

为什么咨询是如此艰难

面铺得越广，内容就越薄。

——草莓酱法则

你是否曾梦想过拥有一家自己的饭馆？为那些美食家们烹调可口的美餐，并在每天晚上打烊之后坐在柜台里清点堆成小山的成千上万的钞票？最近我读了一本介绍如何开办一家属于自己的饭馆的书，我憧憬着开办饭馆所充满的魅力、独立和富有，但是作者却花了整整一章的篇幅试图将我从梦想中拉回来。“把书扔掉，”他催促道，“为自己找个理智的行业”。

但是我并不那么容易被说服，因为那是我一生的梦想。我继续读书中的其他章节，却发现书中充斥着各种问题，这些问题警告我，在饭馆的世界中有很多丑陋的现实，比如：怎样赶走那些赊帐的、勒索的人，以及你的那些想蹭吃蹭喝的朋友，怎样在卫生检查人员到来之前对付那些入侵的蟑螂？怎样在冰箱坏了的时候处理那些令人作呕的易变质的食物？怎样应付那些在最繁忙的晚上提出辞职的服务生？顾客不上门怎么办？顾客来了又怎么办？他们吵闹着喝酒，并吐了一地怎么办？

最终，作者说服了我。我很难过，但又十分明智地放弃了我的开饭馆的梦想，重新回去做我那平凡的咨询工作。

你是否曾幻想成为一名咨询顾问？穿梭于各种充满诱惑又昂贵的华丽场所，给那些像热锅上的蚂蚁一样的客户提出高明的建议，而客户会立即毫不犹豫地采纳。更重要的是，你的每分钟工作都能捞上一笔不菲的收入。

对于我们当中那些想要逃离不幸生活的人来说，作一名咨询顾问的幻想有些接近于开一家饭馆的幻想。因此，在我们更深入讨论关于咨询的其他方面之前，我们最好先面对**第一个奥秘(The Number One Secret)**：

咨询并不像看起来那么容易。

在这一章里我们将会对此加以解释。

舍比咨询法则

对一个经理人来讲,如果一项预算中大多数是高深莫测的高科技项目,那么对其进行评判将会很困难。而处理那些像邮寄、物业管理和咨询那样比较易于清算的费用则相对容易些。

经理人可能不清楚什么是微程序控制或微观经济,但一定知道什么是咨询。经理人喜欢嘲笑咨询顾问。坦率地讲,我还从来没遇见过一位没有这种爱好的经理人,我也没见过一位不会嘲讽经理人的咨询顾问。

在许多高科技企业中,咨询费用是一项重要的预算项目,但是经理人与咨询顾问之间的敌对经常会造成这笔钱的浪费。了解这种敌对的经理人将会大幅度降低咨询预算,这就是我经常对经理和顾问讲他们之间关系的原因。即便如此,我还是很少在同一场合把这些同时讲给经理和顾问。在我第一次同时对他们演讲的时候,几乎造成了骚乱。当时大家刚刚吃过大块的牛排,参加了几小时的鸡尾酒会,因此在开始我的演讲之前我先讲了一个笑话以吸引他们的注意力:

开春的头一天,吉克和卢克决定去猎熊。当他们到达小木屋时天色已晚,不能猎熊了,所以他们不得不先休息一晚。天刚亮时卢克就醒了,他走进外面的树林,开始享受大自然的清新空气。不幸的是,在他回来的路上遇到了一只正在寻找早餐的灰熊。熊扑向了卢克,卢克则冲向木屋。就在熊将要抓到卢克的脖子时,卢克仰面朝天摔倒了,而熊扑得太猛停不住,直接跨过了卢克,冲进了开着门的小木屋。卢克想了一下,立刻跳了起来并关严了木屋的门,冲着屋里睡觉的伙伴喊道:“吉克,你先把它剥了皮,我再去弄一只回来”。

这个笑话收到了很好的效果,一些经理喊道:“卢克就象是个咨询顾问,他们总是带来麻烦,然后把麻烦留给我们管理者去解决。”这时,一位生气的顾问跳到他面前说:“你把话说反了,卢克是个经理,经理们总是自己处理容易的问题,而当他们遇到处理不了的问题时,他就会把这些问题和顾问一起锁在小木屋里。”

