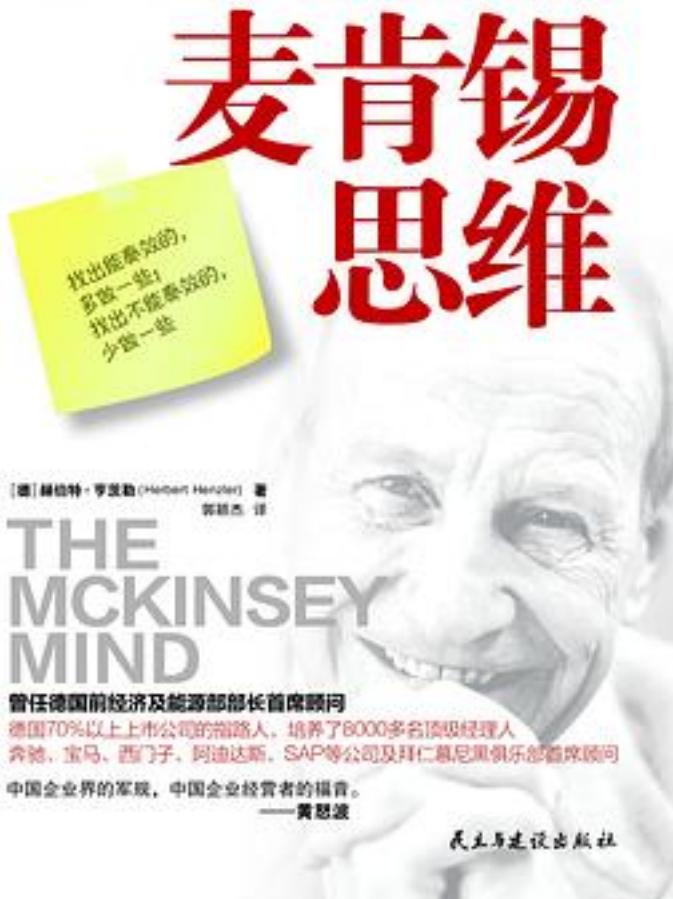


麦肯锡思维

德国麦肯锡创始人30年企业咨询生涯的26个终极思考



[麦肯锡思维_下载链接1](#)

著者: 【德】赫伯特 · 亨茨勒

出版者:民主与建设出版社

出版时间:2015-3

装帧:精装

isbn:9787513904889

亨茨勒曾为数不清的企业提供咨询，曾目睹一代代管理者来了又去。在麦肯锡高层任职20余年，曾一次次地亲眼见证，是什么将企业推上胜利巅峰，又出于何种原因滑向失败

的深渊。他见过一流的管理者毫无希望地在细枝末节的泥潭里挣扎，也见过聪明的空想家，枉自勾勒未来的蓝图。对于所有那些想学习如何有效管理企业的人，亨茨勒许多年来在权力枢纽处的观察所得都是无比丰富的宝藏。

在本书中亨茨勒生动地描写了各色人等、组织机构以及他们的转型过程，从个人视角解释带来成就的真正原因。与所有短暂的管理概念不同，他的经验来自最为丰产的知识之源：观察与思考；他的结论依靠最活跃的商业头脑的思维。亨茨勒的书毫不吝惜地传授着关于责任、创造性与管理之道的秘密。

作者介绍：

赫伯特·亨茨勒（Herbert Henzler）博士

1941年11月3日出生于德国普罗辛根（Plochingen）农民家庭，一个肩负着人类富强使命的商业天才顾问——麦肯锡德国及欧洲区总裁兼创始人。他开辟了德国乃至整个欧洲咨询界的先河，成为德国20世纪70年代后一举赶超英国而跻身欧洲第一强国的传奇人物及幕后英雄。

