

政府与商界： 新时期新规则

总 编 欧高敦 (Gordon Orr)
主 编 徐浩洵
执行主编 陈 功
副 主 编 吕亚亮
编 委 马 敏 王东萍 白留杰
刘殿和 张惠敏 凌 敏
谢绍婷



经济科学出版社

政府的新业务

危机当前，各国政府在恢复金融稳定和经济增长的努力中正发挥着非常重要的作用。这些目标——以及为实现这些目标所需采取的地方性、全国性及国际性措施——正成为各国政府领导的头等要务。

但是，正像当前的状况迫使政府在经济中发挥更积极的作用一样，现实也为各国政府领导提供了前所未有的机遇——加紧转变公共部门的工作方式。

众所周知，许多人认为政府现在应该只专注于经济危机问题。但是，我们不同意这一观点，这并不是因为我们低估危机的严重性。恰恰相反，为了应对政府面临的短期及长期经济和社会挑战，各国政府必须大大提高效率，大大改进效果。

为此，本期《麦肯锡季刊》重点考察了这场危机对政府运作方式的影响、对政府在经济中扮演的角色的意义，以及对企业的影响。François Bouvard、Thomas Dohrmann 和 Nick Lovegrove 合写的文章勾画了世界各国政府领导目前面临的公共部门改革要务的框架，阐述了我们为什么认为现在是拓宽、加深和加速改革的大好时机的理由，并讨论了这些努力所包括的做法，以及领导人应如何推进改革措施的策略。

其他的文章研究了企业与政府的相互关系，美国经济刺激计划为企业带来的挑战和机遇，未来的金融机构监管，以及企业高管认清并应对来自立法机构、监管部门和公众的愤怒情绪之必要性。

政府改革之要务是一项全球性的迫切任务，这项任务对管理和领导力的挑战丝毫不亚于私营部门的任何改革。同样，政府在经济中日益重要的作用将会给私营企业带来广泛的后果。

我们希望，这一组文章能提供有益的指南，帮助思考并解决这些重大问题。



Nancy Killefer

麦肯锡华盛顿分公司资深董事

网站内容

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献

参与 “抛砖引玉” 的对话

这些由麦肯锡公司顾问和外部专家撰写的短文旨在活跃探讨。浏览别人的评论，贡献您的高见。

Twitter 上再会

在Twitter上跟随 @McKQ_cn，收取有关新文章的通知。

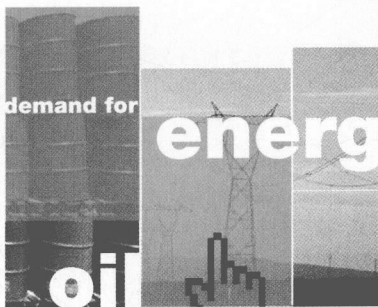
“幂曲线”：自然灾害与经济浩劫有何共同之处

人造系统（如经济体系）的失灵与同样复杂的自然系统的运转失灵具有相似性，这为我们提供了耐人寻味的启示。

把widget 搬上您的网页

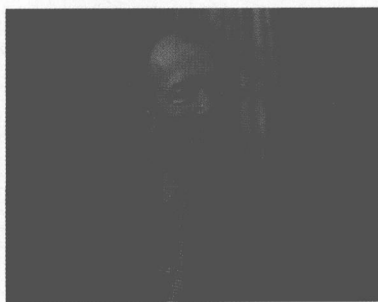
我们的微巨（widget）能让您在自己的社交网、博客或个性化网页上查看、阅读并分享《麦肯锡季刊》的内容。

视频及 视频互动图



探索全球能源需求

本文中的互动图表考察了全球能源和石油需求的增长情况。这项研究考虑了GDP和其他因素（包括能效提高而可能导致的需求下降的可能性）所致的各种情境。



麦肯锡对话全球企业领袖 ——思科公司 John Chambers

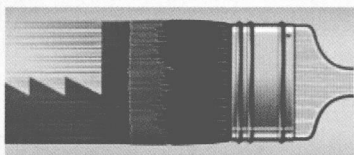
思科系统公司的首席执行官兼董事长探讨了分散型管理的方法和领导力问题，并对互联网技术的未来，以及经济低迷为具有战略头脑的企业提供的机遇发表了看法。



