

2012年7月29日,就在全世界关注伦敦奥运会时,经历“换帅”风波后重新出山的李宁出现在浙江嘉兴李宁店,围观者新奇之余,无不感叹:“李宁也老了”。

中国体育品牌遭遇“规则理解障碍”

品牌未长大 李宁已变“老”



王利博制图

■ 本报记者 张艳蕊

8月1日,国际羽联作出取消八名羽毛球女双运动员参加剩余比赛资格的决定,其中包括中国女双选手于洋、王晓理。这是奥运会历史上首次因消极比赛而取消选手的参赛资格。

事后,中国羽毛球队总教练李永波接受了新华社、中央电视台的联合专访时表示,是因为“对赛制理解还不太透彻”,中国羽毛球队当事人不再辩解,于是纷纷道歉。

对“规则理解不太透彻”,可能也更适合形容李宁公司的沉浮,因为,企业的战略、品牌管理也是有一定的“规则”的。

从1990年中国家喻户晓的“体操王子”李宁先生创立以其名字命名的体育用品公司,到2010年7月,李宁公司启用新的品牌重塑,李宁公司“让改变发生”来替代“一切皆有可能”,真的发生了很多重大“改变”。2010年开始,订单下滑,股价缩水。2011年,部分高管先后离任,公司实现营业收入89亿元,同比下降5.8%,净利润暴跌了65%。进入2012年,李宁更是大事连连,相继发生了裁员、库存过剩、股价滑落、CEO离任、海外受挫、预期负增。

消磨的“奥运精神”

2012年7月29日,就在全世界都在关注伦敦奥运会时,李宁公司经历了“换帅”风波后重新出山的李宁竟然出现在浙江嘉兴李宁店,围观者新奇之余,无不感叹:“李宁也老了”。

奥运短评

从北京到伦敦:李宁公司错失了什么?

■ 张艳蕊

李宁公司发展受阻,很大程度上恰恰是因为偏离了从公司开创之初一直传下来的“李宁精神”。

那么,什么是李宁精神呢?业内人士认为:一是专业;二是专注且坚持。李宁当年的经历决定了李宁公司的这种精神内核。李宁公司这些年又是如何做的呢?在体育专业品牌还刚刚站稳脚跟的时候,李宁就开始大规模进入休闲产品领域,这势必导致其在减少专业产品上的投入,从而导致在与耐克、阿迪达斯的PK中首先就丧失了制高点。而企业一旦偏离创业者精神,往往就会陷入困境。

一个品牌创立不容易,维持百年更难。现在虽然面对太多的困难,但是从李宁公司自上到下的大幅度

这对于已经启动“90后李宁”推广活动的品牌来说似乎不是一个好消息,虽然其曾经希望与时俱进,重塑李宁品牌形象,紧紧抓住“新生代”消费群体,确保自己销量和市场份额的持续增长,真正成长为“全球领先的体育用品品牌公司”。但事实是,中国的90后们并不认识李宁,更没有接收到李宁这一体育品牌所应该传达的“奥林匹克”体育精神。

资深策划人、品牌传播和企业战略分析学者刘如江在接受《中国企业报》记者采访时表示,表面上看,李宁公司这两年令人沮丧的表现,直接受累于品牌重塑和“90后李宁”。

“冰冻三尺,非一日之寒”,李宁之所以在短短两年时间内遇到这么多问题,深层次原因还是由于一直缺乏系统和清晰的长远战略思维所致。本来2010年的品牌重塑是一个契机,但早已习惯于见招拆招的管理层,好像不太可能把这件事情做好,反而以更极端的方式暴露了隐藏已久的诸多问题。李宁是中华民族中的一面旗帜,目前遭遇如此境地,确实令人唏嘘不已。

岁月流逝,李宁本人也渐趋变成一个“小老头”。沿用已久的“吃青春饭”这一至宝,已经明显不再适应新的变化了。如何继续同运动产品消费主力的“青年人”进行有效沟通,自然也成为公司上下不得不去认真思考的一大课题。

