

 中国行业榜样丛书

苏宁连锁



深圳出版发行集团
海天出版社

李东 编著

李
东
编
著

苏宁 连锁



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

苏宁连锁 / 李东编著. — 深圳 : 海天出版社, 2009.5
(中国行业榜样丛书)
ISBN 978-7-80747-540-8

I. 苏… II. 李… III. 日用电气器具—连锁商店—商业
经营—经验—中国 IV. F721.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第039035号

苏宁连锁

SU NING LIANSUO

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 刘本玉 (0755-83460097)
责任技编 蔡梅琴
责任校对 罗亚杰
封面设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 13.125
字 数 200千
版 次 2009年5月第1版
印 次 2009年5月第1次
印 数 1-6000册
定 价 25.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

现代社会中，经济全球化的趋势更加明显，国际间的交往和联系日趋紧密。企业就是这种交往的活跃因子，也是推动社会进步的重要力量。2008年是我国改革开放30周年的纪念日，回顾这30年来，我们经历了许多艰难险阻，也取得了辉煌的成就。在这30年间，我国涌现出了大批优秀的企业，这些企业为社会的发展、经济的繁荣做出了巨大的贡献，也使其自身走向了今天的成功。

在这个充满纪念意义的日子里，我们编写了这套“中国行业榜样”丛书，既是对改革开放30年的纪念，也是为我国企业的成长提供一些有益的借鉴。为了编写这套丛书，在众多的优秀企业中，我们特别选取了华润、美的和苏宁三家作为我们的参考样本，分别代表了我国三种企业类型。丛书共有三本，分别是《华润70年》、《美的制造》和《苏宁连锁》，从不同的视角来探讨企业的发展。

《华润70年》简述了华润70年的发展历程，以及它在战争年代与和平时期，为我国社会的进步和经济的发展所做的贡献，并重点介绍了华润转型后在内地的发展历程以及它独特的发展模式和运作手法。

华润集团是我国国企的代表，也是通过资本运作实现集团多元化的探索者。华润以美国GE为标杆，在香港发展放缓的情况下，大举进军内地市场，运用资本的杠杆作用，在多个行业和领域大量收购，并迅速做大做强，成为行业的领头羊，期望在大陆再造一个华润。华润的这种运作手法已经初显成效，在零售、啤酒、纺织和地产等行业实现突破，加快了实现目标的步伐。

《美的制造》主要讲述了美的40年的发展。美的是我国乡镇企业的代表，也是中国制造业的排头兵，它的历史可以追溯到1968年，比我国改革

开放的历史还要长。40年来它从一个由23个村民集资5000元成立的生产互助小组，发展成为一个拥有员工几万人，年销售额近1000亿的大型集团，是我国第二大家电集团，仅次于海尔。

美的的一贯风格是低调务实，深水静流，一步一个脚印，40年来保持着高速的发展，这不能不说是一个奇迹。美的不喜欢张扬，但在企业制度的革新上却处处领先，股份制改革、事业部制、MBO，再到职业经理人制，都可以感受到美的在不断的求新求变中发展壮大，从中国走向世界，为“中国制造”向“中国创造”做着不懈的努力。

《苏宁连锁》介绍了我国家电连锁巨头苏宁20年的发展。我国是一个家电大国，家电行业市场化程度较高，在这样的环境背景下，苏宁应运而生。苏宁从一个只有200平方米门店的空调专卖店，发展为拥有800多家门店，年销售额达1000亿元的全国性家电连锁巨头，而这一切都是在不到20年的时间内实现的。

苏宁是我国零售流通业的代表，它的发展历程很值得我们的零售企业参考。苏宁一直保持着稳健的扩张速度，保持着自己的节奏，苦练内功，不仅要规模，还要追求效益。它在门店的统一管理、信息化管理和物流采购等方面都走在行业的前列，为企业的进一步发展奠定了坚实的基础，使苏宁进一步朝着“成为中国的沃尔玛”这一目标迈进。

在本丛书的编写中，由于时间和精力的限制，难免会有一些错误和不足之处，敬请广大读者见谅，也希望海内外方家多多批评指教，以便我们不断提升。

目 录

第一章 苏宁的起点

一、下海经商	2
二、200平方米起家	3
三、先卖货后进货	5
四、首创反季节打款	6
五、以一敌八，一战成名	8
六、三次转型	13
七、苏宁发展历程	16
链接1：苏宁电器华诞董事长张近东发表了16周年感言 ..	19
链接2：保持自我、保持节奏的张近东	21

