

本資料下載自：管理資源吧 – www.glzy8.com

管理资源吧 (www.glzy8.com)，海量管理资料免费下载！

管理资源吧是一个完全免费的公益性的学习交流的平台，本站所有资料皆从网上收集整理、会员上传而来，仅供参考、教学与个人学习交流！严禁用于任何商业目的，本站不对你的使用负任何责任！如有侵犯你的权利，请告之我们，核实后我们将立即删除！谢谢。

管理资源吧期待每一位管理人士的加盟，共同打造一个互帮互助，你有我有的资源共享平台，共同建设一个管理人自己的下载网站。

欢迎访问我们的网站：<http://www.glzy8.com>

目 录

目 录.....	1
前 言.....	2
第一部分 麦肯锡思考企业问题的方法.....	5
1. 建立解决方案.....	5
2. 制定步骤.....	13
3. 80 / 20 和其他一些重要规则.....	23
第二部分 解决企业问题的麦肯锡工作法.....	34
4. 推销研究.....	34
5. 组成团队.....	39
6. 处理好等级结构.....	44
7. 做研究.....	47
8. 进行走访.....	50
9. 头脑风暴.....	61
第三部分 麦肯锡推销解决方案的方法.....	67
10. 情况介绍.....	67
11. 用图表展示数据.....	72
12. 管理好内部沟通.....	76
13. 与客户一道工作.....	80
第四部分 在麦肯锡生存.....	88
14. 找到你自己的师傅.....	88
15. 生存在路上.....	89
16. 无论去哪里都带上这三件东西.....	91
17. 好助手是你的生命线.....	94
18. 麦肯锡的招聘风格.....	96
19. 如果你还想要自己的生活的話，那就定一些规矩.....	98
第五部分 离开麦肯锡之后的生活.....	100
20. 最宝贵的经验.....	100
21. 关于麦肯锡的回忆.....	104
译后记.....	107

前言

请把本书视为一个取样器。作为读者，您并不需要把这本书从头读到尾。如果您想从头读到尾，也没有什么关系，那就从头读到尾好了；如果不想这么办的话，就请浏览一下目录，只读那些最让您感兴趣的内容。

关于麦肯锡

对于那些不熟悉麦肯锡公司的人，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”的组织的背景情况。麦肯锡公司自 1923 年创立以来，现在已经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 75 家办事机构，雇用了 4,500 名专业人员。也许它并不是世界上最大的战略公司--有一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。麦肯锡的咨询对象包括《财富 100 强》中的大多数企业，还有许多美国国家和地方的政府结构以及外国政府。在国际商界，麦肯锡这个牌子享有盛誉。

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·布瑞安在信贷危机时为参议院银行委员会提供过咨询。肯尼奇·奥玛（他最近离开了公司）撰写了数本关于管理学和未来学的著作，这些书在日本非常畅销。赫伯·汉茨乐在商业和经济事务方面为德国前总理赫尔穆特·科尔提供过咨询。更为显而易见的是一些麦肯锡的“校友”，他们已经在世界各地居于显要位置：汤姆·彼得，管理学大师，《追求卓越》的合著者；哈维·格鲁伯美国运通公司的总裁；阿戴尔·特纳，英国产业联盟的主席，被提名担任该职不下三届。

为了保持自己的领先地位（同时也是为了赢得高额咨询费），公司每年都要从商学院的毕业生中网络精华。公司以高薪、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。作为回报，公司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，只准许提交最高质量的工作。对于那些符合麦肯锡标准的人，提拔是很快的。落伍者很快就发觉自己排在了与公司“要么进步，要么走人”的严厉规章进行赛跑的队伍的后面。

与任何一个强大的组织一样，公司有基于共有价值观和共同经历的强有力的企业文化。每一位麦肯锡人都经历过一模一样的严格培训，也在办公室煎熬过同样长的时间。对于外人来说，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把麦肯锡比作耶稣会。事实上，这正是我希望在本书中告诉大家的：麦肯锡与它的员工一样富有人性。

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，麦肯锡的团队都会找出他们所追求的“附加值”的“关键驱动因素”。像大多数行话一样，这多是一些简单的口语化的东西。不过，一旦这中间的一些行话被人理解，它们对公司以外的生意人就像对麦肯锡人一样有效。

总之一句话，麦肯锡就像任何强大的组织一样，是很复杂的。我希望自己至少能够撩开麦肯锡神秘面纱的一角，以便您作为读者能够窥探到一个非常成功的企业的内部运作机制。

关于本书

我把本书分为五个部分。在前三部分，我对麦肯锡人如何看待和解决商业问题的方法进行了解释。第一部分到第三部分是本书的“实质内容”，我希望您能从中发现一些有助于您的商业生涯的新东西。在第四部分，我提供了在面对在麦肯锡公司生活的种种重压时学到的一些经验教训。任何在今天的商界艰苦奋斗的人都应该从中学到一些有用的或者说至少是有点意思的东西。最后，在第五部分，我简要评价了在这个公司所得到的一些经验教训，并和大家一起分享关于麦肯锡的一些珍贵记忆。

我写此书的目的是，为了就一些新的、有用的技巧与每一个想在商界变得更有成效的人进行沟通。在这些章节中，任何想学习已被实践证明了的解决商业问题方法的人都会找到答案，这些方法就是结构化的、以事实为基础的方法。任何按照麦肯锡方法行事的人都会找到在今日商界丛林中生存的秘诀。

还要说明的一点是，本书会对每一位与管理顾问（无论是来自麦肯锡的顾问还是来自其他公司的顾问）打交道的高级管理人员提供一些帮助，以便他们了解这些“怪人”是如何思

考问题的。虽然每一家咨询公司都有（或者至少是声称有）自己独特的方法，但所有管理咨询公司的根本点都是由不带感情色彩的外部人员对所要咨询的公司进行客观的分析。其他公司也许没有按照麦肯锡法来处理事情，但其咨询人员的脑子也是按照与麦肯锡人相似的方法在转的。您如果事先得到了警示，就等于是事先有了准备，所谓有备才能无患。

本书基于我从 1989 年到 1992 年作为麦肯锡公司成员的那一段经历。在那一段时间里，我学到了大量的东西，但即便是这样，也不足以向世界阐释麦肯锡人借以取得成功的各种技巧。万幸的是，我得到了帮助。我访问了数十位公司的咨询顾问、项目经理和合伙人。他们的知识以及他们在麦肯锡期间学到的经验帮助我弥补了自身知识的许多缺憾。

关于客户

"客户"一词几乎在本书的每一章都会出现。由于我是站在麦肯锡的角度来写作的，所以我所指的客户实际上就是你正在解决其商业问题的这个组织。如果你不是一名某种形式的顾问，那么，从严格的意义上讲，当你解决一个商业问题的时候，你并没有客户。这时候，我更愿意用另外一种方式来表达：你或者你的组织就是你自己的客户。以这种方式看来，客户这个术语适用于你所工作的任何一个组织，无论你是否是一名局外人还是局内人。而且，我相信把你自己的组织视为你的客户，的确会有助于你利用本书的各种技巧。

在麦肯锡内部，保守秘密是其核心美德之一。公司严密保守着它自己的秘密。我和每一位前麦肯锡成员一样，都答应决不泄露关于公司及其客户的秘密信息，即便离开了麦肯锡也一样。我没有打算破坏这个协议。因此，本书中的多数公司和人名都被隐去了。

正如我在一开始就说过的，这本书可以从头读到尾，也可以像从盒子里挑巧克力一样选着读。无论您采用哪一种方式，都希望您能发现一些感兴趣的内容。

第一部分 麦肯锡思考企业问题的方法

1. 建立解决方案

像麦肯锡的所有事情一样，公司解决问题的程序有三个主要特征。当团队成员第一次碰在一起讨论其客户的问题时，他们知道，自己的解决办法会是：

以事实为基础

严格的结构化

以假设为导向

在本章中，你将确切地把握这三个特征的含义是什么，以及你如何能够在自己的企业里运用它们。

事实是友善的

事实是你用以铺就解决措施之路的砖石，事实也是建立支撑这一措施的柱子的砖石。不要害怕事实。

在麦肯锡公司，解决问题是从事实入手的。在进行项目的第一天，团队的所有成员要对成堆的资料和内部研究报告进行梳理，收集到足够的事实，以便在第一次团队会议上对他们的那一部分问题进行说明。在总结出了最初的假定之后，团队会冲出去收集必需的事实用以支持或反驳最初的假定（这是在完成了适当的分析之后）。

当你开始在麦肯锡工作的时候，收集和分析事实就是你存在的理由。正如一位前 SEM 所观察到的：

当你剥离了麦肯锡用以装扮其解决问题程序的许多美妙的语言之后，剩下的就是对问题成分的令人非常兴奋的、高质量的分析，与之相伴的还有对待收集事实的积极态度。

为什么事实在麦肯锡做生意的方法中处于如此重要的地位？这有两方面的原因。首先，事实弥补了内在的直觉的缺乏（见第 2 章“……但每一位客户都是独一无二的”）。大多数麦肯锡顾问都是通才，他们对很多事情都有所了解。随着他们经验的积累和职位的提高，他们会对很多事情非常了解。但是，即便是到了这个水平，他们的所知还是不如实际工作人员，比如说，在对易腐食品的库存管理实践方面，他们就比不上那些已经在 Stop&Shop 公司中一直从事分销工作达 10 年之久的职员。对于一项存货管理问题，也许在 10 秒钟之内内在本能就会告诉这些家伙解决的办法（尽管他们也可能比较善于审视事实），但麦肯锡则必须先看事实。

其次，事实架起了跨越可信度鸿沟的桥梁。在加入公司的时候，一名典型的“咨询顾问”应该是其所在院校的名列前茅的毕业生（至少在美国是如此），在一家大公司工作过两到三年，而且在一所名牌商学院获得了 MBA 学位。他们的年龄大约在 25 岁左右。在其第一个项目中，他们也许得向一家名列《财富》50 强的首席执行官提交自己的分析报告，而这样的老总对一位刚刚培训出炉、年龄只有 27 岁的 MBA 所说的话是不会给予多少信任的，除非有足够份量的事实支持他们。对于向其老板提交建议的初级主管而言，情况也一样。

尽管（或者也许是因为）事实很有威力，许多生意人却害怕事实。也许他们害怕一旦他们对事实看得太清楚的话，他们--或者是他们上面的某些人--有可能会不喜欢他们看到的事情。或许他们以为只要他们不去看，那些令人讨厌的事实就会烟消云散，但事实是不会烟消云散的。躲避事实所开的是一剂失败的药方，终有一天事实会水落石出。你必须不怕事实。要捕捉事实，利用事实，但不要害怕事实。

对 MECE 泰然处之

在解决商业问题或者其他任何问题的时候，要把你的思路理清楚，在避免困惑及纠缠不清的同时，你的思考还必须是完整的。

MECE（读作“me—see”）代表“相互独立，完全穷尽”。在麦肯锡，这是解决问题过程中的要素。从每一位新的咨询顾问加入公司的那一刻起，MECE 就被灌输进了他们的脑海。由麦肯锡管理顾问提供的每一份文件（包括内部备忘录、每一次情况说明、每一份电子邮件或声讯邮件都应该是“相互独立，完全穷尽”的。问任何一位麦肯锡“校友”，在公司解决问题的办法中，他们对什么印象最深？他们会告诉你：“MECE，MECE，MECE。”

MECE 用最高的条理化（因此困惑最少）和最大的完善度理清了你的思路。MECE 从你的解决方案的最高层次开始——列出你所必须解决的问题的各项组成内容。当你觉得这些内容已经确定以后，仔细琢磨它们。是不是每一项内容都是独立的、可以清楚区分的事情？如果是，那么你的内容清单就是“相互独立的”。是不是这个问题的每一个方面都出自所列内容的一项（而且是惟一的一项）也就是说，你是不是把一切都想到了？如果是，那么你所列的内容就是“完全穷尽的”。假定你的团队正在为美国著名的制造商阿卡米饰品（Acme Widget）作一项研究。你面对的问题是“我们需要销出更多的饰品”。你的团队也许会提出如下一些方法来增加饰品的销售：

改变把饰品卖给零售商的方式。

改善针对消费者的饰品的市场营销方式。

减少饰品的单位成本。

即便这个清单看起来相当普通，那也没什么问题。在接下来的部分，我们将深入讨论转向细节层次的问题。关键是这个清单要符合 MECE 的要求。

假定你加入了另外一项内容，比如说：“重新调整饰品生产程序。”这个问题与你已经提出的三个问题如何相一致呢？这当然是一个重要的问题，但它并非是与其他问题相一致的第四点。它处于“减少单位成本”之下，与“调整分销系统”、“改善存货管理”这一类的问题是并列的。为什么？因为所有这些都是减少饰品单位成本的方法。把它们中间的任何一项（或者是全部）与清单上其他三项列在一起就会造成重叠。重叠意味着作者思路含混不清而导致读者的困惑。

一旦你做到了清单上的所有内容都是独立的、清楚的（即“相互独立”），你还必须进行审视，以保证它同时还囊括了与这一问题有关的所有内容或事项（即“完全穷尽”）。让我们回到“重新调整饰品生产程序”，把这个内容放在“减少单位成本”之下。现在有一位团队成员提出：“我们应该考虑通过生产程序提高饰品质量的问题。”

她的意见是对的。这是不是意味着因为这种固有的正确性你就应该把它当成“重新调整”这样的问题呢？并非如此，你应该重新理一下你的单子，把“重新调整生产程序以减少单位成本”列在“减少单位成本”之下，把“重新调整生产程序以改善饰品质”列在“改善针对消费者的饰品的市场营销方式”之下。现在你的单子看起来就类似这样了：

改变把饰品卖给零售商的方式。

改善针对消费者的饰品的市场营销方式。

——重新调整生产程序以改善饰品质量。

减少饰品的单位成本。

——重新调整生产程序以减少单位成本。

假定你的团队还提出了一些并不适合主要内容的有意思的想法，那怎么办？你可以忽略这些想法，但这样做却无益于阿卡米公司。你可以把它们单归为一类，但那样一来你的内容就太庞杂了。一份令人满意的麦肯锡问题清单所含的最顶层的一级内容不会少于 2 个，也不会多于 5 个（当然，最好是 3 个）。

对这种两难的情况有一种解决办法--充满魔力的分类：“其他事项”。如果你想不出该把这两三个出色的主意放到哪里，总有“其他事项”可以列入。但是，这里也有一个告诫。避免在你的单子的最高一层使用其他事项--这看起来有一点不伦不类。把它囊括在次一级的内容中就没什么问题，但放在一个总体情况介绍的第一层，那就显得太突出了。所以稍微多费点心思，尽量把那些出类拔草的主意放在最高一层。只有你能够做到的才叫机遇。而且，即便是其他所有方面都落了空，“其他事项”会帮你保持 MECE。

在第一次会议上解决问题--最初的假设

解决一个复杂的问题就像是踏上了一个漫长的旅程。最初的假设便是你解决问题的地图。

最初的假设（IH）是麦肯锡解决问题程序的第三根支柱，也是最难于解释清楚的。为了使得这种解释对你（也是对我）而言更容易一些，我把这一节分成了三个部分：

定义最初的假设。

创造最初的假设。

检验最初的假设。

定义最初的假设

最初的假设的实质是“在你开始之前找出问题的解决办法”。这听起来有点自相矛盾，但你无论在什么时候都是这样干的。

假定你必须驾车去一家餐馆，而这家餐馆位于城里你不熟悉的地方。你知道你必须在史密斯大街的第三个路口左转，然后在接下来的第一个路口右转，这样你就正好到了那个街角。你清楚如何去史密斯大街，到了那儿你只要沿着你认定的方向走就行了。祝贺你，你有了一个最初的假设。

解决商业问题要比找一家餐馆复杂得多，但最初的假设所起的作用是一样的。它是一张路线图，尽管是草草画就的，但也把你从问题引向了解决办法。如果你的最初假设（IH）是正确的，那么解决问题便意味着通过实事求是的分析来填这张图的细节。

让我们回到上一部分的阿卡米饰品公司。你和你的团队必须为这个饰品生产单位找出一个增加销售的办法。在你们用头脑风暴法调动了自己关于饰品这一行业的所有知识之后

（但这是在你们花费了大量时间收集分析事实之前），你也许会得出如下一些最高层的最初假设：

我们可以通过如下手段增加饰品销售：

改变把饰品卖给零售商的方式。

改善针对消费者的饰品的市场营销方式。

减少饰品的单位成本。

正如我在下一部分所要讲的那样，接下来你要做的是把关于每一个问题的下一个或下两个层次的细节记下来，以便在证明或反驳每一个假设时确定你所需要的分析。

记住，假设仅仅是有待证明或驳斥的理论。它不是答案。如果你的最初假设是正确的，那么，沿着这条路走上几个月，它就会成为你进行情况说明时的第一张幻灯片。如果证明是错了，那么通过证明它的错误，你也会得到通向正确答案的足够信息。通过在纸上把你的最初假设写下来，决定自己如何证明或反驳它，你就已经建立了自己可以遵循的、通向最终可以被证明的解决办法的路线图。

创造最初的假设

当事实和结构结合起来时，最初的假设就出现了。因此，作为创造最初假设的第一步，你必须从事实出发。然而，要记住，在你搞清楚在哪儿挖掘之前，你不要为了得到挖掘信息而东挖一下、西挖一下，做大量无用的挖掘工作。一位前麦肯锡资深项目经理（SEM）有一套创造最初假设的好办法：

在项目开始的时候，我只是尽可能地努力消化事实基础。我会坐下来，用一两个小时的时间去翻这个行业的出版物--并不完全是为了收集事实，而是吸收这个行业的一些气息：

这句行话是什么意思，目前行业的基本情况是什么。尤其重要的是，我要在麦肯锡公司找到了解这一特殊行业的人。这是提高速度最快、也是最有效的方法。

在创造最初假设的时候，你并不需要全部的事实，只要足以对这个行业和问题有一个较好的全面认识就行了。如果问题出在你自己的企业，可能事实早就在你的头脑里了。这很不错，但仅有事实是不够的。你还必须把结构作用于其上。

使最初的假设结构化是从把问题分成其组成部分--关键驱动因素（见第三章“寻找关键驱动因素”）开始的。接下来，做出关于关键驱动因素的可讨论的建议方案。这一点极其重要。假定你的企业的利润很大程度上受到气候的影响，实际上，气候就是在特定季节决定利润的关键驱动因素。“我们必须向上帝祷告，乞求好的气候”，这不是一个可讨论的建议方案。另一方面，“我们必须减少自己在气候变化面前的弱点”则是一个可讨论的、最高一层的建议方案。

下一步，你必须把每一个最高一层的建议方案记录下来，然后把它分成问题。如果一个给定的建议方案是正确的，它会产生什么问题？考虑一下每一个问题的可能答案。然后再向下一层次进行。对于每一个问题，你需要做哪些分析来证明或反驳你的假设？如果在你的团队中没有什么经验，而争论又很多，那么对于“什么是可以证明的、什么是不可以证明的”，就应该有一种良好的感觉。这会有助于避免走进死胡同。

在阿卡米饰品的问题中，假定你的团队认定销售队伍、顾客营销策略和生产成本是关键驱动因素。接下来你就得出了一张可讨论的、最高一层建议方案的单子作为你的最初假设：

我们可以通过如下手段增加饰品销售：

改变把饰品卖给零售商的方式。

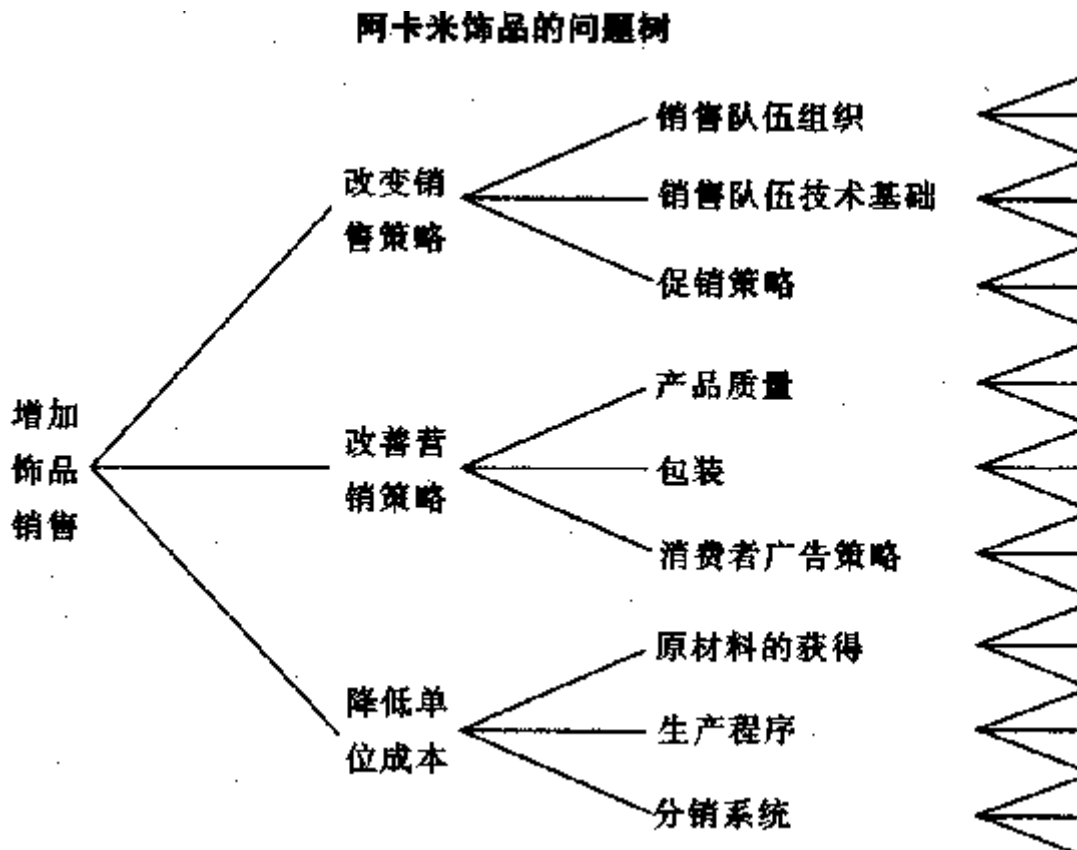
改善针对消费者的饰品的市场营销方式。

减少饰品的单位成本。

现在开始仔细审视销售队伍。它是按地域进行组织的（东北部地区、大西洋中部地区、东南部地区等等），而销售主要靠三种形式的零售：超级市场、百货店、专卖店。团队认为，销售队伍应该根据顾客类型来组织。这是一个问题。

什么样的分析能够证明或反驳这一看法呢？你可以按照顾客的类型来划分每一个地区。如果超级市场在东北部地区的渗透高于其他任何地区，而且高于其他形式的零售分销，原因就找到了。当你与东北部的销售代表交谈时，你也许会发现，他们对超级市场的感觉要比其他销售队伍胜出一筹。如果让他们负责全国的超级市场而且达到了同样的渗透率会怎么样？这对饰品的销售意味着什么？

这项练习的最终产品就是麦肯锡所谓的“问题树”。换句话说，你从最初的假设开始，然后再分岔为每一个问题。其结果如图所示。



在你完成了问题树之后，你就有了自己的解决问题图。这一部分很简单。在你必须深入挖掘以证明你的假设时，困难的部分就出现了。

检验最初的假设

在你带着解决问题的地图上路之前，你得先在轮胎上踢几脚，检验一下它。考虑到你对这个行业和你的客户或公司的了解，这是不是你所可能设计的最佳的假设？你是不是已经把所有的问题都想到了？你是不是已经考虑到了关于这个问题的所有关键驱动因素？你的建议方案是不是都是可行的、可证明的？

在探讨创造最初假设时，我用的词是“你的团队”而不是“你”。我在公司的经历（以及其他为写本书而访问过的许多麦肯锡校友的经历）使我明白，由团队形成的最初假设要强于由个人形成的最初假设。为什么？我们中的大多数人都都不善于批判自己的思想。我们需要其他人来给我们的主意挑毛病。一个由三到四个出色的成员组成的团队最长于此。

所以，当你的团队带着最初的假设碰在一起时会让百花齐放。每一个人都应该有自己的主意和最初的假设。每一个人都应该做好准备推动团队成员的思维、检验新的思路。如果你是团队的领导，你还应该试着作思想上的领导。试着从刚刚说过的内容中找到一种不同的方法。问一问：“如果我们把它变一下会怎么样？如果我们推进这个方案会怎么样？从这个角度看怎么样？”这个过程是一石数鸟。没问题，尽情享受好了，只要可以推动你的思维就行。（要得到更多的关于推动你的团队思维的思路 and 技巧，请看第 9 章。）

2. 制定步骤

仅仅了解了麦肯锡解决问题程序的实质，并不表明凭着“以事实为基础、结构化和以假设为导向”，你就可以在商界勇往直前，大获全胜。没有哪两个商业问题是完全相同的。为了设计出最佳的解决方案，你必须琢磨好如何处理每一个问题。

在本章中，我将解释麦肯锡管理顾问如何处理商业问题，如何把麦肯锡解决问题程序的效用发挥到极至。

问题不会永远是问题

有时候，一个商业问题会摆到你的办公桌上让你去解决。问题相当清楚。但不管你要冲向哪个方向在此之前，请你确保自己正在解决的是正确的问题——也可能它并不是先前交给你的那个问题。

一位具有理工科背景的麦肯锡校友告诉我，商业问题的解决是有机而复杂的，就跟医学问题一样。病人到医生的办公室说，自己有一点发烧。他会告诉医生自己的症状：嗓子痛、头疼、鼻子堵塞。医生不会马上就相信病人的结论。她会翻开病历，问一些探究性的问题，然后再作出自己的诊断。病人也许是发烧，也许是感冒了，还可能得了什么更厉害的病，但医生不会依靠病人自己对自己所进行的诊断。

在麦肯锡，我们发现，客户对自己的诊断往往并不比医生的病人更强。有时候带给我们的问题表达得极不清楚。我在公司进行第一项研究的时候，我们的团队接受的任务是帮助纽约的一家投资银行“提高赢利能力”，这就像是一个病人告诉医生“我觉得不舒服”一样。另一个例子是，麦肯锡的一个团队前去为一家制造业公司的分支机构评估扩张机会。经过几个星期的资料收集和分析之后，这个团队意识到，这个分支机构需要的不是扩张，而是关闭或卖掉。

