

我国咨询业的竞争分析及发展对策

郑云武,吴先锋

(重庆邮电学院,重庆 400065)

摘要:在研究我国咨询业的竞争形势基础上,分析了我国咨询业的竞争状况,提出我国咨询业的发展对策。

关键词:咨询业;竞争分析;发展对策

中图分类号:C932

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)08-0065-02

1 我国咨询业的竞争形势

我国加入 WTO 以后,外资企业大量涌入,普华永道、兰德、麦肯锡、科尔尼等国外著名咨询公司纷纷抢滩中国咨询市场,目前在中国开展业务的海外咨询公司多达上百家。这些国际知名咨询公司派出具有丰富经营管理知识和实践经验的专家,深入企业现场,运用现代化的手段和科学的方法,通过对企业诊断、培训、方案规划、系统设计与辅导,从集团企业的管理到局部系统的建立,从战略层面的确立到行为方案的设计等,对现代企业经营全过程实施动态分析,协助其建立现代企业管理系统,以获得强有力的竞争优势,这给中国咨询企业带来了机遇和挑战。这无疑坚定了他们抢占中国市场的信心。

几年前,国外咨询业巨头挺进中国,其客户多为在华的跨国公司,如惠普、柯达、康柏、西门子等,那时他们走的是“客户到哪,我也到哪”的产业链之路。如今,这些咨询巨头不再单纯地跟随原来的老搭档,中国那些还处于“启蒙”状态的大企业悉数成了它们追逐的“猎物”。目前,罗兰贝格在中国的客户中,国内企业就占了 90%,麦肯锡则为 80%,企业类型也从上市公司、大型国有企业集团覆盖到民营企业,主要围绕企业重组、放松管制和 WTO 开展咨询服务。被公认为领先中国市场的麦肯锡公司有 80 名常驻

中国大陆的咨询顾问,加上其他工作人员共有 120 名。同类公司也在扩张中。

另一方面,咨询业最引人注目的变化,就是管理咨询和 IT 咨询两个领域的双向延伸。在传统咨询领域,越来越多的咨询公司涉足 IT 咨询领域,同时,IT 企业积极介入咨询服务成为一大亮点,IT 咨询发展势头迅猛。IT 专业咨询从纯粹 IT 业务层面脱身出来,能够凭借自身积累的行业、管理以及 IT 方面的知识和经验,为企业的 IT 规划出谋划策,找出企业最需要的产品与解决方案。事实上,从产品到方案的过程,其实就是一个咨询的过程,如果没有专业队伍的介入,很难达到原来的目标。IT 咨询市场较高的进入壁垒,使得 IT 企业进入该市场存在较大的风险。目前多数 IT 企业提供的服务还停留在集成服务层次,提供咨询方面比较缺乏,战略咨询几乎更是空白。IT 企业多以研发生产 IT 产品技术见长,而管理咨询公司则可以帮助企业分析、诊断企业的经营管理和业务流程。但是,传统管理咨询公司对信息技术跟踪和市场产品的了解显然无法与 IT 企业相提并论。因此,IT 企业和咨询公司各有短长,目前双方仍是合作的模式居多。通过与传统咨询公司资本联姻,IT 企业可以快速获得拓展咨询服务市场所需的资源,与自身的 IT 业务实施经验结合起来,提供更完整的应用解决方案,短期内取得竞争上的

优势。

2 我国咨询业的竞争分析

过去,企业常常把专业服务委托给一些小公司去做,随着时间的流逝,这些小公司已经逐步将这些业务熟练掌握并艺术化了。咨询公司正是这类公司未来的典型,即使像 IBM、惠普这样的大公司,也已不再仅仅专注于生产,而是投入大量资源发展咨询业务。随着时间的推移,绝大多数公司将会越来越像专业咨询公司。

