

愿景 领导力 价值观 专业精神的胜利

麦肯锡传奇

- 75年来一直引领行业的发展方向
- 开创了管理咨询业的历史
- 制定了管理咨询业的标准

**MCKINSEY'S
MARVIN BOWER**

**VISION, LEADERSHIP & THE CREATION
OF MANAGEMENT CONSULTING**

(美) 伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆 著
(Elizabeth Haas Edersheim)



机械工业出版社
China Machine Press

麦肯锡传奇

MCKINSEY'S MARVIN BOWER

VISION, LEADERSHIP & THE CREATION
OF MANAGEMENT CONSULTING

(美) 伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆 著
(Elizabeth Haas Edersheim)

魏青江 方海萍 译 江 波 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Elizabeth Haas Edersheim. McKinsey's Marvin Bower.

Copyright © 2004 by Elizabeth Haas Edersheim.

Simplified Chinese Translation Copyright©2005 by China Machine Press.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.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。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2004-6544

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡传奇/(美)埃德莎姆(Edersheim, E.H.)著;魏青江,方海萍译.-北京:机械工业出版社,2006.1

书名原文:McKinsey's Marvin Bower

ISBN 7-111-17341-4

I. 麦… II. ①埃… ②魏… ③方… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第102284号

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:王颖 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·17印张

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

推 荐 序

马文·鲍尔是一位伟大的领导者，也是一位伟大的导师。他认为领导力是无法教，但可以学的。我曾亲眼目睹他强大的个人影响力如何改变了一位又一位商界人士和同事。那就是他的方式，一位接着一位。

在我担任哈佛商学院院长的时候，我把自己从马文·鲍尔身上学到的东西带到了哈佛。我学会了要投资于人和想法，做一个思想的风险投资家。要创造一个富有生命力和养分的人性化环境与氛围，让我们可以大幅度进步而不是自私自利地追逐各自的目标。就像马文说的：“如果让人做他们自己真正感兴趣的工作，他们自然会拿出最好的成绩，做出最大的贡献，而且会相亲相爱……”

1933年马文加入麦肯锡的时候，管理咨询领域的前景尚不明朗。商业和科学是大相径庭的。商业中的试验需要很长时间，48小时是绝对不够的，甚至5年也不一定够。马文在定义一个专业和麦肯锡的特色的时候，他实际上是创造了一个行业。然后当他大胆而富有远见地雇用哈佛等名校的年轻人，让他们与企业界的领导人一起工作的时候，他实际上是再造了这个行业。他表明了在给资深高级管理者提供咨询的时候，你并不需要一个退休首席执行官那样的老资格。年轻、睿智、经过良好培训的正直的年轻人就可以很好地完成这项工作，而且效果显著。这是一个飞跃。

2003年1月，我们失去了这位导师和先行者。马文的理念建立在人的根本特性之上，尊重他人，自尊自强。之所以说他是一位先行者，是因为马文把一些基本理念带进了商业圈，帮助领导者用价值观来导

IV

引自己的航向。这是一个全新的手段。他看重年轻人的想像力，了解新思想的力量。他的信念无比坚定，他对自己的“学生”关怀备至。他永不停歇地创新、学习、传授知识、关怀他人。

像所有伟大的导师一样，他的教诲远远超越了他那99年半的生命历程。马文的每一个弟子都承袭了他的衣钵，讲述着“马文的故事”，向更多人传授着知识。比如说我，就坚信他的故事应该流传后世。他的想法、远见和价值观在今天依然适用，就如同一个世纪以前他出生的那一天一样。实践已经证明这些都是正确的。

约翰·麦克阿瑟

哈佛商学院院长（1980~1995）

致 谢

在本书写作的两年间，许许多多的人向我讲述了他们的故事，给我以鼓励、看法和意见，让我无以为报。我仅能写出其中几位我经常拜访求教的人的名字，而无法把其他提供过帮助的人都一一列出，在此尚请各位见谅。

