

李寧的勵志故事，一顆冠軍的心背後的故事

1988年9月，韓國漢城奧運會上，被譽為“體操王子”的李寧，先在吊環比賽中掛了腳，後在跳馬比賽中摔了個腓墩。這次，他敗得很慘，並就此終結了輝煌的運動生涯。但誰也沒想到，這次失敗卻開啓了他徵戰商界的人生，並創造出一個偉大的運動品牌——“李寧”。

【偉大的失敗】

1963年，李寧在廣西來賓一個普通教師家庭中出生。他7歲練體操，17歲進國家隊，18歲（1981年）拿下世界大學生運動會三項冠軍，19歲（1982年）橫掃世界體操賽奪得全部7枚金牌中的6枚，創造世界體操史上的神話，開啓了自己的“開掛”人生。

不過，李寧坦言自己並不是“乖孩子”，拿彈弓打燈泡、爬高樓掏鳥窩、偷偷談戀愛都幹過。好在這沒有影響到李寧繼續爆發超人般的實力。

1984年，在新中國首次參加的洛杉磯奧運會上，李寧獨得3金2銀1銅，一人拿了中國奧運軍團獎牌總數的五分之一，頓成舉國仰慕的大英雄。

回國返鄉時，廣西南寧全城轟動，李寧站在敞篷車上光耀巡城，所到之處掌聲、歡呼聲、鞭炮聲震天動地。王者歸來的無上榮耀，就這樣猝不及防地降臨在這個年輕人身上。

整個李寧時代，他共獲得14個世界冠軍、合計106枚國內外重大比賽金牌，被譽為“體操王子”。他的戰無不勝成為傳奇，以至於人們對於他的渾身傷病和退役申請完全無視，祇求他能在漢城奧運會上將神話進行到底。

在那個榮耀激蕩的年代，國家和民族的需要大於一切，李寧不想也不能背負臨陣脫逃的罪名。但體操是碗青春飯，在漢城奧運會的賽場上，“年事已高”的體操王子在吊環上意外掛腳；跳馬比賽中，他落地又摔了個腓墩。大失水準的表現令人大失所望，李寧却在電視鏡頭上，微微一笑地站了起來。

嘲諷和謾罵鋪天蓋地而來，李寧的“謎之微笑”被誤解為對比賽“不在乎”。

當年，國人對金牌的熱望遠大於對運動員的寬容與諒解。從漢城回到北京，李寧在機艙裏等所有的人離開後，才倉皇離去。他遠離接待大廳的歡呼簇擁，偷偷地走了一條灰色通道，但依然被機場工作人員認出，揶揄一句“哪裏不好摔，跑那摔去了”，這讓李寧倍感淒涼。

好在通道盡頭，一個守候已久的男人正抱着一束鮮花，真誠、熱烈地歡迎着李寧的歸來。

他叫李經緯，是廣東健力寶集團的老總。這是個未經嚴格考證的細節，但人們卻極其樂意相信這個打動人心的故事。

多年後人們才會發現，如果沒有李寧漢城之敗，或許就永遠不會誕生“李寧”這個偉大的品牌。

【創“李寧”】

從體壇英雄變成民族“罪人”，李寧心灰意冷。1989年，李寧正式退役。國家對這位偉大的冠軍依然充滿敬意，給出了體制內的好安排，讓他在廣西體委副主任和國家體操隊教練中任選。但李寧却去了廣東三水，投奔了經營鄉鎮企業的李經緯。

成功的企業家有一點是完全相同的，那就是敢冒險。

李經緯是中國現代商業史上一位傳奇人物。他當過三水縣體委副主任，後被人排擠到縣裏的酒廠當廠長，靠着一份含鹼性電解質的運動飲料配方，搗鼓出了健力寶。李經緯不是池中之物，豪氣衝天地借錢贊助奧運會，讓健力寶得以名震中國。這個名不見經傳鄉鎮企業，當年產值就從90萬暴增到5000萬。

