

乐于授权的风格与李宁的个人兴趣、性格不无关系。他曾用最简单的回答来解释公司治理问题：但凡一己之力无法完成，你就必须建立和发展系统的能量。而系统能否发挥能量，关键在于规则的设定。

### 李宁：隐而不露的角色修为

如果没有2008年北京奥运会的那把火，相信李宁被自家公司前台小姐拒之门外的趣闻，还会发生。作为创始人，李宁如今鲜少介入到具体的日常经营，具体的生意目标、组织调整，品牌DNA、头脑风暴等，主要是公司CEO张志强主持并引导内部讨论，此时的李宁，隐于董事会。隐而不露，对大多数民营企业董事长而言，都是角色修为的巨大挑战。

在中国商界，时常听到的是公司创始人兼董事长是一个工作狂，往往凌晨时分，还在与负责公司某一业务的高管讨论业务。于是，跨界进来的李宁倒成了“异类”。他用了一个婚姻的类比来解释他在公司的角色，“结不结婚不是我决定，而是我参与拍板决定；而后具体跟谁结婚，怎么结婚，那就是志勇他们的事情了。”

一言以蔽之，首先，他参与公司重大发展战略的决策，但并非一人拍板；其次，他不介入到具体的公司经营业务中。上述的自我阐释可以在一些看似关联不大的事件里被印证。

在李宁公司遴选新商标的过程有三次提案会。按照规则，新商标是需要董事长李宁和CEO张志强共同认可方可通过的。在第一次提案会上，张志强对其中的一个商标投了票。轮到李宁时，他委婉地问了下他的员工们，“我不能不选”，原因是腰疼复发。有趣的是，第一批提案中的商标大多是对原有商标的颠覆式创新。而李宁则选择了一种很东方的表达方式传递了个人意见，而非家长式的权威管理模式。

2008年年底，李宁公司启动了大规模的供应链变革，声势浩大地带领包括面料供应商和鞋服制造商在内的上游供应商迁址湖北，在荆门建立占地数千亩的李宁工业园。谈及多方合作，不论是供应商还是荆门当地政府多是言及自己和张志强及李宁公司COO郭建新之间的往来回合，李宁的名字鲜少夹杂其中，似乎人们就不该拿生意这档子事叨扰曾经的体操王子。

李宁乐于授权的风格与他的个人兴趣、性格不无关系。李宁曾用最简单的回答来解释公司治理问题：但凡一己之力无法完成，你就必须建立和发展系统的能量。而系统能否发挥能量，关键在于规则的设定。“随着公司的发展，把我的一些想法强加在一款产品上，或者强加在一种生意的模式上，这种情况越来越少了。”

另一方面，接近李宁的人，都认为他是性情中人。用他自己的话说，会习惯去信任合作者。李宁认为，要建立一个能够承载更大规模业务的经营平台，需要的是去个性化的公司治理结构。至于应该如何借助董事会来设定规则，又如何确保董事会可以运用规则来为公司导航，李宁并没有足够精彩的逻辑陈述。正如谈及营商心得，李宁说有些波澜不惊，仿佛此间的种种因缘际遇本应作如是观。就像他说自己从创业至今一直都在困惑，这时的他笑得开朗豁达，这会令你觉得困惑本应是人生的常态。

但有一点他应该不会困惑：那就是即便他继续淡出，在这家以他的名字命名的公司里，“李宁”二字总会无处不在。

### 商界聚焦 | Shangjie Jujiao 苏米

已届“知天命”之年的新华都董事长陈发树，也许正面临着他创业以来最大的两道坎。

从唐骏的“学历门”，到紫金矿业的“环保门”，两件接连占据各大媒体重要版面的事件，都与陈发树扯上千丝万缕的关系——一个是号称花了10亿元请来的CEO，一个是让他跻身富豪榜前列的“聚宝盆”。

