

特步国际经营战略研究

张淇玮

贵州大学经济学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2024年6月27日; 录用日期: 2024年7月10日; 发布日期: 2024年8月14日

摘要

本文旨在深入分析特步国际的经营战略, 探讨其在当前市场环境中的发展机遇与挑战。通过文献综述, 本文回顾了企业战略分析模型的发展历程, 并结合特步国际的具体情况进行了PEST分析、波特五力模型分析和SWOT分析。特步国际的宏观发展环境分析显示, 中国体育产业政策支持和全民健身趋势为公司提供了发展机遇, 而技术进步和国潮文化兴起也为公司带来了新的增长点。研究发现, 特步国际在品牌价值、技术研发和市场营销方面具有明显优势, 但也面临主品牌依赖、全球影响力有限等劣势。基于分析结果, 本文提出了优化建议, 包括加强多品牌协同、增加研发投入、优化营销资源分配等。

关键词

特步国际, 经营战略, SWOT分析, 优化建议

Research on Business Strategy of Xtep International Holdings Limited

Qiwei Zhang

School of Economics, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: Jun. 27th, 2024; accepted: Jul. 10th, 2024; published: Aug. 14th, 2024

Abstract

This article aims to provide an in-depth analysis of Xtep International Holdings Limited's business strategy and explore its development opportunities and challenges in the current market environment. Through literature review, this article reviews the development process of enterprise strategic analysis models and conducts PEST analysis, Porter's Five Forces model analysis, and SWOT analysis based on the specific situation of Xtep International Holdings Limited. The analysis of the macro development environment of Xtep International Holdings Limited shows that the policy support of China's sports industry and the trend of national fitness have provided the com-

文章引用: 张淇玮. 特步国际经营战略研究[J]. 电子商务评论, 2024, 13(3): 7101-7110.

DOI: 10.12677/ecl.2024.133874

pany with development opportunities, while technological progress and the rise of China-Chic culture have also brought new growth points to the company. Research has found that Xtep International Holdings Limited has significant advantages in brand value, technological research and development, and marketing, but also faces disadvantages such as dependence on the main brand and limited global influence. Based on the analysis results, this article proposes optimization suggestions, including strengthening multi brand collaboration, increasing research and development investment, and optimizing marketing resource allocation.

Keywords

Xtep International Holdings Limited, Business Strategy, SWOT Analysis, Optimization Suggestions

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

党的二十大报告提出了加强青少年体育工作、促进群众体育和竞技体育全面发展的目标，其核心是加快推进体育强国的建设。这一战略不仅引导政府规划，更激发了全民广泛参与的热情。由此，参与体育锻炼的人数持续上升，群众的锻炼热情得到了显著提升，这不仅满足了人们对健康生活方式的追求，也反映了人民对高质量生活的向往。

国内运动鞋服行业经过多年的发展，产品性能大幅提升，相对国际品牌性价比优势明显。在新疆棉事件之后，国民对国产品牌的青睐度显著提升。国品牌在稳定下沉市场份额的同时，也在中高端市场发力，李宁、安踏国产双巨头在国内的市占率已经分别超越耐克中国、阿迪达斯中国。在国潮趋势的推动下，国品牌有望进一步提升品牌认可度，缩短与国际一线品牌的差距。

2024 年 3 月咨询机构沙利文发布的报告显示，特步占据了 2023 年中国马拉松跑鞋穿着率第一的位置，特步主品牌和索康尼跑鞋在中国零售市场份额占比已经超过 40%。从 2019 年，特步“小红鞋”160X 初代助力董国建在柏林创造中国运动员境外赛事历史最佳成绩，再到 2023 年，中国运动员何杰和杨绍辉穿 160X 系列，两度打破保持了 15 年的马拉松国家纪录。160X 系列冠军跑鞋持续发力，在提及“中国跑步第一品牌”时，人们已自然将目光聚焦到特步上。

