

500

200 000 000

- △ 人际关系
- △ 销售谈判
- △ 经营管理

美国企业家
麦科马克发迹经营谈
史欣译

经营诀窍

北京航空学院出版社

经营诀窍

—学校里学不到的学问—

〔美〕 麦科马克著

史 欣 译

北京航空学院出版社

1975

内 容 简 介

本书原名《哈佛大学商学院里不教你的学问》，1984年一出版就成为美国的畅销书，销售数十万册，1986年又出新版，仍畅销不衰。该书译文摘要连载于1987年《经济参考》报后，引起我国读者极大兴趣，纷纷要求早日出版全译本。

本书是美企业家马克·麦科马克经营经验之谈，他重视创新、市场、人的因素，经营得法，由500美元起家成为亿万富翁。办成年收入200000000美元的大企业。

全书分三篇：人际关系、销售与谈判、经营管理。作者采用直叙的笔法，讲述各种经历与体会，文笔生动，妙趣横生。

本书值得企业家（尤其是小企业家）一读，也可供管理工作者及大中院校管理系师生参考。

经 营 决 窍

原著 Mark H. McCormack

译者 史 欣

责任编辑 袁幼卿 肖之中

北京航空学院出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市怀柔黄坎印刷厂印装

787×1092 1/32印张：9 字数：198千字

1988年2月第一版 1988年2月第一次印刷 印数：40000册

ISBN 7-81012-035-2/Z·004 定价：元2.20

译序

创新与务实

——介绍《经营诀窍——学校里学不到的学问》

陆 亨 俊

我国经济体制改革已取得了巨大成就。为了适应公有制基础上有计划的商品经济的发展，企业正逐步成为自主经营、自负盈亏的经济实体。努力提高我国企业经营管理水平，已成为巩固和发展经济改革的成果、促使我国国民经济现代化的一个重大战略任务。

早在1979年12月中共中央十一届三中全会前夕，邓小平同志就提出要“向外国的先进管理方法学习”问题（《邓小平文选》第140页）。这些年来，国内已翻译出版了不少介绍国外企业管理方面的理论和经验。现在放在读者面前的《经营诀窍——学校里学不到的学问》也是一本值得向企业界推荐的好书。

这本书原名是《哈佛大学商学院里不教你的学问》。人所共知，美国哈佛大学商学院是蜚声全球的高等学府，这个学院毕业的经济硕士在美国被认为是出类拔萃的经理人才。可是居然有人在1984年出了这样一本书，直接向这所名牌大学挑战。而且书籍一出版以后就成为美国的畅销书，受到美国企业界的欢迎。1986年又出了新版。

这本书的作者是谁、书中讲了些什么、居然会一鸣惊人

呢？实际上，该书的作者马克·麦科马克并没有在哈佛大学商学院念过书，而现在却经常在哈佛大学和其他大学作专题讲座，他所经营的“国际管理顾问公司”的成功经验，也被哈佛大学商学院列入“案例研究”的课程之中。

麦科马克被美国《体育画报》称为“体育界最有权势的人”。他在威廉玛丽大学和耶鲁大学法学院毕业后，到克利夫兰一家律师事务所当律师。以后就以不到五百美元的资本创办一家公司，作为一名职业高尔夫球员的经纪人。不久，许多从事高尔夫球、网球和其他体育活动的明星球员纷纷成为他的客户。他抓住了美国社会热衷体育活动的特点，在运用体育明星促进商品销售、委托举办体育活动以及拍摄体育电视节目等方面，大胆采用了许多创新的办法，促进了体育事业的发展，也给企业界带来重大的影响。现在，他所经营的国际管理顾问公司在美国纽约、克利夫兰、洛杉矶，加拿大的多伦多和世界其他九个大城市中设有办事处。这家公司还担任世界五十多家大企业的管理顾问，业务甚至发展到诺贝尔奖基金会、梵蒂冈教廷和英国教会。

这本书是他经营的经验之谈，按1986年新版本译出。全书分上、中、下三篇：人际关系、销售与谈判、经营管理。作者采用直叙笔法，讲叙各种经历与体会，文笔生动流畅，妙趣横生。译文基本上保持了原著的风格。1987年2月开始在《经济参考》报上摘要连载后，编辑部几乎每天都收到许多封读者来信，迫切希望这本书的全译本能早日出版。

麦科马克经营公司的主要业务是作为运动员的经纪人，这个行业我国读者是比较陌生的，他开展业务的具体做法对我国参考价值不大；而且他所处的环境是在尔虞我诈，勾心斗角的资本主义社会里，其经营方法中当然会有一些旁门左

