

# 咨询行业的现在与未来



张君毅 董事合伙人



# 目录

**01 什么是咨询**

**02 咨询行业的发展变迁及现有格局**

**03 新时代下咨询行业面临的挑战和应对方案**

**04 什么样的人适合选择咨询行业作为职业目标**



# 目录

01 什么是咨询

02 咨询行业的发展变迁及现有格局

03 新时代下咨询行业面临的挑战和应对方案

04 什么样的人适合选择咨询行业作为职业目标

# 关于咨询行业的两种声音…

## 有人说咨询行业高大上

运筹帷幄，与董事长CEO谈笑风生

坐上职业发展直升梯

出入星级酒店，周游大江南北

各大咨询公司不断创新，业务机会涌现

?

## 有人说咨询行业已然没落

顶级战略专家迈克尔波特创立的咨询公司摩立特破产，“医者不自医”

互联网和创业公司崛起，咨询公司方法论难以适用

市场快速变化，实时数据驱动业务成为趋势，传统战略规划丧失价值

客户企业自身能力发展，纷纷成立战略部，挖走咨询顾问

# 咨询是一种智力密集的专业服务：根据客户需求，运用科学方法和知识，从外部视角发现并解决问题，以帮助客户达成目标

- 从字面理解，“咨”“询”在古代是两个词，咨是商量，询是询问，后成为复合词，意为询问、谋划、商量、磋商
- 将咨询作为行业看待，根据咨询的内容，有诸多细分：心理、法律、教育、政策、工程、管理咨询等
- 聚焦于管理咨询，虽业界和学界尚未形成唯一的标准定义，但仍可以抓住其底层本质来理解

## 对管理咨询的经典定义

“对现营的事业实行确实的诊断，进而针对经营环境之变化，确立现营事业的基本方针与有关未来的事业结构的方法，根据方针来厘定计划并确实执行。”

哈佛《企业管理百科全书》



“由独立的和外部的专职人员，或组成咨询公司的一群人员，为了一定的费用而提供的服务，帮助经理分析与诊断管理和经营中的问题”

美国管理咨询公司协会



“通过专业人士所储备的知识经验和通过对各种信息资料的综合加工而进行的综合性研究开发。产生智力劳动的综合效益，起为决策者充当顾问、参谋和外脑的作用。”

