

第一章 咨询的本质

一个世纪以前，管理咨询尚不存在，但是如今咨询已经发展成为一个产值达几十亿美元的全球性产业。除了管理咨询外，它还包括许多其它领域的服务。近年来，咨询公司（顾问公司）快速扩张，成千上万运作大型项目的咨询人员（顾问）云集麾下。与此同时，大批独立从业的顾问和小公司也在为其客户提供较低层次的咨询服务。那么，到底什么是咨询服务呢？

在本章，我们将讨论什么是咨询、为什么会产生咨询业、咨询公司的本质以及对咨询顾问的技能要求。

什么是咨询

简单来讲，咨询是指“来自组织外部的专业化技能”。该定义的核心概念如下：

- 专业化技能前提是咨询人员具备客户需要和看重的专门技能，这也是咨询人员被雇佣的原因。

- 来自组织外部 顾问通常来自别的组织，当然内部顾问来自同一组织的其它部门。偶尔也有人在单位内部扮演顾问的角色，这时，他们的身份是内部顾问。

毫无疑问，任何专业服务商都可被看作是顾问，律师是法律

顾问、建筑师是建筑顾问等等。的确，各咨询领域招揽生意和为客户服务的方法大同小异。不过，管理顾问的工作是帮助企业制定和执行发展计划。企业的发展计划不仅涉及开拓新的业务领域，而且还包括提高当前工作的质量。管理咨询工作性质的演变如图 1.1 所示。

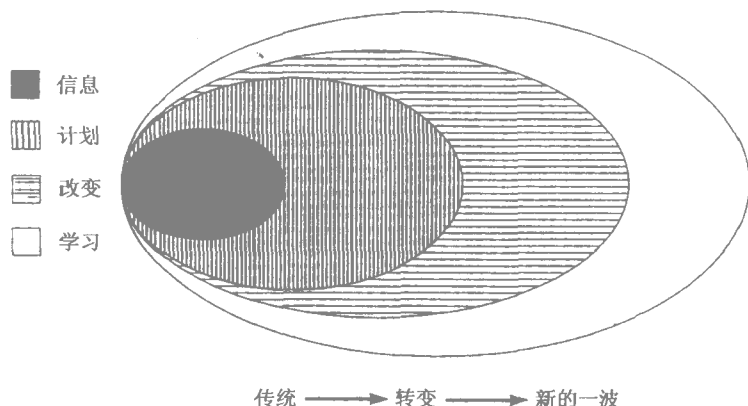


图 1.1 完成建立干预的演变过程

从图中可以看出，顾问的工作涉及以下几个层次：

1. 提供信息：其任务类似于回答“哪种计算机软件能符合我的指定用途？”
2. 管理项目：其任务涉及诸如“确定并安装适合我们业务需要的计算机系统”；
3. 管理变革：其任务内容广泛，一般影响到人员、过程、组织结构等等；
4. 提高学习能力：使组织在必要的外界帮助下，得以更好地制定和执行发展计划。

这些工作有先后顺序之分，其中低层次工作是通向较高层

次的手段。因此，通过项目管理有可能实现管理变革的目标。

当然，以上很大程度是咨询人员的观点。一个组织也许在变革之中自己管理，只在具体项目上聘请顾问，而通过直线式管理监督整个过程。这就提出了一个问题，究竟为什么要聘请顾问？

为什么聘用咨询顾问

每个组织都有自己的供应商，为其供应各种设施以及原材料等。而所有组织都要回答的一个问题是，什么应该交由内部生产，什么应该从外部购入，即决定“生产还是外购”。

自本世纪 70 年代初期以来，商业组织的结构发生了巨大变化：尽管大公司愿意保留内部专家，以便在需要时帮助开发项目，但连续不断地削减成本的做法，导致许多公司的咨询部门被撤销。目前各组织都从外部寻求专门技能——不仅咨询业和其它专业技术行业这样，许多其它领域也是如此——诸如清洁办公室、经营小餐馆等等。对核心业务无足轻重的工作都被转包出去了（查尔斯·汉迪在其著作《疯狂年代》中指出，这一趋势将极大地影响组织的性质和结构）。

