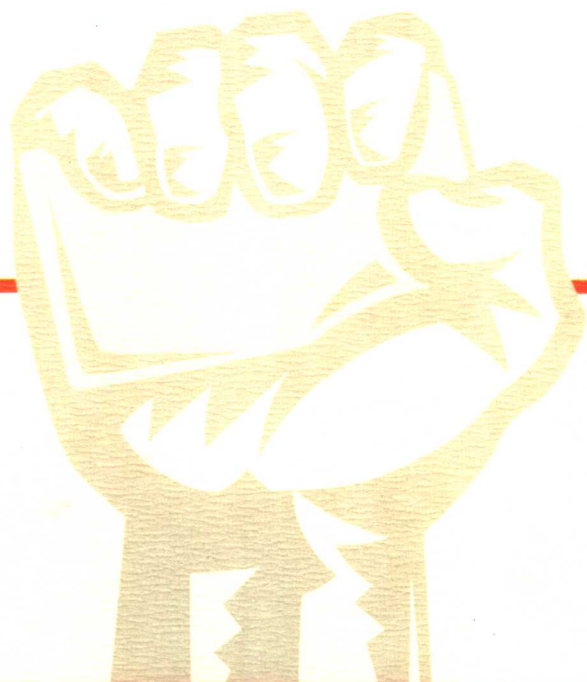


现在我们还不能打败麦肯锡公司，  
但我们可以先打败“麦肯锡方法”

# 打败 “麦肯锡”

—— 王瑶◎著 ——



新华出版社

新编《中国通史》出版

1985年出版以来，深受广大读者欢迎，销量已逾百万册。

# 打败 “麦肯锡”

——王瑶◎著——

“麦肯锡”是谁？

麦肯锡公司

麦肯锡公司是世界著名的咨询公司，其业务范围广泛，包括战略规划、组织设计、人力资源管理、市场营销、财务分析等。该公司以其卓越的服务质量和创新能力而闻名于世。

本书详细分析了麦肯锡公司的运作模式及其对中国企业的影响，旨在帮助中国企业了解并应对这一全球性的挑战。

ISBN 7-201-02330-0 (R·80·0) 定价：8.00元

新华书店发行 北京王府井大街 新华书店总发行所

新华出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

打败“麦肯锡”/王瑶著. —北京:新华出版社,2006. 1  
ISBN 7-5011-7290-0

I. 打… II. 王… III. 企业管理咨询—研究—美国 IV. F279. 712. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 134718 号

**打败“麦肯锡”**

王瑶 著

\*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址:<http://www.xinhupub.com>

新华书店经销

北京诚锐文化发展有限责任公司照排

三河市华晨印务有限公司印刷

\*

787 毫米×1092 毫米 开本 1/16 20.5 印张 300 千字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5011-7290-0 定价:38.00 元

若有印装质量问题,请与装订厂联系:(010)88423459

# 前言

## 奋斗二十年 打败“麦肯锡”

4年以前，笔者还在大唐电信投资管理部工作，公司正好请了麦肯锡做战略咨询。那时的我，还是一门心思做着投资银行方面的工作，其实对管理咨询并没有什么太多的接触。只是各种机缘巧合，曾经接触过麦肯锡的一些咨询报告，因此发现它提供给公司的报告里有很多东西似曾相识。加上自己的硕士毕业论文就是研究转轨期中国企业的战略管理问题，于是有感而发，写了一篇1万多字的文章《打败“麦肯锡”》。

没想到这篇文章在网上很快流传开来，在很多管理论坛上都成为了点击和评论的热门；更没想到，自己竟然慢慢跟管理咨询结下了不解之缘。4年之中，我以各种各样的方式跟各种各样的咨询公司展开过合作，也以各种各样的方式收集到了各种各样的咨询报告，现在更是以独立咨询顾问的形式在为企业提供管理咨询服务。回头再看那篇文章，已经相信其中的论述有很多不完整、不准确甚至不够理性的地方；但我仍然相信，文中的话题对发展中国管理咨询业、寻找中国式企业管理思想以及指导中国企业的管理实践都有非常重要的现实意义。于是也就有了写一本书来深入探讨这些话题的冲动。

需要说明的是，虽然这本书仍然采用了“打败麦肯锡”这个看上去很挑衅或者说非理性的标题，但全书致力于用一种理性的笔触来展开分析：在追求观点鲜明性的同时，更注重逻辑的严密和论证的充分；在强调文章可读性

