

苏宁之道

打造卖场“互联网路线图”

深度解析苏宁的行业模式，破解零售企业转型之路

| 林志贤◎著 |

Suning

从传统零售电商的潜心者到互联网产业大生态的构建者，
苏宁人走出了一条属于自己的苏宁模式



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

苏宁之道

打造卖场“互联网路线图”

| 林志贤◎著 |

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

苏宁之道：打造卖场“互联网路线图” / 林志贤著. —北京：中国财富出版社，2017.6

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6537 - 6

I. ①苏… II. ①林… III. ①日用电气器具—连锁经营—商业管理—经验—中国 IV. ①F721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 150916 号

策划编辑 宋 宇

责任编辑 宋宪玲

责任印制 石 雷

责任校对 胡世勋 张营营

责任发行 张红燕

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6537 - 6/F · 2783

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 张 13 印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

字 数 173 千字 定 价 36.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

导言 解码苏宁“互联网路线图”

传统零售业赢利的核心是渠道，得渠道者得天下。而在互联网时代，第一要素是入口，得入口者得天下。面对市场环境不断变化，苏宁开始向互联网零售业务转型，进行组织管理变革。但是，一个体量庞大的连锁零售企业转型，牵一发而动全身，既要保持原有的竞争优势，又要形成新的核心竞争力，苏宁如何进行组织变革？

互联网经济的特征是开放和共享，苏宁全面向互联网化转型，就是要以开放平台的方式，把企业资源最大限度地市场化和社会化。首先，在店面布局进一步优化的基础上，苏宁将全面建设互联网化的门店，构建 O2O（线上到线下）竞争中的最大优势，并在北、上、广、深等一线城市推出 1.0 版本互联网门店，在全国进行加速复制和推广。其次，苏宁借助遍布全国的门店网络，引导消费者在 O2O 时代的购物习惯逐步形成，实现移动互联网的弯道超车。同时加快家庭互联网入口的布局，为更多的家庭提供全面的智能解决方案。

苏宁明白，只有开放才能凝聚人气、集聚智慧，也只有开放才能共享资源、团结伙伴，真正打造出充满活力的大平台。从战略层面而言，苏宁

充分认识到开放对互联网转型的价值和意义，从而集聚品牌商、零售商和服务商的资源与智慧，打造一个共赢的平台，为消费者提供最丰富的产品和最优的体验。

同时，在苏宁看来，开放不仅是一种态度，更是一种能力。作为一家全国领先的零售企业，苏宁 20 多年来积累了上亿的客户资源、遍布全国 1600 多家门店资源、通达 2800 多个区县的物流网络资源、丰富的零售运营经验和供应链管理经验和等，这一切都将在开放平台发布之时全面对外开放，真正变成全社会共享的资源，引领整个行业的创新与变革。其中包括把企业内部物流转型为第三方开放物流，全面加快建立从消费者到商户的端到端的金融解决方案和增值服务能力，将大数据向合作伙伴开放等。

苏宁发布的开放平台战略，开创了划时代的平台新模式：第一，苏宁首创 O2O 式双线开放，充分激活互联网化门店的优势；第二，苏宁将重点升级消费体验，推出迥异于行业现状的全新售后服务政策；第三，苏宁要打造一个以合作伙伴共赢为先导、高标准严要求、重秩序讲规则的平台，推出一系列保护合作伙伴利益、繁荣行业生态的优惠政策。

通过布局入口，资源开放，集聚海量用户，这只是第一步，但最终要实现客户转化和忠诚度提升，还必须靠专业化的品类经营和用户体验提升。首先在品类经营上，苏宁继续确保家电 3C（计算机、通信和消费电子产品三类电子产品的简称）领域领跑，并重点发掘红孩子的潜力，扩大母婴美妆市场的影响力，加速其从线上走向线下，形成 O2O 模式。此外，苏宁还积极进军生活日用品领域、本地化生活服务和数字应用等，进一步深化消费者对苏宁的全品类认知。在优化服务体验上，苏宁把原来的用户体验部正式提升为用户体验中心，在持续优化苏宁易购购物页面和流程的同时，在物流和售后保障方面加大力度，通过细分客户群体的需求，推出多

