

# 一群卖思想的人

A GROUP OF  
THOUGHTS-SELLER

冷啸 / 著

《南风窗》记者历时一年  
零距离探访和接触30余家中外管理咨询公司  
告诉你“企业思想外脑”的真实故事和运用之道

中国社会科学出版社



寻求管理咨询的第三方通鉴

# 一群卖思想的人

A GROUP OF  
THOUGHTS-SELLER

冷 啸 / 著



中国社会科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

一群卖思想的人：寻求管理咨询的第三方通鉴/冷啸著. —北京：

中国社会科学出版社，2004.2

(宝利嘉文库/杨东龙主编)

ISBN 7 - 5004 - 4344 - 7

I. 一… II. 冷… III. 企业管理咨询 - 概况 - 中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125926 号

责任编辑 周晓慧

责任校对 吴海兵 周宏

封面设计 旁观者工作室

版式设计 李 建

---

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029453

传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 20.375

字 数 283 千字

定 价 35.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

# 写在前面

管理类的书籍早已经汗牛充栋。全世界各大商学院纷纷推出厚达上千页的教材。这些一套十几册的 16 开大部头，再加上各种林林总总的管理新著，足以让那些整日忙碌奔波的企业老板们自惭形秽。于是，他们痛下决心，将这些书买回家中，发誓要将其读透吃通。但毕竟，日理万机的企业老总们显然分身乏术，这些大书小书也许永远只能束之高阁。

老总们求知若渴的勇气可嘉。读书没有时间，那就参加培训，来短、平、快的。于是，什么职业经理人培训班、MBA 培训课程、各种资格认证大行其道。一时间，各种新鲜的名词概念扑面而来，什么 ERP、BRP、CRM、平衡记分卡、EVA、ISO、SCM、KPI、360 度考评、知识管理、6 个西格玛、4P、4C、4R、整合营销传播，等等，将企业的老总们轰炸得晕头转向。最后得出的结论是：你的企业在管理方面很成问题，你得请咨询师了。

买几本书花费的是几十元、几百元的钱，上几次培训花费的是几千元、几万元的钱。而要请几个咨询师来为企业做咨询，动辄花费数十万、数百万甚至上千万的钱。如果说，前面的钱打几个水漂倒也无妨的话，后面这一种花费稍有不慎，对任何企业都是伤筋动骨的。因此，出于本能，老总们都会小心翼翼地看着自己的钱袋，不见兔子不撒鹰。然而，有咨询人士却抱怨道：中国的企业家太“实”，花钱在酒桌上请客吃饭是一掷千金，但要他们花钱买咨询、

买思想这类“虚”的东西，却往往是一毛不拔。如此，中国咨询业怎么长得大呢？

或许，中国文化中务实不务虚的传统因子，确实对中国咨询业的发展有一定的阻碍作用。但最终，板子还得打到自己身上。咨询业一方面把自己标榜成“商业思想领袖”、“企业教练”一类的顶级高手，另一方面又将关于自己的一切信息包裹得严严实实，让外界感到神秘莫测，人为地制造信息不对称。如此以来，让客户怎么相信咨询师、相信这个行业？其实，不仅在中国，就是在整个世界范围内，对咨询师、咨询行业的不信任感也是相当普遍的。有很多关于咨询师的讽刺、笑话为证：比如，说咨询师是“把别人的手表拿过来看，再告诉别人多少时间的人”。

当然，企业的发展，离不开管理思想，离不开管理咨询。世界500强企业中，90%以上的都与咨询公司有着经常性的合作。中国企业的发展，同样需要咨询顾问。事实上，许多企业确实也遇到这样的瓶颈：仅仅通过内部的力量已经不能推动企业向前发展了。这时候，说明企业对“思想外脑”的需求已经迫在眉睫。企业对于咨询的态度，急病乱投医固然不可取，但因噎废食也不是解决之道。正确的方法是，企业客观、如实地认识自己所面临的问题，也客观、如实地认识咨询公司、咨询行业，知道哪些问题可以由咨询公司来解决，哪些问题必须由自己解决。当然，企业还必须深入知道，不同的咨询公司有不同的特点、特长，偏重于不同的方法，采用不同的工作方式，并不是所有咨询公司都适合自己。然而，遗憾的是，到目前为止，尽管咨询类的书籍也琳琅满目，但尚未有这样一本以企业为中心，指导企业认识咨询行业、选择咨询公司、接受咨询服务的书籍。

