



李宁：跨越战略迷茫 再塑管理优势

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

Avaya 王昀：竞争从高效执行力开始

与经理人不同，一线员工是执行的终端点。后者也是最主要的实施者，但对于后者来说，王昀认为，要有开放的心态。当你心态开放、耐心听讲时，就不会出现“好话记住、坏话反目”的情况。相反，一个好的领导者则应该花一半的时间倾听来自客户的反馈、合作伙伴的建议、员工的想法等。很多人认为公司层级过多阻碍了信息的通畅。的确，公司效率很重要，这需要不断调整公司的架构。因此，好的公司不仅有好的产品，更有强大的文化、强大的执行力和反应能力。

在这一点上，王昀做到了以身作则。在他刚来上班的第一个星期，就召开公司经理层会议，列出了 60 多条应该做的事情和改进的地方。到了第二个星期的经理层会议，王昀要求讨论上一次的问题清单，发现很多人目瞪口呆，因为他们都认为老板对结果不会较真。

“一家优秀的公司，现在暴露的问题可能是短期的，并不明显，但有可能对远期发展造成影响。虽然有些问题不是一个星期就能解决，但每周推动一点，整个公司的战车就会往前行进。”王昀说。

从去年开始，Avaya 对销售的考核由月度改为周。在公司经理层周会上提出的问题，责任人可以提出异议。如果当时没有异议，就必须按照规定完成。从总监到下面的管理者，层层执行，无一例外。现在，Avaya 经理会议的效率越来越高，讨论的清单逐渐缩小，但对任何新出现的问题都不会放过。

有了在新问题上的较真，并不能让王昀就安心，万事大吉了。“中国有句古话：人无远虑，必有近忧。我要求 Avaya 的员工，包括一线销售人员，都要眼光长远，看到未来半年或者一年的市场和机会。”王昀说，很多政策在执行层面会打折扣，原因在于 CEO 关注长期，一线人员的目标却只有三个月。长此以往，合作伙伴和客户看到的就是一家短视的公司。

于是，Avaya 调整了考核指标。许多公司习惯于做季度考核，但在 Avaya 大中华区所有的区域(包括香港、台湾)做工作考核，现在已经不谈 Q2 (第二季度)，主要看 Q3(第三季度)和 Q4(第四季度)，甚至下一财年。其实，早在春节之前，王昀召集了大中华区经理层的会议，就已经讨论到下一财年的计划和目标。

“高层看长期，基层看短期。”的意识在大公司中普遍存在，但王昀却不敢苟同。他认为，面对客户的人员总是着眼于一个季度，就会自然地向外传递一个这样的信号——这个公司是来完成季度目标而存在。“只有在管理层的领导下大家看到未来的远景，才会形成自上而下的行动能力。”

(孙先锋)

过去几年，是中国体育用品行业飞速发展的几年，每年超过 35% 的行业复合增长率使得各个企业都得到了快速发展，各大品牌均取得了不俗的业绩，李宁也夺回了市场份额第二的位置。进入 2010 年，中国体育用品市场增长幅度降至 15%，依靠开店提升销售的成长路径已经很难实现。

A. 单纯改变品牌定位不足取

李宁目前在中国的市场份额虽然超越了阿迪达斯，可是其品牌价值与定位却落后于国际一线品牌。从战略的三四法则来看，市场中的前三位无疑拥有竞争优势，虽然李宁的销售额位列第二，可是其品牌号召力却低于耐克、阿迪达斯和 Kappa，即使销售目前领先于阿迪达斯与安踏，可是安踏的增长速度非常惊人，与阿迪达斯的微弱差距也非常容易反转。

在这种竞争态势下，强行将品牌定位向主要竞争对手靠拢看起来似乎符合竞争需要，问题的关键在于这是李宁公司由内而外的一厢情愿，没有思考清楚改变品牌定位的实施路径，而仅仅是 logo 的改变，并将人群定位于 90 后消费者，指望新消费者将李宁认可为国际一线品牌。从中国品牌替代国际品牌的路径来看，这种替代一般是依靠产品升级与市场不断扩张来实现的，而支持这种替代的一般是技术的升级或者核心能力的提升，而不是迫于竞争压力而单纯改变品牌定位。

B. 进攻领导品牌的方法

笔者认为，进攻领导品牌有两条路径。

第一，单品牌渐进式。

据李宁 2010 年财报披露，李宁主品牌的销售收入占比高达 92%，其余产品对销售业绩贡献力度不大。在体育用品市场，李宁尚不敢再开一个更高端的品牌来直接参与竞争，而只是通过代理乐途(Lotto)来抗衡国际一线品牌，在感到效果不佳后，就想直接提升李宁主品牌的定位，参与国

际一线品牌的竞争。

单品牌也是一种可以实施的办法，对后期渠道、品牌、资金的整合相对多品牌模式更容易，关键在于如何逐步提升李宁主品牌的定位。

首先，不要幻想在李宁与耐克之间有个定位空当，李宁原本就比国内晋江板块的产品价格略高半档，比耐克略低半档，中高价位与高端之间很难再区分出更为细致的价格区间，靠逐步提价来完成品牌定位的新变是不被市场接受的。

