A person stands on a sand dune in a desert landscape, with a path of footprints leading up to them. The scene is bathed in warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise. The dunes are rolling and layered, creating a sense of depth and vastness.

2025 年中国咨询业 (管理与技术) 发展报告

北 京
2026 年 1 月

鸣 谢

本报告的顺利完成，得益于广大会员单位、研究机构和多名咨询顾问的鼎力支持和专业协作。

首先感谢协会多名理事会成员对本报告的高度重视和全程配合，在调研访谈、数据收集阶段，广大会员们也给予了大力协助。

同时感谢傅强、孙兵、袁岳副理事长和天津红珊瑚科技咨询有限公司甘常凯总经理，北京美兰德信息咨询有限公司的白雪峰总经理，在报告形成过程给予的诚恳建议。

最后，向在百忙中拨冗接受我们访谈的会员及企业管理者致以诚挚谢意。你们分享的实战经验，是本报告最宝贵的智慧源泉，各位严谨的专业态度与辛苦付出，本报告才顺利付梓。

中国科技咨询协会

2026年1月30日

目 录

第一章 总体概况

第二章 咨询市场分析

第三章 咨询行业竞争格局

第四章 咨询服务价值体现

第五章 咨询采购主体

第六章 咨询挑战与展望

2025年是全面贯彻落实党的十五五规划承前启后的关键一年，也是在新发展格局中塑造核心竞争力的攻坚之年。

我国经济在“顶住压力，展现韧劲”的同时，也面临“结构转型，结构不足”的深层次挑战。面对深刻变化的国际环境以及国内转型升级及促进内需，我国咨询界牢牢抓住了高质量发展这一首要任务，以科技创新引领现代化产业体系建设，呈现出稳中求进，韧性强劲的态势，整个咨询行业仍保持整体稳健增长，同时在服务模式上呈现出鲜明的中国特色。

本报告以回顾过去一年的实践与成就为基础，剖析机遇与挑战，擘画了未来前进的道路。

本报告所指的咨询服务主要是以科学理论体系，技术方法手段协助各类组织进行科学决策、效率提升和变革转型所提供的咨询服务，其服务主体主要集中在企业组织。





第一章 总体概况

2025 年我国咨询业的发展画卷是在奋力应对一系列风险挑战描绘的，我们在变局中开局，以全面贯彻党中央国务院新时代中国特色社会主义思想为指导，将不确定性作为常态，在挑战与机遇中前行，在创新与突破中共进，以促进我国的高质量发展为主题，取得了阶段性的进步。主要表现为：

一、市场规模稳健扩张

根据预测研究数据表明，中国咨询市场整体规模持续增长。其一，工程咨询是市场主力，2025 年预计突破 1.2 万亿

元¹人民币；其二 科技中介服务业的市场规模预测为 3000 亿元²人民币，但科技中介服务业包括的范围广阔，包含技术转移、孵化、评估和咨询等，咨询所占比例不详；其三是管理咨询的市场规模为 3190.39 亿元³。（数字来源如下）

(1. 见《2025 年中国工程咨询发展报告》；

(2. 见百度百科；

(3. 见贝哲思《管理咨询服务行业深度研究报告》2025 年最新版)

另据日商环球讯息的全球市场报告预估，全球信息技术（IT）咨询 2025 年约为 119.5 美元（约和人民币 8100 亿元）；据 Qyreserch 市场报告预测，全球数据分析与专业技术结合的咨询服务到 2031 年市场规模将达到 8001.9 亿美元。

二、技术与人才深度融合成为咨询发展的核心驱动力

技术与人才的深度融合，是未来咨询发展的真正动力，顶级人才仍是咨询机构的核心资产，技术负责处理数据，提高效率，而咨询顾问负责提出问题，建立信任，做出判断并推动企业组织变革。2025 年技术对咨询的参透是全方位的，主要表现在：

1. AI 深度重塑行业：AI 不仅产业结构调整的效率工具，决策支持核心引擎，更是驱动战略创新、商业模式设计、服务价值和方法论全面变革的核心力量。人工智能正逐步接管咨询顾问的大量基础性、重复性的工作，使咨询顾问通过数据洞察，从“查找数据”的繁琐劳动中解放出来，专注于“解



决问题”。结合客户需求，提供动态化洞察与建议。

2. 数字化转型：国家政策明确鼓励行业开发和利用现代信息技术，推动数字化转型。咨询在企业的数字化转型扮演着战略导航者、转型赋能者和价值联结者的关键性角色，其核心作用是在系统转型的不确定性和面临风险中，确保技术投资转化为真实的商业价值。



3. 服务模式创新：

AI 和数据分析工具快速处理大量数据，将咨询顾问从基础工作中出来，并能基于实时数据进行诊断和预测，也催生了新的服务模式，例如线上交付或对数据实时监控等。

三、市场主体需求分化

不同的市场主体客户，对咨询需求差异显著，呈现出典型的“分化”特征。

1. 央国企：咨询重点需求集中于社会环境和社会治理（ESG）、碳中和路径、数字化转型与智能化运营、新一轮深化改革等领域。

2. 民营企业：更关注出海商业模式创新、合规、轻量化的现金流优化与营销咨询等领域。

3. 公共部门：对政策研究、城市规划、绩效评估等数据驱动的咨询服务需求旺盛。



四、服务提供方多元化

市场咨询供给方呈现边界在不断地演变，目前主要有：

1. 战略综合咨询

——传统战略咨询公司，主要为企业的战略提供服务的咨询机构，解决“去哪里”和“做什么”的问题；

——以审计/财务为背景演绎出的以管理和技术路径促进企业效益提升的咨询机构，“解决如何”实现的问题；

——以“人力资源”开发为业务主线的咨询机构，专注与人与组织，解决“谁去做”和“怎么做”的问题。

2. 专业咨询公司

——按职能专长划分的咨询机构，在某些管理职能或技术领域拥有顶级的方法论、工具与最佳实践，例如人力资源与组织、营销与销售、供应链与运营、技术转化与服务、培育品牌和企业文化等；

——按行业垂直领域细分的咨询机构，对行业的商业模式、监管、关键成功因素有极深的理解（例如医疗医药、能源化工、消费品与零售）。

3. IT 与技术咨询机构

专注于将技术转化为商业解决方案。例如系统集成、数字化转型、特定体系的实施与优化。

——综合性技术领导者 (A)，善于将技术能力与商业战略深度融合，提供从顶层 IT 战略、业务数字化转型到技术落地、端到端运营服务、由较为强大的交付和集成能力；

——专门的 IT 服务与集成商 (B)，是技术世界的“建筑商”和“工程队”，专注于系统开发、软件测试、擅长将蓝图“砌”成现实，有成熟的流程管理，极具竞争力的成本控制；

——软件开发商 (C)，产品绑定，方案标准化，围绕自有或核心合作软件产品，提供实施、配置、定制开发和运维服务；

——精品与新兴 (D)，市场上最活跃、最聚焦的一类。通常是某个前沿技术领域或细分领域的专家，规模不大，能提供定制化、高附加值的解决方案；

用“公文包”法可以表示如下：

战略与定制双高 (A)	高度聚集高价值 (D)
强制实施定制化 (B)	产品绑定方案标准化 (C)

4. 精品与独立咨询：

——精品咨询：公司规模较小，通常在某个特定行业或专业领域很有影响力、口碑和经验；

——独立咨询顾问或专家网络小组：由资深的行业高管以行业专家组成，提供高度灵活、经验导向的顾问服务。

5. 内部咨询：一些大型集团内部设有“企业战略部”、“业务发展部”和内部咨询团队，为解决集团内部的战略和运营

问题提供咨询建议，是外部咨询的重要补充和前期探索。

6. 国外品牌公司：多家在我国国际品牌咨询机构在 2025 年的公开观点与活动呈现出战略深化，业务多元化布局，咨询主要业务从“帮助外企进入中国”转向“协助中国企业走向世界”。核心服务领域主要是人工智能与绿色转型、中国企业全球化和中国企业进入国际的市场策略等。他们正在积极适应复杂的中国市场，建立更深的本地洞察和更灵活的服务模式。



五、服务模式从“知识中介”向“价值共创”演进

咨询服务本质正在实现价值逻辑的变迁，现在已经从出售专业人员的时间和经验，转向提供可衡量的业务成果与持续的赋能。这种变迁是随着客户不仅要蓝图，还要看效果的模式深化而产生的，从传统出售顶级专家的智慧与共识，高度定制化“手艺”（方法论和知识），转向对业务结果承担更多的社会责任和经济责任，交付成为战略+实施一体化咨询，角色从原来的单纯建议，变成建议+协助（或实施）。

