

Start from here

# 咨询生涯

从这里开始

蔡雨阳 李际 编著



清华大学出版社

# 咨询生涯，从这里开始

蔡雨阳 李 际 编著

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

随着中国经济改革的发展,企业管理咨询与信息化需求日益受到重视,目前对此领域感兴趣的人有增无减,但是企业与个人对此领域却缺乏深刻的了解,本书深入浅出,全面、系统地介绍了这个领域的发展史,特别是生动地概括、总结出从业人员可实际运用的理论和知识。故本书是一本注重实际的“手册”。

本书适用于正在或即将从事企业管理咨询与信息化行业的人士,以及广大中小企业的中高层管理人员和对此领域感兴趣的读者。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

### 图书在版编目(CIP)数据

咨询生涯,从这里开始/蔡雨阳,李际编著. —北京:清华大学出版社,2006.1

ISBN 7-302-12127-3

I. 咨… II. ①蔡… ②李… III. ①企业管理咨询 ②信息技术-应用-企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第134758号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦  
http://www.tup.com.cn 邮 编:100084  
社 总 机:010-62770175 客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:王 威

文稿编辑:赵学秀

封面设计:一克米工作室

版式设计:赵丽娜

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:170×240 印张:15.75 字数:262千字

版 次:2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-12127-3/F·1393

印 数:1~5000

定 价:26.00元

## 代序一

## 职业经理人的心灵契约

黄晓俭

(SAP 公司中国区执行副总裁)

职业经理人——我不知该如何定义这个称呼；而不知从何时起，我也被列入了这个行列。其实一直以来，我只是在做自己喜欢做的事。我的职业生涯，是从学校教书开始的。教书并不是我喜欢的工作，和其他职业相比，学校的收入也不太让我满意，因此我一直在寻找这样的机会。当时的上海有这么一股热潮，大家都出来闯：一部分向往海外生活，有一定经济条件的就去了国外；一部分自视能力不是特别高的就单干了。而我既不想出国，又不愿单干，最佳选择就是应聘外企。就这样，我不知不觉地就加入了职业管理者的行列。

经理人大到管上千万人的企业，小到负责几个人的团队，他们都有一个共同点，就是为老板打工。而很多人对职业经理人的第一印象就是经理人中的高收入者多，至少在两家以上的公司从事过管理工作，而这样的定位往往失去了职业经理人的真谛。

我个人认为，经理人只是企业组织架构中的一个环节。不是因为有了经理人才有企业，而是企业有了业务才需要管理业务的人，这样才出现了经理人。如果一定要加上职业两个字，我觉得应当体现在以下几个方面：

- 职业化的第一点是对所在业务的专业化。目前存在一个很大的误区，即经理人就是管人的，认为只要有能力管好人的，就是经理人，因而对职业经理人的第一要求是对人的管理能力，这是大错特错的！

企业是靠业务而发展和生存的，经理人的主要工作应该是对业务的经营。如果没有所在行业的知识和经验，只是通过管理手段靠别人帮你干，那就失去了经理人的基本职业道德。因此，要成为一个合格的职业经理人，必须是所在行业的高手。我历来反对没有任何实际经验就去学习 MBA，一毕业拿着文凭就自诩为职业经理的人，如果连基本的行业知识都不懂，一应聘

就要担任××总监，岂不怪哉？

- 职业化的第二点，就是如何管理团队。一个职业管理者的工作重点应当是如何培养团队人员，使他们掌握应有的业务知识，并尽可能地将自己的经验传授给他们。开放思想和行为是每一位职业经理人所必须具备的。有些经理人往往担心将经验和管理知识传授给了下属，就意味着他自己将失去现有的地位。而作为职业经理人的目标和方向应当是使所从事的业务工作获得更大的发展，个人的得失在其间只是一个小的部分。如果不能克服这一点，就不能称之为一个称职的职业化的经理。
- 职业化的第三点，即职业经理人所负责的是事，而不是某一个人。这一点很难被一些企业的所有者接受，表面上看来职业经理人的薪酬是企业老板支付的，但我认为这不是一个职业经理人应当必备的条件。作为一个职业经理人，他首先应当考虑的是企业的发展，而不是某位老板的个人好恶。把企业的发展放在第一位，才是企业经理人所要做的最重要的事情。
- 职业化的第四点，就是学习能力。现在知识更新速度飞快，如何不断地学习以完善自己是至关重要的。现在有一个误区，认为学习就是认认真真坐下来听课，其实最好的知识是从工作过程中获得的。不断地总结自己和别人的得失，那才能真正提高自己的能力。当然在工作中学习的时候，就不能像学校里那样全面地接受了，而要去识别和提炼其中的精华。

