苏宁背后的力量

20年的时间，全面领先于行业，抢滩香港走向海外，收购日本网行走出国门……苏宁凭什么？推动苏宁这样高速发展的背后的力量是什么？

组织智慧

一家企业的组织智慧影响和决定了它的前景大、做多强、走多远。组织企业的愿景、理念、战略方法、领导个人魅力和员工团队作用有机结合并充分发挥出来，苏宁体现的就是这种优秀的组织智慧。

成志明◎著



需要全本请访问 www.ertongbook.com

苏宁：背后的力量
——组织智慧

成志明 著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

苏宁：背后的力量——组织智慧 / 成志明著. —北京：中信出版社，2011.1
ISBN 978–7–5086–2615–4

I. 苏… II. 成… III. 日用电器具－连锁店－组织管理学－经验－中国 IV. F721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 250351 号

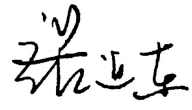
苏宁：背后的力量——组织智慧
SUNING: BEIHOU DE LILIANG

著　　者：成志明
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座　邮编 100029）
（CITIC Publishing Group）
承 印 者：
开　　本：787mm × 1092mm　1/16　　**印　　张**：15.5　　**字　　数**：155千字
版　　次：2011 年 1 月第 1 版　　**印　　次**：2011 年 1 月第 1 次印刷
书　　号：ISBN 978–7–5086–2615–4/F · 2219
定　　价：36.00 元

版权所有 · 侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　　服务热线：010–84849283
http: //www.publish.citic.com　　服务传真：010–84849000
E-mail: sales@citicpub.com
author@citicpub.com

回顾过去的20年，有很多难忘的回忆、无数的感恩感念，唯独没有多少清晰可辨的成功印记。相对于企业每个阶段的追求和目标，感同身受的是各种各样的问题。值得欣慰的是，苏宁20年一路走来，不断地解决了一个又一个问题，实现了一次又一次超越。

展望今后一二十年，广大投资者、合作伙伴、消费者和社会各界，包括苏宁的广大员工，将依据国际大企业的标准，衡量苏宁企业的经济价值和社会价值。未来的苏宁只有创造性地切合国家和行业的发展需要，引领性地促进社会和产业的协同进步，才能不断超越自身的局限，向着世界级企业的目标迈进。



——苏宁电器集团董事长

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目录

序一 // VII
序二 // XI

引言 // 1
第一章
战略优先 // 5
追踪苏宁十大战略轨迹 // 7
苏宁战略背后的逻辑：大道至简 // 19

第二章
上市：打造共同事业 // 37
苏宁上市为什么 // 39
上市遭诬陷，烈火炼真金 // 46
业绩说话，中小板出了大块头 // 51
上市不是个人的财富盛宴：共创共享 // 53

第三章

成事在人 // 63

“人海战术”与“人才瓶颈” // 65

事业经理人与职业经理人 // 67

欲造成事之人，先造人才模子 // 78

打造苏宁人的“流水生产线” // 85

第四章

“1200工程”——有苏宁特色的人才战略 // 105

“1200工程”历程 // 107

寻找“金种子” // 110

炼金 // 114

接班人计划 // 132

第五章

组织成长与组织再造 // 143

组织再造：专治组织成长之痛 // 145

苏宁10年组织变革之路：两次组织再造 // 147

苏宁组织成长的真经 // 186

第六章

文化竞争力 // 191

走近苏宁——做企业就是做文化 // 194

走进苏宁——品味苏宁文化 // 206

结语 // 229

致谢 // 235

中国改革开放30多年来的重要成果之一，就是在许多产业领域涌现出一批享誉国内外的成功企业。它们是中国企业的优秀代表，是中国经济的脊梁、发动机，是推动中国经济社会发展的主导力量。

苏宁电器是其中的一员。

我跟踪研究苏宁电器已有10年之久。2006年，我出版了一本研究苏宁的专著《苏宁：成长的真谛》，在那本书的前言中，我写过这么一段话："我关注苏宁，不只是因为它在行业中创造了多项标准、标志性的地位以及其在行业中所独创的引导行业发展的理念和模式。我认为更加值得探讨的是，作为一家企业，苏宁高速成长的驱动力在哪里？支撑其快速、稳健成长背后的根基是什么？它是如何做到通过企业的成长来引导和推动整个行业的成长，从而奠定自己在行业中的旗帜、标杆性地位的？在它的发展中，遵循了哪些基本的规律和路径？它的未

来之路怎样？”

我当时就是带着这样一些疑问走进苏宁，对苏宁成立后15年的发展历程进行了系统的梳理和总结，力求从中寻找出答案。

应该说，当时历时一年多的系统研究，让我收获颇多，破解了很多疑惑。但是，坦率地讲，当年还存有一些疑惑，这些疑惑中既有尚未找到答案的，或者答案不够充分的，也有正在发生的不确定的问题。

