

李宁“触电”历程对我们的启示

——电子商务2组

电子商务2组组员信息及成绩表		
姓名	学号	成绩
郑闯（组长）	140400411	
马滢清	140400918	78
熊子杰	140400532	70
周俊妍	140400512	78
葛雪莹	140400209	87
翁琪玥	140400413	80
赵永涛	140400626	70
高刘洋	140400731	78

摘要

作为民族体育用品龙头企业的李宁体育用品公司,是我国体育用品的领跑者和运动服装市场的主力军。自 1990 年成立以来,李宁体育用品公司创造了我国体育用品行业的多个第一,铸就了国内体育用品的辉煌。在互联网飞速发展的带动下,李宁体育用品公司抓住当时有利时机,于 2008 年 4 月开始了自己的网络营销之路;通过在淘宝及其他网络购物平台开设直营和授权网店,以多年来积攒的经验和品牌形象,使网络营销初具规模。李宁“触电”究竟为其带来何种好处,又造成了哪些问题,这是本文所需研究的。探寻在哪一个环节角度出现了问题,有哪些不足之处,对其进行分析总结,进而提出合理有效的建议,使李宁体育用品公司在接下来的市场竞争中占据有利的地位,这对今后李宁公司网络营销策略的良好开展显得尤为重要,同时也为其它同行有效的通过网络进行良好的营销提供一定的参考指导。

关键词: 电子商务; 李宁体育用品; O2O; 网络营销; 策略

目录

1、研究意义	3
2、李宁品牌简介	3
2.1 基本信息	3
2.2 发展历程	4
3、李宁“触电”带来的优点	5
3.1 从批发到零售-消费模式的改变	5
3.2 从中国到美国-国际市场的步入	6
3.3 从实体到网店 影响力度的扩张	6
4、李宁“触电”产生的问题	7
4.1 线上线下的渠道冲突	7
4.2 无法定位的品牌个性	7
4.3 外包模式下的网站审核问题	8
5、李宁“触电”的启示	8
5.1 通过互联网进行品牌国际化推广	8
5.2 利用线上营销促进线下销售（O2O）	8
5.2.1 线上推广，线下订单、支付和服务	8
5.2.2 线下推广服务，线上订单支付	9
5.2.3 线上线下同时开展	9
5.2.4 线上线下同价销售	9
5.3 线上销售与线下销售产品区分	9
5.3.1 线上销售过季商品	9
5.3.2 团购	9
5.4 开发网络专款产品	10
5.5 建立健全建设有特色的个性化店铺网站	10
6、结论	10
参考文献	11

1、研究意义

通过分析李宁公司的网络营销策略，我们发现李宁体育用品公司在营销策略渠道上未将线上线下较好的配合起来，并且没能把一些解决措施很好的利用落实下去。为了更好的加快李宁体育用品公司的复兴变革脚步，积极完善线上销售带动线下发展，针对目前李宁公司的网络营销开展情况，笔者对其网络营销策略模式进行了补充，李宁公司在接下来的网络营销中，应重点将优势产品以及品牌打造好，以消费者需求为导向，狠抓落实；建设品牌文化，提升顾客价值，整合多种网络营销方式，并且协调好线上线下的渠道冲突，根据自身的问题逐个进行重新调整以及部署，建设有特色的个性化网站；通过这些所有营销思路进行总结优化，使李宁公司能继续在国内体育用品市场乃至国际市场发挥其重要地位。

2、李宁品牌简介

2.1 基本信息

李宁有限公司于 1990 年创办广东省佛山市三水区，其创办人是我国著名运动员——被誉为“体操王子”的李宁。其在成立之初，就积极和我国奥委会携手合作，通过体育用品事业推动我国体育事业的不断向前发展。到 1995 年，李宁公司仅仅用了 5 年的时间，就一举成为我国体育用品行业的领跑者。进入 21 世纪之后，李宁的发展更为迅速。2004 年 6 月，在香港成功上市。2005 年 4 月，李宁冠名网易体育频道。2010 年，李宁有限公司实现营业额 94.79 亿元，净利润 16.09 亿元。李宁有限公司创办 30 多年来，已经由单一的运动服装发展至运动服装、运动鞋和运动配件等多系列综合发展，也从单一的实体销售方式扩展到网络虚拟社区，这也使得李宁品牌越来越深入人心。

