

# Companies

## 李宁：像耐克一样“快”

在中国这样一个制造业大国中，李宁证明，中国公司也可以成为一个以品牌经营取胜的“快公司”

追随 30 年系列报道二 (1978-2008)

**菲利普·耐特曾经表示：“想要打败耐克，唯一的办法就是全面而准确地模仿我们，然后再找出不同点来各个击破。”**李宁公司正在做着这样的事。李宁一开始就将生产外包出去，基本没有自己的工厂，成为一个品牌经营公司。而同期，他的一些同行们的目标，则是一个规模庞大的运动鞋、运动服装的制作工厂，也有一些正在考虑如何成为国际品牌公司的代工厂

◎特约记者 暴剑光

与全球最好的体育品牌竞争，是一件不幸的事，因为它们太强大了；但是幸运的是，在这些强大对手面前，你要么自己变得强大起来，要么就只能失败，没有中间状态。”李宁体育用品有限公司 CEO 张志勇认为，耐克、阿迪达斯等公司既是竞争对手也是学习对象。

而在中国本土公司中，来自安踏等以代工起家的公司的压力，同样让李宁不能掉以轻心，因为它们在本地和效率方面颇具竞争力。

在这样的竞争中，李宁取得的阶段性胜利是，在中国高端体育用品市场中，与耐克和阿迪达斯三分天下；在全球体育用品公司中，成为市值第四大的公司，仅次于耐克、阿迪达斯和彪马。

除了在体育用品市场上的成绩，李宁在商业模式上的创新，同样是改革开放 30 年的中国企业史上的重要贡献。李宁一开始就将生产外包出去，基本没有自己的工厂，成为一个品牌经营公司。而同期，李宁的一些同行们的目标，则是一个规模庞大的运动鞋、运动服装的制作工厂，也有一些正在考虑如何成为国际品牌公司的代工厂。

在中国这样一个制造业大国中，李宁用了 18 年证明，中国公司也可以成为一个以品牌经营取胜的“快公司”。

### 快速供应链与近 50% 的毛利率

菲利普·耐特曾经表示：想要打败耐克，唯一的办法就是全面而准确地模仿我们，然后再找出不同点来各个击破。”李宁公司正在做着这样的事。

与李宁公司的创始人“体操王子”李宁一样，耐克的创始人菲利普·耐特也是运动员出身。他决定耐克不建立自己的生产线，而是将生产交给人力成本较低的韩国与日本公司来代工，自身集中于设计开发和品牌推广业务，而市场推广主要采用由超级明星代言和大规模广告宣传为主，迅速引领潮流的跟进。同时，因为工厂、渠道的建立成本皆由合作伙伴承担，对于新创立的公司而言，也可以把有限的资金更集中地使用。这种商业模式被认为是革命性的创举，有一些人更认为这与六七十年前亨利·福特发明流水线一样伟大。

李宁要做的就是耐克那样的公司。2007 年年底时，市值接近 300 亿人民币的李宁公司也只有不到 3000 员工，大约是制造和品牌同步发展的安踏公司员工数的三分之一。

相比很多中国公司最为看重的渠道，李宁公司也并不希望完全掌控在自己手里。根据李宁公司 2007 年财务报告披露，李宁公司全国共有 5233 家店面，其中 4881 家为加盟店，只有 352 家为公司直接掌控的直营店。

张志勇甚至并不把渠道优势看成李宁公司的核心竞争力：渠道最后必然会是专业化的，由最擅长做渠道的人来帮我们做，很多时候要比我们亲自去做更有效率。”让别人愿意来帮助你成功，这是李宁在全国得到诸多经销商支持的原因，而其中最关键的是，愿意拿出一部分利润与合作伙伴分享。

李宁的产品设计出来之后，先召开经销商订货会，经销商根据自己对市场的判断下来订单。李宁接到订单之后发给代工厂，代工厂再根据订单来进行统计、合并，再把材料订单发给自己的供应商。成品由物流供应商将产品配送给分布在全国的经销商。从管理的角度看，李宁更应该被称为一家供应链管理公司——这也是商学院

