

当代中国著名企业家丛书

一群人在跑步，忽然其中一人有了自行车，速度加快，不久，跟随者也有了自行车，可那人忽然又有了汽车，等跟随者有了汽车后，那人忽然到了机场，登上飞机，连影子都不见了。——张近东



陈阳◎编著

苏宁仁帅张近东

连锁首富的商业智慧



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



陈 阳◎编著

苏宁仁帅张近东

连锁首富的商业智慧



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

苏宁仁帅张近东/陈阳 编著.

- 北京:中央编译出版社,2010.1

ISBN 978-7-5117-0177-0

I. ①苏… II. ①陈… 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. ①K825.38②F721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 011270 号

苏宁仁帅张近东

陈阳 编著

出 版 人:和 龔

策划编辑:冯 章

责任编辑:冯 章

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:(010)66509236 66509360(总编室) (010)66509366(编辑室)

(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

<http://cctpbook.com>

E-mail:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:三河市文阁印刷厂

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:160 千字

印 张:15

版 次:2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:39.80 元

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

序

人的力量，“仁”的力量



人性的光辉与力量一直是我们不断倡导与推崇的。正是有了这种力量，人类的精神文明才有传承和演绎的可能。它能启迪成长者，让他们获得奋发向上的动力，这也是所有名人传记所具备的力量。而这种力量到底指的是什么——是辛苦累积的财富？是社会地位和名誉？还是高高在上的荣耀感？我想这些都不是。这种人的力量，应该是最大限度地发挥出自己的天份，影响和感染周围的人，让他们遵循内心的“善”和“正义”，也实现自己的人生价值。而本书从“仁”的角度，来激发这种力量的产生，在我看来是非常有远见和智慧的。

张近东所具备的这种力量，体现在他对“仁”字的演绎上。我觉得这个过程就像是在修习太极，张近东在自己修炼的过程中，深深地感染了周围的人，自己在修齐治平的同时，也让跟随的人实现了价值、获得了成功。

有“仁”的思想还不够，最主要的是我们要让“仁”的精神发挥价值，而这无疑更具有当下的意义。这几年中国的经济发展很快，很多人经不住权力与欲望的诱惑，突破了道德的边界，荒芜了心灵的家园。试想如果不加以控制，这种恶性的经济发展将会把我们带向何处？而此时，用“仁”的观念来重设道德边界，呼唤一种新的商业文明，才可能使中国经济驶上健康的发展之轨。

强调“仁”的精神，是我们理解苏宁文化的精髓，也能让我们真正找到苏宁成功的原因。外界看待苏宁与国美的竞争，往往迷惑于店面扩张，股市风潮，以及商业之外的种种传闻，但是我们不能忽视两位创始人不同理念所造成的巨大差异：是不是恪守了企业家的本分，是不是专注于行业的创新，是不是坚持了价值底线，是不是真正意识到自己在开创一份伟大的事业从而细心呵护？

正是张近东怀着仁者爱人、富则兼济天下的理念，才让苏宁获得了社会的极大认可，也才有了温家宝总理的勉励：“把苏宁电器打造成为中国的沃尔玛！”而张近东对财富的认识也极为清醒：“百万财富是自己的，而亿万财富则是社会的。”而对自己开创的事业，他也能从国家的角度去考虑：“苏宁早已不是某个人的苏宁，也不是江苏的苏宁，而是国家的、全社会的苏宁。”“零售业是一个关乎国家战略的产业，可以开放、可以多元，但必须是中国人自己主导的。如果未来有一天，国家要参股、控股苏宁，苏宁愿意做这样的贡献”。

大的智慧往往在早期便有显现。在张近东人生所经历的各种精彩战役中，最令人称道的是1993年南京的那场空调大战，作为竞争对手，张近东公开宴请八大商场负责人，这份潇洒与淡定，大度与从容，确实无人能比。张近东在商战中显示出的“不失礼”，也为他赢得了广泛的支持。而其后苏宁的不断发展，也得益于这种对原则的坚守。

美国制造所彰显的品牌影响力，日本家族的百年企业，让我们也希冀具备中国特色的企业家们能够在世界商贸之林中绽放异彩，这是中国的需要，更是世界的需要。在各种危机不断充斥的今天，中国商业模式的探索需要西方的经验和理念，也同样需要东方的精神。

