

中欧—华夏
新经理人
书架

—华夏
新经理人
书架

麦肯锡意识

[美] 艾森·拉塞尔 等著

张涛

F279.712

McGraw-Hill
华夏出版社

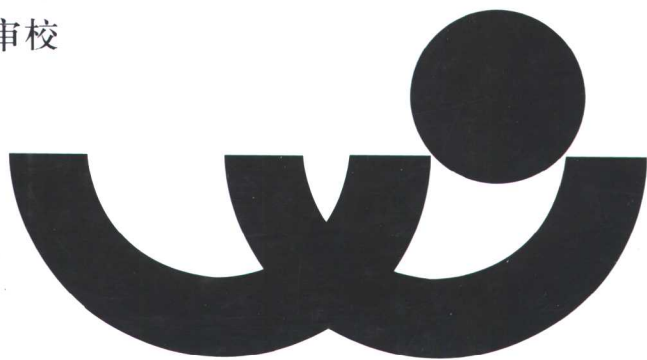
The McKinsey Mind

麦肯锡意识

[美] 艾森·拉塞尔 保罗·弗里嘉 著

张涛 赵陵 译

张涛 审校



华夏出版社

Mc
Graw
Hill

McGraw-Hill

he Mckinsey Mind

麦肯锡意识

[美] 艾森·拉塞尔 保罗·弗里嘉 著

张涛 赵陵 译

张涛 审校

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡意识/(美)拉塞尔等著;张涛,赵陵译.-北京:华夏出版社,2002.1
(中欧-华夏新经理人书架·第二批)

ISBN 7-5080-2397-8

I. 麦… II. ①拉… ②张… ③赵… III. 企业管理:现代化管理-方法 IV
.F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 095032 号

Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga: *The Mckinsey Mind*

Copyright © by Ethan Rasiel and Paul Friga

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版第一版于 2002 年出版,版权为 McGraw-Hill, Inc. 所有,

英文版 ISBN: 0-07-137429-9。

本书中文版专有出版权由 McGraw-Hill 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。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2001-5447

麦肯锡意识

[美] 拉塞尔 著

张涛 赵陵 译

策 划: 刘 力 陆 瑜

责任编辑: 陆 瑜

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: 北京房山区先锋印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 16 开

印 张: 11.5

版 次: 2002 年 1 月第 1 版

印 次: 2002 年 2 月第 2 次印刷

定 价: 25.00 元

麦肯锡意识

献 给

埃玛、杰西卡和塔利亚

——艾森·拉塞尔

梅雷迪思、母亲、父亲和利多

——保罗·弗里嘉

致 谢

首先,我要感谢合著者保罗·弗里嘉先生。本书详细地讨论了团队工作的种种优点。我相信我们的合作是再好不过的一个例证了。本书正是我们共同努力的成果。是保罗推动了我向一个全新的、积极的方向思考、探索。

——艾森·拉塞尔(Ethan M. Rasiel)

毫无疑问,我首先要感谢的是我的合著者埃森·拉塞尔先生。第一,他友善地接纳我参与本书的创作。在此之前,他个人已成功地完成了《麦肯锡方法》一书的写作;第二,他的真知灼见、高昂热情,坚定信念时刻鼓舞着我;第三,他使我懂得坚持、乐观、无私的意义。

——保罗·弗里嘉(Paul, Friga)

没有其他许多人的帮助,这本书也不会呈现在你的面前。在这里,感谢我们的代理人丹尼尔·格林伯格(Daniel Greenberg)、编辑玛丽·格兰(Mary Glenn)、詹姆斯·欣克贝恩(Katherine Hinkebein),以及麦克劳—希尔出版社(McGraw-Hill)专业著作组的全体成员;感谢乔·伯顿(Joe Burton)、西蒙·卡恩(Simon Carne)、杰里·弗里嘉(Jerry Friga)、埃德·普林格尔(Ed Pringle)以及保罗·桑索内(Paul Sansone),他们在本书的初创阶段提出了许多建设性的意见;感谢我们的助手林塞·凯奇(Lindsay Cage)、丽贝卡·琼斯(Rebecca Jones),尤其是卡伦·詹森(Karen Jansen),在调研问卷的设计、研究计划的构思以及论证材料的组织等工作中,他们做出了无法估量的贡献;感谢北卡大学(UNC)Kenan-Flagler商业分校的大卫·恩斯特豪森(David Ernsthause)先