2. 文献综述

通过梳理现有文献可知，企业战略分析模型经历了以下的发展。首先，企业外部环境分析是制定公司战略的基础和前提，其主要包括宏观环境、产业环境和竞争环境的分析。例如，西奥多·莱维特[1]提到在界定行业时，应避免局限于狭隘的产品导向思维。并且，众多业界权威也指出，定义企业时，应超越产品本身，拓展至跨国界的视野，考虑潜在的国际竞争，不仅要关注当前的竞争对手，也应预见未来可能出现的对手。此外，哈佛大学教授弗朗西斯·阿格拉[2]在 1967 年提出 PEST 分析法用于企业的宏观环境分析，当时它被称为 ETPS 模型(Economic, Technical, Political and Social)，与 PEST 模型内容一致，只是顺序不同，它包括对政治和法律、经济、社会和文化、技术四个方面的因素进行评估。具体而言，P 方面考虑政府政策、政治稳定性、法律变化等因素；E 方面考虑经济发展水平、社会经济结构、经济体制等因素；S 方面考虑人口结构、文化价值观、生活方式等因素；T 方面考虑技术创新、研发活动、技术

发展趋势等因素。波特[3]认为,企业在争夺市场份额的过程中,竞争不仅仅存在于其他参与者,竞争力量的存在远远超出了其行业的现有竞争者。客户、供应商、潜在进入者和替代产品都是竞争者,根据行业的不同,可能或多或少得突出。一个行业的竞争状况取决于五种基本竞争力量,即潜在进入者的进入威胁、替代品的替代威胁、供应者的议价能力、购买者的议价能力及产业内现有企业的竞争,这些力量共同决定了一个行业的最终利润潜力。1970年波士顿咨询集团开发了BCG矩阵,它显示了业务增长率与企业的相对竞争地位(由市场份额确定)之间的联系。然而,这种方法被批评为过于简单化,增长率标准被认为不足以评估该行业的吸引力,并且市场份额作为估计竞争地位的尺度可能是不充分的。1982年Heinz Weirich [4]提出TOWS模型,将环境威胁和机会与公司的弱点和优势相匹配,综合分析企业内外部环境。

除了上述国外学者的研究发现外,也有众多国内学者对本土体育品牌公司的经营战略进行了研究。例如,谭伟和张雄林[5]先指出了当年李宁公司品牌营销策略的不足,然后通过波特五力模型分析李宁公司的品牌营销策略并提出相应的改进措施。袁优美[6]选取安踏为研究对象,运用PEST分析法分析了总体环境,波特五力模型分析了行业环境,SWOT进行内外部环境要素综合分析,最后制定了适合安踏发展的战略。江豪[7]用“钻石模型”对我国体育品牌的发展因素进行了分析,指出当前我国体育品牌发展的不足和机遇,并提出如何完善的建议。董馨詮等[8]将三家本土运动品牌代表(安踏、李宁、特步)作为一个整体,通过3C模型分析其发展现状,并为它们的发展制定相应的战略。蒋雯[9]运用波特五力模型和SWOT分析了新零售背景下李宁品牌的行业和自身现状,再运用品牌重塑相关理念分析了李宁品牌重塑的过程和策略,提出李宁品牌重塑过程中存在的问题以及建议。董国蓉[10]结合波特五力模型和SWOT分析了安踏的内、外部环境,为安踏的未来发展提出建议。

企业战略分析是确保企业长期成功和竞争力的关键。不难发现,从西奥多·莱维特的行业定义批判到弗朗西斯·阿格拉的PEST分析法,到迈克尔·波特的五力模型,以及BCG矩阵和TOWS模型,展示了战略分析工具的演变是如何帮助企业更全面地理解其所处的环境,并据此制定战略。例如,莱维特的主张促使企业从更广阔的视角审视其市场和竞争,而PEST分析法则为企业提供了一个结构化框架,以评估宏观环境中的关键因素。进一步地,波特的五力模型深化了对行业内部竞争动态的理解,而BCG矩阵则尝试将企业的业务组合与市场增长率和市场份额联系起来,尽管它也受到了一些批评。此外,海因茨·韦里克的TOWS模型为企业提供了一个更为综合的战略规划工具。在过去的研究中,国内学者们应用这些战略分析模型对以李宁和安踏为代表的本土体育品牌公司的经营战略进行了深入研究,展现了对于本土体育品牌公司战略分析的深入思考和实践探索。然而,现有学者对同为本土品牌代表之一特步的相关研究较少,因此本文从这一视角对有关文献进行补充。

