

# هاروارد

چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد

(اسرار موفقیت در تجارت و مدیریت)

مارک اچ. مک‌کورمک

مترجم:

محمود طلوع



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

## فهرست مطالب

---

۱۱	..... مقدمه مترجم
۱۳	..... مقدمه نویسنده
۱۷	..... ۱. بازاریابی و فروش
۱۹	..... چه چیزهایی یک «بازاریاب» را می‌سازد؟
۲۳	..... چه چیزهایی یک «بازاریاب موفق» را می‌سازد؟
۲۹	..... پیشنهادی که نمی‌شود آن را نادیده گرفت
۳۱	..... چگونه برای انجام معامله خود را آماده کنیم؟
۳۴	..... مشتریان خود را همانقدر جدی بگیرید که خودشان می‌خواهند
۳۷	..... خرید: نیمه‌ی فراموش‌شده‌ی معامله‌ی فروش
۴۰	..... اسرار تجارت «اطلاعات»
۴۳	..... ولخرجی‌های دیگران برای شما چه پیامی دارند؟
۴۴	..... هرگز مسأله‌ی اخذ سفارش از مشتری را فراموش نکنید
۴۶	..... هرگز یک ملاقات بازاریابی را بدون نتیجه به پایان نرسانید
۴۸	..... آیا دوستان‌تان می‌توانند مشتریان شما باشند؟
۵۰	..... شیوه‌ی مورد علاقه‌ی من در بازاریابی
۵۳	..... بهترین طریقه در جذب مشتری
۵۴	..... قدرت معقول بودن
۵۷	..... تنظیم زمان مکالمه‌ی تلفنی برای کسب حداکثر نتیجه
۶۰	..... نفوذ بر بزرگترها از طریق فرزندان آنها
۶۳	..... نیازی به مغز متفکر نیست
۶۷	..... علایمی را که باید به هنگام ورود در مذاکره بگیرید

- مشتری قصد دارد کارمزد شما را نپردازد؟ ..... ۷۰
- بهترین تکنیک در عقد یک قرارداد ممکن است اصلاً تکنیک نباشد ..... ۷۴
- کسی را بیاپید که با دکنک‌ها را می‌خرد ..... ۷۷
- ۲. مذاکره و معامله** ..... ۸۱
- مذاکرات سرسختانه، و چگونگی برخورد با آنها ..... ۸۳
- وقتی مردد هستید انجام کار را به تعویق بیندازید ..... ۸۷
- امری که لامحاله در هر مذاکره‌ای رخ می‌دهد ..... ۸۹
- زمانی که پول کم‌اهمیت‌ترین بخش از یک معامله است ..... ۹۱
- سه دلیل بر خودداری از انجام یک معامله (و یک دلیل بر انجام آن) ..... ۹۵
- حُسن معامله‌ی پایاپای (بارتر) ..... ۹۹
- اگر نمی‌توانید بفروشید، بخرید و اگر نمی‌توانید بخرید، بفروشید ..... ۱۰۱
- چگونه می‌توان در مبادله‌ی اطلاعات آنچه را می‌گیرید بیشتر از داده‌های تان باشد؟ ..... ۱۰۳
- سوالاتی را که نمی‌خواهید یا نمی‌توانید پاسخ دهید ..... ۱۰۷
- چگونه از اعتراضات شدید بپرهیزیم؟ ..... ۱۱۰
- انتخاب‌های کوچکی که بیشتر از اندازه‌های خود می‌توانند باشند ..... ۱۱۲
- رشد خوی گُوبندگی ..... ۱۱۳
- چگونه باید با «خودرایی»های مقام ریاست برخورد کنیم؟ ..... ۱۱۷
- اول «نه» گفتن را یاد بگیرید، بعد «بله» بگویید ..... ۱۱۹
- مسائل را خودمانی کنید - درس‌هایی که از «پدر تعمیدی» آموخته‌ام ..... ۱۲۳
- مواظب «لنگر دلار» باشید ..... ۱۲۷
- چگونه می‌توان از «معامله‌های متوسط» بهره گرفت؟ ..... ۱۳۰
- ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده‌ی خوب در کلاس جهانی ..... ۱۳۴
- ۳. مدیریت و تمشیت امور** ..... ۱۴۱
- اهمیت ایجاد ارزش و اعتبار، و نه تحصیل سود ..... ۱۴۳
- رشد به دلایلی منطقی ..... ۱۴۶
- پس از این که پیشنهاد خیلی خوب بود، چه باید کرد؟ ..... ۱۴۸

