

18位商业巨子的 经营智慧

经营者案头宝典



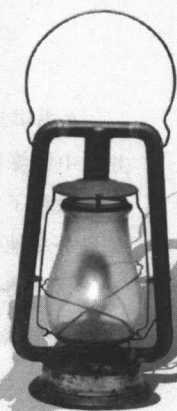
● 李艳杰 编著

- 山姆·沃顿、杰克·韦尔奇、
● 比尔·盖茨……
- 本书讲述的正是这一个个
 - 伟大的名字中所蕴涵的最精华、
 - 最有学习价值的经营智慧，
- 以此给那些初涉商界并想成就
 - 一番事业的有志之士以启迪。
- 通过分享这18位商业巨子的精神财富，
 - 创业者也可以创造属于自己的巨大的精神财富。



 中国纺织出版社

大口



18位商业巨子的
经商智慧

● 李艳杰 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书讲述了 18 位商业巨子的经营管理中的典型案例,并从中提炼出最精华、最有学习价值的部分。可以说,这是一本浓缩了世界商业巨子经营精髓的商业宝典,我们虽然无缘分享他们的物质财富,却能感受到他们创造的精神财富。本书将给那些希望涉足商界并想成就一番事业的有志之士以最大的启迪。

图书在版编目(CIP)数据

18 位商业巨子的经商智慧/李艳杰编著. —北京:中国纺织出版社, 2005.4

ISBN 7-5064-3335-4/F·0553

I. 1… II. 李… III. 商业经营—经验—世界 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 013921 号

责任编辑:曲小月 责任设计:李 钢 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市新科印刷厂印装 各地新华书店经销

2005 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:9.125

字数:174 千字 印数:1-11000 定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

目录

① 山姆·沃顿 世界零售业的领袖

智慧 1 成功领导连锁网络的秘密 · 002

智慧 2 不拘一格的促销游戏 · 006

智慧 3 一张一弛的管理之道 · 008

智慧 4 沃尔玛成功三高招 · 011

② 杰克·韦尔奇 全球第一的 CEO

智慧 1 “无边界”计划 · 018

智慧 2 韦尔奇的奇异管理 · 020

智慧 3 六西格玛的经营策略 · 025

智慧 4 “数一数二”战略 · 027

智慧 5 形形色色的经营手段 · 030

③ 松下幸之助 日本的“经营之神”

