

山姆·沃尔顿：全心经营，比别人更尽心尽力。我克服个人的许多缺点，就是靠对工作的热情



青少年成才宝典

Qing Shao Nian Cheng Cai Bao Dian

Y

UQINGSHAO

NIANTANJINGYING

与青少年
谈经营 上

天下熙熙 皆为利来 天下攘攘 皆为利往



时间就是金钱，减少资金周转时间就是增加财富

吉林文史出版社
吉林音像出版社

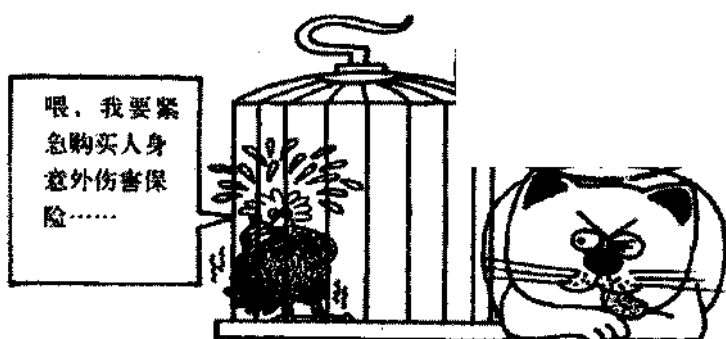
qīng shào nián chéng cái bǎo diǎn

青少年成才宝典

④

与青少年谈经营(上)

主 编 丁华民 志敏



吉林文史出版社
吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

青少年成才宝典/丁华民主编。—长春:吉林文史出版社,2006.2

ISBN 7-80702-342-2

I.青... II.丁... III.青少年成才—宝典 IV.G.221

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080157 号

青少年成才宝典

丁华民 志敏 主编

吉林文史出版社
吉林音像出版社 出版发行
北京潮运印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:599
字数:4500千字 2006年3月第1次印刷
ISBN 7-80702-342-2/G·221
全套(100册)定价:2380.00元

目 录

一 山姆·沃尔顿和沃尔玛

大师简介	(1)
大师语录	(2)
经营准则	(5)
准则一:建立优秀的连锁经营模式	(5)
准则二:快速高效的供应链管理	(7)
准则三:低成本,天天平价	(9)
准则四:创造超越顾客期望的优质服务	(11)
准则五:无障碍沟通	(14)

二 杰克·韦尔奇和通用电气

大师简介	(20)
大师语录	(21)
经营准则	(27)
准则一:数一数二与三环战略	(27)
准则二:无边界理念	(30)
准则三:全球化	(32)
准则四:服务战略	(38)
准则五:六西格玛	(40)
准则六:电子商务	(42)

三 鲁珀特·默多克和新闻集团

大师简介	(46)
大师语录	(47)
经营准则	(50)
准则一:并购扩张	(51)
准则二:投资于政治为经营开路	(55)
准则三:赢利为第一目标	(57)
准则四:跨媒体经营	(59)
准则五:优秀的财务管理和资本运营	(61)

四 约玛·奥利拉和诺基亚

大师简介	(63)
大师语录	(64)
经营准则	(68)
准则一:把资源集中在惟一的一个高速发展的领域	(69)
准则二:永远走在别人前面	(71)
准则三:科技和经营以人为本	(74)
准则四:独到的市场营销	(78)

五 比尔·盖茨和微软公司

大师简介	(81)
大师语录	(82)
经营准则	(84)
准则一:关键时刻铤而走险	(84)
准则二:不求最好创意,但求最畅销产品,信息决定输赢	(87)
准则三:用二流人才只会增大麻烦	(88)

准则四:对竞争对手要赶尽杀绝	(90)
准则五:适者生存管理	(92)
准则六:利用自身的优势,捆绑式销售	(95)