从这时开始我就失去了对听众的控制,甚至没有人注意到我离开了演讲台取了第二份甜品。在我享受着彩虹状的果汁奶冻在口中融化的感觉的同时,我努力想找出一些方法来停止这场争论,以帮助经理们和顾问们相互理解。

看着手中的奶冻,我头脑中突然出现了我的一位朋友多格·豪斯曾告诉我的舍比的三条法则,我从没见过舍比,然而我喜欢他的法则,尤其喜欢听起来荒谬却能吸引住失控的听众注意力的那些法则。我在麦克风前咳嗽了几下,努力使自己尽可能像摩西那样对大家宣布:

“我们做顾问的都有三个颠扑不破的法则，通常我们不将这些法则告诉我们的客户，但我想如果把这些法则透露给在这里的经理们将会对大家有所帮助。”

这些关于商业秘密的承诺重新控制住了听众，于是我接着说道：“现在给出这三条法则，是所有顾问在开始一项新任务时必须牢记的。”接下来我清晰而缓慢地读出了法则，并把它们一一写在了黑板上。

咨询第一法则(The First Law of Consulting)：

无论客户和你说什么，问题始终存在。

咨询第二法则(The Second Law of Consulting)：

无论问题最初看起来怎样，它始终是人的问题。

咨询第三法则(The Third Law of Consulting)：

不要忘记客户是按时间付费，而不是按你的解决问题的程度付费的。

正如我所预料的那样，听众都呆在了那里，彻底晕了。我成功的抓住了所有人的注意力，又可以继续我的关于客户与顾问关系问题的演讲了。

问题始终存在

对一个年轻的顾问来说，没什么比一到客户的办公室就被告知“我们真的不存在任何问题，没有什么我们应付不了的。”更令人感到郁闷的了。

事实上，不止一个初出茅庐的顾问曾如此无知地回答：“既然没有问题为什么还要聘请我呢？”这样回答看起来很合逻辑，但是逻辑和文化是彼此毫不相干的。在管理文化中最糟糕的事莫过于向别人承认你不能凭一己之力解决某个问题。如果你真的需要帮助，就必须悄悄地对方透露，而不能在公众面前承认出现了问题。

百分之十承诺

没有一个正在接受治疗的病人会认为自己很健康，但是咨询第一法则说没有人会承认自己在生病。因此顾问就面临一个大问题，解决的方法之一是承认客户是称职的，然后询问他是否有需要改进的地方。很少有人愿意承认自己在生病，但绝大部分人都愿意承认自己需要改进，除非他真的病了。

但是要小心，不要为得到工作而过于热情地给出太多计划。如果你承诺的太多反而不会被聘用，因为这样会迫使他们承认遇到了问题。咨询第一法则的一个推论就是**百分之十承诺法则(The Ten Percent Solution Law)**。

不要承诺会有百分之十以上的改进。

大多数人在心里的“没问题”中可以接受百分之十的改进。如果顾问成功地和客户签约了，那么就要小心不要让过多的改进使自己陷入困境。

百分之十解决方案

另一个推论就是百分之十解决法则(The Ten Percent Solution Law)。

如果你不小心取得了超出百分之十的改进，要保证这部分改进不被注意到。

当然，不被注意到的最好方法就是让客户享受所有的这些荣誉。不想忘却自己巨大成功的顾问就会像晚宴上用主人的桌布擦鞋的客人一样，不会再被邀请了。

始终是人的问题

经理人往往会把他们遇到的问题称为“技术问题”以避免承认自己的问题，技术问题往往不被认为是经理人的责任，因为在高科技行业中不可能聘请到所有需要的专家。

当审查预算时，执行官应该允许经理人把管理咨询隐藏在技术咨询的外衣下以保存颜面。每个人在每时每刻都需要外界的帮助，那么为什么这个问题还困扰着每个人呢？

即使“真的”是技术问题时，这些问题通常也能追溯为管理活动或是管理懒散，即使如此，有经验的顾问也不会指出是雇佣了所有技术人员的经理人应对问题负责，与此同时，顾问应寻找能阻止问题发生的人，或是在问题出现时能解决问题的人。

