

汉译管理学世界名著丛书



基于价值的咨询

咨询顾问为客户创造更大的价值

[英] 菲奥娜·查尔内斯加 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉译管理学世界名著丛书



基于价值的咨询

咨询顾问为客户创造更大的价值

[英] 菲奥娜·查尔内斯加 (Fiona Czerniawska) 著

陈文晖 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2004—2335号

Value-Based Consulting © Fiona Czerniawska 2002.
First published 2002 by PALGRAVE.
Chinese Translation Copyright © 2005 by Economy & Management
Publishing House.
All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

基于价值的咨询：咨询顾问为客户创造更大的价值 /
(英) 查尔内斯加著；陈文晖译. —北京：经济管理出版社，2011.1

(汉译管理学世界名著丛书)

ISBN 978-7-5096-1265-1

I. ①基… II. ①查… ②陈… III. ①咨询公司—企业管理 IV. ①C932.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第000818号

出版发行：经济 管 理 出 版 社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：张 艳

技术编辑：晓 成

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

14.5 印张 199千字

2011年4月第2版

2011年4月第1次印刷

定价：29.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1265-1

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

鸣 谢

首先，非常感激那些为本书而在百忙中抽出时间接受访谈的人，我坚信没有哪个个人或哪个组织会拥有所有的答案，因此对我而言，最重要的是可以反映其他人和我的观点。

其次，我要感谢所有帮助我促成那些访谈的人，特别感谢：PricewaterhouseCoopers（现在的 firm Monday，普华永道）公司的 Geoff Dodds, Manning Selvage & Lee（明思力公关顾问有限公司）公司的 Jennifer Abbott, Andersen（安达信）公司的 Paul Clark, Bain & Company（贝恩）公司的 Wendy Miller 和 Christina Wallace, Differentis 公司的 Bill Murry, Mercer Management Consulting（美世管理咨询）公司的 Milsom – Mann, Weber Group 公司的 Kate Cleevely, Silverline Technologies 公司的 Linda Tavano 以及 McKinsey & Company（麦肯锡）公司的 Andrew Giangola。

还要感谢英国管理咨询协会（Management Consultancies Association）允许我在第 10 章和第 14 章中使用他们《光谱》杂志中的资料。

最后，我要感谢的是 Palgrave 公司的 Stephen Rutt、Jacky Kippenberger 以及他们的同事给予我的委任和帮助，并且感谢我的丈夫 Stefan，感谢他为我所做的一切。

在本书的翻译过程中得到了窦皓先生、杨世伟先生和吉志海先生的大力支持和帮助，在此表示衷心感谢。由于时间仓促，翻译中难免有疏漏和错误，诚请广大读者提出宝贵建议和意见。

目 录

❖ 第1章 引文：客户与顾问各自想从彼此间得到什么	1
---------------------------------	---

第一部分 选择合适的咨询公司

❖ 第2章 智力资本：明晰投资组合	15
❖ 第3章 市场信息：避免广告邮件式的咨询工作	27
❖ 第4章 品牌一致性：交付服务和体验	41

第二部分 合适的项目

❖ 第5章 专业性：引领市场取得成功	53
❖ 第6章 技能整合：一种难以实现的模式？	63
❖ 第7章 创新：事半功倍	75
❖ 第8章 数据、信息和知识：重新建造智能价值链	87
❖ 第9章 结构化方法论：咨询业因徒困境	99
❖ 第10章 建立工作网络：联合工作方式增加价值	109
❖ 第11章 变革管理：咨询公司有遗产吗？	121

第三部分 合适的方法

❖ 第12章 组织设计：交付解决方案而非服务	133
❖ 第13章 价值链整合：建立整体布局	147
❖ 第14章 技术：建立计划与实践之间的联系	159



❖ 第15章 知识管理	173
❖ 第16章 咨询服务自动化：重新评估在线式咨询	181
❖ 第17章 自动交付：企业转型之路	191

第四部分 结论

❖ 第18章 基于价值的咨询	203
❖ 附录 贡献者信息	207



第1章 引文：客户与顾问各自想从彼此间得到什么

咨询业难题

媒体中关于咨询业的抱怨屡见不鲜：

人们认为他们“纯粹的电子顾问”的境遇更多源自于他们的自毁行径。他们不是在设计网站，而是在通过提供“端对端”的解决方案来把客户从濒临绝境的逆境中拯救出来……“时间比金钱更宝贵”，他们劝说着，于是，便以400美元/小时的开价提供了他们一大批二十来岁干劲十足网络干将^①的服务。

