



北京大学光华管理学院
北京大学管理案例研究中心
北大商学网

北大案例课堂 教学手册

李宁公司品牌重塑

目 录

案例简介.....	2
现场嘉宾.....	2
理论要点.....	2
学习准备.....	2
参考资料.....	3
案例课堂.....	4
开场测试：李宁品牌认知度测试（2分钟）.....	4
第一部分：“李宁”成功之路（7分钟）.....	4
A 记录片（一）：李宁公司的辉煌历程.....	4
B 问题讨论.....	5
C 主要结论.....	5
D 案例分析：李宁公司的成功因素.....	6
E 理论探讨：品牌管理.....	8
第二部分：李宁公司面临的问题（5分钟）.....	8
A 纪录片（二）：李宁公司的困境.....	8
B 问题讨论.....	9
C 主要结论.....	9
D 案例分析：李宁公司面临的挑战.....	9
第三部分：李宁公司品牌重塑（9分钟）.....	11
A 纪录片（三）：李宁公司的品牌问题.....	11
B 问题讨论.....	12
C 主要结论.....	12
D 案例分析：李宁公司需解决的问题.....	12
E 理论探讨：品牌管理决策.....	13
第四部分：李宁公司的细分市场战略（8分钟）.....	15
A 问题讨论：.....	15
B 主要结论.....	15
D 案例分析：李宁公司市场定位问题.....	16
C 相关理论：目标市场策略与市场细分.....	24
第五部分：现场问答（13分钟）.....	26
教授点评（1分钟）.....	26

案例简介

《李宁公司品牌重塑》通过北大教授，MBA 学生，李宁公司管理层人员和现场嘉宾的互动探讨，回顾了李宁成长历程，总结了“李宁”品牌辉煌十年的原因。在深入剖析李宁公司进一步发展所面临的问题的基础上，与会嘉宾从品牌建设，国际化，市场细分等诸方面为李宁公司提出了应对之策。

本案例适用于《营销管理》课程中品牌管理，目标市场营销，市场细分等理论的学习。

现场嘉宾

➤ 主持人：

北京大学管理案例研究中心 何志毅 主任

➤ 企业嘉宾：

北京李宁体育用品有限公司 李宁 董事长

北京李宁体育用品有限公司 徐伟军 市场部经理

➤ 其他嘉宾：

赛特购物中心 池洋 总经理

理论要点

- 品牌管理
- 市场定位理论

学习准备

壹、 请登陆北京李宁体育用品有限公司主页：<http://www.li-ning.com.cn>，了解更多的关于李宁公司及其行业的特点；

贰、 请提前阅读案例材料《李宁公司品牌重塑》，并分组讨论，就案例讨

论问题提交小组报告。

参考资料

《品牌智慧》，杜纳·E·科耐普著，赵中秋、罗臣译，企业管理出版社

《营销管理——分析、计划、执行、控制》，菲利普·科特勒，上海人民出版社

案例课堂

开场测试：李宁品牌认知度测试 (2 分钟)

据权威机构调查，李宁公司经营的单一品牌“李宁牌”已经牢牢地坐上中国第一体育品牌的交椅，其品牌知名度和美誉度也居全国体育品牌之首。但是近年来根据经销商反映产品一家知名调研公司所作的一项品牌综合调查结果，李宁公司的品牌存在设计风格不够清晰和统一，在消费者心中的核心价值不明确等诸多问题，为此，在案例讨论的开始，主持人首先进行了一向关于李宁品牌认知度的测试，测试的结果与预先了解到的情况基本一致：

1. 在现场人群中，购买过李宁品牌产品的人所占比率超过 80%。
2. “李宁”在消费者心目中总体上属于一个运动型的形象，但是存在不统一，鲜明的问题。

第一部分：“李宁”成功之路 (7 分钟)

A 记录片（一）：李宁公司的辉煌历程

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。-

在以后的几年中，李宁公司凭借极富民族情感的鲜明品牌，超前的公关意识，有利的营销渠道措施，迅速打开了市场，成为中国体育用品行业的一面鲜红的旗帜。

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。

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。在1995年8月，在天津召开的体育用品订货会上，李宁架设立巨型独立展位，成交额达4.5亿元人民币，占整个订货会交易量的1/2。

顺应市场需要，李宁公司以中档产品定位，以团体定货为主渠道，以农村包围城市为主要经营道路，迅速建立了品牌知名度。由于其大众化的产品定位，李宁公司成功实现了生存目标，进入高速发展时期。公司许多员工还记得当年“全民穿李宁”的壮观场面：李宁公司的一款茄克（JD001）销量达20万件，有的地区上至政府官员、下至工薪阶层，甚至拉平板车的，几乎人手一件！

