

N 淡化规模

小企业如何打造大品牌

IT'S NOT
ABOUT SIZE

Bigger Brands for
Smaller Business

〔英〕保罗·狄金森◆著
衡道庆◆译

打造品牌是企业的必修课，无论大小！

F-270-51
20:6

88396

- 超速启动——100天创建你的企业 ◆
KICK-START YOUR BUSINESS
- 巧绘蓝图——商业计划书写作秘诀 ◆
THE BEST-LAID BUSINESS PLANS
- 至尊智慧——出奇制胜的营销战略 ◆
DO SOMETHING DIFFERENT
- 淡化规模——小企业如何打造大品牌 ◆
IT'S NOT ABOUT SIZE
- 蛙跳扩张——增长企业财富33妙方 ◆
DOING THE BUSINESS
- 坚守底线——企业财务FAQ答疑 ◆
THE BOTTOM LINE
- 事后诸葛——成功者的创业经验 ◆
20/20 HINDSIGHT



图书在版编目(CIP)数据

淡化规模:小企业如何打造大品牌/(英)狄金森著;
衡道庆译. —北京:经济日报出版社,2003.1
(维珍企管宝典)
ISBN 7-80180-145-8

I. 淡... II. ①狄... ②衡... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101468 号

It's Not About Size

Copyright © Paul Dickinson 2001

本书由英国维珍出版社授权,贝塔斯曼亚洲出版公司转授权,
由经济日报出版社在全球独家出版中文简体字版。

淡化规模:小企业如何打造大品牌

著 者	[英]保罗·狄金森
译 者	衡道庆
责任编辑	傅 源 汤雪梅
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690(策划部) 63567683(发行一部) 63567687(直销部) 63588447(发行二部)
网 址	edp. ced. com. cn
E - mail	edp @ ced. com. cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	杭州出版学校印刷厂
开 本	640×965mm 1/16
印 张	17.625
字 数	170 千字
版 次	2003 年 1 月第一版
印 次	2003 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-145-8/F·055
定 价	25.00 元

版权所有 盗印必究. 印装有误 负责调换

丛书总序

为一本商务著作作序,感觉有点怪。这或许是因为我自己从来不曾按照书本做生意。我依直觉行事,不理睬墨守成规者的建议。对此,有时候我懊悔,有时候又颇为自得。

我的一点心得是,生活中没有什么只对不错的行事方法。确保企业成功的“灵丹妙药”纯属于虚乌有。维珍航空公司的方法可能不适合英国航空公司,适合你企业的法子搬到别的企业,可能会牛头不对马嘴。但是,建议,只要有助于你战胜困难、使企业成功,就是好的。我向来坚信不疑的是,在作决策之前听听大家的意见,集思而广益。

这套丛书中的任何一本均系由相关领域的专家撰写而成,他们在书中提出了许多有趣又不乏启发性的观点。不过,做你自己觉得对的事情,这才是最重要的。

从事商务是一件有趣的事情。以此为乐,成功就在眼前。

祝你好运!

理查德·布兰森

(维珍创始人、维珍集团董事长)

致谢

我要向我的许多同事表达我最诚挚的谢意，他们为此书做了准备和审阅工作。尤其要感谢乔尼·希普，他同我共事5年多，我在本书中所论述的许多主题都受到他的启发。此外，我也要感谢我在鲁弗斯·伦纳德公司的同事，特别是品牌发展方面的大师史蒂夫·豪厄尔。

特莎·坦南特慷慨地提出了许多好的建议，本书中关于企业作用的评论也出自她的一些公开演讲。约兰达·范登斯藤也对本书多有贡献。最后，我还要感谢其他许多同事和顾客，多年来，他们给了我许多教益。

.

变化观察：小企业如何打造大品牌

2

序言

在我们描述发达国家和欠发达国家的经济发展的时候，品牌似乎比政治家们更有影响力。在世界各地，知道可口可乐的人比知道乔治·W·布什——甚至比尔·克林顿的人肯定要多。实际上，可能正是维珍的品牌魅力才促使你拿起了本书！

如果你正经营着一家小公司，面对着大品牌的咄咄逼人，你该如何应对呢？首先，你应该反思一下自己能从观察大品牌的作法中学到些什么。如果你感到不知所措，你可以阅读本书，它将指导你如何行动。

本书作者在第一章中就向我们表明了他的观点。如果你同意他的观点——很好；但如果你不同意，也不要就此把书放下。不读本书你就不会理解小公司如何向别的品牌学习并成功地同其抗衡。

