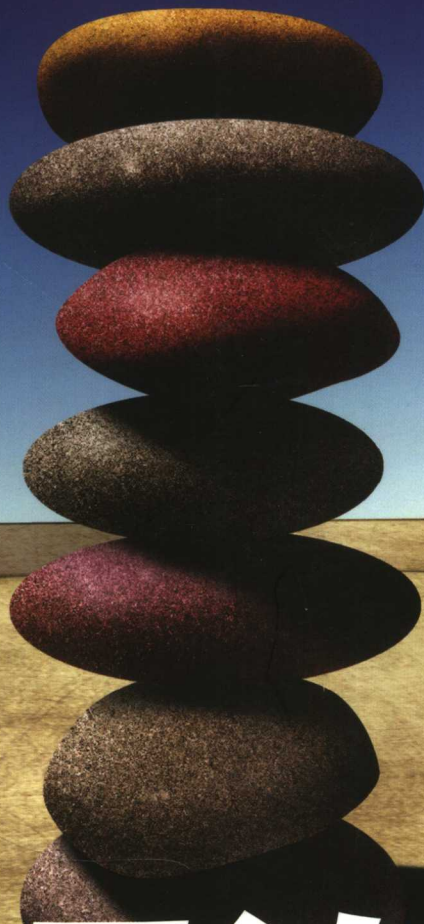




中铁博文
BLOGEWIN



顶级咨询

THE TOP CONSULTANT 4TH EDITION



十大咨询机构联名推荐

英国管理咨询协会主席

卡尔弗特·马克汉姆(Calvert Markham) 著

夏光 陆珍珍 译

中国铁道出版社

顶级咨询

THE TOP CONSULTANT 4TH EDITION



十大咨询机构联名推荐

英国管理咨询协会主席

卡尔弗特·马克汉姆[Calvert Markham] 著

夏光 陆珍珍 译

中国铁道出版社

2006年·北京

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2006-3505

图书在版编目(CIP)数据

顶级咨询/[英]卡尔弗特·马克汉姆著;夏光,陆珍珍译.
北京:中国铁道出版社,2006.6
书名原文: The Top Consultant
ISBN 7-113-07125-2

I.顶… II.①马… ②夏… ③陆… III.咨询学 IV.C932

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第058700号

TOP CONSULTANT by Calvert Markham

Copyright © Calvert Markham, 1993, 1994, 1998, 2001, 2004

Original English language edition published in Great Britain in 2004 by Kogan Page Limited

ALL RIGHTS RESERVED.

书 名: 顶级咨询

作 者: [英] 卡尔弗特·马克汉姆 著

译 者: 夏 光 陆珍珍

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑: 郭 宇 张业宏 朱策英

责任编辑: 荆志文

特约编辑: 张艳霞

封面设计: 火石视觉

印 刷: 北京市兴顺印刷厂

开 本: 700×1000 1/16 印张: 14 字数: 180 千

版 本: 2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

书 号: ISBN 7-113-07125-2/F·260

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话: 010-51873014 发行部电话: 010-51873117

世界顶级咨询师、英国管理咨询协会主席
卡尔弗特·马克汉姆所著的全面解读咨询行业的《顶级咨询》一书自1993年第一版问世以来，
就被奉为“咨询行业教科书”。如今，该书第四版已被IOD签署，更加确定了其在管理咨询领域的指导地位！

通过此书详尽的阐述，企业可以了解咨询的本质和流程，为维持和发展自身竞争力寻求新手段；与此同时，想为客户提供一流服务的咨询师则可以找到如何将自身的技能转化为企业发展动力的解决方案。

本书为需要咨询服务的企业以及咨询专业人士提供了全面的指导，为我国咨询业的发展提供了很好的借鉴。



IOD (Institute of Directors, 董事协会)
是一个非政治性组织, 它致力于改善企业行为
和提高社会效能。本书已被IOD签署, IOD签
署的书籍一直是全球管理、金融、营销、培训
和人力资源管理等领域最权威的指导用书。

