

# 领航波音

Lessons From Jim McNerney's Turnaround at Boeing

## YOU CAN'T

世界级CEO告诉你如何做管理

## ORDER

深刻剖析波音CEO运筹帷幄、  
决胜千里之外的智慧。

## CHANGE

[美] 彼得·科汉 著 贾秉瑜 译

十年前，无论何时有首席执行官下台，  
董事会总会说：“我们需要的是**杰克·韦尔奇**。”  
现在，他们说：“我们需要的是**吉姆·麦克纳尼**。”



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 领航波音

LEADERSHIP

THE BOEING STORY

[美] 彼得·科汉 著

CHANGE

贾秉瑜 译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

领航波音 / (美) 科汉著; 贾秉瑜译. —北京: 中信出版社, 2010.1

书名原文: You Can't Order Change: Lessons From Jim McNerney's Turnaround at Boeing  
ISBN 978-7-5086-1820-3

I. 领… II. ①科… ②贾… III. 美国波音飞机公司—工业企业管理—经验 IV. F471.265

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 212755 号

Copyright © Peter S. Cohan, 2008

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

## 领航波音

LINGHANG BOYIN

---

著 者: [美] 彼得·科汉

译 者: 贾秉瑜

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)  
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12 字 数: 138 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-1973

书 号: ISBN 978-7-5086-1820-3 / F · 1842

定 价: 29.00 元

---

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

致查克·鲁思 (Chuck Roush),  
一位鼓舞人心的领袖和终生导师

前言

你永远赶不上变化

you can't order change

此书是关于吉姆·麦克纳尼（Jim McNerney）的领导风格和实践的著作。身为波音公司现任CEO的麦克纳尼，曾在通用电气公司工作过很长一段时间，从一名新秀逐步成长为公司的主要领导者，直至成为接替杰克·韦尔奇CEO职位的三名候选人之一。当杰克·韦尔奇于2000年最终把工作交给杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）时，吉姆·麦克纳尼被聘为3M公司的CEO，他很快着手使这个老牌工业巨子恢复了新生。如今，在波音公司，他清理了大量遗留已久的法律难题，通过妥善处理企业文化来提升和重建品牌，并投资于能给公司带来长期利润回报的新项目。

作为一名天才领导者，吉姆·麦克纳尼曾与通用电气公司最伟大的人之一——杰克·韦尔奇一起工作，并从他身上学到了很多。吉

姆·麦克纳尼知道结果的重要性，也知道获得结果的方式同样重要。他是一位非常聪明的领导者，知道如何激励员工、制定商业策略以促进利润增长、使业务有效运行，以及在社区内部营造和谐氛围。

与众不同的是，麦克纳尼以一种令人尊重的方式实现变革。例如，在加入 3M 公司之初，他制订了销售额和营业收入每年实现至少 10% 增长的计划，这几乎是该公司过去 10 年增长率的两倍。他清楚地看到这些是 3M 公司员工可以达到的目标，但他并没有以命令的方式加以实现。相反，他努力“赢得员工们的心”。正如麦克纳尼所说：“你无法控制变革，毕竟只有一个我，而员工有 75 000 名。”

无论任职何方，他取得的财务业绩都令人印象深刻。不过本书的重点不在于数字，而是要讲述卓尔不群但非常有效的领导艺术。进入通用电气公司前，麦克纳尼曾在麦肯锡公司担任咨询顾问。这段早年间任职著名咨询公司的经历锤炼了他分析商业问题并与他人合作解决问题的能力。在咨询行业，公司掠取其团队的智力成果知识产权，在某种程度上已司空见惯。但这却使他更加清醒地意识到，智力资本与情感资本是何其重要的财富。在每一家他曾经领导过的公司，麦克纳尼都努力使员工成为新产品构想的关键力量，以推动最重要的项目，并成为使之有效运行的关键因素。他并没有强迫他人执行命令，而是通过深入了解员工的内在需求来改进、消除那些影响他们发展的障碍。

正如麦克纳尼接管 3M 公司时观察到的，增加收入和减少成本支出是目前很多公司在特殊经济环境下运营的方法。而在过去，公司完全可以仅仅通过增加收入或减少成本就能够让经理们完成任务。如今的世界已经改变了。鉴于全球化、信息技术和反常规的做法，公司不能只停留在先前单一的增加收入或削减支出的方式上，而是需要双管齐下。领导者应当在基础层面上改变组织的运行模式。麦克纳尼知道这一点，同时，他谦逊的品行也使他意识到仅凭一己之力是实现不了变革的，实现这一切，应当发动

