



好书推荐:

苏宁：背后的力量

苏宁：背后的力量——组织智慧

(接 A21 版)



《苏宁背后的力量——组织智慧》成志明著

1 传承精神 永续企业

苏宁 20 年，企业创建者张近东董事长，从个人创业到团队奋斗，把苏宁发展成一家社会化、公众化的大企业。在这一发展历程中，张近东董事长个人的企业价值观和管理企业的境界也在不断升华。他常说，企业小的时候是个人的，自主创业、自食其力，为家庭谋求财富；企业中等规模时是员工的，企业为国家创造就业机会，员工在企业中成长发展；企业大的时候就是社会的，大企业的发展影响到行业内的上下游企业群，影响到产业发展的模式和进程，影响到国家的竞争力和可持续发展能力。因此，大企业的发展要站在企业之外规划发展路径，这不仅需要超然的态度和境界，更需要超群的实力和能力。

在苏宁，张近东董事长用个人的这种企业家精神，通过言传身教，影响着苏宁的管理队伍和员工。苏宁，这家纯粹由个人创业的企业，没有丝毫家族管理的影子，始终着力培育家庭氛围，倡导同事重于亲朋的团队精神。在家庭式氛围中，苏宁始终着力树立企业制度的绝对权威，倡导制度重于权力的法理精神。

在一年又一年、一批又一批苏宁管理者梯队的培养中，我们始终坚持塑造和选拔苏宁事业经理人的信念。未来苏宁的事业经理人，要有超强的职业经理人的专业能力和敬业态度，同时还要有企业所有者对企业的那份责任感、使命感，把个人的物质利益和社会声誉融入企业长远的成功之中。

作为一家社会化的企业，苏宁未来的追求是没有止境的，苏宁长远的发展是没有边界的。企业的创建者、企业事业经理人的生命是有限的，要以有限的生命经营无限的企业，唯有传承企业的精神、传承企业的使命，才能使苏宁一代又一代的事业经理人薪火传递，永续企业的发展。

孟祥胜(苏宁电器集团副总裁、行政管理总部执行总裁)

2 追踪苏宁十大战略轨迹

作为一家民营企业，苏宁从一个不足 200 平方米的空调专卖店迅速成长为一员工逾 15 万的大型连锁企业，从“空调大王”到综合电器冠军，再到家电连锁 3C 店①的领跑者，到今天的行业领先者，一路走来，苏宁已成为中国商业零售排名第一、中国民营企业排位第二的企业。苏宁的快速成长，折射出了中国经济的迅猛发展和中国民营企业在改革开放进程中的迅速成长。

3 行业切入——产业选择战略

1990 年苏宁创业伊始，中国家电市场彩电、冰箱、洗衣机等供不应求，全面热销，尤以彩电最热。苏宁应该怎样选择自己的市场定位呢？当然希望卖彩电。但当时卖彩电进货需要计划指标，买彩电需要彩电票。张近东对创业之初的行业切入曾作如是说：“我非常非常希望有彩电让我卖，但彩电当时很紧张，买彩电要凭票，国内彩电销售都走国有商业主渠道，进口彩电要凭海外关系。”虽说都是家电产品，空调因价格昂贵，用电量，无论是一次性投入，还是长期使用，都远远超出了普通消费者的消费能力，属于奢侈品，令消费者“敬而远之”，尽管市场狭小，但购买却不需要空调票。

因此，张近东无可奈何地“舍热求冷”，专营当时尚属“奢侈品”的空调。这并不是说，张近东的选择完全是被动的或随意的。他之所以选择空调而非进入其他行业，是因为他对空调市场未来的发展有自己的洞察和判断。

