

商業環境千變萬化，
有些奉爲圭臬的成規無法一用再用，
想要超越競爭對手，
必須突破商業十大成規，
才能掌握商業趨勢和機先。

BILL FROMM 著 張瀾生等譯

突破商場十大成規

社會大學系列 63

突破商場十大成規

■BILL FROMM 著 張瀾生 等譯





方 智 出 版 社

國立中央圖書館出版品預行編目資料

F-272/
54
211
突破商場十大成規／Bill Fromm著；張瀾生，童衍傳，卡喬年譯。——初版。——臺北市：方智，民81

面：公分。——（社會大學系列；63）
譯自：The ten commandments of business
& how to break them

ISBN 957-679-073-5（平裝）

1.企業管理

494

81006139

©方智出版公司 1992

版權所有・翻印必究

「社會大學63」

突破商場十大成規

定價 140 元

原著書名——The Ten Commandments of Business & How to Break Them

原 著——Bill Fromm

譯 者——張瀾生·童衍傳·卡喬年

版權代理——大蘋果股份有限公司 呂光東博士

校 對——葉雪幸·李雪麗·楊婷婕

發行人——向美容

出版者——方智出版公司

社 長——曹又方

法律顧問——蕭雄淋

監 製——林永潔

編輯部——林庭好·唐宣喻·吳玉文·孫適珍

美術編輯——陳正弦·劉惠玲

發行部——黃國興·王朝聖·傅貫垣

發行部電話——九一〇二四九八

財務部——簡玲觀·陳月麗·楊一蘭·郭容君

地 址——北市安和路一段135巷16號2F

電 話——七八四九〇一九

郵撥帳號——一三六三三〇八一 方智出版社

排 版——上統電腦排版有限公司

印 刷——祥峰印刷廠

行政院新聞局局版台業第四三六一號

中華民國八十一年十二月初版



ISBN 957-679-073-5

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

Printed in R.O.C.