中对耐克公司讨论的重点之一。

当然，对耐克的学习并非是一件轻而易举的事情。2003 年，李宁公司的平均库存周转天数还需要 161 天，而耐克和锐步的平均库存天数则只需要 84 天和 64 天。可以近似地说，同样一笔钱，李宁公司需要 161 天才能完成赚取利润，而它的竞争对手在这段时间中已经赚取了两笔利润。那时的李宁还不够“快”。

于是，李宁挑选了当时担任路透社资讯和贸易系统部中国、蒙古和北朝鲜地区资深副总裁的陈伟成出任 CFO。这个马来西亚人对李宁的整个信息、物流系统做了彻底的改变。现在，李宁公司的平均库存天数只需要 70 天，与国际上一流的体育用品公司相比亦不逊色。

李宁公司在 2007 年的毛利率是 47.9%，它在过去几年中毛利率也一直保持在 46%-48% 之间——这样高的毛利率对制造业的公司是不可想象的。

### 先拷贝后补差

2003 年前后，当李宁公司在中国体育用品市场上相继被耐克和阿迪达斯超过之后，董事长李宁陆续将与自己有私人关系的管理层请出公司，重新搭建了一个国际化的团队。这样大规模的管理团队换血，在当时是罕见的。组建一个像耐克一样的管理团队，尽管这不不是一个可以完全复制的事情，但是李宁公司正在一步一步接近。

在内部改造同时，李宁也开始了对“外脑”的利用。李宁公司聘请了德国 SAP 公司、普华永道会计师事务所、日本电通、李奥贝纳来为自己的信息系统、管理体系、品牌营销出谋划策。实际上，李宁的这些合作伙伴同样是世界上最优秀公司的顾问。从这一点上来看，李宁也让自己与耐克站在了一起跑道上。

在供应方面，李宁公司与美国杜邦公司合作，引入全球最具科技含量的面料。当李宁讲杜邦公司的“莱卡”面料应用于健身游泳系列产品中的时候，也标志着李宁公司产品科技含量的提升。李宁还与香港中文大学合作建立了一个脚型和运动分析的数据库，以此来找出运动鞋的理想材料和结构，这让李宁推出了一系列更适合东方人产品。

在消费者最为看重的设计环节，李宁公司聘请了曾为罗纳尔多设计足球鞋的意大利著名设计师玛希米里亚诺以及法国著名设计师帕维奥特，主要合作的设计师事务所 DRD，同样曾经为耐克、锐步等公司设计了很多成功产品。

品牌推广方面，三年前，李宁就成为 NBA 的“战略合作伙伴”，在此之前，NBA 实际上是耐克最重要的品牌打造基地。让 NBA 超级巨星奥尼尔成为李宁公司在形象代言人，同样是李宁一笔划算的生意——李宁公司只要求在主要销售市场中国来推广与奥尼尔相关的产品，节省了一大笔全球形象代言的费用。

做好这些，李宁已经越来越接近耐克所在的水平线上，而剩余的差距，李宁公司的找平方法是“更东方、更中国”的设计。这些与中国传统文化紧密结合的产品，在一定程度上让李宁在中国市场弥补了与耐克等公司在其他方面的差距。

### 奥运之战

2008 年北京奥运会对李宁来说，是一个进一步扩大中国市场品牌、拓展国际市场机会。耐克和阿迪达斯同样了解这个中国机会的重要性。所以，当李宁希望以成为奥运会顶级赞助商的时候，阿迪达斯果断地进行了狙击。行业内的传闻是，北京奥运会赞助商招标的时候，李宁的出价上限是 10 亿元，而阿迪达斯最后给出的报价是 13 亿元。李宁公司 CFO 没有对这个传言给出证实，但是他表示，李宁不会不计成本地来争取奥运赞助地位。

李宁把奥运营销的重点放在了中国人非常看重的金牌榜上，其赞助的中国体操队、乒乓球队、射击队和跳水队一直是中国奥运会金牌争夺的主力。李宁公司对这四支国家队的期待是，可以获得中国金牌总数的一半。如果达到这个目标，李宁在奥运会赛场上的形象会随着这些冠军传递到每一个中国观众。

