

著 [美] 鲍勃·菲费尔
译 孟八一

利润倍增

鲍勃的哲学：我们可以在 6 个月或更短的时间内使任何企业的利润倍增

Double Your Profits in Six Months or Less

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目(CIP)数据

利润倍增/(美)非费尔著;孟八一译.—北京:世界图书出版公司北京公司,2003.3

ISBN 7-5062-5568-5

I. 利... II. ①非... ②孟... III. 企业利润—企业管理
IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 053795 号

Double Your Profits in Six Months or Less

Copyright © 1993 by Lincoln Hall Press.

Chinese Translation Copyright © 2003 by Beijing World Publishing Corporation licensed by Bob Fifer.

This edition authorized for sale in the People's Republic of China only.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form or by any means without the permission of the publishers.

书 名: 利润倍增

作 者: [美]鲍勃·非费尔

译 者: 孟八一

责任编辑: 赵人新

装帧设计: 石木广告

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(北京朝内大街 137 号 邮编 100010 电话 64077922)

制 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京朝阳燕华印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 12.5 字数: 80 千

版 次: 2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

版权登记: 图字 01-2002-2686

ISBN 7-5062-5568-5/F·104

定价: 20.00 元

世界图书出版公司北京公司已获得本书作者 Bob Fifer 授权在中国大陆独家出版发行。

本书献给妈妈和爸爸，以及

南希，

丹尼尔，丽贝卡，洛朗和乔纳森

目 录

第一部分 准备好了吗？

- 1. 谁应该读这本书3
- 2. 创造利润是你的责任5

第二部分 创造企业文化

- 3. 建立规范11
- 4. “最好”的定义13
- 5. 利润挂帅永不会错16
- 6. 要的是结果，而不是方法18
- 7. 策略性与非策略性成本21
- 8. 不要过于定量化24
- 9. 不要过分授权，也不要大权独揽27

10. 无限度地满足客户，你就会破产	29
11. 策略性和非策略性时间	32
12. 制造危机感	35
13. 把文化变为行动	38

第三部分 削减成本

14. 牢牢抓住每一项成本	41
15. 先砍成本，后提问题	43
16. 建立裁决制，非谈判性预算	45
17. 让他们来问老板	47
18. 没什么成本可以小得忽略不计	49
19. 不用担心，你会赢得人们的尊敬	50
20. 你的雇员比你想象的更容易接受	52
21. 从疼痛感最小的地方——供应商开始	54
22. 千万不要让你的采购员与对方谈价格	57
23. 你需要一个“无赖”	58
24. 宣布冻结甚至削减价格	60
25. 经常竞标	61
26. 在供货商说“不”时，反复攻击之	63
27. 购买产品的预算砍掉 15%，购买服务的预算 砍掉 30%	64
28. 看看你的竞争对手付出多少	65
29. 削减购买物品和服务的数量	67
30. 盯紧 R&D（研究与开发）	69

31. 削减日常开销	73
32. 不要和电脑发生爱情	77
33. 严控办公面积	80
34. 你想引起人们对你的注意吗？放弃你自己的 办公室	82
35. 你自己签所有的支票	84
36. 刻薄地审核你的资本支出	86
37. 延迟付账	88
38. 净空库存	89
39. 如果你从未解雇过一个员工，那你就不是 一个好的企业家	90
40. 保持人手紧张	92
41. 工资设定需要平衡	94
42. 要会调整福利	96
43. 决不给规定的红利	98
44. 头衔很便宜	100
45. 小结——员工激励法	101
46. 实行应急或治疗性手术	103
47. 从你的企业中砍掉大多数管理人员和主管	105
48. 对企业内部的人事安排决不留情	107
49. 堵住外来合同的漏洞	109
50. 改变企业的日常习惯	111
51. 停止文件流动	113
52. 提高会议效率	116
53. 停止外出聚会	118

54. 削减成本的最后一步——只要能做就反复去做119

第四部分 增加销售

55. 不管是什么公司，其实你面对的还是个人123
56. 让你的客户感到为了他你愿意两肋插刀128
57. 成交之五大要素130
58. 东西与人不同，它的价值仅仅在于人们对它的
看法135
59. 世上没有两个完全相同的消费者，所以你要
剪裁你的销售方案和销售音调139
60. 检讨你自己的销售方式142
61. 客户嗅觉之灵敏，不亚于鲨鱼144
62. 销售过程是向客户展示能力的最好机会147
63. 成交之时就是再销售的开始149
64. 销售是设法引起别人注意的业务151
65. 要的越多，得到的也就越多153
66. 价格——你丢在桌子上的金钱156
67. 先定价格，再定产品或服务159
68. 问客户：你愿付多少钱？161
69. 价格倾斜——捕获客户的剩余价值163
70. 关键——拿到可能的最高价格，
却又不失去任何客户166
71. 价格有价格的尊严168
72. 记住——价格与成本没关系170

73. 市场运作是策略性成本——生意无论好坏， 此项花费都要超出你的对手	171
74. 敢于使用猎枪	173
75. 投资你的销售队伍——没有什么投资会得到 比这更大的回报	175

第五部分 我的一点忠告

76. 要顽固不化	181
77. 保持乐观的工作态度	183
78. 给你自己施加压力，并使之有趣	185
作者介绍	187

第一部分

准备好了吗？





1. 谁应该读这本书

你对你公司的利润在意吗？如果你在意，你就应该读一下我这本书。

说来你也许不信，绝大多数公司的主管都不在意其公司利润，大多数中层主管，甚至许多大公司的 CEO 都在忙碌着与利润毫不相干的事情：他们希望公司发展，致力于改善与员工的关系，鼓舞士气，以及找个有趣的地方去旅行，会见什么重要人士或者做其他什么事情。

某些企业的老板津津乐道于某项运作的细节，而对企业的财务健康（即利润率）都显得漫不经心，对这些人我要说，“读一下这本书吧！”读过之后或许你会对利润的重要性及创造利润的方法有一些了解。

公司无论大小，如果你真的关注利润，但又对你公司现状

并不满足，你就绝对要读这本书，如果你真的认认真真地读，并把它用于你的企业，你的企业利润肯定会成倍增长。



2. 创造利润是你的责任

本书所阐述的观点和所推荐的方法来自于两套经验。1. 在过去的 15 年中，我为世界 500 强大企业中的 100 多家企业做过顾问，同时我也为众多的中小企业做过顾问。我也见识过各种各样的管理工具，时髦的管理模式和管理类型，以及各种战略，并且，站在局外人的观点，将它们分为好与不好。这其中大多数都不适宜地热衷于时尚和方法本身，而恰恰忽略了本该视之为重中之重利润基线。2. 在最近的 11 年中，我也管理着我自己的公司——Kaiser Associates，而我的公司在这期间一直是该行业中利润率最高的企业。如果我做不到这一点，我的顾问生涯说不定早就结束了。促使我写这本书的原因有二：一是我自己的企业所实现的利润最大化，二是在其他企业中发现了许多不适宜的做法。如果你能按照我的做法去干，你也会取得和

我一样的结果。

当然，管理一个企业，除了利润之外，还有许多事情要做。你必须领导，激励，培训雇员，创造性地规划你的产品，搞市场策划，还要确保你的产品或服务的效率和高质量的产出，等等。Kaiser Associates 和我本人从事所有这些业务的咨询，如果你愿意，我们可就其中每一项进行个别讨论。但是，鉴于利润是所有这一切的起点和终点，本书就专注于此。能够获得利润的企业，才有钱奖励员工，帮助他们建立令人激动的职业生涯，投资于新产品，新业务和新技术。获利能力差的企业则不可避免地在各个方面（士气，产品特色等等）沉沦于平庸，因为在资金缺乏时，无论你干什么事情，都会感到心有余而力不足。如果你学会了创造高额利润，所有其他的事情也就迎刃而解了。如果你的企业创利水平不高，无论你做什么事，你都会感到泄气。

有一点我要特别提示你：使利润倍增，甚至增长 3 倍，都是保守的，如果你完全严格地按照本书所说的去做，在我接触过的大多数企业中，其利润增长可以达到 4 倍、5 倍、甚至 10 倍。

本书的第三部分列出了快速削减成本的具体步骤。削减这些成本所带来的效果是在 2 至 6 个月内，那时你的企业利润会发生戏剧性的持续增长。本书的第四部分列出了增加收入、进而使利润基线上升的方法。在展开这些话题之前，本书的第二部分描述了企业文化，更具体地讲就是领导风格，这一点是实

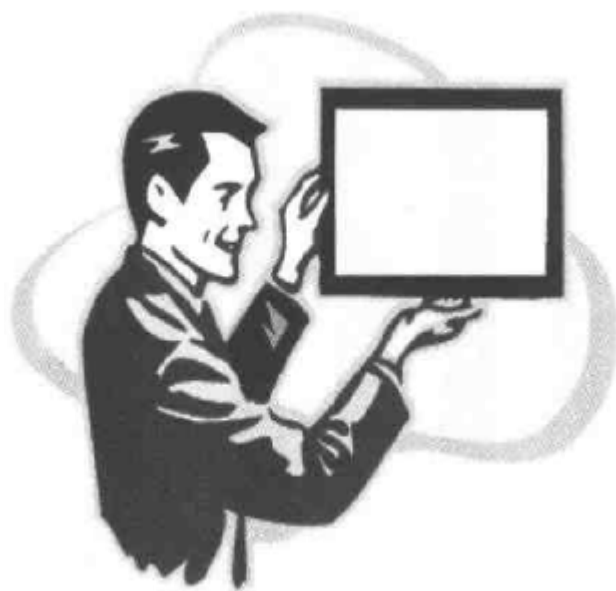
施本书第三部分——削减成本，第四部分——增加销售的必要基础。这种领导风格的建立，既难也不难。说其不难，是它并不需要你在商业、财会、技术或其他方面有高深的学问，也不需要你对某个模式或系统有高深的了解。本书所提及的运作步骤，大多数都是极为普通而简单的。

那么为什么很少有企业能做到这一点并达到很高的利润率呢？原因之一就是许多主管、经理并不真正在乎利润。原因之二是，即使在乎，他们也还是缺乏对利润的绝对责任感，拿不出决心和恒心来按本书所推荐的方法，持之以恒地领导他们的企业。欲使利润倍增（或更多），要求领导者专注，持之以恒，严厉而公平，他心甘情愿地打破自己和企业中其他人的现有状态，并使之做得比这个世界上的平均管理水平更好。如果你决心已定，并按本书所罗列的步骤一步一个脚印地去做，那么你就踏上了利润倍增的征途。换句话说，如果你真的想大幅度地提高利润，你真的愿意做出无情的决定，那么利润倍增这件事就易如反掌了。

现在就坐下来享受一下：读一下这本书，利润就在某个角落里等着你！

第二部分

创造企业文化



3. 建立规范

每个组织都需要一个简单而清晰的目标，有些企业称之为“使命”，但问题是十个这样的“使命”中有九个其命题就离谱了。十个当中大约有四个因为使用华丽的词句而让你不知所云，例如“我们将用超一流的产品和服务满足我们的客户，把最完美的献给我们的人民；同时，对我们所涉及的环境和社区，我们是负责任的公司”。

其他五个例子虽然有些内容，但还是由于其没有针对性而失去作用。例如，他们指出该企业用某种产品或服务或技术服务于这样或那样的市场，问题是：市场、产品、技术均意味着终结，而企业的业务本身并没有终结。

说到底，所有企业的驱动力应该只有一个，很简单，就是完美（to be the best）。如果你能告诉你企业的员工，我们的

企业是最好的，我们大家都是这最好的一分子，那么还有什么能比这些更能激发员工去工作，去创造我们的未来呢？



4. “最好”的定义

“最好”意指3件事：

- 1、我们永远不会停顿，我们将尽人类之所能去追求，无论其多么繁琐，无论其时间有多长，不达目的决不罢休。

但我要提醒各位，这决不意味着“加班加点”。我的经验证明：超时工作与预期结果几乎没有相关性。我从不让我的员工超时工作，甚至根本不去查看谁干了多少天、多少小时。

使利润成倍增长的第一要素是创造这样一个企业文化，即，“最好”的定义就是：不断地思考、不断地追求、不停地重塑自己，使之成为更好，只要我们还没有成为最好，我们就决不会满足。

2、我们的企业应该是公正的，这就是说奖励，包括金钱、提升及精神奖励，应取决于你的工作表现，而不是资格、人缘或其它任何东西。此外，奖励差距要拉大，把表现分成各种等级而奖励之，而我的许多读者干到这儿就干不下去了！许多主管对这些做法感到很不舒服，公正要求你做出对员工有震撼力同时又是很艰难的决定，然后，要面对所有的人宣布之。许多大公司的主管没有也不愿意这么做，因为没有一个人喜欢成为难处而孤立的人，有时你会错误地感觉到你为了奖励少数人而得罪了大多数。

这种罪恶感绝对是错误的，无论你喜欢与否。我们生活在一个资本社会，我们所应付员工的是给予他们达到顶点的机会，为此而训练并帮助他们。如果将工作表现放在一边，拒绝公正管理，就是对优秀员工的不公平，因为他们没有从他们的优异表现中得到与众不同的奖励。

如果你不是感情用事，如果你是效益导向的主管，你就应该向自己发问，“我应该讨厌谁？”。表现优秀的员工还是恶劣的员工？你应该永远取悦于表现良好的那一半员工。

如果你心肠软弱，那么就向我学：当你录用一位新员工时，你就这样讲：“我们的企业是公平的，如果你工作优异，你就会得到巨大的回报；如果你做不到这一点，你对你的报酬肯定不会满意，那么早晚你会离开这个企业，要么你炒我，要

么我炒你。”

这里要强调一点，公正的定义一定要清楚。工作表现如何测试？表现水平怎样与奖励挂钩？“好”与“坏”的定义是恒定的。换言之，你要遵守诺言，如果你能做到这一点，你就是公正的，你就不会有内疚感，结果你就会发现各式各样的人都会跑来对你说“你是我们遇到的最棒的主管”。创造真正的公正就是依据表现奖励员工，而且好与坏的差距一定要拉大，如果你没有做到真实的公正，人们就会怀疑你对工作表现、结果及效益的严肃性。你的员工就会这样说“只是说说而已，迈克尔的工作那么出色，他得到的奖励也没比鲍尔多多少！”如果你坚决地依据工作表现提升、奖励、解雇员工（对所有的员工一视同仁），那么，你的员工将会戏剧性地改进各自的工作。遗憾的是只有很少的企业能做到这一点，而它的确是百试不爽的灵丹妙药。

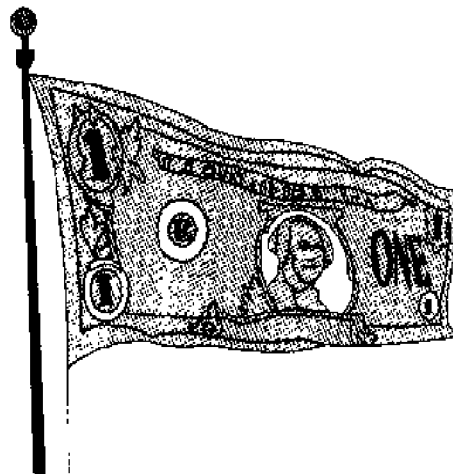
- 3、所有这一切都是为了创造利润，事实上，我们就是要尽可能地去追求利润。我们是否是“最好”，利润是最准确、最全面的测试，利润能够告诉我们的客户如何评价我们的产品和服务及我们的效率。利润对我们每一个人都有好处，它可用于奖励员工及主管，用于投资使企业发展，为大家提供更多的职业培训，反之，如果利润下降对我们每一个人都是灾难。

5. 利润挂帅永不会错

据说那些“学院派”或无效益的主管都认为“雇员决不会对利润产生兴趣，因为老板与投资人赚钱于他们又有何干？”但实践结果与此完全相反，雇员非但不只是感兴趣，而且十分渴望对其组织及个人的表现与结果有一个清晰而准确的度量。

如果你说“我们是在为投资人赚钱”，当然他们不会有兴趣。但如果你这样说：“我们（包括我们队伍中的每个人和我们整个组织）正在尽我们之所能，通过创造性的艰苦努力，把我们的企业办成最棒的企业，而且我们每个人都会因自己做出的贡献而得到相应的回报，并由此发掘出我们的最大的潜能”，雇员不但会理解，而且会很激动，这样就会把他们的力量汇集在正确的目标之下，问题的关键在于充分沟通，然后赋予行动，以证实你是认真的。

决不要为追求最大利润而道歉，它决没有错；如果你为利润挂帅而坦荡自豪，你的雇员也会如此。



6. 要的是结果，而不是方法

我发现有些企业，尤其是大企业，把令人吃惊的时间、能量和金钱花在追求方法上，而有些方法只不过是一些令人一头雾水的词汇，如“全面质量”、“队伍建设”和“战略计划”等等。所有这些概念都要消耗价值、时间和地点，然而，这些企业却恰恰不去追问：这些努力所花费的价值是不是大于它所带来的效益？

所有优秀的主管，他们若想使其利润成倍增长，对于方法学就必须具有内在的犬儒主义，他们必须不客气地盘查对方法的所有投入（随着投入的增加，雇员的时间大量地随之浪费掉了）；假使我们需要某个理念，我们有必要用如此正式、繁琐的方法去实践这一理念吗？有没有更快、更直接、更通俗的方法？如果回答是“我们需要使人们接受这一理念”，然后要问，

“有没有一个更快、更直接、更通俗的交流方法使人们了解这一理念？而不用那一套繁琐、无效的方法？”如果能说的事，就不要写条子；如果写条子管用，就不要开会；如果一小时会议能解决的，就不要开四个小时；如果开一次会议能解决的，就不要开两次；如果开会能解决的，就不要建立方法、程序之类的东西。首先你会直接节省出许多时间和金钱；第二你会使你的雇员相信你只注重结果，而不是方法。而你的雇员都以此种方式行事时，你所节省下的东西就应成倍计算了，过分拘泥于方法是平庸无能主管的避难所。我见到过一位 900 亿美元大企业的 CEO，他已经作了 15 年的 CEO，他对我说：“我真的没有经营战略，我只是把任务交付某一个人，6 个月之后把任务报告交给我就得了。”如果一位主管经营了 15 年，还不能坐下来，以 10 分钟或更短的时间说明他的策略，那他这么多年来在于什么？（答案：可能是在建立方法。）过度专注于方法的企业，大多数有如下的毛病：

- 1、该组织的领导不善于表达这样一种信念：我们所经营的事情只有一件，那就是结果。
- 2、对主管来讲，用上下浮动的线条说明其方法之漂亮是一件很容易的事（即，他们很会花钱）。反之，要证实他真的赚钱却是一件很难的事，所以，他们选择了容易的一个。

平庸的人一般总是选择阻力最小、最安全的课程，平庸的主管或雇员往往也是这样做的。作为组织领导者，除非你真的专注于结果，否则你就是平庸的。



7. 策略性与非策略性成本

让我们更具体一点，无论是在我自己的企业、还是在我见过的其他管理良好、效益优异的企业（无论是大企业还是小企业），都会把成本分为策略性成本与非策略性成本两类：

- 1、策略性成本，即直接涉及并提高利润基线的所有的事情，最典型的如销售员（但不包括销售经理）、广告（如果它起作用的话）以及产品的研发(R&D)。
- 2、非策略性成本，指经营所必需，但又不直接涉及利润的所有成本。所有的管理成本都属于这一类，如：主管、秘书、租金、地产、顾问、律师、会计、计算机以及办公用品等。通常，制造或运作服务成本也属于这一类。

