

李宁公司

单元花 编著

让一切管理皆有可能

〔卓越企业管理文化成就
一代体坛名将创业传奇〕



**民族企业成长发展的参考典范
民营资本突出重围的模范先锋**



〔改变，是创新的种子〕〔改变，是万能的可能〕
〔改变，是明天的传奇〕〔改变，是自信的宣言〕

民主与建设出版社

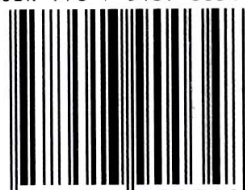
make the change



改变，是创新的种子 改变，是万能的可能
改变，是明天的传奇 改变，是自信的宣言

本书在仔细研究了李宁公司二十多年发展历程中企业管理的规章制度、企业文化理念演变的基础上，从经济学的角度，以尽可能通俗化的语言全面阐述、解析李宁公司的企业管理文化，为众多企业管理人员和充满创业梦想与激情的青年提供了一本参考指南。

ISBN 978-7-5139-0034-8



9 787513 900348 >

定价：30.00元

李宁公司

让一切管理皆有可能

单元花 编著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

李宁公司：让一切管理皆有可能 / 单元花编著. —
北京：民主与建设出版社，2010. 10
ISBN 978 - 7 - 5139 - 0034 - 8

I. ①李… II. ①单… III. ①体育器材 - 制造业 -
工业企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 192005 号

©民主与建设出版社，2010

责任编辑 闵 建
封面设计 紫 郁
出版发行 民主与建设出版社
电 话 (010) 85698040 85698062
社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编 100020
印 刷 北京东海印刷有限公司
成品尺寸 170mm × 240mm
印 张 15
字 数 204 千字
版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5139 - 0034 - 8
定 价 30.00 元
注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。



公司起步阶段的产权归属、融资及上市之路、企业人才战略、信息化转型、国际化战略和企业品牌建设等方面。再次，来看一下李宁——由一个杰出的体坛名将怎样演绎“一切皆有可能”的创业传奇，带领他的企业成功转型为一位杰出的商界领袖。

在商界，尤其是市场经济高度发达和经济日益全球化的今天，从来不乏一些纵横欧美、经略亚太的商界奇才带领自己的团队逐鹿全球市场。但是真正的高手、真正杰出的企业家，并非仅能一次、几次地勇夺桂冠，而是能够持续卫冕，并且带领企业不断地攀升。在这个错综复杂、瞬息万变、竞争不断加剧的世界经济新阶段，尤其是在中国，我们的民族企业将面临更多的挑战。今天，中国的企业将面对甚至已经面对日益严峻的运营环境，尤其是随着企业运行成本的提高，过去那些廉价的劳动力、低成本资源和资本将不复存在，企业“红利”正在快速消失，丰田的罢工潮及深圳富士康的大幅加薪绝不是特例。而在这种大趋势下，更迫切需要企业管理者摸索并建立适合自身企业的管理文化，来降低企业运行成本，提高企业生产效率，找到企业可持续发展的科学道路。这些，也许我们可以在李宁公司身上看到一些影影绰绰的答案。

作为体操王子的李宁，在竞技场上为国家赢得荣誉，也振奋、鼓舞了许多人；而当公众对李宁的关注从体操竞技场转向商场时，我们从作为一名商人的李宁身上，仍然能看到那一颗勇敢的、从未消失的冠军的心。笔者相信，今天，李宁、李宁公司也一定能把他宣扬的“一切皆有可能”的理念传递给更多的人。

编 者

序：一切皆有可能 / 1

第一部分 传奇从管理开始

一、李宁买走“李宁”清晰产权 / 3

二、剥离家族模式 / 8

三、成为领跑者 / 11

第二部分 经营调整

一、机会战略惹的祸 / 17

二、金融风暴中逆市而为 / 20

三、引入专业人才 / 23

四、从台前到幕后 / 25

第三部分 调整后的辉煌

一、李宁公司的融资之路 / 33

二、李宁的管理转型之路 / 38

三、职业经理人治理 / 41

四、战略方向和品牌定位的调整 / 45

五、新世纪的信息化 / 51

第四部分 品牌塑造

- 一、“一切皆有可能” / 65
- 二、品牌重塑 / 70
- 三、品牌管理 / 80
- 四、关注市场 / 99
- 五、技术创新——李宁的东方智慧 / 124
- 六、新营销模式突围战 / 128

第五部分 人才管理

- 一、选人如同选钻石 / 139
- 二、建培训体系讲共同语言 / 143
- 三、让员工出“汗”——健康比挣钱更重要 / 145
- 四、李宁员工自治与员工管理 / 147
- 五、李宁公司的人力资源战略 / 152
- 六、搭建人力资源管理的全套体系 / 158
- 七、解析李宁公司人才发展体系 / 163

第六部分 独特的企业文化

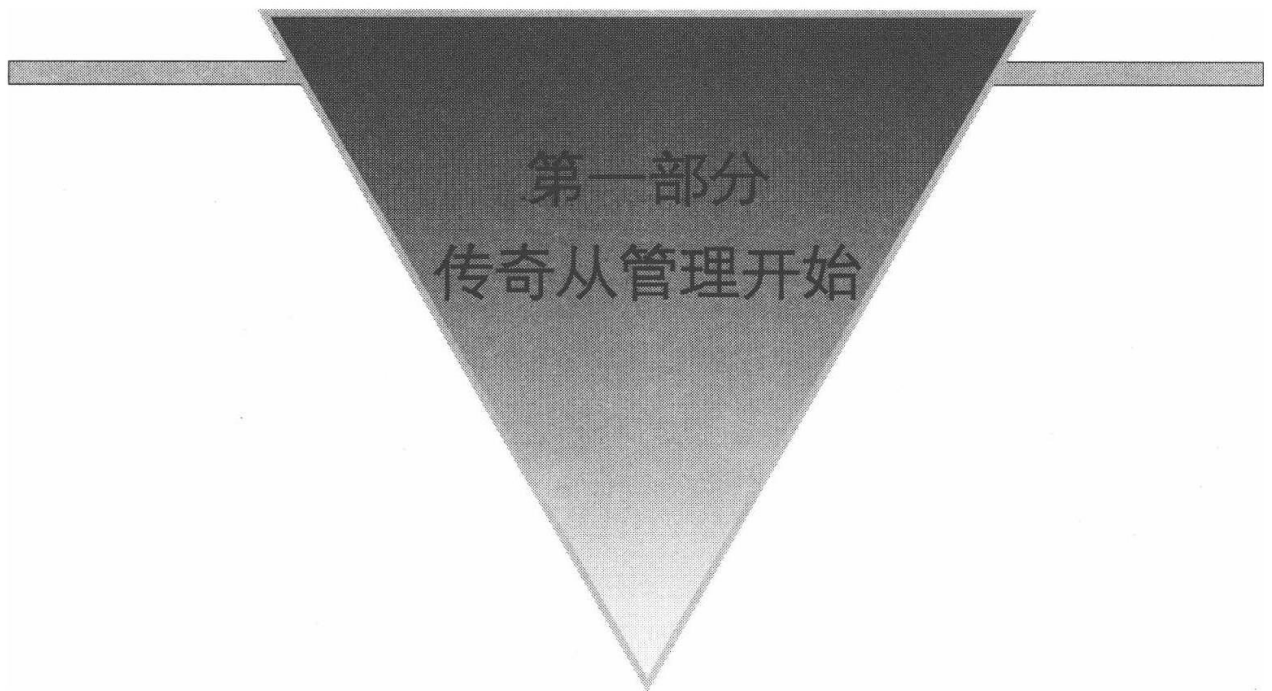
- 一、体育文化融入企业基因 / 171
- 二、企业文化建设的典范——“李宁”之道 / 173
- 三、以最高的道德标准来约束员工 / 182
- 四、胜任力模型融合企业文化 / 187

第七部分 成为受人仰慕的企业

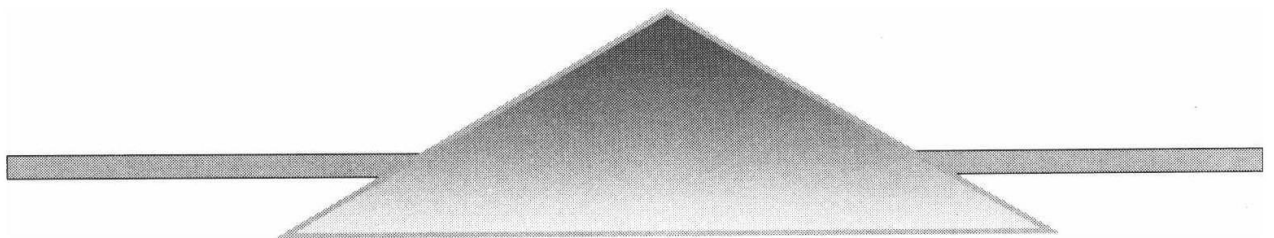
- 一、奥运营销——我们代表中国人站起来欢迎世界 / 193

- 二、成为受人仰慕的企业 / 199
- 三、国际化：从亢奋冲动到冷静务实 / 204
- 四、2008 李宁市场战略的三板斧 / 208
- 五、从游击队到正规军 / 212
- 六、做市场的领导者 / 217
- 七、李宁公司：CSR 推动和谐营销 / 223

后记 / 228



- 一、李宁买走“李宁”清晰产权
- 二、剥离家族模式
- 三、成为领跑者



CHAPTER 1

一、李宁买走“李宁”清晰产权

1. 成立初期，傍靠“大腕”

政治社会的建立并不是为了别的目的，而仅仅是为了保障每个人今生财产的所有权。

——英国哲学家、经验主义的开创人洛克

每个“下海”的人都想拥有自己的企业，而创办了企业之后，企业是否真正属于自己就要看产权是否在自己的手里。

2002年1月16日，当昔日铁腕人物李经纬噙着泪水把无限风光过的饮料业巨头——广东健力宝集团交与他人的时候，人们难免会想到李经纬曾经提携再造过的前体操王子——李宁。

健力宝的时代已经不复存在了，那么“LI-NING”呢？

李宁已非昔日的李宁，他早已告别了健力宝公司，拥有了自己的清晰产权。

2004年6月李宁体育用品有限公司在香港上市，在招股说明会上已经从人们视线中淡出多年，昔日夺得106块金牌的体操王子李宁又重新站到了台前，他说：“我是一个有着14年企业经营史的企业家，请不要再把我看做是一个明星偶像。”此时台上已不是当年那个一再夺冠，意气风发的青年人。对于自己的身份

他一再强调：“我现在是一名商人。”

在1988年的汉城奥运会上，李宁在比赛过程中从吊环上摔了下来，错失了金牌。当他黯然伤神、愁绪无法排解的时候，在首都机场一条偏僻的通道上，遇到了健力宝集团老板李经纬——他是专门在那里等候李宁的，从此两人结下了不解之缘。

那时候健力宝集团正是红红火火的时期，李经纬也正在酝酿着促使健力宝朝着更大、更强发展的另一宏伟计划。李经纬邀请李宁加盟健力宝，提出要搞“李宁牌”运动服。

李宁被他的宏伟计划打动了。1989年4月，李宁加盟健力宝集团，担任李经纬的特别助理。1990年，健力宝集团和新加坡康基实业在广东三水合资成立“健力宝运动服装公司”，专门从事“李宁牌”运动服装的生产经营，股权比例中方51%外方49%。以李宁为名字的第一家公司成立。

1990年，一个横空出世的机会到来了——北京亚运会。李宁和李经纬联手策划，决定“以健力宝推动李宁牌，以李宁牌促进健力宝”。

这时候李宁在商业上的才华得到了初步的展示，他利用个人影响和爱国主义诉求，击败了韩国厂商，健力宝仅以250万元人民币便夺得了亚运会火炬传递权。第一批面世的“李宁牌”运动服被选为第十一届亚运会圣火传递指定服装、中国国家代表队领奖服及中外记者的指定服装。

李宁的出色表现让李经纬很满意，同时也给他自己增加了不少信心。1991年由健力宝投资1600万元人民币的广东李宁体育用品公司正式成立，独立负责李宁牌运动服、运动鞋的经营。一年之后，李宁公司又分别在北京、广东成立了3家公司，分别从事运动服装、休闲服装和运动鞋的生产经营。这时候的李宁牌系列产品信誉也大大提高了，逐渐成为中国体育代表团参加历次重大国际比赛的专用装备，随之被评为中国明星产品，继而成为全国服装行业十大品牌之一。

虽然依靠明星效应可以提升品牌知名度，但是仅仅依靠明星效应并不会像

“李宁”牌这样成功。李宁公司的成功得益于在成立早期有健力宝这样一个很好的合作伙伴，使它在起步时更具备了成功公司的雏形，这区别于目前众多凭借明星个人资源建立起来的体育公司。因此，李宁以及李宁公司的成功，除了明星效应外，离不开健力宝公司的贡献。

2. 自立门户，与健力宝分家

1994年初，担任李宁鞋业公司经理的陈义宏在北京遇见了股份制专家、北京标准咨询公司董事长刘纪鹏。陈义宏深深折服于刘纪鹏在公司治理结构、股份化改造等问题上的高论，他一回到广东就迫不及待地向李宁推荐了此人。

经陈义宏的引荐李宁认识了刘纪鹏。从1988年开始刘纪鹏即进行企业的股份制咨询，他对李宁说凭他个人的经验来看，李宁公司的产权不清会大大地限制李宁以后的发展，还是尽快脱离健力宝，拥有自己的产权为妙。

此时，李宁也很清楚健力宝公司对于李宁公司来说，价值使命已经结束了。但是李宁觉得李经纬对他有再造之恩，如果自己发展了就背叛李经纬，不但自己觉得欠妥，就是外人也会笑话自己忘恩负义。因此，李宁并没有当即赞同刘纪鹏的说法。

刘纪鹏并没有因此放弃，而是反复对李宁阐明产权不清的利害关系，而且还说：你只是脱离健力宝，并不是背叛李经纬，不能将健力宝和李经纬等同。最后，性情爽直的李纪鹏甚至拉开椅子站起来，对李宁说：如果你拉不下面子，我去跟李经纬谈，跟三水县政府谈。

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。而且，李宁也认为独立运作市场的时机到了。

因此，李宁下定决心脱离健力宝，但是脱离健力宝涉及两个核心问题：第

一，要把“李宁牌”商标从健力宝拿出来；第二，进行股份制改造。

按陈义宏和刘纪鹏的说法，李宁公司就是个小分支而已，脱离健力宝不会给健力宝带来多大的影响，从健力宝脱离阻力不大，唯一的阻力是三水县政府，三水县政府担心，李宁公司会“外移”，这样就会影响地方税收。后来，健力宝运动服装厂并没有搬走，三水县政府也就放心了。

1994 年底，李宁公司顺利从健力宝脱身，他们所做的只是在股份和品牌方面采取了一些变动措施。后来李宁用现金分三次偿还了健力宝历年的 1600 万元人民币投入。

此后李宁同健力宝唯一的联系就是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，健力宝只剩下了 20%。而且随着整个李宁集团向“耐克模式”转型，它也就只是一个平常的加工厂而已了。

3. 刘纪鹏方案

正是在刘纪鹏的强烈建议下，李宁才下决心和李经纬以及三水市政府摊牌、分家。作为脱离健力宝最大的功臣，刘纪鹏从此得到了李宁的重用，刘纪鹏设计的下一步方案也得以从容实施。

刘纪鹏方案的第一步是成立李宁体育产业公司，作为一个控股的母公司，初步实现同资本市场的对接。1994 年 9 月刘纪鹏方案的第一步成功实现了。

有人说李宁体育产业公司总股本为 3000 万。8 个发起人共 1950 万股，占 65%；募股 1050 万股，占 35%。8 个发起人中有两个与李宁相关：李宁企业发展有限公司以品牌作价入 450 万股，占总股本 15%；广东李宁体育用品有限公司出资 210 万股，占 7%。其余 6 个发起人都是李宁找来的，分别是：石家庄利宝来实业有限公司，占 240 万股；中青实业发展有限公司（团中央下属企业）、武汉体委服务公司、广西体育贸易有限公司、柳州卷烟厂和广西卢水苗族自治县林

业局，各占210万股。

还有人说李宁体育产业公司真正重组进来的其实只有3个法人入股，共投入了600多万，占21%左右的股份。其余的股东都是自然人，多达28位，他们的个人持股都没有超过1%。

不管哪种说法是真，李宁牢牢地掌握着公司股权是事实，另外李宁的太太、哥哥、嫂子、妹妹都持有一定股份，形成了家族控股局面。

此时，一个庞杂的“李宁群体”业已形成：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8、9家参股企业，还有各地100多家专卖店。李宁所面对的仍然是一个混乱的局面：这些“李宁”旗下的企业交叉持股，母子关系混乱，既没有核心企业，也没有财务龙头，结算、融资、投资难以统一，无形资产也没有量化。也就是说，没有一个真正做统领的“母企业”。

面对这样的局面，刘纪鹏实施了方案的第二步：制定了“组织与管理及股份制规范化、集团化”方案。并且他认为李宁公司应该向混合控股公司发展。

1995年底，李宁体育用品集团公司成立——由李宁在北京、广东、烟台3家公司合并而成，整个李宁集团的“母企业”形成，李宁亲任集团董事长兼总经理。集团成立之后对李宁体育产业公司的股份采取了一系列措施，从而收回了一些股份。下面的控股层包括6家全资子公司——健力宝服装公司、李宁鞋业公司等；参股层由5家资产关联公司组成——天津的李宁皮具、北京的李宁领带、北京的李宁体育器材等；协作层——148家专卖店和十多家加工厂。

1996年初，集团总部“北上”，从广东迁到北京。

CHAPTER 2

二、剥离家族模式

1. 从家庭公司到大众公司

李宁刚进入市场的时候，在李宁牌运动鞋的生产上采取的是 OEM 贴牌方式，但是在这种方式上李宁的生产经验还不足，所以，第一批鞋以失败告终。当时李宁只以 50 万来做运动鞋的开发费用，其中 20 万还用于了 001 系列鞋的生产。首战失败，李宁马上回到北京召集人员开会。

李宁公司在生产控制上的第一仗以失败告终，李宁的沉痛是可以想象的，但是在资金有限的基础上，李宁还是做出了一个重大的决定——销毁这批产品，他决定从头再来。那年，李宁还不到 28 岁。从那时候起，李宁意识到了公司需要专业人才，家族模式只能成为公司发展的阻碍。

从 1991 年开始，李宁不断招纳专业人才加盟，陈义宏就是在这一年被李宁从当时有名的运动服生产企业十佳公司请来的。自 1992 年起，李宁聘请了不少专业人才加入到公司。李宁是一个很会管理的人，他懂得知人善用。对于职业经理人，他很信任，也很授权。据曾经参加过李宁公司股改的股改专家刘纪鹏所说，每一次去谈判，或者谈合作，李宁都会带上陈义宏，由此可以看出李宁是非常重视陈义宏的。到了 1998 年，李宁要去北大学习，这时候他把公司的日常经营业务，都交给了总经理陈义宏来处理。

陈义宏以及一批专业人才的加入，确实没有让李宁失望，他们创造了 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。这期

间李宁说：“当运动员的时候，因为我的水平算是全国最高的，所以我去比赛的时候，所有人的希望都会寄托在我身上，要靠我去实现他们的理想，为国争光，升国旗、奏国歌，我的努力决定了大家的愿望能否实现。可是对企业来讲，则是我的愿望靠大家来完成。”光靠一个人做不成什么大事，公司要从家庭公司变成大众公司才能有发展，李宁对此深信不疑。

2. 危机——家族制

陈义宏进入公司没有几年，李宁就听到了有关公司“家族制”的言论，李宁起初对此并不在意，但随后的日子里，他感觉到了公司员工好像在闹派别，不但形成了“陈派”和“李派”，还有以同学、老乡聚在一起的小团体。公司日常工作中的配合、协调也出现了问题，这不得不让李宁担心了，因为他知道自己和陈义宏的亲戚都在公司任职。其中李宁的一个表弟在公司担任销售中心副总；此外，李宁的嫂子在公关部工作，没有实权；陈义宏的两个弟弟分别在集团和销售部门。

为了避免公司进入像其他人说的“家族制”模式，李宁决定，让他和陈义宏的亲戚都离开公司，但是这遭到了陈义宏的反对。陈义宏认为家族式企业能降低风险，提高效率。并且，他还错误地认为李宁是看自己在公司的权力过大，要和他“较劲”。

李宁不能容忍公司成为家族式企业，即使这可能会导致陈义宏的误解。因为家族式企业与他心中的品牌公司的形象背道而驰。这是一个“大家的事业”，如果实行家族制，大家就会无法做到互相尊重，他们不相信在这个公司能得到平等的机会。李宁希望自己的公司能更开放、更受到信任而不是相反。李宁从自己的表弟和嫂子入手，说服他们退出，还将当初邀来一起创业的几位队友也劝退了，只是作为补偿给了他们一定的股份。

李宁在这件事上表现出来的坚定，让陈义宏选择了服从，但是他的条件是让

他弟弟去做公司经销商之类的工作。陈义宏的做法让李宁感到陈义宏是一个非常负责的人。因为尽管陈义宏很不乐意这样做，但是他很配合。他有怨言，或者心里不赞同，但在行为上并没有阻挠李宁的工作。

当然，李宁也做出了让步，那就是 1997 年 7 月，李宁正式把总经理位置让给了陈义宏，自己做董事长，他决定去北大进一步读书深造，淡出公司的日常工作。

3. 剥离家族，专业经营

20 世纪 90 年代中期，李宁带头劝退自己的亲朋好友后，他要求其他高管像他一样做到清除裙带关系，他给高管们解释说：并不是家族成员没有能力，而是公司的远期发展需要尽早奠定一个专业化的基础，从这个大格局上说，家族成员的能力是不够的，因此他们需要做出很多让步和牺牲。

李宁把自己和高管们家族里的利益相关人员剥离出经营团队后，就开始了大刀阔斧地引进专业化人才，彻底实现管理团队的“换血”。因为，处在创业上升期的李宁公司，运动鞋及运动服等产品的生产、研发、市场开发等，各条战线上都需要用人，而这批从各地招聘过来的专业人才也对公司的人力资源管理提出了新的考验：不仅要把人招过来，还要保证人才的平稳过渡，并且把他们留在公司。应该说，这一时期业务上的高速增长和管理上向专业化、规范化的转轨，让李宁公司呈现出一派欣欣向荣的发展势头。

CHAPTER 3

三、成为领跑者

1. “李宁”首次走向世界

李宁运动服，在诞生的那一刻，所面对的市场环境，其竞争压力是非常小的。当时那种缺乏竞争的市场环境和机会，以及凭借李宁个人在中国的知名度，让李宁牌运动服在刚刚诞生的那几年中一帆风顺，迅速做大。

20 世纪 80 年代的体育用品市场上运动服流行的是天津梅花牌运动服，当时中国运动员参加奥运会穿的就是梅花运动服；而在 70 年代和 80 年代，运动鞋流行的是回力牌。但是，这还算不上中国民营体育用品产业真正意义上的起始点。

中国民营体育用品产业的起始点是在 80 年代后期。1986 年，篮球运动员出身的黎伟权先生创立了“康威”品牌。康威是中国第一家真正市场意义上的民营运动服装品牌。

之后改革开放不断深入，人们的生活水平也随之提高了，人们健康意识的增强以及亚运会的成功等诸多因素，使中国人的运动意识被开发出来。80 年代，运动服装在一部分人中开始流行，随之越来越多的人开始爱上了运动服。

康威创立的头几年里，在中国体育用品市场上可算是“独此一家，别无分店”，这时候的中国体育用品市场还是一个需大于供的市场，可以说根本谈不上有什么竞争。康威品牌也在 80 年代末 90 年代初的那几年，做得风生水起、独霸天下。但是 1990 年李宁牌运动服的诞生，改变了这个局面。

1988 年，汉城奥运会上，李宁惨败而归。1990 年，李宁有限公司在广东三

水起步，这家由三方共同投资的健力宝运动服装公司挂牌成立，主要从事“李宁牌”运动服装的生产经营，李宁出任总经理。

李宁运动服诞生的第一炮，就是赞助1990年北京亚运会。1990年，李宁低价取得亚运会火炬接力传递活动主办权。1990年8月，在青藏高原，李宁作为运动员代表，身穿雪白的李宁牌运动服，参加了圣火传递活动。这次成功的策划让“李宁”和“健力宝”两个品牌受到了人们的广泛关注。

据当时的新闻报道，约2亿人直接参与亚运圣火的传递过程，25亿中外观众从媒体获知“健力宝”和“李宁”。李宁借势亚运会，一夜之间走红中国、横空出世，其风头也迅速盖过康威。亚运会闭幕不久，刚刚成立的李宁公司就收到了1500万元的订单。

尝到体育赞助一炮走红的甜头后，李宁运动服即连续多年开展体育赞助活动，不遗余力赞助各种赛事。

1992年巴塞罗那奥运会，“李宁”成为中国体育代表团专用领奖装备的提供商，从而结束了中国运动员在奥运会上穿着国外体育品牌服装的历史，这是“李宁”首次走向世界。

2. 提高品牌知名度

运动品牌最重要是建立知名度，因此李宁公司发展的第一步，就是让大家都知道李宁牌，这也是所谓的“面”的推广。李宁公司在发展前期能站得住脚，与李宁本人在内地运动界的知名度有相当大的关系；但管理层也很清楚，公司发展的关键在于两个字——运动。

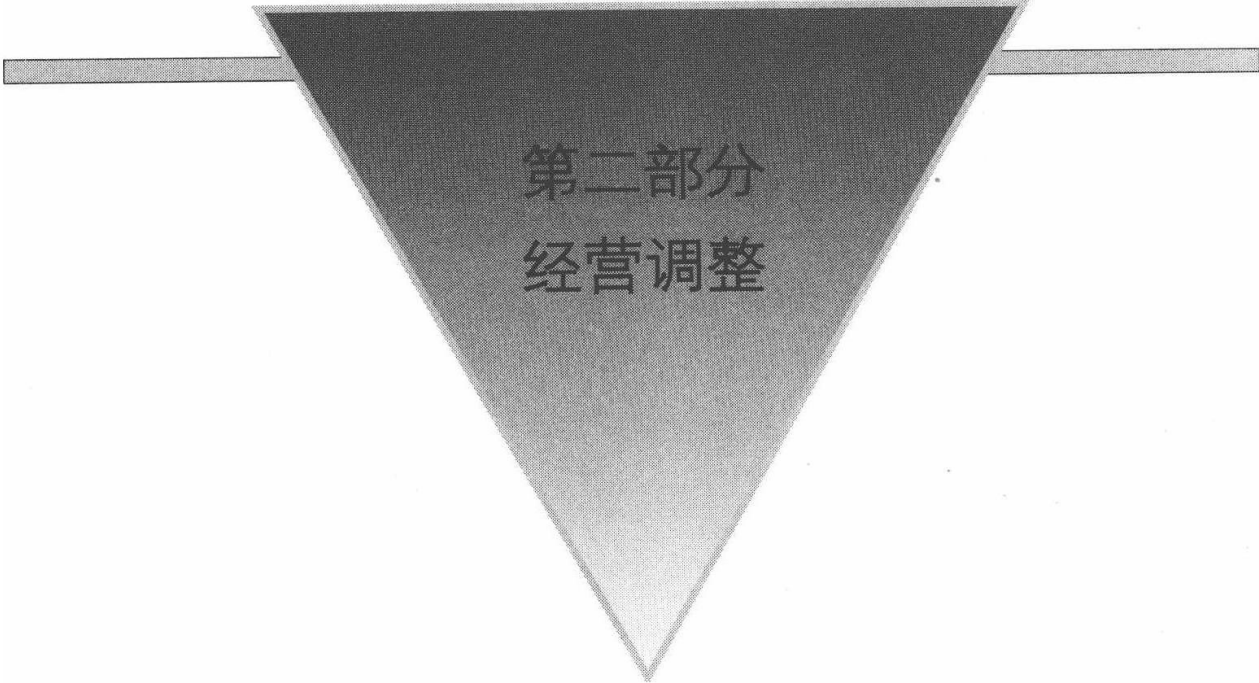
“推动中国体育事业，让运动改变我们的生活”，是李宁公司成立的初衷。李宁公司从不放弃任何努力以实现这一使命。从1990年支持北京亚运会中国体育代表团开始，李宁公司对体育事业已投入大量赞助，同时也创造了数以万计的就业机会。

这种独特的企业文化，是李宁公司每个部分紧密协作、奋力向前的接力棒，

使所有的供应商、经销商、服务商成为合作伙伴，让所有的员工合力同心。李宁人相信：人有无限潜能。运动让人更加自信，敢于表现，不断发掘潜能、超越自我，并始终不渝地付诸实践：从 1992 年连续 4 届，李宁牌成为中国奥运代表队指定运动服赞助商。同一时间，它也成为体操、跳水、乒乓、射击等中国 4 支国家队的独家赞助商。这 4 支运动队伍成绩都相当好，也是奥运金牌大户。李宁牌成为赞助商，借它们的辉煌成绩展现自己，在消费者心中能留下一席之地。

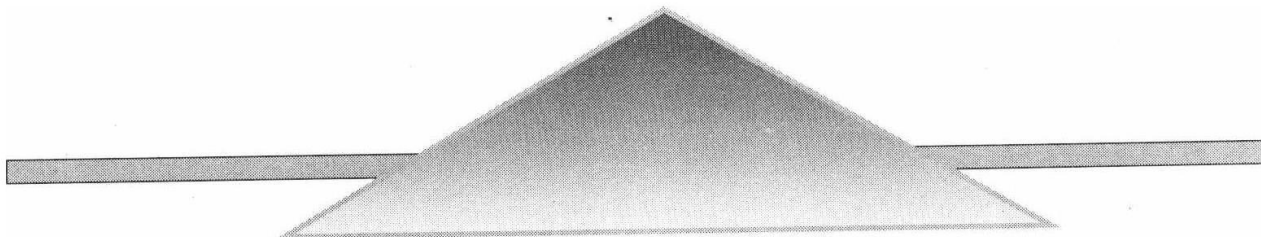
李宁在大刀阔斧地前进，除了在体育赞助方面不遗余力地提升品牌知名度外，李宁还在渠道扩张方面，赶在了康威的前面，并逐渐拉开了与康威的距离。在渠道方面，李宁公司进行了大力扩张和投入。1993 年，李宁公司率先在全国建立特许专卖营销体系，同时，李宁公司打造了当时中国最大的体育用品分销网络。1995 年，在天津召开的第三届中国体育用品博览会上，约 500 家企业参展，李宁占据了其中 25% 的展馆面积，并获得 4.5 亿元订单，占博览会总成交额的一半。

正是因为在品牌和渠道方面的投入，加上当时中国体育用品行业品类机会的巨大，李宁抓住了品类爆发的时机，迅速取得了成功。1993 年到 1996 年，李宁公司创造了第一次辉煌，公司营业额每年以 100% 的比例增长。1995 年，李宁公司成为中国体育用品行业的领跑者。



第二部分 经营调整

- 一、机会战略惹的祸
- 二、金融风暴中逆市而为
- 三、引入专业人才
- 四、从台前到幕后



一个企业的成功和一个运动员夺取冠军颇为相似，很多时候，成功的并不是经历苦难最多的，往往是因为他有运气，没有遇到让自己毁灭的灾难才一直走到现在。

——李宁

中国企业的发展是自下而上的，李宁公司也不例外，它们都是由战术的成功从而导出企业发展战略的，但是李宁公司的这一过程并不是一帆风顺的，它遇到了很多波折。不过，还好他没有遇到让自己毁灭性的灾难，以至于经过调整以后它又开始复苏了。



一、机会战略惹的祸

1. 李宁公司成立时的市场环境

李宁公司在前期的快速成长中，经历了大多中国民营企业成长过程中所经历过的一切——中国市场宽广的机会、运气、无战略、模仿、掌门人的力量、毫无掌控能力地被中国市场推着向前自行发展、多元化的诱惑、再也无法跨越某个数字销售额的成长门坎而出现的发展中的重重问题等，然而，重重问题包围下的李宁公司并没有像其他大多数民营公司一样被这些问题累倒在黎明前的黑暗中。

李宁公司成立初期，中国市场从严格意义上来讲还没有完全推行市场经济制度，那时候的市场还是需大于供的，而在体育用品市场上，更是缺乏一个很有知

名度的品牌，体育用品的质量都不是那么稳定。那个年代里，刚开始富裕起来的中国人开始追求一种更好的生活。

李宁公司正是在这样的市场环境中进入市场的，这样的环境对李宁公司来说无疑是一个天大的机遇，它可以迅速成长起来。至于现在公司的发展所需要的“战略”、“营销”、“品牌”等，对于那时的李宁公司来说根本就无从提起，就是对当时的整个商界来说，也没有人能说得清楚这些字眼到底是什么意思。

2. 机会战略

那一时期，中国的大多数企业都是在奉行“机会战略”，这是由当时中国市场宽广的机会所决定的。那时，李宁公司与大部分中国民营企业一样，有一个好的机制，有了初步发展资金，一切都在按照传统的经商思维在进行着公司的经营。公司的发展根本谈不上主动战略，根据李宁本人的品牌和影响，李宁公司当时只是觉得进入空白的体育用品市场，会有非常好的机会。在之后几年的发展中也确实证实了，公司虽然没有一个明确的发展战略、远景和清晰的定位，但仍然能在体育用品市场中发展得非常快。

这样的机会让李宁公司难以抵挡住发展的诱惑，采取机会战略是当时的公司统一的行径，李宁公司也由原来只生产运动服装难以避免地走入多元化，李宁公司曾经生产李宁品牌西服，甚至生产李宁系列皮具，进入到非体育用品市场领域。这种毫无主动战略的品牌意识，没有发展远景和方向感，让李宁公司后来尝到了苦果。

其实在1995年李宁公司进行过一次组织结构调整，组建了“李宁体育用品集团”。这次调整也见到了成效，“李宁”在当年中国体育用品博览会上取得了成交额占该会总成交额50%以上的好成绩，这也为李宁公司在中国体育用品行业中占有领导地位打下了基础。但是，令人遗憾的是这时候李宁公司战术上并没有发生改变，没有通过战术上的成功来聚焦自己的资源导入，也没有确立自己公

司向着体育用品市场发展的专业化的战略定位。

但是，今天回过头来看“李宁”走过的路，你会发现在1995年的中国市场，中国企业整体的集群环境以及整体的管理能力，决定了李宁公司不可能超越当时的环境，从自己的战术动作中提出自己的发展战略。不可否认的是战略的失败，使得李宁公司之后并没有取得飞跃性的发展。这种战略机会的错失，给“李宁”以后的发展带来了很大的影响，以后的7年中，李宁公司一直处于徘徊中，这从其间“李宁”毫不关联变化的广告诉求，战术上又没有保持一致性地摇摆，似乎可以看到这种迷茫。否则在今天的联想、TCL这样的国内知名的大型公司中间就会增加一员——“李宁”。

在1996年，李宁公司实现了历史上最高销售收入6.7亿元。当时李宁公司的预计是在1998年达到10个亿，到2000年达到20亿，显然由于机会战略的失败让预计没有实现，反而是在1997年李宁公司的销售额就徘徊不前了，这一现象一直延续到2001年，不可否认这期间有金融风暴的影响，但根本的原因还是在于战略的缺位。

虽然在这一阶段李宁公司已经在中国的体育用品市场上站稳了脚跟，但是在市场上行军就像是逆水行舟一样，不进则退。这个时候的李宁公司被前面的阿迪达斯、耐克，后面的以安踏为首的晋江体育用品军团夹在了中间，真的是进入了夹缝中生存的困境。

不仅如此，由于李宁公司在品牌上没有一个清晰的定位，战术上又很分散，所以其品牌在消费者心中也没有一个确切的定位，一直徘徊在“专业”与“休闲”之间。对此，《华尔街日报》就曾戏称李宁品牌是休闲与运动之间的二五仔。这个时候公司上至领导下至员工都已经感觉到了，似乎有什么在阻止着公司效益继续再向上增长。

CHAPTER 2

二、金融风暴中逆市而为

1. 金融风暴中逆市扩张

李宁公司在大刀阔斧地改制，从1993年到1996年，李宁集团每年销售收入增长幅度都在100%以上，1996年达到了颠峰，实现了历史上最高销售收入6.7亿元人民币。业绩如此不凡，以至于李宁豪情万丈地提出：1998年达到10亿元人民币，到2000年达到20亿元人民币。然而，就在此时，一场意料之外的金融风暴不期而遇。1997年，亚洲各国面临金融危机的考验，整个市场出现了不安的气氛，“李宁”销售速度大幅度放缓，甚至出现了倒退，产品的市场份额一路下滑。中国大多数企业受外围负面经济形势的影响，面临着突入其来的调整。

受到金融危机的影响，中国大多数企业都在收缩战线，以期降低损失。金融危机对制造业的影响更大，制造业整体经济呈现出萎缩态势，而这时候李宁公司的组织发展仍然走在原来的快车道上，各地的分支机构在按原计划增加，公司员工总数也在迅速增长。不仅如此，1998年春季，李宁公司还成立了服装研发中心和鞋研发中心，李宁公司的研发和设计工作有了一个新起点。这时候李宁公司上层领导人已经意识到了体育用品技术研发的价值巨大，他们选择了在这个经济低谷期开始了技术研发的长征。李宁公司与SAP公司合作，引进了AFS服装与鞋业解决方案，斥巨资上线全套ERP解决方案等信息化管理系统，全面整合产品设计、供应链、渠道、零售等内外部资源，也是在金融危机盛行的情况下完成的。

李宁公司在内部管理方面也进行了调整与强化。尤其是搭建了人力资源管理的全套体系，李宁公司首先聘请了专业咨询公司对人力资源管理进行诊断分析，以后逐步完成了整个企业的薪酬管理体系、绩效管理体系和培训管理体系。这个工作在当时看来并不显眼，因为当时处于经济下滑时期，建立这个体系并不能体现出它的价值。但是这一体系的建立，在公司以后的发展中起到了重大的作用，人力资源管理制度健全对公司人员的扩张和效率的提升起到了重要的支撑作用。有了这套管理体系，李宁公司的文化也随之发生了改变。由1997年之前的创业激情向尊重规则、按流程办事上转变。

李宁认为，即使经济大环境处在下滑时期，对未来的投资依然要做。因为这一系列的工作就如同公司发展的桩柱基石，金融风暴总有一天要过去，但此时抓管理、入正轨的大好时机却未必会再来。

2. 金融风暴让中国品牌成国际明星广告代言避风港

金融风暴期间李宁公司在北京宣布，俄罗斯著名女子撑杆跳运动员伊辛巴耶娃将成为该品牌全球代言，并且同李宁公司签下了5年的合约。在此之前，也有运动品牌宣布和国际明星签约，例如：“安踏”宣布签约现排名世界第三的著名女子网球运动员扬科维奇；“匹克”签下了NBA球员基德和巴蒂尔；“鸿星尔克”即将签下女子网球运动员海宁。

在金融风暴席卷全球背景下，人们不禁要问，中国体育品牌为何成为国际体育明星的避风港？

实际上金融风暴既是危机也存在着机遇，正是这场金融风暴给中国体育品牌提供了机遇。因为由于金融风暴的影响，一些知名的国际体育品牌都大幅削减了广告预算，这就造成了为其代言的体育明星身价面临“严重缩水”，这就给之前无从下手的中国品牌提供了机会。

有人说伊辛巴耶娃这次签约“李宁”的价码是5年750万美元，但“李宁”

李宁公司：让一切管理皆有可能

公司公关部表示这个价格他们从来都没接受过，他们还透露，“李宁”的签约价格不会高于伊娃之前签约阿迪达斯的价格。还有人透露阿迪达斯当初与伊娃的签约价格远低于每年150万美元。“安踏”一年付出约80万欧元就签下了扬科维奇。金融危机爆发后，“鸿星尔克”在西甲买了9个俱乐部整整半个赛季的球门后广告，“打包价”仅为30万美元。

据有效统计显示：中国体育用品市场在2006年就达到了34.8亿美元。面对中国市场这块“大蛋糕”，欧美和日本的体育品牌都想抢占市场份额，这也刺激了一批本土体育品牌开始迅速成长。2007年，“李宁”的营业额已达到43亿元人民币，“安踏”为31.8亿元人民币，这两家品牌合在一起占据了体育用品市场约20%的份额。中国体育品牌的快速成长使之有了走向国际化的要求，并且国际上一些二、三线体育明星，也已经不能让它们满足了。它们开始向一线明星发出邀请，其实李宁在签下伊辛巴耶娃之前，已签下了NBA“大鲨鱼”奥尼尔以及阿根廷和西班牙两支篮球队。

CHAPTER 3

三、引入专业人才

李宁公司换血之后，市场占有率达到了 12%，是排在第二、第三的耐克和阿迪达斯两家的总和。

1997 年，李宁和刘纪鹏分手之后，并没有拒绝专家，而是请来一位金融专家——上海交通大学教授陈琦伟，他在银行投资领域和国际竞争方面颇有研究，同时还担任着亚商企业咨询公司董事长。李宁和陈琦伟之间有着一种微妙而紧密的关系，李宁请他到公司做独立董事，李宁公司也是亚商咨询的客户之一。

陈琦伟任独立董事后，从 1999 年开始在李宁公司实施了一系列旨在增加国际竞争力的举措，虽然这时候每年的销售收入徘徊在 6、7 亿元左右。

也是在这一年，李宁公司引进了德国 SAP 公司的 AFS 服装和鞋业解决方案，在内部建立起了一套先进的、高度集成的 ERP 系统。同时为了完成这个整体战略，李宁公司还逐步聘请了各个领域的专业公司来协助工作，其中市场战略合作伙伴是台湾麦达公司，广告传播战略伙伴是日本电通广告公司，企业战略伙伴是海问咨询公司，财务战略伙伴是普华永道会计师事务所，开发合作伙伴是法国一家公司。

国内市场效益不佳，李宁公司就努力把生意做到海外。公司每年都有大量的资金用于投入开拓国际市场。

2001 年，张志勇正式接替陈义宏，出任北京李宁公司总经理。张志勇是从北京经济管理学院毕业一年后，进入李宁公司的。他从出纳做起，一步一步上升，当过财务主管、财务部经理、财务总监、分公司管理部经理。他 30 岁出头，

却已经在李宁公司干了9年了。

北京李宁公司的营销总监孙建军，也是李宁集团的销售网络“一动体育”的领军人物。孙建军是张志勇的校友，比张志勇高一届。孙建军1992年大学毕业，那一年，李宁公司首次在北京公开招聘了10个大学生，孙建军是其中的一个，也是10个人中唯一一个留下来的人。

柏茂森是上海李宁体育用品控股有限公司资本运作部门主管，学财务出身。“非常敏锐，风险意识很强，讲话直截了当”是公司同事们对他的评价。柏茂森并不是一毕业就进入李宁公司的，他是在1998年应聘进入上海李宁公司的。之前他在申能公司（华能的上海子公司）财务处做资本方面的工作。

随着张、孙、柏等少壮派的登台，45岁的陈义宏把更多的时间用在了绿茵场上，他除了时常去挥挥高尔夫球杆外，还继续他收藏照相机的爱好。

在外人眼里，总经理位置一退，等于陈义宏交出实际控制权。他的新职位是北京李宁体育用品公司CEO。这其实是一个闲职，因为北京李宁公司实行的是总经理负责制，直接向董事会负责。

CHAPTER 4

四、从台前到幕后

1. 李宁退居幕后

有人说，现在李宁这个人本身的知名度和丰富性，已经被一个名为“LI - NING”的运动品牌远远地抛在了身后。

也有人说李宁把自己在竞技体育上的悟性植入到了他的企业实践中，对此李宁也非常赞同。

李宁对自己曾创造了一个时代也和常人一样不自觉地有一点点自负，但是他很早就意识到了那个时代随着人们价值观念的巨大改变已渐渐被遗忘。如果不能把个人的影响力转化为一个组织的能力，这家公司将始于李宁，止于李宁，就像人们熟悉的许多名人公司一样，对这一点李宁有着清醒的认识。李宁避开了这个陷阱，并不是因为他是一个先知先觉者，而是像李宁本人所说，他是一个有自知之明的人。

李宁想让“LI - NING”走出国门，成为一个能够领导产业潮流的国际体育品牌。李宁坦言自己的力量不够强大，因为他拥有的仅仅是一个奥运冠军的号召力，而这些无形资产并不能提供实现那个梦想所需的全部动力——他看到并承认它们在迅速衰竭。所以，李宁把“LI - NING”成为国际品牌的事情，不当成自己的事情，而是当做大家的事情。这样能够激励更多的人为之奋斗，否则很多人只会把自己当成一个打工者。他曾开玩笑地说：“员工不需要看我的脸色，他只

要看事业的脸色就行了。”

李宁是一个非常热爱自由的人，从他告别体坛的那一刻起，他感觉自己可以拥有自由了。他从创办李宁公司的时候就进入了与企业的游离状态，因为他不愿意让琐碎的生意和账目把自己完全占有。这是与其他白手起家的企业家之间的区别所在。一些白手起家的企业家一直保持着冲锋的姿势，视企业为自己绝对控制的“王国”。李宁则不同，他已经不再是这家以自己名字命名的公司的法人代表，他甚至可以长达十几年不在媒体露面。他认为自己冲在最前面的结果就是毁了公司，当自己的生命结束的时候会把公司也一起带进坟墓。

在过去 18 年中，与其说李宁在经营企业，不如说他一直在寻找更强大的人以至团队来替代自己。李宁把找到坐在 CEO 岗位上、能看到未来看到新生意的人才当成自己的责任，他认为不是自己不想做这个企业，而是企业需要他这么做。

他先后找到了陈义宏、张志勇来做李宁公司的 CEO，接下来的时间里李宁并不是做一个旁观者。他对具体的生意没兴趣，也并不擅长，但是他对如何能使“LI-NING”成为一个伟大的品牌充满热情和想法。即使公司发展并不总是朝向他的梦想，有时候，它甚至走向了反面，李宁也从未改变自己努力的方向。为了让这个充分放权的公司始终沿着正确的方向前进，李宁不断克服自己和他的替代者在方法上的混乱，并且一直试图站在更高的位置上让视野变得开阔。

现在李宁的个人印记在国内众多民营企业中是最淡的一个，就像李宁自己所希望看到的：一家制度健全、管理规范、运转良好的优秀企业，并且连续多年高速增长，市场认可度高。

在苛刻的批评者看来，它就是一个几乎没有缺点的好学生，从来不放弃向比自己强大的“老师”，如耐克、阿迪学习，用 IBM、罗兰贝格做战略规划，运行 SAP 的 ERP 软件，雇李奥贝纳这样的 4A 广告公司，所做的一切都以行业标准为

准则。但是行业规则往往是由那些不守常规的叛逆者制定的，就像有很多项伟大发明的爱因斯坦，他在别人眼中从不是优等生。

多年以后对于李宁的隐居幕后，人们可能会这样说：他有一个梦想，他让他的员工或者是叫合作者相信了那梦想值得他们努力，并且得到了他们愿意为之努力的保证，然后，他悄悄地隐居幕后了，只在他们需要帮助的时候出来帮一把，并很快消失。再后来，困难来临时，他们已经习惯了自己去克服。

2. 李宁谈自己为什么退隐幕后

对于李宁为什么要退隐幕后，或者叫抽身这个问题，大家一直非常关注，那么李宁本人对这个问题是怎样解释的呢？

李宁说自己是个喜欢自由的人，对公司他会负责任，但是绝不能因此限制了自己的兴趣。他崇尚自由，虽不能给自己百分之百的自由，但是也要尽量留下空间。李宁认为公司不是一天两天的事。如果是赚钱，可能是一天两天的事，做事业不见得这么容易，不能老选择来选择去，只能是找到一个大方向，不断有人加入，不断有人做贡献，不断有人出来，不给大家造成负担，事业就会继续向前走。

李宁认为现在想做一个能与中国冠军相配的体育品牌，还不是时候，还太早。看一下身边出名的品牌：耐克很年轻，也有几十年了，而且这几十年是在商业最发达、人才最聚集、体育用品消费市场最大的环境中发展起来的。阿迪达斯一百年。这些品牌没有一个是来自发展中国家的，也没有一个是用十几二十年就能在世界站得稳脚的。所以要想把“LI-NING”做成一个国际品牌，那是要生命去做的，并且不是一个人的生命而是整个企业的生命。所以要保持企业的生命活力，就要有人不断进去，有人不断出来，包括他自己，都不会在这里做领导太长久。不是说他自己想不想做这个企业，而