把我和马文联系在一起的人：

我的父亲，他介绍了这位传奇人物给我。

史蒂夫·华莱克，写下了他自己的故事供我写作本书之用。还有迪特玛·迈耶斯克和弗莱德·格拉克，他们让我有机会在麦肯锡与他们和马文一起共事。

帮助我写作的人：

苏·莱曼，鼓励我把这本书写出来，并且帮我联络麦肯锡。顾磊杰向我开放了麦肯锡的档案。比尔·普赖斯，在我阔别麦肯锡十年后护送、陪伴我访问世界各地的麦肯锡办公室并且帮助我查找资料。

感谢我曾经采访过的每一个人，感谢你们付出的时间、热情和精神。我尤其希望对以下6位表示感谢：

沃伦·卡依。他诚实地告诉我哪些地方写得好、哪些地方写得不好，然后耐心地听我把改正后的文稿念给他听。

昆西·亨希克，从自己的假期中抽出了大量时间给我，因为他重视我这本书。

乔恩·卡森巴赫，接受了我的访谈之后又给我写条子、打电话，分享他的使命感和曾经与马文共事的骄傲之情。

阿尔伯特·戈登。向我深入介绍了马文对于哈佛大学、哈佛商学院

VI

的影响力。他对30年前的细节情况的记忆力令人叹为观止，他把马文的传记读得通透透透，就是他自己的传记，他也未必会如此上心。

麦克·斯图亚特，尽在不言中。

荣·丹尼尔，不断地给我提供各种想法、建议和修改意见，就好像马文本人一样。

我还要感谢以下这些人，他们促成了本书的诞生：

迪克·鲍尔，鼓励我，赞赏我的工作。吉姆·鲍尔，他宽宏大度地容忍我扰乱了他的生活，还从他的独特视点介绍了他的父亲。

琼·威尔逊，经常为了一个词、一句话而陪我工作到午夜。吉姆·韦德和佩奇·塞佩尔坎普不断阅读、质疑我的书稿，并且提出修改建议，使这本书更加完善。萨拉·罗奇，很久以前她就让我知道了编辑工作者的价值，并且总是给我带来惊喜。

马克·麦克拉斯基、荣·布朗默和凯文·麦克休，在我动摇的时候阅读我的书，给我以鼓励。

布朗德·德菲利普斯、艾米利亚·奥马利、史蒂芬妮·尼尔森和凯特·汉德雷，在马文最后的岁月里无微不至地照料他。

马文的助手麦琪·尼尔、马文和克里奥的管家琼·华莱士，他们从来不赶我走。

马文和海伦多年的好友朱丽叶·戴夫利，她有着无穷无尽的关于乔治和马文的故事，总是让我笑面人生。

我的邻居霍华德和苏珊·凯明斯基，他们听到过我用头撞墙的声音。还有我的代理人爱丽丝·弗莱德·马特尔，她对这本书充满了信心。

艾伦·哈维，一稿接一稿地录入书稿，充满了乐观，而且技巧熟练。她还承担了核对事实、校对文字、提出建议的工作。

阿尔文和瓦奥莱特，他们接受了一个比往常更疯狂的时间表，并且大力支持。阿尔文总是询问我书稿的进展情况。瓦奥莱特总是主动提出和我一起去见马文。最近他还告诉我第五级的报纸之所以失败是因为他们的层级太多而且那里的人们享受不到乐趣。

史蒂文，从来不抱怨我这是笔赔钱买卖，总是跟我说这很好啊，哪

VII

怕其实一点也不好。他总能提出极有价值 and 眼光的建议。

我宣布上述人们不应为我的作品承担责任，但我要感谢他们为我提供的灵感源泉。

最后，感谢我的母亲。她给了我勇气，告诉我不要让恐惧或者习惯挡住去路。我相信这是很重要的一点。

目 录

推荐序

致谢

第一部分 将愿景变为现实

第1章 马文·鲍尔	3
第2章 愿景	15
第3章 行业与企业	25
第4章 关键时刻的领导力与影响力	65

第二部分 领导的领导

第5章 鲍尔的影响力	115
第6章 激发组织的勇气	125
第7章 培养一代领导者	171

第三部分 附 录

附录A 年表	213
附录B 马文·鲍尔生平简介	223
附录C 1964年麦肯锡公司合伙人会议	227
注释	244
采访名单	256
作者后记	261

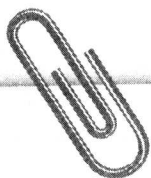
第一部分

将愿景变为现实

仅仅有创意是不够的，创意不能持久，
必须把创意落实为行动。

——马文·鲍尔，2001年¹





第 1 章

马文·鲍尔

1903年：哈佛大学还没有商学院。《纽约时报》只卖一美分。在45个州中，只有两个州的妇女有选举权。莱特兄弟发明的飞机进行了首飞。托马斯·爱迪生发明的电灯泡已经问世24年了。

