

书 名：麦肯锡意识

作 者：[美]艾森·拉塞尔 保罗·弗里嘉

翻 译：张涛、赵陵

出版发行：华夏出版社(原书：McGraw-Hill)

出版日期：2002 年 1 月

书 号：ISBN 7-5080-2397-8

第 1 章 构建问题

麦肯锡咨询顾问所必备的一项核心技能是：构建商业问题务必以事实为基础。不仅如此，这种技能还是检验你能否成为“麦肯锡人”的标志：如果你不能用“结构化”和“假设导向”的方式来解决这个问题，那么你也就无法迈入麦肯锡的大门。

通常，麦肯锡解决问题的流程如下：以事实为基础、利用结构化的框架创造初始假设；数据的收集与分析；证明或证伪假设。以初始假设为起点，勾画出研究和分析的路线图，并贯穿于过程始终，这会大大加快寻求答案的进程。而所有这些都是在为最后的陈述报告做准备。麦肯锡的校友们在过去的职业生涯中已深刻体会到这种方法的价值。鉴于此，我们首先考察如何将这种方法应用于麦肯锡以外的其他企业和商业领域。

本章我们向你介绍如何将“结构化”应用于商业问题，如何设计初始假设，从而加快决策进程。结构是麦肯锡解决问题的基础，所以，我们的分析就此开始。

结 构

尽管麦肯锡常常使用“以事实为基础”这一术语，但是解决问题的过程并非始于事实，而是从结构开始。结构是指解决问题的分析框架，更一般地，是指首先界定问题，然后将问题细分。无论采取哪种方法，“结构”都能够使麦肯锡的咨询顾问迅速把握问题的实质，进而形成可行的初始假设。并不是只有麦肯锡才能利用“结构”的优势，其实，别的企业也可以做到。曾在麦肯锡工作的校友们在日后的工作就有很好的实践。随后我们将向您介绍几例。

麦肯锡方法

我们首先来看麦肯锡咨询顾问将“结构”用于解决商业问题时所总结出的几条“金律”。

对 MECE 泰然处之。在以事实为基础的问题解决过程中，结构至关重要。对麦肯锡人而言，结构不仅是一种工具，更重要的是一种生活方式。麦肯锡的一位校友曾将他的经验归结为“结构、结构、结构、MECE、MECE、MECE”。

MECE 这一概念是麦肯锡思维过程的一条基本准则(读作“mee see”，是

“Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive”四个字的字首组合，意为“相互独立，完全穷尽”)。在解决问题的过程中，MECE意味着将问题细分为明确的、没有重叠的子问题，同时确保所有相关的问题都已考虑在内。

不要重新发明轮子。 在结构化的问题解决过程中，麦肯锡已经积累了丰富的经验。这对其咨询顾问能够在众多类似的商业案例中迅速把握问题所在大有裨益。你的公司或许有自己的结构框架，那么在解决问题的过程中，你就应该尽可能地利用它。如果不是这样，那就利用你的经验形成自己的工具箱。

每一位客户都是独一无二的。 结构框架不是魔术弹。麦肯锡人知道每一位客户都是独一无二的。用相同的框架去处理不同企业面临的问题，这种简单做法只能使你远离真理。即便你离开麦肯锡，这一点也无疑是正确的。

经验与实例

为什么结构化的问题解决方法可应用于麦肯锡之外的企业或其他领域?与麦肯锡校友的讨论，使我们得出结构化思维在适应性和适用性方面的几条结论：

- I 没有结构，观点站不住脚
- I 利用结构，强化思维

没有结构，观点站不住脚。 想想你的公司，你和你的同事是如何表达和陈述商业理念的。你是否使用了一致性的结构，或者在问题解决过程中至少强调了内在的连贯性和逻辑性?在进行临时决策的时候是不是通常都没有一个达成共识、以事实为依据的结构框架呢?许多麦肯锡人离开公司后，常常会对许多公司松散的思维过程感到吃惊。

这种严格的、结构化的思维方式并非与生俱来，这需要我们不断地学习。不幸的是，大部分大学课程都不涉及这方面的内容，也很少有公司具备条件、致力于对员工进行这种技能的培训。甚至美国商业领域中一些享有盛誉的企业也未必重视结构化解决问题的方法。麦肯锡和其他一些战略咨询公司却是例外。比尔·罗斯(Bill Rose)在加盟通用电气运输部时发现：

面对新问题，通用电气公司往往能做出迅速反映。这种思维方式似乎可以表述为“一旦发现问题，就地解决，继续推进”，他们很热衷于这么做。但却很少有人肯花时间去调查问题并制定一份清晰的行动方案。结

结构化的方法令许多人大吃一惊。我想仅仅让人们认识到这一点，就已经使我“升值了”。

许多获得巨大成功的企业，甚至是它们的核心阶层，都没有使用结构化的思维方式。正如就职于 GlaxoSmithKline 的保罗·肯尼 (Paul Kenny)描述的那样：

从科学的角度看，许多研究机构更多地是在碰运气：你投资于某项研究，开始可能有一个研究方向，但随着获取信息的增多，这个研究方向很可能会有所改变。如今市面上最好的药品更多的是靠运气，而非靠设计生产出来的。回过头来想想，我们更应该以市场为导向重新设计临床试验。有很多这样的例子。通过在商品供应链这一环节上就制定营销策略，并从一开始就设计好产品的准确定位，而不是根据研究结果来调整定位，从而实现产品的价值增值。

如果在通用电气和 GlaxoSmithKline 这样世界上最著名的公司中都难以发现结构化的思维方式的话，那么可以想象，其他公司和企业采用这种方法的就更是凤毛麟角了。

更麻烦的是，有些公司的企业文化却受到了错误的“结构化”形式的浸染。我们来看 GlaxoSmithKline 公司的另一个例子。这种线性的、演绎的思维过程已经影响了公司的正确决策：

有一位项目主管，他想将药物用量从目前的一天两次变为一天一次。该药品目前正处于研究初期，有一项硬性标准就是一天一次用量比一天两次要好。一天一次的剂量也易于人们接受，于是，在以市场为导向的原则下最终决定投入生产这种剂量的药品。这里，该项目经理采用二元决策形式：要么投资于这个项目，要么不投资。但是，如果按照麦肯锡的 MECE 方式思考一下，很可能会有多种选择结果，可惜他并没有这么做。

事实上，的确存在许多选择。比如，开始时采用一天两次用量，并试验各种开发风险，一旦证明疗效显著，市场前景广阔，便可转入一

天一次用量的生产。二元决策并不一定是创造价值最理想的方式：销量的增加可能不足以抵消成本和风险的增加。

在思维过程不当和完全缺乏结构化思维之间还是存在着一定的增值空间，用麦肯锡的理念可以帮助你实现这种增值。

利用结构，强化思维。在任何地方，无论是大型公司，还是新经济中的创业者，甚至是类似政府代理机构这样的非商业组织，麦肯锡人都能够应用结构化思维方式使企业增值。例如，在做战略决策时，需要对企业的实力有所了解，并知道如何最大限度地发挥企业的优势。正如 Key 公司零售银行部主席吉姆·本尼特(Jim Bennett)在述职中所描述的：

我是在公司需要扩张时就任零售银行部主席一职的。零售银行部的规模占据整个公司的三分之一。为了确保与公司其他部门同步发展，我们必须以每年 10% 的速度增长。为此，我要决定这一目标是否可以实现。当然，这取决于我们对自己优势的认识和把握。能帮助我解决这个问题的惟一方式是利用问题树^①。当我做完所有工作的时候，MECE 问题树上已经布满了是/不是的问题。作为 Key 公司最大商业部门的管理者和首席战略家，这种方法对我来说相当有用，它使我确信我们已经步入了制定提高绩效计划的正确轨道。

我独立完成了问题树的构建，然后向其他同事展示，并解释其背后包含的总体观念。问题树本身可能被人们理解为不过是“咨询业务”的一小部分内容，但当我把它转变成可以用于交流信息的工具时，它从来都没让我失望过。

^① 在随后的内容中，我们将详细讨论问题树方法。

大型企业成功应用麦肯锡式的结构框架的案例也不鲜见，通用电气公司就是一例。比尔·罗斯(Bill Rose)先生发现：

我发现“构建问题”的最大问题是“我们是否明确长期的发展方向?我们是否确立起未来的发展战略”。在很多时候,得到的答案是:“NO”。我个人曾与其他一些总经理合作过,按照麦肯锡方法,我将这些高级领导人组建成一个团队,并与他们讨论公司未来的成长战略。这样,我就可以向他们灌输信息,并将在麦肯锡所学到的分析框架展示给他们。当看到这些时,常常会激发他们产生智慧的火花。

资金充足的大型公司似乎是使用麦肯锡这些技术的理想场所。毕竟,麦肯锡的大多数客户也的确是这样的企业。然而更让你吃惊的是,新经济下的许多企业,在创立之初,虽然面临资金短缺、人员匮乏等不利条件,但仍卓有成效地使用了这些技术,非洲大陆门户网站 Africa.com 就是其中一例。我们听一听奥姆威尔·格林绍(Omowale Crenshaw)是怎样说的:

我们必须对市场做调查,并根据特定的目标市场(非洲裔和对非洲感兴趣的人),决定如何开发产品和提供什么样的服务。这就意味着要对一些行业进行分析,比如非洲的葡萄酒行业、家庭装修与家具行业、艺术行业等等,然后决定哪些行业对我们的目标市场最有吸引力。应用在麦肯锡学到的结构化框架,通过市场规模、竞争环境、主要参与者等分析要素,我很快地明确了我们所感兴趣的行业。

思维方式结构化不仅仅限于在商业领域的应用。克林顿总统的副参谋长苏维亚·玛切维斯女士(Sylvia Mathews)就对这一点感触颇深:

联邦政府所面临的问题要比商界复杂得多,因此解决起来也就困难得多。这是因为与评估公司的盈利、亏损等具体问题相比,联邦政府所要解决的问题十分抽象。但我们仍可如法炮制。1996年8月我在负责国家生产部时(通常总统在1月份提交国情咨文),便开始为所谓的“支柱项目”做准备工作。该项目覆盖了国家的所有领域。我将所有的政策案例都归纳到一个统一的结构框架下,并用相同的方法汇总并说明了下个四

年任期内期望达到的结果。之后，整理成一份文件，等待总统和副总统休假之后给我答复。我们将问题构建得很清楚：有哪些问题？它们的轻重程度如何？我们要做什么？我们还罗列出在有限的方法内能够尝试的事情，从而增加我们成功的机会。与此同时，还考虑了每个问题衍生出的各个子问题：或许你想做些事情，但这是否可行，是否有雄厚的财力做后盾，能否得到国会的支持，政治分歧在哪里？

你已经看到了结构化思维方式几乎适用于任何类型的组织，下面就让我们谈谈如何将它应用于你的企业和工作之中。

实施指南

我们已经看到，在解决问题的所有武器中，结构化思维是最重要的一个工具。如何使用这把利器呢？首先，你需要明白结构并不存在于真空之中，必须与脑海中的目标相结合。在构建和解决商业问题的过程中，时刻铭记你的目标就是将杂乱无序的材料梳理得井井有条。

如今的总经理和企业家所能接触的信息远远超过了他们所要使用的信息。管理这些数据的惟一办法就是从中筛选出最相关的材料。结构化的思维方式能使你更有效地完成这项工作，并有助于你在有限的时间内找到切实可行的解决方案，从而使企业的价值得以提升。奥姆威尔·格林绍(Omowale Crenshaw)就曾注意到：

从麦肯锡学到的印象最深的一项技能就是，面对多种选择的时候，能够澄清一些模糊认识。我们只有有限的资源和有限的资金，这就决定了我们不可能任意发展，因此，在每一时刻我们只能做出一种选择。有了结构框架，就避免了走太多的弯路，从而节约了时间与精力。这一点至关重要。我们不一定知道正确的道路是什么，但却不要在错误的道路上走得太远。

为了易于把握问题，高级管理人员往往需要去构建“现实”。为了做到这一

点，总经理就要对问题进行界定，弄清楚问题的分枝、与其他因素的联系以及可能产生的结果。然后，剔除次要因素，把精力放在对企业有重要影响的因素上。这样，他们就会更容易就问题和解决方案进行交流，从而使那些指令执行者的思路变得清晰。

在随后的章节中我们还将介绍信息数据的收集和解决方案的交流两部分内容。在此之前，我们先讨论问题的定义与简化。在实践中，麦肯锡构建问题的一般方法是将问题进行细分。这是为什么呢？因为在多数情况下，一个复杂的问题可以分解成一组较小的、简单的、可单独解决的子问题。麦肯锡处理的问题要么极其复杂（比如，“当主要市场萎缩时，面对竞争的压力和工会的要求，如何保持股东的权益”），要么相当宽泛（比如，“在我们这个行业中，怎样赚钱”），因此，不进一步归类，问题很难得到解决。将问题细分为若干独立的部分，就很容易使你和你的团队辨识出问题的关键驱动因素（参见第 2 章），并进行相应的分析。

这种技术既适用于商业问题，也适用于政治等其他领域的复杂问题。比如，曾就职于麦肯锡罗马办事处，现任意大利政府公共部门咨询顾问和政策顾问的弗朗西斯科·格里洛(Francesco Grillo)，就把这种技术应用于“欧盟失业”、“意大利选举系统的改革”以及“欧洲委员会资助项目的经济冲击”等一系列问题，并取得了巨大的成功。

麦肯锡细分问题最常使用的工具就是“逻辑树”。逻辑树是将问题的所有子问题分层罗列，从最高层开始，并逐步向下扩展。以历史悠久、经营良好的蓝筹股公司 Acme Widgets 为例。假设该公司董事会聘请你的团队解决“如何增加盈利”这一基本问题。当听到这个问题时，你脑子里闪现的第一个问题是：“你的盈利从哪里来？”董事会回答：“来自我们三个核心产品：装饰物、垫圈、饰品。”

“啊哈”，你暗自想：“这个问题的逻辑树的第一层有了！”接下去，你可以对每种产品的收入流进行细分，通常分为“收益”和“费用”两项，这样你就得到了逻辑树的第二层，如此下去。在结束任务前，你就绘制出 Acme Widgets 商业系统详细的 MECE 图，如下所示。

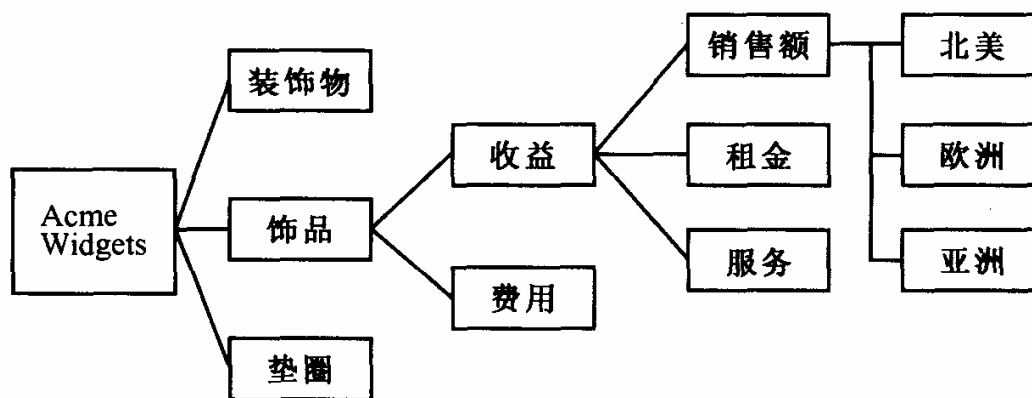


图 1.1 Acme Widgets 的逻辑树

注意，在绘制逻辑树时，问题的分解方式可能并不惟一，不同的选择会影响你看问题的角度，也会影响整个团队对某些关键问题的认识。仍以 Acme Widgets 公司为例，如果绘制逻辑树时不是从公司的层次结构出发(即按产品分类)，而是从公司的职能角度出发(即生产、销售、营销、研发、实施等等)，那么你的团队或许得到其他有价值的启示。但无论选取怎样的角度，逻辑树务必是 MECE 的，只有这样，你才能考虑周全，避免混淆。

我们来看现实生活中运用逻辑树的一个实例。当纳尔斯·伊查姆巴蒂(Naras Eechambadi)离开麦肯锡加入第一联盟公司(First Union)时，为了得到公司总裁的拨款资金，他提交了一份客户信息管理整合方案：

这个问题可归结为：“如果公司的投资收益是与我们所建立的客户信息管理有关，那么，我们的利润点在哪里？我们从哪里融资？”我想到了 MECE 方法，罗列出可以赚钱的几种方式：增加或销售更多的产品，从现有的客户中获得更多的收入；削减现有客户的服务成本；减少现有客户的摩擦；采取更有效、更实际的方法吸引新的客户。这样，我就能对所解决的问题了如指掌，并清楚每个子问题，“可以获得多少额外收益？经济利润点是什么？总的成本是多少？”我就是这样构建问题的：通过问题的细分与重构，勾画出问题的整个脉络。

逻辑树是麦肯锡咨询顾问常用的一种结构框架，即使离开了麦肯锡，这仍是麦肯锡学员随身携带的一件法宝。与任何一种结构框架一样，逻辑树通过对现实

世界的简化，帮助你澄清复杂的问题，从无序走向有序。离开麦肯锡洛杉矶办事处后，杰夫·萨卡古茨(Jeff Sakaguchi)加盟 Accenture 公司，并成为合伙人之一，他把在麦肯锡所学到的结构框架总结为：

以结构框架为导向的思维方法需要考虑的一个问题是：“如何组织这个框架？”每种结构都可以简化为一个简单的 2X2 矩阵。当然，你也可以尝试着将问题分解成为由三个、四个或者五个球形、方形、三角形组成的集合，你需要做的就是将复杂的问题简单化。在这方面，麦肯锡有丰富的经验。我已经尝试着将它应用到实际的工作中去。

在使用逻辑树或者其他结构框架时，时刻考虑着你的听众。根据不同的结构框架撰写不同的陈述报告。看看比尔·罗斯(Bill Rose)在通用电气公司工作时的经验：

我发现，虽然结构框架在麦肯锡内部被广泛使用，但离开麦肯锡后，你务必要慎用。许多人看到某个结构框架后，不由自主地产生抵触情绪。在麦肯锡我们常听到：“哦，在别人的问题上你使用的也是这种方法，可我的问题与他们不同。”我们知道，事实并非如此：我们只不过是為了开启思维，为了能够更系统地罗列出关键问题——这些问题是什么？怎样表述这些问题？在介绍结构框架时，一定要慎重，因为它或许会带来负面效应。因此，不要总用陈旧的结构框架，而是根据这个概念不断创新，这样才有助于问题的解决。

最后，记住结构仅仅是开始。你还需要建立起一个强有力的假设、通过正确的分析得出结论，并有效地表达和传递你的理念。在本书中我们将深入讨论这些问题。下一节先介绍初始假设的创建。

练 习

I 如果你能记起曾经使用过的一些结构框架，或者是从其他地方学到的

一些结构框架，那么，你能将它们应用于目前的工作中吗？如果不行，你又怎样使用它们？

- I 考察你的企业，你能否用 MECE 逻辑树表示企业的利润来源？你认为生产产品和提供服务的流程是怎样的？
- I 考虑一个一般的，但较复杂的非商业流程，比如说，婚礼或度假。你能否构建这个过程的 MECE 结构？这个过程的关键因素是什么(例如，对于婚礼，宾客的准时到场，确保新郎露面，等等)？把它们表示成逻辑树的形式。还有其他的细分方式吗？别忘了，要是 MECE 的。

假 设

利用适当的结构框架将问题简化细分之后，就进入到构建问题的下一个步骤：建立可行的假设。麦肯锡坚信，利用初始假设指导研究和分析会提高决策的效率和效果，麦肯锡校友们的经验也证明了这一点。

麦肯锡方法

与上节相同，我们首先给出麦肯锡在建立初始假设时所倡导的几项原则。

在第一次会议上解决问题。麦肯锡人知道，通过证实或证伪某个假设来分析问题，要比逐个分析这些问题以得到最终的答案更为有效。从一开始，假设就可以为你和你的团队提供一张解决问题的路线图，它将指引你提出正确的问题，进行正确的分析，从而得到问题的答案。一个好的假设能够指明可能存在的一个死胡同；当你误入歧途的时候，好的假设能够及时纠正你的错误，从而节约你的时间。

可以依据你对问题的了解以及目前掌握的资料来建立初始假设，而不必再做额外的研究。如果面对的是一个全新的行业，这就意味着可能要花上几个小时的时间阅读报刊文章和年度报告；如果你对这个领域非常熟悉，那么所要做的仅仅是简要地记录下最初的想法。之后，花上一两个小时与你的团队交流一下，讨论解决问题的一些可能答案。

下一步就是确定具体的分析方法，并提出能够证实或证伪初始假设的若干问题。你可以采用问题树的形式。问题树是逻辑树的一种，它的每个分枝都是一个

问题，这样就在结构和假设之间搭起了一座桥梁^①。同一个框架下衍生出的问题可以还原为子问题，同样，这些子问题也可以进行细分。问题树能够简单地将问题和子问题罗列成 MECE 形式。通过回答问题树中的问题，你能很快对假设的正确性做出判断。

预先做好准备。麦肯锡依靠头脑风暴来建立和检验初始假设。但是，麦肯锡式的头脑风暴要求团队的所有成员都要预先做好准备——掌握目前所知的事实，并有所考虑。这一点对于团队的领导者尤其重要。如果每个成员都提出各自的初始假设，那么在团队会议上，就可以进行充分讨论了。也不要要求一定这样做，不过参加会议时，千万别认为你已经知道答案了，要做好学习的准备。

在一千二净的屋子中进行。头脑风暴就是要产生新的想法。在进入会议室之前，先检查一下你的想法。参加会议的所有成员都要谈谈自己的想法，分享自己的知识。为了使头脑风暴取得成功，应该遵循以下几项原则：第一，没有坏主意。第二，没有不值得回答的问题。第三，“准备扼杀自己的婴儿”（也就是说，对自己的想法被驳斥，要有充分的思想准备，必要时，要敢于自己扼动扳机）。第四，“知道什么时候说什么话”。最后也是最重要的一点是，“好记性不如烂笔头”。

问题不会永远是问题。每个咨询顾问都会面临这样的诱惑，即根据问题的表面现象进行诊断。一定要抵制这种诱惑。病人并不一定知道目前的症状究竟是由什么病因引起的，同样，管理者有时也不能正确判断困扰企业的问题到底出在哪里。

你面临的问题是否是一个真正的问题呢？惟一的判断方式就是，深入挖掘，提出疑问，收集证据。在问题解决的初期抱有一丝怀疑的态度，可以减少前进道路上的不少挫折。更重要的是，你是在帮助客户挖掘真正的问题所在，即使有些时候，客户不一定敢于面对。

<p>① 本章我们详细讨论逻辑树和问题树的区别。</p>

经验与实例

麦肯锡的校友们在实践中已经证明以假设为基础的决策的确是切实可行的。它不需要收集太多的资料。团队可以使用这种方法，必要的话，自己也可以独立完成。同时，它还适用于解决不同类型的问题。在问题解决的过程中，为什么要

依赖初始假设呢?麦肯锡的前辈们给了我们两个很好的回答:

I 初始假设将节省你的时间

I 初始假设将使你更有效地进行决策

初始假设将节省你的时间。大多数人在面对复杂问题时,往往是从头开始,费力地分析所有的数据,直到找出答案。这种方法有时被称为推理法:如果 A,那么 B;如果 B,那么 C;……;如果 Y,那么 z。如果建立了初始假设,你就可以跳过所有的中间环节,直接到达“Z”,并且,初始假设还很容易让你从“Z”返回到“A”。举个简单的例子,就是在连环画或趣味书中看到的迷宫图。任何玩过这种游戏的人都知道:从迷宫的终端出发比从始端出发更容易找到正确的路径。为什么会是这样呢?原因之一就是从小已知的答案出发,就不至于走入死胡同,从而避免少走许多弯路。

建立初始假设能使你更快地走出商业问题的迷宫。初始假设能够节约你很多时间,因为它有助于你在有限信息(在问题解决的初始阶段,信息通常是有限的)的基础上得出结论。尤其是当你尝试开辟新天地、收集新信息时,这种方法就显得更为有效。奥姆威尔·格林绍(Omowale Crenshaw)在开发非洲的电子商务市场时发现:

在麦肯锡,有时我们要面对大量的数据,这样常常会使我们的分析陷入瘫痪,我们感觉无从下手,客户也是如此。建立门户网站之初,我们的确缺少某些方面的数据,我们务必弄清楚哪些问题是至关重要的?我们只能说:“OK,对最大的3个、4个或5个市场,我们都了解什么?我们有什么估计?”我们尽可能准确地记下它们,并根据这些设定若干假设。这时我们就可以说:“OK,如果我们假设市场的规模是X,那么能够得出什么结论?”

然后重复这一过程,“如果市场规模是X,那么Y必然成立。”我们再去考察Y。如此继续下去。我们更清楚地意识到我们正沿着正确的方向前行。虽然仍在探寻实际的市场规模,但让我们欣慰的是:我们所付出的努力是有实际价值的,我们已经考察了所能想到的所有资源。

最后，初始假设可以使你和你的团队把注意力集中在那些能够证实或证伪的问题上。这一点对于那些抓不住问题主要矛盾的人尤其重要。或许，你的企业也不乏其人。

初始假设将使你更有效地进行决策。 以假设为导向的方法不仅能使你更迅速、更有效地解决问题，而且能够使你在多种选择方案中快速地做出评估。这样，你的决策就会更加灵活、有效。麦肯锡的一位校友，鲍勃·卡达(Bob Garda)^①，曾用一个强有力的初始假设推翻了公司的传统经营理念：

20 年来，我们一直受制于 Wal-Mart、Kmart、Target 这三大客户价格方面的压力。直到今天，仍面临着他们选择中国或其他国家廉价供应商的威胁。我们有四种选择方案：(1)降低成本与中国、印度竞争。(2)从中国、印度进货，然后销售给客户。(3)开发新产品。(4)多种战略同时并行。我的假设是，通过开发新产品从而最低限度地降低价格压力。果然，当我们向这三家客户推荐新产品时，他们很兴奋；这样，我们就可以按照自己期望的价格向他们报价。只要我们坚持不懈地开发新产品，他们就不会更多地考虑在价格上做文章。甚至对一些老的产品，他们也不再像以前那样，主要考虑价格因素。所以，这个假设就是有效的。

① 曾任名牌消费品制造厂的 CEO，现为 Duke 大学 Fuqua 商学院教授。

鲍勃还比较了其他几种假设：

我们可以采取的另一种方法是，削减成本与印度、中国竞争。要是在以前，我们的几位主要经理人很可能认为这是惟一的方法。其实，美国制造的产品很难在成本上击败中国和印度的产品。事实上，削减成本只是长期的一种解决方案。我们可以尝试着减低成本，但是我们考虑过中国和印度的成本吗？

另一种方案是从中国和印度进货，然后出售给 Wal-Mart、Kmart 和 Target。公司管理层中有一小部分人提议这么做。我却认为毫无意义。

采纳这种方案，我们所要做的就是为亚洲制造商建立起分销体系，一旦建立起这个体系，他们就很可能直接从生产厂家进货，也就不再需要我们这个中间商了。由于仍然存在着价格压力，这个方案仍然在讨论。但是，如果有其他更好的方法，我们没必要这么做。

以假设为基础进行决策的另一益处是源自“问题不会永远是问题”这个原则。多米尼克·法尔克夫斯基(Dominic Falkowski)在 Egon Zehnder 公司华沙办事处工作中发现：

我的客户想重新聘请一名 CFO，原因是现任的 CFO 不能很好地进行投资分析，拿出可行的计划报告，与整个团队的合作也不是太融洽。开始我们也不清楚情况是否属实。在详细分析之后(包括评估 CFO)，我们发现，公司的 CEO 没有使用结构化的思维方法，经常频繁地改变观点和修改工作流程，同时，也没有充分地与其他人员交流意见。当然，现任的 CFO 也有责任，缺乏一定的人际交往能力，不能很好地处理各种反馈意见。

我们建议聘请战略咨询顾问对公司内部进行重组，并亲自对 CEO 和 CFO 做培训。结果，问题解决了，CEO 和 CFO 皆大欢喜，公司的发展也蒸蒸日上。

实施指南

建立初始假设能使你更有效地解决问题，但是要收到这种效果，就需要创造假设并对假设进行检验。由于一开始就要建立假设，所以你只能依靠较少的事实(并不需要收集所有的证据)，而更多地是凭借自己的直觉和感性认识。利用手边的资料，结合自己的直觉，设想最可能的答案。这不意味着最可能的答案一定是最正确的，但的确是一个好的起点。

如果头脑中忽然闪现某些想法，祝贺你，你已经建立起一个假设。无论是埋头于桌案，还是在享受沐浴，或是在参加头脑风暴会议，你都应快速粗略地对假设进行检验(Quick and Dirty Test, QDT)。QDT 可简单地表述为：为了验证你的假设，哪些假定需要为真？如果任何一个假定是错的，那么你的假设也就错了。

许多时候，按照 QDT 方法，能够在几分钟内验证一个错误的假设。当你需要快速抉择时，QDT 方法就显得尤为重要。正如 Evercore Partners 公司的风险投资家卡诺·博哈姆(Ciara Burnham)所证实的：

我的主要工作就是发现潜在的投资机会，并决定哪些值得投资。在评估的最初阶段，我常问：“从哪些方面可以说明这是一个好的投资项目？哪些方面可以导致该项目可能被夸大？支持或否定这项投资，需要做哪些分析？怎样评估投资风险？”这听起来很简单，但坦率地说，许多人在接受评估培训时往往忽视这一点。

让我们再回到 Acme Widgets 的例子中去。昨天，董事会要求你和你的团队设计出降低垫圈成本的方案。今天，在头脑风暴会议之前，你想到了几种削减成本的方案：(1)向供应商施加压力，降低原材料成本；(2)在保持现有生产水平的情况下，进行裁员；(3)压缩垫圈处理过程的用时。现在，你可以用 QDT 方法逐一验证这些方案。

向供应商施加压力方案似乎很不错，但是否可行？实现这一方案需要什么条件？你或许会说，原材料是垫圈总成本中的一个关键因素。否则，降低原材料的成本不会对总边际成本有太大的影响。如果团队中有人了解到垫圈总成本的 35% 是生丝这种原材料，那么运输这些材料肯定会有费用发生。接下来，你需要与供应商讨价还价。不幸的是，今天早上，《华尔街杂志》的封面刊登了一条消息，Allied Thrums 和 Bezels 公司将收购 General Thrums 公司。分析家认为此次并购会使生丝的零售价格有上扬的趋势，这意味着施加压力的方法将因此而失效。

对制造部门进行裁员又会怎样呢？劳动力是垫圈生产总成本中的一个重要组成部分。那么关键的问题是：Acme 公司生产设备配备人员是否过多？换句话说，Acme 公司的人均劳动生产率在所处行业中是否偏低？你回想起最近看到的一项研究表明，Acme 公司的人均产出显著高于其竞争对手。看来这个方案也不行。

剩下的方法就是压缩垫圈处理过程的用时。按照惯例，A 级垫圈的处理至少需要两个星期——这意味着既要使用大量能源，又要占用存货，因此，造成了 Acme 公司的资产负债表不必要的扩张。由此可见，缩短处理流程的用时能获得

双重收益，不仅提高了 Acme 公司的盈利水平，而且减少了半成品的存货。要使该方案可行需要什么条件呢？作为最初的切入点，问题似乎是 A 级垫圈的处理时间是否有可能少于两个星期。此时，团队中某个成员刚好在《垫圈制造周刊》上发现一种新的处理过程——在特定的温度、湿度和压力控制下，可以获得与传统方法同样、甚至更好的生产效果。

