

BUSINESS BIBLE



II

托马斯·艾尔瓦·爱迪生
大卫·奥杰尔维 等著

全美百年顶尖CEO智慧宝典

创业指南 成功智慧 领导艺术 投资秘笈

西苑出版社

USINESS
BIBLE

商业圣经

II

托马斯·艾尔瓦·爱迪生
大卫·奥杰尔维 等著

F279.712.3
L947

全美百年顶尖CEO智慧宝典

创业指南 成功智慧 领导艺术 投资秘笈

西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业圣经.2:全美百年顶尖 CEO 智慧宝典/《商业圣经:全美百年顶尖 CEO 智慧宝典》编委会编.—北京:西苑出版社,2005.1
ISBN 7-80108-941-3

I. 商... II. 商... III. 企业管理—案例—美国
IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 065714 号

商业圣经 2

编 者 《商业圣经:全美百年顶尖 CEO 智慧宝典》编委会

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电话 010-68214971 传真 010-68247120

网 址 WWW.xycbs.com E-mail aaa@xycbs.com

印 刷 北京雷杰印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 22

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80108-941-3/F·56

定价: 48.00 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

致读者朋友的几句话

整套丛书编辑下来,从挑选英文篇目到组织中文翻译,再到分门别类编辑成各个中文题目组成完整的四大册图书,内容涵盖从经营管理到领导艺术,从投资指南到创新原则,不下洋洋二百万言,堪称宏篇巨制,一路走来,个中甘苦我等能知。从时间而论前后长达一年半有余,参与策划、翻译、组稿、编辑、制作等各类有功之士,恐不下百人。而今静坐在书房柔柔的灯光下,想想要向读者朋友说些什么,来庆贺这最后的胜利,实属不易。本书全面收罗了美国二百年来各行各业的精英企业领导人,在不同的场合,面对不同的听众,针对不同行业的不同发展阶段的情况所做的一百多篇精辟商业管理演讲,几乎可以称之为美国工商管理思想库的浓缩版,故名《商业圣经》。

众所周知,在不到两百年的历史时期,吾国由世界最强大的天朝大国而崩坏至东亚病夫,为什么?最根本的原因是,在这块古老文明的东方大陆上从未能在飞速发展的工商时代建立其属于国人自己完善而独立的商业思想库。有鉴于此,我们从美国二百年来浩瀚商海管理文献中,精挑细选,集成此皇皇四大卷,以飨读者。其中不乏美国近当代各行各业的顶尖精英分子关于广泛商业话题的精辟演讲,从而为国人培养自己独立的商业精神,提供一个鲜活的立体参考。

细细品味,你会从中聆听到杰克·韦尔奇是如何实施他那激情万丈而

又坚强有力的领导,安迪·格罗夫是如何将高超绝伦的管理技巧融于日常的工作原则之中,请看看这些曾让或正在让世界经济史广为传诵的名字吧:安德鲁·卡内基、约翰·洛克菲勒、保罗·盖蒂、沃伦·巴菲特、比尔·盖茨、乔治·索罗斯等等,他们代表着二百年来美国工商业界的精英分子。他们的智慧与胆识,将透过我们所编选的演讲篇目而散发出熠熠夺目的神奇光芒。

亲爱的读者朋友,不同的人看同一本书当然会仁者见仁,智者见智,无论我等在社会中的地位是卑微的或是显赫的,无论你是工商巨子,还是贩夫走卒,我们都给你如下建议,那就是,从头到尾一页一页地细细品读,一定会让你能从那些耀眼的商业巨星中找到自己敬仰的大人物的高论。我们相信,一卷在手,一定会豁然释怀,感谢他们吧!因为他们用呕心沥血的经营实践,给我们提供了像《圣经》一样的商业管理箴言。如果有一天,你因为反复诵读这些大师们的智慧结晶,而有了自己在工作中可以通达锦绣的商业指导原则,我们也可以聊以自慰了。

读者朋友们,我们再次地恳请你一页页地读,一行行地品,直到它们完全融入到你的血液里,浸透到你的骨髓里。

《商业圣经》编委会

目 录

第一部分 推销技巧和以顾客为中心

阿尔弗雷德·莱昂:	首先推销你自己	(6)
罗伯特·伍德罗夫:	你所在的销售行业	(14)
米尔顿·福劳歇姆:	设计你即将要开创的事业	(26)
裘力斯·弗雷希曼:	管理中的三个关键要素	(36)
约翰·约翰逊:	如何在 5 分钟甚至更短的时间内将 任何东西推销给任何人	(47)
托马斯·沃特森:	用诚意去销售	(54)

