

李宁：商业长跑远未结束

□ 仲量



会，李宁的体操之路被改写。在最后一次比赛中他意外失利，从吊环上摔了下来。回到首都机场，失掉金牌的李宁禁不住黯然神伤，孤独地走过一条偏僻通道，这时手捧鲜花前来迎接他的只有李经纬。

如果没有李经纬，李宁也许会和水球奥运冠军熊倪一样，成为体育总局的官员；或者像郎平一样，成为一名教练。但李经纬却让李宁走上了和他们截然不同的道路。

李经纬是健力宝集团的创始人，他盛邀李宁加盟健力宝。那个时代作为知名运动员的李宁，在退役之后下海经商，是一种不合常理的选择。不过当时全民经商的热潮正在兴起，而从李宁的本性出发，他更希望在大社会

中历练一番。于是，李宁来到了广东的小镇三水。

加盟健力宝仅仅几个月，李经纬就鼓励李宁将服装厂的计划变成现实。为了获得资金，李宁出外游说寻找投资。在“体操王子”的名人效应下，很快他们就与新加坡的康基实业有限公司成立了中新合资的“健力宝运动服装公司”，主要从事“李宁牌”运动服装的生产经营，李宁出任总经理，当时连李宁自己都没有想到事情会如此顺利。

不过，李宁很快就领会了市场竞争的残酷无情。第一个订货会上，没有一个人去订李宁的单子。“很多人都是来给我面子过来，然后吃完饭听完产品介绍后，拍拍屁股走人。”而李宁的第一批产品也因为质量问题不得不全部销毁。

不过，多年的辛苦训练，李宁培养出了坚定的意志。机会很快就来了。打开局面的第一仗就是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。款式与质量在当时都不算最佳的李宁牌运动服，能够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，称得上是一次公关策划上的成功，而李宁也是第一次展露自己的商业才华。

1992年巴塞罗那奥运会，李宁成为中国体育代表团专用领奖装备的提供商，从而结束了中国运动员在奥运会上穿着国外体育用品品牌服装的历史，这是“李宁”首次走

向世界。

1991年到1994年期间，李宁继续走赞助体育活动的路线，并开始了多元化产品尝试，年营业额近100%的速度增长。但在李宁的心中，有一个永远的结，那就是“孩子”的身份——李宁公司是健力宝的全资子公司，而健力宝的控股股东是广东三水县政府，是国有资产。在李宁心中，他更希望公司朝着现代企业模式发展。这在当时看来并不易，起码有两个核心问题必须解决，一是对公司进行股份制改造，另外一个则是将李宁商标从健力宝中分离出来。

在有着“中国股改第一人”之称的首都经贸大学教授刘纪鹏的鼓励下，李宁下定决心和健力宝分家。而李经纬也相当大度，完全支持李宁自立门户。1994年底，只是在股份和品牌上采取了一些变动措施，李宁公司就顺利脱身。2004年6月28日，李宁集团在香港联合证券交易所上市。李宁家族控制着46%的公司股份，其身家高达16亿元。那天，他面对媒体淡淡地说道：“我不是一个明星偶像，我只是一个拥有十几年企业经营史的商人，一个商人。”

李经纬说：“很多企业认为战略是最重要的，但我觉得梦想比战略更重要，因为产品的形态是可以调整的，各个领域的专业公司也可以聘请，优秀的人才可以吸纳，这些构成了企业发展的战略，而它们都是为品牌的梦想而服务的。”

一切皆有可能。一直以来很多人认为李宁的成功，是由于他明星的身份，得益于中国体育产业正处于发展初期，还因为他遇到李经纬、刘纪鹏等人的热情相助。但是从一个完全不懂经济的体育明星，到一个拥有资产几十亿的成功商人，在这个取得风光成绩的背后，李宁付出的汗水和努力，只有李宁自己和他身边的人知道。

