

# CEO 更替时刻准备着

□程建岗

作为股东的信托人,董事会及其成员们,如果想不辜负股东们的信任和重托,实现企业的长期可持续发展与繁荣,就必须在战略决策、企业监管之外,特别重视对 CEO 的继任计划的管理。

美国知名媒体的一项调查显示,仅有半数的董事会拥有继任计划。很多董事会只是在事到临头的时候,才匆匆启动 CEO 的选聘程序。在那些外聘的 CEO 中,有大约 40% 的人在短短的 18 个月内就黯然离去。而另一项关于企业领导力的研究表明,在中国,只有 38% 的董事会参与到了企业的领导人选拔和培养过程中。

可见,在现实的管理实践中,对 CEO 的继任和培养计划,还没有真正纳入董事会的职责范围和议事日程。在资深企业家、联想控股董事长主席柳传志看来,“办公司就是办人”。“以我办联想的体会,最重要的一个启示是,除了需要敏锐的洞察力和战略判断力外,培养人才,选好接替自己的人,恐怕是企业领导最重要的任务了。”

因此,作为股东的信托人,董事会及其成员,如果想不辜负股东们的信任和重托,实现企业长期可持续发展与繁荣,就必须在战略决策、企业监管之外,特别重视对“人”的管理,特别是对 CEO 继任计划的管理。事实上,每一个称职的董事都会应该将 CEO 的继任看成是与企业兴衰密切相关的战略性流程,并把它作为董事会的核心职责和议程之一,补上这至关重要的“缺失的一环”。

其实,管理者(包括董事

## 平衡变管理人员下车间“给力”一线

2011 年是特变电工衡阳变压器有限公司“十二五”发展规划的开局之年,又是衡变公司建设百亿企业的开篇之年,为了打好这个开局之仗,最近,衡变公司组织管理人员分批下车间一线参加劳动,在企业内部营造了第二次创业的氛围。

衡变公司党、工、团积极开展各种活动配合公司打好“十二五”开局之年这一仗,党委为了充分发挥广大共产党员在生产经营中的先锋模范作用,根据《特变电工党员示范岗实施办法》,在创先争优的前提下,坚持“培养典型、树立典型、学习典型”原则,大力开展创建“党员示范岗”主题实践活动,形成全员“干有目标,学有榜样”、“人人谋发展、岗岗创一流”的工作氛围。企业工会组织为了充分调动广大员工的积极性,牢固树立精品意识,提高产品质量,培育一流员工队伍,在企业开展了以“提高生产

□艾克森 胡晴

他有多重身份:中国地产第一品牌的董事长、房地产界的领军人物,也是一位登山健将,走遍了世界两极和七大最高峰。

他是媒体的宠儿,管理企业、登珠峰、出书论术,他所做的每一件事情都足以吸引人们的关注,更被媒体津津乐道。

他是王石,万科集团董事长。他谈及自己是如何成为一名企业家的。他表示,当初自己从来没有想过当企业家,而正是不满足于循规蹈矩的国企环境,并勇敢走出来,追求尊重和机会

责编:王斌 编辑:王长才  
版式:张彤 校对:阳红  
2011年3月7日 星期一

# ZHIYEJINGLIREN

## 职业经理人



### 【策划词】

李宁曾经是一代中国人心目中的“国宝级”品牌,获得国人空前的认同和推崇,成为中国体育文化和历史的一部分。

但由于早期在产品功能研发、设计上实力不足,进入中国的耐克、阿迪达斯,逐渐以彪悍的品牌文化和产品优势瓜分中国的消费市场。缺乏核心竞争力,使得李宁民族品牌的情感资产逐渐成为褪色的历史。李宁品牌还能重回“国宝”地位吗?

