



试探李宁公司从冠军到垫底

2012年08月30日 10:08 来源: 中国管理者传播网 作者: 张华强 浏览: 次 [我要评论](#) 字号: 大 中 小

【核心提示】李宁公司去年的营业收入、毛利均下降的事实似乎表明,仅仅在内部采取裁员、削减成本、扮演狠角色等举措还是不够的,并购重组的战略选择亟需提上议事日程。

2012年3月底,临近尾声的李宁公司裁员力度之大,似乎超出了人们的预料(据报道,大力度的裁员让原人力资源总监觉得下不了手——无论从个人感情还是实际业务操作层面,她都备感压力。她跟董事会进行了一番激烈争执,董事会连夜开会,第二天便宣布与她解约。两个月之内,李宁公司的人力资源、信息技术、战略发展、国际市场等部门总经理相继离职),显示了其聚焦核心业务、进行品牌收缩的决心;然而从1月份引进美国私募基金TPG及新加坡政府投资有限公司GIC计7.5亿元的投资,到近日发力儿童运动市场等举措,明显意在扩张。这是否属于新的战略迷茫尚不得而知,不过,陆续公布的2011年年报明确显示:被列为本土五大体育用品商的安踏、特步、361度、匹克、李宁的净利润分别为17.3亿、9.66亿、11.33亿、7.8亿、3.86亿,李宁垫底。

值得一提的是,安踏董事会主席丁世忠2010年曾表示,“我没把李宁当作我们的竞争对手,把他当竞争对手我们不会进步。”这不能算作对李宁公司的恭维,因为安踏2011年营收89.04亿元,仅比李宁少2500万元,但安踏营收、净利润分别增长20.2%、11.50%,李宁则分别下降5.8%、65.20%。

战略失误

1994年以来,李宁公司在较长时间内保持着中国体育用品市场的最大份额,2004年营业额超10亿。然而与此同时,李宁公司业绩的增长幅度先后被耐克和阿迪达斯甩在身后。这两个国际大牌以强势占领了北京、上海等一线城市,同时显现出对李宁赖以生存的二三线市场的野心;以安踏为代表的晋江草根企业随后也迅速崛起。

在两面夹击面前,李宁这位前体操王子早已体会到市场竞争与体操竞技的不同:在体操竞技中“别人去哪里和你没有关系,最重要的就是你怎么面对困难”;“做商业,你总是在猜别人要出什么招。”其实,李宁只说对了一半,无论别人出什么招,做好自己的事情最重要,市场竞争与体操竞技在这一点上应当是一致的;反映在战略上就是能力的积累和方向的执着。李宁公司恰恰在十年磨一剑的战略选择上飘忽不定,到处抓机会,“今天走一步,明天走一步,所以打不过人家”。

在到底是侧重于本土化还是国际化的战略方向,长期含糊不清的情况下,这家体育装备供应商在3年前进

最新文章

杭州人字墓全国仅四座 比勾



昨天,萧山博物馆,“山栖越魂——柴岭山商周土墩墓考古发掘成果展”

- 科学家在12万年前原始人化石上发
- 穗出土近3万件清代晚期青花瓷
- “红星照耀中国——外国记者眼中
- 中国新诗的生日在哪一天
- 法学研究为边疆生态文明建设探寻
- “中国—南亚智库论坛”在昆明召

热点文章

[最多阅读](#) [最多回复](#)

- 1 联合国停止执行在朝鲜的人道援
- 2 叙利亚反对派遭遇困境 大批外
- 3 奥巴马默克尔戈尔巴乔夫拒绝出
- 4 解放军六代机即将问世 美日战
- 5 维修期间迁出列宁遗体的问题将
- 6 俄举行大规模战略核力量演习
- 7 “北德文斯克”号首次对地面目
- 8 首尔成功试射可摧毁朝鲜地下掩
- 9 朝鲜:可与韩国共享核武器
- 10 美军方不顾日民众抗议仍强行试

订阅

新闻邮件

欢迎订阅中国社会科学新闻邮件产品

[注册](#)为会员可免费享受更多新闻邮件

报刊

[中国社会科学报](#)
[中国社会科学](#)
[历史研究](#)
[中国社会科学\(英文版\)](#)
[国际社会科学杂志](#)
[中国社会科学文](#)

