

德国麦肯锡创始人30年企业咨询生涯的26个终极思考

麦肯锡 思维

找出能奏效的，
多做一些；
找出不能奏效的，
少做一些

[德] 赫伯特·亨茨勒 (Herbert Henzler) 著
郭颖杰 译

THE MCKINSEY MIND

曾任德国前经济及能源部部长首席顾问

德国70%以上上市公司的指路人，培养了8000多名顶级经理人
查驰。宝马、西门子、阿迪达斯、SAP等公司及拜仁慕尼黑俱乐部首席顾问

业界的军规，中国企业经营者的福音。

——黄怒波

民主与建设出版社

麦肯锡 思维

THE
MCKINSEY
MIND

[德] 赫伯特·亨茨勒 (Herbert Henzler) 著
郭颖杰 译

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡思维 / (德) 亨茨勒著 ; 郭颖杰译.

-- 北京 : 民主与建设出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5139-0488-9

I. ①麦… II. ①亨… ②郭… III. ①企业管理—经验—德国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第238201号

著作权合同登记号 图字: 01-2014-8671

Das Auge des Bauern macht die Kühe fett by Herbert Henzler

Copyright © Carl Hanser Verlag München Wien, 2005

Chinese language edition published by Beijing Xingshengle book Distribution Co.,Ltd

出版人: 许久文

责任编辑: 李保华

总策划: 索菲娅·李 (Sophia LI)

出版发行: 民主与建设出版社有限责任公司

电话: (010) 59417745 59419770

社址: 北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室

邮编: 100102

印刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

版次: 2015年3月第1版 2015年6月第2次印刷

开本: 32

印张: 8

书号: ISBN 978-7-5139-0488-9

定价: 39.80元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。



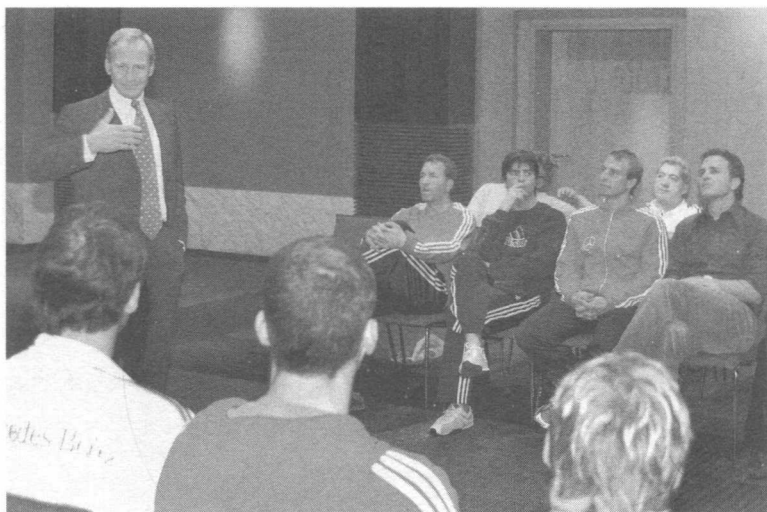
赫伯特·亨茨勒与美国前国务卿亨利·基辛格交谈。



埃德蒙·施托伊贝尔在担任巴伐利亚州州长时就对赫伯特·亨茨勒的分析建议评价极高。至今他仍定期与赫伯特·亨茨勒就欧盟去官僚化问题交换意见。



赫伯特·亨茨勒从霍斯特·泽霍夫手中接受德意志联邦共和国一等功勋十字章。



德国运动员培训计划中，赫伯特·亨茨勒在德国国家足球队讲话。



赫伯特·亨茨勒滑起雪来如鱼得水。他从童年起就酷爱滑雪。



赫伯特·亨茨勒与米夏埃尔·阿尔布斯、莱茵霍尔德·梅斯纳尔前往欣博拉索山，
追寻洪堡的足迹。



赫伯特·亨茨勒在奥地利做滑雪教练。

出版寄语

《麦肯锡思维》是德国著名咨询及经济管理专家、麦肯锡德国及欧洲区创始人赫伯特·亨茨勒（Herbert Hentzler）30多年职业生涯中对企业管理的观察、思考和总结。本书的出版将对广大从事企业管理、企业咨询的读者，提供充足的智力支持。

本书德文版由德国卡尔·汉斯出版社出版，迄今已重印多次，受到德国政商各界读者的一致称赞。亨茨勒在过去的30多年中，作为咨询顾问，曾经帮助很多企业出谋划策、应对挑战，亨茨勒是德国经济快速发展的幕后功臣。他因此获得德意志联邦共和国一等功勋十字章、德意志联邦共和国功勋十字章、巴伐利亚勋章等诸多荣誉。

