



李宁公司首席执行官张志勇说:“公司的很多元老都说,我们已经没有了最初的狼性文化,但在在我看来,我们不需要和别人打个你死我活的,只要专注地做好自己就足够了。”

“90后李宁”:让改变发生

INC. 焦点

■本报记者 于宛尼

6月30日,位于北京市亦庄开发区的李宁公司人头攒动。清洁工张叔一遍又一遍用毛巾擦拭着公司门前新摆放的“90后李宁”雕塑,虽然已经一尘不染。不远处,李宁体育用品门店的店员们顾不上吃午饭,忙不迭地将货架上的衣服、鞋子打包,那些代表“一切皆有可能”的产品即将成为历史。

下午2时05分,久未露面的董事长李宁出现在会场内,瞬间便被噼里啪啦的闪光灯包围。随后,他与首席执行官张志勇共同宣布,李宁公司正式更换品牌标识,“人”字型替代“L”拼音标识,“一切皆有可能”的宣传口号也变成了“让改变发生(Make The Change)”。

新标识 LOGO 灵感来自李宁自创金牌鞍马动作“李宁交叉”,新口号也更具国际化,“大家对于新的变化,更多的是外观、形式上的,但公司内部已经从2007年开始着手进行了包括组织架构、产品系统、销售系统、市场系统等一系列的调整变化。”张志勇在接受本报专访时表示,“我们的目标是,到2018年能够成为世界第一的国际性体育品牌公司。”这个目标颇具野心。

谋变

许久以来,李宁极少参加公司的商业活动。他的出席表明,换标是公司的一个大事件。然而,他的发言却很简短,内容是他在这1988年汉城奥运会上的故事,“汉城奥运会不是我唯一的失败。每个人和运动员一样都有梦想,因为有梦,跌倒了我们仍然坚定地爬起来,坚持着,每个人都会成为传奇。”

1990年李宁下海创立公司。对此,李宁幽默地说“我现在是90后李宁”。当日活动中,李宁一直都是面带微笑少言寡语的“看客”,主角更多的是李宁公司的 CEO、CMO、COO 们。而2004年,当李宁公司准备在港



李宁很少出席公司的商业活动。这次换标,他露面了。

上市时,李宁曾高调宣称:“我是一个商人,请不要再把我看作一个明星偶像。”

“今天,李宁更愿意当‘运动员保姆’,管理公益基金,帮助那些未能成为冠军的运动员们退役后的生活。企业的运作管理都交给专业团队,我每隔两个月向李宁本人汇报一次公司业务。”张志勇称,“‘李宁’这个词在公司中更多代表一种竞技体育精神,我们的工作是不可能把这种精神移植到品牌内涵中。”

李宁的新一季羽毛球装备广告已上线,画面中林丹宣称,“我不是喜欢标新立异,只是不敢苟同一成不变。”“让改变发生”,新口号体现从敢想到敢为的进化,鼓励每个人敢于创新求变、勇于突破。而这内涵更符合当今90后消费群体的偏好。

李宁公司首席市场官方世伟对本报表示,体育用品的核心消费者为14岁至45岁的人群,2007年度据其公司对消费者的市场调查报告显示,其品牌实际消费人群整体偏大,近35至40岁的人群超过50%。

2007年加入李宁公司的方世伟一上任就将加入到“更换标识”系统研究中,包括品牌基因、目标人群、产品定位、品牌内涵和开发体系等的相应调整。

再造

因为北京奥运,2008年被众多体育品牌厂商视为业务突围之年,各品牌加速扩张,阿迪达斯、耐克两大国际品牌的竞争堪称白热化。然而,业界分析,两大品牌在营销上似乎“用力过猛”,高估了奥运对中国消费的拉力,造成了大量的库存积压。

而李宁则借此机会一举超越阿迪达斯。2010年3月17日,李宁公司在香港发布年报,2009年销售收入为83.87亿元人民币,同比增长25.4%。阿迪达斯3月3日公布的年报显示,2009年大中国区销售额9.67亿欧元。这意味着,在2009年中国体育用品市场,耐克以100亿元销售额稳居第一位,李宁跃为第二,阿迪达斯退为第三。

2008年8月8日,李宁作为奥运火炬点

火人的那一刻,阿迪达斯就意识到赞助北京奥运会的结果可能并不如意。他们很快实施了大的组织变革,将原有垂直组织架构,改成跨职能、跨品牌(阿迪达斯和锐步)的新架构。阿迪达斯首席执行官Herbert Hainer说,因2009年初在大中华区库存过高的问题,公司采用“额外的手段在低利润率情况下”来消化库存。

