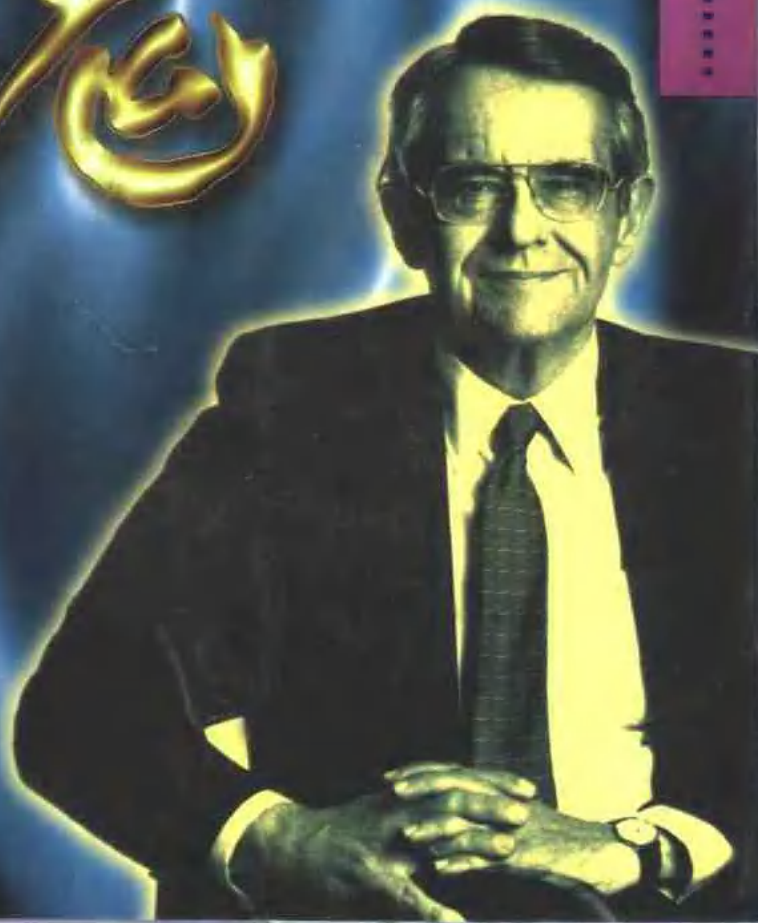


哈佛仍然学不到的
.....

