



苏宁

成长的真谛

探索中国企业成长的真谛：理念 模式 路径

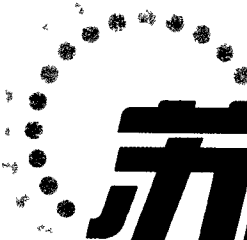
成志明◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



成志明◎著



SUNING 苏宁

成长的真谛。.....

探索中国企业成长的真谛：理念 模式 路径



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书作者以第一手资料首次披露了家电连锁巨头——苏宁电器的经营管理之道,全方位展示了苏宁在创业、成长、战略连锁、组织再造、人力资源、服务、营销、企业文化等方面的管理实践和管理理念,揭示出苏宁一步步走向成功的规律性与必然性。当然,本书并不仅仅是分析苏宁作为单个企业在商业流通中取得的成功,而是立足于整个家电行业以及整个商业社会,站在商业发展和企业发展的双重背景下,探讨企业如何在自身所处行业内一步一步地从小到大,由弱到强,最终成长为行业领导者,并为中国企业系统化再造管理提供了普适之道及解决方案。

图书在版编目(CIP)数据

苏宁:成长的真谛/成志明著. —北京:机械工业出版社,2006.9

ISBN 7-111-19520-5

I. 苏... II. 成... 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(2006)第 073929 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:赵泽祥 责任校对:侯 灵

封面设计:任燕飞 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×250mm·15.25 印张·4 插页·230 千字

定价:32.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线(010)68326294

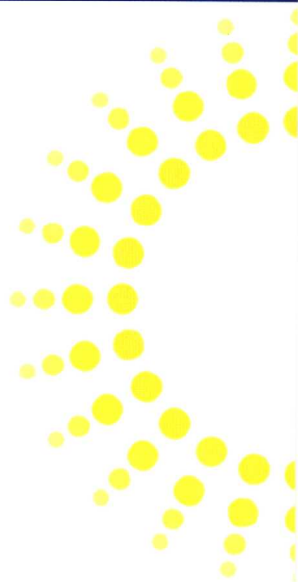
编辑热线(010)88379708

封面无防伪标均为盗版



时尚绚彩

——苏宁电器总部大厦





世界品牌实验室
2004年《中国品牌年度大奖》
荣誉证书

编号: JD0401

苏宁电器集团:

在全球领先的品牌价值评估机构——世界品牌实验室主办的2004年《Brand China品牌中国》评选活动中,根据调查研究及专家评审,贵单位拥有的**苏宁**品牌,荣获2004年“中国品牌年度大奖”(家电连锁No.1)称号。

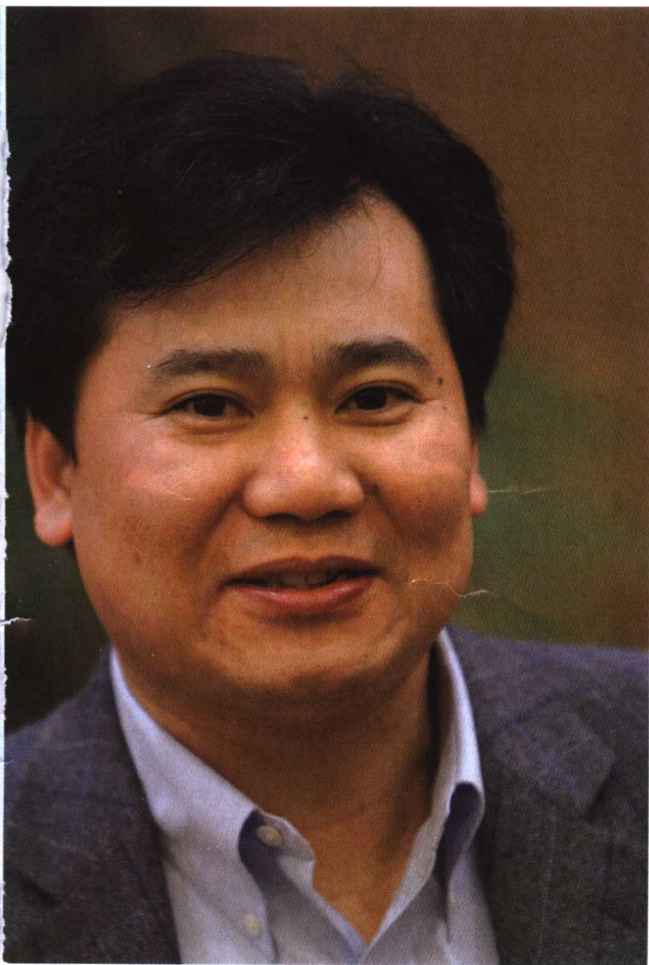
特发此证!

