

# 咨询公司发展战略研究报告

## 前言

### 1. 课题研究目的及意义

#### ✓ 研究目的

本课题通过对国内外的成功咨询公司（包括管理咨询、营销咨询、投资咨询、人力资源咨询、培训机构等）发展历程的研究，归纳整理出成功咨询公司业务发展战略的特点。通过对 25 家咨询公司的案例研究，找出成功咨询公司的业务领域、人力资源、研究能力、服务方式和服务区域以及客户群的特点与规律。

#### ✓ 研究意义

咨询业是一个新兴的行业。各类组织在发展与经营中，为完成目标走向专业化分工合作时，在追求目标过程中，有许多需要不是经过自身归纳与整理的知识，而通过专门的人员来进行，这时就产生了咨询业。

据统计，世界咨询业的年营业收入高达四千亿美元，而他们所创造的巨大社会经济效益则难以计数。正是基于咨询业在现代社会中日益重要的社会地位，为我国整个咨询业的发展寻求到正确的发展战略意义重大。

本课题主要是通过国、内外 20 多家咨询公司进行案例研究，从中找出成功咨询企业的业务和组织结构发展特点与规律，其中以企业的业务发展战略为主要研究内容，为我们众诚咨询公司以及国内同行业制定企业的发展战略提供参考。

### 2. 课题研究步骤及方法

本课题研究分为三个阶段进行：

#### 第一阶段：理论研究

目的：了解咨询行业发展背景以及关于咨询公司发展战略方面的研究现状，为下一步收集资料和深入分析资料做好理论准备工作。

时间安排：四月初第一周时间

具体任务：

1. 收集有关咨询行业现状资料，研究成果预期形式为：完成一篇有关咨询业发展状况的文献综述。

2. 收集咨询公司发展战略研究现状的资料，研究成果预期形式为：写一篇有关咨询公司发展战略研究的文献综述。

#### 第二阶段：案例研究

案例研究分为：案例收集和案例分析两个阶段

✓ **案例收集**：时间安排：4月中 - 4月底

A. 具体任务：完成 25 个（至少包括 10 个国外咨询公司）成功咨询公司的资料收集，全部资料按统一格式整理以便于下阶段分析。

B. 案例收集的内容和格式的确定

根据课题的研究目的主要是研究成功咨询公司的业务发展规律，因此确定了案例收集的内容包括：

1. 企业远景
2. 企业发展历程（重大事件）
3. 业务领域（主要业务/核心业务/衍生业务/战略联盟）
4. 服务方式/服务行业/服务区域
5. 客户群
6. 人力资源状况
7. 研究能力
8. 其他核心能力及经营特色（组织结构/企业文化等）

C. 研究案例的样本分布

区域分布		专业领域分布				
国外	国内	管理咨询	人力资源咨询	营销咨询	财务咨询	金融投资咨询
10	15	19	2	1	1	2
合计：25 个						

✓ **案例分析**：时间安排：5月初 - 5月底

A. 具体任务：整理和分析资料，进行分析总结和归纳，预期成果以一篇咨询公司发展战略研究报告形式表出。

B. 分析思路和框架：

✓ 分模块分析

将每个案例资料分为七部分，每个同学其中一个部分的分析。每个部分具体的分析框架见附录。

1. 发展历程+企业远景（衍生业务、战略联盟形式）
2. 客户群分析（研究指标包括：客户企业性质、客户企业的行业地位、客户企业特征等）
3. 业务领域
4. 研究能力
5. 人力资源发展状况（兼专职人员、学历结构等）
6. 其他经营或服务特色

✓ 汇总分析

将各模块整合起来，综合进行分析，提出建议。

### 第三阶段：进一步完善课题研究成果阶段

时间安排：6月初 - 6月底 一个月左右

具体任务：根据研究结果，补充资料，进行再分析完善研究报告。并总结课题研究的研究结论，撰写咨询公司发展战略研究课题相关的学术论文。

### 3. 与本课题相关的研究现状

目前国内、外对这方面的理论研究都比较少，大多数学者或咨询界知名人士只是从宏观角度进行分析，很少有系统化的结论。由于我国咨询行业发展还不是很成熟，通过案例分析研究咨询公司发展战略的也很少。

## 第一章 宏观环境分析

### 1. 全球经济形势

在近二十年中，经济全球化给人类的生活与工作方式带来了巨大的影响。进入 21 世纪后，以贸易、投资、证券为代表的经济全球化步伐进一步加快，且正从商品贸易向服务贸易、信息技术和金融投资等领域延伸，跨国公司成为推动经济全球化的重要力量。

21 世纪初，全球经济增长速度逐渐放缓，陷入“增长性衰退”。尤其“9.11”事件给美国经济再来很大影响。进入 2002 年后，美国经济逐渐从“9.11”事件影响的阴影中摆脱出来，亚洲与俄罗斯经济也快速复苏。

### 2. 中国宏观背景

不受全球经济萧条的影响，中国的经济一直稳步发展，而且有加快的趋势。2002 年中国 GDP 达到 102398 亿元，增长 8%，居世界第一位。其中，第一产业增长 2.9%；第二产业增长 9.9%；第三产业增长 7.3%。2003 年第一季度，中国 GDP 已经达到 23562 亿元，同比增长 9.9%，工业、投资和出口增长现“三高”的特征。而且居民消费品价格指数增长由负转正，通货紧缩有结束的迹象。

虽然中国经济目前正面临 SARS，伊拉克战争等多种因素的影响，2003 年后三个季度经济增长率会略有回调，但世界银行仍相当看好中国经济，认为中国经济仍将保持优异的表现，预计 2003 年经济增长率为 7.3%。

改革开放以来，中国政治环境稳定，经济发展迅猛。随着中国加入 WTO，敞开了 13 亿人口的巨大消费市场，世界一些知名的大企业纷纷抢滩中国市场，给中国企业带来了严峻的挑战，尤其是国有企业。

### 3. 政府政策

西方发达国家都把咨询业放在一个极重要的战略位置上，使得咨询业得以迅速发展。欧美国家早在 19 世纪末就已开始了管理咨询服务，形成了一批如麦肯锡、安达信、科尔尼、埃森哲、德勤等国际著名的专业咨询公司。

我国的管理咨询业起步比较晚，改革开放以前都是非市场化运作的国家机构在从事咨

询服务。直到 1980 年左右才出现了咨询公司。政府对咨询业重视也比较晚。到 1999 年 9 月份，中央文件才第一次写入管理咨询等中介服务。但随后 2000 年下半年，国务院要求国有企业进行战略规划，给咨询业带来巨大的商机。

## 第二章 中国咨询业行业分析

### 1. 中国咨询业的发展历程

咨询业起源于 1800 年的英国，最早是以工程咨询为主。本世纪初，美国出现咨询业，1975 年美国的咨询公司有 5300 家，咨询人员 10 万，居世界各国之首。日本的咨询业出现于二战后。

虽然咨询活动在我国古亦有之，但真正的现代咨询产业目前我国起步还比较晚。90 年代初，随着国外咨询公司的进入和一大批民间咨询机构的兴起，国内的咨询业才进入一个专业化的发展阶段。

中国的咨询业可以分为科技咨询、政策咨询、工程咨询、企业管理咨询四种主要类型。统观建国后咨询业的发展，大体上可分为萌芽、起步和成长三个阶段。

#### (1) 萌芽阶段

自建国之后直到 80 年代末，这 40 年可算我国咨询产业的萌芽阶段。其中，1978 年前我国已经建立了一些具有咨询能力的机构，如科研院所、政策研究机构、科技情报和图书馆等。这些机构的共同特点是经费由政府拨付、成果非商品化、无偿服务，其活动没有直接经济目的。十一届三中全会之后情况有了变化，一些情报机构、科研院所率先开展代查、代译资料，鉴定课题成果和国外设备情报检索等有偿服务活动。有的科研院所开始尝试科技成果有偿转让和科技咨询活动。80 年代初，从事技术贸易和科技咨询的企业正式诞生。80 年代中期至 80 年代末期，随着商品经济理论的确立，商品生产和交换活动日益活跃，一些更加专业化的咨询机构如会计师事务所、审计师事务所、律师事务所等登上舞台在我国南方还出现了专业市场调查机构。

#### (2) 起步阶段

80 年代末至 1992 年，是我国咨询产业的起步阶段。这一时期，我国沿海地区开放程度逐步提高，外商对华投资掀起第一轮高潮，一些涉外咨询机构诞生，一度成为咨询业的主力军。同时，中国也出现了一些点子大王，策划公司等扰乱咨询业正常秩序的现象，在政府监督下，中国咨询业进行了第一次整顿，一些不规范的咨询机构被清理。政府出台了若干相应的政策和法规，这为日后咨询业的健康发展创造了条件。但整体看来，这个时期我国咨询业的服务是低水平的。科技含量低，知识创新程度不高，咨询机构的经济效益十分有限。

#### (3) 成长阶段

自 1992 年邓小平南方谈话发表至今，我国咨询产业步入成长阶段。这是由于改革开放日益深入，政治、经济环境发生了有利于咨询产业成长的巨大变化。一是中国市场经济

体制逐步确立，市场体系日益完善。二是人才市场建立，人才流动受到鼓励，第二职业被政府和社会认可。三是企业的经营自主权被确认并逐步落实。这些变化无疑使社会各界对咨询服务的需求量增加空间越来越大。

上世纪九十年代中期，跨国咨询公司大举进入中国以来，中国咨询业也步入了快速发展期，一大批的本土咨询公司都在 1997 年后纷纷成立，且产生了北大纵横、新华信等一流的本土企业，缩小了与跨国公司之间的差距。