第二部分 前进的梦想

大卫·萨尔诺夫:	不可思议的未来	(70)
王嘉廉:	技术前景	(80)
托马斯·艾尔瓦·爱迪生:	机器和进步	(86)
罗伯特·N·诺伊斯:	创新——成功的果实	(95)
比尔·盖茨:	奥林匹斯山的一瞥	(107)

第三部分 激励因素和激励者

拉尔夫·拉扎勒斯:	东方地毯事件	(118)
路易·F·斯威夫特:	我培养出来的人比我雇佣的人优秀	(133)

约翰·H·帕特森:	我是如何让别人理解和接受我的观点的 (145)
查尔斯·W·帕特森:	商业活动是年轻人的游戏 (162)
安德鲁·卡耐基:	商业活动的秘密在于对人的管理 (168)
T·科利曼·杜邦:	你是固定职业者还是结果取向者 (175)
西奥多·N·维尔:	如何造就成功的商人 (182)

第四部分 人格品质在商业活动中的重要性

彭雷:	期望是一回事,下决心是另一回事 (196)
贺拉斯·格利雷:	获得商业成功的秘诀 (212)
亨利·卢斯:	商人的成功品质 (218)
哈罗德·格林:	不是酒精中毒症,而是自我膨胀症 (227)
哈维·法尔斯通:	我对人性的了解 (242)
本杰明·富兰克林:	通往财富的道路 (259)

第五部分 成功的企业领导

大卫·奥杰尔维:	领导的艺术 (278)
马文·鲍威尔:	论领导能力 (286)
布勒·皮肯斯:	论领导能力 (300)
欧文·扬格:	怎样解读商业气候征兆 (315)
理查德·希尔斯:	在商业管理背后的人 (325)
玫琳·凯伊·阿希:	倾听的艺术 (332)
约翰·小韦尔奇:	成功的经验 (339)

第一部分

推销技巧和以顾客为中心

“美国销售大师”昂本在经历过一次次挫折之后终于明白失败是没有任何借口的。他认为顾客买的是产品背后的个人魅力。

统治可口可乐 60 年的罗伯特·伍德罗夫认为一个成功的推销员应遵循最基本原则：了解自己、了解顾客、了解二者之间的关系。

福劳歇姆阐述了如何处理好长期计划与短期计划的平衡；他忠告读者一项事业的繁荣发展是通过千千万万日常的管理行为而实现的。

约翰·约翰逊教你“如何 5 分钟甚至更短时间内将任何东西推销给任何人的奥秘所在。”

托马斯·沃特森再次强调了“思考”与“诚意”的力量。

就是这些看似简单的道理与原则，造就了一个个商业巨子与企业家，一切都来源于原则的坚持与执行。

阿尔弗雷德·莱昂 (1886 ~ 1967)

菲利浦·莫里斯公司未来的总裁,被《福布斯》杂志称之为“美国销售大师”的莱昂本来应该如父所愿在伦敦子承父业,接手父亲的古玩生意的。但是他一直觉得这种家庭作坊式的生意太缓慢了,于是他开始在加拿大相对荒凉的地区开始寻找致富之道。在那里,他找到了令人羡慕的工作,开始销售钻石。他在销售行业有着光明的发展前途,但一切被第一次世界大战葬送了。一战期间他加入了加拿大军队到印度作战并在战场上受了伤。战后他找到了能让自己挥发激情的行业——烟草业,于是他在烟草公司任职。接下来的10年中,在他的销售区域已经扩展到了世界各地。1929年,他开始在菲利浦·莫里斯公司工作,1945年升为公司的部门经理,1949年最终成为这个公司的总裁。

在成为总裁后的第一年菜昂历尽煎熬,他几乎搞垮了整个公司。接踵而来的不幸让公司倍受打击:随着第二次世界大战结束,公司的销售额一落千丈,紧接着他又做出了愚蠢的决定,让员工们将被退回的已经发霉的积压香烟重新进行包装;随后,由于公司发行股票过多,公司的财务状况不佳,但公司未公布真实的情况,这使得公司与证券交易委员会产生了

纠纷,莱昂公开承认自己“是一个十足的傻瓜,试图包揽所有的事务,甚至连自己一窍不通的许多事务都愚蠢地包揽过来做”。他的这种为时已晚的直白与坦率几乎是他挂在办公室墙上座右铭的一个翻版,墙上的座右铭是这样写的:“你可以为失败找到一万个原因,但不能找到任何一个借口。”

