第1篇

品牌困惑

——从李宁品牌的重塑看品牌管理决策

每一个公司都梦想着拥有一个强大的品牌。

拥有一个强大的品牌，就等于拥有一座金山。

凡善于经营品牌者，充分挖掘其品牌的核心价值，塑造其品牌的独特个性，给自己的品牌一个明确的定位，从而向消费者传达出清晰连续的品牌形象，以提高消费者的忠诚度。

本章选取“李宁”品牌作为案例，分析了李宁公司在品牌及市场定位上所面临的问题，结合品牌经营相关知识，提出了管理对策。

本案例使用了《营销管理》课程中的相关知识点，适合于目标市场营销与市场细分、品牌定位和战略品牌管理等问题的实战运用。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

核心知识要点

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和服务，并使之与其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六层意思：

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消费者类别。

品牌的管理决策，主要由五个方面组成：

品牌化决策：是否应该为该产品制定一个品牌。

品牌使用者决策：企业决定使用本企业（制造商）的品牌，还是使用经销商的品牌，或两种品牌同时兼用。

品牌名称决策：企业决定所有的产品使用一个或几个品牌，还是不同产品分别使用不同的品牌。

品牌战略决策：包括产品线扩展策略、品牌延伸策略、多品牌策略、新品牌策略、合作品牌策略。

品牌更新决策：包括对目标市场重新定位和品牌形象更新。

案例正文

2001年岁末的一个下午，北京，大雪纷飞。

李宁体育用品有限公司的大会议室里，公司总监级以上人员及市场部主要负责人都围坐在会议桌旁，就公司明年的市场营销策略展开讨论。

按照惯例，下一年度的营销工作会议一般在10月中旬召开，而12月份正是圣诞节和新年的销售高潮，该是在全国范围布置新的POP和展品的时候了。

而为什么这次营销战略会议要在此时召开呢？

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。但近几年公司经营中出现的一些问题，却让公司管理高层不得不重新审视苦心经营了11年的“李宁牌”：

在今年10月召开的2002年春夏季产品发布会和订货会上，又有经销商反映产品设计风格不够清晰和统一。

公司以往的营销策略在计划和执行中也遇到了不够连续和一致的问题。

委托一家知名调研公司所做的一项品牌综合调查结果显示，李宁牌的核心价值在消费者心中并不十分清晰，且现有消费群体对李宁牌的品牌认知与李宁公司努力塑造的品牌定位并不十分吻合，消费者认知的某些品牌属性正是李宁公司为实现其品牌提升而希望弱化的……

因此，制定明年的整合营销方案必须慎重，既要考虑到公司长期的发展战略，又要以目前体育用品消费市场大众化的需求为基础。

大雪还在纷纷扬扬，京城已是万家灯火，会议室的温度却在不断升高。

中国体育用品行业

中国体育用品[①]行业从20世纪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

①广义上的体育用品包括器材、服装、仪器、设备以及运动食品、运动饮料等，而就此次项目的研究内容而言，以下“体育用品”仅指运动服装、运动鞋以及运动配件产品。

大商业供应站构成的产销格局。

体育用品行业自20世纪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。

20世纪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。

1993~1996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， Nike、Adidas等国际知名品牌通过在中国设厂的方式纷纷涌入中国。

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1996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。

2000年，体育用品市场容量实现了20% 的增长率，达到了60亿元人民币。

2001年，随着中国加入WTO，北京申办2008年奥运成功，中国政府发展体育产业的宏观政策出台，中国体育用品市场竞争加剧，并开始呈现出国际化趋势。

发展到今天的中国体育用品行业生产企业众多，产品门类齐全，生产加工能力较强，但还处在品牌众多的“战国时期”，没有形成明显的优势企业和大型企业。1999年以来，以安踏牌运动鞋为代表的一批福建鞋业品牌生产制造企业大量崛起，据不完全统计，仅2001年1~7月，全国就有47个新品牌诞生。从中央电视台的运动鞋品牌广告即可见竞争之激烈，仅福建省晋江就有近20个运动鞋品牌在不同频道亮过相。目前，安踏每年运动鞋的销售量是300多万双。

