

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

(第二辑)

把握时间做好生意

上海工商学院主持翻译

[美]露丝·克雷恩 著

刘永涛 译 谢 毅 校

a m a c o m



上海人民出版社

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第二辑)

amacom



CIMIC

主编·汪 熙 李慈雄

把握时间做好生意

[美]露丝·克雷恩 著
刘永涛 译 谢 毅 校

丛书策划者

美国管理协会
斯米克集团
上海工商学院
上海人民出版社

上海人民出版社

责 任 编 辑 曹培雷
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书
(第 二 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

把握时间 做好生意

[美]露丝·克雷恩 著

刘永涛 译

谢 毅 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 7.5 插页 2 字数 157,000

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 5 月第 2 次印刷

印数 5,001 - 10,000

ISBN7 - 208 - 02503 - 7/F·515

定价 11.30 元

主 编 前 言

本丛书的第一辑十本在出版后不久就再版而三版。这是一个重要信息。它说明这套丛书受到社会的热烈接纳。文化现象往往是经济发展直接或间接的反映,这套丛书的畅销,说明它已被当前经济改革的大潮推上浪尖,适应了那些不愿辜负形势,雄心勃勃,建功创业的读者的需要。这些信息鼓舞了我们,再加上读者殷勤的督促(有的是强烈的要求),我们决定出版第二辑。经过与 AMA 国际部总裁范拉尼(D. A. Fanellie)先生和亚太区总裁埃布斯隆(P. M. Absalom)先生磋商,我们选定了现在的十本,构成本丛书的第二辑,作为向读者的回报。

读者们可能已熟悉,美国管理协会(American Management Association,简称 AMA)是美国也是世界上最大的一个企业管理和教育培训及出版机构,它在全世界已拥有 10 万多个企业和个人会员。总部设在纽约的 AMA,它的活动近年来已扩展到欧、亚、美、非几大洲。哪里有经济发展,哪里就有它的足迹。

在 AMA 的出版物中,来自实践又通过抽象思维上升到

理论的论述;来自企业或个人成功和失败的经验与教训的分析;经过实践检验,屡奏奇效的解决难题的方法与策略等,都给每一本书注入了强大的生命力。它的出版势头,历久不衰,我们精选的第二辑是 AMA 新近出版物中优中选优的结果。

在本丛书第二辑出版之际,我们要特别感谢 AMA 和它的出版机构 AMACOM 的通力合作。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、夏善晨等教授及斯米克集团的吴一鸣先生等,他们的认真工作为这套丛书的出版奠定了基础。感谢上海工商学院蒋珍一女士,她在头绪纷繁的翻译工作中,发挥了有效的组织协调作用。

最后我们要特别感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士。他们下决心编辑出版这套丛书的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套丛书能及时问世。

和以往一样,我们希望这套丛书对读者接触新事物和事业开拓有帮助。我们期待着读者的赞赏和批评。

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1996年12月.上海

前 言

让我首先向你戳穿一个莫大的谎言：时间就是金钱。

事实上，时间并不是金钱。时间远比金钱宝贵。倘若你花光了钱，会有许多办法挣回很多钱。但倘若你用光了时间，嘿，那就得看你的了。你可以用时间去挣钱，这是毫无疑问的。但是，倘若你不知道在挣钱方面如何利用时间，就请拿起这本好书，它能满足你的需求。

你能真地从稀薄的空气中挣钱吗？当然不能。我们都知道你不能。你能真地发现你从前并未意识到其存在的时间吗？你当然能够。正如本书所指出的那样，时间是无所不在的。制造时间，这似乎是一个不可能的概念，但这仅仅是你在阅读本书之前的想法。

读完《把握时间 做好生意》之后，我对露丝·克雷恩向读者叙述如何节省时间，甚至如何最有效利用时间的能力留下了深刻印象。她的《把握时间做好生意》一书的确是一部天才之作。我惊异地发现，作为撰写了六部游击营销著作的作者，她已经准确地告诉了读者该去何处寻找他们为富有进取心地推销自己及生意而所需的时间。

