

· 中国本土零售企业的实战真经 ·

榜样的力量

THE POWER OF LEADERS

——连锁零售企业背后的故事
The Stories of The Retailers

IBMG国际商业管理集团/著

11家行业领航人自揭创富谜底：苏宁易购、京东商城、王府井、物美、永辉、胖东来……

9位零售业一线专家实话实说、妙语点评 10位全国知名财经记者面对面采访实录

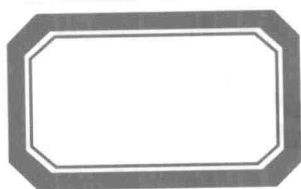
系统诠释企业做强做大的天机与谋略

联袂推荐：

——届全国政协经济委员会副主任、中国商业联合会会长 张志刚
原湖南省政协副主席、湘菜产业促进会会长 李贻衡
中国百货商业协会会长 楚修齐
北京工商大学副校长 谢志华



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



上零售企业的实战真经。

榜样的力量 THE POWER OF LEADERS

——连锁零售企业背后的故事
The Stories of The Retailers

IBMG国际商业管理集团/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

榜样的力量：连锁零售企业背后的故事/IBMG 国际商业管理集团著. —北京：经济管理出版社，2012.9

ISBN 978-7-5096-2103-5

I. ①榜… II. ①I… III. ①连锁企业—零售企业—企业管理—先进经验—中国 IV. ①F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 225133 号

组稿编辑：璐 栖

责任编辑：璐 栖

责任印制：黄 铄

责任校对：陈 颖

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市海波印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：15.5

字 数：198 千字

版 次：2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2103-5

定 价：42.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

编委会名单

编委会主任：李 生

总策划：唐韶娟 曾令同 海 阔 王全生 虎艳玲

主 编：沈 奎

编委会成员：

任兴洲 楚修齐 范 君 傅龙成 范艳茹 李 生
唐韶娟 曾令同 沈 奎 海 阔

执笔人：

冯华魁 程桔华 李 帅 孙卫涛 安 零 彭子诚
陶如军 蒲伟生 刘 芳 桑澜菲

推荐序言一

行业的标杆 榜样的力量

2001年12月11日，多哈锤响，中国成为世界贸易组织第143个成员。转眼过去10余年，我国经济建设和改革开放取得了辉煌成就。中外企业在市场竞争的浪潮中成长，众多中资企业脱颖而出，成为民族和行业的中流砥柱。

商业服务业是中国开放最早、开放程度最高的行业，在与世界巨人同行竞争的征程中，在市场的磨砺和全球化的洗礼中，快速发展的市场规模和不断变化的市场环境也为创建世界一流企业提供了动力和土壤。

近年来，包括中国在内的新兴市场国家已成为拉动全球经济增长的重要引擎，和世界分享繁荣、实现共赢；与强者同行，使我们的民族企业不断成长、日益壮大。它们奋勇争先、不抛弃、不放弃，它们苦练内功、不急功近利，它们善于学习、严谨务实，它们知行并进，它们模式独到、目标清晰，它们是行业的标杆，它们是榜样的力量……

大企业要强、小企业要活，是中国由大变强的根本，否则成就不了强大的国家，因此我们既需要一批大而强的大型企业，也需要一批专、精、特、新而且充满活力的中小企业。在学习追赶型的进步中，在数量型扩张的发展里，创新的蓓蕾正在逐渐孕育。

本书在中国“入世”新的10年起点上，选择了一批过去10年行业表现优异的企业，其中既有百年老字号的传统商业，也有新兴的电商新军；既有连锁零售，也有规模餐饮；既有布局全国的“大鳄”，也有区域新秀，可以说是众多优秀连锁商业企业的代表，值得深入地了解和研究。

2012年，是国家“十二五”规划的关键之年，也必然是中国调结构、保增长、扩内需的黄金机遇期，一个“大消费”时代即将开启。可以预见，未来几年内，中国消费市场的大发展，各种经济成分的零售企业的竞争仍将继续，在日新月异的环境中必将涌现更多的像本书中同样优秀的企业在商海勇敢搏击。在榜样的力量下，在日益成熟的市场中，愈加从容的中国商业流通业也必将迎来一个新的辉煌。

中国商业企业的成功，还需要经受未来实践进一步的检验，因为它们正行进在“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”的征程中……