针对体育产业，国际奥委会奥林匹克项目委员会的一位官员认为，中国体育产业增长势头很快，到2010年体育产业的产值至少可以达到281.2亿元人民币，占GDP比重可望从1998年的0.2%增至0.3%。而发达

国家这一比例已达到1%到3%之间。

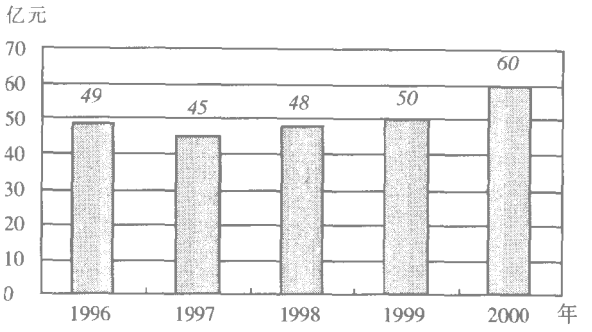


图 1-1 中国体育用品历年市场容量（1996~2000 年）

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计和企业调查资料编辑

主要竞争品牌

在中国体育用品市场，市场份额和销售额较为领先的是国外品牌Nike、Adidas、Reebok和国内的李宁、康威等品牌。

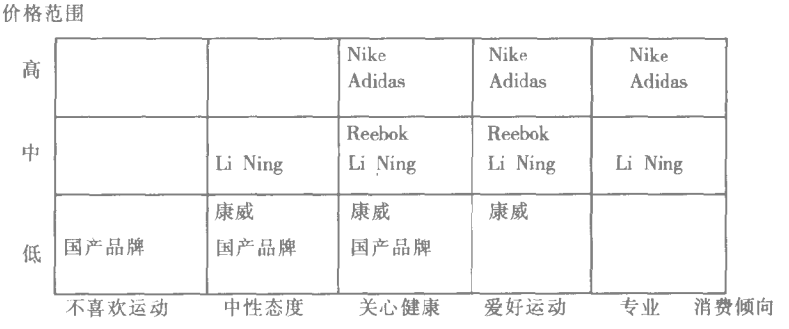


图 1-2 中国体育用品消费市场主要竞争品牌定位

资料来源：根据消费者和企业调研资料编辑

1964年，菲利浦·耐特和比尔·鲍尔曼各自投资500美元成立了蓝带体育公司；1972年，蓝带公司在奥运会比赛上推出了“Nike”这个品牌；1978年，Nike国际公司正式成立。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1. 耐克 Nike：

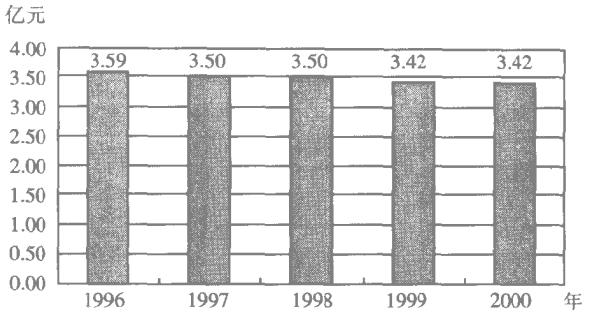


图 1-3 Nike 品牌在中国的销售业绩（1996~2000 年）

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计与企业调研资料编辑

20世纪70年代，借助席卷美国乃至全球的跑步健身运动，Nike的销售以年递增2~3倍的数额增长。1976年1400万美元，1978年7100万美元，1980年2.7亿美元，1983年超过9亿美元。由于冒险扩张到时装业和忽视新的消费需求等原因，1983年Nike陷入了危机。之后，创始人菲利浦·耐特重新定义了耐克的品牌识别，与乔丹签订代言人合约，同时增大广告投入，1988年发布“Just do it”的广告。1991年，Nike成为全世界第一家资产超过30亿美元的体育公司；1992年，Nike的海外资产超过10亿，占整个Nike公司资产额的33%。作为全球最大的体育用品公司，耐克在2001年的全球销售额达到90亿美元。

