

# 亚布力观点| 管理咨询：建筑师 VS 木匠

2015-01-29 谢祖墀 高风咨询公司

咨询是一个很笼统的名词，涉及的范围很广：战略咨询、组织咨询、运营咨询、IT咨询、人力资源咨询、培训咨询，甚至于很具体的，比如KPI、平衡积分卡咨询，采购咨询，品牌咨询等，包罗万有，热闹非凡。

在本质上这些不同类别的咨询领域究竟有何不同之处？简单来说，是它的内容。就如其名，战略就是与企业战略相关的；运营是企业运营、流程等相关的；人力资源是与人力资源相关的。这是一般人定义不同咨询类别的做法，简单明了。但这样的定义不能将不同的咨询公司所做的事情与它内部的管理和人才制度直接说清楚，我们有必要从另外的角度来识别咨询公司的种类。

简单地说，管理咨询工作可以分成两大类。**第一类我称之为“木匠”的工作。木匠型的咨询顾问擅长在客户现有的平台上进行优化。典型的木匠型工作包括为客户提供管理流程的重组、IT规划和实施、供应链的重组、采购效益的改善、KPI的建设和人力资源绩效评估等，一般较为线性，问题的维度少、模块化程度高，此类工作对咨询顾问的要求更多的是效率和重复性。**他们向客户推销的手法往往是通过某些工具，比如平衡积分卡、流程再造等，或者以以往类似的项目经验作为基础。这些顾问往往会跟客户说：“我曾经多次跟其他客户做过同样的项目，我很有这方面的经验，所以我能帮助你。”一种线性的思维、线性的销售方法和线性的交付方法。

**另一类咨询顾问我称之为“建筑师”（或“构建师”，英文是Architect）。与木匠型的咨询顾问不一样，建筑师型的顾问为顾客解决未来的问题，而未来的问题往往牵涉客户的战略、组织和转型的重要领域。好的建筑师型咨询顾问往往着眼于未来，亦不会忘记过去和当下。他们的思维方式是非线性的、多维度的。他们知道对于客户来**

说，未来无论是机遇或威胁，往往取决于企业领导者对未来一些重要拐点的预测和掌握。他们为客户解决问题的方式，往往是一种思维方法，而不是一套现成模块。

建筑师型的咨询顾问通过对客户问题的战略性考虑和处理方法得到客户的信任。一方面是通过对一些重要议题和趋势的理解，另一方面（也许是更重要的）是一种从内心渗透出来的战略思维能力。他们的本质是创造性的，往往能跳出传统思维和考虑框架，但同时具有足够的分析能力并擅长归纳和总结。

所以管理咨询是有多种的，不能简单概括。木匠型和建筑师型的咨询公司因为工作的本质不一样，以至于整个公司的文化、管理机制、培训和所招聘的人才都不一样。有志加入管理咨询行业的年轻人要很小心，要依照自己的兴趣、能力和职业生涯规划来选择哪一类型的咨询公司。

当然，木匠型和建筑师型的咨询公司之间是没有高低之分的，它只是一种分工的方法。总地来说，建筑师型咨询公司人均创造的价值会比木匠型的要高，甚至高出很多。这是因为要解决的问题不同，供求关系不同。在木匠型的公司内可以有很好很优秀的木匠，能为客户精雕细琢地做出很好的产品。当然很多水平很一般的木匠亦存在。同样地，在建筑师型咨询公司里面亦各有长短，优秀平庸兼备。优秀的顾问往往可以得到客户的信任，能维持和发展长期的关系。平庸的顾问就只能昙花一现，很难长期做下去。

相比西方市场，中国的管理咨询业发展得比较晚，所以一开启的时候，国外咨询公司在数年之间就一窝蜂地涌入中国市场，包括不少木匠型的公司和一些自称为建筑师型的公司。面对巨大的潜在市场，这样的蜂涌现象本来是无可厚非的。但问题在于，当时许多中国企业客户只是初期接触管理咨询行业，对其了解不深。在一些所谓国际品牌的咨询公司面前，他们没法分辨出木匠和建筑师。他们会认为某某国际品牌的知名度很高、广告很多、规模不小、“我听过”，那么这些公司就能帮我解决难题。在颇长的一段时间里，不少木匠型的公司被邀请去竞标战略和组织的项目；反之亦有不少建筑师型的公司被邀请去竞标IT、流程的项目。咨询公司也不管，总之有客户叫就去试试。这种跨界经营和工作错配的情况往往成为咨询公司无法达到客户要求的原因之一。“洋咨询，水土不服”的一个原因（但不是最普遍的原因）也正是如此。

客户对咨询公司的需求都是有时代性的。二十世纪六、七十年代BCG 的崛起是战略咨询萌发的第一波，到了九十年代初期，麻省理工教授Michael Hammer 发起了流程再造浪潮，木匠型的咨询公司腾空出世，包括他自己成立的CSC Index 咨询公司，当时在商界里倍受重视。过去五到十年有一个“规模重要论”在西方咨询界出现，一些咨询公司领导者认为咨询公司的规模是最重要的成功因素，所以开始追求更大的规模。背后的含义就是要走向效率和重复性，而它的背后就是向木匠型公司的方向倾斜。某些西方学者更提出了大型咨询公司正在整合，咨询行业更会集中的言论。

可是，全球商业社会却进入了一个快速、变化多端和超越物理界限的世界。移动互联网的崛起、第三个工业时代、全球化和本地化的博弈和并存，让许多企业的领导者都要考虑未来的关键问题：战略、业务模式、生态系统、组织形态、思维方式以及文化调整，甚至于彻底颠覆，然后重塑。

这些问题都不是木匠型的咨询公司所能解决的，无论他们的规模有多大。当下，客户需要更多建筑师型的咨询顾问来解决最为棘手的问题。在这样的环境里，能做到出色的建筑师型的咨询顾问并不容易，亦只有少数人可以长时间持续做到。但对那些能做得到的顾问来说，规模并不是最重要的条件，他们追求的是真正为客户解决最棘手的问题，建立和宣传适当的管理理念，建设优秀的团队和传承咨询事业。做到这些的关键则是态度和追求，而他们所创造的就是The Power of Pull（吸引的力量）。

---

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](mailto: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](mailto: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](http://www.gaofengadv.com)