



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

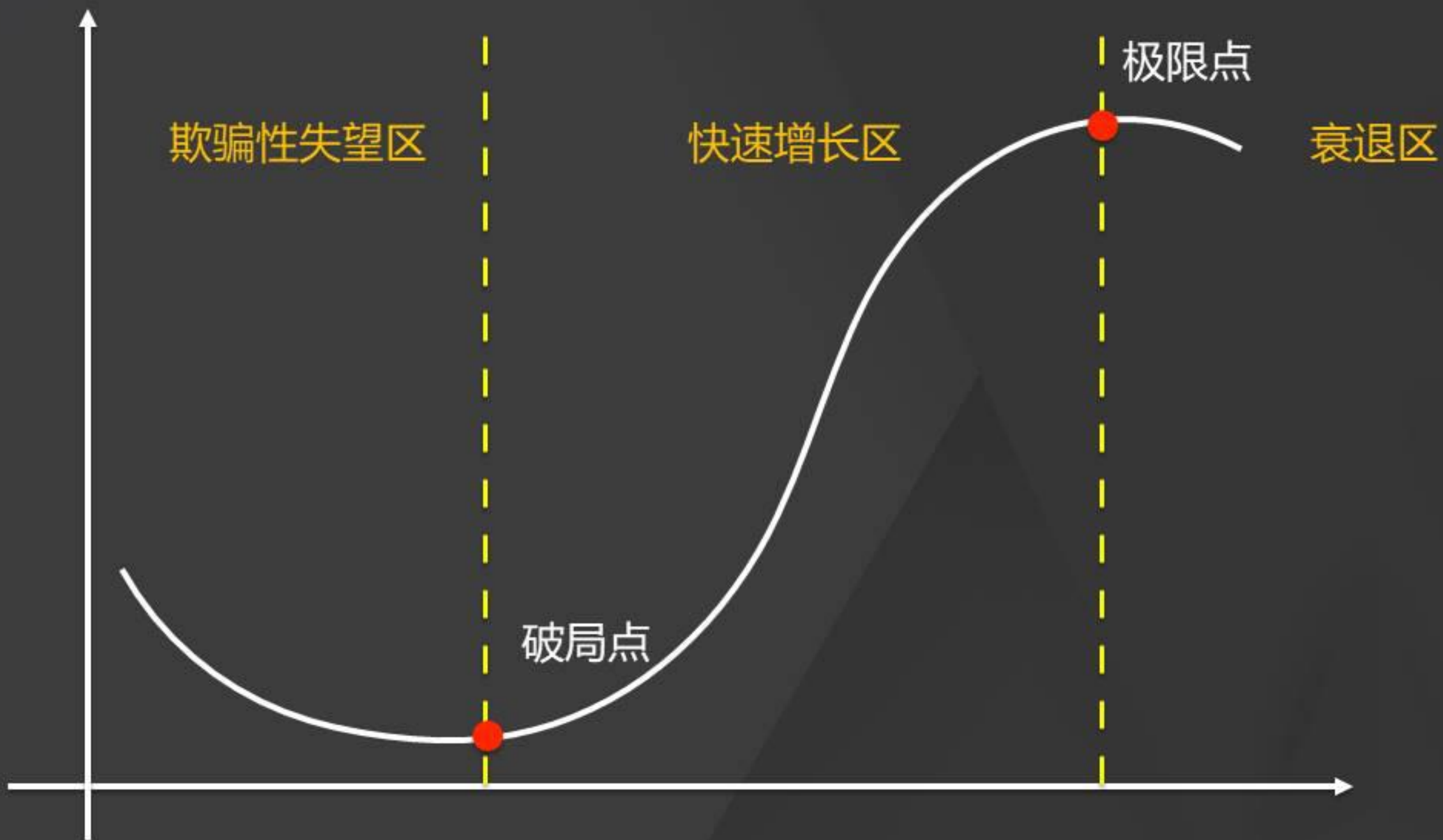
李宁和安踏：第一曲线的困顿与救赎

混沌大学创新领教 朱宁

一线、两点、三阶段



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学





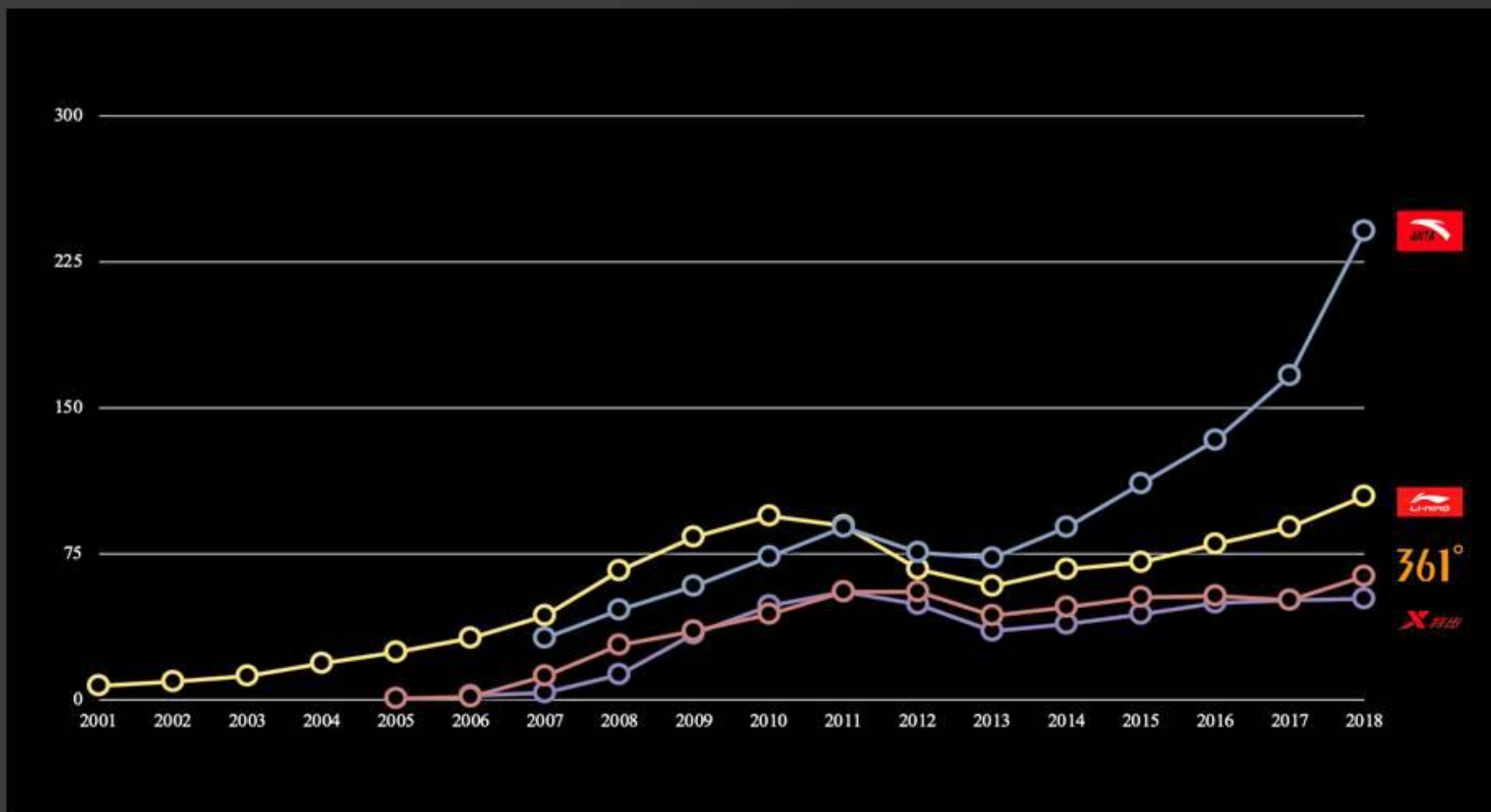
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

