

## 摘 要

内容提要：李宁品牌是一个在中国消费者心目中举足轻重的体育品牌。诞生 20 多年来，已经在体育用品领域取得了巨大的成就。然而，随着市场经济化进程的不断加速，在国外品牌和内地新兴品牌的双重冲击下，李宁品牌的竞争力正在逐渐削弱，李宁品牌正在遭遇当前的成长瓶颈。本文首先指出李宁公司的概况和品牌营销策略的变化；其次以品牌问卷调查的方式，通过对李宁品牌营销策略和问卷调查数据的统计分析，找出李宁品牌在目标市场选择、品牌定位、整体形象、技术创新、产品设计、品牌核心价值 and 品牌个性等方面存在的问题与不足，并分析这些问题产生的原因及影响；然后根据企业战略学、市场营销学等课程的相关知识，确定李宁品牌的市场定位；最后从实际出发，围绕李宁品牌“国际化、专业化”的战略目标以及品牌建设中的问题，对李宁品牌未来发展的 4P 营销组合提出一些建议。本文的创新之处是通过问卷调查和实地访谈的方式找出李宁品牌在建设中的问题及原因，并提出一些有针对性的建议。

关键词：李宁品牌 市场定位 营销策略

# 目 录

## 摘要

一、李宁公司概况和品牌营销策略.....	1.....
(一) 李宁公司概况.....	1.....
(二) 李宁品牌的营销策略.....	2.....
二、李宁品牌建设现存问题及原因.....	3.....
(一) 目标市场和品牌定位模糊.....	4.....
(二) 品牌影响力和整体形象欠佳.....	5.....
(三) 技术含量低和设计能力弱.....	6.....
(四) 品牌缺乏核心价值和独自个性.....	7.....
(五) 缺乏强有力的品牌形象代言人.....	8.....
三、对李宁品牌建设给予的建议.....	9.....
(一) 李宁品牌的定位战略.....	9.....
(二) 李宁品牌建设的营销策略.....	10.....
参考文献.....	14

## 李宁品牌市场定位与营销策略分析

在最近几年里，国内体育用品生产企业面对国际著名品牌的锐不可当之势，面对国内竞争对手的残酷竞争，各品牌都在积极调整自身经营战略和品牌策略，以期在竞争的环境中寻找自己的生存发展空间。李宁品牌作为中国体育品牌的领跑者，20多年来，已经在体育用品领域取得了巨大的成就。目前，李宁品牌正以全新的面貌向国际顶尖体育品牌迈进。面对竞争，李宁品牌能否把握市场细分，有无更准确的市场定位和更为创新的国际化产品跟进；能否利用现有的优势资源，不断提升品牌知名度和影响力，对李宁品牌的未来发展有着重要意义。

### 一、李宁公司概况和品牌营销策略

通过对李宁公司概况和营销策略的分析，我们可以了解李宁公司主要做的是什  
么，公司目前发展到什么程度以及为了发展都做出了哪些营销策略？因此，为了找出  
李宁品牌在建设中的问题及影响，我们先了解李宁公司的概况和品牌营销策略，  
其具体内容如下：

## （一）李宁公司概况

北京李宁体育用品有限公司由“体操王子”李宁先生始创于1990年。20余年来探索，李宁公司已经发展到拥有运动服装、运动鞋、运动器材等多个产品系列的体育用品集团。目前旗下有知名的李宁品牌、法国顶级户外品牌 AIGLE(艾高)、意大利顶级品牌 LOTTO(乐途)、大卖场品牌 ZDO(新动)以及国际领先的乒羽品牌红双喜、凯胜。李宁公司是中国体育用品行业的领军企业，是国内第一家在香港上市、第一家实施 ERP 系统、第一家建成运动服装和运动鞋类产品设计研发中心的中国体育用品企业；李宁公司长期赞助支持国内外各项体育赛事和优秀的体育团队及个人，李宁品牌也是第一个赞助中国奥运体育代表团、第一个赞助国外顶级运动队、第一个出现在美国 NBA 赛场的中国体育品牌，李宁这家以全球领先体育用品公司为发展目标的企业，正处在专业化发展阶段，向着国际一流品牌的目标冲刺，是最受国内外媒体关注的中国企业之一<sup>①</sup>。目前，李宁正在进行品牌重塑，走“90后”路线。

## （二）李宁品牌营销策略

品牌是由显性要素、隐性要素、支持要素三部分组成。显性要素，包括品牌名称、广告语、标识等方面；隐性要素，包括品牌个性、品牌联想、品牌核心价值等方面；支持要素，包括产品、物流、服务、渠道等方面。下文通过对李宁品牌部分要素的分析来看李宁营销策略的变化。