李宁开始发展电子商务，实施网络营销起始于 2008 年。2008 年全球性的经济危机，给很多企业带来了巨大的冲击，李宁的传统销售模式也受到巨大的

挑战。李宁有限公司在呼啸而来的经济危机面前，没有畏惧和退缩，而是紧紧抓住危机中的“机”，全力打造自身的网络营销新模式。

2.2 发展历程

可以分为八个阶段：

1. 创立阶段(1990 — 1992), 1989 年 4 月, 李宁先生正式注册“李宁牌”商标。从 1990 年 5 月开始, 李宁公司开始从事运动服装的经营。1990 年 8 月, “李宁牌”运动服被选为第十一届亚运会圣火传递指定服装、中国国家代表队参加亚运会领奖服及中外记者的指定服装, 李宁牌”伴随亚运圣火传遍全国。1992 年, 李宁牌装备被选为第二十五届巴塞罗那奥运会中国代表团指定领奖服装、领奖鞋, 结束了中国运动员在奥运会上使用外国体育用品的历史。

2. 快速发展阶段(1993 — 1995), 1993 年, 公司正式迁址于北京, 率先在全国建立特许专卖营销体系。1995 年, 李宁公司成为了中国体育用品行业的领跑者。

3. 经营调整阶段(1996 — 1998), 1996 年, 李宁公司的发展遭遇瓶颈, 市场份额以及销售额都在下降。公司为谋求发展出路, 进入经营调整阶段。

4. 二次发展阶段(1999 — 2001), 在这三年的时间里, 公司发展状况依旧没有得到好转。公司的销售量日渐增长, 但市场份额仍在下降。公司意识到产品设计要走上专业化和国际化的道路, 便与意大利、法国等知名设计师签约, 并于 1998 年建立了中国第一家服装与鞋产品设计开发中心。

5. 品牌重塑阶段(2002 — 2003), 2002 年, 李宁公司重新确立了全新的品牌定位: 李宁, 一切皆有可能。年底, 公司还确立了今后的使命、愿景、价值观和发展战略。

李宁公司重新确立了全新的品牌定位: 李宁, 一切皆有可能。年底, 公司还确立了今后的使命: 以体育激发人们突破的渴望和力量; 致力于专业体育用品的改造; 让运动改变生活, 追求更高境界的突破。价值观: 赢得梦想, 诚信守诺, 我们文化, 卓越效绩, 消费者导向, 突破。

6. 专业化发展阶段(2004 — 2011), 2004 年 6 月 28 日, 李宁有限公司在香港地区联交主板成功上市, 连续六年保持高幅增长, 2009 年更达到 83.87 亿人

民币。

7. 寒冬阶段(2012—2014), 2012 年, 金珍君出任执行董事及执行副主席, 实施大规模的一次性渠道复兴计划, 随之而来发生了“关店潮”事件。

8. 网络营销阶段(2015-至今), 2014 年 11 月, 李宁回归台前, 2015 年重启网点扩张, 扩展电商业务, 朝着互联网方向转型。2015 年, 电商收入同比上升 95%, 内地电商渠道的销售占比从 4.9% 提升至 8.6%, 电商业务毛利率非常高, 产生的利润更是实体渠道的两倍。2015 双 11 当天, 李宁交易额十分强劲, 天猫平台李宁品牌整体交易额超过 2 亿元, 而李宁官方天猫旗舰店销售额突破 1.2 亿元, 其全年销售实现了 1 倍左右的增长。如今的李宁公司, 更多的展现给我们的是那种勇于拼搏, 坚韧不屈的精神, 正在大步迈向更宽广的世界。

