



科文图书

科文西方工商管理经典文库·咨询系列

创建 咨询 公司

从起步到成功

[美] 阿兰·卫斯 著

Alan Weiss

Getting
Started
in
Consulting

32.8

00

报
出
版
社

科文西方工商管理经典文库·咨询系列

创建咨询公司

——从起步到成功

Getting Started in Consulting

[美] 艾伦·卫斯 (Alan Weiss) 著

刘士平 杨 坡 等译

经济日报出版社

创建咨询公司——从起步到成功

著 者	艾伦·卫斯(Alan Weiss)
译 者	刘士平 杨 坡
策 划 者	科文图书·单靖华
责任编辑	沈 思
出版发行	经济日报出版社 (北京市宣武区白纸坊东街2号 邮政编码:100054)
承 销	北京科文剑桥图书有限公司 (北京市安定门外大街208号三利大厦四层 邮政编码:100011) (010)64203023 http://www.beijingkewen.com http://www.dangdang.com
购书网址	全国各地新华书店
经 销	中国纺织出版社印刷厂
印 刷	880×1230mm 1/32
开 本	10.25
印 张	181千字
字 数	2003年1月第一版
版 次	2003年1月第一次印刷
印 次	ISBN 7-80180-139-3/F·050
书 号	22.00元
定 价	

版权所有 盗印必究·印装有误 负责调换

译者序

近年来,随着改革开放的不断深入,在建立和健全现代企业制度的过程中,我国企业对外部咨询服务的需求在不断地增长,各种提供管理咨询的公司在逐渐增加。越来越多的有志有识之士想加入这个行业,在这个充满商机的空间里发挥自己的才干。事实上,目前已经有很多介绍管理咨询的书籍。但是,当我看到这本书的英文版时,就觉得它为认识管理咨询提供了一个更独特的视角,即一个成功的从业人士从一个行业个体的角度来探讨问题。更难能可贵的是,本书的作者还是一个颇有建树的学者,因此,他对经验的叙述就更富于理性色彩了。

我身边的很多青年人,其中不乏刚刚走出校门的 MBA 学生,可以滔滔不绝地谈论管理咨询工作的程序、概念和某些工具,但他们似乎只是把管理咨询作为一项工作,而没有作为一种职业生涯去考虑和对待。这样的出发点让他们只能把目光停留在工具的层面,没有把握管理咨询这个系统工程真正的范畴。只有真正的从创建公司开始思考管理咨询这门既需要严谨科学思想又富有艺术关系过程的学科,才能有效地解决未来将要遇到的种种困惑。

可操作性强,是我翻译这本书时最突出的感觉,它讲解了一个完整的创建管理咨询公司的程序和要注意的问题,并提供了相应的解决问题的方法。尽管这一切发生在我们不熟悉的西方世界,但是其中完整系统的思路还是值得我们去学习的,是否具

备这样的思路已经成为中国入世之后衡量人才的标准之一。事实上,没有一本书可以完善地解决现实中的所有问题,也没有任何一个成功者是完全依靠书本提供的理论进行工作的,但是,书本却可以提供解决问题的方案及指导。关键在于,这样的指导是不是对于即将出现的问题具有前瞻性,其解决方案是否具有细致性。我认为,这本书做到了这两点。

这本书详细地讨论了管理咨询实践,这一点非常重要,但是永远不要忘记,当你进入这个充满希望和商业风险的行业的时候,管理咨询就不仅是一个过程专长的问题,更是一个脑力资源问题,而且涉及到人类智慧问题的个性化程度很高,需要读者审慎地对待共性结论。因为,一旦决心成为管理咨询行业的一个成功者,就必须为应付教科书里没有提到的种种情况做好准备,毕竟,你已经做出决定并已经付出你的资源了。我想,一本既能指导实践又具有一定的理性思维的书会是起步咨询业时渴望得到的。

刘士平、孙晓梅、杨军、张晓峰、王雪梅参与了本书的初稿翻译过程。刘士平进行了统稿和审校。在翻译的过程中得到了李海斌、刘士宁、刘亨达、高鹏和李季等同志的帮助,他们给我们提出了许多专业性、建设性的建议,在此深表谢意。特别感谢责任编辑单靖华女士,她的鼓励、督促和严谨的工作是本书得以付梓的重要因素。