李經緯是李寧的“死忠粉”，他熱切盼望李寧能加入健力寶。頂級運動員退役後不是當教練就是當官，李經緯的建議，卻給出了另一條可能的財富自由之路。李寧也依李經緯的商業傳奇所打動，兩人就此成為知己和商業伙伴。

1989年5月，李寧頂着輿論的質疑，正式加盟健力寶。

健力寶以極其隆重的聘任儀式歡迎這位世界冠軍。李寧擔任“總經理特別助理”，負責公關宣傳、市場策劃、籌辦運動服裝廠等工作。

憑着天生的直覺，李寧提議為健力寶拍一個極富體育動感的廣告，並由他親自出演。於是，健力寶在央視砸下60萬的天價廣告費，一經播出，再次引發轟動，當年健力寶的銷售量又猛增了3000萬元。

健力寶的生意如火如荼，李經緯催着趕緊將服裝廠上馬。李寧的名氣够大，廠子拉到了新加坡的投資，“李寧牌”得以創立，主營運動服裝，由李寧出任總經理。但李寧對這個品牌名稱相當糾結：漢城兵敗還是心頭隱痛，從吊環上摔下來已被千夫所指，再這麼張揚做生意，人們會怎麼看？

但李經緯却堅信，“李寧”這個冠軍名字就是筆巨大的財富。用“李寧”的理由極其充分，那就是“愛國”。健力寶的夢想，是要讓中國運動員喝上國產的運動飲料；而“李寧”的使命，就是讓中國運動員穿上國產的高檔運動服。這樣，中國人才能有尊嚴、有底氣。

不過萬事開頭難。李寧公司第一次訂貨會，大家給面子過來看，却沒人訂貨。李寧則整天冥思苦想着，怎樣才能把品牌打出去？

好機會很快來了，那就是北京亞運會。

【亞運爭奪戰】

1990年8月，雪域高原之上，李寧身穿雪白的“李寧”運動服，從藏族姑娘達娃央宗手中接過了亞運“聖火”。這個神聖的經典時刻，通過電視定格在無數中國人的心中。

為了拿到亞運會的火炬傳遞權，李寧想破了頭，磨破了嘴。

當時，籌辦亞運已有了商業化運作的意識。火炬傳遞權的競爭相當激烈，國家體委報價300萬美元，日本的富士、韓國的三星都極有興趣，但李寧祇拿得出250萬。無奈之下，李寧找到國家體委，談起自己的創業夢想，說起在領獎臺穿“洋品牌”的恥辱，聊到“唯利是圖”的尤伯羅斯——即便是那個拿奧運賣錢的美國人，都特意把奧運火炬的傳遞權保留給了本國企業……在那個體育商業化還不濃鬱的年代，李寧的真情打動了國家體委，為國人品牌爭取到了這次機會。

於是，在亞運會長達一個月的聖火傳遞中，“李寧服”如影隨形，25億中外電視觀眾得以耳聞目睹。亞運會一結束，李寧公司就收到1500萬的訂單，開始飛速成長。

從1992年巴塞羅那奧運會，到2004年的雅典奧運會，中國奧運軍團上臺領獎就沒穿過其他牌子的衣服，“李寧服”成了標配。特別是2000年的悉尼奧運會上，“李寧”的“中國龍”主題領獎服和蝴蝶鞋，被譽為“最佳領獎裝備”。

90年代，“李寧”如入無人之境，幾乎每年100%地迅速成長。但很快，有人要李寧果斷地幹一件“忘恩負義”的大事——脫離健力寶。

【慶戰奧運】

2004年的一天，張志勇悄然準備好了2008年北京奧運贊助的競標書。為防泄密，他在去北京奧組委之前，才和李寧一塊，哆哆嗦嗦地在標書上寫下一個天文字。

隨後，李寧親自提着標書箱，走進了北京奧組委。

李寧和張志勇其實是在豪賭，賭再過4年，公司就有能力付得起這筆天價的贊助費，而競標時李寧公司還未在香港上市。他們的底氣來自于對北京奧運的信心，在家門口辦奧運，怎麼能讓中國運動員穿“洋品牌”呢？

