

咨询的真相

新华信管理咨询的故事

Consulting
of
Consulting

李雪 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

咨询的真相

——新华信管理咨询的故事

Consulting of Consulting

李 雪 著



机 械 工 业 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

咨询的真相：新华信管理咨询的故事/李雪著. —北京：
机械工业出版社，2003.10

ISBN 7-111-13099-5

I. 咨… II. 李… III. 咨询公司—企业管理—中
国 IV. C932.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 084235 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：李卫东 责任编辑：王 艳 责任校对：樊钟英

封面设计：门乃婷 责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm¹/16·21.25 印张·3 插页·278 千字

0 001—5 000 册

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

前言：阅读说明

管理咨询在国外，已有百年的历史；而在中国，却仅仅走过十个春秋。稚嫩的中国管理咨询，是在外资咨询公司的影响和带动下逐步成长起来的，可以说，本土管理咨询业从诞生之日起，就在参与国际性的竞争。作为一个创业十年，从三个人发展到近四百人的中国咨询第一品牌，新华信管理顾问有限公司对于中国管理咨询业的发展历程、咨询业现状以及如何在中国做管理咨询等问题，均有着切身的体会。

写本书的目的，就是将这些功过得失、经验教训总结出来，以便让更多有志于在中国从事管理咨询业的读者借鉴，也便于各位对管理咨询感兴趣的人士了解和研究中国的管理咨询业。

本书主要内容及结构安排

本书分三个部分，共十章内容。

第一部分共两章，纵览咨询业全貌。此部分主要写中国管理咨询业的发展历程、现状，并展望了中国的咨询市场及本土咨询公司未来的发展。作者力图用轻松、贴切的文字将中国管理咨询十年发展娓娓道来，并深入浅出地阐述了目前咨询市场的竞争状况。

第二部分共六章，解剖咨询业务。作者从涉足咨询业，同时又站在旁观者的角度，主要介绍管理咨询业务的重点模块——公司治理结构、企业发展战略、组织结构调整、人力资源管理、市场营销、企业IT规划等。作者以每一业务模块为一章节，每章均由一个咨询情景

案例、一篇深入探讨为何要做此业务咨询的文章、一个主题研究报告和一个简要的咨询方法论构成。

第三部分共两章，聚焦新华信。具体而言，是从公司战略、人力资源、品牌建设这三个方面深刻剖析了新华信管理咨询创业十年的经验与教训。

本书将使谁受益

希望本书对如下几类人士有所帮助：

- 中国企业家。
- 管理咨询行业从业者。
- 商学院 MBA。
- 研究管理咨询业现状与未来的专家和学者。
- 希望了解中国企业管理的各界人士。

引言：咨询就是生活

“咨询就是生活”。新华信管理顾问有限公司董事长赵民是这样解释的：“从事咨询，让我从心底里感受到：咨询的力量无处不在。在每一个角落、每一件小事情上都有咨询的市场。比如说，咨询顾问有一个职业毛病，出差的时候特别挑剔宾馆服务员的态度，挑剔他们的接待方式，觉得他们不专业。这就像医生看 X 光片，看的是骨骼结构而不看人的外表容貌。”社会在从工业化向信息化转变的进程中，有太多的地方需要改进，这就是咨询的市场。从另一个意义上说，咨询也是社会进步的动力。

乍一眼望去，咨询是一个很时尚而优雅的职业：从一个地方飞到另一个地方，不论到哪里都倍受礼遇；和企业的一把手直接沟通，听他的烦恼并且帮他解决问题；薪水很高，穿着体面，装备精良，谈笑有鸿儒，往来无白丁。

如果说这样就是咨询，那么，咨询就是生活，很不错呀！不过，这是人前的样子。其实，咨询顾问背后的一面或许更加真实：“我”一年中有一半的时间“扎”在外地的客户那里，太太因为“我”常年不在家总在抱怨；“我”的旅程记录上显示“我”一年竟飞了二百多次，因此公司给所有的员工都买了意外保险；为了赶中午的谈判，“我”要搭最早的航班，这意味着“我”半夜鸡叫的时候就得起床；为了提交自己满意的项目建议书，“我”常常苦思冥想，所以“我”的头发越来越少，皱纹却越来越多，可是因为小小的技术原因，或者竞争对手的自杀性降价，所以“我”被客户莫名其妙地抛弃……——这就是只有顾问自己心知肚明，或者身边的人才了解得到的“悲惨世

界”。

所以，这种只有咨询的生活，让很多人望而却步，或者，干脆过把瘾就撤了。

事实上，咨询是一种幸福的“精神”生活。笔者的意思是：精神上、思想上要追求幸福，往往意味着在物质上、肉体上要吃些苦头，比如咨询不仅仅是个脑力活，更是个体力活——你要吃得了舟车劳顿的苦、饥饱不均的苦、挑灯夜战的苦和口干舌燥的苦。你要用一副好身板，支撑一个好脑子，否则，一切无从谈起。