是看这个企业需不需要他了。

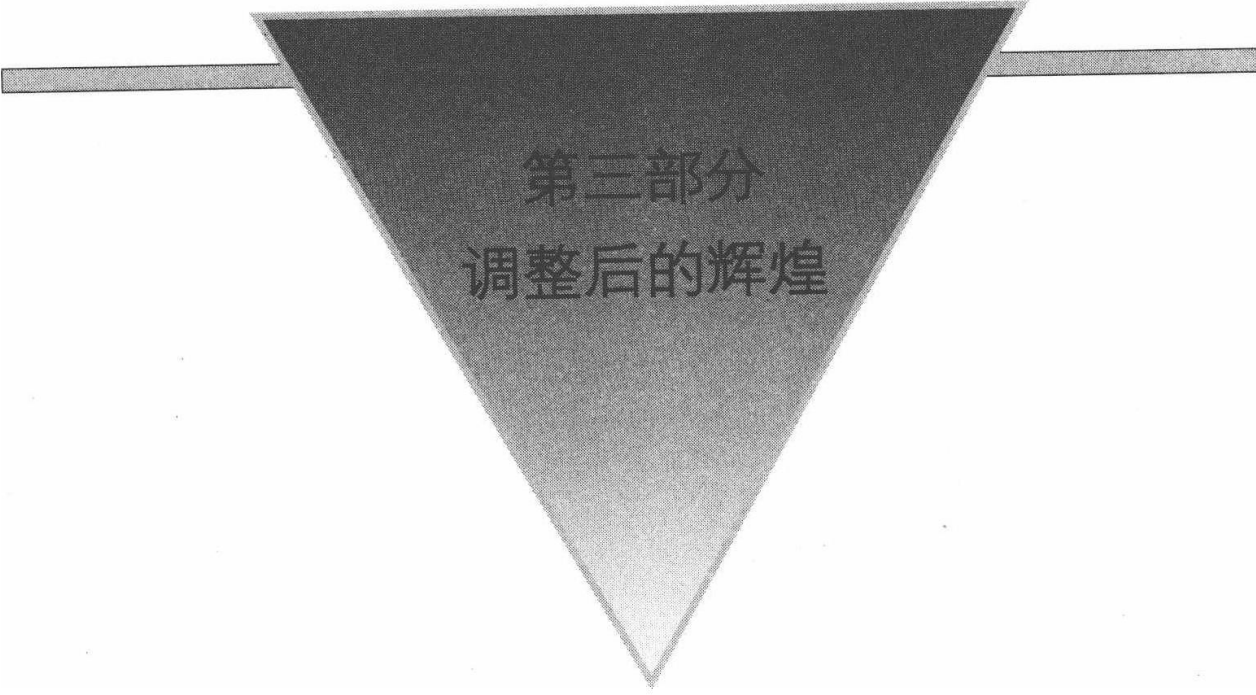
李宁说自己其实也不是什么退隐，因为一开始创建公司的时候自己就没有把时间全放在那上面，也没有认认真真地把所有的权力都放在自己身上，即使在刚创建的时候工作量很小，他也是授权给陈义宏和他的队友做的。李宁认为自己的个性较强，在认为关键的时候会做自己的选择，但实际上很多大量工作都是由身边的经理人做的。随着企业不断地发展，他的角色也不断发生变化，从开始一些生意需要他拍板、他的号召力，慢慢变成在公司治理结构方面发挥他的作用，然后变成象征性的，慢慢就消失了。但一个企业不管怎么样，总要有人做决策，总要有人执行，应该有一个良好的符合当时市场环境的治理结构。

李宁认为不是家族企业不好，它往往是最有效率的，远远高于公众企业。可能是因为他自身并不是那么强，同时他也不愿意什么事情都由自己来做。如果他本身很强，也就不需要公司上市，不需要像今天这样的治理结构了。最终来讲，是为了这个企业怎么有效率发展，而不是根据某个人来决定。天地大得很，他在哪里都能找到自己的位置。

李宁还曾说，最不愿意看到企业家看上去跟企业是一体的，并且还以此为乐。他认为自己的能力有限，所以需要构造出一个强大的组织来领导、运行这个企业。他一直在公司推行不要把李宁跟李宁公司混为一谈，否则既违背这个公司创立的初衷，也损害他个人的利益，因为他很喜欢自由。不能因为他毁了企业，也不能因为企业把自己给毁了。他最反对做企业形象代表。李宁说如果他个人冲得很厉害，有一天他生命结束了，这个企业也结束了。他很有自知之明。他很高兴有一天，很多人买了李宁牌产品，但不认识他，这才是他真正需要的。因为他们追求的是品牌、产品，你满足了他的需求，这才符合商业。

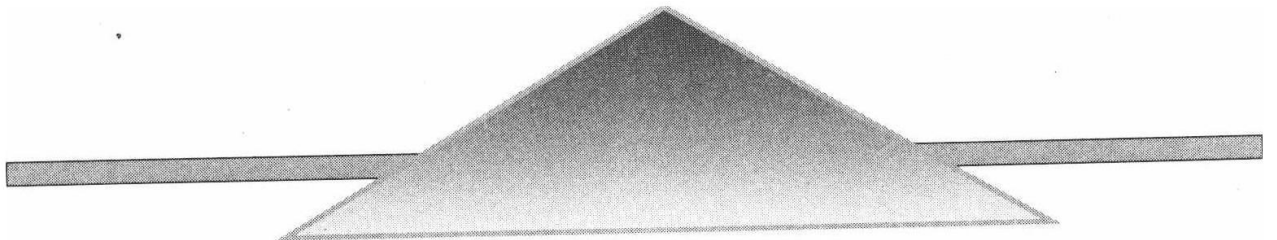
李宁认为自己与企业的这种游离关系，很大程度上是因为内心没有巨大的兴趣来做生意。他当初要做的是这个品牌，是一个事业。企业危及到事业的发展，他可能参与多一点，否则，只是生意上的事情，他兴趣不是很大，不想参与，就

形成了所谓的游离状态。这种状态他感觉很舒服。陈义宏做成一件生意，心里就踏实，有成就感。而他没有这种感觉。他感兴趣的是如果很多有才干的人，因为他在做这个事情，而加入到其中来。



第三部分 调整后的辉煌

- 一、李宁公司的融资之路
- 二、李宁的管理转型之路
- 三、职业经理人治理
- 四、战略方向和品牌定位的调整
- 五、新世纪的信息化





一、李宁公司的融资之路

1. 外资登场

2000年初，李宁遇见了时任海问咨询公司副总经理、并在著名的北京大学光华管理学院做兼职教授的王亚非。王亚非头上的光圈比较耀眼——20世纪80年代远赴欧美留学，在海问咨询公司为数十家公司上市担任过财务顾问。

李宁以及张志勇等人在王亚非担任光华管理学院EMBA培训班教师的课堂上与之相识。初次谋面，王亚非就对李宁说“你应该上市！”这正和了李宁的心思。2000年11月的一天，李宁正式造访海问咨询公司，向王亚非等人提出了困惑已久的3个问题：如何才能保证销售收入的持续增长；公司需不需要国际化，怎样才能实现国际化；资本运作该如何进行。此次接触，李宁由心动开始了行动。同年12月，李宁正式聘请海问咨询为公司的战略和财务顾问。“跟他谈话，能感觉到一股实实在在的精神。”王亚非对李宁非常欣赏，“他有两个长处：第一，做事情全力以赴；第二，一步一个台阶，”但“他的思路有时太过敏捷，曾经几次变来变去。”2001年春节前后，由国泰君安几个人牵线搭桥，李宁跟亿安科技开始了正面接触。回来马上与王亚非商议：“王老师，我要买亿安科技的壳！”不料，王亚非立刻制止了李宁的冲动：“千万别动，这样风险太大！”此事后不久，李宁又对新加坡《联合早报》说，李宁公司打算谋求在香港上市，因为那里“流通性好”。而王亚非则认为，上市地点首选应该放在大陆。因为李宁公司在国

内认知度比较高，当时最大、最重要的市场也是大陆市场，首先“李宁”二字在大陆居民中早已是耳熟能详，无论是李宁本人还是公司品牌，都有着极高的声誉。“在大陆上市，李宁公司的概念很好，”王亚非说，“如果拿到美国，市场的压力就会非常大。就像搜狐、新浪那样，美国人可能从来就没听说过。”当然，还有当时众所周知的情况，国内A股市场溢价很高。

由当时情况来看，2001年中，国外资本进入李宁公司已经是板上钉钉的事了。6月份，为了适应外资的进入，李宁公司董事会成员由5人减为了3人，预留出了两个席位。在此次调整之前，公司董事会成员有：李宁、陈义宏（北京李宁体育用品有限公司首席执行官）、李进（李宁的哥哥）、柏茂森（上海李宁企业管理有限公司资本运作负责人）、陈琦伟（独立董事）。调整后，董事会的3人为：李宁、陈义宏、王亚非（独立董事）。同年10月，公司完成私募。

与此同时，李宁公司也在业务上展开了一场大刀阔斧的调整。2001年6月，作为整个李宁集团经营核心的北京李宁体育用品有限公司，进行了更符合国际化的重组、拆分。有12家地方分公司、304家专卖店的分销零售部门被切割，组建成了新的“上海一动体育发展有限公司”，代理“LI-NING”品牌产品。北京李宁体育用品有限公司主要经营“李宁牌”品牌部分。

“品牌和零售本来就是两块不同的生意，不可能永远结合在一起，”北京李宁体育用品有限公司总经理张志永说，“在国外，耐克不会自己去做营销，它一定是找大代理商、大连锁商，通过合作来实现双赢的零售。”但是，李宁公司却要面对重重障碍。

第一，《股票发行上市辅导工作暂行办法》规定，股份有限公司的人事、财务、资产及供、产、销系统要具有独立完整性。而李宁公司的大多数产品是采用“OEM”方式生产的，不拥有自己的生产厂家。虽然这种经营模式在国外早已大行其道，甚至包括著名的耐克、阿迪达斯等都是如此。

第二，按证监会有关规定，外资持有上市公司股份要控制在30%之内。而

在去年10月私募筹资中，外资持有的李宁公司股份已经突破了30%的证监会上限，还没上市就已经是违规了。

第三，公司引进外资后，不能沿用以往的历史盈利记录。根据相关规定，李宁公司外资重组后，需要再经营1年的时间，若企业经营状况良好，才具有申请上市的资格，而当时的李宁公司却希望能够继续沿用历史财务记录。

王亚非说，当时李宁公司面临的难题是，不但有超过30%上限的外资进入，而且公司性质属于民营企业，这样运作需要经过外经贸部批准：同意其合资，并准许沿用历史财务记录。据业内人士透露，外经贸部的意见要到2002年3月才能出具。当时，多数见过李宁的人都说他老了，又黑又瘦，备感压力的李宁常常是一身便装，面容略显憔悴，额头上皱纹很深，并开始出现了丝丝白发。

2. 国内融资上市

不安分的李宁最初产生强烈的上市冲动是在1997年。那是1997年8月，为了筹备公司上市，李宁在上海注册成立了体育（上海）有限公司（以下简称上海李宁），注册资本为50万元人民币。同年12月，李宁将上海李宁的注册资本骤增至2600万元人民币。2001年，上海李宁原计划由有限责任公司转为股份有限公司。由于当时《公司法》规定股份有限公司必须有不少于5名发起人，为此，2001年10月，上海李宁进行了股东调整，通过部分股东互相转让股权，将上海李宁股东数目由2名增至6名。然而，由于当时有两家PE要入股进驻，这改变了李宁最初的上市打算，最终上海李宁并未改为股份有限公司。

这两家PE是新加坡政府直接投资有限公司和鼎晖根据开曼群岛法律组建并存在之受豁免有限合伙公司，为私人股本基金（以下简称CDH）。通过Tetrad公司新加坡政府直接投资于李宁公司。由于获得了私人股本投资并且预期在境外上

市，上海李宁由内资企业变身外商独资企业，一系列的资本运作开始进行。RealSports Pte Ltd.（以下简称 RealSports）于 2002 年 10 月 8 日在维京群岛注册成立。2002 年 10 月 29 日，RealSports 与上海李宁订立股权买卖协议，以 600 万美元的总价由 RealSports 收购当时上海李宁全部已发行股本，收购价格基于收购当时上海李宁的账面值确定。最终，2002 年 12 月 11 日，上海李宁由内资有限责任公司改为外商独资企业，注册资本为 800 万美元，而投资总额则达到了 2000 万美元。

2003 年 1 月，CDH 和 Tetrad 根据私人股权投资协议，分别以 350 万美元和 1500 万美元认购 RealSports 新股份。上述代价是基于机构私人股权投资者通常采用的、并基于公司等额盈利表现和流动现金来衡量公司的价值多种估值方法确定的。CDH 和 Tetrad 也采用公开市场同类公司的价值作为准则来衡量 RealSports 的价值，并将估值做出适当折减，以反映当时未上市公司缺乏流通性的特点。CDH 和 Tetrad 还按照 RealSports 2001 年经审计的净利润乘以适当的市盈率来衡量 RealSports 的价值。

根据达成的私人股权投资协议，各方同意 CDH 和 Tetrad 作为 RealSports 投资者应具有的相关权利和义务，包括向 RealSports 支付股份认购价，提名董事加入 RealSports 董事会等。不过，这个协议在上市后自然终止。

为筹备上市，李宁属下各公司也进行了相关调整，而结果是使李宁有限公司一步步成为控股公司。与此同时，李宁家族的实际权益经过一系列的重组，变为由 Victory Mind Assets、Champion Link、Double Essence 和 Alpha Talent 4 家公司间接持有李宁有限公司。

自 1998 年起，李宁大力聘请了资本运作方面的专家为公司独立董事。1999 年，他又聘请多个领域的专业公司协助公司完成整体战略布局，其中海问咨询公司、中国台湾的麦达公司、德国 SAP 公司、日本电通广告公司等都是李宁公司的合作伙伴。经过这些合作，李宁公司的国际化竞争力得到了极大增强。

一系列的改革措施获得了甚至超过预期的成效。2001 年公司营业额为 7.3 亿元人民币，净利润为 4 960 万元人民币；而 2002 年和 2003 年营业额则分别飙升为人民币 9.6 亿元和 12.76 亿元。随着公司经营状况的节节攀高和投资者资金的不断进入，公司上市进程再次被提上了日程。

经过长达 7 个月的精心筹划，2004 年 6 月 28 日，李宁公司终于正式登陆香港主板市场。首次公开发行了 2.47 亿股，并于 7 月 9 日行使超额配售选择权，增发新股 3697.6 万股，香港上市之初，公司成功筹集了高达 6 亿多元港币。

李宁公司上市当日，股票开盘即上涨了 8%。作为李宁公司董事长，李宁及其家族控制的 4.6 亿股股票，以交易价 3.675 港元计算，李宁的身价达到了 16 亿多港币。

李宁一直强调他的商人身份，在 2004 年 6 月李宁体育用品有限公司在香港上市而举行的招股说明会上，李宁说道：“我是一个有着 14 年企业经营史的企业家，请不要再把我看做是一个明星偶像。”

他一再解释说：“我现在是一个商人。”



二、李宁的管理转型之路

李宁公司是如何逐步让自己实现管理转型并始终保持本土品牌中第一的市场地位的呢？

1996 年，李宁从健力宝集团买走李宁产权，并将总部从佛山的三水县迁到了北京，顺利解决了国有体制下的股权不清问题。从此，李宁公司成为一个产权清晰的成长型企业，身份从此彻底改变了。

1999 年，李宁已经成为了家喻户晓的国产运动品牌，这与李宁本人的努力和他自身所拥有的得天独厚的体育明星效应分不开。也是在这一年，李宁的哥哥、嫂子、妹妹及陈义宏的弟弟从公司重要位置上退了出来。同时，李宁做出了一个让人感到吃惊的、对一般企业的老板来说更是难以置信的事情。同年 7 月份李宁正式把总经理位置让给了陈义宏，自己退居二线，只做李宁公司的董事长，而且去北京大学法律系继续深造。从此，李宁公司的日常工作处理中就没有了李宁的影子，李宁公司家族企业色彩也得以褪去。李宁公司走上了职业经理人治理的道路。

李宁公司后来 10 年得以良性发展的根本保证就是得益于李宁对公司治理结构的改变，如果不是当初李宁在内部治理结构上的选择，李宁公司绝不会有后来这么大的发展。

2000 年公司所有的关键业务完全系统化是李宁公司采用职业经理人治理之后的又一个转型措施。关键业务完全系统化的实施得益于 SAP 信息管理系统

(ERP) 的引进,并在各地分销商中推广自主开发的 MIS/POS 系统。并且从此以后李宁公司不断在信息化方面加大投入,其日后的信息化分析与快速、准确决策的强有力的科学依据也是得益于关键业务完全系统化的建立。

从 2001 年开始,李宁公司又聘请了某管理咨询公司协助其做整个人力资源系统的建立与提升工作。后来这个管理咨询公司协助李宁公司建立系统的职位体系、绩效考核体系、薪酬体系以及业务流程体系。人力资源体系的建立为李宁公司建立良好的内部激励机制奠定了坚实的基础。

同时,李宁公司还请来了著名的市场调查公司——盖洛普公司对李宁公司的品牌、市场反应进行全面的调查诊断,寻找市场机遇。

也正是在这一年当中,张志勇接替陈义宏担任李宁公司 CEO。陈义宏是被迫辞去公司总经理职务的,因为李宁认为张志勇更有资格做公司的 CEO。果然张志勇不负所望,接任李宁公司的 CEO 后进一步理顺了李宁公司的治理结构,促进了李宁公司的职业经理人经营团队的成长。

2002 年,李宁公司决定研究战略、品牌定位等涉及企业未来发展方向的重大问题,要找到符合新时期需要的品牌战略、公司发展战略。于是它请来了国际知名的 IBM 咨询部进行咨询,IBM 为其拟定了发展方向,之后的很多年李宁公司一直按照这个方向前进。

2004 年,李宁公司进一步推动了治理结构优化,因为这一年李宁公司股票在香港主板上市,根据公司的发展需要筹集必要的资金,这就要求公司的治理结构进一步优化。在这一年里,李宁品牌的重塑搬上了光华管理学院 MBA 案例的讲台,借助北大学子的智慧为其出谋划策。因为李宁公司要开始进行品牌的专业化重塑工作,着力塑造其专业的运动品牌形象。为此,李宁公司主动与北京大学光华管理学院合作。

2005 年,李宁公司着手开始建立更为完善的供应链管理体系,进行供应链的重新定位。

李宁公司：让一切管理皆有可能

在李宁公司解决了内部治理结构问题以后，其职业经理人管理团队始终能够积极主动投入资源进行管理转型工作，从而建立了内部有序的管理机制，并使得李宁公司能够不断把握体育用品产业的大发展机遇，不仅始终保持国内第一品牌的地位，平均每年的增长速度超过 30%。同时，李宁也成为体育用品行业管理最为体系化、最为优秀的公司。

李宁公司能够有今天的成就，都是得益于它从 1999 年开始即进行的管理转型，如果没有进行这个工作，恐怕李宁公司的广告词“一切皆有可能”，就要变成没有可能了。

CHAPTER 3

三、职业经理人治理

1. 陈义宏时代

1998年，李宁公司看似马上就能超过10亿元销售额的希望被一场突然袭来的“亚洲金融风暴”破灭了。

对于公司销售额停滞不前，李宁不相信只是受外部原因的影响，于是1999年到2000年，李宁聘请了大量专家、咨询公司来寻找公司停滞不前的原因。他逐渐明白，把公司停滞不前的原因归属到“亚洲金融风暴”的影响上面是不合理的：公司没有出口，对亚洲市场也没有依赖，而国内市场仍然在成长。真正的原因是公司的商业模式不对，不专业。李宁公司是在以T恤、短裤、运动鞋来应对消费者对篮球服、足球服以及更专业的鞋子的需求，这才是公司停滞不前的原因。

李宁想要做的是一个真正的品牌公司，而不是像他所看到的公司仍旧只是一个产品公司。要做真正的品牌公司李宁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。

李宁给了陈义宏4年时间，让他解决问题。但是从1997年到2001年陈义宏一直在努力，李宁公司的销售额也一直未能越过10亿元人民币。

陈义宏是一个对生意充满了兴趣的人，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。”作为创业元老，陈义宏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。

李宁也认为陈义宏不可能转变成一个职业经理人了。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？而1998年，李宁公司二次改制时，陈义宏拥有公司7%的股份，仅次于持有股份超过2/3的李宁家族。李宁认为陈义宏这个人有自己的独到见解，有很多很好的商业创意，是一个适合当老板的人，做李宁公司的CEO好像欠缺了一些什么东西。

李宁对陈义宏说：“你应该找一个助手”，其实李宁希望陈义宏让出自己的位置，“找一个助手”是委婉的说法。陈义宏本人也感到了公司存在问题，但是他不能接受李宁找一个助手的看法。但是，像5年前同意剥离家族制一样，为公司的发展他愿意找一个人来帮忙。

张志勇是当时的财务总监，陈义宏向李宁推荐了他。到2001年，陈义宏又主动辞去李宁公司总经理的职位，转任法人代表。

一年后，李宁公司分为了3个部分：一块是北京李宁公司，负责李宁品牌的研发、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；一块是北京动向体育公司，负责国际品牌的代理工作。张志勇非常喜欢并感谢陈义宏给自己的这个机会。

其实张志勇本来一直在为做公司的CEO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，终于得到了陈义宏的赏识。本来李宁是要从公司外面来找人接替陈义宏的工作的。因为李宁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，要更具有想像力和创造力。但是，陈义宏坚持推

荐张志勇，最后李宁也就同意了。

张志勇虽然感谢陈义宏给自己的这个机会。但是，这个机会又是以代替陈义宏（这个方向是明显的）为代价的。所谓代替，就意味着要对过去的某些做法予以否定。比如，张志勇认为，在销售额只有不到7亿元的情况下，把所有资源配置到销售渠道中是增加销售最快且最有效的办法，开一个店就有一份销售额。这与过去习惯通过广告宣传来扩大销量的做法明显不同。陈义宏是否能接受这个做法，张志勇有些担心。

这一切被李宁看在了眼里。他像过去一样把陈义宏叫出去喝酒（早期他们经常以这种方式交流），指出他不应该再插手具体业务，否则张志勇没办法工作。李宁认为自己之所以能够这样说，是因为他们之间有很深的信任关系。李宁的选择就是一个对事业有利的好选择。李宁相信即使陈义宏心里不舒服，但是绝对不会反对。

2. 张志勇时代

张志勇在成为李宁公司总经理之后，马上在公司建立了市场部（以前只有销售部），在国内体育用品企业中第一个实施了ERP系统，引进了一批来自宝洁、可口可乐、耐克、康师傅等国际公司的职业经理人以取代创业元老，这些都是按照李宁希望的那样改造公司。张志勇终于可以放开手脚去干一番事业了，因为没有人可以干涉他的工作，他直接向新的李宁集团董事会负责。

2003年1月，新加坡政府投资（GIC）和国内的鼎晖投资联合投入1850万美元，获取李宁公司超过30%的股权。2004年，李宁在香港成功上市，融资44亿港元。2003年，李宁的销售额首次突破了10亿元大关，达到12.76亿人民币。2004年，这个数字变成了18.8亿元。张志勇在公司上市后成为CEO。

2005年，李宁对一个为公司服务了13年的员工说一切都为了公司，“你应

该做一个真正的 CEO”，这个员工就是张志勇。

如同李宁习惯了这个员工的有条不紊，这个员工也习惯了这位被公司上下称作“领导”的前冠军运动员的求新求变。

这时候李宁刚刚从北大 EMBA 毕业，他认为张志勇应该从他目前的工作中脱身，多到国外走走，去寻找、发现新的商业机会，更多地考虑一下公司的未来才是张志勇最应该做的事情。因为一个真正的 CEO 应该是一个思考者，而不是执行者。

“我哪有时间啊，都排得满满的。”张志勇说。巨大的压力使他有时候会向李宁发出抱怨，但他不会把这种情绪带到下属面前。

张志勇认为：第一，CEO 不仅仅要建立战略，他也一定要执行战略，只不过与下面每一层级的执行方法不同。CEO 要到一线去看战略执行的结果而不是只听汇报。第二，公司文化环境的建立需要 CEO 的参与。与成熟的跨国公司不同，李宁公司正处于制度的建立中，这就需要 CEO 花时间去促进、帮助每个人实现从行为到制度到流程的转变。

张志勇认为公司需要让战略、人力、财务、IT 与市场、产品、供应链完全匹配起来。而从 2001 年以来，李宁的门店数量由几百家上升到 4 000 多家，这也意味着公司的物流、资金流和信息流程都需要彻底变化，这是一项浩大的工程。

不仅如此，张志勇还背负着每个季度明确的业绩压力，并且兼任负责产品开发设计推广的品牌总经理。生存是第一位的。“我处在这个转变过程中，没办法，再过 10 年，可能就未必需要了。”

李宁同意张志勇的看法。他知道在生存与更高的理想之间首先应该选择什么。如果要做出牺牲，张志勇可能就是李宁在品牌过程中要牺牲的那个人。

但是李宁并未放弃自己的打算。他希望张志勇能够找一个品牌总经理来帮忙，“否则你既做不了真正的 CEO，又做不好品牌。”

“不好找。”张志勇说。他希望李宁能暂时放下这个想法。他不认为自己能在短时间内找到一个既懂品牌又熟悉市场的人。



四、战略方向和品牌定位的调整

1. 成长的天花板

1997年~2001年，李宁公司已经触摸到了成长中的天花板，销售额始终在10亿元左右徘徊。之所以会这样是因为公司战略的不明确造成业务策略的模糊、发展中没有战略方向感，品牌在时尚与专业之间徘徊，研发缺乏主导宗旨、核心技术，产品新品类推出与淘汰有随意性，渠道自建相对于整合控制无重点，市场秩序紊乱……这一切，都归于李宁公司没有战略规划。李宁公司缺乏战略方向，仅仅从李宁品牌十几年来来的广告语的不断变迁这一现象上，就可以推断。李宁公司成立后的前十几年中，广告语频频更换，据统计达到8次之多。从最早的“中国新一代的希望”到“把精彩留给自己”到“我运动我存在”、“运动之美世界共享”、“出色，源自本色”等等。可见，品牌没有一个清晰的定位，战略没有一个清晰的方向，这是李宁公司销售额停滞不前的主要原因。

2. 战略、品牌的定位

在意识到品牌和战略存在问题之后，2002年李宁公司聘请国际知名的IBM咨询部进行战略、品牌定位等涉及企业未来发展方向等重大经营内容的咨询，提出符合新时期需要的品牌战略、公司发展战略。也正是IBM和李奥贝纳的进入，帮助李宁公司找到了以后的发展方向。

IBM 对李宁公司的提问是：“李宁究竟想成为什么样的公司？”IBM 帮助李宁公司重新确立自己的战略方向，李宁的愿景被定义为“致力于专业体育用品的创造”、以及“在两个以上主流运动项目领域处于全球强势地位”等。总之，“李宁”以后的发展战略定位于了体育专业化。

在产品研发上，李宁开始推出一些多元化领域，产品线收缩于运动休闲及专业运动领域。李宁开始在专业运动研发领域投入重金。2002 年与美国杜邦、3M 等国际知名企业建立了稳定的合作关系，并与韩国、法国等一些企业进行多种形式的合作；2004 年 8 月，李宁公司与美国 Exeter 研发公司 Ned Frederick 博士合作，共同致力于李宁运动鞋核心技术的研发。2004 年 10 月份，与 DRD 设计事务所合作，进行李宁运动鞋的设计工作。并与香港中文大学人体运动科学系合作，对运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，从而进一步提高产品的专业性和舒适度。“金铁”系列专业足球鞋就是在这之后推出的。

2004 年 9 月，第一款李宁牌专业篮球鞋 Free jumper 问世，标志着李宁进入专业篮球产品。2006 年 9 月 5 日，李宁公司推出鞋产品的专业科技平台——“李宁弓”减震科技。“李宁弓”是国内第一个运动鞋的研发科技平台，标志着李宁公司的运动鞋科技研发能力跻身世界领先行列。

由于专业领域的突破、扩张，使李宁迅速与国内的其他运动品牌拉开了距离。品牌定位上，李宁与李奥贝纳合作，推出了“一切皆有可能”的品牌理念，以体育激发人们突破的渴望和力量！让运动改变生活，追求更高境界的突破。这样的体育运动精神很快得到了消费者的支持。在渠道方面，李宁展开了渠道变革，改变了十几年来一直沿袭的批发商渠道，而改为专卖店策略。到 2005 年 6 月底，李宁在全国已经拥有 3012 间特许零售门店，在北京、上海等 11 个城市直接拥有近 400 家专卖店。到 2008 年，李宁品牌的专卖店已经达到 6245 家，主要集中在二、三线大城市及内地经济增长迅速的区域，市场份额也扩大到了 20%。

3. 明星效应的推动作用

2008 北京奥运会开幕式主火炬手——李宁，昔日的体操王子再次出现在体坛上，名声又一次传遍全球，其明星魅力一时无人能敌。

人们往往把明星当成商品通向消费者的最好介质或桥梁，因为他们的知名度和曝光率都非常高。所以，要想传播企业产品信息，提高产品知名度，从而扩大产品的市场份额，利用明星效应不失为一个好的计谋，并且这也被越来越多的企业认可了。

在以经济建设为中心的社会主义建设中，营销，不应该仅仅是企业的事业，也应该是政府的一项事业。政府营销的狭义理解可以指招商，招商的成功与否，很大程度上取决于政府的公共形象。曾经有人建议广西壮族自治区政府请李宁作为广西北部湾的形象代言人，以明星的知名度和人格魅力来宣传北部湾，扩大北部湾的在国内外的影响范围，提升北部湾国际国内的社会地位，推动政府的招商事业，争取更多更强的知名企业落户北部湾。

其理由如下所述。

一是人缘优势。广西是李宁的故乡，李宁是地地道道的广西人。李宁是热爱自己故乡的人士的杰出代表。他用实际行动报恩故土：在故乡投资产业，成立公益性质基金会。政府开发北部湾是包括李宁在内的广西人民的人心所向，相信只要政府表示出诚意，李宁应该可以考虑出任北部湾形象代言人的。

二是光环效应。李宁头顶的明星光环，由他来做北部湾的形象代言人，来介绍、宣传和推广北部湾，很容易使社会公众（当然包括企业家）对李宁的好感转移到他们对北部湾的态度上来，利用李宁的明星效应可以把原来默默无闻的北部湾推向名声在外的北部湾。李宁点燃主火炬，表现出来的“更快、更高、更强”奥运精神，可以用来诠释北部湾经济区建设的高起点、快发展、强辐射的内涵，可谓相得益彰。

三是晕轮效应。在相当多的情况下，人们只看事物的局部，并把这个局部的看法推及整个事物。这种情况在一个事物的某个局部具有明显特征时表现得尤为突出，这被称为晕轮效应。例如提到兵马俑，人们就会想到西安；提起故宫，人们就会想到北京。因为兵马俑、故宫在经过历史的考验后，已经成为了它们所在地的“代言人”了。品牌的形象代言人仅仅是品牌这个有机整体的一部分，运用得恰当，消费者很容易将某明星和品牌联系起来，凭借明星的知名度和美誉度能对品牌起到带动作用。

当然，上面的说法并没有经过科学的论证分析，可能存在这样那样的弊端，在这里权当抛砖引玉，对明星效应的推动作用作阐述。由此我们可以想到李宁对李宁公司带来的推动作用，因为明星效应在品牌推广上具有很大作用，所以由李宁可以做广西北部湾的代言人的理由来看，李宁本人就是李宁公司的一个最佳的代言人，李宁公司的发展与他本人的明星效应是分不开的。

4. 渐现疲惫的李宁品牌

至1990年创立，历经多年的努力拼搏，如今的李宁在国内已经成为了体育市场本土第一品牌。李宁可以说是中国体育明星在商业上创造成功的第一人。

2005年8月，作为体育品牌老大耐克的优势已经不再那么明显了，因为它受到了阿迪达斯和锐步联手的威胁——阿迪达斯在以40亿美元代价并购锐步之后，抓住奥运会这个良机，以13亿元的代价——胜出李宁公司10亿元的报价，最终赢得北京奥运会官方合作伙伴的资格。而从李宁公司来看，其与阿迪达斯看上去似乎是一步之遥，但是从实力上来说，李宁公司已经是拼死一搏了。

虽然李宁品牌取得了巨大的成功，但是在成功的背后也隐藏了很多批评——李宁公司在与耐克和阿迪达斯的品牌竞争中所招致的。根据盖洛普公司为李宁公司做的一次全面消费者调查，可以看到李宁品牌暗伤累累：

- (1) 目标消费者模糊不清。
- (2) 品牌面临被遗忘的危险。
- (3) 品牌内涵被严重稀释。

对李宁品牌大泼冷水的媒体也有美国《华尔街日报》。它说李宁品牌是个摇摆于“休闲”和“运动”之间的“二五仔”，它较耐克、阿迪这样的国际专业品牌技差一筹，又比安踏、锐步这样的大众品牌位高一等，它一直都在“休闲”和“运动”之间犹豫不决。

但是，这些都还不是李宁品牌国际化的最大障碍。浓重的民族情结和模糊的品牌形象才是李宁品牌的最大难题，因为作为世界冠军，李宁身上承载了过多的民族色彩和爱国情结。为了最大程度降低个人品牌对企业品牌带来的副作用，近年来，李宁本人已经很少在媒体上露面了。

5. 李宁品牌需要援助

如果仅仅从李宁公司成立以来取得的成功来看，这些成果足以告慰李宁两鬓的白发。但是在全球体育经济的平台上与其他体育品牌一比，李宁公司的处境可以说是相当危险的，因为一个行业能够产生国际性品牌的机会是有限的。在 21 世纪的今天，这样的机会不是增加了，而是更加少见了。

在现代社会里，企业界最需要关注的是“存在”二字，而李宁公司处在耐克和阿迪达斯的双面夹击下，也不得不谈“存在”了，主要原因是由于李宁本身品牌存在李宁本人的特点，即使李宁品牌勉强向阿迪达斯和耐克的 brand 核心价值上去靠拢，也难以出现非常大的突破了。

阿迪达斯离开了足球，其品牌是不完整的；同样离开了篮球，耐克的 brand 也是有缺陷的！而刘翔品牌就不一样了，中国移动采用刘翔跨栏的瞬间做为平面广告，因此，田径运动场上的刘翔品牌的来源已经注定了刘翔品牌能够在对抗性、

李宁公司：让一切管理皆有可能

竞技性非常强的运动场上与阿迪达斯和耐克有的一拼！这样，刘翔品牌就可以援助李宁品牌完成由于自身定位无法达到的高度了。

李宁和刘翔两个体育品牌互相学习、促进，就好像是美国的可口可乐和百事可乐，麦当劳和肯德基的市场二元论。它们可以说是中国体育营销的完美二人转！

刘翔品牌可以非常恰当地弥补李宁品牌对抗性不足的特点，因为刘翔品牌诞生在高对抗性的田径场上，而李宁品牌则诞生于观赏性和技巧性很强的体操场上。这可以说是天作之美，或许冥冥之中，两个成名于奥运赛场上的人，也注定了两个品牌的联手！

CHAPTER 5

五、新世纪的信息化

1. 信息化建设为李宁公司加速

2000 年，北京李宁体育用品有限公司的销售额达到 8500 万美元。同年 6 月，李宁公司引进德国 SAP 的服装与鞋行业的信息化建设，真是不简单！李宁成功了，下一个会是谁？

2002 年，李宁公司销售额预计达到 1.21 亿美元，连续 3 年 20% 的业务增长。同时，李宁公司的 R/3 标准系统升级到 4.5B，服装/鞋业解决方案也升级到 AFS2.5B。

当我们把镜头焦距拉近到李宁公司时，它的 IT 建设无疑是很成功的。这两年李宁公司的大部分经营业务信息都跑在 ERP 系统上了。2000 年系统数据量还不到 20G，而 2002 年 6 月李宁公司的数据量已猛增至 100 多 G。

然而，当把镜头的焦距推远，放眼整个中国服装企业的信息化市场时，我们发现国内绝大多数服装企业的 IT 还停留在很初级的阶段：简单的“进销存”、单项的财务系统、落后的仓库手工治理，等等。

人们常说榜样的力量是无穷的。但为什么 IT 技术的灯火在“照亮”李宁公司之后，没有立即在国内服装行业掀起“星火燎原”之势呢？

依据微观经济学理论，需要与需求是两个不同的概念。需要反映的是购买愿望，而需求反映的则是有实力的购买行为。多年来，大多数国内服装企业正是徘

徊在需要与需求之间。

众所周知，中国服装和鞋业在国际上占有重要份额，“MADE IN CHINA”的服装鞋帽在世界各地商店里随处可见。据统计，目前中国生产的鞋类产品占全球产量的 50%，出口量占全球贸易的 25% 以上。中国拥有大量的服装和鞋类的生产企业、品牌经营企业、国外来料加工企业。但是，对国内众多的服装企业来说，企业长远发展并不乐观。

首先，国内服装产品在国际市场产品价格很低。虽然价格低一直是我国企业的竞争优势，但从反面看，微薄的利润也限制了企业向更高层次发展。而且随着全球化竞争的压力，越南、东南亚等地的服装和鞋类企业对中国的冲击非常大。中国企业的价格优势的差距也在逐渐缩小。

其次，国内企业的生产经营模式落后。国际知名品牌像耐克、阿迪达斯等公司的运作都是品牌运作模式，真正的利润来自于设计与开发初端。而中国服装企业的设计开发能力弱，多是根据国外定单进行来料加工，即 OEM 方式。这样不仅生产经营失去主动权，更重要的是，利润的最丰厚部分被上游国外品牌厂商拿走。

最后，国内企业的治理和体制存在问题。由于服装市场流行趋势变化非常快，所以服装行业的生产销售呈现非常强烈的季节性和期货性的特点。国内企业的组织形式、观念、治理、生产方式都跟不上快速变化的客户需求。因此，国内企业迫切需要不断降低成本、缩短采购周期和交货周期、提高对市场的反应速度。从“以量求生存”向“以质取胜”乾坤大挪移。IT 技术无疑是帮助企业解决上述问题、实现二次飞跃的利器。国内的服装企业老板或多或少是知道 IT 的好处的，而且也在不同程度上利用 IT 技术。按理说，服装行业信息化的买方市场应该很大，应该播下种就能发芽结果。

但事实并非如此，国内有能力有条件真正实施 IT，并发挥效益的服装企业实在是凤毛麟角。造成需要难以转化为实际的购买需求的原因大致有三。

首先，企业缺钱。信息化是要花钱投资的，但国内企业普遍资金短缺。企业里各个环节都伸手向老总们要钱。IT 自然是好东西，但却未必是企业的第一需要。

其次，治理滞后。IT 是提高企业竞争力的好武器，但它要为治理思想服务。许多企业的治理模式还停留在计划经济时代，企业的治理思想与 IT 所代表的先进治理思想南辕北辙。IT 无法与企业治理志同道合。

最后，IT 供给市场不成熟。真正懂得服装企业用户需求，能为服装行业把脉的 IT 厂商和咨询顾问公司不是很多。用户在信息化建设上，显得很无助。1999 年，李宁公司在考虑上 ERP 系统时，也咨询过一些顾问公司。但他们很快就发现：没有专门为服装行业信息化开设的“诊室”，无处投医。

服装企业信息化的大餐人人想吃，但却不那么轻易能吃到。然而大家还是有机会听听北京李宁体育用品有限公司的“餐后感”的。李宁公司是国内第一家采用 SAP 的 R/3 系统，并附加 AFS 服装与鞋业行业解决方案的服装企业。

2002 年 6 月，刚好是李宁公司正式运行 ERP 系统的两周年。通过 ERP，李宁公司实现了对客户信额控制，业务经营的系统集成，对价格的整体控制及期货制度。

李宁公司当年实施 ERP 系统的目标是，通过 ERP 项目的实施，实现企业治理的规范化、高效化、系统化和集成化，并基于 AFS 鞋业/服装业解决方案的实施，根据自身业务发展规划和实际业务需求，优化业务流程。上了 ERP 后，公司的经营业务数据集成到一个系统中，效率提高了，信息准确率也提高了。

第一，经销商的信用治理。ERP 加强了对销售订单的信用治理。服装行业的运作模式很像做期货。首先，李宁公司负责开发设计新款产品。然后召开订货会时，经销商们签期货合同订单。李宁公司根据订单组织外协生产厂生产，出成品后入仓库。接下来，李宁公司执行经销商签订的期货合同。因此，为了及时收回资金，降低周转成本，减少利润损失风险，李宁公司对经销商加强了信用治理，

李宁公司：让一切管理皆有可能

根据销售回款的历史记录制定经销商信用级别，通过 SAP 系统对经销商进行严格的信用治理。系统治理后，只认数据不认人。即使经销商信用额度仅差一分钱，他也不可能收到货。信用额度的治理控制降低了李宁公司财务上的风险，保证了每月回款资金流的平稳和良性循环。这样财务部可以更有计划、更高效地统筹安排资金。

第二，在采用 ERP 系统后，销售部和信息发展部的部门角色也发生了变化。原来销售部负责客户订单治理执行的销售内勤，现在划归信息发展部，工作主要是产品销售数据分析、系统单据的录入等。而现在的销售部一切以客户为中心，更专业地负责销售渠道的开拓和市场营销。目前，一个销售代表最多可同时治理 30 个客户。张颖原来是销售部内勤，因此现在调到了信息发展部。她现在主要负责对客户信额控制治理。据她介绍，现在每一笔订单在系统里都可做到实时更新，因此财务人员和销售人员可以随时看到订单的运行状态：从采购到生产、入仓、销售、储运、财务汇总、开发票等一系列的经营行为。目前，虽然李宁公司的年销售额连年递增 20% 多，但是负责订单治理的销售内勤却从 1999 年的 15 个人减少到了现在的 7 个人。一个销售内勤可以轻松地治理 50 个左右的客户。

第三，知识治理。随着李宁公司的发展，新业务在不断出现。例如李宁公司新成立的高尔夫事业部、青少年事业部和国际事业部，3 个新事业部有很多新人。但是由于有了 ERP 系统，通过 ERP 系统固化下来的业务运作流程和知识治理，3 个新部门的员工可以很轻松地借鉴学习经实践检验成功的模式，而不需再重新摸索。

第四，新 IT，开源节流。IT 为应用服务，为创新服务。要实现把设计图纸转换成物料清单，再到成批生产，没有专业的 IT 系统治理，肯定缩短不了产品开发生命周期。目前，李宁公司正在考虑采用 SAP 的 PLM，以对生产过程中开发、技术、采购等进行重组，产品的物料清单治理优化的主要目的就是缩短周期，核算成本。

2. 李宁公司办公自动化系统建设

(1) 项目背景与需求

北京李宁体育用品有限公司作为国内著名的体育运动服装及运动器材制造商，拥有非常高的知名度，在同行业中一直走在前列，经过十多年的发展公司已经初具规模，取得了骄人的成绩。为了使公司更好、更快地发展，保持公司前进的良好动力，李宁公司对信息化建设也计划加大投入。正是基于这种背景，李宁公司启动了信息化建设。李宁启动信息化建设的目标是提高企业的整体的竞争能力。李宁启动的该项目的建设旨在支持企业发展各个阶段的实际需求，把电子邮件系统、办公自动化、人力资源管理、流程管理等办公内容融入到其余的信息化系统中。

(2) 方案选择

为了充分利用李宁公司的信息化系统，使之发挥其应该发挥的作用，使办公信息化真正地融入到李宁公司的公司管理和企业文化中，李宁公司与神舟数码公司展开了一系列的深入合作，其主要目的是为李宁建立适合自身特色的信息系统，使这个系统在真正意义上成为李宁公司自己的信息系统。建设过程按照总体规划、分步实施的方案有序地进行。在平台管理方面，首先实现公司内部办公平台和外地分公司办公平台相连，使邮件系统相连，真正实现了邮件的互通有无，达到内外部的畅通。

此外还建立了员工激励考评体系，针对李宁公司的绩效考评制度和规定，开发和实施了李宁公司绩效考核系统，并完成了从公司领导到基层员工的工资考核、理念宣灌和操作培训。项目的建设主要分为两个阶段。为了使企业能更好地应用、发挥信息系统的效果，项目建设之初就着眼于“想得大，入手小，发展快”的实施策略。在整个系统设计中进行整体布局、详细规划，注重系统设计的前瞻性、可操作性和可靠性，对应用则采取选择通用性强的小型应用，经过客户

化的简单修改后可立即投入实施运行。以李宁公司硬件系统平台作为整个系统的基本架构，以 Lotus 的电子协作系统平台产品 Domino/Notes R 5 为应用系统平台，以此为基础建设李宁公司的电子邮件系统及办公自动化系统等。OA 的第一阶段建设目标是：李宁公司的整体邮件系统的规划和实施；办公自动化应用，包括：会议预定、论坛、长途电话申请、电子邮件申请、发文管理、名片申请和工作日历等。

（3）系统特点

李宁公司的办公自动化系统的最明显的特点总结来说就是“快、易、通、省”。

快：体现在快速实施，因为应用数量不多，而且都是已经经过长期使用提炼的应用，因此仅仅经过简单的客户化工作就能上线使用；

易：表现在设计应用功能不复杂，界面友好和简单，因此员工能够快速上手使用；

通：体现在通用性强，所有应用都是经过挑选，在企业信息化建设过程中基本都会涉及的应用；

省：表现在应用系统本身的特点上，就是以上所述的 3 个特点，由此看来信息化系统建设的费用并不高，企业感受到的办公自动化系统带来的高效和方便，并没有付出多么沉重的代价。

（4）建设成果

经过办公自动化系统一期项目的实施运行，李宁在公司内部初步建立起了员工之间沟通的邮件系统和办公自动化系统雏形，通过这个项目实施，部分业务无纸化的办公新模式已经在公司内形成，同时还通过该系统提供的沟通平台和论坛等模块进行了企业文化的宣传和讨论，以一种崭新、便捷的方式融合、凝聚了企业的内部力量，增加了员工与企业之间的感情。更加重要的作用是，在企业初期的系统的规划实施中还充分考虑了系统的扩展可容性，为以后的系统扩展奠定了

良好的基础。与此同时，在企业实施运行一期的 OA 系统过程中，还对企业员工进行了系统有效的规范培训，员工充分学习了 Notes 系统的基本特性和在工作中的操作，为办公自动化系统二期的扩展升级打下了良好的系统基础和人员基础。通过一期系统的顺利实施，李宁公司切身体会到了办公信息系统对管理和业务等方面带来的便利和帮助，为李宁公司全面实现独具李宁公司特色的办公系统信息化打下了坚实的基础。

李宁公司第二阶段信息系统建设的目标为：建立驻京总部和京外各地分公司之间统一的邮件信息系统；连通李宁公司与互联网的邮件系统，建立公司与客户、合作伙伴之间的畅通沟通通道；创建李宁公司内部的知识管理系统，建立公司的知识管理体系；建立公司员工绩效考核信息服务系统，绩效考核系统的主要目标是在一定时期内能科学、动态地考查员工工作情况和效果的考核方式，通过制定客观、有效的量化考核指标，对员工进行全面、立体的考评，以期能进一步激发员工的工作积极性和创造性，提升员工的各项基本素质，以达到提高工作效率的目的。绩效考评还能使公司各管理层明确地把握下属的工作状况，通过对下属的工作绩效评估，管理者能充分了解本部门人力资源的各方面状况，有利于快速、有效地开展本部门的工作，提高部门管理的工作效率。

（5）实施效果

通过二期信息的建设实施，电子化办公的氛围和环境已经在李宁公司内部形成。企业员工可以通过电子邮件系统便捷地在内部员工之间及与外部客户、商业伙伴进行畅通的沟通、连接；公司可以通过建立各部门的知识管理系统库，将员工工作中积累的知识、经验和信息汇集起来并进行科学地整理、分类，企业员工可以方便、快速地查询到可能会有帮助的知识和经验；通过绩效考核系统，人力资源部能够将公司的 KPI 考核体系具体落实到人，能够对员工的各方面绩效情况进行动态的跟踪和评估，最终形成对员工的全面评价报告。

