

## 2003 年度管理咨询行业发展报告

来源：新华信管理咨询 赵民 杨岚 杨洋

尽管管理咨询在中国的发展历史已超过十年，社会上对管理咨询的认识仍然处于“盲人摸象”、“雾里看花”的状态。在此背景下，我们 2002 年开始对“上市公司业绩与管理咨询的相关性”开始了探索性的研究，2003 年，推出《2003 年度中国管理咨询行业市场发展报告》，对中国企业使用管理咨询服务的系列问题发表了独家观点。

之所以将上市公司作为研究样本，是因为上市公司的经营状况公开、有规模、是市场经济的主流、队伍正在发展壮大、对管理咨询的需求相对集中。因此，以上市公司作为研究样本，能够客观地折射出中国企业与管理咨询的关联性。

本项目执行时间为 2003 年，数据收集采用电话访问并结合二手资料研究，并分为两个阶段：

第一阶段为普查，研究对象为截止至 2002 年 12 月 31 日之前上市的 1197 家上市公司，共成功访谈 889 家公司，内容包括：（1）财务业绩指标（主要为净资产收益率），（2）是否接受过咨询，（3）项目类型和时间。

第二阶段为分层抽样，成功访问了 100 家接受过管理咨询的上市公司，内容包括：（1）咨询对财务业绩指标的影响，（2）咨询对具体业务的影响程度，（3）企业对管理咨询是否满意，（4）企业是否愿意继续接受咨询服务。

### 第一部分：咨询的春天

#### 中国管理咨询市场迅速增长

2002 年，管理咨询公司的新增客户数量增长 80%，市场渗透率增长 32.5%（见图 1）。咨询项目数量更是长势喜人，2002 年上市公司所委托的咨询项目数相当于前三年项目数的总和，是 2001 年的 2.2 倍（见图 2）。

图1：2002年客户增长状况

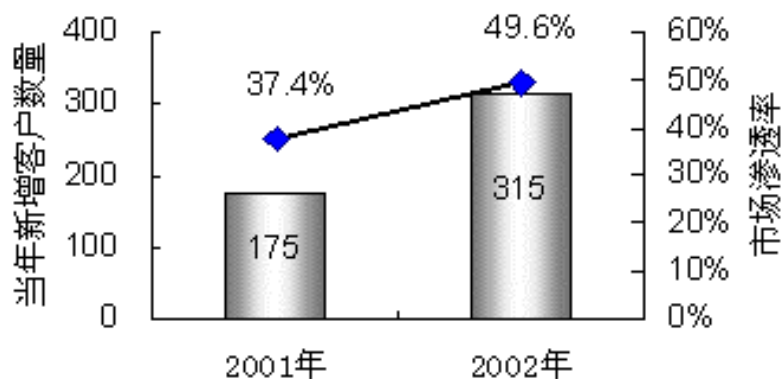
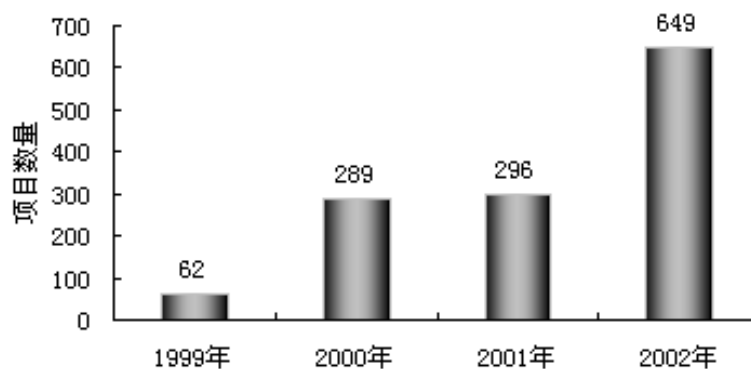


