

هاروی مککی

هنر مذاکره

برای بازاریاب‌ها
فروشنده‌ها
وسرمایه‌گذارها

ترجمه آرمین هدایتی



بنگاه ترجمه و نشر
کتاب پارسه

فهرست

- پیشگفتار..... ۱۳
- یادداشت مؤلف..... ۱۷
- فصل اول: «لطفاً به من ۱۵/۰۰۰ بلیط برای بازی امشب بدید»..... ۲۳
- فصل دوم: دوره آموزشی کوتاه مدت هاروی مک کی در فروشنده گی..... ۲۷
- درس ۱. مهم نیست چقدر می ارزد..... ۲۹
- درس ۲. در مقابل هر پیشنهادی، هر چند جذاب و فریبنده ... ۳۳
- درس ۳. همان طور که در مورد محصولاتان ... ۳۷
- درس ۴. پرسش نامه ۶۶ سؤالی مشتریان..... ۴۱
- درس ۵. «مک کی ۶۶» ادامه می یابد..... ۴۹
- درس ۶..... ۵۳
- درس ۷. برتری ویژگی های انسانی و تعصب های مذهبی ... ۵۵
- درس ۸. نحوه برخورد با مشتریان سختگیر..... ۵۹

- درس ۹. آیا تا به حال به این موضوع فکر کرده‌اید که ... ۶۵
- درس ۱۰. یادداشت‌های کوچک، نتایج بزرگ. ۶۷
- درس ۱۱. محل کار دوم. ۶۹
- درس ۱۲. آنچه تمام بازاریابان - اما نه تمام سرمایه‌گذاران - می‌دانند. ۷۱
- درس ۱۳. همیشه حواستان به وقت‌تان باشد، نه به ساعت‌تان. ۷۳
- درس ۱۴. اگر در کارت‌تان هدفی را دنبال نکنید ... ۷۷
- درس ۱۵. حتی زمانی که دیگران به توانایی‌های شما اعتقاد ندارند ... ۸۱
- درس ۱۶. در جست‌وجوی الگویی برای خود باشید. ۸۳
- درس ۱۷. خیال‌پردازی کنید. ۸۵
- درس ۱۸. آسان‌ترین، ارزان‌ترین و فراموش شده‌ترین راه تبلیغات. ۸۹
- درس ۱۹. شخصی را به من نشان دهید که مدعی است ... ۹۱
- فصل سوم: دوره کوتاه‌مدت «هاروی مک‌کی» در مورد مذاکره. ۹۳
- درس ۲۰. لبخند بزن و آن‌قدر بگو، نه، تا زبانت به خونریزی بیفتد. ۹۵
- درس ۲۱. افرادتان را وارد زمین کنید. ۹۹
- درس ۲۲. چیزی با عنوان «رزرو تمام شده» وجود ندارد. ۱۰۳
- درس ۲۳. بانکدار خود را بشناسید. ۱۰۵
- درس ۲۴. مؤثرترین و تنها ابزار موفقیت در مذاکره ... ۱۰۷
- درس ۲۵. آقای اوتیس، لطفاً تشریف بیارید. ۱۰۹
- درس ۲۶. مهم‌ترین نکات قرارداد، در قرارداد ذکر نشده‌اند. ۱۱۱
- درس ۲۷. توافق از اختلافات جلوگیری می‌کند. ۱۱۳
- درس ۲۸. هر چقدر بیشتر شما را منتظر نگه دارند ... ۱۱۵
- درس ۲۹. کسی که پل‌های پشت سرش را خراب می‌کند ... ۱۱۷
- درس ۳۰. تصمیم‌های احساسی بگیرید ... ۱۱۹
- درس ۳۱. هیچ‌گاه در اتاقی که با چلچراغ تزئین شده معامله نکنید. ۱۲۳
- درس ۳۲. همه چیز قابل مذاکره و معامله است. ۱۲۵

