

2011中國證券金業刊系列報道

2011年9月7日，胡潤富豪榜排名發布，蘇寧電器董事長張近東以350億元人民幣排名第11位，穩佔零售行業第一。1990年，張近東幾乎是白手起家，靠10萬元自有資金創辦蘇寧電器，在20年裡，演繹出一段令人稱羨的財富傳奇。 文：梁彥 劉衛東



蘇寧電器董事長張近東

張近東： 打造「沃爾瑪+亞馬遜」式 全球連鎖企業

關於張近東的創業故事，媒體已經報道得非常多了，他被更多的描寫為一位創業英雄。有媒體這樣描述張近東和他的蘇寧電器：「首創家電連鎖發展模式，引發行業性變革，直接推動了中國現代零售業的發展進程。」

推動商業模式不斷創新

這樣的評介也許並不過分。1990年代中國商業環境尤其是零售業的經營模式還較為傳統，國有企業仍佔據着商業主渠道地位，蘇寧電器以及甚至更早成名的國美都被排除在外。然而正是這些主渠道之外的民營企業，卻在其後的十多年裡迅速發展壯大，蘇寧電器正是其中的佼佼者，張近東自然功不可沒。

蘇寧電器的商業模式最大特點是發展家電連鎖。這種專業家電零售商的興起，對家電產品的傳統銷售渠道提出了挑戰，通過連鎖經營這一嶄新的商業模式改變了中國家電零售市場的原有格局。以1993年空調大戰為例，張近東採取「淡季打款，旺季進貨」策略，優化了自己的商業渠道，一舉擊敗南京八大國有商場的價格聯盟，迅速成為中國空調銷售冠軍。事後，他回憶說：「這場空調大戰，人們說是價格之爭，其實我認爲適銷產品的貨源之爭才是本質。至於我們採取薄利多銷的經營方式加快周轉，那是企業正當的經營手段。」



南京物流車隊

1999年，蘇寧電器又作出了重要決定：放棄批發，轉向零售，而且是從單一的空調產品轉向全家電產品。據介紹，1995年以後，中國家電市場出現供大於求狀況，許多製造商直接滲透零售市場。爲此，張近東逐漸縮減批發業務，開始自建零售終端，賣家電也從單一空調逐步增加到綜合電器，並提出「1500店」的發展目標。

大家知道，最古老也是最基本的商業模式就是「店舖模式（Shopkeeper Model）」，具體點說，就是在具有潛在消費者的地方開設店舖並展示其產品或服務。這家店舖能否成功取決於多種因素：位置、管理、服務等，有些因素是不可複製的。但蘇寧電器打破其中偶然因素和傳統經營模式，採取連鎖經營模式，迅速走向全國。

2003年，就在業內都在喊「家電難做」的時候，張近東又使出了他別出心裁的第三招：全國首創「3C模式」。所謂「3C」，即電腦（computer）、通訊（communication）、家電（consumer electronics），代表真正意義上的綜合家電經營。張近東說：「3C概念的推出標誌着蘇寧的家電經營進入第三個時代，即信息家電時代。」隨後，蘇寧南下廣州，不到一年時間，已在粵連開3家3C概念店，在深圳開設2家店。

2004年，蘇寧電器在中小板上市。以後的故事大家就更熟知了，蘇寧電器依靠資本的力量迅速擴張，店面和股票市值都在不斷增加，而張近東本人也由此躋身中國最頂尖富豪行列。

打造中國的「沃爾瑪」

2004年3月25日，總理溫家寶在江蘇調研時會見了張近東等江蘇著名企業家，溫家寶鼓勵蘇寧要做中國的「沃爾瑪」。時隔5年，溫總理仍記得這句話，2009年11月29日，他考察蘇寧電器時對張近東說：「我會經說過，蘇寧要成爲中國的沃爾瑪，我今天再講，蘇寧要超過沃爾瑪。」

一個企業的發展目標成爲總理的囑託，張近東深知責任重大。目前蘇寧電器的資產是466億元人民幣，而國際巨頭沃爾瑪的資產則達到近2000億美元，兩者相差巨大，蘇寧電器要趕超沃爾瑪似乎遙不可及，但在中國龐大的消費市場支持下，張近東認爲這並非不可能。

許多專家分析蘇寧電器20年來的之所成功時認爲：一是抓住服務、零



總部大樓

蘇寧未來十年戰略規劃發布會

大學生梯隊計劃中部分骨幹員工、核心技術骨幹人員在內的248位員工推出首期股票期權激勵計劃，未來每年還將持續實施。這種激勵手段真正將企業員工變成了企業的主人，蘇寧也從一個就業工作的平台成爲很多蘇寧人終身的事業平台，即所謂的「職業經理人」轉變成「事業經理人」。

