#### ■ 新华社记者 潘晔

从 1990 年一个 200 平方米的家电专营 店,到中国连锁经营的龙头,再到探路智慧零 售的世界500强企业,苏宁从无到有,从小到 大,不断探索"转型",见证又推动着消费升级

企業家日報

翻阅2018年"成绩单",苏宁在零售业整 体增速放缓"寒意"之下,逆势扩张、强劲上 扬,规模增长、营收增长速度远超行业平均水 平,智慧零售门店突破1万家。站在中国商业 连锁百强第一、中国民营企业 500 强第二的 位置上,苏宁正瞄准"智慧零售"筑城发展。

#### 聚焦主业

苏宁创立于1990年,从南京宁海路上一 家不到 200 平的空调专营店起步,发展到如 今拥有中国和日本两家上市公司, 多产业协 同发展的版图布局。从苏宁电器到苏宁云商, 再到苏宁易购,伴随着两次更名、三次转型、 多次战略调整, 苏宁却始终坚守以零售为核 心,心无旁骛,不断谋求高质量转型发展。

"1998年,我们发起了企业的第一次转 型;2008年,我们开始酝酿企业的互联网转 型;2018年,在中国零售业发展的第三个阶 段'场景互联网零售'大幕全面开启之际再次 转型。"公司创始人及董事长张近东如是说。

近30年的发展分为三个阶段,分别对应 着苏宁"创业期转型""社会化转型""数字化 转型"的三次转身。

苏宁易购副董事长孙为民说, 无论哪一 次转型或是更名,我们一如既往聚焦于主业, 推动商业零售本源业务全品类、全渠道、场景 化、智能化。

2009年,苏宁抓住互联网机遇,开启了 互联网转型的探索之路。一年后,苏宁易购正 式上线,随后不断深化互联网转型。2013年, 苏宁率先提出 020 线上线下融合战略,并在 之后完成了从"+互联网"到"互联网+"的转 型。来到2017年,苏宁正式提出智慧零售战 略,拉开智慧零售大开发战略帷幕,全面迈入 了苏宁智慧零售的新阶段。

2018年是零售行业深化的一年,也是苏 宁智慧零售落地开花的一年,在零售行业整 体增速放缓的情况下, 苏宁智慧零售逆势极 速增长,全年增速将远高于行业平均水平,新 开超过8000多家智慧零售门店,创造了行业 新纪录。苏宁小店、苏宁极物、苏鲜生、苏宁红

# 苏宁转型记



孩子、苏宁影城、苏宁体育、苏宁汽车超市等 业态在全国范围内快速落地。

| REPRENEURS' DAILY | 2019 年 3 月 2 日 | 星期六 | 主编:王聪 | 责编:方文煜 | 美编:鲁敏

#### 布局未来

从实体零售到互联网零售,再到如今的 智慧零售,回顾苏宁发展史,在每一次的时代 变革中,苏宁总能凭借着其战略眼光,走出自 己的升级路。

苏宁易购最新财报显示,公司2018年前 三季度实现商品销售规模 2348.83 亿元,同 比增长41.91%,其中线上平台商品交易规模 为 1379.54 亿元,同比增长 70.89%,远超行业 平均增速,"线上重塑线下,线下反哺线上"作 用越发凸显。

"早在1993年,苏宁就开始了数字化、信 息化起步。"孙为民说,从企业内部信息化建 设开始,到电子商务、云架构建设,正是因为 有人才和技术储备,以及前期的布局与投入, 我们才没有传统企业转型中的焦虑,坚定的 拥抱互联网,拥抱全渠道数字化变革。

"最近10年,基于物联网、大数据、云计

算、智能设备等技术的发展与普及,智慧型零 售已成为商业发展的必然趋势, 也成为引领 消费的重要抓手。"孙为民说,苏宁能够成为 零售业服务产业升级的代表,根本原因在于 这种智慧零售模式。

"未来10年, 苏宁处于全球市场一体化、 知识经济实体化的时代,没有科技的转型,没 有智慧再造,就没有苏宁大企业的未来。"张 近东说。

#### 心系民生

企业不仅是创造利润的社会单元,还是 承担社会责任的重要载体。每年春天,苏宁都 会发布"苏宁易购年度社会责任报告",到今 年已经坚持了11年。

截至去年12月,苏宁员工总数已达25.3 万人。仅在2018年,苏宁解决就业人口6.8 万人,包括4万多终端服务人员,以及2万多 的互联网运营人员、IT 研发人员和新业态运 营人员。

