

目录

前言 布兰查

第一章 麦凯销售短篇

- 第 1 课 价值感才是决定的关键
- 第 2 课 让顾客自动上门
- 第 3 课 了解客户和了解产品一样重要
- 第 4 课 麦凯客户档案
- 第 5 课 “麦凯”续篇——战场点滴
- 第 6 课 别太有个性
- 第 7 课 知己知彼
- 第 8 课 因应“难缠”之道
- 第 9 课 创造你的私人俱乐部
- 第 10 课 纸短情长
- 第 11 课 寻找新顾客
- 第 12 课 人爱其名
- 第 13 课 确实把握时间
- 第 14 课 订下目标
- 第 15 课 有志者事竟成
- 第 16 课 找个好榜样
- 第 17 课 美梦成真
- 第 18 课 惠而不费——常被忽略的广告方式

第二章 麦凯谈判短篇

- 第 19 课 学会说“不!”
- 第 20 课 投石问路
- 第 21 课 旅馆客满了? 没那回事!
- 第 22 课 攻心为上
- 第 23 课 欲擒故纵
- 第 24 课 虚虚实实
- 第 25 课 面面俱到
- 第 26 课 有凭有据、有备无患
- 第 27 课 放长线钓大鱼
- 第 28 课 不打没把握的仗
- 第 29 课 致命伤——感情用事
- 第 30 课 揭开华而不实的外表
- 第 31 课 凡事好商量
- 第 32 课 买卖的战争

第三章 麦凯管理短篇

- 第 33 课 经理人最容易犯的大错
- 第 34 课 钱可买到经验, 经验可以赚到钱
- 第 35 课 坏消息比好消息更该听到
- 第 36 课 天下无难事

- 第 37 课 对待你的供应商，一如对待你的顾客
- 第 38 课 人尽其才
- 第 39 课 老板不要自己扮“黑脸”
- 第 40 课 话说回来，如果你打算自己扮“黑脸”
- 第 41 课 成大业由小事作起
- 第 42 课 找出赢家——如何发掘胜利者
- 第 43 课 让你的爱将有时间发呆
- 第 44 课 保持自发的兴趣
- 第 45 课 边工作边示威的罢工
- 第 46 课 做得多还要做得巧
- 第 47 课 信任专家，他们……也会出错
- 第 48 课 该用的人没用，该留的人没留
- 第 49 课 不怒则不威
- 第 50 课 不要让任何人，尤其是大牌明星人物，选择自己的继承人
- 第 51 课 精神奖励一样重要
- 第 52 课 你有多少业务员
- 第 53 课 接受新挑战
- 第 54 课 听听老人言
- 第 55 课 要能动也要能静
- 第 56 课 适时地授权
- 第 57 课 勿临渴掘井
- 第 58 课 员工与顾客同等重要
- 第 59 课 被开除也无妨
- 第 60 课 面对问题才能解决问题
- 第 61 课 花钱消灾
- 第 62 课 “我从未见过坏的履历表”
- 第 63 课 选才试纸
- 第 64 课 想当好人得先有本钱
- 第 65 课 省时绝招
- 第 66 课 愤怒和报复一样不可取
- 第 67 课 认识敌人
- 第 68 课 别被盛名所累

第四章 速成秘诀

- 秘诀 1 感激是人类情感中最弱的一环
- 秘诀 2 有一就有二
- 秘诀 3 广结名流的方法
- 秘诀 4 自尊自重
- 秘诀 5 根本没有“记性不好”这回事
- 秘诀 6 人不能忘本
- 秘诀 7 预测未来可保心智敏锐
- 秘诀 8 日光浴的秘密
- 秘诀 9 邀百万富翁共进午餐

- 秘诀 10 广结善缘
- 秘诀 11 勿裹足不前
- 秘诀 12 如何战胜供需法则
- 秘诀 13 勇于任事者得宠
- 秘诀 14 演讲前多做练习
- 秘诀 15 一生中完全孤绝的时刻——临死前和演说前
- 秘诀 16 现金之美

第五章 帮助你的孩子掌握胜算

帮助你的孩子掌握胜算

不要妄想守株待兔

找到你喜欢的工作，并且让它替你赚钱

相信父母有时候是对的

划地自限者前途无“亮”

在父母成功的阴影下更难出头

结语迈向成功之路

如何成功

成功=决心+设定目标+专心

前言

如果你刚翻开这本书，还不晓得会学到什么，你就等着丰收吧。《攻心为上》可不是一本尽讲些没用、说教的学院派书籍，而是一些你马上可以用在生意上、生活上、人际关系上和任何其他目标上的信息。我写序的感觉很复杂，一方面希望你们马上可以学到麦凯的见解、天分和创造力，另一方面我自己也开始大量吸收这些信息。在创造我自己事业巅峰的过程中，我会为找到这本书而窃喜。我知道你也不会愿意你的竞争对手看到这本书。

这本书有什么特别？多得不得了？麦凯已经把他一生的经验，简洁且直截了当地归纳成比喻和原则，不论对新手或老将的生意与私生活来说，都是同样的无价之宝。若是能和读过本书的同事、朋友或家人讨论各自最喜欢的一课，会更趣味无穷。

我最喜欢哪几课呢？只要看看它们的课目，你就会了解这本书的生动与隽永。

——学会说“不！”

——致命伤：感情用事。

——不怒则不威。

当一个主管非要部属把船划到水中孤岛不可时，麦凯就建议把桨交到部属手中让他们自己划。主管应把部属放在主管的位置，并且说：“好，老王，如果你是我，你该怎么办？”我试过几次，这比一分钟的训诫有效。但别告诉别人这招。

——麦凯 66 (Mackay 66) 客户档案。

每个人都在侈言要跟顾客接近，麦凯则是真正说到就做到。他的每个顾客都有份档案，里面要求业务员记录顾客 66 的件事——从顾客是什么学校毕业到他醉心的嗜好，从他太太、小孩的名字到他的成就。麦凯了解顾客比顾客自己还深……当然麦凯知道的要比竞争者多。你会喜欢“麦凯 66”的。

——帮你的孩子掌握胜算。

这一章是生意范围以外的知识，是你可以和你任何年龄的子女分享的章节，讨论到子女生长过程中每个阶段的问题。麦凯甚至对你的子女也有一点建议：有时候也要假装听一下爸妈的话。

也许你会怀疑为什么要听麦凯的？他是谁？他是个充满智慧、相当成功的人：

——7500 万美元兴建完成的明尼亚波利斯的亨福瑞纪念堂，就是由麦凯提议，并义务募款而成。此外，他也募集百万美元给美国防癌协会，并送明尼苏达大学乐队到中国大陆演出。

——麦凯并拥有一个资本额 3500 万美元的信封制造公司，无论在行销及获利上，都是行内的顶尖典范。

——他是明尼苏达大学的忠实校友，请来名教练重整明大的足球队。并且曾一口气在一天内卖出万美元的票，维持住明尼亚波利斯市立棒球队的生存。

《财星》杂志封麦凯为“万能先生”(Mr.Make-Things-Happen)，《今日美国》称“麦凯的身段是国手级的”，一家明尼苏达报纸指麦凯是“最棒的义工”。圣母大学足球名教练霍兹回忆：“我刚到明尼亚波利斯时，温度约在华氏零下 50 度，麦凯却卖给我 6 台冰箱。”而麦凯终身的目标则在：做个好丈夫、好父亲、成功的生意人和积极参与社区活动的人。

麦凯不仅都做到了，而且还传授我们他年累积下来、为自己争得许多成就的秘诀与经验。读这本书，不仅使你在每件事上都因为学到麦凯的经验而能做得更好，并且你也更会享受自己的生活。同时，你可能也发现自己最奢望的美梦都已成真。

谢谢你，麦凯！——布兰查 (Kenneth Blanchard)

《一分钟经理》作者

第 1 课 价值感才是决定的关键

一位演讲者面对满屋的人，台下没人听过或见过此人，他边讲开场白边把手插进裤袋里，掏出一张 20 元美金：“这张 20 元我愿用 1 元卖出，谁要买？”

老实说，你会不会跳起来说你要买？或者你会等几秒钟，看看别人怎么反应，直到别人举手时，才怯生生地举起你的手？

如果你迟疑了，那很正常——因为我们一生的教育都告诉我们，只有傻子才会像那个人一样做生意。但如果有别人敢在同样情况下冒险，那我们贪婪的小手就举起来了，我们习惯跟随别人。别人的手举得越快、需求越强烈，我们跟得也越快。换言之，我们对任何物质价值的判定，都不是来自物质的本身，而是根据这种物质被需求的程度而定。

好吧，你会说这是行销学初级班的课，谁不晓得嘛，这跟现实世界有什么关系？

关系可大了！

我可以告诉你一个四兄弟的故事，他们腰缠万贯，却根本就不了解这个简单概念，也许几年后这件事也会像某些大企业的吹牛文章一样，列入哈佛商学院企管硕士的个案研究里。

但我们可不可以从中学到点什么？

场景：市郊。此地是明尼亚波利斯市(也可能是全美国)最有价值的土地，市郊 50 英亩的精华住宅区，在原来的旧体育场拆迁到市中心后，身价暴涨。

入场：葛米兹兄弟四个，都是加拿大人，以进口伊朗地毯起家，目前经营房地产。他们至今最伟大的成就就是世界最大的西爱德蒙购物中心。这可不是普通的购物中心，不光只面积大，除了商店、服务中心和餐厅之外，还有完整的休闲娱乐中心，2 英亩半的室内人工湖，儿童乐园和 5000 万美元搭建成的观光旅馆。葛米兹兄弟称这个购物中心是“世界第八大奇迹”，而且千百万个观光客也同意他们的说法。

更大的野心

葛米兹兄弟最近又提了个“很棒”的点子，他们想在旧体育场废墟上建起价值 15 亿美元的房地产开发计划，可为当地居民带来 4000 个新的工作机会，并在无污染情况下维持合理的工资；可充分利用原本已经成废墟的旧建地，并且可以替本州每年吸引百万名游客。

州长对他们的点子很有兴趣，并且准备召集州议员，立下减税的法案等，希望让葛米兹兄弟的计划通行无阻。

听起来，这好像是全美各州都求之若渴的计划(事实上，葛米兹兄弟提出这个计划前几个月，州政府曾经努力拉拢通用汽车公司来此设厂，但比他们的计划差多了，所以并未成功)。看起来葛米兹兄弟的提案有百利无一害，他们要求立法上的支持和减税方案都相当合理，而且他们已经有相当雄厚的财力，遵守合约的信誉也不错。

但就在大家都准备鼓掌称庆之际，事态急转直下；从州长以下，每个人都让葛米兹兄弟处处碰壁，州长也急急撤回对该计划的各种支援。这全只因为公关作业上一次简单的错误：忽略了在供给之前，一定要先制造需求。

创造购买情境

如果我站在街头用 1 块钱的贱价出卖我的 20 元钞票，结果一定会被捕。谁肯相信世界上竟有这等好事？里面必然有诈。如果葛米兹兄弟推出这个计划时，懂得运用通用公司的计划——先公布设厂计划，再选择最有利的地点；而不是直接提供政府一个好计划，州政府就

会毫不考虑地接受这个计划。他们不需要别人来说这个计划有多大好处，看到别州争着要这计划，自然就会知道。这是老早在 100 年前，哈克·芬就在《汤姆历险记》里教过汤姆刷白墙的一招。也许这个故事不在葛米兹兄弟收集的童话故事中。

行销不光是销售的艺术，不光是说服别人来买就够了，而是要创造出一种让购买者想购买的情境——最好的方式莫过于僧多粥少。

第 2 课 让顾客自动上门

日本人用很简单的公式形容典型的美国行销计划：准备好了吗？瞄准！发射！

显然这正是葛米兹兄弟的行销公式，他们其实只消自付几个简单的问题就够了：我到底在卖什么？我怎样才能创造对此种产品的需求？我要卖给谁？他们真正想要的是什么？但葛米兹兄弟什么问题都没问就一头栽进来，开始四处推销。设想一下，如果他们先问这些问题再提出计划，结果会有何不同？

他们是在卖一个购物中心吗？不是。是卖工作机会和税后盈余吗？有一点。推销别人所需求的东西吗？正是如此。

这种推销是让客户知道自己够资格享用这种产品，这是推销员的梦想，这也是唯一的方法，你可以推销实际价值不高但却能代表身份地位的产品。

别以为我只在说贵得离谱的进口车或珠宝，这些价格跟真正昂贵的大买卖——房地产开发计划，或连锁棒球队比起来简直微不足道。你绝不能用经济效益来解释，为什么人们花这么多钱，去买贵得离谱的皇冠、宝石这些炫耀性的消费。你怎么帮“自我”和与众不同的独特性标价呢？

这是通用汽车公司用来吸引州民愿意投资的技巧。

如果你是葛米兹兄弟，你要怎样创造同样的需求呢？

首先，你先不要出面，躲在你加拿大神秘的金窟老家，不要第一次说明计划就出面。通用汽车公司的大老板们就不会到全国去推销设厂计划，他们只要在底特律宣告一声，要选建厂地点，各州政府自然蜂拥而至。他了解要制造让客户自动上门的气氛，然后自己只要当裁判，宣判谁够资格让通用去设厂。

为什么像葛米兹兄弟如此精明的生意人，在行动前不察明此点，他们为什么要拿着 20 元大钞到一群不信任他们的观众前猛摇，说要用元 20 换 1 元？

只有一个理由，他们以为只要州长支持这个计划就够了。

大错特错。

他们忘了问另外两个问题：我真正的客户是谁？他们真正需要什么？

他们只答对了一半，政客的确是他们的最终的客户，他们大权在握，可决定是否成交。只要打通这一关，其他的自然容易解决，像每坪多少钱，广告费多少等等。但要说眼政客，却需要了解个中诀窍。葛米兹兄弟只急着去牵政客的手盖章，到摄影机前主持开工典礼，却忘了政客的真正需求。他们有自己的客户——选民，也会担心自己是不是真的提供选民真正需要的东西？如此，选民下一次才会再投票给自己。这就是下一步我要教你们的。

第 3 课 了解客户和了解产品一样重要

以政客为例，他们会接受你的提议，条件必定是此举会赢得许多选票，或有其他特别的好处。

这倒不是说政客比我们不老实或不可靠，只是他们虽然要领导民众，却必须时时看选民

的脸色行事。离选民较远的立法者，譬如华盛顿的参众议员就比地方官员(如州长)较不可靠，但原则还是一样。所以在要求政客做什么事时，必须创造有利这个提议通过的环境，或是做些让政客们不得不设法回报的事——譬如捐款或助选等工作。

在你选择任何策略前，最好先弄清楚对手是谁。葛米兹兄弟的故事里，州长相信这是选民需要的计划，于是答应出面支持，但是一旦发现他们并没有获得舆论支持，他就匆匆撤退。

葛米兹兄弟终于开了窍，聘请当地游说团体来说服大众，当初向州议会开口要的几亿投资虽然未成，却在市议会得到帮助。于是才有目前缩减规模的购物中心，虽不如最初的规模，却仍是当地最大的土地开发计划——当然原本规模会更大的。

了解你的客户不表示就要直接向他推销，在这个故事里，向州长推销太容易了。但葛米兹兄弟真正该采取的步骤是在州长周围建立“影响人士”所组成的支援体系，譬如新闻界、工会、民意、他的政党等等，然后再接触他本人。这需要专业的公关技巧，譬如报道他们以往成功的购物中心计划，透露还有其他州在争取他们去设购物中心，引导当地意见领袖说明本州需要开发这个购物中心等等，但葛米兹兄弟一件扎根工作也没做，于是很不幸地，当州长发现他上了一条没有船员的船时，他当然急着喊弃船。

点点滴滴收集信息

在麦凯信封公司，你不会相信我们多了解客户——连国税局都不相信。我们的业务员对每个客户都必须填妥 66 个问题。不只是他们喜欢那种信封，而是经由业务员自己持续的观察与访谈，得到有关客户“个人”的信息，例如他对什么事物有特别的意见？他最得意的成就是什么？他在办公室里代表的身份是什么？

当你了解客户的特殊兴趣与个性后，你往后跟他们接触与谈话就会特别容易。我有个客户是芝加哥小熊棒球队的球迷，这就让我们一年至少能通六次信，我不必在信中告诉他最近信封的形式，我只要写关于棒球的事，他则告诉我有关信封的意见。

我另外一个客户集邮，不论我到世界任何角落，我都把特别具异国风味的邮票寄给他。我想他一定相当感激，他买我的信封已历时 20 年，然而这其间，我们只见过一次面。

了解你的客户表示了解他的需求。也许你的产品真的好，但别的东西也会影响销路，譬如认同感、尊敬、信任、关怀、服务、觉得受重视、友谊、协助等等，都是更重要的东西。

第 4 课 麦凯 66 客户档案

了解你的客户非常必要，我们已经看过不重视客户的可笑后果。如果像葛米兹兄弟那样世故练达的生意人都会犯这样的错，我们更不用说了。只要掌握对客户足够的信息，我们绝对可以在竞争时创下惊人的业绩，同时改进管理技巧，不仅能动员部属，也能赢得谈判。我是不是太夸张了呢？

如果你和我一样相信信息的价值，你就不会这么想了。

你可能认为这种掌握与控制信息的做法有点独裁，但别忘了，你的客户在审查你的产品时总是带着怀疑和挑剔的眼光，他们的工作本来就该如此。

所以业务员的工作就是化解这种不友善，让客户能不带偏见地考虑你的产品。

如果推销只是让最低价的人得标，那世界上就不需要业务员，只要电脑就够了。“麦凯 66”就是教你怎样跟客户化敌为友，反过来帮你达成销售。

决定谁得标的关键不在投机取巧，而在人。像艾科卡曾说：“跟别人处不来的人绝不属于这个行业，因为这是我们谋生的唯一技能。”

这也就是我设计有关客户 66 个问题的理由，没错，这里所谈的就是填表。当然我知道

没有人喜欢填表，尤其是业务员，他们都是大而化之的人，不喜欢数学，行事都跟着右脑的创造区域走。我非常了解，所以设计表时也把这层因素考虑进去了。

事实上，搜集这些信息比你想像的要简单，举“麦凯 66”的最后一页为例，客户都非常乐意跟你谈他们管理上的目标和手法。身为业务员，你可能就常常忽略掉，因为对他们而言，任何没有签下购买订单的合约都不值钱。我在千千万万的业务员眼中都看过这种漫不经心的表情，但是个问题就会让你得到意想不到的信息，并转输为赢。

麦凯 66——信息化

所以不要一看我要你们填表就不耐烦，一点也不难，事实上你平常可能已经在进行里面的部分，“麦凯 66”不过是帮你把收集到的信息化，并且让它们变得更有用也好用。

虽然大部分信息都需靠你跟客户的第一手接触和观察，但你可不是孤军作战，你还可以有其他的帮手。譬如：

其他客户	电视
供应商	接待员
往来银行	秘书
报界	助理等等
贸易刊物	

这还是张短的清单。

在我们公司，秘书的工作还包括翻阅地方新闻以及各大报。任何有关我们前 20 位最大客户的消息，公司里任何跟这个客户有关的人都必读。

这些信息的价值不只在帮助业务员。我们知道任何行业的业务员流动量都很大，这些资料可防止他们离职时也带走客户，还可让接班的人及时进入情况，不用从头做起。

因为都写在纸上了，“麦凯 66”还可以协助业务员和主管同时讨论这个客户。

有两件事需要特别提醒：世界瞬息万变，所以 66 个题目需随时修正，而且因为 66 个问题通常都牵涉点客户的隐私，所以储存时要考虑到安全与隐密，每份资料只有固定的份数，不能让影印本满天飞。我创业的前 10 年，每个星期日晚上都花时间苦读公司前 10 大客户的资料，直到我倒背如流。虽然今天我已不再这样辛苦，但每年我都要和公司高级主管开会审查这些信息，并且特别注意最后一页。这页对一般客户事务的特别分析，就是公司拟定未来计划的基础。

你现在懂了吧！你会问：“到底有没有效呢？”你先细读以下的 66 题，我一边告诉你到底有没有效。

麦凯信封公司个问题的客户档案

日期_____

最新修定时间_____

填表人_____

客户

1 姓名_____ 昵称(小名)_____

2 职称_____

- 3 公司名称地址 3 住址_____
- 4 电话(公)_____ (宅)_____
- 5 出生年月日_____ 出生地_____
- 籍贯_____
- 6 身高_____ 体重_____
- 身体五官特征_____ (如秃头、关节炎、严重背部问题等)_____

教育背景

- 7 高中名称与就读期间_____
- 大专名称_____
- 毕业日期_____ 学位_____
- 8 大学时代得奖纪录_____ 研究所_____
- 9 大学时所属兄弟或姐妹会_____
- 擅长运动是_____
- 10 课外活动、社团_____
- 11 如果客户未上过大学，他是否在意学位_____
- 其他教育背景_____
- 12 兵役军种_____ 退役时军阶_____
- 对兵役的态度_____

家庭

- 13 婚姻状况_____ 配偶姓名_____
- 14 配偶教育程度_____
- 15 配偶兴趣/活动/社团_____
- 16 婚纪念日_____
- 17 女姓名、年龄_____ 是否有抚养权_____
- 18 子女教育_____
- 19 子女喜好_____

业务背景资料

- 20 客户的前一个工作_____
- 公司名称_____
- 公司地址_____
- 受雇时间_____ 受雇职衔_____
- 21 在目前公司的前一个职衔_____
- 职衔_____ 日期_____
- 22 在办公室有何“地位”象征_____
- 23 参与的职业及贸易团体_____ 所任职位_____
- 24 是否聘顾问_____
- 25 本客户与本公司其他人员有何业务上的关系_____
- 26 关系是否良好_____ 原因_____

- 27 本公司其他人员对本客户的了解_____
- 28 何种联系_____关系性质_____
- 29 客户对自己公司的态度_____
- 30 本客户长期事业目标为何_____
- 31 短期事业目标为何_____
- 32 客户目前最关切的是公司前途或个人前途_____
- 33 客户多思考现在或将来_____为什么_____

特殊兴趣

- 34 客户所属私人俱乐部_____
- 35 参与之政治活动_____政党_____
- 对客户的重要性为何_____
- 36 是否热衷社区活动_____如何参与_____
- 37 宗教信仰_____是否热衷_____
- 38 对本客户特别机密且不宜谈论之事件(如离婚等) _____
- 39 客户对什么主题特别有意见(除生意之外) _____

生活方式

- 40 病历(目前健康状况) _____
- 41 饮酒习惯_____所嗜酒类与份量_____
- 42 如果不嗜酒, 是否反对别人喝酒_____
- 43 是否吸烟_____若否, 是否反对别人吸烟_____
- 44 最偏好的午餐地点_____晚餐地点_____
- 45 最偏好的菜式_____
- 46 是否反对别人请客_____
- 47 嗜好与娱乐_____喜读什么书_____
- 48 喜欢的度假方式_____
- 49 喜欢观赏的运动_____
- 50 车子厂牌_____
- 51 喜欢的话题_____
- 52 喜欢引起什么人注意_____
- 53 喜欢被这些人如何重视_____
- 54 你会用什么来形容本客户_____
- 55 客户自认最得意的成就_____
- 56 你认为客户长期个人目标为何_____
- 57 你认为客户眼前个人目标为何_____

客户和你

- 58 与客户做生意时, 你最担心的道德与伦理问题为何_____
- 59 客户觉得对你、你的公司或你的竞争负有责任_____
- 如果有的话, 是什么_____

- 60 客户是否需改变自己的习惯，采取不利自己的行动才能配合你的推销与建议

- 61 客户是否特别在意别人的意见_____
- 62 或非常以自我为中心_____是否道德感很强_____
- 63 在客户眼中最关键的问题有哪些_____
- 64 客户的管理阶层以何为重_____
客户与他的主管是否有冲突_____
- 65 你能否协助化解客户与主管的问题如何化解_____
- 66 你的竞争者对以上的问题有没有比你更好的答案_____
- 其他注意事项

版权所有 1988 年
麦凯信封公司

第 5 课 “麦凯 66” 续篇——战场点滴

我们现在回到麦凯 66 第 5 题——“生日、出生地及籍贯”。

你自忖道：“哟！原来麦凯建议送顾客生日贺卡，这有什么大不了！”且慢，生日卡片还不算什么，好戏在后头呢！回想一下，我们不是从小就会察言观色、从不在大人心情不好时开口要东西吗？但是一旦察觉他们心情颇佳时，就会乘机来个狮子大开口。时机就是一切，这句话绝对有道理。在本公司的电脑里，有所有顾客的生日资料，在他们生日前夕，自然会收到公司的贺卡。除此之外，我们还会在顾客生日时，派专人前往道贺，并请吃中饭。

因此，你若看到我们的业务员能在顾客欢度生日时，打破买卖双方的障碍，不必觉得太惊讶。至于客户的家乡，从报章上就可得到供应不绝的资料，你不必亲自去搜集。如果值得，不妨偶尔翻翻当地的报章杂志，或干脆委托专门机构替你搜集相关资料。若能具备一些关于你客户家乡的常识，包管能使你可以和他滔滔不绝地聊上一个礼拜还觉得不过瘾。

