

低调为王 张近东

从小老板到连锁霸主

他是中国商业**新偶像**，他在改变中国商界的**潜规则**陋习
看苏宁老总商界**奋斗史**，悟道中国商场、职场成功**真经**



张力升 胡志刚◎编著 2009年胡润富豪榜IT、零售双榜首富

中国商业第一CEO的商道智慧

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

低调为王 张近东

从小老板到连锁霸主

张力升 胡志刚◎编著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

低调为王张近东：从小老板到连锁霸主 / 张力升，胡志刚编著. —南京：凤凰出版社，2009.11
ISBN 978-7-80729-550-1

I. 低… II. ①张…②胡… III. 张近东—生平事迹
IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第195601号

书 名 低调为王张近东：从小老板到连锁霸主

编 著 张力升 胡志刚
责任编辑 胡海杰
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 北京汇林印务有限公司
北京市丰台区成寿寺路四方景园五区1号楼
开 本 720×1030毫米 1/16
印 张 16.5
字 数 230千字
版 次 2009年11月第1版 2009年11月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-550-1
定 价 32.00元

(本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司
发行部调换，联系电话：010—58572106)

序

黄光裕落败的意义：中国需要商业新秩序

作为家电消费大国，中国家电零售业的苏宁、国美两强之争一直是吸引人们眼球的重要话题。这个话题在2008年底似乎有了最终结果：国美黄光裕落败，苏宁张近东胜出。

商业奇才黄光裕近似传奇的发家史吸引了很多人的眼球，他的成功得益于他过人的胆识、眼光和控制能力。成长于潮汕，16岁便离家闯天下的黄光裕在贩卖家用电器的过程中敏锐地觉察到家电零售这个巨大的市场空白，果断投身其中，取得了令人瞩目的成就。

像很多中国商人一样，黄光裕的性格里有冒险家、赌徒的一面。从一无所有，到事业起步，再到掌控和运用庞大的社会资源，拥有天文数字的财富，黄光裕在社会这所大学里凭放手一搏的赌性不断开拓自己的事业，但也因为赌徒性情，扩张过快导致企业发展失衡，以致深陷风波之中。

人在江湖不容易，商界的沉浮和过度竞争容易使人迷失自我、失去平衡，甚至陷足深渊。遗憾的是，黄光裕指挥国美这艘巨轮在高速前进的过程中未能很好地把控好平衡，最终陷入了中国特



色的“原罪”之中难以自拔，丧失了对企业的控制能力。

在激荡多变的时代背景下，商海中处处可见获取与征服的诱惑，也充满陷阱与禁忌。在这种时代背景下，曾有无数和黄光裕一样生于社会底层，聪明、刻苦的年轻人怀着强烈的成功欲望走进社会，以不足为人道的江湖方式打拼于其中，铤而走险几乎成为他们出人头地的唯一选择，一幕幕主角不同的悲喜剧就此轮番上演。

民营企业家人为诟病的原因之一是：很多人在创造财富奇迹的同时，也在以自己的行为毒化市场的环境，很多企业家靠的是“旁门左道”而做大，以至于旁观者会慨叹：如果说时下的商业文化有什么特色，就是“兵法权谋+商业丛林战”。当然，这其中也有引人注目的异类，如本书的主人公张近东。他的与众不同之处在于又红又专，做到了既恪守商道又获得高速发展。他于不动声色之际超越对手，达到了无招胜有招的高境界。

今天，中国经济模式正处在转型路口，昔日混沌无序的资源配置方式已经改变，新的游戏规则正在形成。习惯了险中求胜的民营企业家人如果不改变江湖喋血式的惯性思维，不果断地停止冒险行为，那出事是迟早的事情。