图2：咨询项目数增长状况



注：

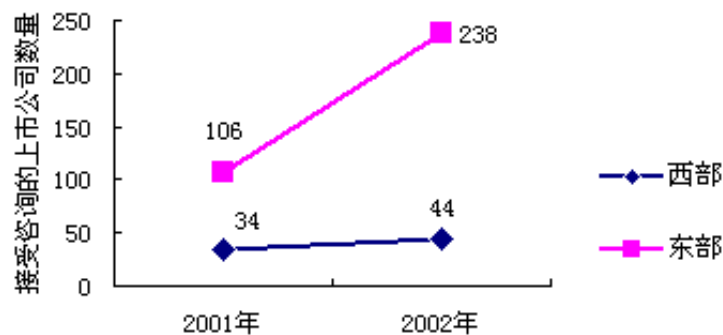
当年新增客户数量=当年第一次接受咨询服务的新客户数量

市场渗透率=曾经接受过咨询的上市公司数（咨询时间不限）/上市公司总数

### 客户接受管理咨询的地域差别巨大

北京、上海、广东在市场规模上领先。值得一提的是，北京的市场渗透率也名列前茅，高达74%，是发育最为成熟的区域市场。从发展速度上看，东部发展快于西部，东部增长速度高达125%，明显高于西部29%的年增长速度（见图3）。

图3: 东西部增长速度对比



管理咨询的三大行业市场分别是：机械（包括机械、设备、仪表）、石化（包括石油、化学、塑胶、塑料）、医药（包括医药、生物制品）

上面三大行业的客户共占据了全部客户数量的 40.1%，以及全部项目数量的 43.8%。

其中，医药行业的发育最为成熟，其市场渗透率达到 71.8%，高于平均市场渗透率 22 个百分点；同时，医药行业咨询需求的增长也相当快，新增客户数量年增幅几乎相当于平均增长率的 1.5 倍；从项目数量增长看，医药行业增长接近 1 倍，但仍低于 119% 的平均增长率。

石化行业的市场渗透率接近平均水平，但新增客户数量年增幅是平均水平的 1.4 倍，项目数量增长与平均增长率基本相当。机械行业的市场渗透率略高于平均市场渗透率，但新增客户数量年增幅远远低于平均水平，项目数量增长相当于平均增长率的 1.4 倍。

#### 战略咨询和人力资源咨询市场份额最大，高管激励咨询增长速度最快

图 4 和图 5 显示，高管激励咨询尽管只有 9% 的市场份额，但增长极其迅猛。2002 年 7 月 22 日《人民日报》刊登的《积极稳步地推进国有企业改革和经济结构调整》中提到：“建立现代企业制度是国有企业改革的方向……政府与企业的关系还没有真正转到适合市场经济要求的轨道上来，各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理结构还没有真正形成，企业内部劳动、人事、分配制度还需继续改革，即使是已经上市的国有企业不少也需要完善规范。”2003 年 10 月 14 日中国共产党第十六届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中再次强调：“完善公司法人治理结构。按照现代企业制度要求，规范公司股东会、董事会、监事会和经营管理者权责，完善企业领导人员的聘任制度。”可以预见，随着近年来国家对国有企业改革的大力推进，高管激励咨询和公司治理相关的咨询将继续超速发展，最终将在未来的管理咨询市场中赢得一席之地。