Professor Robert A. Mandell
罗伯特·蒙代尔 主席 签名
Signature of the Chairman
World Brand Laboratory
World Executive Institute



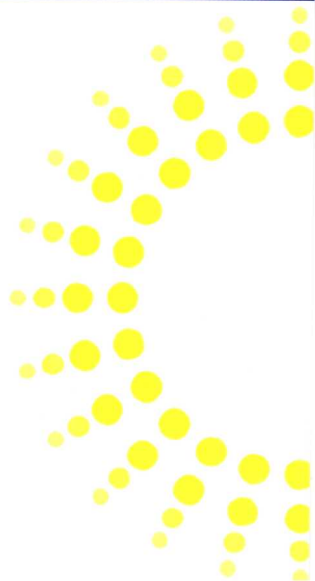
世界品牌实验室
2004年12月

“苏宁”品牌
荣获2004年“中国品牌年度大奖”(家电连锁NO.1)称号



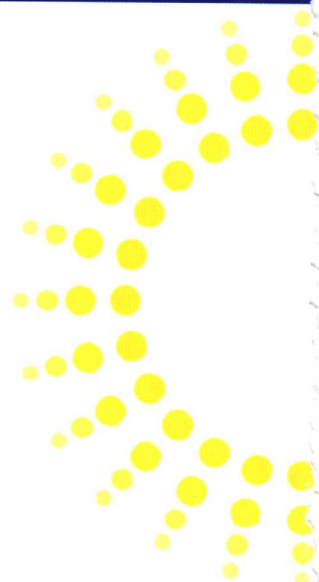
宽厚圆融
亦文亦商

——苏宁电器创始人张近东





3C
时空



推荐序

一本总结中国企业成长实践的好书

成志明教授的专著《苏宁：成长的真谛》是一本讨论企业健康成长的书，也是我多年来一直期待看到的一本书。

这本书的主旨是探讨企业“成长的真谛”，这可说是当下我国企业发展很关注的要害问题。

市场经济改革二十年间，一大批中国企业经历了从无到有、从小到大，乃至昂首进入国际市场与跨国公司同场竞技的历程。然而，成长的瓶颈、成长的烦恼、成长难以持续、高速成长后的快速溃败，如此种种，许多成长问题始终困扰着我们的企业，使我们的企业难以做大做强。

关于企业成长问题的研究著作不少，早在1982年，麦肯锡的咨询顾问汤姆·彼得斯选取了二十年间成长性最好的43家美国企业作为分析样本，出版了一度风靡全球的《追求卓越》图书。在这本书中，作者总结出了卓越公司的若干属性；再后来是詹姆斯·柯林斯的《基业长青》，同样给出了一大批西方基业长青公司的“DNA”，这两本书对优秀企业的成长规律作了深入的分析，充满着深刻的洞见和确凿的结论。遗憾的是，对于众多中国企业而言，学习和模仿国外公司的成功实践，由于文化与环境差异，颇有隔靴搔痒之感。对于今天的中国企业来讲，在借鉴西方经验的同时，更加重要的是学习本土实践经验，才能使中国企业走上持续成长之路。

本书以苏宁的成长实践为研究对象来归结中国企业成长的一般规律和准则，这是十分有益的探索，十分可贵。作为一家民营企业，苏宁在15年前还是一个不足200平方米的小空调专卖店；现如今已经迅速成长为一家人逾7万员工、业务市场覆盖全中国的大型连锁企业，并作为中国流通业民族企业的旗帜与跨国家电连锁巨头们分庭抗礼。可以说，它的成长理

念、模式、路径，极具启发和向导意义。因此，对它的成长进行管理学普遍意义上的探讨，尤其在世界商业服务型企业蜂拥崛起的今天，在中国商业企业正在茁壮成长的今天，研究苏宁，介绍苏宁，很有意义。