因此，利用外部专家的理论得以建立起来。接下来的问题是，应该利用专家从事哪些领域的工作？

显然，答案是，在组织不具备充足资源和足够能力实现预期目的的领域。打个简单的比喻：你想要更换房间的中央供暖系统；如果你对此一窍不通，就可能要请个管子工帮忙。或者说，你也许懂行，但没有足够的时间，你也要把这项工作包出去。

组织在决定是否转包时，还会考虑另外 3 个因素：

- 1 客观性：局内人是否能像局外人那样带来独立新颖的观点；
2. 风险：引入外部专家应该降低项目失败的风险（并且，如果你

心存私心，显然将在项目受挫时能找到替罪羊）；

3 知识：客户要考虑两个问题：

聘请外部顾问如何使组织的知识技能得以提高？

聘请外部顾问会丧失哪些学习机会？

还看上面中央供暖的例子。如果你想学习将来自己如何安装中央供暖系统，你可能会和管子工一块干活。

利用内部顾问同样涉及这些因素。建立内部咨询机构的意义在于，形成一个高水平的专门技术工作中心，而在组织内部到处设立这种中心，则是不经济的。另外，外部咨询机构并不总是能够提供最前沿业务的咨询服务。组织比顾问人员更容易获得与其业务有关的知识和能力。因此在许多情况下，客户——咨询公司联合顾问组会非常有效。

另一方面，咨询业的扩张意味着，某位负责咨询项目的高级主管很可能有过一段顾问从业经历（或以前曾和顾问共过事）。他会很熟悉咨询服务的行业技能。客户对咨询服务的评估已经成熟了，这表示目前顾问与客户更加平等了。