他在麦肯锡30多年的职业生涯中，建立了自己独特的思维方法和工作方法，为德国企业全球化战略、重组及治理等方面提供了成功秘诀。他是德国70%以上上市公司的领路人，不仅如此，他还亲手培养了8000多名顶级经理人，分布在德国各个行业的知名企业中。作为麦肯锡德国总裁的他，让销售额从1984年的4000万欧元疯涨到1998年的3.4亿欧元。他开创了“赫伯特式增长”，他的座右铭是：“停滞不前就是倒退”。这使他成为德国商界精神领袖。

他说：“我想成为一个好公民，并不希望那些丰富的经济行为知识只为自己所用。”正因为他为人民着想，越来越多的德国政界人士找他咨询建议，他为政府和企业共赢互利提供成功密码。政府该做什么？如何做？与企业建立什么样的关系？对他来说了然于胸。他的建议受到德国企业界和政界的高度评价，因此，他曾两次获得德意志联邦共和国功勋十字章。他曾任德国前经济部及能源部部长顾问，现任多个政府机构及企业顾问，如：瑞银集团及投资银行美驰集团的全球高级顾问。

对于中国，他认为：“经历了500年的间歇期，中国近年来在世界经济中重新获得了它的传统地位。但社会如果不能持续革新，则陷入停滞。中国的儒家学说已有2500年历史，然而仍颇具先锋性，重视人际与社会行为的模式已远远超出其时代。”他一直想把自己在如何建立政府和企业之间的平衡方面所积累的经验和智慧，分享给中国更多的有识之士，以尽绵薄之力。

团队合作精神，让这个血脉中酷爱足球的他在战略思想上成为德国商界领军人物。1990年，由他穿针引线促成奔驰汽车与德国足球国家队进行商业合作，并担任德国拜仁慕尼黑足球俱乐部首席管理顾问，亲自参加管理，为德国发展成为世界足球强国立下汗马功劳。

他酷爱登山，更能体现他挑战极限的个性。1993年，他和登山皇帝梅斯纳尔创立德国唯一顶级企业家俱乐部锡米拉温（SIMILAUNER），会员有：德意志银行总裁、奔驰总裁及西门子总裁等德国商界举足轻重的人物。这个俱乐部至今都是决定德国以及欧洲经济动向和命脉的最有权威、最有影响力智囊团。多年来，在许多德国重要人物的心目中有一条潜规则，那就是：不要尝试惹翻亨茨勒，因为他认识上帝和这个世界。

作者致力于推出本书的中文简体版，是希望他的思维能给中国经济转型中的企业界和政界带来借鉴，为人类及中国经济转型发展做些力所能及的贡献。

目录: 第1章 逃避主义苗头 / 001

德国清洁设备制造商凯驰的总裁卡姆，在接到美国官方的实业考察旅行的邀请时，思考片刻便予拒绝。之后他带上公司最好的工程师自行去美国，不是去考察旅行，而是与业内专家会谈，了解美国市场，并在飞机上就主持设计了一款征服美国市场的设备。拒绝无谓的应酬与闲聊，不逃避核心任务，是这位总裁了不起的地方。

第2章 农夫的关注让奶牛更强壮 / 021

德国有一家百货公司，凭借先进的理念，成为德国行业巨头。于是企业高管们雄心勃勃，将此百货公司一比一地照搬到法国。但德国总公司的高管们一时热情之后，便忙于本土生意，对这家法国缺乏关注，最终因为水土不服，持续亏损，不得不将这家分店放弃。农夫的关注让奶牛更强壮，对德国总公司来说，这是个教训。

第3章 如果没辙了，就成立一个事务委员会 / 037

德国一家吸尘器制造商为了搞清竞争对手产品为何更受青睐，于是成立了一个产品定位委员会，折腾了半天，最后得出的结论不过是：这个结果依然无法与竞争对手抗衡。其实，事务委员会大多没有存在的必要，我们需要的是不会躲在集体见解里的领袖人物。

