

祖國不會忘記 港澳同胞奉獻祖國60年

張近東 掌舵商業旗艦 熱心公益事業



►蘇寧總部基地鳥瞰圖

◀蘇寧電器股份有限公司董事長張近東



▼國務院總理溫家寶(中)在蘇寧電器董事長張近東(右)陪同下，參觀蘇寧全國數據中心

08年初，蘇寧電器股份有限公司董事長張近東在清華大學舉辦的家電連鎖發展趨勢論壇上談到，該集團要在3年全面領跑行業，但09年已經提前實現目標，蘇寧成為中國最大的家電連鎖企業，銷售規模、經營利潤等多項指標穩居行業第一，在商業企業中也佔據榜首，企業規模在中國民營企業中位列第二，市場價值位列深交所中小板第一，在整個家電板塊上市公司中也位列前茅，是全球市值第二的家電連鎖企業。

▲為蘇寧乃至中國零售連鎖培養人才的蘇寧黃埔軍校—1200工程
►蘇寧連鎖商場的店面

3C 家電連鎖零售企業龍頭

蘇寧電器是中國3C(家電、電腦、通訊)家電連鎖零售企業的領先者，截至2009年10月1日，蘇寧電器在中國大陸30個省和直轄市、300多個城市擁有近900家連鎖店，員工12萬名。2008年銷售規模突破150億美元，世界品牌實驗室評定蘇寧品牌價值66.7億美元，位列大陸商業連鎖第一；在中國大陸企業500強中，位居第54位，入選《福布斯》亞洲企業50強、《福布斯》全球2000大企業中國大陸零售企業第一位。

為提高員工綜合素質與管理能力，蘇寧電器建立了多種形式的培訓體系，先後在北京、杭州、南京等地建設了現代化、專業化的培訓基地，覆蓋全體員工的E-Learning系統也成功上線。同時，蘇寧電器積極開展外部合作，先後與三星、夏寶、西門子、AO史密斯等企業開展雙向人才培訓計劃，打造學習型企業。

國家、企業、員工，利益共享。19年來，蘇寧電器堅持做負責任的企業公民，通過繳納稅收、吸納就業、公益慈善等各種形式不斷回饋社會，累計納稅上百億元，直接吸納解決就業12萬人，間接支撐就業人數上百萬，成為中國大陸解決就業人數最多的民營企業。蘇寧電器先後在抗災救災、捐資事業、扶貧助困、疾病防治、環境保護等方面累計捐贈1億多美元，並創立「1+1陽光行—蘇寧社志願者行動」，將公益事業長期化、制度化、品牌化推進。

服務是蘇寧的唯一產品，提供最優質的服務，贏得顧客、員工、社會滿意是蘇寧前進的動力源泉。蘇寧電器將矢志不移，持之以恆，為打造最優秀的連鎖服務品牌不懈努力！

張近東(左)在IFA電子博覽會上受邀參加家電巨頭西門子的活動



張近東帶領企業在09年逆勢環境下積極進取，不斷開拓創新，穩健實施200店的連鎖擴張計劃，擴張速度穩居行業第一，實現了規模和效益雙向增長。近期各家上市公司第三季度業績報表紛紛出爐，由於全年業績報表基本要到明年春節以後才會發布，因此此份報表也就成為最能全面說明各家上市公司發展態勢的終年成績單。作為中國內需市場的晴雨表，家電連鎖企業的業績尤其引人注意，在其他行業企業紛紛採取收縮戰略，業績利潤紛紛下滑的同時，蘇寧電器(SZ.002024)依然保持快速穩健的增長，其連鎖開店、銷售規模、利潤、單店同比增長等核心經營數據持續領先，行業第一的領先優勢進一步擴大。

逆勢發展 領跑行業

報表顯示，1至9月，在主要同行銷售規模、利潤同比大幅下滑的同時，蘇寧實現營業總收入406.14億元，同比增長6.97%；實現歸屬上市公司股東淨利潤19.7億元，較上年同期增長15.06%。在規模和利潤方面，蘇寧的銷售規模比第二名高出近100億元，利潤效益指標上則是其兩倍，在最核心體現企業業績的兩項指標上蘇寧進一步擴大了自上半年以來持續保持的一領優勢。

