江苏启示录

1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008

■点睛

开放造市场 时势造英雄

苏宁的传奇，已是市场力量突破计划经济最后壁垒的一个标志。

计划经济以产定销的模式下，一台家电从出厂到进入百姓人家，至少要经过四道批零环节。每道环节都要产生费用，这些费用形如羊毛，消费者是那只可怜的羔羊。苏宁模式的最大优点在于有效降低了流通环节费用。对消费者意味着可用相对便宜的价格买到中意的家电，对银行意味着流通环节贷款的周转速度大大加快，对于生产厂家则因回款速度加快而减少了流动资金过度占用所必须支付的巨额财务成本。这一系列的成本节约，用经济学的理论作阐述，在于它为整个社会的扩大再生产增加了额外的“溢出效应”。从本质上讲，它正是市场经济与生俱来的诸多魅力之一。也是市场经济优于计划经济并必然取而代之的内在逻辑之一，我将其概括为市场魅力和市场逻辑。

张近东和他的营销团队或许是一帮商业奇才，也是一帮敢为天下先的改革开拓者。但以大历史观析之，开放造市场，市场造时势，时势造英雄。如此“三造”，“开放”执牛耳，统领“全局”——是计划经济在中国多数产业和行业逐步退出历史舞台的主导推手之所在。这也正是我们今天有充分的自信纪念改革开放30周年的根本理由。

毫无疑问，张近东及国内无数的“张近东”们，都是不同阶段“造市”的“泥瓦匠”。但是，没有伟大的改革开放为无数的“张近东”们开道、担当，提供支持和保障，“张近东”们纵然有三头六臂，也不可能创造出行业范畴的苏宁模式，区域意义的温州模式、苏南模式等等。

市场从胎动、发育、生成继而壮大到一定程度，必然产生以市场扩张为内生动力源的市场力量。在特定的时空——某个发展阶段，市场力量与“天时”互相结合共同造就时势。在当代中国，这就是坚定改革开放不动摇的伟大力量。“张近东”们破土降生直到大批涌现，并成为时代弄潮儿，正系时势所催生。

从当年“小舢板”遭八大国有商场集体围攻到今天事实上的“渠道垄断”，苏宁模式参与了、推动了、见证了市场营销在流通领域的新老更替。我相信，张近东及营销团队已经看到或至少已感受到，他们正面临人生的又一个十字路口。这是一道道坎，绕不过去，只有敢于否定和跨越“旧有”的自我，张近东和他的团队才能突出重围。时至今日，苏宁模式正面临新的起点，“新苏宁模式”能否在“旧苏宁模式”的基础上降生，既取决于30年后中国改革开放再启程是否坚毅果敢，更取决于张近东和他的团队能否有勇气否定和超越自我……这就是社会进步永无止境的辩证法！

鲁宁（资深时事评论员）

1993，计划经济与市 场经济的夏季博弈

快报记者 张波

1980年代末，中国大地上的绝大多数商店都属国有，寥寥可数的个体户一下子激活了这个波澜不惊的计划经济国度。1988年，南京人习惯去鼓楼百货商店定做服装，愿意在交家电公司彻夜排队只为买一台水仙洗衣机。可是，走在街上，人们也会发现，路边多了不少门面房，有些人甚至不惜辞掉“铁饭碗”只为成为门面房的主人。

十多年前，空调在人们的生活中是一件奢侈品，直到15年前一场震动南京商界的空调商战，人们才恍然大悟，原来消费是有选择的。在那场颠覆传统观念的空调大战中，个体户取得了胜利，不过，那更是计划经济和市场经济的一场终极博弈，是我们必须经历的阵痛。