收费模式也从原来的按人头/时间计费，演变成固定费用、价值分成、长期订阅等更加灵活的方式。

“战略工作坊”、“微咨询”等轻量化交付模式占比提升，可实现数周内的快速交付，敏捷与轻咨询、战略陪跑与全过程咨询呈现增长趋势。

未来还会向数字化人工智能方向转化，从经验驱动转化为数字与智能驱动，将专家的知识产品化，软件化、模型化，与客户建立长期共生的合作伙伴关系，共同创造价值。

咨询服务国家战略需要更加明确，其本质是充当“外部智慧”和系统工程师，主要体现在以下几个方面：



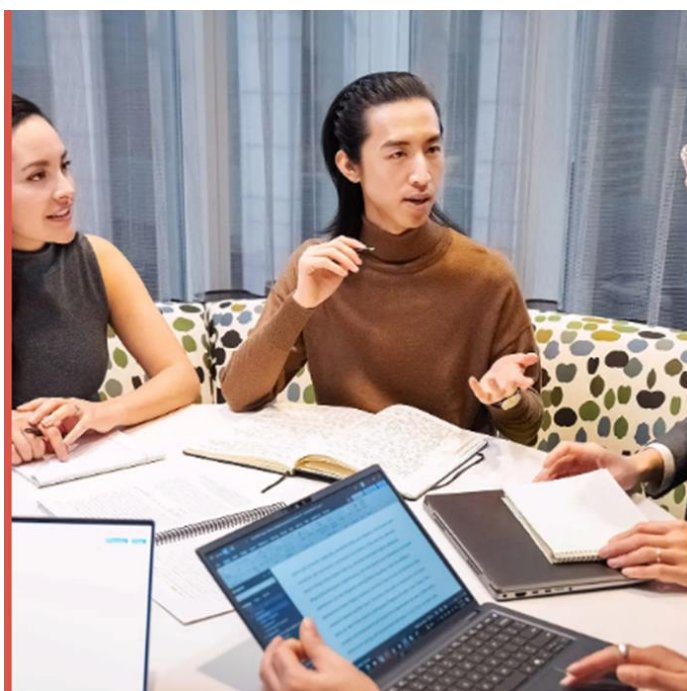
1. 很多咨询机构都积极参与到国家“十五五”的发展规划制定过程中，有的是接受政府部门的委托，承担课题和研究，有的积极参加了十五五规划的专家咨询和论证会，以及社会建言献策活动。特别是在绿色经济、科技创新、全球供应链等领域，发挥着活跃的“外脑”作用。
2. 中国科技咨询协会与机械工业出版社达成深度战略合作，共同启动了极具前瞻性和现实意义的“数业经济知识项目”，其成果汇聚成了《数业之光：解码企业新活法》一书（已出版），该项目由协会两家副理事长单位敏捷智库与智囊机构联合完成，过程中汇集了协会内外的多名专家和企业智慧，此项目是数字经济时代下对企业发展模式的全新探索，“数业”的兴起，或将成为继农业、工业之后，人类经济、社会与文明演进的全新形态。该项目围绕工业时代增长模式失效的困局，提出“数业时代”这一全新命题，阐释其以数据为核心要素、算法为主要驱动力、算力为基础设施、通信网络为连接载体的本质，通过“以数立业、以融创新、以思兴业”三重路径，从认知、逻辑、路径层面构建完整理论体系，结合L型模型等创新工具，为个体、企业和社会提供适应数业时代的成长逻辑、认知模式与成长路径，展望了“各美其美，美美与共”的数业文明新图景。

3、ESG 咨询崛起：在“双碳”目标驱动下，ESG 咨询成为增长最快的细分领域之一，预计 2025 年市场规模将突破 200 亿元。

4. 服务于科技创新和产业升级的深度融合：帮助地方政府和国家特殊新区和重大区域，规划产业发展路径，进行创新生态构建，辅助排头兵企业进行全球研发布局。咨询助力国家抓住数字时代的机遇，协助国家和各级政府制定数字经济发展规划，为传统产业和企业设计数字化转型方案。

通过专业化的咨询服务，帮助客户将宏观战略愿景，转化为清晰可行的实施路径。

尽管前景向好，但中国咨询业也面临挑战，主要包括高端复合型人才短缺、技术快速迭代带来的压力，以及复杂的国际国内市场竞争中，需要持续提升品牌影响力。



六、政策环境与监管要点

2025年5月，工业和信息化部、国家发展改革委等九部门发布了《关于加快推进科技服务业高质量发展的实施意见》，明确将“科技咨询”列为科技服务业十大重点发展领域之一，相关政策正推动其向标准化、专业化、数字化，融合化转型，支持打造“AI+科技服务”场景，计划到2027年新制定40项以上国家标准/行业标准，到2030年达到80项以上。

将“科技咨询服务标准”单独列出，主要是要求对科技政策咨询、产业信息咨询、技术趋势咨询等服务进行规范服务。

将面向超过1000家企业开展标准宣传推广和实施，这意味着一批“标杆客户”将产生标准化需求。

政府部门的监管从“缺位”到“立标”，将行业从相对自由生长，进入通过“制定标准”来引导和规范的新阶段。未来计划从服务流程、人员资质（如技术经理人）、质量评价等方面都能形成明确规范。

政策也强调数据要素与平台赋能，这意味着有关政府部门更加希望未来的科技咨询服务将更依赖平台数据，围绕确权、评估、交易、转化等提供全链条服务，这样数据能力和平台对接能力变得更重要。



政府也明确鼓励“AI+科技服务”，要求与实体产业深度融合。简单的信息撮合价值降低，应提供智能化分析工具、或深入特定产业场景提供解决方案，拥有智能化与跨界融合的咨询机构会更有优势。

总结来说，2025 年的中国咨询业是一个充满活力的生态系统。其发展逻辑是：在政策引导下，利用技术工具，通过高度分化的多元主体，服务于差异化的市场需求，最终扮演好助力中国经济与企业复杂环境中实现高质量发展的“外脑”与“伙伴”角色。



第二章 2025 年咨询市场分析

传统的线性增长逻辑、封闭组织形态与静态管理模式，在

流动、智能涌现的今天已显疲态。企业面临的不仅是技术升级，更是底层生存逻辑的重构，体现在市场、价值、模式、文化、业务、组织、能力管理架构的全维度升级，需要的是思维方式的根本转变，而非表面的数字化改良。

纵观 2025 年咨询业核心发展特征，可以概括为在人工智能技术的深刻影响下，咨询行业从内到外都正在经受一场深刻的变革，主要表现在：

一、AI 技术驱动内部重塑与外部服务创新

人工智能技术正成为咨询服务的“基础设施”与创新源头。行业领先的咨询机构已经构建了自主的人工智能平台，例如“零点有数”的“经验模型化—模型算法化—算法软件化”优化以问题解决为导向的数据智能工作方式，深化“数据分析专项服务在线化+知识智能垂直应用 AIKC 软件化”的业务模式，服务于国家治理能力现代化、商业决策支持智能化，全面重塑了咨询价值链，极大提升了服务的精准度和响应速度。

从咨询服务角度讲，人工智能正在从辅助工具变为核心生产力。AI 代理正逐步承担数据分析、文档处理等任务，迫使顾问角色向策略与监督转变，例如北京同心动力的“咨询师智能助手”、“企业 AI 大脑”、赋能咨询服务全流程，同时

帮助用户快速、高效地进行主题研究、信息收集和知识综合。AI 也在重塑咨询工作的全价值链，无论是打破数字孤岛，还是自动关联线索，发现人工难以察觉的隐藏风险。

从外部客户需求而言，AI 相关服务成为增长最快领域（如 AI、数字技术、成本削减咨询），人工智能技术，已经从概念走向应用，为咨询开辟了全新的领域。成为驱动企业客户转型的核心，超过四分之三的国央企都有数字化转型的运营需求。咨询需求从过去关注投资回报率，转向战略性风险投资，生成式 AI，定制化小模型、AI 与硬件（如边缘计算）的结合，成为未来关键的咨询方向。



