

■财富人物 I

张近东:20 年成就商业奇迹

通过零售平台为上游创造价值,提升整个行业供应链的效率,苏宁从上下游的博弈中提升了竞争力。在家电行业的江湖沉浮中,张近东深知竞争的残酷,也熟悉竞争的策略,“行业标准不是企业标准,行业标准一定是企业共赢的标准”。合作共赢,扎实肯干正是张近东 20 年成就商业奇迹的写照,现在,他投入心血打造的苏宁电器、苏宁易购,线上线下两块业务并驾齐驱,高歌猛进,将成为未来十年影响中国及至全球商业零售格局的重要力量。

亦儒亦商大智慧

对商界来说,过去 20 年属于以张近东为代表的民营企业企业受益于改革开放,实现迅速崛起的时期。这种评价也许过于简单。但在过去两三年间,他指挥一支由 15 万人组成的



员工队伍,朝气蓬勃、富于创意、不畏竞争、埋头苦干,不断刷新行业的销售收入和利润坐标。在公司创业 20 周年之际,苏宁实现行业全方位领跑,成为中国零售业的领导者。

重新定义任何一个行业而成为行业领袖,这对于一个人的职业生涯可谓是盖棺定论的成就了。张近东为人低调谦和,很少在公开场合抛头露面,与上流社会交际圈保持距离。他和许多家电厂商老总关系密切。即使那些从未读过年报的普通消费者,也会因其漂亮的零售店、周到的服务而一再、再而三地光顾苏宁。有人指出,他具备中国传统商人宽厚圆融、亦文亦商的大智慧。

不过,虽然其外表温顺平和,但张近东却是个地地道道的商人。他目光远大,但也扎根于现实,密切关注苏宁的各种运营和市场指标。虽然他可能不常出现在卖场,但会埋头关注各种与卖场有关的服务指标。他稳健、执着,但却敏锐把握市场机会,果断以自建旗舰店为模式打造城市商业综合体,成就一番伟业。他的创业伙伴评价说,张近东的动力不是钱。的确,对苏宁,他有着发自内心、如同对待自己孩子般的热爱。通过苏宁,他改变了数亿计消费者购买家电的方式,甚至影响到中国家庭的生活方式。

张近东和苏宁电器实现的财务业绩,可以用“令人惊叹”来形容。2004 年在中小板上市以来,苏宁电器创造了资本市场的神话,长年跻身“高价股”之列,公司市值超过千亿,相当于国美电器的 3 倍。2010 年,苏宁电器预计全年实现销售收入将超

过 2009 年的 1170 亿元(引自全国工商联“2010 中国民营企业 500 家”数据),它极有可能成为另外一家跻身《财富》世界 500 强的中国民营企业。苏宁电器拥有门店数量 1350 个,毫无争议地占据家电零售的领导者。

“至真至诚,阳光服务”

张近东的 20 年开始于 1990 年。那一年,他辞掉国有企业的“铁饭碗”,以 10 万元起家,在南京宁海路租下 200 平方米的两层楼门面,专营空调。这一年,苏宁的销售额达到 4000 万元。接下来的几年中,凭借敏锐的商业直觉和过人的胆量与智慧,张近东改变行业通行的“货到付款”的结算方式,与上游供应商采用“反季节打款”的合作方式,在市场短缺的年代保证了充足的货源和优惠的价格,在早期家电零售渠道的价格大战中站稳了脚跟。

通过与上游供应商的关系转型,让苏宁为公司未来的全国连锁做好了准备,在许多传统的家电批发企业纷纷倒闭之时,张近东为苏宁从稳定走向高飞奠定了基础。2000 年,苏宁全面转型为大型综合电器卖场,营业收入升至 40 亿元,打造全国连锁模式。那时,苏宁的批发业务规模远远大于零售,但张近东却力排众议,坚持确立了苏宁未来成长的模式——从单一空调销售转向综合家电经营,从区域连锁迈向全国连锁,借助资本市场实现苏宁的战略转型。