■统一定价时代一去不返

■其实，胜负早在十一届三中全会上已经定下

■南京首次商战，八大商场围剿『小舢板』

生活在计划中

卷着凉席去商场吹空调

这是一个异常炎热的夏天，1988年7月4日~20日，曾出现连续17天的高温日，不少老南京人都仍然记得这个夏天。“每天太阳都出得大大的，走在柏油路上，一踩一个脚印。”南京新街口百货的老员工老孙告诉记者，当时，家里有电风扇的人家有不少，可是有空调的恐怕没几家，很多人在家里热得吃不消，只好到新街口来消暑。到新街口如何消暑？老孙笑称，当时的新街口百货商店里有空调，早晨商店大门还没开，门口就站着不少市民，他们有的手里拿着蒲扇，有的背着小板凳，有的甚至在腋下夹着卷成细条的席子。大门一开，营业员站在两边欢迎客人，可是客人们丝毫不愿享受这“上帝”般的服务，他们关心的是哪里的空调最足。于是，门口的空调出风口往往是商场里最热闹的地方，靠商场中央的地方由于冷气不足，所以人气同样不足。

1988年，改革开放已经10年，但电视机在南京人的日常生活里仍然是个稀罕物，更别说冬暖夏凉的空调了。“80年代，我们商场卖的主要就是钟表、缝纫机、自行车、录音机，这几乎是每家每户办喜事都要具备的‘三转一响’，到1988年，南京人已经开始用上了电器，冰箱、洗衣机是最受欢迎的，因为最实用。”在中央商场工作了38年的老员工王传宪回忆。王传宪说，如果哪里有一台14英寸的黑白电视机，那肯定能吸引上百人围观，不是看电视里播的什么，仅仅是电视机本身就足够吸引人了。“当时三四百块钱一台的黑白电视机就是奢侈品，谁家有谁家就太了不起了。”

这一年，中国第一台分体式空调下线，且不说大多数消费者买不起五六千元一台的分体式空调，就是价格略低的窗式空调也是极少数人家才能享受得到的。“当时要是谁家窗户上架着一个窗式空调，楼底下的人都要抬头看半天。”王传宪说。

风光无限的交家电总公司

80年代末90年代初，南京人如果要购买家电，那么绝对是家里的头等大事。年近花甲的南京市民王阿姨回想自家第一次买洗衣机时的情景：“我们家买洗衣机的时候已经不需要凭票了，买家电要么去交家电公司，要么到中央、鼓楼百货商店这样的百货公司。”王阿姨说，为了买一台上海产的水仙洗衣机，头一天下午，自己就带着板凳到商场排队了，到了晚上老伴来换班。“当时排队排在前面的人，都会自发地发号牌，生怕乱了队伍。”就这样，排了一夜队，王阿姨家总算买到了洗衣机，她说：“当时那种心情，现在根本无法体会，那不是简单的买东西，而是付出了那么多辛苦才获得的回报。”

南京市交家电行业协会秘书长高平说，当年交家电总公司可谓风光无限，因为交家电总公司是当时的商业部二级站，“南京所有的大型百货公司、郊县都得从交家电总公司拿货，大商场是要保证供应的。而各个商场能拿到多少家电商品，全由交家电总公司统筹。”

当时正值计划经济和市场经济双轨并行，个体户往往拿不到货，根本不可能跟大商场抗衡。在这种情况下，等各个大商场分配完了之后，剩下的才能给小商场和个体户。“当时的交家电总公司十分吃香，每天都有商场、个体户跟在交家电总公司后面盯货源。”高平表示，可以说，交家电总公司占据了行业内的货源、渠道、销售，整条产业链的绝对优势。

多年来，由于这些大商场就是空调销售的主渠道，工厂也没寻求其他更好的厂商合作方式。可是，1990年的春兰空调正在迅速发展，当时的春兰生产规模急剧扩大，市场需求也在大幅度增长，春兰打破了这一传统，它正急于发展各地经销商。

投身到市场里

辞掉“铁饭碗”投身商海

1988年，张近东25岁，就职于南京市鼓楼区区属企业豪威集团，张近东是其中一名普通文员，每月固定工资55.7元。当时，他已经不甘心每天上班下班了，总觉得自己应该干点别的。

张近东的哥哥张桂平先于他投身商海，而他并没有辞掉豪威的工作，只是在工作之余和哥哥一起承揽一些电脑、复印机、空调工程业务。张近东只知道即使从事空调的安装服务赚的钱也比单位的工资高得多。那时候谁又会想到，如今家家户户都能装得起空调，空调可是奢侈品。1989年，张近东还在湖南路上开了一家名叫“康乃馨”的咖啡厅。“康乃馨”可以说是南京最早的咖啡厅之一，也正是在“康乃馨”，张近东赚到了第一桶金。

