



连载 32

国美之战——公司股东博弈的中国启示(节选)

□韦桂华 著

第5章 规则与资本的胜战

实业,资本;权力,名利——企业方向往往会在这里陷入纷争

“我是一切的根源”。2004年10月12日,“观澜湖2004胡润百富榜”在上海发布,黄光裕以105亿个人财富问鼎榜首。胡润表示:“去年我们找到了中国的比尔·盖茨,今年我们又找到了中国的山姆·沃尔顿。这显示百富榜的‘中国特色’在消退,财富增长趋势日益国际化。”

2005年10月12日,黄光裕以个人财富140亿人民币蝉联胡润版中国首富。制榜人胡润在发榜时评价黄光裕:“他旗下的门店已增加至380家。”另外,在房地产业遭遇“新政”的情况下,黄光裕在北京的房地产业务也取得了不俗的进展。

2006年5月6日,美国《时代》(TIME)杂志评选黄光裕为“对世界最有影响的100个人”,和他同时当选的还有中国总理温家宝、华裔奥斯卡大导演李安等。《时代》形容这100人的权力、才华或所发挥出的道德榜样,都在“塑造我们的世界”。

2008年10月7日,黄光裕以430亿的财富第三次问鼎胡润版“中国首富”,此前,只有荣智健家族曾三次荣登首富。胡润的评价是:“黄光裕的战略眼光很准,他的最大特点就是对自己企业的战略模型和战略计划很清楚。”

这一年,《福布斯》中国富豪榜中,黄光裕的财富为18360亿元,位居第三。

“因为这个榜并不能说明什么问题,企业的效益才是最重要的,我不是为了胡润而存在的。”对此,黄光裕并不领情。在蝉联胡润百富榜首时,他还曾说:“这只代表社会对我们公司的一个评价。”“我从未计算过自己的身价——觉得算这个没什么意义。其实,中国的富人很多,而且我对‘中国首富’这个提法也没什么概念。”

最让人们记住的,是黄光裕第一次当选“首富”时的答记者问。记者问他,首富这个头衔是不是花钱买来的?黄光裕哈哈大笑:“我烦死胡润了,还给他钱?”

思科 CEO 钱伯斯确认将裁员计划重组业务部门

思科 CEO 约翰·钱伯斯(John Chambers)近日确认将实施裁员,并对思科的业务运营进行改进,加速决策过程,使新产品更快地走向市场。

钱伯斯在思科举办的活动上表示:“我们过于复杂。你将会看到我们进行瘦身,并更加专注。”钱伯斯表示,思科5月份宣布将进行重组,在这一过程中思科将削减一些开发新产品的部门。例如,思科多个开发操作系统的部门将被合而为一,此外思科还将改进销售部门的架构。

钱伯斯指出:“市场正在改变。我们将比其他人更快地改变。”思科目前正在敲定裁员事宜。预计思科将于8月份宣布裁员,这将使思科员工总数减少数千人。思科已向部分员工提供了提前退休计划,这将帮助思科确定最终的裁员人数。这一阶段

责编:王萍 编辑:刘文景
版式:张彤 校对:阳红
2011年7月18日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

CEO 张志勇:“李宁”走过最低谷

策划词

5年来,张志勇还从没像现在这样有如此大的压力。这是2008年北京奥运会后李宁公司面临的艰难时刻。

5年来,张志勇还从没像现在这样有如此大的压力。

张志勇是李宁有限公司(下称“李宁公司”)CEO。7月7日,张在香港发布“2001年上半年运营情况及业绩预估和全年展望”(下称“报告”)报告称,坚持品牌提升、处于主动变革初期的李宁公司,根据目前订单价格,2011年整体销售收入将同比下降5%左右。同时,因为加大渠道改革力度及加快存货清理速度,2011年公司利润率将下降至6%-7%左右。

战略:“成大事者不烦”

从财务经理做起的张志勇当然不会看不到这些简单的比例数字背后的复杂深意。前有耐克、阿迪达斯等巨头,后有安踏、361等追兵,李宁公司长期以来都处在这种“两头被堵”的纠结中。

“成大事者不烦。我跟李宁交流过,要做大事情就不能整天烦恼于各种外界的看法,而是应该不断鼓舞自己,向着既定目标,坚持做自己认为对的事情。”张志勇话锋一转说,“论赚钱能力,国内好几家体育服装企业的净利润都比品牌领先的某些国际品牌公司高,可是你能说这些国内公司就比这些国际巨头的品牌强么?”