但事實證明，李寧錯了。這已經不是1990年的激情年代，商業法則已取代了一切。

最終，財大氣粗阿迪達斯以13億報價擊敗所有對手。這意味着在北京奧運會上，中國運動員將身穿阿迪達斯的領獎服登臺領獎。

毫無疑問，李寧公司遭遇了一次“滑鐵盧”。好在，還有個“B計劃”。

“李寧”迅速與央視體育頻道簽下協議，在2007—2008年播出的體育賽事節目中，主持人和記者出鏡，都要身穿“李寧”服飾。這意味着，祇要是通過電視看北京奧運的觀眾，都能看到“李寧”的Logo映入眼簾。而主持人和記者的曝光率，顯然遠高于運動員。這個策略，巧妙規避了“奧運知識產權”的排他性壁壘，以一種極低成本擁抱了北京奧運。當然，這也是沒辦法的辦法。

但是，這種“擦邊球”很快引發了阿迪達斯的警覺。為了維權，阿迪達斯和北京奧組委聯合發起了“反隱性營銷”。最終較量的結果是，“李寧”的標識，竟從央視主持人的身上消失了。

對此，李寧公司已無可奈何。但，人算不如天算。

阿迪達斯千算萬算，算漏了李寧公司擁有一位偉大的世界冠軍。很快，在全球矚目的北京奧運會開幕式上，李寧將代表13億中國人點燃奧運聖火，所有的機關算盡全部燃燒在舉世矚目的沸騰當中。

2008年8月8日，作為奧運火炬的最後一棒火炬手，李寧在鳥巢的高空之上，腳踏祥雲、繞場一周，于萬眾仰望中點燃了北京奧運主火炬。激情和夢想在這一刻燃燒，全世界的人們被這一空前絕後的創意打動，并牢牢記住了“Li-Ning”。沒人關心他當時穿的是不是阿迪達斯贊助的衣服。

時間永遠定格在李寧“飛天”的輝煌時刻，品牌和贊助商爭奪戰的結果也因此“撲朔迷離”。外界都以為“李寧”才是北京奧運的贊助商。有外媒評價，這或許是奧運史上最成功的一則免費廣告。

當然，李寧嚴肅地阻止了公司希望將其商業化的訴求。雖然這無可厚非，但李寧認為，他是代表全體中國人民和運動員去點燃聖火，而不是代表李寧公司。

然而，這無法阻止李寧公司成為北京奧運會的大贏家。2009年，李寧公司完成83.87億銷售收入，一舉反超阿迪達斯，成為中國市場第二大運動品牌。

而一擲千金的阿迪達斯原本想挾奧運之威超越耐克，沒想到過度樂觀導致貨品積壓，結果被李寧反戈一擊。

阿迪達斯的潰敗，給李寧公司造成了一種錯覺：國民消費心理正日漸成熟，人們已不再盲目追求“洋品牌”。

如此這般，李寧公司已難掩重新成為王者的雄心，決心再度放手一搏。

世事難料，大錯就這樣在雄心勃勃的激流勇進中猛然鑄成。

【風雲突變】

Logo像耐克，口號像阿迪，有人曾這樣調侃“李寧”的品牌。但在2010年6月30日，李寧公司決定改變這一切，發布全新的Logo和口號。Logo將原有的L斷開，綫條更為有力；口號也由Anything is Possible（一切皆有可能），變成了Make The Change（讓改變發生）。

大部分人對此莫名其妙，新Logo、新口號似乎并不動人。通常祇有走投無路的品牌才會更新Logo和口號冒險一試，風頭正勁的“李寧”大動幹戈，不知意欲何為？而在李寧公司看來，剛完成對阿迪達斯的超越，很有必要趁熱打鐵加把勁，借著“換臉”重塑“國際化”品牌，以更激進方式完成對耐克的超越。

