

从麦肯锡 到企业家

[日] 田中裕辅 著 杨剑 赛丽娜 译

从消极无用的大学生
到26岁就任麦肯锡最年轻的项目经理
再到成功创办自己的企业
是什么改变了这个曾经和我们一样的年轻人？



机械工业出版社
China Machine Press

从麦肯锡 到企业家

〔日〕田中裕辅 著 杨剑 赛丽娜 译

なぜ
マツキンゼー
の人は
年俸1億円
でも辞める
のか



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

从麦肯锡到企业家 / (日) 田中裕辅著; 杨剑, 赛丽娜译. —北京: 机械工业出版社, 2014.11

ISBN 978-7-111-48472-1

I. 从… II. ①田… ②杨… ③赛… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 256503 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-1081

なぜマッキンゼーの人は年俸 1 億円でも辞めるのか? by 田中裕輔.

Copyright © 2012 Yusuke Tanaka.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC., Tokyo through LEE's Literary Agency, Taiwan.

Simplified Chinese translation rights © 2014 by China Machine Press.

本书中文简体字版由田中裕辅经株式会社东洋经济新报社授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

从麦肯锡到企业家

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 5.875

书号: ISBN 978-7-111-48472-1

定价: 30.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

“田中先生把在麦肯锡的经验写成书吧。”

当东洋经济新闻社的清末真司先生提议我写关于我在麦肯锡的工作经验时，这着实让我感到困惑。

我现在是购鞋网站 LOCONDO 所属的 JADE 株式会社的董事长，为什么我写的是麦肯锡而不是购鞋网站呢？我想，无论是我们公司的客户、职员、股东，还是麦肯锡的现任职员，可能都会提出这样的疑问。同时，我自己也不会仅仅因为这本书可能畅销就想出版。

我之所以要执笔写下我在麦肯锡的这段自我改变，是因为觉得很有必要与大家分享（麦肯锡的）“冲击志向”这段人生经历。可以说，我现在所掌握的一切都是麦肯锡教给我的。它不仅让我学会了麦肯锡式的思维方式，更让我立志要将这种“冲击”引入日本。大学时，无论是学习、社团活动还是打工，我都不曾全身心投入，是一个极其消极的无能大学生。那时的我，只考虑个人利益，觉得建设美好国家的任务交给政治家、公司

老板就行了，是个典型的没有责任心的人，是麦肯锡彻底改变了我的
人生轨迹。

因此，我希望能与更多的同龄人共同分享这“麦肯锡式冲击”。
我们不仅要支持运动员走向世界，也要在政治、经济上勇于“冲击”，
大家互相切磋、共同努力，从而实现变革冲击。为了实现这样的畅
想，我认为很有必要把我价值观形成的切身体验记录下来。

另外，让我不安的是，在日本，麦肯锡公司一直被人们所误解。
直至我写本书时，还有人指出很多年轻政治家都曾在麦肯锡就职，并
毫无根据地抨击这些政治家已经被美国资本主义侵蚀。其实，麦肯锡
一直都在探索如何让日本、让世界变得更加美好，一直在培育能为这
种改变做出贡献的人才。我希望像麦肯锡这样“单纯”的公司能越来
越多，为此我想很有必要向大家讲述一下麦肯锡的实际情况。

虽然本书主要面向年轻的商业人士，但对即将踏入社会的大学生
也不无裨益。同时也希望各位前辈能通过阅读此书，知道在日本被称
为“草食男”的这一代人中也不乏胸怀大志者。如果本书能够有助于
变革，那我将感到无比荣幸。

