

美国年度畅销书第一名

美国各级管理人员的必读书

学位文凭不如随机应变，以500美元起家的美国最成功的企业家告诉你**人情世故**在商场中的威力。

What they can't teach you at
Harvard Business School

追求 卓越

哈佛学不到的**经营管理策略**

[美] 罗杰·麦考梅克 原著
王宝泉 编著

延边人民出版社

追求卓越

哈佛学不到的经营管理策略

【美】罗杰·麦考梅克 原著

王宝泉 编著

延边人民出版社

责任编辑:金河范

版式设计:朴贤淑

图书在版编目 CIP 数据

追求卓越:哈佛学不到的经营管理策略/王宝泉编著.
延吉:延边人民出版社,2003.1

ISBN 7-80648-943-6

I. 追... II. 王... III. 商业经营—经济管理

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 110281 号

追求卓越:哈佛学不到的经营管理策略

王宝泉 编著

出版:延边人民出版社

发行:延边人民出版社

印刷:河北省廊坊华星印刷厂

印数:1-5000 册

850×1168 毫米 32 开

11 印张 200 千字

2003 年 4 月第 1 版

2003 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-943-6/C·88

定价:20.00 元

学位文凭不如随机应变

当年我就读耶鲁大学法学院时，听说就商学院的观点而言，法律学位与 MBA（企管硕士）同样有价值。我到哈佛大学及其他几所大学的商学院发表多次演讲后，开始相信这种说法是对的。不过在现实社会里，法律学位及 MBA 都各有一定的限制。想进入商业界，MBA（或法学硕士）学位是很值得追求的晋身阶梯；但就管理教育而言，这些都只是学习过程中的一部分，最多只能学到一些基础性的知识；如果因此而感到骄傲，实在是一种天真的想法。

每位学生能从商学院学到的最好的一课，就是警觉到商业上各种实务不是学校所能教给你的。这些实务问题大部分都必须透过自我学习才能体会；不过如果能先了解别人的学习经验，将能缩短自己的学习过程，学得更轻松，而且也少经历些痛苦。

1960 年代初期，我以不到五百美元的资金创立了一家公司，而后竟带动了一项新行业的兴起——这就是“体育活动管理及营销业”。如今这家公司已扩张成为“国际管理顾问公司”，办事处遍及全世界，每年的营业额高达数亿美元。

IMG 经验丰富

我想与其提我自己的名字，倒不如说我就是那位使“帕玛（美国高尔夫名将）赚进千万美元的人”来得响亮。事实上帕玛的千万美元完全是他自己赚来的，但我想帕玛将会承认我功不可没。

与著名的体育界人士接触，一直是我们主要的工作，像基利（美国滑雪明星）、斯图尔特（世界赛车名将）、华克（美国橄榄球名将）、柏格（世界网球名将）、娜拉提诺娃（世界职业女子网球顶尖高手）、艾芙特（女子职业网球排名第二位）及其他五百多位杰出运动员都是我们的客户，但这只是我个人及整个公司工作的一部分。

2

我们的电视部门经常在世界各地制作千百小时的原版电视节目，并且代理温布尔登网球协会、美国橄榄球联盟、美国网球及高尔夫球协会、世界滑雪联盟、全美大学运动协会及英国皇家古典高尔夫球俱乐部的电视转播权。我们的营销顾问部门受聘于全世界五十家以上的大公司，同时也为成千上百的企业高级主管提供个人的财务规划及管理服务。我们另外还有三家时装模特儿经纪公司。同时，我们的业务范围曾延伸到诺贝尔奖基金会、梵蒂冈教廷及英国天主教会；而且我们曾任 1988 年加拿大卡尔加里冬季奥运会及韩国汉城夏季奥运会筹