在此我列举几个自己喜欢的例子。它们确实别出心裁，而且很容易做到。

1. “做推销时要多听少说”。

可还记得有多少次，你被某个喋喋不休的家伙缠住，而且他根本就不想听你——顾客——想要说什么？

2. “如果你公司中的电话响了超过三次还没人接，你就



亲自接听吧。”

电话仍然是定货的主要工具，因此必须有人接听。绝大多数老板都认为亲自接听电话有辱他们的身份，但实际上顾客喜欢直接同老板而不是工作人员交谈。这样做还可以使你了解到一些情况，这也同样重要。当然，过后你可以问你的员工——很礼貌地——为何没有人接电话。

3. “如果你的公司有自己的商标，那么就一如既往地使用它，不管是在什么地方。”

一个好的品牌的关键就在于它能让人一目了然，产生购买欲并忠于此品牌。一个小公司也可以做到这一点，这并非不可能。如果你需要拖运的话，能否用一些白色的汽车——保持清洁——把你公司的名称和网址喷涂在驾驶室外面？毕竟，没有人会对它们视而不见呢？

4. “设身处地的为顾客着想，了解他们的需求。”

假设你经营着一家小加油站，你的竞争对手是壳牌公司。你怎么办？首先，设身处地的为那些初次来到本地的顾客想一想。这个人需要加油，但他或她也需要有吃饭或休息的地方。因此，何不提供一些标有当地的旅店和餐厅的免费地图呢？你可以以此吸引到更多的顾客，而且长此以往，你将树立良好的口碑。

5. “利用媒体。”

当然，“品牌”成长的每一步都离不开和媒体的斗争，媒体记录了品牌成长的足迹。想一想关于百事可乐的激烈的争论！但是小公司在面对媒体时通常战战兢兢，认识不到

这是一种营销机会。切记，记者——不管是当地的还是全国性的——必须充实他们的版面。他们总是要寻找一些题材，为什么不向他们提供一些关于你公司的素材呢？媒体会成为你的朋友。

6. “即使是装卡纸板的箱子也可以趣味盎然。”

如果你在生产一种装卡纸板的箱子，你如何创建自己的品牌形象？答案：在箱子的内面印上一些诗句。成本很小，而且一些古老的诗句的版权已经过期。最重要的地方在于，它们会使人浮想联翩而且过目不忘。这将使你与众不同。

当然，以上6例只是从本书中信手拈来，因为它们深深吸引了我。读下去，你会有更多的收获。

戴维·斯托里教授

（沃维克大学沃维克商学院中小企业研究中心主任）

品牌竞争离不开范围更广的其他因素——不管是社会的因素还是环境的因素。要使品牌对人们具有吸引力，就要使它们无意识之中与广为流传的忧虑、信仰、希望和梦想相吻合。我们来看一下整体情况以及商业如何成长并改变其地位，这有助于我们理解和剖析当今小企业的商机。

从 1945 到 1980 年，在英国的左派和右派之间发生了极具破坏性的政治斗争。这使得我们一度引以为豪的经济迅速衰落。左派和右派都没落得好名声，但近 20 年来一个尤为显著的特征是政治已或多或少蜕变成了一种背景噪音。那么一度由政治所提供的冲突和意义的真空如今由什么来填补呢？商业和品牌正在争夺我们的眼球，我们将曾经给予政治的忠诚和关注转移到了它们身上。

在过去的 20 年中，较大的品牌一直在自行其是。它们可以采取低价格和高产量的做法来使较小的企业难以招架，从而将它们淘汰出局。小企业的自保之道惟有退出竞争。天下没有免费的午餐，在规模扩张的同时，许多公司变得面目可憎。它们不再让人感到可亲。只有 15% 的经济与吃和住有关，而其余 85% 则与娱乐有关。或许可以说，大公司在使人们得到娱乐和陶冶性情方面做得越来越差。它们往往非常鄙俗，缺乏美感。人们渴望看到各种各样的、



现代的、友好的、可供选择的公司出现。由于人们将更多时间用于互联网上，看电视的时间就少了，因而广告支配人们的趣味的力量正在逐渐消失——这在富有的阶层中尤甚。

在我们试图将这些应用于分析较小的品牌之前，我们需要了解这些影响是如何发生的，这一点很重要——而这就需要我们研究当今世界上知名度最高、最具影响力的品牌，除此之外别无良策。

