



THE MANAGEMENT MYTH

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

告诉你一个真实的管理咨询业

[美]马修·斯图尔德 (Matthew Stewart) 著 任文科 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

THE MANAGEMENT MYTH

管理咨询的神话

[美] 马修·斯图尔德 (Matthew Stewart) 著

任文科 译



中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理咨询的神话 / (美) 斯图尔德著; 任文科译.
北京: 中国人民大学出版社, 2009
ISBN 978-7-300-11248-0

- I. 管…
- II. ①斯…②任…
- III. 企业管理咨询
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 172795 号

管理咨询的神话

[美] 马修·斯图尔德 著
任文科 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm × 250 mm 16 开本	版 次	2009 年 9 月第 1 版
印 张	15.5 插页 2	印 次	2009 年 9 月第 1 次印刷
字 数	249 000	定 价	39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



从哲学博士到管理咨询师的“卧底之旅”

如果有一个人说，他萌生入管理咨询这行的念头，是因为某天在酒吧的台球桌边听到几个刚毕业的毛头小伙在那儿吹嘘“公司战略”，而感到愤愤不平……

如果有一个人说，他真的下决心要去做管理咨询师，是因为银行存款只剩几百块，与去学校教授纯理论哲学相比，貌似这个行业的钱会来得比较快一点……

如果有一个人说，他所有面试的资本就是两周内对《金融时报》和《追求卓越》临时抱佛脚的突击，以及一套中学辩论队时穿着的紧巴巴的西装……

与那些西装笔挺、踌躇满志、拥有名校MBA文凭的天之骄子相比，你觉得他能成功吗？甚至，他能在这个行业生存吗？

这个人就是本书的作者马修·斯图尔德。而这本书会告诉你接下来发生了什么。

由于马修·斯图尔德的牛津德国哲学博士头衔，没几天他便成了“德国资产管理市场的专家”，并被公司以“某某博士教授”的身份介绍给了客户；在当了几周“某某博士教授”之后，他自然就变成了一位全球资产管理方面的专家；随着一次又一次被介绍，他的身价也像拍卖会一样疯涨——公司以75 000美元的年薪“买进”，以500 000美元的年薪把他“卖给”客户；从“像老鼠一样被践踏”的最底层职员，到领导驻国外的10人调研团队，再到拥有员工700人、年收入2.5亿美元的咨询公司合伙人，他用了不到5年的时间。

如果马修就此成了一名管理大师，顺风顺水地过着他滋润的生活，那就不是马修·斯图尔德了。在经历管理咨询界的意外、荒诞之旅后，他又摇身一变，成了一位作家，用哲学严谨的逻辑和生动有趣的笔调来分析自己在管理咨询界的所见所闻，同时也不忘“损损”百年管理思想史上那些熠熠生辉的偶像们。

你对马修·斯图尔德的经历感到意外吗？这段从哲学博士到管理咨询师的“卧底之旅”，是因为他个人的机缘巧合和性格特征，还是因为管理咨询界的行业生态本就如此？那些百年管理思想史上的大师们难道也是这样炼成的？

看完本书，当你踌躇满志地想要加入这个光环笼罩的行业时，或者想把公司数据交给那些衣着光鲜的管理咨询师时，也许你会多一份冷静和理性的考量。



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

✎ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉



目录 CONTENTS

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

世界权威的美国管理咨询业界、哈佛大学商学院、科学管理之父泰勒、管理大师德鲁克……这些被神化的雕塑在作者深刻剖析下一座座坍塌。一名哲学出身的管理咨询师，在工作中用真实的数字装扮着虚伪的自我，他得到了丰厚的薪酬、免费的奢华、偶像般的光环、灿烂的前景，为什么还会选择放弃？

