔钱。但是我现在已经……”你道出了你的年龄，“我想去商学院读书。”

“这是为什么呢？”

“我对商业很感兴趣。”

“你完全可以在这里从事商业啊。我们的生意做得很大。你可以帮助鲍勃经营书籍。”

“我不想当一个会计。”

“你真的知道自己想做什么吗？”谷物男孩挑衅地问道。

你当然考虑过这个问题。你已经老得不能再给这种人打工了。你不吸毒，又结婚了，而且居住在皇后区。你已经过腻了穷困潦倒的生活，也厌倦透了与那些整天想去洛杉矶淘金却根本瞧不起你剧本的小屁孩儿们共事，尽管那些小屁孩儿没什么显著的天赋，你却还要经常深夜里一遍又一遍地为他们修改台词，但是他们却以怨报德，满脑子想的的就是找机会来羞辱你。

于是你说道：“我想去当一个管理咨询顾问。”

谷物男孩的表情立马看上去就像是偷走了他最喜欢的碗一样。

鼻环先生呼了一口气，站起来。

“那究竟是什么？”他问道。

目 录

HOUSE OF LIES

序言 我的故事，你的故事，他的故事：历史

第一部分 为满口胡说的蠢蛋服务的顶尖管理咨询/1

- 1 呼风唤雨者与完美风暴/3
- 2 顾问，先好好治疗你自己吧/15
- 3 麦肯锡问题：马基雅维里思想/26
- 4 分析上的离题：“君主维持权力的手段”/46

第二部分 完备工具箱里的咨询技巧/57

- 5 反馈的温和艺术：提高憎恶你自己的新手段/59
- 6 完全顾问字典/79
- 7 好合伙人/86
- 8 普通爱因斯坦们的基础数学/100

第三部分 在客户自己被上帝遗忘的荒芜城镇里/107

- 9 欢迎来到加班的周末/109
- 10 当你死的时候需要在克里夫兰做的事情/148

第四部分 分析一下经典咨询文献的简要历史/177

- 11 战略是一项身体接触项目/179
- 12 小部头的商业书籍价值48.99美元/184
- 13 案例分析：非工程师的流程再造/191

尾声 “咨询工作适合我吗？”一年之后……/211

附录/215

致谢/225

第一部分

HOUSE OF LIES

为满口胡说的蠢蛋服务的 顶尖管理咨询

第一部分，经过一个险象环生的入口，为你开启一扇通向精彩的全球顶尖管理咨询世界的门，同时向你展示如下一些观点：

1. 对背叛以及酗酒的恐怖描写；
2. 对一个非常强势却身材矮小的男人幕后真相的描述；
3. 了解一下咨询业巨人麦肯锡公司，看看它与文艺复兴时期的好战分子之间的相同点；
4. 为什么你的孩子永远也上不了哈佛商学院；
5. 一本咨询行业的赞美诗与颂歌[⊖]。

⊖ 因为缺乏相关内容而被删去。

1

呼风唤雨者与完美风暴

没有风暴是完美的，这个道理毋庸置疑——但是呼风唤雨者却试图兴风作浪。这种人走后留下的是一团糟，犹如海啸之后的浩劫，由此导致的财力和人力损失在此后的若干年中将一直存在并日益增加。呼风唤雨者把你的公司挖心掏肺之后，在它已经苟延残喘的时候还要将它粉身碎骨。但是坏人通常都是踩着无辜好人的尸体前进的——这就是他们成功的秘诀。

这里将讲述一个醒醒的矮小男人的故事，以及他如何毁灭了他的部门，将它连根拔起，留下了一大堆无辜的受害者，这些受害者的数目如此庞大——就好似一小撮叛军从城堡里呼啸而过，边走边打开他们的迷彩袋——那些需要养家糊口的人们，那些有小孩儿甚至是养育婴儿的人们……统统被扔到大街上——你的导师被扔到了大街上，你导师的导师被扔到了前任顾问们堆积如山的尸体堆上……

就此打住，还是别吓唬你们了，让我们回到真实的情况吧。

这里讲述的是呼风唤雨者以及他如何差点——但没完全——毁掉你的公司的故事。

十年级的時候，你做过一个性格调查，调查结果显示最适合你的职业是餐厅领班。

所以当你跟在一个超级豪华餐厅——比如现在这个位于麦迪逊大道旁，在54街的罗斯福酒店餐厅——的领班后面，走向你的桌子的时候，通常都会感到一丝妒嫉。呼风唤雨者与一个皮肤黝黑的、看起来紧张兮兮的人坐在后面的一个小隔间里。见你来了，那个黝黑的男人立即站起来为你让座，让人感觉有点奇怪。

“马丁，”呼风唤雨者叫道，却没有起身。“这位是……”呼风唤雨者介绍了他的客人的名字，但没念完之前你就已经忘了，“他过去在这家公司待过。”这位客人看起来有点老，因此肯定如他们所说，还在“业内”^①卖苦力呢。

接着就是一阵小小的混乱，你们互相寒暄、推让。最终你坐了下来，咖啡端了上来，装在精美的杯子里的，体现了完美的服务。呼风唤雨者的咖啡杯已经空了。

“您不来点儿吗，先生？”

“我不喝咖啡。”

他不喝咖啡是出了名的。

“那么，”他转向你，“我听说了许多关于你的事情，很好！怎么样，喜欢这里吗？哦，对不起，等一下——蒂娜！”