《南风窗》记者冷啸，花了将近一年时间，采访了包括麦肯锡、科尔尼、罗兰·贝格、北大纵横、新华信等近三十家咨询公司，勾勒出了整个中国咨询行业的整体轮廓，梳理出了企业认识和寻找咨询公司的清晰线索，同时还对管理咨询所涉及到的思想、方法和工

具做了流畅生动而又深入浅出的阐述。相信，这本书不但对于有现实或潜在咨询需求的企业有重要的参考价值，而且对于渴望了解和投身管理咨询行业的莘莘学子也大有裨益。对于普通的管理人士，该书也是一本饶有兴趣的读物，在并不冗长的篇幅中，涵盖了企业管理所涉及到的大部分知识工具和要点。

《宝利嘉文库》编辑部

2003 年 12 月 18 日

# 目 录

写在前面

## 第 1 章 管理咨询在中国

- 一、值钱的思想 ..... (1)
- 二、成长的烦恼 ..... (10)

## 第 2 章 一群卖思想的人

- 一、“洋咨询”的中国阵容 ..... (19)
- 二、本土咨询的领跑队伍 ..... (29)
- 三、“土洋之争”的背后 ..... (40)

## 第 3 章 咨询公司的看家本领

- 一、咨询公司的人力资源管理 ..... (49)
- 二、咨询公司的知识管理 ..... (57)
- 三、咨询公司的品牌和客户关系 ..... (65)

## 第 4 章 咨询公司是怎样赢利的

- 一、咨询公司的业务模式 ..... (73)
- 二、咨询公司的收费模式 ..... (82)

## 第5章 如何寻找理想的咨询公司

- 一、企业构造：认识与解析 ..... (91)
- 二、寻找咨询公司的“七步诗” ..... (101)
- 三、荆棘路上的风险游戏 ..... (112)

## 第6章 和咨询公司一起做项目

- 一、有效地利用咨询公司 ..... (121)
- 二、咨询项目的四个阶段 ..... (128)
- 三、质量控制和效果评估 ..... (137)
- 四、做咨询项目的主人 ..... (146)

## 第7章 战略咨询：企业将去往何方

- 一、战略是如何炼成的 ..... (153)
- 二、战略咨询师的工具箱 ..... (163)
- 三、战略咨询与经营业绩改善 ..... (175)

## 第8章 运营层面：组织与流程咨询

- 一、企业的组织结构 ..... (185)
- 二、企业的业务流程 ..... (197)

## 第9章 人力资源咨询：竞争优势中的变数

- 一、人的价值与企业的困惑 ..... (209)
- 二、人力资源咨询在中国 ..... (220)
- 三、绩效管理的新工具 ..... (227)



## 第 10 章 营销咨询：看不见的市场之手

- 一、求解营销难题的六种武器 ..... (235)
- 二、营销咨询的内容 ..... (245)
- 三、风云变幻的营销思想 ..... (254)

## 第 11 章 信息化咨询：由困惑通往喜悦

- 一、信息化咨询概述 ..... (265)
- 二、IT 规划和选型 ..... (278)
- 三、预防信息化咨询风险 ..... (292)

## 后 记：穿越峡谷

# 第1章 管理咨询在中国

## 一、值钱的思想

在西方，管理咨询被称作是“企业变革的引擎”。在中国默默无闻了多年的管理咨询也随着 GDP 的增长而快速腾飞。连续几年里，整个管理咨询行业以超过 50% 的速度增长。2003 年，尽管遭到了 SARS 的倒春寒，但是，全年的整体业务增长趋势并没有衰减。咨询师们在企业、论坛、峰会忙碌奔波、传经布道的身影让我们有理由相信，这一迅猛发展的势头在未来的几年里还将继续。

管理咨询是如此的炙手可热，以至于提起“咨询业”，人们往往把它等同于管理咨询。其实，咨询是一个很大的家族，简单地列举就有法律咨询、税务咨询、工程咨询、技术咨询、投资咨询、广告咨询、营销咨询等等。这些都是服务于企业的。若是将心理咨询、留学咨询、移民咨询、就业咨询、寿险咨询等服务于个人的中介组织算在一起，这个家族就更见庞大。它们基本上都是广义的“智力产业”的一部分。

本书描写的对象主要是“管理咨询”。本书把那些服务于企业

的智力型机构总称为“智力服务业”。书中所使用的“咨询业”一词，在大多数地方仅指包括 IT 咨询在内的“管理咨询业”。在对管理咨询业进行介绍之前，还是先让我们来看看智力服务业到底是怎么回事吧。