其次，可以在保持原有品牌定位的同时，通过品类突破来提升自己。具体做法：一是通过内部资源分析与外部细分市场机会，找到可以突破的品类，为该品类提供高端品牌定位的产品，并率先涨价。比如找到可以突破的羽毛球产品，在通过赞助中国羽毛球队而获得体育稀缺资源后，围绕羽毛球运动的需要，研发与生产相应的专业化产品，匹配适当的媒体资源投放，成就该品类的高端定位。二是在细分市场中逐步占领中国人喜爱的几大项体育活动，如羽毛球、乒乓球、足球、篮球，并利用这些忠实消费者的黏性向大众类产品扩展。三是通过个别产品的突破而带动全系列的定位突破与提升，如研发具有最新科技的跑步鞋，通过专业体育资源与娱乐资源，使之成为本品类的高端产品。

第二，多品牌蚕食式。

从产品覆盖的角度看，李宁的产品线覆盖了高端户外运动、专业网球、专业篮球、运动器械、运动时尚等领域；从产品定位看，李宁的产品完成了高、中、低三个消费阶层的金字塔形布局(详见表 2)。但这不能完全解决李宁主品牌的提升问题，销售情况也不尽理想。

首先，围绕李宁品牌定位构建多品牌布局。李宁的战略目标不应该只是财务报表中销售额的第一，而应是品牌定位与号召力的第一，利润水平的第一。现阶段李宁的多品牌有点混乱，更多的是为了抓住市场机会，为了获取财务报表的销售额增长，由于执行不佳反倒成为李宁的累赘，最关键的是多品牌并未形成品牌合力与消费者黏性，对主品牌帮助太少。

其次，在充分准备的前提下，适时推出李宁主品牌下的高端自有品牌。应该从专业化角度切入，而不应仅通过同质化的产品和广告资源来获取消费者认同。要定位于为高端专业人士提供体育用品的品牌，

可以通过已经掌握的体育资源为自己宣传，如中国羽毛球队使用李宁羽毛球拍与专业服装，必要时采用跨界资源，通过与娱乐明星中的发烧级体育爱好者对接，使更多大众接受李宁高端品牌的专业定位。进一步，可以通过高端专业人士的忠诚度所产生的客户黏性，逐步向综合训练与时尚生活过渡，最后进入时尚生活这个一线品牌最大的市场，完成高端品牌对耐克、阿迪达斯的超越。

C. 为品牌提升构筑能力支撑

为支持品牌定位的转变，需要企业构筑核心竞争能力，能力的支撑才是品牌定位转变与提升的保障。

首先，从战略高度为品牌定位提升构筑核心竞争能力。

运动品牌可以模仿耐克与阿迪达斯的轻资产模式，但也可以采取纵向一体化模式构建全产业链优势，笔者认为，构筑成本优势、产品研发优势、材料创新优势与专业服务优势能够为本土品牌超越国际一线品牌提供机遇。

一是通过构建全产业链，提升企业的综合赢利能力，而不仅仅是局限在品牌环节，使李宁能够获得更多资金支撑高端品牌专业化发展与国际化扩张。

二是投入资金进入研发领域。重点突破材料科学、人体工学、生物力学学科，为企业产品创新提供更为有力的研发支撑，如为运动鞋提供合脚、轻便、透气、减震、能量回归等方面科技的创新。

三是加强服装材料的创新。创新纺织技术、染色技术、服装设计技术，提升整个行业的科技含量，甚至为每种专业服装提供不同类别的材料选择，摆脱产品同质化的现状。以美国



深化，耐心地提高自己改善工厂的技术和能力。所以，这就锻造了米塔尔的核心竞争力：运营工厂的效率和不断降低成本的能力。正是依靠高效的管理能力，米塔尔能够基于并购和整合进一步提升综合实力。每次并购后，它都会综合评估，卖掉没有收益的部门，集中资金和精力放在最有效益的部门。总部会借鉴并迅速采用各地的优良方法，每个月都会向世界各地工厂传送提升效率的文件，从根本改造公司。

(荣振环)

的一位橄榄球运动员创立的运动装备品牌安德玛 Under Armour 为例，该品牌的面料以吸汗涤纶纱线为材料，创造了体育装备的潮流，在细分市场其风头甚至盖过耐克、阿迪达斯。

四是为高端专业人群提供差异化的高端专业服务。

其次，创新体育资源优势。

体育资源大部分被耐克、阿迪达斯等品牌所垄断，尤其是国际优质体育资源。中国品牌想要突破可以结合中国国情进行创新，突出中国体育资源优势，比如羽毛球和乒乓球。还可以挖掘娱乐资源在体育产品上的使用，如明星足球队、明星羽毛球队等。