學歷無用 實力至上

在這裏，沒有人在乎你有沒有顯赫的學歷掛在牆上，沒有人在意你從那裏來，什麼樣的出身。

在社會大學裏，學歷無用，實力至上。

而實力是一點一滴，慢慢累積起來的，「社會大學系列」提供你累積實力的參考書。

祝你成功！

目錄

第一成規：顧客就是國王 007

別讓顧客任意傷害你的員工 009

第二成規：唯利是圖 013

你在爲什麼而工作 016

什麼是你們公司的目標 020

把眼盯在你的市場上 021

市場分配額 024

第三成規：特權階級 027

誰是你的最高身價職員 030

廣結群衆 034

一張名片的小花招 037

停車場可以看出一個公司的文化精神 039

把特權讓給大家一起分享 041

去做一些微不足道的小事 042

幫助員工高效率地完成工作 045

裁除官僚主義的繁瑣程序 046

你可以為員工劈荆斬棘 050

究竟誰是主事者 052

迎向未來 056

把權力放給下屬人員 058

第四成規：切勿認人為親 063

最好的企業是家族企業 064

有親密感情的企業，容易團結合作 067

與員工共享利益 068

去了解和關心你的員工和顧客 069

訂一個快樂的紀念日 073

不念舊惡 079

不要忘記你的廠商 082

第五成規：賣什麼就要懂什麼 085

知己知彼，百戰百勝 089

第六成規：凡事訴諸文字 117

你是一個建議箱，可以讓員工暢所欲言 119

開個沒有議程的小型雇員會議 122

努力使自己的風格，適應顧客的風格 125

第七成規：盡量爭取新顧客 131

不要使你的服務帳戶透支 133

主動打電話關心你的顧客 136

對顧客打出歡迎之旗 138

要打動顧客的心，必先討好他的秘書 140

推銷員也要因材施教，各盡所能 141

廣告可能會斷送你的企業 145

第八成規：一切都要明文規定 149

我們租用直升飛機 152

一頭稀有的大猩猩 157

加長服務時間 160

時間在樂趣中飛逝 161

辦公室有人嘛 163

你會永遠喜歡最艱難的工作 164

難忘的第一天 167

吃一頓飯 170

重新雇用全體職員 171

更上一層樓 173

否極泰來 175

第九成規：勿使工作和娛樂混淆

179

到處都有樂趣 182

怎樣開好會議 186

不要局限在辦公室內 189

切合實際 196

你現在的工作愉快嗎 198

開晚會 199

第十成規：爲老闆工作 203

你在爲誰工作 204

超越自己 205

掌握時間，分秒必爭 206

認清自己 208

勝不驕，敗不餒 208

自己雇用自己 210

第一成規——顧客就是國王

在商業裡，我們首先學到的一件事就是「顧客就是國王」。記得我所做的第一個工作，是十六歲時在皮德花店打工。店裡通常都很忙，所以我還要告訴那些性急的顧客們，一會兒就有人來接待他們。不管顧客怎樣生氣、催促，我一定都得禮貌地笑臉相待。因為皮德太太在我第一天上班時，就告訴我，在皮德花店裡，顧客永遠是對的。

你第一次工作時，可能也受到過類似的指導。

但是當你成為經理時，規矩就變了。對於經理們來說——顧客並非國王。如果你想你的人員作出色的顧客服務，那麼你就有必要把他們看得比顧客還重要。問題是當我們初次成為經理時，往往會忽視這個道理。

顧客不是國王嗎？就像廣告上老是說：「我們將竭誠接待您」的口號，總在鼓

吹顧客至上。如果顧客覺得自己不像個國王，他絕對會跑到競爭者那去光顧生意的。因此，你必須像對待王室成員那樣，來對待你的雇員。而你對待你的雇員的態度，正決定著你的雇員是否會對待顧客如國王般尊敬。

如果你是一家餐廳經理，擁有世上最好的顧客。這位顧客每日三餐，一年三百六十五天，都在你的餐館用餐。世界上再也沒有比這更好的顧客了。如果，你也有世上最佳服務員。這位服務員每天準時上班，從不生病。他能有條不紊掌握整個坐滿客人的餐館。尤其可貴的是，他臉上永遠掛著笑容，並能記清楚常客的名字。而你經營著一家餐館，擁有世上最好的顧客，和世上最佳的服務員。今晚，二者之中，有一位必須走。你會挽留那一位？

每當我在討論會上提出這一問題時，各路經理們都贊成挽留服務生。因此我們可以看出，到底好的服務生比好顧客難找得多。事實上，如果你有位世界一流的服務生，你就能夠招徠更多的顧客。作為餐館經理，我要求我的服務生，把顧客當作國王一樣去接待。但是，這同時也要我的部屬明白，我認為他比任何一位顧客都要重要。這就是我將如何確保優良的顧客服務品質，也是我將如何保留著我的世界一流

的服務生的方法。

顧客們對於任何業務成果都是苛求的。但是，作為經理，你就必須轉變觀念，把你的雇員的利益放在其他一切之上。告訴你所有的雇員，顧客就是國王；但是要讓他們看到，對你來說，他們就是王室成員。

如果你想改進顧客服務，那就改進你對待自身雇員的態度。當他們感到自己被尊重時，他們對待顧客的態度，也就相對地改進了。

現在從另一個角度來考慮一下。一家公司，如果不是優越的雇主，就不可能提供優越的服務。換句話說，在一家以良好工作場所而著稱的公司裡，你可以看到最佳的顧客服務。而一家提供最佳顧客服務的公司或商店，我保證他們的雇主就是最優秀的管理人才。

一個好經理知道，為了改進顧客服務，他們應該提高雇員的士氣。這就是如何把顧客當成國王的真正奧秘。

別讓顧客任意傷害你的員工

有時，你不得不走極端，向你的人員表示，他們比顧客更重要，甚至不惜趕走一位可以賺錢的顧客。

幾年前，我有位討厭的顧客，我們姑且叫他馬克斯好了。不管我們爲馬克斯做什麼，總是不對勁。不管服務有多快，總是令他不滿意。更糟的是，馬克斯對我們的人員行爲粗魯、髒話連連。