- مدیریت از طریق پُست فدرال ..... ۱۵۲
- چرا برنده‌ها را به قهرمانان ترجیح می‌دهیم؟ ..... ۱۵۳
- ترسیم منحنی‌های ورزشکاران مختلف ..... ۱۵۵
- گپی خودمانی درباره‌ی «فرهنگ‌های شرکتی یا سازمانی» ..... ۱۶۱
- سطح درآمد و شیوه‌ی زندگی پرسنل خود را در هم بشکنید، و خط‌مشی آنها را بسازید ..... ۱۶۵
- نحوه‌ی برخورد با «فوق ستاره‌ها» ..... ۱۶۷
- جایی که دو کارمند با هم درگیر می‌شوند ..... ۱۶۸
- بر آنچه در اطراف‌تان می‌گذرد، اشراف پیدا کنید ..... ۱۷۰
- بزرگترین اشتباهی را که در استخدام افراد می‌توانید مرتکب شوید ..... ۱۷۲
- چگونه می‌توان استعداد‌های درست را انتخاب کرد؟ ..... ۱۷۳
- چرا کارمندان خوب می‌روند، و چگونه می‌توان آنها را حفظ کرد؟ ..... ۱۷۶
- چگونه می‌توان افراد را بدون رنجش کنار گذاشت؟ ..... ۱۸۱
- چه کسی تشکیلات را می‌گرداند: شما یا زیرمجموعه‌ی شما؟ ..... ۱۸۶
- در جستجوی بهترین جلسات ..... ۱۸۷
- مدعوین در جلسات شما چه کسانی هستند؟ ..... ۱۸۹
- چگونه دستور جلسه‌ی محرمانه‌ی خود را رو می‌کنید؟ ..... ۱۹۲
- شرکت‌های کوچک چه چیزهایی را از تشکیلات بزرگ فرا می‌گیرند؟ ..... ۱۹۴
- کنترل هزینه‌ها: چگونه یک دلار بد خرج شده - دو دلار تمام می‌شود ..... ۱۹۹
- مدیریت با تماس‌های تلفنی ..... ۲۰۲
- هزینه‌های پنهان در مراکز درآمد ..... ۲۰۵
- تواضع و فروتنی نه خودشکنی ..... ۲۰۷
- رئیس در جمع با خود چه می‌آورد؟ (یا چگونه می‌توان رئیس خوب‌تری شد؟) ..... ۲۱۰
- ۴. توسعه و پیشرفت** ..... ۲۱۷
- کوتاهی‌ها و معایب من ..... ۲۱۹
- هم‌اکنون در کجایید، و به کجا می‌روید؟ ..... ۲۲۱
- شما کدام یک از اینها هستید؟ «یابنده»، «مباشر» یا «هماهنگ‌کننده»؟ ..... ۲۲۵
- چگونه می‌توان خود را مثل یک حرفه‌ای جا انداخت؟ ..... ۲۲۶

- ۲۳۲ ..... آیا می‌توانید برای مدتی مدید در یک سازمان بمانید؟
- ۲۳۳ ..... آیا در قلب سازمان خود جا دارید؟
- ۲۳۵ ..... آیا به افتخارات خود خیلی متکی هستید؟
- ..... آیا توانایی‌های خود را دست‌بالا می‌گیرید یا ناتوانی‌های خود را نادیده می‌انگارید؟
- ۲۳۸ ..... پس فکر می‌کنید که خلاق نیستید؟
- ۲۴۱ ..... در شرایط بحرانی چه می‌کنید؟ دیوانه می‌شوید، آرام می‌گیرید یا کار بهتری انجام می‌دهید؟
- ۲۴۳ ..... خصائل یک قهرمان
- ۲۴۵ ..... پنج خصلت برنده
- ۲۴۶ ..... چهار عارضه‌ی برهم‌زننده‌ی موقعیت
- ۲۴۸ ..... چگونه موقعیت‌های کاری و تجاری از رشد باز می‌مانند؟
- ۲۵۲ ..... هفت نفر از خطرناک‌ترین افراد در سازمان شما
- ۲۵۶ ..... چگونه می‌توان رئیس را به دنیای واقعی کشاند؟
- ۲۶۰ ..... مواجهه‌ی بدون اشک
- ۲۶۲ ..... نحوه‌ی رویارویی با رئیس
- ۲۶۵ ..... قرارداد‌های استخدامی
- ۲۶۶ ..... بحث‌هایی پیرامون حقوق و دستمزد: بحث‌هایی بامورد، و بحث‌هایی بی‌مورد
- ۲۶۹ ..... جنبه‌های مثبت و منفی در مستمری‌ها
- ۲۷۲ ..... چگونه اولین شغل ایده‌آل را بیابیم؟
- ۲۷۴ ..... کار کردن مجانی
- ۲۸۰ ..... واقعاً چه بلایی بر سر «رزومه‌ها» می‌آید؟
- ۲۸۱ ..... از فرصت‌های کوچک استفاده کنید و تأثیر زیادی بر محیط بگذارید
- ۲۸۳ ..... تنظیم دقیق قانون و مقررات اخلاقی در کار و تجارت
- ۲۸۴ ..... چند وضعیت مهم در کار و تجارت
- ۲۸۹ ..... خوب و بد کار خوب
- ۲۹۱ ..... تنها مسأله‌ی معامله با ژاپنی‌ها مطرح نیست
- ۲۹۳ ..... پنج خصلت یک رهبر
- ۲۹۵

