

MARK H. McCORMACK

在哈佛  
商学院  
学不到  
的



经营之道

WHAT THEY DON'T  
TEACH YOU  
AT HARVARD  
BUSINESS  
SCHOOL

责任编辑 晓 梅  
封面装帧 杨德鸿

在哈佛商学院学不到的经营之道

〔美〕 马克·麦考马克著

朱惠祥 杨继良 奚 慧 吴开城译

徐之河 校订

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 南通二甲印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 9 字数 181,000

1986年10月第1版 1986年10月第1次印刷

印数 1—15,400

书号 4074·608 定价 1.30元

What They Don't Teach You  
at  
Harvard Business School

Mark H. McCormack

Bantam Books-Inc., 1984

## 译者的话

尽管这本书亦庄亦谐，既闪耀着智慧的光辉，也不乏幽默趣谈，却不是一本茶余饭后的消遣书。在美国，这是发行当年的十大畅销书之一，为了培训大批企业管理人员，还特地制成了录像带，可说备受重视。

受到重视的原故，首先是因为作者本人就是美国当代最成功的企业家之一。本书是作者几十年成功经验的结晶，指点你如何阅人、如何推销、如何谈判、如何创业、如何发展企业、如何忙而不乱；告诫你要警惕什么陷阱，要牢记什么诀窍。娓娓谈来，如闻其声，妙语警句，夹杂其间，焉得不受人重视！

其次，经营管理之术，本是一门活的学问。死啃课堂里的书本，一到实际，自然不免吃亏。作者写作此书的本意，恰是以经验之谈补课堂教育之不足。哈佛商学院，是西方首屈一指的培养管理人才的高等学府。作者要弥补的，乃是该学府不教的内容，可见其志不小。正因如此，本书乃成为雅俗共赏的通俗化的管理学专著，无怪乎受到各层次读者的欢迎。

祖国的现代化建设，正需要一支千百万人组成的管理大军。懂一点经营之道，学一点经商之术，对外可以在谈判桌上维护民族利益，对内可以搞活本企业、本单位的市场营销，实在是切合实用的学问。本书在这方面，可以起一个参谋作

用。因而，可作厂长，经理和推销人员岗位培训的教材。

如前所述，本书是一本西方世界培训企业管理人员的浅近有用的教材，其中不免夹杂西方商业界中尔虞我诈的“技巧”。从“师夷之长技”的角度看，了解这些是必要的；我们也相信读者会注意运用这些手段的特定环境，不致让西方世界人际关系的混浊暗流搅乱我们内部正常的关系。

译 者

一九八六年六月于上海

# 目 录

- ( 1 ) 前言 哈佛大学商学院无法教给你的学问
- ( 7 ) 第一编 人
- ( 7 ) 第一章 理解别人
- ( 31 ) 第二章 塑造形象
- ( 59 ) 第三章 取得优势
- ( 70 ) 第四章 获得成功
- ( 93 ) 第二编 销售与谈判
- ( 93 ) 第五章 推销的问题
- ( 99 ) 第六章 时机的选择
- ( 113 ) 第七章 此时无声胜有声
- ( 119 ) 第八章 适销性
- ( 136 ) 第九章 计谋
- ( 151 ) 第十章 谈判
- ( 168 ) 第三编 经营企业
- ( 168 ) 第十一章 创业
- ( 184 ) 第十二章 经营企业
- ( 223 ) 第十三章 把事情办完
- ( 259 ) 第十四章 谨献给创业者
- ( 273 ) 跋：企业管理的秘诀

## 前言 哈佛大学商学院无法 教给你的学问

在耶鲁大学法学院读书时，我曾经听人说过，作为商业教育，一个法学士学位的价值完全抵得上一个工商业管理硕士。若干年后，在哈佛大学商学院以及其他一些商学院讲过课之后，我开始相信确实是这么回事——不过，一旦应用于现实世界，两者都有一定的局限性。作为商业入门，工商业管理硕士学位——或者法学士学位——是值得攻读的。但是，作为一种教育，作为一个不断推进的学习过程的一部分，充其量，这只是打了个基础；弄得不好还会使人不知自量。

