

经营大师的 22堂课

253位大师的永恒隽语、103部管理经典的不朽箴言，终身受用的座右铭

The Best Advice Ever
for Becoming
A Success at Work

价值亿万的商业智慧

11

罗伯·麦寇德／著 傅振昆／译

贵州民族出版社

经营大师的 22 堂课

价值亿万的商业智慧

The best advice ever
for becoming a success at work

作 者/Robert McCord

译 者/傅振焜

图书在版编目(CIP)数据

经营大师的 22 堂课——价值亿万的商业智慧/(美国)罗伯·麦寇德著·傅振昆译

贵阳:贵州民族出版社,2003.4

ISBN7-5412-1112-5

I. 经…… II. ①麦寇德;②傅 III. 财经—美国—当代 IV. F830.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 016013 号

本书由台湾商周出版社授予中国大陆简体字版本版权

责任编辑:杨成星

封面装帧:刘小荷

经营大师的 22 堂课

作者:罗伯·麦寇德 译者:傅振昆

贵州民族出版社出版发行

(贵阳市中华北路 289 号 邮编:550001)

贵州新华印刷二厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:7 字数 160 千字

2003 年 4 月第一版 2003 年 4 月第一次印刷

印数:1——5000 册 定价:17.00 元

书号:ISBN7-5412-1112-5/F.109

版权所有 翻版必究 印装有误负责调换

引言

我们从事商业与工作的环境,已经从昔时自给自足的农业世界发展成今日高科技、全球化组织的复杂世界。

有别于昔时生存之道是凭借强健的体魄、良好的判断力及苦干实干的工作精神,今日往往需要的是卓越的智慧、高等的学识,以及管理、交际与其他广泛的能力。现代企业与工作场所已经发展成后工业的知识与服务产业,而在这种形态的产业里面,创新与脑力是成功的关键。

跟现代企业与商业的精致性与复杂性相应提高的发展是——各式各样有关如何更有效发展、管理企业的资讯来源及意见蓬勃发长。这些来源包括有商业学院教授、股市分析师、投资顾问、书刊杂志、研讨会、通讯、网路及其他媒介等等。深受崇敬的管理专家如彼得·杜拉克(peter Drucker)、杰克·威尔逊(Jack Welch)、华伦·巴菲特(Warren Buffet)、费丝·波普康(Faith Popcorn)、彼得·林区(Peter Lynch)、马克·麦考梅克(Mark McCormack)等等,已经为任何对商业有兴趣的人所熟知。诸如《组织人》(The Organization Man)、《哈佛学不到的经营策略》(What They Don't Teach You at Harvard Business School)、《彼得原理》(The Peter Principle)、《一分钟经理》(The One Minute Manager)、《攻心:定位策略》(Positioning)、《求职圣经》(What Color Is Your Parachute?)等书已经成为管理经典名著,它们提供了深刻的见解,使阅读人对于在现今环境下组织要如何运作及经理人要如何管理有一番深入的了解。

许多商业评论家率直地、冷酷地将现今的企业与工作环境描绘成战壕。《投资者》(The Gamesman)一书的作者麦考比(Michael Maccoby)提到说:“为什么经理人总是在害怕?有些人是怕做不好——怕错失了生意机会,怕赶不上最后期限,怕给错了办法。于是他们上头便会有人决定说,他们表现不及格,要‘砍掉’他们,纵使

他们不担心会被炒鱿鱼或送去西伯利亚,他们也担心由于没有晋升,他们会落在人后或被冷落。到最后公司会觉得他们是可有可无的人。”

还有些观察家也同样对现代职场环境抱持怀疑的态度,譬如史蒂芬·波蓝(Steven M. Pollan)与马克·李文(Mark Levine)在《破产上天堂》(Die Broke)一书中就提到:“在追求个人成长的考量下,你会寻找有挑战性的、可以自我表现的工作。如果能够建立在工作受到保障的基础之上,这种追求自我实现的理想是非常有意义的。但是,今天,工作通常没有保障,因此,追求自我实现往往会遭受极大的挫败。”曾在迪士尼担任主管、后来成为好莱坞著名经纪人的麦克·奥维兹(Michael Ovitz)也是持这种态度来看竞争:“一直往前冲是我何等的天性。不管什么,就是一一直向前进就对了。就像《抢救雷恩大兵》(Private Ryan)这部影片的情景一样——在抢滩作战时,你不能停下来,说‘这个家伙挂了’,需要看一下情况,你只能一直向前冲,否则你就死定了。”还有些评论家,譬如鲍伯·尼尔森(Bob Nelson),在《主动出击:一〇〇一职场致胜奇招》(1,001 Ways to Take the Initiatives at Work)、贝弗利·洛克斯(Beverly Rokes)在《成功诀窍:采取多样变化》(Quick Skills: Embracing Diversity)提供了很有建设性、帮助性的建议来处理我们在企业环境中所面临的种种问题。

