

THE

WILL

TO

LEAD

RUNNING A BUSINESS WITH A NETWORK OF LEADERS

[美] 马文·鲍尔 (Marvin Bower) 著 曾琳译

麦肯锡
本色

麦肯锡公司创始人

西门子、奔驰、壳牌等著名公司CEO的精神导师

现代管理咨询之父60年领导力心经



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

THE
WILL
TO
LEAD

RUNNING A BUSINESS WITH A NETWORK OF LEADERS

麦肯锡
本色

[美] 马文·鲍尔 (Marvin Bower) 著
曾琳译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡本色 / (美) 鲍尔著; 曾琳译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-11600-6

I. ①麦…

II. ①鲍…②曾…

III. ①企业领导学-研究-美国

IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 236596 号

麦肯锡本色

[美] 马文·鲍尔 著

曾琳 译

Maikenxi Bense

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州星河印刷有限公司

规 格 140 mm × 210 mm 32 开本 版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 张 7.375 插页 2 印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷

字 数 145 000 定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

一个巨人，一本“小”书

我们没有顾客，我们只有客户；我们不属于哪个行业，我们是一个专业；我们不是一家公司，我们不是在做生意，我们是一个专业机构；我们没有员工，我们只有一起共事的同仁。

——马文·鲍尔

有一个人，他让一个公司成长为全球排名第一的管理咨询公司；他让管理咨询行业取代律师业，成为20世纪最受人尊敬的行业。

有一个人，他创造了全球公认的“CEO 摇篮”，世界500强企业IBM公司、美国西屋电气公司、美国运通公司的现任总裁都是他的弟子。

有一个人，他让花旗银行、壳牌、西门子、雀巢、奔驰汽车公司破除等级制度的枷锁，提高业绩，跻身世界前100强的行列。

……

他，就是全球顶级管理咨询公司——麦肯锡公司的

创建人马文·鲍尔。

1997年，马文·鲍尔第一次将自己“领导”麦肯锡的心路历程写成了一本不厚的“小书”。当拿到这本书的版权，知道这本领导力经典的中文版即将由我们带给中国读者时，我们欣喜万分，然而随后在选定中文书名的过程中，却犯了难。

我们想用一句话或者一个词来概括出这位管理咨询教父对于“领导”的思想真谛，但却发现 **The Will to Lead** 所包含的意义是如此广博、如此深远。

The Will to Lead，是一种勇于领导的意愿，一种勇于承担责任、创造辉煌的理想。

The Will to Lead，是一种坚强的领导意志，一种面对困难、诱惑、失败，永不退缩的顽强意志力。

The Will to Lead，还是一种让人信服的决断力，这种精准的决断力来自于执著、认真的专业精神。

但马文·鲍尔眼中的领导力，他眼中的麦肯锡也许还远远不止这些，所以马文·鲍尔才会在关于麦肯锡的茫茫书海中一定要添加一本，来向我们讲述真正的麦肯锡本色。

没有人能比马文·鲍尔更有资格来讲述包含了这一切的麦肯锡本色。也许关于麦肯锡，你还缺这最重要的一本“小”书。

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) **教科书**: 这类书理论性较强, 体系完整, 但多为学科的基础知识, 适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**: 这类书理论性、专业性均较强, 需要读者拥有比较深厚的专业背景, 阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**: 这类书理论性、专业性均不强, 但普及性较强, 贴近现实, 实用可操作, 适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. **本土图书**: 本土图书来源于中国的作者, 反映中国的发展现状, 与中国的实际结合较强, 但国际视野和领先性与引进版相比较弱, 这其中包括两小类, 可通过封面的作者署名来辨别:



a) **“著”作**: 这类图书大多为作者亲笔写就, 请读者认真阅读“作者简介”, 并上网查询、验证其真实程度, 一旦发现优秀的适合自己的作者, 可以在今后的阅读生活中, 多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品, 是非常有益的。

b) **“编著”图书**: 这类图书汇编了大量图书中的内容, 拼凑的痕迹较明显, 建议读者仔细分辨, 谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益, 来自于获取知识后, **应用于自己的工作**和**生活**, 获得品质的**改善和提升**, 由此, 油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