总之，李宁公司在信息化系统二期建设阶段，成功地将公司内部办公信息进

行了整合，建立了大量的信息资源和高效的系统管理平台，为公司各项业务提供了更为准确的数据资源和管理服务。并且企业借助系统可以进行企业文化的深入宣传，李宁公司企业凝聚力大大增强。

3. ERP 系统建立、实施和改造过程

自 20 世纪 90 年代初，李宁公司已经初步建立了企业“进”、“销”、“存”3 环节业务管理系统，在财务管理中引进了著名的用友公司的财务软件系统。随着“李宁”体育用品在国内知名度的提高，“李宁”品牌形象逐渐得到公众认可，在公司业务飞速增长的同时，公司规模在快速扩展，全国各地分公司也相继成立，李宁的营业网点遍及全国。随着公司业务的增长和营销网络在全国范围的遍及涌现，业绩的增长和规模的扩展为企业带来新的发展机遇同时，也伴随着新的管理挑战。1997 年底，为了适应企业经营范围和业务规模的扩展，并为李宁公司最终走向世界市场打好基础，李宁公司决定引进启动 ERP 项目，以先进的管理机制为企业的发展导航护驾。1999 年，李宁公司与德国 SAP 公司合作，引进了 R/3 软件及 AFS 服装/鞋业解决方案，由此建立了李宁公司的企业 ERP 系统。该项目于 2000 年初正式启动，李宁不惜成本，在启动之初，ERP 软件的部分投入资金就高达 800 万元。

ERP 系统的顺利运行的保障是企业内部畅通的数据流资源，而企业先期建立计算机网络和各个环节的业务信息系统是保证内部数据的流通的基础。为了完成计算机网络和信息系统的结构设计等工作，李宁公司设计了如下 ERP 系统结构。

(1) 物理结构

李宁公司投入巨资在全国范围内建设了公司的专用广域网，公司北京总部及各个分公司先期建成各自的局域网，再利用 PSTN、ISDN、Internet 等多种技术手段与广域网实现网络连接。公司广域网内连接的网络服务器包括 SAP 应用服务

器、SAP 数据服务器、管理服务器、Lotus 服务器、通讯服务器、Web 服务器等共计一百多台计算机。公司还在各地专卖店配备了专门的 POS 系统，保证全国各地的业务数据可以及时地汇聚到公司总部。

(2) 信息结构

作为公司未来的总体信息平台基础，李宁公司总部建立的 ERP 系统涵盖了产、供、销、人、财、物等各个环节。在各处分公司则以 SAP 销售与分销模块为基础建立了包括 MIS/POS 系统在内的分销体系，各地专卖店则以 MIS/POS 系统实现数据的采集、汇集与实时分析。并且，公司总部的 ERP 系统力求与分公司、经销商的信息系统实现紧密集成，开发各个系统的数据接口。从 1998 年至 1999 年两年间，李宁公司做了详细的市场调查和由上至下的企业内部大规模纵深调整，为 ERP 系统的最终实施运行铺平了道路。2000 年 6 月底，公司总部及北京分公司的财务模块（FI/CO）系统、销售模块（SD）系统、生产与计划模块（MM/PP）投入实施，ERP 系统开始试运行。

由此，李宁公司初步建成了一个系统、先进、灵活的 ERP 系统管理平台，这个系统为李宁公司带来的是一套适应现代化、国际化管理的标准模式。与此同时，公司部门职责和业务流程的调整以及人员素质的重新培训提高了整个企业各环节的运行效率，部门之间职责明确，消除了企业内部不必要的内耗，大大提高了企业效率，降低了运行成本。随后，李宁公司及其关联企业把 ERP 系统及 AFS 解决方案用来管理财务、销售、采购、库存和生产等各个业务流程逐步推向了其他子公司。

(3) 严格的项目管理

前期的软件引进，系统运行前的各项基础保证是 ERP 系统不可缺少的工作，但对于 ERP 系统来讲，系统运行实施中严格而完整的项目管理的重要性丝毫不亚于前期的基础准备。因为 ERP 系统触及公司原有的管理和业务，在 2~3 年的 ERP 实施周期期间，如果项目管理混乱无序，就足以导致整个项目的失败。

为了保证 ERP 系统的有序运行，李宁公司专门抽出各级管理和业务人员参与项目的运作，并确保相应项目小组与 SAP 系统的紧密合作。李宁公司将参与系统人员划分为 5 个等级：

①项目领导委员会，拥有最终的决策权，负责决策重大问题，并保证项目所需的财力、人力；

②项目经理，负责控制项目的实施进展，组织协调各方面的资源，并对自己权限范围内的事情及时做出决策；

③项目实施核心人员，以培养李宁公司自身的系统实施队伍为目标，采取一对应的方式与 SAP 系统实施顾问专家进行捆绑式学习，并参与系统实施的全部过程，将公司业务部门的需求配置到 ERP 系统中；

④各部门业务经理，参加 R/3 系统的培训及新业务流程设计的学习，参与系统的测试并接收该系统；

⑤业务骨干，除参加 R/3 系统培训及新业务流程设计外学习外，还需参与系统配置、文档整理、测试数据收集和使用手册编写等工作。

另外，为了确保 ERP 项目实施之处的顺利运行，李宁公司所有该项目参与人员采取每周工作会议讨论交流的方式及时沟通信息，以保证项目小组对 ERP 系统决策和 SAP 项目小组的咨询建议能及时做出回应。

与之相对应，SAP 公司成立了专门的项目小组，该小组成员主要为 SAP 项目经理、SAP 应用咨询顾问、SAP 技术顾问。各级人员分别与李宁公司项目管理人员合作，为公司重大决策、软件培训和技术提供支持，并对客户提供咨询建议等全程式服务。

对所有公司来讲，ERP 系统的实施不亚于一场企业内部革命，在 ERP 系统的实施过程中将会遇到种种信息技术之外的难题。在李宁公司，ERP 系统的有序运行不仅需要双方项目人员的积极参与，还要求高层管理人员具备极高的素质，确保不仅能够了解 ERP 管理思路，制定合理的项目目标，并能在实施过程中及

时做出重大决策，确保项目的各项、各时期进程。

(4) 未来实施计划

ERP 系统的成功并见诸实效难以一蹴而就。它需要企业长期、持续性地整理各项业务流程、适时调整系统功能。据时任北京李宁公司体育用品有限公司综合计划部经理郭建新介绍，项目最初实施的几年间，李宁公司就大范围进行了 3 次业务流程的整理，以提高系统的运作效率、人员的工作效率以及部门协作的效率。

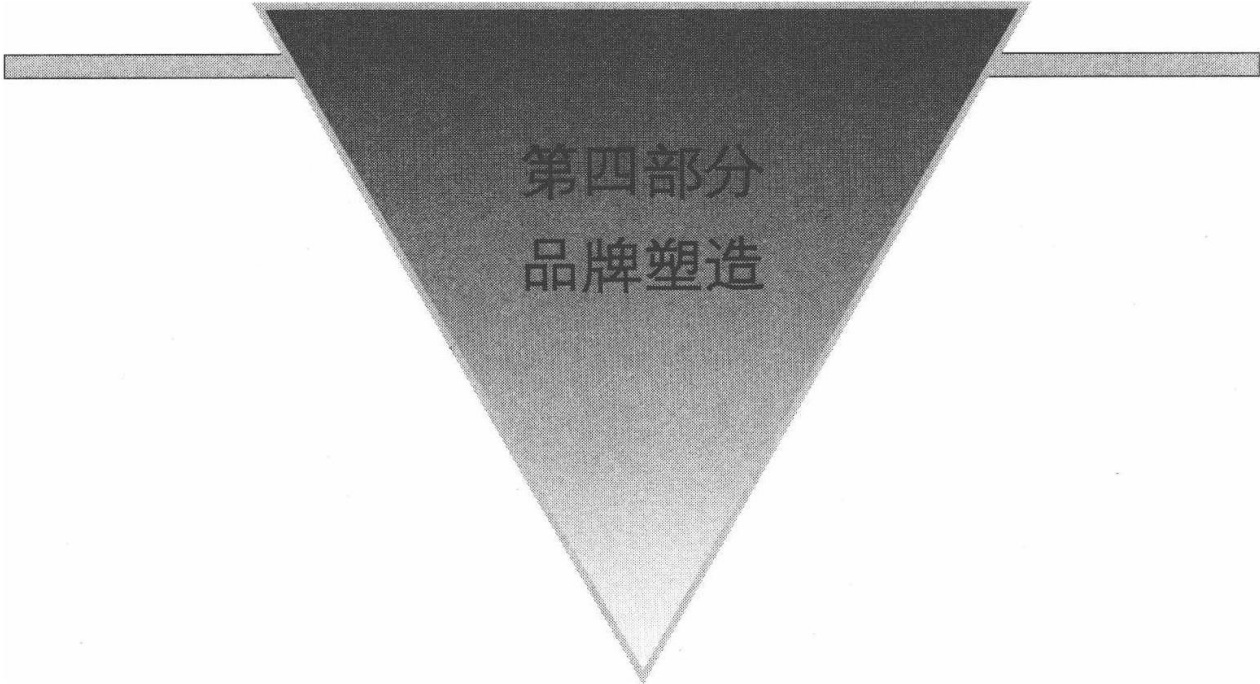
2001 年，李宁公司根据全国范围内业务运行情况及企业内部自身状况做了进一步的分析与调整，包括以下几点。

①ERP 系统的升级。为了提高 ERP 系统功能，李宁公司在 2001 年投入部分资金对原系统进行升级。包括 R/3 标准系统从 3.1I 升级到 4.5B，AFS 服装与鞋业解决方案 AFS1.0D 升级到 AFS2.5B，升级后的 ERP 系统无论是从功能、还是系统稳定性及人性化上都得到了更进一步的提高。

②ERP 系统在分公司的实施与推广。在分公司实施与推广 ERP 系统是李宁公司 2001 年的重要工作任务之一。在李宁公司自己的实施人员的努力下，李宁公司在约一年半的时间内完成了当时下属 12 家分公司的 ERP 系统推广工作。

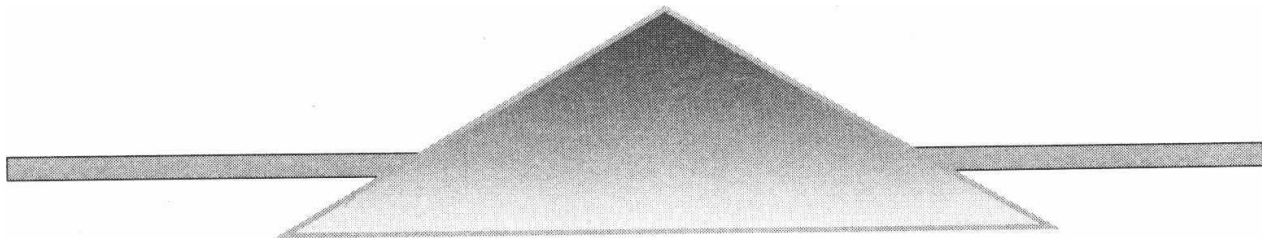
③配合物流系统的实施改进业务流程。业务流程的改进是一项长期性、持续性及灵活性的工作，李宁公司配合物流方面实施了项目对原有的流程的调整与优化，如期达到良好的应用效果。

④数据接口开发，李宁公司投入资金短期内完成了包括 ERP 系统与各个分公司原有的 MIS/POS 系统的数据接口、ERP 系统与物流系统的接口等工作。



第四部分 品牌塑造

- 一、“一切皆有可能”
- 二、品牌重塑
- 三、品牌管理
- 四、关注市场
- 五、技术创新——李宁的东方智慧
- 六、新营销模式突围战



CHAPTER 1

一、“一切皆有可能”

在 2009 年，李宁公司产品的销售额达到 83.87 亿元人民币，净利润为 39.70 亿元人民币。在商业化今天，他的梦想也随着由 6 个英文字母组成的 logo——LI-NING，幻化成一面飘扬的旗帜，飘扬在中国奥运体育代表团的队服上，绣在阿根廷国家篮球队的战袍上，印在撑杆跳女皇伊娃的战靴上，深深的写进华尔街商业评论的文章中。

李宁，这个“上世纪最伟大的运动员”正在用另一种方式延续着自己的伟大。因为李宁始终有一个伟大的梦想，要让“李宁”品牌，成为“21 世纪最伟大的体育品牌”。现今的“李宁”，依靠技术创新，营销创新和管理创新在国内和国际市场上高歌猛进。正在谱写一切皆有可能的神话！

产品的专业化属性，是在体育用品行业中竞争的基础。李宁公司把产品的研发，看做一个不断创造纪录、刷新纪录的赛程。前文讲过，早在 1998 年，公司就建立了本土公司第一家服装与鞋的产品设计开发中心，率先成为自主开发的中国体育用品公司；2004 年，李宁公司与香港中文大学人体运动科学系合作，对李宁公司生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，从而进一步提高产品的专业性和舒适度。经过 15 年的探索，李宁产品已由单一的运动服装，发展至运动服装、运动鞋、运动配件等多系列并驾齐驱。不久的将来，李宁牌将致力跻身世界一流品牌，为全世界的运动员和体育爱好者提供专业的体育产品。因为这样的热忱，

李宁公司拥有了中国最大的体育用品分销网络。同时，李宁公司的国际网络也在不断拓展，目前已进入 23 个国家和地区。

1. 内在修炼，提升品牌形象

李宁作为国内品牌的领导者，它不仅要考虑与国外品牌阿迪达斯、耐克等的竞争，而且还要兼顾国内其他体育用品品牌的竞争。对于李宁公司来说，虽然保持了高速增长，但是“前有猛兽、后有追兵”的市场格局并没有改变，而在 2009 年经济环境仍然不好的条件下，继续保持了高速的增长。然而因为品牌、产品研发能力等劣势的存在，尽管渠道、价格两个优势存在，但是前景不会太乐观。基于此，李宁公司加大了内在的修炼。

在同国际品牌竞争的同时，李宁公司就意识到设计是企业的生命线，是产品的灵魂，是用来实现品牌和消费者双赢的利器。于是李宁公司加大了对设计部门的投入，从最初的几个人到现在的三十多人，除了最基础的大货产品设计外，还负责专项产品设计、创新概念设计和消费者生活形态研究、趋势研究等。更大的变化体现在工作方法和工作模式上。设计师的个人创作被团队协作所取代，从计划、策划到草图、改版设计，整个过程都集思广益，使设计出来的产品更具有团队感，而不再是设计师天马行空般设计出来的艺术品。致力于诠释李宁的品牌理念，是目前李宁公司设计部的一项重要工作。

如今的李宁公司和国内外很多设计机构保持着紧密联系，如全球著名的专业运动分析研究机构比利时 RSscan，与香港中文大学和清华大学美术学院也有很多学术合作项目。在美国有鞋产品设计团队，在香港有服装产品和配件产品设计团队。被美国《商业周刊》评为全美三大设计公司之一的 ZIBA，为李宁公司制定了新的设计战略。

优秀的产品树立优秀的品牌形象，最关键的还是产品本身的设计。在产品研

发方面，李宁品牌的配件已涉及运动包、运动帽、运动袜、球类以及护具等众多产品门类，在拥有一流的产品设计开发中心的同时，引进了国际先进的开发管理机制，并聘请了国内外一流的设计师和专业的开发管理人才，加强市场调研和设计开发力量，以逐步提高产品的科技含量和整体品质，增强品牌的竞争力。

目前，李宁品牌配件产品已具备了科技、运动、时尚的三大主要特点，使科学技术体现于细节，让专业运动品质应用于生活，让体育运动渗透于时尚生活。李宁品牌产品无处不体现着其高品质、专业化的特点，其品牌概念也从产品扩大到理念及形象。

“推动中国体育事业，让运动改变我们的生活”，是李宁公司成立的初衷。李宁公司从不放弃任何努力以实现这一使命。

2. 外在培养，发力国际市场

优秀品牌的建立不仅要依靠强大的营销网络，还需要有效的多元化的市场手段。李宁加快了营销渠道建设的步伐。截至到2008年，李宁在中国共有6917间门店，较2007年同期增加1241间。其中有5935间是李宁牌特许零售店，城市覆盖率达90%以上。在同类产品中，市场占有率位居第一位。2008年4月，李宁在淘宝网推出直营品牌旗舰店和直营品牌折扣店，把实体店经销扩展到电子商务上。

优秀的品牌不应该仅仅局限在区域优势，而应该走向国际化。李宁在成立初期，就把“品牌国际化”定为发展目标。依托其自身优势，李宁公司不断加强与国际知名品牌公司合作与交流。截至目前，李宁公司已与美国杜邦、3M等国际知名企业建立了稳定的合作关系，也与韩国、法国等知名企业进行了多种形式的合作。与此同时，李宁公司还通过签约知名运动队和知名运动员，借此来提高自己的国际地位。

李宁公司：让一切管理皆有可能

2009年3月，李宁与伊辛巴耶娃签了5年750万美元的合约。除此之外，李宁公司还签约了NBA球星沙奎尔·奥尼尔、巴朗·戴维斯。同时李宁公司还取得了中国射击、跳水、体操和乒乓球队的奥运会比赛服赞助权，李宁公司还赞助了瑞典、西班牙两个奥运代表团，以及苏丹国家田径队、阿根廷国家篮球队等。他们都身穿“李宁”牌运动装出现在赛场上。

此外，从2007年起到现在的3年间，李宁还以不同形式并购了著名乒乓球品牌“红双喜”，意大利运动品牌“乐图（LOTTO）”和羽毛球器材厂商“凯胜”，通过多品牌运营来完善产品多元化和扩大市场地位，强化多品牌战略。

2009年7月，新加坡首家旗舰店开业，标志着李宁正式进军东南亚市场，向全球扩张迈进重要一步。此次是李宁的海外扩张标志性的一步，除了大力布局东南亚市场外，李宁方面还表示，未来还将逐步在欧洲及美国市场布局，与阿迪达斯、耐克等竞争国际市场。

在李宁的战略计划里清晰地写着：2013年~2018年期间，李宁的目标是成为世界前5位的体育品牌公司。

李宁的两段传奇，一段留给他的是百块奖牌；另一段留给他的是百亿身家。两段传奇，前者已然结束，后者仍在续写，18岁的李宁有限公司已经实现了从家族管理向现代管理、从经营本土品牌向打造跨国品牌的转型，李宁的品牌也将继续注入更为深厚的价值内涵。

前方的道路通往“一切皆有可能”的明天，管理的进步推动着李宁不断前行。也许，这家闪耀传奇光芒的体育用品企业，有朝一日也会如同他的创始人一样，闯入世界决赛、迈上冠军奖台。

记住，相信凡事都有可能，千万不要自我设限，这就是李宁公司价值观所倡导的核心企业信念——“一切皆有可能”。

那么“一切皆有可能”的含义到底是什么？至少有3点：1. 要相信自己，不要自卑，没有你做不了的，只有你不敢做的，相信自己。2. 不要藐视他人，

有可能有一天他也会站在高处这样看你。3. 不要不相信不可能发生的事，这世界既有必然也会有偶然的情况。

我们相信了自己，相信了一切皆有可能的意义，而要实践这个真理，实现我们的梦想，更重要的一点是需要自己去拼搏、实践，去坚持到底，直到成功！如果没有执行，任何伟大的想法和计划都将是空谈，终将被历史遗忘。只有卓有成效的执行，将想法和计划付诸实践，顽强无畏的拼搏，克服一切困难和阻扰，并最终实现才能称之为“成功”，才能名留青史。成功是属于有准备的人！属于有行动有拼搏的人！有目标有行动，这是成功的关键！成功属于敢于拼搏的你！

李宁公司的一步步走来，证实了“一切皆有可能”。



二、品牌重塑

1. 李宁品牌的重塑

体育用品行业竞争愈演愈烈，品牌在竞争中的作用也就越发突出。李宁公司从一个依靠体操王子李宁起家的小公司起步，于上世纪90年代末遭遇到发展瓶颈：业绩增长缓慢，某些年份甚至出现负增长。为此，从2000年开始，李宁公司开始了一系列调整战略、重塑品牌的行动。于是，李宁得以有了今天中国体育用品行业的领先者地位。

(1) 李宁公司实施品牌重塑战略前的战略三要素状况

①企业自身。

李宁公司自身存在的问题有：第一，品牌定位不清晰。长期以来公司主要采取跟随国外领导品牌的战略，产品定位和广告主题诉求不断变化，品牌和市场缺乏战略性思考，李宁品牌定位也在“运动”和“休闲”之间摇摆不定。第二，品牌缺乏文化属性。在经营品牌时，李宁公司忽略了品牌文化的打造，没有形成独特的品牌文化。第三，品牌个性不鲜明。在消费者心目中，李宁品牌的个性总与体操王子——李宁的形象连在一起，即“亲和的、民族的、体育的、荣誉的”，而非公司奋力打造的“青春的、热情的、时尚的”品牌个性。第四，产品品质有待提高。李宁公司的产品运动属性较弱，科技含量、创新和提高运动表现方面均落后于竞争对手耐克与阿迪达斯，并成为消费者不喜欢李宁产品的首要原因。

李宁公司的优势,主要表现在:第一,品牌认知度高,经过10来年的发展,李宁品牌拥有较高的知名度和忠诚度,在消费者心中具有认知优势。第二,公司的公共关系网络比较广,凭借李宁个人的影响力和公司10年来所积累的实力,李宁公司建立了非常广的公共关系资源。第三,分销网络完善,李宁公司拥有全国最大的分销网络。

②公司顾客。

目标顾客错位。公司所定位的目标顾客是年龄在14~28岁之间,学生为主,大中城市,喜爱运动,崇尚新潮时尚和国际化流行趋势的消费者,但实际购买的消费者却是年龄在18~45岁之间,居住在二级城市,中等收入,并非体育用品的重度消费者。

新进顾客逐渐减少。李宁品牌的忠诚消费者大多是李宁的崇拜者,对于新一代年轻人,“李宁”的吸引力渐渐失去,而他们才应该是公司的目标消费者。

顾客需求已发生巨大变化,随着生活水平的改善,人们的消费能力已大幅提高,对体育用品的功能性、专业化、个性化要求更加强烈。

③竞争对手。

中高端市场,国际品牌相继进入中国,其中耐克与阿迪达斯在体育用品行业处于绝对领导地位,其品牌影响力、产品功能性和时尚性、运动资源、产品形象、市场推广,都优于处于挑战者地位的李宁公司。但由于他们在中国仍然沿用欧美成熟市场的运作方式,从而影响了其在中国的发展进程。而且耐克和阿迪达斯价格昂贵,市场主要分布在东部发达地区,而在中西部欠发达地区发展缓慢。

中低端市场,以安踏为首的晋江体育用品军团,打破了李宁品牌在中国体育用品民族品牌中一枝独秀的格局。虽然李宁仍然处于体育用品民族品牌领导者地位,具有更强的品牌影响力和认知度、更高的产品质量和科技含量,但这些本土品牌凭借更低廉的价格吸引了为数不少的消费者,在三级市场已经占有很大的市场份额。

总之，中高端市场的竞争对手日益强大，中低端市场的新进入者又越来越多，顾客需求明显变化，以及李宁公司本身所固有的问题，使公司发展遇到了前所未有的危机，调整品牌战略，实施品牌重塑工程已经迫在眉睫。

（2）品牌重塑战略措施

2003 年公司正式实施品牌重塑战略。从此，李宁公司进入了专业化发展阶段。为了实现以上目标，李宁公司采取了一系列的战略措施。

①针对李宁品牌。

品牌重新定位。2002 年，李宁公司确立全新的品牌定位：即“专业化、时尚化、东方特色和国际化”，走上了体育用品专业化的发展道路。其广告诉求改为“李宁，一切皆有可能”。

提高产品价格和品质。增加研发投入，进行技术创新，提高产品的科技含量和功能性价值，同时提高产品价格，把产品推向高端。

改变品牌推广模式。李宁公司将品牌推广的靶心由原来的普通消费者转向了国家级运动队。根据耐克的“金字塔式”的推广思路，李宁将自己原来的“草根营销”进行了彻底的改造。公司将营销的重点放在专业化的体育营销上，通过冠名赞助体育赛事来推广品牌，并逐渐增多对国际顶级体育赛事（与阿迪达斯争夺 2008 北京奥运会 TOP 赞助商，最后败北）和国外体育队（赞助那些参加 2008 北京奥运会的非洲国家代表队）的赞助，同时加大与体育明星特别是 NBA 球员的合作。

实行多品牌策略。目前李宁公司拥有“李宁”、“艾高”、“SHAQ”等多个品牌，还成为著名乒乓球品牌“红双喜”的控股公司。

品牌国际化。早在 1999 年，李宁公司就提出过“品牌国际化”，现在更把品牌国际化提高到战略高度，制定了先品牌国际化、再市场国际化的策略，最终提升李宁品牌的国际化形象。

②针对公司顾客。

对市场进行了细分，重新确定目标顾客。李宁通过对自身产品特点和消费者的分析，把目标顾客群体调整为 15 ~ 25 岁之间的年轻人（这类消费者更加追求时尚和运动），并按照产品的功能性，对顾客的年龄、性别等进行细分，以满足客户的需求。

牢牢抓住最核心的顾客。李宁将大学生确定为最核心的消费群，集中公司资源，努力成为中国大学生运动的最大赞助商。

争取高端客户。2003 年下半年，李宁正式涉足高端体育专业用品市场，与耐克、阿迪达斯等国际品牌厂商展开了高端客户的争夺。

③针对竞争对手。

确定差异化业务领域。自 2002 年起，李宁公司致力于生产 5 类体育用品：跑步、篮球、网球、足球和健身。在中国市场，定位与跑步相关的品牌还高度分散，品牌集中度不高，这为李宁公司提供了机会。跑步被李宁公司确定为最重要的差异化业务发展领域。

实施价格区分。李宁产品的价格比国际知名品牌低 30% ~ 40%，但比安踏、双星等本土品牌高出 50%。在高端市场上加紧技术通关和技术创新，与世界顶级品牌的同类产品相比，通过价格优势抢占市场份额，打造“人有我廉”。在中低端市场上，国内品牌的产品质量和技术劣于李宁品牌，但价格相对较低，李宁公司利用其在质量和技术上的优势，提供性价比更高的产品，打造“人有我精”。

发挥分销渠道优势。李宁公司的分销网络在一级城市维持现状，针对耐克和阿迪达斯尚比较薄弱的二、三级城市，公司通过优化资源，在确保原有门店继续经营的前提下，加快开发新的特许加盟店，以比竞争对手更完善的分销渠道实现李宁公司在中国主要城市的同步发展。

通过实施品牌重塑战略，李宁公司成为一家在本土品牌中居于绝对领导地位、在国际市场上具有影响力的专业体育用品公司，销售额和利润也保持高速增长，消费者对于品牌的喜好明显提高，品牌形象和品牌价值得到大幅提升。品牌

重塑过程中所明确的专业化战略发展方向、清晰的品牌定位、专业化的体育营销，是李宁公司重新步入快速发展通道的成功所在。

但李宁公司在品牌重塑中也存有隐患：①品牌的专业性领域尚未形成。可能由于品牌重塑战略实施时间不长，短期内李宁品牌还没能形成如耐克与篮球、阿迪达斯与足球般的核心特色，因此，李宁目前就只能成为国际大品牌的拾遗补缺者。②品牌文化塑造力度不够。李宁品牌特色并不明确，其中一个重要原因就是李宁公司对品牌文化塑造的投入有待加大。因为当产品质量不再存在技术“瓶颈”时，品牌文化将是决定竞争胜负的关键。③品牌国际化战略过快过重。李宁公司一心想成为国际品牌，试图通过品牌国际化拉动国内市场。但是，这里必须注意两点：一是综观中国公司国际化进程，由于经验不足，失意者居多；二是由于资源有限，过快过重的国际化会分散企业精力与资源，最后反而可能得不偿失。一个不可忽视的事实就是，在中国本土高端市场，李宁公司已然被国际品牌所超越。

为此，李宁公司的未来发展应注意：①加大技术创新投入，提升李宁品牌附加值。李宁公司在技术创新上与国际大品牌还有很大差距，这也限制了李宁品牌整体价值的提升。②打造品牌文化，提高品牌文化属性。当品牌上升到文化属性层次后，品牌价值才能得到真正提升，企业核心竞争力才更持久。③巩固本土市场，开拓国际市场。李宁公司在追求国际化的同时，不应削弱对国内市场的重视和投入，只有本土市场稳固，国际化才有后盾。

2. 李宁品牌重塑管理决策

每一个公司都梦想着拥有一个强大的品牌。拥有一个强大的品牌，就等于拥有一座金山。凡善于经营品牌者，必充分挖掘其品牌的核心价值，塑造其品牌的独特个性，给自己的品牌一个明确的定位，从而向消费者传达出清晰连续的品牌

形象，以提高消费者的忠诚度。

李宁牌在中国体育用品市场经历了一个非常成功的发展阶段，自1995年起成为中国第一个体育用品品牌，市场占有率连续7年居中国体育用品市场第一位。纵观李宁牌发展史，创业者李宁的“名人效应”，特许经营和专卖体系、体育赞助、广告、价格、设计开发、营销网络和管理团队都曾经是其品牌成功的因素。其中，李宁的个人影响力在当时的历史条件下，对品牌的起步和传播起到了决定性的作用。

创始人“体育英雄李宁”的名人效应。提到李宁牌，不能否认，在当时的条件下，李宁个人影响力对品牌的起步和传播起到了决定性的作用。强调当时的历史条件，是因为今天体育名人命名的运动产品很多，如邓亚萍、李小双、郝海东，都没有像李宁一样获得成功。李宁本人作为李宁公司的创始人，他的名字就是李宁牌的最大品牌资产，也是消费者对李宁牌认同的一个基础。“李宁”这两个字所包含的内涵，一个在于李宁个人具备的理想、能力和品质等成功因素所带来的李宁公司成功的内因，另一个是李宁所代表的时代特征，即李宁公司的市场支持外因。作为民族体育英雄，李宁非常独具匠心地把我们的产品定位在体育服装产业当中，并通过赞助亚运会等方式把这种定位传播出去，使喜爱和崇拜李宁的消费者们将李宁牌产品与民族荣誉感、英雄主义和亲和力联系在一起，很快接受了李宁牌。

20世纪90年代初期，中国体育产业虽然极具发展潜力，但产品供给并不充分，耐克、阿迪达斯这样的国际知名运动品牌还没有进入中国市场，存在许多市场空当。中国消费者对体育产品的需求刚刚被唤起，但对体育和休闲服装的需求其实还是合一的。鳄鱼品牌之下的休闲服装市场，在当时是一个很大的空当，而在这个市场上的是中国最主力的大众消费者。李宁公司就选择和定位在这个市场并且将产品定位为“带运动感觉的休闲产品”，但并没有真正做专项体育产品。这种定位使得李宁牌产品赢得许多消费者的认可。因为不只在当时，就是在今

天，中国的体育用品消费水平仍然非常低，这就决定了李宁公司只能选择传播一种运动的文化感觉，而不能做纯粹的专业的体育用品，这种产品定位恰恰迎合了中国大多数消费者的需要。

体育赞助的市场推广手段。李宁公司自成立以来，始终与体育紧密相连，先后赞助 1990 年以来历届奥运会、亚运会的中国体育代表团和体操、乒乓球、跳水等金牌代表队。截至 2001 年底，累计赞助额达 1 亿元人民币。体育赞助不仅扩大了李宁牌的知名度，塑造了积极健康具有民族荣誉感的品牌形象，而且在消费者心中树立了李宁牌是一个专业体育品牌的概念。

快速调整和良好的应变能力。在李宁公司创业后期，成功解决了企业制度问题、管理团队中亲属任职和创业元老的问题以及经营中的过度多元化问题，也是李宁公司能走到今天的非常重要的因素。李宁公司的企业文化非常追求创新。伴随着企业的变化、成长和外部环境的变化，企业的管理团队没有停留在亲情型或经验型的阶段，而是不断成长，成为企业成长的一个基本保障。1996 年，李宁公司相继解决了亲属任职、创业元老和股权问题。这一次，李宁公司管理团队中，李宁和其他高层管理者的所有亲属全部离职，职业经理人团队取代了情感型管理团队。随后，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。

随着中国经济的发展，中国体育用品市场品牌林立，国际名牌不断涌入，国内各种体育用品品牌纷纷登场，消费者在体育用品方面有了更多更好的选择。与国内很多处于行业领先地位的民营企业一样，随着国际国内市场形势的不断变化，李宁公司很多过去传统的竞争优势逐渐消失了。李宁公司面临的挑战可以总结为以下 3 个方面的问题。而对于一个本土的、具有 10 年历史的企业来讲，李宁公司目前在市场上面临的 3 种情况也是非常现实的问题。

(1) 销售增长趋缓。自 1996 年以后的 5 年，李宁公司并不都是在增长，销

售的增长也并不像中国体育用品市场的增长那么快，相对于1996年前每年100%增长率更是不可同日而语。李宁的市场份额每年都在下降，从1996年的13.67%降到2000年的10%。对比同时期Nike的稳健和Adidas的良好上升势头，显然遭遇了“成长的上限”。在李宁公司从1996年的6.7亿元降到1997年的6.09亿元再降到1998年的5.13亿元和1999年的5.23亿元的同时，Adidas从0.44亿元一路升到1999年的2.4亿元，同样是经济萧条时期，Adidas始终保持了60%以上的增长率，同期的Reebok也是在稳步增长，这在很大程度上反映了消费者消费趋势的变化，对李宁公司来说意味着存在市场份额继续下降的可能。

(2) 产品线过长。李宁牌产品，既生产中档的体育服装、运动鞋和包、帽子等配件，又生产高档的高尔夫产品；年龄覆盖面非常宽，既有适合40多岁人穿着的产品，也有14岁以下孩子穿的儿童服装、鞋和配件。产品线过长，但却没有一个生命周期特别长和稳定的核心竞争产品。这种缺乏市场细分的做法直接衍生出许多品牌管理问题，如目标消费群体与实际消费群体的不一致，消费群体易被其他细分品牌瓜分，等等。

(3) 品牌定位不清晰。消费者对李宁牌的印象比较分散和模糊，比如运动的、优雅的、飘逸的、荣誉的、亲和的、民族的，各种各样的感觉。李宁牌没有像Nike和Adidas一样传递出非常清晰明确的品牌个性，例如耐克是“超越的”和“在竞争中体味快乐的”，阿迪达斯是“成熟的”和“专业的”，并且，消费者所认知的李宁牌的“民族性”，正是李宁公司通过研究认为该因素不会成为品牌未来决定购买的最重要因素而一直试图去弱化的。

透过现象看本质是学习的基本方法之一，分别对上述现象进行分析可以得出：

(1) 造成销售增长趋缓的原因：李宁公司成长受阻是中国企业的一个较为普遍的现象。从企业成长的阶段来看，中国大部分企业都存在一个5年的瓶颈，即当企业增长到一定规模的时候，企业的利润和销售很难再有大幅的增长。这种销

售增长缓慢的原因一方面是市场容量的问题，另一方面则是企业自身的问题。李宁公司销售增长趋缓这个现象背后最主要的原因，还是来源于企业自身经营战略不清晰。当李宁公司发展六七十个亿销售额的时候，由于企业规模扩大，管理难度相应增加，应建立起统一有效的标准化管理体系，高效地执行企业战略，而李宁公司这些年的经营过于粗放，制约了企业的发展。还有一个重要因素是，在李宁公司发展10年中，并没有做到市场导向。20世纪90年代初期，主要是生产导向；1997年开始逐步调整经营战略为产品导向；到2000年以后，转变为以产品设计开发为导向。因此解决这个问题必须提升企业经营战略制定能力，真正做到以市场为导向。

（2）造成产品线过长的原因：这其实是市场细分的问题，与李宁公司整体竞争战略和品牌战略有密切的关系。早年李宁的成功，很重要的一条在一个具有运动感的休闲市场上，消费者购买服装，既在运动时穿，也在休闲时穿，功能性不是特别明显。在经济发展的初期，当人们的消费能力不是很强的时候，采取这种“大众化营销”的营销方法是很成功的，就像是一个霰弹，一打出去能够命中一堆鸭子（目标）。而现在经过10年的发展，中国人的消费能力已经产生了非常大的变化，针对不同细分市场的品牌不断在市场中涌现，这种过于宽泛的定位显然不能适应市场的要求。针对这个问题，李宁公司必须改变过去“靠感觉”捕捉市场的观念，进行深入的市场调研，用数字说话。在这样的前提下，李宁公司才有机会确认自己的营销战略和品牌战略，继而对产品线进行调整。

（3）造成品牌定位不清晰的原因：品牌个性的概念说明，品牌具有某种内在的恒定的品质。连续性是品牌形成和长期发展的关键。品牌只有始终如一才能谋求长期稳定的发展。由于品牌历史的原因，不同时期管理人员战略构想和设计都在品牌中留下印记。这就需要管理者在规划时集中优势，选择主攻方向，不要战线太长，四面出击。李宁公司在多年经营中一直存在困惑——李宁公司仅仅是“卖衣服、卖鞋的”，还是做文化？体育消费与服装行业不同，属于精神层面的消

费，公司经营的并不是产品本身，盈利模式应该是在强调文化的同时抓住功能性的诉求。而在成长过程中，李宁公司恰恰为了迎合消费者需求和获得最大的销售收入，不断变化自身的产品定位，但却忽视了对品牌核心价值的挖掘、对品牌个性的塑造，没有给品牌一个清晰的定位，从而无法传递出一个清晰连续的品牌形象，无法与消费者建立一个相对稳固的品牌关系。当外部环境竞争加剧，来自竞争对手的压力不断加大的时候，必然会带来品牌老化，市场被其他品牌瓜分的危险。

可见，重新规划品牌定位是李宁公司解决上述问题的关键所在。

CHAPTER 3

三、品牌管理

1. 系列品牌的管理和考量

弱化李宁与“李宁”品牌之间的联系。2001年4月，张志勇 CEO 上任之后不久，就请盖洛普公司对李宁公司在行业内的消费者做了一次全面调查，帮助李宁认识到很多的事实，其中一些诊断如下。

(1) 品牌个性不鲜明，在大众的消费眼中，李宁牌是与李宁的本人形象连在一起的，是民族的、荣誉的，而不是李宁公司这几年打造的年轻的、时尚的品牌个性。

(2) 忠诚度高，但是忠诚度高的都是李宁那代人，年轻的、个性的、流行的、时尚的，“李宁”牌则无法充分提供。对此一些专家、学者也发表看法，一定要弱化李宁本人对品牌的影响，李宁不再属于这个年代，他已经老去。比如李宁从不为“李宁”品牌做广告，其做法主动弱化了个人对品牌的影响。

2008年8月8日的奥运开幕式，让人们对于李宁品牌有个重新的认识，李宁点燃奥运圣火的神话，为“李宁”品牌注入了新的活力与认知，把中国盛世的民族自豪感融入其中，它将获得中国本土消费者的广泛的认同和热爱，中国这块大市场仍然是“李宁”品牌的关键市场、核心市场。与此同时，李宁本人身价也飞涨。此举，让很多人意识到的是，李宁本人对于“李宁”品牌拥有巨大的价值。

每一个生命力旺盛的品牌都有一个品牌故事，李宁公司也是如此，但是与国

内不少的品牌为了品牌文化，不惜编造传说、策划故事相比，李宁公司坐拥传奇的人物和故事，而李宁公司竟然弱化。

杰出的运动员李宁开启了中国运动史的一个辉煌时代，退役之后以“李宁公司”又谱写了“中国体育用品第一品牌”。李宁无论在体育赛事还是在商业舞台都诠释了“更快、更高、更强”的奥林匹克精神。同时李宁的运动员属性，也能对“李宁”品牌的认知、传播产生积极影响，辉煌、美丽动人的品牌故事，必将丰富“李宁”品牌的历史和文化内涵，成为后者珍贵、独有的文化遗产。加强李宁与“李宁”品牌的联系，让李宁这个“文化载体”来诉说“李宁”的精神、文化、故事。这种深层次的文化塑造，在一定程度上与李宁公司要打造的年轻的、时尚的品牌形象和谐共处，共同推进。李宁本人是“李宁”品牌核心的文化要素之一，宣传李宁的传奇故事，加深两者之间的关联，毫无疑问可以为后者增添无限色彩与魅力。单单依靠传媒的自然传播、历史回顾的报道，之于品牌传播是很微弱的。为了“李宁”品牌的文化、精神，李宁公司应该把李宁本人和宣传的“李宁”品牌相结合。

所以最正确的做法是强化李宁与“李宁品牌”之间的关系。

2. 李宁品牌管理之道

网络和现实的世界经营消费族群，将是李宁品牌营销的核心理念。

李宁公司首席市场官方世伟 2008 年年初就立下豪言，李宁公司要做奥运营销前两名的品牌。通过精心的策划和精准的赞助，李宁公司的业绩证明 2008 年的奥运营销确实大获成功。尽管遭遇全球经济危机，但是自从公司上市以来，取得了收入和盈利增长率都超过了 50% 的增长。

2003 年以前的李宁并不专注于体育用品，与众多的公司一样什么赚钱做什么，它做过衬衣、西服、皮具等等，那个时候由于是机会驱动的商业模式，公司

发展也比较快。直到 2002 年，公司重新进行了定位，明确将专注于体育用品行业，并于 2002 年 9 月确定了那个现在家喻户晓的口号——“一切皆有可能”。此口号经过多方的测试于 2003 年 5 月正式采用。在提出专注于体育行业的同时，李宁也开始对品牌进行了重塑。公司将专业和时尚纳入了新的品牌形象定位。为了区别，李宁用东方文化来做差异化，因此在现在的李宁产品上我们可以发现许多东方文化的元素。经过品牌重塑，李宁逐渐为中国老百姓所熟悉。从 2004 年~2008 年这 5 年间，公司收入和盈利每年都保持了 30% 以上的增长速度，这也使其作为中国本土领先体育用品品牌的地位得到加强，与耐克和阿迪达斯这两个国际巨头的差距也逐渐缩小了。

李宁公司区别于竞争对手的有 4 点。

(1) 李宁公司创建时就很明确地定位于品牌管理公司，将所有精力都花在品牌经营上，而从来没有去做工厂。

(2) 李宁作为杰出运动员、奥运冠军，其给公司品牌深深烙上了本人的印记；另一个层面，“李宁”品牌代表了国家荣誉，这是其他品牌所不具备的。

(3) 公司的管理层有非常强的危机感和使命感。比如 2002 年~2003 年，公司进行品牌重塑，其实那时公司还处在高速发展时期。以方世伟的经验来看，很少公司会在品牌不断向上发展的过程中思考下一个 5 年的品牌定位。一般品牌重塑都是发生在品牌已经跌入谷底，或者是其他原因逼得公司不得不这么做。因此，李宁公司管理层的危机感和使命感非常不一样，看得也很远。

(4) 李宁公司内部有非常强的创新能力。竞争对手耐克或者阿迪达斯都拥有比李宁更好的外部资源，比如拥有世界上最好的运动资源和营销广告公司资源，甚至政府关系可能都比李宁要强。因此，李宁非常强调公司内部的策划创新能力。

直到今天，李宁公司拥有“李宁”、“红双喜”、“艾高”、“ZDO”、“Lotto”等品牌，李宁公司已经发展成为一家多品牌的管理公司。

李宁公司的多品牌经营是其必选之路，这样可以涵盖从高端到低端不同消费者；与此同时还可以增加与渠道谈判的筹码。李宁公司如何管理这些品牌成为重中之重。

- (1) 给每一个品牌合理的定位，专注品牌的核心精神。
- (2) 对资源进行分配，合理分配资源。
- (3) 重视网络营销，把一部分资源转移到互联网上。

李宁管理层认为，品牌有影响力不仅仅是靠消费者喜欢，而且要能动员消费者，因此李宁不仅要在虚拟世界呼朋引伴，还要让他们进入实体活动，体验李宁。比如：李宁面向女性消费者的 InnerShine（倾听内在声音）活动。公司不仅请了严歌苓、娃娃、吴佩霜等知名女作家加盟，而且还在天涯论坛上开通专区，以供网友讨论参与。

李宁公司的管理层还认为，成功管理一个品牌，首先是要与利害关系人沟通到位。比如，你的策略必须得到股东的认可，否则你会很痛苦。其次，在零售渠道里给消费者好的体验。最后，才是行销，比如用什么口号、什么色系、什么价格、什么产品与消费者沟通。这些都是体验，不是空谈。

3. 李宁品牌国际化发展策略

李宁公司在管理转型的道路上，不仅仅是从人力资源的管理上面转型，就连李宁品牌的发展策略也发生了转变——它首先把自己的品牌放到了国际化的位置上了。

(1) 品牌定位国际化策略

品牌定位国际化是指企业在市场定位和产品定位的基础上，对特定的品牌在文化取向及个性差异上的商业性决策，它是建立一个与目标市场有关的品牌形象的过程和结果。换言之，即指为某个特定品牌确定一个适当的国际市场位置，使

商品在国际消费者的心中占领一个特殊的位置。李宁公司实施品牌定位国际化就是希望建立李宁品牌的运动想像力，让消费者一见到“李宁”标识，就联想到某项运动。在实施品牌定位国际化的过程中，李宁公司主要采取了以下策略。

①明确产品定位——确立产品向体育用品的专业化发展

经过多年的探索和发展，李宁公司确立了“专业化、时尚化、东方特色和国际化”的品牌定位，专业发展体育用品。其广告诉求为“李宁——一切皆有可能”。并将自己定位为国际化的中、高档品牌，目标是向耐克、阿迪达斯看齐，将体育用品市场作为目标市场的基础上。在海外市场方面，李宁公司主要针对篮球鞋市场和跑步鞋市场，明确了自己的产品定位。

②海外主要目标市场——北美市场

在明确产品定位的前提下在选择海外市场时，由于传统的关系，企业最大的目标是北美市场。将 NBA、西班牙、阿根廷等世界顶级篮球队作为企业品牌国际化的突破口，通过给球队提供赞助，选择著名球星代言等诸多手段树立产品在消费圈里的形象，实现产品的品牌定位。篮球是体育运动中较普遍、受关注程度极高的体育运动项目，尤其是在我国，近年来由于姚明的影响，越来越多的年轻人开始关注篮球。而在世界篮球阵容中，美国、阿根廷和西班牙等篮球队是世界的一类强队，这些地区对篮球的关注度自然也是相当高的，选择这些地区作为目标市场，在这些地区的篮球爱好者心目中烙下“李宁”的印记，对实现产品的品牌国家化无疑是非常重要的。

③确立品牌竞争优势——突出产品的“功能性”和产品的“东方特色”

品牌定位的核心是展示其竞争优势，是通过一定的策略把竞争优势传达给消费者。因此，对品牌经营者而言在确定目标后最重要的是选择正确的品牌定位策略，建立他所希望的，对该目标市场内大多数消费者有吸引力的竞争优势。李宁公司在确定自己产品的竞争优势时，重点突出了产品的“功能性”和“东方特色”。

产品的功能性价值主要取决于产品研发和创新。李宁持续在产品研发上进行投入,如在国内市场推出的拥有“核心技术”的跑步鞋。对产品功能性的推广方面,李宁公司主要通过功能性广告和售店内 POP 向客户进行详细的沟通和阐述;产品的标牌对技术进行详细说明和解释等手段。在消费者的心目中,开始形成李宁品牌科技含量高及专业化的形象,确立品牌的竞争优势。

随着中国整体经济水平的不断发展和国际经济地位的不断提高,具有中国特色的品牌的吸引力和影响力也一定会不断提高。因此,李宁公司提出了“东方特色”的品牌定位,试图将中国东方文化用国际化的形式表现出来,国际化加上东方特色成为公司的未来目标。如,李宁公司推出的“李宁弓”跑步鞋,鞋子的设计思路来自于中国的古老建筑赵州桥;“飞甲”篮球鞋,鞋子的设计来源于中国古代的铠甲,产品极具东方特色,推出后很受消费者喜爱。而通过著名球星的代言,又推动了产品的品牌国际化。

