



永慶出版社印行

最新增修再版

企業精英培養(三)

人際外交智慧



永慶出版叢書②③

企業精英培養(三)

人際外交智慧

定價 350 元

優待特價 280 元

編著兼：陳國鐘
發行人

出版者：永慶出版社

登記證：局版台業字第 2241 號

社址：台北市光復南路 420 巷
25 號二樓四段 436 號二樓

電話：(02) 7097 806 • 7097 270

信箱：台北郵政第 10046 號

初版：中華民國七十三年三月十日

再版：中華民國七十四年五月

購買辦法

- 1 請用郵政劃撥第 0180806-1 號永慶出版社帳戶
- ② 劃線支票(或匯款)直寄社址：
台北市光復南路 420 巷 25-1 號二F 永慶出版社
- ∴ 款一到立即掛號寄書
- ③ 北市內送書收款：7097806 • 7097270
- ④ 歡迎親駕社址購買

企業精英培養(三)

人際外交智慧

目 錄

1.如何與人愉快相處而獲得助力？	3
2.如何建立人際關係？	37
3.如何解決人際困擾問題？	48
4.最受人際關係	63
5.你是個受歡迎的人嗎？	68
6.如何應付複雜的人際關係？	79
7.怎樣使自己左右逢源？	87
8.如何維持良好的人際關係？	99
9.如何擴大交際範圍？	148
10.企業的人緣——公共關係	159
11.如何管理組織內部的衝突？	165
12.有效的人群管理新方式	173
13.如何處理不平事件？	178
14.使人際溝通達到最佳境界的管理秘訣	194
15.如何做好企業內的人群關係？	207
16.如何增進員工的人際關係？	226
17.如何做好企業外部關係的管理？	231
18.如何與政府機構打交道？	251
19.拉攏經銷商的法寶——輔導	297
20.永久保有朋友的信條	335

一套完整的王永慶「經驗與智慧」資料

一、二版售完
三版現書供應

16K精裝
厚六百餘頁

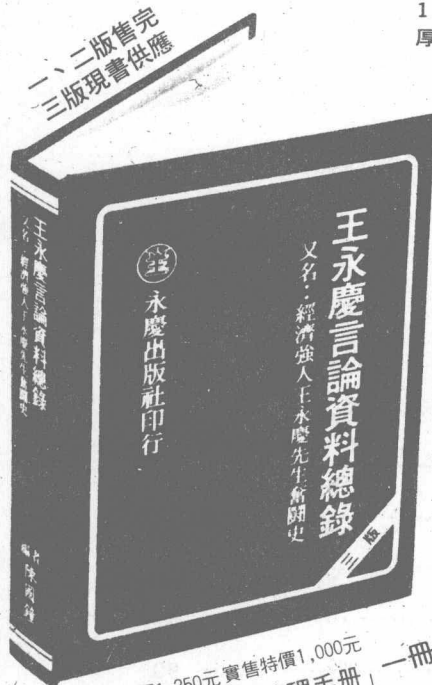
三版現書供應

16K精裝
厚1568頁

領導智慧的加油站
正確觀念成功源泉

三版

一套三巨冊合購優待價二八〇〇元

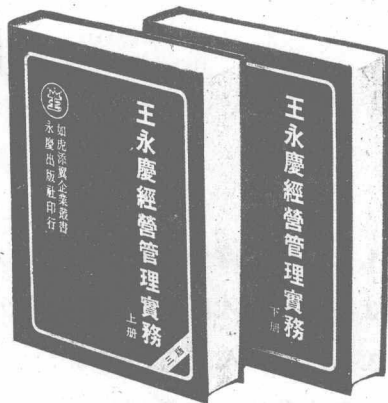


定價1,250元 實售特價1,000元

※另附贈「銷售起飛管理手冊」一冊

內容包括要目

- I、名不虛傳的經營管理權威演講
- II、建立今日台塑企業王國的話
- III、座談、建議、受訪及論著
- IV、王永慶先生奮鬥史



揚眉吐氣的管理
追根究底的執行

本書上下兩巨冊定價3,000元優待特價2,150元
另附贈「王永慶企管講詞」及「台塑管理卓越觀」兩冊

上下兩冊總要目

- 台塑企業的经营改善報告實例
- 單元成本分析與控制制度
- 標準成本設立用表
- 台塑企業全面品管改善實例
- 台塑企業包裝成本檢討改善與倉儲運輸作業改善實例
- 台塑IE提案制度實例
- 台塑企業資材管理制度實例
- 採購作業與稽核管理
- 存量管制模型在南亞之應用分析
- 材料品質暨驗收規範示例
- 台塑企業文書管理規則
- 基層主管人員辦事細則設定
- 台塑企業人事管理規則範例
- 台塑企業生產管理制度實例
- 電腦在經營決策分析之應用
- 台塑企業防火安全管理作業
- 台塑企業利潤中心制度實例
- 儲運管理之應用介紹
- 台塑企業目標管理制度實例

如何與人愉快相處而獲得助力？

無論是經營者，管理職位者，或是生意人，人類的「幸福」，最後終究是取決於「人際關係」之良莠與否。出人頭地而賺取萬貫家財的成功者的實例，到處可見。所有這些功成名就之人，絕對地都獲得他人的「助力」。能藉從人際關係中獲得的「助力」，在人生或事業上建立絕大的效果者，才有辦法出人頭地、自創功業。