如今，一度让他引以为豪的“两大法宝”，正在以不给人以喘息的速度相继“落难”，而陈发树依然躲在幕后，未发一语。但想必他在静心考虑各种“可能性”和“后果”。

#### 搭上紫金矿业造富车

陈发树真正成为被人熟知的公众人物，主要还是因为他参股了中国第一大金矿企业——紫金矿业。2003年紫金矿业在香港上市，作为最大自然人股东的陈发树，身家就剧增超过10亿港元。

2000年，紫金矿业开始改制，除了内部员工出资认购的部分职工股，还引进外部股东，陈发树就是在

## 陈发树必须迈的“两道坎”



陈发树

从唐骏的“学历门”，到紫金矿业的“环保门”，陈发树赖以暴富的两大“法宝”都出现了危机。

此时通过新华都集团及其下属公司出资4800万元现金，拿到了33%的股份，成为紫金矿业的第二大股东。而紫金矿业H股的招股说明书显示，新华都集团和陈发树个人持有的紫金矿业股份超过40%，超过兴抗国投，是事实上的第一大股东。

#### 下注唐骏

陈发树懂得赚钱，也舍得花钱。2008年在A股市场再次赚得盆盈钵满的陈发树，宣布开出10亿元的天价转会费，挖来号称“中国第一职业经理人”的唐骏，来担任新华都集团的总裁。

而正式投奔新华都时，唐骏也为陈发树画了一张“美丽的大饼”。当时，唐骏的豪言壮语是：“未来3-5年内将推动旗下5家公司上市，以圆老板陈发树进富豪榜前三名之梦。”之后他又表示，“已经为新华都做了5年规划，要从16亿元发展到100亿元”。

在此之后，新华都在实业经营乏善可陈，反而在资本市场屡有建

树。新华都已经在国内消费领域全方位出击，不过，尚未看出其收购产业的内在连贯性。

#### 两大“法宝”何去何从

如今，唐骏豪言壮语时的五年期已经过去了两年，新华都旗下却没有新增一家上市企业，2008年上市时曾暴涨136.1%的新华都，每年的每股收益也在呈逐年递减之势。2009年，新华都集团从紫金矿业分红达1.5亿元。这只会下金蛋的鸡一旦受伤，对于陈发树的打击将是双重的。而陈发树，则在屡陷“逃税”、“悔捐”争议之后，又要面对他重金挖来的手下“假学历”的质疑。

日前有传言称，唐骏将迫于压力从新华都辞职，加盟金山软件。新华都董秘龚先生对媒体否认了这个说法，称唐骏目前在公司正常工作。金山软件品牌宣传经理余海玲也表示，“这是子虚乌有的事”。

陈发树是否会寝食难安？如果唐骏辞职，那还未实现的五年豪言，怎么去实现？

在竞争日益激烈的河南家居行业，作为安信地板河南营销中心总经理，李建强的经营压力不小，但是在他脸上，你很难看到阴郁或者暴戾，他总是满目真诚、一脸阳光……

## 李建强：谁说“同行是冤家”

佚名

俗话说“同行是冤家”。厚道、低调、聪明、有魄力……这些描摹确切的词语，是圈中诸位好友对李建强的评价。

在竞争日益激烈的河南家居行业，作为安信地板河南营销中心总经理，李建强的经营压力不小，但是在他脸上，你很难看到阴郁或者暴戾，他总是满目真诚、一脸阳光……

#### 没赶上黄金时光，就创造一个

李建强是2007年2月份正式任职安信地板河南营销中心总经理的，他并没有赶上木地板行业的最好时光。但是，当不少经销商感叹市场越来越难做的时候，安信地板的销售却逆势攀升，外人惊叹李建强

的举重若轻，他自己却清楚地知道，“梅花香自苦寒来”是不变的真理，他和河南安信地板营销中心都曾经历过噩梦般的低潮期。

2009年初，经过2年多的快速发展，安信地板营销中心的发展进入瓶颈期，“已经没有办法再通过投入拉动销售了，不管我投入200万还是250万，都不再有什么差别。”

