

摘 要

随着我国加入世界贸易组织和 2008 北京奥运会的日益临近对于我国体育用品产业来说,也带来了前所未有的机遇和挑战。我国是一个有着十三亿人口的大国,也是个体育大国。国民经济在过去的二十年中取得了突飞猛进的增长,改革开放的成就为世人所瞩目。随着我国人民群众生活水平的提高和体育消费意识的增强,中国的体育市场将大有作为。

面对国内外体育用品市场的极大需求,我国体育用品生产企业的现状却不容乐观,最大的问题和不足就是缺乏强势品牌。只有建立起强大的品牌优势,把品牌优势真正转化为提升企业竞争力的助推力,才能抓住世界体育用品蓬勃发展的良好契机,占领更多的市场份额。正因为上述原因,本文对于中国体育用品品牌管理的研究有着非常重要的现实意义。

正是基于这种情况,本案例以中国体育用品行业的龙头企业——李宁公司为研究对象,根据企业战略、管理学、市场营销学等课程中的相关知识对于中国体育用品行业目前最为关键的环节——品牌营销进行了策略分析研究。

本文第一章案例部分,其中全面地介绍了李宁公司的基本概况和品牌营销状况,并提出了李宁公司在品牌管理上存在的问题。

本文的第二章了解决李宁公司在品牌管理上存在的问题,通过对于李宁公司的品牌决策过程的分析,通过运用市场营销学的目标市场营销即 STP 法(市场细分 Segmentation,目标市场 Targeting,市场定位 Positioning),做出了李宁公司的品牌发展战略分析,最后提出了李宁公司品牌营销对策。

关键词: 体育用品; 品牌; 李宁公司; 营销策略

Abstract

Beijing 2008 Olympic games and China's accession to the WTO status brings out the opportunities and challenges on its sporting goods market in this rapidly growing economy. Many well-known sporting goods brands have entered China market and the competition in China's sporting goods market is intense. Lack of strong sporting goods brands makes China's sporting goods companies be faced with the existence and development pressure.

Be confronted with great needs from home and abroad, sporting goods companies in our country still have many problems on the marketing management. The most obvious problem is the lack of famous sporting goods branding. Based on the analysis of the exterior marketing condition and companies' actuality faced by China's sporting goods companies, the research objective of the dissertation is to find out the problems of sporting goods companies' branding, make the right market position, propose effective branding management strategies for sporting goods companies, and force sporting goods companies in our countries to develop rapidly.

The whole dissertation is divided into two parts. First part introduces the general situation of Li-ning Sporting Goods Company and its brand marketing strategy.

Second parts, for solving the problem in Li-ning Sporting Goods Company's brand marketing strategy, by way of analyzing Li-ning Sporting Goods Company's procedure of brand decision-making, using STP (Segmentation, Targeting, Positioning) to submit be countermeasure of Li-ning Sporting Goods Company's brand marketing strategy.

Keywords: Sporting goods; Brand; Li-ning Sporting Goods Co.; Marketing Strategy

哈尔滨工程大学 学位论文原创性声明

本人郑重声明：本论文的所有工作，是在导师的指导下，由作者本人独立完成的。有关观点、方法、数据和文献的引用已在文中指出，并与参考文献相对应。除文中已注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经公开发表的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

作者（签字）：李冰

日期：2007年1月8日

第 1 章 案 例

1.1 李宁公司概况

1.1.1 李宁公司总体概况

李宁公司创建于 1990 年,产品涉及运动服装、运动鞋、运动器材三大系列,5000 多个品种。1995 年,李宁公司就成为中国体育用品行业的领跑者。2004 年,李宁公司继续保持行业领先地位,销售额创下历史新高,向着国际一流品牌的目标冲刺……目前,李宁公司产品结构日趋完善。通过十多年的发展,现在李宁公司已经在中国体育用品行业中位居举足轻重的领先地位。

在营销网络的建设上,李宁公司可以说是业绩卓著。在同类产品中,市场占有率名列前茅。公司在北京、上海、沈阳、济南、武汉、杭州、长沙、郑州、南宁、广州、石家庄等地成立了 12 家全资子公司,立足省会城市,建立专卖店与店中店结合的多格局零售网络;李宁公司目前有 700 个认证店和 200 多个经销商。到 2005 年 6 月底,李宁在全国已经拥有 3012 间特许零售门店,在北京、上海等 11 个城市直接拥有近 400 家专卖店。

2002 年,李宁公司营业额就已经达到约 9.58 亿元人民币,2003 年 12.76 亿元人民币,2004 年为 18.78 亿元,较上年大幅上升 47.2%,纯利上升 42.0%,而 2005 年,营业额达 12.7 亿元,速度增长超过 30%。

2004 年 6 月 28 日李宁有限公司(2331.HK)在香港主板挂牌交易,募集资金量为 4 至 5 亿港元。值得关注的是,李宁公司也是中国第一家进行 IPO 的体育用品公司。

1.1.2 李宁公司发展历程

1988 年,被世人誉为“体操王子”的李宁,在经历了汉城奥运会的失败之后,并没有停止挑战自我的奋斗。退役后的李宁没有走运动员继而教练员的常规发展之路,而是选择了加盟广东健力宝集团公司,任总经理特别助理,

从此闯荡商海，拉开了李宁公司创业之路的序幕。

1989年，李宁开始筹备李宁公司的业务。1990年4月，注册“李宁牌”商标；5月，李宁公司宣布成立。

十六年来，李宁公司的发展是迅速的，又是稳健的，可以说，李宁公司的创业史、成长史就是中国体育用品市场的发展史。

(1) 1990-1992年 创业阶段

在这一阶段，团队管理是情感型的，团队由李宁的队友、亲属和朋友组成。在经营上以体育赞助、特许经营为主。

创业初期，公司曾把李宁牌产品定位为“国内高档品牌”，但推出的第一件产品，因为价格比国内一般产品高出1倍，根本无法得到市场、商家的认可和接受。由于当年首先要解决生存问题，所以只好回调成适合大众价位的产品，以中低档产品的定位进入市场，开始了“农村包围城市的道路”。

这一时期，李宁公司主要品牌经营手段为体育赞助和特许经营。1990年，刚刚成立的李宁公司斥资300万，说服亚运会组委会回绝了韩国某公司3000万的赞助，成功赞助了在北京举行的亚运会，从而让全国消费者认识了李宁牌。从此以后，体育赞助成为李宁公司主要的市场推广手段。而说到特许经营，也算是歪打正着，当年李宁公司由于不是国有企业而进不了国营大商场的门，只好另辟蹊径，一方面联络李宁的队友、亲友和朋友，另一方面联系全国个体户经销李宁牌产品。1990年，李宁公司在北京开设了第一家“李宁牌”专卖店。

(2) 1993-1995年 高速增长阶段

这一阶段的管理团队是经验型的团队，来自当时国内名牌“十佳”、“梅花”等厂家的专业技术人员和销售管理人员的加盟，为李宁公司的长足发展奠定了坚实的基础。现在李宁公司总监以上高层管理者几乎都是在这一时期加入的。

从这一阶段开始，职业经理人开始驾御企业经营发展，特许经营体制逐步完善，经销商队伍不断扩大，李宁公司的营销网络成为其有力的竞争砝码。

公司每年保持着 100% 的增长速度。李宁产品的三大主项：体育服装、运动鞋、便装雄踞市场头把交椅。1995 年 8 月，在天津召开的体育用品订货会上，李宁公司设立巨型独立展位，成交额达 4.5 亿元人民币，占整个订货会交易量的 1/2。

(3) 1996-1999 调整期

这一时期李宁公司的经营是稳健、偏于保守的。

1996 年开始，我国进行宏观经济政策调整，对国企施行兼并破产，东南亚金融风暴波及中国国内市场，使团体消费骤然下降，使李宁公司顿时失去了主攻方向。在李宁公司内部，前几年的高速发展使公司陷入品牌多元化陷阱，公司不仅生产体育服装和运动鞋帽，也生产西服、衬衫，甚至健身器械、文具、化妆品和皮衣。公司经营成本加大，内耗严重。经销网络出现跨地区经营、窜货和经销商资质下降、经销商由于利润空间缩小而转向其他经营等现象。

李宁公司管理层果断地进行了“大手术”，对庞大臃肿的组织机构进行分拆，淘汰经营不善的子公司，余下的重新进行整合。

同一时期，李宁公司改革企业经营机制，将有亲属关系的人员请出公司，对外公开招聘人员，并开始对公司高层实行股份制，极大的调动了经理人员的积极性。

为加强零售终端，1997 年，刚刚成立的北京李宁体育用品有限公司在经济形势十分严峻的情况下，毅然在全国成立了 12 家全资子公司，以经销商经营不力的省会城市为主战场，辐射周边地区。在经销手段上，一改过去以团体订货，批发为主的方式，以提高单店销售额为主攻目标。第二年，这 12 家子公司的销售额就占到整个公司的 50%，为经受市场大幅下滑的李宁公司注入了稳定剂。这一方面让经销商看到经营李宁专卖店有利可图，由此吸引经销商；另一方面直接树立了李宁牌的品牌形象，并且锻炼了一支管理队伍。

另一个大手笔是注资 800 万在广东佛山建立了一个当时亚洲最大的服装设计开发中心，并相继引进台湾设计师和韩国 MD (Merchandiser)，开始进

行品牌的重新规划。

1999 年末，经过慎重决策，李宁公司选择德国 SAP 公司为其施行 ERP 系统，对公司整个业务流程进行整合。

(4) 2000 年开始 二次创业

李宁公司在 1999 年即提出“品牌国际化”的战略，2000 年着眼于未来发展又提出了“二次创业”的口号。

这一时期，李宁公司管理团队逐渐从经验型向学院型过渡，更加重视制度和规律，经营决策从依靠主要管理层的直觉判断转变为“用数字说话”——委托著名调研公司或者自行进行市场分析和调研，积累基础数据。

从 2000 年开始，李宁公司员工队伍迅速扩大，外资、合资企业的“空降兵”不断进入公司，来自意大利和法国等地的海外设计师、设计工作室先后加盟，体育赞助走出国门。

2001 年，李宁公司相继成立高尔夫事业部和青少年事业部，推出李宁高尔夫产品和面向 18 岁以下消费群的体育用品。

2001 年下半年，李宁公司开始实行产品经理制，重新审视品牌现状，着手确立准确的全新的品牌定位。

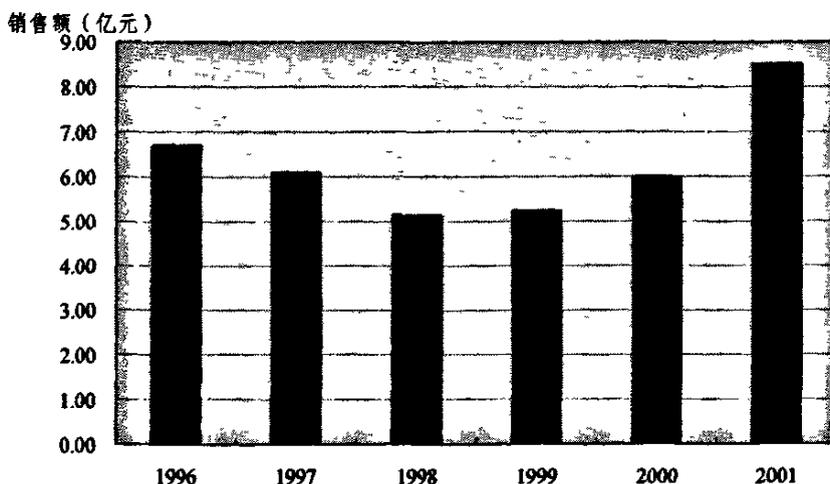


图 1.1 李宁牌产品销售额 (1996-2001 年)

1.1.3 李宁公司品牌营销环境现状

1. 李宁公司品牌所处的宏观环境

中国体育用品行业从 50 年代开始进入逐步发展的阶段。通过每年的计划订货会，以需定产，实行封闭式管理，逐步形成了一个由京、津、沪、穗、黑等五大生产基地和北京、天津、上海、广州四大商业供应站构成的产销格局。

体育用品行业自 80 年代开始逐渐形成品牌概念，十佳、回力等国营品牌独领风骚。

90 年代以后，体育用品行业进入高速发展阶段，体育用品企业结构出现了国营、集体、个体、外资等多元化投资经营的新局面，在流通领域也开始出现了产、供、销一体化的新的营销模式。1993 年至 1996 年是全行业飞速发展的时期，成长起一大批国内知名企业，如李宁、康威、格威特，等等。同一时期，耐克、阿迪达斯等国际知名品牌通过在中国设厂的方式纷纷进入中国。

1997 年东南亚金融危机影响到我国消费市场，整个体育用品市场出现了滑坡，相比 96 年下降了 8%。1998 年开始逐渐回升，体育用品行业重新洗牌，李宁等企业及时进行经营策略的调整和品牌的转型，稳居市场零售额第一把交椅。

1999 年，我国体育用品市场总容量就达 50 亿元，中国体育用品市场逐渐成熟，消费者在体育品牌方面有了更多的选择。以 NIKE 为首的国际知名品牌与李宁等国内品牌形成二分天下的局面。