咨询业务的性质

联合咨询的优势是明显的。抛开分摊行政管理费用带来的规模经济不说，在解决客户的问题时，顾问组比单枪匹马的咨询人员更能提供所需的多种技能，如图 1.2 所示。

咨询的两个主要任务都需要时间：赢得咨询合同和执行合同。图 1.3 表示顾问如何利用其两种资源——客户网络和专业技能，来完成这项任务。

咨询联合组织可能是一个松散的网络，也可能是一个正式组成的行业业务机构。后者具有完善的结构，拥有训练有素、能

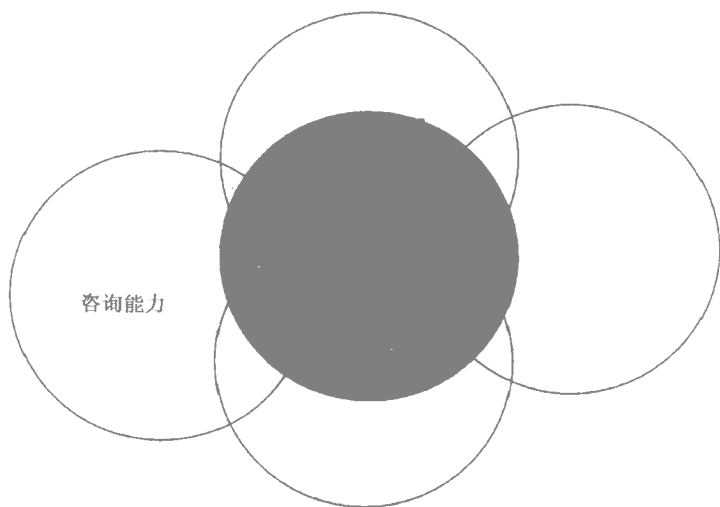


图 1.2 综合咨询比单独咨询更能满足一个客户的需求

为客户提供完善服务的咨询人员。近年来，大型咨询机构如雨
后春笋般在全球范围建立起来，它们独立或共同开展大型项目
咨询，一般都涉及来自不同业务领域的合作伙伴。

咨询顾问的作用

咨询业中顾问的作用在近二三十年中不断演变：

- 至 70 年代初 / 中期 顾问是企业专门知识技能的传递渠道。管理咨询公司的“产品”包括，经充分验证的服务和工作方法，其理论和实践被编入便览手册中。

- 70~80 年代中 顾问是“管理层的雇佣兵”。顾问也许是位博学的通才，取得过 MBA（工商管理硕士）或其它类似资格。

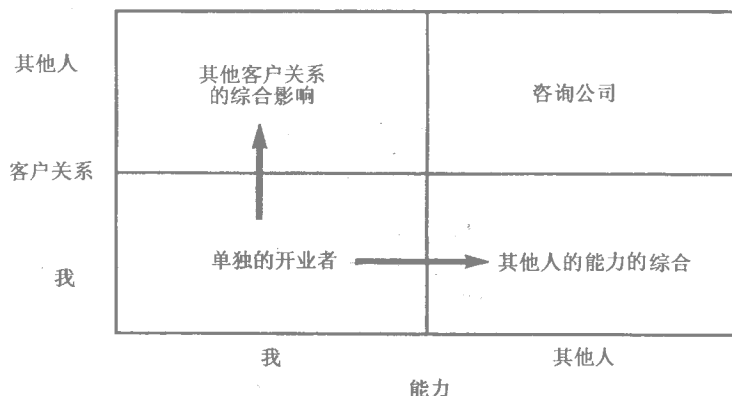


图 1.3 咨询联合组能更好地完成工作

聘用顾问就像租一只枪——他或她是解决难题的高手，能够面对新问题，并从本质上加以解决。经验对顾问并不重要，他们提供的是一种综合技能。

•80 年代初到目前 顾问成了专家。聘请顾问是由于他 / 她的技能与有待解决的问题有关。经验和个人专长至关重要，但顾问必须同时具备在客户环境中应用专门技能的能力。

当然，这些阶段有相互重叠之处。老实说，在 70 年代中以前就有专家型顾问从业，目前也有提供专门工作方法的咨询公司。在管理咨询以外的其它咨询部门——例如 IT（信息技术）咨询——其发展过程可能有所不同。

有迹象表明，历史的车轮转了一圈，又回到了起点。现在主要的咨询机构向客户提供经过检验的工作方案，来解决他们的难题，并招募和训练顾问应用这些工作方案。

上述演变过程的一个特点，就是从雇用咨询机构本身到雇用顾问的变化趋势。客户变得更有洞察力。他们不仅仅注重机

构的名气，而且也注重咨询顾问的素质。所以，我们有必要探讨一下管理顾问的来源。

什么样的人从事咨询

许多顾问都有从事技术工作的职业经历。实际上，管理顾问机构通常从这一渠道招募新人，并通过训练和监督提高他们作为顾问所应具备的技能。

其它专业人士之所以选择独立从事咨询工作，是因为他们提前退休或被裁减了下来。对其中许多人来说，咨询的性质并不体现在专业技能上，而更多的是他们与客户的商业联系——他们不再受雇于某一家公司，而变成了个体经营的承包人。一些人将继续把自己定位于一个专家式的分包人，而另一些人将进一步提高咨询技能。

咨询公司的顾问也面临一个角色选择的问题。顾问可以仅做为一名经过训练的专门产品提供者或进一步成为专家。两种方式各有优劣。专门产品供应商推销产品，可能要强调其专门性，所以市场的新进入者不仅要采用新方法，以证明产品的有效性，同时还要与现有咨询公司的品牌产品竞争。相比之下，如果把咨询产品以顾问个人技能的形式提供给客户，那么，顾问们就能很容易地辞掉工作，带着他/她的技能——很可能还有客户——另找工作，或者是创建自己的咨询公司。甚至，英国一些历史悠久的咨询公司也是这样建立的。