從與顧客之間的交往，到公司內部、熟人、朋友等等的往來，彼此接觸、應對，才能發覺「自我實現」的重要。尤其是身為領導階層的人，更必須在上司、同僚之間，具備自己一套優秀、拿手的應接之道。若非自己努力奮鬥，不可能受到上司的提拔，更不能獲得部下的愛戴、支持。經常地自我鑽研，向突破現狀挑戰，才能繼續發掘更深一層的人際關係。想維持更良好的人際關係，要動腦筋、動手、動身體、運用精神，常為對方設身處地的設想，方有「充實感」可言，身、心兩方才能充滿着「幹勁」。

本文的目的有三。第一，使您自己跟任何人都能愉快地相處。第二，使您能抓住對方的心理。第三，使上述兩項成為可能的自我鑽研法和思考法。

別出心裁的禮物

正因別出心裁愈見禮品的價值

某出版社的編輯，一心想取得某名作家的作品，每天前往拜訪求稿。但該作家却毫無替出版社寫稿的意思。那位編輯左思右想之後，終於決定贈送一件禮物給該作家。

數月之後，該作家的作品，終於如期地送達出版社。「您既然已送了我這麼多稿紙，我不寫也不行嘛！」

原來該編輯所致贈的禮物，是特別訂製，上頭印有該作家名銜的稿紙。目前這種印有自己姓名的稿紙、信箋、便條，到處可見，已經不稀奇了。但在十數年前，物質生活並不充裕的時代，這樣別出心裁的稿紙，對作家而言，這是再受用不過的珍貴禮物。換言之，這樣的禮物，擁有足以令受者深受感動的價值存在。

但是目前這種物足民豐的時代裡，如非再三考慮後的贈品，接受者也不見得會多高興。尤其是經常收到贈禮的醫生、商戶，更是如此，香皂、禮盒不也早已司空見慣了嗎？送禮不可因非送不可，或反正送個東西意思意思就行了等觀念，到百貨

公司隨手抱個東西就猛送。東西送到對方手中，假如對方認為：「這種東西也沒什麼稀罕嘛」，那麼即使送再多的禮品，也同樣徒勞無功，勞民傷財又於事無補。

我自己有時候把禮物當成武器般來運用。禮物當成武器時，要用腦子思考，勤於走訪，也就是說，送禮要別出心裁，有異於他人，如此方能成為武器，也才有禮物的價值和功能。

屆臨重要年節時，親自到百貨公司去，邊思考各個往來客戶的嗜好、個性，邊挑選最合適的禮物相贈——這樣的人，我不敢說沒有，但究竟還是極少數。大部份的人，大都是每年依樣畫葫蘆，同樣的東西送達同樣的客戶手中，幾乎一成不變。

也許有人會辯稱：「那麼多客戶，那來那麼多功夫去逐個考慮、挑選呢？」其實無妨勅令有關部門的人員負責就行了。也許如此一來，您會意外地發現公司內隱藏著另外一個可造之才。

東方人一向喜歡贈禮，逢年過節，禮物滿天飛，人人幾乎都在送，但是真正考量禮品所可預收「效果」的人，大概百中不得其一。

送禮要牢記五「何」的基本原則

我並非「習慣無用論者」。習慣包含著世人長久地生活以來所孕育的智慧在內。但我們也不可讓習慣徒然流於形式化。惟有加上「心」意，方能使「習慣」不單以習慣而終，更成為人際交往中不可缺的潤滑劑。什麼是心意呢？以送禮而言，心意就是想了解對方、動腦筋選擇，贈送對

方所期望獲得的禮物之體貼心。

我們無妨以受者的立場來分析。我喜歡喝陳年紹興，可是對方為什麼偏送又貴又難喝的洋酒呢？假如真了解我的嗜好的人，一定會送我半打陳年紹興吧！但願對方能了解。送我紹興比送幾千塊一瓶的洋酒還受用。並非高貴的禮品就能取悅對方，而是要看對方是否「有心」而定。送禮以前，我都先考慮五項基本原則，以下提出來供做諸位讀者的送禮參考。

1 禮物要送給何人

對我而言，送禮對象大都是醫生。日常間頻仍往來的結果，無論是他的嗜好、興趣、出身、家庭狀況以及太太的嗜好等等，我都在閒聊中若無其事地提起，並記在備忘錄上。或者親自登門造訪時，仔細觀察其家居的擺設、裝飾、而判斷其人的嗜好所在。不了解對方的話，就無從選定最恰當的贈品以投其所好。

2 送禮的目的何在

中秋節、歲末過年、新居落成、開業誌慶、週年紀念日等等，都是送往迎來的送禮目的，就我而言，有時候送禮的目的，在於製造機會，以便能與從來都無緣見面的人士洽商生意買賣。假如不用心地考量送禮的目的為何，那麼再珍貴的禮物，到達對方手中，也只不過是「效果稀薄」的廢物而已，徒然浪費金錢罷了。

