



独自创业系列丛书

进入广阔的 咨询业

Becoming
a
Consultant

苏珊·纳什 著
贾光伟 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

进入广阔的咨询业

[英] 苏珊·纳什 著
贾光伟 译

中华工商联合出版社

责任编辑：郝鸣 宋崇义

封面设计：任玥

图书在版编目 (CIP) 数据

进入广阔的咨询业 / (英) 纳什著；贾光伟译. —北京：中华工商联合出版社，2004. 1

ISBN 7-80193-059-2

I. 进... II. ①纳... ②贾... III. 咨询服务—基本知识 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000810 号

版权登记号：图字：01-2004-0227 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

中国伊协月华胶印厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张 5.25 130 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—7000 册

ISBN 7-80193-059-2/F·31

定 价：16.00 元

前 言

商务环境正经历着翻天覆地的变化。长期永久性的雇佣和就业保证已不复存在。咨询行业已成为 20 世纪 90 年代及之后一个切实可行，且逐步增长的个人职业选择。然而，咨询业却不可能为职业的选择提供创造奇迹的解决方案。

本书旨在向您提供创立并管理您自己的咨询公司所需的技巧与方法。读完本书之后，您对咨询行业及完整的咨询过程将有一个充分的理解与认识。另外，您还能了解以咨询业作为一项事业的抉择所获得的收益和将要面临的挑战，并权衡你个人的优势和面临的挑战从而确定您是否能适应咨询行业的生活节奏。您还能够为您自己的咨询公司确定战略发展方向，并掌握技巧和实用工具使之成为现实。

您将理解如何筹集资金，控制公司财务，并有能力制定和实施市场营销战略，掌握如何既维持市场营销活动，同时又使之与当前正在进行的业务达到平衡。

阅读本书的效果之一就是使您能够对咨询行业是否是您值得考虑的一项选择这一问题进行评估。如果您的抉择是肯定的，那么本书将使您充分了解您在创立成功的咨询公司过程中所需的行动步骤。我本人于 1994 年做出这一决定，绝不回头。祝你们好运。

苏珊·纳什

目 录

第一章 咨询的界定	1
1. 2000年及未来商业环境	1
2. 三层重叠型组织机构	2
3. 什么是咨询?	3
4. 咨询业	3
5. 为某家咨询公司工作优劣分析	5
6. 本书目的	6
7. 写作方法与策略	6
第二章 评估:做咨询顾问你适合与否	8
1. 咨询业优势与劣势分析	8
2. 咨询业适合你吗?	10
3. 对照检查	19
4. 案例分析	19
5. 行动要点	21
第三章 起步并确立期望获得主要成果的领域	22
1. 明确界定你的远景目标	22
2. 确定你独具特色的销售命题	25
3. SWOT 分析	27
4. 充分理解获得关键性成果的领域	29
5. 确立关键性成果领域	32
6. 对照检查	34
7. 案例分析	35
8. 行动要点	37
第四章 确立你的业务发展方向	38
1. 制定业务发展规划	38
2. 确定合法的组织机构	41

3. 税务以及其他财务相关事宜	43
4. 确定总体目标	44
5. 制定行动目标	44
6. 确定重要阶段性标志	48
7. 对照检查	50
8. 案例分析	50
9. 行动要点	52
第五章 市场营销战略	53
1. 制定你的市场营销计划	53
2. 利用促销战略	61
3. 建立你的关系网络	66
4. 对照检查	68
5. 案例分析	69
6. 行动要点	71
第六章 推销你的服务	72
1. 战胜你在推销过程中的恐惧心理	72
2. 推销过程	73
3. 确定推销目标	76
4. 电话营销	77
5. 把握销售会面	85
6. 撰写成功的项目建议书	90
7. 充分运用附函	93
8. 制订有效的合同	93
9. 对照检查	95
10. 案例分析	95
11. 行动要点	97
第七章 筹集资金	98
1. 估算启动经费	98
2. 寻找资金来源	100
3. 确定财务目标	101
4. 制定收益和现金流表	102

5. 确定收费标准	104
6. 采用不同的服务费结构	108
7. 收取咨询费	112
8. 限制呆帐发生	112
9. 收取转包合同费	113
10. 对照检查	115
11. 案例分析	115
12. 行动要点	117
第八章 组建公司结构	118
1. 确立公司的组织结构	118
2. 有效的文案管理	124
3. 制订行动计划	125
4. 确立组织/管理目标	132
5. 对照检查	132
6. 案例分析	132
7. 行动要点	134
第九章 推动公司业务发展：努力实干	135
1. 咨询项目分类	135
2. 咨询业务构成要素	138
3. 确立项目目标	141
4. 对照检查	142
5. 案例分析	142
6. 行动要点	144
第十章 付诸行动	145
1. 现在你将采取什么行动？	145
2. 对照检查	146
3. 案例分析	147
4. 行动要点	148
名词术语表	149
附录：信息收集相关的问题	151
其他读物	154

