

TURING

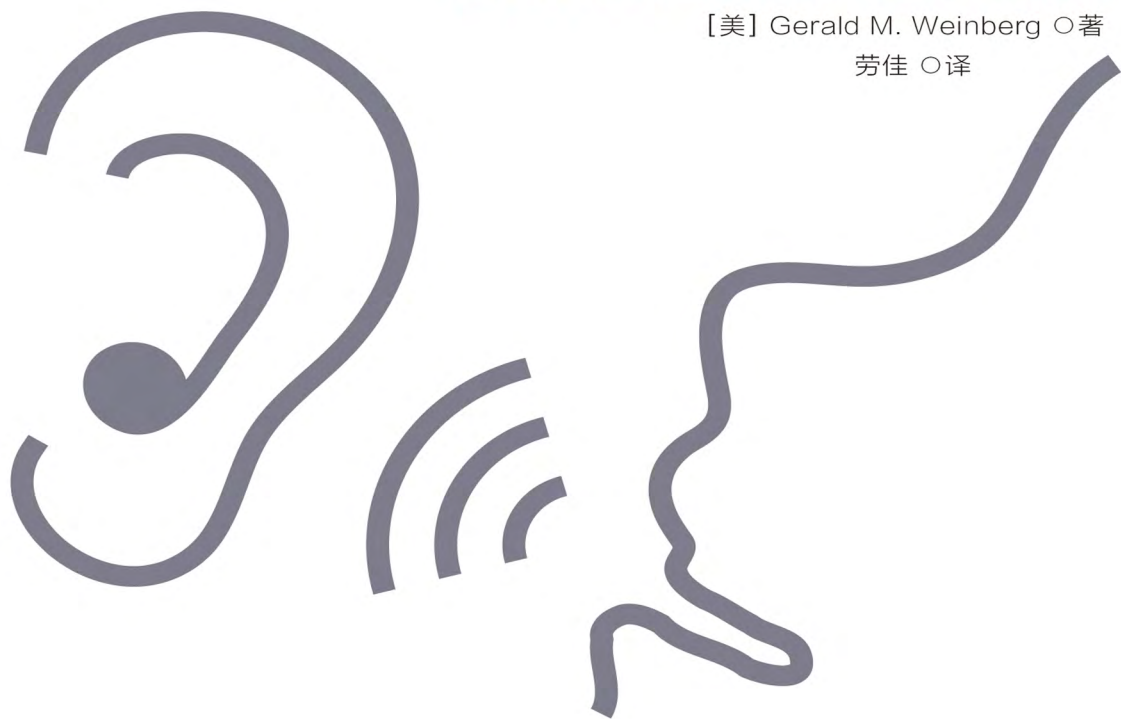
咨询的 奥秘

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



Gerald M. Weinberg 数据处理领域最负盛名的专家之一，美国计算机名人堂代表人物，也是Weinberg & Weinberg顾问公司的负责人。他撰写过30多本广受欢迎的著作，在西方乃至全球都拥有庞大的读者群，其中包括《成为技术领导者》《咨询的奥秘》《系统化思维导论》《程序开发心理学》等。此外，作为活动创始人，他每年都在科罗拉多州举办咨询师夏令营。个人网站：www.geraldmweinberg.com。



劳佳 硕士毕业于上海交通大学，现在SAP美国任高级软件支持顾问。业余爱好语言、数学、设计，近年翻译出版了《卓越程序员密码》《周末读完英国史》《加州大学伯克利分校人文建筑之旅》等书。

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之道的书。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>

北京 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: 1-4 000 册 2014 年 1 月北京第 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，但我不能说得太直接，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？怎样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

会为你带来财富。

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。

但要是不感到困惑，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

情感因素	104
对不一致的洞察力	104
布朗的天才遗产	105
第 6 章 避免陷阱	107
远离麻烦	108
定律、规则和规令	109
神秘的圣诞礼物	109
提示物	111
主管线格言	112
设置提示物的艺术	113
薯片原理	113
一句话笑话	114
泰坦尼克效应	115
自然事件的提示	117
打造自己的警钟系统	118
便条	119
记录卡	121
物理设备	122
他人	123
信号	123
相互提示的约定	124
利用你的潜意识	125
歌唱家	125
潜意识的局限	127

看看你的头脑深处	127
第 7 章 扩大你的影响	129
顾问的求生工具箱	130
走在客户前面	131
晃动卡壳的系统	132
卡壳	132
晃动器的作用	133
因过载而卡壳	134
沟通卡壳	135
晃动的时机	136
晃动定律	137
教导盲人	138
大象	138
改变认知	139
河马	140
改变意识	141
看到内部行为	141
看到感受	144
大牛顾问	145
第 8 章 学会控制变化	148
把温伯格定律反过来	149
普雷斯科特腌黄瓜原则	150
打败卤水	152

改变的力量	153
流浪者法则	153
留守者法则	155
最强大的改变力量	157
罗默法则	157
控制微小的变化	158
没有什么影响的改变	159
快餐谬误	160
强大而不懈的力量	161
福特基本反馈公式	163
温伯格测试	164
考量效果	165
放钱进去	166
 第 9 章 如何安全地进行改变	169
潘多拉的疹子	170
我的疹子	171
“新”的定律	172
潘多拉，改变的始祖	174
最大的苦难	174
与故障共处	175
发牌员的选择	175
接受故障	176
用改进代替完美	176
应用三的法则	177

