业绩导向：从客户的角度思考

弗兰克·罗尼（Frank Roney）

IBM 公司全球商业创新服务部总经理

咨询之路

我从事专业咨询工作已经 24 年了。这真是一个令人兴奋的职业。作为 IBM 的咨询顾问需要兼顾商业战略和技术执行，而两者都可称得上瞬息万变。因此，你的每一天、每一项工作、甚至每一次约会，都绝不会让你感到厌倦无味。我们的商业机会随着新技术的应用而出现。

从根本上讲，咨询行业应该是一项为客户创造价值，并进而为客户的客户创造价值的行业。但是要想为客户提供切实可行的建议，告诉他们什么是可以做的，什么是不可以做的，则需要艰苦的努力并保持在变化中的领先优势。如今，创造价值是所有电子商务变革的目标。

在 20 世纪 90 年代初期，由于技术成为促成战略成功实施的手段，我们目睹了与技术相关的咨询业务的飞速发展。 ERP （企业资源计划）系统的应用，以及业务重组、降低成本、提高生产力和运作效率等需求，成为推动这次发展的主要力量。这一趋势持续了整整十年，特别是在 2000 年的技术转换阶段。

伴随着电子商务与互联网业务融合的第一次浪潮，我们看到了市场对优秀咨询人才的渴求。那些能够开发商业策略、开发成功的商务模式、通过技术应用促进企业成长、提高企业竞争力、促进成本节约、甚至拥有以上所有技能的人才达到了供不应求的局面。

之后，在接下来的两年里，我们又经历了一股以 dot-coms 商业模式为推动力的热潮。而现在我们都知道，这一热潮很快就消退了。它带给我们一个深刻的启示，那就是任何不能产生可见业绩的主意和创新都将最终失败， dot-coms 公司就是一个深刻的教训。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

成功的定义

我们关注客户价值，这是我们的主要使命。为了确保这一点，我们会经常测评客户的满意度，并不断自问：“我们是否帮我们的客户提升了他们的股东价值？我们是否协助他们提高了营业收入和市场地位？我们是否帮助他们增强了企业的市场竞争力？我们是否帮助他们降低了运营成本并提高了生产效率？我们是否在他们的战略开发及企业变革中起到了促进作用？”

如果你想在有效供应商业战略和技术实施之间游刃有余，那么请每天回答一个简单的问题：“我们的建议和服务有什么独到之处吗？”如果我们不能将技术与商业战略更完善地结合起来，并最终使股东价值提高，我们就没有完成任务。我们还有另一方面的工作，那就是：因为我们不仅为上市公司提供咨询服务，而且我们自己本身也是上市公司，所以在提高我们客户的股东价值的同时，还要提高我们企业自身的股东价值，这是一种非常有意义的平衡。

另外一个衡量成功的标准是将战略有效分解，并贯穿实施于企业的业务流程之中的能力，至少在我们的业务中这一点是非常重要的。这不是简单的肢解，而是真正使企业的每个运作流程电子商务化。现在的咨询顾问需要做到行业专注。他们必须敏锐地关注行业研究、商业模式设计、新的业务流程及技术演进。成功的组合是一方面保持行业领先的理念，一方面将其通过正确的技术为客户实现商业化——所谓正确的技术不是指技术本身，而是指能够为客户带来盈利的技术。

市场契机

一个重要的机会是无线网络和移动商务。这种方式能够有效提高客户的诚信度，削减运作成本，并提高生产率。我们每天都在使用无线技术，无线技术使库存跟踪、增加客户责任感、提高销售效率更为容易。无线技术使移动办公成为可能，使我们即便在旅途中或客户处也能够随时处理手头的工作。利用无线技术的优势，一种全新的商务模式即将出现。就像是十年前网络改变了企业的游戏规则和人们的生活方式一样。另外一个令人兴奋的潜在市场是为那些运输公司提供车辆定位服务。通过该项服务，运输公司能够根据客户的需求对运输车辆进行实时调度。另外，定位服务还可以应用于本地的紧急救援中。救援组织通过手机电话，能够马上找到遇难人所在的位置。

最后，我认为下一次电子商务热潮是挑战传统工作场所的变革。IBM 已经

通过网络实现了供应链管理、客户关系管理和电子采购。下一步就是工作场所的变革。我相信这种变革在短期内即可实现，并且能够带来巨大的成本节约。IBM 内部已经实现了这一变革。这一变革的第一阶段为效率提升，将企业的门户网站转化为雇员自助网关。在网上提供在线人事管理、网上学校、即时通信和企业黄页等。第二个阶段是将各个分散的模块整合到一个电子平台上，从而省略传统工作场所的租赁费用并提高员工的工作效率。

