

天下叢書(30)

哈佛學不到的經營策略

麥考梅克 著

任中原 譯

天下叢書30

哈佛學不到的經營策略

原 著 / 麥考梅克

譯 者 / 任中原

編 輯 / 陳怡蓁、夏瑞娟

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市敦化北路201號後棟四F

電 話 / 7123127~9

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

版權所有 / 不准翻印

出版日期 / 1984年12月20日第一版

1985年3月25日第六版

平裝定價 / 180元

What They Don't Teach You At Harvard Business School

by Mark H. McCormack

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1984 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

管理顧問公司更在企業史上開創了新的一頁，而成爲一九八八年加拿大卡加利冬季奧運及韓國漢城夏季奧運會的電視顧問。

麥考梅克從未在哈佛商學院上過課；但由於國際管理顧問公司的成功，使得哈佛商學院把他的公司列入個案研究的課程中。另外，他還經常對哈佛及其他大學商學院的學生們發表專題演講。

譯者簡介

任中原

河南人，國立政治大學新聞系畢業，政大國貿研究所碩士。現在服務於航運界。

原著序

當年我在耶魯大學法學院 (Yale Law School) 就讀時，曾聽人說就商學教育的觀點而言，法律學位與企管碩士 (Master of Business Administration, 簡稱 MBA) 是一樣有價值的。後來我在哈佛大學及其他幾所大學的商學院發表過多次的演講後，我開始相信這種說法是對的。不過應用到現實的社會裏，法律學位及企管碩士都各有一定的限制。就進入商業界的晉身階而言，企管碩士 (或法學碩士) 學位是很值得努力去追求的；但就教育而言，企管碩士只是學習過程中的一部份，而且最多也只能學到一些基礎性的知識；如果因身為企管碩士而感到驕傲，那實在是一種天真的想法。

每位學生都能從商學院學到的最好的一課，就是警覺到商場上每天的各種實務不是學校所能教給你的。這些實務問題大部份都必須經過自我學習的過程；不過如果能先瞭解別人的學習經驗，那麼將能縮短自己的學習過程，學得更輕鬆，而且也少經歷些痛

苦。

在一九六〇年代初期，我以不到五百美元的資金創立了一家公司，而後竟帶動了一項新行業的興起——這就是「體育活動管理及行銷業」。今天這家公司已擴張成爲「國際管理顧問公司」(International Management Group, 簡稱 I M G)，辦事處遍及全世界，而每年的營收額也高達數億美元。

I M G 經驗豐富

我想與其提我自己的名字，倒不如說我就是「那位使帕瑪 (Arnold Palmer, 美國高爾夫球名將) 賺進千萬美元的人」來得響亮。事實上帕瑪的「千萬美元」完全是他自己賺來的，但我想帕瑪將會承認我功不可沒。

雖然與著名的體育界人士接觸，一直是我們主要的工作，例如基利 (Jean-Claude Killy, 美國滑雪明星)、史都華 (Jackie Stewart, 世界賽車名將)、華克 (Herschel Walker, 美國足球名將)、柏格 (Bjorn Borg, 世界網球名將)、娜拉提諾娃 (Marina Navratilova, 世界職業女子網球頂尖高手)、艾美特 (Chris Evert Lloyd, 女子職業網球排名第二) 及其他五百多位傑出運動員都是我們的顧客，但這只是我個人及整個公司工作的一部份。

我們的電視部門經常在世界各地製作千百小時的原版電視節目，並且代理溫布頓網球會 (Wimbledon)、國家足球聯盟 (National Football League，簡稱NFL)、美國網球暨高爾夫球協會 (U.S. Tennis and Golf)、世界滑雪聯盟 (World Ski Federation)、全美大學運動協會 (National Collegiate Athlete Association，簡稱NCAA) 及英國皇家古典高爾夫球俱樂部 (Royal and Ancient Golf Club) 的電視轉播權。我們的行銷顧問部門受聘於全世界五十家以上的大公司，同時也為成千上百的企業高級主管提供個人的財務規劃及管理服務。我們另外還有三家時裝模特兒經紀公司。同時，我們的業務範圍並曾延伸到諾貝爾獎金會 (Nobel Foundation)、梵蒂岡教廷 (Vatican) 及英國天主教會 (English Catholic Church)，而且我們並擔任一九八八年加拿大卡加利冬季奧運會 (1988 Calgary Winter Olympics) 及韓國漢城夏季奧運會籌備委員會的電視製作顧問。

隨機應變的能力

在過去二十多年來，我想大概各種類型的商業場合，各種不同的企業人物，我都已經遇見過了。我必須清楚那些超級運動明星的複雜個性，甚至對於他們的配偶、雙親、情人、鄰居及擁護者的喜好，也得有所瞭解。我曾經與國家元首、企業老闆、國際銀行

家、小鄉鎮的地方官、官僚化的政府體育機構以及獨裁國家的統治者打過交道，也跟各種階層及不同型態的娛樂、傳播及休閒事業都有來往。實際上，我曾與地球上各種不同的人種做過生意。

至於那些我未曾經歷過的事物，我也已經仔細觀察過。我們旗下各主要公司的分支機構遍佈全世界，我曾經在無數位高級主管的辦公室中，親眼觀察到許多公司的實際運作情況，同時也瞭解到何以許多公司無法有效的經營。我見過各式各樣令人信服的企業作風、文化、經營理論及哲學被公司企業採用施行，我也注意到為什麼其中有許多是永遠不會奏效的。依據我的經驗及觀察，我在這本書中提出一些參考意見，內容包括推銷、談判、開創企業、經營企業、管理部屬、掌握部屬個性，以及如何發起和完成一項工作。