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，并不是一纸合约这么简单。

1990年12月26日，张近东正式辞掉了国企的铁饭碗，他用此前积攒下来的10万元钱，在南京宁海路60号租下一个200平方米的两层楼门面房，取名为苏宁交家电，专营空调。那是一间属于豪威集团的独立小楼的门面房，租金可不便宜。

很多南京人至今还记得，宁海路上的这家空调专营店在当时有两块牌子，一个是苏宁交家电公司，另一个是春兰空调南京经营部。说白了，苏宁最初就是春兰空调的经销部，承担着春兰在南京市场的批发销售及售后安装维修服务工作。

很多人不能理解，在张近东开起这家空调专卖店的时候，空调并不热销，彩电、冰箱、洗衣机、录像机才是最受欢迎的。可是，机遇就是这样妙不可言，张近东曾表示，是春兰给了他这样一次机会，他也不是一个喜欢跟风做事的人，之所以做空调，是因为南京的盛夏酷热难当，被称为“火炉”，他认为这个生意有的做。虽然对大部分市民来说，购买空调还很遥远，但医院、商场、各个单位都开始购买空调。

那一年辞去铁饭碗的人不是很多，27岁的张近东是其中一个，他也成了后来最先富起来的那些人中的一个。

资金有限 卖起空调“期货”

张近东的苏宁交家电公司只有10万元资金，1991年的夏天炎热依旧，空调的销售量出奇地大，除了一些大企业，很多小企业，甚至是个人也开始购买空调。张近东没有那么多资金用于备货，于是，张近东想了个办法——卖空调“期货”。先把用户买空调的钱收了，然后告诉顾客先回去，晚一点上门安装。这才拿着货款去进货，然后送货上门安装，这直接解决了资金问题。

对当时国内的空调生产厂商而言，空调只有夏季和冬季使用，因此空调的销售也有很强的季节性，夏季和冬季销售旺盛，而春秋两季无人问津。受此影响，每年销售旺季时，工厂生产能力全面紧张，供货不及，而旺季一过，订货量又会急剧减少，工厂的生产能力就处于大量闲置的状态。虽然工厂可以在销售淡季时进行一些生产，库存一部分产品供旺季之用，但工厂的资金能力、仓储能力有限，大量库存很难做到。

不仅如此，每年夏季，商家拿货也是一场战斗，因为旺季要到生产厂家拿货十分困难。张近东想出一个绝妙的办法：淡季向工厂订货，反季节打款，商家淡季支持厂家，厂家旺季回报商家。从1991年起，苏宁每年在淡季都向工厂（那时主要是春兰和华宝）预付订货款，最高时预付金额达到1个亿人民币。1992年，南京的空调市场受气温影响，陷入低谷。然而，当年10月春兰空调召开1993年订货会上，国有经销商的态度仍然和往年一样——淡季观望，苏宁却按照自己的策略，淡季订购，反季节打款，签订了4800万元的合同，成为会上订货最多的销售商。

商战打响

个体户赚了老百姓的钱

1992年12月到1993年5月，苏宁每月向春兰预付400万元的货款；1992年11月华宝空调的订货会上，苏宁也签订了同样的合同。针对苏宁的支持，两个厂家则在货源与价格上给予充分的回报。就这样，苏宁不仅获得了货源，而且在价格上也拥有了一定的优势。

1993年春节过后不久，南京各大媒体上“炎炎夏日，无须东奔西跑，买空调只须到一家”的广告已经随处可见，根据苏宁提供的资料，当年头四个月，苏宁广告投放已超过50万元。当时，各大百货商店仍然认为，空调的销售旺季还没到来，而苏宁却已经超前销售，空调销售额突破了9000万元，当时南京空调市场约七成份额落入这个“个体户”的口袋。

张近东的一位朋友告诉记者：“苏宁由于价格低、服务好，没多久生意就起来了，大家都愿意到宁海路的小店买空调。”他说，当时的商店里都没有刷卡的pos机，来买家电的人也都是用现金，所以生意好的时候，店里总是堆满了现金。“宁海路那个200平方米的小店里，有一个房间是专门用来放现金的。”这位朋友表示，多的时候，有上千万现金放在那里，银行派8个工作人员到店里现场数钱，然后运走。