هاروی مک کی ■ ۹

- درس ۳۳. نبرد خریدار و فروشنده..... ۱۲۷
- فصل چهارم: دوره آموزشی کوتاه مدت هاروی مک کی ... ۱۲۹
- درس ۳۴. بزرگ ترین اشتباه یک مدیر..... ۱۳۱
- درس ۳۵. وقتی شخصی ثروتمند به شخصی با تجربه برخورد می کند... ۱۳۵
- درس ۳۶. اخبار خوب همیشه به گوش شما خواهد رسید... ۱۳۹
- درس ۳۷. بندها از روی زمین..... ۱۴۳
- درس ۳۸. با فروشنده گانتان آن طور برخورد کنید که با مشتریانتان ... ۱۴۵
- درس ۳۹. عصر مردان رنسانس فقط در زمان رنسانس بود..... ۱۴۹
- درس ۴۰. هیچ گاه پیشمرگ خودتان نباشید..... ۱۵۳
- درس ۴۱. اما، اگر اصرار دارید پیشمرگ خودتان باشید... ۱۵۵
- درس ۴۲. موضوعات کوچکی که اهمیت زیادی دارند..... ۱۵۷
- درس ۴۳. چگونه برنده باشیم..... ۱۶۱
- درس ۴۴. بهترین افراد شما ... ۱۶۳
- درس ۴۵. زمانی که خودتان تصمیم به تفریح بگیرید ... ۱۶۷
- درس ۴۶. آیا تا به حال اعتصاب در حین کار دیده اید؟..... ۱۶۹
- درس ۴۷. درست نیست بگوییم: تمرین و ممارست ... ۱۷۱
- درس ۴۸. به متخصصین اعتماد کنید اما همانند آنها اشتباه نکنید..... ۱۷۵
- درس ۴۹. آدم هایی که شما اخراج می کنید ... ۱۷۷
- درس ۵۰. بهترین راه تویخ کردن..... ۱۷۹
- درس ۵۱. هیچ گاه نگذارید که یک شخصیت نامدار و موفق، ... ۱۸۱
- درس ۵۲. به جای افزایش حقوق... ۱۸۵
- درس ۵۳. چند نفر بازار یاب در شرکت شما مشغول کار هستند؟..... ۱۸۷
- درس ۵۴. زود دلزده شوید..... ۱۸۹
- درس ۵۵. از افراد کهنه کار پرسید..... ۱۹۱
- درس ۵۶. دانستن این موضوع که چه وقت می بایست ... ۱۹۳

- درس ۵۷. مالکیت یک درصد از هر چیز ... ۱۹۷
- درس ۵۸. علاج واقعه قبل از وقوع باید کرد. ۲۰۱
- درس ۵۹. با کارکنان خود همانند مشتریانانتان رفتار کنید. ۲۰۳
- درس ۶۰. چگونه اخراج شویم. ۲۰۷
- درس ۶۱. شما قادر به حل هیچ مشکلی نخواهید بود ... ۲۰۹
- درس ۶۲. اگر نمی‌توانید راه حل مشکلاتان را پیدا کنید ... ۲۱۱
- درس ۶۳. «تا به حال هیچ سابقه کاری بدی ندیده‌ام»... ۲۱۵
- درس ۶۴. محک. ۲۲۱
- درس ۶۵. اگر می‌خواهید بابانوتل شوید ... ۲۲۳
- درس ۶۶. بهترین راه صرفه‌جویی در زمان چیست؟ ۲۲۵
- درس ۶۷. نه عصبانی شوید و نه در پی انتقام باشید. ۲۲۷
- درس ۶۸. دشمن خود را بشناسید. ۲۲۹
- درس ۶۹. هیچ‌گاه مقهور نام و شهرت رقیبتان نشوید. ۲۳۷
- فصل پنجم: مختصر و مفید. ۲۳۹**
- درس ۱. قدرشناسی نهفته‌ترین خصوصیت انسان‌هاست. ۲۴۱
- درس ۲. این آخرین فکر بکر شما نخواهد بود. ۲۴۳
- درس ۳. اتومبیل ارزان و خانه گران بخرید. ۲۴۵
- درس ۴. چگونه با افراد مشهور ارتباط برقرار کنیم. ۲۴۷
- درس ۵. بهترین و مفیدترین روش تحقیق و جست‌وجو. ۲۴۹
- درس ۶. هیچ چیز گرانبهاتر از نفس انسان نیست. ۲۵۱
- درس ۷. چیزی با عنوان حافظه بد وجود ندارد. ۲۵۳
- درس ۸. قدرشناسی خود را نشان دهید. ۲۵۵
- درس ۹. با پیش‌بینی وقایع آینده ذهن خود را خلاق کنید. ۲۵۷
- درس ۱۰. ظاهری خوب یا بد. ۲۵۹
- درس ۱۱. اهمیت حفظ ارتباطات. ۲۶۱

