



好书推介:

苏宁：背后的力量



《苏宁背后的力量——信息化天梯》成志明著

(接 A19 版)那次经历让张近东认识到,如果各部门之间的协调一直处于人工作业的状态,而不利用逐渐发展起来的信息技术,企业的管理效率必然会很低。作为一家以服务为本的零售企业,苏宁也就无法在市场上取得竞争优势。

据分管集团信息化建设的副总裁任峻回忆,实际上当时并没有信息化的概念,信息技术还停留在电脑的概念上,但是张近东已经朦胧地感觉到信息化应该是一个很重要的环节。

按照分步实施、逐步完善的信息化实施原则,1996年,苏宁先后实现了商场、物流配送、仓库、售后服务中心等局域网络系统的布局,将这几块的业务纳入到信息系统中,通过信息系统进行销售管理、配送管理、仓库管理以及售后服务管理,以提高服务效率及质量。

值得苏宁骄傲的是,1996年,苏宁开发了零售开票系统,成为全国第一家实现电脑零售开具增值税票和财务销售一体化的商业零售企业。这一功能设计经过发展和完善,已经在全国的零售行业推广使用。

1999年,苏宁提出了“E连锁”的概念,并耗资3000万元实施ERP管理系统。2000年下半年,苏宁的ERP管理系统成功上线。

5 成功的理由和方法

苏宁的信息化实施经验可以简单地归结为几条:明确自己的目的,真正从实际需求出发,以我为主,培养自己的团队。

张近东说:“信息化是企业发展的一个趋势,这个趋势谁也改变不了。如果将苏宁20年的发展历程划分成两段,前一个十年,做企业基本上是在实践中运用直觉和灵感帮助自己决断;而后一个十年,企业的发展脉络逐渐清晰,而且是越来越清晰,无论是连锁的发展模式还是信息化,都是企业发展到某一阶段的必然产物。”

但是,正如偶然中存在着必然一样,必然中也存在着偶然。这种偶然就是信息化中必然会存在一些错误。张近东甚至认为“这里边天天都有错误”。天天都在犯错误的苏宁最后居然成功了,不仅完成了看似不可能完成的任务,创下了全球零售业SAP系统实施规模最大、实施周期最短两项纪录,被SAP公司看

做“灯塔工程”;更重要的是,整个系统完全契合到苏宁的日常管理当中,和之前的老ERP系统一样,为苏宁的发展奠定了深厚的基础。

SAP系统不仅提高了前台的销售工作效率,以往一笔成交需要花费2分钟,现在可以缩短到不到30秒。而且后台的服务响应速度也被大大提高了,苏宁的全国资源实现了整合和统一调配,从以往物理上的集中发展到了逻辑上的集中。苏宁实现了很多企业梦想的随意调配资源的状态。

苏宁的ERP系统实施取得了成功,信息化的手段大大增强了苏宁的内在活力,使得企业内部的各种数据在网络上得到了实时的传递、分析、处理,为苏宁的采购决策及大规模定制提供了及时、准确、权威的决策依据,企业内部的管理也更加顺畅。并且,系统将供应商、连锁企业、分销商以至终端用户联系成一个整体,建立起功能强大的网链结构,使得产业链条得到了紧密协作,从而产生了巨大的产业合力。

但是,在那个“上ERP找死,不上ERP等死”的警句还在四处流传的时候,一口气拿出3000万元来上马ERP系统,并且还不知道自己是否步那些ERP先烈们“后尘”,对于张近东来说,这并不是件容易的事情。要知道,3000万元对于当时的苏宁来说也并不是个小数目。而在2005年苏宁又花上亿元资金来上线SAP/ERP系统,进行信息系统大规模的升级。苏宁为什么必须要这么做?难道苏宁不怕失败吗?