为应对奥运后市场变局,李宁公司则设立了“战略性市场部”,职责是按照运动项目的品类来规划各品类中长期的业务发展,以及产品开发、市场传播、销售计划等。“这些人都是高素质的,因为既要有品牌的概念,又要有生意的经验。”张志勇介绍,这个部门的组建历时18个月,现在人员已经到位。

2009年底,李宁公司完成内部管理组织架构的调整,变成矩阵式组织架构。纵向管理上,按照运动品类来划分管理业务,比如羽毛球、跑步、篮球等,横向的部门则有产品开发、市场、销售、供应。2010年春节过后,李宁公司销售组织由总部控制,下设北东南三个大区,独立负责其区域内的分销。

事实上,最近3年李宁公司进行的是内部的全面再造,涵盖供应链、产品、市场、运营、渠道等整个组织体系。“无论是组织框架还是产品划分,一切都为了更清晰地认识‘李宁’的本质优势和发展方向。”

突围

2009年,本土品牌集体发力。361°、匹克、喜得龙等相继在香港上市,一批国内品牌开始逐渐找准定位,谋求惊人一跃。英国《金融时报》评价,中国本土消费品牌崛起挑战著名外国品牌,已成为中国工业发展进程中具有里程碑意义的趋势。对此表示怀疑的人只需在中国东南部省福建晋江的大街上转一圈就会一清二楚了:一条百十米长的街道上,有34家店铺出售不同的国内运动品牌产品。

李宁的危机感由来已久,品牌地位始终处于“前有狼(外资品牌)、后有虎(本土品牌)”的夹击之中。“一成不变”恐怕很难实现

融资难、管理落后、创新能力差、市场竞争力不强、抗风险能力弱,中小企业在发展面临着各种难题,如何突破重围、做大做强成为关注重点

中小企业期待“长大”

INC. 观察

■本报记者 吴锋思

“中小企业发展仍然面临着众多困难,资金短缺、融资难问题还没有得到根本的解决。中小企业在经营管理、创新能力、市场竞争力和抗风险能力上仍然存在着诸多问题,众多的中小企业正深受贸易保护主义之害。”

7月1日,由中华人民共和国工业和信息化部主办、外交部、科技部、商务部及福建省人民政府共同支持,中国中小企业发展促进中心和APEC中小企业服务联盟共同承办的第三届APEC中小企业对话世界500强财富论坛在福州举行。论坛上,中小企业的对经济发展的促进作用,以及其进一步“长大”成为重点内容之一。

经济发展的重要力量

工业和信息化部总工程师朱宏任介绍,目前

品牌的竞争将成为未来汽车影音导航业的胜败关键

中国品牌500强新鲜出炉

本报讯6月28日,由诺贝尔经济学奖得主、“欧元之父”蒙代尔教授领衔担任主席的世界品牌实验室,在北京世界品牌大会上隆重发布了2010年“中国500最具价值品牌榜”,近几年来新兴的汽车影音导航领军品牌——卡仕达(CASKA)随中移动、国家电网、海尔、工商银行等一同入榜,以33.6亿元的品牌价值荣登榜单第269位。这也是其继今年1月荣膺“中国驰名商标”之后,品牌价值再获肯定。

“中国500最具价值品牌榜”历经7年,与“世界品牌500强”一脉相承,均由世界品牌实验室主办发布,其评价标准同国际接轨,成为反映中国品牌竞争状况的权威指标,也是检验国内品牌知名度和美誉度的行业权威标准。

业内人士分析,中国汽车影音导航市场在经历若干年激烈的“群雄纷争”之后,必将面临行业升级的问题,而卡仕达的此次入榜,也预示着这一趋势正在加快,品牌的竞争将成为未来汽车影音导航业的胜败关键。据了解,卡仕达系属广东好帮手科技股份有限公司,是一家拥有自主研发技术,并全面涉足汽车电子领域的国家高新技术企业。历经12年的发展,卡仕达已成为汽车影音导航业的标杆品牌。

有关专家指出,未来的车载电子系统市场竞争将日趋白热化,价格战将愈演愈烈,只有继续立足于新技术新产品的开发推广,以品牌增值、服务增值、产品增值三管齐下满足消费者需求,才能更好应对汽车电子产业市场的竞争新格局。(张前进)

解决“成长”的烦恼

我国工商注册的企业总数为1030万户,另外还有3130万个个体工商户没有计算在里面,在这个1030万户工商注册登记的中小企业中,中小企业达到10231万户,比重超过了企业总数的99%。