每一个人的力量。

## 麦克纳尼的财务业绩

虽然本书的内容是关于领导力而非数字的，然而数字却是见证领导力取得成功的证明。以下就是关于麦克纳尼的业绩记录。

表 1 麦克纳尼在 3M 公司和波音公司担任 CEO 期间的财务数据

	3M 公司	波音公司
CEO 任期	2001 年 1 月 1 日至 2005 年 6 月 30 日	2005 年 7 月 1 日至今 *
销售增长	从 161 亿美元至 212 亿美元	从 548 亿美元至 670 亿美元
年销售额增长率	7%	7%
利润增长	14.7 亿美元至 33 亿美元	25 亿美元至 48 亿美元
年利润增长率	22%	24%
营业毛利	14.1% 至 23.7 %	5.1 % 至 9.4%
股票价格增长	55.33 美元至 72.30 美元	64.68 美元至 73.95 美元
股价增幅	32%	14%
标准普尔 500 指数变动幅度	-12.8%	14%

资料来源：晨星机构分析。

\* 2008 年 6 月 9 日数据。波音公司 2008 年年度销售和利润数据。

## 麦克纳尼如何应对 11 项领导力挑战

依靠丰富广博的综合管理经验，吉姆·麦克纳尼在不同行业面对一系列挑战时，发展并检测了他的管理技巧。本书将回顾 11 项领导力挑战，试看麦克纳尼是如何克服这些挑战的：

- 领导者如何充分发挥个体的优势？麦克纳尼为每个人制定了提高 15% 的业绩目标。他会培养一些领导者，而不是让自己站在聚光

灯下。他在工作中以身作则，树立他所认可的领袖风范。他开了公司内部自下而上沟通交流的先河，扫除了阻碍合作的障碍。他还调离了那些为提升自己而阻碍他人发展的人。麦克纳尼的目标就是要建立一支优秀领导者的后备队伍。

- **领导者如何激发团队为公司的利益而协同作战？**很多组织纵容其内部团队为了稀缺的资源，诸如资金和公司职级梯队里更高的职位，而展开竞争。麦克纳尼则通过和不同的团队一起工作，激发他们通过合作而非竞争的方式来实现目标。他为实现公司的整体目标选择合适的策略，并扫除了那些阻碍团队合作的障碍。
- **公司如何通过为领导者加薪获取长期效益而非短期股票市场表现？**当给领导者支付薪酬以影响股价成为时下一种普遍流行的做法时，麦克纳尼则根据领导者们为增加公司长期效益而实现的财务指标提供薪酬，即把领导者的报酬与生产效益联系起来。这样做有两个好处：将影响业绩的因素归结到人力可控的范围内，去除了操控投资支出以实现短期利益的动机。
- **如何发展科技以满足消费者的需求？**麦克纳尼通过引领公司提供消费者想要购买的产品来实现增长。他不鼓励工程师不问需求、“闭门造车”式的工作方式，而是让他们成为为消费者服务的不同商务团队的一部分。麦克纳尼激励团队生产出能够满足客户要求的新产品。他取消了那些不具盈利潜力的研发项目，并利用这些释放出来的资金确保最有前途的项目能够取得成功。
- **领导者如何投资能在竞争中获胜的策略？**为了在竞争中获胜，麦克纳尼为符合以下三个条件的公司“制胜”策略提供资金：寻找大型的成长型市场，基于公司的优势长足发展，从对手的弱点中发现机遇。如果麦克纳尼认为这三个条件全部满足，他将对此“制胜”策略进行评估，因为他相信公司能够赢得足够的市场利润，



