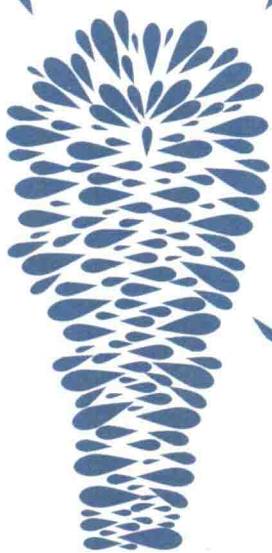


# 下一场

# 咨询盛宴

未来需要什么样的  
咨询顾问



**GOODBYE,  
McK... & Co.**

Welche Berater  
wir zukünftig brauchen.  
Und welche nicht.

著

埃德加·戈弗洛伊  
(Edgar K. Geffroy)

本杰明·舒尔茨  
(Benjamin Schulz)

李琪 译

咨询业未来十年趋势已现  
传统麦肯锡式咨询顾问已落伍

下一代咨询顾问达到什么要求  
才能成为企业不可或缺的成长伙伴

 中国人民大学出版社

# 下一场 咨询盛宴

未来需要什么样的  
咨询顾问

埃德加·戈弗洛伊  
(Edgar K. Gefroy)

本杰明·舒尔茨  
(Benjamin Schulz)

著

李琪 译



**GOODBYE,  
McK... & Co.**

Welche Berater  
wir zukünftig brauchen  
Und welche nicht.

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

下一场咨询盛宴/埃德加·戈弗洛伊, 本杰明·舒尔茨著; 李琪译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 11

ISBN 978-7-300-24687-1

I. ①下… II. ①埃… ②本… ③李… III. ①咨询公司—企业管理—研究  
IV. ①C392.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 176854 号

## 下一场咨询盛宴

——未来需要什么样的咨询顾问

埃德加·戈弗洛伊 本杰明·舒尔茨 著

李琪 译

Xiayichang Zixun Shengyan; Weilai Xuyao Shenmeyang de Zixun Guwen

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148mm×210mm 32 开本 版 次 2017 年 11 月第 1 版

印 张 7.25 插页 2 印 次 2017 年 11 月第 1 次印刷

字 数 130 000 定 价 49.00 元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

## 前言

GOODEYE, McK... & Co.

我们所处的时代是一个巨变的时代。即使很多人觉得这句话不过是老生常谈，但事实的确如此。我们身边一直在发生着这样那样的变化，那些关键的变革正在以越来越急骤的速度发生发展，而且范围并不仅仅局限于技术领域。对于企业来说这意味着要不断适应新的框架条件。对于咨询顾问以及咨询公司来说，这意味着将不断面对新的挑战；今天的他们已经不仅要能为客户提供专业知识、数据分析和大数据

这些纯粹的咨询服务，更要在顾客满意的基础上做出更大成绩。

未来研究院编撰的大趋势汇编通过对人类发展史的回顾，生动地描述了变革的速度：“在定居式的农业文明产生之前，人类以狩猎和采集的方式生存了数万年。200 多年前拉开序幕的工业革命在今天彻底改变了发展中国家……自工业革命以来，每隔 50 年（再加减 15 年）就会产生新的基础科技来应对新出现的短缺不足并提高生产力。交通网络、汽车工业以及石油化工创造了战后的繁荣。一百年前的铁路建设掀起了致富的浪潮。而信息技术和电脑则是新一波巨浪的推动者。”

然而，日新月异的变革又将把咨询顾问和咨询公司带向何方？

信息技术的运用让咨询机构的客户们成长起来，他们获得了更多的知识，从而也掌握了更大的权力：“他们订购单项的咨询服务，较少依赖于整体方案。他们成竹在胸，知道哪些任务必须交给外部人员来做，而哪些服务提供商最合适。”因此，客户们不再寻找提供全套方案的服务商，而是把单项服务作为模块来进行组合，用这个方式获取想要的结果。对大型咨询公司而言，这意味着：如果缺乏从整体上了解客户的能力，就很容易出问题。因为，作为咨询顾问如果想为客户提供长远有效的解决方案，上述情况恰恰是无法回避的。

近年来另外一些变革也给咨询工作带来了影响。我们眼下所处的这个世界有着鲜明的价值观。与十年前相比，价值观在今天

的地位更突出、更有分量。它对我们的思维、感受和处事方式都至关重要。它能够支配、刺激或是抑制我们的行动，大多数时候完全是在无意识中发生的。在企业中，“价值意识”这一概念与成功失败之间的关联也前所未有的紧密。当一家企业处于改革阶段时——比如面临合并、收购或是领导者的换届，不同岗位的人员都会经历一场价值观的变革，而这一变革就给咨询工作带来了极大的影响。作为咨询顾问，需要用不偏不倚的眼光从局外人的角度审视客户的整体业务。他的工作就是，在这些特殊的情境下充当客户的随行伙伴。

