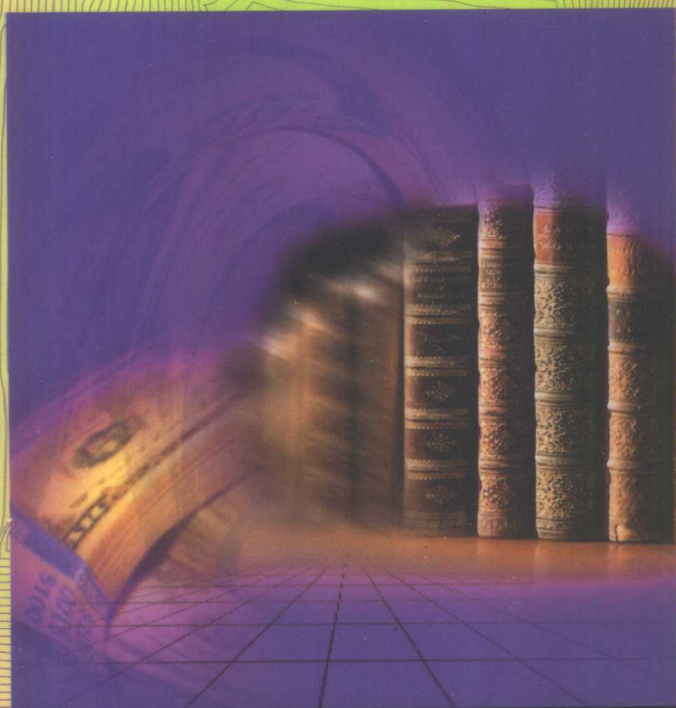




西方经管智慧

美国经理人浓缩书集粹

陆明 编译



图书馆

华夏出版社

P-279.12
4

西方经管智慧

美国经理人浓缩书集粹

陆明 编译

105410



女子学院 0112056

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

西方经管智慧:《美国经理人浓缩书》集粹/路明编译. - 北京:
华夏出版社, 2001. 1

(全球经理人必读)

ISBN 7-5080-2297-1

I. 西… II. 路… III. 企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 81561 号

出 版: 华夏出版社

北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

经 销: 新华书店

印 刷: 中国人民大学印刷厂

版 次: 2001 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 880 × 1230 32 开

印 张: 11.25

字 数: 272 千字

定 价: 22.00 元



全球经理人必读
经典译丛



一些公司如何在网上赚钱	
赚钱网站 .com	(1)
捕捉互联网优势的成功战略	
可点击的公司	(19)
在线商业时代得以生存和获取利润的 11 条策略	
极度商战	(37)
比尔·盖茨:运用数字神经系统	
与思想同步的企业	(56)
如何创立、赢得和控制市场	
科特勒论营销	(76)
为更大的成功实施关系营销计划	
一对一实战手册	(95)
重新阐释销售以创造顾客价值	
重新思考销售队伍	(113)

向他们学习	
投资明星们的秘密	(132)
八位一流主管是如何拯救他们公司的	
起死回生	(151)
彼得·德鲁克新著	
21 世纪面临的管理挑战	(170)
公司重造指南	
与长生鸟一起翱翔	(187)
第五项修炼之策	
变革之舞	(206)
建造持久企业的真知灼见	
增长修炼术	(225)
创建一个顾客聚焦的组织结构	
免费、完美和即刻	(244)
着手迎战持续的变革	
混乱边缘的领导	(263)
在你的公司里激发突破性的创造力	
智慧的闪光	(280)
如何谈判强有力的战略伙伴关系	
战略性外包	(300)
创立化解争端的双赢方法	
倾听冲突	(318)
正确推进员工的业绩	
训练、劝告及指导	(337)

一些公司如何在网上赚钱

赚钱网站.COM

作者简介 杰克琳·伊斯顿,《洛杉矶时报》等媒体专栏和特写专家,自1994年开始一直报导互连网商务。

概 要

有了一个网站?很好。

从网上赚钱了吗?