B 问题讨论

问题：李宁品牌成功的要素是什么？

C 主要结论

1. “李宁”品牌的成功首先得益于李宁这两个字所蕴含的特殊意义，在某种程度上“李宁”就是英雄主义，民族主义的化身。以名人名字为依托，大打品牌战略，这在十年前属于比较超前的作法，很容易取得成功。

2. 社会营销理念：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。利用赞助体育运动扩大宣传，为李宁公司塑造了良好的社会形象，也有利于同政府建立良好的关系。

3. 中国过去庞大的团体消费群体是李宁取得良好业绩的又一个重要因素。

4. 渠道创新：李宁公司率先采取了特许经营的方式销售产品。1990年，李宁公司在北京开设了第一家“李宁牌”专卖店。随着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。

D 案例分析：李宁公司的成功因素

归纳李宁公司十年来的成功因素，有以下几个方面的因素：

创始人“体育英雄李宁”的名人效应

提到李宁牌，不能否认，在当时的历史条件下，李宁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。

李宁本人作为李宁公司的创始人，他的名字就是李宁牌的最大品牌资产，也是消费者对李宁牌认同的一个基础。“李宁”这两个字所包含的内涵，一个在于李宁个人具备的理想、能力和品质等成功因素所带来的李宁公司成功的内因，另一个则是李宁所代表的时代特征，为李宁公司付出支持的外因。在李宁公司整个十年的发展历史当中，尤其是在80年代末90年代初李宁公司刚刚起步的年代，这两个因素共同作用对李宁公司的成长起到了非常重要的作用。作为民族的体育英雄，李宁非常独具匠心的把自己产品的定位在体育服装产业当中，并通过赞助亚运会的方式把这种定位传播出去，使喜爱和崇拜李宁的消费者们将李宁牌产品与民族荣誉感、英雄主义和亲和力联系在一起，很快接受了李宁牌。

李宁名人效应的另一个影响力是有效的调动了企业外部的政府资源。李宁在十年的发展当中，在某种程度上获得了政府的支持，尽管李宁公司不同意这一点。这种模式其实也是90年代初期中国经济发展非常深刻的一个特点。比较有代表性的事件就是案例中提到的90年北京亚运会，李宁公司以出资300万击败一个出资3000万人民币来提供赞助的韩国企业，获得了亚运会的赞助权。另外，李宁公司在97年前的销售是大量围绕团体销售为主进行的。而中国的团体销售，在一定意义上意味着政府的消费行为。从这个意义上说，至少在90年代初期，政府资源为李宁公司的发展提供了一定的支持。

因此，李宁牌的成功原因中，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，直到(也许20年后)，许多人将不知道李宁但却知道李宁牌。

超前的品牌意识

90年代初期，中国体育用品行业还没有品牌经营行为，都是以工厂为单位组织生产和销售，李宁公司确定做李宁品牌是在意识上是比较超前的，在市场上基本上没有竞争者，吸引了消费者的注意。

高效的销售渠道

90年代初，李宁创业初期，国营商场和一些合资商场还不够市场化，在选择住场商家的时候十分挑剔。李宁公司是民营企业，很难将自己的产品挤进这些大商场中去，只能同每一个经销商进行合作，通过专卖体系建立李宁牌自己的营销网络。可喜的是，这种专卖体系的效率远远大于跟商场的合作。所以，从李宁公司整个成长过程来看，整个专卖网络的建立是非常有效的一个因素。

顺应市场的产品定位

从整体上来说，李宁牌产品定位是比较适合中国消费者的。李宁牌能够取得今天这样的成绩，也说明了中国的消费者接受他、喜欢他。90年代初期，中国体育产业虽极具发展潜力，但产品供给并不充分，NIKE、ADIDAS这样的国际知名运动品牌还没有进入中国市场，存在许多市场空档。中国消费者对体育产品的需求刚刚被唤起，但对体育和休闲服装的需求其实还是合一的。鳄鱼品牌之下的休闲服装市场，在当时是一个很大的空档，而在这个市场上的是中国最主力的大众消费者。李宁公司就选择和定位在这个市场，并且将产品定位为“带运动感觉的休闲产品”，但并没有真正做专项体育产品。这种定位使得李宁牌产品赢得许多消费者的认可。因为不仅在当时，就是在今天，中国的体育用品消费水平仍然是非常低，这就决定了李宁公司只能选择传播一种运动的文化、运动的感觉，而不能做纯粹的专业的体育用品，这种产品定位恰恰迎合了中国大多数消费者的需要。