图4: 咨询类型分布比例

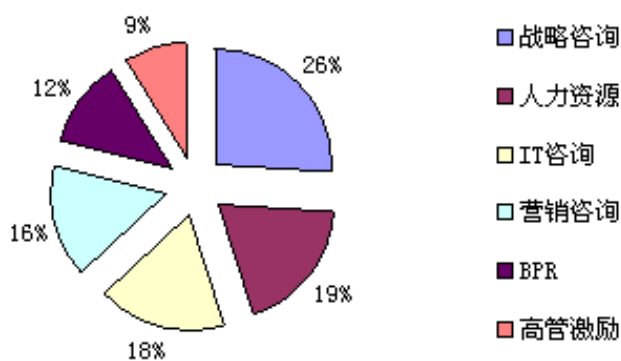
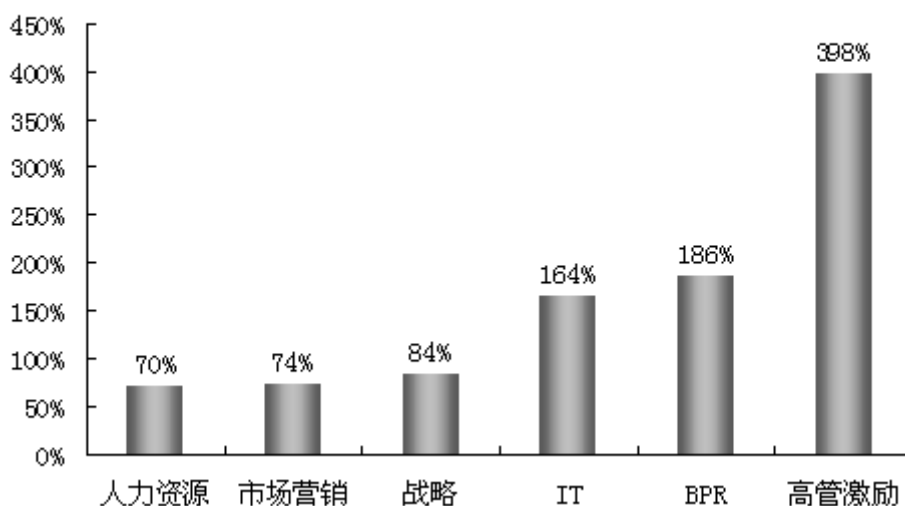


图5: 各种项目增长状况



## 小结

2002年是中国管理咨询行业发展的一个转折点。经过十年的市场培育，管理咨询公司终于欣慰地看到咨询的春天已经来临。究其原因，既有中国企业管理意识和资金实力的因素，也有国家政策环境的鼓动，同样与管理咨询从业者长期以来润物细无声的努力和积累密不可分。管理咨询终于走上了快车道，无论是对于管理咨询行业本身，还是对于中国的企业界以及我们的国家，都不能不说是一件大喜事！

## 第二部分：咨询的价值

“咨询有什么用？”、“咨询能提高业绩吗？”、“衡量咨询价值的标准应该是什么？”……多年来，人们对这些问题的争论从未停止过。在 2002 年和 2003 年对中国上市公司进行的研究中，新华信逐渐找到了以上问题的答案。

我们认为，衡量咨询价值可以采用四项标准：

咨询服务对客户财务业绩指标的促进作用；  
咨询服务对客户具体业务（如人力资源、营销等）的帮助；  
客户对咨询的满意率；  
客户忠诚度：对再次接受咨询服务的愿望。

### 咨询服务对客户财务业绩指标的促进作用

很多人（包括客户和传媒界）理所当然地认为，管理咨询就应该提高客户财务意义上的业绩，否则谁还花几十万、几百万、甚至几千万的高价请咨询公司呢？因为这种期望而产生的争论和涉及到的案例很多，不再冗述。

然而，的研究人员在对上市公司的定量研究中，却发现咨询对财务业绩指标的影响并不是直接的和快速见效的。在接受过咨询的上市公司中，只有 16% 的客户认为咨询对业绩“作用很明显”或“作用明显”，37% 的客户认为“有一定作用”，其余客户则表示“作用不明显”。

没有任何一家上市公司不希望自己的财务业绩好的。但作为管理咨询公司，我们并不建议那些希望通过咨询快速改变净资产收益率的公司来找我们。如果说一定要做咨询的话，那么我们会推荐客户先做营销咨询或 BPR（相比而言，客户在评价这两类咨询对业绩的影响时，总体评价接近于“有一定作用”，稍高于对其他类型咨询的评价）。总的来说，咨询对财务业绩指标的影响是间接的，需要经过一段时间，并且需要一定的前提条件。

