

分类号 F203.9/1134
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 L 品牌瑜伽服中国市场营销策略优化研究

研究生姓名: 鲁科明

指导教师姓名、职称: 郭晓云 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 市场营销

提交日期: 2024 年 5 月 20 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 鲁科明 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 郭晓云 签字日期： 2024.6.1

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 鲁科明 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 郭晓云 签字日期： 2024.6.1

Research on Optimization of Marketing Strategy for L Brand Yoga Clothing in the Chinese Market

Candidate : Lu Keming

Supervisor: Guo Xiaoyun

摘 要

随着经济发展，中国女性的社会地位和收入不断提升，中国女性的健身需求也在不断上升。近几年，瑜伽运动风靡全国，成为受女性追捧的体育运动之一，瑜伽市场也随之迎来了蓬勃的发展。作为专注瑜伽领域的加拿大运动品牌 L 注意到了中国瑜伽市场的潜力，提前布局，在短短的几年内迅速占领了中国瑜伽服的高端市场。L 品牌的瑜伽服设计时尚，做工精细，面料的科技水准很高，同时，L 品牌采用社群营销模式，吸引了大批高收入、高学历、有品位、懂生活、热爱运动的高净值女性。然而，随着国内外运动品牌纷纷入局中国瑜伽市场，L 品牌的瑜伽服虽然依旧独占高端瑜伽领域，但潜在的危机可能正在逼近。特别是，中端和中高端瑜伽市场已经出现比较激烈的竞争，如果 L 品牌再不考虑快速下沉市场，未来入局中端市场可能更加困难，不利于公司未来的可持续发展。因此，如何优化 L 品牌在中国市场的营销策略，是本文主要研究的内容。

本文对国内外相关理论研究进行归纳和分析，对相关概念进行界定，运用文献研究法和问卷调查法对 L 品牌进行系统性的分析。概括了瑜伽服的发展历程以及 L 品牌的发展历史，主要从产品、价格、渠道和促销四个方面分析了 L 品牌的营销现状。通过对部分消费者的走访，收集消费者所遇到的问题，并针对该问题进行问卷设计，随后向目标消费群体投放问卷，结合消费者问卷调查结果、官方财报数据等多方文献资料，发现 L 品牌瑜伽服在产品、价格、渠道和促销上存在一些问题。通过分析 L 品牌在中国市场上所面临的宏观和微观环境，运用 SWOT 分析工具，分析 L 品牌优势、劣势、可能面对的机会和威胁，得出适合 L 品牌的 WO 扭转战略。结合 L 品牌目前所存在的一些挑战，基于中国市场的特殊性，尽可能满足中国消费者的多样化需求，分析、建议向下拓展目标市场、重新进行市场定位，相应的提出产品策略优化建议、定价策略优化建议、渠道策略优化建议和促销策略优化建议四个方面，希望能为 L 品牌的中国市场营销提供借鉴。

关键词：L 品牌 瑜伽服 营销策略优化

Abstract

With the development of the economy, the social status and income of Chinese women are constantly improving, and the demand for fitness among Chinese women is also constantly increasing. In recent years, yoga has become popular nationwide and has become one of the popular sports among women. The yoga market has also experienced vigorous development. As a Canadian sports brand that focuses on the yoga field, L has noticed the potential of the Chinese yoga market and laid out ahead of time, quickly occupying the high-end market of Chinese yoga clothing in just a few years. The yoga clothing of L brand is designed with fashion, exquisite workmanship, and a high level of technology in the fabric. In addition, the community marketing model adopted by the L brand not only attracts a large number of high income, highly educated, tasteful, knowledgeable, and sports loving high net worth women. However, as domestic and foreign sports brands enter the Chinese yoga market, although L brand yoga clothing still dominates the high-end yoga field, potential crises may be approaching. Due to L brand's excessive focus on the high-end market, there has been fierce competition between the mid to high end and mid to high end yoga markets. If L brand no longer considers rapidly sinking into the market, it may be more difficult to enter the mid end market in the future, which is not conducive to the company's sustainable development in the future. In addition, there are other issues with the marketing of the L brand in the Chinese market. The main focus of this article is how to optimize the marketing strategy of the L brand in the Chinese market.

This article summarizes and analyzes relevant theoretical research at home and abroad, defines relevant concepts, and systematically analyzes the L brand using literature research and questionnaire survey methods. This article summarizes the development process of yoga clothing and the development history of L brand, mainly analyzing the marketing status of L brand from four aspects: product, price, channel, and promotion. By visiting some consumers, collecting the problems they encountered, and designing a questionnaire to address this issue, a questionnaire was then distributed to the target consumer group. Based on the results of the consumer questionnaire survey, official financial report data, and other literature, it was found that L brand yoga clothing has some problems in terms of product, price, channel, and promotion. By analyzing the macro and micro environment that L brand faces in the Chinese market, using SWOT analysis tools, analyzing the strengths, weaknesses, potential opportunities, and threats that L brand may face, a suitable WO reversal strategy for L brand is proposed. Based on the current challenges faced by L brand and the unique characteristics of the Chinese market, we aim to meet the diverse needs of Chinese consumers as much as possible. We analyze and suggest expanding our target market and repositioning the market, and propose four corresponding suggestions: product strategy optimization, pricing strategy optimization, channel strategy optimization, and promotion strategy optimization. We hope to provide reference for L brand's marketing in the Chinese market.

Keywords: L brand; Yoga clothes; Marketing strategy optimization

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
1.3.1 品牌营销的研究.....	4
1.3.2 轻奢品的研究.....	5
1.3.3 运动品牌与体育营销研究.....	6
1.3.4 研究述评.....	7
1.4 研究内容和方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	8
1.4.3 技术路线图.....	8
2 相关概念及理论基础	9
2.1 概念界定.....	9
2.1.1 轻奢品.....	9
2.1.2 运动品牌.....	9
2.1.3 营销策略.....	10
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 STP 理论.....	10
2.2.2 4Ps 营销策略.....	11
2.2.3 品牌延伸模型.....	11
2.3 营销工具.....	12
2.3.1 PEST 分析.....	12
2.3.2 SWOT 分析.....	13
3 L 品牌瑜伽服中国市场营销现状	14
3.1 L 品牌瑜伽服简介.....	14
3.1.1 瑜伽服的发展历程.....	14
3.1.2 L 公司的诞生及发展.....	15
3.1.3 L 品牌瑜伽服中国市场发展现状.....	15
3.2 L 品牌瑜伽服的营销战略.....	16
3.2.1 市场细分.....	16
3.2.2 目标市场选择.....	16
3.2.3 市场定位.....	17
3.3 L 品牌瑜伽服的营销组合策略.....	18
3.3.1 产品策略现状.....	18
3.3.2 价格策略现状.....	19
3.3.3 渠道策略现状.....	19

3.3.4 促销策略现状	20
4 L 品牌瑜伽服中国市场营销存在的问题与原因	22
4.1 L 品牌瑜伽服营销问题调研	22
4.1.1 问卷设计	22
4.1.2 问卷发放与回收	22
4.1.3 问卷调查结果分析	22
4.2 L 品牌瑜伽服中国市场营销战略存在的问题	31
4.2.1 市场细分标准不合理	31
4.2.2 目标市场选择单一	31
4.2.3 市场定位不够清晰	32
4.3 L 品牌瑜伽服营销组合策略存在的问题	32
4.3.1 产品策略存在的问题	32
4.3.2 定价策略存在的问题	34
4.3.3 渠道策略存在的问题	34
4.3.4 促销策略存在的问题	36
4.4 L 品牌瑜伽服中国市场存在问题的原因分析	37
4.4.1 产品问题的原因	37
4.4.2 价格问题的原因	37
4.4.3 渠道问题的原因	38
4.4.4 促销问题的原因	38
5 L 品牌瑜伽服中国市场营销环境分析	40
5.1 宏观环境分析	40
5.1.1 政治环境分析	40
5.1.2 经济环境分析	40
5.1.3 社会环境分析	42
5.1.4 技术环境分析	43
5.2 微观环境分析	43
5.2.1 供应商概况	43
5.2.2 消费者分析	44
5.2.3 竞争者情况	44
5.3 SWOT 分析	46
5.3.1 优势分析	46
5.3.2 劣势分析	48
5.3.3 机会分析	49
5.3.4 威胁分析	50
6 L 品牌瑜伽服中国市场营销策略优化建议	53
6.1 L 品牌目标市场战略优化建议	53
6.1.1 优化市场细分	53
6.1.2 拓展目标市场	53
6.1.3 明确市场定位	53
6.2 L 品牌瑜伽服产品策略优化	54
6.2.1 双向品牌延伸策略	54

6.2.2 加强供应链管理	57
6.2.3 加强面料研发投入	58
6.3 L 品牌瑜伽服价格策略优化	58
6.3.1 采取分层定价策略	58
6.3.2 原系列维持高价策略	59
6.3.3 新系列采用竞争定价策略	60
6.3.4 利用尾数定价策略	61
6.4 L 品牌瑜伽服渠道策略优化	61
6.4.1 加速线下直营门店建设	61
6.4.2 搭建多平台合作	62
6.5 L 品牌瑜伽服促销策略优化	62
6.5.1 广告宣传要做到入乡随俗	62
6.5.2 充分利用互联网平台提升品牌热度	63
6.5.3 利用体育赛事加强宣传	63
7 L 品牌瑜伽服营销策略优化保障措施	65
7.1 制度保障	65
7.2 资金保障	65
7.3 人才保障	66
7.4 文化保障	66
8 总结与展望	68
参考文献	69
后 记	77

1 绪论

1.1 研究背景

(1) 女性健身需求上升

随着经济的高速发展，健身需求成为人民群众所关注热点话题。根据国家统计局公布的《2021 年全国体育产业总规模与增加值数据公告》体育消费主体从以往单一的男性群体向男女性群体均衡发展。2022 年“乐刻运动”发布了《当代女性健身洞察报告》，乐刻的女性会员占比达 54%，较往年略有增长，虽然男性用户的人数也在不断增加，但是女性私教用户占比为男性用户的五倍之多。艾媒咨询在 2021 年 11 月发布的《2021 年中国健身房行业市场现状及消费趋势调查研究报告》也显示出类似趋势，健身房消费者中女性占比为 61.8%，男性为 38.2%，而且中国女性在健身房停留的时间要长于男性。同时，世界体育用品联合会公布的世界体育用品报告中提到“中国女性在体育运动和健身活动上的花费超过了本国男性，大约多 15%至 20%。

(2) 女性运动服装市场发展呈上升趋势

随着女性对健身需求的上升，女性运动服也迎来了爆发式的增长。与此同时，由于男女生理构造不同，女性在体育运动中，对运动服的需求相较于男性更为依赖。例如：女性运动服通常会加入特殊的胸部支撑结构，这是因为女性的胸部组织相对较脆弱，在高强度的运动中，胸部的震动会带来不适，并可能造成损伤。而女性的腰部和腹部区域相比男性更柔软，这些部位需要提供必要的支撑，以避免运动时腰部和腹部的过度扭曲和不适。根据《2022 年中国健身行业数据报告》显示，在健身消费群体中，女性健身消费者占比达 61.93%，女性消费者在体育消费大幅上升，在运动鞋服、健身、瑜伽等领域十分突出。阿里妈妈发布的《服饰轻运动趋势崛起》报告，2021 年中国轻运动消费者人数近 2 亿，轻运动规模最大的女装品类，赛道增速是品类增速的 1.7 倍。

(3) L 品牌瑜伽服的商业成功与面临的竞争压力

近几年来，瑜伽运动备受全球女性的追捧。同样，在中国瑜伽也开始了广泛的传播。瑜伽不仅能强身健体，还能调节情绪，释放压力，许多女性认为瑜伽有助于提升自身的气质和品味。因此，在中国，瑜伽运动被女性视为高雅的运动，而一套修身舒适的瑜伽服，成为了瑜伽爱好者的必需品。

加拿大运动服饰品牌 L 成立于 1998 年，该公司以设计、制造和销售高品质的瑜伽服而闻名。在全球瑜伽热的浪潮下，短短几年内，L 品牌迅速成为瑜伽行业巨头，垄断高端瑜伽服市场。2021 年全球运动服饰市场 TOP10，按公司口径看，L 排第八(如图 1.1)。2022 年 4 月 27 日，L 品牌市值达到 453 亿美元，一跃成为全球运动服装行业第三，仅次于 Nike 与 Adidas。截至 2023 年初，中国市场已经超越加拿大，成为 L 品牌全球第二大市场，仅次于美国。

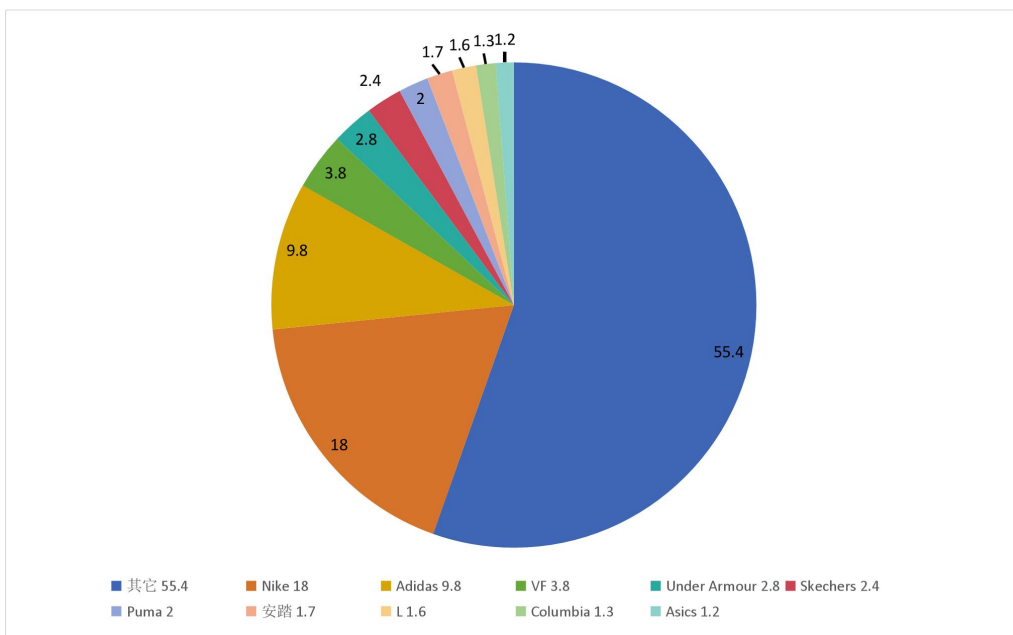


图 1.1 2021 年全球运动服饰 Top10

资料来源：申万宏源研究

L 品牌在商业上的巨大成功，主要源于产品独一无二的科技面料和社群营销所带来浓厚的社交氛围。作为 L 品牌引以为傲的科技面料，目前以 Nulu、Nulux、Everlux、Luxtreme 为主。其中 Nulu 是最著名的“亲肤裸感”面料，采用双面磨毛工艺处理，质地软糯，贴合度、延展性高，适合瑜伽。L 品牌的社群文化也是一大卖点，L 品牌通过品牌故事和核心价值与顾客建立共鸣，这种共鸣使顾客认同 L 品牌。具体操作方法包括：在线上 L 品牌鼓励成员分享品牌相关内容，客户之间进行互动和分享，增加客户忠诚度；在线下 L 品牌举办各种运动活动，促进社群学员之间的相互交流，加强了品牌与客户的联系。根据 L 的用户画像，他们的客户群体大多居住或工作在一二线城市的精英女性，年龄集中在 23-34 岁之间，受过高等教育、收入水平较高、对物质和精神生活有着更高追求的女性，同时又是奢侈品消费的主力群体。这些消费者在健身和瑜伽方面有较高的兴趣，她们愿意在高端健身中心进行运动，也愿意为高品质的运动服饰支付高昂的价格。

这些消费者不仅注重瑜伽服的使用体验，更关注它的品牌价值，而 L 品牌的符号价值完美的契合了这群女性消费者的消费特点。在她经济的时代，L 不仅赢得了女性消费者的青睐，还牢牢锁定了女性消费者中的“高净值”人群，女性消费者感知到品牌所引申出来的符号价值激发女性消费者炫耀性消费，这就是 L 品牌成功垄断高端瑜伽服的关键。但是，在 L 品牌迅速壮大的同时，潜在的竞争对手已经出现，高端瑜伽服饰市场竞争日益激烈。例如国外著名运动品牌有耐克和安德玛都在尝试争夺 L 品牌的市场份额，而国内体育运动品牌李宁也已经入局瑜伽行列，与此同时市场也出现大量瑜伽品牌和平替产品，蚕食着中端市场。竞品的上下围堵，使 L 品牌的瑜伽服面临激烈的竞争压力。根据官方财报，2022 财年 L 公司营收增长 30% 的同时，库存也增长了 50%，过高的库存或影响产品折扣，从而影响品牌利润。

在目前竞争激烈的市场环境下，L 品牌即使不去扩大其市场份额，已有高端市场也很会被竞争对手慢慢蚕食，品牌能否在未来继续保持稳定的良性发展值得商榷。此外，笔者认为，L 目前还存在如品牌传播不足、本土化力度不够等问题。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

当前社会，物质生活富足，“悦己”消费已经成为现代女性主流消费观，女性消费者将成为未来拉动经济的巨大引擎。本文针对加拿大 L 品牌在中国的市场营销现状，主要研究其高端运动产品如何有效的下沉市场和保持品牌形象的问题，既降价促销扩大市场规模的同时，又保证原有高端品牌属性，L 品牌如何采取不同的品牌营销策略，一方面对女性市场再细分，下沉市场，挖掘中端潜在客户，另一方面巩固高端瑜伽服市场领导者地位，牢牢抓住女性消费者。

1.2.2 研究意义

理论意义：目前国内外对品牌营销策略都有深入研究，但是，针对研究高端女性运动品牌的市场营销策略较少。本文以 L 品牌为商业案例，丰富了高端运动品牌的营销策略和理论研究，在一定程度上拓宽了高端运动品牌的营销思路，同时也为其它专注女性轻奢类产品营销提供一定的理论参考。

现实意义：本文主要分析 L 品牌瑜伽服中国的市场营销现状，针对企业所面临的问题，提出了 L 品牌瑜伽服的营销策略优化建议。文章结合女性消费者心理特点，更进一步了解女性运动品牌和女性轻奢品牌的消费需求，对同类企业扩大市场份额，追求利润最大化，巩固提升品牌价值符号，合理细分市场有着重要的意义。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 品牌营销的研究

对于品牌的研究，早在 1950 年著名广告大师大卫·奥格威提出品牌的概念：品牌是一种复杂的象征，其中包括了名称、包装、价格、历史、声誉、风格以及产品属性的无形组合，同时品牌也因消费者使用的印象和自身经验而界定。加德纳和利维（1955）认为，品牌不仅区别不同制造商的标签，更是一个复杂的符号，代表不同的特征和象征意义，最后的结果会变成商品的公正形象、名声和个性。大卫·艾克（1980）提出了品牌内涵的概念，并将其作为品牌管理的重要组成部分，他认为品牌内涵是品牌深层含义和价值观，通过塑造品牌个性和情感连接消费者。而中国的品牌内涵研究起步较晚，中国的品牌发展兴起是在 20 世纪 80 年代。伴随着中国的品牌发展，品牌理论研究也逐渐深入。余明阳,舒咏平（2002）认为，虽然从营销角度上看品牌的经营者最关注的是目标消费者。因为“品牌”打动“消费者”、“消费者”带动“销售”是最明确不过的逻辑。但从传播角度上看品牌的传播者最关注的是目标受众因为“品牌”打动“受众”、“受众”则会产生有益于品牌的行为——不仅仅是直接带动销售而且还引发各种各样的间接行为如意见领袖会对品牌进行二次传播、潜在消费者将转化为知晓消费者。

1960 年，美国密歇根州立大学的杰罗姆·麦卡锡教授在其《基础营销》一书中将这些要素一般的概括为 4 类，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。明茨伯格（1987）借鉴市场营销学中的四要素（4P）的提法，提出企业战略是由五种规范的定义阐述的，即计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective），这构成了企业战略的“5P”。被誉为“现代营销学之父”菲利普·科特勒（1985）认为，一个成功企业最重要的是让客户对其产品和服务产生兴趣。因此，在这个时期出现了新的理念-客户价值。同时期，他在《营销管理》中写道，营销=STP+4P+CRM，其中 S（市场细分）-T（目标市场）-P 市场定位的三部曲，已经成为行业范本。20 世纪 50 年代，瑞夫斯（1950）提出了 USP 理论，它的心理学依

据是“首因效应”，强调唯一的利益（销售卖点）。70 年代，里斯与特劳特（1970）提出的定位理论，强调产品创造力不再是成功关键，而如何进入消费者心智模式，在消费者大脑中占有有效的位置是营销的根本。该理论的核心是“品类”，里斯提出品牌的品类也像生物进化一样，逐步的演化，品牌的使命就是占据品类里的第一位置或特殊位置。定位理论目前在中国已经成为品牌营销的主流流派。唐·舒尔茨（1990）提出了整合营销——整合就是把各个独立的营销综合成为一个整体，以产生协同效应。他认为，在信息爆炸的时代，大众对信息的接收模式是，遗忘和过滤 99%，只能记住 1%。企业的营销过程，就是与客户沟通的过程，像公关、促销、店头广告、售后服务等都是一次沟通和传播，即营销由 4P 向 4C 转变。步入 21 世纪，伯德·施密特（2000）扩展为体验营销，体验营销组合策略由以下要素（5E）构成，体验（Experience）、情境（Environment）、事件（Event）、浸入（Engagin）、印象（Effect）。

1.3.2 轻奢品的研究

（1）轻奢品概念

在现代轻奢品牌的研究中，哈佛商业评论将“大众奢侈品”的购买热潮如此形容：“他们将支付 20%到 200%的溢价，购买设计精良、做工精良的商品，这些商品在大众中端市场上找不到，而且具有传统奢侈品的手工气息”，这类平价奢侈品是指在生产介于大众产品和高端产品之间的那部分平价奢侈品。还有部分学者用“新奢侈品（New Luxury）”、“奢侈品民主化（democratization of luxury）”、affordable luxury 来描述消费者趋优消费和奢侈品牌向下延伸所产生的这部分产品——轻奢品，以填补传统顶尖奢侈品与大众商品间的消费市场。Brun & Castelli（2013）认为轻奢品“不一定”稀有或小批量生产，但它们之所以获得奢侈品标签，是因为产品的设计、额外的服务或品牌缔造的价值等。综上，学者、品牌方及业界对“轻奢品”的定义便集中于三个关键词：价格合理、中产阶级、品质上乘。其中，“价格合理”是相对传统奢侈品高昂的定价而言的，包括跨期销售中会出现产品打折出售的情况。轻奢品是一种比其他同类商品更高质量、独具品味并包含情感共鸣的产品和服务，它虽然价格贵但并非负担不起，是介于传统奢侈品与大众商品之间高品质和高性价比的产物。

（2）轻奢行业营销

作为轻奢鼻祖的 Coach 品牌在 2008 年国际金融危机后推出折扣店，大量销售低折

扣产品以求在短期内提振业绩。后来, Coach 正价店门可罗雀, 折扣店者却人头涌动的现象出现了。Coach 品牌营销战略的错误在于丧失了平衡度, 过度依靠折扣店。Coach 北美的零售店中, 10 家之中有 6 家是折扣店, 而行业的平均水平是 1 家。折扣店短期提升了 Coach 的业绩, 但是并没有解决实质的品牌和产品问题, 反而稀释了品牌价值。(赵悄姿、童志方、金栖桐, 等, 2015)。(钱丽娜, 2016) Coach 产品过时、产品折扣过度、折扣店比例过大、促销方向有误, Coach 的营销组合策略彻底失衡, 严重影响了原来的品牌定位, 导致品牌剩余下降。后来, Coach 在 2015 年提出全新的“现代奢华生活方式”的定位, 不再强调促销定价策略, 通过产品、门店以及营销三管齐下, Coach 品牌的业绩得以提振。

谭爽(2015)在剖析轻奢后起之秀 Michael Kors 品牌取得巨大成功的原因时, 总结了其在新媒体营销方面的优势: (1) 重视社交媒体平台, 大胆投放广告, 是第一个在 Instagram (全球最受欢迎的社交媒体之一, 免费提供在线图片及视频分享) 发布广告的时尚品牌; (2) 重视社交平台内容, 组建专门的社会化营销团队, 紧跟最新社会热点; (3) 进军中国市场, 社交媒体为先锋开拓新市场, 推送内容着重点放在创意身上。李姗姗(2017)认为“轻奢”二字的着重点其实还是在于“奢”。轻奢品牌如果放低产品设计要求, 那么“轻奢”的品质就被淡化了, 消费者也不愿再为其买单。