道的手法，这在我们社会主义国家里是必须摒弃的。但是麦科马克作为一个企业家，他取得成功的道路对我国读者来说，却有不少方面是可以借鉴或者获得启示的。这里想着重指出以下几点：

一、创新精神。正如作者所指出的，这本书实际上所写的是“随机应变”的能力，是一种激励你运用本能、观察力和理解力的方法。“企业需要创新，需要不断地和周围环境发生关系，考验自己的竞争能力；但是在商学院中却只教授一些陈旧的知识 and 经验。这不仅无法摆脱传统的思想，而且将会妨碍创新。”

作者并不否认学校教育和学位的重要性，但又不迷信它，（用我们的话来说，就是不迷信文凭）。他认为：“日积月累的经营管理经验和学校教育之间终究有很大的差距”。“你在书本上和课堂里所学到的管理哲学，绝大部分都不顶事。”

麦科马克所经营的行业在我国还没有出现，二十多年前在美国也是一个新行业，他成功的道路实际上是一条不断开拓、不断创新的道路。为了能不断创新，他在书中多次强调不能“钝化锐气”，突破现状是“一场战斗”，在《企业家思考的问题》一章中更明确地说：“创业固然需要充分的财力支援与专业技术，但更重要的，是要有一股闯劲。”

要使企业正常运行，当然需要建立合理的结构和一整套制度，但是这些都应有利于企业的发展，而不能禁锢人们的首创精神。作者指出，企业从开创发展到成熟以后，“公司结构及各项制度便开始生根，并且就象杂草一样，开始扼杀组织的生命力。这就是任何一项制度的危险而顽强的本质。”

他说：“为了新业务的开展，你往往必须挣脱现行结构的束缚”，这是“任何一家成熟的公司所面临的最大挑战之一”，“要有意识地、主动地、甚至具有突破性地打击公司里各种习惯性的、不合时宜的做法和准则”。“大部分经营良好的公司，不但了解这种制度所产生的问题，而且还集中管理能力来打破这种束缚。我们也是经过自己摸索，才发现这个道理的。”

这些经验之谈，对于我们今天进行企业内部管理机制的改革不是很有参考价值吗？

二、重视市场。适应瞬息万变的市场需求是企业经营中的首要问题。我国从产品经济向商品经济过渡中，这个问题更为尖锐突出。特别是一些经济管理部门，他们习惯于用传统的管理方式光抓企业的产量、产值，有时候也抓一下质量，而对市场的销售情况却没有应有的重视，（甚至在统计报表中也很少反映）。一个企业如果不研究市场、适应市场，肯定会倒霉。书中一针见血地指出：“如果只迷信管理技巧而不重视销售，实在是一种自欺欺人而十分危险的想法。”“如果公司的产品销售不出去，也不会有什么可以管理的了。”“我所遇到的董事长或大公司老板中，他们无不炫耀他们的说服能力，换句话说，也就是他们的推销技术。”而美国现在很多企业管理硕士，他们“最大的不足，就是缺乏推销技巧”。

为了使自己的产品或服务能进入市场，作者认为：“首先要重视质量”，“要勇往直前”（又要抓住时机不要太过火），还要“有恒心”。他把了解自己的产品、信赖自己的产品和热情推销自己的产品作为销售的“三个原则”。

在开拓市场中企业一定要给自己的产品“定位”。书中

举了作者和瑞士劳莱克斯表厂董事长交谈的一段经历：有人问这位董事长手表生意好不好？他却回答说不大清楚。这似乎是一个笑话。劳莱克斯厂的董事长怎么会不知道手表市场的动向，可是他很认真地说：“劳莱克斯不属于钟表这一行业，我们属于奢侈品行业。”这一点对企业来说是十分重要的。每个企业要明确自己产品的“定位”定在什么地方？也就是说，产品的主要消费者是哪些人？哪个阶层？哪些地区？如果他想扩大市场的话，又如何来调正产品的“定位”？

书中关于“80/20规律”也很能发人深思，也就是说，在通常情况下，80%的生意来自20%的客户。因此企业要认真研究和分析客户的构成。把80%的精力放在这20%的最重要的客户身上，下功夫做好这些客户的工作，而不是平均使用力量。

三、人的因素。作者谈经营管理是从人与人之间关系入手的。事实上，一个企业的成败，关键也在于人。作为一个企业家，能否取得成功也在于能否正确理解人、使用人、团结人；在对外销售和谈判中也在于能否很好地识别人（客户）、尊重人、多交朋友。作者说：“商业的场合，永远发生人与人之间的关系，了解对方越多，处理事情便越有成效。”

