

INSIDE THE TECHNICAL CONSULTING BUSINESS

〔美〕哈维·克依 著



技术 咨询 内幕

技术咨询内幕

[美] 哈维·克依 著
黄若梅 陈健 朱毅 译
徐海 初校

JM17/18



科学技术文献出版社

1989

内 容 简 介

《技术咨询内幕》一书揭示了咨询业务从创立、经营到兴旺发达的秘密。作者根据自己作为咨询顾问的切身体会,论述了成功地进行咨询的诀窍,诸如商业技巧、所需的各种技术专长、销售战略,以及办公场所、税利等细节。读者将从中了解到技术咨询中的接洽、销售、建议与合同、客户关系和开业许可等过程的具体做法;还可以学到有关业务计划、目标确定、财政规划等方面的知识和自营咨询业务的经验。

本书的主要对象是技术咨询人员、软科学工作者、科技情报工作者,以及从事贸易经济工作的人员、科技工作者、大专院校师生等。

Harvey Kaye
INSIDE THE TECHNICAL CONSULTING BUSINESS
John Wiley & Sons, Inc.
1986

技术咨询内幕

[美]哈维·克依 著

黄若梅等 译 徐海初 校

科学技术文献出版社出版

北京京辉印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092毫米 32开本 5.75印张 124千字

1989年3月北京第一版第一次印刷

印数:1—5000册

科技新书目:186—113

ISBN 7-5023-0711-7/Z·17

定价:2.30元

译 者 的 话

软科学,即咨询业务,是第二次世界大战后兴起,近年来蓬勃发展的事业,技术咨询是软科学领域的一个分支,它在我国还是一项崭新的事业。在开放搞活的今天,怎样建立和发展有中国特色的技术咨询服务,使技术的“买”“卖”双方沟通,推动现代化的进程,还是一个探索中的课题。《技术咨询内幕》正好在这方面具有重要的参考价值。

据了解,目前国内还没有与《技术咨询内幕》同类的书籍面市。即使在国外,如此特点鲜明的书籍也很少见。

译 者

1988.5

前 言

工程师、科学家和计算机软件专家

本书向你展示了如何成为本技术领域的咨询顾问、喜爱这一独立的职业，并且获得较高收入。若遵循本书的告诫和指导，就可着手安排个人的咨询业务。

本书并非为咨询业吹嘘或赞颂，它只是讲述了如何成为一名有成就的咨询顾问。它提供了关于销售、客户关系和自我管理的诀窍。这是作者十五年经验的结晶，也是从别的书本上找不到的。书中简单明了地概括了成功销售的秘诀。你可把精力用在“最佳赌注”上，把无效活动压缩到最低。

究竟什么是咨询

本书叙述的咨询业内情是，大多数咨询顾问都守口如瓶，不愿让其它人分享其经验。而你不必离开舒适的座椅，就可以得到成为一名咨询顾问的珍贵材料。

很多成功的咨询顾问往往把咨询业描述得神秘莫测，就象珠穆朗玛峰那样高不可攀，以标榜他们自己是天才，但这丝毫无助于如何规划自己的咨询业务。作者以通俗的语言告诉你，如何根据自己现有的知识和能力制订咨询业务的发展规划。作者不能代替你去工作，却可以启发你以自己的方式做一名成功的咨询顾问。

学会摆脱工作困境转向其它行业

你是工程行业的“受害者”吗？你有本该晋升但似乎永远不可能实现的思想准备吗？你的同事中是否有人在薪水、职位或以其能力在获得更有意思的项目上都超过了你？你是否因太“专业化”而被公司免职？你在工作中常常担心被临时解雇吗？你常常由于一种消极的想法以及同事们不以为然的看法而感到痛苦吗？你是否厌烦所承担的工作，或者认为这种工作不能充分发挥你的才能？你希望在如何干好某项工作上有更多的发言权吗？最重要的，你的知识和才能使你获得了最佳效益吗？本书的第一章将告诉你，去做一名咨询顾问而摆脱上述问题带来的烦恼。