体育赞助的市场推广手段

从案例中可以知道，李宁公司自成立以来，始终与体育紧密相连，先后赞助90年以来历届奥运会、亚运会的中国体育代表团和体操、乒乓球、跳水等金牌代表队。截止2001年底，累计赞助额达1亿元人民币。体育赞助不仅扩大了李宁牌的知名度，塑造了积极健康具有民族荣誉感的品牌形象，而且在消费者心中树立了李宁牌是一个专业体育品牌的概念。

快速调整和良好的应变能力

在李宁公司创业后期，成功解决了企业制度问题、管理团队中亲属任职和创业元老的问题以及经营中的过渡多元化问题，也是李宁公司能走到今天的非常重要的因素。李宁公司的企业文化非常追求创新。伴随着企业的变化、成长和外部环境的变化，企业的管理团队没有停留在亲情型或经验型的阶段，而是不断成长，成为企业成长的一个基本保障。

1996年，李宁公司相继解决了亲属任职、创业元老和股权问题。这一年，李宁公司管理团队中，李宁和其他高层管理者的所有亲属全部离职，职业经理人团队取代了情感型管理团队。随后，李宁顶住减少多个领导职位所带来的压力，进行了大刀阔斧的机构重组，将7家公司合并成3家公司再实施集团化运作模式，解决了过渡多元化的问题，也解决了对李宁本人的依赖性问题。

企业信息系统建设

从案例中可以知道，1999年末，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。这在中国体育用品行业是一个吃螃蟹的行为。李宁为这套系统的投资前后将近1个亿，这对一个年销售收入还不到7个亿的体育用品公司来说，不能不是一个压力和挑战。同时，ERP系统的

前期设计和后期的实施都是一个需要公司各个部门配合的过程，不仅组织工作非常繁重，而且具有较大的风险。但一旦建设起企业信息系统，实现业务的流程化管理，对李宁公司来说将是一次革命性的提升。2001年底，李宁公司ERP系统已顺利完成二期建设。相对于国内同业竞争对手，李宁公司又胜了一筹。

重视研发

重视产品设计与开发是李宁公司今天相对成功的又一个重要因素。李宁公司1997年即注资800万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，建立起一套工业化生产体育产品的调研、开发、设计、生产流程，同时开始进行品牌的重新规划。这种意识在同业中也是超前的。之后的几年中，李宁公司又先后聘用法国、意大利等国的设计师和设计公司为其设计开发产品，使产品的品质和时尚性不断提高。

E 理论探讨：品牌管理

品牌是一种名称，术语标记，符号或设计，或是它们的综合运用，其目的是借以辨认某个销售者或者某群消费者的产品或服务，并使之与同竞争对手的产品或服务区别开来。

品牌最持久的含义应该是它的价值，文化和个性，它们确定了品牌的基础。一个成功的品牌能表达出以下6层意思：

属性：一个品牌首先给人带来特定的属性。

利益：一个品牌不仅仅限于一组属性。这些属性最终必须转化为特定的功能和情感利益。

价值：品牌体现了该制造商的某些价值感。

文化：品牌通常附加和象征了一定的文化。

个性：品牌代表了一定的个性。

使用者：品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一类消费者。

品牌的最基本的功能是传递信息。品牌代表着一组特定的特点，利益和服务，向消费者表达质量保证。一个好的品牌应该满足以下要求：

它应该使人们联想到产品的利益。

它应该使人们联想到产品的作用和颜色等品质。

易读，易记。

与众不同。

符合目标市场的文化和传统

第二部分：李宁公司面临的问题 (5 分钟)

A 纪录片（二）：李宁公司的困境

市场在不断的变化，消费者的口味在变，技术在变，环境在变。任何一个企业都得面对不断的变化，来调整自己的战略，重新设计产品，重新细分市场。李宁公司也面临这样的问题。

96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。最重要的整合是以鞋业公司为主，收编运动服装、便装公司，成立北京李宁体育用品有限公司，专门负责生产和经营李宁牌运动服装、运动鞋鞋和配件。

B 问题讨论

问题：李宁今天怎么了？

C 主要结论

随着国际国内市场形势的不断变化，李宁公司很多过去传统的竞争优势逐渐消失了。目前在市场上，对于一个本土的具有十年历史的企业来讲，李宁公司面临三种情况是非常现实的问题：

1. 销售增长趋缓。
2. 市场细分问题。
3. 品牌定位问题。

D 案例分析：李宁公司面临的挑战

随着中国经济的发展，中国体育用品市场品牌林立，国际名牌不断涌入，国内各种体育用品产品品牌纷纷登场，消费者在体育用品方面有了更多的选择。与国内很多出于行业领先地位的民营企业一样，随着国际国内市场形势的不断变化，李宁公司很多过去传统的竞争优势逐渐消失了。