2.1 市场进入门槛低,竞争混乱无序

由于咨询市场发育程度低,行业进入壁垒较低,不需太多的固定资产投资,运作也较简单,因而吸引了一大批缺少资金的创业者,与之配套的人力资源相对缺乏。近些年来,中国本土的咨询机构在数量上发展很快,犹如雨后春笋般地冒出来;本土咨询机构缺少完善的咨询知识和技术管理体系,缺少有管理实践经验的咨询人员。这类公司无论从资金、设备的投入还是人员素质要求方面都很低,导致一些公司服务质量较差,为了生存,纷纷压价竞争,致使咨询市场产品质量低劣,价格混乱。

2.2 竞争格局分裂为两大阵容:外资和内资管理咨询公司

由于市场需求量大,需求增长快,许多管理公司应运而生。以广州市为例,不仅广

州本地管理咨询公司增长迅速,北京、上海等外地管理咨询公司和国外著名管理咨询公司也纷纷抢滩广州,形成内外对抗的竞争格局。

中外管理咨询公司的竞争能力存在着较大差距,从总体上看,在规模、理论和经验、人才、咨询信息数据库等方面国内管理咨询业与国际同行业的水平差距悬殊,在竞争中明显处于劣势。但在费用、方案可操作性及适应国情能力方面,内资管理咨询公司占有优势,由此出现两方在市场上的不同竞争定位:外资管理咨询公司主要以跨国公司及国内大企业为目标客户,从事的咨询项目主要以综合性强的战略及组织结构规划为主;内资管理咨询公司主要以中小型民营、私营企业为主,业务主要是一些针对性强的管理专项项目,如营销咨询、CIS 策划、质量认证等,同时兼顾一些国内大公司的专项顾问业务(如市场研究、促销策划等)。

2.3 未来竞争程度不断上升,将出现优胜劣汰过程

对于我国的咨询业来说,咨询业最初是由国家垄断的,国家有关机构会提供一些信息咨询、政策咨询,先前国内的竞争都还有限,少有正面的交锋;到目前来说,国外大的咨询公司都先后进入中国,国内也成长出许多企业化运作的咨询企业。由于新进入者的剧增,未来我国咨询业市场的竞争将逐渐激烈,竞争热点将从目前的管理培训扩展到信息管理咨询(MRP、ERP)、信息技术咨询、战略咨询项目。竞争重点策略将由增加客户数目转向提高客户服务质量。因此笔者认为目前国内的咨询业正处于有限竞争向充分竞争过渡的阶段。

2.4 未来竞争趋势有两大方向:专业化与综合化

一方面咨询服务专业化水平的提高意味着采用集中性竞争策略的管理咨询公司必须具备在某一领域(如信息管理技术、营销管理、行业管理等)的特殊服务优势才能生存。另一方面,综合性咨询从长远来看很有发展前景,但它对咨询企业的服务能力与组织技能的要求更高,要抢夺全程管理顾问服务市场的咨询企业必须具备极强的管理技术系统集成能力,能为客户提供综合性咨询服务。

3 咨询业的发展对策

3.1 创造良好的发展环境

首先,政府是推动咨询业发展的催化剂。政府应当充分重视咨询业的地位和作用,应加强宏观调控职能,将规模、水平尚处于较低层次的咨询服务业纳入国民经济的发展规划,尽快制定和完善咨询业的有关法律法规,为本土咨询业的发展创造良好的法制环境。其次,尽快成立全国性的管理和行业协会组织机构,加强对咨询企业或机构的引导、协调和组织工作,规范咨询企业的咨询行为。再次,媒体应当加大对咨询业的宣传力度,破除企业对咨询业的神秘心理,为本土咨询业的发展创造良好的舆论环境。最后,国家应当在各高校开设咨询专业课程,有计划、有目的地培养自己的专业咨询人才,为本土咨询业的发展创造良好的教育环境。相信在这样的环境下,我国咨询业将会步入一个发展的黄金时代。

