

策划词 | CEHUACI
在 2011 年上半年的 一波 高管 离职潮后, 李宁 有限公司 的 危机 并未 结束。近日, 副总裁 兼 CPO(首席 产品 官)徐懋 淳、政府 及 对外 公共 事务 部 总 监 张小 岩 亦 获 确 认 离 职。 李 宁 公 司 到 底 遇 到 了 什 么 问 题? 外 界 无 法 预 知, 这 是 李 宁 公 司 3 年 调 整 期 中 人 事 动 荡 的 尾 声, 还 是 新 一 波 余 震 的 开 始。

三大金融监管机构换帅 金融保卫战 远未收官

□ 石岩

中国三大金融监管机构集体换帅。尚福林走马上任中国银监会主席、党委书记,郭树清任中国证监会主席、党委书记,项俊波任中国保监会主席、党委书记。

而此前,也即是8月28日,刘明康迎来了其65岁的生日,这正是中国官方规定的部长级官员的退休年龄。

作为中国银监会首任掌门,刘明康在任期间主导的国有银行业改革,为中国的银行业在2009年美国金融危机肆虐全球时打下了安然度过的坚实基础。2011年3月末,中国银行业金融机构境内外合计本外币资产总额为101.2万亿元,是银监会成立之初的367倍。

接棒刘明康的,是前中国证监会主席尚福林。掌舵证监会期间,尚福林以其在中国股市里推行股权分置改革及新股市场化定价发行、推出中小板与创业板及股指期货等业绩,深刻改变了中国证券市场。其在银监会的表现,值得期待。

对于郭树清接任证监会主席一事,舆论并不意外,这位“学者型官员”就任中国建设银行董事长期间,该行市值升至全球第二。

而作为本轮人事变动的另一位主角,在7月份就满65岁的中国保监会前主席吴定富任职9年,也在一定程度上完成了其挂帅时“把中国保险业做大做强”的目标。2010年,中国保费收入达到1.45万亿元,保险业总资产达到505万亿元,中国已经成为全球最重要的新兴保险大国,市场主体快速成长,市场体系更加完善,保险公司的利润总额从2005年底的不到1亿元增长到2010年底的576.7亿元。

接任吴定富的项俊波以其奋战过老山前线及获得过“飞天奖”一等奖的优秀编剧而被称为“文武双全”,不仅如此,项俊波作为中国第三大银行的董事长,曾在2009年和2010年带领农行股改上市,完成了中国四大国有银行收官之作和最后一役。在此之前,他担任中国人民银行副行长,更早时候他在审计署有10年的工作经历。

相较于欧美等金融形势的风雨飘摇,中国三大金融监管部门掌门人在相对平稳的环境中实现新老交替。同时,他们均具有博士学位、学历,属于学者型的金融官员,并具实战经历。人们也注意到,当前,中国经济发展面临的国内外环境仍然十分复杂,不稳定、不确定因素还不少。

国务院常务会议日前再次强调,要保持货币信贷总量合理增长,优化融资结构,提高金融服务水平。换言之,三大金融监管机构新任领导层将面临维护金融体系稳定,防范外来金融冲击,化解地方债务危机等诸多挑战。中国金融保卫战,远未收官。期待在三位新掌门的努力下,能够百尺竿头,更进一步。

□ 本组稿件撰写 张辉



李宁高管大“换班” 人事调整引“动荡”

A. 高管大“换班”

2010年6月底,考虑到依赖开店扩张的横向增长在人力成本及店租飞涨的背景下不可持续,李宁公司主动开启品牌重塑,推出新标“Make the Change”(让改变发生)的品牌新Slogan。但挤压的大量旧标产品库存、未能理顺的渠道商整合,都让公司订单同比持平乃至下降。李宁调整的3年期由此拉开序幕。

而半年多后,业绩不佳让CMO方世伟,COO郭建新,Lotto(乐途)事业部总经理伍贤勇等公司核心高管陆续离职。

这亦被认为是2005年李宁公司前任总经理陈义红离职后,公司历史上第二次人事“地震”。

虽然同样都是业绩不佳,但与陈义红不同,此波高管离职远没有陈义红离开时的那般“温情”。

在李宁为陈义红举行的欢送酒会上,两人都喝得大醉。李宁公司独立董事王亚非,将之描述为“两人胸前被酒水浸湿,抱在一起热泪盈眶”。

现在,值得李宁本人开酒相送的高管越来越少。方世伟和徐懋淳属于“空降兵”,且均为短短两年内即在李宁公司内部“连升三级”,被擢升至副总裁;郭建新、伍贤勇和张小岩倒均为李宁“旧部”,但显然,张志勇不是李宁。

作为李宁公司行政总裁,此前在接受专访时,张志勇曾提出“成大事者不烦”、“做小事者不急”、“带兵者不善”的观点。

“不善”,当然就是该动刀的时候不能手软。

在业内人士看来,2010年6月以来,徐懋淳主政下的产品设计开发,至少在服饰的新锐、时尚感上颇合公司目标;而张小岩作为总裁助理,长期分管李宁的政府公关及企业传播,因公司业绩不佳遭致负面新闻频出,总需要有人来为此担责,