不過在某些方面，上述的分類往往會引起誤解。因為這本書事實上所談到的是「隨機應變」(street smarts)的能力，是一種激發你運用本能、觀察力及理解力的方法。運用這些能力，即使可能是投機取巧、旁門左道，但絕對能讓你經由捷徑而達成目標。

你真的能夠將直覺的反應運用到企業上嗎？或許並不完全能夠，但你將能體會到運用「隨機應變」這種思考方式所產生的效果。在商場上我所說所做的一套，包括一些故意貶低自己的論調，或者是加油煽火的言辭等等，目的是用來讓我在心理上能勝人一籌

，或者是幫助我脫穎而出。我原來只希望能藉此來影響自己，現在卻希望能激起大家的興趣。這一套就是「隨機應變」的真正含意：一種能切合實用的人情世故。

反傳統的建議

無論是想完成一筆交易、要求提高價格、刺激行銷能力、進行商業談判、買進一家新公司或縮減一家舊公司的業務等，這些商業情況總離不開與他人接觸的場合。一位主管如果老於人情世故，而且能瞭解如何運用，便絕對能夠取得優勢。

公平地說，哈佛商學院所沒有教的，事實上也是他們所無法傳授的，那便是如何去觀察他人，以及如何運用觀察所得，來達到自己的目的。

但是，這正是本書能夠教給你的：如何觀察他人、如何影響他人對你的看法，以及如何在任何可能的商業情況下運用這兩種技巧。

當然商業場合視情況各有不同。但一有適當的時機——例如有某種行為總是能夠激發一種潛意識的反應時，我便會進行觀察。根據我自己的經驗及觀察，我提出了一些能夠直接運用而且能獲得具體效果的技巧。

我所提出的許多建議都是反傳統的，這並非爲了嘩衆取寵，而是因爲我相信過份依賴傳統知識（老舊的構想及方法），是當今美國企業界最大的問題。經營一個企業，是

一種不斷突破現有制度、對環境挑戰，並努力謀求生存的過程。人們在工作中經常遭遇到制度的束縛，因此我覺得有必要撰寫一本書來揭穿問題的真相，並尋求解決的途徑。

企業需要創新，需要不斷與周遭的環境接觸，考驗自己的競爭力；但在商學院中，卻只教授一些從前的知識與經驗。這不僅無法擺脫傳統的思想，而且將會妨礙創新。我曾聽人說過，如果愛迪生（Thomas Edison）曾經進過商學院，我們現在可能只是用比較大的蠟燭來閱讀。

每天經營企業與管理他人所獲得的實務經驗，和學校教育之間總有很大的差距。這本書的目的就是為了彌補那些存在的鴻溝。

理論與現實的差距

多年來，我曾僱用過多位來自哈佛及其他學校的企管碩士。事實上在我少不更事的時候，每當遇到情況，就產生一種直覺的反應：如果你遇到一樁難題，就去僱用一位企管碩士。後來我們的業務不斷成長，而且開始經營一些本身不大有把握又缺乏專業知識的業務，因此我推斷就教育背景而言，企管碩士是幫我們經營這些新業務的最佳人選。

結果我發現企管碩士的學位有時反而阻礙了運用實務經驗的能力。有許多剛畢業的碩士，或許是因為天性比較單純，或許根本是學校教育下的受害者，他們缺乏從現實生

活中學習的能力，無法適當的觀察他人或掌握情勢，而且還會產生一些稀奇古怪的錯誤觀念。

事實上在我所僱用的企管碩士中，有許多都能依據現實的情況來做自我調整。但是如果認為高學位或高智商必定等於「敏銳的商業眼光」，往往在下判斷時便會發生相當嚴重的錯誤。我過去便會做過這種不合理的假設。

多年以前，哈佛商學院曾在「新企業的管理」(Management of New Enterprise)這門課程中，對我的公司做了一次個案研究。當我到哈佛發表與這門課程有關的演講，以及後來到史丹福(Stanford)、杜克(Duke)及全國其他大學商學院演講時，我開始對學校教育的問題有了更深的瞭解。學生們即使在提出問題時，都企圖將學校中所學到的東西印證到各種實際的商業情況上去。然後他們希望就像轉動霜淇淋機器的把柄一樣，立刻就有適當的答案跑出來。顯然沒有一個人或一個問題是如此定型的；如果勉強去拼湊，只會扭曲你對事務的正確認識。

有一個老故事，提到兩個二十五年沒見的老同學在街上不期而遇。其中一人當年是以全班第一名畢業，現在擔任一家地區性銀行的分行副理；另一位在校時成績平平，現在不但擁有自己的公司，而且家財萬貫。當那位副理請教這位富翁成功的秘訣時，這位富翁回答的十分簡單：「我用兩塊錢買進東西，然後用五塊錢賣出去。」他繼續說：「我

實在很難想像你只加了三%的利潤能賺多少錢。」

我對於智慧或學位並沒有成見，但它們不能代替常識、對人的瞭解以及隨機應變的能力。我不敢確定哈佛商學院是否也認同此點；我只希望這本書能成為哈佛商學院每一位學生所必讀的一本書。

目錄

原著序

I

第一部 人際關係

第一章 觀察別人

3

第二章 製造印象

32

第三章 掌握先機

67

第四章 力爭上游

83

第二部 推銷與談判

第五章 推銷技巧

115

第六章 善用時機

122

第七章 沈默是金

139

第八章 市場能力

146

第九章 運用謀略

169

第十章 談判要訣

187

第三部 經營企業

第十一章 創立企業

211

第十二章 經營企業

230

第十三章 完成工作

277

第十四章 企業家專用章

320

後記——商業心靈競賽

337

第一部 人際關係



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為，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