

(美)麥考梅克原著

策略之道

——哈佛以外的經營策略

What they don't teach you at
harvard business school

萬源財經資訊公司

目錄

第一章	觀察別人	一
第二章	製造印象	三〇
第三章	掌握先機	六五
第四章	力爭上游	八一
第五章	推銷技巧	一一一
第六章	善用時機	一一八
第七章	沉默是金	一三五
第八章	市場能力	一四二
第九章	運用謀略	一六五
第十章	談判要訣	一八三
第十一章	創立企業	二〇五
第十二章	經營企業	二二四
第十三章	完成工作	二七一
第十四章	企業家專用	三二四

第一章 觀察別人

讓我講兩個故事給你們聽。故事中的兩個人物，一位後來當了美國總統，另一位是一名高收入的職業高爾夫球員。雖然這兩個故事在時間上相隔十年，但我認為彼此間有很大的關係。

一九六三年，我到巴黎參觀世界盃高爾夫球錦標賽，在那裏我先後與尼克森（Richard Nixon）碰了兩次面。第一次是在高爾夫球俱樂部裏，他走到我的桌旁來與同桌的普萊爾（Gary Player，高爾夫球手）聊天。第二次是在幾天後我們到阿壤丹旅遊區（Tour d'Argent）去玩，尼克森走過來與帕瑪及尼克勞斯（Jack Nicklaus，已退休的世界高爾夫球名將）閒聊；當時我們正在吃晚餐。

尼克森的談吐十分隨和。在前後兩次會面中，他留給我的印象是他對我們說的是相同的話，而且是完全同樣的五、六句話。好像他是在對某種固定類型的人說話，而不是

跟一般人閒談；似乎他早已準備了好幾套話，以便隨時能跟碰面的人應酬。比方說，碰到體育明星就說這幾句，碰到大老闆或是宗教界人士便又是另一套。

另外一個故事與高爾夫名將山德斯 (Doug Sanders) 有關。當我們的公司第一次當山德斯的經紀人時，許多人都告訴我們這是一項錯誤。山德斯的性格確實有些苛刻。他經常跟經紀人拆夥，拼命的存錢，而且要錢一向比別的選手都多。有些朋友認為他實在很難伺候，問我為什麼還相信他。坦白的說，我信任山德斯，甚至比信任那些對我提出問題的人還要多些。這也引出了我所要講的故事。

有一次山德斯到加拿大參加一項高爾夫球表演賽，這回完全是由他自己安排的，我事先毫不知情；而且想必他是拿到現金的報酬，因此我很可能根本不會知道這件事。但就在表演賽結束後的一星期，山德斯寄給我一個信封，裏面沒有信，也沒有其他說明，只有一筆付給我們的佣金，而且是現金。

瞭解別人的真實自我

我現在講這兩個故事，是因為這兩個故事說明了「觀察他人」的重要性。人們在最自然的情況下所表現出來的言談和行爲，常常流露出他們真實的自我。

比方說，由我偶而碰到尼克森的情況，便顯示出他這個人不夠誠懇；尤其當他在十

年後被迫辭去總統的職位時，更使我覺得他虛偽。尼克森所遭遇的一些麻煩，很可能與他虛偽的個性有關，像水門事件便是一個例子。人們不喜歡虛偽的人，他們不信任這種人，當然也不會讓這種人來治理他們的國家。

在山德斯的故事中，那筆表演賽的佣金數目實在不大，不值得山德斯花那麼多的精神。我可以想像得到當天晚上的情況——山德斯回到旅館，從皮夾中拿出一疊鈔票，數出我應得的佣金裝到信封裏，再潦草的寫上我的地址。山德斯的個性就是如此，他根本不會想到其他的事。

聽完了這兩個故事，人們便會覺得那位總統的作風好像是一位演員，而另一位名聲不大好的高爾夫球員則擺脫了騙子的形象。但是在這兩個故事中，一些表面的事情卻掩蓋了事實的真象。

