

汉哲管理论丛

段磊 荆泽峰 马丽◎著

Way of Specialty-Operation Management of Professional Service Firm

有这样一类公司，它们的名字为世界所瞩目，它们所拥有的，是在某一专业领域的精深造诣与问题解决能力，是掌握专业知识与技能的团队，是完备的专业技术与方法论体系，是丰富的专业案例与经验积累。用专业能力满足特定的专业需求，这，就是专业服务公司的商业模式。

# 专业之道

## ——专业服务公司的运营管理

WAY OF SPECIALTY- OPERATION MANAGEMENT  
OF PROFESSIONAL SERVICE FIRM



中国发展出版社  
CHINA DEVELOPMENT PRESS

013047957

F719

280

# 专业之道

## ——专业服务公司的运营管理

### WAY OF SPECIALTY- OPERATION MANAGEMENT OF PROFESSIONAL SERVICE FIRM

段磊 荆泽峰 马丽◎著



北航

C1655500



中国发展出版社  
CHINA DEVELOPMENT PRESS

F719  
280

013047827

专业之道

### 图书在版编目 (CIP) 数据

专业之道——专业服务公司的运营管理/段磊, 荆泽峰, 马丽著. —北京: 中国发展出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-80234-941-4

I. ①专… II. ①段… ②荆… ③马… III. ①商业服务—运营管理 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 099769 号

书 名: 专业之道——专业服务公司的运营管理

著作责任者: 段磊 荆泽峰 马丽

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-941-4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 230 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfzcbcs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: [bianjibu16@vip.sohu.com](mailto:bianjibu16@vip.sohu.com)

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## |序·Preface|

有这样一类公司，它们没有恢宏的厂房、基地，没有壮观的机器、设备，但它们的名字却为世界所瞩目，他们所拥有的，是在某一专业领域的精深造诣与问题解决能力，是掌握专业知识与技能的团队，是完备的专业技术与方法论体系，是丰富的专业案例与经验积累，它们所赖以生存的，是其独特的专业优势，而它们的客户，永远是“小众市场”，是那些有特定的专业需求的顾客群体。

用专业能力满足特定的专业需求，这，就是专业服务公司的商业模式。

在我们身边，这样的公司并不少见，会计师事务所、广告公司、咨询机构、设计院所，都是这种类型的企业。如果再往生活圈拉近一点的话，专业的牙科诊所、针对公务员考试的培训机构，也应属于专业服务公司的行列。

专业服务公司的发展，来自于两个方面的推动。首先，随着产业的转型，服务业的兴盛，市场细分的进一步深化，传统的“大而全”的服务业，必将有相当大的一部分逐步细分、转化为特定的专业服务，以满足要求更高的特定需求，从而凭借“压强原则”，在细分市场占有一席之地。其次，随着产业的发展，工农业与传统服务业的进步，客观上要求生产链条上的某些环节实现专业化分工，作为专业公司剥离出来，或者由专业机构提供外部服务，从而实现环节效率最优化、质量最优化，这种需求在很大程度上促进了专业服务业的快速发展，甚至直接促成了某些专业服务品种的诞生。

两种力量的推动，使得专业服务业如雨后春笋，渐成气候，国外的研究者也赋予了这类机构一个专有名词，即 PSF (Professional Serv-

ice Firm)。

相较于传统的实业，乃至传统的服务业，专业服务公司有哪些区别和特点？更进一步来看，专业服务公司要做好其运营管理，是否有固定的模型可以参照？正是抱着这样的理想，我们在管理、咨询与培训实践中进行了长达十年的艰难探索。

2003~2005年，作为国内某知名人力资源咨询机构的首任项目管理部总监，我亲自参与了团队组建、品牌营造与运营管理体系的搭建工作；2006~2010年，我再次作为国内最大综合性顾问集团的高级合伙人、技术委员会/人事委员会主任，参与了该企业的专业体系建设、骨干队伍建设以及若干重要经营与管理问题的决策；2010年开始，历时四年，作为汉哲咨询集团的创始人，我第三次开始有关管理咨询公司的体系建设工作。同时，在这十年内，我先后服务了近百家各种类型的专业服务公司，它们中有会计师事务所、设计公司、研究院所，也有高端装饰公司、专项工程公司、特种装备制造与服务公司，等等，通过对于这些企业的共性特点与成功关键因素的深入挖掘与研究，我们于2012年提出“专业服务公司卓越运营7S模型”，并获得中华人民共和国著作权。