吃人的鲸鱼/14

泰勒与荒诞的生铁轶事/21

指使的快感/30

生铁传说始末/33

捕鲸的行为艺术/44

被神化的管理偶像/53

迷途知返的灵魂/59

第2章 以人为本

——人本管理面具下的乌托邦

当以对泰勒顶礼膜拜为特征的科学管理时代的印记逐渐苍白，全球顶尖管理大师、行为科学的奠基人、人道主义的倡导者与促进者——埃尔顿·梅奥，开始在管理界大行其道，这样一位从来不做研究的研究者，是真正主持了心理学史上最出名的霍桑试验吗？真相即将揭幕……而作者在重操旧业之后，又看到了咨询师们怎样丑陋的一面？

独立日的来临/64

人本革命的罪恶之源/72

反革命号角的哀鸣/92

闪耀在埃尔顿·梅奥身上的“人性”光辉/95

金字塔下的不满分子/105

第3章 深谋远虑

——战略管理隐藏的繁荣假象

历史的长河无情地向前流淌着，在管理这门分不清是科学还是学科的王国中，新的偶像开始为其追随者谱写新的篇

章，这时，战略管理之父——伊戈尔·安索夫带着他的矩阵以胜利者的姿态出现了。在战略管理笑傲江湖的背后，是咨询公司以及咨询师群体的快速畸形增长，“战略咨询公司”就在这时应运而生了……

“战略生意”的家族史 / 116

一项战略的个案研究 / 131

伊戈尔·安索夫——待办清单的“鼻祖” / 137

从规划中获利的方法 / 146

咨询师的战略生存法则 / 151

咨询师的悲惨自救 / 154

战略的安息之所 / 156

战略市价的没落 / 170

第4章 追求卓越

——管理大师们的苍白布道

在分不清是在理论、实践、利益、声望还是权利的驱动下，管理学以及管理咨询行业的发展以“良性”态势大步前进，这时的管理大师们，追求的是一种“卓尔不群，超越自我”的境界。而实际上，管理学术界相互嘲讽与抄袭；咨询公司间恶意竞争与倾轧；衣冠楚楚的咨询师们对利益的追逐近乎癫狂，就在作者为“走”还是“留”的问题挣扎之际，他已经被宣判出局了……

汤姆·彼得斯与上帝交谈 / 176

自由的来之不易 / 181

卓越的学问 / 186

审判日的来临 / 194

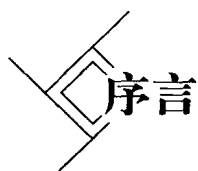
成为管理大师的5个简易步骤 / 201

乐土 / 217

管理学教育的路在何方 / 221

译者后记 偶像的倒掉

The Management Myth



进入咨询界——误打误撞的球门

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）。当我凝视着沿着预先设定好、却又不可预测路线蹦蹦跳跳的桌球时，我的脑海中突然冒出这样一种想法：与其在来年整日看电视，倒不如为《财富》500 强企业提供战略建议，这样我

也可以赚些快钱。

第二天早上，我打印了一份履历表，然后将复制本寄往 10 家管理咨询公司。通常情况下，应聘者在寄往各家公司的简历上，都会写上一些个性化的语言，热情洋溢地“宣誓”为这些公司效力是自己儿时起便有的梦想。但当时我并没有意识到这一点。所以我的附函中只用了简短的 3 句话来表明自己能胜任这份工作。10 封求职信中的 9 封都遭遇了同样的命运：旋即回绝，并且还附带说了一些假模假样的话：你肯定会在别处找到适合你的工作。然而，其中一封履历表碰巧落在了某个“小型”咨询公司的合伙创始人手中，在他计划来访的日程表上正好有那么一点空隙。我后来得知，这位合伙人当时正着手一项“实验性”的招聘计划。

将我和实验室的小动物归为一类似乎是公平的，毕竟我寻找的也是一份“实验性”的工作。在赢得了面试彩票之后那些令人陶醉的日子里，我对朋友、家人以及满脸狐疑的教授们说，我计划先挣一两年大钱，然后再重新追寻自己真正的事业（不管这份事业究竟是什么）。迫于生计，荷兰哲学家斯宾诺莎（Spinoza）打磨过镜片，伯特兰·罗素（Bertrand Russell）也曾写过一些粗制滥造的作品，那么，我兼职做一名公司顾问又有何不可？这就是我的逻辑推理。