第 7—12 题——“教育背景”。有一天，我拜访一位客户，发现原来我们 15 年前是高中同窗。我们都曾上过传奇的梅老师的英文课，谈往事谈得很高兴；而隔天我才发觉，他买进的信封更令人兴奋——这位仁兄一下子向我买了超过 1.5 亿个信封，直到现在，我都觉得费解。

第 13—19 题——“家庭”。有次在无意间，我听到一位买主的秘书正在电话中安排送他 12 岁大的女儿参加体操比赛。我抓住机会，立刻问了这件事；没多久，我跑去看这位小女孩比赛双杠。一个月后，我增加了不少对体操的知识，于是向我的客户提起了这件事，结果当天就收到第一批订单。

第 23 题——“业务背景资料”。“在办公室里身份的象征”是个值得探讨的好题目。经过学习，我了解到：一个业务员在等待买主挂电话与你晤谈前，最重要的任务就是乘机浏览他办公室墙上所挂的各类照片、奖状等。因而当我有天到纽约一家名列财星 500 大的公司拜访时，我注意到墙上挂着一幅该公司总裁和客户的合照——那是为奖励他的第一篇有关失业问题的专题论文，而获得总裁亲颁奖状时的合影留念。一星期后，我寄给他一本有关失业问题的专书，此后，订单就没断过。

第 40—57 题——“生活方式”。为客户准备他喜爱的比赛或表演节目的门票，通常都有助你打破彼此间的隔阂，特别是如果你能亲自陪同前往。这招不只对男性顾客管用，对女性也成效斐然。

我曾经连续三年未间断地拜访芝加哥一名女性采购经纪人，但她从来不给我任何机会报

价。后来我发现她是个摔跤迷！于是我立刻投其所好，也把自己变成摔跤迷。第二天，我跑到她办公室，告诉她我有办法弄到摔跤大王乔治比赛的票，而且还是紧靠场边的位子。我邀她同行，或者我让出来，她好另邀他人。

看得出来，这对她来说，真是内心一大挣扎。接受呢？聪明如她，当然明白我送票的动机！不接受呢？又怎舍得放弃如此好的座位。最后摔跤的魅力战胜理智，她终于接受我的票，但坚持票钱由她出。在她接受我们，给我们订单前，有六年的时间我都孤军奋斗，却毫无斩获。六年后是什么扭转了颓势呢？那就是“麦凯 66”；现在我们订单愈接愈多，六年的等待是有代价的！

报偿：铁的事实就在这信封中——不是麦凯出产的信封而是装你薪水的信封。麦凯公司业务员的年平均所得是同行的两倍多，什么原因？那就是“麦凯 66”。

第 6 课 别太有个性

一旦在工作中掺入你主观的性格，他人就会开始针对你的个性而非对你的工作下定论。

第 7 课 知己知彼

绝大部分的销售指南都会告诉你——推销时，最重要的是推销你自己。本书则不然。我认为自我推销有时反倒适得其反；因为：老兄！别否认，你我绝大多数时候并不出色。

无论本身是业务员、协调者，是主管或是企业家，我们最大的挑战就是，让对方看清我们的提案所能给他们带来的好处。因此，了解对方个性是当务之急。尽量让他们当主角、出风头，而我们本身则应甘为配角。

多半生意人并不适合采高姿态。当然艾科卡是例外。你我都不是艾科卡，葛米兹兄弟也不是。美国通用汽车公司能使全美各州的议员都帮通用的提案游说，是因为通用在整个过程中，都是以企业形象出现，他们从不打个人形象牌——有的只是一个驰名国际、规模庞大、形象整体化的大公司。公司里有哪些人，没人真的知道，但这样反而较有胜算达到愿望。

在过去“美好的岁月”里，业务员都会与相同种族的客户配合。譬如，你会派公司里爱尔兰裔的业务员去拜访爱尔兰来的顾客，派犹太裔人员去应付犹太客人等。现在情势改观了，由于少数民族地位愈来愈稳固，精明的销售经理发觉这类顾客也想走出自己的圈圈，与主流结合、想和不同民族的人来往，因此会派与顾客不同的业务员去接洽，不过情况都因人而异。这也是为什么本公司在还没有真正和对方做生意前，要花那么多人力、物力来分析、调查顾客的背景。

如果你对你的客户没啥把握，不妨先按兵不动，雇用这方的专才协助你。不过有时候你会发觉你的顾客更能接受当地的专家。从大都会如纽约、旧金山来的人通常都自视甚高，无人能比。这也难怪，人多半都会恃才傲物，所以他们又何必听一些“老土”的话？另一方面，从小城市来的人也多抱着“远来的和尚会念经”的心理，至于这些远来的和尚，实力到底如何，我们也不得而知。碰到这种情形，你得随时准备这些外表得体的专家会让你头痛无比。

总有一种适合你的推销方式，无论是雇用公关，或退居幕后操纵，或创造需求。不论何种方式，关键在于了解、掌握你的顾客，而不只是一味的埋头苦干，或向对方提出看似吸引人的交易。

第 8 课 因应“难缠”之道

既然你已明白错会出在哪儿，也明白一些必备的补救方法，那么现在该是你学习如何运用信息的时候了。

我不认为业务员的定义就是光指能争取到订单的人，因为任何人只要会撒够多的谎(例如：价钱或送货时间)，就可轻易收到订单。

优秀的业务员，不但要能争取到别人手上的客户订单，而且还能继续接到订单。

这都要从访问客户开始。我拜访客户，从来没有碰过钉子。原因就是我在首次拜访客户前，都会慎重其事。早在 40 年前，著名的麦葛荷公司在推销广告的广告中，塑造出一个标准的难缠客户的形象，可说明业务员的典型难题。“难缠”的客户有着一双锐眼，坐在办公桌前，脾气暴躁。对着业务员说：

——我不知道你是谁？

——我不知道你是哪家公司的？

——我不知道贵公司的性质、立场？

——我不知道贵公司有哪些客户？

——我不知道贵公司有哪些产品？

——我不知道贵公司的信誉？

——现在告诉我，你打算卖什么给我？

如果你销售的是大公司的系列产品，如 IBM 电脑，那么你的客户业已从你公司的公关部门、广告网和市场调查中，对你要销售的产品有所认识。而 IBM 本身卓越的信誉，无疑是拜访客户时最有力的无形业务员。

但是如果你卖的不是 IBM 电脑，你就得另出绝招，最好的方法就是请一位你自己的客户来推荐，而他是你要争取的新客户所认识的人。

我也和绝大多数业务员一样，把大半辈子时间花在建立自己的社交圈和顾客网上，以便可以和全市每间办公室搭上线。

要达到这个境界有两招：一招是采取“零售”方式；另一招则采取“批发”方式。“零售”是指透过社交活动及社团参与等接触，一点一滴建立自己的社交圈；“批发”则是指透过传播媒体，例如报章杂志，使那些不认识你的人，也能从你所发表的言论、文章及你所参与的社交活动中认识你，进而接受你。不论是“零售”或是“批发”，都能使你在拜访客户时，打破彼此的僵局。

如果没有个人渠道的话，我也会另想法子。如果你公司的股票有上市，不妨看看你们的年度报告。因为这类的年度报告，多半是一种销售的工具，对象是公司的股东及股票经纪人。我认为没有理由不让公司的客户也能成为公司股东。当我把可能范围内，几乎所有上市股票都买上一股时，我的经纪人快气疯了。但我总有办法让他明白，花个买股票的小钱，每股都能变成一位新客户，到时一股会变成一百股。我们把这些年度报告放在办公厅的阅览室，好让公司的业务员随手可得。结果大伙儿闻风而至的“盛况”，简直可与理发馆里大家争看《花花公子》杂志的情形媲美。

如果你的公司不作兴“年度报告”这种把戏，或许可以把它用在你客户的公司。从公开或私人渠道，尽量搜集有关对方公司的资料。公开的资料来源有你的经纪人，或市立图书馆有关“生意栏”的消息；至于私人渠道，则可从你的银行界朋友、律师、会计师那儿打听到(你或许会说，他们才不会透露消息给我。没错，如果你问的是他们自己的客户，他们当然会三缄其口，但是如果是别家的客户，那就另当别论了。)你甚至可以从其他不具竞争性的行业得到有关消息。

另外还有别的方法。我认识一位业务员，他就有办法在每星期五下午 5 点左右，把车停在他顾客车子对面的停车位，然后一路跟随客户，直到他们一起进入酒吧或沙龙。在这种五光十色的欢乐气氛下，经常都可以套出他想知道关于客户或竞争者的消息。他说他已经有办法在酒吧玩各种游戏都输得心服口服。他更打趣道：“我现在正在苦练飞镖呢！”

准备好了你所有的资料后，你就可以写信给这位“难缠的客户”(Tough Prospect)了。告诉他你要介绍的产品有多好，并且告诉他一切有关他公司的资料，好让他晓得你是有备而来，然后要求约个时间见面。

这样一来，你有了好的开始。但大功还没告成呢！你现在应该打电话给这位难缠的客户，定个时间见面。电话是总机小姐接的，你不要直接找这位客户听电话，相反地，你告诉她：“麻烦你帮我接你们老板办公室，对了，你们老板的秘书叫什么名字，我一下想不起来。”等她告诉你秘书名字之后，再请她帮你接老板办公室。

“喂！是你吗，安琪拉？我是哈维·麦凯——麦凯信封公司总裁(没错！就是要吓她一跳：“这家伙是谁？他怎么晓得我叫安琪拉？我见过他吗？”)前两个星期我曾写过信给贵公司负责人。我人现在在明尼亚波利斯，但我仍希望飞去见他一面，不用多，300 秒就够了。为了和他见面，我要从老远飞过去，怎么样，只要 300 秒，如果超过时间，我愿意以贵公司名义，捐 500 美金给你们老板最常捐钱的慈善机构。”

如果你的准备工作都做完了，事前也已经打听好了这位“难缠的客户”，并且和他合作的厂商拉上一点关系后，你就会信心大增，并且使他印象深刻。

由于事先计划周详，这招通常十拿九稳。但是，只有 5 分钟会面，够吗？

答案是：绰绰有余！因为我从没真的用完 5 分钟。我只是简单自我介绍，然后告诉他：“你可能听说过了，我们正在争取贵公司的业务。敝公司很重视这次与贵公司合作的机会，如果有幸能接下这档生意，我愿以麦凯信封公司负责人身份向你保证，我们公司产品的质量和良好的售后服务会合您的意”。这么简单几句话就足够了。

因此从进去到出来，只需两分半钟。接下来，我立刻寄给他一封事先准备的、当天由明尼亚波利斯发出的谢函，除了感谢他和我见面，并重申我私下给他的保证。如果可能的话，随函附上一张 100 美金的收据，收款单位正是他一向乐捐的机构。你可以告诉他：“我只是想让你知道，我曾答应过安琪拉，如果不在 5 分钟之内离开你的办公室，我得捐 500 美金给你常乐捐的慈善机构。虽然我在规定的时间内出来，但我一向支持童军活动，这区区百元只是个人一点心意罢了！”

这招屡试不爽吗？那倒也不尽然。但比起其他法子，这招的确有效多了。另外还有一招，那就是如果安琪拉不帮你安排和他见面的话，也要想办法叫这位“难缠的客户”回你电话，你可以说：“嗨！安琪拉，如果他没有时间见我，通个电话的时间总该有吧！我今天下午两点到三点和明天一整个早上，都会在办公室等他电话……”等等之类的话。然后告诉你的秘书：“如果这位客户在上述时间打来，你应告诉他：‘是的，先生，我们老板正在等你的电话，我马上帮你转过去。’”

这招电话游戏，不光对付“难缠的客户”管用，就是对其他人也能派上用场。先留给对方你会在办公室的时间，再叫你的秘书在那些时间内守着话筒，一旦对方打过来，她就马上以夸张的口气告诉对方：“嗨！你打来了，他正在等你的电话呢？”客户会觉得很受用。

好了，你该做的都做了，你和难缠客户见过面谈过话了，过去两年中，你逢年过节不是寄卡片就是寄礼盒给他，但两年过去了，你还是一张订单也没收到。别沮丧，有耐心地等，你总会等到的。因为你已经把自己安置在最有利的位置上，这位置是“第二位”，但是很有利的“第二位”，因为没有人会像你为了争取这客户，而付出如此多的心血。政客都晓得选举时，跑在最前面的第一名，通常要担的风险最大，地位也最不稳固。一旦第一名垮了，第二名则早已准备好把票源都接收过来。

除此之外，你还有其他的好处。想一想所谓的“大数法则”(Law of Large Numbers)。所有的保险业采取的就是这套方法。美国现在人口 2.4 亿人，保险业有办法告诉你在未来一年内，将有 0.25% 的人遭到不测，甚至能告诉你是怎么发生及在哪里发生的，依年龄、性别、种族、信仰而不同，这真是厉害透顶。他们唯一无法告诉你的是一“谁”将遭此不测。

把这个“大数法则”运用到你的客户名单上。在这张表上，你应该把自己当做每位客户的第二考虑。且不时增加客户的数目。我向你保证，只要你名单上的客户够多，总会有原本位居第一的对手因为各种理由，而失去第一名的宝座，这时位居第二的你就出头了。我没法告诉你“谁”会倒下来，但没有关系，是谁并不重要。重要的是由于你有耐心和毅力，你能在不同的人面前，心甘情愿暂居第二，“大数法则”不但对保险业者管用，对你也大有帮助。你只要能在自己的位子上耐心等待，迟早会从第二名跃居为第一，成为一位名利双收、非常成功的业务员。这招不仅在生意场上管用，在你的人生旅途上也包管用得着，奇怪的是，除了我之外，好像没有人用过这招。

第 9 课 创造你的私人俱乐部

那些入会资格严格，且拥有自己专属餐厅和健身房的乡村和商业俱乐部，它们能生存的理由，就是能创造一个做生意的好环境。我们可以这么说，如果你正在外地招待顾客，在那里你没有参加任何俱乐部，那么如何在这样一个没有人晓得你的地方，创造出有如俱乐部般舒适、高尚，能突显你社会地位的环境呢？

简单得很。

最好的办法，当然是向当地的朋友借他的俱乐部来用，然后签他的帐，这实在是强人所难。不过如果你的朋友答应，不妨照做。

如果这招行不通，就在这个地方最好的餐厅订下位子。事前亲自打电话给餐厅经理，告诉他你不是本地人，想在此地招待你的大主顾，并让他晓得“事成之后，好处少不了他的”。向他详尽描述你自己，以便你到达时，他能熟稔的叫出你的名字。告诉他你要订的宴席有三个条件：不要离晃动不停的厨房门太近；不要离外面车站站牌太近；也不要太靠近客人来往频繁的大门。告诉他你要他们最好的服务员。要他那天不要送上菜单，而在事前先预定好三四样精致的菜肴，到时端上即可。告诉他你信用卡的号码，请他不要把帐单送到你面前，随后你会给服务员 20% 的小费。必要时，把办公室的电话给他，或你先去那儿签帐都可以。

等那天酒足饭饱之后，你提醒你的顾客“咱们走吧！”时，仔细瞧瞧他脸上吃惊的表情，让他猜不透你到底什么时候付了帐。

事前只要稍加计划，你就可以轻松地达到两个目的：你不但不会因签帐或当场付现金，使你的顾客尴尬，并能巧妙的把当地最好的餐厅变成你的私人俱乐部。

第 10 课 纸短情长

你每次都向同一个推销员买车、买鞋子或其他物品吗？当然不会。

一辆新车现在大概要 1 万美金，对任何人而言，都是一项大买卖。我每隔几年就会换新车，但是一旦我向业务员买了车后，就再也没有他的下文了，买其他的物品也一样。没有谢函，也没有“我们公司新产品的介绍”等来信，什么都没有。

但我了解，有很多成功的人，都会经常寄短函给别人。例如圣母大学足球教练霍兹；国内最热门的广告代理公司董事长斐伦；国内一家最成功的经纪公司的创始者惠特尼等等，他们都是寄短函的个中高手。“我只是要告诉你，对于我们的会议(你的礼物/你的热诚招

待……之类的话),我衷心的感谢……”。或是“谨向贵公司新厦落成(你的新厂/你夫人/你公子在网球比赛优异的表现),深表恭贺之忱”。或者是“现在为你介绍一项新产品(信封/高尔夫球/网球或一项市场调研研讨会……),希望你多多指教”等的短函。

这类的短函最好是亲手书写,亲自寄出,并使别人在新产品问市,或会议召开的当天收到,只需几分钟就够了。要表达的只是你个人的礼貌,使那些曾和你共事过的人晓得你的关心,好让他们别忘了你。但这么简单的一件事,就造就了霍兹、斐伦和惠特尼等人的成功;而我却为什么从不向同一个业务员买二次车子。

就算你在这行才刚起步,也请切记这招。我认识一位刚自大学毕业的女士,一心想投身广告界。就像一位年轻女演员有很多机会可以跻身百老汇,这位年轻女士也有不少机会能在麦迪逊大道(美国大广告公司汇集的街道)上找到工作,却都不得其门而入。她接连数月都遭拒绝,内心焦虑之余,不时得依赖心理医生及药物治疗。最后,她终于得到了一次面试的机会。这次面谈,虽然双方都有好感,但据她多次经验,想得到这份工作,还得花费一番苦心。于是回来后,立刻写了一封颇具创意的感谢信,打好字后,在当天亲自交给那位可能成为老板的仁兄。结果——她终于打败劲敌,如愿以偿地得到那份工作。之后她才晓得,原来是那封信帮了她大忙。

第 11 课 寻找新顾客

每本生意指南都会教你 80/20 这项法则,那就是说你 80% 的生意,来自你 20% 的顾客。每本生意指南也都会教你在哪张顾客名单上着手,以便开发更多的生意,寻找更多的顾客。

这个建议确实不错。

但是,把这个方程式反过来看呢?假如你 20% 的顾客就是你 80% 的生意来源,现在角色交换,你成了顾客而不再是业务员,对你自己 20% 的供应商而言,你不也是他们 80% 的生意来源吗?

因此,看牢你的供应商名单。这些靠你过日子的人,不也正是你生意的来源吗?

我的供应商总需要从别人手中买信封,那个人就是我。

第 12 课 人爱其名

如果你问一屋子的企业家,什么是世上最美妙的声音,他们的答案要不是刚铸好的钱币沙沙的摩擦声,就是他们商场上的敌手突然倒在人行道上时所发出的巨响。

如果你问任何一位擅长销售游戏的人同样的问题,他们会告诉你,听到自己的名字从别人口中说出来,才是世上最美妙的声音。

我认识一位私立学校的校长,他把记住学校上千学生的名字当成作业,每天练习。如果是新来的学生,他还没见过,他就靠他们的照片来记他们的名字。每学年的第一天,在校车把学生载到学校时,他就有办法在每位学生下车时,分别叫出他们的名字,并且寒暄一番。试想,对一个接触新环境,难免忐忑不安的一年级新生而言,能在一开始就被这么重要的人物认出来,无疑是吃下一颗定心丸。而对那些付了 5000 美元,爱子心切的家长而言,这声招呼也使他们大大地安了心,因为从孩子的口中,他们得知校长对他们的孩子特别照顾。

在这位校长任内的 12 年中,该校的注册率加倍了,使得学校得以扩充教学设施,成为该区最富盛名的明星学校,进而使该校基金变成原先的 6 倍。虽然这项斐然的成果,不能完全归功于校长“记学生名字”这件事,但不可否认,这位成功地扮演了教育家和营销人员双

重角色的校长，的确是该校成功的最大功臣。

第 13 课 确实把握时间

光晓得怎么做，却不训练自己确实去做，还是不够的。例如，有一位校长能把学校近千名学生的名字都记下来，他不是天才，只是方法用的对。他用当年在高中记拉丁文动词变化的方法，把学生的照片挂在办公室，花上一个星期，每天关在屋里埋头苦记，终于把正面的照片和背面的姓名都记下来了。

这种看似很“驴”的方法，我们早在中学生时代就摒弃不用了。他却用这招达到了目的。

绝大多数的业务员，在办事时都不用脑筋，关于这点，我深感遗憾，他们给我的感觉，好像是不必用尽全力，就能把事情办好一样，这种想法很不应该。

我认识不少成功的业务员，他们以前有的是醉鬼，有的是赌徒，更有骗子及偷儿，但绝对没有一个成功的业务员是靠无所事事，坐吃山空起家的。

既然极为了解人性中的弱点，我们为什么不团结起来，成立一个组织，一同向人性弱点中最危险、最奢侈、最具毁灭力的“浪费光阴”挑战呢？尽管坏事做绝，只要努力，你还是可以赚进大把钞票。但如果你每天在办公桌前，虚度光阴，啥事也不做，你就注定要失败。

老实说，业务员能卖的，也只有时间。他虽推销产品，但产品本身是独立的，业务员所做的总是有限，但他本身的个性却是导致他成功或失败的主要因素。如果他不能随时在工作岗位上，提供顾客必要的服务或需要，不消多久，他的业绩就会一落千丈。

一个成功的业务员的特点，就是客户不把他看成业务员，而是看成一位靠得住的、不可或缺的顾问，一位不需要他付薪水，却能为他办事的职员。

“推销”需要过人的精力和自我训练。你的顾客不会管你拜不拜访他，因为这不关他的事。但是你得管，因为去拜访顾客是你的职责。尽管公司所有的心理策略都是要激发业务员多访问顾客，如举办销售比赛，开销售会议及作激励训练等，所有的业务员仍然会绞尽脑汁找出各种方法，投资他们所拥有、而且一定有回收的一项资产：时间。

为什么呢？但愿我知道！

但是有一点我可以肯定，要做一位成功的业务员，倒不一定得像艾科卡或杜尔那样。只要确实遵守一个简单的原则：为自己定一张行事历，在每个工作天都先安排好固定的拜访活动，并且确实做到。如果你拜访了 10 个地方，只有一次和顾客作了面对面的沟通，只能算拜访了一个顾客。

随时保持时间观念，对业务员而言，其重要性不亚于减肥者随时计算卡路里。

这个方法，绝对可确保你的成功，使你免尝失败苦果。如果你给自己定下一份合理的工作计划，并能真正做到，你必会达到胜利的巅峰。根据我的经验，那些自我监督的业务员对自己的要求，实际上比销售主管对他们的要求还严格。因为世上只有我们自己最清楚，我们的能力其实远超过别人对我们平庸的期望。

第 14 课 订下目标

设定目标其实就是掌握时间的分配，包括三个步骤：

- 订下目标。
- 拟定一套达到目标的计划。
- 掌握时间以确定计划实现。

1983 年我们在日本举办了一系列的研讨会，邀请多位企业界领袖发表演说，他们都是

来自日本最大规模商社的高层主管，包括本田、索尼、三菱以及其中最大的商社——松下电器 88 岁的总裁。

要说服这些高层人士演讲可真费了不少功夫，因为日本的社会体系比我们的要阶级分明得多，他们认为以这种方式对一群人谈话多少有失身份。

想想看，如果连演讲他们都无法接受，若要他们回答问题，这些大老会如何想？

但我们这位 88 岁的企业龙头老大对我们演说时，既流利又精辟，于是便有人提问题了：

问：“总裁先生，贵公司可有长期目标？”

答：“有的。”

问：“时间多长呢？”

答：“250 年。”

问：“您要如何才能实现？”

答：“耐心。”

听起来像个笑话，但如果真是这么好笑，为什么每次竞争时，我们都被打得落花流水；每个人、每家企业都需要一套基本的目标和信念，但我们多半做事都是凭直觉毫无章法、过一天算一天；目标模糊，更谈不上方法。

为达到公司目标设定的基本计划，包含下列三个部分：尊重个人——不论是顾客、员工或供给厂商；追求卓越；以及出色的顾客服务。

目标不必很详尽，切合实际就好，IBM 有四个基本目标：(1)成长的速度最起码要跟得上电脑界的发展；(2)成为业界成本最低的制造者；(3)提供最佳的技术；(4)维持高利润。

这些都是很实在的目标，你个人的目标和计划甚至可以更简单。譬如就是增加总销售额。如果这些基本计划和目标使 IBM 成为佼佼者，为什么你不试试看？

我的一位好友告诉我她对“目标”下的定义，这是我所听过最棒的：“目标就是在期限内必须达到的梦想。”写下你自己对目标的定义——因为只有这样，你才会把它当一回事，强迫自己去实现它。

第 15 课 有志者事竟成

记得下面这个故事吗？从古希腊以来，人类就试图在 4 分钟内跑完 1 英里，传说希腊人甚至在选手背后放狮子追赶，让选手跑快些，但没有用。因此，几千年来，每个人都相信人类体能根本不可能做得到，我们的骨骼结构不对、关节阻力太大、肺活量不够……总有 100 万个理由。

然而有个人却证明医生、训练师、运动员以及无数曾经失败过的“前辈”全错了——班尼斯特奇迹似的在 4 分钟内跑完 1 英里。在他打破纪录后的次年，37 个选手也做到了，再过 1 年，300 位选手打破同样的纪录！

若干年后，我在纽约第五大道的终点线上观赏一场比赛，参赛的 13 位选手，全部都在 4 分钟内跑完 1 英里。换言之，即使是殿后的选手，在几十年前，也会被视为完成一项不可能的成就。

