

麦肯锡 传奇

成功就建立
在几件简单的事情
上，关键就看你是
否去做它们。

(美) 伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆 著
(Elizabeth Haas Edersheim)

魏青江 方海萍 译

双色印刷

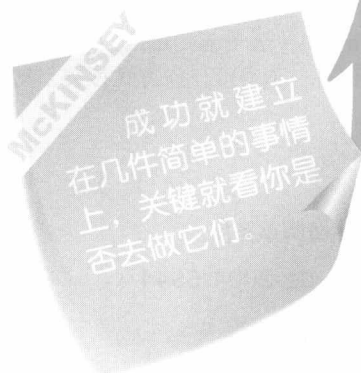


McKINSEY'S MARVIN BOWER
Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting



机械工业出版社
China Machine Press

麦肯锡 传奇



伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆 著
(Elizabeth Haas Edersheim)

魏青江 方海萍 译

MCKINSEY'S
MARVIN BOWER

Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting



机械工业出版社
China Machine Press

Elizabeth Haas Edersheim. McKinsey's Marvin Bower.

Copyright © 2004 by Elizabeth Haas Edersheim.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Machine Press.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2004-6544

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡传奇(珍藏版)/(美)埃德莎姆(Edersheim, E. H.)著;魏青江,方海萍译. —北京:机械工业出版社,2010.4

(麦肯锡学院丛书)

书名原文: McKinsey's Marvin Bower

ISBN 978-7-111-30375-6

I. 麦… II. ①埃… ②魏… ③方… III. 企业管理—经验—美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第063876号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:章集香

版式设计:刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2010年4月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 19.5印张

标准书号: ISBN 978-7-111-30375-6

定价: 39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

麦肯锡并不神秘，方法论铸就神奇

摆在你面前的这三本以麦肯锡命名的书——《麦肯锡方法》《麦肯锡意识》《麦肯锡工具》，绝对谈不上是名著，两位作者也不是什么大牛，它们在美国一再出版并极受欢迎，在我看来，既是因为书名中包含着世界顶级管理咨询品牌“麦肯锡”，更是因为三本书都紧扣“解决问题”这个在职场或者更大范围的人生的关键焦点。作者提供给你的，不是居高临下的说教和炫耀，不是在今天的书榜上有点儿泛滥的煽情与励志，也没有打算帮助你补充什么缺失的领域知识（这些永远都补不完、学不够），而是希望你通过较为系统的学和练之后能够以某种方式“洗心革面，重新做事”，掌握这种“麦肯锡”的或者“解决问题”的有效方法论。作者的写作初衷，就是想把麦肯锡的几招“看家本事”说与外人家，惠及普天下。

说到看家本事，15年来，我常常惊诧于学院里头的一些师弟师妹或者学生小子，青葱年少，摇身一变就成了麦肯锡公司的大牌顾问，往来尽高管，谈笑超自信。吃了什么灵丹妙药，还是谁点化了这些脑袋？认真想想，找到了一条原因：也许是因为这些优秀学校毕业的年轻人，本身素质够格，一旦加入了这个强势品牌，站在了巨人的肩膀上，靠着公司积累了数十年的行业知识库，并不断有成熟的合伙人或者资深经理从旁教授，说话办事靠谱起来也是应该。但是接触麦肯锡和其他领先管理咨询公司多了，却发现，除了洗脸

总
序

McKinsey's
Marvin Bower

（印上麦肯锡这个卓越品牌之外）这一过程之外，还有另外的原因不可小觑，甚至需要大书特书，就是他们进去后还有重要的四洗：洗心、洗脑、洗手、洗脚。

洗心，说的是受到麦肯锡文化的熏陶，对于专业服务和帮助企业的理解与承诺，在知其然也要知其所以然的过程中，积极地影响（改变）商业实践。关于这一点，《麦肯锡传奇》一书给出了极好的诠释，从这家公司的奠基者马文·鲍尔追求完美缔造卓越的传奇一生，我们能够更好地理解麦肯锡公司的精神实质，甚至更广义地，让所有这些从事专业服务的同仁，都保持着一种谦卑和敬畏。《麦肯锡传奇》也是我们的麦肯锡学院丛书之四，尽管不是接下来我们所说的这两位作者的作品。

