



咨询界异军突起的法国 KLB 集团： 一家挑战成规的中等规模企业

“对于未来要做的不是预测，而是使之成为可能。”当 *Flavien Kulawik* 和 *Jean-Marc Le Breton* 在 1995 年决定创立 KLB 集团时，是否正是受到了圣·埃克苏佩里这句精妙之语的启发？很有可能就是如此。至少这两位创业先锋很早就认识到了一点，那就是对于领导者而言，重大计划的执行策略是何等重要。我们需要的是具有不凡价值的金玉良策，特别是在这个人们常诟病咨询行业仅凭无关痛痒的口舌之劳就坐地起价的年代。

值咨询服务：将建议落到实处



Flavien Kulawik

大企业都对咨询服务情有独钟。一方面是因为它们确实需要量身定制的智力支持，另一方面是因为这可以成为之后董事会说服顽固股东的有力论据，尤其是在制定打破传统的策略时。提供咨询的往往都是顾问专家，有时候还是战略家，每每都学识广博、口若悬河。然而，大学讲坛在顾问界巨擘们的支持下迎来了蓬勃发展，逐步将他们展示的理论方法演变成了标准化模式。他们的管理套路也引来了争先效仿，很多作品都如出一辙，陷入了千篇一律。

这样的态势是否要贫化咨询行业的价值链？**很多行业专业人士认为**，市场的深层次转变促使大家纷纷创新自救。借用 T-Systems 法国区域主席 *Jean- Paul Alibert* 的话来说，“企业不再需要条条框框式的方法，需要的是解决方案。”只有具体可行的解决方案才能付诸实践。可问题就出在这儿：很多企业都面临着创造价值的重任，可即使有金融专家或策略大师们给它们提供建议，却依然步履维艰。

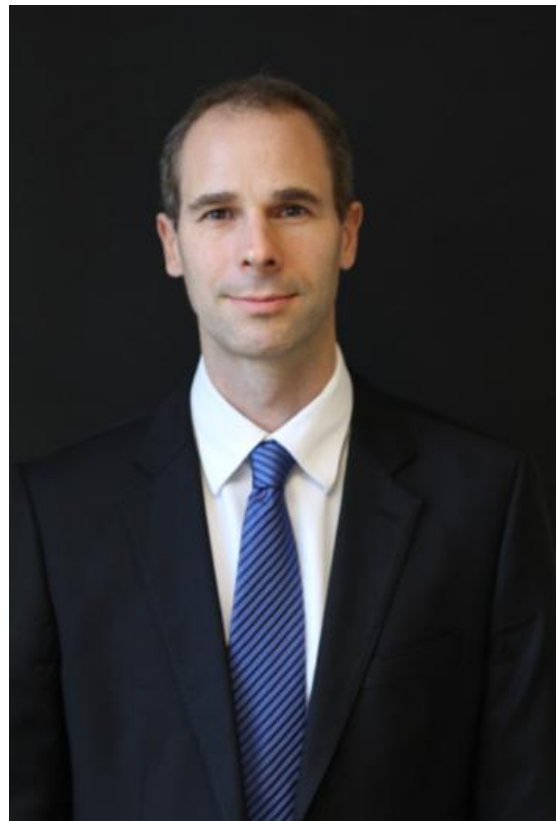
KLG 集团董事长及联合创始人之一 Flavier Kulawik 观察到了上述现象，常常以此为例激励大家要注重实际。在他看来，“建议如果不能落到实处就没有任何价值”。他极力促进企业们“强化实践能力”，并解释说：“对于一位领导者而言，将一个想法成功转化为策略只是做完了 10% 的工作量而已。剩下的 90% 在于将策略具体落到实处。落实，就是向领导者保证会尽全力发挥能力智慧，无论发生什么意外状况都会风雨无阻地执行计划。”