在我的公司，所有的成本报告都分成两类：策略性的和非策略性的。只要我们的主管们开会讨论新方向，新投资，或如何提高效益时，我们很自然地将每一项花费归类于策略性与非策略性成本。

原因很简单，作为领导我必须保证做到：

- 1、就策略性成本而言，我们的花费要高出我们的竞争对手，无论生意好与坏，这钱一定要花。
- 2、要像剔肉那样无情地剔除非策略性成本，使之只剩下骨头。

与那些繁琐的商业论文或时髦的方法学相比，只要将这一简单概念配合以负责任的、坚定的解决方案，就能更加有效地大幅度提高利润率；但通常的情况是，95%的企业主管并不以此来创造巨大的竞争机会。

在策略性成本上如果超支于你的对手，这需要智力和判断。你必须区别：哪些销售市场、研发经费真正地在提升业绩？而哪些又是在浪费或根本是在烧钱？谁也不能给你一个定式，教你如何作判断；卓越的主管是80%的艺术和20%的科学。在你所经营的企业中，以你的智力和判断去区分真正有价值的策略性支出和非策略性支出，会使你的工作变得富于挑战性和趣味性；然而，最终要求你必须划定足够的有价值的策略性支出，以保证大幅度地超支于你的对手，如果绝对数量上达

不到，就采用收支百分比的形式：在真正的策略性成本上多花钱，你将构筑起你的生意大厦。

“无情地剔除非策略性成本至骨头”，需要你固执地怀疑每一项非策略性成本，如果没有证据表明它必须存在，那么就假设其为可以剔除的。我真的认为，平均而言，美国 500 家大公司中，每 3 个主管中留下 1 个即可，每 10 份报告中有 1 份就足够。（我认识的一个主管每当他接手新公司时他就这么办。他命令立即停止所有常规的手写或计算机产生的报告，立即停止纸张传递。然后，对绝对需要的报告，他使之恢复。两个月过后，只有 40% 得以恢复。）平均而言，每个公司每个人只需 1 平方英尺的办公室面积，而不是现有的 2 平方英尺，计算机的配置超出了至少 3 倍。

就我个人的本质来说，我真的相信这些，有时我深入到某一个企业，发现这一理念或多或少地不适合这家企业；但是，为了尽可能增加利润，削减非策略性成本，你必须由此开始，先把最大的精力花在鉴别所有的成本上，然后再剔除之。

8. 不要过于量化

我的父母均为数学家，我的兄弟和我从8岁起就开始学计算。在大学，我学了两年数学，在这期间我看够了教授们用满满的三大黑板来证实一个直觉上显而易见的问题。在后来的年月里，我从多方面得益于我的数学背景，但是作为一个商人至关重要的一点是我必须忘掉我所学的数学，对已知答案的事决不花1分钟去将其量化，对于你觉得可能性极大而又合理的事情，决不花时间将其量化。

最近我遇到了一家小型健康护理公司的负责人，他告诉我他们决定花5万美元的咨询费去估算整体市场的规模，这家公司知道其市场份额不到1%，但是他们还想知道，如果市场规模为20亿、30亿或40亿时，其本身的市场份额是1%的2/10还是1/10？其实谁在乎你这些!!!

这家公司所应该做的是如何提高其利润基线，如何在市场份额中占取那 1% 的 1/10，而不是将这一巨大的市场量化。与其将 5 万美元花在数字游戏上，还不如花在直接销售上。这个例子有些过分，但这种现象却是很普遍的。许多公司把所有的事物量化，只是为了好看。量化要花费时间和金钱，而对于其利润基线却毫无帮助。

我认识的另一个主管，他坚持让人们按月、季度和年来预测利润，然后不断地更新这些预测。他把他手下最好的雇员捆绑在这些预测上，这样做所造成的另一个危害，就是这些人会采用精确（或非精确）的信息以满足该主管所希望的精确预测利润。

没有谁能从预测当中赚 1 分钱。乐观的利润来自于生意本身而不是对它的预测。对大多数企业而言，我会砍掉 80% 从事于预测和数字游戏的人员，应该把时间花在挣钱上而不是算钱上。

在哈佛商学院时我认识一位教授，他教给我们这样一个技巧：任何时候当你面临一个决策拿不定主意时，那么就给你两秒钟的时间去决定，不要迟疑，马上就定，然后该干什么就干什么去。因为无论你花再多的时间，或做大量的研究，结果往往是相同的。

自从我学了这一招之后的许多年中，每次运用它都有效。

许多主管所要的数字报表远多于实际需要，优秀的主管往往是依据有限的数字凭本能做出决策。那些平庸的主管津津乐

道的定量化实际上是一种虚幻的东西：他们只会依靠可定量的数据做决策，而不是依据最重要的信息。在所有的生意决策中，大多数关键的变数只能通过经验和直觉来判断、评估，而不是什么量化。也就是说，近似的正确好于精确的错误。



9. 不要过分授权，也不要 大权独揽

如果你期望在你的组织中大多数人认同你的认识，并且具有与你同等水平的经验、判断力以及对利润的认识，这是不现实的。对极为关键、确实影响利润基线的事，必须由你自己做决定。至于其他的事情，如具体的工作、做决策的步骤以及耗时的电话回复则要由他人来做。优秀的主管只做1%的工作，却能为其组织增加50%的效益，这是因为他们是根据超乎寻常的经验和判断力做出真正能提高利润的决策。

（这就是为什么最近极为流行执行官高薪制。毫无疑问，通用公司的杰克·韦尔奇和其他高级主管给公司带来的效益远高于他们的工资。事实上，通过将其组织锁定于利润，或许他一个星期所增加的价值就高于他的年薪。对于平庸的执行官和

主管们，由于他们不着眼于利润，没有真正的增加价值，他们的收入真的是太高了！所以，问题不在于执行官的高薪制，而在于这些执行官是否称职。）

授权是个很时髦的事，甚至还有个专门术语，叫做“Empowerment”。如果你能把权力授予能力强并着眼于利润的人，这当然很好。但授权绝对不是件好事，也不是工作的终结。如果当你并没有专注于利润时而完全授权，作为领导者，这是一种十分不负责任的行为。

差劲的主管在研究业务时着重于细节（过分量化），而在管理时却粗枝大叶（过分授权）；好的主管在研究业务时倾向于粗线条，但在管理时却着重于细节——重要的细节。



10. 无限度地满足客户， 你就会破产

有许多方法可以用来使你的产品多样化，以满足你的消费者：提供高质量（如：奔驰），良好的服务（迪斯尼），广泛的选择（玩具反斗城），优异的品牌形像（联邦快递），或者把以上几个方面结合在一起。如果能做到这一切当然是好事，但所有这些都是成本，是钱。利润导向组织的目标不是无限制地满足客户，而是：

向消费者（或客户）提供他们愿意为之付钱的那些东西。

这不是不明事理或自私，这是生存。如果你推出一个消费者不喜欢的新款，成本打入你的产品或服务，这样势必使价格提高，你的客户要为此付钱，这是在帮助他们吗？这样你的客户迟早会跑到别人那里去。

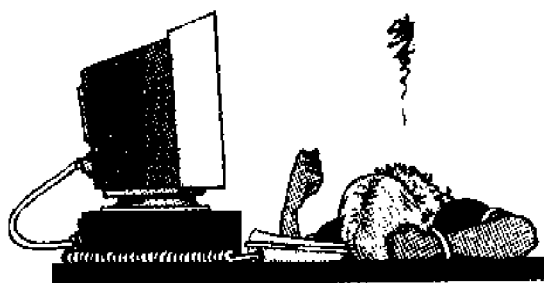
本田雅阁，只有四种颜色，两个款式，而被它打败的对手——通用汽车，在其生产线上却无所不有，多得无法数清楚的颜色、发动机、音响、坐椅等等。所有这些都使通用汽车的生产复杂化，成本提高。本田避开了这些不必要的成本，把节约下的一部分以优异而标准化的款式回送给了消费者。

Leggs 革命性地改变了连裤袜工业，并由此创造了巨额利润，因为他们认识到：

卖给你的消费者什么产品，找出正确的平衡点，这就是利润之所在。这需要伟大的判断力，也是企业管理的乐趣所在。你必须构思如何提供优异的款式，或者你什么也别卖。但是，你还是需要训练你公司中的绝大多数人——销售人员、工程师、市场人员和企业家，使他们具有创新能力。那么又有谁来负责剔除那些高成本而消费者又不愿为此付费的款式呢？这是一个几乎无法回答的问题，这也是为什么在你的组织中建立起“消费者愿意付钱买什么”的企业文化如此重要的原因。

“最大限度地使消费者满意”是一个陈腐的观念。（如果你真的想最大限度地满足你的消费者，那么就应该把价格降低，或者让他们免费到夏威夷度假，或者每月送一台新车，与此同时，你也在最大限度地加速企业破产。）如果你能鉴别出

哪些东西是消费者愿意付钱购买，而哪些又是“看上去很好但我不想买”的东西，对消费者、对你、对你的利润基线都是件好事



11

策略性和非策略性时间

正如成本有策略与非策略之分，时间也有策略与非策略之分：

- 策略性时间：用于增加利润的做工时间。
- 非策略性时间：按程序要求疲于奔命，而又不产生利润的时间。

优秀的领导者善于用行动和言辞与人交流，而行动更优于言辞。如果你改变你自己的时间管理法并鼓励你周围的人也这样做，你就会惊喜地发现，整个公司的表现都会随着你的变化而变化，他们在注视着领导者的一举一动。

人们对你的非语言性信号会做出反应，你是怎么做的，你

如何关注于结果，你时间抓得紧吗？对于每天浪费掉的时间你的忍耐性有多大？真的有必要让这9个人在这个屋子里开4个小时会吗？是不是所有的发言都有用？迈克尔有必要始终在这儿吗？漫无边际地胡扯一些方法、模式远不如结果来的实惠。如果戴维不坐在这儿听鲍尔的发言，或许他可以回复几个客户的电话，如果那样，岂不是更有效地使用他们的时间吗？

不夸张地说，在你的组织中你不知道每天有多少时间都浪费在一些毫无用处的事情上。我不是说禁止在办公室里谈论篮球、聊冷水器，甚至偶尔地打一轮高尔夫球，这些是好事！但你必须杜绝那些极为浪费时间的会议、表格和根本不会产生利润的其他活动，其实所有这些仅仅出自于某些习惯，出自于缺乏严格的管理和领导。

优秀的领导者应向他们的组织传达如下信息：

- A. 我们的企业是伟大的，它是一个如此令人激动的地方；
- B. 我们聚集于此是为了创造利润；
- C. 有大量的事情等着我们去做，还有大量的机会等着我们去抓；
- D. 我们企业的每一件东西，一草一木，每一块钱，每一分钟，都应该用于赚取潜在的和现实的利润，为此目的，应全力以赴；
- E. 坚决地剔除所有与此无关的（非策略性）金钱和

时间。你们（雇员）也是这样想的吗？你们是否愿意为伟大的企业工作，还是仅仅想做一天和尚撞一天钟？当你带来一个新客户或减少一次不必要的浪费，你就是在帮助这家伟大的公司。当你坐下来开会或者填一些表格，或者咀嚼着一些无聊的数字，或沉溺于一些无聊的技术时，那么你就是在推助你的企业沉沦，并与此同时使你自己平庸。

如果大家就此达成共识，如果你用你的行动向你的员工表达你专注于结果并在构筑伟大的未来，一些本来看上去难以置信的决策就会受到员工们的欢迎，并对他们产生吸引力。但是，要记住，只有你在用自己的行动每时每刻都在不停顿地表达这些信息时，它们才会变得行之有效。

12. 制造危机感

就某一项管理工作而言，无论其看上去如何重要，6个月的时间是足以完成的。有的人花大量的人力、物力、财力于一些长期的项目（更糟的是，还制定一些实际上什么作用也不起的计划）。许多小企业的头目知道有些事情对企业的未来真的十分重要且必要，但是，他们要花好几个月或好多年才能干完，因为他们“太忙了”！

每天早上我做的第一件事就是把我每天必须要做的事分成三类。第一类是能给我创造新的生意（增加收入）或削减成本的那些事（因为只有这两件事可以创造利润， $\text{利润} = \text{收入} - \text{成本}$ ）；第二类是我必须去做用以维持现有的生意或保持现有运作系统运转的那些事情；第三类是别人希望我做，但又对利润基线毫无帮助的所有事情。我的原则是：绝对要干完第一类

事之后才开始干第二类；绝对要在干完第二类事之后才干第三类。我习惯于在中午之前就干完第一类事，因为在这期间我的脑子最清醒，我的情绪最富有创意。在午后干第二类事。对第三类，有时干，有时不干，因为我已干的够多，该回家了。

我的这一顺序有悖于人们的习惯。最重要的事情往往是最难概念化，最难实施的事情，所以人们往往习惯于“拖”，去回避，而先去做一些难度小，并不重要的事情（第三类），所以一些生意人总是说他们“太忙”，忙到顾不上去做重要的事情。

你必须用最急迫的态度去完成重要的事情，而不是去创造忙忙碌碌的气氛。你必须坚持这样一种企业文化：没有什么重要的事是几分钟、或一天、或一周、或一个月（如果真的复杂）不能完成的。始终如一地把最后期限设在最近的点，如果你坚持这样做，人们就会满足你的最后期限，不是通过加班加点，整夜不睡，而是通过从他们的时间表中剔除那些不产生价值的事情。我的哲学是始终使你的资源处于一种近似于枯竭的状态。因为只有这样，才会迫使你的人力资源用心去寻找，去决定哪些事真的产生价值，而哪些又不是。与此相反的现实是给员工以足够的时间，无论什么时候，总有足够的时间去拖延。

决不要开会讨论问题，会议只用来做决定，决不要接受像“让我想想然后给你回话”这样的回答。难道过两天他能做出的决定，他现在就不知道吗？现在就让他决定，这样，他还有

时间做其他决定，或者干点其他事情，由此使你的生产效率加倍。始终如一地坚持马上就做的习惯，是创造利润的有利武器。同样，你也可以赢得人们对你的尊敬。办事拖拉不会得到尊重，而所有的人都尊敬“实干家”。每次在办公室，每当我要求人们去做更多的事情的时候，你肯定会认为他们不愿见我。事实正好相反，不断地有人告诉我，在我离开办公室的时候，他们感到没精神。但是，一旦我置身于紧迫气氛中，消息一传开，人们就会真实地体会到他们各自的工作充实、刺激。

在你的企业中创造一种强烈的紧迫感，就增加效率性和生产率而言，你会得到上千倍的回报。



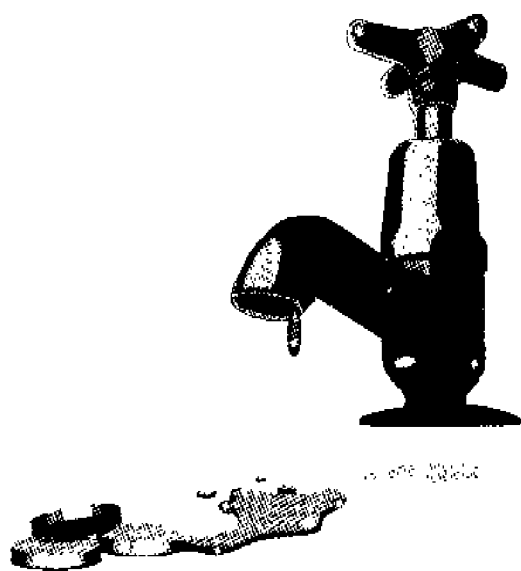
13. 把文化变为行动

要在企业里创造永不终结的文化—行动—结果之间的良性循环。你可以用言辞创造利润挂帅文化，但是你要用你的行为使其行之有效。行为产生结果，由此使你能够奖励那些应该获得奖励的人员。这些奖励使人们相信你的企业文化，结果又强化了这一文化。当你的所有员工将利润挂帅付诸行动时，所得结果是按倍数计算的，由此循环往复。

现在让我们来谈一谈你应该采取哪些更为具体的行动以使你的利润翻倍，让我们从削减成本开始。

第三部分

削減成本



14. 牢牢抓住每一项成本

迈向削减成本的第一步就是要将每一项成本看成必须加以消灭的魔鬼。

在我们的社会中许多人把成本当作一种炫耀，他们认为成本越高，意味着他所管理的企业越大；他所管理的官僚体系越大，就越应该受到朋友与邻居的尊敬。我特别注意到一些人总是问我“你的企业有多大？”他们问我有多少雇员，但从不问我的客户有多少，我的收入有多少。一般我这样回答：就雇员（成本）而论，我们是小公司。但就收入而论，我们是大公司。不容置疑，只有收入，或是收入与成本之差，才应该是成功与否的真实标准。

我真的是把所有的成本看成是魔鬼。事实上，我常对我的生意伙伴讲：“我不相信成本。”因为我就是不相信。无论任

何企业，应尽最大可能，无情地将与成本有关的东西剔除于企业之外。

将这一政策扩大为日常工作管理，你就应该将每一项成本视之为待你捕获之物，将其看成去之而后快的东西。每当我访问一家企业，如果我见到未加利用的办公室空间、或闲置的电脑、或含糊其辞的文件、或没什么意义的杂志、或看到有人在咨询台看报刊，我就本能地看到了增加利润的机会。没有什么成本是绝对不能削减的。对于主管，系统或资本支出也是如此。肯定会有许多成本会抵抗你对它的检查，并拼命证实其存在的合理性；但是你还是要坚定不移地，持之以恒地努力去削减你所遇到的每一项成本。

我所谈的就是零预算概念（但这是非正常方式），对现存的每一件事，你都应该假定其为不合理，你要发问：“如果我削减这一成本，真的会影响收入或利润吗？它是怎样并且是在哪里产生这一影响的？”如果你找不出怎样和哪里，那么你就不需要这一成本。

所有这些特别适用于非策略性成本，但也适用于策略性成本。策略性成本（如：销售员或广告）是产生利润的成本，但只有在用好时才会产生利润，你必须削减所有的不产生利润的策略性成本，以便会有更多的钱用于那些真正的产出性支出上。

15. 先砍成本，后提问题

主管们（包括美国总统和国会）常犯的通病就是在削减成本时过于小心，在没有绝对把握做出正确决定之前决不动成本。

好，让我们来个反向思维：“除非绝对必要，让我们先去掉这一成本”。我曾告诉一位我为之做了 5 年顾问的 CEO：我们的主要工作是要证实该企业的支出合理性并为之找到证据，而不是简单地削减支出。他说如果我讲的事都能落实，他也就用不着我这个顾问了。

之所以说成本是可以削减的，是因为如果你做错了，总会有人告诉你，你再把它加回去就是了。在企业中，压力通常来自于增加成本。如果 A 部门要 6 个人，你只给他 3 个，他们肯定会跑来找你，告诉你他们是如何超负荷工作的。买 10 台