搞清楚交给你的问题是不是真正的问题，惟一的办法就是更深入地挖掘。收集事实，问问题，到处逛。一般用不了多久，你就能搞清楚自己走的方向到底对不对。

当你确信自己是在为一个错误的问题伤脑筋时，你会做些什么？当医生认为病人的轻微症状掩盖了某些更为严重的制定步骤 17 问题时，她会告诉自己的病人：“琼斯先生，我可以治疗你的头疼，不过我认为这是某种更为严重的病情的症状，我会做进一步的检查。”按照同样的方法，你应该去找你的客户或者是你的老板——只要是最开始要求你进行投入的人就行——告诉他：“你让我去了解 X 问题，但真正对我们的业绩有影响的是来自于对 Y 问题的解决。只要你真想的话，我现在就可以解决 X 问题，不过我认为把精力放在 Y 上面更符合我们的利益。”如果你有支持自己的资料，客户既可以接受你的建议，也可以让你继续处理原来的问题，但是你已经尽到了根据客户的最佳利益行事的责任。

不要去重新发明轮子（第一部分）

对大多数商业问题而言，彼此间相像的地方要多于彼此间有差异的地方。这意味着，用较少数量的解决问题的技巧，你就可以回答范围较大的问题。这些技巧也许就藏在你的组织的什么地方，不是写下来了，就是在你的员工的脑子里。如果不是这样，那就利用你的经验形成你自己的工具箱。

麦肯锡和其他咨询公司一样，不但制定了许多解决问题的方法，而且还给它们起了时髦的名字：增值分析、商业流程重造、产品—市场扫描等等。这些技巧具有巨大的威力。它们使得麦肯锡的顾问们很快就把摆在自己桌子上的原始材料纳入了一个有条理的框架，并使得他们洞察了客户所提出的问题的本质。这些管理顾问接下来可以把自己的思维集中在问题“驱动因素”上，并且开始朝着解决办法的方向努力。

我们常常利用被称为“作用力量”的分析框架。业已证明，这种方法在项目开始的时候特别具有价值，可以帮助我们大致看清客户的外部压力。这一技术包括确认客户的供应商、顾客、竞争对手以及可能的替代产品。然后我们再把这四个方面的每一个方面所发生的全部变化都列出来。这些变化对我们的客户会产生什么样的影响--包括积极的和消极的？还有，是什么样的内部变化正在影响我们的客户以及客户所在的行业？在这些因素中，哪一项可能对客户的设计、生产、分销、销售及其产品服务带来重大改变？

不管你处于哪一个行业，这一框架不但有助于你对竞争环境快速建立一个印象，而且还有助于你对环境可能发生怎样的变化形成一个观点。试一试。这个框架看起来很简单，但在激发你关于战略性的商业问题的思路时，这是一种强有力的方法。

在解决问题过程的开始阶段，这些框架的确很有帮助。例如，在作咨询顾问的第二年，我参加了一个团队，帮助华尔街的一家大银行重组其信息技术部门。银行的所有高级主管都想对其信息技术进行重组，但如果这意味着对其计算机进行支持的方式有任何改变的话，他们就不愿意了。其信息技术部当时真是一团糟，600名雇员，十几个下属部门，再加上汇报工作的关系网络，简直把我的头都弄大了。

我（还有团队的其他成员）简直不知道从何下手。幸运的是，公司刚好形成了一种新的范式，称之为“重建商业流程比 PR Y'”，它给了我们一个着手点。当时公司还在为“重建商业流程”的范式而奋斗，而在这项研究期间，我们为公司开辟了新的天地。这是一项艰巨的工作，但“重建商业流程”（还有大量的甜点、中国菜和许多不眠之夜）帮助我们协助客户在重组方面取得了突破。我们至少有一个启动框架帮助我们把自己的精力集中起来，否则的话，也许我们现在都还没有离开那个战场。

…… 但每一个客户都是独一无二的

(不存在一刀切的解决办法)

商业问题之间存在许多相似点，但这并不意味着相似的问题就有相似的解决办法。你必须用以事实为基础的分析去验证你的最初假设或者你的胆量)。这会使你在让你的主意被人接受方面处于一个更加有利的位置。

如果你所有的只是一把锤子，那么每一个问题看起来就都像是钉子。对麦肯锡(还有普遍意义上的管理咨询)持批评态度的人说，麦肯锡公司把自己的解决方法建立在了最现代的管理时尚——其智力工具箱中最赏心悦目的工具——之上。

至少在麦肯锡公司并非如此。麦肯锡公司在实施以事实为基础的分析时，要求在向客户提交任何建议之前必须进行艰苦的求证。贾森·克莱因，一位前麦肯锡资深项目经理，现在在《田野与溪流》和《户外生活》两个刊物的出版人，他是这样评价的：

人们以为麦肯锡公司（还有普遍意义上的管理咨询）有现成的答案。这确实不是麦肯锡的情况；如果是，那么这家公司就不会取得如此的成功。

从一个问题到另一个问题，也许工具是一样的，但你必须运用它们。比如，根据我的经验，十有八九定价问题的答案会被证明是“提高你的价格”。如果你进行足够次数的以事实为基础的分析——什么需求曲线、盈亏平衡计算、预算，你会看到，这些公司几乎无可避免地

应该提高自己的价格。但如果你机械地说这个答案，你就会陷入麻烦，因为你会陷入这样一种境地，其答案实际上是“降低你的价格”。

作为避免一刀切解决办法的一个推论，你千万要小心，不要盲目信任自己的胆识。随着你在商界经验的积累，随着你看到的和解决的问题越来越多，你会对在你们这一行什么起作用什么不起作用具有相当清晰的认识。尽管你的胆识往往是正确的，但还是请你从前总统里根的名言“信任并验证”中汲取一点线索。正如现在是商业银行家的一位麦肯锡校友所说的：

一位具有丰富商业经验的敏锐的管理者往往可以取得跟麦肯锡顾问同样的结论，而且凭着内在的直觉在短得多的时间里就可以完成，但大多数主管却没有这样的能耐。因为麦肯锡如此关注一个问题，所以它往往可以产生更为有效的解决办法，甚至要胜过最优秀的主管。多数主管会丢失一些内容，因为他们没有花时间--他们一般没有时间。

所以，即便你的最初假设可能是正确的，也请用足够的时间用事实去验证你的胆识。

不要让事实去适应你的解决办法

要避免这样一种诱惑，即把你的最初假设视作答案把解决问题的过程看作是证明最初假设的练习。要保持一种开放而具有弹性的思维。不要让一种强有力的假设变成头脑僵化的借口。

有一次，在一个大型保险公司的项目中，项目经理使其团队和客户确信，恢复客户赢利能力的关键在于消除“遗漏”——在接受顾客索赔时不要作什么调整。他派了一位新手去搞清楚过去 3 年火险索赔的遗漏率。如同任何优秀的麦肯锡成员一样，这个年轻人不知疲倦、十分勤奋地投入了自己的工作。他把堆成小山似的索赔梳理了一遍，以便找出遗漏。结果是：几乎没有遗漏，与项目经理所预测的根本不是一回事。

这位项目经理不是想办法搞清楚这些资料到底是怎么回事——这恰恰是他需要重新检验自己的假设的一个线索，而是简单地告诉那个年轻人再去看看汽车保险……接下来是海事保险……最后是商业保险。但没有哪一个地方找到了期望中的遗漏率。

有一天，这位项目经理坐在团队的现场办公室里，显得有一点沮丧。团队与客户的主要接触萦绕在他的脑海里。他问了一句：“怎么回事，尼克？你难道还没有找出足够的遗漏吗？”

这个小故事的寓意在于，不管你觉得最初的假设有多么出色、多么深刻、多么根本，你都必须做好准备，接受事实也许会证明你错了这样一个现实。如果事实是这样证明的，那么就要进行调整，回到事实上去。不要硬把它们往你的框架里塞，就像硬把方梢子往圆孔里塞一样。

你如何才能避免这个陷阱呢？麦肯锡法是这样处理的：间或从对事实所进行的连续不断的收集和分析中停下来，问一问自己，过去一个礼拜（也许是两个礼拜或更长时间）你已经学到了些什么？新的信息与你的最初假设适应程度如何？如果不适应，它可能会怎样改变你的假设？马上就做这样一些小小的现实性检验，会节省你在死胡同里钻牛角尖的时间。

最后要说明的是，尽管这是一个真实的故事，我要补充的是，这个故事是麦肯锡法则的一个例外，而不代表麦肯锡法，至少从我自己的经历看是如此。而且，这位项目经理离开公司已经有很长时间了。

确保你的解决办法适合你的客户

最绝妙的解决办法，即便是有堆积如山的资料支持，而且保证可以赢得难以记数的额外利润，只要你的客户或企业无法实施，那也是徒劳无益的。要了解这个组织的优势、弱势和能力——什么是管理层可以做到的，什么是管理层做不到的。在你的头脑里要根据这些因素剪裁你的解决办法。

一位目前在华尔街工作的前麦肯锡项目经理告诉我这样一个故事：

当时我们在为一家大金融机构进行削减成本的研究。我们发现，他们正在把自己的办事处通过卫星连接起来——他们在世界各地有数百家办事机构。这个项目数年前就开始了，到当时为止，他们已经大面积铺开，设法完成了大约半数办事处的连接工作。

我们确信，他们利用现有可获得的技术，花部分成本就可以做到同样的事情：只要用传统的电话线联系方式就行。根据我们的计算，在现有的基础上他们可以节省4亿7千万美元。

我们带着自己的发现去见负责这个项目的高级经理，他从一开始就负责引导我们进入状态，他说：“很不错。我们很欣赏这个为我们节省了几亿美元的方案，只是我们已经走上了这条路，从政治的角度讲，这个方案大冒险了。你们必须明白，我们只有部分精力用于这个企业，坦白地讲，我们需要的是比这更宏大的思路。”

从某个层次讲，他不接受我们的思路真让人难以置信。从另一个层次讲，我们还将拿出其他的可以为这个企业节省几亿或几千万的建议。所以对这个企业而言，这即便不能说是一笔零花钱，也只能说是一笔普通的支付。他那样做是合理的反应。如果我只能做三件事情，那么我就会做三件最大的事情。

麦肯锡聘请的是具有一流学术记录的人，而且在分析问题和构造解决方案方面执行的是严格的纪律。正因为如此，一位麦肯锡顾问（尤其是刚刚聘请的人员）在拿出非常出色的解决方案后的第一个直觉便是寻根究底。

不幸的是，当学术上的理想模式遭遇到商业现实时，往往是商业现实获得了胜利。商界所充斥的是现实的人——具有实实在在的长处和短处以及各种局限性的人。这些人所能做的仅仅限于在他们的企业可以得到的有限资源。一些事情恰恰是他们不能做的，不管是出于政治的原因，还是因为缺乏资源，或者是能力有限。

作为顾问，你承担着了解你的客户的局限性的责任。如果你的客户是你自己的老板或者是你自己的企业，这种责任还要加倍。尽量了解这些局限性，你必须确保自己所提出的任何建议在这些局限性的范围之内与其相适应。

有时候你必须让解决方案来找你

麦肯锡解决问题的规则与其他所有规则一样，也有例外。不可能每一次你都能够建立最初的假设。有一些时候，客户会不知道问题究竟是什么，他们只知道存在问题。有一些时候，你的项目的范围太大或者是太模糊，从最初的假设入手就毫无意义。还有一些时候，你会开拓一个新的领域，而你的经历中没有什么内容会有助于解决方案。千万不要惶恐！只要你把事实收集起来进行自己的分析，解决方案就会自己找上门来。

哈米施·麦克达墨特（Hamish McDermott），公司的前项目经理，叙述了这样一个故事：

当时我所进行的一项研究是努力改善一家大银行在外汇业务方面的业绩。我们假定要把后勤部门的经营成本降低 30%。我要指出的是，在那个阶段我尚一无所知，没有任何关于把这些成本从企业中消除出去的最初假设。坦白地讲，在其后勤部门的运作流程方面我们知之甚少。

我不得不去拜访负责后勤部门流程的那位女士及其高级助手。她并没有打算显出不高兴的样子（虽然让人觉得她肯定会那样想），不过她直截了当地说：“你们以前从未做过这样的事情，而且你们对这一行一无所知。这两种情况之一肯定会发生。要么你们带回一些我们不同意的观点--当然这未必见得就是错的；要么你们听我们说完以后带回一些我们已经知道的内容--在这种情况下你们没有提供任何有价值的东西。我们理解你们到这里来的原因，而且你们正在这方面进行努力，但从我们的观点看，这完全是在浪费我们的时间和银行的钱。

”

虽然如此，她还是把我们所要求的资料给了我们。结果证明，有一项产品，大约占了其业务的 5%，却正在形成其成本的大约 10%。我们可以改变这种情况。他们对正在发生的这种情况没有任何概念。在项目接下来的阶段，我们得以把这一分析扩展到企业的其他部分，以至于我们轻易地就超出了自己的目标。

这个故事的寓意在于，最初假设并非是成功地解决问题的先决条件。有最初假设会有助于你组织和深化你的思维，但如果你提不出一个最初假设，不要灰心。任何麦肯锡顾问都会告诉你，没有一个商业问题可以躲得过以事实为基础所进行的分析的威力。只要把足够的事实放在一起，把它们与某些创造性的思维结合起来，你自然就会得出解决办法。

有些问题正好是你不能解决的……所以你就随便去解决

最后，你会碰到一堵比自己的脑袋更硬的砖墙。可别一个劲地去撞，那样对墙起不到什么作用，而且对你的脑袋没有任何好处。

我在麦肯锡的非正式指导老师要求我和他一起工作，共同进行一项肯定有意思也具有挑战性的研究。客户是一家正在对其投资管理业务进行重组的大型金融机构，这个客户面临的是具有历史意义的几方面的挑战：涉及数千名雇员和几十亿美元的资金。参加研究的麦肯锡团队有我的指导老师和我最喜欢的项目经理。对于一个既有意思又有挑战性的麦肯锡项目来说，这看起来似乎是一个完美的处方。

这个处方也许一直是正确的，但其结果留在我们嘴里的却是苦涩的滋味。来自客户高级管理层的派系斗争阻碍了我们进行自己的工作。我们所要的资料要么姗姗来迟，要么送来的资料没有什么用处，或者干脆没有。我们需要访问的人拒绝和我们谈话。客户团队的成员以达成解决方案为代价，拼命按自己的议程办事。在这项研究中，我们很不舒服地耗费了几个月时间，最后不得不提出我们所能够提出的建议“宣布胜利”，然后走人。

我们团队的经历在公司并非绝无仅有。解决问题的道路上往往布满障碍。用以证明你的假设的资料要么找不着，要么很糟糕。有时候当企业意识到他们有问题的时候已经太晚了；

当麦肯锡或其他任何人把问题指出来时，这个企业已经病入膏肓了。最大的障碍是政治。关于政治（以及政治会如何阻碍或有助于你完成自己的工作），你需要理解的第一件事情就是：企业充满了活生生的人。在你看企业组织结构图的各个栏目时，你实际上是在看人。当你对这些框图作出某种改变时，你便改变了某些人的生活。正如一位前麦肯锡项目经理所评价的：“有时候，管理变革就意味着改变管理人员。”

当麦肯锡团队的成员进驻一个客户的时候，他们便带来了变化。在客户中，有些人把这些变化携带者视为骑着骏马前来施行拯救的白马王子，而另有人则会把麦肯锡看作是入侵部队，是逃之夭夭还是把他们驱逐出境，这取决于他们自己在企业中的权力。正如一位原麦肯锡顾问所说的：“在客户企业中，至少会有一个部门不希望我们待在那里，不想我们提出真正的答案，没有这样一个部门的项目简直是少之又少。”

在大多数情况下，当高层管理人员引入麦肯锡时，在企业中会有足够的选手愿意合作，麦肯锡会很有效率。那些心怀不满者也许会抱怨，甚至是引起麻烦，但最终他们要么是被转化到了麦肯锡的目标，要么是被忽略了。然而，有些时候，企业中一个强有力的派系招麦肯锡进入，是为了对抗另一个强有力的派系。这就是产生问题的时候，正如我们当时所发现的那样。

当遭遇到似乎难以解决的问题时，你有几种措施可供选择。

重新定义问题。你可以告诉自己的客户，问题不是 X，而是 Y。在你清楚地解决 Y 时会增加很多价值，而与 X 角力却要耗费许多时间与资源而又不会有什么结果的时候，这一招特别管用。如果你一开始就进行这种转化，你表现出的是出色的商业判断力；如果你在工作几个星期后才这么做，你就要冒被指责为逃避者的风险。

锲而不舍地实施你的解决方案。有时候你会提出一个绝妙的解决方案，而你也清楚，客户企业不可能实施它。在涉及到企业变革时尤其会这样--设计一个最优企业比较容易，但你往往不得不与客户已有的人事资源打交道。当出现这种情况时，你应该把自己的时间界限拉长一些。别急着立即实施你的解决方案。当那些人离开企业的时候，你就可以在经过一段时间之后“锲而不舍”地把自己的办法实行到最优状态。

解决政治问题。即便是政治问题也是可以解决的。在商界，大多数人是理智的，至少在其商业行为方面是如此。他们会对激励作出反应。因此，当你面对政治上的对立派时，它一般意味着你的解决方案对企业中的某些人具有负面影响。所以，所谓政治不过是人们按他们自己的利益行事而已。

要解决政治问题，你必须想清楚，你的解决方案如何影响了企业中的成员。接下来你必须建立一种对变革的一致意见，这种一致考虑到了驱动政治的不同激励因素和组织因素。建立一致也许要求你改变自己的解决方案使之可以为人接受。改变自己的方案。记住，政治是可能性的艺术。如果客户拒绝接受，设计一个理想的方案又有什么用。

3. 80 / 20 和其他一些重要规则

本节包括一些麦肯锡顾问在试图解决问题时已经发现的一些很有用的规则。它们很难归类。我把它们称之为“其他事项”。

80 / 20 规则

80 / 30 规则是管理咨询中的一大真理，推而广之，也是商界的一大真理。随便朝哪里看一看，你都会见到这一规律：你 80% 的销售额是来自 20% 的销售队伍；秘书 20% 的工作要占用她 80% 的时间；20% 的人 D 控制了 80% 的财富。这一规律不见得总起作用（有时候面包正好翻了个面），但只要你睁大眼睛剖析你这一行的 80 / 20 的例子，你就会拿出改善这一规则的办法。

在麦肯锡工作的全部时间里，我都看得到 80 / 20 规则，而且其作为解决问题规则的切入点的威力，一直给我留有深刻的印象。

在我进行麦肯锡初级水平研究的时候，我还在商学院念书，我加入了一个替纽约的一家大经纪公司工作的团队。董事会想让麦肯锡告诉自己，如何从制度上提高其经纪业务权益的赢利能力一把股票卖给像 Fidelity T. Rowe Price 这样的大保险基金和共同基金。

当一个客户问“我怎样才能提高利润”时，麦肯锡所做的头一件事就是回过头去问这样一个问题：“你们的利润是从哪里来的？”这个问题的答案并非总是很明显，甚至对那些在他们这一特定的行业已经工作了很多年的人也是一样。为了替我们的客户找到这个问题的答案，我们的团队按顾客进行分类，把每一个经纪人和每一个交易员的每一个帐户都查了一遍。我们花了几个星期的时间从每一个可以想像得到的角度分析这些成山的资料，但当我们在数字堆里滚爬的时候，我们看到的一些重要情况是：

80%的销售额来自 20%的经纪人。

80%的委托来自 20%的顾客。

80%的交易利润来自 20%的交易员。

这些结果表明了这个客户在分配其人事资源的方式上存在的一些严重问题，于是我们像激光一样聚焦在这些问题上。一旦我们开始深入挖掘的时候，我们才发现情况要比简单地归结为“80%的销售人员都是懒惰的或不称职的”（在这个案例中，这并非我们所认为的出发点）复杂得多。举一个例子，我们发现，客户的 3 个最高级别的经纪人负责处理 10 个最大的帐户。通过让更多的经纪人共同负责这些大的帐户，通过给这 3 个最大的顾客每一个都配备一个资深经纪人和一个初级经纪人，我们实际上提高了这些帐户的总销售额。不是把饼更平均地分给大家，我们是把整个饼给做大了。因此，80 / 20 给了我们一个解决客户问题的启动点。

80 / 20 全部是关于数据的。根据生产情况看，你的销售额的数字是多少？你的边际生产率是多少？按照销售额计算，你的销售队伍的每一位成员的表现如何？你的研究队伍的成功率是多少？如果你十分了解自己的企业（如果想生存下去，你最好还是了解自己的企业），那么你就会知道该问什么问题。当你有了自己的数据之后，应该把它们制成电子表格或数据库。然后按照各种方法进行分类。与数字打交道吧。你会开始注意到特征突出的各种图形和柱状图。那些图形会集中反映你也可能还没有意识到的企业的方方面面。它们也许意味着问题（如果你的利润的 80%都来自 20%的生产线，那就是个大问题）也可能意味着机会。去发现机会，并且最大限度地利用它们。

甬想把整个海洋煮沸

要更明智地工作，而不是更辛苦地工作。跟你的问题相关的数据太多了，你也可以做出很多分析。但对于其中的大多数数据和分析要忽略。

麦肯锡会收集足够的事实来证明或反驳一项假设，会收集足够的事实来支持或否决一项分析，但事实够用就行了。这只是以事实为基础的分析在商界运用的另一面。再多一点就是浪费时间和精力了，而时间和精力都是宝贵的商品。

我得到这个教训是在有一天晚上，已经很晚了，我还在起草关于客户竞争对手的"事实记录"。我已经收集了成堆的数据，当时正在绞尽脑汁想从中得出一些新的看法。我的项目经理维克走进了我的办公室，他手里拿着公事包和外衣，问我工作进行得怎么样了。我告诉他，工作进行得很顺利，但我想我可以多归纳出一些图表。他拿起我的草案，翻了翻，说："艾森，已经 11 点了。客户会喜欢你这样。在这儿，没有人比你更孜孜以求。今天到此为止吧，甬想煮沸整个海洋。'于是我们同乘一辆计程车回了家。

"甬想把整个海洋煮沸" 的意思是别试图分析所有的事情。要有所选择，找出你做事情的优先顺序。一旦知道你所做的已经足够时就停下来。否则的话，你会花费许多的时间与精力而收效甚微，就像为得一把盐而去煮沸大海一样。

发现关键驱动因素

有许多因素影响你的企业。把精力放在最重要的因素--也就是关键驱动因素上。

问题的解决是在麦肯锡的团队会议上确定日程，有人会用一个不那么确切的词语"关键驱动因素"，就像这样："维克，我想这些方面是这个问题的关键驱动因素。"换句话说，也

许会有 100 种不同的一因素影响我们的饰品的销售--气候、顾客的信心、原材料的价格--但最重要的三个方面是 X、Y、Z。我们将忽略其余的因素。

工程师都清楚所谓的"计算平方率"的内容。它说的是,对于系统的每一个组成成分(也就是问题中的每一个增加的方程),所要求解决的系统的计算量的增加至少要快于方程数的平方。换句话说,如果你的问题的复杂性增加了一番,要解决这个问题所耗费的时间会达到 4 倍,除非你进行了某种简化。举例来说,我们的太阳系由几百万个物体组成,所有的物体彼此之间都有重力影响。但在分析行星的运动时,天文学家是从忽略这其中的绝大多数物体开始的。'

聚焦于关键驱动因素的意思是直接钻向问题的核心,而不是一片片、一层层地把问题拎起来。接下来,你就可以运用彻底的、以事实为基础的分析,到了这一步,它才可以发挥最大作用,避免走入死胡同。

不考虑句法上的缺点,"关键驱动因素"是一个非常顶用的概念。它可以节省你的时间。它可以节省你的精力。它可以避免你去煮沸大海。

电梯测验

要对你的解决方案或是产品或是企业)完全了解到一定程度,那就是能在 30 秒之内清晰而准确地向你的客户或是顾客或是投资者解释清楚。如果你做不到这一点,那么把你正在做的工作理解清楚以后再去推销你的解决方案。

想象一下,现在正是一个盛大的、项目结束以后的情况说明会。你和你的团队从凌晨两点中开始就在整理你们的蓝皮书,'以确保每一个字母 i 都有头上那一点、每一个字母 t 都有头上那一杠。你们都穿着自己最漂亮的套装,感觉就像是正在参加一个盛大的舞会。你的名列《财富》50 强的客户的高层主管们急于聆听来自麦肯锡的哲人睿语,在公司的摩天大楼顶层的董事会会议室里,他们已经各自就坐。这时首席执行官大踏步地走进会议室说道:"对不起,伙计们。我不能待在这里了。我们正面临一场危机,我必须去见咱们的律师。"

接着他转过身来问你：“为什么你不跟我一起乘电梯下去，把你们的发现讲给我听呢？”坐电梯大约需要 30 秒钟的时间。在这么短的时间里，你可以告诉首席执行官你的解决方案吗？你能不能把自己的解决方案推销给他？这就是电梯测验。

许多公司都采用电梯测验（或类似的东西），因为它是确信其主管的时间得以有效利用的绝好方法。宝洁公司要求自己的管理人员写一页纸的备忘。一位好莱坞的制片人在谈到一个新剧本时会告诉一位剧作者“给我子弹”。如果 30 秒钟以后这位制片人喜欢自己听到的内容，那么剧作者就会得到一个进一步详谈的机会，也许就能做成生意。贾森·克莱因在接管《田野与溪流》杂志任总编的时候把电梯测验制度化了：

我的销售队伍无法向顾客解释这本杂志。当时我们的广告空间正在缩小。于是我对我的整个销售队伍进行了电梯测验的培训。我强迫他们在 30 秒钟之内给我介绍这本杂志。这变成了他们的很有价值的工具，到现在我们的广告每年都还在扩大。

如何把 6 个月的工作浓缩到 30 秒呢？从你的团队要说明的各项问题入手。客户想了解对每一个问题的建议以及赢利情况。如果你有很多建议，就盯住最重要的 3 个建议--具有最大赢利的内容。别去担心支持性的资料，等你有时间的时候再去谈它们。

例如，你的分析结果表明，作为制造商的客户之所以没能销售足够的饰品，是因为其销售队伍是按区域组织的，而实际上应该按购买者分类来组织。对于这一点，你有许多解释性的资料：按购买者类型对销售人员进行的分析、对购买者的访问资料、对零售商和批发商的实地调查等等。当你站在电梯里的时候，仅仅告诉首席执行官一点就是了：“我们认为，如果您按照购买者分类来重组销售队伍，3 年之内饰品的销售可以提高 50%。我们可以随后再讨论细节问题。祝您跟律师谈得愉快。”