获取可观的投资收益。

- **领导者应在多大程度上依赖成长性收购？** 麦克纳尼不依赖收购的方式获得公司成长，而是希望公司的成长基于员工的技能。他认为，对非相关领域的收购不仅费用高昂，而且很难运营和整合，因此风险很高。但是，如果被收购方的业务已经做得很成功，用于收购的钱不太多，而且收购本身可以提升此项业务的话，他是会收购的。麦克纳尼的经营哲学是依靠内部资源获得公司成长，且越多越好。
- **一名新获提拔的领导者如何快速取得成绩？** 麦克纳尼赴新公司上任的最初一段时间内，会花上很多时间和公司内外部的领导者建立社交关系网。有时，这些原有的社交圈子甚至在他抵达前就给他提供了洞察新组织的机会。无论之前他是否认识对方，他都能很快开始和人交谈和倾听。麦克纳尼很快将信息收集起来，找到能够赖以解决问题并抓住机会的人。他明白哪些业绩指标会影响财务业绩，之后分析这些指标并明确最重要的问题，再授权给他的员工加以解决。他奖励那些通过正确途径提高业绩的人，帮助那些努力奋斗同时也不断调整自己的人，对不思进取者则予以开除。
- **领导者如何促进生产力？** 麦克纳尼相信有效运营。在通用电气公司，他用正规的管理方法提高业务。在他领导的公司，麦克纳尼使用过一些方法，如：六西格玛——一种正规的提高业务的方法；精益生产（简称“精益”）——一种应用在制造过程中可降低浪费的系统方法。他并没有简单地把这些方法强行加以实施。相反，他认真考量这些公司以找出最适合公司文化和他的目标的方法。一旦他选择了某种管理方法，麦克纳尼会通过员工培训的方式把方法引入组织中来。他会帮着选择特殊的改进项目，给团队提供

他们成功所需要的资源，帮他们扫除障碍，并奖励有突破的人。

- **领导人如何管理全球产品开发？** 麦克纳尼推行并引领了供应商全球合作网络，以开发波音公司具有突破性的产品——波音 787 “梦幻飞机”，这是一种中等尺寸、能供 210~330 名乘客乘坐的双引擎喷气式客机。在麦克纳尼到任前，波音公司就已开始研发这个项目，但是作为波音公司的负责人和新上任的 CEO，他推动了这个项目的实施。麦克纳尼了解波音公司的优势和弱势，并认为从外部寻求资源与合作是比较明智的做法。他引领波音公司与世界上最好的供应商合作，降低资金成本，缩减产品上市时间，这些都要求与世界各地的供应商建立起生产关系。
- **领导者如何创建道德规范和员工服从的企业文化？** 麦克纳尼接管波音公司时，波音已经因为耗资巨大的道德规范问题挣扎了多年。他采取短期和长期行动，创建了一种重视道德规范和服从的企业文化。他解决了一桩与政府的诉讼，将道德规范注入波音公司的价值体系中，并期望领导者能够成为符合道德规范行为的典范。他鼓励就道德规范问题在公司各个层面公开展开讨论，并将员工的薪酬和升职与道德规范行为相联系。终于，麦克纳尼超前一步创建出一个强有力的、遵纪守法的团队，解决了困扰公司良久的道德规范问题。
- **领导者如何降低企业对环境的影响？** 麦克纳尼推动了波音公司担负起应当对环境所承担的责任。他这样做是因为他知道，可以通过减少噪音和降低碳排放量的方式，改善飞机生产过程中的设计、制造和运行环节，从而为波音公司创造经济效益和社会效益。通过降低波音公司对环境的负面影响，麦克纳尼赢得了那些重视其产品碳排放量水平的航空公司的新订单。如果这一举措使波音公司在谈判中占据更多优势，麦克纳尼就更高兴了。

## 谁是吉姆·麦克纳尼？

如果你在工作中正面临以上这些挑战，并且你对麦克纳尼如何克服这些挑战充满兴趣，以下的内容将提供更为详细的介绍。吉姆·麦克纳尼是一位善于激励他人达成目标的领导者。波音公司首席董事，曾担任里根总统的幕僚长，邀请麦克纳尼加入波音的肯尼思·杜伯斯坦（Kenneth Duberstein）这样描述：“我们想找一个能推动公司变革并富有职业道德的人。吉姆是具备所有特质的最好人选——一位强势的领导者，富有远见，有进取心，也是一位团队建设者，能坦然面对自己的处境。”

麦克纳尼是正确的人选吗？当麦克纳尼接管波音时，摩根士丹利分析师海迪·伍德（Heidi Wood）持怀疑态度。她认为波音公司已经步入正轨，她希望麦克纳尼的到来“别把事情搞砸了”。在她看来，麦克纳尼“有着光辉的历史”。她的调查显示，他已经为通用电气航空集团做了大量的工作。但是，她也听说了一些来自通用电气公司内部无意义的诽谤，“麦克纳尼去波音公司只是为了能够进入政坛”。听说了一些关于麦克纳尼在3M公司任职期间的各类评论：有些人认为麦克纳尼的表现很“得体”，另外一些人认为“尚未看出来”，还有些人觉得他“令人敬畏”。她在与麦克纳尼的对话中了解到，他认为自己“在兼并和收购方面做得并不好”。当她第一次遇到麦克纳尼时，下决心不被他采取的“魅力攻势”和他的“出色男性履历”所影响。但现在她相信麦克纳尼是“波音公司历史上独一无二的、正是波音公司要找的人”。