第一章

咨询的界定

商务活动正发生着翻天覆地的变革，这些变革在商务世界创造了新的机遇。本书旨在向具有充分资质，并有志投身于咨询行业的个人循序渐进地介绍有关咨询方面的知识，同时帮助那些希望进入咨询业但却犹豫不决的人们分析他们从事这一行业的前景。

第一章将扼要概述咨询机构及其全新的工作领域与环境，然后详细介绍咨询行业如何适应新的商业模式。

1. 2000 年及未来商业环境

过去数十年处于稳定状态的商业环境正发生着根本性、复杂和持续不断的变革。30 年前，企业将未来看成是某种可以预见、易于管理控制的循序渐进式的变革过程。变革的产生有着直线性的发展逻辑，表现为一因一果的对应状态，所具有的附加特性就如同 $1+1=2$ 。当今变革源于多样的因素，正在以指数函数的速度发生着。变革的因果之间不存在任何直线性关系，而完全有可能是一因多果或一果多因，各个环节的相互影响与作用产生了协力优势，即 $1+1=4!$

商业环境的变革因素在于：

- 全球性竞争
- 技术进步
- 产品生命周期下降
- 多元化沟通渠道
- 刻不容缓的期望值，24 小时全天候服务
- 体力劳动技能向脑力劳动技能的转变(至 2000 年，欧洲 70%、

美国 80% 的工作岗位要求具备脑力劳动技能。)

- “为生存而工作”的观点名存实亡
仅过去 20 年间，就记录了下列的变革：
- 1984 年，产品开发平均周期为 3 年。1990 年这一周期为 18 个月。1997 年这一周期为 6 个月，且还在缩短。
- 在新加坡，一位毕业生一生中可能三次改变其职业生涯，每四年变换一次工作。
- 1996 年，互联网年增长率为 314000%。
- 根据全国调查研究委员会的数字，1996 年，需要 7 至 14 年的时间才使一位普通工人的技能陈旧过时。而今天，只需 3 至 5 年的时间，我们技能的 50% 就已落伍了。

2. 三层重叠型组织机构

随着变革的不断涌现，20 世纪 80 至 90 年代整个经济环境经历了彻底的变革。这一现象长期以来一直被描述为“原子分裂”，愈来愈多的小型企业正发挥着那些少数大型企业过去所发挥的作用。而大型企业已不得不改变他们的经营方式以求生存。

查尔斯·汉迪在他的著作《缺乏理智的时代》(The Age of Unreason)中谈到，未来的三层重叠型组织机构，包括三个关键的组成部分(见图 1)：

- 具有专业特长的全职知识型员工
- 富于灵活性、具备简单技能、按小时计酬或短期的临时员工
- 拥有专业特长、以合同或咨询方式提供服务的合同员工

这一战略可为企业带来巨大的灵活性，减少成本(确保在萧条时期可聘用部分全职员工)以及无限的适应能力。原子分裂现象在诸多方面改变了人们的工作方式。不同的人可以选择为某家企业做全职工作，也可以通过咨询的方式为企业提供服务。

咨询行业的作用属于三层重叠型组织机构的第三个环节。对于那些有能力通过创新使客户获益的咨询人员来说，咨询业仍然是一个

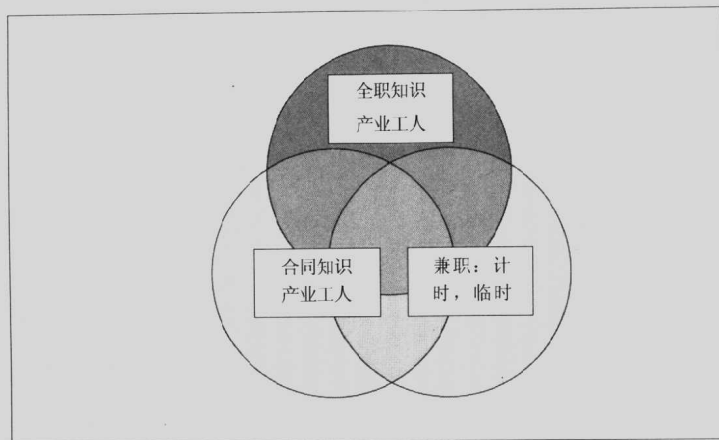


图1 三层重叠型组织机构

正在成长、利润丰厚的行业，而且将继续成为那些不愿从事早九晚五式工作而愿独立自主地实践并向往最富于创造性行业的千千万万人的最佳选择。

3. 什么是咨询？

咨询可以定义为提供独立的服务以满足不同客户的各类需求而获得报酬的行业。最关键的因素是报酬。总有诸多机会帮助客户，但确保这些客户愿意支付报酬才是至关重要的。虽然某些人相信，免费提供服务是建立客户基础、启动业务的一种方法，但事实上你会因为没有收取报酬而贬低你的服务价值。免费咨询只能滋生更多的免费咨询！业务初期阶段要实行向客户收取低报酬的战略，我们将在第七章“筹集资金”加以讨论和评估。

