

1
HZ BOOKS
华章经管

The Intellect Industry

Profiting
and
Learning
from
Professional
Services
Firms



智力产业

专业服务公司的成功之道

(英) 马克 C. 斯科特 著
丰雷 蒋妍 张继清 译



机械工业出版社
China Machine Press

智力产业

专业服务公司的成功之道

**The Intellect Industry: Profiting
and Learning from Professional
Services Firms**

(英) 马克 C. 斯科特 著
丰雷 蒋妍 张继清 译



机械工业出版社
China Machine Press

Mark C. Scott: The Intellect Industry: Profiting and Learning
from Professional Services Firms.

Copyright © 1998 by John Wiley & Sons, Ltd. All rights reserved.
Authorized edition for sale throughout the world.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-3553

图书在版编目 (CIP) 数据

智力产业: 专业服务公司的成功之道/ (英) 斯科特 (Scott, M. C.) 著; 丰雷等译. -北京: 机械工业出版社, 2000

ISBN 7-111-08105-6

书名原文: The Intellect Industry: Profiting and Learning
from Professional Services Firms

I. 智… II. ①斯… ②丰… III. 信息-服务业-经济管理
IV. F719

中国版本图书馆CIP数据核字 (2000) 第30053号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张德斌 版式设计: 曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2000年7月第1版 · 2001年4月第3次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 8.5印张

定价: 18.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

经过近一年的努力,《智力产业》中文版终于同读者见面了。如果它能够使我国的读者略有受益,译者将感到无比欣慰。

专业服务产业的范围广泛且难以准确界定,但它在当代社会经济中却随处可见。我国目前日益壮大的调查行业、咨询行业,以及其他各类中介公司等,大都可以看做是专业服务产业(公司)的不同形式。《智力产业》一书,是系统地研究专业服务公司及其行业——专业服务产业(也即智力产业)的代表作。作者马克·C·斯科特是这一行业的资深专家。原著论述精辟,文笔流畅,对智力产业的内涵、范围、特点、主要内容以及未来的发展趋势等都进行了深入论述,文字不多,见解却颇为独到,信息量很大。

本书的几位译者均为中国人民大学在校博士生,目前从事管理学或经济学的研究工作。本书的翻译和出版得益于几位译者的团队合作精神。全书译稿由丰雷总纂。

况伟大参加了本书部分章节初稿的翻译工作。此外,本书在翻译过程中得到了吕永龙、张绍鹏、刘克胜、姜辉和付敏等的热情帮助。特别是目前尚在国外攻读博士学位的张震先生,对本书译稿中存在的许多问题和译法,都提出了极为宝贵的修改意见。在此一并致以诚挚的谢意!最后,要感谢中国人民大

学市场调查研究协会（学生社团）的大力支持，几位译者在其中的长期实践有助于对原著实质精髓的把握。

由于译者的水平有限以及对原著理解的不足，译著中的错误之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见和建议。

丰雷

2000年4月25日



前 言

“专业服务产业”(professional services industry)是一个十分宽泛的概念，其内容涵盖了从法律咨询到直接销售等多个行业，所以很难对它进行准确地分类。幸运的是，所有的专业服务公司所面对的问题和经济上的挑战基本上是相同的。因此，本书提供的分析方法事实上可以应用到该产业中从投资银行业到广告代理业的各个领域。实际上，专业服务产业主要包括这样两个部分，即对专业人才和客户关系的管理。对诸如时间、个体专业知识以及集体专业技能等无形资产的管理和掌握，是专业服务公司成功的关键。在这个商业社会，人员技能和集体知识的杠杆作用导致专业服务公司之间的差别越来越大，最好的专业服务公司成为产业的核心部分。

本书有这样几个目的：首先，有助于专业服务公司的所有者和管理者理解自己所面临的战略选择，以及如何优化他们公司的财务状况；其次，有助于投资者认识和了解专业服务产业中所蕴涵的可从中获得优厚回报的巨大而潜在的机遇；最后，希望引起制造业和服务业管理者们的注意，本书告诉他们应该如何借鉴专业服务公司的战略，来提高自身的竞争力。

本书的内容以各类专业服务公司的丰富经验为基础。我特别要感谢WPP集团公司下属的许多经营公司的经理们，这些杰

出的管理者多年来一直在帮助我理解和学习他们所遇到的各种错综复杂的问题以及如何取得竞争优势的专业技能。尤其感谢Martin Sorrell多年来对我的耐心指教。此外，还要感谢Hill & Knowlton的Jon Mostyn卓越的洞察力和Jürgen Ladendorf博士难能可贵的帮助。最后，感谢我的妻子，她为我牺牲了太多的周末时间，毫无怨言地从事于跟键盘打交道的工作。

