

全球销量超过400万册《攻心为上》之后的又一经典之作!

影响世界 500强的

哈洛·麦凯◇著 曹辰◇编译

 现代出版社



68 堂课

The influence of 68 lessons on fortune 500

全球销量超过400万册《攻心为上》之后的又一篇经典之作!

F270

699

2005

影响世界 500强的

哈洛·麦凯◇著 曹辰◇编译

 现代出版社

68

堂课



The influence of 68 lessons on fortune 500

图书在版编目(CIP)数据

影响世界 500 强的 68 堂课 / 哈洛·麦凯 著, 曹辰
编译. — 北京: 现代出版社, 2004

ISBN 7—80188—465—5

I. 影... II. 曹... III. 企业管理—方法

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 123065 号

原 著: 哈洛·麦凯

编 译: 曹 辰

责任编辑: 涂卫东

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010—64267325 010—64240483(传真)

电子邮箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 北京媛明印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

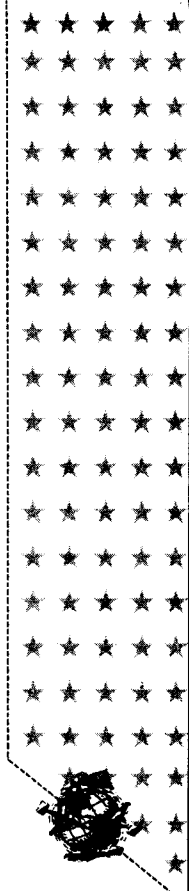
印 张: 14.5

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 7—80188—465—5

定 价: 25.00 元



前言

管理奇才艾科卡说：“天下没有倒闭的企业，只有经营不善的企业！”

成功是每个企业人的梦想，如何成功则成了多数企业人的难题！为了克服这一难题，几乎所有的企业人都在探索不断提升自己管理智慧的方法体系，并不失时机地充实自己的管理知识、更新自己的管理观念。惟有如此，才能使企业在市场竞争中立于不败之地，才能对咄咄逼人的市场阵地侵略战应对自如。由此可见，获取、掌握并运用管理知识，使企业的经营管理系统化、科学化是一件意义深远的事。

所以，学习经营管理已经成为个人创业与组织运营不可或缺的一环。时下获取管理知识的机会与途径可谓空前繁多，其中通过阅读知识读本来“借用他山之石，攻己之玉”不失为最有效、最有生产力的途径之一。也正是基于此原因，有关企业经营管理的的方法、战略、策略、模式等内容的书一直充斥于市场，并在图书市场上稳据一定的份额。

但市场上大多数关于企业经营管理的知识读本往往结构完整、规模庞大，令人目不暇接。简单说，这些宏篇巨制的作品大多理论性过强，而可读性太低，这使日理万机、百忙抽闲的企业人和积极进取、有志于此的人士深感乏味。因此，他们总是期待着这方面具有创意的新作出现。

本书恰好就是一本让人耳目一新的书。本书与市场上众多经管类知识读本最大的不同是，其行文风格避免了经管类图书非常沉重的逻辑推理和逻辑重叠，融知识性、实用性、可读性为

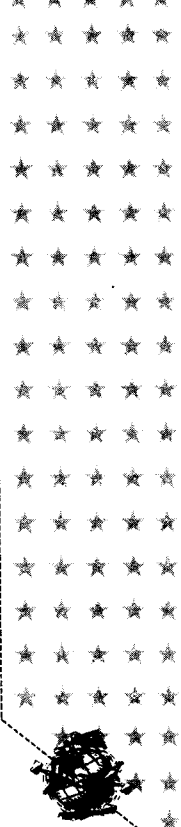
一体,也就是说,本书较多地注重了内容的趣味性和题材的可读性,甚至可以说是“故事性”,但又不是故事,是实实在在地发生在世界百强企业中的实例。通过阅读书中68堂课的相关实例,可以使你在轻松愉快的氛围中真正领略经营管理大师们的方法体系,并从这些大师们分析、思考、处理问题的高超技艺中领悟到种种管理智慧,并且学之则能用,用之则有效。

除了简单制胜这一最大的优点外,更加难能可贵的是,本书中的每一堂课都独立成篇,这使读者既可以集中大段时间一气读完,也可以充分利用自己琐碎的时间逐课参悟,还可以根据自己的需求有所侧重地阅读,更可以针对自己在不同阶段遇到的实际问题对号察阅……

毕竟,成功企业不是自封的,更不是谁在人为地主观臆断。他们都是在经济发展的浪潮中经过优胜劣汰而不断筛选出来的。这些跨国大公司,无一例外都经历了从小企业到成功企业的飞跃与质变——要么以奇制胜,在市场上大行其道;要么力挽狂澜,在困境中爆发;要么成功地抓住了机遇,一鸣惊人;要么……