在第一章，我将分析一下商业的政治和社会背景——尤其是较小的公司将要承担的弥补大公司所带来的不快的急迫任务。我将详细分析大公司的一些让人不快的方面，以及它们对和我们利害攸关的事物——环境——所产生的影响。你无法回避公司——不管其规模大小——对我们的生态所产生的影响，而且，在大多数情况下，影响大的正是那些大公司。除了这种对我们共同家园的关注之外，我还有如下考虑：在这部名为《淡化规模》的书中，你会期望我列举在哪些方面中小企业可以超越它们的老大哥。我在第一章的第一部分将分析大公司的环境背景，希望以此能更令人信服地表明这确实与规模无关，中小企业在增进我们及它们自身的利益方面可以做出实实在在的贡献。

**IT'S NOT
ABOUT SIZE**



丛书策划：傅 源

装帧设计：

艺术指导：鲍佳轩



Virgin
维珍企管宝典

- ◆ 超速启动——100天创建你的企业
KICK-START YOUR BUSINESS
- ◆ 巧绘蓝图——商业计划书写作秘诀
THE BEST-LAID BUSINESS PLANS
- ◆ 至尊智慧——出奇制胜的营销战略
DO SOMETHING DIFFERENT
- ◆ 淡化规模——小企业如何打造大品牌
IT'S NOT ABOUT SIZE
- ◆ 蛙跳扩张——增长企业财富33妙方
DOING THE BUSINESS
- ◆ 坚守底线——企业财务FAQ答疑
THE BOTTOM LINE
- ◆ 事后诸葛——成功者的创业经验
20/20 HINDSIGHT

Virgin

维珍企管宝典

WARWICK
BUSINESS SCHOOL

Centre for Small and Medium Sized Enterprises



目录

丛书总序

致谢

序言

导言

第一章 社区中的企业..... 1

在本章中,我们将分析小企业在过去是如何主导商业的,局势是如何向着有利于大企业方向演变的,以及今天人们又如何想要在更人性化的基础上回归一种更具个人色彩的商业模式。我们要考虑:这是中小企业在营造品牌方面必须面对的问题吗?

第二章 理解品牌 31

在本章中,我们将考察一下品牌能够做什么以及不能做什么。品牌的一个关键因素就是它的连续性。因此我们需要问一下为什么服务的持续性是关键,以及达到这个目标后如何能够导致更有效的对全体员工的培训。



第三章 老板和品牌的关系 69

本章将考察品牌策略在形成关系方面是如何与差异化相关的。从其本质而言，这其实就是发展同其老板的关系。在这种意义上，小企业更易于完成品牌策略的使命，即同顾客保持一种卓有成效的联系。

第四章 运用设计 91

本章中，我们将以简明易懂的语言，从实际运用的角度解释设计如何在企业中发挥作用，大企业如何在这方面表现不凡，小企业如何运用同样的方法取得成功。本章结尾，我们提供了一个包含 7 个问题的测试以确保你对本章内容有正确的理解。

第五章 考虑顾客的体验..... 125

本章我们将研究一下顾客的想法，以及他或她如何看待你。

我们将通过顾客的经历来考察你的公司。例如，你是否为顾客提供了一个舒适的场所让他们等待？当你前往顾客的经营场所时，你是否在离开时能使那里仍然保持像你到达时一样干净——甚至比到达时还要干净？

第六章 同顾客建立信任关系..... 155

为什么人们选择了你的企业而非一家更大

的商店？你如何才能做到不让人们感到恐怖和隔膜？你如何通过让更多的人了解这么多当地居民信任你的原因，从而更加繁荣兴盛？在本章中，我们将解决诸如此类的一些问题。

第七章 运用互联网..... 175

互联网为小企业创建大品牌、赢得更多的顾客提供了极其有用的渠道。在电脑化的空间中，没有人会意识到你的公司很小，这是一个很大的优势。本章将考察发展网页的方法，尤其着重于以适当的付出得到预期的结果。

第八章 合伙关系..... 201

大公司和大品牌正急于借鉴小公司早就很自然地在做的事情——合伙关系。本章中，我将考察进行合伙的原因，并具体描述四家小企业如何建立了成功的合伙关系，而这种关系又反过来帮助它们发展壮大并赢得新的生意。

第九章 发展具有创新意识的定位..... 227

本章中，我们来看一下如何将你所做的事情提升成一个更为协调、更具有吸引力的整体。我们将考察一下负责任的分销，并



给出四个案例研究，然后审查一下有效定位的四个要素。

第十章 发展一种大处着眼的文化…………… 247

本章中，我将考察一下如何在企业中发展一贯的、健康的文化。文化的一个重要的成分就是语言，因此本章以一些关于语言的实用技巧而结束。恰当的用语会使品牌的每个方面都得到加强。是该采取行动的时候了！要使你的公司能够让人动心，你就必须拥有一种最基本的成分：形象。

部分参考文献

265