4. 咨询业

咨询业属于多元化、无秩序的行业，可以分为如下几类：

- 大型全国性和跨国性公司，聘有 50 名以上的咨询顾问，诸如麦肯锡公司(McKinsey and Company)和贝恩咨询公司 (Bain

and Company)等战略性咨询公司, 大型财务公司如安达信公司(Arthur Andersen)和安永公司(Ernst and Young)等

- 中等规模, 聘有 10 至 50 名咨询顾问的公司
- 有实际经验的个体从业人士。据《风险》(Venture)杂志估计, 所有咨询公司中, 半数以上是由个人独立经营的
- 内部咨询顾问。这些咨询顾问只参与公司某一支、下属机构和新并购公司的工作, 所获得的报酬即为他们的工资收入
- 打零工的个人

咨询业类型

咨询顾问所提供的服务类型既因行业不同而呈现多元化, 也因人而异。基本职责包括解决问题、评估需求、提出建议、提供额外资源和实施计划等。

咨询业的兴盛折射出人们的一种心态: 不论你属于某一组织机构的内部人员或外部人员, 向有关方面咨询是人们应对、处理某一形势的常规方法。咨询人员有不同的类型。以下是部分定义:

- 帮助组织机构确定发展前景与方向的战略策划咨询顾问
- 通过评估业务流程并建议对其加以改进从而向客户提供支持的业务流程重组咨询顾问
- 提供诸如培训项目与课程制定等服务的培训顾问
- 对当前应用系统的效率进行评估, 并提出改进建议或实施改进方案的计算机咨询顾问
- 帮助制定新产品改进方案, 制定产品上市战略的市场营销咨询顾问

事实上, 经常可以听到如下的说法: “如果你不会工作, 就去教导别人。如果你不会教导别人, 就去提供咨询!”

咨询业与合约制

咨询业的内涵与合约制截然不同, 原因在于, 咨询顾问:

- 服务于一个以上的客户
- 控制他们自己的产品
- 只需被告知做什么，而无需被告知如何做
- 拥有他们自己的工作场所
- 对他们自己的产品负责
- 推销他们自己的服务

由于组织机构对咨询顾问的专业领域特别感兴趣，大量聘请咨询顾问向其提供额外的服务，因此，咨询行业正在蓬勃发展。根据查尔斯·汉迪的结论，到2000年，50%以上的人口将被列入独立劳动力范围：短期工作、咨询行业、自由职业、临时工等等。许多咨询公司创立的初始模式是这样的：组织机构先解雇个人，然后再以合约的方式利用他们的服务。甲骨文公司(Oracle)拥有自己的咨询部门，后来许多咨询公司也应运而生，向其提供附属性服务。商业领域诸多变革是造就今天前所未有的大批咨询顾问的原因所在。

5. 为某家咨询公司工作的优劣分析

如果你还不熟悉咨询行业，到一家咨询公司工作是起步的最佳途径。采取这一步骤的优劣分析如下：

优势

- 公司已为你做好了市场营销
- 公司为你提供客户
- 公司为你向客户提供账单并收取咨询费
- 收入固定、可靠
- 学习掌握业务的机会
- 其他可用的资源，如复印、办公用品、办公地点和设备等
- 无需担心税务问题，因为绝大多数咨询公司支付你工资并已扣税

劣势

一般全职工作的许多劣势，诸如：

- 与任何其他组织机构一样内部存在大量的尔虞我诈的行为
- 仅仅是另一份工作
- 工资并不理想
- 你没有机会选择客户

鉴于本书的目的，我们将以建立你自己的咨询公司作为视角研究咨询行业。

6. 本书目的

本书是为具备特定的实用知识、经验或特长的专业人士写就的。他们希望对自己能否成为一名咨询顾问进行评估，并考虑选择全职工作以外的生活方式。本书不是针对那些正值事业初期，或已经加入某一咨询公司的人们所撰写的。当你读完本书后，你将：

- 对咨询行业有清晰的理解，并对自己是否适合咨询行业有明确的认知
- 理解如何筹集资金，如何确保对自己公司资金的控制
- 有能力制定并实施自己的市场营销战略
- 知道如何建立客户基础
- 理解如何在开展现有的客户业务与保持连续不断的市场营销之间保持平衡