中国目前最需要的是能够做到基业长青、带动社会健康发展的企业家，需要健康有序的商业环境。从这个角度看张近东，就更有意义了。

目 录

序：黄光裕落败的意义：中国需要商业新秩序	/1
----------------------	----

第一章 低调执着 终成大器

面对着市场的激烈搏杀和对手的咄咄逼人，不动声色的张近东在闲庭信步之际用事实证明了自己。击水中流，看沿途风景变幻。

苏宁笑到最后 /2

资本性格决定企业走向 /6

新苏商的领军人物 /11

总理之托：“成为中国的沃尔玛” /14

第二章 草根创业 不惧强者

弱小的苏宁面临被八大商场围堵的危机，最终依靠灵活的价格和服务实现翻盘，创造以小博大的商业神话。百战之际，苏宁已然悄然壮大。

年轻的心为创业跳动 /20

净赚千万：下海一年的成绩单 /26

不惧强者，勇气第一 /31

一战成名，苏宁扬名立万 /36



第三章

战略转型：做大要走自己的路

放弃赚钱捷径，走并购扩张的道路。没有哪一个企业兼并门店的数量超过苏宁一年开店的数量，小门店成长为市值千亿元的企业。

战略就是远见 /42

挣该挣的钱，连锁的价值 /48

红旗插遍全国，两天开一家店 /53

争夺要地，决胜紫禁之巅 /59

上海风云：与永乐的恩怨 /64

第四章

分享财富，汇聚人心

作为创始人来说，重要的不是自己控制多少股权，而是让企业发展。四年利润增长15倍，苏宁不断发展的过程就是张近东不断与他人分享财富的过程。

正确看待财富，学会舍得 /70

上市成功，批发“千万富翁” /72

股权激励，有财大家发 /77

第五章

连锁的背后

连锁就是一个复制的过程，规模和利润必须协调考虑，扩张期的做大做强要把握好节奏，保持自我。不急躁，不失控，苏宁战车平稳前行。

管理模式创新升级 /82

做大事要有定力 /90

通吃价值链 /97

养鸡生蛋，店面管理的意义 /102

第六章 大局观：不触及商业的底线

企业要融入到社会利益中去，只考虑自身利益最大化必然翻船。坚持游戏的底线，张近东在把握原则之余改写着中国家电零售市场的格局。

- “要讲政治，但不能靠政治!” /110
- 厂商之间：谁动了谁的奶酪? /115
- 核心价值观是基业长青的基础 /124
- 融入社会，企业才能健康发展 /129

第七章 生存智慧：有容乃大，以柔克刚

儒雅的张近东待人十分谦和，但在关键时刻毫不手软。以柔克刚，中国式商战智慧的完美体现。不张扬，但并不懦弱。

- 江湖之大：“美苏”的碰撞 /136
- 下注与否：大中争夺战 /145
- 国美风格：“打到苏宁合并为止” /154
- 有容乃大，以柔克刚 /159

第八章 用服务打造口碑

苏宁的核心竞争力不是营销，而是一套综合服务体系，不论是面对消费者还是上游厂商都需要服务。厂商各自扮演好自己的角色，市场方能协调发展。

- 服务是连锁企业的唯一产品 /166
- 不惜千金，自建后台服务 /172
- 管理标准化 /178
- 共担风险，共享成功 /181



第九章

制度在说话：看不见的苏宁

内部管理决定团队执行力，后台建设决定企业成败。
在不断变革的家电业态中，依赖管理创新来降低成本，提高效率，增加顾客满意度。

不是决策问题，是信息问题 /186

物流：连锁的基础 /195

人才队伍：以诚打造 /202

夯实基础，强者更强 /209

第十章

用苏宁的节奏做中国的沃尔玛

13亿人口的市场完全可以培育出中国的沃尔玛，而它必将由中国自己的品牌来主导。把握渠道的主动权才能够把握市场的主动权，张近东主动出击。

不设防：站在家门口的外资 /216

在中国市场整合全球资源 /222

学习，然后超越 /226

第十一章

“没有冬天”的底气

全球经济下滑导致海内外诸多同行陷入困顿，苏宁依托庞大的内需市场，依托仍然高昂的消费信心逆势前行。别忘记，冬天也是孕育生机的季节。

前车之鉴：倒下的巨头们 /232

冬天里的生机：家电下乡 /236

扩张新举措，网上圈地 /244

全球+生活品质：苏宁新形象 /250

第一章

低调执着 终成大器

面对着市场的激烈搏杀和对手的咄咄逼人，不动声色的张近东在闲庭信步之际用事实证明了自己。击水中流，看沿途风景变幻。



苏宁笑到最后

2008年11月，北京。

由于近年来气候的变暖，北京的深秋已经不像往年那样有寒意。这座刚经历了奥运会所带来的喧嚣的城市正在以它往日的节奏运行，繁忙之余显得有些乏味。在这种乏味之余，一个爆炸性的消息不胫而走：国美电器集团董事会主席黄光裕出事了。