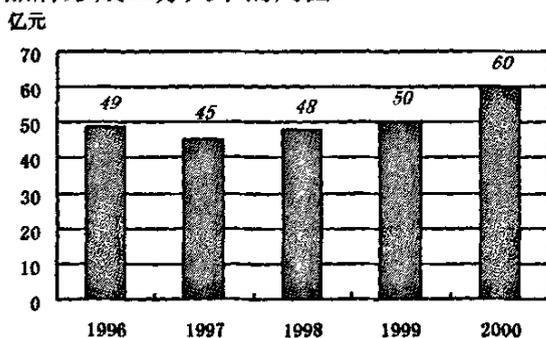


图 1.2 中国体育用品历年市场容量（1996-2000 年）

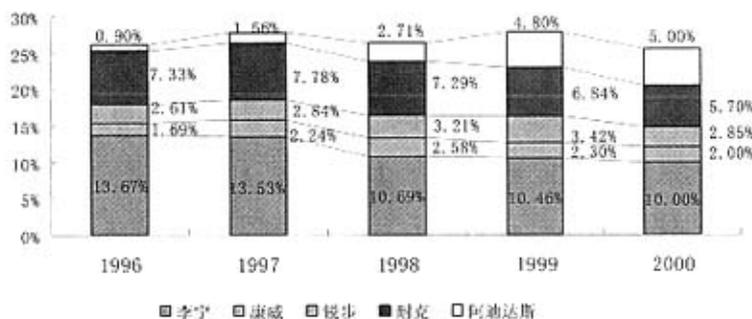


图 1.3 中国体育用品市场各主要品牌市场占有率 (1996-2000 年)

	1996	1997	1998	1999	2000
李 宁	6.70	6.09	5.13	5.23	6.00
康 威	0.83	1.01	1.24	1.15	1.20
锐 步	1.28	1.28	1.54	1.71	1.71
耐 克	3.59	3.50	3.50	3.42	3.42
阿迪达斯	0.44	0.70	1.30	2.40	3.00

图 1.4 中国体育用品市场主要品牌销售额 (1996-2000 年)

根据 Interbrand 评选的“2004 年全球最有价值的 100 个品牌”和品牌实验室评选的“2004 年中国最具价值 500 品牌”的结果，选取入选的五个运动服装品牌作为分析的对象 (见表 1.1 和表 1.2)。

表 1.1 入选“2004 年全球最有价值的 100 个品牌”的运动服装品牌

品牌	排名	品牌价值 (亿美元)
耐克	31	92.6
阿迪达斯	69	37.4

表 1.2 入选“2004 年中国最具价值 500 品牌”的运动服装品牌

品牌	排名	品牌价值 (亿元)
李宁	49	93.75
安踏	309	17.12
康威	361	12.11

2. 李宁公司主要竞争对手的品牌状况

(1) 金字塔型品牌推广模式的阿迪达斯

阿迪达斯公司初创时，虽然还只是一个作坊式的小企业，但其眼光已瞄准了世界大市场。所以，在公司发展早期，阿迪达斯就将产品技术创新作为开拓市场、提高品牌知名度的动力。“功能第一”，“给运动员最好的”是公司品牌发展的原则。

在公司发展过程中，阿迪达斯采取的是金字塔型的品牌推广模式，在三个层次产生影响。首先，该品牌吸引了许多想出成绩的运动员，这不仅出于他们对高性能运动装备的需要，更在于阿迪达斯的不断革新，为选手们发挥高水平给予了技术上实质的支持。其次，阿迪达斯品牌在那些登上重大比赛领奖台的运动员身上频频出现，激发了更多潜在消费者一周末探险者和业余运动员的需要。在这个层次上，真正能满足需求的产品和口碑传播起了关键作用。上述运动员的品牌偏好逐渐渗透到一般普通健身群体中，而这却是一个最大的消费群体。通过这种品牌推广方式，加之阿迪达斯已具有的强大市场基础，其品牌的影响力迅速延伸至与体育相关的各个层面。

阿迪达斯品牌通过技术上不断创新，成功地借助奥运会和著名运动员广告效应以及金字塔型的品牌推广模式等品牌发展策略，到 20 世纪 60 年代和 70 年代，阿迪达斯已在体育用品市场具有无可匹敌的优势，成为世界体育用品一流品牌。

(2) 借助异地产销与明星效应的耐克

耐克公司在成立时的定位就是要生产出比阿迪达斯种类更多的产品。于是它的产品风格各异，价格不同，用途也不一样。跑步者都有这么一个观念：耐克公司提供的跑鞋品种是最全的。这就为耐克公司在飞速发展的跑鞋行业中树立了一个良好的形象。随着市场的急速膨胀，耐克公司种类繁多的产品也帮助它开拓更广阔的市场。由于型号繁多，每种产品的生产量小，一般说来会增加生产成本，于是公司决定把大部分生产鞋的任务都承包给别的工厂，其 85% 由国外工厂特别是远东地区的工厂承包。随国外体育用品市场发展的

成熟，对体育用品的需求越来越多。将当地生产的产品直接销售于当地，又节省了关税。异地产销，成功地解决了国外市场耐克鞋价格过高的问题，使公司总部生产管理费用降低。

到目前为止，称得上有规模的体育用品公司都有自己的形象代言人。耐克是第一个采取名人代言方式打响知名度的厂商，早在 1973 年，它便聘请长跑健将史蒂夫·普瑞方汀（Steve Prefontaine）代言其运动鞋。1985 年聘请乔丹（Michael Jordan）为代言人，“飞人乔丹”广告，让人感觉他身上凝聚了活力，高超的球技和拍摄的角度，流露出令人振奋的体育精神。这使得耐克很快成为了篮球类商品的领导品牌，销售量剧增，在全球声名大震。

（3）技术领先的锐步

1895 年，锐步的创史人福斯特，是一位英国的短跑爱好者。他很希望能有一双带钉跑鞋。1900 年，福斯特进一步改进他的技术建立他自己的生意，为当地的体育爱好者提供手工制造的跑鞋，消息被广泛传播，这种跑鞋被广泛接受，并占市场领导地位，这种“福斯特”钉鞋从此给予短跑带来了历史性变革，而且延用了 50 年。

1933 年，老福斯特去世，将他的事业留给他的两个儿子，詹姆斯和琼来继承。1958 年，随着时间的推移，公司在不断扩展，并且向着体育运动的其它领域发展，约瑟夫·威廉·福斯特的孙子，也加入了公司同其它家族成员一起，继续为优秀运动员创造更舒适的运动鞋，并且集中致力于设计出更加轻捷的运动鞋以提高运动员成绩，创史人的另外两个孙子约瑟夫与杰夫瑞在服役后也回到了英国波顿，和公司一同发展，他们周游了许多地方，并且看到了体育及健身界的发展，他们从自身出发建立了综合的公司，最初，叫麦柯瑞足球鞋业公司，后来命名为锐步 Reebok（非洲羚羊），锐步吸收了各种各样体育成功因素及威廉姆·福斯特的技术。

1987 年，锐步成功地成为当时全球运动鞋品牌第一位。

1989 年，锐步年推出了充气篮球球鞋，将复合的流动气腔设置于鞋中。

1995 年，锐步自豪地庆贺他的成功，100 年里锐步致力于为伟大的运动人

士创造运动鞋及服装，在世界的任何地方，锐步都有着杰出的表现。

锐步品牌 2006 年 1 月被德国运动产品巨人阿迪达斯收购。近几年，锐步品牌的市场营销重点由其运动表现，转为街边时尚。然而，阿迪达斯公司计划改变这一趋势。锐步品牌重新定位为 运动品牌。锐步产品是第一个将技术引进市场的品牌。但二个品牌将保留他们不同的品牌标志。

(4) 规格严格的康威

康威集团成立于 1986 年，是中国最早专业生产，销售体育用品的公司之一，下设康威集团体育用品公司、零售公司、服装公司、鞋业公司及器材公司等；员工逾千余人。目前在北京、上海、天津、广州、深圳、南京、武汉、沈阳、成都、西安、昆明、杭州、石家庄、等 13 大中城市设立了分公司，拥有 1000 余家销售终端，其中有近 300 家自营专卖店、店中店；是国内最大的综合性体育用品公司之一。

康威公司聘请一流的服装与鞋业设计师，专心研制与开发青少年时尚、流行的运动款式。康威公司产品开发力求款式新颖、美观，穿着舒适、爽快；尽显运动就是自由的运动理念，创造运动时尚。目前，康威公司是国内少数能独立开发生产四季产品的体育用品公司之一。

“不放过任何一个小小的瑕疵”是康威公司对产品的严格要求，同时也是对康威员工的严格要求。严要求出好产品，这是一个永恒的真理，“企业没有承诺，就没有长期生存的资格。”康威对员工提出严格的要求与标准：以优良的品质，良好的工作作风与态度服务于消费者服务于社会。康威因此赢得了社会的广泛认可与赞同，使“康威”品牌风靡全国，成为国内著名的体育用品品牌。

1.2 李宁品牌营销策略

品牌到底是什么？品牌是企业市场竞争中生存和发展的基石，是需要企业长期维系的核心竞争力，打造一个响当当的品牌，是每个企业的梦想。在最近央视举办的“2005 CCTV 我最喜爱的中国品牌”评选活动中，“李宁”

作为唯一一家运动品牌入选。

据世界体育用品联合会最新调查报告显示，“中国已经拥有全球 65%以上的体育用品生产份额”，“中国的运动鞋生产已经达到世界年产量的 80%”，而且据不完全统计，国内企业占据本土市场的八成以上。不过品牌专家分析指出，现在的中国只是世界体育用品生产大国，而不是品牌强国。这样一个大国竟然没有几个拿得出手的世界级运动品牌，着实让人感到遗憾。诸如耐克、阿迪达斯等世界著名品牌，每年有几十亿的销售额，动辄几千万美元全球性体育赞助费用，与他们相比，国内企业的家底略显“单薄”！中国体育品牌面临着如何把品牌做大做强的挑战。

经过最近几年的市场历练，民族体育品牌奋起直追，不断提升专业属性的同时，吹响全面“反击”的号角，向耐克和阿迪达斯“盘踞”多年的高端市场发起挑战。其中，“李宁”品牌近两年的卓越表现，值得关注。

在央视“品牌中国”发布现场，李宁公司 CEO 张志勇先生用《孙子兵法》三十六计中的“围魏救赵”来形容李宁公司的系列化、专业化和国际化举措：通过赞助西班牙篮球队，与国外研发机构的合作等“围魏”方式，汲取国际上的先进技术、优势资源，提升专业化能力；用于“救赵”，服务于广大中国的消费者。

2004 年，根据香港中文大学的评测结果显示，这些专业产品在各项技术指标上，与国际顶级品牌产品相比已经不相上下，许多关键指标上甚至还要优于国际顶级品牌的产品，因此，受到了专业运动员和广大消费者的普遍认可和欢迎。

是什么力量使李宁公司的发展如此迅速？为什么李宁品牌能够从默默无闻到今天的天下皆知，李宁公司主要实施了以下策略：

1.2.1 李宁公司品牌差异化营销策略

所谓差异化营销就是企业凭借自身的技术优势和管理优势，生产出在性

能上、设计上优于市场现有水平的产品，或是在销售方面，通过有特色的宣传活动、灵活的推销手段、周到的售后服务，在消费者心目中树立起不同一般的良好形象。

2002 年底，李宁公司开始导入战略，明确公司的使命、愿景、价值观及业务发展战略：使命是“以体育激发人们突破的渴望和力量！致力于专业体育用品的创造，让运动改变生活，追求更高境界的突破”；愿景是成为全球领先的体育用品品牌公司。到 2018 年，公司进入体育用品世界 5 强，公司国际市场收入占总体收入的 20%以上，成为体育品牌管理公司，将使用多个品牌覆盖不同的客户和区域，两个以上主流运动项目处在市场的强势地位。

有了明确战略目标后，李宁公司展开了一系列的市场营销活动。而市场是最好的记分员，2002 年李宁公司营业额约 9.58 亿元人民币，2003 年 12.76 亿元人民币，2004 年为 18.78 亿元，而 2005 年，李宁公司的销售额历史性达到 24.5 亿。

早在 1998 年李宁公司率先在广东佛山建成中国第一个运动服装与鞋的设计开发中心，但该中心的产品研发主要集中在款式和样式上，在核心技术研发上功力略显不足，产品的系列化程度较低。根据专业化战略的要求，需要李宁加大运动科技的研发投入和力度。以此策略为指导，2004 年 8 月，李宁公司与美国 Exeter 研发公司 Ned Frederick 博士合作，共同致力于李宁运动鞋核心技术的研发。2004 年，李宁公司与香港中文大学人体运动科学系合作，对李宁公司生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，从而进一步提高产品的专业性和舒适度。2004 年 10 月份与美国 DRD 设计事务所合作，进行李宁运动鞋的设计工作。2004 年 11 月，香港设计研发中心“李宁体育科技发展(香港)有限公司”成立，集中负责设计李宁牌服装产品。2004 年 2 月，第一款李宁牌专业足球鞋“铁系列”问世；2004 年 9 月，第一款李宁牌专业篮球鞋 Freejumper 问世；2005 年 3 月，李宁牌专业轻质透气跑鞋 Runfree 问世；2006 年 1 月，李宁牌“飞甲”篮球鞋得到了 NBA 球星达蒙·琼斯的青