二、市场需求出现分化

受国际经济环境和地缘政治的影响，国内的经济环境和政策也发生了新的变化，企业客户的需求也出现了明显的分化：

（一）央国企对咨询的需求

央国企 2025 年紧密围绕“增强核心功能，提高核心竞争力”的核心目标，并重点围绕以下领域展开：

1. 战略升级与治理现代化

这也是央国企当前最核心、最迫切的领域；

- 与“世界一流企业”建设对标，需要咨询机构提供国际一流标准研究，并制定可量化的行动路线和评价体系。

- 国有资本的布局优化，在战略性重组、专业整合的过程中，需要中立的第三方提供尽职调查、整合方案设计及实施支持。

- 现代公司治理与董事会建设，需要外部专家帮助完善“中国特色现代企业制度”，提升董事会“定、做、防”（定战略、做决策、防风险）的专业能力，并优化子公司的治理模式。



- 市场化经营机制深化：重点在“三项制度”改革（劳动、人事、分配）、中长期激励机制（如股权激励、跟投等）设计方面需要设计与落地辅导。

2. 数字化转型与智能化运营

这是央国企普遍存在的刚需，很多都需要相关解决方案。央国企体量大、影响关键行业，但转型压力也大。建设世界一流企业需数字化转型，这是国家战略，因此央国企的深层需求不仅是技术问题，更是政治任务，也涉及生存压力，他们更需要的是稳步推进，例如如何平衡创新与风险，怎么让老员工接受新的工作理念、体系和操作系统，还有他们对数字安全也敏感，更需要的是安全的创新路径，而不仅仅是前沿技术。

央国企对数字智能的需求正在经历一场深刻的革命，这源于国家战略驱动、市场竞争压力和自身转型升级的内在要求，以下是央国企在这一领域内对咨询主要需求：

- 建立企业级数字化治理体系（组织、制度、流程、技术），设计数据中台架构、探索数据资产入表、数据产品与交易模式。

- 全链条数字化升级：咨询需求从过去的单点系统建设，转向覆盖研发、生产、供应链、营销、风控等全价值链的数字化顶层设计与落地。

- 智能化运营解决方案：重点为利用 AI、大数据、工业互联网、优化产业链的战略规划研究，技术框架设计、应用生态培育、商业模式创新。



- 云计算和新型 IT 治理：从传统 IT 向云原生、混合多云架构演进、实现 IT 资源敏捷、弹性和成本优化的战略制定、平台设计方案与云财务（FinOps）体系建设。

- 网络安全和自主可控：网络安全体系规划、信创路径落地咨询、供应链风险评估与替换策略，南京敏捷接受了多项此类项目委托，也积累了丰富的专业经验。

- 组织、人才与数字化文化：组织架构与数字化匹配的敏捷组织设计、数字化领导力培养、复合型人才技能体系与成长规划、激发创新活力的机制（如数字化创新实验室）设计。

3. 科技创新与产业链链长建设：

围绕这个主题，咨询需求正在从宏观战略规划，延伸至微观机制设计到生态运营，这一需求是紧紧围绕着“打造原技术策源地、现代产业链链长”的国家战略目标，北京长城战略研究所今年承担了这方面的很多任务。

其 2025 年的核心需求为：

- 战略与规划：明确方向与路径，这是顶层设计的需求，旨在解决“往哪里走，怎么走的问题”。包括技术路线图规划、产业全景分析与“链长”定位、新兴产业孵化与投资策略。

- 组织与机制：构建适配的创新体系，旨在解决传统组织与创新活动“水土不服的问题”。包括新型研发设计与运营（例如实验室、研究院等新型载体的治理模式）、创新激励机制与容错机制（科技成果收益分享方案、科技人才股权/分红激励）

以及界定创新失败的容错条件和免责边界。

- 产学研协同创新模式设计：涉及高校、科研院所的合作模式，涵盖知识产权归属、利益分配、人员双向流动等具体机制。

- 运营与生态：旨在解决组织实施并发挥链长作用，包括产业链协同平台共建方案（联合体的运作机制和各方权责利）、“链主”企业生态赋能方案（链主系统赋能、培育链上中小企业）、关键核心技术攻关组织模式（攻关任务的全流程管理）等。

- 知识产权战略与资产化管理：需求从过去的专利布局，扩展到高价值专利培育、专利池构建及知识产权运营的全链条咨询。

- 评估：建立科技创新与产业链长评价体系，建立与传统业务的专项评价指标，如技术储备度、产业链控制力、生态带动效应等。

针对上述所阐述的央国企需求，咨询专业人员须满足“深刻理解国资监管和国企文化”和“具备前沿科技产业洞察与生态构建方法论”。



4. 可持续发展（ESG）与风险管理

在这一领域，央国企正从合规披露“及格线”要求，全面转向创造战略价值与筑牢安全底线的“高分项”竞赛。其需求核心是将国家“高质量发展”与“统筹发展和安全”的战略意志，转化为可执行、可量化、可持续的管理体系和核心竞争力。在该领域具体咨询需求如下：

- ESG 治理与战略融合，将 ESG 深度融入公司战略和运营中，帮助建立董事会或专业委员会领导下的 ESG 三层治理架构（决策层、管理层、执行层），明确权责、制定章程，并建立覆盖集团与子公司的 ESG 管理体系。将 ESG 管理分解到投资决策、产品研发、供应链管理等业务流程中，实现“业务 ESG 化”。对标世界一流标准，塑造中国特色，形成凸显“国家队”使命（如乡村振兴、共同富裕、科技创新）的中国特色 ESG 叙事与披露框架。

- 优化环境与实施“双碳”行动，这是当前最紧迫、投入最大的领域，需求高度具体和量化，需要制定科学、经济的分阶段碳中和目标与实施路径，涵盖范围一、二、三排放，并涉及能源结构转型、工艺流程改造等具体规划。建立碳资产管理体系，包括建立碳盘查（核算）系统、开发内部碳定价机制、参与全国碳汇市场交易策略，以及 CCER 等减排项目开发。加强绿色金融与转型金融工具应用，包括设计绿色债券、转型债券发行方案，并建立资金使用的环境效益追踪管理体系。关

注生物多样性保护等新兴议题，以及进行相关风险评估与应对策略咨询。

- 将社会（S）维度与责任价值链纳入整个价值链体系，从内部员工关怀，扩展到整个价值链的影响管理。包括供应链 ESG 风险管理（作为“链长”，亟须建立供应商 ESG 准入、评估与动态管理机制，识别并管理供应链中的环境与社会风险（如劳工权益、冲突矿产），确保产业链安全与韧性）、产品责任与可持续创新（需要将循环经济、生态设计理念融入产品全生命周期管理，并评估产品本身的碳足迹、社会影响）、员工发展与多元包容体系（在“三项制度”改革背景下，需要设计更先进的员工健康与安全、技能转型培训、多元化与反歧视等体系）。

- 全面风险管理与韧性建设，风险管理正在与 ESG 深度融合，并向“主动式、前瞻性”转变。包括新型综合性风险管理体系（整合战略、运营、财务、合规、ESG 风险管理框架，实现数字化、动态化监控）、重点领域风险深度解决方案（产业链供应链安全、地缘政治与海外运营风险、数据安全与网络安全、金融与衍生业务风险）。

- 数据、技术与绩效管理：这是确保所有工作“可衡量、可报告、可改进”的基础。包括：ESG 与风险数据管理平台规划（自动采集、核算、分析 ESG 与风险数据的 IT 系统架构，解决数据孤岛和质量问题）、ESG 绩效指标与考核体系

（将 ESG 关键绩效指标（KPIs）纳入组织及高管平衡计分卡与薪酬考核，驱动管理行为转变）、鉴证与报告数字化（提升披露可信度，需要引入第三方鉴证流程）。

在采购相关咨询服务时，央国企在 ESG 领域选择咨询服务的关键考量为：

1. 政策解读的精准性：能否将国家宏观战略（如“新质生产力”、“美丽中国”）转化为企业可执行的具体举措。

2. 行业专精与实操经验：是否具备能源、制造、金融等特定行业的深度知识和落地案例。

3. “价值创造”导向：方案是否能明确展示在降低融资成本、提升品牌价值、规避监管风险、发现新增长点等方面的具体收益。

4. 数据与工具赋能：能否提供可落地的工具、模型或数字化平台方案，而不仅仅是文本报告。

5. 生态资源链接：能否协助对接绿色技术、认证机构、绿色金融机构等实施资源。



（二）民营企业的主要需求

2025 年，民营企业在面对市场竞争、技术变革及国际化经营等挑战时，对专业咨询服务的需求集中在数字化转型、管理能力提升、战略增长及专项合规，四个核心领域，与央、国企的需求有存在较大的差异。

