**李宁公司的各类运动品牌——困境反转的典型案例之李宁公司深度解析**

李宁公司是“体操王子”李宁先生在1990年创立的体育用品公司。公司创始人李宁创造了世界体操史上的神话，先后摘取十四项世界冠军，共赢得一百多枚金牌。创始人的独特背景决定了李宁品牌本身是公司最重要的资产，也使得公司成为国内最具品牌辨识度和鲜明度的运动服饰品牌。2004年6月，李宁公司成功在香港上市。2008年，创始人李宁作为北京奥运会最后一棒火炬手，空中漫步绕行鸟巢一周点燃圣火，成为一代人的永恒记忆，再次巩固了品牌的深厚底蕴。2010年前受益于行业发展，公司增长势头始终保持强劲，2010-2014年由于行业调整+战略失误，公司曾陷入困境期，收入和利润承压严重。2015年后随着李宁的回归，多项改革措施落地，公司"困境反转"重回高速增长。

公司业绩自 2015 年后开始复苏。公司的营业收入自 2015 年后始终保持双位数增长，至2018年已达105.3亿，同比增长18.4%；归母净利润自2015年后由负转正，2018年实现归母净利润7.15亿，同比增长39%，复苏势头良好。从毛利率来看，自2014、2015年调整以来，公司毛利率稳步提升，在2018 年达到48%的水平，同比增长1pct，主要系公司毛利率较高的电商业务占比提升、新品零售占比增长和吊牌成本比改善所致。从归母净利率来看，2016-2018 年分别维持在8%、5.8%和6.8%的水平。

根据2019H1最新数据，公司维持强劲的增长势头。2019H1，公司实现营业收入62.54亿，同比增长32.7%，归母净利润为7.95 亿，同比增长196%，归母净利率为12.7%；若扣除一次性与经营无关的损益后归母净利润为5.61 亿，同比增长109.1%，扣非归母净利率约为9%。从收入构成来看，按产品类别拆分，2019H1公司服饰产品占比为49%，低于安踏的62%（主要系 FILA 品牌的服饰类产品占比较高），鞋类产品占比为47%，配件和器材占比为4%；按销售渠道拆分，2019H1李宁牌批发销售渠道占比最高，达到47%，直营零售、线上和国际市场分别占比为30%、21%和2%。

尽管早在2013年，公司就已首次提出“重新聚焦于稳健的核心运动服装”的策略，但2015年以后公司才明显加大了对核心品类市场潜力的挖掘和投入力度，具体体现在跨界合作、扩大赞助、构建生态、加大研发投入等各个方面，每个品类均有不同的侧重和打法。2015年后，以上改革措施已逐步开始显现成效。从零售流水和发货情况来看，2015年后，五大品类基本每年均实现两位数的复合增长，非核心品类则开始逐步收缩。2018年后，除跑步外其他四大品类在2018 年的增速均超过20%，新品的零售流水占比显著提高，从2014年的67%上升至2018年的80%，核心品类的占比也从2014年的77%上升至2019H1的98%。

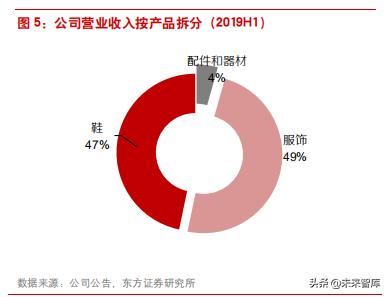


图1 李宁公司2019年营业收入产品拆分图

特别需要指出的是，2018年后公司的时尚运动品类产品迎来了爆发，这与公司近年来的前瞻布局和投入是分不开的，比如：在营销层面，公司积极与当红娱乐资源签约，推出了"BADFIVE"、"WADE"等系列产品，融合篮球潮流风格；产品推广层面，李宁公司以联名产品模式为主要手段，利用娱乐元素、意见领袖背书等挖掘粉丝经济。此外，“中国李宁”产品的横空出世也为时尚运动品牌的发展提供了重要的助力。

早在2015年7月，公司就已宣布战略方向将由体育装备提供商向“互联网+运动生活体验”提供商转变，但在推进速度和效果上仍有改进空间。近年来公司也逐步加大在与消费者沟通互动、提升消费者体验方面的努力，主要包括推进数字化门店建设、加强营销推广与消费者互动和加强会员扩张和会员营销等三方面。

（资料来源：https://www.vzkoo.com/news/1942.html）