高平说：“当时很多人都认为，怎么能让一个个体户把老百姓的钱赚去呢，那国家怎么办？大家都觉得这不太合理。”

八大商场围剿“小舢板”

这个“个体户”不按“计划”行事的市场行为，再加上令人瞩目的销售业绩，让习惯了按计划分配的大商场感到不可思议。于是，新中国成立以来，南京第一场真正意义上的商战，就这样爆发了。

1993年5月15日，由南京新街口百货商店、中央商场、南京交家电总公司、太平商场、山西路百货大楼、鼓楼百货商店、南京商厦、家电商场八家南京主要的国有商场联手成立“南京家电拓展协调委员会”，并发出“致全国空调生产企业的一封信”，信中提到：“商家单方面压价倾销商品，将损害大多数同行的利益”，为此，八大商场“将采取统一压价和停销等经济手段，对损害大多数同行利益的商家展开反击”。此外，八大商场还将对空调统一销售、统一维修服务和统一调换。

“和八大商场一比，苏宁真是没什么优势，张近东是个刚刚入行不到3年的个体户。”新百的一位老员工王灵（化名）说，把苏宁称作“小舢板”一点都不过分，因为当时的八大国有商场都是经营了几十年的老企业，有资料显示，当时八大国有商场的营业面积达20多万平方米，年营业额达数十亿元，而苏宁的营业面积仅200平方米。

看似实力悬殊的较量，在空调旺季到来前开始了。而这场以价格的名义打响的商战，后来被作为商战中的经典案例。

订货会上“联合舰队”集体退场

在相关的材料中，记录着这样一件事。当年的5月19日，广东三洋空调器生产厂在南京举行空调器新闻发布会暨供货商会议，当主持人介绍与会来宾苏宁总经理张近东时，八大商场的代表立即起立，集体退场。

张近东后来曾回忆当时的情景，表示也很震惊，体会到了商战的可怕。不过，苏宁还是获得了货源，当时的广东三洋董事长陆维光还是选择把空调代理权授予苏宁。

5月20日，八大商场在报纸上登出广告，公布统一的“旺季特价”，有些品种比苏宁公司报价还低100元，并且宣称：“八大商场主导着南京家电市场95%的销售量。”苏宁有了货源和价格支撑，也跟进降价应战，并且承诺消费者在南京任何商场所购同类商品的价格，如果比苏宁价格低，那么，苏宁公司就全额收购并支付差价。

高平说，这一举动在今天看来再普通不过，可是在当时，消费者从来没有见过打商战的，当然是哪里便宜哪里服务好，就到哪家买，苏宁的生意也在这场战斗中越做越大。

高平回忆：“苏宁的市场份额一下子就上去了，原因就是价格低、服务好。”在买家电还要排队的年代，苏宁的价格要比其他商场低很多，也几乎没有商家会做售后服务这件事，可是苏宁在消费者购买了空调后会对消费者进行回访，这让不少消费者感到很贴心。

纸上争锋

八大商场：市场竞争让国家受损

在当时人们的思想观念中，苏宁以这种方式进入市场、搅动市场，是不可思议的事情。王灵告诉记者：“当年，我们都觉得苏宁的这种做法可能并不合适，甚至不知道是不是国家允许的，记得媒体还做了相关的讨论。”

记者查阅了相关资料，发现5月24日，八大国有商场的负责人就通过南京一家媒体发表了看法，他们的主要观点包括：（1）八大商场的联合主要是维护国家商业主渠道的作用，维护国家、消费者和企业的利益；要对国家负责，如果打价格战，企业损失不小，国家损失更大，工厂也倒霉。（2）市场竞争应该是商品质量和售后服务的竞争，打价格战是个体户的做法。（3）企业要对消费者负责，不能打一枪换一个地方。空调卖砸了，有的商店可以卖其他的，但消费者怎么办？八家国有商场的联合主要是维护国家、消费者和企业利益。（4）在市场经济条件下竞争，要走“大市场、大贸易、大联合”这条路。美国一些连锁店，全国价格都统一。他们也有“反倾销法”，如果哪一家价格低，其他商店就联合起来反对它。（5）国家在利税上对一些企业实行优惠，是为了支持企业扩大再生产，而不是用来搞优惠让利，甚至打价格战。为消费者服务应体现在售前、售中、售后全过程中，压价倾销，企业无利可图，甚至亏本，受损的是国家。