(2) 广告面向国际化

随着品牌竞争进入了国际化竞争阶段,广告作为实施品牌战略的关键环节之一,对塑造品牌发挥着重要的作用。合理的广告策略可以帮助企业建立品牌忠诚度;提高品牌知名度;建立正面的品牌认知度;为品牌联想提供空间等。在推进品牌国际化的进程中,李宁公司的广告策略主要体现在以下几个方面。

①选择广告语

广告的表现形式虽然很多,但优秀的广告一般离不开精美的广告语,广告语既要准确把握其接受对象和内容题旨,又要注意语言环境,进而达到商业性和娱乐性、实用性与艺术性的完美统一。广告语的创作应致力于挖掘品牌产品的独特特点,找准产品与众不同的卖点,寻找卖出去的理由,使广告中的品牌在产品竞争中脱颖而出,给消费者留下深刻的品牌印象。“一切皆有可能”这句口号是李宁品牌在过去广告语的基础上不断积累和完善的结晶。从最早的“中国新一代的希望”到“把精彩留给自己”到“我运动我存在”、“运动之美世界共享”、“出

色，源自本色”到现在的“一切皆有可能”，李宁品牌逐步积淀出其品牌独有的内涵。李宁公司深入人心的广告语极大地提升了品牌形象，促进了品牌的国际化。

②赞助——体育赛事和运动队

在赞助体育赛事方面，李宁致力于对奥运会的赞助。从1992年开始，连续四届奥运会上中国运动员的领奖服都是李宁赞助的。2008年，李宁痛失中国代表团的奥运赞助商资格，但他们赞助了瑞典奥运代表团、阿根廷篮球队、西班牙篮球队、苏丹田径队，并为中国的4支“梦之队”——中国体操队、乒乓球队、跳水队和射击队提供了比赛服的赞助，同时还赞助了CCTV奥运频道的主持人服装。这一系列的赞助活动，对提升品牌形象起到了极为重要的作用。

在对运动队的赞助方面，2000年赞助法国体操队之后，李宁公司全面启动自己的国际化进程，而在开拓国际市场的过程中，李宁把主要精力投入到了拥有更多球迷的篮球运动上，并选准了颇具发展潜力的西班牙篮球队。在与西班牙篮球队合作的同时，2005年1月，李宁公司成为NBA战略合作伙伴，极大地提升了篮球品牌的专业形象，也为李宁专业发展篮球用品打下了基础。

③选择代言人

在代言人的选择方面，李宁公司选择在体育界非常有影响力的人物作为公司的代言人，对树立品牌形象起到了关键性的作用。

公司的形象代言人最初是李宁本人，李宁是国际体坛巨星，是中国人心中的体操王子。依靠他的明星效应，迅速扩大了服装品牌的影响力。到了上世纪90年代后期，公司代言人的角色逐渐由其他一些明星来代替。如国内当红的体育明星李小鹏、刘亚男、张劲松、李铁、孔令辉等，这些体育界明星尤其是奥运冠军的加盟，使李宁品牌在消费者心目中树立了较高的威望。

随着公司的发展和品牌国际化进程的推进，李宁公司开始选择国外体育明星作为公司的代言人。李宁先后与火箭队的海耶斯、热火队的奥尼尔、NBA全明星

控球后卫巴朗·戴维斯签约，大大提升了李宁品牌在篮球领域的品牌竞争力。

总之，通过实施品牌定位策略和广告营销，李宁产品在消费者心目中的认知度和地位正在逐步提高，这为其实现产品的品牌国际化打下了良好的基础，也必将促进公司最终实现市场国际化，从而最终实现企业的“走出去”。

4. 李宁品牌的断想

耐克是谁？恐怕没有人不知道这个风行世界的“小勾勾”，李宁是谁？本来在中国也有人可能不认识，可是，李宁公司的形象代言人李宁先生在奥运会的腾飞点火，一下子就使李宁的品牌形象传遍了全中国乃至世界。耐克和李宁都是体育用品的高端品牌，产品都是从头到脚的系列展示，而且，我们可以看到，从2008年奥运开始，李宁注定也将和耐克一样会成为奥运会的主赞助商，一起出现在世界的面前。这两个品牌都是很优秀的商标品牌，这个优秀是在体育用品之中，也是在爱好体育的爱好者之中。一个是如日中天，一个是势不可挡，但是在研究这两个品牌发展的同时，或许会让人有一些不合时宜的品牌断想，这两者不是一个时代的企业，不是一个国家，也不是采用一个同样的经营模式，这两者应当说是竞争对手（对于李宁而言，仅以中国市场）的品牌战略会有什么必然的联系吗？

从发展，从模式，从商标等各个方面两家都不相同，如何联系？也许谁也不能确切地断言，不过，作为体育用品经营者，两者相同的定位，总能让人找出相似或独特的经营理念，给人以启示。

两家的发展之路。1963年，俄勒冈大学毕业生比尔·鲍尔曼和校友菲尔·奈特共同创立了一家名为“蓝带”（Blue Ribbon Sports）的公司，主营体育用品。1972年，蓝带公司更名为耐克公司，公司创始人比尔·鲍尔曼自1947年从俄勒冈大学毕业后一直留校担任田径教练，曾经训练出世界田径史上的传奇人物——

史蒂夫·普雷方丹（Steve Prefontaine）。耐克公司一直将激励全世界的每一位运动员并为其献上最好的产品视为光荣的任务。耐克的语言就是运动的语言。

李宁公司成立于1990年，经过20年的发展，已逐步成为了代表中国的、具有东方元素的国际领先的运动品牌公司。创立之初即与中国奥委会携手合作，通过体育用品事业推动中国体育发展，并不遗余力地赞助各种赛事。

断想：两位公司的创始人都是体育出身，耐克的发展史要早于李宁20多年，一个是教练，一个是运动员，各有各的运动生涯和切身体验。也许教练的要求和运动员的标准在某种程度上应该是趋向一致的。有人认为，作为教练出身的耐克在宏观管理方面应该会优于李宁，这也许是耐克多年来风行世界的一个原因。但是，更多的人认为李宁作为运动员，其竞技状态肯定要好得多，在宏观管理方面也不会输给耐克，这也决定了李宁的飞速发展。以20年的阶段来说，李宁正逢其时，这也决定了李宁的快速崛起。

在这里要指出的是，耐克公司的销售额在1998年达到96亿美元之后，便开始走下坡路。当时是共同创始人鲍尔曼已经去世，耐克公司仍在困境中奋力挣扎。66岁的奈特不得不迎难而上，解决所有问题。然而，“李宁”在经过了近20年的自我修炼后，也遇到了一个管理上的瓶颈。幸运的是，2008年北京奥运会让李宁再次提升，而且这一次提升使李宁加速了发展，由一个国内的知名品牌一下子成为了在国际上知名的体育品牌，这是李宁的机遇，如中国的改革开放一样，神奇地书写了李宁的发展史。

下面我们从商标诠释、品牌主诉求、核心竞争力、经营模式4方面来对两个品牌作一阐释。

（1）商标诠释

品牌离不开商标，商标就是品牌的标志。耐克作为一个知名的商标被世界所认识，在耐克的锐气面前，李宁商标如同初生的婴儿，商标的知名度和价值内涵远不如耐克丰富，单是耐克与迈克尔·乔丹这一位世界篮球巨星联系在一起，李

宁品牌就显得黯淡许多。看来，说商标是一个烙印，品牌如烈火中重生是有一定道理的。

谁说品牌是没有国界的？商标离不开民族性，因为，民族的才是世界的，这句话永远是对的。“耐克”（Nike，希腊女神名，代表胜利），在耐克商标上有着鲜明的西方文化，Logo 动感十足，个性很强，很符合运动的节奏，很像美国人的个性，干脆、自信、张扬和个性化。从某种程度上说，这也像是体育竞技的精神。再想一层，商标以刚性为主，充满了活力和动感。

李宁商标更像一面迎面展扬的红旗（也可理解为运动中的红旗，是不是像中国红呢？）。在李宁的身上，有着振兴中国民族品牌的重负。商标又展示了运动的灵活性，李宁的动感像一只灵巧的狐狸，很像中国的元素，以柔性示人。有原则，又有内涵，符合中国的中庸之道。中国传统文化中有着对“和”的价值追求。“和”是指事物各个方面的均衡与协调，常与“中”相提并论。儒家始祖孔子，更是把“和”视为“天下之基，万物之本”。《中庸》中就强调：“中也者，天下之大本也，和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉”。通过“执中”或“守中”，也就是适可而止的做法，来达到“和”的理想状态，这就是儒家所倡扬的和谐之道。

（2）品牌主诉求

“体育、表演、洒脱自由的运动员精神”是耐克追求的个性化的公司文化。永不停息是耐克的公司文化。作为公司的创始人，奈特把永不停息的个人奋斗和商业伦理贯穿于企业运营的始终。塑造企业和产品完美和充满活力的形象是公司的战略目标。耐克通过赞助“第一飞人”，通过最伟大的世界级明星、大红人乔丹出色地把握耐克公司的独特精神气质，即完美且充满活力的工作作风。这一精神诠释了耐克的态度，耐克为每一位优秀的运动员提供个性又前卫的产品，为了个人，这正是耐克的张扬点。这一点是不是有点像美国大片的主旋律？2002年以前，李宁的广告主题不一而足，从“中国新一代的希望”、“把精彩留给自

己”、到“我运动我存在”、“运动之美世界共享”等。

2002年，李宁已经意识到个性统一的重要性，提出“一切皆有可能”的口号之后，李宁通过各种渠道强化这种“可能”的个性精神。现在所有广告都是围绕“一切皆有可能”的理念设计。

断想：其实，正是这种在体育竞技中不断超越不断进取的境界，使李宁在企业的发展中，逐渐找到了品牌的感觉，广告主题从口号传播到情感诉求的不断升级，这种可能更加符合动感的商标识别。

(3) 核心竞争力

20世纪70年代末，耐克公司有将近100名研究人员，其中许多人有生物、化学、实验生物学、工程技术、工业设计学、化学和多种相关的学位。这雄厚的研究力量开发出140余种不同式样的产品，其中不少产品是市场最新颖和工艺最先进的。耐克深知，只有运用先进的技术才能生产出最好的产品。所以一直以来，耐克公司投入了大量的人力、物力用于新产品的开发和研制。耐克首创的气垫技术给体育界带来了一场革命。2001年，耐克公司在研制出气垫技术后又推出了一种名为Shox的新型防震技术。除运动鞋以外，耐克公司的服装也不乏创新之作。例如：运用FIT技术制造的高性能纺织品能够有效地帮助运动员在任何气象条件下进行训练和比赛。耐克公司制造的其他体育用品，如手表、眼镜等都是高科技的结晶。

而李宁公司把产品的研发，看做一个不断创造纪录、刷新纪录的赛程。早在1998年，公司就建立了本土公司第一家服装与鞋的产品设计开发中心，率先成为自主开发的中国体育用品公司；2004年，李宁公司与香港中文大学人体运动科学系合作，对李宁公司生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，从而进一步提高产品的专业性和舒适度。

断想：相比之下，李宁的创新要比耐克迟了一点，耐克的核心竞争力就是创

新。但是，李宁从市场上一路走来，也找到了自己的发展方向，对创新的迫切要求一定能够让李宁比耐克发展得更好。

（4）经营模式

耐克公司在海外有 900 多个独立生产的工厂，专门负责为耐克生产运动鞋和服装。海外市场的销售额在耐克公司的销售总额中占据了很高的比例。

从 1990 年支持北京亚运会中国体育代表团开始，李宁公司对体育事业已投入大量赞助，同时也创造了数以万计的就业机会。1993 年，李宁公司率先在全国建立特许专卖营销体系；李宁公司拥有了中国最大的体育用品分销网络。同时，李宁公司的国际网络也在不断拓展，目前已进入 23 个国家和地区。

断想：虽然耐克的模式李宁学不来，但是，李宁的做法耐克也不会做。这是一个矛盾，因为李宁从来都不是一个攻势猛的企业。它温和，善于稳扎稳打，随着行业市场的增长而水涨船高地获益，而耐克只是善于聚焦与扩大自身的优势。

虽然发展中的李宁与达到颠峰的耐克本来就不是一个重量级的对手，耐克的研发已经成为了像美国核武器的震慑力，而李宁必须要完成一个在发展中积累资源的过程。那么，若干年后的李宁会不会成为耐克呢？这可以用李宁的话说：“一切皆有可能”。

品牌在经过若干年之后的大幅飙升和逐步下滑，这都有一个过程，品牌的价值内涵要随着不同时期的消费者（包括不同国家地区）的需求不断改变。商标是一个符号，这个符号还要不断融合各国的文化背景和民族习惯。耐克文化被真正译出来了吗？西方文化中的直白与东方文化中的含蓄，哪一个更能被世界人民所接受？一切都还未有定论。现在国家重视商标战略，应是中华民族复兴的第一步，经济的强盛离不开企业，企业离不开品牌（商标），相信以后会有更多、更好的中华优秀商标出现，展示中国的精神和价值观，体现民族之“蕴”、品质之“韧”、以中华之“国韵”领跑于世界。

因为，民族的才是世界的。

相信这一切会在“李宁”那里首先实现。

5. 从孤军奋战到协同作战

(1) 李宁公司选择了羽毛球

李宁公司在多年和阿迪达斯、耐克争霸的过程之中，终于明白了一点，就是公司要有优势的专业项目。

这个专业化项目需要满足的要求就是两点，第一点就是能够带来生意，这样这个项目才有持续发展的商业逻辑；第二是这个项目要能对公司的品牌有强大的塑造作用。

只要满足了能够带来生意和能够对品牌有好处的这两点要求，这个项目就能在不断盈利的同时，能够在品牌上支撑其他业务的不断扩张，实现和对手的品牌分隔。

这样的项目就像革命战争中的根据地，不但能够稳定地坚守，还能够为革命战争提供必要的战士、弹药，以及号召力！

这样的项目阿迪达斯和耐克都有，而李宁公司没有。

阿迪达斯公司拥有了足球，拥有了贝克汉姆、罗纳尔多……

耐克公司拥有了篮球，拥有了科比、乔丹……

而李宁公司则是空白！

也许有人要说李宁公司赞助了体操、跳水等金牌项目，但是如果我们仔细分析，这样的项目对公司的品牌建设有好处，但是由于受众群体过于狭窄，不能带来生意。所以这些项目在商业利益上，是无法和篮球、足球相提并论的。

由于受众群体的狭窄，品牌的影响力也是有限的。打篮球的人会经常谈论篮球，就会提到耐克品牌；踢足球的人会经常谈论足球，就会提到阿迪达斯品牌。而一般人是不谈论体操和跳水的，所以也很少会自然地提到李宁品牌。

李宁公司深深的明白这一点，所以李宁公司在篮球和足球上投入了巨大的资源，希望能够在这两个领域获得一定战略位置！

可惜，这两个领域都有强悍的对手！所以当李宁公司在这两个领域持续地投入了大量的资源之后，发现阿迪和耐克对于这两个领域的把守基本上是滴水不漏的，付出了巨大的努力，获得的成果却是很少。

李宁公司需要一个项目，一个能实现品牌和生意共赢，但是能快速形成核心竞争力的项目！很幸运地，李宁公司找到了羽毛球这个项目！

李宁选择羽毛球的原因：第一，带来生意。羽毛球是中国第二大受欢迎的运动，市场每年以双位数字增长，参与运动人数超过 2.5 亿，年销售额可达几十亿元。李宁公司经过详细的市场调研，认为未来羽毛球市场发展的潜力是巨大，并希望通过运动设备带动鞋和服装产品的销售，通过羽毛球运动推动其他产品品类的市场认可度。第二，建设品牌。由于羽毛球运动不但有强大的客户基础，在运动上更有很强的专业性。羽毛球拍器材等有很强的技术含量，这个有利于树立李宁品牌专业的形象。

（2）选择凯胜

在产品研发制造和分销方面，凯胜具有优势，并且可以和集团的核心资源进行互补；

此次并购可以让集团在短期内拥有行业领先的研发能力、管理团队、生产能力以及运动营销资源；

凯胜赞助中国国家青年羽毛球队，并且在中国羽毛球爱好者中有着非常好的口碑，市场占有率位列国内前 3 名；

可以帮助集团迅速了解并进入羽毛球器材的专业销售渠道，为集团进入羽毛球领域打下扎实的基础，并且有助于集团整体快速提升在羽毛球领域的市场占有率。

主要可以归纳为以下的 3 个方面：

①专业技术

凯胜公司虽然在国内现在排行第3，但是经过多年的积累，有较强大的产品的研发能力，和一大批熟练的技术工人。产品的技术是产品质量的基本保证。

②专业渠道

不同于李宁公司的专卖店——大货渠道。销售羽毛球产品，李宁公司需要专业的销售渠道。凯胜公司在全国的各种渠道都非常完整（除了电子商务渠道），有强大的分销能力。收购了凯胜，李宁公司就很轻松地获得了一个成熟的分销网络。

③专业资源

在一个专业化的领域，顶级的专业资源是稀缺的，YONEX公司以前垄断了顶级的羽毛球资源（赞助了全世界97%的高手），才成就了2008年北京奥运会的霸业。

凯胜公司赞助了中国国家青年羽毛球队，还签约了羽坛的泰斗级人物汤仙虎作为终身顾问，在羽毛球行业有强大的影响力。

（3）收购凯胜之后的品牌运作

收购凯胜之后，李宁公司为了保持稳定，并没有着急地消化凯胜公司，而是先稳定经销商队伍。

在举办的李宁产品订货会上，邀请凯胜的经销商参加，订购李宁产品，而后又独立举办了凯胜的订货会。

李宁产品订货会上，李宁公司和凯胜的销售人员已经开始协同作战，他们穿的是李宁的羽毛球服，但是脚上都是穿凯胜的GS862黑色羽鞋，通过这个细节，可以看出李宁公司在细节方面考虑得很是周到。

据内部人士透露，收购凯胜之后，李宁公司销售人员和凯胜销售人员一起参加了拓展训练，目的是加强团队的凝聚力和战斗力。

当然，由于李宁公司是彻底收购凯胜，计划彻底变革凯胜的品牌形象，重要

的决策位置全部由李宁公司的人员担任。

在李宁公司的产品战略规划中，是实行多品牌战略。这品牌战略后面有很深的意图。战略的本质在于取舍。李宁品牌主要定位于中高端，这个是品牌战略上决定的，如果李宁品牌向下延伸，必然会破坏李宁品牌的中高端形象；而凯胜品牌在李宁公司的市场调研中，羽毛球拍最好卖的价位集中于 200 ~ 600 元，就是中低端。当然，很多人忽略的是，作为超市拍的王者——红双喜，已经被李宁公司控股，这样李宁公司负责中高端，凯胜负责中低端，红双喜负责低端，一个完整的产品战略布局就完美形成！

很多人都会有疑问，李宁定位中高端，凯胜是中低端，那么在中端市场，李宁和凯胜出现竞争怎么办？

李宁公司的是这样做的，在产品的规划上，凯胜会在中端减少 SKU 数量，这样不但可以避免和李宁牌的竞争，也减少一些不必要的浪费。

就算同是中端产品，由于李宁品牌的定位是“时尚、高端”，而凯胜的定位是“经典、亲民”，所以两个品牌的气质是不一样的，不同气质的消费者就可以划分开来。这种差异主要体现在产品的涂装，渠道的宣传策略等方面。

多品牌战略的好处是可以实现战略分隔，让每个品牌都有自己鲜明的气质；当然，多品牌战略的坏处是需要巨大的资源投入，还需要针对品牌作不同的品牌运作策略。对于李宁公司来说，多品牌战略是一个机遇，更是一个挑战！

李宁公司把羽毛球打造成李宁牌的核心运动项目是出于战略上的长期考虑，并非单纯从生意角度出发，羽毛球项目，不只是考虑生意，李宁公司更是考虑品牌建设的作用。由于李宁牌本身定位就是中高端，并且要持续提升品牌形象，用李宁牌与高端羽毛球品牌竞争也是战略上的考虑。李宁公司担心的是凯胜多年的中低端的形象，所以放弃凯胜而改用李宁牌与之竞争。

（4）重塑凯胜品牌

要重新塑造一个品牌，首先就必须找准这个品牌的定位。由于凯胜赞助的是

中青队，产品好卖的价位集中在 200 ~ 600 元，经过市场调研，李宁公司发现这个价位的消费者基本上是年轻人，球龄较短的人比较多，这些人消费水平一般，追求的是“产品经典，价格亲民”，就是很有草根气质。

于是一个清晰的定位就出来，就是凯胜主要定位于“经典而亲民”，目标消费者是具有草根气质的消费者。而凯胜赞助的中青队，非常符合这个人群的气质。

有了清晰的定位，接下来就是针对性地推出产品，进行市场宣传活动。在市场宣传方面，主要有以下两个方面：

①产品促销。在李宁公司举办的大规模促销中，凯胜的产品也参与，这样就扩大产品的影响力。

②试打活动。李宁公司收购了凯胜之后，明显地加快了试打活动的规模和力度。在 2009 年，就举办了数十场凯胜品牌试打活动，2010 年更是进一步加大了力度和广度。

③中青队宣传。中青队拍了“凯胜品牌羽翼已丰”的宣传图片，非常受年轻人欢迎。

由于李宁公司 2010 年才开始大规模对凯胜的产品进行结构性地调整，最新的产品要 7 月份才会推出，但是我们可以提前透露一下一些激动人心的信息。

①羽毛球拍。羽毛球拍做了大规模的更新，产品的更新达到了惊人的 63%，可以说是对产品的彻底变革。很多不畅销的产品停产，增加了将近 40 款新产品，其中汤仙虎系列得到加强。低端产品中，推出了多款市场价在 200 元的全碳羽拍，目标是抗衡 VICTOR 的风火雷电系列羽拍。此外，还推出了两款碳铝合金羽拍，涂装非常漂亮，价格非常有竞争力，能够实现和红双喜超市拍的对接。产品的涂装当然是做了彻底的变革，新品的涂装非常好看，至于一直被消费者诟病的喷漆问题，已经完全得到解决。

②羽毛球。凯胜几款经典的羽毛球进行价格下调，目标是增强竞争力。由于

价格敏感，此处不便透露。

③羽毛球包。由李宁公司的资深设计师设计，价格便宜，款式经典，2010年初上市销售的新品，非常好看，很多消费者都觉得彻底改变了凯胜羽包的印象。

④羽毛球服。也是由李宁公司的设计师设计，款式非常适合大多数人的口味，价格也很亲民。

⑤羽毛球鞋。这个是2010年凯胜的重点产品，由资深设计师黄海林设计，有两款鞋非常经典，使用了李宁和YY都没有使用过的减震设计，非常震撼，很多见过样品的经销商都非常热切希望这两款鞋能尽快上市。相信在体博会上，会给很多消费者全新的感觉。

如果说2009年凯胜品牌处于一个过渡时期，那么2010年就是一个全新的开始。根据李宁公司的规划，在2014年，李宁要在羽毛球行业实现领先地位，这个地位的实现，需要李宁品牌和凯胜品牌的合力才能完成，所以凯胜品牌会在未来两年得到很快的发展。

(5) 经销商如何重新认识凯胜品牌

第一，重新认识凯胜的品牌定位。

凯胜新的产品对于凯胜的品牌定位已经改变，需要重新对其定位。为了更好的经营凯胜品牌，经销商要重新考虑重新认识凯胜，同时还要重新理解新品，重新培训店员和导购，只有这样才能更好地做好凯胜。

第二，学着理解李宁公司的营销方式。

鉴于李宁公司做快消品的出身，尤其自身的特点：强调速度快、促销方式的生猛，经营凯胜的经销商要尝试着理解李宁的营销方式，利用李宁公司的营销方式最大化地销售产品。

第三，采取小步快跑摸索前进。

李宁公司在摸索中，凯胜也在摸索中，经销商对于李宁公司的理解还不是很

李宁公司：让一切管理皆有可能

透彻，也不是很准确，经销商此刻需要摸索前进，有时有自己的活动也建议小步快走，步子小点。

最后，李宁的战略决定了要牵手凯胜，在今后的发展中，李宁公司与凯胜将在同一战壕中协同作战。

CHAPTER 4

四、关注市场

1. 相关市场分析

(1) 体育市场发展现状

2006 年李宁公司的市值为 16.29 亿美元，在权威调研杂志《体育用品情报》对全球的体育用品产业上市公司的调研中，增幅位居第二，比 2005 年实现增长 128.5%；但是具体到综合性体育用品，李宁的市值排名全球第五位。这一成绩仍然不能令当时的 CEO 张志勇满意，究其原因在中国本土市场的销售增长比排在前二位的要稍差，耐克和阿迪达斯在中国市场的销售增幅为 56% 和 46%，而李宁公司的销售增幅为 33%。

张志勇上任之初就聘请市场调研公司对李宁品牌做一次全面体检，其调研结果令人感到吃惊。调研显示：目标消费者与实际购买者严重错位，品牌老化，缺乏个性，平庸，被消费者视为时尚的门外汉。但是李宁的设计师并不引以为然，他们更关注的是运动装备的实用性，对一些花里胡哨的装饰和过分修饰不太注重。但是目前的市场现实要求李宁品牌必须与时尚化生活融为一体。

事实上为了能做到李宁品牌和时尚化融为一体，李宁公司管理层从上到下付出了非常大的努力，变革之初使一些设计师心生抵触，甚至一些优秀设计师愤然离去，造成了人员动荡，“人事地震”时有发生。然而市场反馈来的数据确实无情，2006 年李宁公司业绩突飞猛进，比 2005 年的销售额增长了近三分之一，其

中鞋类产品尤为突出，比 2005 年增长了 48.3%。

截止 2008 年 12 月 31 日，李宁公司年度收入为 66.901 亿元人民币，比上年增长 53.8%。2008 年年内李宁公司持续拓展分销网络，发展的重心转移到中国最具增长潜力的二、三线城市。年底中国境内共有 6 245 家李宁牌零售店铺，其中 76.2% 遍布于二三线城市。

分析李宁公司销售收入增长原因如下：第一，整合营销能力的提升；第二，从整合产品规划设计以至物流效率改进等各方面持续提升供应链效率；第三，更贴合细分市场与消费者偏好的产品研发和设计；第四，销售渠道覆盖的不断扩大。

（2）运动鞋市场现状分析

作为体育产品之一的运动鞋，一直是产销两旺的大市场，现特对运动鞋市场现状分析如下。

2008 年品牌运动鞋市场全线飘红，斗数字、斗科技、斗时尚，也斗在赛事和时尚活动的参与度。如果用数据来说话，先看李宁，2008 年整体销售毛利率为 48.1%，比上年提升 0.2%。李宁牌鞋类 29.18 亿元，占总收入的 43.6%。再看安踏，2008 年安踏品牌毛利率增长 6.5%，至 40%。从产品销售情况来看，鞋类产品上升 46.8%，至 2680 万双，平均售价（批发价）从 88 元增至 94 元，同比增长 6.8%。服装产品销量上升 43.7%，至 3390 万件，平均售价则由 53.6 元涨至 58.6 元，上升 6.3%。

关于中国运动鞋 2008 年飘红的原因将归功于中国消费者购买力的提升和 2008 年北京奥运会。中国动向首席执行官秦大中说：“国际连锁零售业协会曾经做过统计，一个国家人均 GDP 达到 3000 美元以后，消费者的消费结构和习惯都会开始转型，将更多追求品牌和产品所蕴含的文化。”

2009 年运动鞋产业遭遇追赶难题，其主要表现在 3 个方面。

首先，订货会状况不佳。运动鞋的秋冬季销售额为运动鞋销售的重头戏，往

往能反映运动鞋一年的销售情况。一些国内运动鞋品牌相继举办赶集似的订货会，外加全球金融危机的影响，致使一些企业对于订货会的投入趋于保守，最终结果订货会订货量呈现下降趋势，甚至一些品牌下降幅度高达 20%。

其次，库存积压成为难题。2008 年由于一些品牌企业对于奥运对体育产品的刺激估计过高，大量生产，造成产品积压，同时金融危机的到来冲击了运动鞋市场，李宁公司更是如此，此问题在其年报中体现。2008 年年报显示，2008 年度李宁库存比 2007 年度库存增长 27%，达到 6.5 亿元。

最后，国内品牌运动鞋与国际品牌存在的差距比较大。举例子来说：第一，订单反映能力快，从下单到实现交货远远低于国际品牌。其中有个调查，以北京奥运会期间为例，阿迪达斯从下订单到交货在 7~9 天，国内最快的订单处理品牌订单到交货时间至少也要 20 天；第二，销售渠道上欠缺，一些大的品牌如耐克、阿迪达斯侧重自营店建设，而国内品牌则侧重经销商，自营店建设不好，以李宁为例子，李宁 2007 年的直营店数量不但没有增加反而减少了；第三，产品的研发能力不足，在新品的研发方面投入的绝对值远远低于国际品牌，据调查数据显示 2008 年阿迪达斯在新品投入的研发资金为 8100 万欧元，而李宁 2008 年的新品投入资金为 1.77 亿元。

国内品牌运动鞋企业振兴方案

首先，解决库存积压问题，灵活解决库存问题。由于国内大多品牌运动鞋企业对于 2008 奥运的消费刺激过于乐观，致使企业产能大幅提升，这些企业由于缺乏对市场的正确预估，造成了产能的过剩。运动鞋企业可以借助前面我们提到的信息化，即 ERP 来解决，正确处理销售和企业生产订单之间的矛盾，为企业服务。同时运动鞋企业可以采取以销定产的的方针，减少库存积压。

其次，增加生产线与扩张销售点相结合。由于 2008 年金融危机的影响，导致了大批中小型运动鞋企业倒闭，为一些知名运动鞋企业腾出了部分空间，为它们的扩张提供了机遇。比如有实力的企业李宁、匹克、安踏、特步等都在招兵买

马，扩张地盘，抢占市场。根据当地一些劳资部门的统计预测，2009年匹克的用工需求为2000人，特步的用工需求为3000人，乔丹公司用人也增加了2000名。在销售点上，中国运动鞋企业尽管与国际品牌有所差距，但在2009年大部分都增加了销售点的扩张速度，大部分企业在做好一线城市的同时，在二、三线城市布点，注重了大店开发与中小型店相结合。比如：特步2009年计划增开1000家新店，安踏也计划增开600家时尚鞋店和300家童鞋店。

最后，加大研发能力的提高。与国际品牌相比较，国内运动鞋品牌最欠缺的就是研发能力。我们运动鞋企业也一直致力提高研发能力用于提升核心竞争力，在当今的运动鞋企业中，提高研发能力是提高企业竞争力必需要解决的首要问题。最近几年来，中国的运动鞋企业在产品研发能力上已经在加大投入，纷纷借助国内高校、科研机构技术力量，创建省级、国家级企业或行业研发中心，加大产品核心技术和关键技术攻关力度，研究开发具有自主知识产权的个性化产品，一些知名企业甚至已经成为国家标准、行业标准起草单位。比如安踏公司斥资2000万元创建了国内体育用品领域最高等级的研发机构——“运动科学实验室”。

（3）体育产业目前市场现状

第一，对于一些国际品牌，例如耐克、阿迪达斯，他们所拥有的产品力领先地位，很大程度上是由其产品科技决定的。国内品牌在科技方面的觉醒和发展是最近时期产业发展最主要的特征。在运动企业中，一些龙头企业为了体现自己的自主创新能力，纷纷打出科研方面的“独门绝技”。

比如喜得龙，与国家体育总局相关部门合作，通过人体脚型测量仪对国人的脚型进行采样分析，建立了一套全世界独一无二的中国人脚型数据库；他们还将其过去的明星代言人换成了一位科学家。“这几年国家倡导的科技创新也一直是喜得龙的发展动力所在”，因此喜得龙邀请了中国科学院航空力学的专家孙怡宁教授作为其产品代言人，“科学家的涵义就是证明我们的产品科技含量高”。

安踏2005年就成立了国内首家体育运动科学实验室，其强调减震功能的

“芯技术”就是在这个实验室内诞生的。在运动科学实验室里，有 50 多位工作人员，设有多种检测鞋和服装的设备，还有专用跑道用来检测专业运动员和普通人在运动时脚部动作的各种变化。目前，光是在鞋子上的专利，安踏就申请了 41 项。而李宁最近研发的“李宁弓”等科技产品符合此潮流。

现在，整个体育用品产业正在形成一股技术流。人们对技术的推崇正在全行业形成风尚。

第二，环保是当今社会的潮流，服装业作为社会发展的重要方面，自然不能置身事外。

有关环保的讨论在行业内展开还是最近几年的事情。与大笔的科研投入相比，中国企业在产品生态环保方面的投入还只是刚起步。然而，没有人因此就会看轻环保的分量。毕竟，对于像中国这样一个制造大国，产品出口关系着无数企业的发展，而在出口环节中，环保的作用毫无疑问是最为重要的。

近年来，一道道“绿色壁垒”使我国很多企业产品达不到环保标准，而纷纷倒在“绿色大旗”下。正在我国企业为 WEEE、ROHS、EUP、REACH 等“禁令”挠头时，欧盟又筑起了一道新的“绿色壁垒”。该禁令于 2009 年 10 月由欧盟议会正式通过，规定禁止销售以 PFOS 为构成物质或要素的、浓度或质量等于或大于 0.005% 的产品；禁止销售含有 PFOS 浓度或质量等于或大于 0.005% 的织物、涂料及其半成品；禁止销售每平方米涂层中 PFOS 的含量等于或超过 1 毫克的产品；并将该规定的过渡期定为 18 个月。

而在国际上，对环保产品的消费，目前已经成为主流。“美国的消费者非常愿意为绿色产品多花钱，如果产品能够表明他们对环境是有好处的，他们不仅愿意付钱，也会对这种品牌有更高的忠诚度。”美国体育用品制造商协会主席兼 CEO 汤姆·科夫介绍说。这也是国际市场频频提高环保门槛的主要原因。

就此看来，走环保化道路，不仅符合社会的发展趋势，还有助于进入国际市场。环保尚未进入李宁的发展战略，在走向国际的目标下，我们建议李宁公司走

环保化道路。

(4) 国内同类型品牌市场现状

大致说来，运动品牌可以分作两大阵营：一类是以专业运动为主的体育品牌，以提供专业运动装备为主，比如国外的耐克、阿迪达斯和国产品牌李宁、安踏等，他们的行销方式以赞助体育赛事，请运动明星代言为主；而另一类则定位时尚运动品牌，以时尚元素和娱乐明星作为自己的品牌特色，国际品牌 PUMA、KAPPA、特步和 361° 则分属此列。

① 安踏、特步、李宁商品经营理念对比

安踏

安踏公司通过请国际知名市场公司对其市场分析定位，最后确立了自己的市场方向，放弃与李宁以及耐克、阿迪达斯的正面硬碰，在高端定位上适可而止，同时拒绝娱乐休闲路线的诱惑，专心打造中低端的专业运动品牌。安踏更将消费群体定位为非精英族群的草根族，将二、三线城市定位为重点市场。“永不止步”口号，使安踏形象显得大气，传递的是积极向上、不断进取的草根精神。无疑，二、三线市场已被众多体育品牌觊觎，这一市场也被公认为中国最具增长潜力的市场。一位体育品牌分析师表示，安踏当初选择将重点放在二、三线城市的大众市场是明智之举，这个市场的消费需求有日益增大的趋势。安踏既避开了高端市场与李宁、耐克、阿迪达斯的激烈竞争，同时占领了符合自身优势的市场领域。

安踏在制造环节上有成本优势。运动品牌观察人士陈士信表示，“国际运动品牌大多采用典型的‘哑铃模式’，以耐克为代表，只负责研发设计、品牌管理，其他环节如生产、零售基本上外包。”安踏是以代工起家的晋江系代表，从产品研发设计、原料采购、生产制造到分销、物流、营销推广及零售，全程参与产业链各个环节的模式，即“纵向一体化”。如此，安踏能够获取产业链上每一个环节的利润，从而提高公司的盈利水平。安踏宁志忠也曾对媒体说过，在竞争对手毛利率基本维持稳定的今天，安踏仍能保持以每年 5.5% 的速度增长，是因为

“拥有一定的生产能力，以快速应对来自市场或渠道的需求变化，同时获得部分成本优势”。

特步

近几年，特步结合代言明星的影响力和冠名东南劲爆音乐榜，以其独具时尚、前卫、自由与叛逆的“非一般的感觉”，牢牢抓住了青少年的心，成为时下青少年最喜爱的时尚运动品牌。

优势：相对低廉的价格。

特步 X-light：轻量化技术——超轻便设计理念足弓减震 TPUX 循环减震，超透气网布波文回旋设计整体有型。

时尚、前卫、自由与叛逆诠释了“特步”品牌文化，高品位、高追求和强大的创新能力及生命力赋予了“特步”品牌核心价值，“让运动与众不同”的品牌宣言淋漓尽致地体现了特步强调体验式的运动和不为运动所累的玩运动态度。

以品牌为导向的营销策略，让特步形成了一个适应中国市场行情、以品牌专卖店为主体的特步销售体系。

消费群体定位：13岁~25岁青少年为主的年轻一族。

产品定位：前卫、时尚、个性、休闲与自由。

价格定位：中低档定位体系，适合大众消费。

广告定位：选择能代表特步品牌潮流、个性、时尚、健康等特征的当红明星代言，以吸引目标群体，并通过立体及平面广告来传递特步“非一般的感觉”的品牌诉求。

渠道定位：以二三级市场为主，大力建设专卖店，兼以店中店，稳步向一线城市进驻。

李宁

产品的专业化属性，是在体育用品行业中竞争的基础。李宁公司把产品的研发，看做一个不断创造纪录、刷新纪录的赛程。早在1998年，公司就建立了本

李宁公司：让一切管理皆有可能

土公司第一家服装与鞋的产品设计开发中心，率先成为自主开发的中国体育用品公司。2004年，李宁公司与香港中文大学人体运动科学系合作，对李宁公司生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，从而进一步提高产品的专业性和舒适度。经过15年的探索，李宁产品已由单一的运动服装，发展至运动服装、运动鞋、运动配件等多系列并驾齐驱。不久的将来，李宁牌将致力跻身世界一流品牌，为全世界的运动员和体育爱好者提供专业的体育产品。因为这样的热忱，李宁公司拥有了中国最大的体育用品分销网络。同时，李宁公司的国际网络也在不断拓展，目前已进入23个国家和地区。

2004年底，李宁公司将国际市场策略调整为：先打造国际品牌，再开拓国际市场。这种做法与以往中国企业的低价倾销占市场不同，这是一种基于品牌价值的考虑，可以将品牌附加值快速提升，无形资产被空前放大。

向上、向下纵向拓展产品线，同时横向补充产品种类，品牌均有各自清晰的市场定位。尽管，除红双喜外，这些品牌仍处在投入、整合阶段，还没开始给李宁带来盈利贡献，但业界人士看好李宁的多品牌战略，虽然整合和开发市场的难度甚大，但具备的后发优势不可小觑。

每一个冠军团队的背后，必然有一套卓有成效的管理方法。李宁公司也是如此。在实践与探索中，形成了一套适合自身的战略规划模式和管理体系，使公司组织运作顺畅无阻，战略执行果断快速。目前，李宁公司正在全国范围内建立以ERP为起点的信息系统，全面整合产品设计、供应链、渠道、零售等资源，发展电子商务，进一步提高运作效率和品牌形象。

②国内外市场份额比较

安踏

销售业绩居于全国前列，运动鞋市场综合占有率更是连续多年在全国同类产品中荣列第一。2001年，安踏率先在国内建立体育用品专卖体系，完成了从生

产单一产品到综合性体育用品品牌运营的过渡。截至到目前，安踏在国内拥有超过 6000 家的专卖店，在国内建立了最完备的，覆盖一、二、三、四线的市场营销网络，成为体育用品行业的领跑者。2004 年，安踏公司全面实施海外推广战略，相继在新加坡、希腊等国家和地区开办了安踏专卖店，销售成绩相当喜人，同时又在匈牙利展开安踏业务；在捷克、乌克兰建立了紧密的合作伙伴关系，并以此为窗口，全面拓展欧洲市场。到目前为止，安踏公司在国内外已拥有近 5000 家安踏体育用品专卖店。

特步

公司现有员工 5800 人，拥有 45 条国际领先的针车流水线，12 条成型流水线。特步在全国 32 个省、直辖市、自治区均设立了分公司，网点遍布全国各地。据中华全国商业信息中心调查结果显示，“特步”牌运动鞋连续多年名列国内市场综合占有率前三甲。在努力拓展国内市场的同时，特步亦以高瞻远瞩的商业战略眼光瞄准全球市场，产品远销世界五大洲 40 多个国家和地区，创国内同行业出口创汇水平之首。

李宁

美国权威调研机构 SGI（运动商品情报）近日根据全球 93 个体育用品产业上市公司的市值为其排定座次，结果显示，中国体育用品公司李宁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，而其市值增幅在 93 家上市公司中位居第二。

哈佛商学院的研究报告分析指出，耐克、阿迪达斯同李宁各占到中国的市场份额的 16% 左右，安踏、双星等国内品牌仅占 10% 以下；但从增长率来看，耐克达到了 56%，阿迪为 46%，远高于国内品牌。以李宁为代表的国产品牌占据着中国二、三级市场的主导，但耐克、阿迪等国外知名品牌这两年也开始向二、三级市场进军，这对于中国品牌是一次巨大的挑战。

（5）与国际品牌耐克相比较

①与耐克年报相比较

作为全球第一大运动品牌的耐克公司，在 2008 年度继续显示了其强大的生命力。在财报中公司宣布，2008 年公司全年营业收入为 186.27 亿美元，从 2004 年~2008 年间，年均复利增长率达到 12%。

年报指出，耐克公司在运动行业所具有的创新能力和领导优势，令公司营业收入在 2008 年度比上一年度增收 23 亿美元，达到 186.27 亿美元。而且，公司盈利能力的重要指标毛利率也增加了 1 个百分点，达到 45%。同时，每股盈利增长 28%，公司还回购了 12 亿美元的股票。

年报还显示，在 2004 年~2008 年度中，按复利计算，耐克营业收入增长率年均 12%，每股收益率达到 22%。在股票市场，耐克公司也有不俗表现，这 5 年来，标准普尔指数增长了 45%，而耐克股价则上涨了 144%，为投资者带来不俗业绩。

从公司收入区域分布来看，耐克这 5 年来的国际化程度越来越高。表现在，公司在美国的市场从 2004 年的 39% 减小为 2008 年的 34%，而国际市场业务则由 49% 上升到 52%，同时，耐克公司的其他业务比例也从 12% 提高到 14%。可见，耐克将提高市场区域结构的多元化作为公司扩张主线，实现其国际化。

作为中国体育品牌的领导者李宁公司 2008 年年报显示：截至 2008 年 12 月 31 日止年度，李宁公司的收入攀升 53.8% 至人民币 66.901 亿元人民币。其中，李宁牌产品销售额上升 49.7% 至人民币 6 354 238 000 元，占总收入 95%。权益持有人应占溢利跃升 52.3% 至人民币 721 267 000 元。

每股基本盈利上升 51.9% 至人民币 69.63 分。董事会建议派发末期股息每股普通股人民币 11.14 分（2007 年：人民币 7.96 分），全年合计股息每股普通股人民币 49.67 分，较 2007 年增加 117.4%。

耐克的年报中就指出，耐克公司在运动行业所具有的创新能力和领导优势，令公司营业收入在 2008 年度比上一年度增收 23 亿美元，达到 186.27 亿美元。

耐克重视产品的研究开发和技术革新,为了寻找更具市场竞争力的跑鞋,到2005年为止,耐克雇用的研发人员已经突破3000人。其中许多人具有生物力学、实验生理学、工程技术、工业设计学、化学和各种相关领域的学位。

而且,耐克在产品研发创新过程中非常注重设计与实际的结合,所以还特别聘请了研究委员会和顾客委员会,其中有教练员、运动员、设备经营人、足病医生和整形大夫,他们定期与公司见面,审核各种设计方案、材料和改进运动鞋的设想。

在研发经费的投入上耐克足以让中国本土的运动用品企业汗颜。估计即便在2005年,很多中国运动鞋制造商在研发上的投入还不到1981年耐克400万美元的水平。

李宁公司2008年在研发上的投入约占总收入的2%,阿迪达斯占0.8%(耐克2000年以后不再披露研发费用金额)。但是由于企业规模相差过大,李宁公司要想进军已经有几大巨头的国际市场,在投入研发的费用还是显得太少。

②广告宣传

耐克品牌与广告设计在平面广告中,不论是文案还是设计图形,都要表现商品,表达思想,最终达到一种商业目的。文案通常是用文字去表达商品的优越性,而图形是用来表达商品的独特性。二者相辅相成,用各自不同的特点去打动消费者,引起关注。耐克公司注重沟通效果的广告,使耐克品牌深受众爱,迅速成长。它从一开始就定位在涉足篮球领域,所以提到耐克,人们会不由自主地想到篮球。专业化使其体育品牌的影响不断深化。再加上它的产品性能、款式都极具魅力,在广告中耐克便以其主打产品为内容进行宣传,通过富有创意和极具魅力的耐克行销传播,为耐克赢得了消费者,使其成为市场的胜利女神。耐克的广告策略目标是通过各种媒体进行对“NIKE”的宣传和报道,以及各种活动的开展,在一年内将市场占有率提高10%~15%。多年来,“NIKE”一直保持在世界运动市场上的领先地位,其策略内容包括:

- ①看准市场，大力着手于广大运动员和青少年；
- ②使产品的价位更加清晰化；
- ③保持良好的品牌形象；
- ④因地制宜地采取营销策略。

耐克公司拓展市场的首要突破口是青少年市场，这一市场上的消费者有一些共同的特征：热爱运动、崇敬英雄人物，希望受人重视，思维活跃，想像力丰富并充满梦想。耐克成功地利用体育明星为其品牌代言，传播耐克的不同产品，倡导不同时期的耐克精神。针对青少年消费者的特征，相继与一些大名鼎鼎、受人喜爱的体育明星签约，如乔丹、巴克利、阿加西，等等。最让人心动的莫过于耐克的“飞腾乔丹”的广告宣传，它突出了乔丹身上凝聚的活力、希望、高超的技术和令人振奋的体育精神。上市第一年即创下1亿美元的销售佳绩，耐克很快成了高档篮球鞋的主导产品。因此，耐克品牌广告设计的成功之处就在于用精心营造的场景，在最短的时间内将最丰富的意义传达给受众。

④李宁品牌与广告设计

为了与主要竞争对手的品牌区分，李宁作为中国最具代表性的民族品牌之一，从2005年起李宁开始重点打造一种东方形象，并且在产品设计中加入一些东方元素。在向消费者传递信息方面，李宁在电视广告和卖点的布置等方面也采用了一些东方元素。但这种“东方文化”并不传统，不守旧，其中融入了很多创新的精神。李宁的一系列创新告诉我们，其实“东方文化”也可以很时尚，很酷炫。比如根据兵马俑武士“铠甲”而设计出“飞甲”篮球鞋；由赵州桥的拱形减震原理推出的“李宁弓”技术平台；由燕子风筝概念设计的“逐风”系列跑鞋，这些技术无不体现出李宁将东方智慧与现代科技进行结合的创新理念。东方特色的产品创新已成为李宁品牌差异化竞争中有效的一步。更重要的是，在这种技术创新的过程中，它还在逐步建立自己的品牌精神：尊重传统，同时又有无限的突破创新精神。

但这种品牌精神还只是一个雏形，并不完备。真正成熟的品牌精神应该能够强烈地引发消费者的共鸣。在这方面，李宁显然做得还不够。“一切皆有可能”的广告诉求一直不明确，消费者看不到这个品牌跟自己有什么关联，也没有任何元素可以表达“一切皆有可能”的主题，而且这与体育精神还没有达到有机的结合，更没有升华到耐克那种价值观的高度。

与其说这是一种精神，倒不如说是一种意识。已经有了一个方向，但还不够精练，不够震撼。

路是一步一步走出来的，品牌精神也需要慢慢积淀，不可能一蹴而就。与耐克相比，李宁还很年轻，品牌建设和产品创新需要长期持久的投入，而且回报通常在短期内是看不到的。但是为了建立可持续的竞争力，李宁必须做好这些功课。接下来，在快速发展和逐步国际化的过程中，李宁还有很多工作要做，如果想成为一家成功的企业，建立独特的品牌精神将是不可回避的课题。