## 2. 中国咨询业行业特征

### 2.1 中国咨询业结构特点

#### ✓ 产业规模不足，发展潜力大

2000 年，我国国内生产总值是 8.9 万亿元，咨询业的营业额却只有近 100 亿元，咨询业占的比例仅有 0.11%，而且这 100 亿元中还包括移民、留学服务和部分广告设计方面的收入，真正面对企业的战略、管理咨询的营业额不超过 10 个亿，大概只能占国内生产总值的万分之一。而据美国商业部数据，美国 1990 年行业收入已超过 1000 亿美元；美国 1997 年咨询业的年营业额达 1300 亿美元，而同年零售业、餐饮业的营业额均为 1700 亿美元。由此可见，咨询业在美国服务行业中已占有相当比重，中国咨询业的发展潜力很大。

翻开西方发达国家企业的发展史，我们不难发现他们的成长和壮大都离不开管理咨询的支撑。世界 500 强的企业有 50% 左右的公司都拥有与自己长期合作的国际著名咨询公司，100% 接受过多次咨询服务。而目前在国企改制的今天，中国国内的企业所需要的除了那些基础的市场分析、定位等辅助性的信息外，更需要能对其整个企业生产、发展等各个方面都能起到真正指导作用的管理咨询层或战略咨询层的信息咨询服务。在加入 WTO 之后，中国企业不但要对国内的同行有所了解，更要对来自国门外的竞争者加以防范。“知己知彼，百战不殆”，于是咨询公司成为了企业寻求帮助，获得解决方案的指望。中国咨询市场的前景是非常广阔的。

#### ✓ 行业壁垒低（关键因素：品牌、员工、研发）

在国外一些咨询业高度发达的国家，咨询业的进入障碍比较高。此类公司需具备行业知识、管理经验、信息技术及品牌四个关键要素，而且他们对咨询机构及其从业人员的要求十分严格，从业人员必须有学士学位，并且需要参加资格考试，他们只有通过资格审查并获得执业资格证书，才能登记注册，政府部门在登记注册和发放资格证书时，都严格限制他们咨询业务领域，以杜绝跨领域咨询的现象，因此他们咨询人员的素质就自然得到了保证。由于咨询企业的固定资产所占比率很小，其最重要的资产是人力资本，从这个角度来说其退出壁垒比较低。

因此，咨询业在西方是稳定高收益行业。如图：（产业环境）

		进入障碍	
		低	高
退出障碍	低	稳定低收益 高收益  本土咨询业	稳定  西方咨询业
	高	高风险低收益	高风险高收益

咨询业行业壁垒分析

与国外咨询业相对照的是，中国在咨询公司、咨询人员的资格审查方面，没有形成相对完善的制度体系，导致中国咨询从业者良莠不齐。万能型的咨询公司甚至多于专业化的行业“高手”，由此而来的是更多“全方位、多层次”的“诊断专家”，他们什么都可以做，包括广告，网站制作……跨领域咨询的现象并不少见，于是就出现了咨询公司数量的迅猛增长然后接踵而至的是大批的企业很快就会死掉。

相对而言，中国本土的咨询业的就属于稳定而收益相对较低的行业了。

✓ 集中度较低

中国咨询业的产业集中度较低，1999年的统计数字，注册登记的中国本土咨询公司有13万家？，而一流的本土咨询公司总共只占到20%的市场份额。国外咨询业产业集中度远远高于中国，光IBM收购普华永道后年其咨询年收入达400亿美元。（需要补充具体数据）

## 2.2 中国咨询业特征与吸引力（咨询业务的特点）

✓ 高成长性

众所周知，咨询业是高成长性行业，无论国外国内都一样。一些咨询公司在创业初始的几年中甚至以每年200%的速度发展。

✓ 收益相对较低

国外咨询业是稳定高收益行业，其咨询费用相当高。而在中国咨询市场还不成熟的情况下，由于产业呈自由竞争状态，国内的小公司价格竞争较激烈，咨询费用相对较低，收益远低于国外咨询企业。咨询收费大概只有国外咨询公司1/5—1/10

✓ 提倡创新

咨询企业正常运营所需的固定资产比率很低，其核心资源是本身。由于咨询业高知识含量的特征及人力资本的重要地位，咨询企业都把公司内部的知识管理摆在最重要的地位。知识管理使隐性知识显性化的同时，也导致了知识成果的模板化、模式化。如麦肯锡公司的各项业务产品都是有模板可寻的。从某种意义上来说，它在提高工作效率的同时也会阻碍创新。因此，咨询企业中一般是大力提倡“创新”文化的。

✓ 工作强度高

咨询顾问的工作强度远远高于其它行业，国外一些咨询公司中咨询顾问的工作时间高达每天 17 小时。这种高强度的工作所带来的直接结果即是咨询顾问高薪水——理所当然，既然工作时间是别人的三倍，薪水当然也应该大大超出其它行业了。

✓ 政府调控

在西方发达国家，政府除了对咨询机构及其从业人员的资格审查十分严格外，支持力度也相当大。许多大的项目计划都请咨询公司为之提供咨询服务，如阿波罗登月计划。

但安然事件发生后，人们对管理咨询与会计审计在一起的这种有碍公正的业务混合模式的反对压力越来越大，直接导致了五大中另四大的分拆。

中国对咨询业的门槛要求则较低，由于中国经济还处于市场化的转型过程中，地方政府干预企业的现象还屡屡发生，于是某些“精明”的咨询企业或软件公司竟动了通过游说地方政府而成为“x 省指定”，以便成片收割市场的想法。这也是经济转型时期的一些不正常现象。

✓ 规模经济性

美国十大咨询公司中的贝思国际顾问公司创始人贝思认为，咨询公司规模越大，发展速度越快，即咨询业有规模经济性。所以许多国外咨询公司都力争做大做强，通过并购与联合的方式迅速发展。尤其在市场潜力巨大的中国，咨询公司更是采用了一种跳跃式的发展方式抢滩市场：进入中国很晚的毕马威中国咨询公司（已改名毕博）正准备用 2 年时间迅速将咨询队伍壮大到 500 人。而国内咨询公司中规模最大的汉普，通过联想的并购，4 年时间就达到了 400 人的规模。

✓ 受经济周期影响较大

咨询业是一个受经济周期波动的影响较大的行业。在全球经济高速发展时，是咨询业高速成长的时期；而在全球经济低弥时期，企业通常为了财务的平衡会减少咨询费用的开支，或取消原有的咨询计划，带来咨询业的低弥。

### 3. IT 咨询业发展趋势

美国 1999 年咨询收入增长 38%，全球管理咨询业已成为一个营业额超过 2000 亿美元的行业(近年增长速度为 20%~30%)，信息技术和信息系统的实施是迄今为止咨询业中最具活力的部分，其次是培训，战略规划，变革管理以及人力资源管理等领域。

现代管理咨询即是运用数字化管理理论结合 IT 技术特别是 INETNET 技术为企业提供咨询服务的咨询业务。据 IDC 统计，2001 年，普华永道的 IT 咨询和服务的收入超过 90 亿美元，德勤普华永道的咨询业务总体收入中，1/5 来自 IT 咨询业务，在 KPMG（毕马威咨询公司），IT 咨询业务创造的收入已超过了总收入的 50%。至 2005 年，全球 IT 服务总体市场规模达到 7000 亿美元，其中 IT 咨询服务将占 50%。据美国商业部数据，1990 年行业收入超过 1000 亿美元，而其中与信息技术有关的咨询收入超过 40% 以上。这一庞大的未来市场，引起所有咨询公司，甚至其他行业者的虎视眈眈。如何加强它们在 IT 技术运用与咨询方面的结合能力，是决定能否进入这一市场的突破口。

从目前国内外的咨询行业的情况来看，目前主要采用以下三种方式进入 IT 咨询业：

1. 传统咨询公司直接引进 IT 人才，把 IT 咨询作为其中的一个核心业务来经营；
2. 咨询公司与 IT 技术公司联盟，如国内的思捷达咨询公司等。这一方式主要在于与软件供应商之间形成资源互补式的联盟来进行业务整改；
3. IT 公司兼并或收购传统咨询公司，形成专门的咨询部门，直接运用 IT 公司的技术优

势来大力发展 IT 咨询业务。如 IBM 公司收购普华永道、惠普收购 Comdisco 公司、联想收购汉普等。

从当前的发展状况和趋势来看，第三种方式的 IT 与咨询的联合得到越来越多的运用，一来是因为 IT 公司在收购咨询公司后，能适应自身向服务型公司的转变，顺应时代变化的趋势；二来也是由于这些大的 IT 公司有这个实力，在收购咨询公司后，能够为客户提供更加专业的 IT 服务，更容易发挥 IT 咨询的优势。对比我国本土的管理咨询企业目前总体与信息技术服务企业条块分割状态严重的状况，以及企业需要的 BPR、ERP 的需求要求提供整体解决方案之间的极大矛盾，中国的咨询业今后的路还很艰难。

## 第三章 国内竞争格局分析

### 1. 我国咨询行业竞争格局

目前，我国管理咨询企业分三个阶层，国外跨国咨询公司是第一阶层，中国土地咨询企业构成了二、三阶层。

#### 1.1 第一阶层：国外管理咨询公司（也可针对这三类不同咨询公司的特点作一系统的比较）

第一阶层是一些跨国咨询公司，如麦肯锡、科尔尼、德勤、贝恩、普华永道、波士顿、罗兰贝格、毕博、埃森哲等。这些跨国公司不仅在北京、上海、广州设立了分支机构，有的甚至进驻西部。他们的市场份额占 50% 以上。