亨茨勒曾为数不清的企业提供咨询，这其中有成长型的企业，也有如西门子等这样已经取得重要成绩的企业，亨茨勒曾目睹一代代管理者来了又去。在麦肯锡职业生涯的30余年，曾一次次地亲眼见证很多企业的成功与失败。对于所有那些想学习如何有效管理企业的人，亨茨勒许多年来在权力枢纽处的观察所得都是无比丰富的宝藏。亨茨勒的这本《麦肯锡思维》慷慨地传授着关于责任、创造性与管理之道的26个秘密。这些秘密都来自知识的源泉：观察。中国目前经济已经取得了非凡的成就，企业管理者的素质也有了长足的进步，但是在管理实践中也难免会犯错。亨茨勒的《麦肯锡思维》是通过企业管理者的失败经历的观察，总结出的经验，可以避免企业管理者在管理实践中少犯错误。对于中国的企业管理者来

说，正是“他山之石，可以攻玉”。

在此，我们代表广大读者为本书简体中文版的出版给予无偿帮助的各界知名人士，表达诚挚的谢意，特别需要感谢的是：

作者：赫伯特·亨茨勒（Herbert Henzler）博士

译者：郭颖杰

中国市场总策划：索菲娅·李（Sophia LI）

推荐者：中坤投资集团总裁 黄怒波

推荐者：德国林德集团董事会主席

沃尔夫冈·莱茨勒（Wolfgang Reitzle）

推荐者：德国耶拿光学集团监事会主席

洛塔尔·施佩特（Lothar Späth）

推荐者：德国西门子公司监事会主席

海因里希·冯·皮埃尔（Heinrich von Pierer）

协助：尤利娅·巨（Julia Ju）博士

莫妮卡·奥（Monika Rau）

巨新哲博士

原书出版社：德国卡尔·汉斯出版社

引言

注意观察，用心思考

回首21世纪初的经营管理实践活动，我们会认识到：企业管理领域又到了话语转换之际，其结果是具有组织能力的专家正越发走俏。这种变化是必然的：因为全世界正面临着巨大的挑战。高度工业化的社会里，知识正在加速其衰变更替，与此同时，人们获取知识也变得越来越容易。生产任何商品，都可以在地球上任意一个角落进行。超大规模的经济体——金砖四国（BRIC）——巴西、俄罗斯、印度和中国已经成为巨大的市场，带来如滚滚洪流般的进出口贸易。不可再生能源的价格一再创下新高，其中尤以石油为甚。竞争参与者的数量日益庞大，传统的营销渠道举步维艰，新的销售方式不断涌现。消费者的意愿极难摸清，从未有过如此变化无常的时代。

这些变化是如此触及根本，以至于传统的“指挥和控制”型领导模式彻底走到了尽头。企业经理人虽然早已认识到精简企业架构、扁平化组织机制^①、建立网络协作与“创新社区”^②的重要性，并且把全体员工的聪明才智视为企业成功的不可或缺的要素，然而这远不足以缓解全球化所带来的巨大压力；仅仅“认识到”是远远不够的，必须要拿出相应的实际行动来才行。成功的案例表明：必须针对单个项目进行灵活机动的组织，打破职位名称的限制，这样才能使企业全副武装地应对飞速变化的市场。只有当富有自主精神的团队联结成一个网络，并在研发的过程中，发挥创造性，且行动迅速，如此才能在激烈的竞争中，始终处于不败之地。

为此，那些“组织建筑师”们出谋划策，拿出了方案，同时很多企业主也都乐意对企业进行重构。改革的过程中，许多优秀的组织模式被设计出来，然而，令人惋惜的是，这些组织模式，往往仅限于纸上谈兵，因为人是一种习惯性的动物，他们总是不由自主地会沿袭自己传统的行为方式，而无法按照组织专家们为他们所设计的理想模式去做事情。比如，“母体组织型”的好处是

① 与传统的金字塔形企业管理模式对立，扁平化管理力求减少管理层次，让生产营销的最前线享有决策权，从而提升效率。

② 企业管理中能有效支持创新的社区组织方式，通常简称为CoI（Communities of Innovation）。

可以在决策过程中综合考虑各种重要因素，包括各种功能（研发、生产、销售）、地方销售市场、生产规模，等等。在这样的一种组织模式中，任何因素都不会被遗漏，可惜的是，要么是拿不出多少决定来，要么是只能在最小“公分母”的基础上做出决定，因为同仁们在表决的时候会各抒己见，没完没了。许多实例可以证明，组织模式改变以后，大家其实只是表面上做出相应的改变，有人甚至会努力冲出旧模式的战壕进行反抗。于是我常常听到不知所措的疑问：“我们的机制出了什么问题？大家为什么非得要违背公司的利益去行事呢？”