据商务部部长助理仇鸿介绍,目前中国有5000多万家中小企业,创造了60%的经济总量和50%的税收,提供了80%的就业岗位。中小企业已是中国创造社会财富的主体,安排劳动就业的主力,并且已经成为推动经济社会和谐发展不可或缺的重要力量。

据亚太经合组织统计,中小企业为亚太地区贡献50%的经济总量和60%以上的就业机会。

目前,我国中小企业已经从采掘、一般加工制造、建筑运输、传统商贸服务业等行业发展到包括基础设施、公用事业、高新技术和信息产业。今年1到5月,全国规模以上的小微企业实现工业总产值同比增长了35.19%,全国规模以上中小企业产销率达到了7.3%,比去年同期增长了0.57%。

本报讯(记者 刘静)“金融危机迫使企业加快转型,企业转型要强化设计中心、品牌建设和营销战略。同时,城市发展也进入了品牌竞争的时代,而品牌建设的核心就在于品质和文化创意。”在6月30日举行的“2010第二届金一文化创意产业高峰论坛”上,全国政协副主席、民革中央常务副主席、著名经济学家厉无畏作了“以文化创意推进品牌的建设”的主题发言。

当日,位于江苏省江阴市的大型文化创意产业示范基地——“创意亚洲大厦”正式投入运营,标志着我国文化创意产业又添生力军。当天,首批11个艺术家和院校创意工作室正式进驻“创意亚洲”。

“我国的创意文化产业虽然取得了长足的发展,但与欧美、日本等文化创意产业较发

达的国家相比还有相当的不足。”“创意亚洲”发起人钟慧认为,因此,“创意亚洲”将着力在完善文化创意产业链条上下功夫,突破束缚,完成“亚洲文化创意产业化突围”。

据他分析,存在的不足之处主要包括:文化创意产业规模小,没有形成在国内外具有影响力和知名度的品牌;从产业形态而言,组织形式还比较分散,产业集聚区相对较

少,分散化经营状态还较明显,整个产业没有形成良好的互动和链接;从企业生产管理来讲,规模还比较小,资金比较缺乏,个性化、特色化还不明显,产品的科技含量普遍不高,生产和服务手段也较为落后,开拓市场和走出去的能力还不强;从从业人员构成来讲,还缺乏高学历和复合型人才,特别是整个产业和企业急需的文化产品研发、市场运作的人

才;从经营情况来看,整个文化创意产业投融资服务体系尚未形成,目前企业融资的主要方式还是自身积累和政府扶持,融资渠道比较单一,也比较困难,制约了企业和整个产业的发展。

论坛上,世界动漫大师、日本动漫之父、铁臂阿童木动漫作品作者月冈贞夫等,围绕“如何实现文化创意突围”展开了讨论。

“我国的创意文化产业虽然取得了长足的发展,但与欧美、日本等文化创意产业较发达的国家相比还有相当的不足。”

厉无畏:品牌建设的核心之一是文化创意

少,分散化经营状态还较明显,整个产业没有形成良好的互动和链接;从企业生产管理来讲,规模还比较小,资金比较缺乏,个性化、特色化还不明显,产品的科技含量普遍不高,生产和服务手段也较为落后,开拓市场和走出去的能力还不强;从从业人员构成来讲,还缺乏高学历和复合型人才,特别是整个产业和企业急需的文化产品研发、市场运作的人

才;从经营情况来看,整个文化创意产业投融资服务体系尚未形成,目前企业融资的主要方式还是自身积累和政府扶持,融资渠道比较单一,也比较困难,制约了企业和整个产业的发展。

论坛上,世界动漫大师、日本动漫之父、铁臂阿童木动漫作品作者月冈贞夫等,围绕“如何实现文化创意突围”展开了讨论。

野心与愿景

中国的企业都有伟大的梦想,我们不妨称之为野心。愿景是自己能控制的,野心其实是被外界控制的,或者说是自己无法很好控制的

INC. 随笔

■本刊特约主笔 刘勇

最近参加了一家中国地方制造企业的战略研讨会,题目大得吓人——千亿战略规划。它给自己设定了具体年份应该实现的销售数字,更是惊人:2020年收入达到2000亿元人民币,2030年达到3000亿元人民币。最后还不忘加上,进入世界500强。

做过战略规划的人都知道,超过5年的战略,基本上只能描述,而很难落实到具体的数字。展望未来都很美好,但很少有人能够描绘出数字化的未来业绩报表。大多数时候,这些数字会是含糊的范围。

