

Outsmarting
Goliath

小不点儿

踩高跷的

[美] 黛博拉·孔兹·特拉弗索 著
张鯤 齐萌 译



小企业竞争智胜战略

怎样战胜
规模大、创业早、资金多、名气大
的竞争对手

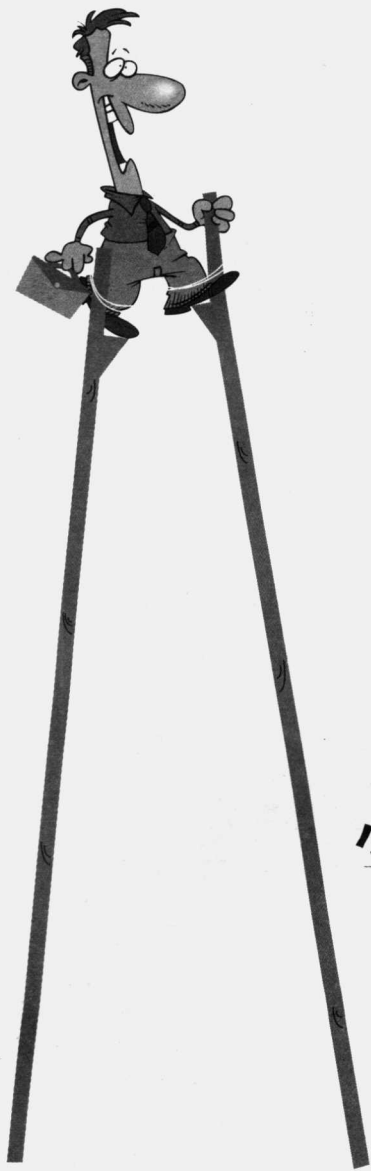
Outsmarting
Goliath

云南人民出版社

Bloomberg PRESS



Outsmarting
Goliath



踩高跷的

小不点儿

[美] 黛博拉·孔兹·特拉弗索 著

张鯉 齐萌 译

小企业竞争智胜战略

怎样战胜
规模大、创业早、资金多、名气大
的竞争对手

Outsmarting
Goliath

云南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

踩高跷的小不点儿/(美)特拉弗索著;张鲲,齐萌译.

昆明:云南人民出版社,2004.6

ISBN 7-222-04102-8

I. 踩... II. ①特...②张...③齐... III. 小型企业—经济发展—研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 054048 号

OUTSMARTING GOLIATH

Originally published by Bloomberg Press, Copyright © 2000

by Debra Koontz Traverso. All rights reserved. Bloomberg, Bloomberg

News, Bloomberg Financial Markets, Bloomberg Press, Bloomberg

Professional Library and Bloomberg Personal Bookshelf are

trademarks and service marks of Bloomberg L. P. All rights reserved.

本书由美国 BLOOMBERG 出版社授权,贝塔斯曼亚洲出版公司转授权,由云南人民出版社在全球范围独家出版中文简体字版。

版权所有,翻印必究。

策划编辑:瞿洪斌 傅 源

责任编辑:董郎文清

责任印制:洪中丽

书 名	踩高跷的小不点儿
作 者	(美)黛博拉·孔兹·特拉弗索
译 者	张 鲲 齐 萌
出 版	云南人民出版社
经 销	上海滇版图书有限公司
社 址	昆明市环城西路 609 号
邮 编	650034
网 址	www.ynrm.peoplespace.net
E-mail	rmszbs © public.km.yn.cn
开 本	880×1230mm 1/32
印 张	7.625
字 数	170 千
版 次	2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
印 刷	华东师范大学印刷厂
书 号	ISBN 7-222-04102-8
定 价	18.00 元

尊敬的读者:若您购买的我社图书存在印装质量问题,请与上海滇版图书有限公司联系调换。

电话:(021) 64666373 64454620

特拉弗索给小企业主的可远
非一把弹弓。她向他们提供了一
座装满了营销武器和商业见识的
弹药库，足以让他们用来击败巨
人。她的书中充满智慧，世间
小人物完全可以把它当作一副高
跷让自己超过巨人。

