

管理咨询业的未来：一个不确定性的时代

一个故事、一句话给我的刺激

今天，作为一群管理咨询顾问的闭门会议，就让我们来谈谈：什么叫工业时代的管理思维？什么叫互联网时代的管理思维？

首先我想把听到的一个故事分享给大家，这个故事很简单，我们每个人都有这样的生活小常识。

比如说我们在一个机场排队安检，很多时候它只开一个窗口，排队的人就特别多，队排得很长。你排在后面就很着急，左看右看，不知道什么时候能排到你。当队伍长到一定程度时，突然旁边就新开一个窗口，这时往这个新口上跑过去的是什么人？就是排在原来队伍最后边那些人！他们跑得最快，因为他们在这边没有任何可留恋的东西，撒腿就往那边跑。排在前面的人会跑吗？不会跑，因为马上就到我，我已经有资格了。这时最难受的是那些排在原来队伍中间的人。跑？还是不跑？一犹豫，在两边都是最后。过去你还有点安全感，以为你怎么也算是在中间，其实只要新开一个窗口，你就是最后，而且在两边都是最后。

我觉得这个故事对我有特别大的刺激和触动。对于我们团队来说，在座的各位，实事求是地讲，我们肯定不是原窗口的第一个，那是麦肯锡、埃森哲，但是我们是不是最后面那个？好像也不是，我们好像是比较靠近中间那种。这个时候恰恰人们容易产生的错觉：我还以为我在中间呢，我比不上不足比下有余，其实，一瞬间，你就会两头不靠，变成最末。

听过这个故事快了一年了，到现在为止仍然非常刺激我。我觉得这这就是一个新的变革时代给我们带来的一个最大的挑战：整个商业逻辑和竞争逻辑不再是一个田径项目了，我觉得更像一个棋类项目。过去我们的比赛是一个线性的田径比赛，你没经过初赛你就进不去决赛，你没跑完第二个圈就不能跑第三圈。但是现在更多地是像一个围棋了，变成了一个跨越的、非线性的逻辑，这就比较可怕了，你精心的布局，但是对手的每一手棋都有可能根本不理你，他下他的，绕过你的布局。你不知道谁会超到你前头去，永远不知道。过去我们所赖以比较的标准变了，超越你的那个人肯定不是紧紧跟在你后面这个人，到底是谁？不知道。

大家知道我们公司以往在互联网的领域里是没有任何基础的，没有知识的基础、没有案例的基础、没有产业的基础、也没有资历的基础。我不瞒大家说，对于我个人来说2013年是一个比较痛苦的学习过程。在那个时间里你得分脑袋混到各个互联网圈的人们中间去，然后你得跟从事互联网的人交朋友，谁水平高低你也不大知道，因为人家说的话你听不懂啊！第一遍听人讲“快速迭代”，“迭代”的“迭”不会写，瞄旁边人一眼，哦是这个字啊。然后它什么意思？怎么迭，不知道！代码怎么改，不知道！然后怎么就能一周一迭代，也不知道！

如何想象个人时代对传统企业和商业的影响

前段时间我专门通过一个朋友，请了读库的“六叔”张立宪，我一直很崇拜这个“六叔”。在出版业他是一个非常非常好的手艺人，而且读库品牌非常值得尊重。我专门请“六叔”吃饭，然后在这顿饭上我就发现：你看起来他是一个出活特别慢的手艺人，但是他的每一个逻辑都是高度符合互联网逻辑的。他的产品现在可以做到什么程度呢？就是“六叔”发一个微信公众号，发一个500字，说我看好一个产品，我想做一本书，但是我不告诉你书是什么，我也不告诉你是什么内容，也不告诉你是什么形态，这本书定价一百块钱，然后一二三开始，谁愿意先交一百块钱让我做这本书。这么一条东西就可以收到打平成本的订单。这种情况在传统出版业是不可能的。