هاروی مک کی ■ ۱۱

- درس ۱۲. موضوع تنها این نیست که چه اشخاصی را می شناسید... ۲۶۳
- درس ۱۳. برای یک فرد عادی ثروت ۱۰ میلیون دلاری کافی به نظر می رسد... ۲۶۵
- درس ۱۴. چگونه قانون عرضه و تقاضا را برهم بزیم... ۲۶۷
- درس ۱۵. خیالتان راحت باشد، انجامش می دهم... ۲۶۹
- درس ۱۶. آزمون و خطا... ۲۷۱
- درس ۱۷. شما دوبار در طول زندگی تان کاملاً تنها هستید... ۲۷۳
- درس ۱۸. زیبایی پول... ۲۷۷
- درس ۱۹. معنای زندگی... ۲۷۹
-
- فصل ششم: به فرزندانان و عزیزانان کمک کنید... ۲۸۱
- فصل هفتم: نزدیک تر به موفقیت... ۲۹۱

پیشگفتار

اگر این کتاب را در دست گرفته‌اید و قصد گشودن آن را دارید اما از محتوای آن کاملاً بی اطلاع هستید، باید بگویم گنجینه گرانمایی را در اختیار دارید. «هنر مذاکره بی آن که زنده بلعیده شویم» از آن دست کتاب‌های بی مصرف و تاریخ گذشته موفقیت در عرصه کار و زندگی نیست که در گوشه و کنار منزل و یا دفتر کارمان چیده‌ایم و هیچ‌گاه رغبت خواندنشان را پیدا نکرده‌ایم، بلکه این کتاب گنجینه‌ای از اطلاعات است که می‌توانید «بلافاصله» در کار و زندگی‌تان و روابط‌تان اعمال کرده و به هدف‌تان برسید.

من در توصیف این کتاب، احساسات دوگانه‌ای دارم. از یک طرف به دلیل غنای مطالب موجود و خلاقیت به کار رفته در تهیه آنها و بینش وسیع «هاروی مک‌کی» در عرصه کار و تجارت، می‌خواهم آن را با تمام مردم شریک شوم و از طرف دیگر می‌خواهم مطالب آن را تنها و تنها خودم بدانم، به این دلیل که شما مسلماً نمی‌خواهید رقیب‌تان در کار و زندگی نیز از این مسائل آگاهی داشته باشد.

پس چه چیزی باعث شده تا این کتاب بسیار خاص باشد؟
بسیاری از چیزها:

«هاروی مک‌کی» دستچینی از درس‌های فراموش‌نشدنی زندگی، داستان‌های کوتاه و بسیار مؤثر و نیز قوانین بسیار باارزشی را در کار و زندگی شخصی برای ما فراهم کرده تا از آنها بهره ببریم.

شما با مقایسهٔ تجارب خودتان و درس‌هایی که از این کتاب آموخته‌اید با دیگرانی که چنین تجربه‌ای را داشته‌اند، بسیار لذت خواهید برد، حتی اگر اعضای خانواده‌تان باشند.

اما شاید از من پرسید چرا باید به توصیه‌های «هاروی مک‌کی» گوش کنم؟ او کیست؟

خوب، باید بگویم او انسان بسیار خردمندی است. او یک «موفقیت» واقعی است. او کسی است که:

- داوطلبانه میلیون‌ها دلار برای انجمن‌های خیریه جمع‌آوری کرده.
- به عنوان یک سرمایه‌گذار، رئیس و مؤسس شرکت عظیم پاکت‌سازی «مک‌کی» با بیش از ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه و نیز سیاست‌گذار صنعت پاکت‌سازی در آمریکاست.

- مجلهٔ معتبر «فوربس»، هاروی را «آقای موفقیت» نامیده است.
و در ابتدای راه در هوای بسیار سرد به دنبال بازاریابی و فروش محصولاتش در تلاش بوده.

او همسری فداکار، پدری شایسته، تاجری موفق و فردی مفید در اجتماعی است که در آن زندگی می‌کند.

هاروی تمام این راه را پیموده است و تجربه بیش از سه دهه فعالیت مستمر خود را در قالب این کتاب در اختیار ما می‌گذارد.

خودتان این کتاب را بخوانید و در هر کاری که انجام می‌دهید موفق‌تر باشید.

هاروی مک کی ■ ۱۵

از زندگی بیشتر لذت خواهید برد و از این موضوع که بزرگ‌ترین و دست‌یافتنی‌ترین آرزوهای‌تان به واقعیت نزدیک می‌شود، متعجب خواهید شد.

به لطف «هاروی»!

کنت بلنچارد

مؤلف «مدیر یک دقیقه‌ای»

یادداشت مؤلف

همه چیز در زمان بندی خلاصه می شود. مردم در طول زندگی شان همواره سؤال می کنند: «باید چه چیزی بخرم» و یا «باید چه چیزی را بفروشم». تمامی اینها سؤالاتی غلط هستند، آنها باید پرسند: «کی باید بخرم» و یا «کی باید بفروشم».