生,在本书的篇章安排与结构设计方面,他给予了极为专业的帮助;感谢北卡大学的佩吉·皮卡德(Peggy Pickard)先生,在会议组织方面他为我们提供了许多便利条件。

当然,我同样感激那些与我分享知识与经验的麦肯锡的校友们。他们是:吉姆·班尼特(Jim Bennett)、奥姆威尔·格林绍(Omowale Creshaw)、迪安·多尔曼(Dean Dorman)、纳拉斯·埃凯姆巴迪(Naras Eechambadi)、鲍勃·加尔达(Bob Garda)、埃文·格罗斯曼(Evan Grossman)、艾瑞克·赫兹(Eric Hartz)、保罗·肯尼(Paul Kenny)、史蒂维·麦克尼尔(Stevie McNeal)、西尔维娅·马修斯(Sylvia Mathews)、比尔·罗斯(Bill Ross)、拉里·鲁维拉斯(Larry Rouvelas)、杰夫·萨卡古茨(Jeff Sakaguchi)、丹·韦特(Dan Veto)、史蒂夫·安德森(Steve Anderson)、阿兰·巴拉斯基(Alan Barasky)、马尔塔·布卢(Marhta Blue)、罗杰·布瓦韦尔(Roger Boisvert)、弗兰切斯卡·布罗克特(Francesca Brockett)、鲍勃·布克斯鲍姆(Bob Buchsbaum)、恰拉·泊纳姆(Ciara Burnham)、尼尔·克罗克(S. Neil Crocker)、多米尼克·法尔克夫斯基(Dominik Falkowski)、布拉德·法恩斯沃斯(Brad Farnsworth)、希亚姆·吉里德哈达斯(Shyam Giridharadas)、芭芭拉·古斯(Barbara Goose)、弗朗西斯科·格里洛(Francesco Grillo)、雷吉·格罗夫斯(Reggie Groves)、佛瑞德·金德尔(Fred Kindle)、德博拉·克尼凯(Deborah Knuckey)、海纳·科珀曼(Heiner Kopperman)、库尔特·利伯曼(Kurt Lieberman)、利·纽曼(Lee Newman)、利娅·尼德斯塔特(Leah Niederstadt)、罗恩·奥汉雷(Ron O'Hanley)、雷纳·西格克欧(Rainer Siggelkow)、查科·桑尼(Chacko Sonny)、吉姆·惠兰(Jim Whelan),还有许多出于自身的原因而不愿被提及的人。没有他们,就根本不会有这本书。

前言

关于本书

1999年2月,麦肯锡前管理咨询顾问埃森·拉塞尔(Ethan M. Rasiel)的《麦肯锡方法》一书问世了。作者通过自己的亲身经历以及麦肯锡校友们的一些奇闻轶事,描述了麦肯锡咨询顾问在帮助其客户全面提升过程中常用的一些技能。在那本书里,作者还描绘了麦肯锡幕后的一些鲜为人知的故事!