曾经有一个电视台主持人采访我，说你的书中引用美国管理大师邓肯的话：管理没有原理，并且引用德鲁克的名言：没有任何一个成功企业能为另一个企业提供可用的经验，这不等于说管理既无理论又无实践指导了吗？我的回答是：管理科学不像数学那样抽象、严密，也不像物理那样，有放之四海而皆准的实验验证。它是兼具科学和艺术双重特性的学科，甚至在某种程度艺术成分高于科学成分，所以很多优秀的企业家都信奉“管理以实践为本”，甚至世界一流的商学院也一直在标榜企业案例、场景式教学。那么，读者会问：在今天，大环境在发生巨变、多变、快变的时节，一切都靠案例和故事来说明管理的时代，管理的领域内还有没有基本的规律和原则，尤其是对中国企业而言？！

答案应该是明确的，正如《从优秀到卓越》的作者柯林斯说的，任何一个卓越公司的领导人人都知道，什么是自己企业真正神圣不可侵犯的。而这些“不可侵犯”的是最值得关注的。如作者说的：“成功一定有理由，成功一定有方法。”苏宁的成功引发我们思考的内容是：它的快速、稳健成长依靠了什么？它的成功对其他中国企业有什么一般规律可供借鉴？值此人们热切关注之时，摆在读者面前的这本书回答了这个问题。

作者指出，中国企业成长环境的特殊性决定了中国企业成长理念、模式和路径的特殊性，譬如中国企业工业化进程、科学管理的启蒙落后于西方近百年，因此，当今最现实的管理需求仍是基础管理等，认识到这一点，是研究并解决中国企业成长问题的根本前提。

本书在研究苏宁十五年管理实践的基础上，用企业系统化再造的管理思维对中国企业成长过程中的共性问题作了系统梳理和归结，并就如何克服这些难题给出了结论。显然，这些结论对于化解目前中国企业普遍的“成长烦恼”会有帮助。比如，强调基础管理对于企业成长的核心支撑作用；知识经济时代下的企业管理务必要注重科学管理和人本管理的有机结合；企业成长进程中时刻保持变革和创新的激情和思维；要规模，要速度，更要健康；铸就大企业身躯，保持小企业灵魂；用组织力量取代个人



灵感、经验；战略决定企业未来；文化造就长青基业；企业的本质是事业，等等。这里面既有科学的理性，也有艺术的感性，相互砥砺，互为表里，管理的精髓正是如此。其实，只要牢牢把持住这些看似简单的规律，企业就能步入成长的快车道，走上持续繁荣之路。

纵览全书，这是一部对中国企业成长基本理念、模式和路径深入研讨的力作，讨论的话题正是中国企业成长的关键。本书的作者作为企业成长问题的专家，经常通过其丰富的管理咨询实践检验着他的所思所想，这就为本研究著作提供了扎实的理论素养和广阔的观察视野，确保了专著的学术价值和实践意义。鉴于此，我将它推荐给中国企业界和理论界的同仁们共同分享。

中外管理杂志社社长、总编

杨洋建

2006年8月



前 言

企业做不大，企业大而不强，企业做不长、优秀企业短命，是中国企业界和管理理论界面临的三大难题。看到无数的企业生生死死，特别是那种“风光不过三五年”、“火箭式上升、雪崩式坍塌”的企业成长悲剧一再上演时，我们不禁要问：这难道真是中国企业无可避免的宿命？中国企业怎样才能实现持续成长？中国企业成长的真谛究竟是什么？

应该说这已不是一个什么新锐课题，但它的确又是一个让人们持续关注、因而永不过时的前沿课题。

如果我们去书店逛一逛，去网上搜一搜，有关上述问题的研究不胜枚举，其中既有很多让人眼前一亮的真知灼见，也掺杂着不少被神化的传奇轶事，或者是亦真亦假的猎奇之作——既然是神化，自然也就不能当真，更何况，神化了的东西总是令常人难以仿效和学习的。

我们致力于理论研究上的创新，但我们更期待着实践上的突破。幸运的是，在我们的身边，一大批优秀企业用自己成功的管理实践为此提供了极有价值的答案。在改革开放近 20 年的发展过程中，这些企业一直保持着快速的业绩增长与稳健的战略成长，并沉淀出了赖以持续成长的核心理念和规则，初步实现了做大、做强、做长的目标，这些企业无疑是理论界和企业界研究、借鉴的标本。我们需要以它们为镜子，回望历史，把握现在，展望未来。在这个优秀的企业群体中，苏宁就是其中出色的一个。

