



'2004



中国

CHINA CONSULTING ANNUAL REPORT



中国科技咨询协会
编著

咨 询 业

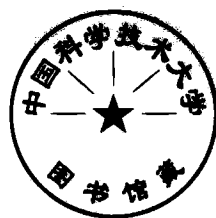
发 展 报 告



中国宇航出版社

2004 中国咨询业 发展报告

中国科技咨询协会 编著



 中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

· 2004 中国咨询业发展报告 / 中国科技咨询协会编著.

北京: 中国宇航出版社, 2005.1

ISBN 7-80144-873-1

I.2... II.中... III.咨询服务-中国-文集

IV.C932.82-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 003437 号

责任编辑 赵克熙 装帧设计 王丽华 责任校对 王 丰

出 版 社 中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830
(010)68768548

网 址 www.caphbook.com/www.caphbook.com.cn

经 销 新华书店

发行部 (010)68371900 (010)88530478(传真)
(010)68768541 (010)68767294(传真)

零售店 读者服务部 北京宇航文苑
(010)68371105 (010)62529336

承 印 北京恒智彩色印刷有限公司

版 次 2005 年 1 月第 1 版
2005 年 1 月第 1 次印刷

规 格 889x1194

开 本 1/16

印 张 12.25

字 数 315 千字

书 号 ISBN 7-80144-873-1

定 价 180.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部调换

《' 2004 中国咨询业发展报告》

编辑委员会

主任委员 石定寰

副主任委员 马俊如 杨培青 张登义 徐善衍
于景元 梁战平 璐 羽

成 员 黄雪丽 李玉海 王 丰 周海平
赵 鑫 张德臣 戴敦文 赵克熙

序

党的十六大及十六届三中全会提出要加强国家创新体系建设，把全面建设小康的进程建立在科技创新的基础上。咨询业是我国创新体系中重要组成部分，它在促进创新主体间的有效互动，促进知识有效流动和共享，有效配置自然资源 and 知识资源，转移知识有效利用以及促进决策的科学化民主化等方面发挥重要的作用。建立组织网络化、功能社会化、服务产业化的咨询业服务体系是全面加快国家创新体系建设，全面提升我国创新能力的重要内容。

发达国家的经验表明，咨询业的发展水平，不仅是一个国家智力资源发展的象征，也是一个国家专业化服务水平的重要标志，在国家的经济社会发展中发挥了重要的作用。咨询服务领域覆盖了法律、政策、军事、管理、经济、工程、投资、能源、环境、农业、工业和服务业发展各个方面，已经成为经济社会协调发展的重要支撑，并成为向知识社会发展的重要的知识型产业。

改革开放以来，我国咨询业经过二十年的探索和发展，已经有了一个良好的开端，在各级政府的决策和企业发展过程中，在资本市场和技术市场相互结合中发挥了重要的作用，特别是目前国家中长期科学技术发展规划战略研究过程中，许多咨询公司和专家贡献了智慧和力量。然而我国咨询业还比较薄弱，从总体上看，还处于起步阶段。社会各界，特别是企业界对咨询业发展的认识还有待深化。由于受各种因素的影响，许多咨询建议还比较空泛、缺乏可操作性，有的缺乏深入的调查数据或有效的分析论证，有的建议比较好，受渠道和时机的影响，不能有效地支持决策。咨询业在发展中存在的问题，要求我们不断地总结经验，改进研究方法，注重咨询案例的积累和交流，改进业务服务模式，建立对咨询效果的评价标准，提高咨询服务针对性、及时性和可行性，从整体上提高我国咨询业水平。注意在咨询实践中学习与借鉴其他国家的经验，完善理论和方法，注重咨询项目的管理和咨询实践的知识管理，努力规