在同行紛紛採取關店調整超過百家的背景下，蘇寧堅持穩健的連鎖擴張，淨增73家門店，目前超過900家的門店數從數量上已經完成了對曾經擁有較大門店優勢的對手的逆轉。除了門店數量外，蘇寧旗艦店152家翻倍於對手，簡單加權平均單店年銷售6382萬元，比同行高出近1150萬元，單位面積年銷售收入、單日坪效兩項指標也領先對手，因此在店的數量上也遙遙領先。



▲張近東在2008年北京奧運火炬傳遞

除了數據層面的領先外，蘇寧電器向未來持續發展的先手也落子如飛。蘇寧在連鎖發展上繼續採取租、建、購、併模式，作為首家併購日本上市公司的中國企業，收購了擁有80年歷史的日本家電連鎖企業LAOX公司，同時設計開發第五代自建店、精品店等店面類型，成為行業店面變革的領銜者。

同時，蘇寧還加大了對物流建設的投入，瀋陽、成都、無錫、天津等9個地區物流基地建設項目和北京物流基地二期擴建項目都已經在規劃或建設中，這些長遠投資將成為蘇寧未來競爭力提升的重要組成部分。

服務方面，09年，蘇寧宣布在全國建設3000個服務後顧網點，其所構成的服務網絡可以深入三、四級市場，為下一步的三四級市場滲透奠定良好的基礎。國金證券認為，在行業轉型期，蘇寧的競爭優勢更明顯。蘇寧的門店結構合理、信息化程度高、物流建設領先、人才儲備充足。到轉型期末，企業將完成門店結構優化、物流網絡建設、營銷模式改革等工作。單店盈利水平和向下級市場擴張的能力顯著提高，行業第一優勢有望持續擴大。

海外併購 走向國際

張近東認為，商業國際化，要堅持，更要改變。2009年，張近東決策收購了擁有80年歷史的日本老牌家電連鎖LAOX公司，成為第一家收購日本上市公司的中國企業，實施國際化發展，引起了強烈的國際關注。通過從上世紀初到現在商業國際化的進程來看，張近東認識到，商業的國際化正走入一個嶄新領域。起初，以所覆蓋面積巨大為特點的零售業，逐漸開始大批量的走出國門。其中的領頭羊——部分北美大型零售企業，憑藉其在國內市場中佔領的重要地位，走向其他與美國地理位置相近或者文化相通國家，其中以加拿大、英國以及拉丁美洲市場為主要代表。雖然這樣，但由於不同國家的經濟體制、文化傳統、市場結構等不同，零售業的經營方式與商品組合也必然不同。因此，商業的國際化必須比製造業更多的考慮各地(國)的國情、特點，制訂適宜的經營戰略。這就導致了最早向國外市場發展的零售企業，以食品行業以及混合零售業企業為主。

工業總會、蘇台經貿文化交流促進會



結合歷史和現狀，商業企業的國際化進程並非一帆風順。由於商業本身與消費者一系列的社會—經濟特性緊密相關，國際化要求商業企業更了解本地(國)的消費習慣與消費習性，這些企業必須從一些直接出口商品更加複雜的行為，幾乎沒有一家企業在進入別國市場時從未遭遇「水土不服」，就連發達成熟的市場，也可能受到競爭者的有力挑戰。今年，一向在中國零售市場靠單店銷售額稱霸的家樂福悄然被台灣零售商大潤發超越——家樂福年單店銷售額2.52億元，大潤發的這一數據卻達到了3.33億元。

另一方面，由於商業銷售以及服務的複雜性，這類商業企業難於在境外市場保有其他競爭者；更不用說各國政府有意無意設置的貿易保護的「結果」了。仍以剛才提到的家樂福為例——截至9月1日，沃爾瑪中國區門店數已經達到158家，而每年均以新開店面數量傲視零售行業的家樂福門店數僅有139家。而國際市場中的家電零售大鱷百思買，在中國的經營策略也與其本土經營者不同。若考慮上蘇寧、國美近20年的積累，以及由此形成的國內家電零售行業規則，這一「高牆」形象也會在一定程度上影響其在國內市場中的消費者認可度。