第二章 连锁模式

一、探索家电连锁之路	30
二、连锁业的“苏宁标准”	32
三、扼住市场的咽喉	33
四、连锁布局	35
五、速度决定高度	39
六、连锁道路上的重大战役	40
七、连锁发展：速度、规模、效益	48
八、连锁模式“第三次手术”	51

链接：苏宁清华论道家电连锁模式	53
-----------------------	----

第三章 全国扩张

一、苏宁速度	60
二、上市融资	61
三、家电连锁驶入快车道	67
四、群雄并起	69
五、美苏争霸	74
六、追随者的智慧	84
七、做中国的沃尔玛	87
链接：中国家电连锁行业的十大“黑洞”	93

第四章 员工管理

一、员工是苏宁的真正财富	102
二、人才的自主培养	104
三、人才复制标准	106
四、给高管戴上“金手铐”	110
五、苏宁的人力资源脉络	112
链接：苏宁人力资源管理	116

第五章 企业管理模式

一、管理模式：从三级组织结构到四级管理架构	122
二、管理体系：企业系统化再造工程	124
三、扩店模式：横向扩张与纵向渗透	127
四、经营模式：以顾客为中心的3C+模式	128
五、创业模式：淡季打款——工商合作双赢模式	130
六、人才模式：自主培养、内部提拔	131

七、连锁策略：纵横交错，联动发展	131
八、起步策略：专业经营，一招领先	132
九、价格利剑：平抑价格，普及空调消费	134
十、精耕细作：定制买断包销，细节掘金卖配件	135
十一、门店管理：提高单店盈利能力	136
链接：国美PK苏宁	136

第六章 品牌管理

一、打造中国最优秀的连锁服务品牌	148
二、颠覆品牌经营的直观感受	149
三、苏宁做服务品牌的诀窍	153
四、定位全国服务日	156
五、品牌价值超420亿元	157
六、家电连锁竞争核心已转向品牌	163
七、明星代言苏宁电器	164
八、3000万“变脸”打造品牌新形象	168
链接：苏宁——连锁文化的复制密码	171

第七章 物流采购

一、得渠道者得天下	178
二、信息化建设	181
三、IBM助力苏宁变革	184
四、物流改造：销售、物流、采购平台统一	187
五、IT网络：厂商合作无缝链接	188
六、竞争体系：整合供应链资源	189
七、厂商合作：合作共赢，利益共享	190

第八章 社会责任

一、企业价值在为社会创造财富 194

二、参评公益中国 198

链接：足迹——苏宁17年成长史17年爱心路 200

后 记 204

第一章

苏宁的起点

苏宁从一家200平方米的空调专卖店，经过18年的奋斗，发展成为一家网点遍布全国、门店数800多家、年销售额达1000多亿元的家电连锁巨头，这是一个高速发展的奇迹，为中国零售业提供了一个新的发展模式。

但是，苏宁的成功不是一个偶然，它是在市场经济条件下不断革新，不断完善才有今天的成就的，并不断创造新的高峰。

一、下海经商

说起苏宁，就不能不提到张近东，他是苏宁的缔造者，也是中国家电连锁业发展的见证人。张近东，1963年出生于安徽，1980年9月，进入南京师范大学就读，成为中国改革开放恢复高考制度后较早的几批大学生之一。1984年，21岁的张近东大学毕业，被分配到了南京市鼓楼区一家区属国有企业豪威集团当一名文员。

刚参加工作时的张近东每月工资只有55.8元，每个月到固定时间都是领这个固定数目。毕业不久的他，对于国企的无所事事的状态很不适应，无法实现心中的理想；许多新的想法想实现，实施起来却困难重重。这种状态令他清醒地认识到，在这样的企业想改善生活和现状显然是不可能的。

张近东为人比较低调。那个时候很少有人知道他内心的苦闷。苦闷在于内心强烈涌动的改变现实的欲望与激情和现实国企的那种令人绝望的状况产生了激烈的冲突。在张近东看来，这种似乎没有尽头的生活，对于他来说，简直是一种折磨。

体制内的运作依旧坚固，但体制外的市场暗流涌动，改革的渐进性造成独特的现象：“修大脑的不如剃头的”、“搞导弹的不如卖茶叶蛋的”。倔强的张近东不愿意就这样向命运的安排屈服，他在寻找时机改变，那时的他最大的愿望

