

先锋人物

“超人”李嘉诚：资产“乾坤大挪移”

华人首富李嘉诚一直是大中华经济圈商人们模仿的标杆。因为在把握投资时机方面具有独特的敏锐感觉而被称做“超人”。

所以，当近两个月李嘉诚密集出售他在香港和内地的多宗资产时，自然引发了各界的广泛关注。尽管在过去的三年里，这位大亨的投资重心已逐渐向欧洲转移，但如此高频率减持香港和内地资产却尚属首次。李嘉诚察觉到了一些其他人所忽视的东西吗？

减持香港内地资产 连抛零售和地产项目

首先引发市场震动的是“超人”拟出售旗下大型连锁零售企业百佳超市。

该消息自今年7月中旬得到确认后，迅速成为业界关注的焦点。相关公开资料显示，百佳超市成立于1973年，在香港、澳门和内地有超过250所分店，拥有香港超市行业33.1%的市场份额，为当地第二大商超零售商，其在2012年的营业收入超过200亿港元。

据悉，百佳超市的出售价格将不低于300亿港元，目前除了著名并购私募基金KKR及TPG之外，还有在香港营运超市生意的华润创业、沃尔玛、高鑫零售、永旺母公司日本AEON集团、澳洲两家零售商WoolWorths及Wesfarmers、家乐福等都被传有意竞购。

尽管对于规模庞大的“李氏商业帝国”而言，百佳超市在其中并不显眼，但出售这家在香港经营了40年、且具有行业领导地位的企业，还是把李嘉诚推到了舆论的风口浪尖上。一时间，关于其要撤资香港的讨论甚嚣尘上。

而无独有偶，在准备出售百佳超市数周后，李嘉诚又被曝出通过“左手倒右手”的方式，继续变相减持在港资产。

7月31日，置富产业信托发布公告称，打算出价58.49亿港元，向李嘉诚控制的长江实业收购天水围发展有限公司全部已发行股本，并向置富产业信托转让股东贷款，以实现对天水围嘉湖银座物业的整体收购。通过此次资本运作，长江实业变相减持嘉湖银座近70%的股权。

更让市场浮想翩翩的是，除了香港资产外，李嘉诚在内地的部分地产项目也在近期遭到了抛售。据媒体8月30日报道，



连续抛售百佳超市和香港内地多处地产项目，“超人”引发了市场震动。企业发展到一定规模，受区域市场容量的限制会越来越明显，李嘉诚正在努力跳出大中华区的这个“围城”。借助金融危机，欧洲成为李嘉诚新一轮资产配置的重点。

李嘉诚拟出售广州西城都荟广场及位于其地库一层与二层之所有停车场、老年活动中心，一举套现约人民币30.3亿元。

资料表明，西城都荟广场为广州市人民政府在香港招商的首批地铁上盖综合商住项目，总建筑面积8.8万平方米，去年底刚刚开业。

此外，市场还传言长江实业正准备出售其在上海开发的首个写字楼项目，位于陆家嘴的东方汇经中心，预计售价为人民币60亿元以上。

发展空间有限 跳出大中华区这个“围城”

虽然宣称“撤资香港”是子虚乌有，但事实上，李嘉诚近几年来一直在降低香港

资产于整个商业帝国中的比重。上述密集抛售动作，只是这个思路的集中体现。

这从和记黄埔的财报中便可见一斑。作为李嘉诚旗下最重要的投资平台，和记黄埔2010年中报显示，公司息税前利润中来自香港的部分占到了36%，总额高达65.5亿港元；而在最新披露的2013年中报里，香港资产贡献的利润却只占其中的17%，且总额下降到49.8亿元。

对“超人”来说，香港乃至整个大中华经济圈曾经是他发家之地，但无奈随着时间推移，这片土地留给他的发展空间越来越少。

“香港的地产、零售乃至电讯业务的市场正接近饱和状态，而且面临来自内地和海外竞争者的激烈竞争，盈利能力不强。内地业务方面，尽管超人有实力，但要和众多国企拼市场也占不到多少便宜。”上海某独立经济学家表示。