客户与咨询公司的关系

一方面，两者关系若即若离。客户遇到自身无法解决的问题时，才临时寻求咨询帮助。另一方面，两者之间几乎存在共生

关系。客户选择咨询公司，不仅因为它对客户业务的重要作用，而且也因为他们感觉合作愉快——这叫志趣相投。

随着上述咨询业的演变，咨询公司与客户的关系，也从若即若离的买卖关系，发展到长期互惠互利的联盟关系。

当然，并非所有咨询公司与其客户的关系都如此密切，很多时候两者的关系最初都是若即若离。重要的是，咨询顾问的思想认识发生了变化，顾问不仅出售服务，而且也正在发展与客户的联盟关系。咨询公司的长远考虑占了上风，而并非仅看到眼前与客户的业务，这是我们下一章要讨论的内容。

第二章 咨询产品开发与市场营销

拉尔夫·沃尔多·爱默生写道：“如果某人制造的捕鼠器比邻居造的质量好，即使他住在深山老林，也会门庭若市，人们会争相购买。”但是，如果人们没有认识到购买捕鼠器的必要性，或不知道你的产品质量更好，或根本就不知道你住在何方，那么你的努力就会白费。

因此，咨询业的“捕鼠器”（产品）是什么呢？你又如何进行推销？本章和下面两章将利用图 2.1 所示的模型讨论这些问题，该图说明处理问题的先后顺序。

- 产品——市场界定：是咨询业务的基础。

- 客户发展：指咨询机构如何搞好与客户的关系。无论咨询公司目前是否正在为客户提供服务，都有必要不断密切与该客户的关系。

- 销售管理：涉及安排销售过程及组织总体销售，而与其相对应的是……

销售则是指完成一项具体交易。

本章论述前两项，三四项将在第三四章中分别讲述。

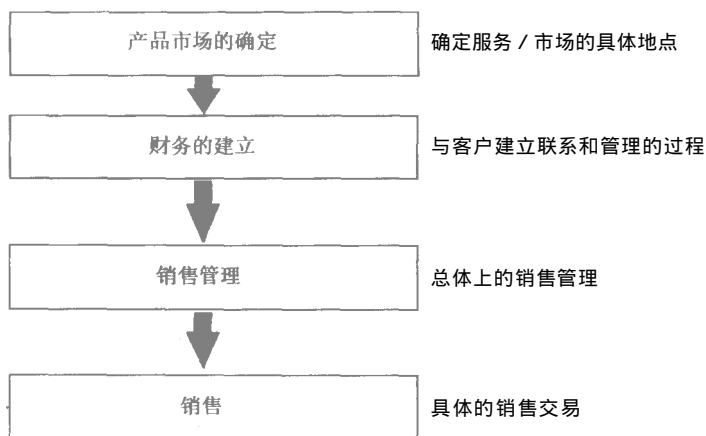


图 2.1 咨询公司的业务设立

咨询服务的产品

咨询（限本书讨论的范围）包括的基本业务活动变化很小。在这个意义上，咨询产品如同新瓶装旧酒。许多咨询服务一般都包括问题分析、数据收集、诊断和在客户环境下进行改变。就像做家具的木工改变原有设计以适应流行款式一样，管理顾问致力于解决组织当前最关注的问题——例如经济衰退时的成本削减，经济繁荣时的发展战略等。

咨询服务的产品可以最恰当地界定为，通过市场进行转让的“经验包”。在下文，我们将详细解释咨询产品可转让的重要性。通过招募职员或者为客户提供服务，都有可能获取新的经验——无论哪种方式，要想出售咨询产品就必须把它包装成可转让的商品。

