

【《商鉴·争议公司系列》之十四】

李宁:赢在起跑线 弯道被超车

江金骥

52岁“高龄”的体操王子李宁,正在努力与年轻消费者拉近距离。

不久前,身着黄色运动T恤的李宁,出现在李宁体育用品公司和小米生态链企业华米科技联合举办的发布会上,尽管这种盛行于互联网科技圈的发布会让李宁不太习惯,但是,为了能更好地展示公司新推出的智能产品,他在现场精神抖擞地原地跑步,以此,李宁正式推出两款“智能跑鞋”,并宣告进军“智能运动”领域。

与其说,这是李宁本人在场内做的步频式“路演”,不如说这是李宁公司试图做绝地反击。

公开数据显示,2014年李宁公司净利润亏损7.81亿元——这已是连续第三年亏损,不但连续三年亏损,还有高管接连换庄、高库存尾大难除等陈年积疴,都倒逼着李宁公司,必须要以壮士断腕的勇气收复失地。

“我的职责就是让李宁重新回到盈利,并且持续盈利。”在2014年业绩发布会上,李宁曾高调承诺。

应该说,李宁本人的回归,对于建立品牌信心,重塑创业文化是有帮助的。只是,复兴之路显然不是李宁的几个滑步或一番慷慨陈词就能实现的。

先说产品开发。现在,李宁与小米合作推出智能跑鞋,表面上看,李宁傍上小米是一个不错的战略,可以借助小米的品牌形象,提升自身在年轻人当中的曝光率与口碑。但是,无论噱头多大,到最后都要看产品。就

点穴道

李宁与小米合作推出智能跑鞋,李宁认为这是迎头赶上的好机会,而NIKE却以自身不成功的经历证明了这几乎就是个边缘化的项目。

李宁的品牌策略是“卡位中端”,却遭遇了国际大品牌“神一般的巧合”,这让李宁猝不及防,自己曾为90后放弃了部分70、80后的消费主体,现如今,又面临着90后不买单的尴尬。

李宁公司内部严重的大公司官僚气息,最终导致政策执行力差。

说李宁的这款智能跑鞋产品,当小米与李宁合作的智能跑鞋亮相后,的确让人大吃一惊,有网友就感叹“山寨与山寨的联合,更高,更快,更山寨”。反观李宁,不但对新品充满了期待,还以此开启O2O模式,有种“老子”就要翻身的感觉。

其实,所谓智能跑鞋,只是多了一个芯片以及APP,其他任何品牌都可以快速复制,比如,国际巨头NIKE此前就研发过类似的技术,也包括有记录、分析和换购等功能,但事实上,产品并没有大卖。也就是说,在鞋底加入芯片的设计概念,早已被其他品牌使用过,但实践证明,这几乎就是个边缘化的项目,对李宁来说,无论是品牌影响力,还是产品质量,能有多大的胜算?

再说产品的市场定位。对李宁公司而言,复兴之路与品牌战略息息相关,为此,李宁的品牌策略是“卡位中端”。在这一点上,不久前辞任的行政总裁金珍君表示,李宁品牌想抓住的,就是大众回归理性消费的机会,因此将中端消费市场作为产品的突破口。不过,就在李宁将产品定位于中端市场之时,国际品牌也几乎同时对中端产品开始渗透,他们不但在产

品线上全面布局,甚至推出亲民价位的入门级产品。这意味着,李宁的产品定位,遭遇了国际大品牌“神一般的巧合”,这让李宁猝不及防,自己曾为90后放弃了部分70、80后的消费主体,现如今,又面临着90后不买单的尴尬。

不仅是产品定位失去弹性,品牌策略失去黏性,还有内部管理也失去个性。现阶段李宁公司,急需一种全新的创业精神,而这种精神在很大程度上,要取决于企业管理者的态度及其行为模式对团队的影响。可惜,作为一个在国内体育用品野蛮生长的“黄金时代”摔打出来的本土品牌,李宁公司的创业精神,一度错过了太阳,又错过了月亮。

不到四年时间,李宁公司先是元老级人物张志勇辞任行政总裁一职,后来由“洋人”金珍君继任。2014年11月,金珍君又辞去代理执行总裁一职,情急之下,不得不由李宁亲自代行其职。

