

苏宁

背后的力量

20年的时间，全面领先于行业，抢滩香港走向海外，收购日本同行走出国门……苏宁凭什么？推动苏宁这样高速发展的背后的力量是什么？

创新营销

站在行业转型的角度，奉行大营销理念，坚定大创新意识，是成就今日苏宁连锁奇迹的背后力量之一。苏宁每一次大的变革与创新，改变的是一个企业，影响的是整个行业。

成志明◎著



中信出版社 CITIC PRESS

成志明◎著

创新营销

背后的力量

苏宁

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

苏宁：背后的力量——创新营销/成志明著. —北京：中信出版社，2011.1

ISBN 978-7-5086-2500-3

I. 苏… II. 成… III. 日用电气器具—连锁商店—市场营销学—经验—中国 IV. F721.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第216014号

苏宁：背后的力量——创新营销

SUNING: BEIHOU DE LILIANG

著 者：成志明

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）
（CITIC Publishing Group）

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：16.5 字 数：181千字

版 次：2011年1月第1版 印 次：2011年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2500-3 / F·2173

定 价：36.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

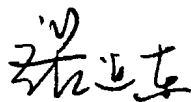
服务传真：010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

回顾过去的 20 年，有很多难忘的回忆、无数的感恩感念，唯独没有多少清晰可辨的成功印记。相对于企业每个阶段的追求和目标，感同身受的是各种各样的问题。值得欣慰的是，苏宁 20 年一路走来，不断地解决了一个又一个问题，实现了一次又一次超越。

展望今后一二十年，广大投资者、合作伙伴、消费者、社会各界和苏宁广大员工将依据国际大企业的标准，衡量苏宁企业的经济价值和社会价值。未来的苏宁只有创造性地切合国家和行业的发展需要，引领性地促进社会和产业的协同进步，才能不断超越自身的局限，向着世界级企业的目标迈进。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张近东' (Zhang Jinqiang), the Chairman of Suning Electric Group.

——苏宁电器集团董事长

中国改革开放 30 多年来的重要成果之一，就是在许多产业领域涌现出一批享誉国内外的成功企业。它们是中国企业的优秀代表，是中国经济的脊梁、发动机，是推动中国经济社会发展的主导力量。

苏宁电器是其中的一员。

我跟踪研究苏宁电器已有 10 年之久。2006 年，我出版了一本研究苏宁的专著《苏宁：成长的真谛》，在那本书的前言中，我写过这么一段话：“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性、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？”

当时就是带着这样一些疑问走进苏宁，对苏宁成立后 15 年的发展历程进行了系统的梳理和总结，力求从中寻找出答案。

应该说，当时历时一年多的系统研究，让我收获颇多，破解了很多疑惑。但是，坦率地讲，当年还存有一些疑惑，这些疑惑中既有尚未找到答案的，或者答案不够充分的，也有正在发生的不确定的问题。

例如，作为苏宁创始人、企业领袖的张近东，他个人的人生观、理念、思想、智慧、品格、个性与苏宁的成长发展之间有着怎样的关系？未来进入

后张近东阶段的苏宁将会怎样？苏宁一直在快速成长，未来成为一家千亿级（当时苏宁的规模年销售额约为400亿元）的大企业之后，它将如何破解大企业管理中的难题？成为行业领袖之前，苏宁的目标很明确，就是赶超竞争对手；而成为行业领袖之后，苏宁的目标又是什么呢？对此苏宁又将会做些什么？……

当时的存疑最主要的原因是历史所限。因为有些问题是要由历史来回答的，而这样的历史对当时的苏宁来讲，或是尚未开始，或是刚刚开始。

《苏宁：成长的真谛》出版发行的2006年，在苏宁20年的发展历程中是极其重要的一年。这一年，苏宁投巨资建设的后来被誉为“世界零售业信息化灯塔工程”的SAP/ERP系统成功上线，由此开始了苏宁这5年的加速发展：一举超越竞争对手，成为行业领跑者，成为千亿级的大企业。也正是从这一年开始的5年中，苏宁发起了一系列给全行业带来极大影响的产业链创新整合、营销大变革与新一轮企业内部管理变革再造的战略行动。

