

全 球 销 量

已 逾 3,500,000 册

Inc.
MAGAZINE

美国最富创造力公司之经营妙计

技术运用

301 招

费德拉·希斯 编
李玉洁 等译

GREAT
IDEAS FOR
USING

INTRODUCTION BY NICHOLAS NEGROPONTE

TECHNOLOGY

中国大百科全书出版社

美国最富创造力公司之经营妙计

技术运用

301

招

尼古拉·尼葛罗庞蒂

费德拉·希斯

李玉洁

李建忠

王秀春

贾韶华

序

编

译

中国大百科全书出版社



301 GREAT IDEAS FOR USING TECHNOLOGY

from America's
Most Innovative Small Companies

INTRODUCTION BY NICHOLAS NEGROPONTE

EDITED BY PHAEDRA HISE

[京]图字 01-1999-1331 号

图书在版编目(CIP)数据

技术运用 301 招/(美)希斯(Hise, P.)编;李玉洁
等译.-北京:中国大百科全书出版社,2000.8

(美国最富创造力公司之经营妙计)

ISBN 7-5000-6370-9

I. 技… II. ①希… ②李… III. 新技术-应用-企
业管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 30451 号

技术运用 301 招

费德拉·希斯 编

李玉洁 等译

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮编:100037 电话:68345015)

中国大百科全书出版社激光照排中心排版

中国科学院印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.25 字数:135 千字

1999 年 9 月第 1 版 2000 年 8 月第 2 次印刷

印数:10001~13000 册

ISBN 7-5000-6370-9/F·204

定价:18.00 元

Copyright © 1998 Goldhirsh Group, Inc.
Boston, Mass.
All rights reserved.
Printed in the United States of America.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission from the publisher. For information, write:

Inc. Business Resources
Attn: Permissions Manager
38 Commercial Wharf
Boston, MA 02110 - 3883

Editorial Director: Bradford W. Ketchum, Jr.
Book design: Cynthia M. Davis/Cambridge Prepress

Portions of this book were originally published in *Inc.* and *Inc. Technology* magazines. For information about purchasing back issues of *Inc.* and *Inc. Technology*, please call 617 - 248 - 8426.

This publication is designed to provide accurate and authoritative information in regard to the subject matter covered. It is sold with the understanding that the publisher is not engaged in rendering legal, accounting, or other professional service. If legal advice or other expert assistance is required, the services of a competent professional should be sought.

This book may be purchased in bulk at discounted rates for sales promotions, premiums, or fund raising. Custom books and book excerpts of this publication are available. Contact:
Inc. Business Resources
Attn: Custom Publishing Sales Dept.
38 Commercial Wharf
Boston, MA 02110-3883
1-800-394-1746.

随着改革开放的日益深化,我国的中小企业迅速、蓬勃地发展起来,但也不可避免地在销售、售后服务及现代商务技术运用等领域遇到一些困难和问题。基于此,我们引进出版了美国 *Inc.* 杂志社编辑的这套丛书,以期能够对我国中小企业的发展有所启发和帮助。

“美国最富创造力公司之经营妙计”丛书,共分 3 册,即《精明销售 301 招》《顾客服务 301 招》《技术运用 301 招》。较之其他企业管理类图书,本丛书有如下特点:

一、本丛书所讲述的经营妙计,均直接源于美国最具有创新精神和生活动力的中小企业,极具指导性;

二、本丛书介绍的每一招,皆来自企业的经营实例,言简意赅,招招务实,极具操作性;

三、本丛书每一招的阐述,都有一句用黑体字标出的关键语,直截了当,一语中的,极具针对性;

四、本丛书在翻译出版时,均保留了原书涉及到的有关公司的电话及联系方式,方便读者,极具实用性。

希望本书能对我国广大中小企业的经营、管理者及企业管理方面的研究者有所裨益。

技

术让小企业主们感到困惑和心烦,这实在不应该。人们很容易就把大量的时间和金钱用于研究、安装和管理那些电话机、计算机、网络及其他高科技系统。为此,许多小企业主对技术避而远之,而让那些比自己强大的竞争者去花钱、去赚钱。

但他们犯了一个错误,我们希望能帮助他们纠正这个错误。有很多小企业主掌握了技术,并充分利用技术来开拓有利可图的新市场。在本书中,我们介绍了这些公司以及业主们的亲身体会。所提出的意见既有很浅显的——购买时如何省钱,也有很高深的——如何组织销售数据库。