玛威法则

咨询第二法则的一个推论是玛威法则(Marvin's Laws)：

不论客户在做什么，给他一些其他方面的建议。

至少，人的问题或者是因为缺乏想像力，或者是因为缺少预见力。问题缠身的人总是愿意重复做那些从第一次开始就没起作用的尝试，如果这种尝试真能起作用，那他们也就不用聘请咨询顾问了。既然每个辛苦工作的人都可能失去预见力，那么执行官就应该为那些从来不需要外界顾问的经理人担心，他们深陷问题之中，以至于不知道自己到底有多少麻烦。

不要忘记他们是按时间付费的

咨询第三法则可能会被理解为顾问会尽可能地通过消耗客户的时间来赚钱。但实际上并不是这样。很多优秀的顾问曾经试图按问题解决的程度来收费，但据我所知没有人取得成功。要想成功，你首先必须要使客户承认他出了问题，然后那个问题还要足够大，才能证明付给

你解决问题的费用是合理的。

咨询第三法则实际上提醒了顾问，如果客户想要解决“问题”，那么他们早就应该按解决程度来付费了。深入一点来说，他们只是想能够对他们的上司说：“看，我们意识到了问题并试图解决它，我们已经请了咨询顾问。”

然而，当顾问离开后，情况就变成了“怎么能期待我们去解决问题呢？我们为一个高薪顾问付了三个月的薪水，问题也没能解决。很明显，问题无法解决。”

赏识规则

简言之，经理人不会花钱买解决方案，那只是给上司的托词。咨询第三法则的一个推论是赏识规则(The Credit Rule)：

如果你在意谁得到了赏识，你就永远不能完成任何事。

对于顾问来说要想获得赏识，客户就得承认问题得到了解决，承认问题得到了解决，就得承认出现了问题，而这是不可想象的。因此，只有那些看起来似乎什么都没完成的顾问才会再次得到邀请。

实际上这些顾问是否完成了工作是无法回答的，无论怎样回答都会使顾问失业。因此，高效率的顾问会确保此问题不会有答案。不幸的是，低效率的顾问也不会让此类问题有答案。不同的是，如果高效率的顾问在场，那么解决了问题的人是客户自己。

孤独守卫者幻想

没有得到赏识就很难开展工作，特别是对于咨询顾问来说，未能满足的愿望会影响我们的工作表现。一位咨询顾问曾经针对舍比法则及其推论这样说：“这些并不适合于IT业咨询，这个行业里大部分客户真的是按解决与否付费的，而且承认对IT知识的混乱几乎是这个领域里诚实经理人的标志。”除了需要感觉她正在完成一些工作以外，这位顾问可能忽视了一个潜在的咨询机会：与这些经理人一起工作，她可以创造这样一种情况，即执行官们将承担起经理人的责任，但他们所建立的技术机构不能有效地解决自己的问题。

与这位顾问相反，另一位顾问这样写道：“我总是试图给教师们换一种解决儿童问题的策略，并经常公开表扬那些成功地帮助了孩子的教师。我总是试着教给他们一些技巧以便下次再出现相同问题时不必再叫我回来。但我自己也有被关照的需要，因此我构造了‘孤独守卫者幻想’。当我结束一个案子时，我就憧憬自己狂奔着消失在落日的余晖中，而身后教师们一边冲我挥手一边问：‘那个戴面具的女子到底是谁？’”

我本人也使用相同的幻想，很多成长于无线电黄金时期的上年纪的顾问也和我一样，而对“孤独守卫者幻想”(The Lone Ranger Fantasy)没有深入了解的年轻的顾问们可以这样理解：

不要忘记这只是你自己的幻想，而不是事实。

咨询第四法则

在组织的咨询中，舍比咨询法则揭示了经理人与顾问之间本质的竞争。经理人和顾问都是凭着自己解决问题的能力赚钱的，任何一方承认需要对方的帮助将被认为是自身有所不足。只有最好的经理人和顾问才能伟大到承认他们不能凭一己之力完成任务，甚至经理人也时需要孤独守卫者幻想。

