

<<与熊共舞>>

图书基本信息

书名：<<与熊共舞>>

13位ISBN编号：9787506035170

10位ISBN编号：7506035170

出版时间：2009-5

出版时间：东方

作者：威廉姆·H.麦考得

页数：233

译者：李辉

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<与熊共舞>>

### 前言

一、选择或者失败2003年8月，使命召唤之日 降临到了弗莱德·麦吉尔（Fred Meijer）的身上，面对抉择他再也不能逃避了。

沃尔玛超市已经悄悄地步入了他的生活之中；它初时好像是一个好奇的来访者，但是随后就好像是一个充满仇恨而实施报复的敌人。

弗莱德·麦吉尔，这个美国中西部的商人对即将到来的翻天覆地的变化再也无法等闲视之了。

这一时刻，面临着对其工作和生活都会造成巨大影响的威胁，他必须问一下自己：“在这样一个沃尔玛统治的世界里，我怎么做才可以立于不败之地？”

”麦吉尔创建了以自己名字命名的连锁超级购物中心，并成功地将购物中心发展到170家分店的规模。这天他将旗下的70名高级管理人员召集起来，共同来到位于密歇根州的大急流城（Grand Rapids）参加为期三天的会议，寻求问题的解决办法。

他希望通过这三天的战略研讨会，能够协助他们谱写出应对沃尔玛的战略。

期间我作为战略咨询小组的成员之一参加了会议。

麦吉尔提醒所有与会的高级管理人员一定要注意这个事实，就是沃尔玛已经在麦吉尔所在的州开设了沃尔玛的第14家超级购物中心。

面对来自强大对手所带来的竞争压力，已经有好几家麦吉尔购物中心的业绩出现了下滑，包括联合商店和折扣超市。

麦吉尔作为公司的名誉董事主席，给大家讲了这样一个传统而又古老的故事，为这次重要会议的召开定下了基调。

他说道：“有两个朋友在森林里遭遇到熊的攻击，这头熊紧跟在这两位朋友的后面穷追不舍。

## <<与熊共舞>>

### 内容概要

本书其实并不仅仅只是关于沃尔玛的一本书，而是讲述在沃尔玛世界里我们到底如何才能实现利润：如何审视我们的可选方案，如何做出正确的抉择，如何赢取二次机会并获得最终的成功。当然，这个沃尔玛世界已经改变了我们传统意义上的经济游戏规则。但是在沃尔玛继续发挥其经济影响力之时，我们还是能够提高我们的经济生活质量水平，这种可能性并不是不存在，而且有很大的可能性。

## 作者简介

作为咨询顾问，麦考得曾经给世界上许多颇有影响力和前瞻性思维的公司提供过咨询服务。他担任过名列财富500强企业的高级领导人，度过了自己作为公司高管的职业生涯。无论是作为咨询顾问还是作为公司的高级管理人员，他都帮助企业制定出了卓越的新企业发展战略，并因此而赢得了人们对其工作的广泛赞誉。他尤其擅长于作为公司高级管理人员的智囊伙伴，提供极具价值的“没有偏见的观点”——坦诚的反馈、深度的题和大胆的挑战。

麦考得设计了沃尔玛的第一个战略规划，并在之后的3年时间里一直参与该规划的运行，他曾经给25个行业100多家企业提供过咨询服务，包括麦当劳、迪士尼世界、麦吉尔、花旗银行、CompUSA和美国国家本土安全办公室。

麦考得曾长期任职于安永会计师事务所，之后他加入了弗莱明公司担任执行副总裁和首席知识官。在最近，他与妻子联合成立了大理石领导力伙伴公司。他的妻子是一名有执业资格证书的高级管理人员培训师和公司转型方面的专家。大理石领导力伙伴公司的主要业务是战略规划、企业业务转型和高级管理人员教导服务，服务的对象遍布于各个行业。该公司给自己的使命是帮助管理人员获得更加广泛深远的成功。

8年来，麦考得还担任着西北大学科隆管理学院的金融学副教授。他的战略专长曾经得到美国有线电视网（CNN）的专题报道，而且他还曾经在达波尔大学、西北大学法学院、杜克大学等机构讲学。

## &lt;&lt;与熊共舞&gt;&gt;

## 书籍目录

前言 一、选择或者失败 二、为什么是这本书 三、巨头对你造成的影响 四、“选择或者失败”这意味着什么 五、选择什么事情不能够做 六、选择做什么 七、一旦选择，绝不后悔 八、执行方面呢 九、经过实际路考的选择