### ◆ 999 美元从哪里来？

你可能还从来没有思考过这样的问题：一个思想究竟能值多少钱？但是，在几乎所有的智力服务业领域里，都流传着这样一个经典的故事：

一位日本老板工厂的机器坏了，自己的工人修了好几天也没有发现问题。日本老板于是请来了一位美国工程师帮助解决问题。美国工程师在机器旁边看了看，便拿粉笔在机器的外壳上划了一条线，并对老板说：“打开外壳，在画线的地方检查一下。”工人按美国工程师的指导操作，果然很快地发现并解决了问题。日本老板问美国工程师要多少报酬，工程师开口要 1000 美元。日本老板不服气地问：“你只是在机器上画了一条线，就值 1000 美元？”美国工程师回答道：“我画那条线只值 1 美元。但我知道在哪里画线值 999 美元。”日本老板觉得有理，便欣然付了钱。

这个故事显然不是影射美国工程师的狡猾和贪婪，而是想表明：知识是值钱的，而且其价值远远超过一般性的体力劳动。

尽管我们的社会已经充分尊重知识，承认知识能够获得金钱的回报，但是，对于知识为什么值钱，迄今为止，很少有人洞悉其秘密，更多的人对此的理解则是似是而非。如果你问：美国工程师那 999 美元是从哪里来的？你可能会得到好几种答案。

■答案一：这 999 美元其实就是美国工程师向日本老板敲诈

的。日本老板为一项只值1美元的劳动多付了999美元，以后不得不靠节衣缩食来弥补。

■答案二：这999美元实际上是美国工程师从日本老板的利润里分得的一杯羹。尽管美国工程师开价太高，但也确实帮了日本老板一个大忙。日本老板的欣然答应，就好比是主人慷慨地为食客付了一次饭钱。

■答案三：这999美元乃是来自于日本老板需求的满足。日本老板觉得付999美元值，美国工程师觉得收999美元不亏，一个愿打，一个愿挨，是一桩和商品交易一样的买卖。

第一种答案的理论基础是否认一切智力劳动能创造价值。这种思维朴素的认为，一切价值都是由“双手”创造的，因而把一切脱离直接体力劳动而获利的行为，都说成是巧取豪夺。中国古代道家对知识分子持“四体不勤，五谷不分”的轻视态度，儒家“重农抑商”的传统，就是这种思维逻辑的反映。

第二种答案虽然承认智力劳动能够给社会带来裨益，但是否认其价值具有独立的来源。认为智力劳动的价值最终还是来源于对工业利润的分割。

第三种答案则完全承认了智力劳动的独立性，认为智力劳动也像实体的产品经济一样，独立创造价值并遵循“供需平衡”的市场原则。

事实上，只有第三种答案，才能为我们解开纷繁复杂的智力产业之谜，才能真正理解这个靠贩卖思想生活的群体。

## □ 智力服务能成为一种产业吗？

人们之所以固执地认为，价值的源泉是“手”而不是“脑”，是因为我们日常接触的大多数产品，都具有可感的实物形态，它们都容易和一定的、具体的直接劳动联系起来：苹果是农民用手栽种的，电视机是工人用手装配的，房子是建筑工人用双手修砌

的。这种直观的认识是如此顽固，以至于即便是好莱坞的电影像印钞机一样生产利润的时候，或者是意大利的足球联赛疯狂地吸纳观众慷慨抛洒的金元的时候，或者是当迪斯尼乐园变成了小朋友们无法取回的储钱罐的时候，许多人都会惊讶地问：这是生产吗？这是一种产业吗？在他们看来，这不过是富豪们酒足饭饱后的娱乐和休闲罢了。

如果像那种直接针对大众消费欲望的“梦工场”都不能取得和“工业”匹配的身份的话，就别说那些躲在企业背后、以企业为主要服务对象的“无形产业”了。比如广告公司、咨询公司、会计师事务所、投资银行等等，它们纯粹被看作企业的附庸，或者说，是企业的“寄生虫”，靠分得客户企业的利润过活。它们的作用有点像大海里为鲨鱼清洗牙缝的那些小鱼儿。

