

# 管理咨询为客户增值的三个维度



文 | 谢祖墀 高风咨询公司董事长

“经验”、“知识”和“难题解决”是咨询顾问为客户增值的三条重要轴线。优秀的咨询公司必须同时三者兼备，缺一不可

许多人和机构都称自己在做咨询。在中国，自从BCG在1993年建立了第一家官方批准的外资管理咨询公司之后，在过去20多年间，中国的管理咨询行业在数量方面有相当快速的增长，但在质量方面却颇为不尽人意。许多客户在聘请咨询公司或咨询顾问时满怀热诚和期望，但咨询项目的效果却经常让他们感到颇有落差。一些在国际上颇具盛名的咨询公司进入中国市场之后，在客户心中并没有完全与它们在国际上或他们自我宣传的品牌地位取得一致和持续的认同。对一个在中国市场中工作超过20年的咨询从业者来说，对此我是比较失望的。

为什么会这样？

咨询顾问或公司有许多类型。他们的定位和与客户的工作方式有很大的差异，不能简单的混为一谈。作为甲方，客户在选择和评估咨询公司的适合性时亦要相当小心，不应简单的受到所谓品牌、知名度或规模的影响，起码不应只是以这些简单的标

不少在企业经营、战略发展方面毫无经验的人亦可以在企业管理、发展方面娓娓而谈，特别是在互联网时代，谁都可以扮专家，甚至著书立作

准来进行评估和筛选。

当一个咨询顾问或公司去游说客户的时候，他们一般会采取一、两种招数。最普遍的是以“经验”（experience）来招徕。咨询顾问会跟客户说他在某个或某些领域上有很丰富的经验，所以客户应该聘请他。什么是经验？比如，某人在制造杯子方面是很有经验的，他过去做了十万个杯子。一天某个客人来请他帮忙做一个杯子，他当然会说他可以，并且驾轻就熟。他会说：“我做过十万个杯子，我能为你做第十万零一个，你请我来做吧！”以经验作为主要卖点的所谓咨询顾问很多，最经典的就是所谓的“行业专家”或其他方面的“专家”。

第二种咨询顾问或咨询公司在客户面前主要以“知识”（knowledge）为卖点。“知识”当然与上述的“经验”有点关系，但两者之间却不完全有百分之百的重叠。可以说，有经验并不等于有知识，反之亦然。不少人喜欢在某些领域（比如：数字经济）通过线上社交媒体其他人的原作转帖，来证明自己是“数字专家”，但实际上他们在此领域没有什么实际的经验。同样，不少在企业经营、战略发展方面毫无经验的人亦可以在企业管理、发展方面娓娓而谈，特别在互联网时代，谁都可以扮专家，甚至著书立作。无论如何，不少所谓顾问是以“知识”作为招徕手段，他们之中一部分可能知识和经验兼备，另一部分却可能勉强可以说有点知识，事实上却没有很多的经验。

假如某咨询顾问或公司同时拥有知识和经验，这是否代表他或他们就能持续地为客户们解决难题？在某些情况下，这是可以的；但在另外的情况里，

这却是不行的。因为为客户增值的方法或维度除这两个之外，还有第三个，而这第三个往往是最难掌握和系统性学习的。但如果咨询顾问不能学会这方面的能力，他们将不可能持续地为客户们创造价值。

第三个维度就是“解决难题”（problem solving）的能力。这听起来很简单，一般人，包括所谓咨询顾问们，都可能会说“我懂！”但事实上，在我超过 20 多年的咨询工作里，能够持续掌握这方面能力的咨询顾问极为罕有。为什么？大家都认为为客户解决难题是 common sense（一般的常识），但现实中不少人将“知识”或“经验”与解决难题的能力混为一谈，他们以为我有知识或有经验就可以自动为客户解决难题。殊不知这些是需要（necessary）的条件，而不是必然（sufficient）的。

事实上，难题解决的背后是一种理念，同时亦是一套方法论。它是一种理念是因为我们要认识到，“难题解决”是为客户增值的一个单独维度和轴线（axis）。在为客户提供咨询服务它是不停得被运用，随着项目的进行，它也需要不断的被优化。同时，咨询顾问们在思考过程中必须以难题解决作为思考的主要根据。它亦是一套方法论，此方法论能协助咨询顾问在难题解决时按部就班地解决问题。事实上，咨询公司里有否此种方法论和能否在公司内有系统地传授它是辨别优秀与一般的咨询公司最重要的地方。

以经验为主的咨询顾问的思维方式和习惯往往是线性的，以过往的经验为依据，一般会较为缺乏突破性思考。以知识为主的咨询顾问较有可能以非线性的思维来考虑问题，但不一定有系统性的

方法来解决问题。以这两方面为主的咨询顾问在面对较为简单的问题时仍可以顺利地解决，但当客户的问题较为复杂时则往往力有不逮，做不好。于这种情况下，优秀的咨询顾问必须具备“难题解决”的能力。

我以前在博斯（Booz & Company）的时候已经将此种方法论建立起来，并在团队内给予培训，在项目上进行了实践。在高风，我将此方法论进行了优化，更强调理念上的巩固，给予团队更多的培训和实践机会。

“经验”、“知识”和“难题解决”是咨询顾问为客户增值的三条重要轴线。优秀的咨询公司必须同时三者兼备，缺一不可。而三者之中最难理解和实践的是难题解决，亦是绝大部分咨询顾问或公司最经常忽略，甚至完全不知道的。🌀