

世界畅销书丛书

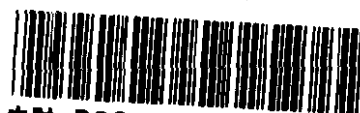


争雄鲨群

新华出版社

〔美〕哈维·麦凯





中财 B0010741

争雄鲨群

——在企业竞争的海洋中游泳：
在销售、管理、激励、谈判各个方面超越对手

〔美〕哈维·麦凯——别名“中必王”先生

俞德圣 俞著 王致本 译

俞德圣 校

CD/68/28

中央财经大学图书馆藏书章

总号 358098

书号 727/422

新华出版社

(世界畅销书丛书)

争 雄 鲨 群

[美] 哈维·麦凯 著

俞德圣 等 译

•
新华出版社出版发行

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

•
850×1168毫米 32开本 5.25印张 插页2张 113,000字

1990年2月第一版 1990年2月北京第一次印刷

印数: 1—4,700册

ISBN 7-5011-0573-1/F·54 定价: 2.00元

出版说明

当今世界发展变化很快，记录和反映这个发展变化的图书也在急剧增加，其中能够引起各国读者兴趣的畅销书，在逐年增多。有计划有选择的翻译出版一些世界各国新出版的畅销书，对人们了解和认识世界，促进各国科学文化交流，是件有意义的事情。基于这种思想，我们决定编辑出版这套《世界畅销书丛书》。该丛书属综合性质的，内容包括政治、经济、军事、教育、科技、文化以及人物传记等各个方面，有公开出版的，也有内部发行的。为了保证丛书的质量，对畅销书的作者将进行必要的筛选，他们应是当今学术界有名望的学者，或是某学科、某方面有建树的专家；对入选图书的内容也须从严要求，应是具有探索和创新精神的作品，要有学术价值、参考价值或史料价值；同时，还要考虑适合我国国情，对促进我国政治、经济体制改革，活跃学术空气，繁荣科学文化事业起积极作用。

本丛书从80年代出版的世界畅销书选译起，陆续出下去。我们希望它能成为中国读者及时了解、认识当今世界的一扇窗口，从而对我国四化建设起推动作用。我们水平有限，经验不足，诚恳希望得到各界读者、专家指教。

新华出版社编辑部

1988年10月

译 者 的 话

中国正由产品计划经济转向有计划商品经济；世界经济出现了“乾坤颠倒”的大动荡。如何在乱世之中取胜？本书提供了一条成功之道。

哈维·麦凯是一位成功的企业家。他从挽救一家频于破产只有12名工人的手工信封作坊开始创业，发展成今天有职工350名和两座现代化化工厂，资产达3500万美元的信封行业中的大企业——麦凯信封公司。80年代中期，他以双城筹建委员会主席身份，集资兴建起造价7500万美元的圆顶体育场，扭转了走下坡路的双城棒球队的命运。他曾率民间商业代表团访华，是二次大战后第一位用汉语在中国发表演讲的美国人，他的汉语知识帮助他扩大了销售网。《幸福》杂志送给了他一个雅号：“事必成”先生。

哈维通过自身经历和美国许多大企业家和公司的成功史，如1987年销售额达40亿美元的大百货公司老板柯特·卡尔森和主办第23届奥运会的尤伯罗恩，以及福特、通用汽车、国际商用机器等世界巨型公司，总结了自己的和别人的成功的经验和失败的教训，编制了推销、谈判、管理三套简明教程，设计了“66问”、“12P”、“10步骤”、“11问”等了解顾客、摸清对手、招聘人员、赢得听众的4份调查表。《急就章》篇则从经济学、社会

学、心理学、直至哲学等各个角度，论述和提出了在以“破坏和变更”为特征的资本主义经济条件下，在信息时代中，争取优势的规律和原则。《结束篇》通过介绍5位不同行业人物的不同经历，归纳出《成功之路》的三条共同信念：决心、目标、专一。