的同时，更希望它能成为一本严肃的学术著作，具有学术著作的严谨和规范。这一方面表现在凡是引用公开出版物的地方，将尽量注明出处并在“参考资料”中列出，以体现理论的来源。另一方面，由于本书讨论主题的特殊性，将不可避免地引用很多咨询公司的咨询报告。这些报告都是原版的，很多都没有公开披露，有的甚至还处在“保密阶段”。为此，在引用过程中将隐去咨询公司和企业的名称。除此之外，笔者未做任何改动，以保证论据的真实。

需要强调的是，“麦肯锡”在这里只是一个代名词，代表的是那些国际咨询巨头。对于这样的“麦肯锡”，笔者可以列出一长串的名字：牢牢占据战略咨询最高端的麦肯锡、BCG、贝恩、博思艾伦、科尔尼、摩立特、罗兰贝格；与IT咨询紧密结合的BIG FIVE（由过去的五大会计师事务所分拆而成）、IBM（普华永道）、毕博、埃森哲、凯捷安永、德勤；擅长于人力资源咨询的韬睿、HAY、翰威特、美世、华信惠悦等等。笔者是怀着深深的敬意写下这一长串名字，并在本书第一章中对他们的历史与现状进行了研究。这样系统性的研究在国内应该还是首次进行，而在这样的研究中，我们将发现，其中任何一家公司都有很多值得本土咨询公司学习之处，任何一家公司的历史都比中国管理咨询业的历史要长，任何一家公司全年的收入都比中国管理咨询业一年的总规模还大。在这里面，毫无疑问又以麦肯锡公司的综合实力最强，在中国的名气也是最大，所以笔者以它的名字作为国际咨询公司的代表。这样一来，当我在书中以“麦肯锡”或者“麦肯锡”们来论述的时候，它事实上是泛指那些国际咨询巨头。

“麦肯锡”们都已经进入中国，并已牢牢占据了我国管理咨询业的最高端——招聘了最聪明的人才，服务于最著名的企业，收取最昂贵的费用。本土咨询公司只能在他们不愿接不屑接的领域打得不亦乐乎。聊以自慰的是，麦肯锡公司兵败实达使他们有了批判“洋咨询水土不服”的谈资。笔者在第二章中对国际咨询公司从2001年开始在中国遭遇的所有批判进行了全面的梳理。这样的批判都不无道理，但我们不得不承认，他们在深度和广度上都存在不足，并没有触及到“麦肯锡”的灵魂，亦难以阻止“麦肯锡”在我国继续攻城掠地。更为讽刺的是，很多本土咨询公司在一边大骂麦肯锡的同时，一边又在疯狂地复制和引用麦肯锡的报告。毫不夸张地说，我国的管理咨询公司很多都已成为麦肯锡方法的奴隶，已经自觉不自觉地与“麦肯锡”站到一起，在向我国企业贩卖那一套所谓最先进和最科学的管理思想。

惟其如此，笔者才认为打败“麦肯锡”已经成为一件非常紧迫的事情，甚至要上升到捍卫管理思想阵地、抵抗外来文化侵略的高度去认识。这里的含义是我们要把麦肯锡方法请下神坛。凯恩斯曾经说过：“那些相信自己已经不受任何思想摆布的正常人，通常都是一些已逝经济学家的思想的奴隶。那些聆听着流行观点的占据权威地位的疯子们，正在对几年前的三流学术人士们积聚着狂热。”这句话可能同样适用于管理咨询业。笔者将从第三章到第八章，用整整六章的篇幅去论述“麦肯锡”倡导的“科学”其实是以牛顿力学为代表的近代科学，所谓的“先进”应该归属于19世纪的工业文明。更为严重的是，“麦肯锡”传播的管理思想其实是以还原论为代表的西方思维。这是他们真正水土不服的根源，也是他们可以被打败和必然被打败的根源。

打败“麦肯锡”方法的最终目的是为了打败麦肯锡公司。这一点对于很多本土咨询公司来说，恐怕将是他们生命中不能承受之重。中国咨询公司的寿命无疑是所有企业中最短的，笔者估计平均不会超过两年。在第九章中我们从创办人的角度把本土咨询公司分成“学院派”、“MBA派”、“明星派”和“经理派”，但令人遗憾的是，他们最终往往都成为了“分家派”。更让人生气的是，中国的管理咨询业基本上可以被定义为“一个充斥着自大狂和江湖骗子的行业，他们的屁股还在流着鲜血，却告诉别人我可以给你治痔疮。”笔者在第十章中将大胆揭露中国咨询业的黑幕。对于这样的咨询公司，我们显然不能寄希望于他们去打败麦肯锡公司。