咨询的艺术

咨询的艺术是从了解客户所处的行业和业务开始的。我将每一个客户的企业都视为一个待解的迷题。我们的任务不仅是倾听客户所言，同时更要思考。我们需要分解、辨析我们的所闻所见，用我们所掌握的知识和经验将信息重新组合分析，得出结论从而帮助客户开发有效的战略。咨询确实是一种有效倾听并把握做什么和如何去做的艺术。而且，除了提出有价值的观点外，还包括将其贯彻执行。由于在市场竞争中时间就是金钱，最终获胜的是那些能够为客户发掘新的理念并提供可操作的战略从而使客户抢先占领市场的咨询顾问。

为什么需要咨询顾问

有各种原因促使客户需要咨询顾问的帮助。大多数客户需要咨询顾问是因为他们需要创新，需要对商业策略以全新视角进行分析和发掘，或需要诠释某种技术的应用价值。这些客户了解行业热点，并且知道他们可选择的几个方向，但是他们需要一种行业权威思想的论证。无线电讯是一个非常好的例子。客户了解无线电讯，但他们找到我们，请我们帮助分析确认能够带来最佳商业结果的方案。也就是说，客户需要咨询顾问敏锐的洞察力和分析能力，不管是为了开发商业策略、管理变革或是技术应用。

当咨询顾问从单纯的项目受托人转变为一名客户信任的商业顾问时，双方之间的关系达到了最理想的状态。要做到这一点，需要咨询顾问时刻将客户的最大利益放在心上。有时这意味着对客户说“不”。有时则意味着改变项目方向。总之保持客观性是至关重要的。通常咨询顾问擅长于提供理论和建议。但是我们发现，越来越多的客户认为他们不仅需要理念，同时需要将其有效地实施和执行。客户对顾问观点提出质疑以及对相关问题的追根寻底等看似难缠的局面，却也常常是我们与客户建立最佳关系的机会所在，距最终

赢得客户仅一步之遥了。

咨询的难点

在人们眼中，咨询职业是以紧张的工作生活方式而著名的。同时游刃于商业及技术的前沿是一件充满挑战的事情。然而，在很多时候，这也正是咨询职业的魅力所在。而且我认为这种方式还会继续存在。今天商业世界的万般变化以及新技术的涌现，导致对咨询的更大需求。也许在十年前，你能够轻松地掌握那个时代的技术，但是现在，你比以前更需要行业专家以及更强的技术竞争力。为了满足这一需要，我们不仅走向行业市场前线，而且还建立了竞争力技术中心。我们在合作以及资产的分割和再利用上花了不少资金。

我们的咨询顾问不仅面对基于他们所处的行业中技术以及解决方案的竞争，而且要面对经验、专长以及有效调动知识能力的竞争。这对于创新、共享、提高个人生产率及更好地管理我们知道的东西显得越来越重要了。我们在 IBM 内部广泛积累起来的组织及应用知识的能力是保证为客户提供卓越服务的关键。我们使用知识管理系统来体现我们的职业化，这个系统使人们能够重新利用以前的研究分析、最佳实战经验、技术框架和解决方案等。这种知识共享及优秀经验的再利用保证了 IBM 杰出的服务，并使之与其他竞争对手形成对比。

路标

很多优秀的咨询顾问都具有基本的方法论。早在十年前，我们发明了“IBM 全球服务方法”。这是一套指导我们咨询业务的知识结构和方法，它涵盖了从战略制定直至技术实施的整个过程。这也是我们赖以培训新人和有效执行端对端价值定位的基础。如今，这种方法论是作为世界级咨询师的重要部分。但这还不够，你不得不对行业同样有深入的了解。行业的路标非常重要。我们会维系、开发甚至培育行业的演进路标。随着行业的发展，你需要在先进理念与最佳操作性上寻求平衡。还要保证充裕的技术架构支持来缩短进入市场的时间。

另外一个创造客户价值的重要方面是价值网络。我们乐于采用的策略是与市场领先的独立软件供应商合作并将其作为促进客户业务的催化剂。我们的合作伙伴以及我们的价值网络全部是以“为客户创造价值”为中心。

跟上潮流

最重要的是站在客户的角度看问题。这包括从客户的视角看市场，看他们的竞争对手，看他们所处的行业及环境。我们希望我们的咨询顾问都能够做到这一点。这种广阔的视野确保了我们能够为客户提出针对企业的最优措施而不只是一些泛泛的行业进入建议。

在项目的起始阶段，我们经常会下力气去了解客户所采用的技术及基础架构。这些信息将作为贯穿整个项目的研究基础。它使我们能够真正地从客户角度思考。

评估咨询效果

只有当客户对咨询结果完全满意时，咨询顾问才算获得了成功。良好的客户关系，可计量的业务价值将帮你赢得客户的信任、好的口碑以及重复的订单。咨询顾问必须清楚地掌握及预测客户的期望，并前瞻性地提出有创意的解决方案来满足客户需求。把握客户对我们服务的期望和价值评估倾向是至关重要的。咨询顾问的价值必须由客户的标准来认定，当然这些标准是具有专业依据的，只有拥有客户的认同才能在市场上建立可信度。而且我们会支持拥有客观依据的评价和建议。