这一阶层咨询公司的优势有：（按照考核研究咨询公司的各个方面进行系统的比较）  
（主要差距在什么地方）

- ✓ 网络优势：遍布全球，了解世界各地的市场状况，能为企业提供准确的信息。  
（网络优势能给客户带来什么）
- ✓ 资源优势：能为客户寻找战略联盟，为客户进一步发展出谋划策。哪些资源上有优势，这些优势又能为客户带来什么（增值服务）
- ✓ 经验优势：丰富的经验与案例。表现在什么方面
- ✓ 技术优势：完善的知识共享平台，有利于知识的积累与经验的快速传播。技术优势如何形成，都有哪些技术优势，能为客户解决什么

这些大型咨询公司大多定位明确，在某一方面具有核心能力，如：

- ✓ 麦肯锡、波士顿：战略咨询
- ✓ 埃森哲：IT 咨询
- ✓ 盖普洛：品派价值监测与品牌忠诚度管理

- ✓ 美国 Garter：IT 系统论证，该公司进行 IT 行业的专项研究已有 20 多年
- ✓ 罗兰·贝格国际管理咨询有限公司：战略研究以及项目论证技术

国外咨询公司的中国市场攻略

客户群：根据本公司有竞争力的特长定位，选取能够获取高额利润的项目做。包括跨国企业客户和国内各行业实力雄厚的金字塔顶客户。

例如：安达信为科龙创建信息系统化的咨询，埃森哲为中石化咨询的 ERP 软件平台项目。普华永道为上海光明乳业建立企业信息化系统咨询等。

## 1.2 第二阶层：国内五年以上从业经验比较成型稳定的咨询公司

这部分公司构成中国国内本土咨询的主力，份额占到全部市场份额的 10%—20%。包括新华信、中信咨询、派力营销等。

这一阶层的公司中，有的由于战略明确而发展迅速，有的则由于各种原因而进入缓慢发展。（这一层次咨询公司能在市场中立足，并快速发展靠什么，客户群有什么特点，经营上有什么特色）

第二阶层的咨询公司定位较为明确，如：

- ✓ 北大纵横：战略咨询
- ✓ 汉普：IT 咨询
- ✓ 派力营销：营销咨询

## 1.3 第三阶层：国内众多新成立的不到三年的公司

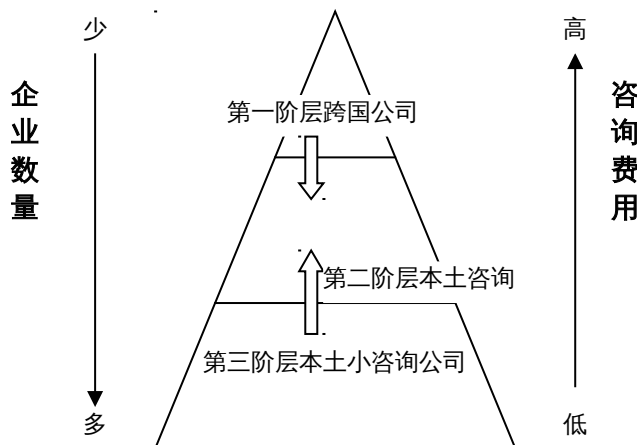
这部分公司规模不大，数量众多，良莠不齐，且多数为民营企业。所占市场份额 30%—40%。主要包括一些专门从事风险投资咨询、营销策划、人力资源和培训等的咨询公司。

这类公司多数定位相对模糊，有些公司甚至什么业务都接，再通过整合外部资源外包出去。（靠什么生存，有什么优势，主要服务对象、经营中主要问题是什么？）

## 1.4 三阶层互动分析（如何能够产生互动）

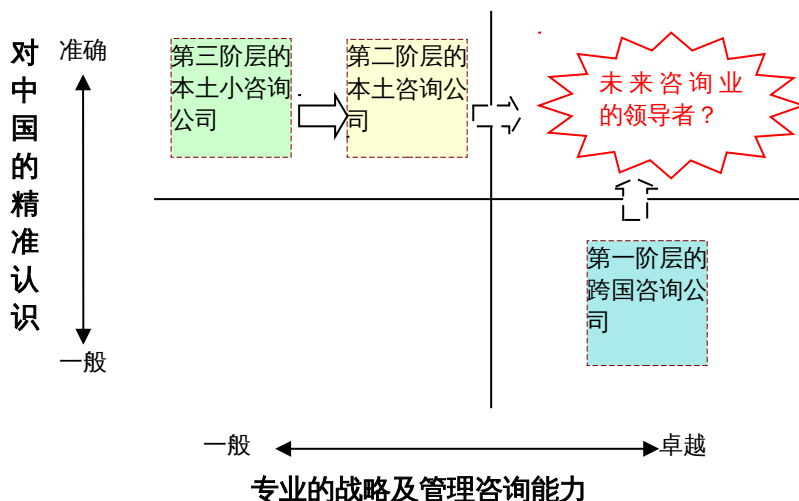
从目前情况看，这三个阶层的管理咨询公司在国内服务的对象还是有层次区别的。

跨国咨询公司一般定位于国内的大型企业，咨询费用也相当高，ERP等项目总金额常在亿元以上；而本土管理咨询公司面对的中小企业居多。在1998年以前中国咨询业刚进入快速发展期时似乎二者并不发生正面冲突，或者说他们之间还不是竞争对手的关系。但是随着中国咨询业的逐渐成熟，第二阶层涌现时，跨国公司与本土公司开始有客户资源上的冲突。跨国公司会从金字塔的顶端向下渗透，因为处在金字塔顶端的、能支付巨额费用的国内企业数量毕竟有限，所以无法提供足够的空间让跨国公司发展，因此会从高质量高



收费向高质量中等收费的方向发展。而国内企业会从金字塔的底部向上开拓，从低质量低收费向高质量中等收费的方向发展，以改善其生存环境。尤其当越来越多的企业由第三阶层跃入第二阶层时，双方对大客户的争夺也将会越来越激烈。如下图。（需要做什么工作创造什么条件才能促进这种转化）

如果以咨询能力与本土化程度作为尺度划分象限，则第一阶层的跨国咨询公司处于咨询能力卓越但本土化程度差的位置中；而第二、三阶层的本土咨询公司位于对中国国情的精准认识程度高，但咨询实力上相对欠缺的位置，且第三阶层的咨询能力最弱，如下图：

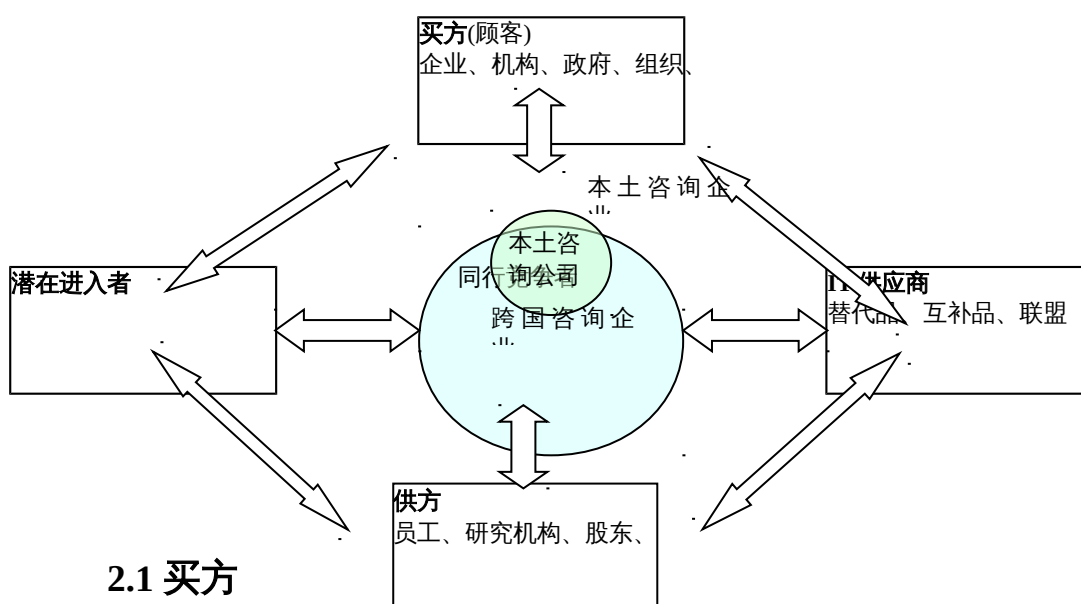


要在未来的行业中占据领先地位，对于跨国咨询公司来说，必须不断本土化，让咨询成果能够落地。而对第二、三阶层咨询公司来说，只有通过快速积累与发展，提高自身咨询能力与品牌，缩小与第一阶层的差距，才能在将来的竞争中位于不败。（太笼统，不够

具体)

## 2. 本土咨询企业的竞合分析

对于本土二、三阶层的咨询公司来说，它们面临着与买方、供应方、同行企业、替代品厂商、互补品厂商五种力量的竞争与合作。如下图：



### 2.1 买方

买方是企业的生存之本，本土咨询公司的买方，主要是中国广大的企、事业单位，国家机构及其它组织。

2000年美国管理咨询行业的有效需求总额已经达到1600亿美元，中国仅约1亿美元，这说明中国咨询业发展的空间巨大。2000年下半年，国务院要求国有企业进行战略规划，给中国咨询业带来巨大的商机。到1998年末，我国共有工业企业及生产单位797.46万个，如果按1/3国有企业需要管理咨询来计算，我国就有42.27万个国有企业需要管理咨询；我国民营企业大约有300万家，按6%的民营企业需要管理咨询服务，就会有18万个民营企业加入到管理咨询需求行列中。全部加起来60多万个企业，如果每个企业投入十万元做咨询，就有至少600多亿元的市场需求。