究竟怎么回事？训练方法没什么大突破，人体的骨骼结构更没有突然进化，改变的是人类的态度。

看看掘石工人，他也许撞击 100 次，岩石分毫不动，却在 101 击轰然裂开。你知道，那不是最后一击奏效的，而是他前面的汗水与努力，你也可以完成目标……只要把目标订下来，谁说你不厉害、不够聪明、不够努力，比不上你的竞争对手？如果别人说你做不到，别理他，真正重要的是：你自己是否也这么认为？在班尼斯特打破神话前，我们都相信专家，但班尼斯特相信自己，才改变了世界——如果你相信自己，没有任何事会难倒你，别放弃，有志

者事竟成。

第 16 课 找个好榜样

我承认，事实上我们都不是班尼斯特，也没有必要非做“开路先锋”不可；就像有位著名政治人物说的：“开路先锋得身先士卒，先挡了所有的箭再说。”

拿餐饮这行而言，永远别在一个地点上作头一个开业的；通常地点、消费人口和餐馆三者要能形成完美的组合，得先经过三四次的转手才行。

而个中的诀窍是学习开路先锋的精神，却用不着挺身去挡箭。那些后来能在 4 分钟内跑完 1 英里的选手，成功的原因大半在于拿班尼斯特作榜样的缘故。

当班尼斯特做到了，其他人便能激励自己做同样的尝试。想想看谁最能激励你？回想你之所以是你，常是模仿你所仰慕的人的结果；你观察、模仿某人的风格，设法赢得他(她)的赞赏，向他学习建立自己的生活方式。

你一直都需要有榜样，各行各业中的“班尼斯特”和超级巨星，即令自己早已成为别人的榜样，仍不断在眼前寻找模范。学习他们、模仿他们、与他们竞争，甚至超越他们，这些成功人物始终驱策自己接受新挑战，超越自己，再建立新目标。要评估你自己，对自己充满自信，莫过于变成像你所仰慕的。照照镜子，如果你喜欢镜中的自己，别忘记一直持续这股美好的感觉。

第 17 课 美梦成真

如果你住在像纽约的大城市，你们的球队能参加职业联盟赛，对你而言是理所当然的；但在明尼亚波利斯，跻身联盟赛可是天大的事，如果失去球队，市民都将无所适从；偏偏 10 年前，我们差点失去两个加盟联盟赛的球队。

问题出在体育场。它是标准的户外多用途体育场，但是却非常落伍；改建并不能解决问题，因为在明尼苏达酷寒的长冬下，任何户外设施，不论多么现代化，在足球球季的后半季和棒球季的前几星期都毫无用武之地。

如果我们要保住球队，当务之急是建个新的体育馆。

我天生是个运动迷。我不想再回到旧日坐在木板凳上喊加油的日子；但我又没有财源让我实现买下一个球队的奢想。

因此，我参与了一项建造一座耗资 7500 万美元的体育馆的公共工程计划，以保住我们的球队。最后我成为这项计划的主席；起初估计 1 年就够了，但它花了我整整七年——艰苦、不安、充满挫折感，常常凡事都不对劲的七年。从开始兴建到体育馆落成的那天，我就有个梦想——我要做第一个开球者，不是市长、不是州长、不是别的名人，就是我，在心里，我已经想过无数次了，当然！我做到了！

我 13 岁时梦想拥有一座工厂，后来做到了！只有工厂还不够，我又梦想成为全市销售最好又声誉卓著的厂商，我也做到了。事实上，整整五年，在那个男士必须带帽的时代，我在帽顶内缘写下“大企业家”几个字，戴帽子的时候便一眼瞥见，时时提醒我必须“打拼”。

我了解到，梦想你自己成功的景象，是激励你达到目标最有力的方法。

当一个足球队员，在 6 万个现场观众、3000 万个电视观众面前，在球赛不分胜负时，一脚射进球门，背后激励他的，也就是梦想吧！整个过程只花了 3 秒钟，但当他开始动作时，心里已自动下了几百个判断，帮助他完成这个心中勾勒过无数次的景象——从他还是个小孩时，就梦想自己踢出关键性的一球——射门得分、赢得比赛。伟大的运动员都具有这种“映

决心的话，这时你可别上当，得赶紧拿出对策来。

多年以前，早在专业经纪人这行大行其道之前，我就充当过一位很棒的美式足球球员的免费经纪人——我们姑且叫这位球员 I·C·安得生，或是“冰人”(Iceman)，或者就干脆叫他“百般呵护”(Intensive Care)先生吧！大伙都爱谈论他的特殊长相：他要是去整形外科，对医生来说可是天大的挑战。当时有两支队伍争取他——加拿大足球联盟的多伦多冒险者队以及国家足球联盟的巴尔的摩小马队。I·C·生在贫穷的黑人家庭中，兄弟姊妹连他共 9 人，真是穷得分文不名。情况很明显，我一定得为他争取到最好的待遇，而且得在两大老板间做好折冲樽俎的工作——一位是多伦多队的巴赛特，另一位是巴尔的摩队的罗森布伦。巴赛特是多伦多一家报社的老板，干得有声有色。罗森布伦从事服装业和运动业，着实赚了不少。他们有 6 个共同点：有钱、好胜、精明；以及极有钱、极好胜、极精明！而这些都不是我在行的。

吸引人的价码

首先，我让罗森布伦知道我们要先跟多伦多队谈谈。见到巴赛特后，他果然出了个很吸引人的价码。就在那个当儿，全身的细胞、直觉都告诉我：快走，快离开此地！到巴尔的摩去。所以我说：“非常感谢您，巴赛特先生。您开价这么高，我们一定会谨慎考虑。我们会再跟您联系。”

巴赛特冷笑了一下，说：“不过，我要补充一点，我开的价码只有在这房间里谈妥才算数。你一离开这房间，我就立刻拨电话给巴尔的摩的罗森布伦先生，告诉他我对这个球员已经没有兴趣了。”尴尬呆站一两分钟后，我问他：“我可不可以和我的客户在隔壁房间商量一下？”要求照准。

我想房间中央那张桌子下面大概装有窃听扩音器，所以我把 I·C·拉到窗户旁低声跟他说：“I·C·，我们一定要争取一点时间，马上赶到巴尔的摩去，就假装你受不了压力，精神崩溃吧！或是我告诉他，我必须赶回明尼亚波利斯去交涉一些劳工问题。”

I·C·看着我，好像精神崩溃发疯的人是我。那么大一笔钱啊！而我居然拿他的前途开玩笑，I·C·是个十足的美国佬，可不是什么英国巨星劳伦斯·奥立佛。我们决定还是用处理劳工问题作为离开的借口。

我说：“巴赛特先生，今晚我一定得赶回明尼亚波利斯去协调一些劳工问题。I·C·这件事，还有很多要谨慎考虑的，我想明天再给您答复。”

巴赛特拿起电话。难道他要打电话给罗森布伦吗？好险！是他的秘书。他说：“我们那三架小型喷气机在不在？派一架送麦凯和 I·C·先生回明尼亚波利斯。”三架小型喷气机！就在我身后，我可以感到 I·C·的呼吸愈来愈急促，不过，这回我可是又尴尬得手足无措。既然已经厚着脸皮撒了这个瞒天大谎，又当场被逮住，没办法，现在只剩一条路可走了。

我说：“巴赛特先生，我想你也别麻烦打电话到巴尔的摩去了，这桩生意我们不做了。”

I·C·认为我疯了，当然，我甚至也认为自己疯了。不过这招的确有效。次日，我们到了巴尔的摩，和罗森布伦签约，条件比巴赛特那边更好。

I·C·为巴尔的摩整整效力 10 年，也打进两回超级杯比赛(Super Bowls)。后来，罗森布伦把加盟职业队的权利卖给洛杉矶公牛队时，只带了一位球员跟着他到加州，那位球员就是：I·C·安得生。

在这回谈判中，我学到了两项很重要的诀窍：第一是随时准备说：“不！”后来没有人会因为拒绝太多而破产的。第二是在谈判中，最有力的工具是掌握情报。

巴赛特之所以希望安得生在离开他办公室之前签约，只有一个原因：他准知道罗森布伦提供给我们的条件比他好。我的直觉告诉我绝不能签那个约。在当时，这招很有效；可是从

长远来看，单靠直觉绝对比不上消息灵通来得好。

第 20 课 投石问路

也许你想买栋房子、买家公司……或是其他重要生意。找出卖方的底价是最棘手的工作。不过方法倒是有的。你可以花钱找个人来代替你——当探路者。在洛杉矶还真有人靠这行吃饭的，也许全美还有更多这样的人。如果你找不到，就制造一个。律师或会计师是最佳人选。

我就举买房子为例吧！探路的人见到卖方先打听一下价码，对方若出价 18.9 万元，他就从皮包里掏出支票簿准备开张出价奇低的支票。

“我马上开一张 14.5 万元的支票给你。”

我们就快要知道真正的价码是多少了。卖方要不是忿而拒绝交易，要不就力挽颓势。有人把卖房子看得像是要他让出王位似的，如果你的探路者铩羽而归至少他可以省得让你白忙一场。

如果卖方被惹火了，不卖的话，我们可以知道，目前他的价码是 18.9 万元。

但等了很长一段时间后，好不容易盼到一个比较有诚意的客人上门，卖方十之八九也会正经八百地跟他谈价钱。在这当儿，他可能会先出个价。我们就假设他开价 17.5 万元好了。在这种情况下，对卖方的价码你心里应该有个谱了。或者他正进退两难。没关系，如果他有任何犹豫的迹象，至少你了解他的底价比他对你的了解多……因为他以前没见过你。现在你可以开始运用谈判的资源：情报。

下一步是等一个星期，找另一个探路的去，不过，说辞可以稍改。他也许可以提更高的价码，而且有点儿离谱的；或者他可以提更低的价码也说不定。不过要是你让我去谈条件，我会把价钱提得高些。

探路者可以收集到更多情报，而且也有助于灌输卖方一个比较低的价码，让他以为这才是买方中意的价格。

如果你还想继续下去，你就不只要对底价如何心里有谱，或让卖方相信合理价格应比广告低，你还得记住别把事情弄僵了，千万不要开价过低，以免遭到白眼！

我买下我最大竞争对手时，就用过这招，很有效。在我亲自出马前，我不只对真正的价码了若指掌，也对他们的统计数字、帐目、记录，以及工厂都很清楚。当然，不一定每回都有效，不过要是一辈子能成功那么一次，其实也就够了！

就是用了这招，我才搞懂了为什么他们有 35% 的生意都是跟同一个客户做的。有时候我怀疑，如果我们——他们最深恶痛绝的竞争者——一开始就跟他们打交道的話，想挖出这么多情报，很可能得花上一年的功夫！

第 21 课 旅馆客满了？没那回事！

你有没有为了旅馆房间跟人理论的经验？

我一向无法七早八早就安排好我的假期，不过，即使是圣诞节前一个礼拜在阿卡波可(墨西哥度假胜地)，我也从没有吃过闭门羹。让我告诉你我是怎么做到的：你打电话到墨西哥，或任何其他地方，但是别请旅行社或你的秘书替你打。你要亲自打。订房部门的职员告诉你客满了，你呢就问他的名字，然后说：“听着，你们有 500 个房间都被预约了，但是，你我心里都明白得很，那 500 个预订房间的人，总有人不来吧！或许生病，或者在做一笔大生意无法分身，反正无论如何，500 个人中一定会有人到不了，我们只是不晓得到底是‘谁’碰巧不能来罢了。所以呢！我要求的不是你给我一个预订房间，只是要你把我放在候补名单

上的第一位。我确信一定会有空房间，我现在就先把旅馆费用汇过去。有空房间时，你可以打对方付费的电话通知我，当我到达时，我会很感激你的！”

然后把你的名字和电话号码告诉他，挂掉电话，立刻汇钱过去。他们通常会回电的。

第 22 课 攻心为上

拜访银行业者真是生命里的一段紧张时刻。赤裸裸地把自己的财务状况让人过目——在心理上多少会有点不对劲——这不是任何广告说的“服务亲切的行员”所能改变的。这样的会面总是在银行——设计得有如商业殿堂的建筑物中——举行是有道理的，他们是怕你老兄忘了：钱是很正经严肃的事情。

但是行员还是要卖掉他的产品——钱！它是一种消耗财，一旦变成国库券(T·Bills)——也就是钱借不出去时，利息只有 5%。可是如果投资在你的抵押贷款或车子上时，赚头至少 10% 以上。即使遇到贷方无法偿还债务——这是银行所能碰到的最糟状况，而催收帐款比率(default rate, 即银行回收有困难的帐款率)达到 2.5% 时，也还是比钱没借出去要来得有赚头。

我们来看看一个有钱的德国实业家是怎么和银行谈判的。

史璜先生已经 70 出头，仍旧活跃于商业界。他知道他那自认是房地产开发专家的儿子，正一头栽进非他能力所及的公寓计划。老史璜可不愿意用自己的钱投资，他决定用借的。他找来会计师——无懈可击的霍夫曼太太——替他安排与银行代表魏得曼先生见面。史璜和霍夫曼准时赴约，时间是史璜挑的——星期五下午 4 点半。史璜当然是有备而来：他挑的银行、

时间和银行代表，一切都配合得天衣无缝，他正巧知道魏得曼先生有两大嗜好：网球和歌剧。

会面就从一些无关痛痒的应酬话带入，史璜平常不太说话，现在居然滔滔不绝。先说网球——他自己曾参加过 1931 年温布敦网球大赛第一回合的比赛，当然，久已遗忘的比赛情景又浮现眼前。接着再谈歌剧。他对毕洛特(德国巴伐利亚地区纽伦堡东北的一个城市)举办的瓦格纳 40 周年歌剧纪念大会的精彩节目，更是如数家珍。下班钟响了，行员清理桌子，回家的时间到了。一向很“准时”下班的魏得曼先生，手指头很紧张地轻轻敲打在桌上那份史璜先生的档案，他真的打算就在这个下午能和史璜先生达成协议——也让自己能在星期一的例行汇报上把案子呈给上级看。史璜却在一旁若无其事地等着。

5 点 10 分，史璜起身，看了看表，说这次会谈让他很愉快，不过他还有事得先走一步了。当魏得曼帮他穿上大衣，两人转身走向电梯时，这趟会面的真正目的才真正起了个头——是魏得曼提的。

魏得曼说：“史璜先生，您不是来谈抵押贷款的事吗？”

史璜说：“抵押贷款？霍夫曼，你要我来，是来谈贷款的事吗？”当然啦！看得出来，这整件事都是“霍夫曼”的杰作！

史璜从头到尾都没提“贷款”，是魏得曼自己提出来的，当然，贷款的条件也就留给他伤脑筋啦。就在他们两位都还站在电梯门口时，魏得曼提条件。

利率为 6.18%——而通常银行贷款的利率是 7%——条件可以说好的不得了！

史璜另外一个儿子，并未从事起伏不定的房地产业，他说道：“那回的交易我记得很清楚。会成功，实在是因为我父亲把这个心不在焉的老头子角色演得太精彩的缘故吧！”

心不在焉？那倒是！

纵使上银行这档事给你那么多的心理障碍，但是别忘了银行是卖方，你是买方，虽然他们不会上门推销，但并不表示你就得去拜托他们和你作生意——应该是他们来拜访你，你多少会占点便宜的。

第 23 课 欲擒故纵

史璜的例子说明了：离开谈判桌，并不是因为你不愿做成这笔生意；有时候，这反倒是你要成交的不二法门。

如果“必须”达成交易的人是你，那么对方只消跟你一直磨菇下去，就一定能在谈判中赢得胜利。

就举国际关系为例。大家通常都认为，在谈判签定条约时，西方国家一方吃点亏、上点当，是天经地义的事。西方国家和东方国家进行国际谈判之所以经常失败，原因是谈判代表必须背负表达民意的包袱，去跟对方谈判——而且民众总认为达成协议才算谈判成功，至于协议内容如何则不必理会。

结果是美国的外交代表，一旦面临谈判，几乎每战必败，因为对方很清楚：他们惟一要做的就是拒绝达成协议——除非条件对他们有利——而美国民众的意见常让我们的谈判代表坐失良机。

莫洛托夫担任苏联外长一职有很长一段时间，他就很擅长“磨”功，因此有个外号叫“铁裤”(Ironpants)。

不过，目前情势已经改观了。举个例来说，罢工的解决之道，不再是以工会的条件为准，1981 年全美导航员罢工事件就证实了这点，1986 年霍美猪肉公司的员工罢工，情况也完全相同。这只能说明了一点：有人永远学不乖。

而外交政策呢？我们不再让步。事实上，我们已经学会了：当条件不合意时，就起身离开谈判桌！

可别轻忽了这个诀窍：不论是谈判、合并或是不动产买卖，千万别自限，误以为：因为这是谈判，就非得谈不可。

最近，我自己正好有个机会学以致用。有五个朋友合伙搞房地产，主要想在芝加哥发展旅馆业。就在所有财务文件要签字的前两天，银行也即将寄出信用状(Letter of Credit)，其中一位合伙人(是位建筑师)可能因为各人名下的贷款金额，依个人职业不同而有差异，引起争议而退出。在这节骨眼上，他们找上了我，开出很优厚的条件，而且给我 24 小时考虑要不要加入，我说：“谢谢你们，这的确很吸引人。不过我还没决定是否加入。”然后我就离开了。第二天——就在另一个 24 小时也结束后，电话响了，开的条件比上回更好，包括一家资产净值很高的公司——富比 500 大企业排名第 400——做担保，这的确可以免除许多风险。

离开谈判桌，交易筹码通常只多不少。

随时准备离开谈判桌……而且说到做到：你会再度回到谈判桌上——而且行情看涨。

第 24 课 虚虚实实

你说你不可能被派任为美俄第二回合限武谈判(Strategic Arms Limitation Talks)代表，或者根本不会被派去处理公司的不动产事宜或劳工合约问题？没关系！总有一天，你会发现：敢于在谈判中站起来，暂时离开谈判桌，将会是你的致胜关键。

汽车业里有招欺敌之术叫：“呼叫奥蒂斯先生”(Calling Mr. Otis)。顾客上门对，先给他那辆历经沧桑的老车一个好得令人惊讶的折旧价，然后再给新车开个令他更满意的价钱。他会再去绕个两三家，才知道这笔生意是再好不过了，一定会回到原来的公司。

业务员详细写下这笔交易的注意事项，并请这位顾客签名，然后故意不经意地，问这位顾客其他业务员给他什么价码。顾客在这当儿，红着脸很得意地说出谈判中最宝贵的法宝：情报——也就是另外一家开的价码。

业务员说：“还有一道手续，每笔生意都得我们经理通过才行。我马上打电话给他。”销售人员按下电话上的对讲机，说道：“呼叫奥蒂斯先生……呼叫奥蒂斯先生。”当然，根本没奥蒂斯先生这号人物。是有一位销售经理没错，不过真名可能是史密斯或琼斯之类。

奥蒂斯是一家电梯制造公司的名字——只不过这架电梯是往上的。销售经理出面了，把业务员拉出房间，让顾客独自心焦如焚一阵；不久，业务员回来，说明经理不允许这笔生意，然后再以其他家出的价码和这位顾客谈。你也许很纳闷，为什么这位顾客不干脆拍拍屁股走掉算了？

因为他已经投下太多情感，他原先打算就在这家公司把交易谈定：车都选好了！蓝色车身加上内部红色装潢，而它就在那展示台上，等着他把它开走。当他和业务员闭室密谈时，老婆正坐在驾驶座上，孩子则在座椅上快乐地蹦蹦跳跳。而且，他早就跟每个同事吹牛：他是个多么精明的谈判高手！

如果他“不”签字，需要有很大的勇气，而且一切得从头来过……孩子又会大哭大闹……而且同事也会在背后嘲笑他……

好吧！15000元的车，再多个875.5元算什么？只不过多几个月款而已。老兄，这是美国啊，真谢谢你，祝你愉快——这是你分期付款的缴款单据本子。他签字了，因为车没买成，他不能走啊！但是，你可以走！如果你敢不签字，你最后一定可以用更低的价钱买到车——至少比你中了这招老骗局，要付的价钱来得低。

第 25 课 面面俱到

签合约时，最重要的不在于合约的内容条款，而是在于对方一定得是个诚实人。

其次重要的是：对一切与契约有关的账簿和记录，一定要保有查阅的权利，包括税捐记录，信件等等。一旦条款落定，平日看似聪明的人，常常就聪明不起来了(译注：所以要事先做好知己知彼的工作，才能面面俱到)。

第 26 课 有凭有据、有备无患

我们常会有机会跟那种乡下老兄型的人打交道，他们老说不必签约，“有你一句话就够了！”没错！也许你说括算话，但是他可不！

受了一回教训之后，我一辈子也忘不了。我用了一个人，他跟我握手谈定：保证两年内不换工作。一年后，有了更好的工作机会，他就跳槽了。他信口开河说：他记得我们只约定了一年。我怎么证明他乱说？没法子啊！现在我跟这类“乡下老兄”打过交道，有所约定之后，一定在“当天”寄出一封信，写着：

1. 很谢谢你这么豪爽地答应。
2. 列出约定的条款：“就我所了解我们的约定是，我同意……”

我通常不要求对方的正式承认书(当然为了安全，你可以要求——以确定信已寄达)。只要一封友善而简短的信笺就行了：往后有任何误解这就是很有用的凭证。

第 27 课 放长线钓大鱼

标题这句话不是我说的，是在《纽约时报》一篇文章中读到的。说这句话的人，很清楚自己在说些什么。他是有限公司的董事长威斯纳，经营新型连锁服饰店相当成功。他用瑞

克的故事说明这句话的要点。他们约定好在威斯纳的办公室，进行主要谈判。威斯纳是买方，瑞克是卖方，瑞克和他太太莎朵拉迟到两个小时，他解释迟到的原因是因为他太太要去逛古董店。如果有人想卖东西，心里真的在乎得要命，却不愿意承认，那么他一定会不厌其烦，想法子让你以为他一点也不在乎！若他打算花下大把功夫掩饰他脱手的意愿，那他就会把地毯铺得更长(也就是时间拖得更长)。威斯纳的这笔生意，比他原先想的还要好。

我也有类似经验。有一回，我担任领队率领代表团前往中国大陆。我负责要把一些制作精美的宣传小册子分发给我们的中国谈判对手。小册子有很漂亮的蓝色封皮，里面详细记载我们团员的背景资料，以及我们的发展潜能。对这些小册子，我很引以为傲，希望把它们全发出去，因为我知道里面的信息会对中国朋友很有帮助。但是我们的主人却说：“别急，我们会在适当的时机发这些小册子的。”可是搞一阵子我们的中国友人似乎兴趣缺缺，这个适当的时机当然就没出现了。我就是弄不懂他们为什么对这些漂亮的册子连瞄都不瞄一眼。后来干脆在一次讨论会后，“不经意”地把它们遗忘在位置上。五分钟后，我回头想去取回它们。结果在场的中国人全都在仔细地研读。就在那一刻，我看见他们脸上洋溢着笑容，比手画脚、兴味十足地在讨论这些小册子。

苏俄人最会利用时间，消磨谈判桌上对手的气力，然后甩掉他们。古斯塔夫森在一份有关兰得公司的研究报告中，写到东、西方为了铺设瓦斯管线讨价还价的经过：“某位西欧的瓦斯公司总裁回忆，‘在 1974 年的那趟莫斯科之行，充满挫折，简直毫无成就可言。但是，就在最后一夜，我们在阿尔拔餐厅很沮丧地用餐时，11 点钟，苏俄谈判代表欧西波夫突然闯了进来，要了一间私人用厢房。就在那里，午夜过后的短短几个小时中，我们把整个合约硬是给拟出来了。’”

小心这类拖拖拉拉的对手。除非你小心翼翼，否则很容易搞错对方的用意，而丧失了谈判优势。假装毫不在意或是不经意地忘了约定时间，这两种方法通常是一个精明的谈判对手，用来让人相信他一点也不在乎的惯用伎俩。

第 28 课 不打没把握的仗

对领死薪水的人而言，经营房地产的人，是蛮有传奇色彩的。我就认识一个这行中的佼佼者，足以让他人相形见绌。我们姑且叫他鲍伯——他爸爸以前是送牛奶的。鲍伯从事卡车运输业赚了一大票以后，就在美国东、西岸出资购买职业棒球联盟(Major League)的球队。告诉你他有多精，就在买下中西部一支职业棒球队之后，他不动声色地低价买进西岸一家默默无闻的调频电台。非常出人意料的一招，他把这支球队转往西岸，而且把转播比赛的权利交由新购的调频电台独家负责。转移阵地不仅挽救了这支球队走下坡的命运，也使电台的身价猛涨——真是一举两得！

鲍伯也是好几家旅馆连锁店的老板。纽约有一家大保险公司，经验老道，掌握了鲍伯最大一家旅馆的抵押权。他们受够了他长久以来延迟、甚至不缴保险费，因此有个星期五，他们派了个专员来见他。这个来势汹汹的专员长驱直入鲍伯的办公室，把一大叠法律文件往桌上一丢，然后宣布从下周一起，保险公司会接管这家旅馆。