1.3.3 运动品牌与体育营销研究

国内和国外的经济学家和社会学家都认为运动产业是“永远的朝阳产业”和“21 世纪世界四大产业之一”。潘军(2006)认为运动品牌要有自己的个性, 自己的品牌追随者, 自己独特的品牌文化, 这在同质产品中有时甚至是决定性的。多品牌战略则不利于整个运动品牌文化的建立, 企业会花费很多人力和物力去塑造另一种品牌形象, 在这一点上运动产品是不同于宝洁公司的日化用品的。而且运动产品市场是一个竞争性很强的市场, 在这种情况下, 运动领域的企业最好是选择品牌延伸以及相关的一些副品牌策略。王勇山(2011)认为, 世界各地都关注体育赛事, 它具有很强的宣传潜力, 直观性强、媒体曝光率高, 受众群体数量巨大。体育营销还具有很好的隐含性, 通过在体育赛场中宣传公司和产品, 使得公众在关注体育赛事的同时, 非常巧妙地借助了公众视线的余光, 有效宣传了企业。因此, 作为体育营销, 能够更好的突出品牌。李爱君(2011)认为, 消费者的对品牌运动服装的需求也呈现多元化、个性化的趋势, 如果一个企业不重视自身产品的品牌建设的话, 就难以在日益激烈的市场竞争中获胜。

1.3.4 研究述评

在市场营销方面的研究，从上世纪末到现代，随着时代进步，许多西方学者都在不断完善和更新营销理论。如从杰瑞麦卡锡的 4P 理论到罗伯特·劳特 4C 理论，再到唐·舒尔茨的 4R 理论，这些都是营销学研究的经典理论。在奢侈品和轻奢品研究方面，奢侈品的理论研究较深，而轻奢品出现年代较晚，仍处于现象研究阶段，并未有十分清晰的概念界定。而在女性运动产品和运动轻奢产品的营销理论研究较少，尤其是单一运动品类的产品更少，更多的是对该领域的商业模式和市场现象的归纳总结分析。但围绕着运动品牌，奢侈品牌，市场营销营销以及女性消费者等相关研究文献和理论比较充足，其中包括：让鲍德里亚的《消费社会》，迈克尔·R·所罗门的《消费者行为学》，凡勃伦出版的《有闲阶级论——关于制度的经济研究》中的炫耀性消费，菲利普·科特勒的《营销管理》，大卫·艾克《营销学》等经典著作。

1.4 研究内容和方法

1.4.1 研究内容

本文围绕加拿大 L 品牌瑜伽服营销策略问题展开研究，运用 STP 理论，4Ps 营销策略，PEST 分析法，SWOT 分析法进行分析，针对问题提出具体对策，设计优化方案。研究内容具体如下：

第 1 章主要是对研究背景和思路的阐述，收集梳理分析国内外现有文献资料，明确本研究所采用的研究方法，明确研究内容和研究技术路线。

第 2 章是本文的相关概念界定和理论基础，在梳理分析国内外其他学者的研究成果的基础上，提出本文对于相关概念的界定，用于后续研究。

第 3 章主要描述瑜伽服发展历史与 L 品牌发展现状，从瑜伽服的发展历史到 L 品牌的发展史，通过 STP 战略分析和 4Ps 营销策略对 L 品牌营销现状进行分析。

第 4 章主要通过查阅资料、发放调查问卷等方式来发现 L 品牌的问题。

第 5 章通过 PEST 模型，SWOT 分析法对 L 品牌营销环境进行分析诊断。

第 6 章通过运用品牌延伸策略，根据 L 品牌所面临的营销问题，通过 4Ps 营销策略给出优化方案。

第 7 章主要阐述优化方案的实施保障。本章主要讨论如何保障 L 品牌优化方案的顺

利实施，制定相关保障措施。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法

查阅中国知网等数据库搜索相关文献资料，通过学校图书馆查阅有关学术书籍，对已有的研究成果进行分析和消化吸收，提出自己对营销优化的观点。

(2) 问卷调查法

“问卷调查法”是国内外社会调查中较为广泛使用的一种方法。问卷是指为统计和调查所用的、以设问的方式表述问题的表格。用这种控制式的测量对所研究的问题进行度量，从而搜集到可靠的资料的一种方法，设计问卷对论文所分析研究的目标消费群体进行问卷调查，通过此法丰富本文所采集的信息，使论证更加客观真实。

1.4.3 技术路线图

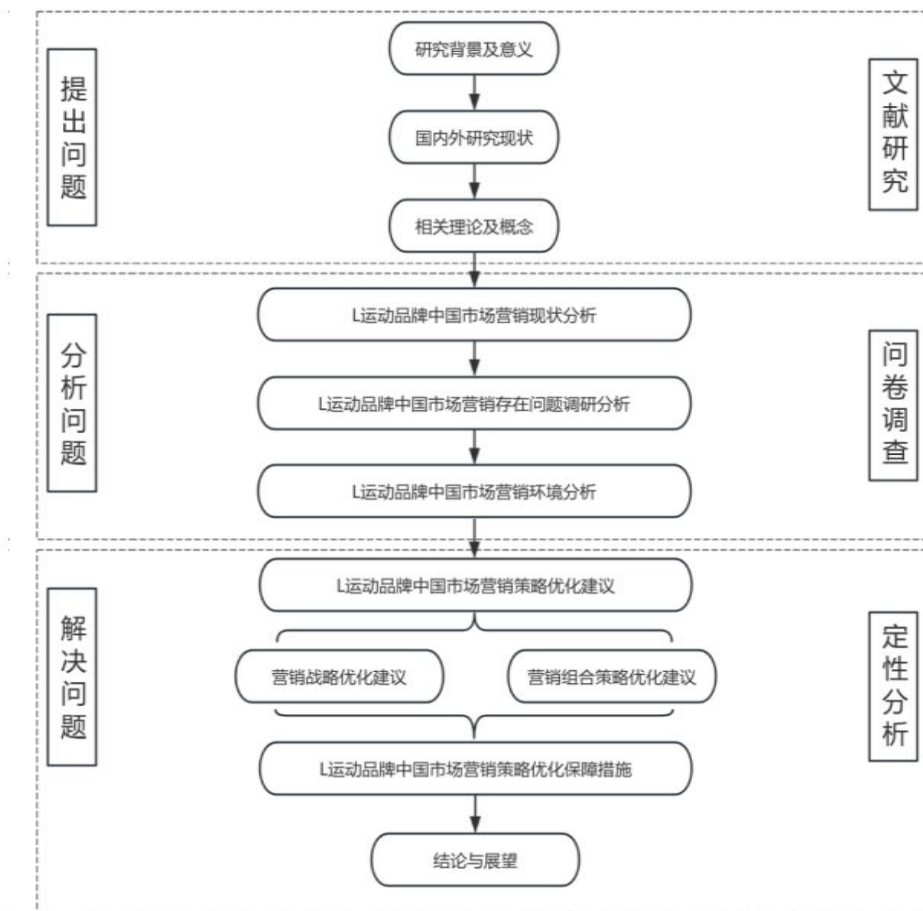


图 1.2 技术路线图

2 相关概念及理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 轻奢品

“轻奢品”是一个相对于传统奢侈品而言的概念，通常指的是价格相对较为亲民、设计相对简约、更注重日常使用和功能性的品质产品。一般而言，以下几个方面是轻奢品的特征：轻奢品的价格一般较为亲民，相较于传统奢侈品更易为大多数人所接受，但并非指其为廉价品。轻奢品其设计注重简约、时尚，兼具经典元素，与一些奢侈品牌的奢华张扬相对应，更注重精致的细节和实用性。轻奢品强调日常使用，而非仅限于特殊场合的配饰，如美观实用的手提包或经典手表等功能性产品。轻奢品品牌通常具备一定知名度，尽管可能不及传统奢侈品牌，更注重与年轻人的联系，灵活适应市场趋势。在材料和制作工艺方面，轻奢品往往采用高质材料和精湛工艺，尽管相对于某些奢侈品牌，这些材料和工艺更趋向简约实用。综合而言，轻奢品不仅在追求品质和设计的同时，更关注产品的日常实用性和价格的平衡。这一概念产品满足了一部分消费者对奢华和品质的需求，同时无需支付过高的代价。

2.1.2 运动品牌

运动品牌是由致力于研发、生产和销售各类体育用品及相关服务的企业创建的品牌。这些品牌涵盖了该种各样的运动产品，例如运动鞋、运动服装、运动器械、户外装备等，从而满足消费者的各种运动需求。与其他服装品牌相比，核心竞争力在于产品的专业性、舒适度以及科技含量和产品的影响力等方面。各大运动品牌通过持续的创新和研发，引入前沿的科学的设计理念，努力提高产品性能和舒适度，从而在市场上取得竞争优势。同时，运动品牌还通过支持体育赛事、运动员赞助以及倡导健康生活方式等方式，树立积极的品牌形象，提升市场地位，在市场上以获取更高的竞争力。它们关注不仅仅是产品的制造和销售，更专注于推动体育事业的发展，提升人们的生活质量。

运动品牌可被定义为那些专注于体育用品及相关服务的企业所塑造的品牌，其核心竞争力体现在专业性、科技含量和品牌影响力上，旨在满足客户的运动需求并促进体育事业的发展。

2.1.3 营销策略

营销策略是企业以顾客需求为出发点，根据经验获得顾客需求量以及购买力的信息、商业界的期望值等，以此为基础有计划的组织各项经营活动。通过协调一致的产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略，以提供令顾客满意的商品和服务，最终实现企业的目标。

就其目的而言，营销策略是企业为了适应市场环境的变化，以长远的视角审视企业整体状况，发现市场营销中存在的问题，并为改善这些问题策划新的市场营销活动。恰当的营销策略对企业长期发展具有显著优势，对企业内部组织结构、人员配置等方面的提升具有明显的优越性，同时在产品、市场份额、顾客忠诚度等外部市场方面积累循环往复的竞争优势。

2.2 理论基础

2.2.1 STP 理论

STP 理论在市场营销中扮演着至关重要的角色，它为企业提供了一种系统化、精准化的营销策略。该理论最初由美国市场学家温德尔·史密斯在 1956 年提出，后经菲利普·科特勒的完善，成为了现代市场营销的基石。STP 理论的核心在于通过市场细分、目标市场选择和市场定位三个环节，帮助企业精准地界定和划分目标客户，从而实现销售目标。

市场细分（Segmentation）是将整个市场划分为若干个具有相似需求和特征的消费群体。这一过程有助于企业更深入地了解不同消费群体的需求，从而为他们提供更精准的产品和服务。

目标市场（Targeting）是企业需要在被细分的市场中选择一个或多个具有吸引力的领域作为目标市场。在选择目标市场时，企业需要综合考虑市场规模、竞争状况、消费者需求等因素，并制定相应的营销策略来满足目标市场的需求。目标市场选择并不是一成不变的，随着市场周期的变化，企业需要灵活调整目标市场策略。

市场定位（Positioning）是企业如何在目标市场中树立独特的品牌形象。通过品牌差异化，企业可以与竞争对手形成区分，加深消费者对产品的印象。差异化是确定企业在目标市场中竞争地位的核心，它有助于企业建立独特的品牌形象和竞争优势，吸引

更多潜在消费者。

STP 理论在市场营销中提供了一种更加精准、有效的营销策略。通过市场细分、目标市场选择和市场定位三个环节，企业可以精准地划分目标客户，制定适合目标市场的营销策略，实现销售目标。同时，STP 理论也强调了企业在市场营销中需要关注消费者的需求，不断提升产品和服务质量，以满足消费者的需求并赢得他们的认可。

2.2.2 4Ps 营销策略

4P 营销理论最早与 20 世纪 60 年代，由美国教授杰罗姆·麦卡锡在其《营销基础》主要概括为四类要素：产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)。4P 营销组合策略是在 1967 年，由美国经济学教授菲利普·科特勒在《营销管理》进一步完善。

(1) 产品策略(Product)：产品策略是 4P 的核心，是指企业向客户提供有形或无形产品，通过各个产品各自独特的特性，来满足不同消费者的需求。其中包括了产品的质量、品牌、特色、包装等。

(2) 价格策略(Price)：主要指企业综合市场因素、社会因素等一些列复杂因素，结合自身产品属性，以及市场定位，制定出不同的价格策略，其中包括折扣津贴、分期付款、价格调整等多种灵活的定价方式和技巧。

(3) 渠道策略(Place)：渠道是指产品达到消费者手中的通道，主要是指企业选择销售渠道的方式。如通过互联网搭建线上渠道，其次通过实体店直接与客户进行线下互动。另外，为了提升销售效率和库存压力，采用中间商也是渠道策略之一。

(4) 促销策略(Promotion)：促销指的是促进销量，运用各种手段对各异消费者进不同程度的消费刺激，从而提升产品销量。包括手段有广告、商业推广、人员推销、公共关系等。

2.2.3 品牌延伸模型

品牌延伸模型是一种非常有效的营销策略，它基于消费者对现有品牌的认知度和影响力，将品牌的影响力扩展到新领域，从而扩大市场份额并提升销售额。这一策略在于，消费者对某个品牌持有积极的认知和情感联系时，很可能将这种联系转移到该品牌的新产品上，进而提高新产品的市场接受度。品牌延伸的前提是核心品牌已具备一定的知名

度和美誉度，延伸的目的是利用核心品牌产生的“晕轮效应”，使消费者对新产品产生积极的预期。因此，品牌如何延伸，取决于消费者对品牌已有的认知。这些主观判断可能包括产品类别、产品功能、产品价格、品牌形象等多个方面。

品牌延伸的成功取决于两个核心要素：品牌的强势度和产品相关性。品牌的强势度主要是指品牌感知度、定位度和知名度等，这些因素影响了品牌在消费者心中的地位和影响力。产品相关性则是指延伸产品与原品牌之间的关联性。这种相关性不仅有助于消费者更好地理解新产品的特性，也有助于他们更快地建立起对新产品的认同。当延伸产品与原品牌具有较高的相关性时，消费者往往更容易接受新产品。

2.3 营销工具

2.3.1 PEST 分析

对一个行业或者企业进行最基本的诊断分析，一般需要用到 PEST 分析模型。PEST 分析是对宏观环境的分析，又称之为一般环境和外部环境分析。其中基本分析因素包括政治(Political)、经济(Economy)、社会(Social)、技术(Technology)四方面。在政治环境方面包括了国家制度、执政党的理念、政策、法令、法律等。一个国家的政策直接的影响着企业的市场行为，政府的干预或扶持会给企业或整个行业带来巨大挑战或机遇。在经济方面一般分为宏观环境和微观环境。宏观环境主要指一个国家的综合国力的变化，其中包括人口、收入、国民生产总值、经济增速、通货膨胀率、失业率等因素。而与之相对的营销中所指“微观”环境往往是企业不可控的又和企业密切相关的社会群体环境，包括竞争对手、消费者、供应者这些利益群体环境。社会环境主要指该地区的受教育程度、文化水平、宗教、风俗习惯、价值观等。一个地区的受教育程度决定他们的需求，风俗习惯决定了消费偏好，宗教信仰禁止或抵制某些活动，价值观影响该区域消费理念，以及对商业活动的态度。技术环境指的是该企业在其所处领域中的技术方面的发展和应用，同时创新能力的提升为企业带来源源不断的生命力。因此，PEST 分析模型是企业的一种重要的分析工具，它能够分析了解企业的宏观环境，从而及时作出战略调整。

2.3.2 SWOT 分析

SWOT 分析模型最早于 20 世纪 80 年代由美国管理学教授韦里克提出。主要分析企业内部和收集外部市场咨询，明确企业内部的优势和劣势。通过分析市场环境、竞争对手，以及外部环境的机会和威胁，为企业制定战略。通常 SWOT 分析由四部分组成。S-竞争优势（Strengths）、W-竞争劣势（Weaknesses）、O-外部机会（Opportunities）、T-面临威胁（Threats），通过内部优劣势，和外部机会及挑战，列表形成矩阵排列，然后系统分析得出结论，最后进行决策。SWOT 分析也有自身的局限性，例如偏见和不确定，且可能忽略其它因素。所以使用 SWOT 分析模型，需要与其它分析工具相互配合补充，考虑更多因素。

3 L 品牌瑜伽服中国市场营销现状

3.1 L 品牌瑜伽服简介

3.1.1 瑜伽服的发展历程

瑜伽运动的核心是通过不断舒展身体，尝试挑战身体极限。通常，为了便于学员练习瑜伽，所穿的衣服对身体的束缚感需要降至最低。起初，印度并没有对瑜伽练习专门设计服饰，通常会披着未缝合的布进行练习，女性练习者所披的被称为莎丽，男人所披的则成为围腰布。虽然这种瑜伽服自由度很高，但是这种服饰随着时代进步和生活方式的改变逐渐退出历史舞台。为了满足现代瑜伽练习者的需求，瑜伽服也在不断迭代升级。

现代瑜伽服主要分为两种，分别是瑜伽上衣和瑜伽裤。瑜伽上衣可分为背心款、运动文胸款和 T 恤款。而瑜伽裤主要可分为宽松和紧身款两种。宽松款瑜伽服主要以普通的麻面料为主，在瑜伽运动的过程中，需要扭转，伸展，甚至包含倒立动作等，而宽松的瑜伽服会发生裤管下落等情况。其次，另一个重要的影响是宽松的瑜伽服会导致无法精准识别动作是否到位，导致错误的训练方法和动作无法得到及时的纠正。因此，宽松的瑜伽服更适合冥想或呼吸的课程。与宽松瑜伽服相比，紧身的瑜伽服的优势凸显了出来，一方面紧身的瑜伽服弹性较好，能保证练习者做运动时防止裤管滑落，另一方面，有助于瑜伽教练判断学员在瑜伽运动时，动作是否精准到位。更重要的是，紧身瑜伽服能凸显人体曲线，展示优美的身姿。另外，国际学术研究表明紧身运动服能增加肌肉感觉和功能，减少软组织震动并起到加速血液循环，减少乳酸堆积的作用。

目前众多品牌关注的点主要在面料和版型等方面。其中，凡圣在其中一款瑜伽裤中使用 SUPPLEX 纤维，不仅柔软且提升了排汗速干及耐磨性，而哈他将其中的一款瑜伽裤纱网面料运用在腿测部位，增加了透气性。作为国外品牌的 L，它的卖点主要在于自身的科技面料，其中 Align 系列瑜伽裤使用自身品牌专利 Nulu 面料，提升了透气性和弹性。另外，国际运动品牌的耐克也开始瞄准了瑜伽赛道，但是就目前而言耐克在瑜伽产品领域不够专业，它的瑜伽裤在宣传上更侧重于跑步，功能性倾向紧身裤，略偏离了瑜伽的范畴。

目前市场现状，我们可以得出国内瑜伽服市场各个品牌不断涌入，除了高端市场 L 依靠自身过硬的面料技术和深耕瑜伽领域多年品牌影响力，暂时稳居市场龙头地位，而

其它品牌在中端和低端市场竞争激烈。

3.1.2 L 公司的诞生及发展

1998 年 L 品牌诞生于加拿大,起初它只是瑜伽馆的一个小店铺,经过十几年的发展成为了全球知名的瑜伽品牌。在 L 品牌的发展初期,目标客户主要是当地的瑜伽达人和运动爱好者,由于独特的设计和舒适的面料瑜伽裤深受顾客喜爱。随着在本土的成功,L 品牌开始转向海外市场。在 2003 年后,L 品牌成功登陆美国,开设了第一家美国门店。

2007 年至 2013 年期间是 L 品牌快速发展期,也正是北美女性受教育程度、就业、经济能力快速提高时期,她为中产女性营造了一种“自律,健康,热爱运动”的标签,也是备受中产女性青睐的重要原因。在这几年里 L 品牌抓住机遇,迅速在纽约纳斯达克和多伦多证券交易所上市。2012-2017 年,为了覆盖更多用户,L 品牌拓展其它运动类型产品,如跑步产品等。但与此同时 L 品牌的产品质量出现问题,管理层的不当言论损害了品牌形象,管理层观点出现分歧,内部持续动荡,公司股价表现不佳。之后 L 品牌开始发力,在 2017 年,公司提出“Power of three”五年战略,迎来了公司转折。期间,公司提出四个增长战略,电商,男士,北美和国际化,同时准备通过收购其它品牌,弥补面料专利短板,增强业务协同,同时助力科技面料的开发。2021 全年营业收入增长 42.1%达到 62.6 亿美元,净利润增长 65.6%至 9.753 亿美元,首次突破 60 亿美元里程碑。截止 2022 年 4 月 27 日,市值为 453 亿美元,是全球运动服装行业中位居第三,仅次于耐克与阿迪达斯。

3.1.3 L 品牌瑜伽服中国市场发展现状

2013 年,L 贸易(上海)有限公司在中国成立。随后,L 品牌在上海新天地建立了首个展厅。在之后的三年中,L 品牌在中国只做展厅,组织社群和推广健康课,宣传瑜伽运动。在此期间,L 品牌并不急于盈利,而是通过品牌渗透让消费者爱上瑜伽、爱上运动、接受品牌理念,不断在中国造势。终于,在 2016 年 12 月 L 在北京和上海开了三家门店,积累的粉丝成为了中国市场的首批客户,凭借口碑迅速破圈。L 品牌在中国开店以来,一路高歌猛进,利润不断突破新高。在 2022 年北京冬奥会上,L 品牌作为加拿大队的服装赞助,凭借超前的审美设计再次爆火出圈。根据 2022 年的财报,L 公司净营收实现 30%的同比高增长。具体到中国市场,三年复合增长率超过 50%。显然,中国

市场对 L 品牌来说，愈发重要。此前，L 品牌将地区市场划分为美国、加拿大以及北美以外其它地区，但自 2022 年第四财季起，便将中国市场单独罗列，成为一个独立的市场版块。截止 2023 年 6 月，L 公司公布了 2023 年第二季度财报。财报显示，第二季度，品牌销售额同比增长 18% 至 22.1 亿美元（约合 160.52 亿元人民币）；净利润较上年同期的 2.9 亿美元增长 18% 至 3.4 亿美元；毛利率提升至 58.8%。

3.2 L 品牌瑜伽服的营销战略

3.2.1 市场细分

L 品牌作为运动服装品牌，主要面对的是女性消费者市场。L 品牌按照城市等级、消费者人口统计因素、消费层级等因素将市场划分成不同的细分市场。按照城市等级对市场进行细分，L 品牌将市场分为一线城市、二线城市、三线城市和非线级城市四类，某城市所处的城市线级提现了该城市的城市规模、发展程度和对外影响力。按照人口进行细分，L 品牌根据中国消费者的年龄、收入、教育程度、职业、性别等信息，将市场细分为不同消费群体。按消费层级，L 品牌将中国瑜伽服市场大致分为高、中、低三个级，其中单价 800 元以上属于高档瑜伽服，500 元左右为中高档，中低档瑜伽服产品售价在 200-400 元不等，主打产品性价比。

3.2.2 目标市场选择

在按城市线级进行市场细分的基础上，L 品牌主要选择一二线城市的消费者作为自己的目标市场，门店地理位置选择也主要集中在一二线城市（如图 3.1）。L 品牌在选址上集中在人群密集以及消费旺盛的城市。一二线城市有良好的经济基础，同时也是人群聚集最为密切的区域，在一二线城市设立实体店可以享受一二线城市良好的基础设施，庞大的消费者市场等。一二线城市的尝鲜度也是比较高的，对于 L 品牌打开中国市场，建立口碑是非常好的选择。截止 2024 年 2 月 8 日，L 品牌在中国 45 个城市总共开设线下门店为 150 家，中国大陆有 134 家门店，中国香港 9 家，中国台湾地区 5 家门店，中国澳门 2 家门店。