另外，我认为每个顾问每天都应该与他们的客户交流。他们应积极地对话和倾听。也就是以开放的方式沟通他们做了哪些事情，还没有做哪些事情，并了解客户企业的文化及工作方式。我知道有很多途径去建立客户关系，然而事实证明没有什么比用心倾听更有效的了。

咨询顾问的优秀素质

优秀咨询顾问的标志就是成为客户信赖的业务顾问。信任感与沟通舒畅对于双方来说都非常重要。一语中的，言之有物，抛弃情感影响的逻辑分析，摆陈事实——这些才是客户需要的。重要的是必须考虑建议的可操作性。关注客户的企业文化以及对建议实施可能会产生的影响，这些都是在解决问题时所需要考虑的。最终设计出达到成功的路径。倾听客户的问题乃至问题以外的障碍提供能够带来商业价值的方案。

优秀咨询顾问的另一个难得素质就是出于对客户最大利益的考虑，在必要的时候能够说“不”。有时候我们也许不知道正确的答案，或者我们需要花更多

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的时间去寻找正确答案；有时我们在发展方向上与客户持不同意见。这些都是可以接受的。惟一不能接受的是不把诚实的想法摆出来，不经必要的逻辑分析。不管由于何种原因，这些情况都不能接受。

我还认为，在如今复杂的社会里，咨询顾问还必须是一个团队协作者，必须掌握在全球范围内沟通的技能。有许多工具能够帮助你实现这种协作和沟通。在 IBM 使用 Lotus Notes 。咨询顾问能够与他的同事随时联系。团队化和协作技能变得非常重要。同时，咨询顾问还应具备健康的目标意识。他们必须是一些努力追求创造客户价值的自我约束者。一个好的咨询顾问会思考如何提供附加价值而不仅仅是满足于遵从工作计划。

避开陷阱

一个最大的陷阱是承诺超出你能力所及的事情。前面我们谈到了与时俱进的重要性。对客户的承诺不仅仅基于客户需求，还要基于从客户处能够获得的、支持你承诺的资源和接受度。一个不论客户能够提供何种资源，单纯依据客户的时间表，答应客户所有要求的工作计划不是好的计划。

另一个误区是提供过时的观点和经验。现在的市场日新月异。咨询顾问必须时刻保持与现实同步。即便是我们在使用基础的咨询方法论时也需要保持灵活和创新。记住咨询职业中很重要的一项职能就是商业创新。随着我们的知识和阅历的增加，数年前的理论并不意味着现在仍不会改变。我们必须顺应市场的变化。我会要求我们的咨询顾问去为我们的客户服务，而不是为项目服务。每天他们都不得不想客户所想，关注他们的需求，考虑如何使这个项目为客户服务。我们有工作计划，我们有目标，我们还有实施期限。但是最终，这些都要回到为实现客户的商业价值服务的目标上来。咨询顾问们要时刻提醒自己：客户利益第一。

领导力

我们曾为企业主要领导人剖析其必备的能力层面。许多领导人都需要具备在大的全球咨询行业的成功经验。而领导人首要的核心竞争力，是客户洞察力。他们必须能够急客户所急，从客户的角度思考业务发展。他们也不得不以勇气和热情在生意上获得成功。他们应该直言坦陈。在 IBM，他们要与客户及同事进行团队协作，因为变动的团队组织也是我们提供价值服务的重要部分。我们

的咨询顾问的建议往往是决定性的。由于是在变革的关键时刻，也由于是涉及商业战略开发和技术实施的宽广领域，这种决定性常常让人兴奋。当然，这种促使自己能够把握两个领域的能力是至关重要的。

说到有不同的话，一些咨询顾问是梦想家；另外一些则是在制定商业策略、评估行业、制定业务流程和应用技术等方面非常实际；还有的是业务的孵化者。但是，所有人在他们的客户面前都要努力成为变革的领导人。

咨询的金科玉律

第一条就是“客户第一”。这一点在 IBM 表现得尤为突出。如果每天早上醒来时都能够想到客户第一，所有的事情都会找对自己的位置。我想强调的第二点是责任感——愿意承担责任。我们希望为我们的客户提供新颖的有创意的观点，但是这些创意必须有可操作性。第三条金科玉律是：我们所作的一切最终都是为了提高客户的业绩。我们只有实现了真实的商业价值时才能够达到甚至超越客户的期望值。

应该说这个职业中有许多陈词滥调的教导，但我想以上三点是最为重要的。

咨询业的未来

咨询行业正在经历重大的变革。未来将属于那些能够提供端到端价值的咨询师。今天的咨询项目已经比他们以前曾经做过的项目复杂百倍。因此客户会选择那些能够驾驭商业战略及技术实施，并适应全球变革的代理人。