项个性化物流方案，更为快捷高效地为消费者服务。

所有的转型，最后都要固化成团队的文化。只有文化上的转型，才是真正意义上的精神传承，成为融入到员工血液里的基因，成为自发的、自觉的内在驱动力。企业处于不同的时代，会形成时代文化的印记；企业运用不同的技术工具，会形成不同思维文化的定式。从手段到模式，再到品类，苏宁扎扎实实地推出了一系列互联网转型举措。

苏宁认为，在不同的阶段需要选择不同的文化，传统连锁比拼的是标准统一和快速复制，更注重人的服从和执行；互联网企业比拼的是创新、创意和开放协同，更注重人的自主和平等。企业文化既不能一成不变、故步自封，也不能全盘否定、推倒重来。为此，苏宁一方面曾于2014年第二季度成立了企业文化创新项目组，加强内部学习培训；另一方面积极营造开放的企业氛围，引进了大量外部人才，内外融合，催生成新的苏宁文化。

文化不是空洞的，最重要的是落实在工作上。苏宁推出了包括大到事业部组织变革、目标计划管理、业绩考核、股权激励，小到考勤、着装等一系列新规定。其中一条主线是强调目标绩效管理，倡导员工的自主创新和小组团队作战，重视以人为本。

互联网企业的文化特征是注重用户的体验，用开放分享的思想重塑价值链，用平等的企业氛围促进创新。

目 录

第一章 互联网时代的创新者 / 1

随着京东、淘宝等电商平台的崛起，作为传统家电连锁巨头，苏宁面临根基松动的局面。面对市场环境不断变化，苏宁开始向互联网零售业务转型，进行组织管理变革。但是，一个体量庞大的家电连锁零售企业转型，牵一发而动全身，既要保持原有的竞争优势，又要形成新的核心竞争力，苏宁如何进行组织变革？

第一节 转型：让“大象”跳舞 / 3

第二节 从“千店一面”到“千店千面” / 9

第三节 微创新：聚沙成塔 / 14

第四节 组织架构再次进行大调整 / 18

第五节 脱胎换骨，初见成效 / 21

第六节 “互联网 + 信仰”：全面融入互联网 / 25

第二章 “一体两翼”互联网路线图 / 31

苏宁正在积极实践云商模式，围绕“一体两翼”——以互联网零售为主体，打造 O2O 的全渠道经营模式和线上线下的开放平台，整合线上线下，拓展全渠道，全品类经营，做“电商+店商+零售服务商”。苏宁正沿着自己设定的“互联网路线图”，逐步从传统企业转型为互联网企业。

第一节 互联网“一体两翼”路线图释全貌 / 33

第二节 “一体两翼三云四端”促商业零售变革 / 37

第三节 O2O 模式，“门店到商圈+双线同价” / 42

第三章 进行组织再造 / 47

苏宁进行的组织再造，即通过建立一个全新的组织结构和一整套制度体系来实现连锁中国的目标。组织变革牵一发而动全身，障碍和阻力之大难以想象。而张近东对于苏宁组织再造之路的看法是：“苏宁的组织变革一路下来，没有对错之分，只有合适与否，对有效管理的追求没有止境，组织再造和创新就是永恒的。”

第一节 组织变革之路 / 49

第二节 “单渠道——全渠道”的组织变革 / 57

第三节 三级组织结构，以大规模连锁战略为导向 / 61

第四节 服务网络管理体系，一个中心、两个同心圆 / 64

第五节 组织运作“四化”管理 / 69

第六节 持续提升的“四清运动” / 80

第七节 构建真正的中国沃尔玛 / 88

第八节 苏宁组织变革的启发 / 92

第四章 独特的人才战略观 / 97

任何企业要实现可持续发展的目标，必须要有一套不断创新的人才开发制度，这样才能为员工提供稳定的工作环境，为企业发展奠定良好的人才基础。基于这样的人才理念，苏宁勇于突破，大胆创新，并用自己独特的人才战略观和人才理念持续吸引人才、造就人才，形成了独特的人才制度创新模式。

