

施能自：我们能做的是锦上添花，而不是雪中送炭

——德勤企业管理咨询中国区主管合伙人施能自专访

□本报记者 夏峰

1926年，芝加哥大学的一位教授创建了一家以自己名字命名的咨询公司，它的出现标志着管理咨询业的诞生，他就是Mckinsey，当时谁也没有想到它会成为大名鼎鼎的麦肯锡管理咨询公司。从那时起，咨询业就逐渐在西方发达国家成长起来。

中国咨询业真正的发展虽然只有20多年，但其速度却非常快。市场经济越发达，企业竞争越激烈，就越需要咨询业。尤其是加入WTO以后，中国企业对管理咨询的需求也越来越大。中国管理咨询业已成为公认的朝阳产业，专家预计，在未来的10年中，中国管理咨询行业需求将以10倍的速度增加，到2010年中国管理咨询行业的有效需求总额将达到100亿美元。面对如此诱人的大蛋糕，国内涌现出越来越多的咨询机构，甚至不少券商研究机构也将上市公司管理咨询业务作为新的增长点。

国际知名的咨询机构也几乎都进入了中国。麦肯锡、安盛、安达信、德勤、毕博、毕马威、安永、普华永道、波士顿等，这些机构在中国咨询业的市场占有率已经超过50%。

施能自，这位有着25年咨询经验的资深主管，更是对中国的咨询业有着深刻的体会。

施能自曾担任安达信企业管理咨询部的中国区负责人和毕博管理咨询大中国区的副总裁，如今又是德勤企业管理咨询中国区主管合伙人。

在能够俯瞰黄浦江的外滩中心办公室里，施能自在接受本报记者专访时，道出了“洋咨询”在中国发展的种种感受。

咨询不能包治百病

有人和施能自开玩笑，他的名字应该改成“施能治”。因为很多来找他的客户总是抱着“有计能施，有病能治”的心态。但有着丰富咨询经验的施能自总会认真地和这些客户解释，咨询不能包治百病，我们能做的是锦上添花，而不是雪中送炭。

施能自要表达的意思很明

白，管理咨询是一门科学，是一个系统工程，不是“江湖郎中”式的“点子大王”。他这样解释，是源于对中国市场的现实认识。毕竟管理咨询业在中国的发展也就20几年，中国管理咨询产业的发展与国外相比还存在着很大的差距。

施能自对于咨询师的定义，更倾向于“催化剂”和“心理医生”：前者是指咨询公司可以加快企业的变革步伐，使企业不需要摸着石头过河；后者则用来形容咨询公司与客户沟通的过程，更像是心理医生和病人之间的模式。

“咨询人员并非万能，如果客户提出的要求超过我们的能力，这种客户是无法服务的。”施能自举例说，有的客户要求咨询项目完成后，利润就能大幅度上升；有的客户则要求咨询建议像灵丹妙药那样，一经实施就“药到病除”。在施能自看来，任何一个咨询人员都无法保证咨询建议的实施的实施效果能够有多好，因为咨询借鉴的是曾经成功的经验，而不是一个简单的复制过程。“咨询既是科学也是艺术。”

即便很多客户希望花费重金让咨询公司做企业“医生”，但施能自认为，公司如果确实无法挽救，就需要做清算，而非寻求管理咨询公司——管理咨询公司能做的只是锦上添花，而不是雪中送炭，显现的是中期效果，并非短期效果。“企业处理完财务、负债的问题之后再求发展，才用得上管理咨询公司。”

施能自介绍，化工、医药、钢铁是国内接受“洋咨询”比较早的行业，在1992、1993年，飞行往返上海的“洋咨询”络绎不绝，而施能自成为其中最早进驻上海的一员。在那个时代，咨询还被人们认为是“出点子”的，施能自总是反复强调，咨询人员不是来出点子的，是做组织优化的。

他认为对于咨询公司服务水准的一个重要判断标准，就是看其能否提供没有利益冲突的咨询服务。“有些公司在提供咨询服务的同时，公司下属的其他部门还向客户销售软件或硬件，这时就很难保证咨询部门提供的建议绝对公正。”

施能自强调，咨询顾问不同于



教授，虽然两者都是卖知识，但教授卖的是他个别的知识，咨询顾问卖的是一个团体的、整合的知识。“咨询是知识的整合、交流和推广，不是靠一个人去做的，也不是单个市场的一个团队就可以做到。”

国内做咨询需要耐心

施能自将中国咨询业的发展分成三个阶段：1992年到1997年，是“种子”阶段；1998年到2000年，是萌芽阶段；2001年到现在是初步成熟的阶段。在这个过程中，他认为一份耐心和耐心，是令自己能够站稳脚跟的一个重要因素。