我相信这本书能带着读者循序渐进地领略、探索管理咨询这个陌生又熟悉的世界,使读者在掩卷时有所收获。

译者

2002年7月

目 录

第一章 确立目标和期望 (1)

从零开始:资金需求 (3)

个人素质:内在的投资 (7)

时间安排:拥有充足的时间是最最重要的..... (12)

焦点话题:我们都是“兼职”工作..... (18)

为什么合伙会把你置于死地? (21)

小结 (23)

注释 (24)

第二章 空间和环境要求 (25)

可选择的工作空间 (26)

必备的基本设备 (33)

基本需求之外的设备 (39)

以光的速度与客户沟通 (42)

从朋友那里获得帮助 (46)

注释 (49)

第三章 法律、财务和行政方面的选择 (50)

法律要求和组织形式的选择 (53)

会计、财务和税务问题——发掘机会..... (56)

结交一位银行业人士并获得贷款 (58)

其他的专业性帮助 (61)

注释 (74)

第四章 基础性营销 (75)

制作宣传资料包 (77)

信笺和相关的形象用品 (82)

交际网络 (87)

无偿工作 (93)

名录、广告和被动宣传资源..... (95)

小结 (97)

注释 (98)

第五章 高级营销 (99)

建立网站 (99)

出版..... (104)

获得媒体采访..... (109)

演讲..... (115)

时事通讯..... (121)

注释..... (123)

第六章 启动销售 获得生意	(124)
找到合适的买主	(126)
对通禀人应怎么做	(128)
达成概念性协议	(134)
创造一连串的“是的”	(141)
注释	(145)
第七章 完成销售	(147)
优秀合作提案的特点	(149)
撰写优秀提案的九个步骤	(151)
何时进行后续接触	(166)
应付“出场要求”的六条规则	(167)
如果买主不响应,就采取十个步骤	(170)
可怕,买主说“不”——六个补救措施	(172)
注释	(176)
第八章 设定酬金	(179)
按时间付酬是荒谬的、愚蠢的行为	(180)
做好准备,教育客户	(183)
提高酬金的 40 种办法	(186)
小结	(202)
注释	(202)

第九章 迈向更高的层次 (204)

寻找资源——雇用员工的利与弊..... (206)

业务计划..... (210)

创造被动型收入..... (212)

以国际化的方式工作..... (218)

为长期潜力而投资..... (221)

注释..... (226)

第十章 成功之后做什么? (227)

将为退休做的投资最大化..... (228)

指导..... (230)

专业的进步..... (232)

聘请费..... (234)

有选择地获得项目..... (235)

旅行..... (238)

名人效应..... (240)

均衡生活..... (243)

公司的未来..... (245)

回馈..... (247)

注释..... (248)

附录 A 吸引投资的商业计划书 (250)

附录 B “该做什么”清单样本 (252)

附录 C 向你推荐的办公设备 (254)

附录 D	行业协会、专业组织和宣传媒介	(257)
附录 E	咨询业新人经历简述样本	(261)
附录 F	观点声明样本	(263)
附录 G	名录和广告资源	(269)
附录 H	杂志询查信样本	(271)
术语表		(273)
索引		(279)

第一章

确立目标和期望

Establishing Goals and Expectations

你决心成为什么样的人,就会成为什么样的人,恰好就是那样的人。

温斯顿·丘吉尔曾经说过:“我们建造房子,然后房子塑造我们。”他所说的“房子”比喻的是议会。这句话同样适用于我们大多数人的生活,就是说,我们建立期望,并去实现它。当你考虑涉足咨询业的时候,明智的做法就是向内行人请教:在这个领域里你会遇到什么,做些什么准备。有人会告诉你:

- ✓你将要长时间工作,并经常出差;
- ✓你将每天守着电话工作,以寻找潜在客户;
- ✓作为一个独立的执业者,你的年收入一般不超过 30 万美元;
- ✓用你每年的费用除以需要花钱的天数,就可以得出每天的费用数额;
- ✓不说大话,多做实事。

咨询(Consulting):通过对智慧、专业知识、经验和其他相关

业务知识的综合应用,使客户的状况得以改善。

我在自己的家中开了一家咨询公司,没有员工,没有办公室,也并不吃力。如果我在这个过程中听取很多建议的话,我就永远也不会进入这一行了,因为像我这么想当老板的人,是不愿意为任何人打工的,甚至也不愿意为自己打工,更何况是在那样艰苦的条件下工作。即便我们愿意承担业务起步和运行阶段固有的风险,至少也要从中获得相应的回报才行。