身为一名顾问，我在过去的三十年里经常协助面临新挑战的企业进行改组。我知道自己偶尔也会犯一些错误：在做组织计划和调控的过程中，我会一厢情愿地假设人的行为是理性的，可实际上人的本质却异常复杂。当我发现执行过程中的不足并发表意见时，声音没能大到让每个人都能听到。回顾过去，我确实应该在自己的工作中，更多地考虑人性自身的弱点。因此，我现在写这本书，试着总结自己长年在企业担任顾问时，在实践工作中学到的关于人、组织管理以及变革过程的经验，同时也有剖析自己错误的成分在里头。读者切不可把这本书看作是对企业管理者的指责。像所有人一样，企业管理者也会犯错误——那些总是想着如何绝对避免犯错误的经理，往往缺乏实干家的气魄。你可以是一名很好的经理人，也可以没那么好——可问题在于：差强人意

的企业领导会给员工、客户、供应商、企业老板乃至社会带来严重的影响。

这些经验教训，一部分是我隐退之后，隔着一段距离才认清的，但它们都来自最有效的认识方法：观察。

有人曾问波士顿塞尔提克职业篮球队最有成就的教练有哪些策略，他的回答是：“你注意观察，就会看到很多东西。”从前，当师父的先做示范，当徒弟的看了又看，直到看懂。1992年，我曾踏着伟大的自然科学家亚历山大·冯·洪堡（Alexander von Humboldt）的足迹，跟莱因霍尔德·梅斯纳尔（Reinhold Messner）带领的登山队一起登上安第斯山脉的钦博拉索峰。洪堡所有的作品，都建立在他漫漫旅途中所做的观察之上。

仔细观察也是麦肯锡管理咨询公司的基本理念。马文·鲍尔（Marvin Bower），具有传奇色彩的公司创始人，曾经说过一句很朴素的话：“找出能奏效的，多吃一些；找出不能奏效的，少做一些。”但愿我通过多年顾问活动所观察和认识到的东西是有用处的，能够指出什么样的事儿该多做，什么样的事儿该少做，让企业在管理调控中尽量少犯错误。很多通过观察得出的结论，听起来很简单——甚至似乎太过简单了。但它们都可以在实际生活的经验中一一印证。我所讲述的亲身经历中，有些事儿已经过去了很多年，可这丝毫不影响其现实性，因为即便在今天，通过这些典型案例得出的道理也照样值得我们铭记。

此外，书中提到的企业家、总裁等使用了阳性名词，但这绝非暗示本书仅仅讨论男性，这些阳性名词当然也指称女性企业家和女总裁们。^①

本书中的章节都是些易于观察并能指导行动的朴素道理。观察是带着思维的，这些朴素的道理也是观察之后的思考总结。这种思维得益于我在麦肯锡生涯中的锻炼。我的语言有讽刺的倾向，或许这样能把事情讲得更加一针见血；要是还能让书读起来更轻松，那就更好了。

^① 因为德语中der Unternehmer, der Vorsitzende等词是阳性名词，指男性，指女性时需要使用die Unternehmerin等阴性名词，为行文简洁并避免男性霸权的误解，作者在此特别做出说明。汉语里没有此类语法问题，企业家本可通称男性女性，专门说女性企业家、女主席等反而别扭。

目录 ▲

第1章 逃避主义苗头 / 001

德国清洁设备制造商凯驰的总裁卡姆，在接到美国官方的实业考察旅行的邀请时，思考片刻便予拒绝。之后他带上公司最好的工程师自行去美国，不是去考察旅行；而是与业内专家会谈，了解美国市场，并在飞机上就主持设计了一款征服美国市场的新设备。拒绝无谓的应酬与闲聊，不逃避核心任务，是这位总裁了不起的地方。

第2章 农夫的关注让奶牛更强壮 / 021

德国有一家百货公司，凭借先进的理念，成为德国行业巨头。于是企业高管们雄心勃勃，将此百货公司一比一地照搬到法国。但德国总公司的高管们一时热情之后，便忙于本土生意，对这家法国缺乏关注，最终因为水土不服，持续亏损，不得不将这家分店放弃。农夫的关注让奶牛更强壮，对德国总公司来说，这是个教训。