六 张瑞敏和海尔公司

大师简介	(97)
大师语录	(97)
经营准则	(100)
准则一:创新必须瞄准市场,依托市场	(100)
准则二:产品“零缺陷”	(103)
准则三:抢先半步就会领先一步	(107)
准则四:谋求品牌,经营品牌,做强品牌	(111)
准则五:以独特的企业文化激活休克鱼	(114)

七 洛克菲勒和标准石油公司

大师简介	(120)
大师语录	(121)
经营准则	(122)
准则一:打先锋的赚不到钱	(122)
准则二:扼住行业经营的要害	(125)
准则三:尽一切可能提高效率,降低成本	(128)
准则四:合作至诚,注重用人	(132)
准则五:“蔷薇开花”,只可一支独秀	(135)

八 亨利·福特等和福特汽车公司

大师简介	(138)
大师语录	(139)
经营准则	(140)

青少年成才宝典

- 准则一:建立“流水生产线”,不断革新技术,降低成本..... (141)
- 准则二:选择了好人才就是选择了胜利 (145)
- 准则三:老面孔让人生厌 (147)
- 准则四:尊重每一位员工 (150)
- 准则五:恪守“黄金原则” (153)

与青少年谈经营

一 山姆·沃尔顿和沃尔玛

大师简介

山姆·沃尔顿(1918-1992), 沃尔玛公司 CEO。1918 年, 沃尔顿出生在美国阿肯色州的一个小镇上, 小时候当过报童。1936 年, 进入密苏里大学攻读经济学学士学位。二战期间, 沃尔顿曾服役于陆军情报团。战争结束后他回到故乡, 向岳父借了 2 万美元, 加上当兵时积攒的 5000 美元, 于 1951 年 7 月和妻子海伦在阿肯色州本顿威尔镇开办了一家商店。1960 年, 沃尔顿已有 15 家商店分布在本顿威尔周围地区, 年营业额达到 140 万美元。1962 年, 沃尔顿用所有的财产在罗杰斯城创办了第一家沃尔玛折扣百货店, 营业面积为 1500 平方米, 第一年的营业额就达到 70 万美元。1969 年 10 月 31 日成立沃尔玛百货有限公司。1985 年-1989 年, 山姆·沃尔顿连续四年在《福布斯》富豪排行榜上位居榜首。1986 年, 被《金融世界》授予“本年度最佳企业家”金质奖章。1989 年, 被全美零售联合会授予金质奖章, 同年入选《华尔街日报》十大最有影响的商业领袖。1992 年, 沃尔顿获得美国自由勋章, 同年 4 月 5 日辞世。在《财富》杂志公布的 2001 年美国 500 强企业排行榜上, 沃尔玛以 2189.12 亿美元的销售收入位居榜首。现在, 沃尔玛已拥有

4000 多家营业零售单位,员工总数超过 120 万人。

大师语录

亨利卖女裤,1 条只卖 2 美元。我们一直从同一地点购进同样的裤子,但 1 条卖 2.5 美元。我们发现,如果按亨利的卖价,裤子的销量会猛增。于是我学到了一个看似非常简单的道理:如果我用单价 80 美分买进东西,以 1 美元的价格出售,其销量竟然以 1.2 美元出售的三倍!单从一件商品上看,我少赚了一半的钱,但我卖出了三倍的商品,总利润实际上大多了。

——山姆·沃尔顿的女裤理论

请对顾客露出你的八颗牙。

——山姆·沃尔顿谈微笑服务

顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资。

——山姆·沃尔顿谈企业的成长

当顾客走到距离你 10 英尺的范围内时,你要温和地看着顾客的眼睛,鼓励他向你咨询和求助。

——山姆·沃尔顿的十英尺态度

顾客永远是对的。

我们都是为顾客工作,你也许会想你是在为你的上司或经理工作,但事实他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板,那就是顾客。

让我们以友善、热情来对待顾客,就像在家中招待客人一样招待他们,让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要。

