

培育与开拓咨询市场

To Foster and Expand Consulting Markets

邹逸安

(北京科技咨询业协会, 研究员 北京 100035)

一、我国咨询业面临的形势

改革开放以来,我国咨询业从无到有、从小到大、从内到外逐步深入到各个领域,政策咨询、工程咨询、企业管理咨询、技术咨询以及各种专业咨询都取得了较为显著的社会效益和经济效益,呈现出十分可喜的现象。

咨询业的发展是市场经济逐步发展推进的结果,是市场经济的产物。咨询机构或企业在市场锻炼中从不知怎么干,到学着干,逐步会干,逐步走向成熟;假冒公司,鱼目混珠的咨询机构,从“敢干”、“胡干”到干不了,到不敢干。逐步成熟的咨询机构或公司由单一的为项目可行性研究报告做评估转变为从事多种类型咨询项目的服务,由比较单纯地接受政府部门任务转变为走向市场承担社会任务,由单一为内资项目服务转变为同时承接涉外项目咨询。

咨询客户开始发现依靠外脑的必要性,认识到经验型决策会造成重大失误,经过咨询,头脑可豁然开朗。过去靠政府优惠以及靠政策法规不够完备发家的企业,在有了一定经济实力以后,发现单靠旧思路已打不开局面,迫切需要外脑指导。许多决策者的观念发生了明显的转变。

1. 对决策的宏观环境特点日益重视

宏观环境包括国内外政治、社会、经济、文化等因素,它们对中长期决策的效果有极大的直接与间接的影响。一家权威部门对全国 8 省市 2 568 家企业的调查表明,有 82% 的企业对宏观环境不适应,存在着经营管理不善的病因,导致亏损并患有市场不适应症。

2. 决策者的含义

从传统的制定决策的人员与群体,扩展到参与决策的各方面人员。决策者群体的重心也不仅局限于企业内部,更不仅仅局限于企业的所有者、代理人(经理),社会上的咨询机构或企业将对决策起到

重要作用。

3. 咨询是必不可少的投资

咨询上的花费是对未来的投资,而且是一项重要的投资。咨询的作用与效果日益被视为领导经济的指标。如美国 75% 的企业都要请咨询公司,著名的跨国公司都有高水平的咨询公司支持;美国每 100 家公司有 95 家求助外界咨询,每 100 个管理人员中有一个管理咨询工程师;可口可乐公司 1996 年计划投入咨询费 2 亿美元。

就总体而言,我国咨询业还处于起步阶段,与发达国家比还有很大差距,规模小,数量大;但能实际起咨询作用的数量小,产值低,队伍素质低,手段落后,机构企业化程度不强。表现在,第一,咨询服务还远远不能满足社会经济需求;第二,咨询专家受制于咨询市场需求不足,得不到实际锻炼,滞后于企业的需求;第三,市场经济的发展产生了各种类型及专业咨询的要求,但咨询机构或公司尚不能适应市场的需要,实际能力与水平不足。

我国注册的咨询机构多数是“两块牌子,一个班子”,真正独立经营咨询业务且有一定水平的经营咨询实体不多。相当一部分是以咨询名义进行技术交易和中介服务,有的是进行投资、贸易等与咨询没有多大关系的经济活动。这种状况不能适应我国社会主义市场经济发展的要求,更不能应付世界咨询业迅猛发展的挑战。而且,国外著名咨询公司已进入国内市场,竞争将日趋激烈。

二、培育咨询市场

我国有广阔的潜在的咨询市场,但还没有充分启动。有的企业可以花数万元请客送礼,却不愿花费寻求咨询。发展我国的咨询业,必须着力培育咨询市场。我们不能等待市场经济成熟之后再发展咨询产业。

1. 政府要发挥在培育咨询市场中的作用

我国咨询市场在计划经济过渡到市场经济过程中,需要得到政府大力扶植,积极引导。

首先,以行政和法律的手段,确立咨询在决策过程中的法定地位。推动各级政府建立和完善民主、科学的决策制度,对重大决策实行先咨询、后决策;对重大工程项目实行先咨询、后审批;对重大投资项目实行先论证、后贷款,对中外合资项目实行先评估、后确认。

其次,通过招标和委托合同制将竞争机制引入咨询市场。各级政府和经济主管部门做重大决策之前,应在咨询市场上公开招标,由咨询公司提出计划竞标,招标主体择优后签订协议或合同;对于一般性的项目,可实行决策主体与咨询企业或机构实施委托合同制。由咨询业协会组织咨询需方与供方直接见面,沟通交流,加强双方的联系,增强咨询市场的透明度,促进咨询市场的发展。

第三,发挥政府—银行—咨询企业或机构一体化作用。企业向银行贷款,需备有有信誉的咨询机构或企业的诊断报告。政府对企业的支持需事先委托有信誉的咨询机构或企业对企业进行诊断。企业对政府部门的特殊或专项资金要求,需要向政府呈递有信誉的咨询机构或企业的诊断报告。