鲍伯说：“行。不过你们要把客人的车停哪儿？”

专员说：“停哪儿？当然是停在旅馆后面的停车场啊！”

鲍伯说：“不对！你们才不可以把车子停那儿！那停车场是我的。只要你们一接手，就会有一条 8 英尺高、粗铁链连起来的栅栏把停车场围起来。或许你没注意到，方圆三条街内没有地方停车。”

这家保险公司想想，也就只好让鲍伯继续用他自己那套方法来缴款了！

第 29 课 致命伤——感情用事

你们大家都应该猜得到，我对运动有股狂热，而且我也喜欢体育活动的管理工作。所以当几年前，我有个难得机会，可以拥有一支属于新成立的运动联盟中的职业球队时，大伙为了防止我签字，就差点没把我监禁起来。

当时的情况是这样的：1971 年一群杰出的企业界人士合力，希望发展出新的运动比赛构想——国际篮球联盟。

那时候，国际传播正在萌芽阶段，麦鲁汉提出的“世界村”(Global Village)构想也正在起步。这个运动可说是“四海之内皆兄弟”这个想法最历久不衰的表征，而我，注定要成为全球运动之父。

我的计划是把篮球运动，照美国国家篮球协会的模式先移植到欧洲和中东……然后顺理成章地推展到其他 4 大洲。想想看：从西南太平洋的萨摩亚群岛到苏联的斯摩棱斯克，全世界将由一个巨大的篮球框结合起来。

第一阶段是在八个城市设立加盟总部：罗马、阿姆斯特丹、马德里、慕尼黑、特拉维夫、日内瓦、布鲁塞尔以及杜塞尔多夫。我幻想自己到了德国旅游——大口嚼着香肠，慢慢品尝艾尔啤酒，然后逛到杜塞尔多夫漂亮的哥尼希沙利古堡(Konigsallee)，幻想自己就是欧洲的篮球伯爵(Baron von Basketball)。

伟大的日子终于来临！几位创始人齐聚休士顿的一个大礼堂中，共同描绘组织的远景。我们像国际贵族一般进餐用酒。我们把房间包下来，里头有聚光灯、麦克风，应有尽有，像极了联合国安全理事会和大学足球选拔委员会融合在一起的场面。

名利双收

在那儿，有人演讲，有人宣传，也有人保证一定会名利双收！然后有人安排要别人上钩——这种勾当我在许多募集基金的晚餐上都领教过。有去无回的 25 万美元既是投入的代价，也是实现梦想的代价。聚光灯扫描全场：“马德里保证金 25 万”、“慕尼黑保证金 25 万”，最后快轮到杜塞尔多夫，我的心都快跳出喉咙了。伟大的国际篮球联盟各成员，设下这鸿门宴是吃定我们了。经过了好几个星期头痛的商议之后，我们完全心力交瘁了。住在这个布置华丽的旅馆房间里，让人有迷失的感觉。这里有来自同侪的压力，暗中进行着某种勾当，到处充满了虚荣。这完全就像募款餐会一样，房里每个人都拍了胸脯保证——除了你以外，而现在会场内的每双眼睛都好像快要压入你的脑壳里。

麦克风前的主持人轻而有力地重复提醒：“杜塞尔多夫，有谁愿出杜塞尔多夫的保证金？”

老兄，轮到你啦。

我想答应。我非得答应不可。但是，我说：“杜塞尔多夫，放弃！”你知道后果如何吗？

什么事也没有！

世界仍旧在运转，当然，房里传来一阵窃窃私语、摇头叹息，这是预料中的事，因为我临阵脱逃了。

我为什么放弃？一切似乎都很圆满，而且这件事又是我一心想做的。原因很简单，我并不信任这种煽情的基金募集方式，就是这点使得我对整个计划起了疑心。

结果证明我的决定是对的。国际篮球联盟在一季的比赛之后就收摊了。整个过程中，每个加盟总部都亏了差不多 100 万美元。

有时候很值得支持鼓励的一些事，会用这种方式来募款。事情真的很值得做，但是就我

来看，这种方法绝不可取。如果别人要求你大手笔投资，你就不只有权，而且也有责任去好好冷静思考一下。如果别人希望你能出钱答应资助时，千万不要因为一时冲动就作下重大决定。制造灾祸的秘方无他：感情用事是也！

.豪华大旅馆里，七个有运动狂的企业家，渴望在国际性的大场面上提升地位——也许你没在这种场合被坑过，可是你很可能碰上类似的情况。总会有人对你这么说：这条件实在是再优渥不过了，这可是你最后的机会总有人会开出你无法拒绝的条件。对方步步为营、事事小心，只为等待时机到来——等轮到这时，你就得义不容辞地答应！千万别答应！

第 30 课 揭开华而不实的外表

如果我在国际篮球联盟的经验无法说服你，这里还有个老政客说的故事，可以作为佐证。

时间是 1967 年和 1968 年间的冬天。场景是靠近芝加哥的欧哈尔旅馆(O'Hare Inn)。五六十位共和党员在开会，他们都是尼克松的支持者，其中不乏美国知名人士，包括参议员德克森和冯恩、罗吉州长、前国会议员凯拉维以及主席克兰迪恩斯等人。他们集会是为了策划竞选战略、计算众议员票数……总之，只是大伙聚在一块，为尼克松六个月后在迈阿密争取共和党提名，互相打气以壮声势罢了。

整个场面令人印象深刻。有个活动模拟各州票选结果当然不出所料，尼克松赢了第一回合的候选人提名选举(不过，出乎意料的是后来他居然真的赢了)。克兰迪恩斯就为在纽约的尼克松接通了电话，透过扩音器，尼克松发表了一场短而振奋人心的演说，当他保证当选以后人人都有工作之时，达到了高潮。那是当天掌声最多的一场演说，虽然对都有很好职业的美国参议员来说，工作的吸引力如何似乎很难说。

散会后，大部分人都走了。我有一个朋友，也是这次的选务人员，不过只是帮忙性质的助选员(Operative)，他为知道更进一步的指示，就跟着魏京森——曾在奥克拉荷马州担任足球首席教练，也代表过共和党竞选该州参议员，不过失败了——到这家旅馆的一间套房内。

发表意见

房里聚满了会议中的大老，包括克兰迪恩斯在内。房间的一角站着一位后来也成为尼克松阁员的国会议员，一边吃着点心，一边发表他个人意见。

国会议员说：每回全国大选，一定要成立特别办公室，通常设立在全国的中心点——芝加哥，也就是这里！

办公室一定要挂一盏华丽的美术吊灯，这点非常重要。那一定可以使我们这间办公室令人印象深刻，而且室内要摆张大桌子，坐着候选人最亲密、最信任的顾问。

竞选期间，每天都会有人送钱来办公室。绝不要一大笔。

绝不是什么大笔钱！

是那种不多不少的钱。

然后，这些送钱的人会告诉竞选顾问：他们想要什么，因为在美国，没有人会给钱而不要求回报的。通常他们会要求出任大使或次长级的职务。

这年头，送这么一点钱，实在连把他们弄进斯里兰卡(Srilanka)大使馆的餐厅都不可能了(更不用说当大使)；但是我们也不会因为这些送钱的人搞不清楚我们这个社会的状况，就轻视他们吧！

所以我们的顾问，坐在大桌子后面……严肃地点点头，然后在发亮的高级记事本上作笔记。

每个捐献者离开后都很高兴，因为他可以跟老婆、孩子夸口，说他和下任总统的哥儿们

交谈过呢！他甚至还会收到一封很漂亮的复印信——是他这个哥儿们寄信给候选人的影本，内容谈到某某先生很诚挚的捐出一笔款子，资助我们这位猛虎一般的候选人。而最大的好处就是，我们可以把这种人忘得一干二净，因为笨到会开车到芝加哥这个华丽办公室来的人，实在不值得再为他费心，万一我们真的赢得总统宝座也一样。

我们都听说过：要是有什么事好到根本不像真的，那么很可能就不是真的！可是如果你要投资，最好在看清真相之前三思而行：

- 如果当时的场面太过华丽
- 如果当时有太多生面孔
- 如果你离家太远
- 如果那些人都对你好得不得了
- 如果这笔生意太迷人
- 如果你一加入，就有人为你冠上很尊贵的头衔

——换句话说，如果条件看起来还不错，但是把全部这些因素(而且似乎多了一些)都考虑进去的话，我的朋友，你只要记住下面这句金玉良言即可：杜塞尔多夫，放弃！

然后，夺回你的支票簿，赶快离开那个鬼地方吧！

第 31 课 凡事好商量

过去几年当中，有些美国产业界最著名的公司，如海湾石油公司，美国广播公司，以及蒙哥马利百货公司等，都被其他公司蚕食鲸吞了。其他一些看似不倒城堡的公司，如美国电话电报公司，也已经解体，一部分一部分地分售出去。这种情形并不出奇。资本主义的定义就是：任何东西都可出售的经济体系。

有些大企业的资产额相当高，甚至超过世界大多数国家的所值，也照样可以被买卖——解体成许多小部分，或是合并成更大的公司，就像一堆废铁。没有什么交易是不能谈的。只要是利之所驱，总有买卖可作。。

十之八九的诉讼案会在法官判决之前自行解决，原因是：即使再大的仇敌，只要有利可图，双方都会面对面坐下来好好商量，这总比争吵来得强吧。

只要能让你的对手相信交易对他们有利，你就没有什么生意做不成。

第 32 课 买卖的战争

在买方和卖方的战争中，卖方使用的是攻击性武器：

- 侦测——利用类似“麦凯 66”(参考第 4、5 课)的方法。
- 渗透——在买方与卖方之间，制造出个性上或是道德上特别的人际关系也未尝不可。
- 宣传——利用广告和公关。
- 改变战术——探测买方防御工事的弱点，只要一个“好！”或是有一点蛛丝马迹的线索就能使整个战情明朗。
- 坚持、施压，及最后通牒。

而买方使用的则是防御性武器：

- 侦测——运用(类似 20 课的)探子刺探军情。

●时间——运用的战术包括距离、推托、扰乱、幽默——反正只要能增加买方情报、耗损卖方精力以迫使他在条件上让步的招术，都尽管使出来！

●小冲突——不断试探对方让步的可能……一而再，再而三，直到卖方精疲力竭。

●埋伏——在卖方认为已经达成交易，而且在心里盘算、觊觎利润之时，掌握住对方可能做的最大让步下最后通牒。

这真是一场公平竞争，不是吗？谁是赢家？答案永远是一样的：谁情报搜集得愈好、计划做得愈周密、运用技巧愈高明，谁就是赢家。

第三章 麦凯管理短篇

第 33 课 经理人最容易犯的大错

你不用成为一个独裁者才能使所有的美国人团结起来。希特勒对于美国人性格的了解来自卡尔·梅伊所写的系列西部小说，几乎每个德国男孩都是看这些小说长大的，作者却从未踏上美国国土。但这也不能改变希特勒对美国生活的刻板印象。等看到我们美国人，因为能容忍别人自由表达而激荡出互相竞争的创意时，希特勒大概才会恍然大悟自己原先的印象是错误的。他所想像的美国是一个没有秩序的社会，自然也就脆弱、没有防卫能力、没有办法持续地努力工作。

我记得最兴奋的一次经验，是在第二次世界大战期间，当我还是一个小男孩时，我父亲安排我跟着他，搭乘一架满载记者的飞机，观看明尼亚波利斯市和圣保罗市的竞赛，比赛的项目是在空袭警报发布后，哪个城市能比较快地实施灯火管制。飞机沿着两个城市的边境飞过，我尽量把脸贴近玻璃窗上，避免错过现场的任何镜头。当警报声开始时，全城的灯似乎在一只看不见的手轻按开关下，瞬间熄灭了。

当独裁者希特勒发现意见纷陈、各有不同背景的美国人，竟然能够如此有默契，其中总有个答案吧！那就是动机、目标、资源、领导能力。这不是限制，也不是盲从，更不是规定。天晓得美国人有多讨厌规则。田纳格公司的前任总裁——西蒙斯曾是最敏锐的创业家。田纳格的人形容西蒙斯是他们公司今天营业额可达亿美元的关键人物。当西蒙斯在史丹福大学开研讨会时，我有个机会与他共进晚餐。

他说建立成功企业有四个原则：第一是找到资金。第二是建立有利的经营环境。第三是雇用关键人物。有关第四点原则，他停了好久才说出来。“到目前为止，我说的其实你以前就知道了，第四点原则才是最重要的，那就是：你必须知道什么时刻该离开，这是最困难的一部分，但却能令你致富。”

创意最怕受限

我有一位经营广告公司的朋友，叫斐伦。他的公司被《广告时代》选为该年度的广告公司——地位相当于电影奥斯卡金像奖——并囊括所有的奖，这是破天荒头一次把此奖颁给了一家既不在纽约，也不在洛杉矶，而在鸟不生蛋的中西部、名不见经传的广告公司。

对该公司敏锐的创意人员，斐伦的经营风格是最理想的，这些广告人可不是穿得正经八百的类型。如果斐伦强制他们全穿西装打领带，15分钟以内，办公室就全空了。但他和这

个行业的人面临同样的挑战，产品如何比别人出色。他做到了！借着给每个人最大的自由，同时赋予他们个人前所未有的责任。

我认识一位曾为斐伦工作，后来跳槽的公关说：“在斐伦那儿待了两年之后，才知道斐伦是老板，而我之所以会知道，还是因为斐伦要走了，接替他的人告诉我从此要转而向他报告，我才知道原来的老板是斐伦。”

斐伦了解在他的(也是你的)行业中人们想要寻找的不只是金钱，更包括认同感、被欣赏以及创造的自由。斐伦给他们这些，他们则回报以他最想要的一一在这行业里最出色的产品。

斐伦不下命令；他自己辛苦工作并亲自参与以协助创造的过程。在这个游戏里，你的资产就是创意，它可能来自任何人、任何地方。创意总监可以有能力写出棒透了的文案，就像文案撰稿也能构思版面。但维持活泼流动的创意，关键是制造出气氛，让人能自由自在地贡献自己。这也是为什么你能一拿起电话，就能直拨给斐伦，立刻和他说话，而没有任何人问“你是谁？”或“你要做什么？”

世上没有一家年营业额 1 亿美金的公司能让你直接和老板通电话而不用透过总机及三个秘书。虽然斐伦因此用比他自己愿意的更多时间来和保险公司和股票掮客谈话，但比起创造出全国最佳的广告公司，这只是小代价。

公司内创业家

不论你身处何种行业，如果想成功，经营者必须创造出能让员工最具生产力的环境。如果你破坏了创造过程中他们自由的感觉以及神来之笔的即兴佳作，即使你让他们掌握细节，还是无济于事。你不只提供你满意的环境，还要设法创造出他们需要的工作气氛以达到最高生产力。

看看那些离开了公司，曾以自己的专业帮助你成功的同事。他们不是为钱做事，他们需要的是表达自己风格的空间、被认同及受到激赏。给他们这个空间、认同他们、激赏他们，他们十之八九不会离职他去。我们已听过许多有关“公司内创业家”(intrapreneurship)的故事，这不是一种新型态的资本主义，而是早就有的观念，让有才能的人士爬升至仅次于出资者地位，宁可他们成为“他们自己”企业的总裁，而不愿失去他们。

我们公司有一个精明的年轻人，他若自己经营公司，必定能够轻易成功，他本人也了解这一点。我们及时提供他资金并设立能表现他专长的部门，使他成为明尼苏达彩色信封麦凯信封的子公司的总裁。当然，如果他只是满足于成为一个平凡的员工，对我们更有利。但是这是一个变通方式——让他独立主持一家子公司，总比失去他、让他变成我们公司的竞争对手来得好。

约翰逊总统描述与胡佛的关系时，对所谓“公司内创业家”提出一语中的的解释，虽然有点无奈：“我宁愿他在我的势力范围内为所欲为，而不愿让他到外头与我为敌。”

所以请记住，如果你能发展出一种领导风格——用肯定的方式表达你的理念，并且让员工放手做你要他们做的事，借此表达你对他们的信任，他们自然会注意工作细节，就像驾着你的船参加美国杯(America's Cup)帆船赛一般，技巧地完成艰巨的工作。

管理要像骑师薛麦克一般，由于他使用最轻的力道控制缰绳，使他成为那行的顶尖骑师，有人说除非薛麦克认为有必要，马儿从不知道他就骑在马背上。

第 34 课 钱可买到经验，经验可以赚到钱

当我买下，也可以说我笨得被一家信封公司粘住不放时，这家公司有 12 名雇员，年营业额 20 万美金，及一大堆制造信封的破铜烂铁。买下之前，我曾自认很有商业眼光地查看

这家公司的帐。“不用看帐了，”这家公司迷人的前任负责人说：“买不买，一句话！”

当我说我愿意买下这家公司时，我所雇请的律师曾经劝阻我。最初 5 年，我在破产与精神错乱中摇摆不定。

那些年我还不了解信封这种行业也可以像律师与会计师等行业那么有价值。律师与会计师的表现的确了不起。他们在专业方面无疑是行家，但请教他们其他行业的事就像请教一个兽医一样。

我也学会如何与一个伟大的美国机构——工运组织打交道。有一年年底，公司内开始要投票是否组织工会之前，我问我的新律师我该怎么办？

这名律师告诉我：“你不要因为他们参加工会而解雇他们，你不能吓他们，那是不公平的。但你可以一个个把他们叫进办公室，告诉他们彼此应该为追求一个共同目标而努力，不要运用工会等外来的干扰来告诉公司该如何经营。”

我照他的话做了，我把他们一个一个叫进办公室，引导他们高瞻远瞩，使他们了解只要我们像过去一样努力，未来就会有瑰丽的远景。

所有的 20 位员工在我生动的演讲后，都表示会投票反对成立工会。只有一个职员对我说：“我祖父是工运人士，我父亲和我也都是，我会投票赞成工运。”

那就是说我将以 19:1 赢得这场选举。当时我年方 26 岁，乳臭未干，第一次尝试处理工运，就很轻松地证明我天生是处理劳工关系的长才。

太容易了，我真是一个了不起的企业家！我简直迫不及待要把这项胜利告诉我的律师。但他听了之后并没有赞誉有加，我把他的反应解释为嫉妒我的才能。他说：“等选举结果出来再说。”

翌日，工会选举开始，选举结果是 19:1——他们居然绝大多数赞成工运。我输了一一19:1——我完全投降。

我过去所学的是我必须在事情尚未尘埃落定之前，做一些修正与调整，使我的事业目标能完全无虞。父亲也常教我不要担心泼掉多少桶牛奶，只要别把牛弄丢了，也就是说“留得青山在，不怕没柴烧”，这个工运故事的结局是我抬高了产品价格，以负担工会加薪的要求。

从买下公司之后的头几年开始，我摇摇摆摆地开始了自己的事业。至今，麦凯信封公司已拥有 350 个员工，营业额约 3500 万美元，在明尼苏达与爱荷华两地都设有工厂。

这只是一个在美国发生的微不足道的成功故事。我将告诉你，我是如何做到的，而且你也能做到。要注意的是，麦凯信封公司不是由于机会好，或找到一个很好的市场利基而成功的。

信封业比水泥业还不景气。我们的产品常遭受外来替代品的攻击，如电话与电脑等更方便的沟通工具。为了增加盈余，成功的信封公司只有拟定一条符合逻辑的策略——掠夺别家公司的市场占有率。这意味着要加强销售人员的训练，走薄利多销的路线。信封业虽然没落了，仍可像农业一样，使政客有足够的兴趣说服大众——农业是美国式生活的支柱。

第 35 课 坏消息比好消息更该听到

我对自己有个金科玉律。恰如《追求卓越》一书所说，我每天在工厂内实施走动式管理。不用别人告诉我一句话，我就能学到一些新的事物、感受到工厂里的感觉、触觉及脉动。一句话也不用说吗？绝对不用。有如夫妻之间，不需要敲锣打鼓也能互通心意一样。

一个“能干的”经理人可借由在工厂内四处走动，而比任何人更早知道好消息。

然而一个“杰出的”经理会最先得到坏消息。没有人愿意承受坏消息，惹祸者也总是企图遮掩。如果你是领导阶层人士，你必须鼓励坏消息的流动，因为不这样做的话，情形还会更糟。

如果你认为只有由下往上沟通才是一种正式、有系统的沟通方式，就大错特错了。不要期待你下达命令的系统会告诉你坏消息。如果出了问题，在你知道之前，你的属下总会想办法先解决掉。他会把事情合理化，以消弭自己的责任。

你需要开辟第二条沟通渠道。你不但要鼓励你自己的员工，也要鼓励你的顾客非正式地告诉你坏消息。

世界最大、最成功的零售公司是黛顿·胡生公司。没有比零售业更难经营的了。看看那些已没落的美国零售巨人，如葛兰特及金伯零售店，或者已经有营运困难的，如飞旗、代林、肯尼迪等等。

当零售业没落时，黛顿兄弟如何想办法生存并成功的？多年来，你若要找黛顿，不要到办公室找他，而要他的店里去找。如果他要回到他 11 楼的办公室时，他从不搭乘电梯，总是沿着电扶梯上楼，看看每一层楼店面的情况。该公司最高决策者之一麦克说，黛顿的每一个主要决策者每天都搭乘电扶梯上上下下 11 楼。他们不只是在店里“逛”，而是在“关心”他们的店。

真正的经营专家要找到最好的企业情报，绝不可能得自一篇报告或其他二手情报中，而是来自你与顾客及职员面对面、经常、迅速、直接接触的反馈。

第 36 课 天下无难事

我有一个很简单的方式完成我实在不想做的事。我把它简单地写在一张纸上，然后放在我桌旁地板上。每当我走到座位时，都必须越过这张令人烦心的纸，无论是跨过或踏过，逼得我会尽快完成这件事。

第 37 课 对待你的供应商，一如对待你的顾客

尽管供应商会在圣诞节时送来漂亮的水果篮，或请我们吃最昂贵的午餐，但是我们多半对供应商的看法还是：“他们虽然无知，却很精明，我们得随时看着他们。”

BG 公司对供应商的态度却不同，但是更接近“己所不欲，勿施于人”的金科玉律。举例来说，供应商不必常常出价争取 BG 的订单，BG 也不为了产品规格来决定供应商。这里有个例子可以看出他们如何运作。

我的一位朋友，姑且称之“阿良”，他在一家公关公司工作。另外，BG 的一个主管，我们就叫他亚瑟。

有一回阿良被炒鱿鱼，事情闹得众人皆知。城里其他公司不愿雇用他，所以他自己开了一家公司。开张 3 周后，生意出奇清淡。这时他接到 BG 的亚瑟打来的电话。亚瑟问他是否有时间帮他推展一个市场营销计划，并且为他们的一个活动作一些公关计划。

阿良表示他会想办法抽出空来。当整个计划完成后，亚瑟要阿良带着帐单过去。阿良觉得有点奇怪——大多数人都会希望你把帐单寄过去，他想大概他们想逐张查看，于是他紧张地整理好所有的单据并列清明细，然后去 BG。

亚瑟只瞥了帐单一眼。他把秘书叫过来，对她说：“请你看看我们是否能马上付清阿良的帐款。”款项立刻申请出来。走出这栋办公大楼时，他已经拿到了钱。

在学校里谁告诉过你立刻付清供应商的帐单？谁不是尽可能延付帐款，以便多生些利息？你见过有哪个会计因为太晚付钱给供应商而遭解雇的？

这个故事还有个结尾。3 年后的圣诞节，阿良的事业已越做越好。他后来又为 BG 做过一些重要的企划案，但当业务越来越忙后，BG 的消息就很少听到了。有天电话又响起，是

亚瑟打来的。阿良想不想利用假日赚点外快？他们有件事立刻需要人帮忙。可是阿良和手下都已经忙得不可开交了。“我告诉他我从来没有这么忙过，”阿良说：“可是如果他们真的需要我帮忙，我也乐于从命。甚至我也可以介绍别人来帮忙。”

“不用了，”亚瑟说：“我会处理的。谢谢你的好意。真高兴你的生意这么好。”

“我们又谈了一会儿，只是随便聊聊而已，但是当我挂掉电话之后，我非常激动，然后哭起来。我终于了解以前在我没有业务时他给我生意，并不是因为我是个很伟大的公关高手，在城里许多人比我做得更好。但亚瑟之所以要我帮他做，是因为他们知道我受伤害，并且我需要这个生意。后来他们再度打电话给我，也是试探我是否仍需要帮忙。没有人像 BG 公司那么照顾我这个犹太人。”

无价之宝——忠诚度

在他困难时帮助过他，他终生难忘。有多少公司在停止与供应商的交易关系之后多年，仍永久拥有供应商的友谊呢？当阿良需要帮忙时，BG 帮了他忙；也因此赢得了无价之宝——忠诚度。BG 已体会到一个商业原则，因为它是如此基本而平凡，以致我们很少遵循：如果你期待别人关怀你，你就要主动先去关怀别人。听起来像是老生常谈，BG 但却收效甚阔。你知道 BG 因此得到了什么服务？获得了怎样的声誉？他们从供应商那里得到了什么样的价格与交货条件？