目录

Contents

| 前言 | 1

| 第1章 | 从麦肯锡对客户五大承诺说起 9

与传统的等级森严的公司相比，领导型企业能够更大地提升企业的业绩表现。

关键词：命令加控制vs真正的领导力

| 第2章 | 领导意愿的觉醒 18

麦肯锡的成长之路就是我的领导力成长之路。麦肯锡提供了一个领导力培养的基地，麦肯锡的成功就是领导力成功的典范。

关键词：普通主管vs商业领袖

| 第3章 | 卓越领导者的品格 32

一个真正的领导应当具备的优秀品格：
公正、平易近人、善于倾听、开明、察言观色、审时度势、主动、准确判断、心胸豁达……

关键词：独善其身vs榜样的力量

| 第4章 | 生生不息的领导者网络 65

领导的责任在于服务员工、培养员工。
要让员工成长为具有领导力的企业主人。

关键词：指挥员工vs让每一个员工都能成为领导

| 第5章 | 重建企业架构 72

建立领导型企业意味着要重组企业架构，要建立新的企业文化，要充分得到员工、董事会的理解与支持。这是一项伟大而艰巨的事业。

关键词：各自为阵vs整体思维

| 第6章 | 创建高效力团队 93

建立领导型企业，团队是最基础的支撑力量。一个领导型企业是由一个个领导型团队支撑起来的。

关键词：经营你的团队vs领导你的团队

| 第7章 | 寻找适合自己的领导力模式 107

每个企业都有自己的特殊情况，怎样才能找到最适合自己的领导力模式，建造具有独特风格的领导型企业？

关键词：盲目转型vs针对性打造

| 第8章 | 让员工与你共同转变 134

人们喜欢接受领导，而不是仅仅听从命令。尊重、爱护你的员工，引领员工爱岗敬业，适应新的环境。

关键词：裁员大趋势vs全方位关爱员工

| 第9章 | 打造完美的领导型公司 169

现在你已经成功向领导型企业转型了，可是如何好好管理它呢？俗语说：创业难，守业更难。不过从世界知名企业的经验中，你一定能学到不少东西。

关键词：命令型企业vs领导型企业

| 后记 | 现在就开始与下属的对话 200

| 附录A | 前高盛联合董事长约翰·怀特黑德
采访录 204

| 附录B | 美国通用汽车公司董事会管理指南
212

【 前 言 】

本书旨在帮助企业建立有效的领导力，是一种“投石问路”的尝试。

我是从约翰·博金（John Berkin）那儿学到“投石问路”这个词的。当时是1956年，约翰正担任壳牌公司的常务董事。麦肯锡对该公司提出了一些建议，他听了之后说：“我们得学会投石问路。”我问他这句话怎么解释，约翰说：“就是给我们制定一个努力的目标。”

本书的目标是要引导企业建立更为有效的领导机制，换下传统命令型管理企业的“老板”，建立多级管理的领导机制。我很早就意识到企业需要一个更为完善的管理机制，因为没有员工愿意听老板使唤或生活在被老板炒鱿鱼的阴影之中。

我认为如果一个公司能消除森严的等级制度，树立真正的领导机制，建立有效的管理团队，那么公司员工的工作效率和创造力都将得到提高。员工的工作积极性

会更高，员工会更愿意创新，而且公司气氛更和谐，员工对工作也更有热情和信心。

建立新的领导机制意味着企业的决策更英明，竞争力更强，生产力更高，市场份额更大，企业更灵活，所以利润也会相应提高，而且公司会更容易应对变化。

领导力可以在工作中培养和学习。一位公司的执行总裁如果能得到董事会的支持，就完全可以改变公司原有的命令型管理模式，建立真正的领导力。当然，这意味着公司管理模式的重大改变，通常会遭遇抵制和反对，但是这种改变最终将得到员工的欢迎。