——杰伊·康拉德·莱文森

著有《大猩猩营销系列丛书》

关于作者

黛博拉·孔茨·特拉弗索为歌利亚般的大公司工作、与它们合作直到与它们竞争，已经有18年之久。期间她当过商业记者、营销交流专家、管理顾问，也经营过自己的公司。她曾为大大小小几十家公司担任过顾问。这些公司包括UPS公司、美国国家航空航天局、陶氏化学公司、美国联合航空、Nike公司和Coopers & Lybrand 律师事务所。她是哈佛大学的客座教师，还担任“写作指南”网站的协作总裁，这个网站为商业和个人写作提供咨询和远程教学。她住在华盛顿特区。

本书读者可以给她发送电子邮件
Debra@OutsmartingGolath.com。

策划编辑：瞿洪斌 傅 源
责任编辑：董郎文清



谨以此书献给我的父母克莱尔·孔茨和玛丽·孔茨。

感谢他们始终如一地鼓励我去努力工作，
去做自己喜爱的事情，去创造少留一点遗憾的生活，
在我老去的时候，这一切都可资回忆；
我也要把此书献给我的儿子马修，
是他让我每一天的生活有了意义。

导 言



十多年前,我辞去在一家大公司的公关经理职位,开办了自己的管理咨询公司。在这段时间里,我的身份有过几次转变——先是小企业主,然后为其他一些大公司担任危机应对顾问,现在则身兼作家、教员、演说者和顾问数任。

我与大公司的关系不断变化——起初为之工作,后来与之竞争,继而与之合作,现在则是摆脱它们独立生存。尽管如此,小企业主们向我提出的种种不同问题都有着一个共同的主题:我怎样才能跟这些大家伙竞争?为他们——也是为你——我写出了这本书。书中都是一些策略,小企业主可以用它们来战胜规模更大、资金更雄厚、创业时间更长、名气更响的竞争对手;这些策略可以帮助他们获得大型机构的订单和销售合同。书中的技巧绝大部分集中在企业、业主、雇员的这几个方面:态度、性格、创意、表现、风度、身份、定位,还有稳定性。

从本书中你将了解自己目前的位置,将要达到的目标,采取何种策略、作出哪些改变才能达到目的,还有达到目标之后该做些什么。本书只能帮助你洞察个中奥妙,你自己还必须付出艰辛努力。这种洞察力来自我蹲战壕的岁月。我开办的小公司相当成功,运营了近十年,为其他公司提供应对危机的专业咨询服务。尽管公司里只有我、我的合伙人和几个兼职助手,我们曾与 UPS 公司、美

国国家航空航天局、巴特尔研究所、斯伦贝谢(Shlumberger)有限公司、喷气动力实验室这样的大型机构签订过相当可观的合同,还有其他数十家员工在五千人以上的机构。我们曾击败过规模更大的竞争对手,争取到了合同。还有其他几次,我们仅靠出色的表现和声誉就获得了合同,都没有对手和我们竞争。

在我的工作中,总要知道公司有价值的小秘密(也有大秘密),以完成我的任务。这些公司必须信任我,将我视为它们中的一分子,这样我才能有效地和它们交换意见;我一直很珍视这种信任。这样一来,我就能了解它们的内部情况,以及它们的运作机制。我能够与大公司竞争以获得大公司的合同。我与它们的距离非常之近,能看到它们是如何自己把自己绊倒的。我从自己的管理工作中得到了非常珍贵的教训:你要想知道大大小小的公司是如何运作的,只能从最顶层和最底层看起。介于两者之间的各个层次只能给你局部乃至错误的认识。因而,经营小公司这件事本身就给了你竞争的锋芒。本书将告诉你如何利用这种锋芒。

本书中所有的人物和场景都是真实的;不过,为了保护隐私,恪守我对提供资料者的忠诚,很多人物的名字都换掉了。毕竟,我希望自己的所行与本书中所言能够一致。忠诚——对客户、合作伙伴、助手和朋友的忠诚——是你用来战胜规模大、创业早、资金多、名气大的竞争对手的策略中最强有力的一种。其他很多策略都是以此为基础的。拿上一杯咖啡,让我们开始战胜你行业中巨人的第一步。

