

中欧—华夏新经理人书架

MCKINSEY

麦肯锡方法

[美] 埃森·拉塞尔 著

赵睿 陈甦 岳永德 译

华夏出版社
McGraw-Hill

麦肯锡方法

[美] 埃森·拉塞尔 著

赵睿 / 陈甦 / 岳永德 译

华夏出版社
McGraw-Hill

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡方法/(美)埃森·M. 拉塞尔(Ethan M. Rasiel)著;赵睿等译.

-北京:华夏出版社,2001.1

(中欧-华夏新经理人书架)

书名原文:*The Mckinsey Way*

ISBN 7-5080-2229-7

I. 麦… II. ①拉… ②赵… III. 企业管理-经验-美国 IV. F9.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 46175 号

Rasiel, Ethan M. : *The Mckinsey Way*.

Copyright © 1999 by Ethan M. Rasiel

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版于 1999 年出版,版权为 Ethan M. Rasiel 所有。

本书中文版专有出版权由 McGraw-Hill, Inc. 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

麦肯锡方法

[美] 埃森·M. 拉塞尔 著

赵睿 陈甦 岳永德 译

策 划: 刘力 陆瑜

责任编辑: 陈小兰

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 16 开

印 张: 12.25

版 次: 2001 年 1 月第 1 版

印 次: 2001 年 4 月第 2 次印刷

定 价: 25.00 元

麦肯锡方法

献给

埃玛和杰西卡

致 谢

没有 ~~其他许多人的帮助、投入和支持~~，我是无法完成这部著作的。在这里，我要感谢朱丽·魏德 (Julie Weed) 启发了我写书的念头，而我的代理人丹尼尔·格林伯格 (Daniel Greenberg) 又使我的这一念头得以保持。我还要感谢编辑玛丽·格兰 (Mary Glenn)，还有麦克劳希尔出版社 (McGraw-Hill) 专业著作组的全体人员，他们的眼光和信心使得本书获得了成功。我要对西蒙·卡乐 (Simon Carne) 致以特别的谢意，尤其要感谢他在 MECE 部分的帮助；同时，我也十分感谢亚当·高德 (Adam Gold) 在本书最初的写作阶段推进了我的思想。对于我的父母阿瑞姆 (Amram) 和罗莎·拉塞尔 (Rosa Rasiel) 的理解与支持，我要道一声深深的感谢。

当然，我最为感念的是那些与我分享其知识与经验的麦肯锡顾问们。没有他们，就根本不会有这本书。他们是克里斯汀·阿斯乐森 (Kristin Asleson)、阿贝·布莱伯格 (Abe Bleiberg)、格里斯·布里贝齐 (Gresh Brebach)、汤姆·布克 (Tom Burke)、艾瑞克·赫兹 (Eric Hartz)、贾森·克莱恩 (Jason Klein)、哈密施·麦克德墨特 (Hamish McDermott)、塞斯·瑞德威尔 (Seth Radwell)、杰夫·萨卡古齐 (Jeff Sakaguchi)、威司利·山德 (Wesley Sand)、德瑞·史密斯 (Drew Smith)、苏扎乐·托司尼 (Suzanne Tosini)，还有许多出于自身的原因而不愿被提及的人。

前 言

请把本书视为一个取样器。作为读者，您并不需要把这本书从头读到尾。如果您想从头读到尾，也没有什么关系，那就从头读到尾好了；如果不想这么办的话，就请浏览一下目录，只读那些最让您感兴趣的内容。

关于麦肯锡

对于那些不熟悉麦肯锡公司的人，我想费一点笔墨来介绍一下这个被其过去与现在的成员称之为“公司”的组织的背景情况。麦肯锡公司自 1923 年创立以来，现在已经成为世界上最成功的战略咨询公司。目前它在世界各地一共拥有 75 家办事机构，雇用了 4,500 名专业人员。也许它并不是世界上最大的战略公司——有一些会计公司的业务量要更大一些，但可以肯定的是，它是最有声誉的战略公司。麦肯锡的咨询对象包括《财富 100 强》中的大多数企业，还有许多美国国家和地方的政府机构以及外国政府。在国际商界，麦肯锡这个牌子享有盛誉。

