

世界顶级管理咨询公司成长剖析与启示

史虹,张威威

(河海大学商学院,江苏南京 210098)

摘要 基于企业生命周期理论分析了世界顶级管理咨询公司的成长过程,总结了世界顶级管理咨询公司发展的经验,提出了加快发展我国管理咨询企业的建议。

关键词 管理咨询公司;成长过程;企业生命周期

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1671-4970(2007)02-0053-03

知识经济时代的来临,使得各国愈来愈重视知识产业的发展,作为知识产业重要支柱的管理咨询业,已逐渐成为各国发展的重点。国外管理咨询业的发展历史已愈百年,近半个世纪以来,在信息革命的促进下,更是获得了前所未有的发展,诸如麦肯锡、埃森哲、波士顿等世界顶级管理咨询公司(以下简称“咨询公司”),迅速确立了行业地位,引导了整个行业的发展,作为发展中国家的中国,有必要从中学习和借鉴。

一、世界顶级管理咨询公司的成长过程

从吉尔布雷斯夫妇创立管理咨询公司至今已近一个世纪,期间创立的咨询公司难以计数,而能够生存下来并享誉全球的并不多,而正是这些为数不多的顶级咨询公司,诸如麦肯锡、波士顿、埃森哲、贝恩等在管理理论、管理方法方面有着傲人的造诣,已然成为各国咨询公司顶礼膜拜的对象,对世界产生了重大影响。在此,笔者通过采取定量分析的方法即比较营业额的高低,来判定一家咨询公司是否为顶级。因此,本文中提及的顶级管理咨询公司就是指那些营业额在业界处于领先的公司。

1. 顶级咨询公司的成长方式

企业成长是多种因素相互影响和作用的过程,顶级咨询公司的成长也不例外。然而由于相关影响因素组合的不同,必然会导致各个公司成长轨迹的相异。笔者通过对环境、技术、人力等因素的分析,把顶级咨询公司成长的方式归纳为5种类型。①专业技术型:是指咨询公司在其发展过程中把专业工具和方法作为其发展的主要支撑,再辅之以其他关键成长要素的一种方式。譬如波士顿顾问公司在其

发展过程中就是依靠自身的专业技术打开市场,这类企业一般都会表现出较强的市场竞争力。另外,这类公司也非常注重公司的创新研究,并把创新视为公司的核心竞争力。②企业规模型:其特点主要表现在咨询公司在成长过程中通过扩大自身规模来达到规模效应,降低运营成本,同时也把自身的经营范围分散开,通过做大来达到做强的目的,这是最富有代表性的一种成长类型。比如科尔尼公司。③战略经营型:以麦肯锡公司为代表的这一类咨询公司,通过不断调整成长战略等来营造一种社会性的使命感氛围,并时刻关注社会组织所发生的一些变革,以此作为自己制定经营战略的方针政策。这种类型的公司在成长过程中所表现的特征是风险大、收益高、发展不稳定,公司极易陷入危机。④品牌战略型:这一类企业在成长过程中,始终把品牌的建设作为自身发展的首要目的,通过扩大品牌的知名度来提高公司的发展速度。如果公司成长迅速,这种类型无疑是最佳的选择,然而这也是最难的一种,因为品牌的塑造是一个艰苦奋斗的过程,而不是一朝一夕就能够完成的,这需要通过客户长时间的检验和支持。为了树立独一无二的品牌,埃森哲公司为此付出了高昂的代价。⑤客户关系型:与客户维持较好的关系是每个咨询公司都梦寐以求的事情,但事情总有其对立的一面,这种类型也极易使咨询公司陷入客户内部管理的漩涡中。贝恩公司就是这种类型的开创者,其成功也是基于曾经走过的荆棘之路。

2. 基于企业生命周期理论的成长分析

国内外的研究表明,所有企业表现出的生命体的行为都会经历这样的过程:从萌芽期、成长

期,到成熟期、衰退期。这种理论通常被用来解释一个客观的主体从开始到衰亡的过程,当然这个生命的周期可长可短,具体依照所研究的对象而定。因此,用这样的理论来分析顶级咨询公司的成长,可以清晰、动态地显示出咨询公司在各个时期所表现出来的特征。

由于和有机体遵循着相似的规律,总体上看来,顶级咨询公司在各个时期都会表现出相似的共性特征。由于篇幅的限制,在此笔者不对其共性特征展开说明,只是结合上文中的成长方式的分类,将不同类型的咨询公司在不同生命周期阶段的特征列表加以直观说明(见表1)^[1]。