“客户明白咨询公司能够做什么、不能做什么，就是判断市场是否成熟的一个标准。”在咨询行业刚刚在内地市场诞生时，基本很难保证咨询部门提供的建议绝对公正。”

有的问题统统解决，甚至咨询项目外的内容，最好也能由咨询公司顺带着处理了。

施能自以1994年的一个项目来形容当时的困境。当时世界银行拨款几百万人民币帮助上海一家企业进行内部改造，但该企业对管理咨询并没有概念，为了服务好这个客户，施能自花了8个月的时间，完成了一份2000页的报告，而类似报告在国外市场一般只需要五六百页。

在这个项目结束后，施能自又遭遇国内咨询业发展的瓶颈期，因为很少有内地企业愿意自己掏钱做咨询，这种局面一直到1997年，金融风暴的出现令一些观念超前的企业老总开始想运行到良好的轨道上来，开始考虑内部改进，开始考虑如何更快捷地提升管理效率。咨询公司进入了他们的视



施能自

现为德勤企业管理咨询中国区主管合伙人。1963年出生于香港。英国Heriot-Watt大学的工商管理硕士，香港大学社会学学士。英国特许公认会计师公会资深会员，香港会计师公会会员。曾担任中国一家由国有转为合资企业的董事总经理，对国有企业管理有着丰富的实践经验。

曾任安达信企业管理咨询部的中国区负责人和毕博管理咨询大中国区的副总裁。凭借其在企业管理变革领域的经验，他一直担任国家企工委百大国企领导培训班的特聘讲师、国资委特聘讲师，并被《欧洲货币》研究项目委员会评选为中国金融咨询服务的领军人物。

野。第一个付钱做咨询的是华东一个开发区的产业公司，当时开发区热浪弥漫全国，这个开发区最后选定了施能自的团队，施能自向客户开出3万美元的价格，而客户却并不知道3万美元的代价能做什么。更有趣的是，这家公司的老总提出了一个可以“量化”的条款：“我希望你们能出一个报告，要写30000字——你们的服务总归要有一个标准吧。”

面对这样的客户，施能自并没有表现出其他洋咨询的“水土不服”，而是一边向客户解释咨询报告的质量与字数多少无关，一边积极地完成报告，并向客户表示“将方案分阶段付诸实施了，你们才分阶段付给我们钱。”最终，方案实施后的良好效果实现了施能自的承诺。

施能自称，如今的国内客户已经成熟了许多，已经不会像过去一样什么都让咨询公司全包。当然，本土和跨国公司在选择咨询公司时，还是有点区别：国外企业的期望很快就能明确，而国内企业的需求很模糊，战略的范围有多深多广没有概念；执行上，国外企业只要框架就行，他们有很强的执行能力，而国内企业的方案要细化到每一条、每一个步骤。

“中国咨询市场的20年走了别人50年的发展道路，咨询公司必须理解跨国公司本土企业在文化上的差异，并加上一份适合中国国情的耐心。”这是施能自从长时间的在华咨询经历中得到的深刻体会。

国内银行最缺精细化

伴随着我国金融业的发展，施能自最近几年服务了不少国内金融企业，对这个行业、尤其是商业银行，他有自己的独到见解。

“金融产品与服务是很容易复制的，所以银行竞争力的表现在于人员素质高低以及管理体系完善与否。”施能自认为，国内商业银行在内部管理体系上仍存在较大缺陷，导致各个部门业务“条

块隔离”发展的情形，这决定了国内银行“精细化”管理的不足。“国内银行有的部门，如个人理财等，拼命地寻找中、高端客户，而有的部门却因为‘事不关己’，逐步地流失客户。”他表示，客户的类型千差万别，银行如果不能向不同情况的客户提供“精细化”的服务，将会在很大程度上影响客户的忠诚度，从而削弱自身的竞争力。

至于解决上述问题的办法，施能自认为，这不是通过加大硬件投入就能实现。“就像设计软件一样，银行必须从提升内部管理效率上着手，增强对客户管理体系、战略决策执行力度等方面的重视程度。这个转变不是一个轻而易举的过程，因为人的变化比硬件的变化要困难许多。”

施能自建议，国内银行的高管层应当加强对精细化管理的认识，在管理体制上强化创新意识，同时整合内部资源，实现战略思想和执行的有效统一。

对于外资银行是否会给中资银行带来冲击，施能自认为，外资银行在最初几年内不会在业内产生实质影响，但将在人才领域构成一定“威胁”。“银行之间的竞争，很大程度上是人才的比拼。”他认为无论是成熟人才或是优秀的大学毕业生，都是外资银行青睐的对象，而外资银行的人才争抢过程，实质上会对中资银行的长期发展形成冲击。

