

风靡全球的经管畅销书

小老鼠^{扳倒}大笨象

Dattling Dig Dox

以小胜大的企业成功秘密

[美] 亨利·杜伯洛夫 著
[美] 苏珊·马克思
李璞良 译



全国百佳图书出版单位
APRINTIME 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

中小企业主的必备经营实战手册
亚马逊网络书店五星图书

风靡全球的经



小老鼠拔倒大笨象

Dattling Dig Dox

以小胜大的企业成功秘密



[美] 亨利·杜伯洛夫 著
[美] 苏珊·马克思 译
李璞良 译

全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图字:1211962 号

BATTLING BIG BOX© 2009 Henry Dubroff and Susan J. Marks. Original English language edition published by Career Press, 220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA. All rights reserved.

图书在版编目(CIP)数据

小老鼠扳倒大笨象:以小胜大的企业成功秘密 / (美)杜伯洛夫, (美)马克思著;李璞良译. —合肥:安徽人民出版社, 2012. 12

ISBN 978-7-212-05236-2

Ⅰ. ①小… Ⅱ. ①杜…②马…③李 Ⅲ. ①中小企业—企业管理
Ⅳ. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第102133号

小老鼠扳倒大笨象:以小胜大的企业成功秘密

XIAO LAOSHU BANDAO DA BENXIANG: YI XIAO SHENG DA DE QIYE CHENGGONG MIMI

[美]亨利·杜伯洛夫 苏珊·马克思 著 李璞良 译

出版人:胡正义

丛书策划:白明

责任编辑:陈娟 包训仪

装帧设计:宋文岚

出版发行:时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路1118号出版传媒广场八楼

邮编:230071

营销部电话:0551-63533258 0551-63533292(传真)

制 版:合肥市中旭制版有限责任公司

印 制:安徽省人民印刷有限公司

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:8 字数:170千

版次:2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

标准书号:ISBN 978-7-212-05236-2 定价:32.00元

版权所有,侵权必究

| 写在前面的话 |

亲爱的读者,书海茫茫,很高兴您与我们这套《风靡全球的经管畅销书》不期而遇。

这是一套有着全球视野的图书。全球经济一体化要求我们的视野必须“全球化”。多边贸易的频繁交往,使得国内读者更需要了解国外的经营管理理念、方法。选译各国经济发展过程中最受大众关注、成为热门话题的应用类经管畅销书,反映世界各国经济生活的特色,能为读者打开一扇生动丰富的世界经济之窗。

这是一套精心编译、体现适用的图书。在经济管理理念和方法、技术的选定中,往往体现出这样的特点:最适用的往往是最好的!不一定最流行时尚、技术方法最先进就一定最适用。本着这种认识,我们不仅从发达国家海量经管畅销书中精心挑选,而且还颇费周折淘到了一批发展中国家的经管畅销书。希望这种多元的选择,能让读者欣赏到多元文化背景下形成的千姿百态的经管风格。它山之石,可以攻玉。

这是一套由具备国际视野、专业素质精良的译者精心翻译的图书。这套书的译者大都是既有经济管理专业背景,又曾留学海外,有着较强语言驾驭能力的中青年“海归”。良好的学术素养、丰富的留学经历和纯熟的语言驾驭能力保证了



图书的翻译质量,让您能够原汁原味地流畅阅读高品质的国外经管畅销书。在编辑、设计制作过程中,我们根据中国读者的阅读习惯和社会文化背景整合、优化了相关内容,将丰富的内容浓缩在便于携带和阅读的小开本图书中,希望您能为您带来轻松、愉悦的阅读,享受一次愉快的精神旅行。

不断变化的世界经济注定了它会演绎成一桌常变常新的精神盛宴,而我们也会通过不断地精耕细作,将它打造成“时代经管”的一条精品生产线,将优秀的经管图书源源不断地输送给广大读者。

“合作是时代的旋律,读书是全球的享受。”亲爱的读者,我们热切期待您加入我们“时代经管”的行列。欢迎登录我们的编读互动平台(安徽人民出版社网站、安徽人民出版社新浪微博、豆瓣的时代经管小站)提意见,谈设想。

| 致中国读者 |

亲爱的读者：

感谢你购买我们这本书。得知中国读者喜爱《小老鼠扳倒大笨象》，我们非常荣幸。本书讲述了如何成为成功的中小型企业经营者，我们认为这非常适合像中国这样经济快速增长并蕴藏着许多机遇的国家。