默哈·梅克 著
肖潜 译

经营之

魂



内蒙古人民出版社

经营之魂

——哈佛仍然学不到

默哈·梅克 著
肖 潜 译

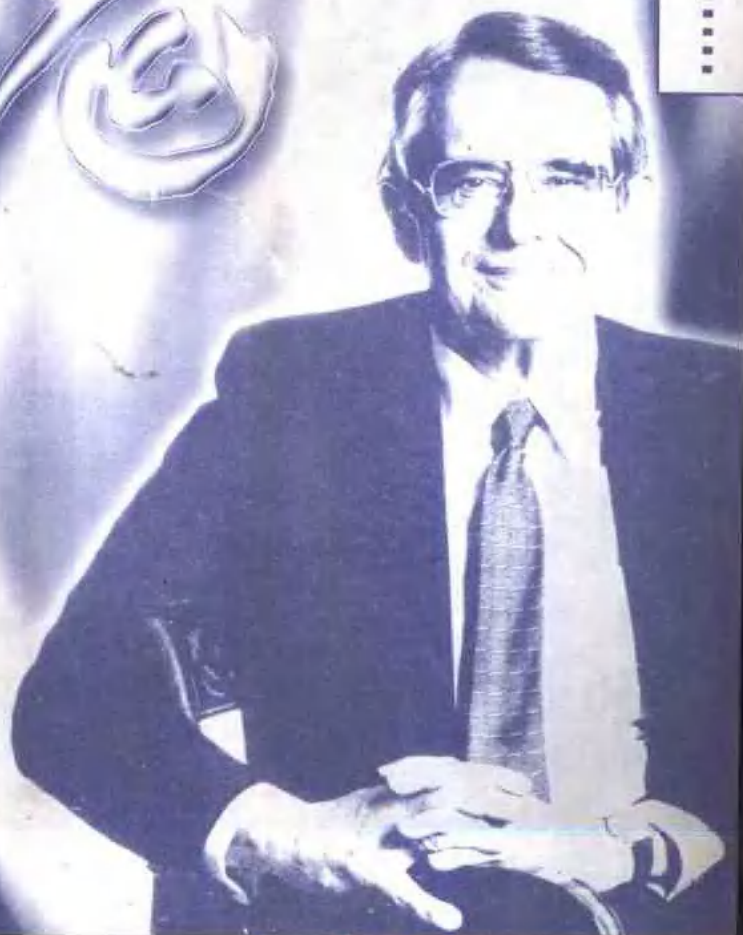
内蒙古人民出版社

哈佛仍然学不到的……

默哈·梅克 著 肖潜 译

经营之道

灵魂



责任编辑：刘智聪

经营之魂

——哈佛仍然学不到

默哈·梅克 著

肖 潜 译

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 82 号）

内蒙古新华印刷厂印制

开本：850×1168 1/32 印张：9 字数：280 千字

1996 年 9 月第一版 1996 年 9 月第 1 次印刷

印数：1—20000 册

ISBN 7—204—02820—1/G·526 定价：15.60 元

序

笔者在商场搏击二十余年，面对这个斑斓多彩的世界，觉得总有说不完的话。

一九八〇年，笔者根据几年经商的初步经验，结合在商学院所学的经营知识，撰写了《哈佛的经营策略》一书。事实上，这本书是以我在哈佛商学院攻读博士学位的论文为蓝本的，只不过根据实际运用的情况，修正了一些不正确或不全面的观点。此书出版至今，已是第四十六次印刷了。五年后，我又撰写了《哈佛学不到的经营策略》。那么，这本书与前面的是不是相矛盾呢？当然不。这本书侧重的是商业活动的实际经验，内容上完全超越了基本理论层次，或者说，是对商业理论的发展和补充，它与第一本书相得益彰。同样的，它也和第一本书一样获得了热烈的反应，赫兹租车企业董事长法兰克评价说：“这是一本企业人士必读的书！书中拈出了商场必备常识，并描述成功的商业生涯。除了默哈梅克之外，谁有资格建议我们‘如何应付上司’，并能使之付诸实现呢？”

诚然，商海无涯，事业的发展是永无止境，成功之路则靠一步一步探索，越深入进去，面对的世界便越博大，这就是我再写这本《经营之魂》原缘由。这本书的立意比前两本更深远一些，目光更超越一些，它提出了一个极其诱惑的命题：怎样成为第一流的企业人士？

前 言

笔者撰写此书，并不是要批评那些优秀的商学院，或是炫耀我二十五年来商场的辉煌战果，而是提供企业生涯中，在学校里学不到的实际经验。笔者将这些个人的心得归纳整理，加上许多人对上一本书的感觉，认为有十条准则，是做为一个能干历练的商场好手不可或缺的：

1. 不可低估钱的重要

我很感谢我母亲对我的教导。她让我知道在乎钱并不是一件坏事。归根结底，大部分企业人士还是用钱来评论高下。

2. 不可高估钱的价值

金钱绝对不是企业界里惟一的筹码。尽心做好一件工作，赢得他人的尊敬，或是白手起家的成就，都值得推崇。努力追求这些目标，同时也可见到利润增长。

3. 朋友永不嫌多

忠诚的朋友分享你的成功，与你一样快乐。这样的朋友是事业上最大的助力。即使在他处可能获利更多，一般人在有所选择时，还是宁可找朋友作事业上的伙伴。

4. 不要怕说“我不知道”

不知为不知，直言如是。不尽知天下事并没有什么不好意思。事实上，承认自己无知而请益他人，也是一种巧妙的恭维方式。我也常佯装无知而发现别人究竟懂得多少。

5. 言不必多

不说话的时候总不会说错话。更重要的是，当你忙着讲话的时候，你很可能无法掌握听众和情况随时转换的脉动。喋喋不休的双唇使你最重要的两个感官——眼和耳，沦于迟钝。

6. 信守承诺

不论允诺大小，言出必行，会使人印象极佳。相反地，言而无信的人违背了商场上的不成文规定，令人不满。任何关系的开始都当基于信赖，而非猜疑。

7. 个案处理

有的交易需要百般呵护，有的却要快速成章。分析不同的特点，因时应变，不要有先人为主的成见。

8. 注重品质

专心致志，做好手上的每一件工作。不管事情大或小，要当它是惟一要紧的事。与其草草了事，不如完全不做。

9. 善待他人

对别人要常保敏感和善之心，倒不是如老生常谈的所谓

潦倒失意时，就会有人扶持；乃因这是最利己利人的升迁之道。如果能体谅别人，你自然会知其所需，因时制宜，而且能避免尴尬的情况。在其他条件都不分轩轻时，亲切诚恳便是致胜的关键。