李宁公司能在北京奥运会中取得赞助资格的球队，都不是职业赛事，以西方体育用品公司的发展经历而言，显然职业赛事以及职业运动员对品牌的塑造作用会更强。尽管是无奈之举，但是中国多年的体育观看传统，对体操、乒乓球、射击、跳水的兴趣依然浓厚，这些运动中的优秀运动员同样在中国具有非常大的影响力，所以李宁与耐克、阿迪达斯的奥运会之战依然胜负未分。

奠定阿迪达斯后来成功的是 1972 年慕尼黑奥运会，让耐克成为世界品牌的是 1984 年洛杉矶奥运会，而北京奥运会，对李宁来说，是退役之后的又一场赛事。



### ■专家点评

## 与超级对手作战兵法

◎陈诚

在过去 30 年里，几乎每一家中国公司都会无奈地发现，尽管自己已经发展得很快，甚至在中国公司中已经排名前列，但是在美国、日本、欧洲或者其他国家和地区，都会有一个或者数个同行业的超级对手对自己虎视眈眈，他们有着几十年、上百年的历史，具有全球知名的品牌和领先的技术，也有着豪华的管理团队。

即使在中国公司中，你已经做到第一，但是年度销售额也只有全球竞争对手的百分之几。这的确是令人沮丧的事。在财富 500 强中，来自中国大陆的公司实在寥寥，2007 年的数字

是 22 家，其中大多数还为非充分竞争行业。

但是中国的企业家肯定不是如此消极的看问题，因为他们在局部上、单一领域里已经取得了一些胜利。与一个比自己大上百倍的超级对手作战，怎样才能赢？中国公司正在做出一些回答。

更了解本土市场，比跨国公司做出更快的反应，这是必备的，否则没有理由相信你会成功。大多成功的本土公司都非常擅长此道，尽管很多跨国公司越来越多地聘用本土经理人，但是对于中国这样庞大、复杂的市场，依然存在了解的障碍。

与超级对手合作，亦是一种迂回策略。这种方法，中国的汽车行业最

为明显。在体育产业中，以制造见长的安踏，也通过代理销售耐克、阿迪达斯等超级对手的产品，获得了一些渠道销售的经验。

借助外力来与超级对手抗衡，这是最近几年中国公司在做的事。选择好信息管理系统、管理咨询公司、品牌咨询公司等外部力量，对公司的运营效率是可以提高很多的，这些事如果都由公司内部自己慢慢摸索，那么很可能会失去市场上的先机。这样的改变是需要的，如果一家中国公司至今还以低劳动成本为核心竞争力，那么就只能沦为超级对手的代工车间。

独创一个没有竞争对手商业模式，避开竞争对手。这点并不容易

做到，西方商业体系几乎已经分布到每个角落。像阿里巴巴这样避开亚马逊、eBay 这样的 B2C、C2C 竞争对手，成为 B2B 领域的老大的机会并不多。

收购超级对手或者将自己出售给超级对手。这两件事看起来是相反的，甚至有人认为将自己出售给别人是失败的。我认为，在经济全球化的时代，很多公司从生产到销售网络、员工分布以及资本上，都已经不再简单是某一个国家的公司这样的概念了。很多公司的改变是需要的，就是成功者，但是却习惯性认为被收购就是失败者，这显然是不合理的。

(作者为北京正策咨询顾问有限公司合伙人陈诚，由暴剑光采访整理)

## 本土品牌：不拼明星拼传统

◎刘先明

最近十几年间，中国出现了很多本土体育品牌，其中有两类：一类是以运动员个人品牌创立的公司，包括李宁、李小龙、邓亚萍等；另外一类是以运动鞋代工公司转型做品牌的公司，包括安踏、361 度等。从总体上看，作者认为，中国体育品牌企业在与国际体育品牌企业竞争中国消费者的时候，要注重处理好三个方面。