棒极了！你和你的团队就得到了能够通过 QOT 验证的初始假设①。下一步就是对初始假设做更全面地检验，必要的话，你也可以再提炼提炼。要完成这个目标，现在就要使用问题树了。

问题树是由逻辑树演化而来的。逻辑树是由元素构成的简单分层列表，问题树则是为了证明或证伪某个假设而罗列出的一系列问题。问题树在结构和假设之间搭起了桥梁。利用结构框架，每个问题可以分解为若干子问题，子问题又可进一步细分。通过创建问题树，所有的问题和子问题都以一种看得见的方式展示出来。这样一来，就可以根据假设来设定问题，并形成分析的路线图。通过问题树，你还可以迅速消除分析过程中的一些死角，因为依据对问题的回答你可以立刻删除某些不必要的分枝。

丹·维托(Dan Veto)在为 Conseco 公司②电子商务部开拓业务时，就充分采用了问题树的分析方法：

在解决问题时，许多人都试图穷尽一切。实际上没必要总这么做。你希望把每一件事都看成是 MECE 的，但却不必去调查每一件事。举个例子，新的电子商务部门 eConseco 成立后，我们就开始思考电子商务发展战略。这是一个有真实损益的独立问题，我们必须提出这样的问题：盈利和增长的关键因素是什么？哪些是至关重要的，哪些是无足轻重的？

我们的脑海中充斥着各种想法。支持盈利的人提议：“我们可以销售书籍。”因此，问题的关键是要能够迅速判断哪些方案永远不能盈利，要能够从问题树上剪除那些无足轻重的分枝，把注意力集中在至关重要的问题上。这种构建问题的技能并非完全依赖直觉，但的确可以加快解决问题的进程。

① 这个例子仅仅是为了说明问题。对于制造业中的所有企业，包括合资企业、独资企业或其他机构，它不是一副灵丹妙药。如果你也从事垫圈生产工作，那么还是自己亲自进行研究吧。

② Consecro 公司是非洲最大的金融企业之一，能提供多种金融服务。

回到 Acme Widgets 公司一例，缩短垫圈处理过程的问题树会是怎样的呢？在团队的讨论过程中，提出了以下几个问题：这种方法是否能真正节约成本？它是否需要特殊的技术？企业是否掌握了这些技术？采用这种方法，是否会降低垫圈的品质？我们能否首先实现这一转变？等等。

要绘制出问题树，你必须用 MECE 方法将上述问题以及其他一些问题进行分组。第一步就是要找出属于最高一层的问题，即保证假设成立的那些问题。头脑风暴之后，你发现假设依赖于以下三个问题的答案：它能否降低成本？企业能否实现必要的转变？如果实现了这种转变，能否保证产品的质量？将这些要点放在假设之下，见图 1.2。

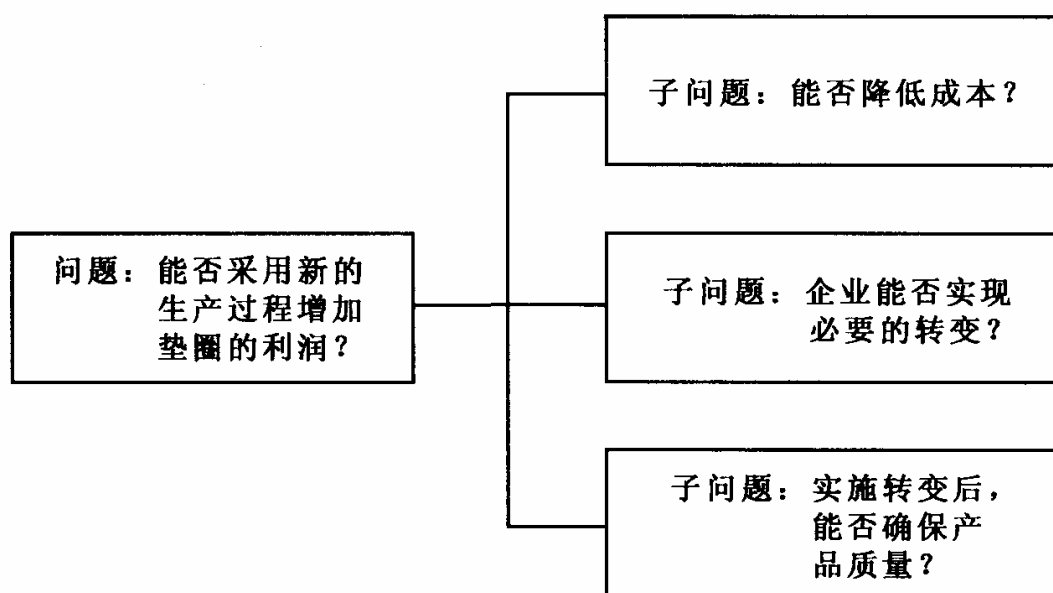


图 1.2 Acme Widgets 问题树

不幸的是，这三个问题的答案还依赖于更多的问题。要得出最终结论，你必须依次找出这些问题的答案。当把每一个问题向下一级或多级扩展时，你要分析的路线图开始清晰起来。让我们沿着每个问题，看看能够得到什么结果。

“我们能否实现必要的转变?”这一问题会引出很多子问题(见图 1.3)。中，一部分来自于最初的头脑风暴，另一部分则会在经过更多其的思考后得到。与处理主干问题的方法相同，我们要弄清楚各个子问题的逻辑顺序。为了练习的需要，针对第二个问题我们提出两个子问题：(1)新的生产过程是否需要目前我们还不具备的机器设备?(2)新的生产过程是否要求我们掌握目前还不具备的专业技术?对于这两个问题，理想的答案当然是“否”，这表明探究到此为止。但是，如果其中任何一个的答案是“是”的话，则表明不能立刻否定最初的假设，这还会引出更多要回答的问题。例如，关于设备问题，“我们能否制造或购买它们”。如果问题树上所有问题的答案都是“否”的话，表明你的假设是不能成立的。

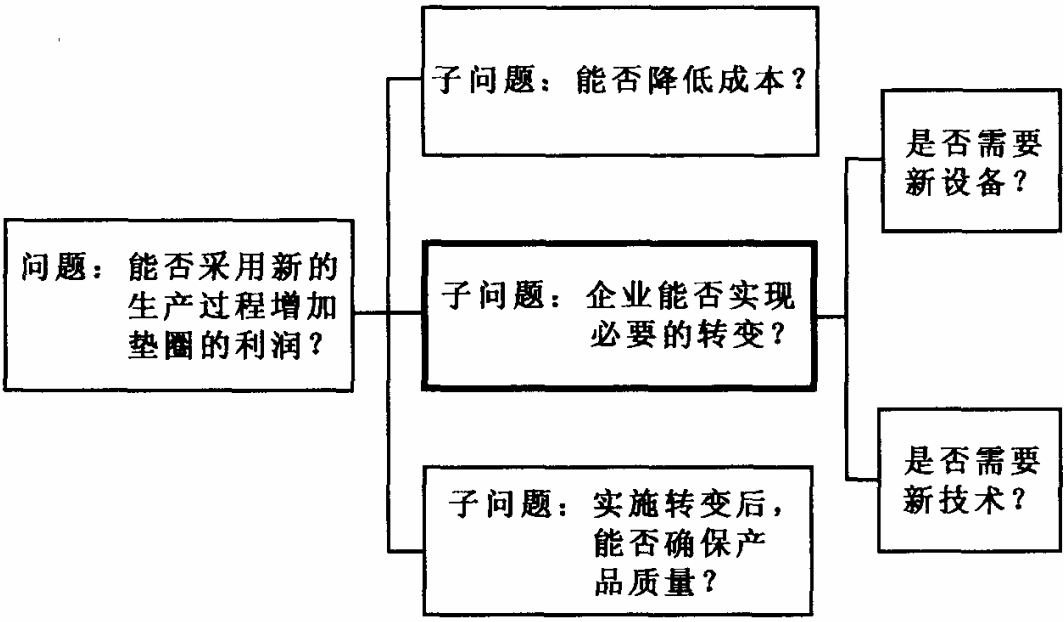


图 1.3 Acme Widgets 公司的子问题树

构建问题树的过程会使你的思维更加清晰。如果你已经这样做了，你就可以根据研究和分析的要求罗列出所有要完成的任务，我们将会在后续的章节中说明这个问题。

不仅仅限于麦肯锡内部，这种以假设为导向解决问题的方法——在第一次会议上解决问题——已被证明是一种非常行之有效的技能。如果你能预先把原始材料与个人直觉结合起来，这将有助于你快速得到问题的解决方案。开始时，花一些时间去剔除无效的假设，然后利用问题树确定分析的范围，这样做，不仅可以提高工作效率，而且还会使解决方案变得更为严谨、更为可行。

练习

- I 考虑某个非商业问题(例如, 枪械管制、生物进化、全球变暖等)。从自己角度出发, 罗列出设定的假设。它们都正确吗? 你需要哪些信息并采取什么分析方法来支持你的观点?
- I 如果想不出上述问题, 那么就目前工作中所遇到的问题提出两三个假设。这些假设成立必须具备哪些条件? 用 QDT 方法对假设进行检验。

结论

使用结构框架建立初始假设, 可以使你和你的团队在最短的时间内选定分析方法、明确研究领域, 从而获得一个有说服力的结论。下一章我们介绍如何在最短的时间内设计分析计划, 以证明或证伪你的假设。

第 2 章 设计分析方法

建立最初的假设, 在第一次会议上解决问题, 如果真是这样, 那未必也太容易了。不幸的是, 虽然你可能认为自己已经得到了答案 (或许真的如此), 但你还必须证明它, 借助以事实为基础的分析方法。

在麦肯锡公司最初的几年中, 麦肯锡人的主要任务是关注分析方法。事实上, 在麦肯锡招聘新人的各种标准中, 分析能力几乎居于首位。甚至对合伙人和董事级经理的评价, 也是关注他们能否在团队分析的基础上, 提出增加价值的建议书。

在小飞机驾驶员当中, 流行着这样一句谚语: “飞行员分为两类, 一类是着陆时没有放下起落架, 另一类则刚好相反。” 在许多组织中, 执行官制定重要的战略决策, 一半是凭借直觉, 一半是依靠以事实为基础的分析。然而, 当走访麦肯锡的校友时, 我们发现, 经过麦肯锡的培训, 几乎所有的人都彻底改变了这种想法。值得注意的是: 这种想法并不一定必然是坏的。在很多情况下, 时间和资

源的约束会不允许进行大量的分析，因而，成功的管理者凭借着他们高度准确的直觉，快速得到了正确的决策——实际上，这也是他们成功的原因。但对你而言，如果还不具备这种经验，并想采取直觉以外的其他方法，我们建议，在环境允许的情况下，尽可能地在决策过程中使用以事实为基础的分析。试试看，有时它会提醒你放下起落架。

本书对分析方法的讨论分为两部分。本章要讨论的是：为了证明最初的假设，你和你的团队如何安排必须进行的分析任务。第4章要讨论的是：如何陈述你分析的结果，以最大化地影响你的客户和你的团队。在中间的第3章，我们将探讨数据收集的艺术，原因是要想得到结果，就必须首先有分析的材料。

这里所谓的分析设计，就是麦肯锡中的“工作规划”。工作规划通常是负责团队日常运作的项目经理(Engagement Manager, EM)的工作。在项目的早期，特别是在团队已经试探最初假设后，项目经理将决定所要采取的分析方法和相关的负责人。她通知每个团队成员的内容包括：所要完成的任务，在什么地方能找到相关的数据，以及最终产品的可能面貌。此后，所有的团队成员按照各自不同的方向完成工作。

对于大部分商业问题，昨天要做的事情如果不能按时完成，商业的价值就会完全消失。不幸的是，严格的、以事实为基础的分析方法是需要耗费时间的。在麦肯锡，聘用的任何一个执行官都会告诉你，时间是极其昂贵的。但是，麦肯锡同样认识到，客户之所以愿意支付高昂的成本，是因为麦肯锡能开发出许多技术，使团队能迅速地从原始材料中设计出增加价值的建议书。这些技术在麦肯锡之外同样适用。虽然我们不承诺在学完本章后，你能利用我们提供的经验建造奇迹，但是，我们希望你能设计出路线图，从而加快分析和决策的制定过程。

麦肯锡方法

发现关键驱动因素。大部分商业问题的成功取决于众多因素，但其中，某些因素远比另一些因素重要。在时间和资源有限的情况下，你不可能奢望详尽地单独检验每一个因素。事实上，当规划分析方法时，你所要做的只是去发现那些影响问题的关键因素，并付诸精力。因此，一定要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。

要关注大画面。 当你想方设法去解决一个困难而复杂的问题时，如果同时盯着许多需求，就容易丧失目标。当你感到完全被它包围时，就应该后退一步，琢磨琢磨你正在努力完成的内容。问问自己，现在干的事情与大画面吻合得如何？它是否引导团队向目标进军？如果不是，那就是浪费时间，而时间实在是太宝贵了。

甭想把整个海洋煮沸。 要明智地工作，而不是辛苦地工作。在当今数据爆炸的世界中，全面彻底地分析问题的所有方面已变得相当容易。但是，如果所做的分析不能显著地增加问题解决过程的价值，那就是浪费时间。弄清楚证明或证伪自己的观点所必需的分析方法，实践它们，然后不断前进。不要奢侈地去干超过这一限度的其他事情。

有时候你必须让解决方案来找你。 每一种规则都有例外，麦肯锡的问题解决方法也同样如此。有时候，出于某种原因，你可能无法建立最初的假设。这时，你就必须依靠对所获得的事实的分析，指明通向最终解决方案的道路。

经验和实例

离开麦肯锡之后，大部分校友感到，用于分析的时间要远少于在麦肯锡时的情形。此外，他们还发现，在麦肯锡学到的关于分析计划的设计方法，对于新的组织中的决策制定，同样能提供有力的支持。我们把他们的经验归结为 4 项规则，帮助你缩短决策制定的周期：

- I 让假设决定分析方法
- I 理顺分析的优先顺序
- I 忘却绝对的精确
- I 确定困难问题的范围

让假设决定分析方法。 一旦开始设计分析方法，你就必须在直觉和数据之间寻求权衡。虽然许多迹象表明，新经济中，甚至是麦肯锡在开辟新的领域时，也必须依靠直觉。但历史上，麦肯锡的问题解决过程却没有为直觉留有丝毫的余地。相比之下，很多决策者都喜欢更多地依靠直觉，尤其是在时间仓促的情况下。正如一位麦肯锡校友所指出的：“人们懂得建立假设意味着指明了结果的方向，即，

弄清楚了想要到达的目的地，决定了是否走上了正确的道路。但是，他们往往不愿意花时间去检查，确保他们拥有了正确的解决方案。”虽然，我们懂得其中的道理，但我们相信，直觉和数据是互为补充的，只要综合利用，就能巩固决策的基础。

打破这种平衡的关键是质量，而不是数量。用 L, G, &E 能源公司的詹姆斯·G·维兰的话来说：“集中分析的重要性远远超过了大量分析的重要性，而具体程度则取决于最初的问题分析框架。”正如我们在第一章所论述的，只要你正确地设计了问题树，就知道了要采取的分析方法。你应该把问题分解成子问题，把子问题再进一步分解。在某些点上，向下的分枝可能有两级，也可能有多级，所有的问题都演变成直接用是或者否来表示答案的问题集。例如，我们的产品能不能赚钱？我们有没有开发新项目的技术力量？合不合法？你要建立的最初假设就是这些问题的答案，现在，你必须用以事实为基础的分析来证明或否定这些假设。

集中分析的另一种方法是杰夫·萨卡古茨(Jeff Sakaguchi)推荐的：始终牢记要完成的目标。

经过问题、子问题、假设、分析、数据收集、最终产品这一系列的过程，你就了解了最终产品的可能面貌。它使你能够远离那些有趣的、费脑筋的、令人兴奋的，但毫不相关的分析。如果一开始能这样做，你就会很快取得胜利。

杰夫表明真正的危险在于我们中的某些人，他们实际上只是从分析中取乐，为了分析而分析。现实世界中充斥着太多的数据，用各种各样的新奇方法去分析它们，的确会带来不少乐趣，但不幸的是，如果这些分析没能证明或者证伪所建立的假设，那么，它们的价值只能是玩玩而已。

理顺分析的优先顺序。要在时间和资源有限的条件下解决问题，必须弄清楚哪些分析是绝对必要的，哪些分析是无足轻重的。作为分析设计的第一步，首先要明白不该做什么。这是“假设决定分析方法”的自然推论：避免干那些与假设无关的分析。对于资源有限的小企业，这个结论尤其适用。迪克·布里克控股公司(某个艺术品零售供应商)的首席执行官鲍勃·布什斯巴姆(Bob Buchsbaum)，

在描述决策制定的过程中证明了，不要煮沸整个海洋：

在假设驱动的所有路径中，找出障碍最少的路径，做出假设，得到方向正确的答案。我们有一条格言：“从来不可能有足够的数据和时间。”我把它解释为：“做事情赶早不赶晚。”对于我们这样一个收入仅 9000 万美元的小企业，我不能让自己和公司的职员违反这些规则。渐渐地，我发现公司的职员已不再为商业问题建立“统一理论”了。

经过以上的讨论，可以看出，有分析头脑的人面临着一种巨大的诱惑，即所做的分析更多地是出于兴趣，而不是出于相关的目的。因此，在分析计划的设计过程中，你有责任纠正团队的这种倾向，特别是对自己，更要严格要求。

你的下一步工作是，弄清楚哪些分析是“快速致胜”的，即，哪些分析容易完成，并能为证明或否定最初的假设作出主要的贡献，这也就是我们第 4 章所说的“击落挂得最低的果子”。下面的例子可能有助于你理解这个问题，它选自原始人娱乐公司的查考·索尼 (Chacko Sonny)对团队调试(软件开发过程中的关键步骤)工作的描述：

软件测试初期的质量检验一定要以这个原则为中心。在我们精疲力竭地寻找软件中的错误时，在我们无法经受 20%的错误混入我们发布的产品时，我们开始用 80/20 规则^①寻找错误的原因。在许多情况下，程序代码中相同的错误，会表现出不同的症状。我们不是从每一个角度跟踪一个错误的典型特征，而是找出主要错误产生的 80%的影响。这种方法为发现错误的原因提供了线索。它使得我们在没有列举错误产生的每一种单独影响的情况下，发现了代码中的主要问题。从一开始，我们设法找出那些影响产品的关键错误。在这一过程结束时，我们解决了剩余的 20%的问题，最终使产品达到了发布的要求。

① 《麦肯锡方法》详细讨论了 80/20 规则，我们将在第四章对此作出明确的解释。

只要避免不必要的分析，关注于那些容易获胜的方法，你就能在很短的时间内完成大量的工作。

忘却绝对的精确。在制定商业决策的过程中，我们反复强调以事实为基础的分析方法的重要性，这也许会让你感到它与我们所说的“没有必要从分析中得到精确的答案”是相互矛盾的。事实上，商业问题在很大程度上不同于精确的物理或数学学科。比如，发现一个新的亚原子粒子所要求的精度，远高于开办新工厂所要求的决策精度。大多数情况下，对于管理决策而言，追求科学意义上的精度是缺乏效率的。这样做，只能使你在十之八九的正确和最大可能的错误上浪费时间和精力。在决定解决问题的分析方法时，记住这一点。

对于前瞻性的分析，这种方法尤其有效。举个例子来说，根据历史数据，要你回答这样的问题：“饰品市场的规模多大？”“如果在 Upper Sandusky 建造一个新的饰品工厂，未来 10 年的收益怎样？”这类问题的答案往往取决于多个变量，这些变量的值通常又是未知的。比如，未来的饰品需求、新竞争对手的介入、消费者品味的变化，等等。因此，你能想到的任何数字都可能是错误的，应该在“中间地带”寻找答案，即，保持方向的正确性和精度的合理性。通常，人们能够很快在精确的水平上得出答案，但获得这种值得怀疑的精确却会浪费大量时间。如果能在短时间内获得满意的答案，你可能愿意去尝试。但是，要是要求答案精确到四位小数，你的愿望就会大大下降。正如某位麦肯锡校友所说的那样：

我发现在“信封背面”做分析有意想不到的效果，原因是它使你知道在困惑时应该干什么。在许多时间里，我需要知道一个新的产品概念将值 500 万美元、5000 万美元，还是 5 亿美元。某些人认为很难得出令人满意的答案，他们说：“如果我说值 5000 万美元，但真的值 7500 万美元，那将怎么样？”我说我并不在意，他们又说：“这可少算了 50% 啊！”我对此的回答是：新产品的概念要比玩数字游戏更有价值。

如同那些喜欢深究一切分析结果的人，有些人只能在六位小数的精确水平上才能得出答案。Quaero 公司(一个面向数据的营销咨询商)的创始人兼首席执行官

纳尔斯·伊查姆巴蒂(Naras Eechambadi)对此有深刻的体会：

你可以花大量的时间，不断改进模型的精度，但最终的结果是收益的减少以及市场商机的丧失。我们不需要十全十美的模型，我们需要的是仅仅比今天做得更好。让我们闯出去，赚到了钱，再回来完善我们的模型吧。我的公司有众多的博士和资深专家，我经常告诫他们，不要去深究数据中的误差。如果在讨论保健问题，不得不关注人们的死活，那么，教授教给你的要领可能十分有效，但这里是市场，我们仅关心如何赚钱，最好是勇于开拓，而不要在细枝末节的问题上纠缠。

这又一次提醒你，无论是你自己，还是你的团队，都要克服追求数据精度的冲动，这不仅浪费时间，而且浪费金钱。

确定困难问题的范围。某些情况下，你保留的一个假设是抛开那些难以回答的问题。其中的原因可能是：你的竞争对手占据了数据，你正在所处的行业内开辟一片全新的天地，某种原因使问题变得难以解决。果真这样，千万不要灰心。机会在于：某些分析方法，即便使你不能完全得到答案，但却缩小了答案的可能范围。进而言之，只要保持正确的方向，把握合适的精度，你最终是能作出结论的。

为了说明这种做法，我们再举一位校友——GlaxoSmithKline 公司的保罗·肯尼(Paul Kenny)的例子。保罗需要确定某种药物的潜在市场规模，而这种药物尚处于开发阶段，治疗一种大多数医生都不知道的疾病。保罗的战略为你处理类似情况提供了参照。

我们正在研究一种被称为“性欲减退症”(HSDD)的病。这种病表现为性欲处于极低的水平，主要在女性中发生。截至到目前，它还并不是一种公认的疾病，只被精神病医生定义过，诊断的比例也很低。普通医生可能从未听说过这种病。从药物学的角度来看，这种病为开发女性“阳痿”药物提供了契机。但目前，还没有更多的信息。

保罗并没有被这个困难吓倒，他通过对比考察了类似情形，从而为问题的解决带来了曙光。

我们尝试着用与该病有明显联系的男性阳痿进行了类比分析。我们还寻找了其他一些的类比病例，包括其他的性功能紊乱症以及人们所说的生活方式疾病，如肥胖症。当然，这种类比也可以用于商业案例的评估。

一旦发现了这些有用的类比病例，保罗对它们进行了深入的研究：

我们所假设的联系之一是：所有的病人都不愿意承认患有这种病。实际上，有多少病人愿意和他们的医生谈论这种病？他们的这种行为意味着无法把他们的病史当作研究的样本。当然，对于早期阳痿，就更少有男人愿意向他们的医生们坦白了。至于女性，是否会采取和男性相同的态度，是一个有待研究的问题。让我们从精神方面来考察一下肥胖症，病人有吃的癖好是因为这是一种习惯，或者他们认为自己想要吃，因而肥胖症也属于一种精神现象，对比考察肥胖症，以及人们承认患有肥胖症、并把它作为精神病的程度，我们就会对所要解决的问题有所了解。通过观察各个类比病例所提供的数据，我们确定了被类比病例的范围。最后，虽然没有得到准确的答案，但我们却能在困惑中得到某些有价值的东西。

由此可见，保罗并没有太关注他能否得到“答案”，而是通过设法找出这个特殊市场规模的上下范围，实现了是否继续进行这个项目的目的。

实施指南

在设计分析方法时，你必须记住自己的最终产品是工作计划。一个全面的工作计划总是从建立最初假设过程中的各种问题和子问题开始的。对于每一个问题和子问题，你应该列出以下内容：

- I 关于答案的最初假设
- I 按优先顺序来证明或证伪最初假设的分析方法

- I 实施这种分析所必须的数据
- I 可能的数据来源(如人口普查数据、核心成员、走访)
- I 对最终产品可能面貌的简要描述。
- I 负责最终产品的人选(这里假设你在某个团队中；否则，就是你自己)
- I 最终产品的交付日期

为了说明上述内容，我们再回到 Acme 饰品公司的例子。在上一章，你已经绘制了问题树，分析出惟一有价值的分枝是：我们能否实施必要的改变?并把这个问题的进一步分解成能以是或者否为答案的子问题。表 2—1 列出了其中某个子问题的工作计划。

在以上所列的项目中，我们首先分析的问题是关于答案的最初假设。我们没有把答案单独地归入一列，而是直接附在了问题的后面。最上层的问题仍位于最上部，接下来是扩展的子问题，再接下来是扩展的子子问题(这里没有涉及子问题)。这样，在“新的固化过程是否要求特殊的设备”这个问题之后，就是“如果它要求特殊的设备，我们能否获得它们”这个问题。

接下来的项目是实施这种分析所必须的数据。在本例中，这方面虽没有太多的事要做，但还是有一些有价值的分析。例如，如果能绘制出新生产过程所需要的技术概略图，那也是很有帮助的。值得注意的是：这么做，虽然有用，甚至有趣，但却不是必须的。有些人为了完成这项工作，耗费了大量的、本该花在证明或证伪最初假设上的时间。因此，概略图的绘制不要深入所有的细节，进行大量不必要的分析。

表 2.1 Acme Widgets 问题树工作计划

问题/假设	分析	资料来源	终产品	责任人	到期日
生产流程需要改变吗？					
需要					
新流程需要特定的设备吗？不用	技术规范	文章、访谈	图表	Tom	6 月 3 日
	适用于新标准的设备列表	设备管理、访谈	列表	Tom	6 月 5 日
如果需要特定的设备，我	“设备空缺图”	设备管理、生产线监管者、	图表	Belinda	6 月 7 日

们能够获得 吗? 能够	访谈				
所需设备的 来源/填补设 备空缺的成 本	经营、商业出 版物 经营、签约 人、访谈	表格	Belinda	6 月 10 日	
对项目回报 率的影响	融资部门、优 先分析	详细记录表	Terry	6 月 12 日	

由于第三章要详细探讨数据的来源这个问题，这里只做一些简要的分析。列出数据及其来源，有利于你和团队查阅所有的数据库，不错过任何有价值的信息源。说到有价值的信息源，你是否留意即将进行的走访的次数?在第 3 章，你会看到这方面的更多内容。

如上所述，对最终产品可能面貌的描述一定要简洁明了，就象本例所做的那样。这种描述实际上为团队的讨论建立一个出发点。在麦肯锡，项目经理通过综合所有团队成员的工作计划，描述了他关于最终产品的设想。有时，项目经理通过对“幻影盒”的描述，显示了所有最终产品的样板，但这不是必须的，取决于数据，并能够多次修改。

团队成员的责任很容易理解，即，让某些人负责所有的分析是不现实的。在第六章，我们会探讨怎样把合适的任务分配给合适的人(当然，首先要把他们吸收到团队中)，以及管理团队的方法。一般而言，对于不连续的大块分析，责任分配是很有意义的，例如，把每一个子问题分配给一个人完成，但这不是必须的。举例来说，在我们的例子中，让汤姆负责“新的固化过程是否需要特殊的设备”，毕琳达负责“我们能否获得所有可能需要的特殊设备”。泰瑞也会负责其中的一部分工作，为什么?因为泰瑞是我们的金融专家，她正在为这个项目建立一个完整的金融模型，让她分析收益率是极其恰当的。

交付日期也是很容易理解的。确定交付日期既有助于团队了解对他们的期望，也有助于整个项目进程的显性化。有些人喜欢用甘特进度表或者其他的项目管理工具，跟踪产品的交付日期。你可以根据需要，选择适合自己的管理工具。

在我们的例子中，一个分析总是或多或少地与下一个分析相吻合。但是记住，有些时候，一个分析结果会限定后续分析的范围，使你节约了做无用功的时间。例如，如果分析结果证明了最初的假设——“我们不需要特殊的设备”，那么，

“我们能否获得这些设备”这个问题，以及附带的分析就不再需要了。因此，在条件允许的情况下，应尽可能地把分析顺序安排为首先回答“有决定意义的”问题。当然，有时候，你不能奢望在获得一个分析结果后再进行下一个分析，应尽可能地利用机会，大胆地删减你的分析计划。

好的工作计划既能为你安排今后几周的生活，也能为你的团队设定工作目标，并且，它还具有一个重要的特征：帮助你结构化思维。随着工作计划的实施，分析方法的记录、排序以及删减，你就能很快发现最初的假设在形成阶段没有显现出的漏洞。正如一位麦肯锡校友所说的：

我学到的一条最重要的规则是：能用书面方式表述的人总会最先胜出，由此引申的含义是：只要不能以书面方式表述，表明你对这个计划没有一个清醒的认识，这个计划本身就不是一个好主意。有些人总是说：“喔，我脑子里已经有了这个想法，只是没有以书面方式把它表达出来，但我的确知道怎样来实现它”。我对他的忠告是：用书面方式把它表述出来。

有时候，工作计划的设计过程，会引导你重新考察，重新结构化已使用的分析方法。在第6章，我们将详细讨论假设和分析之间的替代关系，这里要记住的是，你的最初假设是非常灵活的，它并不依赖于你的分析方法。

练习

- I 第1章的32—33页，列出了Acme饰品公司关于“为了利用新的固化过程，能否实现必要的转变？”这个问题的部分问题树。本章列出了“它是否需要我们拥有目前尚不具备的特殊设备”这个子问题的工作计划。请采用相同的方法列出“它是否要求我们掌握目前尚不具备的特殊技术这一子问题的工作计划。注意：如果答案“是”的话，意味着必须回答其他附加的问题。

结 论

在证明或证伪最初的假设时，设计有效的分析方法将有助于切入要点，它使你 and 团队知道该做什么，在什么地方获得信息，在什么时候完成这一系列问题。工作计划的设计过程是一种检验最初假设所追求目标的有力工具。对于某些人而言，它可能类似于轻微的健身运动，但我们强烈推荐它，我们的校友也已经证实了它的用途。

设计好工作计划之后，就要开始填充空格了。由于只能从事实出发，所以你必须收集数据。在下一章，我们将向你介绍收集分析数据的战略和技巧。

第 3 章 数据收集

在建立最初假设、确定检验假设的分析方法之后，接下来的最重要任务是收集分析所需要的数据。那些新加盟麦肯锡的咨询顾问们在工作半年之后都一致认为，对事实坚持不懈地追求是麦肯锡的特点之一，麦肯锡最重要的一项咨询技能就是数据收集。在对麦肯锡校友的访谈中我们了解到，麦肯锡在数据收集方面积累了丰富的经验，这对其他组织大有裨益。正如麦肯锡模型(参见本书前言部分)所描述的那样，我们认为在以事实为基础的分析 and 直觉之间寻求平衡至关重要。关键是对平衡的把握。我们假设大多数日常的决策都缺乏严格的事实依据。而自麦肯锡成立以来(1923 年)一直坚持的原则是：以事实为依据。

本章，我们带你进入数据收集的精彩世界。在第一节，我们首先概述了研究战略；然后介绍了在数据收集过程中麦肯锡常用的一些技能；我们还探讨了与之相关的一些研究工具。无论是在麦肯锡的内部还是在麦肯锡之外，这些工具都获得了巨大的成功。虽然某些工具听起来很熟悉，但在有限的资源下，如何成功地应用却一直是一个挑战。此外，我们还列出了最好的数据来源，其中许多你可免费获得。