罗宾斯《管理学》



## 理解管理咨询解决问题的4大逻辑





# 目录

01 什么是咨询

02 咨询行业的发展变迁及现有格局

03 新时代下咨询行业面临的挑战和应对方案

04 什么样的人适合选择咨询行业作为职业目标

# 咨询行业起源于美国，已经历了一百余年的发展变迁，从早期萌芽，到蓬勃发展，到近些年的行业整合和创新发展的

咨询业伴随时代的需求而产生，历史变迁引发各类管理理论的产生应用，也影响了各咨询公司的创立发展



## 1880-1940 萌芽和初期发展

- 泰勒奠定了现代管理学基础
- 市场环境和企业自身复杂度增加，产生棘手的管理需求

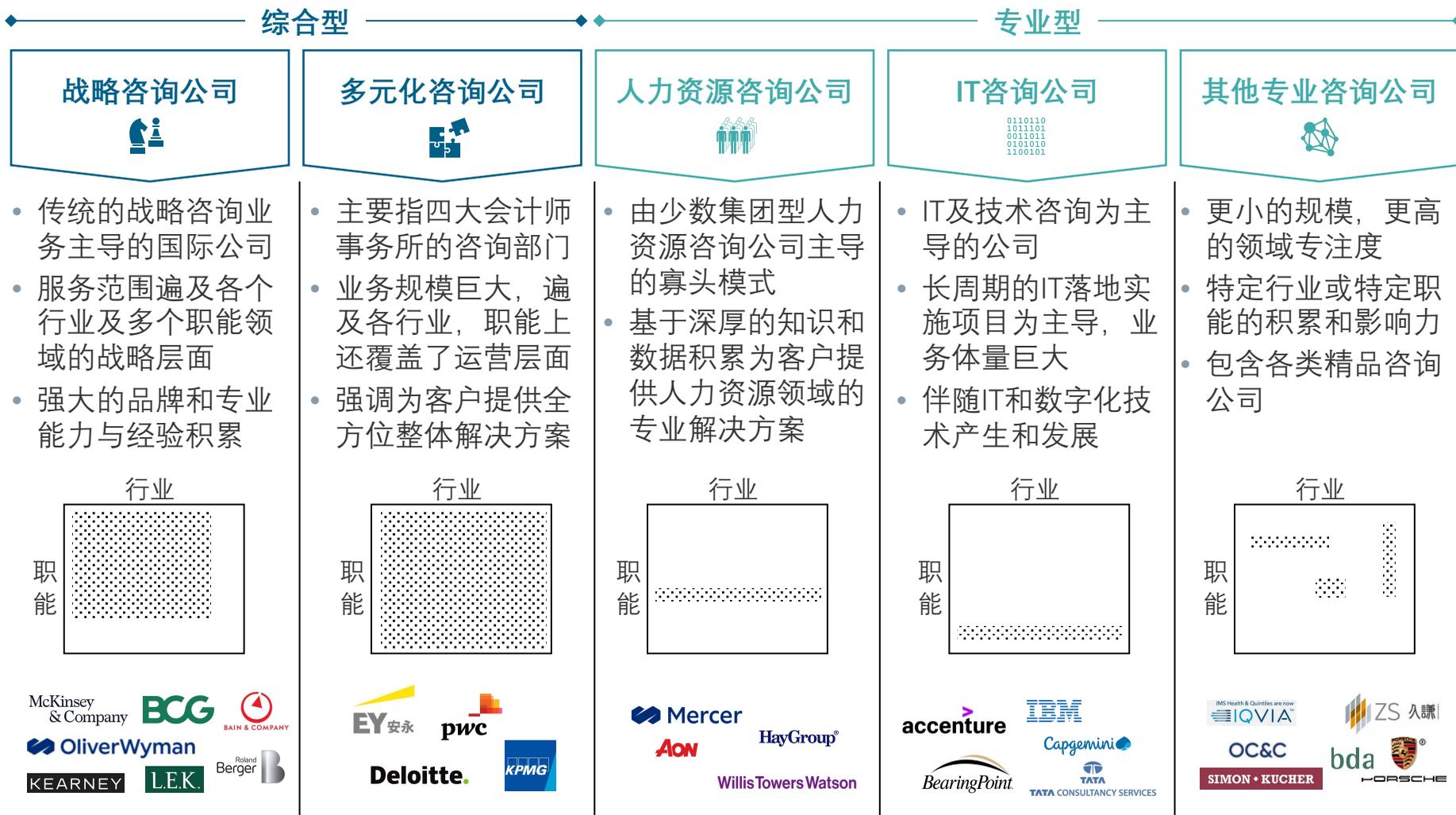
## 1950-2010 黄金时代和国际化浪潮

- 二战后西方经济蓬勃，管理理论多元化发展
- 全球化下企业的市场拓展和跨国经营
- MRR等企业信息化和互联网技术应用

## 2010-至今 行业整合

- 08年金融危机的影响
- 客户需求多样化和个性化
- 数字化浪潮席卷整个世界

# 当前咨询行业已经形成了相对成型的格局，根据各公司覆盖的行业领域和职能领域2个维度进行分类



# Vault排名可以帮助求职者了解咨询公司在行业同仁心目中的威望，但是由于行业特性，咨询公司的排名并无固定的权威答案

## 咨询行业的排名很难衡量

- 并非规模越大越好，很多公司的业绩和员工主要来源非咨询的外包/实施业务；小而精的公司特定行业优势突出
- 很按业务类型横向对比，例如，各公司对战略咨询业务的界定存在差异

## 基于口碑的Vault排名可作为求职参考



- 评分维度：**公司威望和业务领域排名，员工满意度，公司文化和福利待遇，工作生活平衡，业务前景，推广策略
  - 评分参与者：**均为知名咨询公司的顾问；内部因素仅评价本公司，外部因素仅评价其他公司，以保障客观性
- 
- 即使是同一家公司，在不同区域、不同业务领域和不同时期的排名可能变动很大，所以**不要盲信排名**
  - 而是对目标公司进行**深入了解研究**其当前的发展情况、业务策略和团队实力，才能做出明智选择
  - 同时，选择哪类公司作为咨询职业的起步，也需要结合个人背景和兴趣**考虑契合度**

