

张近东：苏宁的“三效法则”

张近东提出，互联网时代的执行不再是标准化的复制，而是创新执行，就是要将互联网精髓和零售本质有机结合，形成适合苏宁的互联网思维和执行方法。

2月10日，在刚开年的苏宁春季部署会上，苏宁董事长张近东在内部讲话中强调要用再创业的激情和斗志，将2013年的战略布局全面落实，并明确定位2014年是战略执行年，成效突显年。

张近东提出，互联网时代的执行不再是标准化的复制，而是创新执行，就是要将互联网精髓和零售本质有机结合，形成适合苏宁的互联网思维和执行方法，即以“用户体验讲效果，经营创新讲效益，制度优化讲效率”的“三效法则”作为苏宁互联网思维的核心；以“产品决定目标、项目决定组织”的理念作为苏宁互联网执行的方法，战术聚焦、重点突破。

以下为讲话全文：

苏宁全体管理干部，大家好！

春节假期已经结束，目前总部和大区也已经进入了正常的工作状态，一年之计在于春，今年是苏宁转型落地、成效突显之年，在春季工作部署会召开之际，我首先向大家拜个晚年。

回顾2013年，我们取得了集团转型发展以来战略上的重大突破，明确了一体两翼的互联网零售发展的方向，做了很多战略布局。但是在集团清晰明确的战略路径下，我们却没有达到理想的业绩。

所以，我们将2014年定位为集团的绩效突显年、战略执行年，要全面再造新十年，新苏宁、新的执行力。强有力的执行力是苏宁二次创业成功最坚实的保障，但今天的执行力不同于十年前标准化复制的模式，而是要坚定战略、创新执行。而创新执行力的核心，我认为在三个关键环节：那就是要有意识上的紧迫感，构建创新执行的法则，并找到科学的执行方法。

首先在意识方面，执行力的提高需要有“危机意识”、“亮剑意识”和“团队意识”。

一是要有危机意识。创业23年来，苏宁人不是最精明的、企业也不是资源最丰富的，但我们凭借“执着拼搏、永不言败”的企业精神，脚踏实地，终于把苏宁打造成为行业内的领导企业。但我们不能停止对事业的追求，安于现状。目前集团正在进行第三次创业，这需要我们要有再创业的激情和斗志，所有苏宁人要放下已有的光环，一起奋斗。

二是要有亮剑意识。去年我就曾讲过，在互联网时代，不是对手的成了对手，不是同行的成了同行。面对新老对手的挑战，我要求大家回归狼性文化。但我这里所说的狼性，不是狭义的野蛮霸道，苏宁从来都是强不凌弱、弱不畏强，强要强到骨子里。这里所说的狼性，是一种积极进取、不畏挑战、敢于竞争的心态。在互联网时代，我们不能妄自尊大、闭门发展，要打开眼界，去研究所有的对手和同

组织”的理念，打造苏宁互联网化的执行力，以产品推进带动目标的实现。最终我们要建立起战略性指标、战略性项目，明确哪些品类重点是提升规模，哪些品类的重点在利润，线上占比、自主产品占比必须取得结构性突破，互联网门店、金融产品、移动转售产品等必须领先，然后规定好哪些项目是集团必须牵头抓的，哪些是体系牵头抓的，哪些是部门的重点项目，这次部署会我希望大家要充分讨论列出清单，定好责任人，对这些项目必须一追到底，对过程必须要跟踪，年底必须要有考核。用项目管理的方式打破组织壁垒，打破流程障碍，提升效率，注重效果，创造效益。至于项目如何选择，我们要根据“三效法则”的尺子，从纵向的行业，横向的地区来选择：

一是要聚焦行业、对标平台，推进行业经营攻略。互联网的竞争是残酷的赢家通吃，如果我们不对标领先者，即使取得快于行业平均水平的增速也有可能被淘汰。所以在总部层面，各商品经营体系要立足行业、立足平台推进经营攻略。无论是电器、母婴、还是超市，都要找到行业的领先者和竞争对手，寻找差距，从而确定每一个品类的渠道经营策略、品牌合作策略、品类经营策略，指导部署大区的地区攻略。

线上线下运营平台，要各自对标全国性的竞争平台，针对性地找出短板，围绕平台建设、会员发展、终端互联网运营能力建设、顾客服务体验等核心指标落实攻略目标，指导部署大区的本地化经营。

二是要细分地区、对标同行，落地市场竞争策略。大区及子公司层面，要立足自身的线下平台，共享总部的线上平台，明确辖区内的线下、线上竞争对手。针对一级市场、二级市场和三四级市场，不同的对手，要针对性地制定领先、超越、遏制等具体的攻略目标，联动总部资源实施地区市场的竞争策略。

2014年的地区攻略，一方面要突破全国超大规模城市的线上经营格局，另一方面要突破三四级市场O2O的融合，由两头带中间，建立苏宁在全国的行业领先地位。

各位管理干部，2014年的执行成效如何，关键在你们，在于你们的观念、能力的全面互联网化。但是转型互联网，也不能迷失自我，不是一味跟随模仿互联网表面和形式上的东西，否则就是邯郸学步，既理解不透互联网的精髓，也丢掉了自己的特点和优势。所以在企业经营和管理上，我们必须永远坚持自己的根本立足点和特色。在经营上，互联网带给我们的想象空间很大，但做什么、不做什么、怎么做，必须回归零售的本质。在管理上，企业长期持续发展永远依赖于严谨的管理和健康的文化。新技术应用、用户思维、产品迭代创新等是我们学习的，但不合适的东西我们也必须摒弃，不能一味地神化和盲从。我们要看到互联网文化的本质。一分耕耘一分收获，我相信，只要坚持苏宁执着拼搏、永不言败的企业精神，和创新标准、超越竞争的经营理念我们就一定能实现2014年各项预期的目标。