对于早期的苏宁,张近东给出了其发展的立身之本——服务。在北京店面正式运作之前,苏宁已经在北京



建立起 7 个售后服务网点,做“销售未上,服务先行”。在上海,苏宁向上海空调消费者提供免费检测服务。苏宁将自营服务的理念和模式推广到全国市场。张近东清楚地意识到,流通是服务,渠道最大的价值是连接消费者。现在,“至真至诚,阳光服务”已经深入到苏宁的核心价值观。

坚持自己的商业模式

张近东却并不保守,其审时度势的战略布局为苏宁日后的发展奠定了基础。面对租金成本的非理性上涨,2002 年初,张近东就开始着手布局自建或者购买物业,有效地降低企业扩张的经营成本。2005 年,苏宁开始自有物业门店的计划,2007 年,苏宁无锡率先开工建设第一个自建旗舰店。近几年间,苏宁在北京、上海、南京、成都等地频频出手,与世界一流建筑设计师合作,建设城市地标式的建筑,打造一批以自建旗舰店为核

心的城市商业综合体。

张近东的数学很好,记忆力超强,善于学习。在事业初创时期,他参观了许多日本、韩国的家电企业,尤其是松下公司规范的公司管理流程让他印象深刻。在内部,他反复强调零售竞争的是强大的后台能力,这是竞争力的根基所在。2002 年,苏宁首次提出“四大终端”概念,每进入一个城市,在筹备第一个店面的同时,都同步建立物流配送中心、售后服务中心和客户服务中心,形成支撑运营的管理平台,然后再继续在同区域扩张。

在苏宁电器即将跨越 20 年时,张近东仍然面临诸多挑战。显然,如何从创始人时代向职业经理人管控的公司转变?如何在实体零售面临电子商务冲击时保持持续的竞争力?挖掘零售产业链条的价值,促进厂商协同发展?不可否认,国美仍然是个强大的竞争对手。在零售行业的马拉松赛跑中,终点无限,竞争不止。

(摘自《中国经济网》)

■财富话题 I

不要低估自己 不要低估别人

人一生有两件事不能做,一是低估自己,二是低估别人。首先不能低估自己。也许你没有优秀的资源,但无论现在社会地位如何,无论拥有的资源多少,与未来能否成功没有必然联系。与李开复相比,尽管我毕业于北京大学,但是我没有接受过西方优秀的教育;与放牛起家的牛根生相比,我似乎又是幸运的。最没有资源优势的牛根生却拥有像牛一样的精神、耐力、勇气,最后创造了蒙牛。

其次不要看低别人。很多人都会以貌取人,这是非常不对的。以我为例,上大学的时候,因为长相不够英俊,农村家庭出身,所以非常不受女生喜爱。毕业后的今天,同学聚会时我们班女生才走过来热情地握住我的手。所以我曾开玩笑地说:男人的长相与他的成就成反比,马云就是最典型的例证。

——俞敏洪

不放弃就会出现生命的奇迹

一棵杨树 10 年后会变成苍天大树,但绝不会成为一棵松树。但是,人的成长是一种不可预知对未来的渴望,成长是一种情愿在成长道路上创造奇迹的精神。我们无法预测未来,我们唯一能做的就是成长的道路上不断前进,克服一个又一个困难,不放弃,才会出现生命的奇迹。

霍金,只有一根手指可以活动,医生曾预测他活不过 20 岁,但是他却活到了今天并成为世界最著名的科学家、未来学家。人生必定不是百米赛跑,人生是一辈子的马拉松,走

出多少距离是我们自己来选择的。只要不放弃,就会拥有未来,就会创造生命的奇迹。

这个社会不存在绝对的公平,我在北大读书的时候,只是一个农民家庭的孩子,而我们的同学,有的是教授的孩子,干部的孩子,有的同学上下学车接车送,而我们连汽车轮子都买不起。那个时候,便会发现世界有多么不公平。所以永远不要去追求公平,获取社会资源的能力和获取未来的能力完全在自己。人生而不平等,不要抱怨现实,永远不要用现在去判断未来,在生命的每一个季节都会开出鲜艳的花朵。

用平凡的心态去做不平凡的事

我们可以拥有平凡的心态,但是绝不能拥有一颗平凡的心,我们的心必须伟大,我们的心必须向往高远,我们的心必须要尽可能让自己获得成就。如果没有平凡的心态,李开复怎么可以从以前只坐头等舱转而去坐经济舱里去,从住星级酒店到住快捷连锁酒店?