问题是,如果你从一开始就没有树立正确的观念的话,很容易会产生错误的期望,结果是,你“成功”地进入了一种尴尬的境地(这也是我在指导项目中常见到的情形:他们精疲力尽、疏远家人,自己赔了钱却要给员工开工资,通常自己忍受着痛苦却向客户保证帮助他们脱离困境)。咨询业中有很多不怎么样的建议,而自以为是地谈论怎样成功的人远比真正成功的独立咨询人多得多。你应当从这种现实中悟出点什么。

所以,不管一个人的头发多么花白,不管他从事这一行多少年,也不管他声言自己有多少经验,当你听到这个人说这个行业多么烦琐、多么艰难时,都不要相信他。只要你拥有资源、业务重点、聪明才智和对这一行业的激情,这个行业就是世界上最棒的职业之一。你应当通过帮助客户来获得自己的成功,来创造个人的财富,并为自己和家人创造美好的物质生活。如果你期待的不是这些,那么为什么还把对未来的希望寄托在这个行业上呢?

从零开始：资金需求

进入咨询业人们失败的主要原因之一，不在于沟通、才智、竞争或工作方法，而在于资金缺乏。但在咨询行业中创业并不需要太多的资产，印制信笺、电话费和邮资的开销很小，而维持生活、支付贷款和汽车耗油等是主要开支。当你以一个咨询人的身份开始工作的时候，作为一个个人（可能还是家庭的经济支柱），你不能停止生活。

如果你遵循本书的指导，从真正起步开始，6个月后你就可以开展自己的业务了。不过，这也有赖于许多变数，如你的市场、业务重点、运气等等。直到你进入这一行1年左右，你的业务才能真正逐渐兴旺起来。所以，从资金的角度讲，最理想的业务切入点是从以下几个方面着手筹集资金（这就是我为什么说是从“零”开始，而不说从“一”开始，这才是真实的底线）。

减少每月开销

在合理的情况下，尽可能地缩减你每月的生活支出，你必须精打细算。你没办法缩减房租，却可以推迟今年的度假计划；你没办法缩减取暖费，却可以少出去吃饭。把每月的生活支出合理地降低到你（和你的家人）可以承受的最低限度。

设立年度资金

筹集到足够的钱作为年度资金——真正到手的钱，而不是将来能够赚到的或在计划中能够得到的钱——为你一整年的月

度开支做资本。如果你的业务开展得顺利的话,可能无须动用全部资金。如果你在这一年中没有什么业务,你可以如实地说,你试过了,但是这一行并不适合你。不过,我所认识的咨询业中的优秀人士,也需要6到12个月的努力才能小有斩获,而确切地说,你无法忍受的是被轻视的窘境——你像个站在人家门口收账的人,或者是因为你在投身新行业的头几个月中没什么进展而认为自己失败了。

如果你的月生活费是4 000美元,那么你应当筹集48 000美元的可用资金,而且还需有这样的心理准备,即在开始新业务的同时你愿意用这笔资金来维持自己的生活。下面是一些人采用的有效的筹资渠道:

✓**房屋抵押贷款** 如果你拥有自己的房屋和产权,这恐怕是个不错的筹资渠道,因为这种贷款很容易申请,而且利息收入是全额免税的。你可以在需要时才支取,也可以提出一笔钱,剩下不是马上要用的部分可用于投资。

✓**非退休储蓄** 忍痛变现股票、基金和其他投资项目,目的是更好地利用这些钱——为你自己和你的未来投资。这里仅有的损失是要承担资本所得税。国会正周期性地受到削减此项税收的压力。

✓**退休储蓄** 根据国内税务署的现行规定,在提取此项资金的60天内,你必须向退休金账户中补足资金,否则就要支付罚金,所以这种筹资方式问题很多,你也将因此丧失享受免税利息的权利。但是,你越是年轻,就越应该提取这种类型的资金,因为你有更多的时间来补足账户中的钱。我建议,如果你已经年过40,就尽量不要采用这一来源。

职场技巧

如果你通过正确的渠道筹集资金来启动自己的业务,你将会为自己的事业奠定良好的基础,一方面谨慎地承担财政责任,一方面使利润最大化。没有什么,绝对没有什么能比对短期财政压力的担忧更能毁掉咨询职业了。趁早消除这种担忧。

