

CHINESE SOCIAL SCIENCES QUARTERLY

WINTER VOLUME, 2008

邓正来 主编

中國社會
科學輯刊

冬季卷

2008年12月（总第25期）

CHINESE SOCIAL SCIENCES QUARTERLY

WINTER VOLUME, 2008

邓正来 主编

中國社會 科學輯刊

冬季卷

2008年12月（总第25期）

图书在版编目(CIP)数据

中国社会科学辑刊 / 邓正来主编. —上海: 复旦大学出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 309 - 06388 - 2

I. 中… II. 邓… III. 社会科学—文集 IV. C53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 181805 号

中国社会科学辑刊

邓正来 主编

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编: 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 马晓俊

出品人 贺圣遂

印	刷	句容市排印厂
开	本	890×1240 1/16
印	张	12.5
字	数	388 千
版	次	2008 年 12 月第一版第一次印刷

书	号	ISBN 978 - 7 - 309 - 06388 - 2 / C · 116
定	价	25.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

為了中國

費孝通



一九九三年十月

(費孝通：著名學者)

学术委员会名单

主 编

邓正来

主编助理

程 农 吴冠军

学术委员

林毅夫	周国平	许倬云	林毓生
张维迎	孙周兴	童世骏	姜义华
许纪霖	何光沪	马 敏	黄宗智
王 焱	俞吾金	汪 晖	张曙光
葛兆光	季卫东	桑玉成	史晋川
陈嘉映	汪丁丁	时殷弘	陈平原
秦亚青	张 军	周其仁	葛剑雄
赵汀阳	林尚立	高 毅	郑杭生
陈弘毅	邓晓芒	张小劲	徐 勇
钱乘旦	陈 来	陈维纲	孙 麾
徐 贲	姚 洋	张旭东	宋新宁
杨念群	郝雨凡	王铭铭	许章润
秦 晖	任剑涛	周晓虹	邓正来

主办单位:复旦大学社会科学高等研究院

《中国社会科学辑刊》复刊词

邓正来

我们正处于全球化向纵深推进的时代。在这一时代,中国社会科学应从引进、复制、国际接轨的阶段迈向一个全新的阶段,即走向世界,并与世界进行实质性的思想对话和学术交流的阶段。这一阶段要求中国学人不能再简单地引进和复制西方的思想,不再简单地以西方的知识作为我们知识生产的判断准则,而要有我们自己的声音,要以中国特色、中国气派、中国风格的“无学科的”综合性社会科学研究成果去引导西方社会较为确切地认识整体的中国,以我们别具一格的理论创见去解释中国既有的发展经验,以中国化的“理想图景”去型构或影响全球化的方向和世界秩序的性质。这是全球化时代所赋予中国社会科学的新的时代使命!

然而,我们也必须意识到,我们能否担当起这一时代使命的关键还是在于我们能否为世界学术贡献出中国特色、中国气派、中国风格的一流学者和学术成果。基于这一认识,复旦大学创建了旨在培养有世界视野又有中国关怀的杰出学术人才的社会科学高等研究院;同时我们决定,将在很大程度上浓缩并见证了1990年代中国社会科学发展史的《中国社会科学季刊》复刊作为该院的院刊,以期为中国社会科学真正展开中国深度研究并为中国社会科学真正“走向世界”提供一个高层次的学术平台。

复刊并更名后的《中国社会科学辑刊》仍将秉承“直面中国,以学术为本;求索发展,弘理性精神”的原有办刊精神。但为了担当起中国社会科学“走向世界”这一新的时代使命,我们在强调“学术化”的同时也更为突出“国际化”的特色。因此,我们拟把办刊宗旨微调为“直面中国,以学术为本;面向世界,以思想为基”。我们将更为突出中国化的问题意识、学术化的办刊宗旨和国际化的学术视野,以中国化的学术促成国际化的影响,以加快中国社会科学走向世界的步伐。

当然,我们还必须指出:尽管复刊后的《中国社会科学辑刊》是以复旦大学社会科学高等研究院院刊的面目出现的,但一如复旦大学社会科学高等研究院是立足中国、面向世界的学术平台一样,《中国社会科学辑刊》亦将是中国学人的共同财富。为此,我们真诚地希望,所有有志于提升中国社会科学水准的学术同仁能够与我们一道把这份刊物办好,并力争为强化中国社会科学自主性品格、提升中国社会科学的国际化水平做出我们的贡献。

目 录

(2008 年总第 25 期)

《中国社会科学辑刊》复刊词 邓正来

主题研讨:中国深度研究

编者按语 1

陈 戈 储小平 差序制度结构与中国管理革命
——以李宁公司的发展变革为例 2

评论

杨惠馨 对陈戈、储小平案例的评论 28

陈 凌 对陈戈、储小平案例的评论 29

学术专论

胡景北 价格波动与劳动力转移波动:以中国为背景的分析 31

林毓生 人文与社会研究发展刍议 54

徐 贲 苏格拉底对话中的“公民服从”:思想者的政治技艺 58

时殷弘 冷战的性质与其世界历史意义 66

学术综述

杨 敏 中国社会学理论研究 30 年 75

高宣扬 当代西方人文思潮的理论转换 111

学术对话

曼斯菲尔德 邓正来等 与施特劳斯学派相关的若干问题
——与 Harvey C. Mansfield, Jr. 教授的对话 ... 121

书评思考

张曙光 校勘与解读 生财与修德
——读《情感、秩序、美德——亚当·斯密的伦理学世界》 129

赵 波 命令性规则的本质和作用:评介肖尔教授的《依规则游戏》 142

洪 涛 自由主义与恐惧	
——读《我们心底的“怕”》	146
吴冠军 全球化的“地质学”	
——三评邓正来的“主体性中国”论纲	154
 学者诗思	
许倬云 我心中的高研院	158
 学者纪念	
汪丁丁 简论王元化先生自由主义思想的复杂性	162
《中国社会科学季刊》总目	172
《中国社会科学辑刊》稿约	188