即使在资本主义社会里，一个成功的企业和企业家也是十分注意信誉的。运用那些投机取巧的手法固然能得利于一时，但是在激烈竞争的社会里，却是很难长期立足、並有大的成就的。在《建立交情》一节中，作者认为：“最重要的一点，无论你想建立任何大或小、长期或短期的交情，如果你答应给别人帮忙，就必须做到，假如办不到，你也一定要让别人谅解你无法做到的原因。”

当代西方经营管理理论中，有越来越重视“人际关系”的趋势。也就是说，越来越重视做好企业内部职工的工作。本书的上篇和下篇都有不少有关这方面的论述。作者强调注意选用干部、放手用人、量才使用、使用比你更精明的人、聘用专业人才、发挥人的作用 及时对职工进行奖励和惩罚（直至解雇）等。

作者自认是一个“半管理派”，而且自信这种做法是对的，而且实施十分彻底。也就是说，他主张“鼓励所有职工自己想办法解决问题”。他认为作为一个企业家，一定要克服“自我”的障碍，“人们往往喜欢自己被人视为权威，而不愿去支持领导下的人成为权威或专家”，因此，“能不能放手地授权给别人，最容易鉴别一位主管的好坏”。

这些，在某种程度上可以说是麦科马克调动他公司内部职工积极性的部分观点，但是他也指出：“我自认为並不是一位‘老好人型’的老板，我对公司主管的要求相当严格，但同样的，对自己的要求也很严格。”他强调一句老生常谈的话：“凡是你自己做不到的事，绝不要求你职工去做。”

作者对职工培训也予以高度重视。他举例说明一位主管用五小时教会新来的雇员一件事（主管自己做只要五分钟），然后说：“他现在花五小时，能够在未来替自己省下几百、几千小时，许多管理人员都完全不懂得这种简单的算术。他们低估了训练的重要性，不了解做好职工训练工作可以使他们省下许多时间，从事更重要的工作，担负起更重大的责任。”

四、稳定增长。麦科马克说：“我想大部分公司都宁愿保持健康地发展，而不希望今年翻一番，明年又赔本。没有人能够有效地管理如同‘精神分裂型’的公司而又获得长期成

功的。一个正常的公司最重要的目标当然是利润，其次就是要努力维持公司的稳定。”

在一些有“雄心勃勃”的人看来，麦克马克好像是一个“保守派”，或者说是“稳健派”。他主张企业初创期规模要小一点、业务要简单一点，强调要稳扎稳打。他说：“如果硬说我们有一套成长的公式，这个公式就是一开始就要求自己做得最好，向最优秀的公司学习，逐步扩展，并巩固我们的基础；然后再在业务上作横向发展，使我们的专业知识能多方面地发挥。”他还说：“企业界一般简单的真理，是不能让企业的规模保持现状。但是我们却不以为然。而且一直反对这种强迫企业迅速发展的压力。”

他还一再提醒人们：不要搞自欺欺人的计划书和规划，不要只图短期利益，要避免草率改行。他还说：“大企业所面临的危险就是生意做得太大，这和成长太快是新企业所遭遇的危险一样。”这些观点都充满着从实际出发的务实精神。

他主张“稳定性的管理”，把稳定的成就和成长作为“管理的目标”。为了实现这个目标，就要把“弹性”（灵活性）作为管理方法。“一种有弹性、反应灵活的管理方法，可以保证给公司带来稳定；正因为没有弹性，才会造成公司的不稳定。”他很强调“机会”和“时机”，但是同时又指出：“不要坐等机会来临时，才去创新；你应该去创造机会，积极地追求革新。使管理成为一项主动的工作，而不是被动地等待。”

如果说这本书有什么特色的话，那就是朴实无华，这也与麦科马克经营作风中的务实精神有关的。书中没有美丽的辞藻、深奥的理论、稀癖的名词，倒是象同行之间在“对

话”，娓娓而谈。对于我国企业界、特别是中小企业和乡镇企业的经营者来说，也可以说是一本通俗读物。

最后需要指出一点的是，麦科马克之所以成功是与他的勤奋有密切关系的。中国有句古话叫“业精于勤”。麦科马克已是美国一个年收入达两亿美元的大公司老板，但是他在书中《要有事业心》一节中说：“我一直到现在仍是每天早晨四五点钟起床，而且每周仍工作八十至九十小时。因此每当记者访问我的时候经常先问我一个问题：‘你为什么要一直这样卖力的工作呢？’我总是只能回答他们一个简单的事实，那就是‘我喜欢我的工作’。”