那么，上文所说的“前提条件”是什么呢？“外因通过内因起作用”，咨询公司的工作是外因，而客户的经营团队和员工如何执行就是内因。接受过战略咨询的客户多半对此深有体会。一般战略咨询分为前期的“战略规划”和后期的“战略实施”。在“战略规划”阶段，以咨询公司为主，客户为辅；但在“战略实施”阶段，主要靠客户的经营团队和员工来落实前期的规划，咨询公司的人员只起一些辅导作用。由此可见，即使是完美的战略规划，没有完善的战略实施也是空谈，更不要说拉动公司的财务业绩了；反之，不切实际的战略规划，无论实施的力度如何，最终都不能体现出好业绩来。

在实际操作中，我们经常看到急功近利的行为最终导致短期效应，对公司的长期发展有百害而无一利；那些经常请“外脑”的公司，则更倾向于长远发展和未雨绸缪。

我们还发现：业绩好的公司更愿意把钱花在采购管理咨询服务上，他们相信管理咨询将带来

管理水平的提升，提高企业竞争力。这一现象正应了所谓的“马太效应”：强者愈强，弱者愈弱。业绩好的公司倾向于采购管理咨询的原因可能在两个方面：

财务业绩好的公司的支付能力强；

财务业绩好的公司的管理水平高，管理层对管理咨询的接受度高。

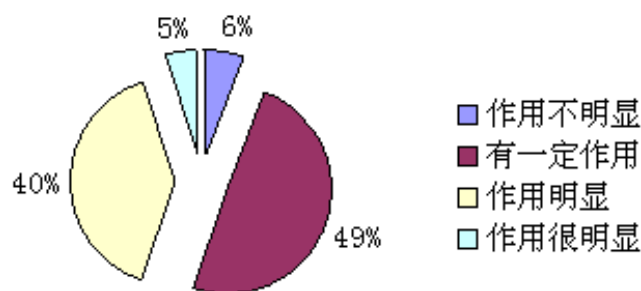
同时，业绩越好的公司越倾向于接受战略咨询和 IT 咨询，显然，这些公司做咨询的目的不是为了短期内改善经营状况。

### 咨询服务对客户具体业务的帮助

既然咨询服务对经营业绩的影响是间接的，那么什么指标能够直接体现咨询的价值呢？或者说咨询对企业的帮助体现在哪里呢？而企业又是通过什么样的方法来衡量咨询的效果呢？

研究发现，40%的上市公司认为咨询对公司具体业务的改善是明显的，还有一半的上市公司认为有一定作用（参见图 6）。这说明，请外脑的确能够解决企业遇到的管理问题。]

图6：管理咨询对业务影响的评价分布



企业对咨询的作用表示认可也是在意料之中的。“咨询在实施的过程中，针对的具体业务影响比较显著”，这是被访谈企业的典型回答。其实，咨询服务对企业的帮助恰恰在于“针对”二字。管理咨询服务是十分个性化的，咨询公司拿出的方案，强调的是“可操作性”。最近有一位房地产公司的老总来新华信洽谈有关战略和人力资源方面的项目，他无意中提到了这样的情况：前一段时期，他曾经请某大学的博士做了一个组织结构和薪酬体系的咨询项目（当然，价格是比有规模的咨询公司要便宜不少），但在实施的时候大家才发现根本落实不下去。受过纸上谈兵之苦的他这才体会到真正的管理咨询是什么。

### 客户对咨询的满意率

客户满意率是评价服务行业的一项重要标准。尽管满意率是一项主观性指标，但服务与有形产品最大的不同就在于服务是通过“体验”而判断质量的，所以，满意率就成为评价服务质量最不可缺少的标准。



