**互联网趋势下的咨询行业发展**

祝波善（上海天强管理咨询有限公司总经理）

一、**咨询行业的服务价值特性**

纵观中国管理咨询业三十多年的发展历史，我们发现，中国管理咨询在取得重大进展的同时，还存在着一些问题，这些问题也是今后中国管理咨询业发展要努力的方向。

长期以来管理咨询的基本商业模式从未改变。咨询为客户提供方案，解决客户最棘手的问题。提到咨询业的颠覆时，一些经验丰富的咨询顾问对这种看法不屑一顾，他们认为客户永远会面临新的挑战。这些人的自信可以理解，因为两个因素——不透明性和灵活性，长期以来让咨询业免于颠覆性创新的威胁。咨询服务的质量和价值一直以来是难以评估的，这种低可评估性贯穿于咨询项目的各个阶段。

而现在这种情况可能面临转变，各种内外部因素正在将这个行业缓慢地推到阳光之下，各种迹象显示咨询业正处在颠覆的初期，没人能肯定未来会发生什么，颠覆也并不一定意味着整个行业的消亡，但颠覆性创新将给咨询业带来多方面的影响：1、咨询业将发生行业整合，尤其是针对行业中的一线咨询公司；2、行业领导者和观察家都喜欢关注那些最大、最有利可图的客户，咨询机构也对它们展开争夺，但真正的颠覆将从小客户开始；3、传统专业服务之间的界限将逐渐模糊，这会带来全新的商业机遇； 4、数据分析和大数据技术已经在很多行业中兴起，现在开始进军咨询业，未来它将持续影响咨询顾问的工作和他们创造的价值；5、咨询公司从客户导师的角色沦为企业帮手； 6、咨询公司丧失对于知识与信息的控制；7、咨询服务的定价模式将发生变化；8、咨询行业传统“解决方案超市”式的商业模式正面临被其他模式颠覆的风险。

1. **用互联网思维思考问题**

19世纪，伴随工业革命，欧美崛起，逐渐成为世界经济中心，西方管理学也逐渐兴盛，成为全球商学发源地。21世纪，互联网革命，刚刚发端，中国与欧美的互联网化水平差距不大，新科技革命所带来的商业变化，让整个世界都措手不及。互联网动力系统必然会引发一场类似“文艺复兴” 的新商业文明，这需要一套系统的新商业方法论来指引！这既是中国传统产业的机遇，也是中国本土管理咨询界的机遇。

在新商业文明的框架里，虽然商业本质不变，但是商业秩序和商业规则将会重构，能够指引大量的传统企业顺利完成转型升级、物种进化的智力机构，亟待破土而出。互联网将重新定义商业世界：用户中心、数据驱动、生态协同。

互联网时代的典型特征，或者说互联网思维，不是互联网时代的新鲜事物，而是互联网的不断发展，导致了这些思考方式得以显性化。没有成功的企业，只有时代的企业。传统企业也好、互联网企业也罢，都是时代的企业。企业只有不断拥抱变化、自我进化，才可能获得持续成功。企业互联网转型是一个系统工程，转型必须要在正确的逻辑下沉下心来，不疾而速。具体而言，企业向互联网转型需要经过四个阶段：第一阶段：传播互联网化；第二阶段：渠道互联网化；第三阶段：供应链互联网化；第四阶段：经营逻辑互联网化。

企业互联网化的本质是互联网思维的重构，核心在于商业民主化、运营数据化、组织社群化。**在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态的进行重新审视的思考方式。**

**1、用户思维**

互联网思维，第一个，也是最重要的，就是用户思维。用户思维，是互联网思维的核心，其他思维都是围绕用户思维在不同层面的展开。

**2、大数据思维**

咨询公司传统的数据生态环境是静态、固定有周期性的。例如传统的数据来源一般都比较固定, 基本都是以年、月为周期。数据的来源主要有官方数据例如国家统计局、海关等政府部门发布数据以及企业自行组织调查数据基于一定样本量的统计数，但是这一切在大数据时代都发生了巨大的变化，一个全新的数据生态环境已经形成。

对咨询行业而言,大数据是强劲的业务价值驱动力, 未来年将会重塑整个行业的竞争规则和格局。大数据将成为咨询公司竞争的关键, 数据竞争力将引领新一轮的业务增长与创新。通过调查结果分析可以看出, 大数据时代数据对咨询公司的重要程度不言而喻,将大数据通过分析转化为业务价值的能力, 将成为未来咨询公司的核心竞争力, 数据成为咨询行业第一竞争要素。

**3、平台思维**

互联网的平台思维就是开放、共享、共赢的思维。平台模式的精髓，在于打造一个多主体共赢互利的生态圈。平台是指在平等的基础上，由多方主体共建的、资源共享、实现共赢的、开放的一种商业生态系统。将来的平台之争，一定是生态圈之间的竞争，单一的平台是不具备系统性竞争力的，当你不具备构建生态型平台实力的时候，那就要思考怎样利用现有的平台。