当今中国许多企业对咨询的理解还不成熟，不认可咨询所需的高额费用；或是无法区分咨询、策划的区别，把咨询公司与广告公司、策划公司联系在一起。还有一些企业对自身变革的重要性认识不足，对咨询结果没有充分的准备，当咨询方案触动到一些企业高层的自身利益时，方案往往最后被企业高层否决掉。

所以对中国咨询业而言，还需要正确引导中国企业，培育咨询市场，把整个行业做大。

一些咨询公司为了长远的发展战略考虑，与顾客采取长期合作的方式，共同发展，并对一些有潜力的企业采取了多种多样的收费形式：(1)减收咨询费用，谋求长期合作；(2)减免咨询收费，采用参股的形式；(3)基于效果的收费模式。这些收费形式都很值得参考与借鉴。

(各类咨询公司收费模式上有什么区别, 买方又有一些什么样需求特征)

## 2.2 供应方

企业资源的供应者包括员工、股东、研究机构等。

### 1) 员工 (人员来源、结构与组合) (分工、专业程度、学历、工作背景)

对于咨询公司来说, 人是公司最宝贵的财富。如何保持公司现有的人才, 如何吸引高素质的人才进入公司, 将是公司人力资源所面临的首要问题。

特别是当第二、三阶层的本土咨询公司与与第一阶层的跨国咨询公司、转型的 IT 供应商的正面竞争越来越激烈, 而薪酬又相对于劣势时, 如何在人力资源竞争上避免处于下风, 留住咨询企业中最为宝贵的财富, 这是本土企业现在就应该考虑的。

除了跨国咨询公司外, 其它行业中企业的高薪聘请或是自行创业也是咨询公司人力资本流动的一个主要因素之一。咨询顾问经过数年咨询经验的积累, 对一个或几个行业已经了如指掌, 又有社会资源以及资金的积累基础, 于是其中很多人在机会来临时往往选择自行创业。如 2000 年网络泡沫正盛时, 咨询顾问跳出咨询公司, 创办网络公司成为时尚。而咨询顾问跳到其它企业作总监、副总裁之类的更是屡见不鲜。这些因素都导致了严重的人力资本流失。

但这种人力资源的流动也促进了企业声誉与业务的传播, 这些跳槽或创业的咨询师一般都成为公司业务的宣传者, 凭借他们在企业中的地位, 能够使咨询公司的影响迅速扩大而且他们所在的企业也成为原咨询公司的直接潜在客户。

对待这种人力资本流动, 咨询公司应该采用积极的态度, 建立适当的机制或制度, 鼓励员工进行新的尝试, 欢迎他们随时回到公司, 并承诺将有很好的发展。阻止人员流动是一种无效而且影响咨询公司品牌与人力资源吸引力的愚蠢举动。

### 2) 股东

股东也是咨询公司资源的供应方之一, 而且对公司有重要的影响。要满足股东利益, 就要制订股东满意的共同愿景, 在愿景的指引下使公司规模快速发展, 并给股东以回报。

### 3) 研究机构 (与什么研究机构合作、合作的方式)

研究机构是咨询公司知识与咨询方法的提供者。

研究机构包括高校、咨询公司的研发部门或与咨询公司结为联盟的研究机构。许多咨询公司就是依托高校资源, 为公司提供咨询方法上的支持。如北大纵横; 为了拓展咨询企业的研究能力与咨询能力, 卓越的咨询公司都有自己的研究机构, 为咨询业务提供理论上的方法与支持。

## 2.3 IT 供应商

在咨询业进入 IT 咨询时代以来, IT 供应商与咨询公司之间有着越来越紧密的关系, 它们与本土咨询企业构成互补品、供应商、替代品与战略联盟的多重关系。

完整的 IT 咨询包括管理软、硬件的提供与辅导实施两部分, 咨询公司提供的是管理咨询及 IT 系统辅导实施, IT 供应商则起着计算机设备与管理软件提供与技术支持的作用。IT 供应商与咨询公司分别在 IT 咨询中担当不同的重要角色。从这个角度来说, **IT 供应商与**

咨询公司是一种互补的关系。

在咨询公司进行 IT 咨询的价值链过程中，IT 供应商时常是作为咨询公司的供应商出现的。咨询公司采用 IT 厂商的各种管理类软件，然后向企业提供辅导实施。咨询公司与 IT 厂商之间采取某种利润分成的方式。

但因为软件并非为特定厂商而设计，IT 厂商为了满足大多数企业需要，把软件做得大而全，加大了企业应用的难度，甚至还存在语言上的差异（如 SAP 等英文软件在中国企业应用）。咨询公司常要求 IT 厂商为客户定做或修改软件，必然使 IT 厂商成本升高；而 IT 厂商也逐步转向信息服务，定位向服务提供商转型，这会带来两种结果：

#### 1) 组建战略联盟

咨询公司与 IT 供应商常采取深度合作或联合的方式，形成稳定而长期的合作，双方各自强化其自身领域的核心能力。如新华信与北大纵横的联合。这种情况下，IT 供应商又是以咨询公司战略联盟的关系出现的。

#### 2) 纵向一体化

咨询公司的前向一体化与 IT 供应商的后向一体化都属于纵向一体化的范畴。如 EDS 收购科尔尼、联想收购汉普就是 IT 供应商后向一体化的结果。在 IT 供应商后向一体化的过程中，他们与咨询公司之间构成了替代品的关系。

纵向一体化的形式包括开辟新业务与纵向兼并两种。如 IBM 就是先是通过开辟新业务进行战略转型，成立了信息服务部门从事 IT 咨询，做到了全球咨询收入第一，后来通过收购普华永道咨询公司，进一步强化了 IBM 咨询服务方面的核心竞争能力，拉开了与其它正转型于服务的 IT 提供商如惠普之间的差距。

在 IT 供应商与咨询公司纵向一体化的较量中，由于最大的 IT 供应商的实力要远远强于最大的咨询公司，所以咨询公司在这场兼并的战役中常处于被兼并的下风。IT 供应商对咨询业的大举入侵，已经成为现有咨询一些咨询公司最大的威胁。

对于以 IT 咨询作为核心能力的咨询公司来说，与 IT 供应商联合或纵向一体化已是大势所趋。

## 2.4 潜在的进入者

潜在的进入者包括一些有意进入 IT 咨询的 IT 供应商，和有意进入专业咨询领域进行多元化的企业与其它有咨询或高校背景的团队与个人、有一定行业与管理经验的人。由于中国咨询业的进入门槛很低，退出成本也很低，造成了咨询行业结构不合理，咨询企业易攻难守的形势。

对于有意进入 IT 咨询的 IT 供应商来说，它有的是强大的研发能力，能低成本的为顾客提供个性化的软件与服务，并且有大量的已有 IT 顾客资源可以转化为咨询客户；它们缺少的是管理咨询经验与咨询品牌的积累。

但管理经验的积累可以通过聘用咨询企业中的资深人才或通过对咨询公司的进一步兼并达到，从 IBM 的发展历程上我们可以看到这一点。从这个方面看，IT 供应商的入侵将对咨询公司产生较大影响。

咨询公司的对策可以是：通过合理清晰的定位，采取强强联合，保持原有大客户，强化自身品牌。

有意进入专业咨询领域的其它企业将从事的咨询业务可能较单一，如汽车销售公司可

能成立一个汽车销售咨询公司，专门从事汽车销售方面的咨询业务。它们对管理咨询不构成正面的竞争。

其实很多咨询公司都是在最近的四、五年中成立并发展壮大起来的。如和君创业创立只有四年，远卓管理咨询只有五年。他们大多数带有咨询业的从业背景或高校背景，从成立初始，这些公司就进入高范式运行并快速发展，而今他们都已经成为中国一流的本土咨询公司之一。将来，会有更多有咨询背景或高校背景的团队或个人将进入咨询行业，打造新的品牌与公司，成为中国咨询业中新的竞争者。

因为中国咨询行业的进入壁垒很低，要转变这种形势只有通过加快建立行业协会，并建立行业监管部门，健全法规，确立认证制度。其中包括：A. 咨询企业和咨询人资格与资质认证标准。B. 咨询企业业绩评估标准和方法。C. 咨询企业推展计划。D. 咨询企业职业道德守则。（希望能通过体系化或结构化进行整理）

## 2.5 同行业竞争者

咨询同行业的竞争包括与本土第二、三阶层的咨询公司和跨国咨询企业竞争。

### 2.5.1 与本土咨询公司的竞争

中国咨询业的行业的进入门槛低，造成企业泛滥，集中度低的行业结构。所以对于中国本土咨询业来说，同行的竞争是比较激烈的。

要在激烈的竞争中立于不败，措施有四：（要同咨询行业与业务的特点结合起来分析）

1. 定位准确，明确企业自身核心能力，并使其业务围绕其核心能力。咨询公司首先必须明确自己在信息，策划设计理念、经验、技术方面确有所长，以自己的所长确立自己的核心业务，确立自己的市场定位，培养自己的核心能力。

