

中華民國企業經營管理顧問協會訪談紀錄摘要

日期時間：2014 年 5 月 5 日，下午 2：00~3：00

地點：台北市羅斯福路 2 段 91 號 23 樓

受訪者：中華民國企業經營管理顧問協會 黃孝文理事長

協同受訪者：中華民國企業經營管理顧問協會 林秘書長天祥

中華民國企業經營管理顧問協會 陳理事岳朗

台灣經濟研究院：連科雄副研、周佳寧助研

紀錄：周佳寧

訪談內容：

一、我國管理顧問業者發展模式及主要利基為何？

● 過去 30 年來的模式及利基：

主要模式：以協助生產事業提升生產效能及協助國際品保認證、技術支援等(ISO、6σ、BSC、ERP、工程顧問等)為主。

利基：多數顧問公司跟著企業外移至中國大陸服務台商兼著服務陸商，收取顧問輔導費用及各項認證費用等，因為**投入者眾，同質性高**，造成彼此削價競爭，後期利潤極微薄且品質良莠不齊。

次要模式：以提供教育訓練、潛能訓練或經營管理圖書、刊物為主。

利基：因為政府許多計畫，尤其是職訓局開設許多免費課程或低廉課程，造成這些顧問公司營運艱困甚至倒閉者甚多，且台灣經營管理者的閱讀風氣不佳，所以經營圖書刊物的也甚為辛苦。

其他模式：協助專利、智財權、財務管理、企業整併等業務逐漸增多，也越來越多會計師(四大會計師事務所)投入顧問產業，且這幾年來 ICT 科技管理技術蓬勃發展，技術工程專業人士(例如中鼎)或產業別專業人士轉兼做顧問的也越來越多。

● 未來的模式及利基：

M 型化的模式正在展開：大者越大，小者越小

以台灣的體質及特色，建議下列模式：

A. **輔導方式：**由狩獵到畜牧(圈養)，長期陪伴建立信任基礎

B. **能量對等：**門當戶對，大配大、小配小，隨著企業成長跟著長大

- C. **平價工具**：善用雲端經營管理工具，支援小、微型企業提升競爭力
- D. **量化價值**：管理系統化並結合顧問能量及 ICT 工具的團隊合作模式，協助企業資源連結及整合
- E. **國際接軌**：網路商城、資訊交流平台、集體行銷推廣並與世界接軌、吸引國際人士來台消費考察…等，企業家與顧問師的接軌共創商機等。
- **目前國內平均來講比較大的幾家顧問公司，普遍都是中小型規模，應如何看待未來的發展性？**30 年來全世界顧問產業已 M 型化，台灣亦然，顧問產業大者恆大，小者恆小，中國跟台灣情況類似，都是 5~10 人左右，雖有少數達 20、30 人，但 10 人以下居多；此外，國內外顧問公司亦有規格差距，例如麥肯錫全球員工約 1 萬 5 千人左右，且擁有國際資源和公司本身的研究院，但台灣以小型公司為主，缺乏國際資源。目前台灣顧問業前景差，顧問業皆嘗試轉型，有的朝生質能源、綠能和古董顧問方面發展，表示顧問業普遍不被看好，這就是台灣顧問產業的環境。

二、目前我國管理顧問業市場概況及主要外國競爭對手為何？

- 台灣顧問產業如果去除國外品牌在台分支機構不算，加上有政府背景的生產力中心及中衛中心、資策會等不計在內，大致上而言都屬於小微顧問公司之型態，近幾年屬於 ICT 科技服務顧問公司陸續茁壯，規模較大。服務內容正處於轉型當中，大多顧問公司從過去以生產事業為主的業務，逐漸轉型成為以服務業為主的顧問公司，而且也逐漸地與 ICT 資通訊技術結合或以產業別為特色的顧問公司。
- **國外的競爭對手：**
國際間顧問公司型態龐雜，以傳統顧問公司前幾大而言，例如：麥肯錫、波斯頓、貝恩、IBM 等，規模巨大實力堅強，根本不把台灣當作對手。而以資訊顧問、通訊技術顧問、工程顧問、市場調研顧問、醫療顧問、設備顧問、航太顧問、投資顧問、理財顧問、保險顧問、客服顧問，產業別的餐飲顧問、婚禮顧問、造型美容顧問…等各種型態的顧問公司為主要業務者，在中小型企業規模領域而言台灣是有競爭優勢的。與中國大陸相比，台灣普遍領先大陸甚多。
- 台灣十年來有很多的轉型，有資訊顧問、通訊技術顧問、工程顧問、市場調研顧問、醫療顧問、設備顧問、航太顧問、投資顧問、理財顧問、保險顧問、客服顧問，產業別的餐飲顧問、婚禮顧問、造型美容顧問，台灣的顧問多是以技術別和產業別作區分。
- 像婚禮顧問是業者自己稱呼的，因商業司並未立項，其他像是技術顧問或 IC 技術顧問這些所謂的資訊顧問，在近十幾年做的很熱門，像以前做 ERP 被