在这家怀揣梦想的企业寄给我的内刊上,一份报纸同一版面上有两篇报道,话题不同,但都提到了未来目标。有意思的是,就在这两篇小报道中,关于企业2020年的销售数字,一个是2000亿元人民币,另一个却变成1500亿元人民币。我估计,这可能不是编辑失误,而是企业在设定目标的不同时刻,提出的不同目标。

我印象中,国外的大公司很少做这种承诺。他们会有详细的3年、5年以及长期规划,但从来不大张旗鼓地四处宣扬,弄得尽人皆知。

企业间竞争的一个重要环节是情报搜集,你把自己详细规划都公之于众,那不是等着被人对症下药么?每次采访跨国公司,他们最忌讳的就是谈论收入和年度规划,遮遮掩掩。

我所接触的这家中国制造企业,从能力上讲,可以算是国内首屈一指,其规模和技术含量,都足以参加全球竞争。我觉得,它之所以要公布长期战略目标,可能有两个原因,一是,梦想或野心所致。我相信它会有根据市场销售做的预测来支持未来的销售目标,但如何实现,这个问题它也无法回答,索性公开化,让更多专业人士前来研讨,从中找到不足,进行修改。也许几年后它没能实现2000亿,但实现1200亿也不错啊,也是很好的增长。

第二个原因,则是做给地方政府看。许多地方政府都在鼓励大集团出现,特别是千亿集团,这使得千亿这个量级不再是吸引人的数字,所以就继续提升,将远期目标设为3000亿元人民币,并进入世界500强(其实

其2018年世界第一的夙愿。

截至2009年底,李宁公司在中国共有8156家零售店,比2008年同期增加1239家。李宁公司现在99%的业务都在中国,但是它希望,通过更换新形象,逐步推进海外业务,期望未来国际市场份额占到总体销售20%以上。

品牌重塑后,李宁公司重新划分产品线,顶级运动装备产品、羽毛球、网球、篮球、跑步四大运动的全线全能系列,urban sports都市轻生活系列,crossover跨界系列。

产品线是更好迎合消费者。“新产品特征是回归体育运动的本质,走专业化装备道路;同时,满足消费者差异化风格需求。”张志勇称,“国外的消费者会选择多套不同功能的运动服饰,而中国人则喜欢将就,一套运动服既可以做瑜伽,也可以打球。因此,新的产品系列针对不同特质的消费习惯。”

国际化是突围的一个方向。不过,李宁公司对国际化的看法是急不得,一步步来。方世伟称,“公司里最先在产品设计部门引进了国际化人才,现在将逐步渗透到其它部门。”张志勇则说,“也许是2014年正式实施,目前,我们还在准备阶段。”

采访期间,一位香港商报的记者悄悄地告诉本报记者:“就算李宁成为了全球第一,我还是钟爱耐克,我的第一双球鞋就是这个牌子。”张志勇坦然,本土和国外历史悠久的品牌差距还很大,最想做的是品牌文化的国际化,“阿迪达斯、耐克赞助的知名运动员,其成长都是和这品牌共同经历的,乔丹小时候就梦想拥有一双阿迪的球鞋,而这些,对于李宁来说还很难做到。”

眼下,李宁公司最看重90后消费群,因为这是伴随品牌成长的第一代人。“新的品牌宣传不再是强烈的进攻画面,转而是更加柔和的温馨。”张志勇说,“公司的很多元老都说,我们已经没有了最初的狼性文化,但在在我看来,我们不需要和别人打个你死我活的,只要专注地做好自己就足够了。”

型企业、高新技术企业分别按20%和15%的税率征收企业所得税,小规模纳税人增值税适用3%的税率;2010年,对应纳税所得额低于3万元的小型微利企业减半征收企业所得税。同时,引导规模较大商业银行金融机构,建立小微企业金融服务的专营机构,鼓励建立小微企业的贷款风险补偿基金。

在对小微企业金融服务方面,政府正在引导规模较大商业银行金融机构,建立小微企业金融服务的专营机构,鼓励建立小微企业的贷款风险补偿基金。同时,推动银行贷款公司等地区性小微企业金融机构加大小微企业债券的发展,并发展多层次的小微企业信用担保体系,对符合条件的小微企业信用担保机构,实施免征营业税,准备金提取代偿损失,在税前扣除的政策。