售、城市化等中國經濟增長新命脈因素，使公司始終在增長性市場中前行。二是從零售到服務的轉型，在售後服務方面強化市場競爭力提升了公司產業價值鏈整合力。

實際上，做中國家電的沃爾瑪一直是張近東心中的目標。這一年，蘇寧電器開始啓動國際化連鎖戰略，2009年出資8億日圓（約合5730萬元人民幣），收購擁有80年歷史的日本家電連鎖企業Laox公司27.36%的股份，成爲Laox的第一大股東；到年底，又收購香港電器零售連鎖三甲的舖射電器。

前不久，蘇寧電器發布新十年戰略規劃，期待再造一個新蘇寧。概括說來，蘇寧電器未來10年的發展目標是：實體門店銷售規模由755億元增長至3500億元，電子商務銷售規模由20億元增長至3000億元。

據介紹，未來十年，蘇寧繼續鞏固在中國香港和日本的發展，預計到2013年在香港達到50家店，取得香港第一的行業地位；在日本市場，將立足Laox的現有平台，加速市場整合；2014到2015年，蘇寧將有計劃進入東南亞市場；在積累足夠多的海外運作市場以後，從2016年開始，將運用並購、合作等手段，進軍歐美市場。到2020年，海外市場銷售額佔總體銷售的15%。

在商業模式創新方面，蘇寧電器的腳步也未停止。與供應商從單純的廠商合作到「百億元俱樂部」的全方位供應鏈對接，從「店面細分策略」到國際化併購，從傳統商業模式到信息化系統運用的現代商業模式，蘇寧繼續扮演中國家電連鎖甚至是商業連鎖模式創新的領軍者角色。



蘇寧易購遞送隊伍

不做家族式企業

2004年蘇寧電器上市，張近東身價倍增，個人財富陡增517%。面對巨額財富，張近東表示，蘇寧電器不會成爲家族式企業，「蘇寧電器最終一定會實現投資者社會化」。

據介紹，2001年張近東曾參觀日本松下紀念館，讓他感觸最深的是，松下幸之助去世不到十年，松下家族在公司的股權佔比已經降到3%以下，而松下卻越做越大，越做越受尊敬。這讓他看到了一個企業，只有採取社會化管理的方式，將企業轉化爲所有員工和社會共有的資產，才能真正成長爲巨型的長壽型公司。

窮則獨善其身，富則兼濟天下，這是中國古人對財富的理解。對於財富，張近東顯得十分淡然。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。他思維活躍，善於學習，仍保持創業時的激情與夢想。

2010年，蘇寧電器在深交所發布公告，向包括中層管理人員、應屆

低調的商業領袖

許多人用「仁義」、「儒雅」、「低調」等來評介張近東。有人常拿他和國美電器掌門人黃光裕相比：一個溫文爾雅、一個霸氣十足；一個內斂含蓄、一個狂放張揚；並將兩人的性格對比演繹成商界競爭的許多精彩故事。



夏善店面

但是張近東的低調並非軟弱。有人這樣說：「張近東本人乃是溫情和霸氣、穩健和激進剛柔對立氣質並存的雄渾之人，並把這種氣質注入了蘇寧。」不得不說，溫文爾雅背後，張近東是一個極其具有野心的人。他本人對此也會這樣說道：「做企業一定要有野心。我創業當時就有做大的野心，當然還沒有做大到全國和世界的野心，能在江蘇和南京做好，已經超出我們的想像了。」張近東一直能夠演繹「低調不一定沒棱角，低調不一定沒野心」的路線。

隨着蘇寧的不斷做大，張近東的「野心」也越來越大。在他的眼中，10年後的蘇寧電器已是一家擴張至東南亞、日本甚至歐美的「沃爾瑪+亞馬遜」式的全球連鎖企業。其中除個人的商業帝國「野心」外，還有一份發展民族產業的責任心、一種情結。他會對筆者說，中國製造企業國際化、走出國門遇到了嚴重挑戰，其中暴露出不製業國際化銷售中的問題，無論是品牌還是產品質量，缺少渠道落點始終成爲我們國際化零售的一塊短板。「我們的製造企業就像是在「空投」，試想一下，如果我們的渠道率先進入海外市場，一旦我們的零售基地就在國外，那麼一定能與我國製造業相互配合達到事半功倍的效果。」他這樣說道。

能夠建立起一個商業零售帝國，張近東無疑一個極具商業天賦的人。據說，在公眾面前是一名溫情脈脈、體恤員工、有社會責任感的企業家，但在蘇寧電器內部卻是不可挑戰的絕對「權威」，並且是很讓人「害怕」的老闆，但這種「害怕」也許是一種發自內心的尊重。

張近東深諳「共患難，同富貴」的古訓，並在企業內部營造家庭的氛圍，處處體現他作爲管理者的仁愛之心。據說，每年大年三十，他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，安排職能部門爲每名員工購買回家的火車票，並要求部門每天匯報仍未買到火車票的員工。每逢相熟的員工結婚，他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氛圍和校園式文化。

一位熟悉張近東的人說：「他被認爲穩健內斂，實際上也從來不乏霸氣和豪情。往回看，你會發現，他的每一步，都走在了行業的前面；他的每個動作，背後總隱藏或醞釀着另一個動作。」



2011年蘇寧崗位目標簽訂儀式