3. 特步国际经营环境分析

特步国际控股有限公司(以下简称“特步国际”)是一家主要从事运动鞋、服装和配饰的设计、研发、制造、营销的多品牌体育用品公司。公司的前身是1987年成立的福建三兴体育用品公司,以外贸代工起步,抓住改革开放的机遇,逐步发展到行业前列。2001年主品牌“特步”创立,逐步成长为运动鞋服领域本土品牌龙头。2013年以后公司开始专注跑鞋的研发,凭借持续提升的创新力和产品力,以及较强的性价比优势获得众多消费者的认可。2019年,公司开始打造多品牌业务模式,拓展专业运动(Saucony和Merrell)、时尚运动(K·SWISS和PALLADIUM),构建了“1+4”的多品牌矩阵,利用彼此优势促进产品创新与营运网络的共享。2021年,公司成为继安踏、李宁之后第三个营收突破百亿的国产体育运动品牌。随后,特步国际宣布了“五五规划”,计划到2025年公司营收规模达到240亿元。2022年,特步宣布全面升级品牌战略,并将“世界级中国跑鞋”作为全新品牌定位。

特步国际 2023 年最新业绩显示, 全年实现营收 143.46 亿元, 同比增长 10.9%; 净利润达 10.3 亿元, 同比增长 11.8%。虽然收入创下历史新高, 但特步国际整体业绩并未达到市场预期。对此, 特步国际在业绩会上宣布搁置即将期满的“五五规划”。特步国际管理层称, 由于目前经济环境发生变化, 集团实现营业收入增长已经很难得, 最重要是保持库存健康及盈利。随后, 特步国际宣布剥离“盖世威”和“帕拉丁”品牌业务, 以期消除 KP Global 品牌业务的亏损对集团盈利能力和现金流的影响。

3.1. 特步国际宏观经营环境分析

为了探析特步国际发展面临的宏观环境, 从而对下文给予战略优化建议提供支撑, 本节利用 PEST 模型, 对运动鞋服行业的国内外市场环境进行分析。

3.1.1. 政治因素

党的十八大以来, 中国体育事业实现了显著进步, 全民健身运动得到了广泛推广。2014 年, 国务院颁布 46 号文将全民健身上升为国家战略; 2016 年, 国家体育总局发布《体育产业发展“十三五”规划》, 目标是使体育产业总规模超过 3 万亿元, 成为推动经济转型升级的重要力量; 2019 年, 国务院出台《关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》, 提出完善产业政策、改善产业结构、优化产业布局等举措, 旨在将体育产业打造为国民经济支柱性产业; 2021 年, 国务院印发《全民健身计划(2021~2025 年)》, 以解决全民健身区域发展不平衡和公共服务供给不充分等问题, 推动全民健身更高水平发展, 更好满足人民群众的健身和健康需求; 2022 年, 国务院办公厅印发的《关于构建更高水平的全民健身公共服务体系的意见》提出, 要营造人人参与体育锻炼的社会氛围, 将全民健身作为提升民生福祉的重要工程。2024 年中央经济工作会议中强调, 要激发有潜能的消费, 包括改善居民收入预期、提高消费能力、增强消费意愿和创新商品和服务供给, 积极培育体育赛事、国货“潮品”等新的消费增长点。

在政策驱动下, 全民健身公共服务体系将加速完善, 有效满足人民群众对体育消费的多元化和多层次需求, 提升国民健康水平和国际竞争力。中国体育运动鞋服行业正步入充满机遇的黄金时期, 机遇得益于国家政策的支持和体育改革带来的积极影响、全民健身意识提高和群众健身需求增长等方面。