我可以回答这些问题，因为自己也是 BG 的一个供应商，而且像阿良一样是个犹太人。事实上，他们得到最好的品质、最好的交货条件、最好的价格，虽然他们不比价，但你可确定他们了解行情，如果你索价过高，第一次他们会付款，却没有第二次的生意了。他们被公认是全城最好的客户，不只是因为他们付款爽快——每次货装上船之前，我就会拿到他们寄来的钱，这是业界罕见的现象；也因为 BG 公司人才素质好。事实上，我们宁愿少赚一点，只要保持与他们做生意的荣幸。

你的付款方式也说明了你对交易对象的态度。所以不管是为你油漆房子的工人也好，或是运货的公司也好，如果你能一收到帐单就立即付款，一定能受到较好的待遇。

第 38 课 人尽其才

BG 司反映了两种不同才能的人：葛兰汉本人及他的伙伴魏尔森。葛兰汉是个典型的“对外先生” (Mr. Outside)。他具体把他公司的形象展现给外人及内部职员。他的个性、领导风格、公众魅力，虽然看不见，却是公司旺盛士气的源泉。如果说葛兰汉激励了士气，魏尔森则维持了公司。内部的沉稳；他是“对内先生” (Mr. Inside)：不爱出风头、低沉的调子、永不疲倦、有一双识人及明察秋毫的眼睛，随和、温暖，能与人一对一的沟通，并且对葛兰汉绝对忠诚，用高效率、现代化的方式经营公司。

大多数公司，尤其是工厂，都需要这两种人才：业务员带回生意，经理人负责执行。但是你一定很惊讶有多少公司不了解，一个人很难同时拥有这两种才能，甚至许多公司因为“对内型”和“对外型”的严重冲突，搞得四分五裂。

《纽约时报杂志》写过一篇文章，介绍华尔街一家投资银行——雷门投资公司阅墙之争的内幕。粗略地说，该公司的“对内先生”赶走了“对外先生”，结果不到一年，这家名声响亮、有百年历史的公司就被另一家喜而森公司吞并了。

“对内型”的人认为自己足以应付公司的一切，他们终于尝到了苦头。

我不是一个“对内先生”，所以无法内外兼顾。但是自尊心使我花了很长的时间才承认

这一点。一旦承认事实，我就去找一个人来经营我的工厂，让他做总经理。他做得比我好多了。但相反的，我的对外业务却做得比他好。

把对内和对外的角色分开，会让你大展鸿图。

第 39 课 老板不要自己扮“黑脸”

艾森豪威尔有尼克松为他唱“黑脸”，里根有里甘为他扮“恶人”，每个球队出了事都有个经理出面。你身为老板，得有个左右手在必要时能作出严苛而不受欢迎的决定，并且在他们过于严厉时打圆场。也许你会说老板地位超然，不可能真正知道唱黑脸是怎么回事，也不可能让他如此对待公司员工。你错了。你当然会知道，所以你会雇用他。如果你衣着光鲜，面带微笑地到各地出席委员会，举办新产品展示，在报纸上发表产业前途的谈话，那么你当然不希望自己像公司里那个扮“黑脸”的人一样恶名远播——在圣诞节解雇员工，不满工会，缩短中午休息时间。如果你必须在公司里挥鞭吆喝，就不可能在公共关系上有出色的表现。

你该如何经营企业？你必须了解每一位员工的优点和缺点，使他们个人建立对公司的强烈忠诚度，并且使每一个人都扮好他的角色。听起来虽然有点像不太高明的教科书的说法，不过还是有点道理的。

第 40 课 话说回来，如果你打算自己扮“黑脸”

那么，就作个优秀的“黑脸”吧。

有些管理者注定要做这个吃重的角色。挥鞭驱策奴隶的典型人物如前总裁季宁、约翰逊总统、巴顿将军以及龙巴第(大家对他的评语是：“他对我们一视同仁，都像对待狗一样”)，再好的公关也掩饰不住他们的自大。

没有一家大公司——尤其是极欲超前同业的大公司——能够幸免于“上帝之鞭”(Attila)。通常扮演执鞭者的是执行主管，有时是最高决策主管本身，他们难免会在大众、新闻界或员工方面付出代价，尤其竞争对手更不会放过他。

如果你决定做一个严厉的主管，你最好拥有下列长处：

- 你要有过人的才智，可以从早上 9 点一直到下班时，能不断地提出严厉的问题。
- 你必须公正无私(处罚甲或修理乙，要能做到毫无偏袒)。
- 自己要能保持最高绩效。
- 随时保持戒心，提高警觉。
- 化解别人的批评。

换句话说，你必须要有训练新兵的心理准备。你的部队不会喜欢你，但是会尊敬你——只要你能证明你比他们更强悍，而且你要求自己比要求他们更严格。这种企业精神就像玩一场比赛登山的游戏，人人争先恐后，否则就会惨遭淘汰。

做这样一种人，情绪上的投资也极大，会使最高决策主管在未来没有余暇赢取信任和率先求变。这不是我最好的建议，不过如果你非做这种角色不可，那么——勇敢地去做吧！

第 41 课 成大业由小事作起

龙巴第将军曾说：“胜利并不是太重要，胜利代表的是全部。”只要每件小事都做对，就会赢得胜利。成功企业的经营之道就像经营球队：并不须个个都是优胜者，只要犯的错误比

对方少就好了。

作生意，每天都可能有 1001 种出错的机会，但只要你稍加注意就可避免所有的意外。若是一名顾客在电话上等太久，或是一通电话转了三四个人，那么你别想留住这位顾客。任何事都可能出错，例如将客户订单弄丢、延误交货或是用错颜色……等等。若你是主管，你的责任就是尽可能减少错误。

你不可能到处盯着。也不可能老是用些“货仍在货车上”或“还没寄到”等说词来脱身。然而你必须让你的员工了解注意细节的重要。这要如何办到呢？就看你的领导能力了。除非身为老板的你以身做则，不然没有人会重视小节。以下提出几个我目睹的例子。

圣母大学足球队总教练非常重视小节，他的做法是这样的：有一次球队远赴普度大学赛球，由于他们代表圣母大学，而广受注目，因此特别要求穿着西装打领带进场。球员们正等着上车入体育场，筹了老半天，教练终于出现了，一句话也不说，只是穿梭于球员之间，来回巡视了许久；最后他在一位球员面前停下，笑了笑，便上前去帮他扶正领带。这时车子的门才打开让球员们上车。

他什么话都没说，但所表达的信息却很明显：你们若要做一位胜利者，便先要表现得像位胜利者，小节可以影响大局。

深入人心

你可以不断地说注意细节有多重要，说到唇干舌燥，仍不会奏效，除非你自己找出一个办法戏剧性的说明细节的重要，它才能深入人心。

无论是公司的经理穿梭于办公室内，看是否有哪张桌子乱七八糟；或是帮球员们扶正领带等等作法都可以。他们心中都是为了同样一个目标——表现领导风范并且重视细节。这些教练们了解：无论要教什么，先要教学生一份骄傲，而不是羞耻的精神。走进办公室看见杂乱的办公室，表示：“你不会做好份内的工作”，但将办公室整顿好却表示：“全世界都看到你里外都好。”

你已填好“麦凯 66”的问题，清楚你的目标，你不但可省去无谓的大花费，更可以由小事成就大事业。

第 42 课 找出赢家——如何发掘胜利者

在越南战争时，威斯特摩兰将军有一次巡视一排降落伞部队，问了他们一个问题：“你们喜欢跳伞吗？”第一位回答：“爱死了，长官！”问第二位时，他回答：“那是我一生中最难忘的经验。”将军再问第三位时，他回答：“我痛恨它，长官！”将军问：“那你为什么还要跳伞呢？”他回答说：“因为我想和喜爱跳伞的人们在一起。”

将澳洲打败且连续四场比赛赢回美国杯的网球选手康诺尔以简短的几句话道出他的秘诀：“我都和杰出人士在一起，也让自己沾光。”胜利者也知道如何因应打击。康诺尔的一位同仁曾说过：“康诺尔周围的人才会在事情出错时，把它纠正回来。”这也是最正确的管理之道，不论你的公司大小。

赢家周围也都是赢家，他有足够的自信，无需让不如他的人包围他，来满足自我。只有和与他匹敌的高手为伍，并且能向他们学些东西，他才能赢得更多的胜利，走更远的路。

如果你正准备开始一项新生意，无论是受雇或是合伙，眼光不要只看你的合伙人，要先看看他们的手下如何？他的手下信任他吗？他能率领他们吗？手下称赞他是能干的经理，足可作为一位企业家吗？手下只是附属品吗？若手下无能，你就麻烦了。你不但得事必躬亲，同时还得完全地倚赖你合伙人的才干精力；如果没有能干的幕僚支援，对你可不会是前景大

好。

第 43 课 让你的爱将有时间发呆

有个盛传的小故事：一位经理自己无法去听舒伯特的未完成交响曲的音乐会，于是将票给了工作管理组的组长，他是位效率专家；演出完毕后他便做了一项报告给经理：

一、有不少时间，黑管乐手没有事做；因此应删减他们的人数，他们的声音也盖过整个乐团。

二、40 位小提琴手都拉一模一样的音，似乎太多余；因此这一部分的人员也应删减，若需更大的音量，可以安装扩音器。

三、过多的精力都花在 8 分音符或 16 分音符上。这似乎过分要求精致，在此提议，将所有音符减化成一个 16 分音符，那么就可用练习生或是功力较浅的人来演奏。

四、没有必要让管乐器重复弦乐器已拉过的音节。若所有冗赘的音节删除去，演奏的时间便可缩减到分钟。若舒伯特当时考虑到所有以上的问题，他的交响曲也许便能完成了。

达到效率，却抹杀了创意，不要以效率来衡量所有的活动。你要让公司的关键人物有远见，不要让他们被一些毫无意义的会议和公文所牵绊。不妨偶尔在星期五下午放放假，或是取消几个星期一早上的会议，告诉你的手下，你希望他们用平常准备开会的时间来动动脑筋，想想新奇的点子，而且必须是他们以前从未提出过的。不要硬性规定他们要交出结果，看看情形如何。

若你发现有位干部正如同黑管乐手一样，对着墙壁发呆，而不是在填写报告，你应该过去恭贺他。

他们所在做的，是对公司最有益的事。他们正在用头脑思考，这是最艰难也最有价值的行为。因为你的员工能思考，所以你能拥有今天的地位，“思维”(Think)这两个字是全美争相学习的公司——IBM 的座右铭，不要抑制了它；多鼓励动脑筋思考吧！

第 44 课 保持自发的兴趣

不要误会，我不是在谈论“性”，虽然同样的原则也适用。你曾否注意到：常常原本有意思的事情，由于成为例行公事，就变成索然无味。

你并不需等到圣诞晚会或是公司旅游的时候，才“履行义务”地玩乐。

当你感到压力已直线上升且持续太久，当你感到注意力已直线下降时，便该放松自己，办个派对或是看场球，欣赏一场音乐会，隔天早上，你一定会对放松一下的结果感到惊喜，你又开始能集中注意力，关心所发生的事情，并且提出对策。

第 45 课 边工作边示威的罢工

我知道大部分人对“日本是怎么做”的说法已感到厌烦。但我几年前所见到的一项经历，值得让您知道。它不但说明被雇人员如何真正地关心公司，同时也说明管理者应重视员工的看法及感觉。

我被邀请到大颐的小松制作所去参观。这个工厂是全世界最大且效率最高的重工业设备生产厂之一。每年的销售额约 95 亿美金。

安排参观工厂前，我在旅馆接到一通电话：有一些工作人员正在罢工，问我还要参观工

厂吗？当然要！为什么不要呢？我们便照常参观，经过一群手臂上绑着黑布条、正在工作的工人。我问：“是谁过世了？”他们回答：“没有人过世，他们就是罢工的人；他们绑着西方人用来代表凄伤的黑布条，以表现出他们对现况的感伤及经营方法的不满；但这种事难免会发生，因此他们仍继续工作，只是以绑着这种黑布条的方式来罢工。”

然而工厂仍持续运作，生产并没有损失，员工仍赚着自己的薪资；他们继续与经理人员讨论其间的问题，但也仍不停地继续工作！而且，他们仍保持效率高、品质好的产品，直接以我们为竞争对手。

这里的重点，是创造力，而不是生产力的问题，日本人找了一个能够使员工继续工作、领薪资，却同时能表现出他们的不满，让管理者每分钟都看到。

这样的方式并不比他们关闭工厂罢工的效果来得小，惟一失去的只是在谈判桌上，相互辱骂的机会而已。

第 46 课 做得多还要做得巧

又是老调重弹了，不过让我加一点新意上去。无论您多么勤奋地练习，若没有正确的目标和方法，不管您有多少潜力，那都只是徒然练习错误而已。

放眼那些最杰出的运动员、音乐家及企业家，没有一位是一步登天的，除了天生的才华外，另外有两项不可或缺的要素：专家指导及钢铁般的决心。我们从专家指导谈起，不过我们不用“指导”而用“教导”。

你之所以阅读本书，一定希望能从本书找到一两条淘金良方。在我们简短的相处期间，身为作者的我，便是你的教练。我们彼此都知道没有一本书可以转变你的生命，只有你才能真正转变自己的生命；我没有办法帮你转变——没有任何一位老师可以。

老师并不只是帮助你熟悉工作的工具，老师本身便是你的工具之一，不管你从事的是什么，每个人都永远需要老师；最伟大的音乐家学琴从不间断，求进步也从不终止。大师鲁宾斯坦曾说：若是他一天没练琴，自己在演奏时便可感觉到演奏的质量稍差；若两天没练琴，乐评们便感觉到而若三天没练琴，观众便会感觉到了。

不管你做什么事，不断地学习才会不停地进步；当然我自己也仍在学习中。

如果我自认已学会一切，可以放松的那一刻，也就是我竞争对手开始用尽各种方法超越我，并将我的成果全部毁灭之时。市场上自以为已进入无人之境，可以高枕无忧，却在不知不觉中丢尽市场的例子不胜枚举。

《富比》杂志最近描述了一个典型的例子：约翰生原本包办全美速食业；但他们不愿拿出多余的盈余来研究新产品、开发新市场，以及了解顾客需求。他们停止学习，以为已功成名就，后来才明白他们已失去宝座。

你可以将以上的例子用在自己的生意上。多雇些仍保持学习精神的员工，认为无论是在公司、学校或是家中，都该“活到老，学到老”。你可以用负担学费的方法来鼓励他们。建立一个图书馆，放满书籍、录相带及录音带等资料，让他们知道你乐意见到他们的成长，你的业务也会跟着成长。

第 47 课 信任专家，他们……也会出错

世上有两种专家，你一定要能够区分这两种专家：一种专家是能够让计划实现；另一种专家是能够告诉你他“认为”会发生的结果；您尽管向第一种专家讨教但对第二种专家却要非常、非常谨慎的提防。

让我举个例子吧！我有个朋友原是一个杰出的房地产经纪公司的老板，对经济前景很有兴趣；公司花钱聘请了一位著名的经济顾问，每个月提供他们长期及短期的经济预测，报告总是写得富丽堂皇，引经据典，采用看似有条理的论点……不过都是错误的论点；这没什么好大惊小怪的，正如人们常说：经济学家是惟一可以一生都没做对过，却拥有富裕生活的人。

当然，我的朋友也明白这点，但是他又怕万一错过了经济转变的大良机，而没有辞退这位顾问。然而他却暗下了些赌注，当面临一些重大的决定时，他也会采用在书报摊上买的一些经济杂志上的经济预测，结果反而比较好。

无论是经济学家、股票预言家或是政治预言家，甚至是体育顾问，我的建议都是一样的：千万要知道取舍的分寸。可以依赖他们解析已发生的事实，但不要依赖他们告诉你未来的走向。

他们所知道的绝不比你多，电脑也一样。每当面临预测未来牵涉到许多异动的变数时，专家们并不专门。惟有信任自己的判断及勇气，就算不比专家成功，至少不会比他们差。

第 48 课 该用的人没用，该留的人没留

每当我演讲时用到这一则话时，所得到的“阿门”声不绝于耳。

您也许不能将这则话裱起来放在办公桌上，但如果你是位管理者，劝你最好把它深植脑海。

第 49 课 不怒则不威

任何惩戒方式都不见得好，但是如果你必须惩戒的话，你就得掌握一套适用于你的风格和情况的方法。布兰查的“一分钟管理”方法对我并不适用，如果我真被激怒了，我并不打算一分钟后就平静下来，事实上我也做不到。

没有哪个方法永远奏效，但有个绝招我留着应付最糟的状况：我坐在宽敞、舒服的办公室里，透过秘书叫那个倒楣的家伙进来，她会先给他“一点暗示”：“我从未见过麦凯先生如此生气过……”然后让他在接待室里七上八下个半小时。好了，到目前为止，这些花招都是你用过好几回的，目的无非是让他更察觉到自己的错误，并痛苦万分地感受我的愤怒。

接着他被叫进来了，站在我桌前。我说：“杰克！”然后满脸阴沉地站起身，指着我的椅子：“请你走过来，坐在这里。”他依命而行，而我坐在他原来应该坐的椅子上问：“好吧！杰克！如果你是我，你会说什么？”

他们恨死那张椅子了！有次我偷听到他们正好在讨论我：“他有叫你坐那张椅子吗？”你可想像效果如何，由于那是个陌生的位子，自然让他们感到不安。此外，因为他所犯的错，自知不属于这个代表老板权威的位置，更增加他们罪恶感的负担。相信我，个里有个比我更严厉的斥责自己，当然！没人把自己开除掉。由于我自己不会动口骂人，所以他们不会记恨，只是背地里说说。

但这招也不是万无一失，五个中总有一个会若无其事地“混”过去，所以我必须等到他下一次犯错时……当我炒他鱿鱼时，丝毫不影响我的地位。

第 50 课 不要让任何人，尤其是大牌明星人物，选择自己的继承人

每个管理者在每晚祈祷时，都应附加一个愿望——求神保佑前任管理者是位无能平庸之辈。事实上，身为管理者，没有比继承平庸之辈更好的了。因为很明显，业绩只可能进步，不可能退步。可是，大牌明星级的人物即将离职时，情形会不太一样，既然他干得那么有声有色，请他在临走前贡献一分智慧，应是理所当然：“请问大牌，您觉得谁才是您的最佳继承人？”无论他推荐谁，请都面带微笑，然后将这个名字从候选名单上删除。

当然，这只是很浅显的心理分析，但我相信，有意无意之间，没有人会诚心希望他们的继承者成功；他们推荐的候选人多半会失败；因为如此一来，更能突显出他们自己的成就。

这种“前任无能、现任杰出、继任无能”的并发症，不只限于市场。前美国总统杰克森亲自挑选的继承人范布仁简直一塌糊涂。美国历史上有个流传久远的神话：罗斯福总统在垂死之际，不愿派前任国务卿及高等法院大法官的伯恩斯为副总统，据说就是因为他看出杜鲁门的无穷潜力。罗斯福之所以挑上杜鲁门，完全是因为他看起来像个二流的好手。然而，罗斯福若知道杜鲁门表现这么杰出，必定会感到惊讶和沮丧的。

任何一个人，若是深感自己是不可或缺的高手，都应该好好称称自己的份量，其实你没那么重要。

第 51 课 精神奖励一样重要

所有成功的销售部门都会定期安排鼓舞士气的会议，如颁奖、鼓励办法之类的活动。无论销售人员多常听到：“这不是你个人的问题……”这类安慰的话，但是专业的业务部经理仍能了解那种被拒绝的感受多么令人泄气让员工不断地保持斗志高昂、充满干劲，的确是个无止境的奋战过程。用在销售人负身上很有效的那一套，对公司其他员工也一样有效。每个人都需要受到重视。

大多数的生意并不都很迷人。信封这玩意儿我可能很有兴趣，但对于大部分业者来说，那只是一份“工作”。如果想提高中级主管的士气，最好的方式便是给他们意外的赞赏。对大多数人而言，口头上的称赞和金钱一样重要。

你可以派几个重要干部去参加一些会议或是研讨会，但是每个步骤都不能马虎。突然把他们找来，告诉他们公司这一年的业务并不太景气，但由于他们个人杰出的表现，你特别派他们去参加某某会议或是研讨会。若是你预备特别鼓舞某位同仁，不妨给他的另一半也准备一张机票，一同前往。他们回来后当然得做心得报告，但同时务必强调：你选他们去的理由，是因为你认为他们适合代表公司的形象。而后把你跟他们讲的话，写在一封短笺上，贴在公布栏上。

这时你完成了几项事情：让员工知道你很在意并欣赏他们的杰出表现；也不会只用“加薪”这种既伤财又无止境的奖励办法。当然，这招只能在你原有的奖励办法之外来使用。

第 52 课 你有多少业务员

有人问我这个问题时，我都告诉他们：“350 人。”他们的回答总是：“哇！那你们的员工总共有多少人？”我说：“350 人。”

如同我前面说过的，我们生产的是一种普通、平凡，而且几百年间都是以类似式样出现的产品。从没有人在路上拦下我，然后夸赞：“哇！你们制造的信封真棒！”事实上，在我们这一行中，大家制造的产品都差不多，可是价格上的竞争却极大。

我们的成功与否完全取决于行销的方法。要让员工了解行销对公司的重要性，是没有特效药的。完全是每天的功夫累积下来的。我们的策略是在员工间引起竞争的心理。用的法子中有一个几年前就开始用的：最靠近公司大门的停车位前，放了一个牌子，上面写着“留给(填写上姓名)这个月的模范业务员。”这种鼓励方法，重点不只是对个人的赞赏；由于这个车位比我的或是任何人的车位都更靠近大门，这就很明显地指出“销售”是我们作生意的关键。

我有两个简单的座右铭，你不可能在任何新奇商品店或精品店看到，因为它们都是我自己想出来的。一个挂在我办公室的门上，当门关上时，它就在你眼前，上面写着：“只要你知道有任何生意机会，请进！”第二个是在我办公室中的会议桌上，写着：“我们的会议是不会被打断的，只有顾客来电时例外。”

第 53 课 接受新挑战

专业经理人可以不断重复做同样的工作，但大多数成功的企业家却无法忍受乏味无聊。这两种看似相似的角色，其间差异极大：如果是位经理人，便不太可能演好成功企业家的角色；同理，企业家也不太可能成为好的经理人。这两种人在这世界上各有不同天地，而这一篇主要是谈企业家。

麦肯锡公司对美国商业会成员做了一项研究报告。他们发现在报告发表前五年间，每年成长 20% 的公司有一个共同的特点：所有经营这些公司的企业家，多半是无法忍受公式化办公、组织表及运作流程手册的规定等等。

企业家和优秀的业务员之间有个共同特征是：他们都很有自信，也很重视自己的任务，而且会影响周围所有的人。

企业家总是未雨绸缪敢于在事物未损坏之前便先行修理——因为他们天生就喜欢寻找新的挑战。

他们控制进度，掌管全局，如果让企业家和经理人在一块儿较劲，企业家一定会不断强迫经理人放下原来的计划，以附和自己的构想。

你自己是不是块企业家的料，你一定知道。如果你是位企业家，竞争者理所当然会在你蠢蠢欲动时心生畏惧。这种属于企业家的特长，不必去压制它。但同时，也不要疏忽了你的最大弱点：不重视细节——因为这到后来通常会演变成“无能收拾财务状况”。

如果你真是一块企业家的料，不要掩饰自己的短处，不妨为自己找个处理例行公事的高手，让他处理你不在行的事。

第 54 课 听听老人言

企业家中很少有听别人讲话的耐心。

如果你是公司中年纪最大的，是人们想听听“往事”时一定会找上的人，这时，便该为自己找个更老的老前辈啦！

我买下麦凯信封公司时，年方 25 岁。我解聘了阻止我买下这家公司的神气而年轻的律师后，另外聘用的律师是 60 岁，当时我的会计 58 岁；而处理我银行事务的银行专员只承认自己年近 70，但我看他其实是年近 80。他们对于信封业一窍不通，不过这无关紧要。他们

在市场上阅历之广，根本无需知道我这行生意上的细节，就可应付我想得到的各种问题，而且是游刃有余。

纵然在我开业后的前五年，对我来说，一切都还很陌生；可是对他们来说，却都不是新鲜事。纵然我常不采纳他们的建议，他们仍是我保持安定及冷静的力量——而这是每个生意人(不管是老手与新手)时时都需要的。

我现在年已“微”逾 25，且渐渐成为“老前辈”级的人物；如果我从先前那些老前辈那里学到了些什么，那就是不必将整个重任全担在自己肩头上。只要勇于开口请教，许多资深的前辈都是最佳的顾问。也许你正在想：是否该新开一条生产线？要迁厂房吗？道义上你认为应该罢工，可是又不敢？想要买下其他公司？你可不是第一个为这些问题烦心的人；问个老前辈吧！也许你倾听的时间会多于谈论的时间，但那也没有坏处啊！

第 55 课 要能动也要能静

加拿大的幽默大师李考克曾说过：“我非常相信运气；我工作愈卖命，运气就越好。”