任何人在商学院所能得到的最宝贵的教训，是认识到应当掌握商学院无法向你传授的本领——日常商业生活中的一切细节。掌握这些细节的过程，基本上是一个自学过程。虽然，知道他人类似的经验，也许可以缩短这一学习过程，可以使它变得容易些，可以使你少吃许多苦头。

六十年代初，我以不足五百美元的资本创办了一家公司，从而也开创了一个行业——体育管理和体育销售业。目前，这家公司已成长为国际管理集团（IMG），世界各地均有办事处，年收入高达数亿美元。

人家都把我叫作“那个替阿诺德·帕尔默挣到几百万美元的人”，而我本人的名字，也许反倒不怎么为人所知。其实，是阿诺德·帕尔默本人替他自己挣到了这“几百万美元”，当然，我想，阿诺德会同意说，我是出过力的。

对著名体坛人物的管理虽说总是我们极为重要的业务，但是，这只是我亲自处理的业务的一个方面，也只是我们作为一个组织所处理的业务的一个方面。

我们的电视部摄制了好几百小时的全球性电视联播节目，我们还为温布尔顿的英国全国网球锦标赛、全国足球协会、美国网球与高尔夫球协会、世界滑雪协会、全国大学生体育协会、以及皇家古典高尔夫俱乐部推销了几千小时的电视节目。我们的市场咨询部受到世界各地五十多家第一流公司的聘请。我们为几百位高层公司经理承办个人金融计划和个人金融管理。我们拥有三家时装模特儿代理公司，我们代理、或曾经代理过不同的团体：诺贝尔基金会、罗马教廷、英国天主教会等。我们还将担任1988年卡尔加里冬季奥运会以及1988年汉城夏季奥运会组织委员会的电视顾问。

我认为，在二十多年里，我已接触到各种可以想象到的企业状况和企业人物。我必须能解释超级体育明星的复杂的个性及其配偶、父母亲、情人、邻居及运动成就仰慕者的复杂的个性。我曾经同下述人物与团体打过交道：州的领导人和公司的领导人，国际银行家和小城镇的顾问，体育团体的官僚组织，独裁帝国的缔造者。我同娱乐业、信息传播业、消闲企业的各个方面与每一层次都有接触。我先后同地球上不同国籍的人做过生意。



对于那些我未曾亲身经历的东西，我也作了观察。由于我们同世界上许多大公司有业务联系，我到过无数个经理的套间和会议室。在那里，我看到了许多公司在活动——也觉察到为什么许多公司没有能力进行活动。我看到过人们促使各种可以想象到的公司作风、文化、理论和哲学发挥作用，我也注意到为什么有些永远无法奏效。我从自己亲身体验过的事和亲自观察到的事中提炼出本书所述的劝告，其内容包括推销、谈判、开创、建设和经营企业，包括对人们和个别人物的管理，取得成就以及把事情办妥。

不过，这种绝对的分类在某种程度上可能引起误会，因为本书真正要讲的东西乃是随机应变的能力：即正面地、积极地利用你的直觉，洞察力和理解力。利用随机应变的能力去达到你的目的，就要争取走捷径，即使跳篱笆、穿小巷也在所不计。

你能真正学会将直觉反应应用于企业吗？也许不能完全学会。不过，你能学到的是随机应变的能力。我在做生意时的许多言行从自谦之词到故意惹人生气的话，无不为了使我自己能在心理上略胜他人一筹，或者使我能从别人那里获得最多利益。这便是随机应变的真意：运用对人的感觉能力。

