

王者归来：体操王子回归拯救李宁公司

2016年06月20日



李宁是名震四方的“体操王子”。在1984年的洛杉矶奥运会，他独揽六块奖牌，包括三枚金牌。今天，53岁的李宁面临不同的使命。他正在回归和驾驭李宁公司——一家他在1990年创立的体育用品公司——向“互联网+运动生活体验”的转型。作为董事长的李宁在2014年末回归公司管理一线，并在2015年3月正式担任公司代理行政总裁。自他回归之后，李宁公司2015年的净利润达到1400万元人民币（合220万美元），实现四年来的首次扭亏为盈。

在微博拥有两百万粉丝的李宁在2015年对公司展开了大刀阔斧的改革和创新，开发智能跑鞋、开拓线上业务、变革线下渠道。在和“沃顿知识在线”的访谈中，李宁表示：“世界在改变，企业自身的改变很重要。”

以下为经过编辑后的访谈内容。

沃顿知识在线：担任CEO一年多以来，您对公司变革的整体思路和策略是什么？

李宁：我们已经在做战略上的一些方向性调整，让品牌能更好地集中在五大品类：篮球、羽毛球、跑步、运动生活和训练，以及围绕着直接经营、特许经销商、电子商务三个渠道来完成我们的生意。所以如何让产品规划、产品设计和产品质量符合我们的战略，以及如何去运营这五个品类，我们在去年都在努力提升。

另外，世界在改变，所以企业自身的改变很重要。首先是技术在不断变化。尤其是移动互联网开始普及之后，有很多新技术喷涌而出。如何在体育用品领域里找到我们的位置，构造我们的能力，提升效率和获得受众的欢迎，是我要考虑的问题。

沃顿知识在线：您认为公司未来战略的着重点是什么？

李宁：在移动互联网环境下，各个商业环境都体现出体验的价值和需要。我更关注的不只是技术，还有互联网环境下人们行为的变化。移动互联网使得每个人通过手机和他人，和世界所有人连接。

我们做运动行业的，如果能够使大家形成互动，无论是运动上的互动还是产品体验互动，我们就会有发展，就会有自己的位置。因此，我希望公司在未来三年，能够逐步转向创造体验价值，构造公司竞争力。产品的体验、购买的体验、运动的体验，集合起来就是李宁品牌的体验。

当然我希望这一切是基于数字化的基础。所谓数字化就是，通过信息和数据的获取，能够知道用户潜在的需求，然后更精准地创造购买体验和运动体验。我们正在开发的第二代产品都是通过数字化信息的支持来服务顾客的。目前我们还在初级阶段，还不够深入。

沃顿知识在线：您设想中的深入做法是什么？

李宁：能够更多地获取和需求有关的更精确的数据，加上我们自己对运动的理解、对时尚趋势的把控，以及对设计和生产制作工艺的创新，把这些东西结合起来，用在渠道和用户身上，会提高整个运营效率、加大收益。之后的趋势也会越深入、越动态；你要知道下一步怎么走，那你一定有很多数据的支持。

沃顿知识在线：您如何规划向创造体验方面去构造竞争力转型变革的步伐？

李宁：我们不会一刀切，会逐步引向体验型的生意，而不是简单做一个产品出来就卖。我们希望把生产、销售和使用产品的过程结合起来创造体验价值。

最后（这些价值）还会反馈到产品渠道和运营上，形成一个环路。我们想创造的是运动的体验和运动社区化，以及社交行为。你有智能鞋，就会有更多更好的平台让你形成跑步圈的社交。这就是我们想要创造的改变。

沃顿知识在线：除了智能跑鞋，在整个数字化的产品开发上，李宁还有什么计划？

李宁：我们正在研发服装方面的智能产品，通过传感器和一些数字分析，对心跳、血压和肌肉的表现进行分析，获取你身体在运动过程中的表现。

沃顿知识在线：你们2015年的电商平台业绩增长非常快，占比总销售额从2014年的4.9%上升到8.6%，几乎翻了一倍。您之前也说过要强调O2O以及一体化的销售平台，在这方面的进展如何？

李宁：一体化销售平台包涵让线上线下能够互调库存，店与店之间可以互调。这在技术和成本上都有复杂性。一件事听起来很精彩，可是成本太高也不行。技术一定要跟生意搭配。一件衣服有好几个颜色和尺码，怎么调货？怎么补货？怎么清货？最后要形成一个模块。重要的是你的内部系统可以提供相关服务，才能提供真正的一体化服务。

沃顿知识在线：2015年李宁在线下新增了507家实体零售店，它们的经营运营状况怎么样？今年您打算新增多少家实体店？

李宁：我们在去年底一共有6133家线下零售店。新增的店还行，绝大部分表现不错，因为我们严格把控零售店的品质。在渠道上，我们会加大在购物中心和商场的开店量，调整部分临街店铺。2016年，我们计划净增300-500家实体店，总数达到6500家左右。

沃顿知识在线：您对运动休闲产品的定位和发展思路会有怎样的调整？

李宁：对于运动休闲产品线，我们会更多地采用快速、时尚的打法进行运作。会更加注重大众的需求，其操作方式将不同于专业运动的产品线。我们已经设立了一个独立的事业部，将启用独立的Logo，建设独立的实体店，深耕这条产品线。

沃顿知识在线：您提出李宁要从销售产品转为创造体验，销售是一个动作，体验是一个过程，两者提供的服务完全不同，怎么样让团队适应这种变化？

李宁：任何一个公司在转型中都会遇到很多挑战。随着渠道、产量和产品线的规模扩大，人们走着走着就不太愿意改变，明知道有问题但是第一个反应是保护，保护原来的模式。

我的做法，第一从组织架构、人力资源层面着手。我是以业务，不是以职能为导向。只要有业务，你（指业务部门的负责人）需要什么岗位，需要什么职能，你就设，不需要的就不要跟我讲。比如说，电商部门要200个人，如何创造电商业务，根据业务需求去构造整个专业模型和组织架构，这样一步步地改造现行组织的思维。

第二个是结果导向。你设置了这个业务，需要改变组织架构、改变业务流程，那么团队的技能也要相应改变。不行就换人，从外面再找新的人放在新的岗位上，或者对现有人力进行培训。

现在我们的企业里面，仍然有现行的思维和组织架构、也有已经改革过的组织架构，逐步每年突破，我相信可以逐渐进行转型。让公司去追求体验的价值，包括改造渠道、创新店面形式等等。

沃顿知识在线：李宁公司是国内最早去家族化、充分授权给职业经理人的民营企业之一。目前在向体验型服务转型的过程中，在用人策略上是否会有所调整？

李宁：我觉得要调整，大锅饭不管在哪里都是不受欢迎的，都有很高的成本。一个生意，必须组织更加简练，用激励机制、考核机制去提升效率，不断优化运行。我觉得职业化是必须的，但是职业化很容易造成大锅饭，这在欧美企业也非常普遍。

外部正在发生巨大变化，企业和产品都有生命周期，一定要顺应市场趋势，去求发展。一劳永逸、一成不变是不可能的。职业化在中国发展比较初级，职业道德、职业能力以及整个社会对职业经理人的支持，都还有很大发展空间。

近年来李宁公司有很大挑战。但是，我并不认为责任在员工，而是要调整游戏规则，激励员工不断自我变革，做事的方式能够更加精准、有效率，与公司一道成长。