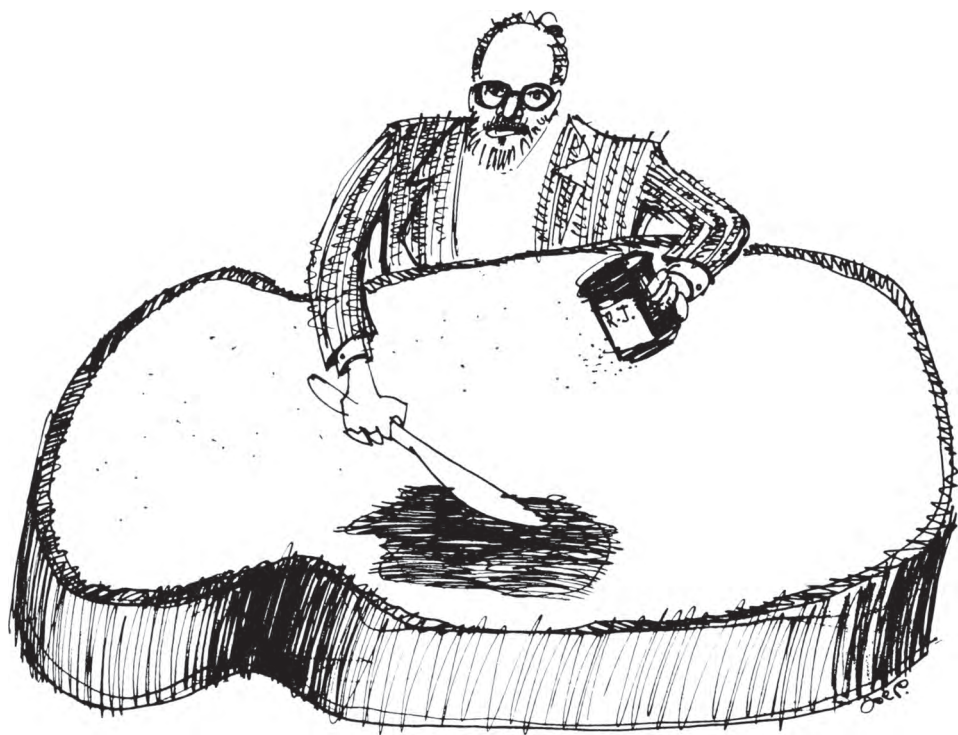
发明一种备用品	177
预防针	178
埃德塞法令	178
选择时间和地点	179
大众汽车真理	180
时间炸弹	181
隆达的启示	183
危机与幻觉	184
为保持而斗争	185
幻觉只会帮倒忙	186
 第 10 章 遇到阻力怎么办	189
欣赏阻力	190
让阻力公开	191
你的反应	191
他们的行为	192
用中性的方式称呼阻力	194
等待回应	194
处理问题	195
确定阻力的性质	196
水牛的故事	196
水牛的缰绳	197
狗的故事	198
人的故事	200
携手合作，探索根源	201

寻找并测试替代方法	202
预防阻力	204
减少不确定性	204
避让	205
第 11 章 推广你的服务	207
顾问是如何入行的	208
营销定律	209
合适的业务量	209
获得客户的最佳途径	210
曝光时间	210
你有多重要?	211
大客户	213
琳恩生存法则	214
更多的营销定律	215
满意的客户	215
赠送	216
邓肯·海因斯的差异	218
无为亦有为	219
为质量营销	221
第 12 章 把价签贴在脑门上	224
性与定价第一定律	225
印象和定价第二定律	226
不只是钱：定价第三定律	228

另类报酬：定价第四定律	229
对钱的需求和定价第五定律	231
费用作为反馈：定价第六定律	232
特殊效果费用与定价第七定律	233
谈判和定价第八定律	234
最小遗憾原则：定价第九定律	235
费用是一种感觉：定价第十定律	236
 第 13 章 怎样赢得信任	238
印象与信任第一定律	239
价格与信任	240
解释的价值	240
公平和信任第二定律	241
失去的信任与信任第三定律	242
花招和信任第四定律	243
谁在说谎？信任第五定律	245
保护和信任第六定律	247
诚实和信任第七定律	248
承诺，承诺，以及另外两个信任定律	250
合同和信任第十定律	251
信任和黄金法则	252
 第 14 章 让别人采纳你的建议	253
根	254
在农场上学到的	257
 附录 参考读物和其他资源	260

第 1 章

咨询为什么这么难



铺得越广，摊得越薄。

——树莓酱定律

你有没有过自己开饭馆的梦想呢？为善于品赏的顾客烹制美味佳肴，每天晚上数着柜台上堆积如山的钞票？最近我找到了一本讲自己开饭馆的书。我迫不及待地想要看看所有这些辉煌、独立和财富都是怎么回事，可这个作者居然把整个第一章都浪费在试图说服我放弃这个梦想上。“把这本书放下吧，”他劝道，“找个踏踏实实的行当吧！”

想要劝住我可没那么容易，我这辈子净做梦了。于是我继续看其他的章节，结果发现里面全是各种各样的问题，提醒我餐饮行业的丑恶现实：怎么才能赶走那些欠账的、敲诈的，还有想吃白食的朋友？怎么在卫生检查员来的前一天对付步步紧逼的蟑螂？冰箱要是坏了，那些恶心的馊掉的食物要怎么弄？在你忙不过来的时候有服务生要摆挑子怎么办？要是干脆没有顾客上门怎么办？顾客真来了又怎么办？喝高了大吵大闹呢？吐了一地呢？