尤其是7月份曾有报道直指张志勇的“用人”之失。

“公司内部CXO(如CEO、COO、CMO等)级别的高管,除了张志勇外,已经悉数调换。”一名李宁员工说。

B. 分权与集权

2011年10月14日,在宣布公司组织架构调整之时,李宁公告同时宣布了卢宁的任命和徐懋淳的离职。

按照新的职能分配,COO卢宁将“统筹李宁品牌销售总部与各销售大区、产品及供应链三大业务板块”。同时,鞋产品总经理和服装/配件产品总经理,亦“向首席运营官汇报,统筹产品规划、设计开发及生产管理,降低成本和提高效率”。

对照李宁公司近年高管职能变迁的事实,实在让人喟叹,早知今日,何必当初。

在李宁公司内部,“空降兵”方世伟和徐懋淳都属于“连升三级”。

2007年,方世伟作为战略市场总监自奥美加入李宁,2009年即被擢升为公司CMO。2009年底,方更被任命为李宁品牌重塑的统筹者;而徐懋淳亦是因为公司在2009年设立了CPO一职,才由服务品类的产品负责人一跃而为副总裁、CPO。

而为了充实CMO的职权范围,张志勇在CMO的职位下设立了一个崭新的职能部门——BI(Brand Initiative,品牌战略规划部)。BI的设立旨在解决李宁品牌和产品的规划问题,不仅要全程管控品牌的生命周期,还要统合公司的品牌战略、运动营销战略和产品战略,用张志勇的话说,就是BI部门要能画出一张完整的品牌地图。

而BI部门空降的5位高级总监分别领衔五大品类(羽毛球为后加入),其与COO、CPO的辖权多有交叉。



简而言之,BI等设立之后,原本归属COO统筹的产品规划被两位空降的CMO、CPO及5位高级总监分流。

这期间,张志勇与郭建新的关系可想而知。

而在方世伟和徐懋淳们因为种种原因被证明不成功而陆续离职后,原COO郭建新亦远去,张志勇新选聘的卢宁重新“集权”。

事实上,在公司组织架构调整的名义下,除了这条“明线”,张小岩所在的部门亦在公司内部辗转分离,成为“伏笔”。

知情人透露,约一年前,因为换标不成功,感受到来自市场销售的巨大压力,张志勇将自己分管的公共事务部和信息技术系统划归CFO钟奕棋分管,张小岩及信息技术系统总经理张峻由向张志勇汇报改为向钟奕棋汇报。

而因为钟主要在香港,半年后,这两个部门回归张志勇直管。但仅仅一个月左右,郭建新离职,张志勇兼任COO,两个部门的直接决策人再次成为钟奕棋。

公共事务部向CFO汇报的直接后果是,李宁公司的市场、产品营销和企业品牌传播分属张志勇及钟奕棋决策,沟通成本明显上升。

张小岩离职后,公共事务部的主要职能亦一分为二,财经公关及企业传播业务划归新CMO,政府公关留在原部门。

而对于具有跨部门协调职能的BI归属及工作方式调整,目前仍未见定论。

C. 奥运年危机

财报数据显示,作为国内挑战李宁行业领军位置最为强劲的公司,安踏2007年将此前一年与李宁公司近20亿元的销售差距成功缩小至10多亿元,而该财年,安踏的利润仅比李宁少0.07亿元。

面对身后紧追的安踏,张志勇任内可能最为致命的战略失误之一是,2008年底,安踏以一个远没有外界认为那么高的价格成为了中国奥委会(COC)的战略合作伙伴。

来自晋江某体育用品品牌的离职高管称,安踏获得COC赞助资格的4年合约价约为4亿元,这一价格与此前广为传播的6亿元乃至8亿元差别颇大。

而相较之下,一度因价格过高而决意退出COC竞标的张志勇,却在此后以高价签约了NBA球星巴郎·戴维斯及NBA新秀埃文·特纳。

令人遗憾的是,曾在NBA决赛阶段创造“黑八”奇迹(即第八名淘汰第一名)的戴维斯长期受困于伤病,如昙花一现般毫无巨星气象;特纳则表现平淡无奇。

当然,戴维斯等的身价远没有COC签约价高,但4年内COC参与的国际赛事有十余项之多,包括国内收视率超高的夏季奥运会。李宁公司将此等品牌跃升台阶的良机交予安踏,实在令人费解。

尽管一直在公开露面和致员工的信中,号召全体员工要支持张志勇和管理层,李宁所采取的举措亦很难让人确信张志勇依然高枕无忧。

一个值得玩味的现象是,在陈义红、张志勇等的协助下,李宁积累了自己的百亿元身家,但2010年8月底,快意节能有限公司(后更名为“非凡中国”)宣布了三项交易:以快意节能新股可换股票据,收购李宁公司30.9%的股份;以4亿元收购从事体育推广业务的非凡中国;以7亿元收购沈阳工业园项目。