相同的矛盾也可以应用于所有请了咨询顾问的人。实际上你可以将顾问定义为：能帮你解决那些本来你认为自己能解决的问题的人。因此，雇佣顾问通常好像是承认个人失败，而没能够解决问题的顾问可以被解释为客户的个人胜利——除非客户以首席执行官的身份雇佣顾问。因此，顾问的失败与否还是取决于客户。

没有雇用顾问念头的人就不会有这样的约束。如果顾问没能解决问题，这些人就会很高兴，这就导致了我的最后一个法则，我把它加入了**舍比法则(Sherby's Law)**：

如果他们没雇佣你，就不要为他们解决问题。

咨询第四法则告诉你，千万不要让自己忘记咨询是在他人请求下去影响他的艺术。在咨询顾问当中最流行的职业病就是主动提供“帮助”。这样做对你的银行账户没有好处，而且也不会起作用，实际上通常会招致相反的结果。

草莓酱法则

我对咨询第四法则非常重视，因为当我还是孩子的时候我有两个明确的目标：想要帮助别人，还想通过帮助别人而致富。我的一生就是在平衡这两个相互矛盾的目标的奋斗中度过的。

我最早的工作之一是洗盘子——一份将肮脏的世界变得洁净的好工作。我一直很喜欢这份工作，尽管薪水不高，但是每当最后我胜利地洗完那些黏糊糊的草莓酱时，总会有一种难以名状的成就感。不幸的是，在我试图改变这个世界的其他尝试中从来没有过这种感觉，比如

做咨询顾问、培训师、演讲师和作家。在这些工作中草莓酱法则成了我不可战胜的天敌。

洗盘子造就了一种与工作对象的亲密关系,你的双手的每一个动作都会立即反映到那些干净的叉子、摔碎的盘子和光可照人的酒杯上。如果我儿子在咖啡杯把上发现了残存的花生油,那会让我恨不得找个缝儿钻到地下去;而如果我的岳母把洗得明光锃亮的锅底当做镜子欣赏容颜时,我也会像中了大奖一样乐不可支。尽管我承受过许多挫折和痛苦,但我从中学学习并取得了更大的成功,这就是事业满足的本质。

作为洗盘子咨询顾问,我失去了这种直接的满足感。如果客户向我请教如何搞掉粘在盘子上的花生油,我可以提供建议,甚至示范改进的技巧,但是不管我做出多大努力,花生油还是一直粘在那里,因为应该由我的客户去实现我的想法。

作为失去洗盘子这种亲密行为的补偿,顾问获得了在全世界去污界声名远播的成就感。我可以用刷 100 个盘子的时间教会两个人如何在我不在的时候工作,我失去质量的同时却获得了数量。

作为洗盘子培训师,我找到了质量与数量的平衡,因为培训只不过是咨询的一种比较廉价的形式。我们没有把全部精力投入到一位客户身上,而是开了个培训班以便能同时培训 15 ~ 20 人,每位参与者的收获都少了一些,但我的成本下降了,因此我的信息市场扩大了。不可否认,这样会失去一些本质,而且盘子有可能没有以前干净了,但难道因此就不值得将我的独门秘笈传播于世吗?

作为洗盘子演讲家,我能把我的咨询建议传播得更远,能同时让几百个像热锅上的蚂蚁一般的客户得到建议。虽然在演讲的过程中,他们中一些人可能在睁着眼睛睡觉,一些人甚至还以为我是在讲如何将花生油涂到盘子上而不是怎样把它弄掉,但仅仅因为这样我就不应该将更好的技能传给更多的人吗?

为什么就此止步呢?通过出版业的普及我可以将我这个方法传授给成千上万的客户,如果我这本书畅销的话,读者甚至可达到上百万,我也可以赚上数百万美元。

事实就是这样。那么到底有多少钱呢?我们附近的洗盘子工每年能赚 9000 美元,与此相比,洗盘子顾问能赚 30 000 美元,洗盘子培训师赚 50 000 美元,洗盘子演讲家赚 80 000 美元,洗盘子作家(比我好的)赚 150 000 美元。你的专业客户群越大,你能赚的钱就越多。