就是赚钱。

1987年，中国大地上第二波经商热来临，张近东的哥哥张桂平“下海”，张近东毫不犹豫地跟着一起做。兄弟俩合伙开办了一家空调服务公司。

当时的张近东敢想敢做，在工作之余承揽了一些空调安装工程，虽然辛苦，但却有不菲的收入，甚至比他在单位的工资还要高出许多。

1989年，一次出差经历对张近东影响特别大。他和几个朋友从青岛坐船到上海，然后从上海转乘火车返回南京。他在上海等火车的时候到一家咖啡厅喝了杯咖啡，结账的时候竟然花了近100元钱，这个数目相当于他当时一个月的工资。一路上，张近东都心疼不已，这件事对他触动很大，心里暗暗想：我为什么不能也搞一个这么赚钱的店？

打定了主意说干就干，张近东回到南京之后，很快在湖南路上开了一家咖啡厅，起名叫“康乃馨”。这家名叫“康乃馨”的咖啡厅乃是当时南京最早的咖啡厅。虽然咖啡厅的项目运作时间不长，却为张近东积累了人生的第一桶金，并为他带来了一个人：卞国良。当时的卞国良是春兰空调公司南京办事处的主任。

当时张近东的咖啡厅要买几台空调，而买空调人们都是买春兰的，但当时春兰在南京还没有代理商，商场卖的价格都比较高，要想便宜买必须找关系。于是张近东通过熟人找到了卞国良。没想到，卞国良很爽快地批了两台优惠柜式空调给他，这给张近东留下了很深的印象。

后来卞国良去了次张近东的咖啡厅，几次交往下来，两人很快成了好朋友，这次相识，也促使张近东的事业更进一步。

二、200平方米起家

20世纪90年代，中国社会进入新的经济腾飞和社会变革的前夜。经济体制正由传统的计划经济向市场经济转变，停滞、冲突常常相伴其间；社会方面呈现出典型的转型时期的特点：多种社会意识观念并存，传统意识观念的坚守与新兴的意识观念的突破交汇碰撞。每一个人都自觉不自觉地处于混沌状态的社会理想与现实中寻找自己的定位、目标和人生发展路径。

在剧烈的社会变革环境下，重新燃起了张近东创业的激情。当时的春兰生

产规模急剧扩大，而面对的市场也急剧增长，春兰开始急需发展各地经销商。张近东赴江苏泰州春兰空调器厂参观，达成了经销合作的意向。那是他第一次看到如此规模的工厂，当时的春兰给他留下了深刻印象。

1990年12月26日，张近东毅然决定辞职下海，放弃国企的“铁饭碗”，以10万元自有资金，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，专营空调。那是一间属于豪威集团的独立小楼的门面房，租金不低。为此，当时张近东曾找到豪威公司老总商量，能不能将一部分房租算作豪威投资，但后者没有答应。“幸亏他们当时没同意，只说房租可以便宜点，不然后来我也发展不了。”这事回首起来，仍让张近东唏嘘不已，“这就是一个企业的命运，如果当时同意，说不定就没有今天的苏宁了。”



公司字号叫“苏宁”，从字面上看意思很直白简单，据说是因为这个店位于宁海路上，苏宁还有个售后服务部位于不远处交叉的江苏路上，因此取名苏宁；后来又有新的演绎说“苏”就是江苏的简称，而“宁”就是南京的简称，取的就是江苏南京的意思。

要点点评

当时的张近东虽有一腔创业的冲动，但自己也不知道究竟能做多大，走多远，只觉得如果在经济发达的江苏省会南京能占得一席之地也就很满足了，连他自己都未曾料到十几年后他和他的苏宁公司会成为中国家电流通业的领军人物与领航企业。当几年后苏宁大踏步向全国扩张时，曾有人认为公司的名称“苏宁”地方气太浓、太土，是否应该改一个更具有全国性质、更有气势或时代特征的名字时，张近东坚决不改。因为“苏宁”两个字凝结了他和全体苏宁人太多的心血和汗水，而省市政府的有关领导也不赞成改，因为苏宁是江苏和南京在全国最具知名度和影响力的企业，是江苏与南京的形象与名片。

宁海路不是南京的主干道，也没有什么商业氛围。但它有一个最大的优势，宁海路周边地区在历史上曾是国民政府时期的外国使馆区，至今还保留有

许多外国使馆建筑；而今，周边分布着南京大学、南京师范大学、河海大学等许多高校，与宁海路相交的北京西路是江苏省委、省政府所在地。张近东的店面就处在宁海路与北京西路的交叉口上，距上述单位的直线距离都在1公里以内。

