

麦肯锡方法（经管图书的常青树，外企员工入职 必读图书）

作者：艾森·拉塞尔(Ethan M.Rasiel)

麦肯锡学院丛书

麦肯锡方法

The McKinsey Way:Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business

[美]拉塞尔（Rasiel,E.M.） 著

张薇薇 译

ISBN: 978-7-111-29271-5

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

目 录

总序

致谢

前言

第一部分 麦肯锡思考问题的方法

第1章 建立解决方案

与事实为友

对MECE原则应用自如

直奔问题的解决方案——初始假设

第2章 探索分析问题的方法

不要被表面现象所迷惑

利用前辈经验，不要做重复劳动（第一部分）

避免千篇一律

不要寻找事实去支撑你的提案

确保解决方案适合你的客户

有时，让解决方案来找你

对于解决不了的问题，那就随遇而安吧！

第3章 “二八法则”与其他

二八法则

不要妄想烧干大海

找到关键驱动因素

电梯法则

先摘好摘的果实

每天绘制一张图表

一次只做一件事

以大局为重

如实相告，坦诚以对

不接受“我没有想法”这种回答

第二部分 麦肯锡解决问题的方法

第4章 拓展客户

如何做到功夫在诗外

谨慎承诺：严格规划项目

第5章 组建团队

合理选拔团队成员

一点联络感情的活动，会大有裨益

掌握火候，保持团队士气

第6章 层级管理

让老板脸上有光

层级管理的激进策略

第7章 进行研究

利用前辈经验，不要做重复劳动（第二部分）

专题研究的秘诀

第8章 展开访谈

有备而来：准备一份访谈提纲

访谈中要注意倾听和引导

访谈成功的七个秘诀

尊重被访者的感受

棘手的访谈

一定要写感谢信

第9章 头脑风暴

适当的事前准备

为思想留一片空白

头脑风暴练习

第三部分 麦肯锡推介解决方案的方法

第10章 演示汇报

把汇报系统化

记住：努力的边际收益也是递减的

未雨绸缪，事先沟通

第11章 用图表说明问题

简单为上：一图明一事

[用瀑布图来描述流量](#)

[第12章 管理公司的内部沟通](#)

[让信息流动起来](#)

[有效信息的三个关键因素](#)

[谨言慎行](#)

[第13章 与客户合作](#)

[让客户团队站到你这边](#)

[如何与客户团队中的“讨债鬼”打交道](#)

[让客户参与工作](#)

[获得整个公司的支持](#)

[实施要严谨](#)

[第四部分 麦肯锡生存之道](#)

[第14章 找到自己的导师](#)

[第15章 出差——乐在其中](#)

[第16章 出差必带的三件宝](#)

[第17章 好助手是你的生命线](#)

[第18章 麦肯锡式招聘](#)

[第19章 紧张工作之外，如何拥有私生活](#)

[第五部分 麦肯锡校友的忠告](#)

[第20章 最有价值的一课](#)

[第21章 关于麦肯锡的回忆](#)

总序

麦肯锡并不神秘，方法论铸就神奇

摆在你面前的这三本以麦肯锡命名的书——《麦肯锡方法》《麦肯锡意识》《麦肯锡工具》，绝对谈不上是名著，两位作者也不是什么大牛，它们在美国一再出版并极受欢迎，在我看来，既是因为书名中包含着世界顶级管理咨询品牌“麦肯锡”，更是因为三本书都紧扣“解决问题”这个在职场或者更大范围的人生的关键焦点。作者提供给你的，不是居高临下的说教和炫耀，不是在今天的书榜上有点儿泛滥的煽情与励志，也没有打算帮助你补充什么缺失的领域知识（这些永远都补不完、学不够），而是希望你通过较为系统的学和练之后能够以某种方式“洗心革面，重新做事”，掌握这种“麦肯锡”的或者“解决问题”的有效方法论。作者的写作初衷，就是想把麦肯锡的几招“看家本事”说与外人家，惠及普天下。