□王元海

2011 年的新年,对于李宁来说,是个不折不扣的坎。

受 2011 年第二季度订单金额下跌因素影响,李宁的股价在去年 12 月 20 日大跌近 16%,市值一日蒸发 35 亿余港元。各大券商纷纷唱衰李宁,引发了李宁股价暴跌及机构的抛售。高盛则指出,李宁正面对两大风险:品牌风险和销售渠道风险。

事实上,唱衰李宁的论调从 2010 年下半年换标就开始了,究竟是外部市场恶化导致颓势,还是自身运营出了问题? ……

近年来,以安踏、特步等品牌为首的晋江帮,以山寨的形象、低价和多年深耕二三四线市场的渠道优势,一夜之间揭竿而起,竖起无数面“金字招牌”扑向全国,俨然形成与李宁分庭抗礼之势。

对此,李宁曾推出“品牌国际化,市场本土化”的策略,试图以国际品牌的形象区隔其他本土品牌。2008 奥运会前夕,李宁推出的“飞甲”篮球鞋获得了有工业界奥斯卡之称的“IF China 2006 工业设计大奖赛”纺织与时尚类大奖,

全球运动品牌阿迪达斯正在中国扩大业务,以赶超近几年抢占市场份额的竞争对手。这家德国体育产品生产商宣布将于今年在中国新开 500 家门店,并且到 2015 年,将产品分销目的地由现在的 500 个城市增至 2500 个城市。

据市场研究公司 Frost & Sullivan 统计,2009 年,中国 930 亿元(140 亿美元)的体育服装市场中,耐克和李宁占

如果我做一个企业家,我一定不让我的部下重走我走过的路;委曲求全,十年媳妇熬成婆。我一定要创造一个理想的、均等的、自由的公司环境,这是我追求的。

## 王石感慨:不再想“媳妇熬成婆”

最喜欢的书是汤因比的《历史研究》,这对我来说是影响比较大的一本书。

这本书讲的是文明史,它分类了 17 种文明,华夏文明是其中一种。像古埃及、古巴比伦文明都衰落了,华夏文明为什么还能延续到现在? 它的结论很有意思,就是少数民族的入侵,不断把野性的文明注入中原,给本该腐朽的文明又注入野性的、新鲜的血液,让

## 品牌营销进入误区,错失“国宝”地位? 李宁:“国际化”疑悬半空

高调推出“李宁弓”减震科技运动鞋等一系列东方元素的功能与产品研发;一口气拿下西班牙、瑞典奥委会以及运动员和运动队,成为第一个赞助外国奥运代表团的中国体育用品品牌。

在积极塑造国际化形象的时候,李宁却无形中把“民资品牌”的优势拱手让给了国内竞争对手。安踏趁虚而入,喊出“冠军脊梁中国造”,图谋中国第一品牌的企图昭然若揭,并争取到 CBA、CUBA、中国排球联赛等国内赛事资源。361 度、匹克、鸿星尔克等也在争夺本土资源。虽然李宁仍牢牢控制着体操、乒乓球、射击这些重头的体育阵营,但已



很难拉开与其他本土品牌的差距了。

在国内根基不稳之时,李宁 2010 年 6 月更换 Logo 后,却更加坚定地制定了国际化目标:2014 一 2018 年全面国际化,成为世界体育品牌前五名和中国体育品牌第一名。这是否是明智之举?

2009 年开始,李宁收购了中国羽毛球器材第一品牌凯胜,并从 Yonex 手中夺下中国羽毛球球队的“唯一指定装备”权益,试图一举压倒 Yonex。此外,李宁虽然在体操和乒乓球方面用功颇深,并

### 延伸阅读

## 阿迪达斯 CEO 欲超李宁

有份额分别为 10.2%和 10%,阿迪达斯占 96%。

为取得更广泛的知名度,阿迪达斯还准备加强在篮球领域的发展,并成为了 2010 年北京马拉松比赛的赞助商,这是它首次在中国赞助跑步竞赛。据阿迪

达斯透露还将为更多跑步赛事提供赞助。公司还与健身机构连锁店进行合作,为健身教练提供服装,并购买更衣室和跑步机上方的广告位。同时还考虑在健身中心的商店销售服装。

阿迪达斯还与中国最大的网络零

成为红双喜最大的股东,但其在器械装备产品方面一直无法建立全面的显著优势。李宁还签约挪威标枪世界冠军安德烈亚斯·托希尔德森,推出代言广告,但这些田径资源与一线国际品牌所拥有的比起来,仍然是九牛一毛。