睐，成为第一双出现在 NBA 赛场的中国品牌篮球鞋——这些都标志着李宁运动装备研发达到世界水准。

2004 年，李宁公司开始用西方设计来表现和倡导东方元素，主动区隔国际一线品牌。在产品研发过程中，把一些极具东方特色的图案，如中国古代青铜器的花纹等作为主要元素，融入到产品设计中。

在广告营销中更加突出中国元素，武术，围棋，水墨画，皮影戏，梅花桩，赵州桥等极具中国古典神韵的元素在李宁公司的各种产品广告中被广泛地高频率地使用。

1.2.2 李宁公司品牌赛事营销策略

体育赛事是各大品牌“逐鹿中原”的战场，无论是体育品牌或非体育品牌，都力求利用体育那富于激情、活力、时尚、健康、朝气、勇于拼搏的精神和竞技体育的不确定性、交织在一起的独特魅力来塑造品牌形象。

1990 年北京亚运会，“李宁牌”一炮打响，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。自 1992 年巴塞罗那奥运会起，李宁公司每届奥运会都是中国体育代表团的赞助商。从此，李宁牌依托中国体育迅速崛起。2001 年之后，李宁公司又相继赞助了中国体操、乒乓球、射击、跳水、羽毛球等 12 支单项运动队。

李宁品牌的奥运攻略：

1992 年巴塞罗那奥运会，在李宁品牌注册三年之后，第一次获得了中国奥运代表团的赞助权，为中国体育健儿提供奥运领奖装备。

1996 年亚特兰大奥运会，在奥运起源百年之际，中国运动健儿身穿的是李宁公司赞助的“五星”领奖装备走向奥运赛场。

2000 年悉尼奥运会，中国运动健儿身穿“龙服”和“蝶鞋”走上赛场，这次奥运会上，中国健儿满载而归，获得了 28 枚金牌的历史最好战绩，而由李宁公司赞助的领奖装备也因完美结合了现代体育和古国文化精髓而被各国记者评选为“最佳领奖装备”。

2004年雅典奥运会，李宁公司为即将出征2004年雅典奥运会的中国体育代表团设计的“锦绣中国”系列服装和“极光鞋”获得了中国奥委会的高度评价。设计寓意着鲜红的五星红旗在蔚蓝色的爱琴海上空骄傲地飘扬。

2004年8月李宁有限公司签约西班牙国家男女篮球队；2005年1月，与世界顶级篮球赛事NBA签约，成为NBA官方市场合作伙伴，李宁公司成为NBA战略合作伙伴，极大地提升了篮球品牌的专业形象；时隔2个月，与全球网球顶级赛事组织ATP(国际男子职业网球选手联合会)正式宣布建立中国官方市场合作伙伴关系，共同开拓中国网球市场。2004年9月，借势推出专业篮球鞋：FreeJumper系列，成为国内第一个进军专业篮球市场的品牌；2004年10月，李宁公司成为大超联赛唯一指定运动装备赞助商，通过大超影响最大的消费群体——大学生，同期推出3对3校园篮球赛，配合大超赛事与在校学生展开互动交流，让目标群体在切身体验中感受到李宁品牌所倡导的理念；2005年3月，李宁西班牙系列篮球鞋上市，将西班牙篮球队的营销资源用透用足；2005年4月，李宁校园篮球赛总决赛，冠军球队将获得赴西班牙比赛学习的机会，使得各项体育资源融为一个整体……

近年来，李宁公司先后赞助并举办的李宁杯全国大学生五人制足球联赛、全国大学生男子篮球超级联赛、CUBA、李宁3+1校园篮球挑战赛，为中国各项体育赛事挖掘后备力量、输送新鲜血液做出了巨大贡献。2006年4月24日，李宁品牌与中国大学生体育协会强强联手，共同推出全新的李宁中国大学生足球联赛。在未来十年的通力合作中，李宁品牌将致力于大学足球运动的健康和长远发展，从赛事冠名、赛事推广、品牌推广、参赛用品等多方面全面参与支持中国大学生足球联赛，为中国足球事业的腾飞积蓄属于未来的力量。

1.2.3 李宁公司品牌国际化升级策略

“李宁牌”创立不久就非常成功，核心的原因在于，李宁巧妙地打出一张“民族牌”。1990年代，在多数中国人的心目中，奥运金牌代表了一种爱

国和民族的精神，李宁本人是一位无可争议的奥运英雄，穿“李宁牌”勇夺奥运金牌体现了一种强大的民族士气。应该说，李宁的明星魅力及其体育界的丰富人脉关系，对“李宁牌”的成长起到了不可或缺的作用。

但是，伴随着社会消费的升级，“民族牌”对消费的号召力逐渐削弱。到1999年时，李宁公司必须在一个更高的层次上建设自己的竞争力。中国新兴的中产阶级追求一种西化的生活方式，提倡自由和个性的耐克得到了这一群体的欢迎。耐克成为一种身份和地位的象征，尽管每双鞋的价格比“李宁牌”高出一倍甚至更多，但销售依然旺盛。

1999年，李宁公司寻求变化，把“国际化”提上了战略议程。一方面，努力把“李宁牌”产品推向国际市场，寻找自己在全球市场上的位置；另一方面，在资本结构和管理水平上，也积极向国际先进水平靠拢。走出去的第一步是在1999年8月，李宁公司代表中国体育用品行业，第一次参加了在德国慕尼黑举办的世界体育用品博览会，开始以品牌进入的方式征战欧洲市场。2000年6月，悉尼奥运会上，李宁公司击败阿迪达斯夺得了法国体操队装备赞助权，成为迈向国际品牌的第一步。同年，“李宁”在西班牙、希腊、法国等欧洲的九个国家拓展了自己的特许经销商；此后，李宁公司陆续赞助了捷克体操队、俄罗斯大学生运动队、西班牙排球队等。2002年11月，首家海外品牌形象店于西班牙海滨城市桑坦德正式开张营业。

几乎在所有方面，耐克都是李宁公司一个最佳的学习榜样。李宁公司聘请Publicis Groupe SA旗下的国际广告公司李奥贝纳(Leo Burnett)帮助起草了新的品牌认知方案，将目标消费群定位于中国中高阶层的年轻人士以及青少年。其后，“李宁”的品牌创意与耐克颇有一些“神似”：当耐克在提倡“Just do it”（只管去做吧或想做就做）的时候，“李宁牌”提倡“我运动我存在”；当耐克提倡“I can”（我能）时，“李宁牌”提倡“一切皆有可能”。

但是李宁仍然平静地说：“不做中国的耐克，要做世界的李宁”。

“李宁”一系列风风火火的动作，及其强大的雄心，也引起了耐克的强烈关注。2001年过后，耐克就把“李宁”当作中国市场上的第一对手，阿迪

达斯则降为第二对手。同时，“李宁”也进入了耐克“全球 10 大竞争对手”的名单。

2003 年下半年，在“国际化”基础上，李宁公司进一步提出了“专业化”的目标。公司内称之为“二次创业”，计划核心是改变过去既做运动产品又做休闲产品的思路，把重点放到专业体育用品的开放和销售上来，目的是“以高端体育用品市场带动大众消费”。

2005 年 1 月 18 日，“李宁”成为“NBA 官方市场合作伙伴”，是李宁公司展开专业化战略的最重要一环。NBA 在全球体育市场具有超级影响力，对于“李宁”打造世界顶级体育运动品牌形象、提升在篮球产品上的专业化定位、加强在国际市场的拓展等，都意义重大。

未来几年的市场竞争将会更加激烈。业内预测到 2008 年，中国大陆、香港和台湾的运动鞋市场合起来将达到 25 亿美元，超过日本，成为位居美国之后的世界第二大运动鞋市场。

“李宁”的专业化路线，实际上是向耐克、阿迪达斯主动发起了挑战，因为篮球、足球和田径等正是跨国公司的传统领地。“李宁”向上扩张的同时，耐克、阿迪达斯也正觊觎“李宁”的市场。

1.2.4 李宁公司的品牌合作与并购策略

耐克(Nike)并购匡威(Converse)，阿迪达斯(Adidas)并购锐步(Reebok)，李宁也不甘示弱。2005 年关于李宁公司有意斥资 1.86 亿英镑(约合人民币 27 亿元)收购英国老牌足球运动服生产商茵宝(Umbro)的消息一时间甚嚣尘上。

茵宝是国际著名的足球用品供应公司，始于 1924 年英国，由堪富利士兄弟所创立。在成长过程中，茵宝曾陪伴着多个超级豪强一起夺得世界杯殊荣，其中包括 1966 年世界杯盟主英格兰国家队。而同年，亦是茵宝最辉煌的一次，当时进入最后 16 强的队伍中就有 15 支球队穿着茵宝球衣。已有 80 多年历史的茵宝，现今以生产及经销专业足球用品为全球发展战略。但近年市场份额不断被耐克及阿迪达斯蚕食，多支球队中止与茵宝的合作，转投耐克及阿迪达

斯。

李宁公司主席李宁曾非正式向茵宝董事局提出收购意向,经初步洽商后,李宁表示不一定并购,但可能以特许经营协议方式合作。李宁公司同时声明,“不会评论市场传闻,但目前而言李宁公司与茵宝(Umbro)公司之间并无收购计划”,同时又表示,李宁公司的其中一项发展策略是与国际体育用品品牌建立长远的合作关系,不排除与任何品牌合作的可能性。

而早在此前一段时间,意大利体育品牌卡帕(KAPPA)在中国的合作伙伴李宁公司正式宣布“移情别恋”。

李宁有限公司出售所持有的北京动向体育发展有限公司 80%的股权,并同时与另一法国体育品牌 AIGLE 达成协议,成立一家合资公司,独家负责 AIGLE 品牌产品在中国内地的生产、推广及销售。此前,北京动向一直负责 KAPPA 产品在内地制造及经销,但其独家经营权将于 2007 年底到期。该公司成立于 2002 年,由上海李宁体育用品有限公司出资设立,是意大利著名运动品牌卡帕(KAPPA)在中国内地及澳门地区的独家代理公司。

李宁公司出售其在北京动向的股权,也就意味着在中国内地市场拥有众多运动服装销售渠道的李宁公司将不再负责运营卡帕(KAPPA)这个品牌在中国内地的业务。而且,因两者有许多产品重叠,今后它们在中国内地将由合作者变成竞争者。李宁公司方面表示,KAPPA 品牌和李宁公司的其他品牌是独立运营的,专卖店也不共享,今后北京动向将继续负责 KAPPA 的运营,直至期满。无法与卡帕(KAPPA)所属的 BasicNet 集团续约,是李宁公司退出的重要因素。李宁公司在公告里承认,卡帕(KAPPA)特许权协议仅 5 年时间,长远而言,李宁公司无法分享到对卡帕(KAPPA)投资所能带来的增值效果。公司希望 2007 年约满时与 BasicNet 续约,延长特许权时间,但没有 BasicNet 集团采纳,故而退出。从卡帕(KAPPA)抽身而出的李宁公司,目前已投入了另一体育品牌的运营。

公告显示,李宁有限公司与 AIGLEInternational 将成立一家合资企业,各自持有 50%股份。该合资企业将在中国设立一家外商独资企业,被独家授

权在中国生产、推广及销售 AIGLE 产品。AIGLE 是法国著名户外休闲活动和极限运动品牌，1994 年在巴黎股票市场上市。1997 年 AIGLE 正式进入中国市场。并且在中国内地保持着每年 50% 的销售增长率。这也正是李宁公司看重的一点。李宁公司一位内部人士告诉《每日经济新闻》，李宁公司弃 KAPPA 转投 AIGLE，一个重要原因在于 AIGLE 是一个户外品牌，和李宁公司本身的产品线重合很少，而且随着中国户外运动的兴起，李宁公司非常看好 AIGLE 将来的收益。这位人士还指出，该合资公司将拥有在中国生产推广 AIGLE 品牌 50 年的专营权，是特许经营所能享受的最长年限，而之前李宁公司和卡帕（KAPPA）的协议仅仅 5 年。

1.2.5 李宁公司品牌明星代言策略

2006 年 1 月 10 日，成功签约 NBA 克里弗兰骑士队后卫达蒙·琼斯(Damon Jones)，这标志着李宁品牌了成为第一个出现在 NBA 赛场上的中国体育品牌。2004-2005 年整个赛季，达蒙·琼斯打出职业生涯最佳成绩，出手 521 次，命中 225 球，三分命中率为 43.2%。李宁公司人士说，达蒙·琼斯“非常完美地诠释了‘李宁，一切皆有可能’的品牌定位”。