编纂这些小窍门是一件十分复杂的工作。多亏了许多热心人和行家的大力协助,才减轻了我们的负担。尤其要感谢许多企业主和经理们,是他们抽出时间向 *Inc.* 杂志社的编写人员提供了素材。他们放下公司事务接听我们的电话,接受我们的采访,对此我们深表谢意。

感谢 *Inc.* 杂志、*Inc. Technology* 杂志以及所有为收集编写材料而孜孜不倦的 *Inc. Online* 的编写人员们。他们是:马格丽塔·阿尔托贝里、马克·巴隆、马休·伯克、阿列桑德拉·比安奇、莱斯利·布罗考、列·布恰南、克里斯托弗·卡基阿诺、苏珊·多诺万、多娜·芬、吉尔·安德列斯基·弗热塞、罗比娜·冈吉米、乔治·詹德龙、苏珊·格蕾科、斯蒂法妮·格鲁纳、迈克尔·霍夫曼、迈克尔·霍普金斯、约夏·席亚特、米切勒·凯约、南茜·利昂斯、约夏·马切特、罗伯特·马米斯、马萨·曼格尔斯多夫、切利尔·麦克马努斯、安妮·默菲、卡斯恰·皮奥特热兹考斯基、玛丽·普林斯、埃夫林·罗思、萨拉·夏弗尔、里·辛格、杰里·尤西姆、爱德华·威尔斯、大卫·韦特福特以及斯蒂法妮·扎恰热克。

特别要感谢的是 Inc. Online 的高级编辑莱斯利·布罗考,他也是《美国最富创造力公司之经营妙计》一书的编辑。是他提出编写本书的建议并且一直给我们以鼓励和建议。还要感谢 Inc. Technology 杂志前高级编辑大卫·弗里德曼和 Inc. 杂志的执行编辑杰夫里·塞格林向我们提供了各种极有帮助的宝贵信息。

最后要说的是,没有下述各位人士在本书的制作过程中的细致工作和努力,本书是不可能出版的。他们是: Inc. 杂志商业资源组编辑主任小布雷福特·W. 克屈姆,高级编辑埃利斯·M. 弗里德曼,编辑奥德拉·穆尔赫恩,审稿员拉莉莎·巴爵尔,以及剑桥出版服务公司的创意指导辛西亚·戴维斯,是他一直在负责本丛书的设计制作。

费德拉·希斯编辑
马萨诸塞州波士顿

费德拉·希斯担任 Inc. 杂志的技术撰稿人已达 4 年之久。在这期间,她编辑了 Inc. 杂志“技术管理”专栏并发表了多篇关于在中小企业中应用技术的专稿。

技术——强大的平衡力量

前些日子,有个年轻的企业家出去买车。她隔壁的福特汽车经销商极力怂恿她买一辆 1.95 万美元的“金牛座”。她告诉经销商说,自己想买一辆能在上面睡觉的车,不过她第二天还会再来。但其实并没有要在车上睡觉这回事。她在想,本社区里想买一辆中档价格轿车的不会只有她一个人。于是她抽时间上了因特网,想找到一些情况跟她相似的买车人。通过互相发送电子邮件,她同 15 个网上“邻居”达成了默契。第二天一早,她很守信用地又来找那个福特汽车经销商。

一到那儿,她就跟那个经销商说她准备买下那辆车——价格是 1.65 万美元。这比经销商报的价低多了,于是他立刻纠正了她的报价。“没有,先生。我没弄错。”这个女企业家说。“我只是没说我要买 16 辆车,而不是 1 辆。”经销商也巴不得能多卖几辆车,于是非常爽快地就把车按她出的价卖了。

类似于这个妇女和跟她一起买“金牛座”轿车的人,所成立的买方卡特尔联盟几乎是不可能建立起来的。卡特尔联盟必须要有足够多的参加者才有可能发挥出力量。要想见到、集合、召集或只是找到足够数量的、要买的东西跟自己完全一样的人非常困难,更何况有许多消费者并不知道下一步该怎么办。他们处于劣势。消费者总是比卖家弱小,因为他们购买商品时没有同等的实力。不过市场已经开始有了变化。

技术为消费者造就了许多强大的新工具,让他们去寻找自己需要的、想要的,甚至还有他们从未想到过的东西:一部新电

影,一家时新餐馆,一则最新的新闻报道,或一个热门网站。“信息分享”的观念让我们吸取到其他消费者的智慧。它就是电子语言。“信息分享”有两种表现形式:它帮我们找到了那些奇妙难寻的东西,又能迅速地遏制操纵股市的行为。