根据以上数据，我们可以得出什么结论？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

鞋服行业龙头企业营业收入走势（亿元）



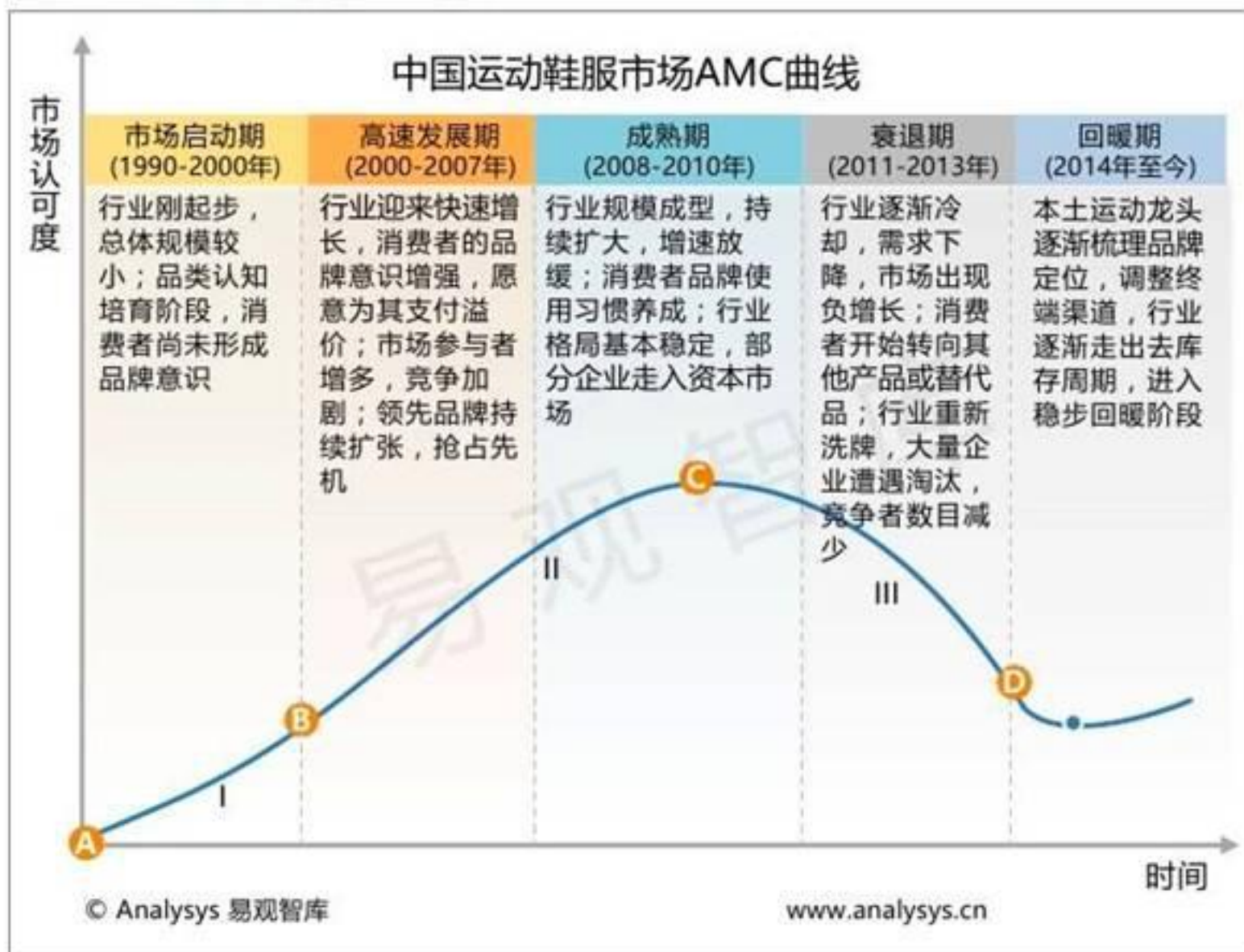
资料来源：由公开数据整理



运动鞋服市场进入调整期，由体育用品支撑起体育产业

结构将存变数

Analysys
易观智库



运动鞋服行业标准化程度高，容易形成规模效应，因此在中国体育产业中迅速成为支撑行业。但随着2011年起行业持续陷入去库存周期，市场逐渐冷却，虽然2014年起有回暖迹象，但是对于体育行业的驱动力量势必减弱，整个体育产业结构未来会有新的变化。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

根据以上数据，我们可以得出什么结论？



1. 运动鞋服行业2010-2011年遭遇极限点
2. 极限点之后，7年左右的调整期，现在刚回到2010年的水平
3. 安踏遭遇极限点的冲击最小，调整期最短3年，之后遥遥领先
4. 李宁丢了国内行业第一的位子，再也没找回来



