

一.從公益彩券談起

要猜一個中獎號碼何其困難！否則也不會連槓那麼多期，然而，當號碼開出後，又會覺得，就不過是6個號碼嗎！早知道！唉！只差一點點...，上面的數字看起來如此簡單... 它不就是老婆的生日數字加上家裡的門牌號碼...我怎會沒想到呢？

要想出一個有價值的創意或想出一個有價值的經營模式何其困難！否則也不會有那麼多的企業虧損累累甚至結束營業！然而，當有顧問告訴老闆一個有價值的創意或顧問聽到其他顧問、講師講了一個有價值的經營模式後，又會覺得，就不過是這樣的訣竅罷了！我的想法與他的想法不過僅差一點點...，這一些創意或想法看起來也不難... 它也曾在我腦海裡出現過...我怎會沒想到呢？！

每一位顧問總覺得自己很優秀！因為，一般覺得自己不優秀的人，大多不太會有勇氣當顧問，因為顧問是需要被老闆考驗的人，所以，沒有三兩三，一般也不敢上梁山！企業界的顧問其實與學術界的教授在心態上頗為相似，文人相輕的習氣至今難以革除，所以，顧問產業要談「合作」多年以來都很困難！

即便硬要幾家公司或幾位顧問共同合作，每一個人也是心懷鬼胎...，深怕自己的核心技術被學走了而製造更多的競爭對手...！這就是顧問產業的現況！

二.顧問產業還是顧問慘業

全球顧問產業大多是二十人以下的小公司，其中又以五人以下的公司居多數，這些顧問公司有些是以授課為主的教導型顧問，例如：專業課程或是認證課程的顧問，例如：ISO、SAP、ICMCI...，一般在授課後也會提供認證課程延續的相關輔導服務，有些則是以輔導為主的輔導型顧問，例如：策略、品牌、流程改善、合理化、制度化、標準化、自動化...等，還有的是以某個行業別為主的達人型顧問：例如：美容、美髮、餐廳、服飾店、整體造型、婚禮...等，還有以資訊技術為主的技術顧問，例如：工程顧問、科技顧問、ERP、EIP、POS、CRM...等，最後，還有非上述類型的顧問，例如：投資理財、未婚媒合、人力仲介、保險、房地產...等。

這一些顧問公司大多規模在百人以下，屬於中小微型企業，多數的業主無法創造「長期、穩定」的營業收入，市場競爭可謂激烈，價格破壞屢見不鮮，搶人才、搶案源、偷資訊...大有人在！說它是「紅海」應該不為過！

顧問產業不論賣的是「人」還是「商品」只要不是市場熱銷的或同質性高的，一般都很辛苦，普遍業績都不是太理想！有一餐沒一餐的顧問不在少數！

顧問產業不論賣的是「人」還是「商品」只要是成效明顯的或競爭力強的，普遍業績都很好！但是，往往都集中在少數顧問身上，這一些顧問非常的忙碌，除了犧牲了家庭生活品質外甚至賠上自己的健康；如果不是以「人」為核心，那

麼商品要繼續維持「競爭力」，一般而言，整個團隊也是背負著高度的競爭壓力，經常是忙得焦頭爛額！只有那些極少數具有特色差異商品且能善用組織力量的顧問公司，相較之下發展的較為順利！或許，您會問哪麼國際級的大型顧問公司是否會好一些呢？

三.全球顧問產業特質分析：

全球顧問產業以美國為重心，最大的幾家顧問公司也都是美國的公司(例如：麥肯錫 McKinsey、波士頓 BCG、貝恩 Bain、安侯建業 KPMG、國際商業機器 IBM、...等)，他們所販售的是：先進的解決方案、行銷分析及策略建議、數據分析與經營建議、管理系統、資源媒合、國際關係與人脈關係...等，顧問人數少則上千名，多則近萬名，顧問年薪約 10 至 20 萬美元居多，每家顧問公司每年投入研發經費從數千萬美金至數十億美金不等。台灣算是亞洲地區國際級顧問公司最晚進駐的國家之一(以波士頓 BCG 為例，至 2003 年才進駐台北，它輔導的企業包括 Google、政府機構...等)。在這樣的企業上班競爭異常激烈，光是要能通過面試進去上班，就必須與全美國十大名校的高材生競爭，好不容易擠進來了也必須從見習生做起，以波士頓(BCG)顧問公司為例：