或许是对公司生活的某些限制的反动,创业活动已经蓬勃发展,尤其是在家上班与网路所展现的创业精神,对许多人来说,网路是否能够成为赚钱的事业仍有待观察,但可以确定的是,网路已经增加了全球化经济这种概念的深度与广度。然而,不是所有人都享有高科技,也不是所有人都富裕。数以亿万的人现正生活在贫穷线之下,忍受天灾人祸所造成的疾病、营养不良及其他匮乏之苦。休斯电子(Hughes Electronics)的执行长麦克·阿姆斯壮(C. Michael Armstrong)在一九九七年曾提到:“世界上有近一半的人

口,大约三十亿人,不曾打过电话;顶多只有 50% 的人口享有电力之便,不到 11% 的人口拥有汽车。”这番话提出了社会责任的问题,不论企业、政府或其他组织都有责任来改善人的处境。正如你所料想的,有些企业在这方面比别人能做得更好。

本书有一部分是收录有关对企业与职场上许多隐藏问题的评论。但,就大体上来说,本书的重点是放在问题的解决及障碍的克服上。本书依据企业的架构与动态,编成了一系列章节。我选辑的来源包括诸如菲利浦·科特勒、希奥多·李维特、彼得·杜拉克等著名的管理学大师,以及名气虽小一些、但仍能帮助我们深入了解商业世界的专家。同时,诸如圣经、柏拉图、托克维尔(de Tocqueville)、马克吐温(Mark Twain)、伍迪艾伦(Woody Allen)等等也在收录之列,这些人或许反而能使我们更加了解人的境况以及人们在商场与职场上会碰到什么情况、为什么会这样、该怎么样做。

希望读者们能从本书中得到一些心得与启发,好帮助你们了解这个有时令人困惑但绝不会沉闷乏味的商业世界。

——罗伯特·麦寇德二〇〇一年写于纽约

目 录

前言	(1)
第一堂课 商业策略与企划	(1)
第二堂课 管理	(11)
第三堂课 领导	(31)
第四堂课 人力资源	(43)
第五堂课 事业生涯	(51)
第六堂课 工作职场	(63)
第七堂课 财务与会计	(77)
第八堂课 顾客	(93)
第九堂课 销售与行销	(101)
第十堂课 广告与公关	(115)
第十一堂课 产品与品牌	(131)
第十二堂课 定价	(137)
第十三堂课 竞争	(141)
第十四堂课 作业、生产力与配销	(147)
第十五堂课 研究与发展	(153)
第十六堂课 开会与协商	(159)
第十七堂课 商业趋势	(163)
第十八堂课 政府与企业	(171)
第十九堂课 全球经济	(179)
第二十堂课 创业精神	(189)
第二十一堂课 科技与网路	(197)
第二十二堂课 法律、伦理与社会责任	(207)

第一堂课

商业策略与企划

Strategy and Business Planning



一个组织若只会思索如何维持现有的成就、优点与视野,那么,它就失去了顺应潮流的能力。世事难料,一切都在变化。光维持现状,必定无法在动荡的未来生存下去。

彼得·杜拉克 (Peter Drucker)
当代管理大师
《有效的管理者》(The Effective Executive, 1999)



难怪许多最高执行长(CEO)会抱怨他们公司的行销方式没发挥功效。因为他们付出的行销成本与得到的效益实在不成正比如同旧石器尼安德塔人时代的行销手法如下：

- 把行销当成推销。
- 强调争取顾客而非关心顾客。
- 从每次交易获利,而不经营顾客终身价值(customer lifetime value)
- 以成本加成法(marking up cost)来定价,而非使用目标定价法(target pricing)。
- 分别考量各种传播工具,而非使用整合式行销传播(Integrating Marketing Communications)
- 不去思索、满足顾客的实际需求,只是一味地在推销产品。

——菲利普·科特勒(Philip Kotler)

行销学大师

《科特勒谈行销》(Kotler on Marketing, 1999)



所有人都会作梦,但每个人的作法不一样。夜晚作梦的人,在白天醒来会觉得梦,只是一场空;但是,白天作梦的人却是危险的人,因为他们会睁着眼睛将梦想付诸实行。

——劳伦斯(T. E. Lawrence, 1888 - 1935)

沙漠大冒险家



在人类的舞台上,荣耀与奖赏将会赐与有杰出表现的人。

——亚里士多德(Aristotle)

古希腊哲学家

《福布斯商业语录》(The Forbes Book of Business Quotations, 1997)



