



书籍 管理咨询

路在何方？

菲奥娜·查尔内斯加
Palgrave Macmillan, 2002
其他语言版本：英语

导读荐语

有谁会为咨询公司出谋划策？本书作者菲奥娜·查尔内斯加。作为她此前著作《二十一世纪管理咨询》(Management Consultancy in the 21st Century)的“大幅”修订版，本书是读者急需的读物。在书中，作者描绘了电子商务的地震如何永远改变了咨询业的格局，论述令人信服。查尔内斯加这本书中的素材一部分来源于与顶尖咨询顾问进行的一系列深度访谈，书中收录了这些对话的手稿。她的叙述提醒各位，咨询业正分裂为两大阵营：命题专家与方法专家。她列出了这一分裂即将导致的后果，即客户与咨询顾问关系的改变。鉴于互联网泡沫已经破灭，电子商务咨询的变革步伐是否会放缓？查尔内斯加不这么认为。BooksInShort相信，对任何希望领先业界的咨询顾问来说，这是一本必备的读物。读了这本书，也许你将无需聘请咨询顾问带你走上正轨。

要点速记

- 尽管互联网泡沫最终破灭，电子商务永久地改变了咨询业。
- 企业聘请电子商务咨询顾问，以在五类知识鸿沟之间架起桥梁，即新的方式、附加资源、专业技能、既定方法与已有关系。
- 咨询顾问运用他们的业务联系，为客户建立跨行业的合作关系与网络。
- 企业在以下三个发展阶段需要咨询顾问：创业阶段、专业化阶段及成长机遇最大化阶段。
- 咨询顾问-客户关系的基础在于授业、管理或专攻。
- 咨询顾问与客户之间的界线越发模糊不清。在将来，他们将成为合作的关系。
- 有些咨询顾问超越合作关系，成为共同所有人，往往是因为企业家无力支付他们的咨询费用。
- 咨询顾问对品牌营销的恐惧，是因为担心业务专业化会限制其发展。
- 客户希望拥有一本以资历论英雄的咨询顾问名录。
- 咨询顾问表示，这一数据属于知识产权，不好传播，然而，依托网络强大的信息系统将最终打破他们的禁忌。

浓缩书

贯穿咨询行业的窘态？

当人们写下二十一世纪管理咨询的历史时，将记录一个致命的硬伤：世纪之初，咨询顾问低估了电子商务的影响，代价惨重。他们未能预料到电子商务改变咨询业的程度，这一变革既创造了机会，也无法逆转地改写了商业蓝图。

二十世纪九十年代末，诸如IXL、Sapient、Scient与Razorfish等咨询公司迅速崛起，专门提供电子商务相关主题及应用经验方面深入的技术支持。很多企业开始摒弃来自规模更大、资历更传统的咨询公司的建议，后者的企业风险计划(ERP)咨询顾问仅接受了象征意义的电子商务培训。咨询业内的“暴发户”着手重新定义咨询业，它们的崛起刺激老派咨询公司采取应对措施，很多行业特征发生了永久性的改变：

“从第一代电子商务跨越到第二代，咨询业面临的重要问题有哪些？”

- 咨询过程与服务的方式转变了。

• 任务限期从几个月降到了几个星期。

• 面面俱到的战略决策被灵敏应对瞬息万变的市场条件的短期方法取代。

• 引领信息技术(IT)与互联网风潮的技术咨询顾问,得以接触企业高层管理者,并抓住机会出售一系列更广泛的咨询服务,包括战略、品牌与营销。

• 面对新兴咨询公司推广的经验体系,企业越来越需要拥有实际应用经验的咨询顾问,这正中咨询公司的下怀。

随着互联网泡沫的破灭,新兴咨询公司眼睁睁地看着数十亿美元的价值似乎在一夜之间人间蒸发。生存意味着开源节流,然而,大型咨询公司继续向电子商务项目注资数百万,很多项目的设计是为了实现内部运作的现代化。既然互联网泡沫已尘埃落定,咨询顾问不禁要问:“路在何方?”摆在眼前的重要问题包括:

“咨询顾问总是尝试做到八面玲珑,尽力满足所有人的需求,然而面对越来越多的障碍,这一态度持续下去的难度将增加……在这一环境中,咨询顾问面临的主要挑战在于了解自身的定位。”

• 电子商务带来的改变会持久存在吗?

• 新经济公司会不会衰退,转而被既有的大型公司取代?

• 新兴咨询公司能不能成功地重新定义职业咨询服务的交付方式?

• 电子商务能不能持续推动咨询业的发展?下一个大趋势将是什么?