最后他还是劝住我了。我有点难过，但更理智了。我放弃了开饭馆的梦想，还是回去老老实实干无聊的咨询吧。

那你有没有过当咨询顾问的梦想呢？公司出钱让你去风景迷人的地方旅行？给急切的客户提出高明的建议，然后客户二话不说立即执行？干一点点活就能捞上一大笔钱？

对于我们当中那些想要逃脱工作魔掌的人来说，咨询梦和饭馆梦没什么两样。所以，在我们陷进其他那些咨询奥秘之前，还是来看看这第一条奥秘吧：

咨询可不像看起来那么容易。

在本章我们会看到这么说的一些原因。

舍比咨询定律

对于高管来说，想要挑剔一张列满了玄妙的高科技活动的预算单有点困难，还是拿那些容易理解的部分开刀比较好，比如什么邮费啦，保洁费啦，还有咨询费。

高管可能不懂微程序设计或者微观经济学，但他们很懂咨询呢。我还从来没有碰到过不会讲贬损咨询顾问的笑话的高管。不过，我也没有见过不会讲更贬损高管的笑话的咨询顾问。

不管是什么高科技行业，顾问的费用都是很大一项开支，但是经理和顾问之间的敌对状态往往把这笔钱都浪费得差不多了。了解这种敌对关系的经理就比较能够从咨询费用中获得更高的价值。这也就是我常常对管理层和顾问团队谈起他们之间关系的原因。

即便如此，我还是很少让经理和顾问同时听我讲课。我第一次这么干的时候简直引起了骚乱。听众先是参加了一个挺长时间的鸡尾酒会，然后吃了很大一块牛排，所以在开始演讲正题之前，我讲了个笑话来吸引他们的注意力。

入春第一天，齐克和卢克决定去猎熊。他们到达小木屋的时候，天色已晚无法打猎，于是头一晚俩人就在消耗自己囤积的啤酒。天刚蒙蒙亮，卢克就醒了，于是起来到树林里去解手。很不幸，他在回来的路上和一只寻觅早餐的大灰熊不期而遇。熊向卢克冲过来，卢克则冲向木屋。就在熊将要

抓住卢克脖子的一刹那，卢克脚下绊倒了，摔了个嘴啃泥。熊奔得太快停不下来，就直接越过了卢克，冲进了开着门的木屋里。卢克灵光一闪，跳起来砰的一声关上了屋门，插上门闩，冲着还在梦乡的同伴喊道：“齐克！你先把这只剥了皮，我再去弄一只来。”

这个笑话反响不错，但一个酒上了头的经理喊道：“这人就和顾问一样。他们总是搞出一个熊的问题，然后扔给我们经理去解决。”

听了这话，一个顾问生气地跳将起来：“你把事情搞拧了。卢克是个经理。经理把容易的问题都自己做了，真碰到搞不定的事情，就把它和顾问一起关在木屋里。”

这下听众完全不受我控制了，甚至连我走下讲台又拿了一份甜点也没人注意。我一边舀着融化的彩虹沙冰，一边想着怎么制止争论，让经理和顾问相互理解。

也许是“沙冰”提醒了我，我脑海中突然闪过一位叫罗杰·豪斯的朋友告诉我的三条定律——唤作“舍比咨询定律”。那时我还从来没有见过舍比（在本书第二版修订的时候我已经见过他了），但我挺喜欢这些定律，尤其喜欢那些听起来荒谬的定律，可以用来吸引失控听众的注意力。我对着麦克风咳嗽了几声，尽量装得深沉镇定，宣布道：“我们咨询顾问有三条铁律。一般情况下我们是不会和客户讲的，不过今天我觉得还是向在座的各位经理介绍一下比较好。”

听我说要透露行业秘密，听众都又安静下来，于是我接着说道：“下面就来说说这三条定律，所有的顾问在每次接新活儿的时候都必须牢记它们。”我一字一句地念了出来，同时把它们写在黑板上。

咨询第一定律：

不管客户和你说什么，问题总会有。

咨询第二定律：

不管一开始看起来什么样，它永远是人的问题。

咨询第三定律：

永远别忘了客户是按小时付费，而不是按解决方案付费的。

不出我所料，听众彻底蒙了，呆若木鸡。现在所有人都在全神贯注听我讲，所以我可以继续大谈客户和顾问之间的关系了。

问题总会有

一进客户办公室就碰上一句：“我们这儿真的没啥问题，反正没有什么是我们搞不定的。”对一个年轻的顾问来说，没有什么比这更让人头大的了。

确实，遇上这种情况，不止一个初出茅庐的顾问曾经无礼地冲口而出：“要是没问题，你们雇我来干吗？”虽然这看起来很合逻辑，但逻辑和文化完全是两码事。在管理的文化中，最糟糕的事情莫过于向任何人承认你有自己搞不定的问题。如果真的需要帮助，就得想办法悄悄解决，决不能公开承认出现了任何问题。

