



亚布力专栏管理咨询正在被颠覆吗？

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/16/%e4%ba%9a%e5%b8%83%e5%8a%9b%e4%b8%93%e6%a0%8f%e7%ae%a1%e7%90%86%e5%92%a8%e8%af%a2%e6%ad%a3%e5%9c%a8%e8%a2%ab%e9%a2%a0%a6%86%e5%90%97%ef%bc%9f/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/author/vivianyang/>)

来源：亚布力观点 作者：谢祖晖 2015-7-15



此图片来自微信公众平台
未经允许不可引用

以颠覆式创新 (Disruptive innovation) 成名的哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen) 和其他两位作者 (蒂娜·王 Dina Wang 与德里克·范·贝尔 Derek van Bever) 于美国《哈佛商业评论》2013年10月份发表了一份名为《在颠覆边缘的咨询行业》(Consulting on the Cusp of Disruption) 的文章。这篇文章提出了管理咨询行业正在被颠覆的观点。在当时此文章受到了不少人的关注。一部分人在评论，而一些咨询公司的某些高管更用了此篇文章的某些论点来证明他们正在部署的行动是正确的。

现在，我们可以回顾一下究竟克里斯坦森教授等人的预测是否成为了事实。

毫无疑问，互联网的普及和大数据的繁衍让许多原来的简单咨询工作边缘化了。原本为客户收集数据和分析数据的所谓咨询工作 (更多是市场调研) 已没有前互联网时代那么关键。

除此之外，还有什么改变？

文章提到在传统的战略咨询公司里，传统战略的工作已由30年前的百分之六七十，下跌到百分之二十左右。从此，某些从业者就推断了咨询行业必须向规模化方面发展，因只做“战略”工作并不够吃。而文章里二位作者提出了“咨询行业将面临整合 (consolidation)” 的观点，意即在咨询行业的顶层竞争者里，将会有数目的减少，一部分公司将会变得更强大，而一部分则会被兼并。这种说法在当时是非常流行的，因为德

勤 (Deloitte) 刚购买了摩立特 (Monitor)，而差不多时间，普华永道 (PwC) 和博斯公司 (Booz) 合并的讨论正在积极进行。诸如罗兰贝格等中型的咨询公司不断有出售的传闻。于是简单的判断了咨询行业正在整合，“大鱼将会吃掉小鱼”，规模化是咨询公司持续成功和发展的不二法则。更具体地说，以会计出身的“四大”将会继续购买其他“传统”管理或战略咨询公司来壮大自己在咨询业的地位和能力。

事实是这样吗？其实在2012年摩立特公司的财政已经出现问题，不能支付合伙人奖金和其他费用。最后它破产了，而德勤则将它在被破产情况下收购过来。可以说，这项兼并案的主因是摩立特的自我经营不善，而不是单纯因为兼并后 (可能) 带来的价值所驱动。而普华与博斯的交易，因我以前在博斯工作，不宜评论。不过，在此交易 (于去年执行) 之后，国际管理咨询行业并没有新的重大兼并案。

个人认为，上述的两个案例应属例外，每一案例有其独特原因而让购买与卖出的双方有足够的原因进行交易，而这些原因却与整个咨询市场的基本趋势，并无巨大吻合之处。

在某些所谓咨询公司的掌权人心目中，他们以为一家咨询公司能持续成功主要透过规模和工业化。亦即是规模要大，资源要多，而赚钱的最有效方法就是以工业化的手段提升效率。

某些以会计出身的“咨询公司”以为收购了“战略咨询公司”可以让它们对客户心里的定位可以提高。当然，这些想法不能说完全合理，但它却并不是完全合理。规模和效率是好的，但他们却不是咨询的核心。作为一家综合性的咨询公司 (general management firm) 不能太小，但也不一定是“越大越好”。一般来说，能达到某种“临界规模 (critical scale)”就可了。至于效率方面，咨询公司做事当然应该要有效率，但却不能为有效率而忽略了咨询工作的质量和为客户产生的影响。

