

昔棄鐵飯碗下海 今搭互聯網升級

香港文匯報專訪張近東：立足創業創新 追求與時俱進



蘇寧控股集團董事長張近東

改革開放

富強中國



惠及世界

1990年底，伴隨着改革開放的東風，27歲的張近東辭職「下海」創業。他東拼西湊了10萬元（人民幣，下同），在江蘇南京寧海路上租下一個不到200平方米的小店，創立蘇寧。如今，28年過去了，當年那家名不見經傳卻又熙熙攘攘的小店已尋不到蹤跡，寧海路上早已高樓林立；那個曾經穿着西裝賣空調的青年，早已帶領蘇寧走進中國民營企業前三強。回憶起曾經的創業史，蘇寧控股集團董事長張近東坦言，蘇寧28年發展歷史中，每次重大轉型都和改革開放進程息息相關。 ■香港文匯報記者 葛沖 北京報道

人物簡介 張近東 蘇寧控股集團董事長，全國工商聯副主席、全國人大代表。1990年，張近東在南京創辦了蘇寧。經過28年的發展，蘇寧已經成為中國領先的智慧零售企業，位列民營企業前茅。由於在企業經營和社會責任方面的突出表現，張近東被中華青年聯合會授予「中國青年五四獎章」、被中華慈善總會授予「中國十大公益楷模」、被中國扶貧基金會授予「中國消除貧困獎」、被國家民政部授予「中華慈善獎」、被《財富》（中文版）評為2010年度中國商人、《福布斯》（中文版）評為2012中國年度商業人物，榮獲「CCTV2006年度經濟人物」等稱號。



上世紀80年代末，張近東大學畢業後，分配到了南京市一家事業單位，端上了那個時代人人羨慕的「鐵飯碗」。當時，中國正處於商品供不應求的短缺經濟時代，但張近東已展現出企業家特有的「商業敏感」，他隱隱感覺到打破計劃經濟後，人們收入水平的提高自然會對生活品質產生更高的追求。南京夏天非常炎熱，空調有巨大消費市場，在參觀春蘭空調在泰州工廠的五條生產線之後，張近東毅然決定「下海」創業。

張近東近日在接受香港文匯報專訪時回憶，「開始只有十幾個員工，我一個人身兼數職，既要忙採購進貨，晚上還要到售後服務部門了解送貨安裝情況。那時，空調在中國屬於奢侈品，一台空調相當於一個普通人3到5年的工資。到第二年我們的銷售額有4,000多萬元，利潤就有1,000多萬元。」

而到了上世紀90年代中期以後，中國家電消費進入普及階段，市場規模迅速擴大。1997年中共十五大提出的個體經濟、私營經濟等非公製經濟被明確定位為「我國社會主義市場經濟的重要組成部分」，這對當時的張近東是極大的激勵，也為蘇寧的發展提供了難得的歷史機遇。家用電器逐步成為消費的熱點，巨大的需求成為支撐家電行業迅猛發展的前提。蘇寧也在這個時候開始聲名鵲起。

二次創業 開啟連鎖轉型

但張近東遠不滿足於此。在他看來，「新時代是奮鬥者的時代」，企業家不僅要成為企業創富的主體，更要成為造福於社會的主體，要立足社會需要創新創業。正是有了這一信念，張近東在1998年面對亞洲金融危機、不少企業紛紛收縮業務以求過冬自保的情勢下，高調啟動了蘇寧的二次創業，藉着1999年中美達成中國加入WTO的雙邊協議的背景，蘇寧開啟連鎖轉型。

三次創業 O2O融合運營

2008年，金融危機再次來襲，調整經濟結構成為熱點，但對於蘇寧來說，更大的危機來自於電商。張近東發現純電商平台存在着商品性能展示不充分、商戶信息不對稱的問題。畢竟在當時，實體與網絡是幾乎完全對立的概念。但張近東卻說：「互聯網未來會像陽光、空氣和水一樣瀰漫整個社會，並最終成為標配。」關鍵在於怎麼運用和駕馭。2009年，蘇寧易購試運行，拉開蘇寧向互聯網轉型的帷幕。2011年，張近東帶領團隊喊出「再造蘇寧」的口號。在2011-2020年新

十年的戰略規劃中，蘇寧未來將實現線下實體連鎖店與線上易購平台「兩翼齊飛」。蘇寧圍繞互聯網零售，開啟了第三次創業。蘇寧的互聯網轉型，經歷了「+互聯網」和「互聯網+」兩個階段。「+互聯網」就是將原有線下的資源和能力拓展到線上去，開展數據化的運營；而「互聯網+」則是讓融合後的互聯網技術再反哺線下，通過嫁接、疊加，不斷改造和優化線下實體的業務流程和零售資源。先互聯網化，成為「雲商」，再把互聯網上整合的資源帶到線下來，變成各種業態，最終實現了線上線下的O2O融合運營。

去年線上線下雙豐收

「向互聯網轉型是找死，不向互聯網轉型是等死，蘇寧寧願在找死過程中尋找新生，而不是坐以待斃。」張近東的洞察來自於對現實審慎觀察後的毅然決定。通過轉型，蘇寧保持了線下第一、線上前三的領先優勢，線上增速始終遠高於行業。保持線下實體店固有「比較優勢」的同時，實施線上戰略的「彎道超車」。財報顯示，2017年蘇寧易購商品銷售規模為2,433億元，同比增長近30%。實現營業收入1,879億元，同比增長26.48%，歸屬於上市公司股東的淨利潤42.13億元，同比增長498.02%，意味着蘇寧全面進入快速成長爆發期。