2003年：9000名申请者争夺哈佛商学院的900个招生名额。《纽约时报》卖到一美元。在50个州中，有42个州的登记选民半数以上是女性。第一架超音速商用飞机协和式飞机在服务24年之后从英国航空公司退役。已经问世124年的电灯泡与当年相比基本没有什么变化。



1903年，马文·鲍尔出生在一个装有电灯的家庭，当时在这个国家，家里装电灯还是非常少见的。近一个世纪后，马文在佛罗里达与世长辞，此时他在商业界和管理界的地位已经与爱迪生在科技界的地位不相上下了。和爱迪生一样，他也被选入了商业名人堂。但是，当鲍尔被通知获得此项殊荣时，他却说：“这肯定是搞错了，我不是商人，我是专家！”¹

马文一手打造了他所在的这个全新的行业：高层管理咨询业。是他把麦肯锡从一个奄奄一息的会计和工程事务所改造成为一家卓越的咨询公司，为商业界的高级经理人以及政府要员提供服务。马文在麦肯锡整整工作了59年，从1933年直到1992年以89岁的高龄正式退休。

马文·鲍尔的出众之处，就在于他特别重视价值观和个人品质。马文死后，约翰·拜恩曾在2003年1月号的《商业周刊》中这样写道：

鲍尔是麦肯锡的大祭司，他把合伙制变成了咨询业的金科玉律……他坚信，咨询顾问应该像最优秀的医生或者律师那样，永远把客户的利益置于首位，时时恪守道德，始终对客户说真话，而不是曲意逢迎。²

鲍尔的道德感和价值观直接来自于他的童年。马文·鲍尔是卡洛塔与威廉·鲍尔夫妇的长子。他们家境平平，居住在俄亥俄州的克利夫兰。这一家人把为人正直与受人尊敬看得远高于金钱。马文两岁时，他的弟弟比尔呱呱坠地。

鲍尔一家非常注重学习，学习就是马文童年生活的主要部分，必读书目包括小说和诗歌。威廉·鲍尔对于马文兄弟读过哪些书都有记录。马文把马克·吐温的所有小说都读了两遍，每读完一遍，他都签上自己的姓名缩写。

马文的父亲是理想的行为榜样，因为他的工作是处理复杂的土地所有权转让，这项工作既需要智力，又需要实践。他不仅要懂技术和法律，还要具备敏锐的商业眼光，遵循极高的道德标准。威廉在业内享誉全国，多年以后他的儿子也同样名满天下。威廉·鲍尔经常带马文兄弟俩去参观克利夫兰的各种工厂，让他们对不同类型的工厂有个直观的了解。在马文的记忆中，这些参观趣味盎然，而且意义非凡，因为



有时候父亲竟然会一整天不上班，就为了陪着马文和比尔参观工厂。³由此不难想像，马文之所以总是渴望通过实践来学习各种有用的、重要的知识，就是因为受到了父亲的鼓励。每当他们离开一家工厂的时候，父亲总会问：“你们学到了什么？”

表面上这是一个保守的美国中西部家庭，可实际上鲍尔一家并不像当时的大多数家庭那样搞家长制。威廉·鲍尔相当民主，在重大决策关头，他会征求全体家庭成员的意见。马文清楚地记得，当初研究要不要搬家到克利夫兰城另一边去的时候，他也参加了讨论。事实上，这次讨论给马文留下的印象远比搬家本身更深刻。马文后来回忆说：“很了不起的是，父亲一直都让我们兄弟俩参与家庭决策。当然啦，我的话未见得真能起什么作用，其实我自己都记不清当时究竟说了些什么，但是那一次，以及在其他讨论中，我都畅所欲言，这才是最重要的。”⁴这些讨论可能是马文与非层级制管理体系的第一次接触。