我和苏珊都在亚洲工作或旅行过，对亚洲的艺术、文化及人民的智慧、谋略心怀崇敬。苏珊作为一名记者曾在亚太地区生活、工作，并近距离考察过香港及西太平洋群岛的商业经营实践。我曾有幸陪伴我的继父、一位国际税务咨询师商务访问过泰国和马来西亚。

在 21 世纪，中国经济已充分融入世界经济，这为中国的经营者们创立自己的中小型企业提供了巨大的机遇。我们在《小老鼠扳倒大笨象》这本书中所讲述的中小企业发展的情形无论在美国还是中国，都是一样的。如今中国正在从出口拉动经济的模式转变为以扩大内需拉动经济发展的模式，经营者们有非常多的机会创建各种各样新的公司——零售、餐饮、服务业、卫生保健、专业制造，等等。另外，一些专业化的服务行业，如会计、保险、软件、IT 咨询和物流业也有快速扩张的机会。有些公司将会更小并更加专注于某项单独业务，因而变得更加专业化；稍大型的公司会将如记账、物流等业务外包给



其他专业化程度很高的小公司（甚至是一人店）。

任何国家要发展它的国内市场，都会给小型企业创造机会。往往小型公司的员工会从他们的商业活动中得到不俗的回报。如今，当拥有众多部门、采取纵向管理模式的出口外向型企业变得越来越庞大臃肿的时候，一个巨大的变化发生了，灵活的小型公司如雨后春笋般涌现。在《小老鼠扳倒大笨象》中我们将告诉你许多这种公司创立、发展的故事，看他们怎样在巧妙利用大公司的所有关键环节的同时，不失去自身独特的竞争优势。我们还将告诉你小型企业的经营者如何了解自己的长处，并以创造性的方式来弥补企业的弱点。

本书对新晋的经营者和有管理经验的专业人士将非常有吸引力，同时为职业经理人提供一些创业思考。创立一家市场定位准确的小型企业需要做许多事情，拥有正确的方法你就可以做到这一切！我们希望《小老鼠扳倒大笨象》作为你的锦囊，可以助你创立起属于自己的成功企业。

谢谢。

亨利·杜伯洛夫

苏珊·马克思

| 序 |

把任何一家中小企业引入成功之路都是段艰辛的过程，尤其是在一个到处充斥着像沃尔玛这种大企业的市场里，这段历程更是具有挑战性。但是全美国的 2600 万中小企业主（其中有 600 万人会为了支付员工薪水而伤透脑筋）却在每一年都勇敢地担负起这项使命。然而他们中有数千人最后是以失败收场。综观那些不幸失败的业主或经营者，他们大都无法体认到，要想在潮起潮落的商海中永续生存并让利润不断增长，需要一套所谓多任务处理(multitasking)的方法以不断适应市场的变化。如今的中小企业如果想与大型企业和连锁业者竞争并且克敌制胜的话，就必须调适自己，以顺应客观的环境。

无论是街角的杂货铺、开在邻里间的五金店、本地制造商，还是只有一处营业场所的服务供应商等，都可以在强敌环伺下学习竞争之道，并且荣景可期。像是坐落在街角购物中心里的艾科美五金店，便在家得宝这个企业巨人的旁边欣欣向荣，而且业绩屡创新高。另外，蒂托餐厅虽然只是开在巷弄里，却能在当地大型同业餐厅的强大阴影下天天客满；皇家头饰能够有效解决来自在线海外大型竞争对手的强大压制，至于在网络世界里奋战的零售商易贝，也可以力抗世界级的零售业竞争对手，进而累积起巨额财富。

这怎么可能做到？在竞争中较大的一方总是会埋葬较小的



一方，不是吗？在企业界，规模是项优势，但是大未必就是好。上述的那些中小企业都在某种程度上找到它的利基所在，并且学会了充分运用这项优势，因而得以创造出一家永续性的企业，而且，像它们那样享受到成功果实的还有其他将近 600 万家呢！它们的规模虽小，但也意味着拥有灵活敏捷的身手、优异的适应能力、一流的顾客服务以及良好的信誉，而这些都是那些特大号竞争对手们在目标市场里所望尘莫及的。