## Vault 2021 全球咨询业榜单Top 10

#1 SCORE 4.173 2019 Rank: 1	McKinsey & Company	战略	
#2 SCORE 4.150 2019 Rank: 3	Boston Consulting Group	战略	
#3 SCORE 4.138 2019 Rank: 2	Bain & Company	战略	
#4 SCORE 4.102 2019 Rank: 4	Deloitte Consulting LLP	多元化	
#5 SCORE 4.025 2019 Rank: 5	Oliver Wyman	战略	
#6 SCORE 3.737 2019 Rank: 1	Booz Allen Hamilton	专业型	
#7 SCORE 3.702 2019 Rank: 7	EY-Parthenon	多元化	
#8 SCORE 3.622 2019 Rank: 8	PwC Advisory/Strategy&	多元化	
#9 SCORE 3.600 2019 Rank: 11	Kearney	战略	
#10 SCORE 3.595 2019 Rank: 12	GE Healthcare Partners	专业型	



# 目录

01 什么是咨询

02 咨询行业的发展变迁及现有格局

03 新时代下咨询行业面临的挑战和应对方案

04 什么样的人适合选择咨询行业作为职业目标

# 新的市场环境下，咨询行业确实面临着诸多挑战，但情况也在时刻变化…

## 咨询本身即是最有挑战的行业

- 多元的客户
- 动态的产业
- 高昂的价格
- 复杂的产品
- 稀缺的人才
- …

## 加之市场环境的变化加剧

1.

- 新一代互联网企业冲击下，咨询公司在传统**行业积累**的经验在逐渐失效
- 部分本土客户对咨询**认知程度**不高，难以区分与“培训”“教练”的区别

组织客户信任？

2.

- 咨询公司已经不再对**顶尖人才**拥有垄断优势，待遇相对于金融投资机构和高科技企业的优势不再明显
- 许多顾问只是把咨询当做跳板

咨询顾问专业性？

3.

**客户能力**加强，成立了相对独立的战略部/战投部，吸引了一批前顾问加入，提升了问题解决和战略构建能力

咨询公司外部性？

4.

- 实时数据驱动商业分析、AI在管理决策中应用…**新技术**在挑战方法论价值
- **客户需求**更全套和落地的解决方案，不再只是一套战略或诊断报告

咨询项目方法论？

是否还能有效解决客户的问题？

# 即便受到挑战，只要能够坚持为解决客户问题的本质，在有效应对环境变化后，咨询行业仍可以谋求长期的蓬勃发展



为客户解决问题，咨询工作的立足点

## 巩固信任

- 利用品牌优势和原有经验，找到切入点进入新领域，在新行业和新业务中**有耐心逐步积累**，并重视培育客户对咨询价值的感知和习惯
- 不再是单向输出知识和方法，而是**与客户合作共创**走向无人区，同时在项目中融入客户组织，帮助培养战略落地的队伍

保持耐心，  
加快积累

## 获取人才

- 未来的顾问不仅拥有强大而多元的专业能力，更应该拥有执着和不懈的**专业精神**
- 不再仅寻找最聪明的人，而是致力于寻找那些**最乐于解决问题，且真正认同咨询价值的人**，执着地并将个人发展与对专业性的追求结合



**以人为核心**，  
是解决问题  
和应对变化的  
根源

## 巩固外部性

- 强调立足整体行业的**外部视角**，和第三方**利益独立**的优势
- 致力于**解决客户组织中最困难的问题**，解决诸多客户的难题才能总结深刻成果，形成独特视角，积累独特经验，形成独特方法论



**不被替代的  
关键**，获得  
信任和方法  
优势的基础

## 创新方法论

- 根据市场需求，为客户**提供全方位支持**，通过收购兼并或生态伙伴，迈入全新业务：创新、设计、大数据、AI、运营生产、新业务孵化…
- **将新技术为己所用**，支持顾问接触和学习新技术和新能力，优化经典方法论和项目交付方式