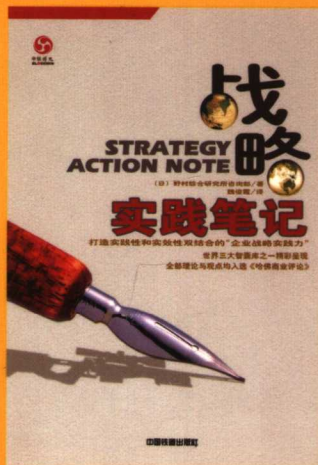
卡尔弗特·马克汉姆

Calvert Markham

毕业于剑桥大学的卡尔弗特·马克汉姆是
全球最著名的顶极咨询师之一, 主要从事咨询
方案策划以及研究如何有效提高咨询绩效, 曾
广泛与咨询公司和顶尖咨询师合作, 成功完成
了众多经典咨询案例, 并为世界各地指导和培
训了大量优秀的咨询师。

卡尔弗特·马克汉姆现任咨询技能培训有
限公司(咨询领域中的专门机构)的常务董事,
并于2004年成为英国管理咨询协会的主席。

延伸阅读:



装帧设计: |火石|视觉 *blink vision*
blinkvision@126.com

十大咨询机构联名推荐

(按照姓氏拼音首字母排列)

对于任何想在咨询领域有所建树，在咨询行业为客户创造真实有效价值的人员来说，《顶级咨询》都是一本必须拥有的参考书。它为我们提供了行动指南，并指导我们如何用适当的知识技能来解决公司面临的实际问题。

——刘凯 美国科特勒咨询集团 战略咨询副总经理

著名咨询专家卡尔弗特·马克汉姆著的《顶级咨询》，是一本专为企业咨询专家编写的教材，本书不但十分重视理念与知识的贯通，而且反映了咨询业发展的新成果，因而是一本非常优秀的咨询领域专著。

——彭剑峰 华夏基石管理咨询集团 董事长

中国咨询业需要务实的、规范的、有实力的咨询公司。《顶级咨询》的出现非常及时，它能帮助客户知道什么是好的咨询，如何和咨询公司沟通；更能让咨询公司知道如何管理好咨询项目。

——汤雷梅 数字 100 市场咨询公司 总经理

本书把咨询服务当作一种产品，在此基础上研究咨询公司的管理和商品销售，这种看透咨询服务本质的做法对国内的咨询公司有巨大的启示和帮助。因为，现在好多咨询公司还停留在自己高人一等的幻觉中，没能从商品的角度来看待自己的咨询服务，并从而经营公司。

——王吉鹏 仁达方略管理咨询有限公司 董事长

卡尔弗特·马克汉姆的《顶级咨询》是咨询行业的经典著作，内容几乎涵盖了咨询行业的全部。本书对咨询的本质、咨询产品、咨询营销、咨询公司和客户的关系等诸多论述和观点可以说是真知灼见。作为一名在咨询行业工作多年的咨询师，我深有感触。无论您是想成为咨询师的莘莘学子，或您是想成为一名顶级咨询师的咨询行业人员，或您是寻求咨询服务的企业管理人员，您都一定可以从本书中获益匪浅。

——王琪 毕博管理咨询公司 高级经理

咨询的价值就在于知识和方法的传递，这就需要咨询顾问用客观、科学、系统的思维方式和项目管理技巧来解决问题，才能真正实现“顶级咨询”。本书总结了咨询项目运作的多个关键要点，不论是对咨询机构还是咨询客户，本书都对深刻认识咨询价值起到了积极的推动作用。

——王颖 理实国际咨询集团中国区 董事长

中国企业已经越来越多地借助咨询公司的力量来达成自身的提高，因此咨询理论也成了一门必修课程。毫无疑问，卡尔弗特的《顶级咨询》是迄今为止对咨询讲述最清晰、最详尽的一本书。

——王璞 北大纵横管理集团 董事长

《顶级咨询》对于从事或者与管理咨询打交道的人士而言，确实很有价值，尤其是其对于客户开发与维护的观点，令人耳目一新，这也是国内咨询业的软肋。

——韦华伟 远创管理咨询公司 总经理

卡尔弗特·马克汉姆先生是一位非常勤奋而且执著的咨询行业导师，与此同时，他还是一位善于将枯燥理论形象化的作者。虽然这是一本咨询行业的专著，但是我相信每个人都能从中汲取养料。