主题研讨：中国深度研究

编者按语

本卷“主题研讨：中国深度研究”以案例研究为主题，刊发了陈戈、储小平的“差序制度结构与中国管理革命——以李宁公司的发展变革为例”论文以及相关的评论文章。

陈、储文借助李宁公司6个关键人物的言行和活动，描述和再现了该公司如何从一个典型的家族企业成长为一家现代公司，完成了钱德勒说的中国式的“管理革命”。在此基础上，作者把企业制度分为人格化的制度和规则化的制度两类，又按交易成本将人格化的制度分为主血缘、次血缘和非血缘三类，把规则化的制度分为核心规则制度和次级规则制度，并构造出相应的理论模型，从关系和能力两个角度，揭示了管理革命中各项制度的动态演化过程，即从“家族化”如何经过“泛家族化”、“去家族化”，到“核心规则制度”的建立和运行。

上述案例研究，有一个特点，即没有停留在问题的表面或相关的意识形态层面，而是试图对生成这些问题的制度性条件或文化实践本身进行追问。这正是我们所主张的中国深度研究方向的一种尝试，希望更多的同道能够一起努力，用更切实的研究来推进对中国问题的深度研究。

差序制度结构与中国管理革命

——以李宁公司的发展变革为例^①

◆ 陈 戈^② 储小平^③

内容提要:1977 年,钱德勒在《看得见的手》中首次提出,自 19 世纪 40 年代到 20 世纪 20 年代,美国经济的最主要特征是发生了“美国企业界的管理革命”,即现代企业成为美国经济中最强大的机构,经理人员则成为最有影响力的经济决策集团。本文与之相对应的问题是,在改革开放 30 年间,中国企业界所发生管理革命的特质是什么?本文首先围绕着李宁公司发展中的 6 个关键人物对该公司的变革展开叙述,进而建立了一个基于交易成本的差序制度结构模型,来剖析李宁公司 18 年的企业成长,最后得出关于中国管理革命的若干结论。

关键词:管理革命;企业成长;人格化制度;规则化制度;李宁

Difference Institutional Structure and the Management Revolution of China Enterprises

——based on the Growth of the LINING

Chen Ge Chu Xiaoping

Abstract: In 1977, Chandler proposed firstly that the main character was the management revolution of American enterprises, in which modern enterprises became the most powerful organization in American economics and the manager became the most powerful decision-making group. Comparatively, this paper studies the same question in the different backgrounds: the management revolution of China enterprises. This paper firstly describes the growth of the LINING with the six key persons, and constitutes a difference institutional model based on transaction cost, and analyzes the growth of the LINING in the past eighteen years, and finally come to some conclusions about the management revolution of China enterprises.

Keywords: Management Revolution; Firm Growth; Personalized Institution; Impersonal Institution; LINING

一、理论问题与研究意义

(一) 中国管理革命与李宁公司

1977 年,钱德勒在其经典著作《看得见的手》中提出了这样一个观点:自 19 世纪 40 年代到 20 世纪 20

① 本文所论述的“中国管理革命”,是与钱德勒(1977)相对应的概念——“美国企业界的管理革命”,即中国民营企业由“古典企业”向“现代公司”的历史性转变。本文要特别感谢张曙光教授。从论文选题、概念界定到学术规范,从论文启动到最终定稿,张老师给予了许多宝贵建议与关键指导。此外,本文还有幸得到陈凌教授、盛洪教授、杨惠馨教授富有建设性的学术评论,谨此致谢!中山大学 985 工程产业与区域发展研究哲学社会科学创新基地与广东省教育厅重点项目“民营企业制度创新与成长”(04JDXM79007)为本研究提供了资助。

② 陈戈,中山大学岭南学院 06 级博士研究生。

③ 储小平,中山大学岭南学院教授。

年代,美国的农业经济和乡村经济逐步转变为工业经济和城市经济,在这 80 年里,最主要的经济特征是发生了“美国企业界的管理革命”,即“(由一组支薪的中高层经理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为)现代企业成为美国经济中最强大的机构,经理人员则已成为最有影响力的经济决策集团。这种被经理人员所控制的企业可以称之为经理式企业,而此种公司占支配地位的经济系统则可称为经理式资本主义……而管理层级制的存在是现代企业的一个显著特征……管理层级制一旦形成并有效地实现了它的协调功能后,层级制本身也就变成了持久性、权力和持续成长的源泉。由此,现代工商企业开始具有其本身的生命”。当多单位工商企业在规模和经营多样化方面发展到一定水平,其经理变得越加职业化时,企业的管理就会和它的所有权分开。许多现代工商企业既不是由银行家也不是由家庭所控制,所有权变得极为分散。

以钱德勒的视角对照中国民营企业在改革开放 30 年走过的历程,《2005 年中国私营企业调查报告》指出了一个非常有标志性的数字:我国私营企业成立董事会的比例已经从 1995 年的 15.8% 直线上升到 2003 年的 74.3%。就中美企业成长的区别来说,首先,钱德勒把现代企业出现和发展的原因归结为技术,且现代多单位工商企业集中在资本密集型工业;与之相比,中国民营企业更多集中于劳动密集型工业,而且影响中国民营企业最大的外部因素,不是钱德勒所指的无烟煤和蒸汽动力等物质技术的进步,而是中国整个制度大环境的松动,民营企业是在计划经济的制度夹缝顽强生长起来。其次,钱德勒所指的现代企业在协调经济活动和分配资源方面已取代了亚当·斯密的所谓市场力量,即“看得见的手”对“看不见的手”的替代;而中国经济则有着明显差异:在过去的 30 年,市场经济不可逆地取代了计划经济,民营企业成为推动国民经济的最大推动力,市场机制与现代公司是一种互为促进的关系。最后,尽管中国企业用了短短 30 年走过了美国上百年的企业成长之路,但不代表整个市场经济体制完全发育成熟,中国的管理革命乃至经济改革仍然处于一个转轨时期,很多不确定因素仍然影响着中国经济的未来。就中美现代公司的共同点来说,中国的民营企业,特别是从古典企业转变为现代公司之后,正如美国的管理革命一样,改变了“这些部门乃至整个经济的基本结构”;在中美的企业管理革命中,民营企业的管理层级制的建立,从而摆脱了古典企业的要素瓶颈,逐步实现了企业主的个人能力向现代公司的组织能力的转变,实现了经济模式从“人格化交易”到“非人格化交易”的转变;职业经理人的出现,使得所有权与控制权逐步分离;引入社会资本、经理人持股乃至公司上市等因素使得所有权分散等等。