✓**透支限额** 实际上,只是运用现有的可以利用的信用卡,就不难筹到大笔的资金。(我曾经花时间做过计算:如果我在自己所拥有的每一张信用卡上最大限度的透支的话,我在 24 小时之内就能够拿到几十万美金。)问题是信贷利率高得惊人,而且这种循环信贷增加了你的每月支出,结果每月支出相应地提高了。除非透支是短期的(不超过 90 天),而且你相信自己通过生意能够很快地偿还借款,否则,这种办法可不值得推崇。

✓**投资人** 一些咨询业人士试图通过撰写招股说明书来吸引相应的风险投资,这种办法纯属浪费时间。更好的办法是向了解你并愿意帮助你摆脱困境(即便存在相当大的风险)的投资人寻求帮助。准备一份两到三年的商业计划书¹(此后便依据此蓝图付诸实施),其中表明:

- ✓你的市场性质;
- ✓你打算怎样打入市场;
- ✓你提供的服务的独到之处何在,你独特的才干是什么;
- ✓维持运转的必要资金;
- ✓预计的回报(收入和利润);
- ✓对你有利的经济条件。

股权(equity):指企业的所有权。在这种情况下,它有时可能用来代替现金作为所提供服务的报酬。作为报酬的一部分,股权可能是很有吸引力的,但是股权永远不能抵偿全部的报酬,特别是对新进入咨询业的人来说。

向你的投资人提供一份偿还资金的时间表,并给投资人一定的投资回报,或者把你尚未成熟的企业的很小一部分股权(比如说,5%)转让给他们。千万不要把业务的主要方面或控制权交给投资人,否则这个人将有权决策,包括你怎样开展业务,怎样安排时间,寻求什么样的市场等等,这意味着你又把自己束缚起来,重新为别人工作。

✓**家人** 这种筹资渠道,对于有些人来说是最容易的,而对有些人来说是最难的。假设你以这种方式来筹集全部资金,那么一年所需的 48 000 美元资金分摊到 5~10 位家庭成员头上,每人只需出 5 000~10 000 美元。如果你只是想通过这种方式筹集部分资金的话,实现起来就更容易了。在此提醒你写出与给外部投资者同样的商业计划书,家人理应看到这个。这样,你看上去就更为认真,而不是闹着玩,在他们眼里,你不再是那个从自行车上摔下来的愣小子,而是一位专业的商务人士。此时,你的感觉会是非常棒的。为家人拟定一份与交给其他投资人一样严谨的还款计划,否则,你就是闹着玩了。

还有一些其他的筹资渠道,比如变卖贵重物品,夫妻中的一方从事全职或兼职工作,大幅度降低生活水准(例如,不要让孩子上私立收费学校),买彩票,领取上一份工作的解雇金,卖掉另一处房子,等等。上述可选择的筹资渠道都是很普遍的,而关键

是为一整年留出合理的生活费(既不奢侈,也不拮据)。如果你想全身心地投入咨询业(而不是权宜之计)并干出一番事业,那么你只需进行几个月的积累,也许就会成为幸运的成功者。但成功的道路不会是一帆风顺的,你至少应当认识到潜在的危险。²

个人素质:内在的投资

总是有人问我这样的问题:成功的咨询人需要什么样的技能。这个问题实际是问错了,因为技能是可以学来的。更为重要的问题是一个成功的咨询人需要具备什么样的行为和素质,因为这些通常是不可学的,而且我们的行为范围是有限的。(比方说,学会如何组织会议有一套技巧,但忍受冗长会议煎熬的能力却是我们中间的很多人,包括我本人,所不具备的。)

基于我本人 27 年来成功和失败的经历,我认为,理想地说,独立的从业者应当具备如下的行为特点和素质:

十 种 特 质

1. **幽默和远见。**几乎没有什么比保持平稳的心态更重要的了。你不必为上一次的成功(实现销售)而沾沾自喜,也不必为这一次的失败(遭到拒绝)而垂头丧气。在同客户打交道的过程中,既要看到乐观的一面,也要看到悲观的一面。必须保持你的客观性和清醒的头脑——在你独自工作的时候,它常常混乱。幽默是智慧和敏捷思维的标志,如果你无法笑对自己和周围世界的话,那么就加入海运公司或者成为一位哲学家吧,不要砸了