

# 迪卡侬中国市场营销策略探析

张书瑞

河南牧业经济学院, 中国·河南 郑州 450044

**【摘要】**迪卡侬是一家在中国市场颇具口碑的体育品牌零售商。迪卡侬的自有品牌、低价策略、体验营销、口碑营销以及全产业链模式等有明显优势,为我国体育用品企业提供了有益的借鉴,但面对激烈的市场竞争,面临不小挑战。建议从品牌推广、品质提升、差异化价格策略、线上线下渠道整合和整合传播等方面实现转变,进一步提升竞争力,更好满足消费者需求。

**【关键词】**迪卡侬;在华营销策略;问题与对策

迪卡侬是来自于法国的体育服务器零售商。2003年进入中国市场,到2023年已在中国100个城市有近267家门店,年零售额高达105亿元,在消费者心中有强大影响力和市场地位。迪卡侬的成功和其独特的营销策略密不可分。

## 1 迪卡侬中国市场营销策略

### 1.1 运动全品类,丰富自有品牌——满足差异化需求

迪卡侬公司是体育用品零售业中产品种类最丰富的公司,从入门级到运动产品无所不包。其产品按照运动项目进行分类,涵盖了近40个运动项目,对应的产品种类超过80种。每个运动项目都配有专门的装备和搭配方案。以网球为例,当一位初级的网球爱好者想要在周末与朋友一同打网球,但不知如何选择网球装备时,迪卡侬就能为他提供完整的解决方案。从运动服装、帽子到运动鞋和网球器材等,所有需求都能在这里得到满足,可以轻松找到适合的服饰、鞋类、运动功能器材等所有体育用品。清晰的产品分类使得顾客的购物过程更加迅速和便捷。

与传统的体育用品零售业形象有所出入,迪卡侬以提供自有品牌为主,放下拥有40多个自有品牌,涵盖了户外、水上、健身运动等多个领域,还提供马术、潜水和露营等小众运动装备。一定意义上没有一个大型运动零售公司在体量和品类数量上是其对手。如户外山地运动品牌Quechua(趣岳)、自行车运动品牌bTwin、游泳运动品牌Nabaiji等,因为其高性价比和安全性、设计、说明与用途等广受喜爱。其中Quechua(趣岳)主营登山、徒步、露营等山地相关产品,是目前放下最畅销品牌。满足了消费者差异化需求。这种多样化自有品牌策略,一方面作为细分业务手段,更好服务不同运动爱好者需求,同时也提供了更加专业的运动装备和服务,实现了品牌的多元化发展。同时第四个品牌还有独特的定位、差异化优势和营

销策略,实现在多个市场、多样化运动产品和服务的竞争力。迪卡侬自有品牌多是以法国名称命名,有鲜明的产品特色,每个品牌都代表着一个体育运动项目。

### 1.2 薄利多销,极致性价比:创造用户价值

近年来,中国全民健身运动持续高涨。不同的运动品牌各显身手,实施不同的定位策略。像阿迪、耐克、李宁和安踏等占据中位价格主流,始祖鸟、北面、露露lemon等实施高端定位。迪卡侬深入洞察中国市场,采用成本领先战略,通过压缩成本,选择低价策略,定位平价形象,主打极致性价比的产品。低价再加上大品牌的加持,成为吸引消费者的两大利器。薄利多销,这种经典而有效营销手段,一直是迪卡侬核心竞争力之一。在中国,这种策略更是如鱼得水,低价为用户提供了实际的经济利益,深受消费者喜爱。虽然低价品牌容易产生低品质低品位的联想,但迪卡侬的低价格却带给了用户超值的购买体验,从而在竞争中杀出重围。为了确保低价策略的成功实施,迪卡侬从供应链、生产到销售都进行了全面的优化。他们与供应商建立了长期合作关系,通过批量采购和有效管理库存来降低成本。

迪卡侬持续向消费者提供丰富多样的优惠,这得益于其产品设计自主创新原则,体现了公司对品质和用户体验的执着追求。迪卡侬产品研发中心可圈可点,它汇聚了来自世界各地的专业技术人员,他们每天都在与各种材料、工艺和技术打交道,努力探索着如何为消费者带来更加优质、实用的体育用品。这种团队协作和持续创新的精神,不仅有效降低了科研人力成本,更让迪卡侬在激烈的市场竞争中保持了领先地位。在中国,迪卡侬更是采取了灵活的人力资源策略。近70%的员工为兼职,这一策略不仅为公司节省了大量的人工开支,还使得迪卡侬能够更加灵活地