本文将对李宁公司长达 18 年的成长历程进行较为系统的案例分析,并围绕 6 个关键人物进行整理,从中探寻民营企业成长乃至中国管理革命兴起的一般规律。

(二) 为什么是李宁公司?

李宁体育用品有限公司,由“体操王子”李宁始创于 1990 年。18 年来,李宁公司由最初单一的运动服装发展到拥有运动服装、运动鞋、运动器材等多个产品系列的专业化体育用品公司。作为中国体育用品行业的领跑者,从 2001 年至 2005 年,李宁公司的销售收入年均增长率达到了 35.1%,年均净利润增长率达到 39.3%。根据零点研究集团发布的《2003 年知名运动鞋品牌价值研究报告》,李宁在国内市场排名仅次于阿迪达斯和耐克。我们选择“李宁”,并不单纯因为它是“成功企业”(“成功”或许可以解读为它成功解决了某些现代公司必须面对的共性问题),而是主要因为以下五个因素。

第一,李宁公司是从中国改革开放的最前沿——广东一步步走向世界的。在它的身上,见证了一个广东企业的发展历程。李宁曾经深有感触地说过:“李宁公司如果当年不从三水搬到北京,就没有今天。”1992 年底,李宁总部公司从生产基地广东省转移到更能贴近顾客的北京。三水毕竟是一个小地方,搬到北京后,则为吸引一些高水平人才打下了基础。在整个世界正在全球化的时代大潮下,李宁曾经表示过,“如果我们想成为中国的第一,我们也必须成为国际品牌”。2006 年,李宁集团的营业额比 2005 年增长了 29.8%,达到 31.8 亿元人民币——30 亿元人民币的年收入一般被认为是从中型企业进入大型企业的一道槛,李宁公司 2006 年市值首次跻身全球同类企业前五名,2006 年李宁公司市值增幅 128.5%,在全球 93 家同类上市公司中位居第二。如今,“李宁”在中国体育用品行业中已位居举足轻重的领先地位。所以说,李宁公司见证了一个小部门(健力宝的分公司)裂变成长为国际意义上的大型企业。

第二,李宁公司的企业定位与市场环境,先后经历了从传统服装到专业运动,从无差异竞争的市场结构到与耐克、阿迪达斯相抗衡的寡头竞争市场结构。1990 年,李宁公司创办伊始立足于服装市场,与中国无数

家运动服装制造厂商一样,都在生产廉价产品或仿造外国设计,几乎没有为专业化品牌、设计与管理投入精力。自2002年后,李宁公司逐步将企业战略与市场定位聚焦在专业运动用品。根据2007年美国权威调研机构SGI对全球93个体育用品产业上市公司的市值排位,李宁公司市值首次跻身全球同类企业前五名,市值仅排在耐克、阿迪达斯、彪马和爱世克私四大国际品牌之后。李宁公司所处的外部环境恰好反映出整个中国市场开放和竞争升级的时代背景。那么为什么是李宁公司,而不是其他服装企业在共同的时代背景下脱颖而出,最终走向在本土运动用品的前列,走向世界舞台呢?

第三,李宁公司,作为一个快速成长的民族企业,在15年间经历了淡化家族色彩的阵痛,也享受着专业化管理的好处。相比之下,在现实环境中,我们身边发生了太多民营企业主与职业经理人不欢而散的故事。频频见诸报端的情节是:从创业之初的“亲密无间”到后来的“口角相争”,甚至“反目成仇”、“另立山头”,乃至如今不少民营企业主对职业经理人心存芥蒂,总是将企业控制权牢牢掌握在自家人手中。李宁公司恰恰是一个典型的例外。我们从公开披露的文献资料中,乃至泥沙俱下的网络文字中,都很难找到李宁在人力资源方面的负面新闻,相反却获得“年度最佳雇主”的称号。2004年6月,在香港上市后的“李宁”及其家族虽然掌握42.7%的股权,“家族企业特色过浓”的批评却趋于淡化。这一切到底是怎样发生的呢?此外,李宁公司,作为一个案例对象,有着较高的信度与效度。国内媒体对李宁公司给予极大的关注,在严肃期刊和知名网站中,关于李宁公司的访谈、描述乃至深度调查相当丰富、细致与全面,且不同媒体对李宁公司的绝大部分内容是高度一致的,从中我们可以清晰地把握李宁公司这18年的成长历程,特别在人事与管理层面所发生的变革。这一点给予研究者极大的信心。