李宁没有大明星的架子，也没有大老板的派头，用功好学，许多认识李宁的人都对他这样评价。1998年，年满35岁的李宁进入北京大学法律系攻读，此后4年，李宁与一群比自己小十几岁的同学一起上课、上自习、复习考试、到食堂吃饭……2000年，他又报考了北大光华管理学院EMBA班并顺利毕业。“我以前练体操，是从一点都不会到世界冠军的。我相信，只要肯学，什么都有可能。”

这样的信念也指导着李宁公司。2005年开始，“一切皆有可能”成为了“李宁”的广告词，只要肯向国外公司学习，走国际化的路线，李宁相信，做世界的李宁“这一目标一定可以实现。”

为了实现这个梦想，李宁加快了进军国际市场的步伐，除了赞助4届中国奥运体育代表团之外，还拿下了包括中国跳水队、乒乓球队等几乎所有吸金大户。而越来越多的国外运动员也纳入进“李宁”的视野。2000年签约法国体操队，2004年签约世锦赛冠军西班牙国家篮球队，2005年初

成为NBA官方合作伙伴，其后，李宁又成为瑞典奥委会官方合作伙伴……

而在产品研发上，李宁“中国元素的巧妙运用同样显得精准而又老辣”。从2005年开始，李宁开始在篮球广告中打出中国功夫的符号，在轻质跑鞋广告中用水墨色调，在香港回归十周年时推出了“I Love Hongkong”的纪念版球鞋，而前些日子推出的限量版的“雷锋鞋”更在网上被炒到了天价。而此前，已经在品牌价值固定下提升的“李宁”在2007年末一口气在北京、上海开设了充满时代气息的设施完备的旗舰店，以此作为摩拳擦掌进军一线城市的号角。

正是“国际化”和“中国化”两手抓，李宁“顶住了耐克和阿迪达斯的进攻。李宁公司2007年年报中显示，其营业额同比增长36.7%至43.5亿元，位居中国市场第三，其17%的市场份额与耐克和阿迪达斯的差距已经缩小。

非典型营销提升品牌价值。2007年1月3日，是让李宁失落的一天，因为他再一次输在了奥运会赛场上。不过，这一次他的竞争对手不是其他体操运动员，而是国际体育用品巨头阿迪达斯。

2008年奥运会即将在自己的家门口进行，但李宁公司却在奥运会赞助商的竞争中失利，资金雄厚的阿迪达斯最终将李宁公司击败，成为北京奥组委选择的第7家合作伙伴。不过，李宁并没有丝毫气馁，在自己的首都举办的奥运会显然是一场不容错过的民族节日，他绝不会放弃这个机会。李宁采取了“曲线救国”的策略，进行与奥运有关的非典型营销策略。

仅仅在失利后的第3天，李宁便与中央电视台体育频道签订协议，协议规定，2007—2008年播出的栏目及赛事节目的主持人 and 记者出镜时均需身着李宁牌服饰。这是一次巧妙的“偷梁换柱”，十分巧妙地躲过了奥运知识产权森严的壁垒，独辟蹊径去接近北京奥运会。

李宁用有限的资金，打造出一支属于自己的星光璀璨的“北京奥运会李宁代表团”：其中包括中国射击队、跳水队、乒乓球队、体操队。另外，还有瑞典奥运代表团、阿根廷篮球队、西班牙篮球队、苏丹田径队等。他们全部身穿李宁牌运动服出现在2008年奥运会上。

而随着李宁在北京奥运会开幕式以令人称绝的方式、凌空飞跃点燃奥运会主火炬，李宁品牌也完成了一次最闪耀的亮相。但品牌的竞争是一个长期的过程，不会因为李宁本人的一次举世瞩目的腾空而有决定性的改变。李宁牌还是需要更为深厚的品牌与产品的建设能力，以及更能经得起市场考验的持久力。李宁所面对的，依然是一场漫长的商业长跑。