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

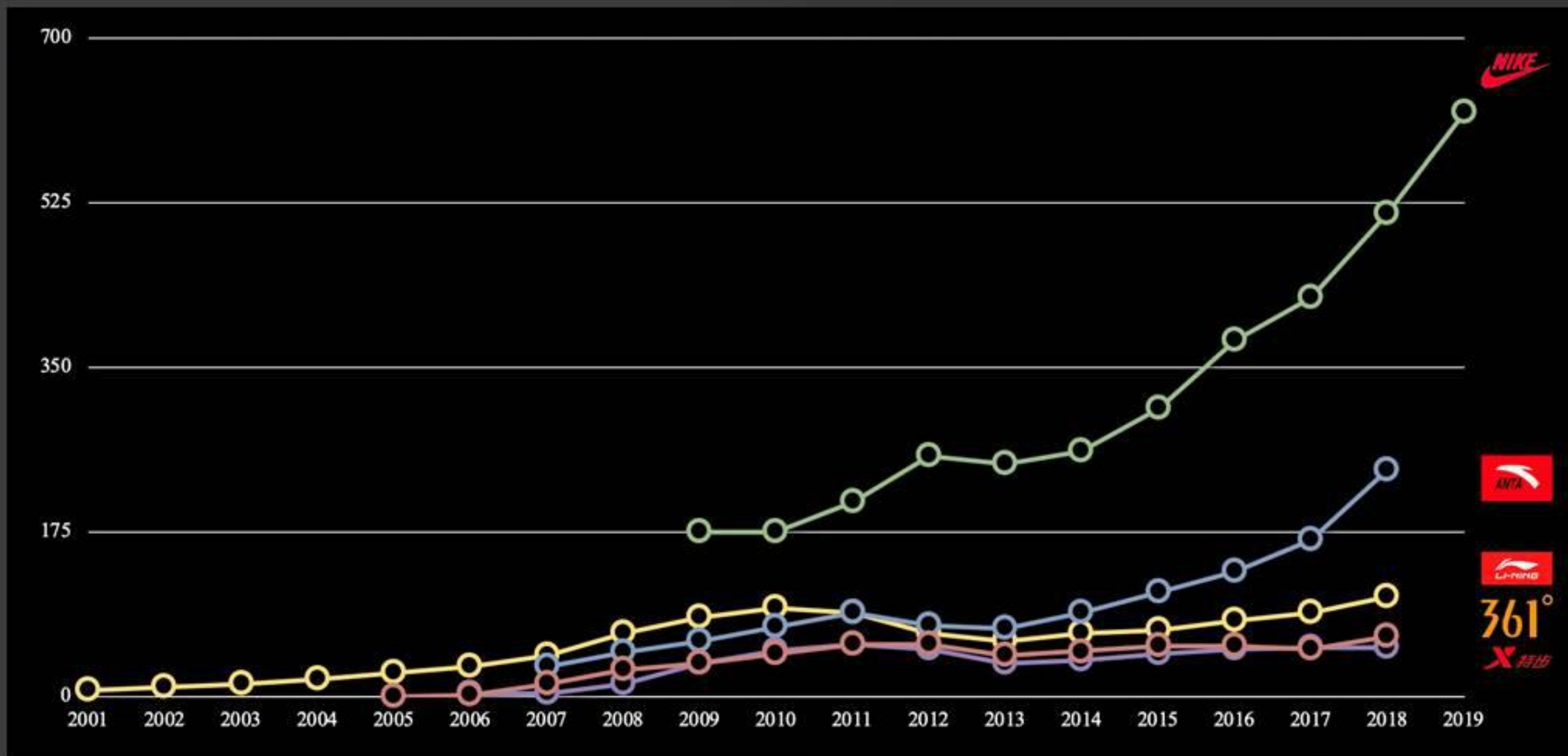
2010-2013年到底发生了什么？

行业真的遭遇了不可逆转的极限点吗？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

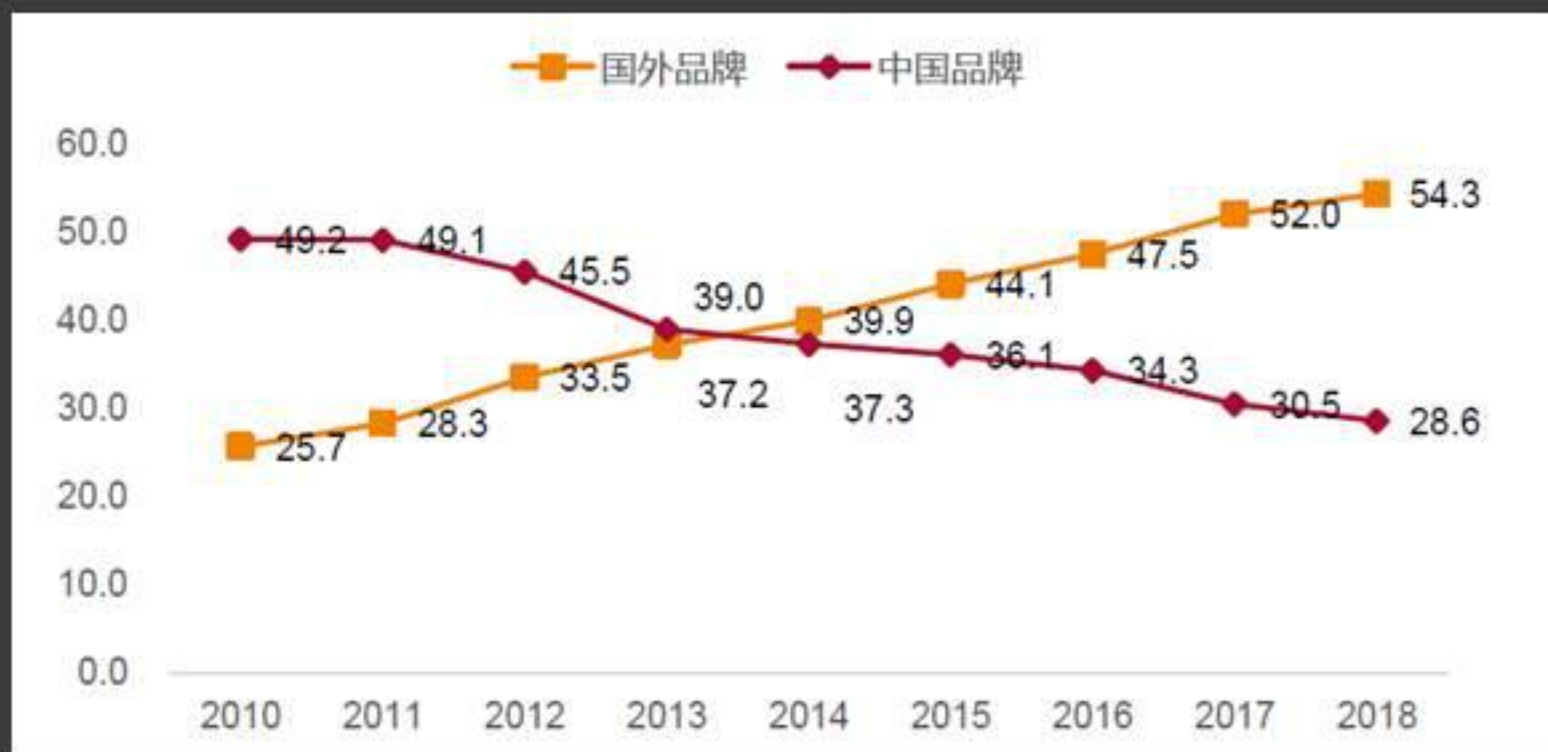
鞋服行业龙头企业营业收入走势（亿元）



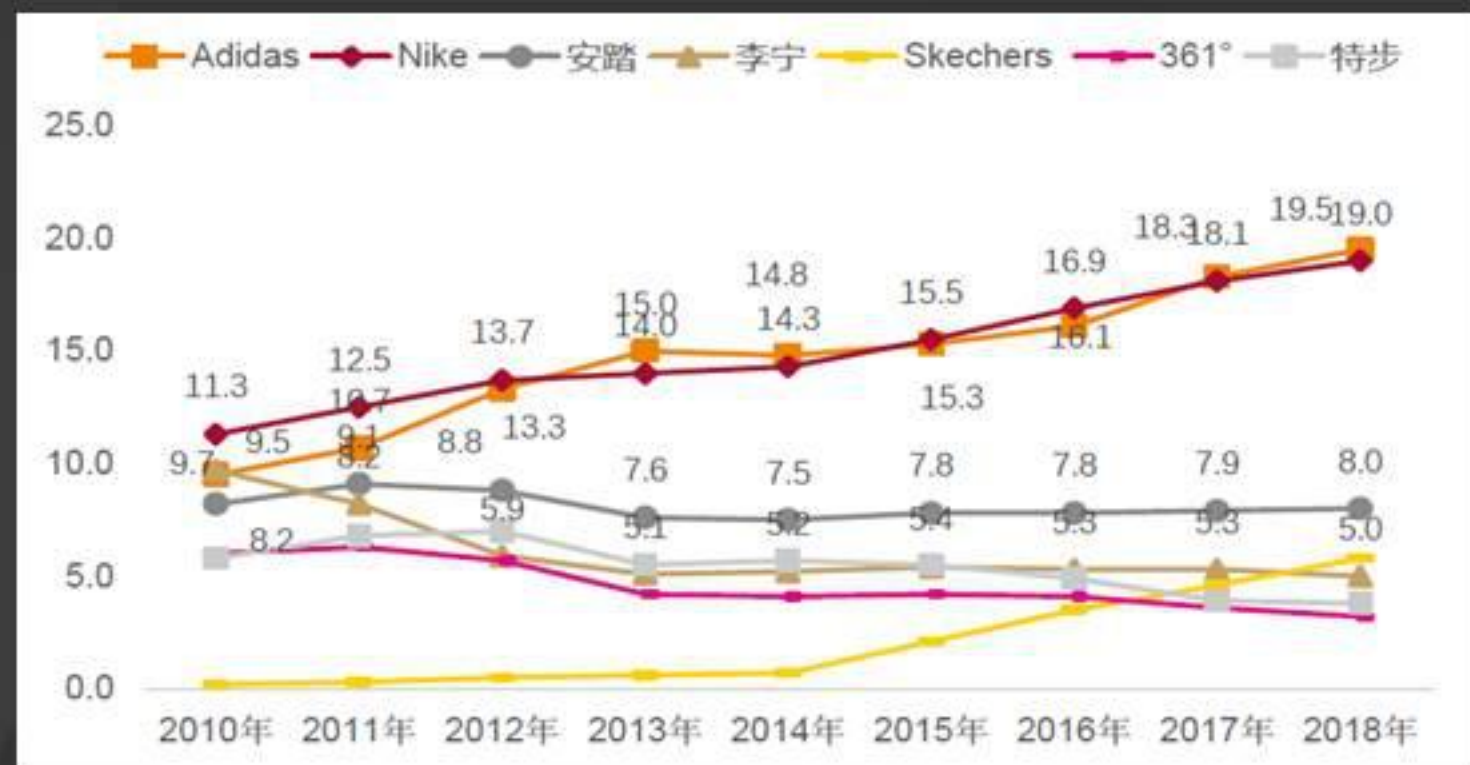
资料来源：由公开数据整理



国外品牌市占率逐年提升，本土品牌市占率有所下滑（%）



鞋服行业各企业市场占有率（%）





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

中国企业的数据+外资企业中国的数据，让我们得到什么新的结论？



1. 2001-2012年之间，国内品牌高速发展，一度占据强势地位（2010年，李宁超过阿迪达斯）
2. 国内品牌遭遇所谓“极限点”的时候，国外品牌超常规增长
3. 2013年之后，国内品牌与国际品牌的差距迅速拉大，喇叭口
4. 国际品牌在中国并未遭遇所谓的“极限点”



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

小尺度（中国企业）中遭遇的“极限点”，
只不过是更大尺度中看到的“波动”而已。



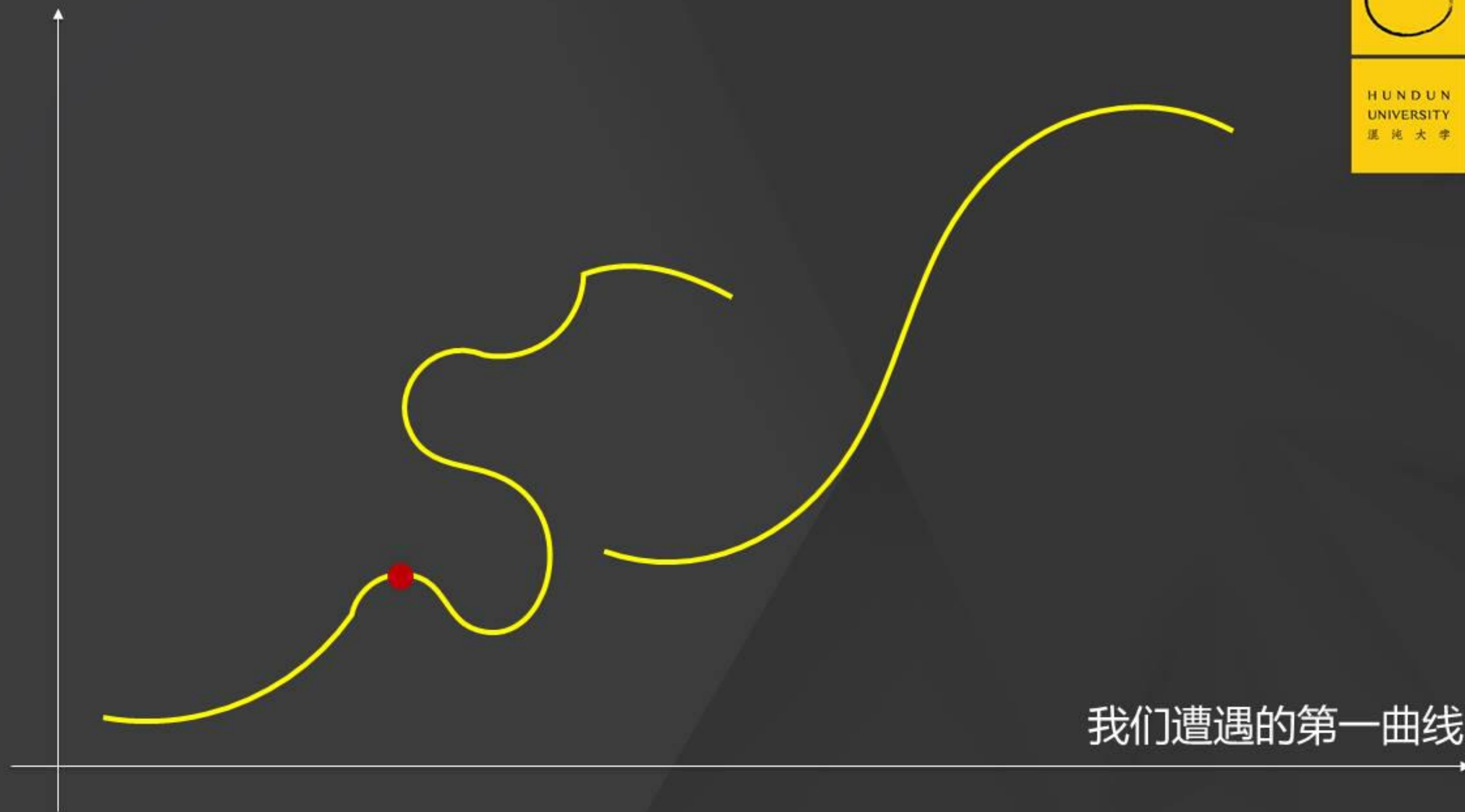
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