7. 写作方法与策略

在本书的其他部分，我们将介绍某些特定领域内优秀的成功的咨询顾问必备的素质以及相关的知识和信息，然后，运用对照检查和行动要点来帮助您实施一些关键性的设想。另外，我们将以三个人为实例来加以说明。这三个人在咨询行业初露锋芒，并

对是否成为一名咨询顾问进行自我评估。

玛丽(Marie)

玛丽从事培训行业已长达 15 年之久。她在一家培训公司工作过 7 年，期间这家公司从仅有 3 个人发展壮大到 100 名员工，在公司里，她从事销售和市场营销工作。离开这家培训公司后，她选择了另一家公司，转而从事项目实施工作，负责培训项目的安排和课程设计。之后，她加盟一家零售业公司担任培训总监，但是她一直处于困惑之中，无法确定建立并管理自己的培训咨询公司是否是利润更丰厚、回报率更高的选择。

弗兰克(Frank)

弗兰克是一个在一家高科技企业效力多年的计算机硬件工程师。由于技术支持愈来愈具有挑战意义，随着产品生命周期的缩短，创造高额利润而不是确保客户满意度成了企业发展的主要推动力。弗兰克决定选择完全不同的工作。他已开始为当地学院开设课程，教授如何对支持中心进行重组。现在他似乎已有了要求以合约的方式提供服务的需求，他想确定是成立自己的咨询公司，还是将这些业务转给目前已独立的其他同事。

琳达(Linda)

琳达在大企业里担任财务审计工作多年。她的工作经历几乎囊括了所有细分市场，包括零售业、技术领域和分销系统。她享受过工作中的快乐，也经历了数次解雇的失落。她的工作总是限于成本控制，而非财务管理。她喜欢有安全感的工作环境，但更希望在较为主动的前提下发挥自己的才能。

第二章

评估：做咨询顾问 你适合与否

当自由职业者考虑将咨询业作为他们的专业时，一般说来，他们只看到其他咨询顾问收取服务费的一面，只注意咨询业相对于受雇于某一企业所具有的优势上。现实中，经营你自己的咨询公司既有优势，又存在劣势。对二者的了解和深思熟虑是确保你发挥优势、降低或避免劣势的关键。实事求是地分析自己，保持清醒的头脑将大大地增加建立成功的咨询公司的机会。

1. 咨询业优势与劣势分析

当考虑以咨询业作为自己的全职事业时，必须认真思考以下的优势与劣势并得出结论。

优势

- 灵活的时间安排与着装限制
- 执行项目中的创造力
- 工作的多样性
- 高薪报酬(当有业务时)
- 可以自我安排工作时间以适应自身生物钟的需求
- 精心从事自己喜欢的业务
- 无需业绩表现评价
- 可以选择工作伙伴与环境
- 几乎不存在内讧
- 看到自己努力的成果
- 自食其力，劳有所得，而不是靠你精明的处世哲学
- 强大的挑战意义

- 不拘泥于岗位职责
- 轰动效果
- 为退休积攒财富
- 掌握自己的命运
- 初期、中期与结束均以项目为主体
- 更大的机遇
- 不断学习的机会
- 充裕的休假时间

劣势

- 收入不稳与多变——要么盛宴，要么饥饿
- 客户难寻
- 总在寻找业务——持续不断的市场营销
- 必须履行所有职责：市场营销、财务，等等
- 一份辛劳，一份收获
- 税务可能成为问题——耗时、事必躬亲
- 难于获得精确反馈
- 易受商业周期的影响
- “婆婆”多
- 必须自我激励
- 没有带薪休假
- 必须身体健康
- 必须处理拒绝
- 孤独
- 必须自我培训，支付培训费用
- 每天都像开始一份新的工作
- 自己支付个人的健康保险
- 得不到支持性服务
- 工作不能拖泥带水
- 需要不断地转换项目和其他任务

大凡经历过因人员过剩而落聘、临时解聘以及其他遭遇的人

们，无不将咨询业看做是“发挥奇效的良药”。花一点时间，将你认为适用于你自己的咨询行业优势与劣势列举出来。

优势

劣势

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. 咨询业适合你吗？

咨询业属于迫切需求的专业，因此，也迫切需要获得成功的必要条件。《管理咨询顾问协会》(Association of Management Consultants)所做的一项题为“管理咨询顾问个人资质条件”的研究认为，下列因素是咨询顾问成功的根本：

- 善解人意
- 正直诚实
- 勇敢无畏
- 客观公正
- 雄心大志
- 处事能力
- 判断能力
- 沟通能力
- 心理成熟
- 身心健康
- 知书达礼
- 做事稳健
- 充分自信
- 理性能力
- 富于创造