实现全球化，实现对每个行业甚至具体市场的深入了解并不容易。在 IBM 我们采用的方式是从基础做起，把 IBM 全球服务建设成世界领先的咨询及服务公司。这是一个缓慢的过程，不是随便攫取一些东西回来组合拼凑就能够达到的，而是在一种强大的企业文化的驱动下，盯住目标，并用挑剔的眼光审视自己，不断提高我们在市场上的运作能量而形成的。这个行业已不同于以往。从战略设计到执行的速度非常关键。好的建议是重要的，但是谁能够把战略迅速过渡到技术实施，谁就将成为引领行业发展的领导者。那些能够有效实施优秀理念的人将赢得胜利。

IBM 咨询及全球服务已历经 10 年。在经过坚定决心和艰苦努力之后，我们从一个小的市场角色成长为世界领袖。今天我们已拥有超过 150 000 名的专业人员。在“信守承诺、客户第一”的原则指导下，我们每天都在向目标迈进。

让客户尽言，努力倾听，然后提出我们的观点，而后有效地执行。我想只有少数公司能够为全球客户提供他们所需要的这种价值服务。

作 者 简 介

弗兰克·罗尼任 IBM 全球商业创新服务部的总经理。他负责 IBM 商业创新服务业务的市场开发，并提高该业务的市场份额，达到利润目标。他还开发商业创新服务的策略及提升客户感知价值；同时管理 IBM 全球商业创新服务的投资组合，并确保全球商业创新服务的服务资源和能力。弗兰克·罗尼管理着五位全球商业创新服务大区经理，他们各自负责开发行业服务策略、领导理念以及行业解决方案等。之前，罗尼曾任全球系统集成业务高级执行官。其主要职责包括建立 IBM全球运作的商业模型及业务流程，领导 IBM 全球系统整合并保证业务稳定发展。

在此之前，罗尼是 IBM 全球服务部、美国系统集成服务部的总经理，负责美国咨询和系统集成业务的战略制定、业务增长、整体运作及利润目标实现。

1993 年加入 IBM 以前，罗尼是普华永道（Price Waterhouse ）管理咨询服务部的合伙人，曾管理密执安业务部、SAP 业务部，涉及多个行业领域，包括汽车、零售分销以及消费品市场等等。

掌控客户需求

伦道夫·C·布雷泽（Randolph C. Blazer）

毕马威管理咨询公司董事长、首席执行官

咨询的乐趣

尽管作为公司的首席执行官，我有着很多工作职责，但最终，我最喜欢的，同时也是让我的创造性思维得以充分发挥的，还是通过项目来直接为我们的客户提供服务，以及帮助我们的员工来满足客户要求。客户起初找到毕马威管理咨询公司（KPMG Consulting, Inc.）有两种原因：一种是解决业务问题，一种是寻找商业机会。毕马威不仅帮助客户进行研究和分析，还向客户传授行业知识与经验，甚至协助他们进行信息系统建设，以使他们的业务获得持续发展。今天公司面临的挑战大多是如何利用它们所拥有的信息，并使之服务于企业的优势建设。能够参与这些问题的解决是一件令人兴奋的事情，当然这些问题和解决方法常常是动态变化的。这使我不断进行更深入的思考，思考如何开发新的业务和进行技术创新，从而有效地帮助我们的客户解决问题。

除了为我们的客户工作让我感到兴奋以外，与公司同事的合作也令我感到愉快。在毕马威咨询公司，有着一群顶尖的、训练有素的专业人员。你见到的每一个人，不论何种级别，都是经验丰富、信守承诺、富于智慧并乐于学习的。这创造了一种企业环境，这个环境激励你努力工作，激励你不断增加自己的知识，并追求成功。我们已建立的公司文化是：强调自己对个人的成长负责，同时也对他人的成功以及团队协作负责。因此，特别是在你开始担负更多的责任并加入到管理岗位时，你最大的职责就是将其他的人带入公司，并帮助他们走向成功。你会为能够做到这一点而感到高兴。你必须确保他们获得了良好的指导，获得了发展与相应的激励；确保他们被训练得善于与客户合作，擅长以客户最佳利益为中心来思考问题，并积极创造优秀的工作业绩。在公司中，我们的锻炼机会是非常多的。你可以加入各种各样的团队，你可以在各个方向上寻求发展：这也激发了多种的创造力。我们是所有人的良师益友，包括那些向我

们提出学习或指导要求的人，那些不了解客户的人，与我们并肩战斗的同事，以及在我们与客户共同组成的团队中担当重要角色的客户等等。这是一个令人愉快的工作，因为你能够帮助他人在一个企业中成长并最终获得成功。