个性化医疗 ——专访 23andMe 公司创始人 Esther Dyson

我们可以期待，在医疗保健个性化和健康数据方面会发生很多变化。

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献



中国的绿色机遇

中国能够也必须实现可持续增长。尽管中国已经为提高效率、改善环境制定了雄心勃勃的计划，麦肯锡的一项研究发现了更多的机遇。



可持续发展 > “绿色”

保护自然环境并非全部内容，企业还必须考虑它们的社会、经济和文化影响。



情感在购买医疗保险过程中的作用

如今，在这个日益难以确定的世界里，消费者在购买医疗保险时面临更多的选择、复杂性以及财务风险，而他们真正寻求的是一种心理安定。



了解欧洲在网上购物者

欧洲人对于购物的态度因国情而异。零售商必须量身定制其在线产品，以满足目标群体的需求。



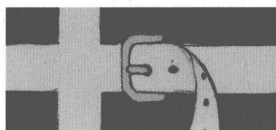
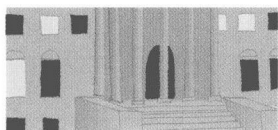
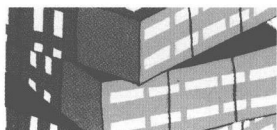
解读中国的富裕消费群体

中国富裕家庭的数量很快将会跃居全球第四。那些希望把握这个消费群体的商家必须了解他们与其他国家的富裕消费者有何不同，他们与中国的其他消费群体有什么区别，以及他们彼此之间又有何差异。

调查

麦肯锡全球调查：经济状况快照 (2009年6月)

自4月中旬以来，企业高管们明显地对所在企业和所在国家的经济前景变得更为乐观——而在4月份时，经济前景看起来非常糟糕，乐观情绪受到压抑。



新的正常状态

戴颐安

16

当前的经济低迷与最近几十年所发生的经济衰退有着根本的不同。我们正在经历的并非只是商业周期的又一次转换，而是经济秩序的一次调整与重组。

虽然无人能够说清这次危机将会延续多长时间，但我们确信，我们将要见到的正常状态不会与近年来的正常状态一样。政府将在“新的正常状态”中发挥更大的作用。重大的监管机构的调整和社会要求增加透明度的呼声将极大地影响那些监管环境曾经宽松一时的行业和部门。

为了使自己的组织为在新的正常状态下获得成功而做好准备，高管们必须重点关注对于客户、企业和行业来说，哪些事物已经发生了变化，哪些事物基本上保持不变。

政府改革，势在必行

François Bouvard
Thomas Dohrmann
Nick Lovegrove

19

政府正以史无前例的力度介入私营市场，这已超出了传统政策和公共服务的范畴。

现在的政府比以往任何时候都更需要以一种既重效率又重效果的方式履行各项职能。但实在没有几个政府在实现卓越管理方面颇有建树或声名卓著。这些改革通常会存在一些不足之处：太浮于表面、太少地触及要害、太拖沓、大部分公共部门几乎未被涉及到——很少会有例外。

政府需要进行一场更广泛、更深入、步伐更快的改革。目前这场危机为从根本上改进国家机器提出了必要性，同时也提供了机遇，这是一项规模庞大而又十分紧迫的挑战。

在危机中改革公共部门

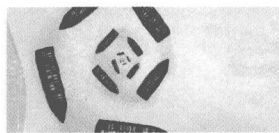
——瑞典前首相佩尔松专访

Alastair Levy
Nick Lovegrove

29

瑞典前首相约兰·佩尔松在采访中描述了在与目前蔓延全球的金融危机很相似的深重经济危机中，他的政府是如何保持金融秩序，并对瑞典庞大的公共部门进行改革的。

佩尔松1996年上台时，失业率上升为原来的3倍，政府预算赤字增加了10倍，他反思了为获得公众和政治党派对残酷但却最终成功的危机应对计划的支持所需要做出的努力，以及如何推进政府部门的工作效率和提高服务质量。