另一方面，近年来，香港商业政策环境也在悄然发生着变化。经过十几年的争论，打击市场垄断行为的《香港竞争法》于去年7月在香港立法会获得通过，虽然这部法律未明确具体的实施时间，但有消息称，今年5月香港竞争事务委员会已开始招聘人员，进入组建阶段，这意味着离法律正式实施又近了一步。

香港当局对于反垄断态度的进一步坚决，将令以李嘉诚等为代表的香港富豪财团受到重大冲击。

而李嘉诚在如今港人心目中的形象，也已经从早年的艰苦奋斗、白手起家的励志典型，逐渐转变为大财团、大资本家的负面形象。今年3月，和记黄埔旗下的香港国际货柜码头爆发大规模罢工潮，便在某种程度上集中反映了民众对其的不满情绪。

前述独立经济学家指出，在区域发展受限的背景下，近期李嘉诚密集减持香港和内地资产，或正是为跳出大中华区这个“围城”，所以未来不排除还有类似的动作。

资本逐利 投向欧洲“胃口大开”

如果说李嘉诚在大中华区实行的是紧缩政策，那么对于欧洲市场，“超人”可谓“胃口大开”。

从2008年金融危机开始，借着资产价格下跌和欧元疲软的机会，李嘉诚连续大手笔买入欧洲基础设施和电讯资产，特别是进入2010年后，其投资重心更是加速“西移”。

资料显示，2010年，由长子李泽钜挂帅，李嘉诚旗下的长江基建、电能实业和李嘉诚基金会组成财团，击败了由澳大利亚麦格理、阿布扎比投资局和加拿大养老金组成的联盟，以58亿英镑（约700亿港元）的高价，从法国电力公司（EDF）手中买下了英国电网业务。

随后长江基建又花费24.1亿英镑（约290亿港元）收购了英国水务公司（Northumbrian Water Group）。而距离这一收购仅10个月，长江基建再度高调出击，以6.45亿英镑（约77亿港元）拿下英国配气网络公司Wales & West Utilities。仅上述三项投资的企业价值便超过125亿英镑（约1550亿港元）。

目前，李嘉诚旗下的公司正为英国1/4的人口提供配气服务，并掌控英国30%的电力供应，同时为超过7%的英国人口提供食水。

此外，在欧洲大陆上，李嘉诚分别以13亿欧元和97亿港元的巨额出资，拿下了奥地利3G通讯业务，以及荷兰最大废物转化能源公司AVR35%的股权。

以和记黄埔为例，截至2013年上半年，来自欧洲的收益占集团整体收益总额的百分比已从2010年同期的39%上升至43%，息税前利润更是从5%猛然升至31%。（卢肖红 纪振宇）

杨元庆自掏奖金2000万 奖励员工

今年，联想集团业绩依然保持高速增长，超越惠普成为全球PC第一名，盈利能力也获显著提升。联想集团董事长杨元庆将从自己的奖金中分出超过300万美元（折合人民币2000万元）的奖金，用以奖励基层员工。据悉，此次杨元庆“自掏腰包”将让联想全球近万名基层员工受益。

杨元庆2000万奖金来自何处？

杨元庆2009年重新出任联想集团CEO以来，联想集团在其带领下在全球市场扭亏为盈，杨元庆本人也因此得到了丰厚回报，个人收入连续三年在中资港股CEO中名列前茅，为何联想集团董事长给予杨元庆数千万元的奖金呢？

联想集团负责人力资源的高级副总裁乔健告诉记者，联想集团实行以绩效为导向的薪资体系，无论是公司中高层，还是基层员工，薪酬主要由两部分组成，即基本工资和绩效奖金，越是高层，绩效奖金占收入的比例越大。那么，就不难看出杨元庆的千万奖金正是基于公司强劲的业绩表现。

2008财年联想亏损超过2亿美元。2009年，杨元庆临危受命，重新担任联想集团CEO。在上任之初，他就制定了带领联想集团走出困境，扭亏为盈，实现公司中长期发展的四年计划。尽管在当时看来，这样的目标遥不可及，甚至很多公司内部高管也都视为“不可完成的任务”。