在第二节，我们介绍了麦肯锡最重要的数据收集工具——访谈。我们将告诉

你一些能够明显改善决策质量的访谈秘诀。只要掌握了这些技能(当然是经过实践检验过的),相信你提炼信息的能力一定会有所提高。

在最后一节,我们讨论了目前最热门的商业话题:知识管理(KM)。我们描述了知识管理战略及工具,此外,我们还给出了麦肯锡的校友们在离开麦肯锡后将知识管理成功地应用于自己企业的一些实例。我们本想再用一节来讲述怎样增加研究的乐趣,但由于缺乏足够的事实依据,我们仅仅讨论了“怎样尽可能轻松地完成研究”这个话题。

研究战略和工具

本书所倡导的大部分观念,都强调思想要快于行动。在当今世界,信息的提取已不再是问题,我们所面临的问题恰恰是信息过多。我们的校友——GlaxoSmithKline公司的保罗·肯尼(Paul Kenny)每天都会面对这个问题:数据收集的过程已经发生了变化。我发现,网络的信息量比三年前有了很大程度的增长。在药物学中,从来都不缺乏数据和信息。事实是,我们已经被这些信息包围。市场上的信息不仅详尽细致,而且伴随着大量的复杂的科学数据。困难在于:如何准确地找到那些对你有用的数据。

美国Forty&Bordercross营销公司的董事雷纳·西格克欧(Rainer Siggelkow),把对战略重点的要求表述为:“在商业问题中,弄清楚一至两个真正关键的数字是很有帮助的。我们没有时间去发掘更多的数字。”我们同意这种观点。在做研究时,不是要尽可能多地获取信息,而是要尽快地获取最重要的信息。正如以上两位麦肯锡校友所论述的那样,麦肯锡的事实发现战略在其他组织中同样有用武之地。你是否曾经有过得不偿失的数据研究经历呢?而这正是我们要避免的。让我们先回顾麦肯锡的做法,然后再学习在其他组织是如何应用这些概念的。

麦肯锡方法

事实是友善的。麦肯锡解决问题的方法依赖于事实。事实既可以弥补咨询顾问所缺乏的管理经验和直觉,也可以在咨询顾问和客户之间搭建起信心的桥梁——使咨询顾问能充分展示他所知道的要素。或许是因为事实的威力,许多商业人

士都畏惧它们，但隐瞒不愉快的事实，最多也只能是拖延时间。

不要接受“我不知道”。 只要经过略微的探索，人们总能产生想法。即便是提一些尖锐的问题，你也会为他们的所知感到惊奇。当你向某人提出一个问题后，他只是回答：“我不知道。”要把这当成一次挑战。机会在于，他们这样回答，可能是因为没时间，缺乏安全感，更糟糕的可能是漠不关心。你面临的挑战是弄清楚被拒绝的原因，并采取相应的策略。

同时，要记住，不接受别人的“我不知道”意味着自己不能说“我不知道”。只要经过略微的思考和研究，你总能发现自己并不是一无所知，或者至少会有所发现。

特殊的研究秘诀。麦肯锡方法把提高研究效果的技巧归结为以下三种：(1)从年报着手；(2)寻找异常现象；(3)寻求最好的商业实践。年报包含了许多关于公司的有价值的信息，尤其要关注对股东发布的消息和董事长的致词。异常现象分析(通常要借助计算机)是一种协助调查，发现关键因素的工具，包括：比较财务比率，计算关键指标(如，按地区划分的每个销售员的销售量)，特别关注两极分化的职员。“最好的商业实践”(90年代富有争议的商业术语之一)，虽然经历了一个痛苦的认知过程，但截至到目前，几乎所有的公司仍能够从竞争对手或不同行业的佼佼者那里学到一些有价值的东西。

经验和实例

怎样才能学好麦肯锡的数据收集规则，并将它们付诸于公司的实践？我们访谈了那些试图把“以数据和事实为导向”的分析方法用于自己企业的麦肯锡的校友们，我们发现，以下三种方式对你的数据收集是很有帮助的：

- I 对组织的数据倾向性做出判断
- I 显示事实的威力
- I 构建合适的基础结构

对组织的数据倾向性做出判断。公司的文化是千差万别的，公司的“数据倾向性”同样如此。麦肯锡建立的强大的以事实为基础的文化，要求无论是公司内部员工间的交流，还是与客户的沟通，都必须有事实做支持。离开麦肯锡后，许多校友惊奇地发现，新的组织几乎都缺乏具体的数据分析。北卡罗莱那州 Blue

Cross/Blue Shield 公司的副总裁史蒂维·麦克尼尔(Stevie McNeal)认为，惧怕事实已成为有效决策的潜在抑制因素。麦克尼尔注意到：“确切的事实以及有效沟通正面临着威胁，尤其是当决策缺乏事实和逻辑基础时，情况更是如此。”

以事实为导向的文化并不是麦肯锡所特有的，其他一些公司对数据的依赖程度也超过了直觉，并且，一些麦肯锡校友也帮助他们的公司形成了这种文化。提高数据收集能力的第一步是：客观地评价公司所处的特定环境。例如，你的公司文化是更多地以事实为基础，还是较少的以事实为基础？同事们提出的想法有没有事实依据？决策者在解释决策机制时，有没有充分的证据？当然，公司内部在这些问题上会存在分歧，但是，如果不能准确地找到公司的主要倾向性，就不要为此花费太多的时间。

在分析了公司之后，你的任务就是校正所发现的不平衡现象，要特别关注那些能够控制的方面。具体而言，从易受影响的领域入手——呈交给上级的报告和自己所在的部门。必要的话，还可以采取一些最基本的方法。当然，如果对于新建的部门或公司，从一开始就要确定以事实为基础的倾向性。在决定公司正确的数据倾向性之前，要遵循那句老话，“做到心中有数”。

显示事实的威力。离开麦肯锡后，丹·韦特(Dan Veto)开始为 Consecro 公司(大型购并公司)组建战略研究小组。他在事实的收集、同化、共享方面的技巧赢得了内部客户——部门负责人的尊敬：

来到公司之后，公司要我负责一个新的小组。我·希望这个小组能尽快地为公司的整体发展做出贡献。经过几个月的努力，我与 SBU 部门负责人建立了关键的、可信赖的关系，而 SBU 部门负责人，实际上也是我们的客户。根据在麦肯锡的经验，我设定了自己的战略，让团队成员在充分利用信息的(这些信息以前从未得到共享)基础上，提出以事实为基础的建议。

只要更多地致力于数据收集，你就能产生许多有说服力的见解，而这种说服力恰恰来源于以事实为基础。只要更多地依靠事实，你的分析和建议就一定会更具影响力。丹·韦特就是成功的一例。

构建合适的基础结构。麦肯锡具有丰富的数据资源。除了拥有汇集所有研究报告和专家意见的强大数据库外，麦肯锡还聘请了信息专家专门负责信息处理，并帮助咨询顾问收集相关数据。对于每一项新的研究，研究目录、专家姓名、“简洁”^①的报告、行业分析、以及华尔街分析家的报告都是在第一天就送到咨询顾问的手里，这不仅包含了大量的信息，更重要的是包含了有用的信息。

麦肯锡的一位校友，现为某大型金融机构总经理，就认为，大多数公司的数据支持工作远没有达到麦肯锡所要求的水平：

我发现几乎所有的公司在这个领域都相当薄弱，所付出的努力也极其分散。我们有自己的信息库，但却没有精通业务、并为我们指明正确方向的专家。

我们不应高估数据收集的成本预算，更不应该一味地增加开销。在麦肯锡，咨询顾问依靠的主要是内部报告、行业报告、分析家报告、统计数据等诸如此类的信息。因而要明确主要的信息源，把钱花在该花的地方(当然，小型创业者可能会受到预算约束)。

① 简洁的报告是指在公司内部共享的、经过修改的客户文件。为了保密起见，这种报告往往会隐藏客户的姓名，省略财务方面的相关数据。

实施指南

有战略地进行数据收集可以显著地提高工作效率、工作效果。我们用下面的一个假想事例加以说明。

杰瑞和美琳想买一辆汽车。杰瑞从电视上看到了一则关于宏达 SUV 新款汽车的广告。根据他以往的经验，宏达汽车很注重质量。第二天他就去了商店，选择了一款美琳喜欢的颜色。

美琳总有一种预感，杰瑞买车有点草率，因为她认为杰瑞办事太凭直觉。可能是由于更相信事实，美琳仔细考虑之后决定做些调查。她接通了上周末她儿子才帮她安装好的 Internet，然后开始收集相关数据以及消费者的反馈信息。

在对不同款型汽车比较之后(使用了一些标准,比如车内空间、安全性能、燃料效率等),她改变了主意。她又开始收集有关鱼竿和卷轴的信息,因为她知道杰瑞正想着买辆新车准备全家的湖边旅行。美琳打印出一些简短的比较结果,包括四个不同的制造商提供的价格数据。杰瑞对鱼竿和卷轴的信息很感兴趣,于是决定从网上购物。两天以后,他问美琳是否对要买的汽车也做了比较。

你看到了事实的力量是多么强大!像美琳那样,尝试一下这种方法,提出以前不曾提出的见解(有效数据收集的目标)。根据公司的主要目标,比如利润、销售增长,花些时间想想最重要的是什么。然后去收集正确的事实,分享你的见解。

当谈及建立一个更有事实基础的企业文化时,不要孤立地看待这个问题。麦肯锡之所以能获得研究专家的美誉,是因为它拥有丰富的专业信息源。在聘请研究专家,购买有利于决策制定的学术刊物和研究报告上,要舍得花本钱,但一定要有选择。通过监控它们的用途来控制支出,并定期评价它们的作用。当然,这种战略会因公司所处的特定环境而有所不同。大型跨国公司有需求、有能力建立一个复杂的决策支持结构,而对于仅有5个人的创业企业,情况就会大大不同。值得注意的是:这并不光是一种投资的计算,你还需要正确的文化要素,以及增加公司利用事实的激励。对于这个问题更详细的讨论,我们将在本章知识管理的一节中进行。

“好”的数据源的确重要,在本节的最后我们总结一下公众可以获得的某些研究工具。表3.1列出了一些重要的搜索引擎以及常用信息向导。在附录A中,我们还提供了一些数据源目录。①其中,一部分是常用信息,如,统计数据,另一部分则是关于某个特殊专题和行业的信息。稍加训练,你就会很快找到对你最有用的信息源。切记质量优于数量!

① 特别感谢茶贝尔山北卡罗莱那大学可南—福莱格勒商学院(Kenan-Flagler)的信息专家戴维·伊瑞斯奥森(David Ernsthausen),他协助完成了本项工作。注意:这些数据源在创作本书时是准确的,但网站的地址和内容可能会随时改变。

表 3.1 部分公开数据资源

种类	名称	内容	收费状况	网址
搜索引擎	Asianet	包括 950 多个搜索引擎	免费	www.asianet.net/search.html
搜索引擎	Findspot	非常棒的一个搜索引擎	免费	www.findspot.com

搜索引擎	Google	包含 13 亿网页	免费	www.google.com
搜索引擎	Hotbot	包含 1 亿网页	免费	www.hotbot.lycos.com
搜索引擎	AltaVista	强力搜索引擎, 尤其是高级搜索	免费	www.altavista.com
搜索引擎	FAST search	可以进入 5.7 亿个 URLs	免费	www.alltheweb.com
搜索引擎	Yahoo	使用最广泛的搜索引擎	免费	www.yahoo.com
搜索引擎	Bpubs.com	所有公开发行人物	免费	www.bpubs.com
一般信息	ABI/inform Globe	1000 家知名期刊的文章及文章摘要	收费	www.proquest.com
一般信息	Lexis/Nexis	一般和特别的公司和行业信息	收费	www.lexis-nexis.com
一般信息	AJR Newslink	3400 家美国报纸和 2000 家其它国家的报纸	免费	Ajr.newslink.org/news.html
一般信息	Business&Industry	国际公司的事件、数据和材料	收费	www.galegroup.com
一般信息	Business Wire	有关企业和行业的商业信息	免费	www.businesswire.com
一般信息	DOW Jones	报纸、杂志、期刊的全文信息	收费	Askdj.dowjones.com
一般信息	Individual.com	企业和行业信息	免费	www.individual.com

练 习

- I 进行一次“数据倾向性”调查。从你最近提交的大型陈述报告(给董事会、老板或配偶, 等等)中, 获取资料, 并查阅相关的书面材料和笔记。总结出关键的论点。对于每一个论点, 记录支持该论点的事实。你有多少事实? 有没有缺乏事实支持的论点? 如果有, 保持警惕。根据报告的性质, 为每一个论点找出至少 3 个有力的事实依据(除非 1 个事实能完全说明问题)。
- I 对目前面临的问题, 建立一个数据收集计划。例如, 工作中的哪些重大问题让你彻夜难眠? 仔细地分析一下。首先, 根据第 1 章的方法, 建立你的全部假设。然后想出至少 3 个主要的论点, 并对每个论点, 找出一两个支持(或者反对)事实。最后, 找出潜在的信息源(比如, 文件或专家)。在这项工作中当然需要你的创造力。

访 谈

除了麦肯锡之外, 我们还没有发现哪家组织或企业阐明过访谈的重要性。在本书的写作过程中, 访谈成为我们重要的数据收集工具, 尤其是麦肯锡的访谈技

巧对我们帮助极大。在与麦肯锡校友的访谈和问卷调查(通过 Email)过程中，我们精心确定访谈对象，仔细设计访谈提纲和调查问卷，努力验证访谈结果。然后，我们将访谈内容总结在一张电子数据表上。在本书中，我们就大量地援引了麦肯锡校友们的评论。

麦肯锡高度重视访谈这个环节。事实上，访谈已成为麦肯锡参与项目必不可少的一部分。因为通过访谈不仅可以得到主要的数据，而且可以发现二手数据的信息来源。访谈的价值不仅仅局限于数据收集。它还可以作为验证观念、增加买进的一种机制(见第 7 章)。现在，让我们回顾一下《麦肯锡方法》一书中的建议，学一学如何成功地应用这些访谈技巧。

麦肯锡方法

在访谈的过程中，麦肯锡强调要有准备、要有礼貌。

做好准备：写出访谈提纲。访谈提纲是指按照预先设计的提问顺序设立问题目录。为什么要有访谈提纲，原因有两个：一是有利于梳理整合自己的想法；二是有利于被访者能够更好地围绕访谈主题。

访谈提纲一定要简明扼要，最好能把问题目录压缩成三四个最重要的问题。你的目标是让被访者在有限的时间内回答问题，不要做过多的纠缠。另外，别忘了麦肯锡人常问的那个问题：“我还忘问了什么？”有时，它会产生意想不到的效果。

在进行访谈的过程中，要注意聆听和引导。访谈要以严格而谨慎的方式进行。主动聆听，用点头、感叹词、麦肯锡式的“咕哝”(“啊哈，啊哈”)来表达对被访者的认同，这一点非常重要，但也不要忽视沉默的价值。要学会使用肢体语言。不要让被访者离题太远，甚至误入歧途，果断地让他们回到主题上来，但一定要有礼貌。

访谈成功的七个秘诀。 麦肯锡咨询顾问有许多高效的访谈秘诀：

1. 让被访者的上司安排会面；
2. 两个人一起进行采访；
3. 聆听，不要指导；
4. 复述，复述，复述；

5. 采用旁敲侧击的方式;
6. 不要问的太多;
7. 采用考伦波的策略。

前6条秘诀我们不必再多说什么。我们解释一下第7条。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。在结束了对嫌疑犯的讯问之后,他总会在门边逗留一下,然后又提出一个问题——往往是一个有力的反驳。这种方法屡试不爽,其原因在于:嫌疑犯往往会在讯问后放松心理防线,吐露出事实的真相。如果你感到某个被访者坚持不退让的话,不妨试试这种方法,或许效果不错。

不要让被访谈者无处躲藏。不少人在访谈的压力下会表现得紧张不安。作为一名访谈人员,你有责任减缓被访者的担忧。只有与被访者建立融洽的关系,你才能从他们哪儿得到想要的信息。不要“压榨”被访者,让他们事后感到懊悔不已。相反地,应该耐心解释他们所提供信息的正面影响以及自己的主要目的,不断地与他们交流有价值的信息。相对于被访者,访谈者往往处于有利的位置,因而,你可以机智地利用这种优势。

困难的访谈。无论准备得多么充分,表现得多么谨慎,你总会碰到困难的被访者。这种人往往对事物有自己的看法,并表现出极不配合的样子。如果他们强硬,你也要强硬,甚至比他们更强硬。

这种人好比“持有沙袋的恶徒”,他们扣留了关键的信息;“沙袋”好比前进道路上的绊脚石,因此,对你而言,最简便的方法是转向其他的信息源,当然,如果你有“重型装备”,就应该铲除它们。

但是,最困难的访谈是问题的解决过程确实威胁到了某些人的工作,他们可能因此而被解雇,你也清楚这一点。不幸的是,在这种情况下,除了尽职尽责外,你没有什么其他的选择。

一定要写感谢信。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。有时候,一点点礼貌会带来长期的交往。设想一下,如果无意中收到了一封感谢信,你的心情是不是一定会很好?我们不能因为步履匆匆就忘记了那些曾经给予我们帮助的人,在网络纵横的新经济中更要避免这一点。在闻到玫瑰芳香的时候,别忘了感谢那些送玫瑰的人。

经验和实例

你可能没有意识到，你每天都在访谈不同的人。他们可能是你的顾客、合作者、甚至是竞争者。考虑一下你与那些掌握重要数据和相关信息的人又有过多少次的交流呢？访谈究竟是什么？只不过是两个或更多的人为了获取特殊的信息而展开的讨论，这种讨论往往又不同于一般的礼节性的交往。

咨询顾问，特别是麦肯锡的咨询顾问，对访谈都极其重视，并付之于大量的时间和精力。你也应该这样做。

在与麦肯锡校友的讨论中我们证实了，麦肯锡的访谈技巧在其他组织中同样适用，虽然外面的世界并不相同。对于每个项目，麦肯锡都有一个标准的操作过程，并力求保持目标的一致性。而在其他商业环境中，对访谈的认识则大不相同。结果往往是，访谈既不正规，又准备不足，缺乏持续性。如何通过访谈提高数据收集的效率？在这方面，麦肯锡的校友们告诉了我们许许多多宝贵的经验，这对你今后的职业生涯当然会有所帮助：

- I 结构化访谈
- I 访谈时注意倾听
- I 注意敏感话题

结构化访谈。现在，你可能已经感觉到我们倡导的是一种逻辑的、顺序的、结构化的问题解决方法。这或许是麦肯锡培养、塑造、培训咨询顾问的基本方向。离开麦肯锡之后，我们逐渐适应了工作环境的变化，特别是礼节水平的差异。即便如此，在访谈的过程中，甚至在很不正规的情况下，我们还是强调，要坚持上面提到的结构和规则，从访谈的提纲开始做起。正如现就职于某重要金融机构的一位女校友强调的那样：

无论是与内部的同事交谈，还是与外部的客户会面，我总是写出访谈提纲。我所指的提纲是由四五个我最想探查的高水平的问题组成。我认为，这种提纲对于在访谈前弄清楚所要达到的目的极为重要。

虽然访谈的背景(如关系、目标、语调)可以千差万别，但基本的元素却是完全相同的。麦肯锡的咨询顾问很早就吸收了这个经验，并学会了反复应用相同的

模式(如果这种模式没有被打破，就不要修改它)。事实上，过于详尽、费时的模式是完全没有必要的。

在本书写作过程中，我们使用了数据收集的访谈提纲。根据具体情况，我们建立以下两个访谈提纲：一是发送给数千个麦肯锡校友的电子邮件调查表；另一个是亲自访谈使用的提纲。电子邮件调查表(表 3.2)的主要目的是：引导被访者回答提纲中的主要问题，分享他们离开麦肯锡后的经验。我们可以看到，相对于亲自访谈所使用的提纲，电子邮件调查表内容要丰富得多，针对性也比较强。同时，我们还发送了一封介绍信，用于介绍自己、描述项目和宣传目标。亲自访谈所使用的提纲(表 3.3)采用同样的格式，但具备较强的伸缩性，这使得被访者能更自由地回答问题。我们尽可能地把信息简化为要了解的关键要点，这既使得访谈的程序变得更加连贯，也有利于我们集中精力。如果你不想让被访者措手不及，最好事前与他沟通一下访谈提纲。访谈前，要记住带上这个提纲，在整理访谈记录时切记简单明了。

表 3.2 麦肯锡的调查问卷

感谢您百忙之中抽出时间完成这份问卷。请您将回答结果 EMIAL 给保罗。

您的公司名称、姓名、职位?_____

你从麦肯锡学到的最重要的经验是什么?它是如何影响你目前的工作的?

我们罗列出在麦肯锡学到的一些工具。请针对每个问题，举例说明，离开麦肯锡后，你如何将它们应用于自己的企业。

构建问题：麦肯锡人将问题细分的一种技能和工具。比如，初始假设，头脑风暴，根据以往的工作制定类似的工作框架。

收集数据：收集和处理数据以验证假设的技能。比如，访谈，PD 搜索。分

析数据：从数据中提取结论的技能。比如，80/20，甬想把这个海洋煮沸。

陈述理念：表达和传递信息的技能。比如，每张图只表达一个信息，电梯测验，事先作好准备。

管理团队：麦肯锡团队领导保持团队高效工作的技能。比如，团队的选择，内部交流，团队接洽。

客户管理：让客户站在你一边的技能。比如，项目的组织，管理客户团队。

自我管理：在麦肯锡的生活其实很艰难。我们当中的许多人都试图找到一些能协调工作与家庭之间矛盾的方法。比如，处理好预期，处理好与老板的关系。

在将麦肯锡的方法应用于自己企业的过程中，您遇到了哪些问题？

您是否愿意与我们进行简短的访谈？电话采访或面对面的采访。如果你同意，请告诉我们您的联系方式。

你觉得我们遗漏了哪些问题？

如果书中引用了您的事例，我们会给您寄去一个副本，当然事先要得到您的同意。

您的通讯地址：

如果引用了您的事例，您希望是用真名吗？

是____不是____

如果引用了您的事例，您希望在致谢中出现您的名字吗？

是____不是____

表 3.3 麦肯锡访谈提纲

1. 您在新岗位上应用的最为成功的一个工具或一项技能是什么(当然是在麦肯锡学到的)?它都包括那些具体内容?您是如何使用的。
2. 我们罗列出在麦肯锡学到的一些工具。请针对每个问题，举例说明，您是如何将它们应用于自己的企业的——包括工具、技能、战略、反应以及成功经验。

构建问题：麦肯锡人将问题细分的一种技能和工具。比如，初始假设，头脑风暴，根据以往的工作制定类似的工作框架。

收集数据：收集和处理数据以验证假设的技能。比如，访谈，PD 搜索。

分析数据：从数据中提取结论的技能。比如，80/20，甬想把这个海洋煮沸。

陈述理念：表达和传递信息的技能。比如，每张图只表达一个信息，电梯测验，事先作好准备。

管理团队：麦肯锡团队领导保持团队高效工作的技能。比如，团队的选择，内部交流，团队接洽。

管理客户：让客户站在你的一边的技能。比如，项目的组织，管理客户团队。

自我管理：在麦肯锡的生活其实很艰难。我们当中的许多人都试图找到一

些能协调工作与家庭之间矛盾的方法。比如，处理好预期，处理好与老板的关系。

你觉得我们遗漏了哪些问题？

访谈时注意倾听。 1997 年离开麦肯锡后，迪安·多尔曼(Dean Dorman)在通用电气又工作了一年，之后，他加盟了一个电子商务创业公司，现在，他是 Silver Oak 公司的总裁兼经营主管，为 LBO 行业提供战略资源服务。迪安是一个非常有责任心的人，从不失言，但即便这样，他还是认为，倾听当今商业领导者的谈话很重要：

在晋升 Silver Oak 公司总裁之前，我在咨询部工作了 1 年。在那段时间里，我主要关注管理计划，并构建自己的假设，对公司达到下一个发展水平所需要的工作提出建议。就任总裁后，第一项任务就是：用所谓的“看，听，学”的访谈方式来检验自己假设。之后的 5 个星期内，我会见了所有职能部门和研发部门的领导者，并单独与他们进行了两三个小时的会谈。

当你加盟到一个新组织的时候，最大的获益来自于倾听，就像迪安那样。但是，“听”对于办公室的新人可能是不适合的。有效的管理者总是把大部分时间花在听上。不幸的是，我们正规的教育系统几乎没有提供这方面的训练，很多人都是在艰难中探索。麦肯锡能教给你的重要经验是：重新认识听的重要性，增加听讲和听课(针对合适的人以及合适的课程)的时间，采取主动的方式。

积极的倾听意味着通过有效地利用语言和非语言的信号，来鼓励和诱导被访者的回应。在访谈过程中，点头、交叉手臂、面部表情的作用要比你想象的大得多。如果你真的倾力于访谈，这些动作将是自然而然的流露；但是，如果你感到是在强迫对方，那么访谈很可能在 15 分钟内结束。

注意敏感话题。 麦肯锡的校友们在不断的实践中摸索出了这条经验。某些人把访谈者当成了榨干的信息源，我们认为，这是完全错误的。我们建议，采取一种不同的做事风格，即，努力与被访者建立良好的关系，把访谈作为会见陌生人的

的机会，在问题解决过程中，与被访者积极合作。访谈是一种双向交流，它所涵盖的远不止单向的信息传送。如果你想让被访者成为访谈过程中的合作者，你就一定要建立这种关系。

在实际访谈中，最初的印象至关重要，这为你们接下来的访谈定下了基调。麦肯锡的咨询顾问懂得在开始时要避免问敏感的问题。事先规避这些话题，当然需要一定的技巧。例如，假设你目前正参与一个削减成本的项目，该项目有可能涉及人员的裁减，那么你的问题最好不要从那些基层人员(他们或许在这一岗位上辛辛苦苦地干了很多年)开始。R 玩具公司战略规划与商业部副总裁弗兰切斯卡·布罗克特(Francesca Brockett)就把这种思想融入到了工作之中：

我认为，在麦肯锡学到的关于访谈的最重要技巧是从不敏感的问题入手。在建立部门内和整个公司的关系时，我反复使用了这项常用的技巧。从这一点出发，它可能成为了我 DNA 的一部分。

别忘了个人的议事日程。你所面对的每个人(雇员、顾客、竞争者)都有自己的议事日程。事实上，议事日程只不过是一个目标集，许多人也希望通过他人的督促来完成这个目标集。当然，议事日程总有冲突的时候，因此，作为一名访谈人员，你的工作就是预见并处理好突发情况。例如，或许你能够帮助访谈者完成目标(倘若他的目标与你的并不冲突)；即使不能，也至少保证能够从访谈者的角度考虑问题，避免发生不必要的摩擦。

实施指南

我们首先简短地介绍一下麦肯锡的人际关系技能培训。在麦肯锡的第一年，每个咨询顾问都要被送去参加一个人际关系技能的研讨会(ISW)，这个研讨会通常在德国或英国某个风景优美的乡村地区举行。研讨会为期一周，与会期间，工作组会慎重权衡每一个参与者的人际交往能力。

在德国著名的黑森林举办的一次研讨会上，保罗^①就有过一次大开眼界的经历。回顾自己工作经历，他认识到，过分地关注目标的设定和目标的实现反而使最终的结果令人费解。在结果和自己之间，似乎一叶障目，他忘记了“不仅有目

的地，还有路程”的道理。其实，结果与过程同样重要。这就意味着在前进的道路上，不是踩着别人做事情。所以，访谈过程中的关系是至关重要的。如果必要的话，要全面考察自己的方法，尽量发挥自己的能力。

全面考虑自己的日程表，抓住每一个可能结识那些能够提供关键信息人物的机会，尽可能地与他们建立良好的关系。你是否做好了准备？你是否记下了所了解到的信息？在全面考虑日程表的过程中，要多听少说。

看了上面的建议，你们中许多人肯定渴望掌握一些易懂的、更具体的技巧，现在，让我们转入结构的问题。在本节前面部分，我们讨论了访谈提纲，并列举了部分实例。但是，结构并不会随着访谈提纲的建立而结束。还有两点需要注意：访谈前的交流和访谈后的跟踪。

你应该在访谈前把访谈的提纲(或者对提纲的描述)寄给被访者；如果寄提纲的时间超过了一个星期，那么在确定会谈时间前再重新寄一份提纲。这样，被访者对所要回答的问题就有了准备，这会对你的工作大有帮助。还要注意礼貌问题，谁都不会喜欢那些稀奇古怪的东西。当然，这也不是什么定律，比如说，在政治气氛紧张的环境中，你不可能做好消除抵制或欺诈的准备。但是，总而言之，这种方法应该是访谈的标准操作过程。我们的一位校友，德意志邮政银行 IT 战略规划部的总经理，详尽描述了事前发送访谈提纲、事后跟踪的益处：

在项目的早期阶段，我通过进行广泛的访谈来澄清假设，识别相关的资料需求。我们建立的访谈提纲总是事先发送给被访者，使他们有时间准备、捕捉目前尚不具备的信息。访谈结束之后，我们整理访谈记录，并把它反馈给被访者，以保证我们的理解是准确无误的，……，并校正存在的任何误解。

① 本书的作者之一。

事后的跟踪同样可以增加访谈过程的价值。不仅可以确认你所听到的，而且确保你正确理解被访者的意思。最好在解决问题初始阶段就能澄清这些访谈结果，避免错误随着时间的推移而不断扩大(你可能还记得校园里“打电话”的游

戏吧，在管道一端小声说一句话，在另一端听到的声音会嘈杂地让人无法辨认)。最重要的，也是最容易遗忘的一点是，不要忘记寄感谢信。

最后，我们谈谈敏感性这个话题。在开始访谈时，一定要缓慢而温和，关注大的画面：想要达到什么样的目标，为什么要采访他？考虑一下怎样才能推动访谈的顺利进行，但要避免说“天气不错，是吗”这类陈词滥调。尝试着把访谈者和他的工作完美地结合起来。比如说，“我认为，凭我的眼光很难发现有瑕疵的饰品，而你在这方面的见解如此完美，完全达到了工作的要求”。虽然，不同的环境要求不同的方法，但我们建议，在访谈敏感的话题之前事先沟通一下。

练习

- I 建立一个访谈提纲。首先，要明确下一个重要的访谈是什么。其次，列出你的目标或者想要得到的关键信息。之后，简化访谈的目录，吸收可能的要点，剔除不相干的因素。最后，设定两三个面谈目标。现在，围绕关键的问题，结构化访谈提纲。要考虑被访者的议事日程，关注敏感的问题，并提前两天把访谈提纲寄给被访者。
- I 写一封感谢信。这并不复杂，只不过是一项训练。感谢信要用手写体。如果感觉不错，就再写一封吧！

知识管理

知识管理(KM)，是如今商业领域最热门的字眼，但却很少有人理解它的真正含义。根据最近《商业周刊》的一项调查，在 158 家跨国公司中有 80% 的企业正着手建立正规的知识管理程序。而麦肯锡被公认为是知识管理领域的领路人，并为其他组织提供诸多有益的帮助。

什么是知识管理？首先，我们需要阐明的是知识不仅仅是数据和信息。数据是事实，是观测结果，是一组组具体数字。信息是对数据的收集和综合。而知识是价值增值过程中对信息、经验、背景的整合。这一过程始于我们的大脑(这一阶段被称之为“非法典化”的知识)，然后通过讨论或文本的形式与他人分享(这

一阶段被称之为“法典化”的知识)。知识管理是一个系统过程,是组织把“非法典化”和“法典化”的知识价值最大化的过程。一般而言,这意味着将“法典化”的知识纳入到数据库的管理。