说到看家本事，15年来，我常常惊诧于学院里头的一些师弟师妹或者学生小子，青葱年少，摇身一变就成了麦肯锡公司的大牌顾问，往来尽高管，谈笑超自信。吃了什么灵丹妙药，还是谁点化了这些脑袋？认真想想，找到了一条原因：也许是因为这些优秀学校毕业的年轻人，本身质素够格，一旦加入了这个强势品牌，站在了巨人的肩膀上，靠着公司积累了数十年的行业知识库，并不断有成熟的合伙人或者资深经理从旁教授，说话办事靠谱起来也是应该。但是接触麦肯锡和其他领先管理咨询公司多了，却发现，除了洗脸（印上麦肯锡这个卓越品牌之外）这一过程之外，还有另外的原因不可小觑，甚至需要大书特书，就是他们进去后还有重要的四洗：洗心、洗脑、洗手、洗脚。

洗心，说的是受到麦肯锡文化的熏陶，对于专业服务和帮助企业的理解与承诺，在知其然也要知其所以然的过程中，积极地影响（改变）商业实践。关于这一点，《麦肯锡传奇》一书给出了极好的诠释，从这家公司的奠基者马文·鲍尔追求完美缔造卓越的传奇一生，我们能够更好地理解麦肯锡公司的精神实质，甚至更广义地，让所有这些从事专业服务的同仁，都保持着一种谦卑和敬畏。《麦肯锡传奇》^[1]也是我们的麦肯锡学院丛书之四，尽管不是接下来我们所说的这两位作者的作品。

洗心费时费力，也并不是总能成功。有些离开麦肯锡的人，是因为始终不能脱胎换骨似的被这样一种很强势的文化所命中，以其作为自己的信仰。难说好坏，不适便是。但是，离开麦肯锡的人，甚至那些成为大公司掌舵者、拯救者（这种说法太夸大个体英雄，此处只是从俗）的麦肯锡校友，除了麦肯锡精神、文化和价值观对他们的影响让他们与众不同之外（请参阅麦肯锡学院丛书之五：《麦肯锡制造》），还有很重要的一条，便是他们的工作方式、运作方式、合作方式，甚至生活中的劳作方式、动作方式，都被他们曾经服务过的这家公司“定型”（Shape）过了。而这个定型过程，靠的是洗脑、洗手、洗脚，改变的则是意识、方法和工具。

所谓的“洗脑”，说的是《麦肯锡意识》，怎样从思维方式上，真正成为一个团队合作的、面向对象（也许是客户）的、强调改善与结果的解决问题者？而洗手——《麦肯锡方法》，实际上是这三本中最先问世并一炮打红的畅销书，强调的是一些不管在什么工作环境下，都可以更为有效解决问题的技巧性很强的工作方式、小窍门，不过小窍门却能派上大用场。最后说说洗脚——《麦肯锡工具》，这最新的一本，想从更有研究和证据的角度，把这些方法、打法、套路上升为方法论、工具箱、武器库，是对那些更尊重逻辑寻求道理的学习者、阅读者的一个深入满足。这三洗，骨子里高度一致，就是要你变得“训练有素、行动得法”。如果说三本书兜售、传播的到底是什么，平俗一些说，我们平时喜欢夸别人说话办事“靠谱”、“上道”、“挺是那么回事儿”，这三本书就是靠谱的“谱”、上道的“道”和挺是那么回事儿的“那么回事儿”。呵呵，所以，认真学习和掌握了这些，你就能成为一个总是被那些赞誉围绕的人了，即使你不是也不打算成为一个咨询顾问，即使你是个热衷学习管理的蓝领师傅或者掌权主妇。

所以，麦肯锡或者很多其他的大公司在面试新人时，并不特别着眼于你已有的知识积累（背书考试的结果），更看中的，是你所表现出的意识、方法和工具，尽管朴拙，但本质上是否符合这样一套规范的、以批判性思考和创造性思考为基础的、逻辑自治行之有效的系统要求，或者有没有素质能够修炼并掌握这样一套方法论！尽管，一切都能学，都不晚，但是掌握这些本领，你确实还有一个很大的敌人：你自己，过去的你，你过去的思维方式、工作方式和习惯。在我看来，这套方法论中，重视“渔”超过“鱼”；

