

沈国军：骨子里的“变革”基因

记者 薛智道

从1997年在北京成立中国银泰投资有限公司到现在，21年过去了。这21年，对沈国军和他的银泰集团来说，都是不断自我变革和创新的21年。穷则思变，变则通，通则达。从走出贫困的童年，到误打误撞“被迫”进入百货零售业，再到带领银泰集团在商业地产、新零售、资源矿产、文化旅游、大健康等领域一次次布局发展，从主导企业发展再到身体力行公益慈善，创新和求变的精神都一路相随。

1.

清苦少年：唯一的出路是改变

我1962年出生在宁波奉化一个名叫栖凤村的贫困小渔村。我是家中长子，还有两个弟弟和一个妹妹。14岁那年，家里唯一能挣工分的父亲不幸在车祸中去世，这对一个本就贫困的家庭来说，无疑是雪上加霜。

父亲走后的日子更加艰难，而我还在读书，支撑这个家的重担更多地落在母亲身上。她与别人在村口合开了个早餐摊子，每天凌晨两三点就起床。父亲去世后，母亲带着我们4个孩子非常辛苦，但仍然坚强、善良、勤奋。我记得那几年的大年三十，别人家都忙着过年，我们一家人却在海边捡苔菜。

苔菜在冬天属于时令海产，天冷人们不愿意去捡，越到过年卖价越高。除夕那天母亲带着我和弟弟到海滩边，3个人都光着脚，在潮头冰下捡苔菜，脚下的冰一直发出咔嚓咔嚓的脆响。等我们回家把粘在腿上的滩泥洗掉后，才发现腿上全是一道道被石头和冰划破的口子在流血，但腿已经冻麻了，一点都感觉不到痛。母亲不顾自己腿上流血，心痛地帮我们清理伤口。

父亲去世后第五年，我母亲积劳成疾患了胃癌，母亲病重时坚决不肯再睡家里的棕绷床，因为那是当时家里唯一值钱的东西，母亲担心死在上面卖不出好价。一年后她也去世了。

少年的经历让我对很多事情都看开了，所以后来在生意场上赔点钱就赔点钱，以后再挣回来；如果闹矛盾就坐下来聊聊，吃一点亏就吃一点亏。我从来不愿意跟人家去争什么。

失去双亲后，家里已是水尽山穷。日子难到极点，唯一的出路就是改变。

创新起家：与众不同是银泰基因

虽然家境贫寒，但母亲生前一直坚持让我上学。我后来考取了中南财经大学（现中南财经政法大学），并获得研究生学历。毕业后，我被分配到建设银行，勤恳工作几年后，成为当时系统内最年轻的高级经济师。1992年，我又被调往海南，出任新成立公司的副总经理，开始涉足企业管理。这些经历带给了我很多业务经验和管理经验。

1997年，我当时在银行做高管，但最后还是选择辞职，下海创业。很多人感到很惊讶，捧着银行的金饭碗不要，去当个体户？我带着八九百元的离职工资，又向朋友借了20万元，在北京首都大酒店租了一个夹层，成立了中国银泰投资有限公司。当时只有4名员工：我任总经理，外加一个秘书、一个业务助理和一个司机。

银泰成立的第二年，亚洲金融危机爆发。有个好朋友打电话说，香港有家上市公司在杭州武林广场延安路的项目，做不下去要卖掉，位置很好，问我有没有兴趣？三栋商用楼盘，给我的价格是原价的六折。朋友还说下家也帮我谈好了。我一算账，自己只要付2000万元的定金，转手就能赚9000万元，于是兴冲冲跑到杭州，上午签购买协议，下午就签转让协议。没想到过了几天，还没付定金的买家突然变卦，说楼不要了。下家违约，已经向上家付了定金的我只能履约。本想炒房却炒成“房东”。我只好在国内各大百货零售业大佬之间奔走求助，太平洋百货、百盛、赛特……几乎所有当时国内的一线百货集团我都找过。我当时想，只要他们来做这个项目，免租几年都可以，但仍然无人接手。

没有退路，但我不服输，决定自己进入百货业。我们以高出业内3倍的薪水请来专业运营团队，只提了一个要求：与众不同。所以，银泰百货从诞生的那天起一直在创新，从卖场设计、品牌引进、服务管理，再到营业员培训、广告投放、动线规划等，银泰都和别的百货商场完全不一样，颠覆了当时的很多传统。银泰武林店一下子就火了，高端时尚的定位吸引了一大批年轻消费者。

杭州武林银泰开业的第二年，我在一次聚餐会上认识了北京第一机床厂厂长。他感叹工厂日子难过，产品卖不出去，5000多名员工发不出工资，他想把这块地卖了后搬迁。整个厂区位于现在北京CBD最核心的位置，有200多万平方米，出价基本是白菜价。

当时我就认为这块地非常有价值。那个时候，实际上有200多家公司跟这家工厂谈过，要搞开发，都是亚洲乃至全球最大的公司。但金融风暴一来，谁都不去了。我们资金有限，只要了那个地块最好的一个角，有两条轨道交通在下面。

2000年年初，市场回暖，很快有公司找上门，要加价1亿美元买这块地，我没答应。有了杭州武林银泰的运营经验，我决定自己开发，打造北京的地标建筑，这就是后来的“北京银泰中心”。

整个项目耗资68亿元，我甚至付出了血的代价。那几年，我一直用银泰百货赚的钱贴补银泰中心。在巨大的压力下，2004年的一天，我在电梯里吐血了。说是吐，其实是喷出来的，血喷得到处都是，电梯里的人吓得直喊救命。医生说：“你命太大了，胃出血到这种程度，如果休克，90%的概率是醒不过来的。”那是我自创立银泰以来第一次休假，在医院住了20多天，瘦了20斤。

2008年北京银泰中心开业，成为北京高端时尚地标。付出的努力算是得到了回报。

在北京银泰中心建设期间，银泰百货在2007年3月登陆港交所，成为第一家在港上市的内地民营百货企业，后来更名为银泰商业。

2009年，我开始意识到百货行业即将遇到瓶颈，大家都觉得这个行业赚钱时，就往往意味着风险。于是，我把银泰高管拉到乌镇开会，提出要转型，一是对现有的银泰百货进行自我改造，二是把新开的店打造成“品牌零售业+多功能商业服务设施”的购物中心。

虽然乌镇会议时内部有不同的声音，但后来的事实证明，这一步又走在了市场前面。我们引进了奢侈品、餐饮、电影、游戏等，不断丰富商业业态，积极改善顾客体验，银泰商业零售从此进入了“多业态、多品牌”的阶段。后来，我们通过并购式发展，迅速扩张至86个购物中心和百货门店，在门店数量、规模、零售效率等方面都做到了全国最大。

虽然我是一个60后，但很乐于接受新技术、新潮流。我与马云是2004年前后在飞机上认识的，后来银泰商业作为传统零售企业，在数字化改造和电商转型等方面的出色表现吸引了他和阿里巴巴的关注。

2.

1978-2018