当顾问们在您公司崭露头角并落地生根后，可能会发生几种情况：也许他们会表现出色，帮您节约成千上万美金的开销，并帮您指出一个肥水十足的新市场；也许恰恰相反，他们可能出昏招，耗费您大量钱财，将您推向破产倒闭的边缘^②。

上述评论提醒我们，不仅全球大部分大企业都聘用了咨询公司，而且这些咨询工作在很大程度上不过是一些重复性工作。“聘用那些熟悉我们公司，了解如何开展工作并取得董事们信任的咨询公司是有所帮助的。”一位客户说。另一位客户说：“如果我们要上马一个高风险性投资项目，选择一家我们熟知的咨询公司以减少项目外泄的风险就显得相当重要。”咨询业公司与其他行业的公司一样，为固定客户服务具有明显优势，因为赢得老客户的生意远比开拓新客户要经济得多。持

续的服务可以更深入了解客户业务，进而降低销售成本。

但是过于熟悉难免会滋生轻视之心。一步之遥就可能使上述优势发生逆转，导致存在“明枪易躲”的心理。咨询业时常是新闻媒体的焦点，毫无疑问，对咨询市场较为成熟的北美及西欧客户来说，公众对咨询业的批评主要反映了客户长期以来对咨询人员低水平服务的不满意，这些不满虽不足以使该行业立即停业，但可能产生严重的问题。

在《Blown to Bits》一书中，Philip Evans（菲利普·伊凡）和 Thomas Wurster^③（托马斯·温斯特）认为未来成功的企业具有三大特征：首先要“富有”，即对其所在市场透彻的理解以及其自身在这个市场的核心竞争力的认识；其次是“通达”，即其所处网络（供应商、竞争者及客户）的范围广度及多样性；最后一点是“整合”，克服供应商和客户之间因传统文化不同而导致的分歧，而将自身重新定位为客户的“后盾”。

※

出色的咨询公司在前面两点做得非常优秀，他们通过发展特殊领域的专门化技能成为少数行业的专家，并不是任何一样都不精通，对全球客户不断增长的对世界顶尖专家的需求做出回应，在 20 世纪 90 年代后期成功地把握住机会，在与客户合作开展新业务及交流竞争中，将自己定位为核心经纪人。但是最后一点上出现了问题，这并不是说客户之间没有“整合”需求，诸如按效果付费、咨询顾问亲身参与设计项目需求以及咨询宣传册子上流行的语句“我们是您的合作伙伴”等都充分证明了咨询公司完全明白这一点。事实上，咨询公司已经发现“整合”这个概念与他们自身的战略目标背道而驰。对他们来讲，如何玩转市场更为重要，这就允许他们在特定领域分散低迷时期的风险，而将目标紧缩在一小部分市场和服务领域，建立一致的、基于个别权力基础上的伙伴关系，这是许多咨询公司的一项决定，但事实证明很难实现。

