

株洲管理咨询市场需求与行业竞争态势分析

何 艳^①

(湖南工业大学师院校区 策划与 modern 管理系, 湖南 株洲 412007)

摘 要:通过对株洲管理咨询市场进行定性和定量分析发现,株洲咨询服务市场需求很大,但客户对咨询产品的满意度不高,咨询行业潜在进入者较多,咨询业内现有企业竞争激烈。株洲本土咨询企业要想做大做强,宜采取集中成本领先战略,狠抓咨询产品质量,创地方名牌,提高客户满意度。

关键词:株洲;管理咨询;客户满意度;集中成本领先战略

一 株洲管理咨询市场需求调查

1 市场调查基本情况

按照科学性、针对性、时效性和实用性原则,我们对株洲市的企业进行了判断抽样调查,其中抽取 24 家已经接受过咨询服务的企业,36 家没有接受过咨询服务的企业进行调查。根据调查结果,对咨询市场需求者进行定性和定量分析。

调查区域:株洲市

访问对象:各行业在本单位工作 2 年以上的企业中高层管理人员

调查方法:问卷调查

样本数目:发放问卷 60 份,回收 60 份,有效问卷率 100%。

统计工具:采用 SPSS 分析软件。

2 主要统计特征

所属行业:被访者所在行业以制造业居多,占 75%。(见表 1)

企业规模:被访者所在企业的规模以 100—500 人居多,占 63.3%。(见表 2)

是否遇到过管理困境:91.7% 的被访者承认自己所在的企业遇到过管理困境。(见表 3)

面临的管理问题:企业面临的管理问题主要有组织管理问题和人力资源管理问题,两者分别占管理问题的 34% 和 30.2%。(见表 4)

企业对咨询服务的满意度:用李克特五分制量表测量已接受过咨询服务的企业对咨询服务的满意度,其中 1 表示很不满意,2 表示不满意,3 表示一

般,4 表示满意,5 表示很不满意,通过计算得出他们的满意度为 3.1250,可见他们的总体满意度不高。(见表 5)

表 1 企业所属行业统计表			
行业类别	频率	百分比 F%	累积百分比 F%
通讯/电信业	1	1.7	1.7
房地产业	2	3.3	5.0
水、电、气的生产和供应业	1	1.7	6.7
医药卫生业	1	1.7	8.3
制造业	45	75.0	83.3
服务业	1	1.7	85.0
文化教育业	3	5.0	90.0
运输/物流业	1	1.7	91.7
批发/零售业	1	1.7	93.3
其他	4	6.7	100.0
合计	60	100.0	

表 2 企业规模统计表			
企业规模	频率	百分比 F%	累积百分比 F%
100 人以下	7	11.7	11.7
101—500 人	38	63.3	75.0
501—1000 人	5	8.3	83.3
1001 人以上	10	16.7	100.0
合计	60	100.0	

表 3 企业是否遇到管理困境统计表			
管理困境	频率	百分比 F%	累积百分比 F%
是	55	91.7	91.7
否	5	8.3	100.0
合计	60	100.0	

① 收稿日期: 2008—08—27

作者简介: 何 艳,女,湖南新邵人,湖南工业大学师院校区讲师、经济师,湖南大学硕士研究生,研究方向为营销管理。

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net 129

表 4 企业面临的管理问题统计表

管理类型	频率	百分比 /%	累积百分比 /%
战略管理	16	9.9	9.9
人力资源管理	49	30.2	40.1
营销管理	18	11.1	51.2
组织管理	55	34.0	85.2
信息化管理	4	2.5	87.7
财务管理	14	8.6	96.3
企业文化管理	6	3.7	100.0
合计	162	100.0	

表 5 企业对咨询服务的满意度统计表

咨询服务满意度	分值
最小值	3.00
最大值	4.00
平均值	3.1250
标准差	0.33783

通过对上述调查问题的分析统计,我们可以看到被访者对管理咨询业的了解途径主要是管理培训、互联网、管理会议等。在问到他们在管理过程中是否遇到过管理困境时,91.7%的被访者承认自己所在的企业遇到过管理困境,并且表示其面临的管理问题主要有组织管理问题和人力资源管理问题,两者分占管理问题的34%和30.2%,其次是营销管理和战略管理问题。此外,用李克特五分制量表测量企业对咨询服务的满意度,通过计算得出他们的平均满意度仅为3.1250,可见他们的总体满意度不高。