需要说明的一点是,虽说这些百强企业经过百余年的竞争、发展,已经形成了一整套成熟的经验,但生意场上没有永远的赢家与输家,尤其是在环境发生巨大变化的时候。而书中所提供的都是昨天的事实,时移事变,时过境迁,昔日的方法、技巧、策略和战略等未必适用于今天的境况。所以,当你遇到看似相同或相似的问题时,应切忌简单模仿。站在巨人的肩上能看得更远,相信读者一定会比书中提到的经营者更能恰当地处理自己遇到的种种问题,并创造出更为经典的制胜经验和经营绩效。

市场经济需要一流的管理人才,优秀的管理人才需要接受一流的教育,一流的教育需要切实可解的知识读本。从现在开始,打开本书,在本书的帮助和指引下,分析自己的得失成败,对你而言,做大做强不再遥不可及!



Past 1

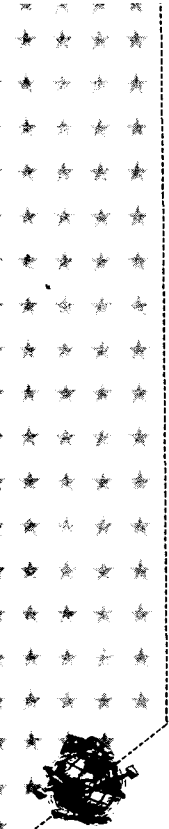
销售篇

第1课	买的精还是卖的精?	003
第2课	让客户找上门来	008
第3课	市场惟一的报酬:货币	011
第4课	给客户一个购买理由	014
第5课	倾听客户的心声,但别听错了!	017
第6课	揭短招财术	021
第7课	卖啥偏不吆喝啥	023
第8课	知己知彼,未战先胜!	025
第9课	难缠客户接招	028
第10课	巧创私人俱乐部	034
第11课	纸短,但情长	036
第12课	找准靶心,一击而中	038
第13课	叫出对方的名字	040
第14课	保持时间观念	043
第15课	死盯目标	046
第16课	练好“恒”字功	048
第17课	找一个典范	053
第18课	坚持梦想,实现梦想	055
第19课	免费广告? 并非不可能	058

Past 2

谈判篇

第20课	“不”字一把刀	063
第21课	摸清对方的底牌	069
第22课	客满了? 没这回事!	072
第23课	攻心为上	074
第24课	以退为进	077



第25课	虚虚实实,将对方引入迷宫	080
第26课	面面俱到	084
第27课	空口无凭	087
第28课	放长线才能钓大鱼	089
第29课	打有把握之仗	092
第30课	致命伤:感情用事	095
第31课	单刀直入	098
第32课	没有不能谈的交易	102
第33课	买与卖的战争	106

Past 3 管理篇

第34课	要懂得放手	111
第35课	钱能买到经验,经验能赚到钱	117
第36课	别害怕听到坏消息	120
第37课	只要用心,皆有可能	123
第38课	无价之宝——忠诚	125
第39课	管而不死,做到人尽其才	129
第40课	不要自己唱黑脸	135
第41课	如果打算自己唱黑脸	137
第42课	小节影响大局	139
第43课	与高手为伍	142
第44课	动脑思考就是生产力	144
第45课	激发员工的竞争意识	146
第46课	边示威边工作的罢工	148
第47课	学习是硬道理	151
第48课	别迷信专家	154
第49课	知人,还须善任	157
第50课	霹雳手段加菩萨心肠	160

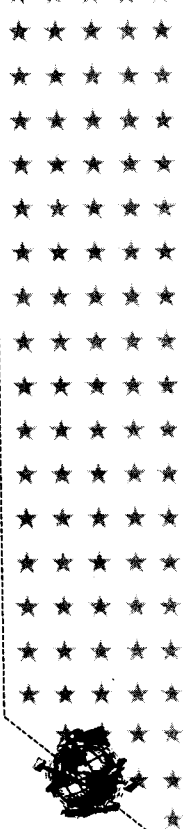
第51课	老板的火山	162
第52课	别让大牌推荐接班人	164
第53课	别忘了给员工发“精神薪酬”	166
第54课	接受创新挑战	171
第55课	听听老人言,可以少吃亏	174
第56课	能动,还要能静	177
第57课	适时授权,让下属全力施展	180
第58课	危机时的员工导向法	187
第59课	员工第一	189
第60课	被解雇,焉知非福	195
第61课	化失误为商机之三板斧	197
第62课	花钱能消灾	201
第63课	别被履历表所蒙蔽	203
第64课	当好人要有本钱	208
第65课	一天等于25小时	210
第66课	愤怒和报复无异于自我毁灭	214
第67课	认清“敌情”,化敌为友	217
第68课	别让盛名成为负担	221

目 录

CONTENTS



Past 1 销售篇



第 1 课[☆]