构建平台型企业不仅是建立外部的生态系统，还在于构建内部基于员工不断成长和价值发挥的生态系统。企业内部生态系统的构建，核心是将以往金字塔式的层级结构转变成扁平化的网状结构，管理方式方面让员工成为自己业绩的主人；决策方式方面让一线成为引擎；充分肯定人的价值；建立创新驱动的人本主义的企业文化。

**4、社会化思维**

社会化媒体的重要特征是人基于价值观和社会关系链接在一起。公司面对的用户是以网状结构的社群形式存在同时社会化媒体让信息传播更快，这将导致企业与客户沟通关系发生根本性变化。

1. **平台化发展的思考与实践——天强公司的实践思考**

天强管理顾问成立于1999年，总部位于上海，在北京、深圳、成都、武汉、西安、广州设立区域公司，实行矩阵式、一体化的运作管理体系，拥有一支百余人的专业服务团队，是业内为数不多的全国资源一体化整合的专业服务机构。15年来，天强管理顾问已经树立并形成“行业+专业”的特色品牌，以变革管理整合系统变革咨询服务领域，并致力向平台型专业服务机构转型。

**天强管理顾问深耕工程勘察设计行业十余年，**服务了800余家的工程勘察设计单位，与行业内数千家企业保持直接联系，是受住建部委托编制行业五年发展规划和年度发展报告的唯一机构。基于对行业的长期深入研究和咨询积累，为行业内客户提供包括咨询、管理外包、培训、研究、资源整合等多种服务。除此之外，天强还服务于电力能源、科研院所、文化演艺、成长型民营等多个领域。

**天强管理顾问是国内最早以及最为专业的国企改制服务的咨询机构之一**，参与了多项国企改革的政策研究，直接服务过的国企改制客户达到数百家，具有丰富的政策研究、改制规划和改制实施的经验。

为了向平台型专业服务机构转型，天强管理顾问坚持“伙伴理念”，恪守“职业化与专业化准则”，以客户需求为导向，提供管理咨询、管理外包服务、企业培训服务、专题研究等多种服务形态，促进客户的资源整合能力提升与变革转型，为客户创造“可感知的商业价值”。

天强管理顾问提供的服务是以战略为引领，以资本（体制）为纽带，以运营为基础，以人才为支撑，为客户提供战略规划、管理改进、资本运作和人才培养的组合服务，并在此基础上提供资源整合、信息共享、思想交流、商学教育等集成服务。除了自身为客户提供服务之外，天强管理顾问还与客户合作，为客户的利益相关者提供整合服务，最终目的是与客户共同构建变革转型的内外部生态系统。

“天行健，君子以自强不息，地势坤，君子以厚德载物。”天强以“通过我们的不懈努力推动中国企业资源整合能力提升与转型升级”作为发展使命，愿与各界企业携手合作，共同成长！

**演讲者简介——祝波善**

祝波善 先生——上海天强管理咨询有限公司总经理、上海市咨询业行业协会副会长。全国著名的国资管理专家、企业管理咨询专家，国际注册管理咨询师（CMC），“2011全球华商咨询行业十大领军人物”、“2008全国管理咨询行业十大新闻人物”、“中国百名行业创新杰出人物金像奖”荣誉称号获得者。上海浦东干部学院、清华大学继续教育学院、同济大学经济管理学院特约讲师，上海交通大学MBA、四川大学MBA企业导师。

长期致力于国企改制、企业变革、企业管理的研究与咨询实践操作。

多次受国家国资委邀请参与相关课题和政策的研究和制定工作，其中包括“科技性企业员工持股课题研究”、“转制科研院所深化改革的政策”等课题的负责人。

多次接受国家住建部委托负责有关中国工程设计行业发展的多项课题研究，包括“中国工程勘察设计行业十二五规划”、“中国工程勘察设计行业年度发展研究报告（2009、2010、2011）”“促进中国建筑业有效增长”等课题的负责人。负责了北京市、深圳市、武汉市等的行业十二五规划的编制工作。

曾领衔主持过中国化工集团、上海烟草集团、中国建筑设计院集团、江苏演艺集团、上海现代建筑设计集团、中国航空规划建设公司、中冶南方等数百家知名企业的战略发展、改制、管理改善等咨询项目，常年担任多家大中型企业高级顾问。

在各种杂志和媒体上发表了百数篇有关企业改革与发展方面的专业文章，接受了包括新华社、人民日报、中央人民广播电台、第一财经电视台，以及国内大多数的主流财经媒体的数百次次采访。连续多年，每年为各种行业协会、高校、地方政府、大型企业做五十场以上的专题报告。