在研究中了解到，上市公司对管理咨询的满意率达到 81%，也就是说绝大多数客户是满意的。咨询服务给公司带来的改变，基本上实现了客户企业的预期，很多企业都表达了“咨询确实达到了企业希望达到的目标，满足了企业在不同方面的需求”等看法。新华信最近收到一位湖南客户的来信，信中说：“新华信设计的方案，既敢于超前地设想、大胆地设计，又善于现实地考虑，渐进地安排；既提出了很高的要求，通过努力又可以达到。方案实施后，必能对公司的内部管理带来很大的提升。”这是客户对“满意”的专业诠释。

满意的客户是咨询公司的义务宣传员，这一点是毋庸置疑的。也许有人注意到了，咨询公司有一个特点：很少做广告。因此咨询公司的影响力很大程度上来自于客户的“口碑”。一家咨询公司的品牌就是由无数的口碑累积而成的。

研究同时发现，与接受单项咨询的客户相比，接受过多项咨询的客户满意度更高。后者的满意度比前者高出 9 个百分点。这一现象估计与以下四个方面有关：

1. 越是咨询经验丰富的客户，对本企业问题的认识越准确，对咨询的期望值越合理，所以更容易满意；
2. 越是咨询经验丰富的客户，与咨询公司的沟通和合作越是“无缝”的，任何咨询项目的成功必然是双方共同努力的结果；
3. 很多企业的管理问题不是单方面的，多方位的咨询服务能够起到协同作用，给企业带来的管理提升效果高于单个项目的简单相加；
4. 反过来讲，初次接受咨询的客户如果满意，很可能会继续做咨询；初次接受咨询的客户如果不满意，很可能不再接受咨询。因此，越是满意的客户越会接受多项咨询。

#### 客户忠诚度：对再次接受咨询服务的愿望

说明一下：这里所指的忠诚，不是指针对某一家管理咨询公司的忠诚，而是指对“管理咨询”的忠诚；“新客户”指第一次接受管理咨询服务的客户，而“老客户”则是有过多次管理咨询经验的客户。

研究表明，上市公司中有 49.6% 的公司是接受过管理咨询服务的客户。在这些客户中，有 43% 的公司只做过一个咨询项目；其余的 57% 接受过两项或者两项以上的咨询，且其中大部分都是不同时间执行的，这些客户就成了“老客户”。

无论“新客户”还是“老客户”，绝大多数企业都希望能够继续接受咨询服务，这个比例高达 86%。一些客户表示，“继续咨询既是大势所趋，同时也是公司自身发展的内在需要和外推动”。一方面，“新客户”接受了一次咨询服务之后，对咨询的效果有了直观的体会，尝到了甜头；另一方面，对于接受过咨询服务的企业而言，当企业遇到来自内部或外界问题的时候，他们会习惯于想到是否到了请外脑的时候。也有的客户，即使没有遇到问题，也会定期地让咨询公司做培训和辅导。有了这种意识的企业，已经不仅仅把咨询当作治病救人的“医生”，更是无病防病的“保健医生”。

值得咨询公司注意的是：不仅在项目质量上要严格控制，保证客户满意；而且要持续地关怀老客户，挖掘他们的需求潜力。这是因为，有咨询经验的客户在理念上认同咨询的价值，他们会长期地、自发地寻求帮助，是咨询公司的优质客户。

## 小结

四个指标，组成了一个价值体系。它的作用在于：给客户一双“慧眼”，用它们去判断咨询的效果；给咨询公司一块“试金石”，用它去保证每一个项目的质量和维系老客户。那么怎样更最大限度地发挥咨询的价值，就要靠客户和咨询公司来续写了。

[相关链接：管理咨询常见名词释义](#)

## 战略咨询

战略咨询是给企业确定未来发展的方向。战略咨询一般会涉及以下四个阶段：

1. 战略澄清（诊断）。咨询师通过和企业管理层的沟通，进行适当的调查归纳出目前企业的战略。发现存在的问题。
2. 战略环境分析。包括对企业自身竞争力分析，企业所处行业分析，宏观经济环境分析。
3. 战略制定。提出企业业务领域战略、经营地域战略、竞争战略、新业务战略、核心业务战略等等方面。
4. 实施战略。制定实施计划，以及相应制度的完善。

