

McKinsey

言箴

Das Auge des Bauern macht die kühe fett
Ein Plädoyer für Verantwortung und echetes Unternehmertum

经营一家企业，有时更像养一头奶牛，
只有持续用心关注，才能让奶牛更好地成长。

投入三分之一精力就够了
两个互不理解的世界
“彼得原理”

酋长太多 印第安人太少
过度透明带来不满
忙碌工作是为了掩饰能力低下

[德] 赫伯特·亨茨勒 著 严霁帆 译

麦肯锡

箴言

McKinsey 口舌のV

Das Auge des Bauern macht die kühe fett
Ein Plädoyer für Verantwortung und echetes Unternehmertum

[德] 赫伯特·亨茨勒 著 严霁帆

麦肯锡箴言

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡箴言/(德)亨茨勒著;严霁帆译.—2版.—上海:
上海远东出版社,2012

ISBN 978-7-5476-0627-8

I. ①麦… II. ①亨…②严… 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(2012)第 148277 号

Das Auge des Bauern macht die Kühe fett by Herbert A. Henzler

Copyright © Carl Hanser Verlag München Wien, 2005

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture GmbH, Germany

本书由德国 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2008-394 号

责任编辑:李巧媚 魏元元

封面设计:一亩幻想

麦肯锡箴言

著者:[德]赫伯特·亨茨勒

译者:严霁帆

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海市印刷二厂有限公司

装订:上海市印刷二厂有限公司

版次:2012 年 8 月第 2 版

印次:2012 年 8 月第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16

字数:158 千字

印张:11.75

ISBN 978-7-5476-0627-8/F·480 定价:28.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-8555

序

通过观察,你可以了解很多

回顾 21 世纪初的企业管理实践经验,可以得出这样一个结论:这又是一个企业管理模式的革新时代,那些有管理能力的专业人才十分抢手。而这种革新是绝对有必要的:全世界面临着一系列的巨大挑战。在全球工业化的背景下,知识变得越来越不神秘,同时也越来越容易运用。任何一种生产都可以在全球各地进行。“金砖四国”巴西、俄罗斯、印度和中国(即 BRIC)成了带动大量进出口贸易的庞大市场。不可再生能源(尤其是原油)的价格达到了新高。竞争者的数量日益增加,传统销售途径已经无所作为,取而代之的是新的销售方式,客户的需求从未如此变化不定。

这些彻底的改变使得传统的“指令和控制型”管理模式毫无用武之地。尽管在很久以前,管理层就支持精简结构,避免等级制度,提倡网络式合作和集体创新,但是全球化的影响给他们不断施压。墨守成规的人只能自食其果。举一个正面的例子:一个企业只有运用灵活的组

织方式,以整个项目为单位,而不是根据具体的职位内容进行宏观管理,才能够全副武装地来应对市场的剧变。只有那些自主管理的团队组成的合作网络才能在研发领域中及时应对,增强创新力,从而在竞争中生存下来。

企业管理的设计师们准备好了一份优秀的计划方案,许多企业也乐意进行重建。这样一来,的确可以诞生一种杰出的管理模式,只是这种模式往往有一个弱点:仅仅是一纸空文而已。原因在于人们按照自己的习惯,按照自己的行为方式去实施计划方案,这和专家所设计的理想模式截然不同。举个例子,大公司往往有一个优势,就是在决策的过程中能将方方面面都结合起来——各个职能环节(开发、生产、销售)、地区销售市场、生产规模等等。这样一个企业可以做到面面俱到,但是欠缺决断力,只有将各方面都统一起来,才能作出决定。企业的成员们也已经乐于进行无休止的商讨和协调。当企业结构重建之后,很多员工都只是装模作样地实施新分配的任务,有的甚至反对新的制度结构。经常有人不知所措地向我咨询:“我们企业的新结构真的有那么差吗?竟然导致员工们全然不顾企业的利益!”

