

Lululemon 成功因素分析 Analysis of Lululemon's Success Factors

赵伟晶^{1*}
Wei-Jing Zhao

摘要

自第一款产品问世以来，Lululemon在阿迪达斯、耐克等众多零售巨头的围堵下快速增长、成功突围，在较短时间内迅速从小众瑜伽服装成长为主流运动时尚品牌，并在当今运动服饰市场持续低迷、全球零售业疲软的大环境下逆势增长。Lululemon成功因素值得研究，其成功经验对我国国产运动品牌有一定的借鉴意义。

关键词：Lululemon、成功、因素、分析

Abstract

Since the first product came out, Lululemon is growing rapidly and breaking through successfully under the siege of many retail giants such as Adidas and Nike. In a short period of time, it has rapidly grown from a niche Yoga suit to a mainstream sports fashion brand, and in today's sportswear market continues to downturn, the global retail industry is weak under the environment of adverse growth. Lululemon's success factors are worth studying, and its successful experience can be used for reference for domestic sports brands.

Keywords: Lululemon, Success, Factor, Analysis

1. 引言

Lululemon作为一家加拿大体育用品公司，创立于1998年。公司初创期通过精准服务于女性瑜伽服饰垂直细分市场赢得丰厚回报，2007年在纳斯达克上市，全球营收从2008年3.53亿美元增长到2020年的40多亿美元，十年增长10倍多。Lululemon用20年时间创造了品牌增长的奇迹，不仅全球开店，而且还拥有全美排名第四即1.7万美元的极高坪效，此外，在2020年受疫情影响所有服装品牌增长受阻情况下，Lululemon同样表现优秀增长幅度达到40%。凭借出色业绩Lululemon在专业休闲运动领域一骑绝尘，目前市值已过400亿美元，成功超越Adidas跻身全球运动品牌第二的位置。加拿大运动服饰品牌Lululemon如何快速成长为高人气品牌，本文对其成功因素进行分析研究。

2. 精确的市场细分与定位

近些年随着女性收入提高和独立意识的觉醒，女性运动风潮兴起。与男性运动偏好不同，女性运动偏好更多在于塑形哑铃，瑜伽等让自己体态更加完美的运动，女性不再满足于简单的在男性运动市场中夹缝生存，而是需要品类更加齐全、领域更加细

¹ 厦门大学嘉庚学院国际商务学院副教授 nancy@xujc.com*通讯作者

分的运动市场。Lululemon比较有预见性地发现这一细分市场，并将自己定位为专业的高端瑜伽运动品牌。瑜伽、年轻女性、高价、休闲+运动的市场细分与定位，不仅使Lululemon可以避免与覆盖多个品类场景、多以男性为出发点的耐克、阿迪等品牌正面竞争，同时借助这一细分市场Lululemon还可以快速成长壮大。根据其定位，Lululemon目标群体主要在24岁到36岁之间，年收入8万美金以上，受教育程度较高，热爱健身，是生活品质有要求的女性（金立刚，2019）。一般来讲，这类女性在品牌忠诚度、高价接受度和对产品的舒适度以及时尚性等方面要求比较高，一旦抓住这类高端群体，对品牌获得行业领头地位，以及稳定的品牌忠诚度与自动口碑宣传都非常有利。事实证明，Lululemon也正是借势于此才得以快速流行壮大。此外，Lululemon不仅在瑜伽裤的功能性上做到了极致专业，而且在时尚性上也远超竞争对手，这也触及了除瑜伽运动者之外的另一更大爱美的年轻女性群体。因此自品牌创立以来，因产品设计时尚出色，Lululemon早已被消费者们不仅仅当作运动裤来使用，还作为休闲紧身裤来穿搭，“运动”+“休闲”进一步拓展了Lululemon用户群体和消费场景。经过多年努力，随着瑜伽产业的蓬勃发展，凭借融合时尚和运动两大元素的优秀产品、高端的定价和出色的营销能力，Lululemon如今已经成为“运动品牌中的爱马仕”，一条Lululemon瑜伽裤就是身份地位和生活方式的标志，用户多以拥有一件Lululemon而自豪。Lululemon也就此打造了一个瑜伽产品帝国，成为行业当之无愧的领头羊，其品牌力在北美市场无人能出其右。

3. 创新的产品策略

著名营销大师菲利普·科特勒一直以来都在教育企业管理者：只有为顾客创造价值并与之建立稳固的顾客关系，企业才能从顾客身上获得利益回报。而产品，就是企业为顾客创造价值的重要内容，是联系顾客与企业的重要纽带，好的产品不仅满足顾客需求、提供好的体验，在此基础上还可以促使消费者产生复购，并形成良好的口碑宣传。Lululemon能够在运动品牌中于短时间内快速崛起，正是基于其创新的产品策略。