现在很多企业谈到职业忠诚度时，过于强调职业经理人的职业化，而不太在意忠诚度，我认为这也是个误区。对于职业经理人而言，要忠诚的是事业，而不是一个人或者一家公司。当然需要寻找一个最宜于自己发挥的平台，这个平台绝对不是某一个人或者某一家企业。因此对事业的忠诚度，才是一个职业经理人最为牢固的心灵契约，它不是用一份合同或者一些优惠的条件能够吸引得住的。

职业经理人最有别于其他的企业管理人员的，正是在于他们是在追求事业的成功，而不仅仅是通过打工来获得报酬。

## 代序二 咨询生涯建言

金毅

(IBM 中国业务咨询部首席顾问)

本书的作者邀请我写一段话给读者，考虑到本书的大部分读者是从学校刚刚步入工作岗位的，我就想谈谈关于咨询顾问这个职业生涯发展的一些观点。我希望我的这些话能给刚步入社会的毕业生们有所启发。同时，对于那些努力在寻找适合自己工作的朋友，我也很高兴与之分享我的经验。

无论就业形势理想与否，都希望能够对大家的职业发展有所帮助。

过去的几年间，我接触了比较多的企业客户，特别是企业的中高级管理人员。其中，很多年龄在三十岁以内的企业高级管理层人员（副总经理/副总裁/总监级别），他们身上都不同程度地存在以下特点：

- 对工作非常投入和专注。
- 有较少的转换工作的经历。
- 在所服务的企业内部经历了多个不同的岗位。

### 建言一：耐心 VS. 雄心

每个毕业生可能都有雄心壮志，希望能够在所就职企业的管理层中尽快成长。与此同时，更要客观地看待自己的能力和经验不足，应给予自己相应的时间，也要给予所服务的企业或机构时间，把握机会证明自己能力的提高和经验的丰富。

改变浮躁的心理，有大局观和坚定的信心和信念。换个角度讲，就业机会对绝大部分的人来讲是公平的。现在社会上普遍的观点认为“社会关系决定就业的前景”，我却有不同的看法，商业化的企业越来越要求人员的能力。诚然，许多公司（跨国企业、国有企业和民营企业）内部存在“山头主义”的情况，但主流是，而且将来也是——能力决定你的职业、你在所服务机构中的地位和社会关系的发展和巩固。

### 建言二：培养专业技能

每个人的职业技能大致可以分为两方面：行业层面和企业层面。

#### 专业技能一 行业知识和经验

你对一个行业的了解和掌握，包括该行业的运作规律、发展趋势、关键点、主要行业竞争者情况、行业新进入者的情况和改变该行业走向的力量和因素等。随着你在企业内部管理层中的发展，或者你自己“未雨绸缪”打基础，对上述情况的掌握将极大地帮助你成长。

#### 专业技能二 企业内部管理知识和经验

你对企业经营管理知识的掌握，企业管理涉及到许多领域，诸如规划、财务、采购、销售、生产、市场和销售等领域。在一个机构或企业，你可能开始只是从事某一个领域的工作，但在大量的日常工作中会和其他部门发生许多业务联系和协作，要利用这些机会来熟悉其他领域。如果对其他领域很感兴趣的话，甚至可向你的上级汇报申请调职。国内许多企业目前没有这种制度，但并不表明你不能尝试。

### 建言三：珍惜和利用好每一次工作机会

你的职业发展中的每次工作经历都会在未来的某个时间、场合或环境给你提供帮助。自从大学毕业后，我在国有企业、美国企业、亚洲型跨国企业、全球性管理咨询公司和现在的 IBM 公司工作。现在回想起每次的工作经历，都比我在工作当时的感受要深，如果让我回头再来的话，我会在每次工作中都比原来更努力和专注。下面是每次工作经历的最大收获：

- 国有企业：心理成熟感和工作中如何处理与同事的关系。
- 美国企业：生活经历；纯商业化的工作环境；独立自主的工作能力。
- 亚洲型跨国企业：对企业文化的深入体验；初步掌握全面的企业管理知识；企业高管层工作的经验；与市场的直接接触。
- 全球性管理咨询公司：商业思维的强化；深入研究和分析问题；与各行业和机构领导层接触的经验；与优秀国有企业、跨国企业和民营企业共同工作的经验；领导和培养团队的能力；解决较为复杂问题和应对困难处境的经验。