根据案例，李宁公司面临挑战可以总结为以下三个方面的问题。而对于一个本土的具有十年历史的企业来讲，李宁公司目前在市场上面临的三种情况也是非常现实的问题。

1. 销售增长趋缓

根据案例显示的数据来看，自 1996 年以来的五年，李宁公司并不都是在增长，销售的增长也并不像中国体育用品市场的增长那么快，相对于 1996 年前每年 100% 的增长率更是不可同日而语。李宁的市场份额每年都在下降，从 1996 年的 13.67% 降到 2000 年的 10%。对比同时期 NIKE 的稳健和 ADI 的良好上升势头，显然遭遇到了“成长的上限”。在李宁从 1996 年的 6.7 亿元降到 1997 年的 6.09 亿元再到 1998 年的 5.13 亿元和 1999 年的 5.23 亿元的同时，ADI 却从 0.44 亿元一路升到 1999 年的 2.4 亿元，同样是经济萧条时期，ADI 却始终保持了 60% 以上的增长率，同期的锐步也是在稳步增长，这在很大程度上反应了消费者消费趋势的变化，对李宁公司来说意味着存在市场份额继续下降的可能。

2. 产品线过长

根据案例资料可以看出，李宁牌产品线过长，既生产中档的体育服装、运动鞋和包、帽子等配件，又生产高档的高尔夫产品；年龄覆盖面非常宽，既有适合 40 多岁人穿着的产品，也有 14 岁以下孩子穿的儿童服装、鞋和配件，但却没有一个生命周期特别长的稳定的核心竞争产品。这种缺乏市场细分的做法直接衍生出许多品牌管理问题，如目标消费群体与实际消费群体的不一致，消费群体易被其他细分品牌瓜分，等等。从调研公司的报告结果中可以清楚看到，李宁公司目标消费者不清，实际消费群体与目标消费群体不同质，而且出现了实际消费群严重偏离“重度体育用品消费群体”的现象。

3. 品牌定位不清晰

从案例的描述中可以了解，消费者对李宁牌的印象比较分散和模糊，比如运动的、优雅的、飘逸的、荣誉的、亲和的、民族的，各种各样的感觉。李宁牌没有像 NIKE 和 ADIDAS 那样传递出非常清晰明确的品牌个性，例如 NIKE 是“超越的”和“在竞争中体味快乐的”，ADIDAS 是“成熟的”和“专业的”。并且，消费者所认知的李宁牌的“民族性”正是李宁公司通过研究认为该因素不会成为品牌未来决定购买的最重要因素而一直试图去弱化的。

透过现象看本质是学习的基本方法之一。分别对上述现象进行分析可以得出：

1. 造成销售增长趋缓的原因

李宁公司成长受阻是中国企业的一个较为普遍地现象。从企业成长的阶段来看，中国大部分企业都存在一个五年的瓶颈，即当企业增长到一定规模的时候，企业的利润和销售很难在有大幅的增长。造成这种销售增长缓慢的原因一方面是市场容量的问题，另一方面则是企业自身的问题。

从李宁公司这个案例来看，销售增长趋缓这个现象背后最主要的原因，还是来源于企业自身经营战略不清晰。当李宁公司发展到了 6、7 个亿销售额的时候，由于企业规模扩大，管理难度相应增加，应建立起统一有效的标准化管理体系，高效的执行企业战略，而李宁公司这些年的经营过于粗放，制约了企业的发展。

还有一个重要因素是，在李宁公司发展的十年中，并没有真正做到市场导向。90年代初期，主要是生产导向；97年开始逐步调整经营战略为产品导向，到2000年以后，转变为以产品设计开发为导向。因此解决这个问题必须提升企业经营战略制订能力，真正做到以市场为导向。

2. 造成产品线过长的原因

这其实是市场细分的问题，与李宁公司整体竞争战略和品牌战略有密切的关系。早年李宁的成功，很重要的一条在于定位在一个具有运动感的休闲市场上，消费者购买服装，既在运动时穿，也在休闲时穿，功能性不是特别明显。在经济发展的初期，当人们的消费能力不是很强的时候，采取这种“大众化营销”的营销方法是很成功的，就像是一个霰弹，一打出去能够命中一堆鸭子（目标）。而现在经过十年的发展，中国人的消费能力已经产生了非常大的变化，针对不同细分市场的品牌不断在市场中涌现，这种过于宽泛的定位显然不能适应市场的要求。