2006 年 8 月 14 日，李宁公司在北京中国大饭店郑重宣布李宁品牌与篮球巨星奥尼尔先生正式建立合作伙伴关系，李宁有限公司董事局主席李宁先生、中国奥委会副主席崔大林先生、李宁公司 CEO 张智勇先生、NBA 中国区的总经理马富生先生以及奥尼尔本人参加了双方宣布合作的签约仪式。在会上，李宁、马富生以及崔大林先生都发表了热情洋溢的祝词。李宁先生在签约仪式上说：“非常感谢各位参加今晚的发布会，共同见证这一重要的历史时刻，在这里我代表李宁公司郑重宣布李宁品牌与篮球举行奥尼尔先生正式建立合作伙伴关系，共同推出李宁系列专业篮球产品，在未来的五年来李宁品牌将与奥尼尔先生紧密合作，充分利用奥尼尔先生在篮球领域的影响力和专业能力，以及结合李宁公司的产品研发、开发的能力，共同开发中国的篮球产品市场。奥尼尔先生是非常杰出，值得尊敬的 NBA 球员，他是 NBA 历史

上最伟大的 50 名球员之一，我希望李宁品牌同奥尼尔先生的合作能够携手给中国的篮球爱好者带来无限的可能。”

1.3 李宁公司品牌发展面临的问题

1.3.1 盖普洛公司的调查结果

2001 年 6 月，李宁公司委托盖普洛公司对其品牌各个方面的指标进行一次全面的调查，10 月份，出来的定性的调研结果让李宁公司喜忧参半：

调查结果显示：

1. 目前体育产品的主力消费群集中在 15-25 岁的消费群体。而李宁公司实际消费群的特征是：24-30 岁为主，二级城市中等收入，大众化而非专业运动消费；李宁公司目标消费群的特征是：14-28 岁，学生为主，大中城市，喜爱运动，崇尚新潮时尚和国际流行趋势。明显出现了目标消费者不清的现象。

2. 消费者对李宁牌品牌属性的认知是：亲和的、民族的、体育的、荣誉的，非李宁公司自 1997 年以来所努力塑造的年轻的、时尚的。

调查还显示：大多数消费者认为李宁是第一代言人，可见李宁本人对李宁牌产品的影响还十分深厚；同时，消费者所认知的李宁牌的“民族性”正是李宁公司一直试图去弱化的，因为他们认为民族性不会成为品牌未来决定购买的最重要因素。

3. 对比耐克等品牌的品牌知名度和品牌忠诚度，李宁品牌忠诚度很高（56%，高于耐克的 36.8%），但人群年龄偏大，且很大一部分现有消费群体理想品牌却为耐克。

1.3.2 李宁公司在品牌管理上的问题

总结李宁公司在品牌管理上的问题，综合来说反映在以下几个方面：

(1) 目标消费者不清

对李宁牌核心价值的认识，不仅消费者非常模糊，李宁公司内部员工也没有明确而统一的印象。目标消费者不清。李宁公司管理层定位的目标消费者是：年龄在 14 到 28 岁之间，学生为主，大中城市，喜爱运动，崇尚新潮时尚和国际化的流行趋势。但真正购买李宁牌体育用品的核心消费者的年龄在 18 到 45 岁之间，居住在二级城市，中等收入，非“体育用品的重度消费者”。

(2) 品牌定位不清

在品牌整合传播方面也存在着问题。由于品牌定位不清，李宁公司在产品设计、赞助活动、形象及产品广告、开店风格、乃至形象代言人的选择上都存在传达信息不统一、不连续的问题，使消费者对李宁牌的印象凌乱，品牌形象不一致。品牌面临被遗忘的危险。品牌的总体忠诚度虽然不低，但忠诚的消费者是崇拜李宁的那代人，更加年轻的新生代并不知道李宁是谁，对新生代追逐的流行时尚，李宁品牌是有隔膜的。

李宁牌虽然号称运动品牌，但产品更像有运动感觉的大众休闲产品，没有真正吸引到那些视运动为消费的“重度体育消费人群”。品牌的个性不鲜明，在真正的消费者眼中，李宁牌的个性是与李宁本人的形象连在一起的，是具“亲和性、民族的、体育的、荣誉的”，并非是李宁公司奋力打造的“年轻的、时尚的”品牌个性。

(3) 产品线过宽，主打产品不明确

产品线过宽，且未按国际惯例将产品按运动特性细分、针对细分市场设计产品。李宁牌的产品线不断的扩张，很难搞清楚它的“旗舰产品”是什么。更多的产品会使得消费者无法弄清楚“李宁牌”到底是什么概念。

简言之，李宁品牌已陷入市场区隔和产品界限混沌不清的困境，品牌老化，转型势在必行。

对比目前中国市场主要竞争品牌的品牌形象和品牌个性，可以看到：耐克像一个百岁老人，品牌个性却是时尚、超越的，直面挑战和富有进攻型的，

品牌核心识别是竞争的快感、一流运动员和体育爱好者；阿迪达斯像一个成熟敬业的中年人，具有诚实、严肃、团队合作的品牌个性，品牌核心识别是追求卓越表现、积极参与和情感投入；李宁则像一个 10 岁的孩子，像一个好朋友，代表着中国国产体育品牌，但品牌个性却十分模糊；而其他国产体育品牌则尚无品牌特性，个人风格尚未完全形成。由于定位不清，品牌老化等原因，李宁品牌正是在品牌化市场和商品化市场的夹缝中艰难生存（如图 1.5 所示）。

李宁的品牌老化问题出现在 1997 年以后。事实上，对于品牌的老化，李宁本人也有所察觉，“1997 年之前不论你做什么产品，都会有很好的销路。于是我们发现产品更新换代跟不上了。没人去研究市场消费者的行为，没人从品牌策略的角度做一个比较长远的规划。中国虽然是世界最大的体育用品生产加工基地，国际市场上有 65% 的体育用品在中国制造，但从产业价值链看，我们所获得的价值是最低最少的。我不认为中国的廉价劳动力是最大的竞争价值，李宁公司经营的是自己的品牌。”经过梳理与分析，李宁重新确立了自己的品牌定位，即“专业化、时尚化、东方/中国风格和国际化”。

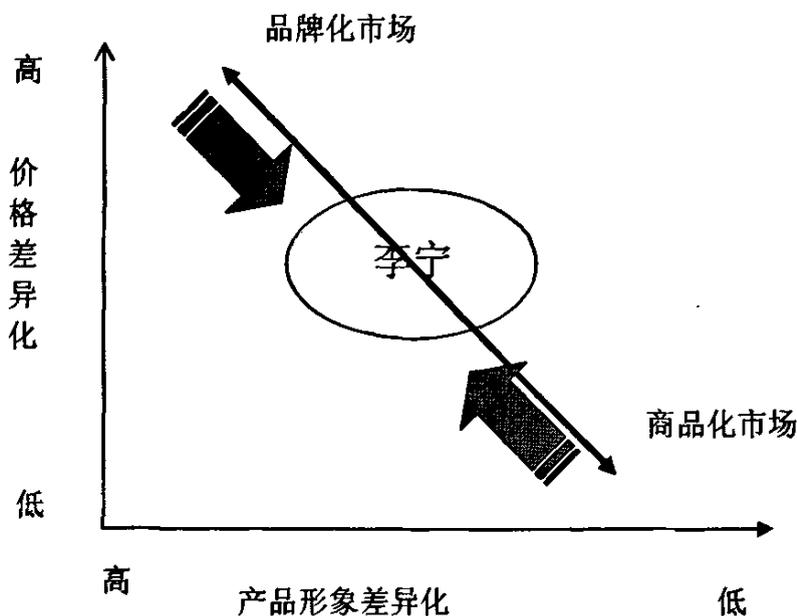


图 1.5 品牌老化的严重后果

从1999年开始,李宁公司根据对中国体育用品市场需求的分析,感觉到在青少年中蕴藏的巨大消费潜力,从而决心将品牌设计风格从单一的大众化塑造成“时尚年轻、具有特性的城市品牌”。

李宁公司坚信“开发决定市场”,在加大产品设计开发投入的同时,放弃低端市场。一方面,依托佛山设计开发中心进行产品设计、开发上的调整,在设计上寻求突破,提高产品的技术含量;另一方面一改以往农村包围城市的做法,转而走城市化的道路,投入相当比例的资金,在全国主要城市建品牌专卖店,并启用瞿颖、邵兵等作为其形象代言人,体现其时尚、年轻的内涵,以此推广品牌的新形象。2001年,李宁公司推出李宁高尔夫系列产品,希望由此塑造高端市场的品牌形象。

事实上中国民族体育品牌与国外品牌的差距,决不是孤立的某一个方面。影响因素会有很多,其中有产品的研发,品牌的营销,在这些方面因为他们有七八十年以上的经验,实力不容小视。但是,只要肯学,肯钻,做出更多贴近中国消费者产品,必将有很多的市场机会。经过多年来的李宁公司不懈的努力,李宁品牌国际化程度及产品专业化属性已经上升到前所未有的高度,李宁公司正向着“成为全球领先的体育用品品牌公司”的愿景发起冲刺……

第 2 章 案例分析

2.1 李宁公司品牌管理决策过程分析

科学的决策过程是决策正确性的保障，品牌营销中的决策分析过程也需要科学的决策过程来保障。与品牌有关的决策主要有品牌化决策，品牌使用者决策，品牌名称决策和品牌战略决策如图 2.1 所示：

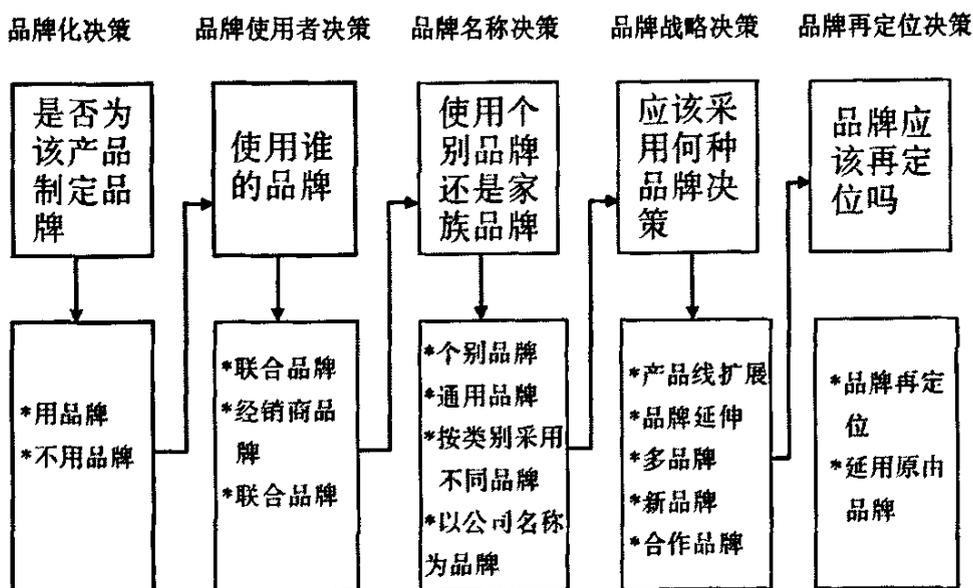


图 2.1 品牌决策过程

2.1.1 品牌化决策

品牌化决策提出了一个问题就是李宁公司是否应该重新制定一个品牌？

企业是否使用品牌要综合考虑品牌给企业带来的收益和为建立、维护品牌所需付出的成本来确定。建立品牌付出的成本包括包装费，标签费和法律保护费以及促销费用。建立良好的品牌给企业带来的好处有：

1. 有了品牌可以使得、销售者比较容易处理订单和发现一些问题。销售者的品牌名称和标志对产品独特的特点提供法律保护，防止或减少被竞争者

模仿。

2. 品牌化可以帮助吸引忠实的和有利于公司的顾客。

3. 品牌化有助于销售者细分市场。

4. 强有力的品牌有助于建立公司形象，使它更容易推出新品牌和获得分销商和消费者信任和接受。

5. 当品牌给企业带来的收益大于为之需要付出的成本时，企业就应该积极努力建立良好的品牌。

2.1.2 品牌使用者决策

一种产品可以既可以使用制造商的品牌，也可以使用经销商的品牌。还可以采用其它形式诸如联合品牌（几个企业共用一种品牌），为其它企业贴牌生产等。为了在竞争中获得最有利的竞争地位，企业应该确定使用哪种形式的品牌。

2.1.3 品牌名称决策

品牌名称战略可以分为以下四种：

1. 每一种产品使用不同的品牌名称，这种策略仅仅适用于产品种类比较少的情况；

2. 公司所有产品使用共通的品牌；

3. 根据产品类别使用不同的品牌；

4. 公司的名称就是产品的名称。

2.1.4 品牌战略决策

当公司布置品牌战略时，可以有五种选择：

1. 产品线扩展：产品线扩展是公司在同样的品牌名称下面，在相同的产品种类中引进增加的项目内容，如新口味，形式，颜色，增加成分，包装规格等等。

2. 品牌延伸：指利用现有品牌名称来推出新产品。品牌延伸战略的优点是能给与新产品即刻的认知和较容易的被接受。缺点是新产品可能使购买者失望并损害了公司其它产品的信誉。