1. 数据化转型

数字化转型与智能化升级是目前民营企业最为迫切的需求之一，涵盖从规划到技术实施的全面转型咨询，对 AI 应用的需求尤为突出。主要需求表现在以下几个方面：

- 进行数字化转型和智能化规划，制定顶层的战略转型规划路线图，以明确的转型路径把 AI 技术融入到具体的业务场景中（生产优化、智能客服、数据财务分析），期盼通过 AI 技术融入到 AI 提升效率和创新商业模式。

但我们必须看到，除以上需求外，大部分民营企业的数字化转型还存在以下挑战，这些挑战势必影响民营企业的现实需求：

——转型意愿不足，战略不清，受传统思维和路径的影响，缺乏对业务流程重构和商业模式变革的深度认知，普遍存在“不愿转、不敢转、不会转”的困境；

——资本和成本的挑战，数字化转型所需资金普遍超过企业年利润的 15%，而回报周期要长达 3-5 年，传统行业的利润

不足 5%，银行信贷仍偏重固定资产抵押，数字金融的作用发挥得很小；

——技术适配性差，人才短缺，市场数字化转型方案多针对大型企业设计，民营企业“模块化、轻量化”的产品供应不足；

——复合型人才缺口很大，人才都处于一线城市，民营企业引才育才处于劣势；

——数字孤岛、产业链协同难，超过 60%的民营企业存在数字无法沟通的问题，价值链牵头企业因技术和安全考虑，产业链上下游的数字化能力不匹配，形成协同壁垒；

——政策门槛高，合规风险大，部分政策（人研发费用加计扣除）对民营企业门槛要求较高；

咨询机构面对这些市场挑战，在帮助民营企业跨越以上鸿沟方面，正着重关注以下几个方面。

——转变认知，务实规划：让民营企业明白数字化转型是必修课，从民企的业务痛点（例库存积压）入手，采用“小块轻准”的解决方案或模块化、轻量化试点，快捷见效，建立信心；

——善用政策创新融资：主动帮助民营企业申请地方政府的“数字化改造券、专项补充”，探索数据资产质押等新型融资方式；

——借助生态，融入平台：积极协助民企加入行业协会

或产业集群建立的数字化协同平台，利用工业互联网平台或政府建设的公共服务平台，以较低的成本获得技术支持；

——夯实基础，培养人才：优先实现核心业务数据的标准化和线上化，夯实数据基础。通过校企合作，人才飞地，在线培训等方式，建立企业内部数字和智能化的人才培养体系。

2. 管理能力提升与组织优化

民营企业绝大部分是中小企业，尤其是“专精特新”正从粗放管理转向精细化运营。主要解决“管理跟不上发展速度”的核心问题，这也是很多转型受阻的主要深层原因。

各级政府部门也通过购买服务，为中小企业提供覆盖战略、人力、创新、财务等十大模块的免费或补贴式管理诊断。在人力资源方面，企业预算虽收紧，但对能驱动业务的高端 HR 人才（如 HRD、HRVP）和核心模块（如薪酬绩效）优化的需求



依然强劲。这些需求主要集中在以下几点：

——组织体系建设，从创始人依赖向管理的规范化、体系化转化，构建现代企业制度、流程、责权与激励机制，建立企业组织能力底座；

——打通战略与实施通道，将停留在高层的战略，分解到部门行动和个人绩效中，这需要咨询机构给出的一套系统方法，确保“上下同欲”，战略落地，并可追踪；

——流程优化与协同效率提升，为消除部门不协调，管理和生产流程长，内耗严重及市场响应速度慢。需要进行端对端打通和精简，并利用数字化工具固化优化成果；

——人才发展与绩效激励，为了有效实施战略，吸引、留住、开发关键人才，需要科学合理的绩效评估与激励机制，构建符合 AI 时代要求的人才培养和建设体系；

——组织韧性构建与变革管理，当今外部环境变化很快，若组织僵化，缺乏应对外部冲击和内部变革的能力，组织的敏捷响应和应对外部冲击和内部变革的能力就会很低，需要提升组织的敏捷响应速度和市场韧性。



3. 国际战略与市场扩张：“出海”已经成为民营企业的总体战略，从走向海外的顺序和几个关键流程而言，主要包括以下内容：

- **第一阶段：投前战略与市场准入**

- 战略规划与市场研究：**帮助企业选择出海目的地与路径，分析新兴市场的规模与潜力。例如，咨询机构可提供具体行业的区域市场规模、增速与竞争格局分析；

- 合规、尽职调查与风险评估：**对目标国家的市场准入、税务、劳工法律、安全审查等进行深度调研，评估潜在风险；

- 投资模式设计：**规划境外投资模式（如绿地投资、并购）、设计股权与融资架构。企业亟需针对目标市场进行合规、税务、供应链及本地化运营等专业咨询；

- **第二阶段：投中落地与本土化过程**

此阶段聚焦于解决“如何顺利落地”的问题，核心是跨国运营的本土化，具体涵盖以下内容：

- 财税与法律实体设立：**提供公司注册、银行开户、申请税号、ODI 备案等服务，并处理复杂的国际财税准则与税务筹划；

- 跨境金融与资本运作：**解决跨境融资、汇率风险管理、境外上市及并购资金安排等问题；

- 品牌营销与人才本地化：**帮助品牌进行本地化传播，并设计属地化的人力资源方案，包括人才招聘、薪酬体系等。

- 第三阶段：投后运营与持续增长

企业落地后，咨询重点转向长期运营和风险管理：

- 运营管理支持：协助管理海外实体日常运营，搭建跨境电商平台与 ERP 系统；

- 供应链与生态协同：帮助企业优化全球供应链布局，融入当地产业生态；

- 综合风险管控与权益保护：防范地缘政治、数据安全、ESG 监管等风险，并提供知识产权保护、争议解决等法律支持；

- 技术创新与可持续发展：利用 AI 等工具提升全球税务合规和风控效率，并帮助品牌进行产品本地化创新，规划长期增长。

4. 专项政策与合规支持：民营企业需要更接地气的服务来理解并用好政府政策，例如对接“智改数转网联”平台、获取科技成果转化支持等。同时，随着业务拓展，经营合规与风险防范的服务需求也在增加。主要体现在政策解读与资金类支持咨询：帮助企业降低融资成本、申请财政补贴，集中在以下几个方面：

- 小微企业贷款贴息

对投向国家 14 类重点产业链及上下游产业的固定资产贷款，中央财政给予年化 1.5%、最长 2 年的贴息，单户上限 5000 万。

咨询重点：企业需确认自身行业是否属于政策支持“新能源汽车、工业机器人、人工智能”等具体领域，并了解经办银行和申请流程。

——民间投资专项担保计划

国家融资担保基金设立 5000 亿元专项计划，分两年实施，为符合条件的中、小、微企业用于场景拓展、技术改造等中长期贷款提供担保。

咨询重点：企业需要明确自身项目是否符合支持范围，并利用该担保增信，以提高从银行获得贷款的可能性。

——设备更新贷款贴息

为鼓励设备更新和技术改造，中央财政对相关固定资产贷款也给予 1.5% 的贴息。支持范围已扩展到建筑、市政、养老等领域。

——设备采购更新计划：企业需要咨询机构协助判断设备更新计划是否符合“高端化、智能化、绿色化”方向，并完成项目认定。



(三)、区域对经济咨询的需求

区域经济的核心在于强调“空间异质性”，它主要帮助我们“从空间”视角解决问题，例如国家制定的“西部大开发”、“长三角一体化”、“粤港澳大湾区”建设，本质就是对区域经济的干预与引导。