1996年3月，Nike在中国成立了耐克（苏州）体育用品有限公司，以之作为生产基地，并在上海、北京、广州成立销售分公司。苏州“耐克”产品90%在国内销售，另10%销往国外，主要的销售省份为北京、上海、浙江、广东、重庆。其中，40%产品通过自营专卖店和店中店销售，其余60%通过经销商销售。

Nike在刚刚进入中国时，品牌策略基本还是传统路线：针对专业运动员，强调高水平的赛场发挥和技术优势，产品在中国体育用品市场属于高档产品。经过几年的实践，Nike意识到中国市场消费实际与其品牌定位之间的差距，开始尝试推出街头篮球比赛等更为贴近消费者的推广活动和相应的产品系列。1999年初，Nike曾尝试推出100~400元低价位体育服装和运动鞋，但以失败告终。

2. 阿迪达斯 Adidas:

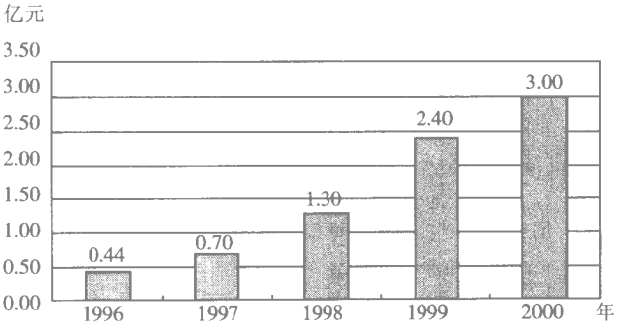


图 1-4 Adidas 品牌在中国的销售业绩（1996~2000 年）

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计与企业调研资料编辑

Adidas 在20世纪20年代由一对德国兄弟创立； 1949 年，哥哥阿道夫正式设立了 Adidas 公司。作为一个老品牌，Adidas 几经沉浮，曾经辉煌也曾经跌至崩溃边缘。

Adidas 在60年代和70年代可谓一枝独秀，70年代末期销售额达到10亿美元。其采用的金字塔型的品牌创建模式，使Adidas 市场规模的优势比其他小的竞争者更能得到有效的实施。进入80年代后，Adidas 错过了运动产业的盛会，品牌模式开始失效。 1988~1992 年间，Adidas 的销售额从20亿元降到 17亿元，同期的Nike销售额从 12亿猛增到 34亿美元。1995年， Adidas 更换了新主人，以顶级专业产品为路线。 1997 年， “Feet you wear（天足概念）”风靡一时；1999年，Adidas 全球营业额首次超过100亿马克大关，达到了 105亿马克，比前年增长 6%。

1995年 ，Adidas 品牌进入中国，并于1997年 12月，在苏州成立了Adidas有限公司作为生产基地，在上海、北京、广州成立销售分公司。苏州 “Adidas”产品90%在国内销售，另 10%销往国外，主要的销售省份为上海、北京、广东、黑龙江、辽宁。产品全部通过经销商销售。2001年开始，Adidas 将其三叶草型品牌标识改为更具动感的三条线，广告宣传和形象代言人都开始走时尚路线，赢得了一大批青少年消费者。

3. 锐步 Reebok:

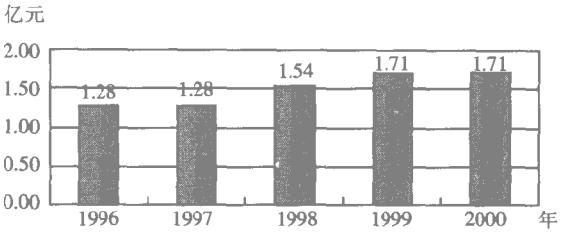


图 1-5 锐步品牌在中国的销售业绩（1996~2000 年）

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计与企业调研资料编辑

1895年，Reebok公司由英国短跑爱好者约瑟夫·威廉姆·福斯特在欧洲创建，并且在欧洲成功经营了80余年。1979年，美国人保罗·佛尔曼获得Reebok在北美的经营权，并逐渐将Reebok经营成为家喻户晓的国际品牌。

1996年4月，锐步在北京成立了体育用品中心，负责在中国的产品销售，并成立了上海、广州销售分公司。锐步产品主要销售在北京、上海、广东、福建、重庆。其中，50%的产品通过自营专卖店和店中店销售，其余50%通过经销商销售。