而不是 15 台电脑，他们可能会找你要那另外 5 台。超大幅度地削减成本，即使你错了，你还会有许多机会纠正错误。反之，如果大幅度地花钱，钱就流失走了，你根本没有纠正错误的机会。你必须改变你企业的观念，从你自己做起，坚信这一点，多砍，少花。削减成本与增加成本像两个对冲的浪潮，哪一方更为坚定，力量更大，就会阻止另一方。



16. 建立裁决制， 非谈判性预算

“先砍成本，再提问题”的管理技术就是公正地设置十分刻薄的预算，然后让各部门主管找出在此预算下的生存之道。

我工作过的一家专业服务公司每年有 5 千万美金的收入，该公司已习惯于每月花 25 万用于办公消费及服务。经过反复观察，显而易见的是过去从来没有人试着控制或削减这些成本。我告诉他们，专注于利润的公司在办公消费这一项上，比一般公司少花 40% 或更少。

我们一起设置了一个预算，是裁决性的（即：是主观的，而不是依据什么支出量化研究），大约是原支出的 60%。该企业的头目告诉下属，所有的钱都在这儿，所有的支票就这些，请不要超支。我们再没做其他的事。

第一个月达到预算，然后连续 24 个月如此，每年节约 120 万，或 2.4 个边际点，约为 2.4% 的销售额。节约如此之多的钱所花费的时间仅仅是：15 分钟做出决定，5 分钟写个书面通知宣布预算，花另外 30 分钟归纳一下，并对相关主管做一番鼓动。仅此而已。

后来我们又回头去看这些钱是怎么节约下来的。我们发现所有的主管都创造性地对本部门中存在的重复、浪费，不必要的豪华进行了有力的剔除（例如，真的每个人都有必要在自己的办公室内挂一个梦幻的木制白板吗？）。之所以能削减掉这么多的成本，完全是由于削减成本顺序本身。按照常规，人们一般是先找来各个主管问一下你们能砍多少钱，然后请他们写个报告，再根据这些报告安排预算。依我的经验，这种方法最多能节约 5%。反之，如果按我们的判断和方法先设定预算，然后让各个主管依此行事，如果我们砍的太低（在这个案例中未出现此情况），我们还有余地，最终把钱加入预算。

在你的企业中，可以说成本无处不在，只是有的大、有的小。利润就在那里等你去拿。所有你要做的就是做出决策，积累经验，使之变为现实。

17. 让他们来问老板

这又是削减成本的另一高招。

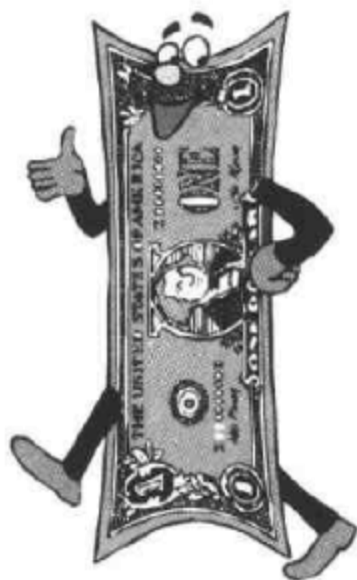
对于目标成本，先不要动它，甚至不设预算。只是通知所有在该项目花钱的人，在花钱之前先与老板联系，要当面征得同意。

在许多款项上我已经这么做了。例如，换新家具、新员工，以及外部服务（临时工、市场调研等等），其效果十分好。有些员工给我写条子，与我争论，向我说明他们为什么需要这些钱，我同意了他们的要求。但这种情况极少，大多数情况是没人来找你，这些钱也就不花了。

匿名性花钱，没人不喜欢。如果这笔钱不该花，没人会硬着头皮找老板要这笔钱。这一简单的技术几乎可以完整地将有效花费与浪费剥离。

请记住，一定要把员工向你要钱的手续搞得繁琐，千万别让他们填个表就可以拿钱，最好让这个方法有点吓人。坚持用仔细与挑剔的眼光看待每一项要点，并尽可能地拒绝。至于名声，没问题，系统会起作用。大多数支出会遭到拒绝，但好的还会通过。如果你过分注重于绅士风度，过于软弱，这一系统就达不到效果。

你的原则是：杜绝意外或常规支出，把申请花钱的手续搞得复杂一点，使他们非得跃过几个坎才能拿到钱。



18. 没什么成本可以 小得忽略不计

这一原理十分简单。设法让你的员工知道，你不但关心大钱，也关心小钱。没有什么成本是在你考虑之外的。认真审核每一项成本，你传达的信息就会被认真对待。此外，削减所谓的微小成本，你会赚取令人吃惊的金钱，因为这些成本从来就没被人认真地对待过。

坚持，每一项成本都有其价值！

19. 不用担心，你会赢得人们的尊敬

一些主管很害怕，如果采用激烈的手段削减成本，周围的人及雇员会认为你可恶，不通情达理。如果你把事情做好，就没必要担心这些了。

严厉加能干会赢得人们对你的尊敬，而不是憎恨。只有严厉而平庸、无能的主管才会令人憎恨。所以，如果你有能力，人们就会接受你的严厉。

出乎意料的是大多数主管都很能干，但他们却没有认识到这一点。如我所说的，专注于削减成本、增加利润，是一种对意志力要求很强的行为，但比研究火箭容易得多。如果你坚持去做，成为一个获取最大利润的好主管其实并不难。问题仅仅是你的思路是否正确，你能否全身心地投入。如果你能解决问

题，你就是好的主管，尊敬你的人远多于憎恨者，这些尊敬会使你变得更加严厉和更好，也正如心理学家所说，你就会置身于非常有效的“正态反馈循环”之中。



20. 你的雇员比你想象的 更容易接受

每当我削减成本时就有人对我说：“你别指望雇员们会接受你这一套。”但在实施6个月后，没人会记起以前是什么样。雇员们会很快接受所有这些新东西。

5年前，我把在华盛顿的公司从市中心搬到郊区，以节约几十万的租金。公司的某些主管反对这样做，因为我们雇用的多是刚从学校毕业的大学生，他们不想生活在郊区，或者奔波于市区与郊区之间（因为市内有夜生活）。他们反复地不屈不挠地向我强调这一点。

我的回答是：我们是从事于伟大事业的伟大的企业，雇员会做出调整，对所有由此而给他们带来不便的那些长期忠实于企业的员工我们甚至可以做出补偿，但不去节约这一成本是没

有道理的。

去年，我们终止了市内文件快递服务。每年节约2万美元，这对我们公司来说也不是个小数目。当我宣布这一决定时，人们说：“你怎么能这样做？到哪儿去拿这些邮件呢？”

6个月后，大家都适应了。有些文件通过邮寄，有些则是雇员回家路上顺手送去，我们的某些供应商也会开车把文件送来，而不是收取我们40美元的投递费。最重要的是，过去看上去根本不可能的事，现在变成了我们公司的日常事务。

事情总会如此，因为你已习惯了你公司的日常事务，所以当你能做一些削减成本的改革时，它看上去就会很激烈。但是，经过短时间的振荡之后，所谓剧烈的变化就变成了日常的，十分合理的事情了。雇员会调整他们的预期值和日常行为。由此节约的钱可以用于更重要的开支，其中包括增加雇员工资。

21. 从疼痛感最小的地方—— 供应商开始

许多主管都有削减成本的迫切感，但又担心会“伤害”企业。伤害最小的削减成本的方法就是勇敢地管理采购及服务价格。

供应商也代表着潜在成本的巨大资源，付出相对很小的努力即可取得显著性的成果。采购及服务占你企业成本的百分率是多少？在许多企业中占到 50%，甚至 70%，低于 20% 的情况极少。如果采买与服务占到你总成本的 50%，你能节约 8% 的话，粗略地计，利润基线边际点就会增加 4%，而你的利润增长百分率将会是巨大的。

大多数管理企业的主管们都没有注意到对采购的管理意味

着巨额利润。主管们热衷于找客户，热衷于企业的终端管理。他们了解雇员，目标管理也不错。但是，他们却把采购看成管理问题，认为具体事宜不值得高层主管去关注，或者说：“杰克是我们的采购员，这是他份内的事。”

我经常问我的下属主管：“如果你能把今年的边际点提高两个百分点，我就给你一百万美元的红利，如果做不到，则没有红利。你最有把握从哪里得到这两个百分点——是让客户付更多的钱，还是去砍供应商的价格？”他们一般都选择后者，这就从另一个方面承认，他们对采购价格的管理并不像他们对其它领域的管理那样认真。

有一次，一家制造铁路车厢的公司邀我去帮他们降低成本。我到那里的第一天，他们带我参观了整个工厂，让我与所有的主管都见了面，这家企业的领导人告诉我“削减工厂的成本”。

随后，我向他提了几个问题。“请你告诉我，你的制造成本百分率和采买成本百分率是多少？”审视过一些报告之后，为制造车皮他们要买这买那，约占成本的80%，而制造成本仅占10%，其它占10%。“你们上一次降低制造成本是什么时候？”“我们每两年做一次”，为了使我相信，他们还补充道，“这显然是不够的，我们的相对成本仍高于竞争对手，我们的赢利状况也不好。”接着我问道：“上一次削减采购成本是什么时候？”他答道：“我们只是采购钢材、油漆等等，杰克干得很好，他的工作很出色。”“好了”，我解释道，“降低

5% 的采购成本，意味着总成本降低 4%（80% 的 5%）。依此类推，制造成本要降到 40%（ $40\% \times 10\% = 4\%$ ）才能达到这一效果，这是根本不可能的。”

我们最后把这家的采购成本降了 9%，也就是说总成本降了 7.2%（ $9\% \times 80\%$ ）。仅这一项举动，就使该公司的利润翻了一番。



22. 千万不要让你的采购员与 对方谈价格

在这个世界上与你的供应商讨价还价时，最糟糕的人选就是你的采购员。他们与供货商经常打交道，他们了解供货商，自然而然地会与供货商建立某种个人纽带，你不要指望他们撕破脸面去砍价，因此也不可能创造最好的价格。现在不行，以后也不行。你需要一种外源性的力量来冲击这种关系，并以此迫使供货商大幅度地降低价格。

我不是说采购员就绝对不能与供货商谈价钱，我的意思是不能让采购员一个人单独去谈价格，而是要想办法迫使采购员尽其所能地去挤压供货商。

下面就是几种所谓的外源性方法。

23. 你需要一个“无赖”

在你手下要有那么一两个难以对付的人。他们可以是你的合伙人，也可以是企业领导。就像我曾为之工作过的一家公司，他们有一批“砍价专家”，而且十分有效。他们可以是一批具有良好的谈判技巧，利润至上的文秘或管理人员。（当你发现这些人时，抓住他们，想办法与之建立铁哥们关系，那么你将得到成百倍的回报。）或者也可以从公司外部雇用顾问，全权授权他们有价格决定权，而不仅仅是建议权。

无论是谁，你必须有个难以对付的家伙。这个家伙要认真核查每一项采买成本（从最贵的品种查起），不讲情面，而且具有价格裁决权。这样采购员只能对供应商说：“我也无能为力，路易斯经理说这是我们可以支付的最高价，我也认为这不合适，但我实在帮不上忙。这生意（新价格）你做还是不

做？”

在教科书中有关谈判的第一条原则就是把你的谈判代表的手捆起来，赋予他们接受让步的权利，但决不充许他们自己让步。请把这一原则应用于你的采购工作中。



24. 宣布冻结甚至削减价格

这是另一种增加利润行之有效的方法。给你的所有供应商发出信件，宣布：从现在起在一定时间内（12 个月或 8 个月）你将不接受任何涨价。别犹豫把信发出去！

大约有一半供应商会不理睬你（如果你进一步盯上去，这一半中的一半甚至会退缩回去），而另一半则会冻结价格，并停止涨价计划。这样你这一年就会省下好多钱。

让我们再进一步，同样信函，但不是冻结价格，而是要求削减 3%。这封信一定要出自你公司的高层，具有威胁力的 CEO 之手。锁住你的谈判员（采购员）的双手。令人惊奇的是有许多供应商都会接受这 3% 的削减。对于那些没有这样做的，让你的采购员对他们讲：“你看没看到我们老板的信？你到底在干什么？想让老板炒我的鱿鱼？”另一部分供应商会在此让步。

25. 经常竞标

在你的生意中你可以做这样一个实验。对于你大量购买的50个产品，上一次竞标是什么时候？可能一年多来你都没有就此安排过竞标。对其中的某些你可能3年、5年或更长的时间都没有这样做过。

没有经过任何竞标，你却接受了每一次提价。这不是浪费又是什么？（试试通知你的供应商：每一次提价都会引发自动而又严肃的竞标。每次提价，充其量你只接受其中的一半。）

对于重要的或者是比较重要的品种，每两件中每年至少做一次这样的竞标、提示；或者做一次真正的竞争性的、残酷的竞标。如果这样做太麻烦，就告诉供应商你准备这样做，它真的会起作用。

有一位办公服务供应商，每年我们要向他支付很多的钱。

6年来我们一直在用这家公司，上个月我让我的下属告诉她，请她降低价格，但是她说：“我们的价格已经很低了，我不可能再降价。”然后我亲自回复她，我们的业务占她整个业务的10%，并且保证她会做的更好。她回复道：“对我们的合作我真的很高兴，但我给你的价格已经是在我所有客户中最好的价格，我不能再降了。”最后我亲自打电话给她：我们决定终止我们的合作关系，并且准备从4家供货商中竞标，如果你乐意，欢迎你参加竞标。但是，由于我们已知您的价格是我们所不能接受的，所以您可能对此竞标没有兴趣。当天我们就得到了回复，告诉我们他们对情况做了进一步研究，可以用其他途径削减价格，故同意降价20%。

我们既没有做竞标，也没打算这样做，因为我知道她不愿冒失去我们这个客户的危险，故没有必要如此。

26. 在供货商说“不”时， 反复攻击之

前一个例子还说明了另一个问题。就是供货商说“不”时，并不意味着没办法，它只是表明“我不想如此”。

使我奇怪的是，许多人往往把第一次回答当成了最终的回答。其实这只是在谈判！你应该向你的供货商要求，要求，再要求！如果他们已经厌倦了与你谈，或手头有更重要的事情要做，他们通常会答应的。

记住，作为供货商与你谈判的那个人通常都是推销员，而推销员通常是世界上最不善于谈判的人。他们想做成这笔交易，而往往会在价格上让步；如果你能真的使他们相信成交与否取决于降低价格，价格就真的会降下来。

27. 购买产品的预算砍掉 15%， 购买服务的预算砍掉 30%

就服务而言，砍掉 30% 是完全可行的。你的供货商通常所设定的成本是比较高的，而任何渐进式业务在任何价位都可以赚到钱。就许多产品而言，砍掉 15%（或更多）也是可行的。以往仅仅是因为你长久地忽视了价格幅度，累积性地接受了大量的不必要的提价。

是不是对每一个款项都可以砍掉 30% 和 15% 呢？当然不是，但对某些可以砍得更多一些。在你的产品购买和服务购买中总体上平均节约 30% 和 15%，当然是件了不起的事情，一旦达不到，仅节约 25% 你仍可以赚取大量的金钱。

28. 看看你的竞争对手 付出多少

在你对你的供货商的挖掘潜力进行了充分研究之后，你还可以采取另一步骤使购买关键品种的价格进一步降低。去找找看，看你的竞争对手从哪里买，付多少钱？肯定其中某些人付的比你低得多，甚至对某些大路货也是如此。例如：化学原料、纸盒板、纸张等等。然后你利用这些数据，到你的竞争对手的供货商处要求同样的价格。另外，你也可以和你的供货商共享这些数据。他们真的会后悔，因为他们晓得你搞到了个好价格，他们通常马上会以最低的价格给你出货。

那么你怎么知道你的竞争对手付多少钱呢？有时通过传闻，有时通过你自己建立的资源去获得之。如果不行，我的公司专门有一帮人会帮助我们的客户发现这些资料。这是一种简

单而便宜的方法。你尽管去这样做，你所做出的努力会获得成百倍的回报。



29. 削减购买物品和 服务的数量

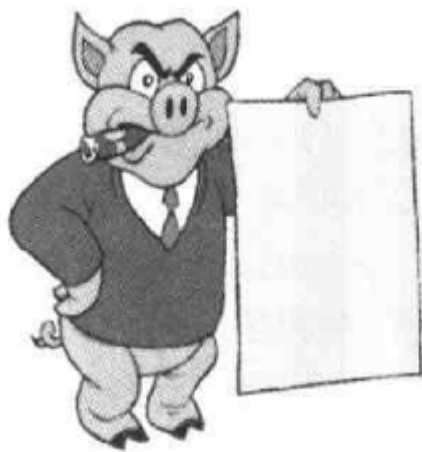
与削减价格共生的潜在资源，就是削减购买物品及服务的数目。

这样的例子范围很大，有些看上去平常，但非常值钱，还有一些是昂贵而必须的款项。有没有一个具有攻击性的人管理着你的办公开支？你是根据什么购买电脑硬件、软件和服务的？你有没有用严厉的手段管理着你工厂的浪费？你是怎样利用企业外咨询服务、工程咨询、个人咨询和管理顾问等等？在你的公司是不是通常随随便便地就使用特快专递，而不问其是否真的需要？（在位于纽约的一幢摩天大楼内，一家很大的金融服务公司发现，他们每个月要花几千美元用联邦快递，把成包的文函送到同一栋楼的同事手中，当你问他时，他回答说，

必须使用联邦快递把一些东西从 32 楼送到 13 楼，因为这样快而准确。对此，我的回答是，告诉他电梯在哪儿。)

在每一家公司，人们把列出长长几页的购买物品及所需服务，看作是上帝给予的权力，因为方便而不容置疑。即便是粗略地估计一下潜在的节约资源，也能揭示出这样一个深刻的道理，如果我们不能聪明和刻薄地最大限度地减少所购物品的数量，这不仅意味着浪费了大量的利润，而且也表示你对公司至关重要的领域放弃了领导权力。

下面让我们来讨论哪些物品可以砍掉。



30. 盯紧 R&D（研究与开发）

一个老生常谈而又十分重要的问题就是 R&D。基于与电脑的管理相同的原因，许多执行官都尽量避免认真审核 R&D。执行官们一般认为该部门都是最有知识的人。当他们与科学家和工程师们谈论 R&D 时，他们常常感到自己很愚笨。他们一般把 R&D 的问题给科学家，相信他们知道该怎么做。

科学家懂科学这绝对没有错，但他们并不懂得管理或如何创造利润。不幸的是，当你把 R&D 交给他们时，你也把长处和短处留给了他们。

人们常说贝尔试验室是世界上最好的 R&D 组织。那么我会问：“这又怎么样？是，他们有比世界上其他 R&D 组织更多的博士，从事着更为先进的处于前沿的研究工作。”这或许是事实。不幸的是，他们的花费与成果产出之比，比其他研究机

构可就差多了。你说他们到底是最好的还是不好的呢？

正如本书所言，在 R&D 中节约钱不是变魔术。只要你紧盯住下面几个问题就可以了：

- 与其它部门一样，仔细地查核 R&D 的每一笔开支。
- 别让科学家或工程师跟你谈科学。如果他们不能用通俗的语言讲清楚他们所从事的项目对于企业的价值，那么就不要拨钱给他们。坚持这样做，或许由于缺乏某一方面的科学知识会使你感到难堪，但千万不要因难堪而放弃了你的权力。如果他们不能解释该研究的价值，那你又怎么会管理它，而你的推销员怎么会去推销它呢？
- 让你的 R&D 成员（工程或技术部）把所有的项目和开发分成 5 项：
 - 1、科学
 - 2、新产品开发
 - 3、现有产品改进
 - 4、降低成本或简化操作的工艺改进
 - 5、根据消费者或客户的要求，需要改进现有产品