例如,80年代中期,有一家咨询公司首次聘用了一位信息工程领域的专家——公司在该领域唯一的一名专家。他以前没有从事顾问工作的经验,公司也不太清楚他可以提供哪些具体的专业技能。结果,他的专业技能没有包装成可转让的商品,所以未能出售。

甚至,即使咨询公司在某一特定咨询服务领域取得了一些成就,包装这一经验仍颇具价值。当某公司采用某种方法,帮助雇主把缺勤率降低了一半时,许多大型的组织就会对此产生极大的兴趣。然而,客户很少(几乎不可能)仅仅因为咨询人员的保证,就足以下决心把咨询项目委托给他们。客户想知道,如何实现咨询公司保证的结果,他们可能要向过去接受过该公司类似服务的客户了解情况。这样做可以降低风险和增强对咨询公司的信心。毕竟,客户在购买咨询产品时所得到的仅仅是一项承诺。包装咨询产品增强了客户对公司信守承诺的信心。

包装后的咨询产品包含:

- 名称。成功的话,该名称可以变成一个品牌(例如“某工作评估系统”)或者起码也算有个叫法(如“活动估价法”)
- 对产品目的和工作方法的解释。
- 对产品应用条件和预期收益的说明。
- 有关该产品应用及其收益的历史记录。

通常咨询公司会印刷产品说明小册子,里面除了上述内容外,还会附加符合下面“营销目标”标准的信息。最后,推销员促销产品时,需要用有说服力的例子,说明引进咨询服务的好处,同时也要委婉地说明咨询服务的大概费用。

有人认为咨询是一个赶潮流的行业,这也不无道理。其中大量的时髦产品涉及内容广泛,如:过程再调整、质量周期、管理费用分析、目标管理、全面质量管理,都曾流行一时,对用户起到过帮助作用,但是现在有点过时了。因此咨询公司(其它行业也

是如此)就需要不断推出新产品,以满足客户的需求。时尚未必理性,但漠视咨询业的时尚,就等于告诉时装设计师,时装的唯一作用仅仅是遮风避雨。不过,话又说回来,随着经验的不断丰富,“过时”产品也可以得到改进,因而可进行再包装重新推出。

合作经营和战略联盟

咨询企业的产品开发,在许多方面类似于烹调。技艺高超的厨师能够用十分有限的原料,烧出花样繁多的可口饭菜。同样道理,咨询顾问把各种能力综合起来,可以开发出适合客户口味的产品。

在第一章里,我们看到,顾问为达此目的而相互协作。但是,通常单个公司的顾问的能力尚不足以满足客户需求,因而咨询合作企业就应运而生。此外,“能力”不仅指技术能力——也可指市场进入,或资源拥有状况。例如咨询公司在进入国外市场时,可能会寻求合作伙伴。

虽然一家大型咨询公司可能没有和别的组织结成战略联盟,但是它在大型项目投标中,也需要联合其它企业一同竞标。该公司把各分包商和合作企业的资源综合起来,按自己的工作方法进行运作。

界定咨询产品后,咨询公司需要确定如何才能最好地在目标市场展示其产品。

咨询业的品牌

图 2.2 表示咨询服务与咨询服务品牌的关系。

图 2.2 谱表的一端,是与服务有关的咨询产品。尽管这些产品在应用中会根据不同客户的需求进行调整,但它们的工作

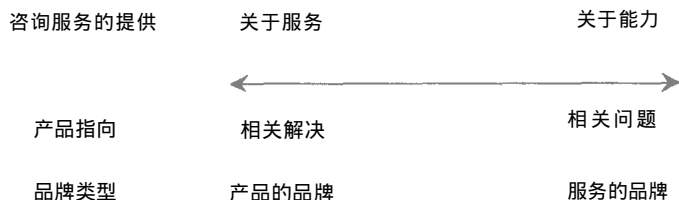


图 2.2 咨询服务提供的品牌

方法都是预先设定的。专门工作评估系统就是一个典型的例子，虽然其具体细节会根据不同客户的要求进行调整，但是它具有标准化的操作原理及应用于企业的方法。此类咨询服务给出了解决方案——即问题已经明确。在这种情况下，应给产品赋予一个品牌——如某某工作评估系统。

