

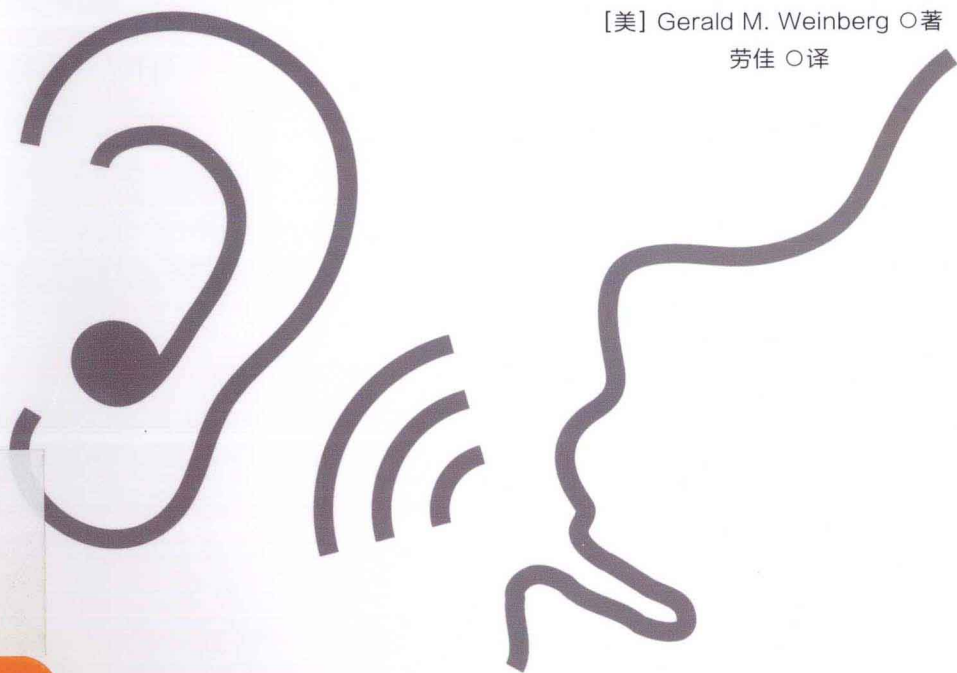
TURING

咨询的 奥秘

温伯格经典著作全新译本
咨询公司首选培训参考书
轻松诙谐，醍醐灌顶，打开心灵之窗

寻求和提出建议的智慧

[美] Gerald M. Weinberg ○著
劳佳 ○译



The **SECRETS of CONSULTING**
A GUIDE TO GIVING & GETTING ADVICE SUCCESSFULLY



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

咨询的 奥秘

寻求和提出建议的智慧

[美] Gerald M. Weinberg 著

劳佳 译



The **SECRETS of CONSULTING**
A GUIDE TO GIVING & GETTING ADVICE SUCCESSFULLY

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

咨询的奥秘:寻求和提出建议的智慧/(美)温伯格(Weinberg,G.M.)著;劳佳译.--北京:人民邮电出版社,2014.1

书名原文:The secrets of consulting:a guide to giving and getting advice successfully

ISBN 978-7-115-33748-1

I. ①咨… II. ①温… ②劳… III. ①咨询服务
IV. ①C932.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第281847号



内 容 提 要

这是一本在全球咨询领域畅销多年的经典著作。它不仅仅是一本关于咨询的书,更是一本关于与人相处的书。作者通过对自己25年专业经验的总结和提炼,精辟地归纳出了各种规则、定律和原理,其中包括如何在竞争激烈的咨询市场中脱颖而出、如何为咨询服务定价和拓展市场、如何衡量咨询服务的有效性,以及如何处理咨询人员与客户的关系等。

本书不仅能为专业的咨询人士指出成功之道,也对普通读者在日常生活中如何与人相处具有极大的借鉴意义。

◆ 著 [美] Gerald M. Weinberg

译 劳 佳

责任编辑 李 瑛

执行编辑 李岩俨

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本:880×1230 1/32

印张:9.625

字数:206千字

2014年1月第1版

印数:1-4000册

2014年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字:01-2013-4005号

定价:39.00元

读者服务热线:(010)51095186 转 600 印装质量热线:(010)81055316

反盗版热线:(010)81055315

广告经营许可证:京崇工商广字第0021号

版 权 声 明

Original English language edition, entitled *The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully*, copyright © 1986 by Gerald M. Weinberg. All rights reserved. Translation published by arrangement with Dorset House Publishing Co., Inc. (www.dorsethouse.com), through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

本书中文简体字版由 Dorset House 出版公司授权人民邮电出版社独家出版，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