但是,曾经的消息是,2011年9月1日晚间,非凡中国公告称,该一收购事项“不再进行”。

这是否可让张志勇更为安心于李宁公司的转型、重塑?外界无法获知更多实情。但内部人士的说法是,该一收购未获通过的关键是香港证监会未予放行。

遗失启事

赵斌(身份证号510103196406121614)位于成都市青羊区青龙街18号1栋1单元10楼20号的公寓产权证(产权证号:监证1542490)遗失,特此声明。

老总话道 | Laozong Huadao

写在地面上的眉批

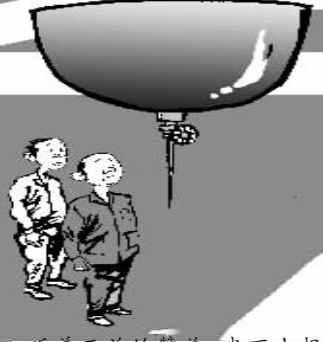
□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1、台湾某胶粘剂企业的王总是从食品企业转行的,一次到我厂考察合作的事儿,一下车就提出先看生产现场。



2、每台反应釜的出口口都扎着防漏袋,地坪没有滴胶,现场没有一点气味。他拍拍我的肩膀:“都说黑松林现场管理搞得很好,真是名不虚传。”



3、听着王总的赞美,我不由想起了一件往事,企业现场管理之所以能持之以恒,成为今天的“风景”,可是由一条“眉批”引发的啊!



4、那是好多年前的事了。一天早晨,我在车间,看到地面上有一小滩胶。在胶的正上方,反应釜的放料口上挂着一根胶柱。



5、我心里明白,这是放料后关闭阀门留下的“自然景观”。我顺手拿起粉笔,在地面写下“如何消灭滴胶这一顽症???”

6、3个粗粗的问号像三只揪肿了的大耳朵,直刺人的眼球。作为管理者所做的工作,不过是在维持一种秩序,巩固一个基础,让规范成为习惯。

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

今年7月,CR宗申上市计划成功吸引到美国投资公司TPG的投资资金,并被巴西本土基金看好,完成了股权私募过程,并准备在3年内完成公司股票在巴西证口期货交易所公开发售。

按照巴西证券管理委员会(CVM)的要求,公司还聘请四大会计事务所每季进行审计并在一定范围内发布结果。

“公司是和巴西家族企业以50:50的(出资)比例合资建立的,这考虑到发挥当地企业的主观能动性,保证投资成功率;另外,摩托车汽车行业合资比例双方对半的情况很普遍,这样能最大限度地发挥投资双方各自在技术、资金、市场、管理、资源等方面的优势。”CR宗申首席财务官方明说。

在CR宗申,巴西方面负责生产和销售,宗申主要负责技术、质量和财务。CR宗申成立之初,就具备年产

3年内,计划斥巨资巴西大收购 左宗申 要让“巴西儿子”成年挣钱

近30万辆摩托车的产能。

截至去年,CR宗申的市场销售额比收购前增加了320%,超过本田成为巴西第四位,实现的赢利超过股东原始投资的50%。

抄底巴西的机会

在该公司首席财务官方明看来,和中国相比,巴西的经济发展可能起步比较慢,但由于和美国、欧洲的关系密切,所以金融和资本市场的成熟度远高于中国;基金设立、风险投资、IPO等方面的规则和监管非常完善,这使全世界的资金和投资人可以很容易找到合适的项目直接投资或间接投资。

宗申集团在2008年的金融危机中找到了抄底机会。考虑巴西的汇率和鼓励经济复苏的政策,宗申集团决定以收购方式快速低成本进入当地

市场。

2009年,巴西当地摩托车制造商Kasinki迫于竞争压力被CR宗申全资收购。左宗申将Kasinki品牌和现有工厂迅速切入巴西市场。Kasinki是巴西汽车零配件巨头亚布拉罕·卡辛斯基一手创办的摩托车厂,注册资本为7200万雷亚尔(1美元约合1.86雷亚尔),该品牌是巴西第三大摩托车品牌。

“宗申所有产业通机、农机、摩托车、水上产品全部往那边(CR宗申)转,这个生产基地辐射南美洲。销售额要做到人民币100亿元,占整个宗申集团销售比重的20%。”左宗申说,到2020年,宗申集团要做到500亿元的规模。

收购路线

除了巴西公司IPO,左宗申试图

利用全球的资金和资源进一步壮大。据他透露,宗申集团正在考虑购买一家美国老牌摩托车生产企业,在美国市场发展。宗申集团也在和德国的企业高层谈判,拟把柴油机发射系统技术转移到中国来。

“今年8月,宗申集团与英菲尼迪资本公司签署战略合作协议,这是继德太中国西部成长基金(TPG)、蓝山基金后,宗申集团年内签约的第三只国际化基金。除了入股基金,宗申集团还以控股的重庆市总商会信用担保公司为龙头,从事投资理财、委贷及担保等。

“我们准备联合重庆市农村商业银行,去收购卢森堡一家银行。”左宗申说,金融手段很多,但他会选择给产业服务配套的。到2020年,宗申集团金融板块和产业板块将各占一半。