



Edward Tse's Blog (<http://www.edwardtseblog.com/>)



亚布力专栏 | 一位管理咨询启蒙者的教诲

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/30/%E4%B8%80%E4%BD%8D%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%92%A8%E8%AF%A2%E5%90%AF%E8%92%99%E8%80%85%E7%9A%84%E6%95%99%E8%AF%B2%E4%B8%A8%E4%BA%9A%E5%B8%83%E5%8A%9B%E8%A7%82%E7%82%B9/>)

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

来源：亚布力观点 September 17, 2015



今年是波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group，简称BCG）创始人布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）先生100年诞辰之际。众所周知，BCG是当今全球顶尖的全球化管理咨询公司之一，与麦肯锡公司（McKinsey & Company）齐名。在世界商界里，拥有超前的定位和良好的声誉。

亨德森在1963年成立了BCG。当年他是美国波士顿Safe Deposit & Trust公司新成立的管理咨询部的唯一雇员。亨德森迅速将一些当时极具创新的经营理念“智力资本”（intellectual capital）以“BCG观点”小单张的形式向外界介绍。

经过了近50年，“经验曲线”或“波士顿矩阵”等来自于亨德森指导下的BCG所创造的概念在学术和商业界已深入人心。他的一句名言，在今天来说还是有相当的道理。“虽然大多数人都了解一阶段效应（first-order effects），但很少有人能很好地处理二阶和三阶效应（second- and third-order effects）”。不幸的是，几乎所有有意愿的问题都在四阶段效应和更高层次的地方（fourth-order effects and beyond）。”在今天我们的咨询工作中，这句话的意义和适时性仍然很高和极为重要。许多咨询公司或个别咨询顾问在为客户解决问题并没有充足意识到问题的识别，而最终未能改善为客户更深层次地了解与解决问题。

亨德森另外一大贡献是在BCG里建立了一套“院校式的”（collegial）和非官僚式（non-hierarchical）的公司文化和风格。这种文化孕育了一批相互承诺和独立思考的思考者。这种文化的建设在当时世界和商界都是走在前沿，为其它从业者给予指导的作用。在公司里，亨德森是启蒙者，他将他的理念不断地向全体BCG员工灌输，他想着重点放在如何让咨询顾问工作为客户起作用同时对对社会有贡献。

亨德森在1970年代写的“给新人的建议”用提问的方式提出以下议题：“从某种意义上，咨询顾问的角色很矛盾。咨询顾问需要为同样聪明且对问题有更深入广泛的经验的客户提供建议，然而他又不需要是任何方面的专家，那么怎么定义咨询顾问的价值所在呢？”这是我们至今都必须关注的课题。

很可惜，我进入BCG时亨德森先生已经退休，我无缘直接听到他的教诲。当然当时公司里许多资深合伙人们都与他工作过，对他有极大敬佩。BCG最资深的华裔合伙人，亦是中国业务的开拓者和领导者郑力行先生（Mr. Bob Ching）是亨德森聘请的，开始就在波士顿工作。一脉传承，郑先生传承了亨德森给予BCG的中心思想。作为郑先生当年团队里的一员，我从他那里学习到亨德森先生传承下来的精神。

亨德森是管理咨询业的一位伟大的启蒙者，为咨询行业的从业者提供了重要的精神领导。与他齐名的亦为咨询行业做出了巨大贡献只有麦肯锡公司的马文·鲍尔先生（Marvin Bower），一位在纽约市，一位在波士顿，都是美国东部的精英。一家公司像一支管弦乐队，一家公司却像一支爵士乐队，表面风格为不太一样，但公司内部的理念、价值观和对客户的承诺和承担是大概一致的。尽管到了中国后，连最杰出的咨询公司都不能逃脱“越越非为”的诅咒，像鲍尔、亨德森等咨询业的启蒙者都是划时代和值得我们深深地尊敬的。在今天亨德森先生的100岁诞辰之际，我想向一位伟大的启蒙者寄上我崇高的敬意，我将亨德森先生的《给新人的建议》翻译并转登于此。

从某种意义上，咨询顾问的角色很矛盾。咨询顾问需要为同样聪明且对问题有更深入丰富的经验的客户提供建议，但他又并未是一切无所不知的。那么怎么证实咨询顾问的价值所在呢？

咨询顾问可以是一名专家，如果是这样的角色，这要求他比客户在更微观领域上做到掌握的知识更加精通，否则在权威上无法胜过从业经验更加丰富的客户。

咨询顾问也可以在决策过程中充当顾问和提供建议的角色，如果这样，就要求咨询顾问同时预备心里治疗师的专业知识，他只需要掌握特定的领域内某种特殊的专业技能。

作为咨询顾问，最通常需要扮演的角色是辅助人员。这与上面提到的角色并不相悖，但仍有一些不同的地方需要加强。

所有的公司拥有自己的人才，其中很多都出类拔萃，但没有一家公司会雇佣能解决任何问题的备用人员，这也是咨询业的用武之地，咨询顾问可以填补公司内部无法弥补的人才缺失。

从定义上，这意味着咨询顾问最主要的用途是处理临时性偶然发生，并不常见的问题。外聘顾问在问题定义不明且有政治敏感性时也非常有用，因为正确的决策在此时非常重要，外聘顾问能够处理困难、重要和敏感的问题。