“如何让安信地板突破瓶颈，上升到一个新的阶段，需要一个痛苦的思索和改变过程。”还好，这个改变的时间并不长。

#### 营销理念：关注消费者需要什么

“做生意的首先要明白市场需要什么。”在采访中，李建强一直强调，他只是一个本本分分、普普通通的生意人，他和安信地板取得的成

就源于“比起利润，他更关注消费者需要什么”。

然后是服务，这也是最重要的。“对于木地板这样一个新兴的行业来说，包括厂家在内基本上每个品牌都没有一个完善的服务流程。”李建强认为，提升自己的服务，无疑就使得自己的品牌在行业中脱颖而出。然而做好服务，不可避免地就需要增加成本，需要一个团队来支撑，在这方面，李建强并不吝于投入，“提前把握市场发展的规律，才能走得比较平稳，比较远。”在他看来，做百年老店比现在赚钱更重要。

#### 做人：阳光 坦诚

自古以来，“同行是冤家”，所以同行之间害怕对方超过自己，总是把自己的某种优势视为终极武器，在关键时刻打败对手。

## 范震：一丝不苟的工作狂人(下)

申子超

#### 详解“白酒时尚化”

《酒世界》：说到时尚化，您在2009年曾经讲过，白酒的“黄金十年”已经过去，如果不解决好“时尚化”的问题，白酒行业将面临着很大的危机，但行业内也有很多人持不同的观点。

范震：去年，在沈怡方老先生主持的一个论坛上，我谈到了这个观点。

中国白酒行业现在大部分的诉求都集中在历史文化上，这是为了迎合当前的市场需求。但我们应该看到，整个社会目前的消费者结构调整正在发生变化，很多80、90后正远离白酒。他们聚会、交流的场所越来越集中在一些休闲场所：KTV、酒吧、咖啡屋、西餐厅。这些场所致使白酒很难渗透。再过15年，当80后成为社会主流，90后同样开始受到关注的时候，由于他们的饮酒习惯、口感已经形成，白酒将会被他们所抛弃，到那个时候我们再来谈白酒“时尚化”的问题就已经晚了。

《酒世界》：您有没有好的建议？

范震：从技术上而言，白酒行业现在比较容易做的是降低度数，但从品牌塑造而言，如何把白酒塑造成“时尚化”的形象，让新一代的消费者认同是一个很大的课题。从口感上来讲，中国的清香型白酒是接近于西方洋酒（烈性酒）的口感的，这应该是清香白酒的一个机会。但是从根本上来讲，口感是次要的，真正让80后的消费者从心理上接受白酒才是最关键的问题。



范震

这就要求我们的白酒厂家要从品牌诉求、包装上下功夫。

#### 包装革命5年内会到来

《酒世界》：谈到包装，您觉得现在的白酒包装存在着哪些问题？

范震：中国白酒的包装迟早会来一场革命。来得早的话3年，也许来得晚一些，五六年内会发生。目前白酒行业的过度包装已经成了不争事实，包装成本远远高于酒本身的成本。这从本质上来讲是一种浪费。

《酒世界》：去年张弓酒业提出了“喝酒不喝盒子”的口号，推出了光瓶酒的概念，但实际效果并不理想。

范震：这个情况主要是因为张弓本身的品牌影响力不足。但现在的大企业、知名品牌大部分是不愿意做这个事情。但我们看到没有外包装的劲酒现在也做得不错。高档酒里面，茅台本身的包装也算比较简陋，但这没有影响茅台的价格。我认为，要不了多久，国家会出台相应的政策。

《酒世界》：主要会从哪几个方面入手？

范震：一是限制瓶型的泛滥。第二个有可能会强行制定一些标准，限制包装材料在生产成本上的比例。与此同时，鼓励一些新的、环保型的包装材料。

#### 中档市场需借势发力

《酒世界》：随着高档名酒的不断提价，目前白酒行业的两极分化的形势已经开始显现，但名酒提价后留下的中档市场现在并不是很容易做，比如五粮液大力气推出的六和液，市场反应就低于预期。你怎么看待300-600元之间的中高档白酒市场的前景？