最初受到的打击并没有让这位活力十足的推销员放慢自己的脚步。他授权员工打出了咄咄逼人的广告词,鼓励烟民们改变对抽烟抱有的恐惧心理。“他总是不断地寻求一个合理的角度作为突破口,让菲利浦·莫里斯公司的香烟看起来比别的香烟更健康。”

另外一个典型的例子就是他们的广告中声称邓希尔王牌烟过滤一切过敏物质。其实,那时的邓希尔王牌烟根本就没有过滤嘴。

从下面的文章中,读者可以明显地感受到莱昂的激情不仅表现在推销艺术上,而且对香烟也有着无比的热情。也许我们很难想象在当今提倡禁烟的氛围中莱昂是否能够依然生存下去,也许他会被人们逼出办公大楼,拥到大街上烧掉他最喜爱的品牌。

阿尔弗雷德·莱昂的金言妙语

假设你给顾客一点他从未料想过的股息，你也许从此多了一个终生的朋友。

优秀的推销员同时也是一个优秀的演员。他应该时刻了解他的观众希望看的是什麼，以及观众希望什么时候看到。

任何形式的专注都会在一个人的身上产生热情，产生一种狂热的激情，这也正是我们推销员的动力。

要记住，你的顾客买的不是你的产品，他们买的是你个人的魅力。然后他们帮你销售你的产品。

首先推销你自己

阿尔弗雷德·莱昂

“要记住，你的顾客买的不是你的产品，他们买的是你个人的魅力。然后他们帮你销售你的产品。”25年来我们一直都在这样教导我手下的推销员们，这些都是我恪守的最佳忠告。我总是敦促他们：首先推销你自己。

如果你的眼中流露出友善、诚实正直的目光，如果你穿着整洁得体，如果你彬彬有礼地同他们打交道，顾客们就乐意买你的香烟。我们已经花了几百万美元告诉人们菲利浦·莫里斯公司有多么的优秀，但如果经销商们了解到你也一样优秀的话，他们就会热情地帮助你。

我的一个推销员推销自己的最佳方式是去为他的经销商做一点额外的特别的小事情来打动他。假设你给顾客一点他从未料想过的股息，你也许从此多了一个终生的朋友。经销菲利浦·莫里斯公司产品的经销商有成千上万，许多人我都能记得他们的姓名。我当然不是在夸耀自己有超凡的记忆力，这并没有什么了不起。我能记住这么多经销商是因为我总是在试着走出家门，走到路上去结识新的经销商。这么多年来我一直

都保持着与他们的私人关系，我仍然记得某位顾客的生日是哪一天或者是某位顾客的小儿子在哪一天毕业。我在公园大街 100 号的办公室的大门一直都是开着的。那些经销商们，无论他们是大主顾还是小客户，无论他们从都卡来还是从希拉克斯来，他们在来纽约时都会来拜访我。我喜欢这种方式，他们也同样乐于保持这种交往。

一个推销员该怎样显示他特别的价值呢？很简单，他可以教会一位经销商该怎样成功地销售另外一种商品（当然是与推销员的商品是非竞争性的）。比如说，我可以向一位经销商作如下的建议：“我们为什么不把菲力浦·莫里斯公司的产品与这批自来水笔摆在一起呢？这会同时扩大菲力浦·莫里斯与自来水笔的销售。想一想，如果一个前来买菲力浦·莫里斯产品的顾客看见了自来水笔时，他可能脑子里又产生了新的购买欲望。”事情的最终结果是：经销商多卖了产品，顾客也多买了新产品，双方皆大欢喜。

我们的推销员经常向我们的经销商们提一些建议，建议他们摆设更加吸引人的橱窗，摆上不断更新的产品，还向他们建议一般应该怎样做才能将陈列的产品摆放得更加吸引人。因为这些推销员都受过专门的培训，知道如何更加有技巧地推销，如何首先将自己推销出去，所以他们的建议从来就没有招到过别人的抱怨。我私下里无比自豪地认为菲力浦·莫里斯公司的推销人员在整个香烟行业里是最受欢迎、做事最得体的推销员。这也决不是偶然现象，这正是我们的销售得以成功的基石。20 年前，这个褐色包装的特殊混合物在整个公司的眼中只是一抹亮光而已，而现在，它已成长为实业界第四大公司。

最近我们帮了美国制帽商一个很大的忙。但是反过来我们获得的也远远多于我们所寻求的价格，我给菲力浦·莫里斯公司的所有员工写了一封信，并签上了我的名字。信是这样开头的：“我们最近注意到，不戴帽子