王志刚

十一届全国政协经济委员会副主任、
中国商业联合会会长

推荐序言二

每当我们回顾改革开放以来中国零售业的发展时，总是激情澎湃；每当我们看到那些昂然于零售业各领域的标杆企业时，总是想去探究那背后无尽的力量。

优秀的企业为什么能在竞争与风险中胜出？

它们究竟具备哪些“成功基因”？

它们对于发展战略、经营模式的规划与创新，能否让我们对未来目标的梳理更加清晰？

本书选取了 11 个我们当代生活中非常熟悉的连锁零售品牌，以一种全景式的、立体的手法讲述了它们从创建、发展，到最终成为零售标杆的富有传奇色彩的全过程，每一个故事都向我们描述了这些品牌所不为人知的文化与历史，都向我们揭示出影响品牌甚至整个企业兴衰的背后力量，是领导者的个人魅力，是企业的价值取向，抑或是品牌所处的文化环境。这些都是今天致力于零售事业的人士非常需要了解的内容。

本书所选取的这些标杆企业，或许它们在规模上不是最大，利润额不是最高，但它们成功探索到独特的制胜之道，它们的发展之路值得业界借鉴，它们的模式创新可以为行业的未来提供更多的思考和启迪。一个个生动的、鲜活的成功案例告诉我们：品牌的力量何以塑造，又何以厚积薄发。

通过本书中数位业内专家的妙语点评，我们能够学到的不仅仅是11个零售品牌异军突起、纵横商海的诸多策略，包括崛起的策略、竞争的策略、扩张的策略、文化的策略等，更重要的是对中国本土零售业的启示以及对于中国零售企业未来发展方向的更深层次的探讨和研究。中国零售业毫无疑问是未来中国最具挑战性，也最具发展潜力的行业之一。如何正确深入地认识零售本质，如何全面地理解和掌握零售业的精髓，这是每一位热爱零售事业的人士孜孜以求的问题，本书通过对11个标杆企业的解析，从不同角度给出了答案。

在全球经济和社会发展面临新的转型、中国经济处于加快结构调整的大背景下，中国零售业正以前所未有的姿态，在变化万千的市场环境中不断寻求创新与突破，资源需要整合，业态需要创新，行业需要领航者。

《榜样的力量——连锁零售企业背后的故事》一书，给行业内善于思考的精英们提供了一份参考和借鉴，纵然我们无法复制榜样成功的模式，但是我们可以借鉴榜样成功的思想，这是一本具有航标思维的书，值得一读、值得细读、值得精读……



中国百货商业协会会长

推荐序言三

中国零售行业已进入微利时代，连锁零售企业家们走到一个关键的路口，下一步怎么走？无疑值得每个企业经营者深思和反省。

诸多上市零售企业年报显示，2012年上半年利润出现大幅度下滑，这让企业家如坐针毡。这时企业最需要做什么？

管理大师从中外成功企业的经验中发现，越是企业经营不良或效益下滑，越需要冷静思考，需要培训学习，需要向成功的行业领袖或榜样学习。

由 IBMG 国际商业管理集团牵头组织、并邀请行业资深媒体记者采访撰写的《榜样的力量——连锁零售企业背后的故事》就是这样一本适时诞生的好书。

作为在商科类高等院校教书几十年的老师，读完这本书，心情愉悦，爱不释手，认为有以下三个特点值得期待：

其一，这是一本中国“入世”11年来中国本土零售企业的实战案例集锦，可为有志于商业研究者学习和探讨。

自2001年中国“入世”以来，中国本土零售企业面临着外资零售巨鳄大举进攻与夹击。在长达11年的“没有硝烟的战争”中，练就了一身钢筋铁骨，积累了一套适合本土发展的经营管理实战经验。值得学习，令人自豪。

其二，这是一本对中国零售标杆企业商业、管理模式深度剖析的

论著，适合大学院校图书馆收藏和展示。

本书选择了电商、超市、餐饮、百货、流通及药店六大行业业态，全面系统地分析了中国商业零售行业 11 家标杆企业的商业管理模式，使人兴趣盎然。在本书开篇就对时下最火的两大电商“苏宁易购”与“京东商城”进行了详细阐述，令人耳目一新。