在这一模型中，我们将专业服务公司的卓越运营归纳为七个以“S”打头的管理要素。围绕专业精神（Spirit of Specification），要求优秀的专业服务公司在商业模式（Special Business Model）、专业团队（Specialists）、运营管理（Operation of Specification）、品牌传播（Brand Communication for Specification）、营销方式（Marketing for Specification）和服务能力（Service for Specification）七个方面都有较强的实力和相对优势，如此，才能均衡发展，形成整体意义上的“卓越运营”。

本书的论述，正是基于以上理论展开，全书聚焦于两个核心问题。第一，什么是专业服务公司；第二，专业服务公司如何实现卓越运营与可持续发展。其中：

在第一章，我们系统介绍了专业服务的定义，专业服务业的发展历程，国内外专业服务公司的运营管理特点，并对“专业服务公司卓

越运营7S模型”进行了初步的介绍。

在第二章，重点介绍专业服务公司如何构建商业模式，在此章节，创造性地提出了“满足现实需求、营造进入壁垒、实现成本可控、拥有累积优势”四大商业模式建构要点。

在第三章，专题介绍专业服务人才的特点及其管理与培养，包括：专业服务公司的人才类型及其能力素质要求，专业人才队伍规划、培养、激励与人才管理环境建设。

在第四章，重点介绍专业服务公司的运营管理，运营管理是个很广泛的概念，作为专业服务来说，具有“服务定制规模化、服务链条专业化、产销衔接精准化、前后台运作一体化”四个特点，基于此，本章从知识管理、学科建设与专业管理、项目管理、全流程精确交付管理四个角度对专业服务公司的运营管理要点进行了分析和阐述。

在第五章，基于专业服务品牌的特点，按照品牌管理的一般性规律，从专业服务公司的品牌定位、品牌设计、品牌传播、品牌建设到品牌管理，逐一进行了说明。

在第六章，聚焦于专业服务的营销，从专业服务营销的特点与原则、专业服务形象塑造、专业服务商机管理、营销组织专业化、专业服务产品化六个方面，系统说明了专业服务营销的工作思路与方式方法。

在第七章，重点介绍专业服务网络的构建与管理，包括：服务网络的区位选择、网络架构、网络管理，以及总部与服务网络的管控关系四个方面。

在第八章，以专业精神作为全书的精髓，明确地提出专业文化与专业精神的四大内涵，即：持续学习与创新、追求完美与责任感、重视知识管理与分享、充分体现专业性，以及在此基础上的、基于专业化的资源配置原则。

本书的另外一个特点，是以《延伸阅读》的方式在每个章节收纳了大量专业服务公司的实战案例，案例中既有麦肯锡、埃森哲、毕马威、奥美等跨国企业，也有我们身边的凡客诚品、世联地产等本土明星。鲜活的案例，既帮助读者很好地理解章节的内容，也使得本来具

有一定抽象性的模型与概念变得更加具体、真实、可触摸、可操作。

为将此领域的研究系统化，针对每一个管理要点尽可能找到具有操作性的建设程序、方法与标准，我们广泛查阅、吸纳和应用了国内外其他学者、专家在专业服务管理方面的新观点、新方法，无法一一联络，在此一并表示谢意。如有引用不当、不妥之处，也欢迎与我们联系，再版时一定进行调整。

在国内，把专业服务公司作为一个特定主体开展研究者，为数不多。身为专业服务公司的高管，参与多家知名公司的运营管理，为近百家专业服务公司提供咨询及培训，今天又作为一家专业服务公司的创始人与拥有者，独特的经历决定了我们对于专业服务业的深厚感情与深刻体认。相信本书对于专业服务公司的高层管理者，立志于专业服务领域的创业者，以及对本领域的运营管理有兴趣的研究者，值得一读，因为它首先是一本做专业服务公司的人们所写的书，他们所写的，也许正是你今天所想、所思、所虑的问题。