他突然离开了隔间，跨过昂贵的象牙色奥比松挂毯，冲到一个刚刚走进来、微受惊吓的女人面前。他们很快地握了下手，点了点头——她就是蒂娜·布朗吗？也许你在想。

呼风唤雨者已经是位重要人物，像其他纽约市的重要人物一样，他比较矮小。你永远不会因为个子超过他就被指控为巨人症。他完全没有一丝头发，脸上总挂着微笑，穿着没有一丝瑕疵的托马斯·品克衬衣以及最精致的吊带裤，但是由于体格瘦小，尽管举止谨小慎微，但一身衣服还是被他穿得看起来皱巴巴的。他看人需仰视但目光却并不抬起来，而是看穿你的眼睛……看得很深，就像世界上最油滑的家庭医生，目光空洞，没有丝毫的空间感。他目光斜视，面带微笑，乍一看毫不起眼，再多看几眼也是一样，但却如此有权有势，你怎么也想不到他是怎么做到的——但他就是做到了：一个铁石心

^① “业内”指的是那些非专业服务的企业，例如时代华纳、微软以及通用汽车。

肠、无比强势的男人。

你第一眼就喜欢上他，他是促使你加入公司的理由。他是咨询业的媒体之王，全世界最有名的媒体咨询顾问，也许——不是也许是一定——是纽约城中最有名的顾问中的顾问。咨询顾问一般不会真正很有名，不过呼风唤雨者却努力成为这样的人——噢，他是如此努力。

他出现在《纽约时报杂志》的所有版面，他时常出现在《绅士季刊》杂志上，他的话经常被人引用，他还写了一本书。当你正在为你的有线电视节目忙碌的时候，可怜的你晚上无法入眠，于是只能出来走走，到了16街上的书店，从新书推荐架上抽出一本书，开始阅读它封套上的文字：

（呼风唤雨者）是“抗击贫困之咨询师”（Consultants Against Poverty）组织的共同发起人，也是整个媒体领域里最有名的增长理论权威之一。（20世纪）70年代他单枪匹马地在你现在待的这家顶尖咨询公司里创立并领导了媒体与娱乐小组。在他富有远见的领导之下，这个小组成为娱乐业里无可争议的创意领袖。他被人称为“媒体先生”，向他汇报的是由两百多号人物组成的国际团队，这些成员分布在纽约、洛杉矶、芝加哥、墨西哥城、新加坡以及罗马。他毕业于西点军校，与家人住在康涅狄格州的格林尼治以及佛罗里达州的棕榈滩。

哇塞，要是能够成为那两百个咨询顾问中的一员，该是件多么了不起的事情！你将能够到上海去出差，并且四处忙碌——嗯，你还不是很清楚其实这样的生活有多么痛苦！这就是媒体和娱乐业，一个看似热火朝天却毫无用处的行业。你的理想似乎已经实现了，但是如果你仔细思考一下，你会怀疑自己是否拥有了它所带来的一切，你真的拥有它了吗？

是的，起码看起来是这样。

不，事实不是这样的，封套上写的并不准确。如果套用一句英国老话，就是“满纸胡言”。全文一共75个英文单词。你心中曾有过一个疑问：生花妙笔究竟价值几何？第一次读到这些文字的时候，你还并不知情。现在有机会了。请仔细再看一遍：

（呼风唤雨者）是“抗击贫困之咨询师”（Consultants Against Poverty）组织的共同发起人，也是整个媒体领域（a）里最有名的增长理论（b）权威

之一。(20世纪)70年代他单枪匹马地在你现在待的这家顶尖咨询公司里创立(c)并领导了媒体与娱乐小组(d)。在他富于远见的领导之下,这个小组成为娱乐业(e)里无可争议的创意领袖。他被人称呼为“媒体先生”,向他汇报(f)的是由两百多号人物(g)组成的国际团队,这些成员分布在纽约、洛杉矶(h)、芝加哥、墨西哥城、新加坡以及罗马。他毕业于西点军校(i),与家人住在康涅狄格州的格林威治以及佛罗里达州(j)的棕榈滩。

a. 全球六个主要的媒体公司里,他只受雇过两个。

b. 可能是真的。

c. 公司里还有另外一个创始人,但几年前因为一些神秘原因被迫离开了公司。

d. 公司里并没有媒体与娱乐小组——那个部门被称作通信、媒体及技术(CMT),而通信(主要是电信客户)是最大的业务范畴。

e. 可能是真的,如果你不把金融咨询师(例如Allen & Co.)以及技术咨询师(例如埃森哲)算在内。

f. 该部门的其他25位全球合伙人可能会对他把所有员工都搜罗在自己账下感到很不爽。

g. 这是整段文字里最大的谎话——在1999年年终,公司最顶峰的时候,他的随从人员由3个合伙人,3个董事,4个高级顾问,大约8个顾问以及3个咨询师组成。由于高级顾问、顾问以及咨询师都是公用的,不能被任何一个项目所独占,他不能把他们算成自己的人。而由于所有的合伙人都是公司的部分所有者,他们并不服务于任何个人,不管那个人多矮。因此并没有两百多号人,顶多也不过是3个人直接给他打工。

h. 一个很小的办公室,而且几乎全部服务于航天业而不是媒体业。

i. 与所有其他同事不一样的是,呼风唤雨者并不拥有MBA学位,他在西点只是获得学士学位。

j. 是真的。

结果统计如下:

• 字数

75