智慧 1 充满活力的“松下精神” · 034

智慧 2 “自来水”理念 · 036

智慧 3 “两个轮子”的哲学 · 039

智慧 4 转换思路经营 · 041

智慧 5 让对方主动放弃竞争 · 046

智慧 6 对待顾客抱怨的绝招 · 049

4 菲尔·奈特 让体育用品成为流行时尚的运动鞋大王

智慧 1 ■ 奈特的“滑车原理” · 054

智慧 2 运动本位论 · 057

智慧 3 全力打造知名品牌 · 060

智慧 4 虚拟经营 · 062

5 雷蒙·克罗克 建造全球快餐王国麦当劳的伟人

智慧 1 抓住淘金的机会 · 066

智慧 2 独特的特许经营方式 · 069

智慧 3 “O.S.C”管理 · 072

智慧 4 独特的广告策略 · 076

智慧 5 争取儿童顾客市场 · 078

目
录

智慧 6▲ 克罗克的用人哲学·080

⑥ 唐拉德·希尔顿
打造酒店神话的英雄

智慧 1▲ 恰到好处用人之道·084

智慧 2▲ 成功的金钥匙——微笑·087

智慧 3▲ 走在时代前沿的经营哲学·089

智慧 4▲ “探索黄金”原则·092

智慧 5▲ 用梦想铸就成功·094

003

⑦ J.P.摩根
美国华尔街金融大亨

智慧 1▲ 把风险当成机遇·102

智慧 2▲ 企业经营的“摩根化”模式·105

智慧 3▲ “预测”法用人·108

智慧 4▲ 大胆的投机策略·110

⑧ 沃尔特·迪斯尼
在卡通魔力中崛起的娱乐大王

智慧 1▲ 用创意征服世界·114

目录

智慧 2 执着才能成功 · 116

智慧 3 迪斯尼四大精神 · 119

智慧 4 借鸡生蛋法 · 121

智慧 5 利用自己的明星效应 · 123

⑨ 皮尔·卡丹 20世纪欧洲最成功的设计师

智慧 1 让高雅大众化 · 126

智慧 2 非常常人的大胆创新 · 128

智慧 3 “多角化经营”策略 · 130

智慧 4 不怕创业的孤独 · 132

⑩ 约翰·洛克菲勒 美国石油大王

智慧 1 眼光盯着未来 · 136

智慧 2 省钱就是挣钱 · 139

智慧 3 过人的思维和善于审时度势 · 141

智慧 4 打造“托拉斯”时代 · 144

目
录⑪ 孙正义
网络科技帝国的缔造者

智慧 1 大胆的风险投资策略 · 150

智慧 2 成为日本第一 · 152

智慧 3 孙正义兵法 · 156

智慧 4 精心编织关系网 · 162

⑫ 李秉哲
让韩国走向世界的创业“鬼才”

智慧 1 三星“第一主义” · 168

智慧 2 打造“人才宝库” · 171

智慧 3 颇具东方儒教色彩的经营哲学 · 175

智慧 4 合理化经营 · 177

⑬ 玫琳凯
创立全球女性共享事业的天使

智慧 1 “温和”的经营策略 · 180

智慧 2 “玫琳凯式”经营 · 183

智慧 3 拒绝强卖式销售 · 186

目 录

智慧 4 ▲ 玫琳凯的用人秘诀 · 188

14 亨利·福特
世界文明史上的“汽车之父”

智慧 1 ▲ T 型车行销战略 · 196

智慧 2 ▲ 员工自主制 · 200

智慧 3 ▲ 致力于发明创造与技术创新 · 205

智慧 4 ▲ 福特生产方式 · 208

15 比尔·盖茨
微软科技帝国的缔造者

智慧 1 ▲ “行业联盟”战术 · 212

智慧 2 ▲ 知人善任 · 216

智慧 3 ▲ 用一切手段扩大知名度 · 220

智慧 4 ▲ 让头脑开放 · 225

16 迈克尔·戴尔
世界上最年轻的“战王”

智慧 1 ▲ 戴尔直达模式 · 230

智慧 2 ▲ 大胆行动达到目标 · 235

目 录

智慧 3▲ 一手抓人才,一手抓顾客 · 238

智慧 4▲ 公司经营三核心 · 240

17 保罗·高尔文 摩托罗拉之父

智慧 1▲ 重视科技和质量 · 246

智慧 2▲ “蛙跳”战术 · 249

智慧 3▲ 树立企业形象 · 251

智慧 4▲ 迎合顾客需要 · 255

智慧 5▲ 高尔文的人才观 · 258

007

18 鲁伯特·默多克 征服蓝天的传媒界首脑

智慧 1▲ “大众化”理论 · 264

智慧 2▲ “速度金钱”理论 · 267

智慧 3▲ 勇敢地尝试风险 · 272

智慧 4▲ 默多克身上的成功信号 · 275

后 记 · 278

参考文献 · 279

① 山姆·沃顿

世界零售业的领袖

1991年,年营业额达到400亿美元的沃尔玛连锁店成为全球最大的零售企业。2002年,沃尔玛又登上了世界500强老大的宝座。在美国《家族企业》2002年第1期推出的全球家族企业10强排名中,沃尔玛抢到了冠军的奖牌。

是什么成就了沃尔玛如此骄人的业绩?沃尔玛的创始人山姆·沃顿所阐述的一些并不深奥的基本原则给了我们问题的答案。

智慧 1

成功领导连锁网络的秘密

建立连锁店实质上就是建立一个庞大的商业网络,山姆作为沃尔玛的老板,所面临的最大挑战就是如何织就这个网络,并有效地指挥控制使其不断扩张。对于如何使沃尔玛的连锁网络成功运作,山姆有着自己独特的一套方法。

★ 低价竞争策略

为顾客省钱,以低于竞争对手的价格、优于对手的服务去赢得顾客的青睐,是沃尔玛连锁网络迅速扩张的首要原因。山姆崇尚简朴和节约的经营之道,相信由此带来的最低价格符合消费者的最大利益。从“五分一角”开始,他始终采用大众化、低加价的零售经营方式,并对顾客许下任何商品都比竞争者价格低的诺言。山姆曾经说:“我们并肩合作,这就是秘诀,我们为每一位顾客降低生活开支,我们要给世界一个机会,来看一看通过节约的方式改善所有人的生活是什么样子。”