在这顿饭上“六叔”告诉我一句话，对我的影响比较大。他说：十九世纪是一个“帝国”的时代，那个时候完全是国家和国家之间的竞争；二十世纪是公司的时代，特别是跨国公司的时代，超级英雄已经变成跨国公司，变成摩根士丹利、变成GE这样的公司；二十一世纪是个人的时代。为什么说是个人的时代？不是说公司不重要了、不是说国家会消亡，而是说：个人得到了前所未有的话语权。因为我们整个现代文明的基础建设达到了一个平台期。在过去个人没有办法去完成很多东西，比如信息传递不出去、人与人很难连接、资源协调过程很复杂等等这些门槛都会阻碍个人能力的发挥。但是现在无论是在能源和信息领域的基础建设已经达到了一个相当的高度。那个人如果能力强，有一台智能设备可以连到互联网上，我就能建立与全世界的连接，这意味着每一个人都有机会获得前所未有的话语权。当这样的个人时代到来的时候对传统的组织、对传统的商业会产生什么样的影响？难以想象，但是必须重新想象。

“开放、平等”互联网思维的本质

从一个故事到一句话，我个人花了将近两年的时间开始认识到“互联网思维”究竟是一个什么东西。既然其他合伙人已经把互联网思维的基础部分都讲完了，看来我只能讲



今天我们这个世界确实是变了，管理的未来已经彻底变成一个不确定性的未来。那么你必须学习用不确定性的方式来解决不确定性的问题。

所有试图用确定性方法去解决不确定性问题的尝试都注定是失败的。悲观点，也可以说传统管理理论的一种末日危机到来了。因为在今天占主流地位的传统管理理论中，特别是从泰勒开始，都是基于高度确定性的控制假设。控制假设意味着把所有变量减到最低，特别是把人这个最大的变量做简单化处理。因此，在工业思维影响下，也许会有先知，但是大多数管理咨询业的从业者，到今天为止还是被泰勒所绑架的。



讲哲学了。以下并非严谨的官方标准答案，而是在过去一段时间，我的个人体会：从互联网思维来讲，我认为它有两个层面的东西。

第一个层面是所谓的“精神层面”，互联网带来的精神内核到底是什么？我今天可以非常肯定地告诉大家，就两个东西：一个叫“开放”，一个叫“平等”，这两者构成了一种新的基因排序方式：去中心化。其实这是过去两百年来人们在政治、社会、文化的变革上孜孜以求的共同目标，今天通过互联网的力量有可能实现。不是现在，但是在我们这一代人能看到的时间里是一定能实现的。

第二个层面是所谓互联网式的解决问题的方法。也是两个词，一个是“开源”，一个是“平台”。这两个东西是互为因果的，只有开源才有可能产生平台，也只有产生了平台，开源才有价值。“开源”的价值在哪，我们大家都有感受，就在于安卓和苹果系统的差别。苹果确实是抓住了更高端的用户，但是你要看到它的份额在不断地被安卓蚕食，安卓本身的进化速度是惊人的。这个很简单，因为安卓是一个开放的、一个开源的模式。当然从广义上说，在应用层面，苹果其实也是一个部分开源的系统。所有基于开源模式的系统一定会战胜封闭系统，这个今天不用再讨论了。并不是说封闭系统会消失，但你的力量会越来越小。

所以在互联网精神和互联网方法相互作用的基础上，我终于理解了，到底互联网思维最根本落到的那一点是个什么东西？就是我才提到的两个字叫做“连接”，互联网是改变“连接”的方式。

人类整个进化的历史是一个使用工具的历史，但是这些工具在不同的阶段会产生变化，而且工具也会反过来塑造人类的行为甚至机能。从旧石器时代开始的工具更多地是创造物质的工具。但是到今天，尤其进入现代社会以来，主要的工具是连接的工具。我们看到近现代几次大的技术革命都是由于连接工具改变了，电报的出现、电话的出现、电视的