這跟「商業」能扯上什麼關係呢？事實上在各方面都有關係。在商場上，許多人往往視情況不同而扮演一種或好幾種角色。有些人對部屬是一套，對老闆是一套，對公司外面的人又是完全不同的另一套作風。

但是人的真實自我——人的天性——卻無法隨情況而改變。在任何商業場合中，你經常都能發現別人直接或間接表現出來的真實自我。

如果你看不出來，你就必須揣摩他話中的真正含意，譬如從相反的方向來思考他的

話，你必須能夠以言談來印證他的行為。就我個人而言，無論是在推銷或採購、僱人或受僱、與別人談合約或聽取別人的要求時，我都必須先瞭解對方的背景，因為我要瞭解這個人的真實自我。

商業的場合，永遠必須跟人打交道。瞭解對方愈早、愈多，處理事情便能愈有效率。

不要先有成見

一般人在與別人正式會面以前，往往會依據傳聞或自己以往的認識，而先對對方產生刻板印象。他們甚至會誤信他人的謠傳，或是忽視自己的見解，只是一昧遵從先前的成見。

我經常必須面對別人對我的公司所存有的刻板印象。我們的作風十分突出；許多電視台及雜誌社對我們國際管理顧問公司及我個人的描述，更使一般人認為我們在體育界很有勢力，這些大眾媒體並形容我們是強悍、甚至殘忍的談判對手。

在歷次的談判中，這種形象十有八九都使我們佔到便宜。對方往往預計我們的價碼會很高；正由於他們先有這種算計，我們便能輕易的得到高價碼。等到他們發現我們實

實際上是相當講理的談判對手時，他們往往覺得很狼狽。

不過也有例外。有些談判對手的主觀意識很強，對當場的情況不大在乎，對我們公司派來的代表也不瞭解。他立意要表現得強硬，或者是已經準備好了要來對抗我們的強硬態度；即使我們在見面時說「幸會！幸會！」，他也認為我們是笑裏藏刀。顯然由於他的預存立場太強，因而使他無法發揮觀察力來瞭解我們的真正態度。

對人的觀察，就是廣開視聽儘量觀察對方當場的舉止，然後再將所得到的印象轉化成一些對自己有利的具體線索。

已退休的職業籃球名將狄波希爾 (Dave DeBusschere) 曾在我企業裏的電視公司當了好幾年的副總經理，現在他是紐約服飾公司 (New York Knicks) 的總經理。當他在我的公司裏服務時，曾與康乃狄克州 (Connecticut) 一家保險公司的一位主管談判多次，結果都鎩羽而歸。狄波希爾希望能挑起這位主管的興趣，請他為我們所製作的電視節目提供廣告。這位主管似乎很有興趣，但是和狄波希爾談生意使他很感不安，以致無法克服自己的疑慮。他認為如果真有那麼好的機會，為什麼沒有一個「平常的人」先想到要提供給他呢？

運用理解力

記得當日黎高爾夫球協會 (Paris Golf Association，簡稱PGA) 前任冠軍球手馬爾 (Dare Marr) 第一次列名「最高收入高爾夫球手排行榜」(First Axiom of Golf Wagering) 時，我們曾開玩笑的談到一些高爾夫球界的騙徒，他說：「當你碰到那種膚色棕褐、背袋中裝有一號鐵桿，而且眼睛斜視的球手時，絕對不要在他開球以前就和他打賭。」

只要運用你的觀察力，便能加深你對他人的瞭解。在大多數的商業場合中，經常有些東西不會直接呈現在你的眼前，人們往往都會隱藏一些實力。

通常大多數的商業場合，都能提供給我們各種具體的線索，好讓我們觀察幕後的真相。例如，有些人往往會下意識的說一些話及做一些動作；有些人每當聽人提起某個問題就會把眼光調開。不過有時候這些線索並不是經由一些單純或下意識的言談、舉止所表現出來；例如某些人會刻意的發表一種獨特的觀點。總之，這些線索多得是，只要願意觀察，任何人都可以得到。