范服务行为，注重与客户的有效沟通，不断提高咨询服务的水平和信誉，咨询就会发挥越来越重要的作用。

咨询服务是一项艰巨、复杂，而且赋有强烈社会责任感的事业，咨询工作者任重而道远，衷心希望大家勇于开拓，不断创新，为实现全面建设小康社会的宏伟目标做出更大的贡献。



徐冠华

2004年12月6日

中华人民共和国科学技术部部长

开篇语

随着经济全球化的推进，市场环境变化和科学技术的发展，特别是信息技术和通讯技术日新月异的发展，极大地改变了我们的世界。经济和社会资源在全球范围内快速流动，产业价值链正在加速分解并尝试着形成各种各样的组合模式，产品和服务生命周期变得越来越短，不稳定的市场价格、繁荣和萧条的经济循环周期，新技术所带来的机遇和挑战，以及新的、咄咄逼人的市场参与，我国经济社会的发展乃至企业的生存与发展都与国际竞争更加紧密地联系起来。在这样的背景下，各类组织想知道，成功的秘诀是什么？未来的组织和机制是什么样的？

技术的发展，使商品浓缩成知识的芯片，新经济的出现及迅猛发展成为当今最为显著的时代特征，以知识产权、技术标准为核心的竞争日益激烈，知识和创新成为主要的竞争因素，为客户提供以知识为基础的咨询服务，已经在经济发达和发展中国家成为一种重要的业务发展模式和重要的组织职能，成为现代服务业的重要组成部分。

咨询服务的过程实际上就是向客户转让知识的过程，客户越来越善于与向客户转让知识的咨询机构合作，而在这种合作过程中，服务的过程实际上就是双方学习、共同提高的过程，在协助客户做最优决策方案的同时，也提高咨询方的服务能力，从而拓展更广阔的和更深入的合作。在很多情况下，咨询专家和客户的知识，由于角度不同，也存在一定的差异性，而这种差异性正是构成了双方合作的基础，咨询机构就是将各种过程的知识结合起来，为客户最大化地创造具有客户特性的知识，同时通过合作和良好地沟通，引发双方的创造力，共同创新知识。

共同创新知识的客户关系与传统商业模式的客户关系的基础不同，它必须以信任为基础，这种协作型服务产出的不仅仅包括知识丰富的“产品”，还包括许多知识副产品，如预测未来价值的洞察力和理解力。

经过二十年发展的中国咨询业，在我国改革发展进程中的作用逐渐显现出来，市场的大门正在向我们打开。当前，全党正在进一步增强贯彻落实科学发展观的自觉性和坚定性，加强执政能力建设，带领全国人民为实现全面建设小康社会而努力奋斗。各级政府及各有关部门不断推进经济工作决策的科学化民主化，进一步规范决策程序，健全决策制度，形成有利于广泛集中民智的决策机制，拓宽广大群众参与决策的渠道。由国务院

直接领导的国家中长期科技规划工作一年多来的进程就是贯彻决策科学化民主化的一个典型范例，这为广大咨询机构参与各级政府的决策过程，提供决策咨询服务创造了新的机遇。广大企业进一步深化改革，加强制度创新和技术创新，建立以企业为核心、产学研有机结合的技



术创新体系，加强技术与资本结合，推动高新技术产业化，从而提高我国自主创新能力和市场竞争能力，促进经济结构调整和经济增长方式转变。这为广大咨询机构参与企业管理咨询及各种形式的创业投资咨询等开拓了广阔的空间。进一步提高对外开放水平，实施了“引进来”与“走出去”相结合的战略，不断扩大对外经济技术合作，充分利用各种国际资源，包括科技资源为我国现代化建设服务，也为那些有专业能力的咨询机构提供了新的市场。总之，我国的咨询服务业正在面临一个加快发展、成长壮大的难得机遇。促进咨询机构服务能力的提高，适应于经济社会发展的需要，帮助咨询机构抓住机遇加快发展，是中国科技咨询协会发展的宗旨，为此建立了每年发布《中国咨询业发展报告》制度。

《‘2004 中国咨询业发展报告’在广大会员的共同努力下，又如期与大家见面了，本报告侧重对我国咨询业 2004 年发展的新形势、新特点和新问题进行了较为系统的分析，同时也对全球主要区域的咨询业发展进行了综合性评述，在《报告》中咨询专家对自己新观点、新经验进行了较为详细的论述，对咨询方法和技能及重大咨询事件进行了系统的阐述。在会员的大力支持下，《报告》还特别收录了一些实践效果较好的咨询项目作为案例，以促进知识的共享。为此我代表中国科技咨询协会向为本报告的如期出版贡献了心血和精力的咨询专家和工作人员表示衷心的感谢！