出现等，这些东西打造了今天人类社会的生活形态。而今天移动互联网又是一个新的工具，而它跟所有工具都不一样：以前所有出现的连接工具都不能人格化，就是它只是工具，跟你这个人不着。但是移动互联网不一样，这个手机能变成你另外一个器官。每个手机后面就是一个活生生的人。这样的话人和人通过移动互联网的方式前所未有地联系在一起。如果你们看透这种连接方式的改变，你就有可能看透了整个互联网、甚至看透整个未来的商业。

互联网思维下的商业逻辑

当连接方式改变了之后，在我们整个社会当中，当然首先是在商业当中，就产生两个关键词。

第一个关键词叫“跨越”，就是你不要再相信线性的逻辑了，你不要再认为你只有在天猫上先开店，天猫上开好了才能在微信上再开店，错了！一个企业，可以完全跨越掉在天猫上运营的这段时间，然后直接进入微信的模式里面去，仍然有可能获得成功。那就给了好多企业弯道超车的机会，这就是互联网一个最公平的游戏规则。如果是线性逻辑的话就是：你爸是土豪，你才有可能成为土豪。现在有可能说我在前一个时代完全错过了，完全没有做过，但是我在后一个时代完全可以成功。

第二个关键词就是“跨界”，因为人和人之间的连接变了。《浪潮之巅》谈到每几年会有一个浪潮尖上的公司，比如说google，它现在就是这样这样一个浪潮尖上的公司，但是下一步还是它吗，真不一定，有可能变成facebook。因为搜索的功能现在被大量的人格甄选所替代。比如说天猫上几亿个单品，我要找出一个我熟悉的产品，这太难了。但是我信任赵某，她是我关注的熟人，或者是一个我喜欢的达人。她用的产品我就会信任。所以这个人格背书就会替代掉过去的搜索功能。它变成了一个全新的资源组织方式，这就产生了跨界的机会。

商业世界的“祛魅”和“脱媒”

有了跨越的游戏规则，有了跨界的方法，这两者相乘就产生了无限的可能。现在我们熟悉的几个要素变了：

因为连接变了，所以在商业上有两个东西已经发生了根本性的改变。第一个叫“祛魅”，大品牌、大公司的最好的时候过去了。我们自己就有很多客户是大品牌、大公司，现在事实求是地讲，我出去参加社交活动，绝不好意思介绍我是某某的顾问。因为在这样一个“祛魅”时代，大公司它只有一个用处，就是用来被讽刺和逆袭的。包括现在科技商业圈里，你都不好意思提“联想”。并不是说它们是烂公司，而是说你处在这样一种中心化的位置，就一定是被用来讽刺的。形成超级平台的时间窗口已经关闭，除了这些既成事实的大平台大公司已经经受越来越严峻的考验之外，未来真正的英雄已经开始变得多样化、去中心化。更多的中小公司、非常多的小而美的商业形成了一个集群。

第二个，就是“脱媒”。咱们做银行客户的人都知道，在银行业当前压力最大的一件事就是金融脱媒。银行过去大量的时间就是来做中介的。但是现在一旦互联网的“众筹”，全面放开，或者说有更好的监管法律的话，银行大量的中间业务可能就不见了。因为过去我要做直接融资，我首先要找银行。但是现在不一定啊，我可以到一个众筹平台上来，说我要做一个事儿，需要500万，我告诉你商业计划是什么。然后因为我这个人有人格，有“互联网的人格”，可以通过大数据来看我这个人的信用，也可以通过我的社交媒体看到我的魅力，那可能就有人喜欢这个项目，来众筹参与这个项目，一人付一万，五百个人就把这个事儿做成了，对个人来说也是风险极小的一种投资方式。这样的“众筹”的项目会越来越多。这就是一个所谓的“脱媒”现象开始出现了。