重视“学会学习”而不是“知识学习”；重视“严密假设小心求证”而不是“天马行空拍脑袋”；重视“团队一体”而不是“我的地盘我做主”。你也许不喜欢，觉得束缚而不够舒服，觉得啰嗦而不够痛快，那只能说明，它们不是说给你听、写给你用的，但是许多年的实践证明，这套法子，很灵。

千万不要误解，认为只有将来要从事咨询工作的人才有必要阅读和学习。在今天许多学校开始考虑改革传统的MBA教学过程，增加更多的软技能和整合实践学习的求索中，我认为这三本书有很好的读者群体：在入学导向周里、整合实践学习和软技能培训（包括沟通、思维、团队训练）中的MBA同学们。在这些课程中，很想较为系统地做些“双基”训练，帮你养成些对未来MBA学习和管理生涯长久有用的思维和行动习惯，从这个意义上看，这几本书蛮合适做个训练导引和参考手册。尽管三本书不需要都仔细阅读（必须承认，三本书中有不少重叠的冗余之处，也有一些过于理论的部分会让着重“拿来用”的学习者读得很累），你可以看看风格，读两页后看看哪本更适合你：是更理论些，还是更操作些，还是二者得兼。如果这些课程的老师愿意选取书中的一些片段直接指点给学生，当然会省事，但是要小心，尊重它的整体性。

熟悉咨询行业的读者一定会发现，正如咨询顾问讲事儿时的习惯一样，这几本书，逻辑性强，但有点儿“干”，很多读者第一遍看去，难免会有点儿云里雾里，迷失在概念丛林，但只要耐着性子看，过了那道坎儿，就是跟你过去自由自在干活相比要开始“事事儿”起来的那道坎儿，这套说法和做法往往就会深得你心了。当然，还反映出你的个人价值观与麦肯锡文化的融合度，因为每个做法的背后，仍是“崇尚理性、讲究服务、持续提高”的文化。不舒服，请坚持再试；吐之前，别轻易放弃。总之，你得有点儿执著，才能享受这顿盛宴。

最不该读这书的人，嗯，大概就是麦肯锡公司的顾问们了。你们的评价大都会觉得这书有些小儿科，写书的人有点儿拿麦肯锡做招牌，以及这些东西还算不上绝学，等等。嗯，八根指头同意。好在，书确实并不是给工作在麦肯锡甚至想去麦肯锡工作的人写的。你们该追求的，是“手中无剑心中有剑”的境界。而书的大部分目标读者，都是先要手上拿起这么一把趁手的“家伙”，披荆斩棘，壮壮声势的。比起市面上那么多的战略啊，整合啊，重组啊之类的“武穆遗书”类型的兵法奇著，年轻的管理学习者，最好还是敬而远之为妙，咱们需要把军体拳和太极剑先练熟——明天就贯通任督二脉纯属做梦，咱们必须得从入门的一招一式练起。套句08年后流行起来的新俗语，叫做回归基本（Back to Basic）。说得再好，不是初级，而是基本——最简单的三板斧，往往关键时刻救命，也就是最高级的功夫！

也许有一天，作为这几本书受益者的你，历练多年，无论言谈与逻辑的缜密，还是选择与决策的严谨，居然会被人讥笑：“大哥（或美眉），咱别这么麦肯锡好不好！”呵呵，也许正说明你作为一个麦肯锡的门外汉，经过了这难得的“麦肯锡学院”的修炼，而掌握了麦式基本功几许。别骄傲，还不够。除了锻炼方法，还要淬炼心法。书的作者在头两本书里头特别爱举一位“麦肯锡校友”、曾任安然公司的CEO斯基林为正面案例——安然的崛起和坠落他都有重要干系。这绝不意味着这几本书错了，而是需要你洞察其局限。剑法高超者，却因着害人与救人的分别，分别成就“恶”与“侠”。华山派出了岳不群，并非功夫本身的错，而是要参透“功夫只是功夫，功夫仍是功夫”的辩证玄机。

我之所以想给这么几本书做推荐，并不是冲着麦肯锡的名头。相反地，倒是书中处处流露出的“麦肯锡并不神秘，方法论铸就传奇”的平易色彩打动着我。因为麦肯锡三个字而买下这些书的你，一定要明白方法论才值回你花的那些银子。看完后，千万别迷信麦肯锡：路子对了，你也行。