但时隔四年，当初的目标不仅得以实现，还逐年超额完成。董事会对杨元庆及管理团队的表现给予了高度评价，并按照四年计划的约定兑现了奖金。

多少联想员工能参与奖金分享？

当杨元庆2012年第一次拿到高额奖金时，曾经考虑过捐出一部分奖金做慈善。但是他最终改变了想法，联想骄人的业绩是全体员工共同努力的结果，因此他决定将这部分奖金以特别奖的形式分享给基层员工。

据悉，这次获益的员工基本上是联想全球在生产线以及一线从事基础运营工作的基层员工。

联想目前在全球范围内拥有4.6万名员工，今年杨元庆个人奖金覆盖20个国家和地区的近万名联想基层员工，其中中国区员工有8500多人，海外员工有1500多人。

“所有参与奖金分享的同事，拿到的奖金数额是相同的，中国区员工可以分到2000元人民币，海外员工可以拿到325美元。”乔健介绍。去年联想美国工厂的员工第一次拿到杨元庆分出的奖金，这在当地成为了很受关注的新闻，因为美国很少有公司的CEO愿意和员工来分享数百万美元的奖金，一家美国媒体直言：“美国CEO应该向中国CEO学点什么。”

正是这种具有人情味的企业文化，联想海外工厂在当地都很受欢迎。

联想集团全球制造人力资源总监牟炳君说：“元庆的特别奖更是让员工们感受到家的温暖，主动把公司的事情当作自己的事情。这也是联想独特的主人翁文化的具体体现。”

90后：在联想工作感觉很好

今年19岁的张国华在联想北京工厂工作还不到一年，但这次也拿到了杨元庆分发的特别奖，谈到来联想以后的工作感受，他说这里的同事都很照顾自己这个90后，好像被一群大哥哥大姐姐围着，这让他感觉很好。

张国华在联想电脑流水线上负责硬盘装配，工作强度并不算大，感觉有点累的时候，他会停下手上的工作，来到车间的员工休息区喝点水，歇口气。

联想工厂的工作时间是朝九晚六，中午休息时，张国华和工友们就在员工休息区看看DVD，下下棋。下班后，张国华喜欢回到公司提供的宿舍，玩玩游戏，看看书，宿舍是6人间，面积很大，有独立的厨房和卫生间。

张国华的一位工友告诉记者，联想工厂里有很多员工在联想工作时间都在10年以上，年轻员工从最基础的工作做起，会有人力资源部同事制定针对性的培训和发展计划，表现出色的话，一两年以后会有晋升机会，然后再逐渐向管理岗位转型，拥有较好的职业发展空间，所以员工在这份工作也都会很安心。（北青）

国美的阵痛：百货化战略与电商平台的起步

继老对手苏宁云商之后，同样备受毛利锐减困扰的国美也大力启动了“去电器化”战略。

作为其今年下半年首个引入的战略级品类，国美在线相关快消品产品已于8月26日正式上线。首期上线的这批快消品SKU(库存量单位)数量超过百万，合作的品牌商家也超过2万家。

值得注意的是，在国美内部被命名为“K1计划”的百货品类扩张战略，实则是集团为打造国美在线及其8000万会员全覆盖购物品类的先行战略。

据悉，快消品这一品类上线后，国美在线还将在一个月内投入3亿促销。国美在线董事长牟贵先透露，除了正式上线的快消品，公司9月份还会有新品类上线，而未来数月也都会有类似的计划。

不过，业界对于国美高调进军百货的计划褒贬不一。“国美在线下的市场份额正不断被苏宁蚕食，而线上的业务则更不理想，且团队不算完善。”速途研究院分析师丁道师向记者表示，“国美线下主要以家电类产品为依托，其快消类产品将无法转换其线下优势，因而对其快消品销售不太乐观。”

让顾客回头 恶补用户黏性短板

自2010年控股权之争后，国美电器的业绩一直未能“缓过劲来”。就在去年第二财季，国美更是出现了上市八年来的首次亏损。也正因为此，亟须寻求全新利润增长点的国美，终于下定决心进入竞争者众多的百货电商领域。