“这个人恨死你们了!”IBM 总裁葛斯纳(Gerstner)在萤幕上秀出微软总裁比尔·盖兹的巨幅照片,并厉声对主管们说,“我要说的是,你们也要恨死他。”

——史丹利·宾思(Stanley Bing)

《你可以再狠一点》(What Would Machiavelli Do?, 2000)



我的工作就是做梦。

——史蒂芬·史匹柏(Steven Spielberg)

美国著名导演

《财星杂志》(Fortune, 1996)



如果你的工具就只有铁锤,那么不管遇到什么问题,你都得将它看作是钉子。

——森·麦佛德(Nathan C. Myhrvold)

微软研发总监

《财星杂志》(Fortune, 1993)



不断创新已经成为企业的生存之道。不过,为了追赶创新的潮流就非得大肆地改变吗?不是的。许多公司为了追赶创新的潮流而匆促完成的企划案,最后都变成了一堆垃圾。而有些仍坚持做自己最擅长、不为改变而改变的公司,依旧很成功,例如美泰克(Maytag)还是坚持经营信赖可靠的家电,迪士尼(Disney)还是坚持经营幻想与娱乐世界,雅芳(Avon)还是使用坚持直销。

——赖兹(Al Ries)与屈特(Jack Trout)
《攻心:定位策略》(Positioning, 2001)



借着生产工具的迅速改良,运输工具的大幅发展,资产阶级把所有化外民族都带进文明之中,即使最原始的民族也不例外。便宜的商品是它的重炮,威力可摧毁万里长城,收服化外民族最顽强的仇外心理。在灭绝的威吓之下,它迫使所有民族采用资产阶级的生产方式,并进一步在那里推行自己所谓的文明,也就是说,自己也变成资产阶级。一言以蔽之,资产阶级依自己的形象创造了一个世界。

——马克思(Karl Mark)与恩格斯(Friedrich Eangels)
《共产党宣言》(The Communist Manifesto, 1848)



担心与害怕的情绪一直笼罩着他的旧脑袋——他总是担心没有足够的乳酪能让他随心所欲地取用。他也总把事情往坏处猜,而不往好处想。

现在他了解,不论他是否期待,事情还是会不断地变化。只有在你没有预想到或不希望发生的情况下,改变才会令你惊慌失措。

当他发现自己已经改变了对事情的看法时,他停下来在墙上写道:“旧脑袋不会让你得到新的乳酪。”

——史宾赛·约翰逊(*Spencer Johnson*)

《谁搬走了我的乳酪》(*Who Moved My Cheese?*, 1998)



现在有许多公司运用平衡计分表(balanced scorecard)来:

1. 理清其策略目标并获取共识;
2. 将策略目标传达给各事业单位、部门、团队及个人;
3. 整合策略计划、资源分配与财务预算;
4. 接收回馈以及学习了解策略规划的执行情形与成效。

——罗伯·柯普兰(*Robert S. Kaplan*)

大卫·诺顿(*David P. Norton*)

《平衡计分表:资讯时代的策略管理工具》

(*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996)



以下四个步骤,是我们提供给各企业发掘如何展现自身的
企业精神以及赢得消费者的心:

坦承:我们企业的确未时时尽力,去做使世界更美好的事情。

开诚布公:在您的帮助下,我们正努力变成您理想中的公司。

负责:我们对您的承诺若没有做到,您可以找我们负责。

宣示:您将会在我们的产品中感受到我们的企业精神,这是我们对
顾客的保证。

——费丝·波普康(*Faith Popcorn*)



将女性特质运用在企业管理上,是很好的创意,也就是运用第六感、本能、直觉、热情来领导公司。虽然女性的价值观是离不开照顾与分享,但是我还是相信女性可以改变市场。

——发妮塔·罗迪克(*Anita Roddick*)

美体小铺(*Body Shop*)总裁

《爆米花报告》



劳力士并不是属于钟表业的品牌,而是属于高级精品业。

——安德烈·海尼格(*Andre Heiniger*)

劳力士总裁

《哈佛学不到的经营策略》



很多流行趋势会来来去去,但是满足顾客需求、照顾员工以及对我们生活、工作的社区或团体负责,是绝不会褪去流行的基本价值——它们对公司股东也会有长期利益。这些原则在百年前就已经体现在娇生公司(*Johnson & Johnson*)的信条当中,往后即便再过一百年,还是会流行。

——布莱安·柏金斯(*Brian D. Perkins*)