3 何種禮物可取悅對方

如前所述，鍾鼎山林各有天性，並不是高級品就必定讓對方高興。特別是醫生、商賈，大都是比一般人更富有的高階層

人物。再說不論多高價的禮物，也有一定的界限。那麼，應選購何種禮品，才能讓這類人喜歡呢？就我而言，曾經偶然發現稀有配合四季不同變化而設計的擺設品（Display），我把它送給某經營隱形眼鏡中心的眼科大夫，沒想到他如獲至寶般地雀躍不已。或致贈新開業的買賣客戶盆栽果樹，每年季節一到，對方摘食果實時，不但會回憶起致贈者的濃情美意，說不定自家吃不完，還分贈左鄰右舍，大做社區外交呢！贈禮的先決條件，在於滿足對方的欲求，投其所好。即使是便宜貨，只要它是：「正是我想要的東西」的話，它就成為金錢所無法購買的「誠心誠意」的最有價值的禮品了。

4 何時贈送呢

我有位熟人，創業之初，利用中秋節、春節而推銷自己。首先他從贈禮對象身邊的人口中，探知其人的嗜好、商場上的風評等等，並逐一做成調查記錄。然後親自到百貨公司去選購商品目錄上所介紹的商品購妥後，依先下手為強的原則，趕在節慶之前，老早就送到。而且提前得非常早。對方首先必留下深刻的印象吧！如對方是高職層的人物，所送的皆是超乎高價的禮物，並附加通常中秋、春節的應景禮品。為什麼呢？因為接受者在表面上，可以依贈送普通年節「例行贈禮」的態度與他交接，省却耳目衆多的尷尬情況。他就這樣地和各大企業的重要職位人員推銷自己和公司，當時他的公司，只不過是五、六個職員的小公司而已。

反正非送不可，倒不如令對方感到驚訝！「咦！又是中秋到了呀？這傢伙動作倒是很快嘛！」對新上市的商品感到興趣，也是人之常情嘛！

5 從何處贈送

某百貨公司，曾於送禮季節宣傳「見面費時」的口號（Campaign）。現在的確是車費高昂，且又分秒必爭的時代，既有完善的專人送府制度，只要付款買下，自然會有人如期送達目的地。但禮物原本是拜訪他人時，「致贈」的物品，而不是寄送的物品。與對方難得的會面機會，豈可錯過，要送一定要親自當面地呈送。

我自己遇到實在無法分身拜訪致贈時，必得在當地選購最稀罕的禮品，附加親筆的問候函，託人送達。雖同樣是送禮物，但從原產地直接購買特產送達，對方必樂於接受。這裏頭還包含著「特地從原產地為您選購寄達」的一番心意在內。

智慧成為形體後才能生存

在送禮方面，我有幾項禁忌（Taboo）絕對避免，或許也可提供作為諸位的參考：

- 1 絕不送食品、化粧品等等生活必需品。
- 2 原則上親「贈」而不轉「送」。
- 3 絕不送用後必丟棄的東西。
- 4 絕不再逢年過節的送禮季節送禮。
- 5 偶爾以對方的家人為贈禮目標。

換句話說，送禮的方式，完全與一般社會的現行狀況背道而馳。有時候我則選購可以常在醫生視線範圍內的禮物相贈，

因爲這樣可加深對方日夜接觸的深刻印象。那些用完就毫無用處的東西，我則當成通常性的小禮物隨手相送。對每次的贈禮，我都下過苦心詳加檢討，但是智慧如果不轉變成形體，則無法傳達至對方。隨手攜帶北港餛，當做小禮物送給其原產地的客戶，不但愚不可及，更令對方望之興嘆。即使隨手小禮物也要稍用點腦筋考慮，否則就是浪費金錢，虛擲金錢。

武器化的禮物

很久以前，有個無論我用盡什麼方式，他硬就是不肯與我見面的頑固醫生。於是我多方面地考慮，首先要怎麼做，他才肯見我一面，以見面做爲我第一優先目的。於是我想到了嚐試用禮物攻勢的戰術試試看效果。正好我因公北上出差，機不可失，我立刻在當地選購剛上岸的新鮮珍貴海產，即時着人送達那位醫生府上，雖不是生蹦活跳，但却也非普通市面上能夠買得到的新鮮貨，再說這種東西，他也無法輕易地退回，也許他並不很喜歡，但至少他却也吃下肚了，就是這次的機會，我終於得以與他見面，做成生意。

在敵人陣營中找同志

意志堅強者不懼艱危

日本曾有過這麼一個故事，某著名的政治家甫任大臣之初，即前往拜訪某前輩級的政治家，却遭到冷淡的回絕。辭退而去的大臣，在數十分鐘之內，再度登門造

訪，同樣又在衆人面前着實的吃了一記閉門羹，但他仍然不死心，一再地登門拜訪求教。把這情形看在眼裏的人，開始不客氣地批評那位前輩級的政治家：「人家這樣低聲下氣地來求見，他却使性子拒人於千里之外，真是毫無風度」，這樣地批評，大概也是基於對新大臣的同情感而來的吧！「真是個有耐性又肯虛心求教的人啊！」如此一來，周圍的人開始對新大臣產生同情和好感，也同時對前輩政治家生「真是個心胸狹窄的傢伙」的反感。

說不定這是新大臣設計好的圈套，也許是基於「無論如何，總得先向老前輩請教」的尊重心理，付諸於行動，意志堅強不畏艱危地前進吧！

這位大臣，在可稱之爲敵方陣營的前輩政治家勢力範圍內，替自己製造許多對自己抱有好感的同志後，終於在日後取代該前輩而掌天下大權於一身。

從敵對團體內找出站在己方者

也許從商人口中，很可能聽說過類似的故事。某醫生因某公司的外務員「不管怎麼拒絕他，他還是毫不灰心地一來再來，直等到我有空見他的時候爲止，最後只好認輸向他採購了！」

這位外務員，雖然不受歡迎，被敬鬼神而遠之，想盡辦法逃避他，但他仍然堅持到底，毫不氣餒地讓對方了解他的誠意。醫院的護士小姐們，大概也覺得「好感人哦」！而站在他這一邊，最後連醫生也受到感動了吧！這是人之常情。我也常提醒本公司的外務及推銷員們，要有這種鏗