另外，需要特别说明的是：虽然本书的书名很博人眼球，但纯属
个人观点，同时我在成为董事之前就已从麦肯锡辞职，因此并不了解
其他合伙人的实际薪酬。

2012年5月

田中裕辅

前言

引言 为何要写麦肯锡 // 1

是麦肯锡改变了我 // 2

活跃于世界各地的麦肯锡人 // 6

为何麦肯锡志士辈出 // 15

当今日本人的需求 // 18

第1章 与“战略”正面相遇 // 19

从海边的推销困境中学到的营销战略 // 20

和麦肯锡的相遇 // 26

直到获得麦肯锡的内定 // 32

应届毕业生该成为经营顾问吗 // 51

第2章 士官训练学校——麦肯锡 // 57

因“Up or Out”而畏缩不前 // 58

获得罗杰·克莱因奖 // 63

得救于项目公开募集制度 // 76

反馈加速成长 // 81

第3章 从争论出发 // 89

问题和争论的不同 // 91

初次理解争论含义的瞬间 // 97

解答争论 // 104

第4章 立志创造影响力 // 113

目标不是营业额，而是追求一种影响力 // 114

在创造出影响力之前不能回去 // 117

应该说“不”的瞬间 // 119

第5章 面对大海，重新审视与自我定位 // 123

三年一届，之后再考虑下一个三年 // 124

在有限的时间里，我能通过MBA考试吗 // 130

MBA对经营管理顾问的价值 // 142

留学期间的精神探索 // 149

第6章 毕业 // 157

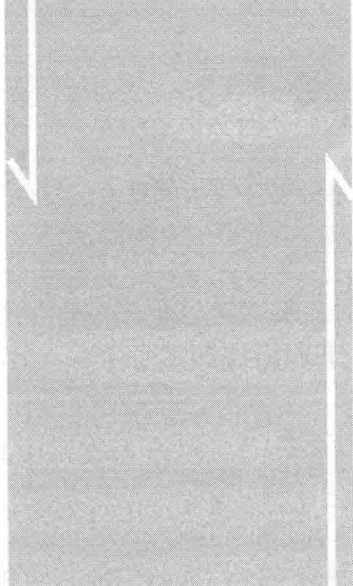
新制度“转移户口” // 158

项目经理的新障碍 // 165

辞职麦肯锡 // 172

后记 // 177

作者简介 // 180



引言

为什么要写麦肯锡

是麦肯锡改变了我

2011年2月，我就任JADE株式会社董事长一职。该会社是一家名为“LOCONDO”的时尚邮购网站公司，业务以鞋类为主，同时也经营箱包和服饰。虽然购物网站本身并不新奇，但JADE不仅包邮，甚至商品可以在99天之内免费退换。也就是说，该公司的创新理念在于可以让顾客在家尽情试穿。

虽然有很多顾客想在网上购买衣物，但担心买来不合适而犹豫不决。我就曾经在某个网站购物退货时，仅邮费就花了1300日元。我当时就想，这不相当花了两次购物的邮费嘛。因此，为了消除顾客这一顾虑，在我任职董事长的第二天，LOCONDO便正式开始了免费退换服务。

每个网站都有自己的特色：乐天是价格低廉，而亚马逊则是很方便。然而在日本，没有一家购物网站把服务作为自己的特色。难道消费者网购时对服务没有要求吗？只要能用电脑或者手机买到低价商品就满足了吗？并非如此。即使是网购，消费者对服务也是有要求的，这也是我正在验证的“假设”。免

费送货、免费退货是一种服务，免费的次日送达也是服务。此外，我们还十分讲究箱子（见图 0-1）和礼物卡片的美观，这也可满足有送礼需求的顾客。



图 0-1 LOCONDO 的箱子也可满足有送礼需求的顾客

而且，我们还为客户提供免费的咨询服务。以前的电话接待员做的只是确认收货等类似极其枯燥的事情，而我们想要创建的网站则能够像在实体店一样与店员进行各种沟通。图 0-2 所示的便是这种免费的咨询服务客服。接待员是“专业的接待队伍”，他们既不受成文规定的限制，也不受通话时间的限制。他们只有一个使命，那就是“让顾客满意”。

自从我们公司开始提供咨询服务以后，其他的时尚购物网

站也纷纷效仿，但却很难做到。换汤不换药，只改变名称是什么也改变不了的。企业订立的制度、传承的文化等如果不以服务顾客为宗旨，就不能算做咨询服务公司。



图 0-2 免费的咨询服务

就这样，从根本上专注于服务，使我们公司在正式营业后第二个月的销售额就超过了 1 亿日元，9 月的月访问量超过 100 万次。该访问量在当时的日本时尚界（除邮购杂志外）名列第三（见图 0-3），仅次于 ZOZOTOWN、丸井购物网。在 2011 年秋冬季，每月的重复购买率都在以 20% 以上的速度不断增长。每天，我们在切身体会该服务满足了客户需求的同时，也深感自身责任重大。



图 0-3 日本时尚电子商务网站 (不包括邮购杂志) 的比较

① 超过 1 万日元免费;

② 超过 5 000 日元免费。

资料来源: Google of planner.

大学时,我从来没有想过自己能在 30 岁就成为公司法人,那时的我认为创业家都出生于创业世家。软银集团董事长孙正义、迅销主席柳井正的父母都是创业家,他们的世界与我这个出身于“工薪阶层家庭”的世界截然不同。我的父亲是银行职员,母亲是家庭主妇,虽然我家不是什么有钱人家,但从中学开始父母就把我和弟弟送进了私立学校,而且每到假期都会带我们去各地旅游。父亲在休息日陪我们玩棒球传接球,我中考

时父亲还辅导过我的功课。为了不使我和弟弟感到孤独，母亲从我们放学回家后就一直陪着我们。一家人能够过着这种自由的生活，这都归功于作为一名银行职员父亲。因此，从初中的时候开始，我就梦想着在“一流公司”工作。

一心想成为工薪阶层的我，为何最终会想与人一起创建风险投资公司呢？原因就是麦肯锡。算上留学时间的话，我在麦肯锡一共待了8年。在那里，我不仅学会了思考问题的方法，而且价值观也受到身边同事的正向影响。一定要舍弃“大树底下好乘凉”的思想，并发挥自己的领导才能，给日本乃至世界带来影响，这就是我在麦肯锡时建立的价值观。