许多执行部门和学术机构认为知识管理的重点就是将知识“法典化”,这里面也包括技术平台的内容。我们认为,即使是最好的知识管理技术也只不过是知识管理中一个很小的组成部分。因此,真正成功的战略必须超越技术这个层面。

麦肯锡的校友比尔·罗斯(Bill Ross)这样评价自己公司的知识管理:

我很幸运,加盟到一个像麦肯锡一样重视知识的企业。通用电气是一个不断学习,勇于进取的企业。杰克负责公司知识管理方面的工作。杰克认为,通用成功的一个核心要素就是具备知识管理的能力。

公司的每一个人都很重视内部和外部的具体实践。各部门之间经常召开例会,比如说业务会议,这样我们对每个人的主要项目都心中有数。我们并不依靠大型的数据库,因为它更新起来比较困难。因此,例会(比如季度会议)是最好的实践形式。

知识管理意味着充分利用所掌握的知识使公司价值最大化。知识的管理需要投入大量的时间和精力,麦肯锡也不例外。本节我们将简明扼要地概述麦肯锡的知识管理战略,然后介绍其他组织在这方面的一些经验。

麦肯锡方法

对于知识管理,麦肯锡的一条核心原则是:不要去重新发明轮子。

不要去重新发明轮子。无论你遇到什么样的问题,你都有这样的机会,那就是总有什么人在什么地方遇到过类似的问题。麦肯锡清楚地认识到从别人的成功和教训中去学习是多么的重要,并致力于将这些经验格式化、正规化、“法典化”。麦肯锡一直坚持使用并维护着两个主要的数据库。一个被称为 PD 网,它包括内部研究以及从过去客户工作中总结出的一些成果,你可以把它看作是“弄清楚问题是什么”的数据库;另一个是在不同行业、不同领域从事工作的麦肯锡的专家名录,你可以把它看作是“弄清楚他们是谁”的数据库。利用这两个数据库,你

可以根据行业、时间、专家、办事机构或其他的一些标准对数据进行分类。

经验与实例

与其他许多公司一样，麦肯锡也经营出售知识的业务。在这个过程中，麦肯锡面临的最大的挑战就是如何充分利用自己已知的知识。

我们应该更全面看待知识管理，而不仅仅局限于技术这个角度。我们用下面的一个框架图来说明知识管理的几个关键要素(参见图 3.3)。

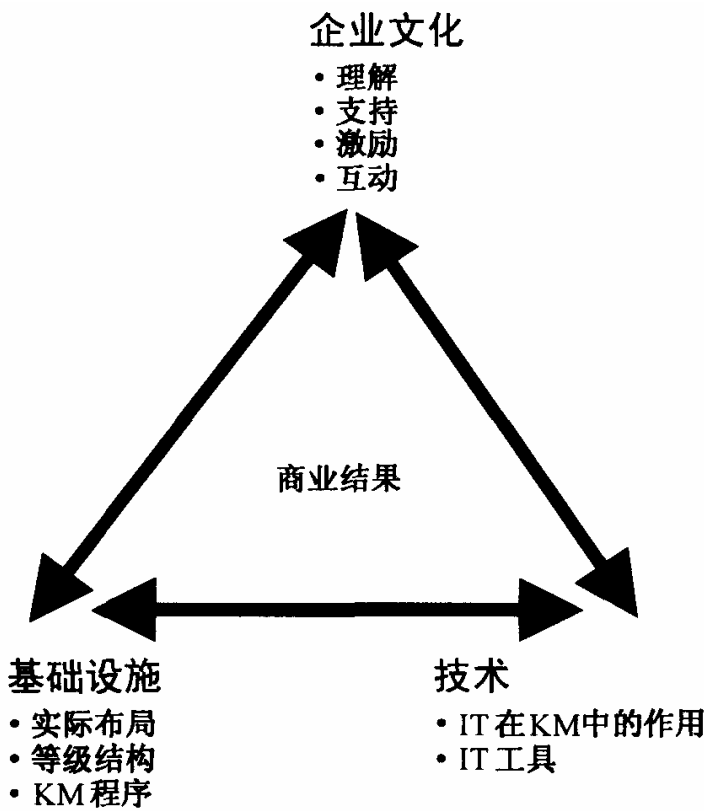


图 3.3 知识管理框架

企业文化综合地反映了企业员工对知识管理的理解，对知识共享的支持与激励，以及在知识共享过程中的互动(各部门间的相互交流)。在麦肯锡，知识管理战略就得到了很好的理解，公司的每个员工都可以共享知识，并从中获益；基础设施涉及办公室和部门的布局、组织结构以及知识管理程序本身(包括知识管理员)。麦肯锡的信息网络十分发达，在每一个分支机构都有负责处理信息的专职人员，这样可以使团队迅速进入到一个新领域、新行业；最后，技术则反映出公司在“法典化”知识过程中的战略倾向，以及如何最有效地进行知识共享。公司

的内部网络就成为最常用的知识管理的技术平台。不论采用什么样的技术平台，保持信息的及时性、高质量至关重要。图 3.3 中三角形中心区域是“商业成果”，表明评判知识管理的标准是至少对企业产生一定的影响。我们利用这个框架来解释对麦肯锡校友们的访谈结果，并提出下面几条实施经验：

- I 快速反映
- I 获取外部知识
- I 控制投入的质量：无用输入无用输出

快速反应。企业文化非常重要，它好比是一头难以驯服的猛兽。企业文化涉及员工对企业的认知、组织的发展进程、组织的激励机制、员工之间日常的交往活动等多方面内容。比如一些正规手续的水平(名字的使用、服装的代码)、员工之间所表现出来的相互尊重的程度以及社交活动的数量。此外，知识管理体系和数据收集过程中很重要的一个方面就是员工对他人要求的反应速度。如果头脑中对那些“无法典化”的知识没有什么概念，那么就很难实施一个有效的知识管理体系。这个时候，快速反应就显得十分重要。

脉冲医疗器具公司(一家小型的高科技企业)的执行副总裁拉里·鲁维拉斯(Larry Rouvelas)就十分怀念麦肯锡的企业文化：

在麦肯锡，在反应方面(对别人要求的响应)有一条道德规范，无论是什人(甚至是最初级的咨询顾问)，无论是来自世界上的什么地方，只要有人向你提出了请求，你务必在 24 小时内给他答复。这不仅有利于数据收集，而且对确认正确的研究方向也大有裨益。然而，在其他组织却不是这样，尽管我已竭力在自己的公司推行这样的企业文化。

获取外部知识。通过讨论或以文本材料的形式在公司内部进行知识的传播，这是麦肯锡知识管理战略的一个重要组成部分。当然，获取外部知识也同样重要。为了获取最新的思想，麦肯锡常常不惜重金。因此，在每个项目启动之前，麦肯锡不仅要查阅公司内部的相关资料，而且还要搜索外部发行的相关文献，以及在这个领域有突出贡献的行业专家。

其他的一些组织也坚持这么做。杰克·韦尔奇(Jack Welch)就时刻想着从外

部汲取好的理念，并将它应用于通用企业的内部。有些时候，外部专家确实能为公司提供咨询服务。前 Key 公司零售银行业务部主席，现任 EmployOn 公司总裁兼 CEO 吉姆·班尼特(Jim Bennett)就曾讲过：

我一直在寻求最优秀的人选。面对一个棘手的商业问题，你需要找到最合适的人选(无论是来自内部，还是外部)。我经常从麦肯锡、Deloitte 和其他的一些公司寻找咨询顾问。

在寻找外部咨询顾问时，我们建议你要寻求真正的专家——他能提供多方面、全方位的建议，他能仔细地分析和把握每个机会，他一直都关注这个领域的最新动向。最后一条尤为重要，确保你利用的是可用的知识和最新的知识。

控制投入的质量：无用输入无用输出。“无用输入无用输出”，计算机行业流行的一句话，表示计算机输出的质量依靠于它输入的质量。在知识管理“法典化”的过程中，最大的挑战之一就是确保数据的准确性和及时性。90 年代中期，许多公司都试图建立复杂的知识管理系统(包括数据库、专家索引)。但是由于数据不准确、不能得到及时更新，这些知识管理系统都没有给公司创造什么价值。比尔·罗斯(Bill Ross)对此就有深刻的体会：

没有第一手的知识照样可以对知识管理系统的投入做出解释；根据关键词或其他的搜索方法也同样可以检索到任何一个文件。但是记住，没有正常的激励，没有专用的资源，知识管理系统将会变为一个“垃圾箱”。

实施指南

麦肯锡的知识管理已不仅仅是高级数据库以及“法典化”战略。麦肯锡的企业文化反复强调知识共享。例如，公司里有一条不成文的规定，所有的员工都必须在 24 小时内对其他麦肯锡人的要求做出回应。如果我们学会了这一点，那么，在项目的早期就可与那些能引导我们正确方向的专家取得联系，避免在搜索信息上浪费太多的时间。

通过讨论来传递知识是麦肯锡知识管理的又一重要内容。麦肯锡提供了许多知识共享的激励措施。例如，对咨询顾问的业绩考评，其中有一项就是审核对他的

人工作的支持和推动力度。①麦肯锡定期地举行“实践竞赛”。竞赛中，不同层次的咨询顾问组建成一个特殊的团队，大家通力合作，就某个商业论题进行讨论，并总结心得。论题通常选自各专业团队最近完成的某项工作。在这项特殊的活动中，麦肯锡投入了大量的经费，主要用于奖金、业务通讯、离职补贴以及在异国他乡的旅行费用。竞赛地点设在当地，还是设在像澳大利亚或夏威夷这样的地方，主要取决于团队理念的价值以及他们对麦肯锡知识管理的贡献。

当建立企业的知识管理文化时，务必让整个组织都参与进来，局部的努力是达不到效果的。这意味着必须有上层的支持以及持之以恒的努力。对于小公司，这一点可能容易做到，但对于像，Accenture(Andersen 咨询公司的前身)这样的大公司，这一点也同样重要，正如该公司的合伙人杰夫·萨卡古茨(Jeff Sakaguchi)所描述的：

这里，合伙关系的反应能力给我留下了深刻的印象。我发现，人们的反应速度甚至比麦肯锡还要快。究其原因，关键是这种反应能力来自于董事会，并有高度的一致性。这种反应能力可以与联邦快递相比。

这或许是一项艰巨的任务，但就产生的价值而言，所付出的努力是完全值得的。

练 习

- I 做一次知识管理练习。利用图 3.3 所列出的知识管理概要，① 在麦肯锡，“实践”是指咨询顾问能够参与的各种行业和功能小组。行业小组涵盖金融、能源、媒体等行业；功能小组包括信息系统、后勤、公司财务等部门。分析你所在公司的绩效：文化、基础结构以及技术。例如，公司有没有一种易于理解、有上层管理者支持、激励所有员工主动交流的强大文化？对每一个方面，用 1—5 分(最坏到最好)的标准评价公司的绩效，之后，试着找出改进的机会。
- I 给关键的知识管理人员写一份备忘录。这项练习的第一项工作是找出你所在公司中负责知识管理的人员。他们可以是首席知识执行官(CKO)、

首席执行官(CEO)、IT 部门的总经理或者人力资源部门的总经理。一旦找到了合适的人员，写一份简要的备忘录，索要问题 1 中的有关信息。务必在得到回应后，再开始做评价，写建议书。每个组织都需要知识管理，组织中每个人应该懂得知识管理，但是，做这些事都需要时间(在某些情况下，甚至会变得很敏感)。

结 论

现在，你已完成了“数据收集”的奇妙之旅!本章我们的目标是帮助您在数据的收集过程中实现价值增值。有很多组织在收集数据方面倾注了大量的精力，但最终却得到了许多错误的数据，从而导致决策缺乏有效的数据支持。通过本章，我们希望你能学会怎样才能更有效地收集数据，并掌握一些特殊的工具。祝你好运!

第 4 章 解释结果

本书的前三章介绍了初始假设的生成、分析计划的设计、实施计划所需数据的收集三部分内容。从许多方面看，这三部分内容是麦肯锡问题解决过程中较容易理解和掌握的。下面将要讨论的是比较困难的部分：解释结果。

假设是需要证实或证伪的，毕竟数据自己不会说话。因此，你和你的团队的任务就是利用这些事实得到富有洞察力的判断，从而使整个团队的价值得以提升。多维电子数据表和三维饼状图本身并没有什么意义，除非你能通过分析领会到其行为背后所蕴涵的内容。麦肯锡的咨询顾问们深深知道，在最后一天，客户不会为充满设想的文本和精美的幻灯片付费的，他们愿意把钱花在能使企业增值的对策建议上。杰夫·萨卡古茨(Jeff Sakaguchi)(前麦肯锡资深顾问，现在 Accenture 公司工作)回忆道：

咨询并不仅仅是研究和分析，而是研究、分析和洞察。麦肯锡很明确地将重点放在洞察这一环节上。这并不仅仅要求你能否从客户的角度去分析问题，而且要求你的分析能否打动客户。我引以为豪的是，自我加盟 Accenture 以来，就着手调整战略咨询顾问的培训内容，使接受培训的员工对“心智”有全新的理解，并使其成为评估咨询顾问最明确的一部分内容。

本章向你说明的是麦肯锡人如何从分析中得出结论，又如何将结论转变为对客户有用的建议，最重要的是告诉你怎样才能如法炮制。

我们的分析包括两部分内容。第一，理解数据的过程：根据自己的理解以及团队的意见把数据贯穿起来，看看从中能得到什么启示，并设想下面采取怎样的步骤。第二，与客户对接的过程：将你的发现整合成面向外部的最终产品。

理解数据

完成所有的访谈和数据处理后，你需要对大量的细节进行筛选。接下来的工作就是“从稻壳里挑选出麦子”，去粗存精，剔除不相关的论据，把能够证明或证伪假设的数据贯穿成一个故事。这不仅仅需要具备对个体分析的理解能力，而且需要具备丰富的想像力，把不相干的事实连贯成一个有机的整体。然而，这并非易事，麦肯锡的一位校友就曾坦言，“收集和整理数据比分析和思考容易得多”。

数据分析所采用的技术因分析个体、所在公司、所处行业的不同而不同。本节我们并不是论证某种特殊的分析方法，而是要说明，不论选择何种分析方法，怎样对分析结果进行整合，都是为了便于做出重要的决策。

约吉·贝拉(Yogi Berra)有一句名言，“面对前方的十字路口，只有一种选择”。从这一点来看，在解决问题的过程中，你已经来到了一个十字路口——分析的结果把你带到两个可能的方向：如果分析证明假设是对的，那么你就可以进入本章下一节内容，描绘出数据所蕴涵的行为过程。而另一方面，如果数据证明假设是错误的，那么就需要重新设立假设来拟合数据，这或许需要，或许不需要额外的

分析。我们的任务就是告诉您面对十字路口，该如何选择。

麦肯锡方法

麦肯锡人在日常的数据分析中常使用以下规则：

80/20。80/20 规则是商界的一大真理。这是一条粗略的估计规则：80%的效果产生于 20%的分析样本。“80/20 规则”最早可追溯到经济学家维尔弗雷多·帕累托(Vilfredo Pareto)。帕累托在研究意大利经济形势时发现，20%的人口占有 80%的土地。后来当他在花园劳作时，发现 80%的豌豆是由 20%的植株产生的。根据这些以及日后的调查，帕累托发现，对于任何系列的研究要素，大部分的效果往往源自小部分的要素。后来，这一规则就演变成为“80/20 规则”。

80/20 规则早已存在，这是麦肯锡咨询顾问赖以生存的法宝之一。如果留心一下你公司的数据，你会发现 80/20 的例子无处不在。例如，80%的销售额来自 20%的销售队伍；20%的员工创造了 80%的利润；20%的工作占用了你 80%的时间。

80/20 规则全部是关于数据的。当你在计算机上集中精力分析数据时，用这些数据做个小游戏。用各种不同的方式将其分类。一旦发现 80/20 的规律时，就要想想这其中究竟蕴涵着什么样的机会。

如果 80%的销售额来自 20%的销售队伍，那么，这 20%的销售队伍究竟做对了什么？如何提高另外 80%的工作效率？是否还真的需要另外 80%的员工呢？你会发现，80/20 规则大有帮助。

每天画张图表。每天工作结束的时候，问问自己：“今天我学到的最重要的三件事是什么？”离开办公桌之前花半个小时将它记在纸上——不需要什么特别的，只是画张草图或是简单地记上几条就够了。这将督促你勤于思考，一旦勾画出这张图表，无论你是否使用，都永远不会遗忘。否则，早上产生的灵感说不定到了晚上锁办公桌时就忘了。

不要用事实拟合你的假设。也许你和你的团队制定了一个非常有创意的假设，但是在验证其真伪时，事实和分析很可能证明你是错的，对此要有充分的思想准备。如果事实与假设不符，那么需要修改的是你的假设，而非事实。

经验与实例

在解释你的分析时，你有两个并行的目标：迅速与准确。显然，这两个目标有时是相互冲突的。举个例子，在区分正确和错误答案时往往需要用额外一天的时间，但是(正如我们第 2 章所讨论的)你却无需将额外的一周时间花费在把小数点位置从三位精确到四位上。

在解释数据方面，根据对麦肯锡校友的调查，我们得到如下结论：

- I 不停地追问：“这又是为什么？”
- I 迅速而正确地核查
- I 切记分析的局限性

不停地追问：“这又是为什么？”在整合分析计划时(参见第 2 章的讨论)，你需要剔除那些无法进一步证明或证伪原假设的任何分析，无论这些分析多么智慧，多么有意义。无论你的工作计划多么完美，一旦收集完数据，分析过访谈，你就必须面对下一个筛选阶段。某些结果很可能被证明是条死胡同，尽管这些事实很有趣，图画也相当地精美，但却无法帮助你接近正确的解决方案。剔除不相关的事实，这是你的工作。

在麦肯锡，提高这个阶段工作的效率有一条捷径——团队中不停地有人对某一分析提出质疑：“这又是为什么？”这个分析能告诉我们什么？它为什么有用？它能引导出怎样的建议？咨询顾问并不是终日忙于绘制精美的图画，客户也不会因此而花费重金。在麦肯锡，杰夫·萨卡古茨(Jeff Sakaguchi)领悟到这一点的深刻涵义，并将其在 Accenture 公司加以推广：

咨询不仅是分析，而是洞察。如果不能从分析调查中得到具有洞察力的建议，这无易于浪费时间。仅仅是为了处理数据而处理数据，为了绘制图表而绘制图表，那将无济于事。除非你能从中提出某些真知灼见或是发现一些重要结论，这样你的团队和客户才会说：“呵，有意思。”

咨询顾问必须能够将支离破碎的信息整合成能够解决客户问题的真知灼见。当每一个分析遇到“这又是为什么”的质疑时，咨询顾问都应做出最好的回答。

根据常识判断正误。诚然，我们都希望工作尽可能地准确，但是作为团队的

负责人，你也许没有足够的时间去仔细检查每一个分析细节。但是，无论任何时候，只要有人提出新建议，你要能根据常识进行快速核查，确保这个提议至少听起来是合理的。类似第1章介绍的“QDT”方法，“根据常识判断正误”(Sanity Check)能使你迅速明确某个分析在一定范围内是否可行。“根据常识判断正误”包括几个尖锐的问题，根据对这些问题的回答来判断建议是否可行，是否会对客户企业产生显著影响。但是，问题的内容并非千篇一律，而是随具体情况的不同而变化。这里我们举几个例子：

我能够应用一些现成的、易于使用的程序，比如 MS 方法，迅速证明某个不合理的建议是错误的。比如，一个员工就提出这样的建议，我们应该根据最小存货标准，而不是最大存货标准来确定商品返仓的请求。我能在两分钟内迅速地对这个建议做出核查，400000 美元的投入仅有 4000 美元的回报。

——Dick Blick 控股公司 CEO，鲍勃·布克斯鲍姆(Bob Buchsbaum)

我确实让分析师演算来自不同渠道的数据，然后告诉我，“好了，这是答案”。我看了眼数据说，这不可能是正确的。因为如果是这样，那么世界看来就完全不同了。所以，当你分析数据时，要确保你的分析源于数据，并且确保核查是高水平的。

——通用电气公司，比尔·罗斯(Bill Ross)

在改变结论前，我总是询问：“目前的答案距离目标还有多远？”我试图使假设提出者本人先弄明白假设的含义，然后把注意力转移到那些假设提出者的身上。这种验证方法就根本改变了我们寻求问题的策略。

——Mellon 资产管理公司总裁，罗恩·奥汉雷(Ron O' Hanley)

虽然，“根据常识判断正误”没有一个万全之策。但是，在整合陈述报告前针对自己的分析，提出几个尖锐的问题会免去你许多不必要的麻烦。

切记分析的局限性。在解决问题的过程中，分析起着至关重要的作用。但是，

当完成分析以后，也就只能如此了。你务必从分析中做出推断。现在，你就进入了咨询模式中“直觉主导，数据从属”的阶段；这就是贝拉(Berra)先生所说的十字路口，你必须做出选择。

分析本身具有局限性，这一点我们无法避免。记住麦肯锡人的那句话，“准备，开火，用意识去瞄准”。或许你是个拥有敏锐的直觉、丰富经验的决策者，但别忘了分析的重要性，好的分析有助于你与其他人进行沟通，并得到他们的支持。正如比尔·罗斯(Bill Ross)所说：

在许多案例中你会发现，作为企业的领导人，精明的总经理早已仔细分析过如何解决内部问题，只不过没有公之于众。但是，如果你认真考察一下他们的思维过程，你会发现他们疏漏了重要的一点。他们或许准备快速发展，但采取的方式仍是推着企业被动发展。这些领导人的思想没有经过论证，也没有经过交流，因此无法形成一股合力，只有通过强制力量被动地推动企业前行。如此以来，企业的发展不会持久，因为员工缺乏主动性，只是等着你告诉他下一步该做什么。

或许有人认为直觉和数据是阴阳两个对立面，但实际上它们是不可或缺的，正如阴与阳，在相互对立中得以成长。没有直觉的数据仅仅是枯燥乏味的信息，没有数据的直觉只能是凭空任意的猜想。但是，合二为一就构成合理决策的坚实依据。

实施指南

在解决问题的这个阶段，你需要根据材料、证据做出推断。经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯(John Maynard Keynes)在面对批评家指责其某个观点与早期主张相矛盾时，有一句名言：“当事实变化时，我的主意也随之改变了。你会怎样做呢，先生？”当事实与假设互相矛盾时，借用凯恩斯的这句话，需要修改的是你的假设，而不是去推翻事实。我们不能过多地强调这一点了！当你花费大量的时间和精力提出一个自认为富有创意的假设时，很容易对它抱有极大的期望，当然也就不愿意承认这个假设或许是错的。

在这个问题上，麦肯锡的经验是：“不要用事实去拟合你的解决方案”；“时刻准备扼杀你的婴儿(曾在头脑风暴法中谈到过，对解释分析结果同样有效)”；“只管说不知道”。麦肯锡一直坚持这么做，相信对你也同样有效。从假设到分析设计，再到阐释建议，需要反复几次，如果必要的话，还需要重新回到初始假设的设定阶段。只有明确地证明了调整后的假设是正确的，你才可以着手整合最后的陈述报告。

当你询问麦肯锡的校友们在分析数据的过程都使用哪些工具时，他们几乎异口同声地回答：“80/20 规则。”在本章的开始我们已经介绍过了。80/20 规则随处可见。我们再举几个例子。20%的美国人支付 80%的所得税。老师 80%的时间往往用在 20%的学生身上。公司 80%的销售额来自 20%的客户等等，不胜枚举。虽然 80/20 的比例并非完全准确(比如真实的比例可能是 75/25 或 90/10)，而且也不是适用于所有情形。但是，它的确时常发生。80/20 可以成为我们一个有用的预测工具。

麦肯锡方法指出 80/20 全部是关于数据的，就现状来说，的确如此。利用 80/20 规则分析大量的数据会使你萌生各种各样的建议，帮助你通过“这又是为什么”的检验。举个例子，如果 80%的销售额来自 20%的员工，你立刻会问，这是为什么呢？如何提升剩余 80%员工的工作能力呢？需要提醒注意的是，80/20 规则并不一定使你提出富于洞察力的建议，不过它可以激发你提出新的问题，激励你尝试新的分析。

实际上，80/20 已经超越了数据的范围。对于描述分析整个事件，它同样是一个有力的分析工具。毕竟，80%的建议来自 20%的分析。用一个词概括，就是“优先考虑”。考虑你的这些建议中哪些对客户最有价值，最能吸引他们的注意。别忘了，在有限的时间内，企业只能做有限的工作，所以还是将注意力集中在那些最重要的建议上吧，这是你获胜的第一步。

练习

- I 考虑最后的分析计划。是否每条建议都满足“这又是为什么”的检验？仔细检查最终的报告，写出至少十个“这又早为什么”问题的答案。
- I 就你目前的工作做“80/20”的分析。你最多的工作时间花费在什么地方？

你的哪些积极成果(建议)对公司最有益(需要诚实作答)?哪些成果对你收益最大?想一想有什么方法能够使你把时间更多地用在能产生最大收益的工作上。

- I 就你的公司做“80/20”的分析。在你工作的部门中能发现一些 80/20 的例子吗?哪些产品或服务创造了最大的效益?公司最大的开支是什么?你还能找出其他一些 80/20 的例子吗?

整合最终产品

到目前为止,我们仅仅针对问题解决过程中内部要素的处理作了介绍。创建假设、设立工作计划、研究分析、解释结果,这些工作都是在自己的办公室或工作间展开的。理论上说,如果无需访谈就可以得到全部数据的话,那么呆在办公室里你就可以完成这些步骤,当然互联网是必不可少的。

现在,我们已经到了与客户短兵相接的阶段:提供最终产品。“最终产品”不是指传达的方式——用图表、幻灯片、计算机图像或其他形式向客户传达你的解决方案(这部分内容将在第 5 章“阐明理念”中详细介绍)。我们所说的最终产品是指所要传达的确切信息,这个定义看似精练,实则意味深长。首先分析数据,然后将解释结果连贯成故事,再对故事精心筛选,并辅之以证据说明,而后整合成最终产品;最后,通过一种或多种媒体形式向客户陈述你的最终产品。信息和媒体是独立的两个部分——虽然马歇尔·麦克卢汉(Marshall McLuhan)曾说过“媒体就是信息”。^①

本节我们向你介绍如何将故事转变为解决方案。

① 加拿大著名通信系统评论家麦克卢汉因《媒体就是信息》一书而闻名。

麦肯锡方法

在这一点上,麦肯锡坚持的一条原则是:确保解决方案适合你的客户。

确保解决方案适合你的客户。管理好比政治,是一门可能性的艺术。你或许提出了一个非常睿智的方案,你有大量的数据支持它,你承诺它会给客户带来巨大的收益,但是如果客户或企业根本无法实施,那么也只能是纸上谈兵。认知你

的客户，认知其优势、其劣势、其能力——哪些管理模式是适合的，哪些经营方法是不可行的。时刻考虑这些因素才能量体裁衣、对症下药。

经验与实例

当离开麦肯锡加盟其他公司的时候，麦肯锡的校友们时常发现，作为内部咨询顾问比外部咨询顾问面临更大的挑战。如何根据客户的需求提出可行的解决方案，麦肯锡的经验是：

- I 从客户的角度考察问题
- I 考虑客户的能力

从客户的角度考察问题。无论是在招聘新员工，还是在向客户“夸夸其谈”，当麦肯锡的咨询顾问谈起自己的公司时，最终会说出这个词，“CEO 所关注的”（或是“高层管理所关注的”）。“CEO 所关注的”是推动你发现问题的外部力量：企业最需要优先解决的五六个问题是什么？这是洞察客户的第一步，因为这将使你把注意力集中在客户最重要的需求上，即使有些不会直接影响到你目前的工作。杰夫·萨卡古茨(Jeff Sakaguchi)解释说：

即使现在我们还没有从事那方面的工作，但最好还是留心一下，因为这些都是客户最敏感的话题。我不止一次地发现，如果我们对 CEO 日常工作有一个清晰的了解——即使我们的客户现在还没有这样——那么，不久的将来他们也会步入我们的思维轨道。

由于职位、权限以及公司文化背景的限制，或许你需要听取其他人的意见（有时可能是自己老总的）。即便如此，当你整合好建议书时，“CEO 所关注的”仍将是最好的试金石。

接下来就该问问你的决策为客户带来多大的增值。每一条建议能产生多少利润？是否具备足够的时间、精力和资源？与其他建议的比较结果如何？如果效果不甚明显，那么还是考虑其他的方案吧。Key 公司零售银行分部总裁吉姆·班尼特(Jim Bennet)在决策时总是思考：

对我来说，衡量的尺度是“果真会有什么不同吗”。在进入 Key 公司以前，我往往依据投入进行决策，而不是根据产出或绩效。但现在我改变了原有的范式，将承诺的绩效公之于众——“我们拟定把收入提高到 X 水平”——这就迫使我们拿出计划去实现这个目标。这种从“投入导向”向“产出导向”的转变就强迫我们更主动地用“80/20 规则”审视每一项可能的计划；我们必须自问，“如果将这些资源投在能够接近我们预期收益的新项目上，那么这个项目与原有的项目又有什么不同呢？”

举个例子，我的职员提出了一个货栈项目计划，需要投资 800 万美元，声称具有很好的内部收益率，并且能在两三年内收回投资。我说，“如果不能得到至少 10 倍的投资回报，那么我就不会把这个项目拿到董事会上讨论。所以，再回去想想能不能实现 10 倍的投资回报吧，至于投资多少无碍大局。”对任何事情判断的标准是：是否有助于我们实现既定的目标。

有些时候，你可能会沉迷于自己精彩而智慧的分析，为自己所付出的艰辛努力感动不已。但千万不要让它遮掩了你的判断。记住那位著名政治家的告诫：“不要问你的分析对你意味着什么；要问你的分析对客户意味着什么。”

考虑客户的能力。如果客户无法实施你的战略，那么即便它是世界上最好的，也没有任何意义。这不仅仅适用于商业领域，对于需要制定战略的任何领域都是一个不变的真理：如果你的足球队不具备强大的攻击力，那么把球踢过中场也是徒劳。在二战中，德国不可能在两个前线同时作战。西尔维娅·马修斯(Sylvia Matthews)在预算管理部工作中得出的经验是，在美国，如果你不能得到国会大多数的响应，那么你就无法从事任何立法运动。

因此，在整合最终产品时要牢记：建议书的可行性对客户至关重要。客户是否具备所要求的技能、体制、结构和人员？竞争对手、供应商、消费者、监管人等外部力量是否会采取行动从而导致战略计划失效？因此，在呈交建议书前，自己首先要对上述问题做出回答。

你还要考虑你的分析和建议能否得到整个企业的理解和认知。我们将在第 5 章有关“信息包装”的内容里详细考察这个问题。但在多数情况下，分析本身就

需要得到外部的认知，因为只有当客户了解你的分析，才能够使他们更容易接受你的建议。保罗·肯尼(Paul Kenny)在 GlaxoSmithKline 工作时发现：

我们用于分析问题的许多模型都过于复杂：往往包含大量的字节、篇幅和层层嵌套的 Excel 数据表。你无法相信我曾使用过的模型，它有两兆字节，并与一个模型相连接，而且这个模型又与另一个模型嵌套，面对如此复杂的模型，你很可能无从下手。我从麦肯锡学到的、并常常应用的一条原则是，模型的建立务必简单、明了。因此，我的模型只用一张纸就够了，我尽力使它简单明了，所以客户可以清楚地了解模型的机理，而又不至于丢失许多细节。即使不考虑那些细节，你也不会有太多损失；恰恰相反，你可以把注意力集中在那些重要因素上，看看它们会有什么影响。

实施指南

在本节的开始，首先需要声明的是，一旦你得到了全部事实，也即所有的分析结果，接下来的工作是将部分，而不是全部事实整合成一个故事。或许有人疑惑，为什么不把所有的事实都利用起来呢？我们借用大家熟知的一个故事——亚瑟王(King Arthur)和他的圆桌骑士团——来告诉你为什么。