2. 快速提升企业咨询能力，避免与其它企业作低水平，低价格的竞争。

3. 制定有吸引力的人力资源政策，留住与吸引高素质人才。

4. 加强公司内部知识管理，使任何经验、案例、咨询方法得以快速传播，让知识由隐性转为显性并在公司中沉淀下来，使之不为员工的流失而流失。

但单纯抢占现有市场只是个零合或负合游戏，只有通过合作，才能把整个咨询产业这块蛋糕做大，达到多赢的目的。

比如，优势互补或是核心能力互补的咨询企业可以采取合作、联合甚至合并的方式跨越式发展。如普华永道国际会计公司，它是当时“六大”国际会计公司中的普华与永道两个较小的公司合并起来的，一方面使两个公司在美洲与欧洲的咨询与审计优势得以互补，另一方面使普华永道一跃成为“五大”之首，实现了“三级跳”。

### 2.5.2 与跨国咨询企业的竞争

本土企业与国际咨询公司的差距主要如下：

- ✓ 资金、规模、知识积累等实力上的差距（寻找国际工商企业前十名，与国内前十名各方面指标比较来说明）

中国的咨询服务公司现在是良莠不齐，从这份统计数字可以看出其间的差距来；1999年在我国工商注册登记的咨询业务公司约 13 万家，但有一定实力和知名度的只有 200 家左右，占 0.15%。（可以从国内外工商企业之间差距，来说明咨询企业差距更大）

而比较国外的公司，以麦肯锡公司为例，麦肯锡公司每年投入 1 亿美元巨资开展研究项目。他的中国分公司在其知识库中收集了麦肯锡公司多年来在诸多行业和领域的从业经验和知识成果。该知识库现包括 54 个行业和 35 个专项中心。这些数据库、知识库和成功的案例都为他们的竞争优势。

资金实力上的差距直接体现在员工薪酬上，本土咨询公司的薪酬与跨国咨询公司相比缺乏竞争力，这使本土咨询公司将在面对跨国咨询公司时，如何保持公司最大的资产——“人”的挑战。（收集有关薪酬数据，说明差距）

✓ 人才方面的差距（体现在哪几个方面，需要一些具体的数据去支持）

在西方发达国家，国家对咨询机构的从业人员要求十分严格，从业人员必须有学士学位，并且需要参加资格考试，通过考试后获得资格证书，并登记注册。政府有关部门在登记注册和发放资格证书时，严格限制其咨询业务领域，以杜绝跨领域咨询的现象。而国内咨询公司中的人才资源可说是参差不齐，其中不乏大学教授、专家、学者等人才，也包括一些素质低下的闲散人员。

✓ 运作模式和规范性方面的差距

国外的咨询公司现已发展到成熟期，形成了一套严密的操作规则和管理程序，公司内部通过各种规章制度来控制服务质量。如严格筛选雇员，并确保其经过专门的培训，保证在各种情况下都不能泄露客户的机密信息；公司内项目资料互相封锁；为某一特定客户服务的项目小组在规定年限内不得为这一客户的竞争对手服务等等。

而我国第三阶层的咨询公司，有 30%连机构简介都没有，30%的机构没有业务发展计划，超过 40%的机构没有人员培训计划。粗糙的管理运作模式和行业规范性的缺乏使得我国许多咨询公司失去了吸引客户的吸引力。

**本土咨询公司的优势在于：（还是从咨询业务特点、客户特点、及市场环境的特点来讨论本土咨询公司的优势比较好）**

✓ 本土化优势

每个国家都有着各自不同的文化习俗和不同的国情，中国与西方发达国家之间本身在人文精神方面就有着很大的差异。再加上中国这个特殊的市场环境和市场机制，国外大的咨询公司虽然经验丰富，但由于文化背景及观念不同，对中国的管理中特殊的文化方式不一定能理解，中国企业的体制问题也很让他们迷惑，由于这些原因，使得一些咨询方案的可操作性不强。如实达集团采用了麦肯锡提出的方案后，亏损了 1.2 个亿。这一案例让人们意识到洋咨询不是灵丹妙药，使人们对国际咨询公司从盲目迷信变得更为理性。

不过，目前中国咨询业与跨国咨询公司的本土化差别正在日益缩小。目前跨国竞争也正在努力弥补这一不足，积极进行人才本土化的工作，大量既懂西方企业经营战略又深谙中国国情的“海归派”被得到重用，并开始直接从中国高等院校挖掘人才，培养自己“土生土长”的咨询人才，此外，与中国咨询公司合作也成为国外咨询“本土化”转变的一大策略。国内的咨询公司应该及早地意识到这一点。

✓ 人力成本较低的优势

薪水低也意味着人力成本较低，对公司财务状况来说是有利的。但这是一把双刃剑，随着一、二阶层公司实力差距的缩小，人力成本优势也将随之缩小，而此时，如何留住公司优秀员工将成为本土咨询公司新的挑战。

人际关系

## 第四章 案例分析

### 1. 企业远景分析

**分析结论：**共有 19 个咨询公司为有效案例，其中 10（国内）+ 9（国外）咨询企业的远景描述可分为以下三种类型。

类型	描述结构	示例:	分布情况	
行业地位	(手段、时间) + 区域定位 + 行业地位 + 业务类型	北大纵横管理咨询公司：成为中国最受尊重的大型咨询企业。	11 个 58%	国内：8 国外：3
业务特色	服务目的 + 业务特色 + 服务领域	远卓管理顾问的专业服务队伍长于帮助企业家在传统和新兴领域建立核心竞争优势、完成从传统组织和营运模式向信息时代营运模式的转化、并利用信息技术的强大功能从市场客户需求出发，重构企业的价值链和业务流程。	3 个 16%	国内：3
客户服务	为客户提供帮助使客户（企业 + 客户）获得成功	波士顿咨询公司：帮助领先企业建立和保持竞争优势	5 个 26%	国外：5
合计			100%	19 个

#### ● 远景描述内容

咨询企业远景的描述主要包括：企业服务区域定位、行业地位定位、业务特色、业务及服务领域、为客户提供的价值五个角度。

#### ● 远景描述结构

按照描述的侧重点和角度分为三种：

##### 1. 侧重从行业地位角度描述型：

从这种描述中可以直接了解到企业在未来一段时间所期望达到的行业地位。这种描述最为常用，19 家企业中有 11 家企业采用这种描述方法，约占有效案例数的 58%。11 家采用此种描述方法的案例中，国内企业占 73%。

##### 2. 侧重从业务特色角度描述型

在远景描述中可以直观的看到咨询企业的核心业务是什么，或者企业的专业特长，以及咨询企业的业务领域范围。

##### 3. 从客户角度描述型

这种描述不同于前三种从咨询企业角度加描述，而是从客户的角度进行描述。它主要是说明咨询公司能为客户企业或咨询公司员工能提供哪些服务和价值，体现了咨询业“以人为本”和“顾客至上”的思想。

## ● 国内咨询企业与国外咨询企业远景描述对比

远景类型	国外咨询企业	国内咨询企业
行业地位	<b>3</b>	<b>8</b>
业务特色		<b>3</b>
客户服务	<b>5</b>	
合计	<b>8</b>	<b>11</b>

国外咨询公司由于规模较大，涉及业务领域较多，倾向于采用行业地位描述法和客户服务角度描述法，而常较少采用业务特色描述法。国内企业倾向于采用行业地位描述法和业务特色描述法。（市场意识比较强，重点强调为客户提供什么价值、帮助客户解决什么问题，而中国企业规模小，更加注重待业地位，抢占一个好的山头）

## 2. 咨询公司业务领域分析

### 2.1 咨询公司业务分类：

- 1、行业性咨询公司：思捷达（通信与高科技）
- 2、专业化咨询公司：翰威特、北京派力、中鼎信、仁达方略。
- 3、其他为综合性咨询公司。

### 2.2 三类公司业务特点分析及比较

#### 第一类：国际最优秀的十家公司：

**服务行业：**10家企业的服务对象涉及各行业，其中3家有核心的服务行业

**核心业务：**有6家将战略咨询作为核心业务，有5家将信息技术咨询作为核心业务，有5家将管理咨询作为核心业务。其中1家以人力资源作为核心业务。没有将投资业务和经营外包作为核心业务的。

**主要业务：**综观10家公司的主要业务，包括了5种业务类型。

#### 第二类：国内最优秀的六家公司：

**服务行业：**5家公司的业务范围包括除政府部门的其他行业领域，只有和君创业为政府部门服务过，有2家公司将通信和高科技行业与产品制造业作为核心服务行业。

**核心业务：**有2家将信息技术咨询作为核心业务，有5家将管理咨询做为核心业务，其中有1家以营销咨询作为核心业务，有4家将战略咨询作为核心业务，有1家将投资服务作

为核心业务。没有将经营外包作为核心业务的。

**主要业务：**综观 10 家企业的主要业务，包括了 5 种业务类型及培训。

**第三类：国内较优秀的九家公司：**

**服务行业：**大多数公司只服务于通信和高科技产业与产品制造业。将通信和高科技作为主要服务行业的有八家，将产品制造业作为主要服务行业的有 7 家。

**核心业务：**有 4 家企业将战略咨询作为核心业务，1 家企业将投资服务作为核心业务，4 家企业将管理咨询作为核心业务，其中包括 1 家以人力资源和组织结构设计作为核心业务的，1 家以企业文化咨询

**主要业务：**企业培训、投资服务被一些企业作为主要业务

**一般业务：**信息技术咨询和经营外包只是作为一般业务。（二、三类公司可以合并起来分析）

### 2.3 三类公司的比较：

**服务行业：**第一类和第二类相似，只是第一类公司服务于各类行业，第二类公司基本上不为政府部门和非盈利机构服务，并且其中都有公司选定某些特定行业作为核心服务对象。第三类公司由于实力所限，大多是选择一些特定的行业服务，主要集中于通信和高科技行业与产品制造业。（反映国内外咨询市场理念的差距，国外机构把咨询当作一项专业服务（保健、预防医学）而国内还处于治病阶段，市场竞争越激励、伤残病人越多越需要咨询非盈利机构和政府部门市场化进程较慢，因而市场的需求相对较少）