针对这个问题，李宁公司必须改变过去“靠感觉”捕捉市场的观念，进行深入的市场调研，用数字说话。在这样的前提下，李宁公司才有机会确认自己的营销战略和品牌战略，继而对产品线进行调整。

3. 造成品牌定位不清晰的原因

品牌个性的概念说明，品牌具有某种内在的恒定的品质。连续性是品牌形成和长期发展的关键。品牌只有始终如一才能谋求长期稳定的发展。由于品牌历史的原因，不同时期管理人员战略构想和设计都在品牌中留下印记。这就需要管理者在规划时要集中优势，选择主攻方向，不要战线太长，西面出击。

李宁公司在多年经营中一直存在困惑——李宁公司仅仅是“卖衣服、卖鞋的”，还是做文化的？体育消费与服装行业不同，更属精神层面的消费，公司经营并不是产品本身，盈利模式应该是在强调文化的同时抓住功能性的诉求。而在成长过程中，李宁公司恰恰为了迎合消费者需求和获得最大的销售收入，不断变化自身的产品定位，但却忽视了对品牌核心价值的挖掘、对品牌个性的塑造，没有给品牌一个清晰的定位，从而无法传递出一个清晰连续的品牌形象，无法与消费者建立一个相对稳固的品牌关系。当外部环境中竞争加剧，来自竞争对手的压力不断加大的时候，必然会带来品牌老化，消费者被其他品牌瓜分的危险。

可见，重新规划品牌定位是李宁公司解决上述问题的关键所在。而来自著名调研公司的报告无疑是一个导火索。

第三部分：李宁公司品牌重塑 (9 分钟)

A 纪录片（三）：李宁公司的品牌问题

李宁牌与李宁：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。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。

李宁牌的今天：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”。加大产品设计开发，放弃低端市场，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，希望能够塑造高端市场的品牌形象。

品牌形象和品牌定位的困惑：2001 年 6 月，李宁公司委托一家知名调研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：李宁公司存在目标消费者不清，“李宁”品牌中李宁个人形象过浓，现有品牌在消费者中的印象与公司着力塑造的品牌形象等问题。

B 问题讨论

问题：明天的李宁怎么样？

C 主要结论

1. 观点一：李宁公司应该走品牌本地化之路
2. 观点二：李宁公司应该走国际化的道路，
3. 企业是否走国际化之路需要考虑很多相关的条件，如营销能力品牌塑造，生产制造能力，研发能力等。
4. 一个品牌在国际上能否成功，跟这个品牌背后的民族文化是否强使有关，一个弱视势文化很难支撑一个成功的国际化品牌。

D 案例分析：李宁公司需解决的问题

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。

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 (Segmentation, Targeting, 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，并不断思考揣摩及修正。

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，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。

市场导向还是品牌经营

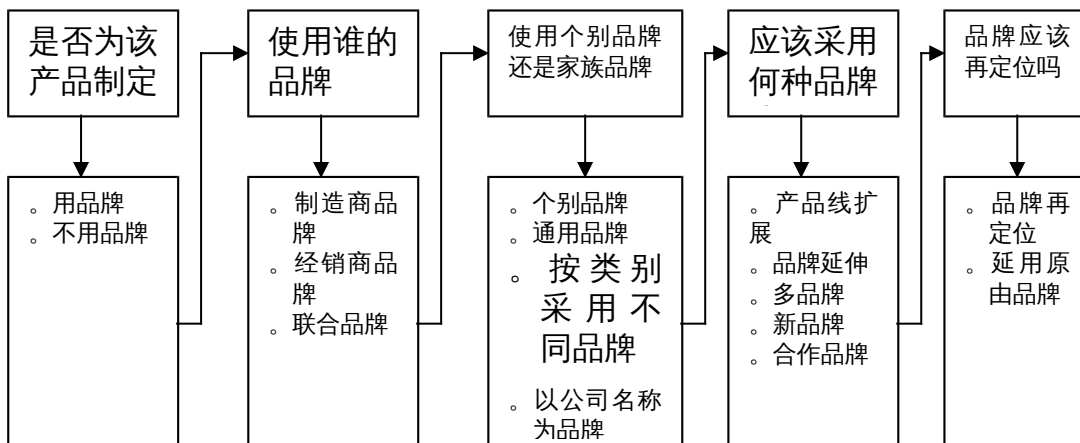
李宁公司在未来三年的总体战略是保持市场领先者地位，在保护市场份额的同时扩大目前的市场占有率。因此，必须保留与公司的目标和资源相一致并有足够消费能力的实际消费群体。那么，李宁公司就面临两种选择：在为这个目标群体服务的过程中，根据市场的发展变化，或者慢慢将品牌定位修正到公司预期的品牌定位，即从现有的品牌属性——亲和的、民族的、体育的、荣誉的等向目标品牌属性——年轻的、时尚的转型，或者放弃原有的预期定位，牢牢抓住现有的李宁品牌的消费群，积极开发相关体育产业，进行体育用品、体育传播、体育经纪（俱乐部等）的多元化经营。这实际上是市场营销中的两种不同的营销模式，一种叫做驱动市场型，一种叫做市场驱动型。