靠你的独特才能去赚钱

你是否经过了长期而艰苦的努力才掌握了技能？那你就应该充分利用这些技能！作者在第二章阐述了你为什么必须对自己的进步负责，而这是在别人的公司里很难做得到的。你将懂得为什么技术能力仅仅是事业成功的一半因素，要想独立开业，为什么还必须学习一定的商业技能。

如果你施展才能去寻找能够发挥你特长的项目，就永远不必为竞争担忧。作者介绍了他如何寻找他真正占有优势的项目，从而击败“第一流”咨询公司竞争的经历。在第十三章，作者还将说明开辟新领域以扩大业务范围的方法。

雇主从未告诉过我的推销秘密

要使客户渴望得到你的服务吗？这并不容易。但是学

习“怎样”成为给客户“雪中送炭”的专家，就能做到这一点。你并不卖橙子，你所创造的需求方法与隔壁杂货商所采用的并不相同。那些学习了这个妙诀的人获得了可观的酬金。在四、五两章，你将了解推销技术咨询的真正秘密。

与客户打交道是轻而易举的事，如果……

你知道自己干的是做什么。本书就是一门处理好客户关系的短期培训课程。你将学会使客户和你本人都满意的诀窍。作者将讲述他本人在接待客户时，穿着打扮上的“高两级”方法，并给出一张忌做事情的清单，只有这样，才能保全你的专业目标！

本书会告诉你如何从零点起步

许多商业顾问的洞察力都是有限的，他们只能告诉你已经存在的某些事情。而事实是你还没有成为咨询顾问，正想了解第一步该怎么走。本书将详细地指导你顺利地改行从事咨询工作。例如，第十章对开展业务的财政问题作了简要介绍。作者会告诉你，为什么制定营业计划在公司起步时期是至关重要的。你会看到创业初期办公及设备费用的典型实例，学会权衡在家中设置办公室和花钱租房的利弊。第十二章，介绍了如何撰写经营最新“商品”的宣传册子，它也是使你最大程度获利的例证。

“创造”自己的未来

如果你陷入毫无进展的工作之中，就很难相信会有任何

手段能掌握你的未来。但只要得到某些鼓励，再加上自我判断，就能树立自己的目标并“左右”自己的未来！作者在第十三章介绍了个人树立目标的经验。在成为咨询顾问的过程中，不应只追求单一的业务目标，而应是整个业务体系。这种描述目标的方法有什么特点呢？作者十分清楚地阐明了必须首先达到的目标。如果你按计划和评价准则办事，就能达到最高专业目标，此外别无他法。

你的价值是多少

许多工程师和技术人员同医生和律师一样，都经过了完全强化而严格的培训，却不能靠自己独有的资历得到“应有的报酬”。相反，他们在大公司中守着低工资的职位，连自己也感到羞愧。其实，一条路走到黑的作法是大可不必的！你可以用出卖专业技术才能的方法获得每小时50美元以上的收入！

我还记得多年前一位比较直率的公司老板对我说的话：“是的，我们认为你去年的成绩是可观的，但今年财政紧张，而且你已经是你那一级中薪水最高的人了，所以不能给你提薪……。”当你有了自己的企业“实体”时，你的价值就不会被薪水级别或与你的实际贡献无关的任何其它因素所限制。作为咨询顾问，你还可以把自己的公司扩大成为一个多人，或用集中多家赢利代理机构的方法来积蓄财富。收入只受你的企业家洞察力范围和进取精神的限制！

建议与合同

你害怕写书面建议吗？不要怕！要知道书面建议是获得

高收入的“关键”，也是显示你能比你的竞争对手干得更漂亮的好机会。

第七章，作者为咨询顾问解说了书面建议的构成。你可学会怎样提交建议及要价技巧。作者还结合实际事例的讨论，说明了建议和咨询报价单，同时给出了一个具体格式。当你有了一个可以仿效的范例时，事情就变得好做多了。