在过去的30年里,作为咨询顾问,我帮助了很多企业应对新的挑战。我知道,我自己有时候也会犯错误:在制定企业计划和设计监控过程的时候,我喜欢假设人的行为是理性的,而实际上人的本质是非常复杂的。当我发现计划执行上出现偏差的时候,我就会大声疾呼并懊悔,当初应该把人性的以及过于人性的行为方式纳入考虑范围之中。在这本书中,我尝试总结了自己多年为企业提供咨询实践时学到的有关人、有关企业、有关转型过程的经验。就这个方面来说,写这本书也是一种自我批评。但这本书绝对不是要指责管理者们。和平常人一样,管理者也会犯错,一个想要避免任何错误的人是不具备管理能力的。管理者可能是优秀的企业家,也可能不尽如人意——最关键的问题是,失败的管理会对员工、客户、供应商、企业主以及社

会造成重大的影响。这本书里的一部分内容,我也只是作为一个旁观者才能慢慢理解的,而书中所有的内容都是来自知识的源泉:观察。

当被问到自己的战略时,美国职业篮球队波士顿凯尔特人队的教练回答:“通过观察,你可以了解更多。”以往就是这样,由师傅作出示范,学徒一遍遍观察,直到完全理解为止。踏着伟大的博物学家亚历山大·冯·洪堡(Alexander von Humboldt)的足迹,1992年,我跟随赖因霍尔德·梅斯纳(Reinhold Messner)以及他的团队一起登上了安第斯山脉顶峰钦博拉索山(Chimborazo),而洪堡的所有作品都是建立在他游历的见闻之上的。

这也是麦肯锡为企业提供咨询服务的基本哲学。具有传奇色彩的公司创办人马文·鲍尔(Marvin Bower)曾用一句话概括:“找出能奏效的,多做一些;找出不能奏效的,少做一些。”我在这些年的咨询工作中观察并理解到的东西,对找出管理企业的“多做”和“少做”应该有所帮助。许多观察的内容看起来很简单,甚至过于简单,只是因为人们太重视实际生活经验,所以才忽略了它们。虽然我的经历和所描述的事件是多年以前发生的,却并非没有现实意义,因为它们对我们如今推崇的观点来说,正是最佳例证。

我必须指出,我提及的企业家、总裁等称谓,当然也包括女性企业家和女性主席。这绝对不是暗示本书谈论的仅仅是男性。

这本书内容充实、条理清楚。我喜欢使用反语,是为了使观点更加深刻,如果这同时能使内容更富娱乐性,那正是我所期望的。

Contents

目 录

1	逃避现实	1
2	农夫的关注让奶牛茁壮成长	15
3	不知道下一步该怎么办， 就成立一个工作圆桌小组吧	27
4	德国人意味着“很多人”	35
5	酋长太多 印第安人太少	41
6	领导者可贵的“独断精神”	47
7	下级听不到上级的声音	57
8	“彼得原理”	63
9	少而精，多则滥	73
10	过度透明带来不满	79
11	如果是为了未来的保障……	85
12	错总在别人	91
13	战略是 95% 的汗水加上 5% 的灵感	97

14	忙碌工作是为了掩饰能力低下	103
15	对我来说,你就代表整个壳牌公司	109
16	说尽了所有的话,却无法面面俱到	115
17	与其深入了解,宁愿偷懒选择相信	121
18	矮人看场,无法前进	127
19	熟知众所周知的常理	133
20	无形价值越来越重要	139
21	投入三分之一的精力就够了	145
22	Nimbys 还是圣弗洛里安原则	149
23	谁不紧跟时代的步伐,必将受到生活的惩罚	155
24	两个互不理解的世界	161
25	If you pay peanut, you get monkeys	167
26	德国并没有说的那么差	171

1

逃避现实

期限、期限——办公室里的主题每分钟都可能改变。管理者可以自己支配的时间太少了，他们不得不把大把的时间浪费在谈话、会议、出差和应酬上。正是因为打着责任的幌子，才会出现这种看似忙忙碌碌却没有做任何实质性工作的情况。

