

奧運金牌的運動品牌

(譯註：直譯為零售的治療)

中國明星運動員和美國設計公司攜手合作打造江山

03-29

李寧堪稱中國的英雄人物，這位體操明星曾在一九八四年的洛杉磯奧運奪下六面獎牌，其中包括了三面金牌，有助帶動全國風起雲湧的運動風潮，並在二〇〇八年夏季邁向巔峰，使主辦國中國在北京奧運中成了囊括最多金牌的國家。

李寧體育用品公司是中國規模最大的運動鞋和運動服本土廠商，二〇〇九年預計透過全國各地超過六千三百家分店賺進超過十億美元，而之後的四年中，還計畫再開三千家分店。最棒的是(譯註：top it off 可以指最糟糕的事或最棒的事，此指後者)，該公司如今正進行大改造，希望能藉助美國顧問公司席伯設計(Ziba Design)之手，作好萬全準備以達到公司的終極目標：也就是成為國際品牌。「我們希望李寧能成為備受國際認可的品牌，」李寧表示，他因為希望中國的運動選手也能穿著中國本土品牌的衣著，於是在一九九〇年創辦了這家企業，「這就是我們真正的資產，而持續增長壯大則是我們長程投入的目標。」

改頭換面

這也是席伯介入之處，共有一百一十名員工、總部設在美國奧瑞岡州波特蘭的這家公司，是一些堪稱劃時代里程碑的創新產品的幕後推手，包括惠普公司首款平板式個人電腦監視器，和微軟第一款人體工學鍵盤，都是其傑作。近兩年來，席伯正積極協助李寧公司改頭換面，從公司的生產線，乃至於店內裝潢設計、視覺識別，甚至連商標本身，都可能被動刀改造。不過，席伯同時也協助李寧學習把自己視為一家全球性的企業，而這對於一家幾乎完全鎖定國內市場的公司來說，其實並不是件簡單的事。「一語道破問題，比解決問題更重要，」席伯創辦人索拉伯·沃蘇吉如此透露。而對李寧來說，「問題所在，也正是我們的目標，那就是培養出世界級的設計能力。」

03-30

在李寧公司成為國際性企業之前，必須先收復自家地盤的失土才行；二〇〇二年，雖然李寧公司有兩位數的成長，但耐吉和愛迪達的中國市場市佔率卻都超越了李寧，而且此後就一直有強勁的表現。「這個現象發生之後，」李寧首席執行官張志勇表示，「我們發現，一家企業最重要的事並不是營收，而是產品和品牌創新——不只要有設計而已，還要有設計策略才行。」

真材實料

結果是，這家中國企業對正宗品牌形象的追求，就從聘請過去曾和耐吉合作的一家美國設計公司開始。不過，李寧公司還有一個非祕密的武器，是耐吉和愛迪達都無法聲稱擁有的：那就是李寧本人。

「李寧公司還承襲了一個業界中獨特區隔的市場，」席伯客戶總監莉莉·葉奧如此透露。此外，該公司也擁有現成的市場，「雖然中國消費者有很多選擇機會，但我們認為，在他們內心深處，還是想找個引以為傲的中國品牌，」莉莉·葉奧指出。

文化上的關連

席伯公司發現，對於運動在生活中所扮演的角色，中國人和西方人的看法有著微妙但巨大的差異。(中國人很少用自己擅長的運動來歸類自己，)「你很少會聽到人們說，『我打保齡球』，或『我踢足球』，」席伯創意總監傑若米·凱伊指出，他也補充說，李寧過去一直依循著相反的典範，也就是「耐吉模式」。席伯研判，事實是中國人把運動視為一種移動，而移動本身就是日常生活的一部份。「例如孩子騎自行車去上學，和大家玩一場速戰速決的即興比賽，做功課，和女朋友去看電影(譯註：這孩子不斷移動的過

程從事了各種活動，由於這些都是移動中的狀態，因此他身上也就穿同一套衣服，而不像西方人可能會換穿各種不同的衣著來從事不同的活動)，」凱伊表示。在此同時，席伯也發現中國青年人愈來愈想找到符合自己目前本來面貌的東西，而非他們所嚮往或之後可能會變成的樣貌所適合的事物。

03-31

形象大改造

不過，最終李寧公司的大改造仍不只是為中國市場重新設計店面和運動鞋而已，而是希望能逐步引導公司遠離中國甚囂塵上的模仿風氣，並朝向具有正宗創意的原創點子和產品來發展。如果席伯和李寧能成功地把這個訊息轉換成太平洋地區各國都能了解的語言的話，那麼他們所催生的新企業就有可能如願成為國際性大廠。

「一切皆有可能」

當然，大家也不是不知道未來即將面對的挑戰，而這些挑戰可不只是一般的執行、物流管理和企業文化這類平凡瑣碎的事情。舉例來說，目前還不清楚席伯的產品設計方針是否足以打造出業界所需的一鳴驚人的產品。此外，李寧準備朝國際市場進軍之際，就許多層面來說仍然是指望中國商標有朝一日能有足夠魅力來吸引海外消費者的青睞。不過，大家都知道，近來中國品牌幾乎都被拿來和問題產品劃上等號（譯註：指外界在未有充足證據之前就假定中國產品有問題）。甚至還有很多中國人以為李寧「一切皆有可能」的廣告語是模仿自愛迪達的「沒有不可能」（Impossible is nothing）——而其實前者比後者早問世兩年。

不過，別忘了「日本製造」過去也曾一度意味著「廉價的冒牌貨」，而且李寧公司打進國際市場的決心也不容小覷，就某些層面而言，該公司其實別無其他選擇。「李寧的愛用者期盼我們能成為國際品牌，」首席執行官張志勇表示。換句話說，李寧公司如果想要在本土市場保持競爭力，就非走國際路線不可，而事實上該公司還為了達成這個目標而設定了時間表。「我們有願景，」張志勇表示，在未來十年內，「我們希望能成為全球五大運動品牌之一，」借用隔海的另一個口號來說，他們的確可能辦到（譯註：Just do it 為耐吉的廣告語，this side of the ocean 指這篇文章作者所在的美國，耐吉為美國品牌）。