错失的发展机遇

专家认为,在中国体育品牌中,虽然遭遇多种重创,但李宁公司在

国内的地位一度是不可撼动的,不过,不能忽略的是,在品牌建立及品牌重塑过程中,李宁公司曾经错过了几次重要的发展机遇。

第一次,应该是来自于用“体操王子李宁”命名品牌的得与失。刘如江向《中国企业报》记者介绍,多少年来,李宁品牌形象的传播和沟通,更多依赖于李宁自己的个人魅力。这在公司和品牌创建之初,自然具有良好的“短平快”效果,策略的性价比也是最高的。上世纪90年代,距离李宁体育生涯顶峰时间较近,李宁是中国人的骄傲,在“60后”、“70后”和“80后”心中更是一尊神,“气场”之强空前绝后。

用今天的眼光来看,大约还算得上典型的“高富帅”,富有青春和活力。

但是,随着李宁逐渐淡出体育赛场,新生代提起“李宁”至多只知道是一个体育品牌,已经再无人能联想到奥林匹克精神,而体育品牌终端客户又始终在新生代,近20年时间,李宁公司没有完全完成品牌重塑。

“90后李宁”,表面上似乎更能拉近同“90后”消费者的距离,实现品牌形象年轻化。结果落了个两头不讨好。“60后”、“70后”和“80后”们,感觉你在背叛我们,抛弃我们,在消磨我们的青春,心中不大舒服,新的产品款式也接受不了。而“90后”们,最大的才20岁刚刚露头,消费能力有限,同时他们对李宁没有太多印象,即使有些印象的,也只是老态尽显,有点秃顶的李宁,难以从个人魅力上形成认同,他们更喜欢的是刘翔、姚明、郭晶晶、林书豪。

“从品牌管理角度来看,‘90后李宁’同样缺乏弹性和战略纵深。”刘如江对此很是担忧,“每隔5—10年就得调整一次,造成品牌传播和营销资源巨大浪费,形不成有效沉淀不说,而且还容易导致企业出现大的波折”。

李宁公司错过的第二次机遇,就是北京奥运会后3至4年的黄金成长期。蜕变期。此时如果公司能够回归真正的“李宁精神”,这不但要求品牌沟通诉求回归到李宁所代表的奥运竞技蕴藏的“挑战”、“超越”、“专注”、“永不满足”和“精益求精”普世精神,还在于按照这个精神对各个业务模块进行调整,对具体策略进行全方位梳理,最终使得公司上上下下每一个毛孔,公司业务每一个细节,都无不强烈地散发着此种气息,这是一种超越运动门类、年龄阶段、性别差异、血缘种族、时空局限和收入差距的强大无比的精神力量。

对此,刘如江对《中国企业报》记者表示,李宁公司20多年的发展历程,有很多重要的时间节点和重大事件。这些东西往往都跟每个节点上社会的流行风向有关。他们的管理层不是空气,总要受到不同时期流行的一些理论影响。譬如低价导向、多元化、多品牌、企业并购、国际化、时尚化,都深深打上了时代的烙印。这些方式在短期内,确实可以大大提升李宁公司的业绩,但当时是否真的必要,企业能不能支撑起这些战略,长远来看会不会留下负资产,几乎没有过人过问。如此大手笔在当时都令管理层很爽,现在看来,所暴露出来的问题,基本上都与之相关。

例子,结果却被誉为典范。此外,正如此刻也在被所谓国际规则蹂躏的中国光伏企业、电信企业,饱受汇率波动的中国进出口企业,丢掉幻想,坚持斗争,赢得胜利,才是我们唯一的出路。