买的精还是卖的精？

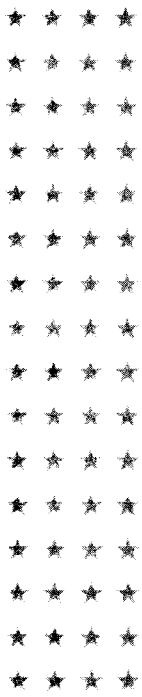
有一对夫妻，花了 3 个月时间才找到了一只他们非常喜爱的古玩钟，他们商定只要售价不超过 600 美元就买下来。但是，当他们看清上面的标价时，丈夫却犹豫了。

“哎哟，”丈夫低声说，“上面的标价是 800 美元，你还记得吗？我们说好了不超过 600 美元，我们还是回去吧。”

“我记得，”妻子说，“不过我们可以试一试，看店主能不能卖便宜点。毕竟我们已经寻找了这么久才找到了。”

夫妻俩私下商量了一下，由妻子出面，试着与店方讨价还价，尽管她认定 600 美元买到这只钟的希望非常小。

妻子鼓起勇气，对钟表售货员说：“我看到你们有只小钟要卖。我看了上面的标价，我还看到价标上有一层尘土，这给小钟增添了几许古董的色彩。”停顿了一下，



她接着说：“我告诉你我想干什么吧，我想给你的钟出个价，只出一个价。我肯定这会使你震惊的，你准备好了吗？”她停下来看了一下售货员的反应，又接着说：“哎，我只能给你 300 美元。”

钟表售货员听了这个价后，连眼睛也没眨一下就爽快地说：“好！给你，卖啦！”

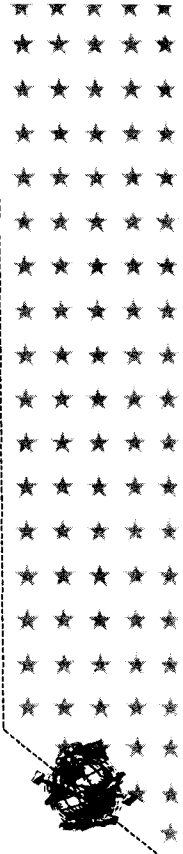
你猜妻子的反应怎样？夫妻俩欣喜若狂了吗？不，事实的结果是你难以想象的。

“我真是太傻了，这钟本来恐怕就值不了几个钱……或者肯定是里面缺少了零件，要不为什么那么轻呢？再要么就是质量低劣……”妻子越想越懊恼。

尽管后来夫妻俩还是把钟摆到了家中的客厅里，而且看上去效果很好，美极了，似乎走得也不错，但是她和丈夫总觉得不放心，而且他们一直被这种感觉所笼罩。

等他们退休后，这种不放心的感觉愈发强烈了，夫妻俩每晚都要起来三四次，为什么呢？因为他们断定自己没有听到钟声。日夜不安的结果使他们的身体渐渐地垮了，还患了高血压。

为什么会出现这种结果呢？个中原因就是那个钟表售货员居然以 300 美元把那只钟卖给他们了，售货员这种爽快的行为使这对夫妻认为那钟不值 300 美元。我们不妨深入到他们的内心，分析一下他们的心理反应：很明显，他们在购买那只钟的同时，没有从购买行为中获



得一种价值感，也就是人们常说的这个价买这东西值了；相反，而是感觉上当受骗了。这就是出现上述结果的深层原因。

价值感真的那么重要吗？

当然了！

如果上面的故事还不足以说服你认同这一观点，那就看看下面这个案例吧。

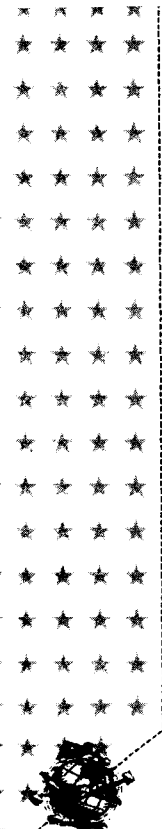
美国的服装商德鲁克尔兄弟开了一家服装店，他们对每一位顾客都十分热情。每天，弟弟都站在服装店的门口向过往的行人推销。但是，这兄弟俩的耳朵都有些“聋”，经常听错彼此的话。

常常是，弟弟热情地把顾客拉到店中，并向顾客反复介绍某件衣服是如何地物美价廉，穿上后是如何得体、如何漂亮。大多数顾客经他这么劝说一番之后，总会有意无意地问：“这衣服多少钱？”

“耳聋”的小德鲁克尔先生把手放在耳朵上问：“你说什么？”

顾客误以为对方耳聋，便又提高声音问一遍：“这衣服多少钱？”

“噢，你是问多少钱呀，十分抱歉，我的耳朵不好，您稍等一下，我问一下老板。”小德鲁克尔转过身去向那边的哥哥大声喊道：“这套纯毛 XX 牌的衣服卖多少钱呀？”



大德鲁克尔从座位上站起来,看了一眼顾客,又看了看那套衣服,然后说:“那套呀,70 美元。”

“多少?”