区域对政府而言，是制定区域发展规划、产业政策、协调区域发展的理论基础，对企业而言，是进行投资选址，市场布局、供应链管理的重要依据。

2025 年区域经济发展紧紧围绕“高质量发展”和“新质生产力”发展相关，对咨询的需求主要集中在几个关键领域：

1. 新质生产力培育与产业升级

主要包括的内容有：区域产业规划、特色产业定位、产业链优化、科创平台搭建、传统产业“智改数转”方案。

2. 多层次区域协调发展

跨区域协同机制设计、都市圈/城市群规划、城乡融合路径、产业转移与承接策略、飞地经济模式。

3. 绿色低碳与可持续发展

绿色产业规划、生态产品价值（GEP）核算与转化、零碳/低碳园区规划、能源转型路径。

4. 城市与县域高质量发展

城市更新与精细化运营策略、县域特色发展路径、营商环境优化、省级开发区升级方案。

5. 制度创新与治理能力提升

区域战略落地与政策评估、要素市场化改革方案、数据治理与运用、央地协同机制设计。

结合上述领域，不同层级的区域在寻求咨询服务时，侧重点存在差异：

1. 国家级城市群与核心城市（如京津冀、长三角、粤港澳大湾区）：

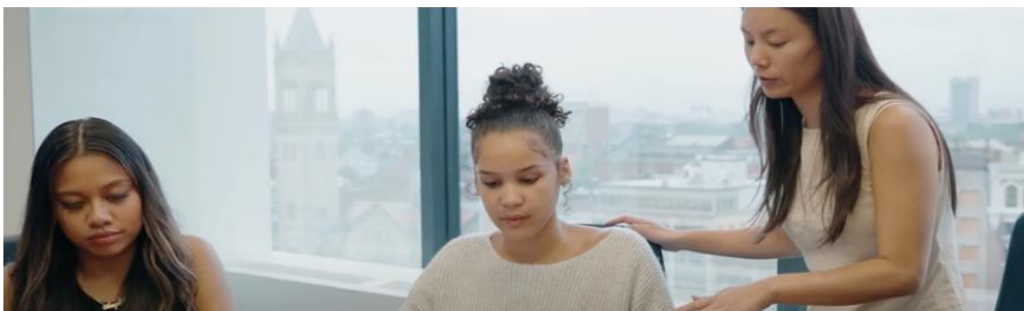
首要任务：培育新质生产力，打造科技创新策源地。

咨询重点：前沿产业（如人工智能、生物制造）的集群规划、创新生态体系建设、重大科技基础设施布局、国际高标准规则对接。

2. 中西部与东北地区：

首要任务：新旧动能转换，激发内生动力。

咨询重点：承接东部产业转移的策略、特色优势产业（如能源、农业）的现代化升级、民营经济发展环境优化、跨境（如南亚、东南亚）合作通道建设。



3. 县域与基层单元(县、镇、省级开发区):

首要任务：释放潜力，融入区域分工。

咨询重点：精准的产业定位（避免同质化）、县域品牌打造、开发区“一区一主擦手辅导产业”的聚焦发展、生态价值向经济价值的转化路径（如文旅、碳汇）。



（四）产业园区对咨询的需求

产业园区泛指为发展产业而划定的特殊区域，如创新园区、国家级经济技术开发区、国家高新技术产业开发区等。

2025 年高技术园区对咨询的需求非常具体，核心是解决“园区高质量发展”过程中的实际问题，主要聚焦于规划升级、场景应用、创新服务这三个维度。

1. 发展规划与提质升级咨询

具体在 2025 年体现在制定打造“新质生产力示范区”的发展规划；为新建“智造未来科创中心”编制顶层设计方案。

主要基于园区需要突破传统发展模式，明确新的产业定位、发展路径和实施策略，以获得竞争优势。

2. 产业与应用场景规划咨询

具体在 2025 年围绕城市管理、医疗、应急等领域，规划“场景创新应用”路径；征集“AI+制造”服务商为区内企业提供诊断。

基于促进技术落地和市场验证，帮助园区企业找到真实应用场景，形成产业生态。

3. 专业化运营与生态建设咨询

2025 年具体体现在研究园区运营管理体制机制改革；策划品牌活动、招商培训；设计科技金融、人才服务等生态体系。

目的是从“房东”转向“合伙人”，需要通过专业运营和服务来吸引并留住创新企业。

针对以上咨询需求，反映了产业园区更深层次的发展趋势：

- 产业园区从过去追求“企业数量”转向注重“创新浓度、产业高度、生态浓度”。

- 产业园区的发展模式从过去的“招商引资”转向“营

造生态”，需要咨询机构提供系统性解决方案。

- 产业园区的协作变化：长三角等区域的园区，开始探索跨区域的规划协同、政策互通和园区共建。



第三章 咨询行业的竞争格局

2025 年咨询行业的竞争格局是一个多层次、动态变化的生态系统，在我国本土即有享有全球品牌效应咨询公司，也有国际享有较大影响的四大会计师事务所的咨询部门，科技与数字化咨询巨头，还有我国本土自己发展起来，占数较多的各种类型的中小型咨询公司。

一 我国咨询市场的竞争层次

我国咨询市场的竞争层次可以初步区分为：

1. 顶级战略咨询机构（代表机构有北美进驻中国的咨询机构），他们基本专注于企业顶层战略、重大转型、全球化议题，他们利用品牌效应，知识管理、顶尖人才等优势，基本占据我国顶级咨询市场。

2. 全球专业领域的咨询机构（代表机构为“四大会计师”事务所，科技与数字化巨头以及人力咨询机构），他们提供“战略+实施”端对端服务，尤其是数字化、运营、财务、人力等领域进行深耕服务，他们借助于全球工作网络的优势，用敏锐的行业洞察力，为客户提供技术解决方案，是我国咨询细分赛道的领导者。从咨询项目规模角度看，占据我国中端咨询市场。

3. 我们本土生长且不断繁荣的中小咨询机构，他们置身在有悠久历史的文化中，对中国的咨询市场环境有深刻的理解，快速洞察和把握政策导向和资源，与客户的文化适应性较好，服务贴近客户需求。与前两种咨询机构相比在服务模式和成本优势上占有竞争力，使其能快速扑捉市场变化，为企业提供更贴近实际、可执行性强的解决方案。

二 不同竞争市场主体的比较优势、

以上所阐述的竞争层次构成了中国咨询市场乃至全球市场最具代表性的三方竞争格局。它们之间的竞争并非简单的线性高低，而是错位竞争与动态融合。

维度	顶级战略 咨询机构	全球专业领域的 咨询机构	本土生长的 咨询机构
核心定位	企业顶级设计师	全方位业务医生与实施者	本土化问题解决专家
品牌溢价	5星	4星	3星
本土理解	2星	3星	5星
战略高度	5星	3星	4星
落地能力	2星	3星	5星
数字化	4星	3星	3星
价格级	千万级	百万级	千万\百万\几十万
客群	跨国/央企	大型企业	各类企业均有

这三类咨询机构关键性的本质差异是：

1. 外资顶级战略咨询机构

全球最优解+标准化+轻落地，关注战略的正确和权威；

2. 全球专业领域的咨询机构

财务合规加一体化解决方案，关注安全与粘性；

3. 本土生长的咨询机构

中国情景+定制化+重视结果，注重管用与信任。

三. 不同竞争主题的相对弱势

1、外资顶级战略咨询机构

对本地政策、政企关系理解浅，落地弱，价格高（比本土机构高出 30%—50%），决策慢（需国际总部审批），对中小企业和区域市场覆盖不足。

2、全球专业领域的咨询机构

战略高度弱于顶级战略咨询机构，技术实施能力弱于本地技术型咨询机构。



3. 本土生长的咨询机构

全球品牌程度较弱，高端订单的竞争力不足，方法论标准化程度低于外资，知识复用效率较低，数字化工具的研发能力弱于全球专业咨询机构。

四. 2026 年竞争趋势

1. 本土咨询替代有加速趋势，国企、民企、政府和区域的采购本土咨询服务份额呈上升趋势，市场份额已经超过 60%。
2. 数字化咨询成为标配，数字化（智能化）+咨询融合项目需求加剧，一批数字技术咨询公司进入主流咨询市场。
3. 逐渐转向垂直专业领域深耕，若在制造业、医疗、新能源、

社会可持续发展领域深耕，谁能获得未来的发展机会。



第四章 咨询服务的价值体现

2025 年，咨询服务已全面融入企业和各类决策主体的核心决策与运营之中，其价值不仅体现在解决具体问题上，更在于推动战略转型、驾驭新兴技术、确保合规与韧性，从而为企业的长期增长构建系统性的竞争优势。其主要表现为以下几个方面：

一、战略与增长层面

核心价值：帮助企业和其他决策主体驾驭复杂环境，找到增长路径。

具体体现如下：

——内部与外部增长并举：协助企业和其他决策主体制定并执行内部增长（如提升效率）与外部并购策略。例如，咨询服务可通过专业的财务建模和交易分析，帮助半导体、家用设备等行业的企业评估并购效益；