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

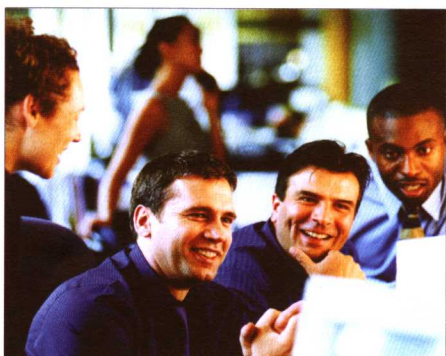
中国科技咨询协会理事长

目 录



咨询业发展概况

- 1 2004 年中国咨询业发展评价
- 10 全球咨询业发展现状与趋势
- 18 成长中的中国科技咨询协会



咨询专家视角

- 20 科学民主决策
- 21 科学民主决策
- 我国中长期科学和技术发展规划研究与制定
- 28 建立有效的绩效管理体系
- 34 2004 中国亚马孙科学探险考察及中—巴双赢合作前景
- 44 CDM 与中国企业发展机遇



亚太地区部分国家咨询业发展状况

- 48 知识和创新——印度科学与工业研究中心 (CSIR) 的咨询潜力
- 49 知识和创新——印度科学与工业研究中心 (CSIR) 的咨询潜力
- 56 专业机构在印度咨询业发展中的作用
- 62 咨询在印尼的基础设施建设中的作用
- 68 斯里兰卡咨询工程师协会概况
- 70 尼泊尔咨询业概况
- 72 孟加拉国咨询工程服务概况
- 74 越南经济和咨询业概况
- 76 韩国工程咨询协会概况
- 78 马来西亚基础设施发展中的环境和安全问题



84 国内外前沿咨询管理方法、工具和理论

- 85 国际工程咨询公司在中国市场——机遇、挑战和策略
- 92 项目开发中的沟通策略
- 96 利用比较优势，提高我国
咨询公司的国际竞争力
- 100 我国管理咨询专家的素质分析
- 108 咨询项目管理技能

112 国内外经典咨询案例

- 113 重大工程设计招标案例
- 118 民营企业管理咨询案例
- 122 区域创新案例
- 128 高速公路投资咨询案例
- 132 商业连锁经营咨询案例
- 138 民营企业 ISO9000 咨询案例
- 142 市场研究案例
- 146 大型企业人力资源案例
- 152 中小企业管理咨询案例
- 154 长期客户咨询案例
- 160 科技评估咨询案例
- 164 零售大楼的节能设计案例
- 170 私营与公共机构的改革与创新案例

177 咨询服务采购指南



2004 年中国咨询业发展评价

中国科技咨询协会

经过近几年的快速发展,咨询服务业正在成为我国一个新兴产业。各类社会组织对咨询服务的认识不断提高,更多的社会机构开始寻求咨询服务,客户接受咨询服务的经验日益丰富,新兴的咨询服务业务不断出现,咨询人才的竞争日益激烈。IT技术咨询一方面成为增长最快的咨询市场,另一方面也引发了咨询机构的运营模式和服务模式的重大变革。面对日益增长的咨询需求和竞争变化,面对正在形成的咨询市场格局,许多咨询机构开始寻求自身的市场定位。我国社会的快速发展为咨询服务提供了更多的机遇和挑战,同时也加速了咨询产业的形成。

一、咨询业发展现状

1.1 咨询业发展概况

根据对全国 1637 家咨询机构的统计,2003 年我国咨询营业额为 90.43 亿元人民币,全年完成咨询项目总额为 451 亿元人民币,从业人员为 16.44 万人,其中专职人数为 13.4 万人。

表 2003 年我国咨询业发展基本情况

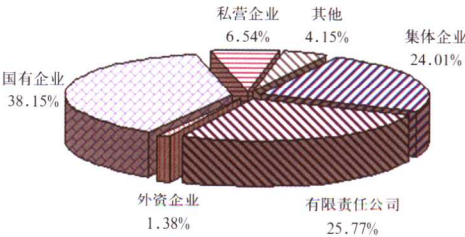
指标	数据
咨询营业额 (亿元人民币)	90.43
完成咨询项目总额 (亿元人民币)	451
咨询机构数量 (个)	1637
从业人员总数 (万人)	16.44
其中专职人数 (万人)	13.40