——山姆·沃尔顿的顾客第一原则

你们不是在为商店讨价还价,而是在为顾客讨价还价,我们应该为顾客争取到最好的价钱。

我们重视每一分钱的价值,因为我们服务宗旨之一就是帮顾

客省钱,每当我们省下一块钱,就赢得了顾客的一份信任。

——山姆·沃尔顿要求采购人员在采购货品时态度要坚决

我的感觉是,正因为我们的工作是如此辛苦,我们才更不能到哪里都拉着个难看的长脸。我们做了这么多工作,我们当然希望心情舒畅。我们有了这种振奋人心的口号,不仅仅让我们愉快地度过工作时间,还因为这些口号使工作做得更加出色。

——山姆·沃尔顿解释为什么要喊口号

如果公司年终销售额超过了计划,我将在华尔街上跳夏威夷草裙舞。

——山姆·沃尔顿在一次会议上许诺,后来

他真的履行了自己的诺言

如果你今天能够完成的工作为什么要把它拖到明天呢?

——山姆·沃尔顿的日落原则

我们想让员工知道:我们很重视公司的员工,对我们来说他们非常重要,因为事实确实如此。

——山姆·沃尔顿接受《福布斯》杂志记者采访

对员工要像对待花园中的花草树木,需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们,适时移植以保证最佳的搭配,必要时还细心除去园内的杂草以利于他们的成长。

——山姆·沃尔顿谈员工的培养

我们成功的秘诀是什么?就是我们每天每个小时都希望超越顾客的需要。如果你想象自己是顾客,你会希望所有的事情都能够符合自己的要求——品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等等。

——山姆·沃尔顿在会议上的发言

要和同仁分享利润,视同仁为伙伴,你们一起工作的成绩将超乎你所能想象的,你的行为要像是一位为合伙人服务的领导者。

——山姆·沃尔顿谈成功秘诀

要想让员工好好地招呼顾客,就先得好好地招呼他们,这是企业成功的秘诀。

——山姆·沃尔顿谈团队精神

全心经营,比别人更尽心尽力。我克服个人的许多缺点,就是靠对工作的热情。如果你热爱你的工作,你会每天尽可能使工作做得更好,然后你身边的每个人都会被你感染,也都有工作热情。

——山姆·沃尔顿谈工作热情的作用

激励你的同仁光是物质刺激是不够的,必须每天不断想出新点子,来激励并挑战你的同伴。订立远大的目标,鼓励竞争,记录成果。奖品要丰富,如果招式已老,要推陈出新。让经理调换职位,保持挑战性。让每个人猜测你下一招是什么,别让他们轻易猜到。

——山姆·沃尔顿谈激励的方法

凡事和同仁沟通,他们知道越多越能理解,也就越关心,如果他们真的关心,就没有任何事物可以阻挡他们。如果你不放心让他们知道事情的进展,他们就会知道你并没有将他们视为同伴。沟通就是力量,你将这份力量给予你的同仁,你的收获不仅足以抵消泄密给竞争对手的风险,还可以得到更多的收益。

——山姆·沃尔顿谈公开沟通

成功要大肆庆祝,失败则不必丧志,别把事情看得太严肃,轻松行事,你周围的人也会跟着轻松,做事要有趣,表现你的热心。

——山姆·沃尔顿谈公司气氛

聆听公司内的每个人的意见,并设法让他们畅所欲言。站在第一线的同仁,他们是真正和顾客谈话的人,只有他们知道刚才发生了什么事。你最好知道他们所知道的事,这是全面管理的真正意义。将权下授,而下情可以上达,让员工将好的构想提出来。

——山姆·沃尔顿谈授权

控制成本低于竞争对手,这就是你的竞争优势。远在沃尔玛

成为美国最大的零售商之前,至今二十五年来,我们一直是同行之中费用支出与经营收入比率最低的。如果你经营有效率,即使你犯了许多错误,仍然可以复原。如果你经营没有效率,即使你很聪明,仍然做不好事业。