应对市场变化。这些兼职员工大多是在校学生或是有一定工作经验的专业人士，他们在保证工作质量的同时，也为迪卡侬带来了更多的活力和创意。

### 1.3 体验营销，私域社群：增强顾客黏性

体验营销是一种营销策略，企业通过让目标消费者通过观摩、聆听、尝试和现场使用等方式，亲身感受产品或服务的品质和性能。这种营销方式旨在激发消费者的认知、喜好，并促使其产生购买行为。在体验式营销方面，迪卡侬颇具特色，他们设有多个体验区，专为顾客提供体验活动，消费者在购买产品之前，便能在这些体验区中感受到运动的乐趣，从而自然而然地产生购买该产品的意愿，这样的体验区也增加了顾客试用、购买的黏性，增加了顾客的忠诚度。迪卡侬线下门店最为与众不同的是其超值体验。门店不是仅提供产品售卖服务，各个门店配备了各类球场、等免费运动场馆，吸引消费者体验产品。有顾客称其是集乘凉、睡觉、玩耍、健身、社交与一体的城市庇护所，是当代打工人的度假用地。在迪卡侬你可以躲进帐篷、假装露营，哑铃负重、小练肌肉，挥拍打球、轻量社交，踩椭圆仪、佛系健身，躺椅睡觉、贤者时间，还是溜娃宝地、社交场所等。迪卡侬的门店成了免费的健身游乐场，不同的产品体验区和设施满足了老、中、青、少不同人群的需求。相关调研表明60%的消费者表示若没有试用或体验不会购买或购买其他品牌。可见，试用体验有效降低了退货率，更是大大提升了销售量。这种极致的体验紧扣品牌的运动属性，细分人群与产品，超多SKU，按场景陈列，给顾客宽松自由的空间，营造出独特的沉浸式体验，提供轻松、悦乐、自由的体验氛围，为用户提供最佳的体验感知，最大程度地激发消费者的购买欲望，激发用户运动满足感，大大提高营销业绩。

### 1.4 全部供应链，全渠道服务：提升品牌竞争力

迪卡侬是大众运动全产业链企业，在中国市场实现了设计、生产、物流及零售的全覆盖，并通过不断引入新技术、新模式和新生态来提升产业链高效敏捷和可持续性。它掌控着从研发、设计、生产到零售的整个供应链，实现了本地化生产和销售。在中国设有自己的工厂、采购办公室和物流配送中心，最大程度降低了物流成本。在中国销售产品有超过90%是本土化生产。迪卡侬有完善供应链管理体系，不仅是产品开发与质量管控，包括与供应商全方位的支持，共同成长。当前，在中国有4个自有工厂，3个物流园区和1个品牌中心。他们在每个地区都建立了大型仓库，每天根据系统的订货量向各个店铺分配商品，并完成店铺的收货和上架流程。另外，营销费用控制也是极为

严格，不到营业额的1%。通过高效管理全产业链和成本控制，迪卡侬一直能够提供高性价比的优质商品。迪卡侬不仅拥有遍布全国的线下实体店，还建立了完善的网络销售平台。他们的天猫旗舰店就是其中一例，凭借着出色的商品质量和贴心的服务，已经吸引了超千万的粉丝，成为了网络购物的一大亮点。为了更好地服务消费者，迪卡侬还积极与支付宝合作，实现了会员信息的共享。这意味着，消费者在享受迪卡侬的商品和服务时，可以更加便捷地管理自己的会员信息，获取更多的优惠和积分。

## 2 迪卡侬在华营销策略中存在问题分析

### 2.1 产品设计本土化不足，品牌影响力需提升

欧美人和中国人在身材体型上存在差异，同时国内常用的尺码分类标准与法国的设计师们的设计思路存在不同。这就需要消费者在选择服装时，要更加注意尺码的选择。比如，中国人在迪卡侬购买服装，可能需要选择比自己平时在国内穿的尺码小一些的服装，才能确保穿着舒适。

迪卡侬在中国市场虽然已有30余年的历史，但其品牌影响力不高。一是迪卡侬的品牌名称多为法语翻译过来，很多消费者经常购买迪卡侬的商品却从来说不上来自自己购买产品的名称是什么。二是源于其品牌营销策略，在中国市场上没有大规模的广告宣传，明星代言和高额的广告投入。主要依赖于口碑营销，对广告营销的重视度相对较低。

### 2.2 低价有局限性，价格与质量难以平衡

低价策略是一把双刃剑，能吸引大量的消费者，但也可能对品牌形象产生潜在的损害。过度依赖低价来吸引顾客，消费者可能会开始质疑其产品质量和服务水平，或影响到自己的运动体验和健康。即使是那些对价格敏感的初级消费者，虽渴望性价比高的产品，但面对低价产品也会产生“便宜无好货”的认知。因此，企业持谨慎态度选购产品。同时，低价会压缩迪卡侬的利润空间，使其在产品研发、品质提升以及客户服务等方面的投入受限，这种限制可能短期内带来一定的销售增长，但长期而言，却可能对品牌的长期竞争力造成不可逆的损害。在产品研发方面，迪卡侬为了维持低价，可能不得不削减研发预算，这导致新产品推出速度减慢，创新力度减弱；在品质提升方面，为了降低成本，迪卡侬可能需要在原材料采购、生产工艺等方面进行妥协，这可能导致产品质量下降，增加退货率和客户投诉；在客户服务方面，由于利润空间受限，迪卡侬可能难以提供高质量的售后服务，客户在购买过程中遇到的问题无法得到及时解决，将降低客户满意度，进而影响其再次购买的意愿。持续低价策略确实可能为迪卡侬带