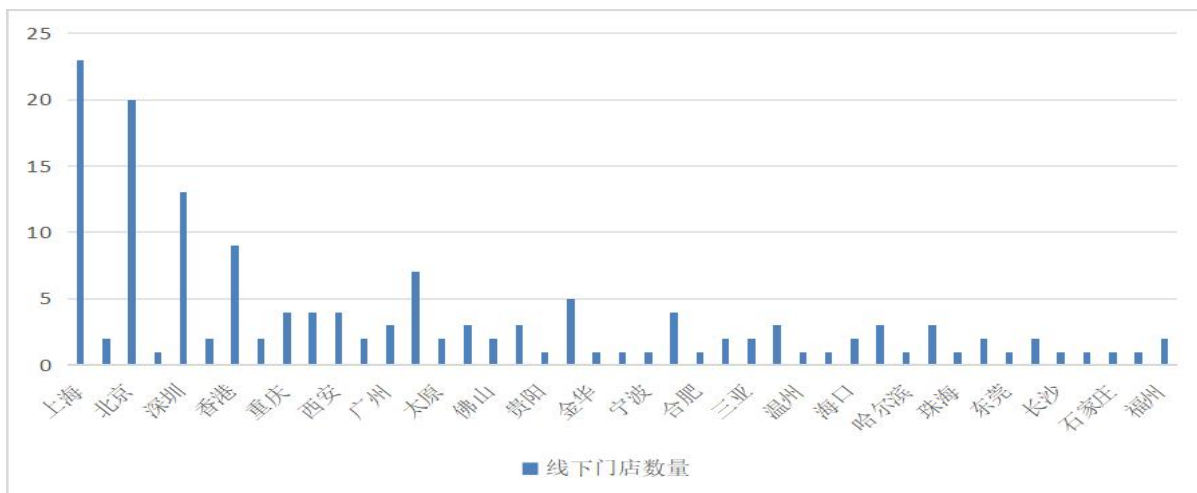


图 3.1 L 线下门店分布图

3.2.3 市场定位

L 品牌的目标客户群中，“耐克”、“安德玛”属于同类国际品牌，在中国消费者心目中有很大的知名度，但是 L 品牌逐步塑造了一个专业化、差异化、高价位、高质量的品牌形象，与这些品牌形成了对比，打造了专业运动休闲服饰的市场定位（如图 3.2）。这一部分群体对价格不太敏感，对于品牌有自己的认知和品鉴能力，强调质量、舒适和品牌带来的“名气效应”，这非常符合 L 的品牌定位。L 品牌以舒适、质量好、设计款式新颖而著名，瑜伽运动的兴起也给 L 带来巨大的市场，同时 L 的线条设计带来的专业感也是现在健身运动爱好者、瑜伽爱好者以及跑步爱好者的首选。



图 3.2 L 的品牌形象定位

3.3 L 品牌瑜伽服的营销组合策略

3.3.1 产品策略现状

L 品牌的瑜伽服系列是 L 品牌的产品核心，也是销量最高的系列。瑜伽服系列内部又分为大致九种系列，分别是 Wunder Train 系列、Wunder Under 系列、Wunder Under 系列 Speed Up 系列、Align 系列、Fast and Free 系列、Wanderer 系列、Ready To Rulu 系列、Swiftly 系列、ABC 系列、instill 系列等，分别对应的科技面料为 Everlux、Luon、Luxtreme、Nulu、Nulux、Swift、Rulu、Silverescent、Warpstreme、SmoothCover。每一款系列和面料都有不同的用途和功能，比如 Align 系列的 Nulu 面料，它兼顾多场景使用，主打亲肤、轻盈、超弹，给穿着者一种裸感体验。而 Ready To Rulu 系列的 Rulu 面料主打稀释排汗、轻柔、适用于寒冷环境下出汗的运动场景。Swiftly 系列的 Silverescent 面料主要功能是抗菌防臭，主打健康风格。在与肌肤功能和场景细分上，L 做到了极致。L 不仅在面料上下足了功夫，在版型上也进行了深入的研究。网上热评的“魔法裤”，“显瘦十斤”，“蜜桃臀”也击中了女性身材的痛点。以 L 品牌的高腰七分裤为例，腰线比常规款式高，具有裹腹且增加了臀部的比例的效果，臀部结构线沿臀部弧线进行分割，又有一定的丰臀效果。而且裤身良好适应膝盖和小腿形状，内缝及裤脚相应收缩，更加修饰身形。在人性化和时尚的设计方面，参考各个身形特点对穿搭进行了改良，比如紧身背心一般较长，搭配瑜伽裤可遮挡臀部，更适合健身房外穿，进入公共场合。并且 L 还有自己独特的代表性设计，比如“隐形口袋”、“夜光闪”、“双面穿”等时尚元素，在科技、实用、外观、剪裁完胜其他品牌。

表 3.1 L 品牌科技面料表

L 核心面料科技		
面料	特征	特效产品系列
Everlux	独特双面针织面料，NEXT-LEVEL 吸湿，速干，双编织结构，轻巧，覆盖率高，超级弹力，适用于对透气性要求高的场合。	Wunder Train 系列
Luon	核心面料，高弹力、透气、舒适，衍生面料包括 SERIOUSLY LIGHT™ LUON（轻薄版，适用于酷热、高强度的运动环境）、LIGHT LUONR（超轻版，适合温暖、出汗环境）、FULL-ONE LUON	Wunder Under 系列

	(密织版, 紧身、提供支撑和覆盖)。	
Luxtreme	速干、强支撑性、高贴合度、宛如二层皮肤, 适合中高 强度的运动环境。衍生面料包括 LIGHT LUXTREME® (轻质版, 体感凉爽)、FULL-ON LUXTREME® (密织版, 排汗、提供支撑 与覆盖)。	Wunder Under 系列 Speed Up 系列
Nulu	亲肤裸感, 如黄油般的柔软感, 轻盈, 排汗, 超级弹力, 多场景适用。	Align 系列
Nulux	柔软, 光滑, 快干, 手感凉爽, 轻量级覆盖更塑形效果	Fast and Free 系列
Swift	轻薄强韧、防水排汗透气, 衍生面料包括 Swift Ultra 和 Swift Ultra Light	Wanderer 系列
Rulu	柔软、吸湿排汗、适用于寒冷环境下出汗的运动场景。	Ready To Rulu 系列
Silverescent	健康风格、抗菌&防臭, 采用 X-STATIC 科技。	Swiftly 系列
Warpstreme	柔软塑形、四面弹力、强延展性、经久耐用。	ABC 系列

3.3.2 价格策略现状

L 品牌瑜伽服系列并没有像其它运动品牌采用阶梯定价策略, 整体产品价格相对其它品牌的同类产品要高。定价依据主要来源于产品的使用差异进行定价, 没有十分明显以质量和档次来划分高中低端产品。以高腰紧身瑜伽裤为例, 瑜伽裤内长在 61cm 的款式, 不管使用什么样的科技面料, 价格区间大概都在 700-1000 元, 少部分产品最高达到 1300 元。而高腰紧身瑜伽短裤内长在 15cm 价格普遍在 450-650 这个区间。在整个产品线里, 没有按照产品优劣实行阶梯定价, 在同类型产品中, 用户只需要关注适合自己的产品。唯一有大的价格差距, 也仅仅是部分产品的断码和滞销色号款。

3.3.3 渠道策略现状

L 品牌的销售策略采用 DTC 模式。DTC 是 Direct-To-Consumer 的缩写, 指的是直接

面对消费者的商业模式。DTC 指的是企业直接通过网络或其他渠道将产品或服务直接传递给消费者，不经过传统零售渠道，基本不与中间商合作，如百货商店、超市和批发商。但还是有少量的过季、下架、断码商品货是经过奥特莱斯店线下卖出的。DTC 模式的优势在于能帮助企业直接与消费者进行沟通，直接接受消费者的反馈，供更好服务的同时改进产品。而传统的销售模式有分销商、门店再传递给消费者手中，品牌商与顾客互动较弱，同时对于消费者的需求把控不足。

L 品牌的销售渠道主要分为线上和线下两种模式。线上模式主要通过 L 的微信商城、L 淘宝官方旗舰店、L 京东官方旗舰店，L 抖音商城等，而线下销售主要依靠官方门店。

3.3.4 促销策略现状

(1) 社群营销实现口碑传播

L 品牌并不像传统体育运动品牌花费巨额的广告费用请顶流明星来为自己站台，利用基层的社群营销策略是 L 成功的核心，也是目前俘获消费者内心的重要手段。在社群的氛围下，消费者能自发的相互交流，彼此分享，传递品牌价值理念，认同了品牌就等同于认同了自己。

那么 L 品牌如何通过魔性的社群洗脑，让消费者变得如此忠诚？在品牌成立初期，L 品牌对社群的搭建尤为重视，将市场推广的费用用于请瑜伽老师、健身教练 和店员培训，通过打造一支 KOL 意见领袖队伍与消费者学员建立深厚的互动关系。这些称为 L 品牌的意见领袖，通过品牌大使的口碑影响消费者，成为 L 品牌的客户流量来源。他们同样在全国范围内吸引各行各业热爱瑜伽与运动的朋友，有运动博主、明星教练、企业家、创始人、摄影师、体能训练师、投资人等，与大家分享自己的故事，形成了强大的社区文化，传承瑜伽和运动精神。顾客们可以在网上与这些达人进行互动，然后再通过线下活动与达人面对面交流，这种线上线下联动的环节被称为“遇见大使”。在吸引到一定数量的客户并在一个区域达到一定的热度后，L 品牌门店开始带领客户，定期举办免费的线下活动，通过瑜伽、跑步、飞盘等多种运动方式让用户感受自家产品，实现线上与线下的转化。在这个环节中，消费者通过运动的方式，结识新的朋友，拓宽了视野，分享经历，社区活动成为了一个社交和品牌宣传的平台。同时，L 还在小红书开启品牌话题，鼓励顾客参与其中，分享产品心得，参与打卡、赢得积分和奖品，让更多人关注到产品。L 品牌门店不仅仅售卖产品，还提供课程服务，邀请健身界的 KOL 代课，为门店提供更大的流量。L 品牌的社群营销最成功的一点是能够得到了广大消费者的认同，

它为消费者提供的附属价值-社群服务，是其它运动品牌所不具备的属性。

（2）降价促销

降价促销已经成为商家们争夺市场份额、清理库存、提升销售额的最有效的手段。L 品牌在一年中，一般有两次较大促销回馈活动，分别是年中促销和年底促销，一般同步电商购物节，如“618”和“双 11”。而近年来，降价促销活动也较为频繁，如五一节等节日。在促销期间，产品的优惠力度较大，折扣五折起起步，5-8 折的款居多。优惠力度最大的产品一般为非瑜伽类产品，如 T 恤，运动短裤等。而核心产品瑜伽服优惠力度相对其它产品较小，瑜伽服优惠力度大部分在 7.5 折左右，极个别的断码、冷门色号的款式有 5 折的折扣。

（3）限定销售

限定款、限量款、联名款、限时款等促销手段已经是商家惯用的营销模式。限定销售就是严格限制商品和产品的数量，给消费者造成购买机会减小的印象，加重消费者的购买兴趣。本质上是供求关系，制造供不应求的现象。其次，企业为了丰富产品线通过推出换皮产品，卖比原商品更高的价格，例如季节款、圣诞款、100 周年纪念限量款等来保持产品热度。第三，限定款能激发女性用户的仪式感，限定产品能够提供给消费者产品和品牌外的情感溢价，满足女性用户对美、独特性和社交等多方面需求。L 也不例外，推出过七夕款、新年款、限量印花款等多种限定款是，吸引了一批消费者为其狂欢。

4 L 品牌瑜伽服中国市场营销存在的问题与原因

4.1 L 品牌瑜伽服营销问题调研

4.1.1 问卷设计

在正式调研之前，为保证问卷质量，检验题目的合理性，笔者本人对相关问题进行小样本预调研。线下通过走访健身房和瑜伽馆的方式，线上则访问 L 品牌各大社群论坛的方式来接触到 L 品牌的消费者，获取各方面信息，听取消费者意见，分类归纳整理问题。问卷问题主要从产品、价格、渠道、促销等方面展开，一共涉及到 20 个问题，问卷设计单选和多选两种题型，问题内容主要包括个人基本信息、消费者对产品的态度、消费对产品价格的态度以及 L 品牌的营销和传播效果。经过笔者不断完善问卷，最终形成问卷《L 品牌中国市场营销调查问卷》（见附录）。

4.1.2 问卷发放与回收

此次问卷调查使用问卷星随机发放，回收问卷 441 份，其中有效问卷 422 份。选取样本地区为中国东部、中部、西部，分别选取广东省、河南省、甘肃省，涵盖三个省份的消费者进行取样调查。被调查的对象为 L 品牌的消费者，对调查对象的地区、性别、年龄、工作性质等进行区分。从发放问卷到截止统计，问卷调查发放时间为 2024 年 1 月 1 日-2 月 1 日。

4.1.3 问卷调查结果分析

（1）问卷描述性统计

在受访者性别上，女性有 394 人，占比为 93.36%，男性有 28 人，占比为 6.64%，女性的占比人数远高于男性（如图 4.1）；在受访者年龄上，18 岁以下有 15 人，占比 3.55%，18-44 岁有 323 人，占比 76.54%，46-59 岁有 69 人，占比 16.35%，60 岁以上的有 15 人，占比 3.55%（如图 4.2）。



图 4.1 受访者男女比例占比

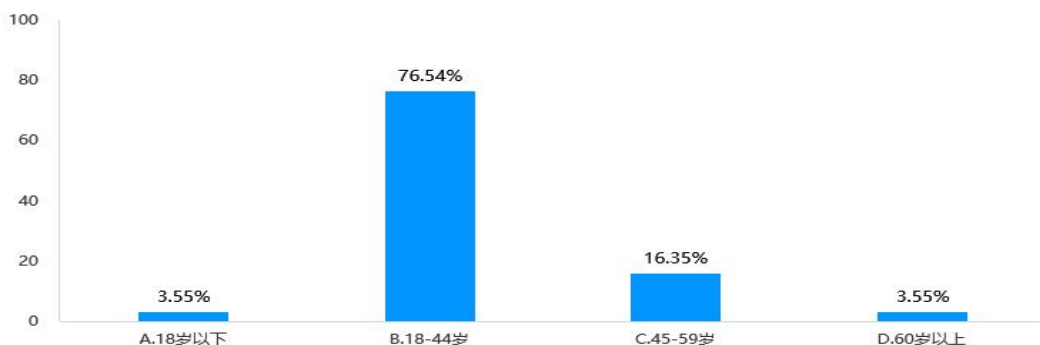


图 4.2 受访者年龄占比

从受访者行业分布来看,学生占 18 人,占比 4.27%,政府部门有 50 人,占比 11.85%,事业单位有 63 人,占比 14.93%,国有企业有 94 人,占比 22.27%,外资企业有 80 人占比 18.96%,私人企业有 87 人,占比 20.62%,其它职业有 30 人,占比 7.11% (如图 4.3)。

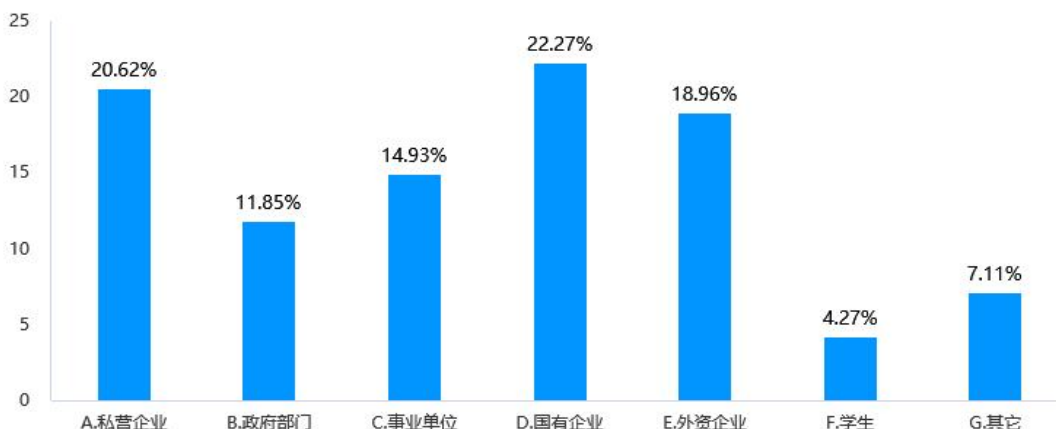


图 4.3 受访者的行业占比

从城市分布来看,一线有 117 人,占比 27.73%,新一线 83 人,占比 19.67%,二线 105 人,占比 24.88%,三四线 111 人,占比 26.3%,五线城市、县级市、县城有 6

人，占比 1.42%（如图 4.4）。

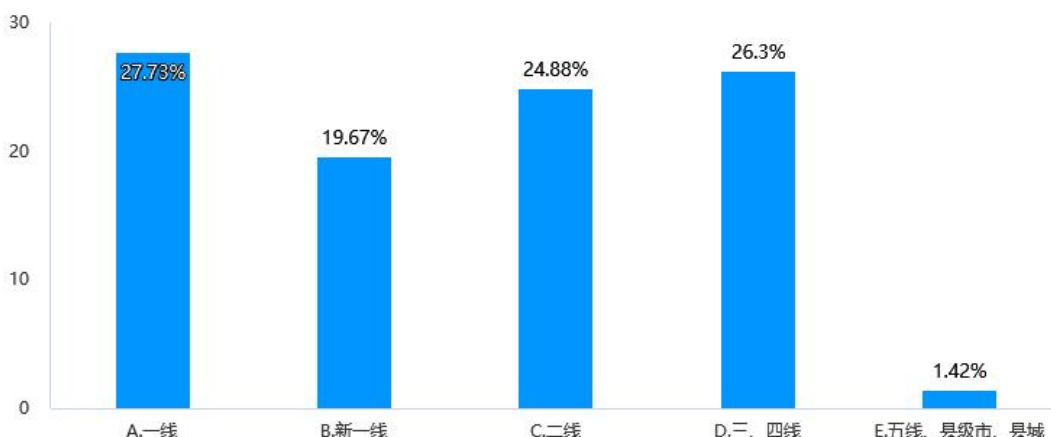


图 4.4 L 受访者城市占比

从收入分布来看，3000 以下收入 27 人，占比 6.4%。3000-5000 元，有 80 人占比 18.96%。5001-7000 有 126 人，占比 29.86%。7001-10000 有 93 人，占比 22.04%。10001-15000 元有 57 人，占比 13.51%。15001-20000 元有 19 人，占比 4.5%。20000 元以上有 20 人，占比 4.74%（如图 4.5）。

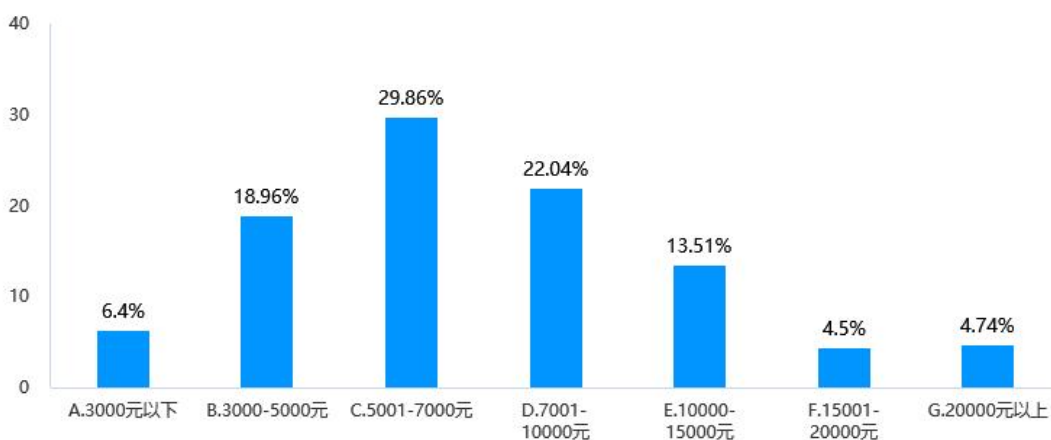


图 4.5 受访者收入占比

(2) 关于品牌个性定位的调查结果

根据品牌个性的调查得出，消费者对 L 品牌瑜伽产品的品牌个性认知，有 123 人认为 L 品牌是细致、高品质的品牌，占比 29.15%，有 125 人认为品牌是优雅、轻奢，占 29.62%，有 93 人认为年轻、时尚，占 22.04%，有 65 人认为小众、另类，占 15.4%，有 16 人认为实用、性价比高，占 3.79%（如图 4.6）。

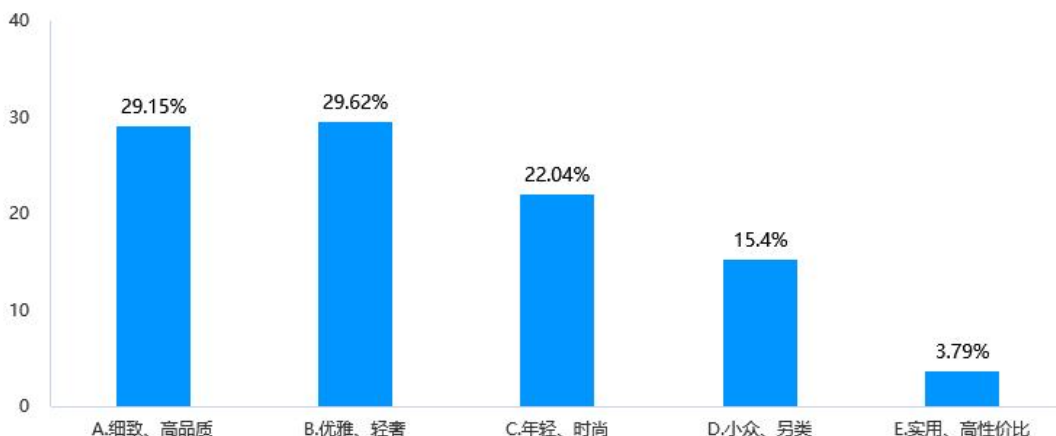


图 4.6 L 品牌产品定位调查

(3) 关于产品方面的调查结果

数据显示，L 品牌产品质量有待提升。根据质量调查（如图 4.7）反映出，L 品牌的总体质量良好，其中没有遇到质量问题的占比为 91.23%。主要出现产品质量问题是衣服起球，占比为 4.74%，开线和版型问题分别占比为 1.18%和 0.24%，其它问题占比 2.61%。但是根据高端服饰品牌的标准，次品率应控制在 0.5%以下，服装起球的质量问题需要尽快解决。因为一旦出现次品，通过互联网的传播，问题会被放大，将会对品牌造成更为严重损伤。

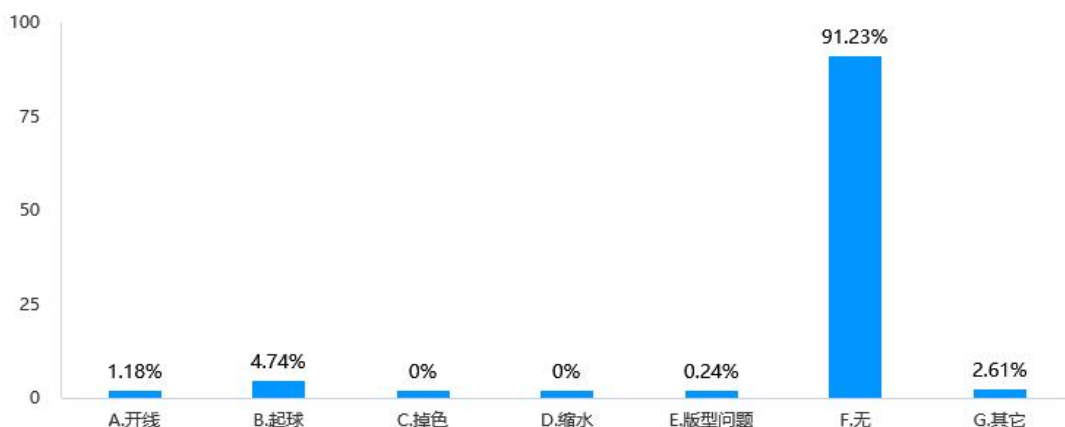


图 4.7 L 品牌瑜伽产品质量调查

数据显示，L 品牌的非核心产品顾客认可度不高。根据调查（如图 4.8）分析得出，购买 L 品牌产品最多的是瑜伽服/紧身裤系列，占比为 87.91%。其次是购买上装（T 恤、马甲、羽绒服等）和下装（运动裤、休闲裤、裙子等）的分别占比 27.49%和 20.14%。鞋类占比 11.14%，配件占比 5.69%，其他占比 4.27%。根据调查（如图 4.9）数据反应出，有 23.7%认为非瑜伽产品定价高，有 47.63%的人认为定价偏高，有 9.72%认为