罗兰贝格的亚洲区总裁冯凯乐认为，做出一个咨询品牌需要一群天才踏踏实实地上至少20年。本土咨询业要想真正打败“麦肯锡”，可能确实需要这样一批人，在咨询中寻求自我实现而不是赚钱的机会，真正把咨询当成自己的事业甚至是生命，坚持不懈地上20年。目标远大且脚踏实地，豪气干云却循序渐进，本土咨询公司打败麦肯锡公司就并非没有机会。一方面，中国出现了适合本土管理咨询业成长的土壤。有相当多的中国企业已经进入了学步期，笔者将在第十一章中详细论述这类企业所面临的管理危机。在他们之中无疑存在着巨大的聘请本土咨询公司的现实需求。另一方面，在人力资源管理特别是薪酬考评领域，企业存在着很多急需管理咨询公司解决的问题，而“麦肯锡”们在这方面并无明显的竞争优势。为此，本书的第十二章将深入研究这条适合本土咨询公司的成长路径。

“神居胸臆，而志气统其关键。”有的时候，精神的力量就是要胜过物质

的力量，很多丰功伟绩也正是由那些不信邪的人创造的。马列主义和中国革命实践相结合，就可以产生毛泽东思想，就可以领导中国共产党从无到有、从弱到强，并最终取得中国革命的胜利。通过前面的分析，我们相信，打败“麦肯锡”绝非不可能完成的任务，寻找中国企业管理的“毛泽东思想”的重任更是历史性地落在了中国管理咨询公司的身上。在本书的第十三章将详细论述，中国式企业管理思想只能在本土咨询公司的咨询实践中产生，只能在基于东方文明的咨询范式中产生，只能在中国企业自身的管理实践不断丰富和不断发展中产生。

最后，笔者愿意将本书当作一封写给“麦肯锡”的战斗檄文——这是一封写在2005年，决战在2025年的挑战书。之所以选在那一天，是因为罗兰贝格的研究报告告诉我们，中国的咨询市场在20年以后可以达到200亿美元，将成为全球五大咨询市场之一。相信到那个时候，应该会有很多本土咨询公司在这个市场上叱咤风云，甚至团结起来在国际咨询市场中与“麦肯锡”一较高低。也正因如此，笔者又希望将本书视为一份献给本土咨询业的革命宣言——这是一份写在2005年，辉煌在2025年的同盟帖。20年是一个充满想像和希望的时间段。经过20年的努力，中国经济在21世纪初实现了国民生产总值翻两番的战略目标。《人民日报》为此发表评论员文章，标题正是《再干一个20年》。笔者愿意引用该文的最后一句作为这篇自序的结束语，并与全体中国管理咨询业的同仁共勉：“携起手，肩并肩，同心干，再干一个20年！”

王 瑶

2005年11月18日

# 目 录

---

## 前言 奋斗二十年 打败“麦肯锡”

### 第一章 国际咨询公司的前世今生 ..... (1)

管理咨询业的发展历史就是一部其他咨询公司不断挑战麦肯锡公司的历史。其实很多今天的咨询巨头在当初向麦肯锡发出挑战的时候，又何尝不被人认为是一种“幻想”？事实上，正是因为有了这样一种伟大的愿景，有了这样一种敢把皇帝拉下马的精神，我们现在才能看到管理咨询业的不断向前发展，看到很多同样声名显赫的咨询公司。

- 1 管理咨询业的起源和麦肯锡公司 ..... (2)
- 2 国际咨询公司对麦肯锡的挑战 ..... (5)
- 3 新世纪，全球咨询业迎来“创造性破坏” ..... (25)

### 第二章 国际咨询公司在中国的辉煌与失落 ..... (31)

如果中国企业一直都是为了“国际化”和“科学化”的目的去聘请国际咨询公司，那“麦肯锡”在中国基本上是没有失



败案例，或者说他们在中国将永续辉煌。但如果双方基于其他目的展开合作，那我们也就发现了一些失败的案例，并因此看到了“麦肯锡”盛名之下的另一面。

1	迅速增长的中国管理咨询市场	(32)
2	国际咨询公司在中国的辉煌历史	(34)
3	中国企业聘请国际咨询公司的目的分析	(41)
4	2001年起，“麦肯锡”在中国逐渐走下神坛	(47)