我们以为的第一曲线



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



我们遭遇的第一曲线



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

什么因素会导致出现这种行业的虚假极限点呢？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

管制极限点

模式极限点

技术极限点



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

在运动鞋服行业中，2010-2011遭遇极限点

是典型虚假极限点

是“传统批发模式的极限点”



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

在2010年之前，中国运动鞋服行业的主要模式是：批发模式



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

GOME

Suning 苏宁



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

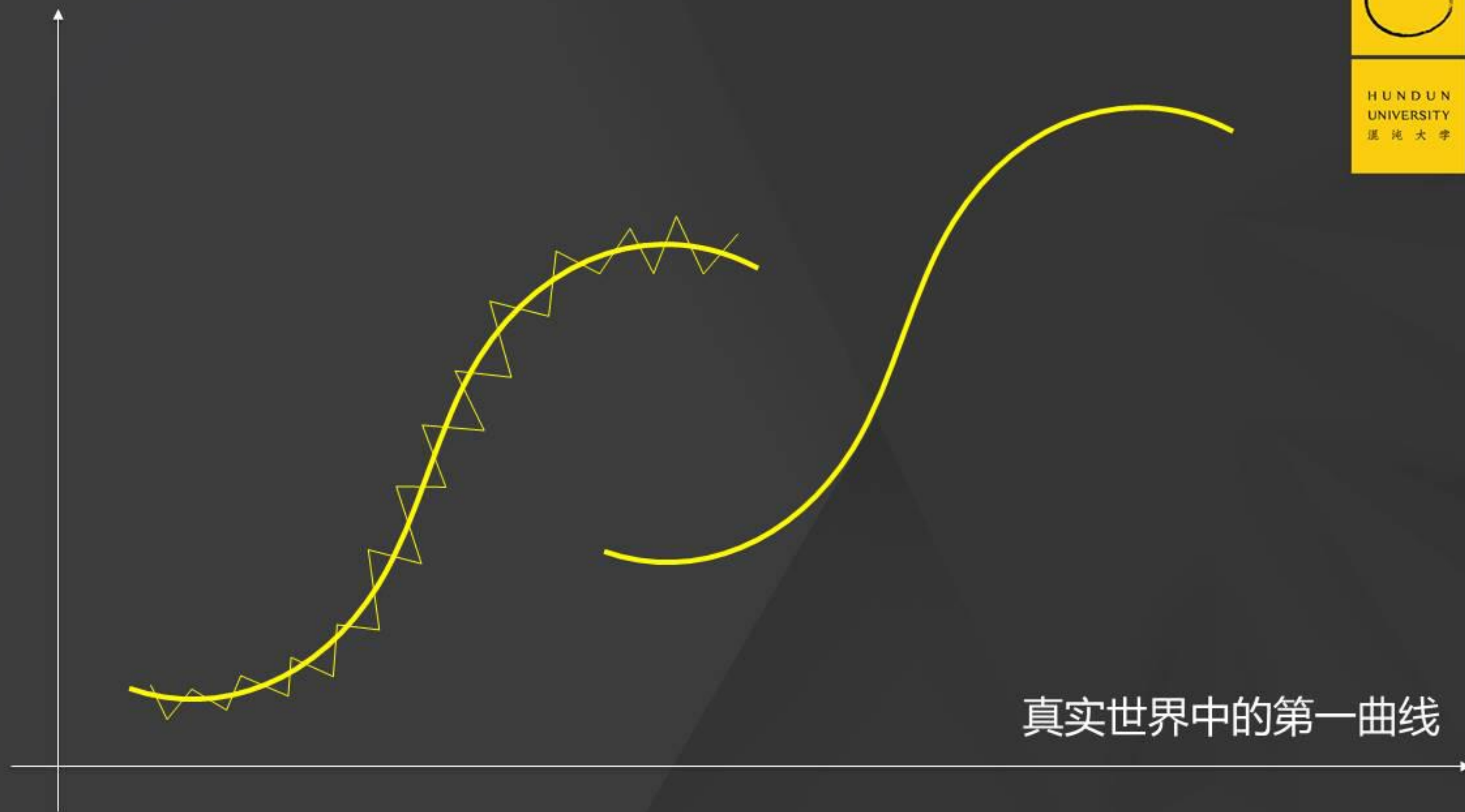
但凡违背行业本质的模式，一定会遭遇虚假极限点，

行业一定会修复这种波动

而且虚假极限点同样会有致命风险。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



真实世界中的第一曲线



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

但凡违背行业本质的模式，一定会遭遇虚假极限点，
行业一定会修复这种波动
而且虚假极限点同样会有致命风险。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

但是虚假极限点与真实极限点差异的地方在于：

虚假极限点，企业通过模式创新可以改变

真实极限点，我们的努力无济于事



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

我们看一下行业领导者是如何自救的？



361°





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

1. 自救的时间点
2. 自救的策略



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

	启动自救时间	第一曲线的变化信号
李宁	2010年	开店数量 与营收不成正比
安踏	2008年	二孩政策讨论 FILA的运营效率超出预期提升 (2009)
特步	2015年	\
361度	2012年	问题+阿里电商业务的增长+ 苏宁线上线下同价的启示



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

各家应对极限点的关键策略

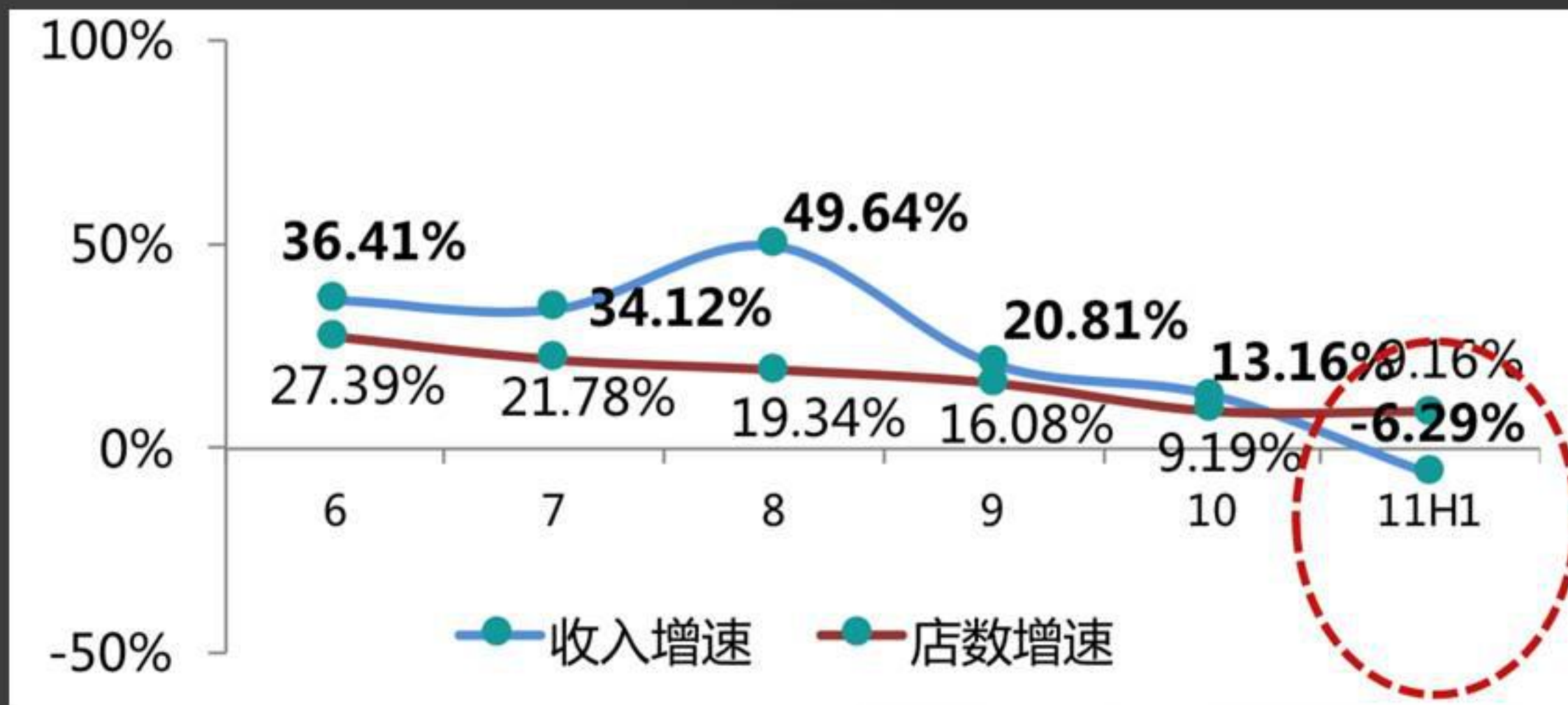
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
李宁			品牌 重塑	渠道 国际化	运营 变革		强化 直营	互联网 +运动 生活			纽约时 装周	
安踏	童装	FILA	调整经 销商体 系	铺面 ERP	完成去 库存	批发 转 零售	电商				全球化	
特步								批发 转 零售	回归 运动	信息中 台建设	收购	
361度		童装			线上 线下	重构供 应链	ePOS		电商 自营			篮球 社区