当然，由于水平有限，本书的观点未必完全正确，视角未必全面，部分体系的论述深度尚有不足，恳请各位读者批评、指正。

段 磊

2013年5月于北京西山

目 录

51	.....	业务委员会	5
51	.....	业财管理	5
51	.....	业务通告	4
51	.....	业务发展	4
41	.....	业务管理	1
41	.....	业务管理	3
41	.....	业务管理	3
41	.....	业务管理	3
41	.....	业务管理	3
1	<b>第一章 概述</b> .....		1
1	<b>第一节 现代服务业与专业服务的产生</b> .....		1
3	<b>第二节 专业的概念与内涵</b> .....		3
3	一、专业服务与专业服务公司的涵义 .....		3
4	二、专业服务与专业服务公司的分类 .....		4
5	三、专业服务与专业服务公司的特征 .....		5
6	<b>第三节 专业服务业的发展</b> .....		6
6	一、专业服务业的发展阶段 .....		6
6	二、近年来专业服务业的发展动态 .....		6
7	1. 2010 年出现业绩低谷 .....		7
7	2. 欧美依然是市场主力 .....		7
7	3. 亚太——后来者可畏 .....		7
8	4. 跨国公司推动整个行业的发展 .....		8
8	三、专业服务业的发展趋势 .....		8
9	<b>第四节 中国专业服务业的发展现状</b> .....		9
9	一、香港经济特区专业服务业的发展 .....		9
10	二、大陆地区专业服务业的发展 .....		10
11	三、我国专业服务四大领域的发展概况 .....		11
11	1. 法律服务业 .....		11



2. 会计服务业 .....	12
3. 管理咨询业 .....	12
4. 广告服务业 .....	13
四、我国专业服务业的发展瓶颈 .....	13
1. 认知瓶颈 .....	14
2. 品质瓶颈 .....	14
3. 人才瓶颈 .....	14
4. 管理瓶颈 .....	14
第五节 专业服务公司卓越运营 7S 模型 .....	15
一、专业服务公司的运营管理特点 .....	15
二、专业服务公司的卓越运营 .....	16
三、专业服务公司卓越运营的 7S 模型 .....	17
1. 体现专业特点的商业模式 .....	18
2. 专业团队 .....	18
3. 专业化的运营管理 .....	18
4. 专业品牌传播 .....	19
5. 专业化营销 .....	19
6. 专业服务网络与能力 .....	20
7. 专业精神 .....	20
<b>第二章 专业服务公司的商业模式</b> .....	<b>21</b>
第一节 专业服务公司的商业模式概述 .....	21
一、商业模式 .....	21
1. 商业模式的概念和形成逻辑 .....	21
2. 商业模式和战略的联系与区别 .....	22
二、专业服务公司的一般战略和最佳盈利模式 .....	24
1. 专业服务公司的一般战略 .....	24
2. 专业服务公司的最佳盈利模式 .....	25

第二节	满足现实的需求	26
一、	客户价值主张	26
1.	客户价值主张介绍	26
2.	需求勘测的必要性	27
二、	需求勘测的方式	28
1.	客户聚会	28
2.	反向座谈会	29
3.	客户拜访	30
4.	业务团队的反馈报告	30
5.	客户满意度调查	30
第三节	拥有较高的壁垒	31
一、	什么是进入壁垒	31
二、	进入壁垒的类型和成因	32
三、	专业服务公司的进入壁垒	34
1.	技术壁垒	34
2.	人才壁垒	34
3.	客户壁垒	35
4.	品牌壁垒	35
第四节	实现成本可控	36
一、	什么是成本控制	36
1.	以生产企业为例,按成本形成过程划分的 成本控制	36
2.	以生产企业为例,按成本费用分类划分的 成本控制	37
二、	专业服务公司的成本控制	38
1.	财务控制	38
2.	人力成本控制	39
3.	办公空间费用控制	40
4.	服务过程成本控制	41