中国企业常见战略管理问题包括：

缺乏长远发展规划，战略变化频繁  
战略决策随意性较大，缺乏科学的决策机制  
对市场和竞争环境的认识和分析盲目，缺乏量化的客观分析  
盲目追逐市场热点，企业投资过度多元化  
企业战略规划流于书面报告，没有明确的切实可行的战略目标  
企业战略规划难以得到中高层的有力支持，也没有具体的行动计划

## 营销咨询

营销咨询是咨询人员运用市场营销的理论与方法，深入调查和分析企业的市场营销环境与市场营销活动的现状，从而发现企业面临的风险、威胁、衰退危机和企业发展的市场机会，帮助企业解决现存问题，改善和创新企业的市场营销活动，使企业能够更好的躲避风险，迎接挑战，战胜衰退危机，抓住并创造市场机会，促进企业获得快速、持续繁荣发展而进行的一种智力型服务活动。营销咨询一般会有以下一些模块：行业分析、市场分析、企业内部资源分析、市场定位、产品分析、产品定位、制定营销战略、规划营销渠道、营销人员绩效考核



等方面。在具体进行营销咨询的时候咨询公司会根据客户的需求或者客户存在的问题有针对性的进行。

## 人力资源咨询

人力资源咨询一般会有以下一些模块，咨询公司会根据企业的需求和在企业诊断中发现的问题提供相应的咨询服务：战略导向的组织管理模式设计、人力资源规划、工作描述体系、人才素质测评、绩效管理体系、薪酬激励体系、薪酬调查、职业发展体系、人力资源管理制度和流程、企业文化、人才猎头、培训等。

## BPR

即业务流程再造，或称企业流程重建，最初于 1990 年由美国的 Michael Hammer 提出。BPR “是对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建”，其目的是“在成本，质量，服务和速度等方面取得显著的改善”使得企业能最大限度地适应以“顾客 (Customer)，竞争 (Competition)，变化 (Change)”为特征的现代企业经营环境。业务流程重组咨询是通过对公司原来的业务流程的梳理，达到管理流程和各种运作流程更加顺畅的效果，使得企业能节约成本，提高效率。主要包括体系建立服务和体系日常维护服务两个方面。

## IT 咨询

又叫“企业信息化咨询”，是指以先进的管理理念，应用先进的计算机网络技术去整合企业现有的生产、经营、设计、制造、管理，及时地为企业的“三层决策”系统（战术层、战略层、决策层）提供准确而有效的数据信息，以便对需求做出迅速的反应，加强企业的“核心竞争力”。IT 咨询包括：管理提升、业务流程优化、企业信息化规划、企业信息化实施与持续改善等阶段。

企业信息化起源于西方，但西方经典的信息化方法应用到中国企业时却遇到了巨大的挑战：巨大的投资回报很少，信息化实施的成功率很低……信息化问题是一个涉及管理全面提升、技术与管理相结合以及技术实现的系统工程，它的成功取决于每一环节的成功，而中国企业的普遍问题是管理基础和信息化的意识不足，因此中国企业的信息化工程必须首先从理顺和提升企业的管理水平、并进行系统的信息化规划开始，这是企业信息化实施的目标、基础和行动纲领。而信息化项目的实施就是按照既定的方案和目标全面推进信息化项目的具体实现过程。

## 高管激励咨询

高管激励咨询是指给公司提供高层管理人员的激励模式解决方案，让公司高层管理人员能够着眼于公司的长期发展进行决策。一般的高管激励咨询会有高管人员考核、年薪制、期权股权等方面的方案。在新华信研究中心 2002 年所做的一项研究《上市公司激励机制十大模式》中，总结和归纳出激励机制的十种模式，依次是：业绩股票、股票增值、股票期权、复合模式、虚拟股票、MBO、业绩单位、经营者持股、延期支付、员工持股。其中前九种模式都与高管激励咨询有关。