价格适中，仅有 10.43% 的人认为较低和 8.53% 的人认为是低。

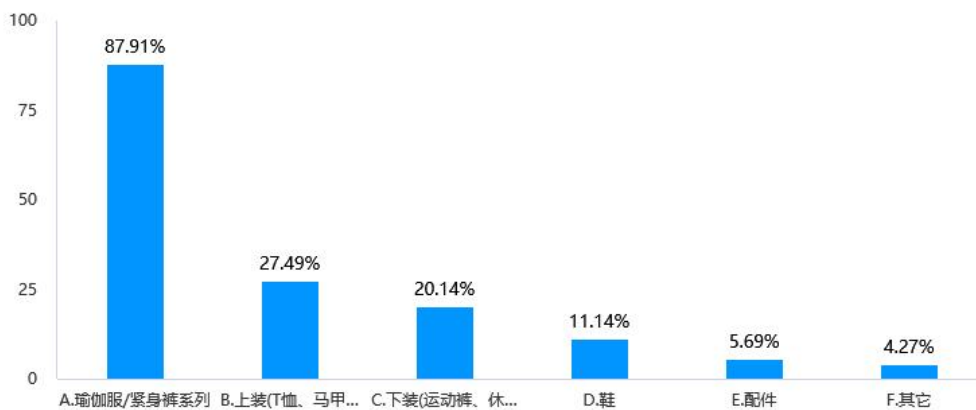


图 4.8 受访者购买产品占比

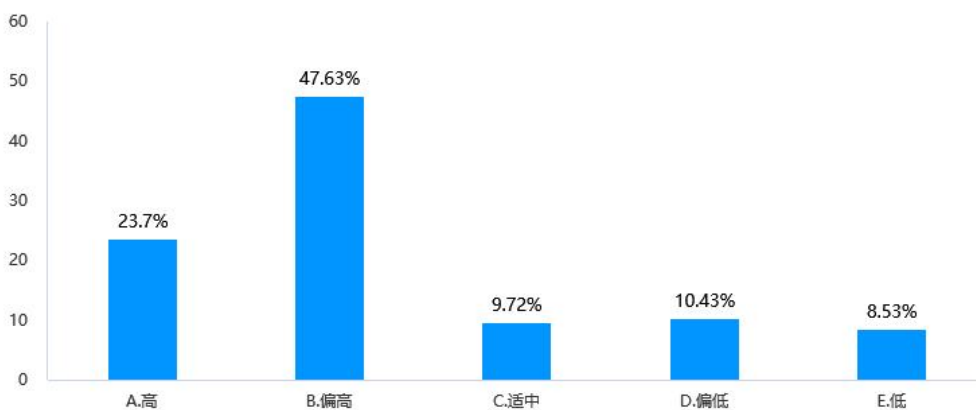


图 4.9 L 受访者非核心产品价格认知

(4) 关于定价方面的调查结果

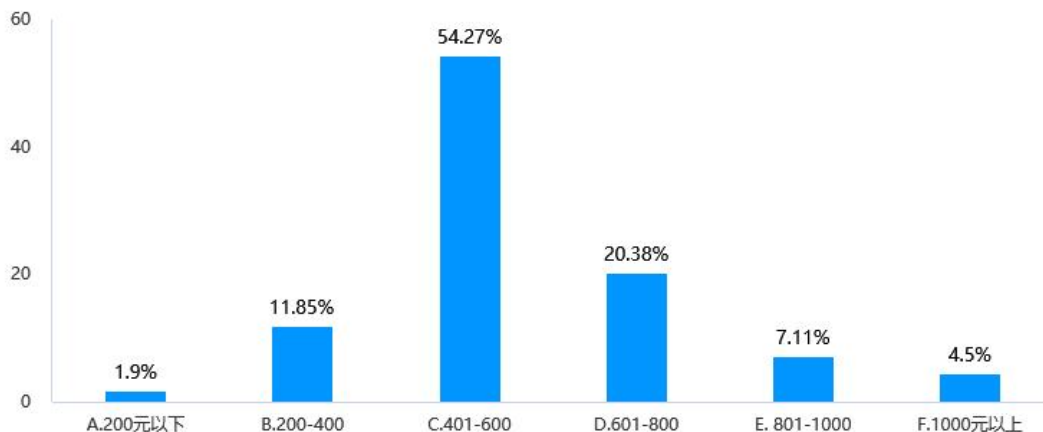
根据调查结果（如图 4.10）反映，大多数消费者认为 L 品牌瑜伽服产品定价应该为 401-600 之间，占比 54.27%。200-400 元占比 11.85%，200 元以下占比 1.9%。仍有较大的比例的消费者认为 L 瑜伽服产系列的价格能够接受，601-800 之间的占 20.38%，801-1000 的占 7.1%，1000 元以上仅的占 4.5%。

根据（如图 4.11）瑜伽服数量的消费者调查，152 个买家一年仅购买一条 L 的瑜伽服，占总调查人数的 36.02%。41.71% 的消费者一年内会购买 2-3 条瑜伽服。有 14.63% 的消费者一年购买 4.6 条。购买 7-9 条和 10 条以上的消费者分别占 3.55% 和 3.79%。

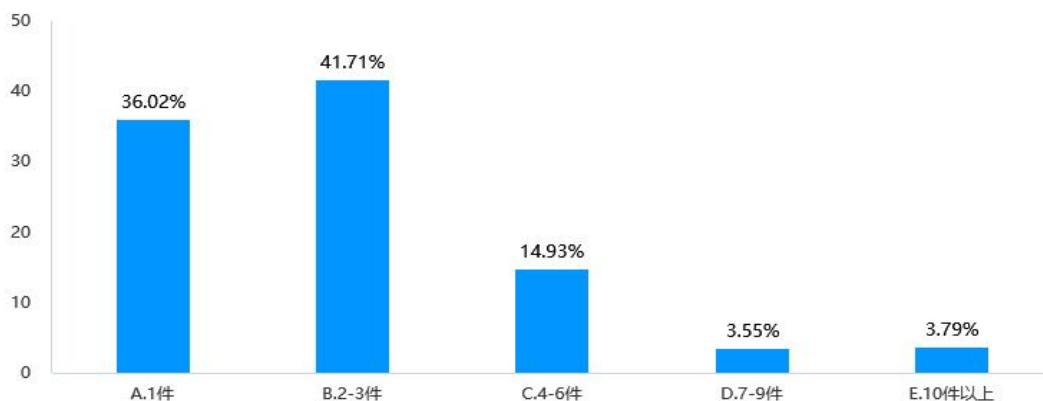
根据瑜伽产品消费数量（如图 4.12）和消费者购买其它瑜伽产品占比（如图 4.13）反映出，在对 L 品牌消费者的调查中，够买过其它瑜伽服的占比 81.04%。仅有 18.96% 的人没有购买过其它瑜伽品牌的瑜伽服。在购买其它瑜伽品牌的人群中，国际知名运动品牌耐克、阿迪达斯、安德玛购买人次分别占比 12.28%、6.43%、4.97%。国内知名

运动品牌李宁、安踏购买人次占比为 7.31% 和 2.05%。国内瑜伽品牌凡圣、暴走的萝莉、粒子狂热购买人次分别占比为 9.36%、11.7%、8.19%，其它品牌占 66.96%。

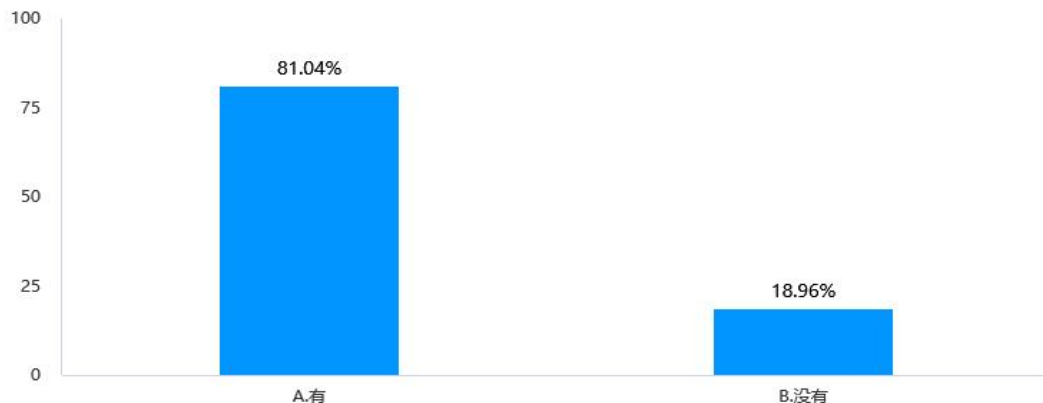
通过上述四组数据说明，L 品牌的瑜伽服产品系列在大多数消费者眼中价格偏高，通过购买数量能简单看出复购的频次较低，同时 L 能够被其它品牌的瑜伽产品进行平替。



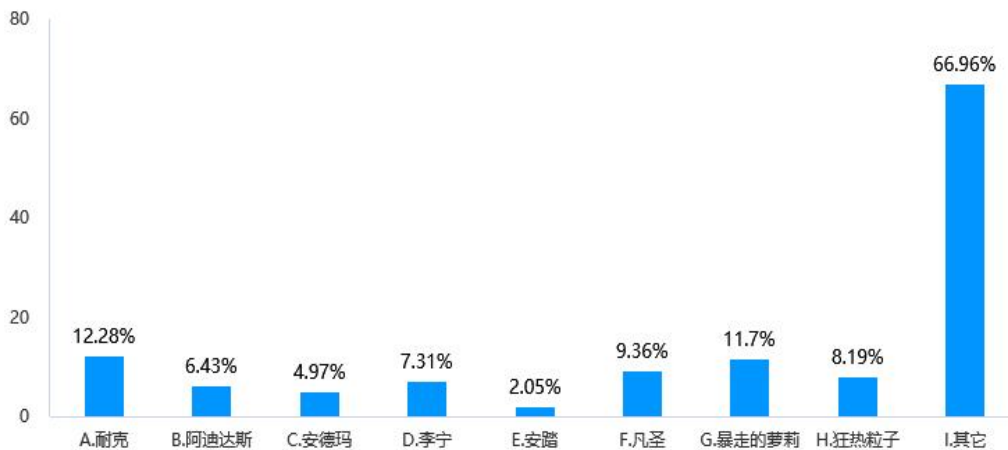
4.10 受访者心理价位调查



4.11 受访者消费数量调查



4.12 受访者购买过其它瑜伽产品占比



4.13 消费其它瑜伽品牌人数占比

(5) 关于营销渠道方面的调查结果

根据消费渠道调查（如图 4.14）反映，线下门店购买和电商平台和电商平台是主要购买渠道，分别占比占比为 77.96%和 66.35%（包含微信商城）。另一个主要途径来自于海外代购占比 18.01%。官网、直播带货、其它渠道仅占 7.11%、1.9%、5.92%。与其他运动品牌相比消费者可购买的渠道严重不足，传统知名运动品牌有大量的授权店，能够方便消费者更好地在线下体验到产品，方便购买与售后。

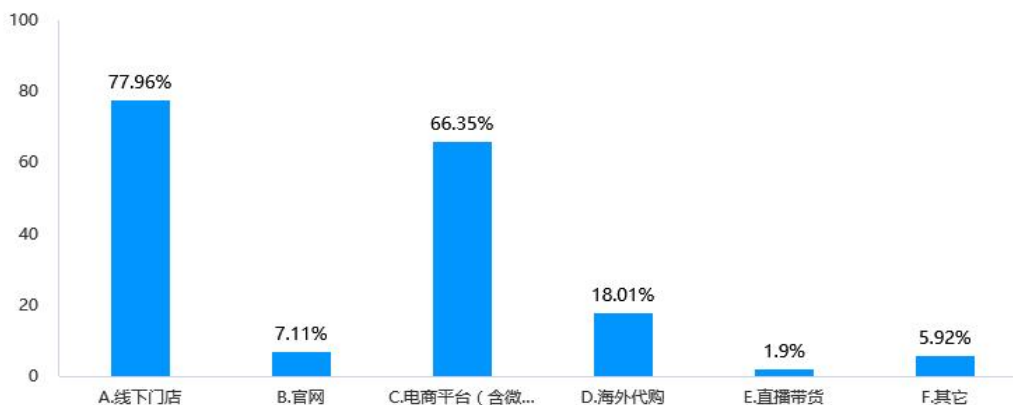


图 4.14 L 品牌消费渠道调查

(6) 关于促销策略方面的调查结果

数据显示，L 品牌的宣传途径不够多元化（如图 4.15）。L 品牌的宣传途径主要来自于网络论坛和线下门店和口碑进行传播。其中 22.04%了解信息主要通过网络论坛，32.46%的人依靠线下门店，34.6%的是依靠口碑传播，仅有 5.92%是通过电商平台，1.9%是通过短视频平台，有 3.08%通过其它途径获得。L 品牌仅主要依靠这三种途径来对品牌进行宣传显然会相当受限，对于未能进入瑜伽运动圈子的群体，很难了解到这

个品牌。与传统的运动品牌相比，L 也应该借鉴和学习，通过大面积，多方位的多媒体广告进行宣传。例如电视广告、互联网广告、短视频、赛事的转播等多样化的宣传使受众更加广泛，进一步拓展潜在客户的数量，提升 L 品牌的市场上的知名度。

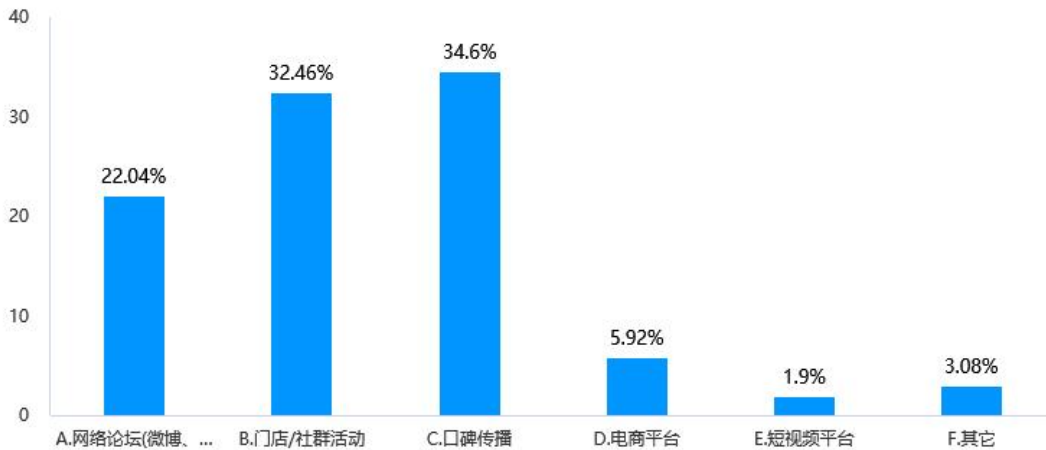


图 4.15 L 品牌的传播途径调查

其次，宣传海报的创意设计方面也需要本土化。根据 L 品牌消费者对模特官网模特的偏好调查（如图 4.16），我们可以很直观的看到，C 模特与 D 模特选择最多，分别占比 44.36%，32.61%。这两个模特具有典型的东方面孔，符合国人的对审美标准。这说明 L 在官网宣传的大部分模特，并不讨好国人的眼球，官网应该设计更多适合东方人审美标准的模特。

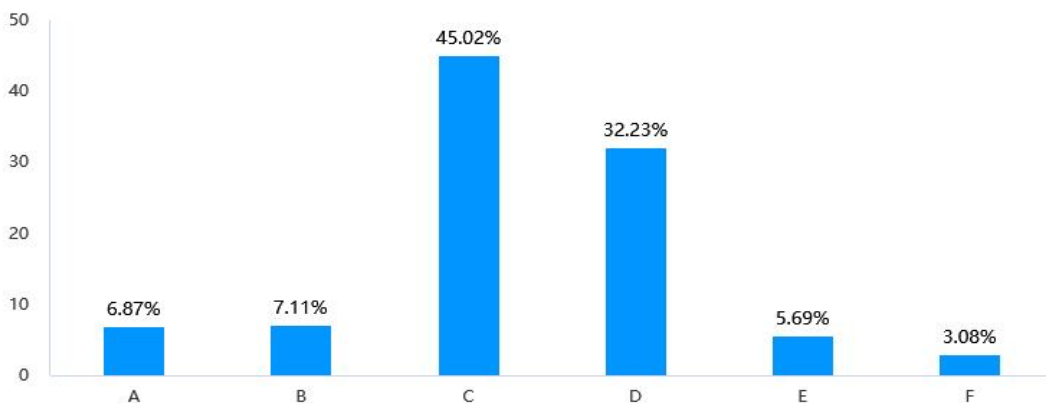


图 4.16 受访者审美偏好调查

最后，推出新系列产品或是最好的促销方式。根据问卷统计（如图 4.17），消费者的消费欲望受促销方式的影响程度，通过降价/打折的促销方式，更容易打动消费者，对 82%的消费者起到了影响。

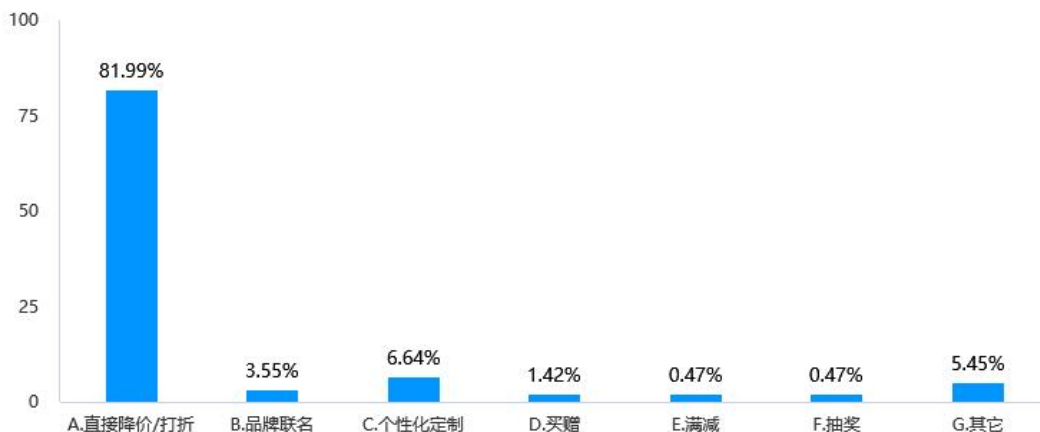


图 4.17 受访者促销偏好调查

(7) 关于消费者期望方面的调查结果

在 L 品牌改进调查中（如图 4.18），推出高性价比的产品呼声最高，其中占比 70.85%，增设线下门店/开设社群活动占比 44.08%。其次，希望新款设计的用户有 15.64%，有 10.09% 的用户希望能改进产品质量。我们进一步分析得出，L 品牌应该扩大线下门店，推出性价比的产品来打动消费者，同时加快新款设计和更进一步的把控产品的质量也是部分用户所期待的。

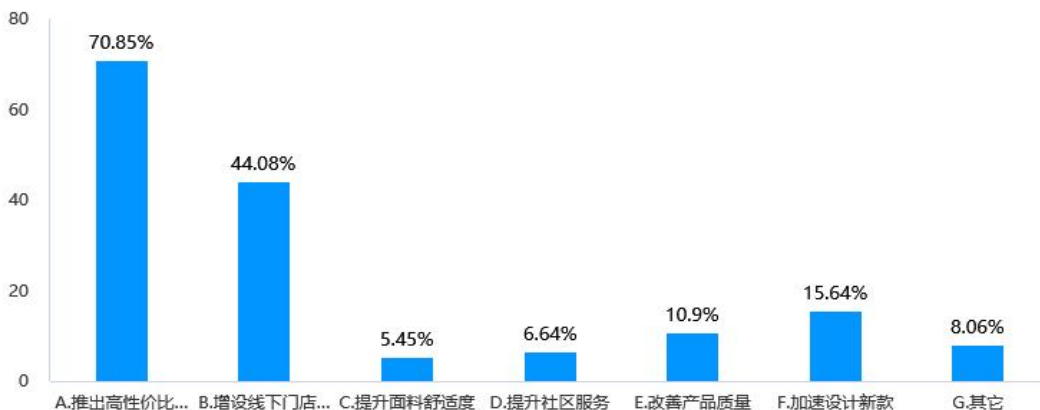


图 4.18 受访者满意度提升调查

在 L 品牌消费者新产品接受度方面（如图 4.19）。63.74% 人希望 L 品牌推出新产品来获得更高性价比的产品。进一步印证了更多的消费者想要获得较高性价比的产品，同时 78% 的消费者对新产品并不排斥。



图 4.19 L 品牌的消费者新产品接受度调查

4.2 L 品牌瑜伽服中国市场营销战略存在的问题

4.2.1 市场细分标准不合理

按照城市线级对市场进行细分，这是很多企业的常用做法，但是根据问卷调查，在三四线城市同样拥有很多 L 品牌的消费者。虽然三四线城市经济并不发达，相对于一二线城市的高收入群体较少，但是三四线城市数量众多，消费者基数大。在三四线城市消费者的特点更偏向追求性价比的产品，但也并不排斥奢侈或高档的产品，也同样会追求和向往高品质的生活，只是受限于经济水平会限制购买频次，与一二线城市的消费者相比购买频次较低。因此，城市线级并非完美的市场细分标准。此外，根据消费者人口统计因素进行的细分也有待于进一步完善，市场细分的结果也应该更清晰，更有利于 L 品牌选择目标市场。

4.2.2 目标市场选择单一

L 品牌将目标市场定位于一二线城市，这在传统的线下商业时代是合理的，这是因为一二线城市人口规模大，单个线下专卖店具有较好的规模经济效应。但是如果只选中高端收入群体而放弃中低端收入群体，在目标市场饱和后或被其它品牌瓜分高端市场份额，将会影响到企业的良性发展。何况，当前电商十分发达，对于三四线城市的消费者也可以通过各种电商平台轻易触达并实现销售，因此 L 品牌需要重视三四线城市的消费者，重新考虑目标市场的选择问题。另外，把目标市场圈定在 23-34 岁中的女性高收

入人群中，虽然这一部分群体对价格不太敏感，消费能力极强，但群体规模有限，也不利于 L 品牌进一步提升销售业绩。

4.2.3 市场定位不够清晰

虽然 L 品牌与“耐克”、“安德玛”等同类国际品牌相比，逐步塑造了一个专业化、差异化、高价位、高质量的品牌形象，但是在对外传播上，仍然缺乏清晰的价值主张。其广告语“动一动，自有律动”、“好轻、好轻松”、“去投入，热汗自由”等也没有明确的传递出产品的市场定位。另外，随着 L 对产品线的扩张，如鞋子、休闲装、各种配件、男装、高尔夫和网球系列等一系列产品迅速上架，让 L 的品牌印象和产品的专业性大打折扣。根据问卷发现，L 的消费者对于 L 非瑜伽系列的产品并无太大兴趣。目前，在一部分消费者眼里，L 似乎越来越“优衣库化”。在客户眼中 L 似乎也越来越不“专业”，这是因为 L 拓展类产品并未得到广大消费者的认可。L 是否需要重新审视自身的产品定位和品牌形象定位，削减不必要的产品线，避免盲目扩张。

4.3 L 品牌瑜伽服营销组合策略存在的问题

4.3.1 产品策略存在的问题

根据研究调查，L 品牌产品质量近几年屡遭“翻车”，这似乎与高质量高品质瑜伽裤中的“爱马仕”高端形象形成了巨大反差。2022 年 5 月 5 日，据信用中国网站披露，L 关联公司——L 贸易（上海）有限公司因违反产品质量法第五十条（在产品中掺杂、掺假，以假充真，以次充好，或者以不合格产品冒充合格产品），被北京市西城区市场监督管理局罚款 8.142 万元。2021 年 10 月 1 日起，L 将部分上述产品（共 59 件）用于其在北京所属的 9 家店铺销售，标价 1380 元/件。截至 2021 年 11 月 3 日，共售出 51 件，销售额共计 67205.34 元。已售出的产品未能追回。L 在官方微博致歉，承认其出售的 Navigation 男士羽绒马甲充绒量与国家标准不符。他们还称，发现问题后，公司第一时间下架了相关批次产品，并进行了内部核查和整改。

但现如今，在各大社交平台，仍旧有少部分 L 品牌的消费者，遇上了开线、起球、粘毛、掉色等问题。根据消费者调研的结果，确实有极少部分消费者遇到了一些质量问题。根据笔者走访一些消费者得知，排除了长期使用磨损、洗涤不当、意外损坏等

情况，发现不同产地的同样的产品质量存在差异。有消费者称“买到柬埔寨生产的 L 瑜伽裤，遇上过歪屁股的，就是屁股中线本应该在中间的六点钟方向，实际却偏向七点方向。”还有消费者表示“在两家线下店买的同一条 L 品牌瑜伽裤，中国产的布料弹性大，穿脱不费劲，斯里兰卡的布料就硬些，穿脱有一点点费劲。”对此，走访了几位 L 忠实消费者，不同产地服装的质量区别，大家一致认为，中国生产的服装质量最好，而柬埔寨、印度尼西亚等国家，出次品的概率相对较高。