目 录

导言 1

第一章 塑造合适的形象 2

介绍如何建立公司形象。不管你从事何种行业,公司规模如何,合适的形象可以改变潜在客户的印象,赢得顾客的支持。

评估你现在的形象 4

美化公司的名称和地址 13

对自己的优势与劣势心中有数 28

上场之前先演练一番 46

未雨绸缪 61

第二章 让别人加入你的规划 76

熟人、家人或者员工的帮助都可以为你所用,至于让他们直接参与业务还是提供辅助,这要看你自己的意愿。

经营自己的生意,但不要单枪匹马 78

借助善意的家人与员工 93

建立业务关系网以尽量发挥优势 107

第三章 在日常事务中捕捉商机 120

指导你把日复一日的普通例行工作变成宣传契机,让你的公司更具吸引力。

CONTENTS

- 掌握打电话的艺术 122
- 让你的努力取得双重效果 143
- 利用琐碎杂事来塑造形象 163

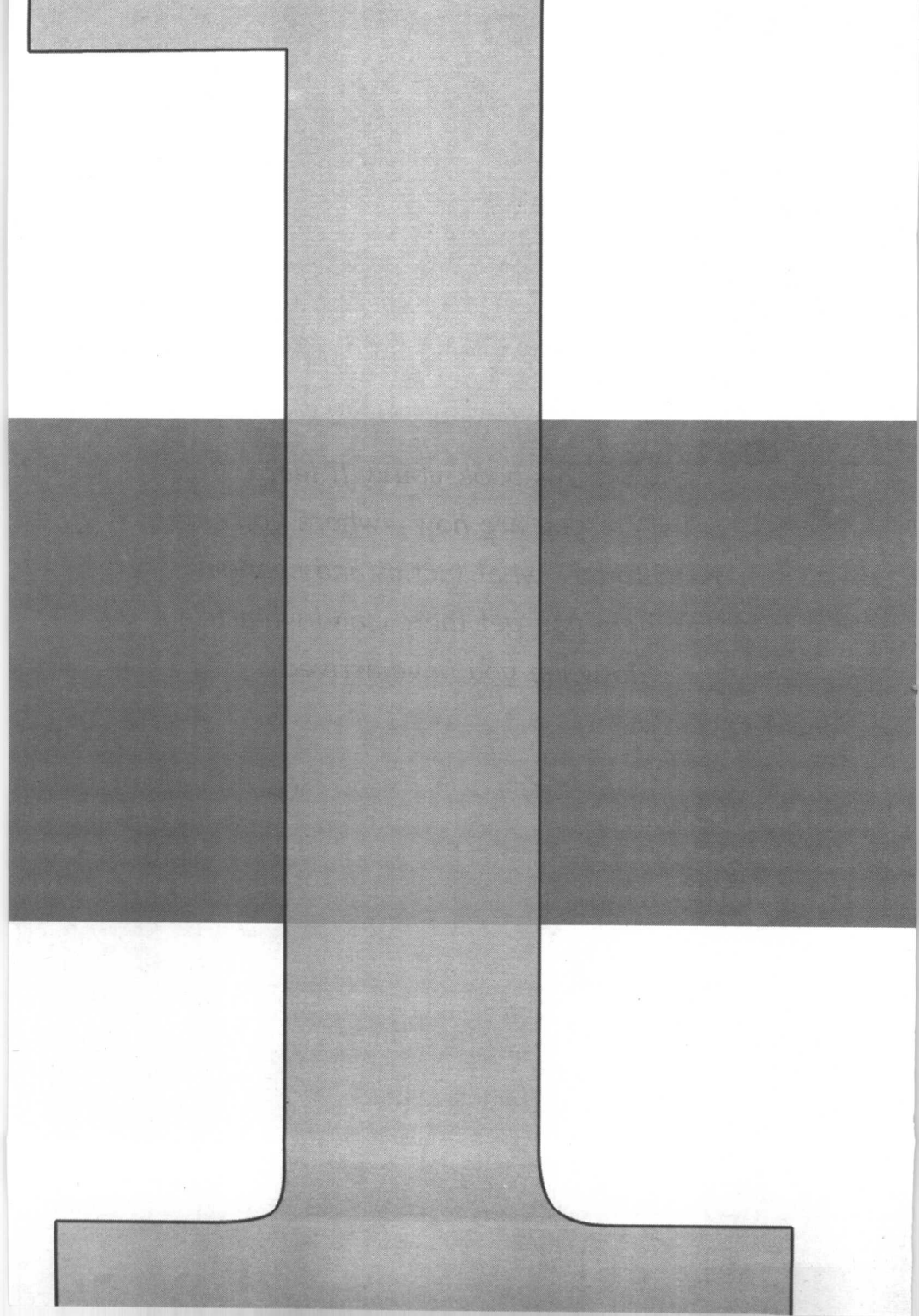
第四章 最大限度地发挥市场营销的作用 182

如何找到你的独特卖点,保持形象的一致,利用因特网优势,使用低成本营销手段来让你在竞争中脱颖而出。

- 面对竞争找准自己的位置 184
- 利用因特网 196
- 小预算大营销 205
- 运用非常规的宣传手段 219

后记 230

*From this book you will learn
where you are now , where you
need to be , what tactics and changes
can help you get there , and what to
do when you have arrived .*



