

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

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

目录

Contents

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

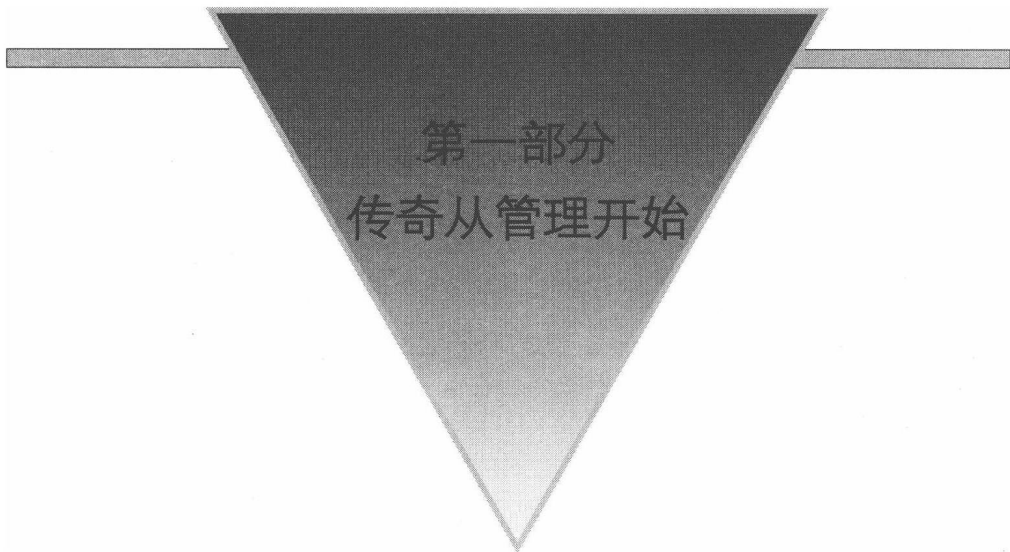
- 一、体育文化融入企业基因 / 171
- 二、企业文化建设的典范——“李宁”之道 / 173
- 三、以最高的道德标准来约束员工 / 182
- 四、胜任力模型融合企业文化 / 187

第七部分 成为受人仰慕的企业

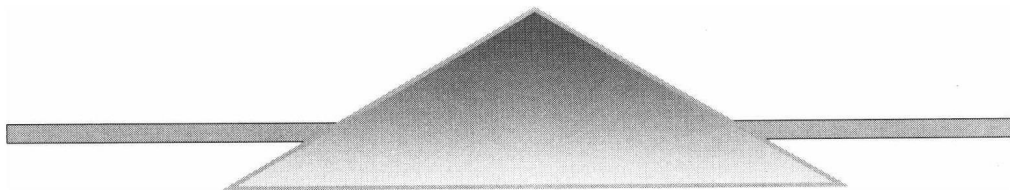
- 一、奥运营销——我们代表中国人站起来欢迎世界 / 193

- 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，股权比例为中方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、股份制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，性情爽直的刘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