《麦肯锡意识》一书是对《麦肯锡方法》的补充。《麦肯锡方法》主要介绍了麦肯锡式的咨询方法。从项目的签约开始一直到整个方案的实施。同时还介绍了麦肯锡咨询顾问在解决棘手商业问题中的思维过程。

根据需要,《麦肯锡方法》一书更多的是描述性的,而不是指导性的。《麦肯锡意识》则恰恰相反,《麦肯锡方法》告诉你麦肯锡都做了什么,而《麦肯锡意识》则告诉你应该怎样做。《麦肯锡意识》向你阐明的是如何将麦肯锡的技能应用到自己的工作和组织中去。显然,《麦肯锡方法》就成为本书的一个基础,但是我们是从另一个角度来阐明问题的,稍后我们再做说明。但现在想让您明白的是,即使你没有读过《麦肯锡方法》,理解《麦肯锡意识》也不会有太大的问题。^①事实上,在本书每节开始的部分,我们总结出的一些相关经验都是来自《麦肯锡方法》一书,此外,我们还把它们罗列在附录B中。

每个人都可以使用《麦肯锡方法》一书中所谈到的方法和管理

^① 读完这本书后,如果你决定再买一本《麦肯锡方法》,那么本书的作者之一埃森·拉塞尔会很高兴的。

技能;而不必非要在麦肯锡工作。麦肯锡是一个独特的组织。其简单的等级结构使得那些初出茅庐的咨询顾问能够按照自己的方式进行决策,而在那些等级结构复杂的企业或组织里,你很难做到!在与客户一起工作时,麦肯锡的咨询顾问也很容易进入和行动,而对于其他公司的执行经理们来说可能会有一定的难度。因此,将麦肯锡的方法用于这样的组织或企业时,未必能体现出麦肯锡方法的优势!

万幸的是,在这方面我们无需寻求太多的锦囊妙计。在本书的写作过程中,我们走访并问卷调查了 75 名麦肯锡校友,他们将麦肯锡的技术和策略成功地应用于自己的企业中。离开麦肯锡后,这些人有的成为 CEO,有的成为企业家,有的成为各个企业或各国政府的高级决策人。有人或许会问,离开麦肯锡后能做什么,不能做什么。他们就是最好的回答。

在这本书里,你可以发现麦肯锡独有的问题解决和决策过程,领略到麦肯锡成功且极具适用性的一些方法(它们都源自麦肯锡校友们在其职业生涯中所总结出的实际经验),你也可以从中学到今后工作中必需的一些管理技巧。当然也包括组织陈述报告的策略,这对于表达和传递你的理念都大有裨益!

关于麦肯锡

对于那些不熟悉麦肯锡的人,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(Firm)”的组织。自 1923 年创立以来,麦肯锡现已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 84 家办事机构,雇用了来自 89 个国家的近 7000 名专业人员。它或许不是世界上最大的战略公司——有些会计公司的业务量要更大一些,但可以肯定的是,它是最有声望的战略公司。在世界上最大的 150 家企业中,有 100 家是麦肯锡的客户。此外,麦肯锡的咨询对象还包括美国国家和地方政府以及许多外国政府机构。在国际商界,麦肯锡就是一个品牌!

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。在全世界许多首席执行官的书架上,你会看到乔恩·卡岑巴赫(Jon Katzenbach)撰写的有关高级管理方面的书籍。更为显而易见的是,一些麦肯锡的校友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》的作者之一;卢·格斯腾(Lou Gerstner),IBM的首席执行官;杰夫·斯基林(Jeff Skilling),Enron的首席执行官,被提名该职不下三届。

为了保持自己的领先地位(同时也是为了赢得高额咨询费),麦肯锡每年都要从商学院的毕业生中网罗精英。公司通过高薪、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。同时,麦肯锡也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,只准许提交高质量的工作。那些符合麦肯锡标准的人会很快得以提升,而落伍者要不了多久就会发现,在公司“要么进步、要么走人”的严厉规章制度下,自己已经落在了后面!

与任何一个强大的组织一样,麦肯锡同样有自己的企业文化。而这种企业文化是建立在共同的价值取向和共同的经历基础之上的。每一位麦肯锡人都要接受严格的培训,也都有过呆在办公室里熬过漫漫长夜的经历。对外人来说,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就把麦肯锡比作耶稣会。

公司也有自己的行话。好多都是缩写:EM、ED、DCS、ITP、ELT、BPR等等。麦肯锡人把自己的任务或计划称之为“项目”。在每一个项目中,麦肯锡的团队都致力于寻求产生“价值增值”的“关键驱动因素”。像大多数行话一样,其实只是一些简单的口语化的东西。但是,一旦理解了它们的含义,那么,公司以外的生意人也可以像麦肯锡人那样运用自如!