亚洲各国政府 面临的新挑战

David Skilling

37

世界各国政府在经济活动中所扮演的角色正在不断扩大和变化。随着新的挑战 and 机遇的萌生，这种现象也可能出现在亚洲国家。

具体而言，政府更倾向于担任一个更显眼的角色，例如，主要投资者、联盟建设者以及经济策略制定者。这些变化迫切地要求亚洲各国政府提高执政能力与执政绩效。



专题报告： 美国经济刺激计划

40

引言：
对三个行业的影响

Joshua Crossman
Fred Kneip
Jon Wilkins

43

能源行业：
为提高能效投资

Scott Jacobs
Rob McNish

46

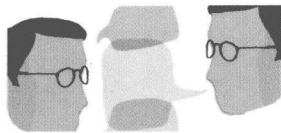
医疗卫生：
实现病历上网

Sanjeev Agarwal
Brian Milch
Steve Van Kuiken

49

宽带：
改善接入服务

Joshua Crossman
Dilip Wagle
Jon Wilkins



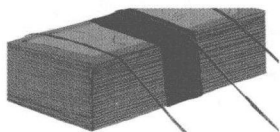
美国政府的危机 对策影响几多？ ——对话 Bryan 和 Rumelt

Allen P. Webb

51

政府对金融危机非同寻常的应对之策对商界有着巨大的影响。在这次对话中，麦肯锡纽约分公司资深董事 Lowell Bryan 和加州大学洛杉矶分校安德森管理学院战略学教授 Richard Rumelt 分析了政府 2009 年春以来对金融危机的种种对策及所带来的机会和潜在威胁。

聚焦特写



从金融监管失误中 汲取教训

Patrick Butler

58

我们似乎不乏通过增强对全球金融体系监管来防止下一次危机的种种建议。不过，大部分的建议都建立在现有监管体系的基础之上，而现有的监管体系既没能预防和防止眼下的这场危机，对减低危机的影响也束手无策。

当前，我们面临着重新设计全球金融体系千载难逢的良机。如果决策者想抓住这次机遇，就必须考虑实行根本性的变革。否则，他们可能留下后患。



重建企业商誉

Sheila Bonini
David Court
Alberto Marchi

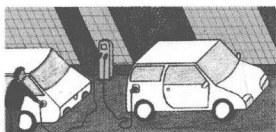
65

金融危机使公众对企业的信任和对自由市场的信奉已经大不如前，在企业与政府关系发生根本改变的今天，这个问题显得尤其麻烦。

企业必须重建社会契约，与至关重要的利益相关方重修旧好，并加倍努力，密切关注那些可能威胁企业商誉的带有行业特点的问题——气候变化、肥胖症、工人安全。

为此，企业应该提高对商誉问题的认识，增强对利益相关方的了解，增加透明度，多用行动服人，不编故事，并超越公关(PR)窠臼，去影响关键客户群体。

能源、资源及原材料



实现汽车电动化： 三个相关行业将发生重大变化

Russell Hensley
Stefan Knupfer
Dickon Pinner

77

电动汽车的发展势头似乎不错，几乎每一家主要的汽车制造商都宣布了启动某种电动汽车的计划。中国、美国以及其他国家都承诺巨资，开发电动汽车，私人投资也随之而来。

政府在多大程度上积极推动电动汽车将决定电动车要花多长时间才能进入汽车消费的主流市场。当它们成为汽车消费的主流时——几年或几十年后，电动汽车将引发汽车和公用事业的行业结构性变革，并造就一个新的电池行业。

高管们现在就应该明白，在以电池为动力的时代，需要凭借什么才能取胜。

聚焦特写

营销



消费者的决策历程

David Court
Dave Elzinga
Susan Mulder
Ole Jorgen Vetvik

87

营销活动一直试图在最能影响消费者决定的时刻出现在他们面前。多年来，那样的机会是通过一个购买“漏斗”的比喻为人所理解——消费者脑子里最初有若干个品牌，逐渐筛选，最后形成抉择。