二 市场需求定量预测

1. 利用调查法进行预测。株洲是一座典型的工业城市,是我国中部地区经济较发达的城市。全市各类企业800多家,其中大、中型企业51家。通过我们对一些企业的抽样调查和对这些数据进行交叉分析,得知在60家企业中有36家没有接受过服务,其中有9家企业在遇到管理困境时希望通过咨询专家解决企业面临的管理难题。(见表6)也就是说,没有接受过咨询服务的企业在面对管理困境时,有

表 6 咨询意向交叉表

选项	意向	是否接受过服务		合计
		有	没有	
是否想过进行咨询服务	想过	24	9	33
	从未想过	0	27	27
合 计		24	36	60

25%的企业希望通过请专业管理咨询专家来解决企业面临的管理难题。通过电话访谈,得知株洲地区绝大多数中小企业没有接受过咨询服务,因此可以

测算出株洲地区的潜在客户大约有200家。根据湖南地区咨询收费水平,以平均每个客户收取咨询服务费30万计算,可得出株洲地区目前对咨询服务的市场需求可达6000万元。

2. 利用文献资料法进行预测。2000年,中国国内生产总值为819万亿元人民币,而咨询业的营业额却不足100亿元,所占比例仅为0.11%。株洲市2006年的国民生产总值为605.3亿元,按照近两年株洲的经济增长率不低于8%,采用保守估计法,可以计算出株洲地区的咨询服务市场的有效需求至少可达6658万元。

3. 利用对比类推法对株洲未来的咨询服务市场进行预测。由于国外发达国家的经济指标往往是发展中国家未来经济发展的先行指标,所以根据一些发达国家的经济数据,可以预测出未来我国的经济数据。在美国,管理咨询业的收入占GDP的1%。采用对比类推法进行预测,以株洲市2006年的国民生产总值为605.3亿元计算,可得出株洲市未来的咨询市场容量可达6.053亿元左右。由此可见,株洲地区未来的咨询服务市场容量是很大的。

三 根据波特理论对株洲管理咨询业的分析

根据波特的理论,一个行业中的竞争,不仅仅是在原有竞争对手中进行,而是存在着五种基本的竞争力量,即潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。^[1]这五种基本竞争力量的状况及综合强度,决定着该行业的竞争激烈程度。本文借鉴波特的理论,从供应者、潜在进入者、需求者、替代者以及产业内的竞争者五个方面对株洲管理咨询行业的竞争环境展开分析。

1. 潜在进入者。咨询业的进入并不需要大量的资本,进入壁垒比较低。因此潜在进入者十分广泛,主要包括:高校教授、市场研究公司、业内研究人员、国外企业者等。

高校教授:高校很早就引入了管理咨询的概念,在管理咨询企业很少的时候,高校教授往往直接为企业提供管理咨询服务。这些教授既有理论知识,又有实践经验,很有可能进入管理咨询业。

市场研究公司:市场研究公司一般提供关于市场潜力、细分、营销策略等方面的专项服务,这部分公司有实际操作经验和一定的客户群,实际上他们已经有一只脚跨入了管理咨询行业。

业内研究人员:业内研究人员很容易脱离现有公司,建立新的咨询企业,从而以竞争对手的身份进

入管理咨询行业。

国外企业者:除了已在中国设立分公司的国外咨询企业,还有众多国外同业者在窥视中国市场,等待适当时机进入,他们实力强大,有丰富的从业经验,是最具威胁的潜在进入者。

2 替代者。管理咨询业是一个知识密集型行业,随着信息化的快速发展,知识和信息的获取渠道将越来越多,尤其是电子网络的发展已使得人们的信息获取变得越来越快捷和广泛。管理咨询业虽然包罗了具备各种专业知识的人才,但更多的知识信息尤其是专业性的知识和信息却分布在许多研究院、学校和政府机构等组织,因此,无论在知识信息,还是在掌握知识信息的人才方面,管理咨询企业都将面临许多替代者。这些替代者主要包括:政府机构研究资料、大专院校研究资料、专业性的书刊资料、企业自己的顾问团、各种行业协会等。

