

如何制定和实施咨询计划

成功咨询 全攻略

(第三版)

How to Make It Big As
a Consultant

• [美] 威廉·A.科恩 著
• 张义 译

中国社会科学出版社

如何制定和实施咨询计划

成功咨询 全攻略

How to Make It Big As
a Consultant

● [美] 威廉·A. 科恩 著
● 张义 译

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图字: 01-2008-1657 号

成功咨询全攻略 = How to make it big as a consultant:
第三版: 英文/[美]科恩 (Cohen, W. A.) 著. —北京:
中国社会科学出版社, 2008. 4
ISBN 978-7-5004-6795-3

I. 成… II. 科… III. 咨询服务-英文 IV. C932.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 024821 号

出版策划 任 明
特邀编辑 乔继堂
责任校对 李 莉
封面设计 弓禾碧
技术编辑 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 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2008 年 4 月第 1 版

印 次 2008 年 4 月第 1 次印刷

开 本 710×980 1/16

印 张 18.25

插 页 2

字 数 285 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

自序

几个月前，一位经验丰富的咨询师朋友参加了一个咨询研讨会。研讨会的组织者将与会者分成四组，要求每组就成为了一名成功咨询师所需做的前三件事达成一致。我的朋友对讨论的结果非常激动，并因此致电给我。尽管在这次研讨会上根本没提及你现在手里拿的这本书，但四组中有三组都决定：获得一本《成功咨询全攻略》（*How to Make It Big as a Consultant*）是每位咨询师获取成功所应做的三件事之一。这对我是极大的肯定！得知这本书有如此大的作用，这促使我对它进行修订，并且以极大的热情接受了出版商给我的这项任务。

在我们真正进入咨询行业之前，有一件事情必须弄明白。像大多数人一样，我开始并没有要成为一名咨询师的热切愿望。但我知道并不是我一个人是这样的情况，因为我曾经与数百位全职或兼职的咨询师聊过天，他们中很少人有人一开始就怀有那种热切意图的。多数人可能与我一样，有一些先前的经历。我进入咨询行业纯属偶然，而且在我第一次做咨询时没有可请教的人。

世界上最早的独立咨询师彼得·F·德鲁克（Peter F. Druker）的情况也一样。他原本没有打算成为一名咨询师。我知道这一点，因为彼得是我在攻读博士学位时的教授。彼得告诉我，他第一次咨询经历是在他到美国后不久的事情。之前，他是报纸记者。然而，彼得拥有博士头衔，却要为了第二次世界大战服务，并被安排在一位陆军上校手下工作。这位上校对他说：“你将成为一名管理咨询师。”彼得反问道：“管理咨询师是什么？”上校回答说：“年轻人，别急躁莽撞。”彼得告诉我说：“就此，我知道上校也一样不知管理咨询师是怎么回事。”

在其他领域的经验告诉我，当我缺乏某些知识时，我第一步就是去寻找这方面的书籍。因此我也这样做。我去了好些个书店，还去了图书馆

翻阅资料。但我发现没有一本书有我需要的信息。一些大的咨询公司都在参考为数不多的几本关于咨询方面的书籍。这些书没有我需要的细节内容。

我该收多少费用？一份合同是否是绝对需要的？我需要营业执照或者其他类型的执照吗？作为一名兼职咨询师，我怎样做才不会与我全职工作的雇主发生利益冲突？如果我决定做全职咨询师，我能赚到多少钱呢？还有，如果我做全职的咨询师，相对于实际的咨询工作，我需要花多少时间做营销推广，以及如何推销我的服务？这些问题及其他很多问题都困扰着我，而我又没有地方去寻找答案。

最终我学会了，但大多是由痛苦的经验得来的！我犯了许多错误，有些情况损失金钱，在整个过程中浪费了不少时间，并带给我很大的挫败感。然而，我最终学会了要做什么及如何去做，我也开始赚钱了。我为财富 500 强公司做咨询，为小企业做咨询，为刚成立的公司做咨询，也为政府做咨询，一直到今天都在努力做这种工作。

就在几年前，我获得了博士学位，并且不出几个月我成了一位全职的大学教授。（在此我想插一句：事实上，成为成功的企业咨询师并不需要博士学位、MBA 或任何商学专业学位，而更紧要的是获得学位后的经历。）在任何情况下，成为一名商学院教授并不阻碍我的咨询活动。如果有什么不同的话，那就是它会有助于开展咨询工作。