据研究发现 L 品牌存在长期供应链风险。L 品牌自己并不生产原材料和产品，而是从第三方采购面料，并将生产环节也外包给第三方制造商。L 跟任何一家生产商或者原材料供应商都没有签订长期合同；他们在生产、面料或原材料方面跟其它公司存在竞争。2017 年起，L 公司开始着手分散供应链风险，包括增加供应商数量、降低对单个供应商的依赖，以及将生产制造布局在全球多地。根据 L 公司在 2020 年的财报中披露，其产品的生产地占比，分别为越南 33%，柬埔寨 20%，斯里兰卡 12%，中国 9%。但 2019 年-2021 年，中国的占比又降至 7%，这其中每年还有 2% 分布在台湾。这三年，越南和柬埔寨的占比却在提升，前者从 33% 提升至 40%，后者从 16% 升至 17%。制造从中国转移之后，似乎把质量也转移走了（图 4.20）。可以看出，东南亚、南亚的欠发达国家，靠着低廉的人力成本，成了 L 的主要生产商，并且在最近两年，低人力成本国家的产品占比，还在逐渐上升。虽然 L 做到了精益求精，但在具体的生产环节，人力成本因素，却成了首要考量。结合问卷调查结果，走访 L 的部分消费者，以及翻阅资料文献和 L 官方财报，笔者个人认为 L 的产品的品控问题可能与产业链的转移存在着一定的关系。

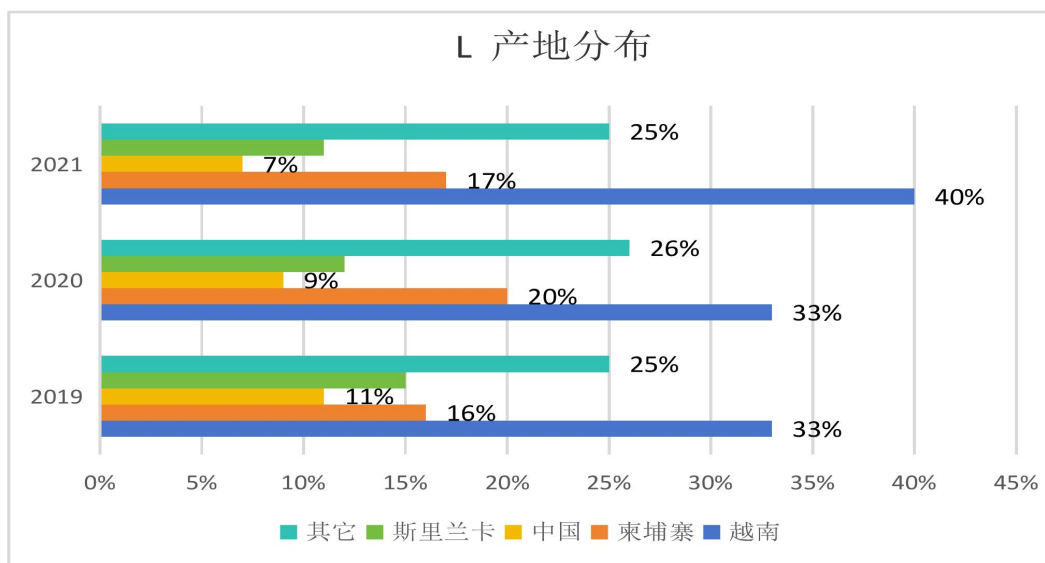


图 4.20 L 产地分布变化

资料来源：L 品牌财报整理

4.3.2 定价策略存在的问题

针对中产阶级女性消费群体，L 品牌的产品价格相较于同类竞品高出约 40%。L 品牌的瑜伽裤能卖这么高的价格原因大致有两点，研发的成本投入和自身的品牌价值。同时 L 品牌并没有对某一类产品进行中高低档次的区分，而是对每个产品进行功能上的区分和统一定价的原则。这样的定价策略能让消费者更关注自己需要的产品而并非价格上的比较，同时较高的定价也是维护品牌高端形象的重要手段之一。在中国瑜伽服市场，市面上质量较好的瑜伽裤大概价位在 200-300 元，而安德玛和耐克的瑜伽裤大部分也只做做到 500 元左右，仅有少部分高端系列定价在 800 左右，敢把一条瑜伽裤卖到千元以上仅 L 品牌一家。但根据走访消费者和问卷调查我们了解到，随着时间推移，顾客对产品的了解越来越深入，消费者从最初对 L 品牌的好奇与狂热追捧已经逐渐趋于理性，持续的高价会提高消费者入手门槛和限制消费频次。此外，L 品牌主要面向一二线城市，但随着三四线城市市场的崛起，开拓这些市场时需提供相匹配的价格支持。鉴于三四线城市的人均收入及消费水平相对较低，定价策略应针对目标客户进行合理调整。

4.3.3 渠道策略存在的问题

（1）购买渠道较为单一

L 购买渠道一般分为线上和线下。线下完全依靠自己的实体店，线上主要来自于官网、微信商城、京东 L 旗舰店、淘宝 L 的官方旗舰店。截止 2023 年 10 月 29 日，L 品牌在中国大陆门店已突破 133 家，其中半数以上门店位于二线城市。在重庆、西安等人均可支配收入相对靠前，或旅游产业发达的“新一线”城市，L 品牌已经开出不止一家门店。而运动品牌的阿迪达斯，在中国有 2000 多家门店，耐克在中国地区也有 1000 多家门店，覆盖了几乎中国的所有地级市，甚至部分发达地区的县城。再加上一些经销商，如滔搏、胜道体育等线下店铺的覆盖，消费者能够很方便体验到产品，购买的渠道也多。而 L 品牌的门店现状是一线城市够用，二线城市不足，三四线城市几乎没有的尴尬局面，不仅消费者无法真实体验到产品，销售渠道也十分阻塞。L 低估了三四线城市中产女性的消费潜力。三四线城市的中产女性，同样和一二线的精英女性一样追求高品质生活。但是在三四线城市很少能看到 L 的线下体验店，这就导致在三四线城市的潜在消费者少了一条线下体验和购买产品的渠道，而了解到 L 的方式似乎也只能剩下线上的用户种草和网络的随机推送。因此，如何开发三四线中产女性客户，让他们更多了解和认识 L，

宣传手段和销售途径是打开广阔市场的关键。

在线上的支付渠道，L 品牌的劣势也较为明显。L 品牌在自己的官方网站和微信商城支付方式较少，没有信用卡支付选项，在消费主义时代，这会阻挡相当大的一部分年轻消费者。其次，相对于传统运动品牌不仅有自己的官方店铺，还存在第三方渠道商销售链，如胜道官方旗舰店、滔搏运动官方旗舰店等。另外，高端运动品牌如阿迪和耐克等，还同时拥有自己的移动端 APP 商城，不仅方便消费者实时关注上新动态，还可以辅助抢购限量产品，同时让购买变得更加便捷。而 L 与其它品牌相比，缺失了部分渠道。

互联网时代下，短视频平台火爆，在流量为王的网络环境中，带货直播成为了电商的新形态。阿迪达斯、耐克和 L 都开通了抖音官方账号，但是都未完全重视流量带来的红利，在各家运动品牌的短视频作品下点赞三位数左右，评论两位数左右。但是，L 和阿迪达斯同时开通自家官方旗舰店的抖音商城，截止 2023 年 11 月 15 日，L 的粉丝为 22.1 万，商城销量仅为 2920，而阿迪达斯则为 991.5 万，销量为 1075.2 万。L 品牌在 2023 年 10 月 9 日开启了带货直播，截止 2023 年 11 月 9 日，带货仅 16 场。而阿迪达斯月均的抖音带货直播为 40 场。L 品牌在短视频时代对短视频和直播带货不够重视，起步晚，效率低。

（2）销售渠道有限加剧库存上升

虽然没有了中间商能更好的贴近消费者，但消化库存的压力也会激增。经研究调查，在 2023 年的一季度，L 品牌的中国市场营收增长了 79%，超出预期值，但这强劲表现大多归功于大幅的折扣。2023 年春节期间，L 品牌还给出了 7.7 折的优惠。在此之前，L 品牌在中国地区的打折频率很少，消费者主要通过线下奥特莱斯门店购买折价的商品。但疫情积压的库存让 L 品牌不得不大力促销——在全球范围内皆是。对于一个依靠“小众”“新锐”等名词走红、定位奢侈的品牌，折价营销对品牌形象产生的损害不言而喻。2023 年 3 月，L 品牌在上海静安启动了一次大规模的产品试穿活动，由于参与活动能获得内含产品的“盲盒”一份，于是引发了大量男性和非核心老年用户的排队“试穿”，以及职业黄牛的倒卖。引发了消费者几乎一面倒的差评，不少品牌忠实客户表示，无法想象品牌用如此方式进行拉新和清库存。综上所述，笔者认为目前 L 品牌急需拓宽销售渠道来解决库存问题。

4.3.4 促销策略存在的问题

(1) 宣传渠道单一

根据先转分析，L 品牌现有的营销手段较为单一，主要依赖于口碑和线下活动，导致品牌传播效应有限，无法迅速提升品牌知名度。虽然 L 品牌从诞生到现在从来没有请过大牌代言，也未投放传统广告宣传，主要依靠社群营销牢牢地抓住了消费者的心智。但今天的 L 品牌，想要再次扩大市场份额，不依赖传统媒体，使其宣传成效显得力不从心，仅依靠社群营销在短时间内扩大影响力不现实，在信息时代，商业机会转瞬即逝，灵活运动传统媒体能够传播提升效率。其次社群营销也有部分弊端，如负面影响会迅速扩散和放大，造成品牌声誉受损、口碑坍塌。

在线下，L 品牌在全国仅有 150 家左右的门店并且大多数集中在一二线城市，想依靠这些门店的线下社群扩大品牌影响力，显得尤为杯水车薪。在线上，微博和小红书是 L 品牌重要的网络社群宣传阵地。微博和小红书通过分享产品体验来进行产品推广，让广大消费者种草。但是在微博阵地，L 品牌的宣传与小红书相比略显薄弱，其粉丝仅有 6.2 万人。在 L 品牌的微博评论区，评论人数往往不到两位数。作为微博重要社群模块的微博超话，L 品牌却并没有开通。L 品牌在社交媒体平台的品牌推广力度有限，并未充分利用短视频、创新营销工具。

L 品牌也没有自己的移动端 App。L 品牌的线上社区主要依靠微信群，社区活动则内置在官方商城的微信小程序内。同样作为运动品牌巨头，阿迪达斯和耐克在谷歌应用市场与 Apple Store 都上架了自己的移动端 APP，L 品牌在移动端渠道的缺失，不仅不利于高端的品牌形象，也同样丢失了自己打造线上社区的生态机会。

(2) 降价促销损害品牌形象

为了减少库存压力，在 2023 年的 5 月开始了优惠力度颇大的降价活动。五一节期间 380 元能买到 750 元的短裤，“1280 元能入手五件”，618 期间“经典色”也降到 300 多元。虽然降价促销有利于减少库存压力，能降低消费者购入门槛，但消费者对 L 品牌的降价行为褒贬不一，不稳定的价格会动摇客户的忠诚度。其次，作为运动界的轻奢品牌，大幅度降价会严重贬低品牌价值，让人们会怀疑其产品价值和独特性。同时，降价也说明了其销售不佳或财务困难，这会损害品牌声誉，使人们对其信任度进一步降低。更重要的是，降价带来的促销会动摇产品的稀缺性，作为瑜伽界的“爱马仕”，奢侈品的稀缺性和独特性一直是保证产品吸引力的一部分。通过降价会削弱产品的稀缺性，导

致产品不在显得珍贵和独特，只有优化出更合理促销手段，才能够本质上缓和降价所带来的矛盾。

(3) 广告宣传没有贴近东方文化属性

在 L 品牌的官网宣传海报中，我们能看到各个肤色的模特。虽然 L 品牌能够通过这些模特能体现出品牌的包容性和品牌的国际化，但是有很大比例的亚洲模特并不完全符合东方审美，带有浓厚的西方审美色彩。如：眯眯眼，暗黄皮肤，饱满嘴唇吊，吊梢眼，单眼皮等，这些特征在中国并不讨喜。东方对女性审美倾向于欣赏白皙的肤色，纤细、苗条的身材，鹅蛋脸、大眼睛、长睫毛、双眼皮和高鼻梁等特征具有吸引力。大部分中国审美中，女性更加活泼甜美、贤良淑德、温柔体贴被视为美。相比之下，西方对东方的审美则是晒黑的小麦色皮肤显得更加性感，丰满的曲线和马甲线式的肌肉线条散发出野性的魅力，而小眼睛、单眼皮、高颧骨被认为特有的东方神韵。但是这些特征在大多数中国人眼中很难理解，更重要的是很容易让部分国人误认为这是对中国人的一种偏见，可能会对品牌方造成不必要的麻烦。

4.4 L 品牌瑜伽服中国市场存在问题的原因分析

4.4.1 产品问题的原因

产品线聚焦于高端产品，产品线的长度不够长。L 品牌俘获了众多高净值女性，在高端运动服装领域取得了极大的成功。通过其在中国开设门店的速度来看，虽然 L 品牌也正在从一线城市向二线城市扩张，但是扩张的速度依旧较为缓慢，更不要说三四线城市了。相比下沉市场的扩张，L 品牌似乎只高端市场感兴趣。事实上，随着中产家庭的大量崛起，中端、中高端消费者具有更大的消费潜力，L 品牌应该适度向下延伸产品线。

此外，L 品牌为了降低人力成本，提升利润率，逐渐将产业链转移到人工成本更加低廉的国家。而廉价劳动力的国家普遍贫穷，这些地区的生产设备落后，员工素质偏低，管理能力较差，导致产品的品质参差不齐，这正是产品质量无法完全得到保障的原因。

4.4.2 价格问题的原因

L 品牌定位高端，采用高价策略并无太大问题，高价策略既可以保持品牌的高端形象，又可以获取更高利润。但是根据问卷反馈，L 品牌价格可能高的有点过头了。L 的

产品价格相较于同类竞品高出约 40%-60%。同时，只有一种定价策略也意味着定价不够灵活，可能会阻挡一部分潜在的消费者，也许会对品牌以后的发展造成一定的障碍。L 品牌之所以坚持高价，可能跟其产品定位有关，也有可能是对来自低端竞争者的竞争强度估计不足。

4.4.3 渠道问题的原因

L 品牌采用 DTC 模式，它的优点明显，首先能够优化供应链，不需要渠道商，简化一切中间环节。其次，能够直面消费者，更加关注消费者的消费行为和消费趋势，与消费者的距离更近。第三，能够对品牌进行全面管理和把控，注重品牌理念和情感体验，引导用户分享参与并带动增长。第四，能够给与消费者更广泛的选择，更优惠的价格，更快的交货时间以及更为完善的售后服务。但是，DTC 模式的缺点也十分明显，如，没有第三方为品牌进行宣传等，更重要的是出现库存积压没有中间商来帮助消化的问题。一旦出现库存积压，L 品牌所能用到清理库存的手段就非常有限。虽然降价促销虽然是解决库存的有效手段，但频繁或规模较大的降价会严重损害品牌形象。

4.4.4 促销问题的原因

L 品牌选择不走传统的广告路线，而是巧妙地运用了“社群营销”这一策略。他们通过在瑜伽场馆、运动健身场所等核心区域进行口碑传播，实现了“软渗透”，让品牌信息在社群中快速传递。L 品牌运用这种营销策略不仅提供高质量的产品和服务，还非常注重与消费者的互动和联系。L 品牌努力建立起与消费者的深厚情感纽带来建立起品牌的口碑和忠诚度。这种方式不仅帮助 L 品牌节省了大量的广告费用，还让他们在市场上拥有了独特的竞争力。但是，这种不打广告的模式似乎已经发展到了瓶颈。对于非专业的瑜伽爱好者和泛运动者来说 L 品牌依旧非常陌生，社群营销无法覆盖到到这些众多的潜在消费者。

由于新冠疫情的冲击，世界经济的不断波动，消费能力下降，消费欲望不高，商家为了刺激消费，降价促销一直都是非常有效的促销手段，L 品牌也不例外。但是作为高端瑜伽品牌，频繁且大规模的大幅降价会损害品牌高端形象，不利于品牌的长期发展。另外，降价也会减少企业利润空间，降幅过大还会导致企业亏损。同时，还会影响消费者的购买决策，消费者可能会对产品产生疑虑，是否存在质量问题等；对于价格敏感的

消费者，也会因为价格波动，对产品保持观望的态度。

5 L 品牌瑜伽服中国市场营销环境分析

5.1 宏观环境分析

5.1.1 政治环境分析

随着我国经济的快速发展，在人们越来越富裕的同时，对体育运动的消费需求日益攀升。为了满足日益旺盛的需求和增强国民身体素质 2014 年 10 月国务院发布《关于加快发展体育产业，促进体育消费的若干意见》，首次将全民健身上升为国家战略，把增强人民体质、提高健康水平作为根本目标，积极部署加快体育强国建设，不断满足人民群众日益增长的体育需求，大力营造重视体育、支持体育、参与体育的社会氛围，推动群众体育和竞技体育的协调发展。2022 年 3 月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于构建更高水平的全民健身公共服务体系的意见》，并发出通知，要求各地区各部门结合实际认真贯彻落实。新《意见》把体育产业作为绿色产业、朝阳产业进行扶持，强调向改革要动力，向市场要活力，力争到 2025 年，体育产业总规模超过 5 万亿元，成为推动经济社会持续发展的重要力量。

在 2014 年 9 月，习近平总书记在印度发表重要讲话，“中国太极和印度瑜伽、中国中医和印度阿育吠陀有惊人的相似之处，两国人民数千年来风行的生活哲理惊人相似”。2019 年 10 月为了推动我国健身瑜伽事业稳步发展，国家体育总局社体中心制定了《中国健身瑜伽段位制（试行）》加强健身瑜伽项目标准化建设，满足健身瑜伽爱好者的需要，科学评定健身瑜伽习练者技术理论水平。

5.1.2 经济环境分析

目前，我国的 GDP 排名世界第二，占据了全球 GDP 的 17% 左右。根据最新数据 2022 年全国 GDP 为 121.02 万亿人民币。自从 2018 年我国经济保持中高速增长，居民收入人均增长了 6.5%，中等收入群体不断扩大，人民生活水平持续提升。虽然在疫情期间世界经济遭受到了严重冲击，中国 GDP 在疫情期间增速放缓，疫情后的经济震荡不断持续，居民消费能力进一步萎缩，短期内市场较为低迷，但中国经济大局依旧稳定。在 2022 年 12 月中国宣布解除封控后，经济逐步回升。长期看来，中国经济发展韧性强、超大规模市场优势突出、供应链产业链体系完成、市场主体活力强信心足、宏观经济调控政

策空间大，长期经济发展向好的基本面没有改变。在后疫情时代，人们越来越关注自己的身体健康，增强身体免疫力是抵抗各种疾病的重要手段，人们对体育锻炼的需求大幅上升。在民间，人民群众的体育热情高涨，2023 年村超和村 BA 的爆火推动了乡村体育振兴，全网浏览量超 300 亿次，为当地实现了 51 亿元的收入。据统计，国内经常参加体育锻炼，保持健身的人数已经超过了 5 亿多，2022 年发布的《中国城市体育消费报告》数据显示，我国的体育消费市场规模已经达到了约 1.5 万亿元，预计在未来的五年内，这个市场规模将会翻倍增长达到 2.8 万亿元，这无疑又将为国内的体育产业注入一股强大的活力。尤其是瑜伽产业，在中国增速更快（如图 5.1）。根据 2020 年艾瑞咨询的女性运动健身数据显示，68% 女性运动健身爱好者参与了瑜伽练习，仅次于 78.6% 的跑步位居第二（如图 5.2）。2020 年瑜伽行业规模保持在 387 亿元水平，预计在 2023 年达到 561 亿元水平。

综上，短期来看疫情后所带来的经济震荡依旧存在，人们消费暂时回归理性，趋向保守。但从长期来看，中国经济在后疫情时代开始快速增长，人们对体育的消费需求日益攀升，尤其是瑜伽运动越来越受到了女性的青睐。

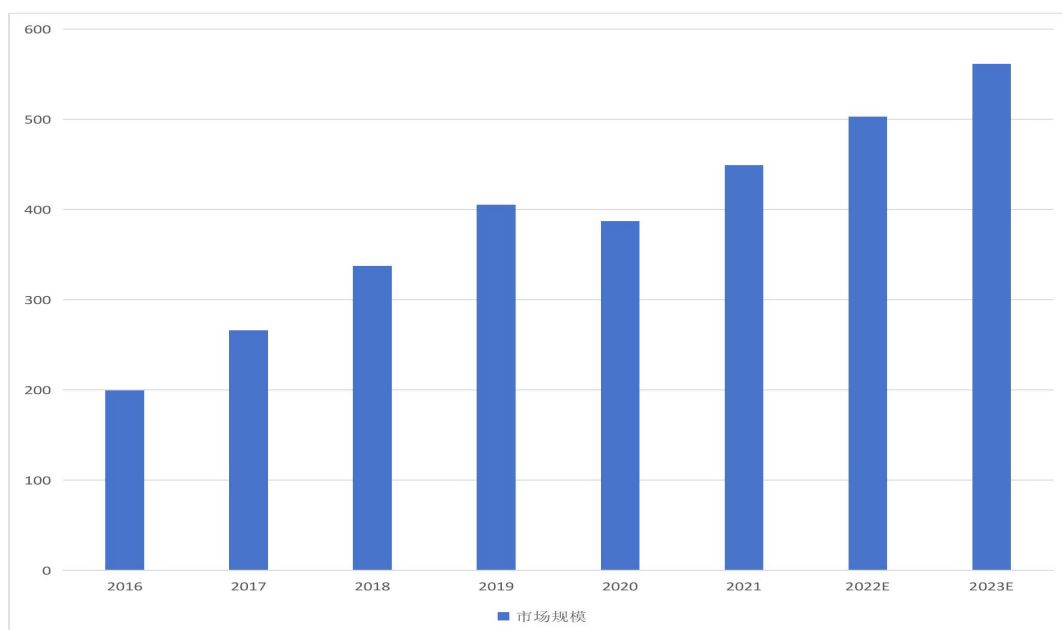


图 5.1 2016-2023 中国瑜伽市场规模

资料来源：中国城市体育消费报告

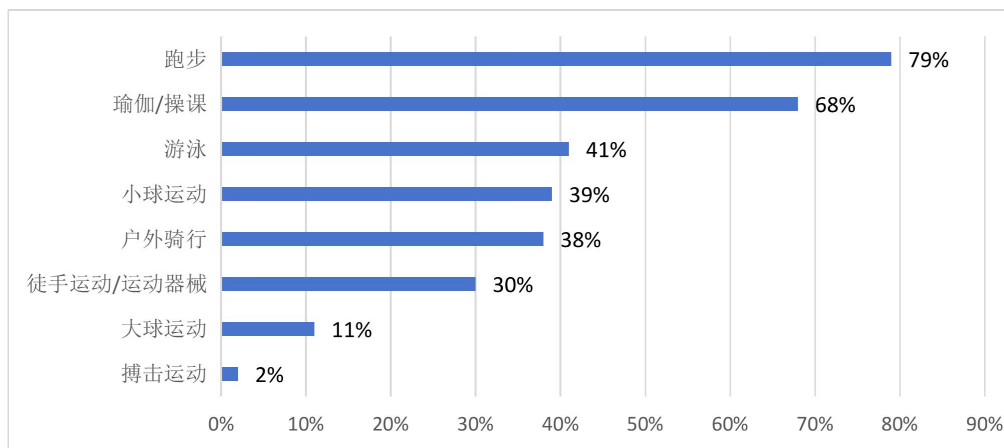


图 5.2 2020 年中国女性参与运动类型

资料来源：艾媒咨询

5.1.3 社会环境分析

随着经济的快速发展，随着女性地位和收入不断提高，在消费市场也备受关注。对于女性的多样化需求，涉及到各个领域。例如：美容，健康，时尚，教育等。今天，更多的女性进入职场，为市场带来了新的商机，反向又推动了女性的购买力。轻奢，浪漫，小资，精致，仪式感等词，成为了现代女性消费的代名词。“她经济”成为了近年的热点话题。根据《2020 女性消费趋势报告》，中国 4 亿女性消费金额超 10 万亿，女性具有巨大的消费潜力。通过研究发现，中国现代女性消费行为有以下四个特征：第一，女性消费者十分关注商品品牌与符号价值，而商品本身的使用价值通常不是女性消费者所关注的重点。品牌是突显自我表现得符号象征，是女性消费者区分群体，构建差异的重要手段。第二，通过堆叠商品的符号价值，炫耀性消费，不仅迎合了部分中国人“爱面子”的虚荣心理，也成为女性展示自己社会身份地位的重要途径。第三，随着现代社会信息传媒影响，互联网通过全方位刺激女性的神经，在眼花缭乱的商品中，沉浸式的购物氛围中，情感不断地被放大，女性更容易被诱导消费。第四，女性意识的逐渐转变。悦己消费成为 80，90 后以及 Z 世代女性群体的代名词。对于“取悦他人”，现代女性更愿意去“取悦自己”，提升自我，满足自己，享受生活是她们追求的人生观。在目前的社会环境下，L 品牌的商业价值，完美的契合了女性消费者的需求。