Jean-Marc Le Breton 二十多年以来一直是他的合伙人。他们二人将落到实处推崇到了核心位置的高度：“所谓落实，就是巧妙地将计划、想法或目标全盘地变为现实（……）这就需要采取恰当的行事姿态，既要目光敏锐、灵活多变，又要持之以恒、善于创新。团队的智力水平在这一过程中至关重要，因为任何项目的实施过程总会充满变数，不会原原本本地按照计划来。”

Jean-Marc Le Breton

与众不同的企业文化

在具体工作中，KLB 集团在执行每项任务时都会发动团队式的多个专家参与其中。正如 Flavier Kulawik 所言：“我们不是简单地建议顾客该如何去做，而是和他一起来完成项目。在此过程中会不遗余力地发挥自身的执行能力和必备的运筹技能，以确保收获最佳成效。这是一种集设计、实施和运筹于一体的独一无二的顾问服务，也是我们与众不同的地方。”根据他的定义，其企业不是“一个单纯的咨询公司，而是实践专家”。KLB 集团甚至参与到了合作企业或管理部门的决策过程，这样的业务模式在咨询市场上或多或少地激起了一些波澜。Flavier Kulawik 提议：“大家可以称我们为策略执行保障者”。



KLB 集团的业务定位针对的是两类项目：运筹类项

目和改善性项目。涉及范围广泛，包括食品、媒体、航空和公共领域等众多不同的行业。从迎来第一个客户汽车零部件供应商法雷奥 (Valeo) 以来，集团已经走过了很长的旅程：“我们从采购转向了供应链、质量、工程、金融和信息技术，从汽车扩展到了众多的其它行业。我们也丰富了所承担的项目类型：当然少不了旨在降低成本的项目，但更多的是旨在提高业绩、促进转型和组织形式转变的项目，以及各种各样的涉及业务扩展或生产发展的运筹类项目。”

Flavier Kulawik 就方法层面透露，集团已经发展了一种介于咨询和外包服务之间的混合模式。汇聚行业专家与实践专家打造一支“梦之队”，以扩展型企业的模式对顾客的工作团队形成有力

补充。该“合作型落实团队”既可以有效掌控全局，又保证了参与者的灵活机动性。这样的实施方式需要辅以高水准的人力资源政策：首先要以具有很强针对性的特殊标准来筛选参与者 (KLB 提出了以 **Strong Mind Action Relational Thinking** 为支撑的方法，即“高效-才智-行动-关系-思考”，简称为 SMART)，然后通过企业文化、强有力的绩效性和实用性价值理念以及共同的行为准则将所有参与者紧紧团结起来。最后也就是要培养“内企业家” (或“内部创业者”)。“内企业家”理论在当前堪称炙手可热，不仅在学术刊物里被屡屡提及，还在法国 40 强上市公司 (CAC40) 的领导班子阵营里赢得了为数众多的信奉者。

未来展望：做强做大



Implement
smartly

如今的 KLB 集团在全球拥有 600 多名员工，成为了咨询界名副其实的中等规模企业，业务分布遍及 11 个国家，从中国到摩洛哥、毛里求斯直至美洲大陆 (美国、加拿大、墨西哥和巴西)，当然也少不了欧洲大陆。Flavien Kulawik 另外还提到：“集团在北美洲的活动今年会有所加强，将就一名客户在美国和墨西哥的发展提供战略性的支持服务。”集团在法国本土的公共领域也赢得了更多的市场份额，尤其是和法国国家铁路公司 SNCF 签订了为期五年的合作关系。合作目的？旨在大力降低铁路系统的总运营成本。在削减预算的大背景下，控制支出成为了必然，越来越多的地方行政部门开始青睐这样的成本优化服务。

当我们问及 Flavien Kulawik 对未来的看法时，他显得很为乐观，表示“有志于将集团发展为项目实施领域的全球领军企业，为国际集团及公共部门提供高质服务”。此外，KLB 集团还希望能在三年内令员工数目跨越千人大关……“有朝一日将全球员工发展至万人以上也未尝不可！”

2016 年 11 月 16 日

标签：咨询，文化，专家，Flavien Kulawik，落实，Jean-Marc Le Breton，KLB 集团