拥抱变化，  
整合能力



# 目录

01 什么是咨询

02 咨询行业的发展变迁及现有格局

03 新时代下咨询行业面临的挑战和应对方案

04 什么样的人适合选择咨询行业作为职业目标

# 顾问们需要正确理解咨询的真正价值，并有意识地积累和提升，以胜任工作要求

## 咨询不是

1. “画漂亮的ppt”
2. “讲故事”
3. “越俎代庖”
4. “数羊”
5. “高级销售”
6. “业务外包”

## 而是依托专业能力，发挥方法论优势，从第三方视角支持客户解决难题

1. 以简驭繁：最直观、最简练、最清晰的方式，提供真知灼见和严谨推论
2. 揭示逻辑：透过表象见本质，透过偶然见必然，论点清晰、论据充分、论证严密
3. 支持决策：指明行业方向、把握成功要素、设计战略路径，并分析各方案的利弊
4. 突破局限：宏阔的行业眼光，超前的战略构想和精密的分析，破除客户的路径依赖
5. 转型支撑：为数字化转型提供顶层架构和体系能力支撑，战略构想落地为具体服务产品的设计
6. 攻坚克难：客户正确认识咨询的价值，与顾问合作解决真正的难题

## 如何培养自己胜任咨询工作的能力



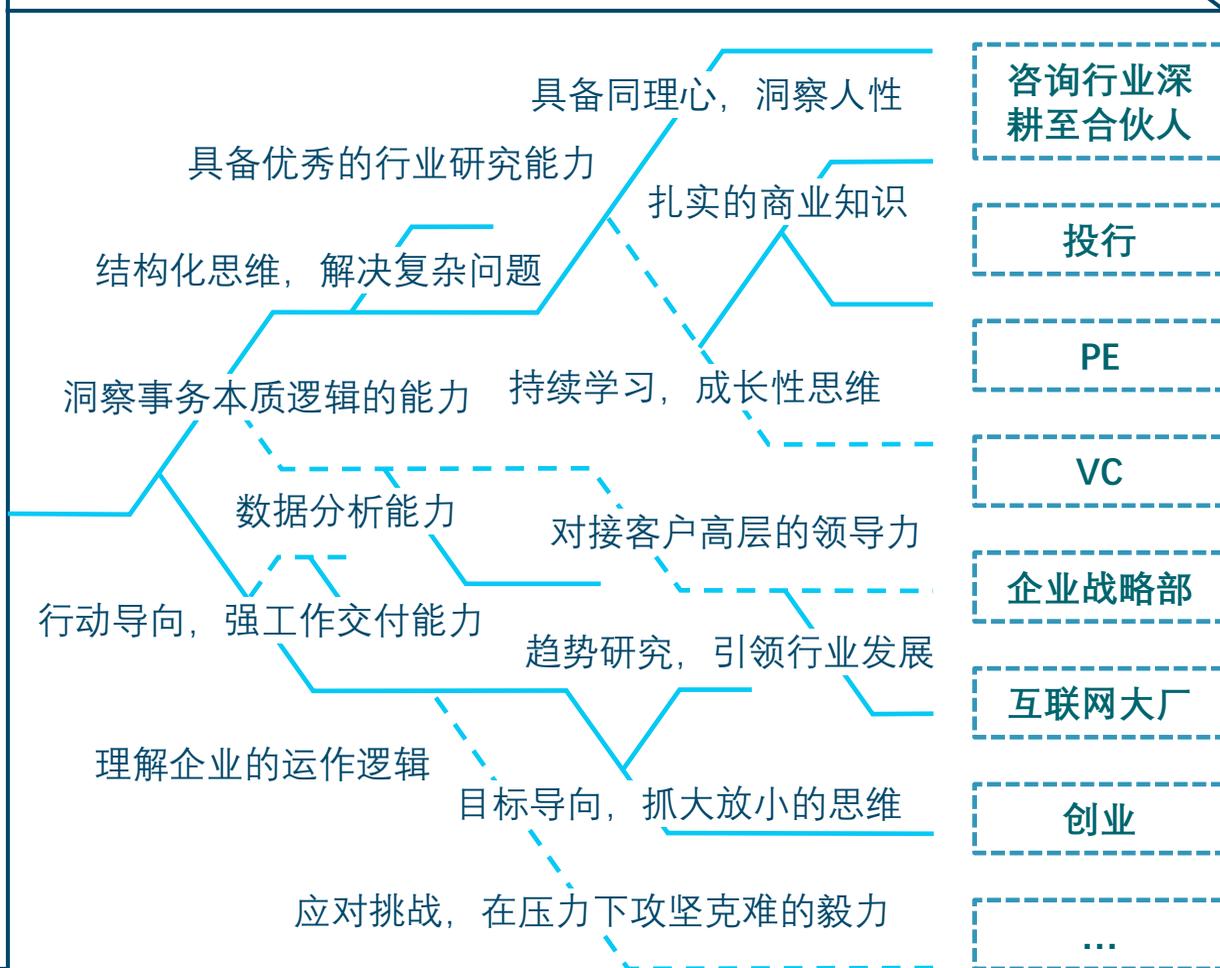
# 咨询公司完善的培养机制，帮助顾问开拓视野和扎实能力，咨询不仅可以作为终身职业，也为你的长期发展提供无限可能

