

感悟大师经典 品味经营智慧

# 跟大师学经济 经营

大师经典理论·精英精彩演绎



吉林大学出版社

# 跟大师学经济

跟大师学经营

吕致文 主编



吉林大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

跟大师学经济/吕致文主编, 一长春: 吉林大学出版社,  
2009. 4

ISBN 978-7-5601-4392-7

I. 跟… II. 吕… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 056812 号

书 名: 跟大师学经济

作 者: 吕致文 主编

责任编辑、责任校对: 黄凤新

吉林大学出版社出版、发行

开本: 710×1030 毫米 1/16

印张: 40 字数: 760 千字

ISBN 978-7-5601-4392-7

封面设计: 赵云峰 世纪鼎

北京华戈印务有限公司 印刷

2009 年 4 月 第 1 版

2009 年 4 月 第 1 次印刷

定价: 228.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: [jlup@mail.jlu.edu.cn](mailto:jlup@mail.jlu.edu.cn)

# 编 委 会

主 编: 吕致文

副 主 编: 王德先 李品武 邓诗萍

|          |     |     |     |
|----------|-----|-----|-----|
| 编 委: 李丛瑞 | 吴 芒 | 马小青 | 姚建龙 |
| 孙仕忠      | 卓世军 | 王连军 | 田小榕 |
| 代朝阳      | 吕致文 | 姚继志 | 曲洪淇 |
| 刘天华      | 翟国彬 | 石文举 | 徐向华 |
| 冯瑜坚      | 牛 犁 | 胡 鹏 | 赵炼红 |
| 孟凡强      | 陈 兵 | 吴建辉 | 孟 耀 |
| 何世轩      | 刘 琪 | 徐威宇 | 朱耀文 |
| 尹 龙      | 谭 擘 | 吴素萍 | 张 永 |
| 范士涛      | 刘 勇 | 圣 文 | 胡 军 |
| 杨华莹      | 邓诗萍 | 何国山 | 王德先 |
| 李品武      | 吴登美 | 李德哲 | 尹项武 |
| 庄传标      | 田树友 | 李 晶 | 李新忠 |

# 前言

目前,无论是国企、外企还是民企,各类企业的生存与发展环境与以往相比都在发生着翻天覆地的变化:在市场营销上,公司可能为了捍卫市场份额的一个百分点而拼死搏斗,大规模的广告战、价格战令厂商和消费者双双疲惫不堪;在经营方面,“全球性”品牌和国际化策略似乎势在必行;在管理上,组织机构本身被迫不断重组;行政区划的纵向管理,变成以产品、解决方案为核心的平台式管理,集中然后分散,反反复复不停歇。企业领导者无疑深陷混乱的旋涡中心,如何在纷繁中寻求秩序并不断做出适宜的决策呢?这就要求我们企业领导必须在这种困境中,找出一条适合自己企业的经营管理之道。

企业经营管理之道,已有很多专著,更有很多成功的经验,而我们的企业经营者必须从更大范围、更深角度来理解企业经营管理,将企业经营管理的内涵来一个质的改变,以求经营管理思想的转变,以达到新知识经济时代的经营管理理念推动企业经营管理工作的发展,让企业在全球一体化的浪潮中能有立足之地。但一味强调发展规模、发展速度,会违背了企业的发展规律,企业的发展有其外部的条件:市场需求、竞争情况、国家政策、法规的制约;有其内部条件:企业人力、财力、管理、创新能力、产品结构等诸多因素的影响。要将企业管理好,必须先树立适应市场、适应企业的经营管理思想。要树立适应市场、适应企业的经营管理思想就必须对企业有“恰如其分”的了解,明确自己经营的特点是什么、管理的特色是什么、产品的特性是什么,唯有这样,企业才有优势、才有生命力、才有市场、才有竞争力。

每个企业家都希望自己的企业可以永续经营,但有时候,以往的成功也可能成为再创辉煌和奇迹的阻力和瓶颈。如果不换一种新的思维和战略,把公司经营、竞争的习惯领域重新扩大,企业就会开始衰退。企业家的责任就是要不断吸收新的知识以调整自己的理念,来激发整个组织的活力,改变以往的习惯领域,这样企业就不会僵化,就可以和时代的发展同步。