10. 不要居功不下

将成功与同侪分享。如果一定得吹嘘自己多了不起，恐怕你也不怎么高明。

以这些准则作基础，再阅读以下各章。不论顺遂或困顿，采纳书中成功的秘诀，每天实际应用，必能助你掌握先机，取得优势。

目 录

第一章 行销艺术 (1)

有些销售人员似乎样样精通
促销的方式让人穷于应付，精疲力竭
然而辩才无碍，口舌占上风
只能让顾客词穷理尽，心生反弹
优秀的销售人员知道此法绝对不通

第二章 谈判高招 (25)

有时反问是一种高明的技巧
一方面，你可以有多一点时间考虑自己的立场
同时使对方不得不透露一点他的想法
另一方面，这也是摆出客气的姿态

第三章 内部控制 (63)

建立成功观念为第一优先

建立预算制度，控制成本
强化内部控制，建立会计制度
建立资金调度预警制度

第四章 管理秘诀…………… (79)

许多杰出主管都懂得分享成就
功归他人，并不代表别人多得几分
你自己就少得几分
这反而能鼓舞员工的士气
更大大提高你在别人心目中的地位

第五章 发迹魔方 …………… (119)

假定你自己是一项产品
你该如何为自己定位？
你走的是高级路线还是普及路线？
你会标榜自己是“最佳的”
还是“最耐用的”？
找出定位，才能在市场上开拓一片天地

第六章 时间计划 (161)

许多人喜欢在时间上逞英雄
总是想在短时间内挤进太多的事
结果做事品质低落，约会姗姗来迟
千万勿作“时间英雄”
也要拒绝作英雄脚下的受害者

第七章 融资案例 (177)

勿将所有鸡蛋放在同一篮子里
过度举债是企业致命伤
周转金不足，富贵中亦逞贫穷
全面提高品管意识

第八章 沟通之道 (193)

大多数人往往忽略了
不同的职位的人需要不同的沟通方式
你的上司预期你向他报告
你的同事希望你能与他分享
而你的部属则需要你的指示

第九章 投资规划 (219)

首先建立完整的财务管理制度
拟定成功的产销计划
办理增资，改善财务结构
掌握全局，创造未来蓝图

第十章 效率出差 (235)

聪明的主管应特别留意
在旅游胜地召开的会议
其用意在于以广招徕
休闲娱乐的性质远大于处理公事
很容易导致无意义，低效率的出差

第十一章 创业之路 (255)

成功的创业者是靠着：
市场时机成熟，自己准备就绪，
自信却不自满，创意加上执行，
英雄造时势，既不过早，也不太晚
才能一战成功。

第一章 行销艺术

行销的经典经验

每个行销人员都有他们自己独树一帜的行销方式，但把行销方式上升到艺术档次，是不是夸大其词？回答是否定的。优秀的行销方式不仅能带来滚滚利润，而且能给人一种难忘的印象和舒适之感，它是策略、技巧和心理运用完美结合。当然，并不是每个人都能达到这一步，但也并非达不到。正确的途径是掌握要诀、积累经验、大胆发挥，著名的休斯公司积累近百年的经验，留给行销人员的经典话语是：

- 精通行当产品，像熟悉自己的孩子一样。
- 广泛拜访顾客，像结交朋友一样。
- 向每个人推销，像面对上帝一样。
- 善于运用常识，像心理学家一样。

这几句话是深谙顾客心理的；既不失灵动，又不失原则，完全可以适用于今日快速紧凑、国际性的经济环境。

1. 精通行当产品

毫无疑义，行销人员必须懂得自己的葫芦里卖些什么膏药，但比这更重要的是：精通你这一行，通晓竞争者的情形。现今资讯的传递如此快速，不论顾客是买个烤面包机，买辆车，或是买电脑主机，都觉得有必要到处看看，比较产品与行情。如果你精通你这一行所有的产品，提供比较与分析的服务，就已经先拔得头筹，赢得顾客的信任和感激。

当然，你一定得对自己的产品有最大的信心，这是行销人员与产品之间不可缺少的关系。

2. 广泛拜访顾客

这原本是行销人员的基本法则，但如果毫无目的，只盲目相信多多益善，那就错了。要好好考虑顾客的特质和拜访的方式，经人解下亲切而值得信任的印象，才不会徒然浪费双方的时间。