但他同时认为外资银行同样面临许多困难，如营业网点的布局、客户群的发现、市场环境的适应等，所以中外资银行的竞争将是一个“看谁发展更快”的过程，双方都必须扬长避短地发展内地业务，区别只在于业务重点和拓展模式有所差异。

咨询业需要刻苦的聪明人

“我可以说是中国最老的咨询顾问，一般有五六年从业经验的咨询顾问已经非常资深了，

真正在这个行业做过六七年时间的非常少。”

对于意欲加入咨询业的后来者的建议，施能自表示必须首先明确咨询业的挑战：这里没有重复的服务，今天吃这一顿饭，明天就不能吃同样的一顿饭——得想着下一顿。“刻苦、聪明是做好咨询的基本条件。”他说。

首先，在最初的几年中，管理咨询人员通常是比较痛苦的，因为从事的工作很可能是搜集材料、分析数据甚至打字等最基础的工作。“就我的经验而言，刚入行的几年是考验一个人是否刻苦的重要阶段，如果不能在最初耐住寂寞，那他就不会成为一个很成功的咨询人员。”

其次，仅有刻苦的精神也是远远不够，悟性更为重要。施能自打了个比方：“正如从前徒弟偷学师傅手艺那样，咨询行业也要随时向上司、同事或是客户学习。对于管理人员来说，除了仰仗科学的制度以外，有时候经验同样重要，这就是需要通过个人领悟来提升的原因。”

第三，沟通和聆听能力同样非常重要。“作为一个咨询人员，与客户沟通的过程中，70%时间是在说话，30%时间是在聆听。”施能自认为咨询的职业特点决定了从业人员必须具备优秀的沟通能力，除了能说会道以外，能够静静地聆听客户的想法也是很有益处的，这样可以更深入、有效地了解客户的需求，从而为提供优质的咨询服务奠定基础。

最后，对企业管理的各个领域都有兴趣，同时保持一种不断学习的心情，这样就能让自己的知识库保持与先进水平同步。此外，尽可能多地接触各种知识，也是拓展自己业务水平的重要途径。“我每天都会看电视节目，如新闻、娱乐节目等，以免自己与世界‘脱轨’。”施能自认为干咨询这一行必须始终让自己充实度过每一天。

证券简称:赤天化 证券代码:600227 编号:临 2007-12

贵州赤天化股份有限公司关于召开 2007 年第一次临时股东大会的提示性公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整，对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

本公司曾于 2007 年 3 月 29 日在《上海证券报》、《证券时报》及上海证券交易所网站:www.sse.com.cn 上刊登了关于召开 2007 年第一次临时股东大会的通知，由于本次股东大会将通过上海证券交易所交易系统向社会公众股东提供网络形式的投票平台，根据中国证监会《关于加强社会公众股股东权益保护的若干规定》的要求，现将本次临时股东大会的有关事宜提示如下：

(一)、会议召开基本情况
1. 会议召开时间：
现场会议时间为：2007 年 4 月 13 日上午 9:00 时
网络投票时间为：2007 年 4 月 13 日（上午 9:30-11:30 时，下午 13:00-15:00 时）。

2. 股权登记日：2007 年 4 月 6 日
3. 现场会议召开地点：贵州省赤水市公司生产地公司办一楼会议室
4. 会议召集人：公司董事会
5. 会议方式：

本次股东大会采取现场投票、网络投票相结合的方式。公司将通过上海证券交易所交易系统向公司股东提供网络形式的投票平台，公司股东可以在上述网络投票时间内通过上海证券交易所的交易系统进行投票。

6. 参加股东大会的方式：
公司股票投票表决时，只能选择现场投票和网络投票中的一种表决方式，如同一表决权出现重复投票的，以第一次投票结果为准。
7. 会议的提示性公告：
公司将于 2007 年 4 月 5 日就本次股东大会发布提示性公告。

(二)、会议审议的事项

- 1. 审议《关于公司与西电电力公司共同投资设立公司建设桐梓煤化工项目的议案》；
- 2. 审议《关于公司申请发行可转换公司债券发行方案的议案》；
(1) 发行证券类型
(2) 发行规模
(3) 票面金额和发行价格
(4) 发行方式
(5) 债券期限
(6) 票面利率
(7) 初始转股价格
(8) 利息支付
(9) 转股期
(10) 转股时不足一股金额的处理方法
(11) 转股年度有关股利的归属
(12) 转股价格的调整