5.1.4 技术环境分析

现如今，科技创新正深刻改变着我们的生活，运动服行业也不例外。随着科技的不断发展，运动服装行业正经历着前所未有的变革。这种变革不仅体现在产品研发上，更渗透到了设计、生产等整个产业链。

各大运动品牌纷纷加大了对产品研发的投入，力求设计出符合消费者需求、独具特色且难以被竞品复制的产品。通过深入研究消费者的行为、产品的原材料以及生产流程等，将先进的设计理念与科技相结合，不断推陈出新，赢得了消费者的喜爱。例如，近年来的 3D 打印技术，为服装行业带来了颠覆性的变革。通过 3D 打印，商家可以根据每个人的身体参数来定制专属的运动服，从而达到完美的贴合度和舒适度。还有激光切割技术也在服装行业有着深远的影响。它能够精确、快速地裁剪出光滑、无毛边的边缘，避免了传统切割方法的弊端。激光切割还能实现复杂的图案和设计，为服装提升更高的精细度，而且激光切割技术也大大提高了生产效率，降低了生产成本。

在服装设计领域，人体工程学设计、无缝设计、防臭技术等先进技术也在各大运动服装品牌中得到了广泛应用。这些技术的应用不仅提升了运动服的功能性和舒适度，也满足了消费者对时尚和个性的追求。在这个科技日新月异的时代，谁能在科技创新上取得突破，谁就能赢得消费者的青睐。

5.2 微观环境分析

5.2.1 供应商概况

对于 L 品牌的生产企业来说，供应商是用来生产面料以及辅料等材料，还有其他一些附属产品以及服务的供应商。例如，产品上色颜料、工艺的供应商，印花供应商以及产品销售渠道物流的供应商等。若产品的生产环节是委托其他代工厂生产，需要有提供生产或者其他相关服务的供应商。上游供应商的议价能力是受多重因素影响的，除了供应商自身产品，供应品牌的整体实力也是影响供应商议价能力的重要因素。体育运动服饰品牌在一定程度上会受到上游供应商的限制，因此上游供应商具有一定的议价能力。

根据 L2022 年财报，L 品牌不制造自身的产品或原材料，而是依赖主要位于亚太地区（包括中国）的供应商和制造商。其中，约有 45 家制造产品的供应商合作，其中五家在 2022 年生产了 L56%的产品，最大的制造商生产了 15%的产品。2022 年，39%的产品

在越南制造，14%在柬埔寨制造，12%在斯里兰卡制造，8%在孟加拉国制造，7%在印度尼西亚制造，其余在其他地区制造。2022 年，面料供应商大约 60 家，56%的面料由我们的前五名面料供应商生产，其中最大的制造商生产 21%，43%的面料来自中国台湾，19%来自中国大陆，16%来自斯里兰卡，其余来自其他地区。

L 品牌自己产品中绝大部分是工艺设计专利，而不是面料专利。如果 L 的竞争对手以更低的价格销售与其相似面料的产品，净收入和盈利能力可能会受到影响。在 L 品牌的 Leggings 系列的生产中，台湾供货商儒鸿供应布料占比高达 50%-70%；对运动内衣的布料供应也超 50%。由于鸿儒可以提供独一无二的面料、染色工艺，甚至可以迫使 L 品牌必须向其采购，哪怕鸿儒还在不断抬高价格。供应和制造大部分产品的供应商数量相对较少，失去一个或多个这些供应商可能会对 L 品牌的业务和运营结果产生不利影响。L 品牌跟任何一家生产商或者原材料供应商都没有签订长期合同；他们在生产、面料或原材料方面跟其它公司存在竞争。但根据 2022 年 L 财报的风险提示部分，对供应链的高度依赖是 L 品牌面临的长期风险。因此，当前经济社会中普遍存在的供应商来讲，他们的议价能力有限。但是对于具有核心专利的上游供应商来说，依旧具备较高的可议价能力。

5.2.2 消费者分析

由于近年“她经济”的流行，女性消费能力大幅上升，女性消费者对运动服饰有着更高的追求。不仅要求面料优良、做工精细、设计突出，对品牌的影响力更为看重。女性更希望在穿着上面突出自己的圈层、品味、个性以及社会地位。因此，L 品牌十分注重自己的品牌形象，绝对不允许大幅度且频繁的降价促销出现，在他们看来这将严重伤害品牌形象。此外，L 品牌在女性群体具有一定的轻奢属性，它的消费者群体大多是中高端人群，这个消费群体经济稳定对运动服饰的价格相对不敏感，更看重它所带来的质量和品牌价值，对于这些消费者议价能力偏弱。

5.2.3 竞争者情况

目前，国人的健康意识提高，运动品牌也开始重视消费者的健康需求，推出很多符合消费者的产品。例如，轻薄透气抗紫外线的紧身衣，更加符合人体工学的软糯轻弹的跑鞋，抗菌的内衣面料等等。围绕着健康，各大运动品牌开始加大投资研发力度，利

用新技术来提升产品的性能和用户体验。在销售渠道方面，越来越多的运动品牌开始注重线上销售和数字化营销。各大运动品牌们通过官方网站、社交媒体账号和电商平台，与消费者建立更紧密的联系，实现更精准的营销策略。在营销层面，为了拓展市场和增强品牌影响力，越来越多的运动品牌开始与其它品牌进行跨界合作。这种合作方式可以带来资源共享、优势互补和互利共赢的效果，也为消费者带来更多元化的选择。同时，为了满足不同消费者的需求，运动品牌推出更多元化的产品线，包括高端私人定制等多种产品。最重要的是，专注以女性为主的运动品牌开始迅速崛起，除了 L 品牌以外，还有 Varley、Alala、Year of Ours、Adam Selman Sport 等女性运动品牌。这也导致了传统的运动品牌开始倾斜更多的注意力和资源来关注和打造女性运动产品来满足女性需求。因此，运动品牌在抢夺女性消费市场极为激烈。

运动产品行业属于传统行业，而瑜伽运动在国内是近几年才开始大规模流行，相对服装行业具有较低的进入门槛。目前，在国内有不少专注于瑜伽服的品牌，如暴走的萝莉，通过与美国杜邦公司与 L 品牌的合作工厂建立长期合作，面料高弹舒适透气性强，价位却只定在 60-300 元之间，对比国外大牌性价比高出不少。缺点是在瑜伽服款式和配色上一直中规中矩，适合对审美方面没有太高追求，作为入门级别瑜伽服也还不错。另一个瑜伽品牌粒子狂热，定位中端，售价在 400 元左右。虽成立年头不长，但其实力强大，短短几年就成为国产瑜伽服头部品牌，专利“本能无痕运动紧身裤技术”采用嵌入式内裤结构，从根本上解决内裤痕迹的问题，避免尴尬，再也不用担心瑜伽裤外穿尴尬。除此之外，它还针对不同需求研发出各类功能性面料，比如秒干科技面料、裸感科技面料等，在设计上加入线条、撞色、拼接等元素，时髦又亮眼，是能穿出门的时尚瑜伽服。在功能性方面这两款瑜伽服有平替 L 品牌的能力。对于传统运动品牌，耐克、安德玛等国际运动品牌，通过自身的品牌影响力强势入局瑜伽中高端市场，尤其是以紧身衣闻名的安德玛对 L 品牌的威胁更大（如图 5.3）。在整个瑜伽产品市场竞争中，国内外品牌纷纷入局，开始部署自己的产品，抢占中端市场，总体形势不容乐观。虽然在中国高端瑜伽服市场无人能挑战 L 品牌的地位，但 L 品牌想要抢占下沉市场已经相对困难，同时也应警惕其它品牌的产品升级，挑战 L 品牌高端市场。



图 5.3 各竞争品牌览图

5.3 SWOT 分析

5.3.1 优势分析

(1) 瑜伽产品具备专业性

L 品牌作为国际运动品牌，其雄厚的资金支持和全球的知名度，以及专注于瑜伽赛道，在全球范围内享有高度认可，在中国的发展也奠定了良好的基础。与其它品牌的瑜伽服相比，差异性也十分明显。L 品牌注重技术创新和设计，致力于开发高性能、舒适、透气的瑜伽服。在设计方面，考虑到了人体结构和运动特点，以确保其瑜伽服在各种体位下都能提供良好的支持和舒适感且适应不同类型的瑜伽练习和其他健身活动。最重要的是 L 提供个性化定制的服务，允许客户根据自己的需求和喜好选择颜色、款式和尺码，以确保每个人都能找到适合自己的瑜伽服，这是其它品牌几乎做不到的。

(2) 拥有庞大的女性粉丝

L 品牌的市场细分和品牌定位与传统运动品牌差异性十分明显。传统运动品牌的产品线十分丰富，在价位方面从高端到大众，从低龄到高龄，从男性到女性。同时，在产品功能性上几乎覆盖所有场景，如跑步、游泳、篮球、足球等。而 L 则通过对市场进行再细分，将核心产品锁定在瑜伽裤上，目标客户群锁定在 23-34 岁的精英女性群体。相较于传统以男性市场为主的运动品牌，L 品牌的服装设计时尚且具有吸引力，不仅适用

于运动和健身，还可以穿着在日常生活中。这使得他们的产品对那些注重外观的女性消费者来说尤为吸引人。L 品牌的产品理念和价值观旨在鼓励女性过上积极、自信、健康和时尚的生活。他们认为女性应该对自己的身体和生活充满信心，通过身体活动来实现身体和心理的健康。这一理念贯穿了品牌的产品设计、社群建设和市场活动，使 L 品牌成为许多女性的喜爱品牌之一。

（3）独一无二的社群服务

社群营销是 L 品牌成功的关键。L 品牌拥有明确的品牌文化和价值观，强调健康、健身、社区和精神成长。这些价值观与他们的目标受众密切相关，使得他们能够建立更有深度的社群。在社交媒体上同样保持热度和活跃，通过定期发布有趣和有用的内容，与粉丝互动，回应评论，分享用户生成的内容等方式，建立了强大的在线社群。在线下品牌举办社区活动，健身课程、瑜伽工作坊、社交聚会等。这些活动不仅促进了社区参与，还加强了品牌与顾客之间的联系。L 品牌专注于瑜伽和健身领域，通过支持瑜伽教练和健身专家以及提供专业的课程服务，建立了在这些领域的专业声誉。这使得他们在这些领域的品牌知名度更高。在授课同时，健身专家、瑜伽教练和社交媒体达人合作，这些合作伙伴有助于扩大品牌的影响力，吸引新的社群成员。在用户体验方面，品牌努力提供个性化的购物和社交体验，包括在零售店中提供专业建议、定期的社区活动和在线工具，以满足每位顾客的需求。L 品牌还通过分享员工和顾客的故事，强调个人成就和挑战，从而建立了共鸣。这种叙述方式有助于树立品牌的人性化形象。定位高端市场，L 品牌通过产品创新和独特的社群营销策略，与其他品牌形成差异化，贩卖一种中产的生活方式和身份认同。

（4）产品不断创新，满足消费者需求

不断的产品创新是 L 品牌保持竞争力的保证设计、和裁剪技术等，以提高运动服装的性能和自身的市场竞争力。虽然部分核心面料专利在供应商手里，但最优质的面料也优先仅供给 L 品牌和耐克少部分企业。目前，这些面料具有吸湿排汗、四向弹力和抗菌等功能，以确保运动时的舒适性和功能性。在设计方面，无缝设计的运动服装，减少了摩擦和不适感，使运动更加顺畅和舒适。在瑜伽服功能性方面，L 品牌的设计师经常推出新的款式和剪裁，以满足不同活动和健身需求。他们注重细节，如口袋、拉链、缝线等，以提高产品的实用性和功能性。L 品牌还积极整合技术元素到其产品中，例如内置口袋用于手机或音乐播放器、反光元素以提高夜间可见性等，这些技术创新使产品更具现代化和实用性。通过市场反馈，L 品牌与消费者保持密切联系，倾听他们的反馈和需

求，以便不断改进和创新产品。他们也与健身专家和瑜伽教练合作，以确保产品满足专业运动员和爱好者的需求。

5.3.2 劣势分析

（1）销量略受限于高定价

虽然 L 品牌定位高端，产品质量非常高，但一条上千元瑜伽裤，提高了潜在消费者的入手门槛。高价格虽然可以筛选掉大部分低消费群体，但高定价也意味着品牌可能错过了更广泛的市场，错失潜在消费者体验的产品机会。更重要的是一成不变的高价策略在竞争激烈运动服装市场，面对其他品牌的类似产品，L 品牌的高价格可能导致消费者转向寻找更便宜的替代品，降低品牌与客户的粘性。同样高价格在降价促销期间，也会给高端品牌带来恶劣的负面影响，消费者认为降价不仅损害消费者感情，还会有损品牌调性。此外，折扣季也会影响客户在非折扣季的消费行为，这也会拉低长期非折扣季的营收。因此，如何平衡品牌价值和市场份额的问题上，L 品牌做的并不好。

（2）缺乏对三四线城市渗透

L 品牌的门店更多集中在一二线城市，锁定的目标客户是一二线城市的精英女性，对三四线城市并不够重视。虽然，一二线城市的消费能力巨大，但也仅约为 50 座。然而，三四线城市在中国约有 160 座，消费能力依然不容小觑，市场潜力依旧巨大。根据第三方机构征和惠通在 2019 年发布的《三四线城市消费市场调研分析报告》，从消费频次来看，在三四线城市，中低端品牌仍是消费的主流，低端无品牌产品占据着 50% 以上的市场份额。从消费渠道来看，和一二线城市一样，线下的综合性消费场所如购物中心逐渐被市场认可。从行业来看，日化、服装、食品饮料、家电等日常消费领域的一二线品牌，向三四线城市下沉的速度最快，如雅诗兰黛、戴森等中高端一线品牌、甚至奢侈类品牌已开始在当地落地生根。L 品牌如果依旧不重视三四线城市，三四线市场的市场份额的很可能会被其它品牌消费者取代。

（3）部分供应商良品率略低

如今，在各大社交平台，买了 L 品牌的消费者，有些遇上了开线、有些遇上了起球、粘毛问题，还有些服饰甚至出现掉色，质量似乎成了门玄学。瑜伽界的爱马仕为什么会出现这种低级的错误，有店员表示和尺码、运动强度有关，但不同产地的不同质量，似乎才是问题关键，甚至衣服的线头都懒得剪了，剪裁工艺大幅度下降，似乎也制造从中国转移到东南亚和南亚国家有很大关系。如今市面上销售的 L 品牌的瑜

伽服，绝大多数来自东南亚、南亚国家。这些欠发达国家，靠着低廉的人力成本，成了 L 品牌的主要生产商，并且在最近两年，低人力成本国家的产品占比，还在逐渐上升。

（4）宣传手段单一

L 品牌在挺进中国市场之后，就以小红书作为主要阵地，迅速完成了模式复制。它聘用瑜伽教练作为品牌宣传大使，并在小红书上通过 BGC（品牌生产内容）、PGC（专业生产内容）、UGC（用户生产内容）三大输出端口，直接影响健康运动垂直人群，进行品牌宣传和种草。而它所合作的 KOG 依旧是各位瑜伽老师，这些瑜伽老师足够权威，并且粉丝也真实、精准，这让 L 的营销产投率相当高。另一个重要的宣传途径是线下门店的社群营销，让消费者融入线下这群参与各种活动，从而体验产品，下单购买。与其它运动品牌相比 L 品牌并没有通过传统媒体广告看展品牌的推广，例如，明星代言、赞助赛事、电视广告等传统手段。虽然不使用传统广告能节省一大笔营销费用，但是传播力度依旧有限，这便是需要今后在宣传方面重视的关键点，加以提升和改进。

5.3.3 机会分析

（1）瑜伽运动逐渐被女性追捧

在中国，人们对健康和健身的关注不断提升。这一趋势部分源自对肥胖率上升、慢性病患者增多以及生活方式病的担忧。人们越来越认识到健康的重要性，包括身体健康、心理健康和情感健康。因此，越来越多的人开始积极参与体育锻炼等活动，以维持健康。同时，瑜伽在中国作为女性第二受欢迎的体育运动，参与人数还在逐年增长，女性对瑜伽的认可让瑜伽市场在中国越来越成熟。

（2）拥有巨大的下沉空间

L 品牌的瑜伽服在中国高端瑜伽市场处于垄断地位。在国内市场除了耐克和安德玛已经进军高端瑜伽市场，其他品牌都处于中端和中低端。L 在品牌上有足够先发优势，品牌从低端向高端延伸很难，但是从高端向低端延伸很容易。L 品牌目前有足够的让利空间和机会去占领更广阔的中端市场。

（3）现代女性消费潜力巨大

“她经济”时代的到来以及消费群体年轻化，越来越多的年轻女性具备了高消费的能力，同时千禧一代的年轻女性多数为独生子女，她们享受着家庭的高关注度，优渥的

生活环境造就了年轻人追求物质更高生活质量的条件。父母的经济后盾让他们更敢于追求美好事物，及时行乐和活在当下成为他们的生活理念，购买奢侈品成为犒劳自己的途径，通过买买买来取悦自己。再加上信用卡、“花呗”、“白条”等一系列超前消费手段，让本来就容易冲动消费的年轻女性，更容易为“奢侈品”上头。因此，庞大的女性消费者有着无限的潜力，这部分群体成为 L 在中国市场的机遇之一。

5.3.4 威胁分析

（1）面临其它品牌围剿

在 L 品牌迅速壮大的同时，潜在的竞争对手已经出现，高端瑜伽服饰市场竞争日益激烈。安德玛的紧身衣在高端运动市场一直保持着极强的竞争力。耐克在瑜伽品类推出怒放（Nike Go）高端系列来对标 L 品牌瑜伽服，尝试争夺 L 品牌的瑜伽市场份额。而国内体育运动品牌李宁也开始入局瑜伽行列，粒子狂热、暴走的萝莉等品牌也同样蚕食着下沉市场。上下围堵，使 L 品牌面临激烈的竞争压力。根据官方财报，2022 财年，L 品牌营收增长 30%的同时，库存也增长了 50%。因为过高的库存或影响产品折扣，从而影响品牌利润。

（2）供应链高度依赖导致成本上升

外部供应链不够稳定或成为 L 品牌的短板。成本上涨，正是其面临的挑战之一。户外服装创新的流程繁琐，且几乎所有创新都来源于材质方面的革新，这最能体现出品牌的“硬实力”，也是影响品牌长远发展的关键因素之一。L 品牌在 2022 年的财报中指出，对供应链的高度依赖是 L 品牌面临的长期风险。台湾的儒鸿企业是 L 的关键供应商，主要为 L 品牌完成包括织布、染整、定型和成衣制造的环节。在 2021 年，L 品牌 48%的面料来自中国台湾。L 品牌优先用户整体价值感（手感+体感），其次才会考虑价格以及供应稳定性等，选择儒鸿是因为儒鸿可以提供独一无二的工艺。热销瑜伽裤 Align 系列，儒鸿占比在 6 成，即便 L 已经试图将面料供应分散化，但对儒鸿供应商的影响并不明显。除了 L 品牌，儒鸿还是耐克、阿迪达斯、安德玛等品牌的针织面料供应商和成衣制造商。L 品牌目前在面料创新板块严重不足，同样也会带来成本上升和竞争者模仿的风险。

（3）审美或引发消费者反感

L 品牌商业宣传海报在中国区会带来一定的影响。在 L 品牌的中国官网，白人和黑人模特的数量超过黄种人的数量。虽然也有一定比例的亚洲模特，但并不完全符合东方

审美，带有强烈的西方审美色彩。如：眯眯眼，暗黄皮肤，饱满嘴唇，吊梢眼，单眼皮等。这些特征并不兼顾东方审美标准，可能会引起消费者不适。从中国的政治环境来看，国家是希望体育市场能够蓬勃发展，瑜伽运动在中国也得政府的认可，但是对于外来品牌，尊重本土风俗，重视当地价值取向，才能让企业在中国市场长久发展。

表 5-1 L 品牌 SWOT 分析模型

外部 内部	优势 (strength)	劣势 (weakness)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瑜伽产品具备专业性 2. 拥有庞大的女性粉丝 3. 独一无二的社群营销 4. 产品不断创新 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 销量略受限于高定价 2. 缺乏三四线城市渗透 3. 部分供应商良品率较低 4. 宣传手段单一
机会 (opportunities)	S-O (发展优势, 抢占机会)	W-O (利用机会, 弥补劣势)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 瑜伽运动逐渐被女性追捧 2. 拥有巨大的下沉空间 3. 现代女性消费潜力巨大 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 扩大社群规模, 让更多女性认识到 L 品牌. 2. 调整产品策略, 通过自身品牌影响力, 进军中端市场。 3. 进一步加强研发, 满足消费者不同需求, 凸显产品差异化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 调整定价策略, 定价策略适应市场环境, 灵活多变。 2. 下沉三四线城市, 扩大 L 产品的市场份额。 3. 加大面料研发投入。 4. 淘汰劣质供应商, 改善产品质量。 5. 可适当增加传统广告的投放, 利用热度较高体育女明星进行代言。
威胁(threats)	S-T (发挥优势, 转换威胁)	W-T (减少劣势, 避免威胁)

<ul style="list-style-type: none"> 1. 面临其它品牌围剿 2. 供应链高度依赖导致成本上升 3. 宣传海报可能引发消费者反感 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 通过自身品牌专业领域的优势，快速进入中端市场，挤压其它品牌生存空间。 2. 加大对面料的研发且寻找其它面料供应链来分担风险。 3. 尊重本土文化，迎合本土审美。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 保证高端品牌形象，不采取直接降价促销策略。 2. 加大推广力度，特别是在三四线城市。
---	---	--

结合上文的宏观和微观环境的整体分析，再通过运用 SWOT 工具，分析了 L 品牌在中国的优势、劣势和可能要面对的外部机会与威胁，综合实际情况，本文认为，L 品牌更应该采取 W-O 战略，迅速补齐短板，抓住当下机会。具体而言，下沉市场对于 L 品牌可能在未来有着更大的发展空间，也为竞争越来越激烈的瑜伽市场争取到了足够的生存空间。另外，对产品的质量检验更加严格，加强管理或淘汰劣质供应商。最后，加强宣传，突破瑜伽领域的信息茧房，加速品牌的传播，普及大众和泛体育爱好者对品牌的印象。

6 L 品牌瑜伽服中国市场营销策略优化建议

6.1 L 品牌目标市场战略优化建议

6.1.1 优化市场细分

如前所述，城市线级并非完美的市场细分标准，一二线城市也有非目标客户，三四线城市也有合格的潜在客户，建议 L 品牌按照年龄、收入和消费心理三个因素对市场进行细分。年龄可以从大学毕业、具有独立经济能力的平均年龄 22 岁起，分为 22-35 岁、35-44 岁、45-59 岁三个年龄段；按照消费者月收入可以分为 5000 元以下、5001-7000 元、7001-10000 元和 10001 元以上四个收入段；按照消费心理，L 品牌可以尝试将整体市场分为时尚创新型、运动健身、品质生活等三类消费心理，每一类消费心理代表额不同的消费追求和价值观。当然，L 品牌可以进行专项市场调查，根据调查结果优化市场细分，并详细描述每一细分市场上客户的消费偏好。

6.1.2 拓展目标市场

L 品牌成立之初是定位高端运动市场，L 逐渐站稳一二线城市的同时，高端市场也开始逐渐饱和。面对行业竞争越发的激烈，坚守高端市场的策略较为冒险，同时也对 L 品牌今后扩大市场份额或下沉市场造成了巨大的障碍。因此，L 品牌不能把资源过度堆砌在在高端领域，做好下沉市场是有必要的。L 品牌应积极探索下沉市场，为未来谋求更足的生存空间。具体来说，可以着眼于年龄在 22-35 岁之间，月收入在 7001 元以上的中高端市场，一是可以扩大潜在市场的规模，二是也有利于抵御来自中端市场的竞争者。在消费心理上可以以运动健身类型的消费者为主，兼顾时尚创新型的消费者。

