

中国著名企业管理日记系列 **拾贰** 孙 静 编著
中国铁道出版社

张近东 苏宁 日记

中国铁道出版社
2011·北京

图书在版编目(CIP)数据

张近东苏宁管理日记 / 孙静编著. —北京: 中国
铁道出版社, 2011.3

(中国著名企业管理日记系列)

ISBN 978-7-113-12377-2

I. ①张… II. ①孙… III. ①日用电气器具—连锁商
店—商业经营—经验—中国 IV. ①F721.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第250032号

书 名: 张近东苏宁管理日记

作 者: 孙 静 编著

策划编辑: 王 菁

责任编辑: 范晓婷 电 话: 010-51873150

封面设计: 彩奇风书籍设计

责任校对: 焦桂荣

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 21.5 字数: 338千

书 号: ISBN 978-7-113-12377-2

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 市电(010)51873170, 路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话: 市电(010)63549504, 路电(021)73187

序

截至2010年，苏宁连锁网络覆盖中国大陆30个省、自治区、直辖市，包含300多个城市，建立了80多个物流配送中心，3000家售后服务网点，经营面积500万平方米，有员工12万多人，年销售规模数百亿元，名列中国上规模民企前三位，入选中国企业500强第54位，入选《福布斯》亚洲企业50强……苏宁已经成为家电行业的标杆。

苏宁的快速扩张，离不开供应商的支持。如何与供应商和谐共处，一直是家电零售连锁企业面临的难题，那么苏宁在对供应商的管理方面，又有哪些独到的地方呢？这些问题在《张近东苏宁管理日记》中都会详细阐述。对于白手起家的著名企业家，他的经历对于我们来说都是一笔不小的财富。他坚持的是踏踏实实做事。他曾说：“创业，其实就是想做事，想做实事，但不一定是什么惊天动地的事，而是把自己的事做好，一点一滴累积，到一定程度就是大事了。”这对于不管是就业还是创业的年轻人都是有很大的帮助的。现在很多的年轻人就业都是心态高，以至于造成高不成，低不就的现象，在一个企业觉得很屈才，于是就跳槽，不能够接受从底层做起，结果最终换了很多工作，还是在底层挣扎，这样不仅浪费了时间，也学不到经验。在《张近东苏宁管理日记》中张近东的经历会告诉大家很多创业所必须具备的品质。

另外，对于中国奉行的跟风主义对创业来说也是一个很大的误区。张近东

跟随“下海”潮流后，当时最热门最赚钱的商品是家用电器，彩电、冰箱、洗衣机等。但是张近东没有盲目地投入进去，而是经过一段时间的冷静思考，选择了当时比较冷门的“空调”。正是这种富有前瞻性的第一步奠定了张近东事业的基础，使他创业第一年就成为了千万富翁。所以对于创业者来说，正确的选择是最重要的。《张近东苏宁管理日记》中会为大家呈现著名企业家创业的详细过程。

目 录

一月 January 服务为王：演绎白手致富传奇 ▶ 1

果敢丢下“铁饭碗”下海	2	承诺重在落实	17
小试牛刀，悄悄经营一家咖啡馆	3	苏宁上市，一步步实现质的飞跃	18
豪气干云，空调大鳄的执著	3	至真至诚，阳光服务	19
投桃报李，巧遇贵人——卞国良	4	中国最优秀的家电专业自营服务商	20
冷门入市选做空调生意	5	苏宁打造服务惠普制	20
200 平方米起家创立苏宁交家电	6	专业化服务先驱	21
先卖货，后进货	8	苏宁服务打造连锁制高点	22
用诚信和服务打造口碑	9	服务是苏宁的惟一产品	23
开创新的商业模式，反季节打款	10	不断完善的服务，王者至尊	24
别出心裁建立一体化服务	11	苏宁服务对象	25
扩张与多元化经营之路	12	苏宁的服务“四化”	26
创业征途需要胆略保持不衰的进步	13	公司高度重视安装维修业务	27
创业一年，成就年轻的千万富翁	13	扼住市场咽喉	28
坐拥南京，兢兢业业	14	低价格与良好的服务才是顾客的真正需求	28
经营创新，树常青品牌	15	危机中确定连锁模式	29
一体化服务保证了服务质量	16		