无论是做成一笔生意还是要求加薪，无论是动员一支五千人的推销力量还是进行一对一的谈判，无论是购买一个新公司还是使一个旧公司起死回生，企业状况最后几乎无不涉及人的状况。只有那些对人的感觉能力十分敏锐而且又懂得如何运用这种感觉能力的经理，才能稳操胜券。

平心而论，哈佛大学商学院未向你传授的东西，也就是他们无法向你传授的东西，亦即如何阅人以及如何利用这种知识去获得你要的东西。

而本书能够向你传授的，正是下述本领：怎样阅人，怎样影响人们对你的看法，以及怎样在可能出现的商业状况中应用上述两种知识或者使这两种知识适用于可能出现的商业状况。

当然，商业上的状况是瞬息万变的。不过，每当有可能——每当一项确定的、自觉的行动会产生一定的下意识的反应——我也就对你作了一次了解。我根据亲身经历与观察，提供许多具体的处理技巧，这些技巧可直接运用，具有立竿见影之效。

我的许多建议是不符合常规的，这倒不是为了标新立异，而是因为我认为，对沿习成风的见解的依赖，即对陈规旧习的依赖，已是当今美国企业的最大问题。经营一家公司是个不断打破制度和不断向固习挑战的过程，是个冒犯人的惰性的过程。人们想工作，但现行方针束缚了人的手脚。所以，要写一本能激发读者共鸣的书，就不能不提到这一问题以及它的许多伪装。

企业需要创新，需要不断地摸索新鲜东西、不断地考验自己的力量，但是，商业学校充其量只能把发生过的事告诉你。这不仅会使沿习下来的见解永久化，而且会扼杀创新能力。我曾听人说，要是爱迪生上了商业学校，我们现在恐怕要点着更长的蜡烛看书了。

我撰写本书的主要目的，是要填补许多空白——这些空

白存在于商业学校教育与实际知识之间，这种实际知识产生于企业活动与人事管理的日积月累的经验。

多年来，我们聘用过不少哈佛或者其他院校毕业的工商管理硕士。事实上，我认为，在我的可塑性最强的岁月，我本人的条件反射之一便是：有了问题，就雇请一名工商管理硕士。随着公司的发展，我们接触到比较无把握、比较外行的领域。我的推理是：既然工商管理硕士训练有素，那么，由他们来为我们经营这些部门是再合适不过了。

然而我发现，企业管理硕士学位有时反而有碍于掌握经验。我们早期雇请的工商管理硕士，不是天真无知便是一些他们所受的商业训练的牺牲者。结果是这些人失去了向实际生活学习的能力——不能恰如其分地阅人，不能恰当估量形势，易形成错误的看法。

我也要为我们的一些职员说句公道话。我们确实也有这么一批工商管理硕士，他们已相当巧妙地适应了现实世界。但是，总的看来，正如我曾经说过的那样，把高学位或高智商等同于经商才干，结果往往证明，这是使人付出巨大代价的错误判断。

若干年前，哈佛大学商学院为讲授《新企业的管理》课程，就我们公司做了一个案例研究。当时，我在那里讲这门课。后来，由于我也在斯坦福、杜克等国内许多商学院讲课，我开始领悟到这个问题的实质。甚至在学生们构思问题时，他们便已拼命想找到恰当的学院模式，以便把一个可以想象到的商业情景补充进去。然后，就象摇动了曲柄似的，他们期待会突然跳出一个适当的答案。很明显，不论是人还是问题，都

不会恰好符合模式，所以，要使人和问题符合模式这一做法本身，就会导致错误的理解。

有一个流传了很久的故事，讲的是两个朋友阔别二十五年后，在街上相遇了。其中一个毕业时曾是班上的佼佼者，现在只是地方银行分行的经理。另一个，虽在智力水平上从来没有压倒过班上任何同学，现在却已拥有他自己的公司，俨然是一个比对方富裕好几倍的百万富翁。他的这位在银行供职的朋友向他请教发迹的秘密时，他把它说得非常简单。他说：“我有这么一个产品，它是我花两美元买来的，我以五美元把它卖出去。”“如果你只将卖价提高3%，那能有多少赚头？”