今天，营销商需要有更精明老道的方法，来驾驭更复杂的环境——无孔不入的各类产品，支离破碎的媒体宣传，以及越来越有辨别力、越来越知情的消费者。我们将这种方法称为“消费者的决策历程”。

为适应现代消费者决策的新方式，营销商需要重振客户体验，寻求新的提高品牌认知度并能入选的方法，以及开发有新意的口碑管理战略。

通过了解消费者的决策历程，营销商可以确保他们能获得在恰当的时刻、出现在恰当的地方、为消费者做出决策而及时提供恰当的信息和支持的天赐良机。

其他栏目

导读

I
政府的新业务

网站内容

VII
《麦肯锡季刊》
网上奉献

焦点

74
分拆产品，挤出创意

经典创意

98
战略举措组合

研究一瞥

1
能源需求为什么会反弹

6
抛砖引玉
当求职者大批涌入
Facebook

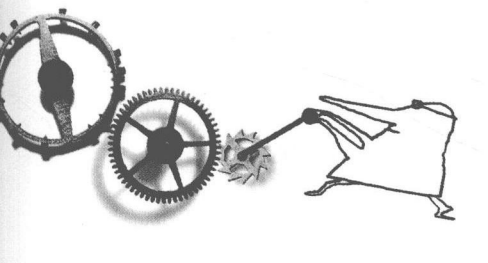
8
杂谈：组织
管理是艺术，不是科学
——Saad Al-Barrak 专访

10
调查
《季刊》高管调查结果精选

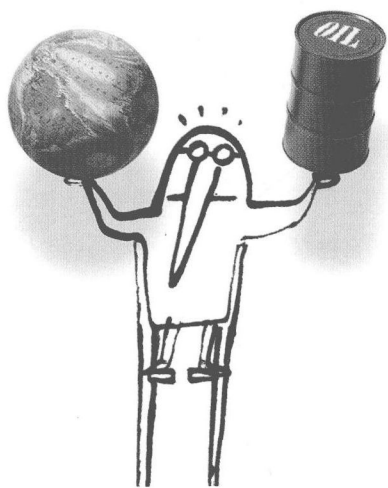
12
案例分析
文件管理：
潜藏的价值来源

研究一瞥

管理视角与观察



- 能源需求为什么会反弹 1
- 当求职者大批涌入 Facebook 6
- 管理是艺术，不是科学
——Saad Al-Barrak 专访 8
- 调查 10
- 文件管理：潜藏的价值来源 12



能源需求为什么会反弹

Scott S. Nyquist

Jaeson Rosenfeld

随着全球经济持续低迷，油价和整体能源需求也进入了一个低迷期，经历了近年来油价高企的消费者认为，这是个值得拍手称快的变化。但是，除非政策制定者能够找到改善能源供求平衡的办法，到全球经济恢复时，目前能源市

场的不景气将不会持续太久。到时，能源价格高企将给消费者和企业带来沉重的成本负担。实现能源供求平衡的重要性会不断显现，并不限于未来数年：在更长的时期内，我们预计，需求似乎将出现强劲增长。

截至2009年4月底，油价每桶大约50美元^①左右，与2008年6月的每桶近150美元相比下降了很多。尽管有许多观察家怀疑，在目前的经济低迷结束后，对于石油的需求是否将会大幅度反弹，再度创下令人震惊的价格新高，但是，麦肯锡全球研究院于2008年和2009年进行的研究却表明，油价新高将有可能在2010年至2013年间出现。至于油价新高到底可能在什么时候出现，或者说，能源总体需求是否会达到大大高于经济危机前的水平，则取决于经济低迷持续的时间。