3. 多品牌：多品牌是指在原来的产品类目中引进其它品牌。

4. 新品牌：在公司原有品牌不适宜继续使用或推出新产品时，公司会使用新的品牌。

5. 联合品牌：多个公司共同建立，使用一种品牌的作法称为合作品牌。

2.1.5 品牌再定位决策

一种品牌在市场最初定位可能是合适的，但是到后来可能需要对品牌进行再定位。引起品牌再定位的原因可能有：

1. 竞争形式发生变化，竞争者可能继公司品牌之后推出新的品牌，并削减公司的市场份额。

2. 顾客偏好发生转移。

3. 公司目标市场发生改变，如进入新市场。

4. 公司战略调整，品牌战略也要发生相应变化。

企业进行品牌再定位通常会面临较大风险，如新品牌推出失败，与原有品牌形象发生冲突损害原有品牌形象。因此，在进行品牌再定位决策时应该认真考虑。

2.2 李宁品牌定位分析

市场上品牌林立，李宁公司的品牌现状可以根据案例中的数据，确定价格范围在高中低三个档次，同时在对于运动的喜爱方式和程度上构成一个完整的象限，从只定位李宁品牌。如图 2.2 所示：

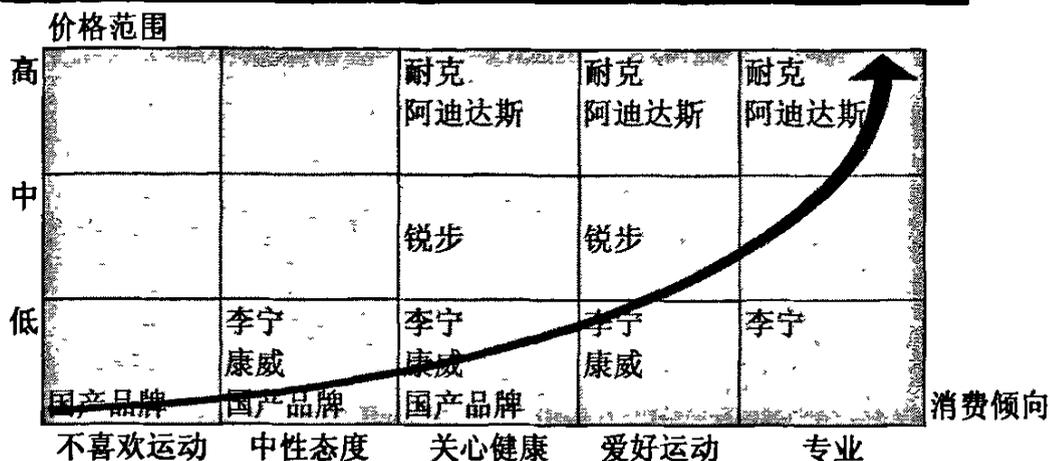


图 2.2 中国体育用品消费市场主要竞争品牌定位

李宁品牌的忠诚度在调查中曾显示高达 56%，甚至远远超过耐克，阿迪达斯等国际一流品牌，但是除去统计误差等因素，李宁品牌实际消费者忠诚度只有 40%，大部分现有消费者，特别是 15-25 岁的年轻消费者，在价格不成问题的时候，倾向于选择耐克、阿迪达斯等国际品牌。

随着 15-25 岁年龄段消费者的年龄增长和收入增加，未来 15-25 岁年龄段消费者选择国际品牌的可能将随之增加。现有 25 岁以上主力消费者随着年龄的进一步增长，消费体育用品的频率和水平会逐渐下降。在一些市场，消费者对李宁青少产品过分的休闲设计风格难以接受。如图 2.3 和 2.4 所示：

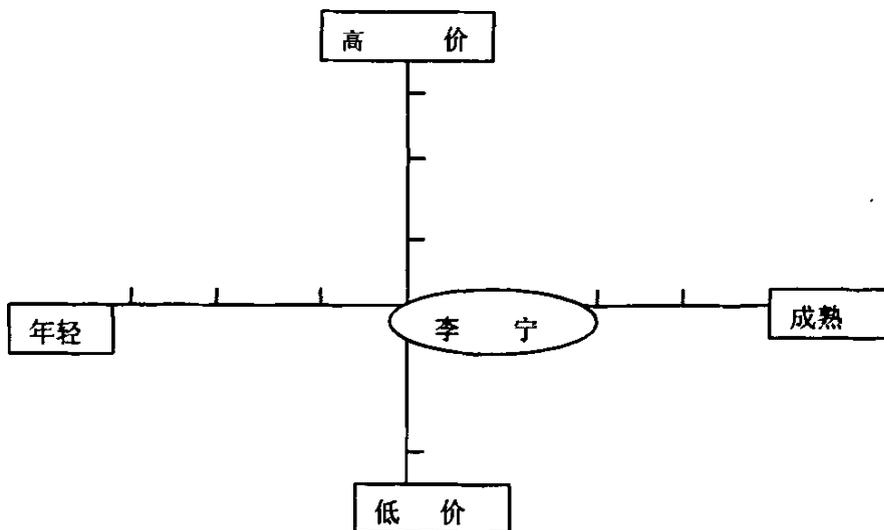


图 2.3 李宁牌产品现有价格及年龄定位

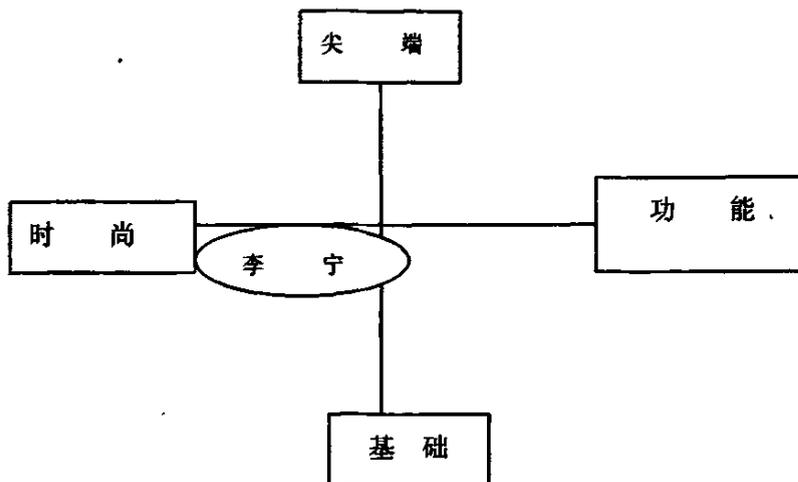


图2.4 李宁牌产品现有专业性功能性定位

弄清了李宁品牌的现状定位，根据上述对李宁公司面临挑战的分析，可以知道，解决目前问题的关键是李宁公司必须重新规划品牌，对李宁牌进行明确的定位分析。

品牌定位六要素是消费者需求、目标消费群、竞争范畴、利益点、原因（支持点）和品牌个性。为了进行品牌定位，首先要明确体育用品市场消费者的需求是什么？李宁牌的消费者是谁（目标市场在哪里）？在这个市场上，李宁牌的竞争对手是谁（或参照谁）？李宁与竞争品牌的区别在哪里（李宁能够给目标顾客提供什么独具竞争优势的产品）？李宁的消费者利益点、支持点在哪里？李宁牌应具有怎样的品牌个性？只有解决了这些根本问题，才能确定李宁品牌未来发展的方向。李宁公司面临最大的挑战，是怎么去定位自己的品牌，然后从这个品牌定位出发，一致的、坚持不懈的进行品牌沟通，让消费者明白他真正喜欢的李宁牌是什么样的。

进行品牌定位，必须与公司的市场定位相匹配，而市场定位取决于公司的目标市场选择，选择目标市场就必须找出细分变量对整个市场进行细分，即，需要对 STP（市场细分 Segmentation, 目标市场 Targeting, 市场定位 Positioning）全过程进行重新分析。因此，李宁公司要进行品牌定位，首先应进行市场细分研究，确立品牌的目标细分市场和目标消费者；在这个基础上，系统评估现有的品牌价值和竞争品牌优势，找到品牌的利益点和支持点；

最后，确定品牌个性，完成品牌定位。

而上述品牌定位要素需要根据李宁公司的公司战略和营销战略来确定。因此本案例实质上还涉及到公司的战略定位和市场定位问题。即，在确定李宁公司目标消费者的时候，不仅要考虑市场细分的标准，还要考虑企业的能力和资源——这就涉及到李宁公司现有的顾客群，现有的品牌资源，现有核心能力，以及企业外部环境中的机会与威胁。通过综合分析，来解决品牌定位这个根本问题。

综上所述，分析本案例需要决策的问题是：公司战略、营销战略、细分变量、目标市场、市场定位、品牌定位、产品线调整、公司品牌与产品品牌以及单品牌与多品牌。

在战略上李宁公司的品牌定位就是一个到底是市场导向还是品牌经营的问题。李宁公司在未来三年的总体战略是保持市场领先者地位，在保护市场份额的同时扩大目前的市场占有率。因此，必须保留与公司的目标和资源相一致并有足够消费能力的实际消费群体。那么，李宁公司就面临两种选择：在为这个目标群体服务的过程中，根据市场的发展变化，或者慢慢将品牌定位修正到公司预期的品牌定位，即从现有的品牌属性——亲和的、民族的、体育的、荣誉的等向目标品牌属性——年轻的、时尚的转型，或者放弃原有的预期定位，牢牢抓住现有的李宁品牌的消费群，积极开发相关体育产业，进行体育用品、体育传播、体育经纪（俱乐部等）的多元化经营。这实际上是市场营销中的两种不同的营销模式，一种叫做驱动市场型，一种叫做市场驱动型。

能够驱动市场的品牌应是有价值的品牌，必须具有区分能力，要做到能够推动目标市场的消费。但是以中国目前全球最大的加工基地的定位，以李宁公司的能力，以中国体育用品行业目前的水平来讲，在目前的形势下，作为一个仅仅有十年成长史的品牌，李宁牌还达不到这种实力。因此，从理论上分析，李宁公司更为实际的做法应该是选择市场驱动的营销模式，即调整品牌定位的预期，而偏向现有消费群的口味，再逐渐向体育用品核心消费群体扩展。

2.3 李宁公司的品牌发展战略分析

李宁公司可以利用营销学中的 STP 原理来制定品牌发展战略。以消费者特征和消费者反应为基础进行市场细分。

首先采用价格作为主要细分变量。根据前文对于李宁品牌的市场定位分析,即以价格为标准,把体育用品市场区分为高端、中端和低端市场,李宁公司应该固守中端市场。在以中端市场为主战场的同时,向高端和低端市场做一定的延伸。向高端延伸是一种高端做市,要做出一些做市产品。中端做量,真正的市场在中端。低端阻绝,进入低端,除了塑造一个形象,吸引培养低端的消费,还有很好的一点,就是我在低端竞争的时候,可以阻绝低端,像安踏、康威这样的产品,对它进行价格方面、形象方面的阻绝,使它不能够很容易的进入中端。

其次,以年龄为次要变量对中端市场进行细分。把消费群体划分为 15 到 25 岁、26 岁到 40 岁两个主要的消费人群。

再以消费形式作为一个变量进一步细分。面向 15 到 25 岁消费群体的产品,在消费形式上应该是以年轻、时尚、追求动感的作为市场需求,而与李宁品牌现在给大家民族的、亲和的印象是不一致的,所以在这个细分市场上可以重新塑造一个全新的品牌,例如李宁的拼音缩写“LN”。26 岁到 40 岁的产品,还是沿用原品牌。

(1) 目标市场选定

根据市场驱动的品牌战略,李宁公司的目标市场可以定位为“中国体育用品的大众化非专业运动消费群体”,即年龄在 18-30 岁左右、具有中等收入和消费能力的、中国普通消费者。在未来发展中,塑造一个稍低价位的新品牌来吸引 15-25 岁、追求时尚的年轻一族消费者。

(2) 市场定位

根据上述分析,李宁牌产品的市场定位可以是:在产品方面上,定位于面向中等收入人群的中高档产品、品质优良、穿着舒适,且质量/价格比合适,即能提供最好的价值;产品个性则定位为城市的、时尚的和专业的。在公司形象方面,体现友好的和荣誉的特色,并突出运动属性的立足点。

2.3.1 细分变量选择分析

对市场进行细分首先要选择正确的市场细分变量。为确定主要的变量需要对消费者进行分析。

(1) 体育消费主力群体

通过搜集对比不同渠道的对中国消费者的调查报告，找到中国体育消费的主力群体，并描述这一群体的特征。信息显示，体育休闲消费总体上受年龄段影响明显，喜欢体育运动的人的比例随年龄的上升而下降，消费群体不同质。14~25岁消费者是体育用品的主要消费群，其次是向上延伸到26~35岁年龄段的消费者。对未来进行休闲运动健身的兴趣，年龄特征也十分鲜明，且在城市有很大的发展空间。