第四,从1988年李宁退役到2004年李宁公司上市,从昔日的体操王子到今天的财富明星,李宁走了一条从初出茅庐的从商者到成功的驾驭企业的掌舵人的成功之路。究其个人转型成功的原因,一方面,我们必须承认李宁本人的名人效应或者说品牌价值,在企业发展的初期起到了相当巨大的作用,无论是李经纬的挖掘,还是亚运会的成功,事实证明这为其后续事业提供了良好机缘和品牌助力。甚至可以这样说,如果没有当年辉煌的体坛荣耀,也许就没有李宁公司的商业成就。从这个角度看,李宁公司的创业史和其他的创业企业没有根本上的区别,最大的不同在于,他充分将自己在体操界的影响力而逐步转化到商业的无形资产上来。当然,这得益于当时的中国体育产业正处于发展初期,是第一桶金的最佳时期。另一方面,不可否认,李宁(公司)后来的成就,更在于他将个人能力、个人资源与个人品牌,在适当的企业发展阶段转化为组织能力、组织资源与组织品牌。“李宁已经把他个人的追求、梦想,对企业的一些文化的理解,带给了公司,关键在于怎么样把个人能力变为组织能力。”其中,李宁本人主观意志或者主动抉择起了至关重要的作用。进一步说,整个李宁公司发展必然驱使李宁做出了这种选择,即脱离家族企业,迈向现代公司。在这一过程中,职业经理人和管理层级的建立是问题的核心。站在一个更宏观的历史角度,在整个中国范围内,正是无数家民营企业成功实现了从古典企业向现代企业的转变,才有中国经济结构的根本改变。换句话说,从家族成员与创业元老主导的家族企业,到职业经理人规范管理的现代公司,是否诺斯所言的“从人格化交易到非人格化交易”根本转变,是不是中国经济实现长期增长的关键?

第五,李宁本人丰富甚至传奇的创业历程,贯穿于一系列人物(包括李经纬、陈义红、张志勇、郭建新等)的互动中,这些关键人物在李宁公司的作用与地位也许是戏剧性的,但绝对不是没有规律的。他们不仅仅是李宁公司成长过程中的主角,而且他们的个人命运与企业的职业化与规范化进程息息相关。老人唱罢,新人登场,是永恒不变的社会规则。李宁公司之所以实现从优秀到卓越,恰恰依靠着管理资源的新陈代谢。最后,人事变迁的背后是李宁公司管理层面的深刻变革:制度规范化、推行ERP、品牌国际化、资本社会化、产品专业化、海外上市……这些变革使得李宁公司一步步走向了成功,而这些管理变革恰恰是中国民营企业实现优秀乃至卓越所必经的阶段。毫无疑问,这些管理变革具有相当的普遍性。那么,这些管理变革是否可以视为“理性化”在民营企业中的自我扩展,是否标志着正在发生的“中国管理革命”?

二、李宁公司的6个关键人物

(一) 李经纬

一切的一切,要从1988年那个失意的汉城奥运会说起。当时,李宁在最后一次比赛中意外失手,从吊环

上摔了下来。回到首都机场,痛失金牌的李宁孤独地走过一条通道……这时前来迎接他,已然不是欢呼的人群,而只有一个叫“李经纬”的人,后者从此改变了李宁的命运。患难见真情,当失败来临了,周围的世态炎凉让李宁感到人情冷暖。此时,情绪低落的李宁得到李经纬的及时帮助,仅仅是因为“李经纬表现出的对我的关注和关心比其他人更多一点儿”。

李经纬是广东三水市人,从小就是运动爱好者,曾担任过广东省三水县的体委副主任达13年之久,后担任三水酒厂厂长。1984年,李经纬创建了健力宝公司。自健力宝饮料开发生产后,在李经纬的精心策划运作下,它被指定为国家集训队指定饮料,在洛杉矶奥运会上,它更成为中国运动员指定饮料。正是这样的机缘,李宁与李经纬得以相识。李经纬喜欢李宁的纯朴和机灵,李宁佩服李经纬的商人眼光及运作企业的丰富经验,两人很快成为忘年之交。

1989年退役后,李宁一度不知该何去何从。这时,摆在李宁面前的路和很多退役运动员一样,不是做教练就是担任政府官员……当时,李宁想到深圳创办一个体操学校,而李经纬劝说李宁,“是否靠搞经济来发展体育”——李经纬敏锐发觉到李宁身上潜在的品牌价值——在经商热潮刚刚兴起的1989年,可谓是慧眼识珠,在那时,中国只有少数几人懂得品牌和营销的价值。李经纬计划是:借李宁个人的明星效应来提升健力宝,借健力宝的资金实力来生产李宁牌运动产品。1989年的健力宝如日中天,是唯一可以同可口可乐等洋品牌抗衡的国产运动型饮料,有着中国魔水之称,年销售量近50吨。李经纬的盛情、健力宝的品牌,还有中国体育产业的巨大潜力深深地打动了李宁。当然,李宁以世界冠军之名,来到广东三水这样一个并不知名的小镇,也是需要几分勇气与胆识。1989年4月21日,李宁成为广东健力宝集团有限公司的总经理特别助理。

初到健力宝,“最初我加入健力宝是负责市场推广,同时,他们也非常支持我去创建一个品牌,他们主要负责厂房,而我则负责品牌开创。最难是我不懂做生意,要慢慢学,其中关于产品开发、生产水平,以及市场营销等各方面都要建立专业化的运作。初时幸好有几位队友帮我去搞第一间店,还记得1990年亚运会开幕前两天,我们在北京开设了第一间店,与我的队友一起来做”。李宁这样谈起了创业经历。

后来,李经纬回忆到:“勤奋努力,思维敏锐,朴实善良,有强烈的事业心,是我给予李宁信任和支持的基础。李宁是运动员,不懂经济。到健力宝来,我把他扔在游泳池里,让他自己去学。李宁年轻、聪明、人品好,能学会游泳。我只是在岸上看,做救生员,不行的时候,再伸手拉一把。然后我再放开,再看。几次下来,李宁就会游得比我好,超过我。”而在当时,李宁回忆到:“我是因为激情做事。可能跟运动员时期的经历有关系,一想就想大了,觉得应该做一个能代表中国的体育品牌。”