3.1.2. 经济因素

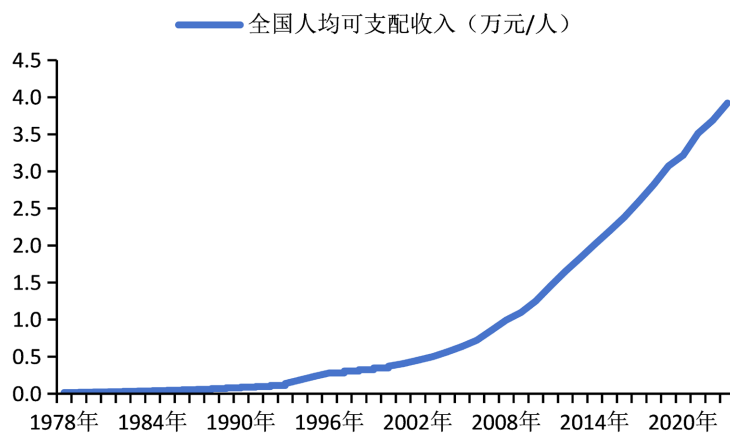


Figure 1. Per capita disposable income of national residents

图 1. 全国居民人均可支配收入

中国经济在 2023 年表现出回升向好的趋势, 国内生产总值(GDP)同比增长 5.2%, 并且多家国际机构预测中国经济在 2024 年将持续回升向好。这种宏观经济的稳定增长为运动鞋服市场提供了一个有利的外

部环境,这种积极的预期有助于提升消费者信心。我国经济持续增长,消费者购买力提升(见图 1),为运动鞋服行业提供了更大的市场潜力和消费基础。

3.1.3. 社会因素

后疫情时代,我国健康教育持续加强,通过促进个人和群体健康意识的形成和健康行为的养成,大大提升了公众的健康水平和生活质量。在意识上,人们更愿意为了健康投入努力,例如长期坚持跑步等运动。一方面,跑步运动不仅成为人们锻炼身体和消磨时间的方式。另一方面,跑步逐步演变成一种流行的趋势。例如在微信、小红书等社交网络上展示运动成绩、分享运动成果,以及在 Keep 等运动应用程序上打卡、交流运动体验,已经成为人们展示健康时尚生活方式的常见行为之一。跑步等运动的风靡为运动品牌带了新的发展机会,根据 iiMediaResearch 发布的《2024~2025 年中国运动鞋服市场运行状况及消费需求数据监测报告》显示,2023 年中国运动鞋服市场规模已显著增长至 4926 亿元。并且,随着消费者对本土文化的认同感不断增强,国潮风格的运动鞋服设计越来越受到市场的热捧。这种趋势不仅满足了消费者对个性化产品的追求,也为品牌提供了新的差异化竞争优势,丰富了产品的文化价值,增强了本土品牌在国际市场上的竞争力。可见,国潮元素的深入融合和创新预计将成为中国运动鞋服市场持续增长的主要驱动力。

3.1.4. 技术因素

运动鞋服技术的发展主要在产品的研发、销售和公司运营层面。新材料、新工艺的应用可以提升产品的性能和舒适度。对于产品的研发和销售而言,先进的纺织技术可以织造出更轻便、透气的运动服饰;高端的中底材料可以提高跑鞋回弹性能;3D 打印技术则有助于快速原型设计和定制化生产;增强现实(AR)和虚拟现实(VR)等技术可以为消费者提供沉浸式的购物体验,如虚拟试衣试鞋,提升顾客满意度并增强品牌忠诚度。对于公司运营而言,利用 AI 技术,可以降低产品设计成本,提升产品设计水平。而利用数据分析,公司可以优化库存管理和供应链效率,还能更好地理解消费者行为和市场趋势,从而指导产品开发和市场营销策略。

3.2. 特步国际微观经营环境分析

了解宏观层面市场环境后,本节将基于波特五力模型,从竞争对手、潜在进入者、产业替代品、供应商议价能力和购买者议价能力五个方面,分析特步在国内外运动鞋服市场的环境,明确其关键优势与劣势,阐明战略变化可能产生最大回报的领域,为制定战略奠定基础。

3.2.1. 购买者的讨价还价能力

受消费者信心不足以及房地产市场疲弱等因素影响,中国经济增长放缓,消费者变得更加谨慎务实,在寻求更优惠价格的同时也十分注重品质。体育运动鞋服行业的主力军是年轻消费群体,他们还时尚潮流有更高的要求。根据麦肯锡发布的《2023 年中国消费者报告》,产品的功能性及品质继续成为影响消费者购买行为的最重要因素。提供全面功能性产品的公司将更贴近市场需求,并能够在此趋势中实现利益最大化。特步国际通过提供差异化的产品和建立优质品牌形象来减少买家的议价能力。例如,公司通过赞助体育赛事和与明星合作,提高了品牌的知名度和吸引力。同时,特步国际还推出了多品牌战略,包括收购国际品牌索康尼和迈乐,这些品牌的产品具有独特的设计和功能,能够吸引不同需求的消费者,从而降低单一消费者的议价能力。