我认为这就是问题的核心所在。如果仔细考察客户——咨询顾问的关系，就会发现双方在很多方面的目的存在明显差异，有些方面甚至截然相反。

让我们来看一个很明显的例子。客户想获取一些高度专业化的知识，这也是他们聘用咨询公司时最想获得的东西。为什么呢？因为专

※ 业知识是咨询顾问可以产生增值的最为明显的一个部分。一位有丰富实践经验并极富洞察力的咨询顾问当然要比那些只参加过基本培训的人(尽管挺出色)占绝对优势。但要培养这种深层次的专业顾问，咨询公司面临两个问题：首先，这类专门人才可能缺乏灵活的应变能力。以为金融服务业客户建立呼叫中心为例，一家公司花费两年时间培养了一名这方面的专门人才，而后来该客户退出了市场，那家公司对此人进行再培训的付出肯定要高于培养一名在同一段时间内辗转于不同项目或领域中的人员。这就像教授外语，教一个只会讲一门语言(其母语)的人肯定要比教一个以前学过其他外语(或其他几种外语)的人花费的时间要长。因为前者对语言学习不但缺少练习，而且没有掌握语言的结构(如对语法的理解)这就影响了学习效率。其次，专门人才的投资回报不确定。这些高能力(或高价值)专业人才经常会离职，而市场也可能在毫无预知的情况下转向低谷如同前几年我们经历的那样)。所以对咨询公司而言，需要进行一种权衡：要么发展一种针对利基市场并能在短期内获取最大利润的人员机制体系，要么培养比较通用的咨询顾问，他们可能不是一流的专业人员，但却很容易根据客户的需求及时调整。换言之，这取决于你是想让客户满意还是想让投资方满意，很难做到两全其美。

真是这样的吗？

大约5年前，我作为一名咨询顾问参加了一家欧洲大型零售商的咨询工作，该零售商希望在其客户服务方面取得巨大突破(对此他们曾多番尝试，但均告失败)。假设让一名商店经理在服务客户和审核库存之间进行选择，商店经理习惯于选择后者，因为好的客户服务通常需要投入成本，而商店经理得到的奖赏与他们所获得收益一致。于是，我们发现问题的根本是要为企业开发一个使客户服务与利润互不冲突的规划。我还记得我们阐述这个观点时所列举的其中一个故事。一名记者决定去考查美国 Nordstrom(美国零售业巨子)零售商出色的客户服务是否名副其实。首先，他去退还一件前些天在那里购买的衬衫(他顺利地拿回了退款而未遭到任何质疑)；接下来他去退还一件从其另外一家连锁店购买的衬衣(也同样拿到了退款)；最后，他去退一样非但不是 Nordstrom 买的并且 Nordstrom 根本就不销售的东西(一个车轮胎，



而他居然也拿到了退款)。震惊之余,他打电话问商店经理为何他这样做也没有问题。“太简单了,”商店经理说,“当我们不忙的时候,我们派了一名初级销售人员去你购买第二件衬衣的店及你购买汽车轮胎的店把你的钱要回来。这样,我们利用自己的后备能力收回我们的预付部分,同时提供了远比客户期望值要高得多的客户服务。”

虽然我不确定这是一个真实的事情还是那种流传于组织间的虚构故事,但这个故事很清楚地诠释了我想表述的观点。咨询公司要进行权衡是因为他们知道自己别无选择,大部分大公司都倾向于拥有更多可塑性人才,而不是对长期留住某些人才做过多期望。小公司则致力于一些专业领域,但他们对自身发展受行业限制这一点也心知肚明。一些咨询公司(经常是中等规模公司)则脚踩两只船,但正是由于这类权衡引发了客户的不满。客户与咨询公司的目标不一致,即如果一方获胜,则另一方必定会有所损失,反之亦然。



但建立平衡也许不是惟一可行的方法,本书的宗旨就是介绍如何将 Nordstrom 式思想应用于咨询行业(如何既满足了客户的需求,又不会使咨询企业及其投资方本身的利润缩水)。现在来特别关注这个问题显得尤为重要,因为在第一波的电子商务咨询热潮后,许多在顶峰时期新成立的咨询公司或者没落或者已被成功的咨询公司所吞并。许多新公司是靠其大胆创新而发展起来的,随着这些公司的没落,可以看到,虽然这些创新很具诱惑力(尤其吸引客户),但其与赢利却背道而驰。当然,我不能说这是绝对的,每家咨询公司就像每个客户一样,都是不同的,都有自己的独特平衡方法,以及如何将各种战略选择有机结合起来的独特方式。接下来,我们将要讨论可能存在的情况及有些企业是如何改变他们的行为方式的。

客户的观念

客户是如何衡量咨询工作的?