### 1、广告语方面

李宁品牌的广告语至今，共更换过9次。1990年，李宁品牌刚创立时的广告语是“中国新一代的希望”、“步步为赢”。1997年，李宁公司通过调查分析，认识到体育产品消费主力是15岁至25岁的青少年人群，决定把李宁塑造成“时尚、年轻、具有

---

<sup>①</sup>菲利普·科特勒：《市场营销管理北京》，中国人民大学出版社，2010年。

个性的城市品牌”，用“把精彩留给自己”、“我运动、我存在”、“季风新运动”作为广告语。此时，李宁开始注重产品的科技含量，启用时尚、年轻的形象代言人，转攻城市市场，在全国主要城市建立品牌专卖店。2000年，李宁公司又推出以世界冠军李小鹏为主角“出色，源自本色”的新广告语。2001年，为了塑造高端市场的品牌形象，推出了高尔夫系列产品，并以“运动之美，世界共享”为广告语。2002年，李宁公司发现自己的品牌走向老化，需要重塑品牌形象，于是其经营策略开始逐步向国际化和专业化方向调整，以“一切皆有可能”为广告语。2009年，李宁品牌强调女性可以通过运动练就内在气质，新又推出以瑜伽、舞蹈、跑步为主的女子运动全新理念“Inner Shine”。为了配合全球市场的拓展，2010年亚运会期间，李宁的广告语又改变为“Make the change”，还把李宁先生原创的“李宁交叉”动作标识，改为“人”字型。从广告语的变更的背后，可以看出李宁品牌定位和品牌营销策略也在不断变化。

## 2、广告方面

李宁品牌正尝试将一些富有中国文化特色元素融入产品中，希望借助广告宣传在消费者心目中树立其具有东方元素的国际运动品牌形象。他们将篮球运动员与中国武术结合起来。他们还做了皮影演员打篮球的广告以及将中国龙和京剧等元素融入到广告营销中。这些都显示李宁想告诉消费者其品牌具有中国特色。李宁品牌还先后签下NBA 骑士队组织后卫达蒙·琼斯、热队中锋奥尼尔、火箭队前锋海耶斯等国际知名运动员，让他们穿着李宁品牌战靴征战NBA赛场，表明了李宁品牌正在塑造国际品牌。李宁公司还签过海耶斯、柳比西奇、特罗萨、李铁、李小鹏、刘亚男、张劲松、孔令辉、郭晶晶、孙胜男、伊辛巴耶娃、林丹等国内外知名运动员，娱乐明星瞿颖、邵兵等人，作为李宁品牌形象代言人。

## 3、赛事赞助方面

从 1992 年巴塞罗那奥运会开始，李宁公司一直是历届奥运会的中国体育代表团赞助商。随后，相继赞助了中国体操队、射击队、羽毛球队、乒乓球队等 12 支单项运动队。李宁公司也赞助了包括西班牙国家男女篮球队、阿根廷国家篮球队、美国乒乓球队、越南足球队、新加坡国家羽毛球队等多支外国球队，并与世界顶级篮球赛事 NBA、网球顶级赛事组织 ATP 建立官方市场合作伙伴关系<sup>①</sup>。近年来，李宁公司还赞助并举办了足球联赛、校园篮球挑战赛，大学生男子篮球超级联赛，西班牙足球队等活动，并与西甲马拉加俱乐部签约 4 年，极大的提高了李宁品牌的专业形象。

#### 4、渠道方面

李宁公司主要采用特许专卖店型契约式纵向营销系统，全部的品牌专卖店都归经销商所有。李宁公司从 1990 年的开设第一家品牌专卖店至今，在中国各地经营约 8000 多家专卖店，并计划在 2013 年之前将专卖店数量扩充到 1 万家，在中国 18 个省区市拥有超过 474 间直接经营李宁品牌的零售店和特约专柜。李宁在香港、美国、东南亚等国家也开有专卖店。目前，李宁公司把市场划分为三档：分为超大城市（北京、上海、广州、深圳）和一线城市（省会城市）、二线城市、三线城市。李宁品牌销售基地主要是在二、三线城市，一线城市份额却很少。李宁销售渠道还涉及到电子商务，李宁的电子商务渠道有 B2C & C2C、会员商城和电视购物。