电子商务的磁力

企业聘请电子商务咨询顾问,是为了填补以下五大基本的“知识鸿沟”:

1.新的方式——有些客户需要解决旧问题的新方式,也许是更有创意的解决方案;也许是为企业管理决策搜集新依据的新方法。

2.额外资源——创业型企业在一个新兴产业的早期阶段,往往缺乏人材。其现有职员各司其职,然而公司需要人才探索尚未开发的理念。这种情况下,咨询顾问就填补了一个相对短期的人才空白。

“二十世纪九十年代末,全新一代的咨询公司悄然崛起,即使按照传统咨询业的宽松标准,这些公司都在以惊人的速度成长。”

3.专业技能——为获得更迅速的成长,客户需要咨询顾问为自己引进具体的先进知识和经验。

4.既有方法——企业家喜欢抛开一切规则,但随后往往又回归到遵循手册上来。互联网泡沫需要咨询顾问提醒客户,他们需要经过检验的方法与系统。

5.现有联系——咨询顾问运用他们的人际网络,为客户缔造跨行业的联合。

这一市场需求不是一成不变的。随着企业的成长,处在以下三个阶段的客户对咨询服务具有需求:

1.最初阶段:进入新兴领域的客户需要额外的人才资源、新概念与行业专业知识。客户探索各种选择之后,再决定将哪些产品理念投放市场。他们聘请咨询顾问的目的,主要在于利用后者的专业技能去调查行业中的新理念,这些早期涉足新兴产业的企业希望引进别有新意的系统与服务。

“相比而言,这些新兴公司提供了新鲜的理念,新颖的做事方式,最重要的是,对新经济的执着专注。”

2.随后阶段:随着公司的成熟,它们逐渐增加了对具体咨询服务的需求。希望填补内部知识空白,构建一个联系网络。既然客户明确了要实现的目标,便会通过咨询顾问寻求针对某一行业的知识与经验,并协助管理已在进行中的计划。

3.最后阶段:客户不再需要咨询顾问的特定行业知识,取而代之的是其特有的对机遇分析的经验,因为客户将重点放到如何迅速到达奋斗的尾声,不再因为创新思维的初衷聘请咨询顾问。他们希望看到某一领域迅速开花结果,往往愿意外包整个项目,从而达到这一目的。

除了一家企业所处的阶段,经验表明,企业聘用咨询顾问的时间长短不一,希望与咨询顾问之间建立以下三种关系:

1.“授业型关系”——这类关系为客户的理念与机遇加分,是为客户开发新机遇的催化剂。这类做法往往是非正式的,存在时间较为长久。

“它们的重要性在于其自觉开始重新定义咨询的程度。”

2.“管理型关系”——当咨询公司被委任开发或执行某一具体计划时,彼此建立的是这类关系。

3.“专攻型关系”——这类关系专攻具体需求,例如安装或改善特殊软件包。成功的砝码压在了咨询顾问精准的专业技能之上,换句话说,成功建立在咨询顾问以机会为导向的经验智慧上,而非其以行业为导向的专业知识。

界限的模糊

曾经,客户与咨询顾问看起来迥然不同:客户拥有实体工厂,而咨询顾问的收入来自他们的知识储备或专业技能。然而,过去的二十年中,客户开始看重知识积累的价值。咨询顾问在提供服务的工具上、主要是技术设备上的投资巨大。结果,客户与咨询顾问看起来越来越像,两者之间的传统

界限逐渐模糊。顾问工作的发展途径有两条：有的咨询公司强调提供建议、帮助掌握和消化处理新知识；而其他公司则看重执行。现在的趋势在于，咨询公司越来越积极地参与到执行中去。一部分原因在于，高额的收费促使客户追求切实可见的结果与交付方案。咨询公司从提供建议到协助执行的变化，经历了四个不同阶段：

“他们希望聘用做过实事的顾问，比如应用过软件包，经营过电子商务。”

1. 咨询顾问提供建议，客户执行建议。
2. 咨询顾问与客户共享建议、共同执行。
3. 咨询顾问为执行担负主要责任，客户成为这一过程中的顾问。
4. 咨询公司成为所有人，或许是因为企业家无法承担咨询费用。随着新公司从现有业务中分离出来，咨询顾问也许会受邀成为企业合伙人，协助将之推向市场。

管理咨询的现状

今天的咨询公司将继续沿着两个方向发展。新兴的咨询公司与“战略智囊团”建立在“命题发展”的基础上，比起客户本身，他们更关注客户的目标消费者。“命题发展”与传统的咨询市场不同，因为前者针对的是一个最终结果，例如建立一个新的子公司或电子商务类的新企业。其他咨询公司正朝着另一个方向前进。他们假设这类新的企业已经成立，而创新者现在需要帮助，寻求企业的经营发展模式，包括物流管理、执行与供应链的改善及技术设备、系统与人员的开发等各方面问题的解决。

