

“ASICS”的治理秘诀：去家族化改造

■ 仲继银

ASICS(爱世克私)仍旧在跑鞋领域里专注称王，尽管此间耐克从其代理商和代工工厂已经发展为全品类的运动品巨人。ASICS 第一代创业者相继离世后，公司走上职业化管理，股权高度分散，但仍不改专注本色，坚守创始人树立的公司理念——好头脑寓于好身体，运动带来健康。

专注创新的创始人

鬼塚喜八郎 (1917-2007) 属“二战”复员后进行创业的一代。1949 年，他在神户市创建了 30 万日元资本金、4 名员工的鬼塚公司，专业生产运动鞋。

虽然并没有什么制鞋经验，但鬼塚喜八郎潜心于研究运动生理学，从公司起步就着力创新。公司第一双排球鞋诞生于 1951 年，率先采用了硫化橡胶鞋底。1951 年，一个穿鬼塚公司跑鞋的运动员在波士顿马拉松中夺冠。鬼塚喜八郎也从生活中汲取灵感，受章鱼吸盘的启发，设计出了篮球鞋的鞋底，生产出了日本第一双专业篮球鞋，鞋底印有虎头，并由此形成公司商标。至今 ASICS 仍是日本篮球鞋市场上占有率第一的品牌。

整个 1950 年代，鬼塚喜八郎持续努力改进其为长距离跑步者提供的各种产品，为使鞋子更加舒适贴脚，鬼塚公司测量了不少于 2 万人的脚以作技术资料参考。其中一款产品甚至引起了伟大的赤足马拉松冠军 Abebe Bikila 的兴趣，1961 年首次穿跑鞋时就选择了鬼塚公司的跑步鞋。该款鞋是鬼塚公司看到马拉松运动员脚上长鸡眼后开发出来的，采用了几个排气孔来保持脚底凉爽，并用新的橡胶配方提供了良好的缓冲性能。

1960 年代开始，鬼塚产品在奥运会和各种世界级体育赛事中日益常见。一些日本之外国家的顶级田径运动员也穿鬼塚虎鞋，1963 年耐克将虎鞋进口到美国，1964 年东京奥运会上穿鬼塚虎牌鞋的运动员共获得 46 块奖牌。

1960 年代鬼塚公司还开发了第一双带有可换鞋钉的跑鞋，这使参赛选手可以根据具体赛事和场地条件自行调整，并延长鞋的使用寿命。鬼塚公司是 EVA 减震材料的最早使用者，EVA 现在已被广泛使用于各种运动鞋中。1970 年代，鬼塚公司成为美国最大的跑鞋生产商。1974 年，鬼塚公司成为东京、大阪和名古屋证券交易所的主板公司。



早在 1959 年，鬼塚公司创立十周年时，就开始进行了去家族化改造，向员工发行股份，员工持股比例达 70%，并提出了“劳动和资本一体化经营的命运共同体理念”。

好头脑寓于好身体

鬼塚公司专注在运动鞋领域里所取得的成就和其虎牌商标的驰名，吸引了日本另外两个体育和运动用品公司的合作与加盟。1977 年三家公司宣布平等合并，ASICS 公司正式创立。鬼塚喜八郎出任新公司社长(总裁)。

ASICS 名称由拉丁谚语“好头脑寓于好身体”(Anima Sana in Corpore Sano)五个单词的首字母构成，这个取名反映了鬼塚喜八郎的价值观：通过运动培养健康的青少年。之所以有这样的价值观，源于“二战”后的社会背景。当时的日本想通过体育来激发青少年的精神和斗志，而孩子们想要运动却得不到运动鞋。于是，鬼塚喜八郎决定在这一领域创业。

ASICS 不仅取名比较“洋”这一点跟索

尼很像，ASICS 还跟索尼一样，股票和产品同步征战国际市场。ASICS 公司在海外证券交易所频频上市：卢森堡、新加坡、法兰克福、维也纳、巴黎。除融资需求和扩展股东基础之外，上市也是公司获取关注和知名度的一种方法。

ASICS 公司继续坚持专注于运动鞋的生产，并以持续的运动鞋技术研发保持业界领先地位。特别是在跑鞋领域里，ASICS 拥有众多专利技术，包括减震胶、耐磨橡胶、耐磨止滑大底等方面。

1978 年 ASICS 公司推出的排球鞋最先采用了具有吸收冲击功能的大底，一款慢跑鞋新增了鞋面反光功能。1985 年推出的一个系列，设计师们着力于使跑步者的能量损失最小化，采用了掌状吸盘式的大底。1987 年 ASICS 投入 2700 万美元兴建了运动工程实验室。同年 GEL 减震胶开始出现在 ASICS 的慢跑鞋和篮球鞋上。相较 EVA 减震，GEL 可以使鞋子更轻，GEL 使 ASICS 品牌备受跑步者的喜爱，至今仍是性能最为卓越的材料减震技术。