就市场的基本力量而言，众所周知，石油需求与GDP水平有着极大的关联。海运、公路运输、石化和航空运输业不仅大量消耗石油产品，而且还存在着对GDP低迷过度反应的倾向。从供应方面来说，经济低迷持续较长的时间和信贷市场持续紧缩会导致更多的高成本供应项目被延迟和搁置。根据我们的研究，在2009年到2010年间，接近完工的项目将被完成，但由于一些定于2011年及以后动工的项目将被推迟（至少是暂时的），因此，无法保证供应量会大幅度提高。

这对于石油市场意味着什么？对于新进入该市场的企业而言，2007年底出现的紧张的供求平衡将会重现，而且速度要

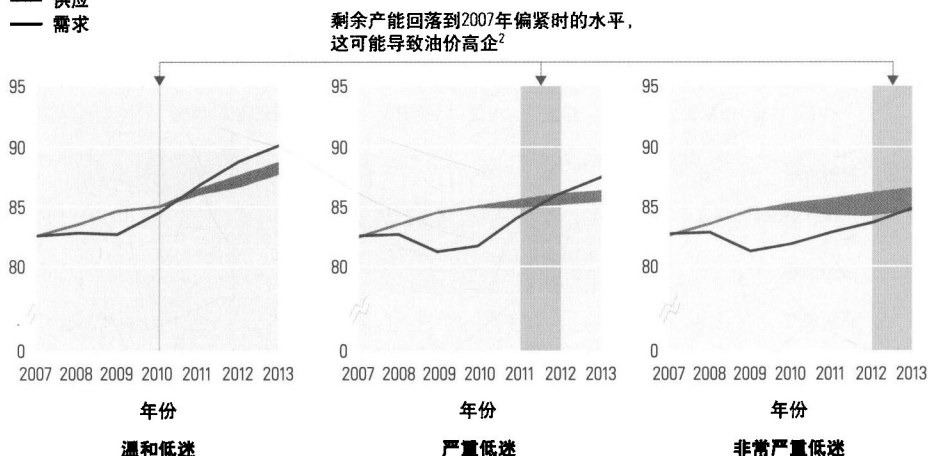
比许多观察家所预测的快。按照国际货币基金组织（IMF）给出的“温和”低迷情景，该情景设想，GDP将会出现4.7%的跌幅，下跌主要出现在2008年和2009年，而2010年开始复苏，据此，油价新高将于2010年出现。而根据该组织给出的“非常严重低迷”情景（设想GDP跌幅可能达到10.8%），从产能过剩重返2007年偏紧的水平（每天250万桶）的时间将会推迟到2013年，届时，可能会出现油价新高（图表1）。

怀疑当经济复苏时油价会创下令人震惊新高的观察家们，往往会提到20世纪70年代的第二次石油危机后的时期。经历那次危机后，在近20年中，石油需求都呈现缓慢增长。然而，在20世纪80年代，电力和热能却成为了石油产品的替代品，对于减少对石油产品的需求发挥了重要的作用。在那个时期，还有一些取代石油的其他能源，使得油价大幅度下降。大幅度提高能源效率每天可能节约800万桶石油，而使用天然气替代石油产品每天则可再节约800万桶石油。抓住这些机遇至关重要，特别是考虑到某些国家和地区在能源整体需求中会占到更多的份额，在这些国家和地区中最引人注目的是中国、印度和中东地区，在那里，经济增长正在迅

^①文章发表时，油价约为70美元/桶。

图表 1

预测未来

短期 GDP 增长情景¹ (单位: 百万桶/天)— 供应
— 需求¹ 油井生产的原油; 包括生物燃料, 但不包括炼油厂产量的增加。² 2007年的水平 = 250万桶/天。

资料来源: Global Insight、国际货币基金组织 (IMF)、麦肯锡分析。

速提高其石油消耗的水平。而要抓住这些机遇却在政治方面存在着重大障碍, 但如果不采取进一步的行动, 遏制需求的不断增长, 令人震惊的油价新高的局面似乎将不可避免。

我们的研究显示, 就长期而言, 持续快速增长的能源整体需求将进一步凸显提高能效的重要性。2010 ~ 2020 年, 根据温和的 GDP 低迷情景, 能源需求将以 2.3% 的速度增长, 这比对 2006 ~ 2010 年的预计高出了几乎整整 1 个百分点。其中, 90% 以上的需求增长将来自于以中国、印度和中东为代表的发展中地区。中国的 5