## 职业起步：咨询 VS. 其它行业

- 更重视个人的价值
- 更完善的培训课程体系
- 更密集的项目实际训练
- 更快的想法、实践、验证闭环
- 更及时地获得个人提升的反馈
- 更开放平等的工作氛围
- 更多的企业高层接触机会
- 更多的跨行业视野拓展机会
- 更强调企业家精神
- .....

不可否认，咨询行业也可能存在着工作压力较大，起薪不及金融/互联网行业等问题

## 咨询培养的核心能力，更为你拓展了诸多职业路径



# 所以，适合选择管理咨询作为职业目标的人，需要理解并接受咨询行业的特性，并具备胜任工作的能力

## 第一，你要热爱充满挑战的咨询工作

### 你渴望获得：

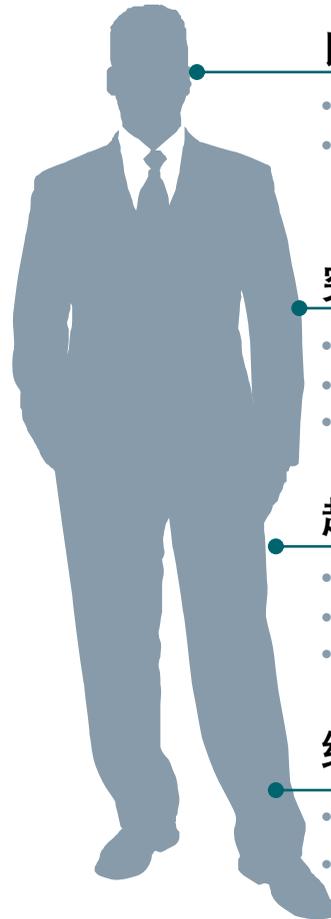
- 个人能力充分发挥并得到认可
- 掌握和推动自己的职业发展
- 勤奋优秀、多元化的伙伴同行
- 健全的培训和发展体系
- 走遍世界，并体现多种行业

### 你可以接受：

- 持续在压力下工作
- 每周工作70-80小时
- 频繁且长期地出差
- 面对尖锐的挑战和质疑

...