——山姆·沃尔顿谈成本控制与效率

逆流而上,走不同的路,放弃传统观念。如果每个人都走同一条路,那么选择不同的方向,就可以找到自己的优势。但是有许多同事会告诉你走错路了,这点要有心理准备。多年来一直想在小镇开店,但是每个人都告诉我,人口少于五万的小镇,根本无法维持廉价店太久。然而事实证明我走的路是对的。

——山姆·沃尔顿谈创业抉择

【经营准则】

发展连锁店的过程实际上就是建立网络、整合网络和控制网络的过程。在这三个环节中,建立网络并不难,难就难在网络建立之后,如何去整合这个网络,使之成为一个统一的整体,真正发挥连锁的优势,而不是各自为政,反为“连锁”所累。沃尔玛成功的第一步是通过低廉的价格商品和优质的服务去征服消费者,从而不断扩大规模,并强化自身的规模优势。而其能够成为世界第一大零售商的最关键一步则是完成对整个连锁网络的整合,通过富有生命力的企业文化和现代化的技术设备,抵消了因规模过大则可能出现的两大问题,即管理成本过高或管理漏洞百出,使沃尔玛总部能够高效地控制整个网络。沃尔玛的成功首先是经营的成功,而后是管理的成功。

准则一:建立优秀的连锁经营模式

上世纪50年代,沃尔玛从“5-10美分”的廉价商店起步,到今天,已逐渐成为包括折扣商店、购物广场、山姆会员店、家居商店

等四种形式为主的一种直营连锁方式。沃尔玛成功经验告诉我们,这种方式能够有利于与企业直接挂钩,减少中间环节,从而降低成本。同时对供应商直接配送产品,加强质量的监督与管理,使假冒伪劣产品无机可乘。

沃尔玛公司总部实行扁平结构的管理体制,下设四个事业部,分别管理着购物广场(含折扣店)、山姆会员店、国际业务和物流业务。两个商店管理事业部,通过事业部总裁、区域总裁、区域经理、店铺经理四个层次,直接对店铺的选址、开办、进货、库存、销售、财务、促销、培训、广告、公关等各项事务进行管理,店铺销售的所有商品,除了部分生鲜食品考虑到保鲜的要求,由店铺在附近自行采购外,全部要由事业部的采购部门统一采购,物流部门统一配送,这种连锁经营的模式,使得沃尔玛公司具有强大的市场竞争能力。

第一,由于沃尔玛公司与生产企业直接挂钩,大量集中采购、配送,不仅减少了中间环节,降低了进货成本,而且生产厂家面对如此大批量订货的客户,愿意在价格上给予优惠。因此,沃尔玛购物广场销售的商品,比其他商店的同类商品一般要便宜 10% 左右。山姆会员店由于实行仓储式销售,会员中有 1/3 左右是小零售商,兼有批发功能,价格比购物广场还低 5% 左右,大大增强了竞争能力。

第二,供应商把商品送到配送中心后,公司的检验部门运用多种技术手段,对商品质量进行严格检验。对信用好的供应商提供的商品,进行随机性的抽检;新的供应商送来的商品,则要重点检验,防止假冒伪劣商品进入商店,影响整个公司几千家店铺的声誉。公司总部在配送中心对商品进行检验,不仅把住了商品的源头,而且也解决了店铺由于缺乏技术手段,难以对商品质量进行规范化检验的困难。

第三,沃尔玛公司的商店管理部门不仅负责统一采购、配送商品,而且通过对市场形势进行不间断地分析研究,及时提出经营模

式和销售策略,包括商品种类、价格以及摆放位置、陈列方式等,都提出具体的方案,并且通过电脑制成图示,发到每个店铺。由于公司总部用单个店铺不可能投入的人力、物力、财力,用于研究经营战略与策略,再贯彻到各个店铺中去,使得整个公司的经营管理始终保持较高的水平,在竞争中处于有利地位。