BCG 新人錄取時多獲予「協理」或「顧問」職銜。在新人對業務已有所認識或歷練成熟之後，即授予項目專案經理、董事經理、以至合夥人兼董事總經理。BCG 有提供為期 10 星期的實習機會予大學生及 MBA 學生，表現優秀的實習生在畢業後，可獲得全職的工作機會。BCG 多先錄用大學生為助理。表現良好的助理可在公司資助下攻讀企業管理碩士學位，畢業後返回 BCG。

公司的工作環境被批評為高壓，而一位業內人士指這本來就是一份緊張的工作，員工平均一周工作 80 到 100 個小時。在公司營運策略的架構下，有許多委員會的成員分別負責擬定具體的措施和裁奪重要的決策。BCG 也因此建立了「不進則退」的員工發展藍圖，即所有顧問都必須在公司的發展策略上，每兩年內要往上升遷，不斷地提高所負責的業務範圍。反之，兩年內沒有升遷上的員工則會被 BCG 開除。

薪水和年終獎金是按照職位、學歷和工作經驗發放。2012 年最新資料顯示，BCG 年薪加年終獎金由大學本科剛畢業的協理的七萬至十萬美元、MBA 或博士剛畢業顧問的十四萬至二十萬美元、到合夥人的一百萬美元以上不等，BCG 可說是全球薪水加年終獎金待遇最好的公司之一。

每年超過 3 萬名美國大學畢業生申請 250 個職位，新人多半來自包括麻省理工學院、哈佛大學商學院、牛津大學商學院、史丹佛大學商學院和賓州大學華頓商學院等學校。BCG 被 2012 有線電視新聞網評為全球第二難面試的公司。

這樣一間全球性的顧問公司，前有麥肯錫顧問公司，後有貝恩、IBM 等顧問公司與您競爭，他們比的不只是人才與財力，他們比的更是創新的研發能力與全球的人脈關係。

四.大陸顧問產業分析：

全球 500 大企業，最新排行榜中國大陸占了 86 家已逼近美國，這些企業幾乎都是國營企業，這一些企業擁有了國家 90% 以上的資源，高官、權貴及富二代不但把持了資源且將資金轉存進了海外(尤其美國)銀行的私人帳戶，他們也投資了一些產業，包括顧問公司在內，而這一些顧問公司多數的營業項目為：投資分析、投資操作、投資 (包括標的商品炒作如：藝術品、普洱茶、名酒、房地產...等)、併購、財務管理...等，玩的大多是金錢遊戲。除此之外，一般顧問公司的營業項目為：教育訓練、遊學考察、證照認證、工廠管理輔導(現場管理、流程改善、效率化、合理化、自動化、標準化...等)、訊息管理顧問、移民協助...等。普遍而言大多以仿效複製為主，極少有原創且具有國際競爭優勢的！他們也經常複製台灣顧問公司的商品，並以低價作為競爭手段。中國大陸從 2014 年起將朝向內需及服務產業發展，並鼓勵民間創業(飲食業及軟件業)，預期未來中國大陸的中小微型企業將會蓬勃發展。大致而言他們對於管理顧問的觀念、素養及實務技能，平均素質還落後台灣至少十年以上。