沃尔玛(Wal-Mart)的成功秘诀很简单:提供一个整洁明亮、朴实无华、一次购足的购物环境,销售高品质、价格便宜的品牌商品,取代花样百出的折扣与促销活动来吸引顾客。沃尔玛依循的是“天天都便宜”的经营哲学,他们很少发送刊满特价商品的广告传单(advertising circular)。他们定位的他们传单为购物提醒单(shopping reminder)。如此不但可以不用降低信价,还可以减少广告支出、避免没什么收益的价格战,并且在消费者心目中建立起信赖与公道的形象。在这里购物,绝对不会发生下礼拜来时,价格比上次来更便宜。

——隆·詹克(Ron Zemke)与切克·夏夫(Dick Schaaf)

《服务优势:一〇一家倚靠服务获利的企业》

(The Service Edge:101)

Companies That Profit from Customer Care,1989



苹果创办人史蒂夫·贾伯斯(Steve Jobs)讲得没错,他宣示苹果电脑的文化是“向外看”(other-directed,改变世界之意)。但是,苹果电脑表现出的策略与动作却是——只看自己、排除别人,建立一个只使用苹果电脑的堡垒。奇怪的,IBM在同时也犯了类似的错误。IBM诉求的是“世界上最好的客户服务”,令人印象深刻!但他们却忽略了客户渴望的其实是——使用电脑时的个人舒适环境。

苹果与IBM开始相信,它们可以掌控整个市场,同时将焦点从客户转移到自身,意图瓜分市场来满足自己的需要。它们的眼

光就错在：发展商业策略时，忘了审慎思考企业本身的价值观。

——大卫·皮特崔克 (David S. Pottruck) 与
泰瑞·皮尔斯 (Terry Pearce)
《e 拍即合：打造高成长企业的热情文化》



要做好一件事，设定目标是很重要的，但是你要如何分辨什么是切合实际的目标与不切合实际的目标呢？以下是切合实际的目标：

- 数目不多，但重点明确
- 不会太困难，也不会太容易
- 与其他的参与者可以取得共识
- 可以设想、可以明文化、可以被具体化、可以被执行谈到要决定专注于何种目标，你也要思考以下几个问题：
- 怎么样行动最有效？
- 哪一件事你想要做得不一样？
- 你又如何确保那一件事你会继续做下去？

——鲍伯·尼尔森 (Bob Nelson)



大部份的企业计划都有很清楚的标准架构，我们可以把这种架构视为书的目录，从中看出各章节的标题。大部分的企业计划都会出现一些相同的章节，每一章节可以分别处理企业的某一个重大问题或功能，如：行销、财务、生产等等。

将各个章节看作是企业的各个部门，就像经营一家公司一样，这样子想是很有用处的！因为每个章节都必须是有用的，整个企业计划才能奏效。举例来说，大部分的企业计划都会讨论到财务

规划、管理、行销。但章节的内容也会根据企业调性的不同,而有所差异。

——威廉·莱修(William Lasher)

《简易完美的商业计划》

(The Perfect Business Plan Made Simple, 1994)



任何一个机构,若没有不断地检视它的目标、方法与评量标准,就不能说它是个有活力的组织机构。

——约翰·密尔顿(John Milton)

十七世纪英国诗人

《富比士商业语录》

在定位产品之前,首先你要区隔出产品的目标市场。譬如:麦当劳的主要顾客群是经常速食店消费的年轻人。在决定目标、区隔市场之前,你必须认知到:不同的顾客群或市场区隔,有不同的需求与喜好。青少年与成年人不同,速食的重度消费者与轻度消费者不同。这些区分可帮助你的人口分成不同的群体,将这两个区别加起来,你就可以得到一个适合的市场区隔。

——亚历山大·希安(Alexander Hiam)

《行销学导论》

(Marketing for Dummies, 1997)





远见(vision)乃是指能洞察不可见事物的艺术。

——强纳生·史威夫特(Jonathan Swift, 1667-1745)

英国作家



在我看来,经营高尔夫球业就像经营餐厅一样。假如你做大众的,就像麦当劳一样赚钱;假如你做顶级的,就像卢蒂斯(Lutece)那样,你也会赚钱。但是,若是你选择做中间的,你会饿死。

——杰拉德·巴顿(Gerald Barton)

地标置产公司(Landmark Land Company)总裁

诺斯壮(Nordstrom)以鞋业起家。他们会视顾客的需要,为客人跑到后面仓库寻找合适的鞋子,替客人穿上鞋子,这些动作都培养出一种满足顾客个别需要的文化。当诺斯壮发展成一家高级百货公司时,它仍保存了这种个人化的服务,有一部分是为了传承,还有一部分是源自这个家族对服务顾客的承诺。诺斯壮聘用的经理人不会有十种不同的经营哲学,它只有一个一贯的经营哲学——以客为尊。

——拉利·森(Larry Senn)

《对诺斯壮百货高水准服务的研究(1986)》