关于问题的解决过程

本书的主旨是向您介绍麦肯锡在具体实践中解决问题的基本

过程。从更抽象的层次上看,麦肯锡不仅需要建立起解决客户问题的战略方案,并且还要尽可能地帮助客户加以实施。图 I-1 给出了麦肯锡解决问题的一个理论模型。它将整个问题的解决过程细分为六个具体的步骤。在《麦肯锡意识》一书中,我们更多地把精力放在模型的中心三角部分。

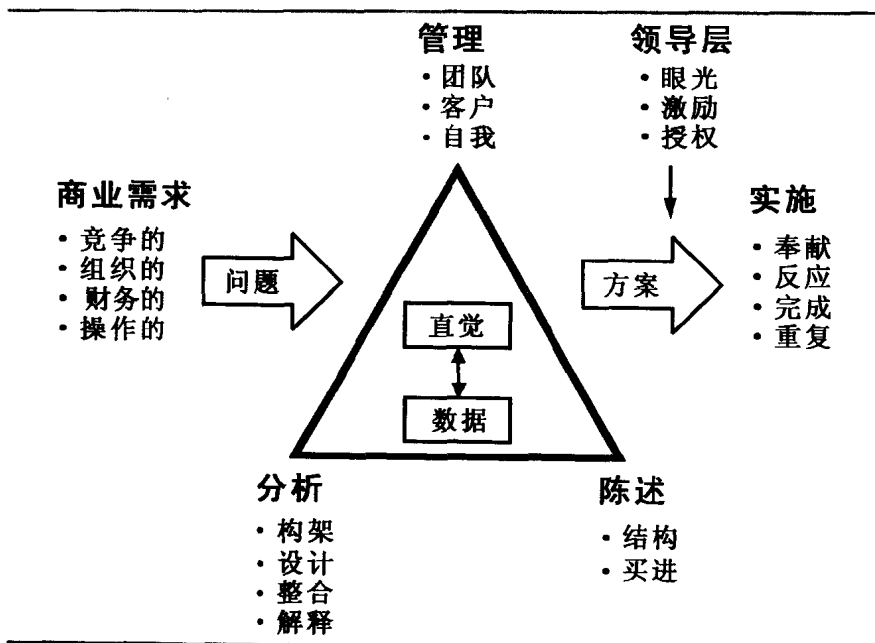


图 I-1 麦肯锡解决问题的模型

- **商业需求。** 没有问题(或者更宽泛地说,没有客户需求)也就别谈什么解决问题了。在商业社会中,客户的需求往往来自这几个方面:竞争性的,组织方面的,财务的以及操作上的。
- **分析。** 一旦识别了问题,就可以开始着手解决问题了,你可以单兵作战,也可以寻求公司的帮助(或是外界客户的帮助)。麦肯锡的“以事实为依据,以假设为导向”的问题解决过程是从构建问题开始的:界定问题的边界并将问题细分,这有助于团队提出可行的初始假设。第二步是设计和分析:收集必要的资料,设计出能够证明或证伪初始假设的分析方案。最后是解释结果:根据分析,证明或证伪初始假设,