4. 康威：

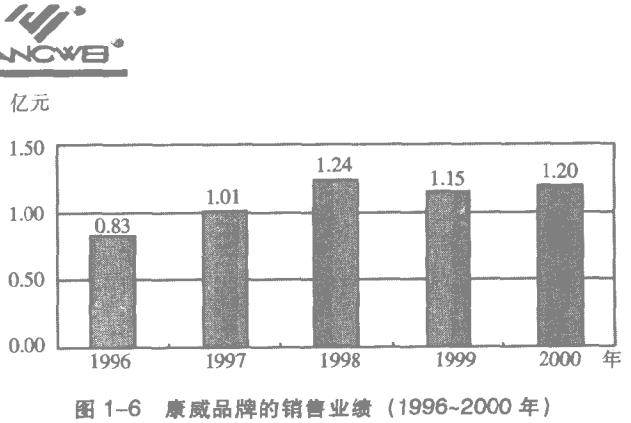


图 1-6 康威品牌的销售业绩（1996~2000 年）

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计与企业调研资料编辑

“康威”公司创建于1986年，经过十多年的历程，已发展成为一家具有实力的集团公司。“康威”在北京、上海设立了两家分公

司，并且在全国大部分大中城市拥有400多家专卖店、店中店，形成了一个庞大的销售网络。“康威”产品97%在国内销售，另3%销往国外，主要的销售省份为广东、北京、上海、江苏、辽宁。其中，30%的产品通过自营专卖店和店中店销售，其余70%通过经销商销售。在康威的产品类别中，服装类产品销路明显好于运动鞋和运动配件产品。

主要竞争品牌销售额及市场占有率

表 1-1　中国体育用品市场主要品牌销售额（1996～2000 年）　单位：亿元

主要品牌	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

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计与企业调研资料编辑

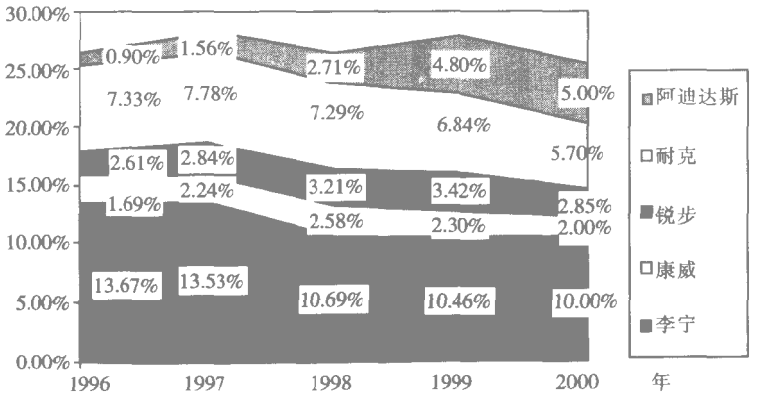


图 1-7　中国体育用品市场各主要品牌市场占有率（1996~2000 年）

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计与企业调研资料编辑

李宁公司

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。

10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。

一、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300万元，说服亚运会组委会回绝了韩国某公司3000万元的赞助，成功地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。此后，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。

二、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的高层管理者几乎都是在这一时期加入的。

从这一阶段开始，职业经理人开始驾驭企业经营发展，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。

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，李宁公司成功地实现了生存目标，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：李宁公司的一款夹克（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！

三、1996~1999年　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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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、运动鞋和配件。

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，极大地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800万元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。

四、2000年开始　二次创业

李宁公司在1999年既提出“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，并开始在全国乃至海外（西班牙等国）建设大型旗舰店、形象店。