由于客户关注的焦点已然改变，因此，为他们提供理想的服务并赢得新的业务对咨询顾问更加困难。客户们寻求的不再是全能型的通才，而是有专长、有偏重的人才，他们不可取代并且平易近人。很多人仍然没有理解这几项基本要求。大多数咨询顾问只会扔给客户一套方案，然后通知对方：“接下来就看你的了，照着这个去做吧！”然而客户们根本无法实现这一方案，因为面对实施工作他们真不知道该从哪里下手。幸好仍然有一些咨询顾问——尽管只是少数——会在实施过程中陪伴、支持客户，对实施工作负责。

针对咨询顾问有许多很好的实用指南。然而这些书籍都没能指明，下一代的咨询顾问将面对什么样的要求。这个问题即使在互联网中也搜寻不到任何提示。因此我们奉上本书，希望能填补这一空白。

本书并不是一本实践手册。它从大方向上综合观察了各类

实践手册，并提供了一个局外视角来全面审视咨询这一工作。通过这种方式，我们想让不同咨询领域的人们都能意识到：在今后的5年、10年甚至20年里，他们所在的行业将会有什么样的发展。

**埃德加·戈弗洛伊**

**本杰明·舒尔茨**

## 第一篇

### 传统型咨询顾问与企业渐行渐远

#### 第一章

#### 当下的咨询顾问

左右企业命运的临时工 / 011

扮演充满争议的多重角色 / 020

被中小企业拒之门外 / 029

#### 第二章

#### 公众印象：拒人千里的圈子

高不可攀的精英 / 034

独特的价值观驱使 / 036



### 第三章

## 世异时移

菜鸟专家不再被客户接受 / 047

客户专业化程度不断提高 / 048

客户需要实施咨询方案的支持 / 053

强强联手提供咨询服务 / 055

项目被精简 / 056

颠覆性变革随时到来 / 058

客户真正想要什么 / 060

### 第四章

## 企业在更高价值观层面俯视咨询顾问

企业的价值观层面 / 064

咨询顾问的九层价值观迭代模型 / 067

## 第二篇

### 未来需要什么样的咨询顾问

#### 第五章

#### 未来咨询顾问的特质

视角全面的业务伙伴 / 092

兼具多种软技能 / 108

知道如何正确地倾听 / 117

摘下价值观眼镜 / 125

#### 第六章

#### 价值观的变化如何改变咨询顾问

革新推动价值观的变迁 / 129

时代的交替带来价值观的转变 / 134

转型为新价值观层面上的甘道夫 / 138

## 第七章

### 打开未来咨询业的天窗

大趋势对下一代咨询顾问的影响 / 148

小型咨询机构的机遇 / 160

## 第八章

### 咨询顾问的创业时代来临

在互联互通大趋势的浪潮之中 / 167

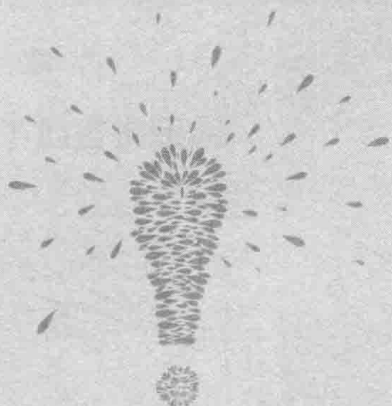
如何创造独特的商机 / 169

## 第三篇

### 未来畅想

## 第九章

### 2025：一名普通咨询顾问的一天



第一篇

## 传统型咨询顾问与企业渐行渐远

**GOODBYE,  
McK... & Co.**

Welche Berater  
wir zukünftig brauchen.  
Und welche nicht.



## 第一章

# 当下的咨询顾问

咨询顾问已然是我们今天经济世界中不可或缺的一员；一旦碰到需要外部支持的情况，人们总喜欢求助于咨询顾问。在过去的数十年里，咨询顾问一直被看做“企业的医生”，他们承诺为企业高管层解决各种疑难杂症。于是，由咨询顾问组成的一支战略小分队会被请到企业里来，他们一连数周甚至数月把自己锁在专为他们腾出来的工作间里，顶多在上厕所或是咖啡喝完时才让大家有机会一睹尊容。紧锁的大门背后究竟在筹划什么，外面的人统统不清楚。企业的员工对顾问组的出现始终抱着怀疑的态度，甚至会生出反感抗拒心理。因为在顾问们事了拂衣而去之后，往往一切就不复从前了。员