3. 向每个人推销

顾客都是行销人员的上帝，但正因为是上帝，要考虑他们的承受度。小心不要滥用热情，显得莽撞无礼，给人压迫感。

4. 善于运用常识

知道该用常识就是最佳的常识。有些人却好像永远也弄不清这一点。他们在星期五下午五点快下班时，才打电话给最重要的客户，看不出对方兴味索然而继续喋喋不休；以为

自己每个念头都值得推展，公诸于世，要人洗耳恭听。

还有，愈是觉得一切顺遂、成功在握时，愈须留意。我就眼见一位房地产经纪人怎样弄砸了一件垂手可得的交易。

这位房地产经纪人带了所有的文件，准备与一位公司的总裁签约。洽商已近完成，总裁显然已经同意，只要一个签名，租约即成。或许是被兴奋冲昏了头，当时这位经纪人说起傻话来了。他谈到不久前，他也与对方的竞争者签好了租约。他开始极力颂扬竞争者的种种优点，如何聪明又有远见，他的原意大概是恭维这位总裁，也是英雄所见略同，才租下同样的地方吧。他这边正兴高采烈、滔滔不绝，那边总裁却站起来身来谢谢他，回说他们不想立刻搬迁。在送惊讶错愕的经纪人出门时，总裁说：“本人相信敝公司也极富远见及创意，但却不是亦步亦趋跟在竞争者后面得来的。”

这位经纪人只顾得意作成了一笔交易，而忘了顾及买方顾客的骄傲自尊。

杰出的行销人才

一个好的行销人员需要具备那些特质呢？

- 相信自己的产品。
- 相信自己的价值。
- 调造合宜的步调。
- 具有幽默感。
- 要知道：顾客所说的不一定是心里想要的。

具备这些基本的特质，再加上以下一些技巧，就容易成为一个杰出的行销人才了。

1. 重访旧识

所谓八〇/二〇的原则，应用起来，就是有八〇%的生意是从二〇%的顾客那儿来的。满意的老主顾当然比较容易再惠了，这种例子在大小公司里屡见不鲜。现有的老主顾是你最好的行销对象。

这原则也适用于个人行销。有一位纽约廿一世纪房地产公司 (Gentury 21) 经纪人，他三分之一的业绩是由老顾客来的。他往往重新拜访曾经向他购屋的老主顾，看看他们现在是否有屋待售。

2. 潜移默化

对方如果对你经销的事物有相当的爱好，推销起来就比较得心应手。如从事运动竞赛节目的促销，若能与对运动竞赛有兴趣的对象深入谈话，让他知道你是运动竞赛的行家，作生意就容易许多。但是如果对方起初缺乏共鸣，也可以尝试渐进影响，让他感染你的热忱。

曼哈顿有一位油画商人就深谙此道。在他闻名当地的宅邸里，十个房间内都陈设了各式各样、琳琅满目的油画。有人进来，原本只要随意浏览，他却坚持作向导，领他们一间一间地走遍全屋。途中他对每一件油画都提供有趣的解说：画家的背景，巧妙的构思，甚至于他是怎么样在大拍卖时便宜标到的等等。对每件物品上标示的价格，他却只字不提。谈得更深，你就更沉迷在他珍藏的美妙世界里。

3. 只此一家

年轻的经理人才在国外的分公司里比较容易施展长才。同样地,行销人员也比较容易在竞争较少的地区里出人头地。有些惊人的业绩是在意想不到的地方创造出来的。

在一个只有一万八千人的康州小城,叶格(Micheal Yeager)成为顶尖的史坦威钢琴代理商之一,便是因为当地居民富有,而他又毫无其他竞争对手。

4. 步步深入

很多行销人员风度翩翩、谈吐得宜,给人极佳的第一印象。但是第二次会面时,他们还是只有一样的老套,让人觉得华而不实而无意亲近。

优秀的行销人员懂得每一次会面都是机会,一定要有些新发展。推销汽车的,不会在顾客第二次上门时,又带他去试车;所要谈的是配备附件、如何贷款、旧车换新车等等。如果经销的是大型电脑,不需再描绘诸般美景,或批评竞争者的产牌;所要准备的是一套成本的分析,并带上一两位讲话条理清晰的工程师。

5. 以退为进

有时直言:“这恐怕不适合你的需要,我们以后看看再说。”会令人耳目一新。

从长计议,暂时退却比全速冲撞有时更易成功。顾客不单单会在你说“我们先不看这个吧。”的时候信任你,也会在将来你推荐其他产品时,更容易接纳你的意见。