山姆赞赏折扣商店的经营哲学——低价大量进货,便宜卖出,以经营系列综合商品为特点。同样的商品,只要卖得比别家店便宜,销售就能比别家店高出许多。1964年,山姆在小



城哈里森开了一家沃尔玛店。店的设施十分简陋,开张的情形也俭约至极,但平均比对手低 20%的商品价格还是吸引了众多的顾客踊跃购买。后来这家店甚至扩展到了 8000 多平方米。他认为,折扣商店注定代表了未来零售业发展的主流,自己必须赶快进入。事实进一步证明了山姆的科学预见。

★ “地毯”式扩张和“跳跃”式开发市场

在沃尔玛的扩张道路上,山姆主张要善于发挥“地毯式”扩张的作用,运用逐步推进的方式开展业务。

在沃尔玛商场逐步拓展的进程中,每进入一个新地区,便设一家发货中心。现在,沃尔玛一共有 20 个发货中心,有计划地分布在美国各地有沃尔玛商场的地方。把这些发货中心加起来,它们的覆盖面积达 167 万平方米。所有的沃尔玛商场共储存着 8 万种商品,而它们的仓库直接补充这些商店 85%的存货。一般来说,其他公司只能补充 50%~60%的存货。因此,对于沃尔玛商场来说,从用电脑订货到收到货物,平均只需要两天的时间。山姆在网络扩张中善于审时度势,大胆采用合理的战术。

山姆指出,当企业发展到一定程度时,就必须开始考虑更加快速地开发市场的办法。在沃尔玛渐进式的发展积累到一定程度后,山姆果断地提出了由渐进式开发转为跳跃式开发。沃尔玛公司的发展由此上了一个新台阶。

沃尔玛在阿肯色州西部的市场饱和后,便转向了俄克拉荷马州,然后再是密苏里州。沃尔玛一个地区一个地区地依次开发。有时,山姆也会跳跃式地开发。当山姆在路易斯安那州

的拉斯顿开了第 23 家分店后,发现在本顿维尔与拉斯顿之间的南阿肯色尚无分店,于是便回过头来在南阿肯色设了点。从阿肯色州、田纳西州,一路扩展到堪萨斯州和内布拉斯加州——一直扩张到任何山姆想去的地方。但他并没有扩展到大城市去,在这一点上,他的确经过缜密的考虑。山姆并不打算真正往大城市里发展,他的做法是在大城市周围一定距离内先发展沃尔玛分店,静候城市向外发展。

★ 先向小城镇进军

与百年老店西尔斯相比,沃尔玛连锁店只能算个年轻的伙计,只有三十多年的历史。然而,就在这短短的 30 多年里,沃尔玛苦心经营,从乡村走向城市,从北美走向全球,最终发展成为世界最大的零售店。

沃尔玛在创业初期,那些大零售企业的网点都集中在大城市,无意进入小城镇和乡村。在他们的眼中,小城镇不具备开设零售业的条件。他们的原则是,只有在超过 25000 人的城市才能考虑设店。而山姆却认为,小城镇潜力其实很大,是未来零售业发展的基础所在。山姆采取了“农村包围城市”的策略,将小城镇作为发展零售业的细分市场。山姆以州为单位,一个县一个县地建点,直到这个州基本饱和,再把目光投向下一个州。由州扩展到地区,由地区扩展到全国。山姆的原则是,只要人口超过 4000 人就可在该地区建店。第一家沃尔玛百货公司于 1962 年 7 月 2 日在阿肯色州的罗吉斯开业,该地区的人口只有 4500 人。就这样一步一步,沃尔玛的战果不断扩大,等其他零售商发觉这一点欲加效仿时,沃尔玛已经在全国的

零售业中稳稳站住了脚。1991年,沃尔玛的营业额达到326亿美元,超过西尔斯的320亿美元,成为全美也是全世界的最大零售商。而10年前,沃尔玛的营业额只有26亿美元,西尔斯为200亿。