游击营销的基础是不仅要投入资金,而且要投入时间、精力和想象力。你们中间的许多人都具有精力和想象力,却发现在时间王国里遭受了挫折。当你读完本书后,你将会准确地知道去哪里寻找你迫切需要的时间。

当我第一次拿起《把握时间做好生意》时,我以为它主要是关于时间管理方面的书,殊不知它不仅包括了大量的露丝所说的“时间指要”,而且还充满了市场营销的机智——可以给任何公司带来赢利的重要指要——不管其规模如何。

本书指出,几乎每个人在自己的生活中都有“空闲的时刻”,即经商者乘车上班或电话交谈或等待某件要事的时候。对于这些时间我们该如何打发呢?答案是应做些什么事情。要知道,营销完全是你公司的某个成员与公众社会的某个成员之间相互联系的交合点。因此,你应该意识到空闲时间也能成为营销的好时机,即实际上把它变成可以带来利润、做好生意的机会。譬如,在等待某人或某事时,你应该意识到给客户的感谢信所具有的巨大力量。如果你意识到了的话,你这时就可以写一封感谢信,也许可以写十封。这样,你就不会像大多数人那样认为时间是被浪费掉了。你会立即明白那是难以想象的、极为宝贵的时间,因为你非常机智地利用了它。

《把握时间做好生意》叙述了作者在营销方面的亲身经历,许多生动而真实的事例使她的指点和劝告更具有说服力。本书不想把读者弄成A型的行为狂,而是告诉他们存在着可以同时做到节省时间、创造利润和减轻压力的各种方法。本书通过向你展示如何对营销问题进行思考,为你指点穿过营销迷宫的途径,把一个复杂的话题阐述清楚,并以一种热情而通俗易懂的写作风格,为你提供服务。

露丝·克雷恩指出,90年代及以后的营销战的关键是关系和服务。她也充分地意识到,培育与客户的关系和提供优质服务都需要时间。然后,她告诉读者如何轻松且不用付出痛苦代价去找到这种时间。

这比告诉你去哪里找到金钱更好,因为金钱可以失而复得,而时间却不能。金钱往往是给人造成压力的东西,而时间则是减轻压力的东西。对于任何一个有自尊心的企业家来说,提高推销的能力,同时减轻焦虑,是他的崇高目标。它听起来并不容易,但是,露丝·克雷恩使它变得容易了。她还使它成为现实。

她的关于与新闻媒介打交道和贸易展览的各章均为本书的精华所在。

《把握时间做好生意》的每一个章节都充满了明智的指点、奇妙的见识、紧扣重点的内容、逼真的企业经历描写和结尾时的精辟总结。露丝想让你知道她所知道的东西,因为她希望你的公司能提高利润。她真诚地希望你取得成功,这一点明显地体现在本书的每一页中。

她抱着一个游击推销者的真诚精神,提醒你合理地使用各种推销武器并在此过程中节约资金,避免犯造成众多小业主失败破产的错误。在叙述的过程中,她从许多方面提醒你如何用一种使你的会计咋舌的方法看守住并利用好时间。

在富有创意地向你提示你所拥有但并没有意识到的时间方面,在对任何规模的业务进行推销——从新企业、刚起步不久的企业到《幸福》杂志上的500家大企业——所表现出的热情方面,露丝·克雷恩向前迈出了大胆的步伐。怀着对人生阅历的丰富知识和希望你出类拔萃的心情,她为你指明了一条

取得事业成功的光明大道。这也是那些意识到时间珍贵和积极营销的基本要求的企業家的光明大道。

杰伊·康拉德·萊文森
《游击营销》的作者

鸣 谢

我曾极为愉快地与许多专业性经营企业的职员们一起共事,采纳了由于集思广益而产生的富有开创性的营销项目。我深切地感谢他们真诚地认可我作为一名教育者、市场营销员以及为他们公司提出时间—营销概念的协调者的能力。本书中的知识是对这些经历的总结。我要感谢那些使本书成为可能的个人和企业。