第四,沃尔玛公司除了通过订货的方式,向生产企业反馈市场和消费信息以外,还不断开发公司自有品牌。即由沃尔玛公司向供货商提出商品性能、质量、外形等要求,使用沃尔玛公司确定的商标或品牌,在沃尔玛公司的连锁店中销售。目前,该公司的自有品牌在美国的沃尔玛连锁店中,已经占到 20% ~ 25% 左右,这种做法不仅直接指导生产者调整产品结构,改进产品质量,充分发挥流通指导生产的作用,而且由于自有品牌的市场独占性,也使得沃尔玛公司获得了较其他商品更高的利润。

从沃尔玛公司的发展轨迹看,该公司 1962 年开始进行连锁经营,经过前十几年的探索和起步期,1979 年销售总额超过 10 亿美元。20 世纪 80 年代是沃尔玛公司的成熟期,经过 10 年的努力,1990 年销售总额达到 326 亿美元,成为美国最大的零售企业。20 世纪 90 年代以后,沃尔玛公司进入快速发展期,并开始向国外发展,到 2000 年销售总额增加到 1913 亿美元,年均增长率达到 22%,年均销售总额净增长近 160 亿美元左右。沃尔玛公司尽管零售价格低于其他商店,但销售毛利率却达到 21.5%,税后净利润率达到 3.3%,从而使该公司得到较高的收益,连锁经营取得了巨大的成功。

准则二:快速高效的供应链管理

山姆·沃尔顿指出,零售企业的生命就是其优良的供应链。假如供应链不好,那么它也很难获得发展。要想让你的企业获得成

功就必须将供应链做大做强。

沃尔玛在零售业界之所以所向披靡,是因为它牢牢把握住了自己的核心竞争力,即快速高效的供应链管理。

消费者需求始终是沃尔玛供应链上最重要的环节。“让顾客满意”是沃尔玛公司的首要目标,“顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资”,这是沃尔玛数十年如一日坚持的经营理念。为此,沃尔玛为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”的承诺绝非一句漂亮的口号,在美国只要是从沃尔玛购买的商品,无需任何理由,甚至没有收据,沃尔玛都无条件受理退款。沃尔玛每周都有对顾客期望和反映的调查,管理人员根据电脑信息系统收集信息,以及通过直接调查收集到的顾客期望及时更新商品的组合,组织采购,改进商品陈列摆放,营造舒适的购物环境。

供应商参与了供应链的形成过程,对企业的经营效益同样举足轻重。供应商是沃尔玛唇齿相依的战略伙伴。早在 20 世纪 80 年代,沃尔玛就采取了一项政策,要求从交易中排除制造商的销售代理,直接向制造商订货,同时将采购价降低 2%~6%,大约相当于销售代理的佣金数额,如果制造商不同意,沃尔玛就拒绝与其合作。沃尔玛的冒天下大不韪之举一度造成和供应商关系紧张,一些供应商为此还在新闻界展开了一场谴责沃尔玛的宣传运动。直到 20 世纪 80 年代末期,技术革新提供了更多督促制造商降低成本、削减价格的手段,供应商开始全面改善与沃尔玛的关系,通过网络和数据交换系统,沃尔玛与供应商共享信息,从而建立伙伴关系。沃尔玛与供应商努力建立关系的另一做法是在店内安排适当的空间,有时还在店内安排供制造商自行设计布置自己商品的展示区,以在店内营造更具吸引力和更专业化的购物环境。