先摘好摘的果子

有时候，在解决问题的过程中产生的机会会让你轻易获胜，会立刻有所改善，甚至会在整个问题解决之前就出现这种情况。抓住这些机会，它们为你和你的团队创造了小的胜利。这会

鼓舞士气，通过向任何有可能正在关注这件事的人展示你的见识和认真，可以给你带来额外的信誉。

只要有可能，麦肯锡顾问就会把这项教条付诸实施。在 6 个月（或更长的时间）里，客户可以非常耐心地等待结果，这也是麦肯锡的一个大项目所能够持续的时间。在结束之前给客户一些具有实践意义的内容，会有助于减少团队的压力。

在我的股票经纪人客户的例子中，在我们对销售和交易资料进行分析并推导出了一系列结论（这要感谢 80 / 20 规则）之后，我们想就我们的发现跟后勤部门的高级主管进行沟通。我们安排了一个有后勤和企业其他部门（如销售、交易、研究等）领导参加的会议。

由于我已经在对数据的实际分析中把盖子揭开了，所以便直截了当地提出了我们的发现。它们像重锤一样给了这些非常有经验的华尔街主管们一击。客户对其运作如何缺乏效率根本没有什么概念。

这个说明会产生了两个效果。首先，它使那些当初对麦肯锡的出现不以为然的主管们确信，他们有问题，而我们可以帮助他们解决。其次，由于我提出了自己的发现，他们对我的意见的态度急剧改变，这使得我的工作容易了许多。在会议之前，我有点像正在觊觎他们的企业的不通世事的 MBA。会议之后，我成了帮助他们解决问题的人。

通过先摘好摘的果子，通过抵制住把自己的信息捂到研究结束后的盛大说明会上才披露的诱惑，我们使得客户更有热情了，使得自己的工作更容易了，也使得自己更快乐了。

这项规则实际上涉及的是关于在长期关系中如何使你的顾客满意的问题。你的客户有可能是你的产品的购买者，有可能是你的服务的客户，也可能是你的老板。无论他是谁，都值得让他保持快乐，让他知道他是你的最优先对象。比如说，在处理一个 3 个月交货的软件设计项目时，你在两个星期之内已经把部分解决问题的一个非同一般的程序集成工作完成了，拿去给你的老板看。千万不要迟疑！仅仅部分解决问题仍然可能意味着利润的提高。只是别让人以为你已经放弃了对完善的解决方法的追求。这些小的胜利会有助于你和你的顾客。

每天制一个图表

在解决问题的过程中，每天你都会了解到一些新东西。把它记下来。这会有助于你深化自己的思维。你有可能用到它，也可能用不到，无论如何，一旦你把它凝结在纸上，你就不会忘记了。

把每天制一个表当成自己必做的事情。这样，在你试着把事实加工成解决办法时，情况就不会太差。

在麦肯锡工作，典型的一天可能会有这样一些内容：早晨 9 点，你以快速的头脑风暴开始一天的工作，10 点钟跑去访问客户，11 点去工厂，然后是和你的上司一起吃一顿快餐。接下来也许是访问更多的客户，团队一天的小结会，然后又急急忙忙赶到沃顿商学院参加一个招聘会。在所有这一切进行的过程中，事实很容易会彼此交织在一起，就像不同颜色的墨水同在一张吸墨纸上一样。即便在访问时你做了很好的记录，在团队会上也有笔记，要点还是有可能漏掉。

要避免如此，你可以在一天结束时静坐半个小时，问问自己：“今天我学到的 3 件重要的事情是什么？”把它们记在一两个表格里--没有什么奇特的，整不整齐也不重要。如果事实不易制成表格（虽然麦肯锡人试图把一切制成表格），把要点记下来就行了。把结果放在不易丢失的地方--不要仅仅把它们塞进文件格了事。随后，在你进入分析模式的时候，你就可以回过头来，看看你的表格和笔记，想一想它们有没有意义，可以用在你的解决方案的什么地方。

当然，这个小小的技巧也可能被运用到过分的程度。有一位来自德国的项目经理，如果在纽约以外的办公室工作，他会每天晚上都用来写整个情况说明。对于大多数人来说，我不推荐这种做法--至少是对那些有自己的生活的人。回过头来说，这位项目经理远离自己的家，当时在城里一个人也不认识，也没有其他事可做。他应该遵循的是在第四部分提出的一些建议。

一个垒一个垒地打

你不可能把一切事情都干了，所以也不要去做。只做你应该做的事，而且尽量把它做好。连续地打一垒打要比试着打本垒打强得多，否则十有八九要出界。

在我进入麦肯锡不久，纽约办事处在北部的一个风景胜地举行了一次休假。一天，我和同事们不得不终止我们热热闹闹的高尔夫健身、打球和葡萄酒品尝而去听一个讲座（在干这些事的时候你总得做些工作，对不对？）。演讲者是一家大电子公司的首席执行官，他也曾在麦肯锡工作过，而这家公司则是麦肯锡的客户。他传递的主要信息就是别把球打出场。打一个垒就行了。把自己的事做好--别试图干整个团队的工作。"

他的一席话让我很是诧异。麦肯锡的职员穷其一生都在"把球击出场外"。他们都有一流的学业背景，在其他领域所取得的成绩也有良好的记录。仅仅为了能通过公司第一阶段的工作面试，他们就必须给一群敏锐而挑剔的麦肯锡顾问留下印象。在进来以后反倒要放慢步调，这对他们中间的大多数人来说，如果不是不令人满意，就是被当作了怪人。

在我明白这位首席执行官的明智之前，我花了几年的时间去理解这个观点。有三个理由证明他是对的：

你不可能一直把一切都干完。

如果你设法做到了一次，你会引起周围的人对你产生不切实际的期望。

一旦你没有满足这种期望，要想重新赢得信誉是非常困难的。

你不可能一直把一切都干完。商业问题是很复杂的，由麦肯锡来处理的问题尤其如此。如果你没有调动团队的其他成员来解决这些问题，你就正在浪费宝贵的资源。这一原则同样适用于高级管理人员对 MBA 证书还飘着墨香的初级主管的看法。极少有人具有脑力和精力一直唱独角戏。

如果你设法做到了一次，你会引起周围的人对你产生不切实际的期望。假定有那么一刻，你通过超人的努力设法表现得超出了对你通常的期望。你把球击出了场也达了垒。祝贺你！当然，现在你的上司或股东会希望你每一次处理问题的时候都达到一样的水平。

一旦你没有满足这种期望，要想重新赢得信誉是非常困难的。在麦肯锡，据说你只能做到与上次的一样好。如果你做“坏”了一个项目，那在此以前你的所有艰苦劳动都白干了。项目经理们会不愿意让你参加他们的团队。你将不会被放到好岗位上。你在公司的生涯就会度日如年了。去准备你的简历吧。

在股票市场上可以看到同样的事情。一家每年利润增长都达 20% 的高成长企业可以看到自己的股票的飚升。但如果它在一个季度有所失误，哪怕小到 1 个百分点，其动力也会逆转。华尔街抛弃一只股票如同蔽履，其股价会直线下降。此后，即便是公司回到了增长的轨道，但在投资者具备了足够的信心卷土重来之时，几年的时间已经过去了。

在我还是孩子的时候，我有一个好玩的棒球游戏盘。你挑选出当时的选手（女 Carl Yastrzemski、Sandy Koufax、Robert Clemente）和棒球明星（Ruth、Cobb、DiMaggio）联合起来组成一个队。每一个队员在他那一部分都有一个小圆纸片，上面标着一垒打、双垒打、本垒打、出界这样的结果。每一部分的范围取决于这个选手的职业记录。要玩这个游戏，你得把圆纸片放在一个小指针的周围，然后旋转指针，指针指向哪里，那就是这个选手的击球结果。关于这个游戏我记得比较清楚的是，像 Ruth（Cobb）这样的本垒打之王出界的区域也最大。

讨论为明确的目标而奋斗的必要性是非常有意义的，而且，一旦你失败了，要败得体面。Mark McGwire 打的出界球很多没什么了不起，只要他能一直打那些本垒打就行。但是，在商界，您最好还是打一垒打。

要关注大画面

你要时不时地从正在做的事情中抬起头来想一想。问自己一些最基本的问题你正在做的事情对解决问题究竟如何？它是如何推进你的思路的？这是不是你现在正在进行的最重要的事情？如果它没有多大的帮助，你为什么还要做呢？

当你正在想方设法为客户或自己的公司解决一个困难的问题时，如果你同时盯着许多要求，很容易就会失去目标。这就像你深陷泥沼时要沿着一条你看不见的泥泞通道摸索一样。分析 B 接着分析 A，似乎接下来分析 C 又会紧接其后。新的资料来了，然而这意味着又有更多的分析要充满你的每一天（每一夜）。

当你觉得完全被它包围时，就应该后退一步，琢磨琢磨你正在努力想完成的内容。通过关注“大的画面”--组成你的工作假设的一系列事物--来做到这一点。你正在干的事情与大画面吻合得如何？一项特殊的分析也许在认识上是正确的，甚至很有意思，但如果与解决问题相去甚远，那就是在浪费时间。要找出你的优先顺序，你一天能干的事情就那么多。干了一天或一个礼拜后回过头去看，让人最为沮丧的并非是自己还没有达到最终的结果，而是意识到就手头的问题来说，自己所干的一点意义都没有。

正如一位前麦肯锡项目经理告诉我的：“也许在公司期间我学到的最有价值的东西是从大的画面去思考问题：退后一步，琢磨琢磨自己要想达到的目标，然后看一看正在干的事情，再问问自己‘这真得很要紧吗？’”

只管说“我不知道”

从上班的第一天起，麦肯锡公司就给员工灌输职业道德的概念，这是完全正确的。职业道德的一个重要方面就是诚实--对自己的客户、对自己的团队成员同时也对自己诚实。诚实包括当自己找不到线索的时候要承认。承认要比欺瞒代价小。

有一天早晨，在我们的客户——家名列《财富》50 强的制造业公司召开了一个重要的项目推进会。我们的项目主管约翰和整个团队把情况说明的各个不同的部分都过了一遍。我

把自己的这一部分已经过完了，前一天晚上我一直干到凌晨 4 点才把它整理完，当时我是筋疲力尽。当讨论转向另一个部分时（这一部分与我无关，而且我对这一部分也知之甚少），我的脑子开始抛锚了，一个劲地想睡觉。我可以听见团队的其他人在讨论不同的观点，但话从我的头脑里滑了过去，就像水从小孩的手指间流过去了一样。

突然，约翰问了我一句：“那么，艾森，你对苏前的观点怎么看？”我一下就惊醒了。一时的惊吓和害怕妨碍了我去集中精力回忆刚才所讨论的内容。多年在长青藤名校和商学院形成的反应让我回过神来，我提出了几条一般性的看法。当然，我所说的也许只能算是马后炮。

如果我告诉约翰“我没有什么把握——以前我没有看过这方面的问题”，我可能会好一点，甚至我这样说也行：“对不起，我刚才思想抛了一下锚。”我想他会理解的，他以前一定有过同样的经历，就像在麦肯锡工作的其他人一样。相反，我却想蒙混过去，结果使是自己信口开河了。

几个星期之后，项目结束了，团队最后一次聚会。我们去了一家快餐店，吃了很多东西，喝了不少啤酒。接下来项目经理开始给团队的每一位成员分发带有开玩笑或具有幽默性质的礼物。至于我的礼物，他递给我的是一个桌上摆的小画框，上面整整齐齐地印着麦肯锡的至理名言：“只管说‘我不知道’。”

这是一条明智之极的建议，至今这个画框还摆在我的书桌上。

不要接受“我没有什么概念”

只要你稍微刨根问底一点，人们总会有一些看法。问一些关键性的问题，你会对他们所知道的东西感到吃惊。把这些看法与那些你受过教育之后产生的猜想结合起来，你就可以很容易地沿着解决问题的道路前进。

如果你问人们一个关于他们企业的问题而他们告诉你“我没有什么概念”，千万别毫无收获地离开。概念是个托词，它真正的含义是“我太忙了，没时间考虑这个问题”，或者是“我

认为自己没有聪明到可以理解这个问题的程度”，最糟也就是“我太懒了，提不出什么有用的东西”。

别接受“我没有什么概念”--把这看成是一个挑战。就像一个雕塑家一样，要通过把任何看起来不像雕塑的东西一点一点地凿去，然后才能把大理石变成雕像。你必须用关键性的问题“我没有什么概念”之外的东西凿去。

当贾森·克莱因想成立一个新的部门时，他首先确信自己最主要的竞争对手比自己多花了很多，比如说，这个数值是 10。他如何才能向自己的董事会证明这一点以便他们给予自己更多的资助呢？他要求自己的人把竞争对手的损益表整理出来以表明其花费。正如他所回忆的：

当我第一次建议我们这样进行分析时，我的人说：“我们没有什么概念。”于是我就逼他们。他们知不知道我们的竞争对手在广告上花了多少钱？不清楚，但他们可以进行理性的估计。他们知不知道我们的竞争对手在生产成本上花了多少钱？不知道，但他们可以估计竞争对手在每件产品上的成本然后再乘以公布的销量。以此类推。

最后，我们整理出了有可靠的推算支持的全面的损益表。也许它与真实情况偏离 12 个值，但这有什么关系呢？重要的是，对于摆在桌上的这项商业决策来说，它已经足够精确了。

就像你不应该接受其他人的“我没有什么概念”一样，你也不应该接受自己的“我没有什么概念”，或希望其他人接受你的“我没有什么概念”。这是“我不知道”的另一面。凭着多一些的思考和探索，你往往可以发现，自己确实知道或是可以发现关于一个问题或事物的一些方面（当然，除非在团队开会时你睡着了）。

第二部分 解决企业问题的麦肯锡工作法

4. 推销研究

关于麦肯锡的推销过程

麦肯锡的推销过程不同于大多数其他组织，因为，就像任何麦肯锡的员工会告诉你的，公司不进行推销。公司也许不进行推销，但它却引来了源源不断而且持续增长的生意，所以，在麦肯锡让自己跨进客户门槛的方法中，有一些东西是值得借鉴的。

然而，让你的脚踏进门只是你作为问题解决者为推销自己的技巧所进行的努力的一半。你还要把自己解决问题的思路整理好以确保自己的成功。麦肯锡在这方面也有那么一两点值得学习的地方。在本章中，我们要了解麦肯锡推销的秘诀，并且学习如何把解决问题的方案剪裁到可管理的规模和范围。

如何在没有推销的情况下销售

企业的问题就像是小耗子，在它们开始啃你的奶酪之前你是注意不到它们的。光是造一个更好的老鼠夹子是不会让你顾客盈门的。家里没有老鼠的人不会对此感兴趣，直到老鼠开始现身了，到那时候他们才需要知道你有老鼠夹子。这听起来似乎有点像禅宗和尚的冥想或者是来自加州的某家管理咨询公司）。但是在有些时候，推销你的产品或服务的正确方法并非是拿着一堆免费的样品往你的消费者的家里送。只管呆在那儿，但要在恰当的时间，而且要确保有恰当的人知道你是谁。

有一天晚上，大约是 10 点钟左右，我去设在多米尼加的办事处，我们头儿把一些文件落在那里了，我知道他第二天早晨要看这些文件。让我吃惊的是，他还在伏案而坐。当我问有什么大不了的事让他干到这么晚时，他告诉我他已经为第二天要见面的一个很有希望的客户准备了一份“丰盛的大餐”。

临走的时候我说了一句：“祝你好运，但愿你能把这份大餐推销给他们。”

“非也，非也。”他回答我说：“记住，麦肯锡从不推销。”这一教条听起来有点奇怪。一家成长到麦肯锡这样规模的公司怎么可能没有推销？但事实确实如此。麦肯锡文化中这一

令人惊奇的方面源自于公司的创始人在二战以前身为"清高"的法律和会计公司。当时，提供专业服务的公司如果打广告或招揽生意会让人觉得有失身份。

时代也许已经变了，但不推销的法则却在麦肯锡坚持了下来，因为它在咨询业中确实很管用。没有一位麦肯锡的高层管理人员会给比尔·盖茨或泰德·特纳的办公室打别人爱理不理的电话，问他们有没有什么问题需要解决。公司不会在《福布斯》或《巴龙》上打广告说"对电信业优惠 50%"。尽管合伙人的报酬很大程度上取决于他能给公司带来多大的生意，但没有人会跑出去敲人家的门。麦肯锡就是等在那里听电话响。

而且电话确实会响，不是因为麦肯锡的推销，而是因为麦肯锡的市场营销。公司在几个不同的方面进行这项工作，而所有这些方面的目的都是为了确保当一位高层主管遇到问题时，他（她）首先要打的电话之一就是给当地的麦肯锡办事处。公司源源不断地发表一些著作和文章，其中一些相当有影响，如彼得和沃特曼合写的名著《追求卓越》。麦肯锡还出版自己的学术杂志《麦肯锡季刊》免费寄送给自己的客户，还有公司过去的咨询人员，现在他们中的许多人在潜在的客户中占据着高级职位。麦肯锡的不少合伙人和经理人员在其所在的领域是国际知名的专家。这样的例子有劳威尔·布瑞安，他现在是众议院银行委员会的顾问；肯尼奇·奥玛，这位企业巨子的日语绰号是"管理之神"。

麦肯锡还与潜在的客户维持着一个非正式接触的庞大的关系网。公司鼓励其合伙人参加诸如担任慈善团体或博物馆、文化组织理事这类的"业余活动"，这些理事会的许多成员都是目前或潜在客户的高层主管。麦肯锡顾问还会在行业会议上发表演讲。与过去客户的偶尔小聚不但可以使合伙人检查麦肯锡过去项目的效果，而且还可以保证一旦客户产生了新的问题，公司可以与其保持某种"思路共享"。

这些努力不能解释为推销，但它们确保了恰当的人知道麦肯锡公司在这儿。这就会使电话响个不停。

如果你在推销，那么你可能真要打别人爱理不理的电话了。对一些人来说，这是推销的乐趣所在。但即便是"别人巴不得你来"的推销人员也需要进行市场营销。

你也许不可能与像亿万富翁沃伦·巴菲特这样的投资家同在一个慈善委员会，但你仍然可以找到与现有或潜在客户与消费者建立关系的方法。交易会、各种会议，甚至是适当的酒吧都会给你让他们知道你在这儿的机会。你所在的特殊行业有没有行业杂志？这些杂志总在寻找来自本行业内行的文章，写一篇好的文章就可以让你的名字出现在那些否则的话就永远也不会听说你的人的面前。还可以与你的竞争对手会面。今天的竞争对手有可能改变工作，成为你明天的客户。一定要让他知道你！所有这些累积起来，就可以保证当你的客户有需要你来弥补的问题时，你的名字是他们可以想起来的。

小心自己的承诺：构造项目

当你构造自己的项目时，无论你是正在推销你的服务的咨询人员，还是被自己的企业挑选出来解决某一个内部问题，千万不要贪多嚼不烂。确定你可以达到的目标。这样做，你的目的是你可以达到的，客户也会满意。

当客户带着问题来麦肯锡时，他们恨不得这个问题昨天就已经解决了，而且没有什么影响。幸运的是，绝大多数客户认识到这一愿望有点不太实际。尽管如此，麦肯锡具体到人一般是 DCS'（客户服务主管）或项目主管」仍然面临着许多在最短时间给出最优结果的压力。麦肯锡是按小时收费的，而这些小时并不便宜。

项目经理（或任何构造项目的人）处在中间，一边是客户及客户的要求，另一边则是项目团队。这个团队只能推动到其工作质量开始下降的程度。一般而言，麦肯锡的顾问在其研究过程中都非常敬业，但他们也有极限。他们也有生活，他们热爱生活，至少偶尔如此。项目经理面临的挑战是在客户的愿望及预算和团队的极限之间取得平衡。这两种相对力量的理想综合就是一个由 4 到 6 个顾问组成的团队在 3 到 6 个月之间可以完成的项目，这会产生对客户而言是“实实在在”的结果。

由于在客户组织内部花费了时间，所以麦肯锡公司几乎总能发现新的问题，而这些问题可以得益于麦肯锡专家的意见。但这些问题必须要在其他时间在另外的项目中进行讨论。因

此，麦肯锡的项目容易产生出于自愿的新的生意。所以，只要客户对公司提供的结果满意，麦肯锡就会有源源不断的新的生意（正因为如此，麦肯锡往往不需要进行竞争）。

作为一个组织，麦肯锡特别擅长于计算在一项特定的研究中一个团队经过一段时间可以做多少事情。优秀的项目经理可以把客户和团队的竞争性的要求平衡到精确的程度。他们告诉客户：“我们要干甲事情和乙事情。我们可以做丙事情，不过那会把团队累垮的。”而对团队成员他们会这样说：“瞧，我们已经向客户保证要做丙事情，所以咱们得说到做到。”在让团队发挥到极限的同时，他们又让客户觉得自己花费的钱物有所值，而且超出了自己的期望。

当然，并非每一位项目经理都这么优秀。我在公司的时候，某些项目经理就有对客户拍胸脯过分而把团队推入地狱的名声。大家都避免与这样的项目经理共事：他们对研究的最终成果的确切本质模糊不清，所以扔给团队的仅仅是想当然的事情。

从麦肯锡的经验中，你可以得出什么样的教训以便构造好你自己的解决问题的项目？如果你是一个替外部客户提供综合性建议的顾问，那么答案就简单了：你（还有你的团队）不要贪多嚼不烂，搞清楚你的最终成果是什么样的。

如果你的老板走进你的办公室说：“我们有一个小问题，我想让你负责组织一个团队来解决。”那么对你的教训就要稍微复杂一点。不要傻乐着接受任务，而且还说一句：“没问题，老板。”要是这样做了，那你可就危险了。

在你心急火燎地开始寻找解决方案之前，要对问题的范围有一个大致的概念。你和你的团队能不能在指定的时间解决这个问题？如果不能，可以要求更多的时间，更好一点的办法是跟你的老板一起坐下来，把问题细分成你可以咽下去的块儿：一项建议，一项可实施的计划，一项新的产品设计，如此等等。计算出需要多少资源才能达到你的目标，而且要从老板那里得到你可以得到这些资源的保证。在事前完成这一切，可以省去你上路几个月的时间里的许多抱怨。

在一开始就恰当地构造好你的项目不一定能保证你成功，但至少可以保证你有一个正确的开始。

5. 组成团队

关于麦肯锡团队

在麦肯锡，你决不会独自上路--或者说，至少你不会独自工作。公司里的每一件事情都是以团队的方式来进行的，从一线的客户项目工作一直到公司范围的决策制定都一样。我曾工作过的最小的团队是由我和我的项目经理组成的，项目是纽约一家戏剧公司的公益项目。在团队规模的另一个极端，公司最大的客户们也许有好几个由 5 到 6 个人组成的麦肯锡团队在同一时间在现场一起工作。这些团队一起组成了"超级团队"。在 90 年代初期，AT&T 超级团队的成员决定共同讨论一下他们的工作，公司总部竟然没有一间足以容下他们的屋子，所以他们不得不定了一家新泽西的宾馆。

麦肯锡依赖于团队，因为这是解决公司客户所面临的问题的最佳方法。这些问题的复杂性决定了一个人不可能解决这些问题--至少相对于麦肯锡公司的高标准而言是如此。更多的人意味着有更多的人手来收集和分析资料，更重要的是，有更多的脑子来琢磨资料的真实含义。如果你自己的企业遇到了复杂的问题，也许你也应该组织一个团队来帮助你解决它们。面对复杂性，更多的人手并不仅仅会让工作轻松一些，他们会产生更佳的结果。

麦肯锡公司形成了一整套组织和保持高水准团队的策略。在本章中，你会学到如何为自己的团队选到合适的人选。你还会发现保持你的团队乐观向上以及在压力之下高产的技巧。

获取综合的正确性

你不可能把随机找出来的 4 个人随便扔在一起就希望他们能够解决一个问题。要考虑一下，哪种技能和个性可以在你的项目中最好地配合，接下来再仔细地挑选你的团队成员。

要想成功地成为一名商业问题的解决者，你必须仔细地挑选自己的团队，从你可以得到的资源中组成最佳的人员组合。麦肯锡在全球范围选择具有天分又聪慧的人才，而且对其

优缺点进行仔细的斟酌，他们从中受益匪浅。即便是有这样的优势，项目经理和项目主管们还要了解选择团队的艺术。即便你不可能召集同样水平的资源，他们的经验也会对你有所帮助。

麦肯锡人赞同两种团队选择理论择其一。第一种理论说，智力意味着一切——所以尽可能地为自己的团队寻找最聪明的人而不要管他们的经验或个人习惯。第二种理论说的是真正要紧的是特殊的经验和技能，而智力在麦肯锡公司是不成问题的一每一位麦肯锡顾问都很聪明，否则他在那儿就呆不下去。

这些理论不可能完全正确，但也不是完全错误。恰当地进行团队选择因问题和客户而异。例如，如果有堆积如山的复杂资料需要你解释，那么你就得尽可能地找一两个最好的处理数字的专家，而不要考虑他们是不是会边走边嚼口香糖。另一方面，如果你正在想法进行一项大的重组，在此期间要制定许多敏感的决策，你就会倾向于吸收具有良好的人际技巧并且具有实施变革经验的人进你的团队。

另外一个团队选择的重要教训是在麦肯锡团队分派过程中出现的。当一个项目开始的时候，项目经理和项目主管会从当时可以得到的人力资源库中挑选自己的同事。“咨询顾问培养经理”或称为办公室经理会告诉他们可以找哪些人，并给他们提供一个清单，上面列出了每一位咨询顾问的经历，还把他们按分析能力、客户管理技能等项目排了序。在选择团队时最大的错误就是按表面情况轻信这些排序。一位明智的项目经理会在吸收他们进来之前与可能的团队成员进行面谈。

推而广之，如果在上马一个项目之前你处于一个挑选团队成员的位置，千万不要因为认为他们应该不错就接受一个人。要跟他们碰一下面，跟他们谈一谈，看看推荐后面还有什么。也许萨丽在其最近的一次任务中只不过是运气不错。或者，也许彼德是首席执行官的外甥，而他的最后一位上司害怕谈有关他的真实情况（当然，如果他是首席执行官的外甥，你也许得被迫接受他。也许卡罗非常出色，但跟她谈了 15 分钟后你会发现，要是她在你的团队一定让你受不了。

记住，如果你足够幸运，可以挑选你的工作伙伴，一定要明智地进行挑选。

有一点团队联系活动就可以走更长的路

团队成员相处得好，团队就会表现得更好，其成员也会感到更惬意，这是一条真理。作为团队领导，你应该努力促进团队联系，只要保证它别变成令人乏味的事情就成。

对麦肯锡人来说，团队联系活动是少不了的。在一个项目进行的过程中，少说也有几次这样的活动，比如去当地最好的宾馆，或看看演出，玩玩游戏什么的，这都由麦肯锡破费。一位项目经理甚至带着他的团队到佛罗里达度了一个周末长假。