人物访谈

司徒文聪 “妙医”正大广场

□ 杨铃强

论感情，论收入，他都并不是容易被挖的角色。因此他的离职原因，更平添了业界猜测。

“我是一名职业经理人，而不是老板。作为一名职业经理人，应该谋求更好的发展方向。”司徒文聪表示他此番离去，只是为了谋求更好的发展。

而他离开正大广场之后，将依然担任正大集团的商业顾问一职，为正大的商业运营提供建议。据正大百货总裁办朱小姐介绍，司徒文聪的继任者目前已经到任。但具体是谁操盘正大广场，总裁办未作披露。

司徒文聪“妙医”正大广场。司徒文聪之所以能成为上海商业地产的旗帜，与他“妙医”正大广场不无关系。

正大广场曾有过尴尬的过去，开业3年多，依然只有65%左右的出租率，6楼之上的五层楼面几乎全部空置。这里大部分的客流以观光客和浦东本地客流为主，消费人流难以满足正大广场巨大的胃口。

在这样的困境中，司徒文聪于2005年8月接手正大广场，成为它的新任总裁。当时的正大广场，一直力图成为整个华东最顶级的购物场所。但两家美国和新加坡公司的联合调查却发现，整个上海最缺的，或者是在华东地区最缺的是以家庭为核心的，有大批的娱乐项目和餐饮项目的购物中心。

重新调整之后，正大广场以“家庭娱乐消费中心”的定位重新亮相。2005年的10月，正大广场根据新的经营定位进行招商调整。

司徒文聪先后引进室内真冰溜冰



场、KTV、健身房、美容美体馆等设施，接着，新开出了临江的几家餐厅，并引入更多知名品牌。

调整之后，家庭开始成为正大广场的主要客流来源。夫妇两人带着孩子一块来到正大广场的消费比例也在增加。浦西客源前往陆家嘴的比例也在增加。仅仅半年时间，正大广场的空置率便下降至1%。

包括ZARA、H&M、汤姆小熊、玩具反斗城等一批知名服装、娱乐、玩具业态纷纷被正大广场招揽至旗下，这里租金也因此不断上涨。截至今年2月，如果将提成算入，正大广场的一些商户的租金已经达到10至12美元/平方米/天。这一价位几乎是浦东地区最高的租金价格。

商海人生

华商聚焦

侨领古润金提出 未来华人华侨 三大整合空间”

本报讯 马来西亚知名侨领、完美(中国)日用品有限公司董事长拿督古润金在日前召开的“海外华侨华人与广东改革开放论坛”上演讲时指出，中国是目前世界公认最具潜力的经济增长大国，不远的未来，华侨华人与中国大陆的关系，将发生重大变化。

他认为，就经济方面来看，过去改革开放三十年，主要是海外华侨华人资本，积极参与和增加投资的形式，积极参与和影响中国大陆的改革开放和经济发展，从这个意义上说，这个阶

段，是单方向关系的发展。

在本次论坛上，古润金再次提及未来华人华侨的“三大整合空间”：一方面，是华商企业的全球商业网络；另一方面，是华团运作的国际视野；还有，就是海外华人资金、华人智库、华人资源。

他指出，这种整合是在中国的“大国优势”的平台上，借助中国的“大国优势”，进一步演化，推进到“中华民族的优势”，从而凸现出“规模选择幅度”、“规模利益和效应”的优势，再进一步推进到“中国制造”、“中国消费”乃至“中国创造”。(钟欣)

福布斯：全球最具影响力女性榜单 四位中国女性入选

本报讯 日前，美国《福布斯》杂志发布2008年全球最具影响力的100位女性榜单，有四位中国女性入选，包括安利全球执行副总裁、安利(中国)董事长郑李锦芬(排名第88位)、SOHO中国CEO张欣(排名第68位)、海尔总裁杨绵绵(排名第70位)以及摩根大通中国市场部主管李晶列95位。

《福布斯》是自2004年开始进行“全球百位最具影响力女性”评选活动的，评选标准包括其对经济的影响力、媒体知名度、事业成就等多项指标。德国总理默克尔今年第三季度被《福布

