

MBA案例：李宁VS耐克-中国功夫较量的减法与加法 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\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_EF\\_c70\\_107756.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_107756.htm)

1984年，当李宁在洛杉矶奥运会上刮起“中国旋风”时，耐克公司几乎是在同年签下了21岁的篮球巨星迈克尔·乔丹，更使而后的时间内，耐克在全球名声大噪、业绩长虹。就是这样两个看似毫无关联的人，却似乎在冥冥之中安排了一种较量与争夺。李宁与耐克的较量，其实是从李宁这个品牌一诞生就开始了，而15年间也就是近5年，彼此双方才开始真正感觉到对手带来的强劲压力。当成熟的耐克全面登陆中国市场，计划一如在自己家门口一样“横扫千军”时，却发现自己看着成长起来的李宁品牌，自己曾不认为能够成为对手的李宁公司，似乎依然保持着从创立开始时就有的那股强劲的生命力，在各个领域开始频频与自己短兵相见。而对于李宁来讲，要成为全球性品牌的关键之一，就是如何在本土市场成功阻击“洋品牌”，否则一个连本土市场都守不住的品牌，去奢谈什么国际化无疑是天方夜谭。 上篇：无法回避的国际化来源

：www.examda.com 2005年的国际体坛，至少有3个重要的签约活动或传闻与李宁有关：2005年1月18日，李宁公司与nba在北京联合宣布，“李宁”正式成为“nba战略合作伙伴”

；2005年1月24日，北京奥组委正式宣布阿迪达斯（苏州）有限公司和阿迪达斯-所罗门集团成为北京2008年奥运会合作伙伴。而从1992年巴塞罗那奥运会开始连续四届担任中国健儿领奖服的“李宁”，则无法再延续民族品牌的奥运轨迹

；2005年9月，大量媒体报道李宁公司拟收购市值1.86亿英镑

(26.5亿元人民币)的英国著名足球用品供应公司茵宝

(umbro)公司。 标准化动作，李宁防守反击来源

：[www.examda.com](http://www.examda.com) 当体育的国际化色彩越来越浓烈时，李宁不可避免地卷入其中。应该说，在耐克这个成功的国际品牌面前，李宁所表现出来坚毅与无奈都非常明显，但李宁目前所承担的压力也是异常巨大。在国际化的背景下，不往前走的唯一结果就是被无情淘汰。我们不妨从以下几个角度看看李宁相比于耐克存在的差距，这是强者与更强者之间的差距。和很多中国品牌在其他行业相似，在国际体育用品市场上，李宁公司面对品牌集中度已经十分高的国际体育品牌群体，似乎能够采取的唯一策略就是防守反击。因为如若“守不住”是一场输，如若“攻不出去”也是一场输，所以面对耐克的“中国攻略”，李宁只能采取“三防三反”的策略。其一，防（守）低端反（击）高端。15年来，李宁公司的收入来源主要来自中低端市场。在其确定向专业高端的体育用品商转型的过程中，可能要面对高端还不认可，低端也不接受的尴尬境地。为应对近几年以安踏、三兴为首的福建晋江企业，李宁推出针对低端市场、价位100多块钱的“舒适装备”产品，同时开设20平方米以下的“起跑线”鞋店，阻击低端品牌对自己形成的新威胁。虽然李宁公司在中国拥有2800多家专卖店形成的令人羡慕的分销网络，但是相比于耐克的收入仅来自北京、上海、广州等五六个主要城市，而李宁的业绩却来自全国市场的现状，向高端市场觅食也成为李宁公司成功防守之后的必然。其二，防（守）本土反（击）海外。虽然在国内市场李宁公司实现了15年的高速增长，尤其是2002年之后李宁公司调整企业战略之后，李宁的年营业收入也由7.2

亿元、8亿元和12亿元升至2004年的18亿元。但是看看国外竞争对手的速度就知道了，李宁在这场比速度、比规模的较量中，前进的还不够迅速。1999年，当李宁在中国达到7亿元的年销售额时，耐克在中国市场的年销售额只有3亿元，阿迪达斯有1亿元。但从1999年后，耐克、阿迪达斯在中国的增长速度就远远超过了李宁公司，而耐克近年在国内市场的增长率都高达30%以上。究其原因，耐克等国际品牌可以放弃谋取中国国内市场的短期利润，而将重点放在进行消费者的培育、渠道的建立、品牌的塑造，而李宁必须要保利润、保市场、保品牌，多线作战。其三，防（守）冷门反（击）主流。李宁在国内市场的发展，最初走了一条“全运动”定位的策略，走了一条“休闲+运动”的发展模式。但随着耐克、阿迪达斯与国际主流运动项目篮球、足球等联姻模式的推广，大举进入国内市场。李宁品牌被边缘化的趋势越来越明显，甚至在一些大型城市品牌号召力持续下滑。为改变这一被动局面，目前李宁公司已将男子篮球、足球、女子网球、健身项目等拥有最广泛公众基础、对社会产生巨大影响的体育运动项目列为重点的专业化对象。李宁陆续的与西班牙男、女篮的签约、与nba的签约、推动校园篮球比赛等都是在做一些积极的尝试与努力。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](http://www.100test.com)