表1 不同类型顶级咨询公司生命周期各阶段的特征			
类 型	萌芽期	成长期	成熟期
专业 技术型	采取一定的措施,进行发展定位	向市场推广商业模式和分析工具	采取国际化的发展战略
企业 规模型	致力于发展与客户的关系	采取兼并战略,奠定高速发展基础	进行全面咨询,引领全球咨询业
战略 经营型	致力于在某一专业领域获得发展	扩展咨询服务对象	建立专业研究中心
品牌 战略型	遴选优秀员工作为发展品牌的基础	采取国际化战略	品牌趋于成熟,选择上市,通过做强达到做大的目的
客户 关系型	发展与客户的一对一关系	口头推销,承诺全面咨询	致力于建立长期合作伙伴关系

二、世界顶级咨询公司成长的经验^[2]

1. 明确的经营理念

明确的经营理念对咨询公司的成功是不言而喻的。一般的企业,其成功比较注重3个要素,即市场定位、内部机制和规模。但对于咨询公司而言,还有一个重要的因素,那就是职业观和价值观,这是咨询公司成长的核心要素,也是顶级咨询公司成功的基础。具体落实到企业的实际工作中,这个要素就体现于咨询公司的经营理念上。

麦肯锡的经营理念就为公司后来的成功起到了关键作用。究其成长历史轨迹,在创立伊始,麦肯锡就强调自己所提供的“咨询”服务是用来协助那些在运作效率上不存在明显问题的“健康”的公司进行自我定位,从而使它们能在一个日益复杂多变的商业环境中持续繁荣。正是基于这样的公司理念,麦肯锡公司不断开发出新的管理咨询工具和管理理论,发展空间也日趋扩大。至今,很多咨询公司都还推崇数字、逻辑在管理分析中的作用,同时又着迷于各种最新的管理概念,无疑这些都深受麦肯锡的影响。

2. 行之有效的组织结构和一流的人才

合伙人制是顶级咨询公司长期立足并得到发展

的关键。通过这种有效的组织结构,咨询公司充分调动了咨询人员的积极性,使其朝着合伙人的目标努力,最终使一流人才留了下来。

由于顶级咨询公司都是跨国性的集团公司,其经营范围覆盖全世界,服务的对象亦是全球的企业,所以大多数咨询公司的所有权都分散并掌握在世界各国合伙人的手中,这使得公司的成长更加有保障,用人理念也因此而显得更有成效——譬如波士顿顾问公司一向以知人善任的用人理念而著称,所用的人甚至在业界都有着巨大的影响力,广为人知的两家著名咨询公司——美国的贝恩和罗兰·贝格,他们的创始人就是来自于波士顿顾问公司。正是基于这样的用人理念使得波士顿顾问公司成长迅速,一举成为业界的翘楚。因而,要使公司长期得到发展,就必须首先构建一个合理的组织结构,让员工拥有充分的自主权、发挥自己的专业特长,通过彼此间分享理念、知识、经验,最终搭建一个能够相互信任、人才可以互通有无的项目团队。

3. 规范科学的管理体系

顶级咨询公司在成长的过程中,非常注重树立起为别人解决难题的光辉形象,他们力抓公司的内部管理,并使之成为业界的典范。在公司的整体运作下,保证内部管理的科学、规范和严格。

安达信咨询公司的管理体系就是这方面的典范。它实行全球一体化的体制,这意味着每个合伙人不仅可以从本地咨询公司得到收益,而且还可以分享整个公司的收益。同时,这种一体化体制也相对地促进了各子公司之间在业务上的合作,即使规模最小的也可以提供整个安达信咨询公司在各类咨询项目中的经验。另外,在这种体制下,安达信对人员的管理也进行了新的尝试,它把公司的人员分为咨询人员、经理、合伙人3种,每个级别又有更细的分工,虽然分工的内容各异,但目的只有一个,就是在满足客户需求的前提下,保证咨询方案的质量。

4. 快速反应的全球协作网络

如何在复杂的环境下成长、发展是每个顶级咨询公司都会遇到的问题,为了实现信息与服务的统一,这些咨询公司都会建立自己的全球协作网络,有的甚至建立了自己的全球信息中心,从而达到提高快速解决问题的能力。

全球协作网络,一般有3方面的内容:①功能网络:将公司的执行信息如建议书、咨询报告等进行收集、存储、加工、传递。在公司实施新的项目时,就可以随时调出以往关于此类信息,从而使客户感觉咨询公司解决此类问题的快速以及经验的丰富。②产业经验中心:在咨询公司开展多年的业务经验中,积累了相当多的产业经验信息——这些信息不

仅对于未来产业趋势的分析和实务很重要,而且对未来管理所面临的挑战和机会亦有帮助。③资深咨询顾问网络:每个咨询公司都有相应的人才库,当一个项目启动时,公司会根据项目性质的不同而有针对性地采取不同的人才搭配去实施咨询项目^[3]。因此,全球协作网络的建立不仅对顶级咨询公司的成长起着十分重要的作用,对于后来者的成长也有可贵的借鉴之处。