根据当年的报道，新百家电部书记王仕任曾表示，这次八大商场携起手来不是为了对付哪一家，而是要创造一种公平竞争的环境。“对我们来说，打价格战，可以少赚甚至不赚，利润可以通过其他商品来弥补，但我们认为，这样的竞争，最终受损的是国家。”

苏宁：统一定价时代一去不返

面对国有大型商场的质疑，时任苏宁公司总经理的张近东也对媒体表示：“我们今年的最低价其实在一二月份。由于大家在进货成本、进货时间、销售数量、销售渠道上的差别，像过去计划经济时代统一价格已不可能。我们不想搞对抗，我们的方针是‘生意各做各的’，大家面对消费者走自己的路。”

后来，张近东曾回忆过当时的情景：有一个晚上，十点钟左右，记者打电话给他，说八大商场老总都到春兰去了，问他对此有何感想？张近东当即表示，首先，苏宁和春兰是有合同约定的，多年来合作得一直很好，他相信春兰会坚守合同约定，按合同供货。与此同时，八大商家扬言价格低于苏宁，可是张近东认为他们连货源都还没有，根本没子弹，无法打这场仗。

此后，社会舆论明显偏向苏宁，硝烟渐渐平息，市场方才显得更加清晰。苏宁“小舢板”跟“联合舰队”的较量胜负已定。当年，苏宁销售额猛增至3.02亿元，增长187%，一战成名。

此后，苏宁的零售火爆更是让人不可思议。一年之后的5月，“全国春季家电交易会”在南京举行。然而，苏宁居然没有被邀请参加，很多人都认为，这还是那场商战的余波。不过，苏宁供应商已经清楚，中国的消费者已经告别了排队买家电的时代，因此不少供应商都在参会的同时去了宁海路60号。当时甚至有报道称：苏宁客商络绎不绝，俨然已成了交易会的分会场。

最后的博弈

市场和计划 孰是孰非

这场现在看来再寻常不过的商战，在当时引起了轩然大波，经济学家也参与了讨论。我国著名管理学家、时任南京大学商学院院长的周三多教授就针对此事发表过评论。

周三多教授认为，这场空调大战引发的思考主要有两点，其一是苏宁公司以低价出售空调是否正当，在这一点上，周教授认为我国已进入市场经济，经营者有权随行就市自己制定价格，而消费者可以根据自己的购买能力来决定是否接受某种产品的价格。企业之间由于经营战略、策略、预期利润率、进货渠道的不同而出现零售价格的较大差别是正常的。

至于低价是否倾销，只要其零售价高于成本，有利可图就不构成倾销，相反，低价可以促进其他竞争对手改进营销策略，降低销售成本，最终使消费者得到实惠。

此外，周三多认为，说销售者竞相降价将会损害国家利益是不正确的。中国经济条件下，国有企业是独立核算自负盈亏的经营者，不能把个别国有企业的利益同国家利益等同起来，更不能借口以保护国家利益和企业利益而牺牲消费者利益。

第二点，是八大商场联合行动是否正当。周教授认为，在通过联合改善空调售后服务质量、建立全市性的维修服务网络等方面是有利于消费者，从而有积极意义的，然而通过协商统一制定价格是不适当的，因为这种价格协议是以限制竞争为目的，具有垄断性质的协议。八大商场制定价格协议后还在报纸上公开宣传，并认为没有任何不妥之处，可以说是计划经济传统观念的一种反映。

博弈是必然 结果早注定

现在来看，周三多教授的观点仍很精准到位，不过这样的讨论，无论如何不会在15年后的今天重演。南京大学商学院的市场营销专家王国才博士认为，在那个计划经济向市场经济转型的时期出现这种情形，并非偶然，而苏宁的完胜也是在经济体制转型过程中的必然结果。