**业务范围：**第一类和第二类公司的主要业务都包括了五种业务类型，第三类公司由于能力所限，主要业务不包括信息技术咨询和经营外包，而第二类和第三类公司的主要业务还包括培训；第一类公司的核心业务集中于战略咨询、管理咨询与信息技术咨询，第二类的核心业务除了这三种类型，还包括投资服务；第三类公司的核心业务集中于战略咨询和管理咨询、投资服务，一个突出特点是不包括信息技术咨询。比较三类公司，第一类公司信息技术咨询的能力更强。并且第三类公司有一些集中于管理咨询的某几个领域。

（一说明国内办咨询公司手段比较落后，二是国内客户对管理信息化需求不旺，相当多企业需要的是基础的咨询工作）

可见培训业务是国内咨询公司的一大特点，投资服务是国内咨询业的热点，并且实力越强的咨询公司在信息技术服务方面的能力更强。

## 4. 客户群分析（每单的合同金额：A 类：500-1000 万元

**B 类：50—200 万元**

**C 类：10—30 万元)**

我们对 25 个咨询公司的案例进行分析总结，把所有对象分成三类，A 类代表国际最优

秀的国外咨询公司；B类代表国内最优秀的咨询公司；C类代表国内较优秀的咨询公司。在此基础上把各类咨询公司的服务对象从企业性质、企业规模和实力以及客户的分布区域三个指标来进行分析总结，结论如下表所示：

	客户性质	客户规模和实力	客户分布区域
A类	包括各类企业、政府以及非赢利机构	相当大的部分是世界级的跨国公司，世界500强、财富500强以及全球行业的龙头等。	全球型
B类	主要为各类企业，也包括一些政府机构等	包括大型的国有或民营企业，已经具有相当的规模与实力，不少具有全国行业内的领先地位。如国内500强、上市公司等。还有新兴的成长性企业以及部分跨国公司。	全国或几大主要城市
C类	基本上是各类企业，甚少有政府机构	大中型的国有企业和民营企业，行业内的高端企业，以及一些新兴行业或高科技行业的高成长型企业。	几大主要城市或者集中一个城市

#### 25个咨询公司分类如下：

A类：国际最优秀的10个国外咨询（按国际排名）

麦肯锡咨询公司、波士顿顾问公司、埃森哲咨询公司、科尔尼管理顾问有限公司、翰威特咨询公司、普华永道咨询公司、贝恩国际顾问公司、德勤咨询公司、惠普咨询公司、罗兰贝格战略管理咨询公司

B类：国内最优秀的6个

汉普、北大纵横管理咨询公司、新华信管理咨询公司、远卓管理咨询公司、和君创业咨询公司、北京派力营销管理咨询公司

C类：国内较优秀的9个

上海复斯、上海亚商、中鼎信财务顾问（北京）有限公司、浙江奇正企业咨询有限公司、北京捷盟投资管理咨询有限公司、佐佑人力资源咨询公司、北京海问投资咨询有限公司、仁达方略管理咨询公司、深圳思捷达管理咨询公司。（客户价格承受力影响因素）

## 4. 人力资源现状分析

通过对25家咨询公司的案例分析，可以得出优秀咨询公司在人力资源发展上的一些共同特征。

- ✓ 优秀咨询公司咨询人员学历层次较高，大部分咨询人员毕业于国际、国内著名大学、商学院，取得博士、硕士或者MBA学位，接受过正规、系统的管理学科教育。
- ✓ 优秀咨询公司咨询人员大多具有跨学科、跨行业的知识结构和行业背景，如：通信、IT、软件、电子、自动化、生物制药、金融证券、投资等行业，具体行业根据公司的服务对象有所不同。丰富的从业经验使他们对这些行业有深入的认识。
- ✓ 优秀咨询公司咨询人员大部分曾担任过国内外企业的中高层管理者，具有丰富的第一线管理实践经验，熟知企业的各种实际状况。

- ✓ 优秀咨询公司咨询人员大部分经历过多次大型或者中型企业咨询项目的锻炼，有的曾经在世界著名咨询公司工作多年，拥有丰富的国际国内企业管理咨询经验和实际咨询能力。
- ✓ 优秀咨询公司大多聘用国际、国内著名专家、学者、教授充当兼职或者全职咨询顾问，他们具有深厚理论造诣，是咨询公司的核心技术力量。

## 5. 咨询公司研究能力分析

本部分将从研究团队、战略研究伙伴、出版物、发表文章、组织活动和数据库六个方面来分析 25 家国内外优秀咨询公司的研究能力。研究团队是公司的主要研发力量，是否有专门的研究团队是公司对于研究重视程度的体现。战略研究伙伴是公司借助外力进行研发活动的形式，包括与其它公司合作研究、沿用某一机构研究力量等。出版物和发表文章是公司研究成果的具体表现，直接说明公司研究能力的强弱。组织活动是公司宣传、推广研究成果的一种方式，可以表现公司在某一研究领域的影响力。数据库的建设则说明公司的成果积累。

资料归纳表格如下：

企业名称	研究团队	战略研究伙伴	出版物	发表文章	组织活动	数据库
麦肯锡咨询公司	★★★	---	★★★	★★	★★	★★★
波士顿顾问公司	★★★	---	★★★	★★	●	●
埃森哲咨询公司	★★	●	★★	●	●	★★★
科尔尼管理顾问有限公司	●	●	★★★	●	●	●
翰威特咨询公司	●	---	★★	●	●	●
普华永道咨询公司	●	---	★★	---	★	●
贝恩国际顾问公司	★★★	★★	●	●	●	●
德勤咨询公司	●	---	★★	●	---	●
惠普咨询公司	---	---	---	---	---	★★★
罗兰贝格战略管理咨询公司	●	★★	★★★	●	★	★★
汉普咨询公司	★	---	★	★★	★	●
北大纵横管理咨询公司	●	★★	★	★	★	★★
新华信管理咨询公司	★	●	★★	★★	★	●
远卓管理咨询公司	★★	★★	●	●	★★	★
和君创业咨询公司	★	---	★★	★★	★	★
北京派力营销管理咨询公司	●	★	★★★	★	●	---
上海复斯管理咨询有限公司	★★	---	---	★	---	---
亚商企业咨询有限公司	★★	---	★★	●	★★	★
中鼎信财务顾问(北京)有限公司	●	---	★	★★	●	★
浙江奇正企业咨询有限公司	---	---	★	●	★★	---
北京捷盟投资管理咨询有限公司	●	★★	★	●	●	★
佐佑人力资源咨询公司	---	★★	★	★	●	★
北京海问投资咨询有限责任公司	★	---	★	---	---	---

仁达方略管理咨询公司	★★	★	---	★	---	★
思捷达管理咨询公司	---	---	---	★	●	---

说明：“★”代表有很确切具体的资料，颗数代表量的多少或质的高低；“●”代表没有找到确切具体的资料，但可以找到一些线索证明有相关方面；“—”代表没有找到相关的资料。

### 分析结论：

从资料分析可以看出，一流的咨询公司，不管是国外的还是国内的，都是非常注重自身研究能力的培养的。

1. 对于国外一流的咨询公司，研究团队、出版物、发表文章、数据库等各方面的表现都是非常出色的。

- 麦肯锡研究中心、波士顿战略研究所、贝恩实验室等优异的研究团队，使公司的研发力量非常强大。与此对应的，可能由于大公司本身的研究能力很强，战略研究伙伴的表现不太明显。
- 随之的是大量的研究成果，包括定期出版的刊物如《麦肯锡季刊》、《管理新视野》(BCG)、《翰威特杂志》等，对公司的经验总结丛书如《麦肯锡高层管理论丛》、《科尔尼管理论丛》等，在以及在各类期刊上发表大量的论文。
- 各大公司也非常重视数据库的建立，麦肯锡拥有管理咨询最大的数据库“智库”，其它各公司也都有庞大的案例库、知识库，并且能够建立相应的措施来使用数据库，如埃森哲通过 Lotus Notes 平台建立了全球共享的知识网络，全球 75000 个终端都可以共享数以千计的数据库。

2. 对于国内最好的六家咨询公司，研究能力的表现与国外一流公司比较相似，但在战略研究伙伴上有所差异。

- 都有自己的研究团队，设立了研发部门，进行专项研究并出研究报告。
- 大部分都有战略研究伙伴，其中北大纵横依托北大光华管理学院，远卓与清华大学经济管理学院等高校和研究机构紧密合作，聘请各方面的专家做顾问，新华信与其它咨询公司合作研究，北京派力将前端的市場研究交由市场研究公司进行。
- 有系列的出版物，包括丛书、多媒体培训课程等，如《汉普管理前沿论丛》、《北大纵横管理咨询丛书》、《新华信管理丛书》、《派力营销思想库》、《派力管理思想库》，其中北京派力营销咨询有限公司成立之后做的第一件事就是出版《营销高手实战丛书》，靠其奠定了其在营销咨询的市场地位。
- 在《世界经理人文摘》、《中国经营报》、《中国企业家》、《中国证券报》、“中国管理传播网”等媒体、期刊上发表专栏评论等，做有延续性的分析。
- 组织活动较多，如组织研讨峰会、专家讲座论坛、定期进行专业奖项评选等，年度“远卓论坛”。参加“世界经济论坛”、“中国企业家论坛”等有影响力的活动。
- 有较大的数据库，包括行业数据库、案例数据库和知识管理库等。数据库的来源一是与若干经过筛选的外部情报机构合作，购买其资料库检索权；二是与其他公司交流部分带有行业或领域普遍性的知识模块；三是公司研究人员和顾问将所