备委员会的电视制作顾问。

随机应变的能力

过去三十多年来，大概各种类型的商业场合、各种不同的企业人物，我都已经遇见过了。我必须弄清楚那些超级运动明星的复杂个性，甚至对他们配偶、双亲、情人、邻居及拥护者的喜好也得有所了解。我曾经与国家元首、企业老板、国际银行家、小乡镇的地方官、官方的政府体育机构以及许多国家的统治者打过交道，跟各种阶层及不同形态的娱乐、传播及休闲事业也都有来往。实际上，我曾与地球上各种不同的人种做过生意。

至于那些我未曾经历过的事物，我也已经仔细观察过。我们旗下各主要公司的分支机构遍布全世界，我曾经在无数位高级主管的办公室中，亲眼观察到许多公司的实际运作情况，同时也了解到何以许多公司无法有效经营。我见过各式各样令人信服的企业作风、文化及经营哲学被公司企业采用施行，我也注意到为什么其中有许多永远不会奏效。依据我的经验及观察，我将在这本书中提出一些参考意见，内容包括推销、谈判、创业、经营企业、管理部属、掌握部属个性以及如何发起和完成一项工作等等。

不过在某些方面，上述的分类往往会引起误解。因为事实上这本书要谈“随机应变”的能力，要教你如何

激发潜能、运用观察力及理解力。运用这些能力，即使可能是投机取巧、旁门左道，但绝对能让你经由捷径而达到目标。

摆脱传统的束缚

你真的能够将直觉反应运用到企业中吗？或许并不完全能够。透过本书，你将能体会到“随机应变”的妙用。我在商场中用的策略，包括一些贬低自己的论调或者是添油加醋的言辞等等，目的是让我在心理上能胜人一筹，或者是帮助我脱颖而出。我原来只希望能借此来影响自己，现在希望借此书激起大家的兴趣。这一套策略也正是“随机应变”真正的涵意：一种能切合实际的人情世故。

4 无论是想完成一笔交易、要求提高价格、刺激营销能力、进行商业谈判、买进一家新公司或缩减一家旧公司的业务等，种种商业情况总离不开要与他人接触。如果一位主管熟知人情世故，而且能了解如何运用便绝对能够取得优势。

凭心而论，哈佛商学院所没有教的，事实上也是他们所无法传授的，便是如何去观察他人，以及如何运用观察所得来达到自己的目的。

然而，这正是本书能够教给你的：如何观察他人、如何影响他人对你的看法，以及如何在任何可能的商业

情况下运用这两种技巧。

当然，商业情况瞬息万变，但只要有适当的时机——例如某种行为总是能够激发某种特定的潜意识反应时，我便会进行观察。根据我自己的经验及观察，我提出了一些能够直接运用而且能获得具体效果的技巧。

我所提出的许多建议都是反传统的，这并非为了哗众取宠，而是因为我相信过分依赖传统知识（老旧的构想及方法）是当今美国企业界最大的问题。经营一个企业，是一种不断突破现有制度、向环境挑战并努力谋求生存的过程。人们在工作中经常遭遇到制度的束缚，因此我觉得有必要撰写一本书来揭穿问题的真相，并寻求解决的途径。

企业需要创新，需要不断与周围的环境接触，考验自己的竞争力，但商学院却只教授一些从前的知识与经验。这不仅无法摆脱传统的思想，而且将会妨碍创新。我曾听人说过，如果爱迪生曾经进过商学院，我们现在可能只是用比较大的蜡烛来阅读。

每天经营企业与管理他人所获得的实际经验和学校教育之间有很大的差距。这本书的目的就是为了弥补那些存在的鸿沟。

理论与现实的差距

多年来，我曾雇用过多位来自哈佛及其他学校的

MBA。事实上在我少不更事的时候，每当遇到情况，就产生一种直觉的反应：如果你遇到一桩难题，就去雇用一位 MBA。当年我的公司业务不断成长，而且开始经营一些本身不大有把握又缺乏专业知识的业务，我推断就教育背景而言，MBA 将是帮我们经营这些新业务的最佳人选。