苏宁是一家空调专营店，当时很多人对此不理解，因为在当时，中国家电最火爆的是彩电、冰箱、洗衣机、录像机，这四样东西构成了当时人们家用电器消费的必需品。空调对绝大多数人来说，进入家庭消费还是比较遥远的事。另外，从经营的角度看，当时国内特别是南方从多种途径由境外进来的彩电、冰箱、录像机很多，将这些沿海进来的家电拿到尚未充分开放的内地市场销售非常抢手，当时的家电业都非常热衷于销售这类产品。

张近东舍“热”求“冷”的确有点令人费解。张近东说，他这样的选择既有客观偶然的成分，也有主观的因素。偶然的成分是春兰给予他的机会；主观的因素是，“我做事情不太愿意跟风，别人做什么我也做什么，或者说我还是有点冒险精神的。选择做空调，是因为身在南京，火炉南京盛夏酷热难当又无处可避，每个人都想要一个清凉世界。虽然当时对大部分居民来讲经济收入尚难以购买空调，但是医院、高校、企事业单位和一部分高收入居民已对空调有现实的需求，我感觉未来肯定是个大市场，正所谓‘要行大船，必涉深水’，大市场意味着机会又多，可以大有作为。同时，作为一个接受过高等教育的人，我还是有守法意识的，所谓‘君子求财，取之有道’，我想这个‘道’首先应该包括道德与法律。虽然我没有用当时业内最简单、最快捷的方式去挖第一桶金，而选择了比较正规而艰难的方式，但我自己感到欣慰的是，我至今从未遇到过别人质疑有无‘原罪’的尴尬。”

三、先卖货后进货

当开业的喜悦散去之后，摆在张近东面前的是许多现实的问题，首先必须解决的问题是资金不足。10万元起步资金对于经营单台进货成本超过5000元的空调来说无异杯水车薪，更何况开业之初还有许多其他必需的开支，这一时期的苏宁处境十分艰难。面对困境，张近东创造性地提出了“先卖货，后进货”的大胆设想。

20世纪80年代末、90年代初是短缺经济时代，供不应求典型的特征，“先卖货，后进货”的营销手法在当时市场供不应求的条件下确实有一些冒险，没有坚实稳定的上游供应商关系，“先卖货，后进货”很难维持。

南京素有中国“四大火炉”之称，当1991年的天气开始炎热起来后，张近东的苏宁也进入了销售的火爆季节，不但是企事业单位纷至沓来，连一些小的经销商也纷纷到他这里拿货。

于是，张近东先把用户买空调的钱收了，然后再拿着钱去厂家进货，并负责给客户上门安装。从这时起，张近东就深刻地认识到了服务的价值，高度重视服务，并从此始终不遗余力地打造苏宁服务体系，使之成为苏宁的核心竞争力。

四、首创反季节打款

先卖货后进货，这在开业之初资金不足的情况下的确是一个很聪明的而又现实可行的做法。但张近东心里很清楚，凭借这种方法是很难在当时由国有大商场一统天下的空调市场占得一席之地的。自己的切入点、突破口究竟在哪里呢？张近东开始对当时空调市场上的厂商关系进行分析。

当时的南京空调市场是由南京新街口百货商店、中央商场等国有商场绝对把控的，它们在夏季空调市场即将启动时，去工厂订购提货、上柜销售，多年来一直如此操作，而由于它们是空调销售的主渠道，工厂也没寻求其他更好的厂商合作方式。

对国内空调生产厂商而言，有一个十分头痛的问题，这就是空调使用的季节性（夏、冬两季使用，以夏季为主）导致空调销售产生季节性，并进一步导致空调生产的季节性。每年销售旺季时，工厂生产能力全面紧张，供货能力严重不足；而旺季一过，订货量又会急剧减少，工厂的生产能力就处于大量闲置的状态。虽然工厂可以在销售淡季时进行一些生产，库存一部分产品供旺季之用，但工厂的资金能力、仓储能力有限，无法实行大量库存。这一矛盾一直困扰着空调生产企业，而商家也为旺季到来时到工厂拿不到货而感到头疼，每年一到空调销售旺季，到工厂拿货简直就是一场战斗。

对于空调生产与销售中存在的这一矛盾，张近东看得很清楚，并且，他意

识到，如果能破解这一难题苏宁就会赢得竞争优势，这就是苏宁的突破口，是苏宁撬动南京空调大市场的支点。如果苏宁也按照常规的采购销售方式与工厂打交道，由于资金实力、企业形象及市场地位处于弱势，苏宁就无法在旺季争抢货源的战斗中与国有大商场相拼。