职业化管理，不改专注本色

1987 年、1989 年，ASICS 公司的两位创始人(副社长寺西光治、副社长沼井一马)相继去世。三位创始人中的灵魂人物鬼塚喜八郎还健在，并仍任社长。但是，鬼塚喜八郎也要开始考虑接班人的问题了。1992 年，鬼塚喜八郎辞去已担任 15 年的社长职务，退居二线担任会长(董事长)直至因病去世。

1992 年，ASICS 公司的第二代领导人开始登场，但公司大方向仍在鬼塚喜八郎的掌控之下。在 15 年 (1977 年到 1992 年) 的直接管理后，又经过 16 年的创始人任会长、职业经理人任社长，ASICS 于 2008 年开始了完全的职业经理人控制和管理公司的阶段。1992 年三原圣治就任社长，1996 年高桥义行就任社长，2001 年和田清美就任社长。2008 年和田清美改任会长，尾山基就任社长。尾山基 1951 年出生，1982 年加入 ASICS，2004 年出任董事，2008 年 4 月任代表董事兼社长。

ASICS 能够随着创始人的离去而平稳过渡到职业化管理时代，与其核心创始人鬼塚喜八郎的管理理念是分不开的。早在 1959 年鬼塚公司创立十周年时，就开始进行了去家族化改造，向员工发行股份，员工持股比例达 70%，并提出了“劳动和资本一体化经营的命运共同体理念”。

截至 2012 年 3 月 31 日的 2011 财年，ASICS 公司的资本金 239.72 亿日元 (约 20 亿人民币)，员工 5906 人，销售额 2478 亿日元 (约 195 亿元人民币)，远远算不上是全球性的大公司，但却具有专注和国际化的鲜明特色。运动鞋占其销售额的 73.8%，日本国内销售额只占总销售额的 44%。ASICS 的股权结构已经相当分散，与索尼这类日本顶上的国际化大公司并无二致。2012 年 3 月 31 日，ASICS 共有 12974 名股东，前 10 大股东均为机构，主要是银行，第一大股东持股仅 4.3%。分所有者类别看，外国法人占 37.05%，金融机构占 35.13%，日本国内其他法人等占 8.05%，证券公司占 0.75%，政府及地方公共团体占 0%，个人投资者占 19.02%。

当前 ASICS 董事会共 10 人：董事长和田清美、社长尾山基、3 名董事常务执行经理、3 名董事执行经理、2 名外部董事。另外还有 4 位执行经理。监事会 4 人。内部董事人均年薪 2356 万日元，2 名外部董事每人 500 万日元；内部监事人均 1800 万日元，外部监事每人 1000 万日元。这里有两点值得注意：一是只有董事 (包括外部董事) 的报酬中有浮动部分，所谓业绩联动报酬，占报酬总额的 10% 左右，内部和外部监事均只有固定报酬；二是外部监事的报酬是外部董事报酬的两倍，这反映出日本保留监事会制度的公司中，内部控制和风险管理等职责属于监事会，因此外部监事的责任、风险和工作任务都要比外部董事重。

视界延伸

在努力践行“劳动和资本一体化经营的命运共同体理念”的同时，ASICS 还努力通过把公司股东变为顾客，扩展其命运共同体的内涵。ASICS 对股东有一套购买本公司产品的优待制度。2012 年的政策是：持有 100 股以上但不足 1000 股者，给予购买公司产品有 15% 价格折扣的优待券 5 张；持有 1000 股以上但保有时间不足三年者，给予购买公司产品有 20% 价格折扣的优待券 5 张；持有 1000 股以上且保有时间三年以上者，给予购买公司产品有 20% 价格折扣的优待券 10 张。这种股东优待券可在公司直营店及指定代理店使用，可购买全部产品。此外，所有持有 100 股以上的股东均可享受以折扣 20% 的价格，购买公司股东优惠目录册中的商品。

从文化创新到创新文化 晏平荣获“2012 年度企业文化建设十大典范人物”

玉柴集团在六十年的发展过程中，以文化创新为切入点，创新发展思路，创新发展模式，大力构筑和弘扬玉柴创新文化。11 月 24 日至 26 日，在第十届“新形势下企业文化深化与深耕——2012 中外企业文化珠海峰会”在珠海举行。玉柴集团公司董事局主席晏平荣获“2012 年度企业文化建设十大典范人物”称号。玉柴股份公司荣获“2012 年度企业文化建设优秀单位”称号。

在 11 月 25 日举行的重点对话“经营文化与管理文化”板块中，玉柴集团公司党委副书记郭德明以“从文化创新到创新文化”为题的发言引起反响。郭德明介绍，玉柴努力促进从文化创新到创新文化的递进，努力推动玉柴从中国制造到中国创造