而张近东所展现出的“仁”的精神，或许能带给我们一些启发。

仁和集团 刘鸿伟

目 录



引 子	/001
-----	------

第一篇 峥嵘二十年： 苏宁成长史	/005
------------------	------

十年磨一剑，霜刃未曾试。——唐·贾岛《剑客》

从南京宁海路的小店铺到中国首屈一指的连锁霸主，苏宁的每一步发展都凝聚了张近东的心血。二十年间他专注于磨砺，不事张扬，而天道酬勤，苏宁这柄长剑如今已显露锋芒。

- ▶ 一、1990 年南京宁海路的 200 平方米 /006
- ▶ 二、年轻的千万富翁 /011
- ▶ 三、1 vs 8 的较量 /017
- ▶ 四、三次艰难的转型 /029
- ▶ 五、开店，开店，还是开店 /045
- ▶ 六、系统再造 /051
- ▶ 七、看不见的后台 /067
- ▶ 八、苏宁何处去 /089

第二篇 “美苏” 争霸：寡头竞争时代的对手 /103

后之发，先之至，此用兵之要术。——《荀子·议兵》

从跟跑到领跑，张近东诠释了后来居上的绝佳案例。在与国美的抗衡中，苏宁坚持了自己的道路，并笑到最后。张近东和苏宁用事实证明了：一个企业只有恪守准则，才能建常青基业。

- ▶ 一、棋逢对手：毁誉参半黄光裕 /104
- ▶ 二、中原逐鹿：混乱时代的竞争 /108
- ▶ 三、短兵相接：并购狂潮的背后 /114
- ▶ 四、后来居上：苏宁反超国美 /123
- ▶ 五、各行其道：路径决定命运 /127
- ▶ 六、商帮文化：当潮商遇到苏商 /160

第三篇 和谐共生：张近东的人际关系学 /173

上善若水。水善利万物而不争。——《道德经》

商业者，商略之业也。张近东的成功，很大程度上得益于其对各种关系拿捏到位的把握，他强调与员工、合作者甚至竞争对手的和谐共生。唯其不争，故天下莫能与之争。

- ▶ 一、联厂商：专业分工，合作共赢 /174
- ▶ 二、平对手：先礼后兵，点到为止 /179
- ▶ 三、抚员工：制度管理，家庭氛围 /184
- ▶ 四、济天下：回报社会，服务国家 /191

第四篇 仁者无敌：张近东的商业智慧

/199

樊迟问仁，子曰：“爱人。”——《论语》

张近东是一位颇具企业家精神的企业家，创新意识让他的事业蒸蒸日上，而社会责任心更诠释了他那种超越于商业的梦想，也让我们看到中国传统文化在他身上的烙印：兼济天下，仁者爱人。

- ▶ 一、正本清源：什么是企业家精神 /200
- ▶ 二、创新为王：诠释企业家的本质 /212
- ▶ 三、基业长青：超越于商业的梦想 /221
- ▶ 四、中西合璧：张近东的商道人生 /225

引 子

是性格成就事业，还是事业造就了性格？

我们可以大胆地设想一下，如果当年张近东不是经历过至今也不愿意多提及的坎坷童年，不是因为内心深处强烈赚钱欲望的驱使，他也不会走上创业的道路，说不定至今还待在当初分配到的南京市鼓楼区的一家区属国有企业——豪威集团。以张近东的才干，现在也能爬升到很高的职位。但比起统领一个拥有近7万名职工，俨然已是国内家电连锁第一的商业帝国来说，到底要逊色不少。

如果当年张近东不是机缘巧合，下海之初就跟自己的哥哥张桂平联手开办了一家空调服务公司，与空调结缘，与家电结缘，在他创业的那些年，刚好赶上了我国家电工业企业迅速发展的时期，家电产品供不应求，货只要进来就能卖出去，他能迅速地积累财富吗？如果他像他的哥哥那样，进入了房地产行业，他也能做到那个行业的第一吗？

如果当年张近东没有进取精神，在29岁之际成为千万富翁后，他如普通人那般被巨额的财富砸昏了头脑——对于一个一贯在金钱上都算不上充裕的年轻人来讲，这种可能性很大——他在完成了一个目标后，没有一个更大的目标，那么他现在也许依然是一个批发商，仰仗着厂家的鼻息生活，拉拉关系，赚点小钱。

如果当年家电制造商在竞争压力下把目光转向渠道，抛弃了以往的厂商供销体系，开始掀起自建销售网络的浪潮，“砍大户”成为上个世纪90年代末制造业企业口号时，张近东不能做到换位思考，不能去思索自己的核心竞争力问题，不能果断而决然地放弃已经非常成熟的批发业务而转做相对并不太熟悉的零售业务，去寻找更丰厚的利基，可能苏宁早就成了被温水煮熟的青蛙，置身于当年那一批批的“大户”中被砍掉了，成为历史也说不定。