第五节	拥有累积优势	42
一、	累积优势的理论基础	42
1.	累积优势	42
2.	马太效应	43
二、	累积客户和案例优势	44
三、	累积规模和品牌优势	44
四、	累积人才优势	45
	延伸阅读：凡客诚品的商业模式	46
第三章	专业服务公司的人才管理	48
第一节	专业服务人才概述	48
一、	专业服务人才的特征	48
1.	是“专才”还是“通才”	48
2.	专业服务人才的多重角色	49
3.	专业服务人才的素质模型	51
二、	专业服务人才管理的独特性	55
1.	专业服务人才管理的特点	55
2.	专业服务人才管理的难点	56
第二节	专业服务公司的人才规划	58
一、	专业服务公司的人才构成	58
1.	决策类人才	58
2.	专业类人才	59
3.	运营管理类人才	59
4.	辅助支持类人才	60
二、	专业人才梯队	61
1.	初级专业人员	61
2.	中级专业人员	62
3.	高级专业人员	62

第三节	专业服务公司的人才培育	63
一、	专业服务人才培养的意义和价值	63
二、	专业服务人才的在职培训和自我学习	64
1.	专业人才的入门培训	64
2.	专业人才的进阶培训	66
3.	专业人才的自我学习	67
4.	专业人才培养的“导师制”与对导师的要求	67
第四节	专业服务公司的人才激励	69
一、	专业服务人才激励缺乏的后果	69
二、	专业服务人才的“激励动力循环”	70
三、	专业人才激励的六个关键点	71
1.	激发兴趣	71
2.	阐明意义	72
3.	明确目标	72
4.	充分授权	73
5.	即时反馈	73
6.	参与设计	73
四、	专业服务人才的生涯规划与管理	74
1.	麦肯锡的员工生涯规划与晋升通道	74
2.	专业服务人才生涯规划与管理的关键	75
第五节	专业服务公司的人才管理环境建设	77
一、	舒适的工作环境	77
二、	合理的分配制度	78
三、	良好的学术研究氛围	78
四、	充分的知识共享	79
五、	广阔的成长空间	79
延伸阅读：	UP or OUT：麦肯锡的人才管理之道	80

<b>第四章 专业服务公司的运营管理</b> .....	85
<b>第一节 专业服务公司运营管理概述</b> .....	85
一、专业服务公司运营管理的特征 .....	85
1. 服务定制规模化 .....	85
2. 服务链条专业化 .....	86
3. 产销衔接精准化 .....	86
4. 前后台运作一体化 .....	86
二、专业服务公司运营管理的 KSPD 模型 .....	87
1. 知识管理系统 (K) .....	87
2. 学科建设与专家系统 (S) .....	87
3. 项目管理系统 (P) .....	88
4. 全流程精确交付系统 (D) .....	88
<b>第二节 专业服务公司的知识管理系统</b> .....	88
一、知识管理概述 .....	88
1. 专业服务公司知识管理的特征 .....	89
2. 专业服务公司知识管理的流程 .....	89
二、知识识别 .....	90
1. 隐性知识 .....	90
2. 显性知识 .....	91
三、知识获取与编码 .....	91
四、知识积累与存储 .....	93
1. 知识仓库 .....	93
2. 知识地图 .....	94
五、知识共享与交流 .....	94
六、知识创新与增值 .....	95
<b>第三节 专业服务公司的学科建设与专家系统</b> .....	96
一、学科建设和专家管理概述 .....	96
1. 学科建设与专家系统的重要性 .....	96