百分之十的承诺

相信自己没病的病人是没法治的，但咨询第一定律说的就是他们从来不会承认自己有病。这下顾问就有大麻烦了。一种变通的办

法就是赞同客户很能干，然后问问是不是有什么可以改进的地方。没几个人愿意承认自己有病，但大多数人愿意承认能够有所改进，除非这人真的病入膏肓了。

注意不要由于急切地想要得到工作而表现得太过火。如果你承诺的改进太多，客户根本就不会聘用你，因为这会迫使他们承认自己有问题。咨询第一定律的一个推论就是百分之十承诺定律：

永远不要承诺百分之十以上的改进。

大多数人可以把百分之十的改进归为心理上“没问题”一类。但如果顾问改进得再多，就有点让人难堪了。

百分之十的解决方案

另一个推论是百分之十解决方案定律：

如果不小心让改进超过了百分之十，要确保没人注意到它。

确保没人注意到的最好方法，当然就是把它们都归功于客户。不会掩饰自己巨大成功的顾问就像用餐巾擦鞋的客人一样，主人不会再请他们了。

永远是人的问题

经理避免谈到他们遇到问题的一个办法，就是把这个问题称为“技术问题”。技术问题按说不是经理的责任。再说，在高科技行业里也不可能一直雇用所有需要的专业技术人员。

在审查预算的时候，高管应当允许经理给管理咨询套上技术咨

询的外衣来保存脸面。每个人都时不时地需要外部的帮助，干吗让人难堪呢？

即使“真的”是技术问题，也还是可以追溯到管理层的作为或者不作为上。但若果真如此，有经验的顾问也会克制冲动，避免指出技术人员是管理层雇的，管理层理应对技术人员的开发负责。与此同时，顾问会寻找本应避免问题发生或本应在问题出现时着手处理的人。

马文定律

咨询第二定律的一个推论是马文定律：

不管客户在做什么，都要建议他们做些别的。

归根结底，人的问题要么是缺乏想象力，要么是缺乏远见。遇到问题的人总是倾向于重复那些第一次就不成功的做法。要是第一次就能行，他们也用不着请咨询顾问了。由于所有埋头苦干的人都会偶尔看不清大局，所以高管应当特别注意那些从来不请外部顾问的经理。他们身陷问题当中，当局者迷，完全搞不清自己究竟有多大的麻烦。

永远别忘了客户是按小时付费的

咨询第三法则可能会被理解成咨询顾问应当尽可能向客户索要高昂的小时费用，但它说的不是这回事。很多优秀的顾问都试图按照解决方案来收费，但据我所知尚无一例成功。要想成功，你首先得让客户承认存在问题，而且这个问题足够大，值得付你很多钱来

解决。

咨询第三定律实际上是在提醒顾问，要是客户真想要解决方案，他们早就按照解决方案付费了。在内心深处，人们希望能够对管理层说：“看，我们意识到有一个问题，并且正在努力解决，而且已经请了一个顾问。”

可是等到顾问一走，这个说法就变成了：“这个问题怎么能靠我们来解决呢？我们花了大价钱请了三个月的顾问都没搞定，这个问题显然根本没法解决啊。”

功劳法则

简而言之，经理们花钱买的可能不是解决方案，而是给他们的上司的借口罢了。咨询第三定律的一条推论是功劳法则：

你若是在意功劳记在谁头上，那就啥事也干不成了。

为了把功劳记给顾问，客户就得承认有了解决方案。要承认有解决方案，首先得承认曾经出了问题——这简直是要了命了。因此，只有那些看起来什么都没做成的顾问才会再次受到邀请。

这些顾问到底做没做成事是个无法回答的问题。不管回答有还是没有，都会导致顾问丢饭碗，所以会做事的顾问就会确保别人根本不会问出这样的问题。不幸的是，不会做事的顾问也会这么干。但是区别在于，会做事的顾问在场的时候，客户就能把问题解决了。

独行侠幻想

光干活不请功实在是很难受，特别是愿望得不到满足会影响我们作为顾问的干劲。有那么一个顾问对舍比定律及其推论不以为然：“这对于 IT 咨询不适用，我们大多数客户都确实是在花钱买解决方案，而且高管们在承认自己搞不懂计算机的时候都感觉可光荣了。”由于需要感觉到自己做成了点什么事，这位顾问可能没有看到一个潜在的咨询机会：和这些高管共事的时候，她可以造就一个情景，让对方感到自己负有责任，因为作为经理，他们建立了技术组织却不能有效地解决自己的问题。

另一位则和上面这位正好相反：“我总是为教师提供许多方法来处理孩子的问题，而且公开赞扬成功解决了孩子们问题的教师。我一直都试图把方法教给他们，这样他们再碰到同样的问题时就不用给我打电话了。但我也有自己的需求，于是我编造了一个‘独行侠幻想’。在功成身退的时候，我看到自己策马消失在落日的余晖中，老师们摇着头说：‘那个蒙面女侠到底是谁呢？’”

我也会用这样的幻想来让自己开心，很多在广播剧黄金年代长大的老一辈顾问也是这样。年轻的顾问如果不熟悉《独行侠》^①，可以这样来理解独行侠幻想：

要是客户没有表现出对你的欣赏，就假装他们被你的表现惊呆了，但千万别忘了这只是你的幻想，不是他们的。

^① *The Lone Ranger*，一个美国西部牛仔的故事，1933 年由 George W. Trendle 编为广播剧，播出 20 余年，成为美国文化的符号，后被改编成电影、电视、动画片等。——译者注