3.2.2. 供应商的讨价还价能力

在体育运动鞋服行业,供应商主要提供服装面料和服装配件等,这些投入同质性强,较容易找到可

替代的生产商。此外，还有供应商提供 OEM 代工，OEM 模式是知名品牌常用的生产模式，利润薄弱难以拥有议价能力。

供应商在提供原材料、生产设备和技术支持方面的议价能力对特步的运营成本和产品质量有直接影响。公司通过整合亚洲的供应链，确保原材料供应的稳定性和成本效益。此外，特步还与多个供应商建立长期合作关系，这有助于公司在价格和质量上拥有更多的谈判筹码，从而降低供应商的议价能力。特步在全球拥有 569 家供应商，根据 2023 年报，其最大及五大供应商应占采购额合共分别占集团总采购额 3.9% (2022 年：4.0%) 及 15.9% (2022 年：16.6%)，供应商进一步分散，供应商的议价能力进一步降低。

特步的生产模式为“自产”与“OEM 生产”混合，并且正在扩大自产产能。位于安徽省蚌埠市的新工业园区已于 2023 年 5 月投入运营，包含约 48,000 平方米的鞋履生产设施，以及约 25,000 平方米的服装生产设施；位于福建省石狮市的自产设施第二期总规划建筑面积约 170,000 平方米，其中 35,000 平方米预计将于 2024 年 8 月竣工，OEM 代工供应商的议价能力进一步降低。

3.2.3. 潜在进入者的进入威胁

- 特步国际已经在运动鞋领域取得了显著的技术进步，拥有业内领先的运动科学实验室，并投入了大量资源进行产品研发。这为新进入者设立了较高的技术门槛，因为他们需要投入相应的资源来达到或超越现有的技术水平。
- 特步已经在市场上建立了较好的品牌影响力和稳定的消费者基础。新进入者需要在品牌建设、市场营销和消费者信任方面投入大量时间和资金，才能与现有品牌竞争。
- 特步国际通过赞助高等级的专业体育赛事和运动员，如马拉松、CBA，有效提升了品牌的知名度和专业形象。新进入者要想通过类似的赞助活动来提升品牌知名度，需要支付高额的赞助费用，并且面临与已有品牌的竞争。
- 特步国际已经建立了广泛的渠道和零售网络，包括线上和线下的店铺。新进入者需要建立自己的销售渠道和物流系统，这不仅需要资金投入，还需要时间来优化和调整。
- 特步国际拥有强大的供应链管理和制造能力，这为其产品的质量和成本控制提供了保障。新进入者需要建立自己的供应链体系，这在短期内可能难以实现，且可能面临原材料价格波动和生产效率低下的风险。
- 随着国潮文化的兴起，特步国际等国内品牌受益于消费者对本土文化的认同和支持。新进入者需要找到自己的市场定位，并在文化和设计上与现有品牌区分开来，这需要对市场有深刻的理解和创新能力。
- 政府对体育产业的支持和全民健身运动的推广为运动鞋服行业提供了良好的发展环境。新进入者需要适应这些政策变化，并可能需要与政府部门建立合作关系，以获得必要的支持和资源。因此，潜在进入者对其品牌地位威胁不大。

3.2.4. 替代品的威胁

特步国际的主品牌特步主打中低端市场，该市场的产品没有强大的功能性和高端的技术要求，设计普通，价格较低。因此，该市场进入门槛较低，产品差异化程度较小，国内外竞争非常激烈，产品替代性强。

为了争取更多市场份额，提高产品差异化，特步国际做了两手准备，向中高端市场转型。一方面特步主品牌倾力研发，持续迭代打造了冠军跑鞋 160X 系列，助力多名马拉松选手取得亮眼成绩，进军高端竞速跑鞋市场；另一方面通过收购索康尼、迈乐和盖世威、帕拉丁，分别进军专业运动和时尚运动的中高端市场，吸引对功能性和时尚性有不同需求的消费者。这些产品都投入了大量的研发成本，有其独特的设计和专利，技术门槛很高，功能性难以被仿制，且收购的品牌都已经有一定的品牌价值，受替代

