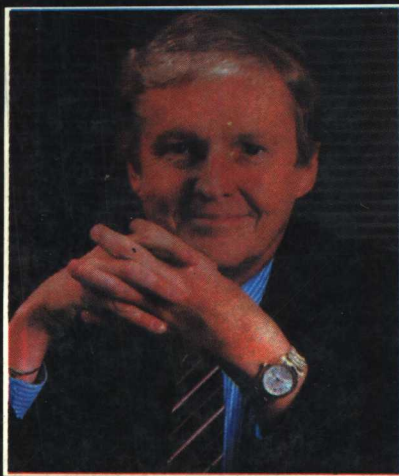


WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL



哈佛學不到的經營策略

原著：馬克·麥高梅可

MARK H. McCORMACK



原著：馬克・麥高梅可

(Mark H. McCormack)

哈佛學不到的經營策略

三人行

目 錄

序言·····	六
第一部 人際關係·····	一一
第一章 判斷別人·····	一三
第二章 製造印象·····	三九
第三章 掌握契機·····	七二
第四章 出人頭地·····	八五
第二部 推銷與交涉的技巧·····	一一三
第五章 推銷的問題所在·····	一一五

第六章	時 機	一二一
第七章	沈默是金	一三七
第八章	市場行銷能力	一四三
第九章	戰 略	一六三
第十章	協議的技巧	一七九

第三部 經營企業……………一九九

第十一章	建立企業	二〇一
第十二章	經營企業	二一七
第十三章	把工作完成	二五九
第十四章	爲企業家而寫	三〇〇

結 語——商業心靈的競賽……………三一五

序 言

當我在耶魯法律學院（Yale Law School）就讀時，有人告訴我，就商學教育的立場而言，法律學位和企管碩士（M.B.A）是同樣有價值的。數年後，由於我曾在哈佛大學以及其它商學院援課，使我確信事實是如此。雖然說企管碩士與法律學位應在應用至實際生活中，有其定義上差異的限制，而且要進入商業界，一個企管碩士或法學碩士（LL.B），的確是值得努力去爭取的。但從教育的觀點而言，二者都只是人生不斷學習過程中的一部份，你學得再好，充其量也只不過幫助你奠立良好的基礎，若是因此有自大自傲的想法那就糟了。

任何人能從商學院學到的最佳課程，就是了解到有那些經驗是學院不能教給你的，所有在你商業生涯中出出入入的一切經驗均必須由你自我學習的過程中來獲得，不過，若能知道別人的一

些經驗（譬如我），可能使學習的過程縮短許多，變得容易且減少一些慘痛的代價。

在一九六〇年代初期，我以不到五百美元的資金創立公司，而且因而產生一新行業——運動的管理與行銷，今天，我們公司已茁壯成爲「國際管理公司」（IMG），在世界各地擁有辦事處，每年有數億美元的收入。

提起我的名字，可能不太有人知道，但若說：「使阿諾·帕瑪（Arnold Palmer）賺到數千萬美元的傢伙」我想大家就容易知道我，事實上，真正使帕瑪賺入數千萬美元的人是帕瑪自己，但我想帕瑪也會承認，我的幫助也是功不可沒的。

代理著名的運動名將，一直是我們主要工作重心，如金·克勞地·基利（Jean-Claude Killy），傑基·史都華（Jackie Stewart），翠斯·荷瑞翠·華格（Herschel Walker），瑪泰拿·娜拉蒂洛娃（Martina Navratilova），翠斯·愛夫特（Chris Evert Lloyd）及其它五百多名的運動選手，一直都是我個人以及我公司工作的一部份。

我們的電視部門在世界各地錄製了數百小時電視節目，銷售數以千計的代理權，像溫布頓（Wimbledon）、國家足球聯盟（National Football League, NFL）、美國網球與高爾夫球協會（U.S. Tennis and Golf Association）、世界滑雪聯盟（World Ski Federation）、國家大學運動協會（National Collegiate Athletic Association）、皇家古典高爾夫球俱樂部（Royal and Ancient Golf Club）。我們行銷顧問部門受顧於全世界五十家以上的大公司，我

們也為數以百計的公司高階管理人規劃與管理他私人的財務，我們有三家流行模特兒經紀公司，我們代理或曾代理過的範圍，甚至已擴展至諾貝爾基金部（Nobel Foundation），梵蒂崗（Vatican）、英國天主教會（English Catholic Church），而且我們曾擔任下列數項的電視製作顧問，如一九八八卡加利（Calgary）冬季奧運以及一九八八夏季的漢城奧運。

過去二十多年來，我想我已遭遇各種商業場合以及各種不同的商場人物，我必須清楚超級運動明星們複雜的個性，甚至他們的配偶、雙親、情人、鄰居，擁戴者的個性我也必須是一清二楚。我必須和各州長們以及各公司主管洽談事務，也曾經和國際銀行家、小鎮主管，官僚體制下的體育機構，甚至獨裁政權下的統治者打過交道，我必須和各種不同型態、階層的娛樂業、傳播業、休閒業經常保持聯繫，事實上，我可以說隨時隨地都和地球上各個不同國家的人們有商業上的來往。