洗心费时费力，也并不是总能成功。有些离开麦肯锡的人，是因为始终不能脱胎换骨似的被这样一种很强势的文化所命中，以其作为自己的信仰。难说好坏，不适便是。但是，离开麦肯锡的人，甚至那些成为大公司掌舵者、拯救者（这种说法太夸大个体英雄，此处只是从俗）的麦肯锡校友，除了麦肯锡精神、文化和价值观对他们的影响让他们与众不同之外（请参阅麦肯锡学院丛书之五：《麦肯锡制造》），还有很重要的一条，便是他们的工作方式、运作方式、合作方式，甚至生活中的劳作方式、动作方式，都被他们曾经服务过的这家公司“定型”（Shape）过了。而这个定型过程，靠的是洗脑、洗手、洗脚，改变的则是意识、方法和工具。

所谓的“洗脑”，说的是《麦肯锡意识》，怎样从思维方式上，真正成为一个团队合作的、面向对象（也许是客户）的、强调改善与结果的解决问题者？而洗手——《麦肯锡方法》，实际上是这三本中最先问世并一炮打红的畅销书，强调的是一些不管在什么工作环境下，都可以更为有效解决问题的技巧性很强的工作方式、小窍门，不过小窍门却能派上大用场。最后说说洗脚——《麦肯锡工具》，这最新的一本，想从更有研究和证据的角度，把这些方法、打法、套路上升为方法论、工具箱、武器库，是对那些更尊重逻辑寻求道理的学习者、阅读者的一个深入满

足。这三洗，骨子里高度一致，就是要你变得“训练有素、行动得法”。如果说三本书兜售、传播的到底是什么，平俗一些说，我们平时喜欢夸别人说话办事“靠谱”、“上道”、“挺是那么回事儿”，这三本书就是靠谱的“谱”、上道的“道”和挺是那么回事儿的“那么回事儿”。呵呵，所以，认真学习和掌握了这些，你就能成为一个总是被那些赞誉围绕的人了，即使你不是也不打算成为一个咨询顾问，即使你是个热衷学习管理的蓝领师傅或者掌权主妇。

所以，麦肯锡或者很多其他的大公司在面试新人时，并不特别着眼于你已有的知识积累（背书考试的成果），更看中的，是你所表现出的意识、方法和工具，尽管朴拙，但本质上是否符合这样一套规范的、以批判性思考和创造性思考为基础的、逻辑自洽行之有效的系统要求，或者有没有素质能够修炼并掌握这样一套方法论！尽管，一切都能学，都不晚，但是掌握这些本领，你确实还有一个很大的敌人：你自己，过去的你，你过去的思维方式、工作方式和习惯。在我看来，这套方法论中，重视“渔”超过“鱼”；重视“学会学习”而不是“知识学习”；重视“严密假设小心求证”而不是“天马行空拍脑袋”；重视“团队一体”而不是“我的地盘我做主”。你也许不喜欢，觉得束缚而不够舒服，觉得啰嗦而不够痛快，那只能说明，它们不是说给你听、写给你用的，但是许多年的实践证明，这套法子，很灵。

千万不要误解，认为只有将来要从事咨询工作的人才有必要阅读和学习。在今天许多学校开始考虑改革传统的MBA教学过程，增加更多的软技能和整合实践学习的求索中，我认为这三本书有很好的读者群体：在入学导向周里、整合实践学习和软技能培训（包括沟通、思维、团队训练）中的MBA同学们。在这些课程中，很想较为系统地做些“双基”训练，帮你养成些对未来MBA学习和管理生涯长久有用的思维和行动习惯，从这个意义上看，这几本书蛮合适做个训练导引和参考手册。尽管三本书不需要都仔细读（必须承认，三本书中有不少重叠的冗余之处，也有一些过于理论的部分会让着重“拿来用”的学习者读得很累），你可以看看风格，读两页后看看哪本更适合你：是更理论些，还是更操作

些，还是二者得兼。如果这些课程的老师愿意选取书中的一些片段直接指点给学生，当然会省事，但是要小心，尊重它的整体性。

熟悉咨询行业的读者一定会发现，正如咨询顾问讲事儿时的习惯一样，这几本书，逻辑性强，但有点儿“干”，很多读者第一遍看去，难免会有点儿云里雾里，迷失在概念丛林，但只要耐着性子看，过了那道坎儿，就是跟你过去自由自在干活相比要开始“事事儿”起来的那道坎儿，这套说法和做法往往就会深得你心了。当然，还反映出你的个人价值观与麦肯锡文化的融合度，因为每个做法的背后，仍是“崇尚理性、讲究服务、持续提高”的文化。不舒服，请坚持再试；吐之前，别轻易放弃。总之，你得有点儿执著，才能享受这顿盛宴。