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

李宁在2010年达到了顶峰——

以9.7%的市占率超过阿迪达斯居第二，比首位的耐克低4.1%。





李宁当时的自我认知

品牌 定位 尴尬

- 中高端，不高不低
- 专业与时尚运动之间

长期 增长 需求

- 外延式扩张难延续，转向内涵式增长

品牌 老化

- 消费者大部分中年客户
- 年轻群体眼中的中老年品牌

国际化 竞争


- 尽快国际化，比肩耐克和阿迪达斯

即便后来“晋江系”的国内运动品牌相继上市，加速扩张，而李宁的眼中，阿迪达斯和耐克才是真正的对手。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

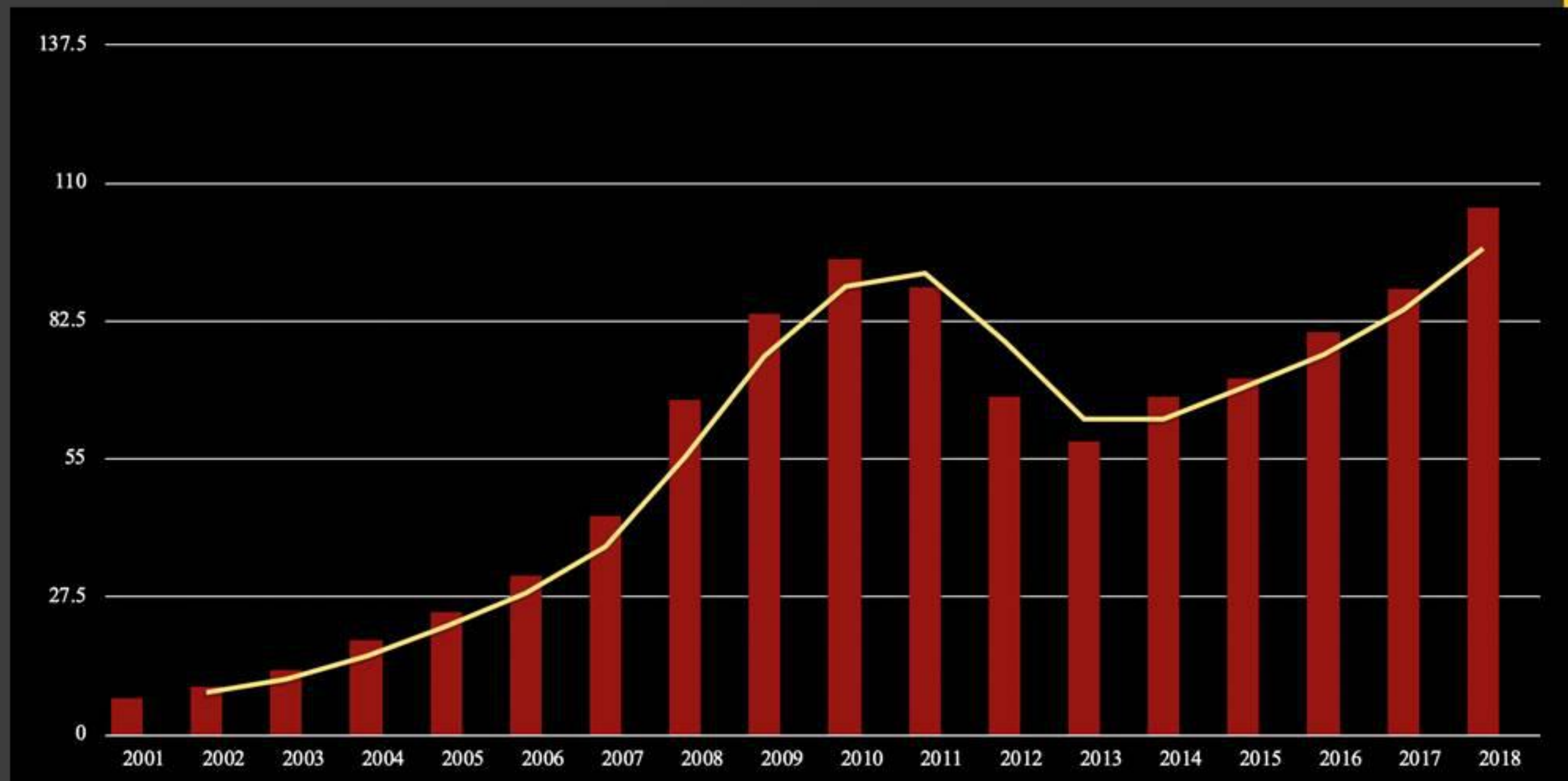
2010年，李宁选择在“虚假极限点”的时刻进行变革，进行品牌重塑。

李宁	变化前	变化后
品牌宣言	以体育激发潜在于中华民族的莫大力量	每一个人都能成为传奇
市场定位	专业运动	运动、休闲、时尚等全面覆盖
品牌个性	亲和友好，拼搏奋斗，有民族荣誉感的	聪明的幽默、直率不装、具备创造力和好奇心
品牌标识		
品牌口号	一切皆有可能	Make the change让改变发生
目标客户	70、80后	15-25岁，90后