利用好每一次工作经历一：尽心尽力地工作

工作会丰富经验、提高能力、扩大社会关系、加强专业技能，最重要的是能够树立“个人口碑”，还有什么理由不尽心尽力地利用好每次工作机会呢？

利用好每一次工作经历二：学习、学习、再学习

提高对所服务企业、所在行业（第一层面专业技能）的知识和经验、培养自己掌握企业经营管理（第二层面专业技能）的能力，许多企业也提供了跨职能、跨领域的工作机会，还有什么理由不学习、学习、再学习呢？

最后再来谈谈我在评价公司内部或项目中咨询顾问表现时所遵循的三个原则：

1. 责任心和责任感。“从不说不（Never Say NO）”的态度，愿意做超出要求范围的工作，进一步进行分析和思考，主动替别人分担工作，主动加强团队间或内部的合作。

2. 工作（报告和建议）的质量。分析问题的深度和广度；思维的逻辑性；提出观点和建议是否有大局观；是否从客户的角度考虑问题；报告的格式和文字的严密性。

3. 商业思维的展现。虽然对某个领域不甚了解，但在短时间内能够较快地了解和初步掌握这些领域的运作规律和主要的关键点。可能的情况是：

- 你的强项是在采购管理，但需要你能够掌握和了解财务管理的一些要点。
- 你一直专注于饮料行业，但需要你能够在短时间内掌握对媒体行业的一些运营要点。
- 丢给你一堆你从未接触过的客户资料，需要你在短时间内提出你的初步看法和观点，你要做好。

三点小结

咨询顾问习惯用“三点”来总结：

- 寻求从“量变”到“质变”（Pursue Breakthrough）。
- 闭上嘴，仔细倾听，干活（Shut Up, Listen and DO）。
- 在每一件事情上都要做到优秀（Excellence In Everything You Do）。



# 目 录

## 第一章 潮·惑·契

一、潮 .....	2
二、惑 .....	6
三、契 .....	12

## 第二章 历史·传奇

一、幕僚——古代的同业者 .....	17
二、麦肯锡——开辟现代咨询的盘古 .....	22
三、SAP——曾经没有一台计算机的全球管理软件巨头 .....	26

## 第三章 中国的故事

一、启蒙——“吃螃蟹”的沈阳鼓风机厂 .....	29
二、CIMS——不得不说的历史 .....	34
三、春天的故事 .....	38

## 第四章 旧瓶新酒 别有天地

一、咨询和管理软件业的碰撞 .....	46
二、鏖战正酣的市场 .....	53
三、何持鹿鼎 谁执牛耳 .....	60

## 第五章 第三只眼睛

一、第三只眼睛看咨询 .....	61
二、第三只眼睛看知识 .....	69
三、第三只眼睛看管理软件 .....	84

## 第六章 十八般武艺

一、树立专业形象 .....	98
----------------	----

二、学会控制 .....	105
三、独行侠 VS. 特种部队 .....	113
四、背景、经验与建议 .....	120

## 第七章 忠告

一、职业生涯的忠告 .....	130
二、对于市场定位者的忠告 .....	134
三、对于服务定位者的忠告 .....	142

## 结束语 裸露在狼群

一、生活在狼群中 .....	152
二、你也要成为一只狼 .....	154
三、希望你成为狼首 .....	155

## 附录

一、各类统计资料（排名） .....	160
二、专业资源列表 .....	168
三、背景文献 .....	178

## 后记

# 第一章 潮·感·契

青山依旧在，几度夕阳红？

.....



## 一、潮

### 1. “赶潮”：辩证国人的从众心态

中华泱泱大国，5000 年的文化浩浩瀚瀚。在人类文明史的数十个古文明与亚文明中，至今惟一仍存在并不断发扬光大与进化的文明就是中华文明。中华文明对于世界和历史的贡献不可低估，中国现在更是处在再次崛起的飞速发展之中。这自然是所有国人的骄傲和希冀。