最不该读这书的人，嗯，大概就是麦肯锡公司的顾问们了。你们的评价大都会觉得这书有些小儿科，写书的人有点儿拿麦肯锡做招牌，以及这些东西还算不上绝学，等等。嗯，八根指头同意。好在，书确实并不是给工作在麦肯锡甚至想去麦肯锡工作的人写的。你们该追求的，是“手中无剑心中有剑”的境界。而书的大部分目标读者，都是先要手上拿起这么一把趁手的“家伙”，披荆斩棘，壮壮声势的。比起市面上那么多的战略啊，整合啊，重组啊之类的“武穆遗书”类型的兵法奇著，年轻的管理学习者，最好还是敬而远之为妙，咱们需要把军体拳和太极剑先练熟——明天就贯通任督二脉纯属做梦，咱们必须得从入门的一招一式练起。套句08年后流行起来的新俗话，叫做回归基本（**Back to Basic**）。说得真好，不是初级，而是基本——最简单的三板斧，往往关键时刻救命，也就是最高级的功夫！

也许有一天，作为这几本书受益者的你，历练多年，无论言谈与逻辑的缜密，还是选择与决策的严谨，居然会被人讥笑：“大哥（或美眉），咱别这么麦肯锡好不好！”呵呵，也许正说明你作为一个麦肯锡的门外汉，经过了这难得的“麦肯锡学院”的修炼，而掌握了麦式基本功几许。别骄傲，还不够。除了锻炼方法，还要淬炼心法。书的作者在头两本书里头特别爱举一位“麦肯锡校友”、曾任安然公司的CEO斯基林为正面案例——安然的崛起和坠落他都有重要干系。这绝不意味着这几本书错

了，而是需要你洞察其局限。剑法高超者，却因着害人与救人的分别，分别成就“恶”与“侠”。华山派出了岳不群，并非功夫本身的错，而是要参透“功夫只是功夫，功夫仍是功夫”的辩证玄机。

我之所以想给这么几本书做推荐，并不是冲着麦肯锡的名头。相反地，倒是书中处处流露出的“麦肯锡并不神秘，方法论铸就神奇”的平易色彩打动着。因为麦肯锡三个字而买下这些书的你，一定要明白方法论才值回你花的那些银子。看完后，千万别迷信麦肯锡：路子对了，你也行。

杨 斌 博士

清华经管领导力研究中心主任

马文·鲍尔是一位伟大的领导者，也是一位伟大的导师。他认为领导力是无法教，但可以学的。我曾亲眼目睹他强大的个人影响力如何改变了一位又一位商界人士和同事。那就是他的方式，一位接着一位。

在我担任哈佛商学院院长时，我把自己从马文·鲍尔身上学到的东西带到了哈佛。我学会了要投资于人的想法，做一个有思想的风险投资家。要创造一个富有生命力和养分的人性化环境与氛围，让我们可以大幅度进步而不是自私自利地追逐各自的目标。就像马文说的：“如果让人做他们自己真正感兴趣的工作，他们自然会拿出最好的成绩，做出最大的贡献，而且会相亲相爱……”

1933年马文加入麦肯锡的时候，管理咨询领域的前景尚不明朗。商业和科学是大相径庭的。商业中的试验需要很长时间，48小时是绝对不够的，甚至5年也不一定够。马文在定义一个专业和麦肯锡的特色时，他实际上是创造了一个行业。然后当他大胆而富有远见地雇用哈佛等名校的年轻人，让他们与企业界的领导人一起工作时，他实际上是再造了这个行业。他表明了在给资深高级管理者提供咨询的时候，你并不需要一个退休首席执行官那样的老资格。年轻、睿智、经过良好培训的正直年轻人就可以很好地完成这项工作，而且效果显著。这是一个飞跃。

2003年1月，我们失去了这位导师和先行者。马文的理念建立在人的根本特性之上，尊重他人，自

推荐序

McKinsey's
Marvin Bower

尊自强。之所以说他是一位先行者，是因为马文把一些基本理念带进了商业圈，帮助领导者用价值观来导引自己的航向。这是一个全新的手段。他看重年轻人的想象力，了解新思想的力量。他的信念无比坚定，他对自己的“学生”关怀备至。他永不停歇地创新、学习、传授知识、关怀他人。

像所有伟大的导师一样，他的教诲远远超越了他那99年半的生命历程。马文的每一个弟子都承袭了他的衣钵，讲述着“马文的故事”，向更多人传授着知识。比如说我，就坚信他的故事应该流传后世。他的想法、远见和价值观在今天依然适用，就如同一个世纪以前他出生的那一天一样。实践已经证明这些都是正确的。