第一节 乐业敬业，提升专业，追求事业 / 99

第二节 “1200 工程”，人才培养新模式 / 103

第三节 实施“1200 店长工程” / 107

第四节 不用“职业经理人” / 110

第五节 股权激励，人才战略布局 / 114

第六节 O2O 人才创新战略提速 / 118

第五章 落地商业模式，为顾客创造更大价值 / 121

苏宁用 20 年时间从 200 平方米的空调销售小店铺，发展成为中国零售业的领导企业。这 20 年里，苏宁正是通过一次次成功的营销创新，不仅赢得了客户的满意，推动了企业成长；而且改变

了行业的发展格局与模式，引领和推动了整个中国家电行业快速健康地成长。

第一节 “服务是苏宁的唯一产品” / 123

第二节 开创家电零售连锁模式 / 128

第三节 建立全产业链协同竞争模式 / 135

第四节 颠覆性大变革，引领零售业自营模式 / 140

第五节 服务好供应商，服务好消费者 / 144

第六章 面对行业并购，淡定从容 / 149

“2008 最佳商业模式”的冠军得主——不温不火的苏宁为何会突然发力，战胜了风风火火的国美？面对行业大并购的诱惑，苏宁为何依然能保持淡定从容？

第一节 旗舰店是增长领头羊 / 151

第二节 前台“傻瓜化” / 156

第三节 “5315”实现物流“同步化” / 159

第四节 B2B 供应链与厂商“直联” / 162

第五节 ERP 系统在家电连锁中的应用 / 167

第七章 苏宁新文化，打造新苏宁 / 173

在企业文化不断泛化的今天，苏宁企业文化的独特魅力和成功演绎的方式，应该是每一个传统企业学习的成功案例。事实

上，苏宁的企业文化作为优秀个案，其研究价值也引起了众多企业文化研究专家们的高度关注。

第一节 打造中国最优秀的连锁网络服务品牌 / 175

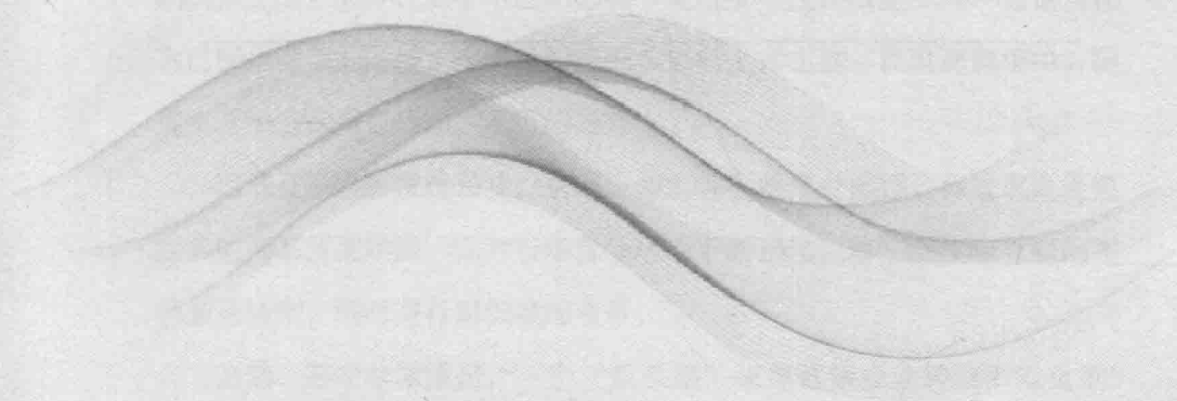
第二节 制度重于权力，同事重于亲朋 / 179

第三节 合作共赢 + 至真至诚 / 185

第四节 思想观念转型是关键 / 189

第五节 刷新转型以来的最高、最快增速 / 192

第一章 互联网时代的创新者



随着京东、淘宝等电商平台的崛起，作为传统家电连锁巨头，苏宁面临根基松动的局面。面对市场环境不断变化，苏宁开始向互联网零售业务转型，进行组织管理变革。但是，一个体量庞大的家电连锁零售企业转型，牵一发而动全身，既要保持原有的竞争优势，又要形成新的核心竞争力，苏宁如何进行组织变革？