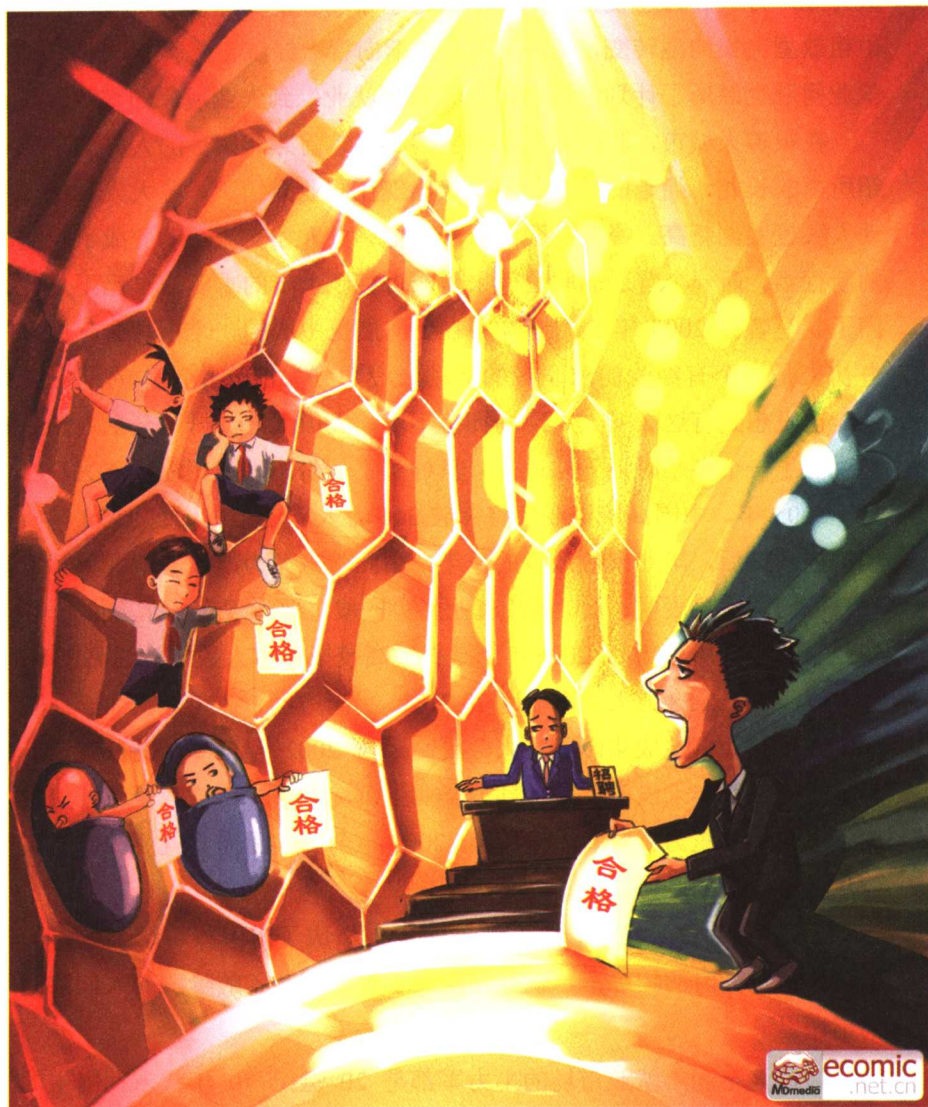
但是，发展中的社会总会存在不完美的。在经济快速增长的同时，由于各方面压力增大一些不健康的心态也开始暴露。根据分析心理学创始人荣格（Carl Gustav Jung, 1875—1961）的理论，称这些心态为“集体无意识”。这些频频出现的“集体无意识”是什么呢？

其实，就是我们每天在身边经历的、或者自己在身临其境的普通事。从 20 世纪 80 年代末开始的出国热到 20 世纪 90 年代的股票风潮，乃至现在盛行不衰的“考证”与“考研”热。从公务员考试、律师资格考试、执业会计师考试到托福考试、GRE 考试、雅思考试，这林林总总的考试，锻炼出无数的“考试专业户”。当然，这些专业性资格考试是我们社会分工专业化的需要，但同时我们不能否认仍有一部分参与者是由于从众心里在作怪。

市场经济在我国刚刚起步的时候，在中国进行营销成为异常简单的事情，一个吸引眼球的好点子加上不惜巨资，便可以“策划”出一个有市场知名度的品牌。

### 2. 出生潮—求学潮—就业潮：中国就业现状之描述

上述问题有很多答案可供参考，但其中一个深层次的因素就是中国的人口问题。根据中华人民共和国国家统计局发布的第五次全国人口普查公报（<http://www.stats.gov.cn/>），截至第五次全国人口普查（2000 年），全国总人口为 129533 万人，其中城镇人口 45594 万人，占总人口的 36.09%，居住在乡村的人口 80739 万人，根据 2004 年度劳动和社会保障事业发展统计报告，2004 年末全国城乡就业人员共 57200 万人。