并为客户提供一套行动方案。

- **陈述。**你或许提出了一个解决方案,但是只有客户了解并接受之后,它才真正具有价值。要达到这个目标,你务必构建“结构化”的陈述报告,以便能清晰、简明地表达你的观点和理念,并确保在场的每一位听众都“买进”你的方案。
- **管理。**为了顺利完成问题的解决这一过程,好的管理(包括几个不同的层次)是不可或缺的!根据问题的需要合理地组建团队,因人而异,恰如其分地进行人员安排,并在解决问题的过程中,不断地激发和调动团队成员的积极性。时刻与客户保持联系,让客户参与进来,形成互动式的交流。个人要协调好工作与家庭之间的关系,只有这样才能满足客户与团队的期望!
- **实施。**或许你的提案已被接受,但还未付诸实施。这就需要:“奉献”更多的精力,提供更充分的资源;对实施过程中可能出现的一些问题迅速做出反应;跟踪实施全程,确保顺利完成。此外,反复也是必须的,这会有助于你不断地改进工作。反复过程需要对实施效果进行再次评价,并根据评价结果适时做出调整。
- **领导层。**领导层是连结方案和实施的纽带。掌握公司大权的决策者们一定要对公司的发展有一个战略构想(或者说要具备一定的战略眼光)。一定要为那些具体负责实施的人员提供激励机制。一定要从整体出发,通盘考虑,正确授权。

麦肯锡的模型还涉及另外一个重要问题:直觉和数据之间的关系。解决问题不是在真空中完成的。即便是麦肯锡,它的资源和时间也是有限的。虽然我们提倡在问题的解决过程要“以事实为依据,以假设为导向”,但是,我们清楚地认识到在提交方案之前不可能掌握所有的相关信息和数据资料。因此,大多数经理在进行商业决策时既要以事实为依据,又要依靠直觉——直觉往往源自经验的积累。本书我们会从正反两方面详细讨论事实与直觉的重要作用。但现在我们只能简单地说,正确的决策既离不开确凿的事实,又需要敏锐的直觉判断。

我们已经说过,《麦肯锡意识》一书的重点是咨询过程中的中心三角部分——问题的解决、方案的陈述以及多层次的管理,这些组成了麦肯锡团队每天的工作。从第1章到第4章,我们讨论麦肯锡的“以事实为依据,以假设为导向”的问题解决过程,并说明如何把它运用于你所面临的复杂问题之中。第5章介绍组织陈述报告的一些技能,从而使你能够最大限度地影响听众——可能是你的老板、董事会,也可能是整个公司。最后的第6至第8章,我们着重介绍确保你成功的一些管理技术。本书没有包括客户的需求、领导层以及具体实施等方面的内容。或许下一本书我们将涉及这些话题。

本书的结构安排如下:每章(第2章除外)包括几个小节。在每一个小节里,首先简短地说明一下我们所要讨论的主题,总结出麦肯锡的相关经验;然后,结合一些成功案例,详细说明麦肯锡校友们的新经验,并给出实施过程中的一些建议;最后我们提供一些练习题,通过实践加深对文中内容的理解。

由于我们是按照问题解决过程的先后次序组织内容的,所以建议你也能按着编排次序进行阅读,尤其是第一次接触到本书的读者。当然,本书各章内容相对完备、自成一体,所以你可以把它作为一本参考书,根据自己的兴趣查阅相关内容。如果你没有时间或缺乏耐心一页页地翻阅,那么建议你至少要仔细阅读第1章的内容,因为其他章节中的一些概念本章都有所涉及。但是,一旦你决定通读本书,我们衷心地希望《麦肯锡意识》能够帮助你成为一名好的决策者和一位解决问题的高手!

一些术语

- **客户**——在麦肯锡式的管理咨询中,客户的含义十分清楚:就是你正在解决问题的这个组织。本书我们拓宽了这一术语的含义。它还包括你提供服务的个人——内部人或外部人。因此,如果你在一家大公司工作,那么公司或商业部门就是你的客户;如果你是一个企业家,那么消费者就是你的客户。

- 麦肯锡人——在《麦肯锡方法》一书中更多地是用“麦肯锡人”这个词(其他的一些词并不是太确切),本书我们仍然沿用它。
- 麦肯锡校友——是指曾在麦肯锡工作过的职员(现已超过10000人),还不算已经去世的。这比用“前麦肯锡职员”和“已离开的麦肯锡职员”更简洁,所以我们一直沿用它。
- 公司——麦肯锡人将麦肯锡称为“公司(Firm)”,这与美国政府部门的工作人员将美国政府称为“Company”一样。当谈及麦肯锡时,麦肯锡的校友们还是称之为“Firm”。我们是麦肯锡的校友,当然也不例外。