事後看來，這是個昏招。但深入情境，局中人發起這場大變革，却又情有可原。

競爭的現實依然殘酷。借助北京奧運，“李寧”得以超越，各大體育品牌同樣大幅增長。耐克、阿迪占據高端，安踏為首的福建“晉江系”橫掃低端，Kappa為首的運動休閒快銷品牌又異軍突起……這讓卡在“中端”的“李寧”凸顯尷尬。論運動專業性，不敵耐克、阿迪；論性價比，不如“晉江系”。定位的模糊，直接導致了消費者的困惑。

品牌老化，也是個大問題。

2007年，李寧公司曾發起一項市場調查，結果顯示，“李寧”的實際消費人群年齡偏大，以60、70為主；

而年輕的90後，感覺“李寧”不夠“酷”。相比之下，個性鮮明的耐克和阿迪更受年輕人喜愛。在展望未來時，“李寧”品牌已感乏力，于是品牌重塑、Make The Change成為必然選擇。

但剛剛撐過奧運大戰的李寧公司，猶如一輛磨損嚴重的賽車，本應將產品、渠道、營銷全面整頓，却又加滿了油，期望靠著瘋狂加速再戰一程。結果，一場不期而至的風暴席卷了一切。

【大衰敗】

北京奧運開幕式上，本身有恐高癥的李寧緊咬牙關，完成了點燃聖火的“國家任務”。有人曾問他在空中想了些什麼，他的回答是：“別掉下來！”

2010年12月，李寧公司一公布2011年二季度產品訂貨會情況，便引發了股票暴跌。10天內，50億港元市值蒸發。由于品牌重塑、成本上升，李寧公司在一年內三次提價，導致訂貨數量下降，500多個低效經銷商關店，成為一場大危機的導火索。

很快，所有體育品牌都陷入存貨積壓的困境。大家忙着瘋狂關店、斷臂求生，李寧公司的形勢尤其嚴峻。2012年，形勢急轉直下，效力20年的CEO張志勇最終引咎辭職。為挽救危機，李寧引入美國私募基金TPG（德州太平洋）的戰略投資，與TPG合伙人金珍君共同執掌公司。

金珍君的商业履歷堪稱神奇。他曾執掌韓國戴爾，在行業整體下滑的4年內，令其業績暴增10倍；2009年又拯救達芙妮，使其股價上漲4倍、利潤翻番；此後又帶領廣匯汽車快速成長。有這股起死回生的戰績，李寧顯然希望這個“救世主”能力挽狂瀾。

金珍君入主後，驚訝于李寧公司長達15個月的產品周期，庫存更是積重難返。為完成拯救使命，李寧、金珍君一起定了個“狠招”：耗資18億元進行渠道回購，以支持經銷商清理庫存。

這是一次代價極大的“刮骨療毒”，當年李寧公司的虧損就高達19.79億，門店關掉1800多家，股價從20多狂跌到4元，近乎一場大崩潰。

但在金珍君看來，如此“猛藥”值得一試。粉飾財報毫無意義，祇有改善供應鏈、清除存貨後，李寧公司才能重獲新生。

李寧性格溫和，却永不言敗，即便在最困難、最具風險的時刻，依然有放手一搏的勇氣。

面對史無前例的危局，他并未保守求穩，反而更加激進。2012年5月，李寧公司以5年20億的價格，簽下CBA聯賽主贊助商；10月，以10年1億美元簽下NBA超級巨星韋德；12月，啓動耗資18億的“渠道復興計劃”。三大手筆花費近50億元，充滿了必勝的信念。

不過，高舉高打、大筆花錢的同時，李寧公司依然深陷虧損泥潭。

拿下CBA固然明智，但“李寧”每年4億的高價，與之前安踏每年僅4000萬的價錢相比，顯然吃了大虧；天價簽下韋德也值得再考量，韋德同款限量球鞋售價過千，相對耐克、阿迪達斯，性價比明顯不夠，加上球鞋工藝複雜、代工廠不給力，很多消費者竟然拿不到貨，結果錯失了大好的營銷良機。於是，2013年又虧3.92億，2014年再虧7.81億。