二月 February 苏宁目标：打造中国的“沃尔玛” ▶ 31

总理重托：要成为中国的沃尔玛	32	进来	43
国外模式有一定的不可复制性	33	理性对待外资进入，不可再“割城让地”	44
只有国内市场真正巩固，中国产品走出去才更有保障	34	在中国市场整合全球资源	45
站到国际舞台上	34	意在加快国际化进程	46
中国制造要想走向世界，渠道很重要	35	苏宁的节奏最适合苏宁的发展	47
百思买的今天就是苏宁的明天	36	温总理勉励：要超过沃尔玛	48
在规模和利润间求平衡	37	走出去不是炒作	49
总部对面的沃尔玛	38	做中国沃尔玛，不只是一个口号	49
零售业的发展是一场马拉松	38	开辟蓝海	50
市场不分贵贱，不分国内或国外	39	用 SAP ERP 系统抢跑	51
适时运用媒体的力量	40	了解消费需求	52
超越“商业”的梦想	41	做一个负责任的“企业公民”	53
资源有价，渠道和品牌无价	42	目标决定路径	54
即使我们不走出去，国外的企业也会打		不做大股东	55
		与联想达成合作	55

三月 March 经营理念：在竞争与合作中求发展 ▶ 57

苏宁企业经营理念	58	声东击西之计	73
电子商务与线下零售的消长关系	59	“静”其实也是一种“显”	74
八大商场联手围剿苏宁	60	转型第一步中的降价经营谋略	75
苏宁的逆向运作	60	协同整合，文化渗透	76
苏宁易购差异化经营	61	举办论坛，推动行业良性发展	77
苏宁靠差异化取胜	62	首创“IT 神经网络”	79
信息化是苏宁一项战略性决策	63	着眼未来，纵论供应链整合	80
向科技型零售行业转变	64	苏宁的 5S 服务模式	81
适应企业发展的信息化革新	65	让供应商名利双收	82
智慧新总部	66	同行的进步也是苏宁的进步	83
诚信是经营的基本之道	67	5315——打造便捷的供应链系统	84
严格准入制度，强化网店诚信	68	B2B 供应链：为工作“减负”提高效率	85
规模经营让苏宁初尝甜头	69	E 时代的社区营销	86
苏宁经营王牌：规模经营	70	市场造富	87
厂商合作典范	71	对产业链环保问题的重视	88
二次创业，首创 3C 模式	72		

四月 April 扩张战略：连锁的力量 ▶ 89

被零售商嘲笑其连锁模式为天方夜谭	90	扩张不受金融危机的影响	103
对手是我的“磨刀石”	90	进入世界 500 强的计划并未改变	104
加速度的扩张步伐	91	苏宁扩张为哪般？	105
苏宁不担心扩张导致单店赢利能力下降	92	巩固和扩大未来的话语权	106
3 年要在全国开设 1 500 家店	93	国际扩张的战略考量	107
扩张中的弯路	94	扩张还需考虑到风险	108
扩张形成行业格局	95	如何超越自己？张近东的答案是国际化	109
一天狂开 22 家门店	96	苏宁仍在扩张，招聘员工 3.6 万	109
规模压倒一切，速度决定命运	97	纵横交错，联动发展	110
开店，开店，再开店	97	横向扩张，纵向渗透	111
一天开 5、6 个店如家常便饭	98	创下南京商业“六最”	112
访问百思买	99	对外资零售扩张应建立预警	113
理性的自主扩张	100	开 4 000 家店并非没可能	114
“博傻”时期	101	苏宁启动海外扩张战略	115
苏宁三年内无并购计划	102	3 年内开百家 3C 服务中心	116