首先是要有取舍性地选准目标消费群体。有些消费者，尤其是在校学生、年轻人，他们的消费理念感性多于理性，认为穿着国际体育品牌，

是其年龄、身份的一个符号，是其与时代同行的一个象征，对于这样的消费者，企图改变他们的消费心理很难；中国体育品牌企业如果在他们身上投放太多精力，可能难以产生预期效果；但是，中国体育品牌企业如果把这些精力改投放在那些思想不守旧、喜欢体育运动、崇尚健康、讲究生活品质的中年人群、以及老年人身上的话，效果可能就会好很多。

在锁定目标消费群后，开发适应目标群体的体育商品是最重要的一环。要结合这群消费群体的身体年龄、心理年龄、工作与生活习惯、以及理性的消费特点，研发、设计和推出

相对应的产品。打个比方说，很多在校大学生，上学和上课的时候，可以整天穿着国际体育品牌的运动服，但是，一个正在上非体育课的学校老师，是很少有穿着一件国际体育品牌的运动服去为学生讲课的；同理，一个规定有上班必须穿统一工作服的企业的员工，在上班的时候，如果自行穿着其他品牌的运动服，那可能是会受到纪律处分的；在统一制作工作服方面，国际体育品牌的机会很小，中国体育品牌的机会就很大。也就是说，要根据和适应目标消费群体的特点，研发、设计和推出相对应的体育产品。

在中国营销，就要善于结合中

国传统文化。关于这一点，其实中国传统文化里有很多文章可以做的。对于中国公司这也不是一件简单的事情，因为美国公司耐克是不会这么做的，所以没有多少经验可循。个人认为，中国公司一味地与跨国公司拼争体育赛事、体育明星的营销，最后一定是吃亏的，因为至少十年内中国公司的规模没有办法与他们相比。所以我认为，未来几年中，中国本土体育品牌如果有突然成长起来的，或许就是抓住了与中国传统文化结合的方法。

(作者为管理专家、精细管理工程创始人刘先明，由暴剑光采访整理)

### ■商学院链接

#### 清华大学实战型营销总监 (CMO) 国际研修班

内容简介：企业如何前瞻竞争态势，洞悉营销发展方向进而展开有机的组织和运营？如何实现持续增长？如何迅速打造公司的品牌？如何让营销管理者由连长变成团长，不仅能打游击战还可以打阵地战？如何沿袭名企营销创新真谛，从实效性角度锻造产品核心竞争力？

清华大学整合国际专业培训认证协会举办“实战型营销总监国际认证课程”，邀请营销领域一流的专家、教授，以及国内外知名企业的营销总监为您指点迷津、解惑答疑。

演讲、对话、问答多种形式；经典营销法则、全新实战经验、优秀企业营销案例，多项内容。熔铸企业营销实战与理论，构建营销制胜宝典，助力中国企业发展！带着您的问题和案例来，让实战专家和您的同学们现场剖析……

主办单位：清华大学继续教育学院  
 课程支持：美国培训认证协会 (AACTP)

#### 上海商学院学术支持单位：

- 中欧国际工商学院
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 北京大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 奥纬咨询
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院
- 麦肯锡公司



### ■言论

“中国令人感到好奇，因为她是援助接受方，但在许多方面，她又是众多必要工作的参与者。”

“美国是在财富积累到一定程度后才开始戒烟，中国有机会尽早采取行动，而不是像美国一样等待如此长的时间。”

——比尔·盖茨  
 6月27日，比尔·盖茨正式辞去微软执行董事长的全职工作，他一向感兴趣的正是他全球“慈善之旅”的首批目的地之一。

“你的美貌会消逝，但我的钱却不会无缘无故减少。事实上，我的收入很可能会逐年递增。而你不可能一年比一年漂亮。因此，从经济学的角度讲，我是增值资产，你是贬值资产。用华尔街术语说，每笔交易都有一个仓位，跟你交往属于“交易仓位”(trading position)，一旦价值下跌就要立即抛售，而不宜长期持有——也就是你想要的婚姻。听起来很残忍，但对一件会加速贬值的物资，明智的选择是租赁，而不是购入。”

——一个华尔街金融家对一位想嫁给有钱人的美女的回帖