如果张近东没有深刻认识到终端网络的重要性，没有经历加盟连锁的失败，从而迅速地得出结论：认识到连锁的标准化在于后台管理的规范以及信息系统的强大支持，迅速地将企业资源向管理后台建设倾斜，形成了自己强大的后台管理能力，很难讲苏宁不会重蹈亚细亚之类企业的覆辙，变得大而不强。

如果张近东没有那种天生的霸气，能够在每一次转型中毅然、决然地推行自己的政策与想法，在批发转零售时，他回答每个人的疑问都是“我知道我在做什么”，在由零售转而做连锁时，他又说“搞连锁的事就这么定了，不准再议论。谁要是再议论连锁的必要性、可行性，我就先‘杀掉’谁”，如果苏宁没有那么高的执行力，在这一变二变三变中，苏宁也绝不可能完成华丽的转身。

如果……还有很多个如果，不过，历史不容假设。我们在今天实实在在看到的，是一个成功的企业家，一个正在不断超越自己，不断创新的企业，一个有可能成为如百思买、沃尔玛那样的伟大企业。

然而，我们从假设中还是能看出很多。作为一个深刻地打上了张近东个人烙印的企业，从它接近20年的历史轨迹中可以看到许多惊险

的飞跃，而让人惊讶的是，苏宁的每一次转型，虽然颇多痛苦和磨砺，但是最终都无一例外地成功了。从空调业务转到综合家电，从批发转到零售，再转到连锁，再把重心放在后台建设，放在服务水准的提高上，苏宁正朝着越来越稳定，越来越有王者气象的方向前进。

从这个角度来讲，张近东的性格在苏宁的每一步成长中都至关重要。甚至，夸张一点说，以苏宁目前的成功来附会，张近东的性格也许是最适合家电连锁业态的性格。身处流通行业，在其发展的每一阶段都需要处理好厂商关系，张近东的韬光养晦，他的刚柔并济，他的创新精神，比如反季节打款，他的冒险精神，他对行业发展趋势、对行业发展阶段性特征的准确把握，都帮助苏宁占据了最有利的局面。而他不愿意受制于人，希望掌握自己命运的性格又使得苏宁一直在思考以及打造自己的核心竞争力。

许许多多偶然中的必然最终成就了苏宁以及张近东，但是这么讲无疑是为机会主义做了注脚，实际上，苏宁的成功却半点机会主义也没有。在2005年，张近东曾经在一次访谈中提到：“很多人觉得苏宁（的成功）是因为偶然进入了家电连锁的机缘而已，是一种业态的胜利，但我相信，苏宁近三年的飞速发展绝对是1990年以来苏宁人所有努力的结果。我们为此准备了十多年，转型了近七年。”

一贯以儒雅形象示人的张近东统帅着苏宁在家电连锁行业不断地攻城略地，进而坐上了家电连锁第一品牌的宝座。谁也不知道张近东会把苏宁带向何方，在不断地超越自我下，苏宁又将会变成什么样的苏宁？

第一篇

峥嵘二十年：苏宁成长史

十年磨一剑，霜刃未曾试。

——唐·贾岛《剑客》

从南京宁海路的小店铺到中国首屈一指的连锁霸主，苏宁的每一步发展都凝聚了张近东的心血。二十年间他专注于磨砺，不事张扬，而天道酬勤，苏宁这柄长剑如今已显露锋芒。

一、1990 年南京宁海路的 200 平方米

现在的张近东光环围绕，有许多的头衔。他是全国政协委员，全国工商联常委，中国青年五四奖章获得者，中国优秀社会主义建设者，全国劳动模范。他是苏宁的缔造者，是这家国内一流家电连锁企业的董事长，抛开自己的几百亿身家不谈，光手下的亿万富豪、千万富豪都不在少数，苏宁也一度被称为“造富工厂”。

而时光回溯到 1984 年，21 岁从南京师范大学毕业的张近东和当时大多数人并没有两样。虽然那时大学生还贵为“天之骄子”，他也只是被分配到南京鼓楼区的区属国有企业豪威集团当了一名文员，每个月按时领着 55.8 元的固定工资，每天显得有点无所事事地生活着。

对于这样的一种生活状态，可能别人都凑合着过去了，但是张近东却没有。在多年以后，接受访谈时，张近东提到当时有一种强烈的赚钱欲望驱使着自己。可是，僵化的国企环境却无可避免地压抑了他内心的强烈欲望，使得他备受煎熬，那个时候因为他为人低调，很少有人知晓他内心的苦闷。对一个充满激情和梦想的年轻人来说，待在国企的日子简直就是一种折磨。