正如我们在本书中将要看到的，使麦克纳尼成为波音公司正确人选的理由是，他明白波音公司的未来有赖于正确的投资。这些投资的对象是那些他认为比起竞争对手来说，能更有效地满足客户需求的新产品。如伍德所言，这些投资能否为股东带来回报是关键性的主导因素。为什么呢？因为只有那些具备所需技能的合格人选投入这场“赌注”中去，才能使波音

公司的计划成功。有些投资“赌注”需要善于为未来的飞机制造业规划宏伟蓝图的人；另一些投资“赌注”需要有管理飞机制造生产天赋的人。在伍德看来，麦克纳尼的能力使波音公司的优势得以发挥，将合适的人选与合适的项目进行匹配，就是在为波音公司的未来注入一系列用于支付股东收益的有益投资。

麦克纳尼的能力源自何处呢？有人认为他身上体现了一种鲜明的美国中西部核心价值观——不要因自满而最终伤害自己。我第一次听到这样解释的是约翰·巴赫曼（John Bachmann），他是位于密苏里州圣路易斯的爱德华·琼斯经纪公司的前常务董事。这家经纪公司的业务是为当地声誉卓著的客户寻求雇员。

麦克纳尼并非不好斗和不喜欢出风头，他只是更倾向于让成绩说话，而不是把所有人的注意力都吸引到自己身上。

一直以来，麦克纳尼出色地完成了很多项工作。作为一位医疗保健主管的儿子，麦克纳尼在学业和运动方面都取得了不错的成绩。他在耶鲁读完大学，在大学期间是棒球队队员，之后就读于哈佛商学院。而且，麦克纳尼在曾经任职的世界级优秀公司里都表现出色，如：宝洁、麦肯锡公司以及通用电气，在这家他工作了19年的公司里，他的卓越表现令他同僚中脱颖而出。

麦克纳尼不是因为业绩败给杰夫·伊梅尔特。他在通用电气公司飞机制造部门任职的4年里，将营业收入从78亿美元提升到了108亿美元，成为通用历史上最大的单项收益来源。麦克纳尼失去这个机会是由于年龄问题。韦尔奇希望接替他的人将来能与他一样在通用CEO的职位上连续任职20年。伊梅尔特那时44岁，而麦克纳尼51岁。

但在通用电气公司股东们的心中却认为韦尔奇可能选错了人。在伊梅尔特任职期间，通用的股价比他在2001年9月接替韦尔奇时低了24%，而标准普尔500股票指数上涨了21%。相比之下，麦克纳尼掌管3M公

司的 2001 年 1 月到 2005 年 6 月，3M 公司的股价上涨了 32%。并且自从 2005 年 7 月 1 日他成为波音 CEO 到 2008 年 6 月 9 日，波音公司的股票价格上涨了 14%。

## 本书框架地图

为了阐明麦克纳尼任职期间是如何赢得成功的，我将领导者所面临的挑战和他克服这些挑战的方法总结成 11 条管理法则，如图 1 所示。本书包括四大块核心内容：领导力、战略、行动、团队，围绕这些展开的内容将分别构成各个独立的章节。