3.2 注重咨询市场建设,建立企业信用体系

要培育好咨询市场,需要做到以下几点:①咨询市场的公平竞争。市场应该以竞争为核心展开,竞争是市场的基石和根本,市场竞争又必须以竞争环境公平为前提,防止市场垄断,规范咨询收费标准,防止咨询市场主体采取欺骗、行贿等不正当竞争手段进行竞争;②招投标机制的建立。在咨询项目上公开市场操作,由咨询机构提出竞标方案,招标主体择优选择最好的中标者与其签订合同。至于企业信用,与企业声誉一样,是不可缺少的资源,是无形的“金钱”和资产。首先,我国应尽快制定颁布《咨询机构信用等级规范》行业标准,对咨询机构评定信用等级。采取对咨询机构评级,工商、税务、信贷等管理部门,会同专家与相关客户、行业协会等参与评议,以社交监督手段促进咨询机构提升信用水平。其次,建立、健全企业信用激励和惩罚制度。激励制度就是对信用良好的企业在银行授信和咨询活动中给予优先和优惠。失信惩罚制度则不仅限于一般的行政处罚,而且包括对企业信用评级的影响、道德的谴责和生存发展的制约等方面。在实践中,应建立企业“黑名单”制度,定期向社会公布严重失信企业名单并对失信企业经营管理者实施市场禁入,实行“阳光下的监督”。

3.3 建立咨询信息网络及数据库

一方面,要打破信息资源垄断,促使信

息资源共享,将咨询信息网络建成集经营、管理和决策服务为一体的网络系统。为此,对内重点在于加强信息交流和业务协作以及及时、敏锐地反映咨询业的咨询服务发展变化情况,满足咨询服务不同层次的业务需求;而从其对外角度来讲,政府部门应发挥主导作用,因为政府部门拥有70%左右的信息资源,其中不足10%的信息能够公开流通,咨询的信息网络外部渠道不畅,极大地制约了咨询服务对市场及时、准确、快速的反应。另一方面,在管理实践中,咨询机构富有经验的实践者团队及时交流大量重要的关键知识,经过精心整理、分析,形成的客户管理、人才管理和咨询案例等各种数据库,对咨询服务过程中信息的搜集、分析和咨询方案的制定都发挥着重大的作用。就客户数据库而言,客户已经不仅仅是商品或服务,而是咨询机构最重要的资产,信息即力量——这是藏在每一个客户数据库中的宝藏。如果客户信息资料不完整,咨询决策和控制就缺乏有效支持。咨询机构必须始终坚持以“客户”为中心的服务理念,这是企业生存的基本法则。客户关系管理是咨询机构极其重要的发展战略之一,关系着自身的成长与兴衰。

3.4 构建学习型组织的管理模式

在知识经济时代,作为知识密集型企业,咨询机构必须与时俱进,不断挑战自我、超越自我,向学习型组织转轨。要保持开放思维和随时准备变革的状态,并使组织不断进化,把新知识和新技术的学习贯穿于整个咨询过程的始终。现代咨询机构的管理需要着力于组织的调整和管理方式的探索,通过消除组织交流障碍、营造知识共享环境,实施柔性化、扁平化组织结构,以激励员工创造性的发挥,建立起学习型组织模式。因此,咨询人员必须是终身学习者,只有不断学习、吸收新知识和新技能,才有可能为客户创造新的价值。

3.5 注重人才的引进与开发

咨询业是知识和智力密集型产业和21世纪的战略产业,咨询机构的核心竞争力,就是要促进知识的不断更新和创造。因此,要重视人才对咨询机构的战略价值,把智慧当资本来经营管理,加速优秀咨询人才的培养,营造人才成长的环境。当前,咨询机构急需高层次的咨询人才,比如美国兰德研