对于金珍君“执政”业绩,虽然李宁公司的官方表述其言可嘉。但毋庸讳言,金珍君突然去职,一方面说明李宁公司面对日趋激烈的竞争各类弊端积重难返,以至于节节败退让出

老大的地位;另一方面也说明,认识并重建李宁公司的创业精神,是一个“空降兵”无法解决的事。

现在回过头来梳理一下李宁,曾几何时作为一个良心企业,李宁不仅质量好,而且价格也不贵,所有产品性价比之高,几乎让众多粉丝身穿李宁,倍感“一切皆有可能”。在张志勇主政下,李宁公司2008年在中国市场上取得卓越的成绩,但是,弯道行进中,在国际化和品牌重塑过程中过于冒进,陷入库存门的泥潭;而到了金珍君时代,确立新的战略方向,就意味着和原有战略方向出现冲突。

除了僵化的市场反应机制,李宁公司内部存在严重的大公司官僚气息,就连李宁本人也承认,公司的人力体系存在不少问题,最终导致政策执行力差。

随着中国体育产业化多项扶持政策陆续出台,有人预计到2025年,我国体育产业总体规模将达到5万亿元人民币。对中国体育用品来说,这是一个新的机遇期,对李宁公司来说,当下之急是要找一个既熟悉李宁文化,又敢于变革的接力者,尽速解决顽疾,搭上互联网快车,翻身才有可能。

图说企业登记之十三



股权激励就是按游戏规则“涨姿势”(续)

一旦确定了什么样的企业可以实施股权激励,确定股权激励的适用范围、股权激励的标的股权来源方式以及股权激励登记的企业类型后,下一步就应该明确,要想完成股权激励登记,工商部门所采取的方法、方式。



一般性企业:

对于向激励对象增发股份的企业,公司应增加注册资本,办理注册资本变更登记。有限责任公司还应当办理有关股东姓名,认缴的出资额、出资方式的变更登记。

向现有股东回购股份来激励科技人员,即以股权激励实施方无偿授予激励对象一定份额的股权(股份),或者以协议方式将公司股权(股份)有偿出售给激励对象实施股权激励或者股权激励的,应当办理公司股权变更登记。

现有股东依法向激励对象转让其持有的股权,应当办理公司股权变更登记。

股份有限公司发起人(股东)转让股份的,应当办理备案手续。



事业单位:

如果股权激励涉及国有产权,情况有所不同。

实施股权激励涉及国有资产的,应当遵守国家关于国有资产管理的有关规定和北京市的相关政策。在具体的股权激励方式中,分别对待:

涉及到国有产权交易时,股权激励、股权出售、股票期权、科技成果入股登记要求一并提交国有产权交易凭证;

科技成果入股、科技成果折股要求由国有资产管理部门进行评估备案。



出资规定:

对于以股权激励的企业,对于出资有明确规定,即公司申请增加注册资本的,增加的注册资本可按设立时缴纳出资的有关规定分期缴付。

人本论

准确理解任务才能有效达成

丁是钉

我们经常会遇到领导抱怨下属执行力不强的情况。其实,问题往往不是出在执行上,而是出在任务安排这个环节上。准确理解任务是确保完成任务的前提,但现实中,很多人缺乏准确理解任务的能力,所以最后达成的结果也就差强人意啦。

在工作中经常会有这样的事情发生,领导向你交代了一件任务,并且说明了过程和要求的结果,但当你完全按照他说的要求完成任务,并达成了他要的结果后,他却很不满意,甚至要求重做,然后又讲述了新的方法和要求。

在这种情况下,大多数人都会觉得委屈。你是不折不扣地执行了领导的要求,并达成了他“描述”的结果。请注意,这里所用的词是“描述”,而不是需要或者期待。领导发布一项任务和要求,最本质的想法是要一个好的结果。但许多情况下,特别是面对一些创新性的任务,领导事实上也不知道理想的结果应当是什么样,他通常只能按照他对结果的理解,来给你布置任务。

比如,领导让你制造一支手枪,他可能详细地讲解了手枪的形状和大小,但实质上他是想要一个体积小、射程远、造型美、威力大的杀伤性武器,这才是任务的本质,而他描述的只是他想象中的手枪。这个例子再深入一下问题会看得更清楚,假设是在手枪的一些重要原理没有被发现之前,任务发布者很可能会要求把枪膛内筒做得光滑笔直,因为那时候所有的人都会认为,只有这样的设计才会让手枪打得更远。而科学发展和研究深入的时候,有膛线才会使手枪的射程更远这个理论,才成为常识。