LOCONDO 的商业模式可以说并不精于赚钱，因为送货和退货的邮费都由公司承担，因此利润率不会很高。即便如此，为了实现全日本的消费者能够愉快、方便购物的愿望，我们会一直坚持下去。

活跃于世界各地的麦肯锡人

不计其数的麦肯锡人胸怀大志，活跃于社会的各个领域

(见表 0-1)。比如大阪维新会，该组织中有很多成员都曾在麦肯锡就职，其中庆应大学教授上山信一就是非常出色的顾问。在大阪双重选举的很多年前，上山先生就一直参与大阪的变革活动，并推动变革稳步前行。虽然我与上山先生只有过几次邮件往来，但是面对批评，他干净利落的关西腔给我留下了深刻的印象。

表 0-1 日本麦肯锡公司出身的人^①

姓名(敬称略)	现在职位
安达保	凯雷日本共同代表
伊藤贤司	DBMG 株式会社社长
伊藤良二	庆应大学研究院政策、媒体研究科教授
上山信一	庆应大学综合政策系教授
后正武	东京管理咨询公司董事长
江端贵子	众议院议员
大石佳能子	Mediva 董事长
大前研一	Business Break Through 研究生院校长
及川直彦	电通网络德硕董事长
胜间和代	作家、评论家
川锅一朗	日本交通株式会社社长
川本裕子	早稻田大学研究生院金融研究科教授
木曾健一	原私募基金 Unison Capital 合伙人(已故)
木南阳介	Recycle One 株式会社社长
小暮真久	NPO 法人 Table For Two 代表理事
小沼大地	NPO 法人 Cloth Fields 代表理事
齐藤显一	Foresight & Company 公司董事长

(续)

姓名(敬称略)	现在职位
佐藤弘志	Book Off 公司董事长
炭谷俊树	Learnnet Global School 代表、Business Break Through 研究生院客座教授
高岛宏平	Oisix 有限公司董事长
高桥俊介	庆应大学研究院政策、观点研究科教授
田中裕辅	JADE 董事长
并木裕太	Field Management 董事长
南场智子	DeNA 董事
西田在贤	静冈县立大学经营信息学院教授
西山浩平	Elephant Design 董事长社长
波头亮	皮娅综合研究所所长
平野正雄	原 Carlyle Japan 共同代表
藤井清孝	Better Brace. Japan 董事长社长兼 Asia Pacific 代表
堀新太郎	Vein Capital. Japan 会长
三村真宗	Conquer 董事长社长
茂木敏充	众议院议员、内阁府特命负责大臣(金融)行政改革负责人/公务员制度改革负责人
森祐治	Sink 董事长、庆应大学及九州大学讲师
安田隆二	一桥大学研究院国际企业战略研究科教授
山田淳	Field & Mountain 董事长
横山禎徳	Oryx、三井住友财团、三井住友银行社外董事、东京大学 EMP 企划、推进负责人
渡边千贺	经营顾问、Blueshift Global Partners 株式会社社长

① 从 Wikipedia 的名单中仅抽出麦肯锡日本法人出身的人。

资料来源: Wikipedia (2012.4.2)。

另外,在大阪维新会中有很多麦肯锡人,因此有人批判说“外资派的这帮人想把大阪美国化”,这样的推断是十分错误的。

这些麦肯锡人几乎都与外资毫无瓜葛，他们在麦肯锡工作时也丝毫没有“为了麦肯锡总部在日本而工作”的想法。确实，麦肯锡的总部设在美国，但在麦肯锡却没有总部与分公司之说，全球的办事处都是平等关系，社长和其他领导都是从全球办事处中公平选拔出来的。如果纽约办事处的职员被选为社长，自然纽约的办公室便成为社长室；如果伦敦办事处的职员被选为社长，伦敦办公室便成为了社长室。当然，东京办事处的职员被选为社长的话，就意味着掌管全世界麦肯锡的社长在日本。麦肯锡人凭借“*One Farm*”的理念在麦肯锡工作，如果有人发表“外资想要在日本发横财”等批判性言论，那这些人也太愚蠢了。

说起麦肯锡的策略，当然不是政治而是管理，活跃于世界各领域的精英很多都是麦肯锡人。如果只谈我认识的人，那么麦肯锡人当中最成功的企业家当属 DeNA 的创始人南场智子了。因收购横滨海湾明星棒球队的报道而名震天下的前一年，她就曾关照过我。从我留学读 MBA 开始到毕业后的“待职期”，我一直在 DeNA 美国分社工作。虽然和南场女士只有过几次直接对话，但她出色的人格魅力却令人折服。我们第二次见面时，她就像朋友一般亲切地叫我小裕辅。可是在开会时，