五.台灣經濟政治環境與顧問產業關聯分析：

台灣的投資環境讓外資裹足不前，因為環保意識高漲，環境影響評估嚴苛(大多需要 5 至 7 年)，有些非高污染的企業也因為種種原因而胎死腹中。政治影響經濟，經濟不佳當然影響到顧問產業的發展，因為經濟不佳所以政府絞盡腦汁不斷釋出提升經濟方案，而這一些方案很多是免費的輔導案或訓練案，而這一些「免費」的好意，卻養成企業老闆習慣於「不必付費」，也因此造成顧問產業的嚴重影響，倒閉退出市場者不在少數，再加上台灣的老闆多數不習慣未雨綢繆的找顧問協助，往往等到病入膏肓時才找顧問，此時企業能夠支付給顧問的費用極為有限，造成顧問產業營運艱困。

不過，有些具有規模的中大型企業，它在發展階段「遭遇挑戰」才願意未雨綢繆的找顧問協助，只是這一些「花得起錢」的企業，往往找的都是國際級的大型顧問公司，這一點值得台灣本土顧問公司深思。

六.具體建議：

(一)台灣中小微型企業的商機：

1. 資訊化與國際化是我們的機會：

- 1-1. 資訊化：將不斷創新改善的解決方案及管理工具 ICT 化、雲端化，讓原本遙不可及的價位平民化，如此，中小微型企業才有機會與大型企業競爭。(創新、差異化與低成本)
- 1-2. 國際化：與全球電子商務通路合作，將上述的優質商品行銷至全球或新興國家。蒐集全球資訊及整合國內資訊形成「大資料庫」並提供分析服務，供中小微型企業參考。(行銷、差異化)

2. 台灣人民的優質文化與素養是決勝關鍵：

2-1. 顧問輔導是一種細膩的體驗：

除了品質還需要品德！除了質感還需要感質！

品質容易學；品德難養成，質感容易仿；感質難體會！

大陸與台灣的競爭關鍵差別即在此！（差異化、優質化）

台灣 10 人以下的企業佔所有企業比重的 90%（約 115 萬家），10 人以下的企業一般都無力支付顧問費用，顧問必須透過 ICT 技術降低成本的去輔導中小微型企業，必須讓中小微型企業「消費得起」台灣才有機會！（需要質也要量的高素質）

2-2. 成為令人喜歡的「羊」；還是令人害怕的「狼」？

溫、良、恭、儉、讓 VS 凶、狠、驕、奢、奪（差異化、優質化）

台灣給觀光客的深刻印象是：美食、美景與美德！台灣有條件成為一個以觀光旅遊為主的島嶼，當全世界的人都認為一生必須到台灣至少旅遊一次，才不會愧對此生的時候！台灣的內需市場將會蓬勃發展，能「吸引」別人來體驗、來消費，是真正溫柔的軟實力！

(二)台灣顧問產業的機會：

台灣的顧問除了建議認真思考上述的觀點外，下述觀點一併提供參考：

1. 台灣顧問產業勝出的五個核心能力：

Peter Drucker：「企業的基本功能是**行銷與創新**」。

Michael Porter：「競爭策略不是**低成本**就是**差異化**」。

我認為還差一樣：**優質化**。

顧問與企業皆須強化五個核心能力：

1)行銷、2)創新、3)低成本、4)差異化、5)優質化。

2. 門當戶對的原則：

2-1. 中小企業屬性的顧問公司適合輔導中小企業等級的企業。除非已經具有輔導大型企業的一些成功案例足資佐證，否則欲接案輔導大企業的難度很高。

2-2. 不應該患了「大頭症」眼高手低！

一步一腳印，把品質、口碑照顧好，小顧問公司也會有長大的一天！

一味的求快、求大不見得是好事！大陸常以「大→強→精」的三階段發展模式進軍市場，經常企圖吞下別人，其失敗案例很多；反觀台灣，我認為較適合「精→強→大」的發展模式，以小博大、深化核心價值並走出自己的特色，才是成功的關鍵。不過，終極而言「大」未必就是好！企業能經營得「長」更重要。

3. 聰明的顧問除了思考經濟面的問題，還會考慮哲學面的問題，除了研究技術面的問題，也會融入素養面及文化面的問題，數字與獲利並非企業經營的全部，顧問自己應該將視野提升，也才有能力輔導企業主提升視野！您認為呢？