咨询第四定律

在组织咨询中，舍比咨询定律揭示了经理和顾问之间的根本性竞争。经理和顾问都是靠自己解决问题的能力吃饭的。要让一方承认需要另一方，就等于承认自己能力不够。只有最好的经理和顾问才有胸怀承认不能单凭一己之力去打拼。甚至经理有时候也需要独行侠的幻想。

所有请顾问的人也都面临着同样的矛盾。确实，你可以把“顾问”定义成“帮助你解决那些你自以为能够解决的问题的人”。因此，人们总是把聘用顾问看作承认自己失败。顾问没能解决问题也因此会被客户理解成自己的成功——不过当初顾问就是客户请的，于是顾问的失败最终也还是客户的失败。

没有参与聘用决定的人就没这么多顾虑了。要是顾问没能解决问题，他们就会幸灾乐祸。这也就引出了我的最后一条定律，我把它加到舍比定律里：

要是他们没聘用你，不要帮他们解决问题。

咨询第四定律说的是，你绝对不能忘了咨询是一门在他人请求时去影响他们的艺术。顾问最常见的职业病就是不请自来地提供“帮助”。这对你的银行账户没什么帮助，而且也不会成功。事实上还经常起反作用。

树莓酱定律

之所以会注意到咨询第四定律，是因为我小时候就有两个明确的目标。我想帮助别人，还想因此而发财。结果我这一辈子都在这两个相互抵触的目标之间不断挣扎来寻找平衡。

我最早的一份工作就是刷盘子——一件把肮脏的世界变干净的好事。我一直都挺喜欢刷盘子这活儿。虽然薪水不算高，但每当我战胜了一些粘乎乎的树莓酱的时候，还是挺有成就感的。不幸的是，我试图改变世界的其他尝试就没这么好的感觉了，不管是作为咨询顾问、培训师、演说家还是作家。在这些工作中，树莓酱法则就成了我无法逃脱的诅咒。

刷盘子让我和我的工作对象之间产生了一种让人愉悦的亲密关系。我的双手不管做什么，都可以立即反映在干净的叉子、摔碎的碟子和闪亮的酒杯上。要是我儿子发现咖啡杯把手上粘着一块干结的花生酱，那我是难辞其咎的。要是我丈母娘在光可鉴人的锅底上顾影自怜，我可算是居功至伟。虽然曾尝败绩，但我努力进步，争取更多胜利——这就是工作满足感的本质嘛。

作为一个刷盘子顾问，我就没法体会这种直接的满足感了。要是我的客户面临着花生酱干结洗不掉的问题，我可以言传乃至身教，但就算我使出浑身解数，那花生酱也可能还是粘在那里，因为我得靠客户来执行我的想法。

失去了亲密接触盘子的机会，稍能补偿的一点就是顾问可以对这世界上的污泥渣滓产生更为深远的影响。在原本可用来洗一百个杯子的时间里，我可以教会两个人在我不在时怎么干活。虽然质量略降，可是数量增加了。

作为一个刷盘子培训师，我进一步用数量换质量，因为培训无非是更廉价的咨询罢了。我不是一心一意地服务一个客户，而是开了个培训班同时面对十几二十号人。每个听众可能收获少了点，但成本降下来了，这样我想传达的信息就扩大了市场。当然，有些人可能会漏了几个重要的点，搞得盘子比洗之前更齜齰了。但让信息传播开来不是更值得吗？

作为一个刷盘子演讲家，我就可以把我的咨询建议传播给更多人，一次可能有多达几百个热切的客户听讲。确实，有些人可能是在睁着眼睛睡觉，有几个人甚至以为我说的是怎么把花生酱涂上去而不是弄下来。但我不应该考虑更广大人民群众的更高利益吗？

难道就此止步了吗？有了出版社和互联网这两大奇迹，我精妙的建议可以传达给成千上万个客户。要是我关于刷盘子的书成了畅销书，我甚至可以传达给几百万人，同时挣个几百万！

好啊，那钱呢？我们这边洗碗工一般一年能挣个 9000 美元。相形之下，顾问可能会挣到 30 000 美元，培训师 50 000 美元，演讲家 80 000 美元，作家（比我强的那种）能赚 150 000 美元。无论如何，你的受众越广，你挣的就越多。

这种比较很能说明问题。没人能靠刷盘子发财，不管他们有多么喜欢这种直接的回报。顾问可能过得不错，但没法提前退休，而

演讲家和作家却可以。所以把手从洗碗水里拿出来，放到键盘上去吧！你不光能发财，还能对国家的健康和清洁作出巨大的贡献！

要是没有那条该死的树莓酱定律，也许看起来还真是这样！堵在我和快乐的富人之间的这条铁律到底是什么呢？拿出一小瓶树莓酱和几片面包吧。用不了多少实验，你很快会发现：

铺得越广，摊得越薄。

我们这些本要改变世界同时发财的人，算了吧。树莓酱定律是大自然的真理，就像热力学第一定律一样稳固。你要是能把酱抹得又大又厚，也就能轻易造出永动机了。这条定律的另一种表述是：

要名还是要利，自己挑吧。

每个立志帮助别人的人都必须在树莓酱法则面前低头。不管是冲扩音器高喊还是向麦克风低语，不管是培养一个信徒还是创办一所教堂，不管是教一门课还是建立一所大学，没有一种方法能让信息本身增加一丝一毫。