作为团队领导，你的问题是安排多少正式的团队联系才够？与许多前麦肯锡成员谈过以后，再加上自己的经验，我要提出一个标新立异的说法：答案是用不了多少。有一点团队联系就可以走很长的路。你作为团队负责人有远比这重要的事要做，那就是保持团队士气（见下一部分）。前资深项目经理阿贝·布雷贝格是这样看待这个问题的：

我无法确定团队联系是不是都那么重要。重要的是团队在一起工作要愉快，这来自于一个项目进行的过程，或许没有超出这个过程。让每个人都感到得到了尊重，或是他们的主张得到了尊重也很重要。

团队联系不是“你有没有请你的团队多吃几次饭？有没有出去看电影？有没有去看杂技？”。绝大多数人，哪怕是最为勤奋的人，也想要生活，想的是与家人在一起的生活。我认为这比出去看杂技重要。

如果团队要加强联系，大多数也是通过工作联系。典型的麦肯锡团队在为客户工作时一天要干 10 到 14 个小时，还要搭上在办公室里过一个周末。这已经有足够的联系时间了。而且，在到郊外进行研究时，团队成员在一起吃饭的时候要比不在一起的时候多。那么，作为团队领导，你还想更多地占用他们的时间吗？如果团队不团结，一顿丰盛的大餐又有什么帮助呢？难道它能使坏的工作经历变好吗？

所以，在管理你的团队时，对团队联系活动要谨慎。试着把你的团队的“精彩的另一半”拉进来，这会有助于他们理解他们所爱的人（你的团队同事）在干什么，这也有助于你理解你的团队同事。最重要的是，尊重团队同事的时间。一位前咨询顾问是这样说的，在麦肯锡，最佳的团队聚餐时间是午餐，这表明项目经理知道咨询顾问们也有生活。

把握团队温度以保持士气

保持团队士气是一项自始至终的责任。如果你没做好，团队的表现就不会好。要确保你了解团队的感觉。

在麦肯锡的时候，我参与的研究中有两项没有做出什么好的结果。两项研究都涉及到了客户的政治斗争，麦肯锡团队变成了在客户的派系中被踢的皮球。在一项研究完成之后，我认识到我们没成功，于是准备继续转到另一个项目去。而在另外一次，我却准备离开公司'。为什么会有不同的反应？团队士气。

"坏的"那个项目经理（在这里我用的是化名）是由马思罗姆·麦瑟德管理的，他的原则是"给他们多施肥，其他就不用告诉他们了"。我们作为咨询顾问从未觉得自己清楚我们进行得怎样了，我从来不觉得自己正在干的事情有什么价值，我的团队或客户也一样。另一方面，"好的"项目经理总是让我们了解事情进展的情况，如果他不清楚，维克会告诉我们的。我们清楚客户的派系斗争--我们也能理解，这使得我们在与客户打交道时容易一些。而且，我清楚维克的门始终是敞开的，他在引导我们的同时也在引导客户。

保持士气的秘诀是什么？没有什么秘诀，只要记住一些简单的原则就行。

把握团队温度。与你的团队同事交谈。要保证他们乐于从事正在干的事情。注意发现他们对正在干的事情有没有什么疑问，他们为什么要那么干，给他们一个解释。如果他们不高兴，赶紧采取安抚措施。

掌握稳定的过程。如果在团队优先处理的事情或你所进行的分析方面你总是改变主意，你的团队很快就被搞糊涂了，而且士气会低落下来。搞清楚你的目的，尽量保持方向。如果你需要多一天时间来把它搞清楚，那就多花一天时间。如果你需要进行大的变化，那就让你的团队清楚，向他们解释原因，让人们参与，至少让人们明白你的思考过程。

让你的团队明白为什么他们要于正在于的事情。人们总希望有这样一种感觉，那就是他们正在干的事情会对客户有所裨益。没有比你和你的团队领导觉得正在于的事情毫无价值更让人士气低落的事了。不应该让你的团队的任何一个人有这样的感觉：“我耗费了两个星期的生命，什么也没创造。”

以尊重对待你的团队同事。没有任何借口可以让你不以尊重待人，这是完全非职业的做法。尊重不仅仅意味着礼貌。它意味着要记住，也许你的团队同时有跟你不一样的优先考虑，而且他们在工作之外还有生活。或许你喜欢一周 6 天都工作到半夜，但你的团队也许有更好的事情可以做。当然会有几次团队必须连续好几小时工作，但最好保证这是在你晚上 10 点召开团队会议之前进行。尊重还意味着不要求别人做你自己不愿意做或没有做到过的事情，所谓“己所不欲，勿施于人”。作为一个咨询顾问，当我在办公室干到半夜时，如果我的项目经理也在办公室，我总是感觉要好得多。

把你的队友作为人来了解。他们结婚了吗？他们有没有孩子？他们的爱好是什么？这都有助于你理解他们。你自己在这方面也要与大家共享，这更容易让你的队友把你认同为“我们”的一分子而不是“他们”。毫无疑问，这是一种比带你的团队出去打篮球更好的团结团队的方法。

当日子不好过的时候，就采取比尔·克林顿的办法。正如我自己的两次糟糕的经历那样，有时候，你会被当成低能儿来对待。问题很困难，客户也很困难。除了告诉你的队友“我能感觉到你们大家的痛苦”之外，你没有多少可以做的。从某一点来说，你不得不不屈不挠地坚持下去，这就是生活。

耗费几个月的时间解决复杂的问题并非一件非常适合的工作。但是，只要你遵循保持士气的原则，那么至少可以做到你的团队在一切都结束的时候不会有想辞职的感觉。

6. 处理好等级结构

关于麦肯锡的指挥链

说到层次，麦肯锡有某种分裂的个性。一方面，公司声称自己没有任何真正意义上的等级层次。另一方面，任何现在或过去的麦肯锡人都可以告诉你在麦肯锡内部（至少）存在两个层次。两种说法都是对的。

我想像不出比麦肯锡更令人满意的组织了。作为一名咨询顾问，我可以不用预约就闯进我的项目主管的办公室，跟他讨论有关研究的问题。在公司的会议上，每一个主意，不管它是来自于最年轻的商业分析师还是最资深的经理，都具有同样的份量，并据此进行争论或反驳（至少是这样进行要求的，而且真实情况往往也是这样）。

与此同时，麦肯锡有一定的指挥链。主管以及较低一个层次的合伙人制定关于公司发展方向的决策，而项目经理、咨询顾问、分析师以及其他职能人员负责支持他们。如果在某一问题上我不同意我的项目经理，那么在一天结束的时候，就得按他的意见办。同样，项目主管的意见要胜过项目经理。

另外，在麦肯锡还有另一个非正式的等级层次，其中之一是建立在经验和信任基础上的——你究竟有多优秀（或者说，人家觉得你有多优秀）。在每一个层次，某些人都像“明星”一样为人所知。恒星级的咨询顾问可以自己挑任务；热门的项目经理对咨询顾问具有让咨询顾问为他们工作的魅力；而每一个人都在寻找最优秀的项目和客户服务主管作为指导人和职业生涯的缔造者。另一方面，表现平平的咨询顾问在公司呆不了多久——在一个糟糕的项目之后，就没有项目经理或项目主管愿意要他们了。同样，咨询顾问一般都知道该避开哪些项目经理、哪些项目主管在公司已经大势已去。

每个组织都有自己的建立等级的方法。你自己所在的企业看起来也许跟麦肯锡一点也不一样。然而，每一位麦肯锡人都学了一套与在任何组织中都起作用的等级层次打交道的经验。他们可以帮助你避免麻烦，勇往直前。

让你的上司脸上有光

如果你让你的上司脸上有光，你的上司以后也会让你脸上有光。这跟等级层次是一回事。

我第一年作咨询顾问的时候，花了几个星期的时间替客户整理了一份有关其竞争对手的详尽分析。在与一个相当高层次的制造公司的高级主管们分享我的发现时，由于我太“嫩”了，不能进行情况说明。我的项目经理接替了这项工作。我很失望，但我理解这项决策背后的合理性。

接下来我的工作就是在几个小时的时间里让项目经理对我的分析像我一样熟悉。第二天，他所作的情况说明非常具有说服力。当客户提出问题的时候，项目经理一一作了解答；而在整个过程中，我不是记下他的要点、在他耳边告诉他事实，就是指出情况说明文件的重要章节。客户当然对情况说明和我的项目经理留下了深刻的印象。而项目经理（我的上司）和项目主管（我的上司的上司）则对我留下了深刻的印象。我完成了自己的任务，而公司会了解这一点的。

在任何等级制的组织中，在你的世界中天天跟你在一起的最重要的人就是你的上司。当你在团队工作的时候，有可能是远离总部，在一个遥远的城市，甚至是在外国，这种重要性在数量级上就进一步增加了。你的上司也许是整个组织中惟一可以见到你的人。你最好还是让他高兴一点。最佳的办法就是让他脸上有光。

让你的上司脸上有光意味着两件事情。首先，它意味着尽你最大的能力做好工作。显而易见，如果你作出了高质量的工作，那就会让你的上司的工作容易一些。其次，在他需要的时候，你要保证你知道的一切你的上司也知道，一定要让信息畅通。一定要让你的上司知道你在哪儿，你在干什么，你会有什么問題。与此同时，又不能让她们的信息负担过重。要想一想，你的上司需要知道什么、想知道什么。用一份结构清晰的电子邮件或语音邮件来传递信息。

做好这些事情对你和你的上司的帮助一样大。将一位著名发型师的话换一种说法就是，要是你的老板脸上有光，你就脸上有光。

一项处理好等级层次的进取策略

哈米施·麦克德墨特是一位新聘用的咨询顾问，刚刚才在剑桥拿到学位，给他分配的是一项替劳威尔·布瑞安服务的内部研究项目（在麦肯锡称之为业务发展，或 PD），后者是公司的一位经理，是个很有影响的人物。劳威尔刚刚完成了一本有关银行失败问题著作的第二章，他要哈米施和团队的其他成员提一提意见。哈米施把劳威尔的话当真了，于是着手把这一章中所有的逻辑缺陷都给列出来。哈米施记得：

当时我刚到公司不过一个星期，却在把金融实践中的一些问题指给头儿看，而这些地方恰恰是他在逻辑上不够连续或他的论点有缺陷的地方。而且，我所用的还是一种非常干巴巴的、有优越感的语调，就像是在剑桥答考试题一样：“某某人在努力阐释自己的理论方面很有魄力，但在以下 16 个方面有缺陷。”

劳威尔当时正在城外出差，哈米施没有把评论给自己的项目经理看就直接传真给了劳威尔。在许多公司，这样的做法处理好等级结构 67 就够哈米施喝一壶的了，但劳威尔却没有计较。哈米施的项目经理后来批评说，他应该对自己评论的语气更加注意一些。事实却是，在书出版的时候，劳威尔送了一本给哈米施，上面题写着：“感谢你所有的帮助，尤其是对第二章。”在公司，哈米施继续着其非常成功的职业生涯。

这个故事表明，至少在知识分子云集的组织中，你可以声明自己的平等性，直到有人告诉你：“不行，你必须按照我告诉你的来做。”你会发现，这种情况很少会出现。正如哈米施所说的：

这听起来有点极端，但在某种程度上，要想成为一个成功的咨询人员，你必须表明自己。在很多时候，你会处在这样一种情况之下，那就是你不得不假定自己可以做某种事情，或者是与某人谈话，或者是可以接近某些信息，尽管你并没有得到明确的授权去这样做。

这是一种冒险的策略，而且组织的等级愈是森严，所冒的险就愈大。在一个比较僵化的组织中，对其他人职权界限的划分要比较敏感才行。而且要做好准备尽快缩回来，否则的话，一些人就会踩着你的。

7. 做研究

关于麦肯锡的研究

麦肯锡解决问题的过程始自于研究。在一个团队构成最初假定之前，在团队把一个问题分解为要素并发现关键驱动因素之前，它必须要具备信息。

一个人在麦肯锡开始其职业生涯的时候，他的大部分时间是花在资料收集上--可能是通过公司的图书馆、麦肯锡大量的数据库，也可能是通过国特阿。收集、过滤、分析资料是新的咨询顾问练习得最多的技能。

结果，麦肯锡人掌握了许多启动研究的技巧。你也可以运用这些技巧去发现你自己的商业问题的答案。

不要去重新发明轮子（第二部分）

不论问题是什么样的，都有某些人在某些地方已经从事过同样的工作的机会。也许这个人就在你的企业，打个电话就可以解决你所有的问题。也许与你同在一个领域的其他部门或其他公司的人已经注意到了同样的问题--弄清楚他们是谁，与他们建立联系。然后再进行你的研究，问自己问题，这会节省你许多的时间与精力。你的时间是宝贵的，所以不要把它浪费在重新发明轮子上！

麦肯锡保留有一个被称为 PD 网'的电子数据库，里面保存着近期的项目和内部研究。在作为咨询顾问的第一年时间里，在一个项目开始之前，我的工作之一就是去搜寻 PD 网，看有没有跟我们现在的项目有联系的内容：相关的行业，相关的问题。不可避免地，对 PD

网的任何搜寻都会产生堆积如山的文件，然后我得费九牛二虎之力才能找出一些有可能相关的内容。然而，这样没日（常常也是没夜）的工作一般可以产生一些成果，把我们引向正确的方向。

麦肯锡还有其他一些资源帮助其顾问们精明而不是艰辛地工作。这包括一个非常不错的商业图书馆，这个图书馆存有你所关注的任何一本商业著作或杂志。它还与 Leds / Nexts、Dun&Bradstreet、Datastream 和因特网等主要的商业数据库建立了接口。非常重要的一点是，这个图书馆有一支由信息专家组成的非常敬业的管理人员队伍，他们竭力从 PD 网、图书馆和其他一些来源为顾问们提供信息。公司还有一个由资深信息专家组成的骨干队伍，他们都是某一特殊行业的专家。我们发现，当我们头一个月为来自银行业的客户工作、下一个月为喷气发动机制造商工作时，他们是特别有价值的资源。

进入麦肯锡公司之后，我的第一个项目的客户是一家生产软件和硬件的大型计算机制造商的财务分支机构，他们想就海外扩展问题听取意见。他们尤其想了解大型的跨国集团在财务和管理方面对其分支机构保持控制的不同方式以及不同的方式之间的利弊。我的项目经理让我负责这个项目的的一个部分。我一口气干了 3 个星期，以便能够对世界上最大的 4 个跨国集团有一个全面的理解，看一看其中有没有值得我们的客户学习的东西。

我首先去了 PD 网。很幸运，另外一个麦肯锡团队最近刚刚整理出了戴姆勒—奔驰公司的情况，这个公司是我研究的这个主题中最复杂的案例之一。当天下午，我手头就有了我需要的东西，这些东西如果我自己集中精力进行研究得花一个星期的时间；更为重要的是，我了解了研究戴姆勒—奔驰的真正的专家的名字，在以后的问题中我可以请教于他们。我有了更多的时间去研究其他的公司，这样，这个团队就可以写出给我们的客户留下深刻印象的报告。

也许你没有 PD 网，但只要你在一个大的组织工作，你就可能接触到你们公司的大多数“企业内存”——数据库、文件。培训手册，还有同事。即便就是你一个人，也有巨大的信息流可供你利用——行业杂志、报纸。资料库，还有当今世界至为重要的因特网。你们当地的图书馆怎么样？只要钻上几个小时，你就会发现大量信息和有价值的资源。

要了解你的竞争对手。出于“有来有”的原则，许多商界人士都会分享某些信息。比如说，要是你在广告行业，那就在城里找到其他的广告业主管常去的咖啡屋之类的地方。要把你的声音插进你们行业的“嗡嗡声”当中去。

无论你正在干什么，你都有这样的机会，那就是总有什么人在什么地方干过与你相似的事情。从别人的成功和教训当中去学习。珍惜你宝贵的时间，别去做无用功一再去重新发明轮子！

特殊的研究秘诀

利用这些经过检验的秘诀去激发你的研究工作。

在我进行关于此书的研究时，我曾拜访过数十位前麦肯锡顾问。在系统地回答我的特殊问题时，他们同时还给我讲了许多在麦肯锡生活的不同方面取得成功的秘诀和技巧。下面就是使得你的研究更富成效的一些秘诀：

从年报入手。如果你想在公司里尽可能快速地前进，处于第一位的机会就是年报。年报很容易得到（现在许多公司都在网上发布年报），而年报中包含了除财务数据之外的大量信息。

当你拿到一家公司的年报的时候，首先要看的应该是年报前面的“股东信息”或“董事长评论”。只要你仔细地阅读这一部分，而且是用略带怀疑的眼光去看问题，你就会发现大量内容，比如公司上一年度的业绩，管理层对公司未来定位的考虑，还有公司为达到这一目的而制定的战略。一般你还会快速地浏览一下诸如股票价格、收益、每股盈利之类的关键财务指标。深入研究年报，你会发现关于这家公司的经营单位和生产线的信息，其高级管理人员都是些什么样的人，公司的办公和生产设施的地点。然后你就可以钻研这些数字了。

公司的年报会让你的研究迅速启动。

找出暴露出来的东西。在你已经收集了关于你所研究的问题的某一特别的方面的大量资料之后，要找出暴露出来的东西--那些特别好或特别差的方面。利用计算机很快就可以勾勒出一副图画。

例如，假定你正在收集有关你们公司销售队伍的资料。把每一个销售人员的平均销售量输进去，然后按照销售人员的账户的数字大小（比如说，最近 3 年的业绩）进行划分。把这些数据输入你最喜欢的电子数据表软件，按照从最低到最高把平均值进行分类。然后看一看最好和最差的两三个数字。恭喜，你已经发现了一个很有意义的研究领域。只要搞清楚这些数字为什么会这么好或这么差，你就会在解决问题的道路上大踏步前进。

找出最佳经验。有句老话，无论你干得有多么出色，总是“山外有山，天外有天”。这一点无论是在商界还是在其他什么地方都是一样的。因此，找出这一行中目前的业绩最佳者，然后去模仿他们。这往往是对付不佳业绩的速效药。

一般在图书馆里你是找不到最佳经验的。你必须进行创造性的思维。如果你的一些竞争者拥有最佳经验，他们可能不会告诉你自己的秘密。去跟这一行的其他人交谈：供应商、消费者、华尔街的分析师、来自商学院的朋友，等等。

有时候在你的公司里就能发现最佳经验，某些人、某个团队或者是某个部门的业绩超出了公司的其他人、其他团队或其他部门。把原因找出来。找到在整个公司实行最优秀的表现者的秘诀的方法，结果一定是对你的事业的巨大回报。

8. 进行走访

关于麦肯锡的走访

在麦肯锡的每一个项目中，团队中的一些人都要进行走访。在大多数项目中，麦肯锡团队都要进行大量的走访。总有一些人拥有团队需要的信息：客户公司的主管、生产线上的监工、供应商、顾客、行业专家，甚至是竞争对手。走访是麦肯锡顾问填补其知识结构缺陷并增加其关于客户的经验和知识的一种办法。

在麦肯锡解决问题的程序中，走访是如此重要的一个部分，所以在本书中要将其与研究分开来单列一章。从阅读杂志文章、书本、学术文章中，你可以学到很多东西，但是要得到关于企业的实际情况，你必须向那些处于第一线的人们提问，并且要从他们那里获得答案。走访是有其自身存在合理性的一项技巧，但绝大多数人对如何进行走访却没有概念。

你也许会认为，虽然麦肯锡风格的走访对需要快速了解不熟悉行业的管理咨询顾问们而言是一种不错的技能，但它对处于更为固定位置上的主管们的用处却不大。我不同意这一观点。在今日的商界，从最低层的初级经理到最高层的高级副总裁，无论你是谁，你都可能发现，自己处于这样一个境地，即你需要别人头脑中的信息。你有可能被分派去一个具有多重功能的团队工作，而这个团队是兼并组成的企业的一个部分；你还有可能被任命去建立并经营一个新的企业。这种可能性是无穷无尽的，所有这些可能性都要求你借助于他人的大脑，与人交流，或者是加快工作的进度。你喜欢怎么称呼它都行，只要你提出问题而且要得到答案，那就是走访。

在这一章里，我将带你了解走访的全过程，从走访提纲的准备直到书写你的感谢便签。如果你没有从头至尾地阅读本书的其他章节，那就先读这一章。我想你可以从中学到在其他地方学不到的许多非常有价值的东西。

做好准备：写出走访提纲

当你进行走访的时候，要事先做好准备。可能你只有 30 分钟的时间跟一个也许你再也不会看见的人呆在一起。因此要清楚你将要提出的问题。

当我问麦肯锡同事关于走访的最佳建议时，他们中的每一个人都说："写出走访提纲。"许多人憎恶被访问，至少是讨厌你占用了他们的时间。提纲是你从被访问者那里得到你需要的东西的最佳工具，也是你利用好自己和他人的时间的最佳工具。

在构思你的提纲的时候，你必须考虑到两个层次。显而易见的是，首先你要把自己需要答案的问题有哪些搞清楚。把它们全都写下来，别管顺序。其次，在走访中你真正需要的

是什么？你想达到什么目的？你为什么要跟这个人走访？这更为重要。把自己的目的定义清楚，这会有助于你按照正确的顺序提问，并且也有助于你把它们恰当地表达出来。

在走访之前尽可能多地了解被访者会大有种益。他是不是一个很难打交道的老总，当你问一个敏感问题时，他会不会厉害得要把你吞下去？亦或他是一个平庸的经理，他提出的要求变革的请求在企业里根本没有人注意？也许二者都掌握同样的信息，但对于每一个人你要采取的措施是不一样的。

在麦肯锡公司，我们是这样受教导的，作为一条规矩，走访应该从一般性问题入手，然后再转向特殊性问题。不要一头扎进诸如“你的责任是什么？”或“你在这个公司呆了多久了？”这类的敏感问题。从安慰性的问题入手。比如说，对这个行业的看法。这会有助于被访问者“热身”，从而让你培养一种和谐的气氛。

在决定问哪些问题时，你也许会想到把一些你知道答案的问题包含在内。这听起来有一点不合常理，但实际上这一做法非常有用。事实上，在问问题时设个“圈套”，这会在某些方面让你洞察被访者的诚实程度和知识面。对于有些复杂的事情，你也许自认为“知道”答案，但很有可能不止有一个答案，你应该尽可能地把这些答案都找出来。

把提纲写出来以后，你要再细看一遍，然后问问自己：‘在走访结束之前，我最想问的3个问题是什么？’这就是当你走进被访者的办公室时应该集中关注的问题，在离开之前，这3个问题你要想尽办法获得答案。有时候你甚至得不到这些问题的答案（见“困难的走访”一节），有时候它们又得来全不费功夫。只要多下一点功夫就好办。最后，每一份走访提纲都应该以我所谓的麦肯锡的原始问题结尾。在你把所有的问题问完之后，或者你剩下的时间已经不多时的时候，把提纲放在一边，问一问被访者，看他有没有什么想要告诉你的，或者是有没有你忘了的问题。一般情况下，被访者都会说没什么了，但一旦有什么，你就有可能会挖到一个“富矿”。记住，只有在你所要访问的人了解自己的企业、了解自己的部门，或者是他们的部门比你去干做得更好时，这种可能才存在。他们有可能了解对高层管理人员避而不谈的问题：谁可以推动哪个部门、问题的症结在哪里。如果你有运气的话，有时候他们是会告诉你的。

在进行走访的过程中，要注意聆听和引导

如果你想借用别人的大脑，那就在问完问题后让他们放开谈。大多数人都喜欢谈，尤其是在你让他们知道你对他们所谈的内容很感兴趣时更是如此。在必要的时候打断一下，这样会保证走访按部就班地进行。

在走访技巧方面，麦肯锡的顾问们接受了大量的训练。教给我们的第一件事就是“让被访者清楚你正在听”。我们是这样做到这一点的：在走访被访者的过程中，不断插入“对”或“我明白”这样的口头语，甚至是只是“唔一唔”就行（我把这种特殊的做法称之为麦肯锡咕联）。“唔一唔”两声也许不像回事，但它表明你正在注意听（甚至你正在走神也一样！），而且它给了别人一个机会，使他们可以整理一下思路，歇口气。

我们还学会了通过肢体语言表达我们的兴趣。在走访被访者的时候，我们学会了稍微靠她近一点。在她说完一句话时，我们会点一点头。我们总是记笔记。即便是被访者在说废话（这种情况经常出现），我们也会拿出纸笔记下来。就像麦肯锡咕联一样，记笔记暗示我们正在集中注意力，这会保证我们在被访者真的说出什么重要东西时做好了准备。

当然，这一技巧也可能会用过了头。据公司的一则传闻，两位咨询顾问去拜访客户的一位高层主管。项目经理先做了个自我介绍，然后开始问问题。这位主管详细地进行了回答。在整个过程中，助手都在点头，同时边以令人惊讶的速度记笔记，边说“对”、“唔一唔”、“我明白了”，就像教他的那样，但他自己一个问题也没有问。项目经理把接下来的问题问完了，而这位助手只是不断地点头和说“唔一唔”。走访结束时，项目经理对主管花时间来接受他们走访表示感谢，然后两位顾问起身离开。在握手告别的时候，这位主管指着助手问项目经理：“他会不会说英语？”

麦肯锡顾问进行走访的目的是为了得到别人脑子里的信息、经验和新的见解。顾问们在那里是为了听，而不是说。他们要记住，其他人有他们独特的思维套路，所以需要将他们把握在轨道上。这一过程有时候有一点困难。有一次，我对一个建在爱达荷州的厂子的采购经理走访。他对整个企业的供应商、顾客、投资要求和生产程序都了解，但他最感兴趣的却是钓鱼——飞钩钓鱼。他想知道我是否试过飞钩钓鱼，如果没有的话，我应该试一试。要是我

去他们那里，他可以做安排。你可以想像出那幅情景。我感到让他离开自己最喜欢的话题有一点困难，但我去是为了得到信息，而不是为了扫荡鱼铺。

当你想从别人那里得到信息时，要记住的最主要的事情是，他们需要觉得你正在听，而且你对他们说的事情感兴趣。记住运用积极的肢体语言，而且一般要记笔记。最后再教你一招：要是你想让人们尽量多谈，要是你认为他们遗漏了某些重要的东西而你对它究竟是什么又没有把握，那就什么也别说。就让这样的静默维持着。大自然是讨厌真空的，大多数人也一样。为了填补这个空白，他们也可能开口说话。要是他们已经给了你一份准备好了“剧本”，他们就会抛开它，因为他们唯一没有准备好的事情就是静默。你试试看，效果会出奇得好。