2. 学科建设与专家系统建设的主要内容 .....	97
二、学科建设 .....	98
1. 专业建设规划 .....	98
2. 专题研究 .....	99
3. 学术成果发布与专业成果传播 .....	100
三、专家系统 .....	101
1. 专家与专家分类 .....	101
2. 专家系统的构成及其作用 .....	103
第四节 专业服务公司的项目管理系统 .....	104
一、项目管理概述 .....	104
1. 专业服务公司项目管理的特征 .....	104
2. 专业服务公司项目管理的基本内容 .....	104
二、项目计划管理 .....	105
1. 项目任务内涵与边界的确定 .....	105
2. 任务分解与分配 .....	106
3. 项目计划的制订与变更 .....	107
三、项目资源管理 .....	108
1. 项目资源计划 .....	108
2. 项目人力资源的分配 .....	109
3. 客户方干系人沟通管理 .....	109
四、项目执行管控 .....	110
1. 项目计划管控 .....	110
2. 项目质量管控 .....	110
3. 项目成本管控 .....	111
4. 项目风险管控 .....	111
五、项目后期管理 .....	111
1. 项目成果的交付与验收 .....	112
2. 项目结审与评估 .....	112
3. 项目服务与实施效果跟踪 .....	113

第五节	专业服务公司的全流程精确交付系统	113
一、	全流程精确交付概述	113
1.	全流程精确交付的重要性	113
2.	全流程精确交付的核心思想	114
二、	全流程精确交付中的客户需求传递	114
1.	需求采集与分析	114
2.	需求传递	116
三、	全流程精确交付中的质量控制	118
1.	专业服务公司质量管理的现状	118
2.	有效的服务质量控制系统	119
四、	全流程精确交付中的人力资源调配	122
1.	人力资源调配的重要性	122
2.	人力资源调配的作用	122
3.	人力资源调配的实施过程	124
	延伸阅读：世联地产：基于专业化的运营管理	125
第五章	专业服务公司的品牌传播	130
第一节	专业服务品牌的特点	130
第二节	专业服务品牌的定位	131
一、	定位的理论基础	131
1.	从顾客的角度出发，对专业服务品牌进行定位	132
2.	从专业服务品牌自身的优势出发，对专业服务品牌进行定位	133
二、	定位战略与原则	133
1.	“双维”定位	134
2.	服务内容定位	136
3.	价值定位	137
4.	文化定位	138

三、品牌定位的技术与方法	138
1. 市场细分	138
2. 选择目标市场	139
3. 市场定位	139
第三节 专业服务品牌的设计	140
一、品牌标识	140
1. 品牌名称	140
2. 品牌标识语	140
二、品牌内涵	141
三、品牌形象	142
第四节 品牌承诺	143
第五节 专业服务品牌的传播	145
一、专业服务品牌传播的基础	145
1. 性能共鸣	145
2. 情感共鸣	146
3. 实现能力	146
二、专业服务品牌的传播方式	146
1. 广告与市场活动	146
2. 文章推广	147
3. 口碑传播	148
4. 互联网搜索引擎传播	148
5. 新兴媒体传播	149
三、品牌传播中应注意的问题	149
1. 传播载体	149
2. 品牌质量	150
3. 广告效果	150
第六节 专业服务品牌的建设与管理	151
一、专业服务品牌建设的阶段划分	152



881	1. 专业服务品牌的设计阶段	152
881	2. 专业服务品牌的导入阶段	153
901	3. 专业服务品牌的推广阶段	153
901	4. 专业服务品牌的维护阶段	154
941	二、专业服务品牌管理	154
941	1. 专业服务品牌的外部管理	154
941	2. 专业服务品牌的内部管理	157
941	延伸阅读：埃森哲的成功之道	158
111	<b>第六章 专业服务公司的专业化营销</b>	160
111	<b>第一节 专业化服务营销的特点</b>	160
121	一、专业服务是无形的	160
121	二、对专业服务的需求是一种派生需求	160
121	三、专业营销以直接沟通为主	161
141	四、营销方式单一	161
141	五、消费者需求弹性大	161
141	六、营销贯穿服务全程	162
161	<b>第二节 专业化服务营销的原则</b>	162
161	一、围绕客户的需求开展营销	162
161	二、重视客户的唯一性	162
161	三、永远以质量为先	163
161	四、不过分宣传	163
161	五、不贬低竞争对手	163
161	六、体现专业精神	163
161	七、综合运用专业信息	164
181	<b>第三节 专业服务形象塑造</b>	164
181	一、专业服务形象的内容	164
181	二、人员在专业服务形象塑造中的作用	166