行了一场巨大的战略转型。那时，受益于2008年北京奥运会的营销攻势，它正表现出良好的上升势头，中国国内销售额一度超过了阿迪达斯，但张志勇和李宁公司这个时候犯了第一个判断上的错误，过于强调体育精神和冠军效应带来的收益，避开基数更大、外延更广的篮球、足球运动，把羽毛球作为最核心。2010年6月，他的第二个战略更为激进，把目标消费人群转向“90后”年轻人（而据调查它有50%的消费者年龄为35至40岁），Slogan由“一切皆有可能”（Anything is possible）更改为“做出改变”（Make the change），并决定向对手的大本营——欧美市场发起挑战。现在看来，重塑品牌是最为失败的一次战略布局，至少它至今没有告诉消费者：李宁公司到底在做出什么样的改变。

与此形成对照的是，匹克在几乎和李宁公司同时提出做国际化品牌的运动品牌后，凭借20多年的坚持，已获得NBA等国际顶级赛事组织的认可。

管理问题

从李宁公司内部透漏出的怪现象来看，人们的确很难相信那些低级错误会发生在一家完全要“自食其力”的民营上市公司身上，会以为穿越时光来到了一家1980年代的中国国有企业。按照张志勇的说法，“这架在飞行中不断修理的飞机遇到了空前的挑战”，种种管理乱象已经不属于管理风格温和、中庸的范畴：

战略宽泛与管理粗放并存。李宁公司的第一任市场部经理在离职后向媒体披露：李宁公司增长速度放缓有其内因，“在成本控制和运营效率方面做得都不是很好”。德意志银行的研究报告称，尽管李宁公司2011年收入预计比2010年下降6%至7%，但整体费用，包括经销成本和行政开支，却预计同比增加7%至8%。李宁自己也承认，“我对于交易和成本都不敏感”。有这样的软肋，进行战略决断就少了几分底气；反过来折射到执行层面，难免会出现管理粗放。

轻资产的理想设计与库存的现实压力并存。按照TPG对总部员工裁员的要求，即使达到高达30%的比例，也只能把人力成本降低到占集团销售额比重的0.5个百分点；然而知情者披露，真正造成李宁公司资金链重负的是从2009年开始出现的库存危机，2011年年末的库存比2010年同期增加了2亿元，而且还将从经销商那里回购总额达3亿的存货。沉重的库存压力与李宁公司既定的以轻资产取胜的商业模式定位显然不符。

部门之间谁都认为自己重要与谁都没有自己明确的思路并存。长期以来，李宁的销售部和产品部缺乏一个协调机制，各自站在自己的立场看问题，都认为自己才是主导部门——前者往往根据销售经验判断产品是否好卖，而后者则认为自己设计出的好产品没有被及时推上市场。然而各级管理层都很难“按照自己的能力担当责任，直接决策”。职员工把他们的角色描述为“传声筒”——他们要耗费很多时间开会，无法形成自发的管理思路。

资源不足，资源下沉并存。过于分散的战线分化了李宁的市场投入，执行不力更增加了运营成本，执行层总是觉得缺人、缺资源、缺经费。然而在关键环节，即使“级别非常低的人也能操纵很多资源”，拿到回扣后就能决定交易。就在前不久，一位级别并不高的品牌部员工因为收受回扣被内部查处，直至被公司起诉。

退隐还是迷茫

当强大的竞争对手战略挑战面前，李宁公司的领军人物似乎游离在战略调整之外，退隐、抽身等类似的字眼近年来总是与李宁挥之不去。

按理，淡出公司的日常管理应当更有利于对战略问题进行客观的思考，甚至可以表现出“胜似闲庭信步”的大将风度。也就是说，李宁“退隐”要么是自信的选择战略，要么是被战略选择所累。尽管李宁称自己“不是一个标准的商人”，但是当企业做到一定程度时，理应“守职而不废”，绝不能放弃对战略的主导，尤其是在竞争对手咄咄逼人的情况下，否则就是对公司、自己的不负责任。奇怪的是，越来越隐身的李宁，制定了更高更远的“目标”：“要成为全球前5名，到2018年，我们有20%的份额必须来自全球。”如果可以把目标当作战略的话，那已经包含了对竞争对手能力的低估。