威胁较小。

3.2.5. 行业内现有企业的竞争

我国运动鞋服市场规模大、潜力大，尤其是我国坚持对外开放，推动国内国际双循环，市场容量增加、品类众多，耐克、阿迪达斯等国际知名品牌在我国市场占据大量份额，成为国产品牌强劲的竞争对手。2017~2020 年耐克、阿迪达斯合计市占率保持在 35%以上，受新疆棉事件与新冠疫情双重影响，2020 年以后市占率逐年下跌，2022 年耐克和阿迪达斯市占率合计同降 4.9PCT 至 28.2%。国内品牌业务规模前 4 名的公司(安踏、李宁、特步、361°)市占率合计在 2017 至 2020 年稳定在 20%~25%，随着产品力的提升，2020 年后国内品牌 CR4 (Concentration Ratio 4, 指业务规模前 4 名的公司所占的市场份额)持续上涨，2022 年同增 4CT 至 30.8%，完成对国际 CR2 的反超。2023 年国内运动鞋服市场 CR10 为 77%，行业集中度相对较高，竞争壁垒较高。近年来国产品牌竞争力与市场认可度持续提升，国际品牌市占率下行，但仍处于行业龙头位置。由此可见，特步国际在国内外市场面临的竞争对手，不只是耐克、阿迪达斯等国际大牌，同时还有安踏、李宁等国内一线运动品牌。

4. 特步国际现有经营战略及问题

4.1. 特步国际 SWOT 分析

特步国际的经营战略可以通过 SWOT 分析来深入理解，S (strengths)、W (weaknesses)分别代表企业内部的优势和劣势，O (opportunities)、T (threats)分别代表外部环境带来的机会和威胁。企业通过进行 SWOT 分析，能够深入评估自身的优势与劣势，并将其与竞争对手进行比较。同时，该分析也关注外部环境的变动及其对企业的潜在影响。SWOT 分析有助于企业将资源和能力聚焦于自身的核心竞争力或最具潜力的机会领域，从而使企业战略更加清晰明确。

如表 1 所示，特步国际具有品牌价值、技术研发、市场营销三方面优势。首先，特步过去十多年成功地将自己定位为“体育时尚”品牌，2022 年升级为“世界级中国跑鞋”，专注于跑步及其他运动动能产品，致力于成为“跑者首选的品牌”，在跑鞋市场积累了较高的知名度。通过收购和合作，特步构建了“1 + 4”的多品牌矩阵，覆盖大众运动、时尚运动和专业运动三大细分市场，满足不同消费者群体的需求，同时拓展国内外市场，进一步推动国际化战略。虽然不久前，特步国际剥离了尚未盈利的时尚运动板块，但接手方为实控人丁氏家族，公司仍然保有未来享受盖世威和帕拉丁成长红利的权利。其次，特步专注跑步领域，不断强化研发能力。2016 年，特步建立国内首个跑步专研究实验室，采用全球领先的科技深入研究和开发适合中国跑者的跑鞋，积累了多项鞋履核心技术，如“X-Dynamic Foam”中底科技、“XTEP ACE”缓震科技等。此外，特步采用娱乐、体育双轨营销方式，持续拓展目标客群。一方面通过跨界联名、签约明星的方式，制造热门话题，传播品牌知名度，拓展年轻消费群体。另一方面通过打造跑步生态圈，深耕私域流量，提升品牌忠诚度；赞助大量马拉松赛事、签约明星跑者，持续扩大市场影响力，打造特步品牌的专业跑步形象。特步国际的内部劣势体现在主品牌依赖、品牌影响力有限。尽管有多品牌战略，特步的主要收入仍依赖于自有品牌，新收购品牌的贡献相对较小，需要时间来培育和整合。在国际市场上，特步面临着来自成熟国际品牌的强大竞争，需要克服品牌认知度和消费者忠诚度的挑战。相较于国际知名体育品牌，特步在全球市场的知名度和影响力仍有限。在高端市场，特步可能需要更多的时间和资源来改变消费者对其品牌的传统认知。

特步国际也有很多潜在的机会。当前，中国运动全民化的趋势加快。随着大众健康意识增强和国家政策的积极引导，国内消费者对体育锻炼的重视程度不断加深，健身热情显著提升，各运动项目参与人数持续提升，对运动服饰和跑鞋市场的需求日益增长，为特步提供了扩大国内市场规模的机会。其次，