对于李宁公司,正如刘如江在其新书《焕新公司的力量》中所说,经此一劫,李宁很清楚地意识到了掩盖了很多年的问题,而且现在只是盈利下降,而非亏损,企业的人力、物力和财力还是比较雄厚,市场基本面的信心仍在,“凤凰涅槃,浴火重生”的可能性还是挺大的。企业从初创到成熟,再到做大做强,走遍世界,肯定会遇到无数问题,需要过几个非常关键的坎儿,差别只在于能否成功闯关。我不是什么“多军”,也不是什么“空军”,作为中国人,还是衷心希望“李宁”这面旗帜更加鲜艳,永远飘扬下去。

一周视点

金融管理者加强“防盗墙”建设

■ 本报记者 江雷

浦发银行祸不单行。

一周连曝两起贷款风险案例:一个是号称亚洲规模最大的太阳能多晶硅片生产企业的江西赛维被曝深陷破产和违约漩涡,把浦发卷入了其中;一是浦发银行广州分行高管被曝违规放贷7800万,共计受贿约272万。

浦发银行两起“恶劣事件”再次说明,目前,金融企业管理者在企业管理上的漏洞越来越多,越来越大,弊病越来越重,这种在管理上的极端松懈,给企业带来严重后果,让公众对金融机构的信心越来越弱。

中国股市如此低迷,中小企业融资如此艰难,个别金融企业还频频出现如此低端错误,情何以堪?2012年8月3日,网络评论人谭浩俊表示,如果只享受利益而不承担责任,谁还会对国家利益、集体利益、人民利益负责呢?

第一道墙:形成判断上的共识

2012年7月,中江集团因投资地产、酒店失利,资金链断裂,目前正进行破产重组,创办人俞中江已被警方控制,可以说,明眼人一听到这个消息就马上判断出“又有金融企业跟着倒霉”。

当特种商业收费项目出台时,银行特别强调“企业特性”。既然是企业,需要在特大贷款项目上具备集体“判断共识”,减少失误。

据公开资料显示,中江集团债务规模为80亿元。一个内部人士告诉本报记者说“这是杭州历来最大宗一个案例,银行贷款约50亿元,其中,建行占30亿元。还没有最终的调查结论时刻,已经有几个行长遭免职。”

2012年8月3日,记者采访北京某接近建行的人士,他透露:“公开信息看,该案件牵涉很多人物,事件过程比较复杂,目前,建设银行前任浙江分行行长、现任首席审计官余静波也到杭州协助案件调查。但是,分析过程不难发现,竞争中处于领先地位的企业容易放松“危机”意识。”危机意识是美国管理大师约翰·科特管理危机的“常识性观点”。这样的管理常识或许在当今的高管们眼里已经不是“科学”,但往往羁绊自己脚步的就是常识。

改革开放30多年来,中国金融家核心观念已经初步形成。但遗憾的是,不能长期坚持一个核心价值,被浮名所累,多见焦躁。把应该时刻监督自己以及员工的常态任务当成了“应对上层检查的任务”。

英特尔总裁戈洛夫说到企业问题时讲过这样一段话:“适者生存!跟中国的“生于忧患,死于安乐”是同一个道理。后来有中国学者把他的“偏执狂生存”理论解释为“谨慎忠诚”理论也是介于这个观点。企业家、盛大网络老板陈天桥就崇拜这个理论。

30个亿的“重负”说起来非常复杂,但在复杂之中可以看出,由于对“中江系”盲目信赖,在银行的各个管理环节中都存在明显的漏洞。金融企业的问题提示企业家们,必须固企业的管理文化之根,在管理原则的细节上下功夫,提高风险意识,保持价值观上的共识。

中国老一批金融家都记得,证监会前主席刘明康每次大会小会都强调:金融企业管理者要时刻牢记管理这根弦。天天讲不过分。为什么?因为一点问题都会导致一系列灾难。

第二道墙:别放松“主导权”