第一部分 我们是如何步入沃尔玛世界的 第一章 超级零售商给我们定义的世界：新经济、新挑战 一、无处不在的公司 二、向传统挑战 三、顾客就是我们 四、力量超过火车头 五、是的，即使巨人也会失败 六、新经济，新挑战 七、沃尔玛还是…… 第二章 单调乏味的脚踏车带来的乐趣：改变一切的循环 一、循环，再循环 二、所有这一切都是为了永远的低价 三、持久的健身计划 四、任何人都适用的模型 第三章 金星管理：高效过程背后的秘密 一、领导力 二、治理 三、纪律 四、态度 五、绩效 六、强大的过程，有力的结果 第四章 胜利者的基因：沃尔玛的独特DNA之分析 一、集中 二、错误改正 三、建设性偏执狂 四、节俭 五、“我们能够做得更好”的态度 六、绝对不止是基因疗法

第二部分 现在我们该怎么办：沃尔玛世界里的12个明智抉择 第五章 差异化、比肩效仿、实现主导：竞争者面临的难题 一、在巨头的疆域里 二、制胜方程式 三、新经济时代的制胜竞争者 四、明智竞争者的选择 第六章 杠杆借力、投资、实现多样化：供应商交易谈判 一、经济公平尺度 二、制胜方程式 三、新经济时代的制胜供应商 四、明智的供应商选择 第七章 激励、激情、成长：公司与员工的密切配合 一、重新平衡紧密性关系 二、地震的力量 三、制胜方程式 四、新经济时代的制胜雇主 五、明智的雇主选择 第八章 归属、一致、投入：爱护社区的条款 一、我们对多种不同群体的职责 二、做正确的事情 三、制胜方程式 四、新经济时代的制胜群体成员 五、群体成员的明智选择 第九章 成为沃尔玛后记致谢

## 章节摘录

第一章 超级零售商给我们定义的世界：新经济，新挑战2004年，迈克尔·马克思（Michael Marx）作为一个环境和社会领域的民间团体联盟负责人，召集其54个成员公司的领导人共聚一堂，商讨下一阶段工作。

马克思所在的民间团体联盟叫做商业道德网络（Business Ethics Network），位于俄勒冈州（Oregon）波特兰市（Portland），成员公司包括地球之友（Friends of the Earth）、牛津饥荒救济委员会（Oxfam）和绿色和平组织（Green-peace）等。

商业道德网络曾经成功地实施了很多次针对某一问题而展开的公司形象宣传活动，包括号召停止过度捕捞、血汗工厂、转基因食品，以及其他认为与大公司相关的问题。

现在该联盟准备做出巨大的彻底性改变。

原先，它为了解决某些狭隘领域的特殊利益问题而展开活动；现在，它要针对一个实力超群的公司来展开行动，因为这样的公司更加典型，存在成员们共同谴责的所有问题。

商业道德网络准备收拾一条大鱼，一条很大很大的鱼。

“我们针对沃尔玛来实施宣传活动，大家说怎么样”，马克思这样问道，从而引发了深入的讨论。

“考虑考虑这个问题，”他说，“很多情况下，在食品、鱼类、服装、钻石、黄金、化妆品、处方药和化学品等方面沃尔玛都是最大的买家/卖家，或者至少是其中之一吧。

”在马克思看来，沃尔玛已经演变为一个避雷针，掩盖了很多令人气愤的问题，包括劳动权利、人权、女性问题、城市扩张、能源消耗、小镇的衰退等等。

“即使沃尔玛只是采取很小的动作，也会产生很大的连锁效应。

”与会的另一名成员这样评论道。

从西雅图（Seattle）到热那亚（Genoa），在一个还没有反对全球化呼声的世界里，马克思就已建立了一个由劳工工会、人权组织、环境团体、社会责任投资人以及其他相关团体与个人组成的联盟，促使人们去观察全球化资本主义的初期特征，反思全球化资本主义的实践。

