

李宁品牌出事了，冤么？

李宁新品风波引发舆论风潮，市值蒸发上百亿元。如何看？李宁公司真的是大冤种么？网友反应是集体情绪映射，李宁也曾经受益于此。



作为国内顶流的运动品牌，李宁公司（以下简称李宁）最近出了事，而且愈演愈烈。

2022年9月李宁的一场新品发布会中，某系列服饰引发部分网友质疑，“墨绿色的军旅风设计、帽子两侧的垂布元素，再加上双肩包或照相机的配件”，被认为“整体设计日本感过重”，不少评论表示“这还是中国的李宁吗？”、“我们把李宁当国货，李宁把我们当大佐”。

对此，李宁官方没有回应，但李宁两位高管的社交媒体截图流出，却暗示设计本身没有问题，来自传统元素，消费者对此缺乏了解。这一发言，引发更多反弹，李宁股价连续大跌，10月17日盘中一度跌超13%，直到19日公司层面无奈道歉。

这迟到的道歉，可以说昂贵。三个交易日，市值蒸发了上百亿元。这个事件怎么看？又是谁的责任？李宁真的是大冤种么？



情绪主导传播

网友反应为啥那么强烈？一些专业人士觉得这是网友一时过度反应，其实这是误读了舆情气候。

冰冻三尺非一日之寒。网友的反应，本身就是这些年集体情绪积累的映射。不少传统媒体出身的评论人士表示这些表现不理性，这没有错，但是在今天公共舆论热门事件中，新闻伦理已经被颠覆，对错往往不是第一位，情绪是传播的第一位元素。

在多数文化中，抑制情绪、张扬理性是政治正确，这给人一种错觉，那就是理性应该而且可以掌控情绪，无论中国古代所谓中庸之道还是古希腊哲学中的理性，其实都是这种思想的体现。但无论从现实还是最新的研究来看，情绪本身是动物性之一，而人归根结底，也是动物，难逃情绪的左右。

要深入理解这件事，可能需要回到人类的大脑结构，《情绪》等书有不少论述。古希腊哲学家柏拉图（Plato）曾经有一个经典模型，灵魂被想象为一辆战车，一名骑手驾驭着两匹长着翅膀的马。这两匹马一黑一白，秉性不同，黑马内心狡诈，鞭笞对它几乎起不到什么作用，代表着人类的原始欲望，而白马代表了高尚的品格，正直而推崇荣誉，只需要语言就可以引导。

而其中的关键则是骑手，他试图通过驾驭这两匹马来达到自己的目的，甚至达到和谐，“一个有能力的御者会在白马的配合下管制黑马，从而训练两匹马持续向前行进。”

这种骑手、黑马、白马三位一体划分方法，影响了后来的人类精神，从宗教到科学都广受影响。直到今天，还有不少教科书都这样会将大脑分为三个层次：首先，最深层次或者最原始的层次是爬行脑，是人脑最古老的结构，被认为掌控最基本的生存本能，比如饥饿、捕猎、性等；其次，中间层次属于边缘脑，也被成为“情绪”脑，控制恐惧、愤怒、悲伤、厌恶、快乐和惊讶等情绪；最后，大脑最外面最复杂的一层是新皮层，代表人类的理性，代表着抽象思维、语言、计算等能力。

这个模型在强调本能情绪的地位同时，更凸显了理性的地位。而这个模型，目前也日渐被颠覆，更新的研究表明：情绪并不仅仅和情绪脑有关，而人类理性并不总能代替情绪做出选择。

类似的案例，我们在李宁新品事件中，当一些人对新产品感受到不快的时候，很可能不仅是情绪脑做出了厌恶反应，甚至爬行脑也可能因为感受到不安全感做出反应；而人的理性脑，这个时候更多是服务于情绪脑与爬行脑，它首先判断，就此吐槽没有多大风险也没有多大成本，其次则可能忙于为自己的不喜欢挖掘蛛丝马迹的证据，比如李宁的高管中，不是有一个日籍华人么？

可以说，当人的情绪起到主导作用时候，人的大脑其实都调动起来，为这个情绪所指挥，这也是很多网友对各类新闻时间热衷表态乐做键

盘审判官的功能原因。

企业应该如何做

在情绪占据舆论主场的时代，公司能做的更多是顺应和引导。

就个体而言，经济学常常强调经理性人的概念，也就说相信人会做出理性决策。但是实际情况中，感性尤其情绪，常常会主导人们的非理性的判断和举措。

而且，即使个体是理性的，在群体层面往往也会表现得非理性，这在公共舆论中尤其明显，意见广场上被拥护最多的声音，往往不是最理性的声音，而往往是最能调动人本能与情绪的声音。很多病毒传播案例都基于这个原因，不少网上的意见领袖，也善于从这类事件中发掘流量价值，而企业遭遇类似公关危机，往往也是因为和集体非理性狭路相逢。

这个时候，从公司的层面，纠结对错没有太多意义。类似公共事件，要么就是第一时间回应，但是重点也应该在安抚情绪，其次，要么就是选择彻底不回应，毕竟时间最终过去，情绪虽然一时强烈，但是难以一直烧脑。

就李宁的案例而言，9月发生的事，有足够的时间来处理冷化，但是却一直拖到10月中旬，酝酿成热搜，激化了矛盾。至于高管的截图，更是充满了居高临下的说教意味，对于网友来说可以说火上浇油——顾客就是上帝，企图教育上帝的，最后都不会太好看。

这件事有意思的地方是，李宁对于这样的情绪，不应该感到陌生，毕竟这也曾经是李宁转型的关键助力。

众所周知，李宁品牌来自中国体操奥运冠军李宁，随着1990年成为亚运会指定服装走红，此后李宁成为本土运动代表，风光过，也落寞过，股价最低到2块。李宁的再次复兴，和借助年轻人情绪直接关系。

2018年2月，纽约时装周“中国日”（China Day），李宁走秀系列把“中国李宁”四个汉字直接印在衣服上，引爆各大社交媒体，成为国潮发力的热点。李宁借此成立了“中国李宁”新品牌，股价、营业额、利润率此后大幅上涨，这背后营销费用也大幅上涨，对于舆情表现得非常娴熟，比如在“新疆棉”等事件中捞的钵满体满。2022年上半年，李宁营收增长21.7%至124.09亿元，毛利则较2021年同期的56.99亿元上升8.8%至约62.01亿元，突出的是，广告及市场成本开支达9.81亿元，同比增长31.38%，营收占比为7.9%，研发费用却为2.49亿元，占收入比率仅为1.9%。

哲学家康德说审美是不带功利目的，换言之，审美是件很个人的事。从公司层面，客户买单才最重要，过去有人觉得“中国李宁”很给力，今天有人觉得新设计令人不快，这其实就是循环，过去的成功也是今天失败的原因之一。自以为成功的公司的常见错误，就是想着自己很懂消费者，甚至奢望驯化甚至教育消费者。

投资大师芒格很喜欢一句农夫谚语，“我只想知道将来我会死在哪儿，这样我就永远不去那个地方。”这句话或许是一种提醒，某种意义上，在大众情绪中冲浪迟早会面临反噬，这和网红人设常常崩塌的原理几乎一样，因为情绪、偏好、思想、社会潮流几年必然一变，一个真正有长期眼光的人或者企业，在这样的变化面前，应该时刻把风险和机遇看成一体，摒弃短视的投机行为。