用通俗的语言描述你所从事的研究项目，用商业的眼光和利润导向的思维去思考你所从事的项目，这是一个长远而细致的工作。其要害之处在于：最好的，盈利最多的企业，往往把

大量的精力用在第5类、第4类，而花费在第1类的精力很小。通常在第3类上，他们花的钱比其竞争者要多一点。平庸或差劲的企业，其顺序恰好相反。

下面是使你的 R&D 机构成为利润导向机构的另几种方法：

- 在 R&D 部门谁应该受到奖励？是做出突破性成果（但无商业价值）还是通过改革工艺使你的产品成本每磅降低了 0.5 分钱的那些人？通常人们奖励前者，但我奖励后者。
- 你的 R&D 部门把一项技术从公司的一个部门转移（即：学习）到另一个部门的能力如何？按一般规律，科学家对这类转移不感兴趣。他们热衷于发明什么东西。好的企业，一般都有良好的技术改进共享体系。如果此举有效，那么你可能会把你手下的科学家砍掉一半。
- 什么是你的“技术宗旨”？追求先进的技术，还是具体的，客户导向的，节约成本的，进而为公司赚取金钱的那些方法？从你做起，企业部门的所有领导都应着眼后者，注重更为明确的目标。科学家和工程师不会自觉地这样做，因为这不符合他们的天性和训练背景。如果你不最大限度地堵截 R&D 的花费，那么浪费掉的钱不计其数。

与其他部门不同，相对而言来自于 R&D 的抵抗会比较小。科学家一般都是比较聪明而且十分通情达理的人，每当向 R&D 部门的人解释公司的使命以及他们在公司中的作用的时候，我们很快就会达成共识，而且他们会做出富有建设性的改变来迎合公司的需要。科学家一般对政治不大感兴趣，但他们需要有个好的领导。



31. 削减日常开销

如果你把日常的花销集中起来，则意味着巨大的利润潜力（即：节约）。通过削减日常开销，你可以向你的企业发出如下信号：你的全面削减成本的决心是坚定的，并且这是你的经营哲学。我建议你在以下这些方面削减开销：

- **坐头等仓旅行** 所有的人都喜欢头等仓，包括我自己。我整整享受了十年头等仓。我要所有的人（包括我自己）都移位到经济仓去。几个月就适应了。如果你专注于工作，在经济仓也同样可以保持高效率，花上几块钱，就可以得到与头等仓同样多的饮料。如果你旁边空位，你还可以扩展你的座位，如果你在办理登机时对服务员多点客气，没准他会给你个好座位。想要哪个座

位，尽管向他要。现在当我坐在经济仓时，我的感觉棒极了。我的整个管理层与我风格一致。我不需要宽大的座位，也不需要太多的食物。超一流的企业管理才是我的乐趣所在。

- **其他旅行** 首先要确定这些人真的需要到那个地方去。大多数人都喜欢旅行，但你要确认是否真的有必要。
- **花销单** 有些人的花销单，最好是你每个月都要核查。要么抽查，要么全查。当你抓到某些不适宜或超量花费时，给他们写个便条：这次抓到了你，我放你一把，但希望你下次别再被我抓到。该雇员的花费单在今后至少一两年内不会有问题。
- **家具** 冻结所有的家具开销。在现时情况下，无论你到哪家公司，你总能从没人用的办公室里找到你可以用的办公桌、书架、椅子等等。如果你睁一只眼闭一只眼，人们肯定会去买新的。只要去找，在公司的某个地方，你肯定会发现一些很好的，没有用过的家具。如果某些人真的需要买新的，这一诉求必须要经过你，冻结或不冻结，由你来定。先冻结它，让有价值的浮出水面；而不是让它们游荡于四周。
- **办公消费** 这一点我在前面已经讲过了。如果你把办公预算马上砍掉 40%，我看没有哪家公司能很轻易地扛得住。去这样做就是了，人们很快就会调整适应。（在有些公司，任由办公用品供应商自己到这家公司开出货

单，决不能让供货商这么做。原因是显而易见的，想想供货商会把定单写的尽量小，还是尽量大？）

- **复印机及办公设备** 你真的需要这么多的复印机和如此之多的办公设备吗？难道就不能多走两步去复印？（更好的是，没准多走几步使得人们尽量减少复印。）终止或不要续签部分复印机合同。
- **维护合同** 终止或不再续签有关复印机、电脑和其他办公设备的所有维护合同，你是怎么计算这些维护合同的价格的？供货商所决定的部件及人工往往超出了终生维护合同的需要。然后他们还要你买惊人的保险。然而，修理复印机（或其他什么设备）是一种相对比较低的险项，你用不着保这个险。在你的业务中往往有许多更大的风险和金钱，而你却没有保险。一般的做法是只对那些潜在毁灭性的风险进行保险。其他的事，自我保险，省下的钱存入银行。
- **订阅** 这是一个老生常谈，而又常常被忽视的问题。你真的需要所有这些华尔街周刊吗？难道大家不能传阅？你的图书馆真的需要这些杂志？这些数据？这些报告？一般而言，把订阅砍掉约 75%，不会对企业造成什么问题。
- **电话** 首先你要选择低成本的长途电话公司。第二，降级电话设备。真的每一个人都需要有那么多按键，那么多功能的电话吗？大多数人根本就不需要。最后，公开

个人长话记录。然后抽查电话账单。在你抓住有人违规时，写一个严肃的便条，通知他下次违规将受到严厉的惩处。如果有 2% 的雇员接到了这种便条，就会在其他 98% 的人群中迅速传开。我在一家公司这样做过，在这类便条发出之后，第一个月的长话费就降了 50%。

- *与供应商的合同* 除非不得已，千万别签合同，要你的雇员也不要签。情况随时会有变化，好的生意人（采购员和供货商）是易变的。一纸合同就锁定了后来或许根本就不需要的成本。合同也使得你难以纠正错误。如果我的某一个雇员在成本上犯了错误（把钱花在了我们根本不需要的东西上），我可以停止这一花费。如果他签了 2 年的合同，我就得眼看着这一个人的错误持续更长的时间。

32. 不要和电脑发生爱情

在现今的企业中，电脑或许是管理得最差的物品之一。许多主管是在个人电脑普及之前接受的教育，与年轻的、熟悉电脑的新生代相比他们有着缺陷。即使是熟悉电脑的主管和员工也在不同程度上惧怕电脑技术中那些更为复杂的玩意儿。更糟糕的是，现实社会和企业中的许多人被苹果机或主机的强大功能，以及看上去科技含量极高的计算机原理搞得神魂颠倒，而不去认真想一想，就成本而言，这些玩意儿真的值这么多钱吗？

所有这些就导致了許多主管放弃了对电脑的监管，把购置电脑的决定权统统交给了 MIS（信息部）主管和具体的电脑使用者。好了，这就像你让室内装饰商决定花多少钱来装饰你的房子。

最近我公司的某个人跑来向我要求对我们公司的一系列硬件和软件进行升级，这一系统是用来向客户发报告用的。我问他：“为什么要花这笔钱？”他回答说：“因为我们的系统过时了。”我说道：“我们公司的目标不是具有最先进的计算机系统，我们的目标是赚钱。请你再说一遍，为什么要升级？”他答道：“由于我们的系统过时了，我们的人有时要等上三四分钟才能下载旧文档，然后开始工作，我们该节约这笔钱呀！”我说：“好，我们就来谈一谈钱。这个部门的平均工资是多少？每个星期有几次他们要等三四分钟？工资成本是多少？（假设他们等的同时什么都不干，这一假设本身就有问题！）通过升级解决这个问题的成本是多少？升级的成本要多久才能赚回来？”

我们一算，26年才能赚回来。不用说了，我们没购买这一升级。

我就搞不懂，为什么经常有人争论说在计算机系统上花多少钱是为了提高生产率，而为什么没有人对这一前期付款的成本及产出做认真的定量分析，算一下利润突破点。如果是建工厂你肯定会算，而买计算机就不用算！

当然，许多，许多的电脑购置是合理的，但更多的却不是。一个好的，追求利润最大化的主管必须对此负起责任。

另一个巨大的成本问题是你的电脑系统的利用率，尤其是个人电脑。现如今，在我到过的所有大公司（和许多小公司），雇员每人守一台电脑。有些雇员经常用这些电脑，他们需要。

其他人则每天，或每三天才用 15 分钟。多大一笔钱闲置在那里没有用啊！在许多情况下，有些电脑根本就不需要，其实在一般工作中，电脑共享就足矣了。

现在，你想增加利润了吗？马上冻结所有的电脑购置。如果新来的人需要，就让他与几乎不用的人共用一台。几年下来你就把闲置的潜力都用上了。

有关电脑再谈最后一点：电脑的游戏及趣味性使得许多雇员本来可以用手工来做的事却都用电脑来做。我见过不知多少由电脑产生的报告，其实如果算上开机，输入数据的时间，并不比用手工做节约时间。我的一个邻居（生意人）最近登记了一个与区域电话公司连接的电话付费系统，但通过电话付费，从时间上来讲决不会比你写个支票，装入信封来的快！电话付费系统浪费时间和金钱，但好玩！

当然我这位朋友只是在家这样做，但在你的企业千万别干类似的傻事。

搞好计算机的管理，但是千万别和它发生爱情，不要上瘾。那样的话，这钱花起来没数！

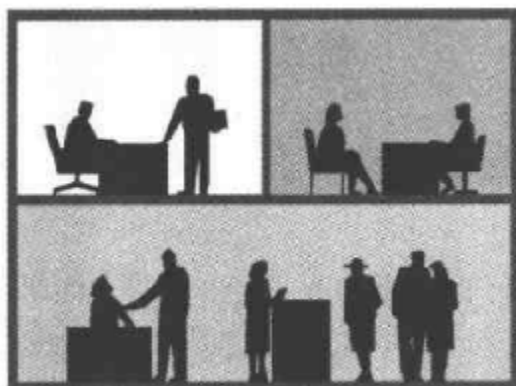
33. 严控办公面积

在美国，对于我们所需的每一尺办公室空间有着一种疯狂的理念。人们每周要外出 3 或 4 天，但却有他们自己的（未加利用的）办公室。（事实上，在你的组织中，只有极少数的几个人真的需要自己的办公室。）办公室一般都比实际需要大，接访室通常根本就不需要。

你应该严格遵循如下的办公室原则：选择在低成本的郊外，尽可能地把办公室的人数增加 2~3 倍。去掉没用的所谓“airy”中间地带。办公室的面积应该是功能性的，而不是追求豪华。由于人们在一种更加严肃，而又少有浪费的气氛中工作，可以提高工作效率。

在投资于你的办公地产之前，要想 2~3 次。在一般情况下，租房是买方市场。你的需要会随时改变，你不应该把自己

固定在太大或是根本没用的空间里。拥有自己的办公大楼听起来很好，但十家里面有九家会出现财务问题。有一句古老的格言是这样说的：如果不是真正的地产商，就不要装做你是。



34. 你想引起人们对 你的注意吗？ 放弃你自己的办公室

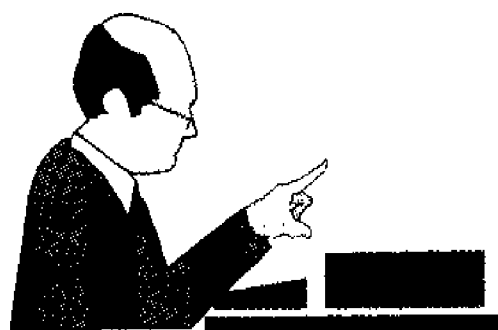
我过去有许多大面积的办公室：很大的面积，优质的地毯，昂贵的家具。几年前，由于启动了削减成本，我放弃了自己的办公室。事实上，我放弃了我所有的办公室！在职务及运作方面，我是这家公司的头儿，但我没有办公室。

我的秘书把我所有的文件都保存在他的办公桌里。当我没去访问客户而是呆在办公室的时候，我就用外出人员的办公室。如果需要开会，我就租会议室。效果很好，在许多方面比我自己拥有办公室而与其他人隔离的效果更好。

你知道，此时此刻，当我对某些人提出增加成本说“不”时，其效果有多好吗！这表明我真的很认真地对待削减成本这

件事，我不想自食其言。

如果你真的想赚钱，试试这一招。没有比这更清楚地表明你是多么严肃地在追求利润。



3.5. 你自己签所有的支票

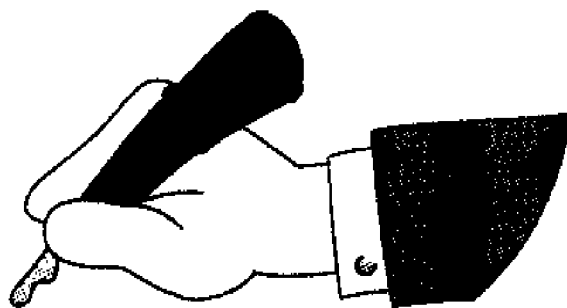
前几次在我的公司内部削减成本，我采用了所有的前述方法，最近我又加了一项，我开始签署所有的支票。

这并不是说我自己逐个签署所有的支票。我的出纳签这些支票。但在她签署之前，必须经过我的同意。我们每个月见两次面，每次半小时，把所有的支票过一遍。

这主意效果极佳。过去我只看成本报告，而不看账单和支票，大量的款项就在这些报告的分项项目中溜了过去。当你检查每一张支票时，你会发现一些不必要的隐藏的支出真的很吓人。它真的使你感觉到钱像流水一样地往外流，有许多项目使你不得不开始怀疑有些钱究竟该不该花。

如果你的业务很大，你没办法签所有的支票，那么你就每个月签一半，25% 或 10% 或者 2%，只要你这样做，你就会发

现有许多钱可以节省，有很多利润可得，而这些恰恰是你过去没注意到的。



36. 刻薄地审核你的资本支出

现代会计学给企业管理带来的最大的灾难，就是创造了“资本支出”这一术语，某一主管花了一百万美金投资了一个项目，利润却大幅下滑。按照会计学理论，某一主管投资一百亿美元于一项资本投入，直到快折旧完了，却什么也没得到。

资本(工厂，资产，设备)是实实在在的钱。就好像其他开销一样，它们也需要认真的管理。

一些大公司常津津乐道于控制资本支出。我曾经为一家800亿规模的公司设计了一套资本支出评估系统。事后他对我说：“这是我们第一次向自己发问我们真的需要这每一项资本支出吗？这钱真的该花吗？”这家公司准备花儿百亿美元用于资本投入。

同一家公司的另一个资源主管很为他的成本控制而自豪，

也的确如此。但他对待资本的方法却是例外。他要求每年花400万美元于某项资本投资，而对其回报却不做任何严谨的分析。当别人向他要5万美元进行市场研究或要一百万美元做广告时，他却把这些人搞得如入地狱一般。但是，他却漫不经心地将400万美元投入于某项资产。

资本是实实在在的钱，数额巨大，认真而刻薄地审核你的资本预算，那么你的赢利底线就会增加几百万美元。



37. 延迟付账

降低你的成本的另一个简单的方法（尽管只能用一次）是延迟付你的账单。大多数供货商宁愿多等一段时间拿钱，而不愿失去你这个客户。

延迟付账，先是 45 天，然后 60 天，然后 3~6 个月，大多数供应商也拖得起。如果供货商不催两次，就不要付账。你会惊奇地发现：个别供货商甚至两年后才向你讨账。

38. 净空库存

这是当年生效的另一方法。在你下定单之前，审核你的库存运转情况，在最大限度的低库存下下定单，这不仅适用于你的工厂，也适用于你的办公用品。

你公司的采买人员不会这样考虑问题，他们下定单“只是为了安全”，他们下大单子，仅仅是为了少打几次电话。

如果你延迟付账 30 天，降低库存 15 天，这样你今年的供货、服务成本这一项就降低 12% ($30 + 15 \div 365 = 12\%$)。如果你的会计师不是这样报告成本和利润，那么就别用他，因为他的计算方法是错误的。你可以下一道指令，45 天内不买任何东西，这样你就省下了这 45 天的成本，而且是永久性的，这些都会直接增加你的利润基线。

3.9 . 如果你从未解雇过一个员工， 那你就不是一个好的企业家

现在让我们来谈人，一个难以对付而有生气的节流资源。在本书的一开头，我就谈到，为了建立优良的组织，为了取得优异的结果，我们必须要保持公正（基于表现而拉大奖励的差距）。在任何组织中，只要不是仅仅几个人，那么肯定就有一些人不胜任，在你的标准设立的比较高的时候，尤其如此。如果这些不合格的雇员仍然占在他的位置上，仍然领工资，那么，你的其他雇员就不可能相信你的公正性。

我的标准很高，或许高于任何其他公司。15年来我总共只解雇了所有员工的3%。即使你招聘的合适，训练得法，并且知道如何激励，你还是要不时地解雇一两个人。零解雇是个错误的数字，这将导致你的企业出现退化。

我解雇的人为数不多，但每一次都是公平的，并且对企业所产生的正面影响是长远的。每一次解雇，你都会切实地感到所有的其他人在工作表现上迈向更高一级台阶，那些表现平庸者会担心失去自己的工作，表现优异者则会更加努力，因为他们从内心感觉到劣质的表现会受到惩罚。这会使他们精力充沛地履行企业的使命，会认为企业真的是公平的。

几年前，我公司某一部门有两个高级主管，让我们称其中一个为“阿尔”，他很有才干，工作干得还可以，但无论怎么激励，就是不给你尽全力去工作。我试过好几种方法，就是没用。第二位称之为“迈克尔”，其工作业绩并不好，但声势不小，“干了许多事”，但他对公司利润基线真的没什么贡献。

我炒了“迈克尔”的鱿鱼（出于我的良心，我给了他优厚的离职待遇）。第二个星期，“阿尔”跑到我的办公室问我：

“是不是你也要炒我？”我坐下来列出了5件事，告诉他“你如果能干好这5件事，我就不炒你”，3个月中，他把这5件事都干完了。现在他是我公司的杰出人才，对他，对我都是双赢。

“阿尔”有其内在的才华，一旦他知道他与别人一样处于危险境界时，他会干得很好。当我向他示意我们真的很公正，表现优异，得到奖励，表现恶劣，炒鱿鱼，“阿尔”的精神惰性消失了，他受到了激励，潜在的才华都显示了出来。

如果你从不解雇员工，你的企业不可能达到优异的水平（即，肯定不会取得最大利润）。

40. 保持人手紧张

雇员的工作时间一般分为两类。第一类即专注于工作，有效地提高企业的利润基线。如果这样的工作在不到8小时内就做完了，雇员还是可以找到许多其他事儿做，显得很忙，一天就这么过去了。

从管理学角度来看同样如此。假如你管理一组雇员，主管总是先保证把重要的事以高效率做完。这样人手就会有富余！好吧，那么我就安排先把一些不重要的事干完，或者是无效率地去做重要的事。我本不需这么多人，即人浮于事。

我是这样解决这一问题的：在下属向我要求增加人手时，我说“不”，他再要，我再说“不”，他要求3次，我否定3次。当他们真的不增加人手就不能把这件事办好时，我会做一些调查，通常（但不是全部）让他们增加人手。