而不捨的敬業精神。也有的人，實際上只是雞毛蒜皮小事，也特地把在診療室內忙得不可開交的大夫，叫來接聽電話，這種推銷員是最低級的人才。

當然我們也用不着永遠死纏活賴，不過，却需要花點腦筋，讓對方發現我們的誠意。如果發覺對方真的沒什麼時間可交談，無妨對裏頭的職員說：「今天老板真的太忙了，改天等他有空時，再來好好地長談！」別忘了致贈隨手的小禮物給她們，這種機智性地問候很重要。這樣的真誠對待的心意，有時候能轉變成抱著好感的建議：「老板，那個人常來，很誠意而且又很關心我們呢！」

從對方的職員中，拉攏肯為我們說話的朋友，便可輕易獲得有關對方的各種有利情報。如此一來，即使不刻意訂定戰略，也必能輕易地使對方就範。

要了解真正決定權操在太太

目前的工商業社會家庭中，掌握經濟大權的，百分之九十以上是太太。操縱消費實權者，也是家庭主婦，癥結點在於如何認識「太太」的存在。以主婦為主要對象的商品推銷員另當別論，其他工商企業的從業人員，似乎並沒有多少人真正深刻地體認到，主婦是幕後實力者的事實。

就以我顧戶眼科醫生而言，太太的存在也是非同小可。

曾經有這麼一位外務員，到夫婦兩人共同任職的某醫院去訪問，當他與那位女大夫面談時，不經意地口沫橫飛的脫口而出：「聽說此地的男醫師，人際關係相當

惡劣，跟這樣的人共事一定也不好過！」沒想到他口中的那位男醫師，就是眼前這位女醫的先生。當時她先生正在裏頭的暗室為患者看病，夫妻同在一處工作，並不一定生意就無法談成，有時候妻子甚至反而幫了大忙呢！

但像這樣的狀況，不用說，該次生意全砸了。在商談中批評他人是最大的禁忌。就我而言，我總是先拉攏太太們。例如，有些大夫，替表面上似乎不太活躍的太太，創立販賣隱形眼鏡等醫療用具的公司，成為女老板。

以前慣於被稱呼為某某太太，現在搖身一變被稱為老板、董事長，有些還不太習慣地羞人答答地笑呢！每次我都極力推崇她們一番：這筆生意就全靠董事長您多幫忙嘍！沒有人會討厭奉承拍馬屁的，尤其是太太小姐們，幾乎個個笑逐顏開，屢試不爽。如此一來，太太們就成為我的強力支持者，樂於幫我們向自己的先生推銷。

以我個人而言，本公司之所以能夠鴻圖大展，這些太太們的協助，也是功不可沒。所以說，從事生意的業者同事們，請千萬記住，每位太太都是背後的支配者，洽談公事時，正面不行，就朝他們夫人方面遊說，她們幾乎都是決定買賣成敗不可忽視的對象。

超越生意往來的交情

某天，一位執業醫師來電，由於有些問題無法解決，要求我能夠與他見面，提供一點意見。

原來是關於稅務方面等經營上的疑問，請求我的釋疑和建議，本公司雖按月寄送各個客戶，有關「眼科醫生與經營管理」方面的最新資料，但偶爾也會有類似這樣的醫生，請求我的意見和忠告，或甚至特地到寒舍找我洽談。

如此一來，我與主顧問的關係，已遠超生意往來的純商業關係了，而我走訪這類的主顧時，他們也以對待親朋好友的真誠態度相接。但是，我還是不能稍忘公司的存在，也不能片刻忘却做生意的基本目標。只是爲了貫徹忠實地服務顧客的義務，我已從買賣往來的身份，變成對方家族親朋般的角色，在他們遭遇困難時，接受對方的洽詢，協助對方解決難題。

無論產品多優良，或想拓展更巨額的成交數，假如對方相應不理，產品推銷給誰啊。因此，在銷售產品之前，如能當一個真正能爲業者解決難題，並各方面提供意見的協助者，緊抓住對方的心理，在對方順暢推展業務時，我們的商品必可被對方大量採購。若非如此，毫不足奇的經商方式，天下皆同，又有誰會特地以我們爲買賣對象呢？

買賣不成人情在

若一家公司將繼續發展下去，非達連續的勝利成功不可。我認爲經商絕不能有「浮沈」的現象。現在也非能夠「浮沈」的時代。不但要令對方賺錢，同時更要全力以赴地也令我們本身獲得更多的利潤。我認爲業務內容，不應被限制，只要逐日擴展其幅度範圍即可。

以一買進，而只以一·五的固定價錢賣出，總有一天會蝕老本。推銷貨品，要到貨品完全送出，貨款也如數收到，方可稱之爲「買賣」已經成功。在這期間，衍生各種人際關係、解決問題的智慧等等，偶而生意也會有談不攏的狀況。但買賣不成人情在，有時候不成功的買賣，却以遠超所能想像的能力，促使企業更加地鼎盛發展。