关于咨询报酬的有力说明

人们给予咨询的报酬与你花费的精力是否相符？让我来这样回答问题：在多年的工程生涯中，我从未遇到过一位在自己当雇主后再为别人的公司干活而感到愉快的人！从来没有！一个人，当他一旦感受到专业的独立、经济的收益和有权决定自己的未来时，他绝不愿意回到较差的境遇中去！

咨询业对你合适吗

我认为，对工程师和技术专家来说，咨询业绝对是一条最好、最有效的事业之路，但也许它并不能使每个人都感到专业上的满足。对某些人来说，要把天资、学历及态度结合起来，并不是俯首即得，或者说是太难得了。而对另一些人来说，成为一家大商业机构一员的愿望，比专业独立和高收入更为重要。要想知道你是否适合于搞咨询，请见第十四章里介绍的内容——自我评价测验单。

哈维·克依

1985年于马萨诸塞 阿姆赫斯特

鸣 谢

许多人帮我步入了咨询道路，鼓励我开拓新思路、新领域，对此一一致谢。

一位禅宗师说得好，不用说教的方法，而是用活生生的事例去感染人们。说到工程技术咨询，我父亲约瑟夫·克依就是这样一位很有感染力的人，他告诉我什么是可行的。我在此感谢他对我的巨大帮助。

我还要感谢吉姆·伊塞尔斯廷在本书写作期间给予我的鼓励和精神上的支持。

另外，约翰·D·康丝坦斯和尤金·D·威伦克斯阅读了本书手稿，提出了有益的批评与建议，在此一并表示谢意。最后，特别值得感谢里昂纳德·M·斯科瓦，他仔细阅读了手稿，作了许多改动和阐述。

哈维·克依

目 录

- 第一章 怎样摆脱困境**..... (1)
- 你是工程行业的“受害者”吗(1) 成功的秘诀：不断培养“洞察力”的增长(2) 要相信自己先天的创造力(2) 直接受别人雇用与自己开业的比较——根本的变化(3) 获得掌握个人未来的权力(4) 从我的经验中获益(5)
- 第二章 确定你的业务实体**..... (7)
- 咨询：成功的捷径(8) 大公司如何向雇用的专家们付酬(8) 为自己工作的魅力(9) 对你自己的未来负责(10) 独特的知识使你有了价值(11) 真实的故事：一个名不见经传的小咨询员在投标中击败一家大公司(11) 学习求生的技能(12)
- 第三章 什么样的人才能作咨询顾问**..... (14)
- 需要多少经验(14) 技术能力只是事业成功因素的一半(14) 吸引咨询顾问的“合适位置”(17) 形成自己的“风格”(17) 你不一定必须是天才(18) 讲讲“大卫与歌利亚”的故事(19) 有为客户服务的愿望，事业就能持久(21) 咨询顾问并不都是各行其是的人(22)
- 第四章 技术推销的三个基本诀窍**..... (23)
- 出售你的技能：学识与经验(23) 推销学的第一个基本诀窍(23) 推销学的第二个基本诀窍(24) 为什

么不必为竞争担忧(24) 你出售的是什么(25) 你的销售“构成”(26) 获得广泛的商业知识的重要意义(26) 第三个基本诀窍：事业的兴旺在于创新(27) 咨询工作的最佳时期(28)

第五章 其他咨询顾问不会把销售秘密告诉你……………(30)

发现客户的秘密(30) 为什么必须保持个人联系(30) 保持“专业上”的联系(31) 登广告：创造需求的艺术(32) 联系是收获的“种子”(34) 怎样接洽“工作”(35) 市场环境(37) 如何处理好询问(38) 怎样把询问转变为销售(39) 需要有多少客户(41) 弄清能与哪些公司做生意(41) 也许别的咨询顾问需要你的特殊才能(42) 怎样从一项合同中得到额外报酬(43) 吸引企业家的创造力(44)

