

專訪蘇寧集團董事長

張近東



蘇寧挑戰沃爾瑪

進軍世界級家電王國

2011年6月19日，中國最大家電連鎖企業蘇寧電器（簡稱蘇寧）發佈了未來十年戰略規劃，目標是將蘇寧打造成一個在連鎖地域、經營規模、科技創新、服務能力等方面都具備全球化競爭力的世界級企業。這是蘇寧的第三次華麗轉身，而對蘇寧的締造者——集團董事長兼總裁張近東而言，更是他和他團隊的第三次創業。

■香港文匯報記者 軼肆

創新模式屢締經典

- 1、創業初期，蘇寧首推「反季節打款」的營銷模式開創行業先例，同行爭相效法。
- 2、1999年，開發中國家電連鎖業最早的「ERP」管理系統，並迅速成為行業的通用系統。
- 3、2002年底，投資3,000萬元，啟動「1200工程」，開創家電零售行業自主化人才培養的先河。
- 4、2006年，斥巨資聯合德國SAP公司和IBM共同研發世界零售業領先的「SAP/ERP」管理系統成功上線，實現投資、業務、財務、服務、人事的一體化管理，被稱為世界零售業的燈塔工程。
- 5、2007年，與IBM達成高達3億元的5年戰略合作「藍深計劃」，掀開中國零售管理國際化變革的序幕。
- 6、在實施3C+的模式過程中，組建包括銀行、家居等房地產相關零售業的泛家電聯盟，以消費者為中心提供多種家電相關商品。
- 7、在市場策略上，深耕國內市場同時積極拓展境外市場，先後收購日本流通企業Laox、香港鐘錶，開始國際化試水。
- 8、從蘇寧精品店、Expo超級旗艦店再到樂購生活廣場，蘇寧用具體行動和方式一步一步開展「營銷創新轉型變革」。

■位於南京東部徐莊軟件園區的蘇寧智慧總部大樓。



蘇寧電器寧海路店門口。

張近東近照

蘇寧拋出未來十年戰略規劃，目標直指全球一流企業，努力實現溫總「超過沃爾瑪」的期許，引起社會廣泛關注。

對此，全國工商聯副主席、一手打造出市值千億元（人民幣，下同）家電王國的張近東日前接受本報專訪時表示，蘇寧要做百年企業，必須為企業長遠去考慮。張近東說：「企業規劃不是簡單的拋出概念，是企業經過二十年積累，根據企業發展的需要，當然也有國家戰略發展需要，十年時間跨度並不大，我們（規劃）要有明確的發展路徑，企業發展和外部的環境，也需要這個時間，去做這些事情。」

2020年門市達3500家

張近東稱，未來十年，蘇寧年均開店200家，並將在國內國外兩個市場、線上線下齊發力，通過科技轉型，希望到2020年，實現300家自建旗艦店、60個物流基地的拓展建設工作，使連鎖門市達到3500家，銷售規模超過3850億元，實現佔據中國零售市場家電部分近20%的市場份額，經營規模達到世界級水平，進一步培育全球綜合競爭力。

張近東指出，相比過去二十年蘇寧的兩次創業，蘇寧

此次是站在中國商業連鎖第一、中國民營企業第二、中國企業前50強的位置開始起跑，風險要小得多。他對目標的實現很有信心。

規劃經久路徑清晰

張近東告訴記者，過去二十年蘇寧制定戰略發展規劃的時候，是循着一個方向，一個目標，可以講是「摸着石頭過河」，而此次制定出的第三個十年戰略規劃，是經過長時間籌備，多方論證後才予以明確，不僅有明確的發展規劃目標，每個階段，比如三年或者五年，都將有清晰的發展路徑，包括每個階段每個步驟如何去實施。

張近東說，「十年規劃對我們來說，還是覺得時間很緊，還很不夠。」張近東亦強調，無論是企業信息化的問題，還是後台的問題，都對實現企業的規模至關重要，而這些平台建設都需要一些時間。