有从业就有失业，根据资料显示 2004 年年末，全国城镇登记失业，人数为 827 万人。目前我国经济体制正处于市场经济高速发展阶段，经济增长由粗放型向集约型转变，经济发展也逐渐向智力经济（吴季松，1992）迈进，就业问题也经历了计划经济时代的“充分就业”到失业现象的客观存在。

在很多大城市，取代前几年在各国领事馆前熙熙攘攘的人群的是职业介绍所内的长龙。绵延的长龙并不仅仅出现在职业介绍所，各大人才市场的活动人数也屡创新高。蜂拥而至的求职者把举办人才交流活动变成了收益颇丰的新行当。而一个普通的职位引来了成百甚至上千的求职信早已不是什么新闻了。笔者在 2005 年 2 月参加了在上海展览中心的一个招聘会，原来的主办初衷是一个有经验的求职者的活动，没想到大部分找工作的是应届大学生，也没想到有这么多人。现场拥挤不堪，人山人海，排队分批入场，有些学生等了一个多小时还无法进入，只好买了一份招聘介绍黯然离去。

2005 年，中国高校毕业生将突破 300 万人，这是中国自 1999 年实行高校扩招政策后，毕业人数最多的一年，由此带来尤为严峻的就业形势。来自教育部门的消息表明，今年高校就业形势严峻主要体现在两个方面。一方面，毕业生人数创历史新高。2005 年全国普通高校毕业生人数预计达到 338 万人，比 2004 年增加 58 万人，增幅达 20.71%。另一方面，往年未就业毕业生与新增毕业生叠加，造成实际就业人数更高。自 2002 年至今，高校就业一直处于高峰年，往年未能就业的一部分毕业生沉淀到下一年度竞争就业岗位，造成更大的就业压力。教育部门预计，2005 年全国实际需要就业的普通高校毕业生将会突破 400 万。

于是乎，“签了没有？”和“签哪了？”成了时下即将踏上工作岗位莘莘学子们见面时的招呼语，就业问题成了处于劳动年龄阶段的人们共同关注的话题。

最近几年涌入就业市场的生力军都是 20 世纪 70 年代末期出生的一辈人。这辈人被称之为“中国最后的一批传统者”，他们承袭了计划经济末期的思想与行为方式，又经受着市场经济的开放与冲击；他们作为最后一次生育高峰的“产品”，享受着兄弟姐妹的和睦，又经历着后辈们无法体验的家族烦恼；他们渴望自我与自由，又被各种社会关系与责任束手束脚，被社会

高速变化压得喘不过气来。这种深切的感受是 20 世纪 80 年代以及更后面出生的小辈们所无法理解的。

诚然，他们比父辈们幸运，因为赶上了改革开放的好时候。同时，也承受着社会高速发展的严峻考验。

### 3. 潮后的淤积：中国就业者的尴尬

“浪奔、浪流，浪里分不清欢笑悲忧”——出生潮、求学潮、就业潮，一浪一浪地冲刷着中国当代的社会。每一次浪潮总会试图在中国社会的滩涂上改变或留下些什么，也确实留下了永不磨灭的印记。20 世纪 70 年代这一阶层，20 岁出头的毛头小伙子与 30 挂零的正当年者，都是中国就业市场的生力军，而时代的浪潮冲刷后也必然留下它独有的淤积作为存在的明证。这支生力军大大超出了市场可以承受的容量，而且生力军未必就是冠军。大量接受过高等教育与专业技能培训的年轻人作为中国最新的知识分子群体在初级市场中游荡，由于生活和社会的压力他们有时甚至觉得自己就像他们手中捏着证书一样单薄。

随着就业形势的进一步严峻，教育成本却是不断地水涨船高。两者差距的不断放大让作为 20 世纪 70 年代人们的压力与心理期望值进一步加大。高额的教育投资催生的必然是对于就业收入的高额回报期望，而就业潮所带来的相对的劳动力饱和却在起着负面的推波助澜作用。何况，知识分子这个在中国社会无比光辉的名字与绝大多数人潜意识中的思想观念把这些新就业者放到了一个尴尬的境地：一方面是严峻的就业形势；一方面是“知识分子”自身价值的自我肯定与社会（家庭）期望。由于缺乏社会历练和工作经验，那些曾自以为满腹经纶的年轻的心在就业的压力下，变得愈加紧张。