Lululemon产品的灵感主要来源于其创始人Chip Wilson在瑜伽课中发现女性穿着瑜伽裤的痛点：棉涤纶混纺织材质不仅不贴身无法排汗，因其设计问题还会令女性出现尴尬的透视。因此让女性在做瑜伽时能穿上一条在舒适美观等方面有极好体验的瑜伽裤就成为Lululemon创办的初衷。一直以来Lululemon在面料工艺与设计方面不断创新，其产品不仅柔软、舒适、透气、防透视，并且更加凸显好身材，让女性臀部更翘，腿型更加好看；此外，Lululemon产品还融合了很多在“暗兜”、“双面穿”和“夜晚闪”等细节方面人性化的处理，并增加了极具时尚感的各色花样、图案设计，外加上在与消费者互动中不断倾听其声音，改进产品样式令产品更加满足消费者需求，这些因素都促使Lululemon在品牌问世后，能够在短时间内迅速脱颖而出，并使得人们在运动之后可以随意走出健身房，出入公共场合。

Lululemon产品在“运动专业性”和“时尚性”两大方面都做到了极致的优秀，这是其令年轻女性爱不释手的主要原因；其品牌传达的价值理念引发女性消费者共鸣，这是Lululemon品牌实现快速崛起的另一重要因素。一直以来，Lululemon倡导“热汗生活”，借以传达一种积极、阳光的生活方式。随着全球女性自我意识的觉醒，Lululemon的价值理念对认同这种生活方式的女性有着强大的吸引力，当女性们聚集在一起时，Lululemon的品牌理念就会被更具象地表达出来：这是一群自律、自信、健康且独立的super girl，运动对于她们来说是一种生活方式。正是品牌价值理念与消费者的这种

情感链接，Lululemon进一步增强了年轻女性其对品牌的忠诚。

需要指出的是，Lululemon虽然在产品方面以瑜伽裤作为切入口进入市场，然而在满足目标人群需求同时，Lululemon并没有止步于这一细分市场。过去几年，Lululemon不断扩大产品类别，向多品类的服饰品牌发展，力求覆盖更多的运动及日常场景，包括瑜伽、游泳、跑步、训练、商务通勤和休闲等，而在向多品类拓展的过程中，男士系列成为 Lululemon 增长最快的品类。据Lululemon财报显示，2019年男装占Lululemon整体收入 20%，2020年这一数字已然提升至 25%。显而易见，在Lululemon优秀的增长业绩中，积极向多品类扩拓展这一因素同样功不可没。

4. 成功的全渠道营销

在销售渠道方面，Lululemon采用线下+线上全渠道布局、线下注重体验并侧重国际扩张、线上强化数字的战略。目前在Lululemon全渠道营销中，线下直营门店的营收占比最高为 62.9%，线上电商营收为28.6%，其余8.5%主要通过品牌折扣店、临时体验门店、批发商、展台和特许经营渠道售出。

线下销售中，Lululemon坚持以直营为主的垂直渠道战略，其直营门店主要有普通门店、旗舰店、Showroom和Lab等几种类型，其中普通门店一般面积为200平方米左右，更小的社区门店在100平方米左右，旗舰店则在500平方米左右，这几种直营店主要负责展示及销售产品。Showroom和Lab两类直营店则通过在店内开设瑜伽体验馆并请瑜伽教练代课的方式，使其潜在消费者从品牌体验中感受品牌文化，并最终做出购买决策。Lululemon这种全直营门店形式对消费者数据的收集与积累，保证消费者体验的统一，以及及时响应消费者需求方面都起到了极好的效果，这是其为Lululemon带来显著业绩的原因，也是Lululemon与其他运动品牌多采用分销商经销形式的显著差异。此外，在线下直营店方面，Lululemon特别侧重国际扩张，重点布局潜力更大的亚太、欧洲市场，截至2020年2月2日其线下直营门店共计491家。目前Lululemon还在不断以会员计划、体验性商店、季节性商店等新方式优化其零售端。

线上销售中，Lululemon的电商业务也在同步发展，主要通过其官网和App等自营渠道（在国内还有天猫和微信商城）。随着Lululemon 2018年陆续推出“线上购买门店发货”“线上购买门店取货”等业务，线上与线下门店打通后，线下门店服务不仅可以补充其线上购物体验的不足，还促使很多用户在线下门店取货时继续购物消费，进一步促进Lululemon销售的增长。

5. 强大的市场定价能力

基于高端的市场定位，Lululemon产品不仅价格高，而且远远高于运动品牌中Adidas及Nike两大巨头，市场研究公司Think Equity Partners的一组调查数据清楚地展现了这一点：Lululemon一条瑜伽裤定价92美元，耐克同品类产品仅为60美元，Adidas是70美元。几个品牌不仅在价格上表现差异，在价格带方面也明显不同，依然以瑜伽裤为例：Adidas相对来讲价格较低且价格带较宽，Nike聚焦于中端价格带，Lululemon则相对价格带较窄并聚焦于中高端（林卉露，2017）。