我们看到了《消费者报告》的诞生——它属于消费者,来自消费者,服务于消费者。成功的企业不论大小都认识到,技术不仅改变了消费者的购买习惯,它还影响到信息的交流。技术——尤其是它对信息传播的作用——是一种强大的平衡力量,它削弱了强者的威风。直到最近,只有实力强大了才会有世界地位。这不仅适用于国家,适用于企业,在一定程度上还适用于人。大国可以挟持小国,大公司变成了跨国公司,最富有的人则成了国际人士。

这种格局正在发生变化,这种变化对于全世界的信息交流正产生巨大的影响。在这个纷争的世界上,小企业也一样能有国际影响力。在计算技术的早期发展阶段,拥有像直线加速器这样的研究工具的科研机构还很少。许多人和组织都受益于那些有幸掌握科学的少数人。这些受益者只能从那些拥有必要设备从事基础研究的人那里攫取一些东西。

今天,几乎每个人都可以买一台 2000 美元的 233-MH2 奔腾个人电脑,它的功率比我还在上学的时候麻省理工学院的那台中央计算机还要大。而且,现在生产的计算机边缘产品有这么多,每个公司也都买得起,没人会被排除在多媒体和用户界面的技术领域之外。这表明新兴企业的研究人员和其他工作人员都能直接为世界信息的丰富作贡献。企业大不大已无关紧要。与以往更不同的是,企业不论大小都必须互相交流学习,而不能彼

此封闭。

因特网的出现彻底打垮了科学孤立主义,即使企业有意实行这种孤立政策。我们别无选择,只有自由地交流信息。不管政府同意不同意,因特网已造就了一个开放的交流场所,转变态度是每个人的责任。新兴的小公司再也不能以自己太小为由而拒绝把自己基本的、大胆的和全新的思想回报给别人。

在因特网创建以前,科学家们是通过学术杂志来分享知识的。一篇论文往往要等到交稿后一年多才会发表。现在,各种信息上了因特网后,几乎即刻就能为所有人共享,因此让小公司贡献出它们的信息资源就显得更为重要了。如果说自己太小了又没有资金,因而只能利用别人的信息,那纯粹是个托词罢了。

有人跟我说,一个公司在发展时期只能从富有的企业那里学习它们积累下来的东西。荒唐!在这个数字时代,任何国家、任何企业都不应坐享其成。你不想拿出点自己的东西来就是对信息经济的违背。这本书汇集了跟你一样的小企业经理人员的许多想法,他们也像你一样正在努力寻找自己的发展道路,而在我们的这个世界中知识就是前进的动力。在信息交流走向新的平衡的过程中,非常小的市场角色——哪怕小得像那个“金牛座”轿车的买方卡特尔——不但能贡献出很了不起的想法,而且还能因此发展壮大。

马萨诸塞州坎布里奇
麻省理工学院传播技术教授
尼古拉·尼葛罗庞蒂

中文版前言

鸣谢

引语:技术——强大的平衡力量

I 客户关系	1	IV 资金管理	141
·通讯		·银行业务·单证结算·作账	
·客户跟踪		·成本控制·现金流量	
·服务		·股票上市·供应商	
II 销售和营销	33	V 操作	173
·广告·市场调研		·后援·法律事务·办公	
·接受订单·完成订单		·安全问题·战略结盟	
·产品开发		VI 购置	223
·市场开发		·硬件·软件	
·公共关系		·升级·销售商	
III 人事管理	87	VII 途径	287
·通讯·招聘		·手机·呼机·语音信箱	
·录用·人员编制·会议		·联机·移动通信	
·培训·留住人才		·远程交流	
·工作空间			

“科学技术
为各行各业的
工人们
增添力量。”

美国前劳工部长
罗伯特·B. 里奇

通讯

使用语音信箱处理电话

因为担心录音电话会拉长与客户之间的距离,许多小公司的老板不喜欢安装语音信箱电话系统。但是,他们又都很清楚,语音信箱既能节约时间又能减少开销。

“第一王国”(First Commonwealth)是位于芝加哥的一个牙齿健康维护机构。这个机构每天要收到 2 500 ~ 5 000 个电话。首席执行官克里斯·马萨夫认为,让接线员每天来处理这么多电话是“极端残忍的”,而且“人们一般不愿意同接线员讲话,而是希望与能帮助他们的人交谈”。一个好的语音系统能帮助人们快速找到要找的人。