当然麦科马克的“事业心”是为了他的公司，而我国新型的企业家也不正是需要有为四化建设作出贡献的伟大抱负而勤奋努力的事业心吗？这也许可以说是“经营诀窍”中的“诀窍”。

原 序

当我在耶鲁大学法学院当学生的时候，曾经听得有人说，就商学教育的观点而言，法律学位和企业管理硕士学位具有同等价值。后来我在哈佛大学和其他几个大学的商学院讲过多次课以后，我开始相信这种说法是对的。不过运用到现实的社会里时，法律学位和企业管理硕士都各自有一定的限制。就进入商业界而言，企业管理硕士（或法学硕士）学位是值得努力去追求的；但就教育而言，企业管理硕士只是学习过程中一部分，而且最多也只能学到一些基础性的知识。如果因身为企业管理硕士而感到骄傲，那未免失之于天真。

商业学院的每一个学生都能学到最好的一课，就是叫你注意市场上每天买进卖出的活动情况。但是要真正了解这些买进卖出的活动，主要要经过自我学习的过程。不过如果能够象我一样能先了解别人的学习经验，那么将能缩短自己学习的过程，学习得更加容易，而且也少走很多弯路。

在60年代初期，我以不到500美元的资金创立了一家公司，而后竟带动并兴起一项新的行业，这就是“体育活动管理和市场业”。今天这家公司已扩大成为“国际管理顾问公司”，它的办事处遍及全世界，而每年的营业额也高达数亿美元。

我想与其提起我自己的名字，倒不如说我就是“那位使帕尔马（美国高尔夫球名将）赚进千万美元的人”来得响

亮。事实上帕尔马的“千万美元”完全是他自己赚来的，但我想帕尔马将会承认我对他的协助。

虽然与著名的体育人士接触，一直是我们的重要工作，例如：基利（美国滑雪明星）、史提华（世界赛车名将）、沃克（美国足球名将）、博格（世界网球名将）、纳弗拉蒂洛娃（世界职业女子网球明星）、埃芙特（女子职业网球第二号种子），及其他五百多位杰出的运动员，都是我们的顾客，但这只是我个人及整个公司工作的一部份。

我们的电视部门经常在世界各地拍摄千百小时崭新的电视节目，并且代理温布尔敦网球会、国家足球联盟、美国网球和高尔夫球协会、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等的电视转播权。我们的市场顾问部门受聘于全世界50家以上的大公司，同时也为成百上千个企业的高级主管提供个人的财务规划和管理服务。我们另外还有三个时装模特儿经纪公司；同时我们的业务范围还曾经发展到诺贝尔奖基金会、梵蒂冈教廷和英国教会；而且我们还担任1988年加拿大卡加利冬奥奥运会及南朝鲜汉城夏季奥运会筹备委员会的电视制作顾问。

20多年以来，我觉得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。所以我必须明白那些超级运动明星的复杂个性，甚至对他们的配偶、双亲、邻居和拥护者的爱好，也应有所了解。我曾与国家元首、企业老板、国际银行家、小乡镇的地方官员、官僚化的政府体育机构以及独裁国家的统治者打过交道，也跟各种阶层和不同型态的娱乐、传播及消遣事业都有来往。实际上，我曾经与地球上各种不同的民族做过生意。

至于那些我没有经历过的事物，我也已经观察过。我们

所属的主要公司的分支机构遍布全世界，我曾在无数高级人员的办公室里，亲自观察到许多公司的实际运行情况，同时也了解到为什么有许多公司不能有效地经营管理。我见过各式各样令人信服的企业作风、文化、经营理论和哲学为公司企业所采用和实行，我也注意到为什么其中有许多是永远不会成功的。按照我们的经验和观察，我在这本书里提出了一些参考意见。内容包括推销、谈判、开创企业、经营企业、管理干部、掌握工作人员的个性、以及如何开创和完成一项工作。

不过在一些情况下，上述分类往往会引起一些误解，因为这本书实际上所写的是“随机应变”的能力，是一种激励你运用本能、观察力和理解力的方法。运用这些能力即便可能是投机取巧、左道旁门，但绝对会启发你通过捷径而达到目标。