“客户总是需要专业知识，往往比咨询公司愿意或有能力提供的要多得多。”

研究表明，客户认为专业咨询顾问能为他们带来的价值更多，他们并不相信，公司的运作能从普遍调研中获得切实的利益。客户尤其看好“命题发展”及咨询顾问捕捉新商业机会的能力，后者能提供专门的技术援助，并运用他们的关系网为新企业拉拢人才。

改善咨询业

一般而言，咨询顾问能从某些方面提高自我表现，包括：

- 智力资本的获取与管理——客户需要切实带来投资回报的具体咨询服务。管理软件与咨询建议正合并为一套产品。未来的客户会要求更多新理念、更快的交付速度及更有效可行的解决方案。这对咨询公司来说是一大挑战，后者一般缺乏具备有关商业可行性创新方案的可靠记录。
- 协作咨询的增加——咨询公司面临更好地管理智力资本的压力。传统上，它们会开发智力数据，即市场数据、趋势、战略之类，然而由于电子商务的出现，客户可以从新的来源获得这些信息。现在，合作的形式有两种。首先，咨询顾问将成为中间人，帮助企业寻找合作伙伴。逐渐地，客户与咨询顾问进行更加深入的合作。客户既提出建议，也接受建议。咨询顾问将持续向客户提供咨询，同时也向客户取经。
- “营销资料是一个企业或机构的窗户，为潜在购买者展现它的产品与服务。然而，很显然它也是这家企业或机构希望我们看见的画面，正因为此，它也成为消费者与其自认为所需信息之间的一个障碍。”
- 关系网的拓展——关系网的重要性将更加突出。咨询顾问将开拓关系网，以获取新智力资本，建立伙伴关系，寻求使咨询方案与众不同的方法，巩固其市场地位。
- 组织新模式的建立——中央集权式的咨询公司模式还能存活多久？咨询公司的规模或是优势、或是劣势，视情况而定。更多公司开始尝试虚拟社区的概念，其中管理与官僚等级较为弱化。

创建你的品牌

创立品牌对很多咨询公司来说都是难事，因为品牌涉及标新立异的作风。咨询顾问拼命暗示客户，他们毫无脱离提供同系产品咨询服务的动机。新兴咨询公司试图特立独行的势头强劲，不过最终都会意识到这么做的难度。咨询公司需要通过定义自己的优势、确立自己的品牌来提高客户的忠诚度。专业化是标新立异的传统途径，然而，它往往打散而非强化了咨询公司的品牌形象。其威胁在于，一旦咨询公司在某一专门领域得到认同，专业化本身也会发生变化。

“客户能得到所需信息的概率之所以非常低，是因为根本而言，要咨询公司提供信息，并不符合它们的经济利益。”

另一可选途径是走向“体验式”咨询的趋势。咨询公司创办企业杂志，与商学院合作，以获得更多独家信息渠道。在咨询公司对抗产品与服务商品化的过程中，这一“体验式”咨询方式将变得愈加重要。

然而，在聘请顾问的决策问题上，客户通常很难获得做出明智决定所需的信息。出于自我利益的考虑，咨询公司有意把公司的宣传册子做得模糊，并没有说明旗下咨询顾问个人的擅长领域或业绩评定情况。客户希望拿到一本手册，说明专家是谁，能力如何。客户也许没有意识到，他们索要的是咨询公司最私有的部分，即其宝贵的智力资产。开发、出售或分配这一信息是咨询公司存在的理由，因此，咨询公司抵制任何外部的资格认证。

这种拒绝透明化的态度可能会减弱。随着咨询顾问与客户在方案执行方面合作的加深，客户将要求从咨询公司那里获得信息，正如现在的咨询顾问都从客户那里索要信息一样。在诸如银行、保险和旅游等其他经济领域，由互联网驱动的技术已经拉平了企业与消费者的地位。我们没什么理由相信，咨询业会另当别论。

关于作者

菲奥娜·查尔内斯加 (Fiona Czerniawska) 是 Arkimeda 公司创始人并担任常务董事，该公司主要向咨询公司提供战略建议。她著有《二十一世纪管理咨询》(Management Consultancy in the 21st Century) 一书，即这本“大幅修订版”的原型。她同时担任英国管理咨询协会 (Management Consultancies Association) 智库理事，并在伦敦商学院 (London Business School) 任教。
