

# 李宁：“我不是一个标准的商人”



李宁被评为“二十世纪世界最佳运动员”，100年来，全球获此殊荣的只有25人，李宁的名字和球王贝利、拳王阿里、飞人乔丹排在一起。当被问及他最愿意成为“运动员还是商人”时，李宁的回答是：“请把我只当作一个人来看待。其实，经商或者其他，我都只是为了活得更充实。”

2006年，李宁当选美国《时代周刊》评选的60年亚洲英雄，该刊认为“这是一位在体操和商业生涯中，均具有灵活头脑的传奇人物。”那时，李宁体育用品有限公司早已在香港主板市场上市，这也是第一家在香港上市的国内体育用品品牌。作为公司董事长，李宁及其家族控制着公司37%的股票，李宁的身家接近20亿元。

“李宁证明了一件事情。”《时代周刊》如此评价，“在中国，商业的荣耀也可以和奥运会金牌一样熠熠生辉。”然而李宁的名字并没有被这期杂志归类在“商人”中，而是在“运动员和探险家”一栏里。

事实上，“探险家”李宁的确是他鲜为人知的另一面。在最初经商的几年中，李宁不断“触电”，甚至还差一点就成为一名演员。李宁说：“我是一个热爱自由的人。”

现在，除了开董事会，位于香港铜锣湾时代广场的公司总部看不到李宁的身影。他在香港深水湾富人聚居区过着自己的生活。而他当年参加演出的电影《七金刚》和电视剧《武林至尊》，在香港市面上依然有碟片销售。



## 1 “先画钱，再画画”

李宁从小爱画画。他从18岁开始就正式师从吴东魁学习国画。那时，李宁是国家体操运动队的主力。“他来学习绘画的大部分时间都是周末，食堂没人做饭了，我们俩就一人泡一碗方便面吃。”吴东魁说。李宁最爱画的是“墨竹”。“画画以后，练体操时我不再浮躁，”李宁领悟到，“刚柔相济的竹竿画法以及有弹性的竹叶撇笔，都是体操中动作的体现。”

数年下来，李宁的丹青愈来愈娴熟，他的体操生涯也同样达到了巅峰状态——1984年，李宁在洛杉矶奥运会上夺得自由体操、吊环和鞍马3块金牌。

4年之后，在汉城奥运会上，李宁从吊环上掉了下来。此后，他不再画画。

“当时，我原本有可能去做总教练或者选择当官，”他回忆道，“但我一生气，一拍屁股就走了。”李宁选择的道路是经商，在体育界算是开了先河。“先画钱，再画画吧。”他留下一句话。

李宁转而加盟健力宝，去创办“李宁”牌服装。劝动李宁投身商海的，是他的忘年交李经纬，后者当时任广东健力宝总裁。

“那时候，我特别崇拜他。”李宁说，“当运动员时，我从来没有穿过中国品牌的衣服，想法很简单，也不知道最终会如何。”而李经纬觉得“李宁年轻、聪明、人品好”，他对李宁的态度就是“把他扔在游泳池里，让他自己去学游泳。我只是在岸上看，做救生员，

不行的时候，再伸手拉一把。然后我再放开，再看。几次下来，李宁就会游得比我好，超过我”。

“体育竞赛，有一个规则提前告诉你，在一刹那你完成了，就结束了。”初入商海的李宁说，“做生意就没有那么简单。”第一次订货会，没有人买李宁的产品。“我只好自己想办法推广，为了区别于传统的销售，渐渐地就把专卖店体系建立起来了”。

打开局面的第一仗，是1990年的北京亚运会，李宁找到熟悉的国家体委官员，用爱国热情说服他们放弃了300万美元的外国公司赞助，选择只能拿出250万元人民币的“李宁”。

1990年8月，在世界屋脊青藏高原，李宁作为运动员代表，身穿雪白的“李宁”运动服，从藏族姑娘达娃央宗手里接过了亚运圣火火种。取圣火这种形式当时在国内非常少有，这个带给人神圣感的时刻通过电视定格在了人们的心目中。

整个亚运圣火的传递过程，有2亿人直接参与，25亿中外观众从媒体知道了健力宝和“李宁”。火炬传递到天安门，通过电视台，人们发现，党和国家领导人身上穿的都是“李宁”服装。

亚运会结束以后，“李宁”服装一夜之间在中国风行。亚运会闭幕的当月，“李宁”就收到了价值1500万元的订单。接下来的广岛亚运会和第25届奥运会，直到2004年的雅典奥运会，中国运动员领奖时，再也没穿过其他体育品牌的衣服。