五月 May 模式转变：苏宁的组织与变革 ▶ 117

调整经营模式以适应变化	118	要坚持更要改变	130
计划经济与市场经济的一场正面碰撞	118	3C 的由来	131
从批发到零售的转变	119	3C 经营模式的市场作用	131
首次提出自建连锁网络的构想	120	保持质量，稳健高速发展	132
确立连锁经营战略	121	机遇更好，使命更重	133
制度合理，组织行为才会高效	122	战略转型，超越自我	134
适合就是最好的	123	3C+ 模式是业内的标杆	135
组织再造和创新是永恒的	123	后台战略	135
围绕以服务为导向的变革	124	3C 旗舰店在华南布阵“旗舰群”	136
规模、速度、力量、质量兼顾的发展		变革没有对错之分只有合适与否	137
方针	125	依靠战略能力转变企业成长模式	138
苏宁和永乐的“江湖恩怨”	126	变革之道口说容易行动难	139
想立于不败之地，必须要转变模式	127	再造组织的体系结构	139
引入 SAPERP 系统	127	组织再造组织结构	140
IBM 为苏宁提供一整套全方位业务变革解决		组织变革路径构图	141
方案	128	整合、重组、精简、扩张	142
保持节奏	129		

六月 June 品牌塑造：打造个性鲜明的品牌形象 ▶ 143

要有明确的品牌定位	144	在消费者心中竖立专业形象	156
5 年严格审核，终成功上市	144	靠价格和服务打造的品牌	156
明星代言的品牌战略	145	3 000 万巨资打造品牌新形象	157
一线明星代言打造时尚温馨形象	146	高精品牌打造春城 3C 旗舰店	158
收购 LAOX 目的在于提升品牌形象	147	苏宁精品形象定位显王者气质	159
核心价值观是企业长青的基础	148	建立国际化形象	160
服务，品牌核心	149	品牌、价格、服务并重	161
一体化服务提高了公司的品牌形象	149	市值百亿的品牌价值	161
品牌和社会形象	150	提升品牌美誉度	162
社会责任的履行有助于企业形象的发展	151	品牌影响着消费者的选择观	163
把社会责任作为企业品牌的重要元素		品牌的力量	164
之一	152	“千店一面”的形象	165
在改进中成长，日渐完善“苏宁”品牌	152	“1+1 阳光行”社会公益品牌	166
更换代言人体现时尚	153	价格竞争逐渐让位于品牌竞争	166
“明丹”代言，推“幸福”品牌战略	154	做“受人尊重的企业”，提升品牌忠	
品牌形象是连锁竞争的核心	155	诚度	167

七月 July 分享财富：股权激励，团队致富 ▶ 169

财富不过是一个数字而已	170	百万财富是自己的，亿万财富是社会的	183
股权激励，有财大家发	171	在苏宁高管中再创造 1000 个千万富翁	184
重要的不是自己控制多少股权，而是让企业 发展	171	谁炒股就炒谁	185
股权大派送，增加企业凝聚力	172	绝不把资本做主业	186
没有激励就不要谈约束	173	并购是一种能力	187
苏宁上市不是为了个人财富的膨胀	174	总会想到为员工发东西	188
财聚人散，财散人聚	175	上市之后，依然散财	189
财富对我已经成为一种责任	176	12 倍增长回报公众股东	190
你对苏宁有付出，就会得到回报	177	以义为利，不以利为利	190
人脉亦重要	178	财富分享者的激励体制	191
正确看待财富，学会舍得	178	个人价值不在于财富多少	192
造就 6 个亿万富翁	179	股权分配是最有效的激励体制	193
民营企业急需转型	180	张近东的创富观和财富观	194
我希望每个员工都有股份	181	有利益应该大家分	195
为员工提供实现梦想的平台	182	权还是不能放的	196
		苏宁不是某个人的苏宁	197