平凡的心态不等于自己的平凡,平凡的心态不等于个人平庸,平凡的心态是因为我们知道任何事情要往前推动,都需要艰苦努力,任何事情往前推动都要有敢于承担失败的勇气。

就业还是考研?道路没有好坏之分,如果我现在还在北大教书,也不是坏事。但是我从小有一种志向,就是走遍天下,像水手一样,飘洋过海走遍世界。

志向是模糊的,但是能够把你带到远方的感觉,你总是想穿过地平线走向远方,毫不犹豫地从一个山峰爬向另一个山峰,这就是自强。一个人拥有了这样的自强以后,永远不会停止寻找自己生命的高度,因此你会走得很远,不知不觉就会走出你根本想象不到的距离。

坚持你所选择的

一旦开始的自己的事业切记不要中断,开办新东方之后,我从来没有想过介入其他领域。十年前,我有非常好的做房地产的机会,但是我觉得这不是我想要的,因为我要的不仅仅是钱,要的是那种做事业的感觉,房地产只能为我带来相反的感觉。

可能同学有疑问,认为事情都被别人做完了,自己没有事情可做了。其实不然。尽管我们在讲创新,其实创新很简单,什么叫做创新?别人做过的事情上你再往前走一步。

不要在乎选择哪条道路,关键是要坚持走下去。只要走得比别人久,就能走出别人所不能的距离,走得比别人更远,你就能看到别人看不到的风景。

到达金字塔顶端的只有两种动物,第一是雄鹰,靠两个翅膀轻而易举飞到金字塔顶端。第二是蜗牛,通过巨大努力,最后终于爬到金字塔顶端。当蜗牛到达金字塔顶端以后,它所看到的世界和雄鹰是一样的。但是如果让蜗牛和雄鹰同时写回忆录,雄鹰是写不出来的,蜗牛却能写出丰富的回忆录,因为他每前进一步都付出



了巨大艰辛。

《功夫熊猫》里有这样一句话,“没有任何东西是偶然的。”“昨天是历史,明天是谜,但是今天是上帝送给我们的礼物。”每一个今天都会变成昨天,每一个今天都是走向明天的台阶。

失恋不可怕,失业不可怕,我们要坚定地相信:你拥有的痛苦全世界所有人都拥有过,你没有拥有过的更

加深刻的痛苦,这个世界早就有过。这个世界容不得抱怨,充满抱怨的情绪,充满复仇的情绪,充满对别人仇恨的情绪永远不可成功,惟一要做的

是解放自己,解放思想要自己跟自己比,永远不要和别人比,让自己长出隐型的翅膀飞向遥远的高空。

相信你的飞翔,相信你能找到理想的天空。

(摘自《搜狐网》)

陈晓再忆黄光裕任何体会和经验都是财富

2006 年,国内家电零售行业在激烈的竞争中率先进行了行业整合。上千家家电零售企业经过一系列的整合后,有一定规模的企业只剩下二三十家。其中国美、苏宁、永乐、大中和五星规模最大。

2006 年的春节,我邀请其他四位家电零售企业的创始人黄光裕、张近东、张大中、汪建国来上海过年,希望和他们有个交流的机会。当时他们也都接受了邀请来到上海,在那次聚会中大家谈到最多的是关于行业整合。

那时只有国美、苏宁、永乐三家公司上市,其中国美和永乐在香港上市,苏宁在 A 股上市,这三家公司总市值大概不到 500 亿,但是如果我们五家公司可以合并,市值会达到 1500 亿,比全球最大的家电连锁零售企业百思买的市值还略高一些。如果发生这种情况,不但每个企业本身价值会更高,且全国的销售网络和市场占有率都会随之发生根本性的变化,其他企业包括跨国公司再想进入中国家电零售业,就会很困难。假设当时真的促成此事,那对中国的家电连锁零售企业的发展会非常有帮助,国外的很多行业就是通过整合走向成熟的。