这才是一个真正的问题。

许多企业认为上了网就够了。但是,互联网不只是一个广告牌或一种交互型广告,它是一个商业通道。

你的网站应该吸引顾客,提供给他们选择,卖给他们产品或服务,回答他们的问题,获取他们的信任——即你可在网上做你正在做的任何事。

赚钱网站调查了200多家在用它们的网站经商和赚钱的公司——很多都在赚钱。

这些公司销售不同的产品或服务。它们规模不一,采用不同的营销战略,针对不同的市场。

但是它们所有的网上运营都在展现巨额利润,而且每一网站都有自己的在线类区。比如,问一下一位即将成为新娘的女性,她喜爱的网上去处是哪里,很可能她会告诉你是“花结”站点。

作者简介杰克琳·伊斯顿在其书中描述了 23 家这类公司。本浓缩书筛选了 13 家,其中包括:

- 威尔顿钢铁,美国最大的钢铁联合制造商之一。
- 国际高尔夫批发商,一家全球高尔夫折扣店。
- 贸易商店,宝石专家及定做珠宝商。
- 游戏园地,一家在线游戏经营商。
- 朝鲜链接,全球最大的亚裔在线社区。
- 询问建造者,一家自我动手族和家用项目爱好者向往的信息大集市。

每个故事都不一样,但它们都有一个幸福的结局:每一家都持续地在显示 3 位数字的年增长。以下就是它们如何做的。

客户与顾客在专家集市匹配

想找一个顾问吗?那就查一下专家集市(www.expertmarket.com)。这个网站提供了一个含有 20 多万顾问和咨询机构的可搜寻数据库。

大卫·戈德在 1995 年 12 月开办了这个网站。访客既可以搜寻数据库找一个顾问,也可以在网站的“合同投放中心”放置一份有关其商业项目的通告。这些访客被认为是会员,不用为此服务交费。

同样,顾问们也不用花钱即可被列入数据库。专家集市赚钱来自那些愿意做为成员以换取某些权益的人身上。

这些成员被称作首要专家网(PEN)集团成员,他们要支付一次性的起始费用和佣金,佣金按网站做成的生意额结算。起始费高,则佣金就低。

比如,戈德成员支付 1,895 美元起始费加入和 2% 的佣金提成;反

过来,成员则可以在专家集市上张贴一份多页业务宣传小册子及二篇在线促销文章。在所提供的4种PEN服务包里,这种戈德包是最受欢迎的。

所有PEN成员均得到保证,在头一年会拿到一份合同,否则他们的费用可以退还。成员还可以在新的张贴栏中优先尝试。

集市依赖于技术和诚实追寻应得佣金。每位PEN成员都有一个详细介绍其业务的微小网站,但不提供联络电话,取代的是“察看电话号码”链接。一旦一位访客或会员点击了此链接,专家集市即将此看作一次业务引导。

除此之外,成员们每季会收到一份电子邮件声明,他们必须签署和寄回,报告任何归功于集市的收益。

合计数字

每个月集市为300多咨询项目产生1,000多合同引导。这些项目金额从2,000美元到100,000多美元不等,一般平均在15,000~20,000美元之间。

1998年专家集市网站获利1,500,000美元。

至于费用支出方面,戈德每月在6个搜索引擎的关键字和旗帜广告上花费20,000美元。这些旗帜广告既招来了咨询机构,也带来了寻求咨询服务的商机。

在头3年,戈德经历了400%的巨额增长率。他说唯一的遗憾是他没有更早地做这件事。

你应该了解的网上广告术语

旗帜广告:链接到广告主网站的小广告。

击键进入(或称转移):一位访客点击旗帜广告,然后被带到广告主的站点。

千次露面费用(CPM):以千次露面为基准费用的定价模式。

露面(或称曝光):旗帜广告被访客看到的次数,一张网页上的3幅广告算作3次露面。

链接(或称超级链接):在点击后可将访客带入另一网站的任何旗帜、按键或文字。

点击进入费用:根据点击进入而非露面次数的定价模式。

访客:一段时间访问网站的人员总数。

威尔顿钢铁重新定位产品

威尔顿钢铁(www.weirton.com)是美国第八大联合钢铁生产商,年产量三百多万吨。公司采用互联网来拍卖其剩余的和非主流产品。

拍卖很合威尔顿客户的胃口,便于他们按自己的需求和资源对产品估价。比如,一种退回的带有波状边的盘管对于有设备除去那些边的客户更有价值。

该网站还提供一份小册子,向访客介绍威尔顿公司及钢的生产过程。这部分内容吸引了普通大众,同时也招来了那些对差异型产品有兴趣的买主。

预先注意细节

在1996年开办其网站前,威尔顿做了大量先期工作。公司为此进行了4次调查。

第一项调查用于确定其客户中有多少在用互联网及使用的方式。结果发现75%的客户在用,这比威尔顿预计的要多。

为了帮助剩余25%客户上网,公司先选择美国在线作为提供商;

