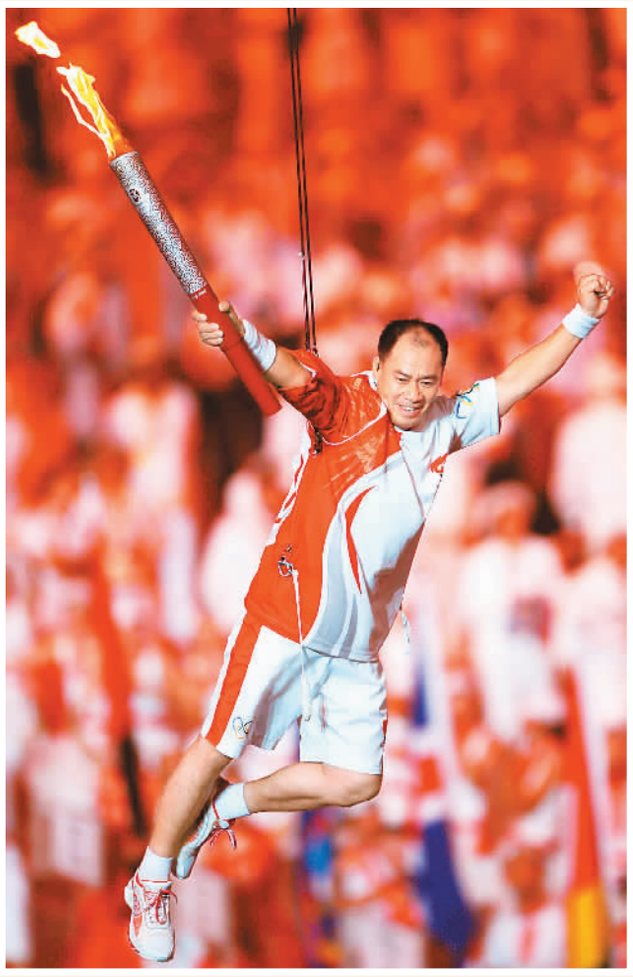
见证 改革开放40年 ⑧

李宁 奋斗者的气质，就是中国的气质

江 红



2008年北京奥运会开幕式，李宁作为主火炬手点燃圣火。**来自网络**

2018年3月22日，香港合记大厦新闻发布会现场，55岁的李宁洪亮又不失沉稳的声音在会场响起：“李宁有限公司2017财年收入达88.74亿元人民币，较2016年上升11%。毛利较2016年的37.05亿元上升13%至41.76亿元。权益持有人应占溢利为5.15亿元，权益持有人应占权益回报率为11.4%……”

从体操王子到健力宝总经理助理、李宁运动品牌创始人，再到上市公司总裁，如今是身家200亿元的商界精英……李宁适时地抓住了中国改革开放、振兴民族产业的历史契机，在改革开放浪潮的一波又一波助推下，一次次实现了人生的跨越。

有不少人把李宁的成功归结于运气好，李宁也多次说自己是个幸运儿，在每一个关键的人生阶段都赶上了好时代、好政策，又总有贵人相助。从某种意义上讲，李宁的确是特别幸运的，改革开放为中华大地上数以亿万计的奋斗者提供了甩开膀子干事业的广阔舞台，李宁是这亿万奋斗者中格外幸运的一个。

赶上中国体操的黄金年代

1978年，改革开放元年。华夏大地上春潮涌动，一切都开始显露生机。这一年，15岁的李宁正在广西体操队训练馆的单杠、吊环、鞍马上挥汗如雨地上下翻腾、左右腾挪。外面世界翻天覆地的变化对这个小小的体操少年来说没什么特别的感觉，此刻他心里只想着一件事情，好好训练提高水平，早日进入国家队。

很多年后，李宁在和朋友聊天时坦承，当初选择学体操，还真不是对体操有多么强烈的兴趣，或者说小小年纪就心怀要当世界冠军的远大理想，而是出于一个特别朴实的想法：进了体操队可以放开肚子吃饱饭！在那个物资匮乏的年代，饥饿是那一代中国人挥之不去的集体记忆。

1980年，李宁终于如愿以偿被选入国家队。两年后的萨格勒布第六届世界杯体操赛是李宁体操生涯的第一个高光时刻：这个身材修长、面相英俊的小个子，一人独揽男子个人全能、自由体操、鞍马、吊环、跳马、单杠6枚金牌，创造了世界体操史上的奇迹，至今无人打破这个纪录。南斯拉夫《战斗报》评论说，“李宁揭开了世界体操史的新篇章”。