针对高校毕业生就业问题, 苏宁自 2002

年起推出了"1200工程"。目前已连续创办17 期,前16期已实现了5万名优秀高校毕业生 在苏宁稳定就业,并在苏宁高标准带教与管 理的培养下, 现已经或是即将成长为苏宁集 团的中坚力量。据统计,通过 1200 工程成长 起来的总裁(含正副职)级别干部占总裁人数 的 26%; 总经理/总监级别占比 36%; 经理级 别占比 33%。

在推动返乡人员就业创业以及精准扶贫 方面,超4000家苏宁零售云为全国县镇市场 带来了超过2万人的就业。苏宁在全国首创 的苏宁扶贫实训店,已落地全国超100个贫 困县,2018年培训人次超40万,带动脱贫及 创业人口超过3500人。

"每一位苏宁人都是企业发展的见证者, 也是零售变革的探路者、建设者。"张近东说, 迈向崭新的 2019 年,我们要继续把握消费升 级、新旧动能转换带来的发展机遇,持续推动 智慧零售模式的发展。

据悉,2019年,苏宁将进一步稳定投资、 扩大就业,全年计划新增员工8万人。

## 建议提案有力推动 商事制度改革 和营商环境改善

■ 新华社记者 赵文君

国新办日前举行国务院政策例行吹风 会,介绍2018年国务院部门办理全国人大代 表建议和全国政协委员提案情况。在国家市 场监管总局承办的 560 件建议提案中, 深化 商事制度改革、改善营商环境是代表、委员关

国家市场监管总局副局长唐军介绍,国 家市场监管总局创新办理方式,邀请代表、委 员座谈,参与调研。针对代表、委员提出的深 化商事制度改革、改善营商环境等建议提案, 积极协调推进,认真办理落实,相关工作取得 了明显成效。

一是进一步推动注册登记便利化。到去 年底,各直辖市、计划单列市、副省级城市和 省会城市企业开办时间由原来 20 天压缩至 8.5 天以内。今年,还要继续把这一目标扩大 到全国范围。

二是加大维护公平竞争力度。深入推动 公平竞争审查,督促指导部门和地方建立健 全审查机制,全国对31万份新制定文件进行 公平竞争审查。同时不断增强反垄断执法,积 极查办了医疗、交通、建筑、公章刻制等行业 领域行政性垄断案件。扎实推进价格监管和 反不正当竞争执法,加强了电力、房地产、医 药、新兴行业等重点领域价格监管。集中整治 了商业贿赂、虚假宣传等突出问题。

三是大力整治各种市场乱象。围绕代表、 委员关心的"保健"市场虚假宣传、违法广告、 消费欺诈、制假售假等问题,国家市场监管总 局会同13个部门共同开展了专项整治。截至 今年2月中旬,共约谈企业1.3万次,受理消 费者"保健"市场领域的投诉举报 9365 次,为 消费者挽回经济损失3359万元,全国共立案 2826件,案值 29.1亿元,结案 774件,罚没款 1.59 亿元。

### 河北优化营商环境: 小微企业用户办电 "一次都不跑"

河北省石家庄市的方大科技园 2 月份入 住高新技术企业10余家,用电负荷激增。27 日,国家电网石家庄供电公司客户经理穆炽 玮主动上门为园区企业办理高压增容业务, 省去企业跑办之苦。

经济社会发展离不开电力有效保障。为 优化营商环境, 国家电网河北省电力有限公 司实施两年行动计划,从今年开始到 2020 年,通过压减环节、精简资料,推广线上办电、 预约上门和业务代办服务,实现大中型企业 用户办电"最多跑一次",小微企业用户办电 "一次都不跑"。

为助力小微企业发展,这家供电公司已 率先在石家庄市区等地实施低压接入标准提 高至160千瓦;推行小微企业"插座式接电" 零投资,已惠及4000余户小微企业。

今明两年, 供电公司将实施供电服务提 升工程,全面实行10千伏及以上大中型企业 用户省力、省时、省钱服务,办电环节压减至 4个以内、平均接电时间压减至60天以内, 用户平均办电成本明显下降;全面实行低压 小微企业用户零上门、零审批、零投资服务, 办电环节压减至3个以内、平均接电时间压 减至15天以内,小微企业用户接入电网工程