### 第三章 战略就是规划吗 ..... (61)

现在，那些标榜计划、鼓吹流程的国际咨询公司终于暴露出了他们的本来面目——他们坚持的还是当年泰罗那套科学管理理论，仍然是把人当成机器一样的去看诗和管理。

1	战略规划——战略的一种定义	(62)
2	国际咨询公司预测失误案例	(64)
3	程序化与不确定性	(73)
4	计划背后的控制	(76)

### 第四章 世界就是模型吗 ..... (89)

“麦肯锡”们高举还原论的大旗，希望通过假设将复杂的世界还原成简单的模型，以获得对本来不好理解的现象的理解。可他们却忘了，人们关于世界的描述及模型，即使接受了充分的检验，仍然不是世界本身。

1	“麦肯锡”的模型库	(90)
2	还原论与“唯科学主义”	(100)
3	战略就是一场革命	(107)

## 第五章 设计和执行相分离吗 ..... (117)

“麦肯锡”们强调“以事实为基础”，可真正的事实是：没有什么观察者和被观察者，没有什么设计者和执行者，你们本来就是统一的，你们一直没有分开。所谓“你站在桥上看风景”，其实“看风景的人在楼上看你”。

- ✓ “望远镜视野”下的事实 ..... (118)
- ☞ 养鸡的故事与德鲁克的建议 ..... (128)
- ☞ 变革的阻力与文化的创新 ..... (132)

## 第六章 业绩一定至上吗 ..... (141)

我们对“麦肯锡”的批评已经进入到文化层面，也因此感受到寻找中国式企业管理思想的紧迫性和必要性。因为我们正面临着—场在“先进管理理念”包装下的文化侵略，这种文化侵略无疑比麦当劳、迪斯尼的文化侵略更为可怕。

- ✓ 企业管理中，利润不是惟一的目的 ..... (142)
- ☞ 卓越的公司，利润根本就不是目的 ..... (149)
- ☞ 企业目标与法人治理结构 ..... (154)
- ✓ 不同文化背景下的企业目标 ..... (157)

## 第七章 咨询就是解决问题吗 ..... (165)

我们可能需要—种对咨询的崭新认识，那就是咨询提供的不是问题解决方案，而是能力提高方案。在咨询中，首先需要做的是对企业发展现状的系统思考，而不是直接进行结构化的分析。接着提出的也就不再是有待解决的问题，而是—种有待改善的情景。最终我们寻求的是情景的系统改善，而不是问题的简单解决。

- ✓ 从方法到方法论 ..... (166)

② 从还原论到系统论 .....	(174)
③ 系统的概念与“五环”理论 .....	(177)
④ 硬问题与软问题 .....	(187)

## 第八章 “麦肯锡范式”的革命 ..... (191)

最佳的做法是运用“系统范式”中的认识论和方法论去指导“麦肯锡范式”下的方法和工具，或者说通过一个扬弃的过程，把它们整合到“系统范式”中来，以丰富“系统范式”的适用领域。这条道路才是中国管理咨询业应走的道路，也只有通过这样一条道路，我们才能后来居上，最终打败“麦肯锡”。

④ 对“麦肯锡”的挑战为什么没有成效 .....	(192)
② “麦肯锡范式”向“系统范式”的转变 .....	(197)
③ “系统范式”：与信息文明相适应的咨询范式 .....	(207)

## 第九章 中国管理咨询业的结构现状 ..... (213)

我们可以从创办者的身份把中国的管理咨询公司分成五大派别。但不管是学院派还是明星派，不管是 MBA 派还是经理派，最后都纷纷加入了分家派的队伍。就这样一分二、二分四，中国的咨询业也最终迎来了“千树万树梨花开”的“繁荣”景象。

④ 结构现状分析 .....	(214)
② 学院派 .....	(216)
③ MBA 派 .....	(220)
④ 明星派 .....	(225)
⑤ 经理派 .....	(228)
⑥ 分家派 .....	(231)

## 第十章 中国管理咨询业的行为乱象 ..... (235)

这是一个充斥着自大狂和江湖骗子的行业，他们的屁股还在  
流着鲜血，却告诉别人我可以给你治痔疮。

- ✓ 本土咨询公司的诞生 ..... (236)
- ☞ 本土咨询公司的包装 ..... (239)
- ☞ 本土咨询公司的服务 ..... (245)
- ✓ 本土咨询公司的夭折 ..... (252)

## 第十一章 中国管理咨询业的成长土壤 ..... (257)

学步期的企业是中国经济中最有活力也最有潜力的部分。他  
们正在寻求企业管理水平的提升，以解决快速增长带来的管理瓶  
颈，并为新一轮的增长夯实基础。如果本土咨询公司能及时切  
入，与他们共同成长，那么中国的管理咨询业在20年以后就将  
迎来一个整体性的面貌改观。