5. 体现公司的价值:信誉保障

信誉是咨询公司开展业务的基础。表面看来,信誉是无形的,在整个企业运作过程中难觅踪影,但事实上信誉却是无价的——对咨询公司来讲,信誉是最富有的资源,存在于企业的每一个细微之处,其积累贯穿于整个企业的成长历程。

信誉建立在一定的客户服务标准之上,没有服务标准就谈不上信誉,因此如何衡量这个标准对于咨询公司的成长就显得很重要。顶级咨询公司的成长过程告诉我们,其服务标准不仅仅体现在最终的咨询方案上,而且更要重视所服务的全过程是否符合客户的期望。譬如贝恩咨询公司在创立伊始,创始人贝恩就为公司确立了服务标准:和客户共同设定新的以经济附加值为基准的行业绩效标准,并协助客户企业实现这种高水平的业绩。得益于这样的客户服务标准,贝恩公司的信誉得到了企业界的认可,公司也获得了快速成长,众多名校的 MBA 也选择了贝恩。

三、对我国咨询公司的启示

我国咨询业从改革开放初期起步,至今已 20 多年,在市场竞争日趋激烈的今天,我国的咨询公司如何才能获得更快发展呢?那些顶级咨询公司几十年的成长及其经验的分析,或许能带给我们一些启示。

启示之一:要有自己明确的经营理念。麦肯锡公司从成立之初到现在,经历了多年的发展,但不变的是其经营理念,以及令人尊敬的双重使命。反观中国的咨询公司,存在着诸多误区,在发展过程中,没有自身的经营方针,也没有明确的战略定位。一是贪大求全,在自身实力不足的情况下,仍然接受客户的业务订单,这样既给自身带来了麻烦,又影响了公司的声誉,更有甚者败坏了整个咨询业的名誉;二是以偏概全,有的咨询公司往往期望通过某一环节的改善或某一个带有明显实效性的策略来解决企业所有的问题以及长期生存问题。麦肯锡认为,咨询是要能给客户带来收益的,而且这个收益要大于客户所支付的费用,否则自己是不会随便就给客户咨询的。因此,中国的咨询公司应该明确自己的战略经营理念,为以后更好的成长、发展奠定基础。

启示之二:要有充足的人才储备。至今中国的咨询公司还没有系统的人才储备,也没有门类齐全的专业部门设置。当咨询项目开始实施时,不过是临时从高校或者研究所抽调几个专家凑成一个顾问团队而已。而埃森哲的项目咨询团队则是由各行各业富有经验的专家组成,这些专家平时训练有素,相互配合默契,深入企业内部,了解企业的实际情况后才制定出适合于企业的方案。中国的咨询公司要取得长足的发展,就必须要有自己的专业团队,有充足的人才储备供公司调用。

启示之三:要有自己的品牌。品牌的确立一定意义上必须要有明确的业务定位,而这就需要深入人心的业务开展。埃森哲在品牌的建设中,就是基于准确的业务定位,其敏锐的洞察力使埃森哲能够洞悉市场变化,迅速采取变革方案进行业务的定位。中国的咨询公司也应该学会在日益复杂的市场中进行市场定位,而不应该亦步亦趋跟着外国咨询公司的步伐开展自己的业务,因为这种做法只会让自己与别人的差距更大。目前,大量的国际咨询公司抢滩中国,中国的咨询公司必须适应形势,准确定位,才能在竞争中取得胜利。

启示之四:要培养自主创新能力。中国的咨询公司应该发挥自己的技术专长,在业务过程中不断提高创新的能力。中国的咨询公司要实现全球化,就必须有自己的核心竞争力,如同波士顿顾问公司能够创造出令企业界广泛接受的管理方法和管理工具,中国的咨询公司也必须加强这方面能力的培养。公司领导层要对企业创新能力予以重视,财力上要给予支持,使咨询公司更具成长力量。

启示之五:树立信誉是第一品牌的意识。由于我国咨询业起步晚,企业还存在诸多发展问题,在面对众多市场竞争对手时,有的企业为了拉到部分业务而低价提供服务,这样咨询方案的质量就很难得到保证,最终导致咨询公司甚至整个咨询行业得不到认可。因此,我国的咨询公司必须把自己的信誉作为推向市场的品牌,不断开拓和发展与客户的关系,正式或非正式地从客户方面定期获得对公司的评价意见,同时合理而又公平地收取能体现服务价值的费用。

参考文献:

- [1] 李明,邱华方.点击世界顶级管理咨询公司[M].北京:企业管理出版社,2004:3-186.
- [2] 邹逸安.国外著名咨询公司成功秘诀[J].中国工程咨询,2001(7):28-31.
- [3] 佚名.世界著名咨询公司成功的五大经验分享[DB/OL]. [2006-08-30]. http://www.wunding.com/showview.asp?news_id=519.