本书所涵盖的范围甚广，远远超越了零售业和街角的商店。具体来说，它给各行业的中小企业提供了必要的工具，以找出最适合的市场和成功之道。另外，它也提供了来自专家和成功企业家的第一手经验教训。这些人士在书中分享了他们的故事，特别是一些经验和警示之语使你们不仅可以在当下克敌制胜，更能成为长期的赢家。

这是一本易于运用的**入门书**，可以让你掌握一些不可或缺的关键性要素，以建立起成功的中小企业，发展出属于自己的战略团队，并永葆这个团队的旺盛活力，好让你能够在大型竞争对手的阴影下打赢这场战争。一般而言，这些关键性要素包括下列各项：

- **对员工充分授权 / 充分考虑到人的因素。**你会学到如何在技术、信任以及激情的帮助下经营一家精益组织，并且营造一个可以让员工竭尽所能的动态环境。
- **建立有效的品牌。**我们提供了一套由业内人士提出的经营指南，由此我们可以了解一家中小企业到底要采取什么行动，才能够在大型竞争对手面前打响全国性、区域性或是地方性的知名度。



●**销售与顾客。**销售是企业的氧气，没有它，你就没有顾客，当然你也无法存活。

●**掌握资金管理 / 财务管理之道。**借此你可以占据有利的地势，并进而了解到成功的中小企业何以会迅速知悉追踪其现金流向的方法，从追踪周期性模式、谨慎地筹措资金，一直到区别资产和负债等均包括在内。简言之，牢牢掌握住现金流量是迈向有效财务管理的第一步。

●**持续不断地创新。**哪些因素会引燃我们持续不懈的创新意念？它们已成了今天成功中小企业身上不可或缺的一部分。

本书阐述了每一个成功要素、如何平衡这些要素、什么东西可以让它们与其他经营要素同步运作，以及为什么会这样。接着，本书还剖析了如何应付足以威胁中小企业主或经营者的那些陷阱，使他们得以大步直奔目标，而不必绕道而行。我们并不是推销什么速成术，让人得以在一夕之间功成名就，也不是在推销什么可以提高身价的计划或是方法。相反的，这是企业经营中不可或缺的忠告，可以让你立刻洞悉中小企业主们在经营任何公司时每天所碰到的一些困扰和解决方案，从而在对抗如庞然巨兽般的竞争对手时胜出。它们都是本书作者亨利·杜伯洛夫得到的第一手经验教训，而这位一流的财经记者，本身也是一位成功的中小企业主。因为他在南加利福尼亚州所创的出版事业，已在《洛杉矶时报》（*Los Angeles Times*）这家强大竞争对手的阴影下杀出一条血路，在大都会区里崭露头角。

本书作者亨利·杜伯洛夫和苏珊·马克思会带着你深入其他



成功企业家和企业界名流的内心世界，看看他们是如何面对各自领域中巨人并且击败他们的。

不管你所经营的是一家正在奋力追求成长的小小企业，还是一家已经斐然有成且正在寻求各种方式以维持优势的中小企业，抑或只是渴望它成为业界最棒的一家，相信本书都会对你有帮助。换言之，我们会提供各位所需的工具，让它们为企业保持长期的成功发挥出作用。

本书可分为如下两大部分：

第一部分 划清你的战线：它说明了中小企业为何可以在超大规模的竞争对手面前成功以及必须采取什么样的做法方能成事。

第二部分 拟订作战计划：它循序渐进地教你如何把自己的事业提升到下一个层次，并确保它长期的成功。

另外，像快速查核表、用法说明和解释等，也可以在本书中随手拈来，它们告诉你如何以及从何处可以获得更多的资讯和帮助。值得一提的是，每章都有一个叫做“小老鼠的储备库”的部分，总结了企业成功的秘诀，可以协助中小企业主或经营者认清他们的事业要如何与大型竞争对手较量，以及又要如何弥补自身的不足。除此之外，在每一章的“小老鼠的笔记本”这部分，杜伯洛夫会拿出他建立成功企业的若干宝贵经验，与所有读者一同分享。他曾把《太平洋海岸商业时代周刊》成长的一些历程记在笔记本中，而该部分的内容则是来自于此。