虽然亚瑟王和他的圆桌骑士团完全是一个传奇故事，但是有关他们的“事实”却大量存在。如果你刨根问底，亚瑟王的故事可以追溯到上个世纪，也就是公元 1000 年，不仅流传于威尔士、英国、法国、德国、意大利，或许在其他我们没注意到的地方也流传着亚瑟王的只言片语。几百年来，许多作家和讲故事的人把这些流传于民间的零星传说编织成了不同艺术形式，比如，马洛里(Mallory)的小说《Le More d' Arthur》，怀特(T. H. White)的小说《从前和未来的国王》，音乐剧《Camelot》，^①约翰·布尔曼(John Boorman)的电影《Excalibur》，以及迪斯尼的动画片《石中剑》。然而，这些不同形式的作品都源自相同的“事实”。

^① 译者注：英国传说中亚瑟王宫殿的所在地。

虽然，每一个讲故事的人描述的是不同的故事，面对的是不同的听众，但是

从某种程度上说，这些故事又万变不离其中。当你把所获得的事实整合成一个连贯的故事时，其实，你与那些将亚瑟的故事编撰成不同版本的作家有着一样的目标：让你的听众明白你的信息。与小说家和电影导演不同的是，你的描述不仅要充满智慧，而且又不失真实。作家可以根据自己的观点和情感将亚瑟演绎为她所期望的人物形象。所以，呈现在读者面前的或是一个鲜血淋漓的征服者(《亚瑟王的神剑》)，或是一个高贵但不幸的国王(《Le More d' Arthur》)，或是一个天真无邪的男孩(《石中剑》)，或是只会向老妇人说“Ni”的一个极其愚蠢的家伙(《巨蟒与圣杯》)。但是作为一名咨询顾问，你却没有这样的自由：你必须提出为客户创造利润的建议。

记住解决问题过程中的目标——你的目标并不只是拿出一个好的创意。如果要问麦肯锡咨询顾问，“麦肯锡能提供什么？”，你得到最为一致的回答是，“帮助我们的客户发生变化”，他们绝不会说，“为我们的客户提供创意”。他们知道，如果他们提出的创意客户无法实施，那么再好的创意，再聪明的战略也分文不值。为了确保客户愿意花钱购买你的建议书，你就必须整合出一个能够吸引他们的故事，因而必须舍弃那些并不能使最终报告增色的事实和材料。

请注意，这并不意味着让你回避与原假设相矛盾的证据。恰恰相反，这个时候，需要修正的是你的初始假设。当然，也不是说让你抛弃所有的事实。按照这样的原则去整合事实，你就可以使听众“直达主题”，从而免去那些所有不相关的细节。

练 习

- I 复制一份公司年报——最好是你自己公司的。根据年报上的信息，判断这是否是一项好的投资。罗列出五个原因说明其重要性。
- I 考虑你自己的公司，CEO 会关注哪五个或六个问题？你的工作会对这些问题产生怎样的影响？罗列出你所在公司的优势和劣势。按照 MECE 规则，把它们进行分类。想一想，目前公司的计划方案是否与这些优、劣势相匹配？怎样才能使未来的计划更好地与其相适应？

结 论

以上向你介绍了解释数据的两个重要组成部分：从内部来看，将事实贯穿成一幅图画，从而形成一份完整的报告书；从外部上说，将事实整合成最终产品，从而把建议传达给客户。下一章我们将介绍怎样将基于事实的解决方案传达给不同层次的客户。为了让客户不惜重金，你的方案务必具备可行性。

第5章 阐明理念

现在我们到了麦肯锡解决问题的最后阶段：阐明理念。所有的假设、所有的工作计划、所有的研究、所有的分析都是为这一阶段做准备的；如果这个阶段处理不当，那么将前功尽弃。如果能用一份卓有成效的陈述报告把所有睿智的商业理念贯穿起来，那么你就攀登上了帝国大厦的顶峰。本章的主题就是说明如何将你的观点、想法组织起来。

如果说在许多商人或企业家的脑海里麦肯锡有一个固定模式的话，那就是黑衣白领的麦肯锡人围坐会议桌前正规地向客户陈述报告。然而，在如今的商业环境下这种形式已经过时了——与十年前相比，麦肯锡已不再像以往那样，一板一眼地陈述报告了——但有一点是不变的，麦肯锡仍需用某种方式向客户传达自己的理念。所不同的是，这是一种互动式的陈述，作为客户的企业已积极参与其中，积极有效地与咨询顾问进行交流与磋商。

麦肯锡的校友们常说，他们在麦肯锡学到的最多技能莫过于此，而且这种技能可以一成不变地应用于其他企业。具备了这种技能，麦肯锡的校友们更易于与客户交流，并使他们接受自己的理念。麦肯锡式的陈述报告的确有效，以至于一位校友称之为“不公平的优势”。当然，你也能学会。

本章我们着重考察麦肯锡式陈述报告两个方面的内容：第一，如何组织和构建陈述报告，从而最大限度地打动听众；第二，详细介绍一些让客户接受解决方案的技术要领。

结 构

在陈述报告的组织构建方面，麦肯锡通常会花很长时间对咨询顾问进行培训，并且这种培训很严格——培训地点有时甚至设在高尔夫球场旁边。麦肯锡的咨询顾问深深知道，陈述报告必须清晰地、令人信服地向客户传达观点和理念。为了达到这一目标，就务必使报告的结构易于理解。

本节主要说明如何最有效地构建陈述报告；如何更富逻辑地组织观点和理念，从而使听众更易于理解和吸收；如何使用图表传达信息。

麦肯锡方法

谈及陈述报告的结构时，麦肯锡强调两点：结构清晰、简单明了。

结构清晰。要想使陈述报告取得成功，就必须让听众顺着你的逻辑走。陈述报告应该很清晰地反映出你的思维过程：如果你的思维很清楚，逻辑性很强，那么陈述报告也会同样如此；相反，如果你的思路就一团糟，那么想把自己的观点表达清楚就非常困难了。

电梯测验。或许你没有时间去了解整个案例的所有细节。要想对解决方案(或是产品，或是企业)有充分的了解，那就是能在 30 秒内清晰而准确地向客户解释清楚。如果能通过“电梯测验”，那就表明你很好地把握了目前的工作，推销出解决方案也就容易多了。

简单为妙——每个图表只包含一个信息。图表越复杂，传递信息的效果就越差。图表所要表达的信息务必一目了然，因此，如果你想用相同的图表表达不同的信息，那么最好还是重画几张，以便清晰地说明每一个问题。

图表是用来传递和表达信息的一种工具，别把它当成是一件艺术品。在制图方面，麦肯锡一直比较保守：在麦肯锡式的陈述报告中，很少会看到五颜六色的图形或是 3D 动画——除非这些对于阐明观点是必不可少的。

经验与实例

在麦肯锡中使用的所有技能中，对陈述报告的构建是最不需要与外界打交道的。在这方面，麦肯锡的方法卓有成效。风险投资家、Evercore 的股东之一恰拉·伯纳姆(Ciara Burnham)先生曾说：

在撰写陈述报告方面，麦肯锡有一套独到的培训措施。在解决问题的过程中，麦肯锡时刻强调每个问题及推断的逻辑性和明确性，这也是对整个分析进行全面检查的有用工具：当我写报告遇到麻烦时，通常是由于逻辑和分析不是十分清楚。

这些技术的确有效，麦肯锡的校友们将其归结为一点：用坚实的结构支持你的观点。

用坚实的结构支持你的观点。一针见血地说，陈述报告就是卖点。或许你和你的团队对自己的创意和工作非常满意，但是，客户、同行和企业却未必如此。你必须说服他们，陈述报告就是最好的工具。至关重要的一点是，在陈述报告中不允许出现任何错误。Duke 大学 Fuqua 商业分校的鲍勃·加尔达(Bob Garda)教授^①的经验是：“我的创意或许不太成熟，但陈述报告却很精彩，最后我成功了；我有许多好的创意，但陈述报告却不怎么样，最后的结果是失败。”

① 曾就任麦肯锡驻克利夫兰办事处主管，名牌产品制造厂(Brand Name Consumer Goods Manufacturer)的 CEO。

不幸的是，在今天这样一个讲合作的世界里，更多的创意却流产了。一个重要的因素就是陈述报告的平庸。麦肯锡的许多校友们在面对自己公司的陈述报告时，都会大为震惊！

我看过许多高级经理人提交给客户的报告，结果令人失望。他们不知道怎样组织报告内容。提交给客户的陈述报告只不过罗列出了一些肤浅的观点。这是我离开麦肯锡时发现的最令人吃惊的变化。

——卫生保健部的一位校友

我常常对如此平庸的陈述报告感到震惊!幻灯片上仅仅是寥寥数语或是大致轮廓,就认为是陈述报告了。其实不然!如果仅仅罗列出一些观点,没有图表的必要说明,那么会前发个备忘录就够了。在很多会上,我都遇到类似的情况。

——金融服务部的一位校友

我曾经和一位执行经理共事。在工作中我发现,他总是花很长时间去构建一个观点。他对“那么,这又是为什么”问题的回答往往是,“我有这样的数据”。因而在他陈述报告时,往往火药味十足。我花了两年时间纠正他的这种习惯。

——零售部的一位校友

其实,他们遭受挫折也不足为奇。一份平淡的陈述报告很难让听众领会一个好的观点和创意。一份结构混乱的陈述报告往往反映出思想本身缺乏新意。要想把一些支离破碎的观点组织成一份很连贯的陈述报告的确很困难。

相反,优秀的陈述报告是表达睿智观点和闪光理念的一把利器,是传递信息的催化剂。当鲍勃·加尔达(Bob Garda)成为名牌产品制造厂的 CEO 时,曾经有过这样的经历:

许多人仅仅是将一些子问题罗列出来,没有形成一个连贯的整体结构,因而在陈述报告时往往觉得不流畅、不自在。我来公司的时候也遇到类似的情况,公司对未来没有一个清晰的认识:我们是什么样的企业?我们想成为什么样的企业?这是需要弄清楚的第一件事,我也正是围绕这个问题来组织整个报告的。用这样一种结构安排我的观点和理念,往往会对客户产生很强的冲击力,自己在陈述时也会井井有条、游刃有余。

用流畅、富于逻辑的结构去组织观点和理念,这就是麦肯锡自称的“让变化发生”的能力。麦肯锡咨询顾问不仅能拿出好的观念,而且能充分地影响客户。要掌握这种技能,当然需要大量的外部实践。尼尔·克罗克(S.Neil Crocker)曾评

论说：

流畅而富于逻辑的表达可以消除很多顾虑。只要我真正想做的事情至今还从未遭到过CEO的拒绝。陈述报告是将我们带入真实世界的“杀手铜”。它的确是一种“不公平的优势”。

幸运的是，不必非要在麦肯锡工作才能学会构建一份卓有成效的陈述报告。事实上，麦肯锡的许多校友们已经在自己的公司开始着手教授这些技能了。在本节的最后，我们希望向你介绍更多的有关陈述报告结构方面的内容，这样你也就独立尝试着使用这些技能了。

实施指南

一份成功的陈述报告是联系客户与自己的桥梁。它让客户明白你都了解什么。做到这一点也并不困难，只要你的陈述报告结构清晰、逻辑连贯。幸运的是，如果你一直信守这个原则，那么其实你已经具备了一个坚实的基础：初始假设。

如果从一开始就假设了若干“相互独立、完全穷尽”(MECE)的问题和子问题(并根据分析的结果适当地进行过调整)，那么你的陈述报告就有了一个现成的轮廓。如果这些 MECE 假设组织得很好，那么你就会拥有一份结构清楚的 MECE 陈述报告了。相反，若是觉得陈述报告不够理想，那么最好还是重新思考一下初始假设的逻辑性；麦肯锡的许多校友发现，这对于检查他们的整个思维过程非常有用。把证明各种观点的材料综合整理一下，然后将其归类于问题树的合适位置上，这个工作对你来说，应该不会太难。

采用新的处理过程，Acme Widgets 能够降低垫圈的边际成本：

- 新的处理过程能够降低成本
 - 实施新过程，我们有充分的资源
 - 采用新过程的同时可以保证产品的质量
-

图 5.1 Acme Widgets 陈述报告：第一页

举个例子，让我们回过头来看第 1 章中提到的 Acme Widgets 问题树。团队提出这样一个初始假设，通过建立一个新的、较短的垫圈处理过程，可以降低边际成本。你的分析证明了新的处理过程成本更低。Acme Widgets 能够适应这种变化，并且新的处理过程不会降低 Acme Widgets 垫圈的质量。因此，在第一张幻灯片上你首先要说明这些内容。一旦你这样做了，那么你就已经建立起陈述报告的结构了：听众会明白你要讲什么，会很容易沿着你的思路往下走。

初始假设下的每一个要点都构成了陈述报告的部分内容。每部分内容又包含不同层次的若干子问题。举个例子，我们来看第二个要点，“Acme Widgets 能够采取应对措施以适应新的处理过程”。对子问题的讨论就形成了陈述报告的第二部分内容：我们有必需的设备；我们有必备的技能。你可以沿着问题树重复上面的过程。对问题讨论的深度取决于你的听众，但是，无论深度如何，陈述报告的逻辑必须是清晰的。

你或许发现了这种结构不寻常的一面。我们建议从你的结论开始——比如 Acme Widgets 一例，改变垫圈的生产流程。许多陈述报告采用相反的方法，即在向客户展示结论之前首先分析所有的数据。你或许想让客户保持悬念——但这样做很容易造成在说明结论前已经失去了听众，尤其是频繁地引用数据。从结论开始，就可以避免听众的疑问：“这一点是从哪里开始的？”

首先说明结论，有时我们称之为“归纳推理”。简单地说，归纳推理的形式是：“由于原因 A、B 和 C，我们得到 X。”与归纳推理相反的是“演绎推理”，其形式为：“A 为真，B 为真，C 为真，所以，X 为真。”通过这个最简单、最抽象的例子我们可以看出，归纳推理可以更迅速地得到结论，可以花更少的时间理解结论，同时还包含更多的信息。正是因为这样，麦肯锡在向客户传达信息时更喜欢用归纳推理。罗恩·奥汉雷(Ron O’Hanley)在实践中就证明了这一点：

实施新过程，我们有充分的资源：

- 我们有必需的设备
 - 我们有必备的技术
-

图 5.2 Acme Widgets 陈述报告：第二部分第一页

在表述和交流的过程中，麦肯锡更多采用的是归纳推理，而非演绎推理。我总是以口头或书面的形式开门见山地阐明我的结论。每个人在这一页上都看到了我的结论(即使有人有不同意见)，并随即附上所有的支持数据和论证材料。这也有助于我更有效地整理论据材料。

从结论开始还有一个好处，就是便于驾驭陈述报告的深度。例如，假设你现在要做交互式陈述报告，比如说面对的是你的老板。你要说明三个要点。现在假定他已经接受了你的第二个要点，那么你就不必再用数据去详细论证了。如果你采取的是演绎推理，那么在告诉他结论前，你就必须对所有的支持数据解释说明——或许他早就赞同你的结论了。这样一来，花的时间不少，却没有什么收获。如果采用归纳推理，那么一开始老板就可能肯定你的结论，你就可以把时间花在其他问题的讨论上，或是到此为止去干别的工作。

首先，亮明结论还可以帮助你通过电梯测验。上面虽已提到，但这里仍有必要重申：如果在乘电梯的时间内能顺畅地说出你的结论，那么你就通过了电梯测验。事实上，如果你遵循麦肯锡方法，那么你的第一张幻灯片——你的建议和要点——就是电梯测验的答案。设想如果用演绎推理的方法通过电梯测验——这并不容易，你说对吗？

我们郑重地向你建议，在陈述报告之前先做一下电梯测验。在实践中，麦肯锡的校友们为我们提供了数不清的例证。这里就介绍几例：

我曾经问几个公司的高级经理：“嗨，我们和高曼·萨克斯(Goldman Sachs)只有 20 分钟的见面时间。假定只有坐电梯那么短的时间向他说明你们的观点，那么，你们准备说些什么呢？”我很惊诧，这些成功人士竟然不能简单地归纳出两三个要点，更别提说清楚了。

——布拉德·法恩斯沃思(Brad Farnsworth)，GeoNetServices.com

用简短的几句话清楚地表达出自己想要表达的观点，这的确反映出一种

能力。回顾一生，我想正是具备了这种能力使我多方受益。作为一名作家，我发现引起媒体的注意至关重要。电梯测验能够很好地验证你的作品和理念是否能够充分地激发读者的兴趣。如果我没有通过电测验，那么不仅说明我的表达不够清晰，而且反映出作品的思想没有什么感染力。

——德博拉·克尼凯(Deborah Knuckey)，《The MsSpent Money Guide》一书的作者

董事会很注重电梯测验，没有它，我几乎无法生存。

——Academia 的一位校友

CTR 风险投资公司的罗杰·布瓦韦尔(Roger Boisvert)对电梯测验作了最好的总结：“在陈述商业报告时，尤其是对我自己而言，如果我不能够通过电梯测验，我就不会和任何人讨论。”如果你无法简明扼要地阐述自己的结论和观点，那么要么是你没有很好地理解资料（你需要进一步消化材料），要么是你的结构不够清晰明了（你需要重新审查陈述报告的结构）。

现在你或许已经猜到，我们热衷倡导的是一个好的陈述结构。然而，即使结构设计得很好，许多富于逻辑性的建议仍需要证据的支持。因此，接下来就来看一看组织结构之外的其他方面：用以交流和传达分析的具体形式。

表达形式更多的还是采用图表。当然还可以是三维模型、产品样本或是制作的网页。无论采取什么形式，好的视觉效应当然是有效的交流工具。毕竟，图形比文字更直观。一张图可以表示形象、数据和概念，要是用文字，就得花上好几页去描述。不仅如此，客户更容易从视觉上接受你的观点(或是借助可触摸的物理模型)。

无论是用老式的黑白图表还是五彩图形，或是带有音乐伴奏的三维动画，麦肯锡校友的经验还是值得你回味的。最重要的一点是简单为妙。你试图交流和表达的是若干建议，而不是炫耀一件艺术品。诚然，要想用精美的图表打动你的听众，的确需要花费一些时间，但是千万不要让视觉冲击了你想表达的信息。如果你只是向听众传达信息，那么还是尽量简单明了，不要让客户产生迷惑。

图表只是让听众吸收的一条信息，越简单越好。这样的话，不仅听众知道你讲的是什​​么，你也会很清楚自己的思路。如果幻灯片中仅有一条清楚的信息，那么在陈述报告中你也就不可能迷失方向。白宫副参谋长西尔维娅·马修斯(Sylvia Mathews)女士在为总统准备报告时，时刻铭记“简单为妙”的原则。嘿，如果你是为美国总统工作，你会怎样?…………

最后一点关于报告陈述形式的一个小问题是：如果你要列举数据的话，务必罗列出数据的来源。这样一来，如果有人询问你从哪儿获取的信息，你就可以从容地告诉他们。另外，如果若干年后，当你重新研究一份旧的陈述报告时，也就很容易找到初始材料的来源。

报告的形式的确重要，但这不是全部；你仍需要用一个好的结构把它们组织起来。否则的话，即使收集了大量有意义的材料，也不会有一个综合的主题。记住，每张幻灯片都是一个信息，所有这些信息要与整个结构的逻辑相符合。

练 习

- I 留意你所喜爱报纸上面的评论版块的内容，搜索评论文章中的一些对策建议，记下作者的观点及论据(例如，我们需要更多的电力工厂，因为用电量每年以 20%的速度增长)。然后用富于逻辑性的结构将这些观点组织成陈述报告。这份陈述报告能够充分地表达你的观点吗?如果不行，为什么?
- I 下次做陈述报告前，先进行彩排并做好录像。可能的话，在正式陈述报告前，亲自看一遍录像。看录像时，自己好比一名听众，仅仅知道听众可能接受的信息——包括分发的一些材料。从听众的角度上看一看你的陈述报告是否有意义?你确信吗?考虑一下你将采取什么步骤修改陈述报告以加深对听众的印象。
- I 如果发现一张图表(在以前的陈述报告中)在第一次看的时候，要花很长的时间去理解其中含义，那么，再重新画一张，使得要表达的信息更容易被理解。记住，如果原始的图表包含了多层信息，你可以多画几张。现在，将新画的图表拿给没有看到过原始图表的人看一看。他们能理解图表中的信息吗?如果不能，为什么?

买 进

陈述报告只是一个工具；事情到这里并没有结束。再好的图表，无论其结构如何连贯、表如何清晰，如果客户不接受或是不按其行事，也只是徒劳。就像堆放在世界 500 强书架上的建议书和计划案，只能躺在那儿睡大觉了。

要想避免类似的命运发生在你的身上，那么在“买进”阶段多下些工夫吧！这就需要在你和你的客户之间建立起信息交流和彼此信任的桥梁，最大可能地让客户接受你的建议。信息的不对称是由于你对自己的发现比客户了解得更多！而信任缺口(如果存在的话)则依赖于你与客户之间的关系。客户可能认为你缺乏经验，因而不能很好地把握企业；或者因为你是局外人，或受教育的程度不够，亦或是其他别的原因，客户不信任你。

本节我们介绍搭建这种桥梁的两种途径：预先打招呼 and 量体裁衣。预先打招呼的意思是在陈述报告前先向客户传达你们的发现。量体裁衣是说在递交报告之前(必要的话，也可在递交报告之后)，根据客户的意见适时调整陈述报告的内容。这两种技能有助于客户接受你的方案。

麦肯锡方法

在“买进”这个阶段，麦肯锡校友们时刻铭记于心的一条原则是：预先打招呼。

预先准备好一切。一份好的陈述报告不应当包含让听众不甚了解的内容。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先过一遍。麦肯锡人称之为：“预先准备”。麦肯锡的咨询顾问都坚持这么做。

这样做不至于使你的解决方案忽略了问题的主要矛盾；这样做有助于那些方案拥护者们达成共识；这样做便于协调客户团队中不同“派别”间的分歧；这样做还可以用于对结论进行检查。总之，有助于你的解决方案得到客户的认可。

经验和实例

在“买进”这个阶段，麦肯锡的校友们工作得都非常努力，他们希望解决方案得到客户的认可，不愿意自己的辛苦付之东流。实际上，每个与我们交谈过的和参与问卷调查的人都认识到这个阶段有多么地重要。我们从中提炼出以下两条经验：

Ⅰ 避免令人惊奇情况的出现

Ⅰ 根据客户量体裁衣

避免令人惊奇情况的出现。在商业活动中，人们不喜欢令人惊奇情况的出现。这里所说的“令人惊奇的情况”不是指可以多休一天假，或是得到比预期更多的奖金，而是指出现迫使决策者改变计划和进程的新信息。这也是为什么风险投资(比如，投资股票)比稳健投资(比如，购买政府债券)能获取更多期望收益的原因所在。在报告陈述前，听一听主要决策人对报告的评论，并将他们的意见融入其中，这就是麦肯锡所说的预先打招呼。预先打招呼可以避免令人惊奇情况的出现。这种方法也同样可以用于解决方案的检验，因为主要决策者提及的一些问题常常是你在研究中忽略、但很有可能改变整个结论的关键因素。

更为重要的是，在大型报告会议之前，事先与客户沟通，讨论有关结论，这会使客户更容易接受你的提案。用“一对一的方式”与客户交流比在正式场合容易得多。如果有人对某个建议提出异议，你就可以在正式会议前与他协商，并妥善处理，从而确保在关键时刻他会站在你的一边。

为了说明预先打招呼是多么得有效，还是来看一看纳拉什·埃凯姆芭迪(Naras Eechambadi)给我们讲的一个故事。纳拉什是 Quaero 公司的创始人，现任 Quaero 公司的首席执行官，曾就职于第一联盟 (First Union)投资银行，担任市场营销部经理。在第一联盟工作时，纳拉什就成功地使用了“预先打招呼”的方法：

离开公司以后，我就去了第一联盟并就任部门经理，我们这个部门主要从事以知识为基础的市场营销。当时，规模比较小，我们希望能够迅速扩张。我向第一联盟总裁约翰·乔治(John Georgius)提交了一份商业计划书，主要是筹集资金，力求在三年内建立起初具规模的市场营销部。利用在麦肯锡学到的访谈结构和访谈技巧，在两个月时间里，我走访了公司的各个部门，调查他们对我们这个部门的态度和期望。这是一次非

常好的尝试，组织好访谈的内容结构，记下每一个人的意见。这也是销售过程的重要一环。

纳拉什倾听意见的能力使他得到了多方面的收益：

我发现不同的人对我们这个部门有不同的意见。一些人预期很高，一些人却不怎么看好。我有一种到处是“政治地雷”的感觉。接下来，我没有直接去找总裁，而是跟各个部门的负责人逐一交流，并得到他们的反馈意见。这样一来，计划书被接受的可能性就大大增加了。

就像麦肯锡陈述报告那样，我组织好了商业计划书。大家都为其严谨的结构、睿智的理念和强劲的说服力所深深打动。原计划陈述报告的时间为两小时，没想到一个半小时就结束了，其实，在一个小时的时候我的商业计划书就通过了——大家一致认为这是一项非常有价值的投资。我也一夜成名，第一次尝试就从约翰·乔治那里成功地融资。从来没有人这样做过。

在一次“陈述报告的论战”中，保罗·肯尼(Paul Kenny)发现，即使事先无法达成一致意见，预先打招呼对报告的陈述也是大有裨益的：

我封杀了一份有争论的计划书，要停止争论，就务必拿出一份更能清楚说明问题的陈述报告。幸运的是，事前我已做了大量的基础性工作。虽然仍有一定的阻力，但至少我知道这些阻力来自哪里。主要人物已经知道了最终结论。部分人表示赞同，部分人还持有不同意见，但至少我知道目前的处境如何。在陈述报告时，我就谈主要的问题以及我们的解决建议。

在这种情形下，预先打招呼就显得尤为重要。对于相同的材料和论据，每个人会有不同的看法，预先打招呼就可以阻止由此造成的纷争。客户已经知道你想说明的问题，因而可以就你的观点进行讨论，而不再会为事实和材料本身争论什

么。

与纳拉什和保罗的成功相比，有些人就没有花时间提前与客户沟通。鲍勃·加尔达(Bob Garda)在接到陈述报告时就吃惊不小：

我曾是某公司的董事会成员，该公司的 CEO 很少与董事会进行交流。一年多的时间里，我也没跟他深谈过几次，其他董事也有同感。他本应该与董事会加强联系，本应该召集董事会，告诉董事：“这就是公司未来的发展方向，希望得到各位董事的支持。”他应该知道谁才是掌握大权的经纪人，并与他们及时沟通。他不应该星期四突然召开董事会，告诉大家星期天准备收购某个公司。董事会的反应是：“两个月前我们已经考虑过了，我们无意收购这家公司。而你现在才召集紧急会议，并且只给我们四天的考虑时间！”没有董事会的支持，想法再好也没用。随后大家分道扬镳！

无论何时、无论何地，别忘了预先打招呼，这样就可以避免类似悲剧的发生。

根据客户量体裁衣。量体裁衣就是根据听众的要求适当调整陈述报告的内容，而无论听众是谁。即使听众是你的同事，他们也未必了解整个案例的背景，未必掌握所有的信息。但与其他听众相比，他们或许可以提出更好的陈述形式：正式的或非正式的；大型报告会或一对一小型讨论；文本形式或视听形式等等。有些人想了解详细细节，而有些人则关注整体框架和主要结论。要想使陈述报告取得成功，那么你就必须了解你的听众，了解他们的背景、他们的偏好。Silver Oak 股东之一迪安·多尔曼(Dean Dorman)总结了麦肯锡校友在量体裁衣方面的聪明才智：

用咨询方面的一句行话，让你的陈述报告“麦肯锡化”。一切都要根据你的听众量体裁衣。一个优秀的领导者了解他的听众，并知道如何与他们交流、相处。

有时甚至需要对陈述报告的结构进行调整。如果你了解你的听众，比如说，

他们对具体细节不感兴趣，那么花时间去讲解细节问题有什么意义呢？不如直言主题，说明你的结论。

我们来看 GE 公司的比尔·罗斯(Bill Rose)是怎样做的：

我仍像在麦肯锡工作时那样组织报告的结构——在最前面先记下主要想法和讨论问题的一些背景材料。这一过程会进行得很快。在 GE，不要指望在这上面耗费太多的时间。你要很快地过渡到解决方案这一环节上。用于制作图表的时间也不宜过多，让客户对背景信息有所了解就行了。

结构可以保持不变，只不过针对不同的听众，你要说明的重点不同而已。

然而，量体裁衣不仅仅只意味着了解听众的偏好。你还需要学习他们的语言——他们的思维过程以及一些行话。在预先打招呼一节里提到的纳拉什一例中就明确地反映出这一点：

我花了两个月时间访谈第一联盟的职员，效果非常显著，因为我能理解他们在公司内使用的各种行话，了解他们的期待与愿望。在考虑问题时，我采用麦肯锡解决问题的方法；在向客户陈述报告时，我沿用他们熟知的术语和方法。我不会使用咨询方面的术语和行话，而是尽量用客户熟悉的语言。我相信这是客户接受我的原因之一。

记住，并不仅仅是针对不同的公司使用不同的语言。有时一个公司的不同部门使用的语言都大相径庭。你不要想着提供给董事和司机的是同一份陈述报告。不要觉得这个人会比那个人更精明，每个层次的听众会有不同的预期、目标和自己的行话。所以，这就需要你针对不同的客户量体裁衣。

实施指南

预先打招呼开始得越早越好。尽早地让相关人员参与进来，倾听他们对方案的评论，会使双方受益。这样一来，团队之外的人员就有机会指出陈述报告中可

能存在的任何错误，你也来得及去修正自己疏漏的某个问题。

但是，量体裁衣需要你随时做出行动。一个好的框架结构，可以使你根据客户的反映灵活自如地调整陈述报告的内容。千万不要拘泥于报告之中，这样的话，一旦有情况发生，你就很难及时调整。我们看看鲍勃·加尔达(Bob Garda)是怎样说的。当时，他实际上是麦肯锡的一个客户，就任克利富兰高速铁路交通局临时CEO：

麦肯锡的一位同事预约我，向我介绍他们的初始假设，对问题的分析以及最终的建议。这位年轻女士进来坐下后，给我上了最令人难忘的一课。她说：“让我告诉你问题是什么？”并开始了她的陈述。我说：“我知道问题所在，让我告诉你为什么”，然后就说明了四五个观点。她回答道：“没错。那我就没必要再浪费时间解释问题是什么了，前面 16 页的内容就不必再看了，直接看解决方案吧。”此前我从未听到过麦肯锡咨询顾问这样的回答。这次谈话给我留下极其深刻的印象。

更重要的是，尊重并灵活采纳听众的意见对你大有裨益。

你同样需要注意陈述报告时周围的客观环境，并随机做些调整。你可以用不同的形式表达和传递相同的信息。举个例子，如果是一个圆桌会议，面对的是三四个执行董事，你就没必要使用幻灯机了，激光打印的文本就能解决问题。相反，如果是在礼堂，面对 50 多个听众，那么就要使用一些装置设备，让边角处的听众听清的你的陈述。

练 习

- I 确定你目前着手解决的问题中谁是关键的决策人物？他们的议程、精力、偏好是什么？最好记下这些留作备用。
- I 辨别两组或多组人员对相同报告的不同反映。他们可以是公司内部成员或是外部人员。首先，陈述你的报告，然后根据不同的听众量体裁衣。确保每个版本都表述了你想表达的主要信息。

结 论

一份组织很好的陈述报告，再加上不懈的努力，就容易得到客户的认可。

一旦提交了陈述报告并得到客户的认可，那么你也就完成了麦肯锡解决问题的全部过程。然而，这并不意味着工作到此结束。一个好的理念，一旦被接受，还要经受实践的考验。但这属于不同范畴的话题，或许需要另一本书专门说明。