在这当中，既有与前15年一脉相承的地方，更有许多令人耳目一新的突破、创新之处，而从整体上看，苏宁无论在思想上还是在行动上都日臻成熟。显然这一切，《苏宁：成长的真谛》一书是无法反映的。

2010年12月26日，是苏宁电器创立20周年的纪念日，相信每一位苏宁人都会仔细地回味20年来所走过的每一步，他们有理由为今天的成功欢呼。

站在苏宁20年发展的时点上，作为多年来一直关注研究苏宁发展的我，在给苏宁送上一份真诚祝福的同时，希望能贯穿苏宁20年的发展历史，更深入地研究苏宁一直发展变化的东西和那些始终坚持不变的东西。

苏宁的发展早已引起社会各方面的关注，研究苏宁的专著论文也有许多，看得见的苏宁已被人们从各个角度透视般的进行了研究，而我更关注看

不见的苏宁，关注驱动和支持苏宁成长的背后的力量是什么。我相信，苏宁成长的真谛就隐藏在这背后的力量之中，过去，我只发现了其中的一二，现在我和众多关注苏宁的人一样，希望能发现更多，更何况，成长中的苏宁还在不断地带给我们更多、更新的东西。

我坚信，苏宁是一家值得我们期待，也值得我们长期深入研究的企业。

成志明

2010.12.1

营销是纲 服务为本

在苏宁内部有一句话，叫全员皆商，全员营销，企业以营销为纲，一切以营销为中心，管理服务于营销，售后支持营销。无论哪一个岗位、无论哪一个层级，都要有苏宁营销的理念，企业的中高层管理人员，尤其是总经理要出自于营销。

苏宁之所以如此重视营销，不仅是由于苏宁是一个零售企业，以销售为导向，更主要的是苏宁的营销理念孕育了企业无限发展的精髓。

在苏宁内部，讲到营销，苏宁人都知道一个大营销的概念。“服务是苏宁唯一的产品，顾客满意是苏宁服务的终极目标。”苏宁人讲营销，必讲服务营销，服务于供应商、服务于消费者；而且服务于供应商是苏宁服务于消费者的先提条件，只有更好地服务于供应商，才能更好地服务于消费者。因此，坚持专业分工、社会协作、整合资源、合作共赢成为苏宁创建 20 年来始终不渝的经营理念。

近年来，随着苏宁成为行业的领跑者，新一轮苏宁营销创新正悄然兴起。作为行业领导者和领跑者，苏宁营销创新的目标不是以企业自身的利益为导向，而是以行业科学发展、健康发展为导向。今天的苏宁比任何时候都能切身体会到良好的商业生态环境、高效供应链、理性竞争对大企业的无比重要性。

张近东董事长曾对苏宁营销团队明确强调，谈判谈不出市场，博弈博不出利润。苏宁营销的价值在于为供应商和消费者创造更大的、更独特的价值。

因此，苏宁营销新一轮的创新重新回归苏宁企业经营的本源，服务于供应商、服务于消费者；但与以往不同的是，服务的落脚点有了新的变化。以顾客细分为导向，通过店面形态创新、渠道业态创新，顾客需求响应时效的提升，不断满足丰富多样的顾客需要。以产品为导向，丰富产品品类，强化品类管理，优化供应链协同，以市场驱动型采销模式创新，更好地服务于供应商。

20年的苏宁，从蹒跚学步、懵懂少年，现已步入朝气蓬勃的青年期。青年是人生中有志有为、可为能为的时期，志存高远的苏宁，以转型行业模式、重塑行业标准为使命，一贯奉行讷于言、践于行的苏宁，会首先从改变自己开始。我们希望通过5年、10年的不懈努力，再一次通过提高自己的能力，为供应商和消费者创造更大更多的价值。