苏宁的崛起和成长早已令社会各界广泛关注，这不仅仅是因为其现有的企业规模堪称行业巨无霸，更是由于其高速稳健的成长速度令人吃惊：15 年前，它不过是南京城宁海路上一个不足 200 平方米的小空调专卖店；15 年后，它已经位于中国优秀上市公司之列，年销售额近 400 亿元，并保持着年均 80% 的增长速度；与此同时，它被公认为是中国家电流通业的代表，国内最为成功的大型连锁企业之一，跨国流通巨头在中国最为强



劲的对手。而在社会大众层面，苏宁已经是整个中国家喻户晓的商业品牌，从直观上看来，在中国辽阔的版图上，每一个城市里都有它的电器连锁店，每一个城市里都有它“阳光服务”的旗帜，甚至在一个城市的每五个家庭中，至少有一个家庭有它销售的电器……它的成长被研究者总结为“苏宁模式”，并写入高校市场营销学的教材，供各方分析研讨。无疑，苏宁的成长已成为中国企业发展史上一个十分值得关注的案例。

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？……一言以蔽之，苏宁的发展对中国企业的成长突破提供了什么有意义的借鉴和经验？

本书正是带着这样一些基本疑问走进了苏宁，对其15年的发展进行了系统的梳理和总结，并最终走出苏宁，以第三方研究视角深入探讨了其成长的管理学、哲学意义，目的是就诸多企业成长中的共性问题，为中国企业家提供一个可供借鉴的解决思路和方法，进而帮助中国企业家认真思考企业成长过程中最为紧迫、最为重要的课题：在中国特殊的企业成长环境下，我们如何通过管理的优化和再造推动企业持续长大？

在以往众多的企业研究中，我发现往往存在着两种误区：一种是大量积盲目地引入所谓西方企业管理的成功模式和标准，而不顾中国现实的企业成长环境与管理基础，其结果或是西方的管理高高在上，难以落地生根，或是强行落地，导致企业受伤甚至衰亡；另外一种是无视企业成长中具有共性、普遍性的原则和本质规律，自说自话，自以为是，将企业推上神坛，最终是飞得越高、摔得越痛，这不能不说是企业研究中的一种遗憾。为了避免走入上述误区，本书采取了以下的研究方法，可以说，本书的所有结论都是建立在此之上的，概括起来有三点：

第一，本书以苏宁的成长作为研究的起点和研究的轴线，但不拘泥于苏宁本身。在研究的过程中，充分吸收了国内外管理学界有关企业成长的大量研究成果，追踪了诸多世界级公司卓越的经营管理之道。我希望通过

这些努力，将苏宁置于一个开阔的企业成长平台之上来加以考察，探求实现西方成熟的管理理论与中国企业的管理实践两者的有效融合，并引发对于企业成长的本质问题的思考和探索。

第二，本书在高度关注中国企业特殊的成长环境对于中国企业成长路径、成长方式的重大影响的同时，力求回归到企业成长的普遍的规律上，事实上，管理之所以成为科学，正是因为其具备高度概括的规律和原则，我们需要将这些规律性、普遍性的东西作为企业发展的指导。苏宁崛起和成长于中国特殊的经济环境之下，无疑拥有着中国特色的成长烙印，而正是这些特色的存在注定了苏宁的成长路径大大迥异于西方企业。如政治经济体制变革对于企业行为的影响、中国商业文明的滞后对于企业现实管理需求的影响、人治思想与现代管理体系之间的冲突等等，这些都是西方现代管理不曾或很少遇到的问题，因此，在对苏宁的研究中，本书充分顾及了现实的环境，以避免脱离实际谈问题。与此同时，在书中，我也对一些严重阻碍中国企业发展的思想和行为进行了批判：如对组织、计划、领导、协调、控制等基本管理要素的无知，对规范化市场经济游戏规则漠视，对公平、公正和职业化行为的蔑视，对统治权力的顶礼膜拜，对组织建设的不屑一顾等等。而苏宁正是用自己的实践对上述问题作出了正确的回答。

第三，本书提出了一个系统化的分析体系和研究架构，对苏宁和一般中国企业的成长问题作了全方位的观察和探讨，避免了以往研究中以点带面的倾向。在多年的管理咨询和理论教学中，我发现，企业的经营管理是一个系统，企业内部的各个部分、各个环节是相互密切联系的。例如，产品卖不出去最直接反映的是营销问题，但在更多的时候，它又不只是营销问题，它可能涉及到企业的研发、生产、财务、人力资源乃至战略等各个方面。因此，我们必须看到，产品卖不出去的背后常常是一个系统性的问题。对于这样的系统性的问题，必须用系统化的思维和方法来解决。因此在本书中，我们对苏宁的研究正是从系统性出发，从战略连锁到组织再造、从人力资源管理到企业文化、从市场营销再到服务创新，这些内容构成了苏宁完整的经营管理体系，任何一部分的缺失都是不全面的。从一定意义上讲，苏宁的成长恰恰是建立在成功的系统管理基础之上的。



