

麦肯锡 经验

成就全球顶级公司的
11条经营法则

Duff McDonald

THE FIRM

The Story of McKinsey and
Its Secret Influence
on American Business

麦肯锡90年管理精髓、经营体系首次公开 全面剖析麦肯锡思维与麦肯锡方法
《纽约时报》《经济学人》《彭博商业周刊》《华尔街日报》商业好书

达夫·麦克唐纳◎著 李加运◎译

中信出版集团

1

麦肯锡经验

成就全球顶级公司的
11条经营法则

[美] 达夫·麦克唐纳 (Duff McDonald) 著
李加运 译

THE FIRM

The Story of McKinsey and
Its Secret Influence
on American Business

1

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡经验 / (美) 达夫 · 麦克唐纳著 ; 李加运译

北京 : 中信出版社 , 2017.6

书名原文 : The Firm

ISBN 978-7-5086-7447-6

I. ①麦… II. ①达…②李… III. ①企业管理-经验-美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 081490 号

The Firm © 2013 by Duff McDonald

Simplified Chinese language edition published in agreement with Kuhn Prodcets LLC, through The Artemis Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

麦肯锡经验

著 者 : [美] 达夫 · 麦克唐纳

译 者 : 李加运

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者 : 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

版 次 : 2017 年 6 月第 1 版

京权图字 : 01-2013-2701

书 号 : ISBN 978-7-5086-7447-6

定 价 : 49.00 元

印 张 : 12 字 数 : 318 千字

印 次 : 2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 , 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

前言

THE FIRM

麦肯锡的魔力

刚刚迈出商学院大门两分钟，杰米·戴蒙就下定决心要成为一名咨询顾问。然而，做咨询顾问那段经历并没有给他留下深刻的印象，而且从此以后他再也瞧不上这项工作。“这在管理上是越俎代庖。”戴蒙对我说，我当时正在忙着写他的传记，“咨询就像一面挡箭牌，无异于政治游戏，所以如果你要做一个决定，你可以推脱说‘这不是我的错，是他们的错’。我认为，咨询会让企业产生依赖。”戴蒙后来担任了摩根大通的董事长兼首席执行官。他掌舵摩根大通，躲过了2008年令华尔街蒙羞的金融风暴，也因此被人们誉为最令人敬畏的金融家。然而，4年后，摩根大通在交易中遭受50多亿美元的亏损，这多少让戴蒙有些

脸上无光。戴蒙打破了自己拒绝接受咨询的规则，用他的原话说就是，大部分咨询项目都不值得付费，但麦肯锡公司则不然。

4年后，共和党总统候选人、曾经的麦肯锡公司咨询顾问米特·罗姆尼在被问到如何缩减政府规模时，他对《华尔街日报》编委会说：“我至少要采取某种架构，麦肯锡公司将指导我把这种架构落实到位。”看到听众有些惊讶，罗姆尼又补充道：“我不是在开玩笑。我很可能要聘请麦肯锡公司。”

据不完全统计，在运营近一个世纪后，麦肯锡公司可谓取得了丰硕的成果。例如，在罗姆尼竞选总统之前，麦肯锡公司帮助美国政府重建了白宫的权力结构，指导战后欧洲实现了大规模企业重组，参与发明了条形码，彻底改革了商学院，甚至还创立了把预算作为管理工具的思想。

最重要的是，麦肯锡咨询顾问帮助企业和政府创立并保持了許多影响当今世界的公司行为。作为最高层做出决策时不可或缺的成员，他们不仅扮演着这个时代最伟大的企业成功故事的主角之一，而且还协助美国建立了他们心目中的商业格局，并把它延伸到世界的每一个角落。麦肯锡在倡导建立现代企业并从中获利方面起了推波助澜的作用。事实上，当前最大的经济价值是由那些在装有中央空调的摩天大楼和企业园区里的精英创造的，他们是信息的操纵者。麦肯锡专业化的最佳证据就是麦肯锡公司本身，它用专业的建议获得了令人羡慕的权力、地位和威望。

麦肯锡也并非总是一帆风顺，在本可以使企业免于厄运之时同样经历过令人震惊的失败和失误——当通用汽车经营一团糟时，麦肯锡咨询顾问就在现场；当凯马特陷入一片混乱时，他们是这家零售商的顾问；他们怂恿瑞士航空向着导致其破产的方向发展；他们甚至在制造安然这颗“炸弹”的过程中扮演了重要角色，在这颗炸