现在，我们要转到另一个话题上，看看麦肯锡校友们是如何将在麦肯锡学到的管理技术应用于其他企业或部门。

第 6 章 管理团队

在过去的二十年里，对团队管理及领导艺术的研究已经成为管理理论的核心。在许多书店里，你会发现书架上至少陈列着一排（有时候是整个书架）有关如何组建和领导团队的书籍。究其原因，是如今团队这种组织形式已经相当普遍了。团队比个人更容易取得成功，这已成为不争的事实。然而，并不是所有的团队都能获得成功，对团队的管理是一项很艰巨的任务。

或许很难再找出比麦肯锡更加依靠团队活动的组织了。当谈及团队管理的时候，无论你问谁，麦肯锡都是一个绝佳例子。本章讨论的主题就是团队的管理。从积极的一面来看，麦肯锡花费很多时间和精力通过特别培训课程、研讨会、和培训计划对团队及其领导者进行培训。Evercore 公司的股东恰拉·泊纳姆(Ciara Burnham)认为：“从麦肯锡学到的最重要的一条经验是，把团队的管理看作是一项独立、明确而重要的工作。许多其他组织和企业却没有充分认识到这一点。”

虽然麦肯锡煞费苦心地致力于建立团队，训练团队领导者，但有人说，在这场游戏里，培训来得太晚了点。麦肯锡的一位校友（现为某一咨询公司的战略咨询顾问）就抱怨道，麦肯锡只对高层管理人员做最好的团队培训，“对团队的管理是我在麦肯锡获益最少的地方之一”，“当提升到某一职位时才能接受更专业的培训，但在早期阶段，通常都只是‘在职’培训。”本章我们将会看到，对麦肯

锡的团队管理和领导培训感到失望的不止一人。然而，麦肯锡在过去 75 年中的巨大成功表明，他们知道怎样做才是对的。

本章我们将讨论有关团队管理的四大要素：团队选择，内部沟通，联系活动以及个人发展。

选 择

没有队员，就不可能组建成一个团队。因此，创建团队的第一步就是选择合适的人选。本节我们主要讨论挑选合适人选的一些方法。当然，有的时候，最适合的人选未必来自于你的组织内部。鉴于此，我们的讨论还将涉及如何提高招聘的效率及效果等问题。

或许目前在团队的组建上你还没有决策权和控制权。但实际上，在与麦肯锡校友的访谈中，我们发现，这种情况在麦肯锡的内部也相当普遍。但是在今后的职业生涯中，或许你会亲自组建团队。

麦肯锡方法

让我们回顾一下麦肯锡组建团队和招聘人选的一些方法。

获取复合人才。如果你身处高职，拥有选择团队成员的权力，那么给你一些建议吧！麦肯锡通常根据项目的具体需求来决定项目的人员安排，并从智力、经验和人际交往能力等三方面综合权衡。这三点固然重要，但是根据项目(或者团队)不同，要求的侧重点也有很大的不同。

如果有机会的话，那么在决策前，你应该亲自接触一下团队的新成员，并对他们的能力有一个大致的了解。不要盲目地接受他人的意见。尽可能自己做出判断！

麦肯锡的招聘风格。麦肯锡对应聘人员的十分挑剔，如果不是这样，那么它也就不是麦肯锡了。正如麦肯锡在自己的使命声明中所表明的那样，麦肯锡的目标之一是“建立一个能够吸引、培养、鼓舞、激励和保持杰出人才的企业”，并坚持“把钱花在刀刃上”。麦肯锡在招聘工作方面动用了相当多的资源——大量的专职人员和巨额预算。麦肯锡试图寻找的是精英，是名牌商学院的高才生，并将

其招聘范围扩大到了非传统的领域，比如法学界和政界人士。

麦肯锡的招聘过程包括了许多高强度的面试和案例分析。候选人在面试过程中至少要面见八名顾问，每个顾问都会提出一个不同的案例。麦肯锡的目标是，深入考察每位候选人的思想，对其分析能力和人际交往能力进行评价，从而决定他们是否是“最合适”的人选。当然，要通过麦肯锡这样严格的招聘过程，最好的策略就是要具备很好的学术背景，较强的领导能力和创新精神，并且，在面试中能够通过结构化的方法描述问题，细分问题，并解决问题。

经验与实例

从本质上讲，麦肯锡的某些独特特征也限制了麦肯锡方法的适用性。例如，由于每个项目往往持续半年左右的时间，因而团队间流动就会频繁发生，常常是一个咨询顾问在不同的咨询项目间来回穿梭。同时，麦肯锡的咨询队伍也十分庞大，必要的时候，可以从遍布全球的麦肯锡分支机构中挑选精英组建团队。在招聘时，麦肯锡的声誉、客户基础和丰厚的薪酬都使得其他企业(比如一个中等规模的制造企业)望尘莫及。

即便如此，在招聘和组建团队方面，我们还是可以从麦肯锡学到许多宝贵的经验。在与麦肯锡校友的交谈中发现，有三点建议可能对你的工作有所帮助：

- I 不仅仅考察候选人表现出的能力，还要观察其潜在能力
- I 注意多元化的价值
- I 把结构化的方法应用到招聘过程中去

不仅仅考察候选人表现出的能力，还要观察其潜在能力。选择过程的立足点很简单：寻找最优秀的人选。虽然这听起来很直观，但在实际中却常常被忽略。吉姆·班尼特(Jim Bennett)在主管 Key 公司时就一直很注重这一点：

在麦肯锡工作时，我一直坚持的一条标准是，尽量发掘最优秀的人选。你应该竭力寻找能够解决某一特殊问题的最佳人选。我们根据正式的评价工具就应聘人员的经验、优点、缺点进行评估。同样，我们也需要通过非正式渠道了解应聘人员个人潜能方面的有关信息。

个人经验都一直是麦肯锡招聘员工的一项重要参考标准，而不论这种经

验是关于哪个行业、哪项技术或哪类问题的。在项目的运作过程中，整个团队可能没有时间从头了解某个行业的状况，这就需要有人从事一些基础性的研究工作。此时，从业经验就显得非常重要。麦肯锡很看重从业经验，并以此为依据对候选人仔细甄选。

同时，麦肯锡也十分关注个人潜能方面的素质，有些时候甚至认为创新能力比从业经验(当然也有例外，比如对于“专业人员”这个职位)更为重要。麦肯锡确信，你可以通过结构化的方法学习如何解决问题——收集有关公司和行业的信息，阐述观点，但这对于创新能力的培养于事无补。因此，麦肯锡努力寻求头脑聪明的人才，并对他们进行严格培训。在招聘过程中，学术成就和面试表现具有重要意义。Hook Media 的股东之一，埃文·格罗斯曼(Evan Grossman)在组建新公司时，就采取了类似的招聘标准：

我在麦肯锡学到的重要经验之一就是，招聘聪慧的雇员(而不是在某一领域具备丰富经验的人)是多么的重要!在招聘时，我们特别强调思维的逻辑性。面试的案例分析就是为了评价他们的逻辑思维能力。

麦肯锡致力于将那些对最大的、最成功的企业产生影响的咨询顾问网罗旗下。其实，他们当中的很多人对某些领域未必有太多的实际经验。我们觉得其他组织在招聘过程中可能过分强调了候选人在某个领域的表现，而忽视了智力、潜能等因素的作用。普遍撒网，才能网罗未来之星，实际上，他们需要的仅仅是给他们一个能够证明自我潜能的机会。

注意多元化的价值。今天，不管是在商业圈、政界，还是在学术界，都要求应聘者的“多元化”。在谈及组建团队时，我们同样信奉“多元化”的概念。但是，我们这里对多元化定义与其主流定义不同。一般认为多样性是根据种族、性别、宗教，或者饮食习惯对个人进行评价。如果一个是白人，另一个是黑人，但他们都毕业于 Groton 预科学校，在哈佛主修经济学，在华尔街工作过两年，又在沃顿商学院修完金融学的 MBA，那么这两个人究竟有何不同呢?当我们谈及多元化的价值时，并不意味着对一个本已明确的行动再做出什么武断的判断，我们

指的是经验的多元化。①

① 请注意，这些是作者的观点，不代表麦肯锡的观点。我们并不是在为他们说话，他们同样也不会为我们说话。

以麦肯锡为例，从种族、性别或者学校背景来讲，它很难说是一家具备多元化的公司(在美国，“典型”的麦肯锡顾问通常是：白种人、男性、列全美前 5 名商学院的 MBA)。虽然，在过去的 10 年中，麦肯锡在咨询顾问多元化方面下了一些功夫，并取得了一定的成果——人员组合确实更加多元化了。但是，这方面的努力却仍然集中在招聘更多具有不同背景的人才上。例如，他们扩大了法学专业、博士以及某些特殊行业的人员招聘比例。

麦肯锡匹兹堡办公室的人事招聘主管，丹·韦特(Dan Veto)声称，团队的真正价值来自于成员的多元化以及“背景，文化和智慧”的正确平衡。他依赖猎头公司，但也通过“非正统”渠道招聘团队人员(如果这样能够帮助他组建更适当的团队的话)。

团队多元化的真正收益是什么呢?除了能够扩大团队的技能，还有利于对那些想当然的假设提出新的挑战，并激发新观点的产生。真正的多元化不仅能加快整个问题解决的过程，而且还有助于团队成员个人能力的提升。

招聘过程的结构化。正如前面讲到的，麦肯锡遵循严格、正规的招聘程序。整个体系包括一个由精心挑选出来的顾问和专业人员组成的团队，该团队将对每个目标学校制定详细的招聘计划，其中涉及任务清单和财务预算。他们确定候选人的名额，对其状况进行跟踪记录，并经常与那些“有潜力的候选人”进行沟通。不管你是否最终通过了这个招聘机器，你都无法怀疑其效率和有效性。麦肯锡也常为自己能够杜绝“招聘错误”而颇感自豪。

要想提高招聘效率，就应该花点时间建立一套招聘“程序”。比尔·罗斯(Bill Ross)就致力于将通用电气的招聘程序系统化：

通用电气的各级人员当中有数不清的人才，但是也有不少变动。招聘和面试都能对此发挥作用。这方面是麦肯锡的强项，其结果是麦肯锡百分之百的人员都能很好地发挥作用。在这个方面，系统化的招聘过程的确

很有作用。我现在还没有机会把这些经验完全地搬到通用电气来，但是确实存在这种需要。

并不是所有的公司都必须像麦肯锡那样在招聘中花费大量的精力和资源。它们每年既不需要招收那么多人，又不需要那么多的“奥运”人才。但毫无疑问的是，雇员是每一个组织的重要组成部分，因此，你确实应该把一些重要的思想付诸于人才招聘战略。在这方面你应该向麦肯锡学习的主要经验并不是正规化，而是对于招聘过程的深思熟虑和系统性。

实施指南

当自己组建团队时，必须要回答两个关键问题：应该雇用什么样的人？怎样去雇用这些人？

要回答第一个问题，还是从你的业务需要开始吧。这不仅仅是简单的基本工作描述，它还包括：这个职位需要负责的最主要的任务是什么？尽管所有的职位都会涉及无数的活动，你可以用电梯测验(见第 5 章)对工作进行评价，把对职位的描述压缩到很少的几句话。回到 Acme 一例，你现在负责为垫圈分部物色一名采购经理。他的职责是要确保树脂、塑料和特种聚合物等原料的供应，从而尽可能地降低垫圈的生产成本。

设计一张清单，列出完成关键任务的主要要求，这是招聘过程的第一步。你要寻找的是一名具备谈判能力、数学或会计背景的人。注意，熟悉垫圈生产这一点并不在清单内，因为你确信我们完全可以对合格的候选人进行这方面的培训。如果他们缺乏清单中列出的技能，那么对他们进行培训就难多了。

现在你已经知道“谁”才是你想要雇用的人，你需要找到这样的人。这就是第二个问题——应该怎么做？你需要制定一份计划，明确要完成这项任务所需的资源。针对垫圈分部，你决定让由乔(Joe)和罗宾(Robin)两个人负责招聘的事，招聘的对象主要是当地专科学校毕业的会计或数学专业的学生，最好有一点制造方面的经验(但这并不是必须的)。学校同意给我们最近 5 年内毕业的学生名单。但是，如果在这里招不到人的话，他们也会有应急措施，从周围地区招聘。你也可以在当地的报纸上刊登一则广告，或是在求职网站上张贴招聘启事，谁又知道

合适的人选会在哪儿出现呢?

现在,从多元化的角度考虑一下,这个即将加盟的采购经理会给团队带来怎样的变化。如果其中的每个人都具有相同的性格和背景,那么你就可能因缺乏多元化而错失一些创新机会。比如说,其中的一个成员来自不同的国家,他可能对于人际关系会有新的看法,而这对于你处理与供应商的关系可能会有所帮助。再比如,一个成员具有计算机编程经验,这可能有助于改进你的仓库管理系统。并不是说在招聘中考虑到多元化的因素就够了,你必须要把他们找出来,为你服务。

练 习

- I 想象一下你理想中的团队。开始这个练习前,忘了那些正在为你工作的人。考虑一下,你所面临的最重要的工作是什么?想想其中哪些任务需要其他人的配合。利用本章阐述的技能列出具体的职业需要,并对协助完成工作的理想团队进行描述。完成练习后,把这个团队与你现有的团队做比较,想一想如何才能尽量填补两者之间的差距。
- I 设计一个招聘计划。假定你需要对人员重新安排或者需要招聘新的人员。你的招聘计划实际上包括以下几个方面:业务需要,技能要求,招聘人员,资源以及预算。

沟 通

沟通是对团队进行有效管理的最重要的要素之一。没有沟通就不能发挥团队的作用,但是它的重要性却常常被低估。并不存在一种最好的沟通方式,因此,本节我们将讨论一般性的沟通原则。我们相信这些原则有助于丰富你的沟通技巧!

麦肯锡方法

麦肯锡用一句话概括出沟通的重要性:让信息流动起来

让信息流动起来。信息就是力量。与其他资源不同,信息的共享会使其价值

得以提升，并使团队中的每个成员都从中受益。为了使团队获得成功，你必须保持信息的畅通；你当然不希望仅仅是因为游离于“信息链”之外才做出错误的决策或者向客户传达了错误的信息。

团队内部的交流有两种基本方法：消息和会议。两者都应该保持精简性和有针对性。此外，不要忽视通过不定期的会议把那些不能参加例会的团队成员也联系起来。

经验及实例

所有的组织都会建立起一种“沟通文化”，主导其内部沟通方式和沟通频率，麦肯锡也不例外。你经常会听到一些特定的词语(例如“每天结束的时候”，“那么又为什么呢”，以及“客户的反应”)和常用的手段(比如简短的电子邮件，24小时内答复等等)。从对其他组织有启示这个角度来说，我们认为，更重要的是要讨论一般性的规则而不是麦肯锡的具体做法：

- I 请记住，你有两只耳朵，但只有一张嘴
- I 重要的不仅仅是你说了什么——还在于你是怎么说的
- I 多沟通要比少沟通好

请记住，你有两只耳朵，但只有一张嘴。迪安·多尔曼(Dean Dorman)离开麦肯锡后曾在通用电气和两家高科技企业工作。他是一个从不吝惜言辞的人，性格外向而且幽默诙谐，这给他的职业发展带来了多多好处，但他也明白“听”的价值。

在担任 Silver Oak 公司总裁的时候，听的技能对我非常有用。我为董事会工作了将近一年，听取了公司高层对于业务问题的讨论。为了对公司的情况有更好的了解，我就任总裁后的第一件事情就是“看，听，学”，包括与这个组织里的 40 个关键人物进行两三个小时的面谈。在我推动一项变革之前，我必须弄清楚人们的确切情况。

我们中的许多人都说的比听的多。在管理领域，这可能会产生问题。不仅仅容易造成错误的决策(由于缺乏重要的事实依据)，而且还可能引起对变革产生抵

触情绪，特别是当人们认为他们的投入并不重要的时候。或许哪 O 和其他某些人意识到了听的重要性，但是，在学术课程或者公司培训计划中又有多少涉及这方面的内容呢？

现任职于普华永道——全球最大的咨询与会计事务所之一的阿兰·巴拉斯基 (Alan Barasky)，对此记忆深刻：

每当我想到有关团队工作的重要经验时，脑子里就会蹦出三个词：沟通，沟通，再沟通。无论是在决策的前后，还是在整个项目的进行之中，我都会这么做。我的经验是，听比说更重要。

如果我们说的只有听的一半，这个世界会变成什么呢？或许会少一点温室效应，或许会少一些噪音污染，谁知道呢？我们还是应该出言谨慎，多一点时间用于思考。在随后的实施指南部分中，我们将讨论一些听的具体技巧。

重要的不仅仅是你说了什么——还在于你是怎么说的。 在如今的工作中，误解是一大祸害。沟通是一门艺术，需要推断，需要旁敲侧击，还要注意那些细微的差别。不同的性格类型，不同的文化背景，不同的议事方式使得沟通变得更加复杂。

为了避免在沟通中发生误解，麦肯锡建立了人际关系培训计划。培训包括三个要点：第一年中的角色互动，第二年或者第三年的高级人际交往技能研讨 (ISW)，梅耶斯—布列格斯 (Myers - Briggs) 指标的广泛使用^① (随后会有详细讨论)。培训特别强调口头表达的灵活性。

^① 梅耶斯—布列格斯指标 (Mall) 是一项经过注册的性格和沟通技巧评价工具 (心理咨询出版社)；还有其他类型的工具如凯尔塞性格类型指标。

在成长、教育和培训的过程中，我们都有着习惯的沟通方式。与同事和客户的日常交往中，我们的用词和语调会产生重要的影响。因此，必须要对自己的沟通方式有一个清醒的认识——必要的时候还要做些改变。正规的培训计划 (比如上面提到的麦肯锡培训计划) 对此会有所帮助，并有助于我们建立自己的“沟通技巧”。这对我们身边的人——我们的父母、配偶和朋友——也可能会有所帮助。

HR One 公司在线产品开发执行副总裁利·纽曼(Lee Newman)描述了他离开麦肯锡后如何将这项工具应用于新的企业中：

我觉得麦肯锡的 ISW 培训计划对我的影响非常大。这项培训对建立团队的沟通策略至关重要。我学到的具体工具之一就是 MBTI (梅耶斯—布列格斯指标)。我们广泛使用这项指标，并通过这个指标了解到团队成员的性格类型和工作风格是否具备多元化。

熟悉自己的沟通方式，并了解其他组织的沟通风格，我们往往就能够听出弦外之音！

多沟通要比少沟通好。烤牛排的时候有一个火候问题。火候不到就会半生不熟，火太大肉就会烤糊。沟通也是一样，要么是说得太多，要么是交流不够，很少能恰到好处。然而，和烤牛排不一样的是，我们确信：多沟通要比少沟通好。

我们比较一下多沟通和少沟通的成本吧。沟通不足会导致信息不充分，进而出现错误。还会使团队成员游离于信息链之外，产生距离感，从而对团队的信念发生动摇。即便我们本想通过减少信息传达来节约时间，但结果往往是我们不得不另抽时间再补上这一课。

沟通过度的成本通常要低得多。不错，繁忙的经理们总是很反感给他们提供太多的信息，但是对于整个组织来说，这算不了什么。信息流的边际成本会很小，而像语音邮件、电子邮件、内部网络这样的现代通讯工具使得沟通也变得越来越轻松、越来越容易！

而且，沟通过度的成本也往往是“机会成本”：经理本可以把时间用在能够获取价值增值的工作上，现在却不得不用来过滤和吸收信息。与客户的损失、意外事故和一桩桩诉讼案相比(这些往往是由于沟通不足引发的)，你就会明白为什么说多沟通比少沟通更重要了。当然应该承认，这个假设也是有局限性的，应该具体问题具体分析。但是一般来讲，既然谁都难免犯错误，那么还是多沟通些吧！

实施指南

你能采取什么样的步骤来改善组织的沟通状况呢？首先，进行正规的“听”

的技能培训。在对麦肯锡校友的调查中发现：一般而言，他们在新组织中的人际交往技巧训练远比在麦肯锡时少。所幸的是，并不是所有的企业都属于知识型产业，但一个不争的事实是，培训越来越成为企业获取竞争优势的重要力量。事实上，根据最近的报道，企业培训的开支超过了所有商业学校的开支。然而，仅有一小部分支出用于听的训练。组织行为方面的外部专家可以帮助诊断企业内部的沟通状况。麦肯锡就常这样做！

第二，将性格测评作为企业人力资源管理的一项重要内容。首先为企业找到一种合适的工具。麦肯锡利用的是梅耶斯—布列格斯指标，如今的许多咨询顾问（甚至他们的配偶或者其他重要的人）在其职业生涯的早期也都接受过这项培训。这项工具对于评价个人性格和沟通方式很有帮助。具体来讲，它评价了个人的交往风格，解决问题的方式以及对问题的敏感度。你可以把它用于评价项目团队中成员间的性格差异，并力图寻求处理各种矛盾的策略。

练 习

- I 对你自己做一个梅耶斯—布列格斯评价（你也可以对你的配偶做一评价）。你可以访问心理咨询出版社的网站 www.cpp-db.com，搜索有关 MBTI 的信息。看看你的性格类型，了解你最初的沟通风格。在跟同事或配偶进行积极的或者消极的沟通时，你能采取哪些最佳策略？如何提高沟通技巧，从而使你在与他人交往中变得更加灵活？

联系活动

团队联系活动的概念非常易于理解但是却常常被忽视。这是为什么呢？也许是因为商业的本质就是只注重奋斗的结果。我们常常发现自己置身于一个并不令人愉快的团队之中，因为我们太注重最终的结果，而忽视了过程的价值。本部分内容就是提醒你，请在团队的联系活动中花一些时间和精力吧！也许只要一点点就足够了。

麦肯锡方法

在团队的联系活动方面，麦肯锡有两条经验值得借鉴。

把握团队温度以保持士气。没有人喜欢走进一个冻得结冰或者热得要命的房间。保持温度是一个类比，它强调了在团队成员间保持联系，在充满挑战的项目进程中保持激情的重要性。具体包括：尽量保持方向，掌握稳定的过程，向团队的所有成员通报项目的进展以及各自的工作，尊重每一个人，相互了解并能体会其他人的难处。

有一点团队联系活动就可以走更长的路。如果一个团队每天工作 14 个小时，每星期工作 6 天，那么在剩下的时间里，惟一愿意做的一件事就是一起去迪斯尼乐园或者到城里的豪华餐厅共进晚餐了。这样的联系活动当然是必要的，但问题的关键是要安排多少次这样的活动。太多或太少可能都没什么好处。其实，工作时就可以进行团队联系，别太紧张了，不时地放松放松。

所以，在管理你的团队时，对团队联系活动要谨慎，要有一定的策略。把注意力放在那些大家都乐于参与的事情上。

经验与实例

麦肯锡校友们在日后的工作中发现，团队联系活动并没有一个固定的标准。团队活动也并不仅仅是一场隆重的晚宴或者家庭游艺活动。他们认为团队联系活动的目的在于提高整个工作绩效。由此提出了两个相对保守的方法：

- I 花点时间在一起(但是不要太多)
- I 优厚的回报

花点时间在一起(但是不要太多)。在就任 Consecro 战略顾问公司总裁时，丹·韦特(Dan Veto)在加强团队联系方面有许多新的想法：

我认为，正如我们在麦肯锡所看到的那样，团队联系是绝对必要的。而这家公司和许多别的公司一样，对这个概念并不十分熟悉。联系活动的成本并不很高。从成本/收益的角度看，即便带 12 个人去吃一顿精英的晚餐也比较便宜，你应该考虑到大家会更加融洽，这对日后的工作和团队士气都有促进作用。我坚信这一点，因此，我甚至愿意自己掏腰包。

我们计划中的下一个活动是去玩卡丁车——一小时跑 50 多英里。这可能要花去 300 美元，但是人们会为此而激动，他们会记住这一刻，团队的士气也会因此而提高。我打赌他们还会拍照留念并把它贴在我们处的宣传栏上，这有助于我们增强对整体认同感。别的部门可能不会处得那么融洽。

事实就是这样。还有其他的例子也证实了丹的观点，即工作之余大家一起共渡欢乐时光，这会产生丰厚的回报，并且不会增加太多的开支。

团队的联系活动并不一定要有一个主题；你可以根据具体情况灵活安排。在制定计划时，麦肯锡常把办公室设在不寻常的地方（通常会包括高尔夫球场，滑雪胜地，或者海滩）。现就职于 Reynolds & Reynolds 公司的库尔特·利伯曼(Kurt Lieberman)对此印象深刻：

我从麦肯锡学到的最有效的工具之一就是加强团队的联系活动。我每隔一个月就会与公司的高层人员呆上半天。主要的工作是听取各个团队的工作进展。有的时候每个小团队解决的是同一个问题，有时不是，但是通常都保持联系。

这个例子说明，可以在工作中加强团队联系。你甚至不必去任何有趣的地方——仅仅是换一个地方，就会有不一样的世界(会有明显的效果)。

麦肯锡的校友们还提出了适度性问题。喜剧演员斯蒂芬·赖特 (Steven Wright) 说过，“你不可能拥有一切；不然你该如何处置它们呢？”^①太多的联系活动可能给团队带来负担。这也正是一位校友离开麦肯锡的原因：

麦肯锡对于团队联系的要求有时显得过于僵化。事实上，直到最后我也不能适应。除正常的客户工作外，公司要做的事情太多了。比如招聘活动，团队晚宴，培训计划等等。在项目进程中，我工作得十分努力，已经花去了很多时间，我不想再离开我的家庭去参加公司的活动，或者在外面花一个晚上去宴请分析员们。这些额外的要求增加到了失控的地

步，因为高层中没有人会关心它的负担问题。具有讽刺意味的是，一个人越是成功，负担的额外工作就越多，因此，他越有可能离开公司。

① 据作者所知，斯蒂芬·赖特不是麦肯锡的职员。

可能是因为这个原因，某些公司试图完全避免类似的社会活动。我们对此持不同意见。这些活动能够提高工作绩效，而在现有的工作环境下却难以做到。因此，我们建议：少安排一些活动，但要谨慎一些、策略一些。注意时机，风格，以及参与的人员，保证用最少的成本创造最大的收益。

优厚的回报。 Acorn 系统公司的总裁兼 CEO 史蒂夫·安德森 (Steve Anderson)发现，自己公司的工作气氛甚至比麦肯锡还要紧张。他还告诉我们，员工为此得到的回报也丰厚得多。

在 Acorn 比在麦肯锡还要紧张，我们努力地工作，不仅仅是为了提高整个公司的士气，而且还为了加强整个团队的联系。在工作中我们不敢有丝毫懈怠。因此，完成工作后，我们通常会举行隆重的晚宴，在舒适的宾馆里举办聚会。令人惊讶的是，在如此紧张的工作氛围中，咨询顾问们都保持着旺盛的精力。作为回报，我们还尝试其他方式，比如经常性的工作晚宴，没有人在周末工作。我们几乎借鉴了麦肯锡借鉴的所有方法。

当然，并不是所有的组织都如此紧张。不同的公司也会采用不同的回报方式。比如发奖金、奖品、休假或者公开表扬等等。正如你所看到的，这些回报方式并不一定与金钱有关，而且常常很简单，但却得到广泛认同，有时甚至比金钱奖励更有效！

实施指南

在设计团队联系活动时，要格外注意两件事情——文化和资源。

组织文化(或是企业文化、团队文化)对于加强团队的联系具有重要的作用。联系活动的形式并没有一个统一的标准——昨天还是硅谷中的一个.COM 公司，

一夜之间就可能卷入赌博的丑闻之中——我们也不敢说究竟什么样的活动最适合你的组织。但我们仍然相信，适当的放松，对大多数公司来说都是有所裨益的。我们建议你考虑一些不定期的活动(比如玩卡丁车，打保龄球，滑雪，皮划艇，野营，等等)，而不要总是组织野餐或者打高尔夫球。变化是生活的调味品，新的环境或许能产生更好的效果。

一旦你决定开展某项联系活动，那么接下来就要考虑资金的问题。300 人的化妆舞会花销可是不低啊!我们假定有一点团队联系活动就可以提高团队的绩效。从直觉上很容易理解这一点，要不然为什么有那么多的公司愿意花那么多的钱用于联系其他的公司呢?如果你的组织在联系活动方面没有太多投入的话，那么就用这个例子向老板说明，钱花在这上面是值得的!

怎样开始这项工作呢?如果公司的决策者习惯于定性的分析方法，那么最好提供一份建议书，向他说明联系活动会带来哪些好的效果;如果公司的决策者更推崇定量的方法，那么规范的成本/效益分析可能很有用。如果你发现自己所处的行业(或自己企业内部的某个部门)有过成功的先例，比如说，某个商业部门在团队联系方面做得很好，那么就用它支持你的提议吧!你可以先搞几个试点，逐步推行你的方案。如果你能证明联系活动确实提高了员工的工作积极性，进而带来企业利润的增加，那么还犹豫什么呢?在整个企业组织联系活动吧!