——构建战略生态：协助企业通过战略联盟融入或构建生态系统，快速获取新技术与新市场；

——出海与全球化：为有海外扩张需求的企业，提供国别研究、风险预警与本地化策略制定，尤其在“一带一路”相关项目中价值凸显。

第四章 咨询服务模式

纵观 2025 年的咨询服务活动，其模式正被“数字化和 AI 驱动”，用“敏捷化”重塑，其特点也与客户需求深度分化紧密相关。

简单来说，咨询服务模式是一种专业智力服务方（如咨询公司）与客户之间约定的合作与价值交付形式。其核心是客户（委托方）在需要解决问题或做出重要决策时，向拥有专业知识与方法的机构购买智力服务，这种服务已成为一种独立的知识商品形态。

从历史看，在典型的工业社会作为基本经济形态基础上，主要集中在效率提升、流程优化和规模化扩张这三个核心目标上，深深烙上了工业经济的印记，注重流程的标准化，产品的规模化，以科层式组织为基础，强调命令以控制，在服务路线上采用“诊断-分析-方案”的线性流程，追求“最优解”，咨询成果往往也体现为一套标准的流程、一套新组织结构及职能或一套大型信息系统的设计。

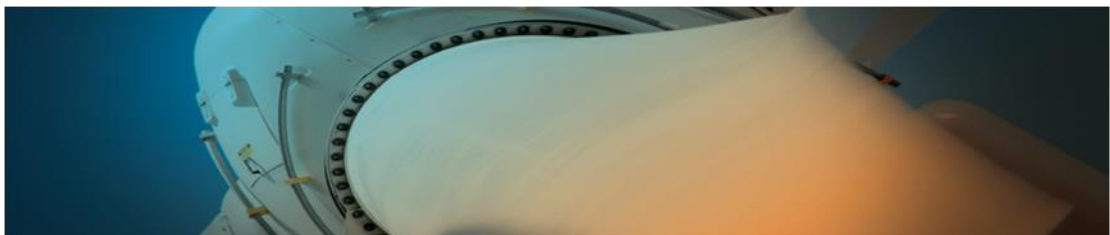
时间到了 2025 年，其特别鲜明的特点是以数字、人工智能和敏捷、生态协同为特点的咨询模式，正在对上述工业时代的咨询服务模式进行扬弃和超越。

如果说工业时代的咨询模式是“为机器般的企业上润滑

油，更换精密的零件”，而当代咨询模式更像是“**为有机的生命体赋能，帮助其进化以适应复杂度生态**”。结合现在的咨询实践，将两个时代的咨询模式进行了对比，以便更加清晰。

对比维度	工业时代的咨询模式	当代及未来的咨询模式
核心目标	效率、标准化、控制	创新、敏捷、适应、共生
组织基础	稳定的科层制	动态的网络化、平台化、生态化
关键资产	资本、设备、标准流程	数据、算法、人才、知识产权
方法论	线性、重分析、寻求马鞍型较佳答案	迭代、重共创，快速原型验证、拥抱不确定性
交付成果	厚重的报告、新的结构图、一套固化的系统	可交互的软件/平台、持续的服务、赋能的团队能力
咨询关系	专家-客户（单向输出）	伙伴-共创者

此次颠覆性创新对于企业在战略、商业模式、产业生态以及组织、文化等方面的重构已成必然，这无疑对咨询业的创新带来了巨大的机遇与挑战。一方面是自己的变革，另一方面是帮助客户开展价值重构，这场挑战是史无前例的，也是过去40年中国咨询业前所未有的重大变革。过去中国咨询业多以借鉴国际经验、聚焦传统战略咨询、完善企业基础技术和管
理为主，而此次变革要求咨询业跳出既有框架，实现从“经验服务”向“技术+管理+经验+价值共创”的根本性转型，既要具备数智技术的应用与解读能力，也要拥有帮助企业突破认知边界、实现全维度重构的专业实力。



基于 2025 年的行业分析，当前咨询服务模式呈现出以下鲜明趋势。

一. AI 全面重塑价值链：从辅助工具到核心引擎

AI 已从辅助分析工具，演进为驱动咨询全流程的核心。领先机构正在构建自主 AI 平台，实现从市场洞察、方案生成到效果模拟的智能化覆盖。一个更革命性的趋势是“服务即软件”，即咨询公司将其方法论和知识转化为可交互的 AI 代理或软件平台。这意味着咨询服务正从“提交报告”变为“交付一个能持续运行的智能系统”。



二. 服务模式创新：敏捷、灵活与价值共创

敏捷交付成为主流：“轻咨询”、“战略工作坊”等模块化服务在 3-5 周内快速交付，占比已超过 50%。

- 风险共担机制普及：在对效果负责的模式下，咨询公司与客户利益深度绑定。

- 长期战略陪跑兴起：服务关系从一次性项目，转向长期的“价值共创”伙伴关系，头部机构的客户续约率超过 95%。

三. “单次项目”到“常年陪跑”：

服务形式从短期的专项突击，转变为基于订阅的常年智囊团。客户按月/季付费，获得随时在线的战略咨询与行业预警，实现轻量级合作。



第四章 咨询服务的价值体现

2025 年，咨询服务已全面融入企业和各类决策主体的核心决策与运营，其价值不仅体现在解决具体问题，更在于推动战略转型、驾驭新兴技术、确保合规与韧性，从而为企业的长期增长构建系统性的竞争优势。其主要表现为以下几个方面：

一、战略与增长层面

核心价值：帮助企业和其他决策主体驾驭复杂环境，找到增长路径。

具体体现如下：

——内部与外部增长并举：协助企业和其他决策主体制定并执行内部增长（如提升效率）与外部并购策略。例如，咨询服务可通过专业的财务建模和交易分析，帮助半导体、家用设备等行业的企业评估并购效益；

——构建战略生态：协助企业通过战略联盟融入或构建生态系统，快速获取新技术与新市场；

——出海与全球化：为有海外扩张需求的企业提供国别研究、风险预警与本地化策略制定，尤其在“一带一路”相关项目中价值凸显。

二、技术与数字化转型层面

核心价值：作为企业数字化转型的核心伙伴，将技术潜力转化为业务优势。

具体体现如下：

——推动 AI 成为战略资产：帮助企业将 AI 从成本投入转变为战略性风险投资，重塑运营模式。从供应链优化、智能客服到自动财务报告，AI 咨询正带来系统性变革；

——引领前沿技术应用：在交互（如空间计算）、信息（定制化 AI 小模型）、计算（AI 专用硬件）、网络安全（应对量子计算挑战）等六大趋势上，提供前瞻性部署建议；

——驱动核心现代化：指导企业将 AI 融入核心系统（如银行核心系统转型），在保持稳定的同时释放创新潜力；

三、合规、风控与可持续发展层面

核心价值：将合规压力转化为结构化转型动力，构建组织韧性。

具体体现如下：

——应对法规复杂性：全球不断扩大的 ESG、数据隐私等法规带来了巨大的咨询需求。例如，仅可持续发展报告就创造了可观的咨询市场。

——提供“鉴证+咨询”一体化方案：会计师事务所背景

的咨询机构，能将财务尽调、内控、合规与战略咨询结合，尤其受金融、医药等强监管行业青睐。

——专注于 ESG 与国企改革：为央国企提供 ESG 战略规划、碳中和路径设计及当前的政策热点——“一企一策”改革方案。

四、运营与组织效能层面

核心价值：持续优化流程与组织，提升效率与人才竞争力。

具体体现：

——运营与数字融合：运营咨询（如精益管理、供应链诊断）与数字化转型深度结合，通过 AI 分析实现效率的跨越式提升，该领域占据市场份额最大；

——人力资源智能化：运用全球薪酬数据库、AI 招聘、组织健康度实时监测等工具与数据，设计未来工作模式、技能薪酬体系等。

主要领域的客户价值洞察表现为——不同领域的核心诉求和价值体现存在差异：

- 大型国企/央企：价值主要体现在政策合规、ESG 战略、国资重组改革、数字化转型等方面；

- 金融服务机构：价值集中于核心系统现代化、数字银行、合规转型、AI 风控等领域。该领域是咨询支出额度最高的；

- 科技、媒体与电信（TMT）及制造业机构：价值重点在于技术生态构建、工业 4.0/智能制造落地、供应链韧性设计、

产品创新加速；

- 生命科学与医疗：咨询价值随健康数字化和严格监管而快速增长，集中在 AI 辅助研发、合规质量体系、数字化转型；
- 政府与公共事业：需求侧重于数据驱动的公共治理、智慧城市、政策评估、营商环境优化。