苏宁电器总裁、营销总部执行总裁 金明

序1 // VII

序2 // XI

引言 // 1

第一章

苏宁触发行业三次巨变的营销创新 // 3

No1. 业态模式创新：开创家电零售连锁模式 // 5

No2. 竞合模式创新：建立全产业链协同竞争模式 // 14

No3. 颠覆性大变革：引领零售业自营模式 // 20

苏宁营销之魂：“两个基本点” // 25

第二章

20 年的执著写就商业传奇 // 31

情非得已的舍“热”求“冷” // 33

不抢掉在地上的煤，深挖掩埋于地下的金矿 // 36

颠覆行业打款模式，奠定创新基因 // 39

卖方市场下业内最先践行自营服务 // 43

整合内外部资源，以弱胜强 // 46

借力打力，提升品牌影响力 // 50

力争上游，探路共赢合作模式 // 53

第三章

率先踏上中国家电零售连锁之路 // 59

“遵义会议”：决策全国连锁 // 61

“淮海战役”：迂回开下“中华第一店” // 66

布局全国：稳扎稳打的连锁风格 // 70

占据战略高地，发挥示范效应 // 75

直面竞争，遇强更强 // 82

制定标准，成就店面复制标本 // 86

合作共赢，融化“反连锁寒流” // 93

第四章

强化后台，建立核心技术 // 99

温家宝总理说：“苏宁要超过沃尔玛！” // 101

从前台转向后台：决战场内、决胜场外 // 104

物流创新：提高连锁扩张的作战半径 // 107

技术创新：信息化减少厂商博弈成分 // 120

服务创新：升级零售业的唯一产品 // 127

人力创新：家电连锁专业人才的摇篮 // 149

第五章

营销变革，建立核心竞争力 // 161

苏宁的“变革会议” // 163

采购变革：市场导向的买卖关系 // 170

品类研究，做商品专家 // 175

顾客研究，做消费者顾问 // 179

回归零售业本质，以消费者为导向 // 186

打造智慧化零售，提升顾客忠诚度 // 195

整合供应链，超越竞争 // 199

与国际接轨，强化自营能力 // 207

营销变革的终极目的：服务社会的责任 // 216

第六章

苏宁的创新哲学 // 223

“趋”势与“驱”势 // 225

成长比成功重要 // 228

同而不一，一而不同 // 231

有效创新，以有效博高效 // 234

东方智慧驾驭西方管理科学 // 238

致谢 // 243

附录

苏宁创新大事记 // 245

改革开放 30 年带给中国企业的一大变化，是从没有营销、轻视营销，转为关注营销、倾力营销，甚至认为我们已进入了一个营销的时代。但是，在营销盛行的同时，现实中的许多现象又使我们产生了不少的困惑和担忧：从中央电视台广告“标王”的几度陨落，到虚假广告满天飞；从当年月饼裸着卖，到今天豪华包装的费用早已远远超过月饼本身的成本；而在家电行业，亦曾有过“空调论斤卖”这样颇为怪异、令人费解的促销之举。应该承认，我们的许多企业在营销创新上是作了巨大努力的，然而，层出不穷、花样翻新的各种营销术很多时候并没有让企业得到所期待的消费者的认可和满意，相反，消费者被围困于营销的海洋里，产生了越来越强烈的头晕目眩、窒息厌恶之感。这也许是一个出人意料的结果。

中国企业的营销创新路在何方？

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的成长。苏宁的营销创新何以成功？透过行业的差异、形式的差异，我们会发现，“回归营销的本质，从营销的本质出发进行创新”，是苏宁营销成功的重要经验。在苏宁，营销的内容、形式、手段可以因时因地而变，但坚持不变的是“服务于上游供应商、服务于下游消费者，为他们创造真正的价值”。