译者序

咨询——一个经久不衰、至今仍炙手可热的行业，吸引着无数学子与专业人士投身其中。细想“咨询”二字，无非是“有问于人”。有问则必有答，回答问题的一方，无论是否拥有“顾问”这个头衔，事实上都是咨询顾问。如何找到问题的根源（或者干脆不去找），如何解决（或者不去解决）一个问题，如何获得对方的信任，让自己的答案发挥最大的效用，甚至如何推销自己招徕生意等，这些都是各行各业的人士每天都面对的难题。

国内外咨询、沟通方面的书籍汗牛充栋，温伯格的《咨询的奥秘》一书自首次出版迄今已近二十年，一直长销不衰。在本书一个个诙谐精巧的故事背后，是作者在数十年业界经历中，对“咨询”这一过程深刻体察后凝炼出的睿智见解。它们早已超越了咨询行业的界限，相信无论你是“问”还是“答”的一方，本书都能带给你一些启迪和反思。

有幸翻译本书是一次难忘的精彩体验。读到作者精心设计的故事，有会心一笑处，有拍案叫绝处，有掩卷沉思处，当然也有不少为巧妙的文字游戏而绞尽脑汁处。限于水平，译文仍有不尽人意乃至错漏之处，还望读者批评指正。

感谢图灵编辑岳新欣、李瑛和李岩俨为本书付出了很多心血。我的父母和妻子一如既往地大力支持我的工作，在此向你们表达深深的爱意。

劳佳

2013年11月

中文版序

I am thrilled and honored to know that a new Chinese translation has been prepared. As an author, I desire nothing as much as reaching intelligent readers, so what could be better than making my writing available to the largest nation on Earth. I hope that some of those readers will write to me about their response to the book, to let me know how successful James Lao (my translator) and I have been in helping others in their careers.

Jerry

October, 2013

得知新的中文译本即将出版，我备感荣幸和兴奋。作为作者，最大的愿望莫过于获得更多睿智的读者了。如今，我的书能够在世界上人口最多的国家出版，还有什么比这更好的呢？我希望读者可以把对本书的评价告诉我，好让我知道劳佳（译者）和我是否对他们的事业有所助益。

杰拉尔德

2013 年 10 月

萨提尔序

阅读本书是一场非常特别的体验。本书唤起了我的幽默感，让我意识到了人性的弱点，了解了人体系统是如何运转的。最特别的是，本书拓展了我的视野，让我知道变化是如何发生的，以及一名顾问怎样才能所处的环境中做到卓有成效。

本书思想深刻，表述幽默而生动。杰拉尔德·温伯格的风格就是在分享他的经验和知识时，让我感到备受启发，而不会充满戒备。阅读本书的时候，我能和他笔下的人及问题产生共鸣，并且快乐地自嘲并从适用于自己的情景中学到知识。

本书远不只是一本顾问手册，它实际上在告诉人们如何才能掌控自己的成长。作为家庭治疗师，我发现，如果与由父亲、母亲和孩子构成的家庭关系联系起来，将有助于我们理解人的行为以及顾问和客户之间的关系。父亲和母亲自然已经成年，孩子则完全依赖成人。我们从出生到成年所学的东西都与此息息相关。虽然很多东西我们都是在无意识中学到的，但这个过程还是让我们认识了自己以及自己对于世界的重要性。它也培养了我们应对问题的能力，而这正是顾问所强调的。

不管有没有意识到，也无论我们是客户还是顾问，童年时期学到的基础知识还在发挥着作用。这些强大的潜意识中的知识有时会阻碍我们获得希望的结果，温伯格经常为此善意地戏弄一下读者或

者自嘲。例如，我们每个人都需要他人赞赏和公开认可我们的成功。儿子自豪地骑着自行车，说道：“快看，妈妈，我不用手扶也能骑车！”他希望妈妈会笑一笑。可如果妈妈没有，孩子的需要就没有得到满足。直到成年，他可能仍然在寻找那份笑容，只不过身边早已物是人非。

我们当中很多人既希望和需要求知，同时又害怕表达需求后遭到拒绝。我们心想：“说到底，如果我够聪明，应该已经无所不知，也能够很好地处理每一个情况。如果我没能做到，那就表明我软弱、愚蠢、荒谬或无能。我无法承认这样的缺陷。”一旦作出了这样的自我解释，大多数人就会开始躲闪，要么隐藏自己的真实感受，要么把这种感受转嫁到他人身上，比如心里想：“我并不需要你。如果看似需要，那大概是你看走眼了。”