李宁业绩图



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

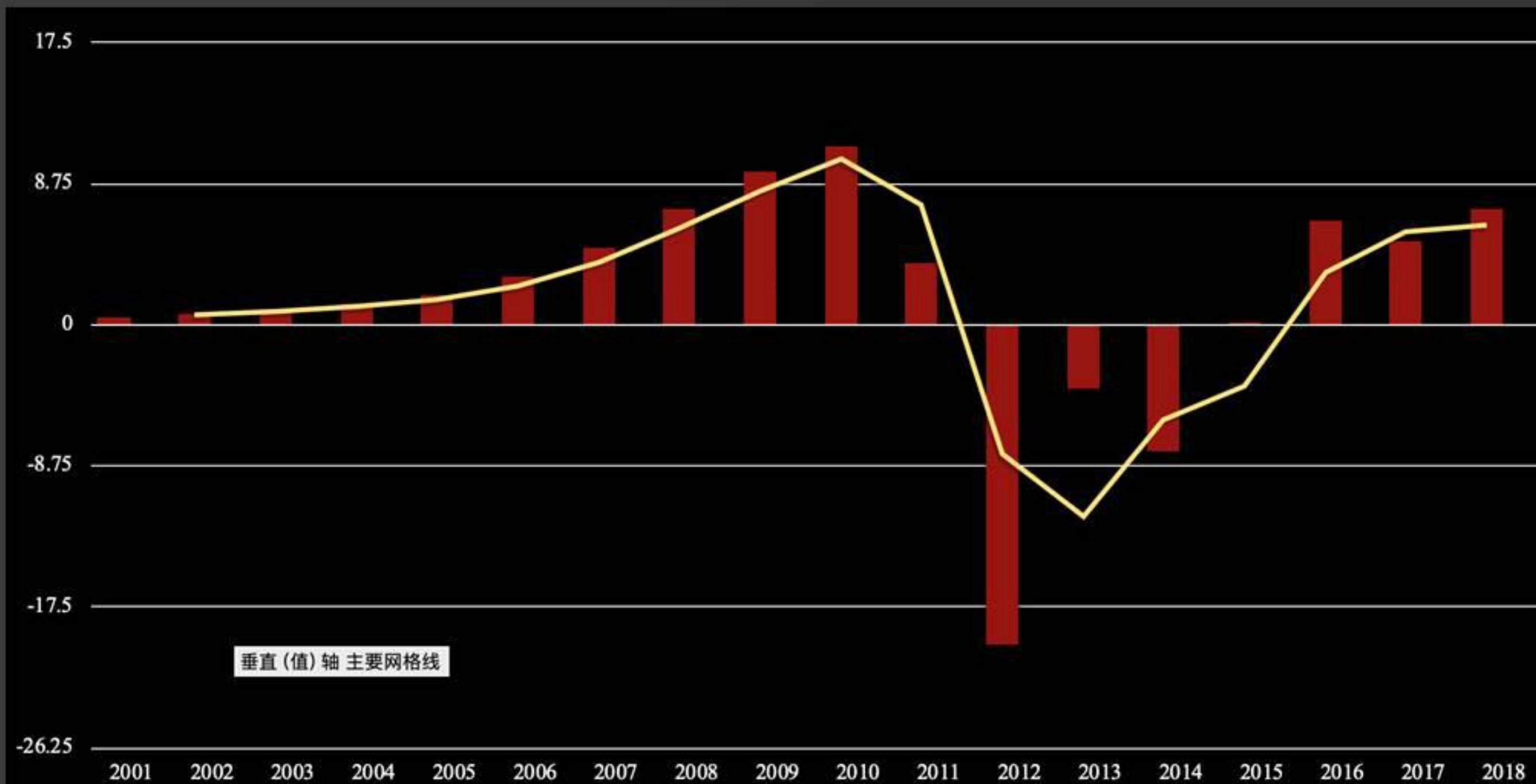


资料来源：由公开数据整理

李宁利润

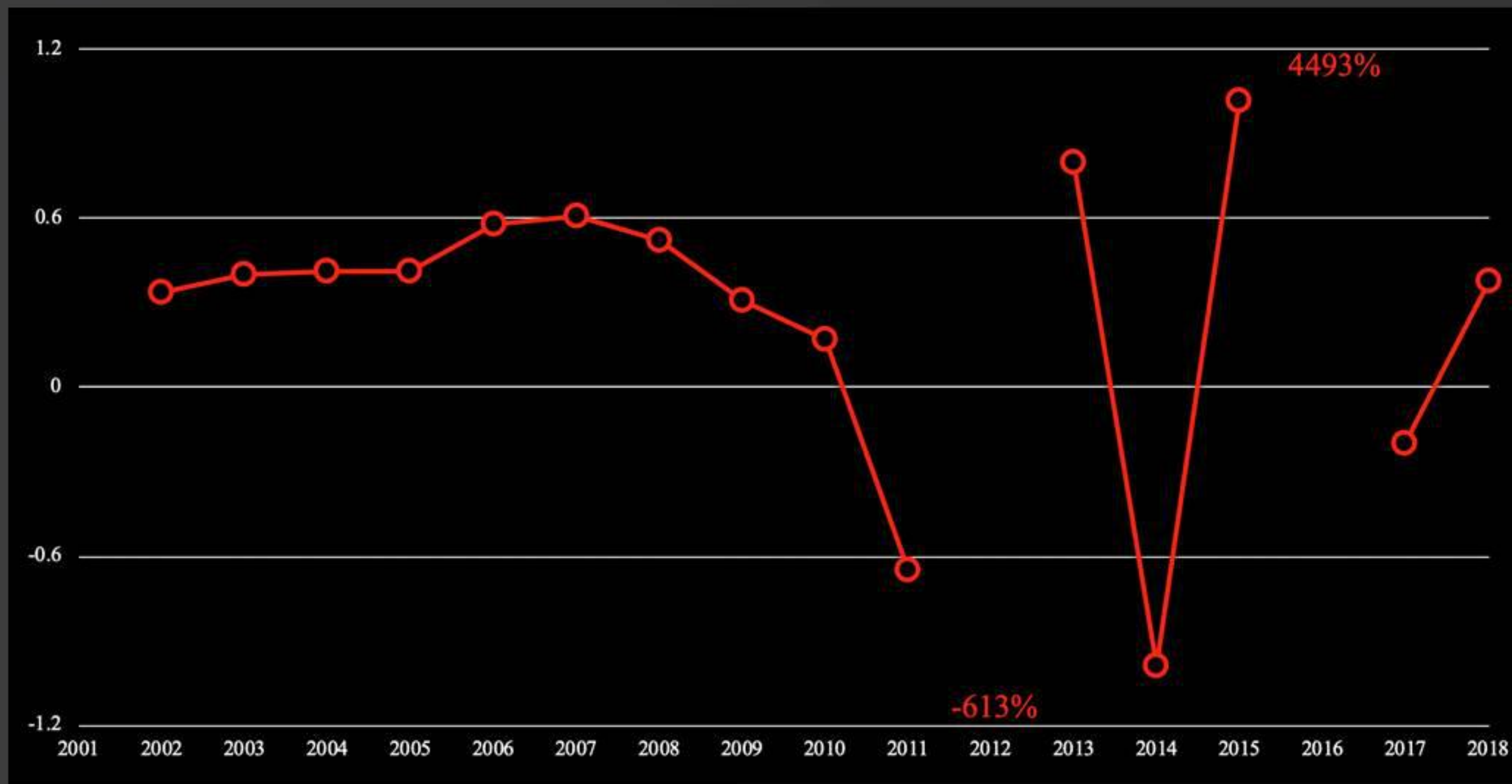


HUNDUN
UNIVERSITY
沌 大 学





李宁利润增长率





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

李宁在虚假极限点的时候采用了真实极限点的处理方式

真假极限点对比



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

	真实极限点	虚假极限点
风险大小	致命	致命
是否可救	无能为力	可以被救活
主体适用性	覆盖全行业	个别企业 部分企业
应对策略	积极寻找 第二曲线	模式创新等

李宁的错配

	真实极限点	
风险大小	致命	致命
是否可救	无能为力	可以被救活
主体适用性	覆盖全行业	个别企业 部分企业
应对策略		模式创新等



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

壮士断腕辞旧迎新式的改革——真实极限点

模式创新波动回归式的改革——虚假极限点



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

令人诡异的是

恰巧在这个时间段，李宁被安踏反超



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

安踏的零售导向策略，是其实现复苏甚至超越李宁的重要一步。

© 《财看见 | “逆袭者”安踏：如何做到超越李宁走向世界的？》

李宁安踏的应对策略



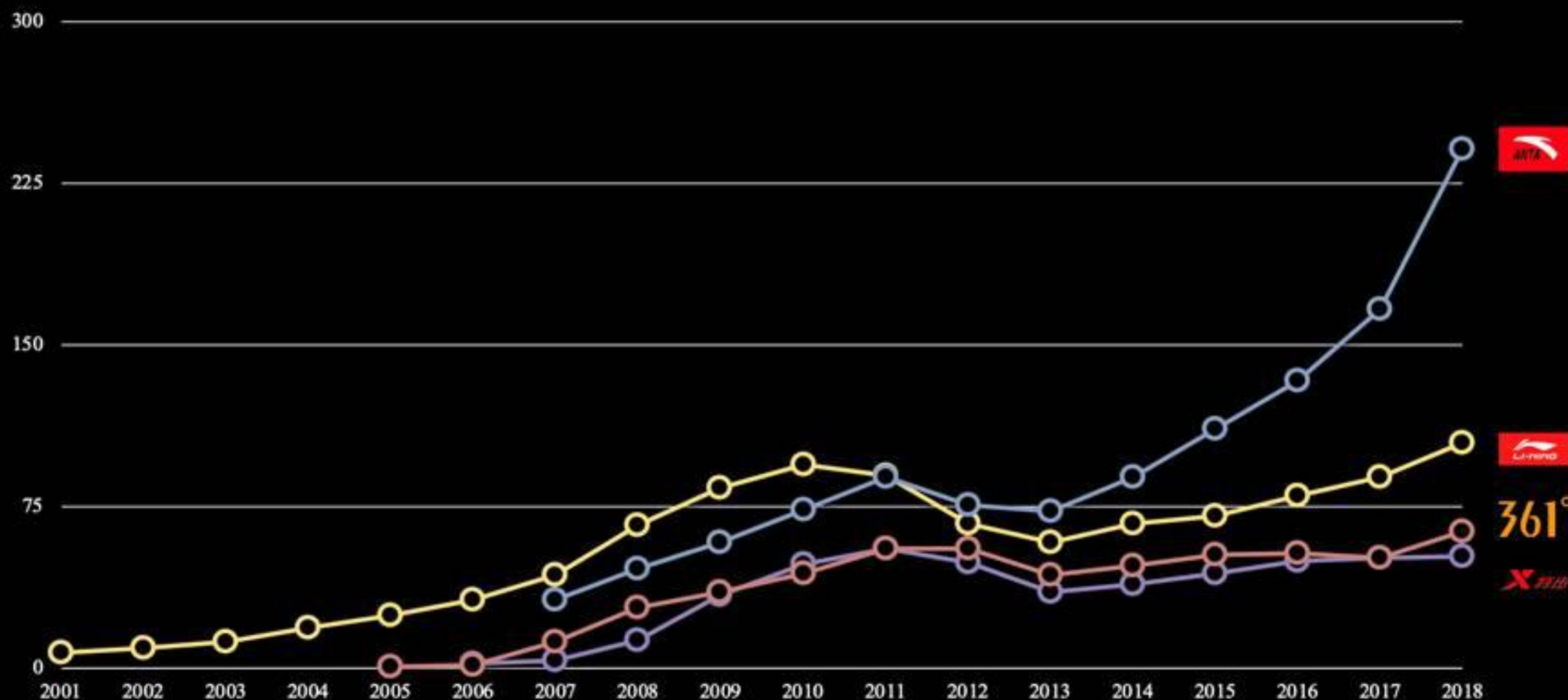
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
李宁			品牌 重塑	渠道 国际化	运营 变革		强化 直营	互联网 +运动 生活			纽约时 装周	
安踏	童装	FILA	调整经 销商体 系	铺面 ERP	完成去 库存	完成 批发 转 零售	电商				全球化	
特步								启动 批发 转 零售	回归 运动	信息化 中台建 设	收购	
361度		童装			线上 线下	重构供 应链	ePOS		电商 自营			篮球 社区