约翰·麦克阿瑟

哈佛商学院院长（1980~1995年）

在本书写作的两年间，许许多多的人向我讲述了他们的故事，给我以鼓励、看法和意见，让我无以为报。我仅能写出其中几位我经常拜访求教的人的名字，而无法把其他提供过帮助的人都一一列出，在此尚请各位见谅。

把我和马文联系在一起的人：

我的父亲，他介绍了这位传奇人物给我。

史蒂夫·华莱克，写下了他自己的故事供我写作本书之用。还有迪特玛·迈耶斯克和弗莱德·格拉克，他们让我有机会在麦肯锡与他们和马文一起共事。

帮助我写作的人：

苏·莱曼，鼓励我把这本书写出来，并且帮我联络麦肯锡。顾磊杰向我开放了麦肯锡的档案。比尔·普赖斯，在我阔别麦肯锡十年后护送、陪伴我访问世界各地的麦肯锡办公室并且帮助我查找资料。

感谢我曾经采访过的每一个人，感谢你们付出的时间、热情和精神。我尤其希望对以下6位表示感谢：

沃伦·卡依。他诚实地告诉我哪些地方写得好、哪些地方写得不好，然后耐心地听我把改正后的文稿念给他听。

昆西·亨希克，从自己的假期中抽出了大量时间给我，因为他重视我这本书。

乔恩·卡森巴赫，接受了我的访谈之后又给我写条子、打电话，分享他的使命感和曾经与马文共事的骄傲之情。

阿尔伯特·戈登，向我深入介绍了马文对于哈佛大学、哈佛商学院的影响力。他对30年前的细节情况

致

谢
McKinsey's
Marvin Bower

的记忆令人叹为观止，他把马文的传记读得通透透透，就是他自己的传记，他也未必会如此上心。

麦克·斯图亚特，尽在不言中。

荣·丹尼尔，不断地给我提供各种想法、建议和修改意见，就好像马文本人一样。

我还要感谢以下这些人，他们促成了本书的诞生：

迪克·鲍尔，鼓励我，赞赏我的工作。吉姆·鲍尔，他宽宏大量地容忍我扰乱了他的生活，还从他的独特视点介绍了他的父亲。

琼·威尔逊，经常为了一个词、一句话而陪我工作到午夜。吉姆·韦德和佩奇·塞佩尔坎普不断阅读、质疑我的书稿，并且提出修改建议，使这本书更加完善。萨拉·罗奇，很久以前她就让我知道了编辑工作者的价值，并且总是给我带来惊喜。

马克·麦克拉斯基、荣·布朗默和凯文·麦克休，在我动摇的时候阅读我的书，给我以鼓励。

布朗德·德菲利普斯、艾米利亚·奥马利、史蒂芬妮·尼尔森和凯特·汉德雷，在马文最后的岁月里无微不至地照料他。

马文的助手麦琪·尼尔、马文和克里奥的管家琼·华莱士，他们从来不赶我走。

马文和海伦多年的好友朱丽叶·戴夫利，她有着无穷无尽关于乔治和马文的故事，总是让我笑对人生。

我的邻居霍华德和苏珊·凯明斯基，他们听到过我用头撞墙的声音。还有我的代理人爱丽丝·弗莱德·马特尔，她对这本书充满了信心。

艾伦·哈维，一稿接一稿地录入书稿，充满了乐观，而且技巧熟练。她还承担了核对事实、校对文字、提出建议的工作。

阿尔文和瓦奥莱特，他们接受了一个比往常更疯狂的时间表，并且大力支持。阿尔文总是询问我书稿的进展情况。瓦奥莱特总是主动提出和我一起去见马文。最近他还告诉我第五级的报纸之所以失败是因为他