谱表的另一端涉及咨询公司能力。咨询公司会提供一套内容丰富的工作方法，与客户共同解决某一特定类型的问题。这种完成任务式的方法与特定服务领域无关。在这种情况下应为企业赋予品牌名。

产品和企业品牌类型的区别，可以用零售业的例子来说明。假设你姨妈需要一套合适的衣服参加一次宴会。她可能说：“我不知道该穿什么衣服，我要去哈罗德，看看他们有什么建议。”这就是企业品牌的作用。她并没有想好要买什么东西，只是慕名去哈罗德。

或者她可能说：“我想要一件典雅的米色长裙——我要去牛津街看看能否买一件。”这体现了产品品牌的作用——她知道要买什么衣服，只需找家服装店即可。

有的咨询公司可能宣称自己是“管理变化的专家”，但它并没有说明管理哪方面的变化，只是争取打出自己的企业品牌。相反，另有一家公司提供“办公室搬家”服务，帮助企业处理迁址

的有关事宜。办公室搬家服务更能吸引决定迁址的公司。

树立企业品牌较之服务品牌更有战略优势。潜在客户也许未能看到咨询服务与自身所面临的问题之间的联系（尽管咨询公司的宣传广告努力争取说明这一点）。除非能说服客户认识到该项服务对其问题的针对性，否则，他会拒绝咨询公司的服务，而更乐意直接找那些擅长解决其正面临的问题的公司。打个比方，提供解决方案的咨询公司好像中国餐馆——这里是品尝中国菜的理想场所，而别的地方的味道就不地道。

追求企业品牌的咨询公司的另一个优势在于，它一般从诊断问题的症结入手，这有助于公司下一步提出、执行解决方案以及进一步拓展市场。相反，对于只提供解决方案的咨询公司，客户将替他们完成大部分分析诊断工作。例如，客户就招募员工咨询某顾问时，已经论证了招募职员必要性。

由于树立企业品牌的优越性，咨询公司一般都具有从产品品牌向企业品牌转移的战略眼光。对于那些只提供解决方案的公司来讲，向企业品牌转移的风险在于，他们对客户问题的分析得不出什么新结论——无论什么样的初始条件，解决方案总是一成不变。就像亨利·福特一样，他们“要什么颜色，最后都是黑的”。

咨询产品必须可转让

咨询服务无论如何定位，都必须是可转让的。木匠通过制造产品较容易表现自己的手艺，同样，顾问需要用咨询语言来描述他们的服务和从中可得到的收益。

在这方面，品牌服务的公司具有优势。“招聘”要比“处理企业文化相关问题的能力”容易说明得多。因而，新成立的咨询公司希望通过提供针对性强和转让性好的服务，来开拓业务。一

旦公司立足之后，为了创出名气，它就开始着眼于提高公司的综合能力。

顾问和木匠还有其它相似之处。例如木匠做什么活儿取决于客户的要求。同样，顾问的工作是按事先达成的协议，利用自己的技能满足客户的要求。不过，二者的区别在于，顾问的产品是无形的，他不像木匠那样能方便地和以前的产品相比较。当然，咨询公司可利用老客户的资料或以前的咨询案例，说明咨询过程及其结果。

咨询服务的另一个特点是，在某种程度上，它类似于创新技术，能自己开拓市场。近年来，传真机的大量应用说明一项技术如何创造了市场需求。同理，如果顾问能发明降低雇员缺勤率的办法，也能开辟新的市场领域。