۵. **سازماندهی**
- ۳۰۱ ..... «برنامه‌ریزی زمانی»، زمان را به نفع شما برمی‌گرداند
- ۳۰۳ ..... هفته‌ای در زندگی من
- ۳۰۸ ..... «بمب‌های زمانی» که می‌توانند برنامه‌ی به‌شدت سازمان‌یافته‌ی شما را خراب کنند
- ۳۱۵ ..... از «قبل» برنامه‌ریزی کنید تا به «جلو» حرکت کنید
- ۳۱۷ ..... نحوه‌ی کنترل «زمان‌های برزخی»
- ۳۲۰ ..... چگونه می‌توان از سرسختی‌های منشی‌های افراطی عبور کرد؟
- ۳۲۲ ..... نحوه‌ی تماس با افراد اجرایی «بسیار پرمشغله»
- ۳۲۵ ..... پرونده‌های «گویا» چه می‌گویند؟
- ۳۲۹ ..... نحوه‌ی برخورد با مکالمات تلفنی
- ۳۳۱ ..... آیا اوقات فراغت شما «سازمان‌نیافته»ترین اوقات شمایند؟
- ۳۳۴
۶. **ارتباطات و روابط عمومی**
- ۳۳۷ ..... چگونه می‌توان یادداشت‌های دلگرم‌کننده نوشت؟
- ۳۳۹ ..... یادداشت‌های تک‌سطری ولی مهم و مؤثر
- ۳۴۳ ..... قصه‌ای درباره‌ی دو یادداشت
- ۳۴۴ ..... نوشتن پیشنهاداتی که «خوانده» و «پذیرفته» می‌شوند
- ۳۴۶ ..... عارضه‌ی «تصمیم‌گیری‌های خودسرانه»
- ۳۴۸ ..... اجازه دهید ببینیم چه اشتباهاتی کرده‌ام
- ۳۴۹ ..... نامه‌هایی را که رد می‌کنم
- ۳۵۰ ..... یاد بگیریم کمتر صحبت کنیم، تا زودتر به مقصد برسیم
- ۳۵۴ ..... چرا «زبان حرکتی» را بد تعبیر می‌کنیم
- ۳۵۶ ..... چگونگی ختم جلسات بی‌حد و مرز
- ۳۵۹ ..... یافتن واژه‌هایی کارساز
- ۳۶۱ ..... چگونه با مطبوعات برخورد کنیم
- ۳۶۴ ..... چگونه می‌توان در تلویزیون موفق ظاهر شد؟
- ۳۶۸ ..... اطلاعات خود را از چه منبعی به دست می‌آورید؟
- ۳۷۱ ..... لرزیلی رسلنه، و نه ارزیابی پیام
- ۳۷۵

۳۷۹	۷. انجام کارها در طول راه
۳۸۱	جهان به روایت منشی‌ها و کارمندان دفتری
۳۸۵	خطر «سفرهای ساختگی»
۳۸۸	به قدر پولی که می‌دهید، از هتل‌ها استفاده کنید
۳۹۱	قانونی برای افراد دایم‌السفر
۳۹۵	چگونگی تطبیق با تفاوت‌های زمانی در مناطق مختلف جغرافیایی
۳۹۸	چگونه باید با رستورانی بی‌نظم و ترتیب برخورد کرد
۴۰۲	کسب و استفاده از قدرت در ضیافت‌های کاری
۴۰۵	نحوه‌ی مراقبت و پذیرایی از دوستان و مشتریان
۴۱۱	۸. کارآفرینی (مدیریت اقتصادی)
۴۱۳	تست کارآفرینی
۴۱۷	بازگرداندن واقعیات به برنامه‌های کاری و تجاری
۴۱۹	صفحات مشترک آنتروپرونها‌های موفق
۴۲۰	رئیس در چه زمانی باید و در چه زمانی نباید درگیر کارها شود
۴۲۲	توسعه‌ی خط: رشد تشکیلات «تازه‌به‌بودیافته‌ی» شما
۴۲۳	انتخاب مشاغلی که به رشد شما کمک می‌کنند
۴۲۶	با زیرمجموعه‌ی خود صریح و جدی باشید
۴۳۰	چهار دلیل بر این که کار شما نباید الزاماً شبیه کار من باشد
۴۳۵	مؤخره
۴۳۷	آیا شخصاً به توصیه‌هایی که در این کتاب آورده‌ام، عمل می‌کنم؟
۴۳۹	درباره مؤلف