速度管理：即时满足客户需求的一种管理模式

王祥君, 曹桂华

(中国地质大学(武汉)管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘要: 不断的变化、激烈的竞争和日益复杂多变的顾客需求, 对企业的管理技术提出了更大的挑战, 而速度管理为企业提供了适应3C的又一新途径。基于对速度管理理论提出的背景、内涵及特征分析, 指出速度管理在企业获得竞争优势上的优越性, 并详细介绍了其实施方法。

关键词: 速度; 速度管理

中图分类号: F27

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2004)08-0067-02

知识经济时代, 企业正处于快速变化的商务环境中, 这种变化主要来自于两方面: 一是信息网络技术的高度发展, 二是经济一体化、数字化和网络化的巨大冲击。

由于不断变化的、隐藏激烈竞争的外部环境和日益复杂、多变的顾客需求, 对企业的管理技术提出了更大的挑战, 而速度管理为企业提供了适应3C的又一新途径。

1 相应的速度定义

研究生院的教育培养模式就很值得学习; 而对于现有从业人员更应加强培训和开发。为此, 咨询机构可加强与高校的合作, 彼此互派人才进行交流和培训, 必要的话, 咨询机构还可以成立专门的高校培训基地, 定期开展系统咨询课程的专业培训。同时, 还应该加强与著名大企业或跨国咨询公司进行人员交流与项目合作, 使员工在实际工作中得到进一步锻炼和提高。

3.6 加强咨询机构的资源整合

做强中国咨询业靠什么? 靠对优势资源的整合力。企业毕竟是资源的集合体, 做企

对速度的界定, 自速度经济这一概念被美国经济学家小艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)最早提出, 到关于时间竞争优势的理论研究和实践应用, 再到最近几年零时间管理模式的探讨, 对于速度的定义大致有以下3种不同的观点(见附表)。

由附表可以看出, 速度的3种定义各有侧重, 但存在着一定的联系。首先, 从内在联系看, 定义1是核心, 定义2是手段, 定义3是最终目标, 即企业为达到高速发展目标,

必须以即时满足顾客需求为核心, 通过压缩产品的生产开发时间来实现; 其次, 从速度与时间的关系看, 他们都是与时间等效的变量, 即对于特定的过程(满足顾客需求的过程、产品生产开发过程以及企业发展变化过程)来说, 速度总是时间的负关联函数:

$$\text{speed} = \text{process} / \text{time} \text{ 或 } S = P / T = f(T)$$

当时间趋于零时, 速度趋于无穷大, 而在持续关注3C的今天, 我们以即时满足客户需求为中心, 不但追求更快(比竞争对手

业就是对各种资源进行优化整合。左右咨询业竞争格局的不在于占有资源, 而在于整合资源, 整合带来的是智慧和能力的聚合, 整合力是一种高附加值的竞争优势。可见, 我国咨询业必须走联合之路, 资源整合必须坚持平等合作、利益共享、优势互补原则, 充分利用本国的知识、文化和智力资源, 聚集人才、资金、市场优势, 以优化资源配置。一方面可通过兼并重组整合优势资源, 强强联合, 实现资源聚集; 另一方面, 应加强与国内外知名咨询公司合作, 学习先进的咨询体系、数据库和管理经验等方面的关键知识,

共享国外优秀的的数据成果, 提高我国咨询业的整体水平。

参考文献:

- [1] 李靖. 咨询业在中国[M]. 北京: 企业管理出版社, 2000.
- [2] 陈宏. 中国咨询业如何与狼共舞[J]. 中外企业家, 2002, (6).
- [3] 王燕清. 国家竞争优势与咨询业发展[J]. 企业研究, 2002, (6).
- [4] 钟书华. 中国咨询市场[M]. 武汉: 华中科技大学出版社, 2001.

(责任编辑: 慧 超)

收稿日期: 2003-03-17

作者简介: 王祥君, 中国地质大学管理学院研究生, 研究方向为战略管理、市场营销; 曹桂华, 中国地质大学管理学院副教授, 研究方向为战略管理、市场营销。