張近東說，「我是伴隨着中國改革開放的東風逐漸成長起來的創業者，我們這一代企業家親眼見證了中國走向富裕和崛起的過程，也深刻地體驗過良好的法制環境、健康的市場秩序對企業健康發展的重要。在權利平等、機會平等、規則平等的市場經濟規則下，民營企業的發展空間和創業頭頭更足了。」

2020年目標規模4萬億

中國改革開放40周年，中國GDP總量80萬億元，是1990年的40倍之巨。展望未來，張近東表示，「新時代是奮鬥者的時代，我們每一個人、每一個企業都是奮鬥者。作為奮鬥者，與時俱進，與時代共振，是我終身的追求和使命」。截至目前，蘇寧已建立了美國硅谷、南京、北京、上海、杭州等五大研發基地，IT人員超過6,000人，今年還將進一步拓展到1萬人。今年，蘇寧一年一度的春季部署會上，張近東發出動員令，「要向着2020年全渠道高於互聯網轉型期增長的兩倍增速，線下兩萬店、蘇寧大生態的全面協同發力，向着交易規模4萬億的大目標全面衝刺。」

聚焦民生 用財富回饋社會

張近東從2003年3月起開始履職全國政協委員，到不久前當選全國人大代表，他坦言，每次參加兩會，他都深感肩上的責任和使命非常重要，企業家不僅要創造財富，更要造福於人民，造福於社會，而且要把此變成一種習慣，以感恩之心回報社會。

今年兩會期間，履新全國人大代表的張近東帶着4個建議「上會」，涉及綠色物流、電商扶貧、賽事直播保護、消費大數據平台等。而在過去15年擔任全國政協委員期間張近東提交的70件提案中多聚焦民生問題，內容涉及

精準扶貧、大學生就業創業、新農村建設、商業立法、流通現代化、智慧零售等多個領域。

累計捐贈逾11億

張近東表示，未來他將帶領蘇寧更好地推進零售業的變革，使之滿足人們消費升級的需求和對美好生活的嚮往，為縮小貧富分化、讓貧困地區的人們也能享受到改革發展的紅利貢獻力量。

28年來，隨着蘇寧從一個零售專營店成長為中國領先的民營企業，從零售產業向

地產、金融、文創、體育和投資等領域的拓展，蘇寧的公益事業亦站上了新起點。據介紹，今年蘇寧擬將行業首創的精準扶貧實訓店擴展到至少100個貧困縣，並成立專項扶貧基金，全面保障精準扶貧項目的規模化落地、效益化發展。

此外，蘇寧還將聯合江蘇省慈善總會、中國扶貧基金會、南京愛德基金會、上海真愛夢想基金會等合作夥伴，繼續開展善行者、夢想大篷車、足球1+1等公益活動。權威統計顯示，截至目前，蘇寧已累計捐贈超過11億元。



2004年，蘇寧正式在深交所掛牌上市。



2000年，蘇寧實行二次創業，推進全國電器連鎖發展。



1994年，張近東(中)為顧客介紹空調產品。

掌握人工智能 構建智慧零售

談及未來零售業發展，張近東判斷智慧零售或會成為主流。與傳統零售相比較，智慧零售生產關係逐漸從「產、銷、用」向「用、銷、產」變革，核心從「商品銷售」轉向「服務提供」。他相信，未來的零售將是任何人、任何時間、任何地方都能發起和得到服務的泛零售新形態，而人工智能將是智慧零售的非常重要的技術支撐。

「智慧零售，就是運用互聯網、物聯網、大數據和人工智能等新技術，感知消費需求，預測消費趨勢，引導生產製造，為消費者提供多樣化、個性化、場景化的產品和服務。」張近東解釋說，在智慧零售生態中，零售商通過數據採集，超前預測消費需求，並傳導給生產

商，生產商根據需求定義和需求訂單以消費者定制化的方式提供商品和服務。

張近東介紹，目前已有多項創新技術在蘇寧百花齊放，比如蘇寧無人店，運用高精度人臉識別技術，用戶可在店內達到無感知結算，拿了就走。同時，人臉識別技術還應用在蘇寧智能貨櫃、無人貨架等領域，就連蘇寧員工上下班都能刷臉。還有自然語言識別技術，用戶只需要動動嘴巴，智能客服就能解決你的問題。

除此以外，蘇寧還與百度聯手，今年推出蘇寧小Biu音箱，基於語音交互能力可實現影音娛樂、智能家居、信息查詢等10大類目功能的操作；還支持語音導購，可連接蘇寧易購快速下單、查詢快遞。

心繫員工 營造家庭式氛圍

畢業於南京師範大學中文系的張近東深諳「共患難，同富貴」的古訓，擅長在工作高強度的零售行業營造家庭的氛圍。每年大年三十，張近東總是習慣性地在公司各樓層察看，最後一個離開辦公室。他心思細膩，處事周全，安排公司職能部門為員工購買回家的火車票。每逢相熟的員工結婚，他也都會像家長一樣遞上紅包表示祝賀，在蘇寧內部營造家庭式的氛圍

和校園式的文化。

而對於人人羨慕的財富，張近東表現淡然，他說他從來沒想過能把企業做這麼大，他很感謝這個時代。熟悉張近東的人都知道，他不喜歡奢侈品，也不打高爾夫。至今，他仍然每天工作12至16個小時。張近東說，「這是個奮鬥的新時代，作為奮鬥者，與時俱進，與時代共振，是我終身的追求和使命」。

■香港文匯報記者 葛沖



蘇寧南京總部大樓。資料圖片