第六章 推销洽谈……………(45)

拜访一位新客户之前必须了解什么事情(45) 倾听的魅力(46) 成功的推销洽谈准则(46) 为什么总要搞推销工作(48) 怎样提高推销能力(48) 如果推销洽谈“不理想”，将会发生什么事情(49) 解决客户的实际问题才能得到报酬(50) 我的“秘密武器”使客户垂涎三尺(52)

第七章 建议与合同……………(54)

建议与合同：找到工作的关键(54) 什么是合同(54) 建议与合同之间有何区别(55) 报价函(56) 从“君子协议”中寻求什么(57) 建议应包括哪些内容(58) 固定价格基本合同(59) 时间与材料基本合同(61) 认识自己专长的真正价值(64) 让建议充分显示出你的长处(66) 保护你的所有权(67) 法律

常识能帮你解除烦恼 (68)

第八章 定价..... (72)

为什么金钱是个敏感的问题 (72) 你对金钱的态度是
否现实(72) 你并不卖橙子 (73) 价格谈判(74) 要
价多少 (75) 方法 1:费用的详细计算 (75) 方法
2: 随行就市 (77)

第九章 与客户打交道..... (79)

客户关系将影响你的成败 (79) 让客户惬意 (79)
自己也惬意 (79) 能保证满意吗 (80) 处理客户不
切实际的要求 (81) 怎样穿着打扮? 我的“高两级”
方法 (82) 你所反映的个人形象 (83) 要想保持你
的职业形象, 应忌做我在清单中列举的种种作法—咨询
业的十二忌 (84) 不要“讨好”你的客户(85) 幽默
感会有帮助吗 (86) 咨询工作的“幸运”处境 (87)
处理客户的雇请问题 (88) 预测项目的完成情况
(90)

第十章 一项新咨询业务的资金筹措..... (92)

现实地看待金钱问题(92) 做财政计划的必要性(92)
营业计划的内容是什么 (93) 先做最重要的事: 第一
份合同 (94) 需要多少钱才能开业 (95) 典型营业
计划中的现金流动 (98) 用打短工的方法来避免现金
流动的危机 (100) 按提问单评价你的营业计划(101)
税务问题 (102)

第十一章 你所需要的服务.....(104)

你需要律师吗 (104) 你要办股份公司吗 (105) 你
必须采用何种保险 (106) 记帐与核算 (107) 如何
处理秘书工作的需求(109) 你要雇用销售代理人吗

(109)

第十二章 办公场所与文具需求.....(111)

什么地方是事务所的理想位置 (111) 家庭事务所与租借办公用房的比较(111) 欢迎到我的事务所来(113) 一段小插曲(114) 文具需求(115) 为什么需要业务名片 (115) 怎样撰写有竞争力的宣传册子 (116) 什么是咨询简介(118) 信笺和信封(118) 怎样给客户开发票 (118)

第十三章 目标、计划与自我评价.....(120)

计划:掌握自己的未来(120) 你的目标是什么 (120) 要善于提问题(121) 业务目标的层次(123) 筹划明天的成功(123) 让客户支付你的开发费用(124) 小议“情报爆炸”(126) “知识浪潮”中的冲浪者(127) 年度计划比五年计划要好(129) 完不成计划怎么办 (130)

第十四章 决策.....(132)

乔治的故事 (132) 咨询是目标,还是逃脱 (132) 怎样不落俗套地进行决策(133) 求教于专业咨询顾问会有帮助吗 (134) 价值观与合理的选择(135) 你适合搞咨询吗(135) 不要等待事物“完美无缺”(136) 需要职业工程师证书吗 (137)

第十五章 怎样改行.....(139)