尽管我获得那份工作的可能性微乎其微，但是，对自己未来的咨询之路，我已经开始设定惊人的抱负了。我对朋友说，纯理论哲学已经深陷于故弄玄虚和理想主义的沙漠中，不能自拔。管理咨询象征着重回物质世界，而哲学必须从物质世界获取灵感。我想象自己站在某个巨型公司的前甲板上，四处寻找象征全球资本主义的大白鲸。“朋友们，前往东亚市场！”在我的幻想世界中，我大喊道：“被人遗忘的角落正是我们获利的良机！”

不管怎样，我好斗的本能已经完全淹没了即将踏上的征程的理性思考。不妨假设面试的岗位是一名网球指导老师，既然有望获得，我就决心要一击即中。在接下来的两周里，每天早上我都会把《金融时报》一字不落地通读一遍。我将繁琐的德文书搁置一旁，转而青睐由汤姆·彼得斯（Tom Peters）与罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）所著的那本令人愉悦的畅销书《追求卓越》（*In Search of Excellence*）。从这本书中，我学到了类似“价值驱动”（value-driven）这些词汇，并且学会了赞扬“宽严并济”（simultaneous loose-tight properties）的优点，也不管这些优点究竟是什么。每天晚上，我都会手捧一本公司理财方面的书籍，直至鼾

声响起。

1998年春天，一个下着蒙蒙细雨的早晨，在一家巴洛克风格酒店的会议室中，散乱地摆放着几张最近腾出来的路易十五世的座椅。我摆出一副严阵以待的架势，准备接受亨利的挑战。亨利是一位50来岁的英国人，衣冠楚楚，满头银发，矮小的身材使他棱角分明的脑袋显得硕大无比。我坐在椅子上，向前探着身子，同时拉了拉西装的袖口。这套西装曾伴我度过在中学辩论队时的峥嵘岁月，自那以后，它似乎变得越来越紧。我等待着时机，准备阐述自己对“全球化”、“证券化”，以及面临残酷国际竞争的现代企业迫切需要建立宽严并存的管理体制等问题的看法，这些都是我最近两周深思熟虑的成果。如果有必要的话，我还想论述那套管理咨询与捕捉鲸鱼极其相似的理论。

在简单地寒暄了几句之后，亨利笑了笑，或许是暗自得意的笑吧。他摸了摸下巴，同时将脑袋稍稍地歪向一边，然后直视着我，开始提问：“英国有多少家酒吧？”

生活中的惊奇无所不在，这大体上是件好事。每份惊奇都是一次学习的机会。作为一名管理咨询师，我的职业生涯正是由一长串这样的学习机会组成的。同所有的咨询师一样，我能接受这样的教育，完全是拜客户的慷慨大方所赐。在他们的资助下，我游遍了世界，成为几十种学科的专家。我协助创建了一家新的咨询公司，好像火箭一般，腾空跃起，随即又轰然爆炸，只留下无休止的指责声和一堆尚待处理的诉讼案。之后，股票市场运用其神秘莫测的智慧，冷漠地将奖赏和惩罚分配给那些根本不配得到这份恩赐的人士以及无能之辈。肇始于这次面试的试验延续了10年之久。坦率地说，它有点失控，有时还变得特别丑陋。但是最终，它的确带来了一些有趣而又令人意想不到的结果。

我的经历带来了一系列恼人的问题。正是这些问题最终促使我撰写此书。甚至在我面对这个关于英国酒吧的问题之前，烦恼已经开始显现。其中有一个问题令我特别不解：为什么有人竟然愿意雇佣我担任管理咨询师？在我接受这份邀请函（这也是唯一的一份）后不久，我又换了一种问法：为什么有人愿意雇佣一家会雇佣我的管理咨询公司？我浪费了

很多脑力，试图驱散心中的猜疑：或许这家咨询公司犯了一个尴尬的错误？公司的合伙人是否正在敲打他们的脑门，想搞明白他们怎么会鬼使神差似地从事如此危险的一项试验？然而，真实的情况却是，我进入咨询领域这件事最不寻常之处就在于，它很“正常”。在那个时候，甚至包括现在，像我所在的这种公司一直在疯狂地招募各种各样的人士。你可以想象，其中有一些人的资历甚至连我都不如。