再次，塑造管理优势。

中国企业如果要在管理上进行超越，还应在多品牌运营、单店赢利能力提升与渠道管理能力方面获得提升。

2005 年阿迪达斯收购锐步，2007 年耐克收购匡威，世界体育用品行业逐渐被寡头化，而且巨头在收购后均有一定的表现。反观李宁，在放弃 Kappa 后，Kappa 凭借运动与时尚的精确市场定位迅速崛起，可见李宁的多品牌管理能力并不强。最关键的是多品牌之间如何形成互动能力，而这种能力的打造需要与企业战略结合考虑。

(付志勇)

——【相关链接】——

单店管理重在运作模式

单店赢利能力提升的关键在于运作模式的标准化，即不仅仅是通过订货会把任务压给经销商或者专卖店。需要品牌持有者将单店赢利能力提升作为销售环节最重要的工作来维持，需要组织专人对这项工作进行研究、负责实施，并不断修正与推广。

由于多品牌扩张可能会涉及渠道共享与利益冲突问题，渠道无序扩张，势必使专卖店经销产品的积极性降低，影响专卖店的内生动力，甚至给竞争对手培养分销渠道。同时，多品牌推广过程中，需要有针对性地整合渠道布局，使各个品牌营销工作既能有渠道支撑，又能产生渠道的协同效应。

——【背景延伸】——

高效能管理能“点石成金”

在过去 21 年时间里，当竞争对手对那些旧钢铁工厂嗤之以鼻时，米塔尔却能够依靠高效能的管理能力，一步一步地在这些工厂废墟上，建立起强大的世界钢铁王国。这些钢厂如同埋在地下的金子，对于很多人来说与石头无异，只有能够探测到并具备挖掘能力的人才会享用金子的价值。对于米塔尔而言，恰恰是其高人一筹的管理能力，才是点石成金的秘密，低成本扩张成功的最根本保障。

波士顿咨询公司：廉价制造时代的终结

日前，波士顿咨询公司 (BCG) 在北京宣布成立 BCG 中国企业战略执行力发展中心，并发布报告《10 万亿美元的挑战：打造中国企业竞争力，实现世界一流生产力》。该报告是关于推动中国企业在未来十年成功发展系列报告的开篇，首度发布了中国企业成为世界级强手的关键成功要素。

中国经济增长的转变轨迹从以资本投资为基础的阶段正在转向以能力投资为基础。BCG 全球首席执行官汉斯·保罗·博克纳博士阐述了这一变化对于中国的重要性：“中国正处于一个转折点。对于企业和整体经济而言，起步阶段即将结束，而下一阶段的发展将取决于能力。”博克纳博士指出，对能力建设的不懈承诺是世界各地优秀企业所具备的核心差异化因素。

中国拥有的劳动力规模优势将会丧失。2010 年，中国 GDP 超过日本，成为仅次于美国的第二大经济体。与此同时，中国人均 GDP 刚刚超过 5000 美元，低于古巴、安哥拉和泰国，位于 94 位。这一排名凸显了中国未来发展的巨大潜力与挑战。波士顿咨询研究预测，到 2030 年，实际国内生产总值的预期增长将为中国商品和服务带来超过 10 亿美元的年产量增长。但是，中国的劳动力总量将达到顶峰，工资阶层与被抚养者的比率已开始持续下降，能够从低生产力的农村工作轻松获得剩余劳动力以实现经济增长的时代即将成为历史。中国的发展必须建立在对个人和团队能力的持续投资之上。

另一个关键因素是，中国很多地区的新工资正迅速上涨。中国的“十二五”规划强调了中国需要找到进一步提高经济效率的方法，同时避免工资通胀与停滞，以防危及人均收入。尽管政府在其规划中明确了整体的发展路径，具体的变革仍须由众多小规模举措来推动。这些因素综合在一起，正在使一些导致美国企业决定将生产业务迁到海外的理由开始变得不那么充分，甚至还使一些企业打消了将业务迁离美国的想法。

中国企业并没有跟上经济结构性变革带来的变化。许多企业认为，一个新的 IT 系统或者流程开发项目将有助于培养能力并帮助企业管理与日俱增的复杂性。但实际上，对系统和流程的简单勾勒并不能体现企业的真实情况。企业必须重点关注如何使包括个人与团队在内的整体业务系统协调地工作。

BCG 中国企业战略执行力发展中心的使命是：帮助中国企业建立在世界舞台及国内市场竞技需要的战略能力，提升中国企业的整体发展水平。BCG 大中华区董事总经理、资深合伙人耐迪贤先生表示：成立该中心主要是因为中国及其企业的成功日益建立在战略与能力相结合的基础之上。耐迪贤先生说：“我们的客户越来越多地要求 BCG 帮助其建立更加强大的团队，而不仅仅是提供战略洞察。”

BCG 上海办公室董事经理潘杰明博士对记者说：“BCG 的能力怎样能够帮助中国企业的发展？去年我们已经开始思考成立这样一个中心。”潘杰明博士认为 BCG 中国企业战略执行力发展中心的独特之处在于：不是致力于系统的安装或是简单的流程规划，而是致力于推动企业转型。潘杰明博士说：“我们拥有在全球的经验，同时与中国企业深入交流，确保我们给出的定制战略方案是正确的。”

(杨冰新)