在我任教的大学里，我注意到许多学生对企业咨询有极大的兴趣——不只是商学专业的学生。我听人建议，在洛杉矶的加利福尼亚州立大学开设一门关于企业咨询的跨学科课程。在这门课程的制定过程中，我们不只停留在理论上，我邀请各个领域有丰富实践经验的咨询师来分享他们的经验。演讲者有来自一人经营的小公司，也有来自大公司聘请的咨询师。这些咨询师有男有女，有全职的，也有兼职的。

这门课程非常受欢迎，不仅吸引了所有学科的商学专业学生，而且还吸引了心理学家、化学家、人类学家、律师和英语专业人士。来听课的有许多来自校外的年龄较大的人，其中有工程师、飞行员，以及许多想换工作或做兼职咨询师的公司管理人员和专业人士。我们还吸引了一些教授来听讲座。

由于这门企业咨询课程的成功，我负责的另一门课程也取得了成功。这就是在该大学的“小企业训练班”，我担任主任职务。“小企业训练班”

在美国小企业管理中心的资助下在全国的大学里开课，向小企业提供咨询服务。商学专业的学生在教授的指导下开展咨询工作。在过去几年里，我们发展成了全国最大的小企业训练班之一，并且因出色业绩几次获得地区、全国性的奖项。这种训练课程允许学生在咨询课程中亲自做项目，以此作为他们的一部分教育。不幸的是，这门非常好的课程成了1994年联邦政府削减财政预算的牺牲品。不过，许多大学仍在继续这种课程，他们要求小企业客户为学校完成的咨询工作付费，在此我不得不说，这对选择参与这个项目的小企业来说是捡了个大便宜。

同时，我们的训练项目的成功引起了校外大量企业的需求。我们将这个训练项目做了改变，发展成了一个咨询研讨会，我每年去讲几次课。参加这些研讨会的不仅有新手和想成为咨询师的人，还有许多在他们的专业领域积累了相当丰富经验的咨询从业人员。他们慷慨地将各自的经验和知识与其他学员分享，当然也与我分享。

因此，这本书不仅是在我自己的经验基础上写成的，也借鉴了其他许多人的经验——包括大量客座演讲者、教授和学生，他们已经为不同的小企业完成了500多个咨询案例。同时，这本书也是根据我与许多来自不同领域和不同地域的咨询师面对面交流而写成的。

如果我在最初开始咨询工作时能读到这本书，那么我就不会浪费无数的时间，也不会经历那么多挫折。在我努力学会如何推广我的服务、建立长期的客户关系，以及得到服务报酬这些过程中，我会避免犯无数的错误，也不会走进死胡同。

这本书包含数百人的经验，他们都曾通过全职或兼职做企业咨询来谋生。本书的目的是帮助你建立一项成功的、收益颇丰的企业咨询工作。

这个版本不仅修订了每一章，而且还增添了经修改的附录和几个新章节，详述了之前关于推销服务的单独章节，并增添了如何利用互联网的全新篇章。

我确信这本书会对你成功成为一名咨询师起到较大的作用。但在最后的分析中，如何运用这些信息还是取决于你，因此你的成功就是你的胜利。祝你好运！

威廉·A. 科恩

帕萨迪纳，加利福尼亚

目 录

(37)		
(52)		面会结束
(45)		第六章
(47)		
(25)		
(26)		
(85)		
第一章 咨询业务		(1)
(1) 什么是咨询工作		(2)
(1) 咨询行业有多大		(3)
(4) 为什么所有人都需要一位咨询师		(5)
(6) 何为出色的咨询师		(10)
(6) 作为一名咨询师你可以赚多少钱		(12)
(1) 人们是如何成为咨询师的		(14)
第二章 怎样获得客户——直接营销方式		(17)
(1) 营销的直接方式		(17)
(8) 冷不防的推销电话		(24)
(4) 小册子		(29)
第三章 怎样获得客户——间接营销方式		(32)
(8) 间接营销的基本方法		(32)
第四章 向政府部门推销咨询服务		(59)
(9) 各种形式的政府咨询服务		(59)
(9) 为政府做咨询		(60)
(5) 如何顺应政府潮流		(61)
第五章 取得初次见面的成功		(66)
(6) 看起来和表现得像位专业人士		(66)
(7) 与你的潜在客户建立感情		(67)
(6) 问七个基本问题		(67)
(6) 做笔记		(69)
(1) 慢慢提建议		(69)
(1) 解读肢体语言		(70)