从物理的角度讲，咨询就是生活的全部。因为你从事的是咨询，说白了就是你得比向你咨询的人懂得更多。你凭什么比别人懂得更多呢？惟有学习、学习，不断地学习。所以，做项目的时候，生活无它，只有咨询；不做项目的时候，为了保证你配用“咨询”二字，不被客户抛弃，不被同事取笑，你会自觉自愿地学习，提高自己的技能，以期走在客户的前面、站在管理的前沿。所以，不做项目的时候，生活还是咨询。

从化学的角度讲，你已经把有限的生命投入到无限的为咨询事业服务当中去了，各种管理理论、咨询模型充斥着你的头脑，你不断地吸收新的养分，并及时地将它们运用到你的客户中去。这种良性循环日积月累，不知不觉中，你的思维方式、你的处世哲学，都已经潜移默化地发生了质的改变。在旁人眼里，这就是职业习惯。这时候，你也从咨询的过程中，体会到了咨询深层次的乐趣，更准确地说，这是一种满足，它来自客户的认可、业内的尊重。当然，还有自我的欣赏——这样看来，你达到了马斯洛的最高境界：自我实现！

可见，倘若你已经是一个卓越的、热爱咨询事业的人，你的生活也就完完全全地和咨询划上了等号。

目 录

前言：阅读说明

引言：咨询就是生活

第一部分 咨询业的“前世今生”

——历史·现状·世界·中国 1

第一章 漫话咨询 3

第一节 咨询的土壤 3

第二节 咨询有时“似非而是” 8

第三节 咨询顾问的“身份” 14

第四节 变革是惟一的永恒 22

第二章 21 世纪的中国管理咨询 29

第一节 本土咨询的幸福生活开始了 29

第二节 较量的升级 36

第三节 中国咨询起跳 42

第四节 咨询业的奶酪究竟有多大 50

第二部分 透视咨询的“台前幕后”

——案例·流程·报告·工具 55

第三章 公司治理结构 57

第一节 案例：从“羞答答”到“甜蜜蜜”

——国威集团高管持股计划咨询案例 57

第二节 评论：中国公司治理的“点”与“面” 66

第三节 报告：中国上市公司激励机制十大模式

——新华信管理咨询研究中心 2002 年研究成果 72

第四节 方法：公司治理结构咨询工具精选 80

第四章 企业发展战略	87
第一节 案例：拯救夜幕中垂死的金鼎街	
——金鼎公司企业发展战略咨询全程	87
第二节 评论：为什么要做战略咨询	103
第三节 报告：发展战略咨询的效果研究——新华信“管理咨询与上市公司业绩相关性研究”系列报告之一	110
第四节 方法：战略咨询工具精选	115
第五章 组织结构调整	123
第一节 案例：产权变革+组织变革=和气生财	
——春禾集团组织管理体系咨询案例	123
第二节 评论：天子何以令诸侯	
——母子公司的管理模式	139
第三节 报告：BPR 咨询的效果研究——新华信“管理咨询与上市公司业绩相关性研究”系列报告之二	145
第四节 方法：组织结构咨询工具精选	149
第六章 人力资源管理	157
第一节 案例：酒香人更香	
——天脉公司绩效管理体系咨询案例	157
第二节 评论：非利润部门的绩效考核	170
第三节 报告：人力资源咨询的效果研究	
——新华信“管理咨询与上市公司业绩相关性研究”系列报告之三	175
第四节 方法：人力资源咨询工具精选	179
第七章 市场营销	191
第一节 案例：打造中国的“宾利”	
——麒麟汽车公司优化营销战略咨询案例	191
第二节 评论：关注营销总裁	204
第三节 报告：市场营销咨询的效果研究	
——新华信“管理咨询与上市公司业绩相关性研究”系列报告之四	216

第四节 方法：市场营销咨询工具精选	220
第八章 企业 IT 规划	229
第一节 案例：借 IT 出海，让美梦成真 ——逐梦公司 IT 战略规划咨询案例	229
第二节 评论：IT 之行始于战略	243
第三节 报告：IT 咨询的效果研究 ——新华信“管理咨询与上市公司业绩相关性研究”系列 报告之五	250
第四节 方法：IT 规划咨询工具精选	254
 第三部分 一个中国咨询公司的“风雨十年” ——历程·得失·经验·教训	 263
第九章 人才何日不危机	265
第一节 把好人行第一关——招聘	265
第二节 人尽其才	272
第三节 从硬币的另一面看失败	280
第十章 寻找战略的长生剑	287
第一节 摸着石头过河	287
第二节 品牌是怎样炼成的	298
 附录 A 新华信十年成长志·漫画版	311
附录 B 新华信员工寄语	321
 后记 永远的创业精神——为了“告别”的纪念	 327

