



张近东

冯跃 编著

超越沃尔玛

低调谦虚、温和大气、勤勉慷慨，成就苏宁传奇！

我曾经讲过一句话，苏宁要成为中国的沃尔玛。我今天再讲一句，苏宁要超过沃尔玛！

——温家宝总理寄语张近东



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

冯跃
编著

张近东

超越
沃尔玛

低调谦虚、温和大气、勤勉慷慨，成就苏宁传奇！



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

张近东: 超越沃尔玛/冯跃编著

北京: 中国经济出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0012 - 5

I. ①张… II. ①冯… III. ①张近东—生平事迹 ②日用电气器具—连锁商店—商业经营—经验—中国 IV. ①K825. 38 ②F721. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 130794 号

责任编辑 严 莉

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14

字 数 150 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0012 - 5/F · 8400

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言 做中国的沃尔玛,超越沃尔玛!

圈内人经常爱拿张近东和黄光裕比较,他们有同样的身世经历,做着同样的事业,一样的胆大,富有前瞻性和战略性的眼光。但是他们最大的不同是:黄光裕带有更多的“大王”色彩,有人给他起了个不雅的绰号——“痞商”,而张近东则更多的给人谦和、温文尔雅的印象,低调做人、脚踏实地做事,被人称为新一代儒商。

在中国人的意识里,张近东的性格特点更容易被人接受和产生好感,因为这种中国秀才式的形象似乎更符合中国人的审美意识和民族情结。实际上,了解张近东和苏宁发展的人都能够感受到,张近东在做人方面低调稳重,在事业方面其诸多作为也都深深地嵌上了民族情节和本土意识的烙印,把其贯穿到自己和苏宁的远大理想当中。

2004年3月,温家宝总理在对江苏调研期间会见了苏宁董事长张近东,看到苏宁的发展和巨大潜力,温总理对张近东说:“要让苏宁成为中国的沃尔玛。”这句话,着实给了张近东很大的动力,但是这对于他来说,关键词不单单在“沃尔玛”上面,他更关注的是“中国”两字,中国有泱泱13亿人口和巨大的市场容量,什么时候才能有我们民族的国际品牌?

2009年11月,温总理到江苏再次参观苏宁,他深知苏宁在六



张近东

沃尔玛

002 >>>

年的时间里,已经创造了巨大的财富,具有很大的民族价值。这次,温总理说的不是让苏宁成为中国的沃尔玛,而是说的是:“苏宁要超过沃尔玛!”这句话寄托着他对中国流通业这一经济命脉的重视,不管是温总理还是商界代表张近东,他们最大的希望就是早日培育出本土化的现代化商业流通企业,掌控中国制造和市场流通之间的桥梁命脉。

在这一使命的督促下,张近东坚持企业本土化特性发展,不断壮大企业规模,提高国际化管理能力。一方面狠抓内功,一方面盯紧国际市场。

在坚持走连锁发展道路的过程中,张近东凭借智慧和胆识,稳扎稳打,步步为营,不惜花费大量时间和金钱进行组织再造,建立世界一流的信息系统,打造国内鲜有的物流体系。通过多种方式塑造人才,用标准提升管理,将至诚服务的理念传遍神州,将连锁之花开满大地,将仁义、爱心灌注祖国四方!

拥有强烈民族意识和社会责任感的张近东致力于打造优质的中国民族企业,积极为社会奉献爱心和力量,同时还把眼光放到国际市场上,力争把苏宁打造成世界 500 强。

陈晓——永乐电器创始人,2006 年永乐被国美收购,担任起国美行政总裁。张大中——大中电器创始人,在 2007 年国美收购大中后,离开这个行业,后来在曾经的大中电器总部成立了大中投资公司。汪建国——五星电器创始人,2006 年五星与百思买合资,担

做中国的沃尔玛，超越沃尔玛！

任江苏五星电器有限公司董事会主席兼总裁、百思买亚太区高级副总裁，2009年2月，百思买获准外商独资公司营业执照后，汪建国离开，最后只留下一句：“我现在已经不再是什么董事长和总裁，我只是一个平民。”

如今只有张近东还在坚守着当初的事业和梦想。不过，他并没有因为坚守得来的市场机遇而感到幸运，相反却因为市场格局的变化而担忧国内家电连锁乃至整个零售行业的发展。

也许超越沃尔玛的道路还很长，但是我们有理由相信，苏宁已经找到了自己追寻的方法和方向！沃尔玛在2002年第一次超越制造公司，成为《财富》全球500强榜首。而在大洋彼岸，沃尔玛的中国同行——苏宁，正以更为惊人的速度演绎着自己的财富故事。