弹发生轰动一时的爆炸之前，他们还在收取不菲的咨询费。这些都是麦肯锡的不幸客户，他们的不幸遭遇足以占满报刊的整个头条版面。还有许多其他客户慷慨地为麦肯锡的建议支付着巨额费用，然而，这些建议却欺骗了股东，导致了不必要的裁员，甚至还造成了公司破产。但是，麦肯锡咨询顾问却很少因其糟糕的建议而受到谴责——至少没有受到舆论谴责。

值得注意的是，尽管麦肯锡引发了众多争议，但这种无处不在的影响已经渗入社会各个方面。麦肯锡声名远扬，但备受外界赞誉的麦肯锡员工却凤毛麟角。这些员工在得到信任和青睐的同时也会遭受怀疑和藐视。他们是一个自我膨胀的集体，却甘于幕后工作；他们充满信心，但也偏执妄想；他们乐于助人，却人为地操纵客户，甚至自己的员工。

麦肯锡到底是做什么的？他们是企业变革的管理专家和成本削减专家，也是替罪羊和催化剂。他们既是商人中的商人，又是企业名流中的精英；他们还是一支私人军团，远离窥探，为全球最有权势的人做着幕后工作。他们是如何做到这一点的？他们的管理方法经常被外人或自己拿来与天主教会和美国海军陆战队相提并论。^①他们自我感觉如此强烈，以至不惜一切代价捍卫着咨询业这个领域。对局外人来说，这是一家咨询公司；而对他们自己来说，则是一家绝无仅有的公司。

^① 世界公认的最具效率的三大优秀组织：最具影响力的宗教天主教、咨询业泰斗麦肯锡公司和在失败中成长的美国海军陆战队。——译者注

* * *

但麦肯锡的故事远不止如此。麦肯锡见证了 20 世纪美国企业的兴衰与扩张，也练就了应对时代变化的卓越适应性。美国资本主义当前也许正承受着种种压力，但现代美国管理技术因其创新能力和绝对优势而表现得与众不同。在创造和传播管理技术方面，麦肯锡发挥了至关重要的作用。今天，麦肯锡的成功故事已经享誉全球，但首先要记住的是，它是一家典型的美国公司。

麦肯锡的一个神秘之处在于它与美国有着非常相似的发展历程——拥有坚实的基础，具有灵活的适应性，再加一点运气。但麦肯锡绝不是一个偶然建立起来的长青企业，它有着远大的目标。如果非要说麦肯锡的成功缘自偶然，那谷歌、乐高和丰田也都是偶然建立起来的公司，而另一些公司则不幸陷入了消失的境地。

麦肯锡以典型的美国方式开始了自主创新。尽管从学术层面上讲，麦肯锡公司是由芝加哥大学会计学教授詹姆斯·麦肯锡于 1926 年创建的，但它的传奇领导人却是继任者马文·鲍尔。鲍尔持之以恒的目标是创造一种全新的职业，致力于让客户在充满大风大浪的未来做好迎接挑战和不确定性的准备。不过，许多其他公司也有同样的想法，一些公司甚至行动得更早，但没有哪家公司的领导人能与鲍尔的修养和专注相提并论。鲍尔让麦肯锡不仅因其所作所为声名远扬，更因其处事方式名震四方。他以员工的仪态仪表为出发点，通过招聘和培训来招贤纳士，再通过“不晋则退”（up-or-out）的严苛制度来严格组建队伍。

各种流派的咨询顾问已经存在了好几个世纪。韩非子，中国古代法家学派创始人和宫廷谋士，被称为顾问始祖。¹然而，麦肯锡创造了多项“第一”：它是第一家在实践中运用科学管理方式（利用

假设、数据和证明等方法来解决商业问题）的公司，它是第一家把年轻人的经验作为赌注的公司，也是第一家应对真正全球化挑战的公司。

麦肯锡经历了 20 世纪 20 年代的美国经济繁荣时期，40 年代的战后巨人症时期，50 年代的政府合理化和营销崛起时期，60 年代的企业影响力上升时期，70 年代的美国结构调整和战略崛起时期，80 年代的信息技术大规模发展时期，90 年代的全球化时期，以及 21 世纪初及以后的盛极而衰和破茧重生。麦肯锡对当今的影响力如此显著，人们很难想象，如果没有麦肯锡，全球企业的处境将会是什么样子。