走访成功的 7 个秘诀

在进行走访的时候，一定要从大处着眼。因为你有必须要达到的目的，而达到目的的时间又是有限的。以下是经过检验的 7 项策略，它们会有助于你从被访者那里得到你想要的东西。

1. 让被访者的上司安排会面。通过这位上司告诉被访者，这次走访很重要。如果他知道自己的上司想让他跟你走访，他就不怎么会跟你东拉西扯了。

2. 两个人一起进行走访。就你一个人要想有效地进行走访是很困难的。可能你忙着记笔记，以至于要想恰当地问问题变得很困难。你也许会忽略被访者给出的非语言的线索。有时候，两个走访者联手是很有作用的--可以在走访时轮流提问和记笔记。在走访者之一在涉及到的某一方面具有特殊的知识时，这一方法特别有效。而且，当走访过程中，对实际发生的事情有两种不同的观点是很有益处的。惟一要注意的是，无论谁记走访笔记，都要确保它们与另一位走访者一致。

3. 倾听，不要指导。在多数走访中，你的目的并不是就你的问题得出“是”或“非”的答案。你所想要的是详尽的回答--获得尽可能多的信息。而获得这些信息的方法就是倾听。要

尽可能地少说话，所说的只要保证走访没有跑题就足够了。记住，被访者对其企业的了解可能比你多得多，她所提供给你的大多数信息不是在这方面就是在那方面会对你有所帮助。

这里还有保持信息源源不断的另一个技巧。问可以自由回答的问题。如果你问答案是“是”与“非”或多项选择类型的问题，你所能得到的答案就摆在那里。比如，你了解一家商店的销售旺季是什么时候。如果你问商店的经理：“你们的销售旺季是夏天还是冬天？”她有可能说夏天，也可能说冬天，也许她还会这么说：“实际上，是春天。”在这种情况下，你暴露了自己对她的企业缺乏了解。如果你问她：“你们在哪个季节最忙？”她会告诉你答案，她还有可能告诉你比你的多项选择更详细的内容，例如，她会这样说：“我们在春天最忙，特别是复活节的时候。”通过问可以自由回答的问题，你会获得一个好得多的结果。

4. 复述，复述，复述。在出去走访之前，每一个麦肯锡顾问都会接受这样的训练，即把某一主题的答案用稍微不同的形式复述出来。我不能过分强调这有多么重要。大多数人在思考或说话时无法以完全有条理的方式进行。他们会东拉西扯，他们会跑题，他们会把重要的事实与毫不相干的事情混在一起。如果你能把他们的话重复给他们——比较理想的是按照某种条理复述给他们，那么他们就会告诉你你是否正确地理解了他们的意思。复述还给了被访者一个机会，使得他们可以补充信息或强调重点。

5. 采用旁敲侧击的方式。一位项目经理的团队来了一个刚刚从海军退役的新同事。他们两个人整理出了一份非常清晰的走访提纲，而且就他们与客户的一位中层管理人员走访时要达到的一系列特殊目标达成了共识，于是这位项目经理让这个新同事先开头。为了确切地得到他想要的东西，这位新手对这位中层管理人员步步紧逼，弄得就像是审问而不是走访。可想而知，被访者很恼火，于是他变得戒心重重，基本上已拒绝合作。

这个故事的寓意在于：“对被访者的情感要敏感”。要理解这个人也许会感到受到了威胁。不要一头扎进棘手的问题。如果你不得不围绕着重要的内容兜几分钟的圈子，那也没什么大不了的。花一点时间，让走访过程以及被访者跟你在一起的时候感到自在（更深入的讨论见下一部分）。

6. 不要问的太多。不要把被访者知道的每一件事都问出来，这有两个原因。首先，你可能已经得到了。在你写走访提纲的时候，要把自己的目标集中在两三个最重要的问题上。

要是接下来你问被访者的是他关于饰品行业的全部知识，即便得到了你真正需要的东西，你也会发现自己从许多信息中可以把它淘出来。

其次，不要穷追不舍。记住，对于大多数人来说，被采访，尤其是在商业问题方面被人采访，是让人很不舒服的经历。如果你逼得太紧，把这种不适感加强了，你会发现被访者变得不愿合作，甚或还充满了敌意。你不知道自己什么时候为了得到更多的信息又得回来找这个人，所以可别把大门给关死了。

7. 采用考伦波的策略。要是看过 70 年代的电视剧，你可能还记得彼得·佛克（Peter Falk）扮演的那位穿着雨衣的考伦波探长。在结束了对谋杀嫌疑犯在案发当时所在地的讯问之后，他拣起自己那件皱皱巴巴的雨衣向门外走去。当走到门口就要离去的时候，他又转过身来，用手指敲着太阳穴说：“对不起，夫人，有些事情我忘问了。”毫无疑问，这个问题给了考伦波所需要的是谁干了这件事的答案。

要是你需要得到某个特殊问题的答案，或是想要一份特殊的数据，考伦波的策略往往是获取你想要的东西的不错的方法。一旦走访结束了，每个人都会放松下来。被访者那种你拥有某种超过他的权力的感觉就会消失。他那种提防的心理会大大降低，这时他往往会告诉你你所需要的东西，或是提供给你刚才你费尽心思在寻找的东西。试试吧，效果不错。

你也许还想试试“超级”考伦波策略。不是在门口转过身来，而是等过了一两天后，顺访被访者的办公室。你只不过是顺路经过，记起了一个你忘记问了的问题。这会显得你没那么具有威胁性，这样就更有可能获得你所需要的信息了。

不要让被访者无处躲藏

记住，对于多数人而言，在关于他们的工作或企业的问题上接受采访是件令人不安的事。你有责任对他们的担忧保持敏感。这不但是合平道理的事，也会锻炼你良好的商业感觉。

有位麦肯锡的咨询顾问和他的项目经理去走访一家大型制药公司的一位中层管理人员，当时麦肯锡公司正在帮助这家公司进行重组。这个人在制药公司已经干了 20 年了，现在他很怕麦肯锡会让他丢了饭碗。在寒暄介绍过后，他问咨询顾问要不要来一点咖啡，他的柜子上放着个咖啡壶。他走过去拿起咖啡壶倒咖啡，但他却办不到，因为他的手抖得太厉害了。他把壶放下来又试了一次，还是不行。最后，他不得不把杯子硬靠在壶边上才把咖啡倒出来。

我讲这个故事的目的是想让大家看一看，被访者对走访的不安到了什么程度。作为一名走访人员，你的任务就是调查商业问题，所以你有一定的权力和职权。也许这种职权没有超过首席执行官和高层管理人员，但却超过了许多人。比方说，一位商店经理的老板让她跟你谈话，而她又清楚自己所在的企业存在问题，设想一下你代表着什么。我认为，你有尊重并减缓被访者的担忧的职业责任，你不能去利用这种担忧。尊重被访者的担忧意味着不能在走访结束后让他觉得无处可藏，就像他是被审问的对象一样。记住，你在走访中所寻找的不过是一两件事情的答案。你没有必要为了得到这些答案而把被访者榨干。而且，对于那些在商业环境下完全合适但从被访者的观点看却很深地涉及个人的事，在提问时一定要谨慎。例如，你的第一个问题也许不应该是“那么，确切地说，你干的究竟是什么工作？”这样的问题。

减缓被访者担忧的意思是，向他们指明这个程序对他们有什么好处——不光是走访，而且包括整个解决企业问题的过程。如果你可以使得他们的工作更有效率，那对他们应该是有利的。同样，如果你提高了他们的雇员的赢利能力，这对他们而言也是为他们的利益着想。别害怕跟他们进行等价交换。被访者给你提供了信息，如果你有可以跟他们分享的信息，那就跟他们分享。大多数人都愿意了解自己的企业正在发生的情况。

不要利用被访者的害怕心理的意思是抵制住把走访当作一件不客气的手段进行运用的诱惑。在大多数情况下，被访者是愿意提供帮助的。没有必要在第一时间就把你的职权像警徽一样炫耀。如果你这么干了，你可能会发现，就像老的警匪片中的情形一样，被访者“沉默下来”。如果你遇到了真正的障碍或敌意（见下一节），你可能不得不对你的职权加以运用，但在此之前别用。因为伴随着权力而来的是必须明智地加以运用的责任。

困难的走访

走访进行得多了以后，你就会碰到进行起来比较困难的走访。一旦你懂得了技巧，其中的一些就很容易处理。其他一些则要考验你的实力和精神了。

纽约一家大经纪公司担心自己在赢利能力方面落在了竞争对手的后面，于是邀请麦肯锡公司对其多数企业进行一次全面的检查。为公司及其主管们准备的火刑柱已高高悬起，大规模裁员的预期忽隐忽现。企业中各式各样的人一致起来，结成了支持和反对麦肯锡的阵营，都在那里拼命地鼓动起代言人。

新近提升的项目经理哈密施·麦克德墨特按日程去会见经纪公司的一位高层经理和他的管理团队。他走进这个人的办公室，作了自我介绍。这个人回答说：“哈密施·麦克德墨特？你就是那位告诉董事会我一直拒绝实现我的削减成本计划目标的人？”

在你的职业生涯中，如果你毫不退让地追求对商业问题的解决，你就会遇到类似哈密施所遇到的情形。你在走访中如何来应付这种表露无疑的敌意呢？哈密施是这样做的：

他的话让我相当惊讶，尤其是事实并非如此。但我没有生气，我也没有驳斥他。我只是简单地解释说，我认为他搞错了，而且我们的会见仍得进行。

他之所以那样做，部分是因为他是一个很难缠的家伙，部分是因为他想看一看我们是否会退缩。如果有人说了像他这样的明显的错话，你必须指出来，不能退缩。

这一招对我们非常有用。其后他的几个下属走了进来，就我们所受到的不礼貌待遇向我们道了歉。他们认为我们对问题的处理很有尊严，也很有力。我们同这个公司的不少重要人物建立了信任，在后来，这种关系帮了我们不少忙。

这一策略的极限就是你在这个企业的职权的极限。麦肯锡的顾问们一般都得到了客户最高管理层的支持，因此可以扛得住任何人。如果你没有这样的便利，那就要记住：如果你是在跟一个比把这个项目授权给你的人的地位还要高的人谈话，那么在受到挑战时你有可能不得不退下来。

并非那么具有敌意但却相当困难的情形是被访者拒绝向你提供信息。他们不愿回答你的问题，或拒绝让你接触相关的文件或信息。当这种情况出现的时候，就该“施展职权”了。你之所以去那儿问问题，是你的企业（或你的客户）中的某人让你去的。你要让他们清楚这一点。如果他们仍然拒绝合作，那就得来一点硬的。必要的时候，当场给上司打个电话。也许你没有必要这样做，我们只不过是建议应该把信息的闸门打开。你已经不在校园生活了，没有人会说你是告密者。

走访时遇到心理学家所谓的消极进攻类型的人，你也会碰到困难，我把这种人称为“蝶蝶不休者”。你想什么他就说什么，但他们什么也不会告诉你，正如一位前麦肯锡的项目经理所描述的：

我走进这个女人的办公室（在此之前我们已经拟了一个半小时的走访大纲），她告诉我她只能给我半个小时的时间。在接下来的 30 分钟时间里，她开始就麦肯锡所从事的工作以及麦肯锡为什么会来他们公司发表看法。在她谈完了这个话题之后，她又开始给我讲述她自己的生活。我没有得到一句沾边的话。

对付蝶蝶不休者需要用旁敲侧击的办法。最为有用的策略就是在这个企业另找一个人，让他告诉你你想知道的东西。如果蝶蝶不休者是惟一的消息源，那么也许你不得不让他的上司告诉他一声。

最后一种类型的困难走访也是最难处理的。我可以想像的最为尴尬的情形莫过于你跟某人面面相觑，而这个人很清楚，你所做的工作很可能就是让他开路走人，你自己也清楚这一点。不幸的是，在这种情况下，除了“尽职尽责”之外，你却没有什么可以做的。你必须完成自己的工作，而且你还不得不让被访者帮助你。除了完全公正地处理这一切之外，你既不能生气急躁也不能情绪低落。换言之，根本就没有什么有效的办法。你只能内心平静下来，把工作完成。记住，从来没有人说过生活是公平的。

一定要写感谢信

在跟人谈完话回到你的办公室后，要花一点时间写封感谢信。这不但很有礼貌，而且很职业，有可能会在意想不到之处给你回报。

如果你的母亲跟我的母亲一样的话，那么在你还是个孩子的时候，她就一直这样教导你：在你接受了别人的礼物之后，要写一封感谢信。我有一个很庞大的家族，所以每当节日或生日之后，我好像都得花一个星期的时间写信给我的叔叔伯伯、阿姨婶婶、堂兄表弟，感谢他们送给我的东西，不管我乐意不乐意都得如此。我妈妈总是盯着我，一定要让我把这些感谢信写了（同时还要读一读，检查一下我的书法）。当时我并没有意识到，在我进入麦肯锡公司工作后，这个习惯证明是一个很好的训练。

在你占用了别人半个小时甚至更长的时间与之谈话并从他那里获得了信息之后，你也应该花一点时间以书面形式向人表示感谢。正如我的母亲所说的那样，这是个礼节问题。它说明你珍惜被访者的时间以及他所做的事情。这样做也很职业化。在有你们公司抬头的信纸下面写几行经过思考的话语，这会让人对你们公司刮目相看。我母亲教会了我避免使用感谢信的俗套子象"亲爱的 XXX，感谢你……。我将永远珍惜这一切"这样的套路在我还是个小孩的时候就是不可接受的。今天它仍然不会被接受。这并不是意味着你写的每一封感谢信都需要写成完美无缺、精雕细琢的散文精品。只要保证它读起来不像是计算机格式生成的信就可以了。我把基本的感谢信文本存在了我的硬盘上，当我需要写感谢信的时候，我加以修改，以便它适合特定的收件人。这样做要稍微多花一点点的时间，但这样做是值得的。这比我 13 岁时容易多了，当时所有的感谢信我都得用手写。

有时候，一封感谢信会产生意想不到的回报。每一位麦肯锡的新人都听说过这样一个故事：一位麦肯锡的咨询顾问需要对美国中部一家农产品公司的高级营销主管进行访谈。当他打电话告诉那个人，他是麦肯锡公司的工作人员，想占用他一个小时的时间时，他受到了来自电话那头的热情洋溢的欢迎。他被告之"只管放心好了"。当他经过长途旅行到达目的地后，那人给他看了一封写在麦肯锡公司稿纸上的信件，这封信是 15 年以前的某一天由另一位麦肯锡顾问写的，目的是为了对占用了这位主管的时间表示感谢。他把这封信装在镜框里，跟他的大学毕业证书一起，挂在办公室墙壁的一个显要位置上。

有时候，一点点礼貌会带来长期的交往。

9. 头脑风暴

关于麦肯锡的头脑风暴

当努力已经奏效，团队已经组建完毕，基本的研究也已经完成的时候，真正的工作就可以开始了。头脑风暴是进行战略咨询的必要条件。它才是客户真正花钱购买的东西，因此一定要正确对待。绝大多数的大型现代公司中都充满了智慧而又博学的管理人员，他们敢于而且善于解决日常的商业问题。麦肯锡提供了一套新的思路，一种不局限于“本公司思路”的行事方法。这就是当问题无法在其企业内部解决时客户所需要的东西，而其开端就是在会议室里摆张桌子，几把椅子，一沓本子、铅笔和钢笔，几把记号笔，还有一块干净的“白板”。

在开第一次头脑风暴会之前，麦肯锡的顾问们都要做家庭作业。团队的每一个人都要阅读从 PD 网和图书馆查得的结果。咨询顾问聚在一起，对基于基本研究之上的“事实材料”进行分类。而项目经理和项目主管，可能还有更高级的咨询顾问则负责提出团队随后将进行破坏性检验的最初的假设。

头脑风暴是要花时间的。一般情况下，麦肯锡的一个团队要花两个小时的时间开头脑风暴会议，不会比这更短了。有些团队的负责人喜欢周末开会，尽管这不一定总能得到团队其他成员的青睐。这些会议往往一直开到夜里，还得靠外送的比萨饼、中国菜和日本餐（我自己最喜欢日本餐）来补充能量。我甚至能回忆起来，有些团队在周末开会时得带一两箱半打装的啤酒（大概是为了激发思维）。麦肯锡的美国办公室保留有提供外卖服务的当地最受欢迎的餐馆主菜谱”，这些菜谱可管大用了。

进行成功的头脑风暴的至关重要的因素是一片空白的底版。如果你只是按照跟老路子一样的眼光看待这些数据，那就没有必要召开会议。你必须把你的前提和偏见抛在会议室的门口。只有这样，你才能自如地运用你头脑中的事实。

我喜欢把头脑风暴看作是鲁毕克的魔方。每一个事实都是小立方体的一个面。把这些面这样转或者那样转，你就会得出答案，或者说，至少是答案之一。

我喜欢用的另一个比喻是洗牌。每个事实都是一张牌。当你刚打开盒子的时候，所有的牌都是按顺序排的。多没劲！洗一下牌，或者把它们抛向空中，看它们怎么落地。现在你就会发现一些有趣的形式：直的，平的，横七竖八地满屋子都是。当你把事实和想法抛向空中时也会出现同样的事情。

在接下来的几节里，我们将研究麦肯锡头脑风暴的各个侧面，并且学习一些能使你的头脑风暴更有效的技巧。

预先准备的力量

尽管头脑风暴对一些人而言有空想、校园清谈的内容，但事实上，有效的头脑风暴要求先进行一些艰苦的工作。

头脑风暴的首要原则是在真空中你不可能成功地进行头脑风暴。在你去开会之前，对于你要解决的问题必须要有所了解。不要一跨进会议室就指望每一个人都会为你的灵感喝彩。就像麦肯锡的所有事情一样，不论你是领导还是仅仅是参与者，召开头脑风暴会议的时候，都为你准备了一套方法。

如果你领会了第二部分的内容的概要，也就是说，你已经完成了研究工作，那么你的研究工作就已经进行了一半。现在，要保证团队的每一位成员都了解你所了解的内容。把你的研究整理成麦肯锡顾问所谓的“整理好的事实”，也就是说，把你所发现的要点和资料整理成条理清楚的提要，然后把它传给整个团队的人看。如果你是负责人，那就要确保团队的所有成员都要把他们的研究整理好。整理事实是比较容易的。这项工作不要求详细的结构，只要动一点点脑子，想一想，什么东西比较重要、如何把它表达出来就行了。一旦团队的每一个人都把所有整理好的事实阅读过了，那么到了产生思想的时候，你们就有了同样的知识基础。

一旦你吸收了团队的事实基础，接下来干什么呢？在这个问题上麦肯锡顾问分成两派。第一派认为：“你自己要熟悉问题和资料的框架。在会议开始之前不要试图拿出答案。”相反

的一派则认为："一般应该有一个假设，否则的话，你会四处寻找主意，从而会浪费许多时间。"我是个坚定的折衷派--这两者都有道理。如果你提出一个假设，很好；如果你是团队的负责人，你可能还应该提出个假设才行。不要走进会议室就说："这就是问题的答案。"正确的态度应该是："我认为情况可能是这样的。让我们大家一起来推敲一下这个假定。"

你也可以提前进行自己的头脑风暴。不只提出一个假定，而是应该考虑一下你的团队可能会提出的一系列假定，其解决办法应该与你们的项目范围相适应。接下来你可以迅速排除那些不切实际的假定，而在具有一定可能性的各种主张上，你要给团队充分的自由去发挥。这一方法可以使你的头脑风暴建立在现实的基础上。

无论你怎么进行，有一点一定要有保证，那就是：在最低限度上，你要了解事实。记住童子军的格言："时刻准备着！"

在一干二净的屋子中进行

头脑风暴法的关键是产生新的想法。所以应该从白板—没有任何痕迹的写字板开始。当你让你的团队进入会议室之前，应该把你们的预想都留在门外。把你所了解的事实带进去，但要找到看待这些事实的新的方法。

在上一部分，我建议你们自己花上几个小时的时间，把自己锁定在事实上，设计出一系列的假设。现在我又建议你不要带任何预想走进进行头脑风暴的会议室。对你而言这是不是显得有点自相矛盾？实际上，好的头脑风暴正是得益于一定程度的矛盾—矛盾有助于激发你的思维。

再说，头脑风暴是关于新思维产生的问题。如果所有的团队成员进了会议室后谈论的都是同样内容的老生常谈，彼此随声附和，那么你们什么也得不到，不过是浪费时间而已。更为糟糕的是，要是团队的负责人一走进来就把自己的观点强加于人，那么团队就失去了一个形成更有创造性的解决方案的机会，也许还是一个更好的机会。

头脑风暴要求会议室中从最高级的管理人员到最普通的分析人员每一个人的参与，而且，无论什么时候，你也无法保证前者的主意就一定比后者强。在进行头脑风暴的会议室里，任何人都不必担心把自己的观点表达出来。所以，在会议室门口放弃你的预想的同时，还应该检视一下你的等级观和面子观。

这儿有一个不恰当地进行头脑风暴的例子。在克里斯汀·阿斯乐森还是公司的新同事的时候，她所在的项目的高级项目经理召集团队成员开了一个头脑风暴会。人都到齐之后，这位高级项目经理说：“大家静一静，看我在白板上把问题解答一下。”接下来的一个小时时间里，他们便坐在那里看这位高级项目经理展示自己的思路。这样做也许具有教育意义，但这不叫头脑风暴，除非你把它视为头脑风暴的演示台。

以下是进行成功的头脑风暴的几条准则：

没有坏主意。在召开头脑风暴会议时，不应该有人因为害怕获得“这是个坏主意”的指责而在发表意见时考虑再三。如果这个主意的一般，而你又有不同意见，最好花一点时间解释一下原因。观点的争论本身就是头脑风暴的一个组成部分。谁知道呢？经过几分钟的讨论，也许大家不再认为它是坏主意了也未可知。至少得给它一个机会。当然了，与手头的问题没有直接关系的主意是不包括在内的，比如，像“把问题忘到脑后吧，咱们玩飞碟去”这样的问题（除非你认为团队有可能从这样的小游戏中获益）。

没有不值得回答的问题。就像没有坏主意一样，对任何问题都要考虑其价值。千万别害怕对事物本身或做事情的方式刨根问底。对于做任何事情而言，“嗨，我们一直都是这么干的”这样的回答往往都不是说得过去的理由。

千万别低估对那些似乎是显而易见或是简单的问题进行探究的价值。例如，有一次，我参加一个资金管理公司的项目，在我们的第一次头脑风暴会上，我们小组的一位刚参加工作的新同事提了这样一个问题：“世界上有多少钱？”我们没有简单地说一声：“不计其数。”而是花了 45 分钟考虑国际资金管理的机制，并且从中得出了一些有益的启示。

准备好扼杀自己的婴儿。这个令人瞠目结舌的概念源自于好莱坞的剧作家。它的意思是，无论你的主意有多奇妙，如果在会议结束时没有作为问题答案的一部分，那就得忍痛割

爱。把你自己的假设仅仅视为是投进头脑风暴搅拌机中一种原料。把它交给自己的队友，让他们去推敲。它也可能“正确”，也可能“错误”，但重要的是它应该有助于团队去思考解决手头的问题。不要在自己的假设上投入那么大的热情，不要带着一种誓死捍卫它的情绪去参加会议。

知道什么时候说什么话。头脑风暴是要花费一点时间的，但如果你开这样的会议的时间太长，那么收益就会急剧下降。对前麦肯锡顾问的调查发现，在气氛转变之前，团队可以忍受的头脑风暴的时间是两个小时。在我看来，在夜里开会时尤其如此。除非团队是由完全的夜猫子组成的，否则，人们会随着夜色的加深而变得疲惫、暴躁、迟钝。当然，事情往往有例外。有时候，轮到你的时候，在肾上腺素的激发下，你可以做到在后半夜仍然思维活跃。有时候，你盯着同事盘子中的剩饭获得了灵感。但是，一般而言，最好还是在团队开始困乏之前叫暂停。总还有第二天，总还有周末嘛。

如果必须整天开会，那你就必须做好后勤保障工作以保持参与者的精力。可以让谈话跑跑题，准许人们开开玩笑，但片刻之后就要调动他们以保持注意力的集中。要不时地休息一会儿，不要仅仅在午饭、晚餐和有生理需要时才让休息。如果可能的话，让大家有半个小时的时间散散步。这是大家整理思维、舒展筋骨的大好机会。

好记性不如烂笔头。与通常的会议不同，通常的会议有专人做记录，头脑风暴本身不允许进行详细的记录。各种各样的主意就像时刻都会殒命的小飞虫一样充满了会议室。在任何情况之下，你都不能在没有对结果做永久性记录的情况下关上灯就离开会议室。在奇思妙想如泉喷涌的情况下，不要以为你永远也不会忘记它。一旦你的肾上腺素用光，疲惫降临，你就会把它给忘了。

麦肯锡采用了一套非常不错的装置保存头脑风暴会议的结果。虽然实际上每间会议室都有白板以及可以用擦子或纸巾擦干净的记号笔，但有些白板可以把写在其上的任何东西在纸上备份下来。要得到那些奇妙主意或已经被擦掉的你在凌晨两点所画的草图，这是很不错的

你可以用没有什么技术含量的便签纸复制这项高技术的成果。便签纸的惟一缺点是写在纸上面的墨迹无法擦掉--所以一定要写整齐一些。在会议结束的时候,要给专人分派工作,让他把便签纸上的内容誊写在普通纸上,并在团队成员中间传阅。

头脑风暴练习

头脑风暴成功的关键是充分的准备和有一个合理的思维框架。以下是麦肯锡的顾问们所采用的最大限度地发挥头脑风暴会议作用的几项技巧。

克里斯汀·阿斯乐森在麦肯锡公司的时候参加了有关头脑风暴的一个实验性的培训项目,在这个项目中她进行了下面一些练习。这些练习可以帮助你的头脑风暴讨论会有一个良好的开端。

公布式的练习。给会议室的每个人一沓自粘性的便签纸。参与者把他们想到的任何相关的主意都写下来,每个主意写一张纸条,然后把它们都交给负责人,由负责人大声地读给大家听。这是一种很快地形成大量主意的非常不错的方法,可以避免每提出一个主意大家就进行一番纠缠不休的讨论。

文件夹练习。在会议室里摆上许多的夹子,每个夹子标上不同的分类或是问题。每个团队成员都在会议室里走一圈,把自己的主意写在相应的夹子里。如果你高兴,可以给每个团队成员不同颜色的标签,这样你就知道谁的主意是什么了。