其三，这是一本知名企业家、资深记者与行业专家的心灵对话的著作，可为从业者细细欣赏和品味。

本书在采访过程中很特别，记者在面对面采访企业家时，行业专家同步参与。所有的情节资料都真实可信，所有的阐述解读都准确到位，所有的专家点评都精辟独到。这种受访者、作者与点评者的三方心灵对话，会情不自禁地引领读者作为第四者参与交流，使人兴奋。

因此，正如本书的书名——榜样的力量，可谓实至名归。

总之，无论是知名企业成长中遇到的挫折、走过的误区，还是标杆企业的成功管理与经营模式，对于正处在发展与转型创新中的连锁零售企业家们而言，都会带来避免或少走弯路、借鉴或效仿的裨益，并能寻找到适合本企业成功的路径。这正是本书的初衷和价值所在。

北京工商大学副校长

Contents

目 录

电商篇

- 苏宁易购：一路狂飙，中国最大零售企业的自我革命 / 3
- 京东商城：革命者的真正底牌 / 23
- 美团网：火也团购，美也网购 / 51

超市篇

- 物美：区域为王之道 / 71
- 永辉：一招鲜，吃遍天 / 91
- 胖东来：你也学不会 / 107

餐饮篇

- 大蓉和：产品与分配的相融共生 / 133

百货篇

- 王府井：夹缝中的生存之法 / 163
- 信誉楼：不可复制的奇迹 / 177

流通篇

- 新发地：专注的力量 / 197

药店篇

- 老百姓大药房：从“搅局者”到行业领袖 / 219

电商篇



常言道，“风水轮流转，各领风骚几十年”。如今，在各种商业业态中，最风骚、最吸引人们眼球的恐怕是电子商务了。君不知，除了无所不做的电商大鳄外，各类专业电子商务无孔不入，细分市场无所不及。还有那些急吼吼的各类团购网，在各种资本的追捧下，拔苗助长式地遍地开花。

外行看热闹，内行看门道。中国电子商务疯狂发展的背后其实还面临着许许多多、各式各样的问题。这些问题有些是有答案的，但更多的目前还看不到即刻的解决方法，还需要业内的同行一起努力，共同探索。不管怎样，作为新型的、有发展潜力的商业业态，电子商务无疑值得我们多写几笔，多探讨一下。



苏宁易购

一路狂飙，中国最大零售企业的自我革命



入选理由:

苏宁易购如果能够做成功电商，将成为中国零售史上的旗帜，其意义甚至远大于京东。为何这么说？苏宁是中国零售百强企业的第一名，前几年是京东、淘宝等企业声称要革传统零售的命，如今，苏宁先革了自己的命，而后还要革京东等革命者的命，这真是一场大戏，是整个零售史最波澜壮阔的企业竞争。

在苏宁的新10年战略规划中，到2020年，苏宁电器实体店将实现销售额3500亿元，苏宁易购网上商城将实现销售额3000亿元，两者相加达到6500亿元规模，占中国整个家电业市场规模的50%。如果加上乐购仕购物广场、苏宁置业旗下资产，到2020年，苏宁将成为破万亿元规模的世界级企业。

在这个战略规划中，易购起着核心作用，易购成，则苏宁成；易购败，则苏宁败。张近东说：“倾注苏宁全部力量，做好易购。”这句话绝非空穴来风。

苏宁本身的整体改革，是中国最大体量的零售转型，既有虚实结合的业态融合，也涉及科技革命带来的全新想象力，苏宁若能取得成功，将成为真正的世界级“巨无霸”。

易购“大跃进”

易购 2011 年的销售额是 59 亿元，2012 年却声称要达到 200 亿元，并向 300 亿元冲刺。这个消息一出来，整个业内一片质疑。

2011 年 59 亿元的销售额还被指翻了一倍的虚夸，2012 年却如此发狂，五倍的增速，这太夸张了。

这只是数字上的指标。其实，对于未来 10 年，苏宁有一整套的计划。

在苏宁的新 10 年战略规划中，到 2020 年，苏宁电器实体店将实现销售额 3500 亿元，苏宁易购网上商城将实现销售额 3000 亿元，两者相加达到 6500 亿元，占中国整个家电业市场规模的 50%。如果加上乐购仕购物广场、苏宁置业旗下资产，到 2020 年，苏宁将成为破万亿元规模的世界级企业。