积极推进结构调整和优化升级,鼓励中小企业节能减排,淘汰落后产能,一些地区利用区位优势,引导中小企业集聚发展,全国已经形成了一定规模的产业集群2000多个,一批中小企业在专精特新等方面有成效。近年来中国政府推动中小企业进行培训,积极发挥协会、商会的作用。

据悉,自2003年以来,政府有关部门已经组织实施了中小企业银河培训工程,对他们进行工商管理培训。组织开展了中小企业管理服务活动,成立全国以及区域性中小企业协会95家,各类中小企业服务中心425家。

2010年3月末中国外债余额4432亿美元

国家外汇管理局7月2日公布一季度中国外债基本情况。截至2010年3月末,中国外债余额为4432.36亿美元,其中,登记外债余额为2764.36亿美元,贸易信贷余额为1668亿美元。

6月PMI续降1.8个百分点至52.1%

中国物流与采购联合会7月1日发布的数据显示,6月份中国制造业采购经理指数(PMI)为52.1%,比上月回落1.8个百分点。虽然该指数已持续16个月保持在50%以上,但最近两个月一改之前波动上升态势,呈现连续回落。

2010年中国IPO融资金额预计超5000亿元

普华永道7月5日发布报告称,2010年,沪深股市首次公开募股活动(即IPO)的融资金额预计超过5000亿元人民币,中国将成为全球最大的IPO市场。报告称,2010年上半年,沪深股市IPO共有176宗,融资金额达到2127亿元人民币,已经超过2009年全年的IPO融资金额。

上半年一线城市住宅成交“断崖”

7月5日,中国指数研究院发布报告显示,2010年上半年,重点城市住宅成交面积同比普遍下跌。其中,一线城市跌幅接近50%,杭州、深圳、南京等二线城市的跌幅甚至超过50%。对于下半年,业内普遍认为,在调控压力下,楼市调整趋势有望延续。

二季度购房者调查显示,六成人坚信房价下跌

中国房地产指数研究院新公布的《2010年第二季度购房者消费调查研究》显示,在国家采取一系列房地产调控措施背景下,购房者观望心理严重。在二季度,购房者对国家实行平抑房价的调控政策信心明显增强。认为房价会小幅下降的购房者占比居首,为39.2%,认为房价会大幅下降的购房者占19.8%,两项共占约六成。

2009年企业节能考核结果:超九成完成目标

据发改委网站消息,发改委日前发布“2009年千家企业节能目标责任评价考核结果的公告”,参加2009年考核的千家企业共901家,其中873家完成了年度节能目标,占96.8%;28家未完成年度节能目标,占3.11%;2009年共实现节能量2925万吨标准煤。

全国大蒜价格6月起又现涨势

截至7月4日,全国大蒜价格累计涨幅已超过7%。从省市区情况来看,九成左右省市区的大蒜价格出现上涨,其中宁夏、河北、陕西、天津的涨幅居前,分别为27.4%、27.3%、26.0%、22.5%;甘肃、安徽、河南、山东、北京的涨幅在15.9%~19.0%之间;其余价格上涨省区市的涨幅均在10%以内。

基本上所有雇主都愿通过大幅加薪挽留人才

翰德日前发布的调研结果显示,中国地区雇主的招聘意向持续走高。调查发现,2010年第三季度有65%的受访者计划增加员工人数,基本上所有雇主都愿意通过大幅加薪挽留优秀人才,各行业有59%的受访者称加薪幅度在10%以上,另有28%表示加薪幅度将超过20%,两个比例都远高于亚洲其它受调查市场。(本栏均为文青辑)

局。它需要的是逐步建立自己的产品能力,并在产品能力之上建立起企业的愿景,来替代企业的野心,指引发展方向。

愿景是更贴近战略的一种描述方式,野心是更宽泛的描述,是这家企业的长期目标,而它的愿景其实也很清楚,通过做强企业流程和产品技术含量,来实现更稳定的市场地位。

关于这方面,美国南加州大学马歇尔商学院的杰勒德·J·特列斯教授1990年开始和研究伙伴彼得·N·戈尔德一起调查了市场上的领导品牌和企业。在分析了66个产品和数百家企业之后,他们发现,最后导致企业领先的是几个因素的组合,对大众市场的愿景、坚持不懈、不断创新、资金保证和合理配置资产。他们后来将这些资料集集成书,书名也叫《野心与愿景》。其中,足够的资金、合理的资源配置、坚持不懈的投入,都被归为野心部分;而愿景部分则是对产品和市场发展的前瞻性;对品牌的持续而独到的坚持。

看到没有,愿景是自己能控制的,野心其实是被外界控制的,或者说是自己无法很好控制的。