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。

E 理论探讨：品牌管理决策

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下图所示：

品牌化决策 品牌使用者决策 品牌名称决策 品牌战略决策 品牌再定位决策



品牌化决策：是否应该为该产品制定一个品牌？

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：

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。

品牌化可以帮助吸引忠实的和有利于公司的顾客。

品牌化有助于销售者细分市场。

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小销商和消费者信任和接受。

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。

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。

品牌名称决策：品牌名称战略可以分为以下四种：

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況；

公司所有产品使用共通的品牌；

根据产品类别使用不同的品牌；

公司的名称就是产品的名称。

品牌战略决策：当公司布置品牌战略时，可以有五种选择：

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。

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。

多品牌：多品牌是指在原来的产品类目中引进其它品牌。

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。

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。

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：

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。

顾客偏好发生转移。

公司目标市场发生改变，如进入新市场。

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。

第四部分：李宁公司的细分市场战略 (8 分钟)

A 问题讨论：

问题：李宁公司如何进行市场细分？

B 主要结论

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。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 14 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。

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14-24岁、追求时尚的年轻一族消费者。

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。

D 案例分析：李宁公司市场定位问题

(一) S——选择细分变量，对体育用品市场进行细分

细分变量的选择

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。

体育消费主力群体

案例分析者可以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（见附件三：“一项对中国体育用品消费者调查报告的部分节选”）。

附件三中的信息显示，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。

品牌选择

根据附件三中的数据可以看出，“时尚动感”、“价格性价比合适”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。

3) 品类忠诚

目前中国体育用品消费者品类忠诚较低。

4) 认知途径

电视广告体育用品用于品牌宣传最有效的手段。

5) 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。

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 14 岁以下儿童、14-25 岁青少年、26-35 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。

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 1 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。

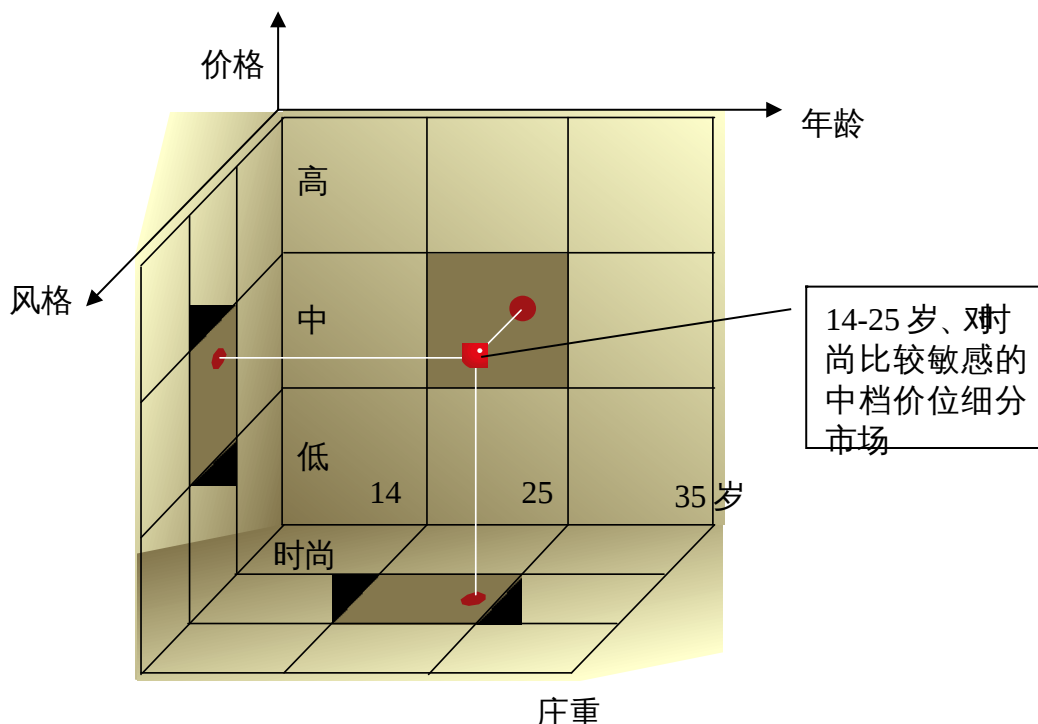


图1：体育用品细分市场轮廓示意图

（二）T——评估不同细分市场的吸引力，选择目标市场

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。

第一目标市场选择

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 NIKE 和 ADIDAS 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，下有安踏等低价位产品的冲击，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。