利用倾听的技巧	(71)
从面部表情判断	(72)
结束会面	(72)
第六章 如何撰写建议书	(74)
建议书的必要性	(74)
如何撰写一份好的建议书	(75)
建议书的格式	(76)
将建议书转换为合同	(78)
第七章 咨询服务的定价策略	(81)
业务稳定的咨询师可以大把赚钱	(81)
三个定价策略	(81)
其他需要考虑的因素	(84)
收费方式	(86)
公布收费标准	(90)
第八章 你必须了解的咨询服务合同	(91)
合同的必要性	(91)
撰写你自己的合同	(91)
如果你的客户有标准格式的合同	(93)
合同约束力的不同方式	(94)
合同的种类	(95)
合同的构成要素	(98)
合同样本	(98)
第九章 咨询项目的计划和时间表	(99)
项目发展进度	(99)
统筹安排图	(102)
第十章 与客户谈判	(106)
美国政府的六步合同谈判法	(106)
谈判中对方的目标	(107)
准备工作——所有合同谈判的关键	(109)
电话谈判（要小心）	(110)
谈判计划	(111)
谈判的制胜绝招	(111)

更多的谈判策略	(114)
一些常见的谈判提示	(114)
第十一章 如何轻松地解决客户的问题	(116)
哈佛大学解决问题的案例研究方法	(116)
查尔斯·本森的问题	(119)
解决查尔斯·本森的问题的表格	(120)
查尔斯·本森问题的解决方法	(123)
解决问题的心理技巧	(127)
如何帮助你的潜意识解决你的咨询问题	(128)
第十二章 如何调查咨询项目	(130)
两种基本的调查方法	(130)
第二手信息调查的资源	(131)
如何进行简单的第一手信息调查	(133)
如何开展较为复杂的调查	(134)
你可以调查任何事情	(137)
第十三章 咨询过程中道德规范的重要性	(138)
商业道德：并非那么的泾渭分明	(139)
道德规范和法律不是同一种东西	(145)
咨询工作中涉及道德规范的典型问题	(145)
管理学会的道德规范标准	(149)
第十四章 制作专业的陈述	(151)
当面陈述的目的	(151)
成功陈述的五个要点	(152)
克服舞台恐惧感	(162)
第十五章 计算机能帮助咨询师做些什么	(165)
我是怎样开始使用我的第一台计算机的	(165)
电脑是如何彻底改善我的写作和咨询业务的	(166)
怎样使用电脑来使你的工作效率提高两到三倍	(167)
关于电脑你需要掌握些什么	(172)
你应该买什么样的电脑	(173)
你应当选择什么样的打印机呢	(175)
第十六章 因特网能帮助咨询师做些什么	(176)

什么是因特网	(176)
你需要什么设备来上网	(177)
网上调研	(177)
因特网上的营销	(183)
网上营销的“高速公路”	(183)
第十七章 如何经营你的咨询公司	(196)
为你的咨询公司选择合法的结构	(196)
其他法律须知	(202)
客户对信用卡的使用	(205)
信纸和名片	(205)
保险和个人责任	(206)
保持较低的日常开支	(207)
必要的记录并维持它	(209)
纳税义务	(215)
额外的信息	(220)
结语	(221)
附录 A 可供咨询师使用的参考书	(222)
附录 B 咨询师的小册子范例	(229)
附录 C 咨询师的调查问卷和审核	(233)
附录 D 有关咨询业的广泛建议	(263)

第一章

咨询业务

独立自主的咨询工作是最好的事业之一，它拥有其他谋生方式所不具备的优势。就工作时间来说，你可能在一天当中的某些时间工作状态最好。大多数人都一样，有些人在大清早状态较好，有些人觉得晚上工作有效率，而较少人则整天都一样地工作出色。但在独立的咨询工作中，这没什么，因为你可以选定你自己的时间。你可以决定什么时候工作，什么时候不工作。你通常可以在你的最佳时间里工作。

你是否在一个你不喜欢的老板手下工作？你是否必须与你不喜欢的人一起共事？嗯，在独立自主的咨询工作中，你可以决定你想给谁工作，你不愿为谁工作，以及决定与谁共事，不与谁共事。你是否为某个挑剔的客户或者其他服务，这完全由你决定。

你对目前的收入满意吗？你觉得报酬过低吗？在咨询工作中，你将设定你自己的收费，你决定你的工作价值几何，并想要赚取多少钱。如果你应该比现在得到更多，那么今天你可以立即为自己加薪。