由上可见，李宁品牌市场定位和营销策略正在随着社会环境和人民的生活习惯的改变而变动。

## 二、李宁品牌建设现存问题及原因

尽管李宁对品牌的定位和营销策略做出很大的改变，却仍然存在着许多不足之处。通过品牌问卷调查可以对消费者心目中的品牌形象有最直接、最客观的了解，进

---

<sup>①</sup>王强：《论大型零售业自有品牌建设》，载《商业经济》，2009 年第 10 期。

而找到企业在品牌建设中的问题。为了更加深入客观的了解李宁品牌现阶段的发展状况，本文设计了一份“李宁体育用品公司品牌情况调查问卷”进行调研。本次调研的样本总容量为 240 份。因为学生是体育用品的主要消费群体，也是绝大多数国际著名品牌定位的对象。因此，在确定的 240 份问卷里，学生组占 120 份，社会组占 120 份。学生组包括：初中组（14—15 周岁）、高中组（16—18 周岁）、大学组（19—23 周岁），每组各 40 份。社会组主要针对年龄在 22 到 50 周岁之间的企事业人员。通过对调查问卷的分析并结合李宁品牌专卖店和订购会实际情况发现，李宁在当前的品牌建设和发展中，依然存在一些问题。具体表现如下：

#### （一）目标市场和品牌定位模糊

目标市场不仅是企业营销活动所要满足的市场，也是企业为实现预期目标而要进入的市场。一个企业选择目标市场是否恰当，会关系到其产品是否会受到该部分消费者的欢迎，关系到是否能够迅速占领这个市场，实现预期的目标。当前，通过对李宁品牌市场调查问卷分析并结合实地访问发现，在被调查的 200 多位消费者当中，没有一个不知道李宁品牌，但是对李宁品牌忠诚的却只有 29.3%，且人群年龄偏大，收入偏低。对比其他品牌的品牌知名度和品牌忠诚度，有很大一部分消费者认为他们最想买的还是 NIKE 和 ADIDAS 分析其原因主要是因为李宁品牌针对的目标消费者不准确，使得李宁品牌产品款式的设计不符合目标消费者追求，影响了现有消费者对其产品的喜爱程度，降低了消费者对李宁品牌的忠诚度。目前，李宁公司管理层将目标消费者从以前的大中城市，喜爱运动，崇尚新潮时尚，年龄在 14—28 周岁之间，学生为主的定位改变到崇尚新潮时尚、动感和国际流行趋势，喜爱运动，年龄在 15—25 周岁的中国年轻一代身上，尤其是在 1990 年以后出生的“90 后”。虽然目前李宁品牌在形象重塑的过程中，相对过去做出了改变，但是其定位仍然模糊。在过去，李宁品牌的调

查结果显示，真正购买李宁牌体育用品的核心消费者的年龄是在18—45周岁之间，中等收入，非体育用品的消费者。说明在28-45周岁之间仍有许多消费者，而且这部分消费者占相当大的部分。李宁此次只将目标消费者定位在15-25周岁，忽略了25-45周岁的消费者，会让这部分消费者认为李宁现在已经不在乎他们了，他们自然也会放弃对其的忠诚。而且，在年轻一族当中的消费者，随着时间的流逝，其年龄也会逐渐步入到25-45周岁之间。这时，他们的生活消费习惯也会逐渐的改变，其追求自然也会改变。如果放弃了25-48岁这部分消费者，也就是放弃了当前的年轻一族。再加上，国际著名品牌NIKE ADIDAS已经提前抢占了这个市场，李宁品牌在年青人中的影响力有限。所以，我认为，李宁品牌目前的目标市场定位仍然缺乏准确性。

李宁品牌不仅目标市场定位不准确，而且品牌定位也存在模糊。品牌定位是市场定位的核心，品牌定位的过程就是市场定位过程。具体地说，就是要在目标市场上为企业或产品树立一定的个性和特色，塑造特定的形象，并把它传递给目标顾客，向他们说明本企业所能提供的产品与服务同现有的和潜在的竞争者及其产品有什么区别，以争取目标顾客的理解和认同。品牌是企业的核心要素，是企业向目标市场传输信息的主要媒介。它的风格代表了企业独特的经营理念，一旦迎合了目标消费者的口味，可以引领市场潮流，影响消费群体的价值观。所以，准确的目标和品牌定位将更加有利于品牌和企业的发展。当前，在200多份李宁品牌调查问卷中发现，尽管李宁在专业化方面做了许多努力，仍然只有不到10%的消费者认为李宁的品牌定位为专业运动品牌，却有81%的消费者认为李宁品牌产品专业性不强，定位一直还在“运动”与“休闲”之间徘徊，不知道李宁将来到底是做“休闲”，还是做“运动”。可见，李宁品牌定位的改变没有带动消费者心理的改变，其专业化定位仍然模糊。李宁品牌定位策略的模糊，扰乱了市场的视线，让市场上的消费者无法进行跟从。不知道自己是倾向运动还是休