在你做活动时，切记要适度。比如说，你可以在一年中只计划几件主要的活动。尽可能地让更多的人参与计划的设计(甚至可以作一下调查)。这种开放式的设计方法可以增加参与者的兴趣并取得良好效果。另外的小技巧是对不同类型的活动进行评价，从而确保你所组织的活动是大家最喜欢、最满意的。最后，不要忘了活动的娱乐性。

练 习

- I 评价一下你们公司的奖励制度。罗列出你们公司都有哪些回报方式?哪些与钱有关?哪些与钱无关?根据下面的问题作为评判标准，对所列各项进行排序：从激励和团队联系的角度看，这种方法对我们有多大意义?这个方法可以扩展到更大的群体中去吗?确定出最有效的奖励方式。考虑一下，你是否能够寻求更多的资金从而确保它们能够发挥作用。

- I 设计一种社交活动计划。按照实施指南中的建议：让更多的人参与计划设计。对各种活动进行评价，选择最适合的活动形式。计划内容要尽可能地详细一些，并把它作为你组织联系活动的参考标准。

个人发展

我们认为，一份工作应该给员工提供更多的发展空间。个人的发展并不仅仅是靠经验的积累，还包括目标的设定、绩效的评估以及反馈的过程(反馈不仅有利于个人目标的实现，而且对整个组织目标的实现也是大有帮助的)。

本书原本没有包括个人发展这部分内容。但是，在整理麦肯锡校友们的访谈笔录时，我们发现他们认为这是最重要的经验之一，也是他们在新组织中积极推行的经验之一。当你读完本节内容时，我们希望你能意识到，在团队管理方面，最重要的一项职责就是要保证团队的每个成员都得到充分的发展。

麦肯锡方法

麦肯锡致力于培养能够解决商业问题的一流的咨询顾问。在麦肯锡的企业文化中，个人发展的概念已经根深蒂固了，以致于成为麦肯锡的第二个重要特征。

经验与实例

我们剖析了个人在麦肯锡是如何发展的，并走访了麦肯锡的校友们。在谈及个人发展问题时，麦肯锡的校友们清楚地告诉我们他们是如何将麦肯锡的经验应用于自己组织的。从中我们得到两点启示：

- I 设定较高的目标
- I 有规律地评估，尽量保持平衡

设定较高的目标。 我们走访了 Key 公司个人银行业务部的负责人吉姆·班尼特(Jim Bennett)。从访谈的一开始，“争取好的业绩”就成为我们讨论的中心话题：

我从麦肯锡学到的最重要的工具就是设定较高的目标，然后促使整个组织朝着这个目标努力。举个例子，我和我的团队设定了一个削减 1 亿美元成本的目标，并公之于众。目标很好，但要为之付出艰辛的努力。其实，即使没有完成目标也不会有人“蹲监狱”，但我们成功了！

不仅仅是对企业，对员工个人我们同样提出这个要求。较高的预期会产生较好的效果。对自己要求不高，绩效也自然不会太好。发展意味着变化，意味着克服更多的不适应。通过设定较高的目标，管理者就可以克服自身的惰性。设立一个“拉伸”的目标(初看起来不可能完成)有助于消除那些约束我们创造力的种种束缚，充分发挥我们的潜在力量。

有规律地评估，尽量保持平衡。反馈是一把双刃剑。一方面，我们每个人都渴望知道别人对自己的评价，这是自我满足、自我提高的需要。而另一方面，当我们面对自己弱点的时候，反馈又会让我们感到不安。如果处理得当，那么反馈是个人发展的一把利器。在这方面，麦肯锡给我们提供了许多可以借鉴的经验。

麦肯锡创建了许多个人发展工具，都可以为你的组织所用。首先，每个顾问都会有一个辅导员，即个人发展导引(Development Group Leader, DGL)。他通常是公司的合伙人，参与工作绩效的评价，与工作小组的其他成员共同协商，并负责监控咨询顾问的个人进展。

麦肯锡也使用正式的评价表，并要求咨询顾问在完成项目后填写此表。其中包括一系列重要的技能(分析能力，人际交往能力，领导能力，等等)，每个阶段都会有不同的目标要求。

麦肯锡的某些办事处还实行所谓的 360 度反馈机制，即每个咨询顾问要接受所有与其打交道的人的评价(包括下属，同级的，上司，甚至行政人员)。麦肯锡的许多团队还采用团队绩效评价方法，就是专门对他们的合作绩效进行评价。在麦肯锡，不会存在反馈不足的问题，事实上，有些人认为麦肯锡在反馈方面可能做过了(这一点我们将在反馈平衡的内容中讨论)。

麦肯锡的校友们发现这些技术非常有效，至今还很怀念这些做法。现任 Mellon 资产管理公司总裁的罗恩·奥汉雷(Ron O'Hanley)就非常希望能把麦肯锡高强度的反馈机制引入到自己的公司：

真正的团队都具备开放的、高效的反馈回路。这在传统的、等级结构复杂的公司或企业中，却很难做到。然而对我而言，开放性的反馈机制早已成了一种生活方式。

Digitas 公司助理、市场总监芭芭拉·古斯(Barbara Goose)，也从麦肯锡学到了一些具体操作工具：

我采用类似于“团队绩效评价”的工具，这对我的团队非常有效。我也在其他企业呆过，但它们在团队选择、评价和个人发展方面都不怎么完善。在这方面，DCL 发挥了重要作用——而在其他的组织里，这一点却往往被忽视。你真会觉得在麦肯锡你有一个辩护律师。

这种严格的、经常性的评估并不是针对每个人的。即使我们每个人都需要发展，但是在发展的路途中也难免磕磕碰碰。有些人认为，麦肯锡在评估方面就没有处理好平衡的问题。这包括两方面的平衡：数量和形式(或者说是积极的和消极的)。

数量问题实际上是说究竟多少评估才算充分？评估得太少，会让员工们仍旧一头雾水；而评论得太多可能会产生负面效果——如果雇员们觉得压力太大，太在意评估的结果，那么就很可能把本职工作抛在脑后。

实施指南

在本节的开始，我们已经说过，个人发展是一个连续的循环过程。当你负责监督别人的发展时(或者说，当你是辅导员或 DCL 时)，就必须为他们设立适应于个人和组织的发展目标，然后对员工的工作绩效进行评估，并提供一定的反馈意见。根据反馈的意见，重新设定目标，开始新一轮的循环！

首先，确认组织的目标。员工(或者你自己)最基本的工作职责是什么？就咨询来讲，它涉及分析技能，团队合作，以及陈述技巧。在上述每个方面为每个人建立起发展目标。还要考虑你的监控目标是什么？并注意个人发展目标与监控目标的相互匹配。

其次，考虑如何把这些目标与你组织中的雇员进行沟通。是通过一贯的正规程序，还是通过松散方式(比如说口头转达)?这两种方式都有其各自的优缺点，最终的选择取决于你的企业文化。

某些企业很难再做出什么改变，因为公司的员工已经习惯了许多例行做法，甚至形成了完整的性格特征。

绩效的评价要满足三个标准：首先是坚持客观的原则。为你的监控对象提前制定好目标，并且是在他可以控制的范围内。如果说监控过程有利于员工个人发展的话，那么客观性是第一位的。第二，如果你事前没有与监控对象界定目标，那么他很可能无所适从，在这种情况下，你就不能期望他达到你的要求了。不要对他控制范围外的事情横加指责：如果客户倒闭了，或者是整个经济不景气，这并不是他们的错！

最后，考虑一下反馈的频率和反馈的方式。许多人总是不自觉地认为对个人的评估就是提出反面意见——指出错误，然后提出改进建议。然而，积极的评价在个人发展过程中也具有重要的作用。

我们来分析一下积极评价和消极评价对于绩效的影响。如图 6.1 所示，绩效曲线随着评论的性质(简单来讲就是消极的还是积极的)而发生改变。消极的评价对应于较弱的绩效，而积极评价则对应于较高的绩效。顺便说一句，措辞委婉的消极评价并不等于积极评价。

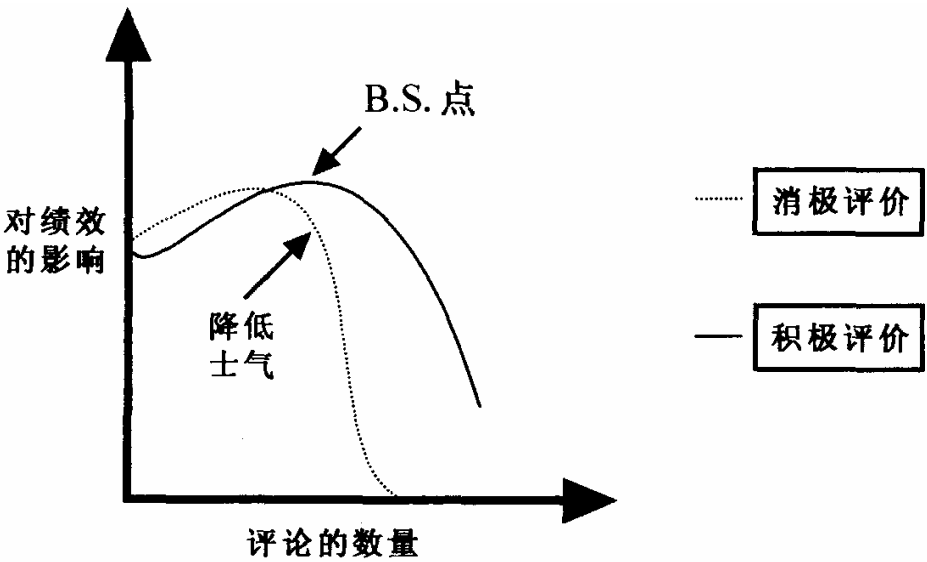


图 6.1 反馈模型

上图所表达的信息及假设如下：首先，少许消极评价对于工作绩效有重要影响，缺少这样的评价不利于个人发展。但是，很快就会达到消极评价绩效曲线的转折点。我们每个人都只能吸收和听取一定的消极评论，然后就会降低士气。积极评价绩效曲线的斜率较小，说明要真正提升绩效需要较多的积极评价。积极评价对于绩效的影响持续时间较长，直至达到“B.S.”点，此后，积极评价的效果就不再明显了。

总而言之，最好是保持反馈的平衡。指出个人的缺点和发展契机的确是重要的，但是不要做过了头，让人觉得每一个评论都是“改进意见”。积极评论也很重要——我们可以多说几句赞美之辞。再一次需要强调的是，平衡是关键，太多的称赞会有所不利，更别提那些言不由衷的赞美之辞了。

练 习

- I 自我发展历程。认真思考你自己的发展需要。我们建议在这个过程中包括一些其他人(直接报告人，同级别的，配偶，朋友，等等)。有许多工具可以使用。你的目标是客观地评价你的优缺点，不仅仅是自己发现的，还包括别人发现的。除了识别自己的优缺点外，确定需要改进的一两个方面(如果太多的话，很可能打击你的积极性)。
- I 看看你的直接报告人(顶头上司)的发展需要。你每天和他们打交道，但你是否花时间真正思考过他们的发展需要。要综合地看，而不仅仅从你的要求出发。对每个直接报告人，在表中列出积极的和消极的(我们称之为改进的地方)方面。是否把这张表给他们就随你的便了——你可以让他们给自己列张表，也可以给你列张表。

小 结

在过去的 50 年里，对于团队管理和领导的研究得到了学术界和实际工作者的广泛重视，原因在于，在这些方面的细微进步可以产生明显的效果。因此，本章中提到的一些概念可能并不是什么“新”东西。我们只是希望从麦肯锡咨询顾问丰富的团队工作经验中提炼出有益于你的“试金石”。

团队管理与其说是一门科学，不如说是一门艺术。本章提到的一些建议未必适用于所有情况。即便如此，“慎重选择”，“经常沟通”，“有选择地进行团队联系”，以及“有目标地发展”等等，这些一般性的原则对我们来说无疑是有用的！

第7章 客户管理

谁是你的客户将取决于你所处的环境。消费者、商贩、供应商、老板、首席执行官、股东等等都可能是你的客户。你的事业若想取得成功，就必须把客户放在首位。这一原则正是像麦肯锡这样专业化服务公司的核心。

无论是从金钱上，还是从精神上来讲，与客户打交道都是一个不断丰富自我的过程，并且往往是双赢的结果。然而，有时它却极具挑战性，必须付出不懈的努力。如果你从事销售工作，自然会明白获得一个新的商业机会是多么得困难。即便你的工作与销售无关，只要身处商业社会，就必然会面对客户，就必然要满足他们的要求。

本章将从三个方面讨论客户的管理：赢得客户、让客户参与以及巩固客户。赢得客户的概念很清楚——要想管理客户，首先必须获得客户。让客户参与，顾名思义就是让客户参与项目的具体运作，并与他们和睦相处。巩固客户就是当项目结束后对客户的跟踪服务——这是一种高妙的艺术。你会看到，麦肯锡的校友们在这些方面积累了丰富的经验。

赢得用户

这一部分将向你介绍一些赢得新用户的方法与技巧。与传统营销教科书根本不同的是：我们认为最好的营销不是通过销售来进行的。

麦肯锡方法

在赢得客户方面，麦肯锡有着独到的见解。

怎样不通过销售进行营销。如果询问麦肯锡的咨询顾问，麦肯锡是如何出售其服务的？或许他们会用一种略带高傲的口气回答，麦肯锡从不出售自己的服务。这只能说对了一半。事实上，麦肯锡也进行营销活动，只不过是以间接的方式。麦肯锡更多地是依赖已有的关系来赢得新的商业机会，而不是通过“冰冷”的电话和邮寄大量的宣传广告。麦肯锡经常开展跟踪服务(即当项目结束后对客户提供的额外服务)。为了建立良好的关系，公司的营销部门出版书刊、杂志，提供广泛的社区服务(这有助于麦肯锡的咨询顾问与当地公司主管进行交流，这些公司的主管往往热心于慈善活动)，而且还主办一些主题演讲和培训活动。所有这些都使麦肯锡声名远扬。同时，这些活动也增进了麦肯锡与地方企业之间的合作，一旦遇到了商业问题，他们也许首先会想到与当地的麦肯锡办事处取得联系。

慎重承诺。用乔治·布什(George W.Bush)的话说，“一旦承诺，必须履行”。多少年来，麦肯锡已充分认识到履行承诺的重要性。不幸的是，即便是麦肯锡，有时也忘记了：只有合理的承诺才能更好地履行。所以，在界定项目时要牢记这一点：不要过分地承诺。因为，一旦不能履行诺言，就无法开展业务。因此，要在团队能力与客户要求之间慎重权衡。如果客户的要求过多，可以在项目结束后，开展新的后继项目。

经验与实例

一开始，你很可能觉得在赢得客户方面，咨询业与其他行业大相径庭。然而，现在其他行业工作的麦肯锡的校友们得出的结论是，麦肯锡的经验对他们帮助很大。我们总结出最主要的两条：

- I 认知客户
- I 利导，而不是逼迫或强求

认知客户。这听起来是不是有点太直白了，“说”或许比“做”更容易，尤其是从“理解是成功合作的基础”这个层次上讲。以政府为例，你也许认为在传统的官僚组织架构下，认知客户以及他们的需求简直是小事一桩。更不用说像西尔维娅·马修斯(Sylvia Matthews)^①这样在白宫工作多年的官员了：

在这个地方认知你的客户并不那么容易，它绝不是透明的。我当然有不止一个客户。总统与副总统是第一号客户。然后是内阁中各个部门，很多人都想成为关键人物。再就是一些交叉部门需要管理。接着就是议会，它是关键的客户，因为许多事情必须通过它批准的法律进行。

① 西尔维娅·马修斯作为管理与预算办公室副主任，在克林顿政府任职长达 8 年之久。

更大的挑战不仅仅是认知你的客户——你必须做得更多。每个客户都有自己的议程与要求。你必须加以考虑和平衡。马修斯认为处理这些事情的最好方法就是“不断的协调”。掌握“认知客户”、“处理不同要求”的技能并非易事，这需要从一开始就倾注大量的时间与精力。

利导，而不是逼迫或强求。 比尔·罗斯(Bill Ross)离开麦肯锡时就任业务部经理，仅次于董事一职。在麦肯锡时，他从来不用费心思考营销问题，当加盟通用电气公司后，尽管并没有外部客户，但他却明白必须从销售开始：

我的客户其实就是 CEO。同时，我还有许多客户——各个部门经理。我营销的是我的理念。在许多情况下，我都设法弄清楚他们各自的想法，然后把我的思想融入其中，并与他们进行交流。这样，他们一旦有什么问题就会来找我。这需要事先投入一定的时间和精力。这就是我的秘诀——使人们认识到你可以提供一些有用的东西。营销是一种利导，而不是逼迫或强求。

这就是麦肯锡间接营销方法的实际应用。建立起信誉，并坚持下去，而不是上门兜售、讨价还价。这样，客户就会明白你是真正可以满足他们需求的人，他们就会找上门来。

有效的营销就是认知客户的要求，并给他们提供专业的帮助。一旦这样做了，你就可以掌握间接营销的高妙艺术——让人们知道你是用知识进行营销。如果你已经就这样做了，就不必在营销上多费工夫了，客户自然就会将你的专业知识与他的需求联系起来。正如，电影《梦的战场》中所说的那样，“如果你已建立起

这样的联系，他们就一定会来”。要确信，他们会找到你。

实施指南

该回到我们在 Acme Widgets 公司的团队了。还记得第 2 章中提到的卢卡斯(Lukas)吗?他是铸币厂金属采购部经理。最近他刚完成初步培训课程并准备开始工作。不幸的是，没人明确地告诉他客户是谁。他知道应该向产品部副部长玛德林(Madeleine)先生汇报。但他觉得还应与更多的人打交道。为了解决这个问题，他列出了需要打交道的人员清单，并及时更新。同时也罗列出这些人各自要求的内容和提要求的时间。并且，他进一步明确自己应该怎么做才能帮助他们。为准确起见，他还做了两个附录，以记录每个人的性格特征。

在清楚地界定自己的职责后，他发现，除了订购原材料以外，还可以做更多的事情。例如，老板玛德林先生要求存货应保持在较低的水平上，从而使成本与损耗降到最低。而与他打交道最多的两位产品总监格瑞斯(Grace)和(Zach)则期望保持足够的原材料和备件，以避免使生产中断。玛德林先生的行政助理麦克(Mike)想在工作中谋求更大的发展，不仅仅是做接听电话这样简单的工作。在通盘考虑客户以及客户需求后，卢卡斯明白通过改进对存货信息的管理可以增加企业潜在的、额外的效益。于是，他决定投资建立一个报表软件，其终端与产品总监相连，同时还可以向老板递交费用日报。他还派麦克参加培训班，学习如何运用这个软件。

卢卡斯取得了开门红，名声也逐步建立。卢卡斯的成功可归结于：仔细分析了客户以及客户的需求，在此基础上找到了解决方案，并得到客户的认可。不久，卢卡斯就得到了晋升，负责知识管理部生产信息的联络。

练习

- 1 你准备提供什么样的营销?实施这一过程遇到的内部阻力是什么?阻力源自何处?主要障碍在那里?不要试图让别人信服你发现了多么有价值的问题，而是让客户了解你对目前的问题能够提供哪些帮助，使它们令人信服，以事实为依据。这样你就更能知名，并得到广泛的支持。

让客户参与

客户建立后，就进入管理客户的下一个步骤——让客户参与。这需要充分考虑客户企业各个部门的想法、需求和愿望。

麦肯锡方法

在这个方面，麦肯锡有着太多的经验。在这里，我们不再列出。我们仅总结出以下几点：

- I 让客户全程参与
- I 时刻检查自己的责任
- I 让客户站在你一边
- I 知道怎样处理客户团队的责任
- I 先摘好摘的果子
- I 让整个企业接受

这实际上蕴涵着两方面的内容：第一，对客户的参与认真管理。让客户积极地参与全部过程，而不是时断时续；对客户团队成员中的“讨债鬼”，要以一种富于启发的方式积极引导；小的胜利可以鼓舞士气，这对最终的成功大有益处。像上一章提到的管理经验一样，最好把“让客户参与”看作是一项独立的工作，给予充分的注意，多从客户的角度考虑问题。第二，以客户为中心。围绕客户的议程开展工作；提前告之日程安排；不要占用客户太多的时间；感谢他们的工作，并对客户的数据严格保密。

经验与实例

麦肯锡的校友们在日后的实践中仍坚持“让客户参与”的原则，并不断地创新和完善，为客户创造更多的参与机会。

创造参与机会。希亚姆·吉里德哈达斯(Shyam Giridharadas)离开麦肯锡后创建了自己的咨询公司——Prism 国际咨询公司。他知道仅仅完成高质量的工作是不够的，客户的参与至关重要：

以事实为依据，创造性地解决问题，并提出切实可行的建议方案，这是成为一名优秀管理咨询顾问的基本标准。然而，这仅仅是“等式”的一边，最有效的咨询应该从客户那边展开。因此，将客户企业不同层次的成员整合起来就变得尤为重要，你的客户团队不应该仅仅包括那些高层管理人员。“麦肯锡理念”强调的重要一点是，以一种互动的方式不断地与客户沟通，寻求问题的解决方案，而不是关起门来自己解决。

希亚姆道出了解决问题的关键：最好站在客户的角度上解决问题。例如，越来越多的制造公司在研发过程中开始关注客户的需求。他们坚持跟踪取证：产品的使用情况如何？如何进行改进？另一个重要因素就是“不断地沟通”。正如我们推崇团队的成员间要充分沟通一样，我们也同样建议时刻向客户提供相关信息。

实施指南

如今，无论是在企业的会议室，还是在大学的课堂上，有关组织边界的讨论不绝于耳。一些人认为，随着市场的流动与开放，“知识工人”在提供服务时逐渐突破了传统的企业界限，从而使大型企业正逐步走向终结。这种巨大变化源自两方面的动力：新技术(特别是有线与无线通讯技术)和全球化。对未来变化的预测还是留给那些预言家吧！但有一点却很清楚：客户的作用正发生着变化。

如今消费者的需求越来越多，也越来越高。这也是许多公司（包括咨询公司）不断变换工作方法的原因所在——从最初的设计到最终的产品，在整条价值增值链中都要考虑到客户的需求。在客户预期的基础上，能否从客户的角度上做更多的考虑？不要总是向客户汇报，而是让他们参与其中，协同工作！

练习

- 1 建立一个客户开发计划。设想你最重要的客户是谁？客户如何参与产品的设计和发布？你能为客户提供哪些参与机会？在发出邀请之前，你应该能明确说出客户的参与会给客户和自己带来哪些预期收益？

巩固客户

本章的最后一节向你介绍如何与客户保持长期的合作关系。这也是麦肯锡的战略重点。麦肯锡正致力于与世界财富 100 强以及世界各国的大型企业建立起持久、深入的合作关系。

麦肯锡方法

麦肯锡的客户模式是“关系导向型的”。客户维护的关键在于满足或超出客户的预期。我们回顾一下麦肯锡是怎样做的。

严格实施。这一点同样值得麦肯锡去深思。在很长一段时间里，许多人认为麦肯锡的解决方案“创意很好，但实施困难”。公司的书架上堆积了厚厚的一打麦肯锡报告，上面已经落上了一层浮灰。要避免同样的命运，就必须注意客户的实施能力。此外，在转入下一个问题之前，要提供一个清晰的实施计划，包括应该做些什么、由谁来做、什么时间完成等方面的内容。这不仅适用于咨询项目，对于能使公司获益的内部项目也同样有效。

经验与实例

努力地巩固客户！每一项决策都要考虑是否会影响与客户的长期关系。对麦肯锡来说，关键的一点就是具备持续的应变能力。方案的实施曾一度被认为是麦肯锡的薄弱环节。随着客户要求的不断提高，麦肯锡意识到这种状况不能再持续下去。他们开始采取行动，让变革实实在在地发生，不仅仅只停留在方案的设计上。麦肯锡的校友们在日后的工作中也恪守这一原则，他们建议：

- I 分担并移交责任
- I 让客户成为英雄

分担并移交责任。现在，你应该学会如何去维护客户了。当谈到让客户参与时，也有人提出疑议，他们认为这会影响工作的质量和效率。持这种意见的人往往太看重短期效益了。要让客户发挥更重要的作用，第一步就是要避免“无效率”情况的发生。鲍勃·加尔达(Bob Garda)教授阐述了决策过程中“互动式处理方法”的优势：

当谈到客户管理时，我常常想起麦肯锡的格言——“从后面包抄”。这就是说，当你开展分析工作时，要找到向你提供数据的人，让他帮助你解释数据的意义，这样，你就会结识许多朋友，并逐步建立起同盟关系。

这也与前面谈到的“赢得客户”有关。要记住的一个前提是：参与解决问题的客户(包括内部的和外部的)也要积极响应。通过客户全程的共同参与，可以确保最终的移交工作顺利进行。

让客户成为英雄。Accenture 公司的股东之一杰夫·萨卡古茨 (Jeff Sakaguchi) 在谈到问题解决过程中客户参与的重要性时，总结出一条非常有价值的经验：

麦肯锡和 Accenture 公司的一个突出优势是能够适应客户的结构。我们知道高层委员会的意见是多么重要，但还是需要组建起包括不同层次的客户团队。客户的能力远远超出人们的想象。因此，我们要向客户阐明他们的职责，并指明工作的方向。他们是企业的主人，我们的任务是帮助他们完成工作。

如果你把自己的工作视为帮助客户取得成功的一种挑战，而不是自己如何取得成功，那么，就一定会有好的结果。这并不是让你放弃考虑自己的利益所得，只是建议你在每天决策之前先考虑他人的意愿。正如杰夫所说，要给客户更多的信心，给他们提供更多成功的机会。

实施指南

本节的核心不是在于客户参与的结果，而是客户参与包括的具体问题：哪些地方需要客户参与，或需要更积极地参与？哪些领域则应当避免客户参与？这里，有两个建议可供思考。

第一，先摘好摘的果子。从问题树上挑出客户意图较为单一的某个问题，并在合适的阶段让客户参与进来，一旦取得了成功，你就可以拓宽客户的参与范围。

第二，对过程进行控制。有些客户或许把鸡毛当令箭。因此，必须对客户参与有一个清楚的界定，包括目标、时间和明确的预期。

练 习

- 1 客户参与的基本程序。选择一个行业(与自己所处的行业不同)，确认这一行业中客户参与的程度。客户有哪些参与机会?有多少企业有效地利用了客户(像本章描述的那样，让客户参与其中)?如果你身处这个行业，又将采取哪些途径增加客户的参与机会?

结 论

在问题的解决过程中，麦肯锡一直致力于让客户参与其中，从而使企业真正地发生变化。其实，对于咨询以外的其他行业，这一点也同样重要。而且，我们自己也应该认识到——先人后己的重要性!

下一章我们把目光转向另一个重要对象——就是你自己。

第 8 章 自我管理

麦肯锡人常常自嘲，真正的等级层次是客户、麦肯锡和自己。或许还会有人冷漠地告诉你——记住，你处于最后一层。因而，在本书的最后一章，谈谈麦肯锡校友们在实践中积累的一些自我管理的技能(包括专业的和个人的)就再合适不过了。

自我管理(或是自我帮助、自我提高)对不同的人有不同的含义。留心一下，你会发现世界各地的书店里到处充斥着如何前进、如何组织、如何欢愉、如何浪漫、如何减肥等方面的书籍。有些建议的效果确实还不错。

还是谦虚些吧!在研究过程中，我们积累了一些经验。这些或许有助于你的

事业更上一层楼，或许能够更好地协调你的专职工作和家庭生活。我们将这些经验介绍给你，无非是希望对你有所帮助，而并不是想做什么承诺。

与本书其他主题不同的是，这里我们没有给出一个“最佳方法”。某项策略或许有助于解决汤姆生活和事业上的矛盾，但却未必适合于迪克——而对哈丽雅特来说，很可能是场灾难!之所以这么说，是因为那些在事业和生活上取得双丰收的麦肯锡的校友们，他们的成功经验就各不相同。在保持清醒头脑的同时，他们一定知道前进的道路上还要关注什么。

你的职业生活

我们假设任何阅读此书的读者都想跃居公司的最高管理层(当然，我们是指那些还不属于最高管理层的读者们)。本节讨论的一些技术会更快、更容易地让你好梦成真。

麦肯锡方法

找到你自己的师傅。 在组织中找一个资历比自己深厚的人做师傅，充分利用他人的经验。即使你的企业无法实施正规的导师指导程序^①，你也应该主动寻找一个令你尊敬、信任的指路人。

^① 译者注：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一个导师对其职业进行监督指导。

击出一垒打。 这里借用了一个棒球术语。你不可能做所有的事情，也不要尝试着做所有的事情。做你应该做的事，并把它做好!如果偶尔一次，你确实成功了(做好了所有的事情)，那么周围的人就会对你抱有不现实的幻想。一旦达不到他们的期望，再想得到他们的信任可就难了。所以，还是一步一个脚印，量力而行，不要总是想着本垒打。

让老板脸上有光。 如果你让老板脸上有光，老板也会让你脸上有光。尽最大的能力做好你的工作，这会让老板的工作容易一些。在他需要的时候，你要保证你知道的一切他也知道。一定要让信息畅通。一定要让老板知道你在哪儿，你在

干什么，你会有什么问题。与此同时，又不能让他的信息负担过重。你的努力不会白费，一定会得到老板的赞赏。

一项处理好等级层次的进取策略。很多时候，要想成为一名成功的咨询人员，你必须表明自己。面对某个空缺的职位，你要毛遂自荐，勇于表现。这是一种冒险的策略，而且组织的等级层次越森严，冒的险就越大。对其他人职权界限的划分要比较敏感，而且时刻做好“撤退”的准备。

好助手是你的生命线。 叫秘书也好，助手也好，不管你怎么称呼他们，这些人替你记录别人的口信，安排你的日程，为你打字、复印、整理文件以及做其他许多日常工作，他们是无比宝贵的资源。要善待他们！清楚自己想要什么，给他们成长的空间。

经验与实例

离开麦肯锡后，许多事情都发生了变化。但是，商业社会中工作的压力却始终未变，甚至又平添了几分！但是，面对压力，麦肯锡人表现出极强的生存能力，实践并掌握了丰富的管理技能。麦肯锡的校友们很高兴地与你分享：

I 清醒认识自我

I 尽量利用你的关系网

清醒认识自我。本书我们一直倡导要认识到其他的一些限制条件：你的客户、你的企业、你的团队，甚至是企业的组织结构。现在，我们同样建议你要对自己有一个清醒的认识。在现代企业组织里，你不可能一个人走得太远。就是泰德·伍兹(Tiger Woods)，也不是百战百胜。

一旦认清自己的局限性，你就应该避而远之，绕道前行。有时这仅仅意味着需要一名你信得过的助手帮助你安排旅行日程和接受信息，虽然比尔·罗斯(Bill Ross)认为，“在今天的‘E’世界里，对别人的依赖越来越强，助手的作用日益凸现，因此我们必须利用电子和通信工具来处理日常的工作”。

但是，对于解决问题，至今仍未发明出一种人脑的替代物。由于无法独立完成所有的工作，因而你就必须组建起一个团队，替你分担肩上的重任。无论是正规“部队”(由正式的团队成員组成)，还是“杂牌军”(帮助你完成某项工作的人员)，一旦找到了值得你信任的成员，就不要轻易失去他们。

依你目前的职位，或许还不能把工作托付给别人。毕竟，“水往低处流”。这样一来，你可能成为别人的依靠，那么，你就需要“逆流而上”！

尽量利用你的关系网。除了圈内人士，你或许有机会接触到其他朋友，与他们交流经验、分享心得。这些人可能是你以前工作的朋友或同事，同校的学友或是教会的会友。无论来自何方，他们都是你的资源，都有助于你顺利前进，有时甚至会给你带来意想不到的惊喜。

与其他许多组织相比，麦肯锡校友之间的联系更加密切——你或许听说过，在纽约工作的麦肯锡咨询顾问可以留言给其他分支机构的咨询顾问(比如说加尔格达，印度东北部的一个海港城市)，并且在一天之内得到回信。对此你也许不感到奇怪。但是，当你听说如今在不在麦肯锡工作的校友们也能同样地传递和交流信息时，你可能就觉得有些不可思议了。这本书就是一个很好的例证。许多麦肯锡的校友们在百忙之中甘愿抽时间与我们交流，而很多人此前我们并不相识。没有他们的帮助，我们根本无法完成此书。

随着麦肯锡地位的日益提升，如今职员的关系网可能比以前的职员更发达。即便如此，你也可以建立自己的网络。经常与你的校友保持联络。不要与以前的同事、客户甚至竞争对手失去联系。你不会知道他们会在哪里出现，什么时候恰好需要他们的帮助。

还要牢记的一点是，关系网是一条双轨道。如果别人帮助了你，那么在别人需要帮助的时候，准备好帮助别人吧。如果有一天偶尔接到母校一位年轻校友的求助电话，那么伸出你的援助之手吧！说不定哪一天他正好能帮上你的忙！

你的个人生活

在麦肯锡，常常面临着工作和生活的冲突。麦肯锡的咨询顾问通常会工作得很久，甚至周末都是在办公室度过。他们没有机会与爱人共进晚餐，没有时间哄孩子入睡，甚至连在周末看一看星期天报纸的时间都没有。

所以，在麦肯锡，协调工作和生活的能力对于个人的成功非常重要。许多麦肯锡的校友们就曾坦言，他们之所以离开麦肯锡，主要是因为不能很好地处理工作和娱乐间的关系，或者是不喜欢目前的这种生活方式——单身的时候开始工

作，二十几岁的时候成为咨询顾问直到成家后停止工作，三十多岁时初为父母。

面对生活的压力(或许是精神上的压力，或许是婚姻本身的压力)，麦肯锡的校友们还是学到了一些经验。当然，这些经验都是源自工作实践。我们总结出来，只是希望对你有所帮助。

麦肯锡方法

麦肯锡人时常抱怨他们没有时间享受生活。虽然如此，他们还是提供给你两条经验。

生存在路上。 出差对于现代商业活动必不可少。把出差看作是一次探险，这会减轻你的负担。如果你到的是一个很有意思的地方，那么好好享受一下吧！如果你的目的地不怎么样，那么最好还是计划计划，尽量缩短这趟苦差使的日程。轻装上阵，清楚旅途中到底需要什么东西，想想办法，在工作之余尽量地放松自己。不要一路上除了工作、吃饭、睡觉之外还是工作、吃饭、睡觉。

如果你还想要自己的生活，那就定一些规矩吧！ 如果一周工作 80 个小时甚至更多，那么你也就没有什么时间去做其他任何事情了。如果你还想要自己的生活，那么你就必须事先做一些工作。一周拿出一天时间，不要工作。把工作和家庭分开。事先做好计划，弄清楚自己哪天有时间。当然，特别紧急的情况或许会打乱你的安排。但是，如果你首先立下了这些规矩，那么你和你周围的人——你的老板、同事、朋友、家人——就会知道什么时候你最可能有时间。

经验与实例

当你高速运转，忙得不可开交的时候，常常会感到一种无形的重压。为了缓解这些压力，你就必须能够正确处理好工作和工作以外的事情。显然，个人的平衡点各不相同。下面的一些经验有助于你找到自己的平衡点，并保持平衡：

- Ⅰ 遵守时间
- Ⅰ 下意识地核查
- Ⅰ 减轻负担

遵守时间。工作好比是一股气，会迅速占满你的时间。在麦肯锡也同样如此。在纽约的办公室，一周的工作时间很容易就达到 100 个小时，而且，你会发现

还有其他的工作等着你!海纳·科珀曼 (Heiner Kopperman)开玩笑说:“在麦肯锡驻德国办公室时,我们喜欢一周工作 35 个小时,但往往是一周工作 70 个小时。”

当麦肯锡的校友们离开麦肯锡后,都希望有一个更好的生活方式。有时他们惊奇地发现,其他公司的情况也同样如此。麦肯锡的一位校友就做了很好的总结:“工作永远做不完。我每天早上 6 点开始上班,一直工作到晚上 8 点,手头仍还有一大堆的工作要做。”接下来,他又给出了解决这一问题的方法,“我本可以呆到 8 点,但我不这样做。从麦肯锡学到的一条经验是,如果事情还没有头绪,那么 5 点钟就走吧!”