第4章 德国人就是很多人 / 045

亨茨勒受邀参加一次欧洲会议，其他国家的与会代表最多3名，而德国竟派出了15名代表。会议中，德国代表们的讨论热闹非凡，争得不可开交，最终法国代表的领队不得不恳请德国人终止他们“日耳曼式的抬杠”。德国政治经济领域有参与人员多多益善的倾向，可事实证明集体的决定常常并非最好的决定，而是恰恰相反。

第5章 酋长太多，印第安人太少 / 053

当年，麦肯锡公司为电池制造商设计了一种新的组织模式，向公司介绍工作成果时，得到了普遍的认同，但当理事会主席科万特问到

“从上到下要经过多少层，才能到达能直接面对客户那一层？”麦肯锡顾问们都懵了，因为谁都没从这个角度思考过这个问题。公司存在多机构层级，谁都想当领导，没人愿意弄脏了手，找不到实打实干活的人，这是不行的。

第6章 领导人特立独行的好处 / 061

“二战”之后的1949年，德意志联邦共和国成立，第一任总理康拉德·阿登纳宣布：德国人永不会再需要扛起武器。后来因为国际形势的变化，阿登纳违背初衷，迅速做出决策，重新完成了军备。虽然当时受到很大阻力，但后来的事实证明，这一决定是正确的。在企业中，往往有那种能够冲破阻力，忠于自己正确见解并获得成功的人，我们需要形成并提倡这种敢作敢当的良好风气。

第7章 天高皇帝远 / 073

麦肯锡的一个项目小组为一家安装设备工厂工作，根据市场调研，他们向厂方建议停止其电子开关的生产。结果这一决策从企业高层传达下去，到了底层员工那里，信息就变成了“电子开关方面的生产效率必须得到提高。”结果电子开关业务又搞了两年，最终还是停产。领导者想改变组织航向，就必须提高注意力，不能与基层脱节。

第8章 彼得原理 / 081

出色的基础研究员晋升为研究部门主管后却很失败；最好的推销员接手销售部门的领导工作，却翻了船；部门主管当选为公司董事长，也遭遇滑铁卢……所有这些情况，都反映了“彼得原理”？管理岗位的错误人选往往是造成欲速则不达的一个原因。采用什么样的后备管理人才的培养和选拔制度，是企业不得不慎重考虑的问题。

第9章 在个体之中正确的，到了总和里可能是错的 / 095

几笔银行贷款要不回来，银行的管理部门要求对以后的贷款项目进行全面审核，甚至对借款人也都拉入监管。这些贷款发放的新标准，单独看起来好像是合理的，但放在一起却造成两个致命问题：一是等到将所有信息都调查清楚时，时间已经过去很久，客户必然不满；二是各地银行的领导者受这种官僚主义审批条件的限制，丧失了应有的干劲。找到宽容自由与风险保障之间的平衡点，这是好的领导者必须重视的问题。

第10章 透明度太高导致不和 / 103

麦肯锡集团在业绩评估和分红方面采纳了最大限度的透明度和复杂的评估程序，意在提高大家的满意度，但是情况却恰恰相反：评估体系越细，标准越是公开透明，人们就越不满。从原则上说：彻底公开与合理保密之间应该保持一个微妙的平衡，在没有把握的时候，宁愿合理地保密。

第11章 如果对未来保障有用 / 111

资金再紧张，某项预算也神圣不可侵犯，这好像是在企业中经常发生的事情，这种“未

来保障”不可侵犯的原则本身就存在悖论，因为未来固有的特点就是不确定。面对未来，企业能做的最好准备是：面对社会未来的变迁和技术的新发展，保持开放和积极的心态。

第12章 错总出在他人身上 / 117

2003年夏天，采用卫星支持方式收取公路使用费的系统就要投入使用了，收费公司才不得不承认整个系统运转不灵，这让德国的政界和经济界丢尽了脸。但究竟是谁把这事给搞砸了呢？所有参与项目的企业都在把失败的责任相互推来推去，最后造成了收费公司的大崩溃。企业如果能够让员工能承担明确的职责，抵御相互推诿的作风，将会受益匪浅。