这个提示是显而易见的。不管你多么沉醉于这种举手可得的劳动的喜悦,却从没有人因为洗盘子而致富。尽管顾问可以过得稍微好一些,他们也不可能赚足了钱而提前退休,而演讲家和作家有时却可以。因此把你的双手从洗盘子水中拿出来吧,放到键盘上,你不但能致富,而且还能对整个国家的健康和清洁做出更大的贡献。

看起来情况的确如此，要不是有那个该死的**草莓酱法则**！挡在我和我的财富之间的这条颠扑不破的法则到底是什么呢？取一小瓶草莓酱和几片面包，稍有点经验你就会发现：

面铺得越广，实质就越少。

很为我们那些本能够改变世界并且因此而致富的人惋惜。草莓酱法则是自然真理，就像热力学第一定律那样永恒。如果你能把果酱涂得既厚又广，那么你就一定能够轻松地制造出一台永动机。这条法则也可以这样解释：

追求影响力还是使自己富有，由你自己选择。

每个立志帮助别人的人都应该向草莓酱法则鞠躬。对着喇叭喊还是用麦克风讲话，培养一个门徒还是建造一座教堂，教一个班级还是建一所大学，所有这些方式都还不如一个简单的肘尺更能使信息具体而厚重。

温伯格双胞胎法则

作为对草莓酱法则的一个实验，我写了一本书，名为《程序开发心理学》。这个法则很对，这本书确实使我以朴实的方式富裕了，但它的影响却不大。十几年过去了，这本书销量仍然不错，这意味着书中所描述的那些问题还没有得到解决。我知道我应该没有遗憾，但我还是对书的题目有些遗憾，自该书出版以来读者不断指责我这个“心理学家”，尽管很多心理学家都是咨询顾问，很多咨询顾问也都是心理学家，但也可能心理学家不是咨询顾问，而咨询顾问也不是心理学家。但是我必须坦率地承认，我现在不是，也从不曾是过“心理学家”。如果你很抑郁，不要指望请我去治疗，如果你总是忍不住把超市货架上的东西藏在裤子里，那最好找别人帮你。

我没有心理学家证书，也没有心理学学位，我从来没有渗透什么“人类行为的秘诀”，哪怕是一丁点儿的“人类行为的秘诀”，实际上，上大学时我曾绞尽脑汁地想办法逃掉心理学课程，甚至避免与心理学教授见面。

直到最近我还在怀疑整个心理学是 50% 的错误加 50% 欺骗，我甚至怀疑即使是心理学家本人也不知道哪一半是错误的，哪一半是骗人的。然而，当我成熟以后，我开始尊重一些凤毛麟角的心理学家的工作了，他们当中的大多数还能写出通顺的英文的。

被误认为心理学家使我对心理学家的苦境有了体会。如果你是一位核物理学家，手钻的孔不会将你钉在墙上，并强迫你为它们讲述最新的奇怪的夸克理论。但是每个孔和酒吧却都是没有执照，没有学位，没上过课，没受过培训，甚至没看过书的人类行为专家。

不幸的是，那些正规的心理学家对大多数的人类行为的预言都是可笑而简单的，通过气象学家我们知道可以预言明天和今天天气一样的概率是 $2/3$ ，这使得每个人都能成为气象专家——只有 66% 的准确率。不要奇怪心理学领域有这么多专家，其实只要我们应用一条简单的法则也能预言 99% 的人类行为，这就是：温伯格双胞胎法则。

即使你学过心理学课程，教授也肯定没讲过温伯格双胞胎法则。你不必责怪教授，也不用要求他退学费。没有人愿意说出专业秘密，如果你知道心理学课程只有 1% 的内容，而只用毫不费力的 1 分钟就能学到其他 99% 内容的话，你还会来上课吗？

就像很多真正伟大的法则一样，这个法则也源自一个简单的事件。在一个阴冷的冬季，正值上下班高峰，我和我的妻子丹妮乘坐 M104 路巴士前往纽约的百老汇。一个疲惫但漂亮的年轻母亲拉扯着 8 个孩子上了车。“车票多少钱？”她问司机。

“大人 35 美分，小孩 5 美分，腰以下的孩子免费。”