4 反季节打款——规则创新战略

空调是季节性产品，这就给厂家和销售商出了难题：淡季卖不出去，大量存货导致资金紧张；而到了旺季，又因淡季生产不足导致货源短缺。当时空调的销售基本垄断在国有商店那里，他们一般在每年 3 月旺季开始拿货，这使厂家在此前长达数月的淡季里日子很难过，但又改变不了现状。张近东根据这一现状首创“反季节打款订货”模式，在淡季付定金大量订货，使厂家有了流动资金，可以连续生产。而且淡季零部件采购成本低，苏宁还可以拿到很低的进货价，到了销售旺季，价格又低货源又足岂不无敌于天下？于是，从 1991 年起，苏宁每年在淡季都向工厂预付订货款，与厂家携手，共进共退，苏宁的预付金最高时达到 1 亿元。

5 服务是苏宁唯一的产品——差异化战略

先做市场还是先做服务？当大多数人选择先做市场后做服务时，苏宁却选择先做服务后做市场。表面上看，两者没有什么差别，因为都是在做同样的事情，只是先后顺序不一样而已。然而，奥妙和差异就体现在做事的顺序上。先做市场，服务跟在销售后面跑，你买了东西我才提供服务，往往服务跟不上销售，最终拖了销售的后腿；而先做服务，其出发点是想顾客所想，急顾客所急，将售后的所有问题都想好，解决方案也准备好了，然后再做销售，这样服务不仅可以成为销售的有力支撑，而且有时还会直接拉动销售，甚至服务本身也成了销售的内容之一。

创业初期，大家都在拼货源拼降价促销时，张近东却坚定地认为零售业尤其是家电零售业的本质是服务。当同行们在服务方面都在为省钱、省却管理的麻烦而找第三方公司承担服务时，他明确地提出“服务是苏宁的唯一产品”。

6 率先走上连锁经营之路——模式创新战略

如今，家电连锁店已遍布中国的大中城市，并正向广大的农村市场进军。如果要问中国家电连锁的首创者是谁，可能普通消费者，包括许多业内人士都不会想到是一直行事低调、不事张扬、埋头发展的苏宁。

1993 年，经过著名的“小舢板”抗衡“联合舰队”之战，苏宁坐上了中国空调霸主之位。然而不久后，风云突变，苏宁又面临新的挑战：中国市场上的家电产品从供不应求到供大于求，一方面，整个行业的利润率急剧下降，市场竞争日趋激烈，促使生产商不能再置市场于不顾，发起市场渠道模式的变革，提出要“掌控终端，实现渠道扁平化”，对市场进行细分，直接渗透到二、三级市场，甚至直接自建终端；另一方面，消费者对商品的丰富性、服务的全面性、快捷性、经济性的要求日益提高。在这样的背景下，传统的由生产商到消费者的正向物流，变为从消费者到生产商的逆向物流。

7 “1200 工程”——人力资源创新战略

当连锁经营成为中国家电流通企业发展的主流和唯一选择的时候，劳动密集型的基本特征与整个行业的快速发展，使得拥有丰富经验和专业知识的成熟人才十分缺乏，这几乎成了所有家电连锁企业发展的瓶颈和难以解除的困扰。对此，许多企业习惯于采取以往的从社会上招聘甚至聘请猎头公司去挖所谓的人才的做法。然而这一老思路、老办法的实际效果并不如意。因为这种方式进来的人不仅在专业素质、技能上很难满足企业要求，而且其形形色色的思想意识、价值观与思维方式，也会使企业文化遭受巨大冲击与挑战，很难进行整合与管理。

8 内生增长——内涵式增长战略

苏宁于 2004 年上市，此后的几年间，苏宁在业内一直处于追赶者的角色。2009 年，苏宁首次超越对手，夺得行业冠军宝座，2010 年，又进一步扩大优势，全年可望新开 400 家连锁店，加速向前发展。