* * *

那么，麦肯锡咨询顾问在全球产生的最终影响是什么呢？这个由一群志同道合的人组成的小团体在巩固权力和传播美国资本主义时的得失又是什么呢？人们可以从几个不同的角度来考虑这个问题。

麦肯锡的客户，特别是那些坐在高管套间和董事会议室的客户，有了麦肯锡这样一个非常睿智但代价高昂的参谋，就仿佛有人在夜晚点亮了灯塔，照耀着管理之路不确定的未来。麦肯锡提供了一种被称为“最佳实践”的行业间谍服务。想知道竞争对手现在在忙什么吗？那就聘请麦肯锡。毕竟，麦肯锡与所有企业都进行过合作。反过来，竞争对手也会获悉有关客户的消息。不过，大部分客户都会找到一种折中的于己有利的方式。

20 世纪 50 年代，当 IBM（国际商业机器）公司计划进军欧洲时，他们聘请了谁来提供手把手的指导？麦肯锡。从亨氏到胡佛等

其他几十家公司也是如此。那么，欧洲是何时开始恢复自信心的？之所以要问这个问题，是因为麦肯锡在欧洲告诉大众和邓禄普橡胶等公司，在咨询顾问的帮助下，他们肯定可以从近乎毁灭的经济衰退中东山再起。在麦肯锡吃苦耐劳的优秀年轻顾问团队（一位记者称他们是“具有商业哲学家王者风范的SWAT团队”²）的帮助下，客户支出的每一美元都花得物超所值。

麦肯锡咨询顾问拥有在正确的时间出现在正确的场合的非凡能力，他们如此频繁地出现，人们不得不怀疑他们是否真的能够看清未来。但事实比这更奇妙，他们创造了西方资本主义历史上最灵活的一种商业模式：在合适的场合推销客户需要购买的东西。

麦肯锡名声在外，只要客户聘请麦肯锡就能带来所期望的效果。例如，2009年，当时的出版巨头康泰纳仕就聘请了麦肯锡来显示他们对减少30%开支这个决定的重视。这样，普通民众就会获悉这个决定。聘请麦肯锡的行为既具有实用性又具有象征性。

当然，关于麦肯锡为客户所做实际贡献的批评意见比比皆是。举例来说，一旦进驻客户公司，麦肯锡咨询顾问就会巧妙地通过他们的工作创造一种反馈循环体系（他们声称这种体系可以缓解高管们的焦虑，而实际上却会带来更多的焦虑）。正如一位作者所指出的那样，麦肯锡通过这种体系掩盖了“通向未来之路的幻觉”。³ 高管们已经习惯了麦肯锡的存在，如果没有麦肯锡，他们就会无所适从，这也导致了像20世纪90年代初美国电话电报公司（AT&T）所面临的窘境。当时，美国电话电报公司为了能够继续开展业务，在5年时间里向麦肯锡支付了9600万美元的服务费。

在这种情况下，人们可能会产生咨询业不利于客户发展的偏见，其长期结果便是造成对咨询顾问的更多依赖。换句话说，一旦

咨询顾问与企业建立了项目合作关系，他们通常就会尽力把后面的事情说得头头是道——成为所谓的“参加晚宴的绅士”。也就是说，他们不会虎头蛇尾。实际上，麦肯锡对这个说法并不会感到尴尬——麦肯锡称之为“转型关系”，并认为真正的改革只能依靠长期建立的合作关系。然而，多年来，麦肯锡的许多客户一直为费用高昂的长期合作项目埋单，但值得炫耀的业绩却寥寥无几。

* * *

麦肯锡咨询顾问得到了什么？他们得到了金钱、权力和声望，还有在商业领域炫耀才华的资本。他们不是银行家、会计师，也不是律师，他们是思想家。他们有机会在当权者耳边私语，有机会行使影响力却免于责任追究。在安然盛衰的过程中，麦肯锡是这家休斯敦天然气公司首席执行官杰夫·斯基林最青睐的外部顾问。斯基林因为犯罪而进了监狱，而麦肯锡却从丑闻中脱身而出，几乎毫发未损。

也许最重要的是，在麦肯锡的就职经验可以成为进入全世界几乎任何一家公司的入场券。麦肯锡是最好的商业社交教育学校，也是最好的职业平台和跳板，更是无与伦比的求职资本。对于待遇优厚的企业，尤其是对麦肯锡的那些客户来说，在麦肯锡工作的经历，无论持续时间多长，都是令人羡慕的敲门砖。麦肯锡拥有非常成功的校友网络，他们占据了全球的角落办公室^①和董事会议室。郭士纳（Lou Gerstner）因让IBM公司转亏为盈而名声大振，他在投