资料来源:中国科技咨询协会

1.2 咨询机构构成情况

根据 2004 年的统计,从咨询机构的经济类型看,国有性质的咨询机构比例较高,达到 38.15%;其次分别是有限责任公司、集体性质和私营企业,分别占 25.75%、24.01% 和 6.45%。外资企业的数量不多,仅占 1.38%。

2003 年中国咨询机构经济类型分布



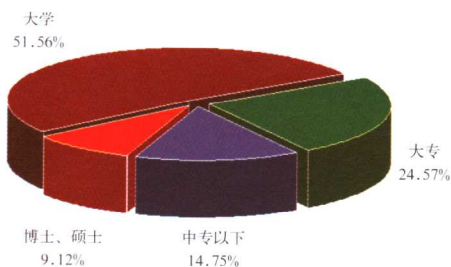
资料来源:中国科技咨询协会



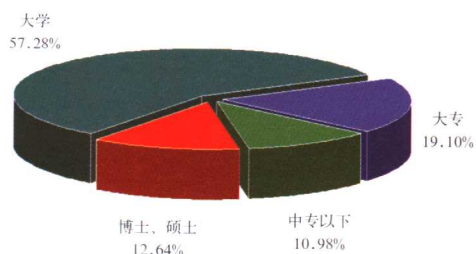
1.3 咨询从业人员情况

根据中国科技咨询协会统计,我国专职咨询人员中,大学以上学历的从业人员已占全部专职咨询从业人员总数的60.68%,兼职咨询人员中大学以上学历的从业人员占全部兼职咨询人员的69.92%,高学历人员已成为我国咨询行业的主要力量。

2003年我国专职咨询人员学历构成情况



2003年我国兼职咨询从业人员学历构成情况



数据来源: 中国科技咨询协会

从咨询人员的从业经验来看,在专职人员中,具有三年以上咨询经验的人员与不足三年咨询经验的人员比例为4.4:1,多数专职从业人员具有一定的咨询经验,这有助于咨询机构服务能力的提高。

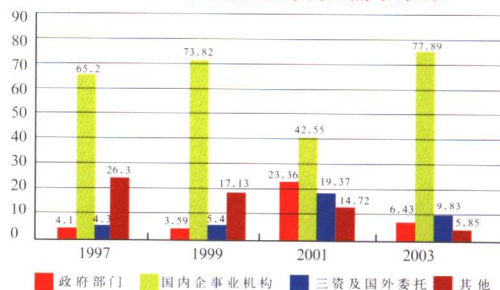
1.4 咨询市场结构

咨询客户类型

从历年统计看,我国咨询服务的最大

需求来自于企业和事业单位,2003年国内企事业单位的咨询项目数量占全部咨询项目数的77.89%,是历年最高的。与前几年相比,政府部门、三资企业和国外委托的咨询项目相对比例数越来越接近。

1997-2003年我国咨询项目需求来源



数据来源: 中国科技咨询协会

咨询细分市场情况

从1997年到2003年我国工程类咨询市场始终是最大的,占整个咨询营业额一半以上的份额。但其所占比例有下降趋势,说明非工程类咨询营业额的增长速度较快。从数据上看,各类专业技术咨询的营业额增长很快,所占比重从2001年的11.8%,上升到2003年的23.77%。另外,管理咨询市场在整个咨询市场中也有较快增长,比2001年增长了6.3个百分点,显示出很强的增长势头。

1997-2003年我国咨询细分市场营业额及所占份额

	1997		1999		2001		2003	
	万元	(%)	万元	(%)	万元	(%)	万元	(%)
政策咨询	18572.5	8.5	53750.4	8.8	29328.2	1.1	44043.06	0.98
技术咨询	71012.5	32.5	36037.2	5.9	314611.6	11.8	1070999.92	23.77
管理咨询	7866.0	3.6	11605.2	1.9	39993.0	1.5	351813.36	7.81
工程咨询	87181.5	39.9	458100.0	75.4	1807683.6	67.8	2502759.36	55.54
其他咨询	33649.0	15.4	48864.0	8.0	474583.6	17.8	536338.43	11.90