哈维既向读者提供了破敌之矛，也奉献出御敌之盾；既念“推销经”，也诵“采购经”；既讲如何“用”人、“管”人，也谈怎样在被“管”中发展；既传授谈判的“拖延术”，也教诲谈判的“决裂术”。总之，以矛攻盾，或以盾破矛，孰胜孰负，全凭道高还是魔高。这也许算得上是本书的特色。

名曰“教程”，实则没有一丁点儿教科书味道。全书从头至尾讲的是真人真事，寓道理于实例之中。文笔生动流畅，语言有雅有俗，嬉笑怒骂，皆成文章。读起来如闻其声，如见其人，常会忘了你是读者，也随之投入了竞争的旋涡。

顺便提一下，本书不只是一本“生意经”，还是一条成才之道，一篇为人处世之论，一套待人接物之律。它似乎也在解释中国的某些社会现象，回答中国青年的某些问题。

书中观点并不全都对头，译文也会有疏漏不妥，请读者分析指正。

俞德圣

1989年5月

目 录

第一章	“买15,000张看今晚比赛的票”.....	(1)
-----	------------------------	-----

第二章 哈维·麦凯的推销术简明教程

第1课	问题不是本身值多少，而是人们认为值多少	(8)
第2课	建议再诱人，也有人反对；好推销员会造成 顾客自己进行推销，而不听反对意见.....	(11)
第3课	了解顾客之重要不亚于对产品的全面了解	(12)
第4课	“66问”顾客情况表.....	(14)
第5课	“麦凯66问”续篇：战斗逸事.....	(22)
第6课	一旦你使一项建议带上你的个性，人们便开始 对你的个性作出反应，而停止对建议作出 反应.....	(24)
第7课	本书出版之日尚未消灭种族歧视，宗教偏见， 人的妒嫉心.....	(24)
第8课	如何应付难以对付的未来顾客.....	(26)
第9课	办个你自己的私人俱乐部.....	(31)
第10课	简短的便函产生久远的效果.....	(32)

第11课	寻求新交易的第二好来源·····	(33)
第12课	每个推销员都知道——而企业家知道的却不 多——的是什么？·····	(34)
第13课	眼睛要盯着时间，不是手表·····	(35)
第14课	没有目的地，便永远到不了·····	(36)
第15课	相信自己——即使没有人相信你·····	(38)
第16课	寻找现实的榜样·····	(39)
第17课	幻想·····	(40)
第18课	最简易、最少花费、却最被忽视的广告形 式·····	(42)
第19课	你如能举出自认为是靠自己成功的人物， 我就能告诉你世上最简便的推销术·····	(43)

第三章 哈维·麦凯的简明谈判教程

第20课	要微笑着说不，说到舌头出血·····	(44)
第21课	先派替身去·····	(46)
第22课	决不会有旅馆客满这等事·····	(48)
第23课	要了解你的银行经理·····	(49)
第24课	谈判取胜的唯一最强有力手段：能做到未 达成交易而离开谈判桌·····	(51)
第25课	“要奥蒂斯先生接电话”·····	(52)
第26课	最重要条款不写在合同上·····	(54)
第27课	协议书可防止违反协议·····	(54)
第28课	越让你等，便越想卖给你·····	(55)
第29课	背水一战，不如学好游泳·····	(56)
第30课	靠良心作决策，得心脏病告终·····	(57)
第31课	决不在挂着枝形吊灯的房间里买任何东西	

.....	(60)
第32课	任何东西都可谈判..... (62)
第33课	买主——卖主之战..... (63)

第四章 哈维·麦凯的简明管理教程

第34课	经理会犯的唯一最大错误..... (65)
第35课	有钱的遇见有经验的，结局是前者获得经 验、后者得到金钱..... (68)
第36课	好消息你总能听得到；真正有用的是坏消 息，你能多快听到..... (71)
第37课	扔在地板上..... (72)
第38课	对待供应商要像对待顾客一样..... (73)
第39课	复兴人的时机便是复兴时代..... (76)
第40课	千万不要自己做恶人..... (78)
第41课	假如你必须自己做恶人..... (78)
第42课	小事不单单很重要；小事就是一切..... (80)
第43课	如何发现胜利者..... (82)
第44课	你的最优秀的人员眼睛盯着墙壁看时， 可能是他们在最有效地利用时间..... (83)
第45课	自发的更轻松..... (85)
第46课	你曾见到过站着罢工吗？..... (85)
第47课	不是实践达到完善；须加两个字：完善的 实践达到完善..... (86)
第48课	信赖专家……是错的..... (88)
第49课	使你生活痛苦的不是你开除的人，而是你 没有开除的人..... (89)