关于保密

保守机密是麦肯锡的一项传统美德。麦肯锡严格保守机密。我们,还有麦肯锡的其他所有校友,绝不允许把一些秘密信息公之于众,即便是我们离开了麦肯锡。我们无意打破这个协定。此外,无论是在本书的写作过程中还是在与麦肯锡校友进行交谈的时候,都不可避免地会涉及到某些事件,但我们无意于“溯本清源”。正因为如此,本书中出现的许多企业和人名用的都是化名。

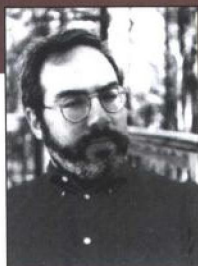
我们相信,“麦肯锡式”的解决问题和交流思想的方法会对你和你的企业大有裨益!当你读完本书时,希望您也能分享到这些。现在就让我们正式步入《麦肯锡意识》!

策 划：刘 力 陆 瑜

责任编辑：陆 瑜

封面设计：Blue Cat

图像设计工作室/赵 凌



艾森·拉塞尔 麦肯锡纽约公司的一名顾问。他的客户包括在金融、电信、计算机和消费品行业中的主要公司。在加入麦肯锡之前，拉塞尔从宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得MBA学位，在伦敦的水星资产管理公司担任权益基金经理，同时也是一位投资银行家。

保罗·弗里嘉 在获得北卡罗莱纳大学Kenan-Flagler商学院的MBA学位之后，在匹兹堡的麦肯锡公司工作。从事的咨询项目是有关国际扩张、收购和战略规划、教育、水以及其他行业，另外也为普华作咨询。目前他在Kenan-Flagler商学院攻读战略学博士学位，同时也是北卡罗莱纳大学知识管理中心的执行总裁。

中欧—华夏新经理人书架（第二批）

麦肯锡意识 [美] 艾森·拉塞尔 著

价值驱动的智慧资本 [美] 帕特里克·沙利文 著

沃顿论新兴技术管理 [美] 乔治·戴 保罗·休梅克 著

创造基于能力的企业文化 [美] 迈克尔·茨威尔 著

新产品的设计与营销 [美] 格伦·厄本 等著

有效沟通 [美] 桑德拉·黑贝尔斯 等著

目 录

第 1 章 构建问题	(1)
结构	(2)
麦肯锡方法	(2)
经验与实例	(3)
实施指南	(8)
练习	(11)
假设	(12)
麦肯锡方法	(12)
经验与实例	(14)
实施指南	(17)
练习	(22)
结论	(22)
第 2 章 设计分析方法	(23)
麦肯锡方法	(25)
经验和实例	(25)
实施指南	(32)
练习	(35)
结论	(36)
第 3 章 数据收集	(37)
研究战略和工具	(38)
麦肯锡方法	(39)
经验和实例	(40)
实施指南	(42)
练习	(45)
访谈	(45)

麦肯锡方法	(46)
经验和实例	(47)
实施指南	(53)
练习	(55)
知识管理	(56)
麦肯锡方法	(57)
经验与实例	(57)
实施指南	(60)
练习	(61)
结论	(62)
第4章 解释结果	(63)
理解数据	(64)
麦肯锡方法	(65)
经验与实例	(66)
实施指南	(69)
练习	(71)
整合最终产品	(71)
麦肯锡方法	(72)
经验与实例	(72)
实施指南	(75)
练习	(76)
结论	(77)
第5章 阐明理念	(79)
结构	(80)
麦肯锡方法	(80)
经验与实例	(81)
实施指南	(84)
练习	(88)
买进	(89)
麦肯锡方法	(90)
经验和实例	(90)