最终的结果是，这些知识分子的眼睛只能终日在人才市场与报纸招聘栏内游荡，寻找既体面又高薪的工作，仿佛这才是惟一适合的工作。



## 二、惑

### 1. 工作的目的与意义——关于人生价值的探讨

年轻人似乎忘记了一个问题，他们在受社会（家庭）的集体暗示而不断强化对于自我价值肯定的同时，整个 20 世纪 70 年代群体都是社会的一部分。任何个人的价值都不可能是不可替代的，而个人价值必然是体现于社会贡献中并获得合理的回报。这是一个动态的阶段发展过程。

数年前，人们对于新一代的大学生们的评价是众口一词——“钱途光明”——3、6、9，（月薪本科 3000 元，硕士 6000 元，博士 9000 元）。早期的喧嚣相对沉寂后，“钱途”的关注转向了“前途”。年轻人开始系统地思考自己未来数十年的发展。国内专业机构的调查显示，“发展机会”与“培训”成为最吸引雇员的企业福利，超过工资收入的吸引力。

可是，绝大多数的学生在学校饱读十几年的诗书，于公于私，满腔的抱负赫然在胸。而他们一踏进社会，于是，一丝惆怅自然而然地产生了。这种对于个人自我价值的肯定与社会自发运作体系间的矛盾是永远存在的。

另一个问题就是，如何看待“钱途”与“前途”的矛盾。其实，两者并不排斥，而是辩证统一的。

但是，作为年轻人不可短视。为了长期的发展，在充分保障当前正常生活的前提下，适当地舍“钱”而取“前”是可取的。这并不是空洞的说教，而是有其现实意义的。举例而言，国人普遍有“宁为鸡首，不为凤尾”的看法。这是一种典型的“山大王”思想。辩证地看，鸡首在短期内的确是容易取得事业的颠峰，但是这种成功是相对渺小的。而对于一个希望长期发展和取得最终巨大成功的人士，应该先从做“凤尾”开始。凤尾让你始终和优秀的人在一起工作，可以学习到很多“鸡类”所不知或不善长的行为模式，当“登高而望远”后，产生的“一览众山小”的感受与气概更是常人所不能企及的。



## 2. 芝麻开门——业务咨询与管理软件领域可以给你带来什么

咨询与管理软件是最近十几年才进入中国人视野的名词。对于绝大多数只熟悉大众消费品牌的个人而言，McKinsey（麦肯锡）、Accenture（埃森哲）、SAP无疑是一堆由英文字母组合而成的陌生单词，其陌生程度不亚于我们学习俄文的父辈对于英文的陌生。

咨询与管理软件行业是非常具有前沿性与实践性的产业，这个产业云集了几乎大半的人类精英。当前的社会毋庸置疑是经济社会，数十年的总体稳定与安全的环境让经济与发展成为全人类的心声与趋向。咨询与管理软件就是这种环境下诞生的宠儿。

虽然“财富500强”中罕见咨询公司与管理软件供应商的名字，但是所有的巨头都是他们的拥趸与追随者。踏在这些巨人的肩膀上，管理与咨询成为最具有发展潜力的产业之一。“钱途”与“前途”在这里得到了空前的统一，而出入于企业间高层，与社会骄子们接触，得到企业精英的信任与崇拜，这一系列背后所蕴含的良好的社会地位、社交圈和成就感足以让大多数人眩晕在耀眼的聚光灯中。同样地，这个行业所强调的个人价值与知识贡献给作为独立存在的个人提供了快速的职业人生发展通道。任何有才之士可以轻易地取得在其他传统行业所不能企及的关注与发展。而对于有经验者，动辄上万元甚至数万元的月收入更足以让每一个“有志者”为之奋斗了。

## 3. 业已验证的罗马大道——无数的商业成功人士的通途

咨询与管理软件，这个将在本书中通篇谈论的话题，笔者为大家准备了大量成功的企业和人士，作为景仰的对象与学习的楷模。

麦肯锡（James McKinsey），一个出生于20世纪的印度裔美国人，凭借着对当时大工业时代的企业现状的了解和对经济环境转变的嗅觉，毅然开创了独立管理咨询企业。虽然他并不是一个长寿的人，实际上（根据中国人的观点），他是典型的英年早逝。但是他亲手创建的、以他名字命名的咨询公司早已成为管理咨询业的旗帜和无数大企业争相邀约的对象。今天，全球著名的咨询公司还有很多，诸如，波士顿、科尔尼、罗兰贝格等。但是在西方