有研究成果和项目按一定的标准提交给公司知识库。然后由专门的知识管理人员组织公司的数据知识共享。

3. 对于国内较好的咨询公司，在表征研究能力的各个方面相对国内最好的公司要逊色一点，但是基本上每个公司都有一方面表现比较出色。

- 上海复斯、亚商咨询和仁达方略都组建了较强的研究团队。
- 北京捷盟和佐佑人力资源咨询公司分别拥有清华大学经济学院和中国人民大学这样的战略研究伙伴作为技术背景。
- 亚商咨询和浙江奇正组织了“中国最具发展潜力上市公司 50 强”和“中国杰出营销人金鼎奖”年度评选这样的很有影响力的活动。
- 在出版物方面办刊物的咨询公司有很多，如《中鼎信文集》、佐佑内刊《人为本》、《亚商研究》、《捷盟公司内刊》，同时大部分公司都持续在一些专业网站或报纸期刊上发表文章，但是只有少数公司出版丛书，一般都是企业领导人的个人著作。

#### 结果建议：

咨询公司的研究能力是企业发展壮大的有力支撑。咨询公司正是通过加强研究能力来提高其竞争力，这是国外著名顾问公司能经久不衰，保持旺盛的生命力的要点所在。要做一流的咨询公司，必须重视管理研究，致力于将管理理论和管理实践有机地融合在一起。

国内优秀咨询公司在提高自身研究能力方面做了许多的工作，但是还远远不够。加入 WTO 后，中国本土的管理咨询公司将与国外的咨询机构一起，活跃在中国这个广阔的市场上。我们在发挥本土优势的同时，必须学习和利用国外咨询机构的长处和优势，继续提高本土咨询机构的素质，关键之一就是提高自身的研究能力。可从以下几方面着手。

1. 设立强有力的研究团队。可以在公司设立研究部门，成立研究中心，在大学、研究机构中聘请顾问。也可以进行战略合作，与其他机构进行咨询技能方法等各方面的合作研究。

2. 定期出版研究报告，发表研究论文和出版专著。咨询公司必须总结自己的研究与咨询成果，定期出版研究册子和期刊。将自己的研究成果和结论定期印刷成册，在企业界广为传播。这一方面能宣传咨询公司、提高公司的知名度，另一方面，通过促进和提高企业的业务能力而有力地推动企业的发展壮大，做出咨询公司的贡献。可以采用出版丛书、期刊、公司内刊等各种形式。

3. 以公司的名义发表文章，在媒体上发表言论，在有影响力的报纸、网站上撰写专栏，合作组织或参加有影响力的研讨会、论坛，提升公司在业界的知名度。

4. 研发中心负责公司的产业知识库和案例库等数据库的建设，通过一个较为成熟的数据库平台，实现知识在公司的共享、传播和积累。研发中心广泛系统地收集与公司业务紧密相关的情报信息，建立与国内及国际上各大商务情报中心的密切联系，对来自不同渠道的信息进行深入分析，提升公司在产业领域的把握能力。

## 6. 咨询公司其他经营和服务特色分析

通过对以下 25 家公司的经营或服务特色的分析，可以得出以下结论：

- 1、这些成功的咨询公司的经营、服务特色都是围绕着公司核心能力展开的。一家成功的公司经营与服务不可能见见俱到，只能把公司精力专注一两个领域，成为该领域的领袖。
- 2、咨询公司内部经营上，在公司成熟时期，应该把握制订战略与发展方向和处理日常事务分离。即两条线分开，专人分管，如总裁与总经理分开。
- 3、大多通过与客户建立长期合作关系，获得可持续发展。
- 4、由于咨询工作都属于知识劳动，一些成功的公司推行灵活的工作时间制度，作为其有吸引力的人力资源战略的一部分。
- 5、定位各有侧重，有战略、人力资源、iconsulting、营销等，定位也围绕其核心能力。
- 6、一些公司推出基于实施效果的收费制度，这从心理上给客户以“咨询有用”的宣传作用。但同时给公司经营带来风险。因为咨询方案也许要过一段时间才会见效。
- 7、可以以参与企业内部实施的方式使咨询方案“落地”，这是与国外咨询公司竞争的一个优势。
- 8、可以成立子公司专注于不同的业务领域。

咨询公司可以以出书的方式扩大企业影响，并形成理论体系。

## 7. 咨询公司发展历程分析

### ● 分析目的：

通过从多个角度分析咨询公司的业务、服务区域、人力资源状况以及服务方式等发展历程，研究咨询公司的发展战略。

### ● 分析过程与结论

### 7.1 从成立时间分析：

国外顶级咨询公司成立的时间都在 30 - 90 年以上；而国内的咨询公司成立时间在 4 - 11 年。可以看出国外咨询行业发展较早，咨询行业比较成熟，而国内企业还处于起步发展期。

### 7.2 业务发展情况：

类型	转行咨询企业	创业咨询企业
企 业 名	<b>会计</b> :埃森哲咨询公司；普华永道；德勤咨询公司； <b>其他</b> :惠普咨询公司（科技	麦肯锡咨询公司；波士顿顾问公司；科尔尼管理顾问有限公司；贝恩国际顾问公司；罗兰贝格；北大纵横管理咨询公司；和君创业咨询公司； <b>北京派力</b> 营销管理咨询公司；上海复斯；北京捷盟

	服务)；汉普咨询公司(上市公司作财务审计)；	投资管理咨询有限公司；佐佑人力资源咨询公司；北京海问投资咨询有限责任公司； <b>仁达方略</b> 管理咨询公司； <b>思捷达</b> 管理咨询公司； <b>中鼎信</b> 财务顾问(北京)有限公司(企业策划)；浙江奇正企业咨询有限公司(形象策划)； <b>翰威特</b> 人力资源咨询(保险服务和理财计划)；上海亚商(股评和财务)；远卓管理咨询公司(金融咨询)；新华信管理咨询公司(投资咨询)；
所占比例	5(含4家国外公司)	20(国外6家占30%)
	20%	80%

#### 第一类：转行咨询企业 5 家

这类咨询企业在成立初期并不是从事咨询业务或相关服务，而是从**会计行业、IT行业**和**金融财务行业**等 3 个行业转入咨询行业。其中国外的转行咨询公司大部分都是从会计和 IT 行业转入。而国内的汉普是从财务审计发展到咨询业务。转入咨询的企业的业务目前都发展为综合型模式。

#### 第二类：典型咨询企业 20 家

这类企业中在企业成立初期就定位从事传统咨询服务或与咨询相关服务。其中有 6 家咨询企业在成立初期从事与咨询相关服务，包括 3 家企业策划企业和 3 家从事金融财务信息服务的企业。这 6 家服务企业经过发展有 4 家企业发展成为综合性业务模式，有 2 家企业在原先的业务领域发展成为专业化咨询公司。

### 7.3 规模效益分析：

企业名称	年销售收入	人数(人)	平均销售额(万/人)
波士顿顾问公司	10 亿	2370 (2000 年)	42.2
埃森哲	115.7 亿	70000	16.5
科尔尼	14 亿	5000 (2000 年)	28
翰威特	12.8 亿 (2000 年)	12000	12.5
普华永道	50 亿	32000	15.6
贝恩	4.5 亿	1500 人 (1998 年)	30
德勤	30 亿	15000	20
罗兰贝格	10 亿马克	1700	58.8 马克 = 33 万美元
汉普	2 亿	500	40
北大纵横	2000 万	100	20
新华信	5000 万	350	14.3

### 7.4 人力资源发展情况

企业名称	发展时间	增加人数	年平均增长率(人/年)
麦肯锡咨询公司	77	9000	116
波士顿顾问公司	37	2370	64
科尔尼管理顾问	77	5000	64

翰威特咨询公司	63	12000	190
贝恩国际顾问公司	30	2800	93
罗兰贝格管理咨询	34	1700	50
汉普咨询公司	6	500	83
北大纵横管理咨询公司	7	100	14
新华信管理咨询公司	11	350	31
远卓管理咨询公司	5	70	14
和君创业咨询公司	4	110	27
上海复斯	4	35	8
上海亚商	15	90	6
浙江奇正企业咨询	11	40	4
仁达方略管理咨询公司	8	80	10

从 20 个典型咨询企业中选择了 15 个公司的人力资源发展情况进行对比分析，国外咨询企业的年增长率在 50 - 200 人/年之间，而国内的优秀咨询企业在 10 - 30 左右，国内一般在 10 人以下。可见企业的人力资源的发展速度是随着企业业务规模而成比例。（规模和人员的一些指标与前面因素要进行交叉分析）

## 7.5 服务区域及服务方式的发展

从经分析可知 10 个国际顶级企业的服务区域都已发展成为国际化，而国内企业发展最好的 6 家咨询在不同城市设有自己的办事处，并且围绕这几个办事处向几个中心大城市辐射。国内的咨询企业办事处主要集中在 5 个经济比较发达的城市如：北京、上海、深圳、广州、香港。其次还有：其次为部分北方城市：长春、成都、青岛、大连。