咨询的艺术

咨询的艺术从了解开始，首先要了解客户所面临的问题和挑战。在你知道从哪入手、何时入手之前，你就需要事先具备足够的相关领域的知识和丰富的经验。你必须了解客户，了解他们所处的环境，以及他们面临的竞争。你还要掌握他们的竞争对手的动态，掌握他们的文化、设备状况、所提供的产品及服务。要达到咨询的艺术境界，你必须真正地了解客户和他的处境，了解客户现有的需求。我将它看作是一种兼顾人际关系和分析技术的艺术。

一旦你将客户需求锁定后，你将进入咨询艺术的第二个阶段，那就是满足客户的需求，以创造性的解决方案和方法来交付项目成果。有时候这可能会使你涉及以前从未尝试过的方式。那么你将如何利用足够的专业知识来指导你自己和你的客户，从而开发出新的途径并得到客户需要的解决方案呢？这同样是艺术所在。

咨询艺术的第三个方面体现在，随着项目的开展，为了满足客户需求必须保持不断的沟通。随着项目的执行，需求可能会发生变化或者需求被界定得更加清晰和具体。你原有的解决方案也许只满足了需求的一个方面而忽略了另一个方面。那么就这需求两方面的问题，如果你不能够持续地就需求和交付内容与客户进行沟通，你将不可能圆满解决。这确实是一种艺术。

我们的大多数项目都是在经过正式的项目规划之后启动，这有助于确保所需要的人员及时到位以及明确各种人员的定位。这将使咨询公司的成员以及客户团队成员都对他们的职责有清晰的了解，同时保证所有人能快速掌握相关的背景信息，并在项目实施前就建立正规的沟通计划，以利于后期的沟通。在所有的项目中，我们还采用了公司标准的项目应变及批准流程。这有助于对项目范围的改变进行管理和控制，同时让客户和我们的人员都能够理解项目的内容变化以及成本和资源需求，当然也包括对项目的周期影响。而且，这还使我们在需要的时候能够调动机动人员来帮助完成项目，避免项目停滞或拖延。我们的底线是：必须保证客户满意。为此，我们不断进行清晰而详尽的沟通，并从客户处得到反馈，现场解决和更正问题，直到我们最终提供了客户想要的成果。

而且最重要的是，这个成果能够为客户带来持续的业绩。

咨询业的发展与挑战

近年来咨询顾问的工作难度越来越高，工作压力也越来越大。我认为这主要是由于整个世界的发展速度加快造成的。我们前进的脚步比以往任何时候都快，而人们对未来结果的期望比以往任何时候都高。不管是通过电子邮件来接收即时讯息，还是要求在六个星期内对他们整个的业务模式进行重组，即便是针对很复杂的问题，人们的希望也是立即获得结果。人们越来越不耐烦那些为保证获得真正的解决方案而必须经历的漫长的研发过程。因此为了让客户相信他们的时间没有被浪费，我们的顾问们必须跟上行业发展的速度，了解行业的发展状况，事先建立坚实的基础。咨询顾问没有理由由于自身基础知识的缺乏而延长项目时间并影响项目的成本费用。正是因为我们能够快速而高质量地交付结果，所以我们的最大客户 96%以上都是回头客。

除了项目时间更加紧迫，客户和咨询顾问们经常会有一种错误的理念，认为技术是解决企业问题的万能药。但是实际上技术可能会使问题得到解决，也可能使问题复杂化。技术确实能够协助你成为一个高效的咨询顾问。很简单的例子，通过内部局域网我们实现了知识共享，这给我们带来了无法估量的收益；同时，通过技术实现的一些自动诊断和评估工具也给我们获得成功提供了巨大的帮助。但是当人们竞相开发技术，并将其作为解决商业问题的基础方法时，技术反而会使问题复杂化。因为技术本身并不能完成这样的使命。这需要有经验的人来仔细考虑这些问题并寻找解决途径。

最近，另一个使咨询的职业化看起来更加困难的因素是一种观念——那是一种人们如何对待其承担的工作量，对待自己和他人的事业及生活目标，对待人生的态度等等的观念。当人们不愿意为一件事投入精力或者必要的时间时，我们会听到很多诸如“这是别人的事情”、“这对于我来说有什么用呢”之类的言辞，我个人非常不赞成这种想法。人们都是很优秀的，他们能够非常投入地为客户、为同事做正确的事情。如果你以开放诚实的态度对待他们，他们会以同样的方式回报你，而这种开放和诚实是 30 年前的人们才具有的可贵品质。我们都是理性的人，我们试图公平地对待一切，我们各有各的目标和雄心壮志，但是我认为在专注个人需要的同时还必须专注于他人的需要。如何对待工作在今天看起来更加复杂了，你面对一群同样优秀的人才，他们具有目标，而你自

需要全本请访问 www.ertongbook.com

己和整个公司也有着或不同或相同或相近的目标，每个人应该理解这些目标，并确保这些目标在组织中能够一步一步地实现，这样才是双赢。就这一点来说，我对于我们目前所处的状况以及毕马威对员工所做的工作非常满意。