专家们认为，苏宁的成功得益于它的内生

增长——内涵式发展战略。2005 年之后，同行为了做大规模、保持对苏宁的店面数量优势，进行了连续的并购，实现了店面数量与营业面积上的跨越式增长。而苏宁则一方面把注意力和资源集中投放到物流配送、售后服务、信息化工程等后台体系与能力的建设上，另一方面在企业内部大刀阔斧地开展变革，实行精细化管理。一句话，埋头练内功。虽然在这期间，同行的风光和轰动效应给苏宁带来不小的压力，但是张近东不为所动，坚持走内涵式增长的发展道路。

9 构筑信息化天梯——信息化超越战略

大规模的家电连锁会产生海量的信息流，能否及时、正确、高效地收集和处理信息，直接影响并决定了家电连锁企业的经营管理效率与效益，甚至企业的成败。

实践证明，一家家电连锁企业的规模边界与效率边界，取决于企业的信息化支撑能力。从这个意义上讲，信息化水平决定了家电连锁企业能做多、能有多强。

10 协同竞争——全方位系统化竞争战略

对家电连锁企业，人们通常只能注意到自己看得见的一面，主要是连锁店，包括店面的数量、营业规模、产品种类、店面陈设、广告促销等等；很少能注意到看不见的一面，包括采购、物流配送、售后、客服、人力资源、财务管理等。

11 价值并购渐进海外——国际化经营的桥头堡战略

在一个小型媒体交流见面会上，张近东坦诚而详细地回答说：“我们现在做的国际化扩张以及国内店面的加速扩张，其实早在几年前就已经规划好了，现在只不过是按计划落实推进。当年的那些并购，坦率地讲苏宁不是没有拿下的实力，而是我们比较理性，严守‘价值并购’的原则，即是否并购，付出多大的代价，取决于并购对象在苏宁未来战略中的价值，以及我们并购进来以后进行整合所需要的时间和其他资源的投入。并购 Laox 和香港镭射，是希望通过建立这两个海外窗口，探索国际家电零售模式和消费的发展趋势，了解当地文化、法律、习俗等各种问题。这既可以为苏宁未来开展大规模国际化经营积累知识、经验和人才，也可以为国内的连锁发展提供现实可资学习借鉴的东西。”

12 共筑商业生态圈——合作共赢战略

多少年来，人们一直习惯于把商场比做战场，把本来能给人带来物质和精神上美好享受的商业活动，变成了血淋淋的商战。

中国家电业的竞争一直十分激烈，“封杀”、“血拼”、“恶战”的字眼经常出现在媒体报道或厂家、商家的广告里。

苏宁身处江湖，虽然被裹挟其中，很难独善其身，但张近东心中却一直希望能通过合作共赢的理念与行动，共筑有中国特色的商业生态圈：厂商之间精诚合作，共同优化产业价值链，共创共享；商家之间文明竞争，共同维护行业秩序与利益，推动行业发展，共享行业发展的成果；商家与消费者之间，商家诚信服务、优质服务，消费者理性消费、文明消费。最终，“产”、“商”、“消”三者良性互动，共同把市场竞争推进到现代商业文明的新时代。

13 苏宁上市为什么

进入 21 世纪，家电连锁零售业可能是中国发展最快的行业之一。有资料显示，从 2000 年至 2004 年，中国前 7 名的家电零售连锁企业年平均增长率高达 172%。

苏宁以 1999 年 12 月 26 日位居南京核心商圈的苏宁新街口总部店的开业为标志，展开了全国性的大规模连锁经营建设。几乎同时，从 2000 年开始，苏宁筹备上市。2001 年 6 月，苏宁完成股份制改造，更名成立“苏宁电器连锁集团股份有限公司”，股本总额 6 816 万元。2001 年 11 月，得到中国证监会批复进入上市辅导期，2004 年 7 月 21 日，苏宁在深交所挂牌上市，完成了苏宁发展史上具有里程碑意义的跨越。