我对苏宁的研究从2000年开始至今，不论上述研究中的结论是通过多大努力才作出的，但毕竟只是一家之言，因此错误和不足在所难免。另一方面，苏宁仍处于快速成长过程中，还会遇到许多新的问题，我们今天得出的研究结论也未必能很好地解释和解决未来的问题。事实上，在管理领域内，本没有终极答案可寻，惟有恒久的问题存在；管理也永远没有对错之分，只会有适合与否——对此是葡萄美酒，对彼可能就是穿肠毒药。因此本书绝没有呼吁大家学习苏宁好榜样的意图，而是旨在通过对苏宁的剖析来引发企业家们的思考，若能达到这样的目的，本书的使命就算完成了。

若本书的研究对苏宁成长的真谛有所发现的话，那么，我认为它还只是一个过程性的理解，而非最终的结果，因为管理的实践与管理的研究是永无止境的。

成志明

2006年8月

目 录

推荐序：一本总结中国企业成长实践的好书

前言

第一章 创业之路	1
■ 开启（1987～1993 年）	3
✓ 起点 1987	3
✓ 宁海路 200 平方米起家	5
✓ 先卖货后进货	8
✓ 模式创新：行业首创反季节打款	9
✓ 专业化服务先驱	11
✓ 商战经典：“小舢板‘抗衡’联合舰队”	12
■ 突破（1993～1996 年）	18
✓ 场外队员的明星待遇	18
✓ 强化与名牌供应商的关系	19
✓ 坐拥南京，放马全国	20
■ 超越（1996～1999 年）	21
✓ 风云突变，苏宁再临挑战	21
✓ 战略转型 超越自我	23
第二章 成长之道	29
■ 领航（2000～2004 年）	31
✓ 决策全国连锁	31
✓ 苏宁再造	32
✓ 连锁全国	36



✓ “财务黑洞”谣言	38
✓ 信息化征程	40
✓ 成功上市	45
■ 跨越（2005～2006 年）	47
✓ 选型 SAP/ERP	47
✓ 剖析“反连锁寒流”	51
■ 苏宁为什么	56
第三章 战略连锁	57
■ 连锁模式：实现倍速、稳健成长的战略选择	59
■ 专注主业 连锁全国	63
✓ 连锁之路	63
✓ 连锁布局	64
✓ 速度决定高度	69
■ 支撑苏宁连锁战略的竞争要素	69
■ 重大战役	72
✓ 进军北京	72
✓ 攻占上海	75
✓ 力克华南	77
✓ 固守南京	78
■ 连锁发展：速度、规模、效益	80
第四章 组织再造	83
■ 变与不变：苏宁的组织变革之路	87
■ 战略决定组织	93
✓ 以大规模连锁战略为导向的三级组织结构	93
✓ 一个中心两个同心圆的服务网络管理体系	95
■ 苏宁组织运作的要求：“四化”管理	97
✓ 制度化	97
✓ 标准化	101

✓ 简单化	104
✓ 信息化	105
■ 苏宁组织运作水平的持续提升：“四清运动”	106
第五章 决胜人才	113
■ 大规模连锁拓展下的人才难题	116
■ 连锁未动 人力先行	117
■ 欲造人才 先造模子	119
■ 培训先行 流程造人	123
■ 1200 工程	126
■ 百名店长工程	130
■ 自主培养 内部提拔	133
■ 职业化管理 VS 家族化管理	135
■ 不用“职业经理人”	137
■ 文化吸引人才	139
第六章 服务为本	143
■ 苏宁的服务理念	146
✓ 至真至诚 苏宁服务	147
✓ 服务是苏宁的惟一产品	148
✓ 顾客满意是苏宁服务的终极目标	150
■ 苏宁的服务“四化”	151
✓ 组织专业化	152
✓ 工作标准化	157
✓ 员工职业化	161
✓ 管理信息化	162
■ 苏宁的服务创新	164
✓ 创新服务 赢在细节	164
✓ 阳光服务	165
■ 物流创造竞争优势	169