们的层级太多而且那里的人们享受不到乐趣。

史蒂文，从来不抱怨我这是笔赔钱买卖，总是跟我说这很好啊，哪怕其实一点也不好。他总能提出极有价值 and 眼光的建议。

我宣布上述人们不应为我的作品承担责任，但我要感谢他们为我提供的灵感源泉。

最后，感谢我的母亲。她给了我勇气，告诉我不要让恐惧或者习惯挡住去路。我相信这是很重要的一点。

总 序

推荐序

致 谢

第一部分 将愿景变为现实

第1章 马文·鲍尔 / 2

第2章 愿景 / 14

第3章 行业与企业 / 24

第4章 关键时刻的领导力与影响力 / 71

第二部分 领导的领导

第5章 鲍尔的影响力 / 130

第6章 激发组织的勇气 / 142

第7章 培养一代领导者 / 198

第三部分 附录

附录A 年表 / 246

附录B 马文·鲍尔生平简介 / 255

附录C 1964年麦肯锡公司合伙人会议 / 258

注释 / 275

采访名单 / 287

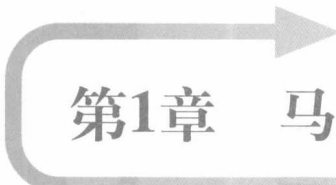
作者后记 / 292

将愿景变为现实

仅仅有创意是不够的，创意不能持久，
必须把创意落实为行动。

——马文·鲍尔，2001年

McKinsey's
Marvin Bower



第1章 马文·鲍尔

1903年：哈佛大学还没有商学院。《纽约时报》只卖一美分。在45个州中，只有两个州的妇女有选举权。莱特兄弟发明的飞机进行了首飞。托马斯·爱迪生发明的电灯泡已经问世24年了。

2003年：9 000名申请者争夺哈佛商学院的900个招生名额。《纽约时报》卖到一美元。在50个州中，有42个州的登记选民半数以上是女性。第一架超音速商用飞机协和式飞机在服务24年之后从英国航空公司退役。已经问世124年的电灯泡与当年相比基本没有什么变化。

1903年，马文·鲍尔出生在一个装有电灯的家庭，当时在这个国家，家里装电灯还是非常少见的。近一个世纪后，马文在佛罗里达与世长辞，此时他在商业界和管理界的地位已经与爱迪生在科技界的地位不相上下了。和爱迪生一样，他也被选入了商业名人堂。但是，当鲍尔被通知获得此项殊荣时，他却说：“这肯定是搞错了，我不是商人，我是专家！”¹

马文一手打造了他所在的这个全新的行业：高层管理咨询业。是他把麦肯锡从一个奄奄一息的会计和工程事务所改造成为一家卓越的咨询公司，为商业界的高级经理人以及政府要员提供服务。马文在麦肯锡整整工作了59年，从1933年直到1992年以89岁的高龄正式退休。

马文·鲍尔的出众之处，就在于他特别重视价值观和个人品质。马文死后，约翰·拜恩曾在2003年1月号的《商业周刊》中这样写道：

鲍尔是麦肯锡的大祭司，他把合伙制变成了咨询业的金科玉律……他坚信，咨询顾问应该像最优秀的医生或者律师那样，永远把客户的利益置于首位，时时恪守道德，始终对客户说真话，而不是曲意逢迎。²

鲍尔的道德感和价值观直接来自于他的童年。马文·鲍尔是卡洛塔与威廉·鲍尔夫妇的长子。他们家境平平，居住在俄亥俄州的克利夫兰。这一家人把为人正直与受人尊敬看得远高于金钱。马文两岁时，他的弟弟比尔呱呱坠地。

鲍尔一家非常注重学习，学习就是马文童年生活的主要部分，必读书目包括小说和诗歌。威廉·鲍尔对于马文兄弟读过哪些书都有记录。马文把马克·吐温的所有小说都读了两遍，每读完一遍，他都签上自己的姓名缩写。

马文的父亲是理想的行为榜样，因为他的工作是处理复杂的土地所有权转让，这项工作既需要智力，又需要实践。他不仅要懂技术和法律，还要具备敏锐的商业眼光，遵循极高的道德标准。威廉在业内享誉全国，多年以后他的儿子也同样名满天下。威廉·鲍尔经常带马文兄弟俩去参观克利夫兰的各种工厂，让他们对不同类型的工厂有个直观的了解。在马文的记忆中，这些参观趣味盎然，而且意义非凡，因为有时候父亲竟然会一整天不上班，就为了陪着马文和比尔参观工厂。³由此不难想象，马文之所以总是渴望通过实践来学习各种有用的、重要的知识，就是因为受到了父亲的鼓励。每当他们离开一家工厂的时候，父亲总会问：“你们学到了什么？”

表面上这是一个保守的美国中西部家庭，可实际上鲍尔一家并不像当时的大多数家庭那样搞家长制。威廉·鲍尔相当民主，在重大决策关头，他会征求全体家庭成员的意见。马文清楚地记得，当初研究要不要搬家到克利夫兰城另一边去的时候，他也参加了讨论。事实上，