所有这些放在一起，也许你说这和人们 30 年前做的事情是一样的，人们还可能说这是他们 50 年前做的事情。但我们现在将以更快的速度完成它，而且我们现在更富有经验。我们这一代的咨询顾问已经使得我们的事业更进一步，而我们的下一代将继续前进，这是人们所期望的。

咨询是不是变得更加困难了呢 答案是‘ 是的 ”。但是基本的东西没有改变。这个职业还是专注于客户，了解商业的需求，找到需要的解决方案，针对方案进行沟通，并将其逐步实施。咨询是一种针对需要寻求解决问题的方法。咨询同样还涉及到人员的聘用和激励，使人们在为客户交付成果的同时感到自己也有所收获。这是一个应对挑战并解决挑战的职业。

咨询顾问能够为客户提供什么

在相当广泛的领域都会需要咨询顾问。有时客户知道自己要的是什么，并知道如何去解决它，但是他们没有必要安排专门的人力来做这些事情。他们的人员已经投入到公司的核心业务及其运营上，而没有更多人力再投入到新的需求中，或者说去把握新的机会。对客户来说增加雇员来做这些事情是不经济的。因此很多时候并不是我们能够做客户所不能的事情，而是我们有额外的专业人员来帮助客户完成一些事情，使他们的人力得到补充——这是我们能够为客户做的第一件事情。

通过执行众多的项目，我们拥有了一批经验丰富的人员，并能够将经验进行重复利用。这并不是说同样的解决方案能够在任何地方都奏效，这也是不可能的。不是所有的客户都会考虑接受一个在其他地方也奏效的解决方案，因为每个客户都有自己的特点。但是我想我们必须具备判断在不同的环境下什么会有用，什么不会有用的能力。如果一个咨询顾问曾介入多个类似的项目，比如企业资源计划（ ERP）实施项目，这是一种典型的客户只需要执行一次的项目，那么这个咨询顾问注定能够为客户提供增值。他能够非常清楚风险和关键点所在。这个时候我们的人员可以说：“ 这件事在那里是这样做的，但是这也是为什么现在需要在这里作改动。” 这样咨询顾问可以利用以前的成功经验来节省一些基础性工作，减少风险，并加快项目进程，来获得期望的结果。将以前项目的

经验总结应用到新的项目上——这是我们咨询顾问能够为客户做的第二件事。

我们能够做的第三件事是以更加客观的角度作出判断和行动，因为我们不会像客户内部员工那样受到客户的某种文化或内部事务的影响。在某种程度上我们能够比客户更清楚及时地预见问题的答案，并能够帮助客户敲定解决方案，特别是当他们自己的人员限于企业的内部事务、责权利益或者某种偏好的时候。

我们能够更容易地帮助客户处理上面提到的种种问题。但是千万不要留下这样的印象，认为我们能够做我们客户所不能做的事情。只是说，由于我们历来的客观性，我们能够比客户亲自去做要更及时、更经济地达到目标。

咨询业的新貌与机会

大体来说，现在在整体销售领域对于咨询有较大的业务需求。很明显，如果所有的上下游合作伙伴都按照这个企业所要求的方式进行服务，这个企业将获得最大的收益。实际上这个领域有许多增长点。在供应链的建设管理中，在制造商和分销商的衔接中，在产品和服务的物流管理中还有很多工作可以做。例如，我们会致力于全球业务。作为一种商业活动，我们专注于全球 2 000 强的客户市场。今天全球 2 000 强的企业还很少以全球一体的方式进行财务运作。他们在不同的区域拥有不同的产品及服务，并各自单独进行财务核算，对各自的客户负责，有各自的供应商和资源管理。而我认为这些公司需要全球化，这样他们才能实时进行整体的运作和虚拟结算。

在很短的时间内，我就可以告诉你在某个设定时期末的公司财务状况是怎样的。传统上，公司一般在每月的第 30 天结账。因此在下一个月的第 15 天或第 20 天之前，也就是提前两到三周，他们就开始着手了解他们的财务状况。如果得到那些财务数据不如想像中的顺利，你会滞后两到三周才最终获得正确的数据。问题在于：你如何保证你能够随时对每一笔费用以及财务状况、物流或工程状况都做到实时结算，以便你能够通过这些关键的财务指标来时刻掌握公司的状态呢？我想帮助客户在这个领域中取得进步是有很多发展机会的。

另一个成长领域是宽带技术领域。这个技术已经在全世界范围得到应用。那么如何将这一技术应用于我们的业务呢？比如对于招聘工作，我们可以通过电话进行，还可以通过网络广播、面谈或者通过宽带进行。这些是不是可以组成一个更好更丰富的招聘方式呢？答案也许是肯定的。有一天当采用这一技术的成本以及实现这一技术所需的设备及网络可以被接受并非常普及时，我们当