我觉得更准确的一个说法是“去中介

化”。就是凡是中间拼缝儿的生意都完蛋了，不管你是银行、还是法律、还是代理的。现在美国和中国都已经出现了大型的法律网站，虚拟的律师事务所。传统的律师事务所也是个拼缝儿的逻辑，大的律师事务所就是把所有的律师集合在一起，但是它不会把律师本身的直接成本报给客户，而是报一个整合后、附上品牌光环的极高的价格。现在出现了网站，就是大量的有职业资格的个人律师在上面注册。因为在法律领域的服务80%的都是常规服务，很多客户的需求就是看个合同、起草个文件。这个对于律师个人来说可能是一个小时就能完成的活儿。那么现在就可以直接在上边报价，客户就可以直接选择他。就是一个律师师的大众点评网，这就把大量的小律师事务所和律师事务所的常规顾问业务给干掉了。因为你所谓的“整合”没有价值，除非你能干那种跨国性的大交易，那个确实替代不了。

所有没有附加上你的人格特质，没有附加上你的创造力的工作都会被替代。去中介化、去中心化的趋势已经是不可逆转了。

个性化时代公司组织形态的变化

当商业上产生这样变化的时候，公司会产生根本的变化。今天我们谈商业，怎么去判断一个模式有没有价值？第一个，去中心化以后它还能不能活？第二个，去中介化后它还能不能活？如果这两个问题它能够回答，那这个商业模式我们可以接着往下看。如果这两个问题回答不了，这家公司基本上不用再看了。它可能在一两年内还有机会，但是超过三年它一定会越来越困难。就是在排队时我们一定不要低估新开一个窗口的速度。

第一个就是品牌的革命。就是怎么样从“神格”化的品牌变成“人格”化的品牌。第二个就是用户中心主义。怎么把用户本身融入到你的公司流程中来，而不是让用户在公司流程外面。第三个就是科层结构所面临的严峻挑战。未来的公司不会消失，我们拥抱互联网，但是要避免成为互联网原教旨主义者，我个人坚定地相信商业世界不会完全变成基于个人的联合，这个效率是会降低的。科斯的那句话仍然在这里：公司这样一种组织之所以存在，最核心的价值就是它能够降低交易成本，这个交易成本往往是因为沟通成本造成的。但是你要知道这个交易成本也是有边界效应的，当公司大到一定程度、科层结构复杂到一定程度的时候，你的交易成本就比我从外边找一个自由人、基于虚拟方式来合作的成本要高了。所以我相信未来的公司组织会变成一种所谓的核心加卫星的方式。就是核心的功能、核心的竞争力会留在公司这个架构里面，大量的非核心的功能会像小卫星一样在公司周边运转，而且它毫不影响我的竞争力，甚至会提高我的竞争力。那么这对我们管理咨询顾问来说意味着什么？

个人层面的两个“返祖”现象

第一个就是重回部落。五千多年以来我们一步一步走出了部落，经过几千年的过程，走到城市里面来，变成一个小蚂蚁。现在可能要进一步回到部落环境了。为什么呢？就是我相信在座的各位当我们处于比如说微信的群组、QQ的群组，你的表达方式、你的活跃程度、你和那些网友的紧密程度一定超过你和你的合伙人的紧密程度，那就是部落，是基于互联网的、虚拟人格所结成的部落。那种部落可能更多是基于兴趣、爱好、价值观所形成的。那种价值观的强度甚至会超过我们一个公司、一个封闭组织的价值观。这没办法，我作为一个公司的创始人也没办法。我们只能说，好吧，我们这个公司的部落向你们的虚拟部落学习，怎么能够让大家在线下也能有更好的体验。就是咱们讲的可以命名为“社群”的这样一种关系的兴起。