如果你准备让自己的事业——无论是新成立的、基础稳固的，抑或介于两者之间，甚至只是个梦想或一个点子亦无妨，在迈向成功的正确轨道上前进，那就不妨展卷一读吧！

Part 1 找到你的战场

Chapter 1

虽然“小”,但威力一点都不小

小老鼠拥有的惊人战力 /003

扳倒大笨象的秘诀 /004

有时接受失败是为了选择重新开始 /006

充分利用“小”的优势 /007

小老鼠往往可以掀起巨浪 /009

勇敢地跳出来战斗吧 /013

别再有任何借口了 /014

这是每天都在打仗的战场 /016

不战而胜? 别想得太美了 /017

透视大企业,认清你的竞争对手 /019

小老鼠的储备库 /022



Chapter 2

关键时刻：你能当机立断地断尾求生吗

你必须克服恐惧和选择坚忍 /027

明智地选择你的利基市场 /031

了解你的顾客、竞争对手和其他更多的事 /035

以前的职场经验是你的重要武器 /039

你能承受必要的牺牲吗 /041

艰难时刻必须做的决断 /044

占据好地点，可以事半功倍 /045

你的钱从哪里来 /047

你必须灵活和拥有直觉 /051

大象的弱点可能就是你的强项 /053

小老鼠的储备库 /057

Part 2 拟订作战计划

Chapter 3

作战计划一：对员工充分授权

了解现今的职场现状 /061

打造真正属于你自己的乐团 /064



- 人力资源重要无比 /065
- 借助外力 /067
- 对员工充分授权 /071
- 给予员工正确的引导 /072
- 打造以人为本的企业文化 /074
- 保持与你的员工密切接触 /075
- 营造让员工快乐的氛围 /077
- 让员工快乐的诀窍 /078
- 对员工的肯定是最好的鼓励 /080
- 员工绩效要和薪水相联结 /081
- 公司的一些工作是否要外包呢 /083
- 你适合选择虚拟办公室吗 /084
- 果断解雇不胜任的员工 /086
- 美国政府对人事的规范 /089
- 小老鼠的储备库 /091

Chapter 4

作战计划二：建立并维系有效的品牌

- 品牌对企业形象的影响 /095
- 找到你的顾客 /095
- 这才是 21 世纪的营销 /104
- 在经济局势异常严峻的时代更要保证一定的营销费用 /115
- 小老鼠的储备库 /116



Chapter 5

作战计划三：找到你的顾客并做有效的销售

做好特定背景下的销售 /120

如何不断地创造营业额 /138

小心控制你的成长——别成为臃肿的大象 /142

整顿销售过程中的杂乱喧嚣声音 /144

小老鼠的储备库 /146

Chapter 6

作战计划四：掌控好现金流量

做好你的企业财务规划 /149

你的企业经营计划是什么 /150

为了获利而进行正确的设计 /153

与现金相关的事物都不能轻忽 /158

这是你我都需要的财务素养 /170

善用为你节省时间的软件 /178

你不得不关注的赋税问题 /179

把持好你的财务底线 /180

小老鼠的储备库 /182



Chapter 7

作战计划五：持续不断的创新

- 企业愿景 = 策略的创新 /186
- 通过不断的学习持续成长 /191
- 成立你的策略小组 /196
- 你该长期扮演的角色 /203
- 一定要有的退场机制 /207
- 小老鼠的储备库 /211

Chapter 8

融会贯通：拟订专属你的作战计划

- 拥抱你的顾客和你的事业 /217
- 关于品质管控的问题 /221
- 个人独资的替代方案 /227
- 善于利用各种组织及资讯 /229
- 打造你心目中的“e 化”企业 /229
- 最后的想法 /232
- 小老鼠的储备库 /235
- 附录：完善商业经营计划的构成要素 /237

Chapter 1

虽然“小”，
但威力一点都不小

商业就是一连串静待发生的灾难。而管理层的工作就是要尽量多做预期，防止灾难的发生，并应付那些无法预期的灾难。

——乔·尼达，
加利福尼亚州圣保拉市的律师兼经营顾问