同时, 实施城市配电网供电可靠性提升 工程和乡村电气化工程,全面提升供电可靠 性和用电安全水平,加快电网故障抢修速度, 全面提升不停电作业能力,持续减少用户年 均停电时间和次数。

## 柳传志:从蓄势到突破,希望联想成为百年企业

■ 新华社记者 高洁

作为中国改革开放历史中的第一批弄潮 人,柳传志带领下的联想成为中国互联网史 上浓墨重彩的一个符号。如今,对于互联网中 成长起来的年轻一代消费者, 如何让联想再 度赢得他们的青睐? 古稀之年的柳传志真诚 地希望联想能成为一家百年企业,他说,将来 联想如果再遇到危机,希望能够熬住,挺过难

柳传志觉得自己幸运。"这个时代不仅是 对我、对你,对所有赶上这个时代的中国人来 说,确实真的是很幸运了。我是抗日战争时期 出生的人,我拼命去努力做再好的梦,也梦不 到会是今天这个样子,而且能够为这个时代 做点事情,觉得自己真的是特别幸运。"柳传

实际上,从目前创业者的平均年纪来看, 柳传志开始创业的时候并不算年轻。34年 前,40岁的柳传志在中科院计算所传达室的 一间小平房里,带领着一群"憋"了多年的科 技人员开始创业。34年后,柳传志所创造的 "联想",依然是中关村的一张名片,更是走向 全球的中国知名品牌。

现在,柳传志名片上印着的头衔是联想 控股董事长,他也有过彻底退休的想法,不过 他认为还没到"符合条件"的时间。

"联想控股的任务是'制造卓越企业'。通 过投资的方式打造一个好企业, 使它最后能 成为一个卓越的企业,卓越企业就是我们的



产品。"柳传志说。

柳传志开始创业的时候没有"天使投资 人"的概念,他懂得高科技企业起步的时候最 缺什么,也熟悉高科技企业除了科技成果以 外怎么转化产品。

在柳传志的办公室里曾经放着一个雕塑 作品叫"蓄势",雕刻的是一头发力的牛。到联 想控股要上市的时候, 柳传志请雕塑家重新 做了一个作品叫"突破",柳传志说希望企业 有所突破。

"有些鼓励表扬的话,咱们得警惕着听,

千万别骄傲。但是面对封锁我们也不用太怕, 当初他们认为中国人做不出386电脑,结果 呢?中国人被憋出来了,做出来了。"柳传志 说。

对于新一代创业者,柳传志希望他们能 够在困难时刻憋住。"总有一些人不满足于过 日子,而是想奔日子,摔得鼻青脸肿再往上攀 爬。创业成功者是少数,一开始创业就成功的 几率更小。但对于敢闯的人, 创业即使摔倒 了,将来你再做别的事,我觉得都会进步得比 别人快。"柳传志说。

柳传志认为,作为一个企业家,在很多危 难性的关头,必须要下得了决心,要能够有担 当,甚至要有壮士断腕的勇气。此外,还要不

"2004年时候,马云跟我说他要把淘宝 做成一个流水有一千个亿的企业, 当时我就 半开玩笑说你识数吗? 当时我们营业额这么 大的一个公司,在没有并购 IBM 以前,也就 才人民币二三百个亿。我真的没想到过了几 年他就真做到了, 再后来就远远超出了他说

"拿 BAT 的几家来说,我作为投资者,我 当年是不看好的,因为我看不懂,但是有的人 就能看懂,有的创业者就做出来了。有些东西 现在看不出名堂,不见得未来就没名堂。现在 中国的企业多数能做到的是从1到100的突 破比较多,0到1的突破还是少,但绝不等于 未来没有, 所以我觉得憋憋也许没准把我们 憋到一个更高的高度去。"柳传志说。

时代的巨轮滚滚向前,不会等任何人,也 不会等任何一家企业,将来联想再遇到危机 的时候,柳传志说他留给联想的锦囊是机制

"我希望联想的空气是湿润的,负责人是 听得进批评和意见的。希望联想的机制里面 能够选拔得出最合适的人,希望联想在困难 的时期能够咬住牙熬住, 然后再努力寻找突 破口。"柳传志说。