编者

2010年6月

目 录

- 第一章 暗藏野心——誓做中国连锁家电业“航母” / 001**
- 改变中国家电零售业的发展进程 / 003
 - 塑造中国家电零售业第一品牌 / 010
 - 成为中国民营经济新领袖 / 015
 - 温总理两次嘱托,从追赶沃尔玛到超越沃尔玛之路 / 022
- 第二章 缔造神话——创业路上的快速致富模式 / 031**
- 虎踞南京,迈出创业第一步 / 033
 - 快速出击,一年内速成千万富翁 / 038
 - 后羿射日,面对劲敌百折不屈 / 043
 - 以小搏大,10万元撬动空调业大市场 / 049
 - 艰难转型,远见为成功护航 / 054
- 第三章 创新经营——不走寻常路 / 061**
- 连锁风暴,两天开一家店的传奇 / 063
 - 组织再造,提升企业竞争力 / 070
 - 标准化管理,连锁复制更顺畅 / 079
 - 信息化管理,是商业连锁的灵魂 / 087
 - 实施造富计划,实行员工股权激励 / 094
 - 至诚服务,打造第一服务品牌 / 099
 - 物流基地,提升硬件基础 / 107
 - 注重人才,实现软实力的着陆 / 114

第四章 有容乃大——张近东的生存智慧 / 123

“美苏”碰撞,不惹事也不怕事 / 125

争夺大中,于无声处听惊雷 / 131

定力与耐心,强调内功低调为王 / 139

厂商博弈,大气制胜 / 145

远见卓识,扛起企业发展的大旗 / 150

第五章 低调做事——张近东的做人原则 / 157

脚踏实地,慷慨稳重得信任 / 159

亦商亦政,感受民营企业的力量 / 164

人品优先,凝聚人心的企业文化 / 170

奉献爱心,从社会中来到社会中去 / 175

第六章 不断超越——设计苏宁未来 / 183

家电下乡,点燃冬日新生机 / 185

从内部扩张到外部并购,积极寻求新方向 / 191

学习超越,实现国际化梦想 / 196

从实体建设到网上圈地,顺应时代新发展 / 202

新定位,新形象,新苏宁 / 207



第一章

暗藏野心

——誓做中国连锁家电业“航母”

事实证明,当你脚踏实地走好每一步、以诚心为消费者服务的时候,消费者也会同样地反馈给你,把你当做他们心中的优质品牌。正如苏宁董事长张近东所说,做连锁就像是在跑一场没有终点的马拉松,没有任何捷径可走,也没有谁能绝对领跑,只有靠每一位苏宁员工的共同努力,做好零售管理和服务的每一个细节,不断超越自我,才能真正打造百年的服务品牌。

改变中国家电零售业的发展进程

苏宁从摸索到崛起到稳定地位的过程中,每一次创新、每一次胜利都离不开时代赋予的机遇,深深地嵌上了时代的烙印。而作为时代的产物,苏宁的20年成长也为中国家电零售业的进程作出了突出的贡献。

20世纪80年代后,随着我国改革开放大潮的推进,中国家电业开始迅速发展,经历了从无到有,从技术空白到自主掌握尖端技术的几次飞跃。当时的家用电器主要是电视机、电风扇、洗衣机等,只有很少的企业和家庭有空调,到了20世纪90年代,中国的家电消费到了“爆发期”,彩色电视普及,更令人欣喜的是,空调需求的急剧膨胀,催生了一批新生代的零售商。张近东也就是在这时投入到空调的批发销售行业之中。只不过,与别人不同的是,他不仅吸收着改革开放带来的养料,还用智慧和前瞻性眼光一次次规范了家电市场。他改变不了历史的方向,但是他却用自己的行动开启了新的思维方式,把细节决定成败的态度在家电发展



张近东：

沃尔玛

004 | >>>

的过程中传承了下来。

任何一个事物的发展都逃不过供需关系的调节，市场越发展、越饱和，零售商越注重流通渠道的变革。可以说，市场经济下的商家，争的就是渠道，渠道为王。中国家电发展渠道的演变可以划分为三个阶段：

第一个阶段(20世纪90年代初—90年代中期)，即家电批发市场兴起，区域总代理、个体户的繁荣阶段。1990年12月26日，张近东正式辞去了在豪威集团的工作，以10万元的自有资产作为启动资金，跟哥哥一起在南京宁海路60号租下一个200平方米两层楼的门面房，取名为苏宁交家电，专营春兰空调。此时的张近东是个名副其实的个体户，凭借着初生牛犊不怕虎的闯劲和得天独厚的历史条件，他的空调专营店开得红红火火。虽然当时依然是大型国有商场主宰市场，但张近东谦和、大气、儒雅的性格，使他交到了很多厂家朋友，甚至和他们称兄道弟，苏宁发展得颇为顺畅。

