

案例“李宁”品牌的教训和经验--动中求静 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E2_80_9C_E6_c70_107405.htm 李宁品牌现在12岁了。跟那些百年老店比起来，它应该还是一个小孩，但是在这12年里，它也从学走步到逐渐学会了爬山。能够成为国内体育用品行业第一品牌，李宁公司得出的结论是品牌推广要在动中求静。让人印象深刻的是在2002年8月份西班牙女篮和中国女篮争夺第5名时，西班牙女篮穿的是“李宁”，而中国女篮穿的是耐克，后来西班牙女篮赢了。之后有一个新闻标题就是《“李宁”打败了“耐克”》。其实大家很清楚，李宁和耐克差距是非常大的，耐克在全球销售是100亿美金，“李宁”今天刚刚做到10个亿，不是一个级别的。不过在中国迅速增长的体育用品市场里面，“李宁”决心做老大。“李宁”这十余年来花费了1.5亿元做各种各样赛事的赞助，他们以为自己挺有性格的。但调查的结果，消费者认为“李宁”像他们身边一个性格不鲜明的朋友，觉得他很亲切，很熟悉，但是就是缺乏鲜明的个性。这让他们觉得非常诧异。李宁公司12年来换过8个广告，从最早的“中国新一代的希望”到“把精彩留给自己”到“我运动我存在”、“运动之美世界共享”、“出色，源自本色”等等。“李宁”的广告词那么有性格，经常被同行效仿，企划人员对此还津津乐道，非常有成就感。殊不知，每年你都在改变，到最后就变得面目全非，没有人认识了。其实，企业的创新和改变本身并没有错，问题在于这种变必须以品牌定位的不变及核心价值的清晰一致为基础。换句话说，在那个时候，李宁的广告并不是对

品牌的真正的理解，他们还没有真正对品牌和市场做策略性的思考，并找到它与消费者连接的纽带。因为对运动化价值观缺乏一个系统的考虑，他们以前认为只有进入规模相对较大的市场，运动产品才会产生足够的利润。而现在发现是否有成熟的产业链，即产业化程度的高低才是进入与否的关键所在。比如有的运动项目参与的人群非常庞大，但它没有形成一个成熟的产业链。也许中国的自行车市场就缺乏这样一个链条，所以从运动用品的角度看它不能形成产品化非常高的市场，这样的市场，李宁的产品就不会去进入它。另外，他们还分四个层面考察运动产品的价值链。第一是企业实力。体育赞助也好，产品发展也好，不是任何赢利的事情都可以做的，要考虑企业的实际；其次要对消费者有洞察，不了解消费者真正的需求，很难判断出营销的有效反应；第三是基于消费者洞察品牌的定位。李宁公司去年下半年就开始做品牌定位的工作，一直到去年的年终才完成；第四点是1:1:1。举例说，如果你们是一个赞助者的角色，你花一块钱去做赞助冠名，那么你要花一块钱去推广，另外至少你还要再花一块钱，去维护你与赞助对象以及因为赞助和你建立关系的客户。他们了解到耐克公司是1:3，比如说他们花了100万赞助冠名了一个新赛事，同时他还会花300万去推广这个赛事。国内很多企业赞助运动项目，但是发现收效甚微，事实上他们只是给钱了，没有做推广，但是运动营销是一个产业，它由那么多渠道构成，你赞助的是一个名义，你还要想方设法用这个名义去推广你的产品。在这个方面，过去李宁做得也不够。他们赞助4支国家队，有体操队、跳水队、乒乓球队、射击队等等，他们算赞助费的时候，却没有考虑配套奖金的

投入。但是在今年世界杯上，他们的对手adidas是世界杯的赞助商，他们不可能做太大的活动，就针对核心消费人群，在五个城市做一个名为“音乐足球魅力赏”的活动，他们把喜欢音乐、喜欢足球的核心顾客请来一起看球赛，也许他们在一个人身上花10块钱，有的地方可以花20至30块钱，要比专做广告贵很多，但他们直接影响了核心的人群，并通过他们的口碑将“李宁”传播到很多国家。这就是营销手段的恰当使用。现在李宁公司的市场人员每天所要做的工作，就是确定希望让消费者见到“李宁”时想到什么，找到它，然后通过各种手段在消费者心目中不断建立这种联想和品牌之间的关系。体育用品行业的平均增长率是20%，而“李宁”的目标是保持35%以上的递长速度。因为他们最大的竞争对手耐克公司是33%35%。如果他们不能超过行业平均水平，不能超过耐克公司的话，两三年之后，他们就不能保证一定是这个行业的第一。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com