资料来源: 中国科技咨询协会

从2003年咨询细分市场的项目数量及所占比重看,工程项目数量的比重也最大,占71.48%,其次是技术咨询,占14.08%,其它分别是管理咨询和政策咨询,分别占2.42%和2.20%。但结合营业额指标分析,

技术咨询和管理咨询项目数量所占比重分别为 14.08% 和 2.42%，营业额所占比重分别为 23.77% 和 7.81%，说明这两类咨询的单个项目金额都比较大。

2003 年我国咨询细分市场项目数量及所占比重

	项目数量 (个)	所占比重 (%)
政策咨询	27632	2.20
技术咨询	176532	14.08
管理咨询	30324	2.42
工程咨询	896371	71.48
其他咨询	123176	9.82

资料来源：中国科技咨询协会

咨询机构规模

根据中国科技咨询协会 2004 年统计，营业额在 1000 万元以上的咨询机构的营业额之和占我国全部咨询营业额的 80% 以上。虽然营业额在 5000 万元以上的咨询机构数量不多，仅占全部咨询机构数的 2.63%，但这部分咨询机构的营业额之和却占全部咨询营业额的 49.25%；目前，营业额在 100 万元以下的咨询机构的营业额仅占我国全部咨询营业额的 2.10%，但这部分咨询机构的数量却占到了 56.73%，说明我国多数咨询机构的营业额还较低，规模较小。

2003 年我国不同规模咨询机构营业额比重及数量比重

咨询机构 营业额 (万元)	占全部营业额 比重 (%)	咨询机构 数量比重 (%)
≥ 5000	49.25	2.63
4999 - 1000	32.04	9.43
999 - 500	8.46	7.82
499 - 100	8.15	23.39
≤ 99	2.10	56.73

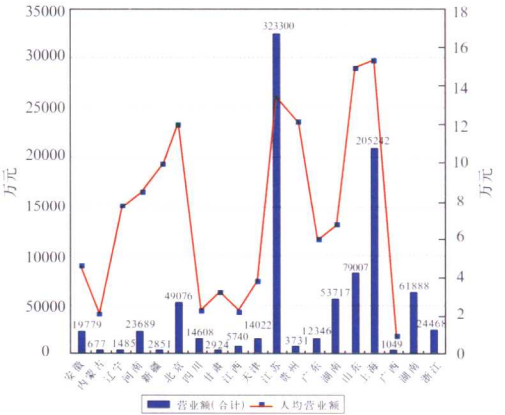
资料来源：中国科技咨询协会

主要省市咨询业发展状况

根据主要省市的统计结果，江苏省和上海市的咨询营业额最高，分别为 32.33 亿元人民币和 20.52 亿元人民币，其次为山东、福建、湖南和北京。从这些省市专职咨

询人员人均营业额看，前三位分别是上海、山东和江苏，人均营业额分别为 15.33 万元、14.9 万元和 13.25 万元，这些地区的咨询效益相对更好。

2003 年我国主要省市咨询营业额与人均营业额情况



数据来源：中国科技咨询协会

二、咨询业发展环境

2.1 宏观环境引起关注

我国咨询市场快速增长有目共睹，咨询市场的快速增长首先得益于稳定的宏观环境。虽然国家今年没有出台与咨询业相关的政策，但有些政策研究正在进行中。如我国今年的中长期科技发展规划的战略研究的 20 个专题中，其中之一就是关于现代服务业发展科技问题研究，在这个专题中特别对咨询业发展中的科技问题进行了深入的研究。另外在亚洲开发银行援助下，由国家发改委牵头，协调有关部门正在准备将“我国政府采购咨询服务指南”改写成法规草案，为政府部门正式发布做准备。国家发改委也正在着手制定“十一五”的服务业发展规划，其中也包括如何促进包括咨询服务在内的专业化服务业的发展，规划的制定必将进一步推动我国咨询服务业的发展。

2.2 微观环境日渐改善

多年咨询实践和成功案例的积累，咨

以专业的知识、丰富的经验、创新的业务模式，提供提升客户价值的服务。

询的微观环境日益改善,促进了咨询市场的发展。首先是我国咨询客户的观念发生了很大变化,更多的社会组织开始认识到外部专家、外脑在决策过程中的作用越来越重要,采购咨询服务,弥补组织暂时性的“人力资源”短缺,已被更多的机构所接受,咨询费用已被列入了企业发展的预算中,有些企业近几年累计咨询支出已超过亿元人民币。