张近东经历了一段与家电行业的磨合时期，摸索出空调行业的季节特点和上游供货商心理，首创了“淡季打款”的形式，一方面保证了自己旺季时的货源，一方面缓解了厂家淡季人员、设备闲置的状况，可以说是一举多得。慢慢这种方式也得到业内其他企业的效仿，只是很多人都害怕来年的天气情况而不敢贸然采用这种方式，张近东则依靠过人的胆量和气度一次次在夏天取胜。更重要的是，这种方式很好地稳固了苏宁与上游供货商的关系，并且因

此在八大商场战役中大获全胜。在供大于求的背景下,良好的厂商关系给予张近东最大的帮助。

第二个阶段(20世纪90年代中期—90年代末),即直营商专卖店兴起阶段。直营商专卖店成为那时的主要渠道模式,也就是说原来处于上游供应商地位的厂家直接开了自己的直营店,例如TCL就自建终端网络,脱离了以张近东为代表的代理商的销售。制造商甚至直言要掀起“砍大户”行动。张近东当时已发展成为名副其实的“大户”,在变革中不可避免地遭受损失和创伤。朋友变敌人!如何是好?

张近东想,原来的优势消失,要想不被“砍倒”,就一定要有新的优势和价值。经过一段时间的摸索,张近东带领苏宁开始了艰难的转型:一是经营模式从“批发重心”回归到“零售重心”,尝试进行连锁经营;二是从单一的空调经营转向综合家电经营。新街口旗舰店的成功开业,标志着苏宁三年转型期基本结束,而且顺利过渡成功。此后,苏宁全面开展综合卖场经营,营业额飙升至40多亿元,这一创举暗合了历史发展的潮流,使苏宁逆流而上,成为砍不倒的大户。

第三个阶段(20世纪90年代末至今),即家电连锁起步扩张、竞争洗牌阶段。对于当时的国内市场来讲,企业的各类销售渠道可谓是百花齐放,一般大型企业都会同时拥有专卖店、销售公司、代理商、直营商、供销商等渠道。但是开设专卖店、直营店的成本都很高,在2000年前后,家电连锁业开始起步,2005年以后,看



好这一行业的投资者纷纷介入,走上了跑马圈地的扩张布局道路。苏宁也成为连锁扩张大军中的成员,而且是“一员大将”。

当时苏宁从南京开始,先从江苏省内市场做起,然后拿下上海,在华东站稳脚跟后开始向全国进军。国美则是从北京起步,首先从天津开始布下进军全国的第一粒棋子,然后逐步在全国市场攻城拔寨,成功在全国布局。与此同时,在全国各地一级市场群雄崛起,形成了诸侯割据的局面。北京大中、上海永乐、南京五星、深圳顺电、哈尔滨黑天鹅、深圳铭可达、广州东泽、武汉工贸、大连大商、河南通利、山东三联、青岛雅泰、安徽国生、西安智圣等都是当时名噪一时的拥有区域强势的连锁家电企业,最终形成以国美、苏宁、永乐、大中、三联、五星、通利等为主的跨区域连锁企业百花齐放的阵容。可是巨头之争,非死即伤,此时产品竞争、价格竞争已经转变为服务竞争、消费者体验竞争,摆在卖场里的热销商品也从传统家电转变为数码、3C产品。一些原本与苏宁一样的区域王者慢慢地从市场上消失或者被并购,诸如灿坤、永乐、大中、三联商社、东北黑天鹅等,而苏宁却在不断的变革中越来越强大。究其原因,有的人说是苏宁的内生式发展策略使然,有的人说是张近东的性格决定成败,可是笔者认为,只这两点不足以揭示苏宁成功的秘密,在连锁风暴的竞争中,苏宁是赢在细节。

为了迎合发展的浪潮,苏宁不惜重金进行组织再造,为企业积蓄了源源不断的竞争力;高端信息系统的应用,使苏宁改变了原来冗杂、漏洞百出的商业形态,优化了企业资源;标准化制度建设,使

苏宁千家店面如一家,保证了大量的连锁复制而没有出现脱节的状况;物流基地的建设,让苏宁的服务更上一个台阶,为企业提供了强有力的后台保障;人才的精细打造和选拔,为企业注入了鲜活的人力资源;一切以消费者为中心的理念,使苏宁在拥有 20 多万名员工时,依然有凝聚人心的企业文化,建立了庞大的消费群体网络。