明白了这样的道理之后,你就不再应当是继续充当一个任务执行者的角色,而是应当成为一个任务制定者,通过对最终需求的理解和判断,重新定义任务需要达成的结果,并同你的领导一起讨论新的方法和结果。也许他会认同你的方法和结果更胜一筹;也许你们会一起找出更好的答案;也许你还是按照领导原来的要求去做。但无论哪一种情况,你都和原来不一样了。你不再是一个被动的执行者,而是能够更好地理解并创造性地去完成任务了。

四步工作法是准确理解任务、高效完成任务的重要工具,如果你在工作中能够坚持运用这些方法,执行力一定会得到很大提高。第一步是复述任务;第二步是分解任务;第三步是时间倒推;第四步逐步确认结果。

首先,复述任务既是准确理解、记忆任务内容的过程,也是和上级确认任务内容的过程。这个过程要尽量保证对关键性的词句能够做到一字不差。有些刚到工作岗位的人会认为这是小题大做,其实不然。上级的工作布置相当于和你签订的一份合同,决定着你的任务完成的质量,并最终决定对你绩效的确认,所以,多么认真都是应当,不过分的。外资企业中通常是用电子邮件的方式来安排工作,哪怕是两个就坐对面或工位相邻也是这样,就是为了防止对任务安排出现理解上的歧义或差错,导致结果有偏差或出现纠纷。

第二,分解任务是准确估算任务量,防止细节遗漏,保证任务不出差错的重要环节。一般来说,越是职业化程度高的人,越会养成分解任务的习惯。只不过,这种分析过程常常被隐性化,没有直接地表达出来,所以,

对于一个没有经过专业训练的职场新人来说,很难体会到老员工分解任务的过程。

第三,时间倒推就是以项目最后的完成时限为结点,以准确的任务分解为基础,合理分配完成每一个子项的时间,以确保任务在约定时间内完成。

第四,逐步确认结果是非常有价值的的一个工作方法。在现实中,有一些员工习惯于接到任务后马上就干,直到“完成”任务向领导交成果时,才发现和领导想要的结果不一样,从一开始就没有做对。这一定是最麻烦的事,如果需要重新再做,不但会影响整个工作进程,也会让你有很大的挫败感。

正确理解任务,是一个人职业化的重要特征和表现,也是一个职场人必须具备的基本素质。特别在领导岗位上工作的人,一定是善于合理分解任务并进行时间倒推。因为只有这样,其才能把任务进行合理的分配和安排,并保证整个团队按预期完成全部任务。这就是说,当你完全按照这四步工作法来规划和完成任务的时候,实质上等于你在把自己培养成一个项目管理者。

微观察

中小房企业绩下滑是好兆头

莫开伟

最近,国内上市房企半年报显示盈利能力开始下降,沪深A股125家房企平均净利润率首次跌入个位数;房企业绩分化明显,部分中小房企营业收入和利润下滑明显,有的甚至下滑超50%,普遍面临去库存窘境。

中小房企业绩下滑,业界不少人

表示担忧,认为中小房企业绩下滑会导致整个房地产业进一步趋冷,对中国经济增长尤其对地方政府财政收入将产生较大负面影响。

但在笔者看来,尽管这种担忧不无道理,但无伤整个中国经济大局,相反会更有利于房地产业及整个中国经济健康可持续发展。

为何这么说?因为目前房地产业

发展速度过快过猛,已形成了较大产

业泡沫,即整个房地产业发展失衡,处于供给大于需求状态,尤其三、四线城市去库存压力较大。中小房企业绩下降,必然迫使大量房企进行自我产业转化,自然淘汰一批资金实力不强、资质不高的中小房企,使房企整体数量保持适度并提高房企整体质量,使更多业绩优秀的大房企脱颖而出,形成房地产业龙头老大,

不仅可减少房地产业相互间在拿地中的恶性竞争行为、解决房地产领域各种腐败寻租问题,且可提高房地产开发品质,降低房地产开发成本,提高房地产业盈利能力,降低房地产销售价格,避免城市房地产价格暴涨现象发生,从而减轻城市购房刚需族及住房改善型居民资金压力。

(下转第十二版)