已经有好几位麦肯锡的资深合伙人凭着自己的这个头衔

赢得了国际声誉。劳威尔·布瑞安 (Lowell Bryan) 在信贷危机时为参议院银行委员会提供过咨询。肯尼奇·奥玛 (Kenichi Ohmae) (他最近离开了公司) 撰写了数本关于管理学和未来的著作, 这些书在日本非常畅销。赫伯·汉茨乐 (Herb Henzler) 在商业和经济事务方面为德国前总理赫尔穆特·科尔提供过咨询。更为显而易见的是一些麦肯锡的“校友”, 他们已经在世界各地居于显要位置: 汤姆·彼得 (Tom Peters), 管理学大师, 《追求卓越》的合著者; 哈维·格鲁伯 (Harvey Golub), 美国运通公司的总裁; 阿戴尔·特纳 (Adair Turner), 英国产业联盟的主席, 被提名担任该职不下三届。

为了保持自己的领先地位 (同时也是为了赢得高额咨询费), 公司每年都要从商学院的毕业生中网络精华。公司以高薪、通过麦肯锡知识精英层次快速提升的美好前景以及与商界精英打交道的机会来吸引他们。作为回报, 公司要求他们全心全意为客户服务, 并服从严格的工作程序, 这其中包括几周甚至几个月不能与家人团聚, 只准许提交最高质量的工作。对于那些符合麦肯锡标准的人, 提拔是很快的。落伍者很快就发觉自己排在了与公司“要么进步, 要么走人”的严厉规章进行赛跑的队伍的后面。

与任何一个强大的组织一样, 公司有基于共有价值观和共同经历的强有力的企业文化。每一位麦肯锡人都经历过一模一样的严格培训, 也在办公室煎熬过同样长的时间。对于外人来说, 这可能让人觉得公司过于刻板, 让人望而生畏——最近有一本关于管理咨询的书把麦肯锡比作耶稣会。事实上, 这正是我希望在本书中告诉大家的: 麦肯锡与它的员工一样富有人性。

公司也有自己的行话。好多都是缩写: EM、ED、DCS、ITP、ELT、BPR¹ 等等。麦肯锡人把自己的任务或计划称之为“项

¹ 见后文注解。

目”。在每一个项目中，麦肯锡的团队都会找出他们所追求的“附加值”的“关键驱动因素”。像大多数行话一样，这多是一些简单的口语化的东西。不过，一旦这中间的一些行话被人理解，它们对公司以外的生意人就像对麦肯锡人一样有效。

总之一句话，麦肯锡就像任何强大的组织一样，是很复杂的。我希望自己至少能够撩开麦肯锡神秘面纱的一角，以便您作为读者能够窥探到一个非常成功的企业的内部运作机制。

关于本书

我把本书分为五个部分。在前三部分，我对麦肯锡人如何看待和解决商业问题的方法进行了解释。第一部分到第三部分是本书的“实质内容”，我希望您能从中发现一些有助于您的商业生涯的新东西。在第四部分，我提供了在面对在麦肯锡公司生活的种种重压时学到的一些经验教训。任何在今天的商界苦苦奋斗的人都应该从中学到一些有用的或者说至少是有趣的东西。最后，在第五部分，我简要评价了在这个公司所得到的一些经验教训，并和大家一起分享关于麦肯锡的一些珍贵记忆。

我写此书的目的，是为了就一些新的、有用的技巧与每一个想在商界变得更有成效的人进行沟通。在这些章节中，任何想学习已被实践证明了的解决商业问题方法的人都会找到答案，这些方法就是结构化的、以事实为基础的方法。任何按照麦肯锡方法行事的人都会找到在今日商界丛林中生存的秘诀。