1984年，洛杉矶奥运会上，李宁再次惊艳世界，他一人独得自由体操、鞍马、吊环三枚金牌。其中自由体操更是中国选手的第一枚奥运体操金牌。

在李宁的体操生涯中，他一共获得14个世界冠军、106块金牌，被世界体操权威人士誉为“最完美的体操选手”。体操带给他无数荣誉、鲜花和掌声，他也回馈给体操很多“李宁制造”，为世界体操发展做出了自己的贡献。他独创的“吊环后悬垂前摆上接直角支撑”“吊环李宁正吊”“双杠李宁大回环”等，至今仍被体操后辈模仿学习。

国际体坛也给了这位来自东方的“体操王子”极高的荣誉：2000年，李宁被国际体操联合会收录进国际体操名人堂，成为中国第一个世界体操名人。同年又被国际体联评选为20世纪最有声望的体操运动员之一。他还被“国际体育记者协会”评选为“20世纪最伟大的25名运动员”之一，与乔丹、拳王阿里等国际巨星并列。

李宁的确是个幸运儿！在他入选国家队的前一年，中国刚刚恢复了在国际奥委会的合法席位，中国选手开始走上国际竞技体育大舞台。他职业生涯最辉煌的那些年恰好赶上中国体操的黄金年代，当年，国人对体操的关注度远远超过篮球和足球。那时中国刚刚打开国门面对世界，竞技体育承载起中华民族寻找自信、自尊的重任，也是历史的必然。

在摸索中搏击商海

1988年汉城奥运会后，25岁的李宁选择退役。彼时，改革开放已经进行了10年，中国人民正摸索着从计划经济向市场经济转型，各种新鲜事物层出不穷。未来展现出无限可能性，但又如同雾里看花，模模糊糊看不清前路。

在人生的又一个重要关口，李宁遇到了又一个贵人——健力宝集团总经理李经纬。他力邀正处在人生岔路口的李宁加盟健力宝集团。其时，广西壮族自治区委区政府已经决定让退役的李宁担任广西体委副主任，官至厅局级。退役后到体委做官，是当时的优秀运动员中大多数人选择的出路，这是最稳妥最安逸也最体面的出路。但多年出国比赛和世界交流的经历，让李宁有着比别人更加开阔的视野和敏锐的嗅觉，再加上骨子里与生俱来的追求理想、热爱挑战、不安现状的基因，他毅然决定放弃体委的邀请，克服心理落差，只身来到广东省一个叫三水的小镇，做了健力宝公司总经理助理，开始了自己的商业生涯。

李宁加入健力宝，还因为“自己在当运动员时就有一个梦想，希望中国的奥运冠军能穿着自己国家制造的运动装备站在奥运会的领奖台上”。1990年，健力宝运动服装公司成立，李宁看见了梦想实现的依稀轮廓。

1991年，投资50万元设计生产的李宁牌运动鞋001系列，本指望一炮打响，结果却出现了质量问题。为保障“李宁牌”这个“襁褓中婴儿”的市场信誉不受损，李宁果断决定将这批销售额达20万元的“处女作”全部销毁。20万元堪称一笔巨款啊！商海搏击中呛的这第一口水，李宁生生咽进了肚里。那时，他还不满28岁。

李宁曾说过，成功和失败同样会让人成长。这样深刻的人生感悟，恐怕要拜体育、体操所赐。李宁在比赛场上每一个惊艳世界、迷倒观众的优美动作，都是在体操房内经历了无数失败一点一点地磨炼出来的。也恰恰是这些失败、挫折的经历，让他在日后的商海沉浮中具备了坚韧不拔、愈挫愈勇的优秀品质。

联合国世界粮食计划署反饥饿亲善大使李宁访问孟加拉国，向当地贫困儿童发放糖果。 **资料图片**

必须大刀阔斧地改革，才能突破发展瓶颈

1992年是中国改革开放历史上值得铭记的一个重要节点。邓小平南方谈话拨开重重迷雾，引导中国改革开放的巨轮破浪向前。那一年，数以十万计的政府机构、科研院所、高等院校的体制内官员和知识分子辞职创业经商，“下海”成为当时最时髦的词语。一时间，各行各业的企业、公司如雨后春笋般地在神州大地上破土而出。这一批人后来被称为“九二派”。