事实上，咨询行业的并购并不是什么新事，亦不值得一些观察者的高调评论。我记得在八十年代末，当时一家以作战略为主的咨询公司 The Mac Group 与另一家以做运营为主的 Proudfoot 公司合并了。理由很简单，就是做战略的和做运营的合在一起就能为客户进行“从头到尾”的一条龙服务。照他们的说法，这是“客户所想要的”。但是否是客户所需要？但后来事实却告诉我们合并后的双子座 (Gemini) 公司并不成功，后来被打包出售，变成了一家以IT为主的咨询公司。可以说结果与原意有很大的差别。

规模、效率、工业化在一个比较固定、静态的商业环境可能还有点存在之道，可是全球的商业环境已经进入了一个新的“新信息时代”，商业环境正在发生巨大和急速的变化。许多所谓的市场的原则和真理正在遭受多方面的挑战。企业家们一方面对未来的机会很有憧憬，但同时亦非常困惑和不知如何是好。许多企业家都需要内、外界高手协助，好的咨询公司和咨询顾问必须具备在此种大环境下为客户们解决他们最重要、最棘手的问题的能力。这需要真正的思想领导者 (thought leaders) 和难题解决者 (problem solvers)，而这些能力并不是一般只顾规模、效率、模块化和工业化的咨询公司所能做到的。

克里斯坦森教授所说的战略咨询项目在传统战略咨询公司的比重已大幅下降。我不知道他的数据的可靠程度有多少，但我觉得假如他们将问题变成与CEO议程 (CEO Agenda) 相关的咨询项目比重在传统战略公司有较大的改变 (下降)，我想答案会是一个大的NO！

高风咨询公司
北京办事处
电话: +86 10 5650 0676
传真: +86 10 5650 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 8013 7999
邮箱: info@gaofengadv.com



此图片来自微信公众平台

未经允许不可引用

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

“CHINA'S DISRUPTORS” PUBLISHED ON JULY 14TH IN THE UK AND THE US ([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/07/15/CHINAS-DISRUPTORS-PUBLISHED-ON-JULY-14TH-IN-THE-UK-AND-THE-US/](http://www.edwardtseblog.com/2015/07/15/chinas-disruptors-published-on-july-14th-in-the-uk-and-the-us/))
BOOK EXCERPT: CHINA'S DISRUPTORS: HOW ALIBABA, XIAOMI, TENCENT, AND OTHER COMPANIES ARE CHANGING THE RULES OF BUSINESS ([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/07/19/BOOK-EXCERPT-CHINAS-DISRUPTORS-HOW-ALIBABA-XIAOMI-TENCENT-AND-OTHER-COMPANIES-ARE-CHANGING-THE-RULES-OF-BUSINESS/](http://www.edwardtseblog.com/2015/07/19/book-excerpt-chinas-disruptors-how-alibaba-xiaomi-tencent-and-other-companies-are-changing-the-rules-of-business/)) >

PAGES

Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)
China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)
The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)
方向：中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%98%b9%e5%90%91%ef%bc%9a%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%e4%b9%a0%e4%bb%80%e4%b9%8b/>)
跨越：中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e8%b7%a8%e8%b7%83%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%8b%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%8d%81%e5%b9%b4/>)
About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)
Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

ARCHIVES

September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)
August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)
July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)
June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)
May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)
April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)
March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)
February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)
January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)
December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)
November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)
October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)
September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)
June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)
May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)
April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)
March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)
February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)
January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

CATEGORIES

Uncategorized (<http://www.edwardtseblog.com/category/uncategorized/>) (101)

WORDPRESS

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)
WordPress (<http://wordpress.org>)

SUBSCRIBE

Entries (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)
Comments (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)

PAGES

About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)
Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)
China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)
The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)
方向：中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%98%b9%e5%90%91%ef%bc%9a%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%e4%b9%a0%e4%bb%80%e4%b9%8b/>)
跨越：中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e8%b7%a8%e8%b7%83%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%8b%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%8d%81%e5%b9%b4/>)
Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

ARCHIVES

September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)
August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)
July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)
June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)
May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)
April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)
March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)
February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)
January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)
December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)
November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)
October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)
September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)
June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)
May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)
April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)
March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)
February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)
January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)

Entries RSS (Really Simple Syndication) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)

Comments RSS (Really Simple Syndication) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)

WordPress.org (<https://wordpress.org/>)

Edward Tse



(https://twitter.com/Edward_Tse)



(<http://cn.linkedin.com/pub/edward-tse/16/519/8a9>)



(<mailto:info@gaofengadv.com>)