“好的。”她把最小的两个孩子中的一个夹在胳膊下以便能够拿出钱包，投入两枚硬币后她开始查点过道上她的这些孩子。

“嗨，女士，等一下，”司机命令道——只有纽约的巴士司机才会这样说话，“别指望我会相信这 8 个孩子都不到六岁。”

“当然是了！”女士愤愤地说，“这两个孩子 4 岁，这两个女孩儿 3 岁，这两个刚会走的 2 岁，这两个最小的 1 岁。”

司机一下子目瞪口呆，带着歉意说道：“好吧女士，很抱歉。你每次都怀双胞胎吗？”

“噢，上帝，不是。”她一边弄直弯曲的棕色头发一边说，“绝大多数时间里我们一个孩子也怀不上。”

哇！丹妮看着我，我看着她。和其他乘客一样，我们被这个误解逗乐了，但我们头脑中马上就闪现出了一些更重要的东西。

我们刚刚在一个咨询项目中受挫，我们的工作好像并没有起到任何作用，我们弄不清为什么没成功。可是当我们想到这对可怜的夫妇，想到他们做着所有可怜夫妇都做的事情，并且在大部分时间里他们怀不上孩子，更不用说双胞胎了，我们对所寻求的东西有了领悟：

在绝大多数时间里，在世界上绝大多数地方，不管人们工作得多辛苦，都不会有什么重大事情发生。

你可以测试一下这个想法，环顾一下四周，然后闭上眼睛过一分钟，当你睁开双眼时，大多数情况下你会看到和刚才相同的东西。换句话说，对于这个世界的大多数体系，对于下一时刻状态的最好的预测就是同前一刻的状态相同。

我们兴奋极了！为什么不呢？现在我们有了一个法则，它同样可以很好地应用于星球和聚合物、瓷器和牡丹、议会和睡衣，最重要的是，它可以应用于人！

当然，由于很多原因我们没有为这个伟大发现做任何事情。做任何重大的事情都将违反温伯格双胞胎法则本身。哦，我们有很多理由不做任何事情，但理由的表现形式仅仅是文字。这个法则只字未提文字，只是关于事件。文字很容易改变，但却不能实现什么。

为什么温伯格法则没有使我们成名？尽管没人给过我们一篇在著名期刊上发表的该法则的文献。大多数人都声称自己已经知道了这个法则，从这个意义上讲每个人都可以被称为心理学家。

可能问题在于人们对法则的期望太高，尤其是对心理学法则。他们希望法则能告诉他们怎样改变，更重要的是怎样去改变别人，但是令他们失望的是，温伯格法则告诉他们大部分的努力的结果会是零，哪怕他们只是想改变自己而已¹。

鲁迪芜菁甘蓝规则

我不是彻底的悲观主义者，我得承认有时候有些人确实解决了问题，有时甚至我自己也能解决些问题。比如昨天晚上，我发现水龙头在滴水，吵得我无法入睡。我爬起来想把水龙头关掉，却发现水管坏了。我跌跌撞撞地下楼到地下室取出工具，找出备用的水管，又蹑蹑着上楼，换好水管。水不滴了，我为自己感到十分自豪。

成为顾问的人可能有早期就实际解决过一些问题的经验，这个美味的诱饵鼓励他们继续做一些尝试。一些人幸运地成功了，因为生活中有许多带诱饵的鱼钩在鼓励他们。我的第一份工作是送报纸，后来我升级去了一家四个凳子的药店卖苏打肉干。在卖了成千上万勺肉干以后我又升级去了一家六个凳子的店里，再后来去了有十二个凳子的药店。每换一份工作就表示我能够轻易地征服一系列小问题。

我的重大转折点发生在我 13 岁那年，当时我得到了一份工作，是在沃尔玛超市做替补装货工，作为替补装货工，我不得不在其他正常工缺勤时到店里的各个地方工作。通过这种工作我有很多机会学习整个商店的生意。几星期内我熟悉了店内大部分的运作，我开始寻找需要解决的问题。