可是，馬克斯的公司跟我們做過很多業務，他們準時付清帳單，這對我們公司來說確實是個大客戶。雖然如此，還是沒有人願意管理他的業務，因爲和他相處實在太痛苦了。

一天，馬克斯對我的職員又作了一次長篇責難之後，我打電話給他，要到他辦公室去談話。來到馬克斯的辦公室，我告訴他，我們將結束合作關係，並且立刻生效。我向他保證，任何在進行中的工作，我們會儘快地做完，不接受任何新業務，並希望儘快地終止我們的合作關係。

馬克斯這下子目瞪口呆了。他沒料到我們對他竟是如此不滿。令我非常訝異的是，他說他對於我們服務很滿意。（別問我，他對於他不喜歡的人員是如何對待的。）

無論如何，我告訴他，儘管他的業務對我們來說非常重要，但我們人員的精神健康則更爲重要。我對他解釋說，我們公司在任何情況下，都不打算再跟他作生意了。接著我就走了。

在開車回公司途中，我感到非常痛快。因爲我堅持把雇員服務放在顧客服務之上。

回到辦公室，我立即召集全體職員開會。大家到齊後，我宣告已經砍掉了馬克斯這個客戶。頓時掌聲、尖叫聲和口哨聲震耳欲聾。大家情緒激動到極點。

後來，我讓大家靜下來。我告訴大家，先不要太過興奮，重要的是：現實的情況將影響他們的個人收入。

我解釋道，我們辭退了一樁重大的業務，這會影響大家的年終獎金。不過我要求他們，要以前所未有的幹勁和聰慧去工作，將業務損失降到最低限度。後來我發現，根本沒有人介意這筆業務損失。他們覺得這個挑戰會使工作更有樂趣。

後來，機構裡每個人精誠團結，群策群力。努力招攬新客戶，當然我們成功了。到年底我不但補上了失去的收入而且年收入大大增加。實際上那一年是公司有史以

來業績最好的一年。

如果你讓一位顧客無理地凌辱你的員工，機構裡每一個人都會受影響。因為這時，你是在向每個人員發出信息——顧客可以隨心所欲。你在告訴你的員工，他們不重要，遇到攤牌時，他們只能忍氣吞聲。這會影響員工對待所有顧客的態度，那就是——不把他們放在眼裡。

我不是提倡：每當你想鼓動人員的情緒，就去辭退一位顧客。這是一種很昂貴的鼓動情緒辦法。另一方面，如果你想當一名成功的經理，在必要時誰比較重要——是顧客、還是你的雇員，就得作出價值評估。

要建立一個有成就的機構，每個人都應該有所貢獻。有時，你不得不請走一名不盡職的雇員。顧客雖然對你的公司提供了付清帳單的貢獻。然而，顧客免不了也會被攆走。因為任何凌辱你員工的顧客，最終將使你所蒙受的損失，遠遠超出他們對你的利潤所作出的貢獻。

如果你打算待顧客如國王，你就必須待你的人員如王族。

第二成規——唯利是圖

這是一本關於商業的書，那就讓我們來認真地研究一下商業，談一談利潤。你一定知道商業的目標就是爲了獲利。你如想在競爭市場上生存下去，就得集中精力去賺錢。聽起來雖然俗氣卻很實在，對不對？

其實，你錯了。商業的目標不在獲取利潤。如果你努力的唯一動機，是獲取骯髒的財富，縱使你希望賺錢，也永遠辦不到。

在商業中，大多數公司的主要目標就是獲利。不出所料，這些公司都沒有達到目的。你看，獲取利潤就像生孩子。要想成功，最好的辦法就是順其自然。利潤不能成爲一個有成就的商業目標。利潤是經營一個有成就公司的商業成果。

把獲取利潤作爲目標的一個問題，在於公司的長期戰略興旺，時常會因短期成果而受到損害。利潤的增長，使得公司財務狀況當時看起來良好。但是公司今天看