什么是营销的本质？营销创新的思想来自于何处？如何才能使得创新的理念、手段和方法协调一致？如何避免营销创新的误区？如何实现智慧化零售？相信这些问题正困扰着许多企业。

成功一定有理由，成功一定有方法。让我们沿着苏宁 20 年的营销创新之路进行深入的分析，我们一定能够发现值得借鉴的东西。

在许多人眼中，苏宁是一家拥有上千个店面的超级航母。“买电器，到苏宁”，这句耳熟能详的广告语，也让很多人把苏宁营销简单地理解为就是卖电器。事实上，终端店面的电器销售，只是苏宁企业营销的冰山一角。把苏宁简单地看成是“卖电器的企业”，谈苏宁营销创新只看到店面的那一部分，是无从认识真实的苏宁的。苏宁营销正如那句西谚：“More than meet the eyes.（事实远比看起来复杂。）”

每每站在行业转型的角度，奉行大营销理念，坚定创新意识，是成就今日苏宁连锁奇迹的背后力量之一。可以说，苏宁20年的营销史，折射出的是整个家电行业的演变历程。苏宁每一次大的变革与创新，改变的是一个企业，影响的是整个行业。

苏宁创新营销之所以能够触发整个行业巨变，主要是因为以下两点：

其一，双重视野的企业战略观。张近东对苏宁营销高管常讲，既要低头拉车又要抬头看路，要看长远的路能不能行得通，要看眼前的路扎不扎实。卓越企业的共性是采用双重视野制定企业战略，通过商业直觉和有意识的规划，既专注于短期运营，不会为了未来极具诱惑的目标而无视和透支现实的生存条件；又着眼于长期运营，不会为了眼前的利益忽视和放弃未来的愿景。苏宁每一次创新，既有现实的考虑，又兼顾长远利益，立足当前，亦放眼未来。

其二，相容性增长的企业个性。苏宁的创新，追求的是在和谐的上下游关系中，专业分工，共同赢利，共同发展。面对同行业的竞争，苏宁一贯认为，竞争是永恒的、对手是相对的。要尊重对手、培育对手。有市场就有对手，有对手我们会更加警觉、自觉地发展。

No1. 业态模式创新：开创家电零售连锁模式

20世纪90年代中期，随着中国经济的发展，中国家电消费者开始希望得到更快捷、更贴近生活、更优惠、更优质的服务，但当时的家电流通业无论是业态上还是规模上，流通企业也无论是在硬件还是软件上，显然是无法满足这些需求的；而中国家电市场从供不应求逐步转变为供过于求，对当时的多数厂家来说，也是无法适应的。所以无论是消费者还是厂家，都在呼唤中国家电流通业的突破，正是在这种背景下，苏宁电器果敢地站出来，顺应市场要求，进行业态的转变，率先转型作连锁零售，建立自己的零售终端体系。

在业界，苏宁因低调而出名，低调得让行业外的人士常常产生误会。当家电连锁席卷中国，人们在回溯中国家电连锁的历史之路时，许多人，甚至包括一些业内人士，都不知道这样一个事实：苏宁不是家电连锁的追随者，而是开创者；它是家电连锁业的探路先锋和开拓者，而非半路起家、横空出世的模仿者。

苏宁是中国整个家电业的全程见证者。苏宁认为，如果把自己的成长史作为一部营销发展史来看的话，其本身就是中国渠道商和上游制造企业分工协作的过程。在此过程中，中国市场上的家电产品从供不应求到供大于求，从大件的耐用消费品过渡到日常生活用品，从奢侈品逐步普及为必需品。其间，厂商之间的关系依据市场动态而不断演变，从卖方市场过渡到买方市场，其中的曲折坎坷，今天的绝大多数家电连锁企业并非这段历史的亲历