根据个人的报负、公司的性质以及你在团队中的位置,决定你工作的时间。数字由你决定——每周 40 个小时还是 90 个小时。当然还包括周末加一天班,还是两天都不休息。

合理地安排工作时间!开始工作的时间容易控制:你很清楚平常需要多少时间就能到达办公室。挑战往往是在每天工作结束的时候。一定要抵制住再开一个小会或再多工作半小时的诱惑。如果你妥协了,会议就很可能拖延,半个小时就会变成一个小时。当你意识到的时候,已经是晚上 10 点钟了。

你也要让别人遵守你的时间。你工作得越好,职位越高,别人有求于你的可能就越多。有一句老话:“压力就是这种感觉——你的内心想的是‘不’,嘴上却说‘我愿意’。”你必须学会说“不”,学会按照事情的轻重程度有次序地、合理地安排时间(当然,你必须考虑到一些必要的时间损耗。如果你的老板让你参加一个会议,你又不能改变他的主意,那么你只有去了)。你务必让你的同事明白你的精力有限。有时来点幽默,效果或许会更好。利娅·尼德斯塔特(Leah Niederstadt)在 RIF 工作时发现:

由于负责的是战略计划的信息处理工作,我的办公室简直成了票据交换所。电话铃一直在响,不断地有人敲门找我要数据。一天,一位同事送给我一件精美的木制饰品,镶嵌着蓝色的丝绸花边,上面精致地刻了一排字,“走开”! 当我把它挂在门上时,同事们都笑了。不过,自那以后,打扰我的人真的少了!

但是，如果这样做了，就必须提高你的工作效率，让周围的人知道你的时间确实是有价值的。

下意识地快速核查。生活中，有时需要回头看看。孩子还没醒来就要去上班，凌晨 1 点上床睡觉的时候才见到妻子——如果生活总是这样，那么自己还是好好想想吧！你工作得愉快吗？你与老板相处得融洽吗？你喜欢你的公司吗？如果不，那么不必要再为现在的工作牺牲什么了，还是早点为将来做打算吧！如果是，那么你是否处于合适的工作岗位？如果不，你准备做哪些改变呢？长久地工作，频繁地出差，很久没有与家人团聚，甚至一直呆在公寓里——每当这个时候，麦肯锡人常常这样扪心自问，之后，他们也许就会选择离开。

但是，变换工作不是惟一的答案，也不总是一个明智的选择。有时你可以更实际地、更理性地调整周围人对你的预期。如果你的妻子抱怨你工作太繁重，那么你要向她证明你这样做为什么是值得的。如果你不能使自己信服，那么你又为什么这么做呢？如果你的老板期望你成为超人，那么你就需要把他的预期重新带回到地球上来。

如果我们长期按部就班地工作下去，就很容易迷失方向，不知道自己为什么会这么做。回头看看，什么对你最重要。退一步海阔天空！别忘了苏格拉底的那句话：“经不起权衡的生活不值得再过下去！”

减轻负担。如果想要知道如何才能协调好专业工作和家庭生活的话，最好去问鲍勃·加尔达(Bob Garda)吧！鲍勃在麦肯锡呆了 27 年，现已成为麦肯锡的董事之一，并兼任市场部主席。更重要的是，他还拥有一个美满幸福的家庭。他的秘诀是：

我的妻子，是一个非常自信的人，她也是公司的股东之一。我们首先决定如何分工。举个例子，在客户关系的处理上(比如水管工和电工)，她比我有经验，于是她就负责这方面的工作。麦肯锡的其他股东却不这样做。再举个例子，我经常跟我妻子讨论问题，并征求她的建议，她是团队幕后的重要人物。对我来说，她是最好的参谋，也是最好的批评家。

我绝不对我妻子做出的决定再猜疑什么。我们妇唱夫随，在孩子面前，我们永远是一个整体！

鲍勃认为要到达这种平衡，双方都要承担一定的责任。鲍勃说：

我们意识到两个人独处的时间很重要。毕竟，婚后不久孩子就一直呆在我们身边。因此，每年我们都借出差的机会，花一周的时间“度蜜月”。孩子当然要有人照看，谁都知道外婆疼爱自己的外孙！

一段时间以后，我逐渐地发现，当与家人团聚的时候，不仅仅要讲求时间的“质量”，时间的“数量”也同样重要。孩子希望你现在就回答他的问题，而不是三天以后。如果是我自己的话，我会将全部的时间用于工作，可是我还需要陪伴我的家人。所以在制定出差计划时，要留出时间经常回家，尽量不占用周末时间。如果不得已，必须把工作带回家，那么我也会在晚上 10 点至凌晨 2 点间工作，这时候他们都已经上床睡觉了。

鲍勃知道，一个人呆在家里(在刚开始工作的时候)与呆在办公室里没有什么不同。结婚以后，情况就大不一样了，因为，自己肩上的压力可以由两人共同承担。

如果你是单身、独身，或是法律禁止你结婚，那么情况又会怎样呢？我们不会因为谈论婚姻而冷落了单身汉们。虽然结婚是分担生活压力最普遍的一种方法，但这绝不意味着惟一，也不意味着一定能够成功。朋友和家庭同样可以分担你的压力。如果你需要他们的帮助，记着，你同样有责任帮助他们！

减轻负担，首要地是对未来有一个预期。如果你打算今后 5 年每个周末都工作，那么最好跟你的妻子商量一下，看她高不高兴。如果她不情愿，那么准备妥协吧！而且，一旦你做出承诺，“周末绝不工作”或“一周做三次晚饭”，那么就务必坚持，除非有意外情况发生。记着希亚姆·吉里德哈达斯^①(Shyam Giridharadas)的那句话吧：

“我深爱着麦肯锡，但是我属于我的家庭。”

① 希亚姆离开麦肯锡后，建立起 Prism 国际咨询公司。

练 习

- I 本节没有必要再出什么练习题了。生活是实实在在的，不是靠练出来的。
好好地享受生活吧！

结 论

在本章以及随后的内容中，我们不打算给出所有问题的答案。我们希望你从中汲取对你今后事业和生活有益的经验。如果是这样的话，我们的目的也就达到了。

关于自我管理的最后一个要点是：我们相信，在如今的商业社会中，轻松一些会使你受益匪浅！但这并不是说不严格要求自己，我们只是想说生活应该丰富多彩，而不仅仅是又推销出去了一批产品，又完成了一份报告。正如本章开始时我们阐明的那样，生活不仅仅局限于工作，视野还是开阔一些吧！

到目前为止，我们已经完成了《麦肯锡意识》之旅。我们希望一路上你能了解：如何提高决策能力，如何管理决策过程，如何传达你的理念，从而使你的企业确实发生变化。

如果说存在着一个明显的主题将“麦肯锡模型”的各个元素(分析、陈述、管理)连接起来的话，那就是事实。毕竟，解决问题的目标是揭开并传达事实真相。但是，事实和探求事实的过程并不仅仅是提升股东价值的工具。它同样是自由市场和自由社会的特征，因为没有事实，我们就无法控制自己的命运。正如古希腊的一位先哲所说，如果真理不能战胜谎言和迷信，那么自由就不能战胜专制和野蛮！

除此之外，事实具有更重要的意义。1800年前，《塔木德经》就记载了犹太教的法律规范，先哲西蒙(Simon ben Ganliel)曾说：“世界存在的三大法宝是：公正、事实、和谐。”三者之中，事实最重要，没有事实，也就没有公正，建立在谎言之上的和谐最终因攻击和斗争而瓦解。

最后的讨论已经偏离了本书的主题——解决问题的技术以及管理技能。与保护一个公正、自由的社会相比，提高 Acme Widgets 垫圈生产部门的利润无疑是沧海一粟。但是作为个体，我们必须尽自己最大的努力去接近事实。无论何时、无论何地，不断地探索真理，世界也会因此而美丽。我们衷心地希望本书会对你

有所帮助!

附录 A 数据收集来源

查询有关公司、行业或商业主题的信息会是一次费劲、而且恼人的经历。一个原因就是：没有一个资料来源能涵盖任何一家公司、行业或主题的每一个方面。你很有可能需要去若干个地方找你所要的信息。另一个原因是：有些信息几乎不可能找到。尤其是财务和组织信息、有关私人公司的信息以及大公司的子公司和分公司的信息。

在做研究计划的时候，你要问自己一些问题：

- I 合适的公司名字是什么
- I 公司是上市公司还是私人公司
- I 公司是另一家企业的子公司还是分公司
- I 我需要哪些信息回答我的问题
- I 哪一些索引、数据或是其他来源包含这些信息

上千个互联网地址，不管是免费的还是收费的，都会提供有关公司、行业或商业新闻。选择出能最好服务于你的互联网地址很可能要进行试验，花费一些时间。对于所需要的每条信息，并不存在一个永远最好的互联网地址。而且，有时最好的来源不是在互联网上，而是在出版物上。

该附录提供了一组互联网地址和出版物名单，商界人士会发现这对回答有关行业和公司的问题有用。你们公司图书馆或信息中心可以订阅其中的一些或全部。你也可以去你们当地的学院、大学或公共图书馆，看看哪些是对公众开放的。

杂志和报纸文章

来自杂志和报纸上的文章是了解公司、行业、商业概念或总体经济情况的上

佳来源。你可以利用文章收集公司或行业的历史、当前活动，有时甚至是其未来的信息情况。杂志和报纸上的文章对于了解总体经济情况来说是不错的资料来源，这其中包括工人的短缺、贷款额度、法规以及其他有关商业的问题。然而并不是每一个公司和行业都可以从这些期刊中了解到许多情况。

找到已经在报纸和杂志上发表的文章的主要方式是使用索引。第 3 章表 3-1 列出了几种索引，对找到这种信息特别有用。最著名的索引包括 ABI/Inform Global 和 Dow Jones Interactive。使用这些索引时，你输入一个单词或短语，然后搜索引擎会产生关于公司、行业或其他主题的一列地址名单，在许多情况下，也会出现文章的全文。

如果你要寻找小一点的、可能是地区性的公司，你不妨从公司所在的地区或城市的报纸开始。《American Journalism Review》的 AJR NewsLink 网址有一系列超过 3 300 家美国报纸和商业报纸以及超过 2000 家全球报纸的链接。报纸的日期都是连着的；有一些还可追溯到 90 年代中期。

产业研究

以下一些互联网和出版物作为资料来源，对研究特定产业会有帮助。分析家报告

- I Investext——这一订阅机构含有 53 种产业的超过 11 000 家美国和国际公司的投资报告和预测的全文。这些报告来自超过 520 家全球经纪公司、投资银行和咨询公司。要订阅信息，请登陆：
www.tfsd.com/products/analyst/default.asp.

财务和绩效比率(行业平均水平)

- I 商业和工业财务比率年鉴——这一资料来源含有超过 160 个行业的财务和经营指标。在 12 种资产规模下的 22 种财务分类。不是所有的 SIC 码都包括在该年鉴中，所以你要找相近的 SIC 码才行。《年报研究、行业标准 and 关键商业比率》是来自另一家出版社的类似出版物。你可以在许多大学和公共图书馆找到它们。
- I 公司税收统计(www.irs.ustreas.gov/prod/tax-stats/soi/corp-id.html)——这

一免费网址含有与美国国内收入局的链接，可以了解有关公司税收的行业平均情况。数据摘自资产负债表，损益表和其他来源。在这里，许多最新的数据都有若干年的历史。

- I 标准普尔行业调查——目前在行业调查上，这一出版物是不错的资料来源。大部分行业都定义得相当广泛。每一种描述都有将近 30 页纸长，包括一些目前主要的趋势，一系列公司名单和所采用的绩效衡量手段；财务报表信息，行业中一些公司的财务和绩效比率以及行业平均水平。这一出版物还包括一块有用的部分，即“如何分析行业中的公司”。另一个有用的部分是一列关于行业信息其他来源的列表。这本参考书在许多大学和大型的公共图书馆都有。

行业分类码(SIC 和 NAICS)

- I 北美行业分析系统(www.census.gov/epcd/www/naics.html)——从行业普查部可知，北美行业分类系统(NAICS)为加拿大、墨西哥和美国提供共同的行业定义。NAICS 是美国经济分类政策委员会、加拿大统计局和墨西哥 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática 共同努力的结果。抱着更好地比较经济和金融统计资料的目标，并使统计资料与经济的变化保持一致，NAICS 开始替代国家各自独立的分类系统——包括美国的 SIC 码——形成统一的行业分类系统。这一网址对新系统进行解释，并且提供的信息来源于政府。该网址的一大特色是 NAICS 和 SIC 的兼容性。

也有一个非官方的 NAICS 网址向 NAICS 汇集信息，有来自政府的也有来自非政府的。

- I 标准行业分类搜索(www.osha.gov/oshstats/sieser.html)——这一资料来源允许用户使用密码搜索 SIC 手册的 1987 年版本，去查找 4 位的 SIC 码并找到有关 4 位 SIC 码的描述信息。
- I 北美行业分类系统(NAICS)——这一出版物包含 NAICS 码的详细含义。它描述了分配有 NAICS 码的各公司类型。

行业描述、纵览和统计

- I Business.com(www.business.com)——这一网址乍一看很像雅虎，但是它完全用于商业信息服务。它是由行业组建的，有一个链接目录可以链接到各个向行业或行业下的子部门提供产品和服务的公司。在选择完一个行业后，如果你下拉到“行业资源”这一处，你会发现有“产业基本面”和“产业面貌”两个链接。这两个链接提供所选行业的简介。
- I 公司信息(www.corporateinfonation.com)——下拉菜单从 30 个行业和 65 个国家中找到相关链接目录和行业的简单介绍。你也可以找到特定行业中的公司名单和地址，以及行业中的公司报告(不是全部)。
- I 当前行业报告(www.census.gov/ftp/pub/cir/www)——这些来自美国普查局的年度和季度报告包含美国各行业众多的统计资料，也包括行业的公司名单。
- I 美国行业百科全书——它包括对用 SIC 码表示的行业的简短描述(3 到 4 页)。每次登陆都有行业、劳工、组织结构和目前情况、行业领袖和——也许是最重要的——一些出版物的简短描述。百科全书在许多大学图书馆和大型公共图书馆都有。
- I 行业参考手册——这一 7 卷集包含有众多行业的纵览、描述和统计。这 7 卷分别是计算机和软件、制药、电信、化工、健康和护理服务、医院和娱乐。这套书在许多大学图书馆和大型的公共图书馆都有。
- I 贸易和经济分析办公室(www.ita.doc.gov/td/industry/otea)——正如该网站所说的，商务部下的这一机构执行对国际和国内贸易及投资问题“广泛的数据开发、分配和研究、分析计划，以推动贸易和支持贸易发展部、国际贸易管理部和美国政府机构和部门的贸易政策职责。该办公室也和贸易发展各单位协调贸易政策的执行”。网站提供有关对外贸易、投资和行业统计的链接服务。
- I 标准普尔行业调查——目前在行业调查上，这一出版物是不错的资料来源。大部分行业都定义得相当广泛。每一种描述都有将近 30 页纸长，包括一些目前主要的趋势，一系列公司名单和所采用的绩效衡量手段，财务报表信息，行业中一些公司的财务和绩效比率以及行业平均水平。这

一出版物还包括一块有用的部分，即“如何分析行业中的公司”。另一个有用的部分是一列关于行业信息其它来源的列表。这本参考书在许多大学和大型的公共图书馆都有。

- I TableBase(www.galegroup.com/welcome.html)——这一订阅机构允许你搜寻杂志文章的图表中出现的信息。信息也许涉及公司、行业、产品、市场和消费者行为，包括排名、预测、市场份额和产品销售收入的简要统计资料。
- I 美国行业和贸易展望——这一资料来源包含有关美国各行业总体态势和预测的纲要(2 到 5 页)。对于每一个行业，都有一个简短的阅读列表提供给那些想了解行业更多信息的人。

主要竞争者

- I 商业排名年报——这一资料来源收集了在若干杂志文章中出现过的不同行业公司的排名表。不一定每个行业都有一张排名表。大多数目前的数据至少已经有两年了。
- I 当前行业报告(www.census.gov/ftp/pub/cir/www)——这些来自美国普查局的年度和季度报告包含美国各行各业众多的统计资料，也包括每一个行业的公司名单。
- I 胡佛在线(www.hoovers.com)——这家机构提供一些免费的订阅信息。超过 13 500 家公众和私有企业的目录和财务信息是免费提供的。如果你订阅，你就能得到美国和全球 3 400 家公众和私有企业的深度分析报告。胡佛在线也有出版物。两本比较有意思的是：胡佛新兴公司手册和胡佛私有公司手册。
- I 标准普尔公司登记名录——这本书有 4 卷，可以找到公司的地址、电话号码和经理人员的名字。对于一些经理人员，还有其简单的自传。这些书在许多大学图书馆和大型公共图书馆可以找到。
- I 美国制造商托马斯登记名录(www.thomasregister.com)——这一免费的互联网资料来源可以查询产品、服务或者商标名称以及找到其制造或供应商。你也可以查询一家公司的名称，找到该公司提供的产品或服务目录。

然而，并不仅仅是这些信息。公司目录除了包括产品之外，通常还包括地址和电话。这一资料来源是免费的，但你必须注册之后才能使用。

排行和等级次序

- I 美国统计记录：美国 3 165 个城市的排行评分——提供了美国大部分代表性城市的人口统计、社会统计和经济统计方面的参考资料。并非每个城市都出现在每一张图表中。这些可以在许多公共图书馆和大学图书馆中找到。
- I 年度商业排行——收集了许多行业中各公司的排行表，这些排行表是从期刊文章中得到的。并非每个行业都需要一个排行表。采用的资料大多是一年或两年内的当前资料。
- I 盖尔各州排行报道(Gale State Ranking Reporter)——从中你可以检索各州是如何利用人口统计、社会统计和经济统计方法进行汇总的。可在许多公共图书馆和大学图书馆中找到该资料。
- I 市场份额报道——收集了各种产品和服务的市场份额排行表，这些产品和服务在各杂志的文章中都出现过。并非每个产品或服务都需要一个排行表。采用的当前资料至少有一年或两年了。
- I 价格排行表(gwis2.cric.gwu.edu/~gprice/listof.htm)——该网址有很多有关排行和顺序的网址链接。设计者自己这样描述：“互联网里包含了众多信息列表，其中很多列表给出了有关人物、组织或公司等排行方面的信息。设计该信息库是为了使之成为此类资源的信息交换场所。如果顺利的话，这些有用的工具就能够被定位下来，并能以及时和有效的方式取得。许多列表已经设计成可查询和交互式，比许多出版物更有用。”
- I 世界市场份额报道——很像市场份额报道，除了关注国际和非美国的产品和服务的排行和市场份额外，还收集了在各杂志中出现过的产品和服务的市场份额排行情况。并非每个产品或服务都需要一个排行表。采用的当前资料至少有一年或两年了。

公司信息

公司最近的财务信息、目录和历史信息同样出现在各种电子资料库中，包括公司年度报告和公司网址。公司信息是否能够取得，取决于你所使用的数据库和出版物，也包括公司的大小、公司是否上市、是私人公司还是一个子公司。一般来说，股票公开发行和交易的大公司，其信息容易取得；相反，小公司特别是私人公司，它们的信息则很难取得。对小公司或私人公司来说，报纸或杂志是较为有效的信息来源。

公司目录

- I 公司在线(www.companiesonline.com)——该网址提供超过 9000000 家上市公司和私人公司的目录(公司地址、电话号码，也许还有个别高层经理的姓名。
- I 高科技公司目录——该目录主要关注高科技公司。罗列了公司的通信地址、电话号码、高层管理人员、公司的成立日期、SIC 码、预计的销售额和公司经营活动的简要介绍。可以在当地大学图书馆中检索刊载的信息。
- I 百万富翁目录——查找主要公司高层管理人员信息的好地方，可以找到这些人的名字、通信地址和电话号码。在许多大学图书馆和大型公共图书馆中可以找到刊载的这些信息。
- I 标准普尔公司登记名录——查找刊载的公司地址、电话号码和管理人员姓名的绝佳信息源。其中还有某些管理人员的简历。这本四册装的参考工具书可以在许多大学图书馆和大型公共图书馆中找到。
- I 美国制造商托马斯登记名录——免费的互联网资源可使你找到制造商或供应商所提供的产品、服务以及商标名称。你也可以查找一个公司，找到该公司所能提供的产品或服务。但这不是公司或产品的详尽的资料。资料主要涉及公司地址、电话号码和所能提供的产品。该资料库是免费的，但你必须注册后才能使用。

公司说明、公司概况、财务状况年口其他统计资料

- I 公司联营汇总——在许多电子版本(包括 CD-ROM)中可以找到该数据

库。涵盖了将近 16000 个主要的国内公司、外国公司以及它们的 140000 个子公司、业务部门和联营公司，内容包括公司说明和财务资料。涉及了在纽约和美国证券交易所交易的公司、柜台交易的联营公司、主要的私人公司及其联营公司。提供的信息包括：公司名称、公司地址、电话号码、股票交易、订单符号、SIC 码、业务介绍、公司制度、主要人物、董事、净资产、总资产和总负债。数据库与三个刊载的资料有关，它们是：公司联营名单、国际公司联营名单和主要的私人公司名单，这些资料可能保存在许多大学图书馆或公共图书馆中。

- I 公司信息(www.corporateinformation.com)——该网址能使你打印出任何 20000 多个公司的名称、订单符号以及检索有关报告。点击向下的菜单，你可以从 30 个行业或 65 个国家中选择相关的链接和有关行业的简要评论。你也可以检索网址所涉及的特殊行业的公司列表，以及一些公司(并非全部公司)的相关报告。
- I FIS 在线全球数据引导(www.fisonline.com)——提供了大约 80 个国家近 20000 个公司的订阅服务。资料包括公司历史、商业活动、公司财产、管理人员、董事、长期负债、穆迪评级、股本、损益表、资产负债表、股票分割和股利支付情况。
- I Hemscott.net(www.hemscott.com)——关注英国商业新闻的好网址。你可以查找财经新闻、英国公司信息和英国股票交易的价格变动。你必须得注册，不过很多信息是免费的。
- I 胡佛在线(www.hoovers.com)——提供一些免费的和可订阅的信息。只是 13500 个上市公司或私人公司的基本目录和财务信息是免费的。如果你订阅的话，你可以得到美国和全世界的近 3400 个上市公司或私人公司的详细介绍。胡佛也出版了一些特别类型的公司的资料。其中有两本令人感兴趣的是：胡佛新公司手册和胡佛私人公司手册。
- I 公司历史国际目录——该多卷刊物包含了有关公司历史的中等长度(2 至 10 页)叙述。其中包括在其他地方可以查找所讨论公司信息的参考书目。有 33 册的资料收藏在许多大学图书馆或公共图书馆中。
- I 穆迪手册——有不少不同的穆迪手册。每本涉及广义类别的公司说明：

银行和金融、工业、交通、公共事业和 OTC 行业。公司说明主要包括公司的通信地址、管理人员、子公司、有关负债和股票的技术信息以及几年的简要财务报告。这些资料是全球数据引导(Global Data Direct)电子数据库的副本。许多学术性的图书馆都有穆迪手册的过期刊物。因此，如果你想查找几年前的信息，这些参考书目对你来说就特别有用。

- I 网上的股票信息搜索网址(depts.Washington.edu/balib/stocksites)——与公司股票信息相关的网址有上百个，问题是如何发现哪个网址包含着你要查的信息。华盛顿大学福斯特商业图书馆的管理员把这些页的内容归集到一起，有助于解决这个问题。利用这个网址，你可以查找 65 个股票搜索站点，从中找到你所要的股票信息。其中的链接如 Sites Evaluated、the Comparative Evaluated 和 the Screen foOr Site 是非常有用的。
- I TableBase(www.galegroup.com/welcome.html)——提供图表信息的订阅服务，你可以查找在杂志文章中出现的图表的信息。信息中包括着各方面统计汇总，主要有：公司、行业、产品、市场和消费者行为的信息；也包括了排行、预测、市场份额和产品销售方面的信息。
- I 价值线投资调查(增刊)——查找上市公司一般性信息的好资料库。每个项目包含了公司的历史摘要、简要的财务数据、一些业绩和财务比率、三年的股票价格走势图、公司股票的 β 值和公司所处行业的永久性衡量。价值线是循环地更新的，因此每过大约 13 个星期，这些公司的信息就更新一次。大多数大学图书馆或公共图书馆中都收藏有价值线投资调查。

公司内部分析家报告

- I 学术界(www.lexis-nexis.com)——Lexis—Nexis 为学术领域开发了这个数据库。提供了一般新闻、地区新闻和国际新闻的链接，也有公司新闻和财经信息的链接。要查找某一特定的公司，点击“商业”，然后点击“公司理财”，再是“公司比较”、“证券交易委员会文件和报告”，或者是其中的一个链接。在很多时候，这些信息是可以查到的。Lexis—Nexis

还有很多产品卖给顾客。

- I EDGAR(www.sec.gov/edgarph.htm)——这是证券交易委员会的网址，提供完全的 10-K 报告、代理信息，以及上市公司必须上报证券交易委员会的报告。
- I Investext(www.tfsd.com/products/analyst/default.asp)——提供详细的投资报告和预测报告的订阅服务，涉及 53 个国家以及 11000 多个美国公司和跨国公司。这些报告来源于全世界的 520 多个经纪人、投资银行和咨询公司。
- I 报告库(www.reportgallery.com)——提供了有权使用的 2200 多个公司的年度报告，还有“Zack’s Snapshots”、盈利预测报告、产供销建议和公司在本行业的排行。

其他来源：信息查寻指南

许多公司和大学图书馆通过它们的网址使商业调查成为可能。在进行商业调查时，这些网址是有用的工具。下面列出的网址仅仅是其中的几个：

- I 贝克图书馆行业信息指南(www.library.hbs.edu/industry/aboutguides.htm)——哈佛商学院贝克图书馆的管理员给出了大约 13 个很好的指南，引导使用者如何获得某一特定行业的信息。指南由哈佛全体学生和全体教员共同编写完成，但是所提到的资料来源在其他图书馆也可以找到。
- I 哈特福德 Rensselaer 科尔图书馆(www.rh.edu/library/industry/industry.htm)——这是另一个指南，引导使用者如何获得某一特定行业的信息。它比哈佛大学列出的行业要多一点，但是所列出的每个行业的信息来源偏少。
- I Fuld 公司网络情报索引(www.fuld.com/i3/index.html)—— Fuld 公司是美国甚至是最早的竞争性情报公司之一。它的网络情报索引是收集竞争者情报的资料库，根据它的网址，该索引“包含了 600 多个与情报相关的网络链接，从宏观资料到个人专利及股票报价等每个方面均有涉及”。

附录 B 《麦肯锡方法》中的经验

在本书每一节的开始部分，我们首先总结出《麦肯锡方法》中提到的相关经验。附录 B 简单把它们罗列成表，便于你查找您所感兴趣的话题。

1. 构建问题

对 MECK 泰然处之

不要重新发明轮子

在第一次会议上解决问题

问题不会永远是问题

2. 设计分析

发现关键的驱动因素

要关注大画面

甬想把整个海洋煮沸

有时候你必须让解决方案来找你

3. 数据收集

事实是友善的

不要接受“我没有什么概念”

特殊的研究秘诀

做好准备：写出走访提纲

在进行走访的过程中，要注意聆听和引导

走访成功的 7 个秘诀

不要让走访者无处藏身

困难的走访

一定要写感谢信

不要去重新发明轮子

4. 解释结果

80/20

每天画张图表

不要用事实拟合你的假设

确保解决方案适合你的客户

5. 阐明理念

结构清晰

电梯测验

简单为妙——每个图表只包含一个信息

预先准备好一切

根据客户量体裁衣

6. 管理团队

获取复合人才

麦肯锡的招聘风格

让信息流动起来

把握团队温度以保持士气

有一点团队联系活动就可以走更长的路

7. 客户管理

怎样不通过销售进行营销

慎重承诺

让客户参与

时刻检查自己的责任

让客户站在你一边

知道怎样处理客户团队的责任

先摘好摘的果子

让整个企业接受

8. 自我管理

找到你自己的师傅

击出一垒打

让老板脸上有光

一项处理好等级层次的进取策略

好助手是你的生命线

生存在路上

如果你还想要自己的生活，那就定一些规矩吧

附录 C 《麦肯锡意识》之实施检验

《麦肯锡意识》的重点是如何使用麦肯锡的工具和技能。我们将书中涉及的相关技能罗列成表，以便于您查询自己感兴趣的主体。

1. 构建问题

结构

没有结构，观点站不住脚

利用结构，强化思维

假设

初始假设将节省你的时间

初始假设将使你更有效地进行决策

2. 设计分析方法

- 让假设决定分析方法
- 理顺分析的优先顺序
- 忘却绝对的精确
- 确定困难问题的范围

3. 数据收集

研究战略和工具

- 对组织的数据倾向性做出判断
- 显示事实的威力
- 构建合适的基础结构

访谈

- 结构化访谈
- 访谈时注意倾听
- 注意敏感话题

知识管理

- 快速反映
- 获取外部知识
- 控制投入的质量：无用输入无用输出

4. 解释结果

理解数据

- 不停的追问，“这又是为什么”
- 根据常识判断正误
- 切记分析的局限性

整合最终产品

- 从客户的角度考察问题
- 考虑客户的能力

5. 阐明理念

结构

用坚实的结构支持你的观点

买进

避免令人惊奇情况的出现

根据客户量体裁衣

6. 管理团队

选择

不仅仅考察候选人表现出的能力，还要观察其潜在的能力

注意多元化的价值

招聘过程的结构化

沟通

请记住，你有两只耳朵，但只有一张嘴

重要的不仅仅是你说了什么——还在于你是怎么说的

多沟通比少沟通好

联系活动

花点时间在一起(但不要太多)

优厚的回报

个人发展

设定较高的目标

有规律的评估，尽量保持平衡

7. 客户管理

赢得客户

认知客户

利导，而不是逼迫或强求

让客户参与

创造参与机会

巩固客户

分担并移交责任

8. 自我管理

你的职业生活

清醒认识自我

尽量利用你关系网

你的个人生活

遵守时间

下意识地快速检查

减轻负担