杨斌博士

清华经管领导力研究中心主任

[1]本书已由机械工业出版社出版。——编者注

致谢

如果没有很多人的帮助、投入和支持，我是难以完成本书的。我要感谢朱莉·威德（Julie Weed）对本书的启动以及我的代理人丹尼尔·格林伯格（Daniel Greenberg）对本书写作的推动。感谢我的编辑玛丽·格伦（Mary Glenn）以及麦格劳-希尔（McGraw-Hill）公司专业团队对本项目的信赖和让本书成功付梓的帮助。十分感谢西蒙·卡恩（Simon Carne），尤其要感谢他对本书MECE一节写作的帮助；同时感谢亚当·戈尔德（Adam Gold）在本书的开始阶段曾不断引发我的思考。感谢我的父母亲——阿姆拉姆（Amram）和罗莎·拉塞尔（Rosa Rasiel）对我的理解和支持。

当然，我要向那些和我分享他们知识和经历的麦肯锡校友表示由衷的感激。没有他们，就没有本书。他们是克里斯汀·艾里森（Kristin Asleson）、阿贝·布莱伯格（Abe Bleiberg）、格莱士·布雷巴克（Gresh Brebach）、汤姆·伯克（Tom Burke）、埃里克·哈茨（Eric Hartz）、詹森·克莱因（Jason Klein）、哈米什·麦克德莫特（Hamish McDermott）、赛思·瑞德维尔（Seth Radwell）、杰夫·莎卡古茨（Jeff Sakaguchi）、韦斯利·桑德（Wesley Sand）、德鲁·史密斯（Drew Smith）、苏珊娜·托思尼（Suzanne Tosini）以及很多不愿透露姓名的人士。

前言

敬爱的读者，请把本书当成一份文摘，你不需要从头读到尾。如果喜欢这样，也未尝不可，不过，你可以先浏览目录，然后从那些自己感兴趣的内容读起。

关于麦肯锡

为了给不熟悉麦肯锡公司的读者提供一些背景知识，在这里对该组织做一下简单介绍，过去和现在的员工都把它称为“公司”（Firm）。麦肯锡成立于1923年，现在已经是世界上最成功的战略咨询公司了。如今，它在全世界有75家办公室（还在继续发展）以及4500名专业人员。或许它不是世界上最大的咨询公司，但却是最有威望的。麦肯锡为《财富》100强的企业、美国州和联邦政府以及外国政府提供咨询。它是国际商务圈里一个赫赫有名的品牌。

很多麦肯锡的高级董事凭自身能力已成为世界知名人士。洛厄尔·布赖恩（Lowell Bryan）曾在信贷危机发生时为参议院银行委员会提供咨询。大前研一（Kenichi Ohmae）所写的管理学和未学方面的书在日本一直是最畅销的。赫布·翰茨勒（Herb Henzler）曾为德国总理赫尔穆特·科尔就商业和经济事务提供过咨询。再粗看一下麦肯锡校友们，他们已成为享誉全球的知名人士：汤姆·彼得斯（Tom Peters）是管理界的宗师，也是《追求卓越》一书的作者之一；哈佛·格罗布（Harvey Golub）现在是美国运通公司的总裁；阿代尔·滕纳（Adair Turner）是英国工业联合会的总裁，他们仅仅是麦肯锡校友的一个小小的缩影。

为了保持麦肯锡在业界的显赫地位（和赚取高额利润），公司每年都寻找商学院毕业生中的精英，用高薪，依托公司迅速上升的职业发展轨迹以及公司内的商界精英队伍吸引人才。反过来，公司也需要他们全身心投入到客户服务中，融入数周或数月远离家庭的工作计划里，拿出高质量的工作。那些满足麦肯锡标准的人，可以获取快速的提升，而那些落后者很快就会体味到公司“不升职就离职”（up or out）这一严格政策的后果。

与所有强大的组织一样，公司有一套建立在共同的价值观和经历基础上的强大的公司文化。每个麦肯锡人都通过了严格培训，都曾在办公室夜以继日。对局外人来说，这些让麦肯锡看起来非常刻板而严酷——最近有一本管理咨询的书把麦肯锡比喻成耶稣会。实际上，正如我希望本书所能传达的，麦肯锡和它的员工一样是很人性化的。