定位在技術工程，也不認為是顧問，我們只認為他仍停留在技術層次。近年來中國利用高薪綁定人才，或用 10 倍薪資挖角台灣人才至對岸深耕市場，對台灣的顧問業急起直追，因此人才流失問題實無關服貿。

- 管顧業在輔導這些企業時，也協助提升與整個產業鏈的聯結度，目前管顧業在聯結時所遇到最主要的挑戰為何？台灣的國際支援做的不好，因跨國便有語言的問題，所以很多人跟台商去中國就滿足了，導致無法和其他國家有鏈結，因此布局全球的觀念，運用在顧問產業裡幾乎是零。政府曾提出「前進國際顧問服務旗艦計畫(AKCUA)」，欲將各家優質企管公司整併後走向國際，但業者卻各懷鬼胎，多只願派出二軍，加上整合困難，導致計畫成效不彰。

三、兩岸服務貿易協定後，對我國管理顧問業之可能影響？

- 管顧業已在中國生根 30 年，去中國是好事，使過去不合理的、沒規範的事情變得較制度化。服貿協定對於兩岸和顧問業而言是好事，因此管顧業在這次的公聽會上沒有負面的聲音。
- 兩地服務會涉及人才移動，對管顧業的規定是否夠明確？先前台灣最大的本土顧問公司，事實上是被排擠在外的，這五年能到大陸發展是透過科建顧問公司牽線。台灣的顧問業從企業在 5 個人、10 個人的時候就在輔導，到中國去之後，人數變成 500 個、1000 個甚至更多，台灣的顧問公司，因當初是隨台商外移，所以提供 ISO(國際化標準組織)、6σ(6 個標準差)、BSC(平衡計分卡)、ERP(企業資源規劃)和工程顧問等服務以協助台商，方向為技術升級和自動化。由於 30 多年來，台灣顧問業絕大多數都在輔導廠商技術升級，因投入者眾，將輔導 ISO 的價格不斷壓低，導致低價競爭，但台灣顧問業無論是在大陸或台灣發展，都應升級到品牌化，並深化其核心價值，這屬於戰略型方向，但是台灣卻只提供扶植技術型、基本型的服務，因此台灣只能停留在代工，且過去 30 年絕大多數企業一直處於這種環境。
- 人才移動目前存在三種類型：企業主、經理人和專業人才，就顧問類而言，專業人才認定，目前共分成幾種？

培養出高質量的專門人才一直是本會努力的目標！而對於人才移動，本會目前並未有確實的統計數字可以說明，對於專業人才的認定目前本會至少有三種的認定標準，其一：管理師培訓課程及證照授予，其二：國家級管理顧問及經營顧問培訓課程及證照授予(經濟部中小企業處)，其三：世界級經營管理顧問培訓驗證及證照授予。而如何判斷一個專業人才的素質呢？我覺得顧問除了應具備與時俱進的專業能力之外，對於品德素養及倫理操守更是重要的衡量指標，顧問能協助企業也能危害企業，本會早已制定顧問自律公約，共計二十八條自約條款，希望從業顧問皆能自我要求謹慎遵守。