温伯格双胞胎定律

作为对树莓酱定律的实验，我写了一本题为《程序开发心理学》（*The Psychology of Computer Programming*）的书。正如定律所言，这本书也确实让我发了一点小财，但不是很有影响力。过了十几年，它仍然卖得不错，这就意味着它所谈到的问题还没有解决。我知道我不应该贪心，不过即便如此，我还是后悔取了这么个书名。自从

书出版之后，客户就不断指责我是个心理学家。虽然很多心理学家确实是顾问，很多顾问也确实是心理学家，但还是可以两者只居其一的。所以还是让我把话说明白吧。我现在不是心理学家，以前也不曾是。如果你心情低落，别给我写信来问怎么治疗。如果你忍不住要把超市的东西藏进裤子里，那你还是另请高明去医治吧。

我没有心理师证书，也没有取得过心理学学位。我从来没有入过“人类行为的秘密”的门，哪怕是稍稍入一点门。事实上，我上大学那会儿都是刻意避免选心理学课的，甚至不愿意被心理学教授瞧见。

直到最近，我都觉得整个心理学领域有百分之五十是错，百分之五十是假。我进一步怀疑心理学家们自己也搞不清到底哪一半是哪一半。不过随着自己变得成熟，我开始能欣赏个别几个心理学家的工作了，他们中大部分都能写人看得懂的话。

被人误认作心理学家让我能够稍微体察心理学家的困境。如果你是个核物理学家，不会有眼露凶光的无聊人士把你顶在墙角，然后和你讲最新的诡异夸克理论。但每个无聊的人和每个酒吧招待都是人类行为的专家，根本用不着执照、学位、课程、培训或是书本这些劳什子。

这个消息对于认证的心理师可能有点不幸：大多数人类行为都可以十分简单地进行预测，甚至简单到了荒诞的程度。从气象学家那里，我们知道大概有三分之二的时间，你都可以预测明天的天气和今天一样。这样每个人都可以成为天气专家了——只有百分之六十六的准确率。难怪心理学有这么多专家了，因为我们可以用一

条简单的定律来预测百分之九十九的人类行为：温伯格双胞胎定律。

就算你上过一门心理学课，你的教授也绝对不会教给你温伯格双胞胎定律。这可怨不得他们，也不能找他们退学费，因为没人会泄露职业机密。要是你知道这些心理学课程只须讨论百分之一的主题，然后你可以在一分钟之内毫不费力地学会另外百分之九十九，你还会去上课吗？

和许多伟大的真理一样，这个定律也有最平凡的开端。在一个阴冷冬日的高峰时段，我的妻子丹妮和我坐在 M104 路公交车上前往纽约百老汇。一个形容憔悴却难掩丽质的年轻母亲带着一溜儿八个孩子上了车。“车票多少钱？”她问司机。

“成人三十五美分，五岁以下儿童免票。”

“好。”她一边说着，一边把最小的两个孩子中的一个夹在胳膊下面来掏出钱包。她投入两枚硬币^①，然后开始让她的小跟班们浩浩荡荡地穿过过道。

“嘿，女士，等一下！”司机命令道——只有纽约的公交司机才会这样。“你不会是想让我相信这八个孩子都不到六岁吧？”

“当然了！”她愤愤地说道，“这俩四岁，那俩姑娘三岁，两个刚走路的都两岁，两个小家伙一岁。”

司机目瞪口呆，充满歉意地说：“哎呀，女士，真抱歉。您一直都在生双胞胎吗？”

“老天，当然不是了，”她一边捋着棕色的头发一边说，“多数时

① 25 美分和 10 美分，如果你在算这个的话。——译者注

间我们什么也不生。”

哇哈哈！丹妮看着我，我看着丹妮。其他乘客和我们一样都被这个误解逗乐了，但一件更重要的事情闪过了我们俩的脑海。

我们刚刚还在一个让人泄气的咨询项目上，不管做什么似乎都没有任何效果，我们也搞不清楚为什么做不成。但想到这对贫穷的夫妇就在做贫穷夫妇该做的事，大部分时间并不在生孩子，更不要说生双胞胎了，我们忽然就悟到了苦苦追寻的东西：

大部分时间，在世界上大多数地方，不管人们有多努力，都不会发生什么大事。

你可以测试一下这个想法。环顾四周，然后闭上眼睛一分钟。睁开眼睛，大多数时候你看到的東西还是完全一样。换句话说，对于世界上大多数系统而言，对于其下一时刻行为的最佳预测，就是和上一时刻做一样的事情。

我们欣喜若狂！这是理所当然的，现在就有了一条定律，不管是对星星还是猩猩，陶瓷还是桃花，议会还是衣服，统统适用。最重要的是，它对人 also 适用！

当然，出于各种原因，我们也没把这个重大发现怎么样。要是做了什么大事，那就违反了温伯格定律本身。哦对了，我们什么也不做是有许多很好的理由的，不过这些理由也只是说辞而已。而这个定律跟说辞没关系，它讲的全都是发生的事情。说辞可以随便改，但不会带来什么大的成果。

那温伯格双胞胎定律为啥也没让我们出名呢？似乎大部分人都

声称已经知道这个定律了，但从来没人给我们找出任何著名期刊上的出处。这么说来每个人都是心理学专家了。

也许问题在于，人们对于定律，特别是心理学定律的期待过高。人们想要定律告诉他们该怎么改变，更要紧的是怎么改变别人。不过让大家失望了，温伯格定律指出，大部分努力都是徒劳的，即使只是想改变自己而已。^①