闲，严重影响了李宁品牌的形象，制约了李宁企业未来发展。而且，李宁品牌定位不清，也导致了李宁产品设计风格、店面布置、赞助活动及产品广告形象的不统一，无法满足消费者的需求，更加让消费者对于李宁的印象模糊。

## （二）品牌影响力和整体形象欠佳

品牌影响力是指品牌开拓市场、占领市场、并获得利润的能力。品牌的影响力高就能在新的市场中赢得消费者的喜欢，进而占领新的市场，获得更高的利润，品牌影响力已成为左右顾客选择商品的重要因素。所以，企业应该实施品牌战略，强力打造品牌影响力，扩大企业发展。但是，通过对李宁品牌调查问卷结果显示，目前有74.1%的消费者认为李宁品牌与NIKE ADIDAS等国际品牌相比，还只是一个中档体育品牌，品牌影响力低。在购买过李宁品牌的消费者当中有60.7%的人认为之所以购买李宁品牌是因为李宁品牌在中国体育品牌中算是精品，而且具有比国际知名品牌更低的价格；在未购买过李宁品牌的消费者当中，有83.5%的人因为李宁品牌与NIKE等大品牌比较，品牌影响力不够强、产品专业性，功能性还较低，穿李宁牌服装是不够档次的，从而拒绝购买。可见，目前李宁品牌的影响力仍然较弱，难以吸引高端消费者和对专业体育用品存在需求的消费群体，难以树立起李宁品牌的专业形象，不利于李宁品牌的未来发展。

另外，李宁品牌的整体形象目前也欠佳。品牌形象是一个整体概念，是制造商、商标、产品和服务质量、标志、色彩、包装等要素的综合。当前市场竞争日趋激烈，产品质量差别越来越小，拥有一个好的品牌形象越来越重要，品牌整体形象好，品牌的价值就高，就会提高顾客对品牌的忠诚度。在李宁品牌形象调查问卷中显示，许多消费者认为李宁品牌整体形象欠佳。主要表现在两个方面：一方面是李宁品牌专卖店的服务人员缺乏产品知识和沟通技巧。在200多份问卷中，通过李宁品牌专卖店了解

84%。但是，其中60.4%消费者认为当前李宁品牌专卖店的  
的服务人员对产品的技术知识掌握不够，欠缺沟通技巧，当消费者进店向其询问有关  
产品的特性时，很多店员都回答不出来，有时甚至乱说，与消费者沟通不当，让消费  
者对产品产生了怀疑；另一方面是店内空间设计缺乏李宁品牌的个性。与NIKE  
ADIDAS专卖店相比，许多消费者认为当走进李宁品牌专卖店时，置身其中，感觉不  
到李宁品牌中所包含的运动特性和专业性，店面整体设计没有突出李宁品牌的特点，  
体会不到这个品牌想要表现什么，是运动还是休闲，是时尚还是个性。而NIKE ADIDAS  
专卖店却时刻弥漫着一种运动、时尚的气息。比较之下，消费者就会对李宁品牌产生  
疑惑，这种品牌是不是适合我？从而导致李宁品牌的整体形象在消费者心中大打折  
扣。

一个企业要想在竞争中取胜，产品就必须有技术含量，而对于需要发展国际化的  
李宁品牌来说，好的技术更是赢得消费者喜爱，适应国际市场需求，提升企业在同行  
业竞争力，赢得市场，获得更高利润的重要因素。但是通过对李宁品牌调查数据统计  
发现，有52.2%的消费者认为李宁产品目前科技含量还不够，产品功能性不强。李宁  
品牌缺乏把传统产品不断升级换代的能力。同时，有62.1%的消费者认为李宁品牌设  
计能力较弱，李宁品牌产品虽然款式极多，但样式相似，而且与其他同行业品牌产品  
相比，不论是运动鞋，还是运动服，都没有自己独特的产品个性，尽管李宁品牌做出  
了一些创新，大多数消费者还是认为其在模仿其他著名品牌，缺乏技术含量。

对李宁品牌产品缺乏技术含量，分析其原因，主要有两方面：一方面在于李宁品  
牌产品缺乏技术创新。技术创新是企业的生命力，不创新，企业就不能生存；不持续  
创新，企业就难以发展。通过技术创新可以改善产品结构，提高产品附加值，提高产

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/747023012034006051>