- ✓ 中国企业的咨询需求 ..... (258)
- ☞ 民营企业的典型管理困境 ..... (264)
- ☞ 本土咨询与学步期企业共成长 ..... (271)

## 第十二章 中国管理咨询业的突破路径 ..... (275)

我们以薪酬考评咨询作为本土咨询公司打败“麦肯锡”的  
突破口，并不意味着在战略或者组织结构等其他管理咨询领域就  
将永远仰他们的鼻息。我们只是希望通过成功开展这种类型的咨  
询服务，让中国企业重新相信本土咨询公司可以和“麦肯锡”  
在同一个平台上展开竞争，甚至做得比他们还好。

- ✓ 如何选择挑战“麦肯锡”的突破口 ..... (276)
- ☞ 中国企业在薪酬考评中的困境 ..... (280)

♪ 国际咨询公司在薪酬考评咨询中的问题分析 ..... (288)

### **第十三章 寻找中国企业管理的“毛泽东思想” ..... (297)**

寻找真正属于中国企业自己的管理思想甚至使它成为全球企业的管理思想；寻找真正能帮助企业发展的本土咨询公司甚至在将来打败麦肯锡公司；寻找真正丰富的活生生的企业管理实践甚至培养出更多的世界知名企业。这三个问题是紧密联系在一起，我们必须同时展开寻找，必须同时在这三个方面进行努力。任何一个方面的寻找如果失败，那其他方面的寻找目标就难以实现。

♣ “系统范式”与东方文明 ..... (298)

♪ 在融合中寻找中国式企业管理思想 ..... (304)

♪ 在咨询中寻找中国式企业管理思想 ..... (310)

# 第一章

---

## 国际咨询公司的前世今生

管理咨询业的发展历史就是一部其他咨询公司不断挑战麦肯锡公司的历史。其实很多今天的咨询巨头在当初向麦肯锡发出挑战的时候,又何尝不被人认为是一种“幻想”?事实上,正是因为有了这样一种伟大的愿景,有了这样一种敢把皇帝拉下马的精神,我们现在才能看到管理咨询业的不断向前发展,看到很多同样声名显赫的咨询公司。





打陈

“麦肯锡”



## 管理咨询业的起源和麦肯锡公司

“历史是至关重要的，人们过去的选择决定了现在及未来可能的选择。”（恩格斯）在本书的开始，让我们对管理咨询的历史进行一次完整的梳理。在这样的梳理过程中，我们将会有一些有趣的发现：

确定管理咨询业的历史起点就是一件非常有趣的事情，因为到现在为止，似乎还没有一个明确的说法。要说到世界上第一家管理咨询公司，那应该是1886年由麻省理工学院教授阿瑟·利特尔（Arthur Dehon Little）创立的 Arthur D. Little（通常简称为 ADL）公司，不过它当时的咨询领域主要是在工程和技术领域。而1914年成立的博思艾伦（Booz Allen Hamilton）<sup>注1</sup>公司则声称自己在全世界第一个提出了“管理咨询（Management Consulting）”的概念。但既然是“管理咨询”，而且我们也认可真正的管理理论是源于“科学管理之父”泰罗的话，那似乎应该把他从事管理顾问的那一天算做是管理咨询真正的诞生日，或者至少是把他称为世界上第一个管理顾问。有史可查的是，泰罗从1878年开始在米德维尔钢铁公司工作了12年，并最终形成了自己的管理思想，然后于1890年转到制造业投资公司担任总经理。1893年，他带着对那些只对“迅速挣钱”感兴趣而对“制造业完全没有自豪感”的金融家们的蔑视而辞职。但在制造业投资公司的3年，也让他学会了一套记账知识，再考虑到自己原先的工程技术



## 第一章 国际咨询公司的前世今生

背景,他决定做一名顾问,去传播和实践自己的管理思想。他服务的第一家客户是西蒙德的滚轧机公司,而最有名的咨询项目则是伯利恒钢铁公司。在那里,他于1899年进行了著名的“生铁搬运实验”<sup>[1]</sup>。