从本质上讲,客户就是要聘用合适的咨询公司采用合适的方式完

成合适的项目。有些咨询项目由于刚开始时选择不当导致从未成功过。雇佣一家在某个领域非常出色的咨询公司做一项他们知之甚少的项目，就像把圆钉子敲进方孔里，出现这种情况要么就是客户对自己的需求了解不够，要么就是这家咨询公司成功地游说客户以便能够进军新的市场领域。有些项目在咨询公司与客户的配合下开始可能很顺利，但随着项目的进展，由于咨询公司未能给出客户所期待的新点子或不能提供客户所需要的资深专业人才以至半途而废。而咨询公司的内部管理可能也会对此产生间接影响：如项目管理本身繁杂、公司内部的官僚主义文化等。还有一些项目效果甚差，客户虽然得到了他想要的东西，但整个过程差强人意，整个咨询团队杂乱无序，人员短期流动较大，所谓的搭档可能以前根本没有有效的合作经验。

本书共分三个主要部分：第一部分着眼于客户的第一需要，即要选择合适的咨询公司；第二部分是客户对咨询的要求，即做合适的事情；第三部分描述咨询顾问的工作方式，即选择合适的工作方法（见图1.1）。

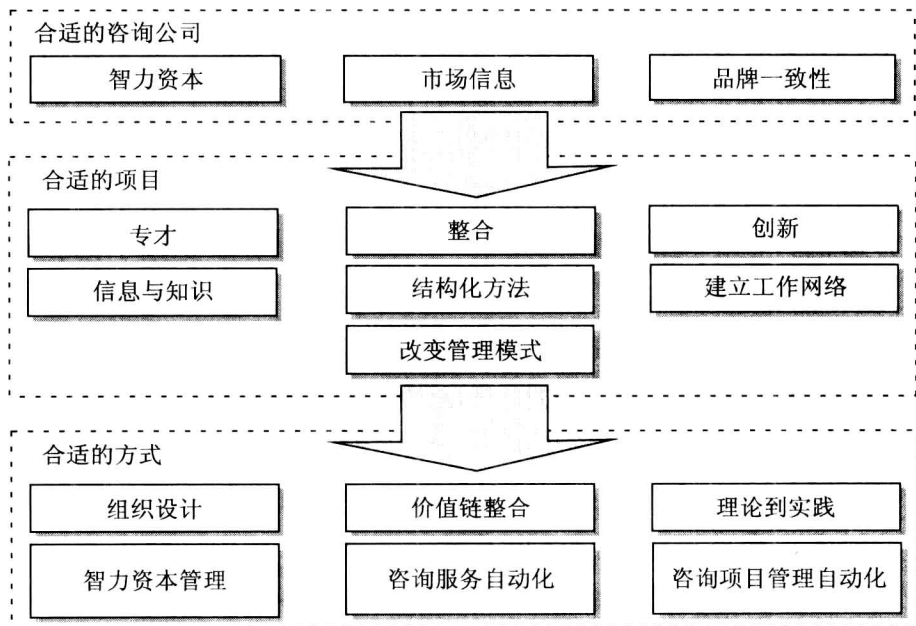


图 1.1 客户的需求



选择合适的咨询公司

选择一家合适的咨询公司很不容易。因为存在太多不确定因素，需要与太多人打交道，以至于经验最老到的咨询采购人员都无法信心十足地保证他们可以在任何时候找到适合某个项目的最佳公司，但是有些客户确信可以做一些事情帮助他们增加识别最适合他们的咨询公司的可能性。

有的咨询顾问抱怨，在他们公司的市场宣传资料及网站上对他们的服务缺乏准确的描述。正如一位客户所说：“我们并不期望一个人能完成所有的事，事实上，我们认为一个能如实表述自己实际能力的诚实的公司远比一个假装自己什么都可以做的公司要可靠得多。”另一位客户说：“我们想知道他们的经验如何与我们自己的经验相结合，通常来讲这是一个全有或全无的决策。”还有一位客户质问：“咨询公司很难弄清楚他们要做什么及如何去做吗？”一般情况下，任何咨询公司很难完全了解一个具体的服务或项目包括什么，而客户则不同，他们知道他们的需求，所做项目必须根据特定环境量体定制。如果事情发生变化，不管人们的意愿如何，咨询项目并不总是向着咨询顾问们希望的方向转变，从而导致偏离了客户的意愿。然而上述这些可以为人所理解的困难实际上提醒我们，如果一名咨询顾问太执著于某些方面是相当危险的，不论他所沉迷的是某一项特别的服务或是基于某行业的经验还是某种工作方式。市场和客户均在发展，咨询企业也要跟进。因此，含糊阐明自己能力的做法在商业运作上却是很奏效的。