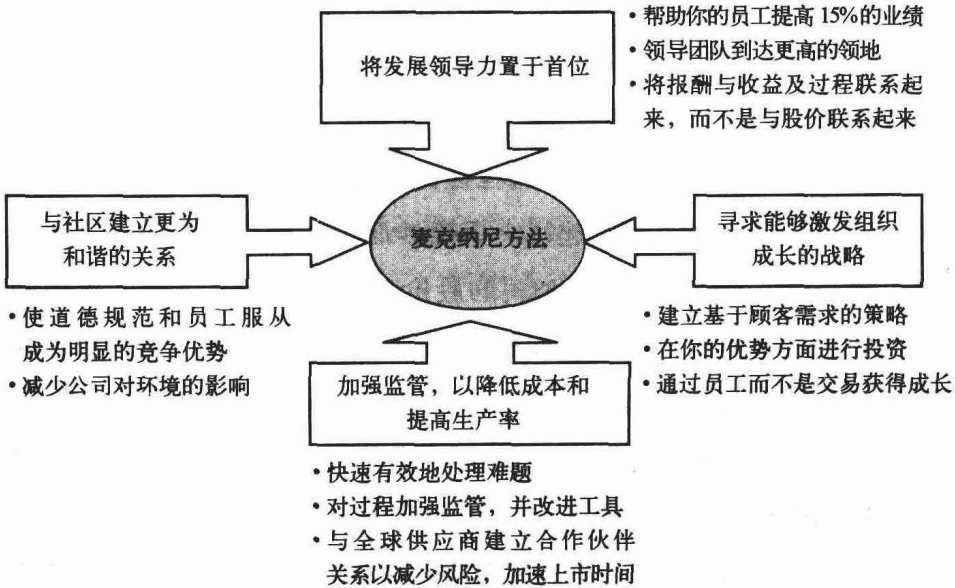


图 1 麦克纳尼的方法

### 将发展领导力置于首位

麦克纳尼十分清楚波音公司的成功仅仅依靠自己是无法实现的，必须发挥所有人的力量。作为波音公司的新任领导者，必须能够处理一家在竞

竞争性行业里成长起来的公司所要面对的各种挑战。本书的第1章至第3章就呈现了麦克纳尼为公司各级管理者提出的要求：

- **第1章 帮助员工再提高15%的业绩。**麦克纳尼激励员工每年将自己的业绩提高15%，以此来改进公司整体的财务状况。他尤其关注那些思维活跃、勇敢、有团队精神的年轻人，他们很有变革的潜力。他把自己的工作看成是为年轻人扫除那些影响他们“发光发热”的官僚主义障碍的。为了实现这个目标，他鼓励自下而上的信息沟通。他把那些“有才无德的家伙”剔除出队伍，并为发展领导力注入资金。
- **第2章 带领团队攻占更高点。**麦克纳尼为那些一直以来彼此竞争的公司内外部团队找到了新的共同目标。例如，他会从不同的职能部门抽调一些人，并敦促他们公开地讨论问题，推动他们达成一致意见。这种做法产生了良好的效果。
- **第3章 将薪酬、收益与流程挂钩，而不是与股价挂钩。**麦克纳尼在波音公司内部掀起了一个微妙而至关重要的转变。他意识到管理者不能控制波音公司的股价，所以他将管理者能够控制的——其所在部门的利润作为薪酬考核指标。他认为，最好的商业领袖就是能够有效利用公司资金的人。例如，如果一个业务部门用1 000万美元的资本投入获得了1亿美元的利润，就比用5 000万美元赚了1亿美元要好。麦克纳尼以是否能够有效利用资本，而不是提高股价的方法评判管理者的能力，使管理者能够以可控的因素来承担相应的责任。他消除了管理者为不作为找借口的机会，并且鼓励他们寻找能够产生长期效益的策略。

### 寻求能够激发组织成长的战略

麦克纳尼认为组织内部产生的成长较之收购成长要好得多。第4章至

第6章描述了麦克纳尼是如何发挥这些组织成长策略的优势的：

- **第4章 基于客户需求制定策略。**麦克纳尼通过讲述自己的经历来提醒工程师了解客户的需求。在了解到乘客抱怨害怕受限制、时差不适等原因后，同时对航空公司路线改变策略作了了解的基础上，麦克纳尼鼓励波音公司的产品研发团队将复合科技应用到飞机设计中去，使客户及乘客更满意。麦克纳尼鼓励革新，波音新产品由此而出现的优点令各大航空公司客户趋之若鹜。
- **第5章 为优势投资。**成为波音公司的CEO以前，2003年，当麦克纳尼还是波音公司的董事时，他最终批准了将高达100亿美元的资金投资于一个新的波音787飞机项目。此项投资使波音公司赢得了需求量为3000架的中程飞机市场。这正是基于波音公司在产品设计、系统集成、售后支持方面的优势。当竞争对手空中客车公司还在忙于内部竞争时，波音已将其性能卓越的产品提前5年投入市场。
- **第6章 通过员工而不是收购获得成长。**在麦克纳尼看来，依托公司已有的产品和员工，较之通过收购非相关行业的企业来获得成长，要更有益于组织发展。他鼓励通过销售国内研发的产品进入国际市场，通过将组织从关注产品转变为关注消费者，通过鼓励各业务部门共同协作，在发展的市场中取得共赢，使组织逐步发展壮大。尽管麦克纳尼不排斥各类收购，但是他仅仅会谨慎地接受那些对组织已有的成功业务有补充的外来收购。