——吴岱妮 顶尖人物国际咨询公司中国区 总经理

读过《顶级咨询》之后，我发现，这本书超出了我开始对它的预期：很有特点，很有价值，而且非常好读！现在，找到一本关于管理咨询的书可以不费吹灰之力，但是，能够找到一本“好读”的管理咨询专业类书籍应该算是一个奢望，国内很多写管理咨询书的人自己并没有多少正规的咨询经历，国外写的不少管理咨询类书籍又离我们比较远，而且大多枯燥无味，而《顶级咨询》则有些与众不同，写得饶有风趣，而且通俗易懂！

——周永亮 国富创新管理咨询公司 董事长

专业而又优秀

彭剑锋 华夏基石管理咨询集团董事长

著名咨询专家卡尔弗特·马克汉姆（Calvert Markham）著的《顶级咨询》，是一本专为企业咨询专家编写的教材，该书不但十分重视理念与知识的贯通，而且反映了咨询业发展的新成果，因而是一本非常优秀的咨询领域专著。由于我国咨询业与国际咨询业比较而言发展比较滞后，因此可以十分肯定地说，这本书不仅对我国咨询业的研究者与应用者是一本难得的好书，而且对企业界的精英和从事理论与教学的学者也具有一定的学术价值，特别是该书非常适合 EMBA 和 MBA 教学者与学习者作为教材使用。

我认为该书具有以下两个最显著的特点：

第一，由浅入深，语言专业。由于该书是专门为咨询专业用书，专业性较强，非常适合从事咨询工作的专业人士阅读。

第二，结构完整，反映了一定的学术理念。

该书基本上涵盖了咨询领域的所有内容，读者通过阅读该书能够形成较为完整的咨询理念，因此希望从事咨询的人士通过本书能够得到提升。

创造价值的智与行

周永亮博士 国富创新管理咨询公司董事长

我从事管理咨询有 10 个年头了。如果将从事企业管理的年头加上，我就有 13 年多的企业管理和咨询经验了。可以说，我见证了中国管理咨询行业的起步和发展。当初，我刚刚步入管理咨询这个行业的时候，为了更好地做项目，想找到一本专业的管理咨询书籍是不可能的，那时满大街都是关于“策划”的书，直到几年后，这个愿望才得到了满足。现在摆在我面前的这本书是英国同行马克汉姆先生写的《顶级咨询》。读过之后，我发现，这本书超出了我开始对它的预期，很有特点，很有价值，而且非常好读！现在，找到一本关于管理咨询的书可以不费吹灰之力，但是，能够找到一本“好读”的管理咨询专业类书籍应该算是一个奢望，国内很多写管理咨询书的人自己并没有多少正规咨询经历，国外写的不少管理咨询类书籍又离我们比较远，而且大多枯燥无味，而《顶级咨询》则有些与众不同，写得饶有风趣，而且通俗易懂！

读过此书，我们就会发现，马克汉姆确实是一个咨询高手！从他对书的体例、目录以及叙述中就可窥见一斑！他知道如何与读者沟通，知道一个打算从事管理咨询的读者需要知道什么。我认为，一个真正的管理咨询师应该是一位思路清晰，善于捕捉问题实质，并能够用通俗易懂的方式与客户沟通的智者，而不是一个胸有万卷书、电脑里存有多种方案、一张嘴就让别人听不懂的学究。我印象最深的是“咨询问题的解决”，因为我的咨询理念始终是“要通过为客户解决问题而达到为客户创造价值的目的”，解决不了问题的咨询