第13章 策略是百分之九十五的汗水，百分之五的灵感 / 125

大众媒体总是喜欢把企业获得的特别成就归为某位战略决策者的杰作，这样的例子不胜枚举，然而很少有人看到成功的策略是建立在勤奋工作的基础上的，那些被社会舆论捧成明星的企业高管，可能只是尽到很一般的领导义务，至于那些号称战略大师却造成企业经营失败的例子也为数不少。

第14章 行动上的忙忙叨叨掩盖的是思想上的死水一潭 / 133

一家塑料加工企业里，一再出现信息技术方面的麻烦。于是企业领导部门做出决定，重建整个IT系统。领导部门为此费尽心思，等到大功告成时才发现，一段时间以来，国外的两家竞争对手已经将自己很大的市场份额抢走了。很多管理者禁不住诱惑，一定要插手那些自以为很重要的日常工作中去，而忘了为企业做出合理的战略决策、善于沟通并鼓舞团队人心，才是他们拿上百万薪酬的理由。

第15章 对我来说您就是壳牌先生 / 141

亨茨勒在壳牌公司做销售时，要不时开着车向各加油站去发放宣传品。有一次，当亨茨勒被一家加油站老板询问公司的新海报在哪里时，亨茨勒一通牢骚，抱怨壳牌公司没将海报及时送来，以推卸责任，结果被加油站老板揪住领带怒吼道：“对我来说，您就是壳牌先生！整个公司我只认识您一个人。”所有企业都应该给员工上课，每个员工都应深刻认识到自己是公司的一员，是“壳牌先生”。

第16章 该说的都说了，可还没有每个人都说一遍 / 149

一位企业董事会成员很晚才回到家，他向太太解释说：“我们董事长讲的时间太长了。”太太问：“他讲了什么？”丈夫答道：“这个他没跟我们说。”现实中，这样的笑话确实存在，很多企业总是在开会，所谓交流思想、头脑风暴，但其中很大一部分其实都是浪费时间和金钱。对会议也应该做价值分析，应该严肃追问会议的用途何在。

第17章 盲从要比了解更省心 / 155

20世纪70年代，日本的干电池席卷欧洲市场。当德国企业寻求回击的办法时，亨茨勒提出能不能以疯狂入侵日本市场来应对挑战呢？但是这个建议被企业领导层一口否决，因为按照既往的情况，他们认为：“日本市场对外国企业是封闭的。”但是这种情况已经发生了变化，很多外国企业已经成功进入了日本市场。他们对现实缺乏了解而错失了一次机会。市场环境瞬息万变，企业管理者必须比以前更频繁地检验昨日的种种观念和信条。

第18章 与别人相同就无法进步 / 163

滑雪胜地的酒店为了比对手更有吸引力而建造昂贵的室内游泳池；各地为了把高利润的会议引入本地而建造会议中心，这些措施可能是为了与众不同。即使这点与众不同能给某些企业带来一点好处，但在其他人纷纷效仿之后，这些好处立刻就会消耗殆尽。成功的决策终究源自其与众不同的之处，但它只给创新者而非效仿者成功的机会。

第19章 要知道众所周知的事情 / 169

亨茨勒曾遇到很多大大小小称得上愚蠢至极的事情，诸如在出售版权时没有查清楚版权的归属，导致两家传媒公司因此争吵了三年；制造规格过大，以至于无法运输和开进车库的豪华轿车……这些都是经常发生的低级错误。缺乏细致周全和深谋远虑就要付出极大代价，那些因为一个没有考虑到的细小问题而最终失败的大项目给我们提供了教训。

第20章 越来越重要的无形资产 / 175

两家相互竞争的企业可能在账面数字上的盈利与负债几乎相同，但是两者的实际价值可能因为无形资产的差异而相去甚远。无形资产对企业的影晌不能直接测量并用量化后的数值来解释，但是对企业来说却非常重要，管理好无形资产对一个认真负责的企业领导层来说是一项非常有意义的工作。