但笔者认为,管理咨询业的历史应该是从麦肯锡公司(McKinsey),特别是从麦肯锡一次失败的咨询项目开始的。美国的安德鲁·格劳教授也在他2001年的一篇论文《美国管理咨询业回顾》中指出:“虽然人类的管理实践像文明一样古老,但管理理论只有不到100年的历史,而管理咨询的历史则不到75年。管理咨询是在美国诞生的,而具体的时间则应该从詹姆斯·麦肯锡开始向芝加哥的马歇尔·费尔德百货公司提供建议的时候开始计算。”<sup>[2]</sup>

詹姆斯·麦肯锡曾是芝加哥大学会计学教授,同时也深深受到泰罗科学管理思想的影响。只是,泰罗的科学管理强调的是怎样管工人,而麦肯锡讲的则是怎么管老板。他觉得一定要以科学的方法来帮助美国的企业提高他们的水平。在1925年的一次演说中,他说:“过去那种因当机立断而著称的企业家,现在正让位给一种新型的领导”,“现在选来担任公司总经理职务的是惯于研究和周密筹划的具有科学头脑的人。”<sup>[3]</sup>1926年,麦肯锡创建了以自己的名字命名的咨询公司。不过公司当时的主要工作还是跟着会计师事务所到企业里去查账。

1935年,马歇尔·费尔德百货公司的批发业务陷入了困境,为此公司邀请麦肯锡提供帮助。麦肯锡对公司的诊断博得了百货公司董事会的赞赏,并且表示希望他亲自负责执行。麦肯锡答应了下来,并决定出任该公司的董事长和总裁,开始进行大刀阔斧的改革。很快,企业利润是上去了,可是内部的矛盾冲突却很大,有些人由于利益受损开始唱起反调。公司的董事有点不高兴,对麦肯锡说,3个月之内你如果不能够改变这一现状的话,到年底就要辞职。结果还没到年底麦肯锡就病了,而且一病就没能再起来。在他去世那天,麦肯锡对他的朋友(也是他以前的客户)詹姆士·马杰森说:在一个企业进行真正的决策比帮人家出出点子、收取费用要难得多,因此“**做咨询一定不要过多插手客户的内部事务**”,或者说“**设计和执行必须相分离**”。这句遗言也就成为咨询业的第一条“行规”,被许多咨询公司奉为金科玉律,并使得咨询行业作为一个独立的产业开始发展。

很多人认为:“从一定意义上说,咨询业是詹姆斯·麦肯锡留给企业的遗产。”<sup>[3]</sup>不过,麦肯锡在1937年去世的时候,留给继任者的却谈不上什么遗产,





## 打败“麦肯锡”

甚至可以说就是一个烂摊子。但使麦肯锡公司成为传奇的也正是他的继任者马文·鲍尔(Marvin Bower)。

正是鲍尔第一次确立了麦肯锡公司的价值观和行为规范,他说:“我所关注的是为管理者提供管理上的建议,并以一个领先的律师行的专业标准去做。”需要说明的是,鲍尔正是从哈佛的法学院毕业的。同时,他还感到麦肯锡公司在有些方面与审计公司存在利益冲突,因此在1934年他担任麦肯锡公司纽约事务所经理的时候,就说服麦肯锡放弃了审计业务而专业搞咨询。看来鲍尔确实有先见之明,他在70多年前就已经预见到了审计公司做咨询必然会面临巨大的问题。

鲍尔还为麦肯锡公司确定了工作的原则,它包括:**应把客户利益放在增加公司利润之上;顾问应为客户的事情保密;应对客户诚实并随时准备对客户意见提出质疑;只应接受对双方都有益并且自己可以胜任的工作。**从刚毕业的学生中聘用能够学习如何成为一个好的解决问题的专家和顾问的人,这一个长久以来统治着咨询界的招聘政策,也是由马文·鲍尔所确立的。正因如此,很多人把鲍尔视为“管理咨询之父”。

鲍尔留下的遗产还有很多,比如“合伙制”。麦肯锡实施的是全球性一体化的合伙制,公司一直以一种“合伙商行”(The Firm)的形式存在。因为他们认为,这样不容易受到外部市场和国际环境对组织结构的压力,不需要对外公布任何财务数据,这将确保公司的客观性和独立性。同时,他们还形成了独具特色的 Up or Out(要么提升,要么走人)的企业文化。不仅给客户灌输业绩理念,公司本身也坚持这样一套严格的业绩文化,“如果你作为一个咨询人员不能得到你同事的尊重,或不能得到你领导及客户的信任,你在这个公司里多呆一天时间,对其他表现很好的同事都是不公平的。”这套文化也被认为是麦肯锡的核心竞争能力之一。同样地,麦肯锡的这些做法已经成为咨询业的主流。