引言

专业服务产业有时并不被视为一个产业，而被看做是由一些资产较少、管理混乱的公司组成。在国际市场中几乎没有人引述过专业服务公司的概念。许多市场分析也不把专业服务业看做一个产业。对于该产业所涵盖的主要领域，例如广告业或投资银行业，很难找到可靠的统计资料。分析家有时会谈到几个这样的公司，但也只是笼统地用行业部门来对它们进行分类。例如，把广告公司划为一般性的大众传媒公司，尽管它们从根本上是属于不同的业务部门。事实上，从来没有关于专业服务产业主要部门的市场调研报告，甚至在标准的公司信息数据库中，也找不到相关的基础数据。这个所谓的“专业服务产业”是一个庞大的模糊群体，绝大多数的观察家只是把它宽泛地定义为“人力资源商务”(people businesses)的集合。

那么，为什么需要对它进行关注？很简单，由于它的规模和发展势头！目前，在欧美成熟的市场经济中，专业服务产业容纳了将近17%的就业人口^①。1997年，该产业的全球总收入约为7 000亿美元，比前一年增长15%^②。在成熟的经济中，专

① OECD数据库，巴黎。

② 在专业服务公司中，收入(revenues)和营业额(billing)不同。营业额还包括为客户购买的那部分附加成本。如果按照营业额计算，仅营销服务产业自己就约有8 000亿美元。

业服务业不仅发展迅速，而且还在以远远超过一般GDP增长率的速度持续增长。例如，咨询部门1997年的收入为600亿美元，据估计在未来的10年中将在此基础上以20%的速度继续增长。一些著名的专业服务公司，例如管理咨询业的麦肯锡(McKinsey)和投资银行业的Goldman Sachs等，都极有可能成为世界上最具影响力的机构。

专业服务公司所覆盖的活动领域非常广泛，诸如广告业、法律咨询业、软件咨询业等，都属于专业服务业的范畴。与公司竞争所导致的其内部结构的变化一样，为了达到各自的目的，专业服务产业中不同市场之间的差异也正日益加大。但是所有的专业服务公司都有一个共同的特征，即其资产流动迅速，其业务都建立在脆弱的客户关系之上。就像电影业，其竞争力的关键体现在对人才的管理上。因此，它们必须招聘、培训和激励一大批人才，以培养并保持公司与客户之间的良好关系。它们之间的竞争规则非常简单，就是看谁的人更聪明。

相对于目前专业服务业所具有的规模和重要性，学术界和咨询界对它的态度可以说是异常冷淡的。他们对于它的关心程度，没有超过对任何一个工业部门的关心。因此，尽管专业服务业的总量在增长，但它在过去10年中的生产力水平却仍处在

一个较低的阶段。

然而，令人奇怪的是，尽管专业服务业提供了大量宝贵的投资机遇，金融界却几乎对此视而不见。专业服务公司的特征是高利润、高增长和自由现金流——在任何投资业中都会让投资者垂涎三尺。但是，这些特征具体到专业服务业却并非都是如此。有一个例外，即网络服务和调研公司，它们走向了另一个极端。

本书的读者对象是那些希望了解如何从专业服务中获取最大回报的投资者、业主以及管理者们。由于社会上对专业服务公司的咨询和学术关注都很少，所以大多数专业服务公司对自身经营的关注程度也较低。通过改进，绝大多数这类公司都会获得大量的盈利。全面质量管理（TQM）、过程控制和战略分析对于专业服务公司而言，是性质完全不同的几个概念。但由于缺少信息，而且普遍地流行自筹资金的方式，所以，投机资本家与其他金融资本家对专业服务领域的投资也非常少。对于金融界而言，专业服务公司的资产负债表还是一片处女地。

因此，如果股东们致力于改进公司运营效率，并努力提高自由现金流产生能力的话，专业服务市场对他们而言将蕴涵着大量的机遇。并且，只要金融投资者能够正确理解其中的风险



和机遇，专业服务市场就会为他们提供很好的机会。本书力图展示专业服务产业的潜在价值，并提供对其进行开发利用的战略。

那些本无意与专业服务产业打交道的公司和管理者们，也可以从本书中获益。绝大多数产业公司都应该而且能够从专业服务机构那里学到很多知识。专业服务公司有两件事情干得极为出色，一是招聘、培训和留住高素质人才；二是快速高效地共享集体知识。在世界经济发展的下一次浪潮中，专业服务公司的这两项技能将是使它从所有产业公司中脱颖而出的主要因素。此外，专业服务公司还很擅长于采取用户化和关系化的市场营销策略。由于上一世纪的主流思想——大规模销售策略——已经让位于消费者响应和目标客户定位的策略，因此，目前所有产业公司都要反过来向一些小公司学习。过去，这些产业公司常常把专业服务业务委托给这些小公司去做，随着时间的流逝，这些小公司已经逐步将这些业务熟练掌握并艺术化了。专业服务公司正是这类公司未来的典型，即使像IBM这样的大公司，也已不再仅仅专注于生产，而要投入大量资源发展咨询业务。随着时间的推移，绝大多数公司将会越来越像专业服务公司。