現在，買賣不成人情在，是我經商的最大目標之一。同時我也日以繼夜地努力，以期在「經商」這個最大的敵人之中，製造出最有力的支持者。

打好下一次的基礎

商場的巨敵是固定觀念

從前，我也曾經提著皮箱，挨家挨戶地推銷貨品。就如同其他的推銷員一般。但是當時我已發覺，「這樣地推銷工作，即便比他人加倍努力，也無法獲得比他人加倍的薪水」。因爲「推銷只是光爲銷售商品而已，是得以預見結果的生意罷了」。個人的才能，應該向演變的途徑（route）上發展，方能有出人頭地的一天。

市面上有不少介紹推銷術卓越的「成功的推銷員」之類的書籍。但這只是「模倣」成功而已，絕無法推銷超過某種水平（Level）以上的商品。從成功實例獲得的方程式，盡可依樣畫葫蘆地套用，但這種「公式化」的技巧，絕不可能應用於大

宗的商場交易方面。

商場最忌感情用事

這是我警惕自己的座右銘。人一旦身居擁有操縱大權的高位時，就會有好惡之心。在受支使的時間內，無論喜歡與否，還是「無權」表現出好惡之感。可是身居高位時，更需要謹慎地表達好惡的態度。也許我們最厭惡的主顧，會在意外的場合，提供意外強力的支持和協助。所以一個專精幹練的商場老手，無論在何時何地，在對方告辭後，必定會將門關上。

經常思考下一個買賣

我們無法保證任何企業都是永遠不墜的。尤其在目前這種不景氣的時代中，宣佈倒閉潛逃的工商企業，不是每天都可見諸報端嗎？從前電動玩具旋風橫掃全球，現在又如何呢？所謂名聞遐邇的百年老店，也會有關門大吉的一天，曾經風靡一時的某大酒店，不也因經營不善而拱手讓人嗎？時代在無聲無息中，改變人在社會的面貌。俟發覺自己的企業已無法生存，而想另找生意發展的時候，早已回天乏術了。喪失信用又何能挽救呢！在業績蒸蒸日上時候，就應該經常用腦筋思考，考慮愈週到，業務的推展愈順利，腦筋也愈靈光。

頭腦就如同機械一樣，久棄不用必會生鏽腐朽。惟有保持靈敏的頭腦，方能戰勝時代的洪流。

要有危機意識

所謂「窮則變，變則通」。抱持危機意識，才足以產生各種好主意或優越的智

慧。大多數的公司，模倣日本實施終身雇用制度，也許基於「保障感」，使許多人過於缺乏危機意識。這是個連明日的演變都無法預測的瞬息萬變時代。說不定明天一紙令下，就使您的職位完全逆轉。抱有危機意識，可使您比別人更能洞燭先機。危機意識，是良策的基本，是較他人先一步判斷時代趨勢的智慧。

立刻放棄與永不放棄的傻瓜

不過接洽一兩次，就認定「那筆生意沒希望」，很快地放棄再嚐試的商界人士，為什麼這麼多呢？相反的，對方的親朋好友中，已有同業者前往招攬生意成功了，您却還信心滿懷地妄想：「這筆生意我一定會做成」。這兩種人都是不了解情勢的笨蛋，絕難妄想有成。

要像狗別像貓

俗謂貓親屋狗親人。例如搬家時，貓大都留在舊家，狗則隨主人移至新居。大部份的商界人士，喜歡找的是「可靠的大公司」，所仰慕的只是該公司的名氣和規模而已。假如真正擁有自創光明前途的勇氣，一定是隨時隨地找尋能夠更上層樓的良機。

義理人情的真相

真正的生意買賣，光以表面的接觸，絕無所獲。惟有投身對方懷中，方能期望業務的擴展。這是超越時代的真理。在我國而言，失却義理人情的話，人際關係絕無法成立。

日本人常喜歡把日本戰國時代的兩大名將，拿來做比擬，在攻城方面，織田信

長愛好火攻，豐臣秀吉擅長水攻。和織田信長的急性子猛攻猛打相比，豐臣秀吉則耐著性子慢慢等待。大概豐臣秀吉具有濃厚的人情味，無論在什麼場合，絕不輕易地令士卒妄送生命。豐臣秀吉以一個替主人取遞拖鞋的卑賤僮僕起家，在勞苦和逆境以及忍受各種常人難忍的屈辱中成長。因此，對義理人情方面，他才能有較常人更深刻的體認和心得吧！

在二十世紀的現代，義理人情愈濃厚，在創業、功成名就之道上，愈能暢行無阻。

千萬別浪費珍貴的青春活力

古來英雄出少年，成就曠世功業，英名長留史冊的創世豪傑，無不是憑藉一股剛強堅毅的年輕血氣。如亞歷山大大帝、李世民、拿破崙及開創中國近代史上最輝煌燦爛歷史新頁的林覺民等黃花崗七十二烈士等。身之爲人，絕不可虛擲年輕的健康、勇氣和絕佳的才智。當然偶爾跳跳狄斯可，發洩一番也無可厚非，但年輕的活力並不是要用來玩樂，而是要用來開創功績的，全身的活力都得投向未來的崇高目標上。人類史上，無論在什麼時代，都是依賴年輕的勇氣和力量，開拓更新的歷史。李世民皇帝未及弱冠之年，就已經協助他父親奠定中國史上最偉大朝代的宏基，亞歷山大大帝二十九歲之年，早已征服半個地球。發現具有能力才幹的年輕人，而給與提拔並培養成未來的商場巨擘，也是在上位者不可推卸的重責大任之一。