2000年，李宁公司赞助法国体操队，开中国企业赞助国外运动队之先河。

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，着手确立准确的品牌定位。

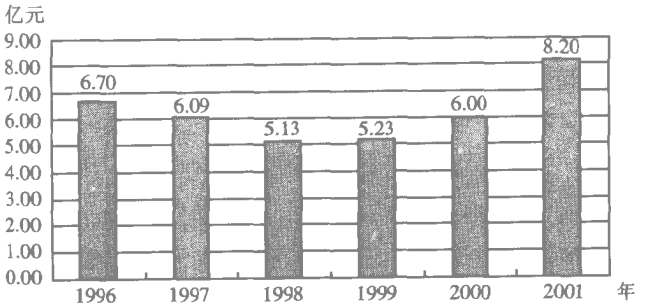


图 1-8　李宁牌产品销售额（1996~2001 年）

资料来源：北京李宁体育用品有限公司

李宁品牌

李宁牌随着李宁公司的诞生而诞生。在10年的品牌发展历程中，李宁牌在不同时期被李宁公司赋予了不同的品牌内涵，呈现了不同的品牌主张，从李宁公司各个发展阶段推出的广告语中可见一斑。

一、广告语与形象代言人

创业初始，年轻的李宁和他的伙伴们坚信，“中国人创造了优异

的运动成绩，为什么不能创造出优秀的运动品牌？”这一时期，李宁公司的广告语是“中国新一代的希望”。开始“农村包围城市”调整产品定位之后，李宁公司推出更为“务实”的广告语：“步步为赢”。

从 1997 年开始，李宁公司根据对中国体育用品市场需求的分析，认识到在青少年中蕴藏的巨大消费潜力，目前体育产品消费主力是 15~25 岁的消费群体，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、具有个性的城市品牌”。这一时期的李宁公司认为“开发决定市场”，在加大产品设计开发投入的同时，放弃了价位较低的市场。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。在这一时期的广告中，李宁公司相继使用“把精彩留给自己”、“我运动我存在”和“季风新运动”作为其广告语。

2000 年，李宁公司在悉尼奥运会前推出的广告以世界冠军、体操运动员李小鹏为主角，并配以广告语：“出色源自本色”。

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。同年，李宁公司协同广告公司赴巴黎拍摄广告片，画面是身穿李宁体操服的法国少女体操运动员，广告语为“运动之美世界共享”。

二、李宁牌与李宁

对许多与李宁同时代的消费者来说，李宁牌给人的第一个联想就是这位民族英雄、体操王子李宁。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，据说主要原因是李宁本人希望在公司经营上按市场规律来运作，主动弱化个人对公司和产品形象的影响。

有一个关于李宁与李宁牌的故事是这样的：2001 年，在李宁公司上海一家专卖店，店员开玩笑问购买李宁牌运动鞋的几个中学生，不是因为喜欢体操王子李宁才买李宁牌的，中学生很奇怪地答曰根本

不知道李宁这个人，不过一直都是喜欢李宁牌产品的，买李宁鞋的原因就是因为这款鞋设计新颖、很时尚，价格又适中。

李宁以自己的名字作为公司和产品的名称，在中国首开以名人命名品牌的先河。从 20 世纪 90 年代中期开始，李宁牌连续多年占据中国第一体育品牌的位置。反观今天许多以名人命名的品牌，仅体育用品品牌就有邓亚萍、李小双、郝海东等等，但是都没有取得李宁这样的成功。

三、困惑

困惑之一：来自调研公司的报告

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。调查结果显示：

1. 李宁公司实际消费群的特征是：在 15~45 岁等距分布的基础上，以 24~35 岁为主，二级城市，中等收入，大众化而非专业运动消费。而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。