经过多年来不同角度的广泛呼吁、宣传和具有良好服务行为的咨询机构的影响,培育了咨询市场。特别是一些有着5年、10年、甚至20年咨询经历的咨询机构,通过自己的辛勤努力和真诚服务,培育了自己的长期客户,得到了客户的信赖和尊敬。正是由于这些咨询机构成功案例的广泛传播和咨询机构具有说服力的分析和预测,使更多的社会组织逐步了解咨询业,看到了咨询服务的价值,开始使用咨询服务,定期采购咨询服务。

2.3 信息技术影响深远

随着IT技术及其应用的飞速发展,信息技术对咨询业的市场、产业结构、咨询人才以及咨询机构的运营等方方面面产生了巨大影响。在市场方面,IT咨询业务异军突起。据有关估算,“十五”期间我国企业信息化咨询市场规模在100亿元以上。一方面,企业资源管理、电子商务、电子政务等IT技术的广泛应用对企业流程、运营、人力资源、产品、营销、财务等方面带来了前所未有的冲击,使企业的咨询需求大大增加;另一方面,信息技术规划、监理、评价以及信息产品本身的咨询需求也快速增长。IT咨询服务已成为咨询业增长最快的领域。

面对迅速增长的IT咨询市场需求,一些传统的管理咨询公司不失时机地增加了信息化咨询的业务,有些甚至还专门新设了软件部门;而一些IT公司则添加了管理咨询和信息化规划业务,以弥补自身的先天不足,甚至有些IT公司已经成为咨询公

司,咨询业务已成为公司的主要收入来源。不论什么方式,信息技术与专业化咨询的融合已成为必然,咨询市场格局正在发生前所未有的变化。

我国信息技术咨询市场的快速增长和变化受到了人才短缺的掣肘。在新的咨询业务领域,有经验的产品顾问、项目经理、管理专家、信息规划专家供不应求。根据不同人才机构公布的行业薪酬调查显示,咨询从业人员的薪酬始终排在前几位,咨询人才的流动率也是较高的,这种高薪酬和高流动是行业人才竞争的直接反映。

然而,信息技术对咨询业的影响远不止这些,信息技术的发展对咨询机构的运营也带来了巨大变革。电子邮件、多媒体演示、数据库技术、网络技术等已成为咨询机构必备的工具。我国一些领先的咨询机构开始借助IT工具实现知识管理,通过视频系统开展国际业务和培训,采用虚拟技术实现异地的项目管理。信息技术在我国咨询机构的业务培训、日常沟通、案例梳理、业务展示、知识积累等方面发挥着越来越重要的作用,大大提高了咨询机构的工作效率,提高了服务质量和竞争能力。信息技术已成为咨询机构提高和展示自身能力不可或缺的重要工具。

2.4 行业门槛受到了市场的挑战

我国咨询业初期低门槛是一个不争的事实。人们常常误认为“一部电话,一间房,再加上几个人,注册一个公司,就可以成为咨询行业的一员”。似乎人人都可以成为咨询师,人人都可以提供咨询服务。

但是近一、二年,随着客户的成熟和咨询机构能力的提高,市场和价值规律在咨询机构的发展上发挥着作用。现在也许注册一家咨询公司仍然很容易,但生存和发展就受到很大的挑战,很多新注册的咨询公司不到一年就倒闭了。据调查,咨询机构成立之初的二、三年是咨询公司能否继续发展的关键时期。因此,我国的咨询

市场出现了高增长和高淘汰的现象。

咨询服务是以信息为基础，整合知识资源，进行智力创造的非物化结果，并全面系统地提出解决问题的最优方案。客户接受这个方案后也有一个主体实践过程，此过程虽然会受到主观和客观多种因素影响，但客户愿意看到自己的咨询投入会有新的回报产生，咨询价值的实现。为了避免风险，客户更希望与专业和职业水准高、服务模式好的咨询机构长期合作。在市场需求变化下，一些只将眼光盯在日渐膨胀的咨询市场，整天琢磨如何才能多签单、多赚钱，或是用“工具化”、“程式化”和使用一些“洋化”工具，套用解决客户的独特问题的咨询机构在市场竞争中受到挑战。