^① 角落办公室，即处于公司最佳位置的高管办公室，通常指总裁或总经理办公室，体现了某个人在公司或单位里的最高职位或在社会上与众不同的身份地位。——译者注

奔自己的客户美国运通之前曾在麦肯锡工作过。摩根士丹利首席执行官詹姆斯·戈尔曼在跳槽到他的客户美林集团之前也曾在麦肯锡工作了10年。这种情况差不多每周都会出现一例。

当然，并不是每个人都一直拥有这样杰出的职业生涯。例如，安然曾经的首席执行官斯基林就来自麦肯锡，他因涉嫌欺诈、内幕交易及隐瞒财务状况等多项罪名而被判入狱。在历史上最大的内幕交易丑闻案（2009—2012年帆船集团创始人、对冲基金经理拉杰·拉贾拉特南内幕交易调查案）中，被判有罪的两个人也来自麦肯锡，一个是麦肯锡前高管阿尼尔·库马尔，另一个是麦肯锡前董事长顾磊杰（Rajat Gupta）。

在麦肯锡，几乎看不到年迈咨询顾问的身影——与具备同样特点的哈佛商学院一样，麦肯锡对年轻的偏爱胜过职场经验。从这个方面讲，麦肯锡就好比是哈佛。对于哈佛入校生来说，要么进哈佛，要么别无选择。麦肯锡亦是如此。事实上，麦肯锡校友在以后的生活中几乎都会表现出一种与众不同的特殊感。这也是为何拉贾拉特南丑闻没有从根源上动摇麦肯锡地位的原因。尽管库马尔出卖客户的秘密，以及顾磊杰公开践踏麦肯锡一贯奉行的价值体系让人痛心，但这两件事都没有真正影响到麦肯锡的业务，只是让其形象受损而已。

* * *

最后，麦肯锡对社会又有何影响呢？毫无疑问，麦肯锡使企业界变得更加高效、合理、客观，更加基于事实。但是，这种贡献对最终利润的影响程度到底有多大呢？

麦肯锡让全世界相信他们的咨询顾问是商业思维的最佳倡导

者；通过推动企业勇敢地走向未来，他们不仅帮助企业提高了利润，而且还在促进人类进步事业的发展。众多企业用实际行动为这一观点背书——如果世界上最明智、最成功的公司继续聘请他们，那么麦肯锡本身就是创造价值的体现。

但是，对于世界许多大公司来说，他们也很难对麦肯锡不断增加的失败案例视而不见。在这些案例中，麦肯锡咨询顾问的表现并不比雇佣兵强多少，而且他们还为无法确定价值的工作收取着巨额费用。在企业最脆弱的时候，麦肯锡咨询顾问受聘为企业提供获得认可的方案，实际上这只是高管的借口而已。毫无疑问，对于寻找理由大肆削减成本或寻找替罪羊的经理人来说，麦肯锡是首选的咨询顾问。虽然这种揣度无法佐证，但很显然麦肯锡是现代历史上唯一一家可在任何时间和任何地点使大规模裁员合理化的伟大公司。

从某种意义上说，麦肯锡就是咨询界的高盛。二者都是各自行业的翘楚，但也都象征着各自行业非常特别的一面。一个无法回避的问题是，他们投入那么多的人力和精力是否值得为此付出那么大的机会成本。麦肯锡真的是美国最优秀、最聪明的人可以做出最有意义的贡献的地方吗？在某种程度上，麦肯锡自身已经回答了这个问题。随着美国经济面临着 50 多年来最严峻的挑战，麦肯锡正把目光转向全球更多的客户群。美国已经彻底被麦肯锡化，除了从下到上进行重组之外别无他选；不过，这项任务却不太适合麦肯锡。

因此，麦肯锡面临的问题与美国企业本身面临的问题是一样的：麦肯锡是需要继续提出新的思维方式，还是仅仅依赖过去的成绩就能保持领先的竞争地位？麦肯锡肯定是两手都要抓，但在每个层面要分别采取哪些措施呢？

* * *

我们很难从整体上去描述咨询业或者具体地描述麦肯锡。一方面，这是因为在理想的客户与咨询顾问关系中，当工作完成、支票兑现之后，咨询顾问几乎就会立即淡出人们的视线。另一方面，这是因为很难界定麦肯锡实际上在推销什么。