便出门到处行走已经越来越成为一种时尚,但是有充分的理由让我们相信您应该时时戴顶帽子出门……,然后我列举出一长串的原因诸如:“给人干净利落的外表”,给人信任的感觉,使一个人的着装完整,等等。在信的末尾我又用了一句真正的销售用语“任何一个制帽商和推销帽子的商人也都会抽烟”。

在比打开一包烟还少的时间内,美国的帽业研究基金会主席立刻投桃报李,他给全美的上百家帽子店和制帽商们写了一封公开信,信中说:“菲利浦·莫里斯公司的莱昂先生给全体员工写了一封信,在信中表达了他个人对帽子的兴趣,他相信戴帽子对一个人大有益处……如果您能够向菲利浦·莫里斯公司表达我们对此举动的真诚感谢,我将不胜感激。”由此,菲利浦·莫里斯公司和制帽商们都有了更多的生意,双方互利互惠,皆大欢喜。

优秀的推销员同时也是一个优秀的演员。他应该时刻了解他的观众希望看的是什么,以及观众希望什么时候看到。如果某位经销商情绪不佳,我们的推销员应该尽其所能帮助他们改变处境,如果有必要的话,可以先离开一会儿。如果经销商们情绪极高,推销员就必须明白不要过分炫耀自己的长处和优点。敏感的推销员(我们所说的敏感意指聪明)能恰如其分地明白自己应该在哪里,以何种方式始终在意顾客在此时的感受。

许多年以前我到美国中西部去拜访一位批发商,他当时正漫无目的地走来去,他漫不经心地忽略了我的存在。我在那儿等了足足有 20 分钟,然后在我动身走出去时,那位经销商恼羞成怒地在我身后狂喊道:“先生,我能帮您什么忙吗?”我转身微笑着回答道:“刚才您的确能帮我忙的,您原本可以礼貌一点,但我认为您可能不知道礼貌是什么、该怎么做。”这位房子的主人的态度立刻软了下来,连连向我道歉。他解释说那天早晨他刚刚和妻子吵了一架,心情特别沮丧。大多数人都是很随和的,但是有

时候你也会碰到十分不友好的人，一般都是事出有因的，现在那位经销商已经和我成为最好的朋友，而且他是我们最满意的顾客之一。

正确的销售方法十分重要，我仍然清楚地记得我是怎样将我在菲力浦·莫里斯的第一笔订单推销给西部的一家大连锁店的。1933 年以前，在菲力浦香烟第一次出现在美国市场上的时候，万宝路香烟一直是我们公司收入的主要来源。这家连锁店一直是万宝路香烟的一个大主顾，所以我想让他们帮助我们以正确的方式推销菲力浦公司的新品牌香烟。但是这是一个卖削价商品的连锁店，我担心他们也会把菲力浦·莫里斯香烟削价卖出去，这将是灾难性的做法。因此，我采用了“难以到手”的策略。有一天，我去造访连锁店的经理，我们漫无目的地闲聊着，聊到了万宝路，聊到了运动，又聊到了当时的政局，我漫不经心很随意地点了一支菲力浦·莫里斯烟，随手把开着的香烟盒丢在了桌子上。我注意到他的眼光落在了烟盒那精美的包装上，目光充满了期待，但却一言未发。过了几分钟，他已经是满腹疑问，急切地想了解有关这个新品牌香烟的情况。到我准备离开的时候，他已经在计划着在所有的柜台上陈列上 50 箱这样的香烟了。

通过摆出一副漠不关心的样子，我设法让他主动地来问我。他是如此惊喜地“发现”了这个包装的新品牌，所以他从未想到过要将这个品牌的香烟价格降低来出售。这个例子恰恰证明了我为什么说一个优秀的推销员就是一个优秀的演员。为什么说优秀的推销员必须对顾客的情感有高度的敏感，你从顾客那里得到暗示后应该采取适合他当时情绪的方式同他打交道，很自然，每位顾客都会有不同的反应，细心的推销员总是善于察颜观色，不断变换自己的行为方式和反应，当然，所有这一切都必须基于诚实的基础上。

所有菲力浦·莫里斯公司的员工都坚信我们的香烟毫无疑问是现有

Execution

第一部分 推销技巧和以顾客为中心

香烟中最好的香烟。如果我们的推销员不坚信这一点,他们就没有资格为我们作销售。任何形式的专注都让一个人产生热情,产生一种狂热的激情,这也正是我们推销员的动力。正是这种激情推动我们的销售额在1950年高达3.06亿美元,比前一年上升了整整5,000万美元。我们期待着我们的推销员们去说服别人,去“改变”别人,无论他们身处何地,是在某个咖啡馆里,在某个杂货店里,还是其他任何一个地方。