的跃升。一是与时俱进，守正出新。通过创新观念意识、创新理念体系、创新建设手段等，在继承传统优秀文化精髓的基础上进行创新，做到“守正出新”。二是锐意创新，卓越发展。从文化创新入手，通过体制创新、管理创新、激励机制创新、技术创新等，大力构筑和弘扬玉柴的创新文化，并将其融入到生产经营管理和技术研发过程中。

峰会受到各级领导的高度重视。中国企业文化研究会名誉理事长，北京市原政协主席，中宣部原常务副部长王大明作学习贯彻十八大精神辅导报告；中国企业文化研究会理事长，国务院原特区办主任，商业部原部长胡平作峰会主旨报告；中国价值学会会长、中国社科院文化研究中心主



任李德顺作题为《文化引领企业》的学术报告。国务院国资委宣传局、广东省及珠海市委领导也发表重要讲话。

在三天的峰会中，600 多人参加了会



议，中国农行、中信信托、中石油长庆油田、中建钢构、玉柴集团、珠海格力等相关企业分别进行了企业文化建设经验介绍。

(梅昌富)

多元化遇阻 波司登或回归主业 上半年非羽绒业务关店 77 家

近日，波司登公布的上半财年财报显示，截至 2012 年 9 月末，其非羽绒服饰业务的店铺网点数比 2012 年 3 月 31 日净减少 77 家。其中包括 14 个波司登男装店铺。

对此，有观点认为，波司登是在关闭店铺求生存，或是回归原有业务。亦有业内人士表示，波司登是在释放积极信号，关闭盈利不佳的店铺属正常行为。

非羽绒业务暂难当大任

公司公告显示，截至 9 月末，男装还有 887 个销售网点。上半财年，波司登非羽绒服饰业务的店铺网点数比 2012 年 3 月 31 日净减少 77 家。此外，在男装业务上，销售收入较去年同期减少 13.8% 至 1.46 亿元，占非羽绒服总额的 30%。对于男装部分业绩的下滑，波司登投资者关系经理 CarolMak 向记者解释称，主要和今年未给男装分销商在指标上施压有关，因为今年整个男装行业的情况不好。他还指出，这也是公司在避免重复以往业务板块之前为冲销货而不停拓展销售网络和压分销商的情况。

波司登首席财务官兼公司秘书麦润权此前曾对媒体表示，后续可能会继续缩减男装分店数量、重组男装业务。

男装定位尚不清晰

对于波司登在非羽绒服业务上的关店，有业内人士解读为求生存，公司或回归羽绒服主业。

对此，服装行业独立评论员马岗向记者表示，仅仅关店还不能表明在回归主业。“剥离掉不盈利的部分，尤其是在现在行业都不赚钱的时候，这是正确的做法。”

上海正见品牌管理顾问有限公司创始人兼首席执行官崔洪波指出，波司登关店的目的调整非羽绒业务板块。在他看来，由于是羽绒服起家，而服装各子行业又存在差距，波司登在进行多元化时难免会遇到问题，有问题就需要调整。

“波司登做多元化的时间不久，各个品类的知名度以及市场影响尚未打开。”马岗指出。而作为非羽绒服饰业务外的主要品类，波司登的男装也存在一些问题。“目前男装



的特点就是产品定位较为清晰，而波司登缺少一个较为清晰的主线，虽然是偏休闲，但是定位仍不明显。”崔洪波认为，在男装业务上波司登需要在品牌定位、产品策略以及运营模式上进行调整。

“国际化”仅是借机宣传

此前，波司登在伦敦设立的旗舰店在 9 月已正式开业，该项目于 5 月份签约买下，主要运营走高档路线的男装。

而后，波司登伦敦的旗舰店被一些业内人士称为在全球金融危机阴云笼罩下“走出去”的中国品牌的一个典型。同时也有观点指出，这样的“国际化”是否会遭遇

本土运动品牌在国际道路上同样的困境。

“不能称之为国际化，只能说是国际化的尝试。”马岗告诉记者，整个房产都是波司登自行买下，这样的举动理解为投资可能更加贴切。崔洪波也表示，“没有看出国际化的迹象，是波司登提升品牌的尝试”。

波司登方面也向记者表示：“能在伦敦黄金地段置下物业，加上奥运在伦敦举行，将为公司提供向世界各地宣传的机会，增加公司曝光率。”

“品牌做国际化不单单是把产品卖到国外去。更重要的是企业文化、人才储备是否做好准备，产品设计以及供应链是否匹配。”崔洪波最后指出，国际化并非简单的事情。

(王敏杰)