总之，麦肯锡是在推销自己的启蒙思想，这是它比客户能够更清楚地洞察事物的能力。只是昙花一现算不上伟大的成就，尽管在商业或其他领域，全新的观点是解决许多问题的途径。而将近一个世纪都坚持这样做，确实是一项很高的要求。很明显，麦肯锡已经达到了这个要求。

从聘用麦肯锡那时起首席执行官们就已经明白，他们正在聘用世界上最聪明和最勤奋的人，这些人值得企业开出支票。极值分析可以体现一个人的洞察力，由此可见，世界上没有哪个分析师队伍能够胜过麦肯锡。哪里有业务，哪里就有他们的身影。2012年，中国成为麦肯锡业务增长最为迅速的市场之一。

此外，首席执行官们之所以聘用麦肯锡，也主要是看重了它的能力和影响力，因为麦肯锡已经与企业、政界或其他机构的最高决策层紧密地交织在一起。这样说来，麦肯锡前董事长顾磊杰从进入高盛集团董事会议室以后就直接负责处理内部信息，也就不足为奇了。了解一个自己认识的人并不难，难的是像麦肯锡那样了解每一个人。

不管怎样，麦肯锡也许是世界上最有影响力的精英集合体。麦肯锡如何成功获得并保持这种影响力，只是其故事的一部分。而自20世纪20年代成立以来，麦肯锡利用这种影响力做了什么，才是本书要讲的主要内容。



前 言 麦肯锡的魔力

第一章

以客户为中心 001

作为麦肯锡的灵魂人物，马文·鲍尔认为，一切利益在客户面前皆可牺牲。他将自己定位为客户利益的公仆，在他的心中，除了客户还是客户。

第二章

战略思维 031

是什么能让员工从日常琐碎的事务中解脱出来、公司加快对市场变化的反应、管理者可以更明智地做出决定？战略思维的出现是商业历史上的一个重大突破，战略规划让企业能够掌控自己的命运。

第三章

“不晋则退”的用人机制 051

一方面，“不晋则退”制度提升了员工的工作能力；另一方面，对离职员工的关怀和体贴也使得人员更迭成为一种人脉储备。

第四章

金字塔原理 091

金字塔原理不是漂亮的图片和交叠的椭圆形，而是通过结构化的方式得出研究项目的结论，然后为数据和分析提供支持。

第五章

构建知识型组织 127

其他公司建立的是知识管理系统，而麦肯锡推行的是一种共享文化，每位员工都参与到知识的积累与传播中来。正因为致力于构建知识型组织，才能缔造出诸如汤姆·彼得斯、赫布·亨茨勒和大前研一这样的管理大师。

第六章

非凡的人脉网 169

麦肯锡从来不吝惜在人脉网上的投资。在《财富》500强企业中，有70多位首席执行官曾就职于麦肯锡。到2011年，有超过150名麦肯锡校友运营着多家年销售额过10亿美元的公司。

第七章

内部创业文化 191

为一个要求如此严苛的公司效力本身就是一种冒险，如果你发现了拓展业务的新机遇，这将成为一个比安于现状更安全的赌注。麦肯锡允许员工有内部创业的机会，并确保安全保障全部到位。

第八章

内训的力量 221

麦肯锡秉承着严格培训的传统，这样做的好处是培养强大的分析问题和解决问题的能力，并能在最短时间从不同城市召集不同岗位的员工，迅速围绕项目组织团队。这正是麦肯锡独步天下的秘密武器。

第九章

麦肯锡方法 239

麦肯锡方法的本质，是如何在纷扰的世界保持清醒和守纪。人一生中所接受的培训以及所进行的选择带来的回报，是拥有全方位适应的能力，并将事情做成。

第十章

价值观第一 277

企业的核心价值观将直接引导企业的未来走向，绝不能为了经济利益而牺牲公司文化。企业对价值观的坚持不仅能够对外树立公众形象，对内也可以提振员工士气。

第十一章

如何真正体现领导力 303

成立 90 年来，麦肯锡也经历了诸多风雨，但客户对麦肯锡的信任从未减弱。对于如何真正体现领导力，麦肯锡的做法是在错误中进行深刻的自我反省，避免领导者偏离企业的价值体系。

后 记 重视数据，回归研究 331

致 谢 343

注 释 349



第一章

以客户为中心