我对智力、才智或者学位之类的东西并无固有的偏见，但是，这些东西不能代替常识、对人的感觉能力或者说随机应变的能力。我想，哈佛大学商学院也是承认这一点的。我的最大心愿是看到本书成为该校的必读教材。

# 第一编 人

## 第一章 理解别人

让我给你们讲两个故事。一个故事涉及一位后来做了总统的人，另一个故事涉及一位很活跃的职业高尔夫球员。尽管这几乎都是十年前的旧事，但它们还时时萦绕在我心头。

1963年，为了世界杯高尔夫球赛的事，我正逗留于巴黎。在那里，我曾两次同理查德·尼克松邂逅。一次是在高尔夫球俱乐部，他走到我的桌子跟前同加里·普莱耶说话；另一次是在几天以后，在银塔酒家，当时，他停下来同阿诺德·帕尔默和杰克·尼克劳斯说话，我正与这两位同席吃饭。

尼克松的话很轻松愉快。我所记得的是，在这两个场合，他使用了同样一些字眼，都是那五六句话。仿佛他是在同一些木偶讲话，而不是在同活人讲话。似乎他有一个同每一种可能见到的谈话对象应酬用的短语库——对体坛人物，那么五六句话；对商界领袖，另外一段话；对宗教界人物，又另有一段话。

另一件事涉及著名的高尔夫球手杜格·桑德斯。当我们开始充当杜格的代理人时，许多人告诉我说，我们这是犯了错误。杜格确实与众不同。他放荡不羁，陷入了困境，还以时常

面红耳赤地打赌而闻名。某些人认为，他对于我们来说，太容易引起争议，因而问我何必要相信他。坦率地说，我对杜格·桑德斯信任，远远超过了我对某些责难者的信任。这就引起了我的这一故事。

有一次，杜格在加拿大举办高尔夫球示范表演，全部事务都由他亲自安排。我对此事并不知道。由于他显然是收取现金的，我可能对此永远一无所知。但是，在表演结束约一周以后，我们收到了杜格寄来的一个信封。信封内既无信纸也无便条，只有一笔佣金——是现金。

我之所以在此提起这些往事，是因为这些事显示出有关阅人的某些重要原则。人们在无意中流露的言行，往往能够显示他们的真实面目。

例如，同尼克松的邂逅，使我感到他有点虚情假意。十年后，当他被迫辞去总统之职时，我不禁想起了这件往事。尼克松遇到的麻烦恐怕同他的虚伪做法大有关系，就象“水门”事件那样。人们不喜欢虚伪。他们不相信骗人的人，所以，他们肯定不会要这样一个人治理他们的国家。

在杜格·桑德斯这个例子中，表演的佣金数目微乎其微，看来是不值得为此费心的。但是，直到今天，我可以想象杜格返回他的旅馆的房间，从口袋里摸出一卷钞票，按照我们的佣金数目点齐，把它装进信封，在信封上草草写上我们的地址。这一切同杜格·桑德斯的性格完全一致，他不会做出别的事来的。

你可能会以为，显示出品格的，是后来当上美国总统的人；而沦为骗子的，是高尔夫球选手。但是，上述事例中的事

实证明这些结论是错了。

这同做生意又有什么关系呢？它同做生意息息相关。

在商业界，视不同的场合采用一种商人面孔或几种商人面孔，是很容易的事。一些人对下属采取一种态度，对其上司采取另一种态度，而对公司外部的人，又采取另一种截然不同的态度。

但是，真正的自我——一个人的真正的本性——无法因为环境而改变。在任何一个进行着的商业活动中，你迟早可以通过潜意识或者明确意识得出结论：你正在同此人的真正的自我打交道。