第一部分

咨询业的“前世今生”

——历史·现状·世界·中国



第一章

漫话咨询

第一节 咨询的土壤

万物皆有因。咨询产业的出现和繁荣,也有它背后的因由,我们称之为土壤。

➡ 咨询的“根”在美国

不可否认,管理咨询的根基在美国。几乎所有著名的咨询公司在自己的发展史上,都或明或暗地和美国的某一家咨询公司有过血缘或姻亲关系,本书的主角新华信管理顾问有限公司(简称新华信管理咨询),早年也曾与美国老牌咨询公司威廉·肯特公司(William Kent International, Inc.)有过短暂的婚约。

管理咨询是一个深具美国精神的行业。笔者认为,美国精神的精髓是创新,这和其历史太短也直接相关,它和别的国家比起来,实在是太“嫩”了,根本没有什么可以从祖宗那里继承的,那就干脆从零开始吧。美国建国至今屈屈两百年历史,但是发展势头却是一年当作十年用,如今已成为世界上惟一的超级大国。深埋于美国人民骨子里的创新意识,恰恰是管理咨询业高速发展的命门。咨询业的雏形见于20世纪初,如今已发展成全球最热门的行业之一。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒就是一位伟大的咨询行业的开拓者。他把自己多年来对管理科学的认识应用于企业的实践,并培

养了一对杰出的咨询行业追随者——弗兰克和莉莲·吉尔布雷斯夫妇，他们开办了自己的咨询公司——吉尔布雷斯公司。这个“夫妻店”不仅有美国客户，而且还有英国和德国的客户，公司一直经营到1924年弗兰克·吉尔布雷斯去世。为什么创始人去世了公司也就开张了？笔者不得而知，个人猜测可能是因为没有找到理想的第二代接班人吧，或许刚刚起步的管理咨询业也只能够停留在个人智力和独门经验的基础上。

当时与泰勒等人同为咨询业先行者的，还有阿瑟·利特尔和爱德华·布斯，他们也是美国人，所创建的咨询公司现在仍然存在，并且享誉全球。其中由爱德华·布斯创建的博思公司是国际购并咨询专家，属于全球20家最大的咨询公司之一。之所以他们的咨询公司能够发展壮大起来，想必一定是较好地解决了管理作为一门科学的复制和传播问题。

谈及美国特殊的文化对咨询产业产生的积极有力的推动作用，有人曾经讲了这么一个故事：1848年去世的约翰·雅各布·阿斯特是美国第一位留下八位数字财产的商人，早期他主要做皮毛生意，但是据说阿斯特的夫人比她的丈夫更懂得皮毛的价值，因此当他们很富有的时候，她常常要她的丈夫给她每小时500美元的咨询费，因为他利用她的判断和知识来经商。即使在今天的中国，这仍然是不可想象的事。

➡ 寻找咨询的中国“结”

不过，笔者个人对上面这个故事说明的道理却并不以为然。这又算得了什么呢？这个19世纪的美国皮毛商夫人和公元前五百多年的儒家学说创始人孔丘相比，哪是一个重量级的呢？孔老夫子可是把毕生的精力都献给了教育、培养学生（也就是“下一代顾问”）和向当政者提供咨询了！孔子的同时代人，以著有“兵学经典”、“世界古代第一

兵书”《孙子兵法》闻名于世的孙武最初在吴国的职位就相当于现代的战略规划顾问，算起来，他可是战略管理的古代奠基人！商场如战场，孙子的“兵法”管理思想至今不衰，影响着一代又一代的中国企业家。所以，如果探寻起中国的咨询情结来，似乎可以追溯到公元六世纪。那会儿美国人又在哪里？

中国历史上另一位有着强烈的咨询情结的典型代表，当属三国时代的蜀国宰相——诸葛亮。他在其著名的《前出师表》中竟一语道破咨询的作用：“国家事务，无论大小，均应先予咨询，然后实施，据此免于失误和失策。”不但如此，诸葛先生足不出户即知天下事，未出山前就料定蜀汉无法中兴，却依然“逆天行事”，硬是给刘备打下了三国分立的局势。这要是按照现在的说法，他是不仅会做咨询，而且还具备极强的操作能力！这岂不是如今中国咨询业追求的理想境界：达到知行合一、咨询与实施双管齐下的地步？现在看来，祖宗竟比我们先行近两千年，他们才真正是走在了时代的前沿！