“70 美元。”老板再次高声喊道。

小德鲁克尔回过身来,微笑着对顾客说:“先生,40 美元一套。”

顾客一听,赶紧掏钱买下了这套物美价廉的衣服,而后就溜之大吉了。

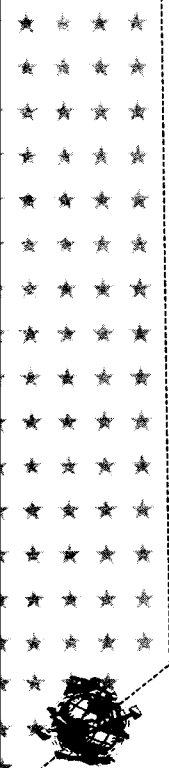
为什么呢?

原因很简单,顾客认为值,没花多少钱就穿上了名牌衣服,自尊感与身份感也就油然而生。

其实,德鲁克尔兄弟俩的耳朵一点也不聋,他们深知,行销不光是销售的艺术,不光是说服顾客来买就够了,而且要为顾客营造一种价值感,这是极其关键的一点。事实上,德鲁克尔店的顾客的确从购买行为中获得了价值感,心中自然感到十分得意。当然了,两兄弟采用这种方法经营得非常成功,赚了不少钱。

所以,销售的目的不只是为了将产品卖出去,更重要的是让顾客从购买行为中获得价值感,即使消费者对自己购买的产品感到满意,感觉自己的购买抉择是明智之举。

◆ 答案正如一句俗语所说：“买的没有卖的精！”但对于销售人员来说，最好还是把这一事实蒙上一层面纱，如此，消费者才会对自己购买的产品感到满意，才会感觉自己的购买抉择是明智之举，才会从自己的购买行为中获得价值感。这对销售有什么好处呢？好处就在于把一次性客户变为回头客。



第 2 课[☆]

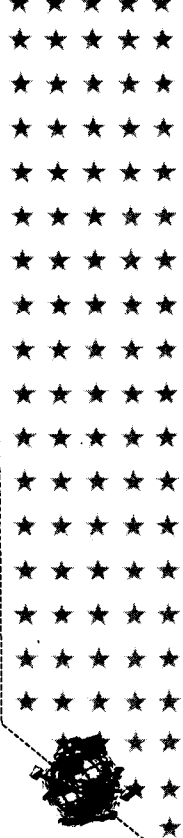
让客户找上门来

准备好了吗？瞄准！发射！——这是日本人用来形容典型的美国行销计划的行销公式。

显然，符合这一公式的都是那些不动脑思考，不管不顾便一头栽进去，开始四处行销的行销者，合情合理的结果自然是，要么吃闭门羹，要么被客户扫地出门。

莫里斯失败的投资方案便是这一行销公式的真实写照。他想在美国南卡罗莱纳州的旧体育场废墟开发房地产——建一个大型的购物中心。他的这一价值 18 亿美元的房地产开发计划，可为当地居民带来 5000 个新的工作机会，保证在无污染的情况下维持合理的工资，并且可以为南卡罗莱纳州每年吸引数百万的游客。

看起来莫里斯的提案有百利而无一害，而且他拥有相当雄厚的财力，长期以来遵守合约的信誉也不错。所



以,他要求所投资的项目得到立法上的支持和减税方案都很合理。

南卡罗莱纳州州长对他的投资方案很感兴趣,准备召集州议员,立下减税法案,给予立法上的支持,目的就是为了让莫里斯的计划通行无阻。

但出乎意料的是,就在大家都准备鼓掌称庆之时,事态急转而下。除了州长以外,几乎每一个人都让莫里斯处处碰壁。有鉴于此,州长也很快撤回对该计划的各种支持。出现这种结果,完全是因为公关作业上一个简单的错误:忽略了在供给之前,创造让客户主动上门的购买情境。

其实,莫里斯在行动之前只消自问几个简单的问题就可以避免上述结果:我到底在卖什么?怎样才能创造对这种产品的需求?我要将产品卖给谁?他们真正需要的是什么呢?

莫里斯是在卖一个购物中心吗?显然不是;是在卖就业机会与税收吗?好像有一点;推销别人所需要的东西吗?正是如此。

有这样一个事实:一流的医生不是出去找病人,而是病人主动慕名上门,因为一流的医生有着一流的医疗技术和一流的医德;同样,一流的行销人员不是满世界地去找客户,而是客户主动地去找行销人员,因为一流的行销人员有着一流的行销技巧和一流的商业道德。这