作者简介

马克 C. 斯科特 (Mark Coleridge Scott)、专业服务业的顾问和投资家。不久前，他还是WPP Group公司的执行总裁。在职期间，他带领着WPP Group公司完成了一系列改造项目。这些项目涉及的领域广泛，包括帮助客户提高工作效率，以及改善跨国公司客户的组织结构等。此外，他还负责WPP Group公司在欧亚的兼并活动及其业务的拓展。在为WPP工作之前，马克还曾在欧美担任管理顾问多年，承担大量的项目，其客户不仅包括许多列入《财富》杂志500强的公司，还包括一些地方政府部门。此外，他还曾是Chime股份公司的非执行董事会成员。

马克毕业于牛津大学和剑桥大学，并获得哈佛大学商学院的MBA学位。他的另一部著作是：《价值的驱动者》，该书也是由John Wiley & Sons公司出版发行。



专业服务产业包括营销服务、会计、商法、投资银行、管理咨询、猎头服务、网页设计以及其他一些范围宽广的智力产业。它是当前发展最为迅速的产业，在西方，该产业的就业人数比例高达17%。

对于专业服务公司的管理者们，本书将在制定策略和提高公司利润方面为他们提供一个无价的工具。而其他行业的管理者们，也可以通过本书从高速发展的专业服务公司中获得非常宝贵的经验。

本书不仅对专业服务产业的内涵、范围、特点以及未来发展趋势等方方面面进行了分析，而且还通过从广告业到法律行业等各部门的大量实际案例，为管理者讲解了最为关键的经验教训。

未来十年中，最成功的公司中将会有许多是专业服务公司。本书将告诉读者这些顶尖级的公司是怎样登上事业顶峰的。



目 录

译者序

前言

引言

第1章 智力产业的发展势不可挡

1.1 犹豫不决的投资者 5

1.2 从专业服务公司中获取知识 10

第2章 专业服务产业的划分

2.1 合并化和专业化 18

2.2 生命周期 23

第3章 决定专业服务产业各部门 相对吸引力的因素

3.1 竞争的性质和程度 31

3.2 自身发展和经济周期的关系 35

3.3 进入和退出障碍 38

3.4 客户依赖程度 41

3.5 吸收和留住人才的模式 43

3.6 服务替代品的威胁 45

3.7 政府活动的影响 47

3.8 小结 48

第4章 专业服务公司的一般战略

4.1 全球服务的一体化或捆绑式发展趋势	54
4.2 垂直一体化	57
4.3 地区性专业化与全球化	59
4.4 产品专业化与部门专业化	61
4.5 公司战略的执行	62
4.5.1 收购	63
4.5.2 合资企业	65
4.5.3 有组织的发展	66
4.5.4 小结	68

第5章 专业服务公司的运作

5.1 资产负债表	78
5.2 损益表	80
5.3 损益表、平稳化和增长	87
5.4 不仅仅是财务问题	88

第6章 理解专业服务公司内在的经济学原理

6.1 组织结构	94
6.2 利用率	98

6.3	收费率	100
6.4	创收能力与资源分配	105
6.5	小结	110

第7章 判断专业服务公司是否 致力于使股东收益最大化

7.1	客户战略	113
7.1.1	对客户的集中关注	116
7.1.2	开发成效	120
7.1.3	客户专业化	121
7.1.4	小结	126
7.2	服务调配	127
7.3	定价策略	131
7.3.1	价值定价	132
7.3.2	酬金	137
7.3.3	专业服务公司如何定价	140
7.3.4	小结	140
7.4	过程效率和内部结构	142
7.4.1	过程制图	146
7.4.2	团队结构	151
7.4.3	责任能力	156
7.4.4	小结	160

7.5	吸引人才、激励机制和职业管理	161
7.5.1	平等与合作的力量	162
7.5.2	有限公司	164
7.5.3	付清全部欠款	166
7.5.4	小结	169
7.6	财务和过程控制	171
7.6.1	财务控制	172
7.6.2	转化率	175
7.6.3	资产负债表	177
7.6.4	资金来源	182
7.6.5	资产负债表之外的项目	185
7.6.6	成本管理	187
7.6.7	非专业服务人员的成本费用	191
7.6.8	账单外费用	193
7.6.9	办公空间	193
7.6.10	其他费用	199
7.6.11	小结	200
7.6.12	控制的基础	200
7.6.13	过程控制	204
7.6.14	标准时间	208
7.6.15	过程测定	209
7.6.16	时间安排和人力资源管理	214