克里斯汀记得,有一种在紧张气氛中处理大规模头脑风暴会议特别有效的办法:

我们把所有相关人员都邀请到一间大会议室,一起讨论客户进行变革的各种选择方案。首先我们要求他们把我们所提出的方案中他们不喜欢的一切内容都讲出来。一旦他们发泄完了,我们就让他们提出那些做得比较好的方面,以及可能在他们自己的企业部门实施的方法。这一技巧具有两个方面的作用:它可以产生某些我们也可能没有提出的出色方案;它有助于让那些先前持怀疑态度(只要没有完全的敌意)的管理团队接受麦肯锡的解决办法。

还有一个对付那些爱在头脑风暴会上发牢骚或煽风点火的人的办法：让负责人或主持人站在他后面，有时甚至碰碰他的肩膀。这是为了让这个爱找麻烦的人知道他正在受到关注。如果他还在旁边喋喋不休，主持人可以让他讲出来，就像老师对在底下窃窃私语的学生所说的那样：“为什么不讲给全班听呢？”

试着用在这些练习中所采用的办法使你自己的头脑风暴会议活跃起来，其结果一定会给你留下深刻的印象。

第三部分 麦肯锡推销解决方案的方法

10. 情况介绍

你已经阅读了本书的第一部分和第二部分。从中你已经了解了如何思考商业问题以及如何更有效地找到解决这些问题的方法。似乎是深入下去并进而征服世界的时候了，对吧？事实却未必如此。最好的解决方法，不在于研究进行得如何顺利、分析进行得如何透彻、结构构造得如何完美，要是你的客户不购买它，那就毫无价值可言。

为了能让客户买进你的解决方案，你就必须向他们进行推销。这正是我们将在第三部分加以介绍的。你将学会如何组织一个向听众传达自己的意图的推介会。你将发现如何管理内部的信息交流，以便于团队中的每一个成员对信息均能“守口如瓶”。你还会学到如何同客户组织及其成员--好的或坏的--开展合作和施行管理，并且你还将学到如何将完美的解决方案从理论转化为现实，如何实现变革。

关于麦肯锡的情况介绍

麦肯锡是通过情况介绍同它的客户进行交流的。有些情况介绍是正式的，如在会议室进行的圆桌会议，采用的是装订精美的蓝皮工作簿。有些情况介绍是非正式的，如在客户的几位经理和麦肯锡的两三位咨询专家之间进行的会议，采用的是一叠由图表快速装订成的卡片。由于公司的初级管理人员是逐级提升的，所以他们要花费大量的时间向其他人介绍想法。

麦肯锡采用这种方式进行交流已经取得了很好的效果。你自己在进行情况介绍时也可以运用麦肯锡的许多技巧。这些方法将帮助你把意图表达清楚，而这正是这一过程的目的所在。

结构化

为了使情况介绍获得成功，你就必须设法让观众沿着一个清晰、易懂的逻辑步骤听下去。

我们在本书第一部分就回顾了麦肯锡解决问题过程的结构（参见第一部分的对 MECE 泰然处之）。外界通常是以麦肯锡公司的情况介绍为媒介来了解其组织结构的。

每一次情况介绍都反映了组织者个人或团队的思维方式。如果你的情况介绍既拖沓又混乱，无论你的介绍如何客观，听众肯定会认为你的思想也是既拖沓又混乱的。因此，不管你在思考过程中运用何种结构，都应当把这种结构运用于你的情况介绍中。如果你采用的是麦肯锡式的结构，那就把它运用到你的情况介绍中去吧。如果你更倾向于其他的组织原则，就应当在你的情况说明中反映出来。当然，一定要保证你的思考过程结构严密并富于逻辑性。

我一再重申，如果你对麦肯锡式结构不适应或者并不符合你的思维习惯，就大可不必采用麦肯锡式结构。我在商学院时有一位朋友，他是一位企业家。同其他许多企业家一样，他具有非凡的洞察力和天生的冒险精神，但是他并没有刻意地组织其观点。他运用一些最基本的原则成功地组织了许多情况说明会，这个原则就是“告诉人们你打算告诉他们的内容，把你已经告诉给他们的内容一再地讲给他们。”他一直沿用这种结构，而这种方式也确实见效。

通常，如果你惯用一种循序渐进式的结构，你就会希望听众按照你的节奏倾听你的情况说明，而听众中往往有一些人对此缺乏耐心。麦肯锡的一位项目经理在为一名高级经理作代理时就碰到了这样的问题，每当把有关情况说明的文件递给这位经理时，后者总是要从头到尾翻一遍，因而在此后的会议进程中他便一直“悄无声息”。但是这位项目经理找到了一个

解决办法。在他的小组作最后一次情况说明时，他递给该经理一本里面全被粘在一起的蓝皮工作簿，从而使得该经理再也无法翻页了。

记住：进行努力的边际效益是递减的

要抵制住在最后一秒钟被迫改变你的情况说明的诱惑。掂量一下进行这种改变与让你及你所在的小组睡个好觉的价值孰轻孰重。不要让最佳方案变成优秀方案的对立面。

麦肯锡公司的员工是由一系列共同经历凝聚在一起的：培训计划、面试、“熬夜”等等。几乎所有加盟公司的员工都有过的最普遍也是最无必要的经历就是直到凌晨四点钟仍然守在复印室里，为明天（尽管实际上已经是今天）要召开的大型项目进展汇报会而等着装订有关情况介绍的小册子。我曾经在一个清晨“愉快地”用了两个小时将一个图表从已经装订好的蓝皮工作簿中取下，而代之以一个新的表格，原因仅仅是因为一项打印错误。另一位同事和他的项目经理也曾通宵达旦地工作，用刀片和胶棒把一些新的数字粘贴到表格上（这事发生在计算机制表在公司广泛运用之前）。

许多商业人士和组织只接受完美的事物。在多数情况下，这是值得称道的：没有人会希望出现所乘坐飞机的引擎上的上升螺栓装配的“基本上”还可以的情况。然而，当你在准备一次情况介绍会时，即便面对的是最具实力的企业的最挑剔的首席执行官，也都不要让最佳方案变成优秀方案的对立面。从某种观点来说，在正式情况说明会要开始之前，过于注重细节的修修改改对价值的增加毫无作用。因此，在会议开始之前要学会识别这个临界点并对修改范围设定一个限度。

不妨按照这种方式考虑一下：哪些事情是最重要的，是你的小组在情况说明会之前睡个好觉还是找出文件定稿中存在打印错误？无论何种长度的文件都会存在一些打印错误，尽管你检查得非常仔细并且使用了拼写检查软件（有时某些错误正是由于软件的原因造成的）也一样。在极少数的情况下，那些打印错误必须改正过来，但这种情况也仅仅是在极少数的時候会发生。最好的情况是你从容地参加情况说明会，既不疲惫也不饥渴，因为进行情况说明本身压力就够大了。

为修改范围设定限度要依据一定的原则。如果你的情况说明被安排在最后阶段，就只需设定你自己的原则，告诉自己以及你的小组，你希望文件被打印、复印、装订或者制成幻灯片，无论你需要什么，一定要在重要时刻到来的 24 小时之前完成。在此时间之前尽可能地预演一下，考虑一下讨论可能会提出的问题，哪怕最后只能在办公室休息一天也好。

正如麦肯锡的每一位项目经理都可能碰到的，你在准备情况说明会，但某个职位比你高的人（如你的项目经理）却对文件有最后的发言权，那么你就必须尽可能地把时间往前提。一定要告诉你的老板，她必须及时签完文件以便满足你设定的 24 小时的最后期限。某些高级管理人员忍不住直到最后一分钟还要进行干预，而你却必须抵制这种事情的发生。

预先准备好一切

一次好的商业情况介绍不应当包含有对听众而言一无所知的事物。在把客户的所有相关人员召集进会议室之前；要把你所发现的内容让他们过一遍。

假定你们的最后一次情况介绍会刚刚开始。有关的调查结果必须保密，以免泄露到市场上去。你和你的小组正同公司最高级别的领导会面，后者期盼着倾听你们的建议。你的上司在场；你的上司的上司在场；公司所有业务部门的负责人也在场；首席执行官正坐在会议桌的尽头仔细倾听你的汇报。

你开始发言了。“女士们、先生们”，你说道，“经过几周详尽的调查研究，我的小组和我得出如下结论，公司的发展要求我们在未来两年内把饰品生产的投资增加 75%。”在你伸手去取支持这项分析的第一个图表时，听众席中就已经传来了一阵低语声。配件部的负责人被激怒了。他说，公司的未来肯定取决于配件。负责生产的副总也抗议道，公司没有那么多资金。而饰品部经理则迫不及待地冲上来为你辩护。于是，你们在这个企业中的好日子便到头了，好日子化成了一场吵架比赛。很显然，并不是每一个人都喜欢令人惊奇的情况出现。

为了避免出现这种灾难性的场面，麦肯锡咨询顾问引入了“预先打招呼”的方法。在他们举行情况说明会或进行进展汇报之前，麦肯锡小组会将他们的发现私下里传达给客户企业

的所有相关人员。运用这种方式后，很少会在重大日子再出现意外情况。正如一位麦肯锡前项目经理所说：“在没有把我们的发现与各式各样的人物沟通之前，我们很少举行情况说明会。否则的话就太冒险了。实际上，真正的情况说明会反倒变成了一场艺术表演。”

当你预先打招呼时，必须牢记作为一名成功的咨询专家或企业诊断专家最重要的原则：不仅要提出“恰当”的解决方案，还要把你的解决方案推销给客户。有时这只需要一些推销技巧，而有时则需要作出一些让步。假定你走进了配件部经理鲍勃的办公室，告诉他你们的方案是增加饰品方面的投资，而这将以削减配件为代价。他很可能十分不悦，但只要是单独同他呆在办公室里，就会更有把握使他耐心听完你的分析。

最后，这位配件部经理也许会信服（这简直太好了，接下来去说服其他人吧）；或者他会提出一些过去你不了解但却会改变你建议的事实（请相信我，有时确实会出现这种情况）；或者他会毫无余地地拒绝你的建议。如果出现最后这种情况，你就不得不与其协商。如果需要作出的让步没有多大，就接受它，以便继续前进，把事情推进下去；如果他的要价太高，那就要尽量想办法绕过他。当然，如果他把你扔出办公室（一般不会发生，但也不是完全不可能），你就碰上了一个问题，而且这个问题的重要程度是与配件部经理在企业中的权力是相一致的。

让我们再回到这一部分开头的情景。这次，假定你已经事先同参加会议的各位高级管理人员都联系过了，包括那位怒气冲冲的配件部经理。“女士们、先生们”，你说，“经过几个星期详细的调查研究，我的小组和我得出如下结论，即公司的发展要求我们在未来两年内把饰品生产的投资增加 75%。”当你拿出第一张幻灯片时，配件部经理就会说：“我在此前已经听说过了，但这简直是一派胡闹。我们应当提高配件产量。”负责企业生产的副总裁皱了皱眉头，但什么也没有说——因为你们已经告诉他该如何去筹集所需要的额外投资。饰品部的负责人确信她将在今天的情况说明会上获胜，所以她只是注视着执行总裁所坐的那个方向。执行总裁斜靠在椅背上，两手交叉，对配件部经理说了一句好了，鲍勃，我认为大家应当同舟共济。现在我们先让会议进行下去，最后再来讨论这个问题吧。这样，你就已经知道接下来会有什么样的结果了。避免出现出人意料的结果，这难道不是更好吗？

11. 用图表展示数据

关于麦肯锡的图表

麦肯锡靠表格和图形来展现信息，并且把它作为与客户进行沟通的一种基本手段。公司花费了大量的时间和精力去摸索如何让图表发挥更大的作用。在吉尼·则拉兹尼（Gene Zelazny，麦肯锡公司的图表和情况说明方面的大师）的《让图表说话》一书中，你可以看到其中的许多奥妙。这本书是一部了不起的参考书，但在这里我不打算重复其内容。

在这一章节里，我要对贯穿于麦肯锡的图表哲学以及它为什么会对你有作用作一番解释。我还要和你一起见识麦肯锡独一无二的图表，我在麦肯锡公司以外从未见过这种图表。

保证简单明了——每张图表只包含一种信息

图表越复杂，其传递信息的效果就越差。利用图表作为你把信息传递过去的手段，别把它当成一件艺术品。

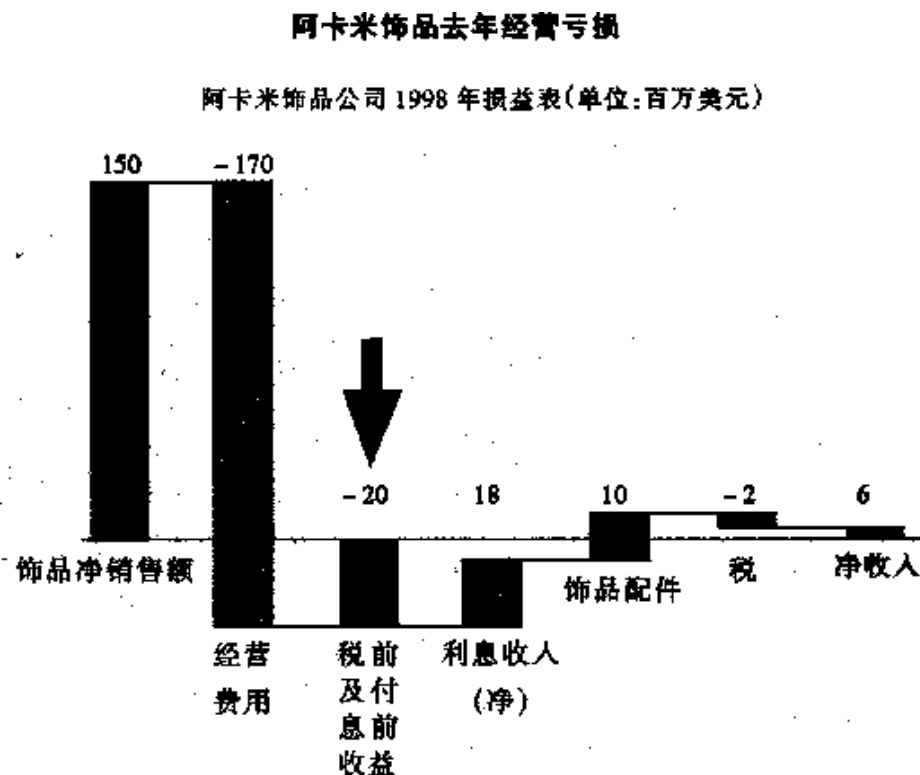
我刚进公司的时候，首先发给我的装备就是一盒绘图铅笔、一块橡皮和一套塑料制成的绘图板——就是那种上面布满了长方形、三角形、箭头等图形的板子。我被告之：“别小看这些绘图板，它们是不可替代的，你需要用它们来画图。”当时是1989年，早已不是石器时代了，从我过去工作到上商学院，已经有好几年的功夫是用计算机在制表和画图了。如此原始，让我略微有一点吃惊：这是多么鲜明的企业文化面对高技术却缺乏灵活性的例子啊。

我对了一部分：由于麦肯锡的文化确实很强盛，因此改变起来比较慢；但我也错了一部分：这些绘图板有一个非常重要的作用，它可以使我们的图表简单化。计算机制图很容易就把图表变得花里胡哨。麦肯锡公司把图表作为一种以易于理解的形式表达信息的手段。事物越简洁就越容易理解。因此，麦肯锡用黑白两色来印制图表；除非绝对必要，一般不用三维图形传递信息；而且始终坚持每张图表只包含一种信息的重要原则。前两项规定是视觉方面的。传递信息的媒介不应该压倒信息本身，因此禁止用分散注意力的色彩和带有一定欺骗

性的三维图像。每张图表只包含一种信息的规定对信息传递方式的影响需要进一步解释一下。

图表中的信息也许相当复杂，表达了多种观点或看法，而制图者的任务就是选择从哪一点来表达。麦肯锡的咨询顾问是从“头”——图表最上面的标题——开始做这项工作的。好的标题用一个简单的句子就表达了图表的要点（见图 11-1）。图表中无声的信息可以用底纹、爆炸型的扇形区域或箭头（我在这里所用的方式）等在其他方法中突出出来。如果一张图表提供了好几种观点，那就把它复制在一个新的标题下，把相关的信息突出出来（见图 11-2）。

另外，注意图表的左下角，你会看到资料来源。麦肯锡的图表一般都包含这项内容。原因何在？当有人问到“你从哪里获得这些信息”时，便于你告诉他们。还有，如果将来某一时候你（或者是其他什么人）想重温这些资料时，你就知道该去哪里找了。



资料来源:阿卡米饰品公司年报。

图 11-1 好标题突出了图表中无声的信息

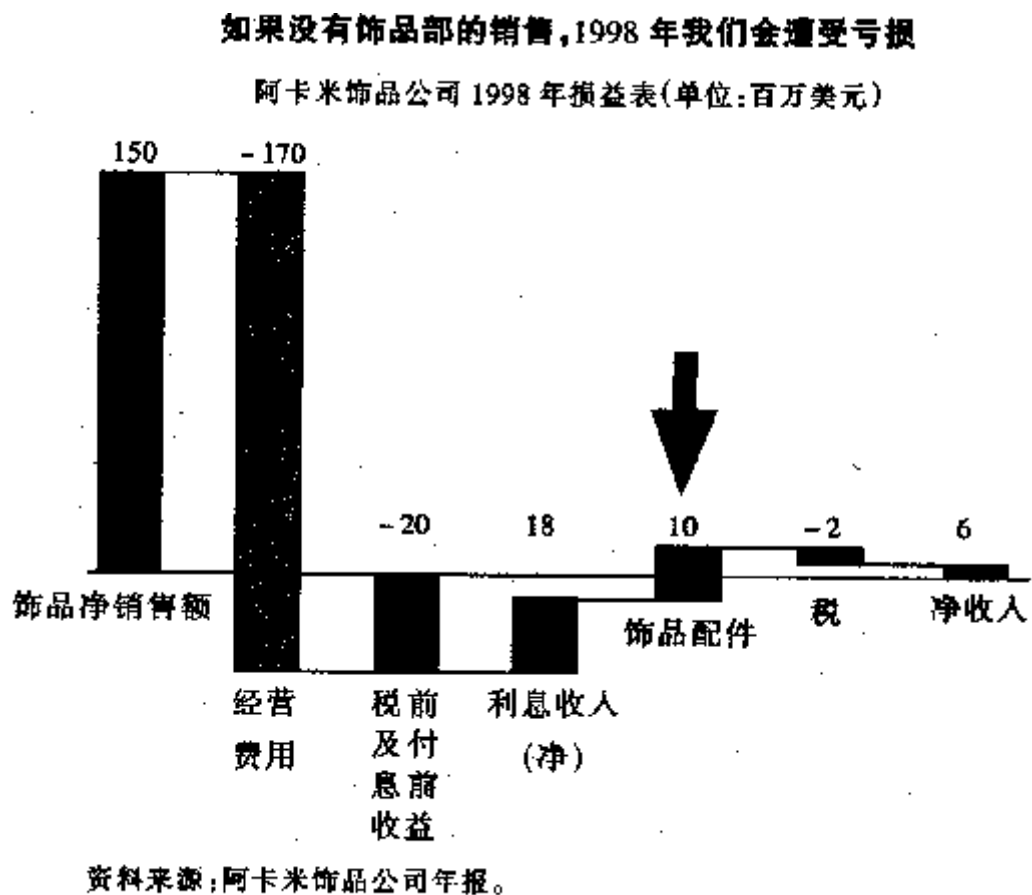


图 11-2 新的标题提供了同样信息的不同内涵

关于图表的最后一句忠告是：用得过多的话听众就烦了。在表达你的观点时只在绝对必要时用，而且要尽可能地少，否则的话你就有可能发现，听众没有理解你那至少长达 10 到 15 页的情况介绍。

自 1989 年以来，时代已经前进了，技术也在进步，麦肯锡公司已经学会了适应计算机制图。员工们现在可以用 Power-Point 制图，偶尔你会看到一些有一点颜色的麦肯锡图表。但麦肯锡公司遵循的依然是令人崇尚的简洁原则。

运用瀑布图展示信息

瀑布图（很少在麦肯锡公司以外看到，在计算机制图软件中一般也没有）是说明数量流的一种绝好的办法。

在看上节的图例时，你可能会发出疑问，自己究竟在看哪种类型的图表。它有一点像柱型图，但跟你在 Excel、Freelance 或其他流行的计算机软件中可以找到的类型又不相同。这种图形看起来也许有一点怪，但我敢打赌，在理解这种图表方面你没有碰到什么麻烦。这就是瀑布图，虽然在其他地方很少看到这种图，但麦肯锡的咨询顾问们却一直在用它。

当我请教前麦肯锡顾问在图表方面他们学到了什么经验时，所有人都会提到的一件事就是瀑布图。他们喜欢这种图，有时在他们自己的工作中也用这种图，但在其他地方则很少看到。出于最质朴的让世界变得更加美好的愿望，我也得把瀑布图的秘密揭示出来。

如果想从数字 A 到数字 B，瀑布图是非常有效的一种方法。图 11-1 和图 11-2 中的数字描绘的是一种简单化了的损益表，从左边的销售额开始到右边的净收入结束，展示了由此及彼的各项内容。起点（在所举的例子中是销售额）一般画成从零开始的柱子。像利息收入这类的为正的项目画成从前一个柱子的高点开始向上延伸的柱子，而像经营费用这类的为负的项目则画成从前一个柱子的高点开始向下延伸的柱子。总额便是由最后一项的顶部（如果是负数的话就是底部）到横轴的距离。小计也可以按照同样的方法包括在内。

瀑布图可以描绘统计数据（资产负债表、损益表）或流动数据（时间序列数据、现金流）。你可以把为正的项目和为负的项目混在一起（例如，我们从利润为 6 个单位开始，第一季度盈利 3 个单位，下一个季度亏损 2 个单位，总计为 7 个单位），或者你也可以把它们分开展示，比如说，什么地方创造了价值，什么地方减少了价值（例如，我们在饰品、小配件、小装置上赚了钱，而在布了、乳香上赔了钱）。

无论你用的是什么样的数据，瀑布图都可以从多个方面用简单明了的方式传递许多信息。所以尽管按照数据流动的方式往前画吧。

12. 管理好内部沟通

管理内部沟通

以团队为基础运作，其成功与否取决于公开的沟通，这既包括自上而下的沟通，也包括自下而上的沟通。麦肯锡所采用的内部沟通方法与任何现代组织所采用的方法完全一样：声音邮件、电子邮件、各种备忘录、各种会议等等。可以这么说，在内部沟通方面，麦肯锡公司没有什么新东西可以提供的。但另一方面，过去的麦肯锡顾问们融汇多少年的经验，积累了许多管理内部沟通的有效方法，你大可在自己的工作中加以采用。

让信息流动起来

信息对于你的团队的意义就像汽油对于汽车引擎一样。如果阻碍了流动，你就会停滞不前。

在本书的其他地方，我提到过管理方面著名的“蘑菇法”：“让它们呆在暗中，用肥料把它们埋上，看看能长出什么来。”大多数人没有意识到，蘑菇法是可以双向运用的，它同样可以把你的上司蒙在鼓里，让他呆在暗中。但不管你把肥料倒在哪个方向，蘑菇法都是降低效率的。要想使团队运作获得成功，你就必须让信息流动起来。

至少要确保你的团队跟得上项目的大致框架，对于大型项目尤其如此。“在圈内”有助于团队的同事理解他们的工作是如何对最终目标做出贡献的，他们的努力价值何在。相反，当人们觉得自己工作在真空中的时候，他们会与更大的事业产生隔膜，他们的士气也一定会受到影响。而且，如果你让团队的同事跟上潮流，他们会对这种好意有所回报。就一般水平而言，他们比你更接近事情本身。良好的信息流动会帮助你尽快发现问题（或机会）。

要让你的上司时刻跟上团队的进度。如果你把自己的上司蒙在鼓里，不要以为他会无动于衷。当他知道一切都在掌握之中的时候，他会相当受用。如果事情不在控制之下，那么你就要让上司确切地了解问题的性质，以便他可以尽可能有效地运用他的专长。

内部交流有两种基本的方法：消息（不管是声音邮件、电子邮件还是备忘录的形式）和会议。在下一部分我要提出成功地传递信息的一些诀窍。现在让我们先来集中关注一下会议。

会议是把团队结合在一起的凝固剂。团队的会议让信息全方位地畅快流动，而且提供了某种程度上的社会联系。它有助于提醒出席会议的人：他们是团队的一个组成部分。前麦肯锡项目经理苏扎乐·托司尼现在是 Freddie Mao 公司的高级管理人员，他提出，会议成功的关键是确保每个人都到场。为了保证每个人都出席，要把团队会议作为每个人日程的固定项目。如果没有什么值得讨论的，那就取消会议（要尽可能地提前通知），你的团队成员们总会发现这额外的 45 分钟的用处的。

苏扎乐认为，举行成功的会议的另外两个关键是议程和领导。把议程的项目保持在所需要的最低数量，以确保每一个人都掌握重要事件、议题和问题的最新动向。如果某件事情还可以缓一缓，也许就应该缓一缓。要是你是领导，那就要确保你在概括议程时要尽可能地精练：频繁开会没有错，但没必要的长会则不然。

内部沟通的另一个方法是独一无二的：通过四处走动来了解情况。按照我的经验，有些最有价值的谈话是跟人随便碰上时的结果--在走廊里、水冷却器旁边、去吃午饭的路上、在公司里或者是在客户单位。只要四处走走，与人聊一聊，你就可以获得许多信息，而且他们也可以从你那里了解到许多东西。千万别低估这些随机事实的价值。

无论你选择哪一种方式与你的团队进行沟通，一定要确保自己经常而且公开地进行这项工作。你会鼓舞起团队的效率和士气，还有你的上司的平静心态。记住：把灯打开，把肥料清除掉！

有效信息的三个关键

好的商业信息有三个特点：简洁。完整、结构。只要把所有这三个方面都包含在你所传送的声音邮件。电子邮件或备忘录中，你就可以做到让自己的信息被人理解。

一条信息，无论是电子邮件、声音邮件、备忘录，还是由字体难辨的笔迹写成的便条，都是缩微的情况说明--一种把信息传递给受众的手段。正因为如此，有效的信息与有效的情况说明具有同样的特征：它必须简洁，即只包含受众需要了解的观点；它必须完整，即要包括受众需要了解的全部观点；它还必须具有结构，即它要把这些观点清晰地传递给受众。