“我很清楚,苏宁的发展在管理上碰到了天花板,只有信息化才能将之打开。事实上,我别无选择,除非苏宁的发展就此打住。因此,我们需要咬紧牙关,坚决挺住。”张近东直言,在决策信息化的过程中并不是没有风险,实际上包括他自己也发生过动摇。信息化肯定很有用,但对实施信息化的难度要有足够的认识和准备。

事实上,将苏宁的JL/ERP系统和SAP/ERP系统这两代系统的成功运作放在各自当时的行业环境中来看,苏宁的成功殊为不易,也非常有研究和学习的价值。为什么国内的大多数零售企业在ERP系统的实施过程中都不同程度地出现问题,而苏宁能够非常快地实现信息化,将系统与自己的管理思想、逻辑紧密贴合,成为日常工作的好帮

手,并且为苏宁的发展衍生出了巨大的想象空间?从苏宁的信息化实践中能总结出一些什么来?

如果要总结苏宁成功的经验,首要的一条就应该是苏宁的目标很明确,那些ERP系统实施失败的企业通常都是没有将自己的目标设定清楚。

6 将错的事情做对

“把正确的事情做对了、做成了还不叫本事,能够把错的事情做对了,那才是真本事。”这句话里有玄机,但对苏宁而言,这是一种让其取得成功的很重要的企业精神。信息化的建设过程就是最好的体现。

苏宁的信息化得以成功,有赖于附着在人才之上的苏宁的企业文化以及强有力的执行力。SAP以及IBM这两家世界知名的企业都向苏宁明示了这个项目的艰巨性。无论是从时间上还是从规模上,苏宁并不是不晓得这中间可能发生变故之处。可苏宁还是信心百倍地成功完成了整个项目。

苏宁的信息化从一开始,就从张近东的概念中传达到苏宁的高层,并得到认识上的统一和高度重视。张近东认为,信息化是苏宁实施全国性的大连锁所必须解决的一个问题。这就让信息化有了一个好的基调。

实际上,作为张近东一手创立的公司,企业的理念实际上就是企业最高领导个人的价值观和整个管理团队的逐渐融合。这种个人的价值观逐渐在公司内部放大,这个放大并不是突出个人或者把个人的东西神圣化、神秘化,而是希望大家在价值观上统一思想。

价值观是偏好,有时很难用正确或者错误来评价,是不能讨论的,也是没有办法讨论的。我们只能说这是一种共同的偏好,按照张近东的说法,就是缘分。

在苏宁内部,有一句很能体现苏宁企业特质的话:“把正确的事情做对了、做成了还不叫本事,能够把错的事情做对了,那才是真本事。”正如前文所提到的,商业环境很多时候不是“万事俱备,只欠东风”,很多时候是“万事不备,也欠东风”。商业环境总会有欠缺的条件,而苏宁的厉害就在于善于自己创造环境,在执行的过程中把不足的条件弥补起来。

当年,连锁到底是应该从一线城市开始插红旗,还是应该从三四线城市开始走“农村

包围城市”的路线,没有确定的结论。而同样,SAP系统是在应该在高风险的状态下实施,还是应该等条件完全具备了再实施,谁也不知道。但苏宁决定排除万难实施的时候,就努力地创造条件完成,没有犹豫,也没有埋怨,做事都是全力以赴。

苏宁有的正是这样一种准备着将“哪怕是错的事情也努力做对”的心态和本领。这背后暗含的是苏宁上下在价值观上的高度统一以及高度统一下的强有力的执行力。通过强有力的执行,苏宁弥补了外在条件的欠缺,从而获得市场发展的先机,抓住了机遇。

苏宁在信息化上的这种决策和执行的思路与在2000年左右放弃批发业务转向连锁,两者是一脉相承的。对于当时是如何统一思想、说服团队的,张近东说:“当时的情形对我们来说就像背水一战、破釜沉舟。那个时候就是要破釜沉舟,不能有一点点退想,这样我们才会目标坚定。那个时候,大家就是干,毫不犹豫地干。所有人都抛弃了自私的个人想法,这是难能可贵的。”