斯》杂志选为全球最具影响力女性，但今年排行榜上的女强人多半是企业主管，上榜女性在全球共掌控着26万亿美元的资产。

今年入选的郑李锦芬是中国企业上榜女性中第一位跨国公司在中国企业领袖，上世纪90年代初期，她积极推动美国安利公司来华投资，并以出色业绩跃居安利全球最大市场。另外，她始终致力于推动工商界的相互沟通与交流，积极活跃于各种工商团体并担任要职，尤其在公益慈善事业、保护妇女儿童、支持文化教育事业方面作出了杰出贡献。(胡九同)

资金未回笼仍需进货 南非服装业华商“寒”势未散

本报讯 日前，据南非《侨报》报道，冬去春来，南非的冬天基本上已算过去。从事服装业的华人们在今年这个并不寒冷的冬天遭遇困境。大量积压滞销的冬装仍堆在仓库里，眼瞅着春天到了，资金虽还未回笼，可是进货问题仍然要面对。

据一些华商反映，南非的冬天虽然时间短，仅有2至3个月左右，但大家还是非常看重这一季节的销售情况。究其原因，主要是换季，存在一个消费小高潮，再加上冬装成本高，自然销售价格高，利润可观。套用一句话就是：“在南非卖服装是靠天吃饭！”

“有个埃塞俄比亚商人今年进了10个40尺服装货柜，但只卖了2个。这种情况下，原本很有实力的商人，一下就被打倒

了！熟悉情况的范姓华商也为同行的遭遇深感惋惜。

“今年夏天还是老老实实卖自己原本经营的货吧！”在约堡市中心开店的刘先生很无奈，“往年，由于生意不好做，一些经销帽子的商人尝试进口围巾、手套；还有做服装的进口鞋类，反正市场是乱了套，大家跨出自己的经营范围希望能改变一下不景气的生意，但最后，因为成本和跨行的原因，效果并不理想，逐渐的回归了各自的本行。”

很多接受采访的华商都称，今年夏天就中规中矩的卖货，反正市场上没有流行的东西，再加上很多人经过冬天一折腾，今年圣诞期间可能就是分水岭，将会有一批店铺和商人在商海中被淘汰。(沈佳林)

华人陈仁爱受聘 意大利利古里亚大区政府高级顾问

本报讯 据意大利《欧联时报》报道，意大利著名的港口城市热那亚是利古里亚大区首府，自上世纪80年代开始有大批的华人移民热那亚，如今热那亚华人开办的中餐馆、贸易公司各个经营的红红火火。

当地政府多年来一直与华人社区保持着非常好的关系，并聘请当地知名侨领、浙江温州籍华人陈仁爱出任大区政府高级顾问负责大区政府的对华事务。

陈仁爱出生于1962年，1980年和夫人一起移民意大利，从经营皮包生意开始，后来进入餐饮业，拥有“东来顺”、“海景楼”、“陈氏大酒楼”三家颇具规模的陈氏招牌餐馆，1994年又开始从事国际贸易，为促进中意间的贸易交流多方奔走。

陈仁爱待人热情、热心公益，曾接待过许多国内到访的省、市、区政府及民间企业代表团，并为他们牵线搭桥，促进双边商贸、文化等领域的交流合

作。1996年热那亚(利古里亚大区)华人工商联谊会成立后，陈仁爱先后出任副会长、常务副会长、会长、名誉会长等职。2004年，利古里亚大区、港务局和当地新闻界、法律界及企业界人士，联合创立“中意沿海区域协会”，陈仁爱被推选为协会主席。

在中意经贸文化交流中，陈仁爱多次陪同利古里亚大区主席及政府要员、企业界人士访问北京、天津、大连、上海等地，并成功举办过数十次中意大型文艺演出，推动了中意两国之间的友谊、文化、经贸、科技、法律等领域的交流与合作。

陈仁爱为推动中意经贸、文化交流所做出的成绩，得到了利古里亚大区政府高度赞赏和表彰，经大区议会批准，日前利古里亚大区政府颁布以年薪12万欧元聘请陈仁爱出任利古里亚大区政府高级顾问，并向意大利总统府正式提名推荐授予陈仁爱意大利骑士勋章。(博源)