2. 培育市场必须营造平等竞争的环境

当前,市场上没有形成正常的委托关系,搞项目、接课题,靠人情、靠面子、靠关系、靠行政命令、靠领导发话,少数咨询客户不是自觉自愿,而是被迫无奈,或为照顾情面,或为利益交换。一些咨询机构以搞到钱为最高目标,挖空心思以项目为名义去找钱,而不管项目的实际意义如何。一些需要出钱做项目的用户,也不在乎项目的质量或成果的实际采用情况。少数政府部门将正常业务服务交给所属咨询机构来做,从而获取额外收入。还有少数政府部门成立自己的咨询公司,或创办一些与自己利益关系密切的类似机构,本着“肥水不流外人田”的原则,不顾条件地将项目交给这些公司和机构来做,搞垄断经营,这种情况也加剧了咨询市场的混乱局面。从某种程度上讲,多数政府部门和企事业单位也知道咨询的重要性,但实际操作起来,众议难排,看法分歧,这主要因为咨询业的市场运行机制还没有建立起来。

3. 培育咨询市场必须大力宣传、努力提高全社会的咨询意识

只有承认智力型产品具有商品的属性,咨询活动才能进入市场,咨询业才能称其为产业。我们正在步入信息社会,但人们的咨询意识不会自发产生。我国长期处于封闭状态,商品经济不发达,自我封锁,见物不见人,重硬件、轻软件的思想十分普遍;“大而全”甚至“小而全”的人才观念,万事不求人的小农意识随处可见;决策过程中也常过分依赖自己的经验,不承认咨询的价值,或认为咨询不需要投入,忽视看不见直接产出的效益,以上种种旧

的思想观念必须予以破除。

4. 咨询公司或机构与咨询客户要加强相互了解,规范彼此行为

咨询公司要认识到帮助客户成功以及帮助客户更富有竞争力是我们咨询业的核心。咨询客户要全面了解咨询项目带队人及咨询组成员的素质、经验与能力,以及品牌与信誉、公司经历、绩效及实际案例等。

一般只靠一二个咨询顾问或以兼职人员为主体的咨询公司进行咨询服务,已不适应客户对咨询服务的要求。要求咨询公司以顾客为导向,有卓越的经营管理,提供顾客满意的智力产品,使企业产生显著的绩效。对咨询公司提出更高的要求,将对优化咨询市场起到重要的推动作用。

5. 加快与国际咨询业接轨,鼓励开展涉外咨询,支持我国咨询业的发展

可由咨询业归口管理部门,选择一批实力较强、经营状况良好的咨询企业,赋予其涉外权力,在人才培养、财政补贴、企业留利等方面给予倾斜。鼓励与国外咨询机构合资、合作兴办面向国内外市场的咨询公司,鼓励我国咨询机构在国外开设办事处和代理机构;向世界银行和亚洲开发银行,推荐我国咨询机构中的优秀信誉单位。

6. 建立合理的咨询业投入体系

扩大资金投入渠道,实现投资主体的多元化,形成国家、地方、企业、个人和外商等多元投资主体并存的局面,各团体和个人对咨询业的赞助可视同纳税,形成全社会共同投资机制。在广泛吸引各方资金的基础上,建立和完善基金制度,以各种补贴和贷款的方式支持咨询业的发展。采用财政补贴的办法,刺激企业对咨询服务的需求。比如,对于大企业和收益较好的企业,其咨询项目开支应允许列入成本;银行可向咨询机构提供低息或贴息贷款;对咨询企业在信贷的额度和利率等方面提供优惠,允许其咨询收入在税前还款。

三、开拓咨询市场

开拓咨询市场主要是对潜在咨询客户的开发。

1. 不断研究咨询市场的客户情况

对咨询客户的分析是咨询机构或企业研究咨询市场的立足点,只有了解客户需求及不同时期的发展要求,才会有效地开拓市场。

对潜在客户,即属有问题与矛盾,但还意识不到需要咨询的,咨询公司应进行大量开拓工作,通过各种信息渠道获取困惑客户的问题主动登门开拓。

对有顾虑,对咨询公司不够信任的,要耐心工作。这里要区别以下四种情况: (下转第34页)

的靶材料。它是驱动器与系统核心(次临界反应堆)的耦合部,即图3的中心部分,它为系统提供外加中子源。靶材料一般选铅、钨、铀等重元素材料。当中能质子束打到重核上时,就会产生中子。材料的结构及形状决定外源中子的产额、能谱、空间分布、感生放射性物质的分布(质量分布和产额)以及束功率的耗散等。