在苏宁,张近东常常会说的一句话是:“以变应变,以不变应变,以变应不变”。苏宁要求SAP系统快速实施,要求一次性整体上线,虽然是一定的风险,但是古人论战有云:“夫战,勇气也。一鼓作气,再而衰,三而竭。”苏宁就是凭着一股对信息化的热情迅速推动了SAP系统的成功实施。

苏宁：背后的力量——营销创新



《苏宁背后的力量——营销创新》成志明著

1 营销是纲 服务为本

在苏宁内部有一句话,叫全员营销,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,做到全员皆商,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,顾客需求响应时段的提升,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,会首选从改变自己开始。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

2 苏宁营销之魂：“两个基本点”

在苏宁人一次又一次的大小小营销创新中,有没有一种东西贯穿始终?也就是说,在应万变的过程中,不变的根本是什么?其实,苏宁的营销思想归根到底来说有两个基本点:其一,服务好供应商,其二,服务好消费者。供应商和消费者是苏宁每次营销变革与创新的出发点和最终归宿。苏宁“将服务视为永恒的看法本领”,不仅强化服务态度,更提升服务能力,这是苏宁不断完善自我、突破自我的原动力。

纵观中外企业发展,一个显而易见的事实是:那些卓越的企业领袖,都为其企业打上了自己鲜明的烙印,以个人独特的思想与品格影响着企业的营运,形成了不同企业独特的企业文化和核心价值。一个企业的长久生存,最重要的条件不是企业的资本、产品或管理技能,而是正确的企业价值观和营销战略。企业的命运如何最终由价值观决定。核心价值观决定企业发展方式,决定企业对社会的贡献大小。

今日的苏宁,固然离不开成千上万个苏宁人的共同努力,但是谈苏宁,无论如何绕不开其创始人张近东。张近东的超前意识、长远目光、务实谨慎、低调稳健、认真执著和社会责任感,对苏宁的影响是深远的。

在业界,苏宁似乎是不折不扣的稳健派。“零售业是一场没有终点的马拉松,来不得半点投机,要坚持每一步踏踏实实,需要时间和耐力。”谈及企业的发展,张近东认为:“苏宁不排斥并购,但一定要清楚,零售网络并购,一加一不一定等于二,更不一定大于二。并购之后一定要全面整合。靠吃兴

奋剂比赛是没有用的,只有靠内功才能赢得最终成果。我知道这个市场一定是我们赢,因为苏宁追求的是长远的东西,我认为这是一个价值观决定的问题。”

在张近东看来,中国改革开放之后的30年是民营企业发展千载难逢的机遇期。有些创业者缺乏持续激情,小富即安,急流勇退;有些创业者急于求成,热衷快富暴富,希望瞬间把企业做大,浮躁的心态决定了“其兴也勃其亡也忽”的悲剧。虽然市场变化莫测,新技术蓬勃兴起,并不意味着踏踏实实、一步一个脚印的执著精神就过时了。张近东不仅身体力行,也一再要求苏宁高管要静下心来,以负责任的心态踏踏实实地做事、做实业。

张近东认为,中国经济转型,就是需要中国人踏踏实实来做。苏宁创业之初,没有任何背景,没有多少资本,是一个原生型民营企业,从一个经营面积仅为200平方米的小店起步进入中国500强,逐步世界500强。他相信,更多的企业只要踏踏实实做事,也可以做到像苏宁一样。

有一种观点认为,苏宁踏踏实实创业、循序渐进发展比较吃亏。对此,张近东说:“确实,从短期看,我们在很多方面有付出,有投入,一时看不到回报,比如信息、物流、乡镇店等平台,苏宁也不一定要自己做。事实上,我们的很多业内同行都是交给第三方承担的。媒体认为那才是主流……但是,我们不会因为别人怎么做,就放弃自己的价值观。我觉得能够带动、带领苏宁真正成为标杆,让整个行业合作共赢,这才是我们要达到的目的,期间所吃的亏也是必须付出的代价。”

(转 21 版)