令我吃驚的是竟然有那麼多的主管級人員並不注重觀察。他們完全不瞭解周圍事物

的眞象。他們或許過於主觀，而不願去聽別人怎麼說；也可能是對自己公司的事過於關心，而無法顧慮到別人可能會怎麼做。

預知未來

我無法想像一個人如果對他人缺乏瞭解，如何還能有效的經營企業。商業本身就是變化莫測的，必須能夠抓住機會從這裏佔點便宜，從那裏也搶點先機。這項工作的每一個層面，都與人脫離不了關係——例如管理別人、向別人推銷以及與別人合作等，也就是必須使別人能照你的意思去做。如果缺乏瞭解，便不能隨機應變。

理解力能使你預知未來的事。如果你有辦法能準確的估計未來十年商場上會發生什麼樣的變化，那麼這項資料不但能使你獨具慧眼，而且還能讓你成功和發財。這種預測未來的能力，便來自你對他人的理解力。

一個人的眞實本性、眞實自我，是始終一致，無法隨情況而改變的。你對別人的瞭解愈深，就愈能看穿他的本性；也就愈能夠預測他（她）對大多數商業情況將會有的反應。這可以說是一項無價之寶。

這種瞭解他人的過程，實際上就是那些專業人員——心理學家及算命先生所運用的訣竅；多年來，他們一直用這種技巧來預言未來的事。

心理學家藉着觀察顧客的言行、外表、衣着，以及提出一些無關的問題，來揣摩顧客的心理。運用觀察所得，他們就能夠「看穿未來」；事實上，他們只是依據自己的發現，說出顧客想要聽的話；如果是個中高手，更能憑着一些細微的資料，發表令人驚異萬分的預測。因此也許有些心理學家能夠成為優異的企業主管。

我還認識許多企業界的主管，他們在心理學上的造詣簡直高明得可怕。

要發揮理解力，必須打開你的眼界去觀察，少說多聽。我相信只要你肯睜開眼睛仔細看，伸長耳朵注意聽，並且切忌多嘴，便能獲知你所必須知道的每一件事情，甚至所得到的比別人想要告訴你的還要多。

主動積極的聽

「聽聽別人怎麼說」這種能力，在商業上的用途當然不只限於用來瞭解別人。比方說，在推銷產品的時候，「聽人說話」便是你最大的本錢。但基本上，願意聽人說話的人和不自願聽的人幾乎在處理各種商業情況時，所用的方法都不相同，而且結果也不一樣。

當我準備寫這本書時，我曾先詢問一些商場上的朋友，如果由他們來寫這本書，將

提出那些在商業上有用的建議。這些朋友中有好幾位已是公司的董事長。幾乎每個人都提到同一項答案，而且許多人都將這個答案排在第一位，那就是「學做一位好聽眾」。

其中有一位朋友是一個著名銷售組織的主席，他的答案是「注意你聽話和說話的比率」。另一位朋友在百事可樂公司（Pepsi Cola）當主管，他告訴我一個有關百事可樂銷售成功的故事；他說如果他當時能注意聽別人所說的話，不知能為自己、為公司省下多少時間。

故事是這樣的。百事可樂希望能夠永遠佔據「金堡王牛肉餅公司」（Burger King）的市場；由於百事可樂公司相信「金堡王」絕不會將可口可樂剔除，因此「百事」所標榜的重點一直趨向於「讓消費者來選擇」。「金堡王」的確很提倡自由選擇（例如「金堡王」的口號就是「愛怎麼吃，就怎麼吃！」）但根據「品質管制」的理論，「金堡王」更希望菜單不要太複雜，也就是希望菜單中只列有一種牌子的可樂。「金堡王」曾多次將這項觀點告訴「百事」。