八月 August 竞争法则：希望有一个理性、良性的竞争 ▶ 199

在竞争中成长的苏宁	200	永乐闪电出售给国美，成为行业的罪人	212
别人病入膏肓时，我们不去补一刀	200	苏宁易购上线，不用竞争对手的 平台竞争	213
先礼后兵，点到为止	201	国美挑战潜规则：不收进场费引发 业界地震	214
感谢对手	202	苏宁国美旺季大战，空调均价下调	215
别人无礼不能成为自己无礼的理由	203	永乐：要就打苏宁的强项	215
上海“旺铺”临近开业遭暗算	203	与苏宁战略相同的美国百思买	216
对手更加集中是好事	204	做不大规模就死	217
感谢同时代对手的淡出	205	每个人都想当老大，但老大只有一个	218
收购永乐，打破家电业“三足鼎立”	206	张近东：只能说黄光裕阶段领先	218
永乐欲 5 年内拿下南京 50% 市场份额	206	苏宁进军济南家电，和三联、国美上演 “新三国演义”	219
大本营面临价格战，遇强则更强	207	苏宁欲与三联联手，却让国美捷足先登	220
进驻北京，抢中关村饭碗	208	五星“偷袭”苏宁，江苏上演同城操戈	221
“八大航母”和“小舢板”的对抗	209	未来五年不考虑百思买	222
宴请“八大航母”却遭“黑脸”	209	后来居上：苏宁反超国美	222
苏宁和国美的价格竞争	210		
30 亿高价收购大中，却遭背叛	211		
国美和永乐的“围城风暴”	212		

九月 September 用人原则：倾情苏宁，打造人才队伍 ▶ 225

摒弃那种现用现找、急功近利式的用人思路	226	大企业不能光靠制度，还要靠文化	236
企业的最大支撑者	226	可以承认挫折，但决不能承认失败	237
制度重于权力，绝非一句空话	227	人品第一位，能力第二	238
凌国胜：最自豪是选择了苏宁	228	人品是能力得以发挥的基础	238
同事重于亲朋的独特魅力	229	用赏识的方法使用人才	239
终极责任人	229	进入苏宁，要把苏宁当作自己的	240
“用人要疑，疑人要用”的人才观	230	苏宁要的是事业经理人，而不是职业经理人	241
人才的自主培养	231	志同道合，有相同的价值观	241
能力适中的人才	231	一定要把企业文化传承下去	242
为员工创造更好的物质基础	232	对同事和企业没有情感不能怪他们	243
员工是苏宁真正的财富	233	内部管理决定团队执行力	244
百名店长工程	233	制度在说话，看不见的苏宁	244
1200 工程	234	人才的梯队建设	245
4045 工程	235	把握企业对人才的需求	246
小企业重做事，大企业重做人	236	人才队伍，以诚打造	247

十月 October 成功之道：执著拼搏，永不言败 ▶ 249

强者更强	250	想做多大生意，就找多大伙伴	262
企业面临问题需要坚强	250	利益小了也是一种风险	263
他有一支拼命工作的“富翁团队”	251	不怕冒险，以风险换来竞争优势	264
把细节做到家	252	认准的事，就毫不犹豫地去做	265
心有多大，舞台就有多大	253	眼光一定要远，要有前瞻性	265
决策秘诀：远见和缜密	254	一味求稳怕输，就很难成功	266
厚积薄发	255	今天不发展，明天就得等死	267
不要怕失败，跌倒了再爬起来	255	速度化战略是制胜的关键	268
哪天做不过你，我把苏宁送给你	256	企业价值观决定它未来的发展方向	269
找准方向，把握机会	257	习惯幕后操作的张近东	269
做企业一定要有野心	258	充满自信但绝不飞扬跋扈	270
第一是坚持，第二是创新	259	做企业就像盖房子	271
不做出头鸟，让国美跑在前面	259	沉着冷静，全面应战	272
有舍有得：三联这样的企业我们不要	260	抢占上海滩	273
苏宁最值钱的东西	261	这个行业没有投机	274
对手忙于并购我们在修内功	262		