由此可见, 李宁品牌经历由兴——衰——转折——兴几大过程, 而接触电子商务, 网络营销, 注定伴随着李宁兴衰转折的过程。

3、李宁“触电”带来的优点

3.1 从批发到零售-消费模式的改变

李宁集团的销售模式主要以传统的期货批发业务模式为主, 其销售渠道 95% 以上来自于特许专卖店契约式纵向营销系统, 且所有的专卖店全部由各大经销商所拥有。各大经销商每年通过公司召开的四次巧货会上统一巧货, 李宁根据各经销商的订单将生产任务下达至外包厂商, 半年之后李宁会将货物发送至各大经销商, 经销商再将手中的货物运送至各个零售商。这种模式客观上存在着较高的销售预期, 无法满足消费者日益多元化的需求。2008 年至 2010 年良好的市场状况和不断攀升的销售量, 以及对之后市场状况的预料不足, 使得各经销商不断加大巧货量, 致使市场内李宁产品供大于求, 大量存货堆积在经销商手中, 爆发存货危机。

传统的批发模式, 直接面对的客户是各级供应商而非终端消费者, 因而缺乏对市场变化的敏感度和对消费者需求的洞察力, 市场反应速度过慢, 产品积压严重。而电商的加入, 使得李宁和消费者跨越各级经销商, 直接和消费者接

触，以消费者需求为导向，市场反应迅速。

3.2 从中国到美国-国际市场的步入

2011 年年初李宁与美国一家专注于电子商务的私募机构共同成立合资公司——李宁数码公司。在国内李宁公司已有自己的电子商务网络，之所以在美国需要合作方，李宁方面解释是因为美国相关的法律法规、支付体系与国内不同。并表示，总部位于芝加哥的公司业务范畴涵盖整个美国市场，在互联网、手机平台等电子商务领域经验较为丰富。按照李宁的计划，这不仅仅是一张电子商牌，也是一张文化牌——希望通过与当地公司的合作，使李宁的产品更能贴近美国消费者和美国文化。

2011 年 12 月，李宁在美国正式展开网上销售业务，主要销售篮球装、女装运

动服及跑步鞋，所有产品都是通过的网站进行网络销售。网站的口号是“你从没听说过的最大的品牌”。李宁品牌在大力拓展营销渠道的同时，大力提高运营效率，进一步改良产品设计，彰显品牌个性，挖掘品牌中所蕴含的运动特质，融合时尚色线和民族文化，以树立李宁全新的运动品牌形象。

通过产品设计体现东方哲学里实现身心统一达到运动平衡的概念，为美国年轻一代的消费者提供一种全新的视角和选择。李宁品牌通过这样的改变，可以让消费者意识到李宁产品的科技含量很高，逐步树立起李宁品牌专业化市场形象，对产品销售和品牌提升也会起到极大的促进作用。

3.3 从实体到网店 影响力度的扩张

李宁除“李宁官方商城”和天猫直营网店外，也采取网络渠道外包的方式进行线上销售。李宁通过授权的方式和三个核心代理商：北京五洲在线、古星电子商务和逛街网在淘宝网、新浪商城、当当网、拍拍网、京东商城等各大网络平台上开设李宁网上专卖店。通过这种模式，李宁在短时间内迅速占领网络市场，在各类网店的界面频繁出现，从而在实体门店的基础上，通过多家网店

扩大其影响力度，引得消费者关注。

4、李宁“触电”产生的问题

4.1 线上线下的渠道冲突

2008 年 4 月，李宁成立电子商务部，在淘宝网上正式推出直营品牌旗舰店和直营品牌折扣店，同年 6 月，" 李宁官方商城 " 正式启动，由此，李宁开启网络营销新模式。而与线下传统批发业务模式一样，通过这种网络渠道外包模式，李宁在短时间内迅速占领网络市场。但此种模式在一定程度上损害到了线下各级经销商和零售商的利益。几乎所有的网络授权店没有库存，都是通过上级代理即 TOP 级经销商代发销售，而 TOP 级经销商拥有大量的货品以及更低的采买价格，他们得以用比线下零售商更低的价格在销售，造成渠道乱象，部分零售商通过淘宝进行串货。而作为直营代表的 " 李宁官方商城 "，不仅销售当季商品，并且包括当季畅销产品在内的许多商品一上线即吊牌价的 5.5 折进行销售，而经销商通常（吊牌价的 4.5 折拿货，大部分零售商都以 6 折供货）。零售商生存压力陡增，大量货品积压，许多零售不得不关闭部分线下实体店。