我国政府对体育产业大力支持，提出了将体育产业打造为国民经济支柱性产业的战略目标，为特步的发展提供了政策机遇。对于特步而言，海外市场仍有巨大的渗透空间，通过利用收购的国际品牌的技术和管理经验，可以加速海外市场的拓展。此外，在大国崛起的背景下，国民文化自信显著提升，以新疆棉为导火索，消费者的消费偏好转变，更愿意支持不断进步的国产品牌。同时，特步国际也存在很多潜在的威胁。首先，在国内运动鞋服市场，国产品牌竞争激烈，2023 年安踏超越国际大牌耐克中国夺得第一，李宁超越阿迪达斯中国追至第三，特步与前者之间还存在一定差距，后来者 361°步步紧逼。其次，在国际市场，由于国外体育产业发展较早，诸多品牌已经占据一定地位，形成了一定的市场影响力和品牌忠诚度，且其研发和迭代速度不断加快，对特步等国产品牌开发国际市场造成一定阻碍。

Table 1. SWOT analysis table of Xtep International Holdings Limited
表 1. 特步国际 SWOT 分析表

优势	弱势
1) 品牌价值 2) 多品牌覆盖广泛 3) 营销优势	1) 主品牌依赖 2) 全球影响力有限
机遇	威胁
1) 国家政策支持 2) 市场仍有巨大潜力 3) 消费者消费偏好改变	1) 国内本土品牌竞争 2) 国际顶尖品牌竞争

4.2. 特步国际现有经营战略存在的问题

4.2.1. 多品牌战略不及预期，电商和童装领域落后

2019 年，特步通过收购和合作拓展了品牌矩阵，但在多品牌战略的实施过程中，如何有效整合和管理不同品牌，确保各品牌之间的协同效应，以及如何避免品牌间的内部竞争，是公司需要面临的挑战。虽然公司正积极开展多品牌战略和海外扩张计划，但资金压力正日益增大。收购阶段需要巨额资金投入，而随后的品牌推广成本也急剧上升。2019 年上半年，特步的销售及分销支出达到了约 6.36 亿元人民币，与 2018 年同期的 4.8 亿元相比，增长了 32.5%。这一开支在公司总收入中的占比也从 2018 年的 17.6%上升到了 19.0%。

与国货龙头安踏的多品牌战略成效对比之下，特步还有较大进步空间。2023 年，专业运动板块虽然收入同比增长再次接近翻倍，但仅为特步集团贡献 5.5%的营收比例，体量依然较小。时尚运动板块收入也仅占 11.2%，虽然收入同比增长 14.3%但经营利润亏损 1.84 亿元。

在耐克、阿迪达斯、安踏等运动巨头竞相争夺的童装市场，特步后知后觉，耽误了在这一潜力巨大领域的优先发展的机会。安踏儿童 2008 年就已推出，特步于 2011 年才正式推出特步童装。截至 2023 年末，特步儿童有 1703 家分销店铺，仅为安踏儿童的六成。

4.2.2. 产品缺乏创新，品牌力不足

特步很长一段时间都在瞄准大众消费、下沉中低端市场，忽略了品牌力的提升，使得消费者对特步产生了“低端”的刻板印象。尽管特步早在 2016 年就建立了专门的跑步科学实验室，研发费用占收入的比重也与安踏、李宁基本一致，都在 2.5%左右，但研发能力与研发投入绝对费用相关，实际上李宁的研发费用是特步的 1.5 倍，而安踏甚至达到特步的 4 倍。

虽然特步计划通过多品牌矩阵进行国际化布局，但由于品牌力不足，在海外市场的品牌认知度和影响力都较弱。

4.2.3. 营销资源分配不合理

特步在聚焦的跑鞋领域投入了大量营销资源，强调在马拉松赛事的成就，突出跑步属性，这固然是有效的营销推广路径。但是，目前跑鞋市场没有绝对的龙头，各大品牌间的竞争非常激烈，想要取得领先地位，营销只是辅助，关键要做出性能领先的产品。长期依赖营销所积累的品牌忠诚度，也可能会因为一次营销失误毁于一朝。