当

被邀请参加一个带有政治色彩的美国考察旅行时，清洗设备生产商凯驰(Kärcher)的老板罗兰·卡姆(Roland Kamm)只考虑了片刻便推辞了这次盛情邀请，然后立即带上最好的工程师自行前往美国。当考察团出席当地政府举办的欢迎宴会时，卡姆正与本行业内的美国专家进行会谈。卡姆了解到，他的定价为 499 美元的设备对美国市场来说太昂贵了。当考察团与行业协会的高层碰面时，卡姆正与凯驰的工程师们一起交流与专家会谈的结果并商讨对策。在回程的飞机上，他们就设计出了一种新的设备，定价仅 199 美元。当飞机降落在德国^①的土地上时，他们的计划已经非常详实，当天就可以着手生产这种新设备。后来这种设备占领了美国市场，凯驰也成了全球知名企业。相反，参加那次考察团的其他成员有何作为却无人知晓。

我把这个故事讲述得如此详细，正是因为这位管理者能够拒绝非常普通的应酬，转而完全致力于企业的市场、产品和客户。他始终履行着自己最主要的职责，这是十分难能可贵的。尤其是在大型企业里，虽然信息科技和专业化发展带给管理者们更多的可支配时间，但他们投入本职工作的时间却往往很少。就如从前骑士拔剑出鞘是为了给人留下深刻印象一样，如今

^① 1990 年 10 月 3 日，联邦德国(也叫西德)与民主德国(也叫东德)统一，本书在此之前提到“德国”专指联邦德国。——译者注

的管理者喜欢掏出行程记录本,以期达到同样的效果。新的约会? 4 个月后吧! 而很少有人会说:“对于重要的事情,我随时有空。”

如果得到的回答是 5 个月后才会有时间安排会谈,这不一定是在装模作样。例如看一下某大型银行董事的行程表,你会发现在 12 月的时候,他下一年 60% 的时间已经有安排了。这样一来,他如何与重要客户保持联系? 如何想出新点子? 如何思考企业战略? 早在 20 年前,我就在一份给麦肯锡同事的备忘录中提出要谨慎对待一个现象,也就是这里我所说的逃避现实现象,而这种现象目前正愈演愈烈: 人们太过于忙碌,以至于没有办法开展本职工作。

这里针对的是打着“职责”的旗号,实质上却妨碍实际工作的情况。通过我的观察,在企业管理中,以下十种情况是十分普遍的:

所谓重要的电话

虽然在实际操作中,哪些人由于哪些事才能够打电话到老板办公室是有规定的,并且只有一部分特定的人才知道老板的电话号码。然而,老板平均每天还是有二三十次需要在电话中商谈重要或紧急事宜。每一次来电都意味着一次内容的切换,往往在几秒钟之内,使企业的利益受损。

加拿大教授亨利·明茨贝格(Henry Mintzberg)曾经对管理者一天的活动作了分析研究,得出这样一个结论: 每隔 9 分钟,他们就要处理一项新的事务。那么,他们哪里有时间研究产品的地位? 哪里有时间讨论如何令企业独具风格? 哪里有时间与员工深入交流? 对于重要的事务来说,每 9 分钟一拍的节奏绝对是太仓促了。

所谓重要的会议

企业一般会定期召开会议,进行总结、制定计划、分析形势。“他正在开

会。”当你打电话要联系某人的时候，得到的几乎都是这句回应。当你要求对方在会议结束之后尽快回电的时候，秘书总是恰到好处地补充一句：“开完会后，他马上还有另外一个会谈。”

企业内各个层级都要召开这类会议，而讨论的内容不外乎是工作日程、参加者、任务分配以及上一次的会议记录。有时重要的会议还打着“专题研讨会”的名号，却完全不可能进行有意义的讨论。