工人们满脑子都在纠结这样的问题：公司的情况究竟有多糟糕？会进行全面重组吗？我们是不是统统会被解雇？

与此相反的是，顾问们的到来让管理层产生了某种安全感：公司总算迎来了熟悉市场的人，这些人知道将来会碰到什么情况，也知道为了甩掉竞争对手必须采取什么样的措施，哪些技术可能至关重要。这么一来就可以通过规划与核算来实现企业的成功，而不再是跟着感觉走。这样一个起跑线就划得非常令人满意了。而顾问们也的确会把公司的资料细细拆解开来、加以分析并重新组合，以便开发出有前瞻性的企业战略、工作计划或者是全套的业务流程。

咨询顾问这种不透明的工作方法却恰恰是咨询行业在很长一段时间里的成功秘诀。到了汇报结果的那天，他们会交给企业管理层一份极尽其详的总结报告，既有对现状的分析，也有对目标的陈述。接下来，就是把这份总结交给相关负责人加以执行。如果涉及的项目恰好错综复杂，耗时也经年累月，那就几乎无法对这一战略的成效进行任何监控。假使一切都能按计划顺利进行，那归功于外来专家的出手不凡；一旦项目不太成功甚至彻底失败，那全怪企业管理层的理解有误，或者是在执行上出了差错，或者是市场在此期间又一次发生了变化，以至于策略无法生效。说来说去，什么情况下咨询顾问都能够全身而退。

从今天的角度看，在咨询业的鼎盛时期，人们的业务成交方

式也往往令人费解：咨询公司的老板走访各个企业，然后以数百万欧元的价格售出他们的方案；接着派出一队工作组进驻该企业，组员几乎全部是彻头彻尾的新手。至于最终哪些人可以出入企业的机密要塞，企业自己却完全没有决定权。

从另一方面来看，咨询公司却为自己的员工提供了职场中人人梦寐以求的最佳条件：以活生生的企业为对象进行实战训练，而且对方支付的还是专家级别的薪酬。这么诱人的条件并非仅限于咨询公司的老板，还包括全部的行业新人。他们从一开始就有可观的收入，只要工作足够卖力，薪水还会快速上涨。职场新人将亲身体验到这一事实：工作量很快就增加到每天 15 小时。这是一个劳心劳力的职业，让人几乎没有私人时间，更别说结婚成家。

前咨询顾问埃瓦尔德·魏登在咨询圈子辗转多年之后，写下了这么一段颇有挖苦意味的话：“刚开始的时候，你会觉得工作奔波和私人生活之间的关系与异地恋爱挺相似的——因此对现在的毕业生来说也往往习以为常。但是，最迟到你签下无限期工作合同、为将来的职业发展铺好路时，问题就来了：个人生活的目标怎样才能长远地与职业前途相互调和？男咨询顾问大多可以把这个问题缓一缓，反正他们还留恋‘万花丛中过’的自在逍遥。然而对于女咨询顾问而言，想要组建自己的小家庭、想要生孩子的愿望很快就会迫切起来，毕竟年岁不饶人。当大老爷们儿还不



慌不忙的时候，职场女性却压力渐增——她们不仅想要让那些旅馆中孤单度过的夜晚充实起来，更想要建立起稳固的恋爱关系。”

另一个完全不同的话题则是咨询顾问最终的成绩。对于潜在的顾客来说，咨询顾问能力的真实范围与咨询市场同样是不透明的。其原因显而易见：即使是再小不过的建议，只要对解决问题有所帮助，也可以宣扬成咨询服务。这是一大难点。针对咨询顾问，既没有任何职业描述，也没有规定的教育途径或者官方许可；就连企业咨询顾问这一职业名称也是不受保护的。为了让该行业稍微有点条理，2011年欧洲咨询顾问规范推出了统一标准，要求咨询公司自动自愿地遵从这些规范——然而这远不能保证咨询服务质量的优良。

以上种种导致了这样一个结果：一大批人以兼职的形式跳上了这趟通往成功的专列，他们只想迅速地赚钱，而必不可少的相关能力却没能带上车。与这些小型咨询单位相对的是每年营业额高达6亿欧元的咨询业巨头。除了这两者，还有超过95 000名形形色色、千差万别的咨询顾问。

当一个企业的领导层想要扭转局势、走入正轨，但自身却缺乏专业知识并且内部资源也短缺时，咨询顾问的介入意味着最后的机会。通常只有在形势严峻的时候咨询顾问才会进入一个公司；他们会展开大量谈话，翻阅一个又一个厚重的文件夹，试图对该企业、该行业以及当前的形势作一个总体的了解。密切关注