假日饭店的创办人威尔生，高中也没毕业，但学校仍请他回去给毕业生致辞。他说：“我实在不知道自己为何在此。我本身没拿到过文凭，一辈子都只工作半天；我想我给你们建议也一样，每天工作半天，做哪一个半天都可以——不论是前 12 小时或后 12 小时。”

卡尔森是卡尔森企业的老板，名下拥有全世界最大的旅行社、瑞森大饭店及家厨饭店连锁店。然而他是从自己车后的行李箱卖奖券开始的，一直做到全国首屈一指的大富豪。《富比》杂志估计他的财产近 5 亿美元。卡尔森对工作有一套简单的哲学，他说：“星期一到星期五是在保持竞争力不落人后，星期六与星期日拿来超越他人。”

很多人认为卡尔森是一个工作狂；当然，他自己却不这么想；对他来说，工作并不只是工作。显然地，他工作不只是为了赚钱。您应该想像得出，如他这般聪明的人绝对能够了解有 10 万元的人可以和有 500 万元的人一样快乐。可是对他而言，“赚进”那多余的 490 万元带给他快乐，打高尔夫球才是工作。(可以想见他哪一项较在行！)

然而你和我却不需要为了疯狂的成功而去做一个工作狂。

《一分钟经理》的作者布兰查说得好：“顶尖高手”(peak performers)是最有能力处理沉重担子的。这种人可以用惊人的冲劲——一星期、两星期，甚至三星期不眠不休——来面对特殊而重要的任务；然而处理例行公事时，他却毫不忌讳地以很懒散的心情去处理。

这种“顶尖高手”很能区分得出 3 种不同程度的工作：目标导向的工作、有关实质生产力的工作以及公式化的作业——他们通常会狡黠地跳过公式化的作业。当企业典型的平板乏味冒出来时，他们马上逃之夭夭，躲一阵子。

由此可见，我们的确是该非常卖力地工作，但却没有必要在每一件工作上都以典型的“特快级”超级速率方式进行。知道什么时候该缓一缓，什么时候该冲一冲，不仅对你的业绩有所助益，就是对你的寿命也是有益无害的。

卡尔森及威尔生能够一刻不停地工作，是由于他们天生异秉；但对我们大部分的人来说，适可而止，休息一阵，可能对业绩会更有助益。

第 56 课 适时地授权

典型的企业家通常有一个特质：工作热诚近乎疯狂，而且极不喜欢旁人过问或干涉他的行事方法。再没有比要企业家放出权力更难的事了。

问题是，时代不同了，这个世界每天都在变。由于精密的机器及行销、理财技巧的兴起，

使得每个行业愈变愈复杂。

在这样的环境里，任何一个企业家，不论他多有才华、直觉多么敏锐，都需要专业的技巧使自己更上一层楼。在这同时，他必须了解：拥有这些专业技巧并替他工作的部属，愈来愈自觉自己的能力“价值”几何，也懂得要求企业主管付出合理的代价。

举个例子来说，我有位企业家朋友全心经营职业球队，他的事业十分成功，因为他善于利用电视媒体为他的球队做宣传，也因为他雇用了一位十分能干的经理帮他管理事业。

有一天，这位经理人提出了一个小小请求：他希望能拥有整个事业股份的百分之一，这样他在心理上比较有安全感及成就感。这位企业家拥有太空时代的行销眼光，在处理劳资关系时，抱持的却是石器时代的态度；他拒绝了经理的要求，那位经理也就辞职了。

这位企业家显然不了解：劳资关系要和谐，若有一方气焰太盛，是会两败俱伤的，因为合作关系不可能持续太久。虽然他的球队并未因为那位经理的离职而垮台，但是他也没想到，后来雇用的新经理是一位更精明的政客型人物。现在这位企业家深怕自己会被三振出局、完全被逐出自己的企业，如果他当初肯放弃 1% 的拥有权，如今也不会有失去全部事业之虞了。

记着，如果你要保住自己的企业，你需要专业人才经营，他们和你一般明了自己的价值。

第 57 课 勿临渴掘井

当初我看到比尔·杰克布斯在我的手下，将麦凯信封制造公司管理得十分上轨道，我毫不犹豫地把他叫到跟前，分给他一些股份(不只 1%)。后来有不少家公司想来挖角，比尔都不为所动，因为他已拥有自己的事业。

眼光长远的企业家，在这方面绝对能事先计划、部署，才不致临渴掘井。

第 58 课 员工与顾客同等重要

推销员想要了解顾客，通常可由熟记顾客的姓名开始，或者也可用前面提过的“麦凯 66”这份清单。其实企业家也可以应用这种方式，且让我用个故事来说明。

政治家其实就是企业家。自从水门事件之后，政治充满了残酷竞争、强盗行为、虚张声势等事例。一个职业政治家往往辩才无碍，而且十分了解市场竞争的各种技巧，能在政治圈中爬到高位的人，通常在任何地方也都是赢家。

我在大学时代十分用功，但并没有当 4 年的书呆子，反而迷上了高尔夫球，而且是校园中有名的好手。毕业时一直想说服父亲，让我成为职业高尔夫球选手。

父亲于是安排我和一些他认识的、不同领域的大人物个别会谈。其实他的用意是让他们劝我做点正经事，不要打职业高尔夫球。

我第一次去见的人就是后来的汉弗莱副总统。当我走进他办公室，他很亲切地起身招呼我：“响！麦凯，听说你的高尔夫球打得很棒。真气人，真希望我也有这个天赋。好好打球啊！也许有那么一天，”他把头转向白宫那个方向：“你会当总统呢！”

听到这些话，我十分惊讶。他的话没有一点劝诫意味，不像后来我见的其他人，他们都很好心地想给我一些忠告，但是说的话既无聊、又不中听。

汉弗莱先生知道，如果他告诉我该怎么做决定，我一定一个字也听不进去，毕竟只有我才能决定自己的生命需要什么。汉弗莱所做的是把我当成朋友，也视为一个选民；换言之，我是他政治事业中的一名顾客。他不过花了几分钟和我亲切交谈，建立了一分友谊，也因此后来他竞选总统时，我毫不考虑地投他一票，这是他成功的地方。

许多企业家都认为自己眼光长远，但是和汉弗莱比起来仍然差了一截。企业家多半将员

工视为机器，专门用来实现企业短期的目标；事实上，员工有如顾客，值得企业家努力争取，以达到长期的目标。

和属下做朋友

有心的企业主管应当尽量了解、关怀属下的员工，并且和他们成为朋友。这种友谊应是一对一的，而不是一人对全体的。企业家的成功有赖员工的表现，一般而言，员工的表现并不只是为了薪水的缘故，更是为了赢得主管的肯定。如果企业家能让员工从自我肯定中获得满足，不愁得不到长远的成功。

成功的政治家都晓得，他们的选票都是靠平日服务地方和接触选民，一点一滴累积而来的。换句话说，选民可能不同意某候选人的论点而仍然投他一票，但绝不会支持他不喜欢的候选人。同样的道理也可应用在企业家与员工的关系上。

再说个小故事。一位名不见经传的记者，有一次访问食品业大亨巴露奇(Jeno Palucci)。访问地点在一间饭店的套房内，在场的还有巴露奇的一群助手。结束之后，巴露奇站起身，亲自为这位记者穿上外套。这只是一件小事，但对这位记者而言却是难忘的记忆。“往后10年，我都吃他们公司的披萨饼。”他说：“即使后来他把公司卖掉也一样，虽然，我实在不太喜欢它的味道。”

第59课 被开除也无妨

球迷大概会记得史汀——洋基队的老板——五次开除球队经理马丁的故事，一次暴风雨过后，史汀改聘贝瑞当经理。据说，当贝瑞到任后，发现马丁留下两封信，上面写着：“致接任者——紧急情况时启用。”于是贝瑞把信封放回抽屉。

贝瑞起初纪录辉煌，但忽然交了霉运，洋基队连输了几场球，史汀大发雷霆，于是贝瑞冲进办公室，打开第一封，信中只有一句话：“全都怪在我头上吧！”

啊哈！那正是贝瑞做的事！后来球队赢了球，史汀也不再发火，四星期后，又连续输了几场球，史汀气疯了，贝瑞再度冲回力、公室打开第二封信：“准备两个信封吧！”

大部分人一生当中，最痛苦的经验莫过于失去所爱的人，其次大概就是丢掉一份工作了。但如果你不幸碰到一个十分难取悦的上司，或是所从事的行业原本流动率就很高，那么你最好随时准备两个信封，一个是“我留下来”。一个写：“离开吧！”

经得起考验的人，就算被开除也不会惊慌；他们反而会利用这个机会，迫使企业主管作让步，因为被开除的人尽管能力再差，做老板的心里多少有些愧疚。此外，经得起考验的人在平日就建立良好的关系网，就算丢了工作，也很容易找到另一份差事。

一个人如果即将被开除，事先一定会有所觉，那么不妨做好心理准备。有时候，被开除未尝不是件好事，尽管在当时不那么觉得。当年邱吉尔带领英国撑过第二次世界大战后，反而于大选中落败，邱吉尔夫人安慰他：“塞翁失马，焉知非福”(bleaing in disguise)。“如果是这样的话，”邱老回答：“那福可被藏得真紧呀！”(If it is,then it is very effectively disguised)但邱吉尔夫人倒是说中了要点。看看下面这两个好例子：当年华纳兄弟电影公司拒绝了里根，结果他后来当了总统；福特开除了艾科卡，结果艾科卡使克莱斯勒汽车公司起死回生，并且因为《反败为胜》一书而声名大噪。

第 60 课 面对问题才能解决问题

由曾经酒精中毒的人所组成的“匿名戒酒者协会”，就是以这个原则——面对问题——为出发点，因而挽回成千上万的生命。然而也有许许多多的生命无法挽回，因为要他们改变，实在是太难了。

冥顽不灵比新科技更具破坏力。可口可乐放弃原来的配方、福特汽车公司发展出来的新车“艾德索”(Edsel)都受到很多人恶意的嘲笑。不同的是，福特坚持自己错误的策略，一心想证明市场的反应是错，反而浪费了好长一段时间。而可口可乐及早省悟：既然已经丢了脸，至少用不着再忍受巨大损失。可口可乐勇于面对现实，因此它的错误所造成的金钱亏损，远少于顽固、骄傲的福特汽车公司。

专业的证券经纪人以及一般商人很早就知道，他们在市场上讲究的不是勇气。别人不会因为你勇气可嘉，就颁块奖牌勉励你。市场上唯一的报酬就是：钱。

如果你到现在都还没赚到半点银子，及早抽身吧，而且要尽快！

第 61 课 花钱消灾

很多人在犯下重大错误后，都会立刻裹足不前，结果情绪上过度消沉，以致看不出来，任何问题只要是能用钱来解决的，都不是真正的问题，充其量不过是花笔钱罢了。既然错误已经发生，有损失也就算了；但是可别原地踏步，要采取行动！如果花钱能够消灾，花就是了，而且动作要快。

如此一来，问题不再是问题，剩下的只是商讨解决问题所需的代价而已。这里有几个例子可供参考：

一、你的一位重要客户怒不可遏，因为你的工厂没有如期交货。解决之道在于：花钱消灾。告诉这位客户运费全免，即使你必须为此而损失 5 千、1 万，或是 2.5 万元美金。然而，这么做可以永远保住这位客户，也能够维持公司的声誉和员工士气。当然啦！很可能要花一大笔钱，但你是要选择承受这笔损失；还是让其他新客户打退堂鼓，并且任由原先那位重要客户，在城里四处散布对你不利的話？恐怕还是前者划算吧。

二、有次我和一位很好的客户去安宁湖看 1980 年冬季奥运会的冰球决赛，那天对决的是苏联队和美国队，是当年的盛事之一。我事前花了一大笔钱买到两张票，以为是好位子，可是等我们到了那里，却发现座位前面有东西挡着，视线都被挡住了。我的客户很不高兴，我更觉得难堪。尽管这件事并非我的错，但我可不会坐视这位客户在球赛当儿，一直默想着他在拜访我们公司期间，过得有多糟。我走到观众台的底层，看准两个高中生，就问他们有没有兴趣换个位子，代价是美金。他们以为我疯了，笑着说好。结果这两个孩子很高兴，我很高兴，我的客户也很高兴。还有，美国队也赢了这场球赛。

第 62 课 “我从未见过坏的履历表”

标题所引的活，是前肯塔基州长布朗的个人偏见，它应该被所有的管理者奉为圭臬，因为每个人都会纸上谈兵，但和实际表现可截然不同。想想看，如果人们是凭履历表来选总统，美国人会挑上“生意失败的服饰经销商”杜鲁门吗？或是选择“73 岁、毕业自狄克森专校”的里根而放弃“出色的律师”蒙代尔呢？

一位管理人最伟大的天赋，莫过于懂得挑选恰当的工作人员，因为好员工才能做出好成

绩，反之，不好的员工，表现也一定差劲。因此通用汽车公司的创始人史隆，即使是为不关紧要的工作挑选人才时，也很费心；而素负声望的赖圣与华金联合律师事务所中，每一个应征者都必须接受 25 次到 30 次的面谈，而一般律师事务所的惯例，只安排大约 5 到 10 次面谈。赖圣华金事务所是圈内公认经营得最好的法律事务所。

我自己则更进一步，不只要在甄选过程中觅得优秀新人，同时也要提醒已经在“麦凯信封”工作的员工，我们公司的信念。

每隔几年我们总得雇用一位新的柜台接待兼总机。一般公司通常由人事部门负责招聘这类工作人员，甚至不需要经过主管认可。我的做法不同，我自己进行这项甄选，而且非常重视。

我请所有的员工推荐适当人选并提醒他们，和麦凯信封公司接触的顾客之中，有 99% 的人对我们公司的第一印象来自柜台的接待兼总机。

因此等到我们找到恰当人选时，所有的人都了解到麦凯信封公司非常重视礼貌和细节，并且体认到他们能在这里工作，表示他们也很与众不同。我们并不是随便找个人来填补空缺，而是要搜寻能力出众、做事谨慎，而且负责的人。

这样做的结果是，只要你打电话到麦凯信封公司，通常铃声不超过三响，总机就会接听了；而且你听到的会是悦耳怡人的声音；如果你打来两次以上，总机还可能认出你的声音，在你还没报出姓名以前，就叫出你的名字了。

最近我们登了一则广告征求业务员，结果收到了 135 封履历表，我们筛选出 30 个人作第一次面谈，之后我和选出的最后 8 位又面谈了一次，最后全都否决掉了。我们又得重新再来一遍。

我们公司雇用人才需要花上 30 天到两年。有人曾经问我：“怎么可能？你怎么能够忍受一个空缺悬置那么久？”首先，我们作好未雨绸缪的计划，这样一来就不会因为有人离开而手足无措。其次，在我工作的 27 个年头里，一年 52 个星期我随时都在征才。即使并没有空缺，如果真是个人才，我们也会雇用他，因此我们拥有坚强的候补阵容。另外，由于我们选拔过程非常严格，所以长期留任的比例能高达 80% 之谱。得到麦凯信封公司的任用，就好像奉命上战场，新进人员感到骄傲，而公司其他员工看到管理阶层如此尽忠职守，也与有荣焉。

有效选拔人才

要想了解选拔人才的基本原则，只要回头看看买卖的道理。身为雇主的你是买方，而前来应征的人则是卖方。履历表、面谈、推荐信都是卖方的推销工具。你可以换个立场，假设自己是应征者：你会穿上最好的一套衣服，还是要捐给穷人的旧衣服？应征者精心挑选的介绍信，会告诉你他是个天才还是白痴？你期望介绍信上这样写吗？“敝人希望贵公司能给杰克一个工作，因为，天晓得，我们实在无能为力。”

因为应征者这么卖力在推销他自己，你就应怀防人之心吗？千万不要！推销术很可能正是你要找的。可是欣赏一段美妙的电视广告，和全然相信它，是两码子事。当你负责选用人才时，你的责任就像是品质管理工程师负责检验产品，并盖上合格标签一样。

我并不想讨论和应征者面谈的技巧，许多专家已经在别的地方谈过很多了。我们麦凯信封公司有一套 10 个阶段的选才程序，我真的认为很特别，而且很管用。当然，我们并不会对每一个应征者采用全套步骤，不过程序绝对比你想像的还多。如果这听起来很麻烦，你想想一下，万一用错了人，还得开除他，两相比较，这项投资就很值得了。

第一步：请应征者来面谈——只是纯粹的面谈，不做任何进一步接洽；除非人事部门的主考官是个老手，确切知道管理阶层要找的是什么样的人，而且他有足够的自信，不会因为

感到威胁而刷掉出色的应征者。

第二步：由管理阶层的人再对应征者进行 6 次到 8 次的后续面谈，此外，仍不动声色，除非公司的主管需要讨论他们的看法，或是要提出具体的理由、建议任用或淘汰(这是很好的训练)。

第三步：我自己和应征者谈半小时。大概不会有太多公司的总裁在面谈时，喋喋不休地诉说他如何创立这家公司，或是他身为工商政要(industry statesman)的看法。而应征者的分数如何，取决于他倾听的兴趣。

第四步：我在电话里和应征者谈半小时。想想看你公司里里外外的事，有多少需要靠电话来办的？你的应征者能够在电话里清楚地提企划、说服他人，并且与人沟通吗？在电话中和他交谈，可以尽早发现这个人到底是能言善道，或者只是一具电话答录机。

第五步：向外界打听消息，查查看这位应征者在这行的表现如何，看看谁知道此人。但是要找可信而友善的消息来源。

第六步：我在应征者配偶、小孩都在家的时候，到他家里和他谈谈。我想要看看应征者在最容易暴露自己的环境下，他个人对于工作的评价如何。这也是测验他是否正直的好机会，他的家庭生活果真像他在面谈时所描述的一样吗？

第七步：我会在不同的社交场合与应征者晤谈，我加入应征者所喜好的社交活动。看看这个人在社交场合举止如何。这对于业务员而言是相当重要的，因为在这种场合里，正是必须表现技巧和说服力的时候。

第八步：让应征者见见两、三位我的同辈，他们的公司也在城里，但是业务和我们没有竞争性。这种拜访很简短，而我也必须以接见他们的最佳人选，作为回报。

第九步：一起拜访各业的一些高手。优秀的应征者必须能过得了他们这一关，我认为亲自认识(personally knowing)这些高手是必要的。(另外，靠这些人的引导，可以打一开始就找到很好的人选，这也是个很棒的法子。)

第十步：拜访顾问。专家通常能指点我们。如果你雇用了这位应征者，以后这些分析资料对于注意(address)他的优缺点，会有很大的帮助。

这是有效选拔人才的十个步骤：“麦凯自然淘汰的基本训练”。另外，我从来不打电话或拜访那些写介绍信的人，但我总会在面谈中，问问应征者，影响他最深的教师姓名，或是其他深知应征者优缺点的人。令人惊讶的是，我经常发现应征者所提的名字和履历表上所写的，有很大的差异。

祝你“猎”人才愉快！记住，如果你不确定未来是否会庆幸你用了这位应征者，那么，千万别录用他。

第 63 课 选才试纸

问问你自己，如果这位应征者到你竞争对手的公司上班，而不是到你的公司，你作何感想？

第 64 课 想当好人得先有本钱

当我在 1960 年刚开始经商时，我认为如果能给每个员工一点圣诞节嘉奖，将是很亲切的作法。钱是不可能的啦，所以我送他们一人一只圣诞节火鸡。第一年我送出 12 只，第二年 35 只，然后是 50 只，然后又是 75 只，现在则高达 350 只……。我想除非是由我自己来发动一次革命，否则是没办法停止了。

想慷慨一下，无可厚非，不过你得记住这种偶一为之的举动，非常容易成为永远的“传统”。切记！切记！

第 65 课 省时绝招

多花点时间在时间管理上。就节省时间而言，你和最有钱有势的竞争对手一样有利。人的一生中能够节省下来的时间是很惊人的，你可以利用这些时间完成许多事。譬如：

1. 在车子里装一部电话。
2. 拜访客户前，一定要先打电话确定他在。
3. 一定要把车子停在不会被堵死的位置。
4. 利用车上的卡式录放音机，听一些可以教你东西的录音带，而不要浪费时间在听电台喋喋不休的节目。
5. 旅行时一定要随身携带录音机，如此你即使在开车时也能够“记笔记”。另外还有一些场合也可以节省时间：
6. 不论走到哪里，都不要忘了在口袋里放个录音机，现在你已经比你的对手多拥有一倍的时间。
7. 身旁不忘带一些有用的读物。
8. 千万不要在星期五的午餐休息时间到银行去。
9. 别和其他业务员喝咖啡闲聊，你的对象应该是客户才对。
10. 别再把整个星期的阅读时间浪费在报纸的体育版或综艺新闻上面，你该看的是商业新闻或杂志。

第 66 课 愤怒和报复一样不可取

和其他人一样，我一生中累积了一大堆敌人，这没什么好丢脸的。“原谅敌人”这句忠告，很多人都做不到，毕竟当我们受到伤害时，都会想要报复，而且记恨多年。

这样实在是有害生产力。有一次我开除了一个员工，结果他加入与我竞争的行列，并开始运用一些我觉得是不公平的商业手段。愤怒的情绪和积怨，使我产生报复的意念，耗费了我生命中美好的五年。

事实上我不只浪费了时间，因为每当我想到这件事，就会变得充满恨意而且尖酸刻薄，这种态度进而影响到我在做的每一件事情。结果是得不偿失。

如果你无法接受最好的忠告——原谅你的敌人；至少接受次好的忠告——忘记他们。因为你真正能复仇的方法，就是别让你的敌人使你毁灭自我。

第 67 课 认识敌人

了解你的竞争对手，就跟了解客户一样重要。

让我举个简单的例子。我认识一个厂商，他的主要竞争对手生产设备更大更新，而且就盖在隔街对门。这两家公司其实都很不错，但我的朋友就是没有办法打赢对方。他试过所有可行的方案，结果都徒劳无功。

最后他决定试试完全不同的途径，不再把心力集中在争取顾客上，反而把箭头指向这位对手。他要找出对手有没有任何弱点，可以转化成他自己的优点？

结果真的找到。他发现有个客户决定在南方扩大业务。而对手离客户最近的工厂在纽约，他自己则在南方阿拉巴马州有一座工厂，当然他就善加利用这点，在这个地区加紧努力，因为他的对手绝对无法在这里和他比价格或比服务。

下一次，当我这位朋友的业务代表在走进那位客户的办公室时，便能够提出在南方发展的整套计划，这是他首次出击成功，让对手望尘莫及。

如果我这位朋友只盯着顾客不放，他永远都作不成这笔生意。就因为他不相信竞争对手是打不败的，所以致力搜集对手的一切资料，终于掌握先机，达成这项买卖。

除非你的产品或服务是独一无二的，或是在苏联经营国营面包店，否则商业竞争是绝对免不了的。你必须面对它，而最好的办法就是尽可能搜集情报，并且付诸行动。

我们不再像古老的罗马斗剑比武，使用“你出剑，我挡盾”的方式，只是被动地等待别人领头出击，再想办法因应，这种竞争方式已经过时。

那个时代并不重视计划，当时有个行销上的老规矩，就是把策略归纳为 4 点，称为 4P：

- 产品(Product)
- 价格(Price)
- 通路(Place)
- 促销(Promotion)

这种方法成败不定，如果不成，就换另外一个新顾客，再继续努力。

今天的竞争方式完全不同了。不管在军事上或企业经营上，都更复杂、更需要分析和运用策略，不再只限于战略而已。我们现在结合管理阶层和董事会的幕僚，运用电脑共同策划出：

- 行销策略
- 目前的情势报告(osition papers)
- 长程计划
- 利基、目标
- 尽量搜集信息

武士时代的竞争方式过于简化，现在科技时代则又太过复杂。现在我们可以说是竭力研究对手的资料，但是不可能埋在资料堆中还能经营生意。

很多管理人虽然本身信息已经泛滥，但仍不断要求更多的信息，结果运用信息时不是零零散散，就是运用不当。知识如果不运用，就不能成为力量。信息不必是无懈可击，但一定要能够加以利用，并且管理人需要有判断能力，才能根据信息采取正确的行动。

不久前我们才把这个想法付诸行动，构想是从我们的客户小传来的，所以将它称为“竞争者档案”(competitive profile)。以下就是一份完整的表格，我们把每一个重要的竞争者都填上资料。(见附表)

麦凯信封公司竞争者档案

填表日期_____

上次填表日期_____

填表人_____

一、公司背景

公司名称_____

总公司地址_____

子公司抑或独资公司_____

若是子公司，母公司是哪一家_____

上市公司/非上市公司_____

二、具体规模

拥有工厂数目_____

工厂地址_____

员工人数_____

能提供最佳服务的地理区_____

能提供一般服务的地理区_____

三、投资评估

会计年度终止日期_____

去年营业额_____

去年利润_____

过去两三年的表现_____

任何不寻常的财务动态(例如大笔存货等) _____

负债比例_____

整体财务状况(优中劣) _____

四、订价

价格走向：高价位高而硬_____

低价位乱杀价_____

面对价格竞争时会采取什么反应? _____

五、公司成员

有无工会组织_____

公司最重要的人士是谁? 职位? _____

这家公司的声誉如何? _____

六、定位

目标市场_____

特别的产品_____

公司短期策略_____

公司长期策略_____

七、计划

这家公司很积极地想保有现有的地位，并向上成长吗? _____

他们是否想合并其他公司 _____
 有无发展新产品或服务项目 _____

八、身为供应商的表现

平均送货时间 _____
 服务品质 _____
 服务优点 _____
 服务缺点 _____
 解决顾客问题的能力 _____
 关系最好的顾客 _____
 使他们蒙受最大损失的客户 _____
 他们如何招待顾客，赠送礼品？(他们怎样利用招待顾客，赠送礼物)