他毕业的 1984 年，正是中国的经济改革的破冰时期，在大环境

的改善下，那一年出现了新中国成立以来的第一波下海经商浪潮。虽然那时候敏锐的张近东已经感触到了这种变化，但也只能选择蛰伏。

1987年，当第二波经商热潮来临时，张近东的哥哥张桂平“下海”了。在哥哥的带动下，张近东几乎是有点急不可耐地一头扎了进去。兄弟俩合伙开办了一家空调服务公司，跟空调、家电的缘分就此结下。

当时，张近东在工作之余承揽一些空调安装工程，通过艰苦的劳动来换取一点收入，虽然这些收入比他在单位的工资要高出许多，但总体上而言，还属于小打小闹。

真正的契机发生在1989年。那一年，他跟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，到百乐门的一家店里点了一杯咖啡，可结账时他发现竟然花了100元钱，这相当于他当时一个月的工资。在回南京的火车上，他怎么想怎么心疼，但是心疼完了，他却在暗想：为什么我不能也搞一个类似的生意呢？

张近东是个想到了就要做的人，他很快就在南京湖南路开了间名叫康乃馨的咖啡厅。现在，光看名字，会让人觉得这咖啡厅很普通，但在当时，这可是南京市第一家咖啡厅。这个咖啡厅项目运作的时间并不长，却为他积累了开创后面事业的第一笔资金，并且为他带来了一个关键的人：卞国良。卞国良当时的职务是春兰空调公司南京办事处的主任。

因为开咖啡厅需要空调，而当时买空调的首选是春兰空调。可

是春兰空调在南京还没有代理商，那时候国营商场卖的空调价格都偏高，要想买便宜空调必须找关系才行。于是，张近东托熟人的关系找到了卞国良。卞国良非常爽快地批了两台优惠柜式空调给他，这种直爽给张近东留下了很深的印象。

两个直爽的人很快就因为意气相投成为了朋友，而与卞国良的结识，也让张近东对自己的人生做出更重大的转变，开始走上自己波澜壮阔的创业之路。

1990年12月26日，张近东正式辞去了自己在豪威集团的职务，在南京成立了一家专营空调的小公司——苏宁交家电公司。

实际上，在苏宁交家电公司的旁边还有一块牌子——春兰南京专营店。这些都主要是因为他那个意气相投的朋友卞国良。因为卞的推荐和引导，张近东才真正入行，认识了空调的销售与市场。

当时，春兰空调的生产规模急剧扩大，面对的市场也急剧增长，春兰急需发展各地的经销商。在卞国良的引荐下，1990年初，张近东就奔赴江苏泰州的春兰空调器厂参观。在厂里，做事雷厉风行的张近东立即敲定了经销合作的意向。他根本没有想多少，对于当时引起不少人观望的“姓资姓社”的讨论也蛮不关心。敲定合作后，张近东就进入了紧张的筹备过程。

他先是一拍脑袋租下了宁海路60号的一间门面房。这间门面房只有200平方米，但是一年的租金要7万元。而当时张近东手头的所有资金也只有10万元。考虑到资金的紧张，张近东找到门面的所有人豪威集团的老总商量，希望将房租部分算作豪威投资，但后者并没有答应。回首这段往事，张近东谈到：“幸亏他们当时没有同

意，只说房租可以便宜点。不然后来我可能也发展不起来，说不定就没有今天的苏宁集团了。”

接着装修也遇到了麻烦，因为春兰要求比较高，并且那个时候装修工程都要招标后才能进行，耽搁了不少时间。本来张近东是希望能在夏季的尾声9月份开业赶个晚场的，可是最终一直拖到12月才开业。

1990年12月26日，在寒气逼人的冬天里，张近东的小公司成立了。兴奋的张近东还专门买来了鞭炮庆祝。这一年，他28岁，他根本想不到仅仅只要一年时间，他就能坐拥千万身家，他更想不到，将来的某一天，这个包括他自己在内也就10来个人的小公司会孕育出一个国家级的大型家电连锁商业集团。

那时候，他的想法很简单，就是赚钱，改变自己的生活，改变自己贫困的命运，这点和那个时代许多奋不顾身跳下商海的人都一样。他应该也憧憬过未来，但是，他也不知道自己到底能做多大，也许他觉得能在江苏和南京做好就不错了。这点甚至能从“苏宁”的名字中看出来——“苏”、“宁”分别是江苏和南京的简称。他说：“我当时有做大的野心，但是还没有做到全国和世界的野心，能在江苏和南京做好，已经超出我们的想象了。”

作为一家空调专营店，很多人都不大理解张近东的做法。实际上，他的做法实际上创造了一个全新的商业模式。几年后，专营店/专卖店在各大企业中成为流行的营销模式，并且扩展到许多个行业。人们疑惑的是，当时中国家电中最火爆的应该是彩电、冰箱、洗衣机、录像机。而空调对于绝大多数人来说，进入家庭消费还是异常