于是,李宁在加盟健力宝之后不到几个月,李经纬就鼓励他将服装厂的计划上马。因为体操王子的明星效应,1989年,新加坡康基实业有限公司到广东三水实地考察,双方签订了合同。1990年,中新合资的健力宝运动服装公司在三水市成立了,以中方51%、外方49%的股权比例合作,主要从事李宁牌运动服装的生产经营,李宁出任总经理。这间占地5000平方米的公司,就是如今李宁集团的起源。

建厂没多久,李宁敏锐地意识到即将在北京举行的第十一届亚运会这一难得机遇,并把赞助重点锁定在备受瞩目的亚运会火炬接力上。其后,李宁运用其出色的公关能力与名人效应,让第一批李宁牌运动服,成为当年的圣火传递指定服装、中国国家代表队领奖服、中外记者指定服装。而赞助费用仅仅为250万元人民币,而不是开价的300万美元。8月,整个亚运圣火的传递过程,有2亿人直接参与,25亿中外观众从新闻媒体知道了健力宝和李宁牌。从这一刻开始,“李宁”的品牌横空出世了。显然,“体操王子”李宁的品牌效应和个人资源很大程度上带动了李宁公司前期迅速的发展。也是由于这个名字,给李宁公司的品牌定位烙上太深的印记,以至于后期李宁公司不得不强化公司品牌战略,去削弱这种个人影响。李宁在亚运会的商业表现,让李经纬十分欣赏,决定进一步放手给李宁去干。在1991年,由健力宝投资1600万元,广东李宁体育用品公司正式成立,独立经营李宁牌运动服、运动鞋。1992年底,李宁公司分别在北京、广东和烟台成立三家公司。

与李宁公司的发展形成鲜明对比的:是健力宝的急速衰落。关于健力宝的风风雨雨,我们暂且不去谈它。就李宁公司而言,它是健力宝的全资子公司,而健力宝的控股股东是广东三水县政府,是国有资产。当时李宁很希望公司朝着现代企业的模式发展。但健力宝是一家完全的国有企业,再往后可能会制约李宁公

司的成长。1994年初,李宁找到北京一个叫做刘纪鹏的教授,刘从他多年研究企业股份制改革的经验分析,认为李宁公司的产权不清对于李宁今后的发展将是致命的,于是他极力鼓励李宁脱离健力宝。对于刘纪鹏的建议,李宁问得最多的一句话是:如果脱离健力宝,别人会不会说我忘恩负义?在刘纪鹏的再三劝说下,李宁遂定下决心和李经纬以及三水市政府摊牌。

当时,李宁从健力宝脱壳并没遇到什么阻力。后来直接参与脱壳全过程的第二任李宁公司的总经理陈义红坦言,李经纬相当大度,完全支持李宁自立门户,三水县政府也没有提出太多异议。在他们看来,李宁公司不过是个不太规范的“私生子”,脱钩不会给健力宝带来什么实质的损失。况且,还有李经纬的话事权和李宁的影响存在。他们唯一担心的是,李宁公司会“外移”,影响地方税收。后来,健力宝运动服装厂并没有搬走,三水县政府就放心了。1994年底,只是在股份和品牌采取了一些变动措施,李宁就顺利与健力宝脱钩。跟过去唯一的联系最后只剩下健力宝运动服装公司。不过,“李宁”已掌握了服装公司80%的股权,而健力宝只有20%,而且随着整个李宁集团向“耐克模式”转型,它也就仅仅是一间只有纪念意义的加工厂。健力宝历次投入的1600万,李宁分三次用现金进行了偿还,李经纬甚至没有提出补偿增值部分的要求。此举初步明确了李宁公司的股权结构,为李宁公司日后的股份制改造打下了基础。

从1991年到1994年,一个庞杂的李宁集群已然形成:有广东李宁体育用品有限公司、北京李宁鞋业公司、北京李宁服装公司,以及李宁西装、李宁领带、李宁皮具等八九家参股企业,还有各地100多家专卖店。这个挂着“李宁”旗号的“企业集群”交叉持股,结构十分混乱,既没有核心企业,也没有财务龙头,结算、融资、投资、经营难以统一。按照刘纪鹏的说法,“李宁公司有很长一段时间没有核心企业,没有构成家庭的老子,没有财务龙头,因此难以形成统一管理的组织体系”。

作为脱钩的最大功臣,刘纪鹏从此被李宁视若知己,并得以实施他的下一步计划方案。1994年9月,李宁体育产业公司正式成立。作为一个控股的母公司,初步实现同资本市场的对接。有一点可以肯定的是,李宁始终牢牢地掌握着公司,李宁的太太、哥哥、嫂子、妹妹都持有一定股份,形成了家族控股局面。但李宁面对的仍然是一个庞杂的公司架构。于是,刘纪鹏又拿出了“组织与管理及股份制规范化、集团化”的新方案。他指明李宁集团的目标模式应该是:混合控股公司。

1995年底,李宁把北京、广东、烟台三家公司合并为李宁体育用品有限公司(核心层)。下边有6家全资子公司(控股层):健力宝服装公司、李宁鞋业公司等;还有5家资产关联公司(参股层):天津的李宁皮具、北京的李宁领带、北京的李宁体育器材等;148家专卖店和10多家加工厂(协作层)。旧的李宁体育产业公司只留下一个“壳”。李宁亲任集团董事长兼总经理,陈义红被任命为常务副总经理,实际上的“业务操盘手”。1996年初,集团总部“北上”,从广东迁到北京。全国各地的其他公司相继整合到这个核心企业中,初步实现集团结构的明晰。1997年年底,为了配合上市需要,李宁将公司总部迁往上海,并成立上海李宁体育用品有限公司,正式走上了股份制重组之路。与此同时,李宁顶住减少多个领导职位所带来的压力,进行了大刀阔斧的机构重组,将7家公司合并成3家,再实施集团化运作、解决了过度多元化的问题,也解决了对李宁本人的依赖性问题。