## 2 “我不是一个标准的商人”

李宁主演的香港电影《七金刚》，拍摄时间是1993年。那时已是“李宁”的黄金年，在上海中百一店和华联商厦的李宁鞋专柜，每天零售额达上万元；在锦州一个小小的地级市，一月竟卖出了70多万元的李宁鞋。幸亏《七金刚》这部电影市场暗淡，最后才彻底成全了这位“体操王子”走上经商之路。

“做商业，你总是在猜别人要出什么招。”现在的李宁早已加入中国“亿万富翁俱乐部”。此时，“李宁”牌与耐克、

阿迪达斯的交战，也已经到了白热化的程度。

2010年，“李宁”牌正好创建20年。在2009年财报中，“李宁”戏剧化地超过了对手阿迪达斯，“李宁”牌运动服饰2009年销售收入为83.87亿元人民币，增长25.4%，但李宁觉得自己并不是一个标准的商人。“我对于交易和成本都不敏感，我只是目标很明确，然后就一个劲儿地往前走。而这是我在做运动员时，得到最多的训练。”

## 3 “他并不擅长做生意，但很会用人”

李宁以前的老搭档、公司第二任总经理陈义红这样评价。

1993年，随着陈义红和天津梅花厂厂长李纪铎、大华衬衫厂副厂长张向都等一批专业管理人员的进入，李宁开始淡出。那一年，很长一段时间李宁就呆在香港拍电影、拍电视剧。“做公司，我不喜欢什么都是自己往前冲，到时候你完了，企业也完了。”

1997年7月，李宁正式把

总经理位置让给了陈义红，自己做董事长，去北京大学读书深造，进一步淡出公司日常管理。

解决了后顾之忧的李宁，开始操心股权改造和成为公众公司的问题，他把在北大学到的知识都用在了上面。

“他是一个很好的创业者，热爱体育，有长远的战略想法，比较大度透明。”2003年投资李宁公司的鼎辉国际董事长吴尚志这样评价他。

## 4 “把红旗插到了耐克的后院”

2008年后，类似的趣闻不会再发生了。因为，几乎全世界的人都看见了李宁在北京奥运会开幕式上腾空点火的身影。

2008年8月8日那天，李宁特意把自己的白发染黑了。

“在这个世界上，我的痛苦超过任何一个人。”1988年汉城奥运会败北之后，李宁坐在奥运村外面的草坪上说：“以后就退役了，我的运动生命就终止了，我就永远无法弥补这个损失了。”

“没想到20年后，李宁居然回来弥补了这一切，而且是在中国举办的奥运会上。”他的老朋友鲁光说。此时，李宁已经45岁，离他上次获得奥运会冠军已经24年。只不过，在这一届的奥运会赛场，除了点火，李宁还经受了另一个考验。

在北京奥运会赞助商的竞争中，李宁的对手是强大的阿迪达斯。为了打赢这一仗，李宁的核心竞标团队分三批去了雅典。“标书制作得非常精美，”李宁公司总经理张志勇说，“李宁亲自抬了箱子去的。”

结局却是阿迪达斯凭借雄厚的财力优势胜出。面对这个结果，团队中许多人难掩悲伤与遗憾，当场落下泪来。

但是这次挫败并不意味着李宁的奥运战略走进了死局，事实上他们在后来使出的一系列组合拳充满了中国式的智慧。其实早在2006年，李宁便

与中央电视台奥运频道签约，为所有主持人、记者量身打造专业服装。在北京奥运会期间，李宁品牌的logo也再一次通过央视奥运频道的转播出现在亿万电视屏幕中。这是一个精彩的擦边球，足以视为奥运经济中最为经典的案例之一。

而在国际市场的推广策略上，“李宁愈发显得稳健、成熟。”《财富》杂志这样评价。在产品研发上，“李宁对中国元素的巧妙运用同样显得精准而又老辣。”李宁不断在篮球广告中打出中国功夫的符号，而且在轻质跑鞋广告中使用水墨色调。

正是这一年，李宁去了耐克的发祥地以及总部波特兰市。2008年1月，李宁公司在那里建立了中国运动品牌的第一个全球设计中心。此后的20个月，大约20位服务过国际知名品牌的资深设计师、工程师等，在波特兰市一个小楼里，完成了许多惊人设计。当地报纸惊呼——“李宁已经把红旗插到了耐克的后院”。

“要成为全球前5名，到2018年，我们有20%的份额必须来自全球。”越来越隐身的李宁，制定了更高更远的“目标”。“点火的时候那么高，你害怕吗？”一次，有人这样问李宁。“没有啊。”他回答，“人站得太高的时候，始终要抬头挺胸，根本没有时间害怕。”

(据《外滩画报》)