公司有自己的术语。公司里到处都是缩写：EM、ED、DCS、ITP、ELT、BPR，等等。麦肯锡把他们的任务或计划叫做“项目”（engagement）^[1]。在一个项目里，麦肯锡团队会寻找“关键驱动因素”（key drivers），以实现其“增加价值”的需求。和大多数术语一样，这些很多都是缩写；然而，如果理解它们的话，在公司内外都同样受用。

总之，如同任何强大的组织一样，麦肯锡是复杂的。我希望本书能为你掀开它神秘面纱的一角，让你看到一个成功公司内部卓越的运作过程。

关于本书

我将本书分成五部分。在前三个部分里，重点介绍麦肯锡人是如何思考以及如何解决商业问题的。第一部分到第三部分可谓是本书的“精华”，希望你能从中得到更多对职业生涯有用的东西。在第四部分里，详细介绍了麦肯锡人应对生活压力之道。任何人在现今的商业世界中苦苦打拼，或多或少都会参透一些有用的（或至少是有趣的）东西。在最后的第五部分，简要叙述在公司里学到的经验和教训，并与读者分享一些在麦肯锡的难忘回忆。

我写本书的目的是给每一位希望在商界能如鱼得水的人介绍新鲜而有用的技巧。那些想要学到“系统化的”、“以事实为基础的”等分析方法的读者会在这一部分找到答案。每个在当今商界丛林里寻找生存技巧的人，都将得益于简单而易行的“麦肯锡方法”。

此外，本书也将为那些与管理咨询顾问打交道的高级管理人员，提供一些有关这些“怪人”思考方式的启示。每个咨询公司都有（或至少号称有）自己独特的方法，但管理咨询之根本都是缘于不带偏见的局外人进行客观的分析。其他公司或许没有使用麦肯锡方法，但其咨询顾问的思想和麦肯锡人是相似的。凡事预则立。

本书的写作是基于1989~1992年我在麦肯锡做顾问的经历。那段时间我学到了海量的知识，但这对于我向整个世界解释麦肯锡成功的技巧来说，仍是杯水车薪。幸运的是，我得到了帮助。我采访了数十位麦肯锡校友、项目经理和公司董事。他们在麦肯锡期间学到的知识和经验填补了我知识上的空白，使“麦肯锡方法”更立体、更丰富。

麦肯锡文化

onceMcKinsey, always McKinsey, 麦肯锡把离职的同事称为alumni, 即校友。这一称呼非常贴切地反应了麦肯锡文化。

关于客户

“客户”这个词在本书每一章都会出现。由于是基于从麦肯锡的角度写本书的，所以客户这个词的意思就是出现问题需要你解决的组织。如果你不是某种形式的咨询顾问，那么严格来说，在处理商业问题时，你就没有客户。我喜欢这样说：你（或者你的组织）就是你自己的客户。这样看的话，不论是作为局外人还是局内人，客户这个词可变成适用于你工作的任何组织。此外，我相信如果把你的组织看成是自己的客户，那么在运用本书说到的技巧时，你会得心应手。

麦肯锡有一条核心的美德——保密。公司严格要求保密。我和每一位麦肯锡校友都承诺过绝不泄露有关公司和客户的机密信息，即使在离开麦肯锡后也要遵守。我会遵守这个承诺，所以，本书中很多的公司名和人名都被隐去了。

正如我在开始所说的，对于本书你可以逐字逐句、从头到尾地整体把玩，或者像从一盒多彩的巧克力中取出一块来细细品味。不论你选择哪种方式，都希望你能捕获一些令人回味的箴言。

[\[1\]](#)在麦肯锡，项目叫约定(engagement)，体现了麦肯锡对客户的承诺。——译者注

第一部分 麦肯锡思考问题的方法

麦肯锡是一家致力于解决商业问题的公司。麦肯锡成功的咨询顾问都对解决问题有极大的热情。正如一位前麦肯锡项目经理^[1]所说：

解决问题不是你在麦肯锡做的一件事，而是你在麦肯锡做的每一件事。就好像你是在为每一件事寻找改进的方法，不论它以前是什么样的。你会一直问：“为什么要这样做，这是最好的方式吗？”基本上你要始终保持怀疑一切的态度。