但显然，这种固执的思维越来越难以解释复杂的现实。现实的情况是，社会越是发展，脱离直接生产的人数比例就越高。按《大趋势》一书的作者奈斯比特的计算，在2000年，像美国这样的富裕、发达国家将只有10%的劳动力在直接制造领域工作，而这一比例在20世纪50年代为65%。循着过去的逻辑，我们无法理解，一个“食利阶层”越来越壮大的社会，如何会取得健康和持续的发展。

幸好，经济学家们与时俱进，给我们以全新的解释。

早在20世纪中叶，美国芝加哥大学教授西奥多·舒尔茨在农业经济研究中发现，促使美国农业产量迅速增长的重要原因已不是土地、劳力或资本存量的增加，而是人的技能与知识的提高。于是，舒尔茨在1960年提出人力资本学说，认为人力资源的提高对经济增长的作用，远比物质资本的增加重要的多。随后的经济学家们陆续发现，知识具有独立的创造价值的的能力，与土地、劳动和资本一样，应该作为生产力的一个要素。“知识经济”一词便应运而生。

“知识经济”的核心思想就是将知识本身也看作一种资本，认为投资于知识的收益远远大于投资于物质资本的收益。按照美国管理学权威彼得·德鲁克的说法就是：“在现代经济中，知识正成为真

正的资本与首要财富。”

相对于物质资本而言，知识资本具有如下特性：

- (1) **增长无极限。**物质资源以“稀缺性”为特性，自然界的资源总储量与人类的需求与消耗是一对矛盾。这一矛盾曾一度紧张，以至于产生了“罗马俱乐部”提交的《增长的极限》报告。但在知识经济里，由于知识本身几乎不消耗物质资源，知识载体所消耗的物质资源也相对较小，这一忧虑正在消退。
- (2) **收益不递减。**工业经济所遵循的“边际收益递减”规则，在知识经济时代正在失效。在智力资本上的投入，其取得的边际收益不但不呈现“递减”的趋势，而且很可能还呈现“边际收益递增”的趋势。
- (3) **效用不贬值。**工业机器随着使用消耗而逐渐折旧、贬值。知识资本则是在使用中增值。固然，知识也有陈旧的时候，但由于知识资本有强大的自我更新能力，它的效用不会像物质资本那样贬值。
- (4) **资源不独占。**一件产品只能为一位客户所有，一项服务只能造福一位客户，这是传统工业和传统服务业典型的排他性特征。对任何产品和服务的复制，都需要增加相应成本的投入。在知识经济时代，信息和知识的复制和传递成本几乎为零。任何一种非专利的知识都可能轻易地被他人共享，甚至被竞争者同时使用。

知识经济对整个社会的政治、经济、文化的影响无疑将极其深远。在此，我们仅去关心那些将对智力服务产业的生态环境带来的相关影响。

## 智力服务的产业生态

进入新千年以来，全球的经济格局无疑在以前所未有的速度重新洗牌，未来世界的整个产业生态将因此而发生巨大变化。任何试图胜出现实、赢向未来的企业都必须洞悉其间的先机。对智力服务业而言，以下几种变化趋势将深刻影响该产业的前景。

### ● 重新回归小即是好

传统工业大规模的外包（outsourcing）活动为智力产业的发展提供了空间。

过去的工业为我们创造了无数的巨无霸公司，这些公司被列在《财富》排行榜最抢眼的位置，成为工业界效仿的榜样。连年持续不断的大型购并活动，使人们认为，企业的膨胀似乎没有边界。其实，这些耸人听闻的购并事件，并不是简单的数字叠加，而是企业资源的重新组织与配置，在这些重组过程中，大部分公司实际上是变“小”了：原来庞大的科层组织分解成了扁平的业务小单元。比如，排在《财富》500强前100位的ABB公司，实际上是由几十个独立的公司组成的，底下是数百个自负盈亏的中心，大多数中心是由十来个人组成的功能小组。连庞大的GE公司也是这样做的。韦尔奇所信奉的“像小公司一样行事”，不仅是一种口号，更是一种体制的创造。海尔集团所实行的“策略事业单位”（SBU），就是要把每一员工变成为自己业绩负责的“老板”——每个人都有一张资产负债表。

另一方面，大部分的大公司，在其核心业务上其实只是一个“虚拟企业”的概念，它们并没有像人们所设想的那样在大规模从事生产：IBM的电脑生产实际上只是制定标准，具体操办则来自于默默无闻的OEM厂商；戴尔依靠其直销模式成为数一数二的电脑厂商，但它实际上并不生产任何一件电脑器件；耐克是靠它的设计