品牌的发展是一个由商品价值向精神价值转移的过程，品牌的塑造代表了消费者对商品的价值体系的购买。该价值体系被消费者倾心接受，就意味着产品反映的价值体系正确地反映了消费者内心深处的信仰和渴望，就会将自己的价值观融入体系中，将自己看做整体的组成部分，价值体系所代表的归属感让消费者真心接受。

这样的品牌将是不可模仿的，不可替代的，是消费者心中的唯一。

（6）供应商与零售的管理

耐克现状：

①供应商管理

耐克为所有新加入的员工和经销商提供运营、管理和店铺陈列方面系统全面的培训；对经销商的订货、配送、培训、产品供给和服务有严格的管理制度；供应商之间的沟通畅通，能做到市场行动统一；不允许经销商随意打折，要打折，相互也要有事先的沟通。

②零售

单店销售能力强，月平均 160 万；网点位于市中心位置；不同单店统一计划，统一执行；IT 网络先进，能得到实时数据进行分析；店面设计领导潮流，投入资金大。

李宁现状：

一动与北体销售部的不协调。

一动作为李宁公司的“最大经销商”，在强行分摊的销售指标下，与北体属下的经销商发生冲突。

①供应商管理

销售部人员不懂销售，难沟通；对经销商的订货、配送、培训、产品供给和服务缺乏有效的指导和管理；对供应商之间的协调能力差；对供应商无有效的激励机制。

②零售

单店销售能力差，月平均 50 万元；网点位置一般，商场内的陈列位置不好；不同单店的协调工作差；IT 网络落后；店面设计过时，投入小。

(7) 李宁与耐克品牌赛事赞助比较

赞助体育活动是让公众参与你的计划的一个绝佳的方法，但在选择赞助体育赛事进行宣传前，要考虑以下问题：我的目标顾客是谁？这些顾客通常会对哪些比赛感兴趣？体育品牌赞助体育是品牌战略的重要组成部分，体育品牌的赞助商必须进行清晰的品牌战略定位，体育品牌赞助更不能流于形式，还必须把视线从狭小的运动场转移到更大的消费者市场上，采用创新的推广方式，去获得更大的效果。李宁在赛事赞助上投入了很多资金及精力，但由于缺乏专业性，都没能达到很好的收效。如果以用在对运动员和赛事方面的赞助费为 x 计算的话，耐克用在运动营销与消费者沟通上的费用是 $10x$ ，而李宁只有 $1x \sim 2x$ 。李宁在运动营销沟通设计比较李宁牌的产品线不断的扩张，很难搞清楚“旗舰产品”是什么。更

多的产品会使得消费者无法弄清楚“李宁牌”到底是什么概念。而李宁产品定位偏向休闲，由于投入的有限，造成赞助项目的知名度不高，缺乏社会效应。

2. 锻造市场敏感性供应链

“真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”

——英国著名经济学家 克里斯多夫

就像在航海中的巨轮，企业做大了，抗风浪的能力增强了，但调头可能也慢了。一整套灵敏快速的反应系统，是快速调头的基本保证。这套反应系统的大脑是信息系统，四肢躯干则是供应链。谁都不想做头脑简单、四肢发达的蠢人，更不想做头脑发达、四肢简单的“植物人”。

(1) 重新定位：锻造市场敏感型供应链

服装鞋类市场流行趋势变化快，生命周期短，李宁有2万多种不同款式、色码的服装、鞋、帽、便装、套服等产品，在国内市场上推出新品的频率非常高。而李宁公司的经营模式是：产品设计出来后，先开订货会，经销商来下订单。订单来了之后，李宁发给加工厂，加工厂进行统计、合并、编号、计算成本后，再发给材料供应商、辅料商，然后由物流供应商配合流通工作。这其中很多交接的过程浪费了大量的时间。

为了应对市场变化及新的品牌定位，从2005年，李宁公司从供应链管理的角度也给自己进行了重新定位，就是要成为价值链和供应链上的整合者，对所有资源进行管理和分配。几经权衡之下，市场敏感型的供应链成为李宁公司供应链管理的核心。

重新定位之后，在生产方面，除了保留一家工厂主要开发和生产赞助产品以

及保密要求高的产品之外，李宁退出了制造环节，把物流和配送业务外包给第三方，将自己的主要工作方向完全集中到管理性工作上。

（2）三个“匹配”多方共赢

李宁公司一直力图“以高端体育用品市场带动大众化产品的消费”，并以创造成为“全球领先的体育用品品牌公司”为愿景。在整合供应链的过程中，李宁强调3个匹配；要做到供应商管理体系与公司的产品策略相匹配；做到公司的经营活动与公司在价值链上的定位相匹配；公司的供应链战略与公司的业务发展战略相匹配。

在“匹配”思想的指导下，李宁把产品分为瓶颈型、战略型、杠杆型和一般型4类，把成品供应商分为一般、核心和战略3类，并根据产品性质、产品生命周期、公司业务发展战略等因素，对产品与供应商进行匹配。同时，针对不同类型的供应商，李宁通过调整不同指标所占的权重，甄别供应商对李宁的贡献，并为供应商指明努力的方向。

2008年8月10日，李宁公司与湖北荆门市政府签订建立李宁（荆门）工业园的协议，这是李宁公司优化供应链格局，从“轻公司”变成“快公司”的一个重要战略布局——如果将一张中国地图对折，荆门市就位于这个中心点上。这个工业园虽然命名为李宁工业园，但李宁公司只投资建设一个物流产业园。对于这个典型轻公司资质的体育用品企业而言，这一次，必须要和供应商们站在一起。4家服装面辅料和生产的供应商以合资的方式成立了湖北动能体育用品公司；3家鞋产品供应商合资组建了湖北福力德鞋业有限公司。这些都是李宁公司的核心供应商，他们原本的生产基地都在广东、福建和江苏沿海，生产成本的提高使他们一直以来都有向西部转移的念头，但囿于企业自身的规模而难以成行。李宁公司承诺，到2011年，李宁公司将有不少于50%的鞋订单和不少于30%的服装订单在这个工业园生产。与之相配套的，李宁将为供应商提供研发和技术上的支持，并引入第三方物流；根据规划，接下来李宁公司还会把产业链更上游的

原材料供应商带入工业园，最终形成完整的供应链，而这些供应商将有望节省10%~15%的生产成本。

为什么品牌持有者和供应商要集中在一起建立产业一体化的工业园？供应链的整合究竟给李宁和那些绑定李宁的供应商们带来什么好处？

首先，形成利益共享体。李宁从供应链的整体价值最大化出发，联手一批认同李宁发展战略，相信与李宁“绑定”可以取得更大的发展的供应商共同组建工业园，在优化自身的同时带动利益伙伴共同发展，有效整合上下游资源，打造以需求为导向的供应链管理新模式，体现了李宁与合作伙伴厚土共生、合作共赢、协同发展的理念。从另一个角度来看，工业园形成的快速供应链将李宁及其供应商紧紧“团结”在一起，组成战略联盟和利益共享体保障未来发展。

其次，赢得市场先机。通过产业供应链的有效整合，李宁可以敏锐地捕捉市场需求的变化并快速响应，获得市场宝贵的时间先机。

第三，提高物流运作效率。供应链的集中化，配套的物流环境将方便李宁的物流直发项目运作，针对零售需求及产品属性采取差异化物流配送模式，整合物流资源，有效降低了物流费用及缩短在库及运输时间。

第四，完成供应链整体升级。由品牌商牵头，以订单为保障，合作利益风险共享为原则，在生产流程中，与各合作供应商实行“零距离接触”，使得品牌商及其合作伙伴化敌为友，由早期简单的贸易关系和互相竞争挤压的关系转而形成健康的新合作联盟，并从产能、设备等方面全面完成了产业供应链的整体升级。

整合供应链模式不仅保证了供应商的订单，支持了当地的发展，也将使品牌商的供应链布局更贴合市场，对市场做出更快反应，同时还可化解金融危机下成本上涨的压力，可以说创立了一个多方共赢的局面。

(3) 由“轻”到快：核心因素在于反应速度

要锻造市场敏感型的供应链，核心因素在于其供应链反应速度，这一直是李宁公司所追求的。

李宁公司在全国有3个生产基地，分别位于北京、上海、广州，而3个配送中心（DC）也相应的设在长三角、珠三角和北京周边三个大区。产品生产出来后，李宁的物流部门2小时内就能将产品放入本大区的DC，由DC进行货物的检配，然后根据经销商的需求，由区域的物流公司进行配送。

在不同的地区，李宁选择不同的合作运输公司和仓储公司来承担局部配送工作。李宁的物流供应商都是中等规模的物流公司，这主要是从受重视程度方面来考虑的。大规模的物流公司操作上有欠灵活，而且层层管理，管理力度上不够。费用高不说，李宁期望的受重视程度也不尽如人意。而选择中等规模的物流公司，李宁就可以理直气壮地要求货物的首发地位。现在李宁的物流分拨效率是3天，比专业的物流公司还快，在业内相当有名。

设在太仓的裕盛工厂（裕元集团子公司）供应的运动鞋占到李宁运动鞋的30%左右。一只运动鞋的零部件有七八十个，需要三百多个生产流程才能把物料变成成品鞋，裕盛能在1小时内能完成一双鞋的生成，与之前相比，效率提高了整整一倍。裕盛工厂协理熊新民将效率变快的原因概括为“快速的跟踪，中间没有仓库，而以前制造的东西都是到一定环节就储存。”此外，据裕元内部资料《裕元之声》提到，“公司积极开展网上订单业务，客户在网上下订单，公司帮助设计，3~5天就可以拿到货”。这也是裕元能占据世界80%左右的运动鞋产量的原因，这也是李宁看重裕元的重要因素。

在现有的系统基础上，李宁公司正在寻求一种新的供应链的管理系统（SCM）思路，实现包括原材料供应商、OEM工厂、辅料工厂以及物流供应商在同一个网络平台上交流信息的构想。而这一平台搭建起来后，李宁公司就可以更加有效地管理需求，并通过整合资源提高供应链对市场的反应速度。

李宁公司未来5年的目标是，实现批发物流向零售物流的转型，改变现有的从DC（仓库或分销中心）到DC的物流模式，实现从DC到门店的直接配送，以提高供应链效率。在2003年时，李宁公司的平均库存天数为160余天，而当时

的耐克的平均库存天为 80 天左右。改造后的李宁供应链，平均库存天数约为 70 天左右，如果能够将这个时间缩短到 50 天，对李宁公司而言，就是了不起的进步。

3. 从客户满意到客户愉悦

(1) 如何要客户满意，让客户满意是一门艺术

第一，让客户满意，首先克服急于求成的功利心理。

第二，让客户满意，要保证自身礼仪有度的良好职业形象。

第三，让客户满意，必须做到急客户所急，想客户所想。

(2) 在让客户满意的基础上，如何让客户愉悦

有段一位资深媒体人士对李宁的访谈录，是从这位媒体人士的一段小故事开始，故事发生在某年的初秋瑞士深山里瓦尔斯小镇上。一天，他看到有三五个六七岁的儿童在门前一块松软的空地上快乐地踢球，踢的是一个看似小一号的足球。孩子们踢球的兴致极高，玩得很投入，浑然不顾泥土沾满了他们的身体，汗水流满了他们脸上，这位采访者印象很深刻。那块松软的空地，是孩子们用放在屋后门前到处都是的废弃的石块挖成的。当时和这位采访者随行的一位建筑师来到孩子们旁边时，正好传来村里的教堂钟声，悠扬、肃穆在空间里溢荡，落日的余辉静静地洒在孩子们的身上，他们忘我的跑动让身上的衣服好看地不时飞扬着，那位建筑师被眼前的场景所深深吸引，以至他忘记了事先准备的对建筑的端详。孩子们在一起玩，一起庆祝每个精彩的动作，很快地，快乐从他们的身上传染了这些大人们。这段与运动有关的小故事场景打动了李宁，从年少至今，体育带给李宁无尽的乐趣和魅力，甚至影响他整个人生，运动早已是李宁生命中燃烧最为持久的火炬。

在李宁成为众所周知的体育品牌以来，很多年中，公众所能看到的关于李宁

的形象，是他越来越白的头发，毕竟岁月催人，没人能保持不老的传奇。不过，在李宁打出“一切皆有可能”的企业口号不久，李宁品牌在中国市场第一的位置似乎在一瞬间就被耐克和阿迪达斯世界顶级的体育生产商超越。随之，李宁公司也似乎乱了阵脚般争先恐后地去签下体育竞技场中的明星，作为产品的形象代言人。但结果却是李宁产品形象越来越迷乱，对一个品牌来言，至关重要的消费者热爱度和忠诚度正在逐渐消散。当时，甚至连李宁公司因为价格策略而格外稳定的二三线城市市场，也正快速地被耐克、阿迪达斯及其附属品牌向下延伸的产品序列，以及表现得更为无畏和单纯锐利的安踏等本土品牌所侵蚀。

虎狼崛起，逐鹿体育市场。尽管那些年的李宁市场业绩还在继续上升，但李宁人已深刻体会到了危机四伏的压力。正是在李宁公司的关键时刻，李宁公司高层人员进行了一次深刻的自省自查。尤其作为企业的领航者，李宁正本清源，找回他作为创始人藏在心中的深沉的企业灵魂。这个灵魂就是李宁当时并没有直接说出来的价值观——关于体育、关于运动的价值观。运动给生命创造的愉悦感，或者说运动本就是生命愉悦的重要源泉。有人甚至断言，如果李宁一直沿着他们制定的规则和哲学奔跑，耐克和阿迪达斯是不可能被追上的。在关键时刻，李宁重新赋予了李宁品牌以独有的价值观，以及自己的公司哲学。这个原点振作李宁人的内心，让李宁公司重新找回自信和前进的方向。

事实上，运动服装（包括器材）早已经超越了体育赛场，走向人们的日常生活中，运动的愉悦也正转化为生活中的审美趋向。这是全球化体育用品的趋势，也是不争的事实，任何无视这点的体育用品公司，都将会被市场所淘汰。所以，李宁公司审时度势，全力以赴为这个体育用品生活形态提供系统解决方案，赋予了李宁品牌对运动和生活的赞美。有了这样的品牌灵魂，李宁的研发部门有了明确的方向和不懈的动力，开始设计并推出了一批迎合市场消费者心理的产品。因为，体育一定是因运动的愉悦而走得更远，竞技如果不能因循运动的本质而行，一定会遭遇挫折。如果因为竞技而把人变成争冠机器，那是对运动及人的亵渎。

只有超越赛场，才能最终赢回赛场。同样，体育产品也是如此，只有超越自我，才有可能赢得市场。

当李宁公司确立自己坚持的哲学和鲜明的价值主张时，公司的战略才会清晰。企业价值明确后，李宁公司开始了有条不紊的运行，研发、产品、人力、市场等和环节、各项资源目的明确、井然有序，各环节沟通明了。譬如，李宁再选产品代言人的时候，就选择了那些因运动而愉悦的典型代表。他们可能是职业运动员，也可能不是，但他一定能让更多的人领悟到运动的本质，向大众传递运动给予生命的愉悦感。让越来越多的人联想到：李宁品牌能让人找到运动的愉悦，或者是李宁品牌为人们运动的愉悦而服务。李宁的产品线也因此变得特别清晰，李宁产品开始探索这个藏在每个人心中的真实需求，让消费者的心灵得到解放。

当时重要的一点是，李宁公司本身也具备转型的能力和基础。公司上市以来，收入连续保持30%以上的增长，就是企业潜力的明证。正是在公司自身素质好的时候，应对未来的更好成长期望做出战略转型的安排。倘若安于现状，等至公司滑落积弱成疾时，再去被迫转型寻找新的出路，必会付出惨重的代价。伟大的公司多是主动嬗变、自我超越的典范。正是在李宁公司转型的关键时刻：它成功地由最初是一家体育用品供应商，质变为一家为运动的愉悦而存在的服务提供商。而远见未来，正是因为总能看回原点。

中国诞生了一位世界体坛顶级的杰出的运动员，中国的文化和市场同样也能诞生出一位为运动的愉悦提供服务的伟大公司和杰出企业家。李宁公司做出了也许是成立以来最为深刻的价值观调整，并且在兼顾国外攻城略地的同时，把企业重心放在了中国——这个李宁、李宁公司最熟知、最大、也最具成长性的国际化市场中，确保了在中国市场的大本营。

4. 从卖产品上升到卖思想

为消费者提供放心满意的“李宁”品牌产品，并切实维护消费者合法权益，

从成立至今都是李宁公司追求的目标。为此，李宁公司在很多方面都严格要求自己，做了不懈的努力。

第一，产品质量保证：李宁公司对于自己所生产的各类产品，严把质检关，确保下线及出厂的产品符合质量要求。并且在严格参照国家相关的法律、法规基础上，制定并实施了保护消费者合法权益的“三包”规定，给予让消费者放心的产品承诺。在“三包”期内出现的任何产品质量问题，消费者可以持“购物凭证”与购物处联系，得到满意的解决。

第二，真伪确认保证：为切实维护消费者合法权益，避免消费者购买到假冒伪劣产品。李宁公司在出品的每一件产品上都标记有独立的产品防伪编码。消费者可以拨打全国免费电话查询或登陆李宁公司网站进行网上查询其真伪。

第三，售后服务保证：为进一步让客户放心、满意，李宁公司细化管理，为消费者在购买李宁公司产品时提供优质的服务体验。2005年1月，李宁公司斥资建立了专门的客户服务中心，消费者可以拨打李宁客户服务中心免费进行各类咨询。通过专业的服务团队，李宁客户服务中心为消费者提供包括产品咨询、服务态度与质量问题投诉受理、热点市场活动支持等全方位服务，提供全方位的客户服务中心服务体验，保证客户满意。

“三流的公司卖产品，二流的公司卖服务，一流的公司卖思想。”这是现在为大家所熟知的一个道理。所以奔驰、宝马、惠普、IBM、星巴克和肯德基等成功的企业其实都是在卖思想或是说价值，而不是单纯在卖产品或卖服务。为什么这些品牌在激烈的竞争中没有跨掉，为什么在市场上相同价位上其他厂家提供了与之相近的产品后，仍有大量忠诚的客户继续消费他们的产品？就是因为他们卖的不是产品，而是一种思想、价值观。所以即使产品出了这样那样的问题，甚至有时还会被媒体大炒特炒，人们会认识到其产品方面存在一些潜在问题，但不会影响大家继续消费，这就是品牌忠诚度、品牌的力量——人们关注的不仅仅是产品本身，而是产品背后所代表的一种定位、一种品位。

(1) 李宁：品牌内涵显张力

伟大的品牌从来不是一个单纯的符号，它需要很多内在的东西来支撑，同时也需要让广大消费者切身感受和体会。

有人说：“品牌自身所包涵的文化内涵将决定它的市场命运。”

一个致力于长远的企业，只有在企业和员工中建立一种清晰的、引以自豪并自觉维护、全力改善的品牌文化，才有可能使之实现强有力的外部扩张。

与国际顶级品牌耐克和阿迪达斯的成熟相比，不论是商标符号还是广告语，抑或是体育营销模式，李宁品牌都是一个不折不扣的后来追随者。而李宁也是一直在对这些巨头的追随中不断的学习和自我创新，并逐步建立了中国体育品牌的自主个性，并逐渐开始了国际市场上的攻城略地。

纵向看来，李宁品牌 20 年的成长，以一个教科书式的典范印证了一个中国体育品牌从传播手段到核心价值等全方位立体整合的完整过程。

(2) 风云变化中积淀品牌内涵

其实，李宁公司一开始就触及到了思想、价值、或者说是文化的边缘。1990 年，李宁有限公司在创立之初即与中国奥委会携手合作，借势推势，通过体育用品事业推动中国体育发展，并不遗余力赞助各种赛事，达到多赢的结果。“推动中国体育事业，让运动改变我们的生活”，这是李宁公司成立的初衷。李宁相信：人有无限潜能。运动可以改变一个人，让人更加自信，敢于表现自己，并且可以不断发掘潜能、超越自我。

如果说一个品牌的广告语很大程度上代表了这个品牌的文化内涵，那么“一切皆有可能”就是李宁品牌在过去的 15 年风雨路程中不断积累和完善的结晶。十几年来，李宁公司的广告语曾经不断变化：从最早的“中国新一代的希望”到“把精彩留给自己”到“我运动我存在”、“运动之美世界共享”、“出色，源自本色”，直到现在的“一切皆有可能”，李宁品牌在变化中逐步积淀出李宁公司独有的内涵。

李宁公司一直以体育激发人们突破内心渴望和激扬力量作为自身使命，并以全球领先的世界级体育用品品牌公司作为企业发展远景，更是以崇尚运动、诚信、专业、激情、突破、信任作为其核心价值观。李宁在品牌建设上近 20 年来以这些作为思想灵魂，坚持“源于体育、用于体育”的宗旨。尤其是 2002 年，把“一切皆有可能”作为李宁公司确立的属于自己的口号，深化自主品牌建设的力度以及强化产品的开发，并致力于国际市场扩展，李宁品牌现已迈出国际化的步伐，采取与国际知名机构及运动员进行策略合作等多元方式，不仅脚走了出去（产品已现身国际一流卖场），并且也踏在了实地，尤其是脑袋也吸收、转化了国际化思维。李宁甚至迈出了品牌经营策略，拓展及丰富主要产品线等，这些措施不断强化推进李宁公司多元化整合营销，突出了品牌差异化定位，大大提升了李宁品牌形象。

为实现成为世界顶尖体育品牌的宏大目标，李宁公司不断致力于提升品牌竞争能力和将李宁品牌推向国际化战略。具体策略是，李宁公司凭借自己在中国市场上的领袖地位和巨大、高效的营销网络及广泛的市场推广资源，成功联手多个国际著名机构。从 2005 年，李宁公司牵手世界顶级篮球赛事，成为 NBA 中国官方市场合作伙伴，并于 2006 年，继续深化与 NBA 的合作；2007 年，李宁公司加强了对海外运动机构赞助的资源投放，其中包括西班牙奥运代表团和瑞典奥运代表团，这一系列的赞助活动不仅在世界范围内成功地进行了品牌宣传，扩到了李宁品牌的知名度，并且在消费者心中也重新确立了李宁产品的定位，这也意味着中国民族品牌李宁已经大张旗鼓地走向了国际化大舞台。

同时，作为李宁公司的大本营，李宁公司在国内市场则继续赞助本土运动明星，支持体操、跳水、乒乓球和射击 4 支金牌国家队伍。并与 2007 年开始至奥运期间，与央视合作，中央电视台体育频道播出的所有栏目及赛事节目的主持人和出镜记者全部着装李宁品牌及 AIGLE 品牌的服装，鞋及配件产品。奥运会及奥运之前长达一年的时间内，李宁品牌“包装”了备受国人及世界瞩目的央视体

育栏目！

在 2008 年北京奥运会，李宁公司以“英雄聚首，剑指 2008”为主题的奥运战略和以“英雄团队”、“英雄手势”和“英雄荣归”几大战略计划为核心，进行了有效的媒体传播，一时成为公众的焦点话题。这不仅彰显了李宁公司作为中国体育品牌领跑者的战略智慧与世界胸怀，而且还大大提升了李宁品牌知名度和品牌的形象。



五、技术创新——李宁的东方智慧

作为中国本土化的重要体育品牌，李宁公司从诞生之日起，就面临着与国际著名品牌激烈竞争的大背景。如今，科技含量已经成为国际级体育品牌较量的核心所在，而每一天，这个门槛都被不断提高。想跻身国际品牌之列，就必须用科技来武装自己。如何以科技打造第一产品力，如何步向必胜之路，同样摆在了李宁的面前。

在 IBM 为李宁所做的“李宁集团品牌与营销策略”分析中显示，“有较高的科技含量”、“穿着舒适”、“具有技术创新的品牌”3 项产品价值要素对品牌形象的影响力高居所有产品价值要素影响力的前 3 位。在产品方面，科技含量和技术创新相比质量而言对品牌的促进作用更大，由此可见消费者对运动产品专业性的重视程度。

专业性是科技创新的目的，要做好专业性，需要一个完备而有力的系统来支撑。专业要求科技的先进性，而科技的研发需要强大的财力和优秀人才来支持，环环相扣。

其实，李宁公司一直以来都非常重视科技创新，而且在速度上快人一步。从 2004 年开始。李宁公司采取了两手策略：自主研发和国际合作。这个策略有效地推进了“李宁”产品的专业化和国际化进程。

1. 科技领军

在2004年,李宁公司就确立了要在鞋产品系统中开发一个属于自己的“核心技术”项目的目标,而李宁过去大量的产品仅仅停留在最基础的技术水平上,缺乏具有核心技术的产品。现在国际运动鞋产品发展趋势及其产品创新的核心都是围绕着“减震”而展开的。因此,“减震”成了李宁鞋产品核心科技的突破方向。2006年9月5日,李宁在北京798工厂正式发布了最新研发的核心科技平台——“李宁弓”。“李宁弓”核心科技平台运用中国古老的东方智慧,结合目前最新的研发成果,创造出了一种全新的运动鞋减震理念,达到了国际领先水平。目前,李宁使用Buonse技术来掌控篮球鞋前掌部位的反弹、CUSHION技术来实现慢跑鞋和篮球鞋后跟部位减震。

在鞋产品核心技术得到突破之后。李宁继续在产品的延展性上下起了功夫。又与著名轮胎生产商米其林展开合作,将米其林在轮胎方面的相关技术应用于李宁运动鞋的鞋底上,为消费者带来具有更强抓地力和耐磨性的运动鞋。在服装的面料上,李宁采用吸湿、排汗、速干的C00Jrmax.t质取代了以往棉质为主的材质,拉链设计也突破了以往系扣式领口的保守。服装科技上,吸湿速干、抗紫外线等服装AT技术已被广泛使用到各种产品中。

2009年,李宁加快了在羽毛球这个领域的脚步,不仅成为了中国国家队的赞助商,在羽毛球装备上也做出了革命性的技术革新。在李宁的羽毛球拍中,几乎使用了目前市场上见到的最顶级的羽毛球拍技术,轻型减震材料高密度碳纤维,多点复合碳纤维强化系统。超细高强度仿生中管,“李宁”独创的TBNanO材料科学与工程技术。推进至纳米级的工艺科技,令球拍中碳纤维与树脂的结合程度、打击力度随之提升20%。李宁更是跨界应用航空科技原理——Wingstabilizer机翼恒定系统,以超弹性3G钛合金打造拍框3、9点及以上部分。在高张力下,提升击球的抗扫性能,令二次回击快准、稳定。

李宁的科技创新还在继续，它就如同超大马力的发动机带给李宁无穷的动力。而每一个科技创新都凝结了李宁人智慧的火花，并以燎原之势不可阻挡。

2. 强强合作

李宁的科技创新不仅仅依靠自身的研发能力，更注重国际间的合作。1998年，李宁公司就在广东佛山建成了亚洲领先、中国最大的设计开发中心。通过聘请具有国际水准的设计师，有力地提升“李宁”产品设计开发的专业化及国际化水平。

2002年，公司联手杜邦，将“莱卡”面料应用于健身泳装系列产品中，其理念强调通过科技创新给消费者带来时尚舒适的运动生活。李宁公司还与韩国、法国等一些企业进行多形式合作。

2004年与香港中文大学人体运动科学系合作，对生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，为其专业产品的研发提供数据支持，以找出运动鞋的理想材料和结构，进一步提高产品的专业性和舒适度。这是中国鞋业制造史上，开启科技创新新时代的标志。目前，利用3维激光脚型测试系统测试研发出了适合中国人自己的专业足球鞋型并建立了中国人脚型数据库。

李宁根据市场需求。找出需求点进行转化，整合现有的技术和加入部分的技术突破，研制出新的产品，同时从科技本身出发，对新科技成果精心分析，寻求其与市场相应的切合点，从而不断推出新的产品。

在商业化的今天，竞争是无情的。而科技产品力的竞争，更是一场极为艰巨的战争。李宁作为中国本土运动品牌的领跑者，它的左手专业化，右手国际化，

同时两相结合，使其科技研发与国际品牌科技研发的实力不断地提升。在产品科技研发的道路上，不断科技破冰，跻身世界强者之林，正如李宁的广告语，一切皆有可能。

CHAPTER 6

六、新营销模式突围战

在过去的 20 年里李宁公司创造了体育用品行业的许多第一，成为了国内体育用品的领跑者。但是在服装企业电子商务化的今天，李宁公司要想走在前列，还需要进行营销模式的转型，采用新的营销模式，从营销模式上来突围，让企业的发展更上一个台阶。

在传统运动服饰领域，李宁作为国内体育用品市场的领导者却总被排在耐克、阿迪达斯之后，这使李宁难免有些落寞。然而，不甘落寞的李宁从传统市场一跃而至互联网，借助新的营销模式实现突围，打造了一片属于自己的蓝天，很多人认为李宁在这上面很有独孤求败的味道。

1. 独具“慧眼”

在运动服装市场上李宁牌是巨头。在 2008 年北京奥运会上，运动员李宁点燃了北京奥运的星星之火；世锦赛上，“李宁”的运动装备套在了世锦赛冠军“西班牙”男篮全体队员的身上；NBA 赛场中，纵横联盟近 10 载的“大鲨鱼”奥尼尔也成为其品牌代言人……即使如此，李宁却并不如意。

在品牌上，李宁总被耐克和阿迪达斯压制；在销量上，又有安踏这样的民族企业紧随其后。随着市场发展，竞争日趋白热化，李宁面临前有堵截后有追兵的尴尬境地。加上金融危机的袭击，运动服饰市场的竞争就显得更为“血雨腥风”。

2009年3月，市场霸主耐克关闭了唯一在华自有的太仓工厂，随后减少了给代工企业的订单（甚至终止了向数家合同工厂下单）；阿迪达斯财报也显示，其上半年销售收入下降2%，利润同比下降95%。不过，在金融危机下李宁并未自乱阵脚，反而在此时寻觅到一片新的市场。与其在传统市场上与竞争对手缠斗，倒不如自己另辟一片新的天地。

这个新的市场就是互联网购物市场。数据显示，服装网络是消费金额最高的商品，接近六成的网上购物消费者在网上买过服装，同时，服装占到了全部网购金额的约四分之一。庞大的交易额得益于中国网民数量的攀升及网络购物群体的增加。CNNIC报告显示：截至2008年底，中国网民规模达到2.98亿人，网络购物的用户规模达到7400万人，占全部网民的24.8%。而负责为李宁开拓这片新市场的林砺在2007年的调查中也发现，淘宝上销售李宁产品的网店有上千家，一年的销售额超过5000多万元人民币。这就是李宁的新市场。

从服装行业的网络营销情况来看，李宁的进入算不上早，之前早有PPG这样的“快公司”打开了服装行业网络营销的大门，之后的凡客诚品也在2008年取得了近5亿元人民币的不俗业绩。但与自己的竞争对手耐克、阿迪达斯甚至安踏等企业相比，从单一的线下销售走向B2C网络销售，李宁的确跑到了它们前面。

2. 李宁的新营销模式路径

李宁进入电子商务领域，与运动员李宁在2008年北京奥运会开幕式上的精彩表演颇有些类似。在光和影交织的画面中，李宁手持火炬升上半空，足踏凌波微步前行直到火炬的点燃。这是国人信念的延伸，是民族精神的缩影，是国家发展步伐的象征。运动员李宁的“快”、“准”、“稳”也基本诠释了李宁的品牌精神，这也是李宁快速进入B2C领域的原因。

说到“快”，是因为从李宁电子商务部门的成立，到建立渠道正式做销售，再到取得2亿元的市场销售额，只用了短短一年时间。2007年8月，林砺加盟李宁，李宁决定开始做电子商务；2008年1月，李宁电子商务部正式成立；2008年4月，淘宝商城李宁官网上线；2008年6月，李宁官方网上商城上线；2008年底，李宁公司收编了400多家网络加盟店，总销售额达到2亿元人民币；进入2009年，李宁对网络商店进行统一规划，为各网店提供专用的CI和VI系统。

说到“准”，是在李宁这套B2C体系构建过程中，敏锐地捕捉到了用户网络购物的关键节点，并有针对性地对终端消费者关注的问题进行了一一解决。在李宁的B2C平台尚未建立时，网上早就有了大量的李宁产品卖家，淘宝数据显示，2007年仅在淘宝上李宁商品就已经有近5000万元人民币的销售额。这个数字背后不仅仅是一个已知市场的份额，还反映了在网络市场中，李宁消费者到底聚集在哪里，以及他们有怎样的购物习惯。因此，李宁并没有从一开始就盲目地开通自己的B2C官网，而是把自己的第一个网上商店放到了淘宝网上，这样做一方面产生了“试点”效应，另一方面也很好地聚合了原有网络消费者。同时，对原有的淘宝C2C卖家李宁也没有一棍子打死，而是结合网络用户的购物习惯，聪明地采用了“先招安，后整治”的办法。在淘宝商城开业后两个月，李宁B2C的官网才姗姗来迟，这时的网民对网络上的李宁也已经习惯。

而在“稳”上面，李宁亮剑电子商务虽然只有短短一年时间，但从整体网络营销战略到团队搭建，从销售渠道选择到后期市场推广，从物流、资金流完善到后期服务支持，李宁都做到了步步为营、有条不紊。在战略布局上，李宁不仅率先踏进了互联网这片开阔地，还有尝试手机电子商务——Mobile - Commerce 的打算；在团队架构上，李宁通过核心团队的自建和支持团队的外包相结合，打造了一只完整的B2C队伍；而物流、资金流方面，李宁电子商务部门已经通过对内外部机制的改革，迅速满足了电子商务高速运转的需要。

李宁是一家轻公司，先后将产品的生产制造、IT、物流等外包给专业公司。

同样，电子商务方面，李宁没有采用多数服装品牌的自建电子商城（佐丹奴、报喜鸟等）型的网络直销，而选择将网络渠道外包，其淘宝网旗舰店和折扣店只能算作一个展示平台。网络渠道外包旨在快速地把渠道规模化，在短时间内占领市场。

“在 Web2.0 的营销时代，网络营销看准了用户需求，就要用最简单的操作方式短时间内实现规模化发展，那样它很快就能走向成功。”一位电子商务领域的专家对李宁的 B2C 战略如是评价。

3. 营销转变为销售

李宁不是第一个在互联网市场中尝到甜头的企业。其实，耐克早就通过传统型网络营销模式改进和补充了现有的营销体系，并取得了卓著的成果。NIKEiD.com 诞生于 1999 年，中国消费者 2009 年也可以享受到这种全新的自助式服务。消费者可以在 NIKEiD.com.Cf 挑选自己喜爱的耐克球鞋、服装和运动配件进行个性化设计，通过选择多种颜色配色和材质，并加入个性化的符号，设计出一款专属于自己的耐克产品。一旦完成了产品的创意和设计过程，这件被“定制”的产品将被保存在顾客的资料库里。确认产品预定后顾客可以在 3~4 周内通过免费特快专递服务在家里收到这双全世界独一无二的个性化耐克产品。

当然，耐克的作法只是针对富有创造力的少数个体，这个小众群体也很难为 NIKE 带来巨大的销售收入。但是，耐克的这个市场动作却对其品牌理念“JUST DO IT”作了最好的诠释，想要什么？自己去做吧！

耐克的网络营销动作基本说明了之前这些传统企业都在网上做了些什么。从传统营销角度来看，互联网更多是一个媒体平台，这个平台为企业带来更多的是在市场推广方面的价值。因此，我们看到了网络广告的飞速发展，频道冠名、POP 广告、QQ 聊天对话框广告、虚拟社区活动等网络营销模式。近 10 年来，互

联网作为媒体的市场营销价值被企业的市场营销部门掘地三尺。

李宁也不例外，在构建互联网电子商务平台时，李宁最大化地挖掘了互联网的营销价值。李宁曾冠名过网络门户的体育频道，构建了网络互动社区，但是，最让人惊艳的却是2008李宁的“囧”式互联网病毒营销。得益于互联网流行词汇“囧”，李宁“囧”鞋在2008年面市。并通过在李宁的网络社区和网易体育频道采用“囧人穿囧鞋”、“囧鞋卖疯了”等类型内容病毒式传播，“囧鞋”很快脱销。可以说“囧”鞋的成功，是李宁让互联网营销价值实现最大化的绝佳案例。

的确，营销价值对于传统企业来说固然重要，但要最大化地发挥互联网的营销价值也意味着大量的投入。虽然B2C、C2C等电子商务形态早就证明了互联网的销售价值，但传统企业一般容易浅尝辄止。其实，把传统的销售模式电子商务化，需要的不仅仅是金钱上的投入和专业上的积累，还需要勇于改变的勇气。

4. 面向国际化与重视多品牌

回过头来再看看李宁在营销上所做的努力和取得的成绩，你就能发现，李宁品牌是一个善于创造奇迹、一切皆有可能的品牌。

从1990年开始，用了10年时间，李宁站上了中国本土运动品牌第一的位置。而进入本世纪后，李宁则开始了更为宏大的国际化梦想。2001年，李宁公司的第一家海外形象店在西班牙桑坦德成立；2002年9月，李宁公司为加入第十四届世界女篮锦标赛西班牙女篮提供了竞赛服；2004雅典奥运会上，西班牙男篮正式穿上了李宁的专业运动服饰；2006年男篮世锦赛上，西班牙意外夺魁则让全世界都看到了李宁的身影；2008年奥运会上运动员李宁的“凌波微步”，李宁品牌的国际化征程达到了又一座顶峰。

当然，以上这些只是典型时刻的小小缩影，在李宁品牌的国际化征途中，又

隐藏着多少不为人知的故事？从赞助有潜力的国际体育队伍，到赞助中国跳水、体操、射击、乒乓球4支金牌运动队；从赞助 CCTV 记者团，到签约 NBA 球星“大鲨鱼”奥尼尔，人们四处都能看到李宁勤奋的身影。李宁的国际化目标实现了吗？当然！一切皆有可能。

在2009年收购本土第一羽毛球运动品牌“凯胜”后，李宁旗下的品牌已达6个：主品牌李宁；大卖场渠道分销的Z—DO（新动）品牌；与法国AIGLE（艾高）合资经营的户外用品品牌艾高；享有20年独家特许协议的意大利运动时尚品牌Lotto（乐途）；以及乒乓球品牌红双喜和刚刚出炉的凯胜。看上去，李宁的品牌阵营正变得越来越复杂。不过，事情要比想象的更复杂些。先来看看李宁的竞争目标耐克与阿迪达斯，提到耐克，你会想到篮球，想到科比与詹姆斯，想到湖人队；同样，提到阿迪达斯，你会想到足球，想到小小罗，想到皇马。提到李宁，我们能想到的是什么，体操王子？体操？太小众了！这就是问题，对于今天消费者眼中的李宁而言，其大众化的品牌感受远远大于其专业化的品牌感受。再回头来看李宁“不务正业”经营的其他品牌，运动休闲、户外用品、乒乓球、羽毛球……这分明是在李宁的运动家族中一次专业化的二次分工。

5. 新营销模式的苦恼

即使依仗自己的“小李飞刀”纵横 B2C 网络江湖，但李宁的电子商务战略也有烦恼。

当李宁的 B2C 销售蒸蒸日上时，它首先收到的却是来自于传统门店经销商的抱怨。“一些消费者到我店里来买东西，跟我说网上卖的同样的李宁产品打折，你这里怎么不打，我只能说网上是假的。但消费者说他是在李宁官方网店查到的，我无语了……”同样的商品比品质，同样的品质比价格，同样的价格比服务，实体与网络商店的冲突首先体现在价格体系上。因为网络商店没有摊位租

赁、运输等方面的成本，所以往往拥有价格上的突出优势，这也打压和抢夺了部分实体店的销售份额。

李宁的另一烦恼来自于线上线下产品的配比。为了避免同一产品出现较大的价格差异，李宁开始采取“错季销售”、“错位销售”的办法。在官方网店以当季新品为主，采取全价；经销商销售已上市3个月以上的过季产品为主，产品折扣较多；“错位销售”则是让官方网店兼具形象展示功能，定位高端；而经销商以走量为主，注重性价比。但这样一来线下经销商经常会遇到有消费需求，却无产品的尴尬，这也从另一方面损害了经销商的利益。

网购货物质量和售后服务也对李宁的B2C销售模式带来了不小的麻烦。因为网店经销商资质审核体系不够健全，消费者甚至还会时常碰到冒充李宁的“李鬼”，这些网店的存在不仅损害了李宁的品牌形象，还会大大降低顾客对李宁的品牌忠诚度；另外，良莠不齐、资质各异的网店也为李宁的售后服务带来了麻烦，形态各异的售后服务时常会招致消费者的抱怨，甚至于李宁官网的服务也不能让消费者满意……

还有些麻烦来自于网购用户。网络用户购物的习惯也往往对李宁线下实体店的运作产生了较大的影响，“去专卖店试尺码，去网店买东西”成了网购用户的共识，这样一来实体店徒增服务成本，但真正赢利的却是网店；另外从网购人群的区域特点来看，绝大多数网络购物用户都生活在一线城市，如何向二、三线城市纵深发展，也将成为李宁B2C战略必须要考虑的问题之一。

6. 如何破解新模式带来的难题

互联网，既可以作为营销推广的战场，也可以成为产品销售的终端渠道。在金融危机的压迫下，李宁不会是第一个“吃螃蟹”者，当然也不会是最后一个。在淘宝商城中越来越多的加盟品牌，俨然把淘宝变成了一个用鼠标搭建而成的百

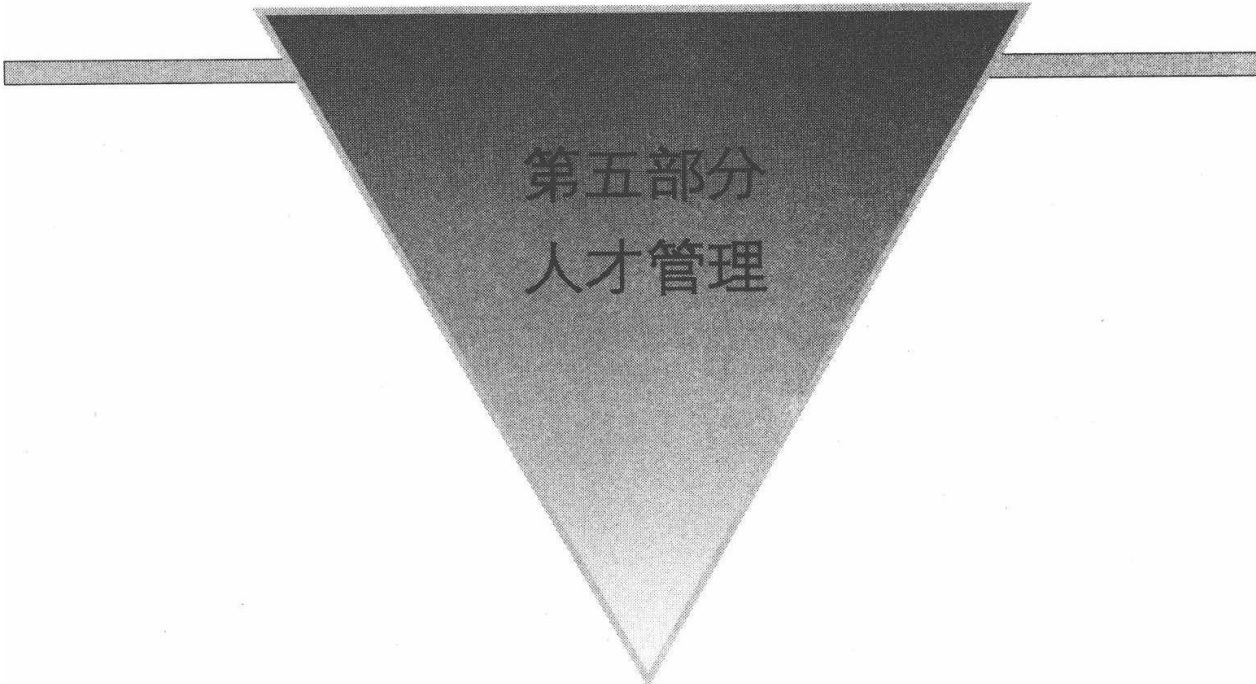
货超市。杰克·琼斯、卡帕、美特斯邦威等一大批传统服饰企业开始尝试 B2C 销售业务。之所以选择进入网络江湖，有大环境的因素，有市场变化的因素，还有企业自身因素。

从大环境来讲，在金融危机下如果进行盲目扩张，一方面会占用更多的成本及资源，另一方面也加大了企业自身的运营负荷，而 B2C 销售既无需场地成本，也无需远距离交通运输，甚至还能省却税收的麻烦，对于企业来说，通过 B2C 的方式来扩大自己的企业经营规模是个不错的选择；而从网络购物市场来看，逐年递增的网络购物用户以及“80 后”、“90 后”新兴消费群体的崛起，都让网络江湖成了有挖掘潜力的金矿；对于企业自身而言，网络购物除能够以极少的成本帮助企业扩大规模外，还能在清空产品库存、加快现金流回收、提升终端消费者忠诚度等方面大有收益。

不过要把生意做到互联网上，也不仅仅是开个 B2C 网站，或者进淘宝注册一个商户这么简单，企业首先需要的是创新的意思、决心和具有战略眼光的 B2C 构想。企业进行网络销售的终端消费者在哪里？未来网络商店在企业的销售体系中占据怎样的位置？网络商店是主体还是对线下销售渠道的补充？想要在多长时间内把它做到怎样的市场份额？这些问题需要企业认真思考。

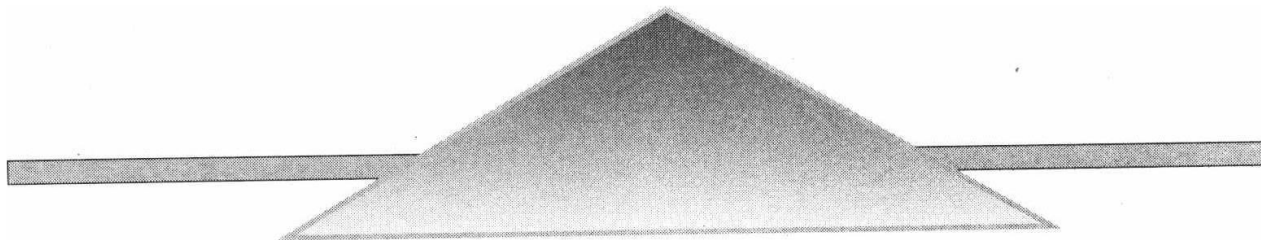
在企业对网络商店有了清晰的战略定位后，就需要建立专门的运营团队来实施相应的网络销售计划，了解电子商务运作模式的专业人士必不可少，最好是以核心团队为基础建立独立的电子商务部门。最后就是物流、财务和售后服务的问题，电子商务运转的快速流程，要求企业必须有独立的物流体系、财务体系及售后服务体系来适应互联网的快速更新和发展，绝不能当“奥特曼”（OUT MAN）。

电子商务是一种新的商业模式，然而，李宁的电子商务方式不同于其他服装行业，它走的是网络渠道外包之路。希望在这条创新之路上的李宁越走越好，也希望这种模式能给困境中的部分服装企业一些启示，在寒冬里感受到阳光和温暖。



第五部分 人才管理

- 一、选人如同选钻石
- 二、建培训体系讲共同语言
- 三、让员工“出汗”——健康比挣钱更重要
- 四、李宁员工自治与员工管理
- 五、李宁公司的人力资源战略
- 六、搭建人力资源管理的全套体系
- 七、解析李宁公司人才发展体系





一、选人如同选钻石

一个企业要想做大、做强，首先要学会管理，要懂得根据自身的实际情况来制定管理规章制度，绝对不能盲目模仿。

人力作为企业宝贵的资源，任何企业都应特别重视人才的选拔工作，在人才招聘和其他选拔任用等方面建立完善的规章制度。优秀员工作为公司最重要的资产。一家公司要想获得长远的发展，在选拔人才及人力资源管理方面必须给予足够的重视并下大力气狠抓这些工作。所以众多管理层总是把人才招聘这件事排在所有事务之前，把选拔优秀人才当做头等大事。