这个消息起源于小道，随即在各种场合迅速游走。它的效应很快在全国展开来，包括在全国拥有1200家门店、每天无数人流进进出出的连锁零售企业国美电器。家电生产商们在惊恐之余，所想到的第一个举措就是迅速与国美联系，询问自己的货款能否按时回归——虽然在很多情况下，这笔款能否按时回流完全取决于对方。新闻媒体们庆幸有了新的热点报道题材，而曾和这位前中国首富有过过节的人则有一种扬眉吐气的感觉。

这些情绪情有可原。毕竟，黄光裕的强势风格使得他不招很多人的喜欢。长期以来，国美的供货厂家抱怨，国美过于强势，他们的产品放在对方的门店很久才能收到货款，而且还要支付名目众多的费用，等于是自己出钱给黄光裕开店。同行抱怨，国美一贯毫不留情挤压对手的风格坏了行业规矩，使得他们没有活路。外人则饶有兴致地关注，又一场盛极而衰的命运大戏如何上演，中国的财富榜真的是谁上谁倒霉吗？

时间流逝，这一事件的余波渐渐散去，在情绪稍微平复之余，很多

人的注目焦点换成了黄光裕曾经的头号对手、同为中国家电连锁零售业巨头的苏宁电器董事长张近东。这么大的事，他的反应如何，是否有一种去除心头大患的释然？

张近东，相比黄光裕来并不为很多人所熟知。这位同样是近千家家电零售门店的掌门人为人儒雅，对出事后的黄光裕从未做出过任何评价，似乎对他和黄之间多年来的刀光剑影并不介怀。

如果拿武侠小说的套路来打比方，黄光裕是刚猛的外家拳法，招招风声凌厉，张近东则内力深厚，擅长于一剑封喉。早在1993年，实力还比较弱小的苏宁就敢于与南京城的八大商场大打价格战，不但没有被对手所联合剿灭，反而当年实现3个亿的销售额，成为国内最大的空调经销商。

与国美的高调张扬不同，张近东所率领的苏宁在厚积薄发中超越了对手。就上市公司而言，苏宁经常压住国美一头。2006年苏宁实现主营业务收入249.27亿元，超过国美两亿。2008年，苏宁销售额保持24%的增长，达到498.97亿元，以40亿元的优势领先只有8%增长的国美；而在净利润上苏宁达到21.7亿元，是国美的二倍。很多人认为，张近东在创办苏宁19年后，终于可以坐上中国家电零售业的霸主之位了。

这样的结果印证了张近东两年前对记者说过的一句话：“我过去跟黄光裕讲过，苏宁哪一天做不过你，我一定送给你。”

从成立时间上看，国美电器集团成立于1987年，2000年全面切入综合家电领域走连锁发展道路。而苏宁成立于1990年，走连锁路线还要早于国美一年。2003年，苏宁的收入只有国美的68%，随后苏宁在和国美的开店竞赛和规模竞赛中逐步缩小差距。但在2007年国美收购永乐、大中等有实力的同业后，苏宁与国美的差距再次扩大。

放出“送给国美”这句话以来的两年里，张近东一直在殚精竭虑，率领苏宁应变时局。面对国美规模化的成本优势和步步紧逼，苏宁避开



大道，求助于吸引更多供应商一起打造顾客价值，极力围绕客户价值链培养与顾客的良好关系，以从“美苏争霸”中突围。

这种努力收到了成效，在很多地方人们觉得苏宁的服务更到位、更有亲和力，生产厂家则宁可扶持更容易打交道的苏宁，以抗衡试图一统天下的国美，苏宁凭借着对市场的精耕细作很快又将和国美的差距予以缩小。

中国家电市场的深度一直不可预测。在国美轰轰烈烈的日子里，市场格局表面上看没有变化，实际上波涛激流都在水面下暗涌。等到黄光裕事件这样的节点出现时，人们才恍然发现，市场的主动权已经易手。