大行业: 住宅、商用建筑、钢铁、石化和轻型汽车将在全球能源需求增长中占到超过 25% 的份额。印度的轻型汽车、住宅建筑、钢铁业和石化行业也将成为造成能源需求增长的重要行业 (图表 2)。

与之形成对照的是, 我们预计, 日本和美国的能源需求实际上会持平, 到 2020 年, 它们对于化石燃料的需求很有可能将保持不变, 而整体能源需求每年将增长 0.4%。欧洲的能源需求增长将提高到 1% 左右, 这反映了中东欧发展中国家较高的经济增长。最引人注目的变化将出现在轻型汽车行业, 能效法规将导致该行

图表 2

发展中国家的需求增长

温和低迷情景，2010~2020年能源需求变化预测

■ 大于等于5000万英制热量单位 (QBTUs) ■ 小于5 但大于等于 2 QBTUs的区间 ■ 小于2 QBTUs但需求为正增长 ■ 需求为负增长

		发展中国家					发达国家			
		世界其他地方	俄罗斯	印度	中国	中东	日本	西北欧	美国	合计
消费者需求	轻型汽车	5.5	0.8	2.3	4.8	2.4	-0.5	-0.5	-1.8	13.0
	中型和重型卡车	3.3	0.2	1.0	1.7	0.9	-0.1	0.4	0.6	8.0
	航空运输	2.2	0.3	0.0	0.9	0.4	0.3	0.9	0.7	5.7
	民用住宅	14.9	0.7	3.2	11.6	4.6	0.0	1.7	1.5	38.2
	商用建筑	3.3	0.9	1.4	5.5	0.5	1.1	0.8	1.7	15.3
工业用需求	钢铁	3.6	-0.1	3.7	9.7	0.2	-0.5	-0.1	0.1	16.6
	石化	4.1	0.9	1.3	8.8	3.3	0.0	1.0	1.4	20.8
	纸浆和造纸	0.6	0.4	0.1	0.8	0.0	-0.3	0.2	-0.8	1.0
	精炼	0.1	0.1	0.4	0.4	0.6	-0.1	-0.5	-0.5	0.5
	其他行业	20.7	-0.3	1.1	8.2	5.0	0.5	1.4	2.9	39.5
合计		58.3	3.9	14.5	52.4	17.9	0.4	5.3	5.8	158.5

资料来源：国际能源署；麦肯锡分析。

业能源需求增速大幅度下降；媒体介质从纸质向数字的转变将导致纸浆及造纸行业的需求萎缩。

如果决策者采取行动，阻止高油价的到来，以应对能源市场的新的不平衡，那么，在需求方面（本研究的重点）与在供应方面一样，大有潜力可挖。到2020年，我们预计，石油需求增长每天将减少600万~1100万桶，这可以使这段时期内的供需达到平衡。为了以合理的成本实现这一

目标，可用的政策杠杆包括出台奖励措施，鼓励大部分燃油锅炉改用天然气；取消对石油产品的补贴；进一步出台提高能效的奖励措施。为了避免油价在2010~2013年期间再创新高，决策者需要迅速提高发展中国家的燃油效率标准，同时积极努力取消对石油产品的补贴，并为使用替代产品提供奖励。

加强对所有能源生产率（消耗给定水平的能源所实现的产出）的监管，可以将

我们预计的2020年的能源需求水平降低16%~20%。这可将从现在到2020年的能源需求增长削减2/3以上。比如,提高建筑的供暖和制冷效率,是降低能源需求的重要机遇,尽管这需要制定并强制实施更高的建筑标准。大部分节能机会存在于发展中国家,部分原因是从现在至2020年,今后数年将到位的资本投资有半数以上将出现在这些国家。而从经济上讲,更出色的供暖和制冷技术用于新建筑将比用于老建筑更富有吸引力。