还要说明的一点是，本书会对每一位与管理顾问（无论是来自麦肯锡的顾问还是来自其他公司的顾问）打交道的高级管理人员提供一些帮助，以便他们了解这些“怪人”是如何思考问题的。虽然每一家咨询公司都有（或者至少是声称有）自己独特的方法，但所有管理咨询公司的根本点都是由不带感情色彩的外部人员对所要咨询的公司进行客观的分析。其他

公司也许没有按照麦肯锡法来处理事情，但其咨询人员的脑子也是按照与麦肯锡人相似的方法在转的。您如果事先得到了警示，就等于是事先有了准备，所谓有备才能无患。

本书基于我从1989年到1992年作为麦肯锡公司成员的那一段经历。在那一段时间里，我学到了大量的东西，但即便是这样，也不足以向世界阐释麦肯锡人借以取得成功的各种技巧。万幸的是，我得到了帮助。我访问了数十位公司的咨询顾问、项目经理和合伙人。他们的知识以及他们在麦肯锡期间学到的经验帮助我弥补了自身知识的许多缺憾。

关于客户

“客户”一词几乎在本书的每一章都会出现。由于我是站在麦肯锡的角度来写作的，所以我所指的客户实际上就是你正在解决其商业问题的这个组织。如果你不是一名某种形式的顾问，那么，从严格的意义上来讲，当你解决一个商业问题的时候，你并没有客户。这时候，我更愿意用另外一种方式来表达：你或者你的组织就是你自己的客户。以这种方式看来，客户这个术语适用于你所工作的任何一个组织，无论你是一名局外人还是局内人。而且，我相信把你自己的组织视为你的客户，的确会有助于你利用本书的各种技巧。

在麦肯锡内部，保守秘密是其核心美德之一。公司严密保守着它自己的秘密。我和每一位前麦肯锡成员一样，都答应决不泄露关于公司及其客户的秘密信息，即便离开了麦肯锡也一样。我没有打算破坏这个协议。因此，本书中的多数公司和人名都被隐去了。

正如我在一开始就说过的，这本书可以从头读到尾，也可以像从盒子里挑巧克力一样选着读。无论您采用哪一种方式，都希望您能发现一些感兴趣的内容。

目 录

前 言	1
致 谢	1
第一部分 麦肯锡思考企业问题的方法	1
1. 建立解决方案	3
2. 制定步骤	15
3. 80/20 和其他一些重要规则	29
第二部分 解决企业问题的麦肯锡工作法	47
4. 推销研究	49
5. 组成团队	55
6. 处理好等级结构	63
7. 做研究	69
8. 进行走访	75
9. 头脑风暴	91

第三部分 麦肯锡推销解决方案的方法	101
10. 情况介绍	103
11. 用图表展示数据	111
12. 管理好内部沟通	117
13. 与客户一道工作	125
第四部分 在麦肯锡生存	137
14. 找到你自己的师傅	139
15. 生存在路上	143
16. 无论去哪里都带上这 3 件东西	147
17. 好助手是你的生命线	151
18. 麦肯锡的招聘风格	155
19. 如果你还想要自己的生活的話,那就 定一些规矩	161
第五部分 离开麦肯锡之后的生活	165
20. 最宝贵的经验	167
21. 关于麦肯锡的回忆	173
译后记	179

第一
部分

麦肯锡思考企业问题的方法

麦肯锡的存在就是为了解决企业问题。在麦肯锡获得成功的咨询人员都热衷于解决问题。正如一位项目经理所说的：

解决问题不是你在麦肯锡要做的一件事情，它是你在麦肯锡要做的事情的全部。这差不多就像你要通过寻找改善事物的方法——无论它是什么方法，而达到一种近乎完美的境界一样。你总是在问：“为什么某件事情要这样做？这是不是所能采取的最好的方法？”你不得不在根本上对一切事情抱怀疑态度。

第一部分所描述的是麦肯锡如何思考企业问题的方法。它揭示了“以事实为基础、结构化的、以假定为导向的”含义。它要告诉你的是麦肯锡处理企业问题的方法，而且会提供一些当你试图解决问题时可资依靠的选择法则。