另外一种引起客户不满的情况是咨询顾问频繁地找他们谈话，而不是更多地了解他们的业务及所处行业的实际状态。广告邮件就是这样一种咨询工作，销售人员拿着他们预先准备好的议题推销他们想要售出的服务，全然不顾不同客户的具体需求。实际上，咨询顾问也想更好地了解客户的需求，希望与客户频繁地会谈可以转换为实际的赢利项目，这也是他们降低销售成本的有效途径之一。但咨询公司还要了解随之而来的其他问题，例如，当客户要求咨询公司对其一些特殊



问题了解很多时，咨询公司则需了解更多的问题以及在每个问题上需要花费多少费用才能满足客户的需求。为保证利润，根据经验，许多咨询公司为控制销售成本，要求咨询顾问仅用 5%~10% 的销售成本获得 80% 的客户需求。当然，客户希望的是对他们百分之百的了解。

最后一点就是咨询公司是否可以实现自身在市场上的形象定位，并将其项目转化为实际业务。就像零售商需要有丰富的店铺经营经验，主题公园的运营者要有公园运作经验一样，咨询“经验”对咨询业者来说是至关重要的，或许比前两者更重要的是，咨询“产品”具有无形且不持久的特性。客户需要的是一种保证，即合同执行效果应与推销过程的承诺言行一致。以前，这类保证主要是确保销售人员履行他们的职责，而现在这一概念已经大大超出了上述范围。在咨询业里，品牌已成为信誉的代名词。你认为一名律师合格可能只是因为他通过了一些公认的培训认证，然而在咨询行业还没有这种被普遍接受的认证，所以客户在面对同样有经验的咨询顾问时，往往会选择在某一声名显赫的公司供职的咨询顾问，而不是某些私人顾问。售前阶段向售后阶段的平稳过渡也是咨询公司所追求的目标之一。对咨询公司而言，品牌还有另外一个功能，即利用品牌效应控制组织外围人员，实现高效的人员配置，这样既可以防止那些业绩出色的员工可能由于居功自傲而很难与人合作，又能避免那些表现较差的人员因担心影响公司声誉如坐针毡。但过程与结果一样重要，客户追求的是均衡一致的结果。



做合适的事情

这里不讨论客户雇佣咨询顾问的负面理由（如橡皮图章式决策），根据我的经验，大多数负面因素都不可信，因此我们只讨论 7 个正面因素。但是，在彻底理解客户需求并分析其需求原因时，咨询可能仍然存在不满足客户需求之处。

◆ 当客户被问及雇佣咨询顾问的原因时，他们的回答几乎均包括需要自己组织中缺乏专门技能这一理由（或许还会有其他理由提出，但



该条总是最重要)。然而, 具有讽刺意义的是, 咨询顾问是可以增加最大价值的领域也是最可能存在冲突的领域之一。从客户的角度看, 专门技能是一种有价值的技能, 越专业价值越大; 而从咨询顾问的角度, 专门化就是缺乏灵活性。甚至一些小咨询公司也会发现, 在某一个时刻对他们有利的市场在下一个时刻可能就变成不利的市场。专门人才很可能存在这样的问题: 比起通才的人, 自己的技能有些多余, 且难以进行重新的教育培训。