对出事后的黄光裕，张近东从未做出过任何评价。只是，他对苏宁的定位更加底气十足：苏宁在行业中是领跑者、是标杆，毋庸置疑。福布斯英文网站评出的2009全球2000大企业中，苏宁电器成为排名最高的中国零售企业，同时也是排名第一的中国民营企业，排在1055位。

2008年的经济形势正如人们预计的那样不容乐观。在全球金融危机的背景下，中国的富豪们正在经历一场纸上富贵的“浩劫”。2009年3月，胡润研究院发布的报告称，由于股价下跌，张近东的财富缩水高达51%，由200多个亿变为100多个亿。

张近东对此事倒是并不在意，他忙于思索的是到2010年，苏宁能否进入世界五百强的问题。在国美还在疲于应付变动带来的余震之时，张近东已经开始酝酿新一轮的棋局，继续连锁发展的步伐。

2009年初，张近东开始为苏宁谋划更长远的发展，宣布2009年苏宁电器要在全国新开200家店面，苏宁在香港落地生根，并开始“自建店”建设过程，逐步增加自己拥有产权的门店数量。相比之下，国美则决定关闭100家效益不好的门店，总量仍保持在1300家左右。但国美转为防御已经成为事实。至2009年5月，苏宁在中国大陆地区200多个城市拥有约

850家连锁店，员工12万名。

苏宁不涉足生产领域，但在产品的销售和后期服务上不断加强自有品牌的运作，努力打造便宜又有品质的家电供应者形象。苏宁电器的平均单店质量可称中国家电连锁企业之首。在中国数以千计的家电卖场中，单店销量排名前五位的，苏宁就占据了四个，分别是南京新街口店、南京山西路店、上海长宁店和宁波天一店。而平均单店的高质量是连锁企业差异化竞争策略的最直接的成果体现。

作为企业，苏宁真正需要的是埋头做事，而且还有很多事情需要做，后台系统、店面规划、人才储备等等。从表象看，似乎业内同行们在这几个领域的做法相似，但如果深入来看会有很多差异。做好细节，是同质化竞争时代的必然。

张近东觉得，苏宁最大的挑战是保持创新的精神。无论是接下来进一步的投入还是对于面临问题的解决，都需要创新，需要十几年前苏宁创业时代所说的“执着拼搏、永不言败”精神。

在不断拉长的战线中，苏宁的创造依然层出不穷。不断上升的租金压力正迫使家电连锁转变扩张模式，购置门店甚至自建门店将成为业内趋势。张近东加大力度投资房地产，采取“商业+地产”的模式将现金流集中起来充分利用，以控制门店扩张过快所带来的风险。2009年4月，苏宁电器投资12亿买地的无锡苏宁广场在繁华的无锡市区正式奠基，苏宁的“自建店”模式正式诞生。

在目光长远的张近东眼中，苏宁的未来有更宏大的布局。苏宁不能通过同行的发展或者某一个市场情况来判断未来，而应该从整个市场，甚至是整个世界来判断。与国外的百年企业相比，苏宁还是个初长成的少年，无论从企业规模、管理，还是未来发展来看都还处在建立基础的阶段，与国际同行的差距很大，需要通过更多的艰苦努力来弥补这种差距。



资本性格决定企业走向

张近东多年的从业经历就是和中国的家电行业打交道，他笑称中国的家电行业有三个制约因素：一是制造技术，二是企业体制，三是企业老板太有个性。事实也是，中国的家电企业无论从事产还是销，基本都在市场的刀光剑影中磨炼出来，这个圈子里有着太多性格鲜明、不好对付的厉害人物，倪润峰、张瑞敏、黄光裕、董明珠等等，能在如此的江湖中扬名立万，必然非等闲之辈。

与诸多作风强硬、难以接近的老总不同，张近东更像是个文人，虽然说话平实，但文字功底和记忆力很强，会把文件里面的错别字一个个挑出来，苏宁企业之歌的歌词也是他一字一句改出来的。他的儒雅和注重与人沟通更是深得人心，有媒体甚至称其为“现代商圣”。事实上，他兼具北方人的豪爽与南方人的缜密，一方面温情而心细，另一方面却又豪爽和刚烈。简而言之，胆大心细，脾气大，但分事理；重情意，但更重规矩。