張近東認為，即使如此，但隨着歷史的不斷向前，商業企業的國際化進程正愈趨愈烈。全球一體化造成的一體化經濟，讓越來越多企業將目光轉向那些看起來更有吸引力以及活力的市場。尤其是與母國邊界相鄰的國家市場。這一現象在取消了邊界的歐洲國家最為明顯，以至於部分並未能佔據國內市場佔領性佔有率的企業，也紛紛走上了完全的國際化道路。拋開商業的行業限制，從地緣商業來看，最早進入中國市場的進口商品，也以日系三大家電品牌為主。

作為目前國內家電零售行業的龍頭，蘇寧電器同樣從收購日本老牌家電渠道、香港設計入手國際化。但所有這些仍屬於「試水」性質。由於我們知道境外市場在眾多方面與我們的現有模式不同。例如，日本的家電賣場，習慣上銷售的產品類別包括繁多的動盪性產品。

在進入某一境外市場時，商業企業需要事先進行繁複的市場研究，並在這一研究基礎上建立銷售模式和銷售點。這影響了商業企業國際化的速度，但也未必就是敗事；首先，國際化商業企業中所銷售的產品必須經過市場檢驗，並由此達成最為有效和經濟的組合；而且，比其佔據市場份額的成熟銷售點較不易受到市場波動的影響。

在這樣的國際化道路中，蘇寧電器已經經濟的認識到，未來的經營策略必然要堅持現有成功經營模式；更要改變，在深入了解當地(國)市場特徵的基礎上，先從小規模的樣本市場入手，從地緣、文化相近的境外市場入手，「試水水深」再作打算。

加大投資 擴大內需

張近東響應國務院物流振興規劃，將物流建設作為重點推進，09年公司在瀋陽、成都等地有9個大型現代化物流基地相繼動工，行業唯一自營服務優勢不斷擴大。此外，在家電下鄉、以舊換新、節能惠民工程等方面，利用企業的連鎖平台優勢，成功成為多項國家政策的具體實施單位，目前在以舊換新領域是回收和銷售量最大的中樞單位，持續擴大內需。

國務院總理溫家寶 寄語蘇寧： 超過沃爾瑪

【本報訊】11月29日上午，中共中央政治局常委、國務院總理溫家寶率領蘇寧電器董事長張近東陪同下參觀了位於雨花區的蘇寧電器全國數據中心，並對蘇寧電器明確寄語「蘇寧要超過沃爾瑪」。

在蘇寧全國數據中心，張近東向溫總理詳細介紹了蘇寧近年來的發展情況。張近東表示，04年和今年的8月份很有幸兩次和總理匯報企業發展的情況，總理指示蘇寧要做中國的沃爾瑪，這一直激勵着蘇寧不斷地發展，去年金融危機以來，總理提出了信心比黃金更重要，今年以來蘇寧一直堅定信心，堅持發展，擴大在店面、物流、信息等方面方面的投入。

張近東向總理重點介紹了蘇寧在運營、客服以及內部管理三個方面的信息化建設的成果並進行了應用演示。供應鏈管理系統、服務管理系統、銷售管理系統、內部管理系統等一個個在國內零售業處於絕對領先地位的信息系統應用項目都得到了溫總理的高度肯定和評價。

隨後，溫總理向全體蘇寧員工作出了4點重要指示，他表示，「第一，我們說生產決定流通，你沒有產品就沒有流通，但是另一方面，流通也決定了生產，因為流通一頭連着生產，一頭連着消費，是聯繫生產和消費者之間的橋樑，所以非常重要。」

「第二，無論訂貨、服務還是配送，整個流通都要實現現代化管理，就是我們講的傳感器加互聯網，這些蘇寧已經做到了，希望未來從網上下貨、網上管銷、網上服務等方面更好地發展網絡技術。」

「第三，信譽是一個企業的生命，蘇寧趕上沃爾瑪，超過沃爾瑪是完全有條件，靠什麼？靠產品的質量效益，還得靠優良的服務，樹立起消費者的信心。」

「第四，希望蘇寧電器在家電下鄉的服務體系上，能夠開出一條新的路子，如果這些方面上的話，我們的銷售還可以擴大。溫總理特意強調，「我曾經說過一句話，我們的目標是成為中國的沃爾瑪。我今天再講一句，蘇寧要超過沃爾瑪！」一番寄語讓在場的蘇寧全體員工均飽受鼓舞、熱烈鼓掌。



▲蘇寧第三代物流基地