我还要感谢杜安·纽科姆使我遵循本书写作的轨迹;感谢玛丽·格伦倾听我的看法;感谢麦克·西韦利的出色编辑工作;感谢艾琳·马祖克和卡伦·沃尔夫的奇妙主意;感谢杰伊·康拉德·莱文森对时间—营销论述的信念。

然而,倘若没有我可爱家庭的爱心、耐心和支持,所有这一切都是不可能的。感谢我丈夫艾伦对我所做的一切的忠诚、鼓励及百分之百的支持;感谢我的大儿子大卫分享我所做的事情的兴奋心情;感谢我最小的儿子丹尼尔在我需要时向我伸出援助的手;感谢我可爱的侄女谢利及萨拉·格罗斯提醒我在做一件工作时有无数可创造的可能性。

我的愿望是你至少能吸取几个你相信的、将给你的业务

目 录

主编前言

前 言

鸣 谢

一、时间—营销的方程式·····	1
二、与顾客保持联系和再联系·····	19
三、了解顾客的生活方式·····	34
四、发现你的业务的独特性·····	46
五、与新闻媒体打交道·····	63
六、幽默：应付严肃顾客的营销工具·····	82
七、创造性的营销·····	93
八、雇员是你的第一营销财富·····	109
九、良好关系的力量·····	120
十、小企业与社区·····	132
十一、贸易展览营销——表演你的拿手好戏·····	141
十二、服务的通用语言·····	159
十三、塑造一种形象·····	178

一、时间—营销的方程式

许多商业人士都会心安理得地对自己说,他们的销售额下降是由于高失业率、经济原因、国际事件或雨季等所致。换言之,他们会使用各种借口来作解释。那么,他们如何解释其他同业者的销售量不断增加并打破销售额纪录这一事实呢?

答案存在于时间—营销的方程式中。该方程式意味着你用于推销业务的时间量是你底线——利润——的直接组成部分。

$$T \times M = X \times P$$

不过,时间紧迫的商业人士、销售员或任何其他的人,必须能够把用于营销的时间与其他商业活动结合起来,或者他必须把每个商业日中出现的诸如上下班、打电话或等待某个午餐约会等空闲时间利用起来。那些学习做到这一点的人就是运用时间—营销的方程式的秘诀。

小企业的好消息

对于小企业而言,目前是艰难的时期,然而也是最佳的时

期。这方面的重大新闻是,《幸福》杂志上 500 家大企业里成千上万的雇员被解雇后已经开始建立起了他们自己的业务。就在过去几年大公司裁减 80 多万份工作之际,小企业却增加了 35 万多份的工作。下面三个例子说明了失业雇员是如何重新开始新的业务的。

伯特·拉什亚格,从前是某大型汽车配件联号不动产部的主管,失业后,开始在家里做起不动产审计业务。由于具备建筑、保险索赔和项目协调方面的经验,他在第一年所赚的毛利就超过了 5 万美元。目前他有 3 名雇员,在一处小办公室工作。

威廉·蒂恩较早地从一家大公司退休,在家里赋闲了两年。后来,他开始从事一项叫作“出租丈夫”的业务。一开始,他就接到大量来自职业女性的电话,要求有人帮助把屋子布置整理一番。如今,他和另外 4 名“出租丈夫”一起在他家附近租了一个车库,生意做得很成功。

杰米·克兰兹被一家大企业解雇之前,曾是文档主管。她热衷于搞组织工作。“当我发现自己失业后,我便下决心试着从我热衷做的事情中找到生财之道。”如今,她与另两名妇女组织了办事部门,为企业设立场外保管服务,还为私人住宅的卫生间和厨房建立保管系统。

从华尔街到各地的报纸所提供的消息都显示,有 85% 的美国企业雇用的人数少于 25 人,而且小型企业是美国经济中增长最快的一部分。

理解时间—营销的方程式

你在日常业务中所做的每一件事,从回电话到寄发票,都是某种营销形式。时间—营销的方程式意味着两件事:

1. 你推销业务所花的时间将反映在你的盈亏一览结算线里。你在寻找利润,而有效地利用时间会把你引向获利的营销活动中。

2. 一个为你的商业思想和目标而设计的时间线,将有助于确保行动得以实施以及下一步计划的具体时间得到确定。

方程式的第一部分

我与客户们一起做的大多数事情,是确保我们一起形成的理想和目标能够成为现实。时间线将帮助我们在最后期限之前完成任务。在本章的后面还要论述更多的时间线问题。请记住时间—营销的方程式,积极运用下述营销战略:

形成一种企业家的态度

态度意味着一切。当时间紧迫时,用企业家的方式进行思考;当资金周转不灵时,用企业家的方式进行思考;当客户基础发生改变时,用企业家的方式进行思考。在此,我想与你一起分享我的一首诗。

企业家的态度

我清晨便醒来，
我准备去上班，
我阅读我最喜爱的报纸，
它给我带来信心。

你应该有一个形象，
使客户知道你，
人际交往很艰难，
难于小狗小马玩杂耍。

交往是一个代名词，
它目睹我事业的发展，
我每天进行交往，
它使我财源广进。

顾客服务是大事，
坚持做好更重要，
我想告诉雇员们，
“动手干”，否则我们都贫穷。

我肩头有副重担，
我看着费用在上升，
我试图降低开支，
我的会计师是裁判员。

我发现了一种新技巧，
人们称它为营销，
人们说它很重要，
有人借此还收费。

我得作出决定，
但并非对我总是好决定，
公司处于关键时刻，
一切取决于最后结果。

你会有好主意，
可是它并不意味，
你将去做经营，
或者其他类似的事情。

优先考虑很重要，
你得作出挑选抉择，
这可并非那么容易，
我想我先打个盹。

我的企业有追求，
还有使命的宣言，
只要我们去遵循，
那么梦想便会成真。

我得继续搞营销，
坚持到底不改变，
于是客户认识我，
我便可玩这游戏。

要有毅力

营销经验认为，至少要有 5 至 8 次“触动”才能使一个顾客被劝服使用你的产品或服务。你的“触动表”可能如下：

1. 报纸上出现(正面报道)你或你公司的文章。倘若是反面报道,那么,它通常需要有四个正面的触动来弥补一个反面的触动。
2. 某个未来的客户在某商会会议或其他商务场合结识你。
3. 你拜访他/她。
4. 你的公司主办或合办一项活动。
5. 对你及你的产品/服务开始出现口碑广告。
6. 人们读过你写的文章。
7. 某个未来的客户见过你的某个广告。
8. 人们在“某处”见过你企业的名称。

某印刷公司的总裁说：“直到打了 8 次电话才有反应。如果你为业务而破费打了 8 次电话,那么,另外某个人要想从你手里夺走这笔业务,至少也要打同样多次数的电话。”

兼 听 则 明

要了解你的行业的进展、你的社区以及你的竞争者之间情况,最佳办法之一就是倾听。当有人提出某个新主意,你应该倾听而不是对它的有效性问题的有效性问题摆出一副裁判的姿态。主意被想出来是为了满足需求。

“我曾做室内设计工作,”来自达拉斯的马德琳·斯通说道,“但是,我资金少,无法接受别人以批发价卖给我东西。我与供应商们联系,打听他们是否可以以批发价出售小批量的东西。我想尽了办法。”在业务过程中,马德琳开始倾听来自家具制造商、室内设计师和裁缝那里的消息,这些人经营范围小,可以对供应商使用这种办法。她把《室内设计者资源表》汇集起来。经年累月后,这本供设计装潢人员使用的小册子成了大众邮购的参考指南。

正如马德琳所发现的那样,当你竖起耳朵倾听时,你会找到解决业务难题的答案,同时也会找到新的机遇。

时间指要:关注你周围所发生的事情比无目标地闲逛所花的时间要少。

建立业务关系

当今,事业的成功有赖于关系——与支持你的职员及卖方、与现在的客户、过去的客户以及未来的客户们的关系。你需要与人做生意,因为现在其他的一切都已数字化和计算机化了。第九章将详细讨论业务关系问题。