秘密会议，比重要的会议还重要

凡是要商议企业战略、长期发展策略、企业文化之类的重要内容，管理层一定会找个舒适的酒店进行秘密会谈并讨论两三天。如果有人能够在会上汇报社会价值观败坏的情况，或者讨论宗教对于经济贸易的影响，那就更加令人满意了。

这次会议持续多久，企业的高层管理人员就要缺席多久。至少，能让人感到“欣慰”的是：与此同时，研究、生产、销售、管理等各部门的员工正竭尽所能地工作，就是为了某天也能被邀请参加这种秘密会议。

旅行

这通常比秘密会议的花费还要多，那些有责任心的经理们却对此毫无怨言，就算目的地很遥远，他们也乐意接受。企业管理层或者董事会成员会以这种形式度过他们 30% 的工作时间。最典型的旅行就是视察国外的子公司，整个过程堪比一次国事访问。只有友好的形式，却没有实质的内容。当地公司的经理们百般殷勤地迷惑来自总部的访客，客人们也就顺水推舟。反正时间和精力也不够，谁不想和和气气地分别呢？这种旅行最好是一组人一起参加，那样就有更多乐趣，就有更多人了解公务旅行了。

人们喜欢随大流的特质也可以看作是对这种旅行行为的一种解释。柏林墙倒塌之后，原西德的公民是一定要去新联邦州旅行的，这之后又流行去东欧各国，尤其是俄罗斯。目前，中国和印度是最流行的目的地。如果一位企业家或一位经理从未到这些国家旅行，也不能和别人交流自己的旅行感想并参与讨论的话，那他很难给同行们留下一个好印象。

如果这类旅行的的确确能够给企业带来好处，那也无可厚非。其他投资者在国外有何动作？有哪些供货商？和当地员工的工作情况如何？有哪些项目失败了，原因是什么？只有事先作好充分准备，在当地对这些问题进行深入了解，才是一种对企业负责的行为。然而，很多人实际上只将一些工业部门的官员和一批事先联系好的记者列入会议的日程安排中。这样一来，不禁令人产生一个疑问：这些出差旅行对企业到底有何意义？

媒体采访

近年来，企业家们接受媒体采访已经不再是什么新鲜事了。这与公众对经济领域的关注程度日益增加有着密不可分的关系。同时，这些管理者也乐于出现在报纸上、电视上或是电台里。我常常觉得他们是在竭力模仿政客们，还会很随意地问：“昨天的脱口秀，我表现得如何？”或是：“你读过我在报上发表的文章了吗？”

恰当运用传媒的影响力是明智的，更是必须的。安排一些采访活动，提高企业的受关注度，绝对是有意义的。不过，如果像人们在一位董事会主席背后议论的那样，一旦管理者对话筒有着狂热的“兴趣”，不加选择地满足任何一家地方报纸的采访要求，这就不再是现代的媒体公关工作，而是在浪费时间。

大型会议和交流会

妨碍经理们进行本职工作的，大多是些行业内的或是政治性的会议和事务。在这样的场合，同行之间可以交流经验并有机会提升自己 and 企业的知名度。实际情况却往往正如奥林匹克之父顾拜旦的名言：“重在参与，而不是胜利。”尤其当其他重量级人物也在场的时候，他们更重视的是出席会议，而不是想方设法获得有利于自身企业的重要信息。

这样一来，越来越多的大型会议和交流会只关注参加者的身份和数量，却不考虑会议的内容，也就不足为奇了。大会组织者以参加者为噱头招揽客户，如果同行业中竞争对手王先生将要出席这次会议，那自己公司的李先生就不得不也露个面了。会议的重要意义、学习内容和持续影响力很少被纳入考虑范围之内。