一位接近建行的高端人士表示:30亿贷款金额太大了,套牢的建行没法撤出来。一旦撤出来,企业就死了,那银行一样要坏账。所以,“高风险”就是需要高防范措施。

作为企业的“贷款者”,银行人下矿井,是责任;下工厂、车间是责任;下田间地头是责任。只是这份责任在这个浮躁的时代里显得“陌生”了。

但是,现实逼迫企业转变“态度”。“钱放给煤炭企业了,形势如此严峻,我们的那个管理者就必须天天盯住了,我们比矿长还紧张。大害怕了。”这是一位某大银行分行长2012年8月1日在微信上以“不敢入眠”为题写的心声。大家在鼓励他的同时也不断地告诫他:“必须高度重视,这是不容推卸的责任。企业资金链问题的连带损失是令人心痛,必须反思。”

记者在分析事实时发现,银行往往在追加贷款时,对企业发展前景的判断标准发生微妙变化。有的管理者认为企业的困难是暂时的,可以继续放,企业将来会变好;有的则觉得不可以,必须把银行本来就有的经营风险充分做细致的认证。

没有“判断的共识”必然出现矛盾,给企业以钻空子的机会。那么,银行企业高管是否需要“话语权”重新审视?因为很多事实显示,银行企业一旦出现问题,很难逃离老毛病:“看领导脸色和一句话”,也就是领导者的地位决定了话语权。专家观点是“表面上看,银行有着严密的风险控制体系,但最后却难逃过了人情关。30亿的贷款项目就是很多这种因素,银行一旦陷进去,就完全不在银行掌控的范围了,反而企业变成了主导的一方。”

一位从事14年企业管理的高管对记者说:任何企业都是靠贷款发展,如果银行不贷给他,企业死了,银行也什么都得不到,所以银行只好继续贷,最后是越滚越大。风险不时刻控制,最终不可收拾。那就是对人民、社会的失职。这个权利还包括“贷款审批权”。记者看到,针对业内人士对“建行在中江集团30亿元债权”的辩解,法律人士公开观点是:“即使98%的贷款是有抵押的,处理起来也非常艰难。要起诉,资产需要拍卖。但在现在的房地产行情下,拍卖资产很容易吗?这个是说起来容易,做起来难。从抵押到资产处置,是很复杂的。”

由于历史原因,建设银行在房地产项目方面具有优势。而本轮对房地产的调控也让他受到比较大的影响。问题出现以后,据说建设银行的分行对其贷款审批权也收回了,实行更加严格管理。

第三道墙:高筑企业内部风险管理

2012年7月30日,和平县邮政储蓄银行一名监事自盗66.7万元的员工在广州被逮捕归案,警方成功追回全部被盗现金。据悉,他利用个人掌握的保险柜钥匙及偷窥获取的密码,打开保险柜后,将库存的所有现金全部盗走。

根据银监会的统计,2011年全国银行业案件发案92起,涉案总金额21亿元,较之去年的89起和5.1亿元,发案率和涉案金额增幅达到3%和311%。自然灾害带给社会和人民的后患第一是疾病传播。这也是政府机构处理公共自然灾害事件后的“头等大事”。在金融行业也是一个道理,传染很可怕,要加强建设“防盗墙”。

8月4日,1600亿钢贸行业贷款让银行难安。20家左右的钢贸企业因为贷款到期无法偿还,被上海民生、光大等银行集中告上法庭,之所以将众多企业集体告上法庭,一个重要原因在于他们采取担保形式共担风险。但行业性风险让担保成为空谈,银行只能将其“打包”上告。在日前银监会召开的2012年第二次经济金融形势通报分析会议和2012年年中监管工作会议上,对于银行业案件的“抬头”之势,主席尚福林明确强调“几个不动摇”:加强信用风险前瞻性管理,毫不动摇抓好案件风险控制;积极强化流动性风险管理,强化日均指标考核;切实提高市场风险管理水平,进一步完善汇率、利率风险的识别、计量、监测和控制方法,为市场风险计提充足的资本;严禁银行从业人员充当资金中介或直接参与民间借贷,严防信贷资金通过各种途径流入民间借贷市场。