十一月 November 仁者无敌：达则兼济天下 ▶ 275

作为领头企业，不能独善其身·····	276	流泪签发 100 万元员工救济款·····	289
同行的进步也是苏宁的进步·····	276	当选“十大公益楷模”·····	290
香港，只是国际化的第一站·····	277	阳光理念的传播·····	291
苦尽甘来·····	278	捐助教育：助人也是助自己·····	291
我们要的是长远的东西·····	279	非典捐款：把社会效益放在第一位·····	292
集体致富之“仁”·····	280	十分热衷于慈善，回馈社会·····	293
乐于捐赠之“爱”·····	281	入选社会责任 50 强·····	294
苏宁社会化，第三次飞跃的必经之路·····	282	主动请求更好地交税·····	295
弘扬商业文化，增强企业的社会 责任感·····	282	社会化的苏宁，社会化的服务·····	296
回馈社会，与社会同行·····	283	用“仁”呼唤另一种商业文明·····	297
社会募捐制度需要规范·····	284	大企业应该把社会公益作为企业分内 的事·····	297
发展公益事业，制度创新是关键·····	285	苏宁热心捐助社会公益事业·····	298
率先捐款汶川并呼吁社会动员起来·····	286	基业长青，仁者无敌·····	299
汶川地震个人捐款数额业内第一·····	287	苏宁全力打造社工服务品牌·····	300
爱心车队支援·····	288	企业家的核心价值·····	301

十二月 December 个人魅力：催生今日苏宁王朝 ▶ 303

简单的生活·····	304	不动声色，用事实证明自己·····	318
成功源于坚持和执著·····	304	“一呼天下应”的气势·····	319
拒绝参加任何财富排名·····	305	“铁汉柔情”的张近东·····	320
苏宁的节奏和价值·····	306	企业家的真正精神·····	321
不张扬，但并不懦弱·····	307	狂热、执着地工作·····	322
“缺席”的创始人·····	308	企业是做出来的，不是说出来的·····	323
儒雅的张近东·····	309	对外低调难掩霸气·····	324
最风光时却“诉苦”·····	310	低调的创新者·····	324
内敛温和的企业家·····	311	一个“快”字凸显出他的性格·····	325
脚踏实地地做事·····	312	“仁者爱人”的理念·····	326
实力就是内功加招式·····	313	“不宣传个人”的原则·····	327
做企业要低调，做管理者更要低调·····	314	不是同行失足给了我们机会·····	328
14 年低调创造上亿身价·····	315	作为企业，真正需要的是埋头做事·····	329
亿万身家，张近东不愿保镖跟随·····	316	小事一点一滴积累，到一定程度就成 大事了·····	329
兼具北方人的豪爽和南方人的缜密·····	316	张近东人品说：起码没有输在礼面上·····	330
刻意淡化“个人努力”和家族奋斗·····	317		

一月 January

服务为王：演绎白手致富传奇

初生牛犊不怕虎，张近东毅然放弃“铁饭碗”下海，短短一年时间资金从10万增长至2 000万，那年他年仅28岁；在创业早期他就意识到以服务为企业核心竞争力，“服务是企业惟一的产品”，并创建了自营服务，凭借服务的优势，他在业界打下了良好的口碑。

在创业途中，一个人的知识、经验、能力、资本并不重要，敢想敢做是创业的前提。

——张近东语录

★ 张近东管理之道

1988年，28岁的张近东就职于南京市鼓楼区属企业豪威集团，他是一名很普通的文员，每月固定工资55.7元。当时，他就不甘心每天只是上班下班，总觉得自己应该做点别的。

张近东的哥哥张桂平投身上海的时间比张近东要早，他在哥哥的影响下也“下海了”。为了保险起见，张近东没有辞掉豪威的工作，只是在工作之余与哥哥一起承揽一些电脑、复印机、空调工程等业务。

当时，张近东只知道即使从事空调的安装业务也会比在单位赚得多。那时，谁又能想到，如今几乎家家户户都能安装得起空调，而在当时空调只是奢侈品。当听说了春兰发展经销商的消息后，张近东按捺不住了，他赴江苏泰州春兰空调器厂参观，双方达成了经销合作意向。张近东第一次看到那种规模的工厂，春兰带给他的，并不是一纸合约那么简单。于是1990年12月26日，张近东正式辞掉了国企的铁饭碗，用之前攒下的10万元资金开了一家专营空调的店，取名苏宁交家电。那一年辞去铁饭碗的人不是很多，27岁的张近东就是其中一个，他也成为后来最先富起来的那些人中的一个。在那个时代，虽然日本品牌风光一时，但中国家电企业成长迅速。1980年~1989年的10年间，中国电视机的生产量暴涨了整整10倍，彩电更增长了300多倍，电冰箱100多倍，中国家电企业的生产能力也得到了很大的提高。