邀请那些有头有脸的高层人物在会上作报告也经常被当作卖点。只是主办方很少会明确告知，大家趋之若鹜的这三五十位报告人是否会在这两天的会议上毫无保留地作报告。通常他们都只用 20 分钟对自己的公司笼统地介绍一番，或是与六七个公司员工一起坐在台上，用 2~5 分钟的时间对自己的以往经历泛泛而谈。慕名而来的与会者事先对此却一无所知。更有甚者，这些所谓的“名人”仅仅是来作个报告而已，一到报告后的喝咖啡时间（休息时间）便匆匆离去了。

行业协会的会议

行业协会是经济生活中自愿组织起来的团体，是本行业的话筒，我认为，它在行业中有着重要的作用。行业协会能维护本行业的利益，例如组织职业培训等。此外，行业协会也为本行业的日常行为制定常用的制度准则，

就像会计师行业一样。虽然有人将行业协会看作是新时代的行会^①,其最终目的是限制从业人员的数量,不过,我认为行业协会的作用归根结底还是积极的。

不过另一方面,行业协会的一些工作确实非常浪费时间,这些工作尽管有助于扩大个人影响力,却很难给企业带来等值的效益。行业协会的职责就是监督整个行业发展态势,并保护整个行业不受任何负面冲击。通常,行业协会的一些必要的日常工作是由协会会员轮流担当的。例如在化工行业协会(VCI)中,很长时间都由巴斯夫公司(BASF)的总裁、拜耳公司(Bayer)的总裁和赫希斯特公司(Hoechst)的总裁轮流负责协会的工作。在电工电子行业协会内,一些大型会员企业经常要负责协会内的一些工作,并且这已经是个不成文的规定了。

要指出的是,并不是所有人都要承担这些额外的工作,这些工作也不足以让人累得喘不过气来。我经常听到经理们抱怨这些行业协会内的会议和工作并没有给企业本身带来太大的好处。但是,我却很少听说,有哪个企业管理者对行业协会减少精力投入了,或者完全退出协会工作了。

监事会会议

通常,行业内部的监事会都在关系比较亲近的企业里召开会议,一般是每年4次。由会上的10位代表来制定一些规章制度,银行和保险公司的经理人也乐意充分利用这个机会。事先准备,安排会议流程,而后出发、回程,这足以令他们忙碌相当一段时间,可能会影响自己的本职工作。不过他

^① 行会,旧时城市中同行业的手工业者或商人的联合组织。每一个行会都有自己的行规。——译者注

们认为,一旦自己公司从监事会任何一位成员的建议或制度中获得好处,自己又参与了整个过程,这对自己在企业中的领导工作是十分有利的。但以我的观察来看,这种做法恐怕收效甚微。

社交活动和文化活动

在这些年里,社交活动渐渐发展起来了。社交活动并非只有慈善目的,它也有利于提升企业的形象。因此,那些企业高层管理者们以私人名义出席慈善晚会和捐赠仪式是再平常不过了。然而,近年来慈善机构主次颠倒,不遗余力地一味邀请经济行业的高层管理者参加盛大的活动。街头小报则在一旁对女士们的奇装异服以及绅士们的举手投足津津乐道。经历了这所有的一切之后,人们不得不心生疑问:这些精心策划的社交活动,是不是已经背离了其最初的真正目的?

无独有偶,文化活动也是同样的情况。当然,在经理人的一生中,接触高雅艺术的机会通常比较少,所以他们很乐意获得一个博物馆管理委员会成员的头衔来装点门面,或是在艺术展览会开幕时发表一段讲话。要注意的只是这些活动是否适量,如果这类活动过量了,每周都要影响正常工作安排,那就十分危险。

政治声望

近年来,经理人们在政治界也开始活跃起来,这是因为政客们越来越频繁地向生意人请教。如果联邦总理或州政府官员发出邀请,希望你出席听证会,一般人是无法拒绝的,尤其是自己的企业还常常需要一定的政治支持。但是如果被邀请加入某个委员会或是到政府部门担任咨询顾问一职,那就要慎重考虑了:这类政治性的活动通常要占用很多时间,工作也比较繁