4.2 无法定位的品牌个性

李宁体育用品公司一直以来都将其自身的品牌定位在东方特色以及民族亲和力的体育品牌，品牌个性一直属于一个模糊不清的状态，在网络营销的网站开发设计上面还是没有能足够的突出自身的个性，口号名称也是随时都在变化（“我运动我存在”，“运动之美，世界共享”，“出色源自本色”，“一切皆有可能！”）没有准确的定位，也不能够确定到底是依据什么为产品个性内容，进而缺乏一定的灵活多样性。且网店各类经销商鱼龙混杂，不注重品牌的个性定位，使得李宁品牌不能在消费者心中拥有明确定位，无法进一步推进品牌形象。

4.3 外包模式下的网站审核问题

网购货物质量和售后服务也对李宁的 B2C 销售模式带来了不小的麻烦。因为网店经销商资质审核体系不够健全，消费者甚至还会时常碰到冒充李宁的“李鬼”。这些网店的存在不仅损害了李宁的品牌形象，还会大大降低顾客对李宁的品牌忠诚度；另外，良莠不齐、资质各异的网店也为李宁的售后服务带来了麻烦，形态各异的售后服务时常会招致消费者的抱怨，甚至于李宁官网的服务也不能让消费者满意……

5、 李宁“触电”的启示

5.1 通过互联网进行品牌国际化推广

通过互联网进行品牌国际化推广是普通体育用品企业想要创立品牌的重要措施。互联网信息系统“李宁”国际中的主要任务是发布本公司各种新产品的信息活动公告和采集消费者的反馈信息，促进本产品向国外销售。“李宁”国际建立了专门的网站，并在网站上设立信息系统，通过信息系统采集网络消费者的个人信息，并在互联网上向消费者宣传和介绍本企业最近开展的各类优惠活动和新产品，给消费者提供服装产品信息，在网站上明码标价，并通过网络渠道将产品销售出去。通过互联网进行品牌国际化推广，是将李宁品牌成功打入世界市场有效而经济的手段。

5.2 利用线上营销促进线下销售（O2O）

5.2.1 线上推广，线下订单、支付和服务

利用互联网的放大效应来推动品牌的传播，为线下实体渠道充分引流，再通过实体渠道的体验性来实现售。

5.2.2 线下推广服务，线上订单支付

将线下实体渠道打造为体验口店，然后在网上实现销售。其在许多地点开设专卖店，但是店铺本身并不直接进行销售，而是侧重于推广和顾客服务，所有的订单和支付都必须通过其官网，然后顾客再到其口店提货或者由其直接送货。

5.2.3 线上线下同时开展

将便利性和体验性最直接地进行融合。如顾客在实体店试穿商品后，既可在门店支付，也可在网上支付，同时实体店也是顾客在网上下单后的提货点。

5.2.4 线上线下同价销售

通过线上无边界的特点来覆盖实体渠道辐射不到的市场。在其线上线下消费者基本重合的情况下，线上渠道的功能主要是利用其品牌效应来辐射实体渠道暂时覆盖不到的区域市场，从而对实体渠道形成最有效的补充而非蚕食。