蘇寧創立於1990年，目前網絡已覆蓋中國內地300多個城市及香港、日本東京、大阪等多個地區，擁有約1500家連鎖店，位列中國企業500強第41位，中國民營企業第2位。

低調不逞強 遇強則愈強

記者手記

採訪張近東，是在蘇寧位於南京東部徐莊軟件園區的新總部，蘇寧人稱之為「智慧總部」，這個以「科技」為中心的智能總部從2002年開始構思及規劃選址，至今年初正式開始啟用，未來十年張近東將以此為指揮基地，帶領蘇寧衝擊全球一流企業。

敢於冒險 耐力驚人

從這個連安保都納入智能化管理，從構思到建設歷經近10年才落成的智慧總部，不難看出張近東絕對是一個耐得住性子，同時又是一個敢於冒險、善於創新的人，也正因為這樣，他才能將蘇寧從100餘平的小店，打造成目前市值超千億的家電王國。對此，給人溫和印象的張近東將這些都歸因到企業、團隊的力量，他反覆重申，要關注蘇寧背後的力量。

或許，張近東的成功，很大程度上得益於其這種不張揚的低調個性，以及其對各種關係拿捏到位的處理和把握。他在創業之初就強調與員工、合作者甚至競爭對手的和諧共生。唯其不爭，故

天下莫能與之爭。

長線突圍 歸功團隊

當被問及其個人財富的急劇增長，張近東表現淡然，他說他目前更在意的是企業、團隊的發展，蘇寧上市後，張近東主動將自己持有的股權比例由100%逐步稀釋到目前的30%左右，把不少股權贈送給高管團隊。

張近東說：「我的身後是10幾萬員工，現在身上擔負的更多是責任，當然團隊發展我也高興。」他甚至戲稱自己已被「綁架」在蘇寧，不努力往前走都不行。

採訪時間並不長，記者除了看到張近東有如外界評價的溫和低調的一面外，也強烈感受到他作為一個大企業領袖強勢的一面。張近東強調，做企業就是一場「馬拉松」，蘇寧一直都是按照自己的節奏在行進，有自己的規劃，不逞強，但遇到強敵也一定不退縮，遇強則愈強。他說，蘇寧看似不咄咄逼人，但始終讓對手找不到破綻。

打造「科技蘇寧」 創新思維引領轉型

熟悉蘇寧歷史的人都知道，張近東及其團隊經營蘇寧的過程實際上就是一個不斷創新的過程。從1990年蘇寧成立，避開熱門的家電，專營當時尚屬冷門的空調，到1996年毅然捨棄業已成熟的家電批發，開始了空調專業連鎖零售之路，1999年實現從單一空調業務轉向綜合電器零售，再到此次蘇寧提出未來十年，將目標瞄準世界級企業，其創新思維一直貫徹始終。

記者：縱觀蘇寧的發展過程，蘇寧相比同業總能「快」那麼一步，你是如何做到的？

高瞻遠矚 提倡企業責任

張近東：應該是基於企業管理者站在企業的平台，站在「巨人」的肩膀，可能有這個優勢，所以才能看得遠點想得多點。我們可以給企業指引方向，當然企業在發展過程中也是一個不斷學習的過程，要不斷學習，我們團隊在創業開始就有了這個習慣。

比如，我們最初提出企業發展方向，還是價值觀的問題，就是我們建立企業目的是為了什麼，就是我們說的社會、企業、員工價值共享，這不是哪一個人做的，是企業發展的根本。

我們在給企業規劃時必須要更前瞻性的看問題。事實上，在一些問題上有前瞻性，既艱難又複雜，複雜是看似很多小的問題慢慢積累，簡單就是大的框架，是否真正圍繞企業發展去思考去研究去學習。