例如，作为苏宁创始人、企业领袖的张近东，他个人的人生观、理念、思想、智慧、品格、个性与苏宁的成长发展之间有着怎样的关系？未来进入后张近东阶段的苏宁将会怎样？苏宁一直在快速成长，未来成为一家千亿级（当时苏宁的年销售额约为400亿元）的大企业之后，它将如何破解大企业管理中的难题？成为行业领袖之前，苏宁的目标很明确，就是赶超竞争对手；而成为行业领袖之后，苏宁的目标又是什么呢？对此苏宁又将会做些什么？……

当时的存疑最主要的原因是历史所限。因为有些问题是要由历史来回答的，而这样的历史对当时的苏宁来讲，或是尚未开始，或是刚刚开始。

《苏宁：成长的真谛》出版发行的2006年，在苏宁20年的发展历程中是极其重要的一年。这一年，苏宁投巨资建设的后来被誉为“世界零售业信息化灯塔工程”的SAP/ERP系统成功上线，由此开始了苏宁这5年的加速发展：一举超越竞争对手，成为行业领跑者，成为千亿级的大企业。也正是从这一年开始的5年中，苏宁发起了一系列给全行业带来极大影响的产业链创新整合、营销大变革与新一轮企业内部管理变革再造的战略行动。

在这当中，既有与前15年一脉相承的地方，更有许多令人耳目一新的突破、创新之处，而从整体上看，苏宁无论在思想上还是在行动上都日

需要全本请访问 www.ertongbook.com

臻成熟。显然这一切，《苏宁：成长的真谛》一书是无法反映的。

2010年12月26日，是苏宁电器创立20周年的纪念日，相信每一位苏宁人都会仔细地回味20年来所走过的每一步，他们有理由为今天的成功欢呼。

站在苏宁20年发展的时点上，作为多年来一直关注研究苏宁发展的我，在给苏宁送上一份真诚祝福的同时，希望能贯穿苏宁20年的发展历史，更深入地研究苏宁一直发展变化的东西和那些始终坚持不变的东西。

苏宁的发展早已引起社会各方面的关注，研究苏宁的专著论文也有许多，看得见的苏宁已被人们从各个角度透视般地进行了研究，而我更关注看不见的苏宁，关注驱动和支持苏宁成长的背后的力量是什么。我相信，苏宁成长的真谛就隐藏在这背后的力量之中。过去，我只发现了其中的一二，现在我和众多关注苏宁的人一样，希望能发现更多，更何况，成长中的苏宁还在不断地带给我们更多、更新的东西。

我坚信，苏宁是一家值得我们期待，也值得我们长期深入研究的企业。

成志明

2010.12.1

传承精神 永续企业

企业是社会经济活动的细胞，社会经济的发展取决于企业这一经济细胞的活力。企业的活力来自企业家，来自企业家不断做大做强、做优做长的理想，来自企业家不断地做完美的事、完美做事的境界，这就是企业家精神，其精髓是追求更高远的目标、更精益的过程。

苏宁20年，企业创建者张近东董事长，从个人创业到团队奋斗，把苏宁发展成一家社会化、公众化的大企业。在这一发展历程中，张近东董事长个人的企业价值观和管理企业的境界也在不断升华。他常说，企业小的时候是个人的，自主创业、自食其力，为家庭谋求财富；企业中等规模时是员工的，企业为国家创造就业机会，员工在企业中成长发展；企业大的时候就是社会的，大企业的发展影响到行业内的上下游企业群，影响到产业

发展的模式和进程，影响到国家的竞争力和可持续发展能力。因此，大企业的发展要站在企业之外规划发展路径，这不仅需要超然的态度和境界，更需要超群的实力和能力。

在苏宁，张近东董事长用个人的这种企业家精神，通过言传身教，影响着苏宁的管理队伍和员工。苏宁，这家纯粹由个人创业的企业，没有丝毫家族管理的影子，始终着力培育家庭式氛围，倡导同事重于亲朋的团队精神。在家庭式氛围中，苏宁始终着力树立企业制度的绝对权威，倡导制度重于权力的法理精神。

在一年又一年、一批又一批苏宁管理者梯队的培养中，我们始终坚持塑造和选拔苏宁事业经理人的信念。未来苏宁的事业经理人，要有超强的职业经理人的专业能力和敬业态度，同时还要有企业所有者对企业的那份责任感、使命感，把个人的物质利益和社会声誉融入企业长远的成功之中。

作为一家社会化的企业，苏宁未来的追求是没有止境的，苏宁长远的发展是没有边界的。企业的创建者、企业事业经理人的生命是有限的，要以有限的生命经营无限的企业，唯有传承企业的精神、传承企业的使命，才能使苏宁一代又一代的事业经理人薪火传递，永续企业的发展。