一般说，你总是想要听到人们说话的真正含意，而不只是想听到他们在对你讲的东西；你希望能够把别人的行动——他自己的商业活动——与他的性格联系起来加以考察。不论我是推销还是购买，不论我是雇佣别人或者被人雇佣（当顾问），不论我是谈判一个合同还是对某人的要求作出答复，我总希望知道对方的来龙去脉，想了解对方的真正为人。

商业活动最后总会涉及买卖双方的亲自磋商。对于对方的情况知道得愈多——以及愈早——我就愈能取得成效。

### 不要相信先入之见

人们常根据听到或知道的关于别人公司的情况，甚至不等见面便对别人作出判断。他们甚至疑心或无视自己的判断力，以便附和原先的结论。

在国际管理集团，我们必须经常面对各种有关我们公司的先入之见。我们所做的事是人所共见的，于是一批对国际管理集团和我本人作介绍的杂志文章和电视节目便强调我们在体育界拥有实力地位，并把我们描绘成固执的，甚至是无情的谈判者。

这么做，十次中倒有九次是有利于我们的。人们预期我们会报出大数目，他们的预计常使我们轻而易举地取得大的数目。及至他们发现我们实际上是些很通情达理的人时，他们会大为惊诧。

但是，每十个人中也总有一个这样的人，他的先入之见是如此顽固，以至他对商业情况本身以及对我们公司派去同他打交道的人已不再作什么判断。他准备决不让步，或准备同我们的强硬相抗衡，甚至把“见到你很高兴”当作暗示性的恫吓。显然，他的先入之见使他不可能有什么真正的洞察力。

对人的理解是这么回事：它要你运用你的全部感觉去感知实际发生的事情，并把这一见识转化为可以为你所利用的有形的证据。

前篮球明星戴夫·德布斯彻赖现在是纽约尼克斯公司的总经理。他在担任这个职务之前，在我们的电视公司任副董事长已有好几年。戴夫曾经同康涅狄格州的一家保险公司的经理会见过几次，想说服这位经理赞助我们的一个电视节目，但都劳而无功。这位经理对这个主意看来倒是真感兴趣的，但是，他对于同戴夫打交道却感到很不以为然，他怎么也不能抹煞这一事实或他的疑虑。他的推论是：如果这是一个大好机会，那么，为什么没有一个“合格的人”来设法说服他呢？



## 运用你的洞察力

戴夫·马尔是职业高尔夫球协会的前高尔夫球冠军。有一次我同他说笑，谈起我们认识的那些高尔夫球好手。当时，戴夫提出了高尔夫球打赌的第一要义：“千万别同你看到的开球区的人打赌，”他说，“这样的人皮肤晒得黑黑的，提包里装着一根铁头球棒，眯着一双眼睛。”

对人锐利的洞察力只有通过运用观察力才能获得。在大多数商业情况中，可以洞悉的事物通常比眼睛见到的要多：各种人物的动向都藏在表面现象之下。

大多数商业情况都向你提供各种可以见得到的证据，足以使你看见表面现象之下的东西。有时，这些证据是人们无意中流露的言谈或动作。例如，某人一听到某一问题，便把脸侧过去，露出不屑一顾的神态，就是一种证据。但是，它们也可以是既非简单又非无意的行为，例如，某人斟酌字眼来表达某一想法时的神态。要领在于：能帮助你洞察别人的线索是大量存在着的，它们可以为任何一个有心人所利用。

许许多多经理都不是有心人。他们对于身边实际发生的事情完全缺乏感知能力。他们不是过分忙于只顾自己说话，以致听不见别人的话，就是过分关心自己公司的存在，以致无暇顾及别人可能在干什么。

我不能想象有谁能在企业活动中取得成效，却又对人缺乏洞察力。企业事务本身是微妙的，它要求你在这儿占一点上风，在那儿又略微占点儿优势。企业管理过程的每一个方