

未来的咨询业方向：回归基本

2014-07-30 谢祖墀 管理学家杂志





很抱歉，请在手机微信登录投票

您对下列哪些话题最感兴趣？

如何激励与留住人才

知名企业的战略得失

如何在互联网时代构建品牌

中国当下的企业家和企业家精神

传统文化与中国式管理

管理时尚里的管理智慧

投票已结束

管理咨询行业的历史已经超过100年，最早成立的公司是美国理特咨询公司 (Arthur D. Little, Consulting, 简称ADL)，较正宗的管理咨询开创者是博思艾伦 (Booz Allen Hamilton)，只是两者在今天业界都已经边缘化了。现代管理咨询兴起于20世纪六十年代，出现了两位关键人物，一位是麦肯锡的创始人马文·鲍尔 (Marvin Bower)，另一位是波士顿咨询 (BCG) 的创始人布鲁斯·亨德森 (Bruce Henderson)。亨德森是第一位将新颖的战略理论带进商界的人。他提倡的经济曲线、BCG矩阵等思想框架，在当时推动了管理咨询的新浪潮，客户蜂拥而至。他们请教BCG的顾问们他们所遇到的最困难、最棘手的战略问题，而BCG的顾问们往往有效采取了“原始原则的难题解决方式” (First principles problem solving) 来为客户进行咨询。即，顾问们重视花时间理解和分析客户所面临问题的本质和复杂性，从而提供定制的解决问题的方法。20世纪七十年代，全球正经历着大萧条和石油危机等一系列社会及金融问题。在BCG的带领下，麦肯锡、博思艾伦、贝恩等国际咨询公司正是在这个时期得到蓬勃发展，这是管理咨询行业所经历的黄金时代。

到20世纪八九十年代，随着世界经济格局趋于稳定，许多企业开始在规模上因过度发展变得臃肿，尤其是跨国公司的全球化业务拓展需要剧增，咨询行业在某种程度上被“锦上添花”，为了满足需求而开始扩容。各样的方法论开始融入咨询行业，咨询项目的具体内容开始更趋向于建立在一些经验上的理论上，并且开始模块化。伴随着IT的高速发展，咨询行业开始为企业追求所谓的最优化、标准化和精益生产等，但是与此同时，实践性创造力也逐渐丧失。顾问公司不谋而合地大量建立标准的模板，因这些流程再造的项目的规模通常比传统战略项目较大，顾问公司开始亦发现这类业务比较容易赚钱，大力向模块化倾斜，此时亦是咨询行业“工业化”的开始。

逐渐地，咨询公司与咨询师分成两大类：建筑师（Architects）类型的咨询顾问主要是为客户构建未来，解决最棘手的问题。他们较多依赖原始的解决难题的方法为他们的咨询手段，而创新往往是他们研究的主题。建筑师型的思维是非线性、多维、跳跃性的。而木匠（Carpenters）型咨询顾问主要为客户在现有的平台或基础上进行优化，他们不具有很大的突破性做法，但出色的木匠会尽力去精雕细琢，他们擅长依赖过往已证实可行的经验和方法论来进行工作。木匠型顾问的思维往往是线性、单维和迭加的。咨询行业之中的建筑师越来越多被木匠取代，真正的创新思维被日渐削弱。

20世纪九十年代初，中国正值改革开放的鼎盛初期，咨询业作为新兴行业进入中国，许多国际咨询公司将其传统的工作方式移植到中国，某种程度上与中国商业环境有脱节，不符合中国特色商业社会的实践，其解决方案的模块化及工具化的劣势在中国更加突显。咨询公司在中国遇到的问题主要是因为特殊的国情以及环境的快速转变。中国经济发展和商业环境在其发展过程中有其特殊性和时代性，对于咨询行业而言，在这个过程中产生了不少机会，同时咨询业者在这一时期为了契合中国企业的特点和需求努力改进，但长期以来所积累的弊病如解决方式的程序化和模块化并未有太大的改观。能否解决企业面对的棘手问题，能否真正为企业战略以及实施找到方法，都是对管理咨询公司严峻的现实问题。

“颠覆式创新”理论创始人克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）于2013年10月《哈佛商业评论》上发表了一篇有关管理咨询行业未来发展趋势的文章。它备

受咨询业从业者的重视，一部分人或咨询者甚至用它的内容来证明自己的战略是对的。克里斯坦森预测：咨询业未来将发生行业整合，尤其是行业中的一线咨询公司。过去两年在咨询行业里的确发生了两件较大的并购案，一些舆论即判断这是全球咨询行业整合的来临，其实未必。摩立特（Monitor Company）是因为自身的经营不善而导致破产，而博斯被出售主要缘于现任CEO和高管对于行业趋势的判断。相反，在全球特别是中国，不少小型咨询公司不断涌现，在一些特定的专业范围内，如互联网、高科技等方面有出色能力，这些公司中的优秀领导者将有望成为咨询界的新锐。

近年来，由于全球化发展的加速，高科技、互联网的兴起改变了许多行业，这既是机会也是挑战。无论在什么行业，CEO们都在问一些看似基本的问题：我们的企业应该如何改变？我们的业务模式应该如何调整？我们的竞争对手到底是谁？他们在做什么？我们的组织和文化应该如何调整？

在新形势下，咨询业者必须掌握未来趋势，用前瞻性的眼光去领悟新事物、新模式，挑战旧有理论和思维。未来趋势必然是非线性、跳跃式、多维、不确定和快速变化的，企业所面临的挑战也不再是过去的方法论和模块可以解决。眼下咨询公司最重要的是具备解决难题的能力，契合企业的需求，遵循咨询工作的本质，凭借专业的智力资源，找出根本的问题所在，帮助企业解决最棘手问题，为企业带来实际价值，这是工具化、模块化的木匠型公司所做不到的。从企业的角度出发，回归基本的咨询公司才是咨询行业价值观的诠释者。 i

【来源】《管理学家》杂志2014年06月刊

管理学家杂志 微信平台 ID:manamaga

【乐分享】喜欢本文请点击右上角按钮分享到朋友圈

【新关注】点击标题下方的"管理学家杂志"快速关注



微信扫一扫
关注该公众号