沃尔顿同时认为,要维持低价的竞争优势,仅仅依靠折价销售是远远不够的,还需要有迅捷的物流配送与之配套才能在竞争中显示出持久的力量。

沃尔玛配送中心设置在全美的各大销售区域,拥有全美国最大的卡车运输队,随时配合配送中心的工作。他们拥有超过 2000 辆的公路长途运输卡车和 1.1 万辆以上的拖车。这点和凯马特公司、塔吉特公司完全不同——后者总是利用专门的运输公司将货物从其配送中心运出去,而沃尔玛则利用自己的车队。就像严格要求每一个商店员工一样,沃尔玛对每一个卡车司机也同样要求严格,择优录用。

沃尔顿认为沃尔玛需要献身于客户的司机。沃尔顿不无得意地宣称他们拥有美国最出色的卡车司机,他们以自己的忠诚和勤奋深深影响了全公司。他们忠于使命,为公司、为顾客服务。

沃尔玛还专门建立了世界上第一流的电脑管理系统、卫星定位系统和电视调度系统。全球 4000 多个店铺的销售、订货、库存情况,可以随时调出查阅。公司和休斯公司合作,发射了专用卫星,用于全球店铺的信息传送与运输车辆的定位及联络。公司的 5500 辆运输卡车,也都全部装上了卫星定位系统。

在沃尔玛总部,高速电脑和各个配送中心及各家分店的电脑联网,商店付款台上的激光扫描器会把每件货物的条形码输入电脑,再由电脑进行分类统计。总部安排货源后,送往离商店最近的一个配送中心,再由配送中心的电脑安排发送时间和路线。这样,由商店发出订单到接到货物并把货物摆上货架销售,只需 36 小时,整套工作就可以完成。在沃尔顿看来,这种高效率的物流管理,使沃尔玛公司能迅速掌握销售情况和市场需求趋势,及时补充库存不足。这样既可以减少存货风险,又可以加速资金运转速度。

准则三:低成本,天天平价

山姆·沃尔顿的“薄利多销”政策是沃尔玛成功的最重要因素。他的“女裤理论”就是对沃尔玛营销策略的最好阐释:女裤的进价

0.8 美元, 售价 1.2 美元。如果降价到 1 美元, 每件会少赚一半的钱, 但却能多卖出 3 倍的货。

山姆·沃尔顿自述其商品售价低廉的秘诀是: 大量进货, 低价销售。但这只是事实的一部分。沃尔玛神奇地将一般管理费用控制在销售额的 2% 以内, 这是山姆·沃尔顿定下的原则, 从一家门店发展到 4000 余家从未改变过, 而山姆·沃尔顿时期大多竞争对手规定的比例是 5%。

现在所有的大型连锁超市都在采取低价经营策略, 沃尔玛与众不同之处在于, 它想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金, 提出了“天天平价、始终如一”的口号, 并努力实现价格比其他商号更便宜的承诺。

沃尔玛认准的目标就是面向中低收入的大众阶层, 经营低价位、多而全的商品。几十年来, 沃尔玛一直恪守薄利多销的经营战略。沃尔玛之所以能够做到天天低价, 是因为它比竞争对手成本低, 商品周转快。沃尔玛绕开中间商, 直接从工厂进货。统一订购的商品送到配送中心后, 配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络出售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可节省数以百万美元计的仓储费用。灵活高效的物流配送系统是沃尔玛达到最大销售量和低成本的存货周转的核心。整个公司销售商品的 85% 由这些配送中心供应, 而其竞争对手只有约 50% - 65% 的商品集中配送。一旦交易达成, 总部便会通知厂商把货品直接发送到沃尔玛发货中心。早在 20 世纪 70 年代末, 沃尔玛就建立了自己的计算机分发系统, 结果从在计算机上开出订单到商品上架, 比竞争对手平均快 3 天, 节约成本 2.5%; 20 世纪 80 年代初, 沃尔玛总部建立了自己的商业卫星系统, 借助卫星设备室的计算机屏幕, 管理人员可知道远在千里之外的任何一家沃尔玛商店的运转。先进的技术和管理手段为沃尔玛降低成本营造了空间。沃尔玛在美国拥有 16 个发货中心, 都设在离网点不到