1. 人才选拔的步骤

(1) 公司需要什么样的人由用人部门提出，然后会向上级主管部门报告申请，获批后，用人部门在与人力资源部沟通之前，一般要先考虑清楚：所需要的员工在公司现行的人力资源框架中是否有相应的岗位。如果公司有这样现成的岗位描述，用人部门可以参照这个岗位的要求去招人。如果说公司人力资源架构中暂时没有这样的岗位，而用人部门又的确需要这种岗位的员工，那么用人部门可以根据自身的需求创造一个这样的新岗位。

(2) 用人部门首先要准备一份详尽的岗位描述，包括设置这么一个岗位的目的是什么，这个岗位的主要职责是什么，岗位的业绩怎么衡量等，另外因为还牵

涉到岗位待遇问题，用人部门还要确定这个岗位属于什么级别。

(3) 用人部门在发给人力资源部的招聘申请书中，还应注明此岗位对应聘者专业、学历、工作经验、特殊技能等方面的具体要求。人力资源部在查阅申请书后按照这些要求，首先在公司的人力资料库里（在这个数据库里包含了历年来所有直接或间接投向公司的简历）去寻找合适的人选，看有哪些人符合这些基本要求，如果数据库里没有合格的候选人员，人力资源部将会进行社会公开招聘，或通过外部的服务机构（如猎头公司）去推荐人才。

2. 面试规范

(1) 首先，面试小组的组长一般由用人部门的经理担任，组长承担最重要的责任。面试小组的成员常安排与面试小组组长同级别的另外两个相关部门的部门经理参与。用人部门的经理不能找自己的上级或下级来当面试小组成员，面试小组的成员必须是和他同级别的其他部门的经理。为什么呢？它可以对用人部门的经理形成一种监督和制约机制，并且还需要人力资源部门的干预。

在整个人员招聘过程中，用人部门和人力资源部门有着完全不同的角色和定位：用人部门是招聘的主导，重要的决策都由他们来做，因为人员招进来后，最终是由用人部门来使用，所招聘人才质量的高低与用人部门的切身利益直接相关。人力资源部处于辅助位置，是服务的角色，是协助用人部门按照公司的标准流程 and 规定完成人员招聘，替用人部门把关，所以是一个服务性的角色。

也正因为此，人力资源部门在公司中并不是权力部门，它只是一个服务性机构，只有否决权，而没有决策权，即只可以说不要谁（因为不符合公司的硬性要求），而不可说谁要谁。

(2) 指标考核

指标考核包括两个部分，硬指标考核和软指标考核。

人力资源部根据用人部门的各项硬指标要求对候选人进行考核，方法包括笔

试和英语口语试等。

软指标的考核主要通过面试的方式来实现。（软指标，它不同于人的技能、知识、教育背景、工作经验等因素，而是指人的发展潜力、性格特征、价值观念等方面的情况），所以相对来说，由面试小组人员参加的软指标的考核，团队做出的决策更具有科学。

比如行为面试法：面试的问题完全是随机的，而且问题的着眼点都是候选人过去所经历过的事情。例如：你觉得自己做的最成功的一件事是什么？你在做这件事的时候是采取的什么方法？这件事为什么值得你自豪？也有一些“负面”性的问题，比如你自己感觉最失败的一次事情是什么，为什么？你最讨厌的人是谁？为什么讨厌他（她）？

（3）审核

面试小组最终将从众多求职者或候选人中挑出两个合格者。然后经由面试小组再对两个候选者的各项素质进行比较、讨论，就谁更适合某职位达成初步共识。此后，面试小组再把这两个人的资料和面试记录交由公司上级进行审核，并且暂不透露面试小组已经达成的结论，即不能告诉上级自己选定了哪一个，其目的是避免上级在取舍时有先入为主的意见。上级审核后，一致通过的，可以拍板决定人选。不一致，仍有异议的则继续讨论。

（4）参考检查

在某些特别重要部门的关键岗位录用时，有时若有必要，还要求候选人提供原来工作单位的两名上司的姓名和电话、两个平级同事的姓名和电话、两个部下姓名和电话等。然后公司派人与这些人进行沟通，目的就是想知道这3个层次的人怎么看这个候选人，对候选人进行更全面细致的考查。问题的设计是很有技巧的，你觉得这个人最大的优点是什么？你觉得这个人最需要改进的地方是什么？这个人在沟通方面、在领导力方面有哪些问题？你对这个人总体上怎么看？你如何形容他？

招聘、选拔员工是一件非常重要的事情，因此一定要慎重行事。如果选人不

李宁公司：让一切管理皆有可能

当，会直接影响到被招聘员工所负责的工作以及所在团队的绩效，影响企业的离职率以及员工关系，关系到企业人力资源管理成本，最终影响到企业的生存和发展。

人员招聘与选拔的质量直接影响着企业人才资本的质量，招聘与选拔工作是整个企业人力资源管理工作的起点。

CHAPTER 2

二、建培训体系讲共同语言

李宁公司为了实现新阶段的战略目标，吸引并驾驭充足而优秀的高素质专业人才必不可少，然而由于体育用品行业的特殊性，市场上现有人才储备量极为有限，李宁公司曾在战略目标的顺利实现和组织架构的合理改善方面都尝到过人才缺乏的苦涩味道。因此，人员招聘和现有员工的能力提升一度成为李宁高层工作的重中之重。2004年，李宁公司成立了“学习与发展中心”，英文简称为LDC，“中心”基于公司需求的素质能力模型，为公司发展提供持续的组织能力开发支持。中心负责的工作主要是资质模型开发和推广、领导力模型的开发、专业能力的开发以及企业文化建设、员工关系建设等。

专门设立一个独立的机构来强化人力资源的工作，这在李宁公司并非第一次，负责招聘的人力资源发展部就是另一个例子。LDC的工作与人力资源发展部既有交融，也有区分。李宁公司认为，一名候选人的能力可以划分为两类，一类是在甄选过程中应当特别关注的，例如主动性、创新能力、结果导向等，“这些素质可能7岁前就决定了，很难再改变”；第二类能力是甄选过程中可以适当放宽的，例如领导力、人际沟通能力、自我管理能力和自我管理能力，对这些能力的甄别与资质模型的开发就交给了学习与发展中心。

李宁公司设计了一套分层分类的课程体系，这是在资质模型的基础上设立的。这个课程体系是针对不同的层级、不同的类别安排培训课程，例如市场族群、销售族群、零售族群、供应链族群，都各自有一套培训体系，相应职能族群

的项目经理是主要的讲师来源。公司通过与外部合作机构一起通过培训认证的工作来规范各种培训活动。公司的业绩提升和企业文化的建立也因此得到了积极的推动作用。

李宁公司的最终目的是通过培训课程在整个公司内部建立一套共同语言。李宁公司的目的基本实现了，例如，“人际沟通”课程讲授了五个关键原则（KP），第一层原则（KP1）是指对人尊重，第二层原则（KP2）是指产生同理心。通过培训后，这些原则就变成了李宁公司的内部语言，只要说 KP1，大家就知道是维护自尊，只要说 KP2，大家就明白指的是同理心。例如：有时候他们开会开着开着吵了起来，有人会说你能不能给我点 KP2？大家就知道了，会先放慢语速互相理解一下彼此说的到底是什么意思，这就是李宁公司提倡的共同语言。

李宁公司专注于管理技能提升部分是通过加速训练营来实现的。公司里自下而上所有人员晋升都必须通过加速训练营这一关。因为训练营里的课程非常全面，包括公司内部预算规划、产品开发流程、人力资源管理、非财务人员的财务管理等内容。参加训练营的员工不会直接去上岗，而是进入加速人才库，当有空出的管理岗位时，加速人才库里的储备人才才有机会上岗。

当然一些已经处在管理岗位的经理也可以参加加速训练营，为了更高的管理层级做准备。他们的学习内容和那些初入加速训练营的人的学习内容是不一样的。经理们需要掌握公众演说的技巧，能够在各种场合与听众沟通，需要学会领导一批在专业方面可能比自己更强的下属，学会与不同背景的同事一起工作，这些技能组合成的体系就是经理人员向上晋升中需要跨过的一个台阶。并且这样的内容不仅是李宁公司内部培训中基层管理人员需要学习的内容，高层管理人员同样需要去学，这就为公司内部共同语言的养成做了必要的保证工作。

CHAPTER 3

三、让员工出“汗”——健康比挣钱更重要

在近些年来的最佳雇主品牌调研中，李宁公司的调查结果相当理想。很多企业往往在薪酬方面的满意度很难达到较高的水平，而李宁公司在薪酬方面员工满意度与许多参与调研的其他企业相比是相当高的，在问卷中，超过80%的李宁员工表示“愿意为这家企业长期工作”。李宁公司之所以能够获得员工的广泛认可，很重要的一个原因是他在全面报酬体系上有自己独到的制度和办法。

首先是李宁公司薪酬水平的定位，它提出了要打造一套具有世界一流水平的“全面薪酬体系”。李宁公司综合考虑其战略目标实现的内在驱动力、市场竞争加剧的外部压力和公司内部激励性、公平性，将个人利益与公司利益很好地联系在一起。李宁公司在薪酬结构上的措施一应俱全，包括现金、绩效工资、年终奖金、中长期激励计划等等。尤其是员工薪酬与团队整体绩效目标的挂钩、与长期绩效目标的挂钩，有效地保证了员工个人不会单纯追求短期的货币利益，让众多员工可以踏实、放心而有期望地为公司奉献个人的力量和才能。同时，李宁公司对于重要的关键岗位提供在业界处于绝对高位的薪酬水平。另外，李宁公司全员也一直在具有市场竞争力的薪酬水平，而且每年公司给薪酬福利方面的总额也在持续不断地增长。

李宁公司在薪酬制度上的另外一个比较大的特点是具有完善的自主福利制度。我们时下谈到福利，许多企业都会按照国家和地方的政策要求为员工办理几大社会保险和住房公积金，有的企业还会进一步提供补充医疗保险。而李宁公司

除了实行这些措施之外，还结合自身的特色，把体育、运动融入到自己的福利计划之中，李宁公司的福利更多的不是给员工送钱、送礼，而是让员工健身、“出汗”，让员工有一个健康的体魄和愉悦的心情，这一点深受广大员工的喜爱。

李宁公司还有在很多顶级企业中也可以说是独树一帜的地方，那就是拥有自己完善的体育场馆设施。过去李宁公司租用的是市中心的商用写字楼办公，没有场地上的条件，公司就拨款为员工购买一定数额的健身俱乐部、游泳俱乐部的门票，或办理年卡等。自2007年位于北京通州中关村科技园区内李宁中心投入使用后，李宁公司有了属于自己的场地，公司第一个想到的就是给员工建造了一处自己的体育场馆，仅供员工业余时间使用。很多员工午餐或下班后会留下来在公司的场馆里打篮球、打乒乓球、打羽毛球、游泳等。公司发起或员工自发的各种体育俱乐部也在公司如雨后春笋般的涌现。在公司的大力支持下，各种员工体育俱乐部也运作得有声有色，与各种外部运动队的交流与比赛也十分频繁，员工的业余生活健康而丰富多彩。不少到李宁公司参观、办事的朋友十分羡慕地开玩笑说：“就冲这么棒的体育设施，我都想加盟你们公司！”

如今的李宁公司，不仅是一家体育用品的创造企业和潮流引导者，更是一种健康的工作和生活方式的传播者和推动者，而李宁公司的员工则是“近水楼台”，成为李宁企业文化最近距离的受益者。



四、李宁员工自治与员工管理

通过实行“员工自治”，李宁公司的运动俱乐部真正成为员工自己的休闲之家。

李宁公司与其他体育公司不大相同的一个地方，就是在李宁公司里鼓励员工参加各种体育比赛、培养兴趣爱好。不过，许多初入李宁有限公司的新员工还是常常感受到惊喜——不仅员工运动，公司出钱，而且你极有可能成为某个运动俱乐部的领导者，因为这里实行员工自治。

1. 永远与运动相关

李宁之所以能够被评选为最佳雇主，是因为在履行对内社会责任方面极有代表性，其中推出的最具创新性的举措就是员工俱乐部。员工俱乐部在组建方式和管理上比较有特色。李宁公司至少有 10 多个稳定运营的俱乐部，都是员工发起的，而且完全是员工自行管理。他们自己选出主席、副主席、活动组织人员，还有财务管理人员——叫司库——很专业的分工。这些俱乐部的管理人员完全是义务的。

虽然有些体育公司也会组织运动俱乐部，但大多都是采取公司包办形式。而李宁公司的俱乐部则是员工自治的，这一模式是李宁公司的首创。

崇尚运动是李宁公司的价值观之一，受这个价值观的驱动，在 2002 年李宁

公司开始建立这样的俱乐部。因为李宁公司的领导阶层认为应该让所有的员工都喜欢运动，最好的办法当然就是亲身参与，体验运动带给人的自信心和精神力量。比如员工觉得他们在篮球方面已经形成了一个团队，那就来组织，陆续扩展到游泳、高尔夫、户外等等。第一个起来号召的人往往都是毛遂自荐。

然后就在公司的一些会议上、论坛上，告诉员工有这样的俱乐部，告诉他们俱乐部的职责分工和活动。

李宁公司这些俱乐部在具体的运作中，采取的操作方式是俱乐部的管理人员会制定活动计划和总体的费用预算，报给俱乐部管理小组审批。这个小组由公司的行政、财务、人力资源等部门的领导组成，主要功能是监督这些资源和投入的比例是否适当。活动计划和费用预算通过后，由公司来拨付大部分款项，同时审核费用预算、活动频次，在组织形式上给一些建议。

2. 品牌与忠诚的双赢

通过对俱乐部的自我管理，员工其实更好地促进了彼此间的交流和沟通，特别容易建立起信任感，有时候工作中的难题在俱乐部中很容易得到沟通和解决。另外，员工在这个过程中也培养了自己的组织才能，也是一种锻炼。李宁公司每年年底还组织评选，哪个俱乐部的参与人数最多、代表公司出去比赛形象展示方面最好等等，非常活跃。

另外，运动对员工健康也是有帮助的。以前每年的体检都有不少人查出“三高”，现在每年体检之后，大家会结合俱乐部的锻炼计划，有意识地去控制。

每年李宁公司俱乐部的活动经费基本接近 80 万元人民币。目前，员工之间组建俱乐部这种模式已经初见成效，给员工的生活带来了很大的改变。

通过这些俱乐部的开展，公司的收获也非常多。首先，俱乐部承担着新产品试穿、试用的任务，可以把自己试穿试用的感受反馈给产品开发人员，促进产品

的改进。而他本身做的工作可能是市场、销售等，理解产品对他的工作带来的收益就特别直接。比如：网球鞋、网球服装的市场人员，他亲自去看网球比赛，才会知道他的产品该卖给谁，这些人的年龄层分布，等等。

另外，这些活跃的员工也有助于企业文化的建立。例如：在李宁公司物流后勤管理部有个员工叫李志斌，他跑完了北京的全程马拉松，去年秋季还去上海参加了国际马拉松，公司不仅提供费用，还安排上海分公司的人接待、加油，把这种崇尚运动的精神也传递给公司的分支机构。

3. 在熟悉中成长

职业发展管理无论对员工，还是对公司而言都是非常重要的。从员工的角度上来说，缺少职业发展管理可能会导致事业受挫，并感到不能被公司所重视，也就是说员工容易缺乏成就感。从公司角度来说，不能有效地激励员工进行职业发展规划，将会导致出现职务空缺时找不到合适的员工来填补，员工对企业忠诚度降低以及在使用培训和开发项目资金上缺乏针对性。

李宁公司早就认识到了这一点：职业发展管理系统的目标是强化员工的心理成就感，而不仅仅是提供晋升机会。所以从新员工入职报到的第一天起，每位员工就步入了李宁公司的职业发展管理系统。员工报到后将填写《员工登记表》，同时向人力资源部提交毕业证、身份证复印件及照片。随后，为保障公司、员工合法权益，每位员工需签定《劳动合同》及《保密协议书》。新进员工的资料会被及时录入北京李宁体育用品公司的职业发展管理系统，作为员工发展的基础资料。人力资源部的同事与新员工的上级会在员工的发展过程中给予持续的关注，并适时补充新的资料。

如果个人资料发生更改或者需要补充时，李宁公司会让员工于一个月内填写个人情况变更申报表，交给人力资源部，以确保与员工有关的各项权益。

(1) 新员工入职培训。新员工入职培训（ORIENTATION）会在员工到岗后的1周内进行，培训内容包括企业文化培训、产品知识培训及导师入门培训几个模块。通过培训可以使员工迅速熟悉公司文化，了解产品知识，同时使员工的团队合作意识得到强化。所有的新员工将收到《新员工培训日程安排表》、《员工职业发展手册》、《企业文化讲义》、《工作规则》等文件。

①企业文化培训。李宁公司的企业文化培训时间为3小时。

企业文化的精神层由3部分组成，包括企业创始人介绍、企业发展历程、企业理念。员工将在几个小时内了解李宁公司的企业精神，使自己尽快融入企业的工作环境。

企业文化的制度层主要讲解企业的组织结构及与员工最直接关系的规章制度。这些制度不是为了约束员工的自由和创新，而是为了给大家创造一个真正充满活力的有序的工作环境。

企业文化的物质层主要讲解李宁公司视觉识别所用标识的意义，使用场合。

②产品知识培训。产品知识培训是新员工入职前的培训，由李宁公司产品知识资深人士为员工重点讲解公司的产品款号编码规则，同时介绍产品分类及特点。培训将在重视员工感受的基础上，让员工理解并掌握这些知识。

③导师入门培训。在新员工对业务的熟悉这方面，李宁公司安排部门经理为新员工（经理以下职位）指定一名导师帮助其熟悉业务，在部门经理不能为新员工找到导师时，经理本人将承担起导师的责任。导师在新员工试用期内主要起到引路人的作用。本部门的职能和运作原理、工作职责、工作绩效标准、专用工具如何使用等等，在入职阶段导师都会给新员工介绍，除此之外还会介绍部门同事及部门加班情况等信息。新员工可以在导师的协助下编制本月工作计划表。

在工作之余，导师还可以帮助新员工熟悉社区环境，提供一些生活上的指导、建议以缓解新员工的不适感。

李宁公司的每位员工在成为正式员工之前都要经历1~6个月的试用期，普

通员工岗位通常为2个月，管理岗位通常为3个月。试用期实际上是员工与公司相互熟悉的一段时间，也是公司与员工决定是否选择的时间，公司希望一切适合李宁公司的员工能珍视这段时间的锻炼机会，积极进取，克服不适感。公司也会采用有效的手段帮助新员工成为合格的正式员工。

试用时人力资源部将向各部门经理发出《新员工试用通知书》，详细介绍新员工在招聘过程及培训中的具体表现，提醒部门经理应在试用期内对员工重点考察的内容。

各部门经理在试用期中对新员工进行严格细致的观察使用，在工作能力、态度、业绩、执行指令程度、团队合作、公司文化认同、自身学习提高、遵守工作规则等各方面向新员工提出具体要求，并进行监督检查。

(2) 在职培训。在职培训(OJT)是指在日常工作中对员工的培养训练。即通过制定工作计划、分配调整工作、听取汇报和意见、评价考核业绩、推进工作改善、帮助解决问题等途径对员工进行的指导。

在试用期的两个月时间里，员工会在导师的指导下开展工作，培训的形式以实际工作为主，主要目的是使员工顺利完成工作任务。当员工遇到工作规范不能解决的问题时，可以向导师提出辅导申请，导师会以示范、面谈、电话或者电子邮件的形式帮助试用期员工解决问题。公司鼓励员工创造性地思考问题，积极主动地寻找解决方案。

在李宁公司新员工能够迅速熟悉公司的一切，并能成长为公司的得力员工，与导师的努力是分不开的，通常一个导师同时要带好几个员工徒弟呢！



五、李宁公司的人力资源战略

李宁品牌自 1990 年诞生以来，李宁公司产品由初始比较单一的运动服装发展到今天拥有运动服装、运动鞋、运动器材等多个产品系列的专业化、综合型的大型体育用品公司。“李宁”品牌产品的结构日趋多样化，“李宁”在中国体育用品行业中已位居举足轻重的领先地位。

李宁公司学习与发展中心专业经理吴勇民曾介绍说，李宁公司的整个发展过程中有几个重大的里程碑，每一个都对公司的发展产生了深远的影响。比如：2004 年公司成功在香港联交所上市、并牵手国际顶级赛事 NBA 与 ATP，与他们达成官方市场的战略合作伙伴等。这一切都与李宁文化包括体育文化的发展历程是息息相关，这些同李宁本人也密不可分。李宁由世界体坛明星转型为商界领袖，他一直梦想能做、并做大做强一个中国的体育品牌，希望中国的奥运以及其他国际赛事的冠军们也能穿着中国的运动服走上赛场、登上领奖台。在李宁公司发展到了第 10 个年头时，李宁就站在国家和民族的高度提出公司要做世界级的体育品牌。基于这样的目标，李宁公司整个高层团队达成一个共识，探索未来的期望和使命，所谓“英雄所见略同”，李宁心中的愿景也代表了公司的梦想，公司开始了新的启航。

2002 年底，李宁公司做出了战略决定，确立了公司走体育专业化的战略发展方向。要实现体育专业化的发展战略，并把企业做大做强，企业首先需要的便是优秀的人力资源。而体育用品行业在中国虽是一个快速发展的行业，但也是

一个新兴的行业，缺少大量的专业管理人才。行业的人才大环境，曾一度成为制约李宁公司人才引进战略的“瓶颈”。面对此困境，公司从长远出发，决定深挖自身潜力，在企业内部快速培养优秀人才，通过解决人才问题的根本来保障企业战略的长久实现。

2004年1月，李宁公司“学习与发展中心（Learning and Development - Center，简称LDC）”成立，通过公司给予的组织上及内部制度上的保障，把“在企业内部快速培养人才”这一中心提到整个公司的重要位置，来为企业战略实现做人力资源的长久保障。

在李宁公司，LDC作为一个重要组织，它的使命是系统提高公司核心能力，培育出体育用品行业打拼国际市场的专业化团队。它将公司全体人员都作为LDC的客户，为每一位员工提供技能提升和发展的服务是LDC的主要任务之一。LDC通过5个方面，帮助员工学习。

第一方面，从公司的角度，持续系统提升公司核心能力，为公司长远战略目标的实现提供支持；

第二方面，从团队的角度，选拔和培养核心人才，培育国际化的经营管理团队；

第三方面，从文化的角度，营造持续创新、充满活力的企业文化氛围；

第四方面，从员工的角度，持续提升和发展员工的潜能，并不断增值，拓宽其职业发展空间；

第五方面，从行业的角度，成为中国体育用品行业管理的教材，促进整个行业的发展。

其中，提拔和培养核心人才，培养国际化的经营管理团队是LDC工作的重中之重。在这一方面主要是从以下几点去做的。

1. 两大胜任力模型

李宁公司对普通员工和高层人员的要求都集中体现在胜任力模型上，此模型是基于四个维度推导产生出来的。

第一是公司3年的战略和未来远景的分析。

第二是公司的核心价值观，公司所倡导的企业文化。

第三是根据公司内部优秀经理和关键岗位优秀人员的行为特质表现，通过与他们的访谈提炼出来的。

第四就是瞄准国际标杆公司，看他们在员工行为和领导行为方面有什么样的特质来推导。

我们由这四个维度归纳总结出了李宁公司的12项资质，也就是分别针对全体员工和领导层的要求，并由此建立了李宁公司的胜任力模型。

第一项，核心资质模型，公司全体员工必须具备的个人素质和综合能力特征，它要求李宁公司的每一位员工都应该具备。核心资质与体育精神密切相联，包括职业诚信度、应变能力、追求卓越的毅力、团队合作精神与沟通的能力。

第二项，领导力资质模型，是公司高层必须具备的个人素质和综合能力特征，包括七项：战略思考、商业意识、创新能力、结果导向、发展员工、决策能力和影响力。

2. 有效的人才测评系

LDC根据领导力资质模型中的要求，集中采用了360度全方位问卷的方式。因为通过360度反馈，首先可以全面获得多层面人员对自己素质能力、工作作风、风格、工作绩效等方面的反馈意见，较全面地了解有关个人工作情况的信息，以作为制定改善计划、个人未来职业生涯及能力发展的参考。

其次通过 360 度反馈信息与自评结果的比较让被测评人看到两者的差异，帮助他分析这种差异的缘由。因为人的认知常常是有偏差的，并且有时会忽高忽低、忽左忽右，那么通过这种摇摆不定的反应和别人看法上的差异就可以为被测评人提供反思己身及查找原因的依据。

另外 360 度反馈方式也为公司内部管理团队无障碍、开放式的沟通和互动创造了一个良好的平台和机会。在李宁公司，他们组织培训、培养的特色就是员工之间能不分工作、职位等级差异地充分、开放地交流。360 度反馈都是公开、且面对面的，甚至会即时根据得出的报告直接进行面对面的讨论。例如咱俩是同一级，你要帮助我，看我的报告；你是我的上级或下级，你要帮助我分析：在某个方面，我是这样看的，而你为什么那样认为呢？我为什么与多数的同事在战略思考、团队合作等方面的认知有那么大的差异，原因可能在哪里？等等。

另一个角度就是运用人才评测的 PDP 工具，目前在行业内还有采用 DISK 工具，这些都是很好的工具。PDP 工具最大的优点就是使被测评人一方面可以更好、更直观、生动地了解自己是什么样的行为风格、特质；另一方面就是可以快速地了解他的同事、伙伴、他的团队，整体上的特质是什么样的，是老虎、孔雀、考拉、猫头鹰还是变色龙？PDP 测评同时会生成极具建议价值的参考数据，比如说对高速发展的团队，什么特质要占主导地位？人员配比的比例是多少？所以李宁公司一方面用这个工具来做测评，一方面在选拔人才时，或在组建、调整、匹配一个经理的管理团队时都可以用到这个工具来做测评。另外，李宁公司在 2005 年就开始大规模使用 PDP 工具，对公司所有的管理者都采用此工具进行测评，连续、长期地测评每一个时间节点。这样，拿到不同的数据，一个经理，他会看到他在组织发展过程中自己风格特质的变化。

针对全体员工前面说的 360 度反馈、PDP 评测，都是测评公司领导层经理们的表现，360 度反馈集中于行为特质的表现，PDP 是表现个性风格。针对公司全体员工，在人才测评时还会有一项工作就是人才盘点，这也是配合薪酬福利调整

的一个政策，每年的四五月份期间，我们会根据公司所有员工与他们直接经理访谈之后的结果，将他们划分为3个区间，一是前20%的，根据二八原则，他们就是核心员工。对核心人才，李宁公司有特殊的培养计划，他们是公司后备人才培养计划的对象，薪酬福利上也会有所调整，更多的向他们倾斜。

还有5%~10%的员工，这些人员将会退出计划，一方面公司会人性化地给他们一个观察期，告知他并给他一个改善的缓冲，在此期间如果他能够调整他的业绩、行为、技能、态度等，结果还符合这个岗位要求的话，公司会在下一个年度续签他的劳动合同。如果不能符合公司的要求，恐怕就要离开公司。对中间这一区间的员工，就直接进入到正常的劳动合同续签、薪酬调整。

3. 针对性的人才培养计划——管理层人才梯度培养计划

通过创建胜任力模型，明确了公司发展对经理和员工的要求，以及基于这些要求做好了360度反馈与PDP测评之后，根据得出的数据与分析结果，李宁公司树立了人才梯度培养计划。随着公司的高速发展，关注人才的梯度培养，为公司的长远发展做好人才储备至关重要。

李宁公司有这样几方面的角色：员工、专业经理、部门经理、总监，再往上就是CEO等。他们分别承担着管理自己、管理他人、管理功能、管理多功能的系统、管理国际化生意等不同的职责。

李宁公司在高速地成长，也迫切要求公司管理团队的能力要相应地增长，但这种增长并不是完全一致的。生意的增长从战略要求上是斜率逐渐增大，速度逐渐加快。而人才数量的增长，斜率是很缓慢的。换句话说，李宁公司不是通过人海战术来实现业绩的增长，而是通过人员效率的增长、人才质量的增长来促动变革，最终保持了天平的平衡。

李宁公司借鉴了快速消费品公司——高露洁公司、国内优秀的联想和华为的

人才培养体系，树立了领导力培养的3年构想，此构想正如李宁公司人才培养的宣言一样。2006年的定位更多地关注培养李宁公司出色的经理人；2007年是培养行业标杆的经理人；2008年更关注培养国际化的经理人。

李宁公司特别关注并学习了IBM的“人才快车”，参照他们的计划，拟定了李宁公司TOP2008年人才发展流程是基于选择人、培养人、评估人、用人、保留以及衡量等一系列的流程展开的基于对人才资质的要求来规划课程体系，对不同的人才规划不同的课程体系。课程的实施方式是TOP-DOWN的形式，也就是一线经理和中阶经理，他们所学习的内容是高级管理人员同样需要掌握的，这就为李宁公司塑造一个管理团队“统一的声音、一致性的语言”创造了条件。

针对员工的培养，李宁公司采用了IDP的发展计划。当然它也适合于管理者与核心人才。所谓IDP就是个人发展计划，是从两个维度导出来的，一个是员工的KPI绩效考核；另外一个称为KDI考核，就是对于员工发展的考核。李宁公司有360度考核、PDP的评估等等。基于这两个考核得出的数据，绩效怎样？经过一段时期他的行为有没有改进？根据这些数据来树立个人发展计划。实际这个计划的产生是根据每个人的需要，经理与他的员工面谈产生的。这种面谈或这种方式从数据上说是有所来源的，比如说美国的麦肯锡公司对美国50家公司200名高级管理人员进行了调查，考核各种培养手段。从公司的有效性和对个人发展的有效性两个维度来看的话，360度反馈、非正式的辅导和反馈告诉对方的优点和缺点，这些都是双向的，在公司和个人方面都是双重有效的。那么李宁公司就大胆并且努力地去促成这种经理和员工面谈、沟通的机会。



六、搭建人力资源管理的全套体系

1. 人才管理精益求精

气魄和胆识是一个优秀的企业家应具备的最基本也是最重要的素质。李宁的气魄和胆识在公司发展的早期便显现出来了，因为他敢于将家族化模式彻底剥离，在金融风暴下逆市扩张。但是，随着公司的发展，“李宁”需要越来越多的职业经理成为搏击市场的中流砥柱。所以李宁本人的角色也逐渐从台前走向幕后，一些具体的工作都交给了职业经理去处理了。

2001年，李宁在市场的回暖中悄悄酝酿着“二次创业”，他把李宁公司的总经理职位让给了财务总监张志勇。其实，在金融风暴中的一系列基础投资，早已为李宁公司的第二个春天做好了准备。李宁对人力资源管理中的各个模块进行了重新设计和强化，目的是更好地网罗、服务和发展人才，他要在中国进行密集式网点布局和渠道铺设，全面建立大区制度。

2. 渴求人才，苛求人才

现在从员工身上看，李宁公司已经像是一家跨国企业，公司员工之间国籍差别的观念也在慢慢缩小。公司员工有的来自新加坡、马来西亚，也有的来自台湾、香港，总之世界各地的都有，大家在一起磨合工作的习惯、沟通的习

惯，甚至娱乐休闲等生活方面的习惯，不同国籍的特殊习惯早就不多见了。

那么，李宁是怎样从世界各地聚拢全球精英人才的呢？

原来李宁公司人力资源管理中有一个重要机构——“人力资源发展部”，这是一个公司内部猎头机构，它的主要任务就是从世界各地选拔精英人才。在这个部门里大部分成员都具有猎头公司的工作背景，他们需要帮助公司在全球范围内寻找合适的尖端人才，并且这些人才来自不同的行业和专业领域，并非仅限于服装或体育用品行业。

水清而鱼至，木茂则鸟集。李宁公司的一些优秀的职业经理人就是从 500 强跨国企业挖来的，分别来自杜邦、宝洁、可口可乐等，他们的到来大大充实了公司的骨干队伍。2006 年，一家著名咨询公司曾经到李宁公司进行了一次第三方的雇主品牌调研，调研结果表明李宁公司在雇主品牌的许多项指标上成绩突出，甚至超过一些知名跨国企业，其中在包括薪酬满意度在内的工作满意度指标上更是遥遥领先于业界水平，这或许就可以解释李宁公司为何能吸引到众多行业精英了。

能力和经历不是李宁公司选择人才的唯一标准，他们同时还关注候选人的性格和行为风格。公司招聘除了从价值观、岗位胜任资质、领导力等方面进行招聘标准的衡量以外，还将许多不同的工具融汇到了招聘程序当中，包括一些个性测评工具，如 PDP（Professional Dynametric Programs，职业动态评量系统）。李宁公司认为，不同类型的人员互相协同往往能产生更好的效果，所以他们根据测评结果并同时参考实际工作情况将不同特质的人组合成不同风格的团队。利用个性测评工具，李宁公司的人力资源部门的招聘人员还能知道将来如果被测评的人加入这个团队的话，哪些地方可能是他的风险，哪些是他的长处。他们需要去帮助他注意潜在的短处。

2006 年，李宁公司开始运用人才甄选和任用的“资质模型”，这是李宁公司邀请国际领导力评估专家 DDI 公司共同开发的。它可以从 4 个方面对员工的素质

进行测评——商业管理技能、人际关系技能、领导技能、个人基本能力等，利用它还可以对人才进行定期回顾，从而制定个人发展计划，并有的放矢地开展各种培训及辅导，提高员工能力。

通过几年的建设，李宁公司搭建起一个专职招聘的人力资源发展部门，拥有了一套成熟的招聘渠道和方法，也有了严格的甄选技术和工具。现在对人才的渴求与苛求已经成了他们工作的常态。今天的李宁公司做到了用“全世界找人”来支撑业务上的“全中国布点”。

3. 建专业机构做专业的事

李宁公司的规模越来越大，创业初始时 200 多人，人力资源管理方面似乎得心应手，但是随着员工成倍成倍地增长，人力资源团队也似乎感到了压力。他们已经意识到了人力资源管理绝对不能满足于维持运作状况稳定的水准，而是需要随着员工的增长不断地提升服务水平。要提升服务能力，首先就要进行组织结构上的“变形”。于是 2004 年李宁公司成立了学习与发展中心，再加上负责人才招聘、选拔的人力资源发展部以及原来的人力资源部，李宁公司人力资源管理的新组织体系就形成了。学习与发展中心和原有的人力资源部共同负责对公司内部“TOP 人才”的鉴别和管理。对于薪酬设计、绩效考核、组织发展仍由原有的人力资源部作为核心的负责部门。除此之外，还在各个业务单元中设立了专门的人力资源服务提供者。

在建专业机构做专业的事这一方面，李宁公司虽然已经走在了同行的前面，但是他们还是谦虚地认为他们还处在慢慢摸索的过程中。除了专业化运作的人力资源发展部、学习与发展中心这两个独立机构，人力资源部当中专责组织发展（OD）的职能也开始逐渐得到加强。OD 到底是什么东西？它对于不同的组织的意义是不一样的。有的企业的组织发展侧重于员工能力的开发与提升，有的企业

更关注组织结构的设计和再造，也有的企业把组织发展定位于人力资源规划或是接班人计划，这都是根据自己企业的不同需求而定的，但是李宁公司的方式则是把这几项工作打通，把人员发展和组织结构连接在一起。但是不管怎么说，它最终的使命都是一样的，就是支持公司的这种快速的发展和变化。所以说李宁公司今天的人力资源管理组织架构，已经呈现出与许多本土公司迥异的灵活性和独立性，而这恰恰就是李宁公司的优势所在。

4. 没有天然的“伙伴”

人力资源管理者在企业中扮演什么样的角色，一直是人们比较关注的问题。很多人力资源管理者都将自己定位为“战略伙伴”或是“业务伙伴”，这是常听到的事情，但是李宁公司的人力资源团队却不这样给自己定位，他们知道自己同样需要苦下功夫打造产品和服务，唯此才能获得其他同事的认可和支持——没有人会默认 HR 就是天然的“伙伴”，除非 HR 能拿出真本事证明自己。所以李宁公司的人力资源团队在公司里的角色和销售人员没有什么两样。

多年的工作经验已经让李宁公司的人力资源部门懂得必须由传统的行政人事向战略人力资源管理转型，才能进一步地做好工作。于是人力资源管理系统提出了专业服务的概念，因为他们知道业务经理都很忙，如果人力资源部总是直接通知人家今天来开会、明天来培训、后天交作业，他们一定会烦，除非他们事前接受了人力资源部的东西。因此李宁公司的人力资源管理系统要求 HR 部门把自己定位成“虚拟的专业服务公司”，每一个 HR 都要把自己定位成专业的咨询顾问和业务伙伴。专业能力是支持业务的技术基础，是让业务线同事看到价值的前提条件，所以李宁公司的人力资源管理团队非常强调 HR 自身的专业能力与影响力。人力资源管理团队要充分体现自己的影响力，这要求 HR 除了要“做对的事情”，还要“把事情做对”，这个过程就体现在影响力上。具体来说，就是强调

李宁公司：让一切管理皆有可能

HR 必须具备充分的软性技能，这里面包括了演说技巧、倾听能力、人际理解能力，等等。只有将专业能力与影响力结合到一起，HR 才能逐渐取得公司上下的信任。

CHAPTER 7

七、解析李宁公司人才发展体系

在北京奥运开幕式上，作为主火炬手的李宁点燃的不仅仅是火炬，他点燃的是整个中国的激情。作为中国体育用品第一品牌，现在的“李宁”产品结构日趋完善，李宁公司由最初单一品牌发展到拥有李宁、LoTro、AIGO、红双喜、心动等多品牌多层次立体发展格局。与24年前相比，李宁已经不再是个人的符号，而成为中国品牌影响世界的象征。而这些成功都得益于李宁从创建之初就一直坚守着的两个基本原则，即使在金融危机的时候他也没有放弃的两个原则：

第一，创造全球化的体育品牌；

第二，构建职业经理人管理的现代企业制度。

这两个原则中，要变的只能是人。因此注重对人才的培养和发展一直被李宁作为企业战略目标实现的一个重要的支柱和法宝。2001年，35岁的张志勇接替陈义宏出任李宁公司的总经理，此后他就开始按照自己的思路改造公司，尤其是请来大量职业经理人，比如出身路透集团的CFO陈伟成（已离职），曾供职于可口可乐的CMO徐伟军，公共事务总监张小岩此前则在杜邦工作，而来自宝洁的伍贤勇负责鞋和服装产品……正是在这一群人的带领下，李宁一直不断前进发展。时至今日，李宁已经形成了一整套较为完整的从招聘、考核、培训、发展一系列较为完备的人才发展体系。下面，我们对李宁公司的人才发展体系做一下简要的概述。

1. 经营战略和制定领导力模型

企业的一切活动都围绕经营目标展开，而人才发展也围绕企业战略实现展开。首先是根据企业的战略目标分析和制定用人策略，通过前瞻性的人力资源策略，分析人员需求状况，通过运用领导力素质模型和确定岗位作用标准，从而制定人才发展目标。其中领导力模型在李宁公司运用的比较广泛，此模型是基于四个维度推导产生出来的：第一是公司3年的战略和未来远景的分析；第二是公司的核心价值观，公司所倡导的文化；第三是根据公司内部优秀经理和关键岗位优秀人员的行为特质表现、通过与他们的访谈提炼出来的；第四就是瞄准国际标杆公司，看他们在员工行为和领导行为方面的做法，用什么样的特质来推导。我们由这四个维度总结出了李宁公司的12项资质，也就是分别针对全体员工和领导层的要求，领导力资质模型，是公司领导层必须具备的个人素质和综合能力特征，包括7项：战略思考、商业意识、创新能力、结果导向、发展员工、决策能力、影响力。

2. 制定人才发展战略规划

一般以12个月为周期，制定IDP个人发展计划。所谓IDP是从两个维度导出来的，一个是员工的KPI绩效考核；另外一个我们称为KDI考核，就是对于员工发展的考核。基于这两个考核得出的数据，绩效怎样？而这些数据都是基于STAR的，经过一段时期他的行为有没有改进？根据这些数据来树立个人发展计划。另外一个人才发展的重要特点就是采取职位发展双通道的晋升模式，其中双通道是指技术通道和管理通道，个人可以根据不同的特点来选择适合自己的职业发展道路，这不同于其他公司，工程师就是工程师，可能一辈子都没有变化，员工越做越没有希望。在李宁，技术岗位被分为7级，从初级专员到高级顾问，能覆盖员工整个职业生涯阶段的能力、责任与贡献的特点，同时，除了上述的技术

通道外，有管理潜质的技术人员也可以申请往管理方向发展。通过任职资格的认证，处在不同等级的员工获得相应的回报这符合公司的业务需求，也涵盖了员工不同职业生涯阶段的个人需求。

3. 人才发展的沟通

这主要是进行人才回顾。人才回顾成果应用于培养、发展、任用保留，通过部门人才回顾和系统人才 TRM (team review meeting)，选拔系统高绩效高潜力人才，选拔标准则是基于公司评估与任用标准、基于事实客观评估与 STAR 原则，TRM 一般由人力资源部门负责召集，各部门协同参与，对各个部门中绩效考核比较好的前 20 员工进行进一步评估，基于长期绩效表现、领导力、个性、领导潜力、知识经验和基于领导力模型的 360 度评估。辅之以 PDP、Hogan 个性测评软件。

4. 人才配置

经过上面的人才 TRM，确定了各个部门的高绩效高潜质人员，将这些员工加入李宁公司人才发展库，启动人才储备继任计划，特别是一些关键岗位，实行至少一比一的人才储备，首先从公司内部选拔推荐，如果内部员工不能够满足岗位的要求，则选择通过外部招聘的方式。而加入人才发展库的员工，根据得出的数据与分析结果，李宁公司树立了人才梯度培养计划，随着公司的高速发展，关注人才的梯度培养，为公司的长远发展做好人才储备至关重要，如一个岗位，要预先计划出 1~2 年可接任的人选，未来 3~4 年可接任的人选。如此，这样一整套的人才继任发展计划，减少那些拥有专门技术、掌握企业核心业务、控制关键资源部门、对企业经营产生深远影响的核心员工流失对企业造成的影响。

5. 基于个人职业发展的企业培训

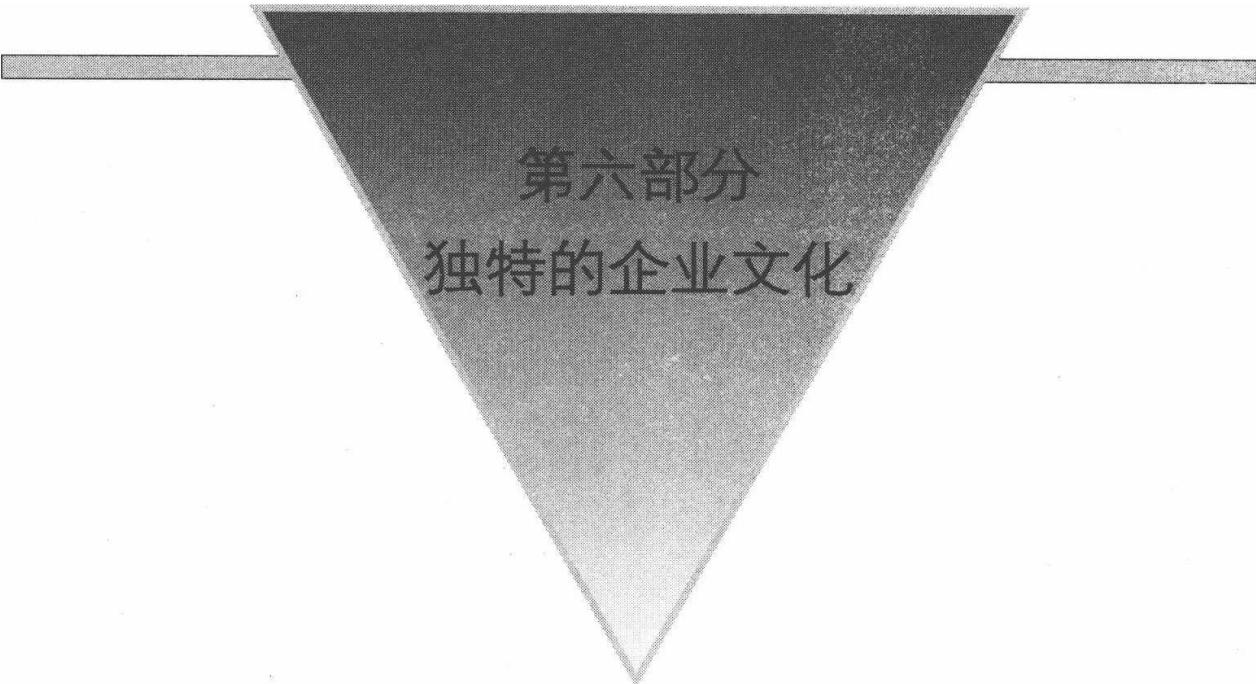
首先，提倡主动寻求反馈的学习文化，不断提高自己的能力，适应新的角色，其中70%能力应该来自新岗位对个人的要求，也就是从工作中的学习，如授权代行职责、参与重要项目、承担挑战性的任务到新环境工作等等。20%来自于向他人的学习，如通过标杆学习，师徒制等，在这方面，李宁公司设置了由部门总监/经理担任 Mentor，对这些高潜力高绩效员工进行辅导性尝试，取得了不错的效果，剩下的10%则是通过培训来完成的。在李宁公司有一套比较完整的员工培训体系，通过各种拓展项目训练和一些学习项目，能很好地完成对特定技能提升的需要。经过这样一个周期，员工的学习能力和适应新岗位的能力得到了很大的提高，达到了培训发展的目的。

6. 激励

在李宁公司里，对那些高绩效高产出的员工，公司有一整套成型的激励体系，包括短期激励如绩效奖金、各项福利等，针对长期激励主要是股票期权计划和限制性股票期权（未来一段时间内，公司无偿授予员工一定数量的股票，前提是员工在未来的某一段时间仍在公司工作）等等，除此之外。李宁公司还有一些很有公司文化特色的激励措施——员工自治计划，公司鼓励员工参加各种体育比赛。培养兴趣爱好，公司出钱，员工运动，并极有可能成为其中的领导者，达到员工自治。通过俱乐部的自我管理，员工更好地促进了彼此间的沟通交流，容易建立起信任感，员工在这个过程中培养了组织才能，也是一种锻炼，最终也提高了员工的满意度和忠诚感。

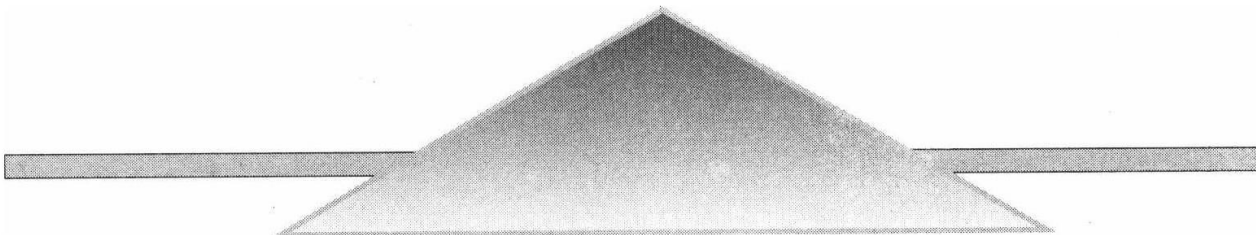
李宁人才体系发展的6个过程是相辅相成的，构成一个从战略层到资源层到

实施层的一个完全的流动过程，在这样的一个流动过程中，实现了企业目标、组织发展、个人价值的相互融合，从而为企业的高速发展提供了很好的人力资源支持。



第六部分 独特的企业文化

- 一、体育文化融入企业基因
- 二、企业文化建设的典范——“李宁”之道
- 三、以最高的道德标准来约束员工
- 四、胜任力模型融合企业文化



CHAPTER 1

一、体育文化融入企业基因

“推动中国体育事业，让运动改变生活”是李宁公司成立的初衷，“崇尚运动、专业、诚信、激情、突破、信任”，这些与体育运动有着异曲同工之妙的词汇就是李宁公司的价值观。其实他们价值观的每一个描述都是源自于体育精神，是体育精神在商业行为里的具体表现。例如，在体育运动中，运动员需要通过刻苦的训练和科学的方法达到最佳竞技水平，不管是跳高、篮球，还是跳水、田径，每一项运动都是“术业有专攻”，这就是专业。专业的另一个含义指的是取胜靠实力，靠技术，而不是其他东西。这种精神折射在商业领域，就是李宁公司所追求的专业化发展，在技术上必须不断苛求，这是在体育用品行业中竞争的基础。例如，2004年，李宁公司和香港中文大学人体运动科学系合作，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，在这个基础上对李宁公司生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，从而进一步提高产品的专业性和舒适度，造适合中国人的鞋子。这就是李宁公司一丝不苟的“专业”。

从体育精神中延伸出来的另一种文化就是平等、尊重。在李宁公司，员工不分等级，所有的人都是平等的，同事之间都可以直呼其名，公司CEO张志勇也要求同事叫他“志勇”，而不是“张总”，也有的同事之间会喜欢叫英文名字，总而言之公司不提倡带头衔的叫法。除了彼此之间的称谓，李宁公司工作的宽松氛围还体现在许多活动当中。公司不但每年都要开运动会，而且在每年的运动会，员工都要让领导做一番穿戴打扮上台表演，更具特色的是，入场式上各个代

李宁公司：让一切管理皆有可能

表队会打扮成美国、瑞典、西班牙等国家代表队，模拟出像奥运会一样的气氛，当然，也是为了让员工借此机会了解一些有业务关系的国家代表队。李宁公司资助的各个内部体育俱乐部，同样是员工们享受运动的舞台，当然，也是员工提前感受新产品、理解各种运动时尚的一个窗口。到了年底的圣诞节，公司还会组织一次园区开放日，邀请员工把孩子带来参观，活动结束后小朋友们都会带着礼物回家。其实这些同样都是体育运动中平等、尊重、快乐文化的折射。

CHAPTER 2

二、企业文化建设的典范——“李宁”之道

一个人的工作能力的改变可提高一倍的功效；一个部门的生产流程的改造，可达到十倍的功效；但是企业文化的改造，功效可达到一百倍。

——资深实战专家 余世维

1. “李宁”——我的文化是什么

在国际上，中国的品牌叫得响的真的很少，真正很好地去管理品牌的公司也很少。如果去另一个国家去做品牌，必须有一种真正的冒险精神和闯劲，真正国际化的思想是必不可少的。所以，中国的品牌想要去国际上打市场，首先公司内部设计出来的这套东西（企业文化）应该能够体现一种真正品牌的质量、公司文化和精神。

遍观中国，有几个真正在国际上叫得响的品牌呢？

除了一个正在吃老本的“青岛啤酒”，没有一个品牌真正地敢站出来说：我们的品牌和可口可乐、索尼抑或英特尔一样！

中国的企业长时间受到一种功利性文化的熏陶，不是太看重内在的“实”，就是太注重外在的“虚”，而忽略了文化构造的重要性：“虚实结合”，“虚中有实、实中有虚”。

对“李宁”来说，人的问题无疑是其建立成功的企业文化，从而塑一个优秀

的品牌的最大挑战。

台湾宏基（Acer）集团董事长施振荣在谈论他的企业文化观念时，这样以为：“人性本善”是企业文化的一部分，然而在他看来形成一套企业文化并不是很容易办到的。“不像一次运动或用三年两年就能够达到的，最好是从企业还没成长起来的时候就开始着手企业文化的建设，因为大了以后，再去建设企业文化就比较困难了。”

施振荣反对企业小的时候应更多地考虑眼前利益而不必顾及企业文化的说法。

“从第一天办企业起，我就是立足长远，因为没有长远目标的企业就不能够从小长到大。比方说，诚信对我们很重要，即使在企业小的时候也不能以选择破坏诚信的方式来达到短期的目的，不能以牺牲长期发展的代价来达到短期获得的目的。很多人喜欢用最简单的方式解决问题，但最简单的方式往往不是最好的方法，是不能够达到最后目标的。”

施振荣所注意到的，恰恰是“李宁”所忽略的。

从体育界急剧转型到商界，褪去运动员的服装去演绎一个西装革履的商人，李宁难免顾此失彼。

在这个世界上，没有“神人”和“圣人”，也没有完人。

还有一个人，在谈到企业文化时，这么形容：“海尔14年的成就，主要不在于有形的东西，而恰恰在于无形的东西，这就是观念、思维方式的彻底全新的变革。”这个人就是海尔的领导人张瑞敏。

1995年5月，近80岁的日本松下电器公司第一次带着自己的企业文化来中国交流。在听了海尔的企业文化介绍，参观了空调器厂，看到紧张、整洁、有序的生产现场，目睹工人全神贯注的工作状态，墙上精细的统计报表、职工合理化建议箱、攻关揭榜栏之后，松下公司的参事薄信兴很是震惊：“在海尔这样的企业介绍松下的管理，我感到紧张和信心不足……松下得加油干，不然就赶不上海

尔了!”同为中国人领导的中国企业,为什么海尔能行,为什么李宁不行?