是假咨询，至少是不成功的咨询，而马克汉姆先生则对解决客户问题提出了很多具有借鉴意义的思维方式和处理途径，他首先论述了“问题的多样性”，提醒咨询师不要“以我为主”。我们常常说“千企千面”，企业可能存在同样的问题，但是就像心脏病一样，病的特征相似，但每个人患病的原因却各不相同，咨询师要充分考虑客户问题的复杂性，不要把什么问题都拿着自己的思维逻辑往上套，“刻舟求剑”式的寻找问题方式不是欺骗自己，就是害了客户。马克汉姆认为，咨询师最为重要的素质之一是要真的“弄清客户的困境”，往往我们看到的问题不一定是真的问题，很可能是问题的表象，要凭借耐心、技巧和经验进一步弄清客户的困境究竟是什么，透过现象看到本质。当然，如果仅仅说到这里，那他的贡献是极其有限的，马克汉姆依托其多年的经验和过人的学识，提出了解决客户问题的思路和方法，很有创意，也很实用。这对于刚刚进入管理咨询行业的新手应该是一种福音，而对于我们这些“老兵”则是强化自身能力和意识的补药！

译者序

夏光 中国人民大学教授、华夏基石管理咨询集团高级顾问

管理咨询行业在全球正以惊人的速度发展，西方发达国家的咨询业早在 20 世纪 40 年代就已经开始起步，随着市场经济的不断成熟，这一产业也开始不断发展壮大。特别是 20 世纪 80 年代后期以来，在欧美主要经济发达国家，管理咨询业以每年 20%~30% 的速度增长。到了 90 年代，世界各国的企业管理咨询机构已跃升到 3 万多家，从业人员达到 40 多万人。据统计，1995 年全球管理咨询业年收入已超过 500 亿美元。其中美国管理咨询业的收入为 260 亿美元，西欧国家管理咨询业的收入为 160 亿美元。世界各国咨询业的产值平均占其国民生产总值的 1%，发达国家一般占到 2%~3%。可见，咨询行业已经变得越来越重要，它正向人们展示其不可忽视的发展潜力！

在中国，咨询行业也仍然是一个方兴未艾的行业。如今，咨询肩负着为企业、社会服务的重任，成为社会进步的动力引擎，它的影响早已波及到社会生活的各个领域，因而管理咨询行业是社会所关注的焦点行业之一，也是被看好的有前途的行业之一。对于管理咨询行业的大好形势，北大光华管理学院黄东涛先生曾介绍说，“2000 年中国管理咨询行业的有效需求总额为 1 亿美元，美国达到 1 600 亿美元。在未来的 10 年中，中国管理咨询行业需求将以每年 10 倍的速度增加，到 2010 年中国管理咨询行业的有效需求总额将达到 100 亿美元。”

作为管理咨询行业的从业人员——管理咨询师，在激烈的竞争

环境下，要想提供卓越的服务来满足客户的需求，必须具备良好的专家技能、销售技能，以及人际关系技能等，因为个人技能直接决定着绩效，这无疑就给现代的管理咨询师们提出了严峻的挑战。卡尔弗特·马克汉姆在书中用他的经验告诉我们，咨询师应该怎样在更加广阔的领域里开发他们的技能，这些领域包括：处理咨询业务；产品界定和市场营销；销售过程；解决问题；运作咨询项目；管理客户关系等。只有全面地提高技能，咨询师才能真正地提高自身的素质，为客户提供更有价值的方案。

同时，从事咨询这一职业，经验也非常重要，而通常经验来源于实践，实践的过程中必须经历成功和失败，而失败后会重新尝试其他方法直到成功为止，就在这反反复复的过程中，咨询师们逐渐形成了一套自己的成型的工作方法。而无论采用什么方法，在咨询实践中咨询师们都必须对管理咨询行业和咨询职业有充分的了解，了解在整个行业中如何营销咨询产品，如何实现销售流程以及如何解决实际出现的具体的事务。

作者已从事管理咨询工作多年，在咨询方面有很多宝贵的经验，对于如何开发技能都有自己独到的见解，他将自己多年总结的精髓以文字的形式呈献给读者，让我们在汲取知识的同时能够再次领略咨询大师的风采。