服务方式主要有：专题咨询、顾问式、以及托管和外包等几种。国外企业涉及外包和托管业务比较多，国内企业多以主题咨询和顾问式为主。目前咨询业务中盈利前景比较好的是 **IT 咨询和外包与托管业务**，从国外卓越咨询企业的成功来看，其主要优势主要为：**强大的实施能力**（主要体现在利用 IT 技术固化咨询方案的能力）、**托管客户非核心业务部门能力**，**以及外包私人或企业的某个部门的能力（人力资源、财务、个人理财）** 这些企业有：

**埃森哲**：有 400 名咨询人员常驻杜邦公司，为其管理财政和订购作业系统。英国的 Sainsbury's 签订协议参与其日常的经营与作，时间 7 年标的达 35 亿。1991 年外包业务占埃森哲咨询年收入的 10%。提供 BMP（业务程序管理咨询）提供托管服务，外包客户企业的非核心业务为客户节约大量费用。

**科尔尼**：自被美国 EDS 收购后其 IT 咨询能力大大增强，仅次于 IBM 的全球 IT 资讯服务提供商，在全球支持 220 万桌面系统，管理 46400 台服务器，是许多大公司的 IT 外包商。

**翰威特人力资源咨询**：以其独到的福利待遇咨询成为一大特征，以托管为主，操作客户公司的员工福利计划，并为 1200 多万员工、退休人士及家属提供专业服务。

## 7.6 咨询公司发展战略分析：（用战略地图进行分析，增加时间序列）

“做大”——咨询企业要快速做大，一般从地域和业务上扩大规模。咨询企业扩张服务领域的主要方式是设立多个办事处。成功咨询企业的发展路径一般为：成立—国内设立办事处—国际化—（上市）？。15个国内咨询公司有11个在国内设有办事处，只有北大纵横和远卓咨询在国外设有办事处。10个国外顶级咨询公司都已发展到国际化阶段，目前只有科尔尼和埃森哲成为上市公司。

“做强”——咨询企业通常采取战略联盟的方式，扩大业务规模，提高咨询能力；通过发展衍生业务和改制扩大业务边界，为企业长期发展获得更多的资金积累。其采用的战略措施分为以下三类：

- **建立战略联盟（10个）**：加强咨询效果固化，提高IT实施能力，联盟双方的价值链变得更加完整。

**埃森哲咨询公司**：与微软达成协议共同投资10亿美元，组建Avanade公司提供有关市场营销、业务发展及服务方面的联合计划。

**科尔尼管理顾问**：1995年美国EDS公司收购科尔尼公司，科尔尼公司出现了高速增长（1996年营业额8700万美元，1997年11亿美元），在IT实施方面，全球排名仅次于IBM，位居第二。

**普华永道咨询**：2002年10月1日，IBM以35亿美元收购普华永道咨询公司。并成功赢回了70%普华永道咨询部门去年失去的客户，进入新的发展期。普华永道公司与七大公司保持密切的战略聪明关系，这七大公司涉及软件制造，硬件制造及各种服务部门，它们是EDS、HP、ORACLE、PEOPLESOFT、SUN MICROSYSTEM、SAP、SIEBEL。

**德勤咨询公司**：与Oracle、People Soft、SAP、Auto Tester及SAS Management等众多软件、系统公司之间的通力合作，在系统集成咨询等领域内具有领先地位。

**惠普咨询公司**：2001年7月，惠普于Comdisco(一家为客户提供专业咨询服务的公司)达成收购协议。

**罗兰贝格**：1999年罗兰贝格整体收购了英国战略管理咨询公司IPG，它使罗兰贝格获得了竞争激烈的伦敦市场的综合咨询经验，为其咨询队伍构筑了独特的动力，成为在英国增长最快的战略咨询公司。2000年罗兰贝格和德国顶级的成长风险投资公司BMP联盟（持有对方10%的股票），通过这一理性的决策，该公司增强了它在E\_business世界中的价值链。

**北大纵横**：1999年跟新加坡保得利控股(中国)有限公司合资成立保得利投资顾问有限公司；2000年北大纵横作为第一大股东与北大上市公司青鸟集团成立北大财富网；2001年北大纵横管理咨询公司与志杰科技集团有限公司签署战略合作备忘录进行战略合作；2002年4月北大纵横管理咨询公司和新中大软件股份有限公司结成战略联盟，正式开始涉足IT咨询业。

**新华信**：1996年与美国的WKI咨询公司的合作开始管理咨询业务；

**远卓咨询**：2000年与清华科技园合资设立了北京分公司；与国内著名的IT集成商在北京合资设立“杰代科技”，进入IT咨询业务领域；5月和浪潮国际软件公司高伟达系统集成公司、金威软件技术公司结为联盟；2003年初与仁科软件（People Soft）建立战

略联盟战略。

**上海亚商**：上海亚商集团公司与国内最大的专业 ERP 软件厂商--北京和佳和佳软件公司签署战略合作协议

- **改制**：从私人所有改为合伙人制，或从传统的合伙人制转为股份制，为奇特注入更多的流动资金，增强企业的经济实力。

**科尔尼管理顾问**：科尔尼上市从传统的合伙制管理咨询公司成为上市公司的一部分，合伙人都转变为股东

**罗兰贝格管理咨询**：1987 年德意志银行开始向罗兰贝格注入资本，并最终成为罗兰贝格的股份最多的股东（75.01%）。1998 年，罗兰贝格采取管理层收购的办法收购了德意志银行持有的绝大部分股票，从此公司获得了更大的自主权，公司的各项政策也将完全由公司的合伙人来决定。

**汉普咨询**：2000 年底，亚洲物流向汉普投资 3000 万元港币，占 51% 的股份，而后将其业务和 30 多人的团队注入汉普，增资至 57.1%，成为绝对的控股方，2002 年 3 月 21 日，联想集团宣布入股汉普及其母公司亚洲物流，共同发展中国 IT 管理咨询业务，实现了真正意义的“强强联合”。根据协议，联想将现金港币 5,500 万元及联想现有 IT 咨询业务注入汉普，从而拥有汉普的 51% 股份。

- **发展衍生业务：进行风险投资，成立集团公司**

**埃森哲**：创立高科技创投基金，与创业家们合作，创建具有丰厚经济回报的成功企业，实现产业转型，2000 年投资新兴企业 50 家，超过 2 亿美元。

**汉普咨询**：当前业务主要集中在以下四个方面：标准培训、定制培训、外包培训和案例现场培训。

**麦肯锡**：1937 年成立十年后，调整为合伙制。

**新华信**：2000 年 5 月，新华信兼并南洋林德投资顾问公司进入投资领域；2001 年与新疆天业股份有限公司合作创办了中国第一家有限合伙制风险投资机构。

**北大纵横**：2000 年北大纵横作为第一大股东与北大上市公司青鸟集团成立北大财富网

**上海复斯管理咨询分别**：在广州和西安以直接投资的方式，成立了相对独立运作的子公司——广州振佳网络技术有限公司和西安豪讯网络技术有限公司。致力于培养在网络方案设计和实施方面的核心竞争力，为客户提供一流的系统方案论证、设计、咨询、系统硬件选型、配置、网络工程施工、维护、扩展、应用软件的开发、实施、培训等全方位服务。

（先结构化，然后去整理分析）

## 附录

### 1. 25 个案例

略

## 2. 各分析模块分析框架

- 远景分析框架：

愿景分类	企业名称	远景描述	结构
行业地位 合计：11个 8国内+3国外	北大纵横管理咨询公司	成为中国最受尊重的大型咨询企业。	(手段、时间) + 区域定位 + 行业地位 + 业务类型
	北京捷盟管理咨询公司	塑造中国最受尊敬和信赖的咨询公司	
	北京海问投资咨询	成为中国最受尊重的大型咨询企业	
业务特色 合计：3个国内	远卓管理顾问公司	远卓管理顾问的专业服务队伍长于帮助企业家在传统和新兴领域建立核心竞争优势、完成从传统组织和营运模式向信息时代营运模式的转化、并利用信息技术的强大功能从市场客户需求出发，重构企业的价值链和业务流程。	服务目的 + 业务特色 + 服务领域
客户+企业 5个国外	波士顿咨询公司	帮助领先企业建立和保持竞争优势	为客户提供帮助使客户（企业+客户）获得竞争优势
	罗兰·贝格战略管理咨询	帮助企业获得长期竞争优势是我们的承诺	

- 业务分析框架

行业	资源产业		金融服务	政府机构及非盈利性机构	通信和高科技行业	产品制造业
信息技术咨询 (CRM、SCM等)						
管理咨询	人力资源	1BB 2BB 3BA 4BB				
	财务管理					
	组织结构					
	市场营销					
战略咨询						
经营外包						
投资服务						

- 研究能力分析模块

企业名称	研究团队	战略研究伙伴	出版物	发表文章	组织活动	数据库
------	------	--------	-----	------	------	-----

波士顿顾问公司	有战略研究所，不断创立高级管理咨询的工具和理论	——	定期出版《管理新视野》《公司战略透视》	有	举办了题为《如何实施企业发展战略》的研讨会	有
汉普咨询公司	有专门的研发部门	——	"汉普管理前沿"论丛	有	在光华管理学院发表学术演讲 参加知名论坛	有

● 发展历程分析模型

企业名称	成立年数	业务领域		服务区域			HR 人数		服务方式					规模效益	备注
		成立初业务领域	目前企业业务4类	成立初	现状		创业人数	目前人数	信息服务	专题咨询	顾问式	托管	外包	销售额/人数	重大事件说明：
				业务区域定位	业务区域覆盖4类	办事处									
麦肯锡咨询公司	77年	猎头服务，提供经营方案	综合性	美国东海岸的大城市	全球型	全球44个国家84家办事处	合伙人	9000	++		+				1