然后威尔顿发出了 4,000 份直邮信件,信中介绍了获取美国在线注册盘的程序。

第二项调查用于请教客户威尔顿如何才能使得他们生活更轻松。客户们热心地答复说他们需要有关定价、供货能力及订单状态的及时准确信息。

威尔顿采用第三项调查,确定客户所阅览的出版物和其工作所需的信息。最后调查买主的作业流程和选择偏好。

这些答案构成了威尔顿网站的内容。

什么是击次?

你也许听到过人们提及访问其网站的个人为击次。但人并不是击次,他们是访客。

击次是出现在你电脑屏幕上一共创建一张网页的文件数。

比如说你访问了一个网页,该网页有 1 篇文字和 10 幅图片,这意味着为了让你看到全部页面,你的电脑得调出 11 个文件。这种文件请求称作“击次”。要再加一幅图片,你就得在那一页上有 12 个击次。

如果在一个网站你看了 5 页,每页 12 个文件,则此网站你总共产生了 60 个击次。

这种使用数量的计算方法在互联网的初期,约在 1993 年至 1995 年间,产生出了较为准确的结果。现在新的技术提供了更好的途径以记录访问网站的人数。

因此,下次你听到别人夸耀他们网页击次数目时,你会更好地了解其中意思。

投资已有回报

威尔顿上网花费了 20 万美元,其中 5 万美元用于收集建网所需信息,7 万 5 千美元真正用于网站建设,另外 7 万 5 千美元用于广告及公关宣传。公司销售人员也传播这一信息,由此强化了他们对网站的承诺。

如今,威尔顿网站每月吸引了 3,000 多访客,每天差不多有 60

种产品拍卖给注册客户,月平均营业额在 350 万至 440 万吨。

该网站非常成功,事实上威尔顿计划将来把全线产品都放置网上,而不只是目前的剩余产品。

在里德奥特塑料网站捕捉信息

埃利奥特·罗宾建立他的里德奥特塑料网站(www.ridoutplastics.com)只花了8,000美元。这位首席执行官是从可口可乐的主页得到创建网站的激情的。该网站展示了他如何把互联网用作一个销售工具。

在 1995 年开办时,罗宾没有选择在线销售产品,取而代之的是他创建了一份虚拟宣传册子,以说明里德奥特生产的产品和提供有关与公司联络方面的信息。

罗宾先生表明说:“塑料需要相当的训练,所以我们要客户电话联络。而电子邮件花时间太长了。”

造访里德奥特网站的客户只需填写一份表格,提供必要的信息,便于公司快速的用电话或传真响应。

公司的 800 号码显著地放置在网站里。一般来说,网站每天可以带来 13 个 800 电话,打电话的人中 70% 会下订单,订单平均金额在 500 至 700 美元。宣传册子的读者是网上的大主顾,也是盈利最大的一块。

公司网上利润从 1995 年的 15 万美元增长到 1998 年的 110 万美元。里德奥特 15% 的新订单均来自网上。

保持较低的广告费用

罗宾对于在线广告做得较少,取而代之的是他依赖于搜索引擎把客流带到里德奥特网站。其中雅虎引来的客量占到网站访客量的一半。

另外,罗宾还依靠与互补性企业的战略联合来获取新客户,比如通用电气。

里德奥特的战略很奏效。罗宾说：“相对于网上广告花费，我们在黄页广告上投入的费用有 4 倍多，约为 25,000 美元。这样我们基本上在全球做了广告宣传。”