你从哪儿开始 (139) 你要在第一份合同中寻求什么 (139) 脱离你现在的雇主 (140) 为什么有些事情要保密 (141) 从哪儿得到指点 (142) 寻求合作者 (142) 在开始合伙经营之前做这些测验题 (143) 选择你公司的名称 (144) 通向胜利的时间表 (145)

第十六章 掌握赛场的主动权.....(147)

咨询犹如网球比赛(147)	掌握赛场主动权的“秘密”
(147)	咨询业中“掌握主动”有什么含义(148)
战略、战术和自我了解(148)	确立自己的工作风格
(149)	业务空闲时间和对经营的评价(150)
对付各种疑虑的根本办法(151)	成功之路(153)
第十七章 结束语	(154)
从事咨询何时可谓成功(154)	结交成功的专家来激励
自己(154)	我从咨询工作中学到了什么(155)
谁也不能为你做事(156)	这不是一本致富之书，而是一本
从事咨询专业的书(157)	
推荐阅读书目	(158)
(主要介绍关于推销、出售、业务管理、战略计划和目标推进的书目，并附有短评)	

第一章 怎样摆脱困境

你是工程行业的“受害者”吗

几乎每家工程公司的一般职员中都有很多工程行业的“受害者”。其中一些人对其在公司的报酬少、地位低而感到痛苦。另一些人抱怨老板们把他们当做被雇用的工具，而不是专家。一些工程师认为，他们为所在公司的技术革新和企业发展所做的贡献不仅没有得到应有的奖赏，实际上反而令人灰心丧气。许多能干的工程师还发觉自己很难超过现有水平。个别人也许在其特定领域里露出其才华，也许会成为著名的“热传导专家”或“计算机结构专家”。但他却不可能突破新领域或负责他可能做好的事情。真正聪明的工程师会从失望的挣扎中摆脱原来的工作转而从事管理。一位愤世嫉俗的人这样写道：“工程行业是这样一种职业：要想获得成功，每个人都必须放弃当工程师的愿望。”

这种受害者心理不能使人对其事业的理解趋向成熟。一名刚刚毕业的大学生开始了工程师生涯，雇主并未明确向他许诺一定会得到晋升。在这一方面，许多工程师被工程研究生院和公司人事处灌输的一些不现实的奢望所迷惑。事实是：公司付给其雇员的钱不多。工程师、还有公司的许多其他雇员，确确实实是被雇用的工具。但工程师本身不可能意识到这种纯商业关系，不能设想一旦他象一把扫帚一样被替换时，该有多么痛苦！对这种雇用条件的商业化状况，工程师

往往视而不见。

成功的秘诀：不断培养“洞察力”的增长

人必须学会培养预见性，才能从社会心理学角度上成长。诚然，工程行业如同商业领域一样，有很多消极面和缺陷，但这并不能说明一个人不可能在工程行业取得成就。正如在生活的许多方面一样，如果把时间和精力用于提高个人的自信心和热情上，尽管本身有许多短处，那末成功还是可能的。不成为“受害者”的代价是努力工作、学会追求积极的目标，而不是陷入消极的情绪之中不能自拔。

为什么我要在一本关于工程咨询的书的开头就讨论心理学呢？因为许多工程师不是工作在有助于业务独立或独自经营的环境之中。在大步前进了多年以后，许多工程师变得沉迷于“干不了”的想法。他们总是强调事情做不好的客观原因，着眼于保持成本、时间与报酬的稳定。长期处于这种环境，他们吸收了机构的惰性、无能和混乱，而且认定只能如此。

要相信自己先天的创造力

先天的创造力被“现行制度”和官僚的管理机构彻底破坏了。这并非对大型机构的指控。一个人，除非他或她愿受命运的摆布，否则就不会被“彻底摧毁”。工作十年或二十年后，很多工程师养成了麻木性格。他们看不到丑行，听不见坏事，也不谈论弊病，他们的要求很低，情愿随波逐流直至退休，有时他们被认为是“公司的人”。不要指望这些人提出什么