解决大规模连锁扩张所需要的资金问题自然是上市的目的，因为完全靠自我资金积累或者依靠传统的银行借贷方式，是难以支撑连锁企业快速发展的。但张近东对苏宁的上

市有着自己的考虑。

张近东的三大目的

目睹了国内许多企业，或是通过上市顺利地加速发展，或是上市前口袋空空，上市后口袋满了，但脑袋空空，不知做什么，上市获得的资源很快被消耗殆尽，张近东经常问自己、问身边的人：我们上市究竟是为了什么？仅仅是钱吗？有比钱更重的东西吗？

目的之一：外部监督是企业最有效的管控机制

目的之二：与社会分享才能把企业做长做久

目的之三：企业知名度美誉度的升华

14 上市不是个人的财富盛宴：共创共享

企业上市是很多人的梦想。上市前，无论创始人还是投资者都努力推动企业上市。然而现实中很多企业上市后，大家就像“范进中举”了般，为滚滚而来的财富狂欢、痴迷。结果，上市成了少数人的财富盛宴。

但张近东看得很清楚，企业要发展，仅有投资者和资金是不够的，企业真正有价值的部分仍然是人，是企业内部的管理团队和员工。尤其要打造百年苏宁，更是需要一代一代的员工来实现。因此，在保证企业发展、正常纳税和投资者回报的前提下，张近东认为，不能直接从股市上分享到财富的非股东员工们也应能共创共享，如此打造的才算是真正的共同事业。因此，他非常注重股权激励及员工工资待遇和福利，让员工在为付出付出的同时分享企业的成长硕果。

15 走近苏宁——做企业就是做文化

张近东非常注重企业文化，他说：“做企业就是做文化，苏宁讲究品位、格调，大企业要使得几万人步调一致、齐心协力，除了制度、规范、流程，还要靠文化。文化上的认同让我们有了同一种价值观，相同的价值观让我们能够识别和接受相同的目标和行为规则。还有一点很重要，我们没有去‘创造’或‘制定’核心理念，而是‘发现’核心理念，靠内省找到核心理念。核心理念必须量身定制，不能削足适履。它必须是发自内心的、用整个人生去追求捍卫的东西，否则就不是核心理念。最后，企业会明确无误地告诉所有员工，在企业里应该做什么，不应该做什么，鼓励什么行为，惩戒什么行为。”

苏宁提出“做百年苏宁”，而苏宁百年基业何以继之？张近东给出的答案是：传承文化，传承企业。

16 苏宁的价值观

张近东为苏宁确立了鲜明的企业价值观：“做百年苏宁，国家、企业、员工，利益共享；树家庭氛围，沟通、指导、协助，责任共当。”

作为民营企业，创业初期张近东更多的是希望通过努力改善自己的经济状况，生活得更好一点。但随着企业的不断发展，张近东深刻地体会到，民营企业规模小的时候是个人的，大了就是员工的、社会的，社会的稳定和繁荣直接关系到像苏宁这样的大型企业的生存和发展。

一家企业如何融入社会之中，如何主动承担社会责任，过去可能还只是一种思考，或者是一个口号，今天已经到了义不容辞真正去做的阶段了。张近东说：“不管是对苏宁这家企业，还是对我个人来说，履行社会责任都是不可或缺。”苏宁是一家目光远大的企业，明白社会责任的重要意义，明白只有承担责任才会获得更大的发展。

商人具有逐利的天性，天性需要约束，包括自我约束和外部约束。例如纳税是许多企业容易违法出事之处，张近东对此特别警惕，认为规范纳税、保障民生是民营企业发展过程中必须始终关注的重点。苏宁是江苏省的纳税大户，多次被省市评为先进纳税企业。1996 年，苏宁的业务量不断扩大，财务人员从早忙到晚用手开发票，不仅工作量赶不及，而且还容易出差错。张近东要求财务部主动上门去税务局协商，要求采用电脑开票。对这种企业主动请求更好地交税的举动，税务部门给予了高度评价。

从苏宁《2009 年业绩公告》看，2009 年，苏宁年度纳税 31 亿，同比增长达 53.7%，是企业利润增幅的 1.75 倍，上市以来累计纳税近百亿元。