三是要有团队协作的意识。随着苏宁涉足的领域的不断扩大，我们的体系越来越庞大，组织越来越复杂，但体系之间的协作却越来越难。这不完全是组织流程的问题，还有心态的问题。现在我们的一些干部变得越来越本位、越来越封闭，事不关己高高挂起，这种心态的存在使得工作沟通的成本上升，导致沟通效率降低。

但大家不要忘记，我们都是苏宁人，有着共同的目标和理想，大家工作的目的都是借助企业的平台来实现自身的价值。独木难成林，只有我们团结一心，我们才能无坚不摧。其次在执行法则方面，互联网时代的执行不再是标准化的复制，而是要按照“三效法则”来创新执行。

在连锁时代，苏宁的快速扩张得益于制度的标准化，大家工作有章可循。互联网零售时代要求我们要快速赶超，但是由于我们的很多经验和知识结构都来自于连锁，面对大量的新业务，和大量传统业务的创新要求，存在着大量的模糊地带和探索空间。这个时候我们用什么来指导员工自主创新、自我管理，我们如何去选择主攻项目、创新执行，是互联网时代给我们的一个新的考验。

今天我想提出一个围绕“效果、效益、效率”的“三效法则”，即“用户体验讲效果，经营创新讲效益，制度优化讲效率”，希望大家这几天结合会议部署，结合这个“三效法则”来反思13年工作中的问题，思考14年的工作开展思路。

一是用户体验讲效果。我们过去讲“营销为纲”，现在还要加一句“体验为王”。13年我们做了很多创新业务，但是却并没有给用户带来很好的体验，所以虽然我们很努力，但用户却并不买账。今年，我们不能再拍脑袋决策，眼里只是盯着一时的轰动效应和促销效果，而忽略用户的体验。

用户体验是一种意识，集团各个体系都要贯彻这种意识：商品经营体系要进一步丰富SKU的种类、完善品类结构、出样展示和库存部署；线下平台要研究更合理、更人性化的布局、动线、购物流程和服务标准；线上平台的页面设计、搜索推荐、商品信息、支付结算、在线服务要进一步优化简化；市场体系要突破传统的传播形式和渠道，市场推广要满足不同阶层、不同年龄顾客的差异化需求，形成符合互联网时代特征的营销推广体系；服务体系要进一步梳理服务规范和操作流程，提



苏宁电器董事长 张近东

升发货及时率、妥投率、服务满意度等核心指标。我们所有的工作都应以提升用户体验为前提，任何损害用户体验的行为都必须一票否决，因为失去用户我们就将失去一切。

二是经营创新要讲效益，量化考核目标。转型的目的是发展，是增效，转型的好坏最终都将靠业绩来证明。

我们要深刻理解战略背后的意义，比如全品类、自主产品，不是简单的增加品类、SKU数量、自主产品品牌。全品类是为了丰富用户体验、整合供应链，最终是要寻找新的销售或盈利的增长点；自主产品的目的是为了增强商品研究能力、实施差异化营销，最终是为了提高盈利能力。执行不是为了应付和交差，不以创造价值为目的的执行，都是没有意义的。但是，追求效益应根据发展阶段与业务特点来确定效益的具体指标，效益既包括利润，也包括用户规模、销售规模等；同时，追求效益也不能急功近利，要遵循零售服务的本质，打造坚实的发展基础，从而实现稳定持续增长。

三是制度优化要讲效率。对于企业来说，不存在什么完美的制度，企业的转型也是内部管理不断升级变革的过程。而衡量制度变革优化的一个重要原则就是提高效率，不仅包括时间效率，而且也包括资源利用效率。互联网时代，不再是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。效率不是跟我们的过去比、跟自己比，而是跟用户的要求比、跟对手的速度比。今年是集团的执行年，执行必须要讲效率，必

须按预期推进，甚至超预期推进，才能抢占市场先机。所以，我们必须基于新的零售模式，以提升运转效率为目标，探索并固化新的制度流程，建立新的开放型管理体系。

围绕“效果、效益、效率”的“三效法则”给我们提供了一把尺子，用来衡量和把握如何选择重点项目，如何去执行，如何去创新。效果第一、效益为本、效率至上。只讲效果，不讲效率，那就会延误战机；只讲效率，不讲效果，那就会仓促上阵；而两者最终的结果都要体现在效益提升上，不讲效益的执行，注定是不可持续的。这就是我们苏宁的互联网思维，在深入理解互联网精髓，并结合零售本质的基础上提炼出来适合苏宁自身发展的“三效法则”，全体苏宁人都要将其作为创新的基本法，从而确保执行显效。

最后，执行还要讲方法。集团去年的重点是战略布局，那么今年就要求我们要战术聚焦，重点突破，以“产品决定目标、项目决定组织”的理念作为苏宁互联网执行的方法。

13年集团由于转型探索而开展了很多工作，虽然方向对了，但是因为缺少聚焦，资源得不到有效的整合，导致很多工作结果没有达到预期。所以，14年大家在工作执行的方向上一定要有“产品突破”的意识，要“集中力量办大事”。在测算资源和能力的前提下，明确不同阶段的主攻目标。

今年，我们一定要把用户体验作为执行的导向，并要求把目标聚焦化、具象化，具体到核心产品上，以“产品决定目标、项目决定

《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号：CN51—0098

邮发代号：61—85

北京：010—87721045

87527365

52896956

52896958

成都：028—87319500

68230696

新浪官方微博：@企业家日报 @今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅 全年定价：450元