因此,从 2006 年春节开始,我们五家就着手做具体方案。但是,真到实施时,矛盾就出现了——利益如何分配才是最合理的?虽然各家的利益并不比原来少,但每家都觉得自己应该多分一点。利益分配的无解导致整合没办法进行。

虽然整合方案没有实行,但是我跟黄光裕达成了共识。2006 年 7 月,国美和永乐两家上市公司分别通过 95%以上股东的同意,确定在当年年底合并,这在香港资本市场也是开先河的。合并后,两个企业的盈利能力发生了很大变化,从 2006 年底到 2007 年,国美股价从不到 4 港元上升到 6 港元,然后一路上行,最高飙至 21 元。

当时,我跟黄光裕对行业愿景、市场份额、企业成长有着共同的理想。不过后来有些事情,我们发生了很大的分歧。我认为上市公司不应该只以公司大股东的利益为主,而是要想如何保护小股东的利益。但是黄光裕在 2006 年底以后不断地套现,股权降了 30%多。同时他又做了另外一些事情,比如修改了公司的很多章程等等。

黄光裕 2008 年被查,国美公司的资金链也发生了重大变化。幸运的是,政府在第一时间表态说国美公司是没有问题的。这个表态从某种程度救了国美。

之后的战略调整更是九死一生的过程。当时公司的每个人都很尽责,在大家的齐心协力下,整个风波终于过去,公司状态开始稳定。但这时矛盾反而开始了。公司的战略已定,谁来掌控企业就成重点。

其实在海外有很多案例,假如你违背了一些基本道德底线和规范,比如说欺诈、内部交易,就不可能再去领导企业。但是,国内只有一些不成文的规矩,如果创始人不在位了,就应该把位置传给亲朋好友。所以在 2009 年,我面临的很多问题是无法逾越的。

我也不知道事情为什么会变成今天这个样子。作为一个创业者,我把自己的公司与别人合并,就像把自己的孩子托付给别人,如果我和黄光裕当初在志向上有很大差距,是不可能走在一起的。

虽然发生了这么多事情,但我对当初的合并包括后来的一系列事情都没有后悔过。我相信社会是往前走的,中国经济未来发展的 10 年,行业整合是必然的趋势,也只有通过行业整合才能对抗跨国公司。在这个过程中,肯定会出现各种各样的问题,不过任何体会和经验都是一种财富。

(摘自《财富品质网》)

腾讯 CEO 马化腾在香港重建个人豪宅

据香港媒体报道,腾讯控股董事局主席及 CEO 马化腾,近日向香港城规会申请重建旗下石澳大浪湾道 13 号屋。据了解,打算兴建 1 幢 4 层高连车库的大屋,附设有泳池及池塘,涉及住用楼面达 19599 尺(约合 1867 平米)。

报道称,马化腾于 2009 年底斥资 4.8 亿元买下石澳大浪湾道 13 号屋,当时曾造成轰动。能进驻石澳大班屋

的全部都是名门望族,居住于此的包括首富李嘉诚二子李泽楷,马化腾是首名进驻石澳大浪湾道的内地人士。

据悉,地盘目前建有一幢 8000 尺西班牙式的大屋。申请文件显示,地盘占地达 21776 尺(约合 2026 平米),现划为住宅(丙类)地带。马化腾以个人名义,申请略为放宽地积比率及上盖面积,以作准许的屋宇发展,计划以 0.9 倍重建 1 幢 4 层高连车

库的大屋,上盖面积 36%,涉及住用楼面达 19599 尺(约合 1867 平米)。

按规划方向,地盘的上盖面积不得超过 22.5%,但申请地点早前已有两个略为放宽上盖面积的申请获准,对上一次为 2009 年的申请,亦准以上盖面积 36%发展,而今次申请并进一步改善高度,减少 3.35 米,希望能通过城规会门槛,并计划引入创意设计。(摘自《新浪网》文/萧然)