比“九二派”早几年投入商海的李宁，显然已占得先机，掘到了人生第一桶金。当时，他所领导的服装厂年销售额已达千万级别。

1994年9月，健力宝运动服装公司从健力宝集团母体脱身，更名为李宁体育产业公司，并由李宁本人掌控了企业产权。1996年，李宁公司又将总部从广东迁至北京。

在接下来的若干年，李宁率领公司进入发展的快车道，销售额一度达到7亿元人民币，迅速坐上了中国体育用品第一的交椅。

在公司快速发展时期，他们立下了“1998年达到10亿，2000年达到20亿”的雄伟目标。然而，摸着石头过河的过程绝对不会是一帆风顺的，公司发展不久就遇到了瓶颈。10亿的目标不仅迟迟不能实现，1997年亚洲金融风暴之后，李宁公司还曾掉入长达26个月负增长的黑洞，这个年轻公司陷入了青春期的迷茫。

在李宁身上，商人所必需的高瞻远瞩的洞悉力，大刀阔斧的魄力，宽广的胸怀和气度，卓越的经营管理能力一样不缺。李宁深知，像阿迪达斯、耐克这样的百年老店，也都曾在发展过程中经历过惊天动地的成功和痛彻心扉的失败。从成功到失败，再从失败到成功，这是一个公司发展的必然轨道，没有捷径可走。他意识到，公司必须要进行大刀阔斧的改革，才能突破发展的瓶颈。

刚创业时，李宁的合作伙伴多半是亲戚朋友，李宁的嫂子、哥哥、妹妹等都曾在管理层任职，李宁公司弥漫着很强的家族化色彩。在创业初期阶段，这种公司管理结构还是很有优势的，中国人自古讲究“打虎亲兄弟，上阵父子兵”。但当公司发展到一定阶段，这种模式就显现出巨大的弊端。

1996年至1997年间，李宁果断推进了企业管理现代化的进程，使“李宁”从一个家族性企业变身为一个现代化的公司，家族成员和一些亲戚朋友陆续离开公司，李宁公司逐步建立起现代化的管理模式。

李宁对公司产权结构、经营管理、产品研发、销售网络等进行了全方位的改革，对领导班子进一步优化调整，他本人也卸下总经理的职务，选择到北大读书充电，把公司交给职业经理人打理。经过几年的痛苦摸索，甚至壮士断腕的决绝改革，李宁公司再次调整了航向，行驶在正确的航线上。

不做中国的耐克，要做世界的李宁

进入21世纪，随着中国加入WTO，中国企业开始成规模走向世界。在这之前，李宁公司已经开始了国际化的探索，并雄心勃勃地喊出了口号：“不做中国的耐克，要做世界的李宁！”

1999年8月，李宁公司第一次参加在德国慕尼黑举行的ISPO欧洲体育用品博览会。后来李宁公司从赞助法国体操队开始，迈出了进军世界的脚步。

要想做大做强，资金是一个关键问题，而上市融资是一个很好的办法，李宁聘请刘纪鹏作为上市顾问。经过几年的努力，2004年6月28日，李宁公司在香港联合交易所正式挂牌交易。

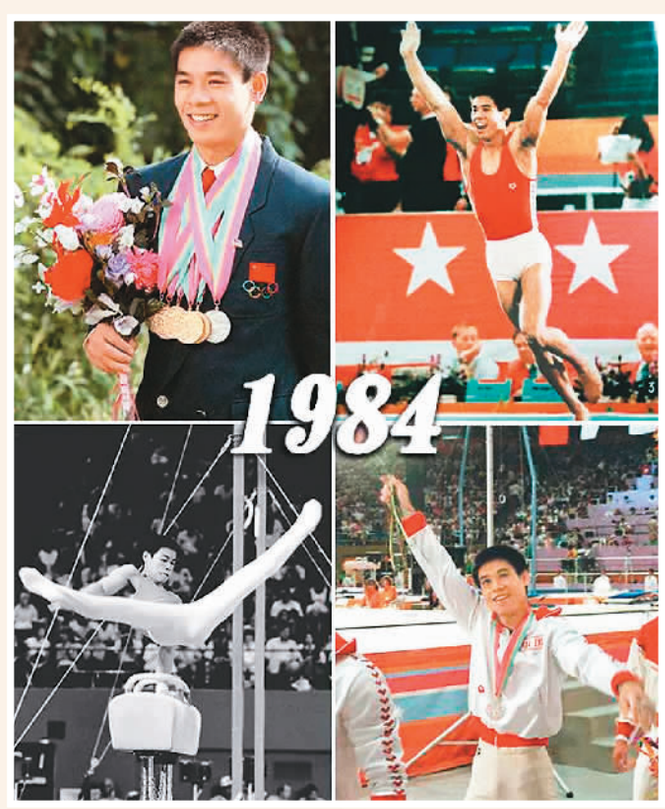
上市后的李宁公司有钱了，可以实现更为远大的梦想了！在探索企业发展的道路上，李宁公司不断地做着各种尝试，希望找到新的突破口，找到适合自己的发展之路。