你喜欢在家工作吗？做咨询工作，你可以在家赚取10万美元或者更多，不必担心停车、驾驶或在外租赁办公场所的费用。事实上，在你自己家里办公还可能免税。

最后，你会担心从事你自己的全职咨询工作是一次很大的冒险吗？事实上，无须在你的时间、职业或较大的投资上冒险。你可以开始兼职做咨询工作，灵活地找到适合自己的入行方式。许多成功的咨询师都是在他们的工作之余从兼职做起，比如在晚上或周末。如果你照着本书的指导去做，在你完全准备好且确信你会成功之前，你不必辞掉自己的全职工作。

什么是咨询工作

咨询师在许许多多不同的领域工作。进出口、管理、人力资源、工程和市场营销是其中较为常见的领域。现在也有考古学方面的咨询师，有选择服装的咨询师，甚至还有帮助作者克服写作障碍的咨询师。在我的课程和研讨会上，我遇到过来自上述领域以及更多其他领域的专业人士。他们都已经成了或有可能成为成功的咨询师。他们有广泛的背景，在不同的商业领域从事咨询工作。当我在写这本书的第一版时，我的妻子要我注意读《洛杉矶时报》上的一则故事，故事讲的是一位年轻母亲从事咨询工作取得了巨大成功。她每月只工作六天左右，工作是建议企业哪些档案记录应该保留，哪些应该丢弃。

简单来说，咨询师就是一个提供建议或开展专业或半专业性质的服务，从而获得报酬的人。这就意味着无论你的兴趣或专业知识是在哪一个方面，你都可以成为一名咨询师。每个人都有其独特的背景、特定的经历和兴趣，其他人很少有同样的东西，而在某些时候某些个人或公司正需要这些东西。

我的许多学生曾问我，成为一名咨询师是否必须有一个高级学位。答案是明确的：“不。”尽管咨询师的定位是很清楚的专业性，但据我所知，许多成功的咨询师的正式课堂教育是有限的。重要的是你具备帮助某个人或公司完成他们想要完成的任务的必要经验、资格和技能。至于你从哪里获得这些技术，根本不重要。不过，我必须插一句，如果你想要成为一家大咨询公司的管理咨询师，而不是你自己干，那么可能需要拥有一个工商管理硕士学位。

有时，那些在大公司工作的人与独立的咨询师相比，可能会觉得更烦恼。在本书的第一版出版不久，我接到一位在一家很有名气的咨询公司工作的咨询师的电话，他读了我的书。他说：“我认为咨询工作是一个职业，而不是创业者的机会。”我提醒他说，他所在的大公司正是从一位创业的咨询师开始的。

如果你是自己独立开展咨询工作，那么是否从某所大学获得过专业知识无关紧要。我认识一位没有学位的成功的进出口咨询师；还认识一位为大公司做管理咨询的咨询师，他的收费很高，但他只是一个社会学的大学

肄业生。

几本书，探讨了咨询行业的各个方面（Consulting Year）（《财富》杂志）。

咨询行业有多大

由于咨询工作包含许多不同的方面，因此很难准确评估目前美国咨询服务业的总产值。大多数人只能按已经完成的咨询服务的价值来估计。十年前，咨询行业的营业额估计已经达到每年 100 亿至 150 亿美元^①。而今天，全世界每年的咨询收入已经达到 1000 亿美元。这种爆发力是由先进技术推动的，如互联网技术，它不仅让咨询过程变得简便，而且还建立了一个对咨询师全新层面的需求。

为企业做咨询

企业咨询也包含广泛的领域。《善用管理咨询服务》（*Making the Most of Management Consulting Services*）一书的作者杰罗姆·H. 富克斯（Jerome H. Fuchs）将咨询工作分成如下 11 个不同的领域：

1. 一般管理咨询，包含组织规划、战略和其他常规管理事项；
2. 制造业咨询，包括生产控制和设备管理；
3. 人事咨询，包括雇员的开发和培训、招募、甄选，员工福利方案的管理，以及其他类似事情；
4. 营销咨询，涵盖诸如新产品的推介、定价、促销和分销渠道的开发；
5. 财务和会计咨询，包括成本会计、估价、税务建议和投资方案；
6. 采购咨询；
7. 研究和开发，以及未来产品的选择和筛选咨询；
8. 包装咨询，包括包装机械、设计和检验等方面；
9. 管理咨询，包括办公室管理和行政程序；
10. 国际经营咨询，这必须处理好进口、出口、许可证、关税和合资经营的事情；