第21章 用三分之一的投入就能得过且过 / 183

梅德赛斯位于辛德芬根的工厂工人人数相比十年前减少了三成，而汽车产量却提高了五成。冶金行业的一位董事长曾用已经认命的语气对亨茨勒说，在他的企业里，员工们只投入实际工作能力的三分之一就不至于让上司生气。人的实际工作效率事实上是在不断改变的，公司如何对员工最大工作能力进行充分利用，是企业领导层需要思考的问题。

第 22 章 邻避效应与现代版以邻为壑 / 189

当人们准备采用一种生态可持续型的发电方式时，却都只想着把风车建在别人的地盘而不要挡了自己的视线。以邻为壑的现象同样存在于企业中，私人动机影响着各种各样的公司事务。深挖私人利益的影响并将其客观具体地呈现出来是一项艰巨的任务。人们对暗处的事情了解得越充分，就越容易找到相应措施对付它们。

第 23 章 跟不上时代的人会受到生活的惩罚 / 195

当德国的建筑业在20世纪90年代初陷入巨大危机时，行业巨头豪赫蒂夫公司认清发展形势，坚定不移地进行公司改组，削减了德国国内三分之二的工作岗位，并在接下来的几年内在国外扩大公司规模，适时退出了国内市场，使公司发展取得了很大成功。而其他几家建筑公司，因为没能认清形势，相继破产。经验告诉我们，一个企业只要能顺应时代的发展趋势，就能比别人更好地为未来做好准备。

第 24 章 两个越来越难以相互理解的世界 / 205

政客们需要立即拿出值得夸耀的工作成果，所以政界总是指责各大企业发展过于缓慢，缺乏创新能力；企业家必须有长远的计划和打算，保证今天进行的投资必须在未来十到二十年的时间都是正确的。短期高效与深谋远虑两种诉求之间的鸿沟就这样越变越宽，最终导致政界与商界之间的交流障碍，直至相对缄默，没有任何交流。经济与政治领域如果能够相互渗透，打破两个世界间的沉默，这样的局面将给社会带来巨大的贡献。

第 25 章 舍不得孩子套不着狼 / 213

如果人们只支付给员工低廉的报酬，根据成本效益思想，一段时间后人们就会发现，员工们的业绩表现也会相应地调整。谁想要得到受过良好职业培训、有着高度积极性的员工，就不能盯着行业平均收入水平，而应在工资与附加待遇上都必须明显高于平均水平。麦肯锡公司的待遇水平很早就遵从了这一点。

第 26 章 德国并不像它的名声那样差劲 / 219

在过去超过十年的时间里，德国的经济增长一直在放缓，但总的来说，作为世界的一个中心，德国的状况，包括在经济领域，并不像许多批评者所声称的那么差劲。有关德国地域优劣的讨论，可以用德国著名文学家歌德的名言画上句号：你的话说得够多，让我们看看你的行动如何！

· · · · · (收起)

[麦肯锡思维](#) [下载链接1](#)

标签

管理

思维

麦肯锡

结构化思维

好书，值得一读

商业

个人管理

赫伯特 · 亨茨勒

评论

浅显易懂的书，虽然好好像句句说到你心坎也是你自认为应该这样做的道理，但没有积累那么多年经验和阅历是无法总结出这些思维的。虽然是德国人写的书但我觉得大部分都很符合中国国情。（发现两个错别字

我到底是为什么会一时脑残下了这本还看了。。。。

许多内容非常有用，但需要实践~

这本书感觉像是一本“编著”

明确目标，逐步剥离，重视细节，不断简化，找到重点

“二八法则”：人的精力有限，应把有限的精力投入到对自己回报最高的事情上，这些事情包括改进工作的建议、个人长远的发展蓝图、你的理想、学习计划、关于道德品质的培养计划、身心健康的关注、情感意志的陶冶等。而这些真正重要的事，很容易就被那些急需上交的工作、生活琐事耽搁了。如果你每天只追赶琐碎而不重要的事，那么就没有精力去做真正重要的事，这么做很可能亲手断送你自己的理想未来。