2008年，奥运会首次在中国举办。这样一个千载难逢的机会，李宁当然不愿错过。竞争奥运会赞助商那可是世界级的较量啊，对手都是体量比自己大无数倍的庞然大物，能不能获得成功？李宁真的没有十足把握。

李宁公司算是最早为赞助北京奥运会做准备的中国公司之一，2004年夏天，在与几个世界级公司竞标北京奥运会服装类赞助商的竞争中，李宁押上了自己的全部身家——10亿元人民币，而当时公司的年销售额还不到10亿元。可惜最后李宁还是输给了财大气粗的阿迪达斯。

虽然没有成为主赞助商，但李宁公司还是把一家中国本土企业所具备的天时地利人和发挥到了极致。通过赞助4支中国国家队、赞助央视记者团以及赞助瑞典、西班牙代表团和阿根廷篮球队、苏丹田径队、美国乒乓球队等外国代表团和代表队等，最后收到了花小钱办大事的高性价比效果。

尤其是开幕式上李宁作为主火炬手点燃圣火，更让李宁牌随着李宁的健康正面形象传播到了世界各地。北京奥运会开幕式前一个月，每天凌晨一两点，已经45岁的李宁把自己绑在威亚上，在漆黑的夜空中练习腾空走步。这对本来就有些恐高的他来说，在生理和心理上都是一次巨大的挑战。李宁回忆，开幕式当晚，当他使出浑身力气，姿态优雅地空中漫步到主火炬台前时，累得几近虚脱，举火炬的手不住地颤抖。可以说，在这场国际商业竞争中，李宁曾经的优秀运动员、奥运冠军的身份和经历，再一次给他的事业帮了一个大忙。



1984年洛杉矶奥运会上，李宁惊艳世界。**来自网络**

互联网浪潮下的转型变革

2012年前后，中国开启第二波互联网浪潮，移动互联网带来整个商业环境的爆炸式改变，重估、冲击、颠覆了很多东西。

也是在这期间，李宁公司遭遇上市8年来的首次亏损，亏损额近20亿元。危难之际，已经脱离公司实际领导职务多年的李宁重新出山兼任总裁。在李宁的直接领导下，公司进行转型变革。2012年，公司斥巨资实施大规模的“渠道复兴”计划，以期加快积压存货的清理，盘活下游的有效流通，提升渠道的盈利能力。同时，公司战略发展目标转型，重新聚焦核心品牌、聚焦核心业务、聚焦中国市场。

那一段，李宁又找回了当初在奥运赛场上拼搏的激情，每天在办公室熬到深夜。李宁曾调侃：“这一年我几乎把我一辈子的办公室都坐完了。”

经过一年的艰苦打拼，变革的效果初步显露出来。2013年8月的公司业绩发布年会上，李宁对记者说：“变革计划第一阶段的目标目前已顺利完成，令人鼓舞的多项业务进展表明集团已经度过低潮。尽管我们的多项资金投入仍需时日才能体现为账面效益，但我们对渠道复兴计划的阶段性成果感到满意，大部分经销商的现金流状况和销售能力都有提升。我可以欣慰地告诉大家最艰难的时期已经过去了。”

接下来的几年，李宁公司继续着重通过核心运动资源提升品牌形象、优化渠道效率及成本结构、改善产品性价比、提升消费者店内购物体验。尤其是顺应时代潮流，全面推进拥抱互联网的尝试，通过与漫威、小米、腾讯等公司的合作，在电子商务、智能产品上持续发力，以数字营销及自媒体战略推动线上线下的市场营销。同时，继续在公司管理团队上进行优化调整。2014年11月，李宁本人亲掌行政总裁帅鞭。

李宁可以说是中国优秀运动员退役经商中最成功的一个。追寻他一路走来的足迹，你会发现，这是一长串奋斗者的足印！饥饿、贫困、艰苦生活所打磨沉淀出的吃苦耐劳、砥砺奋进、坚韧不拔、愈挫愈勇、绝不放弃、绝处逢生的奋斗者的品质、气质成就了李宁的成功。正是成千上万个像李宁这样的奋斗者，成就了改革开放40年的中国。

这就是奋斗者的气质，中国的气质！

《见证：中国改革开放40年40人》

商务印书馆2018年第一版