经过认真的分析，一个创新而又冒险的思路跃出脑海：向工厂淡季订货，反季节打款，商家淡季支持厂家，厂家旺季回报商家，厂商携手，共进共退。具体讲，就是将一般商家旺季到来之前才向工厂订货的做法改为一进入销售淡季，苏宁就向工厂订购下一个年度空调的供货，与工厂约定好供货的价格，同时苏宁将相应的资金提前预付给工厂，工厂利用苏宁的资金进行生产，在旺季时保证优先将货供给苏宁。这绝对是一个厂商双赢的奇思妙想。因为，对工厂来讲，在实际的供货之前就早早地拿到苏宁的预付款，这样就可以保证淡季时依然可以进行生产，避免了生产能力在淡季时的闲置浪费，并且淡季时生产，原材料、零部件的采购成本也比较低，此外，也提高了工厂生产的计划性和稳定性，由此带来工厂多方面的收益；而对苏宁来说，淡季时订购，厂家在价格上会有较大幅度的优惠，更为重要的是，淡季时就把旺季所需的货源敲定落实，先竞争对手一步，凭借价格、货源两大优势，苏宁就掌握了销售竞争中两大制胜武器。

但是，这个创新设想还是伴有很大风险的，因为淡季提前订货是建立在对未来旺季销售的预测判断基础上的，如果预测不准，特别是一下子订购过多，将会给苏宁带来重大损失。因此，这种反季节打款的行为是一场赌博。

张近东说：“那时候我比谁都关心长期天气预报，关心明年是‘热夏’还是‘凉夏’，虽然有时专家们给予一些肯定的意见，但未来的天气，特别是长期天气趋势谁都不说准，因此，每次下订单时自己都要承受极大的压力，要有极大的勇气和毅力才敢在订单上签字。有一次签付给春兰5000万元预付款，自己在支票上签字时，手直发抖。”

张近东认准的事，会毫不犹豫地去做，这就是他的性格。

从1991年起，苏宁每年都在淡季向工厂预付订货款，最高时预付金额达到1亿元人民币。

在不知不觉间，张近东更换了行业的游戏规则，与工厂建立了全新的合作

模式，化解了强大竞争对手的优势，掌握了主动权。

正是因为“淡季订货、反季节打款”这一业内创新的模式，苏宁在其后1993年爆发的那场轰动全国的“八大商场围攻苏宁”的经典商战中，一举击溃对手，而这一秘密武器曝光之后，立即被广泛效仿，成为新的行业规则。

五、以一敌八，一战成名

苏宁这种独特的经营方式使它快速成长，并在南京空调零售业开始崭露头角。成立不久的苏宁就已经连续两年成为春兰空调全国最大的经销商，这让许多人都感到很意外，认为苏宁只是一个个体户，怎么能做到这一步。同时由于苏宁经销春兰空调的成功业绩，吸引了国内外相当一部分空调厂商对苏宁的关注，希望自己的产品进入中国市场、进入江苏市场时将代理权授予苏宁。苏宁的诞生与发展无疑打破了空调市场原有的利益关系格局，它也就无可避免地被推到空调市场的风口浪尖上。

1993年春天刚过，南京各大媒体上“要想夏天过得好，去到苏宁买空调”的广告已是铺天盖地，仅头四个月苏宁广告投放已超过50万元。虽然商家普遍认定的空调旺季还没到来，而苏宁的空调销售额却已突破9000万元，占领了当时南京空调市场的70%，这出乎许多人的意料。

1993年5月13日的《扬子晚报》刊登了一个通栏广告，大标题是“炎炎烈日无须东奔西跑，买空调只需到一家”，在大标题下的小标题是“南京苏宁集团公司‘空调宇宙’隆重推出了93夏季进口、名优国产空调开价、让利销售”。

该广告详细列出了各厂家产品的型号、批发价、零售价，同时敬告用户：自即日起实行让利，开价销售。需购买的用户可参照市场现货，按最低报价进行购买。

这则广告成为了导火索，拉开了苏宁价格大战的序幕。

以当时的华宝为例，苏宁的广告价格为5562元一台，比一般市场价低700元，巨大的价格优惠吸引了许多顾客，店内人如潮涌，生意十分火爆。

面对苏宁的猛烈攻势，一向不把它放在眼里的国有商家再也坐不住了，马上打出了相应的广告和苏宁打擂台，诉求只有一个：空调让利。矛头直指苏宁。