减轻客户的顾虑和犹豫是咨询顾问天生的职责。下面列出顾虑和不确定性最高的，也是最能聘用咨询顾问的情形。

如果将上述观点作为我们的出发点，对问题的定义又会变得至关重要。

因为如果对问题的定义不正确，那么即便完美地解决了问题，可能客户还是会觉得没有得到想要的回答。

如果对问题定义不恰当，那么我们也无法解决问题。

定义问题的能力是检验咨询顾问职业能力的重要标准。相比公司内部人员，外聘顾问通常能更准确地发现问题所在，其原因在于他并不会受到客户以往观点的影响。

如果问题无法进行研究，那么咨询顾问定义完问题后任务就完成了。一般只有专家或者心理治疗师能这么做，这对BCG之类的公司是不适用的。

可研究的问题通常通过团队解决，数据搜集与分析要求不同的技能以及各个层次的经验，团队可以最好地满足这些要求，通过团队成员间的口头讨论和对可能的假设的分析测试，往往能够对复杂问题产生深刻的见解。

好的研究远远不限于使用人才和常识解决问题，在开始阶段，一定要提出一组可被探究的假设，否则杂乱无章的大量数据无法被很好的利用。这些开始阶段提出的假设通常在研究的过程中会被推翻，并被新的假设代替，但即使这样，也一定要严格遵循假设，搜集数据，分析，验证，重新假设的顺序。

要做到这些，出色的沟通和听取信息的能力必不可少。我们的顾客会根据一些假设和概念开始自己的分析，我们则需要充分理解这些并详细地反馈给客户，否则客户会认为我们并没有搞清楚状况。此外，我们不能排除任何可能出现的与问题相关的信息，而且必须阐明表达我们的假设。

最后，我们必须有能力，通过一些步骤，引导客户从开始的自身认知转变到我们最终得出的研究结论上。这需要咨询顾问感同身受的去阐述，同时具备成熟的讲授技巧。

当咨询任务成功完成，其成果不仅仅是产品，而是客户获得新的见解并采取必要措施实践这些观点，敏锐觉察到观点带来的新的问题和机遇也同样重要。

如果我们的客户没有实施这些新的观点，那么我们的咨询任务已经宣告失败。我们的职责就是看到我们的观点得到了实践，不论是通过客户还是我们自己。

一名咨询顾问的表现很大程度上取决于他是否将概念发露至客户对世界的认知之外。这并不是仅限于专家研究的领域，恰恰相反。这是对很多互相影响的因素相互联系方式的独到眼光。这种独到的眼光不能仅仅是意识层面，而要能充分量化相互作用的影响，以便预测关系改变将会产生的结果。

由于身处多元化的环境中，且处理的是关系而非技术，因此咨询顾问拥有得天独厚的拓展思维的机会，这种对概念的掌控能力或许是咨询顾问真正职业能力的本质属性。

成功的咨询顾问首先是具有洞察力和感知力的分析师，他必须在并未得到充足数据时，以客户的角度对复杂的问题定义。这需要咨询顾问在分析正式开始之前，与人沟通中就要构建出人际方面的认知。

他的分析思路必须严谨而有逻辑性，否则任务会变得无法完成或无效。不管擅长哪些方面，他首先必须能够有效地组织复杂且难以协调的团队研究，并受到其他成员的尊敬。如果无法做到这点，他只能发挥作为一名专家的有限的作用。在定义问题时，有效率的咨询顾问必须大胆地阐述自己的定论，促使客户接受自己的观点并按照自己的定义方式解决问题，因为如果客户想要信任某位咨询顾问，那么肯定希望他的定论是站得住的且具有说服力。一名咨询顾问如果无法做到这点，也许他会得到认同和尊敬，但只能成为雇员型的咨询顾问，而不会成为管理型的咨询顾问。

成功且专业的咨询顾问，在数据收集与团队合作时，难免会出现过于严苛的自我约束。

同客户形成长久的合作关系，需要咨询顾问时刻保持对客户立场观点的感同身受，如果无法做到这点，就无法在企业管理咨询中担当更加重要的角色。

换句话说，一名成功的咨询顾问必须做到以下几点：

- 明确客户最重要的问题；
- 通过研究问题，说服客户解决问题；
- 组织一个专门的团队，组织协调它的工作；
- 理解吸收客户的观点和成果，充分利用客户所在公司的人力资源；
- 充分运用团队的概念意识；
- 将自己的发现成功传递给客户，并见证他们实践自己的发现；

明确接下来还会出现的问题，维持好客户之间的关系；
完全满足客户提出的要求；
在客户或自己规定的时间和预算框架下，充分做好每一件力所能及的事情。

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

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 IN LONDON: DR EDWARD TSE, CEO GAO FENG, ON UNTAPPED VALUE IN CHINA | EURIMONEY CONFERENCES (HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/10/30/CHINA-IN-LONDON-DR-EDWARD-TSE-CEO-GAO-FENG-ON-UNTAPPED-VALUE-IN-CHINA%E4%B8%AEC9MONEY-CONFERENCES?)
CHINESE FIRMS AIM TO BECOME DRIVING FORCE FOR TELEMATICS | SCMP (HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/11/02/CHINESE-FIRMS-AIM-TO-BECOME-DRIVING-FORCE-FOR-TELEMATICS%E4%B8%A8SCMP) »

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%96%b9%e5%90%91%e%bc%da%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%e4%bb%80%e4%b9%88/>)
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%b%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

November 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/>)
October 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/>)
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/>) (134)

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%96%b9%e5%90%91%e%bc%da%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%e4%bb%80%e4%b9%88/>)
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%b%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%8d%81%e5%b9%b4/>)
Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

ARCHIVES

November 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/>)
October 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/>)
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/>)