从上世纪 80 年代早期开始，在美国名牌大学的校园内，随处可以听到一种巨大的“吸气声”，最近有一位作者将这种声响的来源贴切地称为“世界上最新的职业”。虽然管理咨询业的历史可以追溯至 20 世纪早期的那几十年，但是，在它出现之日起的很长时间内，管理咨询业一直都只是绅士们的专属领地。1980 年，全世界可以和咨询扯上关系的行业雇佣的专业人士大约有 30 万（其确切的人数，在很大程度上，取决于对咨询业的定义）。而且，在一些顶尖的咨询公司里，年轻雇员的在职时间一般只有 1.9 年，造成的结果就是，咨询业对新雇员的需求量大得惊人。大约有 1/4 毕业于顶尖商学院的研究生，以及名牌大学 1/6 的本科生，都会以向他人提供企业管理建议的方式开始其职业生涯。

当然，这一切都与金钱有关。当我未来的雇主为我开出 75 000 美元的起薪时，我着实吓了一跳，为一位找不到工作的哲学家提供如此高的薪水，似乎是一项不高明的决定。这使我对公司合伙人在资金使用上的精明程度产生了怀疑。然而不久，我就有理由怀疑，究竟是谁愚弄谁。同顶尖公司的任何一位普通的咨询师一样，不久我就被以每年大约 50 万美元的“身价”，推荐给公司的客户。

这样的数字加重了我对于新发现的这份职业的神秘感。当我即将从研究生院毕业的时候，一位老教授用一个问题概括出了这种难以理解的现象。当时，我们正在一起吃炸鱼和薯条，和蔼可亲的教授皱了皱眉头，问我：“如此多所知甚少的人，怎么能凭借告诉他人如何做好自己本分工作的方式，赚取如此巨额的金钱？”

就在我准备接受这份新工作时，我突然对自己在商业知识上的明显缺陷感到有点不安。我给拥有 MBA 学位的哥哥打了个电话，向他请教一下商业用语方面的学问。他只是笑了笑，然后说，如果他的同学听说我没有上过商学院，却得到这样一份工作，他们一定会非常郁闷的。我在百货公司买了一套深灰色的西装，随后便面对穿衣镜，练习了一下所谓的商业用语。在上班的头一天，当我穿着一身新行头，走近公司位于第

五大街的写字楼时，我感觉自己就像是一位奸诈的推销员，而且身上连骗人的玩意都没有携带。我确信，我这个冒牌 MBA 肯定会被识破的。

过去一个世纪以来，MBA 已经从一项可以点缀门面的附属品，演变成一种进入工商业高层不可或缺的敲门砖。1968 年，美国大学授予了不到 18 000 个商业类硕士学位。在我开始工作的 1988 年，这项数据已经增长至 7 万人。而在 2008 年，这一数字已接近 14 万，这意味着，在美国授予的每 4 个硕士学位中，就有 1 个是 MBA 学位。在下一个 10 年，拥有 MBA 学位的人数将超过芝加哥市的总人口。事实上，将有数百万人接受商业语言培训，估计所有人都想“出人头地”。

而我就很快清楚地意识到，我没有上过商学院这件事并不重要（这是我遇到的另一个惊奇）。虽然我的商业生涯并没有任何值得荣耀的事情（这是一种比较婉转的说法），但是，我的职业生涯是处于高峰，还是跌入低谷，与我没有商业学位这个事实并无任何关系。更重要的是，我的情况并没有什么特别之处。我的运气不错，可以和一群教育背景千奇百怪的咨询师一起共事。他们当中有律师、医生、化学工程师、天体物理学家、历史学家，当然也有 MBA。正式的评估和我个人的估计都显示出，那些没有 MBA 学位的咨询师，一般要比 MBA 出身的咨询师表现得更好。咨询业的其他人士也做出了同样的判断。在接受《纽约时报》采访时，波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）伦敦办事处的一位员工这样说道：“通常情况下，没有 MBA 学位的咨询师所受到的评价，要好于上过商学院的同事。”麦肯锡公司（McKinsey）决定就此事展开内部调研，他们将雇员按照工作年限分为 1 年、3 年和 7 年这 3 个层次。“在所有层次上，”该公司的首席招聘官告诉《纽约时报》：“没有商业学位的员工的表現，至少不差于就读过商学院的员工。”