让客户在沿岸器械购买更便利

大的折扣、广泛的选择和便于浏览是沿岸器械物资 (www.coastaltool.com) 在互联网上成功的秘诀。

这家康涅狄格州商店的网上运营提供 1,000 多种器械，从 45 美分的起子刀头到 975 美元的电动锯。电动器械占了整个货物的 95%。毛利不超过 10%。

寻找和购买所要的东西并不是一件容易的事。该网站的基本准则是“2 次点击找到，3 次点击购买”。这种流水作业赢得了客户。

定做是该网站另一制胜法宝，其中最受欢迎的一项特别项目就是“建造一个工具箱”，客户只要从 17 个种类区域中挑选自己的器械即可。

每天有 1,000 多人访问站点，其中大多数购买者会一次订购 2 至 3 件产品，比其它网站略高。令人惊奇的是，许多人造访网站后宁愿打电话下订单。

几乎是从 1995 年网站开办以来，销售额就稳步增长，98 年收益高达 150 万美元。

建立顾客忠诚度

沿岸器械提供了一个服务中心数据库，以方便顾客找到附近的厂家维修店。当顾客有项目相关问题时，他们直接向沿岸器械发邮件。比如，一个常见的问题是针对某项目一种器械是否适用。

负责沿岸器械网上运营的托德·蒙格仁估算出每份订单会有 10 个问题，蒙格仁回答 90% 的电子邮件询问，剩下的 10% 交给店里的专家答复。

这种努力奏效了，客户常购买所问的器具。蒙格仁说：“我们将

此看作客户服务,一次一点。这样就可以建立忠诚度。”

蒙格仁还出了一份每月电子通讯,提供给订户产品评价、预测、最近器械话题等信息。到98年初,约有近6,000人订阅了该通讯。

蒙格仁计划通过吸引广告和赞助商来增加通讯的受欢迎程度。

他说,对于在网上销售,他得到的最好忠告是《连线》杂志里的一篇文章。他说:“他们的第一个建议是不要把互联网当作我们熟知的大众营销。互联网的接触率可以是百万计量,但接触是一对一的。”

询问建造者网站帮助解决家用项目问题

如果你有一项家用建造计划,询问建造者网站(www.askthebuilder.com)可能有你要的答案。信息全部免费,广告支付你的帐单。

广告主会为一流的地点付费

询问建造者网站定价较高:330美元/CPM(看到一份广告的千次费用),与之相对应的,是在诸如财政金融这样的高端类区,一个较受欢迎的网站收费70美元/PCM;再考虑到该网站低于平均值的击键进入率,1%相对于公认的平均值2%~3%,那为何广告主这么渴望与卡特做广告呢?

原因在于一流的地点和独特性。广告主可以“拥有”一个类区。询问建造者网站提供有130多个类区。比如,键入“软木橡树地板材料”,则威肯德公司的旗帜就会出现,威肯德拥有那个类区。底线:即便虚拟房地产也全围绕着地点,地点,地点。

1996年开办此网站前,建造人蒂姆·卡特实际上在卖广告,虽然他和广告主都不知道对此媒体如何收费。最后,一家叫派拉的高端窗户厂商同意6个月支付12,000美元。

对其他广告主来说,如此收费证明是太贵了,因此卡特将费率降为6,000美元一年,这是包括旗帜广告和类区专有权(保证竞争对手广告不会在网站发布)的一揽子交易。卡特延长了派拉的期限以表

明此种收费模式。

这种尝试经历使卡特认识到有必要聘请一位专业人士处理销售事宜。他现在把网站利润的 15% 作为佣金支付给帮手。1998 年, 他的利润总计为 40 万美元。除了销售佣金外, 网站没有什么大的成本支出, 所以利润大多为纯利。

除了广告收入外, 卡特还通过在线销售精选的产品赚钱, 约占利润总额的 1.5%。

卡特自己做网站的大部分工作。他还撰写了所有网站内容, 大多取自他为统一管理的报纸专栏撰写的稿件。每月, 12,000 位访客能够通过分类或关键词搜寻网上材料。

想要更专门答案的人可以向卡特发电子邮件。卡特一天会收到 50 封电子邮件问询信, 他亲自答复这些信件。

正是这种卡特所说的个性化服务给了他在线竞争优势。他相信给予访客所需信息的承诺将确保他在网上持续的优势。

芳香网填补了正确的市场缝隙

芳香网(www.fragrancenet.com)几年前是运用 800 号码进入这一行业的。创始人杰森·阿普菲尔受到了 1-800-鲜花成功的鼓励。

很不幸, 不像对鲜花那样, 这个通道看来对香水类产品没什么效果。因此阿普菲尔转向了互联网, 结果发现那是一片未开垦的市场。现在芳香网是最成功的在线折扣香水网站。

顾客可以从 1,000 多种品牌香水、古龙香水和护肤液中挑选, 价格折扣高达零售价的 70%。每天有 2,500 多名顾客访问网站, 享用这些优惠和阿普菲尔提供的其它便利, 如免费运送、礼品包装及赠品。