(2) 品牌选择

根据调查显示，“时尚动感”、“价格性能比合适”是体育用品主力消费者选购体育用品的最主要依据。其次，“品牌知名度”也是消费者重点考虑的因素。此外，“功能性”和“广告印象”对消费者的购买行为也具有较大程度的影响。促销的作用非常明显。北京、上海等大城市的消费者相对于其他省会和中等城市的消费者，更为重视品牌。

品类忠诚：目前中国体育用品消费者品类忠诚较低。

认知途径：电视广告体育用品用于品牌宣传最有效的手段。

购买方式：调查显示，百货商场体育用品店中店和品牌专卖店是消费者购买体育用品的主要地点。

根据以上对消费者的分析可以看出，影响体育用品消费的主要因素依次是价格、年龄、产品风格和地域。

(3) 对市场进行细分：

首先，采用价格作为主要细分变量，把体育用品市场区分为高端、中端和低端市场。

其次，以年龄为次要变量进行细分。把消费群体划分为15岁以下儿童、15-25岁青少年、25-35岁青年和35岁以上几个群体。

再以风格作为变量进一步细分。把消费群体划分为追求时尚、对时尚很

敏感、对时尚不敏感和庄重保守。

最后根据城市消费水平，将城市划分为一级城市、二级城市、三级城市等几个细分市场。

(4) 勾勒细分市场的轮廓：

这样，整个体育用品市场被细分为若干个细分市场（如图 2-5 所示）。每个细分市场都有不同的特点和需求，细分市场中的主导品牌也各自不同。

以运动鞋为例，每双鞋价位 200 元以下细分市场为低端市场，201-400 元为中端市场，401 元以上为高端市场。在高端细分市场中，有根据年龄分为不同的消费群体。年龄在 26-35 岁的消费群体中，根据对产品风格要求的不同，分为追求时尚的或者偏于保守风格的。这些人可能居住在北京、上海等一级城市，也可能在沈阳等二级城市或保定等三级城市。年龄 26-35 岁，居住在一级城市，喜欢追求时尚流行风格，会购买价格在 400 元以上运动鞋的消费者，就是一个用四个细分变量进行细分后的细分市场。

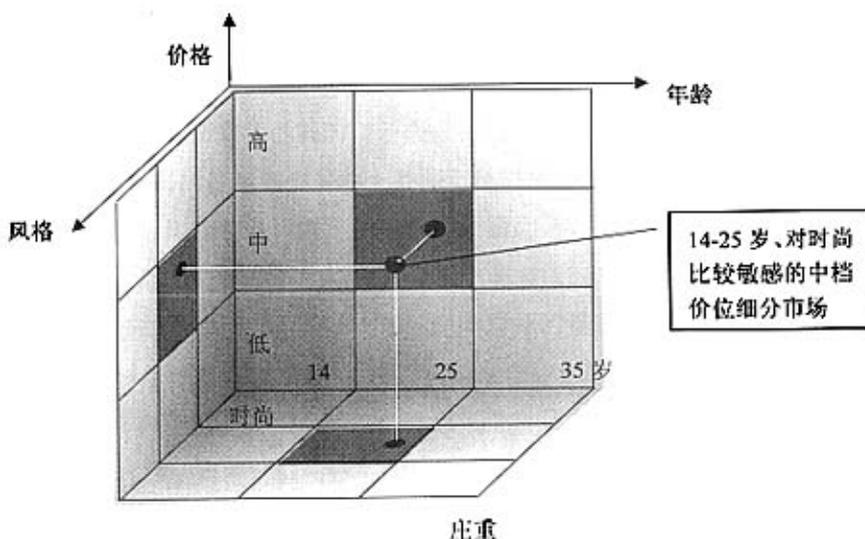


图 2.5 体育用品细分市场轮廓示意图

2.3.2 目标市场选择分析

从1997年开始,李宁公司试图将目标消费群体定位在14岁到28岁、以学生为主的大中城市中喜爱运动的消费者。但是调研公司的数据显示,实际上李宁最忠实的消费者是在24岁到35岁,生活在二级城市、中等收入的消费者,追求大众化而非专业运动消费,并且,李宁的实际消费者,不仅有15岁的少年,也有45岁的中年人,在一定程度上具有15-45岁等距分布的特点。总之,李宁目标消费群体与实际消费群体是有相当大的差异的。而且,李宁实际消费群体明显偏离中国体育用品主力消费群体:年龄15-25岁,喜爱运动,具有崇尚新潮时尚和国际流行趋势的特点。

(1) 第一目标市场选择分析

应该选择哪个群体作为今后的目标消费群体呢?这取决于李宁公司的使命和总体战略。

如前所述,2001年,李宁公司制定了未来三年的总体战略是保持市场领先者地位,在保护市场份额的同时扩大目前的市场占有率。即,在考虑品牌长远影响力、进行品牌重新定位的同时,还必须在当期实现足够的销售增长。因此,必须保留与公司的目标和资源相一致并有足够消费能力的实际消费群体。

为保证不影响短期利益,立足中端市场,满足具有中等收入和消费能力的、年龄在18-30岁之间的、生活在省会和中等城市的“中国体育用品的大众化非专业运动消费群体”,也是李宁实际消费群体的需求,对李宁公司来说,应该是最稳妥的目标市场选择。

但是,销售增长的要求使李宁公司在中端市场之外还必须拓展更大的市场空间,选择第二、甚至第三目标细分市场。那么,应进入高端市场还是低端市场呢?

根据案例正文中所提供的背景信息,目前中国体育用品市场上李宁品牌主要的竞争对手是耐克、阿迪达斯、锐步,和国内的康威、安踏等企业。在高端市场,李宁公司主要竞争对手是耐克和阿迪达斯等品牌;在中端市场,

李宁公司的主要竞争对手为锐步、百事等品牌；在低端市场，李宁公司面临的竞争对手非常多，具有代表性的是康威和安踏等品牌。从市场份额上看，李宁公司处于市场领导者地位。但从产品价位档次和市场发展趋势上来看，则处于夹在国外高档品牌耐克、阿迪达斯和国内众多低档品牌之间的状态。上有耐克等高档品牌的封杀，下有康威，安踏等国产低价位产品的冲击，李宁牌的市场空间处于十分微妙和危险的状态，市场份额连年下降。

(2) 进入高端市场的利弊分析

是否进入高端细分市场，不仅要考虑来自市场中现有品牌的阻力，而且要考虑高端市场的市场容量和成长性问题。

2000年，整个中国体育用品市场容量达到了60亿元人民币，比上年增长20%，但还不到耐克全球销售额的1/10。虽然中国体育用品消费有着良好的前景，但市场容量仍然较小，体育消费依然远未成熟，总体消费水平偏低，潜力尚待发掘。中国人生活方式和体育消费方式尚待改变。目前大多数中国人对运动与休闲服装没有明显的区分，对体育专项产品的需求不足。

大多数中国人购买体育用品并不仅仅是为了运动的需要，一双运动鞋可能的用途不仅限于散步、爬山，还可以用来打网球、羽毛球，甚至骑马。御寒也可能是购买运动鞋的最直接愿意。而且，40%的中国人还是功利性购买行为。例如正文中提到的耐克推出低价产品却受到市场冷落，就在于许多耐克消费者把购买行为当作身份象征，价低了反而不会去买了。中国体育消费的这种情况，还需要时间来改变。

中国是世界服装生产加工基地，消费者对体育用品的认知和消费还处于模糊不成熟的状态，且行业的进入壁垒非常低，因此，尽管体育用品市场中生产企业已经非常多，仍然有众多新的企业加入行业竞争，但并没有形成明显的优势企业和大型企业，真正以品牌为导向进行经营的微乎其微。这种品牌众多的“战国时期”一个显著的特点就是各种低档产品品牌充斥市场，而前五位市场领先品牌市场占有率之和还没有达到30%。李宁等主要国产品牌

销量始终没有超过 10 个亿。

根据案例中所给的数据，以耐克、阿迪达斯代表高端市场，忽略其他高端品牌的影响，以李宁、锐步代表中端市场，忽略其他中端品牌的影响，可以得到体育用品市场主要品牌及不同细分市场年销售额及增长率对比的一组数字，如表 2.1 所示。

表 2.1 中国体育用品市场主要品牌及不同细分市场年销售额及增长率

销售额单位：亿元

		1996	1997	1998	1999	2000
耐克	销售额	3.59	3.50	3.50	3.42	3.42
	年增长率	—	-2.51%	0.00%	-2.29%	0.00%
阿迪达斯	销售额	0.44	0.70	1.30	2.40	3.00
	年增长率	—	59.09%	85.71%	84.62%	25.00%
高端市场	销售额	4.03	4.20	4.80	5.82	6.42
	年增长率	—	4.22%	14.29%	21.25%	10.31%
李宁	销售额	6.70	6.09	5.13	5.23	6.00
	年增长率	—	-9.10%	-15.76%	1.95%	14.72%
锐步	销售额	1.28	1.28	1.54	1.71	1.71
	年增长率	—	0.00%	20.31%	11.04%	0.00%
中端市场	销售额	7.98	7.37	6.67	6.94	7.71
	年增长率	—	-7.64%	-9.50%	4.05%	11.10%
康威	销售额	0.83	1.01	1.24	1.15	1.20
	年增长率	—	21.69%	22.77%	-7.26%	4.35%
主要品牌	销售额	12.84	12.58	12.71	13.91	15.33
	年增长率	—	-2.02%	1.03%	9.44%	10.21%
	市场份额	26.20%	27.96%	26.48%	27.82%	25.55%
市场总体	销售额	49.00	45.00	48.00	50.00	60.00
	年增长率	—	-8.16%	6.67%	4.17%	20.00%

从表 2.1 中可以看出，2000 年，高端市场年增长率是 10.31%，中端市场是 11.10%，而体育用品市场总体则达到了 20%。显然，在高端和中端市场之外，成长性最好的还是众多品牌混战的低端市场，在这个市场中，安踏在短短 2、3 年内，就从零做到了年销售运动鞋 300 多万双，以每双 80 元计算，销售额就是 2.4 亿元人民币，与阿迪达斯 2000 年的销售额持平。也正是

由于这个原因,大量的企业和资本涌入这个市场,造成半年内产生 47 个新品牌的现象。

(3) 李宁公司市场定位 SWOT 分析

可见,体育用品市场的高端细分的市场容量仍然较小,并且没有低端细分市场那么好的成长性。

在这样的前提下,李宁公司如果进入高端细分市场,则面临着与耐克、阿迪达斯正面交锋的局面。相对于中国体育用品市场高端细分市场中国际品牌,李宁公司的优劣势、机会与威胁如表 2.2 所示。

表 2.2 李宁公司市场定位 SWOT 分析

Strength 优势	Weakness 劣势
国内市场份额第一的体育品牌 具有很高的知名度和较高的消费者忠诚度 国内市场占有率最高 成熟的市场运作经验(营销网络、特许经营) 既具备设计高档时尚产品的能力,又现对于国际品牌更容易了解中国消费者的实际需求从而设计出最符合中国消费者喜好的产品 十年积累的品牌号召力 李宁公司与中国的体育界保持着良好的关系,容易得到体育界的认可	市场细分不清,功能专业化不够 实际消费群体与目标群体差距大,且实际消费群体年龄较大 品牌定位不清,核心价值模糊 产品设计、产品广告、开店风格、形象代言人凌乱,传递信息不一致 产品档次不高,品位不够,在一类城市不是很受欢迎 李宁牌运动产品给消费者的感觉是一种中档的产品,在开发高档产品市场时面临与众多洋品牌的正面竞争,无论从品牌形象还是资金实力上看,可能会显得力度不够
Opportunity 机会	Threaten 威胁
WTO 带来的机会,2008 年奥运会在中国召开,中国政府出台发展体育产业的宏观政策,体育用品市场发展速度快,市场空间大,尤其是青少年市场 公司认识到品牌经营的重要性并身体力行	行业竞争加剧,高端受阻于国际品牌阻,低端受到国内品牌挤压 消费者对国际品牌更为喜爱,很大一部分的现有消费群体理想品牌却是 NIKE 将有更多的国际品牌进入

显然,无论是资金、研发水平、广告推广力度,还是品牌号召力,李宁公司还具不被与这些国际品牌抗衡的实力。根据企业战略地位模型(见图 2.6)进行分析,也会得出同样的结论:与市场中耐克、阿迪达斯等世界级体

育用品公司相比，李宁公司 2001 年销售额还不到 10 亿元人民币，耐克则是 90 亿美金，在财务实力方面相差巨大；在与国际品牌的竞争中，李宁并不具备竞争优势；但是在中国体育用品市场上，李宁具有较强的行业实力，因此，李宁公司应采取差异化的竞争战略，避免与耐克等品牌进行正面竞争。