6.1.3 明确市场定位

L 品牌要清醒认识到，高端品牌的市场份额是有限的，追求产品线的“大而全”可能会浪费企业大量资源和损害品牌形象，同时其它品牌也在跃跃欲试的挑战 L 的瑜伽地位，这样就意味着在之后高端瑜伽领域的竞争中会更加激烈，是否能守住自己的“领地”很难保证。因此，L 品牌需要考虑自身的实际情况，坚守瑜伽市场基本盘，紧紧地围绕女性需求来研发产品。

由于 L 品牌在瑜伽领域深耕多年，特殊的产品设计，能更加凸显女性的身材，在心理价值层面更能增加女性的自信。在科技面料方面，瑜伽服更加透气、吸汗、抗菌和舒适，能给消费者提供更大的健康价值。在品牌的专业性和影响力方面，能够给消费者提供更多的优越感和情绪价值。

因此，结合目标消费者的消费心理，建议明确将品牌定位于“专业、轻奢瑜伽服”，并借助于各种营销推广手段，传播这一品牌定位。“专业、轻奢”明确的市场定位要比 L 品牌目前的品牌口号是 Be all in（活出可能）更为清晰，后者所传递的品牌形象较为抽象，表达的价值主张也较模糊。L 品牌的市场定位需要浓缩和高度概括，简明扼要的为消费者传递品牌的思想和价值。

6.2 L 品牌瑜伽服产品策略优化

6.2.1 双向品牌延伸策略

（1）新系列产品向下延伸

L 品牌在瑜伽服领域结合内外环境分析，在中端市场企业拥有良好的发展前景。面对瑜伽服行业这一庞大的市场，应当发挥 L 品牌这些年积累的品牌优势，围绕着 L 品牌来研究制定双向品牌延伸策略。公司通过推出全新系列的产品向下延伸，弥补下沉市场的缺失。新系列产品所定位的人群是消费能力偏弱和对价格较为敏感的人群，这部分人基数巨大，在中国有广阔的市场。同时新系列产品的市场定位为中档产品，依旧以瑜伽产品为主，售价要低于原产品系列，突出主打性价比与高质量来对标其它运动品牌的瑜伽系列产品，用更低的价格和更高的质量取得优势。之后，再通过 L 品牌的影响力带动新产品，进军中端市场，通过走量款式抢占中端市场份额，覆盖更多目标群体。这样的好处在于，既能开拓市场增加销量，又能保证原系列产品不轻易降价，从而维持 L 品牌形象，实现了分级定价策略，采取品牌延伸策略能有效解决维持品牌形象和销量持续增长的两难问题。

在构建新系列产品上，首先应要突出新系列产品的产品个性。在该体系下，新系列产品可以设计较为独立的产品形象，在传播中适当突出自身品牌个性，与原系列产品在标志和品牌形象上具有一定的区分和辨识度，同时也在产品网站、包装、海报等方面透露出 L 品牌的相关联的信息。例如，（如图 6.1）阿迪达斯的三叶草休闲潮品系列，他的标志是三叶草，但是在部分产品上也同时会出现阿迪达斯的标志。这样做的好处在于，

产品与产品之间的功能、档次、质量等方面的差异化更直观，消费者能轻易区分，最重要的是系列产品不会对 L 品牌的高端品牌形象造成直接的冲击。其次，需要注意原系列和新系列在产品应避免产品上的交叉重叠，防止形成内部竞争，同时新系列与 L 品牌原系列应存在较为明显的优劣差异，新系列的作用更多是 L 品牌产品上的互补。第三，在新系列成立初期，L 品牌可以通过技术下放的模式来增加新产品竞争力。产品技术下放是指将高端产品才有的技术向较低端运用。这样能够更好地理解和满足客户需求，提高产品质量和同等价位下的市场竞争力。通过产品技术下放，公司也可以实现更高效的产品创新和开发，从而提高新产品的市场竞争力和客户满意度。例如 L 品牌在研发新的更高端的面料后，可以将自己一小部分科技面料下放给新产品。这样新产品的销量和产品的附加值都得到了提升。第五，L 品牌的社群营服务为高净值人群提供运动社交圈子，是维持高端品牌形象的手段之一。为了与原系列形成差异，保护品牌形象，新系列的主要消费群体不应具备社群属性和社群服务。为了保持高端消费群体的社群服务，同时为了避免新系列的消费者感受到歧视，可以为社群服务设立一定门槛。比如，采取会员消费等级制来区分消费者，从而限制非高净值群体加入到社群服务。最后，为了规避品牌向下延伸失败的风险，公司前期需要监测新产品的销量和把控新产品向市场的投放量，一旦出现销量上的严重失衡，对 L 品牌的原系列产品造成冲击，应立即缩减新产品的销量。通过不断对产品和价格的轻微调整，最终稳定达到市场平衡。



图 6.1 阿迪达斯各系列

(2) 原系列产品尝试向上延伸

目前，在国内市场安德玛和耐克已经进军瑜伽高端市场，两个品牌的高端瑜伽服已

经高达 800 元,直奔 L 品牌的目标市场。在国际市场,也要警惕如美国的 Varley、Alala、Year of Ours、Adam Selman Sport 等女性运动品牌进入中国市场。L 品牌可以通过再度拉升品牌形象,从而与其它品牌拉开差距。L 品牌想要向上延伸,需要深入了解目标市场是至关重要的。了解目标客户的需求、偏好、购买能力以及竞争对手的市场动态是成功延伸的基础。产品或服务必须提供更高的品质、附加价值和性能,以满足更高端的客户期望。确保新产品的价格与其提供的价值相符。对于品牌的向上延伸,公司可以慢慢进行探索和尝试。

首先,L 品牌可以尝试引入品牌故事,突出品牌的独特的个性和价值观,强调与高端市场的契合点,例如追求卓越品质、环保、特殊设计和社会责任等等。其次,开辟高端产品系列,采用更加高端的技术工艺和设计,注重产品的材质性能,独占高端配色,突出产品独特功能等特点,吸引挑剔的高端消费者。第三,可以与高端品牌进行合作来抬高自身品牌形象。例如可以与 LV 或 Prada 等奢侈品牌推出联名产品或限量系列从而吸引忠实粉丝和高端用户。第四,可以选择知名设计师、著名画家、书法家、等艺术大师和体育明星对高端产品进行联名设计为品牌增加热度。第五,提供个性化的定制化服务,产品的部分设计可以根据顾客喜好进行特殊定制,让消费者感受到特殊和专属的待遇。第六,高端零售渠道的选择,可以提高产品的品牌认知度和感知价值。L 品牌完全可以进驻高端零售渠道,比如在城市 CBD、高端公务中心或独特地段开设品牌旗舰店,为品牌创造更加独特的购物体验。

例如,2015 年 2 月,阿迪达斯与美国著名说唱歌手侃爷(Kanye)推出的高端系列椰子(Yeezy Boost),赢得无数消费者疯狂抢购(如图 6.2)。再例如,耐克的乔丹系列就是品牌向上延伸的成功案例,从而迎合不同的市场细分和消费者群体,更好地满足不同领域和兴趣领域的需求。在差异化定位上,耐克的不同运动系列通常专注于特定的运动、生活方式或文化,以便更好地满足不同群体的需求。乔丹系列专注于篮球文化,在篮球文化和时尚领域具有强大的影响力,其产品通常以创新设计、限量版和与篮球历史相关的元素而著称。虽然乔丹系列在定价上相对较高,但其独特的市场定位和对篮球历史的深厚影响使其成为耐克整体品牌组合中的高端部分。它的成功也表明了耐克对于差异化市场定位和品牌延伸策略的成功执行。目前,乔丹系列在耐克专卖店有自己独立的分区(如图 6.3),在大城市的金融中心和商业 CBD 甚至出现了专属的乔丹产品系列门店。



图 6.2 阿迪达斯椰子系列



如图 6.3 乔丹系列分区

6.2.2 加强供应链管理

通过上述分析，L 品牌的质量问题，主要是部分不发达地区的供应商的制造工艺落后以及员工素质底下造成的。L 品牌为了挽回因质量问题而受损的品牌形象，应该以产品质量为第一要素来选择供应商，减少落后地区的产能是必要的。

首先，在选择供应商方面，需要选择企业价值观和质量标准相符的供应商，而不仅仅只注重选择便宜的选项，需要对供应商进行综合性评估，从质量、可靠性、交付能力、成本等各个方面进行考量。其次，对所有供应商建立统一且清晰的质量标准，供应商之间需要明确和统一产品质量标准和规格。第三，对生产商进行系统性培训，提供培训资源，帮助厂商改进质量管理体系，提高生产工艺，协助生产商采取改进措施，提供技术

支持改进，帮助供应商改进产品质量。最重要的是企业需要严格落实对供应商和生产商的管理和控制，定期对供应商进行质量审核，确保产品符合标准。通过质量指标来跟踪供应商绩效，产品不合格率和交付准时率等。再通过合同管理和法律手段来采取奖惩机制，来增加供应商和制造商的质量承诺。如果供应链依旧不断出现问题，为了品牌长期发展，企业可以考虑砍掉供应商或搬出该生产地，暂时增加优质供应商的订单来对冲风险，避免品牌形象受损。

6.2.3 加强面料研发投入

L 公司的核心产品采用的面料一直牢牢被一两个供应商所控制。由于核心技术的缺乏，L 品牌想要长久地生存下来，必须解决技术上的不足，尤其是核心面料专利问题。首先要加强对研发的投入，提升自身的科技实力，减少对面料供应商的依赖。同时，L 品牌可以考虑与各大高等院校以及有关院系及专业可也机构进行合作或通过购买专利，兼并其它公司来实现技术上的自主。另外，原产品要进行周期性的迭代，研发新的产品保证在瑜伽行业的竞争力。例如原系列可以按照一年或两年推出一款科技新产，持续保持 L 品牌的产品活力。与此同时将原系列将过时的科技产品逐步下放到新系列的产品线中，这样既可以平摊研发费用，又能强化中低端产品的竞争力。

6.3 L 品牌瑜伽服价格策略优化

6.3.1 采取分层定价策略

分层定价是根据产品或服务不同特征、功能或服务水平将其划分成几个层次，并为每个层次设置不同的定价策略。这种定价策略可以满足不同群体的消费者，提供了销售的灵活性，并在市场中创造更多的销售机会。L 品牌在以前的产品中并没有明显的将产品分为高中低档位，也不存在依据产品质量和档次上进行分层定价，但是经过 L 品牌延伸后的瑜伽服就可以实现分层定价策略。

分层定价最主要的好处是每个层次的产品或服务都有不同的价格，高层次的产品价格较高，而低层次的产品价格相对较低。这种差异化有助于吸引不同价格敏感度的客户。由于不同层次的产品或服务具有不同的价格，消费者有可能升级到更高层次的产品，从而提高客单价和整体销售额。同时还赋予消费者更多选择权，使其能够根据个人需求和

预算做出决策，增加购买意愿。更重要的是通过分层定价，高层次的产品通常与高品质、高性能或独特性相关联，有助于企业在市场中建立积极的品牌形象。

6.3.2 原系列维持高价策略

在中国市场 L 品牌瑜伽服的价格一直是全行业最高，600-1200 的价格区间，但原系列依旧有向上的溢价空间。

首先，增加原系列产品的附加值，比如可以从包装盒赠品等方面给产品赋予附加值。加入精美的包装，专属的礼盒，客制化产品等手段，继续拉高产品价格。第二，增强服务质量，高品质的产品和卓越的客户服务是支持溢价定价的关键因素，顾客期望通过支付更高的价格来获得卓越的质量和服务体验。例如可以为消费者提供更专业的训练指导，定制配饰，专属礼遇等服务。第三加大度对产品促销上的投入，提高产品的知名度和美誉度。进一步加强品牌社交属性，例如通过官方举办各种运动，户外跑、骑行、飞盘等活动。第四，溢价定价基于产品或服务的差异化，企业需要确保其产品或服务在市场上与竞争对手有所区别，以便正当地要求更高的价格。L 品牌保持独特的社群服务和社群文化，通过研发更先进的面料和产品设计，让原系列的产品实现产品独占优势，可进一步在拉升产品价格。例如，耐克的普通的瑜伽服在 300-400 元之间，之后推出了高端瑜伽 Nike GO 怒放系列（高弹包裹）和 NIKE ZENVY 放空系列（裸感塑形），增加了更多的设计元素和运用更先进的喷气纺织工艺，定价为 799 元与基础款离开价格差距，通过产品附加值与普通产品的差异化，进军更高端瑜伽市场（如图 6.4）。

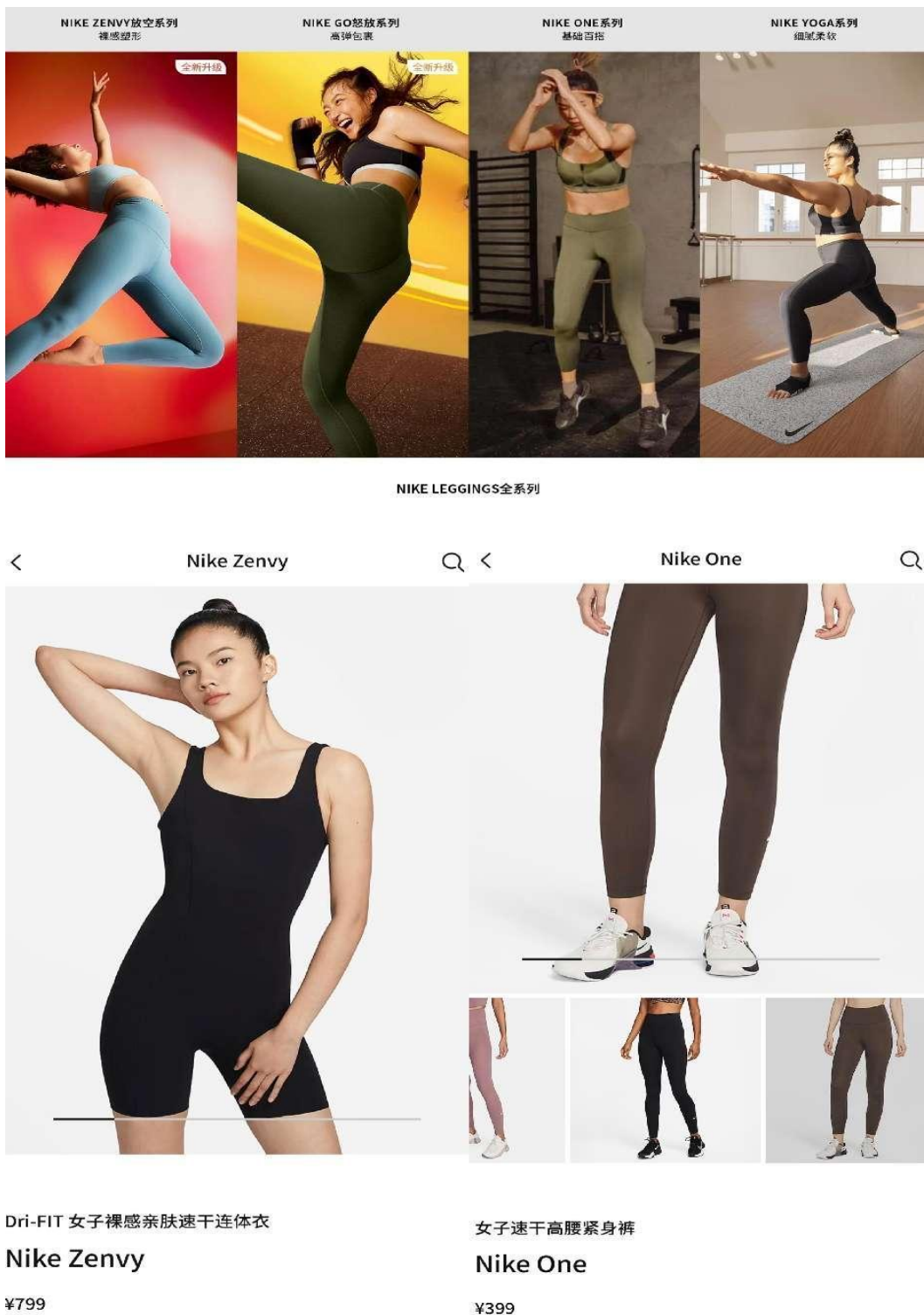


图 6.4 耐克瑜伽系列价格对比

6.3.3 新系列采用竞争定价策略

竞争定价策略的核心是参照竞争对手的价格水平。企业会观察竞争对手的价格，并决定自己的定价水平，以确保在市场上能够与竞争对手进行有效竞争。以瑜伽裤为参照标

准，传统运动品牌耐克、安德玛、阿迪达斯为例，产品价格大致在 300-700 元左右，国内传统运动品牌李宁、安踏 200-300 元，国内专业瑜伽品牌暴走的萝莉 100-200 元，粒子狂热 200-300 元，凡圣 400-500 元。在制定竞争定价策略同时，企业需要考虑自身的市场份额目标以及盈利目标。有时可能采取较低的价格以获取更多的市场份额，或者通过定价较高的产品追求更高的利润。由于新系列的产品定位面向的是中端市场，产品价格自然要低于 L 品牌的原系列产品价格。根据问卷调查，大多数消费者认为 L 的瑜伽服产品在 400-600 元区间较能接受，考虑到 L 品牌原系列高端产品的溢价，因此可以围绕着 300-600 元左右的价格区间来对产品进行定价。这个价位段不仅覆盖了传统运动品牌的中端瑜伽市场，还对国内性价比较高的瑜伽品牌在中低端市场形成较强的竞争力。新系列的产品与传统运动品牌的瑜伽服相比，产品品质更具有竞争力，与国内的瑜伽服品牌相比更具有品牌影响力和售后保障。通过用走量的方式提高市场占有率，扩大企业利润。

6.3.4 利用尾数定价策略

尾数定价法是一种有效且巧妙的定价策略，它利用了人们对价格特殊的感知属性，可以在消费者心理上创造价格优势。

L 品牌在中国市场运用尾数定价法可能会带来积极的影响，例如将价格设定为如 499、799 等以 9 结尾的数字，相较于 500 和 800，虽然只差了一块钱，但消费者确认为价格不到 500 和 800，会有省钱的心理暗示，消费者可能会更容易接受这样的价格。因为人们通常更关注价格的整数部分，而容易忽略小数部分，这样的定价会让消费者觉得 L 品牌的瑜伽服更加实惠，进而增强购买意愿，

所以尾数定价法对 L 品牌瑜伽服而言是一个值得尝试的策略。通过合理运用，L 品牌有望增强市场竞争力，并吸引更多消费者购买。

6.4 L 品牌瑜伽服渠道策略优化

6.4.1 加速线下直营门店建设

随着经济发展，运动品牌更重视产品的销售渠道优化，渠道更关注发展质量，面对庞大的中国市场，L 品牌的线下门店数量依旧稀少。L 需要逐步增加渠道布局，尽快增

加品牌直营店的铺设，扩大具备体验产品的大型销售门店。首先，L 需要尽快补足在一二线城市门店数量，对于门店较少的一二线城市，应加速线下门店的扩张，例如北京、上海、广州、深圳，线下门店分别为 20、23、3、13，广州的线下门店明显不足。作为新一线城市西安、郑州、南京、重庆，门店数量分别为 4、2、4、4，郑州的线下门店同样不足。其次，需要对三四线城市的线下门店进行从无到有的布局。三四线城市的消费能力偏弱，消费者较为分散，考虑到店铺成本，合理的选择门店位置位，规模大小，需要反复斟酌。相对于一二线城市的门店选址，L 品牌在三四线城市的选址需更为慎重。

6.4.2 搭建多平台合作

在线上电商渠道，开通多渠道支付，支持信用卡，支持分期付款，能够有效提升产品销量。在面对高库存压力的时候，在不增加渠道商和不直接降价的前提下，也可利用更加多样的手段来消化库存。如定向销售的合作模式，批量卖给瑜伽俱乐部、舞蹈工作室或健身房等。再比如跨界联合营销，与运动 APP KEEP 进行合作，上架 KEEP 商城，通过瑜伽教学、普拉提训练、有氧操练习来引流，推广自身产品，与 KEEP 分成。还可采用电商平台开设奥特莱斯 Outlets 官方旗舰店，不仅能通过处理断码，尾货来缓解库存上所带来的压力，还能规避平价购买消费者的负面情绪，保护品牌调性。

6.5 L 品牌瑜伽服促销策略优化

6.5.1 广告宣传要做到入乡随俗

L 品牌作为国际运动品牌，目前在中国市场的发展已经超越了加拿大本土市场，一跃成为世界第二大市场。如何吸引中国消费者，增加消费者的粘性，赢得消费者好感，是 L 品牌在中国本土化的关键。中国的文化背景和审美与国外存在巨大差异，无论在品牌形象，广告宣传都需要有所转变，去迎合中国消费者。L 品牌在广告推广中的图片，也一直是全球统一形象，让品牌显得更加国际化。但是，中国的消费者未必认同品牌的价值取向。国际企业在没有足够了解当地市场而造成的损失数不胜数。L 应该深入市场调研，充分了解当地文化和价值观。同时，提高对当地文化的敏感度，为员工提供跨文化培训，确保广告营销和社交媒体不冒犯当地文化或价值观。最后，提升自身危机公关意识，当问题来临时，能有效的应对局面，及时化解矛盾，弱化对品牌的负面影响。本

土化和尊重当地文化是建立长期在新市场成功的关键因素之一。品牌应该愿意倾听当地消费者的声音，并在其文化和价值观的框架内运营，以建立强大的品牌形象和客户忠诚度。

在技术层面上，L 品牌可以调高本土模特再官网的比例，来迎合本土消费者的审美。在文化层面上，L 可以在官网增加更多的中国元素以表达对中国消费者的重视。在产品层面，也可以在产品中更多的增加中国元素，比如醒狮、中国结、中国红等元素来提升品牌在消费者心中的好感。

6.5.2 充分利用互联网平台提升品牌热度

L 品牌在线上借助社交媒体、网络广告和大数据等技术手段，拓展多渠道营销，充分利用短视频、直播等创新营销工具。通过加大投资传统媒体与数字媒体广告宣传，提高 L 的品牌认知度。同时开展品牌合作、品牌代言人签约、赞助活动等策略，增强品牌在潜在消费者心中的地位，挖掘三四线女性客户，从而打破信息壁垒。

短视频平台的兴起逐渐成为人们生活的日常。短视频不仅消化了碎片时间，还挤占了人们其它娱乐时间。抖音，快手等短视频的创意广告和直播带货成为新的电商模式。Bilibili 作为文化社区类的视频平台，通常视频博主会对产品进行评测，和上手体验，从而帮助消费者选择适合自己的产品，成为商品的宣传阵地。L 品牌可以利用短视频平台对自身产品广告进行精准投放，还可以利用文化社区类视频平台做详细评测推广，让消费者对自身产品有更深入的了解。

通过建立自己的移动 APP，更方便用户从移动端进行购买，增加了购物体验。通过收集 app 可以收集用户的偏好进行分析，精准把握需求。同时，还能展现品牌实力，提升品牌形象，提供个性化推荐，增加销售渠道和增强顾客粘性。同时，要巩固和微博的宣传地位，开发微博更多宣传功能，通过微博引流和抽奖活动的形式让消费者积极为官方微博打卡、转发、点赞，激活超话让 L 品牌的话题持续保持热度和社群活跃。线下，在三四线城市的商业 CBD 开设实体店或体验店，让更多女性消费者了解到 L 品牌，更方便体验到产品。

6.5.3 利用体育赛事加强宣传

L 品牌经过这些年的迅速发展，从目标受众、品牌定位以及品牌形象已经被消费者

接受和认可，但在传播渠道上 L 品牌的宣传手段依旧匮乏。虽然通过社群营销逐渐的向消费者渗透，已经取得了显著的效果，可是宣传的所覆盖的面积以及信息传播速度依旧不如传统宣传手段来的高效。在品牌初期，L 品牌不采用传统的宣传方式主要是为了节约成本，但 L 已经达到现在的规模完全有能力通过定期的广告投发来拉升品牌的曝光率。