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

鞋服行业龙头企业营业收入走势（亿元）



资料来源：由公开数据整理



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

与此同时



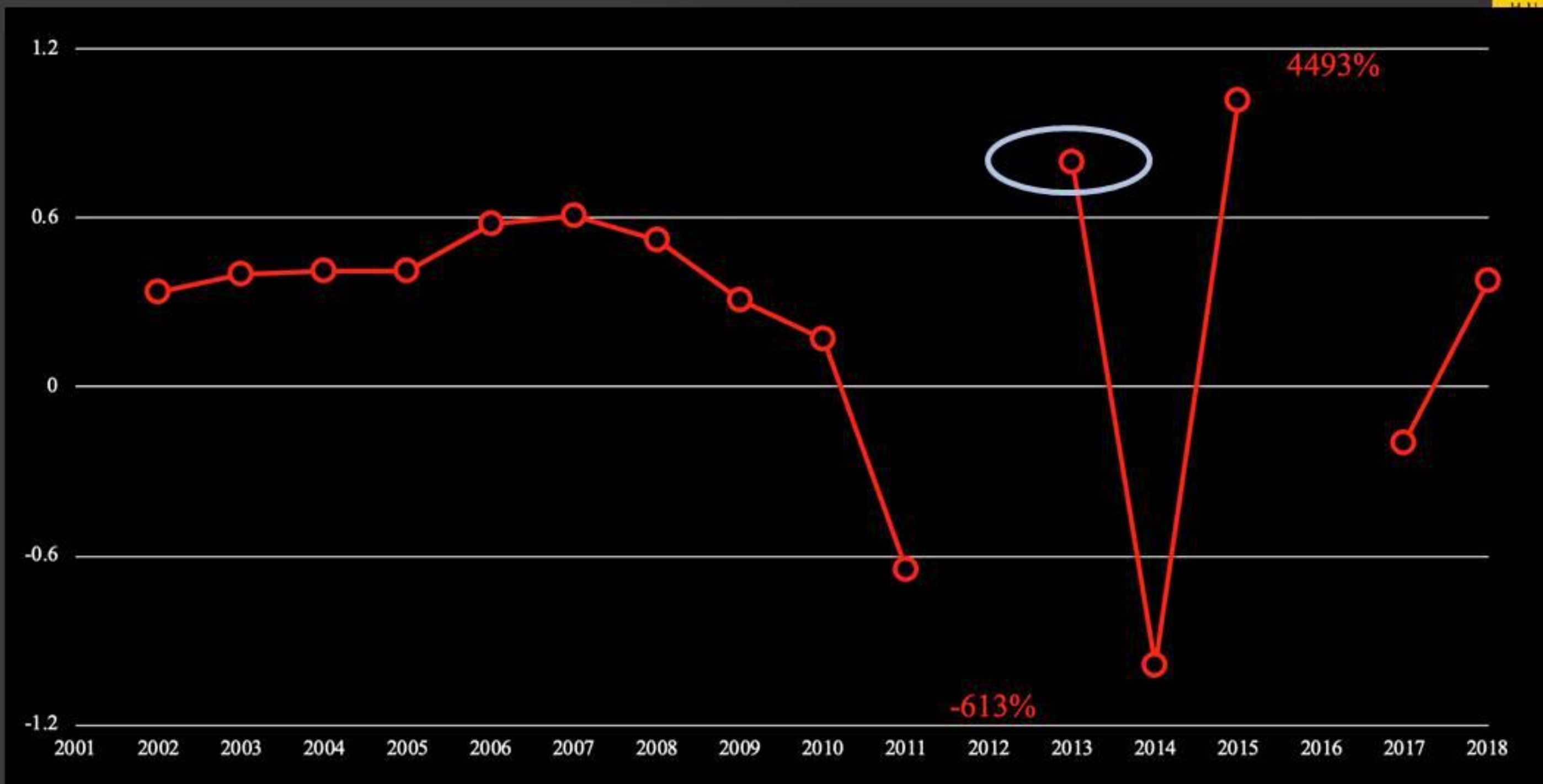
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

**2012 年李宁引入战略投资者TPG，
并引入 TPG 合伙人金珍君对公司渠道及管理进行改革。**

李宁的第一次拨乱反正



MIN DUN
UNIVERSITY
大学





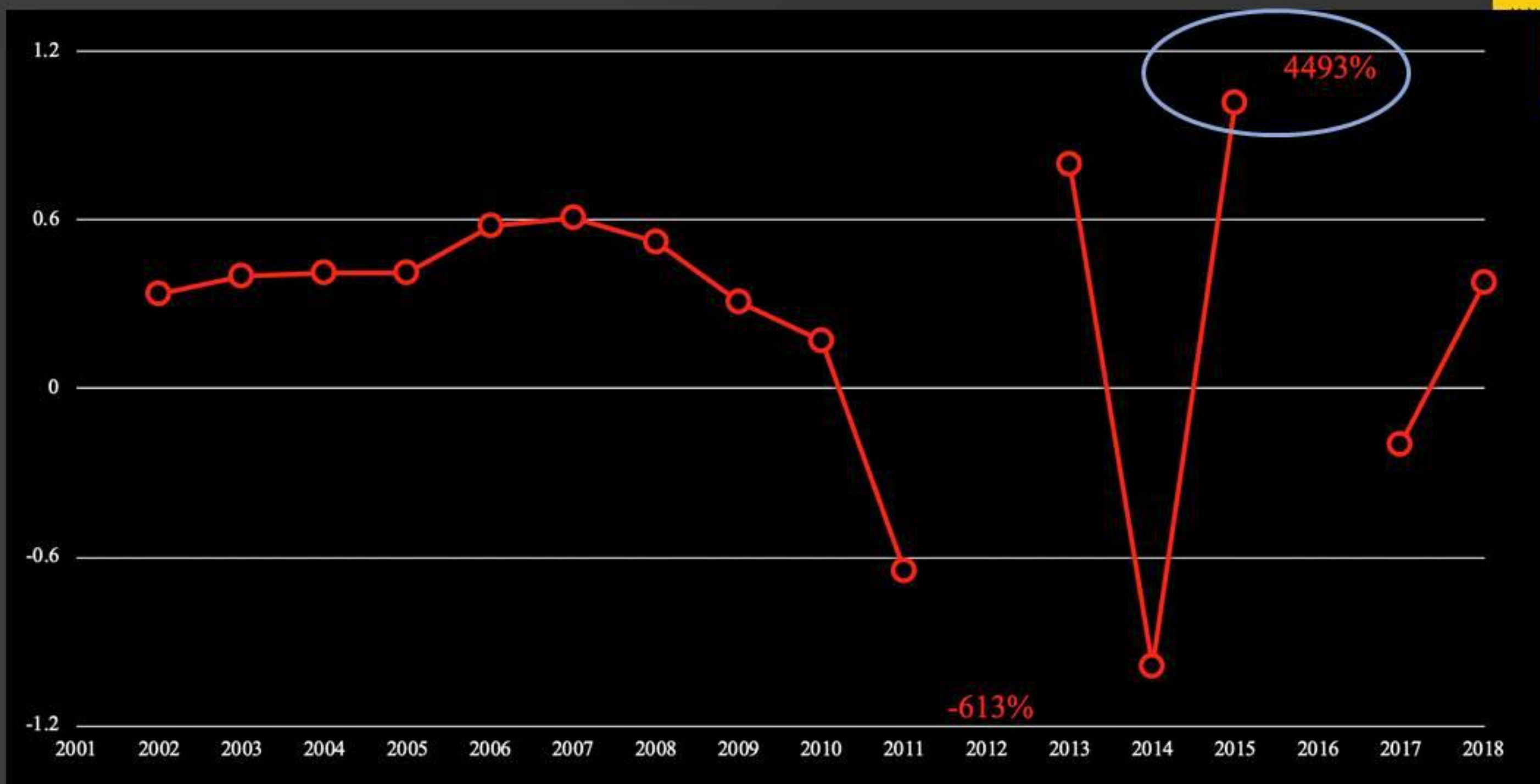
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