1. 简洁。简洁，或者说是缺乏简洁，在通过说话进行沟通的时候比在通过书写进行沟通的时候还成问题。许多商界人士能够书写简洁的备忘录，但有多少人能够记录简洁的声音邮件呢？所以进了特定的团队之后，在张口说话（或者动手书写）之前要三思。把你的信息削减到受众需要了解的 3 到 4 点。如果必要，把这些内容写在纸上。在把声音邮件传递给自己的项目经理或是客户服务经理之前，麦肯锡的一些顾问会把整个信息像文本一样写下来。我觉得那样也有一点过了，其实只要把要点列出来就行了。

2. 完整。要保证在你的信息里包含有你的受众需要了解的所有内容。你的目的不是为了让你的受众满腹狐疑。不要只对你的上司说：“我正在干这件事，我正在干那件事。如果你有什么问题，请给我打电话。”你不但要告诉她自己正在干什么，管理好内部沟通 121 还要告诉她到底是怎么一回事，你自己的看法是什么。不要只是打个招呼了事，那样做只是浪费你的上司的时间（也是浪费你自己的时间）。如果你没有什么有价值的东西值得一谈，那就等到有的时候再说。

3. 结构。要想让人容易理解，信息就必须符合一定的结构，而这种结构对受众而言要显而易见。即便你只是写一份一页纸的电子邮件或是留一个 30 秒的口信，简单的结构都会使你的信息容易被人理解。基本形式就像下面这样：

我们在三个方面存在问题。依次为：

- ①我们的饰品价格太高。
- ②销售队伍缺乏能力。
- ③饰品工厂刚刚受到过一次意外灾祸的破坏。

有时候，麦肯锡顾问在保持信息的结构化方面又做过了头。纽约办事处的一位项目经理因为列自己的购物清单时都是按麦肯锡公司的格式来进行而出了名。另外一位老兄会在夫人的留言机上留下感情信息，当然了，是按麦肯锡的结构来留的。

尽管你不需要步这些过于热心的麦肯锡顾问们的极端例子的后尘，但在进行商业沟通的时候，只要你能记住有效信息的三个关键因素，就一定会获得成功。

凡事留神

如果不能保守秘密，你就不可能成为一名合格的咨询顾问。要清楚自己什么时候可以说，什么时候不能说。在这方面不妨偏执一点。

刚进麦肯锡一个星期，我就跟其余的新同事一起参加了一个短期培训课程。在一次关于保密问题的讨论会上，主持讨论的项目经理提到，在女朋友家过夜的时候，他都会把公事包锁上。当时他的话很让我吃惊，同时也觉得有一点极端。毕竟，要是连自己的女朋友都不能信任，你还可以信任谁？（当然，当时我还年轻，有一点幼稚。）只有在公司呆了比较长的一段时间之后，我才意识到麦肯锡对待保密问题的态度有多严肃。

麦肯锡的企业文化不断地在强化保密意识，我们对此已经牢记于心。要是坐在飞机上，我们不会从公事包里取出客户的信息然后开始工作。因为我们不知道坐在自己旁边的是什么人——可能是竞争对手、记者，甚至还有可能是来自客户的什么人。如果我们还需要在那 3 个小时进行工作，那就该我们倒霉了。

我们决不会在办公室之外提及客户的名字，有时候在公司里也是这样。麦肯锡往往为某一行业的多个客户服务，所以有些信息即便是在同事面前也要保密。在讨论客户的问题时，我们常常使用代码，当然，这也不是什么时候都管用。有一位来自德国的项目经理回忆到，有一次回到家里时看到女朋友（她替另外一家作为竞争对手的咨询公司工作）留的一张便条，说是有人来电话请他在慕尼黑一家有名的餐馆跟代码为 A 的公司一起吃饭。实际上，客户的

名字是 Coda'，来电话的人用的是客户的真实名称。尽管来电话的人幸运地被他的女朋友误解了，但这位项目经理仍然心有余悸。

在解决商业问题的时候，也许你不需要保守商业秘密，但也许需要。问自己几个简单的问题：如果你坐在飞机上，你的竞争对手之一看到了你的工作内容，会发生什么情况？如果你是你所在的公司与此事无关的人看到了呢？如果是你的上司看到了呢？

如果你的工作内容是某些比较敏感的事情，最好还是谨慎一点。不要把重要的文件随处乱扔。晚上离开之前把桌子和文件柜锁上。不要在团队之外谈论工作中的特殊问题（只有在不会造成安全问题的前提下，你才可以告诉人们你的重要性）。不要把具有敏感性的材料带到公开场合去--敏感性的意思是竞争对手或者是记者有可能感兴趣的任何东西。对于你在电话中的说话内容要留一点神，在发传真、电子邮件或声讯邮件的时候尤其要注意：它们很容易落入他人之手。

13. 与客户一道工作

关于与客户团队一道工作

毋庸置疑，没有客户就没有麦肯锡。他们所支付的帐单（巨额的帐单）保证了麦肯锡公司的运营。因此，麦肯锡的咨询顾问们总是被告之“要把客户放在第一位”就没有什么奇怪的了。哈米施·麦克德墨特评价说，其实麦肯锡真正的等级只有一种，那就是客户、公司、你（按由高到低的顺序排列）。

在这一章里，我们要讨论与客户一道工作的麦肯锡方法的两个不同的方面。我们将从尽可能地发挥客户团队（客户组织中与麦肯锡一道工作以达成解决方案的人）的积极性的技巧着手，我们还要了解避免让客户团队起消极作用而让他们起到积极作用的办法。接下来我们将转向客户管理--在麦肯锡是指客户组织在一开始的时候把麦肯锡公司请进来的高层人员。你将学会如何保证让你的客户参与并支持你们的努力，而且确保你们的方案确实得到了实施而不是被束之高阁。

对于有些读者而言，客户团队的问题看起来似乎有一点遥不可及。毕竟，如果你不是咨询顾问，什么时候你才有可能与客户团队打交道呢？答案可比你所想的要快一些。在大型企业中，作为问题的解决者，你也许会发现，自己是在跟来自其他部门的团队一道工作。或者说，你也可能是在一个合资企业里与来自完全不同的组织中的团队一起工作。在这种情况下，我希望你会发现，对于客户团队的讨论跟对管理好你的客户的讨论一样有用。

让客户站在你一边

当你跟客户团队一起工作的时候，你和这个团队必须共同努力否则的话你根本无法工作。要让客户团队的成员明白，为什么他们的努力在对你重要的同时也是对他们有利的。

在跟客户团队一起工作的时候，头一件事就是要让他们与你站在一边。要保证他们愿意支持你。在麦肯锡，我们学会了这样一点，即保证客户团队站在我们一边的关键是把他们的目标转换为我们的目标。这样他们就不得不记住，如果他们的使命失败了，麦肯锡的使命就失败了；而麦肯锡的使命失败了，他们的使命也就失败了。

客户团队的成员还必须意识到，与麦肯锡一道工作对他们而言是一段有意义的经历。必须让他们明白这一点，至少他们可以学到他们在其他地方绝对不会学到的东西，而这些东西对他们的职业生涯大有裨益。他们还有机会在自己的企业实现一场真正的变革--在大多数人的工作生活中都很少有的经历。

例如，在我为华尔街的一家经纪商的重组项目工作的时候，我的团队是跟来自客户的由IT（信息技术）部门人员组成的团队一道工作。在客户团队中，有一位特殊的成员，我姑且叫他蒙迪吧。蒙迪是大型计算机的程序员，看起来有点特别。他站起来不到1米7那么高，穿着工作鞋，戴着厚厚的眼镜，一身从来就不那么合身的西服。他跟自己的父母一起住在布鲁克林。蒙迪其实并不想参加客户的这个团队，他“真正”要干的工作还多着呢。

于是我带蒙迪一起进行了几次走访。他得以见到自己企业的一些高层人士：银行家、经纪人、交易员--都是一些处在生意最前列的人士。他也得以问他们一些问题，知道了他们对

他自己部门要干的工作的打算。蒙迪学会了如何利用自己的技能去解决问题，而这些问题在他的日常工作中一般是见不到的。随着研究项目的推进，他也明显地变得更加自信，在会上愿意发表意见。对于蒙迪而言，与麦肯锡一道工作大开了眼界，他喜欢这样（尤其是因为他不必写走访报告，这件工作留给了我去做）。

我将以对这个问题的最后一条解释结束这一部分，这与我在前面（见第 5 章“团结紧密的小团队走得更远”）所写的内容明显冲突了。在与客户团队一起工作的时候，以团队结合形式进行的活动其实要增加价值。由于客户团队不是以麦肯锡团队所共有的经历结合在一起的，两种团队之间从社会角度看的小小的相互作用可以使他们在一起工作要容易得多。一起去球场或者是去一家好馆子撮一顿（这时候人们都放下了他们的“办公室面孔”），会帮助每一个团队的成员意识到其他人也是真正的人。

如何与客户团队成员中的“讨债鬼”交道

你会发现，并不是客户团队中的每一个人都有跟你一样的能力和目标。如果可以的话，把客户团队中的“讨债鬼”成员清除出去，否则的话，在工作时绕着点他们。

在客户团队中，有两种类型的“讨债鬼”成员：基本上没什么用处的人和有意作对的人。最理想的情况是不管哪种类型的人都不在你的团队里。但如果你的职业生涯是比较普遍的那种类型的话，两种人你都可能碰到。

有一次，在一个纽约大银行的项目中，我们的团队与客户的团队一起工作，他们由不同部门的高级管理人员组成，这些人来自企业的各个部门：有信贷部门、投资部门，还有后勤保障等部门。我们团队里有一位来自后勤保障部门的成员，我姑且称之为汉克。

我们这样说吧，汉克是一块璞玉。他有 1.9 米那么高，看起来像一位在打球时能把自己发射出去的前橄榄球运动员，事实上，他确实如此。他的领带跟衬衣从来不会般配，在西服外套上总是沾着食物的痕迹。还有，汉克对他所在的银行的里里外外都很了解，差不多跟麦肯锡团队的任何成员一样聪明。

汉克不想跟麦肯锡一道工作。他认为，麦肯锡公司把一番标价高昂的高谈阔论贩卖给了轻信的客户，然后把擦屁股的活都留给了客户公司的员工。他根本不想呆在客户团队里，他还有许多真正的工作要干呢。但是，他的上司指定他来，所以他每天都得来晃一晃，但他固执地拒绝配合。简而言之，汉克没什么用。

你如何处理汉克这样的人，或者是那些干起所要求的工作来太木或太无能的人？作为首选（也是最容易）的策略，你可以试着把这些讨债鬼交流出去，换上更好的人。

然而，交流出去不是什么时候都管用，有可能根本就没有更好的人选给你，你只能跟自己的汉克并肩作战。在这种情况下，你不得不跟汉克们打交道。记住，工作时绕着他们一点。给他一些他可以干的独立工作让他去干，要保证这不是什么对整个项目而言比较关键的工作，而且不是团队里任何人都不可能完成的工作。你必须靠团队的其他成员把这个懒散的家伙带起来。

不管他有多大的错，汉克也要比卡罗斯好一点。八面玲珑的卡罗斯来自阿根廷，他在牛津大学获得学士学位，哈佛大学的 MBA，他是客户团队的负责人，也是我们与客户的最高管理当局之间的联系纽带。他还是个消极怠工者。卡罗斯受到了来自客户公司董事会那些不愿意麦肯锡进来的小集团的庇护，这些董事会成员觉得他们清楚麦肯锡的建议方向，而他们不喜欢这个方向。

卡罗斯巧妙而又积极地阻碍我们完成自己的工作。他把我们往死胡同里指，在董事会面前背着我们说我们的坏话，在进行情况说明的时候拆我们的台。我们很快就意识到，卡罗斯不是我们的朋友。

对付卡罗斯这样的人，或者是对付任何带有敌意的客户团队的成员，要比跟汉克这样的人打交道要求高得多。跟上面一样，最好的策略是把消极怠工者交流出你的团队，但一般是做不到的。要是卡罗斯这样的人能来月 p 是因为企业里某些有权势的人想让他来。其次的解决办法是工作时绕着奸细和消极怠工者。要尽可能地利用他们的才能，同时也要尽可能地不要让敏感的信息落在他们手里。如果你了解站在奸细后面的人，那就设法了解幕后指挥者的意图--在最终推销你的解决方案的时候，也许你还可以利用这种意图产生对你们有利的作用。

在我们这个例子里，我们不得不把卡罗斯留给我们的项目经理，他有足够的政治技巧和力量对付这种人。即便是这样，在整个项目过程中，卡罗斯对我们而言也是芒刺在背。

讨债鬼一样的客户不一定都是一场灾难。有时候，你甚至可以把璞玉琢磨出来。在汉克这个例子里，经过几个礼拜的共同工作，我们设法团结他，让他理解（至少是部分理解）并接受了麦肯锡解决问题的方法。最后，他还确实为我们的解决方案做出了贡献。

让客户参与过程

如果客户不支持你，你的计划就会受到阻碍。通过让客户一直参与让他们参加进来。

要想成为成功的管理咨询顾问或者是商业问题的杀手，你就必须保持客户（即你的上司或是聘请你的企业的管理层）参与解决问题的过程。参与过程的意思是：支持你们的努力，提供所需要的资源，关注最后的结果。因此，按照参与的这种定义，很难想像没有客户的参与，项目如何可能获得成功。

让客户参与的第一步就是理解他们的打算和意图。只有在客户认为你们的努力有助于他们的利益时，他们才会支持你。记住，他们的利益有可能随着时间而改变。经常的联系和定期的更新（哪怕只是通过备忘录的形式）会有助于你跟客户保持联系，让他们把你的计划“放在心上”。按照客户预定的时间表进行。试探着安排进展会议的议题；如果需要重新安排，稍后再说。

早期的“胜利”（见第3章“先搞好摘的果子”）会让他们对你的计划产生热情，胜利越大，情形越好。这种胜利会给你的客户提供一些让他们感兴趣的东西，让他们觉得自己也包含在解决问题的过程当中。如果你的客户觉得他们参与了达成解决方案的过程，而且他们也理解这个方案，其长期回报要比你把解决方案装订得整整齐齐的、用丝带子扎上递给他们要大得多。

这真是对我们咨询业的讽刺。如果你是一个外部的咨询顾问，你决不会因为自己的最佳工作而赢得声誉。如果你的解决方案确实有效，客户企业会声称那是它自己的方案。苏扎乐·托司尼在作麦肯锡合伙人的时候就亲眼见过这种情况：

我建立了一个大型的现金流量模型，客户将把它用于对不动产购并的评估。我在这个项目上花费了几个月的时间，那是一种极其耗费精力的巨大努力。客户团队的成员做了一些工作，但那基本上是我的模型。等到了运行模型的时候（那是在购并部门对高级管理人员的一个培训项目上），客户团队的成员醒过来了，他们说模型是他们建立的。我坐在后面，心想“悔，那是我的模型。”但接着我就意识到，让他们认为这是他们的模型对他们而言要好得多。这不是麦肯锡的模型，也不是苏扎乐的模型--那是他们的模型。

实际上，这也不是多坏的事。

让整个企业接受

如果你的解决方案对于客户具有持续的影响，就必须获得客户整个企业各个层次的支持。

你提出了一个出色的方案，其结构严密而符合逻辑，当你把这个清晰准确的方案提交给客户之后，你的工作就完成了，于是你也可以打道回府，对不对？不对！如果你想创造能够产生持续影响的真正的变革，就必须获得受到你的解决方案影响的整个企业的方方面面这一方案的接受和认可。

例如，假定你告诉董事会，他们可以通过对饰品销售队伍的重组和让整个饰品生产过程简单而有效率来大幅度地提高饰品的赢利水平。你的论点很有说服力，董事会同意了你的建议，香槟酒的瓶盖儿打开了，雪茄也点上了。万事大吉了？还有一个小小的障碍没解决：销售队伍和生产线上的工人对这一切是什么看法？如果他们不喜欢你的主意，如果他们起来反对，那么你的解决方案就不会得到实施。其最终结局不过是待在档案柜的架子上，说不定恰恰就放在那种过时的大录像带旁边。

要避免这种可悲的命运，你就必须把解决方案推销给这个企业的每一个层次，从董事会一直到下面。在你给董事会提交过方案以后，再把它提交给中层管理人员。他们有可能负责方案的日常实施，所以要让他们了解事情要怎么样进行。同时，也不要忽视生产线上的工人。你所建议的改革也许对他们的影响最大，所以他们是否接受对于成功的实施是至关重要的。最后，系列的情况说明和介绍对你的团队的普通成员也是一个锻炼其介绍情况的技巧的好机会。

要把你的方案裁剪得适合你的听众。比如说，不要把对车队司机的情况说明搞得跟对首席执行官的情况说明一个模式。与此同时，要尊重你的听众。把要干些什么、为什么要这样干向大家解释清楚。把整个画面都展示给大家。让他们知道自己的工作该如何适应作为一个整体的企业。他们没那么笨，会理解的。用尊重来对待他们（记住，在许多时候他们没有获得任何尊重），他们在多数时候是会积极响应的。

严格实施

让变革实实在在地发生需要做大量的工作，因此实施起来应该严格而周全。要确保有人承担完成这项工作的责任。

实施变革的建议是一个大问题。可以用整本书来论述这个问题（实际上，已经有人做了）。在这里，我仅限于解释麦肯锡咨询顾问在实施变革方面学到的一些基本法则。

要实施大的变革，你必须按计划进行。你的实施计划必须具体到要做什么、什么时候做，要尽可能地把细节列清楚。不要光这么写：

我们必须重组销售队伍。

而应该这样写：

我们必须重组销售队伍：

- 召开所有销售地区的培训会议（3月1日开始。负责人：汤姆）
- 按照顾客的类型把销售人员重新分派到新的销售小组（3月15日开始。负责人：迪克）
- 新的销售小组跟前20名顾客打电话联系（4月1日开始。负责人：哈瑞特）

有一位前项目经理提供了一个成功地实施计划的灵丹妙方：

把需要做的工作和需要完成的时间说清楚，说明其细节和条理时要清楚到傻瓜都能理解的水平。

不用多说了。

要让专人负责方案的实施。对于你所挑选的人要慎重。要保证这个人有完成这项工作所需的技能。要强调完成的最后期限除非绝对必要，不准许延期。

人如果选对了，可以使实施工作变成一个非常顺利的过程。如果这个人不是你，那你就保证挑一个可以“切实负责”的人。有一次，麦肯锡的客户是一家跨国银行，管理人员挑了一个名叫劳沙的相当厉害的家伙来负责实施工作，这是一项大的关于其后勤支持部门的改革。劳沙的长相和声音都有点像阿诺德·施瓦茨辛格，他用一套非常简单的方法就完成了这项工作。他利用详细的麦肯锡实施计划把具体任务都分配给了团队成员。每两个星期团队开一次会，任何没有完成任务的人必须在全组面前解释自己为什么没有能够完成。开过第一次会议，在一些团队成员经受过劳沙的盘问之后，就再也没有人逾期不完成任务了。

几个月之后，当麦肯锡的项目经理打电话给劳沙问最新进展情况的时候，他回答说：“每个人都说实施工作有多困难多困难。这对我来说似乎相当简单。”

第四部分 在麦肯锡生存

14. 找到你自己的师傅

在第四部分，你将学会一些生存技巧，不止是在麦肯锡适用，在任何一个高压力的企业都适用。无论你是在一连几个星期的旅行过程中想随时保持心智健康，还是在你的企业里成功地往上爬，或者仅仅是想过好每周工作 100 小时的生活，第四部分的内容都会对你有所帮助。作为一种额外的奖励，我还要稍微介绍一下麦肯锡的招聘过程，如果你想加入麦肯锡公司的话，我还会给你提供一些小技巧。

你已经读到这儿了，但跟你的想像相反，在麦肯锡的生活比工作更有意义。我不得不又一次说，说得再多也不够，这也是第四部分这么短的原因。

如果可能的话，要利用别人的经验。在你的组织中找一个资历比你深的人作你的师傅。

正如人猿泰山所说的，那是一片弱肉强食的丛林。要想在公司的热带雨林中走出一条自己的路，有一个向导是很有帮助的，比你更有经验的人可以指给你那些若隐若现的道路，引导你看清那些危机四伏的流沙。现在，关于导师的流行语是“师傅”。

在指导其客户服务人员方面，麦肯锡有一套复杂的制度。每一个咨询顾问，从分析师到主管经理，都分派了一个导师来对他们在麦肯锡公司的职业生涯进行监督指导。乍一听，这是一个非常不错的主意。在我刚拿到 MBA 学位、考虑是否要加入麦肯锡公司的时候，我肯定会考虑这一点。

正因为有这么多不错的想法，所以对于其实施也抱有许多想法。在我进办公室的第一个星期，就为我指定了一个导师，他是一位相当不错的 30 多岁的合伙人。在一家超级模特争相光顾大快朵颐的著名的意大利餐馆，他为我买了午餐。我们谈论着在公司的工作，以及成功地攀上其难以攀登的高峰后会有多么惬意。那是令人愉快而且让我获得了大量信息的 45 分钟。但在此之后，我只见过他一次。在 6 个月之内，他调到了墨西哥去开办一个新的办事处。

此后，我在几个月的时间里都不知所措。最后又为我指派了一位导师。尽管他作为导师的名声颇佳，但我只是他指导的 9 到 10 个“学生”之一，除了对我的业绩评估所作的事先剖析之外，我从这种关系中收效甚微。

那么，我是不是在麦肯锡的海洋里没有任何指引地随波逐流呢？远不是那么回事。我是按照绝大多数想在公司获得成功的麦肯锡顾问那样做的：我把自己的战车挂在了明星的战车上。我做大多数工作的时候都是跟一个项目主管做，就是那个把我招进公司的项目主管。我们具有良好的关系——可以说是密不可分。当我需要在其他地方得不到的建议时，我就会去找他。在我具备专长的研究工作中，他会设法让我参加他的团队。这一点我很自信：只要我为了他而表现良好，在分派任务、测评和提升的时候，他都会站在我这一边。

我的经历对大多数麦肯锡顾问而言都是很典型的。从你正式的导师那里能得到多少帮助，那要看你的运气。如果你想要得到指导，就到外面去找。

我认为，这个教训适用于任何大型的组织。找一个资历比你深的人，这个人的能力和意见都是你所钦佩的，去寻找师傅给你的建议。许多人都喜欢提供建议，而且在被问到的时候都愿意说出来。显而易见，只要你处理得法，就会对你有所帮助。如果可能的话，跟你的师傅一起工作，学习一切你能够学习的东西。但是，别老到这口井里去取水，你总不想作一个令人讨厌的家伙吧。

不管你所在组织是一种什么样的体制，你都要保证找一个自己的师傅。有一个令你信任和尊敬的指路人，会有助于你穿越自己的企业丛林。

15. 生存在路上

在全国（或者是全球）旅行要耗费你许多的精力。把旅行当作是探险会减轻你的负担。恰当的计划和良好的心态也会起到这个作用。

尽管在麦肯锡工作提供了许多好处--收入不菲、工作有意思、同事素质高，但工作条件可以说是一种惩罚。长时间排在首位的（这其中包括所有通宵达旦的活动），是许多麦肯锡顾问远离家人和朋友，在路上耗费了大量的时间。

有时候，公司的商务旅行是比较有意思的：去伦敦或巴黎一个星期，周末为什么不到阿尔卑斯山去滑雪呢？然而，更为经常的情况是，到城外去工作是一种折磨。正如一位前项目经理所评价的，没有什么比这更令人头脑发麻了；也正如一位在走访一家制造公司遍布美国的许多工厂时不得不进行横跨全国的旅行的咨询顾问所说的“如果今天是星期二，那我肯定是在达文波特市。”更为糟糕的情况是，你有可能发现，自己每个礼拜一的早晨（或者是星期天的晚上）都要通勤来往 1000 英里赶到一位遥远的客户那里，就像发生在哈米施·麦克德墨特身上的那样，在为一家大型汽车制造商工作的时候，他在底特律度过了漫长而寒冷的 6 个月时间。这种旅行对你的健康、你的人际关系和你的心智都是一种透支。

麦肯锡的顾问们想出了许多办法应付这种严酷的旅行。他们都赞同保持适当心态的重要性。不是每一个人都能这样说的。

贾森·克莱恩说：

要像一个旅行家一样行事。去大多数地方的时候都这样。如果你在北加利福尼亚做一个项目，而你又是一个‘需要作一个高尔夫球爱好者，花一个下午去 Pebble 海滩玩一玩。你埋头于艰苦的工作只能那么长的时间。

记住，旅行是你做你一般经历范围以外的事情的机会。阿贝·布莱伯格是这样说的：

像我这样常常为麦肯锡出差使得我得以遇见那些在其他场合我绝对不会遇到的人。例如，我曾经做过这样一个项目，在一次开会的时候，大家围桌而坐，试图解决厕所用纸的市场营销问题。我长这么大还不曾遇到过卖厕所纸的事！这当然不是我想奉献自己一生的事情，但这也是在麦肯锡公司工作乐趣的一个部分。

在路上生存还有一个关键：恰当的计划。如果可能的话，安排好你在客户那里的时间，以保证你星期五或者是星期一可以呆在家里。轻装上阵，要清楚路上到底需要什么东西，而

不是你想着自己需要什么东西。如果可能的话，乘飞机时只带一件手提行李，不要想着航空公司还准许你带多余的托运行李。如果你要在一个地方呆比较长的时间，那就看一看，所住的旅馆有没有地方在你周末暂时离开的时候存放你多余的包，而且要确保那不是员工吸烟的房间（亚当·高德就有过这方面的教训！）。要找一家可靠的出租汽车公司。如果租了车，那就要保证你对自己的目的地有清晰而准确的方向。否则的话，你会发现自己跟哈密施·麦克德墨特一样，有一次，他离开州际公路以后，发现自己到了底特律肮脏大街的最肮脏的地方（这种险你还是不冒的好）。

不要把旅行和工作变成纯粹的消耗，如果你长期在外更要注意。找一种办法，在工作之余放松放松自己。去找同事、客户团队的成员，也可以去找商学院或者是大学时代的老朋友，大家一起去吃个饭、看一看演出或者球赛。最不济，在回到旅馆后睡觉之前也可以做一点事情--别管问题解决与否，都可以读一点什么，哪怕是光看一看电视也行。不要把在路上变成了工作、吃饭、睡觉这样一个不间断的循环。