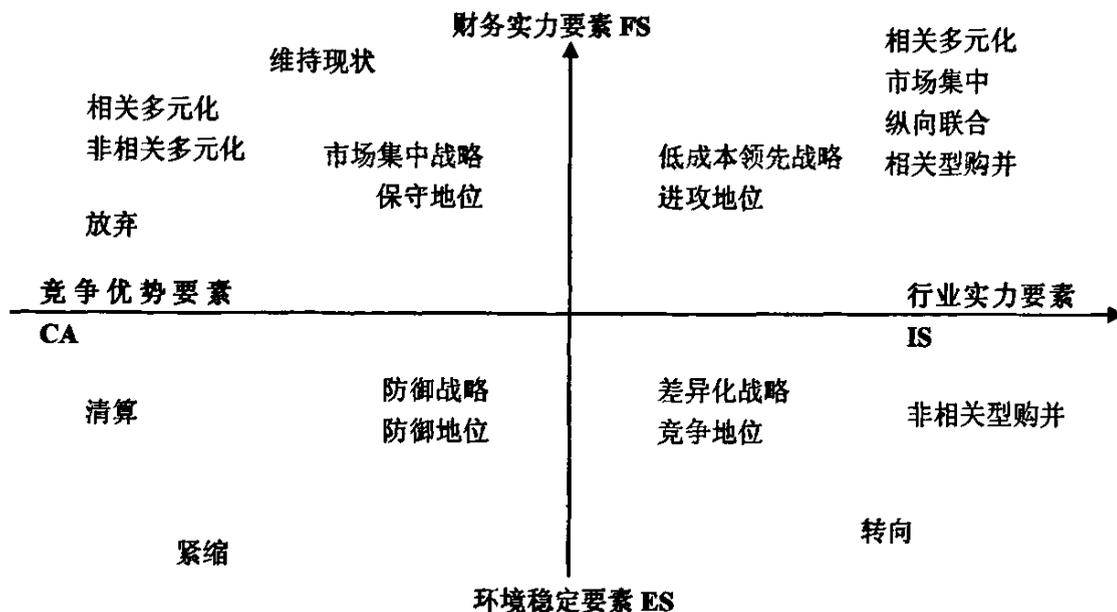


图 2.6 企业战略地位模型

还有一点是李宁公司必须考虑的是体育消费的特殊性。相对于服装行业和休闲用品，体育用品品牌的销售，更多的是一种文化销售。体育品牌之间力量强弱的对比，在很大程度上是其背后所代表的文化力量的对比。人们消费体育产品其实更多的是在进行文化的选择，消费过程就是一个文化认同的过程。与可口可乐和麦当劳一样，耐克代表着美国文化，而阿迪达斯则代表了欧洲文化。中国的经济地位决定了中国文化在全球的文化竞争中实际上还处于一种弱势。李宁牌给人亲切和友好的民族荣誉感的文化还不足以支撑李宁牌与国际一流品牌的竞争。

综合以上分析，李宁公司进入高端细分市场与国际品牌短兵相接必须要

慎重。

对李宁公司来说，进入高端市场的好处是可以影响消费者心中对李宁牌的中档定位，从而提升品牌形象。

(4) 进入低端市场的利弊分析

如前分析，低端细分市场是一个市场容量较大，成长性也非常好的细分市场。与低端市场众多产品相比，李宁公司的综合实力和品牌号召力的优势是显而易见的，李宁如果进入这个市场，阻力相对于进入高端市场要小得多。李宁牌的相对劣势主要是价格较高，灵活性不足，产品线过长，且没有具有长期影响力的核心产品。

1997年开始，李宁公司为追求新的市场定位而逐步退出低端市场（例如，200元以下的运动鞋的市场），从而使安踏等品牌有机可乘迅速成长起来，成为今天在下端对李宁公司进行挤压的重要因素。目前，低端市场中的大部分企业缺乏自主设计开发能力，产品外观设计上常对国际品牌甚至李宁进行抄袭；在公司内部管理和外部销售渠道管理、市场推广等方面能力还都不过成熟，常常是花钱请名人打广告就算是“做品牌”了，缺乏长远的战略规划，更没有形成自身的品牌文化。因此，李宁牌要在市场上取胜，扩大销售，重新进入低端市场是一个不错的选择，正如李宁公司一位高层管理者所说，“卖消费者买得起的”大众化产品。

这一市场的消费者特点是价格敏感，偏爱流行时尚和新奇有个性的产品，看重款式和色彩，一般收入较低，年龄较轻，以二级、三级城市的14-25岁青少年为消费主力。

综上，李宁公司对目标市场的选择可以以下几种：

在以价格划分的中端细分市场上“通吃”。

立足中档市场，逐渐向中高档市场转移，并退出低价市场。

在以中端市场为主战场的同时，向高端和低端市场做一定的延伸。

2.3.3 市场定位分析

根据李宁公司选择的不同目标市场，其市场定位可以是：

在以价格划分的中端细分市场上“通吃”。

当以中端市场为其目标市场，选择在中端市场上“通吃”时，由于比较符合李宁公司现有消费群体的特征，市场定位可以是价格适中、亲和的带休闲感的运动装备。针对年龄跨度比较大的中等城市大众化消费者，生产中等价位产品，突出质量价格比优良的特点，产品线可以比较长，以满足不同年龄和风格要求的消费者需求。强调友好的公司形象。

立足中档市场，逐渐向中高档市场转移，并退出低价市场。

相应的品牌定位应是时尚、健康、有活力的国际化品牌。当选择立足中档市场，逐渐向中高档市场转移，并退出低价市场时，可以考虑向中高收入、年龄在 36-45 岁的成功人士推出高尔夫系列产品和健康系列产品，向 18-30 岁的年青人推出青春系列产品。

在以中端市场为主战场的同时，向高端和低端市场做一定的延伸。

当选择在以中端市场为主战场，向高端和低端市场做一定的延伸时，市场定位其实是在高端市场造势，通过做出一些中高档产品来提升品牌形象的产品，如高尔夫服装产品；向低端的延伸是减少来自低端品牌的干扰，并扩大产品销售。进入低端市场，除了要塑造一个形象，吸引和培养低端的消费者，还有就是在与低端品牌竞争的时候，可以阻绝低端像安踏、康威这样的产品，使它不能够很容易的进入中端。

如果李宁公司选择重新进入低端市场，则需要考虑“单一品牌和多品牌”的问题。根据低端细分市场的消费群体特点，李宁公司需要吸引 14-25 岁、追求时尚的年轻消费者。面向 14 到 25 岁消费群体的产品，在消费形式上应该是以年轻、时尚、追求动感的作为市场需求，而与李宁品牌现在给大家民族的、亲和的印象是不一致的，所以在这个细分市场上可以考虑重新塑造一个稍低价位的全新的品牌，例如李宁的拼音缩写“LN”。

中端细分市场才是李宁牌产品销售的核心市场。在中端市场上，则可沿

用原品牌，针对年龄在 24-35 岁左右、具有中等收入和消费能力的中国普通消费者这一李宁公司主要消费群体，在产品方面，定位于中高档产品、品质优良、穿着舒适，且质量/价格比合适，即能提供最好的价值；产品个性定位为城市的、时尚的和专业的；在公司形象方面，体现友好的和荣誉的特色，并突出一定的运动和休闲兼而有之的特点。

根据李宁公司市场定位，就可以制定出李宁公司新的品牌定位，并对原有品牌定位进行调整了。

对于中端目标市场，李宁牌品牌定位可以陈述为，对年龄在 24-35 岁左右、具有中等收入和消费能力、生活在二、三级城市的中国普通消费者而言，李宁牌是能够满足运动与休闲需求的体育用品品牌，它能不断为你带来舒适的感觉和创新的运动时尚，因为它具备行业领先的设计开发能力和对中国消费者的深切了解，不断追求超越和创新，是一个积极进取的专业体育用品公司倾注多年心血培养的品牌，它的品牌个性是亲和的和时尚的，是一个好朋友。

对于低端目标市场，李宁牌（或者第二品牌）品牌定位可以陈述为：对年龄在 14-25 岁、追求时尚的年轻消费者而言，李宁牌（或者第二品牌）是运动产品市场的领先者（尤其是相对于康威、安踏等品牌），它能引领体育消费的时尚潮流，不断为你带来创新的运动时尚、运动的快感和自信，因为它具备一流的设计开发能力和国际上最新的流行咨询，它相信潜能是无限的，它是一个积极进取的专业体育用品公司推出的年轻而有活力的品牌，它的个性是自信、时尚和“酷”。

2.4 李宁公司品牌营销对策分析

2.4.1 重新定位李宁品牌的品牌属性

李宁牌消费者对李宁牌原有品牌属性的认知是：亲和的、民族的、体育的、民族的、荣誉的。在上述新品牌定位的基础上，李宁公司需要对原有的品牌定位进行调整。

(1)“亲和的”品牌属性是李宁公司核心的品牌属性，这个属性使消费者与李宁牌之间建立了互相信任的良好的品牌关系。根据李宁公司新品牌定位，这个品牌属性是要保留的。

(2)体育消费是文化消费，消费本身会是生活方式的一部分。成功的文化消费会使消费者每天都想使用和接触。体育用品消费在青少年中蕴藏的巨大消费潜力，而青少年的特点是追求个性、时尚的，因此现代时尚是李宁公司需要强化的品牌属性。

(3)作为一个体育用品公司，专业性是衡量公司实力的非常重要的标准。当体育用品公司具有一定的规模，必须紧扣着体育项目来发展自己的产品。李宁公司这十年对体育项目的研究有一些投入，但投入不大，目前的产品还是以一些基础类和时尚类为主，而专项类产品较少，这是和中国市场的消费水平和消费习惯相联系的。但是随着消费者收入水平的提高和消费者对专业体育运动参与的深入，专项运动市场将成为一个广大的市场。

由于每一个体育项目都有它的特性和特殊需求，就要求对这些项目的具体需求做深入研究，而不是停留在泛泛的模仿之上。李宁公司经过十年的发展，已经具备发展专项运动项目产品的综合实力，可以针对体操、乒乓、跳水或者高尔夫、健身等项目，有针对性的生产专项产品，以适应未来的市场需要。因此要在新品牌定位中补充“专业的”品牌属性，并随着市场的成熟而不断强化。

(4)“民族的”的属性现在看来是把双刃剑。而这与中国 40%消费者具有的功利性和崇洋的购买心理有关。由于中国体育用品消费依然远未成熟，大多数人购买体育用品并不仅仅是为了运动的需要，超过 40%的中国人的购买行为还只是功利性购买。因此，支持弱化民族属性的观点认为，许多人觉得李宁“土”是因为了解李宁的成长过程，而对李宁过去一无所知的年轻人反而会因为不了解历史，仅因为产品的时尚设计而喜欢李宁，甚至成为李宁的忠实顾客。所以，必须在一定程度上弱化品牌的民族属性。

反对弱化民族属性的观点认为，耐克和阿迪达斯等国际名牌在中国消费

者心目中还占据着极高的地位，李宁在品牌时尚化和国际化上与它们进行正面作战，并不是一个明智之举。而且，消费者目前对李宁品牌的认知还是认为它是民族的、亲和的、荣誉的，改变这一认知要花费很大的成本，而且可能效果不大，或者不能让消费者接受。因此，李宁应顺应市场，继续保持亲和的、民族的特色，强调对中国消费者的了解以及对对中国消费者健康的关心。

(5) 弱化李宁个人对于品牌的影响

提到李宁的品牌，不能否认，李宁在当时的历史条件下，个人影响力对品牌的起步和传播起到了决定性的作用。强调当时的历史条件，是因为今天用体育名人命名的运动产品很多，如邓亚萍、李小双、郝海东，都没有像李宁一样获得成功。

但是纵观李宁公司的品牌发展，李宁本人从来不为李宁品牌做广告，其主要原因是因为李宁本人希望在公司经营上按市场规律来运作，主动弱化个人在产品上的形象。

因此，在品牌初创时期，尤其是前五年，李宁的名人效应发挥了最主要的作用，但在后五年，李宁牌的品牌个性逐渐形成，李宁本人的影响逐渐减弱；今后，这种趋势会一直延续下去，也许 20 年后，许多人将不知道李宁但却知道李宁牌。

2.4.2 激烈的品牌竞争中李宁品牌的营销对策

根据案例中提供的数据，可以得出李宁品牌的竞争分析结论

1. 在低端市场方面，公司暂时处于领导者的地位，企业综合实力强，在细分市场竞争的各个方面都有优势。如表 2.3 所示：

表 2.3 低端市场的品牌竞争分析

竞争对手	优势	劣势
锐步 康威	价格	企业综合实力
李宁	企业综合实力	价格

2. 在高端市场方面, 李宁品牌仍然处于挑战者的地位, 公司应该利用现有的分销和价格优势, 同耐克和阿迪达斯竞争。同时, 李宁品牌需要在广告宣传方面不断加大投入, 进一步树立品牌形象, 而且要不断地强化品牌形象。如表 2.4 所示:

表 2.4 高端市场的品牌竞争分析

竞争对手	优势	劣势
耐克	产品的功能性和时尚性	价格
阿迪达斯	品牌实力	
李宁	分销渠道 价格优势	品牌形象 产品

2.4.3 品牌决策——保留原品牌

1. 竞争的需要

李宁公司原品牌在原有市场领导者的地位不能放弃, 应该采取防御策略, 保护市场份额。

2. 情感的需要

- (1) 因为李宁公司原品牌的原有消费者的品牌忠诚度高,
- (2) 其品牌情感的内涵又是其他品牌很难超越和代替的民族情感,
- (3) 原品牌形象与企业文化存在着高度的一致性。