- 就現況而言，業者是否普遍將中國人才引進台灣？服貿開放後，中國當地市

場對於業者而言重要性是否日趨提升？

可行，可透過跨國合作拓展通路，並善用其資源，使台灣本土管顧公司轉虧為盈。

理事長認為可行？為何？台灣有好幾個顧問公司已提供 ERP 服務二、三十年，但是卻虧本，後透過增資又轉型，到了幾乎快倒閉的階段，但近幾年合併後情況已改善許多，其中有一家公司藉由委託中國當地具有許多通路和廠商的顧問公司，利用既有通路協助其招攬業務，使近年財務狀況轉虧為盈，為一家瀕臨倒閉的公司經由與中國跨國合作，取得當地資源，並成功起死回生的案例。另外，亦可透過委託陸方做調查，台灣方面再進一步加值的方式合作，除此，日本公司與台灣公司合作，登陸中國大陸的成功案例也不在少數。至於業者是否普遍將中國人才引進台灣？我就不太知道了！

- 近年兩岸顧問業交流密切，中國北京國際 CMC 認證單位六月底將組團來台，洽商雙邊研究及合作空間，目前正計畫建立一個媒合顧問及企業的平台，藉由組成華人(含香港、新加坡)聯盟的形式，共同拓展亞洲管顧市場。(中國研究能量強，且出版有「中國 500 強企業發展報告」，組織相當龐大，有一百多萬家企業會員，目前北京總部有 500 多位行政人員。)

四、兩岸服務貿易後，我國管理顧問業經營外國市場之效益？

- 陸商若有顧問案委託台灣業者進行，當我方派人赴陸合作時是否遇到困難？

除非台灣人才具有專才專項，中國才會要求台灣派人過去，否則中國皆傾向找當地人力成本較便宜的人才。且中國的顧問業已逐漸崛起，目前中國顧問業不見得看得起台灣的顧問業，無論是台灣的講師或顧問，都不易到中國接案，但若能力夠強，薪水都不成問題，但若能力不足，中國業者寧可不要。雖然他們說他們是「野蠻式成長」，極需要向文明看齊或努力，不過也不見得照單全收！他們是很挑食的！除此，他們的顧問公司經營也是非常競爭，常收不到好價格，甚至必須做到「保證績效」或「創造利潤後再分配利得」或「以股份代替酬勞」...等，風險及困難度都不低。

五、其他

- 過去管顧業對於台商的輔導很多，大部分都是製造業，像現在的創業都是在服務業，目前管顧業如何提供新世代網路創業或者是新型態服務的創業？

對商品而言，首先須視企業是否具核心價值、競爭力和特色化商品；其次，領導者的個人特質非常重要，根據國外的報導及調查分析，將對創業育成的成功看法分成兩派，其中一派認為育成一個新的企業，需以領導者的特質優先考量(勝率約六成)，另一派則認為應視團隊、商品、創意、人才、資金和設備的總和評價，再評斷育成是否具潛力(勝率約四成)，在過去二十年來兩

派一直爭論不休。

本會也有設立創新育成中心，在台北車站北門附近，現代的創業者不見得需要許多的創業準備金，也不見得需要一間實體的辦公室，許多虛擬的商品或服務根本不必出門就可以做生意了！商品的服務內容真是包羅萬象無奇不有，創意好表現好獲利好的企業，很快地就有財團或大企業想要收購！時代在改變！局勢在改變！顧問也應該要成長改變！

● **對於新世代的創業模式，管顧業是否能提供相關建議？**

現在的年輕人雖具創意動機，但卻怕太過衝動，因此顧問的角色便是協助他從旁釐清事實和現況，並協助年輕人評估分析。一開始先了解創業者的觀念想法，再依創業者提供的商品進行評估，看此商品是否具有特色、差異化及市場接受度，包括如何測試市場水溫等，再則檢核他的商業模式是否具有競爭力及長遠性並盡量提供具體建議，使其產生可行性較高的做法或想法，除此，對於創業者的個性特質是否適合創業、創業者相關周邊資源是否有利於創業以及創業的風險評估與管理等，皆是顧問應該要提供的諮詢或服務。只是這些做法最好能配合相關統計數據做為參考依據，並結合相關雲端科技化工具來協助經營管理(雲端商品價廉物美，草創的企業較能負擔得起)，並懂得尋求其他不同專業領域顧問的支援(沒把握的要借重他人力量)，能如此，輔導績效也較容易具體的展現出來，顧問才不會成為只靠一張嘴巴，績效令人質疑的顧問了！