"我们翻过的只是丘陵,下一代人要攀登 的才是真正的险峰。"柳传志说。



星石投资创始人杨玲日期撰文表示,1月 30日,证监会及上交所相继发布了科创板实 施意见和相关配套措施。本次发布科创板相 关配套政策在上市、退市、交易和信息披露等 环节做了重大的市场化改革,既参考了成熟 市场的经验,又符合现有中国特殊的资本市 场土壤。其中,对市场呼吁已久的注册制进行 了明确的、创新性的规定,为中国资本市场开 了一扇窗。

## 星石投资创始人杨玲:

## 注册制从试点走向主流或将加速

### 注册制从试点走向主流或加速

科创板和注册制是十八届三中全会《中 共中央关于全面深化改革若干重大问题的决 定》中提出"完善金融市场体系……推进股票 发行注册制改革,多渠道推动股权融资"的落 地,也是我国深化资本市场改革、建设更加完 善的资本市场基础制度的开端。

注册制是发行制度的重大变化,相比我 国现有板块实行的核准制,有三个明显的优 势:一是降低科创板企业上市的门槛;二是缩 短企业上市流程,降低企业上市的时间成本; 三是减少由于审核时间过长, 拟上市公司 IPO 之后业绩"变脸"的情况。

在外部环境复杂严峻,经济面临下行压 力的背景下,资本市场是经济结构优化升级, 科技创新能力提升的重要支持, 注册制这样 的制度创新,对于完成资本市场的使命有着 重要意义,主要体现在以下两个方面:

首先,企业可更便利地进行直接融资。科 创板简化了上市流程,降低了企业登陆资本 市场进行股权融资的时间成本,并对不同层 次的企业上市提供了差异化的标准,为相关 企业,特别是中小型、创新型高科技企业直接 融资提供便利。

其次,鼓励企业加大研发投入。科创板在 上市标准中淡化盈利性要求, 注重企业未来 的成长性,并且允许同股不同权,正好契合高 端制造业前期研发投入大、前期利润规模小 等特点。因此,相关制度设计使得高端制造业 企业能够更方便地进行股权融资,同时,降低 拟上市企业盈利性的要求,可以促使相关企 业能够加大研发投入。

我们预期,随着科创板落地速度的超预 期,注册制试点的成熟周期也将缩短,这将有 利于未来注册制在资本市场的全面推广。从 制度设计来看,科创板以及注册制试点,还为 资本市场的基础性制度引入了"市场化的竞

争机制",这也将加速注册制在整个资本市场 的推广,推动其成为资本市场的"主流制度"。

#### 可在实践基础上 建立分层上市标准

分层管理是将上市企业按照一定的标准 将其划分为若干个层次。就目前公布的实施 细则来看,科创板后续仍有进一步精细化的 空间,这样可以带来三方面好处:改善信息不 对称,降低投资者的投资决策成本,提高投资 分析效率;降低监管成本,提高监管效率,增 强风险控制能力;吸引优质公司,孵化创新企 业,引导投融资精准对接。

纳斯达克市场,将其整个市场具体分为 三个细分板块,具有不同的上市标准,主要涉 及盈利、资本、收入、现金流等指标:

纳斯达克全球精选市场,标准最高,主要 用于吸引大盘蓝筹股或者从其他两个市场上 发展起来的企业;纳斯达克全球市场,全球市 场企业上市要求居于全球精选市场和资本市 场之间,主要吸引中等规模企业;纳斯达克资 本市场,要求是最低的,主要吸引规模较小、 风险相对较高的中小型企业。未来,科创板可 以根据运作实践的需要,对上市企业进行分 层次管理,并且,为了保证不同层次之间的流 动性,可以构建灵活的内部转换机制,确保不 同层次企业之间的交流和转化。

不同市场之间, 也可更明确各自的功能 边界,形成差异化,再通过实施合理的转板制 度,实现各种交易制度的外部连接,从而实现 高效的资源配置。整体而言,美国市场的转板 以基础板块为主,除此之外,全球多数市场呈 现出全市场转板的特征,例如中国香港、中国 台湾以及新加坡等地区。

总之,在我国资本市场的历史潮流中,科 创板以及注册制试点必将成为一个重要标 志,随着经济转型的浪潮前行,其作用将越来

越明显。 (新华网)