孟祥胜

苏宁电器集团副总裁、行政管理总部执行总裁

当我们看到国内企业“火箭式的上升，雪崩式的垮塌”、“风光不过三五年”的悲剧一再上演，成为中国企业挥之不去的魔咒时，反观苏宁，它20年持续、快速、稳健的成长令我们不能不相信：在苏宁的背后一定有某些真正属于它自己特有的本质和核心的东西在起作用。

是理念吗？

是又不是。

的确，苏宁有自己一套做企业的价值观和理念。然而，我们也不得不承认，那些已成为失败案例的企业，它们当年也是有自己的价值观和理念的，在当时也是先进的、正确的，甚至时至今日，也依然如此。

没有理念，或者没有好的理念，企业是做不大、做不强、做不长的，但仅仅凭理念，企业也是做不大、做不强、做不长的。

正确的理念能让我们选择正确的事做（树立正确的目标），但它无法告诉我们如何正确地、高效地去做（把事做对）。

是技能、方法吗？

是又不是。

企业是要实实在在提供产品或服务的，在这个过程中会涉及具体的事情要处理。没有方法和技能，事情做不好，肯定不能成为一家好企业，也就谈不上持续、稳定、快速地成长。

然而，许多失败的企业并非没有或缺少把事做好的具体技能和方法，甚至在这些方面，它们当年曾经是先进者，是业内的标杆，社会的榜样。

苏宁许多做事的技能和方法既不神秘，也没有复杂到别人看不懂、学不会，有许多技能和方法是通用的，大家都知道，都能掌握。

是机缘巧合吗？是因为苏宁有个杰出的企业领袖张近东吗？

是又不是。

中国改革开放30年，不论是中国社会的整体还是具体到中国家电行业，的确有无数的机会，相信有许多人看到了这些机会，甚至已经抓住了机会。但是，任何一个机会带来的成功都只是暂时的，它并不能保证企业持续健康地成长。我们不是有许多企业一次偶然的成功就达到成长的顶点，而将成功的辉煌永远地定格在某一时点上了吗？

看看家电行业，大浪淘沙，有许多企业不正是在争抢机会的过程中沉没，或者被机会砸沉下去的吗？而苏宁抓住了一次又一次的机会，并且把这些机会变成自己持续成长的一个个里程碑。当然，苏宁也失去过很多机会，也遇到许多坎坷挫折，但好像有如神助，苏宁一路都挺了过来，虽然脚上起泡，甚至身上也伤痕累累。而神灵，其实是不存在的。

苏宁的创始人、董事长张近东一手打造了苏宁，他的博大理念、远见卓识、非凡气度与胆略、勤奋执著，对苏宁的影响是巨大、深远的。他是苏宁的当然领袖，也是中国家电行业当之无愧的领袖，是中国中生代企业领袖中的代表性人物。

张近东在苏宁的地位、影响力别无二人，虽然有这样一位企业领袖是苏宁的幸运和骄傲，但苏宁今天的发展与成功绝不是张近东一个人表演的独角戏，不是他一个人的战争，这也正是笔者所关注的。

现在的苏宁已不是当年创业时只有几个、十几个人的小企业，那时张近东可以眼观、耳听、手摸，可以言传身教，现在它已经拥有分布在全国300多个城市的上千家店面、十几万人的庞大员工队伍，他们为何能如此目标一致、万众一心、步调一致地去工作，创造出如此辉煌的业绩呢？

虽然张近东在苏宁德高望重，是绝对的领袖，但在企业中最强调“团队第一”的是他；虽然张近东在苏宁一言九鼎，但对制度流程顶礼膜拜、不越雷池一步、身体力行“制度大于权力”的也是他；虽然张近东对电脑知之不多，用之更少，但在业内拍板率先上会计电算化的是他，上ERP（企业资源计划）系统的是他，决策投巨资上SAP[①]/ERP并使之成为业内标志性工程的还是他；虽然张近东一手打造了苏宁，是苏宁的创始人和最大股东，但早就提倡并一直坚持“苏宁不是某个人的苏宁，苏宁是社会的苏宁”，强调对内与员工共享企业价值，对外积极承担社会责任的依然是他。

所有的这些都指向了一个概念——组织智慧。

能把苏宁的价值观、理念、技能方法、领袖个人魅力和员工群体作用

① SAP，Systems Applications and Products in Data Processing，既是公司名称，又是其产品——企业管理解决方案的软件名称。SAP是一款用于ERP管理的软件。——编者注

有机结合并充分发挥出来，体现的正是这种优秀的组织智慧。

可以讲，一家企业的组织智慧影响和决定了它能做多大、做多强、走多远。

让我们一起来触摸和感悟苏宁的组织智慧吧。

需要全本请访问 www.ertongbook.com