无论是羽毛球、田径、体操还是乒乓球,李宁所布局的领域并非强势的全球化体育资产,耐克、阿迪达斯、彪马等一线品牌,凭借雄厚的财力,早已瓜分了有限的国际资源,留给李宁品牌形象国际化的空间十分有限。

国际化尚未成功,在国内市场,李宁的渠道已经岌岌可危了。“晋江帮”在

### 【相关链接】

### 李宁及李宁品牌

1963 年,李宁出生于广西。他 7 岁开始练习体操,17 岁进入国家体操队,26 岁退役。曾创造了世界体操史上的神话,获得的金牌多达 106 块,被誉为“体操王子”。李宁在 1988 年汉城奥运会后退役并进入了商界,创立了李宁体育用品有限公司及品牌,并以赞助 1990 年亚运会中国代表团为机遇,开始了李宁公司的经营业务,开创了中国体育用品品牌经营的先河,长期被认为是国产第一运动品牌。

### 【短评】

## 李宁品牌路在何方

从品牌塑造的角度来看,首先,得益于李宁是世界级体操王子。当初李宁退役之后依靠在中国体育界的影响力,依靠个人体育明星的魅力,能够迅速扩大李宁服装品牌影响力;其次,李宁是第一个站出来大声说话的中国体育品牌。占据第一就有天然的优势。李宁占据了这一个优势,为品牌的迅速崛起提供了更大的可能性。其次,当时没有强有力的竞争对手,耐克是谁?阿迪达斯是谁?恐怕当时很多消费者即使知道,也觉得是遥不可及的,这为李宁的崛起提供了市场机会。

李宁是昔日的“体操王子”,更是今日的“商业巨人”;他的成功转型,为“一切皆有可能”做了最好的注解。但从李宁的品牌战略来看,又不可避免地开始衰落。李宁的品牌战略是典型的跟随战略。李宁曾经依靠个人在体育界的影响力将李宁服装做大,但是这种影响力能持续多久?如果李宁只是做一代人或两代人的市场,那也不必要讨论,如果要做成百年品牌,那李宁的个人影响力能继续支撑下去吗?

李宁现在面临的问题是要重新审视李宁这个品牌在消费者心智中到底是什么形象,是什么位置。 李宁的定位在哪里?要在消费者心智中树立什么样的品牌认知? 品牌要有足够的支撑点,是属于李宁的,别人无法仿造的。目前李宁服装品牌有这个支撑点,那就是李宁本人,将这个支撑点转化为品牌核心价值,形成品牌定位,这样才会让李宁这个品牌能经受住历史的磨练,进而真正成长为全球领导品牌之一。(王文)

售商、阿里巴巴集团旗下的淘宝网合作,开了一家淘宝网店。使得网站成为一个重要的销售渠道。公司计划截至 2015 年全球互联网销量达到 5 亿欧元(6.81 亿美元)。

阿迪达斯全球 CEO 海纳说:“你所看到的是我们在中国迅速增长,至于未来我们会走向何处就不必担心了。”(朱盈库)

已有规模,只有房地产还没发展,就是现在来说,它的门槛也很低。这也是很多人看不起房地产,而房地产又很赚钱的主要原因。

我做企业,有我自己的风格,这就是生存、爱、尊重。在做企业之前,当时我在外经委,是别人很羡慕的职位,但是我发现我的能力发挥不出来,我的能力不被尊重。我是这样才到深圳来的。

当时我到深圳,就有一个想法,如果我能做一个企业家,我一定不让我的部下重走我走过的路;委曲求全,十年媳妇熬成婆。我一定要创造一个理想的、均等的、自由的公司环境,这是我追求的。