(二) 陈义红

李宁公司刚创办时,是李宁和几位退役的队友,还有李宁的家人如哥哥、嫂子、表弟等一起在操作,那时的李宁公司是个典型的家族企业。到了1991年,李宁就开始有意识地聘请专业人才加盟。为李宁公司发展起过关键作用的第二任总经理陈义红,就是1991年从国家体委下属的运动服生产企业十佳公司跳槽,率部(包括了当时天津梅花厂厂长李纪铎、大华衬衫厂副厂长张向)加盟李宁公司,由此开始了他在李宁公司长达14年的职业生涯。陈义红在加入李宁公司之前在做跟单,在体育用品行业有20多年的经验,而且具备李宁喜欢的“冲劲”。被李宁挖来之后,从生产总监开始做起,后负责组建鞋业部,一步步升到总经理职位。另外,陈义红还是李宁公司早期股份制改造的关键人物,正是他把刘纪鹏带到了李宁身边。

“陈义红是非常经验型的人才。”一位已离开李宁的前高管说。在那个机会遍地、信马由缰的时代,行伍出身的陈义红为草莽时期的公司披荆斩棘,开拓市场,居功至伟。李宁公司的独立董事之一,也是李宁在光华管理学院读EMBA时的老师王亚非说:“陈义红身上有霸气,你能想象李宁去追着人要账吗?”无论是离开还是现仍然在李宁公司的人都认为李宁个性宽厚。事实上,这种性格并不适合经商,因而他需要找到更有

力量的人来成就自己梦想的事业。而行伍出身的陈义红则霸气而自负。“我天生就是一个做生意的料。”陈说。相对于陈义红的高调,李宁就显得低调多了。从1992年年底开始,他逐渐告别日常的经营管理。1993年,李宁在很长一段时间内就待在香港拍电影、拍电视剧。李宁参与的公司活动,一般都是专卖店开业、品牌推广、公关活动、公益活动。“他并不擅长做生意,但很会用人。”陈义红告诉《环球企业家》。

陈义红在出任总经理后,做了三项富有战略远见的举措:一是成立了佛山设计开发中心,引进专业的设计人才。二是改变过于依赖经销商的局面,在全国一级城市成立了12家分公司,靠自营努力维护一级城市的市场销售,同时服务于二三线城市的经销商。三是开始组建先进的信息系统。1999年,李宁与德国SAP公司合作,引进AFS服装和鞋业解决方案,在公司内部建立起一套具有国际水平、高度集成的ERP系统。这是第一个国内体育用品企业实施了ERP系统。

陈义红不善言谈,但是非常自信。他的意见经常与李宁相左。在某种极端的情况下,两个人会同时冲对方吼:“我不喜欢你。”但是这并不妨碍李宁对陈义红的信任,陈的经验保证了多数情况下他是正确的。从1996年年初起,陈义红任常务副总经理,因为李宁不管具体事务,事实上陈扮演着CEO的角色。这时候,一些公司传出了一些不和谐的风声:“这个公司不姓李,姓陈。”李宁对此并不在意,但他渐渐察觉到,公司员工正在自觉分成“陈派”和“李派”。不仅如此,形成了以同学、老乡来划分的小团体。在日常工作中,各部门的协调合作开始变得不那么顺畅。李宁知道根源在于自己和陈义红的亲戚都在公司任职。李宁的一个表弟担任销售中心副总,其工作能力却不能服众。此外,李宁的嫂子在公关部工作,没有实权。陈义红的两个弟弟分别在集团和销售部门。李宁决定,让双方的亲戚都离开公司。当时陈义红表示反对。他或许觉得李宁是在跟他“较劲”,因为自己在公司中权力过大。而李宁不能容忍公司形成这种文化。这种文化主要与一个现代公司的理念背道而驰。这是一个“大家的事业”,在这样的环境里,其他人不相信在这个公司能得到平等的机会。

改革并不是一帆风顺,但李宁决心改变公司家族化色彩浓重的现状,他不想因亲缘关系而影响公司的专业化进程。陈义红则选择了服从,条件是让他的弟弟去做李宁公司经销商之类的工作。在1996年底的这次事件中,李宁表现出处理危机的相当水平。最终,陈义红没有离开李宁公司,改革成本就已经首先由“自家人”承担,集团办公室副主任(李宁的嫂子)柳宁、集团销售中心常务副总经理(李宁表弟覃谦)、销售部副经理陈义勇(陈义红胞弟)等相继离职。不仅如此,李宁还劝退了当初被他邀来一起创业的几位队友,给了他们一定股份作为补偿。一场高管危机随着家族势力的削弱,而消于无形。“陈义红是一个很负责任的人。”李宁说。“尽管他很不乐意我这样做,但是他配合我。他有怨言,或者心里不赞同,但在行为上并没有任何阻挠。”李宁一再高度评价多年来包括陈义红在内的自己的合作伙伴体现出的牺牲精神。当然,李宁也做出了让步。1997年7月,李宁正式把总经理位置让给了陈义红,自己做董事长,去北大读书深造,进一步淡出公司的日常管理。后来他接受记者采访时表示:“我信任我的经理们,我让他们自己去经营业务。只是要做重大决定的时候,他们才来找我,因为我现在仅仅参与董事会一级的活动。”

其实,李宁本人懂得放手启用职业经理人,并矢志不渝坚持这一点。在1997年之前,公司就有人问他“李宁公司下一步应该往哪走?”当时的李宁无法清晰地回答,只好随意发挥了一通。但是,“我看到了他们眼中的迷惘,这种迷惘其实就是对我糟糕领导力的失望反应”。这极大地冲击了在李宁所拥有的简单自信之后,李宁似乎变得成熟了:“我开始相信:那些只能与同伴比业务水平而不能为公司找到发展目标或方向的领导者,是没有真正领导力的领导者。事实上,他们不可能带领团队在市场竞争中前进。”李宁逐步学会去为公司选人用人,并激励他们为公司创造价值,逐步学会如何运用自身的影响力去推动公司事业向更大的目标迈进。对于职业经理人,他很信任,也很授权。曾参与李宁公司股改的股改专家刘纪鹏回忆说,每一次去谈判,或者谈合作,李宁都会带上陈义红,看得出他对陈义红是很信任的。