第 一 章

塑造合适的形象

评估你现在的形象

描述客户对你所经营的公司的看法

你有资金,有切实可行的商业计划,有适合市场要求的产品或者服务;你有生产发送产品的能力,有一个相当大的潜在市场,还有一个设备完善的办公室。你所没有的是:客户。你的客户似乎都被规模更大、根基更牢靠的公司吸引过去了。你不禁要问:我能和它们竞争吗?我能成功吗?我能从那些公司巨兽的口中争取客户、合同和市场份额吗?

答案是:能,能,能。在《圣经》的记载中,年轻的大卫杀死了巨人歌利亚(Goliath);你也可以像大卫一样智胜规模比你大、名气比你响的竞争对手。大卫只有投石环索和五块石头。你有这本书,还有实现战胜巨人计划的必要条件——决心。

小公司的优势

想成功,你没必要给公司的名字取一个缩写;想市场中拥有竞争力,你也无需位列《财富》五百强之中。战胜竞争对手并不意味着你要击跨它们,超过它们,甚至是与它们展开激烈的竞争。相反,本书想告诉你的是:战胜对手也许只是意味着在你的市场中成为受人尊敬的先锋,哪怕周围有很多大公司。老大们仗势欺人的时候,你其实可以作为一个受压迫者不声不响地发展起来。不管怎么说,小有小的好处。规模小,就不会因自身的负担而难以发展。你能轻松地管理公司,敏捷地响应客户要求,迅速对市场波动作出反应。

问题是在这个“越大越好”的美国公司世界里,如果你想赢得客户,你的公司必须能给人这样的印象:规模可观、信誉可靠、事业成功,得到一致认可。那么,如果你的公司给人的印象是规模小、建立时间短、没有经过检验和考验,你怎样才能与别人竞争?答案并不是换上更好的电脑设备、筹集更多的启动资金、作更大的预算。这些办法也许能有点帮助,但同时你的债务也会增加。答案是:转换你的形象——转换为一个知识广博、经验丰富、信誉可靠、根基牢固的形象。

你所展现的形象

合适的形象是企业用以赢得客户的最宝贵财富之一,对家庭企业或小型企业尤其如此。良好的形象能让你吸引客户和投资者,扩大公司规模,并安然渡过经济低迷时期。不好的形象则会让

你付出巨大的代价,即便你有经营公司的能力。

这一章探讨的是你在潜在客户头脑中为自己公司创造的形象。生意兴隆的小贩会告诉你,成功只需要对客户服务作出承诺;但商学院却认为完善的管理才是成功之道。当然,这些理念都是成功的因素,而且还有其他很多;但在所有这些理念之上的是潜在客户头脑中你的那个形象:你是否具备这些理念,或是否努力实现这些理念。

我不建议你采取经典的起步花招,把自己伪装成另外一个人。我也不建议你拼命工作以致身体、感情和精神全都濒于崩溃。我所指的不仅仅是让你在每天都做的事情上再作提高。举例来说,现在我们能在一所公寓里经营一家国际联合企业。我们这个社会很喜欢这种自由。但喜欢这种自由的人同时也会嘲笑一所总部设在木兰花大道 8C 公寓的国际联合企业。因此,这个公司应该小小地改进一下,以免自绝财路:换一个办公地点,或者租一个地址听起来十分大气的信箱。这不是骗人吗?不是。这是精明的形象塑造。

形象塑造

让我们作一个很好理解的类比:一份典型的简历——这东西我们工作之后都写过。我们在简历中玩文字游戏,让我们的履历看起来能有多好就有多好;同样,在商场上我们也要玩形象游戏,让自己公司看起来、听起来能有多好就有多好。比如说,你在前一个工作中“给发货中心提出建议,节省了时间,并消除了过剩。”你在简历上会说这件事吗?如果确有其事你会说的。但你不会用上面这些说法。你会用一点点文字游戏作一个诚恳的介绍:“在发货中心发起改革,使工作效率提高了 145%。”两种说法说的是同一