咨询服务营销

营销和销售咨询服务的一个简单区别是，销售针对特定客户，而营销针对一个特定的区域——即许多潜在客户。请注意，我把营销的定义限定为促销咨询公司及其服务。纯粹营销学者无疑会主张更宽泛的定义，强调企业面向市场的必要性。其实，咨询公司实质上是一种特殊的市场导向型企业。无论什么资历的职员每天大都与客户接触。在该专业技术领域以外，几乎没有哪个行业能与客户有如此广泛的接触。另外，每个专业人员都需要促销其公司的服务（即使不搞销售），这又要求企业必须有很强的市场取向。

营销的目的在于：

- 创造需求且提高咨询产品的公众接受程度；
- 帮助开发或识别潜在客户；
- 确立公司（所限定的）咨询服务供应商的地位。

因此，咨询业的营销活动大部分是促销。当然在专业技术领域，咨询人员的促销活动应遵守行业限制。例如，管理顾问协会为其成员制定了从业指南，但是只要遵守从业指南，它并不禁止贸然造访。不过，其它的行业协会制定了更严格的促销活动规范，咨询公司当然应该遵守。

营销目标

客户与顾问公司探讨合作的可能性，有如下 5 个前提条件：

1. 客户必须认识到问题的存在；
2. 客户必须对该问题给予足够的重视；
3. 客户必须相信问题能够得以解决；
4. 客户必须决定为解决该问题而寻求外部帮助；
5. 客户必须把你的公司列入考虑之列。

（在销售过程中，咨询公司还要进一步克服许多障碍才能收到客户的招标邀请。）

营销目标应该有助于满足上述条件。正致力于为新服务项目开拓市场的咨询公司可能从第一阶段开始促销。另一方面，也许咨询公司未做任何促销努力，客户就自己完成了第一至第四阶段，只剩下客户选择一家公司承担这个项目了。

下列活动有助于满足上述条件。

客户必须认识到问题的存在：如果客户没有意识到自己出现了问题，公司向其推销服务是不会成功的，就好像你家的中央供暖系统没有毛病，你不会让人来修理一样。在下列情况下，客户才能意识到问题的存在：

- 企业环境的改变一般会导致本不存在的问题出现。例如：
 - 对环境保护问题的关注；
 - 征求雇员的建议；

- 给予妇女和少数民族平等的机会；
- 知识管理；

都表示环境的改变给咨询公司带来了机会。营销顾问应引导客户重视该问题。

客户已认识到问题普遍存在，但不知道自己的组织也出现了同样的问题。这时，顾问人员一般采用数据反馈法——例如就某一部门的某些特点做一次综合调查，让客户可以把自己组织的表现同其它机构相互比较。客户可以参考许多涉及人事（工资、收益、劳工、销售额等）问题的案例。

客户必须认识到问题的重要性：组织中总是会有很多问题，许多问题并无大碍，最终也就自生自灭了。没有哪一个组织肯为并无大碍的问题花钱——当收益递减到一定程度时，再继续解决这个问题就不划算了。咨询公司的营销在这方面的策略就是，说明解决问题所带来的潜在收益要大于客户最初的预计。

有时，咨询公司免费为客户做调查，研究问题是否值得关注。如果值得关注，那么可能的收益又将是多少。例如，专门研究公用事业商品（水、电等）消费的顾问，会研究利用其特别技术能否减少公用事业品的消费。

客户必须相信问题能得以解决：有一则关于独裁者的小故事，说他桌上放着两个文件筐：一个上面写着“随时间推移可自行解决的问题”，另一个上面写着“随时间推移已经自行解决的问题”。很难想像有如此不理政事的独裁者！组织中大部分人员工作繁忙，因此他们不情愿在无法解决的问题上浪费时间。

咨询公司此时的营销任务是，帮助客户树立信心。如果有人对你说“我有一套设备，装到你车上会使每加仑汽油的行车里程增加一倍”，你也许将信将疑。如果经你信任的其他用户证实效果确实如此，那么你可能会购买这套设备。良好的服务信誉对于营销举足轻重。