建立解决方案

像麦肯锡的所有事情一样，公司解决问题的程序有三个主要特征。当团队成员第一次碰在一起讨论其客户的问题时，他们知道，自己的解决办法会是：

- 以事实为基础
- 严格的结构化
- 以假设为导向¹

在本章中，你将确切地把握这三个特征的含义是什么，以及你如何能够在自己的企业里运用它们。

¹ 在麦肯锡，3 是一个神奇的数字。在公司，事情都是以 3 出现的。请注意，我列的这个问题有三个方面。拿一个复杂的问题请教一名麦肯锡顾问，你很可能会听到：“有三个方面的原因……”当然，接下来就会有真正的麦肯锡顾问层次（在本书的后面一部分你会了解到这些内容）——按由高到低的顺序排列：客户、公司、你。

事实是友善的

事实是你用以铺就解决措施之路的砖石，事实也是建立支撑这一措施的柱子的砖石。不要害怕事实。

在麦肯锡公司，解决问题是从事实入手的。在进行项目的第一天，团队的所有成员要对成堆的资料和内部研究报告进行梳理，收集到足够的事实，以便在第一次团队会议上对他们的那一部分问题进行说明。在总结出了最初的假定之后，团队会冲出去收集必需的事实用以支持或反驳最初的假定（这是在完成了适当的分析之后）。

当你开始在麦肯锡工作的时候，收集和分析事实就是你存在的理由。正如一位前 SEM¹ 所观察到的：

当你剥离了麦肯锡用以装扮其解决问题程序的许多美妙的语言之后，剩下来的就是对问题成分的令人非常兴奋的、高质量的分析，与之相伴的还有对待收集事实的积极态度。

为什么事实在麦肯锡做生意的方法中处于如此重要的地位？这有两方面的原因。首先，事实弥补了内在的直觉的缺乏（见第 2 章“……但每一位客户都是独一无二的”）。大多数麦肯锡顾问都是通才，他们对很多事情都有所了解。随着他们经

¹ SEM, 资深项目经理。在许多情况下, 作为初级合伙人, SEM 负责多重研究, 还要腾出一部分精力用于维护客户关系。SEM 承担合伙的所有压力, 但所得要低一些。

验的积累和职位的提高，他们会对很多事情非常了解。但是，即便是到了这个水平，他们的所知还是不如实际工作人员，比如说，在对易腐食品的库存管理实践方面，他们就比不上那些已经在 Stop & Shop 公司中一直从事分销工作达 10 年之久的职员。对于一项存货管理问题，也许在 10 秒钟之内内在本能就会告诉这些家伙解决的办法（尽管他们也可能比较善于审视事实），但麦肯锡则必须先看事实。

其次，事实架起了跨越可信度鸿沟的桥梁。在加入公司的时候，一名典型的“咨询顾问”¹应该是其所在院校的名列前茅的毕业生（至少在美国是如此），在一家大公司工作过两到三年，而且在一所名牌商学院获得了 MBA 学位。他们的年龄大约在 25 岁左右。在其第一个项目中，他们也许得向一家名列《财富》50 强的首席执行官提交自己的分析报告，而这样的老总对一位刚刚培训出炉、年龄只有 27 岁的 MBA 所说的话是不会给予多少信任的，除非有足够份量的事实支持他们。对于向其老板提交建议的初级主管而言，情况也一样。

尽管（或者也许是因为）事实很有威力，许多生意人却害怕事实。也许他们害怕一旦他们对事实看得太清楚的话，他们——或者是他们上面的某些人——有可能会不喜欢他们看到的事情。或许他们以为只要他们不去看，那些令人讨厌的事实就会烟消云散，但事实是不会烟消云散的。躲避事实所开的是一剂失败的药方，终有一天事实会水落石出。你必须不怕事实。要捕捉事实，利用事实，但不要害怕事实。

¹ 咨询顾问：入门层次的麦肯锡管理顾问，一般具有 MBA 学位。从技术上讲，任何一位管理顾问，即便是资深项目经理，只要还未成为合伙人，他就仍然是公司的咨询顾问。