虽然市场杠杆在咨询业的发展中开始发挥作用，但我们也必须看到，咨询业的低门槛在一定程度上造成了咨询业虚假的繁荣局面，掩盖了咨询业的诸多问题。一些咨询公司在这个行业里做的时间并不长，但足以破坏人们对咨询行业的看法，损害咨询行业的声誉；而长期生存下来的咨询机构不得不通过自己的超额付出，为恢复咨询业的声誉“买单”，这是国内咨询机构普遍面临的问题。

2.5 资格认证面临尴尬

根据国家有关职（执）业资格制度的规定，职（执）业资格的认定应经过主管部门与国家人事部或劳动与社会保障部协调，报国务院批准。目前全国还没有统一的咨询从业人员的培训标准和权威的认证机构。我国咨询市场的快速增长，使咨询机构和咨询客户更加渴望职业化的咨询人才。然而，我国咨询人才的培训体系尚未建立，咨询人员的专业化培训十分薄弱。

由于咨询需求的增长超出人们的预想，咨询人才的匮乏已成为行业发展的瓶颈。为了满足对咨询人才的需求，实现规范咨询服务行为的愿望，一些咨询资格认证活动应运而生。事业机构、社会团体、国外机构和商业化公司纷纷涉足咨询人员的职业

资格认证。这些认证既有全国范围的，也有区域性的，既有国内认证也有国际认证，既有初级的也有高级的，既有专业性的也有综合性的。

虽然这些针对咨询人员的资格认证初衷是提高市场准入条件，强化咨询人员的专业服务意识，规范咨询服务行为。但注册咨询工程师、IT管理咨询顾问、认证咨询师、管理咨询顾问、注册咨询顾问、注册咨询专家、信息安全咨询顾问师、高级管理咨询顾问、企业文化咨询顾问等等，这么多与咨询人员有关的、证出多门的资格认证，使得咨询人员无所适从，咨询客户也是一头雾水，难以鉴别，这在一定程度上造成了市场的混乱，加重了从业人员的负担，交钱买证的现象也时有发生，以至违背了认证的初衷。

目前，建立政府授权、程序科学、运行规范的咨询职业资格认证是提高我国咨询服务水平的重要途径。

三、咨询业发展特点

3.1 咨询机构注重建造各具特色的营盘

咨询行业进入和退出都很容易，而留在这个行业并发展壮大则很难。许多度过生存阶段的咨询机构开始思考如何做强做大、做出自己的特色。通过独特的能力和差异化服务，巩固和扩大自己的“领地”，同时也为新进入者设立高门槛。例如更多的咨询机构开始引入知识管理系统，通过最大限度地共享公司资源、最大程度地将个体经验和智慧转化为公司的资源，逐步构建知识型、学习型组织；一些咨询公司则更注重外部资源的整合，依靠整体资源优势保证服务质量，靠资源优势保持自己的竞争地位，打造专业化的队伍；而一些具有一定区域品牌的咨询机构则侧重于企业的扩张和拓展品牌的影响力，塑造咨询领域的旗舰。



此外，有些企业则突出强化咨询方案的事实能力和对客户的培训，以形成具有解决实际问题能力的特色。由于我国企业本身就有诸多不确定，再加上市场的不确定性，咨询机构只出一套咨询方案，客户是不解渴的。许多国内咨询机构正是瞄准了这一点，把帮助客户实施和培训放在了咨询服务的重要地位，形成务实、有效的特色。

与专业技术咨询机构相比，目前更多的管理咨询机构钟情于知识管理体系，通过案例的梳理、经验的传授和共享、知识的不断创新和积累，来提高咨询机构的质量和效率，提高整体服务能力。而专业技术咨询则更加重视专家资源和社会资源的有效整合以及核心团队的建立。

3.2 人才竞争成为竞争焦点

咨询客户要求有经验的咨询团队提供服务，咨询机构需要有经验丰富的咨询专家组成团队。咨询需要经验，经验需要积累，这对我国刚刚起步的咨询服务业来说是个隐痛。当前，随着咨询市场快速增长，咨询领域迅速扩大，咨询新兴市场不断涌现，咨询人才短缺的问题更加突出，咨询专家倍受青睐，经验丰富的咨询专家更成为抢手的人才。