此种情况绝非管理咨询这个特殊行当所独有。在一篇评论 MBA 综合表现的文章中，斯坦福大学商学院教授杰夫瑞·菲佛（Jeffrey Pfeffer）与克里斯蒂娜·方（Christina Fong）总结出这样的结论：“具备 MBA 学位或者获得 MBA 课程的学分，与职业是否成功并无关联。”亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）或许是当代最富才华的商学院课程批评家。他认为，在如今国内最有名望的 4 位 CEO（首席执行官）中，没有一个拥有 MBA 学位，而在《财富》杂志一篇题为“CEO 为何会失败”的文章所提到的 CEO 中，有 40% 拥有 MBA 学位。杰克·韦尔奇（Jack Welch）是上述 4 位最富名望的 CEO 当中的一位，他碰巧是一位化学工程博士。最近，

他建议麻省理工大学斯隆商学院的学生应该将更多的精力花在构建社交网络上。“你们需要了解的任何东西，都可以在实际工作中学到。”他说道。据媒体报道，当韦尔奇说出追求 MBA 学位纯属“浪费时间之举”这句令人愤慨的话时，坐在一旁的商学院院长被震惊得目瞪口呆。

那么，商学院提供给世界的研究资料，是否要比他们授予学生的学历证书更有使用价值呢？人们同样有充足的理由来怀疑这一问题。1988 年，由商学院自身发起的一项研究清楚无误地总结道：“对于商学院的学术研究以及成果，工商界的主要管理人员要么很少关注，要么置之不理。”2003 年的一项研究证明，“大多数商学院……并没有有效地开创出‘有用的’商业思想。”在我所共事过的同事和客户当中，我想不出有哪一位认真地，或者说系统地依赖管理方面的学术文献。

然而，商学院的入学人数一直持续增加。与此同时，商业教育的基本思想依然被广泛接受，其中甚至包括一些它的批评者。例如，2005 年，南加州大学（University of Southern California）的两位著名的教授，沃伦·本尼斯（Warren Bennis）与詹姆士·奥图（James O'Toole）在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）发表了一篇引发热烈讨论的文章。在文章开头，这两位教授坦率地宣称：“商学院正在错误的方向发展。”但是，他们随即笔锋一转，声称：“同医学与法律相似，商业也是一门职业，商学院也是专业性学校。”

然而，商业教育的前提需要接受开诚布公的质疑。毕竟，如果事实证明，拥有医学博士与一位医生的职业表现并无关联，或者医生们通常会忽视医学院提供的研究资料，那么有些问题就必须被提出了。我经历的事情令我百思不得其解：商业是一门职业吗？经理人需要接受商业管理方面的培训吗？商学院存在的理由是什么？

在接受我的这份新工作之前的那几个烦躁不安的星期里，我决定去本地的书店寻找答案。实际上，管理方面的书籍有两种：有一类书籍是商学院教授强迫学生必须阅读的，而人们实际购买的是另一类，也就是所谓的“管理大师”的著作。我将自己辛苦挣来的奖金的一大部分奉献给了这些大师。然而，一开始工作，我就发现自己太过忙碌，根本没有闲暇打开这些藏匿在隐蔽处的书籍。只是在我的咨询生涯划上一个可耻的句号之后，我才终于有时间聆听这些大师的教诲。坦率地说，这种阅读体验令我感到万分震惊。