随着陈义红以及一批专业人才的加盟,公司业务迅速得到发展,创造了1993年到1996年李宁公司的第一次辉煌,公司营业额每年以100%的比例增长,1995年销售额为3.6亿元,1996年高达6.5亿元。但增长曲线没多久便随着亚洲金融危机的到来戛然而止。1997年,李宁公司勉强完成了6.8亿元销售额。为了渡过难关,李宁公司被迫缩减了生产计划、打折出售库存积压商品。李宁给了陈义红4年时间,后者努力但未能胜任。从1997年到2001年,李宁公司销售额一直未能越过10亿元。如若是简单的职业经理人,陈义红

早就应该下课。到了1998年12月,李宁公司二次改制,上海李宁体育用品控股有限公司在浦东新区注册成立。仿照现代公司的模式,在这一轮股权变动中,经理人持股被提上台面。陈义红、张志勇、孙建军等5位管理层一共持有了15%股份,其中陈义红约占7%。2001年6月,李宁公司董事会做了调整,成员由5人减为3人,为外资预留了两个席位。调整后,董事会变为3人:李宁、陈义红、王亚非(独立董事)。陈义红认为是典型的老板心态让自己在李宁干了那么多年。不过,他还是碰到了自己的职业天花板,当时占有李宁股份近2/3的创始人李宁才是最大的老板。“我和李宁公司的关系很微妙。”陈义红说,“在李宁公司里,如果跟李宁本人有矛盾的,那就是我了,矛盾很多,包括企业文化、公司战略、公司方向。”

像过去一样,陈义红对生意充满兴趣,喜欢每件生意自己去做。他亲手建立了佛山设计研发中心,“包括一双鞋子什么颜色,一件衬衣什么款式,他都要插手”。他靠悟性做生意。“那不是品牌公司的做法”。李宁说,“未来的李宁公司是要靠一个流程、一个岗位和组织能力来完成一个生意,而不是靠一个人。”李宁意识到自己的公司仍旧只是一个产品公司,离一个真正的品牌公司还很远,而他需要构造出一个有战略目标、清晰定位和强大系统,由职业化经理人团队组成的全新的运营系统。作为创业元老,陈义红带领李宁踏出了走向品牌公司的一大步,现在,他难以为继了。李宁也不认为陈可以转换角色成为一个现代经理人。“通常来讲,一个职业经理的收入是有限的,如果你心中期望着无限,你怎么可能去钻研和训练职业经理所必需的技术和素质呢?”在李宁看来,陈义红有自己的独到见解,有很多很好的商业创意,是一个适合当老板的人。“但不太可能让一个这样的人按照流程走路。”

于是,李宁让陈义红“找一个助手”。尽管陈义红感觉公司确实存在问题,但显然他不能接受李宁的看法。不过,像5年前一样,他同意让张志勇来做助手。“张志勇很聪明,对企业的理解有独到之处。他的组织能力、逻辑思维、沟通能力都非常不错。”陈义红说。而张志勇感谢陈义红给自己的这个机会。他本来一直在为此做准备。工作中,他并不满足于简单地做财务,除了财务分析报告,他还提交涉及运营的报告。他有意识地表现自己的能力。陈义红赏识这个部下。对此李宁有不同看法,他认为,张志勇是财务出身,比较保守,而品牌公司的总经理应该超越日常按部就班的空间,要更具有想象力和创造力。在陈义红的坚持下,李宁放弃了从外部找人的要求。李宁让陈义红不要再插手具体业务,否则张志勇没办法工作。“我可以拉下脸来跟他这么说。”多年后李宁回忆道,“因为我们之间有很深的信任关系。我的选择就是一个好选择,对我们的事业有利,他心里不舒服,但是不会反对。”陈义红没有反对。“这里已经不需要我了。”他对李宁说,“我出去自己干吧。”而此时,李宁不愿意让一个创业伙伴如此离开。

2001年,陈义红主动辞去李宁公司总经理的职位,转任法人代表。2002年,陈义红提出把李宁公司拆分成三种业务模型:一块是北京李宁公司,负责李宁牌的研发、生产和销售,由张志勇负责;一块是上海一动体育公司,负责体育经纪、赛事代理等新业务,由孙建军负责;一块是北京动向体育公司,负责国际品牌的代理工作。李宁建议陈义红来负责组建管理这个品牌代理公司,并承诺给他股份及保持他在李宁公司的原有待遇。这样,陈既不用离开公司,可以有稳定的收入,又有自己的事业可做,两全其美。而且,比起离开李宁再创业来,起步的台阶要高得多。“时机成熟的时候,我也不会拦住他发展,就像当初没有人拦住我发展一样。”李宁说。

在动向公司里,李宁公司持有80%股份,陈义红私人拥有的北京佳利风公司持有20%的股份。在经营和财务上,动向体育完全是独立运作,并获得了意大利品牌KAPPA在中国内地及澳门的独家代理权。这样一来,李宁公司的“元老难题”得以顺利解决。这一番变动之后,李宁公司的权力棒发生了实质的转移,陈义红从总经理位置一退,等于交出了实际控制权。因为北京李宁公司和上海一动体育公司都实行总经理负责制,直接向李宁公司董事会负责。后来动向公司业绩卓越,又与李宁的品牌定位发生冲突,总公司有需要将其剥离。2005年8月,陈义红不惜卖掉了在李宁集团的所有股份,并行使了股东的优先权,出资购买北京动向80%的股权,正式成为北京动向体育发展有限公司的老板。一些当年跟随陈义红打天下的李宁公司高管也在其感召下,尾随而来,比如秦大中就在动向集团任首席执行官,拥有4%左右的股份。在当时的“动向”的核心高管层中,除了董事长陈义红、秦大中外,还有4位有着李宁公司背景的人物。回顾这段往事,李宁感慨这是一件两全其美的事。“不做这个,陈义红也会做其他生意,他一直想自己创业,不适合做职业经理人。”2005年9月1日,陈义红正式从李宁公司董事会辞任,实现了从职业经理人到老板的一次圆满转型。