捨棄權力主義吧

有些人甫獲地位後，就自以爲掌天下生死大權般地，無所不用其極地濫用職權。但也有人仍盡忠職守，協助屬下解決難題，多方提拔才俊。也許權力是由地位而來，濫用職權者必不得人心。得人心者是「權威」。處身大企業公司之內，更須慎重地處理大企業意識。愈是所謂的「老舖」，愈要慎保老舖的權威地位。而捨棄「權力」意識，自以爲手持寶刀就志得意滿，只是徒然令人格低落而已。

即使生意不成也別忘禮節

「初相逢不忘致敬」，吾人初識，大都需要寒暄、問候一番。進入商店、飯館，迎面所聽到的第一句是「請進」！但是「謝謝您」這句話，似乎愈來愈少人使用了。洽商生意買賣，告辭之前，不是應該說聲「謝謝您抽空賜見」之類的感謝語嗎？

計程車司機在乘客付錢下車之際，道聲「謝謝照顧」，不也可以免除不少麻煩嗎！無論何時何地，都不可稍忘却禮貌的問候。這種高貴有禮的謝詞，才正是下一次買賣的無上基礎。

人生應與多少人往來？

二百五十的數字代表什麼？

大企業的經管人員，每年可收到多少張賀年卡呢？您又發出幾十張？幾百張賀年卡呢？充滿新春歡樂氣息的賀年卡，如果逐張地翻閱，相信必另有一番樂趣吧！

據統計，大企業的經管人員，每年平均約收到兩百五十張賀年卡。於是有人據此認定，這是一個商場人士，所接觸到客戶的人數。也有人根據這個「兩百五十的法則」，而律定商場各種狀況的應對之道。

例如藝術中心的座位，一定要裝設兩百五十席，什麼老美的殯儀館以兩百五十間冷凍間為基準等等，似乎言之有理。回溯自己的祖先什麼，以兩百五為基數，後代子孫亦同。換句話說，兩百五是人際關係中的法則，而以兩百五為基準活用且能夠在商場中致勝的業者，似乎有愈來愈多的趨向。假如您有興趣，不妨也算算您所交際往來的人數，是否在兩百五左右。也許，這個數字能夠說是世人的「人際關係平均數」吧！或許，能夠擁有超越這兩百五十數目的人，才愈是能夠在商場中縱橫無阻大創鴻業的人吧！

人性資產的開創

每當應邀參加家長觀摩會時，愈深刻體會「兒童的世界」，就是「大人的社會」的縮影。即使兒童世界中，也必有發號施令者和接受指揮者。同時也有「欺凌他人者」和「受欺凌者」的存在。他們和大人社會，決定性的相異點，是兒童世界中，關係上並沒有「金錢的能力或事物的能力」之作用。

擁有領導能力的孩童，其共通點是他們有積極性。他們費心的思慮，絕不顯露於表面上。積極且擁有行動力的孩子，是成為其他孩子注目的焦點，和大受崇拜所不可或缺的條件的。可是為什麼長大成人

之後，竟會忘却這種構築人際關係的最基本條件呢？為什麼不一本初衷地去身體力行呢？有心人不妨再度向兒童的世界學習。不了解交際的原則，則無從更進一步地做高層次的交接，這需要透徹地了解下列的重點：

1 洞悉對方

從其人的個性、人格、家庭狀況、嗜好興趣、工作態度、或弱點等等，全盤了解對方。兒童最了解他們的敵人、對手的弱點所在。

2 從對方的自尊心下手

人類共通的特性就是自尊心。諸位無妨巧妙地訴之於各人的自尊心。弱點和自尊心也有表、裏一體的時候。傷害對方的自尊心，是商場大忌。

3 讓對方大感意外

「又來了啊」就等於「你倒是省點好不好啊！」偶而讓對方大感意外，以增強對方的印象。隨手小禮物、豐厚的贈禮，也是手段之一。同時在場合、話題方面多下功夫鑽研，也是方法。

4 善用利害關係

平常我就不認為，人際關係是那麼圓滿、順利的存在。雖是由體驗而來的感受，大都是某種程度的利害關係的延續。

無論交際手腕多麼優秀，奢望說服毫無誠意的對手，就像「投明珠與豕」，白浪費精神而已，人類的通性之一，是最先考慮到自己的利益，孔老夫子不也說過：「人不為己天誅地滅」的警句嗎？這句話是適用於任何時代、任何社會、任何人種

的千古真理。假如能夠以利益爲誘，向對方顯示其所預見的利益收穫的話，即使再難纏的客戶，終究還是非俯首稱臣不可！爲什麼？人性本然嘛！

5. 耐心是生意成功的秘訣

我們經常可聽到如此的真心話：「他那麼有耐心地經常來洽談，我只好答應成交那筆生意了！」洽談一兩次就放棄的人，絕無法獲得人際關係。至少要有四、五次以上的耐心，堅持到底。耐心是精神上的訓練，精於此道的話，就成爲金錢所無法比擬的強力經商術，所向披靡，不過不能過份地死纏不放，致引起對方的反感。也不要笨得對沒有絲毫成功機會的事情，堅持不放。