什么是领导力

其实我自己也说不清楚什么是领导力，因为这么多年来，我没有看到任何公司是通过领导力来激励员工而不是通过权力和控制来管理员工的。所以，我的这本书也只是一家之言。

几千年来，人们在伟大领袖的带领下成就了伟业，可是不幸的是，在企业里，没有人能够领导员工做出同样的成绩。即使是一位出色的商业领袖也无法做到这一点，因为等级森严的管理模式使他无法全面了解公司的情况，或者听到员工的心声，而且等级的存在使上级的指示无法有效地传达下去。这种现象已经在哈佛的一项研究公司治理的调查中描述过，约翰·庞德（John Pound），哈佛新基地（New Foundations）研究项目的主席说：“……等级制度的企业管理者一般不会反对上级的决定，因为这样会影响他们未来的晋升。当消息传到公司最上层的时候，坏消息全都被过滤了。所以对于 CEO

的意见和决定只有同级别的管理者、董事或者顾问会提出异议……”

过去的十年里，关于“领导力”的书籍比比皆是，这个词的意思需要进一步确定才能让读者更好地体会其含义：领导力指管理企业所建立的多级领导机制。

人们对“领导力”的误解最常见的体现形式是：当 CEO 领导企业取得了优秀业绩时，公司的上级和下属都会称赞 CEO 具有“领导力”。我认为这只能说这位 CEO 很有“管理才能”。“管理”员工和“领导”员工其实截然不同，不能混为一谈。我想强调的是管理者要领导的是“人”，而不是那个抽象存在的公司。

企业的管理模式主要沿袭了军队的管理模式：CEO 按照董事会的意思自行管理公司，做出的决定被一级一级地传达下去，每个级别的管理者对下属都有管理和控制权，所以下属如果不执行上级的命令，就会被解雇。

本书的依据

我对于领导力的理解是基于下面四个方面：

1. 来自詹姆斯·麦肯锡 (James McKinsey)。我和詹姆斯一起工作了 4 年，直至他于 1937 年意外去世为止。

大家都叫詹姆斯为麦克，我从他那儿了解了管理的基本含义，学到了许多不同的管理方法。最重要的是他让我明白如果想提高企业的表现，最好的办法莫过于综合看待企业的问题（如今的流行词是“全盘考虑”）。麦克在 1922 年出版了一本关于预算的重量级著作，其中阐述了全盘考虑问题的观点。

麦克认为管理应该越简单越好。企业的工作环境最好是轻松随意的，这样可以打消企业的等级制度带来的沉闷。

2. 来自长达 60 年的咨询经验。我服务过的公司大多是美国公司，也有一些欧洲和南美洲的公司。我为政府提供的咨询服务很有限，但是却很有帮助。

我所服务的公司无论是什么行业，绝大多数都由 CEO 统领，这些企业领袖说一不二，有的甚至就是独裁。但是，我也看到一些堪称优秀的 CEO 和部门经理，这些真正具有领导才能的领导和管理者所取得的成绩比起那些惯于实施权威、自命不凡的 CEO 们往往要大得多。

关于我的咨询服务经历，读者可以参看 1966 年出版的《管理的智慧：程序化管理》(*The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management*)一书。该书的目的是告诉人们如何通过规划来提高公司的管理水平。此书也提到了领导力的问题：

让人们行动起来的当然还是领导力……我们谈到领导力往往会首先想到林肯或者是丘吉尔这样的政治家……但是本书中探讨的企业领导力其实并不需要领导者具有过人的能力……

所以，其实早在 1966 年，我就已经开始思考领导力的问题了。

3. 来自我自己的经历。我自己要领导麦肯锡这样一个专业公司，而且也把管理经验运用到咨询服务工作中。

《财富》杂志侧栏上赫然印着：“领导力无法传授，只能体会。”我很认同这句话。而且领导力其实也可以自

学获得，比如通过阅读本书，不过这样学习领导力需要超强的意志力和决心。

所有麦肯锡的执行董事，一经选举，都变成了需要为公司负责的企业领袖。我们公司的一个理念就是不要那些等级制度，我们的员工都可以自由发言，坚持己见。所以，在麦肯锡，即使公司的合伙人都互相支持，管理者却不能只是简单地告诉别人做什么，他们要能够领导。