L 品牌可以赞助体育赛事来获得更多品牌的曝光。如瑜伽赛事、羽毛球赛、马拉松、游泳、滑雪、高尔夫、马术等女性喜爱或高端体育赛事。明星代言未必非要是演员，流量明星等，可以选择精英女性为人设的体育明星，从而品牌影响力广泛传播，塑造独立女性人设形象，增大消费者对品牌的认同。如滑雪运动员谷爱凌就是一个非常合适的人选，她的个人形象和标签十分契合 L 的用户画像，许多年轻女性希望成为像她一样的年轻热爱运动对生活有高品质的精英女性。

7 L 品牌瑜伽服营销策略优化保障措施

7.1 制度保障

在产品管理方面，L 品牌涉及两种档次的产品，所以品牌管理制度的保障至关重要。最主要的任务是建立品牌管理规范，这些规范需明确品牌的定位、标识、使用规则及推广策略，以确保品牌形象在各种场合下的一致性。针对新系列产品，需要制定危机公关预案。在面临遭遇危机时，企业能够迅速应对，通过建立沟通渠道来维护品牌声誉。品牌监测系统也是重要一环，借助市场研究与消费者反馈，企业可以及时了解品牌在市場中的表现，并依据监测结果调整策略，确保品牌始终与市场保持同步。品牌的绩效评估也很重要。这一评估体系应从市场份额、品牌知名度、消费者满意度等多个角度进行考量，以便明确品牌的改进方向。员工主观上对品牌的认同，也是维持品牌价值和品牌形象的关键。通过沟通、培训和激励措施，可使他们成为品牌形象的积极传播者。

结合上述保障措施，可以帮助企业更好地维护品牌，确保其在市场中的稳固地位。品牌管理制度的有效实施有助于品牌的成功，也有助于构建消费者建立信任。

7.2 资金保障

在新系列创立初期，资金保障是新产品成功的关键因素。为了确保新产品的顺利推出，L 品牌会采取一系列策略来管理资金。

L 品牌首先要对市场进行调研，这有助于了解目标市场的需求和形式。再通过进行可行性分析，评估新产品的技术可行性、市场潜力及经济效益，能够确保新产品具有商业价值。根据调研结果，L 品牌制定详细的资金规划，并考虑设立风险准备金以应对不可预见的情况。与此同时，保证资金使用的优先级，以确保资金的有效利用。在确保新产品的资金预算后，内部资金管理制度也要进行加强完善。通过设定资金使用审批流程，来确保资金的合理使用和有效监管。期间可以定期对资金进行盘点，确保资金使用的合规性。在新产品开发过程中，风险也一直伴随其中。加强风险控制十分有必要，其中的风险包括有技术风险、市场风险和财务风险等，这些风险的发生都会给公司带来较大的损失，制定风险应对策略，才能确保新产品得顺利开发。

7.3 人才保障

以 L 品牌的价值观和业务需求相符的招聘标准，确保候选人具备所需的技能、经验和文化适应性。使用先进的招聘技术，如人才管理系统、面试视频录制等，以提高招聘效率和准确性。其次还要建立一个全面的培训体系，包括内部培训、外部培训和在线学习资源，以确保员工获得最新的知识和技能。提供专门的领导力培训计划，以培养和激发内部领导力，推动整个组织的创新和协作。另外，沟通机制的建设，鼓励员工参与公司决策的过程，通过定期的团队会议和反馈会议听取员工的建议和意见。加强公司文化的建设，通过组织团队建设活动、庆祝成就和奖励卓越表现，创造一个积极向上、充满活力的工作环境。员工的发展计划也是必要的，通过定期的职业规划会议，明确目标并制定实现这些目标所需的培训和发展计划。鼓励员工在不同部门之间进行交流，拓宽视野，提高员工的全局认知，为其未来职业发展提供更多可能性。拓展健康福利，包括定期体检、健身房会员、心理健康支持等，以关爱员工的身体和心理健康。提供具有吸引力的员工购物折扣和其他福利，增加员工对公司的忠诚度。

7.4 文化保障

瑜伽发源于古印度，后传入中国，有着悠久的历史。在当今社会，经济发展迅速，科技水平不断提高，人们的生活节奏也越来越快，人们的生活压力也越来越大。瑜伽既能通过冥想来安抚心灵，又能通过肢体锻炼来保证身体健康，受到了全世界运动爱好者的追捧。瑜伽运动通过各种体式的练习，挑战身体的柔韧性、力量和平衡，使个体逐渐超越自身的身体极限。注重呼吸法和冥想的实践，通过深而有意识的呼吸和专注的冥想，个体能够超越日常杂念，进入内心的宁静状态。这种心灵的超越有助于减轻压力、焦虑，提高对生活的洞察力，实现精神上的超越。瑜伽运动强调正念的培养，即对当下的敏感和觉察。通过正念的实践，个体能够超越过去和未来的思维，专注于当前的瞬间，提高对自身、他人和环境的觉察水平，实现了感官上超越。因此，L 在品牌文化上需要更加注重瑜伽文化的塑造和传承。

体育精神和现代的运动文化也应融入品牌文化。体育精神包括团队协作、公平竞争、拼搏奋斗、自律、直面困难、追求卓越、享受运动等。而现代体育文化包括体育经济、科技体育、电子竞技、极限户外运动、健身运动、体育娱乐、时尚体育、社会运动和体育等。体育精神可以融入品牌价值观，而现代体育文化是品牌最好的载体的体现。

首先，L 品牌应该深挖瑜伽运动的文化底蕴，为品牌打下坚实的文化基础，以文化作为引领，构建在瑜伽领域品牌文化的核心竞争力。L 品牌可以通过深入挖掘瑜伽运动的历史、传承、体式、哲学、冥想等来打在具有浓厚文化底蕴的品牌形象。例如推出与具备一些历史、文化相关主题的产品，与国际瑜伽大师或瑜伽流派的联名产品来进行品牌上的营销。其次，L 品牌借助互联网的优势，与现代体育文化与品牌营销进行有机结合。通过网络载体，展示自己的体育科技产品，通过短视频和短剧的形式塑造品牌故事，在健身频道、体育综艺、直播比赛的环节可以植入品牌广告，提升品牌曝光度。第三，slogan 是一个运动品牌的宣传口号，L 品牌的宣传口号较多，表达的文化价值观却也较为模糊，如 Sweat Every Day（每天流汗），sweat life（热汗生活），be all in（活出可能）等等，远不如耐克的“just do it”，阿迪达斯的“nothing is impossible”，李宁“anything is possible”，安踏“keep moving”，鸿星尔克“to be number one”等运动品牌展示的品牌精神和价值观鲜明。根据自身的品牌文化和价值观，从中浓缩和提炼出自身 slogan 是 L 品牌文化建设的重要一步。

在 L 品牌升级的过程中，文化是品牌塑造的重要组成部分，通过文化的传承和创新，才能保证品牌升级的过程中迎合现代的消费者。

8 总结与展望

本文认为，L 品牌应积极抓住机遇，结合在中国本土的实际情况，可以从以下几个方面来实施营销策略：为了保证产品质量，建立严格的奖惩机制，择优选择供应商。集中力量，在另一个细分领域打造超级单品，拓展瑜伽服在户外的使用场景，探索穿搭多样化。为了能够更好地下沉市场，实施品牌延伸策略来扩大市场规模，实现企业的利润增长，使得企业能够稳步的良性发展。通过更加委婉的降价促销手段，避免用户忠诚度受损，利用消费者心理，使用位数定价法来吸引消费者。在中国市场要尊重本土文化，做到入乡随俗，在广告宣传方面，多考虑中国消费者的审美。利用大数据精准挖掘 L 潜在客户，建立官方移动 APP 方便用户购买，加大客户粘性，强化品牌宣传。利用体育赛事，赞助体育明星，进一步扩大品牌影响力。通过向三四线城市扩张，增设官方门店，增加渠道布局。增加渠道支付，与其他平台相互合作。同时利用先进的大数据技术来优化产品库存。

本研究仍存在以下不足：首先，本研究属于探索性研究，结论仍需要进行反复的论证。其次，样本数据调查也存在一定的局限性，需要更大的数据来作为支撑。

参考文献

- [1] Brun A, Castelli C. The nature of luxury: a consumer perspective[J]. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2013, 41(11/12): 823-847.
- [2] David A Akaer. Capitalizing On The Value Of A Brand Name[M]. The Free Press publishing house,2004
- [3] Mishra L. Extending brands to emerging markets: Implications for brand management strategy. A case of luxury four wheeler in India[J].*International Journal of Economics, Commerce &Management*,2018,8(3):26-34.
- [4] Rise and Torut. A model for Predictive Measurements of Adbertising Effectiveness[J]. *Journal of Marketing*,2010(10):10-12.
- [5] Silverstein M, Fiske N. Luxury for the masses[J]. *Harvard Business Review*. 2003, 81(4): 48-57.
- [6] 阿燕. Lululemon 如何靠一条瑜伽裤, 成功突围耐克、碾压阿迪? [J]. *销售与市场 (管理版)*, 2021, No. 709 (07) :39-42.
- [7] 陈 钺 舟 . Lululemon 品 牌 公 关 走 出 成 本 陷 阱 [J]. *企 业 管 理*, 2023, No. 498 (02) :76-80.
- [8] 邓文艳 . 浅谈中青年女性消费特点与营销策略 [J]. *消费经济*, 2007, No. 126 (02) :43-46.
- [9] 段桂敏, 余伟萍. Y 品牌伤害危机对 L 品牌评价影响研究——消费者负面情感的中介作用[J]. *华东经济管理*, 2012, 26 (04) :115-119.
- [10] 菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒, 何佳讯, 等. 《营销管理》(第 15 版) [J]. *品牌研究*, 2016 (05) :2. DOI:10. 19373/j. cnki. 14-1384/f. 2016. 05. 011.
- [11] 付克友 . 奢侈品牌跨界延伸也有边界 [N]. *每日经济新闻*, 2022-10-17 (007). DOI:10. 28571/n. cnki. nmrjj. 2022. 003661.
- [12] 冯蛟, 卢强, 张淑萍等. 多品牌危机对行业信任的伤害机理研究[J]. *中央财经大学学报*, 2016, No. 342 (02) :104. 115.
- [13] 黄琰, 任志新. 产品品牌策略创新: 双品牌策略 [J]. *河北经贸大学学报 (综合版)*, 2004 (01) :56-58.
- [14] 黄哲睿. 两全其美——双品牌策略简析 [J]. *汽车与配件*, 2007, No. 659 (07) :26-27.
- [15] 黄晓韵 . Lululemon 的 逆 袭 之 路 还 能 走 多 远 ? [N]. *南方日报*, 2022-09-16 (B04). DOI:10. 28597/n. cnki. nnfrb. 2022. 005556.

- [16] 姜文君. 多品牌策略中的品牌关系管理研究[J]. 商业时代, 2006(30):30-31.
- [17] 蒋晶晶. 视觉元素在时尚化瑜伽服设计中的应用[J]. 鞋类工艺与设计, 2022, 2(16):12-14.
- [18] 蒋乐. T 集团奢侈品品牌营销策略优化研究[D]. 华东师范大学, 2022. DOI:10.27149/d.cnki.ghdsu.2022.004814
- [19] 孔成, 黎蓉. 基于 IS00C 模型的运动服装品牌社群营销策略[J]. 化纤与纺织技术, 2021, 50(11):82-84.
- [20] 刘兰娟. 全民健身视域下的瑜伽发展研究[D]. 上海体育学院, 2017.
- [21] 李文明, 吕福玉. 女性经济的发展趋势与应对策略[J]. 云南民族大学学报(哲学社会科学版), 2015, 32(01):66-74. DOI:10.13727/j.cnki.53-1191/c.2015.01.010.
- [22] 李婉婷. 运动品牌 Lululemon 在中国市场的营销策略研究[J]. 老字号品牌营销, 2022(09):18-20.
- [23] 逯子良. 李宁韦德之道运动鞋营销策略研究[D]. 山西大学, 2021. DOI:10.27284/d.cnki.gsxiu.2021.002181
- [24] 刘建明. 符号消费理论的认知边界与假命题[J]. 新闻爱好者, 2019, No. 500(08):4. 8. DOI:10.16017/j.cnki.xwahz.2019.08.001.
- [25] 李东楼. 华为: 双品牌战略成功秘诀[J]. 宁波经济(财经视点), 2018, No. 465(02):55.
- [26] 卢玮. 企业营销实践中的品牌延伸策略[J]. 湖北财经高等专科学校学报, 2003(06):21-22.
- [27] 柳淼. L 品牌营销对不同消费行为特征的影响[J]. 现代营销(下旬刊), 2022, No. 774(06):46-48. DOI:10.19932/j.cnki.22-1256/F.2022.06.046.
- [28] 骆轶琪. OPPO 与一加开启双品牌策略: 未来三年百亿计划怎么投? [N]. 21 世纪经济报道, 2022-12-23(011). DOI:10.28723/n.cnki.nsjbd.2022.005514.
- [29] 聂巧梅. ZG 集团品牌营销策略研究[D]. 上海财经大学, 2020. DOI:10.27296/d.cnki.gshcu.2020.002492
- [30] 庞冉冉. 智能手机的“双品牌”之路[J]. 商讯, 2019, No. 157(03):52.
- [31] 钱丽娜. COACH: 来自“轻奢之王”的绝地反击[J]. 商学院, 2016(Z1):48-51.
- [32] 石海娥. 瑜伽裤市场大热[J]. 光彩, 2022, No. 332(03):36-37.
- [33] 孙晓宇. 符号价值感知对女性炫耀性消费行为的影响研究[D]. 东华大学, 2022. DOI:10.27012/d.cnki.gdhuu.2022.001649
- [34] 谭爽. Michael Kors: 如何利用社交网络创造轻奢神话[J]. 成功营

- 销, 2015(12):30-31.
- [35] 唐琳, 段屹, 韩晴. 企业多品牌战略成功与失败案例分析[J]. 中国市场, 2020, No. 1062(35):124. 125. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2020.35.124.
- [36] 王国富. 鲍德里亚符号消费理论的形而上学维度之思[J]. 社会科学战线, 2017, No. 269(11):25-30.
- [37] 王慧敏, 赵玲. 鲍德里亚符号消费理论的哲学思考[J]. 通化师范学院学报, 2020, 41(07):110-114. DOI:10.13877/j.cnki.cn22-1284.2020.07.018.
- [38] 卫明. Lululemon, 为女性而存在[J]. 经理人, 2023, No. 345(04):50-54.
- [39] 王勇山. 中国体育运动品牌营销策略分析[J]. 中国商贸, 2011(21):21-22.
- [40] 王晨阳. 品牌延伸对母品牌形象的影响研究述评[J]. 时代经贸, 2023, 20(12):156-159. DOI:10.19463/j.cnki.sdjm.2023.12.042.
- [41] 徐孝蕾. 考虑顾客消费心理的轻奢品销售策略研究[D]. 东华大学, 2022. DOI:10.27012/d.cnki.gdhu.2021.000518.
- [42] 许忠荣. 多品牌策略在快速消费品行业中的应用[J]. 中国商贸, 2010, No. 464(02):21-22.
- [43] 薛媛. 时尚化瑜伽服的功能性研究[J]. 轻纺工业与技术, 2021, 50(09):85-86.
- [44] 杨春晓, 陈冲, 陈洁琳. 国有企业品牌延伸创新策略研究——以二十支品牌创新路径研究与应用为例[J]. 老字号品牌营销, 2022(17):21-23.
- [45] 禹泽丽. 青年女性紧身瑜伽裤的功能性设计研究[D]. 中原工学院, 2022. DOI:10.27774/d.cnki.gzygx.2022.000033.
- [46] 殷杰偲. 多品牌战略下的母子品牌视觉形象研究[D]. 电子科技大学, 2018.
- [47] 余明阳, 舒咏平. 论“品牌传播”[J]. 国际新闻界, 2002(03):63-68.
- [48] 张雪盈. 大连 X 服饰公司旗下多品牌策略研究[D]. 东北财经大学, 2021. DOI:10.27006/d.cnki.gdbcu.2021.000191
- [49] 周婧. 情感消费时代 Lululemon 情感品牌建构策略探析[J]. 传媒论坛, 2023, 6(07):57-60.
- [50] 张宇飞, 卢威利. 运动品牌社群营销的理念驱动与模式探索——基于 Lululemon 的案例分析[J]. 当代体育科技, 2023, 13(02):1-6. DOI:10.16655/j.cnki.2095-2813.2208-1579-2476.
- [51] 张东利. 格力败笔:多品牌战略[J]. 企业管理, 2016, No. 419(07):48-49.
- [52] 钟楚涵, 蒋政. L 中国市场实现增长 本土竞争品牌入局加速[N]. 中国经营报, 2023-04. 24(D02). DOI:10.38300/n.cnki.nzgjy.2023.000930.

- [53] 朱玉瑜. E 公司 J 品牌皮具营销策略优化研究 [D]. 华南理工大学, 2021. DOI:10.27151/d.cnki.ghnlu.2020.001201.
- [54] 张琛. X 公司在中国奢侈品市场的营销策略研究 [D]. 西北大学, 2021. DOI:10.27405/d.cnki.gxbdu.2021.002265
- [55] 赵俏姿, 童志方, 金栖桐, 等. 轻奢品牌 Coach 定位与平衡战略分析 [J]. 中国市场, 2015(23):108-109+112. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2015.23.
- [56] 曾靖婷. 跨性别品牌延伸、消费者涉入对消费品牌偏好的影响 [J]. 福建轻纺, 2023(06):25-28+36.

附录

L 品牌中国市场营销调查问卷

尊敬的参与者：

感谢您抽出时间参与我们的 L 品牌需求特性调查。您的反馈对于我们更好地满足您的期望和提高品牌体验至关重要。请您在接下来的调查中，根据您的实际体验和看法，以真诚的态度回答我们的问题。您的回馈将有助于我们更深入地了解您对 L 品牌的需求和期望，从而提升我们的产品和服务。请放心，您的回答将被保密处理，仅用于研究目的。调查结果仅供学术研究使用，对您所提供的信息保密，感谢您的配合。

1. 您是否购买过或使用过 L 的瑜伽服？ [单选题] *

A.有

B.没有

2. 您的性别： [单选题] *

A.男

B.女

3. 您的年龄： [单选题] *

A.18 岁以下

B.18-44 岁

C.45-59 岁

D.60 岁以上

4. 您的所从事工作单位类型： [单选题] *

A.私营企业

B.政府部门

C.事业单位

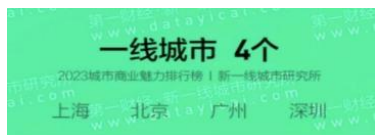
D.国有企业

E.外资企业

F.学生

G.其它 _____

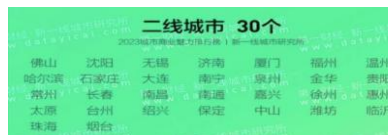
5. 您生活在几线城市： [单选题] *



A.一线



B.新一线



C.二线

三线城市 70个

宜昌	海口	邯郸	桂林	贵阳	盐城
赣州	佛山	衡水	南昌	湛江	襄阳
烟台	肇庆	蚌埠	柳州	邵阳	莆田
济宁	梧州	常德	荆州	宜春	蚌埠
渭南	蚌埠	九江	赣州	荆州	邵阳
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州

四线城市 90个

驻马店	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州
梧州	梧州	梧州	梧州	梧州	梧州

五线城市 128个

昭通	凉山	广安	丹东	六盘水	拉萨	辽阳
延安	铁岭	葫芦岛	抚顺	玉溪	百色	佛山
萍乡	广元	三门峡	新乡	湘西	晋城	天水
吕梁	随州	忻州	朝阳	池州	自贡	绥化
张家界	呼伦贝尔	丽江	云浮	普洱	梧州	贵州
安顺	普洱	德宏	四平	鹤壁	沈阳	本溪
安康	通化	钦州	楚雄	文山	通辽	贵阳
阜新	松原	黔东南	伊犁	喀什	巴音郭楞	酒泉
阿克苏	巴中	锡林郭勒	河池	定西	巴彦淖尔	鸡西
攀枝花	高州	贺州	白山	来宾	雅安	乌兰察布
临沧	阳泉	克拉玛依	嘉峪关	威海	白银	张掖
昌吉	防城港	商洛	吴忠	白城	平凉	双鸭山
和田	铜川	陇南	鄂州	朔州	辽源	七台河
金昌	哈密	阿拉善	石嘴山	兴安	伊春	崇左
林芝	固原	临夏	海西	儋州	怒江	武威
海东	阿勒泰	中卫	大兴安岭	塔城	博尔塔拉	昌都
迪庆	白塔河	甘孜	吐鲁番	阿坝	山南	甘肃
阿里	黔南	那曲	三沙	海南	河北	玉树
克孜勒苏	黄南					

○D.三、四线

○E.五线、县级市、县城

6. 您的月收入： [单选题] *

- A.3000 元以下
- B.3000-5000 元
- C.5001-7000 元
- D.7001-10000 元
- E.10000-15000 元
- F.15001-20000 元
- G.20000 元以上

7. 您购买过 L 什么产品？ [多选题] *

- A.瑜伽服/紧身裤系列
- B.上装(T 恤、马甲、羽绒服等)
- C.下装(运动裤、休闲裤、裙类等)
- D.鞋
- E.配件
- F.其它 _____

8. 您一年购买 L 瑜伽服的数量。 [单选题] *

- A.1 件
- B.2-3 件
- C.4.6 件
- D.7-9 件
- E.10 件以上

9. 您认为 L 瑜伽产品的品牌个性： [单选题] *

- A.细致、高品质
- B.优雅、轻奢
- C.年轻、时尚
- D.小众、另类
- E.实用、高性价比

10. 您所购买 L 品牌瑜伽服遇到最主要的质量问题？ [单选题] *

- A.开线
- B.起球

- C.掉色
- D.缩水
- E.版型问题
- F.无
- G.其它 _____

11. 您对 **L 品牌瑜伽服** 产品的价格接受范围是？ [单选题] *

- A.200 元以下
- B.200-400
- C.401-600
- D.601-800
- E. 801-1000
- F.1000 元以上

12. **除了瑜伽服**，您认为 L 的**其它产品**定价？ [单选题] *

- A.高
- B.偏高
- C.适中
- D.偏低
- E.低

13. 您是否购买过其它品牌的瑜伽服。 [单选题] *

- A.有 (请跳至第 14 题)
- B.没有 (请跳至第 15 题)

14. 您还购买过以下哪些品牌的瑜伽服？ [多选题] *

- A.耐克
- B.阿迪达斯
- C.安德玛
- D.李宁
- E.安踏
- F.凡圣
- G.暴走的萝莉
- H.狂热粒子
- I.其它 _____

15. 您是否希望 L 品牌成立新的系列且购买到更具有性价比的产品？ [单选题] *

- A.同意
- B.无所谓
- C.不同意

16. 您最初是通过哪些途径能了解到 L 品牌的？ [单选题] *

- A.网络论坛(微博、小红书等)
- B.门店/社群活动
- C.口碑传播
- D.电商平台
- E.短视频平台
- F.其它 _____

17. 您主要通过哪些渠道购买 L 的产品： [多选题] *

- A.线下门店
- B.官网
- C.电商平台(含微信商城)
- D.海外代购
- E.直播带货
- F.其它 _____

18. 以上为 L 官网模特，您最喜欢哪个**模特的外形**? [单选题] *

- A
- B
- C
- D
- E
- F



19. 您最喜欢的促销方式?[单选题] *

- A.直接降价/打折
- B.品牌联名
- C.个性化定制
- D.买赠
- E.满减
- F.抽奖
- G.其它 _____

20. 您认为当前 L 急需改进的地方有哪些? [多选题] *

- A.推出高性价比产品
- B.增设线下门店/开设社群活动
- C.提升面料舒适度
- D.提升社区服务
- E.改善产品质量
- F.加速设计新款
- G.其它 _____

后 记

本论文是在郭晓云教授的悉心指导下完成，从论文的开题到论文写作，都凝练了导师的心血。您的学识渊博和对研究的热情使我受益匪浅。在您的引领下，我不仅学到了专业知识，更形成了扎实的研究方法，使我能够更加深入地探索问题。

同时我还要感谢我的妻子，在论文选题方面给予了我创作的灵感。

在工商管理研读期间，研究生学院的老师给予了我很多帮助，与朋友、同学、老师共同度过了三年的时光，这将是我最难忘的回忆。在此刻我感谢兰州财经大学工商管理学院的所有老师和同学。

我也由衷的感谢我的家人对我学的支持，在研究生的这几年中，给予了我生活上的关心和支持，在撰写论文工作中夜以继日的陪伴是我坚持下去的动力。

最后，感谢校内外的各位教授、专家评审在百忙之中审理我的论文，感谢你们提的各种宝贵意见，谢谢！

作者：鲁科明

2024 年 5 月 20 日