假如有一天,耐克的老板带着他的企业文化来到李宁公司交流时,也说上这么一句:“耐克要加油干!不然就赶不上李宁了!”那时,“李宁”这个品牌才称得上“国际品牌”!

李宁不止一次地想着自己企业的“文化”构造。

在李宁的意识之中,“李宁”公司的企业文化应该是企业中一整套共享的观念、信念、价值和行为规则,以至促成一种共同的行为模式。

李宁的观念是什么?

李宁公司的观念是什么?

李宁的信念是什么?

李宁公司的信念是什么?

李宁的价值是什么?

李宁公司的价值是什么?

李宁的行为规则是什么?

李宁公司的行为规则是什么?

李宁能等同“李宁”公司吗?

一个人能等同一个集体吗?

李宁重复地思考着这些问题……

知识经济的来临,本身就是一次挑战。知识经济在某些人眼里不过是一个时髦的热门话题,但在有着长远目光和意识的“李宁”看来,它是一个实在的现实,你必须抓住机遇、做好准备去迎接这次挑战。

在这个知识经济时代,李宁公司如果没有自己的企业文化,将是可悲的。

当年李宁投身商界,做品牌,是为了一口气,为了让中国运动员能够穿上中国人自己的运动服装登上领奖台。

那个时候,李宁深深地知道,品牌代表着国家。二战后的日本之所以成名,

SONY 功不可没，是 SONY 的出现带动了 Made in Japan，是 SONY 使 Made in Japan 这个形象建立在全中国消费者的心中……

李宁何尝不想，只要一提起“李宁”，大家就会想起“中国制造”。只要一提起世界知名的体育用品，大家就会想起“李宁”。

李宁的运动文化

一个品牌如何能够吸引消费者，除了它本身的产品质量和一些特点外，在其背后还有一种更为重要的东西，那就是企业文化。

“李宁”时常面对这样的疑问：“李宁”（李宁公司）有没有企业文化？！同时他又时常被另一个疑问所困扰：什么是真正的企业文化呢？

一个机构（企业）最大的挑战是来自内部，内部间最大的挑战就是企业文化的挑战。

李宁公司有没有企业文化？！

李宁说不清楚。

陈义宏说不清楚。

公司里的任何一个人都不清楚。

就算真正的有企业文化，也没有人能说出个一、二、三来。

虽然李宁公司成立这么多年，但没有一个人去总结过它的内涵中文化部分。而所谓的企业文化，正是指一个企业长期累积下来的思考与行为规范。自 1990 年以来，从当初专一的体育用品公司发展成现在集服装、鞋业、运动服装、运动器材、化妆品、皮具、文具礼品等诸多公司于一体，由多元化转型为专业化的体育用品公司，“李宁”公司在经营的基本观念、产品的特性和品牌的多次定位中，有着很大的差别。

正是这些不同，才使得难以综述成一个文化体系。

在认真分析这几年李宁所走过的道路之后，不难发现，李宁的发展除了自身的努力，还有几分侥幸。

在没有遇到强劲的商业对手，没有经历过强烈的经济动荡之时，没有“企业文化”的“李宁”公司发展到今天这一步，不能不说有侥幸的成份。

“中国市场日趋成熟，光靠产品不能赢取市场。要赢得长期的发展，就必须致力于品牌的建设。”1998年11月，道顿国际贸易（上海）有限公司执行董事朱演铭在《世界经济人文摘》（Chief Executive China）上用这句话来直接阐明他的观点。

品牌需要文化。

如此看来，李宁算不算是一个品牌？

从根本意义上，也就是全中国人的观点来看，李宁是一个成功的产品牌子。

因为李宁这几年的外在形象，也就是在商品标识、店面、广告宣传上做得略微有些起色。

但朱演铭告诫中国企业：一个企业要想成功，“企业文化”的建设不可忽略。

2. 李宁的运动文化

李宁公司把“崇尚运动”作为企业核心价值观的重要一点，并不只是因为自己是一个生产体育用品的公司。

北京李宁体育用品有限公司的人力资源总监戴倩这样介绍李宁公司的使命和愿景：“我们的使命是致力于专业体育用品的创造，让运动改变我们的生活，唤起民族自信，昂然立足世界。”

李宁公司的愿景是成为中国体育用品市场的龙头老大，成为体育用品主流品牌。

因此，1989年4月，李宁牌商标正式注册之后就一直倡导以运动为核心的生活方式，让崇尚运动成为企业文化的核心内容。李宁公司也是这么做的，自己一直致力于体育用品的开发和生产。

（1）灌输核心价值观

李宁公司的核心价值观就是“崇尚运动、诚信、激情、求胜、创新、协作”。“这个核心价值观源于我们对体育精神的理解与崇尚，是‘李宁’人日常行为的基本准则。”

崇尚运动：对运动有强烈的热爱，专业从事某一项运动，或在业余时间里积极钻研某一项或多项运动，并有所成就。热爱体育运动，并且积极参与各项体育活动，热爱以体育为核心的积极的生活方式；影响周边的人积极地参与运动，用体育促进人们的交流，增进健康，增强自信。公司要求每一个李宁人热爱运动所创造的激情与欢愉，我们希望以自己的实际行动，去感染周围的人们，传递“重在参与”和“更高、更快、更强”的奥运精神。

诚信：诚实面对每一项竞争与挑战，尊重公司的制度、纪律，绝对不因个人利益牺牲、损害公司利益；在公正正直的前提下，真诚地对待同事，建立积极进取的工作氛围。

激情：具备强烈的使命感和进取心，有为实现公司使命、愿景而努力工作的持续冲动。积极应对工作和生活中的挑战，不言气馁。

求胜：对公司未来的发展充满信心，有强烈的成就动机，积极地面对市场挑战，对目标的实现及成功执着地渴望和追求。

创新：对市场有敏锐的洞察力，不断学习新知识或向成功企业学习。及时将新知识、新技术、新思维、新理念用于产品设计、品牌经营和内部管理，不断地为企业创造更多的价值。

协作：具有整体意识，在工作中，积极主动地与他（她）人配合，齐心协力为实现公司目标而努力。“李宁”公司作为供应链的组织管理者，更需要充分协调外部合作伙伴，共同发展。

以比赛为载体在招聘的过程中，“李宁”公司就已经开始执行其崇尚运动的经营理念了。在面试的一系列问题中肯定会有一个关于运动的话题，先了解可能

入职的员工喜爱什么运动，以便更好地融入集体。

李宁公司企业文化的贯彻流程：核心价值观→高层管理者行为→制度层面→员工行为。其中，高层管理者行为对企业文化的传承有极大的决定意义。

因为只有管理层把企业的核心价值观牢记于心，并坚持以身作则，员工才能更好地贯彻执行，并最终形成一种习惯。所以“李宁”公司把影响高层管理者行为作为企业文化建设的重点，从严要求和约束管理层。

在崇尚运动这一点上，公司的领导层要承诺每周至少从事2个小时的运动，即便出差在外也要坚持。

李宁公司每年还有一场全民运动会，各个运动项目都有，公司的所有高层领导都要参加运动会的开幕，有实力的也要参加比赛。

不仅如此，公司员工自发成立的足球、篮球、排球、游泳、健身、羽毛球、网球俱乐部定期举办活动，其中足球俱乐部每年组织一次公司联赛，公司明星足球队曾与中国国家女子足球队较量。

李宁公司从各个方面支持内部的运动团体，这些运动团队在成立之初就可以从公司拿到一定的费用，每年开展活动的花费也可以做一个预算，财务部门会根据需求给予资金方面的支持。对于该年度活动开展不好的团队，公司就从资金支持上削减费用作为惩罚，当然惩罚的目的不是为了节约，而是更近一步地促进运动项目的开展。

李宁公司认为：诚信、激情、求胜、创新、协作都可以通过运动去培养，在不断的运动中，李宁人表现得更加自信，并且能够不断地发掘潜能、超越自我。

（2）使命

李宁公司以体育激发人们突破的渴望和力量！致力于专业体育用品的创造，让运动改变生活，追求更高境界的突破是李宁公司不变的使命。

（3）愿景

李宁公司希望自己能够成为全球领先的体育用品品牌公司。

要实现公司国际化，公司在 2008 年之前主要在中国市场增强公司国际化竞争力。到 2018 年，进入到体育用品世界 5 强，公司国际市场生意份额占总体生意 20% 以上。那时候真正成为体育品牌管理公司，将使用多个品牌覆盖不同的客户和区域，至少保持两个主流运动项目处在市场的强势地位。

（4）核心价值观

李宁公司的核心价值观源于对运动的崇尚和对事业的激情！运动的魅力不仅在于其本身，更在于其内在蕴含的精神力量。

李宁公司崇尚运动，更崇尚运动的精神！

（5）诚信

员工行为要符合国家法律规定和公司的规章制度；符合商业道德和职业操守；切实履行承诺，具有责任感；能够客观真实地进行反馈和评价。

来源于体育精神之：尊重规则，尊重对手，公平竞争，以自信取胜，珍视团队荣誉。

（6）专业

严格执行公司各项专业标准规定；能够为新业务新流程建立标准规范；不断努力提升和完善自身专业能力，执着于追求更高的专业水准；通过精细化管理，力争达到完美表现。

来源于体育精神之：苦练基本功，战术决策正确，以实力取胜，追求更完美表现。

（7）激情

李宁公司的成员都要有积极乐观的人生态度；具有强烈的使命感、进取心和感染力；执着并快乐地追求着李宁共同的梦想，热爱着李宁共同的事业。

这来源于体育精神之：积极乐观，面对困难永不放弃，自我管理和自我激励，以态度取胜。

（8）突破

拥有远大抱负，不满足现状；敢于迎接新挑战，打破常规，突破业务瓶颈；在创新中不断激发潜能，超越自我，实现目标。

来源于体育精神之：把握竞争格局，激发自我潜能，尝试新打法，不断创造新纪录，以创新取胜。

（9）信任

信任是相互合作的前提，是团队合作的基础；容许差异，欣赏每一个为集体荣誉而努力的人；坦诚沟通，换位思考，营造开放、多元化且彼此尊重的工作氛围；真诚合作，勇于承担责任，打造卓越团队。

来源于体育精神之：尊重队友，互补优势，荣辱与共，为队友成功真诚喝彩，以团队精神取得胜利。



三、以最高的道德标准来约束员工

员工是企业组织有机组成，即企业细胞。是否拥有一支合格员工队伍是企业核心竞争力所在，也是企业生存发展的根本所在。为规范行为道德标准，建设合格员工队伍，提高核心竞争力，李宁公司制定了一系列的道德标准来约束员工，具体如下。

1. 李宁公司的员工必备的 7 种美德：忠诚、诚信、勤奋、责任、热情、敬业、节俭。

(1) 忠诚：忠诚是一个人立世之本。忠诚胜于能力。忠诚是一种责任，与公司共命运就是忠诚，履行职责就是最大的忠诚。要做到忠诚于国家，忠诚于企业，忠诚于团队，忠诚于上司，忠诚于客户，忠诚于同事，忠诚于自己。做到忠诚、忠厚、忠心。

(2) 诚信：人无信不立，企无信则衰。真诚待人，诚实守信是员工的职业道德。只有诚实可信才能与人合作。以诚实的态度对待客户，客户会信任你；以诚实的态度命令下属，下属会拥护你；以诚实的态度对待同事，同事会支持你；以诚实的态度对待老板，老板会重用你。承诺必须兑现。

(3) 勤奋：勤奋不仅是员工的工作态度，也是积极向上的人生态度。员工应吃苦在先享受在后，勤勤恳恳，脚踏实地，坚韧不拔，埋头苦干，全力以赴，以

勤补拙。

(4) 责任：员工责任感决定企业命运。有强烈责任感是员工坚实的人格基础。工作本身就是一种责任。员工应不偷懒，尽职尽责，保质保量，兢兢业业，勇于承担责任，不逃避责任，不找借口。处处维护企业形象和利益，处处为企业着想，爱企如家。

(5) 热情：热情就是保持高度自觉性，就是执着，以真挚深存情感，全身心投入事业。员工对工作应充满进取心、激情，有满腔热情工作态度，任劳任怨，兴高采烈，热爱本职工作，不斤斤计较，对事业狂热追求，把工作当成美好幸福的差事。与企业共成长，欢欢喜喜工作，开开心心生活。

(6) 敬业：敬业就是敬重自己的职业，把工作当作自己事业来做，并愿意为此付出全身的努力。对工作员工认真负责，一丝不苟，尽心尽责，对客户优质服务，保质保量，高效率工作，快速执行力。凡事客户为先，企业为先，工作为先。

(7) 节俭：节俭光荣，浪费可耻。艰苦奋斗，勤俭办企业，企业赚的每一分钱都是来之不易，都是付出代价的血汗钱，当花得花，当省必省，一切为企业发展，每个员工须以身作则，决不浪费公司一分钱，克己奉人，节约一分钱，一度电，一滴水，一张纸，一口油，一根线，一粒米等。

2. 李宁公司必备的 7 种能力：适应能力、沟通能力、领导能力、执行能力、学习能力、创新能力、团结合作能力。

(1) 适应能力：适者生存，员工要有应变能力，承受压力的能力。不断适应新环境，新岗位，主动、愉快接受新工作，适应新环境。调节自己，改善自己，变换自己。不怨天尤人，不哀声叹气，尽善尽美，善解人意，主动适应。

(2) 沟通能力：敢于说真话，勇于表达反对意见，并尊重别人不同的观

点，善于与上司、同事、客户、家人沟通，及时传递信息，做到信息共享，责任共担。达成共识。善于让别人能了解你的想法，沟通能力不在于话的多少，而在于准确，说到点子，具有逻辑性。沟通要做到率直，坦诚，建立良好人际关系。

(3) 领导能力：领导能力就体现在组织、指挥、协调、整合。员工具备指导和帮助别人的能力，主动承担领导者应该的责任。做一个既懂经营又懂管理的能手。

(4) 执行能力：员工在工作每一阶段，每一细节，每一环节都要一丝不苟。乐于接受任务并快速在第一时间完成。做事情要有计划性，前瞻性。

(5) 学习能力：学习铸就人才，落后就挨打，落后意味着淘汰，知识改变命运，不进则退。要向同事学习，向同行学习，向对手学习，向先进学习。学习别人的优点，杜绝别人的缺点。个人和企业应具备更新知识，更新观念，更新思路的学习能力。

(6) 创新能力：创新就是竞争力，要求新求变，打破陈规。要有新思路，新观念，新方法，新技术，新理念，容忍失败。战胜自我，超越自我。

(7) 团结合作能力：团结就是力量，合作才能创造效益和效率，要有团队协作精神，热爱团队，融入团队。处理企业、团队与个人关系时，遵循大我与小我的原则，不做损害企业和集体利益的事。

3. 李宁公司员工必备 7 种意识：危机与安全意识、效率意识、质量意识、共赢意识、公关和公益意识、参与意识、时间意识。

(1) 危机与安全意识——居安思危，高处不胜寒，山外有山，天外有天，人无远忧，必有近虑，要防患于未然。

(2) 效率意识——做事准确快捷，高效率，不拖拉。一分钟能做的事，坚决在一分钟内办完，当日事当日清，当日事当日毕。

(3) 质量意识——保质保量。质量是企业赖以生存的基础，是生命线。不经营假冒伪劣，不参杂伪劣，不以次品充当正品。

(4) 共赢意识——企业与客户共赢，企业与社会共赢，企业与员工共赢。学会精打细算和经济核算。

(5) 公关和公益意识——与社会共生共荣。良好公共关系是企业赖以生存的环境。关爱社会，热心公益是员工和企业应尽的义务。

(6) 参与意识——凡事积极主动参与，将自己融入集体，参与企业经营管理全过程。

(7) 时间意识——节约时间争分夺秒，时间就是金钱，就是生命。

4. 李宁公司员工必备的7种精神：无私奉献、拼搏进取、艰苦奋斗、主动积极、永争第一、永不言败、永不放弃。

(1) 无私奉献：凡事出于公心，不斤斤计较，危难时挺身而出。

(2) 拼搏进取：要有强烈进取心、事业心、积极向上。敢拼才会赢。

(3) 艰苦奋斗：不怕苦不怕累，吃苦在前，享受在后。

(4) 主动积极：一切发自内心，凡事自动自发自觉。

(5) 永争第一：要有凡事做第一的雄心壮志。

(6) 永不言败：胜不骄，败不馁，再接再厉。

(7) 永不放弃：坚忍不拔，意志坚强。

5. 李宁公司员工必备的3种心态：平常的心态、乐观的心态、感恩的心态。

(1) 平常的心态：凡事以平常心看待，要换位思考，不要以小人之心度君子之腹，不猜疑。

李宁公司：让一切管理皆有可能

(2) 乐观的心态：生活和工作要开心，充满乐观主义。

(3) 感恩的心态：知恩图报，一切成功归功于别人的帮助。怀有一颗永远感激的心。

CHAPTER 4

四、胜任力模型融合企业文化

1. 胜任力模型在李宁公司的应用

一次偶然的机会，李宁公司的人力资源总监戴倩听到了关于胜任力模型的讲座，她对此比较感兴趣，然后就决定在公司里开始推行。刚开始戴倩认为胜任力模型很难用。后来人力资源顾问亲自到公司里来，和她一起研究如何把胜任力模型和企业本身的管理结合在一起。

李宁公司通过几年的胜任力模型坚持和摸索，用得越来越得心应手。它在公司企业文化方面发挥了很好的作用，使员工在公司里工作有归属感，也成为企业留住人才的方法。

崇尚运动是体育用品公司组成的一部分，在李宁公司它是企业文化的重要组成部分。李宁公司做了一系列对崇尚运动认识的测评，目的是让员工更快地融入到公司文化中来。当然不同的人对崇尚运动的认识也不一样，有的认为每天坚持跑步是崇尚运动，有的认为经常爬山是崇尚运动，李宁公司对崇尚运动认识的测评反馈回来的结果差异比较大。为了满足大多数员工的意愿，李宁公司根据不同的认识，公司出资鼓励员工组建不同的运动俱乐部，目前运动俱乐部已经涵盖大多数体育项目。

但是，胜任力模型并不是在任何企业都适用的，一些企业人力资源部门的工作只是记考勤、发工资，这样的企业连基本的选人、用人、留人、新员工培

训的制度都没有建立起来，根本就不可能有效地使用胜任力模型。

2. 胜任力模型采取“自上而下”的方式

胜任力模型在国内还没有盛行起来，但是在国外大多数大型企业、组织都在使用胜任力模型。

在众多世界领先的企业中，胜任力模型更是得到了广泛的认可和应用，我们希望在中国的企业内也能广泛地应用胜任力模型。因为在市场经济高速发展的今天，中国的企业已经完全有条件和有能力借鉴其他企业的经验，迅速地应用胜任力模型于人力资源的实际操作中，同时中国的企业能够在实践中不断发展、完善胜任力模型这一方法，以便使它与中国的商业环境相适应。

建立胜任力模型需要投入巨大的人力、物力和资金，建模过程要求广泛的资源支持，很多公司因此拒绝建立胜任力模型。但是，有一些构建胜任模型更有效的方式急需企业自己去探究。传统的胜任力模型构建方法是“从上至下”的。这种方式需要对各岗位的员工及他们的经理人进行大量的访谈以搜集凸显优异的行为和胜任能力的关键事件。另外一种“自上而下”的方式是建立胜任力库，确定一些与工作相关的能力及其相应的行为表现，这种方式比较适合于一般的企业。

这种“自上至下”的方法屏除了建立胜任力模型最大的障碍，使得很多企业客户对胜任力模型建构的观念完全改变。如果说从前他们试图建立一种通用的，面面俱到的（鉴于经费的有限）模型，那么现在他们则更倾向于使模型符合个性化岗位角色的要求，因此所需花费的精力和金钱都比从前少了很多。

3. 建中国特色的胜任力模型

美国是胜任力模型的原产地，在那里胜任力模型的产值已经达到了 10 亿美

元，虽然胜任力模型在国外已经是一个非常成熟的产品，但在中国应用的时间还很短，中国市场还处于初创期。

有不少公司在让咨询公司为他们建立胜任力模型时，投入了不少资金，却发现没办法用到实践中去。胜任力模型能够得出一个与岗位非常匹配的职位要求，不同的 HR 在应用模型去评价员工的时候，每个人都有不同的对人评价的标准，这就会导致偏差，没有相应的测评只能主观的决定其是否具备胜任力。

事实上，很多企业在使用胜任力模型时，都会遇到问题，比如：某大型国营企业花了上百万建立了企业的胜任力模型，但是至今不知道该如何使用。其原因所在，是没有一个测评体系和胜任力模型进行对接。胜任力模型是车，测评体系是油，没有油的车是很难驰骋的。

中国的企业要想成功运用胜任力模型，就要将胜任力模型和测评体系结合起来互补。测评体系应该是那种属于比较大众的普通测评方法，比如性格测试。胜任力模型是公司从组织的层面来考评一个职位，来决定招聘的人员和员工的发展情况。要使胜任力和测评结合，就要以一个部门为单位做小组分析，不是个人的分析，而是从一个小组或是团队的层面上来考虑该如何发展，这对企业将来发展极为有利。

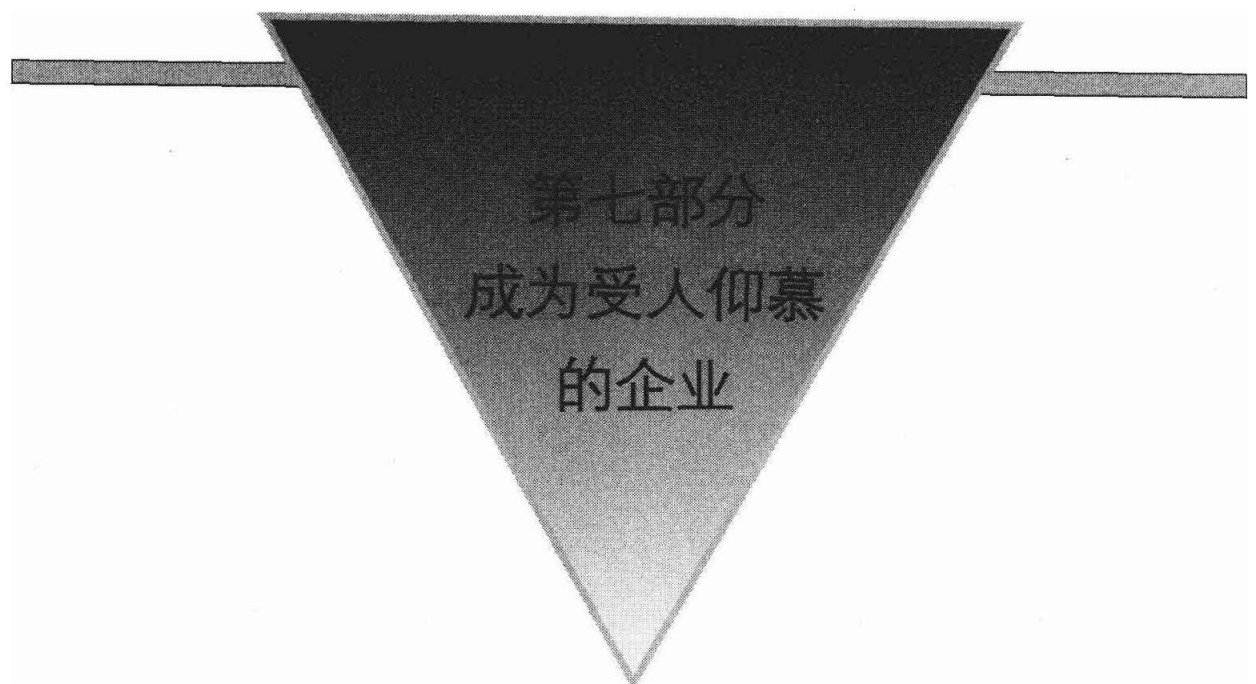
4. 胜任力模型的历史

在上世纪初期就已经诞生了胜任力模型，美国人麦克雷兰（David McClelland）是第一个真正运用的人。当时，麦克雷兰为某一政府机构设计选拔军官的流程。他对传统的基于智商的甄选方法提出了挑战，建议用鉴别态度和行为的方法来区分优秀的军官和表现平平的军官，并且通过考察上述态度和行为的因素来进行选拔工作。

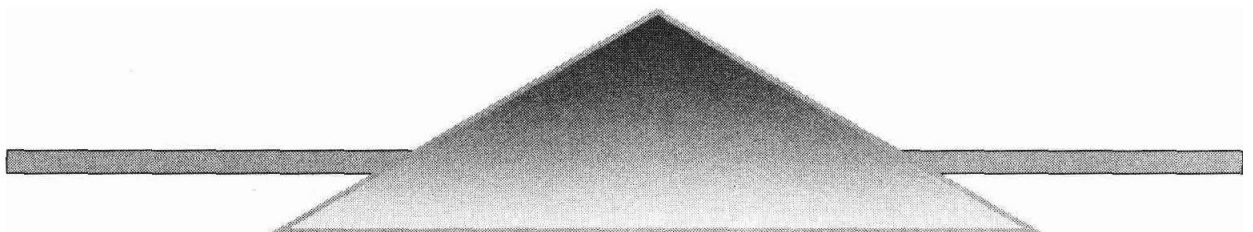
之后，麦克雷兰带领他的团队进行了大量的访谈工作，要求优秀的和表现平

平的军官举出能够带来好和坏两种结果的相应例子（行为），他发现社会敏感度和政治判断力是造成军官不同表现的重要因素。麦克雷兰为了进一步证实自己的这个发现，开发了工具对这些能力因素进行性格测评，同时衡量相应的工作绩效来进行比较。通过测评证明，拥有这些能力的人也相应的有较好的绩效表现。麦克雷兰发表了这些研究结果，以支持自己对于多种工作岗位的选拔都应基于胜任能力的看法。

近几十年在人员招聘和发展流程上，产生了各种各样的方法，胜任力模型就是被广泛接受的方法之一。一个完好构建的源于组织的商业战略的胜任力模型，能够帮助组织定义出在某一工作岗位上做出优异表现所必需的行为和个人特质。可以把胜任力模型作为一个“标杆”，并且依据这一标杆评估新员工，以及发展公司现有的员工。



- 一、奥运营销——我们代表中国人站起来欢迎世界
- 二、成为受人仰慕的企业
- 三、国际化：从亢奋冲动到冷静务实
- 四、2008 李宁市场战略的三板斧
- 五、从游击队到正规军
- 六、做市场的领导者
- 七、李宁公司：CSR 推动和谐营销



CHAPTER 1

一、奥运营销——我们代表中国人站起来欢迎世界

在2008年奥运会在北京召开之际，曾经的体操冠军李宁，以商人的身份参与奥运会体育用品赞助商的竞争，最终却输给了世界体育用品巨头阿迪达斯。

1988年12月16日。深圳体育馆。“体操王子”李宁以一曲《难说再见》，正式宣布退出体坛，告别自己长达18年的体操生涯。当他转过身去时，泪水模糊了双眼。他知道，那106枚熠熠生辉的金牌、14次在世界杯体操赛中夺得冠军的辉煌战绩、在第2届世界杯体操赛中一人独得6枚金牌的壮举，都已经成为了过去。他将跨入一个全新而陌生的领域，鼓足勇气去迎接新的挑战。

面对2008年北京奥运的失利，作为商人的李宁，已经没有当年的黯然神伤，他多了一份理智和从容。

2007年1月3日，是让李宁失落的一天，因为他再一次输在了奥运会赛场上。不过，这一次他的竞争对手不是其他体操运动员，还是国际体育用品巨头阿迪达斯。

2008年的北京奥运会在自己的家门口进行，但李宁公司却在奥运会赞助商的竞争中失利，资金雄厚的阿迪达斯最终将李宁公司击败，成为北京奥组委选择的第七家合作伙伴。不过，李宁并没有丝毫气馁，他不是在自己家门口等奥运会。李宁采取了“曲线救国”的策略，进行与奥运有关的“非典型营销”策略。

关于这次失败，李宁早就做好了思想准备。仅仅在失利后的第3天，李宁便与中央电视台体育频道签订协议，协议规定，2007年~2008年播出的栏目及赛

李宁公司：让一切管理皆有可能

事节目的主持人和记者出镜时均需身着李宁牌服饰。这意味着，在北京奥运期间，只要打开央视体育频道，李宁的 Logo 就会跳入观众的眼帘。这是一次巧妙的“偷梁换柱”，十分巧妙地躲过了奥运知识产权森严的壁垒，独辟蹊径去接近北京奥运会。

一周以后，李宁公司又故伎重演，与阿根廷篮协签订协议，约定上届雅典奥运会冠军阿根廷男子篮球队，将身着李宁牌战袍出现在北京奥运会的赛场上。

截止 2007 年 5 月上旬，李宁用有限的金钱，却打造出一支属于自己的星光璀璨的“北京奥运会李宁代表团”：其中包括中国射击队、跳水队、乒乓球队、体操队。按照 2004 年雅典奥运会上的成绩，这 4 支球队取得的金牌数超过中国队金牌数总和的一半。另外，还有瑞典奥运代表团、阿根廷篮球队、西班牙篮球队、苏丹田径队等，他们将全部身穿李宁牌运动服出现在 2008 年奥运会上。

2007 年 11 月 15 日，在香港上市的李宁有限公司宣布，斥资 305 亿元收购上海红双喜集团有限公司 57.5% 的股份。红双喜公司是著名的乒乓球器材制造商，它在国内市场占有率第一，在国际上也有很高的知名度，是国际乒乓球联合会（ITTF）的合作伙伴，将提供 2008 年奥运会乒乓球比赛的大部分器材。

为迎接奥运倒计时 100 天，2008 年 4 月 27 日，100 位运动员从各地汇聚到北京，与 2155 名志愿者一起，组成一张发往全球的巨型明信片，邀请全世界的运动员共享 4 年一度的体育盛会。在现场千余人组成的巨型明信片上，运动员和志愿者拼出了英文信件，大意为“致全世界的运动员兄弟姐妹们：这是我们的舞台，现在该我们上场了，运动让我们走到一起，现在就上场，让这比赛开始。”而所有运动员和志愿者，都身穿着李宁牌运动装。

当然，不但要让世人看到李宁的品牌，也要能够顺利地买到李宁的商品。所以李宁公司在奥运村周围开旗舰店，青岛、天津、秦皇岛等其他奥运城市的旗舰店也在同步进行中。

李宁无孔不入，想尽一切办法渗透、包围 2008 年北京奥运会。李宁规划，

将把 2007 年和 2008 年两年收入的 16% ~ 18% 用于包括整个奥运战略在内的品牌建设。

“在奥运发展史中，无数激动人心的时刻都是由过去、现在和将来的奥运英雄们谱写的。他们不断传递和发扬奥林匹克精神，顽强拼搏，超越自我。李宁公司是由一位中国奥运英雄创办的企业，所以当奥运会来到中国的时候，我们用‘英雄’这个更人文、更有感情色彩的词来表达我们对所有为奥运和体育事业作出过贡献的英雄们的敬意，也代表我们把 2008 北京奥运当作公司发展的一个新起点，不断进取，超越自我，成为英雄的决心。”——这是李宁有限公司首席执行官张志勇先生在 2007 年 11 月 8 日在北京全新的总部发布 2008 年奥运战略时的话语。

从李宁发布 2008 年奥运战略时开始，一系列以“英雄”为主题的详细奥运战略计划在 2008 年陆续呈现，而“英雄团队”、“英雄手势”、“英雄荣归”3 大重要计划则率先浮出水面。

1. 英雄团队计划——李宁的战略智慧

2008 年，李宁公司携同赞助的中国乒乓球、体操、跳水和射击 4 支夺金梦之队，西班牙、阿根廷篮球 2 支世界冠军队，以及苏丹田径队、瑞典奥运代表团、西班牙奥运代表团、埃塞俄比亚的特罗萨等运动资源组成的“英雄团队”，征战了北京奥运会。一系列以“英雄团队”为传播主题的市场营销活动也在进行中。“英雄团队”以令人期待的亮相，以突破挑战的方式，传播“一切皆有可能”的李宁品牌主张。

在奥运场地之内，选择合适的对象就显得十分重要，而射击是我们国家恢复奥运资格后获得第一枚金牌的项目，乒乓贵为国球，体操和跳水更是我们国家的运动强项；选择这样的项目，风险系数相对很少，国内的“李宁”消费者会因为

英雄不倒、英雄常在而备感自豪，自然会更加贴近“英雄的提倡者”；更为重要的是：这四个项目都是团队作战的项目，符合现代无论是企业界、政界、甚至娱乐界都很推崇的“团队作战”的时代特性；人们会因为那些“英雄们的团队精诚合作”自然而然联想到“李宁”品牌团队的凝聚力和美誉度；但毕竟奥运会是全世界人们关注和参与的一个“巨大的游戏”，李宁选择的“国际英雄团队”，如西班牙、阿根廷等在其领域也符合英雄的标准。

在“奥运场地外”的一系列英雄团队活动，虽然具体内容我们不得而知，但可以断定的是：跟激发人们内心的那种“英雄情结”是有关联的，更为可能的是，李宁所举办的系列英雄团队的活动会很有效地消除一直以来很多人常常把国人批评为“中国人团队即是虫”的负面印象。从几方面来看，李宁团队无疑是一支“英雄团队”。

2. 英雄手势计划——李宁的独特营销

作为为2008年奥运战略特别制定的重要内容之一，李宁还发布独特的“L”手势。

这个手势的重要意义在于——它以大写英文字母“L”，代表了LI-NING的首字母。而其深层的核心信息为一组以英文字母“L”开头的单词：Luck、Love。在最近的李宁公司广告中，已经不断出现了李宁英雄手势的情景。“李宁”希望这个生动的手势能作为一种鼓励中国运动员在赛场上积极拼搏，并为运动员带来好运的方式，赢得更多人的喜爱。围绕“英雄手势”，李宁公司还将策划一系列活动，让这个诞生于李宁的手势，真正属于所有支持中国奥运的人们。

无论是字母“L”代表的luck（幸运）或者Love（爱）都是极其富有人性化和带有浓厚生动的正面信息的，人们常常会因为luck（幸运）或者Love（爱）这样的字眼变得不同寻常的积极、从而愿意去拼搏和奋斗。而从营销的角度来

说，任何一个产品或品牌，一个符号性的标志总是令人耳目一新、并且能铭刻在心的，无论是一个设计独特的 logo（品牌标志）还是一个卡通人物的动态，都会让“粉丝”们过目不忘，为之称道，从而产生积极的传播效应；现代营销讲究简单、直指人心，无疑，“李宁”又一次很好地抓住了这一现代营销中的精髓之处；妙就妙在这个字母最初是从它自身的拼音中寻找出来的；在这个手势的前面冠以“英雄”的字样——英雄手势，对于很多很多中国社会的中坚消费群来说，他们可能会从“英雄手势”而想起在战火纷飞的岁月，那些我们耳熟能详的英雄们的故事、甚至伟人的那些在我们脑海中经久不衰的经典手势；我们当然也会由此很快联想到中国刚恢复奥运资格时，那些第一次走向国际舞台，获得金牌时的奥运英雄们的英雄手势；当这一切被“李宁”用记忆的绳子串起来，让我们重温民族力量的时候，你能不为之振奋吗？你甚至开始需要用实际的行动，去感激“李宁”。同样的，对于“英雄手势”的一系列活动内幕，我们不得而知，但我们不会怀疑：无论在民族心理上、还是商业营销的最后结果上，“李宁”会因这个“英雄手势”而收获颇丰。

3. 英雄荣归计划——李宁的责任与胸怀

在新闻发布会上，李宁公司一再强调，2008 年“李宁”不仅要在市场上获得发展，更需要在世界面前展现一个中国品牌的责任与胸怀。此外，李宁公司在与运动员的深刻交流后发现，运动场上的成功给奥运健儿带来鲜花和荣誉，这些英雄在付出汗水和艰辛之后获得回报是应该的，但同时这些英雄也可以用更有意义的行动回馈社会。为此，李宁公司联手中国运动员教育基金和中国青少年发展基金会开展“奥运英雄荣归计划”：只要射击、乒乓球、跳水及体操 4 支中国国家队的运动员在 2008 年奥运会获得金牌，上述机构将联合在运动员所在家乡捐建一所以运动员名字命名的体育希望小学。李宁公司还将不遗余力地对“荣归项

目”进行推广，希望能有更多的运动员和企业投入到类似的行动中。

无论是中国人千年文化传统中的“荣归故里”还是现在中国社会要求企业承担社会责任、回报社会的需要，在“英雄荣归计划”里面，李宁公司可谓费尽心血，积极联手中国运动员教育基金、中国青少年发展基金会在获奖运动员所在家乡捐建一所以运动员命名的体育希望小学；此举体现了一个民族品牌、一个曾经的、或者说应该说是一直的奥运英雄对于社会，对于民族的责任感，非常契合国家提出的“可持续发展”的最高战略，这样的战略思维和前瞻的格局意识对于一个品牌企业来说是基业长青的保证；从营销的角度来说，也是属于高层次的，这样的营销方式在满足着人们实现自我价值、体现了高于一般营销手段的营销艺术；同时也实现着“李宁”品牌企业文化，企业价值观的提升，进而也能依赖品牌巨大影响力比较良性的影响整个中国企业界、运动界甚至整个社会的价值观，带动更多的人参与到“中华后继有人”的行动中去。

当然在以“英雄”为主题的战略计划中，也并非全无瑕疵之处，比如：“英雄”毕竟是占人群中的少数，战略体系中是否有这方面的全局考虑？虽然，单从营销的层面讲，我们只需要集中资源做目标客户，但这毕竟是奥运史上中国第一次主办如此盛会，运作企业的人们，既然已经在整个品牌战略体系中充分融合了我们全民的民族情感、情结；那么是否也在商业操作层面上照顾得全面一点呢？再比如：“后奥运”时期的战略体系是否完整，能否保证“英雄”的影响力，“奥运后的持续高温”呢？……当然，这些都是我们对于自己民族品牌的主观臆断的提醒，我们有理由相信：“李宁英雄团队”会给我们带来更多的成就感、更多的收获和突破、更多的幸运和爱，让我们共同为我们的奥运健儿、为我们的英雄们呐喊、鼓掌、加油吧！

CHAPTER 2

二、成为受人仰慕的企业

1. 专业化，释放“李宁”的力量

有了战略方向感的李宁，在 10 多年积累的基础上，开始统一自己的战术活动。李宁取得了骄人的成绩，市场是最好的检验者。2002 年“李宁”公司营业额达到约 9.58 亿元人民币，2003 年 12.76 亿元人民币，2004 年为 18.78 亿元人民币，较上年大幅上升 47.2%，纯利上升 42.0%。我们看到，李宁自 2002 年底确定发展战略，短短的两年多时间，便取得了一个飞跃性的增长。很多人关心的是：李宁是如何在战略指导下制定新的营销战术活动，并且把原来公司发展中存在什么问题梳理到和新的发展战略目标一致起来呢？

李宁公司要做到体育专业化，必须做到以下 4 个方面：李宁要有符合消费者运动心理诉求的市场定位；合理、完善的产品线；提高运动表现的产品功能；专业的运动营销和推广。

在这 4 个方面，李宁制定了一系列的策略和推出了许多改进的营销活动。

李宁的体育专业化的发展战略的目标群体处在 15 岁~25 岁之间的年轻群体，针对这一年轻消费者的专业运动定位，李宁公司对产品研发、市场营销和零售管理提出了新的要求和改变方向。研发、营销、通路的变化，将是对李宁新的品牌战略得到实践的关键要素。针对这一项挑战，李宁开始了围绕战略而进行的有计划、有目的战术性活动。

研发上，李宁原来的情况是，李宁拥有开发中心和一定的研发能力，但产品研发主要集中在款式和样式上，在核心技术研发上投入不足，而且产品的运动系列化程度较低。根据专业化战略的要求，李宁必须加大运动科技的研发投入和力度，加大产品的运动系列化力度。以此策略为指导，2004年8月李宁公司与美国Exeter研发公司Ned Frederick博士合作，共同致力于李宁运动鞋核心技术的研发。2004年，李宁公司与香港中文大学人体运动科学系合作，对李宁公司生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，这就保证了李宁产品的专业性和舒适度。2004年10月份，与R&D设计事务所合作，进行李宁运动鞋的设计工作。2004年11月香港设计研发中心“李宁体育科技发展（香港）有限公司”成立，集中负责设计“李宁”牌服装产品。

营销上，李宁原来的情况是，核心消费群老化，产品定位偏向休闲，缺乏专业运动属性，亲和力作为品牌个性不能够满足年轻消费群体的诉求，而营销推广以传统媒体和情感型广告方式为主。改进的方向是定位15~25岁年轻人消费者，淡化对产品休闲性的宣传和推广；将宣传中心转移到塑造专业运动用品形象，塑造运动的、个性的、成功的品牌个性，采用合适的体育代言人，中短期内以产品功能型广告为主，辅以情感型广告，加大运动营销投入。

在此策略为指导下，2003年2月李宁公司与“足球先生”李铁签约，双方共同致力于专业足球产品的开发，此举标志着李宁公司进军专业足球领域。2004年2月，第一款李宁牌专为足球明星李铁设计之“Tie”专业系列足球鞋问世，2004年9月，第一款李宁牌专业篮球鞋Free Jumper问世，标志着李宁进入专业篮球产品领域。实际上，李宁公司已经在2004年底成功进入不同体育类别之新型专门鞋类系列（如足球、篮球、网球、跑步及健身等）。

同时，在广告方面，李宁推出了系列针对提升大众对李宁牌的运动产品及新型专门鞋类系列的功能性广告，2004年4月“李宁带给中国运动飞的力量”为

主题之全新广告系列及“一切皆有可能”的品牌理念推出，这一切在中国市场都取得了令人鼓舞的市场反应。

渠道终端上，李宁原来的情况是产品商品陈列以休闲为主题，店内 POP 宣传和营销均以休闲为重点，经销商产品选择缺少以运动为出发的考虑。改进的方向是按照运动项目在终端陈列产品，店内 POP 宣传和推广以产品科技、性能为重点，培训经销商和零售人员，掌握运动科技知识以及同消费者进行沟通的技巧。

以此策略为指导，早期的李宁就开始了对渠道的调整，李宁公司不但要求经销商必须开专卖店，公司还花大力气为经销商做培训，包括为经销商培养合格的店长。同时，李宁自己也在建设专卖店。基本上在每个专卖店，李宁都会根据技术的重要性和复杂性，通过功能性广告和售店内 POP 向客户进行详细的沟通和阐述；产品的标牌也有对技术进行详细说明和解释。通过这些微小的变化，李宁品牌科技含量高及专业化的形象已慢慢的在人们心目中形成。实际上，到 2004 年底，李宁的店铺总数量达 2 887 间，其中，特许经销商经营零售门市 2526 间，自营零售店 120 间和自营特约专柜 241 间。此外在北京、上海的黄金地段开设了 3 间店面较大及陈列、装修现代化的旗舰店。而到 2005 年，这些店面的形象，已经进行了第 4 次升级，以符合新的发展潮流。

2. 10 年鏖战李宁终超阿迪

在中国，运动品牌的历史虽然并不长，阵营却非常清晰：耐克、阿迪达斯、李宁雄踞第一阵营；361°、匹克、安踏等在二三线城市称王。

正因为耐克、阿迪达斯在国内的强势，不管是哪个国产运动品牌，最初给人的印象总是“模仿”。人们往往认为后者在“模仿”前者。就像阿迪达斯的“没有不可能”和李宁的“一切皆有可能”，耐克的 SWOOSH 羽毛标识和李宁的