2.4.4 品牌决策——启用新品牌

1. 竞争的需要

新品牌在目标消费者心中没有印象, 如果不改变原品牌形象, 品牌资产将受到损失, 原有市场份额也难以保证。

2. 情感的需要

虽然, 现有消费者对原品牌的情感不易改变。但是, 目标消费者的特点是更易于接受新品牌。

综上所述, 李宁公司品牌决策适宜采取保留原品牌又启用新品牌的双品牌战略。

2.4.5 李宁公司新老品牌的市场定位及专业性、功能性定位

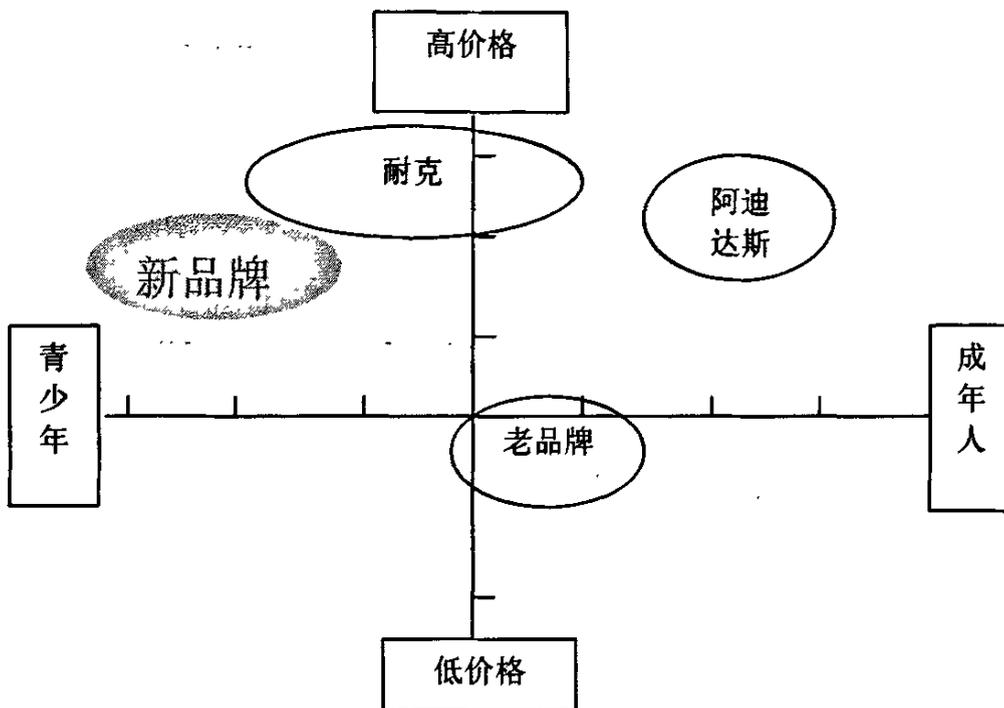


图 2.7 李宁公司新老品牌市场定位

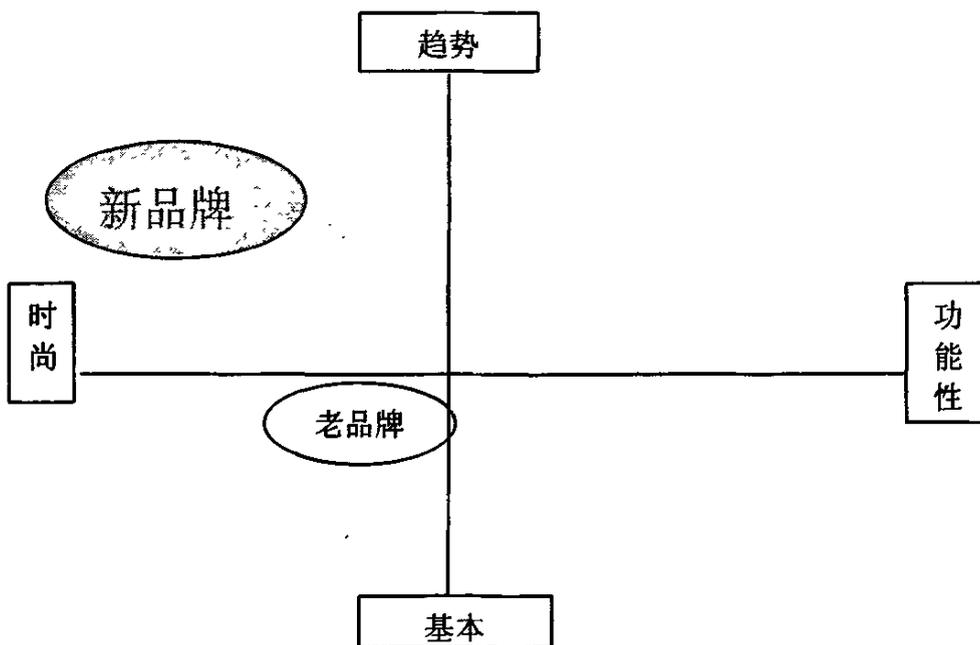


图 2.8 李宁公司新老品牌专业性、功能性定位

2.4.6 李宁公司新老品牌的品牌策略

1. 李宁公司原品牌产品理念:

品牌联想是亲和的,民族的,体育的,荣誉的。品牌内涵是勇敢,坚强,敢于迎接挑战,品牌外延为美丽,自信,健康。

2. 而新品牌产品理念主要为三个字

(1) 新

新因素,新理念

潮流人物,拒绝落伍

(2) 细

体贴周身,时尚武装方方面面

(3) 趣

活力,青春,引领潮流先锋

3. 原品牌的产品线

(1) 产品线分割:将原品牌不能体现新品牌理念的产品划分出来,逐一鉴别选择淘汰既不能体现新品牌理念又不能体现老品牌理念的产品,如高尔夫系列?

(2) 开发新的低价位产品以满足并巩固市场份额。

4. 新品牌的产品线

(1) 产品线分割是将原品牌能够体现新品牌理念的产品划分出来划归新品牌产品线。

(2) 应该更加着重设计开发新产品。按照新品牌的理念,采用新技术设计开发新产品,提升新品牌产品的内在价值。

(3) 根据新品牌的产品规律,加快产品开发速度,缩短产品生命周期。

5. 原品牌的策略

(1) 扩展市场:要把握机遇,体育用品产业正处于快速发展期。利用李宁公司在行业内部的领导者优势,通过 4P 把市场蛋糕做大。

(2) 保护份额:继续开发处于市场领先地位的低价位的产品——“舒适装

备”，开设 20 平米以下的鞋店—“起跑线”。

6. 新品牌的营销策略

(1) 首先重点在北京、上海、广州等大城市开设 350 平米形象店。

(2) 在省会级重点城市加开 80-120 平米的标准店。

(3) 为新品牌在重点城市大造声势，加大广告宣传投放、并可以同电视等媒体合作利用新近在目标用户群众有着极大影响力的选秀节目选出品牌代言人。

(4) 选择性赞助：选择目标用户群体喜闻乐见的运动项目投入赞助，以冠名赞助为主，主要是塑造新品牌形象。

7. 竞争者反应及应对

(1) 高端市场—耐克、阿迪达斯等品牌的反应：

—拓展整个市场：把饼做大

—保护市场占有率

—扩张市场占有率：不断创新

李宁公司的应对策略

—非接触策略：价格差异和形象差异

—充分表现：加强研发，提升产品内在价值

(2) 低端市场—安踏、锐步竞争者反应：

—正面攻击、侧翼攻击、合围攻击

—迂回攻击、游击战

李宁公司的应对策略：

—拓展整个市场：把饼做大

—加速产品更新换代

—价格战、促销

参考文献

- [1] 陈朝阳·中国现代企业制度·中国发展出版社, 2001
- [2] 吕巍·产业重组与竞争·中国发展出版社, 2003
- [3] 代凯军·管理案例博士评点·中华工商联和出版社, 2001
- [4] 李越西·管理突围·企业管理出版社, 1999
- [5] 夏海钧·MBA 中国企业案例·中信出版社, 2000
- [6] 王红玲·当代西方政府经济理论的演变与借鉴·中央编译出版社, 2003
- [7] MBA 核心课程编译组·公司发展战略·九州出版社, 2002
- [8] 周三多·管理学·高等教育出版社, 2000
- [9] 陈伟, 李拓晨·现代市场营销学·哈尔滨工程大学出版社, 2000
- [10] 王方华, 吕巍·企业战略管理·复旦大学出版社, 1997
- [11] 梁东黎·宏观经济学·南京大学出版社, 2000
- [12] 张德·组织行为学·清华大学出版社, 2000
- [13] 吴德庆, 马月才·管理经济学·中国人民大学出版社, 1996
- [14] 兰妮·阿里敦多著, 李布, 赵宇平等译·有效沟通·企业管理出版社, 2001
- [15] 公司发展战略·九州出版社, 2002
- [16] 陈春杰·中国入世问题报告·中国社会科学出版社, 2001
- [17] 魏杰·市场经济前沿问题·中国发展出版社, 2002
- [18] 颜建军, 胡泳·海尔中国造·海南出版社, 2001
- [19] 甘华鸣·姜钦华·合争·中国国际广播出版社, 2002
- [20] 维杰·高芬达拿捷著, 秦海等译·全球商务·中国社会科学出版社, 2002
- [21] 陈幼其·现代企业战略管理·华东师范大学出版社, 1996
- [22] 陈惠湘·中国企业批判·北京大学出版社, 1998
- [23] 迈克尔·E·哈特斯利, 林达·麦克詹尼特·管理沟通——原理与实践·机械出版社, 2000
- [24] 理查德·B·蔡斯, 尼古拉斯·阿奎拉诺, F·罗伯特·雅各布斯·生产与运作管理——制造与服务·机械工业出版社, 1999
- [25] 陈玉明·中国加入 WTO 各企业前景分析·经济日报社, 2000
- [26] 迈克尔·波特·竞争战略·华夏出版社, 1997

- [27]迈克尔·波特·竞争优势·华夏出版社, 1997
- [28]苏树林·国内外现代企业管理文集·上海科学技术出版社, 2001
- [29]理查德·B·蔡斯等, 生产与运作管理, 机械工业出版社, 1999
- [30]吴晓波·大败局, 浙江人民出版社, 2001
- [31]菲利普·科特勒著, 梅清豪译.营销管理(第十版)中国人民大学出版社, 2001
- [32]四轮驱动工业品营销的策略组合.李洪道, 中外管理.2006,P
- [33]中国企业求解营销新命题.施炜,中外管理.2006,12
- [34]广告市场壁垒效应及其实证分析.王立立,宁宣熙.商业时代.2006 第 35 期
- [35]江海.宝马营销——商端市场定位策略,2003
- [36]麦肯斯特营销顾问公司,产品畅销的秘密(中国十二大流行品牌的策划与营销模式)
- [37]鹏程.宝洁营销——品牌帝国成功法则,2003
- [38]李宜萍,田西兰.奇异果品牌营销七绝招,锐得营销杂志.2006-11
- [39]彭雄江.透析志高,品牌营销的五大策略.2006
- [40]周力军.品牌营销——企业核心竞争力,《质量与市场》.2004,6
- [41]Jennifer M George·Understanding and Managing Organizational Behavior,2000
- [42]Arthur A Thompson,Jr·A·J·Strickland,Strategic Management;concepts and caces.机械工业出版社
- [43]Joseph N Fry,J Peter Killing.Strategic Analysis and Action.Prentice Hall Canada Inc.Scarborough,Ontario,1989
- [44]Stephen P Robbins.funderamentals of Management
- [45]Hrnre Assael, Marketing Management-Strategy and Action.Kent Publishing Company,1985
- [46]Yu Yongding.Economic Trends of the 21 Century Beijing Rwview.Vol.43
- [47]Philip W Mahin.Business-to-Business Marketing Strategic Resource Manegement and user.Allyn and Bacon.Boston,1991
- [48]Lawence Sheiman.Human Resource Management Philip koler.Marketing
- [49]Management,Analysis,Planning,Implementation and Control,1994

致 谢

本篇论文是在徐建中老师的悉心指导下完成的。徐老师严谨的治学态度和广博的知识令我受益非浅，在此向徐老师表示诚挚的谢意，同时忠心感谢导师组其他老师对论文的修改提出了宝贵的指导性意见和建议。

同时，在论文的资料收集和调研过程中得到了多位领导、同事及好友们的帮助，在此一并表示感谢。

个人简历

本人曾就读于哈尔滨工业大学电子工程系。曾先后在正明公司担任行政助理和当代体育杂志社做编辑工作。对于体育工作逐渐从感性的兴趣爱好变成了理性的深层次分析探讨，特别是在学习了 MBA 课程之后，将所学引入工作实践当中成为所用。我作为哈尔滨工程大学的一名 MBA 学子，在学习和论文编写期间能够将大量的老师传授的知识用于自己喜爱的研究方向而感到无比的荣幸。