### 紧缩运营以降低成本、提高生产率

在规模庞大和历史悠久的波音公司，麦克纳尼看到了很多提高生产率的机会。他曾经在通用电气公司和其他公司加以实践的六西格玛法和精益生产等方法，在波音公司同样取得了巨大成效。第7章到第9章详细描述

了麦克纳尼在波音公司用以改进生产率的方法：

- **第 7 章 快速有效地处理难题。**通常，麦克纳尼在接手新职位后，会在几个月的时间内从好几百个问题中挑选出关键的几个。例如，在通用电气的飞机引擎部，他很快发现，如果他的团队不能阻止竞争对手以低成本复制通用公司的引擎零部件而获利，那么这项业务就会面临很大的威胁。他组织了一个由专利律师团、工程师、制造专家组成的团队，研发和构建一个更先进的、专利受保护的备件生产线，这将是竞争对手难以战胜的。麦克纳尼提拔那些为重要问题提供解决方案的人，并调离那些无法适应变化的人。
- **第 8 章 将操作过程与流程改进方法紧密结合。**在 3M 公司和波音公司时，为了提高生产率，麦克纳尼都使用了非同寻常的方法。他借助六西格玛法将 3M 公司的利润率从 2001 年的 17% 提高到 2005 年的 23%，而在波音公司使用精益生产法使装配波音 737 飞机的时间从 22 天缩减到 11 天，缩短了一半，此举为公司节省了几亿美元的成本，在提高生产率的同时并没有增加新的工厂。
- **第 9 章 与全球供应商建立合作伙伴关系以减少风险，并加速上市时间。**麦克纳尼曾经负责监督的一项业务是，公司的波音 787 制造部门需要就波音 787 70% 的制造任务，与设计和建造 787 零部件的分布在四大洲 135 个地点的 50 多家供应商一起全天候协同工作。麦克纳尼信赖该部门原来的总经理兼公司副总裁迈克·拜尔 (Mike Bair)，任命他来管理此项流程。但是经过一系列糟糕的意外事件之后，诸如：第一架 787 出现在波音公司时系统缺失，还少了 1 000 个机翼与机身的临时紧固件，麦克纳尼让帕特·夏纳罕 (Pat Shanahan) 接替了拜尔的工作。在此之前夏纳罕是波音公司导弹防御部门的副总裁，号称“倔驴”经理。通过推动波音公司满足其供应商及其分包商的需求，麦克纳尼已经改变了管理这



些伙伴关系的方式。现在，麦克纳尼有足够的时间视察生产过程，所以他知道何时这些管理者是在和他分担问题，何时不是。

### 与各层面建立更为和谐的关系

麦克纳尼加强了波音公司与其所在地社区的关系。为此，他采取方法，鼓励道德和诚信。第 10 章和第 11 章揭示了麦克纳尼协调波音公司与社区关系的方法：

- **第 10 章 使道德规范和员工服从成为公司的竞争优势。** 麦克纳尼接管波音公司前，公司面临的许多道德规范问题令其损失了来自美国空军的大额订单，几位高级管理者也为之付出了代价。他支付了 6.15 亿美元的罚款解决了政府对波音公司的诉讼。通过改变波音公司的组织内部价值观和奖励制度，提拔那些以正确方法取得成绩的人员，并建立一个核心组织负责尽快解决浮现的道德规范问题，麦克纳尼成功地解决了波音公司的道德规范问题。
- **第 11 章 减少公司对环境的负面影响。** 麦克纳尼坚信波音公司需要创造的是能够减少废气排放和噪音污染的产品，这对他来说是优先考虑的问题。因为他认为，这不仅对波音公司所处的社区是有益的，而且有利于波音公司赢得新订单。通过投资新技术，不仅使产品能耗减少，污染降低，也使飞机起飞时的噪音降低了。麦克纳尼还与监管机构和业内其他公司合作设立更严格的环境标准。他安排了强有力的管理人员负责波音公司的环境战略部，将他一贯关注减少波音公司对环境影响的考虑注入波音公司的企业文化中去。

我从观察吉姆·麦克纳尼的过程中学到了很多，你也会的。继续读下去吧。