本书保留了前几版的精华，并在此基础上增加了许多新的内容以适应瞬息万变的行业的发展和社会环境的变化。作者在书中阐述了对咨询本质的独特见解，并对咨询中的产品进行定义，将无形的咨询产品与有形的产品的销售联系起来，介绍管理咨询公司的整个业务运作流程，包括咨询项目的介入，设计与提交项目建议书，订立咨询合同，咨询项目启动等内容，并将客户关系管理贯穿于咨询管理项目的始终；同时此书全面、深入地介绍了从事咨询业务所需的操作技能，以及如何在实际工作中培养这些技能，从而提高绩效。

这本书有三个特点，其一，对于咨询实践中涉及的问题论述得深入浅出，能够通过生动的例子、一目了然的图表将作者的思想表达得淋漓尽致，即使是刚刚入行的咨询师也能轻松而真切地体会到其中的深刻含义。其二，本书具有很高的实际操作意义，能够切实有效地指导咨询师在咨询服务当中开发自己的技能，从而提高业绩，满足客户的需要。其三，本书与其他咨询书籍相比，内容非常全面。作者从宏观上阐明了怎样管理整个咨询公司，才能使公司增加收益；从微观上指出如何有效开发咨询师技能，才能将咨询工作做好。

总之，这是一本通俗易懂且内容深刻的书。对于身在咨询行业中的咨询师来说，这是宝贵的经验总结，是优秀管理咨询顾问业务的必备手册。

如果你想要成为一名杰出的咨询师，如果你想要步入管理咨询这一充满机遇与挑战的行业，如果你想找到一本务实有效的管理咨询书籍，那么这本书就正是你所需要的。

本书在翻译过程中得到了陆颂莹、娄丽娜的帮助，特此感谢。

鉴于我国咨询业的发展与世界并未同步，加之我们的水平终究有限，书中的错误和疏漏在所难免，希望咨询界与翻译界及广大读者批评指正。

前言

传达理念，传授技能

在我开始从事管理咨询师这一职业时，这个职业还不常见，但如今咨询已经成为一种很普遍的活动。有些人把咨询师作为短期从事的职业，并把它视为在简历中体现一个人全面发展的一个基本要素。而有些人，像我一样，则把咨询师作为一生的职业。

咨询业之所以不断发展，有两个主要驱动力：

第一，为缩减开支，企业日益倾向于把更多的业务外包出去，对此咨询公司必须不断扩展服务范围来满足企业的需求。

第二，那些主营业务不是咨询的公司，可以通过出售他们的专业技能获得收入或竞争优势，也就是说提供咨询——这可能是从内部咨询活动引申出来的。

咨询包括向客户交付其所需要的服务和运作咨询业务的技能，这本书主要针对这两方面而写。然而，咨询业的发展使咨询师们在商业广告和企业管理中必须承担更多的责任，因此，在不断扩展的业务领域里可能需要更多经验丰富的咨询师来承担这些责任，而那些个体从业者需要从一开始就考虑这些责任。

随后，内部支持功能（比如人力资源和信息技术）也必须承担咨询的任务。生产线管理人员也日益需要引入跳跃式变革，也需要咨询技能。

无论你的职责是什么，我希望你能够在这本书里学到一些理念和技能，以提高你的业绩。

目 录

专业而又优秀	001
创造价值的智与行	003
译者序	005
前 言	009

第1章

咨询的本质	001
-------	-----

什么是咨询	001
为什么要聘用咨询师	003
咨询活动的实质	004
咨询师的角色	005
哪些人会成为咨询师	006
咨询公司与客户之间的关系	007
咨询技能	008

第2章

咨询业务的管理	009
---------	-----

咨询业务中的领导	010
咨询中的知识产权	011
咨询师的管理	013
咨询工作的组织结构	017

第3章

咨询公司中的产品定义和营销 ————— 021

产品定义	022
营销咨询	027
促销活动	033

第4章

咨询公司的销售流程 ————— 035

咨询公司的销售流程	036
建立关系	037
业务拓展	041
设计项目建议书	043
打开销路	045
销售部门	047
监控销售行为	051
改进销售绩效	055

第5章

处理具体的销售事务 ————— 057

成为一名咨询销售人员	057
推销行为的因素	060
销售的目的——我们想要得到什么	062
销售流程	066