第二个，我特别提醒我们未来的时代也是一个重回口语的时代。人从口语时代变成文字时代是一个巨大的飞跃，大量的文明因此传承下来。而现在是一个重回口语的时代

了，因为我们信息泛滥，而随着网速的加快，口语、影像传播成为一个具有一点点门槛的方式。

所以我们一再强调每一个顾问你一定要注重你的口语化表达。这不仅是一个沟通问题，这其实意味着你未来的价值。你只是一个会写方案的顾问和一个会表达的顾问是不一样的。因为现在的人群中大家关于商业、关于公司、关于管理的常识和共识是有巨大差异的，在口语沟通过程当中才能够拉平这种常识，尽快达成共识，在文字上是很难的。因为每个人的理解能力和信息背景不一样。但是在口语沟通当中，我可以来测试你的常识在什么地方，然后我来找平这个常识的沟，这有利于我们尽快达成共识。因此我这里所强调的重回口语并不是你能熟练地骂“你大爷”这种口语，而是能够在表达上发动“降维”攻击，把过去由于“术语霸权”所形成的那种咨询腔、专业腔，净化为人人听得懂的表达方式，让你的表达更易于接收、更易于交互、更易于普及。所以前两天我出去开一个会，他们就给我一个称号叫“无产阶级人话翻译家”。因为互联网的语言传统企业听不懂，传统企业的需求互联网这边的专业人员听不懂。我知道他们在说什么，我可以让他们互通起来。在我们没有能力去为客户提供解决方案之前，“无产阶级人话翻译家”也是有价值的。但是一年之后不一定，我相信这个时间窗口还是很短的。但是即便如此，我们也要试试去看抓住这个时间窗口。

管理咨询业未来的方向

因为发生了商业的整体趋势、公司的形态、个人的生存方式等等这一系列的变化，我觉得对于管理咨询来说最根本的两个变化是这样的：

1、碎片化的需求

第一，你要有能力应对碎片化的需求。客户所面临的这个环境就是个碎片化的环境。我们过去整一个项目，要二百五十万，然后给你交一个方案。以后不可能了！不确定性太高，走一步应对一步，他的需求是以碎片化的方式呈现的。那我们有没有能力在碎片化的时间里面，去用碎片化的方式来解决他的问题？这对我们来说是一个巨大的挑战。你能不能建立一个较为长期的伙伴关系，能不能用技术手段来达成今天客户所说的靠得住、离不开的水准，建立这种信任关系？

2、去中介化，要求更加专业

第二，就是你是否还能证明作为中介的增值功能。很明显传统企业在这一轮转型里面是跟不上的。我们花了这么大的代价，这么多的时间去学习，我们的客户比我们的压力更大，而且他的“肉身”比我们更沉重，他一定是在我们后面的。那我作为顾问能不能把未来看准，未来到底会怎么样？仍然是不确定的。但是我不能比我的客户看得稍微准一点？有可能，那我就能领先半步给他一个预见性的指引。这就是人家找你的原因。如果你仍然跟在人家屁股后面去捡人家扔下来的苦活累活，我告诉大家这个民工时代已经一去不复返了。客户不需要民工，所有的民工性的工作都可以在互联网上找到外包者，那我们的价值在什么地方？

张瑞敏最近说的一句名言——“从来没有成功的企业，只有时代的企业”，我觉得特别好。所以关于我们究竟应该怎么办？应该是和整个商业趋势的变化是有关系的。我们在尝试，试着在公司层面有一些布局，或者有一些准备。但是我仍然要说，这些都是确定性的方法。未来这些方法和布局哪个能成、哪个不能成，不知道。这都是撒种子，不一定哪个种子能出来。也可能一颗种子也长不出来，那咱这个公司就完蛋了，你就是一个传统时代的管理咨询公司。但也有可能我们有一颗种子，一开始的时候没重视它，或者一开始它不是这样的，但是走着走着，它走对了。它就会成为我们下一步事业发展的机会。所以对于我们这个团队来说，对于整个管理咨询业来说，我们所面临的是共同的问题。（咨询机构）