2008 年,伴随着国美剧变,“美苏争霸”的局面彻底散裂,虽然没有了黄光裕的国美在不断弥补,但是已经很难赶上苏宁依然强劲的脚步,苏宁成为家电零售业中的老大。

但是,在任何一个历史舞台上,一家独大的局面都不可能长久存在,只要是市场经济,就会不断产生竞争,除非你要退出这个舞台,否则就会不断地遇到困难并需要不断地创新。小企业时可以在得天独厚的环境中安逸生存,作为大企业就要拥有改变行业发展进程的使命感,并付出行动。

为了迎合新时期市场的特点,苏宁也在为市场繁荣坚持不懈地努力。这个时期市场最突出的特点就是市场由“厂家提供什么,消费者买什么”的阶段过渡到“消费者需要什么,厂家提供什么”的阶段。3C+、明星代言、低碳生活、电子商务是以苏宁为代表的电器行业被催生出的行业新特点。苏宁也因为不断地创新一路领跑。

从 2003 年开始,苏宁就开始致力于 3C 产品的研发,到后来的 3C+更是以消费者需求为核心,加强消费者的体验感受。顾客购



张近东

沃尔玛

008 >>>

买 3C 产品可以享受到苏宁精心推出的六项服务:第一项服务是免费提供原厂配件,无论是电池、存储卡还是蓝牙耳机,顾客在这里都能获赠或买到原厂正品配件,方便又放心;第二项服务是保修期延长,从原有的一年延长到两年,相对于手机的使用周期来说,这样的保修期让消费者更加放心;第三项服务是可以当场办理手机资费,在苏宁 50% 的店面里设有移动专营店,并且与移动是战略合作伙伴,移动用户除了办理资费,连缴纳手机费都可以来苏宁;第四项服务是支付方便,在苏宁可以办理六大银行的分期付款;第五项服务是提供免费的操作指导,例如如何使用 GPS、炒股软件等功能,如何下载和付费软件、歌曲、图片等,在苏宁都可以得到当场演示和悉心指导;第六项服务是以旧换新,在苏宁,无论是旧手机还是旧手机电池,顾客都可以当场折价购买新机或配件。

这些细致周到的服务,让苏宁 3C 产品的附加值大大增加,也让市面上价格、质量、服务都比较无序的 IT 数码类产品重新走向有序化经营,成为家电零售行业发展的新方向。苏宁也凭借成功运行 3C 和 3C + 模式实现了自身的成功转型,更为家电连锁的未来发展竖起一面大旗。

低碳家电和消费者的生活息息相关,消费者越来越注重家电的节能功效,甚至把节能作为选择家电的首要考虑因素,这是出于长期省钱的目的,更是一种时尚、环保的生活理念转变,同时也成为制造商和零售商新阶段产品宣传的趋势。

在苏宁的低碳家电体验店中,节能冰箱、高能效空调、节能彩

电等“低碳家电”占比超过70%，为了促使消费者耗能家电的更新换代，苏宁还加大了彩电、冰箱、洗衣机、空调、电脑以旧换新的力度，在国家补贴上限的基础上，苏宁自行承担补贴涨幅，提高补贴限价。2010年初，彩电补贴上限从400元提高至700元，空调补贴上限从350元提高至600元，冰箱补贴上限从300元提高至600元，洗衣机补贴上限从250元提高至500元，电脑补贴上限从400元提高至500元。通过补贴力度的加大，加速以旧换新，加快低能效旧机淘汰和高能效节能环保机型的普及。

<< 009

电子商务同样是苏宁不遗余力进行的新尝试，虽然在家电行业，老字号的国美、大中等实力已经大大削弱，但是新型渠道的成长不断冲击着原来的家电市场。以刘强东领导的京东商城为代表的电子商务企业使张近东感到了前所未有的紧张和压力。不过凭借多年打下的坚实基础，没赶上电子商务第一波发展的苏宁很快又追了上来，打造了易购网上电器商城，越来越多的家电交易可以通过互联网轻松完成，消费者可以足不出户，按照自己的独特要求选购商品。

在商人的眼中，企业不仅仅是一个企业，更是一个活跃的生命体，一个组织严密的系统。在时代的发展法则下，有的企业希望做一张一口吞下一切的大嘴，但是当肠道无法消化吞下的事物的时候，事情就会朝着相反的方向发展。很多企业倒下去了，苏宁却一路领跑，甚至开启了中国家电零售业的新局面，改变了中国家电零售业的发展进程，原因就在于苏宁不愿做那张“大嘴”，而是做了一