谁是他们最重要的供应厂商 _____ 他们在业界的声誉：

绝对光明正大 _____
 不尽如意 _____

九、在生意圈中的地位

总体来看，他们的声誉有何特色？ _____
 这家公司(或老板)有无法律上或形象上的问题？ _____
 这家公司(或是其母公司)有无涉入任何慈善、社会或公民团体？ _____
 高级管理阶层如何？ _____
 业界如何看待这家公司？ _____
 和我们公司有往来的生意伙伴怎么看这家公司？ _____

十、盘查资料

我们可有刚从这家公司跳槽来的员工，可以让我们挖掘相关情报？ _____
 有哪些客户过去只用这家公司的产品？或是有哪些客户同时使用他们和我们公司的产
 品，但很信赖他们公司提供的消息？ _____
 你还知道哪些人可以提供这家公司的情报？ _____
 我们知不知道这家公司对我们的看法？(譬如懒散、积极、技术很好、领先群伦等等。)

最近在商情新闻中有没有相关的报道，是财务性质的还是一般性的？(如果有的话，务
 必将其归入档案) _____

十一、敌我的战争

我们最想要他们手里的什么生意？ _____
 他们的哪些业务员经手这些生意？ _____
 他们在这个行业里致力于哪一项？(例如哪一地区？哪一区隔市场？)如果我们想增加

市场占有率，该怎么做？_____

我们(或其他人)可曾从他们手里抢过生意？如果有，是怎么办到的？

十二、事后检讨(Post mortem)

如果能将下列 5 件事做好，我们就能打败这个竞争对手：

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

注意，这份小传并不是大部头的厚达 5 英寸的电脑报表。它不是装饰用的，而是抓住重点的，可读、可用的。

让我们看看如何填它以及运用的方法。

在我们进行这项计划时，每个星期都空出半天来填这些资料。我们花了两个半月才填完所有的问卷。别吓坏了，这些资料有很多是由幕僚人员或助理搜集来的。碰到最繁多的部分，我们就组成一个三到四人的小组，一起来讨论，这些人包括业务经理、相关的业务主管、业务员，还有我自己。

现在我们逐步来看看整份问卷。

一、当然要知道名字和地址，你得知道竞争对手是个子公司还是独资公司，背后有什么力量在撑腰。

二、这份档案是为制造商所设计的，可是也可以轻易地运用到服务业。在信封制造业里，地理区是影响成本和服务品质的重要因素。如果你制造的是半导体，你可以重新设计问卷，问问看哪一个区隔市场或行业，是你最有利的服务对象。

三、如果你要参加拳击比赛，一定要先知道对手的身体状况，是很健康呢？还是刚得过感冒，因为这会左右你的作战计划。不只你该知道，你的业务员和业务主管也该知道这些资料，因为毕竟是他们在决定每天的交易买卖。

四、你必须了解竞争对手在价格上的动向，这是厂商最容易玩花招的地方。

五、工会组织会使公司减少一些弹性。搞清楚谁是真正的决策者，并且确知你的人事主管也清楚。一个士气有问题的公司，通常是竞争者的攻击目标。

六、对手的目标是谁？是什么？阅读他们的促销文案，还有他们的年度报告。在今天一切讲求公开的趋势下，许多商业策略都像翻开的书一样。定期阅读这些资料：看看他们有没有达到他们想追求的目标？

七、随时留意进一步的发展。在今天的合并风气之下，什么事都可能发生在对手身上。一个企业出售，可能意味着市场会被瓜分，但也可能意味着大量新资源的投入。

八、了解你的对手是如何做生意的。不只是指价格和产品，还应该了解他们的服务记录：他们如何运用资源？当他们请客户吃午餐时，吃的是龙虾，还是鸡翅膀？了解他们的工作伦理(ethics)。你不必为求成功不择手段，但是你得了解你所面临的是什么样的对手(为了避免对手也如法炮制，千万记住锁上你自己的档案柜)。

九、公司声誉和它是否参与公益活动，有关键性的关连。如果两家公司有业务往来，主要是因为他们的老板同是交响乐团的董事，你最好找到因应之道。

十、有些很有价值的消息很容易到手：从大众的意见和耳语而来。小心过滤这些信息，但绝对要加以运用。搜集情报可不是指制造另一件水门案，它指的是增加可信的消息来源，

并阅读商业新闻。要确定机密保存这些资料，以防有朝一日你的业务员或行销主管投入别人旗下。

十一、我们想从打击对手中，获得什么直接利益？看看过去的历史，以前他们是如何被打败的？

十二、你的行动计划是什么？它们必须简短而直接(单刀直入)。别忘了 3 个月到 6 个月后，回头看看你是否达到预定的目标，还是要另外展开新的行动？

现在你可能已经猜到为什么这份问卷要这么仔细。它不仅能告诉你，你的竞争对手状况如何，还能让你知道自己的策略如何。

一旦你把这些问卷聚集起来，排列顺序，分类比较，你会发现自然会形成一个模式，可以打垮对手，竞争者档案会成为策略性的计划，我从来没有看过比这更好、更简单、更有效或更有用的办法。

第 68 课 别被盛名所累

伟大的德国军事战略学家克劳塞维茨曾指出，看一位指挥官是否称职，就看他是否会高估敌人实力而错失先机。通用汽车公司和 IBM 数年来都执该行业的牛耳，其实他们自身都有危险的缺陷。然而那些原本可以和他们竞争，抢夺市场占有率的公司，却始终不成气候，他们不算真正的竞争对手。这些公司只求和平共存，搜寻还未被填满的市场利基(niches)，以便在这些大公司的餐桌旁捡一点饼屑吃。等到竞争终于来了，对手和美国文化差异极大，通用汽车等大公司根本搞不清楚这种巨无霸对手为什么那么厉害；另外的竞争对手则来自小本经营的公司，他们完全不按牌理出牌，反正也没有什么好损失的。

日本人让我们看到通用汽车的很多缺点，诚如一些有胆量的美国企业家让我们发现 IBM 的弱点一样。现在这两家公司都被迫以杰出的表现来求生存——过去他们才不把竞争者放在眼里，现在他们认真应战了。我们都该向他们看齐。

第四章 速成秘诀

秘诀 1 感激是人类情感中最弱的一环

你一定听过类似的话，口语一点就像“你看我最近被你害惨了”；比较典雅的则是“不知感恩的孩子比毒蛇的利齿更伤人”。不管怎么说法，我觉得有必要在此重申一遍：不要期望受你恩惠的人对你的感激之情会持续到他说完“我永远感激你”之后。

我们能有今日的成就，是因为曾得到许多人的帮助。但是如果用举手的方式调查，恐怕会有 99.9% 的人会认为自己是完全靠自己站起来的。

爱、恨可以长久，但是人类的天性却极不愿意承受他人恩情的重担。因此道义上的感激之情常常无法持久。所以无论你对孩子、配偶、部属、老板或朋友做了什么，要记住这句话把事情当作是为自己做的，这样会比较快乐。同时，做过之后就忘掉，因为获益的人早已忘记这回事了。

秘诀 2 有一就有二

许多新构想总是从各个不相关的领域同时出现，我相信对此一定有个合理的解释。在一段时期，社会上会有一些大家都想追求的目标，譬如发财或减肥等。各式各样的人在各种不同的地方，建立并运用相同的知识和共通的经验，告诉你达到这些目标的途径。你一定会发现这些途径都很像。

科学上的发现似乎都是如此。创造性的活动又何尝例外？我们思想的雷同之处远比我们愿意承认的多。如果你想出一个好点子，表示你很可能会有另外一个。

我有过上述的经验——尤其是当我以为别人偷窃了我的构想时。你一定也是如此，可以想出不只一个好点子。“一次”是永远不够的。

秘诀 3 广结名流的方法

我们能一睹名流的庐山真面目可能很兴奋，但是他们和我们见面却多半很无聊。会见名人时我们该谈些什么，以便让他们印象深刻，而我们也可以得到一些真正有价值的心得，不致于白跑一趟？

如果谈他们的成名事迹，你会发现成千上万次同样的回答，已经使他变得目光呆滞。

诀窍是不要像一个狂热的崇拜者，而是要把他们当作“人”来看待。找出“他们”有兴趣的话题——我可以和你打赌绝不会是有关他们职业方面的(哪个医生会喜欢在鸡尾酒会上谈他诊所的事)。

我的妻子卡罗尔·安是个中高手。有一次我们在一个宴会上遇到足球名人辛普森，没多久他俩就发现彼此都是艺术灯迷。没错，这位强壮的足球先生收集台灯，而且还喜欢聊他的收藏。

向辛普森表示你想和他交换薄纱台灯的价码情报，不是比背诵一些老掉牙的足球轶事有趣得多吗？

几年前卡斯特罗接掌政权后，我随第一批企业家访问团前往古巴。我有个机会和卡斯特罗单独会谈。当时我说的是英语，而卡斯特罗说西班牙语。我想他可能不懂英语，有一个人充当翻译。

我打算直捣黄龙。我问他：“司令官，我注意到你的身体很好，你是怎么做到的？”我从图书馆借了一本他的传记，知道他在进入政界之前，曾经是一名投手。

他目光一动，不等人翻译就回答：“打保龄球。”说的是西班牙语。然后他继续叙述如何在革命官的地下室辟设保龄球场，又从胸前口袋取出一本小记事簿，里面记录他与将军们比赛的分数和胜负情形。最后一栏可看出谁欠谁什么。果然不出所料，大家都欠卡斯特罗东西——他击败了每一个人。我说：“真凑巧，我正好连续 3 年赢得明尼苏达大学保龄球冠军。”“哦，真的吗？”卡斯特罗脱口而出——说的竟是英语。一切不懂英语的伪装，都因为发现保龄球同好而兴奋得全消失了。

他立刻警觉到自己的行为，于是谈话很快就结束了。多年以来，我和许多人共进晚餐时，都谨记这个故事的启示。如果当时我们只是进行几回合资本主义与共产主义的标准会谈，我对卡斯特罗就不会有较多的了解了。

要找到你需要的名人资料，我的办公室里有一本书很管用，书名是《美国名人录》。似乎每一个名人都被网罗在里面了。不久前有人请我在一个节目中为包可华作人物特写专访。由于整个节目是绕着他来进行的，我们不仅安排包可华在广大观众前面说话，并且邀请他晚餐，我则坐在他旁边。

这时候，我要和包可华谈什么？要口答这个问题，你得去查《美国名人录》。它指出包可华曾在海军服役过(海军我一无所知);不过他是南加利福尼亚大学毕业的，我和那个地方还有点关系。所以，与其笨拙地想找出共同的话题，或是坐在桌前盯着台布两小时，不如一开始就用这个话题打开包可华的话匣子。如果有些人的资料在这本名人录中找不到，各地亲切的图书馆管理员也会给你正确的指引。

秘诀 4 自尊自重

下一次，如果有人说你是个自私自利、自我中心的“王八蛋”，不要忘了向他道谢。因为这么做，等于是强烈地认可了你的身心健康。“自尊自信”正是时下流行的名词，而且也该是好好提倡的时候了。自尊越强的人，不仅越能独处，也越容易与他人相处，而且越可能有所成就。

谦虚是一种被过度高估的情感。我们小时候，别人就常常告诉我们：说谎和夸口是最坏的事。我倒是蛮赞成罗杰斯的话：“我做得到的事，说出来就不算夸口。”

为我们曾做过的事情或自认做得到的事情感到骄傲，有何不对？依我的看法，谦虚是我们小时候父母和老师为了便于控制我们，而勉强我们学习的“美德”，但却是一种很造作的美德。其实年轻人总是充满信心，认为自己有办法做到一切。

俄亥俄州立大学心理学博士葛林渥教授认为“自我中心的偏见”(egocentricity bias)是一种身心健康的表征。“自我中心的偏见”就是用一个好的眼光重新估量自己在事件中的地位，并深信自己对事件的控制能力远比实际的表现强。

我对他的说法深表赞同。葛林渥博士把这种心理现象称为“自我中心的偏见”，我宁可称它为“乐观”。我认为乐观就是一个人能持续有所表现的特质。你看过一个悲观的人有良好的表现吗？(附带说一句，没有人认为自己是悲观的。悲观的人总是称自己为识时务的人。)

乐观掺杂了自我想像的成分，这是一种信念，认为自己的能力一定能够克服从常理来看不能克服的障碍。这正是完成艰巨的任务所不可或缺的信念。

如果我们不认为自己能完成似乎无法完成的工作，怎么可能把事情做得好呢？运动场和市场上表现杰出的人总是以英雄自诩，只差没有跑到屋顶上去仰天长啸罢了。不过他们表现的就是一副英雄的模样。事实上，棒球球探把那种模样称为“赢家的脸孔”，也就是胜利者脸上流露出的自信表情。

不要让这种自我中心的偏见、乐观的态度自你身上消退。这种态度远比谦虚会让你更具有生产力。

秘诀 5 根本没有“记性不好”这回事

六年级的小约翰带回家的成绩单上都是“丙”和“丁”。父亲询问他理由，约翰回答：“我什么都记不住。”

老爸说：“这样好了，在你的成绩进步之前，不能再去看任何棒球比赛。就从现在开始，今晚那场球赛你就甭去看了。”

“等一等，”孩子说：“你不能这样做。道奇棒球队到镇上来了。法廉瑞拉是投手。他去年的纪录是赢 21 场输 11 场，每场平均失分 3.14 分，领导球队打完全部比赛，并获得胜利。全年共担任 269 局投手，3 振 242 人，名列第二。”

谁说他记性不好？

我们记得任何事情，只要我们对那些事有兴趣。我认识一个人，他记不住国务卿的名

字，却记得伯林写的每一首歌的歌词。爱因斯坦也记不住自己的电话号码。他说：“反正查得到，何必记它？”爱因斯坦真正记得住的事情，是那些他若不写下来就没人查得到的事。

没有人指望你去记得顾客小孩的名字，但你还是可以在需要的时候自然顺口地说出来——只要你善用“麦凯 66”的表格。

你要在与顾客分手后“马上”把它们写下来。在表格上一填就没错了。下一次你去办公室找他前的 5 分钟，只要瞥一眼表格，你就是个天才了——至少看起来像是个天才。

这种繁琐的小事不能太依赖你的记忆——再好的记性也不如烂纸头。学爱因斯坦那一套，他并不笨，只要写下来就可以查到。但是你必须确定自己真的写下来了。

秘诀 6 人不能忘本

我们都见过小康之家发达后的样子，他们喜欢炫耀。暴发户常过着招摇的生活，显示了他们的不安全感。他们借着这种生活方式向自己及世人证明，他们已经变成大人物了。

我们的经济体系也多少鼓励这种风气。否则我们怎么向本来能走路上班的人推销保时捷 (Porsche) 和 BMW 汽车？又怎么向不爱游泳的人推销游泳池？

然而赚进大把钞票真的会让人昏了头：人们会忘记当初帮助他的人，并且利用刚赚来的财富尽可能摆脱他原来的出身。

没有一个人的事业在从无到有的过程中，是完全靠自己打出来的。很久以前，曾经有人在我们身上看到某种优点，因而愿意助我们一臂之力。然而现在他们对我们的看法还是一样吗？我们应该扪心自问。如果答案是否定的，如果成功使我们改变了，那么我们就该恢复从前一无所有的时候！无论你有多少财富，都可能消失得像来时一样快。你最好能保有当初吸引别人信任我们的那些特质，并且与良师益友保持接触。如果我们和他们的距离愈来愈远，也就等于放弃了使我们拥有今日成就的因素。

秘诀 7 预测未来可保心智敏锐

试着自己做个游戏：无论是股市行情、选举、还是运动竞赛，只要你有兴趣，就来预测一下它们的绪果。游戏有三项规则：第一、你一定要把预测的结果用白纸黑字记下(否则你一定会作弊)。第二、你得写下你为什么如此推测。第三、当你预测错了，要强迫自己分析错的原因，为什么你的论点站不住脚。

如果你的“自我”偶尔需要点刺激，这个小小的测验会使你终生受用不尽。这项测验迫使你重新检查并调整自己的推理能力，犯错也不用付罚金。你会发现练习次数愈多，准确性就愈高。如果你发觉自己极具天分，就该让你的天分兑换成现金。

秘诀 8 日光浴的秘密

衣履光鲜通常能赢得财富，但是有时候衣着褴褛赢得更多。

有一位住明尼亚波利斯的商人到夏威夷威基基海滩欢度圣诞节。他每天在沙滩上做日光浴，让全身肌肤晒成古铜色——自颈部以下。从日出到日落，他始终用一顶帽子遮阳。他的朋友自然感到好奇，但又不便问明原因，心想也许他有什么疾病，脸部必须躲开阳光。最后，一位熟人在开口问起，这位商人笑道：“谁，我？有皮肤病？笑话。下个星期我要出席州议会的听证会，因为我正在申请一笔巨额补助。我可不敢让人逮到脸上有日光浴的痕迹。”

秘诀 9 邀百万富翁共进午餐

稍早我曾告诉你，运用留便笺的方式，在你的职员和顾客的心目中树立起你个人风格有多重要。一些我所认识的聪明商人，几乎把这种简单的设计当商标使用。让我再传授你一个秘诀：把你留言的对象列成一张名单，而你所认识的最重要人物必须列在上面。不错，高处不胜寒，愈重要的人物，愈需要别人安慰。

一个极成功的人之所以愿意付出超乎常人的努力，原因是他更需要别人的认同和肯定。钱是一项衡量的标准，因此有人拼命赚钱。朋友的称赞也同样有用，但这比较难得到。如果你认识其中一类型的人，别吝于让他们听到你的掌声。

我的一个伙伴和我作法稍有出入。他创立了“邀百万富翁共进午餐俱乐部”(Take a millionaire to lunch club)。他说：“账单递上来的时候，你就可以准确地判断一个人到底有多少财富。钞票愈多的人，愈不会表现出来，因此账单送上来时，你就愈容易比他先把账给结了。”

秘诀 10 广结善缘

“你应该搭乘头等舱旅行的 18 个理由”，是我在加大洛杉矶分校修课时碰过的一个问题。

当时我以为这不过是教授讨论主题的一个引子，结果并非如此。

答案的第一个理由是为了“人”。在头等舱里，常有机会结下难得的友谊，这在经济舱内的旅行团体中很难觅到。我说友谊，不是指趋炎附势。坐头等舱的人都希望了解同舱里的其他

客为什么愿意多付 20%到 30%的费用，来换取喝香槟，以及比其余乘客早 20 秒着陆的权利。特别是在长途的国际旅行中，你真的可以结识一些飞行伴侣，从而建立珍贵的友谊。我就有过这样的经验。

秘诀 11 勿裹足不前

对一个普通人而言，1000 万似乎是绰绰有余了。“但是能得到 1000 万的人，都不是因此就知足的人。”杂志发行人葛拉士曼如是说。

秘诀 12 如何战胜供需法则

一位重要球队联盟的负责人告诉我这个故事。有一年，球队表现得不如其人意，数以百计的观众退回了季票，球队负责人了解，如果这件事开始受公众瞩目，退票会变成滚雪球。因此他们守口如瓶，从容地设计了一套令人叫绝的办法把空位填满。

他们花 10 块钱在地方报纸上登了一则不起眼的广告：“离城外出，四张季票待售。”结果反应热烈。一批票售罄后，他们再如法炮制。最后神不知鬼不觉地，卖出了所有被退回的季票。

纽约的一些朋友告诉我，同样的方法也适用于经营餐馆。新餐馆开张的前两个月，他们每晚告诉半数电话订位的顾客：座位已满，请稍候再拨。

他们的作法显然与球队联盟如出一辙：罔顾供给状况——制造需求的假象。这个故事的重点不在人的无知，而是处在资本主义的经济体制下，每件出售的东西都是商品，无论是股票、不动产、季票还是餐馆座位。容易到手的东西大家不屑一顾。如果得之不易又需求正殷，就会成为抢手货。

我在第一课里描绘的市场状况并未改变，决定一件物品价值如何的是需求的假象，而非物品实际的价值。

秘诀 13 勇于任事者得宠

会议快结束了，老板指派了工作。你正要离去，回到楼下那间斗室里完成预定要做的事。

你脑中同时涌现两件事：你试着思索刚才分派给你的那些冗长、欠考虑而难如登天的工作怎么可能完成；另一方面，你的老板正等着听你提出锦囊妙计。所以放聪明些，你首先要满足老板的需求，不是你的。

暂时别考虑该如何执行，既然你责无旁贷地必须亲自处理——这是老板付你薪水的原因——为什么不让他听他想听的话：“我会负责一切。”

贝比罗斯受雇打全垒打，当然他的确击出了 714 支。不过最值得回味的一次，是他在击出全垒打前，用球棒指着球场中央预告“将击出全垒打。”

预告你将击出全垒打吧！采取行动之前先做预告，成效甚佳。你让老板觉得安心，你是一个主动出击的人，在市场上，还有什么可以为你带来更佳的美誉？

秘诀 14 演讲前多做练习

荷柏斯坦的新书《评价》(The Reckoning)中收录了一则轶事，描写福特汽车公司总裁柯德威尔如何气急败坏地表示，他需要十位不同的拟稿人为他撰写讲稿。

我敢说，只要柯德威尔满意最后的讲稿，他就会直接上台演讲，不会先找群听众模拟。

如此费心地撰写讲稿，却忽略了估计听众的反应实在没道理。

百老汇的首演不在百老汇进行有它的原因。首映在城外举行，制作公司可以从观众的反应来评估演出，他们相当了解：单凭自己，根本无法评估作品的好坏，群众的反应是作品必经的考验。

演说其实就像公司里其他的重要产品，也要做市场调查。路边就可以开始表演——不是面对公司里的公关人员，而是一群不相干的人，像扶轮社等地方性社团。修正你的笑话和内容，直到你筛选出最佳的组合。这种作法不仅使内容更完善，也能改进你的表现，因为你更有把握掌握听众的反应。

多数成功者都是出色的演说家，我们生活在资讯社会中，能用一种慧黠而简洁有力的方式诠释资讯的人，无疑拥有一项宝贵的技能。“聪明，可是语焉不详”也许适于形容一位核子物理学家，但绝不适用于我所认识的顶尖企业领袖。他们不但聪明绝顶，而且口齿清晰。我认识一个人在数年间更换了好几个不同的行业，从法律、政治、卖保险、出版、广告到写作。不是六个工作，而是六个不同的行业。他当然不是各行各业的顶尖人物，却也过得十分惬意。

我自己从未冒险脱离本行。出于妒忌和好奇，我问他：“从这行业跳到那行，你是怎么做到的。”

他说：“我并未转行。我始终做同样的事情，只是工作名称不同而已。别人称我们是‘文字匠’(word dinks)。”

学习应用语言吧！要写也要说。文字匠就有这种本事。

秘诀 15 一生中完全孤绝的时刻——临死前和演说前

这是凡得·沙登公司宣传海报的广告词，这家公司专门教授企业主管演说技巧。我第一次看见这则广告，就报名参加了。然后又为我的职员报名。我的心得正是大多数成功演说者的心得：演说时你可能完全孤立，不过准备讲稿时，你未必要孤军奋战。

在民间和职业团体面前演说，你可以为公司和自己赢得信誉及公众的认可。演讲对事业有益，不过这不是你该练习演说的唯一理由。真正的理由是我们从中学习如何克服面对公众的恐惧，这些技巧将令我们终生受益。我们从中培养了自信和决断力，使我们成为更好的管理人才、更佳的业务员，和更出色的领导人。

演讲就如登门推销，而且难度最高。你卖的不是产品，而是一个不可捉摸的点子，你要面对 50 或 100 颗冷漠的心，其中大多数人与你素昧平生，毫无理由要相信你。

但是只要你早做准备，你既不会变成挨人白眼的推销员，也不会面对一场冷漠的演讲会。我在“麦凯 66”里提出了“赢得听众的 11 项绝招”。没有两个听众是完全相同的，只要你能回答下列的 11 个问题，你的演说内容一定能打动不同的听众群，我保证！

沙登公司的另一则宣传术语让你从另一个角度求得印证：“如果你怀疑何谓永恒，就做一场 5 分钟的演讲。”