^① 安妮·B. 费希尔（Anne B. Fisher）：“日益兴盛的咨询业”，《财富》（*Fortune*），1989 年 4 月 24 日，第 113 页；格利高里·J. 米利曼（Gregory J. Miliman）：“去除咨询师反对论”，《商业月刊》，1990 年 2 月，第 44 页。

11. 专业化服务咨询，这包括所有其他领域，比如行政招募或电信。

《咨询师简报》(Consultants News)是一份咨询行业的刊物，它在几年前调查了583家公司，以得到他们提供咨询的专业类型。(附录A中有这个刊物的地址和对咨询师有所帮助的参考读物名单。)下面是调查的结果：

提供的咨询专业知识	公司数量
一般管理	219
人事	143
市场营销	126
组织规划	113
制造	112
管理开发	100
战略商业规划	97
行政管理	96
财务和会计	89
营销战略和组织	82

咨询公司的类型

咨询企业可能用自己公司的其他方面来命名，包括规模、地点和服务的客户类型。如：

1. 全国性的管理咨询公司。这些是大的咨询公司，如麦肯锡咨询公司(McKinsey and Company)、博布兹—艾伦与汉密尔顿咨询公司(Booz-Allen & Hamilton)和理特咨询公司(Arthur D. Little)，他们每年的咨询业务赚得无数美元。究竟这无数美元是多少呢？估计这些公司一年的收入达10亿美元，或许更多。

2. 有咨询分部的大会计企业。大多数全国性的注册会计师企业除了从事常规的会计业务外，也都在做管理咨询服务了。去年，阿瑟·安德森(Arthur Andersen)公司的营业收入超过80亿美元，其中很大部分来自咨询业务，且主要是它的信息系统运作的结果。^①

3. 职能专业化公司。这些组织专门从事某个特定领域的业务。比如

① 阿瑟·安德森网站(www.arthuranderson.com)，1999年12月9日。

一家公司可能只做市场调研或只做战略规划咨询业务。

4. 特定行业公司。这些是大型的全国性或国际化公司，它们只经营某些行业或做某种经营。比如 Theodore Barry & Associates 公司，就是以其公用事业咨询业务而知名。

5. 公共机构咨询公司。这些公司专门为政府（国家、州和地方）或非盈利组织（如大学或医院）做咨询。

6. 智囊团。这些是很大的咨询公司，比如 Rand 公司和 SRI 国际公司，他们可能有许多客户，也许只有很少的客户。如位于洛杉矶的航空宇宙公司主要为美国空军做咨询。

7. 区域和地区性公司。有许多咨询公司尽管它们的年收入可能很高，但却只在一个地区或有限的区域经营。

8. 独自从业的公司。这是许多新咨询师寻求的领域，并且有很好的动机：在美国有 5 万多此类咨询企业；而且其中一半以上是一个人经营的，并且另外的 20%—25% 的公司只有 2—10 名雇员。

9. 非商务咨询的专业公司。尽管由于这类公司针对的是商务之外的领域而少有统计，但实际上这可能是咨询工作最大的领域之一。这类公司可能提供健康、礼仪、着装甚至人员举止管理方面的咨询。

这种广泛的多样性，表明咨询业务的机会是巨大的。许多当地或区域性的咨询公司，甚至一些较大的咨询公司都是从独自一人从业开始，然后发展成为大型企业的。

为什么所有人都需要一位咨询师

你可能会有疑问：为什么一家大公司有时会高薪雇用一位咨询师，而通常这家公司已经雇有专业的职员，而且我们会认为这些职员应该比咨询师更有资格。在几年前的一次电视节目中，《60 分钟》栏目也问到了这个问题，就是关于政府聘请咨询师的问题。毕竟，如果政府雇员本身都是合格的，那为什么还需要聘请咨询师呢？又为什么支付给咨询师的薪水还高过雇员呢？

事实上，政府和商业组织聘用咨询师有着充足的理由。实际上，这些咨询师不仅受聘，而且是反复地受聘，并且相当受尊重。由于咨询工作有很好的市场需求，因此对你来说，弄清楚其中的原因是非常重要的。下面