6. 諾言要遵守、實現方爲諾言

最近商場圈的風潮，似乎「誠實」就是「笨蛋」的同義字，尤其很多不肖商人，只求眼前的利益，能欺則欺，能詐則詐，結果自掘墳墓。人際關係的基本，還是以誠實兩字爲基準。缺乏誠實的人，也不太可能得到他人信賴。光靠三寸不爛之舌閃爍其詞，毫無遵守諾言的人，他人也不會開誠佈公地真心待之，更不用奢談什麼信賴、談生意了。

7. 待人接物寬大爲懷

兒童的世界中，寬大爲懷絕無僅有。心智成熟的大人，至少要有這種修養。近年來似乎寬以律己且寬以待人的人們愈來愈多。但最好還是能夠嚴以律己，守正不阿態度嚴謹，是贏得對方信任的最佳保證。

孔老夫子在論語中不也曾告誡我們：「待己嚴，待人則寬，貫以實行之，則人際關係上就不會產生怨恨」。

8. 抓住各種機會與人接觸

中國人有不少優良的傳統：賀年卡、拜年、尾牙的打牙祭慰勞辛勞等等，也許有人會認爲這些毫無用處，但我相信這些是「無用之用」。「逝者如斯夫」，對實際上難得一見的親朋、主顧，利用各種機會、一封信一張賀卡，更可拉近彼此間的距離。經常把你的名字投入對方的腦海中。

在商場中，無論是人脈、金錢、情報來源等等，都是需要得自於人與人之間的交往，才有可能實現。想發展良好的業務，則必須首先開創「良質的人際資產」。從今天就開始也不爲遲。

與一流人物交往，使自己也成爲一流人物

我永遠相信，人世間最富有趣味的東西，就是「人」本身。假設人世間只有「人」有「魅力」存在的話，則相反的全無魅力者也是「人」本身。我所說的「與第一流的人物交往」，其意義也就在此。

對所謂「一流人」的定義，也許各人皆有不同的解釋，我認爲「魅力」的有無，決定其人的上、下流。「人性的魅力、氣質」，終極而言，是不斷地繼續發現明天或十年後等未知的自我，這就需要使自己永遠處在不斷「開發」之中。此外加上不斷地努力，則其人的支持者（Sympathizer），絕對是有增而無減。

有存在感的人，具有領導能力的人，

經常思考如何更向前進步而行動的人，才可稱之爲第一流的人物吧！

也就是說，要在自己所處身的世界裏，與站在頂尖地位的第一流高手相交，並學習其觀念、做法、優點。接近他的身邊努力學習，才能引導自己向上。要超越高手就必須了解他。與不及自己的人往來，最後徒然使自己落於那些人之後。

力爭上游，必需付出大量的時間、智慧和努力，但是「走下坡」的話，只需要「粗心大意」的鬆散精神和極短暫地瞬間，就已經綽綽有餘了。

其他行業中有多少知己？

在不同類型的社會，以及其他行業中，您有多少朋友和知己呢？我手邊並沒有此類的調查資料，無法提供平均數字做基準，我看，一如前述般地，以二百五十位質優好友，應該相當充分了。身爲商界人士，如果在大衆傳播、旅行社、遊樂場所、高爾夫球場等社交場合，都有三兩好友知己的話，客戶所請託的車票、訂房間、商場資料情報的提供等等，可以比您的競爭對手更早一步地迅速完成，最後獲得信任的，也是您。

此外若是企業的最高級經管，（Top management），可依其知己好友在各大小銀行、關係的政府機構中、關係商社中、大衆傳播、海外市場等來決定該一企業的將來。

對其他各行各業的朋友，應站在客觀的立場上，從各個不同的角度去觀察他們。有些公司經常是以同樣的職員召開同樣

主題的會議，結果是勞民傷神，絕無法獲得最高級創意。

人類真是可悲，爲什麼永遠只能以自己的眼光觀察事物呢？而且觀點也是「自我式」的觀點。最爲人所忽略的是每個人都相信自己的「眼光」絕對正確。他人的觀點是他人的觀點，應該具有異於自己的「正確性」的體認和修養。「無法討論出好的創意」，仍又大開其爭論不休的大會，倒不如讓不同性質行業的人參與，嚐試看看。新血經常能夠清洗老舊陳腐的老血。

總之，人只有一顆腦袋，一天只有二十四小時，任憑怎麼全力以赴，總歸是有個界限。而且，人生只有那麼一次，與自己完全不同性質的團體、業界，及經歷不同的人生旅途的人往來，培養「人性的財產」，足可令自己有限的人生、拓展成二十倍、三十倍以上。財產增加利息當然也隨之高漲。多方面接觸，才正是最豐富、最巨大的人生資產。

建立超越交易的交情

惟提索性銷售法一枝獨秀

近年來在商場上，到處可以聽到這樣的苦水：「消費已經完全冷凍了！」更有許多業者指陳，「只要製造就必定賣得出去」的時代，已是過眼雲煙了。

以現實的語氣而言，現在是真正的競爭時代，也可說是迎接銷售的時代。在經

濟、社會的成長時代中，在物資不充足的地方，市場有什麼東西，就有人購買。所謂售貨是指推銷員而言，無論誰販賣都有辦法銷售一空，大賺特賺，但是時代的結構已經改觀，此道已是死胡同。