和市场策略成功的，它也不拥有自己的生产线。当人们还习惯于将它们看成庞然大物的时候，它们其实早已悄然瘦身。

工业公司不但将它们的生产业务一一外包，就连原来的经营管理事务，也尽可能地找外面的公司打理，这就诞生了大量的智力服务公司，如广告、设计、咨询、法律、会计、并购等方面的专业中介机构。在过去的20年里，智力服务产业的增长率几乎每年都保持在20%以上。据《智力产业》一书观测，最近的10年里，工业公司的中层管理人员大量流失，结果出现了许多中空的公司——这些公司就像苹果核模型一样，由少数制定决策的高层精英和一大批基层人员组成，而不像传统公司那样充斥着大量的中间层。

### ● 争夺思想的战斗

掌握企业高层的想法就意味着掌控了财富，这使得大量智力服务公司向咨询业挺进。

同在智力服务产业，由于社会分工不一样，其在整个产业生态中的重要性是很不相同的。那些越靠近客户企业领导高层的公司，在产业链上就越占据优势。显然，管理咨询是影响企业决策层思想的行业，所以，大量的智力服务公司纷纷玩起了“争上游”的游戏：传统的审计机构凭着它们对客户公司业务的熟悉，很快地从事务性的服务者变成了策略性的咨询机构，并在业界树立了“五大”的地位（尽管后来大都分立并改名）。投资银行并不安于仅在证券市场和公司上市时为客户出点子，而是希望对客户整体的经营管理出谋划策。广告公司也不认为自己为客户做创意策划或媒介代理就是永远的出路，它们试图在为客户的整合传播方面充当专家顾问的角色。而企业财务软件的供应商和销售商们，则纷纷通过IT实施项目，摇身变成咨询公司。培训公司则笼络讲师和其他人才，试图在咨询市场分一杯羹。就连猎头公司，也尽可能和人力资源咨询发生瓜葛。

这种“思想斗争”的态势表明，在知识经济时代，最有权力的资源是思想，而不是某项专门技能。只有掌握了思想，才能影响客



户的决策，在竞争中取得主动。这场斗争甚至让工业巨头也卷了进来，它们不再满足于产品制造的形象，而是极力表明它们在思想方面对时代潮流的引领。像 IBM 这样以生产机器设备起家的公司，不但在软件开发、系统集成等方面树立“服务”的形象，而且已经以 160 亿的营业额稳稳坐上世界第一大咨询公司的交椅。步其后尘的还有惠普，它的“咨询与集成事业部”其实就是一个咨询公司，近年也取得了不菲的业绩。以生产计算机立身的联想集团，通过收购汉普咨询，在“三横四纵”的服务转型战略中，把咨询服务作为重头戏。对于这些传统的制造型公司来说，从“卖产品”到“卖技术”再到“卖思想”的历程，显示了它们希望通过掌控客户思想来获取竞争优势的雄心。在 IT 业界一直盛行摩托罗拉、诺基亚、西门子等制造商要大举进入咨询业的传言，虽未被证实，但谁也不能否认它们的觊觎之心。如图 1-1 所示，表明了专业服务商纷纷进军咨询业的态势。

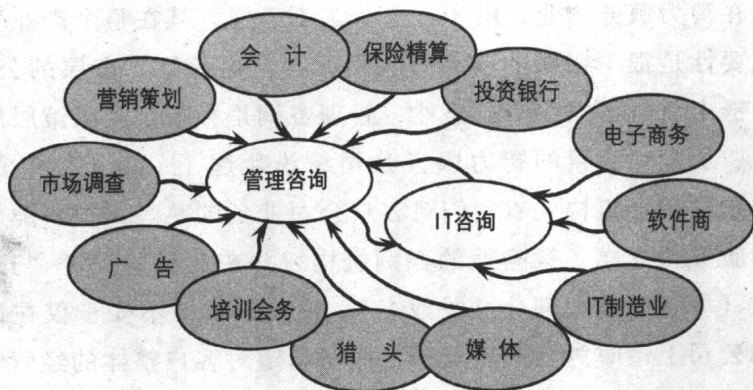


图 1-1 专业服务商纷纷进军咨询业

## ● 注意力：品牌为王

智力服务产业对社会的影响日益强大，将出现白热化的品牌争夺战，品牌之争即是注意力之争。

工业时代是名副其实的“品牌”时代，但那时的“品牌”几乎