请问，你真的能够将直观的反应运用到管理企业上来吗？或许并非完全能够，但是你可能体会到运用“随机应变”这念思考方式所产生的效果。在商业上我所讲的和所做的这一套，包含一些故意贬低自己的论调，或者是添油加醋的言辞等。目的是使我在心理上能够胜人一筹，或者是帮助我脱颖而出。我原来只希望能藉此来影响自己，现在也希望能激起大家的兴趣。这种思想，就是“随机应变”的真正含意：一种能切合实用的人情世故。

无论是想作成一笔交易、要求提高价格、刺激销售能力或进行一对一的谈判、买进一家新公司或缩减一家旧公司的业务等等，这些场合总离不开和别人接触。一位主管负责人，如果通晓人情世故，而且又能够了解如何运用，便绝对能够取得优势。

比较公道地讲，哈佛商学院教材里没有的，其实也是该院无法传授的，那便是如何去观察他人的商务活动，以及怎样将观察所得，来达到自己的目的。但是，这正在这本书中能够教给你的：如何观察他人、如何影响他人对你的看法，以及如何在可能的商务场合下应用这两种方法。

当然商务场合按情况各有不同。但有一适当的时机，如果有某种行为总是能够激发一种潜意识的反应时，我便会进行观察，根据我的经验和观察，我介绍一些特殊技巧，能够直接运用而且能即时获得具体效果的技巧。我所提出的许多建议都是非传统式的，这並不是为了哗众取宠，而是因为我相信过份依赖传统知识（陈旧的构思及方法），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、对环境进行挑战、并努力谋求生存的过程。人们在工作中经常遇到制度的束缚，因此我觉得有必要撰写一本书，以便披露问题的真象，并寻求解决问题的途径。

企业需要创新，需要不断地和周围环境发生关系，考验自己的竞争能力，但是在商学院中却脱离需要，传授一些陈旧的知识和经验。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，他就不会去发明电灯，而我们今天可能还只是用比较大的蜡烛来进行阅读。日积月累的经营管理经验，和学校教育之间毕竟有很大的差距。我写这本书的主要目的是弥补这些差距。

许多年以来，我曾雇用过很多来自哈佛及其他学校的企业管理硕士。事实上，在我初入行业的日子，每当我遇到一些情况，就产生一种直觉的反映：如果你遇到一个难题，就去雇用一位企业管理的硕士。后来我们的业务不断发展而且开始经营一些不大有把握而又缺乏专业知识的业务，因此

我推断就教育背景而言，企业管理硕士是帮助我们经营这些新业务的最佳人选。结果我们发现企业管理硕士的学位有时候反而阻碍了应用实际经验的能力。有许多刚刚毕业的硕士，或许是因为天性比较单纯，或许根本是学校教育的受害者，他们缺乏现实生活中学习的能力，无法适当地观察别人或掌握情况，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企业管理硕士中，有许多都能按照现实状况来进行自我调整。但是如果认为高学位或高智商必定等于“敏锐的商业眼光”，往往在下判断时便会发生相当严重的错误，我过去便做过这种不合理的假设。

许多年以前，哈佛商学院曾对此问题做了一次案例研究。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务情况中去，然后他们希望就象转动手柄一样，立刻就会有适当的答案跑出来。显然没有一个人或一个问题是这样定型的，若勉强地拼凑，只会歪曲你对事物的正确认识。

有一个故事，提到25年没有相见的同学，在街上不期而遇，其中一个人是全班毕业考第一名的学生，现在担任一家地方银行的分行副经理。另一位在校时成绩平常，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富翁成功的秘诀时，这位富翁回答的十分简单：“我用两块钱买进东西，然后用五块钱卖出去了，”他继续说：“我实在很难相信你只加了百分之三的利润能赚多少钱。”

我对于智慧或学位没有成见，但它们不能代替常识、对人的了解和随机应变的能力，我不敢确定哈佛商学院是否也同意这点，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。

目 录

上篇 人际关系

一、对人观察..... (3)

不要抱成见 运用你的理解力 仔细地听 仔细地观察 自我的所以然 有用的印象 利用现场有利的情况 观察场合外的小事 高尔夫球的见识 观察人、了解人、我的七个步骤

二、创造印象..... (25)

出乎预料 书信是密使 注意选用干部 讲求服装仪表 第一次印象 节省别人的时间 自己的地盘有地利 说话要算数 建立交情 商务上最重要的个人资本——幽默 真诚诗人 克制情绪

三、掌握机会..... (52)

了解特殊情况 把握形势 注意关键 如何抓住运气 化危机为转机 学会耐心等待 加强自我训练

四、力争上游..... (64)

懂得竞赛规则 制造长期印象 旁若无人的综合症 不断学会新招 别怕说这三句话 信任 忠诚