¹ 丹妮和我最终还是写了一整本书来讨论温伯格法则为什么会起作用。这本书的名字叫《稳定系统设计》，如果你想买一本的话，我们相信 John Wiley & Sons 会很高兴并帮助你。我们也会很高兴又收到一份版税。那本书无论从重量还是处理上都比这本书厚重一些。你可能会喜欢那本书，但是如果你认为它能教你如何改变世界的话，你注定会失望了。草莓酱法则万岁！

我开始注意货物摆放，我发现香烟展台后面的柜台有些变样，有的顾客藏了一些橄榄油瓶和果冻袋，我还注意到即使我把最早的货摆放在前面，旧的奶制品总还是被放错顺序。

但我关注最多的是茼蒿甘蓝，不仅仅是关注，简直是熟悉。我发现每个茼蒿甘蓝都有显著的个性。几周以后，我能认出同一个茼蒿甘蓝还在相同货架上冲我微笑。很明显，茼蒿甘蓝没有人买，茼蒿甘蓝成了永久性的装饰品，在那里冲着所有的顾客微笑。

一天早晨，我和商品部经理鲁迪站在商品货架前盘算着怎么才能把新鲜的蔬菜放到空间有限的柜台上。鲁迪被这个问题折磨了很久却腾不出一块空间，他问我有什么好主意——突然间我成了顾问！

我建议道：“我发现茼蒿甘蓝看起来不受欢迎，事实上这是商店里最不受欢迎的一种蔬菜，如果我们不把茼蒿甘蓝占用的柜台用在其他蔬菜上，这不是一种巨大的浪费呢？”

鲁迪斜眼看着我。我知道我陷入了大麻烦之中，因为这暗示了仅仅是一个临时的装货工就能帮助他解决问题，但是他的确是请我帮忙了。令我惊奇的是他突然笑着抓过一个空香蕉箱，把茼蒿甘蓝扔进箱里，说道：“孩子，这主意真是棒极了。”

我带着顾问般的骄傲笑了。这是我一生中第一次让成年人认真倾听并且采纳了我的意见。鲁迪看着搬走茼蒿甘蓝后倒空的货架，然后看看我，然后又看看要上架的大量蔬菜，最后又转向我，停了好一会儿他说：“好的，真是个好主意，孩子。那么现在哪种蔬菜是最不受欢迎的呢？”

茼蒿甘蓝后是什么？

从那以后我有了千百个咨询客户，但是我仍能听到鲁迪用刺耳的声音问我那个要命的问题。我这个伟大的建议有个致命的缺陷，我可以把最糟糕的问题拿开，但是总会把原本是第二糟糕的问题带出来。

我教书的时候经常遇到一些令人头疼的学生，他就是我最糟糕的问题。如果我劝他降级，我就能清闲一阵，我会想：“现在我最爽了。”

然而我的想法刚一形成，另一个学生就会开始惹祸。这个新的令人头痛的学生本来是次糟糕的问题，但现在最糟糕的不在了，她就上升到首位了。然而，我确实会时不时地记起鲁迪规则，就像昨晚修好水龙头以后。

我爬回床上想：“现在最糟糕的声音停止了，我可以睡觉了。”有几分钟确实很安静，然后我听到松弛的天线末端在风中飞舞并抽打着窗户。受到修好水管的成功的鼓励，我本可以很轻松地取出双节梯，走进冬季的寒冷中努力将天线固定好。但是鲁迪的声音警告我，这将

导致其他问题的被发现。于是那条该死的天线整晚都在飞，而我也整夜没睡，但庆幸的是我也没有从梯子上摔下来。

什么也逃脱不掉**鲁迪芜菁甘蓝规则**（Rudy's Rutabage Rule）：

一旦你消除了你的头号问题，第二号问题就会升级。

作为顾问，我经常卷入客户的问题之中，以至于我开始相信自己实际上能够永远使客户摆脱问题。但是根据鲁迪规则，总还会有另外的问题出现。

咨询的艰难法则

从这一章的开始，我就许诺将努力地打击你进入咨询业的积极性。首先我们相识于舍比法则，它警告你没有人真正想要你的帮助，甚至当人们看起来是在要求帮助时，他们实际上只想愚弄你。

然后我揭示了草莓酱法则，它告诉你想做一个有效率的人同时又能过体面的生活是徒劳的。这可能会困扰着你，直到你读了温伯格双胞胎法则。它使你很快弄清了你不可能在任何情况下都有效率。