## مقدمه مترجم

کتابی که تحت عنوان «هاروارد<sup>۱</sup> چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد» ملاحظه می‌فرمایید ترجمه‌ی اثری است به نام:

What They Still Don't Teach You At Harvard Business School

نگارش مارک، اچ. مک‌کورمک و از انتشارات Bantam Books نیویورک که در نوامبر ۱۹۸۹ انتشار یافته است. این کتاب قبل از اینکه تحت عنوان جدید و با این محتوا، قطع و اندازه در ایالات متحده منتشر شود، در سال قبل از آن با نام «اسرار موفقیت<sup>۲</sup>» در انگلیس منتشر شده بود.

این اثر با هر دو نام قدیم و جدید در انگلیس و ایالات متحده از پرفروش‌ترین کتاب‌ها بوده است، و به تأیید بسیاری از مدیران و تجار بزرگ نظیر الن مرلو<sup>۳</sup> از مدیران برجسته‌ی کمپانی فیلیپ موریس، بنت بیدول<sup>۴</sup> پوزیدنت کرایسلر، ماساکی موریتا<sup>۵</sup> رئیس هیأت مدیره‌ی کمپانی سونی آمریکا و... رسیده است، و خصوصاً در میان دانشجویان، و مدیریت میانی شرکت‌ها و سازمان‌ها، حُسن اثری تام و تمام گذاشته است.

۱. دانشگاه هاروارد قدیمی‌ترین نهاد آموزش عالی غیردولتی در ایالات متحده‌ی آمریکا است که در سال ۱۶۳۶ در نیوتاون - کمبریج فعلی - ماساچوست تأسیس شده است. دانشگاه هاروارد در ابتدا کالج نیوتاون نامیده می‌شد که ۲ سال پس از فوت جان هاروارد (۱۶۰۷-۱۶۳۸) - که قبل از مرگش نیمی از املاک و کتابخانه‌ی کوچک خود را وقت کالج مزبور کرده بود - به نام کالج هاروارد، و سپس با توسعه‌ی روزافزون آن کالج، به دانشگاه هاروارد تغییر نام داد.

2. Success Secrets      3. Ellen Merlo      4. Bennett Bidwell  
5. Masaaki Morita

## چه چیزهایی یک «بازاریاب» را می‌سازد؟

---

هرگز در عمر تجاری خود بازاریابی را ندیده‌ام که برای عرضه‌ی کالاها یا خدمات خود «شعار» به‌خصوصی نداشته باشد. یکی از جالب‌ترین این شعارها، این «آموزه‌ی فروش»<sup>۱</sup> چندجمله‌ای است که گوینده‌اش - لاقلاً برای من - ناآشنا است:

«محصول خود را بشناس،»

«افراد بسیاری را ویزیت کن،»

«از همه بخواه کالایت را بخرند،»

«و از عقل سلیم پیروی و استفاده کن.»

هرچند این نصیحت قدیمی، عاقلانه به نظر می‌رسد، ولی معتقدم که این شعار در اقتصاد جهانی سریع‌السیر و در حال تحول ما نیاز به جرح و تعدیل داشته باشد.

### ۱ - محصول خود را بشناسید.

مهم‌تر از شناخت خود محصول، شناخت صنعت مربوط به آن محصول است. دیگر کافی نیست که بازاریاب، نکات مندرج در معرفی‌نامه‌ی (بروشور) جوف نمونه‌ی محصول (اشانتیون) را از بر کند. بازاریاب باید با مسأله‌ی رقابت هم آشنا باشد. این روزها آن‌قدر سرعت گردش اطلاعات زیاد است که مشتریان - چه بخواهند یک نان‌برشته‌کن برقی (توستر) بخرند، و اتومبیل، یا یک کامپیوتر «مین فریم»<sup>۲</sup> خریداری کنند - احساس می‌کنند که باید برای خرید کالای مورد نظر خود به جاهای مختلفی سر بزنند. آشنایی با صنعت و

---

1. sales course

2. main frame

احاطه بر اطلاعات مربوط، حرکتی است به‌جا و پیش‌رس در مقابله با این خواست و احساس.