“现在，商家之间用价格作为竞争手段并不是高明之举，但是在当时，计划经济体制下，所有的价格都是国家定价，消费者没有议价权。”王国才认为，那是一个卖方市场的年代，消费者排队购买商品，物资相对紧缺，制造为王。

而苏宁进入市场之时，正是卖方市场向买方市场转变之际，是以民营企业为代表的市场经济和以国有商场为代表的计划经济之间的一场博弈，也是双方对渠道控制权的争夺。胜负，其实早在1978年的十一届三中全会上已经定下。

胜负之外的柳暗花明

胜负往往不是那么绝对。

王传宪告诉记者，以前，所有的商场都把家电作为最主要的商品之一，摆放在最显眼的位置。而家电商品也的确是商场的支柱商品，占据销售额的一半以上。可是现在，我们去商场走走就会发现，家电都已经搬到了最高层，且品种、数量都进行了精心安排。“家电，只是我们商场商品门类的一个补充，它的销售额在我们整体销售额中占比非常小，大约不到一成。”

1997年被南京商界称作“商场倒闭元年”，此后，鼓楼百货商店、银都百货、无线电商场、交家电总公司相继消失。王传宪说，那个时候国有商场的员工们开始有压力了，大家感觉到了生意越来越难做，市场竞争越来越激烈。

好在，很快有一些国有商场在胜负之外，找到了柳暗花明的新市场。新街口百货商店和中央商场作为南京的老牌国有商场，迅速找准定位，通过硬件上的提档升级、商品结构的重新调整，如今依然是南京人购物的主要商场。新百和中央还分别于1993年10月和2000年9月登陆资本市场，现在，两家老字号商场仍然是南京商界的风向标。八大商场中，太平商场、山西路百货、南京商厦目前也都在不断调整，寻找各自的定位。苏宁电器2004年在深交所上市，并在中国企业500强中位列第53位。

王国才说，市场有时候并不是非胜即负，看似山穷水尽，实际上总能找到新的市场缺口，这就是市场经济的奇妙之处。

2002年5月4日，南京中央商场演绎了一场“内衣秀”，吸引无数眼球，“内衣秀”也由此成为商家招揽顾客的“杀手锏”。 快报记者 路军 摄

苏宁从这里起家 资料图片

现在的新街口商圈 快报记者 唐伟超 摄

30年流行语录

2003年

严防死守

在那段非典型的日子里，围墙将我们分离，口罩把我们隔开，可是我们的心依偎在一起，紧紧地。而最让我们感动的是那股永远击不垮的民族精神。

做人要厚道

电影《手机》上映后，围绕个人隐私的话题引发争论，而这句值得回味的台词瞬时成为大众流行语。

我的地盘听我的

中国移动子品牌动感地带的广告语，目标受众非常明确，说明商家已经注意到了“我世代”所蕴含的巨大消费潜力。

2004年

和谐社会

2004年9月，党的十六届四中全会《决定》提出了执政能力的五大任务，其中构建社会主义和谐社会的能力，作为党的执政能力。

你敢吃鸡吗

禽流感来袭，人们拒吃鸡，拒吃用鸡粪喂养的鱼，拒穿羽绒服……为了消除人们的“恐鸡”心理，国家农业部、卫生部的部长带头吃鸡。

黎叔很生气 后果很严重

影片《天下无贼》结集了很多流行语素，“黎叔很生气，后果很严重”这一经典对白，走热之后已经形成了最容易被套用的语录，衍生出无数个版本。

亚洲有我 中国有我

男子110米栏冠军刘翔豪气冲天，“我感觉今天自己是一个奇迹的主角”。

2005年

同一个世界 同一个梦想

中国的梦想，世界的梦想。2005年6月26日，北京2008年奥运会主题口号揭晓。“同一个世界 同一个梦想”一语风行。

两党一小步 民族一大步

2005年4月29日下午3时，中共中央总书记胡锦涛和时任中国国民党主席连战的手握在了一起。此时距离1945年重庆谈判时毛泽东与蒋介石的握手，整整过去了60年。这是时隔60年两党最高领导人的历史性握手。

责编:葛青风 美编:时芸 组版:杜敏