鲁迪黄萝卜理论

我并不完全是个悲观主义者。我得承认还是有人能不时解决点问题的，甚至有时候我自己都能解决问题。像昨天晚上吧，我听见水龙头在滴水，搞得我睡不着了。我爬起来去关水龙头，却发现垫圈磨穿了。我跌跌撞撞地走到地下室，找出工具，翻出来一个备用垫圈，晃晃悠悠爬上楼，把垫圈换上了。水不滴了，我还挺自鸣得意的。

成了顾问的人可能在最开始的时候真正解决了几个问题。这个美味的诱饵促使他们继续尝试，等又幸运地连续成功了几次之后，这辈子就算上钩了。我的第一份工作是送报纸。然后在一家四个凳

① 丹妮和我最后还真的写了一整本书来讲为什么温伯格定律是有效的，书名叫做《系统设计的一般原理》(*General Principles of Systems Design*)。如果你想买一本的话，我们也会很高兴。不管从重量还是叙述上看，它都会比本书更厚重一些。你甚至可能喜欢它，不过要是你指望它教你如何改变世界的话，就注定会失望了。树莓酱定律万岁！

子的小店里帮顾客从饮料机里接汽水。接了几千次之后，我就晋级到一家六个凳子的店，然后是十二个凳子的店。所有这些工作中，我都会遇到一些可以轻易征服的小问题。

十三岁的时候，我的人生出现了转折。我在希尔曼超市当了一名替补摆货员。既然是替补，店里哪个部门的摆货员休假的时候我就得顶上。这种工作让我有很多机会来了解整个食品杂货店的业务。不出几个星期，我就熟悉了店里的大部分运营，开始寻找要解决的问题。

我开始发现一些规律。我发现顾客拿着罐装橄榄和果汁软糖，然后反悔不想买了，就会塞在香烟展示柜后面的货架里。我还注意到，就算我把生产日期最早的摆在最外面，牛奶柜里但凡有日期的东西肯定还是新的先被拿走。

不过我注意最多的还是黄萝卜。我不仅注意到它们，简直都和它们混熟了。我体察出每个黄萝卜都有独特的个性，一周又一周过去了，我认出同样的黄萝卜还是在同样的农产品区对我微笑。黄萝卜成了永久性的装饰品，对着所有的顾客笑意嫣然。

一天早上，我和农产品部经理鲁迪一起站在农产品区，琢磨着怎么才能把新鲜蔬菜摆在有限的货架上。鲁迪已经折腾这个问题很久了，一点进展也没有。他问我有什么好主意，转眼间我就成了顾问！

我建议道：“我发现这些黄萝卜似乎不怎么受欢迎。说实话，它们似乎是整个店里最少有人问津的菜了。要是我们把这些黄萝卜清出去换成别的，损失会很大吗？”

鲁迪对我侧目而视。我知道我麻烦大了，我那意思是说一个小小的临时摆货员都能够帮他解决问题！不过是他先求助的啊。出乎我的意料，他突然笑了，抓过一个空的香蕉箱，把黄萝卜扫进箱中，说：“小子，这主意真棒！”

我带着顾问的自豪感笑了。这辈子第一次有成年人认真听我说话并接受了我的建议。鲁迪看看远去的黄萝卜留下的虚空，然后看看我，再看看需要上架的一大堆蔬菜，又看看我。过了好一会儿，他开口了：“我说，小子，这主意真不错。现在，哪个菜最卖不动呢？”

黄萝卜之后是啥

后来我已经有了几千个咨询顾客，但仍然能听到鲁迪刺耳的声音在问我那个要命的问题。我的好主意有一个致命的缺陷：我可以干掉最糟糕的那个问题，可这总会带出原先是第二糟糕的问题。

我讲课的时候常常会遇到一些让人头疼不已的学生，显然他们是最糟糕的问题。如果我劝这些学生停掉了这门课，有阵子我就会想：“现在可算万事大吉了。”

可这想法简直还没来得及形成，另一个学生就开始找麻烦。这个新的头疼事原先只是我第二糟的问题，可现在最糟糕的那个没了，它就上升到了第一位。不过每过一段时间我都能及时想起鲁迪黄萝卜理论，就像昨天晚上我把水龙头修好了之后。

我爬上床的时候想：“现在最吵的声音停了，我该可以睡觉了。”确实是安静了几分钟，然后我就听见天线的一端在风中飘摇并敲打

着窗户。受到修理垫圈成功的鼓舞，我本来很可能会拿出两层楼高的梯子，冒着冬夜的严寒去固定那根天线，但鲁迪的声音警告我说，这只会导致我发现别的问题。那根该死的天线敲了一整夜，我一夜没合眼，但庆幸的是我也没从梯子上摔下来。

鲁迪黄萝卜理论是逃不掉的：

一旦你干掉了头号问题，二号问题就升级了。

作为顾问，我常常非常专注于客户的问题，有时甚至相信自己真的能够一劳永逸地解决他们的问题。但根据鲁迪的法则，永远都会有另一个问题出现。

咨询的困难定律

在本章开始时，我保证说我会试图劝你不要进入咨询业。首先我用舍比定律给你个下马威，警告说没人真想要你的帮助，就算有人看起来是在求助，也只是在耍你。

然后我揭示了树莓酱定律，证明了想要同时成为有影响的人和过上体面的生活是徒劳的。但也许你知道了温伯格双胞胎定律之后就不会为此烦恼了，因为定律讲得很清楚：你反正也不大可能产生什么影响。