最后这项生存技巧我要感谢艾瑞克·赫兹，他现在是一家银行的老总。他是这样说的：

对待每一个人都要非常尊重。有时候麦肯锡人可能咄咄逼人，不那么耐烦，于是他们难于理解为什么他们得不到他们想要的东西。我的有些同事惊讶我怎么会得到提升，或者是飞机满员后我还能加一个包，诸如此类的事情。飞机乘务员、门卫、客户的助手，这些人所具有的职权比你意识到的要大，而且愿意帮助那些对他们表示尊敬的人。而且这样也可以降低你的紧张程度--态度友善总比与人关系紧张日子要好过一些，所以这是一种双赢的情况。

这可能是本书中的最佳建议。

16. 无论去哪里都带上这三件东西

当你出门的时候，把出差所需要携带的东西缩减到你必须带的那几样。这里给你出几个点子（不要不当回事）。

任何一个经常旅行的人，不管是因公还是休闲，都知道你在国外旅行时肯定会带的 3 样东西，这就是著名的 PTM：护照、票和钱'。每当因公旅行的时候，我总是要确信自己还带着另外三样东西：旅行计划的复本、我要见的每一个人的名字和电话号码的单子、一本好书。就像我在前面说过的，原因在于麦肯锡公司一般什么都是"三三制"的。我问过我所访问过的前麦肯锡顾问，在他们旅行的时候，一般带哪三样东西。

下面就是按类型分组的一些答案（终究，这是麦肯锡的单子 L 旁边有一些解释，是指适用的地方。

服装

- ． 多带一件衬衣或一条裤子。对男士而言，多带两条领带
- ． 对女士而言，多带一双舒服的平底鞋 • 休闲装
- ． 运动装（大家都说："在旅行的时候，健康状况是很容易下降的。"）
- ． 一件开司米的毛衣，这样在飞机上可以保暖和舒服一些

工具

- ． 便笺纸
- ． 方格纸（用于画草图）
- ． 你送给客户的任何东西的复本
- ． HP 12C 计算器（据说："尽管大家不容易想起来，实际上比瑞士军刀还管用。"）

个人用品

- ． 牙刷

- ． 男士用的刮胡用品． 女士用的小化妆包． 抗酸剂药片

- ． 一瓶泰诺

- ． 一大瓶泰诺

与你的单位保持联系的物品

- ． 个人记事簿

- ． 信用卡（有人说：“我把他们放在一个单独的皮夹子里。”）

- ． 航班时刻表

- ． 移动电话（用途包括：“当我把什么东西忘了的话，我可以让他们把它及时传真过来。”）

- ． 到客户单位的路线图（这样你就不会最后呆在底特律城的另一边了）

娱乐用品

- ． 一本好书

- ． 飞机上阅读的剪报

- ． 录在磁带上的书，这在你的包括长时间驾驶的行程当中尤其管用

- ． 在便携式电脑上玩的光盘游戏

对于最独特答案的奖励应该授予来自杜塞尔多夫办事处的一位前麦肯锡顾问（可口可乐是他们的客户）。（“我在东欧旅行的多一些。现在我可以连眼都不眨就喝下热的、凉的、烫的可乐。”）可能这也属于个人用品之列吧。

要是说这些回答有什么共同点的话，那就是“做好准备”。要确保当你真正需要什么东西的时候绝不会抓瞎。这就是个例子，三件最佳用品的奖励应该授予一位前华盛顿特区办事处的同事（他很合理地要求不要提他的名字）。我们的英雄大多数时候是在巴西从事咨询工作，与其他事情相比，那里的天气是最不可捉摸的。这说不定是童子军须臾不可离身的三件宝：雨伞、太阳镜、避孕套。

17. 好助手是你的生命线

叫秘书也好，叫助手也好，不管你叫他们什么，这些人替你记录别人的口信，安排你的日程，为你做打字、复印、整理文件的工作，还有其他许多办公室的工作，他们是无比宝贵的资源。对你的秘书好一点。

在麦肯锡的纽约办事处，在聘请好秘书方面进行竞争的紧张程度不亚于对名牌学校 MBA 的争夺。像任何大型组织一样，如果不是因为高效率的秘书们处理了大量的行政事务（这都是管理咨询顾问们没有干、不愿干，或者坦白地说，干不了的事情），麦肯锡早就分崩离析了。当咨询顾问们大多数时间都在疲于奔命的时候，他们的秘书就是维系他们与公司其他部分的生命线。

为了吸引最好的秘书，麦肯锡公司为秘书们提供了真正的职业发展途径。新招聘的秘书开始的时候通常与 4 到 5 个刚进公司不久的顾问一起工作，其中的佼佼者将转去替资深项目经理工作，最好的都被合伙人和其他高级管理人员圈定了。秘书要接受规范的培训，这一点跟咨询顾问们是一样的，他们甚至每年还要接受“再培训”。但他们的发展道路还远不止这些。负责公司行政和招聘职能的许多管理人员都是从秘书开始起步的，现在他们所在的职位具有相当的权力和责任。所有这一切设计，都是为了帮助麦肯锡吸引和留住最好的秘书，就像它要设法吸引和留住最好的咨询顾问一样。

一个好的秘书可以承担大量的工作，从而使麦肯锡的咨询顾问们的生活大大地松了一口气。这些事情的范围有些是比较明显的，比如打字、整理文件、复印；有些则是不那么明显的，如安排好时间表、替从事长期任务的顾问付信用卡的账、在给某些重要人物送去鲜花后另外一个人还没有想起来。实际上，正是这些不那么明显的工作才真正使得一个咨询顾问的

生涯与众不同。没有几个麦肯锡顾问自己不能打字，许多人也可以处理他们自己的文件，更何况，任何人都会把复印好的东西夹到英子里。但是要知道，如果在接下来的 6 个月的时间里，当你在远离单位不止 500 英里的时候，还有你可以信任做这些烦琐的鸡毛蒜皮的事情的人留在“后方的家里”，那会是一种什么样的情形？--那将会使你的生活方便许多。

另外一种情况就相当糟糕了。我见过许多同事，由于自己的秘书不称职，他们简直就像生活在地狱里一样。文件搞丢了，传真发错了地方，别人的留言几天之后才在他们面前出现，客户由于他们接电话时差劲的态度而大为光火。有一位咨询顾问，她同时与两位男朋友保持着联系，但她的借口却由于自己秘书的行为穿了帮：秘书不是说她整周都在休斯顿，而是告诉 1 号男朋友她在跟二号男朋友一起吃午饭。

在麦肯锡，咨询顾问不得不在不了解底细的情况下挑选他们的秘书。当时我特别幸运。我的秘书薇蒂从一开始就非常出色。尽管我是和其他 4 个人共用她一个人，但她总是能帮我脱离困境。在考评的时候，我总是给她打最高分（但这又使得我很紧张，生怕哪个合伙人会把她给抢了去）。我是着意对她特别好。这不是说在秘书节的时候送花给她或是圣诞节的时候送她一件什么好礼物，对她好的意思是给予她在工作中应得的尊重，同时尽可能地让她的工作做起来容易一些。

我一般会尽量把自己的想法清楚地告诉秘书。我会让她在一天中无论什么时候都知道我在什么地方，以使她可以把重要的消息告诉我，或者是让客户或其他顾问可以与我取得联系。最重要的是，我尽可能地给她展现创造力和自己决策的机会：在整理情况说明材料的时候，在安排我的日程的时候，在充当我与其他顾问的联系人的时候。这使得我们两人都可以从这种关系中受益。

当然，现如今，许多人没有全职秘书。也许他们只有一周来几个小时的那种临时秘书，或是工作起来“一窍不通”的团队新手。要记住的原则是：待他们好一些，清楚自己想要什么，给他们成长的空间。这一点是肯定的，临时秘书不会提高到公司的级别，但如果你用尊重对待他们，仍然可以从他们那里获得更高质量的工作。在另一方面，初级水平的团队成员只要你对他们的成长关心一点，他们就会大为获益。花一点时间对她好一点。对她问有所答，在需要的时候拉她一把，这对你也有好处。

18. 麦肯锡的招聘风格

（具体的做法以及如何通过招聘）

麦肯锡在招聘中寻找的是具有特殊品质的人。下面是麦肯锡发现这类人员的方法（另外还将介绍你该如何向麦肯锡表明你具备这些品质）。正如麦肯锡在自己的使命声明中所列明的，麦肯锡的目标之一是“建立一个能够吸引、培养、激发、激励和保持杰出人才的企业”。达到这一目的的第一步就是招聘最优秀的可能人选加入公司。

正如我在别处说过的，麦肯锡试图寻找的是精华，是名牌商学院、法学院以及经济学和金融学研究生项目所培养出的尖子中的尖子。公司还将其招聘范围扩大到“非传统”的候选人，从商学领域之外（医生、科学家、政界人士，还有其他人士）招聘人才。

因为麦肯锡公司对待招聘工作太认真了，它在这方面动用了相当多的资源——部分意义上讲，也许比其他任何商业组织都要多。例如，每一所名牌商学院都有它自己的麦肯锡顾问团队负责此项工作，他们完成这项工作有专项经费。这种经费可以高到这种程度——从纽约派4个顾问去费城，让他们在城里最好的宾馆呆上5天时间，带上数十个MBA去价格不菲的豪华餐馆用餐。而且，团队的项目经理要全力以赴地进行招聘工作。按麦肯锡每小时的收费标准，这意味着非常之大的机会成本。

即便是在小规模层次，麦肯锡也不会精打细算。克里斯汀·阿斯乐森带一位法学和MBA双料学位获得者在纽约吃午餐，她带她去了著名的Le Cirque。依瓦娜·查普在后排靠角落的桌子定了位子。这时沃尔特·克隆基特走了进来。他们彼此点头致意。正如克里斯汀所回忆的：“我们两个人都觉得那简直太酷了。”

凭借着这些“重型武器”，麦肯锡公司在猎取第一流的最重要的分析能力。如同一位前招聘人员告诉我的：

我总是在寻找具有分析思考能力的人，他们可以把问题分解成其组成成分。我想要的是他们知道如何把问题组织起来的证据。我还要看商业判断能力，以及这个人明白他自己的解决方案的含义的感受。这也是我为什么总喜欢用案例的原因。

案例是麦肯锡在面试时进行挑选的武器。它们的范围从一般的麦肯锡实际案例的翻版到一些稀奇古怪的类型都有。例如：“美国有多少加油站？”“为什么下水道的盖子是圆的？”

在一个进行面试的例子中，面试者想看的是被试者看待问题的能力，而不是她回答得正确与否。像绝大多数商业问题一样，不存在什么真正的答案。而且，在案例面试中获得成功，要求把问题分解成各个部分、问相关的问题，并且在必要的时候做出合乎情理的假设。

例如，在计算美国的加油站的数目的时候，你可能要从问这个国家有多少小汽车人手。面试者也许会告诉你这个数字，但也有可能说：

“我不知道。你来告诉我。”那么，你对自己说，美国的人口是两亿七千五百万。你可以猜测，如果平均每个家庭（包括单身）的规模是 2.5 人，你的计算机'会告诉你，共有一亿一千万个家庭。面试者会点头同意。你回忆起在什么地方听说过，平均每个家庭拥有 1.8 辆小汽车（或者是 1.8 个孩子？）那么美国一定会有一亿九千八百万辆小汽车。现在，只要你算出替一亿九千八百万辆小汽车服务需要多少加油站，你就把问题解决了。重要的不是数字，而是你得出数字的方法。当面试时间到我这个问题的时候，我偏离的因数是 3，但从检验我的分析能力的目的出发，这也没什么了不起的。

但是，要想成功地成为麦肯锡的一员，仅仅有分析能力是不够的。麦肯锡以团队的形式工作，因此个性也很重要。阿贝·布莱伯格是这样说的：

我假定，能够进入麦肯锡面试程序的大多数人的聪明程度都足以在这个公司工作。所以我试图回答的是这样的问题：我是不是真的想跟这样的人一起工作？多数情况下，我反对跟绝顶聪明但又难以相处的人一起工作，对我来说，有个大笑话是这样说的：“他相当聪明，但为了那一百万美元，我不能让他呆在我的团队里工作。”

候选人除了对面试者的适应，还有对公司适应的问题。要发现这一点，面试者不得不撇开简历进行透视。想一想许多候选人聪明伶俐的程度，就可以想像出这一程序的难度。

例如，哈米施·麦克德墨特曾经面试过一个来自哈佛商学院的有可能成为麦肯锡顾问的人。哈米施试着以一个典型的面试话题开场“那么，谈一谈你自己吧。”于是这个哈佛人开

始发表一个结构非常清晰的、显然是准备好的长篇大论，罗列了他所有的优点、美德和生活经历。哈米施知道自己正在听的是写好的东西，就用这样一个问题打断了他："你如何评价自己的分析能力的特点？"由于不想自己的独白被打断，哈佛人回答到："10 分钟之后我将回到这个问题上来。"哈米施回忆说，'当时这可不是我所期望的回答。"够怪的，这个哈佛人没有得到请他加入公司的出价。

毫无疑问，你们当中的许多人想知道如何才能在麦肯锡得到一份工作。答案很简单：智力比平均程度高一些，具有好大学和名牌商学院的成绩册，展示一下在过去所有工作中取得成绩的证据，证明自己具有非同一般的分析能力。但是，说起来容易做起来难啊。

如果你设法解除了所有这些障碍，你加入公司的关键也许就是案例面试了。关于案例，我已经谈了很多了，但我还是要把贾森·克莱恩关于如何应付案例的最好的描述留给你们：

我总是问同样的案例。我并不是要找特别的答案，但我想看一看，人们是如何处理复杂问题的，在这种情况下，许多的信息一下就从他们那里得出来了。有些人僵在了那里，而另一些人却越挖掘越深。而后者正是我要推荐的人。

19. 如果你还想要自己的生活的話，那就定一些规矩

当你一周工作 80 小时甚至更多的时间的时候，除了吃饭、睡觉和进行（你自己希望）的个人卫生保健活动之外，就没有什么时间去做其他任何事情了。所以，你如果还想要自己的生活的話，就必须事先做一些工作。

我在麦肯锡的时候，充满了甜蜜又苦涩的记忆之一来自于我在华尔街的一家投资银行所做的一项研究。我的女朋友（现在是我的妻子）跟我的客户在同一座大厦里工作，她是做战略研究的，而她的日程表跟我的日程表一样具有惩罚性。在进行那项研究的 5 个多月时间里，有许多次我们都共乘一辆出租车回家--在午夜 2 点的时候！

当我问前麦肯锡顾问关于他们如何走出屋子去参加社会生活的时候，他们中的许多人的回答是他们没有。正如他们中的一位告诉我的："在这方面我做得不怎么样，因为我没立

什么规矩。我太害怕危及我的职业生涯了。”在这方面他得出的教训（只不过是事后诸葛亮罢了）是：当你疯狂工作的时候，如果你还想要自己的生活，就必须立一些规矩。

跟前麦肯锡的顾问们讨论了不少时间之后，产生了在麦肯锡公司生活得更好一点的三条原则：

• **一周拿一天不要工作。**挑出一天来--大多数人挑的是星期六或星期天--告诉你的老板（还有你自己），除非有特别紧急的情况，否则的话你绝不在这一天工作。多数老板（至少在我自己的经历中是如此）在多数情况下是尊重这一点的。要保证你自己也要遵守这一点。这一天你要跟自己的朋友、家人在一起，或者只是看一看星期天的报纸也行。让你的脑子离开工作，轻松一下。

• **别把工作带回家。**要把工作和家分开。如果需要，在办公室多干一个小时，这比回家后因为你不得不工作而把孩子丢在一边强。家应该是一个属于你自己的地方。

• **事先计划。**如果你在周末还要旅行，这一点就至为重要。不要在星期五晚上从机场回来还想找一些工作在周末去做。当你出了城，你也就不要再多想什么了，特别是在你一个人的时候。如果除了翻一翻好书之外还想做其他任何事情，那么你就必须事先做好计划。

立下规矩的最大好处就是让每一个人——你的上司、你的重要的其他什么人、你的孩子，还有你自己——知道你希望怎么样。当然，甚至对如此基本的要求，有时候也是很难遵守的。当你的优先顺序是“客户、公司、你”的时候，有时候你不得不把自己的生活放在职业生涯的后面。这引出了我的最后一条规矩：

• **当一切都失去的时候，还有一个看门人。**那么，至少你还可以回家去洗衣服。

第五部分 离开麦肯锡之后的生活

20. 最宝贵的经验

正如一位前麦肯锡顾问告诉我的，是否离开麦肯锡不是什么问题，问题是什么时候离开。我们习惯于说，一个新合伙人班子的半衰期也就两年，到了两年的时间，有一半的人已经离开了。我在那里的时候是这样，今天仍然是这样。

但是，还有离开麦肯锡之后的生活。实际上，可能还有更多的生活内容，因为对于任何工作而言，你都不会喜欢以同样的强度同样长时间地工作。但是，毫无疑问，绝大多数前麦肯锡顾问都会安然离开。扫一眼麦肯锡校友录，现在上面已经大约有 5000 个名字了，里面不乏首席执行官、高级管理人员、教授和政治家。

所有这些校友都珍藏着他们在麦肯锡的回忆、他们的经验教训以及他们达到或没有达到过的目标。公司留给他们的深刻影响和他们留给公司的深刻影响一样多。在最后这几页里，我想跟你们大家一起分享这其中的一些记忆。

每一个加入麦肯锡的人在他离开的时候都带着不同的深刻印象。尽管大多数的前麦肯锡顾问肯定都对公司有各种各样的看法，但他们都会说，他们在那里学到了重要的经验。

在写这本书的时候，我有两个目的。第一个是传授一些技能，这些技能使得麦肯锡和麦肯锡顾问在他们所进行的事业中获得了巨大的成功。第二个是向外界传播一些在麦肯锡工作以及和麦肯锡一道工作的人的想法。在你把本书已经读到这么多的时候，我希望自己已经达到了这两个目的。

在你们读到最后一部分的时候，我想跟大家分享一下一个问题的答案，这个问题我问过每一位与我交流过的前麦肯锡顾问。问题是这样的：“你在公司学到的最有价值的经验是

什么？”关于这一问题的答案，有些涉及到你已经看过的内容，本书以不同的篇幅涉及过。但其他一些部分的内容则只能学，不能教。下面是一些前麦肯锡顾问用他们自己的语言所表述的学到的最有价值的内容：

不管在什么时候都要保持你的正直。在商业生活中，你将会遭遇不少灰色区域--一般是在高速成长的时候。进行一下《华尔街日报》测试。如果你在《华尔街日报》的头版读到关于你们活动的文章时没有什么不自在，那就行了。否则的话，你就正在违反道德规范--可别这么做。

- -艾瑞克·赫兹

1986—1995 年在亚特兰大、华盛顿特区以及巴黎办事处工作，现在是亚特兰大证券第一网络银行总裁。

从事咨询工作是一种最佳的职业考虑。把客户放在第一位是成功地为客户服务的关键。要做到这一点，你必须保持自己的职业水准。在客户没有听到他想听的东西，或者是当客户因不愿与我一道工作而走开的时候，我就会警觉起来，这有助于我集中精力关注对客户真正具有驱动价值的东西。

- -杰夫·萨卡古齐

1989—1995 年在洛杉矶办事处工作，现在是安德森咨询公司的合伙人。

集中于资源并消除等级可以让你制定出更为出色的决策最宝贵的经验 169 策。在努力进行大的变革的时候，麦肯锡公司的客户们在这两方面都很艰难。

- -前克里夫兰办事处的项目经理

就个人而言，我学到的最有价值的教训是谦卑。我是在 24 岁的时候怀揣着从未间断过成功的骄人记录加入麦肯锡成为一名咨询顾问的。头一次，在我周围到处都是准备得比我充分又比我更有技能的人。从职业上讲，我学会了组织问题以便解决它们。公司教会了我：任何问题都有一个解决方案。也许它并不完善，但它可以让我在正确的方向上采取行动。

- -威司雷·山德

1993—1996 年在芝加哥办事处工作

我不能只指出任何一个方面。这与解决问题有关，我是说“任何问题，不管看起来有多么让人却步，都可以把它分解成其组成成分然后加以解决”的想法。另外一个方面是：在太阳底下没有任何新鲜的东西。不管你做什么，别人在以前都已经做过--把做过的那个人找出来。

- -苏扎乐·拖司尼

1990—1995 年在纽约和加拉加斯办事处工作，现在是 Freddie Mac 公司的高级管理人员。

公司的一个理念，没有主角，只有知识界的精华。这种文化在麦肯锡公司非常强烈，我认为它在其他组织中也起作用。我就正在自己的公司中实行这种理念。

- -格里斯·布里贝齐

原纽约办事处客户服务经理，现在是 Nextera 公司的总裁和首席执行官。

执行和实施是关键。除非你规划蓝图来做一点什么，否则的话蓝图终归是蓝图。让方案实施是最重要的事情。

- -前纽约办事处项目经理

* * * *

我学会了在商业领域极端地珍视诚实和正直，这是麦肯锡谆谆教导其成员并且一以贯之的东西。

- -哈米施·麦克德墨特

1990—1994 年在纽约办事处工作，现在是华尔街一家投资银行的高级管理人员。

* * * *

不要害怕最终的结果，它们还有很长的路要走，尽管去形成最终结果。

- -前纽约办事处咨询顾问

* * * *

当面对难以捉摸的情形时，用结构去对付它。

- -克里斯汀·阿斯乐森

1990—1993 年在纽约办事处工作，现在在硅谷工作

* * * *

我想，不管我说什么都显得太玩世不恭了。

- -前伦敦办事处咨询顾问

* * * *

我宁愿被聪明睿智的人包围而不愿有一大笔经费可以用。聪明睿智的人可以让你较快地达到目的。

- 前纽约办事处咨询顾问

* * * *

你也许要问我自己最有价值的经验教训是什么，这是合情合理的。我自己用了很长的时间考虑这一问题，下面就是答案：

任何有碍于有效交流的事情都是建立强有力组织的诅咒。模糊的思想，令人困惑的行话，难以渗透的等级，以及喜欢唯唯诺诺的人，这些都会有碍于顾客或客户增加其价值。结构化的思维，清晰的语言，具有责任心同时又敢于发表不同意见的知识精英以及专业化的目标，这都会让一个组织及其人员发挥其最大的潜力。当然，关于这方面，麦肯锡有它自己的语言--所谓的“专业主义”。

- 埃森·M 拉塞尔

1989—1992 年在纽约办事处工作

21. 关于麦肯锡的回忆

麦肯锡公司给其校友们留下了生动的回忆。下面是一些例子。

我在询问前麦肯锡顾问的时候，不但询问他们最有价值的经验，而且还问了他们对于麦肯锡公司记忆最深刻的东西。尽管下面选择的这些内容表明，麦肯锡的校友们带走了许多记忆，但与这些人相关的最强烈的记忆却使得公司成其为现在的样子：

一直保留在我记忆中的，是严格的信息和分析标准，以及对每一项建议求证了再求证，这些东西是与同客户还有公司内部高水准的沟通交织在一起的。

- -前波士顿和纽约办事处咨询顾问

* * *

我记忆最深刻的，是业绩标准非常之高，还有就是你可以看到，那里的人们毫不妥协地追求卓越。这是你在公司之外不一定能够发现的东西。在公司里边，大家有这样一种态度：“如果有什么问题，把资源提供给我们，让我们去解决它。我们将去完成这项任务。在公司之外，你碰到的态度往往是这样的：“这不可能完成。”但在麦肯锡公司，这样的态度是不被接受。

- -贾森·克莱恩

1989—1993 年在纽约办事处工作，现在是《田野与溪流》和《户外生活》杂志的总经理。

* * *

我记忆最深刻的事情，也是我最感兴趣的事情，是以团队的方式解决问题。我在由一些非常聪明睿智的人组成的小团队的思考能力中受益匪浅。

- -阿贝·布莱伯格

1990—1996 年在华盛顿特区办事处工作，现在在 Goldman Sachs 任副总经理。

* * *

结构，结构，结构。MECE，MECE，MECE。以假设为导向，以假设为导向，以假设为导向。

- -前杜塞尔多夫和旧金山办事处咨询顾问

* * *

我非常怀念公司的同仁。那里是高素质、聪明睿智而又动机明确的人才密集的地方，我在其他地方碰不到这种情况。

- - 哈米施·麦克德墨特

* * *

麦肯锡在整个企业中所招聘和留住的人的能力--不仅仅在进行咨询这一个方面。

- - 前纽约办事处咨询顾问

* * *

人，一般而言，他们即聪明，打起交道来又有意思。

- - 前纽约办事处项目经理

* * *

人员平均的智能（不管是那些刚刚进公司的咨询顾问还是最高级的经理入还有就是在公司里无论什么等级的。人都很容易接近。

- - 格里斯·布里贝齐

* * *

学院式的氛围。关于麦肯锡，我最怀念的是小餐厅，并不全是因为食物特别好，而是因为你总是可以因有意思的谈话打发时光。

- - 原伦敦办事处咨询顾问

* * *

人的素质。在企业界，至少在智力方面，员工的普遍能力要远低于麦肯锡的员工。

- -威司利·山德

人，还有人所联系的广大的范围，这不但是只在麦肯锡公司，还包括在客户那里。麦肯锡顾问们共享着为客户服务的献身精神以及对客户需求的关注。

- -苏扎乐·托司尼

作为作者的好处之一，就是至少在你自己的著作范围之内，你还是有最后的发言权。凡是在可能的地方，我都用来自我以及其他麦肯锡顾问的故事来注解本书的要点。在我的最后一个故事中，我将走得比这更远一点。

在古代的以色列，有一天，一位异教徒跑到大拉比沙梅（Shammai）那里去问：“能不能在我一只脚站着的时候教给我律法？”沙梅尽管是一个伟大的学者，但对其耐心并不了解，他斥责这个异教徒放肆，然后把他给赶走了。于是这个异教徒带着他的问题去了沙梅学术上最大的竞争对手黑乐尔（Hillel）拉比那里。黑乐尔毫不迟疑，让那个人一条腿站好。当那个异教徒在这位拉比的书房里站稳了的时候，黑乐尔告诉他：“己所不欲，勿施与人。其他的都是从这里面推导出来的。去学吧。”

这个故事与麦肯锡、与你在千僖年之交的职业生涯或是事业有什么关系呢？不管怎么说，我也不是黑乐尔拉比，麦肯锡的方法从哪个意义上讲也不是圣旨。但是，这里面包含了一个基本的核心，那就是：以事实为基础，结构化的思维，再加上职业道德，这会让你大踏步前进，直奔你的商业目标。其他的都是从这里面推导出来的。去学吧。

译后记

在本书的翻译过程中，译者得到了中国社会科学院外事局邱伟立先生和麦肯锡公司北京办事处翻译李哲先生的帮助，在此深表感谢。我们还要特别感谢本书的责任编辑陈小兰小姐所提供的热心帮助。

译 者

2000 年 4 月于北京