زمان بندی بسیار اهمیت دارد و «هنر مذاکره بی آن که زنده بلعیده شویم» جوابی به تمامی این سؤالات است؛ کتابی که از سال ۱۹۹۸ تا به حال به بیش از ۳۵ زبان دنیا ترجمه شده، به بیش از ۸۰ کشور دنیا وارد شده و ۴ میلیون نسخه از آن به فروش رفته است.

در حال حاضر «این کتاب با نام «شنا با کوسه ها» در بیش از صدها دانشگاه در سراسر ایالات متحده تدریس می شود. اساتید دانشکده های اقتصاد از این کتاب به عنوان تنها منبعی یاد می کنند که محتویات آن قابل یادگیری و تدریس در قالب هیچ کتاب و یا برنامه آموزشی دیگری نیست. کشیش ها از این کتاب به دلیل تأکیدش بر اهداف مثبت و ارزش های سازنده در زندگی تقدیر کرده اند. هزاران شرکت بزرگ از این کتاب به عنوان

ابزاری برای تقویت عوامل فروش خود استفاده کرده‌اند و بنگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی نیز از این کتاب به عنوان عامل ایجاد روحیه و طرز فکر اقتصادی و همچنین تقویت ساختارهای اداری یاد کرده‌اند.

تمامی این مطالب درست است اما باید یک واقعیت غیرقابل انکار را همواره در ذهنمان ثبت کنیم و آن این است که «کوسه‌ها» به دنبال ایجاد تغییرات در حرکتند.

این تغییرات از جمله قوانین تکامل هستند و در صورت اجتناب از پیروی از آنها، دچار اشتباه مرگباری خواهید شد و بلافاصله به جای آن که از دست کوسه‌ها فرار کنید ناگهان طعمه آنها خواهید شد. باید بپذیرید که در ۱۵ سال گذشته تغییرات زیادی در دنیای کار و تجارت به وجود آمده است:

زمانی منشی‌های ادارات و شرکت‌ها از کامپیوترها تنها به عنوان ابزاری برای تایپ نامه‌ها و مکاتبات استفاده می‌کردند اما امروزه دانش کامپیوتر تبدیل به مهارتی حیاتی و در عین حال عادی برای مشاغل مختلف شده است.

امروزه مدیران دیگر به منشی‌های‌شان مگر در سطوح بسیار بالا و در جایی که منشی‌ها به واقع دستیار آنها هستند و با آنها همکاری نزدیک دارند احتیاجی ندارند و عملاً نقش منشی‌ها بسیار کم‌رنگ شده است.

میلیون‌ها نفر در چند سال گذشته قربانی ادغام شرکت‌ها و یا دگرگونی آنها شده‌اند. این به اصطلاح دگرگونی‌ها و تغییر ساختار شرکت‌ها، بیشتر آنهایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند که خود را برای رقابت با کسانی که آماده شکار موقعیت کاری‌شان هستند آماده نکرده‌اند و با فن‌آوری و علم روز همسو نیستند.

میلیون‌ها فرصت شغلی امروزه به کشورهای نظیر هند، چین و ایرلند منتقل شده و دیگر کمتر شاهد برتری کار گروهی نیروهای داخل کشور در رقابت‌های تجاری هستیم.

طبق آمار ارائه شده توسط اداره کار آمریکا، فارغ‌التحصیلان نسل فعلی با

میانگین ۱۰/۳ تغییر شغل در آینده مواجه خواهند شد. پس تحصیلات مستمر و انطباق پذیری در طول زندگی، از رموز بقا و رویایی با مشکلات هستند. اینها تنها گوشه‌ای از تغییرات بزرگی است که در حال شکل‌گیری هستند. صدها عرصه دیگر از جمله فن‌آوری، بازاریابی، منابع انسانی و رشته‌های مربوط به مدیریت نیز از این تغییرات متأثر هستند.

به همین دلیل تصمیم‌گرفتم در چاپ جدید این کتاب، توصیه‌های مهمی در ارتباط با مسائل زیر در این کتاب لحاظ کنیم:

- طراحی شبکه شخصی در عصر کامپیوتر و لپ‌تاپ.

- استفاده از مراکز اطلاعاتی دقیق‌تر و به روز به منظور شناخت هر چه

بهتر خریداران و رقبا.

- استفاده از جدیدترین فن‌آوری به منظور صرفه‌جویی در زمان و دسترسی

آسان‌تر به سایر افراد.

- شناسایی جدیدترین و کارآمدترین الگوهای رفتاری در مدیریت.

- آشنایی با رفتارهای پذیرفته شده و استاندارد در شرکت‌های امروز.