自創業以來，李寧從未遭遇如此危機，批評和負面報道蜂擁而來，令這位偉大的冠軍倍添痛苦，甚至一度深感超出極限。

2014年11月，被寄予厚望的金珍君也未能挽救李寧公司，悄然卸任。面對着2014年7.81億的虧損，兩鬢斑白的李寧躊躇滿志地承諾：2015年將傾盡全力，帶領公司重回盈利增長的軌道。

【冠軍的心】



世上沒有“救世主”，人們期盼着李寧來挽救“李寧”。唯有他親自出山，才能喚醒公司在創業時代固有的激情和鬥志。事實證明，這是唯一行得通的方法。

雖然李寧公司以前是中國體育行業的霸主，但外人看來，“李寧”狼性略顯不足。這緣于李寧寬厚的長者之風，他即便有不同意見，都不會直接說“No”，而是會用商量的態度來勸說。此外，他很在意為員工創造寬鬆的環境，薪酬上更顯大度：即便在2012的巨虧之年，員工的人均福利支出都高達20萬，遠遠高於一般民營企業的薪酬標準。

如今，李寧直接出任CEO，公司士氣為之一振，經歷了骨幹“離職潮”後，人心重新凝聚。“就要創始人回歸才對”，人們對“李寧”重新燃起了希望。

正式出山之前，李寧公司便宣布重啓口號“一切皆有可能”，引發昔日粉絲的強烈共鳴。接着，李寧開通新浪微博，全面開啓“互聯網+”戰略。人們突然發現，這位年過半百的“吃瓜老李”，轉瞬就變成了愛刷微博的潮大叔，賣萌、寫雞湯、玩Cosplay樣樣皆能，一年瘋狂吸粉200萬。李寧粉絲第一次有了自己的昵稱“檸檬”。

“明明可以靠顏值，却偏偏要靠科技”的李寧，很快拉着小米，推出帶芯片的智能跑鞋，趕上了智能穿戴和“跑步熱”兩大風口。這種鞋，跑完步可以用手機app看分析，監測距離、配速、路線、卡路里消耗等情況，讓“檸檬”們愛不釋手。

最重要的是，“李寧”的營銷戰略回歸到價廉物美的道路上來。即便最新款的智能跑鞋也分為399元、199元的高低款，大部分產品價格親民，不再追求曲高和寡的“國際範”。人們紛紛評價，“吃瓜老李”越來越有互聯網思維了，甚至打造出“赤兔”這樣的爆款，一年單款在網上就賣出了40萬雙。

開微博後，李寧有了更多驚喜。他的初心就是與更多人直接交流，獲得信息反饋。有人直接跟他說，你要做便宜點的，大家都買得起的鞋，於是做到了戰略回歸；有人對真正專業籃球鞋的“整體繫帶性”提出異議，普通人不是運動員，不會天天練，太緊繃了受不了，希望鞋子舒適點。這讓李寧也腦洞大開，就此歸納出一個新的市場定位——業餘的專業，也就此推出更多適合大眾體育的產品。

當然，溝通中也有罵李寧的、不友好的。李寧的態度是，心有光明，保持樂觀：“中國需要一代代不斷向前走，新一代更需要有新一代的價值和表現，我相信他們！”

就這樣，年過五旬的李寧親力親為，在公司的存亡時刻，終於爆發出果決的英雄本色。兩年來，他親自巡視專賣店，經常開會連軸轉、加班到凌晨，沒有了雙休日。由于公司處於危機，所以時刻都不曾懈怠。即便如此，李寧依然覺得：“辛苦却能够把事情做好，那是最大的幸福。”53歲的李寧都這麼努力，你還有什麼理由不去拼！

就這樣，李寧公司神奇地恢復了增長。2015年淨利潤1430萬，首次實現扭虧為盈；最新的2016年中報顯示，上半年淨利潤增至1.13億元，已經徹底走出了危機的泥潭。

李寧再次以成就證明自己的商業才華。他鮮有商界英豪們慣有的精明與算計，却充滿了對體育夢想的真誠追求和商道智慧。哪怕年過半百，李寧依然擁有最年輕時代的勇氣、夢想和激情。正如體育賽場上那句名言一樣：即便在最艱難的時刻，都永遠不要低估一顆冠軍的心！