第50课	骂人的最佳方法·····	(89)
第51课	决不让任何人——尤其是超级明星——选 择自己的接班人·····	(90)
第52课	多提供些参加各类会议的机会；可以少一 些提升的做法·····	(91)
第53课	你有多少推销员？·····	(92)
第54课	常会感到厌烦·····	(93)
第55课	向头发花白的长者请教·····	(94)
第56课	懂得该做时要努力做，也要懂得不该做时 不要做·····	(95)
第57课	占有百分之一的股份，其价值胜过负责百 分之百的管理·····	(97)
第58课	未渴掘井·····	(98)
第59课	象对待顾客一样对待自己的人·····	(99)
第60课	如何被解雇·····	(101)
第61课	承认问题，才能解决·····	(103)
第62课	能用钱摆脱难题，便无难题可言·····	(103)
第63课	“我从未见过一份不好的简历。”——约 翰·Y·布朗·····	(104)
第64课	聘用的酸性试验·····	(109)
第65课	想当圣诞老人，雪橇须能拉动拖车·····	(109)
第66课	省时的最佳方法·····	(109)
第67课	不发火，不报复·····	(110)
第68课	知吾仇人·····	(111)
第69课	别被声誉吓倒·····	(120)

第五章 急就章

之一	人类情感中最为淡漠的莫过于感恩之情…(121)
之二	不是你的最后一个好主意 …………… (121)
之三	开廉价轿车，住高价房子 …………… (122)
之四	如何结识名流 …………… (123)
之五	世界上最优秀研制开发公司都在电话可及 的圈内 …………… (125)
之六	“对于你，你自己便是最伟大的”——沃 尔特·惠特曼 …………… (126)
之七	决无记性不好之说 …………… (127)
之八	念念不忘过去 …………… (128)
之九	预测将来以保持敏锐 …………… (129)
之十	表面好看通常会有好处，有时表面难看好 处要多得多 …………… (130)
之十一	请百万富翁午餐 …………… (130)
之十二	问题不单是你认识谁，而是如何结识他们 …………… (131)
之十三	普通人能有1000万美元似已足够 ……… (131)
之十四	战胜供求法则 …………… (131)
之十五	只须说，“我会办的”，世上必有你立足 之地 …………… (132)
之十六	同一篇演说决不只讲一次 …………… (133)
之十七	生活中有两个时刻你是完全孤独的：临终 前和演讲前 …………… (134)
之十八	现金之美 …………… (137)
之十九	生活的真谛 …………… (138)

第六章 帮助你的孩子战胜命运

帮助你的孩子战胜命运	(139)
不要一心只想拿到金表	(139)
找爱干的职业，还要挣钱	(141)
让你父母相信他们有时是正确的	(142)
说干不了是没有前途的	(144)
父母已获得成功，你要成功会更加艰难...	(144)

第七章 结束篇：成功之路

成功之路	(146)
下定决心 + 选准目标 + 集中精力 = 成功...	(150)

第一章

“买15,000张看今晚比赛的票”

已故安提·华霍尔曾预言：每人一生中都会有大出风头的15分钟，我在1984年春便出了风头。当时，要挫败明尼苏达州双城（译注）棒球队老板卡尔文·格列弗斯一事已传遍全国，我是关键人物。格列弗斯打算将棒球俱乐部卖给佛罗里达州的商人，事成后他们就会把双城队搬到坦巴去。另一批人想把棒球俱乐部留在双城，这些都是当地人，其中包括我。而且，我们要做到不陷入一场哄抬价码的投标大战中去。