国美在线高级副总裁彭亮表示，从8月26日起国美在线开始了为期26天的“快消节”，包括个护、母婴、美妆、食品、酒水等在内总体让利规模超千万。“在主打的食品酒水、个护、美妆以及母婴四大领域，如伊利、汇源、北京烟酒糖业、贵州茅台、玉兰油、欧莱雅以及宝洁旗下个人护理产品目前都已全部入驻国美在线。”

国美方面透露，快消这类的高购买率产品不但可以提升用户黏性，还有助于其向全品类零售转型增强品类竞争力。“国美在线可以通过优化配送物品结构，摊薄运营成本对冲平台高运营成本补贴其他品类，为消费者提供更实惠的价格，满足当前



自2010年控股权之争后，国美电器的业绩一直未能缓过劲来。亟须寻求全新利润增长点的国美，终于下定决心进入竞争者众多的百货电商领域。业界褒贬不一，国美在线下的市场份额正不断被苏宁蚕食，而线上的业务则更不理想，且团队不算完善。

消费者日益增强的多样化网购需求。”

然而，在家电3C零售领域经验丰富的国美希望在百货销售上复制经验却并不简单。快消品本身销售周期短、利润率低的特性与家电3C产品截然不同。对于习惯了高利润大家电商品的国美在线来说，如何做好快消品将是一项极为棘手的挑战。

速途研究院分析师沈跃德指出，不像传统的商业，电子商务的客户转移成本很低，只需点几下鼠标就可以从一个平台转移到另一个平台。培养忠诚的用户并不简单，需要通过客户多次重复购买、建立信任并形成依赖性和忠诚度才可，因而各大电商都会通过品类扩充来增加用户的购买次数。

以业界公认的标准来看，电商平台开发一个新客户的成本几乎是维护一个老客户成本的数倍之多。

艰难尝试 如何打赢线上百货这场硬仗

在去年年底召开的企业战略发布会上，国美去掉了原来LOGO“国美电器”当中的“电器”两个字，自此国美“去电器化”的进程便初露端倪。而如今，国美选择在这个时间点试水百货战略，比起苏宁实则已晚了整整四年时间。

苏宁电器2009年便提出了营销变革、尝试全品类经营，以苏宁易购和乐购仕作为平台大力拓展非电器品类，在2012年苏宁易购完成对母婴垂直类电商网站红孩子并购后，现今销售品类延伸至百货、图书、母婴、虚拟产品等。

不仅如此，去年7月5日苏宁易购进一步宣布开放平台，大规模引入非家电类供应商，并开出“免年费、免平台使用费、免保证金”的系列优惠招商政策。

遗憾的是，先行者苏宁至今似乎都未能百货品类上找到窍门。根据苏宁易购方面公布的数据，苏宁易购2012年全年销售额为183.36亿元，未能达到年初200亿元的销售目标。其中百货类别亏损占到相当的比例。

对此，牟贵先解释称，国美是抱着学习的态度分析同行走过的路，“先做并不一定

能做好，公司计划用一年的时间搭建起消费者生活用品需求购买圈”。

“短期内，国美在线这一线上业务会对国美整体利润带来负面的影响，不过这可能只是集团为了扩大销售规模而进行的战略性亏损。”独立电商分析人士陈寿送向记者表示。

国美、苏宁先后“去电器化”的一大直接结果便是在更加广泛的领域内迎来新对手，以京东、1号店等平台类、垂直类电商最具代表性。

3C类产品起家的京东2010年确定全品类战略之后，首先进入日用百货，然后是图书音像，确立“只要是苏宁、国美、沃尔玛有的东西都要上”的野心，其中京东与1号店先后进入生鲜线上销售的举措便可见一斑。

一直未能有效转移线下优势的国美在线，如何打赢线上百货这场硬仗，如今看来未知系数很大。

根据速途研究院数据显示，2013年上半年B2C网络交易市场份额中天猫份额占比达50.40%，京东商城占比20.70%，而传统3C卖场转型的苏宁易购和国美电器分别占比5.7%和1.70%。就连其主营的3C类产品的市场占比也不容乐观，2013年第2季度，京东在B2C市场3C品类市场格局中以40.6%的份额占第一，苏宁易购占比8.8%，国美在线仅占比5%。（陈时俊 许秀云）

