

亚布力观点 | 管理咨询的启蒙

2015-01-16 谢祖墀 高风咨询公司



专栏 | COLUMN

中国管理咨询发展现状



文 | 谢祖墀 高风咨询创始人兼首席执行官

作者简介:

作者为高风咨询公司创始人兼首席执行官，高风咨询公司立足于大中华区的全球战略和管理咨询公司。

高风咨询公司

管理咨询行业发源于美国，已有一百年的历史。咨询貌似简单容易，因它表面的成立逻辑看似简单、直接。如果我们在某个领域有相当的经验，有企业或客户有咨询需求，那我们便成立咨询公司，想赚点钱那不是简单了当吗？

在过去一百年里，的确有无数的人进入了咨询行业，当起顾问来。在日本，美国等西方国家非常普遍，不少人也做得不错，在他们的专业领域里很有贡献，比如一些著名商学院的教授。但是这些以个人为主的咨询顾问无法将业务规模化，无法成为在全球都很有份量的咨询公司。在咨询公司层面，历来也有不少的公司进入这个行业，但很奇怪的是，近30年来能够持续发展并在全球内有巨大影响力的咨询公司，翻来覆去都只是寥寥可数的那几家。我在这里所指的是以战略、组织为主的咨询公司，因这些咨询公司为顾客所解决的问题往往是较为高端、复杂和影响较大的。其他一些以解决运营流程问题或IT为主的咨询公司也有一部分规模相当大，但对企业界它们的影响力不及前一种咨询公司大。

那么咨询公司能持续发展和成功的根本原因是什么？在上期的《亚布力观点》专栏内，我已提出来管理咨询公司的核心是价值观。而咨询公司的领导者就是价值观的建立者、布道者和维护者。这貌似简单的工作实际上是很艰难的。由建立价值观到不断不倦的布道和维护，这不是一般人愿意去做和能够做得到的。也正因此，能长期做到这一点，成为了那些优秀咨询公司赖以成功的基本原因。

故此，伟大的咨询公司都有一个共同点：**它们都经历过一个长时间、深入的启蒙阶段。它们的启蒙者往往就是它们在关键阶段发展时候的领导者。他们除了领导公司的业务之外，更重要的将适当的精神、价值观和文化植根在公司内部。**

毫无疑问，管理咨询界内最有影响力的启蒙者是麦肯锡公司的Marvin Bower。Bower先生于1933年加入麦肯锡公司，从1950年至1969年担任该公司的全球董事总经理（即CEO），直至1992年才退下来。虽然麦肯锡公司是由一名叫James O. McKinsey的先生所创立，但他所成立的公司只是一家小型的工程和会计公司。在他逝世之后，Marvin

Bower

将麦肯锡打造成为一家专业的咨询公司。他把客户的利益永远凌驾于咨询公司之上，认为咨询是一种业务（practice）而不是生意（business），而麦肯锡是“The Firm”（事务所）而不是一般的“company”（公司），员工是staff而不是雇员（employees）。

我非常幸运，1988

年加入麦肯锡美国旧金山办事处的时候，虽然当时Bower

先生已经退了休，但他仍然到处对麦肯锡的内部人员孜孜不倦的宣扬麦肯锡的价值观和专业态度。二十几年了，他当时所讲的东西许多我还能记得。其中一个案例特别记忆犹新。当时，

Bower

先生回忆了当年麦肯锡在澳大利亚的工作。开始的时候，他们有数位合伙人到当地开发业务。

不旋踵，公司从美国派遣一位很资深的合伙人去接替当地业务，他就是著名《追求卓越》（In Search of Excellence）一书的作者之一——Bob Waterman先生。当Waterman

到任之后不久，其中一位客户跟他表达了对麦肯锡工作的不满。Waterman当时就承诺为该客户重新将项目做一遍，不额外收费。这种决定和信心，就是由麦肯锡的核心价值观所驱使的。

Marvin Bower

建立了麦肯锡的价值观，不断和不倦地在公司内部宣传布道。当他发觉公司内部有人不遵守既定的价值观时，他会对那些提出直接的警告，无论他们的职位高低。可以说没有Marvin Bower就没有麦肯锡，他也为管理咨询行业设定了行业标杆。

在国际上与麦肯锡齐名的波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group）也有两位重要的启蒙者。它的创始人Bruce Henderson于1963年创立了BCG。

BCG的品牌迅速打响是透过他的几篇具有影响力的文章，一是“经验曲线”（Experience Curve）的概念，另一篇是介绍BCG矩阵（Growth Share Matrix）的理念。这些文章为当时的美国商界提供了创新的思维方式，受到很大的欢迎。BCG能够迅速崛起，Bruce Henderson的功劳十分显要。

BCG也有一位类似Marvin Bower的人，他是John Clarkeson。他是BCG从1985年至1999

年的CEO。我在BCG的时候就是他当CEO的时代。在与合伙人沟通时，他几乎不太讨论公司的财务表现，而主要选择一些与价值观相关的议题重点的沟通。我记得有一次全球合伙人的会议上，他提“领导力”作为演讲的主题，非常精彩。在他的任期内，BCG的收入从1980年代中期的最低点迅速上升，至他退休还是持续的向上升。John Clarkeson在BCG的地位就犹如Marvin Bower在麦肯锡的地位，也就是BCG的精神启蒙者。

BCG

是第一家在中国内地建立了官方批准办事处的国际战略咨询公司。那是在1993年1月的上海，我很有幸成为当时团队队员之一。BCG中国业务的启蒙者是郑力行先生（Bob Ching）。郑先生是BCG很资深的合伙人，出生于上海在台湾长大，在美国的大学和研究院读书，后来被Bruce Henderson聘请进入BCG的波士顿办事处，历任旧金山和东京办事处资深合伙人，是华人在全球管理咨询行业的先行者。郑先生文质彬彬，学识丰富，并且对咨询工作的本质有着透彻的理解。他经常与后辈交流他的咨询经验和观点。在他的启蒙下，BCG在中国的业务迅速发展，为今天的地位奠定了基础。

优秀的咨询公司都有其启蒙者，而启蒙者最重视的是咨询公司的价值观和文化。这些软性的因素对咨询公司的持续发展起到了最决定性的作用。这些启蒙者所做的事，看起来很容易，但实践起来却很艰难，但他们却坚持履行。他们的工作和贡献应当值得我们的学习与敬仰。

高风咨询公司

北京办事处

电话: +86 10 8557 0676

传真: +86 10 8557 0670

邮箱: info@gaofengadv.com

香港办事处

电话: +852 2588 3554

传真: +852 2588 3499

邮箱: info@gaofengadv.com

上海办事处

电话: +86 21 5117 5853

传真: +86 21 5116 6899

邮箱: info@gaofengadv.com

更多资讯欢迎访问以下平台:

高风微信公众平台号: Gaofengadv

高风官方微博: 高风咨询公司

高风官网: www.gaofengadv.com



微信扫一扫
关注该公众号