这样做的结果会把无效和没有必要的工作排除在体系之外。真正忙的员工自然就会安排轻重缓急，并且只干那些真的值得做的事。更重要的是，喊着人手紧张的主管会按轻重缓急安排工作，做事更有效率。换句话说，这样会迫使主管把工作做得更好。

宽容而不做检查，或是不对人手做严格的控制，肯定会使你的管理变得懒散而低效。帕克森有句名言：“增加工作量会把可利用的时间添满，同时也可以充分利用每一个可利用的人。”



41. 工资设定需要平衡

一个运转良好的企业，工资的设定需要平衡——大度的平衡。如果说你要你的员工专注于利润，放弃一些浪费钱财的便利及不必要的豪华，然后又说：“就这样干，但我付不出太好的薪水，”那你肯定不会成为超一流的企业。在付薪方面你必须要大度，要使你的员工感到他们在与你共享创造高利润企业所带来的效益。

但是也需要平衡，如果你的大方变成了一种自动的，人人都有的东西，如果工资与工作表现不挂钩，那么整个企业文化，整个系统，最后是利润基线都会化为泡影。

设定工资要掌握 3 个原则：

- 1、对于你公司中对公司利润基线有直接影响的员工和小

组，他们的平均工资要大大高于其他公司中相似位置的员工的工资。你必须尽你所能维持这些员工的干劲和热情。

- 2、对其他雇员，你也应该开的比其他公司高，但不必要离谱
- 3、在员工之间拉大工资差，使其与表现和对利润基线的贡献连在一起。

切记，大度并不意味着工资可以随意改变，也不意味着可以讨价还价。将高工资付给那些值得付的人。如果某些人真的是至关重要的，也只能将高工资付给其中的个别人。重要是一回事，不可取代是另一回事。正如某些智者所言，墓地里所埋的都是不可取代的人。

你的企业文化各个细节都应该着眼于：我们只相信利润和效益，而不是浪费。我们提倡努力工作，而不是加班加点。我们提倡公正，也就是说，你的贡献应得到回报，但是如果你没有贡献，也就没有什么奖赏。我们决不讲排场，但你的收入会很好。

能力在平均水平之上的人喜欢在这种文化背景下工作，而这些人正是你想吸引并留下来的人。

42. 要学会调整福利

首先，许多雇员喜欢现金，而把你给他的许多福利的价值打以折扣。

一旦给了，也没必要把福利搞成一成不变的东西，而应当是可以调整的。我认识的一家企业主管遇到了这样的麻烦：在给职工买健康保险时，该企业有一个很好的健康计划，企业付清所有的钱。每年他都告诉雇员今年他又要为这个计划多付钱了，即每年随消费指数（或通货膨胀指数）而调整。如果通货膨胀指数为4%，他也为雇员多付4%。

但是近年来，保险公司的保险费几乎每年长15%，而该主管只多付4%，并通知保险公司减少保险，以便使整个成本增加不超过4%，来年他把这一计划送给他的雇员。

于是，一些雇员就问他为什么要这样做？怎么可以减少保

险？他解释说他没有少付钱而是多付了钱，而且多付了4%，但雇员争执说，即便你多付了钱，但我们的保险减少了。他说道：“那你就给议员写信吧。”他认为全国性的保费上涨问题不是他造成的，这不是他的错。



4.3 决不给规定的红利

公司所发的圣诞节奖是最无效的花费。我所到过的每家公司都有这种资金，它已成为顺理成章人人有份的事。（有谁愿意在圣诞节期间去对别人评头论足？有谁不想给家里买点节日礼品？）所有拿到钱的人认为这理所当然，因此对其价值大打折扣。一旦红利或者奖励成为理所当然的事，它就失去了激励作用，就成了很糟糕的管理工具。

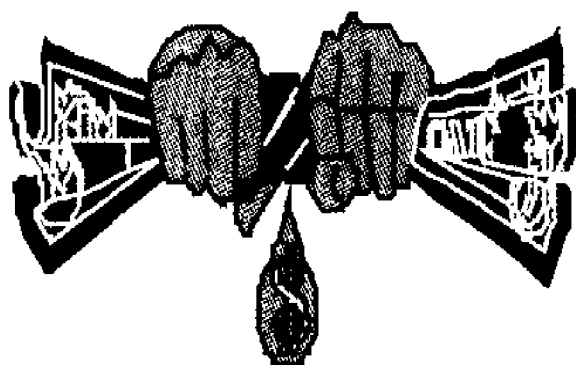
我也不赞成年终奖季度奖之类的玩艺儿，即便与表现挂钩我也不赞成。只要按照日历来设定奖励，就失去了实施奖励的灵活性及鼓励作用。而这些奖励要依据表现拉大差距。

我是一个红利崇拜者，我的管理哲学是“胡萝卜加大棒”，但只有把红利变成无时限、无规律时，它才能呈现最佳效果。只要你表现好，我马上奖励，反之，一辈子也别想从我

这儿拿奖金。从日历本上看它是没规律的，但如果从激励的角度来看，它是很规律的，当你有卓越表现时，你一定会有奖赏。你的雇员绝对喜欢在表现与奖励之间有一个清晰的联系。

有些主管回避这一方法，因为它要求不停顿地做出判断：谁应该得奖？谁不应该？奖多少？定时的平均奖，多容易啊！

不愿意做出评判的主管是在玩一种错误的游戏。我宁愿依据表现对谁该奖励多少做出定量的判断，即使它只有 90% 的正确（即：公平）也不愿搞那种不加评判的大锅饭。因为后者没有客观地面对问题。记住：近似的正确要好于准确的错误。



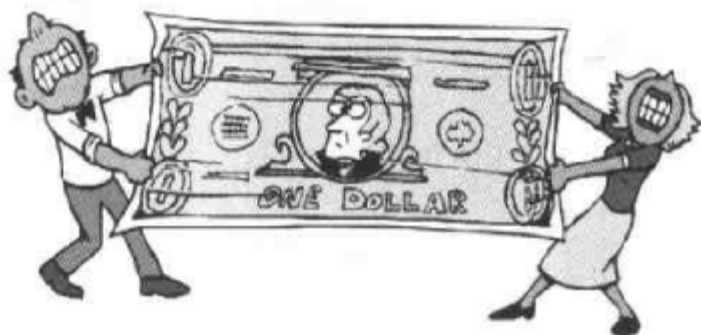
4.5 小结——员工激励法

让我们把激励员工的方法作一小结：

- 把你的企业引向最能追逐利润的企业；
- 清楚地表达你所要求的表现和行为；
- 奖励与你的前述表述保持一致；
- 根据表现差异把奖励的差距拉大；
- 如果物有所值，尽量给他好的薪水；
- 此外，你必须拿出管理的样板来，对你的雇员进行严格训练，使他们能十分具体地向样板看齐。

所要传达的信息是：“紧盯着我，你将学到很多，并得到很好的回报。按我说的去做就会使你成为最优秀的员工，就会

帮助企业达到它的目标。”这种类型的词句是十分简单的。但脚踏实地这样做的企业家和企业文化却寥寥无几，而正是这几个属于寥寥无几的企业肯定是成功和利润率最高的企业。



46. 实行应急或治疗性手术

如果盈利的企业想保持其盈利状态，偶然的解雇不失为良策。而非盈利或盈利很低的企业想提高其盈利，可能要多解雇一些人，许多主管（其至是很好的主管），总是回避大量裁员。你必须判断一下你准备的怎么样，你想达到什么目标，但是，在此我只提出我的一点看法。

几乎在所有的企业中，就白领雇员而言，每四个人解雇一个，对你的企业不会有任何影响，在许多情况下，三去一或二去一都没问题。原因有两个方面：首先，他们所做的许多工作都是不必要的，而必要的工作又做得没有效率；第二、在几乎所有的组织中，表现差劲的 25% 雇员不但谈不上不怎么好，而且通常并不会给企业增加多少价值。（在公共事务机关百分之百是这样的。我住在华盛顿特区附近，我可以告诉你，如果

你步行穿过任何政府机关，看看这些人用你的钱在干什么，所有的纳税人都会气得肚子疼）。

我真的从心底认为：美国前 500 家大公司的白领至少可以砍掉三分之一，其结果是节省数目巨大的金钱，而不会对客户有任何损害。但是我知道，你们当中许多人会认为这太过分了。如果你同意我的观点并想这样做，请打电话给我。



47. 从你的企业中砍掉 大多数管理人员和主管

在任何组织中只有两类人：第一类是与产出直接有关的人；第二类是主管和管理人员。利润挂帅的主管的目标就是尽可能多的削减第二类人员。

最近我的一位朋友告诉我他想从我这儿找份差事，但后来他又决定不干了，在他研究完我的公司结构之后，他的结论是：我这里只有销售员，客户财会主管和“工人”，而没有真正的管理事务的“经理”。而他想要干的正是这种“经理”。

他不可能对我的企业大加赞扬。

最好的、最盈利的企业一般其管理责任范围比较宽，而且控制扇面也比较宽（每位主管直接报告）。他们本能地理解：最佳效益就是指使管理成本（即：不直接面对客户或直接触及

利润基线)最小化。最好的企业有一个、两个或三个超级主管,这些主管在本商业领域有着创造最大利润的本事,他们在企业内的责任范围很宽,界限很模糊,基本上没有什么层次或官僚化的东西。

有一位客户曾告诉我一条聘用经理的规则:每一位经理应该有他自己的业绩报告。如果他是欧洲部的副总裁,那么他同时也应该是某个国家(例如:法国)的主管。如果他是管着多个部门(销售、制造、工程等等)的COO(运营执行官),那么他同时也应该是某个部门的头头。

换个说法就是,与其专门雇或提升某个人作欧洲部的副总裁,你还不如就让最好的某个国家的主管来兼做副总裁。总之,就是要尽可能地减少专职主管。这样,表现卓越的主管得到了满足,而其他人也会朝着这个方向努力。除了节约成本外,管理本身也更能贴近现实变化。当出现问题需要他解决时,这样的主管熟悉外面的情况,他本身就置身于市场之中,其结果,与那些只知道僵化的管理程序的人相比,不知道要好多少倍!

48. 对企业内部的人事安排 决不留情

除了从供货商那里没有砍下价格会损失金钱之外，就全美 500 家大企业而言，最大的利润损失源莫过于企业集团业务线上的人员安排了。位于 500 家大企业中宝塔尖上的几个企业，看看他们的法律、人事、财会、金融、信息管理以及技术组织（研发与工程）部门，人浮于事的现象比比皆是。无论是在美国还是在全世界，如果把这些部门的人员猛砍一刀（假如砍掉 25% ~ 50%），没有哪家大企业就利润率而言活不下去了。如果你真的想使你的利润翻倍，就从这些部门砍起。如果为了谨慎起见，你可以每次只砍 5%。这些部门最多在两个月内就会调整其工作次序，其结果是：重要的工作完成了，没用的工作也就消失了。在此你应该帮忙去做的就是帮他们搞清楚哪些工

作是有价值的，而哪些是没用的。

在一些小公司中也同样按比例存在着人浮于事的问题。在一家小公司，各种各样的管理人员就占去了边际利润 10% 和 12% 的成本。如果将管理成本削减 25%（相当于总成本的 3%）就等于利润增加 30%。企业家常常将注意力集中于消费者（这点完全没错），但他们却没有看到在自家后院的巨大的利润机会。



49. 堵住外来合同的漏洞

有些大公司在大量裁员的同时，突然冒出许多顾问、临时工、外来合同工等等。这些人常常是你刚刚裁掉的那些雇员，当以这种方法再将他们雇回来，你却要付出三倍的工资。

作为一个好的企业，应该严格控制这类人员。有些时候这样的雇佣是合理的，但以我的经验，至少有 50% 是不必要的，只是浪费钱财而已。

你必须对你企业中的每一个部门都讲清楚，你给他们 16 个人的名额就是 16 个人，而决不是 16 个人再加上 2 个临时工，3 个顾问和 2 个计时合同工。如果他们必须要从外面雇人，那应该是数目极少，而且确实需要，并且必须是经过你本人同意才行。

如何确定有无必要请顾问之类的人呢？你要查清楚，该顾

问真的是对利润基线有贡献吗？或者他仅仅是企业中某个人的政治伙伴，只为他一个人服务，而对企业目标并没什么意义？绝大多数情况属于后者，而只有情况属于前者时，你才应该允许他雇用顾问。



50. 改变企业的日常习惯

本章及随后的章节所讨论的是：在你的企业中有大量的日常习惯需要改变，其中每一项都涉及到削减成本，也有助于建立起一种行为导向，基线至上的企业文化，由此消除官僚、浮夸的作风。

首先，不提倡打印。是的，我不提倡什么事都打印。如有可能，随手写个便条或短笺。谁说在三楼办公的主管一定要秘书打印好材料才能与在五楼的主管沟通？手写便条或短笺会迫使你把你的意图表达得简短而明了。同时可以节约秘书的工作量（还包括办公设备和材料）。三年前，我的公司抛弃了所有的打印短笺。那时有人与我争论这样节约不了钱，理由是“反正秘书坐在那儿，还不如让她打印点什么”。可是三年后，我们留下的秘书只有以前的一半。以此，我们逐步砍掉了不必要

的秘书工作。

减少打印的另一个好处就是你向你的企业传达出一种信息：我们不做无用工，我们没有时间出噱头；我很忙，我要见客户，要赚钱，没有时间浪费在打印上。这是一种很正面、传播极快的信息。



51. 停止文件流动

在所有的企业中，就内部报告，成本计算报告，数据报表及复印件而言，有 75% 都是不必要的，都是在浪费金钱。截止到目前，我还没发现哪家企业例外。

查看一下究竟有多少成本核算报表？（实际上你算不清，因为其中大多数是你和其他决策人从来就不看的。这就使我发问：如果决策人都不看，那么是给谁看的？）这些报表中究竟有多少真的帮助你作出这一周、这个月或这一年的决策？当然，你需要一些报表交给国税局和社会安全保障部门。但我可以告诉你：成本核算报表的实际数量不知要比国税局和社会安全保障局所要求的报表多出了多少！这些本来是你根本就不需要的。砍掉这些多余的报表，因为这是在浪费金钱。

另一个问题是盲目地追求精确。绝大多数企业决策应根据

直觉、判断和大概数字做出，依据精确的、详尽的成本核算文件堆积而做出决策是少而又少的事。我相信主观意向精确度：当你搞不清是 10 还是 12 的时候，你就要问自己：“搞清楚 10 或 12 真的有什么不同吗？”如果答案是否定的，那就 11 好了，然后做下一步决策。

你必须重新确定报表的轻重缓急，搞清楚哪些是在你的实际决策中真正需要的。

大多数企业中都存在着量化数据泛滥的问题。有一家美国公司搞出过数目惊人的策略报告，宗旨——行动——目标报告，人员——资源——组队——标准化——程序报告；这些报告实际上没说什么事。在我开始为这家公司工作时，所知道的第一件事就是人们从来就搞不清楚这些报告有什么用，不知道它们在说什么，它们把所有的事情都量化、定位、政治化了。在你的组织中应该采用直接的、实在的方法。以帮助人们容易做出反应。如果他们非要交什么报告、短笺，就教会他们只讲他们想说的事，而不要去咬文嚼字，而后者是一些外来顾问常干的事。报告应该直截了当，内容充实，不要讲过程。

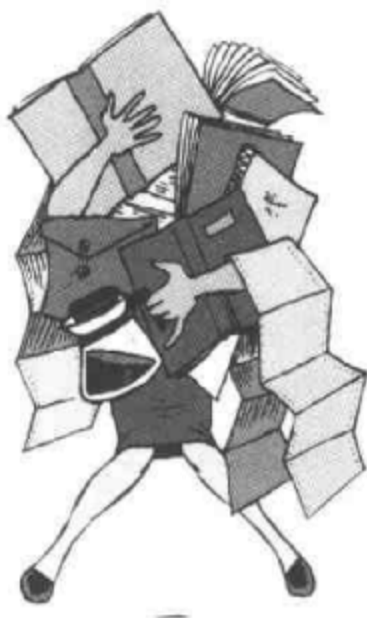
不要动不动就“CC”（送复印件至）所有的人，我过去常用这种方法。只要我发现一篇有意思的文章，竞争对手的某个数据，或者写个短笺，或者将复印件送给每一个可能会有兴趣的人。

人们把同样的东西送回给我，我发现每天我会收到 5 至 20 份这样的“CC”。如此，无论你是多么快速地把这些丢进

垃圾筐，但它毕竟是耗时、费神和分散精力的事情。

现在，每当我在发“CC”之前，我会认真地想一想，这件东西是我要他集中精力去做的事吗？把这条消息发给他，会不会使我的主要信息和方向受到影响？这篇文章真值得他花15分钟去读吗？我是不是应该用这点时间去给我的另一个客户打个电话？只要我发“CC”，那么肯定是件重要的事，因为人们知道我发“CC”肯定是经过认真考虑的。

在你的企业内停止不必要的文件流动，确保人们把时间花在提高利润基线上，而不是互相通知来通知去，彼此打扰。



52. 提高会议效率

我的会议原则是：

- 尽可能地在一间屋子里，以尽量少的人数做出决定。绝对不要出于礼貌或对其头衔的尊重而请什么人参加会议。
- 开短会。通常 5 分钟就做出决定。30 分钟一般就足够了。即便几个月也用不着开 3 小时的会，高级主管应该有能力在 30 分钟内把会开完。如果你愿意，就称它为一天。
- 绝不要开会讨论什么事情，开会只用来决定什么事。

简言之，不要为开会而开会（“你今天干什么工作了，我

亲爱的？”“哦，开了一天会，事没完，下次再接着开。”）每天的时间要用来做决定，给客户打电话，削减成本，做出行动。如果你需要其他什么人参加会议，没问题，但要直指要点，砍掉不必要的讨论，再开一次会也没什么不可以。



53. 停止外出聚会

离开公司去聚会，绝少是有必要的。它浪费钱财，将有价值的人员驱离于关注客户、产生利润的活动之外，更糟糕的是，对于企业的目标，它传达了一种不严肃、不紧迫的信息。

这些聚会根本不会像所宣称的那样会激励士气，其实许多人宁愿呆在家里与家人在一起，而不愿意把时间浪费在路上。士气是重要的，但是，既然有更好、更直接的方法去激励，干嘛去搞这种分散精力，浪费钱财的外出聚会呢？

54. 削减成本的最后一步 ——只要能做就反复去做

在你开始削减成本的时候，最困难的部分就是你将会遇到的阻力，人们对你提出的事情感到害怕，并告诉你这不能做，那不能做。人们对哪怕一点点的变化都会担心，因为他们习惯于他们做事的方式。

我所希望的就是你要坚持，只是要多加小心就是了。你要尽可能多地采用我所归纳的步骤，哪怕是很小的一步也行。或许你会对采用其他步骤感到害怕。

那么，你就会看到有趣的事发生了。几个月后，人们会调节他们的期望值，他们将适应这种变化。他们会认识到在新规则下运行，企业可能更近乎于完美（多赚了这么多的钱）。

这时你就要回到起点，再进行一系列的改革，再砍掉一部

分成本。人们会再次设定期望值，你可以进行第三轮、第四轮的改造。

即便在第一次你就砍掉了一大块成本（正如我对我自己的公司所做的那样），你必须再做第二次、第三次、第四次。在你进行每一次循环的时候，前一次很困难的事，第二次就成了理所当然的了。而阻力就会减少，你就会发现：还有其他的，甚至更大的削减成本——增加利润的机会。随之而来的是你的自信增加，你会把事情做得越来越扎实。反复去做，行为与反馈之间的时间却拉得越来越长。而做为主管这一事务的经理，却有着做不完的工作。