“显然不能。”张志勇自己给出了答案,而他口中所称的“大事”,则是李宁公司创始人及董事长李宁所追求的“李宁要成为世界级品牌”。

确实,2011年初的李宁公司年会上,李宁本人提出了“李宁首先要是一个品



牌公司而不是一家赚钱公司”的期望。但张志勇面临的难题是,有没有路径既可以实现李宁公司品牌的提升,又“站着就把钱挣了”。循着这样的目标,2010年6月30日,李宁公司开启了品牌重塑活动,更换使用了20年的L形“松鼠标识”及“一切皆有可能”的品牌口号。

渠道:三条腿走路

除了很难在短期内看到成效的品牌重塑外,张志勇和李宁公司近期被广为“诟病”的一点是其渠道策略——整合其8000多家零售终端中规模过小的经销商和分销商。

李宁公司2010年的财报明确提出,公司将整合只拥有一家零售终端的1700家经销商及分销商。张志勇认为,在当下店铺租金、人力成本急剧上升的今天,只有经销商的规模不断做大,其管理水平才可能提升,其与李宁供应链的对接才能更好降低双方的成本。

“渠道改革的事,2009年下半年我们就在考虑了。现在来看,渠道改革其实就是两个核心任务。”张志勇透露,“一个是扩大经销商的运营规模,一个是加快

自有工厂店的建设。经销商规模扩大了,运营效率得到提升,才能应对上升的租金和人力成本;而每个品牌、每个季度都会产生尾货订单,品牌商自建的工厂店通过回收经销商的尾货直接销售,有助于降低经销商负担,提高他们新季度的订货热情。”

李宁报告披露的数字印证了张志勇所称的渠道改革。数据显示,截至2011年6月底,李宁公司已经整合256家低效率的单店分销商,预计到2011年底,将完成400家单店分销商的整合。而同期,李宁牌工厂店数量达到191家。

张志勇没有过多阐述李宁的国际化渠道战略。但事实上,这堪称是李宁渠道改革的“第三条腿”。

目前看来,李宁的国际化渠道共分为三类模式:一类是以西班牙为代表的欧洲“授权商”,一类是以新加坡为代表的东南亚自营优势品类店,还有一类是收购国外电子商务公司、进行网上产品研发和销售的美式模式。

李宁在西班牙的授权公司总经理是劳尔·德·巴伯罗。7月15日左右,劳尔将以赞助西甲塞维利亚俱乐部开启该公司的营销攻势。

“赞助费用由我们公司自己掏,但李

宁公司会提供部分赞助。”劳尔告诉记者,该公司目前年销售额500万欧元左右,但其仅用于市场营销的支出就达到同等数额。目前,2009年正式签约代理李宁西班牙市场的劳尔,已经将李宁产品铺货到300家左右的西班牙零售店。

与此不同,李宁在新加坡的自建优势品类店主要是瞄准该地区羽毛球人口众多,因此主营李宁的羽毛球器材。考虑到自建店设立一年已达成约0.5亿元的销售额,李宁有计划进一步拓展新加坡周边的马来西亚、印尼等羽毛球普遍受欢迎国家的零售终端。

品牌:或触底反弹

渠道改革之外,李宁只剩了引来争议最大的品牌重塑。

对此,张志勇称,品牌重塑之前,公司内部最担心的就是新的品牌定位的创意传播过程,一方面,创意人员必须最贴切地领会李宁的品牌定位并编写脚本;另一方面,消费者在收看相关广告时,解读出的信号要与公司要表达的本意尽量一致。

显然,对于志在品牌重塑的李宁公司来说,这期间的挑战颇具难度:前者还可控的话,消费者的解读往往不可控。

李宁本人倒是对此相对坦然,他在7月7日的信中明确表示:“这是公司必须支付的变革成本,这也是一个中国公司从‘中国制造’走向‘中国品牌’必须承受的剧痛。”

但事实上,相比于2011年前三季度订货通告的糟糕趋势,李宁第四季度订货通告显示,公司或已迎来触底反弹。

报告称,6月份结束的李宁第四季度新产品订货会,订单金额按零售价计算,同比增长超过5%。而此前的三季度,李宁订单金额一、二季度与去年同期持平,三季度订单金额则同比下降8%。

【背景延伸】

“低谷”或将走完!