从早年起，马文就展现出思想的独立性。他在中学结识了后来成为他妻子的海伦·麦克劳克林。他回忆起当时父亲不准他与海伦谈恋爱的情景：“爸爸和我真是好一番斗争，直到最后他明白了我在这个事情上是绝不会屈服的。”⁵他对那段时期的记忆还包括一位对他影响颇深的语文老师、办校报以及在暑期打各种各样的零工。

劳拉·爱德华兹是马文·鲍尔高中时的语文老师。马文在99岁的高龄依然牢牢记得她对自己和海伦的影响：

劳拉·爱德华兹把学习变成了一种乐趣。我们都喜欢上了她，没多久她就让我们彼此以名字相称（英语中直呼名字表示亲密。——译者注），别的老师就不会这样。说来好笑，直呼名字确实让我们觉得和劳拉的关系更进了一层……她真的是寓教于乐，劝导我们要拿高分上大学，我们这些人都想上大学，真的很想。我想我们大家都会将此铭记于心。她是一位非常出色的老师，海伦受她的影响，也当了老师。我和海伦搬离克利夫兰后，每次回去都会专门去拜望她。我们通信联络了好多年。⁶

从此马文也养成了与他人直呼名字的习惯，无论对同事还是对客户都是如此，这成为他的一条与人相处之道。所有的人都管他叫“马

文”，如果有人称呼他“鲍尔先生”，他会请对方改过来。

从中学时代起，马文就很善于与人沟通，他的表达不仅条理清晰，而且富有说服力。当时他创办了一份校报，名为《家酿》(Home Brew)⁷。校方不喜欢这个名字（当时美国正处于禁酒时期），但是马文用一流水准的报告说服了他们，使他们允许马文使用这个名字。这也算是马文启蒙性的一课，让他认识到良好的沟通技巧有怎样的作用。

每年夏天，马文都会在父亲的帮助下出去打零工。他曾经给测量员当过助手、送过冰、下过工厂，还在童子军营地当过辅导员。当时正值第一次世界大战，人手短缺。马文回忆道：“那是一种很好的历练。我要真正地负起责任来。我的老师都很好，让我学到了很多，尽管当时我才15岁。我还真赚了不少钱，父亲就教我如何储蓄。”⁸在后来的岁月里，马文·鲍尔无论对自己的钱还是对客户钱都是精打细算。

马文不仅刻苦勤勉，而且敢于冒险。有一年夏天，他和朋友约翰·汉密尔顿一起骑自行车去布法罗市。⁹他们觉得这是一种不错的锻炼，对于橄榄球训练有帮助。但很快他们就兴致索然了，因为山路太多，蚊子也太多了。在这样很无聊地骑了三天以后，他们抓住了一辆慢速行驶的卡车搭“顺风车”。卡车司机不知道他们挂在后面，车越快越快。马文和约翰只好松开手，结果摔到了人行道上，好在两个人都没有受伤。过了几天，他们到达了宾夕法尼亚州伊利城，然后掉头返回。第二年夏天，马文和约翰又执著地要去布法罗。这一次他们自己造了一条划艇，挂上威廉·鲍尔的舷外马达，从水路进发。结果伊利湖上起了风暴，舷外马达失灵，两个人被冲上了一个小岛。他们奋力游回岸上，给家里打了电话，然后通知了海岸警卫队，这两位中学生的驾船冒险就此结束。第三年，马文还是想去布法罗，这次他采用了一个比较现实可行的办法：求父亲带他去布法罗过暑假。

高中毕业后，马文·鲍尔听从祖父的建议进了布朗大学，从1921年至1925年在该校就读。回想起在布朗大学的那段日子，马文说起了自己生命中少有的几个遗憾之一：“我把自己过度地局限在学生联谊会



的小圈子里，而没有利用这个机会结交尽可能多的人。”¹⁰在布朗大学他结识了马尔科姆·史密斯，与他成了终生密友。在大学里马文学习了哲学和经济学，在那个时代，经济学还是一门比较新的学科。

有两位教授给马文留下了深刻的印象。第一位是名叫巴顿的经济学教授，他使用马歇尔的课本来教授经济学原理，使人对这些原理经久不忘。另一位是个非常善于与人打交道的哲学教授，马文从他身上学到了很多倾听技巧和关于人际交往的知识。¹¹