在李宁为陈义红举行的欢送酒会上,两人都喝得大醉。李宁公司独立董事王亚非,将之描述为“两人胸前被酒水浸湿,抱在一起热泪盈眶”。

(三) 张志勇

李宁公司第三任 CEO 是张志勇,他把李宁公司的市场销售带到了一个高度,并成功构建了李宁公司的制度化架构,帮助李宁实现了从个人能力到组织能力的过渡。2001 年 3 月,张志勇(1992 年 10 月加入李宁公司,曾担任李宁公司财务部经理,1999 年 4 月出任北京李宁财务总监)正式接替陈义红出任北京李宁的 CEO,成为李宁公司新架构下的管理核心,直接向李宁集团董事会负责。作为李宁公司历史上第三任总经理,张志勇主要负责公司整体运营管理工作,实施变革管理,制订公司发展战略方向等核心业务。

入职前,张志勇明确向李宁说明了自己的目标,并得到李宁本人的认可与承诺。“第一,我们要制定明确的战略。”张志勇希望李宁的个人梦想能够更清晰地出现在公司全体员工的脑海中。在他看来,中国很多企业存在的个人权威过重问题,民营企业最大缺陷是没有组织能力的积累,包括李宁在内,都是抓机会,“今天走一步,明天走一步,所以打不过人家”。只有明确了战略目标,才可能根据目标来实现组织能力的持续积累,最终才能实现持续稳定增长。“第二,一定要把个人能力转变为组织的能力。”为此,要建立相应的制度、流程和吸收每位员工知识与能力的知识库。在这种理念指导下,对于李宁公司的具体业务,李宁本人就较少直接出面,而主要通过公司整个管理班子贡献聪明才智,对外体现为团队形象第一。“一个公司达到一定规模的时候,需要系统化的竞争力,而不是靠哪个岗位、哪几个人。我认为张志勇对李宁公司的贡献是他致力于建立这个系统。”前李宁公司市场部高管、关键之道体育咨询的首席顾问张庆说。第三,为张志勇本人,也为公司的每一个岗位培养接班人。李宁意识到张志勇对现代企业的理解是正确的,一个真正意义上的现代公司,是由职业经理团队高效管理的公司,这是他目前能找到的通向自己梦想的最可靠的途径。

2001 年,通过引入专业公司对李宁公司深入调查后,张志勇意识到李宁公司已陷入品牌老化的困境。同年 10 月,张志勇组建了市场部、销售部和营运支援部等营销部门,引进外行业品牌管理者人才,来负责品牌的整体规划和重塑工作。但是体育用品产业在中国是新兴行业,这个行业的从业者很多都是经验型的,没有张志勇需要的那种专业管理人才。所以,这个团队只能“从天而降”:营销总监王鹏,来自于班尼路,是第一批为班尼路作市场的元老,开始进入班尼路时做销售部经理,离开的时候是班尼路的总经理。王鹏 2000 年来到李宁公司,开始做的是销售部。在组建这个品牌重塑的团队的时候,王被提升为营销总监。王鹏把自己在班尼路掌握的零售终端方面的经验引进到李宁公司来。

李宁公司品牌老化、市场萎缩等微观问题,在张志勇看来,则是企业的管理资源老化或者人力资源瓶颈的问题。于是,他不仅仅在营销部门,而且在全公司上下开始着手解决人力资源问题,以此来推进企业的专业化发展战略。人才瓶颈在面临变革的民营企业中大都遇到,企业在引进人才使企业发生变革时,往往不是“东风压倒西风”,便是“西风压倒东风”,新旧势力常常会发生激烈的冲突,冲突的结果,无论外来职业经理人是否能最终在企业立足,都会对企业发展产生一定的伤害。但在李宁公司,这些负面影响似乎离他们很远,管理资源的新陈代谢问题解决得相当顺利。这是为什么呢?

原因之一,可能是早在 1997 年,李宁就在公司明确提出,不想因亲缘关系而影响公司的现代化进程,而且李宁本人也身先士卒,主动放权分权。在公司内部看来,正是李宁本人的态度,才使公司管理权的交接得以顺利完成。正是因为李宁的当机立断,等到 2001 年张志勇让一批不适合公司发展的元老离开公司岗位时,阻力小了许多。第一批职业经理人,比如来自可口可乐的徐伟军很快在市场部经理的位置上发挥了应有的作用;到了 2004 年 2 月,在公司整体专业化战略推进时,从宝洁空降至李宁公司做副总经理的伍贤勇,已经非常顺利地适应李宁公司的发展环境。目前,李宁公司仅有 CEO 张志勇和 COO 郭建新两人没有外资公司工作背景,CFO 陈伟成来自路透集团,负责多品牌战略的 CMO 徐伟军曾供职于可口可乐,公共事务总监张小岩此前在杜邦工作,鞋和服装产品副总经理伍贤勇来自宝洁。上市报告显示:李宁公司的 6 位总监和 1 位总经理助理,他们平均年龄不到 40 岁,都拥有本科以上学历。随着来自国际公司任职背景的职业经理人大规模取代创业元老,至此这个许多民营企业很难跨越过去的坎,李宁很顺利地跨越过去了。而在普通员工的心目中,公司运作分工明确,秩序井然,李宁早就不是一个“事必躬亲”的家长了,与直接负责日常工作的总经理有所不同。事实上,李宁正是通过放权分权,合理用人、制度建设、股权分配和引入外资等措