让我们来逐一了解吧。

1. 人员的需求。有时，最大的公司在特定的时期或处理特定的事情上也会缺少人手。它们在这个工作暂时超负荷的时段可能需要协助，或者它们可能暂时需要独特的专业意见（并非常年都需要）。临时协助可能是必须的，比如，当一家公司为某个政府合同投标时可能需要临时协助。在此期间，需要在短期内完成大量的工作，职员如果不停下其他重要工作，可能就不能来做这项工作，因此咨询师得以聘用。或者某家公司在短期内或在某个项目上可能需要特别的专业意见。我经常做直接营销方面的咨询工作。尽管如今在直接营销和数据库管理方面有了很大的发展，但许多企业仍然只是偶尔利用直接营销。因此，每年花费7.5万美元以上雇用一位全职人员是没有意义的，公司更为乐意以每小时50—300美元（或许更多的）聘用一位咨询师来完成某项特定的任务。

猎头咨询是另一个独特的咨询领域，其收入颇丰也表明人员的需求和它们对一家公司的重要性。根据《猎头评论》（*Executive Search Review*）的资料，一些大猎头公司有如下可观的收入（以亿美元为单位）：

Korn/Ferry International	光辉国际咨询公司	3.011
Heidrick & Struggles	海德思哲咨询公司	2.581
Spencer Stuart	斯宾塞-斯图亚特咨询公司	2.233
Russell Reynolds Associates	雷诺士咨询公司	1.843
LAI Amrop International	安立国际咨询公司	1.822
Egon Zehnder International	仁康先达国际咨询公司	1.819 ^①

2. 新思维的需求。通常，一家公司出现了问题时，管理部门会感觉职员距离太近而不能理解所有的分歧。这就需要从外部请人来解决，这些人具有解决问题的技能，而不必对该企业了解多少。事实上，有时一个人全然无知（当然，假设是解决问题的能手），反倒有助于找到问题的答案。彼得·德鲁克是最知名的独立管理咨询师之一，他说他解决问题不是因为他对某个问题了解很多，而是因为他的无知。德鲁克具有透过混淆因素而认识到主要问题所在的特别才能，因此他能够提出解决问题的方法。我相信他的咨询服务完全值他那样的收费标准。

① 《猎头评论》，www.kornferry.com/leading/html，1998年3月。

3. 公司权利关系。很多时候，问题的解决方案事实上可能大家都知道。然而，由于各种原因，一些人清楚这种问题是不许出现的。比如，一家大公司的分公司曾经提议，用它的一种产品进入一个新市场，这将需要数百万美元的投资。在这公司内部，对这个新市场的潜力存在很大的争议。因为新产品来自提议的这家分公司，因而分公司的推荐会被认为是带有偏见的。然而，当从外面聘请一位咨询师来分析这一事情时，这家分公司就能够在这件事上取得成功。外来的咨询师会更公正地看问题，并且不太可能受公司权利关系的影响。

4. 提高销量的需求。没有销量，哪家企业都无法存活。的确是这样的，无论公司的总裁或高级职员多么有学识，无论它的财务人员和会计师做账有多么娴熟，也无论它的工程师们在开发或制造新产品方面多么具有创新性，公司没有销量是不能存活的。一家公司要在短期内增加销量，有时会从外部寻求营销人员的帮助。

5. 资金的需求。每家公司都需要资金。在公司起步阶段对资本的需求是极其常见的，而在成功经营的公司中，对资金的需求同样也很普遍。事实上，越是成功的公司，对资金的需求就越大。对资金的需求，在许多公司来说是一个持续性的问题。具备寻找资金来源专业知识的人将会有持续的需求。

6. 政府规定。如果公司不遵守政府规定，那么会遭到罚款、监禁，甚至勒令停业。没有公司对政府规定具有免疫力，并且所有公司都必须确保它们以最有效的方式履行这些规定。同时，他们希望将任何负面影响降至最低，并且如果有可能的话，尽量利用政府规定更好地经营企业。这些规定可能牵涉到许多方面：均等的就业机会、年龄歧视、消费者贷款保护、安全标准、退伍军人的权利和许许多多其他东西。如果你了解任何方面的规定，或者可以成为某方面的专业人士，那么你的咨询服务就有实实在在的市场。

7. 最大效率的需求。所有组织都需要以尽可能高效的方式运营。一个组织以低于其能力的效率运营，最终将产生问题。更有效率的竞争对手将占领市场，将低效的企业淘汰。低效导致高成本，从而使产品价格失去竞争力。质量下降、生产拖延和生产效率低都会导致低效益。如果你知道如何提高一个组织的效率，那么你作为咨询师就有重要卖点了。

8. 诊断问题和寻找解决方案的需求。许多企业热衷于寻求拥有工商