在2011年大局既定的情况下,2012年适逢伦敦奥运会,堪称体育用品企业运营的“大年”和“遭遇战”。李宁公司2012年第一季度订单金额的走势,将于2011年9月底揭晓。是否能够走出低谷触底反弹?两个多月后,答案就将浮出水面。

(王永强)

高朋 COO 欧阳云 团购网站 Groupon 不是庞氏骗局

团购网站 Groupon 现在是世界上炙手可热的互联网公司之一,它的 CEO 安德鲁·梅森 7月8日的北京之行却只给到场媒体留下了“三分钟”的印象便匆匆离去,这样短暂的亮相之后,Groupon 对于中国市场的态度仍然让人不可捉摸。

“抽奖门”已处理完毕

在这种情况下,负责接下来面对媒体的高朋 COO(首席运营官)欧阳云,就难免要应对有些尴尬的采访现场。

高朋网是 Groupon 在中国的版本,由 Groupon 和腾讯合资成立。欧阳云之前是高朋的 CEO(首席执行官),后来更换了职位,“这是因为我更想做运营,”欧

阳云谦和地回应,他强调自己职位的变更和此前网站组织抽奖时曝出的“作假丑闻”没有关系,“在那次事件之后,我们开除了相关负责人,也拿出了新的奖品做抽奖”。

高朋是中国团购行业里的知名代表,这不仅是因为它的“Groupon 血统”,还因为它自成立以来的种种新闻:首先是上线半天突然下线,接着传出网站 ICP 牌照不合规则,然后又遭遇同行在其办公楼下的广告攻势,Groupon.cn 的“中国式”域名又被同行抢注,而最近,在高朋业务终于顺利上线稳步推进之后,又传出微博抽奖活动存在作假。

有一段时间,高朋都快成了团购行业的新闻源,不少记者“埋伏”在高朋成立不久的北京办事处,看中外员工的合

作态度,看络绎不绝的面试者来自哪家同行公司,也探听其和商户的分成比例。在“团购”概念开始盛行的初期,高朋的出现真的是一个行业缩影,你可以从中看到一个新兴行业的生长冲动、扩张速度,当然,也有管理上的挑战。

称团购不是“庞氏骗局”

欧阳云面对很多问题的回答,都是“这个问题真的不方便回答”,而现场提问者难免步步紧逼。

关于营收、关于利润率、关于运营细节?都是“涉及商业机密,无法回答”。

关于上市?“现在没有考虑,但不排除独立上市可能”。

关于对手注册 Groupon.cn 这个域

珑骧 CEO 尚·卡士格兰 解析奢侈品之道:耐心成就伟大

中国市场转瞬间成了“奢侈品的天堂”,一边是中国奢侈品行业强劲的增长势头,一边是国际奢侈品巨头在华急速地跑马圈地。

国际咨询机构和券商也合力唱多。里昂证券喊出了中国奢侈品行业将以年

均23%的增速飞涨,贝恩顾问的报告已将中国视为超越日本、仅次于美国的第二大奢侈品消费国。

在一片喧嚣声中,各路巨头齐聚中国,抢食这场奢侈品的盛宴。作为法国知名品牌珑骧(Longchamp)的 CEO,尚·卡

士格兰对“灼热”的市场有着冷静的认识,“中国消费者在奢侈品消费方面在以很快的速度走向成熟,正由体现身份和地位的认知转向个人喜好的满足以及对品质的追求”。

“整个时尚行业的重点就是那张价格

标签”,朱德庸的戏谑中也有几分真意。然而,创建于1948年,享誉世界的皮具世家珑骧却有着自己的理念坚守——用精湛的工艺打造“售价亲民的奢侈品”。因而,珑骧也赢得了“法国国民天后包”及“世界轻奢华教教主”的美誉。

(魏锐)