现在你应该明白了，我在本书开始时所说的都是真的。削减成本——增加利润并不像研究火箭那么难，但确实能解决问题。如果你真的想使你的利润翻倍；如果你真的很固执地去做，这事就很容易。如果这与你的性格不符，你真的不愿意这么干，这事要么由你自己来干，要么你就请其他人给你干，否则，你什么也干不成。

第四部分

增加销售



5.5. 不管是什么公司， 其实你面对的还是个人

让我们从几个哲学原理开始，当你把这些原理放在一起时，它们就构成了你的推销术。

超级销售的第一法则：如果你的销售对象不直接面对消费个人，而是某个经济实体（如：公司、工厂、批发商或零售商）时，那么你面对的还是活生生的人。你不会把你的产品卖给某些毫无生气的组织，如果是那样的话，你只要根据量化的数字就可以做出近乎完美的决策。你的销售对象是人，是有感情的，甚至是不讲道理的人，而正是这样的人，像他们晚上回家买东西一样，依据他们各自的爱好、个性、甚至非理性化的东西（这时，他们仅仅是一个普通的消费者）对你所推销的产品做出至关重要的决定。

仅此一条是我长期以来作为销售员的利器。只是发挥水平略有不同，有时用于表面，有时用于关键点。

首先，在我踏进某个有希望成为我的客户的办公室时，就观察每间屋子中的照片，通常是其配偶或子女的照片，并且向我的客户询问有关这些人的情况。一般这些照片会向你提供一些线索（如：学校的体恤或网球拍），告诉你这些孩子的兴趣所在，这样就为你提供了一个很好的话题。因为我是父亲，所以我是个很好的推销员。作为父亲，我更能理解孩子们的喜怒哀乐，所以一旦让我踏入客户的房间，我马上就可以和他们聊起来，很容易把情感拉近。

办公室中的其他东西（如：运动纪念品、公司奖励，或几个人的照片，以及一些不普通的艺术品）还可以引发你对客户的心领神会。记住，无论是你、我，还是他（她）摆放在办公室中的纪念品，肯定是在我们心目中占有特殊地位的什么事情或什么事情的象征，这也正是我们喜欢谈论的话题。由于这些事情如此重要，你几乎不用怎么努力，便可使他（她）开口。你最简单的发问，即可引发有关他的女儿、高尔夫比赛或其他什么事情的一个长长的故事。你只要认真听，点点头，表示你领会了，就行了。

别忘了，对他提到的所有人及所有事，你都要恭维一番，由此，而无意识地恭维你的客户。尽管有些人会对恭维说三道四，但事实上，恭维确实起作用。

更重要的是，引发了话题之后，别忘了你是在对某个人销

售，而不是对公司。设法让他们告诉你，他们为什么要买你提供的产品或服务，而且是实话，不是推理，不是纸面上的规定，是真实的原因。

我来举个例子。有一位潜在的客户，他是一家几十亿美元的公司一个部门的总裁，他手上握有约5亿美元，他想要我（或者是我的某一位竞争对手）研究一下提高其销售力量的方法。这种事我已经干过十多次了。我完全可以回去写个东西，一件毫无生气的建议书，告诉他如何研究并改进销售队伍。然后把这份大体上与所有的竞争对手差不多的建议书交给他就是了。这样，我的机会不会比他人好多少。但我没有这样做，我深入下去问到：“为什么你要强化你的销售力量？”

“我们的市场占有率正在下滑；他们丢掉了许多很好的机会。”

“为什么他们会丢掉这些机会？”

“我知道他们应该做得更好，有些本该组织一下的事我们还没来得及做。”

“为什么？是什么事使你做不下去了？”

“唉，对此我们还没有理出头绪来。我知道该怎么做，可是作为一只队伍，我们还没来得及做。”

到此，我已经探究的差不多了，我停顿了片刻。

“谁是阻力？琼（该人是直接对我的客户负责的销售副总监）？”

“一点没错，琼就是这样的老顽固。世界都变成了这个样子，他却视而不见。他都60多岁了，再有三年就要退休了，他赚了那么多钱，可他干的是什麼破事儿！我说什麼对他都没用。”

“为什么不换掉他？”

“我没办法，乔治，我的老板（CEO）护着他。琼只会拍乔治的马屁，可乔治从不花时间把这个问题想一下，马屁管用，我又何必与乔治过不去呢？”

问题的症结找到了，不是我潜在的客户不知道该对其销售队伍做什么，他知道，或许他还有个挺不错的主意。他需要找出一种方法，去影响、激励、管理琼，他需要在乔治面前更清晰地表达他的需要。为达到此目的，我们除了要对销售力量作研究外，我还可以写个建议书，不深入但十分有效地阐述真实的目标，但决不是前面所提到的那些。

想想看，在我离开他的办公室时，我的这位潜在客户怎么说，他感到放松和激动：“总算真的有人理解我了，真的理解这个世界，而不像其他人，只是想让我买他的东西。”最终结果是，他买了我的东西，他知道我没有骗他。之所以他买我的东西，是我对他的服务比别人更直接，更好。

在你搞清楚你的客户的个人真实心态之前，千万别离开客户的办公室，不要停止提问！

人们的真实心态是千变万化的。有时他们想得到提升；有时只想保住饭碗；有时他们想干点大事，甚至想对公司的新业

务领域的回报或投资做出自己的判断。通常他们简单地教育他人与他们自己一样，用团队精神代替内部的政治冲突，这样，他们晚上回家可以睡个好觉。所有这些都是由个人，个性决定的，而且是非理性的或非企业决定的。

了解了客户的个人心态，并不意味着事情的终结。并不是说我认为对公司不利的事就一定是我的客户想干的。相反，我可以找出既满足我的客户个人又满足于他们公司的其他方案，这样将我们的服务卖给客户的可能性就大大增加。

顺从客户的个人心态并不意味着要你放弃原则（如果你放弃了，到头来倒霉的还是你）。它是要你脱去稚气，要使你认识到：用呆板的、学院派的、常理性的说教你根本卖不出东西，也不可能帮助你的客户。如果你能理解所面临的个人人性，这些事就可以做成。你要向你的潜在客户表明：你了解学院派与实际世界之间的差别，你知道根本就没有公司这回事，只有人，活生生的人，才是与你成交的最可靠的途径。

在过去的5年当中，我成功地把90%的电话销售变成了实际成交。尽管还有其他的原因，但最重要的是我理解，并实施了上述理念。

56. 让你的客户感到为了他 你愿意两肋插刀

回想一下所有为你工作过的人，他们当中究竟有多少人全心全意地为你服务，绝对地忠诚于你？这样的人有，但不会多，只有那么一两个或几个人。而你又为他们做了些什么？关心他们的生活，对他们真诚，并保证他们能得到他们需要的东西。

对于你的客户或潜在的客户，你应该成为他们这样的朋友。

对每一位潜在的客户我都是这样做的：如果你雇佣我，我将成为你最具献身精神、最具能量、最忠诚的支持者。我所有的技能和才能都将用来满足你的需要。对于你的需求我将做的比你本人还好。如果你需要，我可以为你两肋插刀。

试想，面对一个极具才华，而又对你绝对忠诚的人，有谁会视而不见呢？你究竟想让这样的人为你工作，还是为你的对手工作？

两肋插刀绝不是意味着分文不取。这样的技能、能量和服务是要花钱的。但是，如果你真的能使你的客户相信，在个人处境上你是理解他的人，你是个有才华的、有能量的、忠实的支持者，那么谈起价格有多么容易，那简直会让你感到吃惊！你会发现，你的客户为了让你多挣到钱而不惜在其组织内部展开战斗。因为你是他们从未遇到过的人，他们害怕失去你，所以他们会尽量使你高兴。



57. 成交之五大要素

每当我试图成交时，我做5件事。如果你把这5件事都做了，你就会成交。如果你只做了其中3件，那么你的机会就来了！

- 1、你必须让你的客户知道，你是称职的：你的产品是好的，你很聪明，很善良，你将提供很好的服务。这是最基本的要求：如果你做不到这一点，别的都白费。但仅仅称职还达不成交易，因为你的竞争对手中有许多也是称职的。
- 2、在个人感情上，你必须对你的客户心领神会（见本书第55节）。
- 3、你必须使他们相信，你愿为他们两肋插刀（见本书第

56 节)。

- 4、你必须清楚地表明，你不需要他们。换句话说，你是在供不应求的情况下销售的。

五年前我从一家 600 亿美元的大企业（是一家以欧洲为基地的世界性跨国公司）接到一个电话。该跨国公司将在佛罗里达举行会议，届时由主席/CEO 主持，来自世界各地的 90 个主管出席。他们想请一位政策演说者，我极力向他们自荐，该主席决定由我来讲演。

太棒了！什么时候？我问道，他们给我两个月的时间，定在某个星期一的早上 8:30（会议开始）。

我说我做不到，因为周末我从不外出。假如我在星期一早上从弗吉尼亚出发，8:30 我无论如何也赶不到佛罗里达。

他们问到：“什么事你不能干？”

“我周末从不外出。这是属于我家庭的时间。”

接电话的人把这个告诉了主席，然后给我打了回来。他告诉我：“你应该明白，主席先生外面成打的讲演人和顾问巴不得来做这个讲演，他可以选其中任何一个人，可他选中了你，这是个很大的商机，你必须来讲。”

我很礼貌地答道：“请你转告他，有成打的人想作这次讲演对他绝对是件好事，因为他需要这么一个人。但我在周末是不会外出的。”

半小时之后他们就回电话了：“主席先生讲他将用他的私

人飞机去接您，星期一早上飞过来，这行不行？”

我说“没问题。”

飞机在杜勒斯机场接我，主席先生的豪华车停在佛罗里达机场的跑道边等我，把我送到了会场。我作了讲演，后来该公司成了我的大客户之一。

这个故事的焦点不是说要避免周末外出，这完全在于你。焦点是他们一旦知道你是多么好，告诉他们你不是非他们不可。这样一件事是非常强大的诱发剂。他们会想，“如果他真的这么牛，那他肯定坏不了！我干吗在这点上输给他，我要赢，不管他乐意不乐意，我就是要用他。”

这里还有另外一个例子。有一次我接到一个谈生意的预约电话，但是是我公司的一个没有经验的青年人（就叫她安娜好了）接的。在与该客户举行了一次会谈后，要约第二次见面时间，对方问“11月19号好吗？”我看了一下我的日历告诉他们，今后的六个星期我都安排满了，但我可以把一些事情调整一下，去掉一部分，以便19号见他。我是以一种很不情愿的口气讲的，就好像我对他特别关照的样子。安娜没有看她的日历（她是公司的新手，根本不负责给我安排日程，她的日历都是空的），她只笑了笑说“那就19号吧。”

在回来的路上，我告诉安娜，千万不要让你的客户感觉到你不忙。时时刻刻都要表现得很忙，有很多事要做，不管它是真的还是假的。

供不应求本身就会创造需求。闲着没事会给别人造成反

感。（“为什么他总是这么闲？为什么别人不用他？我如果用他那我就太愚蠢了！”）

在每次交易中，每当销售员必须抽身而退的时刻是一个关键时刻。这种关键时刻还包括：你的客户在你答应什么事而感到兴奋的时候；在他感到他就要把你搞掂，而看看你的反应的时候。例如，以一种很直率的方式向你表示：我们就这样定了，可能你接受不了；或者比较含蓄，就在他要与你成交时，他却说：“如果我们开始为你工作…”这时他很紧张，试图抓住你。这时，你就赢了。

5、利用负罪感将你对他个人的付出转化成他个人欠你的债务。

无论是在商界还是在别的什么地方，凡是我遇到的人大多数都认为自己是正直而道德高尚的。如果他们认为他们对别人做错了什么事，会睡不好觉。作为推销员，你必须要把他们保持在这道德标准范围内。如果你向他们伸出这样一枝橄榄枝，对于你的努力，他们至少会给你一个公平的回报（金钱）。

这一点是你与客户建立个人关系，并为他两肋插刀的真实、最终的原因。因为你一旦这样做了，你就可以转过身来看着他的眼睛，说：“公平地讲，你们公司应该付我这么多，为了你，该让的我全让了，不该让的，我也让了；为了你，我已

做过了头，现在轮到你对我让步了。”

这种内疚，这种自责应该得到公平的回报，这一点是彼此心照不宣的，其效果之佳甚至你根本就不必说出来。建立个人联系，为朋友两肋插刀，在你把这些都做完之后，只要你觉得没有得到公平的回应，你只需做一些暗示，或者用面部表情说明这一点，你的客户就会爬到你跟前，把公平送给你。我的一些客户有时送给我的回报是我从来想都不敢想的。

想一下完成交易的这五个要素，抱着它们睡觉，并把它们串起来，赋予它们新的特征，你就会发现你的生意越做越大。嘿，就这么容易。

成交五要素

- 1、告诉他们你是称职的。
- 2、表示出在个人关系上你对你的客户是心领神会的。
- 3、为你的客户两肋插刀。
- 4、你很忙，有很多生意要做（供不应求感）。
- 5、利用负罪感将你对他个人的付出转化成他个人欠你的债务。

58. 东西与人不同， 它的价值仅仅在于 人们对它的看法

无论你把你的产品卖给批发商还是零售商，最终还是某个消费者买这些产品。而消费者的购买原则是：从定义上讲，购买永远是非理性的，因为人与计算机不同，他不可能绝对（甚至大体上）理性化。最终决定购买的是人们对欲购买物品的看法，而不是物品本身。

你周围有多少人在家里使用 Clorox 增白剂？这些人为什么要买这个牌子？这问题你说不清。实际可能的真实原因是由于你的父母或你的岳父母都在用这个东西，所以你们成家之后也用它，你们认为就应该使用这个牌子。

Clorox 比其他许多次氯酸盐增白剂要贵得多。而 Clorox 真的优于其他产品吗？根本就不是，或者即便是，也是可以忽略不计的：增白剂就是增白剂。但由于广告和惯性的累计影响，却一代接一代地使用它。如果我们不买 Clorox，难道白色就不是白色了？我们的孩子就会学习不及格？我们就要离婚？

正如专栏作家 H. L. Mencken 所说：“没有人愿意去捅破美国公众的低下智商这回事。”

品牌对消费产品的影响是巨大的。强大的品牌效应是很难建立的，一旦建立，品牌本身就具有强大的惯性。想挤掉手持强大品牌的竞争对手，那是难上加难。因此，像 Clorox, Crest, Kleenex, Jell-o 和麦当劳这类产品在很长很长的时期内可保持其强势。对于相对比较新的品牌，如：Pampers 和 Huggies（一次性尿布），它们花小钱建立起了品牌，因为他们知道，一旦形成品牌，这个品牌就会伴随他们很长的时间。

品牌是一种特别强大的竞争壁垒，因为新面孔要击败对手的品牌，是要冒风险的。原因是只有通过广告才能建立品牌，而广告本身是没有“折旧”的。

假如建厂或投资产品，购买原料的全部成本是 10 亿美元，如果竞争者打不开市场，通过折旧或为工厂寻找新用途，他还能找回一部分财产。但是，如果广告成本是 10 亿美元，而整个广告不起作用（因为已有产品对新产品的品牌壁垒作用），那么这 10 亿美元就白搭了！剩不下任何东西。这就是

为什么消费品牌能坚持很久，由于太难，风险太大，以致于使它们成为不败之身。

我举办过许多演讲会，有一次一位与会者说：“品牌在消费领域有效，但对集团销售无效，企业是理性的采购者。”

岂有此理！X公司的采购员就是回家买 Clorox 的那个人，难道你能说“联邦快递”或“施乐复印机”对集团消费不是品牌效应吗？

但实际上，我是这样回答这位与会者的：假如让你和我合伙办个复印机公司，称之为 Bill&Bob's 复印机。然后假设我们去见施乐公司的 CEO，试着与他达成如下交易：我们给你 50 亿美元，我们买断施乐的名字，而你们的施乐今后就叫 Bill&Bob's 复印机。这项交易能成吗？

这位先生想了片刻，说：“这不可能。”于是我说：“施乐这个品牌至少值 50 亿美元。”或者它值得更多。

有一位商学院的市场学教授说：“有关市场学你只需要知道一件事。你只卖给消费者一个 3/8 英寸的洞穴，而不要卖给他 3/8 英寸的钻头。”消费者不买产品，他们买的是满足感。从某种意义上来讲，他们的需求是确实的；他们需要这个洞穴。更深入地说，也就是从根儿上讲，他们的需求是精神上的需求：我想让我的朋友看到我开奥迪车，抽万宝路，而本人就像万宝路广告上西部牛仔那么酷；然后送孩子去玩棒球，并告诉他的朋友“是我爸爸送我来的”。

在我的公司，我们总是在反复强调：卖洞穴，不要卖钻

头。任何人都可以做钻头，但只有开了窍的，优秀的推销员才能把洞穴卖得好。卖出洞穴，你就会有更多的客户，更好的价格！



59. 世上没有两个完全相同的消费者，所以你要剪裁你的销售方案和销售音调

大多数公司都懒得对他们的产品或服务做定义，懒得去想怎么把它卖给消费者。他们一旦找到一两个好主意（但愿是好主意！），就试图用同样的方法向所有的人推销。

在众多企业中，如果某个公司能较好地迎合不同的消费群体，则可创造巨大的商机。剪裁不仅只对产品，也要针对销售方式、服务水平，以及你与消费群体或个人的互动方式，而这一点许多公司做的往往远远不够。

尤其就服务业而言，市场研究和详细的消费群体分类一般都没有达到或接近宝洁公司(P&G)所达到的那种水平。

试想，一个忙碌的生意人在回家的路上走进一家杂货店，尤其是在星期五的傍晚，长长的队排在那儿，他必须要等上 20 分钟才能付钱。为什么不设一个高峰期付钱通道，多收 5% 的费用就是了。要他们为 40 元钱的货物多付 2 元钱，3 分钟就可以完事。多收这 5% 你就建立了一支忠实的消费群，而付不起这 5% 的，并不着急的那些普通购物者可以在一般通道等候。

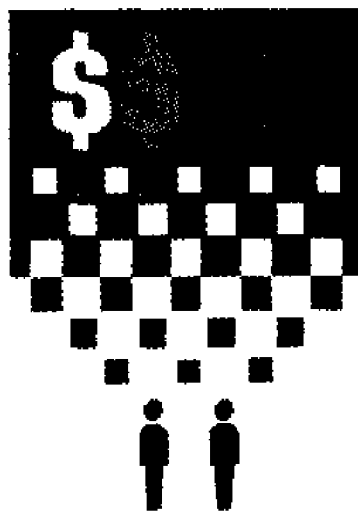
你想想看，这样的例子在你的日常生活中每天都会遇到。为什么非要拨这样的电话号码，每次要等上 10 或 15 分钟才能等到接电话的人？干吗不设个“900”付费快捷服务电话，每次交 0.75 元，马上就有人接听你的电话！