总而言之，2025 年咨询服务的价值远不止于提供建议，而是通过专业化、场景化、智能化和长期化的服务，成为企业在不确定时代构建确定性的关键外部伙伴。



第五章 咨询采购主体

依据各行业发展报告和财报分析，2025 年金融服务业（特别是银行业）是咨询支出规模最大、最核心的行业。

为什么金融服务业咨询需求持续强劲且非常多元，主要受以下关键驱动因素影响：

——技术变革压力下，核心系统现代化（替换老旧系统）、云计算迁移、构建开放银行平台、数字渠道（手机银行、支付）升级；

——监管与合规，应对反洗钱（AML）、数据隐私（如 GDPR）、金融稳定（如压力测试）、气候风险披露（ESG）等全球及本地不断变化的监管要求；

——新竞争与新模式，要应对金融科技公司的挑战，设计嵌入式金融、场景金融等新商业模式，优化客户体验以保持竞争力；

——风险与运营韧性，应用 AI 进行智能风控和反欺诈，提升网络安全防护，优化运营流程以降低成本（如 RPA 自动化）；

虽然金融业位居榜首，但以下几个行业的咨询支出也极为庞大，共同构成了市场的主体：

一. 政府与公共事业

现代化、社保医疗系统改革等领域。项目通常规模大、周期支出体量巨大，尤其在智慧城市、数字政府、公共数据治理、

国防现代化、社保医疗系统改革等领域。项目通常规模大、周期长。

二. 科技、媒体与电信（TMT）

需求集中在技术战略规划、生态系统构建、产品创新加速、大规模云转型以及并购整合等方面，行业变化快，咨询需求持续旺盛；

三. 医疗与生命科学

受严格法规监管、AI 新药研发、数字疗法、医保支付方式改革等因素驱动，咨询支出增长迅速，尤其是在合规和数字化转型方；。

四. 制造业（含汽车）

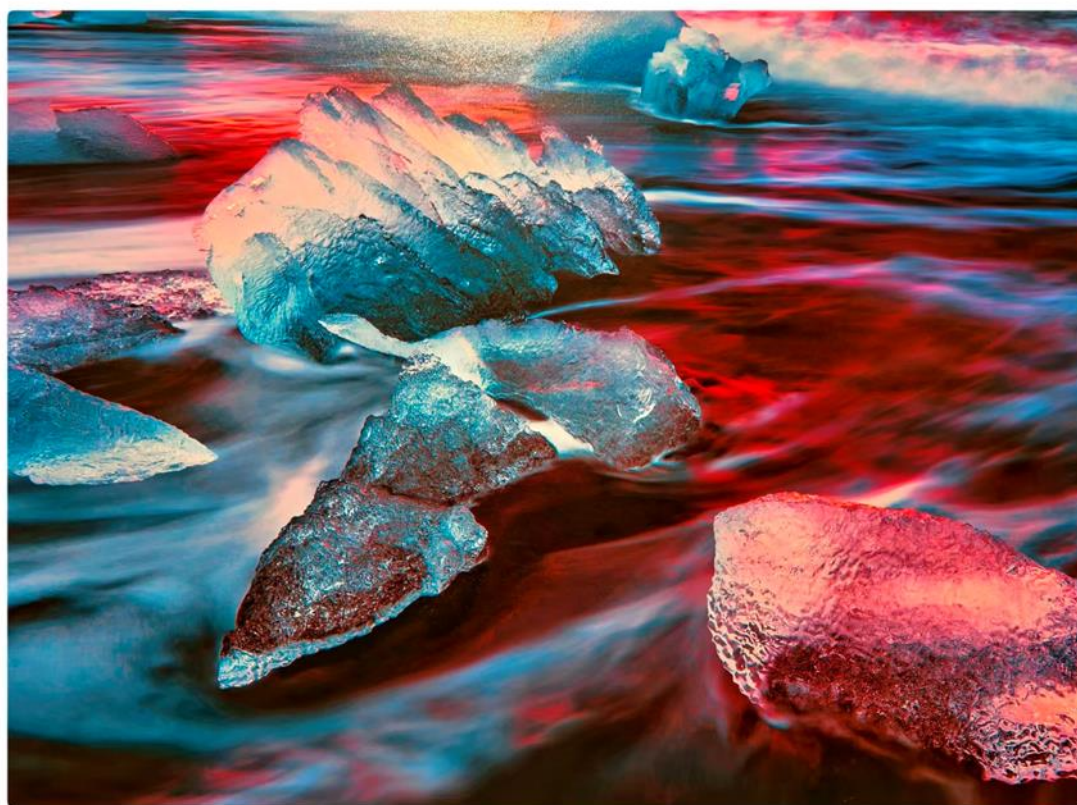
正经历“工业 4.0”和“智能制造”的深刻变革，咨询支出主要用于供应链韧性设计、生产流程数字化、可持续发展（碳中和）及自动驾驶等新业务布局。

第六章 咨询挑战与展望

2025 年中国咨询行业的挑战与展望紧密交织，可以概括为在智能化重塑、需求分化、自主化竞争与服务模式变革等多重变局中探索新路径。

维度	核心挑战	关键细节/驱动因素	行业应对与演进方向
1. 技术与方法	AI 冲击与重塑	<p>替代基础工作：AI 能高效完成数据收集、分析等任务，冲击传统“信息差”盈利模式。</p> <p>- “幻觉”风险：公共大模型可能生成错误结论，影响专业判断与信任。</p> <p>- 技术能力鸿沟：机构间 AI 应用水平差距拉大。</p>	<p>- 向高阶能力迁移：顾问角色转向战略洞察、复杂问题定义、变革管理。</p> <p>- 发展专有工具：头部机构自研 AI 平台，利用私域数据确保精准安全。</p>
2. 市场需求	需求分析与预算压力	<p>- 客户更务实：企业要求“降本增效”与明确投资回报，战略落地能力比方案本身更重要。</p> <p>- 价格敏感度提升：部分行业预算收缩，导致“价格内卷”。</p> <p>- 需求碎片化：轻量级、模块化、快速见效的“轻咨询”需求占比上升。</p>	<p>- 服务敏捷化与模块化：“战略工作坊”等产品实现快速交付。</p> <p>- 风险共担模式：出现与客户成果深度绑定的“对赌”式合作</p>
3. 行业竞争	竞争格局复杂性	<p>- 本土机构崛起：在国企改革、ESG、数据资产等政策导向领域，本土机构凭借更接地气的方案抢占市场（预计 2025 年市场份额突破 60%）。</p> <p>- 外资机构面临本土化压力：全球方法论需适应中国独特的市场与政策环境。</p> <p>- 新型竞争者入场：</p>	<p>- 深化垂直行业专精：成为“行业专家”而非“通才”。</p> <p>- 构建生态合作：外资与本土机构加强合作，科技公司与咨询公司融合。</p>

维度	核心挑战	关键细节/驱动因素	行业应对与演进方向
		科技公司、企业自建智库等分食市场。	
4. 价值交付	价值承诺与信任危机	<ul style="list-style-type: none"> - “纸上谈兵”信任危机：标准化的“套模板”方案无法解决企业个性化、动态化的复杂问题。 - 要求自主可控：在复杂国际环境下，构建中国自主的智库与咨询体系呼声高涨 	<ul style="list-style-type: none"> - 从“项目交付”到“长期陪伴”：“战略陪跑”模式兴起，深度参与客户执行。 - 新型智库兴起：头部企业智库从服务自身转向输出行业洞见，参与国家战略。