“L”拼音标识，都容易给人这种感觉。

如果说，以1989年广东李宁体育用品公司正式成立作为起点，中国运动品牌已经经过20年的生存演进，如今正逐渐走出耐克、阿迪达斯的“阴影”，各自精彩。

2010年6月的最后一天，李宁公司突然宣布要将标识及口号重塑：“一切皆有可能”也变成了更具国际化的“Make the Change”、“L”拼音标识变成“人”字标识。

3. “晋江系”运动品牌——二三线城市称王

在南方的福建，有个著名的品牌之都——晋江。像一些安踏、匹克、鸿星尔克、德尔惠、361°、特步、乔丹、美克、喜得龙等众多叫得出名字的，或叫不出名字的运动牌子都出自那儿。中国运动品牌20年发展，他们同样是弄潮儿。

1984年国际知名品牌耐克在泉州投资办厂。于是，一位拉板车出身的泉州人用多年积攒下来的储蓄，以及东借西凑的资金办起了一家小型鞋业加工厂，准备为耐克品牌产品进行配套加工。令他没有想到的是加工厂盖起了，耐克的工厂却搬走了。这位泉州人不服气，决定也弄一个自己的品牌，取名匹克。那一年是1989年。这位泉州人就是匹克的创始人——许景南。

“在上世纪90年代及以前，晋江大多民营企业都靠帮人做OEM代工为生。但事实上，福建当时做代工的优势并不如广东强。进入上世纪90年代后，很多制鞋厂商开始改变经营策略，尝试做自己的品牌。匹克就是当时最早创品牌的企业之一。”许志华说。他是许景南的儿子，如今是匹克公司的首席执行官。

正如许志华所说，那是一次集体的转变。1993年，喜得龙公司在晋江成立。1994年，晋江的一家制鞋作坊门口第一次挂起了标志——安踏。丁建通也将自己的万事乐鞋厂改名为别克公司，开始生产自有品牌运动鞋。后来因为与别克汽

车的商标问题，改名 361°。而同一年冒出的品牌还是乔丹。他们成为了最早期的“晋江系”。

晋江系运动品牌的一大特征便是“抱团”与“跟风”。你用王励勤做广告，我就用李永波；你用谢霆锋，我就用范冰冰。高峰时的 2004 年~2005 年，在央视体育频道打广告的晋江运动品牌多达 40 家。同样，他们并不与耐克、阿迪达斯、李宁正面交锋，而是乐于在二三线城市称王。目前全国各地重要的商业街已经成为了晋江系运动品牌的地盘。在他们的推动下，店面租金水涨船高。

上世纪的 90 年代，晋江系运动品牌的集体转变无疑是成功的。而近年来，他们又再度华丽转身。

2007 年“晋江系”安踏体育在香港成功上市。此举无疑成为了其他晋江系纷纷效仿的楷模，361°、匹克、特步、鸿星尔克、美克等“晋江系”运动品牌先后上市，成为资本市场上一道独特的风景线。

“我们每一家企业每天削尖脑袋想的都是如何使自己成为老大，掌握主动权，突围壮大。”许志华毫不掩饰地说。事实上，这些年“晋江系”运动品牌通过赞助国际球队、赛事等各种途径，不断地为品牌输入高附加值。“如今，我们的任务就是如何寻找差异化。”

李宁又换 logo（标识）了！这已经是李宁公司第 6 次对品牌进行重塑。然而，这次换 logo 的时机颇让人玩味。就在几个月前，李宁和阿迪达斯先后公布的业绩显示，经过了 6 年的追赶拼杀，李宁 2009 年在中国内地的营业额终于超过阿迪达斯，成为仅次于耐克的第二大运动品牌。10 年前被耐克、阿迪达斯超过的阴霾虽未完全散去，但也曙光渐露。



三、国际化：从亢奋冲动到冷静务实

1. 走出国门

李宁公司的远期目标本就是做世界顶级的体育用品供应商，而且李宁“胃口”也似乎是一直没有填饱过，哪怕是中国第一，世界一流的国内体育用品第一品牌的地位都不能使它满足。李宁是个不安于现状的人，正如他早前的运动员生涯时光一样，既然要争冠军，那就还是拿世界冠军吧。不过，李宁清醒地认识到，李宁公司要长期跟世界大鳄一比高下，财力雄厚并不是决定性因素，只有强大的科技支持，才能保证长盛不衰。

为了能使产品质量达到世界一流甚至是顶级水准，李宁积极地寻找着合作伙伴。当他得知美国杜邦公司新开发出来一种新型面料——COOLMAX，由杜邦专利开发的4条排汗管道纤维制成，能将人体运动时所产生的汗水快速排至衣服表层蒸发，即使人体皮肤在高速运动或高温状态下，也能保持比较清爽、舒适的感觉。李宁动心了：能争得此材料专用权，手里就有了与对手较量的利器。但杜邦作为世界著名的老牌公司，不会将自己的“爱女”轻易许人，尤其当时只能算是一个小弟角色的中国公司，但李宁公司的诚意和公司长期的发展潜力还是获得了杜邦的青睐。1998年6月，美国杜邦公司亚太市场总监在对李宁集团全面考察后，决定同李宁公司携手合作，将杜邦新近开发的COOLMAX面料，提供给李宁公司，生产“李宁牌”T恤衫。

1999年8月的一天，李宁公司参展素有世界体育用品业“奥运会”之称的德国慕尼黑博览会上。有趣的是，李宁公司的展位正好毗邻世界体育巨头阿迪达斯，当阿迪达斯公司人员的代表突然发现，自己的邻居展位竟是一家从没听说过的品牌——中国“李宁”牌体育用品，颇为意外也甚至有些不屑。而与这样的庞然大物并肩而立，也让初出茅庐的“李宁”人刚开始时把心悬在半空中。有幸的是，这样的不安很快就消失了。这种顶级博览会的参展者多是闯荡世界多年的经销商，他们既尊重世界名牌的威名，也相信自己老辣的眼睛。他们在李宁展台上仔仔细细地观看李宁公司生产的服装和运动鞋，看款式、摸面料、查做工、审视科技含量，甚至有些细心的商人还一个针眼一个针眼地细瞧……最后，李宁公司的产品终于让他们信服了。博览会上，来自欧洲和西亚等地的客商当场就签订了几十万德国马克的订货意向，之后的展览时间，不少商人拥着李宁的展台，争着谈李宁产品的销售代理权。

有的人不知底细，不厌其烦地带着有色眼镜问“李宁”公司的人：你们是日本人？韩国人？是台湾人？一连串的“NO”之后，李宁人自豪地告诉他们：“我们是中国人，从大陆来的！”这些见多识广的商人此时露出了他们诧异不解的表情：他们无法相信，自己看到的如此优秀的产品和品牌形象会出自一家名不见经传的中国企业之手。

起初李宁公司有自己明确的全球化时间表，第一个阶段到2008年结束，第二阶段是2009年~2013年。在这两个阶段里，中国市场始终作为李宁公司最重要的战略市场，确保营业额方面每年都保持在35%~40%的成长率。2013年~2018年是第三阶段，届时李宁公司将跻身世界体育品牌公司5甲的行列。

但随着李宁人的聪明才智和不懈努力，李宁似乎提前实现了这个目标。2008年初，根据美国市场研究机构《体育用品情报》（SGI）针对全球体育用品产业公司推出的市值排名表显示，李宁公司在排名中超越Asics，排在Nike、adidas和Puma之后，成为全球第四大体育用品供应商。

而几乎与此同时，在胡润 2007 年百富榜上，李宁也以 110 亿元人民币的个人身价排在大陆富豪榜第 65 位。

2. 增兵海外，李宁品牌国际化扩张之路

2009 年 12 月的某天，香港尖沙咀的“狗仔队”们极度亢奋。一家新开张的体育用品店前锣鼓喧天、彩狮飞舞，闪光灯无数次打在霍震霆、鲍起静、钱嘉乐、方中信夫妇等政商界、体育界、娱乐界的知名人士身上。

香港虽从来不乏明星人士出场的活动，但一家新开张的体育用品店，怎能汇聚如此之多的大腕，这是因为一个答案：就是李宁到香港了！

虽然在东南亚已经开设了 100 多家李宁产品专卖店，但这一家却是在寸土寸金的中国香港，李宁品牌所设的第一站。这家专卖店主要销售李宁品牌的羽毛球服饰和器材，可谓专为羽毛球普及率颇高的香港市场量身订做。

最关键的是，这家李宁专卖店还肩负着自身特殊的使命：在世界购物之都香港进行李宁产品测试，为品牌国际化吹响号角。

对于品牌的国际化扩张，李宁公司一直以来颇为低调，直到如今才“昭示天下”，让业内许多人士感到意外。

早前，2007 年初，李宁人就决定把“红旗”插到耐克的发源地美国俄勒冈州波特兰，在那里设立一家品牌设计中心，主打鞋类产品。当时，先发人员只有一个，也是中心负责人李嘉铭！

作为“光杆司令”的李嘉铭，既灵活又不张扬。在波特兰的 PDC——一家为波特兰地区吸引外资做服务的半官方机构帮助下，李嘉铭在波特兰找到了办公室，并得到了相关外部行业的咨询服务，也开始了招兵买马，扩充实力。

而当时诡异的情况是，当地波特兰众多行为媒体都收到了“李宁进军波特兰”的消息，一向眼高于顶的美国人 also 进行了一段时间的惊呼、热炒。但在头一

年里，波特兰人竟然连李宁设计中心的办公室都没有找到！

就是在这隐秘的初期发展期间，在李嘉铭的带领下，李宁波特兰设计中心羽翼渐丰，旗下聚集了何·艾伦——Nike 前资深设计师、匡威前全球创意总监，麦特·瑞克斯——华纳兄弟电影道具设计师等业界著名设计师。其中，艾伦是在一个展会上被李嘉铭有意无意地“碰”到的，麦特之前则与李宁公司有过部分接触。

更令人意想不到的，就在名不见传波特兰设计中心的办公室里，李嘉铭竟然还签到了 NBA 巨星巴朗·戴维斯、撑杆跳女皇伊辛巴耶娃两位世界体坛名将的代言权。

中国人太极文化备受推崇，中国人做事也讲究起初埋头苦干，蓄力以待势。当做好这些“内功修炼”后，波特兰设计中心完全成型，李宁人才逐渐开始了发力。2009 年 10 月，在波特兰博物馆举办的“China Design Now”展会上，李宁品牌麾下的“雷锋”、“祖国江山一片红”和“半坡”三双概念鞋横空出世，取得了巨大成功。在耐克的发源地，李宁展示了中国体育品牌的设计成果，无疑在体育用品界投下了一颗重磅炸弹，李宁也在国内和国外两个市场上与世界巨头开始了零距离对话。

而这种对话，也快速地碰撞出火花。2010 年 2 月，全美第一家李宁品牌零售商店和陈列室在波特兰开幕。在开幕现场，巴朗·戴维斯、波特兰市的市长 Sam Adams 等一些知名人士都亲临现场祝贺全美首家李宁零售商店的开幕，李宁开始了与耐克、阿迪达斯等国际品牌直接对抗。

此次经典之作，李宁人借鉴发扬了中国传统文化“博观而约取，厚积而薄发”的古训。而在 2014 年左右李宁计划将美国市场的蛋糕做大，力争 2018 年时，企业海外市场的收入占到公司总营业额的 20% 以上。



四、2008 李宁市场战略的三板斧

2008 年，因为奥运会的举办，对中国体育用品行业来说是一个良好契机，更是一个前所未有的挑战。

国际品牌纷纷加大在中国的投资力度，并把中国市场上升到战略高度。阿迪达斯先声夺人，凭借雄厚的实力以及与国际奥委会的长期良好合作关系，成为北京 2008 年奥运会合作伙伴，并因为收购锐步而将在中国乃至全球都具有重要影响力；耐克作为全球体育用品行业的霸主，除了重视中国市场一线城市的销售渠道扩张外，还加快了对二、三线城市的布局，谋划通过渠道下沉加强在中国市场的竞争力。

2007 年成功在香港上市的“晋江系”安踏关注度越来越高，运动鞋多年市场占有率第一，上市之后又募集了巨额资金，还完成对公司结构运营机制的重大调整，向李宁的中国第一品牌发起了最强有力的冲击。361°、特步、鸿星尔克、匹克、乔丹众多“晋江系”品牌的快速崛起，对高端体育用品市场产生了强烈的冲击。

在这种行业环境下，李宁的发展之路可谓“艰辛”，上方要面对国际品牌的挤压，下方要顶住“晋江系”品牌猛烈冲击。作为中国体育用品行业领导者，李宁是该发力了。

1. 奥运营销

2008 年奥运会无疑是中国体育用品行业的一次盛会。虽然阿迪达斯已经取得“合作伙伴”的制高点，但是李宁也不会听之任之，奥运是大家的奥运，更是中国的奥运，李宁公司展开攻势，谋划着如何分切“奥运”这块蛋糕。

2007 年 11 月 8 日，李宁公司在北京发布了以“英雄”为主题的奥运战略，推出“英雄团队”、“英雄手势”、“英雄荣归”3 大计划。

“英雄团队”是指李宁公司赞助中国跳水、乒乓球、体操和射击 4 支最具优势的运动队，借助于运动队的出色表现，展示、传播李宁品牌。另外，李宁还签约了瑞典、西班牙奥运代表团以及阿根廷奥运篮球队，与苏丹、坦桑尼亚田径队合作等，这些团队都是奥运夺金热门。“英雄手势”是指李宁公司设计出一个类似于“L”的表示胜利的手势。“英雄荣归”则是指李宁公司将与一些基金会合作，在赞助的 4 支运动队的夺冠运动员家乡捐建一所希望小学，并以运动员名字命名。

值得一提的是，李宁公司在“痛失”官方赞助商资格之后，迅速展开了有力的“阻击营销”。李宁公司与央视奥运频道在京举行签约仪式，进行排他性合作：自 2007 年 1 月 1 日起至 2008 年 12 月 31 日止，奥运频道所有主持人及出镜记者都将穿着李宁公司提供的产品，李宁 Logo 将随着奥运频道频频出现。依托中国最权威、强势的传播媒介央视，李宁很可能让消费者产生错觉，误认为李宁才是奥运会赞助商。对于品牌传播，重要的不是企业为品牌做了什么，品牌是什么，重要的是在消费者心目中，你的品牌是什么，他们知道你的品牌做了什么。

2. 资本经营

为了摆脱国内众多二线运动品牌崛起的冲击，与之拉开距离，并丰富产品

线，综合运营体育用品的李宁，终于走上了资本运作的道路。

2007 年 11 月中旬李宁发布公告，其旗下公司以总价约 3.05 亿元收购上海红双喜股份有限公司共 57.5% 股权，该公司拥有著名乒乓球品牌“红双喜”。此举将让李宁公司成为全球乒乓球及室内运动的领导者，李宁公司的业务也成功地延伸到乒乓球领域。这一领域与其公司原先业务会发挥协同效应——红双喜可受惠李宁强大的销售网络，对于李宁品牌的专业体育形象有一个非常好的支持。另外，乒乓球是中国的国球，在中国拥有非常广泛的爱好者，市场前景看好。红双喜公司除了在乒乓球领域国内市场占有率第一，在羽毛球、举重等运动器材领域也有不错的市场表现，而且还涉及一部分球类产品的业务。

李宁通过控股收购红双喜，在介入与主要业务密切关系的业务之时，也为企业增加了一个新的利润增长来源，增强了企业的实力——增加了一项领先的业务，增加了在体育器材方面的影响力，巩固了中国第一品牌的地位。通过这样的资本运作，李宁公司除了进一步拉开与二线品牌的距离外，也有效防止了二线品牌通过自身发展、收购等对其在乒乓球、羽毛球等领域产生冲击。

资本经营之上市和并购，是快速做大企业的一种方式。纵观国内乃至国际，单纯依赖自身利润积累实现强大的企业少之又少。通过上市筹集大笔资金，通过购并实现规模、实力快速增长的却大有人在。1991 年，在儿童口服液和酸奶领域获得丰厚利润的娃哈哈，当时只有 100 多名员工，但是，兼并了有 2000 多名员工的杭州罐头食品厂，企业实力实现了极其快速的扩张；联想集团收购了 IBM 的 PC 业务，在顺利整合之后，成为全球排名第三的电脑制造商，销售业绩实现了数倍增长；海尔闻名于世的“激活休克鱼”理论，本质上就是资产并购重组。

3. 品牌策略

面对“晋江系”运动品牌对国内中低端体育用品市场猛烈抢夺，进而蚕食市

场份额的局面，李宁公司终于无法再轻松坐观了。然而，李宁品牌定位于中高档，李宁公司并没有办法借助李宁品牌对这些日益壮大的晋江体育鞋服制造商进行反击。

对！新创一个品牌。

2007年4月李宁推出“新动（Z—DO）”品牌，剑指中低端市场。“新动”涉及鞋、服装，针对超市渠道，已经进入家乐福、上海联华、易初莲花等多家大型超市，零售价100~300元。“新动”品牌可以借助李宁公司在外包生产、产品设计、品牌营销、产品分销等方面的优势及经验积累，用较低价格来阻击晋江系运动品牌的崛起，通过多品牌策略，扩大公司的市场占有率。

中国市场广阔，地区消费差异大，对品牌、产品、价格有着不同的需求。李宁公司通过多品牌策略，提供丰富的产品组合来满足这种差异性需求，相信对于其市场占有率有着非常大的提升。品牌之都晋江的众多运动品牌定位于中低端，几年来发展迅速，也证明了这个市场是存在的、广阔的、有市场前景的。随着中国经济的持续增长，中低端市场不是缩小，相反是增大。

经济增长使得这个群体的消费能力增强，但是对于高昂的国际品牌（包括李宁）还是存在一定的消费水平差距。另外，这家创办于1990年的企业，经过近20年的高速发展，企业实力雄厚，已经成为中国第一运动品牌，李宁公司有实力、有条件操作多品牌策略。中小企业可以借鉴这个经验。



五、从游击队到正规军

2008 最流行的字是“囧”，最流行的鞋是“囧鞋”，而最受益的却是李宁公司。

在 2008 年经济萎缩的时候，各大生产企业的销售量都不很理想。而李宁公司却充分运用网络元素，凭借一篇《囧人穿囧鞋，李宁真囧》的博文迅速火遍各大论坛网站，竟然创造了 2 个月销售 10 万多双“囧鞋”的奇迹。

但是，网络带给李宁公司的不仅是疯狂热销，李宁公司也颇受网络冲击之苦。

对于这一点，李宁电子商务部总监林砺深有感触。2007 年，林砺通过调查发现淘宝上销售李宁产品的网店有 1000 多家，一年的销售额超过 5000 多万元，他不得不面对这样一个事实：“这些网店完全处于自生自灭、无序竞争的状态中。因为没有监管机构、政策体系和服务体系的规范，衍生出了假货泛滥、价格体系混乱等诸多问题。”

以“囧鞋”为例，当时实体店标价 319 元的男士鞋和标价 299 元的女士鞋，在淘宝上的售价却在 150 元左右，有些甚至低至 80 多元。除了价格冲击，抢走一部分市场外，还因为各种“山寨版”的囧鞋影响了李宁公司的声誉。

如何解决这一难题？同行中七匹狼在跟淘宝网法务中心的合作里，每个月要整顿大约 30 家未经授权擅自用七匹狼商标或名称的网店。

不过林砺没有效仿此法。她认为“要么封杀网店，要么把他们管理好”。经

过深思熟虑，李宁公司选择了后者。既然选择了把网店管理好，那就要采取行动。

1. 收编“游击队”

既然否决了封杀，选择了管理，那么第一步该如何走呢？

林砺曾经坦言：“公司的领导也把握不清这种模式该怎么走，大家都抱着放手试一试的心态在做！”

2007年8月，林砺加入李宁公司开始电子商务的前期准备。2008年1月，李宁电子商务部正式成立。这期间她最重要的工作就是寻找一个突破口——低成本、见效快、风险可控地切入网络渠道的方式。

最终他们选择了在淘宝上开一家官方旗舰店。除了以上3个前提和淘宝网的品牌知名度外，林砺表示：“淘宝网用户主要在14~35岁，这个特征也正与李宁的消费者相同。”4月，淘宝网上第一家李宁网络旗舰店开张。

就在淘宝网店开张第一天，突如其来的高流量让他们措手不及。林砺回忆道，“第一天我们接到的订单就超过200笔，做了3万多元的生意，当时我们还只有两个客服人员，为了能够尽快回答客户的询问，办公室里所有的人，甚至连前台接待员都加入到了回复询问的行列中。”随后，他们接二连三地开通了直营的淘宝品牌折扣店和拍拍官方店。

为了避免陷入与1000个对手之间的被动竞争，在初尝甜头后，林砺决定“抓大放小”，将有实力的大卖家纳入李宁的线上销售体系，再通过大卖家来影响中小卖家，一步步将线上渠道规范起来。

于是从2008年到2009年，电子商务部把排名前几十的网店挑出来，一个个沟通，了解他们货品的来源是否合法，了解他们的折扣是否符合李宁公司的规定。

然后，基于3个前提对这些网店进行认证：一是货品必须接受李宁公司的管理，一定要保证真正是李宁的产品；二是价格必须接受李宁公司的管理，定价必须跟线下是一个政策；三是营销策略也要纳入李宁的管辖范围，如何促销、如何打折都有一致的策略。在这3个基础之上李宁对网上的店铺进行授权。

通过认证和授权，李宁做到了两点：一是收编古星、五洲在线、逛街网等大的网络经销商，并给予正式授权文件，有进货和销售等考核标准；二是收编小网店，由电子商务部直接供货，并提供产品服务和培训等优惠支持。

到了2009年8月，李宁官方授权的网店增长到20多家，其中最活跃的3个核心代理商是：北京五洲在线、古星电子商务、逛街网。他们在新浪商城、易趣商城、当当网、拍拍网和淘宝网开设了为数不少的李宁网上专卖店。仅逛街网就开了6家网店，分属于淘宝、新浪、易趣、拍拍和当当等主流网站。以淘宝网上的李宁古星专卖店为例，2009年2月13日以来，半年时间总计销售了30575件产品，据初步估计，其销售额约为300万元。按此势头，该店年销售额即可达到600万元，而20家授权店的年销售额就很可能过亿元。

这一模式更大的吸引力在于，李宁允许线上经销商们效仿线下的同行，发展自己的线上加盟商。目前，古星在淘宝上除了有两家授权店外，还拥有超过30家古星加盟店。2008年，古星电子商务被评为淘宝十大网商之一，年销售额达到了千万级的水平，其中绝大部分就来自销售李宁的产品。

林砺对这样的发展持鼓励态度：“这是一个很好的辐射状态，主要的合作伙伴能够将更小的网店维护和管理起来，让你有更多的机会看到李宁。”2008年底，李宁公司就收编了400多家网络加盟店。按照计划，2009年，李宁对体系内的网店进行更多的统一规划，所有经销商都拥有李宁网店专用的CI和VI，李宁每个季度的推广主题，都被做成故事包发给网店。

通过对大型网络经销商的授权和淘宝官方网店的推广，林砺终于在鱼龙混杂的网店群落中打出了李宁公司的官方旗帜，并“招安”了大量山寨网店，从而实

现了将“游击队”改编为“正规军”的成功转型。

李宁公司网络正规军确立的标志事件，应该是2008年6月李宁的官方网上商城正式上线。负责e—lining运营的并不是李宁电子商务部，而是他们请来的外援——五洲电子商务。林砺解释说：“自己去搭IT平台，自己去做代码开发，再建成一个网络，没有3到6个月是不太可能的。”

在总结进军网络渠道的第一年成绩时，分管电子商务部的李宁公司COO郭建新颇有些自豪，他说：“包括林砺在内的18个人的电子商务部，在正式组建后的第4个月开始盈利。李宁电子商务的销售额一年内增长了12倍。现在官方商城，每个月都超额完成任务，到今年5月初，会员人数也已经超过了6万。而最初在淘宝的官方网店，每天的交易额很早就超过了10万元。”

在国际网络零售研究会联合淘宝网等企业发布的《中国网货排行榜》中，3月份运动鞋网购数据显示：中国的本土品牌李宁在运动鞋网购排行方面，已经超越阿迪达斯，成为继耐克之后的第二选择。

2. 化解虚实冲突

虽然李宁在网上的销售疯长，但是依然有两个难点没有彻底解决：一是防止网店冲击实体店的销售；二是直营网店、授权网店和加盟网店之间如何避免类似价格战的恶性竞争。

林砺承认：“目前看来还是没有找到更好的方法。其实任何一个品牌的渠道管理，要说百分百没有人违规的理想状态是不存在的。”

不过，他们也采取了一些应对措施，比如网上采取与线下完全一致的价格体系。对于当季新品，采取全价；对于过季品，则有一定的折扣。

林砺这样做有她的道理。他们的调研数据显示，消费者对于公司官方直营的商城，能接受的价位可以比普通网店高10%左右。另外，网店的产品品类，都

比线下实体店丰富得多。一家实体店可能也就放三五百个品种。而李宁官方商城到2009年5月初的时候，已经有近700个品种。将来，李宁每年8000种新品都会放到网上去卖。

如何解决网店之间的冲突呢？李宁公司根据线上购物的特点将网店分为3类。

第一类是李宁品牌的旗舰店。担当着向消费者传播品牌的任务，当季最新最全的产品都可以在旗舰店中看到。

第二类是品类店。这跟网上的圈子有关，像李宁官网上有篮球的社区，女子健身的社区，里面的活跃会员已经超过了10万人。品类店会更有针对性地向他们推出相关的产品。

第三类就是折扣店。具有相对价格优势，主要销售过季品。这类店里主推一些性价比较好的产品。线上跟线下的折扣体系也完全一致。

这3类店针对不同的消费群体，跟线下的体系也是一一对应的。目前李宁线下有像北京王府井旗舰店这样的品牌店，也有星罗棋布的折扣店，品类店也在计划之中。

在李宁的组织架构体系中，除了电子商务部外，还有一个另类的部门——数字营销部。后者负责的是李宁虚拟社区，比如李宁网易体育社区、新浪李宁体育社区、CCTV李宁运动天地等，着力提升李宁在网络中的影响力。更为重要的是，它在网易首页上投放的旗帜广告就直接链接到官方网店。同时他们还购买了Google的相关关键字的广告，李宁公司的官方直营店一直排在Google第一位。

有了网络渠道后，李宁的网络推广就能迅速转化成真金白银的收益了。同时还能在网络上确立官方的权威性，达到排挤，甚至淘汰山寨网店的目标。不过，他们依然任重道远。目前仅在淘宝上搜索，售卖李宁产品的店铺就有16130家，售卖的产品数量高达162.85万件，其中李宁官方占的份额并没有形成主导优势。也许他们需要用更丰富的策略来打一场持久战。

CHAPTER 6

六、做市场的领导者

1. 敢做市场的领导者

在阿根廷，一场世纪篮球鏖战刚刚开始，人们对此拭目以待。因为对抗的双方是上届奥运会冠军阿根廷队主场迎战新科世锦赛冠军西班牙队，赛事激烈扣人心弦的程度自然不言而喻，各国媒体对这场比赛都非常重视。但是笑到最后的人是来自中国的李宁公司，因为它才是这两只队伍背后的赞助商。

实际上，大家都知道在2004年的雅典奥运会上，西班牙就已开始身着李宁牌的篮球服。这时候，李宁品牌也已伴随中国奥运队伍征战了数届奥运会，当中国健儿在领奖台上挥舞鲜花向观众致意之时，李宁运动服上鲜艳的“中国龙”图案也像电波一样传到了世界的每一个角落。

李宁公司在国际体育界已小有名气，NBA球星奥尼尔说，“我在几年前就知道了中国的李宁品牌，非常专业。”

不仅如此，在有双星、匹克、安踏等民族品牌同场竞技的中国市场上，李宁这家只有十几年历史的中国公司，崛起之势可以说是迅雷不及掩耳，让人看得目瞪口呆，并打败了耐克、阿迪达斯等国际品牌，摘得了中国市场销售额的龙头桂冠。并且打出了“一切皆有可能”的口号来与耐克的“Just do it”、阿迪达斯的“Nothing impossible”这些张狂外露、宣扬自我的西方文化抗衡。从“把精彩留给自己”到“我运动我存在”再到“一切皆有可能”，李宁也从一个市场追随

者，到模仿耐克的自我精神诉求，逐渐朝着强调品牌价值的市场领导者转型。

2008年，虽然李宁在与阿迪达斯之间进行的北京奥运赞助商资格竞逐中失败了，但是李宁从未放弃北京奥运这个大好时机，而是迅速和央视体育频道签订协议：此后两年播出栏目及赛事的主持人和记者必须穿李宁服装出境，这充分显示了李宁巨大的商业智慧。李宁与央视签约意味着在央视转播北京奥运会期间，李宁品牌的出境率将以压倒性的优势盖过阿迪达斯，在与阿迪达斯之间的竞争中李宁算是又一次笑到了最后。不仅如此，在赛场上，李宁公司也有一番做为，他是西班牙奥委会和瑞典奥委会的“官方合作伙伴”。

商场竞争，尚未知鹿死谁手；常言道错失红舞鞋，也并非意味舞步停止，就像李宁公司屡出奇兵一样，那些觊觎奥运蛋糕但囊中羞涩的企业应当把它奉为典范。

2. 市场领导者战略

所有的行业都有自己的市场领导者企业，这个企业应该是在相关产品的市场中拥有最大的市场占有率的企业。不仅如此，它还要在价格变动、新产品引入、营销覆盖率及促销密集度上领先于其他企业。市场领导者企业可能会受到赞许或尊敬，也可能不会，但同行业的其他企业却承认其领导势力。市场领导者企业很容易因为错失良机而退居其次。因为，针对领导者企业的领先之处，竞争者会向它发起进攻，或进行模仿，它们会不断向其长处发起挑战，对其短处进行攻击。除非居领导地位的企业赢得合法的独占地位，否则它的地位是难以永恒的。因此领导者企业必须时刻保持警惕，要不断挫败竞争者的进攻，才能永保领导者之位。

领导者企业要挫败其他企业的进攻维持自己的优势地位，应当采取强有力的战略，李宁公司想要保住自己市场领导者之位也不例外。

市场领导者战略主要有以下几种。

(1) 设法扩大整个市场需求

市场领导者企业在市场上占有的份额相当大，所以扩大市场需求受益最大的是领导者企业。但是扩大市场需求需要讲究方式方法，总结一下主要有以下 3 种方法。

①开发新客户。这里的新客户是指新的使用者，每类产品都有吸引新使用者的潜能。企业可以针对不同情况采取措施，解决潜在购买问题，将其转化为新的实际购买者。潜在购买问题主要有购买者因目前不知道此项产品，或其价格不当或其无法提供某种性能、型号而拒绝购买该产品。企业寻找新客户可以从 3 种群体着手，例如：当还只有一部分女性使用洗面奶的时候，一个洗面奶企业可以说服那些不使用洗面奶的女性也使用洗面奶，也就是采取市场渗透策略；或说服男人开始使用洗面奶，也就是采取开发新市场策略；或销售洗面奶至其他国家地区，也就是采取地理扩张策略。

②开发产品的新功能。即发现并推广现有产品的新用途。比如：发泡技术最早应用于面包，后来美国商人用之于橡胶，于是橡胶海绵诞生了；德国商人则制造成泡沫塑料；日本的铃木信一则发明了汽泡混凝土，隔音保暖性能俱佳；尔后日本一肥皂厂又利用发泡技术制成洗澡时不沉没的“浮游香皂”，一时之间被人争相购买。这一切都是发现产品新用途而不断进行研究与开发。事实上在更多情况下，不是企业发现产品的新用途，而是使用者自己将产品拿作他用。比如，众所周知，妇炎洁洗液本是妇科常用外洗用剂，具有清热祛湿、杀虫止痒的功效。但是很多消费者发现将妇炎洁洗液用温水稀释后泡脚，或者将妇炎洁原液涂抹在患处对治疗脚气有很好的疗效，每天早晚一次，坚持一个星期，骚痒、水泡、脱皮等症状就会慢慢消失，此外它还有祛痱子、消痤疮、退湿疹、除痔疮等功能。所以说企业的主要任务是借助定期调查与询问，及时了解到用户对本企业产品的使用方法有哪些，企业可从中得到许多启示。有关的研究证实，大部分产品新用

途开发的构思来自使用者，而非来自企业的研究开发实验室。

③增加使用频率。即说服人们在每个使用场合使用较多的产品。可以通过创造客户的忠诚度计划来实现。在刺激高使用率方面，法国米其林轮胎公司是一个非常具有创造性的例子。该公司过去一直都在设法鼓励汽车拥有者每年驾驶更多的里程，以使轮胎更换次数多。他们构想的一个方法就是，以三星系统来评价法国境内的旅馆，并且出版一本旅游指南的书，书中报道大多数最好的旅馆皆在法国南部。这样使得许多巴黎人都到法国南部去度周末。

(2) 维护市场份额

市场领导者企业只有通过创新，提供给顾客新的价值，才能提高企业的竞争能力，这样才能打败竞争者，从而保护好自己的利益。创新可以让市场领导者企业具有主动性，利用竞争者的弱点，以攻为守。除此之外，降低成本，保持产品价格与产品在顾客心目中的价值一致，以巩固企业在现有细分市场的地位，并堵塞“漏洞”，不让竞争者乘虚而入，也是市场领导者企业必须要做的。这么做在短时间内可能会让企业受到损失，但是从长远来看，这样做对企业来说还是非常有好处的，企业一定不要只顾眼前的利益。

近年来市场竞争激烈，军事作战模式被一些经营者搬到了市场竞争活动中，那么市场领导者企业想要维护好自己的市场份额，采用一些成功的军事防御战略不失为一种好的方法。具体的做法有以下6种。

①做好阵地防御。就是企业在现有的经营领域周围采取防范措施，像军事阵地周围的防御工事一样，以此抵御对手的攻击。但单纯依靠“防御工事”来作战很少能取得胜利，集中其全部资源去建筑“防御工事”保护其现有产品的做法更是愚蠢。比如：亨利·福特汽车公司就曾一度采用这种“阵地防御”方式来保护其T型车，结果使这家实力雄厚的公司一度濒临破产。

②侧翼防御。在全面防卫整个“阵地”时，市场领导者应特别注意其侧翼的薄弱环节。明智的竞争者总是针对别的企业的弱点发起进攻的。日本人进入小型

轿车市场是由于美国汽车制造商在这一部分市场上留下一个很大的漏洞，这就是侧翼防御没有做好的一个典型的例子。因此，企业必须运用侧翼防御战略，从各方面考察自己在市场中的处境；保护企业的要害部位，不让竞争者有机可乘。

③主动出击的防御。市场领导者企业可以采取一种更为积极的主动出击的防御战略。也就是说企业要向某个市场占有率正接近并危及自己的竞争者发动攻击。有时这种以攻为守是利用心理攻势阻止竞争者的进攻，而不发动实际攻击。不过，这种虚张声势的做法只能偶尔为之。这种以攻为守的战略最主要的还应当是：预防胜于治疗，防患于未然将收到事半功倍的效果。

④反攻性防御。如果一个市场领导者企业采用了侧翼防御或主动出击防御战略后仍受到攻击，可用反攻性防御战略。例如富士和柯达之间的竞争。先是富士不断攻击柯达，后来柯达反过来也通过增加促销和推广几种革新产品向富士发起进攻。企业的反攻不能急于行事，虽然有时候在反攻以前稍作迟疑，会给企业带来意外的危险。但是，在等待的过程中企业可以尽最大能力去了解竞争者，发现其过失，找到反击的突破口。

⑤机动防御。它要求市场领导者企业不仅要积极防御现有的市场，还要进一步扩展到一些有前途的领域。比如：某企业将其经营范围从“地板材料”扩展到“房间装饰材料”。这就使企业的业务扩展到相邻的行业。它有助于企业综合发展和提高自卫能力。此外，企业也可以将其资金分散到彼此不相关的行业经营，这种做法可以让企业在战略上有更多的回旋余地。

⑥战略性撤退。有时候竞争的惨烈让一些大企业没有能力再保全所有的细分市场，企业的资源已经过于分散，在这种情况下，最好的行动莫过于采用战略性撤退（或称之为缩减式防御），即企业放弃一些已失去竞争力的市场，而集中资源在本企业具备较强竞争力的领域进行经营。这样做会防止竞争者进一步吞食本企业的市场，可以说是一种舍小取大的做法。

（3）扩大市场占有份额

市场领导者企业可以通过其市场占有份额的再度扩张来维护自己的“市场老大”的地位。在许多市场上，市场占有率很小增长就意味着销售额的巨大增加。在有的市场上市场占有率增加1个百分点，企业的销售金额就可以增加几千万美元。在美国的咖啡市场上就是这个样子。

越来越多的企业明白了企业的获利率（以税前的投资报酬率来衡量）随着市场占有率的升高而上升这个道理。所以许多企业认为，他们不该只是为市场的优势而奋斗，也应该尝试推动市场占有率的提高。但是，追求市场占有率的做法并不是不无危险的，企业追求市场占有率的做法要有一定程度的自我限制。原因：

①怕引起反托拉斯行动。若市场领导者企业侵占了更多的市场，那么，竞争者及反托拉斯立法者很可能会大声叫喊“独占”。每个企业必须衡量它所面对的反托拉斯概率系数的形状。如果一个企业在市场占有率达到25%之后，反托拉斯的风险明显上升；而在其市场占有率达到75%之后反托拉斯行动必定产生。这种风险将会削减过分追求市场占有率获利的吸引力。当然在社会主义社会托拉斯行动是行不通的，但是市场占有率过大的危害，值得借鉴。

②出于经济的考虑。在已达到高市场占有率之后，要想再获得更高的市场占有率，其成本可能上升得很快，因而将降低边际利润。来自顾客、立法者及其他社会公众的阻力超过某一限度后，使追求更高市场占有率的行动变得十分艰难，获利能力不再随市场占有率的上升而上升，反而有可能下降。事实上，某些领导者企业面对此情形，已开始考虑减低其市场占有率，以降低风险。

③企业在努力提高市场占有率时可能采取错误的市场营销组合策略，因而不能增加利润。

综上所述，市场占有率的扩大，不能仅从提高市场占有率上来下功夫，市场领导者企业应该在拓展整个市场、保护现有“领土”和盈利的情况下来扩大市场占有率。

CHAPTER 7

七、李宁公司：CSR 推动和谐营销

2009 年 3 月 19 日，李宁公司在香港发布 2008 年度财务报告的当天，也公布了另一个重要的年度报告——2008 年度企业社会责任报告，表达其对于社会责任的积极担当与持续关注。据说，这是李宁公司首次发布其企业社会责任报告，也是国内体育用品行业的第一份企业社会责任报告。

基于全球金融危机的背景之下发布的这两份报告，无一不显示出李宁“逆势而上”的决心和实力。李宁公司在财务报告中称，其 2008 年营业额为 66.9 亿元人民币。自从 2004 年在香港上市以来，李宁公司保持稳定快速的发展态势，业绩一直以 30% 以上的速度快速增长。而 2008 年更是抓住奥运营销的机遇，业绩增长达 53.8%。同时，其极富中国特色的企业社会责任报告，也表达了李宁公司希望通过 CSR（企业社会责任，目前国际上普遍认同 CSR 理念：企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担对员工、社会和环境的责任，包括遵守商业道德、生产安全、取业健康、保护劳动者的合法权益、节约能源等。）提升核心竞争力，推动和谐营销并获得竞争优势持续改善的信心。

1. “李宁”——平凡的英雄

随着中国经济的不断发展，CSR 也更加受到中国企业的重视。但企业行动的深入展开，迫切需要开展真正的战略 CSR 行动。只有如此，企业才能够深刻影

响到其核心受众群，为建设可持续发展的和谐社会做出贡献，同时在推动 CSR 的过程中，创建属于自己企业的和谐营销环境。但是，体育产业与传统产业存在较大的区别，因此如何实现企业社会责任与体育产业的成功融合，形成长效机制，对于中国体育产业而言尚需自主探索。“李宁”则在此探索的道路中开辟出了一条特色之路。

在名为“宁视平凡英雄”的李宁公司 2008 年度企业社会责任报告中，分为金、木、水、火、土 5 个篇章，内容上全面涉及了过去几年中，李宁公司与各利益关联方的持续对话，从李宁的财务状况、公益活动、奥运成就、价值链关系等多个方面展示了李宁在企业社会责任方面的持续努力。通过该报告可以看出，过去几年中李宁在两方面的突出成就。一是致力于体育事业，在打造民族品牌方面取得的突出成就；二是李宁公司在取得成就后积极主动地承担社会责任，比如持续开展“一起运动”项目、对四川汶川地震灾区的紧急救援、对中华健康快车的持续支持以及与联合国世界粮食计划署（WFP）的合作等，充分体现了一个有责任的企业公民风范。

李宁公司发言人、政府及对外公共事务总监张小岩在接受媒体采访时曾表示：“李宁公司一贯将致力于体育产业，回报于社会作为企业社会责任工作的基础，而未来的发展方向也都是基于这一核心价值观。作为中国体育用品行业的领军企业，我们必须作出对于社会的长期承诺。只有这样，我们才能履行我们的企业社会责任，做一个优秀的企业公民。”

2. 合作渡过危机

在李宁公司发布的财报中，李宁公司这样表示：“集团致力改革传统供应链模式，打造以需求为导向的供应链管理新模式。年内，集团针对零售需求及产品属

性，采取差异化物流配送模式，整合物流资源，提高物流运作效率，有效降低物流费用及缩短在库及运输时间。此外，为使供应链布局更贴合市场，对市场做出更快的反应，同时缓解成本上涨的压力，集团正邀请核心供应商于湖北省荆门市工业园建立生产基地，集团亦于该工业园建立李宁物流中心，发展集服装、鞋、配套、物流一体化的生产和配送基地。”

这中间提到的“李宁（荆门）工业园”，正是公司在年度 CSR 报告中“土篇”中的内容。2008 年 12 月 18 日，李宁公司与合作伙伴、荆门市政府共同建立了“李宁（荆门）工业园”，发展集服装、鞋、配套、物流一体化的生产和配送基地。报告中指出，“合作共赢”一直是李宁公司对待其合作伙伴的基本态度，这个工业园的建立体现了李宁与合作伙伴“厚土共生”、协同发展的理念。

据了解，李宁（荆门）工业园位于荆门经济开发区、由李宁公司主领，湖北福力德鞋业有限公司，湖北动能体育用品有限公司共同投资。李宁公司 7 家核心供应商将分别组建服装集团和鞋业集团，在该工业园内从事服装和鞋类生产，李宁公司将在工业园内投资建设物流产业园。李宁（荆门）工业园建成后，将成为华中地区最大的体育用品生产基地和物流集散地，每年可实现产值 50 亿元左右，同时可以解决 4 万~5 万人的就业。预计到 2011 年，将有不少于 50% 的鞋订单、30% 的服装订单在新生产基地制造。

此举不仅保证了供应商的订单，支持了当地的发展，也将使李宁公司的供应链布局更贴合市场，保障对市场的更快反应，同时亦可化解金融危机下成本上涨的压力，可以说创立了一个“三赢”的局面，并开创了中国体育用品界的先河。

3. CSR 推动业绩的提高

重视 CSR 是企业迈向成熟的表现。业内专家认为，企业对社会责任的承诺和推行也会成为企业竞争力的组成部分。只有这样，才能真正让企业重视和持之以恒地履行社会责任。有针对中国企业的调查报道称，86.2% 的被访企业会将社会声誉作为选择合作伙伴和交易对象的考虑标准。而这一点在成熟市场体系里表现得更为明显。美国的企业社会责任促进会指出，能平衡兼顾社会各方和企业利益的公司，其业务增长率是其他公司的 4 倍，就业增长率是其他公司的 8 倍。这项调研还发现，职业道德形象不佳，可使公司的股票跌价至少 6 个月。这也正好回应了中国“得道者多助，失道者寡助”的古语。

事实上，李宁公司 CSR 的开展，也和企业品牌、业绩成长成正相关的关系，两份几乎同时推出的年报就是最好的力证。李宁公司曾在全国经销商大会上，做了一个问卷统计，当被问及“是否会和更愿意关注企业社会责任的公司合作”时，大多数经销商都给了 4 分（满分为 5 分）以上的答案。另外，李宁公司将李宁参与公益活动的影像在各城市的旗舰店播放等，对提高消费者的品牌认同、从而促进销售也起到了正面的作用。

曾有专家指出，随着社会的发展和进步，公众对企业应该承担社会责任的期望在急剧增长，公众支持并赞许企业在追求经济目标的同时也追求更多的社会目标。企业的行为如果与公众期望一致，则必然能赢得良好的口碑，树立良好的企业形象，赢得更多的顾客，为企业营造良好宽松的销售氛围；同时，从营销的角度来看，社会责任的承担还能直接增加产品的销量，获得利润。事实上，作为一个市场经济条件下的市场主体一方，企业的许多社会行为不排除直接功利性的目的，虽然是由利润动机驱动，但它也是双赢的一种活动；再者，企业通过承担社会责任，获得“更高层次”的形象，不仅有利于融洽企业和消费者的关系，还有利于融洽企业和社会公众、社会组织、政府机构的关系，有利于企业的各项公关

活动，并获得较多的发展机会。

李宁公司也正在探索从做产品本身到做企业品牌、再到做社会品牌的过程中，李宁公司希望能将企业社会责任与其体育企业的事业紧密相联，为今后中国体育事业的蓬勃发展，开启新的道路。

后 记

李宁有着两段传奇般的经历，体坛经历，给他留下的是百块奖牌；商海经历，成就了他的亿万身价。两段传奇，前者已经结束，后者仍在续写。经过 20 年的商海磨砺，李宁有限公司已经实现了从家族管理向现代管理、从经营本土品牌向打造跨国品牌的转型，李宁的品牌也将继续注入更为深厚的价值内涵。

前方的道路通往“一切皆有可能”的明天，管理的进步推动着李宁不断前行。李宁之所以取得了那么大的成功，与他个人的“一切从头开始”的勇气是分不开的。他时刻告诫自己“成功只代表过去，未来要从头开始”。一个人只有有勇气去做，才会成功。如果只是在心里想着自己能做到，而不付出实际行动，或者总是左思右想不敢勇敢地去面对，积极地去行动，那么什么样的打算都会成为泡影。正如人们常说的“不迈出就永远没有第一步”。一般人总认为是有了勇气才去行动，恰恰相反的是，也有的人是有了实际行动的鼓励才会有勇气。总之心动不如行动，只要去做，你就会变得越来越自信。人生只有抱着一种一切从头再来的归零心态，才能一步步超越自己，超越过去。

另外，李宁的成功还得益于他的“只要肯学什么都有可能”的思想。李宁是一个十分好学，十分谦虚的人，尽管他已经取得了令人瞩目的成就，他仍然感觉到自己需要深造，他时刻深感学习的重要，就像他曾说过的一样“我不在乎爬多高的山，关键要有爬山的能力”。为了让自己具有攀登一个又一个高峰的能力，

李宁在学习当中永不止步，那句“活到老，学到老”的古训在李宁身上体现得淋漓尽致。

因此，李宁教给我们的不只是企业管理的方法，从他身上，我们更应该学习的是为人处事的方法。只要我们像李宁一样，不满足于现有的成就，拥有从零开始的勇气，坚信“一切皆有可能”，那么你的明天无论是在生活上还是在事业上，真的会“可能一切皆有”。

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

```
{
  "filename": "MTI3MjU3NDguemlw",
  "filename_decoded": "12725748.zip",
  "filesize": 18109762,
  "md5": "4c97310f7c13ae71701c33f61a8a6119",
  "header_md5": "368f8024c686a60127339941f6d7eb0d",
  "sha1": "fc4eaa566771e41b01e1c90f2ae123635b76fe74",
  "sha256": "98bbab2a1adca550591c8996e7d253ae5ce16db021a7cb01fea11589307e8692",
  "crc32": 2054359291,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 19369993,
  "pdg_dir_name": "\u00ed\u2562\u2514\u03b5\u2500\u25a0\u2563\u00bd\u2566\u255b\u255a\u251c\u2565\u2557\u255f\u2568\u2563\u2584\u2514\u03c6\u255c\u2558\u2559\u2568\u2510\u2554\u2500\u2584\u00ed\u2556_12725748",
  "pdg_main_pages_found": 229,
  "pdg_main_pages_max": 229,
  "total_pages": 238,
  "total_pixels": 1300619760,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}
```