管理日记

勇于接手， 才有更多可能

■ 台湾老登大酒店集团执行长 沈方正

对于普通员工，我倡导的是积极接受公司的安排，而不是挑三拣四，然后主动做好自己的工作。但反过来说，等当上主管后，手上通常握有一定资源，反倒要主动选择，主动出击，创造出不俗的工作价值。

可观察发现，许多主管做事需要市场、顾客、老板等各种因素配合，常常倾向于平稳发展、被动接受，到头来再把失败归咎到其他因素。当你下意识地过于小心行事，而不敢冒险，也就等于推开了突破的可能性。

我在 28 岁当上酒店的行销业务部副部长，因为公司运营很好，吸引不少外界投资案主动上门。在这之前，没有人负责不动产投资评估的相关业务，主管问我要不要接手？衡量过后，我决定接受挑战。

虽然没有业务背景，但我很有兴趣，尽管公司让我兼职做，没有多一毛钱，我还是利用下班时间和周末东西南北地跑，这让我很早就看遍各地可以开发休闲旅馆的地点，做了很多专案。我的经验也从饭店营运拓展到上游的开发，甚至后来出国再进修，彻底拓宽职涯发展的空间。

如果没有做这个选择，我可能很快就碰到瓶颈，就算不跳槽也待不久。人生和职场中的“选择”与“不选择”，往往只在一念间，而带来的结果却是天壤之别。如果想做出点成绩，我们就一定要持续寻找挑战，仔细审视所有能发挥的选项，别在原地打转，请大胆做出开创的选择。

苹果转向战略防守

自乔布斯去世以后，苹果的创新能力便一再遭到人们的质疑。苹果公司股价自 9 月 21 日创下历史最高点 705 美元后，此后两个月累计跌幅超过 25%，市值缩水 1700 亿美元。

乔布斯追求艺术与科技的完美结合，把生活意义放在第一位；而其继任者库克更加强调市场，更精于卖产品。如今的苹果公司，内部变化中最明显的一个走势，就是艺术家气质变淡，而商人味道变浓。这源于乔布斯与库克在诸多方面的差异。

第一，顾客观迥异。乔布斯俯视顾客，对“顾客是上帝”的说法不屑一顾，他自己扮演着上帝角色。顾客觉得他活得精彩，就来追随他。这是一种更高层次的“顾客是上帝”。而库克仰视顾客，更多从商品化角度理解“顾客是上帝”。表现为顾客需要什么，就跟上去围着转。例如对 7 至 10 英寸平板，乔布斯生前一直反对跟进；而库克见三星产品的市场效果好，立刻就跟了，结果 iPad mini 卖得一般。苹果一旦变领跑为跟随，风格和味道就不一样了。

第二，产品观不同。苹果地图服务又是一个显示两人差异的地方。乔布斯追求细节完美，自己的地图不行，宁可用谷歌的。而库克为了赚钱，用自己不成熟的地图，替代客户体验更好的产品。不过，库克在减弱对产品完美性追求的同时，大大加强了乔布斯时代较弱的市场渠道建设，苹果在向加强市场营销方向变化。

第三，创新风格有别。乔布斯要么不推产品，要推就推革命性的产品，他很少推出不温不火的中间产品。库克完全相反，他会把一个大版本分成几个变化不明显的小版本。苹果在从革命者向改良者方向演变。

第四，结盟策略各异。乔布斯时较为开放，肯为战略利益多结交伙伴；而库克明显更看重短期利益，为此与谷歌、应用开发者的关系都在冷却。苹果历来是弱势时向开放方向调整，强势时则向封闭方向调整。苹果现在有重回封闭路线的迹象，但时机不对，因为苹果近期走强难掩长期走弱趋势。

从中短期市场走势看，苹果已出现某种逆转苗头。乔布斯留下的巨大品牌效应，短期不会消失；它与库克长于市场经营的优点结合，会提高苹果短期业绩。拼成本不是苹果长项，在三星等追兵反超的情况下，库克采取小步快跑式的升级策略，但却没有乔布斯时代那样的大突破，很难扭转被动局面。苹果股价最近暴跌，反映了投资者的不满。总的判断，苹果在从战略进攻逐步转向战略防守，从锐意创新而变得越来越现实。在这个过程中，苹果的领先优势越来越小。

苹果对互联网战略走势的影响力趋弱，这是最大的远期隐忧。一方面，苹果对移动互联网本身的战略走势将失去主导，突出表现在对可能导致移动互联网改朝换代的 HTML5 的影响上。苹果囿于自身的体系弱点，对下一步 HTML5 战略格局已失去左右能力。另一方面，苹果有脱离互联网主阵地的危险。下一步由大数据、云计算引发的互联网浪潮主要集中在服务上，轻于软硬件一体化的苹果难以介入。苹果很可能像当年微软在互联网上频放哑炮一样，在 HTML5 和大数据时代逐渐星光暗淡。

(姜奇彭)