商品的价格从不到 5 美元到近 300 美元。网上运营的头 6 个月, 芳香网就完成了 6,000 多份订单。

公司没有任何库存, 相反, 阿普菲尔与一家纽约分销商合作, 这家分销商是世界上销售香水种类最多的商家之一。

分销商完成和运送所有的订单。而在商品运出前,一个芳香网的员工现场负责礼品包装。这些均是在 24 小时内完成的。

尝试

阿普菲尔的第一个网站并非像他现在的这样成功。1996 年 8 月开办第一家时,网站版本只不过是一个数字小册子,列明了商品并将订户引至公司的 800 号码。

这种静态的展示根本不能收支平衡,一个月才销售 480 美元。

后来,阿普菲尔转向了虚拟画板,在原网站建立 10 个月后开始了精心的重新设计。这一次的特点是实时商品存货,保证在线订购及先进的搜寻功能。

这回销售额上升了,97 年 12 月的利润超过 8 万美元。

重新设计花了阿普菲尔 4 万美元,但很明显物有所值。

获取可见度

芳香网通过搜索引擎获取最大的可见度。公司在雅虎(yahoo)和利可斯(Lycos)的购物指南上均获得了一个主要编辑列表。

公司曾尝试购买阿尔塔·维斯塔(Alta Vista)搜寻引擎上诸如“香水”和“芳香”之类的关键词,但在几个月后击键进入突然下滑。后来,阿普菲尔按每份订单 20 美元采用一种关键词方式做广告,这部分成本经常吃掉他盈利的 40%。

芳香网的一半多访客和 30% 的订单来自美国在线。另外,在万事达卡及虚拟商场等合作伙伴的网站上均列有芳香网的旗帜广告,这也带给阿普菲尔少量的销售额,这些交易占公司利润的 10%。

随着芳香网销售量持续增长,阿普菲尔还在寻求改进网站的路子。他在考虑提供顾客实时追踪其订单的功能,还想增加一些感兴趣的内容。

他说他在互联网上取胜的关键是寻找一个未开垦过的市场,充分利用网上最大的零售环境。

贸易商店在获取顾客信任

贸易商店网站(www.tradeshop.com)的开办人雷·埃尔塞不只在卖珠宝,他也在卖梦想。实际上该店的口号就是“大胆地梦想,在这里你全都能付得起。”

贸易商店销售定做的和工厂加工的珠宝,平均毛利只有 25%,埃尔塞的实验室鉴定的钻石,也是他最大的卖项,加价不超过 12%。相反,大多数零售珠宝商的商品加价率在 300% 以上。

尽管是低价格,贸易商店还是在茁壮成长。平均一份订单金额 7,000 美元。1998 年商店的利润总额 450 万美元,纯利 110 万美元。

在网上销售全都变了样。零售珠宝商得向所在的商场支付营业额的 8% 作为费用,这种高费用又需要更高的加价率。艾尔塞的虚拟商店则不发生这些成本费用。

建立信用度

虽说贸易商店的商品大多在 100 美元以下,但 5 位数、6 位数的商品并不罕见。在网上销售这种大价钱商品的最大挑战之一就是安全性。而艾尔塞预先解决了这一难题。

因为大多数采购是采用电汇处理,艾尔塞坚持让顾客核查贸易商店的资信,而且提供联络人名字及电话以方便顾客核查。

他向顾客提供其工匠所属的当地珠宝商工会,并提供如何与他所在州的良好工商业局以及当地商会联络的信息,以方便顾客调查。

最后,他提供数页满意顾客的评语。这些满意顾客很多,其中包括联邦快递公司的老板,还有邓白氏公司的主管。

实际上艾尔塞大多依赖于这些评语扩大生意。他不和其它网页交换链接,也不做促销信函或在线广告。他只在一本全国商业指南上做了一份广告,因为他自己也在用且喜欢这本出版物。

尽管没有什么广告,人们还是涌向贸易商店。他们喜欢从艾尔塞那里买东西,非常方便,而且信任艾尔塞。