第一节 转型：让“大象”跳舞

互联网行业有 BAT，即百度、阿里巴巴、腾讯；传统的家电行业有 SG，即苏宁、国美。

在传统零售业，容易被大家记住的是那纵横江湖、霸气外露的枭雄国美。相比之下，苏宁外圆内方、有亲和力，也有一点点强硬，但这些似乎都不足以让它成为“有个性”的企业。但是，正像一场马拉松竞技一样，风云突变之中考验的并不是爆发力，而是在耐力中展现出来的远见，甚至是不犯错、少犯错的能力。“美苏”争霸十几年，掀起了一场场血雨腥风的价格之战。如今，苏宁早已不把这个老对手“放在眼里”——其销售收入已经是国美的两倍，市值是国美的 5 倍以上，在这一波电商竞争中，国美更是被远远甩在后面，不可相提并论了。

随着互联网的快速普及，京东、淘宝等电商平台盛行，传统家电连锁巨头的根基开始动摇。面对市场竞争环境不断恶化，苏宁决定向互联网零售业务转型，同时进行组织管理变革。

当然，苏宁非常清楚，一个“巨头型”家电连锁企业转型困难重重，既要保持以往的竞争优势，又要形成新的核心竞争力，苏宁如何进行组织变革？除了预料之中的阵痛之外，还有付出业绩一时下滑的代价。苏宁是否形成了新的组织架构和核心竞争力？

购买过冰箱、电视等电器的人都知道，苏宁从事的是家用电器连锁，属于单一业务模式，是做家电品类的线下实体店连锁经营。在连锁零售时代，苏宁是由总部统一做标准，分布于全国各地 18 万员工执行标准，而這些员工早已习惯了执行事务性、程序性的工作内容。他们不需要动脑子，自然也不会思考或关注销售利润、客户体验或配套服务等，他们所关注的只是自己的规定职责，如同铁路的一段铁轨，至于列车的始发站、终点站或者列车是否能准点到达，都与己毫无关系。

但是，互联网的高速发展，电子商务来势凶猛，引起消费者的购物理念不断变化，苏宁察觉到了规模庞大所带来的大企业病。因此，它毅然决定向互联网转型，进行大规模的组织变革，要让传统零售业的“大象”在互联网时代翩翩起舞。

外界已迫不及待，有人甚至已经开始为苏宁的转型准备挽联。正如人们所预估的那样，苏宁云商公布 2016 年上半年财报：2016 年上半年，营业收入 687.30 亿元，同比增长 9.03%；商品销售规模同比增长 14.10%；线上平台实体商品交易总规模为 327.57 亿元（含税）。报告期内实现利润总额、归属于上市公司股东的净利润分别为 -2.25 亿元、-1.24 亿元，同比下降 147.61%、135.71%。公司总资产、归属于上市公司股东的所有者权益、归属于上市公司股东的每股净资产分别较期初增加 42.04%、91.78%、52.06%，主要原因为报告期内公司完成非公开发行股票，募集资金净额 290.85 亿元。但苏宁认为，很多人在唱衰实体零售时却忘了一件事，过去的那几年“死了多少电商有人数过吗”？言下之意，被唱衰的传统零售业至少还活着，但传统的“纯电商平台”却早已尸横遍野。