给予帮助、提供新的应对办法是顾问的工作，但顾问要想成功，工作时就要考虑到上述的客户顾虑。客户请顾问来帮忙，实际上就是在有声或无声地说：“我需要你，但我不能说得那么直接，所以请找到一种方法来帮我，同时不要让我否定自我价值。”睿智的顾问在回答时，既能认可客户的自我价值，也不会降低他自己的价值。否则，就不会有什么真正的或持久的变化发生。

作为睿智的顾问，温伯格在许多不同的环境下说明了这关键的一点。他指出了应对客户顾虑的有效又有趣的方式，并且经常称赞那些知道何时应向谁求助的客户，认为他们这样做是智慧而非无能的表现。在这种情况下，客户和顾问都在学习中成长，大家都感觉很好。

说到底，咨询的奥秘，讲的不就是成长、能力和良好的人际关

系吗？换句话说，就是让我们对自己和别人都感觉很好，也让我们感到希望和目标都得到了满足。

弗吉尼亚·萨提尔

Avanta Network 培训部主任

1985 年 10 月于加州帕洛阿尔托市

序 言

如果你是一名咨询顾问，或者曾经请过顾问，那么本书就是写给你的。这可是个很大的范围，因为如今差不多每个人都算得上是某种顾问，比如硬件和软件顾问、社会工作者和心理医生、管理顾问和工作顾问、能源顾问和资讯顾问、安全顾问和事故顾问、美容顾问和化粪池顾问、顾问医生和顾问律师、婚礼顾问、装修顾问、遗传咨询师、家庭治疗师、经济顾问、破产顾问、退休顾问、葬礼顾问、通灵顾问等。

这些还只是专业人士。你问邻居用什么给草坪除杂草的时候，就是在进行咨询；女儿问你该上哪所大学的时候，你自己就成了顾问。至少在美国，你不用领营业执照就可以建议别人应该买什么车，或是帮别人看看到阿卡德尔菲亚去最近的路是哪条。

既然顾问有这么多类型，那他们有什么共通之处呢？怎么才能让他们都愿意看这本书呢？我对咨询的定义是应人们的要求去影响他们的艺术。因为人们需要某种变化或是担心发生某种变化，所以他们才会去做这样那样的咨询。

很多人在影响他人时并非是应对方的要求。法官可以判你做 30 年苦役，老师可以让你看 30 页很难的书，老板可以派你出 30 天苦差，神父可以让你念 30 次《圣母经》。法官、老师、老板和神父也可以充当顾问，但不是在上面这些情况下，因为这些影响是通过某

种权力体系施加的，不一定是受影响者自愿接受的。

其他一些产生影响的人虽然没有权力，但因为别人没有要求，也算不上是顾问。说起这一类人，我就想到汽车经销商及其他推销员。同样，他们也可以充当顾问，但在没经你的要求就向你推销的时候，他们就不是顾问。

别人称你为顾问并不意味着你真的是顾问。很多人的头衔是顾问，但这只是为了让他们的无聊工作显得比较光鲜罢了。比方说，某些“软件顾问”其实就是彻底的辅助编程劳动力。他们的“客户”最不想要的就是受他们影响，人家只当他们是编代码的苦力罢了。不过比起那些普通的头衔，称这些临时工为“顾问”还可以少付他们几块钱呢。

相反，即使没有顾问的头衔，你仍然可以是一位顾问。任何职员都是一线管理人员的顾问。他们雇你的时候，就是在请求你对公司施加影响（否则雇员工干什么？）。不过你拿了一段时间的工资之后，他们可能就忘了是让你来帮忙的了。有时候连你自己都忘了，所以你的任务和公司请来解决某个特定问题的外部人员还不太一样。

这不是一本教你如何当上顾问的书。当上顾问很容易，你很有可能已经是一名顾问了，因为只要应别人的要求施加影响，你就变成顾问了。你恰恰是在接受请求之后才需要帮助的。成为全职顾问后，我很快就发现，很少有人在自己很理智的时候想要别人来施加影响。因此，顾问往往会比常人看到更多非理性的行为。比如，你可能已经发现，很多人征求了你的意见，然后却因为你给出的意见而愤怒地攻击你。这种非理性会把顾问逼疯，但如果你能应付，就

会给你带来财富。

不过我还是有应付不来的时候，此时我会去写书来恢复理智。任何因为不理性而买我书的人可能都想寻求我的影响，不过至少我不需要面对面地给出建议。这也就是我的书比我的咨询费便宜的原因。