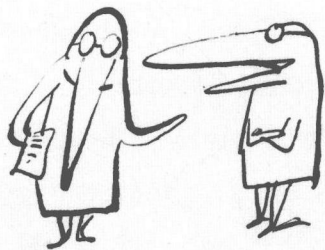
经济低迷导致的油价和能源整体需求的降低所带来的惠益只是暂时的,这不应该使决策者和企业产生可以松口气的错觉。从我们的预测来看,从现在加紧努力,提高能源效率是至关重要的。Q

Scott S.Nyquist 是麦肯锡休斯敦分公司资深董事, Jaeson Rosenfeld 曾就职于麦肯锡波士顿分公司, 现为麦肯锡全球研究院顾问。

抛砖引玉

一流思想家论管理的短文

当求职者大批涌入 Facebook



Soumitra Dutta

Matthew Fraser

经济持续低迷造成数百万企业经理人的职位朝不保夕，他们匆忙加入在线社交网络，以期构建他们的社会资本。LinkedIn 等网站的人气一路飙升：不到一年以前，该网站还名不见经传，人们普遍认为，这只是一个集散平台，供职场人士在规划下一个职业发展方向时搜索职业联系人。与之相对，Facebook 吸引的对象则主要是那些要找一个富有吸引力的网站，进行开心社交的用户。

如今，LinkedIn 在美国的年增幅已接近 200%，现有总会员数超过 3500 万，其中，许多会员以前就供职于遭受严重冲击的金融行业。受经济衰退影响的经理人云集于此类网站，LinkedIn 只是其中之一。德国的 Xing 拥有 700 万会员，其中还有一个颇为特别的雷曼兄弟同事会 (Lehman Brothers alumni) 板块，英国的 Meet the Boss 将会员资格限制为金融类首席级高管，这两个网站的会员队伍正发展壮大。

在线社交网络激增的人气正在转变商务网络的性质，同时，也对人们管理职业生涯的方式带来深远的影响。但是，这也预示着，社交网络本身将要发生深刻变革。

随着如此庞大的人群涌入在线社交网络，社交网络和商务网络之间的界限也日益模糊。一个十分重要的问题是，虚拟世界所适用的价值观与行为准则是否会同现实世界的价值观和规范发生冲突。Facebook 的界面直接嵌入了“朋友”的理念，但是，却充斥着越来越多的自我炒作者、职业艺术家和营销企业家。随着这种趋势愈演愈烈，以及那些将 Facebook 专门用作职业网络社交的用户不断涌入，接下来会发生什么呢？

当然，在这种趋势背后，存在着强大的经济因素。正如社会学家林南在他的著作《社会资本》(Social Capital)^①中所述，“个体参与互动交流和社交网络，以便获取利益回报。”这些利益回报建立于信息、影

^①林南著“Social Capital: A Theory of Social Structure and Action”。纽约州纽约市：剑桥大学出版社，2001 年。

响力、社会信用以及认可的基础之上。同时，累积的社会资本可以让个人优先获得社交网络中的“资源”，从而在劳务市场中取得竞争优势。

对于许多人而言，最让人不爽的事情莫过于一个刚认识的新“朋友”立刻开口请求帮助。通常，比较妥当的做法是，以奉献者而不是索取者的姿态进入社交网络，根据互惠互利的原则，循序渐进地构建关系网络。总而言之，对于在线社交网络而言，人与人之间的交往建立在信任和相互扶持的基础上，起支配作用的文化是彼此分享，而不是推销。

真的可以将这群蜂拥而入的人看作是朋友吗？人类学家告诉我们，一个人不可能与超过 150 个人维持稳定的社会关系。在 LinkedIn 上与超过 150 人维持比较松散

的职业网络关系看似合情合理，但是，这会扼杀内涵丰富的社交关系，而正是这种社交关系构成了 Facebook 等网站的基本结构。在 Facebook 1.75 亿的会员中，“结束朋友关系”的现象已呈增长之势。