难道所有的人都有必要每天在家里收邮件吗？为什么不搞一个小额退税给那些愿意接受隔天投递的人？将服务对象分类，根据消费者的需要将服务剪裁，如果你要想赚钱，这是个几百亿美元利润的商机在等着你。

通过剪裁而创造利润的商机可延伸至服务业以外。我曾为一家很大的石油公司零售业（加油站）的头目做过顾问，他们对消费者的无知使我感到吃惊。工程师做市场决策，只要从宝洁或菲利浦 - 莫尔斯抽调 3% 的优秀市场人员，就可以教会他们成吨的决策方案，告诉他们怎样吸引消费者，赚取更多的钱，当然他们要为此出个合理的价钱。苹果电脑公司从百事可乐请出约翰·斯卡利做 CEO，就说明了这样一个道理——了解消费者比了解计算机更重要。尽管在过去的十几年中，消费

产品公司对他们的消费者分了又分，但仍有许多未开发的商机。只是现在他们刚刚开始思考有关将其生意服务终端进行划分，考虑不同的销售渠道，向消费者提供多种可供选择的渠道，同一产品的不同付款方式，如何从折扣中赚钱，并且也在想如何割裂产品本身。

好的想法，好的产品或好的服务只是第一步。最大化你的利润要求你针对任何一个可能的（赢利的）市场片断，创造性地、主动地剪裁你那好的想法。



60

. 检讨你自己的销售方式

我认为销售是一门明确的科学，并鼓励我的雇员认同这一点。它不是那种可量化的或者能完全彻底弄清楚的科学。正是由于不能把它量化，你才没必要像研究科学那样去研究销售过程：究竟是什么东西让我的客户做出反应？为什么这个销售电话起了作用？为什么人们买这些东西？

提出并回答这些问题的方法之一就是探究我们自己买或不买各种产品或服务的原因。买房子的时候问自己为什么选择这家地产商或建筑师？为什么自己要拒绝另一家从字面上看显然素质更高的地产商？为什么这家商品展示或电视广告会引起我的购买冲动？这个销售代表究竟做错了什么使我打消了购买念头？每次这样的发问和回答都能使我学到新的东西并把它用在我自己的业务中。

学习推销的第二个方法就是对大师们进行研究：里根总统、戈尔巴乔夫、克林顿、乔丹等等。这是一些远比他人成功，知名度高得多的人。这些人究竟做了或说了些什么而引起了公众的极大关注，并且给他们钱，投他们的票？每当我见到这些人，我都要认真观察他们的面部表情，他们的举止，他们所谈的事情，想问题的方法，并从中汲取那些我认为能改进我自己风格的那些东西。

无限扩展销售的关键就是要把销售看作一个明确的、复杂的过程，该过程产生无限的、永无尽头的机会使你把工作做得更好。模仿的样板就在你周围：向他们学习、借用，甚至偷取你想要的东西。20%的销售增长额就取决于你能不能修好这些课程，而不是偶然的运气，更不是要你干太多的凡夫俗子所干的事情。

每当我丢掉一个客户，我就强迫自己去想为什么会失掉他？是在关键时刻我说错或做错了什么吗？找到答案后，以后决不再犯这种错误。不犯错误你不会有长进，但同样的错误决不能犯第二次。这样你就能无限地扩展你的能力，你的事业就会成功。

61. 客户嗅觉之灵敏， 不亚于鲨鱼

我听说饥饿的鲨鱼，水中的血浓度尽管只有百万分之一，它也可以闻得到，因此，它可以从很远，很远的地方找到食物。其实，客户也一样，让我来告诉你为什么。

你必须尽你之所能在你的客户面前表现坚定、自信，这样，你的客户从你手中得到的不仅仅是满意度，还可以得到一种兴奋感。有许多方法可以达到这一效果：用语言、语气、手势、通信等等。（我在给潜在客户的每一封信的末尾写上这样一句话：“我肯定地讲，我们所能做的不仅仅是满足你的需要。”我想，“肯定”两个字会给他们留下印象。）

如果你有 100% 的自信，你的客户也会这么想；如果你流露出 99.9% 的自信，他（她）就会很担心，很担心。就像鲨

鱼能闻到轻微的血腥一样，你的客户会察觉到你身上的哪怕一丁点儿的不自信，然后他们从心理上会将它放大100倍。你的成交机会就这么溜走了。

当我乘飞机去见客户或潜在的客户时，在飞机下降时，我会拿出几张纸和笔，记下我的小点子。我从来不想“记着提醒他们红色的产品与绿色的一样好”或者“给他们打八折，每个30元”这类事情，而我所要记下的是：“别露出我心虚。”

“坚信我们是世界上能满足他们要求的、唯一的、最棒的公司。”“忘掉自己咽喉正在发炎，忘掉昨晚只睡了四个小时，告诉他们我还要赶回办公室救火，微笑、乐观，想法让他们感到与我在一起的快乐。”当你把这些事情准备妥当后，对你提出的交易条件保持绝对的自信比你对客户再讲别的什么事情都更加重要。

潜在的客户会提出很多问题，你的每一句答复都有可能露出“一滴血”。集中注意力，挺住，千万别让你的自信有丝毫的动摇。

詹姆斯·迪安主演过一部名为《没有道理的背叛》的电影。迪安在片中扮演一个刚刚随父母搬到一个新地方居住的少年。刚到新的高中，他就被一伙小坏蛋包围了。这些家伙向他提出一系列的挑战和恐吓。但是他自己本身也是个坏小子，他极力使自己镇定。那些家伙决定要与他比赛在悬崖边上赛车，问他：“你知道怎么玩抓小鸡吗？”迪安没有犹豫，镇静而自信地答到：“这我早就玩腻了。”在这伙坏小子走开后，迪安

问他的朋友：“什么是抓小鸡？”

如果一个潜在的客户向你询问你们能不能满足他这样那样的需求，正确的回答应该是：“我们就是干这个的。”在你离开他的办公室后，你有的是时间研究怎样满足他的需求。



62. 销售过程是向客户展示能力的最好机会

我的竞争对手经常花个把星期写项目建议书（详细的竞标书）。这些建议书真的能向客户展示效率，快速反应能力，以及对客户承担责任的能力吗？

我有一条从不破坏的原则。无论什么时间，只要客户表示出有兴趣，无论是通过什么人还是电话，我就会在同一天，或者通过特快专递在第二天送出我的回复或建议书。对此，我的客户多次这样评价：“我们简直不敢相信你的反应速度，这就告诉我，我所期望的，你的服务已经上路了。”

无论你的销售程序是什么样子，以下几点对你来说是至关重要的：

- 极为迅速的反应；
- 所做出的反应极为专业化；
- 要确保在销售过程中与客户的每一次交往（包括面谈、书信、电子邮件等等）都是绝对高质量的；
- 通过各种各样的手段向你的客户表明你的灵活性，你愿意满足他的所有需求。

太多的推销员认为产品或建议书本身固有的、不可回避的逻辑本身就是销售的全部。事实上，对在生意场上的绝大多数客户而言，促使他们选择某个供货商的真正决定因素是这些供货商做什么以及怎样做这些触摸不到的东西。如果某个客户放弃了你，那么他做出判断的基点只有一个：那就是在销售过程中他如何看待你这个人的。

销售过程是你向客户展示自己的最好机会。要珍惜它！

6.3 成交之时就是再销售的开始

谁都知道，一旦成交，关键就转移到了你要保质、保量、按时把你的许诺送到客户手中。但是，过度地把精力消耗在发货上的实业家或销售员其成功是有限的。

在达成第一笔交易时，你所有的思考、能量以及与客户互动都应该集中于如何对同一个客户达成下一笔交易。这并不意味着让你忽视送货。我的意思是以促成下一笔交易的方式送货。

这看上去简单，其实大有学问。过分拘泥于满足客户要求、履行承诺的人会对客户表现出内疚，过分恳求。他这就给鲨鱼释出了一滴血，鲨鱼就会闻到他(见本书第61节)。他这是在降低门槛：“如果我送出这一单，客户没有抱怨，我就赢了。”是你赢了，但你现在必须开拓新路子，去找新客户你才

能达成下一笔交易。

相反，另一个销售员不但能保证发货，他还另有方法掩盖心虚，散射出自信、称职、无所不能的态度，那么客户就会感到，“既然他都不担心，我还担心什么？”在这种情况下，客户与供货商之间的平衡点是不同的；此时的供货商被看作是超人，客户仰着头在看你，相信你。

紧接着，你的工作就是把你的自信转换成更多的业务。从达成第一笔生意的那一刻，我就开始发问：

- 我的公司还能从这个客户中获得别的什么好处？
- 还有什么法子（直接或暗示）让这个客户再买点其他东西？
- 有什么法子能让我对该客户的公司有更多的了解，以便我能卖更多的东西？

如果你先忙着出货，待货出清后再考虑卖第二批，那就太晚了。此时，你与客户互动并影响客户的机会不多了，无论用什么方法，客户对你的印象已经定格了。自信的销售员在第一笔交易达成后即开始第二笔交易。记住：在销售中，自信自我实现的前奏。

64. 销售是设法引起别人注意的业务

我知道的一个销售组织，在招聘过程中采用如下测试方法：在应聘人员通过几轮面试后，让极有可能的候选人坐在雇主身边进行几个小时的飞行。

决定很简单：如果雇主感到飞行时间太长了，那么这位候选人就落选了。

这个方法或许过分，但它很有道理：每个人都愿意从他喜欢的人的手里买东西，要么就是被这个人吸引了，要么就是被某种阴谋套进去了。从你喜欢的人手中买东西，我们就或多或少地为与他们接触找到了借口。把我们自己与具有吸引力的人并轨，这是人的心理需要，在心理学上这是众所周知的。

显然，创造吸引力并不意味着要你或你的客户违背你们做

人的原则。但无论如何，我们是人，而且对于我们所见到的人我们马上就能形成好与坏的概念。成功销售法的一部分就是要在广泛意义上塑造你对潜在客户的吸引力。

吸引力指的是领导气质、举止以及受欢迎的个性。吸引力是幽默、广博的知识，吸引力还要求你做个好听众，并且你说的话别人也容易听懂。当然还包括穿着得体、形象清晰等等。

吸引力本身对你自己是没什么用，但它会帮你的忙也会坏你的事。想想看，你能不能在你的本性范围内最大限度地优化你对于客户的吸引力。在你招聘销售员的时候也要想到这一点。



6.5 要的越多，得到的也就越多

我年轻时（24岁）参加过—一个为期4天的销售训练班。课后我只记住了一件事：会哭的孩子有奶吃。

我们中的绝大多数人都很难做到这一点。在一定程度上我们害羞，对自己的技能不自信，并且害怕让客户拿出大把钱付给我们。难道我们真的能百分之百地满足他们所有的需求吗？对此，我们不自信，感到我们自己不值这个钱。

在日常生活中，每天不知有多少次我们都不愿或者根本就不去应用这一法则。你们当中有多少人在飞机上向乘务员要过第二份甜点或沙拉，或者是要第二份你喜欢吃的晚餐？只要你要，每次都会给你。如果柜台上的服务员正在接电话或干什么别的事，你要求过让他先为你服务，然后再干他的事吗？

每次当你收到付账单，你都试着对其中的几项提出过疑问

吗？我经常这么做，3次中有2次他们都会少要我的钱。

这都是些琐碎的小事情，但你向客户推销的价格或数量可不是小事情。最简单的销售法则就是要高价：要你从来没有要过的高价，比客户谈到的价格要高，高于你自己认为物有所值的安全线。如果你做的既小心又聪明，效果会特别好，因为大多数人并不愿意要高价，他们所给你的或许远高于他们自己的安全线。

换一种方式，试试这一着：如果你想让客户买X，那么你就让他买X、Y和Z。在你要他买Y和Z的时候，客户就启动了他所有的抵抗能力：只买X，对他来说似乎已经是个伟大的胜利了。我的生意经是：让他买5个，起码可以卖出2个。

敢于开口要高价的关键是要克服你自己对失败和被拒绝的恐惧。而克服这种恐惧的关键是将任务重新定义，因此，对失败的组成也重新定义。

我告诉我的销售员，如果他们每一次销售企图都视作不生即死，不是胜利就是失败的话，那么他们的一生将处于压抑状态。因为对大多数从事商业活动的人来说，失败的次数远多于成功。因此你必须将每一次战斗拓宽为5次战斗或10次战斗，或者是1个月、1年的战斗。

在我的公司，我们测试每个销售员的12个月平均销售量。换句话说，个人月销售量是建立在前12个月的基础之上的。这12个月你可能有75次销售企图，其中不乏成功之例。这个时间长度让人们有足够的时间将注意力集中于总体记录，

而不是某一个推销电话。集中于总体，他们对个体拒绝的恐惧感就会减轻，他们就会变得更有勇气、更激进从而要更好的价格、推销更多的产品。

有时我采用下述方法鼓励销售起伏比较大的销售员：“你把10个推销电话当作1个，那10个当中有一个成功的没有？如果有，那么你这次推销就是成功的。”

以小组来评价成功与失败是一个很值得你试一下的游戏。在我的早期商业生涯中，某一天4次赚钱得手，某一天两次失手丢钱，那天晚上回到家里很难过，我只想着那两次失手。后来我的生意好了，有时一天8次赚钱，一天4次输钱，由于我只想那4次输钱，所以我比前一阵更加难过一倍。

后来我慢慢学会了看整体，学会了将成功和失败加以平衡。不管怎么样，它首先使我在晚上和周末高兴起来了。另外它还使我对被拒绝不那么害怕了，所以更有勇气对客户要求更多。结果是成功越来越大，失败越来越小，因为我的自信成了自我实现的前奏。

下面来让我们谈谈如何保证优化你的产品或服务价格。

6.6 价格—— 你丢在桌子上的金钱

大多数企业本来就是收入导向、销售导向或忙碌导向型的。他们不是利润优化型（尽管他们可能说他们是）。之所以得出这样的结论，是由于大多数企业为了扩大销售，忙忙碌碌，而在定价时却把钱丢在了桌子上。

定价的第一原则是最简单、而且是最常识性的，但却被大多数人忽略了：保证让每一个消费者付出他愿付的最高价。

我这里有一个很简单的程序，它可帮你鉴别出可观的利润机会。列出你最大的前 20 名买主（如果是集团销售，找出这 20 家最大的零售商或批发商；如果是个体销售，找出这最大的消费群体）。

现在，面对每一个客户问一下你自己：“如果我把价格提

高2%，真的就要丢掉这些客户吗？”如果回答是否定的，然后试一下5%、8%、12%、15%。假如你对问题的回答是准确、诚实的，你就会发现有些客户不能承受涨价，但另一部分则可以承受2%、5%、8%、12%或15%。如果你已经这么做了，这一涨价的机会就在那里等着你，因为世界上还没有什么销售武器会自动使价格达到最优化。有太多的热门销售书会告诉你：“2%、5%、8%又算什么？太烦琐了。”但答案是，对于边际利润为10%或15%甚至25%的企业来说，这一幅度的涨价会对利润产生巨大的影响。

我曾与一家20亿美元的引擎制造商的销售CEO和副总监实施这一方法，他们想把整体生产线的平均价格提高4.7%。我们从前20家大客户开始，但最终在前65个最大的客户中实施了，这总体上代表着98%的收入。实施这一方法的座右铭是：这可能会使客户不高兴，但可以使利润最大化。我与这位CEO工作了3年，几年后我们一起用午餐时他告诉我，这句简单的座右铭是他向我学到的最重要的事情。

这儿还有一个例子。一位与我一起工作的小企业的主管在5年中没有提高她的服务价格，在我敦促她提高价格时，她说：“客户会发疯，上次（5年前）我提价，那简直是一场灾难。”

我问道：“5年前是怎么回事？”

她答道：“一场噩梦，我甚至不想再提它了。”

“有多少客户抱怨了？”

“太多了！”

“多少？”

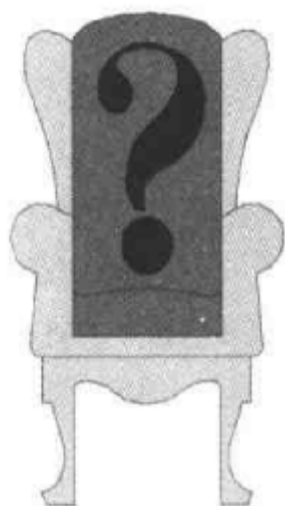
“大约有十几个（150 个客户中的十几个）”

“在这些客户中，你最终丢掉了几家？”

“一个也没丢，他们都接受了涨价，没找别人，但他们真的很生气。”

只因为几个客户生气，她竟然 5 年没涨价！

我们对客户的抱怨一般趋向于反应过度。上调价格的利润杠杆作用是非常巨大的，不用多可惜！



67. 先定价格，再定产品或服务

大多数人都是先决定把什么东西卖给客户，然后再决定卖多少钱，而我正与之相反。

首先我要搞清楚的，也是最重要的，就是客户最多愿意付多少钱。然后我再去规划什么样的产品或服务能达到这一标准。用这种方法，我就可以从每一个客户那儿拿到最好的价格和最好的收入，就可以使我生意的收入和利润最大化。

凡是在学校学过“经济 101”的人都记得所谓“客户剩余价值”，它的中心意思是：不同的消费者对同一产品或服务愿意付出的价格不同。你并不想让所有的消费者都付最低的价格。经济理论告诉我们，如果那样的话你就得不到利润。你也不可能让所有的人付最高价，因为那样你的边际利润就很高，可能你只会有一个客户（只有一个人愿意付最高价）。所以，

你要选择适当的价格范围，这样你就会失去一些“便宜”的客户，而另一部分客户所付出的价格低于他们愿意付出的最大值。该价格与最大值之差，就是所谓的“客户剩余价值”。

这是个很好的经济学观点，但却是很糟糕的生意经（这就告诉你，为什么世界上没有富有的经济学家）。

当我为某一公司做顾问的时候，我就要这家公司去捕获客户剩余价值，而不是客户本身。我们要找出每一个客户或消费群愿意付的价格，然后按照这一价格设计针对每一个客户或消费群的产品或服务。

你或许会问：“如何确定客户愿意付的价格？”好，读下去。



68. 问客户：你愿付多少钱？

对每一个潜在的客户我都要问：你愿意付多少？

有许多方法可以达到这一目的、下面这个方法或许对几乎每一个客户都有效。

方法之一是指明范围，让客户做出反应。“我见过这类项目，根据具体的水平不同，需要5万、10万和20万美元。为了不浪费你和我的时间，告诉我你的预算在什么水平？”通常他们会做出如下反应：“我们的承受能力在5万以上，但不会超过10万。”这样你就快要弄清楚客户愿意付的价格了：也许是8万，也许是9.5万。你再把范围缩小试一试，比如：8万~9.5万，然后再让他们做出反应，或者你先推销8万的产品，然后再试着推销另外1.5万的其他什么东西。

方法之二是所谓合作法，有许多大公司就是这样建立起供

货—客户的关系。在这种方法中，我只是简单地告诉客户我在做什么：“我不想猜价格，然后再去找符合这一价格的产品。如果我说的价格太高，我们做不成生意，你我谁也没好处。如果我说的价格太低，那你也拿不到你想要的东西。其实我们的利益是一致的，我们应该合作。更直接的方法就是你告诉我你想花多少钱，然后我给你值这么多钱的东西，按照需要，我们可以做任何调整。”