欧洲议员致信欧华联合会 感谢华侨华人推动中欧关系

本报讯 欧洲华侨华人社团联合会(欧华联合会)第15届大会将于9月9日至11日在德国柏林召开。欧洲议会议员保罗·吕比希日前就此专门致信奥地利国际经济贸易促进会会长倪铁平，向他和全体与会者表示祝贺。

吕比希在贺信中赞扬说，欧洲的华侨华人社团多年来为促进中欧关系发展所作出的努力表示感谢。倪铁平告诉记者，吕比希作为欧洲议会的议员，亲自致信表达对欧华联合会的祝贺，这表明，欧洲华侨华人社团在推动中欧经济文化交流、促进中欧人民相互理解和友谊方面的作用已经开始得到欧洲上层的重视。这封信是对欧洲华侨华人在促进中欧关系发展中所发挥作用的肯定与表彰。

华人为推动欧洲与中国关系发展所作出的努力表示感谢。倪铁平告诉记者，吕比希作为欧洲议会的议员，亲自致信表达对欧华联合会的祝贺，这表明，欧洲华侨华人社团在推动中欧经济文化交流、促进中欧人民相互理解和友谊方面的作用已经开始得到欧洲上层的重视。这封信是对欧洲华侨华人在促进中欧关系发展中所发挥作用的肯定与表彰。(刘钢)

人物动向

吴敬琏夫人回应：他还在工作

日前，有传言称国务院发展研究中心研究员吴敬琏卷入美国间谍案被带离调查的谣言。在某传言版本中，事件又牵涉到摩根大通的中国首席经济学家龚方雄。对此，国务院发展研究中心一位接近吴敬琏的人士称，这种联想非常荒谬，是别有用心的人蓄意捏造的，目的就是想让一些人士头上泼污水。

曾在8月30日的研讨会后专访了吴敬琏的中国经济时报副总编张剑荆也表示，龚方雄的观点，与吴敬琏一贯坚持市场化改革的方向完全不同；两者之间根本不可能有必然联系。

在笔者与吴敬琏相濡以沫半个世纪的夫人周南接通电话后，周南表示，吴老正忙着编书“出版社催稿呢，暂时没法直接接电话，请您原谅。”说这番话时，周南语气平静，似乎心情没有受到谣言的影响。

周南说，吴老正在编写改革开放30年的自选文集，书分上下两册，最早的将在今年9月出版。周南表示，最近吴先生和她本人都接到了很多关心的电话，但不清楚是谁在传播这样的谣言。“刚听到此事也觉得莫名其妙，国务院发展研究中心也打来电话问过，想知道谣言是哪里传出来的，但我们也没有方向，我们现在还没有考虑走法律途径解决这事，他太忙了。”

周南说，吴敬琏的性格可能是造谣者造谣的诱因。“他说不能违背良心和规律，说一些奉承的话、迎合的话，所以可能得罪了一些人，这种可能性是有的。”

周南说，上世纪80年代末90年代初，国内对实行市场经济还是计划经济争议颇多。吴敬琏当时写了一本名为《论竞争性市场机制》的书，许多出版社本来要出那本书，但是都提出要“把”市场经济“四个字删掉，但他就是坚持说“要删掉我就不出”。周南说，在吴敬琏的要求下，北京的财经出版社由社长、主编、编辑共同签字出了这本书。后来书没有出多久，邓小平就南巡讲话，这本书一下子也就脱销了。

周南说，从前吴敬琏“吴市场”的外号是带点贬义的，但历史证明了吴敬琏的爱国赤诚。周南回忆，在最艰苦的年代，吴敬琏多次放弃优厚生活选择了祖国；他除了工作和国家没想过别的。“周南说，丈夫对祖国的热爱是经历了历史考验的，因此他们不怕谣言。

近日，吴敬琏秘书王青也表示，吴教授并未受到太多困扰，情绪还是很乐观的。王青说，吴教授表示对于谣言不要太重视，也不打算自己出来再澄清此事。对于此事从何传播，他一笑而过，表示吴教授不会追究此事。(梅日)