赢得听众的 11 项绝招

1. 为什么这个团体邀我演讲(列出理由)。我在这群听众中的知名度和定位究竟如何？
 2. 这个团体的成立宗旨是什么？
 3. 这个团体的主要特质是什么(专业、社交、职业团体等)？
 4. 谁最近向这个团体发表过演说？听众反应如何？我能拿到一份听众的评语吗？
 5. 谁最近对这个团体发表了成功的演说，为什么？
 6. 如何让听众觉得这篇讲稿是专为他们设计的？要如何恰如其分地“幽默”，才受欢迎？
- 哪些是演说禁忌？
7. 谁是这个团体的意见领袖？当中哪些人会出席？如何与他们联系？
 8. 谁会介绍我出场？他(她)会如何介绍我？如何赞美他(她)最恰当？
 9. 我要回答问题吗？听众可能提出哪些重要问题？我该特别留心哪些棘手的问题？
 10. 我可以提供哪些值得听众带回家的信息？该提供具体的资料吗(如表格、摘要……等)？
 11. 谁可以在听众群里做我的“内应”，帮我收集可靠的听众反应？

秘诀 16 现金之美

我指的不是钱，是现金，你知道现金是多么稀有美妙吗？有人一年赚 20 万、30 万或 40 万，可是 20 年内没见过 1000 块的现金。他赚的是银行的支票和数字，不是声音悦耳、线条迷人、坚实又冰冷的现金。

然而在我公司里，我们将新增的盈收用现金支付给业务员。在业务会议上，我们通常会宣布新增的盈利，在众目睽睽之下，我拿出其中一部分，用现金付给业务员。

对了，不管付硬币还是纸钞，要确定你的财务部或人事部门代表在场(和我们一样)仔细

做记录，以免国税局有问题。

当时会场一片寂静。我倒出钞票时，那里就像教堂一样。通常我用崭新的百元大钞(《教父》的作者普索称那些钞票为“蜜蜂”)。我一次一张数着，“1、2、3、……”。我熟练地制造清脆的响声。你应该看看这些人，他们简直陶醉了、上瘾了，像被催眠似的。

我现在了解赌博最迷人的魅力之一就是——对方付现金。要不就是永恒的现金：黄金。1933—1975 年间，在国内持有黄金是非法的。我了解原因，黄金真是令人上瘾，使人为之疯狂。付帐时我要拿这些崭新的美国硬币做一两次实验，看看这些钱会不会变成耀眼的金币。

第五章 帮助你的孩子掌握胜算

帮助你的孩子掌握胜算

在晚餐桌上发脾气瞪着你的那张小脸孔，等他长大求职时，总要面对真实的世界。

你或许想在孩子们决定毁掉这个世界之前，告诉他们世界的真相。我不敢保证他们都能变成百万富翁，因为胜算只有二百分之一。虽然这是个不易达到的目标，但是也只有美国才有上百万的百万富翁。

曾有许多为人父母者问我：“麦凯，你是个成功的企业家，比较有心得。我想给孩子们一些忠告，好增加他们成功的机会，我该说些什么？”

首先你应该明白，你能说的有限，要是滔滔不绝地提出你的忠告，你会变成《哈姆雷特》里那位满口陈词滥调的波隆尼斯。要惜言如金！一旦你开口，就要送给他们结实的银弹，切实命中要害，以下是我的看法。

不要妄想守株待兔

和他们谈谈人生的第一份工作。不是指他们为了避开你或是想赚钱买车而接受的工作，我是指他们真正的第一份工作。能赚那么多钱，他们一定乐坏了，你必须告诉他们事情的真相——他们的待遇偏高了。

待遇偏高是因为他们对商界一无所知，必须经过训练，有了经验之后，才能成为有价值的资源。他们会说：“太荒谬了，我有这个价值，否则他们为什么要故意多付我薪水？”答案是他们头两年多付你薪水，一旦你进入情况，他们可以在未来 25 年里少付点钱。这是理所当然的，只有在员工付出的劳力多于所得的情况下，公司才会赚钱。

他们也许会问：“既然如此，为什么还有人愿意继续干下去呢？”因为你一旦熬过那 25 年，跨进管理阶层，又会成为待遇偏高的人。

这就是现代资本主义。你受训时支薪过高，工作时待遇偏低。不过有个诱因激励你在低薪的状况下继续努力——因为你希望有一天能爬到金字塔顶端，督导别人工作，自己坐领几年高薪。不过你也可以缩短低薪的过渡期——一旦你接手这件工作，就该开始考虑如何爬升了。

为别人工作，一旦进入情况，原本该你赚的钱就进入别人的荷包。如果你决定留下，摆

脱低薪的最佳武器就是要了解自己的无知。认清你对每件事情事实上了解不清，要自我挑战，抓住每个学习的机会。

如此可以战胜制度。你的老板无法剥削你的学习心得。每一次你走进办公室，他就等于被迫付钱让你去学习新的、更具商业价值的东西。采取行动而非原地踏步，你将更迅速地爬上公司的金字塔顶。

你会想找一位医生——他的上一堂医学课还是在 1948 年修的——替你看病吗？不幸的是，这种人还不在少数。然而十分之九的现代医疗技术——激光、起搏器、化学疗法、药物——都是在 1948 年毕业的医生离开校门后，先后发展出来的。你必须时时求变，保持上进心，才能不断自我挑战。当机会来临时，要为生命增添新的旋律。否则世界会从身边走过，无论你是老板还是职员。

找到你喜欢的工作，并且让它替你赚钱

英语里有一个非常不合宜的词——“工作”。但如果你喜欢，工作就不成为工作。许多人似乎认定为求生计，就不可能乐在工作——否则别人为什么要花钱给你找乐子。事情并非如此，做你喜欢的事情吧！

听来简单，许多人在童年都有过这种经验：主宰我们生活的人，似乎总有权指使我们做些不喜欢的事。如果我们早年的生活经验如此，我们会相信工作的世界也必然相似。其实不然，世界上充满随心所欲、做他们想做的事而又生活富足的人。不只是在广告界、写作圈、戏剧界或拯救鲸鱼这些光耀的行业里才如此。重点是不管你做哪行，如果你喜欢，便可以从获利。

我正好对语言感兴趣，至少学过六种不同的语言，中文是其中之一。其实你会不会中文都可以在我的行业里赚钱，但是从另一个角度来看，如果你能在工作中运用一些似乎无关本行的特长，像说中文，你会过得更好，获得更多乐趣。

当我以同业领袖代表的身份前往中国大陆时，我的中文会话能力派上了用场。事实上，全世界都报道了当时的事件。我是第二次世界大战后第一位在中国大陆以中文发表演说的美国商人。而且我与同行的美国商人也有了接触并有业务往来，部分原因是他们欣赏我的博学广闻。他们不懂中文，对信封业也一无所知，不过他们显然认为，能不厌其烦学习中文这种艰涩语文的人，必然在他们的领域内也学有专精——比如制造信封。

因此靠着会说中文，我卖出数量可观的信封，这个故事印证了第一及第二条法则。不要守株待兔，要求变，要上进。一旦你找到自己喜欢的事情，让它为你赚钱——即使这件事看来与本行完全无关。

相信父母有时候是对的

过去几年，我应邀到哈佛的一门企管研讨课上演说。对一屋子的人演讲完之后，他们邀我与八名学生同桌而坐，开始一问一答。这种方式让学生能够就近提出问题，问出那些你以为能在演说中成功回避的“独家秘方”。

当然教学相长，我也受益良多，我们互相看着对方。我观察到每位学生都出奇地聪明，但是 8 个人当中，你知道有六个人可以交谈，与另外两个人则无法理智的对话。其中一名好斗成性，另一名学生提的问题复杂又迂回，好像他谈的是量子物理，不是商业。

身为父母，你投资时间、金钱和心力让孩子学习一大堆他们讨厌的东西。“为什么，为什么，为什么当我要成为一名核子物理学家/著名摇滚明星/世上最有钱的人时，我得学网

球？用叉子吃东西？穿袜子？还有学西班牙文？”

事实上确有必要，不只因为在生命里有很多东西比赚钱营生更重要，而是无论你多聪明，无论你做得多出色，我们赖以生存的经济是多变的，资本主义社会不断创新产品、淘汰旧物。社会评论家形容产品在市场里短暂的生命周期为“有计划的淘汰”(planned obsolescence)。他们会指责贪婪的美国公司永远不断地抛弃完好的旧产品，以便向温顺无知的客户推销新产品。

然而，你现在已经难得听到“有计划的淘汰”的论调了，日本人证明我们的问题不在于太多新产品，而是太多旧的、低效率的产品。顾客证明了是他们，而不是傲慢的资本家决定要买什么，没有任何次级的、过时的，或价超所值的产品卖得出去。

这种破坏再改变的模式不仅在市场里一再重复，也会成为你儿女工作生涯里不可避免的特质。

除非他们能够“沟通”，能够有礼貌、有效率地驾驭说写能力。否则，有一天一个核子物理学家或信封制造商都可能难以自保，因为不管他们安身立命的行业多么安全，在这个不断汰旧换新的资本主义世界里，他们的工作会改变，他们会需要这些技巧推销自己，结果，他们不但不能守株待兔，还必须再次走进冷酷困难的现实世界为自己找出路——如果他们不能以迷人的方式与人沟通，他们会陷入很大的困境。

正是这些广泛、原则性的技巧，以及靠写作、演说、穿着和仪态培养出的沟通能力——有这些年来，老师及父母让他们学得快要发疯的东西——有一天会使你的孩子免于失业之苦。

划地自限者前途无“亮”

西方有一句俗谚说：“东西没破，就不用修理它。”(If it ain't broke, don't fix it.)但是做事成功的人往往都是因为能未雨绸缪，他们掌握先机，让竞争对手无力反击，制定游戏规则，别人只得照着规矩玩。

精密电子公司在《华尔街日报》上登过的一则广告，为上述道理作了精彩的注脚。广告中刊出一些旧时代的照片，令人印象深刻的标题，显示当事人对当代重要问题多么有“远见”。

其中一张照片是华纳。他于1927年担任华纳兄弟公司的总裁——有声影片那时刚问世，华纳先生对这项新科技的评语是“鬼才要听演员说话”。接着是1111年的诺贝尔物理奖得主米里肯。他说：“无人能够探知原子的力量。”美国专利局局长杜尔的话则最精彩，他在1899年说：“能被发明的东西都已经被发明了。”这3位绅士的共同点是什么？他们都大错特错了。

告诉你的孩子要冒险。年轻人最大的本钱就是不像成年人一样，有财务和家庭的拖累，因此冒险也无虞会损失什么。所以鼓励他们尝试新东西，向命运挑战。

他们有时会遭遇失败，但是如果他们有双倍成功的机率，自然也有双倍失败的机率。只要记住：方向盘倾向于有利他们的方向，制度也偏向他们，因为这是一个变动的世界，老旧的东西会被毁灭。在一个奖励求变的社会里，比起徘徊于旧科技和现状里的人，年轻人有更好的机会改变世界。

在父母成功的阴影下更难出头

有一句老话说：“富不过三代。”意思是说如果你的祖父母生活穷困，你的父母出人头地，通常你这一代又会回复你祖父母的生活模式。

原因何在？原因之一是大自然有一套不变的平衡法则。没有任何生命能代代青出于蓝。如果

你不同意，只要看看历任美国总统的家庭。吉米·卡特的父母也生了比利·卡特。赐给我们林顿约翰逊的父母也给我们山姆·约翰逊——他是约翰逊总统将之逐出白宫的家伙。尼克松弟弟唐纳德的问题也同样棘手。

我们可以给孩子正确的理想、适当的教育，为他们开启大门，可是剩下的就全靠他们自己了。每一代都有自己的领袖，很少从上一代网罗人才。

两年前，电影演员寇克道格拉斯接受故乡上纽约州阿姆斯特丹的颁奖。他的儿子麦克也在场观礼，听寇克·道格拉斯致词时说：“我要你们知道，我成功要比我的儿子容易得多，我父亲只有一辆手推车，如果我有两辆，我就比他好了两倍，但麦克做到了，虽然他老爹挺有名气，这实在费了他不少功夫。这可并不容易。”

你的孩子未必要超越父亲或女强人型的母亲才算成功，如果他们能订定自己的目标，善用自己的特殊才能，从我们提供的环境中选择适合自己的，他们便拥有了成功必备的条件。

结语 迈向成功之路

如何成功

你已经与我共同走过一段漫长的路，三堂短期麦凯课程和一堆速成秘诀。现在是面对最大挑战的时候了——如何登上成功高峰。我要对此提供些意见。

你可曾注意我们谈了那么多，却没有再三强调每一本这类的书籍都会出现的一个字？

这个字就是“决心”。一本谈“如何成功”的书如果不谈决心，就像一部没有枪战的西部影片。

我一直绞尽脑汁，思考如何谈“决心”，却又避免那些陈词滥调，我希望我有答案。我要告诉你一些故事，一些麦凯家的传奇，让你自己决定“决心”对成功有多重要。

我在前面提过，我父亲杰克·麦凯是美联社驻圣保罗的通讯员。他做得十分出色。最了不起的专业贡献是他发掘好故事的新闻鼻，以及追新闻时不屈不挠的热诚。

1932年时，明城及圣保罗是恶名昭彰的帮派聚集地。有一段时期，贝克帮(Barker gang)的狄林格，以及绰号“爬行者”(reepy)的卡皮斯，这两个著名的盗匪都住在双城，警方多多少少放他们一码。为了回报，人们希望这些帮派混混看在这份上，做那些“事业”时离城远一点，同时也用更具体的行动表示他们对当地行政机关的感激。

但是不出所料，这种默契被打破了。这些混混绑架了两名富有的圣保罗市居民——银行家布里莫和啤酒商汉姆。我父亲负责替美联社追踪报道这则新闻。

1932年的12月16日，一名无辜的旁观者在明城一次11.8万美元的银行抢案中被杀，案子追到贝克-卡皮斯帮的身上。一名警察突袭一场扑克牌赌局时逮捕了几名罪犯，包括名叫汉金斯的窃贼——他被认定是帮派的一分子。最后汉金斯因谋杀罪名在1933年被判终生监禁。

1935年，大部分贝克-卡皮斯帮的人，死的死、被抓的抓，幸存者公开互相指控为自己脱罪。我父亲尽职地报道了他们的故事，从中发现汉金斯并未涉入银行抢案及谋杀罪行，他甚至不是帮派的成员。

根据这些消息，我父亲说服州长奥森展开调查，但奥森在调查报告完成之前去世，他的继位者只做了六个月便在选举中败给史泰森，史泰森又从头开始调查汉金斯案。

1941 年时——距银行抢案及谋杀案发生已达九年之久，史泰森的报告完成，命令无罪开释汉金斯。但正如我父亲所报道的“情况更复杂了。汉金斯因为多年前在肯塔基州犯下的抢夺 13 美元的案子而被通缉”。肯州的警官要求引渡汉金斯。

明城当局拘禁一名无辜者达八年之久后，自然不愿意为了 13 美元的罪行，把他送进南方感化院接受不人道的待遇。当明城了解肯州不愿引渡精神病罪犯后，他们作了一个不得已的决定——把汉金斯转送到专为精神病罪犯设立的圣彼得州立医院。

自始至终，父亲不停报道拘禁汉金斯的愚行——汉金斯神智完全清醒，却被关在精神病院里。

汉金斯生活得十分艰苦，他只能用一次大战后每月 60 元的抚恤金买些小小的奢侈品，美国却很快又卷入二次大战。除了我父亲的报道继续为汉金斯伸冤外，他完全被世人遗忘了。但是，我父亲坚持到底，终于在 1949 年使官方采取了一些行动。那年汉金斯被证明神智正常而被送回州立监狱，我父亲又开始一连串的报道，而州长刚对此案发生兴趣时，却被任命为联邦法官。

最后，继任的安德森州长首次召集了州赦免委员会的特别小组来审查汉金斯一案。在听证会开始的前两小时，赦免委员会得到官方通知，肯州对汉金斯“不再有兴趣了”。

我父亲自始至终与汉金斯站在同一阵线，他是汉金斯唯一的支持者，也是他圣诞节及感恩节唯一的访客。他在听证会里出庭作证。

经过漫长的 18 年，其中包括 10 年的精神病院监禁，汉金斯冤情大白而无罪开释。

汉金斯的奖赏是自由。杰克·麦凯的奖励是波摩杰出报道奖(Pall Mall Big Story Award)，他还获赠终生免费波摩香烟。但是如他所说，他既已在“8 岁时戒烟”——通常小孩在这个年龄躲在车库里抽第一支烟，他的奖品可说是英雄无用武之地。

这就是杰克·麦凯：决心加上热诚。

这里还有另一个例子。

30 年代初，明城州长奥森是全国知名人物。有角逐总统的声望。他却在 1935 年夏天，因癌症而在明城的医院里濒临死亡记者们开始倒数计时，大家都想做第一个抢到新闻的人。我父亲站在医院窗外的街道上，他以几块钱打点奥森的护士，要她在奥森咽气时，压低隔壁房间的遮篷。

由于医院不让记者使用医院电话来报道新闻，而投币电话在当时并不普遍，我父亲也给了一个男孩 0.25 元，要他在几条巷弄之后的街角杂货店里，先占一个电话。

奥森一死，遮篷垂下来，我父亲开始冲向杂货店。当他通过最后一条街道时，由于一心只想着数分钟后要在全美新闻网上作报道，被一辆卡车撞倒了，站起身，拍掉身上的灰尘，跛行走向电话，报道了他的故事，然后才强迫自己跛着走到医院检查——就这样，杰克·麦凯得到了独家新闻。

28 年后，我正好 28 岁。那时，我已经拥有自己的事业 3 年，正在找寻贷款以筹建一座 20 万的新工厂。我跑了 13 家不同贷款机构——双城的一家银行和抵押公司——吃了 13 次闭门羹。

我用地图和圆规，以明城为中心画出一个半径 3 英寸的圆，拜访这个区域内的每家银行和抵押公司。遭到更多次回绝后，我继续画圆。最后我的圆大到足以涵盖米尔瓦基郡，我在那儿得到贷款。

这就是决心？在我父亲的经验里，我确信他认为被卡车撞伤是他工作中的一次挫折。而我，则当这些是宝贵的商场经验。如果当时得不到贷款，我今天还会继续画圆。拥有自己的土地和工厂比租用别人的设备至少节省 100 万美元。

为了筹那样一笔钱，你会惊讶地发现居然有这么多的生意人高举白旗，束手待毙。千万别成为其中之一。

成功有一个奇妙的公式，说来容易，做起来却不简单。虽然每个人都有自己的特色，使我们显得独一无二，但是我相信自己见过足够的成功者，可以辨别造就他们成功的共同特质。

成功=决心+设定目标+专心

裴雷耳是南非一位高尔夫球选手，曾赢得多项竞赛——包括美国公开赛、名人赛、英国公开赛和职业联盟赛。他是一名优秀的运动员，不过每位参赛者也都很出色，裴雷耳尚要克服一些不寻常的障碍：他身高 5 英尺 6 英寸，在人群中并不显眼，健康状况也欠佳，60 年代，他必须在四名保镖的护卫下出赛。南非的种族政策使他成为威胁和恐怖事件的目标。

我于 1955 年圣保罗公开赛前的练习与他相识，当时，这是一项相当重要的比赛。裴雷耳是名不见经传的职业选手，我则是默默无闻的业余选手，他初到美国；我则刚从明尼苏达大学毕业，赢得大学代表队的资格，但是不能参加职业球赛。

我们立刻热络起来，由于比赛在我家乡举行，我们年龄又相仿，我便自告奋勇担任向导。我们和其他六名青年共度了一个美好夜晚。第二天，虽然我的开赛时间是下午，裴雷耳是上午，但基于对新朋友的热情，我决定陪他参赛。当我走向他时，他刚打完第一洞，向果岭间的草地走去，球道上空无一人——1955 年的裴雷耳没有任何观众在旁围观。

我问他：“裴雷耳，你好吗？昨天玩得开心吧？”

他没有反应，也没转过头来，眼睛直视地平线，反应冷漠。

“麦凯，我不能和你谈话，我必须全神贯注，打完之后我会去看你。”

我颓丧地回到俱乐部。

1985 年我与裴雷耳夫妇重逢，告诉他们这个故事。裴雷耳夫人笑道：“麦凯，别难过了。事实上，他对你还算客气。他在比赛时，根本无视于我的存在。”

决心、设定目标、全神贯注，听来全是陈词滥调，不过全是真理。裴雷耳因此成为赢家，然而，这个真理不论在高尔夫球场上或是生活中，却有许多人充耳不闻。

也许你读过这则故事后会说：“我也能办到，我也可以像裴雷耳一样地专一、投入。”我打赌十之八九你做不到，我可以告诉你原因。

知易行难

我曾负责为明尼亚波利斯市市中心建造一座圆顶体育馆的计划，在那段努力奋斗的七年中，我做过上百次演讲，每次结束之前，我总会要求听众举手，看看有多少人对我们球队是否能维持下去，会关心到愿意写信给州议员。每次总有 90% 的听众举手。我说：“很好。我还有一个要求：请你们复印一份请愿信给我。”我接到的信件总不会超过 10%。

决心？设定目标？全神贯注？我们都自认条件齐全。事实不然，我写这本书的目的就是要帮助你们成为那 10% 的人。这不是独家秘方，你要做的只是身体力行。

我在 60 年代中期认识尤伯鲁斯，当时他被选为青年总裁协会的一员——这是全国性的商业社团，由公司员工超过 75 人，年纪在 50 岁以下，销售额 500 万美元以上的公司总裁组成——他年近 40，我比他早一年入会。

尤伯鲁斯的自律精神很强，因此几乎完全无法容忍没有同样美德的人。如果他看见职员用手遮着嘴说话，他会上前把对方的手甩开。他不仅坚持职员任何时间都要穿西装，打领带，一旦他觉得他们的衣着看来寒酸、便要他们添购新装，不过和一般洁癖暴君不同的是，他会在警告单内附上支票。

决心？设定目标？全神贯注？尤伯鲁斯比裴雷耳更胜一筹，他是领袖、也是企业家，他树立自己的风格，别人也要遵守。

由于他的努力，使 1984 年的第 23 届奥运会不仅有收入，并且高达 2.15 亿美元，不像前一届。并在开幕典礼上出现史无前例的画面——大家对尤伯鲁斯起立喝彩。我一生中参加过多次运动竞赛，却是第一次看见 8.4 万名观众起立向卖票给他的人高声欢呼。

卡尔森是明州最富有的人。他白手起家，在经济人恐慌时批发奖券给杂货店、由此建立了一个年销售额 40 亿的世界性集团。

向自己挑战

就像裴雷耳和尤伯鲁斯一样，卡尔森也不是一个叶以轻松共事者。他大骂部属时毫不留情是众所皆知的，他从不守成不变。如果把这三个人放进同一个房间，分给每个人一把斧头，把灯熄了。我毫不怀疑，走出房间的将是卡尔森，同时手上握有四把斧头。

卡尔森的独到之处是他有自己的观点，他对自己的判断毫不怀疑，是个独行侠。他不要股东、伙伴或合伙人。他要的不是全部就是零。虽然他偶尔会转手一小部分事业，但绝不会是卡尔森公司。如果这代表着他必须自筹资金，他也宁愿如此。

为什么？因为他认为自己的判断高于其他人，他不希望他们变成绊脚石，在卡特政府时代，当我们深受经济衰退之苦时，卡尔森令我吃惊地表示，他对那年或次年的经济状况毫无怨言，无论是经济大恐慌或经济衰退，他关心的不是短期的情形如何，通常，强者愈强，弱者愈弱。他在 1987 年的销售额已经从 10 亿多增为 40 亿美金。

他说：“在赛马途中你不会喊停。”他的一生就是一场赛马。由于竞争者远远落后，大部分时间里，他的对手是自己，他甚至在 12 个月内超越自己订的目标，1987 年的销售额达到 40 亿，现在他的目标是 50 亿。

我想发生在明城 50 年来最大一次暴风雪里的故事，最能传神地描绘他的个性：即使天气再恶劣也不关闭的明城圣保罗国际机场，却在这次大风雪中首度关闭。几周前，我已排定了纽约的一次会议，正好卡尔森与我同路，所以让我搭乘他的喷气机。那时，离城的希望似乎十分渺茫，最后在大风雪的吹袭下，机场出人意料地宣布开放一段时间给小型飞机使用。老实说，当时我可没有向明城天气挑战的勇气，卡尔森却毫不在乎。当我们准时起飞时，他高兴地转身对我说：“瞧！麦凯，雪地里没有跑道的踪迹了！”

卡尔森，70 岁，不贪恋财富，仍然兴致勃勃、精力充沛地要争第一……不顾危险。

像他们三位一样努力，你绝不可能失败。不过，我也见过许多企业垮台，因为拥有者把成功太视为理所当然。

成功不是理所当然

没有任何公司永远能独占鳌头。在西方，永不休止的循环是先破坏再改变，为那些有决心、目标和全神贯注的人不断创造机会。

只要世界上能产生裴雷耳、尤伯鲁斯和卡尔森一样的人，你就和他们有同样的机会攀上高峰。

要和鲨鱼游泳，单靠一次经验你还学不会，高风险的挑战需要练习以及坚忍不拔的毅力。这本书的目的是帮助你在人生的惊涛骇浪中，能更安全、更顺利地掌握自己的航向。在未来的岁月里，毫无疑问地有人会以新的出色人物做为模范，为本书添入最新的资料和观念。我打赌在这本书的读者群中，就会有几位名列未来的传奇故事里——如果你兼具了意志和精神，你就会是其中之一。