结果，我发现拥有 MBA 学位有时反而阻碍了掌握实际经验的能力。有许多刚毕业的 MBA，或许是因为天性比较单纯，或许根本是学校教育下的受害者，他们缺乏从现实生活中学习的能力，无法适当地观察他人或分析形势，而且还会产生一些稀奇古怪的错误观念。

事实上在我所雇用的 MBA 中，有许多都能依据现实的情况来做自我调整。但是如果认为高学位或高智商必定等于“敏锐的商业眼光”，便往往在下判断时发生相当严重的错误。我过去便曾做过这种不合理的假设。

多年以前，哈佛商学院曾在“新企业的管理”这门课程中，针对我的公司做了一个案研究。当我到哈佛发表与这门课程有关的演讲以及后来到斯坦福大学、杜克大学及全国其他大学商学院演讲时，我开始对学校教育的问题有了更深的了解。学生们即使在提出问题时，都企图将学校中所学到的东西印证到各种实际的商业情况上。然后他们希望就像转动冰淇淋机器的手柄一样，立刻有适当的答案跑出来。但是显然没有任何人或任何问题能如此一成不变；如果勉强去拼凑，只会扭曲你对

事实的正确认知。

有一个老故事，提到两个二十五年没见过面的同学在街上不期而遇。其中一人当年以全班第一名毕业，现在一家地方银行担任分行副经理；另一位在校时成绩平平，但是现在不但拥有自己的公司，而且家财万贯。当那位副经理请教这位富翁成功的秘诀时，这位富翁回答得十分简单：“我用两块钱买进东西，然后用五块钱卖出去。”他继续说：“我实在很难想像你只加了3%的利润能赚多少钱。”

我对于智慧或学位并没有成见，但它们不能代替常识、对人的了解以及随机应变的能力。我不敢确定哈佛商学院是否也认同此点；我只希望这本书能成为哈佛商学院每一位学生所必读的一本书。

7

目 录

前 言 学位文凭不如随机应变

第一部分 人际关系

第一章 察颜观色 (3)

第二章 制造好印象 (31)

第三章 机会在哪里 (65)

第四章 力争上游 (81)

第二部分 营销与谈判

第五章 营销中的问题 (111)

第六章 好时机，妙安排 (119)

第七章 沉默是金 (137)

第八章 培养市场能力 (145)

第九章 谋略是成功的钥匙 (169)

目录

1

第十章 谈判要诀 (187)

第三部分 企业经营

第十一章 创业打天下 (211)

第十二章 制度的神话 (231)

第十三章 把工作按时完成 (275)

第十四章 对创业者的忠告 (317)

后 记

商场上的心灵竞赛 (335)

人 际 关 系

第一部分

原书空白页

察颜观色

人们在最自然情况下，所表现出来的言谈和行为，常常流露出他们真实的自我。

原书空白页

让我先讲两个故事给你们听。故事中的两个人物，一位后来当了美国总统，另一位是高收入的职业高尔夫球员。虽然这两个故事在时间上相隔十年，但我认为彼此间有很大的关系。

1963年，我到巴黎参观世界杯高尔夫球锦标赛，在那里我先后与尼克松（第三十七任美国总统，因水门事件被迫辞职）碰了两次面。第一次是在高尔夫球俱乐部里，他走到我的桌旁与同桌的普莱尔（高尔夫球手）聊天。第二次是几天后，我们到阿壤丹旅游区游览时，尼克松走过来与帕玛及尼克劳斯（已退休的世界高尔夫球名将）闲聊，当时我们正在吃晚餐。

尼克松说话很有亲和力。在前后两次会面中，他留给我的印象是他对我们说的是相同的话，而且是完全同样的五、六句话。好像他是在对某种固定类型的人说话而不是跟一般人闲谈；似乎他早已准备了好几套话，以便随时能跟碰面的人应酬对谈。比方说，碰到体育明星就说这几句，碰到大老板或是宗教界人士便是另一套。