現在已是取決於推銷員（Sales man）的能力而經營、販賣的時代。更是商人勝負的時代。能發展者欣欣向榮，落伍者一蹶不振。商人資質的差異可使一個企業公司擴大經營或萎縮不振。使用腦筋者，和不運用頭腦者，其結果是勝敗興衰之別，換句話說，這是「智慧決定一切」的時代。

消費者已經確保無匱乏的充足生活，但另一方面，人類亦有不斷追求更高境界的慾望。不以現狀為滿足，想以個性式存在，想常保健康的身體，且希望因此而不斷擴張自己的生活領域。但是各人並無法獲知「應如何使自己更有個性」的方式。也不知如何、何處才能發現更好吃的食物，吃到更好吃的食物。

不相信的話，請參觀一下超級市場，不只家庭主婦，連中年男子都在尋找「可口」的食物。任何新產品的試吃會裏，必定人山人海。腦筋靈活的人，必定早已心領神會，現在的消費者，正在尋求「為了更豐富日常生活的生活型式（Life style）提案」，只要是吻合自己欲求的東西，即使多少有點勉強，仍要想盡辦法擁有它，這就是今天的消費者的心態。

例如正絲領帶最低價至少四五百元，要是名廠牌（Brand）出品者，非得三兩

千元還買不到。質料差別不可能這麼大，但是價格却相差五、六倍。對販售者而言，這大概是「智慧費」吧——智慧的效用等於產生巨大的價值。換句話說，目前的商業目標，在於尋找對方所追求的生活型式（Life style）並提供合乎口味的情報銷售給消費者。我個人以消費者的立場，思考最中意的銷售法，所得到的結論有如下數項，茲提出供諸位參考。

1 光就販賣貨品所提案的銷售法。

2 在單純的製品說明的販賣上，再附加該商品的優點（Merit）說明的銷售法。

3 從商品的單品販賣轉而為附加資料的販賣。

4 從賣者單方面的販賣轉而為領導買方，使之適應的銷售法。

5 賣方的意志吻合買方欲求的銷售法。

6 從短期決戰轉向長期決戰。

7 從單純性的製品販賣轉變成服務性質的諮詢式（Consulting）銷售法。

當然，上述的銷售精神，並非本公司的經營心得，但我深刻地體認，未來的經營方式，必無疑地朝諮詢式銷售法邁進，而非單純地將商品賣出門就了事。惟有透過諮詢服務式的立場銷售商品，才能使買賣雙方的純交易行為，變成更深一層的人際交往。結果，商品用不着價格競爭，就能夠廣開銷路。

目前諮詢服務式的經營法之重要性，其理論甫成立不久，但實際上，這却是經

商的基本要素。生意買賣是基於人與人之間，互相交換的承諾。

遇到的服務基於個人的觀念

我當初想裝設冷氣機的時候，曾託附近的電氣行幫我估價，經數日後，他們才草草送來商品目錄冊（Catalogue）和估價單。我自己也由於忙碌，而一直將其擱置。日後其他公司的外務員，在休假日經常來登門推銷，他一聽到我想購置冷氣，立刻送來估價單和裝設省電型新製品的三個實例。裏頭有依據預算多寡而設的房間別冷卻系統，和每月的電費預估等等。我立刻決定從這位外務員手中購買我所需要的新製品。

因為後者的外務員思慮週到，能夠一語道破買方的欲求所在。了解顧客的需要心理，但商場上，還有許許多多的業者，却任由這種細微的販賣重點喪失，憑空喪失賺錢的良機。

我經常光顧的那家餐館，最近主廚也刻意地來到客人桌前，請教客人：「今天想嚐嚐什麼樣的口味呢？」然後再徵求客人的意見：「那麼您看這樣的菜單如何呢？」而向客人介紹料理。如此一來，料理就已非飲食的作業，而已昇華成滿足顧客心理的行爲了。餐館本身，光是加上這樣地服務價值，就足以高價販賣而不致招非議。

此種形式的經營法，大都見諸於較小型的餐館。換言之，遇到的服務，在於個人的觀感、實行力，且能夠即席發揮得見。身為業界人士，首在於觀自我，倘若成

天在上司的指揮下行動，於事無補且難望有成。

站在對方的立場上，要繼續地將對方所希求的東西提案出來。如此必能發覺對方所欲求之物，結果不用下竿，大魚自然會躺在刀俎上，任由您擺佈。

結交比親戚更親密的客戶

如前所述，我的經營方式，是奉獻再奉獻（Give and give），提案的連續、建議（Advice）的連續等，也是基於相同的觀點。以上我已就最新的經營管理方式，做各方面的提案，以下再提出最具關鍵性的數點，聊資參考。

1 有關經營的提案和建議

公司、企業的法人化、組織化，以及徒增、擴建的建築計劃至完成階段為止的企劃。目錄的製作、各類資料的收集及分類、資金彙集、稅務對策、在職人員的各種研修訓練等等。

2 有關人事業務方面的建議

就業規則的訂立、從起薪、昇給、職能給、昇格制度的再建立、獎賞給予規則、募集新職工的技術（KNOW-HOW）、教育訓練、人材的培養、業務評價制度的設定、醫療保健等福利、教育手冊（Manual），以及前述的各部門業務的循環（Rotation）任職等等。

3 其他

我經常接受業者的諮詢，大都有關業務上的困擾，或財物的管理、利殖法、保全法等等。就醫院方面，他們所關心的是患者管理，及醫藥分類的建議等等。無論