然可以采用这些方式。人们还可以通过这些方式相互沟通。我们会参与到这些领域中来，他们都具有较大的增长性。

对于咨询顾问来说，注意以下两点非常重要。一个是技术状态——如果你是个咨询顾问的话，你起码要了解基本的答案。不过需要强调的是，这仅仅是挑战与机会的二分之一。

另二分之一在于专注客户的需求。社会的发展周而复始，仅专注于某个热点技术或墨守老套的解决方案是不能留住客户的。是什么驱动了客户的业务？客户最担心的事情有哪些？哪些技术能够推进业务的发展？你必须考虑所有这些事情。毕马威的咨询服务是介入到所有这些方面当中的，其实这也是咨询艺术的表现。这些问题的需求带来了咨询业务。这不是一种简单的商品交易，仅有一种“规格”是不够的。当然，有一些通用方法能使你的服务更有效。

专注，专注，专注。了解需求的每个侧面，但又不要丢失重点，或被其他事情所干扰。保持对现有工作的专注并最终完成它。集中精力完成好一件事情胜于插手二十八件事情却干不好一件。另外要有耐心。好的结果，不是靠一个晚上就能做出来的。严格遵守专业方法和流程，不要偷工减料。要耐心地将每一个细节进行核查。所有这些将有助于你把握住机会的另一半。

咨询顾问的真实价值——成功

对于客户来说，成功意味着他们达到了目标。如果他们已分辨出具体的问题和需求所在，我们会帮他们予以解决，或帮他们把握机会。另一个衡量成功的标准是解决方案是否能够持久有效。这个方案不仅是一次奏效，而且可以在一段时期内帮助客户有效地把握机会。

依照我们针对这些需求的内部执行和成果交付程序，不管发生什么事情，最终能够说明客户满意度的是：这个客户是否实施了我们的方案；我们是否帮助他们变得更加成功。当然，我们回来后还要在内部看一下我们是否按时完成了任务，是否获得了利润，是否解决了问题，我们的人员是否从中取得了进步等等。我们内部有一整套的评估方法。但是首要的衡量是：客户是否从我们的方案中得到了那些可以帮助他们向前发展的东西。

为了做到这一点，每次我们接手客户的项目时，都会有像我们一样的合作公司站在我们身后，在必要的时候来支持我们。我们已经这样做了一百年，而且还将继续下去。促使我们这样做的一个原因就是，我们不考虑这是否让我们

增加了一些成本，关键在于“我们是不是获得了我们想要的成果”，这是我们最终关心的问题。“这样做花了我们多少钱？”，将这句话取而代之的是“客户是否满意？我们是否协助客户在业务上取得了进展？”

我们追求与客户建立持续的长期合作关系。这种合作关系是建立在互相支持各自的企业发展的基础上的，因此我们都是成功的。作为商业顾问和综合技能的拥有者，我们的工作是帮助客户了解他们的需求，提供他们所需要的东西，并将合作保持下去，使得双方在各自的成本及运作平衡的情况下都感到满意。合作的对方应开放而诚实，在项目中能够与我们一起工作，在必要的情况下帮助我们更好地了解他们的企业需求，并信任我们。我们也会设定一些标准，一些里程碑，这样他们可以就此评估我们的表现。但是双方共同建立的彼此信任和尊重是真正促成任务圆满完成的因素。如果我们做到这一点，客户将邀请我们为他们解决更多的商业问题和判断商业机会。而我们所想要的是：长期的合作。这是我们最感兴趣的方式，我们追求的不仅仅是一个项目、一件任务或者一次参与。我们愿意为客户服务终生。而持续的项目成功使我们得以最终保留住与这些客户的合作关系。

专业化基础

为了向你的客户提供专业的服务，你需要众多渠道和资源的帮助，而且你不能仅仅使用其中一部分，你必须将它们全部利用起来。首先，你的重点在搭建纵向专业性上。你不得不从寻找一批业内领先人士开始。因为他们来自于这个行业，已在行业中历练了很长时间，或者已经发展了一批业内关系；他们非常了解这个行业，甚至已经成为其中的一部分。其次，招聘具有相关背景和工作经验的人才，为开始那些领军人物搭建一个咨询团队。让他们了解这个特别的工作，也包括咨询职业所需要的对客户的诚信。一旦你有了一个足够强大的经验丰富的人力资源库，基于行业的某种需求，你就可以确定有针对性的解决方案和团队了。

在你确定解决方案时，他们的名称也可以具有不同行业中特殊的含义。例如，被其他人称为客户管理系统的方案，在某些领域我们可以称之为客户关系系统或者计费系统。也就是说，在不同的行业我们使用不同的术语。但是还不止是术语不同，在方案设计以及客户关系搭建的方式上也有特别之处。我们对于解决方案需深入了解，以及将它们进行必要的客户化，这对确保该方案的切