- (13) 特别向下修正条款
(14) 赎回条款
(15) 回售条款
(16) 附加回售条款
(17) 债券持有人权利和义务
(18) 债券持有人会议

3. 审议《关于本次发行可转换公司债券募集资金投向的议案》；

- (1) 投资桐梓煤化工基地公用工程项目
(2) 投资桐梓年产 11.2 亿立方米煤气化项目
(3) 投资桐梓 50 万吨氨醇联产及化肥项目

4. 审议《关于本次发行可转换公司债券募集资金投资项目可行性的议案》；

- 5. 审议《关于本次发行可转换公司债券担保事项的议案》；
- 6. 审议《关于提请股东大会授权董事会办理本次发行可转换公司债券相关事宜的议案》；

(三)、出席会议人员资格
1. 本公司董事、监事及高级管理人员；
2. 截止 2007 年 4 月 6 日交易结束，在中国证券登记结算有限责任公司上海分公司登记在册的本公司全体股东；
3. 因故不能出席的股东可书面委托代理人出席，该股东代理人不必是公司的股东；

4. 公司聘请的律师及保荐代表人。
(四)、现场会议登记办法

- 1. 登记时间：2007 年 4 月 9 日上午 8:30-11:30 时，下午 14:30-16:00 时。
- 2. 登记办法：个人股东持上海股票帐户卡、持股凭证和本人身份证（股东代理人另需授权委托书及代理人身份证）进行登记；法人股东持上海股票帐户卡、法人营业执照复印件、法定代表人授权委托书和出席人身份证进行登记；异地股东可以用传真或信函的方式进行登记（但在出席会议时提交上述证明材料原件）。
- (五) 联系方式
1. 联系地址：贵州省赤水市贵州赤天化股份有限公司证券部
2. 联系电话：0852-2878518
3. 传 真：0852-2878874
4. 邮 编：564707
5. 联系人：叶昌茂、丁勤、
(六) 其他事项
与会股东食宿、交通费用自理。
(七) 参加网络投票程序事项

- 1. 参加本次股东大会网络投票时间：2007 年 4 月 13 日上午 9:30-11:30 时，下午 13:00-15:00 时。
- 2. 股东参加网络投票的具体流程详见附件二。

特此公告。
贵州赤天化股份有限公司董事会
二 0 0 七 年 四 月 五 日

附件一：授权委托书

兹委托 先生/女士代表本人(本单位)出席贵州赤天化股份有限公司 2007 年第一次临时股东大会，并代为行使表决权。
委托人(签名)： 委托人身份证号码：
受托人(签名)： 受托人身份证号码：
委托日期：二 0 0 七 年 月 日
对审议事项持同意、反对或弃权票的指示（若委托人不作具体指示，则代理人可按自己的意思表示）。
(本授权委托书复印件及剪报均有效)

附件二：投资者参加网络投票的操作流程

一、本次相关股东会议将通过上海证券交易所的交易系统进行网络投票的投票程序比照上海证券交易所新股申购业务操作。

沪市挂牌股票代码	沪市挂牌股票简称	表决议案数量	说明
738227	赤化投票	27	A 股

议案序号	议案内容	对应的申报价格
1	关于公司与西电电力公司共同投资设立公司建设桐梓煤化工项目的议案	1元
2	发行证券类型	2元
3	发行规模	3元
4	票面金额和发行价格	4元
5	发行方式	5元
6	债券期限	6元
7	票面利率	7元
8	初始转股价格	8元
9	利息支付	9元
10	转股期	10元
11	转股时不足一股金额的处理方法	11元
12	转股年度有关股利的归属	12元

13	转股价格的调整	13元
14	特别向下修正条款	14元
15	赎回条款	15元
16	回售条款	16元
17	附加回售条款	17元
18	债券持有人权利和义务	18元
19	债券持有人会议	19元
20	投资桐梓煤化工基地公用工程项目	20元
21	投资桐梓年产 11.2 亿立方米煤气化项目	21元
22	投资桐梓 50 万吨氨醇联产及化肥项目	22元
23	关于本次发行可转换公司债券募集资金投资项目可行性的议案	23元
24	关于本次发行可转换公司债券担保事项的议案	24元
25	关于提请股东大会授权董事会办理本次发行可转换公司债券相关事宜的议案	25元
26	关于本次发行可转换公司债券方案有效期的议案	26元
27	关于前次募集资金使用情况的说明	27元

3. 表决意见

表决意见种类	对应的申报股数
同意	1股
反对	2股
弃权	3股

4. 买卖方向：均为买入。

对同一议案的投票只能申报一次，不能撤单。

三、投票举例

1. 股权登记日持有“赤天化”的投资者，对公司《关于公司与西电电力公司共同投资设立公司建设桐梓煤化工项目的议案》投票操作程序如下：

股票代码	投票代码	买卖方向	申报价格	申报股数	代表意向
738227	赤化投票	买入	1元	1股	同意
738227	赤化投票	买入	1元	2股	反对
738227	赤化投票	买入	1元	3股	弃权

四、投票注意事项

- 1. 对同一议案不能多次进行表决申报，多次申报的，以第一次申报为准。
- 2. 对不符合上述要求的申报将作为无效申报，不纳入表决统计。