然而大多数时候，我还是很喜欢与客户直接互动的，只要我能忍受他们的不理性。如果还想干这行，我似乎只有如下两种选择。

1. 保持理性，然后被逼疯。
2. 变得不理性，然后被别人称为疯子。

多年来，这两种选择一直让我痛苦不已，终于我想到了第三种方法。

3. 理性地看待非理性。

本书谈到了我在看起来非理性的行为中发现的理性方面，这些非理性行为无外乎都是要寻求影响。这就是咨询的奥秘。本书的书名表明它是写给顾问看的，但它实际上是写给所有对我们这个不理性的世界感到困惑并想加以改变的人的。这个读者群可谓无限大的。

如果你自己也困惑不已，以至于没人找你做咨询，那么可能你自己也需要请一名顾问。你可以看看这本书，以便省下请顾问的钱，或者让你付给顾问的钱花在刀刃上。

但要是感到困惑，你绝对不需要这本书，你需要的是心理医生。在当今世界，也许只有远离尘世的人才能不感到困惑吧！

那么阅读本书能给你带来什么呢？很多人看过了书的手稿，有些人称自己受到了积极的影响。一位顾问说，她应用了一条称为

“橙汁测试”的定律，结果得到了原本很可能丢掉的一份利润丰厚的合同。另一个人说，他应用了最小后悔原理，谈下了更高的价码。还有一个人用同样的原理却丢掉了一份大合同，但他并不太介意，这也就是该原理叫做“最小后悔原理”的原因所在。一名经理跟我说，他看完本书手稿之后立马解雇了一个每个月要价三千美元的顾问。他倒没说那位顾问后不后悔。

并不是所有情况下都会产生直接的经济影响。有几位读者说，通过阅读本书，他们对咨询的本质了解更深了，更喜欢自己的工作。一位产品总监说他应用了“水牛和狗”的新知识，结果他有更多的建议被市场经理采纳实施了。另一位职员则说给不出什么具体的例子，不过她说老板称赞她的“想法越来越好了”。

一位资深顾问给我讲了一个很长的故事（我觉得他是因为我书里的一些故事太长而故意报复我），说他曾经长期为自己没有博士学位而焦虑。他后来拿出几年时间回到学校攻读博士学位，最后却发现他的客户对学位根本没兴趣。“阅读本书就像去读博士一样。我并不是真的需要阅读，但要是没读过，我就会一直以为自己需要读。”在第1章你就会了解到，这是所有顾问都想达到的境界。

杰拉尔德·温伯格

1985年8月于内布拉斯加州林肯市

目 录

第 1 章 咨询为什么这么难	1
舍比咨询定律	3
问题总会有	5
百分之十的承诺	5
百分之十的解决方案	6
永远是人的问题	6
马文定律	7
永远别忘了客户是按小时付费的	7
功劳法则	8
独行侠幻想	9
咨询第四定律	10
树莓酱定律	11
温伯格双胞胎定律	13
鲁迪黄萝卜理论	17
黄萝卜之后是啥	19
咨询的困难定律	20
困难定律	21
更困难定律	22
最困难定律	22

第 2 章 培养矛盾的思维框架	24
为什么需要矛盾呢	25
优化强迫症与折中疗法	27
折中图	29
折中疗法	32
时间的折中	33
现在还是以后	34
费舍基本定理	35
风险还是确定性	36
第三次魔咒	37
橙汁测试	38
 第 3 章 在不知道自己在做什么时保持高效	42
专家的问题	43
董事会议室中的大象	43
超出你的知识深度	44
马文的医学秘密	45
头号秘密	46
第二大秘密	46
第三大秘密	47
第四大秘密	48
第五大秘密	49
第六大秘密	50
标榜失败	50
伯登法则	51

咨询中的伯登法则	54
标榜自己的失败	55
假装成功	56
打官腔	57
镀金法则	58
逆镀金法则	59
镀金的顾问	61
 第 4 章 看到那里有什么	62
锤子定律	63
发明工具来扩大视野	63
历史研究	65
一个很长的有关面包的故事	65
白面包警告	67
伯丁追溯原理	69
斯巴克斯解决问题定律	70
研究指南	71
“为什么”的诅咒	72
顾问应该穿什么	72
无穷无尽的理由	76
透过表面现象	78
大不是马	78
标签法则	79
维护还是设计	81
误导法	82

三个手指法则	82
五分钟法则	83

第 5 章 看到那里没什么.....85

缺失的工具	86
从“少了什么”开始推理	87
平均定律	88
缺失的解决方案	89
缺失的历史	89
缺失的求助	90
如何找出少了什么	91
意识到自身的局限	92
利用他人	93
研究其他文化	94
利用洗衣单	94
检查流程	95
论胡扯	96
我为什么不当教授了	96
温伯格离奇定律	99
三的法则	100
让你的思维放松	100
寻找相似	101
推至极限	101
越过边界	102
寻找借口与寻找解释	103