5.3 线上销售与线下销售产品区分

5.3.1 线上销售过季商品

李宁公司在淘宝网上限时特卖过季商品，这种模式让许多消费者产生购物欲望，同时由于在极短时间内推广出清，不管价格多低，对实体零售渠道不会造成影响。

5.3.2 团购

团购是实体知名品牌在网上销售的较好切入点，李宁公司制定不同购买数量以不同价格，买得越多价格越便宜，使其销售额增长，也满足了消费者需求，获得双赢。

利用以上两种方法，可有效帮助李宁解决库存问题。

5.4 开发网络专款产品

李宁公司根据实际经营情况，逐步开发专门针对网络销售的专款产品，防止与实体店冲突，解决与实体店直接竞争问题。网络商铺的产品价格比实体店铺优惠，不需要支付实体店面的昂贵租金，网络商铺作为销售渠道的补充，与实体店铺营销形成呼应，两者之间不存在比例多少的问题。网络营销方便快捷、受众面广、经营成本小、资金周转灵活、复制快、口碑传播广泛，能形成良好的示范效应。

5.5 建立健全建设有特色的个性化店铺网站

李宁公司在网络店铺的设置安排上面，应该更多的从消费者的需求来出发，换位思考，增加网站的视觉效果，不要那么死板，在网站的风格上面也可以体现品牌的形象以及定位文化，让人一点击到页面就会觉得舒服；增加产品服装和鞋子的自主设计部分，增加消费者的参与性，培养消费者的主动性；适度增加新闻版块，主要报道与李宁品牌相关的品牌信息或者新闻，实现企业信息的实时更新，使消费者对李宁有更深入的认识。

店铺的内容设立上面，也是尽可能的将每一款店铺的产品具体型号以及介绍都要详细的阐述，并且每一流程都要方便快捷页面能较快的跳转，设立在线咨询与服务，加强售后服务质量，增强店面信誉，再通过营销社群不断将消费者的需求信息收集总结，进而实施根据其需求进行调整，增加市场销售占有率。

6、结论

网络营销是企业的机遇，也是挑战；是危机，亦是转机；能载舟，亦能覆舟：企业如果能够利用好网络营销进行自我的市场开发以及占有，就很容易利

用尽可能小的成本去赢得更多前所未有的销售优势和进步。如果利用不好，就可能走上李宁的老路，在线上与线下的不平衡间造成公司的巨大损失。

李宁体育用品公司由于最开始的库存问题，导致了 2012 年“关店潮”风波。而 O2O 的销售模式（包括线上推广线下订单，线下推广线上订单，线上线下一同开展同价销售）对于解决李宁的库存“爆炸”问题十分奏效。对于整个品牌的供应链也是巨大的完善和补足。

李宁公司自“关店潮”事件发生以后，重新制定的变革复兴计划变革已经初现成效。李宁公司在接下来的网络营销中应重点将优势产品以及品牌打造好，并且协调好线上线下的渠道冲突，根据自身的问题挨个进行重新调整以及部署，狠抓落实，以消费者需求为导向，进而在带动国内体育用品的整体发展的同时，更走出国门，走进国际，走向世界。

现如今李宁公司已经进入了再次扩张状态，将继续进行大胆变革以及多方面的网络营销推广战略，并且已经开始对于自身的创新性以及个性特点进行分析确立进而进行优质的产品研发。我们相信通过这一系列的努力李宁公司一定可以在激烈的市场竞争中占领到属于自己的席位。

参考文献

- [1]黄敏学,张仁杰. 跨世纪的网络营销[J],《企业经济》,1998-1
- [2]苏宣. 网络带来企业营销的新变革[J],《天津市财贸管理干部学院学报》,1999-5.
- [3]刘凡齐,禄国河. 解析网络经济时代的营销创新[J],《能源技术与管理》,2006-10.
- [4]李东. 网络营销战略分析[J],《商场现代化》,2004-6
- [5]郝乐. 李宁体育用品品牌换标背后的战略思考[J].体育研究与教育, 2011, (04) .
- [6]王毅达. 网络零售商定价能力的影响因素与渠道使用研究[D], 浙江大学, 2006.
- [7]刘春辉,姜立杰. 体育网络营销发展趋势及实例评析[J].体育科研, 2007.
- [8]曹煜璐. “李宁”品牌国际化模式分析[J].管理学家,2012,(20):21.
- [9]石丽. 体育企业实施品牌国际化战略的路径选择[J].企业活力,2008,(5):48-50.