تعجب خواهید کرد اگر بدانید که مشتریان شدیداً گرفتار شما چقدر راضی و ممنون خواهند شد که ببینند شما به جای آنها اطلاعات لازم و مورد نیاز آنها را از جاهای مختلف اخذ، و تمامی را با صداقت، و مجاناً در اختیار آنها قرار می‌دهید. بین بازاریاب و محصول مورد عرضه، همواره، ارتباطی تغییرناپذیر وجود دارد، و آن «شناخت» و «اعتقاد» بازاریاب به محصولی است که عرضه می‌کند.

به خاطر دارم که «آرتور موتلی<sup>۱</sup>» ناشر موفق آمریکایی یک بار ماجرای آغاز و پایان اشتغال خود را به عنوان یک بازاریاب سنتور در سال ۱۹۱۹ برایم تعریف کرده بود. او گفته بود که مجبور شده بود برای تهیه و تدارک هزینه‌های دانشگاهی‌اش به عنوان یک معدنچی در معادن آهن شمال میسیگان استخدام شود. او شدیداً از کار خطرناک و پر از آلودگی معدن‌کاری متنفر بوده و لذا زمانی که یک بازاریاب تر و تمیز سنتور، شغل مشابهی را به او پیشنهاد می‌کند، فوراً می‌پذیرد.

مردم سنتورها را مثل شیرینی تازه می‌خریدند. او هر دستگاه را به قیمت ۵ دلار می‌خریده، و هرگز به کمتر از ۱۰ دلار نمی‌فروخته است. او حتی زمانی که فروش خوبی هم نداشته، همواره در پیشاپیش بازی مطرح بوده است. او معمولاً با هر دستگاهی که می‌فروخته، تعداد ۳۰ برگ مشق موسیقی هم به خریدار مجاناً تحویل می‌داده است. ولی وقتی تعدادی از مشتریان برای دریافت مشق‌های بیشتری به او مراجعه می‌کنند، درمی‌یابد که سنتورهای عرضه‌شده‌ی او تنها نت سی را می‌نوازند، و برای نواختن نت‌های دیگر قابل استفاده نیستند. موتلی به فروش سنتورهای خود تا اولین روز ورودش به دانشگاه ادامه می‌دهد، ولی خود اعتراف می‌کند که: «پس از آن که به عیب

کالای خود پی‌بردم و فهمیدم جز نت سی، نت‌های دیگری را نمی‌نوازد، دیگر هرگز نتوانستم به آن تعدادی که قبلاً می‌فروختم، بفروشم.»

#### ۴ - مردم بسیاری را ویزیت کنید.

این سخن، سخن پسندیده‌ای است، ولی اگر متقاعد شوید که بازاریابی تنها یک «بازی ساده با اعداد» است - که با تعداد درهایی که می‌زنید، و نیز تعداد دفعاتی که پس می‌زنید ارتباط دارد - دقیقاً گمراه شده‌اید. ضمناً اگر برای تعیین چگونگی درهایی که می‌زنید، و زمانی که باید در بزنید، به راستی به کار و تلاش نپردازید، هم وقت خودتان را هدر داده‌اید، و هم وقت مردمی را که به ملاقات‌شان می‌روید.

#### ۳ - از همه بخواهید کالای‌تان را بخرند.

هرچند مردم وقتی اصرار زیاد بازاریاب را می‌بینند آن را حمل بر «مهاجم بودن»، «فضول و از خود راضی بودن» بازاریاب می‌کنند، و قضایا درهم و برهم می‌شوند، ولی با این وجود، به این کار معتقدم.

تقاضای خرید از مردم، در ۹۰ درصد موارد ثمربخش بوده است. البته نه در زمانی که مشتری ابداً قصد خرید نداشته، یا برای فکر کردن در مورد خرید آن، نیاز به زمان داشته باشد.

#### ۴ - از عقل سلیم پیروی و استفاده کنید

این عبارت به تنهایی گویاست؛ با وجود این، آدم‌هایی را می‌شناسم که حتی اگر این کلمات را بر کف دست‌شان هم بنویسند، باز از راه دیگری می‌روند تا پیام مستتر در آن را طوری دیگر تعبیر کنند. اینها کسانی هستند که بساط پرزرق و برق خود را در ساعت ۳ بعدازظهر یک روز تعطیل، آن هم در تابستانی گرم، پهن می‌کنند، و هرچند بی‌علاقگی مشتریان انگشت‌شمار خود را می‌بینند، باز هم برای فروش کالای خود سر و صدا به راه می‌اندازند و