◆ 如同消费者一样, 客户也希望拥有可以享用的自己的蛋糕。当他们购买咨询时可能将专家们的能力估计得非常高, 而且希望这些技能相互之间不孤立。通常, 这些专门技能只有与其他类似专门技能结合才会发挥其真正价值, 这并不是通才的别名, 客户希望咨询顾问是具有可转换性才能的人才, 即既具有全面的管理才能, 又具有深厚的专业知识。对于咨询公司而言, 如果培养人员的专门技能而不会造成他们技能的短期退化是一种挑战的话, 那么, 要在相关客户项目(更不用说相关组织)中综合发挥这些相同专家的技能将面临巨大困难, 许多电子商务咨询公司以及他们的一些竞争对手一直着手克服这一问题。

◆ 有些客户真诚地希望拥有创新思想, 他们希望自己站在发展新思维及挑战已有工作方式的最前沿。同时, 咨询顾问也希望, 选择某一特殊领域专业的咨询公司, 也要选择该领域顶尖的咨询公司。冲突在于到底谁为此买单。这是个矛盾的问题, 客户要求咨询公司将其创新作为他们标准程序的一部分, 不愿为其付费, 换句话说, 客户希望咨询顾问进行高效创新, 而咨询顾问希望接收创新的客户为此付费。

◆ 然而, 创新思维只是“这幅美景”的一个侧面。在这个很短时间内就可以以非常低的成本传播大量信息的世界中, 咨询顾问在解释收集并聚合这些信息方面具有潜在的重要作用, 他们可以从客户周围繁杂的数据中提取有用信息。对于咨询行业, 信息可能是一个机遇, 也可能是一种威胁。信息是咨询公司的一种资产, 咨询公司需要花费非常昂贵的成本获得超级信息(没有这些, 咨询公司可能会发现自己被客户排除在外)。那么, 在他们的知识越来越多地被商品化为信息的过程中, 咨询公司应该如何保持其在知识价值链中的地位呢?



◆ 有些客户愿意牺牲创新而追求速度和效率，他们认为，创新潜藏着危险：他们需要使用结构化的、可靠的并经过实验证明是正确的方法，这就是为什么他们更钟情于富有经验的咨询公司的原因。那么这肯定是客户和咨询顾问意欲结成联盟的因素吗？每个人都一定受益于成熟、规范的方法吗？然而，规范自己也是自身成功的受害者：当在一项艰难的项目中采用某些规范性方法时，将导入一些重要的思想和做法，而过多地使用这些规范将降低与特殊组织独特需求相关的项目实施程度，并且效率越高，受益越少。

◆ 电子商务繁荣带来的一个遗产是，客户和咨询顾问都认可咨询顾问建立的关系网本身是一种非常有价值的资产。随着公司协作不断成为当今社会的主流工作方式，咨询公司发现他们非常适合做经纪人，他们可以使一些潜在的合作伙伴走到一起并推进他们双方的合作关系。在客户看来，他们得到的好处在于通过咨询顾问扩大了他们的联系网络的范围。这就将咨询顾问转移到传统投资经纪人的位置，由此带来的咨询公司地位的提高明显使咨询公司大受欢迎，当然也会因此出现一些难于处理的问题。对这类工作的咨询顾问如何收费？是否存在这样的情形，即对客户有价值但咨询公司没有能力提供？

◆ 最后也很重要的一点，即客户雇佣咨询顾问完成任务，这些任务是客户所在组织自己不会或不能在允许时间内完成的任务。从电子商务中学到的另外一个课是“论题展开”，这种思想是：将一个项目视为一个分立的新业务，在一个独立的物理文化环境中实施，在这里，每个人（包括客户团队和咨询顾问）可以将全部精力专注于项目工作（以前缺乏这种专注）。这个做法已经在长期管理中实施，在咨询领域中，战略向执行的转移（也即从理论到实践）存在许多困难：开始表现出色的公司由于缺乏希望或/和能力无法继续发展，第二波发展起来的公司必然抓住机会弥补前辈遗留的漏洞，但问题并不只由客户引起，客户的所作所为均是遵照咨询公司的指导，客户将咨询公司分为两类——战略咨询公司及营运咨询公司，而且很少让公司在这两者之间进行转换，这样做背后隐藏的动机确实是无意识的，而有些原因来自于客户希望能限制咨询公司的影响。咨询公司要从战略型转变为实施型的可