实有效性是必不可少的。

因此，搭建一个专业团队，从领军人物开始，建立你的人力资源库，然后用方法论和解决方案将队伍武装起来。之后用各种资源来保持队伍的成长——比如，执行样板项目，撰写白皮书，将我们获得的经验进行总结积累——从而使后续的方案建设具有可比性和可参照性，而你的专业人员也有了相关的参考资料。接下来你就可以制定一定的培训计划，不仅仅向你的员工教授咨询的相关技能以及如何运用这些技能，而且使他们能够跟上行业发展的脚步，并进而发挥个人的创新能力和洞察力。

另一个关键要素是掌握业界热点，了解那些对行业可能产生影响的技术。我曾提到，了解任何时候所面临的竞争压力，以及客户需要解决什么样的问题，这是非常重要的。但是我认为你同时还不得不将这些理解与你的合作联盟共享。毕马威咨询与技术领域真正的知名人士保持着合作联盟关系，但是针对不同的业务方向，建立的合作关系也不同。举例来说，在消费品制造业中你可能采用一项特别的技术，一种牢靠的功能型会计包（一种能够处理供应链管理事物的财务系统），将非常适合该领域的业务和消费品市场。但是，对于高科技行业，需求就大不相同。高科技行业涉及会计、基金流管理、应收账款、信息系统建设规划等，这样一来，一种完全不同的方案配置将是更好的答案。因此当你建立自己的行业竞争力时，你应该认识到你不会在所有行业与所有的伙伴联盟合作。你要意识到每个合作伙伴的产品、服务、解决方案的技术特点和性能的差异，以及他们所适合的不同业务方向。这些都是真正的专业化服务的组成部分。

最后，按照业务方向管理你的人员是重要的。这样每个人都知道他们是一起在这个业务方向中，有专业的环境基础，而你有着清楚的市场进入方案。建立你的损益表，管理你的业务，制定奖励机制等种种方式都能够帮助你增强团队的专业性和能力。你不能只是招聘那些有经验的人。你必须使用现有的经验优势，为你的客户提交充实的项目结果，并继续完善它，以保持业务的创新和迅速应变的能力。

咨询公司都相同吗？

经常会有人问我这样的问题：“所有这些咨询公司都是一样的吗？”答案非常清楚“不是。”但是要理解咨询公司之间的差异，你必须看几个方面。你可以从“他们的市场目标是什么”开始你的分析。不是所有的咨询公司都专注相

同的市场。目标市场的不同将带动公司整体产品和服务的不同，以及人员配置、合作联盟的不同等等。

你需要分析的第二个问题是：“围绕目标市场，他们所提供的产品和服务是什么？他们是如何提供这些产品和服务的？他们是如何将这些产品和服务打入市场的？”看一下他们的人员状况，你可以问：“是什么东西支持他们为客户执行和实施这些产品和服务？”然后观察这个企业的内部机制以及他们对用户的表现，并问你自己：“这个公司会在这个市场中长期生存下去吗？他们带来了什么新的理念吗？他们发明了能够对我们的工作和未来产生影响的新技术吗？”我想在弄清楚这些问题之后，你就能够对这家公司有个基本的了解。知道他们是做什么的，他们的业务范围有多大，他们的目标市场是什么，他们在这个领域的表现如何等等。

当然，如果你想知道如何将这些各不相同的公司归类，那么我只能说这个行业中的角色实在是太多了。在这个市场中，你能够看到电子商务咨询公司，他们的目标市场是那些建立了五到十年企业。他们对可得的网络效应很感兴趣，并为 dot-com 公司提供前沿服务。除了提供电子咨询，IT 服务公司在服务外包市场还占据着突出的地位。他们中的一些提供硬件业务，一些提供软件业务。不过这些公司形成了一整套服务组合，从硬件采购一直到业务咨询。他们投身于某种硬件和软件平台，而且他们非常专注于这个给予他们巨大的业务机会和收入的领域——服务外包。

你能看到在“五大”公司中，很多都将他们的咨询部门分离出来单独成立一个公司。这五家公司大多数在应用领域非常强，还有的在系统上更具优势。然后你还会发现有一大批我们称之为“种子公司”的小企业。即便是种子公司，他们之间也存在很大的差异。依据目标市场，以及产品与服务的不同，他们的人力资源状况也相差甚远。在这样的标准下，我想我们可以将他们划分为三大主要类型会比较清楚：电子商务咨询公司，IT 服务公司，以及真正的专业集成公司。我相信毕马威咨询是公众服务领域的惟一两大真正集成公司之一。

动荡市场条件下的管理

变化的经济环境向咨询顾问们提出两大挑战：在动荡时期如何管理我们自己的业务和人员，以及如何帮助客户进行管理。我们要求客户专注于其拥有的最重要的商业需求和机会，并协助客户实现这种专注，以此来与客户一起保持

需要全本请访问 www.ertongbook.com