先来谈谈好的一面，这些大师的确可以大大丰富你的幻想世界。在

阅读他们的著作时，我发现自己经常难以克制想要成为一位 CEO 的冲动。我真的想做出英勇的决定：出售表现不佳的部门，征服新市场，释放出“我的属下”创造性的天赋，特别是如果这意味着可以收到满怀感恩之心的股东赐予的价值数百万美金的股票期权，意味着可以让我的面容以一位“富有远见卓识、不守常规的人士！”的姿态出现在《快公司》杂志的封面上。为了审视公司的管理过程，“将三四十个同事召集在一起，将他们划分为四五个团队”，管理大师加里·哈默尔（Gary Hamel）在他著作里一个很有代表性的章节中这样写道。当然可以，我想。然后，我或许会让公司的喷气式飞机，带上我和我欣赏的属下一起去滑雪胜地阿斯彭游玩。

然而，当我放下这些大师的著作时，我感到自己好像刚刚触摸到一大袋辣味玉米片的底部。吃玉米片的时候，感到味道的确不错。但是，最终留给我的又是什么呢？例如，当我重新翻开吉姆·科林斯（Jim Collins）所写的《从优秀到卓越》（*Good to Great*）一书，随便阅读其中的一页时，我发现了这样的字句：“所有从优秀迈入卓越的公司都敢于直面当下残酷现实，并以此为契机，探寻通往卓越的路径。”说得很对！但是，还有其他的变通之法吗？难道要依靠对当下现实不切合实际的幻想实现卓越？《追求卓越》一书的作者自己承认，“过于袒护”、“陈词滥调”是此书的 8 大教训之一。随即他们又改变口吻，声称，这些老生常谈所具有的“强度”可以神奇地将其转化成更有意义的事物。他们用该书的续篇《追求卓越的激情》（*A Passion for Excellence*）的第一章，证实了这样的观点：他们的著作实际上是“对显而易见之事的一种炫目的诠释”。但是，照此说来，第二章是否真的有存在的必要？

然而，与这些大师著作相关的最奇怪的事情，并不在于其可疑的内容，而是它们令人难以置信的篇幅。你或许会认为，为价值数十亿美元的大型公司提供管理建议的市场需求量，与公司专机内饰设计的市场需求相当。鉴于提供此类咨询的大多数人自身并没有管理过大公司，而且似乎满足于用不证自明的言论抚慰读者，你或许会认为此类市场甚至更小些。但是事实上，告诉人们如何管理大企业自身就是一门大生意。这仿佛是一帮被解雇的公司专机装潢工，在小型货车的车主当中，发现了一群追随者。当我费力地阅读这些提供管理建议的书籍时，我不可避免地沉思着一个不太礼貌的问题：如此劣质的书籍怎么会如此畅销？

在我的咨询生涯开始后不久，我就发现，我优厚的薪水，甚至包括

我极高的“身价”，仅仅是公司微不足道的一点小钱。事实上，管理咨询师之所以能为自己标出每年 50 万美金的价格，其中部分原因就在于，他们为之工作的那些人认为 50 万算不上是一笔巨款。

2006 年，《财富》500 强企业的 CEO 的平均报酬高达 1500 万美元。2007 年，尽管经济已经开始衰退，CEO 的平均年薪依然持续增长。如今，CEO 的平均薪资大约是普通工人的 400 倍，而 30 年前，大约是 40 倍。连同金钱而来的，是人们对于工商界卓越领袖的无比崇敬之情。大学领导、慈善家、医院管理者以及政客都做出承诺，他们要像 CEO 那样管理自己的专属领地。乔治·布什是美国首位成为总统的 MBA。在 2000 年的大选中，他将自己描绘成一位“CEO 总统”。公认的看法是，无论需要解决的问题是一个寻求救赎的灵魂、一种濒于破裂的关系，还是一个陷入困境的超级大国，解决之道就是，将其转变为一家私营公司，然后像 CEO 那样对其实施管理。