“第一王国”的第一台语音系统价值高达 5 万美元,但使用寿命却只有三年半。对此马萨夫早有所准备,从一开始他就不希望客户受到慢待。马萨夫非常重视定期性能报告。这个报告记录打进电话的数目及客户等待的时间,据此可以判断系统是否接近极限。在旧的系统无法正常工作之前,公司拿出大约 25 万美元购买了一台最新的系统,由此可以轻松地处理不断增加的电话。

通讯

制作“手写”签字

位于费城的白犬企业(White Dog Enterprises)多年来一直使用计算机制作白犬餐馆(White Dog Café)的每日菜单。但资产为440万美元的餐馆和工艺品商店的所有人朱迪·威克斯对菜单的效果并不满意:“打出来的菜单缺少直接感,好像过去半年内供应的是相同的榛子鲑鱼,感觉不好;而手写的特色菜让人感觉鱼是新鲜的鱼,羊是新鲜的羊。”

威克斯尝试了各种办法来改变这种印象。她定期改变字体,使菜单看上去像刚刚制好似的。但新的字体很快就流行起来,她注意到其他餐馆的菜单总是跟她的一模一样。

软件根据她的笔迹创造了一种字体,从而使问题得到了解决。威克斯说:“简直是一箭双雕。字体是最新的,而且也不能复制。”她发现软件对特色菜特别有效,而且可以有效地根据顾客个人的需要提供服务。“我用它给顾客写信。人们也经常写信讲述在餐馆里度过的美妙的夜晚,或者来信致谢我将丢下的雨衣还给了他们。”使用 Pen Font 软件(签字软件,800-925-8840)威克斯也可以很轻松地制作“手写”的内部职员备忘录。她说:“真是很有趣。最初我们使用手写的菜单是因为买不起电脑,现在又绕回来了:我们花钱购买自动化设备,这些设备使我们看上去及感觉上是我们自己。”

通讯

传真会把你解脱出来

像其他许多小公司的创办人一样,史蒂芬·西格尔在公司成立初期也是行政和客户服务两头都要管。他的公司叫作紫外线印刷用品公司(UV Process Supply),设在芝加哥,现有 12 名雇员。公司以邮购形式向采用紫外线印刷技术的公司提供技术产品。客户的设备出问题的时候,他们就会找在这一行干了 22 年的西格尔。

对客户来说当然很好,但西格尔差不多有 1/3 的时间都用来接客户的电话了。公司现在有一个专门处理客户咨询的网站,但网站完全开通之前,公司想出了一个好办法,这就是**随时传真服务项目**。这种传真技术现在仍能圆满地回答大量客户的问题。西格尔估计他接电话的时间已减少了大约 85%。寻求随时传真服务的客户可在好几百份的文件中进行选择,这些文件的内容涵盖了各种技术问题。紫外线印刷用品公司把这些服务项目都列入公司的产品目录里,每种产品的说明当中都会提示客户通过传真获取更多的信息。

该公司的数据库文件大部分都是公司开发的产品信息文件,它们都存放在公司的本地网络里。其他文件,则可浏览查阅,一般是把它们传真到装有传真板的计算机上。使用随时传真服务的客户可用电话键盘选择文件,这些文件会自动传真给他们。除了电话费,紫外线印刷用品公司的客户使用这种服务不用掏一分钱。

在电脑上参观：身临其境

伊万·赛戈尔是宾夕法尼亚州匹兹堡附近的艾斯伯特一家总资产为 3 000 万美元的生产煤气连接件的多蒙特制造公司 (Dormont Manufacturing) 的总经理。他希望他的客户能拓宽思路,看看他的公司能为他们做些什么。他想,如果能领他们来厂里参观一下,他们就会改变想象中的简陋、落后的工厂形象,看到现实中的另一番景象:干净、宽敞的厂房,种类繁多的产品,有阀门,还有新奇的接头。

后来赛戈尔做了一次对本地一所大学的虚拟实景 (VR) 参观,心里便有了主意。他想,如果不能把客户带到厂里来,就应该把工厂带到客户那里去。他决定开发出自己公司的虚拟实景参观软件,并把它装到所有 6 个经理人员的手提电脑上去。但是,他发现这么一个项目至少要耗资 20 万美元,马上改变了主意,改做多媒体了。

赛戈尔雇了一个独立制作人,但讲稿是自己写的,装作自己正领着一群人在厂里参观。现在,公司的销售经理们都装上了十分钟长的参观多蒙特制造公司的多媒体软件。

这个软件获得了实际效果。有个老客户在参观时看到厂里的工人们正在组装阀门——她从未料到多蒙特制造公司还生产这种产品。不久,她就发来一份订单,要了几百美元的货。