来短期的市场优势,但这种策略可能引发更为激烈的市场竞争。

### 2.3 体验店成本较高,产品损耗较大

迪卡侬一直在寻求在成本控制和顾客体验之间找到完美的平衡点。然而,这个平衡点并不容易找到。特别是在土地资源稀缺、租金成本高昂的环境下,迪卡侬不得不做出一些艰难的决定。大型体验店对场地面积有一定的要求,而城市中心区域土地资源稀缺,租金成本较高,须承受高成本压力。迪卡侬选择了一个相对经济的策略:将多数门店选择在租金相对便宜的郊区。虽然有效地降低了租金成本,但也带来了一些不可忽视的问题,就是那些习惯了在城市中心购物的消费者来说,前往郊区的迪卡侬店铺购买商品不够便利。另一个挑战是体验营销带来的产品损耗问题。其开放式的销售模式虽然极大地提升了顾客的满意度和购物体验,但也导致了产品损耗的日益增多。

### 2.4 促销创新不足,缺乏有效整合传播

迪卡侬在促销活动的宣传和创新上存在一些短板。一是硬广告投入过低,每年广告投入被严格控制在营收的1%以内,制约了品牌知名度和影响力的提升。迪卡侬坚信体验营销和口碑营销的力量,可能对于部分消费者来说可能还不够。二是迪卡侬实体店活动推广也相对保守和不够积极,消费者不是很了解店内优惠活动,从而错失了享受优惠的机会。另外,传播渠道协同性不高。迪卡侬在传播过程中,未能充分利用各种传播渠道的协同作用,导致传播效果不尽如人意。例如,线上和线下渠道、广告和公关活动、社交媒体和传统媒体等之间缺乏有效配合,无法形成强大的传播合力。

## 3 迪卡侬在华营销策略的对策及建议

面对激烈市场竞争和消费者不断变化需求,迪卡侬在华营销策略需不断适应市场变化,并采取多元化、本地化的策略。

### 3.1 注重本土化设计,强化品牌推广

首先,迪卡侬需要深入洞察中国消费者的需求、偏好和文化背景,在产品设计上融入本地元素,打造出具有独特风格的产品。除了产品本身,迪卡侬还可以提供符合当地消费者需求的服务,如本地化的售后服务、产品维修等。这不仅可以提高消费者的购买体验,也有助于建立消费者对品牌的信任和忠诚度。注重产品的创新和研发,不断推出新品,满足消费者的多样化需求。同时加强品牌推广力度和强度,创新品牌推广方式,提升品牌的知名度和影响力。

### 3.2 严格产品品控,实施差异化价格

迪卡侬应始终突出其产品的独特价值和卓越品质,并根据消费者对这些价值的认知来合理设定价格。为确保产品质量,迪卡侬可以制定并执行严格的质量检测标准,让每一件产品都符合这些标准。此外,为了进一步保证产品的质量和安全性,迪卡侬还可以借助第三方检测机构的权威认证。这些措施不仅有助于提升迪卡侬的品牌形象,还能吸引那些追求高品质产品的消费者。通过这样的策略,迪卡侬能够在竞争激烈的市场中稳固其地位,并持续满足消费者的需求。为了应对低价带来的挑战,迪卡侬推出了全新品牌战略进行战略调整,向更专业方向转型,以提升品牌形象和产品质量。从大众化到专业化,迪卡侬不再单纯是平价的,而应该是进行高端化布局。与此相适应,不同产品应该制定不同的价格,实施合理的差异化价格策略,让顾客有更多的选择,不同顾客群选择不同的单价。

### 3.3 完善线下渠道,整合线上线下

迪卡侬可以通过提供专业的产品咨询、售后服务和维修保养等,提升消费者满意度和忠诚度。同时,可以开展线下活动,如运动讲座、体验课程等,增加与消费者的互动。迪卡侬还可以利用数字化技术提升购物体验,借助数字化技术,如AR/VR技术、智能导购等,提升消费者的购物体验。例如,通过AR/VR技术让消费者在线上就能体验到产品的实际使用效果,提高购买决策的准确性。

### 3.4 实行多元化促销,强化整合传播

口碑营销和体验营销有其独特的优势,影响范围有些局限,硬广告投入也不可缺少。部分缺乏运动意愿人群,他们可能无法接受来自迪卡侬使用者的口头推荐,也可能未能亲自到卖场体验运动的乐趣,他们很大程度上无法被有效吸引。因此,有必要通过在各种终端投放广告、宣传片等方式,实现更加广泛地人群覆盖,促使更多潜在人群转化需求,成为最终用户。充分利用大数据和人工智能等先进技术,对消费者行为和需求进行深入分析,以便更精准地选择适合的传播渠道,实现线上线下有效整合,最大程度提高品牌

## 参考文献:

- [1] 陈强. 关于体育商品营销竞争优势的策略研究[J]. 体育用品与科技, 2023(17): 98-100.
- [2] 杨琨. 体验经济时代体育营销策略分析[J]. 营销界, 2020(21): 8-9.

## 作者简介:

张书瑞(1966.3—),女,汉,河南省南阳市,本科,教授,研究方向:营销管理。