本书第一部分讲述了麦肯锡是如何思考商业问题的。重点介绍“以事实为基础的；系统化的；大胆假设，小心求证”的理念。这部分还会介绍麦肯锡着手处理商业问题的方法，以及在试图解决商业问题时可选的几条思路。

第1章 建立解决方案

麦肯锡的问题解决流程，和那里的每件事一样，体现了麦肯锡工作的三大理念^[2]。当项目组首次会面讨论客户问题时，他们就知道问题的解决方案应该是：

以事实为基础的

系统化的

大胆假设，小心求证

在本章，你将学习到这些理念的含义，以及怎样将它们运用于商业领域。

与事实为友

事实是砖，它铺成通往解决方案的康庄大道，构建支撑解决方案的中流砥柱。不要畏惧事实。

在公司，我们解决问题是从事实开始的。在接手项目的第一天，项目组的所有成员要对成堆的外部资料和公司的内部文献详查搜遍，收集充足的信息，以便在公司第一次团队会议中阐述问题的每个部分。起草出问题的初始假设后，团队要马不停蹄地收集必要的事实（经过相应的分析），来对这一假设进行证实或证伪。

刚开始在麦肯锡工作时，收集和分析事实就是你存在的首要理由。正如一位前麦肯锡高级项目经理^[3]（senior engagement manager,SEM）所说：

拨开麦肯锡阐述其问题解决流程的华丽术语后，你就会看到麦肯锡对事实的热情，以及基于事实的细致和深入的分析。

事实对于麦肯锡的工作方法为何如此重要呢？有两个原因：第一，事实弥补了直觉的缺陷（见第2章）。麦肯锡顾问大多是通才，他们博学却涉猎不深，随着经验的积累和职位的提升，他们对涉猎行业的了解逐步加深。然而，即使从这个角度上说，麦肯锡人的经验还是有限的，比如他们在处理易腐烂变质食品的存货管理实务方面仍不比那些过去10年间一直在Stop&Shop从事配销运作的员工在行。那些从事配销运作的员工，凭借直觉，可能在10秒之内就会产生一个解决存货管理问题的方案（尽管他们也知道去核查事实），而让麦肯锡处理这个问题的话，他们首先会去挖掘事实。

麦肯锡文化

麦肯锡顾问大体可以分为“generalist”（通才）和“specialist”（专才）两种。

第二，事实可以提高可信度。一位典型的麦肯锡顾问(associate)^[4]，一般是所在大学的尖子生，有过在大型企业工作两三年经历，取得了顶级商学院MBA学位，一般在27~30岁左右。上任之初，他可能就要向一位《财富》50强企业的CEO阐述自己的分析，不得不说，对于一位27岁的MBA毕业生，除非有相当数量的事实做支撑，否则CEO很难对他的新想法给予太多信任。这与一位初级管理人员向自己的上司提建议的道理是一样的。

尽管（或者可能因为）事实是有力的，但很多商业人士却畏惧它们。或许是害怕如果对事实的研究过于仔细，自己（或者上级）会发现不愿看到的事实。或许他们认为假如不去研究，讨厌的事实会自己消失——实际上它们不会。隐瞒事实预示着失败，真相最终会大白。你必须做到不畏惧事实，尽量去探求事实，要以事实为基础。

^[1]项目经理（engagement manager,EM）一般是商学院毕业后有2~3年咨询顾问经验的人，是麦肯锡项目组的灵魂人物，按照客户和项目组的要求，指挥带动项目组完成任务。

^[2]在麦肯锡，“三”这个数字很神奇，公司里的很多事情都是以三出现的。这张清单有三条内容。如果问麦肯锡人一个复杂的问题，你得到的答案很可能是“这一问题有三个原因……”当然，还有麦肯锡生活的

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《麦肯锡方法（经管图书的常青树，外企员工入职必读图书）》艾森·拉塞尔(Ethan

请登录 <https://shgis.cn/post/167.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