能需要具有出色的管理水平的公司转换，而从某种程度上讲，客户需要的是实践帮助。咨询顾问如何进行管理？咨询顾问很希望从事基于长期合作的收费工作，这种持续合作使咨询公司可以放弃管理责任，而客户认为双方之间已经存在着某种无形的联系，那么咨询顾问到底如何做才能防止这种关系的弱化？

选择合适的工作方法

然而，客户并不仅仅需要他们想要的，他们还希望选择合适的方法进行实施。

越来越多的客户希望咨询公司说到做到，言行一致。这些咨询公司通过具体的业绩记录表明他们已经成功运用的理论，他们对这些理论不断补充、加强用于自己公司的工作中，并试图卖给客户。客户从咨询公司购买了知识管理方法，但咨询公司为什么无法说明这些方法可以有效管理他们自己的知识？如果咨询公司都无法为自己建立一个合理的组织结构，又怎能请他们重新设计客户的组织？

咨询公司越来越难以保持公司内外部活动的独立及公私分明，其中部分压力来自金融市场，即随着更多公司的出现，各公司的管理透明度应适应于对应的金融责任(finacial accountability)。另外，这也是客户长期以来对咨询公司不满所导致的结果，客户认为咨询公司提供的设计甚至无法解决咨询公司自身的问题。

如果用历史的观点考察咨询公司，就会发现咨询公司和非咨询公司之间存在着巨大的文化差异。咨询公司与客户之间建立了密切的关系，并给客户 provide 无与伦比的权威专家，这些专家可以评判其决策正确与否(这也是为什么管理伙伴要不断地与客户一起工作，共同承担内部运营责任的原因)。相反，如果没有正统权威人士指出“这正是客户想要的”，那么，在很大程度上将迫使幕后做出这些决策的人员退出。但是，在这个“按照你对客户的要求做”的勇敢新世界中，还必须克服文化鸿沟。

因而，统一客户的目标和咨询顾问的目标是一件复杂的事情，超



越了公司管理中可以处理的能力范围，即超越了销售本身采取的方式、超越了客户雇佣咨询公司的动机。

◆ 组织设计。如果电子化咨询服务能说明什么，那么就是现在有许多咨询公司对可以使组织中不同部分整合起来的挑战反应迟钝。当你于高级咨询公司谈论一些新加入公司的作用时，由于受到暂时的侵袭，他们往往否认任何变化的发生，但是仔细深入考察一下，就会发现他们正在设法复制这些公司的组织设计和文化。

◆ 价值链整合。当然，并不仅是电子化咨询服务引导了这场变革。组织扩充，亦即将公司视为顾客机会和资源投资组合的整体概念正在改变着咨询公司看待自身的方式，这些资源可以部署到一个以计划为基础的项目上去。这里的问题是如何既要具有灵活性又不出现混乱，因为有能力彻底改变自身的机构，在改变过程中也可能给自己带来灭顶之灾。



◆ 管理理论到实践的转变。虽然新型且更加网络化的组织模式将来更具有灵活性，可以响应并满足客户的需求，但仍存在缺点。日益增加的分裂将加重咨询过程中已经存在的不连续问题，不断复杂的相互关系将产生高昂的成本。问题的关键是业务战略如何向技术实施过渡。咨询公司或者擅长制定战略，或者擅长进行实施，但无法做到两者兼有。

◆ 知识管理。组织结构越复杂，内聚力就越小，这样，咨询公司就难免出现未来知识管理的问题。怎样用目前具有的结构化可管理的系统处理组织中存在的结构化程度较低的默许（未说出口、心照不宣的）信息呢？

◆ 咨询服务自动化。客户希望有效提供咨询服务，并提供可以证明这种效率的论据。然而，他们还需要付出多少努力？在线咨询还很遥远吗？在线咨询是否为了得到最小的利益而牺牲了太多客户——咨询顾问之间的基本关系。另外，如果客户发现在线与离线咨询之间存在重大的价格差异，这将改变他们的态度吗？

◆ 自动化交付。自我服务咨询仅仅是技术带给未来咨询公司的一