从布朗大学毕业以后，马文在父亲的建议下进了哈佛大学法学院，而他的好友马尔科姆·史密斯则进了哈佛大学商学院。马文回忆道：

考进去并不难……我在学校的成绩还算可以，但并不是特别出色，那时候进哈佛法学院也不需要数一数二的成绩。真正困难的是进去以后如何留下来，学院会让不合格的学生退学。¹²

马文能够自己支付上法学院的费用。他把多年暑期打工的收入都攒了起来，到1925年，他在股市投资中已颇有斩获，足以支付上学的费用了。¹³在20世纪20年代，几乎所有人都从股市上赚了钱，但是像他这样一个22岁的年轻人就这样懂得用心投资，确实十分难得。

从1925年起，马文连续四个暑假为克利夫兰的TH&F律师事务所工作。¹⁴第一个暑假，他的任务是替事务所的客户催收账款，客户主要是克利夫兰的五金批发公司。首先由批发公司的推销员向零售商催款，然后批发商再写信过去催收，要是还不行，他们就把坏账转交给TH&F。马文很快发现他本人出马上门讨债要比写信管用。他运用自己的个人风格说服了很多零售商乖乖还钱。接下来三年的暑假里，TH&F都请他干这项工作。

1927年，在马文从法学院毕业前的最后一个暑假里，他和心上人海伦结了婚。¹⁵70年后，马文依然记得当日的很多细节——为教堂租一个遮阳棚要多少钱，租礼服的时候遇到了哪些麻烦，海伦穿的是什么衣服，当然还包括都有哪些朋友参加了婚礼。《克利夫兰新闻报》还将其评为“本周最盛大的婚礼”。¹⁶

他们自己开着车出去蜜月旅行，那是辆号称“簇新”的二手车。¹⁷

蜜月旅行又是一次没有具体路线的冒险，这已经成为马文的一贯作风了。这对新人很晚才出发，第一天晚上在伊利过夜。（那时美国还没有州际高速公路，不过人口密集地区的多数道路好歹都是铺过的。）他们本打算去新斯科舍观光，但实际上是乱逛一气，哪里好玩儿就去哪里，并邂逅各色人等。两星期后，他们到达了马萨诸塞州的坎布里奇市，总算没耽误马文的开学时间。

从法学院毕业以后，马文打定主意要加入一家知名的律师事务所。他瞄准了众达律师事务所，这是克利夫兰当地一家非常受人尊敬的事务所。据马文说，当时他在法学院的成绩不够好，众达不会要他，所以他才决定先到刚刚创立不久的哈佛商学院去镀镀金。他的朋友马尔科姆·史密斯早就觉得学商科更有意思，而且商业界比司法界更富于创造性。

从1928年进入商学院的那一天起，马文就确认自己的感觉是对的——他发现自己确实喜欢商科。他成了《哈佛商业评论》的一员，特别关注营销、战略、财务以及公用事业管理。

马文在商学院求学期间，海伦教书（她最终成为马萨诸塞州麦德菲尔德一所学校的校长）养家，而马文上学的费用则是用他们在股市上赚来的钱支付的。在商学院两个学年之间的那个暑假里，马文在纽约的戴维斯·波尔克律师事务所打工。当时适逢马尔科姆·史密斯外出，马文就借住在他位于布朗克斯韦尔的公寓里。马文的策略成功了，1930年从商学院毕业以后，他终于加入了众达律师事务所。

1933年，在任职三年以后，马文离开了众达事务所。他向一个叫做乔治·戴夫利（马尔科姆·史密斯在哈佛商学院的同学，也是来自克利夫兰的老乡）的朋友征求意见，乔治支持他想要从商的想法，于是马文一头扎进了商界。马文加入了当时詹姆斯 O·麦肯锡开办的会计和工程事务所。六年后马文把这家事务所买了下来，并指引它转变成成为在管理咨询这一全新行业中首开先河的公司。

马文·鲍尔闯入商界对全世界的商业管理产生了深远影响。他成功地建立起一个声名卓著的公司，并由此造就了一个全新的行业，同