2. 消费者对李宁牌品牌属性的认知是：亲和的、民族的、体育

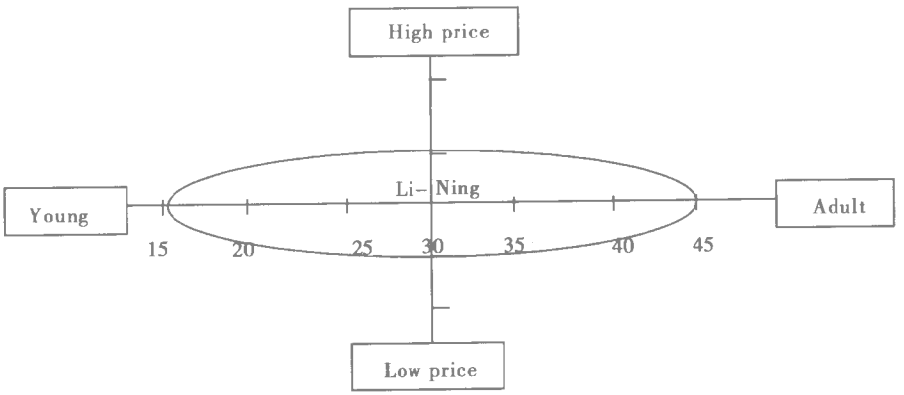


图 1-9　李宁牌产品现有价格及年龄定位

资料来源：根据消费者和企业调研资料编辑

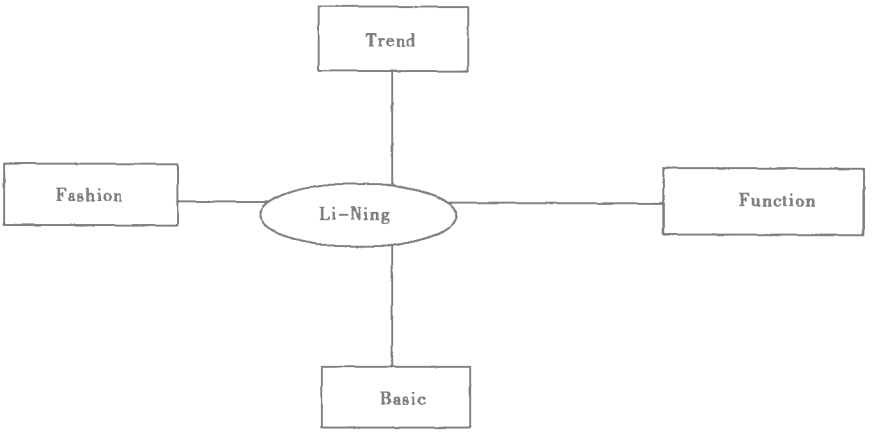


图 1-10 李宁牌产品现有专业性功能性定位

资料来源：根据消费者和企业调研资料编辑

的、荣誉的，并非李宁公司自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。

3. 对比Nike等品牌的品牌知名度和品牌忠诚度，可以看到，李宁品牌忠诚度很高（56%，高于Nike的36.8%），但人群年龄偏大，收入偏低，且很大一部分现有消费群体理想品牌却为Nike。

困惑之二：来自李宁公司内部的反映

李宁公司新任市场部经理来自某著名外资企业，在广泛听取前市场部工作人员和公司其他员工意见的基础上，他召集市场部工作人员对上述情况进行了深入的分析，总结出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. 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。

2. 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。

3. 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”。

4. 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。

困惑之三：来自李宁牌产品消费者的反馈

李宁公司从消费者中得到的反馈信息主要是李宁牌无法像Nike、Adidas那样给人带来鲜明的联想，在许多消费者心中Nike像一个百岁老人，品牌个性却是时尚、是直面挑战和富有进攻性的，让人联想到竞争的快感、一流运动员和体育爱好者； Adidas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，带给人的感觉是追求卓越表现、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，是具有民族荣誉感的中国体育品牌，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，人格尚未形成。

李宁公司面临的选择

随着中国加入WTO，2008年奥运会即将在中国举行，中国政府发展体育产业宏观政策的出台，未来中国体育用品市场必将出现国际化趋势。国际品牌进入，产业属性明晰化，体育用品市场不断细分。据考察，国际体育用品市场近些年发生了重大变化，其中有两个非常明显的趋势：体育用品休闲化和休闲产品运动化。

另一个必须看到的客观事实是，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将是功利性购买行为。

尽管国际和国内市场环境的不确定因素很多，李宁公司目前的品牌定位是不能适应其未来发展的需要的。李宁公司应该如何选择其品牌发展战略？是根据现有消费群体的需求，从产品的设计开发、广告等各方面来调整公司的品牌战略，继而营销战略、经营战略，还是通过设计开发出优秀的产品、塑造强势的品牌文化来引导市场的需求？是调整自己的经营战略继续着眼于国内的市场，还是往国际化方向发展，实行品牌国际化战略？

需要全本请访问 www.ertongbook.com