★ 让管理卓有成效·要有所放弃，才能让自己遇到更好的机会。开辟人生的新航线，并没有想象中的那么难，只要找对方向，就能一路到达新的目的地。

1月2日 · · 小试牛刀，悄悄经营一家咖啡馆

做事情只要有60%的把握就坚决去干。

——张近东语录

★ 张近东管理之道

1989年，有一件事，促使了张近东创业的决心。那一年张近东与七八个同伴去了一趟上海，在百乐门的一家店里要了杯咖啡，结账时才发现竟然花了将近100元，这在当时就相当于他一个月的工资了！

在回南京的火车上，张近东越想越觉得心疼。心疼之余，张近东也在暗想，自己为什么不做一个类似的生意呢？说干就干，张近东很快就在南京湖南路开了一间叫康乃馨的咖啡厅，是当时南京最早的咖啡厅之一，张近东也因此赚到了自己的第一桶金。

★ 让管理卓有成效 · 机会在不经意间就会到来，灵感也是机会到来的前兆。想要创业不仅要有精准的眼光，还要有从零走向成功的耐心。

1月3日 · · 豪气干云，空调大鳄的执著

工作上的执著实际上是人的一种意志。

——张近东语录

★ 张近东管理之道

1993年，早在天气还很寒冷的1月份的时候，南京的各大媒体上就出现了这样一则广告：“要想夏天过得好，去到苏宁买空调。”为了把宣传做大做足，张近东准备了50万元的广告宣传费。在那个宣传意识并不是很强的时代，即使是街头的一张宣传单都有可能给商家带来顾客，更何况苏宁做的是如此大规模的

广告攻势。果然，经过铺天盖地的宣传，市场反响极其出色，空调销售旺季还没有开始，苏宁的第一轮销售就已经启动了。仅仅1~4月份，苏宁的空调销售就突破了9 000万元，几乎占据了南京空调市场总销售额的70%，同时，苏宁空调的销售还遍布了全国20多个省市，成为当时中国当之无愧的空调大鳄。

然而张近东并没有因此而满足，1993年5月13日，南京发行量最大的报刊《扬子晚报》上又出现了一则广告：炎炎烈日无须东奔西跑，买空调只需到一家。具体内容是进口、名优国产空调公开价格、让利销售。广告里详细列出了各厂家产品的型号、批发价、零售价，同时还敬告读者：需购买的用户可参照市场现货的最低报价进行购买。以当时的华宝KFR、27GW2为例，市场价为6 262元，而广告中则标价5 562元，其中差价高达700元。而20世纪90年代初的中国，虽然国家政策明确了要建立社会主义的市场经济，但是对商品价格还是很敏感的，全国商品必须经物价局核准，不得随意更改。如此彻底地把价格公开，在当时更是闻所未闻的。张近东这样做无疑是给当时的空调销售市场撂下了一颗重磅炸弹，轰动了整个南京城，苏宁每天都挤满了前来抢购的顾客，员工每天都是从清晨一直忙到深夜，每个人都被张近东创业的激情所感染和鼓舞着。

★ **让管理卓有成效·满足于现状就会把自己的事业推到悬崖边上，随时都有跌到低谷的危险，无论是人还是一个企业，应该在暂时成功的基础上有更高、更执著的追求。**

1月4日··投桃报李，巧遇贵人——卞国良

正是与卞国良的结识、交往，才促使我做出了人生中最重要决定。

——张近东语录

★ 张近东管理之道

最初，张近东要开咖啡厅，需要买几台空调，而大家都是买春兰的，但当时春兰在南京并没有代理商，商场的价格又比较高，要想买便宜的必须找关

系。于是，张近东很快通过熟人认识了卞国良。卞国良很爽快地就批给了张近东两台空调，这让张近东有了很深的印象。后来卞国良去张近东的咖啡厅，张近东便报之以李，没有收其招待客户的钱，这也让卞国良对张近东刮目相看。两个人一来二往惺惺相惜、意气相投，很快就成了朋友。