者，没有亲身的参与是很难体会得到的。而正是这一特殊的转型时期，催生出中国家电连锁业态。

可以说，中国家电商业企业在 20 世纪末才进入快速成长期，而其得以快速成长的强劲动力来自于家电连锁模式。以苏宁为领跑者的中国商业企业总结自身实践、借鉴日本家电连锁企业的经验，结合中国国情和行业发展特点，开创了中国特色的家电连锁模式。经过短短 6 年的快速发展，中国家电连锁从区域走向全国，展现出旺盛的生命力。很多人开始熟悉家电连锁，是在 2000 年之后。毕竟，进入新世纪，满大街的家电连锁店和媒体上连篇累牍的促销广告，让人无法不关注它们。然而，世间万物皆有其来历，没有什么事会莫名从天而降。任何新事物的诞生，都必须经历一段痛苦的孕育过程。

追溯苏宁家电连锁之路的起点，就不得不把日历翻到 1996 年。

1996 年，整个空调市场乃至家电市场，遭遇到一个历史性的拐点。

在此之前，国内市场上家电产品供不应求，家电制造企业竭尽所能，从国外引进生产线，扩大产能。在家电产品供不应求的状态下，家电制造企业享受着高额利润，经营粗放，更多关注的是家电产品的生产，不需要为市场操心，家电产品生产出来交给批发环节，渠道营销也就到此为止。家电制造企业所谓的销售，无非是平衡不同区域的产品供应量，调整渠道政策。从严格的意义上说，这仍然是计划经济体制下以生产为导向的供应，而不是充分竞争条件下以市场为导向的营销。

家电行业的“暴利”产生了虹吸效应，众多企业在地方政府的支持下蜂拥而入，家电品牌“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”。仅以空调为例，1996 年，全国有 18 个省、市、自治区有空调生产厂家，共计近 300 家，当时市场上销售的空调品牌达百余个。面对高额利润的诱惑，很多人加入销售队伍当中，导致商业流通环节增多。与此同时，一些实力雄厚的批发企业开

始进入不同的地区，构建分销网络。然而，物极必反，事物总是在最顶峰的时候不可遏止地走向反面。从家电制造商到渠道商的连带膨胀，致使家电产品供过于求的时代很快到来。

市场竞争日趋激烈，生存空间遭到压缩，利润被摊薄，家电制造企业坐不住了，他们开始关注市场。一开始，家电制造企业本能的反应是：吞噬业内同行。于是，家电厂家之间针尖对麦芒，一片厮杀。限于当时的营销理念，竞争的手法简单粗放，市场争夺战的主要手段就是广告大战和价格大战，而且一发而不可收。

在高空，生产厂家重金投入，通过各种媒体大作宣传，进行广告轰炸，提高自己品牌的知名度。只要翻开报纸、打开电视、收听广播，人们总是可以听到看到各种各样火药味浓烈的广告。而伴随着广告大战愈演愈烈，作为一个特有的历史现象，“广告标王”应运而生。

在地面，厮杀更是血雨腥风。价格大战导致各厂家大伤元气。很快，整个家电业深陷于自相残杀的红海，市场维持了多年的均衡态势骤然间被打破。

战火很快殃及下游渠道商。当时，许多家电品牌商先后发起市场渠道模式变革，提出了“掌控终端、实现渠道扁平化”的变革思路与目标，纷纷向代理商“开刀”。他们一改以往的做法，不但不再扶持家电批发环节，而是采取行动封杀大户，以夺得终端市场控制权。20世纪90年代末，“砍大户”成为中国家电行业风行一时的词汇。

在这股浪潮中，作为空调行业“大鳄”的苏宁，首当其冲成为“削藩”的对象。先前互为援手的战略盟友，转瞬之间，一方就成了另一方“渠道扁平化”的绊脚石。面对家电制造企业“封杀”的做法，苏宁老总张近东从商业经营的角度表示理解：“其实这件事本身不是谁对谁错的问题，这是市场发展的一个必然规律。随着市场逐渐供大于求，对厂商来讲，出路是什么？”