沃尔玛在这些小城镇里发现了丰富的潜力。由于商品品种繁多、价格低廉,顾客们从周围的城镇、乡村成群结队地光临沃尔玛。这些被大零售商们认为没有充分市场潜力的小城镇,却被沃尔玛当作尚未被竞争对手敲开的战略性机遇之窗。

在向都市扩展前,山姆经过了深思熟虑的筹划,他的策略是先在外围地区设分店,坐等都市向外扩展;之后,自然带动人口增长,土地增值,商业繁荣。可见,沃尔玛虽扩展迅速但并不莽撞,相反很注意稳扎稳打,充分利用已有优势,绝不贪大求快。实际上,山姆在沃尔玛成立之初就曾说过很怕规模太大而造成管理不善。事实上,确实有很多大公司虽然销售额节节上升,利润却节节下滑。沃尔玛不仅保持了销售额和利润的同步上升,在最初20年内,甚至利润比销售额上升还快。

005



成功 启示

采用低价经营、折扣经营,利用薄利多销也可以赚大钱。不是通过卖高价来赚取更高的利润,而是通过低价的方式卖更多的货来赚取利润。

公司在扩大规模的进程中,应该审时度势,采用灵活的方式稳妥地发展。

恰当地使用不随俗的思维也许能开辟出一条有着无限商机的大路。

智慧 2

不拘一格的促销游戏

山姆认为，每种商品都可能成为畅销赚钱的商品，但需要动脑筋想出有效的促销方式，并不怕麻烦地积极实施。他在经营过程中，常有一些新奇的想法用在商品销售中，收效十分显著。这也是日后沃尔玛在销售策略上不断创新的源泉所在。

山姆从创业之初便使出各种招式搞促销。他们举行户外大拍卖，在停车场雇来乐队和马戏团，吸引人们来光顾；他们设计出异想天开的赠奖活动，把每个中奖项名称写在纸片上，从商店屋顶撒下来，同时还放彩球助兴；并举行“月光疯狂大拍卖”，通常在营业之后开始，并持续到午夜；他们还推出一种购物手推车博彩游戏——每辆购物手推车一个号码，如果喊到谁的号码，谁购物车中的东西就可以得到折扣；在商店开业时，他们站在服务台前，把盒装饼干送给从最远处赶来的顾客。在山姆早期开店的小镇，一到星期六下午，就挤满了各个农场前来采购的农民。有一次，山姆出人意料地搬出一台爆米花机，立即吸引了众多的人前来围观，这样便吸引了许多顾客前来购物。山姆从街上的繁荣景象中，看到了人们潜在的日益高涨的购买欲望。他从银行贷款买了一台冰淇淋机，同样也摆

在人行道上,结果更为成功,在当时别的小店可没有如此新奇的促销方式。山姆曾经促销“圆月馅饼”,这是一种在美国南方很流行的甜点。他最先在田纳西州一家百货公司看到这种食品卖得很好,回来也就如法炮制,大量采购,并依不同的口味排开,结果一周之内就卖了50万个,销售额达到10万美元。

1960年7月,山姆做了他经商以来的第一个广告,在报纸上为沃尔玛的商店“重新开张大甩卖”做宣传。居民们蜂拥而至,纷纷抢购便宜货。这是一次成功的减价“大甩卖”。

这样五花八门的商品促销活动,山姆搞过无数次,并取得过无数次辉煌的成就。

山姆在回忆录中写到:“在我成年之后,几乎没有一天不在考虑商品销售的问题。我猜想在这个国家里,在零售业中没有其他管理人员会比我更多地强调重视商品销售和商品促销的必要性,我对商业销售怀着极大的热情。这就是我在商业经营中干任何事情都能享受到乐趣的原因。”山姆确实是个促销天才,多年来他一直对此乐此不疲。更重要的是,沃尔玛在销售大量商品的过程中也为员工和顾客带来了无穷乐趣。这不但是沃尔玛经典的营销方式,也是使其在众多的零售商中成为巨鳄的法宝。

007



成功 启示

零售业中,促销是创造异乎寻常销售额的关键,新颖有趣的促销方式是吸引顾客、领先竞争对手的重要一点。

零售业的销售花样是无穷无尽的,只要你抓住顾客的心理,别出心裁,就可能带来一场疯狂大抢购。

当买东西和卖东西都成为一种乐趣时,还有销售不掉的产品吗?