最後「百事」總算注意到「金堡王」的暗示，才開始轉變語氣，強調「百事可樂」與「金堡王」是企業上的好夥伴——都是在奮力追趕的老二（金堡王力拼麥當勞，百事可樂則對抗可口可樂）。兩家公司一向所用的宣傳策略都是強調「產品的優越性」（例如百事的口號是「百事可樂敢向任何可樂挑戰」，而金堡王則標榜「烤牛排永遠勝過炒

碎肉」)。如此一來，「金堡王」剔除可口可樂，而專用百事可樂，不是很明智的作法嗎？

「金堡王」公司的一位主管後來對我的朋友說：「你知道嗎？好幾個月來我一直在設法想提醒你。我很高興總算有人聽到我的話了。」

敏銳的觀察

我經常搭長途飛機去與他人做面對面的談話。雖然在電話中我已經把必須說的話都說了，但如果要談的事情很重要，或者是可能會與對方有長期的生意往來，那麼我不但要聽對方所說的話，而且更要親自去看看，來形成我對他的印象。畢竟你經由電話與親自會面所產生的印象，二者間有很大的不同。

觀察他人必須主動而且積極。人們經常將真實的自我隱藏起來；除非你能敏銳的觀察，否則對方偶然表現出來的真實自我便會悄悄的溜走。

人們在外表上所表現出的形象，其中一部份是經過意識思考的，但也有一部份是由他的潛意識中所表達出來的。這兩者都是供你觀察對方的線索。我們一般都把這種下意識的行為叫做「身體語言」；觀察他人的身體語言雖然也很重要，但卻還不夠。對方在

表面上所表現出來的形象，大部份事先都經過考慮，例如服裝、車子等等；對方希望經由這些外表來使你對他產生特殊的印象。但當你在進行敏銳的觀察時，這一類的線索毫不重要。

敏銳觀察的意思就是能看穿對方的真面目，蒐集各種有意識及無意識的線索，並加以評估，然後轉化成有用的觀念。每當我與別人面對面的談話時，我最重視的便是根據我所見所聞先劃定一個觀察的範圍，這樣才能讓我在談話時得心應手。

敏銳的觀察並不表示要匆忙的去觀察——不要倉促下結論，不要對一些正常的現象過於敏感，也不要無中生有。比方說，每當我到別人的辦公室去和人會面時，我經常注意對方的舉止；有些人在準備專心聽我講話時，他會傾身向前，甚至有時還下意識的將書桌上的文件向前推一點；但是也有許多人在這種情況時，往往都是靠在椅子上，擺出一種完全放鬆的姿勢。

注意對方的眼神

如果不注意這些，或是光依據對方的姿態就倉促下結論，往往會產生錯誤的認識。有效的觀察，必須注意更多的層面，並參考其他看到及聽到的線索。

依據一般人的看法，如果一個人習慣靠在椅子上，就表示他「指揮慾」並不強烈；

反過來說，如果習慣上身前傾，則顯示很有「指揮慾」。有時候我們也會碰到一些「旗鼓相當的對手」，他們坐在座椅的前緣，上身微微前傾，能夠抓住你每一句話，而他自已卻不做什麼表示。這些人往往具有傳統式的含蓄作風，對自己的防護過於嚴密，而且對對方步步緊逼。他們已經認定使自己成功的要訣並不在於自己做什麼或說什麼，而是聽人家說什麼，以及看別人怎麼做。每當碰到那種過份正襟危坐而且聚精會神的人時，總讓我感到緊張。

觀察別人的姿勢，還具有另一種重要性。如果你真能做有效的觀察，那麼你必須注意到他表現出來的姿態與事實是否吻合。換句話說，自然的姿態與做出來的姿態大不相同。

當我碰到那些過於矯情的人，擺出一副挺胸縮腹正經八百的樣子時，我總覺得很厭煩。而這種人的辦公室，往往也就佈置成這種格調，譬如牆上掛滿證書和執照，並擺出各種獎盃和紀念品，或是刻意要造成某種印象，這種佈置，只明顯地洩露了他的個性。你必須小心應付這種人，他很可能只注重表面，而不重視實際的效果。