未来 10 年苏宁将加速去电器化，业务将扩展到地产开发、综合零售、现代服务三部分，苏宁易购将投入 200 亿元建立物流体系，到 2015 年将基本建成全国枢纽、地区周转、城市配送、社区网络四级物流平台。

苏宁副董事长孙为民说，苏宁易购作为一家重型的电子商务公司，其核心竞争力来自三个方面：第一，苏宁具有覆盖全国的物流建设，可以保证在未来 5 年的时间内，无论是大件商品还是小件商品，全面建立现代化物流体系。第二，基于云服务平台，实现两个数据中心（云计算中心、研发中心）的建设。第三，苏宁易购将不断加强以人力

资源为核心的建设。

近日，证监会核准苏宁电器非公开增发新股，意味着苏宁将成功募集 55 亿元资金，用于连锁店发展、物流平台建设、信息平台升级等项目。

苏宁对易购的发力不可谓不是大手笔，这些大手笔甚至让业内人士认为有“大跃进”之嫌。库巴网副总裁彭亮曾就苏宁易购的 300 亿元目标算了一笔账，按 2% 的转化率，客单价 1000 元来算，几乎必须每天的 IP 访问量在 400 万次，才有可能实现这一目标。但目前，这对于易购来说，几乎不可能，其 7 月的日均 IP 访问量才 70 万次。

另据媒体计算，苏宁传统业务 2.5 亿元换来了 280 亿元的收入，而线上业务 2.27 亿元才换来 26 亿元的收入，10 倍效率的差别。

附：业界专家对于易购狂飙的看法

@ 雪球：【苏宁易购成功概率较大】@ 薛冰岩微博：①是不是左右手互博，主要看各自的独立性和协同性；②苏宁不做易购，网购的市场份额也会被其他电商抢去；③线上和线下客户群有重叠的地方，但整体上还是有较大区别，无论是消费习惯、购物方式、支付习惯、审美倾向等，都有区别。

@ 李成东 V：【一年内，苏宁易购电商将推倒重来】年初与苏宁易购的人说，你们跑慢一点儿，先把系统和流程跑顺，先做效率再做规模。没有效率，规模越大越痛苦。但依我之见，一年左右，苏宁电商战略就会推倒重来，至少在整个组织架构，系统流程上做出重大变革。苏宁易购为什么被张近东重视，因为亏钱太多了。立帖为证！

业界对易购的怀疑如此之重，为何张近东还要如此着急打造易购？居然要不顾企业发展的基本逻辑，不惜投入重金也要先把数据搞出来？

易购肩负了怎样的历史使命？

留给苏宁的时间不多了

被对手惊醒

其实，早在 2000 年的时候，苏宁就和当时的电商企业 8848 合作建立了电商页面，但是，不做任何销售，上面的产品定价，比线下的要贵 400~500 元。即便如此，消费者若真想下单，苏宁就说缺货。总之，就是不卖，只是为了展示。张近东始终认为，网页只是为了展示给消费者而已，是品牌传播的层面。

没想到，这一思维一直延续到一个强有力的竞争对手出现。

2008 年，京东淘宝喊出了革传统零售的命的口号，当时，张近东仍不以为然，认为“互联网不能作为商业流通的根本”，“网上商城按产品成本价销售，无法提供附加值，不符合商业发展规律”，“电子商务永远也取代不了实体门店”。

然而，京东的狂飙让张近东彻底醒悟。2011 年，京东销售额突破 300 亿元，接近苏宁、国美实体门店销售规模的 1/3。

关键是增长率的对比：京东等电商依然保持每年 200%~300% 的速度增长，而苏宁、国美的实体店增速是 15%~20%。京东商城董事长刘强东强势提出，2012 年京东商城要实现 1000 亿元的销售目标（当然，这个目标也是“大跃进”，靠谱的销售额是 500 亿~600 亿元）。如果按照这个速度，到 2014 年，京东就可能大踏步超越苏宁了。

终于，张近东彻底修正了自己对电商的看法，提出“再造苏宁”的口号。“再造苏宁”有四个组成部分：基于互联网靠信息技术为主体的平台，新管理体系和运营队伍，基于互联网的物流体系以及一站式