3 需求者。目前株洲咨询市场最大的需求者是数家大型的国有企业及它们的分支公司。近年来,它们对管理咨询服务的需求持续增长。究其原因,一方面是企业之间的竞争空前激烈,企业需要引入先进的管理理念和技术手段,以适应社会经济的发展,在变革的过程中,企业会出现一些依靠自身的力量无法解决的问题,迫切需要咨询机构提供客观、专业化的服务;另一方面,国际著名的管理咨询公司纷纷进军中国市场,推动了我国管理咨询市场的发展,对知名咨询公司及其成功案例的报道和宣传,在一定程度上刺激了国内企业对管理咨询服务的需求。这些企业选择管理咨询公司时比较重视品牌,大的咨询项目往往委托知名度很高的咨询公司,小的项目则委托中小咨询公司。他们的规模大,具有很强的谈判能力。此外,一些通过改制逐步成长起来的民营企业也将成为有潜力的需求者。

4 供应者。管理咨询的供应者,可以分为数据提供者 and 方案提供者两个层次。前者提供初级数据资源给咨询企业分析、加工,最后形成相对完善的咨询建议;后者是高级的供应者,直接提供智力资源,提出建议方案或最终报告。目前,株洲地区专门为管理咨询提供数据和方案的供应者不多,而且实力较弱,管理咨询公司的绝大多数数据由咨询顾问调查获得,并据此制作咨询方案,因此对管理咨询行业的竞争压力不大。

5 竞争者。株洲咨询市场的竞争者主要包括本土咨询公司和外地咨询公司。

(1) 株洲本土咨询公司分析。目前,株洲地区

虽然有几家公司冠以“管理咨询”公司的称号,但真正能够提供专业化管理咨询服务的公司却很少。他们的主要业务是为公司进行广告设计、营销策划和培训。株洲本土的管理咨询公司在经营管理中存在着以下共同特点。

首先,公司的规模小。管理咨询公司组建时“智力出资”占有一定的比例,而且管理咨询公司在日常经营方面的投入不高,咨询工作的完成在一定程度上取决于几个主要咨询顾问的工作投入。因此,株洲地区管理咨询公司的注册资本大多数在 10 万元左右,员工人数在 5 人上下。

其次,公司品牌影响力较弱。迄今为止,株洲地区尚未出现管理咨询行业的名牌企业或龙头企业。一些管理咨询公司的品牌影响力甚至不及公司内部某些知名教授或专业人士的个人影响力。

最后,咨询产品规范性较差。由于株洲地区的管理咨询行业起步较晚,各管理咨询公司在开展业务时,各行其道,缺乏统一的业务规程和执业标准,在咨询产品定价方面也缺乏统一的标准和要求。

但相对于外地咨询公司而言,株洲本土咨询公司具有以下优势:

首先,能够提供快捷便利的咨询服务。相对于异地咨询服务提供者来说,株洲地区咨询管理公司熟悉株洲地区的法规政策和管理文化,能够为株洲地区的企业提供更多的咨询投入和更到位的咨询辅助甚至日常指导,对于客户而言,这些都是咨询方案的有效实施和提高整体咨询效果所不可或缺的必要条件。

其次,价格比优势。外地咨询公司的收费普遍较高,少则几十万,多则几百万,甚至上千万元。这对为数众多的株洲中小企业来说是一笔很大的成本支出。株洲本土的咨询公司由于消除了地域差别,能在一定的程度上降低成本,从而能以较低的价格为这些中小企业提供咨询服务,向中小企业市场渗透,扬长避短,积蓄力量。

(2) 外地咨询公司分析。随着株洲地区经济的快速发展,各类企业的管理咨询需求正在大量增长,同时,管理咨询需求的层次也在不断提高。一些外地的管理咨询公司进入了株洲管理咨询市场,如麦肯锡、北大纵横、华夏恒立、中大畅想管理咨询公司、湖南远景管理咨询公司等。进入株洲的外地管理咨询公司具有这些优势:

首先,这些管理咨询公司规模较大,资金实力较强。进入株洲的外地咨询公司大多数都已经在两个

以上城市或地区拓展业务,规模较大。经过多年的创业,这些公司积累了较多的财富,有较强大的资金实力来支持它们进行更大规模的业务拓展。

其次,这些管理咨询公司咨询经验丰富,专业性强。外地咨询公司往往是在充分积累了本地管理经验之后,将成功的经营模式和业务经验复制到更大的区域或范围。因此,相比于株洲本地的管理咨询公司而言,他们拥有更加规范化的作业流程,具备成熟的业务拓展模式。

四 结论和建议

通过对株洲地区咨询市场需求的调查、分析、预测和对株洲地区咨询行业、咨询企业现状的调查分析,我们认为株洲管理咨询市场需求潜力巨大,但由于咨询产品具有一定的替代性,咨询行业的潜在进入者也较多,市场需求者对咨询产品的讨价还价能力较强,再加之行业内现有企业的竞争也较为激烈,因此株洲本土咨询企业要想做大做强,可以从以下几个方面进行改进。

1. 采取集中成本领先策略。聚集策略和成本领先策略是通过设计一整套行动来生产并提供产品或服务,并以比较优惠的价格,满足某一特定的竞争性细分市场的需求。^[2]集中成本领先策略强调把企业有限的资源集中,从而在产品或市场的某个局部领域形成竞争优势。很明显,该策略适合于任何规模的企业,而且尤其适合于实力和资源还十分有限的中小型企业,株洲本土管理咨询公司就属于这类企业。通过调查可知株洲企业的咨询需求主要集中在人力资源管理和组织管理等方面,因此,可集中优势资源,专注于为企业提供人力资源和组织管理等方面的咨询。

2. 提高咨询服务质量,创地方名牌,提升客户满意度。调查显示,客户普遍有着较强的管理咨询意愿,但对已接受的咨询服务满意度不高。要提高客户满意度,首先要提高咨询服务的质量,力求咨询方案具有针对性、系统性、前瞻性和可操作性以及保证良好的咨询实施效果,并建立起自己的案例数据库、方法库。其次要注重形象宣传,提高企业信誉。名牌产品的形成离不开公关和广告宣传。株洲地区管理咨询公司宜多采用软性宣传的方式,如撰写管理

类文章、制作影像资料、开展公益性宣传、推介管理培训等方式,加强同媒体、社会团体之间的联系与合作,注重品牌的推广和渗透。

3. 重视人才。员工是服务质量的一个重要的决定因素。^[3]管理咨询业的竞争最关键的是人才的竞争。株洲地区管理咨询公司应当建立吸引人才、培养人才和留住人才的管理机制。具体做法包括:1)提高员工的薪资福利待遇,实行期权股份制;2)充分利用我国高校及科研机构的经济、管理、技术型人才资源;3)加强员工之间的业务交流和业务培训;4)对员工实行人本管理,突出管理人性化,建立良好的企业文化。

4. 实施战略联盟。战略联盟是一种合作战略,企业间通过该战略组合它们的资源和能力,从而创造竞争优势。^[4]战略联盟一个非常重要的特点是:通过借助合作伙伴的资源和能力,调整自身资源,构成新的竞争优势。战略联盟策略是中小型咨询公司最常用的策略。战略联盟主要有三种表现形式——合资企业、产权战略联盟和非产权战略联盟。合资企业、产权战略联盟这两种形式的合作主要是通过吸引战略投资者使公司迅速发展壮大。非产权战略则是指两个或两个以上的企业通过发展企业间契约关系,以达到他们之间共享独特资源和能力,实现竞争优势提升的目标。株洲地区的咨询公司可以根据自己公司的情况选择适合自己的战略联盟方式,从而得以迅速发展。

参考文献:

- [1] 王华明.我国管理咨询业的发展状况分析[J].企业经济,2004(9):34-35.
- [2] Michael A. Hitt. Strategic Management Competitiveness and Globalization (Concepts) (6th Edition) [M]. Thomson Learning 2005: 88-89.
- [3] 郭国庆,王霞,李祺.服务营销组合中的员工管理[J].企业管理,2005(4):103-104.
- [4] 宋云,陈超.企业战略管理[M].北京:首都经贸大学出版社,2000:197-198.

(责任编辑:徐蓓)