在与沃尔玛首席执行官李斯阁（Lee Scott）会见后，这些组织发出的统一行动威胁信号促使沃尔玛在好几个方面做出让步。

首当其冲的就是沃尔玛承诺减少使用包装和生物降解材料，显著降低其店铺和物流方面的能源消耗，要求所有产品（从首饰到海产品）均需提供环保证书。

马克思针对沃尔玛发起的宣传运动可以说是商业领域的里程碑。

商业组织现在面临的不再是单兵作战的、单纯发出呼吁的社会、环保和社区积极分子，而是一种崭新形式的联盟。

由于沃尔玛的催化效应，商业组织目睹了新进步主义社会运动的整个诞生过程。

联盟、力量已经开始得到沃尔玛的重视，令其不可忽视；同时这也是一种令所有商业企业都感受得到的力量。

但是这一切都只是故事的后话。

马克思及其同仁的反应却折射出另外一个值得深思的方面：全球企业巨头之触角的无处不在。

沃尔玛的业务分布如此之广泛，使得积极分子们也不得不承认只要沃尔玛对其业务运行做出细微调整，其所产生的影响力也会让整个经济为之震撼。

积极分子们认识到只有这样一个企业才能够重新定义商业的运行模式。

我们每一个人都是沃尔玛戏剧中的角色——无论是有意、无意，还是不得不而为之。

在美国，几乎每100名在职人员中就有1名在沃尔玛工作。

每10个美国人中就有9个在沃尔玛购物。

放眼全球，沃尔玛已经在很多国家开展了业务，涉及的人121占到全球人121的33.9%——这些国家的GDP占到世界GDP总量的55.0%。

在墨西哥，沃尔玛是最大的零售商。

就在2005年12月一个月的时间里，沃尔玛就收购了日本和南美的545家商店，使得当月新增员工人数就达50 000人。

## &lt;&lt;与熊共舞&gt;&gt;

在某种意义上，不管你是否承认，世界上所有人都是沃尔玛式经济里面的参与者。

这就是沃尔玛式经济？考虑一下吧，沃尔玛的年营业额是3120亿美元，超过所有国家的GDP（除了21个国家），比如阿根廷、沙特阿拉伯和印度尼西亚等。

正如20世纪初期的标准石油（Standard Oil）、20年代的美国钢铁（U.S.Steel）、50年代的通用汽车（General Motors）、80年代的IBM，沃尔玛是当今商业领域的巨头。

即使沃尔玛明天会消失，但是其足迹影响如此之大，使沃尔玛式经济仍将存在。

速度、行为、期望、卓越标准，这些所有与沃尔玛成功相关的因素将一如既往地挑战着商界人士，就如同现今这个巨型零售商所做的。

沃尔玛已经定义了全球经济，我将之称为“沃尔玛世界”。

它的触角无处不在，贯穿整个供应链，遍布所有客户群体，跨越地理疆界。

为什么沃尔玛会有如此之大的力量完成这样的转变？这个公司到底是怎么回事，能够用自己的形象来代表整个世界？第一，沃尔玛无处不在；第二，它实施强有力的开拓性新规则，摈弃了原先的旧经济模式；第三，实行“顾客就是我们自己”策略。

最后，其发展惯性不可能迅速减缓。

沃尔玛不只是主宰着我们这个时代；它将对未来时代亦有强大的影响。

要想在现今经济领域里做出英明的抉择，我们就必须对其进行全面地理解。

一、无处不在的公司沃尔玛的经济规模和渗透性给予其自身无与伦比的力量，影响着我们的工作和私人生活。

我们再看几个数据，你就会更加深刻地体会到其力量到底有多大。

只在一年的时间里，沃尔玛就销售出超过1000美元的商品给每一个美国人，包括男士、女士和儿童。

其商业规模超出紧随其后的四家企业之总和：家得宝（Home Depot）公司、克罗格（Kroger）公司、塔吉特和西尔斯（Sears）公司，零售消费者支出的每1美元里面就有大约10美分被沃尔玛获得。

沃尔玛竞争模式主要有四种，同时辅以地毯式布局：折扣店提供一般性商品和部分种类食品；超级购物中心提供各种一般性商品，并有一个全线超市；山姆俱乐部仓储式购物中心服务于小型商业企业——饭店、承包商、便利店、育儿中心、教堂群体和小型办公室，以及广阔的顾客群体；社区市场提供全线超市和部分一般性商品。

沃尔玛通过上述各种模式而实现的销售额，使得它占据了全球经济总份额的1%。

在美国，其所占的经济份额已经增长至2.5%。

虽然这还没有达到历史的顶峰，但是其正在迅速地接近历史最高纪录。

1917年，美国钢铁占美国经济份额的3.1%；1955年通用汽车占美国经济份额的2.4%。

为了更好地通过对比来说明问题，我们可以看一下，1983年美国西尔斯公司占美国经济份额的1.0%，1990年IBM占美国经济份额的1.1%。

沃尔玛在美国共有3900家店铺，几乎每个州就有4家以上，在得克萨斯州其店铺数量甚至达到415家。

算上其在下述国家开设的店铺，包括阿根廷、巴西、加拿大、中国、哥斯达黎加、艾尔萨瓦多、危地马拉、洪都拉斯、日本、墨西哥、尼加拉瓜、波多黎各和英国（不包括2006年100家位于德国和韩国的店铺），沃尔玛在全球拥有的店铺达到6600家。