许多人有正当的理由质疑，如今工商巨子的表现是否无愧于如此巨额的薪酬、如此尊崇的地位。例如，家得宝百货公司（Home Depot）的 CEO 罗伯特·纳德利（Robert Nardelli）获取的离职赔偿金数以亿计；国家金融服务公司（Countrywide Credit）的 CEO 安吉罗·莫兹罗（Angel Mozilo）赚取的美金与前者不相上下，但是他所创建的企业却将抵押贷款发放给了那些根本无力偿还的人士。面对这种现象，人们势必要提出一些问题。在 2007 年进行的一项关于高管薪酬水平的调查中，美联社评论道：“CEO 薪资的涨跌，与该公司股价或利润的变化方向并无关联。”美国的 CEO 平均赚取的薪酬是欧洲同行的 2 至 3 倍。但是，正如西北航空公司（Northwest Airlines）的主席加里·威尔逊（Gary Wilson）在《华尔街日报》的一篇文章中所说的那样，“就他们对股东的贡献而言，并没有证据显示美国的 CEO 表现得更好。”

但是，与当今这些经营管理的超级英雄有关的最重要的问题，并非他们是否“物有所值”，而是这样一个疑问：究竟是谁为谁工作？经理人是在为他们的公司效力，还是恰恰相反？在这样一个董事会成员往往是 CEO 最亲密的朋友，董事会主席经常兼任 CEO，股东在公司的地位变化无常的世界中，这并不是一个无聊的问题。这与古罗马人看到罗马帝国开始变得难以驾驭时，他们扪心自问的问题是同一种类：Quis custodiet ipsos custodies?（大意是：谁来管理经理人？）

这次物质世界之旅激起了我心中一种似曾相识的感觉，这或许是此

番旅行最令我惊奇的事情。徒有其名的专家、证明无知的学问、写得异常糟糕的书籍，以及谁在掌控企业这一恼人的问题——我以前在哪见过这些现象？不管是在其最好还是最糟的时刻，管理学都让我想起了那门我原以为已经被我摒弃的学科——哲学。在我提前退休之后，我终于有机会深入审视管理学文献，这种感觉就好像是无意中走入一个陌生而凌乱的后院。我发现，管理学与其说是一门学科，还不如说是由一些尚待解决的问题和秘密议程组成的结合体。在这门学科中，提出一个正确的问题，要比找到正确的答案重要得多；各种问题与其说是得以解决，倒不如说只是得到暂时的调和，最大的奖赏往往属于那些能够专注于一件真正重要的大事的人。

我逐渐明白了一件事情，即管理学实际上是人文学科中被忽视的一个分支，它隶属于哲学史研究（假如真的将其归类的话）。我意识到，管理理论家之所以缺乏深度，是因为他们仅仅用了一个世纪的时间，去探究哲学家和富有创造力的思想家钻研了数千年的事物。这就说明了，为什么未来的商业领袖阅读一些历史书、哲学随笔或者仅仅看一部精彩的小说，都要比追求商学院的学位更有收获。实际上，这也是为什么如果工商界人士放弃他们的商业学位，我们大家的境遇会变得更好的原因。

不幸的是，管理学本质上是一门人文学科这一事实，并未得到广泛的认知。几乎一个世纪以来，在商学院、管理理论家以及咨询师当中，对管理学本质占支配地位的认识与之截然不同。我现在认为，我穿梭商业世界的历程中所遇到的种种似是而非的论调，正是源自对管理学本质这种被广泛认同，但实际上却是大错特错的观点。我撰写此书的目的，就是为了追溯这一思想的演变历程、揭露其缺陷，并提出取而代之的观点。

传统观点认为，管理是一门技术——它由一堆技巧组成，以科学观测为根基，由专家为其提供养分，而且是可以传授给学生的。“如果你的车库里有两部轿车，每间房子都有一台电视机，每个口袋里都装有数字化设备，你要知道，这一切全是拜现代管理理论的发明者所赐。”加里·哈默尔如是说。他还将管理学的创设与燃气汽车的发明相提并论。彼得·德鲁克（Peter Drucker）将与之相似的管理学基本思想，视为理所当然的事情。他声称：“管理已经改变了世界上发达国家的社会和经济结构。”管理是一门技术学科的观点，可以追溯至早期一些很有影响的思想家——特别是亨利·法约尔（Henri Fayol）、玛丽·帕克·福莱特（Mary