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NIKE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NIKE、ADIDAS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1所示。

表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 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 ADIDAS2000 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。

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 NIKE、ADIDAS 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 所示。

表 2：李宁公司市场定位 SWOT 分析

Strength	Weakness
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	Threaten
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）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。

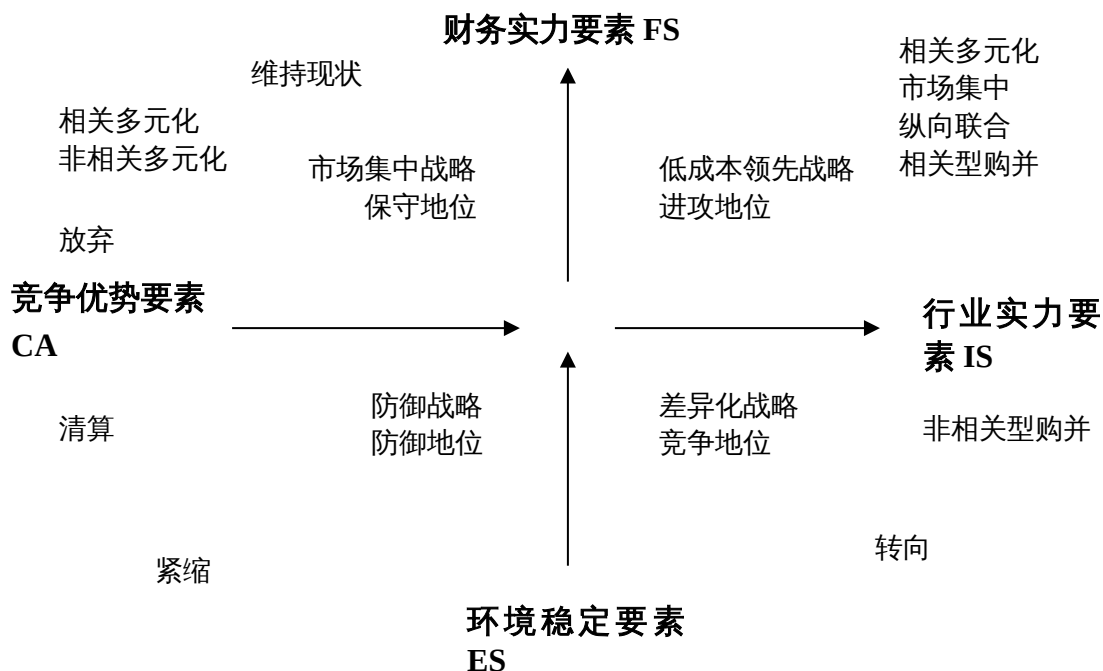


图 2：企业战略地位模型

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，NIKE 代表着美国文化，而 ADIDAS 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。

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。

(三) P——市场定位

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，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。

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。

三、品牌定位问题

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。

在以价格划分的中端细分市场上“通吃”。

相应的品牌定位可以是价格适中、亲和的带休闲感的运动装备。

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。

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。

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”。

在上面的品牌定位陈述中，可以清楚地表达品牌的目标消费群、竞争范畴、品牌功能的和情感的利益点，以及品牌功能的和情感的支持点。

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。

“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。

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。

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GOLF、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。

“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，NIKE和ADIDAS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中国消费者健康的关心。

C 相关理论：目标市场策略与市场细分

(一) 目标市场营销

面对日益复杂的市场，企业可以采用三种营销策略：大众化营销，多产品营销和目标市场营销。

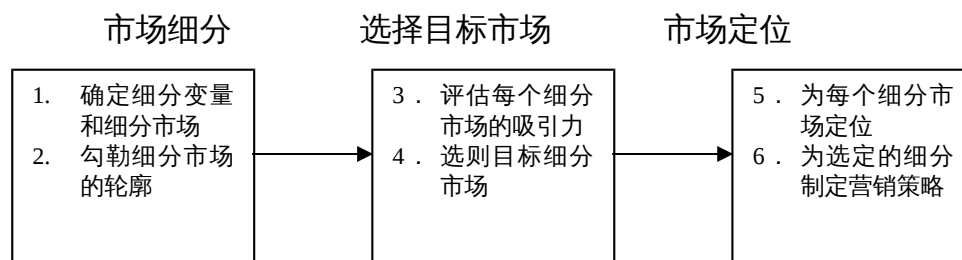
大众化营销 在大众化营销中，销售者大规模生产，大规模分销，大规模促销一种产品为吸引所有消费者。适合大众化营销的前提是：这种作法有较低的成本，价格也较低，能够创造一个巨大的市场。