## 第二，你要努力具备顾问所需的4大能力



### 良好的人际关系和领导力

- 擅长与沟通和合作，理解他人需求有同理心
- 作为Leader可以管理项目和激励团队；不是Leader也可以找准定位，正面影响他人

### 突出的问题解决能力

- 结构化思考，拆解复杂问题并有序解决
- 不沉溺细节，制定合理目标，先完成再完美
- 注重方法积累，摸索总结解决问题的方法

### 超强的自我驱动力

- 非常清楚自己想要什么，目标明确有动力
- 对自己自信，对成果谦卑
- 精力充沛、持之以恒、不惧困难

### 结合实际的执行能力

- 不空谈概念，将战略构想转化为可行的实施方案
- 拒绝眼高手低，有能力深入客户组织合作，推动变革成果落地

# 加入奥纬咨询，感受卓越非凡的职业发展体验

## Make Oliver Wyman Impact

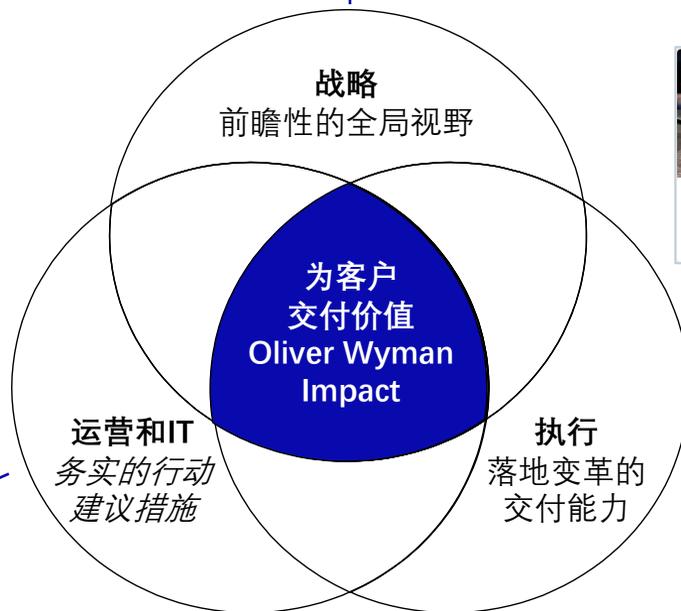
### 极好的客户基础和口碑

全球500强企业中一半是奥纬的客户  
77%的受访客户表示奥纬项目的Impact超过竞争对手

“  
奥纬团队深度参与和投入的态度，很快获得公司内各方认可  
奥纬依托专深的行业知识所提的建议能够切实适我们需解决的具体问题，并产生真正实效  
我可以与奥纬的顾问讨论战略议题，也可以讨论实际落地执行  
奥纬具备恰当平衡变革与团结内部团队的出色能力  
”

### Beyond Consulting的文化和团队氛围

不盲从Up or Out文化，扁平团队，培育年轻合伙人  
强调生活与工作平衡和顾问的个性化选择与发展



丰富的团队活动，关注奥纬咨询公众号了解更多

作为领先的管理咨询公司，业务在全球各区域平衡发展

30个国家和地区拥有60多个办公室，5000+顾问  
大中华区150+人的团队，位于上海、北京和香港

金融、零售与消费品、汽车、教育与培训等11大行业  
战略、数字化、运营、精算、品牌与创意等12大能力



# Q&A



## 报告的前提条件/假设以及限制条件

本报告仅为本报告中所提及的奥纬客户排他使用。本报告并非旨在用于公开传播或出版，没有奥纬的事先书面允许，不得为任何目的而复制、引用或发行本报告。本报告没有第三方受益人，且奥纬对任何第三方均不承担任何责任。

本报告之全部或部分是基于其他方提供的信息，该等信息被相信是可靠的，但该等信息未经独立验证（除非另有明确说明）。公共信息和行业及统计资料来自于我们认为可靠的来源，但我们不对该等信息的准确性和完整性做出任何陈述。本报告所含的发现可能包括基于现有数据和历史趋势而得出的预测。任何该等预测均难免具有固有风险和不确定性。奥纬对实际之结果或将来之事件不承担责任。

本报告中陈述的意见仅为本报告所述之目的在本报告日有效。此后没有义务修改本报告以反映本报告日之后发生的变化、事件或条件。

与实施或使用本报告所含的意见或建议有关的所有决定均由客户独自负责。本报告没有陈述任何投资意见，也未就任一当事方和所有当事方的任何交易的公平性提供意见。此外，本报告不代表法律、医疗、会计、安全或其他专业建议。对于任何上述领域的建议，奥纬建议向具有相关资质的专业人士寻求意见和建议。