至於那些我本身未曾親自經歷的，我也曾加以觀察，因為我們和世界各地的主要公司均有業務上的合作關係，我曾在無數的公司主管的辦公室內，親眼見到許多公司的營業行動，了解到為什麼有些公司的行動永遠都是無效的，我也見到令人佩服的公司型態，文化、理論、哲學被企業採用，並且注意到其間有些是不會奏效的，在本書中，我依我的經驗與觀察，提出我的建議，內容涵蓋銷貨，談判、創業、經營、管理部屬，使工作提前並完成。

但像上述的分類，很可能會造成誤導，因為本書真正探討的是「隨機應變」（street sm-

out) 的能力，也就是正確使用你的本能、洞察力、理解力，使之發揮正面效果的能力。運用這些能力達到你想完成的目標，即使是經由一些捷徑，一些旁門走道的方法。

你是否真能應用你的第六感至商業上呢？或許不完全能夠，但你將會知道應用「臨機應變」的思考方式所產生的結果。大部分在商場上我所說的以及所做的一切，包括從故意貶低自己的論調，到煽動性的言辭，均使我自己心理上較他人佔優勢，而且在衆人中表現最佳。而什麼是真正的「臨機應變」能力呢？是一種「人情關係」(people sense) 的使用。

不管你處理是完成一筆交易或要求價格的提高。激勵行銷能力，付銷貨增加五千單位，或一對一的談判。買進一家新公司或關閉一家舊公司，商業情況永遠離不開人際關係，而那些善於調整人際關係並且能善加利用的主管，便能較別人取得更佳的優勢。

公平地說，哈佛大學商學院沒有教你的，事實上也是他們無法教你的，而這些就是如何觀察別人，並利用這些知識來得到你想要的。

但這本書能給你的也正是這些，如何觀察人，如何影響他們對你的觀點，以及在可能的商業情況下，應用此二種技巧。

當然，商場上的情況，也只是各種不同的情況變化組合而成，當任何時間，只要可能，若有某種特定，知覺性的行為可以產生一致的潛意識反應時，我便會仔細觀察，而基於我個人的經驗與觀察，我提出了許多可以直接應用，並且能產生立即與具體的效果的技巧。

我所建議的技巧，大部分是非傳統上的方法，我的目的並非是要標新立異，而是我認為當今美國商業界最大的問題，就是過於依賴傳統智慧——一些老概念及一些過時的方法。事實上，經營一個公司，本身即是一種不斷突破現有制度的過程，也是不斷對環境中不合理的事的挑戰，有許多人想要有所作為，但一些政策却把他們限死，我私人覺得有可能且有責任寫出一本書，指出這些問題，並在書中加以討論，試圖解決這些問題。

企業需要不斷地創新，但那需要對週遭環境持續的感覺與接觸，然而商學院的教育，非必要的，總是在教導一些過去的東西，結果不只使得傳統老思想永存不朽，而且窒息了有創意的思想，我曾聽某人說過，若愛迪生（Thomas Edison）進過商學院受教育，那麼現在我們所有人，仍然用臘燭閱讀，只不過所用的臘燭會較大些罷了。

我寫這本書的主要目的是在填補一些差距，存在於學校教育與實務經驗間的差距，這些實務經驗，是管理別人與經營公司的經驗，一天一天累積才可能形成的。

許多年來，我曾經雇用很多的企管碩士，他們都來自哈佛大學或其它商學院，事實上，當時我的經驗還是很生疏，所以我想這是我的直覺反應——當你遇到難題，就雇用一位企管碩士。後來公司逐漸成長，並且進入一些我們不太有把握且沒有經驗的領域，我很理所當然地認為（就教育的背景來思考），企管碩士們是替我們在新領域處理業務的最佳人選。

但我發現一個人的碩士學位商場上有時反而會成為他處理事務的能力，我們早期雇用的企

管碩士不是過於天真就是商學教育下的犧牲者，根本缺乏從日常生活中學習的能力，無法適當地觀察別人或評估情勢，甚至會產生一些莫名其妙的觀念。

公平地說，在我們員工當中，我們所雇用的企管碩士之中也有一些人對真實生活的調適，做得非常好，但若假設具有高學位或高智商，便同樣地具有很好的「企業眼光」，那麼你經常要為這種判斷，付出相當大的代價，而事實上，過去我一直有這種想法。

數年前，哈佛大學對我們公司作了一次專案研究，名稱為「新行業的管理」當我在哈佛大學為這課程作演講時，以及後來在史丹佛（Stanford）、杜克（Duke）以及全美其它商業學院的演講，我開始深入了解此一問題的本質，那就是學生在解決問題時，往往試圖將學校所學的一切，應用至每一種商業情況，然後就像搖搖轉轉冰淇淋機器一樣，輕輕一搖，正確的答案便跑出來。但很明顯的，沒有任何一個人或問題，會恰好和模型吻合，如果這樣，往往會扭曲對問題真正的了解。