温情的一面是，张近东愿意与人共享机会和分享财富，待人接物礼数周全而且真诚义气，在宴会上会连续应付几十位客户的排队敬酒，正是这种性格使他结交了各行各业的众多朋友，也直接造就了今日的苏宁。

历经由小到大的成长，苏宁已从张近东个人的事业，变成一项社会的事业。他表示：“这期间，我有幸结识了数以千计的中外家电领域

知名的企业界人士，大家从互惠互利的商业伙伴，成为志趣相投的莫逆之交。让我倍加珍惜的是，苏宁在和这些知名的中外厂商交往中，学习和借鉴了诸多经营管理企业的经验，积累苏宁进一步做大做强的知识财富。”

忙于发展之余，张近东一直强调企业的社会责任，并身体力行。近几年来，苏宁几乎参与了国内所有重大危机事件的救助，举办了众多公益活动。北京奥运会开幕前几个月，苏宁还组织了几十名懂得手语的员工，在北京和全国的重点门店为残疾人消费者提供专业服务。

2008年5月12日下午2时许，汶川大地震来临，大半个中国的人们都感受到了强烈的震动。在苏宁南京总部，刚刚被疏散的员工都回到办公室，张近东和公司高管碰了一下头，马上决定给灾区捐款500万元。第二天下午，500万就已经打到慈善总会的账户。

地震发生后，苏宁总部立即成立抗震救灾小组，当天就派出代表飞赴灾区深入了解灾情，指导当地机构的抗灾工作。行政管理中心总监王晓兵当晚赶赴成都，5月13日去了都江堰、德阳、绵阳，第一时间向集团反映了灾区信息。

在了解到灾情非常严重后，张近东觉得捐500万远远不够，但是作为上市公司，要捐巨额款项需要经过很多程序，他决定捐出自己的个人财富。5月18日20:00，由国家七部委联合主办、中央电视台承办的抗震救灾大型募捐晚会在央视举行，此次晚会是建国以来文化界最大的一次募捐活动，取得了强烈的反响，社会各界纷纷慷慨解囊。张近东委派代表在晚会现场捐赠5000万元现金，支持抗震救灾和灾区重建工作。

除了这两次捐赠外，苏宁还组织“1+1阳光行”公益活动，积极以各种形式参与到抗震救灾中去。成都、广州等地的苏宁组织了爱心车队向灾区往返多次运送救灾物资，各地苏宁也纷纷自发组织捐款捐物、



义务献血、爱心义卖等活动。地震以后苏宁对灾区很多家电进行修补，免费检测。另外，苏宁和供应商一起努力平抑市场物价，把产品价格恢复到正常价位，并且根据消费者需求作出调整，保证灾区的市场供应。在国家首个全国哀悼日全国默哀的时刻，全国近700家门店10万名员工同时在各自的工作岗位上起立默哀，向5·12汶川地震中的遇难者表达沉痛哀思。

5月21日，在苏宁全国经营视频例会结束时，张近东流着眼泪称赞苏宁的员工在这次抗震救灾中表现出的勇敢和救助精神，表示在向灾区人民捐款的同时，也必须对受灾员工进行慰问和帮助。他宣布向四川灾区员工拨款100万元成立专项资金，用于对受灾员工家属的慰问，以及在抗震救灾中表现优秀员工的奖励。一位苏宁都江堰店的员工在地震当天舍己救人救助了一对产后母子，获得了最高奖励。

当然，所谓慈不掌兵，张近东并非只靠温情来成就霸业。他在苏宁处于不容置疑的“家长”地位，没有人能够替代，更像是一位开明专制的统帅。

在具体工作中，他的锋芒和严厉时不时会突然冒出来，一改人们对温和的印象。当年，当国美老板黄光裕不无挑衅地放话称下一个收购对象将是苏宁时，张近东在公开场合针锋相对：“中国现在还没有哪个民营企业能买得起苏宁！”

苏宁员工在家电零售行业都是出了名的操劳，加班至深夜是很正常的事情，重要原因在于老板的身先士卒。张近东是个完美主义者，对自己苛责，要求员工做的自己身体力行。苏宁创业之时，张近东每天都在忘我工作，什么事都亲力亲为。空调旺销的时候天气都很热，张近东在脖子上搭条毛巾站柜台，一边擦汗一边向顾客推销产品，还兼当搬运工，里里外外张罗忙碌。