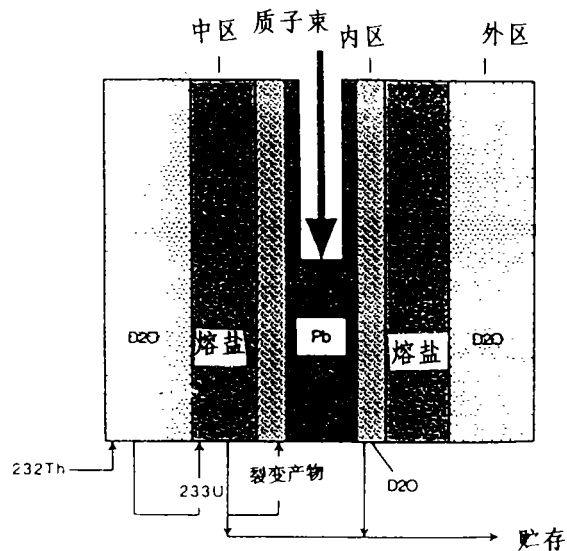


图3 ATW堆构想

(3)次临界反应堆:是系统的“心脏”,见图3的外围部分。外源中子慢化到所需的能量及空间分布后,核燃料的转变、核废物的嬗变、允许燃耗的深度、能量的产生及传输等过程都在其中发生。

(4)“原址”的放化分离设施:根据系统设计的具体结构,在场区处理次临界堆中的放射性废物,

把MA或FP经一定加工后,回送到反应堆中被嬗变。这样尽量减少放射性物质与环境的相互作用。

四、展望

放射性洁净核能系统把本世纪在核科学研究及应用中发展起来的两项基本设备,即加速器与反应堆结合起来,为核能的开发提供了一种新的选择。从原理上可以统一地解决提高铀资源的利用率,为扩大核燃料资源(把 ^{232}Th 转换成 ^{233}U)提供了一种比较简单的途径,并且尽可能地减少放射性废物,提高核装置的安全性及不产生长衰变期的敏感核废料。因此,国际核科技界普遍重视放射性洁净核能系统的研究与开发,从90年代初开始组织系列国际会议,国际原子能机构也多次组织专家会议。有关的研究工作,包括加速器、核物理、核化学及反应堆物理等,正逐渐成为核科技界研究的热点与前沿尖端的课题。其中工程要求的加速器综合指标应比目前达到的高数十至上百倍。因此,对整个反应系统的核过程的研究有待深入,从高放射性废液中高效提取MA及FP的工艺流程有待开发,包括各种铀系核素燃烧的反应堆物理与工程也有待发展。

虽然在加速器、放化流程、次临界装置等方面有许多研究与发展工作要做,但它们都可在现已掌握的技术基础上开展,原理上并没有不可克服的根本性障碍。随着研究的深入、原理的验证及示范装置的建设,这种新型的核能装置必将成为世界能源构成的重要支柱。

(责任编辑 肖庆山)

(上接第28页)

(1)决策者承担不了咨询后无改进的结果,承担不了开销咨询费的责任;(2)怕咨询建议与方案的实施影响本公司既定业务,怕推动不了或怕“乱”,怕诊断结果可能危及自己的工作与职位,内部有阻力,怕企业波动;(3)愿意咨询,但费用承担不了,经费无法支出(对此可以采取一些双方可以接受的方案);(4)由于咨询机构或企业不正规,所提供的咨询委托方案水平低,不信任咨询业。还有些客户认为现状不错,不需要、没必要咨询,满足于眼前企业效益好、市场占有率高,往往意识不到企业已潜伏着深层的危机。也有的喜欢对内部管理制度和方法进行修修补补,不喜欢对管理机制进行重新建构,以致使企业管理滞后于市场发展(对这类客户可以等待)。

2. 咨询人才的素质是关键

P. W. 谢伊根据美国咨询公司的经验,将咨询顾问的主要素质要求概括为以下14个方面:

(1)身体健康;(2)通晓职业规则和礼仪;(3)举

止稳重;(4)有自信心;(5)讲求效率,有干劲;(6)正直(赢得信任的品质);(7)独立性(好的咨询顾问一定要有独立工作的能力,不屈从于他人的观点。根据自己的能力和经验,作出自己的判断。同时,他也必须认识到自己的能力、经验和判断力方面的局限性);(8)机智;(9)英明善断(常俱客观的、正确的评价能力);(10)有高度分析和解决疑难问题的能力(对各种复杂情况的基本因素,有分析、整理、归类、权衡和评价的能力);(11)创造性的想象力(富有发现新事物的观察能力);(12)交际本领;(13)进行交流和说服的能力(应超出一般人的平均水平);(14)心理方面成熟(一位成功的咨询顾问,要随时随地准备接触许多具有各自特点的人和事,要准确地观察他们,并以冷静和客观的方式予以积极应对)。

开拓咨询市场还需做好其他方面的工作,比如咨询公司要学会推销自己,要打通与社会各界的关联,还要制定行业法规,建立行业协会等,这里就不讨论了。

(责任编辑 孙立明)