这些挑战共同指向一个根本性转变：咨询的价值核心正从“信息与方案的提供者”转向“推动客户实现实际增长与变革的深度伙伴”。

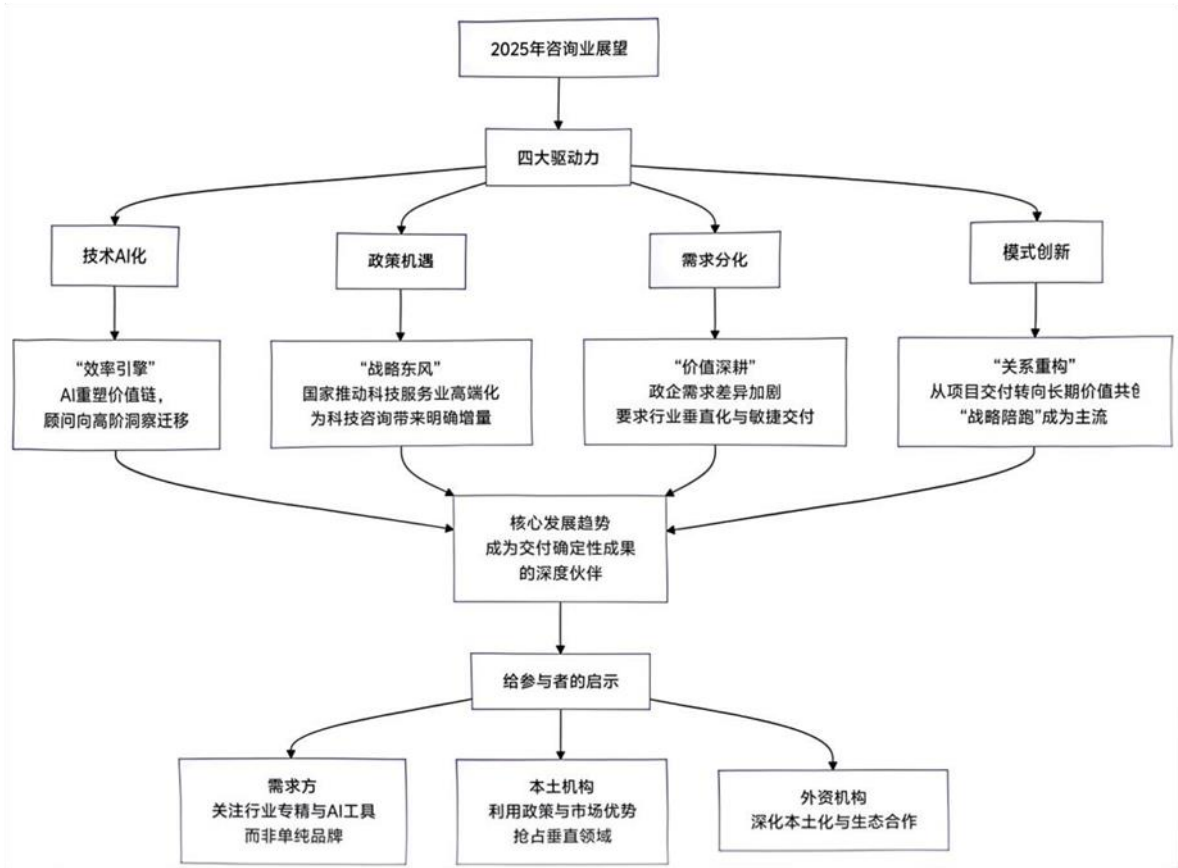
- 对咨询公司而言，成败关键在于能否真正利用 AI 提升深度洞察与落地能力，并在特定领域建立无法被轻易替代的专业壁垒。

- 对寻求咨询的企业而言，选择合作伙伴时应更看重其在自身行业的实操案例、AI 工具的应用成熟度以及与自身共同成长的承诺，企业更关注合作伙伴的垂直深耕经验而非咨询公司知名度。

2025 年咨询行业在应对变革的同时，正展现出明确的发展方向。其展望可以总结为：在技术深度融合、政策强力驱动、市场需求分化与模式持续创新的共同作用下，咨询业将加速向更高价值、更接地气的“长期伙伴”角色转型。



挑战与展望的关联图如下：



其四大核心驱动力详解如下：

一 技术 AI 化：从辅助工具到核心引擎

AI 不再只是工具，而是驱动咨询全链条智能化的核心。领先机构正构建自主 AI 平台（如埃森哲 SynOps），用于市场分析、方案模拟和报告生成，将顾问从基础工作中解放出来，更专注于战略洞察、复杂问题定义和变革管理等高阶价值。同时，生成式 AI 项目已占领先公司新项目的 40%，这要求顾问具备将 AI 作为战略性风险投资而不仅仅是成本中心的思维。

二 政策机遇：科技服务业升级的战略风向标

2025 年，九部门联合发文推动科技服务业高质量发展，明确将“科技咨询”列为十大重点领域之一，并强调向“高端化、智能化、绿色化、融合化”发展。这为咨询行业，尤其是聚焦于技术转移、成果转化、数字化转型和 ESG（环境、社会和治理）等领域的咨询服务，提供了强有力的政策支持和市场增量。

三 需求分化：垂直深耕与敏捷响应

市场需求正沿着两条主线分化，咨询服务的颗粒度更细：

- 政企市场：央国企的咨询需求正从传统重组优化，升级至

ESG 战略规划、碳中和路径设计、数据资产入表等新兴领域，且数字化转型需求迫切。本土咨询机构凭借对政策的深刻理解和“一企一策”的服务能力，在此领域优势显著。

- 民营企业：关注出海合规（特别是高壁垒行业）、轻量化现金流优化以及模块化、快速见效的“轻咨询”服务。这使得“战略工作坊”等能在 3-5 周交付的敏捷服务模式占比大幅提升。

四.模式创新：从项目交付到价值共创

传统的“交付报告即结束”的模式正被淘汰，取而代之的是更注重长期效果的深度合作模式：

- 关系长期化：“战略陪跑”服务兴起，部分头部机构的客户续约率已超过 95%。

- 风险共担化：在对赌模式普及的背景下，咨询收费与可量化的业绩提升挂钩，迫使咨询机构更深度地介入执行。

- 交付远程化：混合交付模式成为常态，这使得咨询公司能以更优的成本调用全球专家资源。

给不同市场参与者的启示：

- 对寻求咨询服务的企业而言：应将评估重点从咨询公

司的品牌名气，转向其在自身行业的实操案例、AI 工具的应用深度以及对落地效果的承诺。对于国企改革、ESG 等政策驱动型需求，可优先考虑经验丰富的本土机构；对于出海、前沿技术等需求，则可评估拥有全球网络和尖端技术的综合型机构。

- 对本土咨询机构而言：这是利用政策东风和地缘优势，在垂直领域建立领导地位的关键窗口期。核心竞争力在于构建“行业专精知识+AI 工具+落地陪跑能力”三位一体的服务模型。

- 对外资咨询机构而言：需持续应对方法论本土化和价格竞争的双重压力。加强与本土伙伴的生态合作、将全球经验与中国市场特色深度结合，是保持竞争力的重要方向。

有关中国咨询业的价值重塑以及未来的发展模式目前尚不能下定论，但一系列关乎行业生存与发展的关键问题已然凸显：比如人机协同模式如何优化，如何平衡 AI 工具的高效性与人类咨询顾问的专业性、共情力，避免陷入“技术至上”或“经验固化”的误区；咨询业的商业模式如何重构，如何打破传统项目制的局限，构建与数智化时代适配的长期共生、价值共享模式；无边界组织的管理如何落地，咨询机构内部如何打破部门壁垒、实现跨领域知识协同，同时如何联动行业内外资源，构建开放型的服务生态等。这些问题的解决，离不开持续的学习与探索，因此，凝聚业内同仁的力量，强化整个行业的学习能力，乃至培育全员

的终生学习意识与能力，成为中国咨询业应对变革、实现持续健康发展的核心关键——唯有保持终身学习，才能紧跟数智技术趋势、洞察企业需求变化、破解行业发展难题，在颠覆性变革中抓住机遇、规避风险，实现行业的高质量发展。

总而言之，2025年的咨询行业正告别“提供建议”的时代，全面进入一个需要交付确定性成果、与客户共同成长的新阶段。竞争壁垒从知识储备向AI应用于产品化能力转变，以结果为导向的咨询服务选择，使的性价比更优化。很多重复性的工作将被AI代替，核心竞争力转向复杂问题的解决，客户关系管理、推动变革、组织协调等。

咨询与客户长期绑定，风险共担价值共创，战略+实施一体化咨询比重增加。不同市场主体的咨询需求分化，咨询机构自身也要进行区域和目标客户布局，**建立吸纳多元人才的机制**，以满足不同客户的需求。

我们用不断的探索和坚实的脚步迎接咨询业发展的未来。

2025年1月30日

璐羽执笔

范雷校对