但就在恰好有机会使自己有效率时，鲁迪芜菁甘蓝规则又告诉你，你只不过带来了另外一个问题以取代你已设法解决的问题。如果你非常凑巧地又解决了第二个问题，那么将出现下一个问题，再下一个，然后又一个，问题没完没了。

当你打开这本书时，你实际上是在请我做顾问，你已经看过了所有这些秘诀，我的最出色的成果。这时候你应该放下书，宣布放弃你愚蠢的幻想，但是根据草莓酱法则，你可能什么都没学到。

实际上，如果你想做咨询顾问，而且到现在为止还没有放下这本书，这可能是个好的信号：你不会轻易放弃。因此现在我将奖赏你，传授给你一些咨询的真正秘诀：艰难法则、很艰难法则和最艰难法则。

艰难法则

我们已经看到了改变是多么困难，这种困难意味着你的大多数咨询介入绝对不起作用。如果这样的前途令你极度郁闷，那就别干咨询这行。但如果你已准备好了迎接挑战，那你最好学会在失败中生存。

这就是我所称的**艰难法则**(The Hard Law)：

如果你不能接受失败，你就不能成为顾问。

这实在是个艰难法则，然而如果用相反的形式表达它，就可以让人看到一些希望：

一些人做咨询顾问很成功，因此失败一定是有可能战胜的。

那么，是什么让成功的咨询顾问即使在遇到失败时仍然能坚持住呢？

很艰难法则

为什么总是有另一个问题？在我看来人们需要解决问题——我们这些咨询顾问是所有人中最需要解决问题的。对我们来讲，解决问题就等于生存。我是如此不怀好意地需要问题，以至于如果没有问题存在我会发明问题出来，我确实这样做了。

鲁迪应该把这点说得更好，成为**很艰难法则(The Harder Law)**：

一旦消除了你的头号问题，你就会把第二号问题升级上来。

在任何情况下都能发现问题的能力是顾问最好的财富，这也是顾问的职业病。作为顾问你必须讨厌问题，但如果你不能生存于问题之中，咨询就会致你于死地。

这是否意味着你必须放弃解决问题？根本不是。这意味着你必须放弃你能彻底解决问题的错觉。一旦你放弃了这种错觉，你就能不时地放松自己，让问题自己照顾自己去吧！

能够解决问题的人确实能生活得很好，但能够忽略问题的人如果选择忽略那将是最好的生活。如果这两者你都做不来，就别干咨询这一行。

最艰难法则

很明显，我有足够的厚脸皮能接受失败并忽略问题，否则到现在我就会离开咨询业，而且肯定不会写这样一本关于怎样帮助别人的书。那么现在我将转让给你一个伟大的秘诀，迄今为止最伟大的秘诀。我写这本书不是为你，而是为我自己。实际上这也是为什么我做我所有这些咨询工作的原因，因为试图帮助别人总是从一开始就终止于帮助自己，而不是帮助我的客户。一首放在我桌上的小诗表达了这个哲理：

想发一束光，做颗星星吧；

把它传得远，把它传得宽；

但要想改变阳光，

最好从头开始。

这可能听起来自私而矛盾，但最后两者都不是。如果我的问题和客户的问题夹杂在一起无法控制，那我不会尽最大努力去帮助客户。因此，我总是在处理客户的问题之前努力把我

自己混乱的事物理顺。

不幸的是，正如我自己的经历所证明的那样：

帮自己甚至比帮别人更难。

这是**最艰难法则**(The Hardest Law)，也是这本书的核心。

文件名：样章 为什么咨询是如此艰难.doc
目录：C:\WINDOWS\Desktop\《咨询的奥秘》相关信息
模板：C:\WINDOWS\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot
题目：1
主题：
作者：xiaoyuan
关键词：
备注：
创建日期：2004-3-26 16:53
更改编号：119
上次保存日期：2004-4-27 13:36
上次保存者：xyy
总共编辑时间：472 分钟
上次打印时间：2004-4-27 13:37
打印最终结果
页数：14
字数：1,672 （约）
字符数：9,532 （约）