有一個老故事，二個二十五年沒見面的老朋友，有一天，在街上不期而遇，其中一個，當年是班上第一名畢業的，現在一家地方銀行的分行作助理，另一位，當年在學校成績從未贏過別人，現在已擁有自己的公司而且是一位百萬富翁，當他的銀行朋友向他請求致富之道，他說其實很簡單，只要把二元買進來的東西，以五元價格售出就可以，他又說：「我真不懂，若只把價格升高百分之三會有什麼賺頭。」

我對於智慧、才智、學位本身並沒有偏見，但他們無法取代常識、人際關係、隨機應變的能力，我希望哈佛大學能了解這點，也希望此書成爲該校學生必讀的書。

部 一 第

人際關係

第一章 判斷別人

首先，讓我來告訴你們兩個故事。一個是和後來的美國總統有關的，另一個則是牽涉到一位衣食考究的職業高爾夫球員。雖然這兩個事件的發生相隔將近十年，然而在我的心裏，他們是相關聯的。

一九六三年，我在巴黎觀賞世界盃高爾夫球比賽（the World Cup golf tournament），在那兒，使我前後有兩次機會和理查·尼克森（Richard Nixon，後來的美國總統）見面。一次是在高爾夫球俱樂部，他走到我的桌前來和蓋瑞·布萊兒（Gary Player）說話。另一次，就在幾天之後，我在第亞俊旅遊中心（Tour d Argent）和阿諾·帕瑪（Arnold Palmer）及傑克·尼克勞斯（Jack Nicklaus）共進晚餐時，尼克森走過來和他們聊天。

尼克森的言論非常輕鬆、滑稽，之所以讓我這麼認為是因為在這兩次見面時，他說了同樣的話，完全一樣的五、六個句子。這就好像他是在跟圖片裏的人物說話，而不是和真正的人在聊天。似乎他存有一套話來應付他可能遇到的各種不同類型的人。譬如遇到運動名家有五、六個句子碰到商業領袖也有一段話，而對宗教家又有另一套言詞。

另一個故事是和一位顯赫的高爾夫名將道格·桑德士（Doug Sanders）有關。當我們第一次代理道格的經紀人時，很多人告訴我，我們犯了個錯誤。道格的確有些缺點，他和一些貪樂的人群為伍，讓別人分擔他的困難，並且他以時常豪賭著名。有些人認為他太遭人議論，而問我為什麼信任他。坦白地說，我的確信任道格·桑德士比信任那些問我問題的人還要多一點，這也是使我舉出他的例子的原因。

有一次，在一個加拿大的高爾夫球表演賽，道格很熱心地籌備，所有的安排事項都是他自己做的，我還一點都不知道，而且顯然他的酬勞是付現金的，但是我可能都不會知道這件事。就在表演賽展開大約一個禮拜後，我們收到一個信封，是道格寄來的，裏面沒有信，也沒有字條，只有一筆我們的佣金，而且是現金。

我現在追溯這兩個故事，是因為他們證明了判斷他人的重要。在最自然的情況下，人們所說的和所做的能表現出很多有關他們真正的自我。

在我和尼克森偶遇的事件中，顯示出了他不真誠的行爲。這也是在十年後，當他被迫辭去總

統職位時，仍讓我感覺到他的虛假。尼克森的麻煩很可能就像在水門事件的竊聽行為那樣的不誠實。人們不喜歡虛假的人，他們不信任這種人，當然人們也不會要這種人來管理他們的國家。

在道格·桑德士的例子中，表演賽的佣金是很微不足道的，似乎不值得他這樣費心。但我可了解到道格回到旅館房間後，將口袋的現金都掏出來，數著我們的佣金，放進信封粘好，再寫上我們的地址。這和道格·桑德士的個性是完全一致的。他不會再想到其他的事。

也許從這兩個故事中我們覺得，這個後來做了美國的總統的尼克森，他充分表達了他的個性，而這個活躍的高爾夫球名將也不像是一個詐人錢財的騙子。其實，事實和這結果是相違背的。這和商業有什麼關係呢？幾乎什麼都有關。

在商業界，依照各種不同情況的需要，人們可以選擇採取一種或多種的角色。有些人對他們的屬下是一種態度，對他們的老闆又是另一種態度，而和公司以外的人更是完全不同的作法。

但是真正的自我——一個人天生的本我——是無法因情況而改變的。在任何一個商業場合中，你在和人們交往時，常常你都會發現人們不管是潛意識或意識中所表現出來人們的真我。

如果你沒有方法，但你知道別人所說話的真正的意思，你可以將他們所說的話反過來想想。你要能夠把人們的行為用言語詮釋出來。以我們來說，無論我是買方或賣方，無論我是僱主或被僱，不管我是在磋商一個新合約或答應某些人的要求，我都要知道這些人是從哪裏來的，我要了解他們的真我。