همچنین موضوع دیگری در مورد کوسه‌ها صحت دارد و آن این است که حدود ۴۰۰ میلیون سال از پیدایش آنها می‌گذرد. خبر خوش: سیر تکاملی بیشتر آنها حدود ۲۰۰ سال پیش متوقف شده است. با این حال، شما می‌بایست مراقب مهارت‌ها و فنون جدید کوسه‌ها باشید اما آنچه که باید بیش از همه نگرانش باشید و دیگر تغییر نمی‌کند، مانورهای کوسه است و این نکته همان شهامت «شنا با کوسه‌ها» است. بگذارید به بخشی از این مهارت‌ها که در چند صد سال گذشته تا به حال ثابت مانده اشاره کنم: «مک کی ۶۶» (بخش ۴ کتاب) به عنوان کارآمدترین و مؤثرترین تکنیک نحوه جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات مرتبط با خریداران و مشتریان حال و آینده در دنیا شناخته شده است.

اگر شما قصد دارید کلیدی‌ترین نکته این کتاب را همیشه در ذهنتان

داشته باشید به این موضوع توجه کنید:

مدیران ارشد بسیاری از شرکت‌های دنیا به من گفته‌اند این ابزار بسیار ساده، کار و تجارت آنها را متحول ساخته. «مک کی ۶۶» طلایه‌دار جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات در عصر سرعت داده‌ها و اطلاعات است.

چه چیزی به ما ارائه می‌دهد؟

نحوه تمرکز بر روی اطلاعات و وسعت تفکر بر روی آنها.

«برای مردم مهم نیست که شما چقدر آنها را می‌شناسید اگر بتوانید قانعشان کنید که به آنها بها می‌دهید و برای شما مهم هستند.» (بخش ۴ کتاب) و این همان برگ برنده شما خواهد بود اگر بتوانید رضایت مشتری را جلب کرده و خودتان نیز راضی باشید، تنها در این صورت است که شما به یک وضعیت برد-برد رسیده‌اید.

نگاه کلی به مطالب این کتاب:

«لبخند بزن و بگو نه، تا زمانی که زبانت شروع به خونریزی کند»

(درس ۲۰)

و «اگر بخواهی در یک معامله تجاری پیروز شوی، مؤثرترین راه این است که بتوانی بدون بستن قرارداد از سر میز مذاکره بلند شوی.»

من به کرات توصیه‌هایی در مورد نحوه بستن قرارداد در کتب و منابع مختلف دیده‌ام اما به ندرت مطلبی و یا توصیه‌ای در مورد بستن قرارداد در جایی می‌بینم. یکی از درس‌هایی که یک تاجر موفق می‌بایست همیشه در ذهن داشته باشد این است که چه زمانی نباید یک قرارداد را نهایی کرد. من به مردم می‌گویم: «مشکل زندگی شما کسانی نیستند که از سر کار اخراجشان می‌کنی، مشکل شما کسانی هستند که اخراجشان نمی‌کنی.»

(درس ۴۹)

وقتی چنین حرفی را می‌زنم بیشتر از زمانی که یک کشیش موعظه می‌کند، «آمین» می‌شنوم! اگر شما می‌خواهید در دنیای رقابتی امروز دوام

هاروی مک‌کی ■ ۲۱

بیاورید باید یاد بگیرید با ذکاوت و همچنین منصفانه، کسانی را اخراج کنید که بقای شما را به خطر می‌اندازند.

«تمام تصمیمات زندگی‌تان را با قلبتان بگیرید و در نهایت چیزی که نصیب شما خواهد شد سکتۀ قلبی است.» (درس ۳۰)

این واقعیت همواره وجود دارد: هیچ‌گاه تصمیمی حیاتی را به یکباره و بدون تفکر نگیرید، هیچ دستورالعملی برای مصیبت و بدبختی بهتر از تصمیم‌گیری احساسی نیست.

«کسی که پل‌های پشت سرش را خراب می‌کند بهتر است شناگر بسیار ماهری باشد.» (درس ۲۹)

«یک مولتی‌میلیونر را به ناهار دعوت کن!»؛ «مهم نیست چه کسانی را در زندگی می‌شناسی مهم این است که چگونه آنها را می‌شناسی.»

خوب، این در واقع شمای کلی «شنا با کوسه‌ها» است.

برای راحتی شما پرسش‌نامه‌های موجود در این کتاب را می‌توانید از سایت اینترنتی من به آدرس www.mackay.com دریافت کنید.

شنای خوب و بی‌خطری را برای شما آرزو مندم!

هاروی مک‌کی، دسامبر ۲۰۰۴