我们同卡尔文的差别是，我们有一件秘密武器：比尔·维克。

假如你不知道比尔·维克是何许人，我来介绍一下。他便是那位在1951年似乎是由于无知而起用了一个搅乱了棒球结构——却大受棒球迷们爱戴的人物，当时他是不走运的圣路易斯布朗斯队的老板。只要世界上有棒球比赛，人们就会记得是他“给棒球队送来了一位侏儒”。

艾提·盖德尔身高3英尺7英寸，体重65磅，平时只是一名不起眼的配角，却为布朗斯队创建了队史上罕见的功勋。盖德尔

译注：双城是明尼苏达州的明尼阿波利斯和圣保罗两市的合称。

是第一位也是唯一的一位有据可查的，参加第一流棒球比赛的侏儒。盖德尔创纪录地直下四球。但他在进入一垒前，却被一名代跑者替换下来。一如往常，这位代跑者在三垒上搁浅，布朗斯队输了这场比赛。但是，全场喧嚣尘上，犹如是因为维克公然说名淑贝贝·露丝竟是男扮女装。

维克同时经营着五个棒球俱乐部，三个参加了全国性大职业棒球协会，二个参加了小职业棒球联盟。维克赢得过奖旗，创造了大职业棒球协会比赛观众人数最高的记录，是一位不断创新的天才，搞了许多新花样，举办过球棒之夜，手套之夜，球迷欣赏之夜，将球员名字印在球服上，搞了自动闪现记分牌，在利格里球场露天座位的围墙上种满常青藤，扩大了大职业棒球协会，取消了参加棒球队的限制，以及许多有待采纳的有关协会之间比赛的种种建议。

一句话：维克是一位理想主义者。换句话说，他是一位爱标新立异的人。我初次同维克接触很普通。我拿起听筒给他打了个电话。谁都可以随便找维克，他一向以此为荣。维克不同于一般棒球俱乐部老板，他不象斯坦布鲁纳那样躲在个人包厢里不抛头露面，而是到观众席上走走，和看客们聊聊。他对任何事情都有自己的见解，只要你乐意，他就爱讲给你听。

随着双城事件形势的发展，我几乎天天同维克通电话了。摆在我们面前的形势是：格列弗斯的体育场租约中，有一免责条款（免除承担任何责任——译注），如果3年内双城球队的观众不足420万，他可以取消租约。由于比赛水平差，头两年的上座率太低。双城球队必须能在1984年球赛季节结束前招徕240万观众，总数才能达到420万。只要达到总数，格列弗斯就必须遵守租约，留在明尼苏达州，再留3年。

虽然在第二个3年期满后，租约也规定，格列弗斯可以自由离去，但是一旦他宣布要走的愿望，本来已经愤愤不满的球迷们会对他的蹩脚球队进行报复，他将被迫再经受3年的低上座率和赔钱的买卖。对这一点，他清楚，我们也明白。因此，他不愿再花钱提高双城球队水平，而决定卖掉球队。我们也打定主意，要在1984年为双城球队招徕240万观众。这样，格列弗斯只剩下一个买主：我们。

240万几乎是无法达到的目标，这是我们的难题。维克在克利夫兰为一获奖的俱乐部吸引了280万球迷，创造了全国性大棒球协会上座率纪录，这记录保持了15年。离1984年棒球赛季只剩下不足一月，明尼苏达的双城球队显然仍毫无进展。

另一球队买主佛罗里达州人深信明尼阿波利斯或圣保罗两市无人能办到让格列弗斯受制于租约，便设法取得格列弗斯的青睐。他们花了1,100万美元买下盖勃·墨菲在双城球队俱乐部的少数股份——43%，为格列弗斯去掉了一个长期的对头，取得了格列弗斯的欢心。格列弗斯随即宣布，他准备把他的多数股份卖给任何人，价格不低于5,000万。这是刚卖出的参加夺奖比赛的底特律俱乐部球队的价码。之后，卡尔文·格列弗斯便打算静观坦巴和明尼苏达双方为购进那部份股权展开一场投标战。