4. 来自不懈和深入地学习关于领导力的学说和著作。
通过研究和学习，我认为可以把领导力的一些准则归结出来，运用到企业的管理中。

很多关于领导力的学说都是涉及政府和政治领域的，尤其是关于美国总统政治的多。顶尖的学者们基本已经就领导力原理达成了共识，而我的任务就是要把这些领导力基本原理运用到企业管理之中。我认为本书中提议的那种将领导和领导团队相结合的管理模式可以达到这样的目的。

领导力和团队建设虽然是老生常谈，但是运用权威管理总是容易得多。达成企业的目的则需要企业下定决心，敢于创新和实验，培养出真正的领导者和领导团队。

虽然公司其他职位的管理者也可以献计献策，但是为企业设定目标、使命、愿景和策略的任务基本都是公司上层领导的任务。因此，最直接的问题就是要提升企业上层的领导力。所以，企业正是培养领导的好场所——领导们将学会如何当个真正的领导者而不是老板。

本书没有涉及的内容

本书不是一本泛泛地谈论领导力的书籍，它只涉及工商企业的领导问题。书中提出的领导原则也可以被应用到命令控制型公司，帮助提升这类公司的管理水平，而不是一定要把公司转型为领导型公司。命令型公司可以先实施书中提到的领导方法，然后再逐步过渡成为一个真正的领导型公司。

本书没有提供实际的操作细则。因为没有个体公司的参照，所以无法具体指导公司如何从命令型公司转变为领导型公司。公司之间也千差万别，具体的措施也会不尽相同。目前我还没有看到任何一家领导力咨询公司能够针对某个领域的公司，如制造企业、铁路运营企业、零售商提出一套领导力提升方案的。所以，每一家公司由于自身的独特性，都必须在创新和实验的基础上找到最适合自己公司的改革方案。

如何开始

在本书中，我尽量提出适用于不同类型公司的领导原则。所以，本书是一种投石问路的尝试，旨在帮助企业开始自己领导力提升的进程。

中小型企业通过多级领导的方式可以成功提升企业领导力，不过大型公司进行公司领导结构的调整时可能需要承担公司股价变动的风险。当我和《财富》杂志的总编辑约翰·休伊（John Huey）谈到这一点时，他说我应该“事先声明”。

所以，本书旨在促使企业 CEO、董事、高管、中层管理者、研究工商管理的学者、咨询公司、权威专家以

及商科学生思考企业领导力的问题，并帮助企业成为真正的领导型公司。

如果一个企业的 CEO 和董事会无意开展领导方式的重大变革，企业的管理者仍然可以通过书中的建议提高自己的管理能力和个人表现，而无需一开始就实施大刀阔斧的变革。

虽然我自信书中的建议会对企业有所帮助，但是有一点非常关键：如果一个公司的执行官宣布要开始改变公司的领导模式，要赋予员工更多的自由，那么这项决定应该得到公司领导层衷心的拥护和同意。这一点之所以重要，是因为通过我无数次和不同企业的员工秘密会谈，我意识到没有人愿意“听别人使唤”——人们在工作中获得的自治程度越高，他们对于变化就会越拥护。换句话说，在命令型公司里，人们通常不喜欢变化，但是我相信当领导模式发生改变时，他们就会欢迎变化，也不会拒绝此后更多的变化。

我在书中倡导企业改变命令型的领导模式，成为领导型公司，不过读者和我本人都要面对一个问题：那么这本书会提供什么帮助呢？我自己也不愿意看到本书被淹没在众多的书籍之中。

目前市面上的领导力相关书籍很多，我也读了很多，不过我看这些书无法帮助企业提高领导力。当然有些书籍提出了非常有价值的建议。那么我的书和这些书相比又有什么额外的价值呢？我至少可以提出一点。

大部分的领导力书籍提出的建议主要是帮助读者自己成为领导，或者成为一个更称职的经理。我的这本书