咨询

有用，但没那么有用

读无趣的书味同嚼蜡，翻译是硬伤，举的例子也无趣又粗浅，说的道理也易懂，但真正变成自己的东西与工作习惯没有十年八年很难，所以说，纸上得来终觉浅，关键靠实践。
。

实用的干货并不多。从一些职业经理人的角度来看都是些比较基础简单的tips吧！

2019年第十五本书，《麦肯锡思维》。

原来我们在企业中遇见的问题，也同样出现在德国如此优秀的国度。30年来德国麦肯锡的终极思考，我们也将如此再走30年或者50年。
中小型企业主的困惑，还是需要有人来帮助的。

书有点老，原著是2005年出版的，其中有些观点明显已经过时

找到工作无效率的症结

还行。

一句话来说 不嫌烦？！

分章节，都有主题

书的知识很基础 作家的生平还是挺有意思的

略水

缺少解决方案

有点啰嗦，有些东西还是可以好好总结一下

[麦肯锡思维 下载链接1](#)

书评

麦肯锡公司是领先世界的管理咨询公司。自成立以来，公司的使命就是帮助领先的企业机构实现显著、持久的经营业绩改善，打造能够吸引、培育和激励杰出人才的优秀组织机构。麦肯锡的经验是：关键是找那些企业的领导们，他们能够认识到公司必须不断变革以适应环境变化，并且愿意接...

从整体来看，作者对企业中的一些问题以及改进方案概况的还是挺全面的。只不过内容有些笼统，缺少更加专业深刻的分析，并在最后对德国企业发展的劣势和潜力做出了较为客观的分析。不过对于从事管理的人来说，专业性和内容的深度上要弱些。另外译者在翻译过程中许多语句有些拗口...

这个书好像很出名，看了书名感觉是讲麦肯锡的思维方式的，抱着启迪思想的目的来看的，结果勉强看完之后想法只有一个：赔我的时间来！！！！
刚刚才注意到副标题更坑：德国麦肯锡创始人30年企业咨询生涯的26个终极思考，真的无力吐槽这种没节操的营销手段。好吧，回到书本身。本...

这本书，在马路边上的小书摊或者畅销书的排行榜上轻易看见，我今天总算把它读完了。书的结构，逻辑，内容很简单。就是针对职业经理，在管理和处理事务过程中提出很多思路，敲黑板，是思路，正如正本书所说的，是思维，没有实际的干货，然后用大量企业例子来说明。主要针对...

除了MECE和逻辑树，其他工作的方法也值得我们在生活和工作中借鉴。为了方便记忆，我将用bullet point的形式列出。

1. 每天记工作日志是提高工作效率的好方法。不要记了几天就放弃。
2. 向上司汇报，先陈述结论，再提出原因以及解决办法和行动，再次陈述结论。
3. 工作先挑容易...

书读完之后的评论跟这个人的知识框架、目前关注的事情、生活阅历、读书的态度都有很大的关系。一个人现在的观点跟一段时间之后的观点很有可能就是完全不同的；同一时刻，不同人对一本书的态度也可以是完全不同的。这些就是知识阅历等等造成的结果。现在看这样别人经验积累总...

德国作家赫伯特·亨茨勒作品《麦肯锡思维》。短短两百来页26章读起来朗朗上口，跟德国工业制造一样给力。我看过的管理书籍不少。真不少，那都是年少轻狂，那时我从来都不觉得我会是一个打工的，至少做的差也会是个经理的人才，从没想到现实会是如此的残酷。直至今日写下此...

《麦肯锡思维》这本书里面一共讲述了26个职业人的问题思考，通过经典案例传授责任、创造性与管理之道的秘密。书中有个章节让我深有感触。

第12章《错总是出在别人身上》讲得是推卸责任的事情。正如书上所说：“如今有些人，因为自己负责的产品投产成功、一笔订货任务顺利完成...

[麦肯锡思维 下载链接1](#)