在书中,我们精选了国外100多年来的各种经营、管理、营销经典理论,结合一些著名跨国公司的实际运用事例论证,让我们从他人的实践中比照自己,以使企业经营管理和个人理财水平获得新的发展。

本书不仅是企业经营管理者良好的读本,也是普通读者了解经营管理理论的捷径。一套经营管理理论,往往就有数十万乃至数百万言,来源,演变,公式,模型,推导,应用,分支,论争,让普通读者望而却步。而本书以大众化的语言,将复杂深奥的经营管理理论,以普通读者能接受的方式,用万余言,简明扼要地介绍给您,使您近距离和管理大师,经营大师,营销大师亲密接触,开阔您的视野,丰富您的知识,破除您的迷惑,为您居家理财增添筹码。

大师的理论、模型及方法精彩实用,而限于编者水平,想在一套书中完整、准确呈现,是不可能的,错讹之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2009年4月

# 目 录

## 一 山姆·沃尔顿和沃尔玛

|                   |      |
|-------------------|------|
| 大师简介              | /2/  |
| 大师语录              | /3/  |
| 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      | /8/  |
| 准则四:创造超越顾客期望的优质服务 | /9/  |
| 准则五:无障碍沟通         | /11/ |

## 二 杰克·韦尔奇和通用电气

|               |      |
|---------------|------|
| 大师简介          | /16/ |
| 大师语录          | /17/ |
| 经营准则          | /21/ |
| 准则一:数一数二与三环战略 | /21/ |
| 准则二:无边界理念     | /22/ |
| 准则三:全球化       | /24/ |
| 准则四:服务战略      | /27/ |
| 准则五:六西格玛      | /29/ |
| 准则六:电子商务      | /30/ |

## 三 鲁珀特·默多克和新闻集团

|                  |      |
|------------------|------|
| 大师简介             | /34/ |
| 大师语录             | /35/ |
| 经营准则             | /37/ |
| 准则一:并购扩张         | /37/ |
| 准则二:投资于政治为经营开路   | /39/ |
| 准则三:赢利为第一目标      | /41/ |
| 准则四:跨媒体经营        | /42/ |
| 准则五:优秀的财务管理和资本运营 | /43/ |



目

录



#### 四 约玛·奥利拉和诺基亚

|                        |      |
|------------------------|------|
| 大师简介                   | /46/ |
| 大师语录                   | /47/ |
| 经营准则                   | /50/ |
| 准则一:把资源集中在惟一的一个高速发展的领域 | /50/ |
| 准则二:永远走在别人前面           | /51/ |
| 准则三:科技和经营以人为本          | /53/ |
| 准则四:独到的市场营销            | /55/ |

#### 五 比尔·盖茨和微软公司

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 大师简介                      | /58/ |
| 大师语录                      | /59/ |
| 经营准则                      | /60/ |
| 准则一:关键时刻铤而走险              | /60/ |
| 准则二:不求最好创意,但求最畅销产品,信息决定输赢 | /62/ |
| 准则三:用二流人才只会增大麻烦           | /63/ |
| 准则四:对竞争对手要赶尽杀绝            | /64/ |
| 准则五:适者生存管理                | /66/ |
| 准则六:利用自身的优势,捆绑式销售         | /67/ |

#### 六 张瑞敏和海尔公司

|                    |      |
|--------------------|------|
| 大师简介               | /70/ |
| 大师语录               | /71/ |
| 经营准则               | /73/ |
| 准则一:创新必须瞄准市场,依托市场  | /73/ |
| 准则二:产品“零缺陷”        | /74/ |
| 准则三:抢先半步就会领先一步     | /77/ |
| 准则四:谋求品牌,经营品牌,做强品牌 | /79/ |
| 准则五:以独特的企业文化激活休克鱼  | /81/ |