2015年，品牌回归

李宁的第二次拨乱反正



TSINGHUA UNIVERSITY
清华大学



资料来源：由公开数据整理



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

李宁逐步恢复元气，进入正轨

而2018年的时装周则助其再次腾飞



HUNDUN
UNIVERSITY

混沌大学

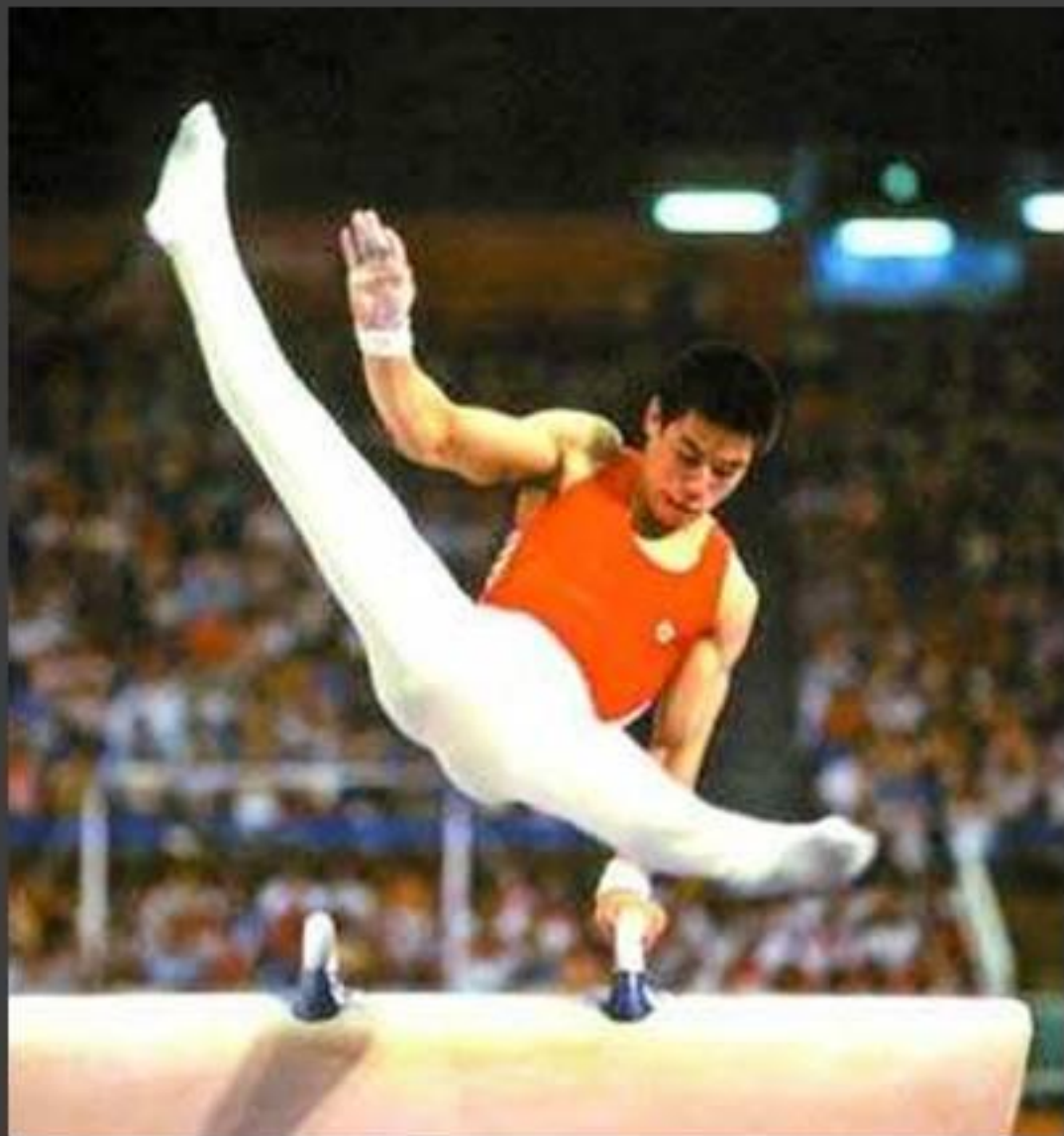
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
李宁			品牌 重塑	渠道 国际化	运营 变革		强化 直营	互联网 +运动 生活			纽约时 装周	
安踏	童装	FILA	调整经 销商体 系	铺面 ERP	完成去 库存	批发 转 零售	电商				全球化 始祖鸟	
特步								批发 转 零售	回归 运动	信息化 中台建 设	收购	
361度		童装			线上 线下	重构供 应链	ePOS		电商 自营			篮球 社区

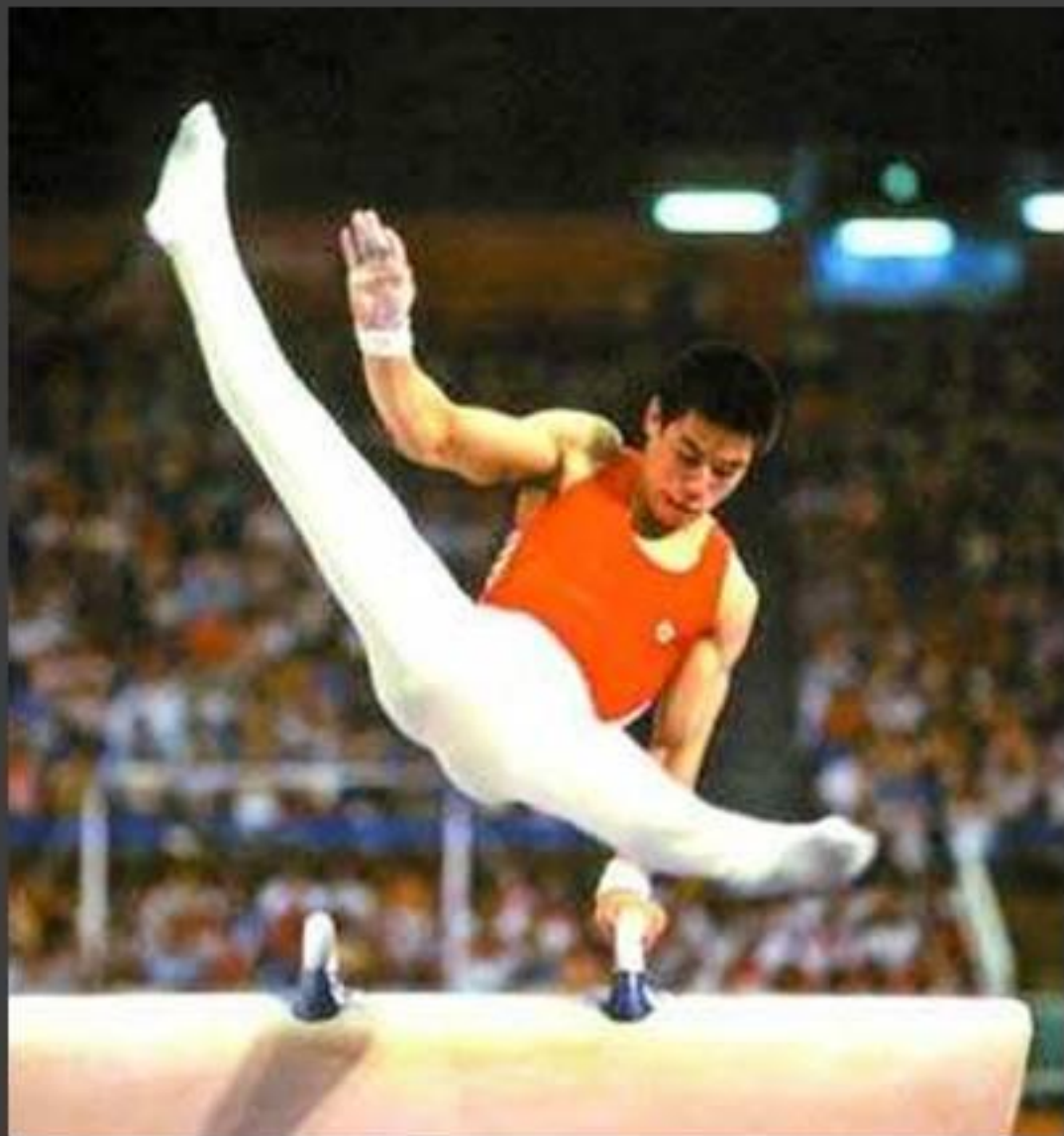


HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

在第一曲线中活下来：虚假极限点快速修正（拨乱反正）

在第一曲线中活得好：企业基因的底层复制（发挥基因）





李宁的诞生

是一个国民体育精神符号和商业的完美结合



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

- ★ 收购前两年，分别亏损1096万和3918万
- ★ 2010年，对FILA在品牌定位及发展战略上进行大刀阔斧的改革
- ★ 2011-2014，用3年时间从经销商手中收回大部分门店改为直营——有助于对终端进行把控和零售管理
- ★ 2017年，FILA占安踏总营收30%以上，且毛利率高，近70%



HUNDUN
UNIVERSITY
渥 伦 大 学



知乎 @新聪总



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



知乎 @新聪聪

安踏的基因：数字化赋能零售的能力



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

小结



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

对第一曲线极限点的全面认识

	真实极限点	虚假极限点
风险大小	致命	致命
是否可救	无能为力	可以被救活
主体适用性	覆盖全行业	个别企业 部分企业
如何识别	行业供需连十倍速变坏	模式极限点 技术极限点 管制极限点
应对策略	积极寻找 第二曲线	模式创新等



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

特别感谢

创新领教/课程顾问：崔晓明老师



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

谢谢大家