认识卞国良之后，张近东做出了一个人生中最为重要的决定：辞去豪威集团的职务，在众人惊异的眼光中投身商海，在南京成立了一家专营空调的小公司——苏宁交家电公司。这个公司成立的主要原因其实是由于卞国良的推荐引导而致，据张近东的回忆，与卞国良结识后，由于当时很多高校、企业开始使用空调，卞国良就把生意介绍给张近东，让他从中赚一些差价，从此张近东便开始真正认识空调的销售和市场。当时，春兰生产规模急剧扩大，面对的市场也在急剧变化。春兰开始抛弃原来的直销方式，积极发展各地经销商。在卞国良的引荐下，1990年初，张近东赴江苏泰州春兰空调器厂参观。那是他第一次看到如此规模的工厂，现代化的春兰工厂车间及生产线给他留下了深刻印象。在厂里，张近东立即敲定了经销合作的意向。

张近东在没有任何论证的情况下就成立了自己的公司，但是由于经验不足，等到公司正式开业已经是12月份了，对空调的销售而言，冬天并不受人欢迎。开业当天，下午就下起了雪——这样的天气对取暖空调的出售是有利的，而当天真的有人买了一台柜式空调。据说，当时在南京，人们认为如果开业当天就有进账是个好兆头，日后肯定会发财。这似乎是一个很奇特的开始，而事实证明这确实是一个奇迹的开始。当时包括张近东本人，公司总共也就十来个人，而多年之后，却成为一个国际级的大型家电连锁商业集团。

★ 让管理卓有成效·一个人飞黄腾达的机会往往就隐藏在另一个人的启发中，善于利用人脉的人也往往能为自己创造更多这样的机会。

1月5日··冷门入市选做空调生意

客观因素是：春兰扩大产能、扩大招商，证明空调市场即将引爆；主观的因素是：第一，我不愿跟风，想冒险另辟蹊径。其次，虽然当时多数家庭买

不起空调，但是医院、高校、企事业单位和部分高收入家庭对空调已有现实需求。直觉告诉我，未来市场肯定巨大。正所谓“要行大船，必涉深水”。

——张近东语录

★ 张近东管理之道

张近东创业之初就舍“热”求“冷”，确实令很多人难以理解。但是张近东认为自己做出这样的选择既有客观偶然成分，也有主观的因素。偶然的因素是春兰给了他机会，至于主观因素，张近东说：“虽然当时对大部分居民来讲经济收入尚难以购买空调，但是医院、高校、企事业单位和一部分高收入居民已对空调有现实的需求，我感觉未来肯定是个大市场，大市场意味着机会又多，可以大有作为。同时，作为一个接受过高等教育的人，我还是有守法意识的，所谓君子爱财，取之有道，我想这个道首先应该包括道德与法律。虽然我没有用当时业内最简单、最快捷的方式去挖第一桶金，而选择了比较正规而艰难的方式，但我自己感到欣慰的是，我至今从未遇到过别人质疑有无‘原罪’的尴尬。”

1980年～1989年的10年间，中国家电企业的生产能力大大提高。当时空调并没有进入大众市场，直到1990年代中期，对绝大多数人来说空调还属于奢侈品。当时，南京的空调市场规模不大，但利润很大，用张近东的话说这是个暴利行业。南京有火炉之称，盛夏酷热难当。张近东觉得未来这肯定是个大市场，可以大有作为。于是，张近东带着自己的梦想毅然进军空调行业。

★ 让管理卓有成效·做生意要有长远的眼光，不要低估社会发展的速度，今天的奢侈品可能就是明天人人都能消费的，今天被消费者热捧的可能明天就会被忽然冷落。

1月6日··200平方米起家创立苏宁交家电

幸亏他们当时没同意，只说房租可以便宜点，不然后来我也发展不了。这