当然，身躯庞大得如一头大象的苏宁，不能以燕雀之志来对标自己。同样面对商业大转型的历史时刻，执掌 IBM 的郭士纳说：“谁说大象不能

跳舞？”但苏宁的困难在于，能让这头大象飞起来吗？甚至能让这头大象下水捕鱼吗？让苏宁由过去的“陆战之王”如何变为两栖或者三栖动物，才是更大的考验。

自苏宁计划实施变革以来，针对苏宁转型的种种争议可谓多如牛毛，而所有的争议大致有个相同的起点：即苏宁如何在不放弃上千家门店这沉重肉身的基础上，仍旧可以完成拥抱互联网时代的转型？翻译成更简单的话就是：苏宁想转型，门店（包括门店里的人）怎么办？这些怀疑者有自己的逻辑，互联网带来的显著变化之一，就是信息不对称大大减少，被消弭的不对称，不仅是商家与消费者的不对称，也包括组织内部的信息交换成本。因此，很多基于互联网的公司都趋于轻资产和扁平化。但这两点，恰恰是传统制造型企业 and 零售型企业无法逾越的墙。

人们常常用“壮士断臂”来形容变革求新者的决心和勇气，苏宁的变革之勇，即使是竞争对手也是很佩服的。但是苏宁的变革并非自寻苦吃，而是真想让大象跳舞。无论是更名为“云商”，还是后来的开放平台，包括对PPTV（在线视频软件）的收购，所有这些动作都有一个典型特征，就是苏宁的高层在不停地给苏宁做加法。规模已近千亿的苏宁没有选择减肥瘦身，而是不停地往嘴里塞进新鲜的、看上去更有营养的“食物”。这必然带来两个问题：第一是如何消化这些资源；第二则是如何把这些新资源与包括门店在内的旧资源很好对接。虽然苏宁易购成长迅速，但是在很多人眼中，苏宁还是家门口或者单位附近的一个卖场，只是换成了蓝色标识而已。

但苏宁信心满满：在互联网时代，“大象”仅仅能够“跳舞”还不够。张近东只说了一句话：“如果我做，可能会犯错，可能会倒下；但如果我不做，肯定倒得更快。”的确，如果没有下定决心触网——上马苏宁易购，

苏宁也许会有如现在的老对手，心有余而力不足，沦为一家为生存而战的企业了。他经常在苏宁内部说：“苏宁做任何一件事情都不是突发奇想、一念之间决定的。”苏宁云商战略的背后，是他对中国零售市场更大规模的渴求，以及把苏宁变成像沃尔玛、亚马逊一样的世界级企业的终极目标。

云商模式的提出，让苏宁跨入了群雄逐鹿的新天地，为自己树立了无数重量级敌人：既有同样进入了电商业务的传统零售大佬，也有电商界巨鳄。其中的典型代表包括万达的王健林、阿里巴巴的马云，而京东的刘强东也成为苏宁关注的对象，虽然京东在规模上远不如苏宁，但它的电商模式，却是苏宁不得不面对的对手。

在某些人看来，与纯粹的电商相比，苏宁的门店与电子商务之间是矛盾的，分布在全国各地的1600多家门店是一种拖累，造成线上线下左右手互搏；也有人认为苏宁应该采取一分为二的战略，在保持苏宁线下连锁门店继续发展的同时，独立发展电子商务，这样既可以做大，又比较安全。

但苏宁却选择了激进的方式，整体向电子商务转型。自苏宁电器更名苏宁云商，并对外发布新模式、新组织、新VI（视觉识别系统）后，标志着苏宁“去电器化”的科技转型战略迈开一大步，也宣告着苏宁“云商”新模式的正式面世。

张近东在内部讲话中多次提到要统一思想，他指出，面对苏宁的互联网零售战略，既不能左倾地认为要舍弃店商、发展电商，更不能右倾地认为要保护店商、遏制电商，店商+电商+零售服务商=苏宁云商，实现云商的根本出路在于店商的全面互联网化。

超乎很多人的想象，苏宁的云商战略迅速进入第二阶段，宣布全国所有苏宁门店、乐购门店销售的商品，与苏宁易购实现同城同品同价，以打