卡尔文没有算计到双城人的倔强劲，也未料到人们仍记得比尔·维克。25年前，维克作为芝加哥白袜队的老板⁴⁴，曾在美国棒球协会的一次会议上，投票支持格列弗斯提出把华盛顿参议员队的比赛专营权让给明尼苏达州的动议。作为交换条件，维克以为格列弗斯已同意支持维克在刚空出来的华盛顿地区扩大他的专营权。格列弗斯却投票支持了另一集团。在维克的心目中，格列弗斯背叛了他们的交易。维克不会忘记这一次行动。他在自传中用

“落难中的维克”整整一章的篇幅来描述格列弗斯的表里不一。这一章也记叙了他早年遭受的一次创伤。据说，格列弗斯的叔叔克拉克·格列弗斯，背叛了答应让维克把布朗斯的专营权转到巴尔的摩的许诺。

维克对我说，如果我们能买进足够数量双城队的票，使1984年的上座率达到240万人次，格列弗斯会屈服，按我们的价把球队卖给我们。因为格列弗斯明白，假如他不能把球队卖给坦巴市，双城的球迷们威胁要采取行动的强烈愤慨情绪，将使他无法再经营下去。

维克说，“卡尔文经受不住这一压力。1961年时，他受不住压力，听凭他家里人扭住他的胳膊，去投票赞成把华盛顿区专营权让给他们的同伙夸萨达将军。我确信他一旦看到你有经济实力作后台买进球票，他是不会还手的。”

也许如此，但这是一场大赌博。

格列弗斯很狡猾，声称必须有十足的240万球迷来看球赛。我们即使把票免费送人，也无法保证有240万人走过赛场的旋转门。更令人担心的是，我们向双城市民筹集到的600万美元，只够买140万张票，可能还不够。吉凶如何？毫无把握。除非有100万球迷愿自掏腰包买票——座位不比我们打算免费赠送的强，否则我们无法凑足240万人。

但是，我相信维克。25年来他一直梦想着要报复格列弗斯，也许比任何人更了解他的老对手。

因而，我协助聚集了一批有影响的支持者，在全州各地举行记者招待会，设立办事处专管买票、发票。5月的一天，我还走到赫伯特·H·亨弗莱体育场的票房前，身边围着一群记者，我向票房里那位年轻小姐宣布：“我要买15,000张看今晚比赛的票”。

从那以后，事情比较好办了。我确实一直没有把握，如果还需要钱，是否能再向我们的支持者开口。但是，我们已做的一切已足以让卡尔文相信：赛跑在进行中，他或将球队卖给我们，或看着他那唯一的一笔最大资产，在今后三年内，为赤字的海洋所吞没，两者择一。

他终于卖给了明尼阿波利斯的银行家卡尔·波拉德，售价远低于底特律队的5000万美元，也比一年后卖掉的克利夫兰俱乐部球队的3200万美元低得多。

随后，波拉德又轻易地购进了坦巴集团持有的少于一半的股份，格列弗斯时代随告终结。

维克呢？他一个子儿也没要，他的名字也一次未曾同整个事件联系在一起出现过。这位多年来被其它球队老板嘲笑为好出风头的人，却无意从他自己出谋划策所赢得的胜利中沽名钓誉。他扳回了从前的一场输局，仅此一点，他已心满意足。

说来难以相信，仅3年时间便证实了我们这次行动是英明的。今天当我写此书时，一个崭新的时代已鲜花绽开。由于波拉德采用进攻型的管理方法，在球赛专营史上观众数第一次达200余万，双城球队实现了被人们喻为“不可能实现的梦想”。

1987年10月将永远为人们所铭记。明尼苏达州的双城队赢得了美国棒球协会的奖旗，从而获得参加世界联赛资格，震惊了长期受压仍忠贞不渝的球迷们。接着，又在联赛中获胜，成为世界棒球赛冠军，全国为之瞠目。那年棒球赛季开始时，拉斯韦加斯（世界著名的大赌场——译注）的赌客们以150比1的赌注，押在双城队必输上。双城队以最后一名擢升至世界冠军这一划时代的飞跃，爆炸性地激发了人们的荣誉，团结和善意的感情，使整个上中西部地区增添了活力，带来了无法估算的经济效益。