能夠提供你最多的線索，而且絕對無法偽裝的地方，就是對方的眼睛。即使對方的其他動作都令你難以捉摸，他的眼睛卻能告訴你，他真正想的是什麼。

請記住一點，那就是在商業場合中當人們無法用嘴巴來表達時，他們會用眼神來溝

通。當你下次和兩個以上的人在外面談生意時，請你注意觀察別人彼此間用來傳話的眼神。這能幫助你瞭解對方真正的想法，看出誰比較有影響力，並且能使你瞭解你是否相當令他們感到頭痛。

何謂真實自我

由於人有真實自我，因此使理論與實際應用間產生差異，使理想與現實生活有所不同，使計劃與結果發生差距，也因此哈佛商學院所傳授的和它所無法教授的也大有不同。一家公司裏有兩千五百位員工，就有兩千五百個自我，每一個自我對事物有獨特的看法。由於自我的存在，使一些該發生的事情沒有發生，一些不該發生的事情卻發生了，而且事情演變的時間也比預計的時間要長。

一個人的真實自我最容易被別人利用，而且再壓抑也沒用。很多生意能夠成交，都是因為對方已經很投入，在心理上有非做不可的感覺。如果能夠看穿對方的真實自我，瞭解他的自我對他在商業行為上的影響力，然後一再打動他、刺激他，或者是儘量減少可能造成的傷害，如比控制全局，你便經常能佔到上風。

從一個人自我意識的強烈程度，最容易看出他的本性。大部份成功的企業家，他們

的真實自我都比較顯着、比較自大（有一件有趣的事，就是幾乎所有商場中的女人都比男人難捉摸。女人的真實自我往往比較不容易從她的工作態度中看出來）。

但是自大的人，並不表示他很有自信，而且事實上往往正好相反；他們很可能因缺乏信心，而故意表現出專斷獨行的態度。謙虛的人，也未必就很軟弱；我認識許多在工作上很有效率的人，他們都喜歡採取低姿態。

我比較喜歡和很肯定自我的人相處，而且我相信大部份商場中的人也和我一樣。這種人如果當了主管，往往在做生意時願意冒合理的風險、行事果斷，而且很快就能完成工作。

沒有自信的人，比較難以觀察，因此你也不容易決定如何去對付他。他們對自己的期許通常不高，因此你得花更長的時間去跟他周旋，但收穫卻不多。

一旦判斷出一個人自我意識的強烈程度，你便能解答下列連串的問題：他回答問題時是否直接而坦率？他在做決定時是否果斷？一旦決定後會不會還再猶豫不定？他的行為是否前後一致？他喜歡正面來往或是在私底下行動？他是面對現實還是全憑自己的想像來做事？

最重要的是：他的可靠性如何？

一個人的「可靠率」，與他在各種商業場合中的舉動有直接的關係。他是固執還是

理智？他注重的是形式還是實質？他的作風是否浮華不實？他是否言行一致？行事是光明正大？還是喜歡暗箭傷人？

我們不要一直挑釁或是對抗別人的自我意識，應該接受並瞭解對方的真實自我會對我的事業造成何種影響，並利用這些資料使自己居於有利的地位，這樣要簡單而有效得多。

有關真實自我，最後而且最需要深切考慮的問題就是你自己的真實自我。瞭解別人時所遭遇的最大障礙，就是你自己的自我意識。瞭解自己的長處和弱點，以及瞭解這些長處和弱點可能會使你對他人的反應產生多大的偏差。如果你依據自己的自我來決定如何去影響他人，而不考慮對方的自我，往往很難收到效果。

善於利用印象

在有些商業場合中，大家商議的結果可能並不合我的理想；但我卻對對方的處事方法留下印象，因而希望能再和他談生意。這種印象經常能製造有利的機會，它的作用絕不只是對我先前的失望略做補償而已。

一九七五年時，我們的公司希望能做艾芙特的經紀人，而她決定仍保持自由之身。