一直以来Lululemon能够持续把握定价权主要源于其产品创新能力和强大成熟的品牌号召力。作为功能性时尚潮牌，精益的做工、优秀的设计与质感是Lululemon的产品软实力，顾客只要接触产品就可以深刻感受到，再有沉浸式服务体验的加持，以及Lululemon深入目标消费者心理的产品教育，这些都会让顾客容易喜欢并产生粘性。此外在品牌定位的基础上，利用各种内外部传播途径形成受众对品牌精神的高度

认同,从而形成一种文化氛围,通过这种文化氛围形成极强的品牌号召力与客户忠诚度,这是Lululemon能够维持高价的另一重要因素。深厚的品牌文化、强大的品牌号召力与产品创新设计能力是Lululemon经过长久时间精心培育起来的,具有极强的生命力,很难被竞争对手所超越,这也是其维持产品高价的关键所在。

此外,成功的高端定价还与Lululemon营销策略密切相关,长期以来,Lululemon瑜伽裤坚持高价且基本不打折的营销策略,这一方面是由于市场对瑜伽裤和紧身裤的存在旺盛需求,另一方面则是Lululemon出于维护高端品牌的需要。坐拥强大的品牌号召力与极高的顾客忠诚度,维持高价也相当于维护了顾客群体的身份地位象征,维护了公司的行业定价权,这是Lululemon公司产品定位的根本所在。

6. 独特的营销沟通方法

商品交换活动的实现,要求在买卖双方之间建立信息桥梁,企业只有通过各种手段与消费者进行有效沟通,帮助其发现并接受企业产品的价值,后者才可能产生现实购买,营销大师菲利普·科特勒将其称为沟通顾客价值。

Lululemon的成功有前面提到的各种因素,但其在营销沟通方法方面的创造性使用,不仅是促使Lululemon品牌快速成长的重要保证,同时也成为运动服饰领域营销沟通方面的经典案例,值得品牌经营者去学习和研究。

一般来讲,运动服饰品牌惯常采用的沟通方法有多渠道广告投放、赞助、明星代言等,其中明星代言是主要营销沟通手段,例如,贝梅西、克汉姆、姚明、麦迪、鹿晗等球员及明星都做过Adidas的代言人,乔丹、老虎伍兹、C罗、李娜等也都为Nike代过言。企业聘请备受瞩目的人物,利用其在各自领域的巨大影响力,来吸引众多粉丝消费同款,这种沟通方式在运动品牌营销中一直以来都起到了很好的效果。Lululemon的独特就在于其并没有采用上述方法,而是创造性的使用“社群营销模式”。

Lululemon的“社群营销模式”主要表现为:借助KOL的影响力打造KOL社群,通过社群线下体验课与消费者建立稳定的互动关系(邱敏与王紫,2019)。在Lululemon,KOL主要以品牌大使的身份体现,他们基本上是瑜伽教练、跑者、运动员、企业家等不同行业有一定影响力的人。目前Lululemon全球共有1,500多名品牌大使,借助品牌大使的口碑和影响力,Lululemon精准触达了其社交圈层目标人群,快速建立了消费者对其品牌的认知,实现了低成本、高效率的品牌沟通。而通过为社群提供免费瑜伽课程,Lululemon则营造了温馨健康的社群氛围,在品牌与顾客之间建立起比单纯产品购买要更加稳健的情感连接。

Lululemon不仅将社群用来作为消费者关系维护的重要手段,还把它作为品牌进入新市场之前的试验田。即每进驻一个新城市,Lululemon都会寻找当地的瑜伽教练,以服装赞助的形式进行合作,并多次举办免费公开课来吸引大量人群关注、培育用户对Lululemon的品牌认知,并在公开课中进一步寻找品牌大使,通过其去辐射更多的人。

凭借社群营销这一创新沟通模式,Lululemon迅速积累了规模庞大的粉丝,培养了品牌文化,提高利润消费者忠诚,让瑜伽裤成为Lululemon品牌文化的“图腾”和象征,并促使客户愿意为其审美意趣和社群归属感额外付出溢价。

7. 结语

Lululemon的成功在于其成功的市场细分与定位战略以及在此基础上的成功营销组合策略,即通过独具特色的品牌定位、创新的产品与超强的定价能力与有效的

渠道策略，并创造性地借助社群营销培育了品牌文化进而实现顾客忠诚。当前我国国产运动品牌发展面临困境，亟需品牌重塑，在品牌重塑中，如何把握国内消费新趋势进行产品创新，如何加强品牌文化沟通和顾客关系维护，进而提高品牌核心竞争力，这些都是我国国产运动品牌需要去思考和面对的，而上述 Lululemon 的成功经验则给了我们很好的启发与借鉴。

参考文献

1. 金立刚（2019）。Lululemon：一条瑜伽裤缔造的“百亿帝国”。中国商界，11，114-117。
2. 林卉露（2017）。Lululemon 的瑜伽王国—基于运动品牌 lululemon 的品牌战略分析。今传媒，25(5)，91-92
3. 邱敏、王紫（2019）。Lululemon 的社群营销模式探究。企业科技与发展，7，293-294。

收稿日期：2021-02-21

责任编辑、校对：吴少婷、曾晶莹