記者：蘇寧未來十年提出科技轉型以及加快海外

佈局也是這種創新精神的延續？

科技轉型 打造國產品牌

張近東：「科技蘇寧」，源於蘇寧發展的內在需要。蘇寧是零售企業，也是一個技術企業，未來要轉型，過去我們沒有意識到，事實上零售企業對人才要求很高，蘇寧逾十萬員工，人才跨度很大，各種人才都有，涵蓋很多，要有個理念和方式。

我們提出轉型變革，也不完全是針對家電行業，而是對中國整個流通領域，是站在一個國家的高度，站在一個民族的高度，這是種使命和責任。中國13億人，如果我們消費市場被外資控制，就好比我們咽喉被別人掌握，風險巨大。所以說，在競爭中要完全超越自我。當有了這個超越，企業發展的理念、競爭理念、價值理念都會發生根本的變化，就會比同業獲得差異性的競爭力。

記者：近幾年來，中國企業大舉海外併購，虧損多於盈利，輿論對此極不看好，為什麼蘇寧還要提出在2014年進軍東南亞，從2016年開始進軍歐美市場，到2020年最終實現海外市場15%的總營業收入佔比？

港日試水 及早佈局海外

張近東：進軍海外市場是一個戰略的問題，我覺得從企業發展的需要，中國加入WTO，對中國企業來說，也應該走出去，這是個機會，是發展空間的問

題。「出海」是早晚的一步棋，中國市場一定要好好做，但也一定不能等中國市場完全飽和時再「出海」。

同時這對蘇寧又是一個民族情結的問題，蘇寧作為民族企業，有義務有責任，為中國企業在海外發展開拓新的天地，這方面鮮有成功案例，蘇寧願意借助國家的平台發展，這種發展過程是漸進的，這也是蘇寧的風格。

從現在蘇寧「走出去」的情形看，蘇寧還是在「試水」，我們收購日本Laox，就是在學習，學習後消化了再拿出去。至於香港，就是一個跳板，我們以香港為「橋頭堡」，在演練，在練兵，在培育。2010年是磨合階段，未來3到5年，蘇寧希望佔據香港行業第一位置，然後再是東南亞，再進軍歐美。

記者：佈局海外絕非只是去當地開一個店，真正佔領海外市場面臨最大問題是什麼？

張近東：國內企業「走出去」面臨很大的問題就是沒有國際化人才，因為不懂人家的市場遊戲規則，國際化蘇寧是清晰的。要有國際化視野，要有國際化管理人才，不管你是中國人，還是外國人，都可以為我們所用，前提是必須認同蘇寧的企業文化，這是很重要的。

記者：溫總理去年視察蘇寧，並勉勵蘇寧「超過沃爾瑪」，這是否意味著蘇寧不僅僅專注家電領域，而向百貨行業進軍？

溫總鼓勵 進軍百貨零售

張近東：溫總理說「信心比黃金更重要」，溫總理的鼓勵對我們是莫大的鼓舞，我們國家的市場比美國大，孕育出世界級的大型零售企業是必然的。事實上，前段時間我去美國沃頓商學院演講，他們定義蘇寧就是「中國的沃爾瑪」。我始終堅信：中國的經濟總量會超過美國，蘇寧也會實現線上線下並進，成為世界級零售企業。

記者：蘇寧去年重啟股權激勵受益員工多達248名，外界稱你為最會製造「千萬富翁」的慷慨老闆，但你同時又是非常嚴厲的老闆，你自己怎麼看？

股權攏才 分工管理明確

張近東：這不矛盾，嚴厲是肯定的，慷慨要看怎麼看。我欣賞也提倡做事業經理人，不喜歡職業經理人，我的就是我們團隊的，企業發展要兼顧到員工的發展，沒有員工沒有人才沒有團隊，也就沒有企業的發展，企業最終要靠人。同樣，企業也要回報社會，如果沒有社會，沒有國家的經濟發展，哪有企業的發展，這是一致的。

就我個人而言，在蘇寧從來分工明確，很多我可以不分管，但在整個管理體系，從來未出現過任何環節的真空，這是非常重要的，可以說很多我不管，但不代表我不知道。