顺着孔孟、诸葛的足迹一路数下来，中华民族历史上成千上万的有雄才大略之人，哪一个不具备咨询师的素质？只可惜中国自古重农轻商、重政治轻经济，所以但凡有本事的人，都奔着政治家、军事家去了，最不济的也能投于某个达官贵人门下做个圈养在家的食客，总之，是不会做现在意义上的咨询——给商人出谋划策的。

所以，几千年的中国虽有满把的咨询种子，但却没有一寸适合生长的土壤。于是，咨询种子的基因开始潜移默化地改变，最终竟结出了策划的果。所以，后来的策划大师们多半继承了诸葛亮“多智而近妖”的特质，凡事只说结论，少说推理过程，这就愈发显得足智多谋。说对了自然就千古留名，说错了当然没法儿载入史册，后人也就不得而知了。如果从遗传学的角度作个不恰当的联想，20世纪90年代中期风靡一时的策划大师的根儿，或许能从老祖宗那里寻出点蛛丝马迹。

➔ 中国不是盐碱地

20 世纪末，管理咨询业带着她的美国根流传到有着悠悠五千年历史的中国，并迅速地生根发芽。这里的土壤如此肥沃，它具备咨询业生长的一切养料！更甚于美国本土和西方成熟商业环境的是，这是一个正处于历史转型期的中国。这里的企业对内要经历从计划经济向市场经济的过渡，对外还得学着在全球化的浪潮中参与新经济秩序的建立。谁要是能够真正看透现实状况下中国企业肩负的这双重任务，先不提是否真的能够帮助企业顺利转型，教会中国企业玩国际游戏的规则，只要能够从心底里理解这里的企业和企业家们，他就已经先人一步，敲开了中国企业的大门。——这也就是为什么很多中国本土咨询公司，尽管块头（指企业规模）不大，年纪（指成立时间）轻轻，但却在这片神奇的土壤上以几何速度开花结果。

不过，洋咨询初来乍到时却并不这么看，在他们眼里，这片土地真是活见鬼了，看似肥得流油的黑土地，一头扎进去才发现竟然是颗粒难收的盐碱地！种下的种子成本（项目投入成本）收不回来，自己已经够难受的了，还得忍受周遭所谓“水土不服”的种种非议和质疑。中国有句老话叫做唾沫星子淹死人，想必 90 年代中期登陆中国大陆的第一批扛着洋咨询招牌的海外兵团，都深刻地体会过唾沫星子扑面而来的窒息感觉。后来，人们将这个现象归结为“水土不服”，真是精辟！

面对的是同样的一片阔土，怎么会有如此天上地下般的差异和认识？两三个中国人合伙开的十万元“止咳型”咨询公司，生意风生水起，而在全球仅分支机构就开了几十个的国际老牌咨询，却险些要在这里“搁浅”。难怪诺贝尔经济学奖得主斯蒂格利茨说：谁能把中国的经济问题研究明白，谁就可以获得诺贝尔奖。

➔ 抹去黑土地上的浮尘

为什么本土小咨询公司能够成功？并且在某些“专业”咨询领域能够迅速膨胀？首先，“专业”二字值得仔细推敲。放眼望去，20世纪90年代中后期，看似清平繁荣的咨询市场里，中国本土咨询公司的成功领域却很有限，主要集中在市场营销策划、企业组织结构和人力资源这几块。

在搞清楚“专业”含义之后，其成功的原因似乎已经昭然若揭：市场营销成功的前提在于了解市场，而90年代中期的中国市场，正是一个激情燃烧的岁月，不用太多的理性分析，甚至越分析错得越远。那时候市场营销专家的三板金斧就是：广告轰炸开路，市场大户代销，实现惯性销售。有了这三招，几乎百战成功。这批英雄豪杰发展到顶峰，有了一个更辉煌的称呼，叫做“策划大师”，传说中他们能点石成金，能起死回生，但如今声名依旧显赫者寥寥，多数已不知去向。

而对于企业组织结构和人力资源的咨询，至今依然是个别本土咨询公司挚爱的领域之一。他们通常会心甘情愿且游刃有余地深度介入被国际咨询公司视为雷池的“客户内部政治斗争”，有时候会利用咨询项目的推进帮助客户方的某些势力，削弱甚至铲除敌对方的势力。他们很好地从老祖宗那里继承了心智之斗、人际之争的精髓，他们人情练达，世事洞明，长袖善舞。这群带有浓重江湖色彩的咨询公司，由于经常巧妙地站在客户内部斗争胜利者的一边（俗称“站对了队”），其坏账比例有时候反而比很多大咨询公司还要低呢。

但是，如果说这就是中国咨询市场的黑土地，显然偏离了很远。不过市场营销、组织结构和人力资源这几个领域的先行启动起码也足以证明——这里不是颗粒无收的盐碱地。事后人们发现，这只不过是洒在黑土地表面的一层浮尘罢了，所以在这个层面上的虚假繁荣必然