多产品营销 销售者生产两种或多种产品，它们具有不同的特点，性能，质量和规格等。

目标市场营销 在目标市场营销活动中，销售者区分主要的细分市场，把一个或几个细分市场作为目标，为每个细分市场制定产品开发和营销方案。

目标市场营销要经过三个主要步骤，通常用S（Segmentation,市场细分），

T (Target,选择目标市场) , P (Position,市场定位) 来表示 (如下图) :



1. **市场细分**：按照购买者所需要的个别产品/或营销组合，将一个市场分为若干个不同的购买者群体，并描述她们的轮廓。

2. **选择目标市场**：选择一个或几个准备进入的细分市场

3. **市场定位**：建立与在市場上传播该产品的关键特征与利益

4.

(二) 消费者市场细分：

市场细分可分为消费者市场细分和集团市场细分两类。消费者市场是指直接面向消费者的产品市场，集团市场则指是除个人和家庭以外的消费群如企业，政府和非盈利组织组成的消费群体。

根据所采用的细分变量的不同，消费者市场主要有以下的细分方式：

1. **地理细分**。地理细分是把市场分成不同的地理区域，如国家，地区，城市或街区。一个公司可能只在一个或少数几个地理区域发展，或者在所有区域经营，但只关注地理方面的需要和欲望差异。
2. **人口细分**。人口细分是将市场按人口因素分为多个群体，这些因素有年龄，性别，家庭人口，家庭生活周期，收入，职业，教育，宗教，种族和国籍等。人口因素是最常用的细分消费者的基础变量，特别是在直接面向最终消费者的大众消费品如，服装，食品等的营销中。
3. **心理细分**。心理细分是根据社会阶层，生活方式或个性特点将购买者分为不同的群体。在同一人口群体中的人们会有不同的心理模式。心理细分常用的细分变量有社会阶层，生活方式，个性等。
4. **行为细分**。行为细分是根据人们的知识，态度及对产品的反应和使用情况，将购买者分为不同群体。行为细分关注的细分因素有购买时机，消费者寻求的利益，使用者情况，产品使用率和品牌崇信度等。

(三) 集团市场细分

消费者市场细分中所用的变量有时也会用于集团市场细分中，如地理因素或消费者利益的寻求，产品使用情况和品牌崇信度等。除次之外，集团市场营销人员也会采用其它一些因素来细分市场。这些因素主要有集团客户情况，经营特点企业和产品所采用的技术和购买形式等。

(四) 有效细分的要求

有效的市场细分要求满足以下几个特点：

1. **可恒量性**：即用来划分细分市场大小和购买力的特性程度，应该是能够加以测定的。
2. **足量性**：细分市场的规模要大到足够获利的程度。
3. **可接近性**：即能有效的到达细分市场并为之服务。
4. **差异性**：细分市场在观念上能被区别，并对不同的营销组合因素和方案有不同反应。
5. **行动可能性**：即为可以吸引和服务细分市场而系统地提出有效的计划。

如果你的产品代表一切，那它什么也不代表。不要害怕用最清晰、最能激发兴趣的措辞来界定你的产品。只有那样，消费者才能体会到你产品的益处并忠实于你的产品。

为进行清晰的定位，李宁公司必须首先进行市场细分，明确自身的市场定位。根据李宁公司的目标和资源，在考虑可衡量性、足量性、可接近性、差异性和行动可能性的基础上，李宁公司可以以消费者特征和消费者反应为基础进行市场细分。

第五部分：现场问答 (13 分钟)

问题一：“李宁”牌是否带有文化含义？

问题二：企业代言人与产品形象代言人分离是否适用于李宁公司？

问题三：对于李宁公司来说，是否存在标杆企业，李宁公司应该如何学习标杆企业？

问题四：李宁以后会否把超市作为自己的销售渠道？

问题五：李宁公司企业文化的宗旨？

教授点评 (1 分钟)

1 企业在做品牌的时候一定要把这个品牌跟公司的使命这一层的，文化这一级的目标相关联。

2 在现代营销里面，S（市场细分）T（市场定位）P（产品定位）是一个很重要的工具。在进行市场细分时，选择合适的细分变量是很关键的，不同的细分变量会导致不同的细分结果。常用的细分变量有年龄，收入，消费行为,区域等。