可以有把握地说，如果经济低迷持续下去，我们将目睹如下冲突的进一步加剧：冲突的一方是建立社交关系的非理性本能，另一方是因职业原因而构建社会资本的非理性考量。若是如此，“在线朋友”的概念可能要经受更多的考验。我们会更频繁地问自己那个老掉牙的问题，“要朋友干吗？”

Soumitra Dutta 教授是欧洲工商管理学院 (INSEAD) 的罗兰贝格商业与技术讲席教授，Matthew Fraser 博士是该学院高级研究员。

这种特定交流模式的“新颖性”加速了社交网络的构建进程，但是并未改变它，它依旧还是靠人来驱动。确实，有些人比其他人更擅长此道，就像有些占便宜的人比别人更会占便宜一样。

—Richard Eastman

企业和高管越早学会“掌握交友的规矩”越好。这并不是因为他们在这方面存在问题，现在开始想要“结交”朋友，而是因为积极主动的社交行为是一个人能够步步高升的主要原因之一。

—Mohammad Khan

还没有什么能替代面对面交友的体验：遇到一位同事，相互握手，要么同意保持联系，要么各走各，转身就将对方的名片随手扔掉。

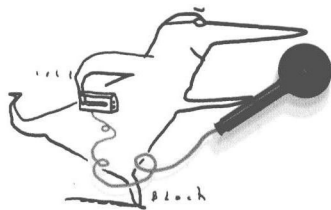
—Zofia Dripps

欣赏读者评论，欢迎参加对话

杂谈：组织

管理是艺术，不是科学

——Saad Al-Barrak 专访



John Tiefel

在过去的6年里，Saad Al-Barrak 将总部位于科威特的电信公司 Zain 从一家地方企业转变为一家为 22 个中东及非洲国家的 5600 万客户服务的企业。推动 Zain 实现全球增长的人就是 Al-Barrak，人们更熟知的称呼是 Saad 博士，他 2002 年担任该公司 CEO。在这篇专访摘要中，Saad 博士谈到了他的理念：过多的控制会降低生产率和削弱创造性，以及他的管理观：“有意的混沌”（chaos by design）的管理理论。

《麦肯锡季刊》（以下简称《季刊》）：Zain 公司的企业文化颇为独特——您称之为“有意的混沌”。它到底是什么？

Saad Al-Barrak：首先，管理是一种人类的试验和努力。它是一门艺术，而不是科学。世界上没有两个人是相同的，人们由于其经历、信仰、愿景等的不同而各不相同。因此，每个人类组织也是不同的；当更多的人加入一个组织时，人的复杂性和多样性便成倍地增加。

其次，传统的管理风格和结构从根本上存在一个很大的问题：如果你努力使管理成为一门科学，那么，你就会把人作为机器来对待，就会形成机器式的官僚机构，而这会阻碍创新。如果你将人置于这种机器的折磨之下，你就将他们的智力贬低到动物的水平。人就是以这种方式教马戏团中的动物表演的：人训练它们做某些事情——这就是最佳实践——然后它们就在人前表演。人对这些动物的期望是始终如

一的，它们会因为达到这种一成不变的期望而感到非常自豪。

这就是管理方面的马戏团，我们 Zain 公司不愿接受这种做法。因此，我们的核心就是：设计我们的系统，建立我们的结构，并以之作为我们唯一准则的价值观和原则来从事我们的经营。除此之外，只有天空才是我们的极限，对任何事情都可以有新的看法和新的视野。我们会根据不断变化的条件和资源，毫无限制地做出调整。

例如，我曾招募了许多人，而不论我们的组织结构中是否有他们的位置。总是有新视角的人不断地加入我们的公司。如果他们是与我们的共事的合适人选，我们就会为他们创造新职位，并相应地修正我们的组织结构。说到底，如果不能对输入进行透彻的考虑，就无法设计系统。

《季刊》：这种不断的变化会不会使得持续进行的运营管理颇为困难？