沃尔玛每月在土地和建筑方面的投入就超过10亿美元。

生活上依赖于沃尔玛的人数数量简直令人生畏。

沃尔玛的供应商达到61000家，分布在70个国家；每年采购支出达2400亿美元；每个星期有1.76亿购物者光顾沃尔玛；会员数量达180万。

1999年沃尔玛成为世界上最大的雇主（当时员工数量达114万人）。

其雇员数量比当时美国军队的现役人员还多。

沃尔玛的影响直接波及3500万名人员，他们就职于零售、生产、批发领域。

在工业领域，有超过600万个工作岗位受到沃尔玛业务扩张的影响，包括旅游、金融和保险。

有3600万名人员在服务于沃尔玛的工业领域中就职，如房地产、建筑、公共设施、废弃物处理和健康

## <<与熊共舞>>

保健。

在1.5亿名美国在职人员中，受到沃尔玛直接影响的就几乎占到了一半，而且沃尔玛对全世界也施加着不同程度的影响（见图1.1）。

沃尔玛运营管理着遍布美国乡村的绝大多数店铺和世界范围内几千家的社区便利店。

虽然有几百万美国人认为自己不会和沃尔玛发生任何联系，但是这些人的生活亦脱离不了沃尔玛的影响范围。

因为沃尔玛影响着税收、租金、福利性支出、交通模式和环境。

的确，该公司的触角可以说是无所不及，影响着几乎每一个人的生活和全球经济的各个方面。

沃尔玛只需凭借其规模和范围就已经给当今经济书写下了崭新的篇章。

二、向传统挑战沃尔玛的业务颁布之广泛只是其重新定义我们世界的原因之一罢了。

第二个原因就是沃尔玛不屈服于传统、直觉和惯例，而是勇于创新才发展出新的生产、分销和零售定律。

<<与熊共舞>>

后记

就在我即将完成本书之际，我拜访了迈克——超级成功的零售商Abt电子的总裁。在我正在等待与迈克会面的时间里，我浏览了整面墙的满意顾客的留言，看看能不能找到一些证据，证明该公司获得了成为沃尔玛的收益。最后我在著名的阿波罗航天员吉姆·洛弗尔（Jim Lovell）给Abt的感谢信中找到了证据，洛弗尔在Abt购买了一套家庭影院系统。信中还有一张照片，是洛弗尔乘阿波罗8号登月时在月球上拍摄的“地球升起”的景色。这就证明了成功的公司并不一定会在沃尔玛世界中被吞噬，相反而是能够定义一个自己的世界，洛弗尔在这张照片上写道，“月亮之眼所窥见的Abt世界。”

## &lt;&lt;与熊共舞&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

本书是一部关于21世纪商业战略的图书。

对于当今全球化经济时代面临着巨大挑战的任何一位领导人来说，此书绝对是一部不可不读的著作。麦考得通过充分发挥聪明才智，提炼出了沃尔玛获得如此成功背后的精髓，并给出了12个关键的制胜方程式，以帮助任何公司和任何行业的领导人们在未来获得巨大的成功。

——马克·汉森，山姆俱乐部前任总裁和首席执行官真知灼见，深入浅出，有力的表达。

麦考得深刻地反思了其与此地球上有着有史以来最大的公司的长期合作以及与竞争对手和受害者的交往过程，提炼并清楚地道出了沃尔玛的神奇力量，给所有商业企业提供了至今为止最好的指导，使它们能够有效地应对强大竞争者所带来的令人畏惧的挑战。

——汉克·麦吉尔，麦吉尔公司联合董事长本书不仅阐述了作为零售商而言应该如何进行有效竞争，而且还论述了在每一种竞争性商业环境中企业应当如何运作才能够获得胜利与成功。

许多企业高级管理人员都寻求领导像沃尔玛一样的“高效过程公司”。

作为业内资深人士，麦考得在这一方面做出了巨大贡献，揭示了采取何种战略才能够使之成为现实。

——考利·A·格里芬，波士顿公司资产管理有限责任公司首席执行官沃尔玛本身当然是杰出公司获得成功的精彩故事之一，作为最具影DRY / 3的主导型全球化企业之一，悄然屹立于世界舞台之巅。

麦考得在20世纪90年代期间成功地帮助沃尔玛实施了其首个战略规划，并通过本书使我们懂得这一切都是如何进行的。

当然这一切的成功不能说是归功于好运气，而应当说是归功于卓越规划和战略定位。

——杰弗里·K·莱克博士，《丰田模式》作者

<<与熊共舞>>

编辑推荐

《与熊共舞:如何在沃尔玛时代制胜》：选择或者失败？  
要么在沃尔玛这头巨熊的时代里选择正确的生存之道，与之共舞！  
要么在巨熊的阴影下继续守旧，等待最后的失败！  
除此之外，别无选择，无路可退

<<与熊共舞>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>