范震：目前这个市场有空间，但在中国白酒业，目前要想成功推出一个知名中高端品牌是非常困难的。首先是时间，一般需要3年以上，有时候5年甚至更多，而且还需要不断地持续投入。六和液现在论成败还为时尚早，有这样的品牌要取得成功注定要面临很多困难。

另外我们要看到，300-600元的酒，其主要消费方式还是政务和商务用途，当然还有一部分礼品市场。大家消费这样产品的时候，对酒本身所带来的附加值是有期望的，如果您达不到这个附加值，那很多人会多花点钱去买茅台或者五粮液。

《酒世界》：但这个空当还是很大的，怎样才能取得突破？

范震：要想快速树品牌，就要学会借势。比如现在的水立方酒。撇开水立方用茅台的基酒不淡，如果不是“水立方”这三个字，它的价格能卖到400元以上吗？这就是个成功的借势，借奥运的势。



世界肉类组织主席帕屈克·摩尔和中国肉类协会会长李水龙为杜诚斌颁奖。

## 杜诚斌获“中国肉食品行业功勋企业家”称号

本报讯（记者 何沙洲）日前，2010中国国际肉类工业峰会在北京召开，作为四川肉类食品企业的代表，四川得益绿色食品集团董事长杜诚斌与双汇集团万隆董事长、雨润集团祝义才董事长等荣获“中国肉食品行业功勋企业家”称号。这也是继去年9月获得“世界肉类组织成员证书”、“中国肉食品行业影响力品牌”等荣誉之后，得益绿色在肉食品行业中拿下的又一大奖。

第十届全国人大常委会副委员长、中国肉类协会名誉会长何鲁丽和世界肉类组织主席帕屈克·摩尔参加了本次大会，并对得益绿色这个踏入肉食品行业不到三年，却取得非凡业绩的企业给予了高度赞赏。中国肉类协会会长李水龙也表示，虽然得益绿色涉足肉食品的时间并不长，但杜诚斌董事长进入肉食品行业已近20年，为四川乃至中国的肉食品行业做出了卓越贡献，这就是大会将“功勋企业家”这一重大荣誉授予杜诚斌的原因。

### 老总话道 | Laozong Huadao 难忘的一课

刘鹏凯/文 何兵/图



1、春节前夕，我前往上海给合作伙伴拜年。途中台企史总打来电话：“刘总，今天刚送到的一车贴纸胶怎么表面结皮、有硬块呀？”我似被一盆冷水从头泼到脚后跟：“史总，我正好在来你公司的路上，一小时左右赶到。”



2、来到史老板办公室，我用小玻璃棒挑了挑样胶，拜年的喜悦也跑得无影无踪：“史老板，请你们质检带我到库房看一下。”



3、胶一桶一桶打开。我将手伸进桶内，拎起表面的结皮，两指一搓，再看看塑料内袋上还留有几条线状的不规则硬块。“史老板，给你们添麻烦了，感谢你给我上了一课。”我尴尬的笑容中带着感激。



4、“这是什么原因啊？刘总，合作了这么多年，我们对贵公司的产品质量一直信得过，怎么会出现这种现象？”史老板毕竟是先处的朋友，后做的生意，给了我一个解释的机会。



5、“刚生产出来的胶带有温度，灌装后没有及时将袋口扎好，因此表面遇冷凝结成皮。”我一脸沉重。史老板边听边点头：“既然胶品质没有问题，那我们过滤一下使用。”



6、“对不起，现在就拉回去。我要让我们的灌装责任人对这件事负责，给全体员工上一堂鲜活的质量课！”我双手抱拳一脸愧疚，满心感慨：把每一件小事做到位，大事才能随之完整啊！

（作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长）

### 遗失启事

黄琳位于成都市双流县东升街道三强东路三段62-2-1-1-1号房产证遗失，声明作废。