#### 七 洛克菲勒和标准石油公司

|                    |      |
|--------------------|------|
| 大师简介               | /86/ |
| 大师语录               | /87/ |
| 经营准则               | /88/ |
| 准则一:打先锋的赚不到钱       | /88/ |
| 准则二:扼住行业经营的要害      | /89/ |
| 准则三:尽一切可能提高效率,降低成本 | /91/ |
| 准则四:合作至诚,注重用人      | /93/ |
| 准则五:“蔷薇开花”,只可一支独秀  | /95/ |

#### 八 亨利·福特等和福特汽车公司

|      |      |
|------|------|
| 大师简介 | /98/ |
|------|------|

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 大师语录                      | /99/  |
| 经营准则                      | /100/ |
| 准则一:建立“流水生产线”,不断革新技术,降低成本 | /100/ |
| 准则二:选择了好人才就是选择了胜利         | /103/ |
| 准则三:老面孔让人生厌               | /104/ |
| 准则四:尊重每一位员工               | /106/ |
| 准则五:恪守“黄金原则”              | /108/ |
| <b>九 李嘉诚和长江实业集团</b>       |       |
| 大师简介                      | /110/ |
| 大师语录                      | /111/ |
| 经营准则                      | /114/ |
| 准则一:思考未来,经营现在,就会有超前意识     | /114/ |
| 准则二:知彼知己                  | /115/ |
| 准则三:稳中求进、进中求稳             | /118/ |
| 准则四:善意对财,敬意对人             | /119/ |
| <b>十 迈克尔·戴尔和戴尔公司</b>      |       |
| 大师简介                      | /122/ |
| 大师语录                      | /123/ |
| 经营准则                      | /124/ |
| 准则一:尽量缩短与客户之间的距离          | /124/ |
| 准则二:培训员工造就学习型组织           | /127/ |
| 准则三:与供应商建立强势联盟            | /129/ |
| <b>十一 约翰·钱伯斯和思科公司</b>     |       |
| 大师简介                      | /132/ |
| 大师语录                      | /133/ |
| 经营准则                      | /134/ |
| 准则一:良性并购,借助外力成“快鱼”        | /134/ |
| 准则二:使公司成为“生态系统”的核心动源      | /136/ |
| 准则三:赶在前头找到利润增长点           | /137/ |
| 准则四:放权——将智力变成资本           | /139/ |
| <b>十二 盛田昭夫和索尼公司</b>       |       |
| 大师简介                      | /142/ |
| 大师语录                      | /143/ |
| 经营准则                      | /144/ |
| 准则一:模仿起步,创新超前             | /144/ |
| 准则二:创造需求,创造新产品            | /146/ |
| 准则三:谨慎多元化                 | /148/ |
| 准则四:不唯学历,让专业人才发挥才能        | /149/ |



准则五:经营数字化 /152/

### 十三 松下幸之助和松下电器公司

大师简介 /156/

大师语录 /157/

经营准则 /158/

准则一:设立“事业部”在经营中独立自主创造 /158/

准则二:健全制度作保障,企业文化作动力 /160/

准则三:全体人员中实行同化经营 /162/

准则四:销售至上,防患于未然 /164/

准则五:集中智慧的全员经营 /168/

### 十四 沃伦·巴菲特和贝克夏·哈斯维公司

大师简介 /172/

大师语录 /173/

经营准则 /174/

准则一:投资最有效益的公司 /174/

准则二:从长远利益投资 /175/

准则三:坚持投资简单易解 /176/

准则四:只选择自己熟悉的公司 /178/

准则五:将理性认识运用于经营行为之中 /180/

### 十五 布兰森和维珍集团

大师简介 /184/

大师语录 /185/

经营准则 /187/

准则一:发现商机快速投资 /187/

准则二:简单明了地经营、宣传 /189/

准则三:品牌为核,松散组织公司 /192/

准则四:把经营管理权下放 /198/

Follow Masters

跟大师学  
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年至1989年,山姆·沃尔顿连续4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。

## 山姆·沃尔顿和沃尔玛

### 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,其销量竟然是以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%,从而也使该公司得

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轻若重。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