5. 国际现有经营战略及问题

5.1. 协同多品牌，加强童装业务

剥离了 KP Global 以后，特步集团的盈利状况将显著改善，可以将更多资源投入到特步主品牌和专业运动板块的发展中。特步主品牌提供的强劲现金流可以支持索康尼、迈乐提速发展，继续丰富产业线、加大推广力度，进一步增强协同效应。通过品牌间的资源共享和互补，避免内部竞争，形成合力。

对于童装市场，特步需要加速童装产品线的开发和市场推广，利用特步在跑步领域的品牌优势，开发适合儿童的运动产品。同时，深入分析儿童需求和家长期望，开发针对性的差异化产品。此外，还可以通过教育和亲子活动增加品牌亲和力。

虽然特步目前的定位是聚焦跑鞋赛道，但是想要保持在运动鞋服领域的领先地位，对于未来的高潜力市场，特步还应时刻保持敏感，尽量及时发现并切入，避免再次出现在童装市场“滞后”的现象，错失最佳渗透机会。

5.2. 增加研发投入，持续提高产品竞争力

特步的优势在于产出能力，用相对较少的研发投入做出了动力巢和竞速 160X 跑鞋两个系列爆款。为了进一步巩固市场地位并实现产品创新的质的飞跃，特步应继续发挥其研发优势，增加研发预算，专注于产品创新和技术升级，以增强产品竞争力。同时，还可以通过与科研机构或高校的合作，加速新技术的开发和应用。

此外，资源集中后，特步需要加快拓宽索康尼和迈乐的产品线，提升开店效率，并增强在跑步领域与主品牌的协同效应，持续扩大专业运动板块的贡献。

5.3. 优化营销资源分配，持续监测和调整

特步国际在制定营销策略时，需要基于数据和市场反馈来合理分配营销预算，考虑营销投入的边际效用，避免过度营销挤压产品研发投入。同时，公司必须持续关注消费者反馈，不断优化产品和服务，以提升客户满意度和忠诚度。高质量的产品配合创新适度的营销活动，是提升品牌形象，推动品牌重塑的关键。此外，特步国际应建立一套建立营销风险评估机制，坚决预防营销过程出现失误对品牌造成的长期损害。

在国际化战略上，特步应考虑与海外市场的知名 IP 或团队合作，以提升品牌认知度和影响力，为全球发展打下坚实基础。通过市场调研和本地化策略，加强品牌在海外市场的适应性。此外，特步可以充分利用新品牌的市场经验和渠道资源，拓展主品牌在海外的市场。

特步国际在专注跑鞋市场的同时，不应忽视其他市场。如今 Lululemon、Allbirds 等其他细分领域的品牌正在渗入跑鞋市场，特步也应考虑多元化营销策略，保持探索如瑜伽运动服、环保鞋履等其他鞋服领域的市场机会，以拓宽品牌影响力。但产品性能应始终是营销活动的核心，避免因过度依赖营销而忽

视产品质量和创新，否则会适得其反。

成功的市场营销中，持续的监测和调整是必不可少的。收集市场反馈，及时调整产品和营销策略，密切关注竞争对手的动态，学习其成功经验，同时警惕潜在的市场风险，才能确保特步国际能够灵活应对市场变化，保持竞争力。

参考文献

- [1] Levitt, T. (1975) Marketing Myopia. Reprinted as an HBR Classic, September-October, 26.
- [2] Aguilar, F.J. (1967) Scanning the Business Environment. Macmillan & Co., London.
- [3] Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145.
- [4] Weihrich, H. (1982) The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15, 54-66.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- [5] 谭伟, 张雄林. 李宁公司品牌营销策略研究[J]. 现代营销(经营版), 2019(4): 98-100.
- [6] 袁优美. 冬奥会后安踏的战略分析与设计[J]. 特区经济, 2022(6): 157-160.
- [7] 江豪. “钻石模型”视域下我国体育品牌发展因素分析[J]. 辽宁体育科技, 2023, 45(2): 42-47.
- [8] 董馨谔, 王尊, 田艾灵, 等. 基于 3C 模型的民族运动品牌发展战略探究[J]. 现代商业, 2023(22): 29-35.
- [9] 蒋雯. 新零售背景下李宁品牌重塑策略研究[J]. 现代商业, 2023(11): 11-14.
- [10] 董国蓉. 安踏品牌的战略营销分析与设计[J]. 中国市场, 2023(5): 129-131.