但要是你万一有了点影响力，鲁迪黄萝卜理论又证明了，你无非是带出了另一个问题来替代你设法搞定了的问题。要是又有那么一丁点机会你搞定了第二个，还会再冒出来一个，又来一个，然后

又来一个，无穷匮也。

你打开这本书的时候，实际上就是让我成为你的顾问。你已经读到了所有这些秘密，这是我最出色的咨询成果。现在，你应该放下这本书，宣布放弃你愚蠢的幻想。不过根据树莓酱定律，你很可能啥也没学到。

不过说句老实话，要是你想成为顾问，并且到现在还没有扔下这本书的话，也许这是个好兆头：你不会轻易放弃。那现在我就奖励你，告诉你咨询的真正秘密：困难定律、更困难定律和最困难定律。

困难定律

我们已经看到了要改变有多难。这个困难就意味着，你的大部分咨询工作根本就行不通。如果这个前景让你深感沮丧，就别碰咨询这行了。要是已经上了贼船，你最好学会怎么承受失败。

这就是我所谓的困难定律：

要是不能接受失败，做顾问就永远不会成功。

这真是一条严酷的定律，不过要是反过来说，就还有那么一丝希望：

确实有人做顾问成功了，所以失败肯定还是可以对付的。

那到底是什么让成功的顾问坚持下去，哪怕是遭遇了失败？

更困难定律

为什么总有新问题呢？我觉得是因为人们需要去解决问题，而我们顾问是所有人里面最需要的。对我们来说，解决问题就等于生活。我是如此地渴求问题，要是没有问题，我就得创造一个出来。我也确实是这么做的。

鲁迪的说法更好，这就是更困难定律：

一旦消灭了头号问题，你就让二号问题升级了。

在任何情况下都能找出问题，这样的能力是顾问最宝贵的财富，这也是顾问的职业病。要成为顾问，你必须厌恶问题，但要是没法和问题共处，咨询就会把你搞死。

这意思是说你必须放弃解决问题吗？完全不是。它意味着你必须放弃有朝一日会把问题解决完的幻想。一旦消除了这个幻想，你就可以放松下来，然后让问题自生自灭吧。

能解决问题的人确实过得更好，但能有意识无视问题的人过得最好。如果没法做到这两点，还是别干咨询了。

最困难定律

显然，我脸皮已经足够厚，能够接受失败并无视问题了。要不然，我现在就已经不在做咨询，肯定也不会写关于如何帮助别人的书了。

那么现在我就会告诉你一个重大秘密，迄今为止最大的秘密。我这本书不是写给你的，而是写给我自己的。事实上，这也是我做

所有咨询工作的原因，因为如果试图帮助别人，开始的时候对我自己的帮助总是比对客户帮助更大。

我桌子上一直放着的一首小诗表达了这个思想：

若需一束光，请做一颗星，
让它传得广，让它传不停；
但你若想要，让太阳改变，
还需从头起，一步一脚印。

这听起来有点自私，还有点自相矛盾，但到头来并不是这样。要是我自己的问题和客户的问题纠缠在一起无法收拾，我也没法给客户最大的帮助了。所以我还是要把自己的麻烦理顺再去处理客户的。

很不幸的是，我自己的行为也证明了：

帮助自己比帮助别人更难。

这就是最困难定律，这本书基本上就是关于这个的。

“这是温伯格最睿智的作品，堪比《登山宝训》，但要好玩多了。所有顾问都可把它作为旅途中的轻松读物！”

——James Martin, 知名作家、演说家

“在17年的咨询生涯中，这是我见过的最好的一本有关解决现实业务问题的指南。温伯格用简单易记的小故事来阐释其思想，虽然我是15年前阅读的，但如今依然能倒背如流，如橙汁法则、鲁迪黄萝卜理论等。而且，这本书读起来太有意思了，轻松诙谐，但其中的建议能在业务上助你一臂之力。”

——Esther Schindler, 计算机技术作者、编辑

“不管你是自由职业者，还是正式的雇员，都可以说是一名咨询顾问。不管你在开发流程中扮演什么角色，你的所想、所知、所做对于最后的结果都甚为重要。关键在于懂得如何表达你自己的想法，以及如何倾听别人的意见。不论从职业还是职能的角度来看，本书中的许多建议都适用于方方面面。”

——Charles Ashbacher, *Journal of Recreational Mathematics*主编

“本书可读性极好，风格幽默，每页中都有非常多的有用信息。不管你做什么工作，只要需要和人打交道，就应该立即读读这本书！我还需要多说什么呢？强烈推荐！”

——Ugo Cei, 独立IT顾问

“真不敢相信这本书已经20岁了。内容毫不过时，轻松幽默，富有洞见。书中有许多易于理解的建议，笔法也十分吸引人。本书堪称咨询书籍中的精品，应该供在每一位咨询顾问的书架上，当然是在彻底熟读之后。”

——Mike McLaughlin, *Guerrilla Marketing for Consultants*作者之一

图灵社区: iTuring.cn
热线: (010)51095186转600

分类建议 管理学/经营管理

人民邮电出版社网址: www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-33748-1



ISBN 978-7-115-33748-1

定价: 39.00元