财力富足、经验丰富的跨国咨询机构，通过提供有竞争力的薪资福利，良好的工作环境和人文环境，培训和职业发展规划等措施来储备人才、培养人才、留住人才。例如一些跨国咨询机构计划在未来5年内在我国投资近9千万元用于人力资源的开发。国内领先的咨询机构则更多采取培训方式训练人才，通过股份和合伙等形式留住骨干人才，或通过一些特有措施稳定人才。可以预见，咨询人才问题在未来几年将是咨询机构更加突出的首要问题，咨询机构之间的人才竞争将日益突显出来。

3.3 咨询采购趋向理性化

我国咨询市场在快速增长的同时，咨

询消费出现理性化趋势。以往，客户在寻求咨询的时候，往往只是觉得浑身“痒”，不管咨询机构有没有“药方”，抓住一家咨询机构就“搔痒”。比如有些寻求IT咨询的企业，在产品进销存方面还存在很多问题，就希望用CRM系统解决问题，结果乱上加乱，这让咨询公司头疼不已。如今这种情况大有改观，很多客户开始学着依病求医，开始按战略咨询、运营管理咨询、专业技术咨询等不同类型或更细分的领域选择咨询机构，初步具备了分辨各类咨询机构的能力，找最对症的咨询机构寻求咨询。在不很了解咨询机构服务能力的情况下，客户往往通过招标形式了解咨询机构的特长和能力，以寻找最适合自己的咨询伙伴。

另一方面，现在许多咨询客户理解自己的咨询需求，能够明确提出与咨询公司的合作内容及要求，懂得如何建立与咨询机构的合作关系。很多客户对咨询程序、采购规范越来越清楚了。一些“优质”客户知道咨询公司能够给他带来什么价值，咨询公司哪些方面能做，哪些方面做不了，哪些环节上咨询公司对他有价值，他应扮演什么角色。客户开始意识到咨询服务是一种有价值的专业智库，而非包治百病的医生。随着有经验的咨询客户大量增加，咨询服务采购将趋向理性化。

四、咨询业发展趋势

4.1 新兴市场浮出水面

清洁发展机制咨询

清洁发展机制(CDM)的主要内容是指发达国家通过提供资金和技术的方式，与发展中国家开展减少温室气体排放的项目级合作，通过项目所实现的“经核证的减排量”，用于发达国家缔约方实现减少温室气体排放的承诺。清洁发展机制被认为是一项“双赢”机制：一方面，发展中国家通过合作可以获得资金和技术，有助于实现

自己的可持续发展；另一方面，通过这种合作，发达国家可以大幅度降低其在国内实现减排所需的高昂费用。

CDM 是专业性较强的一项工作，我国企业目前正在进入 CDM 的国际舞台。根据国外现有经验，CDM 项目的开展与咨询机构的专业化服务密不可分，CDM 项目的选择、项目融资、项目建议书的准备、政府报批文件的准备、基准线的计算与核查、额外性的评价、项目实施计划制定、实施程序等方面都需要专业的咨询机构提供服务。随着我国 CDM 市场日益成熟，这方面的咨询需求将快速增长。

组织的安全管理咨询

我国正在经历第五次安全事故频发高峰期，从近年统计数据看，每年由于安全事故造成的经济损失相当于两个三峡工程

的造价，组织安全管理咨询是这两年在我国新兴的咨询业务。中国企业管理要与国际接轨，采取国际通行的安全管理方式成为大势所趋。2008 年奥运会体育场馆的建设项目、石油、石化、食品、煤矿、航空、化工、建筑和高科技各大产业具有巨大的潜在安全管理咨询市场。

面对如此庞大的、未被拓展的市场，国外咨询机构已经提前行动，杜邦国际安全管理资源中心在 2002 年正式在我国成立分支机构，涉足中国安全管理咨询市场，英国的科瓦纳、意大利的特瑞德也先后进入我国安全管理咨询市场。如广州新白云国际机场聘请一家国外咨询公司，对机场 52 公里长的输油系统的设计和提供安全咨询，中国石油、中国石化、海洋石油等在建的大型建筑项目都留下了国外安全咨询公司的足迹。