在东方文化氛围中，战略的执行具有人格意义。谁提出的战略处于主导地位，谁就是战略执行的灵魂人物；而公司的灵魂人物理应成为战略的倡导者，这和善于用人是两回事。只有当战略确定后，善于用人才有可评价的标准。李宁公司似乎相反，在战略问题没有实际解决之前，就试图“构造出一个强大的组织来领导、运行这个企业”，由所用之人来解决战略问题。即使所用之人应当为战略失误承担责任，而公司的灵魂人物如果没有及时出面校正，还是要承担最终的后果。而且这时候的战略执行仿佛失去了灵魂，后果比战略偏差更危险。这样一来，李宁公司被对手超越或逼仄也就不足为奇了。

与李宁的温和、洒脱形成对照的是，CEO张志勇像是坐在了一个火山口上，他在一封致员工的信中坦承，近两年一直试图在短期内找到解决这一系列问题的方法，在战术上不断尝试，期望能够快速好转，“但结果难以乐观”。战术的调整当然解决不了战略问题。

去李宁化又何妨

其实，李宁在一年前的年会上已经痛下决心：一定要停止在专业体育和运动时尚之间的摇摆，专注于体育；要把资源从各个子品牌收回来，集中于李宁这个核心品牌。然而李宁公司去年的营业收入、毛利均下降的事实似乎表明，仅仅在内部采取裁员、削减成本、扮演狠角色等举措还是不够的，并购重组的战略选择亟需提上议事日程。

如果不能击败他们，就联合他们。这种竞合逻辑应当与李宁的性情并不相悖，也和李宁公司已经实施的“可转换债券”的股权交易思路相似。当然，在并购重组中也有李宁公司被并购的可能，重组后的公司未必一定要沿用李宁这个名称。李宁曾经表示，他希望把“LI-NING”做成一个能够领导产业潮流的国际体育品牌：“我当初要做的是这个品牌”。重组后的公司能否满足李宁的夙愿，取决于对该品牌理性评估的结果和实力的比较；包括李宁个人的进与退，都不能以个人性情为转移。如果说并购重组可以是李宁彻底的退隐，那李宁似乎不难乐观其成。因为他早有这样的底线：“不能因为我毁了企业，也不能因为企业把我毁了。”保有享受自由的情怀，急流勇退要比强行洗牌好的多。

李宁公司果真在并购重组中去李宁化，也应当以双赢或者多赢的战略选择为重。著名发明家爱迪生创立的爱迪生通用电气公司，在1892年的并购重组中与汤姆森-休斯顿电气公司合并，改名为“通用电气公司”，即GE。艾迪生的名字虽从公司的名称中去掉，但其开创的事业依然在影响着今天的世界，GE是道·琼斯工业指数1896年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司，其销售收入在最近的4年中一直位于世界第一或第二。艾迪生离开GE后，从事自己钟爱的发明事业而终其一生。这正如李宁喜欢自由的生活，即使他果真连股东都不当，最终进入历史的仍然可以是那个伟大的体操运动员。

责任编辑：文言

上一篇：[处于十字路口的中国当代艺术](#)

下一篇：[山西考古研究所60周年特展与考古成果展举行](#)

 Loading

[关于我们](#) | [组织机构](#) | [编辑风采](#) | [广告刊例](#) | [征订服务](#) | [招聘信息](#) | [投稿指南](#) | [版权信息](#)

[中国社会科学杂志社](#) - [中国社会科学网](#) - [海疆在线](#) - [中国航空新闻网](#) - [人民论坛网](#)

网站备案号:京公网安备11010502020184

京ICP备11013869号-1

中国社会科学杂志社版权所有 未经允许不得转载使用 总编辑邮箱: zszbj@126.com

地址: 北京市朝阳区光华路15号院泰达时代中心1号楼11-12层 邮编: 100026