还有其他各式各样的方法，但做的事都相同，就是在心理状态舒适的前提下，让客户开价，学会回避你自己为你的产品或服务定价。请记住下述人类行为学特征：

- 千万不要低估了直接发问的威力。如果你用自信的口气直接向某些人要求某件事，就会逼迫大多数人回答你的提问，而且是诚实地回答。
- 沉默是杀伤力很强的谈判工具。记住下面的谈判法则：“一旦触及到了价格，谁先开口，谁就输掉了这次谈判。”在你询价的时候，客户可能会吱吱唔唔而显得不自信，这时候你是需要保持安定，避免让你的情绪帮助客户摆脱这一窘境。一个字也不要说，你的沉默就表明了你自信和有能力解决问题。更重要的是，沉默可以避开你必须做出回答的问题。如果你保持沉默，10秒、20秒或30秒后，客户最终还是会开出价格。

6.9 . 价格倾斜—— 捕获客户的剩余价值

一家酒店，每个房间每晚上是 129 元。但是专辟出一层商住，每晚却要 250 元。这多出的 121 元为了什么？只是一份免费的报纸和冰冷的大陆早餐，加上人工，总共成本也不超过 5 块钱。这真划算！

这层商住房却比其他房间卖得快。许多商务旅行者并不要自己花钱（公司股票持有人出钱），所以他们并不在乎价格。在他们的潜意识中是他们免费得到了报纸和早餐，所以是个好交易。

该酒店还有第三个选择，任何具有攻击性的、训练有素的秘书或旅行代理商，只要你打电话要求以普通房的价格（129 元）住商务房间（并提醒他们：我经常会把出差、旅行的人送

到这个城市），他们就会跟你订房。酒店经理明白，为什么不呢（除非商务房已定满了）？无论怎么说，额外的报纸和早餐只不过是——点点成本。

有那么一天，女侍应将早餐送到我的房间，却把她的客人名单及价格表忘在了我房间的桌子上。天哪！原来付 189 元和付 250 元竟然住的是同样的屋子，享受的是同样的服务。惟一的差别就是那家旅行社拿到了一个好价钱。

这一价格倾斜的实例是告诉我们在制定价格时一定要考虑：在我的产品消费圈内，通过什么方法创造出相对比较小，而看上去很大的差别，并将它们卖给不同的消费者，这样我就能让每一个消费群付出他们愿出的最高价，即：捕获客户“剩余价值”。

我们周围尽是这样例子。过夜特快专递中，早上 10 点半送到（花费高）和下午 3 点送到的服务。超级、高级、普通无铅汽油（你真的相信它们有这么大的区别吗？），快速干洗和 3 天取活的干洗（试着向洗衣店的老板讲，你只付常规价格，但真的第 2 天就需要这些衣服，每次你都会赢。），苹果机有各种各样的机型，也有各种各样的价格：我对我的朋友和邻居做过一个统计，其中许多人说花了很多钱，但几乎没有人真正弄明白产品之间的差别，也没有人知道这额外的钱到底值不值。航空公司（价格倾斜高手）对同样的座位却开出 10 种不同的价格，完全看你在买票时是否具有攻击性，是否聪明。

价格倾斜是针对个体大市场而言，而“向他们要他们所愿

意付的钱”是针对商业或工业市场而言。这两种方法的目的都是要每一个消费者付出他们所愿意付出的最高价。利润杠杆是巨大的。



70.

关键——

**拿到可能的最高价格，却又
不失去任何客户**

真正训练有素的商人在推销过程中往往可以得到可能的最高价格，却又不失去一个客户。这些人开出的价钱，往往是客户愿付或者是客户能够付出的最高价。

在与客户直接谈价格的过程，实际上是客户在小心翼翼地撞击价格平衡点。你试着尽可能地抬高价格，但千万别发出任何最后通牒之类的东西，千万别让你的客户说“行”或“不行”。你应该多问一些销售 and 价格方面的问题，使客户只有两种回答：“行”或者“行，价格能不能再低一点？”这样，你就不会失去任何客户。

我常用的方法之一是：“我们谈了这么多，该想的都想到了，我想价格应该在2万~3万美元之间。如果你真的想做，我可以退到2万，因为我想做成这笔交易，但如果我是你，我就付3万，额外的1万肯定是划算的。”对此客户可能会有几种反应，但他决不会说不做，这样你还有机会，你就有可能得到最高价格。



71. 价格有价格的尊严

我的公司在伦敦有一个办公室，我在英国做过许多年的企业顾问。在英国，我学到的最有价值的东西（在美国部分有效）就是把讲价的过程置于有尊严的销售员的光环之下。

所采取的态度是：话不多、很专业、开门见山，“哦，这是有关成本的数据，但你和我真正关心的是高品质的产品或服务，你我都不想像上自由市场那样无聊地砍价，对吗？”

言语不多，态度高贵，与“问他们想付多少钱”结合起来效果更佳。言语不多，就会产生沉默，客户就会先开口告诉你他想付多少，这样就不会导致那种无聊的砍价。如果你将位置摆得很高，客户也会跟着这么做。

保持尊严所得到的必然结果就是在销售过程中使价格的出台尽量后延。如果客户不提价格的事，你永远别提。如果你先

提到价格，你就告诉对方你对价格的担心，你的沉默反而会使对方感觉到你對自己产品或服务的自信，这样客户就会给你一个很好的价钱。



72. 记住—— 价格与成本没关系

我在哈佛大学商学院读书的时候，有一天傍晚我们阅读、分析一个案例。某个卫生间设备制造商有3个不同的产品，要我们对每一个产品定价。他们给了我们十几页的成本数据，为了搞到正确的价格，先把各种不同的成本分类就搞了半夜。第二天早上，教授要我们演示我们的定价程序，然后进行90分钟的论证，目的仅仅是要搞清楚：为设定价格而计算真实成本时，哪种成本分类学是最公平的。教授什么也不讲，只在那里听。

快下课时，教授清了清嗓子，说道：“你们都错了。在你定价的时候，千万别看成本。价格来自于市场的承受力。”说完，他就离开了教室。

就单一课程来说，对我，对我的客户，这堂课是最棒的。

73. 市场运作是策略性成本—— 生意无论好坏， 此项花费都要超出你的对手

生意场上最大的忌讳之一就是只专注于收入，而在市场运作上花费不足。正如前面所提到的，优秀的商人总是把策略性成本和非策略成本区别开来。他们总是无情地削减非策略性成本，由此扩大利润，以腾出更多的钱花在市场运作和其他策略性成本上。大多数真正成功的、创利的企业家在市场运作上的花销超出其竞争对手，如果在绝对值上超不过，就在销售百分比上超过之。

所有的企业都有走下坡路的时候。通常在这个时候他们就要砍成本，而第一刀往往是砍向市场运作，因为这是最容易的。通常老板都会对我说：“就从这儿下手，因为少给广告商

点钱，总比解雇员工来的容易。”

没有比这更可怕的了。市场运作是策略性成本，而策略性成本是保障企业长期运转的血液。无论生意好坏，你必须保证市场运作的费用。别的钱什么都可以砍，但在生意差的时候千万别动市场运作的钱！



74. 敢于使用猎枪

我们对新客户的开发往往眼光太窄，“为什么要做这个广告？10个人里面有9个人不会买。”但是，通常这十分之一就足以抵得上市场运作的花费。好的市场运作常使用猎枪，而不是用小手枪。

算一算账，搞清楚用猎枪要花多少钱。我的公司发出了1万份推销信，99.9%的人都把它扔掉了，但就是这0.1%产生了一个新客户，从这一个客户身上所得到的钱就比那99.9%还多。

这一方法也适用于你或你的孩子找工作。我有一个亲戚从商学院毕业，想在华盛顿找份工作，他给看上去有希望的三四家公司发了信。

我告诉他“没有道理！你必须把网扩大。你怎么知道人家

对你没兴趣？”我帮他搞了一个列有 200 家公司的通讯录，都给他们发了简历和求职信。15 家公司有了回应，8 家公司给了他面试的机会，4 家答应录用他。由此看来你发三四封信根本就不会起作用。

大多数公司也会犯这种错误。如果你觉得你手里的东西有人买，你就要尽可能地扩大它的销售途径，只要有可能获利，无论什么地域，什么渠道，什么类型的消费者你都要去试一试。先算账，但是，一旦运算结果提示你扩大市场范围，你的眼睛就要盯住可能会买的人，而不要在乎谁不会买。



7.5 投资你的销售队伍—— 没有什么投资会得到比这 更大的回报

有两种销售理论。一种理论认为：一定的产品有一定的市场，产品的特征和消费者的需求决定了市场的大小。另一种理论认为：推销员决定市场。销售员具有内在的（金钱激励）销售需求，当他走出公司，漫步在街头，与潜在的客户共进午餐，“连哄带骗”，就会产生销售。你雇佣的销售员越多，你的销售额就越大，这与产品和市场无关。

两种理论都有一定的合理性，但根据我的经验，人们往往不重视第二种理论。按收入和利润计算，大多数公司对销售的投入都是不够的。

什么是销售投入？

- 1、雇佣足够的推销人员（第二种理论）。
- 2、销售人员应该把时间花在与客户呆在一起的时间上，而不是要他们做管理或别的什么事。

有一家很大的电脑公司要我帮他们解决销售问题：销售额总是达不到预期。

我收集了一些数据：这家公司的销售员花 30% 的时间与客户在一起，而其竞争对手的销售员却是 90%。这家公司每年访问客户两次，有一次要求对方买更多的东西，而其竞争对手的销售员每年平均访问客户 21 次，有两次要求对方购买，另外 19 次看客户有什么问题需要帮助，并且每次必须给他的老板写个报告。这样，客户理所当然地把大多数定单给了他的竞争对手！

- 3、雇佣足够的，相对廉价的文秘人员帮助销售员的工作。这样就为销售人员创造了更多的时间与客户在一起。

在前面提到的例子中，我所顾问的那家公司 1 个文秘要负责 3 个销售员，而其竞争对手是两个文秘支持 1 个销售员。这就是为什么我们的销售员很忙，忙得连为客户提供必须的服务

的时间都没有了。

4、销售员的补偿要随着利润(而不是销售额)大幅变化。

我曾顾问过一家医院产品公司，有一次将他们的奖励方法从以销售额计算改变为以毛利计算（销售员按销售的毛利计分提成，而不考虑其销售额）。一个月之中，高利润产品的销售增加了 28%，低利产品降低了 26%，总体利润上升了 50%。

5、雇佣懂得推销，懂得创利的人做销售员，而不是雇佣那些“了解产品”的人。因为谁都可以了解生产线，但真正懂销售的人是很少的，而且正是这部分人是很有价值的。

6、销售培训应着眼于“销售和创利技巧”的培训，而不仅仅是了解产品。

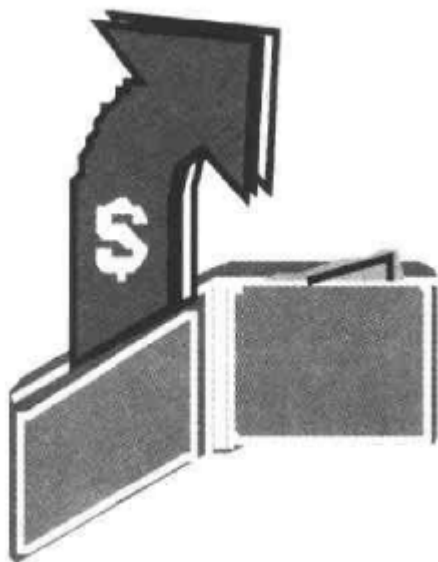
大多数的公司每年都培训销售人员，让他们了解该年度的生产流程。培训的重点应该着眼于推销和获取最高价格的潜在、有效的细微之处。这样你将得到的反馈是：“这真的有帮助，这是我们所接受过的最好的训练。”

还有一件简单而应该做的事。从你所敬佩的公司（与你所从事的行业完全无关也没关系，这不重要，销售，就是销售！）请顶尖的推销员给你的销售员做演讲，你的销售员会把

这些东西吃下去，其效果会在他们的销售业绩中表现出来。

对许多企业而言，销售力量是最重要的财富，对于企业的成功与否，他们这些人比你工厂中的砖头、水泥、机器更重要。你花几百万去维护你的工厂，却舍不得花钱去支持你的销售，这就是“丢了西瓜捡芝麻”（一分钱的聪明，一块钱的愚蠢）。

记住，要把策略性成本与非策略性成本区别开来。要使你的利润倍增，就要充分支持前者，而将后者减到最低限度。



第五部分

我的一点忠告



76. 要顽固不化

由于本书中所推荐的手段，有许多是在挑战你作为主管的毅力，所以，如果我不给你几句忠告就草草结束本书，那是不负责任。那么就个人来讲，什么算是毅力呢？

我的第一个忠告——顽固不化。

有一次，我问起一位我所见过的最成功的商人，就个人素质而言，什么是他成功的关键，他聪明，有风度，真诚，有灵感（有悟性），并且我要求他把这些东西给出个名字。

他笑了笑说：“我顽固不化。”“你说什么？”我问道，“我顽固不化。我知道我想得到什么，我也知道我怎么得到它，并且我坚信这一点。无论什么人，还是什么事都阻挡不住我，无论他们说什么或是做什么，我都不在乎。”

我对另一个很成功的人物提出相同的问题，他也具有成功

者的大多数品质。他答道：“人们看我轻浮，因为我总是在改变自己的注意力和兴趣，但无论做什么事，有一点我永远不会改变，那就是我认为我几乎比任何人都更有决心，所以我就会勇往直前地找出从某个事物中赚钱的方法。”

固执和决心是我知道的成功商人所共有的两个特点。他们不回避问题，反而盯上它，明知道它们对自己不合适，却还是硬着头皮接过来。他们具有敢做敢为的精神，相信难点的附近就是成功，或越过难点就是成功，而且从来不会失去信心。他们的自信程度之高，以致于那些想阻止他们达到目标的人根本就没机会开口。

生意场上的大多数人在心理上都是矛盾的，他们一生都在努力寻求他们相信的真理。如果你能找到你自己的真理，牢牢地守住它，这样你就有了自然竞争的优势，你就会战胜大多数对手，这与你的相对技巧、经验或知识无关。如果你真的认为利润对你很重要，这本书就为你提供了一整套的真理。

77. 保持乐观的工作态度

这本书所推荐的方法要求你公正、狡猾，而且具有吸引他人的能力，其中没有一条是靠工作狂能实现的。我建议你设定一个严格的界限，什么时候你乐意工作，什么时候你不乐意，然后严格执行这一戒律。更重要的是，在一定程度上，你必须把工作看得比较次要（排在第二、第三、第四或者第五位）；而你生命中最重要的应该是：你的家庭、你的朋友或者你喜欢的再创造活动。

依我的经验，人类生命中更重要的东西不外乎：（A）人们想把工作做好的上进品德；（B）把生意视作游戏，并努力把玩好的乐观、超然的态度。为赢得生意而干的每一件事，以及这本书所讲到的每一件事，都要求你必须先放弃些什么，或牺牲掉些什么东西；什么时候采用什么方法，什么情况采用

什么技巧，什么时候给胡萝卜或者对什么样的员工、客户、供货商用什么样的大棒。这不是数学，也不是科学，在这些学科中正确和错误是很明确的。相反，生意是一种应变函数十分模糊的直觉游戏，是松散地建立在大量规则之上的游戏。

对于那些生生死死都是为了工作的人来说，参加这种游戏就会有麻烦，因为工作是他生命的全部。他们一旦失掉平衡就难以继续。他们可能会变得过于单向、过于残酷并患得患失。而超然的工作态度会给你以自信、平和、聪明，而这些又使你成为真正能取胜的玩家。

这或许是人世间最伟大的逻辑，但我还发现：你越是把生意之外的东西放在生命的首位，你赚的钱就越多。如果按小时计算，可能不是如此；一旦你成了能赚取最高利润的企业家或主管，绝对如此。

78. 给你自己施加压力， 并使之有趣

世界上什么样的人最压抑？是那些感觉到将已走到尽头的人，是那些找不到挑战的征服者。

生意场上的乐趣，本书的主题——最大限度地增加利润的乐趣就在于：其过程变化无常，要求你精益求精，以致于你永远都不可能达到终点，你永远可以做得好上加好。

但是，你应该采取一种聪明、健康的思维方式，即，享受这一永无止境的过程。克服沾沾自喜的感觉不太容易，比如我们经常会说：“嘿，我把这事干完了；这门课我得了个 A。”

我享受着追求更好的压力，不断地尝试着重塑自己以达到一个新的水平。反过来又要求更高层次的自我审视，对审视结果又会产生新的愿望，对自己又有新的要求、我现在做得好

吗？怎样才能使自己更好？影响我成功的新障碍是什么？我怎么克服它们？根据我的经验，不能自我检查，认真自我审视的主管通常都不会有太大的成功。如果你不能自我审视，你怎么可能会有压力而重塑你自己呢？自我审视的能力也是我雇佣人员时考核的关键项目之一。

本节的个人忠告与前两节所讲的好象是有矛盾的：顽固不化，却又要要有重塑自己的勇气；要有压力，但却别太认真。

但是，这些忠告在根本上不矛盾，而且相辅相成。目的是要你知道除了工作之外你还有其他的事情（即，对工作不要太叫真儿！），并且让你清楚，你想把工作做好（即，顽固不化）。把生意看作游戏，即培养健康的分离感觉（即，把工作和生活分开）。保持游戏的挑战性、新鲜感，是要你永远不要完全停滞，而要不断地追求更好；别把它搞成非生即死的抉择，但这也正是使游戏有趣之所在。如果游戏有趣，你就会把它做得更好，那么你就更能使你的利润倍增。这套管理方法就会起作用。

使你的利润倍增，这不是航天科学，它只是简单地解决问题。如果你能解决问题，并使它有趣，你就能取得只有为数不多的人才能取得的成就。我希望这本书能给你一个好的开头，以使你以你的方法达到你的目的。

我祝你走运。如果你愿意得到更多的帮助，我愿为你效劳！

作者介绍

鲍勃·菲费尔（Bob Fifer）是下述几家公司的董事会主席、首席执行官（CEO）：Kaiser Associates, Inc.（美国第三大管理咨询公司），Kaiser Associates International, Inc. 及下属欧洲分公司。这两家公司的业务特长是：通过削减成本、改进销售、价格策略、研发策略和对竞争对手及客户的研究来提高大企业、小企业的利润。Kaiser Capital 是 Kaiser Associates 的另一个分公司，菲费尔先生也是该公司的 CEO，该公司的业务也是负责企业的管理，并使企业利润最大化，作为回报，Kaiser Capital 享有这些企业的抵押利息。

鲍勃·菲费尔的哲学很简单：我们可以在 6 个月或更短的时间内使任何企业的利润倍增。

菲费尔先生在纽约长大，直到高中毕业后才离开纽约。他在哈佛大学获得了经济学学士学位，后在哈佛商学院获得 MBA。在过去的 15 年中，世界 500 强大企业中有 100 多家受到过他的帮助，进而提高了它们的利润基线，同样他也帮助了许多中小企业和跨国企业。根据这些经验以及他自己企业的成功经验，他写成了这本书。